

## **Interview**

# マネジメントのプロトコルを揃える

代表取締役社長 CEO 三浦 由佳氏

**Special Report** 





**Interview** 

### マネジメントの プロトコルを揃える

マネジメントオフサイト

「もっと身近に、もっと楽しく テクノロジー×クルマ」をミッションに掲げ、自動車総合サイト「carview!」を運営するカービュー。他にも、

- ・中古車査定仲介サービス
- クルマ専用SNS「みんカラ」
- •「ヤフオク!」自動車分野の営業/企画などを営んでいる。1996年の設立から2015年のヤフーの完全子会社化などを経て、成長を続けている。

2017年に三浦社長が着任してからもその動きは活発だ。2018年8月には、建機に関する情報の配信や中古建機の取引サイトを運営する子会社を設立。さらには同年11月、中古車輸出支援サイト「tradecarview.com」関連事業を売却している。

さらなる成長に向けたダイナミックな動きの中、「マネジメントオフサイト」プログラムについて、三浦社長はどんな想いを込め、手ごたえを得て、その先に何を見ているのだろうか。

# 変えていくのは「結局は人」ならばそのカギとなるのはどこか

三浦社長は着任1年目、ビジョンとバリューの再設定から手を付けた。自社の事業の多くが成熟していた。自動車業界は、ユーザーやテクノロジー、ビジネスモデルなど全体が大きく変動する最中にある。改めて先を見据える必要があった。

そして2年目の2018年、新ビジョン「インターネット×クルマ=カービュー」に向けて踏みだすという、一つの節目を会社として迎えていた。

ビジョンに向けて組織を変えていくのは「結局は人」と言い切る三浦社長。その背後には、展開するインターネットサービスが資源を伴わず全て人の手によって作り上げられるものであるという事情がある。

すでに人事制度や評価制度は2018 年度の早い段階で変えてある。次は、 そうして集まり働いている、社員を変 えていく時だ。

ではどこから着手するか。

三浦社長には、ひとつ気にかかっていたことがあった。カービューを去っていく人々だ。何か強い不満があったわけではないようだが、異口同音に聞こえてきたのは「次の成長を考えると、転職をした方がいい」という声だ。確かにカービューは長らく入社後の育成を行ってきていなかった。しかし、研修などの機会の話だけだったのだろうか。

組織に変化を起こしていく主体である 社員。社員の成長を促し、行動を呼び起していくためにも、マネジメントは カギを握る。三浦社長はマネジメント に焦点を当てた施策へと動いた。

# 変化のために選んだのは「研修」というツール

変化を起こしていく際、三浦社長が「研修」というツールを選んだのはなぜだったのか。

今、若い人を含めた新しい人たちを 積極的にマネジメントに登用している。 昇進した人々は、もちろんプレーヤーと して優れた実績を誇ってきた。しかし、 マネジメントとなると、プレーヤーとは違う動き方をしなければならない。三浦社長には「今まで見てきた上司の振る舞いや、自分のスタイルなど、限られた中からしかマネジメントとしての動き方の解決策が出てきていない」ように見えていた。

企画前の想いを、三浦社長はこう語った。「自分としてはこれが正解というやり方以外にも、本当はマネジメントとして違う視点とかやり方があるんだという意味で、武器を増やしてあげたい」。人によって、自分に適したスタイルもあれば、面している状況が異なるなど、条件の差はある。そうした条件に応じて使い分けられるだけの武器を与えてあげたかった。

しかし、知識やスキルのインプットは、 極端に言えば、書籍でも用は足りる。

この点、構想を練る上で、三浦社長の中には明確なキーワードがあった。

「マネジメントのプロトコルを揃える」だ。

後にプログラム目的となったこの言葉に込めた狙いはどこにあったのか。『デジタル大辞泉』によると、プロトコルとは「コンピューター間で、データをやりとりするために定められた手順・規約」とある。今回においては、マネジメントのメンバーが、各々の自己流にとどまることなく、組織共通の武器を携えた上で任に当たるということであろう。

そのためには、書籍によるインプットだけではなく、共通の理解に立った議論の場などの機会が必要となる。それもただの話し合いの場では用をなさ



ない。 意図を織り込んで設計された 場、即ち研修が必要なのだ。

#### 「体験学習」というアプローチ

ならば、講師を招いてインプットするいわゆる管理職研修でなく、体験学習というアプローチを取ったのはなぜか?

