

役員が一枚岩となり、会社の「あるべき姿」を実現する事例紹介：チームビルディング役員合宿

(株)チームビルディングジャパン 代表取締役 河村 甚

こんにちは、チームビルディングジャパンの河村甚です。チームビルディングのプログラムは企業の様々な参加者を対象に行われています。管理職、若手、部署単位、プロジェクト単位などその目的に応じて様々です。その中でも企業に一番大きな変化をもたらすのが役員を対象としたプログラムです。

今回は役員を対象とした継続的なプログラムの事例をご紹介します。

「この役員で一枚岩になって会社を変えて行きたい！」

A社のケースでは社長のこんな思いからチームビルディングが始まりました。「この役員で一枚岩になって会社を変えて行きたい！」

組織体制の変更があり、役員の入替わりがあった後の事です。これまでもこの社長は何度も役員の入替わりを経験してきました。しかし、過去には役員同士が個人プレイヤーとしてぶつかり合ったり、やり方が合わずに辞めてしまったりといった事があったそうです。

大きな体制変更で、社長は会社を変えていく事に本気でコミットしていました。組織を大きく変えていくためには、このような経営トップの本気のコミットが無いと始まりません。

どんなチームビルディングでもその軸は「認識共有」にあります。上記のような社長の強い思いもあくまで社長一人の思いでしかありません。他の役員は全く違う思いを持っているかも知れず、その共有を進めていくことで役員全体としての意思が生まれます。チームビルディングのために共有すべきものはたったの3つです。



- ・ 現状認識の共有
- ・ 会社のあるべき姿の共有
- ・ 現状からあるべき姿へ向かうベクトルの共有

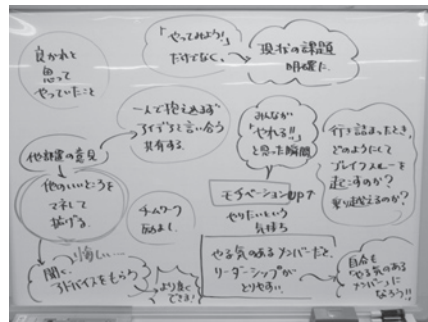
その第一歩として役員合宿プログラムでは、まず現状認識の確認からスタートします。

A社の第1回役員合宿は2泊3日で行われました。最初はお互いの探り合いや、「これから何をやるんだろう？」という疑問から始まりました。最初はやはり何をどのようにやっていくのかもイメージしづらいため、受け身になりがちです。私たちのような外部の会社が入ると、「何を教えてくれるんだろう？」という意識の状態になるのは当たり前です。しかし、特に役員クラスの方たちのプログラムではこちらから何かを教えるという事はほとんどありません。経営やリーダーシップなどについて、教えられるまでもなく、これまで勉強も実践もしてきている方たちに「やり方」を教えてもあまり効果的ではありません。理論や考え方を紹介する程度で、主体はあくまで参加される方々がどう考えるかであり、その考えを共有していくことが重要なのです。

参加される方々の主体性を高めるために色々な仕掛けをしていきますが、

その一つの例としてははじめに「この3日間の合宿の成果を自分たちで決める」ということを行います。これによって「何をしてくれるんだろう？」から「自分たちがこういう事をやる」という視点にシフトしていきます。

認識共有のために2つの手法の組み合わせを進めていきます。それは「体験」と「対話」です。「体験」は参加メンバーの感情を動かし、考えるきっかけを作ります。「対話」は体験した事を理解し、仕事の場との関連付けを行います。このようにして全員の頭の中にある物を話し合いながら共有し、自分達が現状どうであるか？またどうあるべきか？の認識を共有していきます。



継続するから力になる

チームビルディング役員合宿のプログラムは一回の合宿では終わりません。ビジネスも人の行動や考えも常に変化し続けるため、先に挙げた3つの共有は一度共有できればそれで永遠に続くものではなく、継続的メンテナンスが必要なものです。

チームビルディング役員合宿は3ヶ月に一度実施します。そのたびに違った経営課題がテーマに上がり、認識共有とアクションの確認が行われます。たとえば、「経営課題の確認」をテーマに実施すると色々

