

自分事化影響要因に着目した中期経営計画立案・展開への 共創アプローチ[現状分析～計画立案編]

安達 賢二
株式会社 HBA
adachi@hba.co.jp

要旨

弊社のこれまでの経営計画立案・展開は、経営企画部門と役員クラスの事前調整に基づくトップダウンアプローチであった。その結果、実務層は実施すべき施策が指定された全社計画に合わせて部門・部署計画を立案、展開していた。結果的にやらせる／やらされる運営が中心となり、躍動感やワクワク感のない、当事者意識・参画意識が薄い(あるいは、ない)、“こなす”仕事が多いと感じていた。また、全社レベルの計画・展開と実務レベルの実質的な実践内容が乖離している場合もあった。2016年に新社長が就任し、創立50周年(2014年)に掲げた新テーマ“ITで幸せに挑む”の実践・実現に向け、社員一人ひとりが当事者となり事業を進めることで“仕事を通じた幸せ”を獲得してもらうため、人がものごとを自分事として継続的に実施することに影響を与える要因(自分事化影響要因、とする)に着目した社員参画型共創アプローチを採用し、中期経営計画立案を進めることとした。現時点は中期経営計画が発行される直前であるため、まずは現状分析～計画立案に至る過程とその中で得られた効果、および今後の課題を明確にする。

1. はじめに

企業はその組織方針や中長期計画、および年度計画に基づき運営されるケースが多い。弊社は1964年に創業(現在52周年)、社員数約800名、札幌に本社とデータセンター、北海道内6営業所、東京支社、関西にも拠点を置く(北海道では老舗の)SIerである。弊社におけるこれまでの計画立案・展開は、経営企画部門と役員クラスの事前調整に基づくトップダウンアプローチが主流であった。その結果、実務層は「年度で実施すべき施策は与えられるもの」との認識下で展開された全社計画内容に依存し、それに合わせる内容で部門部署計画を立案、展開していた。結果的にやらせる／やらされる運営となり、躍動感やワクワク感のない、当事者意識・参画意識が薄

い(あるいは、ない)、どこか他人事のように“こなす”仕事が多かったと思われる。それでいて当該領域に対する社員の問題意識は薄く、慣習の恐ろしさをも感じていた。2015年度に就任した新社長の意向もあり、創立50周年に掲げた新テーマ“ITで幸せに挑む”の実践・実現に向け、社員一人ひとりが当事者となり事業を進めることで“仕事を通じた幸せ”を社員に獲得してもらう中期経営計画とすることを目指すことになった。その命を受けた経営企画部門の主担当者が、これまで社内外問わず、関係者が自ら現状分析～改善計画立案とその実践を当事者として取り組む場を作りファシリテートするサービス(SaPID(*1))を提供してきた筆者に(2016年5月初旬)支援依頼してきたことから当取り組みが動き始めた。

2. 活動内容

2.1. 当初のアプローチ提案

中期経営計画とは、弊社の経営を3ヵ年単位で計画し、最終年度(3年後)の目標達成に向けて施策を実践する基盤となるものである。次期中期経営計画発行予定時期が2016.12～2017.1頃と期間的な余裕があること、実態に即した実効性のある計画にしたいこと、社員との直接的なコミュニケーションを重視する方針であった等の理由から、中期経営計画立案に対し、自分事化影響要因に着目した社員参画型共創アプローチを提案した。

社員参画型共創アプローチとは、社員一人ひとりが普段の実務での出来事や感じていることを自分の言葉で(付箋等に)記述し、その情報をきっかけにして主に以下の内容を明らかにすることを意図している。

- (1)弊社らしさや実務で大事にしていること
- (2)こういう会社になってほしいという将来像

- (3)弊社の強み:他社より秀でた点、ウリ
- (4)弊社の弱み:実存する課題や問題、困り事

(1)~(4) の情報を可能な限り社員から直接収集し、その結果を分析することにより、事実に基づく弊社の実情や社員の想い、そして社長を中心としたトップマネジメントの考えを融合させ、実効性ある(段階的な)施策を反映した中期経営計画を立案し、一人ひとりの社員が当事者意識を持ちながら実践することにつなげる方法として提案した。

このようにトップダウン偏重型のアプローチから脱却し、トップから実務を行う社員までが一体となり、共に新しい組織や事業を創りあげる、という意味から“共創アプローチ”と命名した。

