

# 現地人材の早期育成を促す3つの「仕掛け」

第3回：

## ワークショップにより社員の主体性とチームの一体感を高める

個人別に行なう目標管理(MBO)だけではなく、チーム全体として目標達成に取り組む仕掛けを作ることにより、社員の主体性と意欲をよりいっそう高めることができる。本稿では、ソフト開発会社であるC社が、MBOを実現するために、どのようにワークショップを実施したのを見てみたい。



樊倩 (Fan · Qian)

華東師範大学法政学院修士卒業。4年間日系コンサルティング会社人材育成コンサルティング実務経験を経て、2009年野村総研(上海)咨询有限公司に入社。経営戦略グループ所属。専門領域は、現地人材の育成戦略、教育研修の実施支援。

ソフト開発会社のC社は、2008年度に前年よりもかなり高い事業目標を設定した。しかし当時、戦力となるはずの開発部員たちはずでにフル稼働の状態にあったにもかかわらず、会社としては新たな増員は行わない計画であった。多くの社員は目標を達成する自信を持って、モチベーションが下がりがけていた。

そこでC社は開発部の部員を全員集めてワークショップを開催することにした。

●**ステップ1**…最初にウォームアップとして「このチームのどこに魅力を感じて我々は努力しているのか」をテーマに討議した。テーマ設定の基礎には「メンバーを引き付け、個人の潜在能力を発揮させるようなコアバリューをチームは持っている」という考え方があった。この討議を通じて、会社やチームに対して批判等の後ろ向きな考えではなく、「チームが持っている価値」という前向きな認識を持つように参加者を促すことができた。

●**ステップ2**…次に、自分たちのチームのコアバリューを強みとして生かしながら目標を達成するための施策を検討した。まずブレインストーミングで自由に意見を出し合った後、部長から各々の意見に對

して実現性の有無等、指摘や助言を受けた。参加者はさらに検討を深め、自分たちが取り組む幾つかの施策とその優先順位を決めた。

●**ステップ3**…ステップ2で決めた施策の数に合わせてグループを作り、各グループはいずれかの施策を1つ選んで、その実現方法について議論した。各グループに一人の「ホスト」役を決め、議論の推進と記録を担当した。特にルールは設けず、メンバーの自由な発言と活発な議論を奨励した。一定の時間が経過した後、「ワールドカフェ」という活動に移った。これは各グループにホストが残り、それ以外のメンバーは他のテーブルに移動して、前のメンバーの議論の結果に対して新しい顔ぶれで意見を出し合うという「受粉」のようなコミュニケーションの方法である。何ラウンドか行なった後、参加者は最初のグループに戻り、他グループから来た人や他テーブルから得た意見や提案、発見を統合して、自分たちのグループの施策の実現方法について検討を深めた。

こうしたアプローチは自由な発想を刺激するため、通常の会議では生まれにくい多様で創造的なアイデアが喚起された。

●**ステップ4**…各施策の行動計画について責任者を明確にした。まず各参加者は「みんなのために私ができること、みんなにしてほしいこと」を考え、自分の担当した事項や、同僚のサポートを期待する事項などを決める。それらを総合して、チーム全体の「助け合いのマトリックス」を作成した。ワークショップの1週間後に、参加者は行動計画などを経営層の前で発表し、経営層からの意見やサポートを求めた。

\*

このようなワークショップを実施すると、①会社目標・部門目標と個人目標のベクトルを一致させる、②個人目標を自ら設定することで主体性をもたせる、というMBOの二つの狙いを実現できる。さらに、チームの現状への冷静な理解や価値観に対する前向きな認識を促したり、期中の活動の中でメンバーがお互いに協力することによりチーム内の連携を強めるといった効果も大きい。

### 野村総研(上海)咨询有限公司

■上海市淮海中路1010号嘉華中心29F  
☎(021)5403-1122 ☎(021)5403-9891  
■北京市海淀区中关村科学院南路2号融科资讯中心A座6F  
☎(010)6250-9868 ☎(010)6250-9866  
🌐http://www.nri.com.cn