

新明解説

自律成長型組織のつくり方

～互いに気づき、学び、自律するチームシップが業績を盛り上げる！～

組織学習経営コンサルタント 池本 克之

□組織に巣食う課題解消のために

経営者はもちろん、部署単位のチームであってもリーダーのポジションにいる人は、同じ課題を抱えています。それは、「このチームの能力を最大限に発揮させ、成果を出すにはどうしたらいいか？」、加えて、「円滑にコミュニケーションを取って、良好な人間関係を保ちながら仕事をしてもらうにはどうしたらいいのか？」といったことです。

これらの課題を解決するための知識や手法が、古くから繰り返し情報提供されている理由は、いつの時代も解決し難い課題であることを示しています。解決できたと思っても、また新たな課題が発生する非常に厄介なものです。ビジネスにとどまらず、複数の人が集まってチームをつくって行動する限りついて回る課題なのです。

私はこの課題をチームシップという考え方とともに解決するメソッドを開発しました。私自身も経営者として、長年苦しんできた課題を解決するために、このチームシップをつくるメソッドがあなたの悩みを解消するきっかけになることを願っています。

目 次

① まず「信頼関係をつくる」

- ①「学習する組織」という考え方
- ②自己開示を互いに進める

② チームシップとは何か

- ①全員がリーダーシップを発揮する
- ②「人」の問題が立ち塞がる

③ 組織学習経営5つの規律

- 規律①自己成長
- 規律②相互理解
- 規律③M&Vの共有
- 規律④チームシップ学習
- 規律⑤全体思考

④ 自律成長型組織をつくる手順

- 手順①互いの想いの共有
- 手順②新たな気づき
- 手順③全員で行動プランを共有
- 手順④毎日の行動の変革

⑤ 事例：業績不振は企業文化がつくり出す

- ①2つの課題解決への取り組み
- ②2年間の改善から継続的発展へ

⑥ 組織と業績の関係

- ①主役は「そこにいる人」たち
- ②チームが自ら動き出す

●池本 克之 1965年神戸市生まれ、1988年日本大学生物資源科学部卒

www.ikemotokatsuyuki.net

ノンバンク、海外ホテル事業、生命保険代理店営業を経験。財務、マーケティング、セールス、人材教育などを体得する。

その後、通信販売のベンチャー企業の経営に参画。それまでのノウハウを実践する。

株式会社ドクターシーラボ移籍後、代表取締役として2003年3月ジャスダック店頭公開に貢献。

2003年11月ドクターシーラボを退任。月商1億円に満たない時代から1年3ヶ月で月商7億円超に、さらに年商120億円企業へと成長させた。

2004年3月株式会社ネットプライス執行役員に就任。公開企業のマネジメント経験を活かし、若いベンチャー企業の参謀役としてカスタマーサービス、物流、CRM、仕入先開拓等の機能を統括する。

2004年7月にはマザーズ店頭公開。経営者として2度の上場を経験する。

その後、複数のプロ経営者を経て現在は組織学習経営コンサルタント。多くの企業の成長をコンサルティングする。



①まず「信頼関係をつくる」

①「学習する組織」という考え方

私が提唱する組織学習経営とは、自立した個人が、学びながら継続的に成長する組織を形成する、自律成長型の組織をつくるために考えたメソッドです。

この考え方をお伝えするに当たって、少し時間を遡って私の経験をお伝えしたいと思います。まず、私自身がこの考え方のもとになる「学習する組織」に出会ったときのことです。私は当時、会社員でした。そこではすでに「学習する組織」という手法を展開し始めているところでした。そして、幸運にも、私に教育をしてくれていた教育研修の課長さんが私にある本を読むように薦めてくれたのです。それが、ピーター・センゲの『最強組織の法則』だったのです。

