

# KS 社の組織開発に関する一考察（1）

——コーチアプローチファシリテーションを活用した組織開発事例——

加 藤 雄 士

## 要 旨

本稿では、組織変革の必要に迫られ組織開発を進めた KS 社の事例を紹介する。同社では、2006年に業務効率化を目的として設計センターを工場に集約したものの、支店、拠点間でセクショナリズムなどの問題が生じていたため、2014年から再度組織変革に取り組んだ。そのプロセスで、組織開発手法のコーチアプローチファシリテーションを導入した。この組織変革のプロセスとそれをサポートする組織開発手法の導入について本稿では考察する。なお、それらの効果については次稿で考察する。

## I は じ め に

組織開発（Organizational Development）の定義は、その先進国のアメリカでさえも定まっていない<sup>1)</sup>が、日本の第一人者である中村（2007）は以下のように定義している。

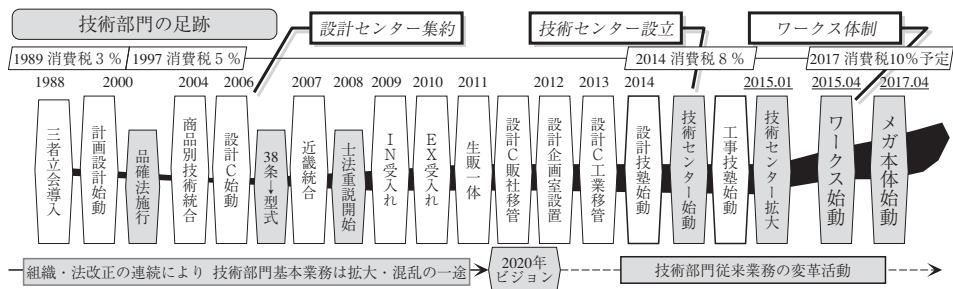
「組織開発とは、アクション・リサーチやシステム理論を含めた行動科学の知見や手法を用い、ヒューマニスティックな価値観に基づきながら、組織の効果を高めることを目標として実施される。組織内のプロセスや組織文化などの人的要因を含めた組織の諸次元に対して、協働的な関係性を通して働きかけていく、計画的、長期的、体系的な実践である。」<sup>2)</sup>

中村（2007）は、組織開発のアプローチについて、「これまでは、ハードな側面を改革する変革マネジメントが実行されたが、今後は、人間関係のプロセスや組織文化、多様性に対する介入など、ソフトな側面に対する組織開発のアプローチが必要とされていると思われる。」<sup>3)</sup>と書いている。本稿では、KS 社<sup>4)</sup>のハードな側面の組織変革と、それをサポートするソフトな側面に対する組織開発について考察する。本稿で組織変革と組織開発のプロセスを考察し、次稿でその効果を考察していく。

## II 本稿の研究テーマと研究方法

本稿では、組織変革の必要に迫られ組織開発を進めたKS社の事例を紹介する。同社では、2006年に業務効率化を目的として設計センターを工場に集約したが、支店、拠点間でセクショナリズムの問題が生じていた。そこで組織変革に取り組むことになった。まず技術部門の幹部数人が問題意識を持ち、設計技塾という非公式組織を立ち上げ、組織変革の方向性について話し合った。その結果、2014年10月に、技術センター設立により業務集約を、2015年4月からは、ワークス体制により部門集約と業務統一を果たした（図表1参照）。

図表1 次世代設計施行体制 実行計画（筆者一部加筆）



この組織変革の過程で、50数回に及ぶ「設計技塾」と呼ぶ会議、3回の「研鑽会」と呼ぶ研修会（課題の克服を目的とした）を行ったが、なお3つの課題が残っていた。それらの課題解決を意図して、コーチアプローチファシリテーション<sup>5)</sup>（以下「CAF」という）の研修会が行われ、同社の会議や仕事の進め方、組織文化などが変化した。また、人員削減、コスト削減、顧客のアンケートなど効率性、生産性の指標も改善した。本稿では、こうした組織変革と組織開発のプロセスを論述し、次稿でその効果をインタビューと同社から確認がとれた数値データから考察する。具体的には、この組織変革と組織開発を発案し、リーダーの役割を担った技術統括部長の木村<sup>6)</sup>、技術センター長の佐藤<sup>7)</sup>、外部コンサルタントの大山<sup>8)</sup>、および「ワークス」リーダーの田中<sup>9)</sup>、野村<sup>10)</sup>、山田<sup>11)</sup>への2回のインタビューと同社の資料をもとに考察する。

## III 組織開発の背景（次世代設計体制展開とその課題）

### 1 次世代設計体制展開の背景と経緯

#### (1) 2014年当時のKS社の課題（セクショナリズムの課題）

KS社では、効率化を目的として、2006年に設計センターを工場に集約した（図表1参

照)。それから8年が経過し(2014年)、支店、拠点間でセクショナリズムの問題が生じていた。営業、インテリア、エクステリア、設計、設計センターなどの各部門間でも摩擦が生じていた(図表2の左端部分の図参照)。当時のことを木村は社内向けのスピーチ原稿の文章で次のように書いている(下線筆者)。

「設計は勿論、営業、インテリア、エクステリア、工事の各部門の業務に対し、時間的な制約や、設計センター業務の守備範囲の縮小などの影響で、部門間摩擦やストレスは蓄積されたまま、皆さんの生産依頼に係る業務範囲と量は拡大し、なかなかお客様最優先の活動には踏み出せないままであったと認識しております。」<sup>12)</sup>

この「部門間摩擦やストレス」について木村はインタビューでも次のように説明した。

「特にインテリア、エクステリアの問題が解決できないほど根深すぎた。もともと別会社(『KI(株)』『KE(株)』<sup>13)</sup>という別会社)だったので、文化も違うし、それぞれの部門への帰属意識がすごく強く、協調体制がうすく、不満が溜まっていた。営業は『インテリアの仕事だ。』とふってしまうため、『本来営業が決めないといけないのに、何で私たちが決めないといけないの?』みたいな不満がインテリアには一杯あり、被害者意識を持って『大変に困っている』と言っていた。また、インテリアの社員は、インテリアの課長のいうことしか聞かず、設計課長の言うことはスムーズには受け入れなかった。」

ワークス・リーダーの山田も次のように話した。

「私はずっと設計畑で、インテリアとエクステリアとの連携をやっていたが、組織が違うので、お互いの主張がかなりきつくて、陰にまわると色々な不満があった。」

また、設計、インテリア部門では、残業が発生している一方、工場(設計センター含む)では、残業がほとんどないといった状態に不満が出ていた<sup>14)</sup>。

## (2) 木村、佐藤らの問題認識と次世代リーダー研修での提言(2014年上半年)

こうした状態をまずいと問題認識していたのが、木村、佐藤、工場設計センター長の木戸<sup>15)</sup>の3人だった。3人は2014年1月に、「いよいよなんとかしないとイケない。『設計センター』をもと(工場でなくKS社)に戻した方がよいのではないか。」という話をしてしたが(「技術センター構想」)、木村は2014年6月に「設計技塾」を立ち上げて、この議論を継続した。

また、社内では、2013年の春から1年かけて「次世代リーダー研修」<sup>16)</sup>を実施していた。その研修の受講生による発表会に出席していた木村は、何人かの受講生が「ワークス構想」(後述)に近い提言をしているのを聞いた。また、次世代リーダー研修を受講していた田中は、この「ワークス構想」について次のように話した。

