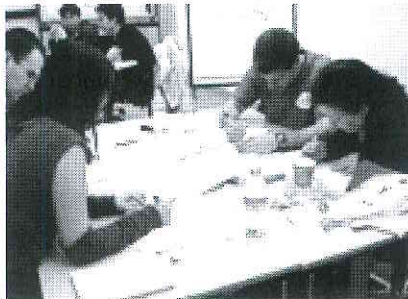
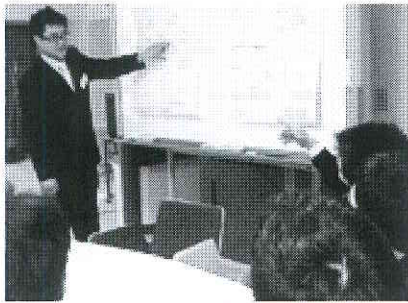


## BUSINESS

## ビジネス



セミナーはワークショップ形式で行われる

異文化でビジネスを行う企業の従業員に必要不可欠な実践的スキルといえる「ファシリテーション・スキル」。このスキルは、組織のチームワークを最大限伸ばすことができると、日産のV字回復に使用されたことで、注目されている。ここでは、「ファシリテーション」とは何か、どのように組織力向上に貢献するのか、以下に解説する。

## 最小のリソースで最強のチーム作りを実現可能な

# 「グローバル・ファシリテーション・スキル」とは、

### 組織を健全かつ強固にするための「キーワード」

組織力向上のためのキーワードには、「チェンジ」、「チーム」、「ダイバーシティ」、「リーダーシップ」、「バリュー」の5つがある。

市場環境の変化が激しく、限られたリソースで生き抜いていかなければならない中で、特に多民族国家であるアメリカという異文化の中で日系企業が直面する、人材、組織面での課題は少なくない。

これらの5つのキーワードを組織力に反映させ、健全かつ強固な組織体制で、生存競争を勝ち抜いていくためには、組織のチームワークを引出し、チームの成果を最大化できる「ファシリテーション」スキルを備えた、「ファシリテーター型リーダー」が強く求められ

ているのである。

#### ●ファシリテーションとは？

- \* 中立的な立場で
- \* チームのプロセスを管理し
- \* チームワークを醸成しながら
- \* チームの成果を最大化するよう支援すること

チームワークとは、自分の周囲にいる人たちが築くものと誤解されがちだが、チームの威力とは、多様性のあるメンバーが集まってこそ発揮されるもの。多様なメンバーがそれぞれの持つ専門性やスキルなどを持ち寄り、相乗効果を上げていくのが本来のチームである。アメリカという異文化の中でビジネスを行う際

は尚更、この多様性に向き合うことになる。そのような環境の中で課題を解決する為には、「違い」を超え、そして部署や階層を超えた、本来のチームが必要なのだ。そこでは、社員が主体性を持ち、互いを尊重しながら、チームのメンバー同士が活性化し合うことの出来る、高いコミュニケーション能力が要求される。

それを具体的に実践し、組織力向上に繋げた日産の事例を簡単に解説しよう。

#### ●ファシリテーターなしには語れない、日産のV字回復

カルロス・ゴーン氏が率いた日産のリバイバルプランで一躍有名になった業務改善手法VUPP。中でもVUPPにおけるVFAS Tプログラムは、部門横断的なクロス・ファンクショナル・チームが一堂に会し

て集中して話しあうことで、コスト削減策を1日で行い上げようという主旨で行われ、実際60億円のコスト削減に成功したといわれている。しかし当初はやはり従来型のマネジメントでは通用しない壁にぶつかり、その壁を突破するため導入した秘策がある。

それが、ファシリテーション研修の大規模展開による、数千人もの社内ファシリテーターの育成である。

□ □ □

まず、業務に課題を見つけた部門長が、部内からファシリテーターを選ぶ。指名された社員は、課題に対する改善策についてある程度まで部門長と議論した上で、2日間のファシリテーション研修に臨む。この場で、チームリーダーとして議論を活性化させたりアイデアを整理したりするスキルを習得し、研修2日目の午後には、持参した課題を解くために、どんなデータを事前に集め、どんな手順で議論を進めたら効果的かを話し合う。

研修を終えたファシリテーターは、1〜2週間後に部門横断的に選抜された改善チームに戻り、最適だと考える改善策を丸1日討議して導き出す。改善策は、売り上げ増やコスト削減、スピードアップ、品質向上のいずれかに結びつけていく。討議はファシリテーターが用意しておいたアジェンダに沿って進めるが、予

定通り進むのは50%くらい。従って、ファシリテーターは臨機応変に対応する能力も養われる。

日産が2005年3月末までに実施したVUPPによる改善プロジェクトは1093件で、VFAS Tによるものは3346件。財務効果は累計で数百億円に及ぶ。VFAS Tによる改善案件は06年3月末までの1年間で更に2500件増えた。それだけ活動が根付き、ファシリテーションが活用されたということだ。

□ □ □

日産がVUPPプログラムを開発・導入した究極の狙いは、トップがいつまでもあれこれ言わなくても、社員が自ら学習して成長できる会社になること。そこには、「ファシリテーション・スキル」という成功の鍵があったのだ。

執筆 アスパイア・インテリジェンス代表  
リップシャッツ 信元夏代  
監修 ビーブルフォーカス・  
コンサルティング

ASPIRE Intelligence LLC

Phone: 212-527-7540

info@aspireintelligence.com

www.aspireintelligence.com