その頃、私はセールスマンで大きな成果を出すことを目指していました。ですから、「学習する組織」について書かれていた内容は、正直なところ、あまりピンときませんでした。なぜなら、自分の成績を上げれば報酬につながりましたので、私の関心はセールスであり、経営や組織といったことには興味を持てなかったのです。しかし、学生時代からいつかは自分で会社を経営したいと考えていた私の心に「学習する組織」という考え方は深く入ってきて、現在まで大きな影響を与えることになりました。

当時、私は確かにセールスマンでしたが、行っていたのは「間接的な」営業でした。つまり、自分でお客様に直接商品を買ってもらうのではなく、間に代理店を挟んで、その代理店の方たちに自社商品を売っていただく営業スタイルだったのです。仕事としては、代理店になる会社を開拓し、営業活動をしてもらうわけです。代理店に成果を出してもらうためには、教育をしなければなりません。そこで営業教育が大きな仕事になっていました。代理店の成果が自分の評価、報酬になりますから、なんとかして彼らに成果を上げてもらわなければなりません。

やがて、仕事にも慣れてきた頃、気づいたことがあります。それは、代理店との“信頼関係”を築くことです。「売ってください」「もっと頑張ってください」「成果を出してください」だけではなくて、どうやったら私のやってほしいことをやってもらえるかを考えたときに、“信頼してもらえない限りは、関係が成り立たない”と考えました。

②自己開示を互いに進める

そこで、代理店のビジネスの背景、どうして今、このビジネスに取り組んでいるのか？将来は何をやっていきたいのか？といったことを1人ひとりと深く話をしました。そして、個人の経歴、能力、得意なこと、実は不得意なこと、苦手なこと、やってほしくないこと、つまり個性を把握すると同時に、私も自分の考えをオープンにしました。それこそが、信頼を深めると思ったからです。こうして、徐々に信頼関係が構築されていきました。

その結果、この会社でセールスマンとしてとても高い評価を得ることができました。しかし、それは考えてみると、「信頼関係をつくる」というところに始まりがあったように思います。そ

して、信頼関係を築くために私は自己開示をしました。さらには、代理店にも自己開示をしていただきました。そのことによって信頼関係が築けたわけです。私はそのとき、『学習する組織』を読み返してみました。すると、私が取り組んでいたことが書かれていました。「なるほど、自分は知らず知らずの間にこの本からインプットされたことを実践してきたんだな」と気づきました。

そこで、改めて私と代理店の関係を見返してみると、私と彼らの関係がすでに組織になっていることに、気がついたのです。

②チームシップとは何か

①全員がリーダーシップを発揮する

こうした経験がもとになって、チームで働くことの重要性、チームで成果を出すためにメンバーに求められることを体系的にまとめたメソッドが組織学習経営です。幸いなことに、私は実際に企業経営者として成果を出した経験があります。今回のテーマ「チームシップ」は試行錯誤の過程で発見した組織学習経営を成功させる大きな要素になっています。「チームシップ」と同じように使われる言葉に、「メンバーシップ」「チームワーク」そして、「リーダーシップ」があります。

それぞれの違いを簡単にいうと、まず、メンバーシップは、チームに所属するメンバーが、各自の役割を果たすことでチーム全体に貢献することです。次に、チームワークとは、チームが機能的に活動できるように自分の仕事を確実に遂行すること、まさにチームでワークすることです。改めて比較すると、メンバーシップとチームワークは同義に使われる場合が多く、より良いチームワークには、高いメンバーシップが必要とされるといった区別がされると思います。

そして、リーダーシップは、特定のリーダーがチームの目的や目標に引っ張っていくことだとすると、『チームシップとは、メンバー1人ひとりが、自分がチームを引っ張っていくという意識を持つこと』だと定義しています。つまり、『メンバー全員がリーダーシップを発揮するチームがチームシップのあるチーム』だと言うことができます。長年の試行錯誤の結果、企業組織にかかるわらざどのようなチームでも、この「チームシップ」が、成果を出すチームをつくる重要な要素になることが分かってきました。