「次世代リーダー研修の提言は、部門間の価値観の違いといった問題点を解決しようと

いう話ではなかった。この会社では、『設計』が『作業』みたいで、やりがいが少ないと思っていた。一般でいうデザイン事務所みたいに、色々なことを考えて前向きに提案したり、お客様と喋ったりする機会が少ないという話をした。見積りを集めて、チェックして整合性をはかることばかりで、作業員みたいにずっと下を向いて仕事していることが多かった。もっとやりがいをもてる仕事をしたいという発表が次世代リーダー研修であった。」

木村、佐藤、木戸の3人で話していた時は、「技術センター」を作らないといけないという構想だけだったが、こうした提言を聞いた木村は、「技術センター構想」に「ワークス構想」もくっつけて、「次世代の設計体制」の様なものを作ってもよいのではと考えるようになった。

### (3) 設計技藝における次世代設計体制展開の検討（2014年上半期）

前述の3人の問題意識は、木村らが2014年6月に立ち上げた「設計技藝」に引き継がれた。この「設計技藝」は、2014年10月の「技術センター」の立ち上げまでに50数回開かれた。最初の6月5日には6人くらいだったが、2回目の6月26日には、15人に膨れ上がり、どんどん参加人数が増えていった。最初は、どうしたら技術センターが上手くいくか、その人選をどうするかといったことを話し合っていたが、やがて「技術センター」を作るのに合わせ、「ワークス構想」をくっつけ、「次世代の設計体制」の様なものを作ろうという話に発展した。

その「設計技藝」に初期の段階で加わったメンバーの田中は、この「ワークス構想」について次のように話した。

「もともとは別々の会社で、仕事の回し方、引き継ぎ方とか、微妙に全部違っていたのでものを合わせないといけないということになり、KS社の中で仕事の統一化にとりかかった。さらに、業務効率を上げる目的で、バックオフィスのような技術センターができ、仕事も統一して、では何ができるのかといった時に、思い切って何か変えてみようという話になり、ワークス構想が出てきた。」

なお、当時の社内の資料では以下のように組織の問題が提言されていた（下線は筆者）。

- ① 契約前・契約後活動にスクラムが組めていない。
- ② 契約活動のウエイトが高いインテリアは業績改善が遅れている。
- ③ 各部門共にこれ以上の業務量拡大・業務品質の改善が困難である。
- ④ 設計、インテリア、エクステリアのアンケート評価が上昇しない。

それに対して、その資料では、以下のように変革の方針（技術・関連事業部門活動変革の方針）が提言された（下線は筆者）。

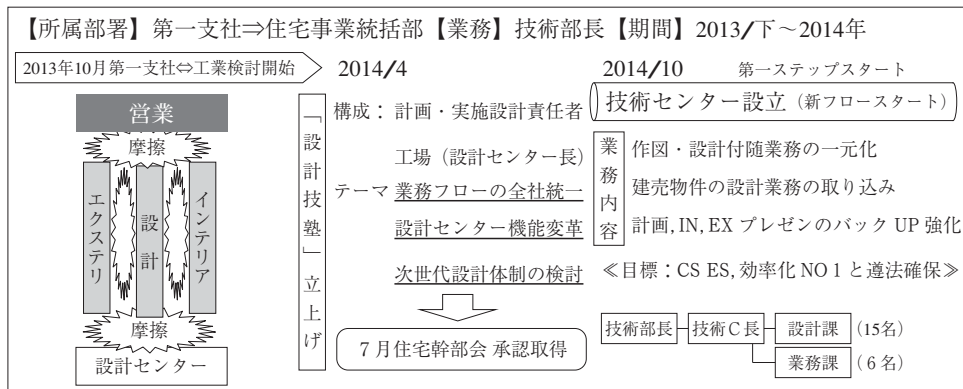
- ① 各部門長自ら夢を膨らませ人財を活かしきる組織変革に挑戦する。
- ② 人財に負荷が掛かり過ぎない、強力なバックアップ体制を実現する。
- ③ 目的・目標を共有したお客様対応チームを創設する。
- ④ 量と質、効率運営を目指せる施工体制造りに挑戦する。

上記の「方針」のうち、②が後で紹介する「技術センター」、③が「ワークス」に相当する。最終的には、後述するように「次世代設計体制」(図表2, 図表4参照)が提案された。

(4) 技術センター設立による業務集約 (2014年10月)

設計技塾の提案に基づいて2014年10月に工場の中にあった「設計センター」を、「技術センター」という名称に変えて、もと(工場からKS社内に)に戻し、佐藤をリーダーとして、22名体制でスタートした(経緯は、図表2参照, 組織図は、図表7参照)。

図表2 「設計技塾」立ち上げによる次世代設計体制の構築 (技術センター設立)



KS社の資料では、技術センターの役割を「ワークス活動の下支え(プレイン)」とし、業務内容や効果・指標を以下のように紹介している(図表3参照)。

(5) ワークス体制による部門集約と業務統一 (2015年4月)

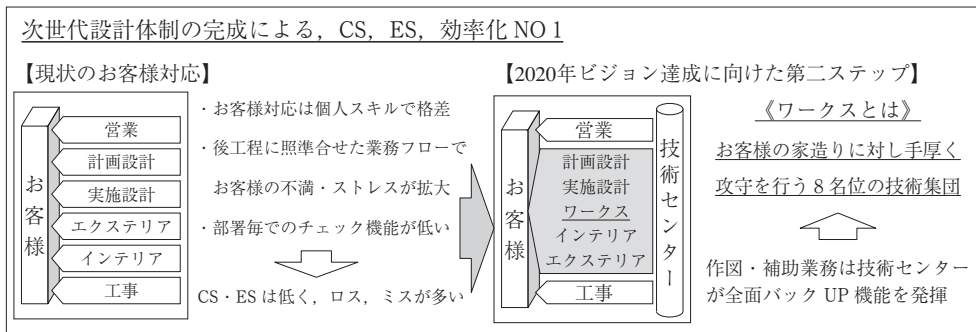
引き続き、2015年4月からは、中央5支店で9ワークス体制を始動した。図表4に示すように、計画設計、実施設計、エクステリア、インテリアなどがチームとなって、お客様に対しより近くで業務を行おうとするものであった。(組織図は、図表8参照)。

ワークスのイメージとそのメリットについては、同社の資料には次のように図示されている(図表4, 5参照)。

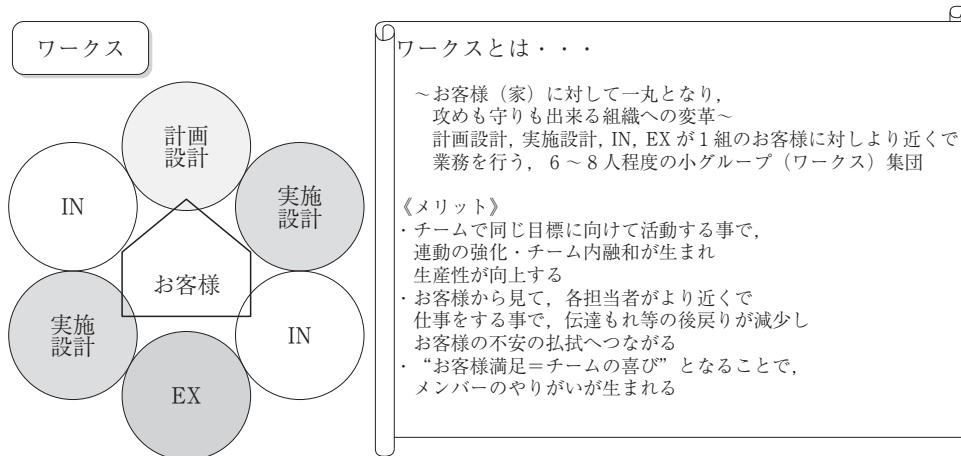
図表3 技術センターの役割・業務内容と効果・指標

<p>役割・業務内容</p> <p>～知識・ノウハウを集積し見える化し設計基盤となるセンターへ～</p> <p>☆ワークス活動の下支え（ブレイン）</p> <p>☆図面作成のプロ集団</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受注積算管理，原価管理，指令書（Pルール）管理</li> <li>・積算連動CADシステム管理及び，HA（営業）・設計への教育</li> <li>・作図：外注事務所（平，快，基，空）と社内（配，据，地図，解体図の修正）</li> <li>・設計付随業務全般，追加部材（積込）管理</li> <li>・契約精度担保（契約前構造エラーチェック）等々</li> </ul>
---