な課題がそれぞれから上がり、山積みの課題があることが視覚化されます。しかし、「お互い色々な課題を抱えて忙しいね」ということを共有するだけではただの慰め合いになってしまい、前向きな結果につながりません。ここでは山積みの課題を構造化して、その中で何が一番重要であり、何が一番優先であるのかを全員で確認します。これを一緒に考えていくことでお互いが思っていた「最優先課題」が実は役員によって違っていたことにも気づけます。そして全員で経営課題の優先度や重要度について一つの共通認識を持つことが出来ます。

どんな会社でも、そんなことは当たり前前にできていると思っていなくても、ふたを開けてみると色々な認識ギャップがあり、それは構造化の中で統一されて行きます。そして経営課題の確認後は「誰が」「いつまでに」「何を」やるのかをアクションリスト化して進めていきます。

経営課題の中でも役員全体の認識共有が重要となるものについては役員合宿で扱います。たとえば、「企業理念の共有」「中期ビジョン策定」「バリューの明確化」「新規事業の推進」などのテーマについて毎回行っていくのです。

毎回のチームビルディング役員合宿では、これらの課題を解決していきながら同時に「現状認識の共有」「会社のあるべき姿の共有」「現状からあるべき姿へ向かうベクトルの共有」を進めていきます。

チームとは、ただ仲のいい人の集まりではありません。明確な目的を共有し、その実現にコミットした人の集まりです。全員が同様に本気だからこそ疑念も無く、全員が全力で前進して行けます。そのような関係の中では同じコミットをした仲間に対する敬意が生まれ、だから仲良くもなり得るということです。仲がいいからチームになるわけではありません。本気でぶつかり合う事も遠慮なくできるし、だからといって仲が悪くなる事もあります。そんなことは全員がコミットしたものに対する思いとは関係がなく、その程度で結束が崩れる事もあります。

これがチームビルディング役員合宿の重要な効果です。現実の経営課題に役員が一丸となって取り組む事から強固なチームになって行く事が出来ます。



企業が抱えている本当の問題

私たちがご相談を受ける色々な企業の抱えている問題の多くは「共有」が出来ていない事に起因しています。たとえば、「お客様第一」といってもなぜそうなのか？自社にとって不利益でもお客様にとって利益であればや

るのか？などの当たり前の認識共有がなされていないのです。経営の方針について経営陣の思いが割れているという事も当たり前にあります。

経営陣の思いが割れてはいかに崇高な理念を掲げていようと、いかに大きなビジョンを掲げていよと思いのベクトルがバラバラの方向を向いたままではあるべき姿へ向かって前進する事が出来ません。

まずは経営陣の思いをひとつにする所から組織作りは始まります。

POINT

- 経営陣が「現状認識」「会社のあるべき姿」「現状からあるべき姿へ向かうベクトル」の3つを共有した一枚岩のチームとなることで、組織が迷いなく進んでいくことが出来る。
- ビジネスも人の行動や考えも常に変化し続けるため、上記3つの共有は一度共有できればそれで永遠に続くものではなく、継続的メンテナンスが必要。

河村甚プロフィール

(株) チームビルディングジャパン 代表取締役

海外リーダーシッププログラムでの仕事と、インセンティブイベント制作の仕事を経て、2006年にチームビルディングジャパンを設立。「体験」と「対話」で、組織を変えるチームビルディングを専門に扱う。

チームビルディングジャパン Web サイト
<http://www.teambuildingjapan.com/>

心が動くからチームが動く



Team Building Japan

体験型！経営者様・人材育成ご担当者様向け
無料体験セミナー

■開催日時

2010年9月1日(水) 13:30~16:30

■定員

20名

■対象

経営者様、人材育成ご担当者様

■お申し込み

詳しくはホームページをご覧ください。

<http://www.teambuildingjapan.com/seminar/experi10.html>

お問合せ先 株式会社チームビルディングジャパン 〒141-0031 東京都品川区西五反田2-11-15五反田壱番館903

■電話番号: 03-6431-9237

■URL: <http://www.teambuildingjapan.com/>

■E-Mail: tbj@teambuildingjapan.com