



インタビュー

「他人事」社員ばかりだった...京都トヨタが“会議変革”で前年比125%達成したワケ

2021年08月24日 公開

田近秀敏（リーダーシップチーム・コンサルティング代表取締役）、芳賀将英（京都トヨタ自動車副社長）



写真撮影：桂伸也

2019年度は京都府のトヨタ系ディーラーでシェア3位だった京都トヨタ自動車は、会議を変革したことで、20年度の販売台数を前年度比125%とし、シェア1位を獲得した。いったい、どのように会議を変えたのか？ 同社副社長の芳賀将英氏と、会議の変革をリードした田近秀敏氏に聞いた。

※本稿は、『THE21』2021年10月号より、内容を一部抜粋・編集したものです。

「アゲインスト」の中、チームコーチングを導入

——田近さんは、様々な企業で「一枚岩会議®」というチームコーチングを実施して、組織変革を支援されてきました。京都トヨタ自動車が一枚岩会議を導入したのは2019年10月だったということです

が、それ以前の会議は、どのようなものだったのでしょうか？

【芳賀】事前準備もせず、ただ集まって、「やらない言い訳」をするだけでした。当事者意識がなく、他人事だったんです。時限爆弾を皆で押しつけ合うように、「責任」という言葉を使うのを避けていました。そして、何も決まらず、「気合いで何とかしましょう」で終わっていました。

私は10年ほど前に他社から転職してきて、これではダメだと思い、あるべき理想像を社員に話していました。けれども、「あの人は現場を知らないから」とか、「宇宙人だ」とか言われていたようで、何も変わりませんでした。

18年に田近さんのエグゼクティブ・コーチングを受けた際に、その話をすると、チームコーチングを導入するべきだとアドバイスをいただき、お願いすることにしたんです。

とはいえ、社内は反対ばかりで、完全な「アゲインスト」でした。導入に踏み切れたきっかけは、プロパーの西村精一営業本部長の「このまま負け組に甘んじるのは嫌や」という言葉でした。

「批判しない」ルールで発言が増えていく

——社員全員が喜んでチームコーチングを受けると決めたわけではなかったのですね。

【田近】チームコーチングのセッションの1日目は明らかに心を閉ざしている雰囲気でした。

チームコーチングは、問いを投げかけ、それに答えてもらうことで、単なる「グループ」が成果を上げる「チーム」へと成長する支援をするものです。けれども、経営幹部12名に問いを投げかけても、なかなか答えが返ってきませんでした。他の会社でもよくあることですが。

【芳賀】私は黙って見ていようと思っていたのですが、つい、口を出してしまって、田近さんに注意されました（笑）。

【田近】発言できないのは、心理的安全性がないからです。「どんなことを言っても、いっさい責められることがない」と保証することが必要なんです。

これは、「時間厳守」などと共に、グラドルールの一つとして最初に決めておくのですが、それだけでは不十分です。チームコーチが実際にやってみせなければなりません。

そこで、世紀の大発明、付箋の出番です。付箋に意見を書いてもらい、それを、いっさい批判することなく、紹介していくのです。

どんな意見を書いても承認されるし、議論や結論に貢献できるということが実感できると、心理的安全性が高まり、発言が増えていきます。

そして、チームコーチングのセッションの1日目の終わりには、「自分たちは無責任だった」という現実を、経営幹部たちが認めることができました。これによって、2日目は空気が大きく変わりました。

どんな会社でも、2日目には参加者の意識が変わりますね。早ければ、1日目の午後にも変わります。

【芳賀】トヨタ系ディーラーは4系列あって、当時は、各系列の専売車種がなくなり、全車種併売になることが発表された時期でした。競争環境が変わるわけですが、それを他人事のように捉えて、「変わってみなければわからない」という意識だったのが、「環境変化に向けて戦略を立てよう」と、当事者意識を持つように変わったのです。

【田近】現実を認めると、意識が変わります。

そして、現実を認めるためには、人によって見ている現実が違うことに気づくことが大切です。人は、自分が見たいように現実を見るものです。

チームコーチングを始める前の事前説明会で、「皆さんが売っているクラウンのエンブレムを5分で描いてください」と言ったところ、正しく描けた方はいませんでした。毎日、目にしているのに、描けないんです。