図表4 次世代設計体制の完成イメージ（ワークス設立）



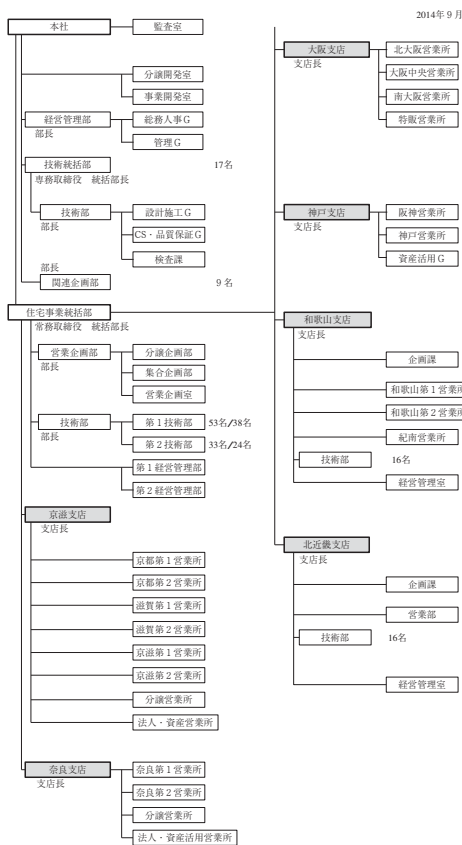
図表5 ワークスとそのメリット



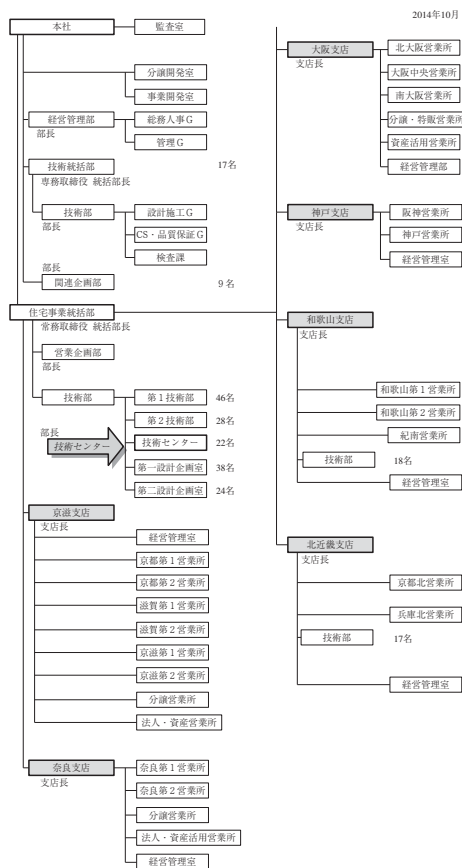
(6) 次世代設計体制の展開による組織図の変遷

この次世代設計体制の展開により，組織図も大きく変化した。以下では，2014年9月，2014年10月，2015年5月，2016年5月の組織図（筆者が一部加筆）を掲載する。

図表 6 組織図 (2014年 9 月時点)



図表 7 組織図 (2014年10月時点)



図表 6 は、2014年 9 月 1 日時点の組織図である。この時点では、設計センターがある工場は別会社にあるため、この組織図の中にはない。

図表 7 は、2014年10月に「技術センター」ができた時の組織図である。住宅事業統括部の技術部（木村が責任者）の中に技術センター（佐藤が責任者で、22名の陣容）が設置された。なお、第 1 および第 2 技術部に実施設計の人員が配置され、第 1 および第 2 設計企画室に、計画設計、インテリア、エクステリアの人員が配置されていた。

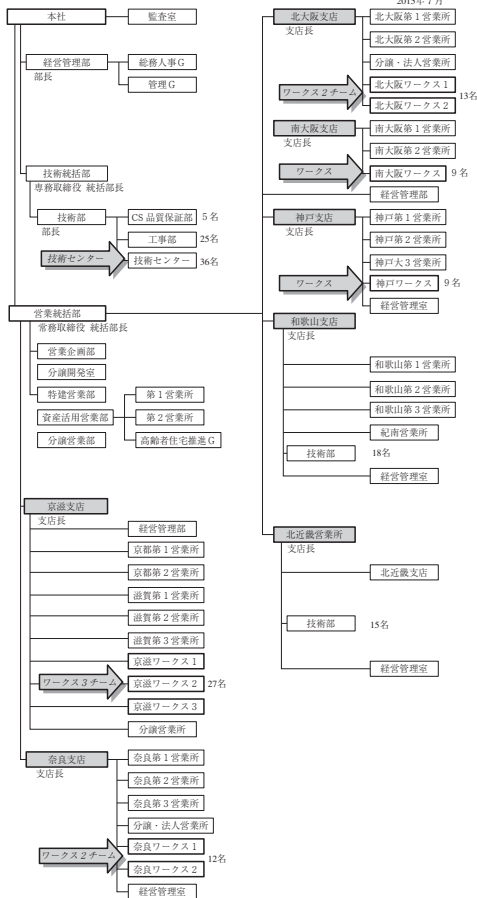
2015年 4 月に、京滋、奈良、北大阪、南大阪、神戸の 5 支店に 9 つの「ワークス」（1 チーム 9 名で構成）が設置された。その時の組織図が図表 8 である。その後、「ワークス」は 2015年 7 月には 7 つに縮小された。

図表 9 は、2016年 5 月に、地域密着を進めるために支店の数を増やした時の組織図である。さらに効率化を図るために改編した。この時点で、ワークスは 7 つある。

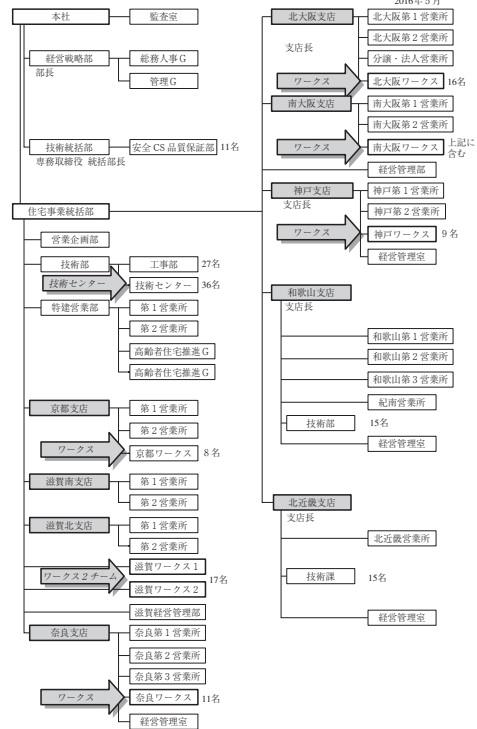
人事異動に関しては、次世代設計体制以降、ワークスからワークスへと人員は激しく動



図表 8 組織図 (2015年 5月時点)