②「人」の問題が立ち塞がる

「どうすれば、メンバーがついてきてくれるのか？」「どうすれば、個々の力を引き出せるのか？」
「どうすれば、まとまりあるチームをつくれるのか？」これらは、あらゆる組織のリーダーが常に悩んでいるテーマです。私が組織学習経営を考えるきっかけになったのも、私自身が組織を成長させることに悩んでいたからです。幸運なことに業績の面では成果を残すことができましたが、組織運営の面では十分な結果を挙げたとはいえません。私が最も苦しんだのが「組織」の問題だったのです。多くのリーダーと同じように、メンバーがついてこないので孤立し、まとまりのな

いチームに手を焼いていたのです。

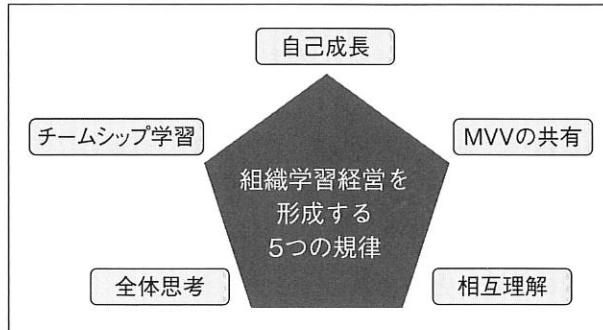
企業が成果を出すためには、良い商品やサービスが必要です。しかし、どのようなチームでも最も大切なことは、チームに所属するメンバーがチームシップを発揮して、チームが常に一丸となっていることです。どんなに業績が良くても、チームシップがなければチームがうまく機能しないことも身をもって体験したのです。チームリーダーは、チームをマネジメントし、ときには自らがプレイヤーとなり、チームとしての結果に責任を持たなくてはなりません。そこでリーダーは、どうにかしてメンバーを動かそうと日々奮闘しているのです。

しかし、そう簡単に思い通りにならないのが「人」なのです。リーダーがどんなに必死に働いても1人でできることは限られています。それが分かっているからこそ、リーダーはメンバーのレベルアップを図り、メンバーを巻き込んでチームとして求められる以上の高い結果を残そうとするわけです。弊社が行ったあるアンケートの結果によると、リーダーが最も苦労しているのは「人」の問題だということが明らかになっています。どうにかチームをまとめようとするのですが、うまくいかないために強いストレスを抱えているのがリーダーの実態なのです。

3 組織学習経営5つの規律

ここでは、組織学習経営に必要な「5つの規律」について解説させていただきたいと思います。先ほどの『最強組織の法則』にも「5つの規律」が提唱されています。私が経験したチームシップを高める活動の結果、短期間で売上が何十倍にもなり、株式公開を果たすといった大きな成果は、コンサルティングを通してあらゆるクライアントにも共通する業績を盛り上げる要素だと確信を持っています。

そこで、この「5つの規律」に自分なりの解釈、そして自分なりの経験を加えて、自分なりの「5つの規律」をつくってみたのです。「自己成長」「相互理解」「MVVの共有」「チームシップ学習」「全体思考」の5つがあって組織学習経営が実現できると考えています。



これらは、5つすべてが揃うのが重要です。どれか1つでいいとか、5つのうち2つか3つか揃えばいいだろう、ということではありません。5つすべてが揃うように、適切な手法を使って、個々にレベルアップし、そして組織全体がレベルアップする、さらに自律して成長することを実現していただきたいと思います。

規律①自己成長

まず、初めに「自己成長」という項目です。チームを構成しているのは1人ひとりの個人です。

強いチームをつくり、成長する組織をつくるために、必ずやらなければいけないのはこの個人の成長なのです。そのためには、メンバーが誰かに成長させてもらうのではなくて、自分自身で主体的に成長することに取り組んでもらう必要があります。主体的に学び、知識や技術を高めるだけではなく、「人としての在り方」についても養成してもらう必要があるのです。

チームで仕事をする中で、知識や技術はすごいけれども、人としては尊敬できない人がいると、果たしてチームとしてうまくいくでしょうか？私はそうは思いません。うまくいくチームを見たときに「どうやら人としての在り方もとても大切な」ということに気がついたのです。ですから、自己成長の項目の中に「人としての在り方」を含めたのです。