2.2. 社員による関連情報収集と分析

それぞれの社員からの意見、コメント収集やその結果共有による Q&A の実施実績は以下の通りである。

表 1:社員の意見、コメント収集～結果共有活動実績

実施日	実施内容	参加者数
2016年		
5月初旬	新入社員ワークショップ	25
5/18	新任課長代理ワークショップ	16
6/20	管理職選抜ワークショップ	17
7/8	新任主任ワークショップ	22
7/15	串刺懇談会ワークショップ	7
8/3	経営管理部門管理者ワークショップ	10
8月末	経営管理部門ワークショップ	40
9/1	部門長ワークショップ	16
9/12-13	役員合宿ワークショップ(全員出席)	12
9/29	データセンター部門ワークショップ	15
11/25	技術部門管理者ワークショップ	11
11/26	公共部門管理者ワークショップ	15
12/6-7	技術部門意見交換会	15
12-1 末	社長による Town Meeting(計 5 回)	224
計 445 名 / 800 名 (56%)		
課長以上の管理層参加率 = 80% 超		

社員からの意見、コメント収集の手段は、主にワークショップ形式を採用した。参加者に各 5 人前後のチームになってもらい、2.1.に示した(1)~(4)それぞれに対する各自の意見、コメントを付箋に記述し、その内容をきっかけにして相互に対話しながら本当に言いたいこと、伝えたいこ

と、背後に存在する事象や問題・課題などを明らかにする。

当初は筆者がファシリテータとなりワークショップを運営した。抽象度が高い内容、事実かどうか不明な事項、真意が不明の表現などを“質問を契機にした対話”により掘り下げ、周囲のメンバー(他者)にも理解できる具体的な内容として書き換えて共有する。



写真 1:ワークショップの様子



写真 2:ワークショップ中の分析過程

主な付箋(要素)の処理(洗練)が終わったところで、それぞれのチーム、もしくは参加者全員で収集(列挙)した個別要素を分類し束ねる、表題を付与する、因果関係が成り立つ要素間を矢印で結ぶ(原因→結果)ことによるモデ

ル化・構造化を行う。これを関係性分析と呼ぶ。(図1)

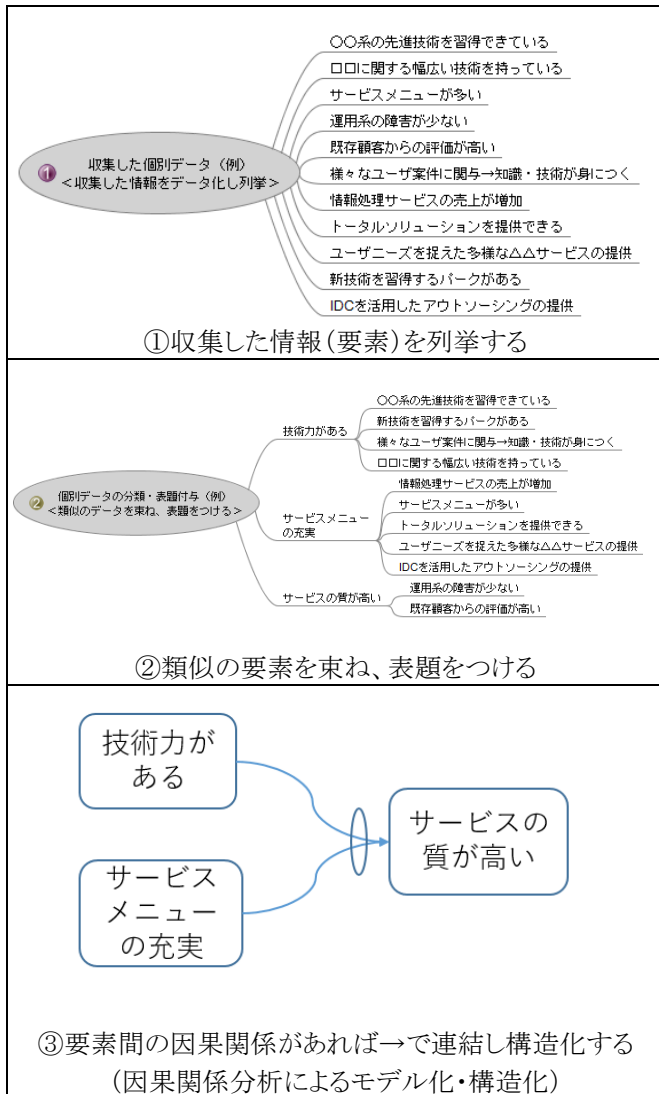


図1: 関係性分析の流れ(例)

