

今回のテーマ

人 組織をガラリと変えた！ ～ GE ワークアウトを学ぶ ～

「ウエルチ改革の原動力となった究極の風土変革メソッドとは？」

GEにおける強さの源泉の一つとなっているワークアウトとは？（ワークアウトの意味？）

現場に大幅に権限委譲をして働く人の能力と活力を引き出し、現場自ら組織的な業務改革を進める、現場主導型の問題解決プロジェクト」

...そのためにかかせないのが、改革を推進するリーダーのファシリテーション能力。

GR ワークショップの究極的目的

1. 変化に対応できるイノベーションする継続学習組織づくり
2. リーダーを育成する仕組みづくり

ワークアウトの3つの典型

1. 官僚主義の排除
2. プロセスの改善
3. バリューチェーンの強化

GEにおけるリーダーシップの要件

“E4”

活力 Energy	溢れるようなエネルギー	自ら行動しようとする強い意志
活力を引き出す能力	周りの人たちにやる気を起こさせる活力を引き出す能力	
Energizer	...周りを巻き込んで組織の潜在力を最大限に引き出す情熱	
鋭さ Edge	敢闘精神 ～ スピードと影響力を追求する本能	
	...強力な説得力と実践する勇氣	

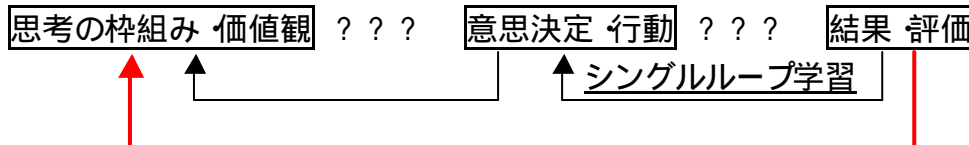
実行力 Execution 徹底した結果の追求

=== 成功の必須条件は価値観と仕事をこなす実力 === 「ウエルチの戦略ノート」

ワークショップの目的は？...問題解決・チーム 新しい成果の創造」と協働作業 参加者の学習」

ワークショップの定義は？... 多様な人たちが主体的に参加し、チームの相互作用を通じて新しい創造と学習を生み出す方法」

シングルループ学習とダブルループ学習



ダブルループ学習...コンテキストを変革する(自己開示とフィードバック)

プロジェクト活動とワークショップの例

チーム結成? 目的・目標設定? 問題探索? 情報分析? 問題発見? 解決策創造? 評価・統合? 決定

WS 目的意識の共有
チームワークづくり

WS 問題意識の共有
解決への動議付け

WS アイデアの統合化
評価尺度の共有

ワークショップ型会議の進め方

フレームづくり
テーマ選び
プロセスデザイン
場づくり
情報の共有とアイデアの創造
まとめ

オフサイト・ミーティングの基本スタンス

形式ばらずに気楽な雰囲気をつくる? 気楽になれる場の設定が大切
結論を出すことをルレマとしない? 結論が出ることは構わない
人の話をまず「聴く」という姿勢を持つ? 話し合う場から聴き合う場へ
立場を離れる努力をする? テーマと自分(立場)を分離させる
相手にレッテルを貼ったままにしない? 思い込みを捨てて新しい発見を
正しいことを言い過ぎない? 正論で非難してもかたくなになるだけ
相手をやっつけ過ぎない? 相手に手柄(気づき)を与える
自分の弱みを素直に見せる? 強い立場の人ほど自己開示を
(柴田昌治「実践ガイドなんとか会社を変えてやろう 日本経済新聞社」)

ワークアウトは現場主導型の業務改善ワークショップ

<u>プレミーティング</u> ???	<u>タウンミーティング</u> ???	<u>ポストミーティング</u>
課題の確認 目的目標のすり合わせ 参加者の確認 リーダーへの出席依頼	リーダーによる課題の設立 目的目標の具体化 チームの編成 能力開発 課題に対する優先付け 問題解決チームの編成 とるべき方策の提示 プレゼンテーションの実施 各人の責任の明確化	フォローアップの仕組みの整備 必要なサポートの提供 コミュニケーション

ワークアウトの進め方 「ウエルチの戦略ノート」日経BP社

討議すべき課題を選ぶ
その問題に取り組むのにふさわしい組織横断的なチームをつくる
チャンピオンを選んで、ワークアウトでの提案が実行されるまで監視させる
チームに3日間の時間を与えて、業務改善のための提案をさせる(40-50人、4グループ)
各々の提案に対してその場で「YES」「NO」をマネジャーがその場で決断する
提案を実行するために必要ならさらにミーティングを開く
さまざまな課題と提案を検討しながら、とにかく作業を前進させる
プロセスマップ作成
遂行のためにオーナーに権限が与えられる
毎週チームミーティング開催、毎月進行状況をスポンサーに報告・支援