プログラム目的を構成する3つの要素が興味深い。

- 1. マネジメントの知識的な理解
- 2. 知識理解の感覚理解への転換
- 3. 自身の時間の使い方への反映である。1の知識的な理解だけならば、充足する研修プログラムは世に多くある。しかし、残りの2点はどうか。

何かを「知っている」ことと、それを日常的に「している」ことの間には大きな開きがある。その差は何か。言葉として綴られた知識やスキルが、現実におけるニュアンスレベルにまで落とし込めている「感覚理解」の有無である。これが目的に入っていたのは、三浦社長の求めた「揃える」という水準が、研修の先に、それぞれが抱えている条件に合わせて使い分けられるという高いレベルを見据えていたゆえのことだ。

様々な体験の場を通じて、自身や組織の特徴を内省して振り返る。目の前で起きたことや自身が味わったことと、日常との結び付け。だからこそ、何ができていて、何ができていないかの棚卸はもちろん、背後の理由や動機づけにまで思考が及ぶ。体験学習の得意とするところである。

そして、感覚的理解のさらに先にある のが、時間の使い方への反映だ。

登用されたマネジメントメンバーは誰もがプレーヤーとして秀でている。しかし、今求められるのは、プレイングだけでなく、マネジメントとしての行動だ。だが、昇進は24時間以上の時間や5割増しの体力を与えただろうか? 新しい行動を足すためには古い行動を削らねばならない。限られた時間と体力の中で、自身の行動の割り当てをやりくりする他ない。

そのためには、マネジメントになってからの自身の時間の使い方を省みるなどの過程を経る必要がある。その旅路は心地よいとは限らない。様々な条件で「(仕方なく)やらなかったこと」の裏にある動機づけさえも織り込まねばならないからだ。想像に難くないだ

ろうが、紙や画面に向き合って唸るだけでは不十分である。

自身の時間の使い方を省みるには、 自身の特徴を映し出す鏡と、それに 向き合うことが欠かせない。この点、 自身を映し出す鏡としては体験が、 その像に向かうことは良質な問いによ る内省が効果的にサポートしてくれる。

#### 意図に沿った プログラムのカスタマイズ

三浦社長の想いとツール、アプローチ、 そして参加者とを掛け合わせてカスタ マイズされたプログラムはどのようなも のだったのか。

プログラムは、1泊2日の集合研修を 1回と社内での継続的フォローアップ という仕立てだ。

1泊2日のモジュール(プログラムの構成 ユニット)はインパクトによって実施された。その構成は、

- 1) マネジメント基礎知識のレクチャー
- 2) 参加者7名程のチームで行う課題 解決型のアクティビティ
- 3) ファシリテーターが1)や2)を踏まえて 行うチーム単位のレビュー



Copyright Impact® 2018

画像提供:株式会社カービュー

4) 対話やワークなどのセッション からなる(下図)。三浦社長の「マネジメントのプロトコルを揃える」というイメージの下、基礎を確実に抑えつつ、 各要素がブレンドされている。

#### 体験学習ならではの気づき

当日は、自身も参加者の一人として プログラムに飛び込んだ三浦社長。 参加者としての視線から印象的な シーンが2つあった。

1つはとあるアクティビティだ。そのアクティビティでは、2m四方ほどの大きなパズルの組み立て時間を指定秒数内に収めることが課題。達成までに与えられた数十分の間、時間計測は何度でも挑戦できる。構造自体はインパクトが行うアクティビティの中でもシンプルな部類である。

しかし、達成できたのは6チーム中で、 三浦社長のいた1チームだけだった。 未達となった5チームの中には、後コン マ数秒のところもいれば、指定秒数の 4倍を要したチームもあった。

明暗を分けた要因は様々なことに求められる。三浦社長は、リーダーがど

20:00 セッション: IMPACT BAR

21:30 1日目終了

れぐらいチャレンジングな目標を示せるかにあると感じていた。部下は明確に「このレベルまで達成せよ」と示された方が動きやすいものである。

明確なゴールを示す。これはリーダーシップやマネジメントの書物を紐解けば必ずと言ってもいいほど行き当たることだ。三浦社長もこれまで幾度となく実践してきたに違いない。それでも、改めてその重要性に気づいた。それは、このアクティビティの中において、あえてリードする立場にならずに臨んでみた体験からの再発見といえるだろう。