図表 9 組織図 (2016年 5月時点)



いて (異動して) いる。以前は、支店内の人材は支店内だけでしか異動しなかったが、今は支店間をまたぐ異動も日常茶飯事となっている。

## 2 次世代設計体制の不安解消を目的とした研鑽会の実施と残された課題

### (1) 不安要素解消を意図した研鑽会の実施

(2014年10月14日, 12月11日, 1月13日)

木村は、後述のCAFの研修会を行うまでに、リーダーを集めた「研鑽会」と称する会議を3回実施した。1回目は、2014年10月14日に実施され、「技術センター」を準備してきた「設計技塾」のメンバーを中心に構成されていた。問題点は沢山出てきたものの、既に合意形成はできていたため、次世代設計体制を止めるのではなく、前に進める方向で動いていた。ただし、新しく入ってきたメンバーが5人おり、そのうちの2人は「寝耳に水



状態」だったため、意見を沢山言った。

その時の資料 (図表10) の「ワークス運営の不安要素」という欄に、木村は課題を4つ列挙した (下線は筆者)。

①リーダーの業務履歴による思想, マネジメント・テクニカルスキルの差異が大, ②部門統合による不安払拭の度合いがワークス間でばらつきが大きい, ③部門統合による文化, 価値観の違いを早期に克服し, 目標に向かえるか, ④ワークスの目的・目標・運営スタイルに統一性が保持できないのではないか。

また、「ワークス・リーダーの資質要件」として、「我流ではなく、知識と技能に基づくマネジメント力 (人間力) が発揮できる」など4点を記述した。この文章中、「人間力」という概念は、既にCAF代表の大山とミーティングを重ねていた木村がCAFの主要概念の発想を取りこんだものである。そして、「ワークスの不安要素」「ワークス運営の課題」「課題の克服方法」をリーダーで考えるように指示した。

続く2回目の研鑽会 (2014年12月11日) では、次世代設計体制転換への経緯の説明を木村が行い、技術センターの現在と今後の展開について佐藤が説明した。その後で、ワークスの業務フローや1年後の目標設定などについて討議が行われた (図表11参照)。

討議したテーマは、引き続き「ワークス運営の不安要素」であり、「我流」で木村は進行を進めた。この時点で、CAFの研修は決まっております<sup>17)</sup>、木村はそれまでに不安要素を整理し、社内的な問題は解決しておかないといけないと考えていた。

第3回目の『研鑽会』は2014年1月13日に実施され、新しいメンバーがさらに増え、引き続き課題の集約を行った。「ワークス・リーダーが本当に組織をまとめられるのか?」などのテーマで話し合った。こうした問題を解決しない限り前へ進めないという雰囲気だった。

その『研鑽会』に参加していた野村は次のように話した。「ワークスになるにあたって、課題、問題は色々出ていたと思う。その時のメンバーの雰囲気は悪くなかったが、できないのではないだろうかといったマイナスな意見が多かった。こんな問題がある、あんな問題もあるみたいに、現状の問題が色々あがっていた。」

この3回の研鑽会の結果、問題や課題ばかりが出てきたことを後で木村から聞いたCAF代表の大山は、「(リーダー候補たちは) こんなに沢山課題があるけど本当に大丈夫かなとさらに不安になったのだと思う。私がお話を聞いた時、課題を出すと一杯出てくるから、まずは一緒になったらどんなに良いことがあるのかという話でいった方が良かったと木村さんに助言した。」と話した。つまり、「どんな問題、課題があると思う?」と質問するのではなく、「みんなで一緒になってこういう取り組みをすると、どんな良いこと

図表10 第1回の研鑽会の議題

技藝	次期設計リーダー研鑽会	趣旨説明資料	2014年10月14日 技術部長 木村
ワークス設置の目的	: お客様と共に「いい家」創りが実現出来るプロ集団の再構築 お客様（いい家）に対し一丸となって攻めも守りも出来る組織 目標 2015年 1年後 _____ 目標 2020年 6年後 (CSとESと効率 全国NO1を目指す)		
ワークスの構成	パターン① 実施設計系リーダー + 計画設計担当 + 実施設計担当 + IN担当 + EX担当 (5チーム) パターン② 計画設計系リーダー + 計画設計担当 + 実施設計担当 + IN担当 + EX担当 (4チーム)		
ワークス運営の概要	・展示場担当創付から建築エリア担当組織として、ワークスを配置する 常設支店 4 奈良支店 2 大阪支店 2 神戸支店 1 計9ワークス ・業務は折衝→引渡までを、「お客様×ワークス」の形態で、手厚く対応し、CS向上を目指す ・お客様評価、表彰、手当てもワークスとしての成果が表現出来る仕組みを新たに創設する。 ・技術センターとの連携を保持し、お客様にわかり易い提案資料・図面を提供する。 ・各自スキルの最大化、お客様対応の高度化に向け、業務分野の垣根無くし協働化を進める ・仕事を通じてお客様満足を感じ、「家作り」に携わる事で喜びを実感出来ることを目指す		
ワークス運営の不安要素	1. リーダーの業務経験による。思想、マネジメント・テクニカルスキルの差異大 2. 部門統合による担当者の不安私状の度合いが、ワークス間でバラつきが発生する 3. 部門統合による文化、価値観の違いを早期に克服し、目標に向かえるかどうか 4. ワークスの目的・目標・運営スタイルに統一性が保持できないのでは 5. _____ 6. _____ 7. _____		
ワークス・リーダー資質要件	1. ワークスの目的・目標の共有と、その伝達・指導力が高いこと 2. 我流ではなく、知識と実技に基づくマネジメント力（人財力）が発揮できる 3. 担当者の不安を早期に取り除き、個性を生かし、やりがいを持たせられる 4. 風通しよしい、協調性の高い組織チームに創りあげる事に生きがいを持つ		
ワークス運営の課題	1. _____ 2. _____ 3. _____		
課題の克服方法	1. _____ 2. _____ 3. _____		