成長の原動力としてのワークアウト

- ? ひたすら「ストレッチ」する・・・30~ 50%の改善、90日以内に結果、具体的に測定可能な問題
- ? 「システムシンキング」を育てる・・・やり方 働き方を変える、ゴールに向けてのプロセスマップ作成
- ? 既成概念に捉われない水平思考・・・全体像を理解、アイデアを構造化、提案

- ・ すぐに成果のでる課題を扱う(スピードの重要性)
- ・ 社員に権限付与実感、自己の環境を自分たちが支配すること実感

RAMMPP マトリックス 管理表						1なくすことは出来るか?
	自分自身	部門	グループ	会社	外部	2部分的になくすこと出来るか
報告						3下位の人に任せられるか
承認						4頻度を少なくできるか
会議						5簡単に時間短縮できるか
指標						6かわる人数を減らせるか
方針						7より生産的な技術を使用する
方法						8別の方法はあるか

- ・ 白紙状態からのスタート・顧客の視点から出発 (プロセス再設計)
- ・ 分析・・・迅速かつ決定的なアイデア分析 (行動重視 徹底的に考える)

ペイオフ・マトリックス	遂行が容易	遂行が困難
収益小	すぐできる	時間の無駄
収益大	ボーナスチャンス	努力が必要

- ? 本当の権限委譲と説明責任を生み出す・・・アイデアを行動や成果に変える
 - ・ 不平や批判はなし・・・不満を報告、承認、会議、指標、方針などを改善する提案に変える
 - ・ オーナーシップの創出・・・提案の実現責任、権限付与、説明責任、結果責任
 - ・ 何があるよと実現せよ・・・提案の全ての権力、権限をもつリーダーとなり事実上のボスになる
 - ・ レビューと巻き返し・・・権限委譲と責任は30・60・90日後のレビューによって強化、報告・支援

?短サイクルでの変革と素早い意思決定を手にする

- ・スピードは重要・・・スピードとは素早い意思決定、迅速なサイクルの変革プロセスの行動を起こす
- ・タウンミーティング・・・CFO 決断力アップ、リーダーのプロセスデザイン力アップ 行動から学ぶ

??? ワークアウトが成功する理由は **新しいタイプの対話**を生み出す能力

ワークアウトダイアログの3つの段階

1. 対話を語る・・・お互いの言葉を理解することを学ぶ
2. 対話を行動に転換する・・・問題解決の協働作業を始める
3. 対話を実行する・・・共にアイデアから行動に移る

自己診断表 :あなたの組織はワークアウトへの準備が出来ているか?

??? 自己診断表、別紙 (スコア 3~ 12 準備 OK 13~ 21 抵抗あり 22~ 30 :官僚的組織)

はじめての人に向けた簡単 高速ワークアウト

演習 1 無駄な仕事探し主観的調査

組織に所属する人なら誰でもよく目にする繰り返しの業務、例えば、報告書、承認、指標、会議、検討会、手続きなど、時間や努力を要するわりには、実質的な価値や必要とされる努力と同等の価値があるようには見えない仕事があります。

1. 下の空欄に、あなたやあなたのチームが最近 1~ 2ヶ月の間に経験した仕事の中から、その価値が疑問に思われるものを書いて下さい。

2. この仕事にかかわる人は、全社で何人くらいいると思いますか

3. 全体でどれくらいの時間が、この仕事に費やされているでしょうか

GE の工場におけるエクスプレス・ワークアウト(例)

8:00AM	最新の業務概要 (工場長)
8:30	ワークアウト概要説明、チームへのイントロダクション ウォーミングアップ・エクササイズ (ファシリテーター)
10:00	ワーキング・セッション (チームはそれぞれの小会議室に集合)
チーム1:タイムカード タイムカードは必要か。そうでなければ、スケジュール遵守と適正な給与支払いを実現するにはどんな代替案があるか。	
チーム2:技術部門工数管理シート 管理シートは必要か。必要なければ、どうしたら技術コストを調査できるだろうか。	
チーム3:予算割当要求 予算決定までのプロセス合理化とリードタイム短縮はどうすれば可能か。	
チーム4:月次報告 月間の活動を効率よく報告するにはどうすればよいか。	
チーム5:会議 どの会議が必要か。どの会議は中止あるいは効率化できるか。 すべての会議を効率よく行うためにはどうすればよいか。	
12:00PM	昼食 (全員が、他チームのメンバーと隣り合って座る。そしてアイデアや意見、情報の交換をする)
1:00	ワーク・セッション (チームでの話し合いを継続。主な仕事は、プレゼンの準備)
2:30	タウンミーティング (各チーム20~30分以内でプレゼンと議論を行う)
5:00	終了

