

TCSホールディングス株式会社様

理念をバネとした企業風土改革

TCSホールディングス株式会社を中心とするTCSグループは、独立系IT企業を軸としたグループ企業で、2021年3月に創業50周年を迎えました。

2020年7月より、「企業風土改革」を目的とし、グループ会社の各社経営トップ30名と拠点長190名に対して、ALL ACCESS PASS® を利用したプロセス・ラーニングを開始いただいています。

単発の研修ではなく、継続的な取り組みを数年かけて実施することで風土改革に繋げるという、長期的な大規模プロジェクトとなっています。

今回は導入に至った背景と独自で工夫されている取り組みをヒアリングさせていただきました。



導入に至った背景と当時の課題について教えてください

— 抱える課題と危機感

三科: 1971年の創業以来、常に会社の進むべき道標であった創業者が2018年に他界しました。強いリーダーシップで「企業理念」を体現していた存在を失ったわけですから、我々にとって非常にインパクトが大きく、これを乗り越え前へと進むために、新たな道標を示すことが急務となったのです。

また当社は何より「人材が資本」の業態であり、その重要性を理解していたにも拘わらず、人材育成やコミュニケーション、評価等の人事的な取り組みについては、決して十分とは言えない状態でした。例えば『組織の一体感醸成』については、各社・各拠点の単位では、夏のバーベキュー大会等、コミュニケーションの改善を図る工夫もしていましたが、顧客先に常駐している社員が多いという業務特性から、帰属意識や一体感を得にくいという課題がありました。

今後を見据えた時、目まぐるしく変化していく昨今の事業環境にあって、これまで通りのビジネスモデルや風土を維持し継続していくことへの危機感が、社長を始めとした経営トップたちの間にあったのです。

— 4つの改革から成る中期経営計画

「Change2022」とFCJ*のサービス導入

そこで、既にあった「企業理念」を改めて会社の柱とすべく再構築し、また次の50年を創っていくための第一歩として、中期経営計画「Change2022」を策定しました。この中期経営計画は、「事業領域改革」「事業モデル改革」「技術改革」「企業風土改革」の4つの改革を柱としています。その改革の一つである「企業風土改革」の一環として、FCJ*のサービスを導入しました。

1社に長く勤めるというよりも、スキルを身につけてキャリアアップのために転職をする人が多い業界ですが、そうした人達が他社と比べて、やはり「TCSグループで働きたいな…」と思ってくれるような魅力のある環境や風土が必要だと感じたからです。

*FCJ (フランクリン・コヴィー・ジャパン)



総務部 部長 三科 徹 様

フランクリン・コヴィー社のことをご存じでしたか？

前職で「7つの習慣®」を使った研修や「ビジョン・マネジメント」を活用した勉強会を実施した際に、参加者の目つきが変わる瞬間に立ち会い、その後、その経験をもとに風土改革や意識改革に取り組んでできましたので、勿論知っていました。

弊社のサービスを採用することにした理由、決め手は何でしたか？

— 地に足を付けてビジョンの実現をサポートしてくれる会社

我々の抱える課題を検討した結果、その解決には「ビジョン・マネジメント」を利用した取り組みが合っていると考え、それをベースに風土改革を行うことを方針として決めました。ただ風土改革は、表面的でやること自体が目的化してしまうことが多々あるため、しっかりと地に足を付けてサポートしてくれる会社を探していました。

そんな中で「7つの習慣®」には「ビジョン・マネジメント」を実現するためのノウハウや、気付きを与える内容が網羅されているので、御社にまずは相談させていただきました。営業担当である小川さんから我々の想いを汲み取ったシナリオ感のあるご提案をいただいたので、御社を選ばせてもらった次第です。

導入当初、社内のメンバーの反応は怎么样了か？

— 座学やノウハウ研修ではなく、「気付きを与え意識と行動を変革する勉強会」というマインドセット

書籍「7つの習慣®」を知っていた人も居ましたし、そうで

はない人の中でも、座学ではなく気付きの勉強だということ、そして現状に対し課題認識を持つリーダーが多数居たこと、等の理由から、肯定的な反応が多かったです。また推進母体となる事務局には、「会社をより良くしたい!」という思いを強く持つメンバーが集まり、主体的に参画してくれました。それらの理由に加えて、ご提案内容やシナリオ感が弊社社長のイメージと合ったことも、スムーズに受け入れられた理由の一つだと思っています。

一方で導入決定後、グループ各社に展開するにあたり、各社経営トップに、長期的で大々的な取り組みとなることを説明し、理解と協力を得ていく際は慎重に進めました。社員に

展開する前に、どういった内容の取り組みであるかを各社経営トップが自ら理解し、有効性を認めてくれなければ頓挫してしまうと考えたからです。

まずは各社経営トップ、そして拠点長向けに勉強会を展開していくことになりましたが、経営トップ陣の中にはひよっとしたら、「何故、今更研修を受けなければならないのか」という思いもあったかもしれません。しかし、これは所謂ノウハウを学ぶ研修ではなく、気付きを与え意識と行動を変革する試みです。この取り組みの趣旨を説明し、「老若男女を問わず、人間死ぬまで勉強!」と、「研修」ではなく、あえて「勉強会」の名前でやることにしました。

研修プログラムやその周辺での独自のお取り組みとは?

— 社内ファシリテーター5名を1年かけて養成

月舘：私を含む事務局の5名が社内ファシリテーターとして勉強し、現在は新任拠点長および未受講の部門長等のキーマン向け勉強会を追加実施しています。今後は、勉強会での気付きを現場で実践してくれる拠点長を育て、主体的に判断し行動していける企業風土をグループに醸成し定着させていくことを目指しています。



人事部 課長 月舘 悠希 様



総務部 次長 釜崎 良二 様

— 360度アセスメントを毎年実施し変化を可視化

釜崎：一方で経営トップに対しては、自分がどう見られているかを意識して経営者としての仕事をして欲しいという目的のもと、「7つの習慣®」とリーダーシップについての360度アセスメントを実施しました。今後も継続的に毎年実施し、人事部と連携しながら基幹人材の育成に取り組んで行く予定です。

導入してよかったという声や感想はありましたか?

— 勉強しただけでは終わりたくない。 自分の組織を何とか良くしたい。

三科：参加者から「単に勉強しただけでは終わりたくない」、「『主体性』や『Q2 (緊急ではないが重要な事柄)』などの言葉をグループ内で広めて、共通言語化して欲しい」等のコメントや要望が上がって来ていたこともあり、現在は未受講者向けに継続して勉強会を開催しているところです。毎回、参加希望者が多く、8月末時点での受講者は累計で400名

	緊急	緊急でない
重要	Q1 必須	Q2 効果性
で重要でない	Q3 中断	Q4 無駄

になりました。この取り組みに関心を持っているリーダーが如何に多いかが分かりますし、自分の組織を何とか良くしたいと、勉強会での気付きを現場で実践し始めてきている事例も出てきており、嬉しい限りです。まだまだ始まったばかりで、「何か変わってきたな…」と感じて貰えるにも5年、「取り組みをやって良かった…」と言って貰えるには10年は掛かっていると思っています。決して焦らずじっくりと腰を据え、取り組み自体が目的化しないように注意していかないといけません。より良い会社にして行こう、というこの取り組みがグループ全体に広がって行くように、これからも各社の現場での主体的な活動をサポートしていきたいと思っています。

TCSホールディングス株式会社 創業：1971年3月 従業員数：約50人 (グループ全社員数：約11,000人)
事業内容：株式の保有によるグループ全体の事業活動の支配及び管理、不動産の賃貸及び管理、金融業等

