

解決だ」と言っている。そんな事態を防ぐために「成果レベル」を課題解決に着手する前に設定して、全員で解決した状況についての合意形成を行うのです。

課題を見つけて、解決策や期限、成果レベルを見つけていく中でチームが一体となっていき、そんなような学習をすることがチームシップ学習なのです。

規律⑤全体思考

そして、最後に「全体思考」について解説させていただきます。「全体思考」とは、まさしく組織全体を取り囲む「全体」を見て判断する、またその考え方を養うということを指します。世の中で起こっていることは単純ではありません。様々な事象が複雑に組み合わさって何かがアウトプットされるわけです。

企業でよくある例として「売上が思ったほど上がらない」という課題があったとします。売上が上がらないのは、「担当営業マンがサボっているからだ」という見方もあるでしょう。しかし、これでは「部分思考」になってしまいます。ついついこういった犯人捜しの思考を持ってしまうがちですが、問題なのは、その営業マンがサボるようになってきている原因は何なのか？ということなのです。ただ単に、営業マンのやる気の問題なのか？ それとも組織全体の制度や仕組みが、彼を動きにくくしているという可能性はないだろうか？ 他にも、組織内部の問題で何か彼の動きを阻害している物があるのではないかと、全員で探っていく考え方を全体思考と言っています。

そして、原因は組織の外にあるかもしれません。社会情勢、業界の変化、競合の新しい戦略が影響しているかもしれません。それらいろいろな事象が複雑に絡み合って、最終的に売上がうまく上がっていないという「ある営業の人は成績がとて悪くない」という結果に結びついているのです。何か1つを修正すれば、それで結果が出るほど、世の中は単純ではありません。1つを修正すれば、その影響で他の何かに悪影響を与える可能性もあります。逆に良い影響を与える可能性ももちろんあります。

いずれにしても、大切なのは、様々な事柄が複雑に絡み合っていることを認識することです。各々の課題のどことどこがお互いに作用しているのか？を、組織やあるいはビジネス環境を包括的に見て冷静に考えていただく必要があります。ビジネスであれば、課題の原因が事業構造全体の一体どこに欠陥があるかについて問うことこそ、私が考える「全体思考」なのです。もし、それができるのであれば、事業構造全体を最適化することが根本的な課題解決になるのです。

個人に責任をかぶせるのは簡単です。しかし、仮に、その成績の悪い営業マンが会社を辞めてしまったとして問題は解決するのでしょうか？ 営業成績はすぐに元に戻るかといえば、おそらくますます業績は悪くなることでしょう。ということは、成績が悪い1人の人が業績不振の原因ではなさそうです。

全体思考を身につけて、ビジネス全体についてこのような考え方ができると、ますますレベルアップした自律成長型組織をつくっていけるようになります。

4 自律成長型組織をつくる手順

自律成長型組織をつくるうえで大切なこととして5つの規律を解説しました。特に、5つのうちどれが重要ということではなく、5つすべてを揃えることが欠かせない考え方です。

そこで、効果的に5つの規律を学ぶ方法として、先に触れた話し合いのプログラムTeamship Discovery Camp (TDC) を使った自律成長型組織をつくる手順をご紹介します。この話し合いプログラムを一言でいうと「人を操作するのではなく、自発的に動いてもらう話し合いのしくみ」です。私のクライアントでこれを実施したところ、業績が上がる以外にも、次のような結果が出ました。

- 挨拶すらしなかったメンバーが笑顔でコミュニケーションを取れるようになった
- メンバーが協力的になり、増加するばかりだった残業時間が数ヵ月ぶりに減少した
- 職場の異なるメンバーが、自発的に新しい人材教育方法に取り組むようになった

TDCは、チームのメンバー1人ひとりに学習効果をもたらし、チーム全体の意識を高めるのです。今いる人に焦点を当てて、自発的に動けるチームづくりを実現する方法を体系化したものです。では、具体的には、どうすればいいのでしょうか？ ここからは、簡単ですがTDCの導入手順を解説します。