工場における1日エクスプレス・セッションの進行表

セッションの目的は、会社内部の官僚的体質の排除と生産性の向上
各チームに与えられた課題はかなりのものが絞られている。

事業部門の全体像を見直すワークアウト

「前年度の数字」「競争相手の動き」「顧客のニーズ」「今年度の経営課題」などを検討

1. プレーンストーミング
2. 優先順位づけ
3. 提案作り
4. プレゼンテーション
5. タウンミーティング
6. 提案のフォローアップ

提案成果 「顧客のABC分析」「新規製品の絞込みと提案先選定」「具体的な顧客訪問プログラム」
「時間短縮の業務管理」「不必要な事務処理の廃止」「生産スケジュール向上策」など

デザイン段階

1. ワークアウトのための問題を選択する

(官僚主義の排除、プロセスの改善、サプライチェーンの統合など)

ここでのゴールに必要なことは、以下の通り

- ・ その改善が達成された場合の影響を試算したもの。
- ・ 改善できる可能性のある部分、あるいは問題領域。
- ・ 3ヶ月以内の実施期間

2. 組織と経営幹部のサポートを獲得する。

?経営幹部 (スポンサー) の参加を取り付け、その幹部にタウンミーティングで改善提案に耳を傾け、それについてオープンな議論を行い、その場で公衆の面前で決断を下すことに対して心の準備ができているかを確認する。スポンサーとなった幹部は議事日程の作成、参加者の選定を行い、ワークアウトの準備と進捗を監督するか、あるいは、このワークアウトを「チャンピオン」に委任する。

?チャンピオン率いるデザインチームを結成する。ワークアウトの計画立案と関連する問題、ワークアウトチームに任せる問題領域についてワークフローやプロセスマップを作成する。

?その問題に近い従業員やマージャーを中心に部門や職能の壁を越えた参加者を採用してチームを編成する。これらのチームは、ワークアウトの核心となる仕事、すなわち、ブレインストーミング、アイデアの選定、タウンミーティングにおけるスポンサーへの提案、承認された提案の遂行を担当する。

3. ワークアウトに必要な手配を行う

?チームの進行役となるファシリテーター

?会場

実施段階

ワークアウトは、あなたのデザインにもよるが、基本的に1~3日間にわたる5つのセッションからなる。

1. イントロダクション 事業戦略、このワークアウトの目的、締めくくりにイベントとなるタウンミーティングについて、参加者に対し簡単に説明する。日程と基本原則 (聖域を作らない、縄張り争いの禁止、非難はしない、マネジャーはその地位を悪用しない、愚痴の禁止、解決策に焦点を当てる) の確認を行う

2. ブレインストーミング 複数のクロス・ファンクショナル・チームで、その問題を違った観点からブレインストーミングする。各チームは、チームに任されたゴールを達成するために考え出されたアイデアの中からトップ10を選ぶ。アイデアの優先順位をつけるにあたっては、「ペイオフ・マトリックス」を活用する。

3. アイデアの品評会 各チームは、トップ10のアイデアを他の参加者に提示する。参加者はチームごとのトップ10から、遂行する価値があると思うアイデアの上位3つか4つに投票する。

4. 行動計画の作成 残りの時間を使い、各チームはアイデアごとに行動計画を立てる。又、それを裏づけるデータを含めて、タウンミーティングでスポンサーに承認を求めるためのプレゼンテーションを準備する。各案には、承認された場合にその遂行に責任を負う「オーナー」が必要。

5. タウンミーティング チームはスポンサーに対して自分たちの提案を示す。スポンサーはチームのメンバーや他の参加者とそのアイデアの実行可能性について話し合い、影響がありそうな部門のマネジャーから意見を聞いた上で、「是か非か」の決断をその場で決める。

遂行段階

1. 行動案はプロジェクトのオーナーとそのチームにより、ワークアウトの最初に掲げられたゴールを達成すべく、3ヶ月以内で遂行される。
2. スポンサーは、何らかのフォローアッププロセスを組織し、プロジェクトのオーナーが何らかの問題にぶつかった時に支援する。
3. ワークアウトの結果と進捗状態は、組織全体にその都度伝える。
4. すべての行動案のインパクトを、ワークアウト全体として評価する。
5. 終了セッションを開催する。改善を拡大する次のステップとなる計画を決定し、それを伝達する。