図表11 第2回の研鑽会の議題

技藝	次期設計リーダー2次研鑽会	議題	2014年12月11日 技術部長 木村
ワークス設置の目的	: お客様と共に「いい家」創りが実現出来るプロ集団の再構築 お客様（いい家）に対し一丸となって攻めも守りも出来る組織 目標 2015年 1年後 _____ 目標 2020年 6年後 (CSとESと効率 全国NO1を目指す)		
ワークスの構成	パターン① 実施設計系リーダー + 計画設計担当 + 実施設計担当 + IN担当 + EX担当 (5チーム) パターン② 計画設計系リーダー + 計画設計担当 + 実施設計担当 + IN担当 + EX担当 (4チーム)		
ワークス運営の概要	・展示場担当創付から建築エリア担当組織として、ワークスを配置する 常設支店 4 奈良支店 2 大阪支店 2 神戸支店 1 計9ワークス ・業務は折衝→引渡までを、「お客様×ワークス」の形態で、手厚く対応し、CS向上を目指す ・お客様評価、表彰、手当てもワークスとしての成果が表現出来る仕組みを新たに創設する。 ・技術センターとの連携を保持し、お客様にわかり易い提案資料・図面を提供する。 ・各自スキルの最大化、お客様対応の高度化に向け、業務分野の垣根無くし協働化を進める ・仕事を通じてお客様満足を感じ、「家作り」に携わる事で喜びを実感出来ることを目指す		
2次研鑽会の目的	社内幹部、EXメンバー、INリーダー、計画設計、実施設計への「ワークス構想」の説明は完了 ① 社内幹部、EXメンバー、INリーダー、計画設計、実施設計への「ワークス構想」の説明は完了 ② 社内幹部、EXメンバー、INリーダー、計画設計、実施設計への「ワークス構想」の説明は完了		
しかしながら	概略・イメージ説明が先行しており、各担当者レベルの仕事内容が如何変っていくのか、業務をすすめる上での職場環境、風土が如何変っていくのか伝え切れておらず、リーダー候補全員の認識も少しづつ、ズレや違いが生じているのが現状と考えています。 ワークス体制の正式スタートは2015年4月1日として、技術センターへはIN、EXのバックUP機能を2015年1月1日付けで人員シフトし、準備と機能強化をすすめる事は決定しました。		
そこで	1. 「次世代設計体制転換への経緯」（実施設計は再説明） 木村より説明 2. 「技術センター」の現在と今後の展開を共通認識 依藤センター長より説明 3. 「技術センター」の説明に対する質疑応答 相互理解を深化 4. 「ワークス」の業務フロー（イメージ）の検討 2チーム分けて協議 5. 上記発表後、業務フロー（イメージ）の統一 全体討議 6. 「こんなときどうする」「これはどうする」 全体討議 7. 1年後の目標設定 全体討議 8. 今後のスケジュールと役割分担 全体討議		

があると思う？」という質問をすべきであったと助言した。

(2) 残された課題（部門間の価値観の対立、リーダーの分散化された能力など）

前述のとおり、次世代設計体制展開への不安を解消する目的で3回の研鑽会を実施したが、次世代設計体制の展開の課題として以下の3点が残っていると木村は認識していた。

- ①文化や価値観の違う組織出身の人をまとめることが難しい。
- ②部門によって協調意識が低い部署が存在する。
- ③マネジメント・スキルが我流の方法で行われている。

まず、次世代設計組織（9ワークス体制）展開にあたって、育ちが全く違うため文化や価値観の異なる社員をどうまとめていったら良いだろうかと木村は考えた。たとえば、同じ設計業務を担当していても、計画設計と実施設計とは考え方が全く違う。計画設計は、受注を実現することしか考えていない。実施設計は建てる、つまり契約を実現させることばかり考えている。また、インテリアとエクステリアのリーダーは与えられた時間に仕事をしなければならぬのに何でもやらされるといふ不満が強かった。

さらに、管理者の個性や考え方に依存して、マネジメントの方法もバラバラの方法がとられていた。うまく部下をまとめている管理者もいたし、存在感がない管理者もいた。管理者の個性によってバラバラ、我流のマネジメント手法がとられていた。

#### IV CAF 研修による組織開発の実践

##### 1 残された課題に対する CAF 研修の導入経緯

このように文化や価値観の違う人たちをどうまとめていったらよいか、組織の価値観を一つにするにはどうしたらよいかと悩んだ木村は、コーチングとファシリテーションの両方が必要になるのではないかと考え、その両方を指導できる人を探索した。文化の違う人たち、しかも私の強い人たちをまとめていくためにはこの両方のスキルが必要だと考えたからである。調査の結果、浮上したのが CAF を開発した大山だった。2014年9月8日に大山と面談し、「うちのこのようなケース、何とかありますか?」と聞いた。大山の「大丈夫です。」という返事に、木村は、「本当に?」と内心思った。ただし、大山の話す中国人と日本人の話<sup>18)</sup>を聞いたときは納得感があり、引き続き10月と11月にも2人は面談した。コーチングとファシリテーションの両方を教えることは自分にはできないと木村は考え、大山に CAF の研修を依頼することにした。

##### 2 組織開発手法としてのコーチアプローチファシリテーション (CAF)

研修で実施したのが CAF であった。以下では、この CAF の概要について説明する。

###### (1) CAF の定義

CAF は、組織開発手法のコーチングとファシリテーションをそれぞれ独立したスキルとしてではなく<sup>19)</sup>、両方を併せて活用することで組織の活性化を図ることを意図している。そして、「自分の価値観を脇に置き、他人の考えを素直に聴くこと。これにより互いに理解し合える新しい発想が生まれ、互いの信頼を深め、自分もまわりも幸福になることを体得し実践する、人間力をベースとしたグローバル時代のマネジメント・スキル」と定義していて、これらのスキルを、どのような心掛けで使うのかという「人間力」<sup>20)</sup>を身につけることを重視している。具体的には、コミュニケーションの基本である「聴く」「承認」を十分に行い、その上でコーチングとファシリテーションを一体化して活用して相乗効果を発揮するスキルを体系的にまとめたものである<sup>21)</sup>。

## (2) CAFの組織活性化のプロセス

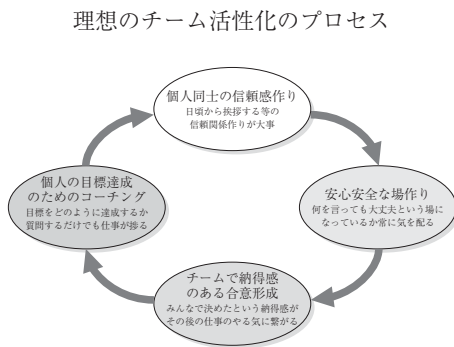
CAFを活用した組織活性化は、まず「個人同士の信頼関係作り（1対1の信頼関係作り）」から入る。リーダー自身が常日頃から挨拶する等、信頼関係を作っていく。その後で、個人同士の信頼関係の上に、チームとしての信頼関係を構築して、「安心安全な場作り」をしていく。「何を言っても大丈夫」というような場になるように気を配る。

この安心安全の場のなかで、会議等をファシリテーションすることで「チームで納得感のある合意形成」ができる。ここで、チームとしてのテーマとともに、個人の役割分担、テーマ（具体的には誰がいつまでに何をするのか）が決まるが、上司に決められたのではなく、みんなで決めたという納得感がチームへの貢献、仕事のやる気につながる。

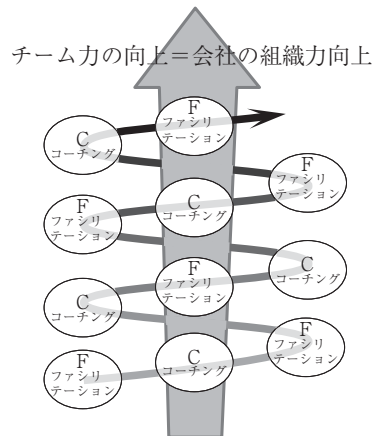
続いて、「個人の目標達成のためのコーチング」を行い、チームで決めた個人目標をどのように達成するのかコーチングをしていく。チームで決めたことを実行するのは個人レベルになるからである。