自分がいかに現実を正しく見ていないかを実感していただくことで、他の人の意見を批判しなくなりますし、現実を受け入れることへの抵抗感が減ります。

【芳賀】さすが、プロのコーチはやり方がうまいですね（笑）。

次のページ

幹部たちの関係が変わり「チーム」になった>



具体的にどういう問いを投げかけるかは、状況によって変えます。

京都トヨタ自動車の場合は、5Cモデルに、「GROW会議」という「型」を組み合わせました。

その後も、「型」を使った問いに答えてもらうことで、クラウンのユーザーとの関係を再構築し、買い替えや車検の約束をして、全車種併売開始以降に他のディーラーがアプローチをしても入り込む隙がないようにする「戦わずして勝つ」戦略ができました。

京都トヨタ自動車は、全車種併売前は、京都府でクラウンを販売する唯一のディーラーだったので、その強みを活かした戦略です。

【芳賀】会社の業績が上がった要因としては、店舗に設備投資をしてきたこともあります。

ただ、最も大きいと感じているのは、幹部たちの人間関係の変化です。チームコーチングを受けたことで、本音を言い合えるようになり、サポートし合うようにもなりました。「チーム」になったと感じています。

例えば、売上が上がっている店舗の責任者は、「自分のところが順調ならそれでいい」と考えるのではなく、他の店舗に手を差し伸べるようになり、売上が上がっていない店舗の責任者も、「迷惑をかけたくない」と、諦めることがなくなりました。

【田近】チームコーチングでは、外部のより大きなシステムへの貢献も重視しています。

今回、経営幹部の他に、店舗を束ねるブロックごとの一枚岩会議も行ないました。そこでは、自分たちのブロックのことだけでなく、幹部たちが決めた戦略を実現するために、自分たちのブロックの外部に対してどんな貢献ができるのかについても、問いを投げかけて、考えてもらいました。

成果を上げるためには、進捗状況を共有することも欠かせません。その際には、進捗が遅れていても、犯人探しや原因探しをしてはいけません。「目標達成のために何ができるのか」を考えることが重要です。それが、未来志向につながります。

どんな小さなことでも、どんどん承認しよう

【芳賀】チームコーチングを受けて学んだ会議の運営方法が社内に浸透しているかというところ、正直なところ、まだまだだと感じています。浸透すれば、もっと当社は伸びる。伸びしろはとても大きいと思っています。

【田近】芳賀さんは理想主義者なので、つい「まだまだ」とおっしゃることが多いのですが、できていることに目を向けて、承認することも重要です。

【芳賀】田近さんは、チームコーチングの中で、かなりの頻度で承認をしていましたね。

【田近】どんな小さなことでも、承認するようにしています。例えば、「1時間でやってください」と言ったことが54分でできれば、「なんと、54分でできるとは素晴らしい！」と褒める。こうしたこと

が、心理的安全性にもつながります。

特に営業系のチームでは、社員をしっかりと認めることでヒーローを作ることにも有効ですね。ヒーローがいると、他のメンバーは、そのヒーローからノウハウを学びますから。そのためには、ヒーローに自慢話を大いにしてもらうことも大切です。

もっとも、大切なのは成功事例だけではなくありません。失敗事例も、メンバーの学習に役立ちます。失敗事例を話してもらうためにも、心理的安全性が欠かせません。

【芳賀】 チームコーチングを受けたことで、「自分たちはやれる」と思う社員が増えたとし、自ら動き出す社員も増えていると感じています。

実は、私はもう社内の仕事は社員に任せてしまっているんです。私がしているのは、私にしかできない仕事です。例えば、整備士になる若い人が減っているのでも、全国の学校を回って、直接話をしたりしています。

【田近】 それは素晴らしいですね。

企業にとって、経営理念やビジョンはもちろん重要なのですが、成果を決めるのは企業文化です。そして、企業文化を作るのは現場の管理職です。

管理職が当事者意識を持っていなかったり、被害者意識を持ったりしているようでは、成果は上がりません。管理職が当事者意識を持つことに、チームコーチングは役立てると思います。



印刷通販
DMプリントパック
DMまるごとパックに
新システム登場! New

プリントパックから
もっと安く!
高品質を低価格で

DMまるごとパック
ターゲティングDM

地域・ターゲットしぼり込み
宛名リスト不要

目的地域の目的業種の宛先を
ピンポイントで自動取得

法人システム
宛名リスト作成
システムによる
リスト代 0円
お試しキャンペーン実施中!