

すごい会議

[Case Study 1]

株式会社プラン・ドゥ・シー
www.plandosee.co.jp

カリスマ経営者。強いリーダーシップを発揮し、マーケットの変化を敏感に察知する。普通の人には不可能と思えるようなことを次々と実現して新しいプロダクトを生み出す。プラン・ドゥ・シーの社長も、カリスマ経営者を絵に描いたような魅力的な人物だ。彼の明確なビジョンの元に、会社は常に成長し続けてきた。しかし、一見、理想的に見える彼らが次のステップアップを目指したとき、大きな壁に突き当たってしまったのだ。彼らの達成を阻んだのは、社長がカリスマ経営者だからこそ生じる次のような問題だった。

設立：1993年4月
従業員数：214名
事業内容：ウェディング、レストランのプランニングなど
2001年度利益：約3億
コーチング開始：2002年4月

- あまりにカリスマ的すぎて、社長のメッセージが伝わりにくい
- メッセージが伝わっても、具体的にどうすればそれが実現するか現場レベルではわからない
- 社長のリクエストが“無茶である”ことを言い訳に、現場は「だからできません」と言いたがる
- 50人、100人規模でうまくいっていた方法論が200人を超えたとたんに機能しなくなった
- 社長自身も、経営者として自分が成長するためにどうすればいいかの方法論を持っていなかった

Problem/Goal モデルと How/What モデルで問題は目標となる

当初、社長のビジョンは「イケてるサービスを提供しよう」だった。しかし、ワークセッションに参加したジェネラルマネージャー（以下 GM）と社長の間には熱意の点で差があり、それがどこまで「イケてる」を達成するかの差になっていた。所有感と共有感を持った目標のもと、各自が情熱を高められるような行動背景を築くために、「Problem/Goal モデル」と「How/What モデル」を実行した。

【Problem/Goal モデル】 問題を棚卸しすることによって、「なにかしたい」モードが芽生える

今抱えている問題はなんですか？

- 現場のやる気が低い
- マネージャーの能力が足りない
- ！ なにかしなくては

【How/What モデル】 文章を書き換えることで、問題文が目標（望むパフォーマンス）に置き換わる

「～が問題だ」を「どのようにすれば～できるだろうか？」の文章に書き換えてください

- どうすれば現場のやる気が上がるだろうか？
- どうすればマネージャーの能力不足をリカバーできるだろうか？
- ！ 問題がチャレンジに変わった

どうすれば達成できるかわからない目標が各自のテーブルに載せられる

【最終形】 ○月×日までに△△△△（具体的な数字が入る）となることによって、□□□□（ある精神的な状態が入る）になりたい！
！ 戦略的フォーカスに近づいた

【戦略的フォーカスの完成】 ワークセッションに参加した社長と 5 人の GM が最終形の文章を紙に書き、多数決で候補 1 つを選ぶ。意志決定者（社長）が司会を務め、「この数字はこうしたほうがいい」といった提案を集める。最後に社長が「これで決定」と宣言し、短期的で所有感のある戦略的フォーカスが完成する。「イケてるサービスを提供しよう」は次のようになった。

2002 年 9 月 30 日までに売り上げ 40 億円、利益 7 億円を達成することにより、世界一のホテルマネジメント会社となる準備が整う

自分たちが作った組織、すべての機能が備わった組織

プラン・ドゥ・シーの場合、先の「Problem/Goal モデル」のなかで深刻な問題が棚卸しされていた。障害が大きければ大きいほど、それを解決することで達成に近づく。問題の明確化は企業にとってハッピーな瞬間なのだ。次の問題が出されたことで、プラン・ドゥ・シーに新たな組織が誕生した。

- 多店舗で運営しているために、共通の目標達成に向けてみんなで協力することがない
- カリスマ的なリーダーから評価を受けたいと望むあまり、ノウハウを共有しない

【問題解決のプロセス】 機能が異なる部署間でコラボレーションする仕組みを導入した

(日) メンバー 6 人によって戦略的フォーカス達成のために必要な部署を 6 つ挙げてもらう。20 ほど出された部署候補のうち似た機能を持つものをグルーピングし、最終的に 6 部署に絞る。最後に担当者を決め、自分の達成すべきことについてコミット（献身の決意と約束）してもらう

→ 店舗を超えた串刺しの組織が生まれる。また、この組織には自分が必要と思う機能が必ず含まれることになる。なによりも大きいのは“自分たちが作った組織であるということ”。

(月) 「担当は自分の分野についてコミットした上でそれを遂行する」「責任は自分が担当でないことも含めて現状と新たな関係を考慮する意志」であることを確認する

→ 母親は子供に食事を与え、幼稚園へ連れて行くことを担当し、父親は経済的な安定を担当している。では、母親が風邪で倒れた場合、子供の食事と通園はどちらの責任か？

(火) 部署間を超えて実現される可能性が高いリクエストの手法を導入する。

→(a)「もっとサービスの基準を上げないとダメだね」、(b)「小池さん、8月24日までにプラン・ドゥ・シーのサービス基準について文章の形でファーストドラフトをあげてください」。どちらのリクエストが実現される可能性が高いだろうか。

さらなる問題の発生から 6 億の利益達成まで

もともと熱い集団であったプラン・ドゥ・シーは、高い目標設定とそれを実行したがゆえに発生するさまざまなチャレンジにことごとく立ち向かい、パフォーマンスも日々上がり続けた。その反面、新たな問題も起こってくる。社長と GM の距離が近づいたことで、GM とその次のレベルとの距離が広がってしまったこと、GM がカリスマ的なメッセージを発するようになり、現場が困惑し始めたことなどだ。しかし、問題発生はチャンスでもあり、彼らはすでにそれを十分に理解していた。次の方法でその解決にあたり、結果として通期で 6 億円の利益を達成することとなった。

(日) われわれは GM の 3 名に対して、彼らが自らコーチングできるように指導した

(月) GM は各店舗と本社部門に同様のワークセッションを行い、問題解決のプロセスを実施した

目標の 7 億には達しなかったものの、利益は 3 億円から 5 億円へと倍増した