その後、個人個人が活動していくうちに出てくる「ずれ」を修正する必要があるため、再度ファシリテーションで全体的な方向性について合意を作る。会議も継続的にを行い、課題を共有化し、解決策を皆で考える。そしてまたチームで決めたことを、個人が行動するというように、スパイラル状に活動していくことによって、個人とチーム両方の成長が可能となる。そして、組織が活性化し、理想のチームができていくという。

図表12 CAFの組織活性化のプロセス



図表13 チーム向上の為のスパイラル



### 3 CAF研修の実施（2015年3月19日、5月22日）

2015年3月19日と5月22日にそれぞれ8時間で、CAF研修を実施した<sup>22)</sup>。講師は大山で、対象者は、ワークス・リーダー候補者（計画設計、実施設計、エクステリア、インテリアの責任者）で14～15名であった。

## (1) CAF 研修のカリキュラムと内容

CAF 研修のカリキュラムは以下のとおりであった。

図表14 CAF 研修 (2015年3月, 5月) のカリキュラム

3月19日 午前	CAF (コーチアプローチファシリテーション) とは
3月19日 午前	CAF の「人間力」(人間の本質を知る, 心理的側面)
3月19日 午後	CAF の基本コミュニケーション
3月19日 午後	フォロワーシップとは?
3月19日 午後	CAF のファシリテーションとその演習
3月19日 午後	CAF の PDCA
5月22日 午前	前回の復習
5月22日 午前	CAF のコーチングとは
5月22日 午前・午後	CAF のコーチング演習
5月22日 午後	CAF のファシリテーション演習

3月の1回目の研修では、CAFの「人間力」という考え方をベースにして、人の価値観の作られ方を説明し、価値観は他人と違って当たり前といった話を大山は強調した。また、「理想のワークス・リーダーとは?」というテーマに続いて「それができるとどんないいことがあるの?」、さらに「そうなるための自分の課題は?」といったテーマで合計3回のファシリテーションを実施した。

この研修に参加していた佐藤は、「やっぱり人なんよ、結局」というような点が今までにない研修会だったので、非常に面白いと思った。そういう見方や考え方があるのだなと思った。他に印象に残っているのは、「承認行為」で、きちりと会話のキャッチボールをして会話を進めていく必要があり、承認行為によって相手の納得感を得やすいといったことはとり入れたいと思った。「やっぱり人なんよ」というのは、その人のことをまずは認めてあげないと(承認がベースにないと)前には進まないという意味である。他の受講生の様子も同じ反応だったと思う。参加したメンバーはマネジメントのスタイルが全く違って、パワープレイの人もいたし、チームの和を大事にする人もいた。また、ファシリテーションは分からないなりにもできた(佐藤)。同じく研修に参加した野村もファシリテーションはどのチームも盛り上がっているように思った。彼は、研修から支店に戻った後も支店のメンバーとファシリテーションを実施した。

## (2) CAF 研修のアンケート結果

2回の研修後には、受講生全員を対象に記名式のアンケートを実施した。まず、講義内容に関して、分かりやすさ/有益であると感じたか、という2つについて10点満点で採点

写真1, 2 ファシリテーション・グラフィック (「理想のワークス・リーダーとは?」)

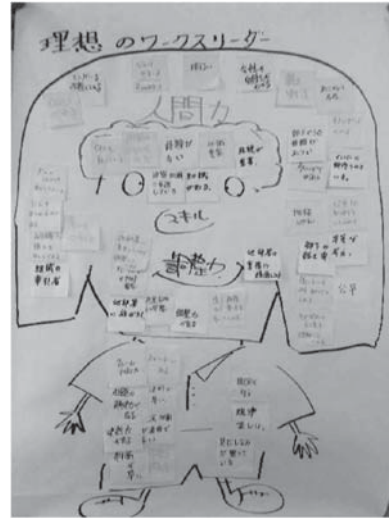
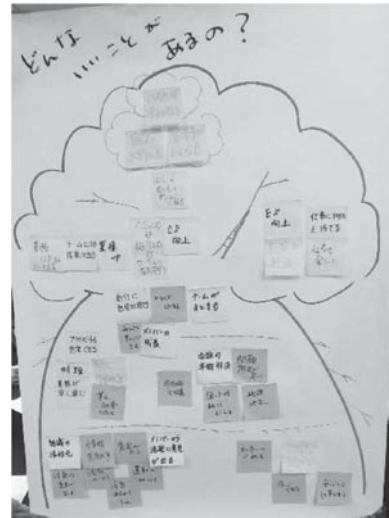
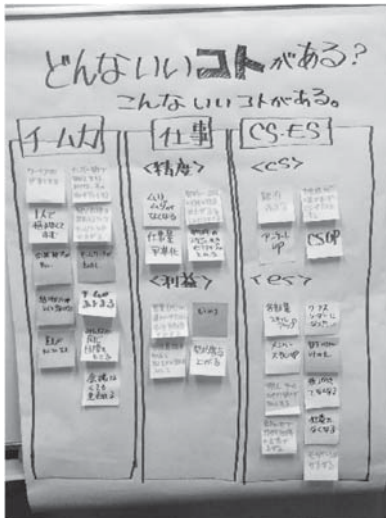


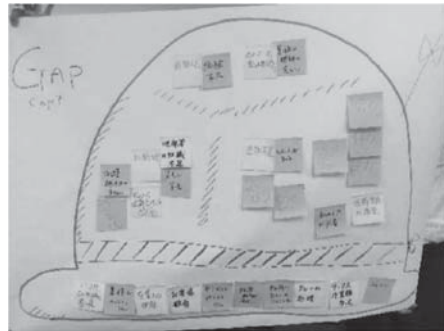
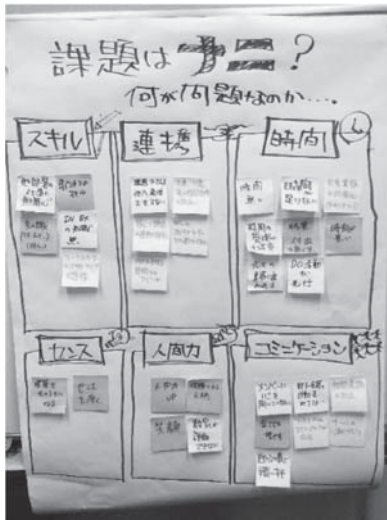
写真3, 4 ファシリテーション・グラフィック (「どんないいことがあるの?」)



させた。平均点は1回目9.2点/9.3点, 2回目9.2点/9.5点だった。そして、「受講して新たに気づいたことや、啓発されたことなどがあれば聞かせてください。」という質問に対して自由回答で記入させた。続いて、講師についても、わかりやすさ、話し方や言葉遣い、説明などを10点満点で採点させた。平均点は1回目9.6点, 2回目9.8点であった。また、「講師について感じたことを聞かせてください。」という質問に対して自由回答で記入させた。さらに、「その他、ご意見ご感想を聞かせてください。」という質問に対しても自由回



写真 5, 6 ファシリテーション・グラフィック (「課題はなに?」)



※設計、インテリア、エクステリアなど、様々な部署のメンバーがファシリテーションを行ったが、チームにより、まとめ方(ファシリテーション・グラフィック)にも個性が出た。