TDC の手順

STEP1：お互いの想いを共有することでメンバーの関係がより深まる

STEP2：新たな気づきを得ることでメンバーの関係がより強まる

STEP3：全員で行動プランを共有することでチームとしての成果・能力が上がる

STEP4：毎日の行動が変わることで自律成長型組織へ変化する

手順①互いの想いの共有

まず初めの手順は、メンバーの背景を共有することです。同じ組織で、同じ結果を出そうとしているメンバーの考え方、今までの生き様、人格形成に影響のあった出来事などを共有することはチームシップにおいて、重要な位置づけになっています。なぜなら、これをやるだけで人の見方が一変することがよくあるからです。

例えば、無口で気難しそうな人が、実は人一倍仕事熱心で他のメンバーのことを考えすぎて、発言を避けてしまっていることが分かれば、一瞬で思慮深い思いやりのある人になってしまう。チームとして一つの目標を目指すのであれば、背景共有は必須のステップです。そのうえで、メンバー全員が共通し目指せる目標の設定をすることです。

目標があることは当たり前ですが、その設定方法が大切です。それは「目標」をメンバー自身が決めるということです。人には共通の特性がありますが、その一つに「自ら決めた目標は、自

ら守ろうとする」というものがあり、反対に「与えられた目標には抵抗する」ものです。目標をリーダーが与えるのではなく、メンバーが自分たちで設定することで、メンバー自身が守ろうとする、つまり自発性が発揮されるわけです。

そして、この目標設定には期限を設けて、そのプロセスには関係者が全員で取り組むことです。そうすることで、目標はより自分たちのものになるわけです。

具体的な方法

STEP1：お互いの想いを共有することでメンバーの関係がより深まる

背景共有

メンバー全員が今に至るストーリーを語ることで、価値観をオープンにする

目標設定

メンバー全員が自分のものとして取り組める目標を設定する

手順②新たな気づき

目標を決めたら、次にそれを達成するために障害要因になっている課題を洗い出します。「目標が達成できたらいいな」といった期待や願望ではなく、“課題を直視する”ことが重要です。マズいと分かっているながら長年放置してきた課題やいつか誰かがやってくれるだろうと見て見ぬフリをしてきた課題など大きな課題、根深い課題を表面化させるのです。そうしなければ、目標を達成できない原因が分かっているながら、目標達成の努力をするという虚無な行動をチーム全員がとることになってしまいます。

しかし、課題に気づいただけでは、何も変わりませんから、解決策を考えます。ここで大事なことは、ただ頑張るとか今までより多く活動することではありません。“どの程度のレベルまで解決するかを計測可能な方法で前もって決めておく”ことです。TDCではこれは成果レベルと呼んでいます。計測可能な成果レベルがあることで、課題が本当に解決できたのかは誰の判断であっても明らかになります。目標に期限があるのですから、解決策にももちろん期限が必要です。

ここまでの話し合いには、“相当な時間”を要します。しかし、それほどチームシップの学習は簡単ではなく、リーダーが本気でチームシップを手に入れる覚悟がないとこの取り組みは続きません。だからこそ価値があるものといえるのです。

具体的な方法

STEP2：新たな気づきを得ることでメンバーの関係がより強まる

課題の抽出

メンバー全員で目標達成を阻害する要因を洗い出すことで、気づき、発見、共通の視点があることを知る

解決策の設定

ワークシートを使って、効果的な解決策の設定方法を学ぶことで、チームで考える優位性を体感する

手順③全員で行動プランを共有

ここまで、設定された目標をもとに課題とその解決策をメンバー全員の意志で決めてきました。この時点でおそらく、将来のビジョンが見え、解決策として何をしたらいいのかが分かるので、メンバーのモチベーションは高く、やる気に満ちていることでしょう。

ところが、これはよくある研修や勉強会でも起こる短期的な気分の高揚にすぎません。まだ何もしていないのに成功したかのような気分になってしまうのです。これでは、業績が盛り上がることはありません。

そこでTDCでは、課題を期限までに、成果レベルになるよう解決策を進行させる管理者を設定します。そして、それらをリスト化することで、一時的な気分のよさから継続的な実現に向けた行動へのマイルストーンにします。さらに、課題のリスト化をするうえで、メンバーの発言方法をパターン化していきます。メンバー同士が決められた発言のフォーマットを駆使したコミュニケーションを形成することで、より短時間で、正確に意思疎通ができるようになります。