分析対象は以下の2つである。

- ・(1)+(2)から
 弊社の特長を統合した
 こういう会社になりたいよねモデル
- ・(3)+(4)から
 わが社のよい点+問題・課題構造図

ファシリテータは、要素の洗練や分析、モデル化・構造化に対する答えを提供するのではなく、これらの進行促進と答えの出し方をガイドする。見落としや異なる見方などのヒントを提供することで、参加者自らが要素を洗練し、

構造化した結果を導き出すことを促進する。参加者自らが記述した要素を、自ら分析し、構造化することで、メンバー全員の総意である結果が導出されるため、参加者全員が腹落ちしやすく、自分事化しやすい結果を獲得することができる。

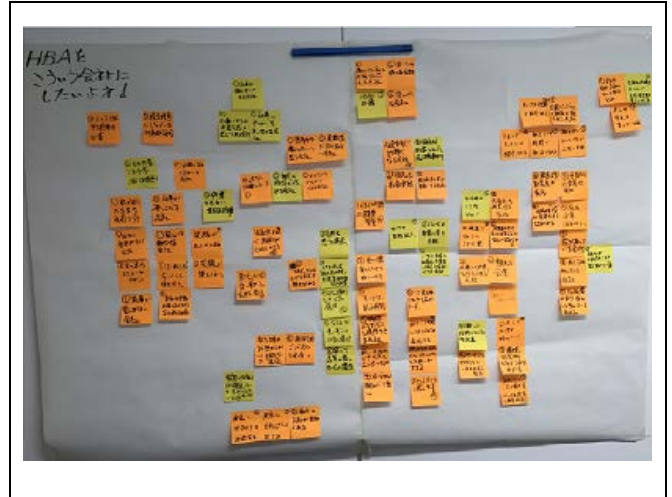


写真3: ある部門のこういう会社になりたいよね要素群

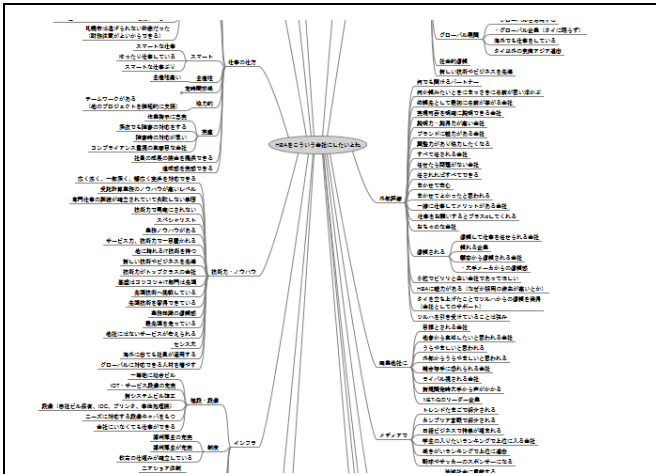
なお、筆者がファシリテータを自ら務めたのは当初から2016/9/1に実施した部門長ワークショップまでである。それまでのワークショップにて進行方法やファシリテートの仕方を確立し、主催する経営企画部門に技術移転し終えた。以降のワークショップ運営、ファシリテートは経営企画部門に委ね、筆者は次の段階となる収集済み全データの分析・構造化に軸足を移した。