種々のアクティビティを通して、周囲の参加者の特徴も見えてきた。 意思決定できなかったり、指示を出せなかったりした参加者がいたのだ。

この場に集ったのはマネジメントのメンバーだ。普段は役割としての上長らしく、しっかり指示を出したりしている。ただし、アクティビティのような「フラットな場でのリーダーシップとなると、まだまだ自然な動きにはなっていない」。そう話す三浦社長は、リーダーシップの発揮という点にメンバーの一層の伸びしろを見出しているようだった。

#### 「本当の話ができた」

もう1つの印象的なシーンは、セッションのひとつ「IMPACT BAR」だ。参加者の気づかない間に研修室をBARのような空間にどんでんさせて、実際にお酒や軽食を出しながら対話セッションを行うものだ。

時間と話題はファシリテーターにより管理されている。また、1テーブル4~5名で参加者を分け、テーマごとにメンバーを入れ替え、話の停滞を招かないようになっている。そのため、会話でも議論でもなく、自由なムードと真剣な話し合いを没頭して行えるという対話の空間が作られる。

話しやすさや仲のよさならば、四半期ごとのパーティなど普段から培ってきたという自負が三浦社長にはある。だが、IMPACT BARは何かが違ったようだ。その点を、三浦社長は雑談と対話との違いであることを見抜いている。「カジュアルな雰囲気、かつテーマがあって話すというのが新鮮な体験で、お互いにどんな人かわかった」という。また、テーマと仕組みを持つことで、普段話さないような人たち同士でも話しやすかったようだ。

### マネジメントのプロトコルを揃える

#### モジュール1:1泊2日 合宿 1日目 2日目 08:30 前日の振り返り 11:00 オリエンテーション レクチャー:効果と効率 11:45 レクチャー: マネジメント概論 09:00 アクティビティ 4 12:45 昼食 09:50 チェックアウト 13:35 **レクチャー**:業務品質(PDCA) 10:40 レビュー: 自部署の効率と効果 アクティビティ 1 レビュー:新規事業のPDCAのポイント 11:10 レクチャー: フレキシブルマネジメントスタイル **セッション**: ジンザイマッピング 14:40 レクチャー: 職務割り当て アクティビティ2 11:50 昼食 レビュー:部下の意欲を高める働きかけ 12:40 セッション: Action Story Board 16:40 レクチャー: 連結ピンと権限移譲 15:20 セッション: Time Resource Allocation アクティビティ3 16:30 ラップアップ **レビュー**:組織として高い成果を出す 18:30 チェックイン・夕食 17:00 オフサイト終了

結果、三浦社長は、自身を含めた 参加者メンバー同士で「本当の話が できた」という手ごたえを感じている。

高い評価を得たこのIMPACT BAR、 企画段階において、カービューとインパ クトによる入念な調整が行われていた。 対話の軸については「カービューがどん な会社ならあなたはHappyか?」とい うことで合意されていた。論点はその 議論をどう深めていくかだった。

今回、インパクトから提案されたアプローチは2つ。1つは、テーマをすべて指定するアプローチだ。研修主催側の意図を強く反映させた上で、議論のテーマをブレークダウンしていくことができる。

もう1つは、軸となるテーマを最初に対話した後は、メンバーが入れ替わる毎に各テーブルで「もっと深めたいテーマ」を自主的に設定するアプローチだ。このアプローチでは良くも悪くも発言が発散する傾向がある。しかし、参加者たちが任意でテーマを設定するからこそ、関心領域や話題の派生パターンなどから洞察を得ることができる。

今回が初のマネジメントオフサイトであることを踏まえ、インパクトは自主設

定アプローチを推奨した。そうして迎えた当日だったのだ。「本当の話ができた」ことの裏側には、こうした細かな調整があった。

IMPACT BARの他にも、今まで社内ではあまり話されなかったことが語られたセッションがある。自部署の未来を描き、そこに向けたアクションをストーリー化するワーク「Action Story Board | だ。

ストーリーは5段階に分かれており、それぞれの段階をA3大のボードにまとめ、紙芝居仕立てで語る。その際、映像作品における設計図としての「ストーリーボード」化を意識することが大事だ。話に具体性を持たせつつ、視覚的に部下をインスパイアすることを念頭に置くのだ。参加者は思い思いの工夫を凝らし、ストーリーを共有していた(下写真)。