答で記入させた。この2回の研修のアンケートに対する問1から問3までの自由回答に登場する頻出ワードの出現回数を検索した結果が以下のとおりである。

図表15 CAF 研修アンケート結果の頻出ワード<sup>23)</sup>

頻出ワード	出現回数	主な出現内容
「承認」	19	I 承認を心がけていきたい, YOU 承認と I 承認との違い, 明日から承認していきたい, 承認することを意識してまいります, 「聴く・承認する」を心がける, 承認してあげること, 相手の価値観を承認する重要性, 承認力, 承認の重要性, 承認していたつもりだが, 承認していくことをやっていく, 承認を繰り返して行い, 承認力
「実践」	13	実践に生かせる内容だった, 実践からの裏付けがある, 実践や経験から出てくる言葉, 実践コーチングは解かりやすく, 実践コーチングを実施していきます
「価値観」	11	自分の価値観を横において, 価値観の違い, 価値観の考え方, 人の価値観はそれぞれ違う, 自分の価値観で見ていること, 相手の価値観を承認する重要性, 相手の価値観を理解し
「コーチング」	10	コーチングの手法で着実に進めていけそう, 実践コーチングが分かりやすい, コーチングにより相手を聞き出す, コーチング手法・手順は大変勉強になった, 実践コーチングを実施していく, コーチングを自分のものにできるよう, 日々の活動の中でのショートショートコーチング, コーチングの手法で進めていける, コーチングにより相手から聴きだす
「メンバー」	10	メンバーは本当の話をしてくれない, 明日よりメンバーと接する際に, メンバーが安全安心な状態になるように, メンバー・部下と認め合う, メンバーに考えさせること, メンバーの話
「場」	10	場の重要性, 場の大切さ, 場の作りこみ, 場をつくることの大切さ, 承認し合える場
「聴く」	7	傾聴を繰り返して行い, 傾聴を実施し, 傾聴力が弱点だと, 話を聴くときの姿勢が大切である, 自分の聴き方を意識して, 話を聴いてもらえたと感じさせる, 聴く力, 傾聴・承認を繰り返して行い
「リーダー」	5	リーダーのスタイルも時代とともに変化, 信頼してもらえるリーダーに, リーダーとコーチの違いがわかった, リーダー像, 共感型リーダー



アンケートでは、「承認」、「価値観」がトップクラスに挙がっている。「承認」については、承認の重要性に気づき、明日から承認を心がけていきたいという意見が多い。「価値観」については、他人との違いなど価値観について理解が深まり、自分の価値観を脇に置いて他人の価値観を理解しようとすることが大切だという意見が多い。「実践」に関しては、研修自体が実践的であったという意見と、研修で学んだことを実践に活かしていきたいという意見が多い。「実践コーチング」というCAFの概念の指摘も複数ある。「コーチング」については、研修で説明された簡易コーチング、実践コーチングを使っていきたいという意見が多い。「メンバー」や「聴く」というワードについては、メンバーの話をよく聴くことが大切だという意見が多い。「場」については、承認し合える場をつくることが大切という意見が複数ある。これらの意見からはファシリテーションなどで、安全安心の場、承認し合える場を作ることが大切だということが理解できたのではないかと考える。また、多くの受講者はリーダーとして、メンバーを承認できる共感型リーダーになる必要性があると思えたのではないかと推察できる。

### (3) CAF研修についてのインタビュー

研修の受講メンバーは、何回も『研鑽会』に参加し、4月からの計画も頭に入っていたので、リーダーのモードになっていたと思うが、インテリアの責任者のOだけが、インテリアのメンバーに関して不安があったはずで、この研修はタイミング的に良かった<sup>24)</sup>。Oは、最初は、「うまくいくわけがない、絶対無理だ。」と言っていたが、今ではワークス体制肯定派の一員となった。

同じく研修に参加していた田中は、次のように話した。

「研修は、承認が印象に残っている。今まで経験したことが人それぞれ違うので、まずは自分の意見を押しつけずに相手の意見は承認して一度受けとってから、こういう考え方もあるよね、と話すことが大切。『腹落ち』という言葉も印象的で、今でも腹落ちしているかなあ、どうかなあ、と客観的に見ている。」「価値観の違いとかは根深かったので、研修の時点でもまだ解消されたという感じはなかったが、ゴチャ混ぜにして、色々議論させて、ある一定の共通した着地に持っていった。そこで混ぜなかったら始まらないと木村さんは考えていたと思う。異物をガツと混ぜたような感じの研修だった。」「それまでは各部門は自部門のことだけを考えた意見で、私これ困ります的なのが沢山あった。では、どうしようかという話になった時に、一緒に考えてみる初めての機会がこの研修だったと思う。」

講師の大山は研修について次のように話した。

「この研修の目的は、自分がワークスのリーダーになった時に何をするのかということだった。自分が色々なメンバーを集めてやった時に、こういうやり方でやったら人の意見

を聞けるようになるからと伝えた。会議というのは承認の場で、みんなを認めてあげたら、そこに集まって来たみんなに何かが起きるのじゃないかなと伝えた。研修で覚えて、帰ってやったら、何かできそうかなと考えて欲しいと伝えた。」

また、大山は、「理想の姿は何?」「そうになったらどんないいことあるの?」といった基本的なやり方をすればとにかく何とかなるとも話した。そうすれば、会議は上手くいき、全員の意見が出て、チームがまとまりやすいと何度も伝えた。

5月の2回目の研修でも、「どんなワークスにしたいか?」というテーマでファシリテーションを行った。研修を受講した佐藤は「型にはまっていない印象を受けた。人間的なところが大事というのが新鮮で、受講生の心にささったように思う。理論的な話だけではなかった。」と振り返り、研修を外から見守った木村は、「最初は硬かったが、人間力の説明あたりから納得感が大きくなったように思う。」と話した。木村はCAF研修について、次のように話した。「研修の1回目が終わって、全員が納得した。『よっしゃ!』っていう気持ちになった最初の瞬間だった。」

## V お わ り に

本稿では、KS社のハードな側面に対する組織変革とそれをサポートするソフトな側面に対する組織開発の事例を論述した。同社は2014年に、セクショナリズムの課題や、やりがいのある仕事をしたいという中間リーダークラスの提言から組織変革を進めることになった。具体的には、技術センター設立により業務集約を、ワークス体制により部門集約と業務統一を行った。これらの「次世代設計体制」の展開（ハードな側面/組織変革）にあたり、リーダー候補たちの不安を克服する目的で3回の「研鑽会」と称する研修を行ったが、依然として3つの課題が残っていることを木村は認識していた。すなわち、以下の3点の課題である。

- ① 文化や価値観の違う組織出身の人をまとめることが難しい。
- ② 部門によって被害者意識をもった部署がある。
- ③ マネジメント・スキルが我流の方法で行われている。

これらの課題を克服するためには、コーチングとファシリテーションの両方の技法が必要だと考えた木村は、その2つをくっつけて1つの技法にしたコーチアプローチファシリテーション（CAF）を開発した大山にCAFの研修を依頼した。

この研修では部門の垣根を越えてチームを組み、いくつかのテーマに沿ってファシリテーションの演習を実施した。演習を行う前には、価値観は人それぞれ違う（価値観はどのようにできるのかを含む）、他人の価値観を承認し、メンバーを安全安心な場に導くことが

大切などのレクチャーを受講生は受けた。それらの話が多くの受講生の腹に落ちたこともあり、ファシリテーションとコーチングを、「現場に帰ったら、実践しよう」と思えるような研修になった。このことは、受講したメンバーのアンケートや参加者のインタビューで確認できた。また、研鑽会で木村は、「ワークス運営の不安要素は?」「課題は?」「課題の克服方法は?」などについてのディスカッションを我流で行ったところ、受講生から不安が噴出し、できないのではないだろうかというマイナスな意見がたくさん出た。それに対して、CAFのファシリテーションでは、「理想の姿は?」「そうなったらどんないいことがあるの?」「課題は?」というテーマでディスカッションし、研修の1回目が終わったときには、全員が納得し、「よっしゃ!」という気持ちになった。