2.3. 収集した全データによるモデル化・構造化

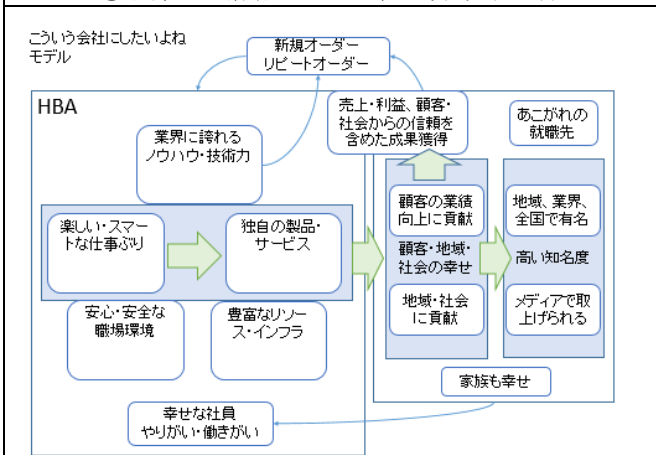
全社中期経営方針、および計画を立案するため、それぞれのワークショップにより収集した(1)~(4)の情報(要素)をすべて電子化し、関係性分析を行い、以下のモデル化・構造化を行った。(図2)

- ・こういう会社になりたいよねモデル
- ・わが社のよい点+問題・課題構造図

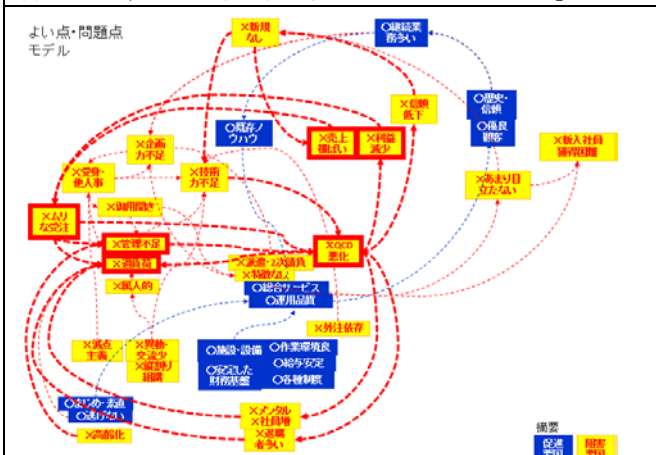
これまで実施してきた個別ワークショップでも同じモデル・構造図を構築しているが、それらは“参加者層”から見えている限定した情報に基づくものである。情報の抜け漏れ、偏りが存在し、全社経営方針・計画立案の入力情報として相応しくない。よって中期経営計画立案のために全データによるモデル化・構造化が必要との判断した。



①収集した情報のデータ化&分類(一部)



②会社の特長とこの会社になりたい要素の因果関係分析から構築した「この会社になりたいよねモデル」



③わが社のよい点+問題・課題要素の因果関係分析から構築した「よい点+問題・課題構造図」

図 2:この会社になりたいよねモデル／よい点+問題・課題構造図の構築

実際には2016年10月中旬にそれまでに実施・収集した情報をデータ化し、分析・モデル化した上で、その後のワーク結果により都度更新することで対応した。

モデル化、構造化する理由・利点は以下のとおりである。

- 事業活動のよい循環・悪い循環が俯瞰できる
- 解決すべき問題・課題を特定しやすくなる
- 施策による効果目標を設定しやすくなる
- 施策による効果をシナリオ化でき、予測しやすくなる

2.4. 解決すべき問題・課題(候補)の定義

収集したさまざまな情報(要素)の洗練は(ワークショップの時間・工数的な制約から)ファシリテーション過程で検出した要素に絞って対応したため、分析結果と上記モデルには解決手段の裏返し事項などが残存していた。例えば「～不足」(例:プロジェクトマネージャ不足)がそれにあたる。この情報は「～(例:プロジェクトマネージャ)を増やすと(ある問題が)解決する」という意図を持った情報であり、解決したい問題・課題ではなく解決手段の提案となっている。この情報をそのままにすると、本当に解決したい問題・課題に対する解決手段の他の選択肢を排除してしまい、実効性のある施策を導出しにくい状態となる。

よって、この段階で解決すべき問題・課題は何か?を再整理し、解決すべき問題・課題の候補として定義することとした。(例:ロスコンプロジェクト化の防止)

2.5. 中期経営計画のテーマの再確認

限られたリソースや制約条件の中で、最も有効な施策を実践するためには、沢山の解決すべき問題・課題の候補群の中から選りすぐった問題・課題を特定し、限りあるリソースを集中投下する必要がある。この段階でその判断基準となる中期経営計画のテーマを今一度再確認した。