このことはTDCを離れた、日常業務にも活かされますので、コミュニケーションレベルの向上はそのまま生産性の向上、つまり業績の盛り上がりへとつながっていくのです。

具体的な方法

STEP3：全員で行動プランを共有することでチームとしての成果・能力が上がる

課題リスト化

全員合意で課題に対する解決策、成果レベル、期限、管理者を決めることで、具体的な行動プランが明確になり目標を達成するという成果が得やすくなる

発言方法のパターン化

決められたフォーマットを使った発言方法を学ぶことで、短時間で意思疎通が行われるようになり、コミュニケーションレベルが上がる

手順④毎日の行動の変革

そして最後に出来上がった課題リストを定期的にメンテナンスします。ここでいうメンテナンスとは、維持することを指します。つまり、課題が解決に向かうよう解決策が行動として維持されているのかを全員参加でチェックするわけです。

大事なことはリストメンテナンスの実施頻度です。できるだけ頻度を上げることをお勧めしており、月に1回よりも週に1回、実施することです。メンバーが自ら設定した目標がどうなっているかが話題ですから、5つの規律で必要とされる要素を“自分事”として捉え、考えていくことで生きた教育の時間となります。

ここで、よく質問されるのは、「課題の数が週百にもなった場合、毎週毎週何時間も話し合いに時間を奪われることは、業績にとって逆効果ではないか？」といったことですが、実際には時間を区切って、その範囲で最重要な課題からチェックをすることになります。時間とともに、重要な課題は解決に向かって進み出し、リストの数が減っていくため、徐々に目標達成に向けてチ

ームが一つになって動いていることが体感できます。

具体的な方法

STEP4：毎日の行動が変わることで自律成長型組織へ変化する

リストメンテナンス

課題解決に向かって行動がされているかを定期的にチェックすることで、課題が解決することが体感されチームシップが発揮されやすくなる

自分たちで掲げた目標をどう達成するかを定期的に考えることでTDCそのものが生きた教育の時間になり、無駄な教育投資がなくなる

5 事例：業績不振は企業文化が作り出す

① 2つの課題解決への取り組み

社員数約2,500名、売上高700億円の素晴らしい会社がありました。そんな会社にも2つの悩みがありました。1つ目は、オーナーさんが望んでいた企業文化が根づいていないというもの。具体的にいうと、社員の方たちが取引先の方たちに横柄な態度で接する姿をオーナーさんが見てしまったのです。2つ目は、業績です。毎年、予算を立てるわけですが、なかなか前年を超える成長が遂げられないということがありました。

一つずつ考えれば、態度が悪い人には教育をする、業績が悪ければ新製品を投入する、というようなことだけでは解決しない、もっと深い課題なのではないか？ そう感じられたオーナー社長さんから、組織学習経営導入のご依頼をいただきました。さっそくTDCが採用になりましたが、そうはいつでも、2,500人も社員の方がいらっしゃいますから、なかなか全員で一堂に会してTDCを実施するというわけにはいきません。

そこで、部署を横断したプロジェクトチームをつくりました。そして、一つひとつ課題を解決するための取り組みをしていただきました。

例えば、「取引先に対して横柄な態度をとる社員」という問題がありました。よくよく調査をしてみると、そんなことはないという人ももちろんたくさんいらっしゃいましたが、態度が悪い社員の方もあちこちで見ることができました。当然、改善していかなければいけません。そのためチームをつくっていただきました。そのチームでどうやって改善していけばいいのか？を考えていただきました。しかも、実務は常に動いていますから、必要とはいえ、急に会社全体の動きを止めるわけにもいきません。仕事を続けながら、売上を守りながら、なおかつ態度の悪い社員のマインドを変えてもらう取り組みをしていただきました。

また2つ目にあった「売上がなかなか上がらない」という問題についても、また別のプロジェクトチームをつくっていただきました。そして、同じように解決策を考えて、業績を回復させるという取り組みをしていただきました。こちらでは、18ヵ月連続で予算未達成だった事業がたった2ヵ月で予算達成に導くことができました。

②2年間の改善から継続的發展へ

2つの課題に対して、それぞれ15名程度のチームで並行して会社全体の課題を解決するという取り組みを行っていただきました。もちろん、この会社は短時間で大きな会社になったわけではありません。5年、10年、20年と時間をかけて大きくなってきたのです。これを企業文化という面から見てみると、長年かけて培ってきた企業文化には良い面もたくさんありますが、悪い面も出てきているわけです。それを数ヶ月で改善することはできません。ある程度の時間がかかります。具体的にはこの会社では約2年間かけて、改善を行いました。