学ぶ方法はいろいろあります。世の中には学ぶための情報があふれています。その情報をどのようにして能動的に自ら率先して手に入れ、最終的に自分のものにするのか？それは、すべて個人の主体性にかかっているのです。みなさんに思い起こしてもらいたいのですが、誰にでも中学生や高校生だったことがあると思います。多くの方は、お父さん、お母さん、あるいは保護者の方に「勉強しなさい」と言われた経験があるはずです。私の場合は「勉強しなさい」と言われると、大概、反抗していました。「言われなくとも、今やろうと思っている」「そんなにガミガミ言わなくても、ちゃんと試験では良い点をとるから」そのように言い返していました。あなたもきっとそうだったのではないでしょうか？人というものは不思議なもので、「誰から、やってくれ」と言われると「嫌だ」と言いたくなるものです。

この自己成長も同じことです。仕事をするうえで、自分の知識や技術を高めることは当然必要なことではあります。しかし、やはり誰かから「やったほうがいいぞ」とか、「この講座を受けなさい」と言われると、言いたいことは分かるのですがちょっと抵抗してしまうものです。人間ですから、そういう面もあるわけです。果たして、誰かから言われて嫌々学ぶような状態で十分な学習ができるでしょうか？これは、中学生と高校生だった頃と同じで、自分が「この勉強好きだなあ」とか「この教科は面白いなあ」というように、自分から勉強し初めて身につけたものは身につきやすく、記憶にも残りやすいです。おそらく、そういう事柄については、大人になった今でも身についた状態を保っているか、今でも興味があったり、振り返れば思い出すことができるようなものが多いのではないでしょうか？

自己成長は、自主的にしていただく必要があります。仕事に直結する知識や技術だけではなくて、チームを構成する一員として「人としての在り方」を高めるということを行なうのか？を自ら探してきて、実際に取り組んでいただきたいと考えているわけです。

規律②相互理解

2つ目は「相互理解」という項目です。チームを構成するのは個人です。全員が「人」です。人である以上、違いがあるわけです。自分と全く同じ考え方をしている人はいません。この個人個人がそれぞれ持っている考え方の型を「価値観」と呼びます。つまり、100人のチームをつくれば100個の価値観があるということになるといえます。

その違う価値観を持った人たちが集まって、チームとして一つのことを成し遂げようとしているわけです。学習して、成長しようすることにチャレンジしているわけです。果たして、チームとして何かを成し遂げようとしているのに、他のメンバーの価値観が理解できない、あるいは受け入れられないという状態で、組織として学ぶことが実現できるのでしょうか？私はできないと思います。

組織として学び、成長し、何かを成し遂げるためには、自分の価値観を「自分だけの固有のものなの」だということで、一度、棚上げにして他の人の価値観を受け入れる必要があります。違いを受け入れるのです。他の人は自分とは違う人間だということを真正面から受け止める必要があります。そうでなければ、「自分がいつも正しい」という考え方になり、「周りの人は常に自分より劣っている」という考え方陷入ってしまいます。それが固定概念といわれるものです。お互いに相手について、固定概念をもとに考えている状態で組織がうまくいくか？といえば、やはりうまくはいかないでしょう。

組織をうまく機能させるためには、他の人の価値観を受け入れて、違いを認め合うことが大切な要素になります。自分を認めてほしいというのは、人間誰しも持っている性質です。ところが、人は誰でも自分のことは認めてほしいが、他人のことは認め難いというところがあります。相互理解を進めるうえで、私がお勧めするのはまず“相手を受け入れてから、自分を受け入れてもらう”ことです。もし、組織を構成する個人個人が、まず「自分を受け入れてほしい」というのではなくて、残りの自分以外の人について「まず違いを認めて理解しよう」「受け入れよう」という状態をつくれたら、それだけでその組織はうまくいきそうだと思いますか？ここでは、他人を受け入れてから、自分を理解してもらう、相互理解について解説させていただきました。