2.6. 社長主催タウンミーティングの実施

以上の情報収集、分析結果から社長、役員、および経営企画部門が中期経営計画の骨子を検討した。その結果を携えて社長自らがタウンミーティング(札幌・東京に

て計5回)を開催し、ワークショップに参加できなかった社員などを中心にこれまでの取り組みの経緯や情報収集・分析結果、今後の方向性(中期経営計画の考え方など)などを説明した。

また、説明後には参加者からの質問一つひとつに社長が自らの考えを伝達した。

2.7. 中期経営方針と中期経営計画の立案

以上のように収集した情報(要素)を分析・構造化し、解決すべき問題候補と中期経営計画のテーマに基づいて、解決すべき問題・課題を特定し、役員と経営企画部門が中期経営方針を策定、中期経営計画を立案した。

3. ワーク設計のポイント

当初の支援依頼を受けてワークショップをデザインした際に重視した主なポイントを記す。

3.1. 社員の参画・自分事化を促進

「実務の自分事化」「仕事を通じた幸せの獲得」「幸せな社員が顧客を幸せにする」を目指す上で、社員の参画は不可欠である。その意味で、アンケート収集などの間接的な手段ではなく、あえて直接対話の機会となる(社員間交流も促すことを目指して)ワークショップやワールドカフェ形式(Town Meetingで実施)を採用した。自らの表現で記載した付箋や他者が記載した付箋をメンバーと相互に理解し、一緒に全体像を創りあげる。構成要素、全体像の両面に納得し、合意を形成する。以上の過程を踏むことで成果物の内容に対する自分事化を促進する。

また、可能な限り定例開催される昇格者向け社内研修の場を活用するなど社員への負担軽減に考慮した。

3.2. 安全な場の提供

テーマに対して参加者が忌憚のない意見、コメントが出せるように安心、安全な場を提供することが重要である。そのような場を提供するために実施した事項を列挙する。

- ・役員、管理者、実務者のワークの分離
- ・チームメンバーはあらかじめ運営側で設定することで、不仲、不毛な争い等が発生するリスクを最小化する
- ・情報収集・共有時の匿名性の確保
- ・ファシリテータ自らぶっちゃけ話を提供する

- ・感情的な内容であってもその背景を常に冷静に掘り下げ、真意を把握する

3.3. 事実情報の収集

実存しない情報を基に計画を立案するようなことはあってはならない。しかし、多くの社員から意見・コメントを収集すると事実かどうか把握できないもの、疑わしいものが混在していることが多い。

一方で、収集前に「事実でなければなりません」などの注意を述べてから収集を始めると、とたんに参加者の手が止まり、大事な情報も出てこなくなる傾向がある。

よって、意見・コメント収集時には“テーマ”以外の制約を可能な限り排除した上で記載してもらい(大事な情報を逃さないように)、その内容をヒントに掘り下げる(事実かどうかを把握して実存しない場合は排除する)対応を行った。

また、“問題・課題”という表現が硬い、難しいと受け取ると手が止まることを考慮して“普段の実務における困り事”を書いてもらうようにした。

3.4. 明るい未来とよい点から始める

意見・コメントを収集する順番は、以下のとおりである。

- (1)弊社らしさや実務で大事にしていること
- (2)こういう会社になってほしいという将来像
- (3)弊社の強み:他社より秀でた点、ウリ
- (4)弊社の弱み:実存する課題や問題点、困り事

計画立案などを目的とした現状把握情報として一般的に収集されるのは問題・課題関連情報である。存在する問題や課題を捉えることでその対策としての計画を立案することが可能である。しかし、問題・課題情報から収集し始めると、参加者の顔が曇り、後ろ向きな場が出来やすい。それでは“共に創る:共創”は実現しにくくなってしまふ。

よって、前向きで発展的な場を作り、新しい組織を一緒に創りあげる、参加者が前を向いて取り組んでもらえるように、(1)~(3)に関連する情報を先行して収集し、前向きな場を作り上げてから(4)を取り扱うこととした。

3.5. 自分事化に促すアプローチ

以上のワークは、自分事化影響要因を考慮した対策を、適切なタイミング、必要な箇所に配置し、構成した。

(表 2)

この対策群(アプローチ)により、ワークショップの参加者である社員が自ら現状を把握し、ありたい姿とのギャップを埋めるために必要な施策を自分事として実践することを促進する。