その結果、仕入先の方に対する社員の態度の改善や社員同士の関わり方など、すべてが良い方向に変わっていきました。以前とは見違えるほどの社員さんの言動が成果として得ていただけました。TDCを使ったことで、共通言語が生まれ、共通の手法が生まれます。ですから、社員間のコミュニケーションが円滑になりました。

そして、その結果として業績にも大きな盛り上がりが起こったのです。今後も組織学習経営を上手に活用して、継続的に発展し、自律成長型組織というスタイルを究めていくことでしょう。

6 組織と業績の関係

①主役は「そこにいる人」たち

戦略のない企業は、地図を持たずにジャングルを進んでいるようなものです。そこで企業は戦略を立て、それをもとに活動し、計画と実績の差があれば、次の戦略を立てて実行する。これを繰り返して業績が盛り上がるよう努力し続けるのです。ただし、戦略の実行は組織がなくては実現しません。そこで組織と業績について、考えてみたいと思います。

「最高の戦略があるけど、組織が機能しない企業」と「戦略はないけど、組織が高いチームシップを発揮する企業」では業績が上がるのはどちらでしょうか？ 常にどちらかという答えはありません。なぜなら、まず最高の戦略があって、戦略に合わせて組織が機能的に仕事をする企業の業績が最も盛り上がるということは分かります。しかし、特別な戦略がなくても、とにかく行動を重視している組織の業績が上がっていることもあるからです。反対に、良い戦略があるのに組織が機能しない場合があります。

それはなぜなのでしょう？ その答えは、そこにいる人に焦点が当たっていないからです。

例えば、戦略を生み出すフレームワークを使っても、必ずそこからはみ出るメンバーがいます。高い能力を要求される戦略を立案しても、メンバーが実行することができなければ、成果は出ません。良い戦略とは「そこにいる人」に合った戦略で成果を出すことだといえます。一流の料理人は、一般家庭の冷蔵庫にある残り物でもおいしい料理を作ることができます。手元にある素材の良さを最大限に引き出す工夫と腕を持っていることが真のプロです。

どの企業でも、人はすでにそこにいます。料理の素材と人を同じには扱えませんが、もしそこにいる人では業績が盛り上がりそうもなければ、メンバーを総入れ替えすることもできます。し

かし、それはプロの仕事ではありません。まずは、今、そこにいる人たちのチームシップを発揮させ、最大限の業績をつくる方法を考える。これが、プロの仕事です。組織に焦点を当てて、そこにいる人が自発的に動ける戦略で業績を盛り上げることが求められているのです。

②チームが自ら動き出す

人を動かすことを考えた場合、すぐにマニュアルが思いつくのではないのでしょうか？ 確かに優れたマニュアルは、スタッフの能力に依存しないでも、優れたサービスを提供することができます。私もコンサルタントですから、マニュアルの作成を勧めることがあります。実際に、マニュアルが効果を発揮した事例もあります。ただし、どんな組織にもマニュアルが効果を発揮するとは限らないのです。

特に、小さな組織ではマニュアルよりも有効な手段があります。そもそも、マニュアルを作成する人材が小さな組織にはいない場合があります。それに、社内の人材が動かないのでマニュアルを作成しようとする考えの根底には、「そこにいる人」が理解できていない可能性があります。小さな組織ですから、「マニュアルがないと動かない」と思っていることは、メンバーに伝わりモチベーションの低下につながります。

規模が小さい組織の場合、マニュアルを作成しようと思ったら、そこにいる人を理解することがより大切です。つまり、メンバーとの信頼関係を構築することが先であり、信頼関係がない状況で作成されるマニュアルは、単に形式的なものになりがちです。TDCの手順でも解説したように、メンバーが自分で決め、自分で動くように能力を発揮するには、リーダーとメンバー、メンバー同士、それぞれの信頼関係があることが基本的な環境なのです。

ぜひ、メンバー全員がチームシップを学習することで、機能的でストレスのないチームに生まれ変わってほしいと願っています。そして、組織学習経営がその一助になればこれほど嬉しいことはありません。