ビジョンを語ること自体は、マネジメントの立場にいるならば誰にとっても必要だ。しかし、事業の方向性などのビジョンを描いて示す機会は「今まで本部長クラスぐらいにしかなかった」という。今回の参加者の大半は、どちらかというと受け身のスタンスにとどまってい

た。「設定していくことは自分の役割 なんだ」と意識できた点に深い意義が あったと、三浦社長はうなずく。

#### 増えた「相談」

1泊2日のモジュールから戻り、早くもマネジメントメンバーに変化が生じ始めている。

マネジメントメンバーも、自己流でやってきたマネジメントには限界があることを参加前から感じていたことだろう。その点は、今回の1泊2日のモジュールを通じ、そうした悩みに基づく「知りたいと思っていた乾き」は満たされた。

そして今、「じゃあどうしたらいいんだろう?」という、自分の抱える条件に合わせた具体的な使い分けを意識し始めている。それは具体的な行動として、マネジメントメンバーが人事担当者へ相談に訪れることが増えていることに見て取れている。

良い変化は他にもある。マネジメントメンバー間に連帯感が生じ始めてきているというのだ。三浦社長には、プログラム目的にこそ盛り込まなかったものの、もう1つの狙いがあった。「何か



あった時に相談できる仲間がいるとい う感覚を持ってもらう」ことだ。積極的 な登用の中で、一人で抱え込むこと がないようにという思い遣りなのだろう か。三浦社長の望んだ環境は、現実 のものとなり始めている。

会社としてもポジティブな変化が起き 始めているタイミングを逃すつもりはな い。フォローアップに向けてすでに動き 始めている。

最初のフォローアップは、事業部ごとに 実施される。1泊2日モジュールで理解 した内容のすり合わせや、計画した時 間の使い方に沿って何がどう変わった のかという振り返りが行われる。

後者については、1泊2日モジュールの 「Time Resource Allocation | セッ ションにて、自身の時間の使い方を整 理している。マネジメント上必要な行 動につき、時間配分の現状と理想を 書き出した上で、ギャップを埋めるため になすことは何かという計画が立てら れているのだ。この計画が絵に描いた 餅になるのを阻止するのだろう。次の フォローアップステップにおいても、「行 動 |というテーマの下で繰り返し議論さ れる、重要な要素になっていきそうだ。

### もしも、このプログラムを今年やっていなかったら、 来年度スタートの立ち上がりスピードが遅くなっていた

#### 来期とその先へ スムーズな滑り出しを

実は、今回のマネジメントオフサイト は、その名の通り、三浦社長以下の 全マネジメントメンバー43名で行われ ている。そして、1泊2日のモジュールは カービューの下期初日に重なる日程 だった。

企画段階では、階層で分けることも 考えた。本部長と部長との間、マ ネージャーと現場のメンバーとの間、そ のどちらにも解決したい課題があった。 本部長から部長までを優先しようか とも思った。しかし、現場のメンバーへ の影響力の大きさを踏まえ、課長ま でを一気に底上げし、マネジメントの プロトコルを揃えたかった。

また、事業や機能で分けたりして人 数を分散することも検討した。しかし、 その分け方も選択肢になることはな かった。今ある事業や機能の区切り ではなく、複数と連携して仕事をして いくことを進めていきたかった。それゆ えに、広いネットワークを社内に生み

出したかった。こうして、全マネジメン トメンバー43名で行うことを心に決め たようだ。

「下期の初日に管理職が会社に誰 一人いなかった」と少しいたずらっぽく 笑う三浦社長。それでも、このメン バーで、このタイミングで行うことは譲 れなかったようだ。もしもこのプログラム を実施していなかったら「来年度のス タートに向けて今の組織の区切りを 動かすこともあり得るが、その立ち上 がりのスピードが遅くなっていただろうし と考えている。そう語る目は、まさに 真剣そのものに戻っていた。

マネジメントメンバーには良い効果が 見られ始めている。それを踏まえてス タッフ向けのプログラムを人事が企画 している。変化は加速するだろう。今 こそ来年度に向けて事業などの「中 身の話」をディスカッションしていく好 機だと三浦社長は考えている。「どん どんマネジメントメンバーを巻き込んで いきたい」と、三浦社長は強い期待 を込めながら語った。

(取材·撮影: 2018年11月12日 IMPACT)







www.impact in ternation al.com