表 2: 自分事化影響要因とその対策

自分事化影響要因	今回の対策
自分が言ったこと、決めたことに責任を持ちやすい、誰かが言ったことは自分事にしにくい。	・ワークショップにて自らの表現で書き出した要素を基に分析・構造化を実践してもらおう。
自らのことを周囲に理解してもらいたいと(内心)思っていることが多い→理解してくれるとうれしい。自分の困り事を解消するためなら積極的になりやすい。	・自分の困り事を書いてもらおうところから始める。 ・その内容と真意をチームメンバーがリアルに理解するワークを行い、その結果を分析・構造化に活用する。
一人だと継続できないことも仲間とならやれる。	ワークショップではチームとして取り組んでもらう。
価値を感じていれば、自分でもできる/できそうだと思うことには挑戦する。	・自分が考える“こうなりたい姿”を表明してもらおうところから始める。 ・自分の困り事を書いてもらおう。 ・なりたい姿と問題構造のギャップを埋めるために、チーム全員で必要な事項を決定(合意)する。
できなかったこと・わからなかったことができる・わかるようになる楽し。	沢山の問題・課題のどれに取り組めば合理的、現実的なのかを構造化により明らかにする(自ら答えを導く)。
自らのニーズ・要求がよくわかっていない。問題や要求ではなく(自分が知っている)手段を提示してしまう。	実務での困り事、感じていることを書いてもらい、その情報から(適切な質問により)背後に存在する問題・課題を明らかにする。
場に行動が左右されやすい。	安心、安全な場を提供し、(1)~(4)の情報を生の声として獲得する。

4. 当アプローチの効果

以上のアプローチにより、このあと2017.4.1からの3か年計画となる中期経営方針・計画を発行し、その実践に移行する。これまでの実践結果と現時点での効果を記載する。

4.1. 社員の積極的な参画を獲得

<実施前の不安>

ワークショップを実施しても冷めた態度を取る社員や管理者が多数存在することになるのではないかと。

<実施結果>

いざワークショップを開催してみると、ほぼ例外なく参加者がみな積極的に参画し、実践していた。特に意外だったのは、普段は強権発動的な行動・言動が目立つ社員や、一匹狼的なリーダーが、ワーク時のチームメンバーと共にバランスのよい真つ当な意見・コメントを出しつつ分析や構造化も積極的に進めていたことである。

普段は内弁慶的に振舞っている社員であっても、同じ役割層等他者の目に晒されること、およびファイシリテータにより極論やバランスを欠くコメントには別の見方や事実確認を行うため、出過ぎた行動が融和・抑制された可能性がある。このアプローチには極論や自分勝手な筋違いな内容等が除去される効果があるのではないかと。一方で、(誰でも自分は正しいと思っているので)自分の意見・コメントが通らないことを心の奥底に溜め込んだ可能性もあるため、今後も継続観察していく必要がある。

4.2. 長所・強みが悪循環に加担していることに気づいた

<実施前>

事業、業務上の好循環、悪循環は、それぞれ長所・強み・よい点/短所・弱み・悪い点だけで構成されていると思っていた。

<実施結果>

今回は長所・強み・よい点/短所・弱み・悪い点すべての要素による関係性分析を行った結果(図2を参照)、弊社の誰もが認める長所・強みの一部が、事業の悪循環に加担している可能性が把握できた。(表3)

このことは、今後弊社が目指す姿をあらためて考え直すきっかけとなった。

表 3:強みが悪循環要因へ加担する(例)

例: 強み「トータルサービスを提供している」 →解釈「何でも出来る」 →受取「ぼんやりしていて特長がない」 →結果「新規顧客獲得がなかなか進まない」 =悪循環要因の一つ
--

4.3. 社員の想いとトップの想いの融合を促進

<実施前の不安>

実務層の想いとトップの想いが折り合わない可能性が高いのではないかと。

<実施結果>

実務を通じて社員が何を求めているのか、どう感じ、何を求めているのかを把握したうえで、トップの想いと融合することができた。これまでも現状評価に基づき計画を立案してきたが、社員の生の声を取り入れ、その背後にある事実を把握した上でトップの想いとつなげたのは初めてのことであった。