また、この研修で受講生が特に印象的だと挙げた「承認」というキーワードは、この会社の組織変革の成功の鍵となって、この後も機能した。続く次稿では、このCAF研修後、同社の会議や仕事の進め方、研修制度やリーダーの能力、さらには企業文化がどのように変化したのかをインタビューから考察していく。また、同社の組織変革および組織開発の成果が、コスト削減、売上増加、顧客アンケートの改善など具体的な指標でも確認できるが、こうした点についても次稿で考察を進めていく。

#### 注

- 1) ピープルフォーカス・コンサルティング (2005) 5頁。
- 2) 中村 (2007) 23頁。
- 3) 中村 (2007) 26頁。
- 4) 仮称とした。
- 5) コーチアプローチファシリテーション (略称 CAF) とは、2009年に大山裕之が開発したメソッドであり、コーチング、ファシリテーションに「人間力」(心理学的要素)のテーマを加え体系的にまとめた組織開発手法である。筆者は、この手法について「コーチングとファシリテーションの活用に関する一考察—組織開発、学習する組織などへの展開—」, 「コーチアプローチファシリテーションを活用した組織開発事例 (1) —トヨタ名古屋教育センターの研修, 研究会の取り組みを中心に—」でも論究した。
- 6) 仮名である。
- 7) 仮名である。
- 8) コンティニュー株式会社 (本社・名古屋市) 代表, コーチアプローチファシリテーション連盟理事長 大山裕之氏。
- 9) 仮名である。
- 10) 仮名である。
- 11) 仮名である。当時の役職は、木村は技術統括部長, 佐藤は技術センター長, 田中は滋賀ワークス・リーダー, 野村は奈良ワークス・リーダー, 山田は大阪ワークス・リーダーであった。木村, 佐藤, 大山に対するインタビューは、2016年6月18日と12月23日に、ワークス・リーダー

に対するインタビュー（木村，佐藤，大山も同席）は，2016年12月23日に同社の本社（大阪市）で実施した。インタビューは，インフォーマル・インタビュー（グループ・インタビュー，非構造化インタビュー）により行われた。

- 12) 2015年4月「ワークス研鑽会」の冒頭の挨拶の原稿より。
- 13) 仮称とした。
- 14) 以下，「〇〇は説明した（話した）」などの記述がないものは，木村の話をもとにしている。
- 15) 仮名である。
- 16) 1年くらいかけて，取締役が講師となって，部・課長クラスを集めて研修した。本社の取締役会の「次のリーダーを育てないといけない」という発案で行われた。基本的に自薦で応募し，面接でこの研修にのぞめる人間かどうか審査された。公式な研修であり，この名前の通り，次を担う人材を育成していこうという研修だった（佐藤）。佐藤もこの研修に参加していた。
- 17) 大山に研修を依頼したのは，異文化の集まりである KS 社の価値観を一つにしたいと思ったが，その点に関しては全く自信がなかったためである。
- 18) 大山は，中国の日系企業で働く日本人に，「もしあなたが中国に生まれ育っていたら，中国人の価値観になっていたのではないか？」と問いかけ，中国人には逆のことを問いかけている。逆に中国人はなぜ中国人の価値観を持っているのかと問いかけ，中国で安全安心を手に入れるためには中国の価値観を身につける必要があったし，日本で安全安心を手に入れるためには日本の価値観を身につける必要があったのではないかと問いかけている。すると，まず中国人が変化し，やがて日本人も変わり，チームが大きく変化したと言う。
- 19) CAF 代表の大山は，「両方ともビジネスの現場で必要不可欠なスキル」としてとらえている。
- 20) CAF では，「人間力」を「自分の価値観に気がつき，他人の価値観を認められる力」と定義している。
- 21) CAF ができた背景について説明する。

CAF 代表の大山は，企業でのマネージャー時代に，コーチングを学び始め，コーチングは個人の成長促進に非常に効果的なスキルであると思った。ただチームなどの複数の人間をどう扱うのか，といった視点がなく，コーチングを始めた当初からコーチングだけではマネジメントは難しいと感じていた。他方で，ほぼ同時期からファシリテーションを学び，チーム全体で全く新しい発想が生まれる体験や，合意形成によりメンバーの参画意欲が高まることを学んだ。しかし，ファシリテーションは，会議をいかにうまく議事進行していくかというスキルとして教えられることが多く，決まったことを実際に行動する「人」に焦点を当てる視点が少ないと感じていた。会議ではうまくまとまり納得感もあるが，実際に行動するという視点が欠けていた。又，実際に両方のスキルを使っていて，別々に扱うと不都合があることにも気がついた。たとえばコーチがファシリテーションを行うと個人に介入しすぎて，「場」が壊れる。そこでこれらをばらばらのものではなく，一つのスキルとして学ぶことにより両方のスキルが相乗効果を発揮し，いろいろなメリットが生まれる。両者を組み合わせることで PDCA が回せるプロセスが実現できる。
- 22) 当初は12月に研修の予定だったが，ワークス開始時期決定が遅れたため，3月と5月の2回になった。
- 23) 頻出ワードの上位には，「分かる」（32回），「有難う」（21回），「思う」（20回），「研修」（16

回)、「説明」(16回)、「非常」(14回)、「理解」(13回)、「内容」(13回)、「自分」(12回)、「感じる」(11回)、「意識」(8回)、「今後」(7回)も挙がっていた。それらのワードは、研修で受講生に何が影響を与えたかという分析に直接関係しないと判断して省いた。参考までに以下を記しておく。

- 「分かる」は、「分かりやすかった」(圧倒的に多かった)「内容のわかりやすさ」「分かりやすい説明」「性格も分かったうえで進める」などであった。「有難う」は、「有難うございました」がほとんどであった。「思う」は、「会話に取り入れようと思う。」「頭に入ってきてやすかったと思う。」「研修」は、「短く感じた研修」「有意義な研修」などだった。「説明」は、「説明していただき」「理解しやすい説明」「現場に近い説明」「説明とディスカッションのバランス」「説明よりも行動」などであった。「非常」は、「非常にわかりやすい」が多かった。「理解」は、「理解しやすかった」が多かった。「内容」は、「研修の内容は」「(講師が)講義されている内容を実践していた」「リラックスした内容」「内容の改善」などであった。「自分」は、「自分の価値観を横において」「自分自身をもっと人間力を上げないと」「自分の行動を誘導していた」「自分のできていない点が明確になった」などであった。「感じる」は、「実感できました」「聞いてもらえたと感じさせる」「弱点だと感じた」などであった。「意識」は、「自分の聞き方を意識して」などであった。「今後」は、「今後生かしていきたい」が多かった。
- 24) この時点では、インテリアの責任者のOは、ワークスの考え方は分かっていただろうが、まだ自分の部下達が、本当にワークス・リーダーについていけるのか、任せられるのか心配していた。

#### 参 考 文 献

- 中村和彦(2015)『入門 組織開発 生き活きと働ける職場をつくる』(株)光文社  
 ピープルフォーカス・コンサルティング(2005)『組織開発ハンドブック』東洋経済新報社  
 中村和彦(2007)「組織開発(OE)とは何か?」『人間関係研究』第6号