規律③MVVの共有

次は「5つの規律」の3つ目、「MVVの共有」です。これは、組織に関わる全員が組織の「M」「V」「V」つまり「Mission」「Vision」「Value」を共有している状態です。そのこと自体が、学習の成果や行動の指標となります。

組織がどんな使命を持っているのか？将来どうなろうとしているのか？ビジネスが顧客にどんな価値を提供しようとしているのか？もっと大きく考えれば、社会、あるいは世の中全体に一体どんな価値を提供しようとしているのか？それを理解することは学習することにおいてとても重要なことだと考えています。

まず「Mission」、つまり使命についてです。このMissionについては組織によっていろいろな考え方があるでしょう。各メンバーは学習する組織の一員としてその組織に属しているわけですから、組織の使命についてよく分かっていたほうがいいでしょう。そして、強調しているのは「共有」です。他のメンバーとも「私たちのミッションはこういうものだ」というものがピッタリと一致していることが大切です。

次のVは「Vision」です。ここでいう「Vision」とは将来像です。この組織は将来どのような

姿になろうとしているのか？何を目指そうとしているのか？メンバーの間でこのVisionが一致していないと学習する内容が各々の理解によって変わってきます。目指す方向に一致した学習をすることで、個々の成長をますます促進し、強さを増していきます。強い個がいるということはチーム全体のレベルも上がっていきます。そのためには、目指しているVisionに沿った学習をしていくことが効果的です。

最後に「Value」です。どんな価値を提供しようとしているのか？それによって組織の中での行動が変わってきます。世の中やお客様に与える価値を、より高いレベルでより正確に、より早く提供するためには行動しなければなりません。どんな行動が、この組織にとってふさわしいのか？このことを共有するのはとても重要なことです。

「5つの規律」の3つ目は「MVVの共有」でした。これを実現できれば、これほど心強い組織を支える考え方、規律はないと思います。

規律④チームシップ学習

次に4つ目の「チームシップ学習」です。チーム全体で目標を設定し、現状と目標までの間にある障害を「課題」として抽出し、解決とはどんな状態をいうのか？を定義して、その方法を考案して、進捗管理を行うことを指します。このプロセスを体系的にまとめたTeamship Discovery Camp（通称TDC）という話し合いのプログラムがあります。TDCを使うことで、組織全体が「学習」することになります。なぜなら、全員が共通の目標に向かって能動的に課題解決に当たることになるからです。この具体的な手順については、後述します。

さて、どんな組織にも課題はあり、いつまで経っても課題は尽きません。

世界には名だたる企業があります。日本を代表する企業としては、トヨタ自動車であるとか、日本電産といった企業です。世界に目をやれば、もっと多くの優秀な企業があることでしょう。そうした会社は世の中の人から「良い会社だ」「素晴らしい会社だ」「ああいう会社になりたい」と憧れられ賞賛されます。しかし、彼らの組織に課題はないのでしょうか？私はそれらの企業の人たちすべてに話を聴いたわけではありませんが、おそらく、課題はいつでもあるでしょう。だとすれば、どんな企業でもいつも課題があるといえるのではないでしょうか？

その課題を解決するために、関係する全員が本気で本音を出して話し合いができる、そして課題をどう解決するのか？について全員で知恵を振り絞って考えることができる。そして、誰が、いつまでにその解決策を実行するのかを決めて実行できたなら、これほどパワフルなことはないと思いませんか？

そして、もう一つ全員で決めていただきたいことに、「成果レベル」というものがあります。成果レベルとは「課題」を何らかの方法で解決する際に「何がどうなったらこの課題は解決とするか？」の基準です。なぜこれを決めるかといえば、組織には様々な人がいて様々な価値観が存在しているために、解決についての考え方がともするとバラバラになってしまうことがあるからです。ある人は「この課題は解決した」と言っていて、他のある人は「この課題は依然として未