今後「実務の自分事化」「仕事を通じた幸せの獲得」「幸せな社員が顧客を幸せにする」を目指す上で大事な階段を一つ昇ったと言えるのではないかと。

このような結果となったのはこの取り組みが、「社員の(仕事を通じた)幸せ」と「顧客の幸せ」の実現を目指しているからではないかと思う。

4.4. 解決すべき問題・課題(候補)の明確化による実効性ある施策導出

<実施前の状態>

これまでの中期経営計画、年度事業計画で打ち出されてきた施策は、弊社の(そのときどきの)現状に対して間違いではないものの抽象的、一般的な内容であったり、表現は異なるものの何年経っても同類の内容が繰り返されることが多かった。そして実務層や管理層からの生の声を反映したとは言いがたい状態であったため、施策に対する社員の当事者意識は薄く、実務とは別物的に扱われている印象もあった。

<実施結果>

今回のアプローチでは、実務層・管理層から直接声が上がった内容を基に、解決すべき問題として捉えなおし定義した(→2.4.参照)候補群から、中期経営方針に沿って

選りすぐった事項に対して施策を打ち出されている。

仮に、これまでと同じ(同類の)施策が存在していたとしても、自分事として捉えて取り組む可能性が高いと言える。現在、各部門・部署の中期経営計画立案中であるため、今後の取り組みで自分事としての実践をさらに促進し、その成果を確認する必要がある。

5. 当アプローチの課題

当アプローチの主な課題とその対策を明示する。

課題 1: 全社事業計画はどの部門にも適用可能な施策として提示しているため組織の状況や特長に適用できるアプローチを設計する必要がある。

↓

その対策

各部門による施策具体化検討開始時に、施策の目的、背景、現状、体制、制約条件などを共有し、効果的かつ現実的なアプローチを設計してもらう。そのうえで小さく試行した結果を活用してから部門内展開につなげるよう促す。

課題 2: 人間の感情論をも取り扱うため、比較的高度なファシリテーション技術が必要になる。

↓

有識者が先行実施しながら、進行方法やファシリテータの仕方を確立し、ファシリテータ候補者に技術移転する。(→参照 2.2.)

課題 3: 人の心を動かすのは簡単ではないため、継続して手間/時間をかけていく必要がある。

↓

その対策

即効性のある手法は存在しない。わかってもらえるまで粘り強く、一貫して対話を重ね、以降もさまざまな局面で繰り返しミッション・ビジョン・価値観を伝え、その実現を目指す実践を継続していく。

6. 今後の活動予定

2017年4月からいよいよ中期経営計画の実践に入る。しかし市場環境の変化は激しいため、計画した施策を実践するだけでなく、併せて中期計画に対する四半期単位のふりかえりと計画見直しを実践していく。

また、今後の実践課程で社員が仕事を通じた幸せを実感できるようになったのかを 2011 年から隔年で実施している社員満足度 (ES) 調査の幸福 5 指標 (心身の健康・経済的安定・良好な人間関係・仕事への情熱・周囲への貢献) などの指標を活用して評価していく予定である。

今回立ち上げた中期経営方針・計画はあくまでも弊社の全社員が一体になり「ITで幸せに挑む」＝「実務の自分事化」「仕事を通じた幸せの獲得」「幸せな社員が顧客を幸せにする」“を実現するための準備でしかない。実現に向けた実践はこれからが本番である。

これからスタートする各種施策の実践においても、それぞれの社員が当事者意識を持って日々の業務に邁進し、仕事を通じた幸せを実感してもらえるように、そして変化が激しい市場環境に適応しながら弊社が目指す姿をより効果的に、効率的に実現できるように運営していきたい。

参考文献

- [1] ソフトウェアプロセス改善カンファレンス 2012 (SPI Japan 2012) システムズアプローチに基づくプロセス改善メソッド: SaPID が意図するコト (Systems analysis / Systems approach based Process Improvement method) ～プロセスモデルをより有効活用するために / そして現場の自律改善運営を促進するために～
http://www.jaspic.org/event/2012/SPIJapan/session3A/3A4_ID023.pdf
- [2] SaPID 実践事例より～改善推進役がやるべきこと / やってはいけないこと
現場が自らの一歩を踏み出すために
http://www.jaspic.org/event/2013/SPIJapan/session2B/2B3_ID011.pdf