



FCG/TLC 事例紹介:
リーダーシップ育成の文化
マクドナルド グローバル シェアド サービス

【マクドナルド社の人材開発に対する考え方】

100か国以上でビジネスを展開し、毎日約7000万人の顧客にサービスを提供している世界トップレベルのフードサービス業として、マクドナルドは、卓越した顧客体験を提供するために優秀な人材を配置することが重要であると考えています。



マクドナルド グローバル シェアド サービス

【背景】

- ・ 世界100か国以上で毎日7000万人の顧客にサービスを提供
- ・ 自社レストランのマネージャー職の50%、オーナー経営者の60%が、マクドナルドの店舗クルーとしてキャリアをスタート
- ・ IT部門は組織構造上分散していたが、共通のグローバルソリューションを推進するためにひとつのチームとして機能する必要性があった

【リーダーシップチームにもたらしたインパクト】

- ・ オープン・支援・信頼・ハイパフォーマンスな文化を生み出した
- ・ チームメンバーが共通言語を用いてオープンに自らの成長機会を語り、支援を得るよう力づけた
- ・ 5ヶ年計画の戦略プランをわずか3年で達成
- ・ ワールドクラスのシェアド・サービス組織になるというビジョンに向かってこの勢いを継続するために「GSS 2020戦略」を策定

マクドナルドはこれまでもリーダーの育成に力を入れてきました。創業者のレイ・クロック氏は「人は未熟である限り成長している」という言葉を残しています。マクドナルドはこの経営哲学を「機会を提供する」「才能を育む」「リーダーを育成する」「成果に報いる」ことで従業員にコミットすることを示してきました。これは、昇進は主に社内から行うという伝統からも明らかです。マクドナルドのホームページには「自社レストランのマネージャー職の約50%、オーナー経営者の60%がマクドナルドの店舗クルーとしてキャリアをスタート」という記述が見られます。

ある人にとって、マクドナルドは最初の職場であり、その人が将来に向かって人生を追求し成功するために役立つ基本スキルを開発する場所を意味します。また、ある人にとってマクドナルドは、長期に渡り成長・貢献・前進の機会を得ることができるキャリアパスであることを意味します。「多様な背景と経験を持ち、十分なトレーニングを受けた個人によって構成されたチームは、敬意を育みながら高いレベルのエンゲージメントに支えられた環境で協働するものである」マクドナルドはこれを企業理念とし、継続的な成功の為に不可欠な価値としています。

【シェアドサービス事業の課題】

2008年にマクドナルドのシェアドサービスチームは、フルサークルグループ(ザ・リーダーシップ・サークル(以下TLC)の兄弟会社)との業務提携を開始しました。当時シェアドサービスチームはマクドナルドのITグループに所属していましたが、世界共通のソリューションを推進するために、これまで分散していたIT部門を一つのチームとして機能させる必要性が生じていました。CIOは、各ITリーダーがチームワークを育み合意形成を図ることが重要であると考え、この取り組みをフルサークルグループに主導するよう依頼しました。ITのリーダーシップチームがTLCのプログラムを完了すると、CIOはケルビン・マクローリン氏(当時のシェアドサービス担当副社長)を含む役員に、ITチームをTLCのプログラムに参加するよう要請しました。

TLCが紹介されてから間もなく、シェアドサービスの組織は「グローバルシェアドサービス(GSS)」へと進化し、真からグローバルな機能を担う組織となりました。これはマクドナルド初のことでした。「現在の能力を超えて成長することのできるリーダーを擁して、ダイバーシティに富むグローバルなチームを構築する必要があったのです。」とマクローリン氏は当時を振り返ります。マクローリン氏は、チーム構築の初期においてリーダーシップの効果を高め確かなものにしていくことが最重要であることを理解しており、その実現のためにTLCを活用したのです。

2012年、マクローリン氏はマクドナルドのファイナンス・トランスフォーメーションを主導する役割に就任しました。2005年からGSSリーダーシップチームのメンバーであったデビー・バラード氏が、GSSリーダーの役割を引き継ぎました。バラード氏はすでにTLCのプログラムを体験し、どれだけ価値のあるものか、どんな効果をもたらされるのかを認識していました。バラード氏は次のように述べています。「TLCのプロセスは、仕事上においても、個人としても私を助けてくれました。一步引いてなぜ今自分がそのような振る舞いをしているのかを客観的に観察できるようになったおかげで、私自身リーダーとし

で成長し、リーダーシップチームに求めていることを私自身が体現して示すことができたのです。」こうして、GSSは継続してリーダーシップ開発にしっかりと意識を向け、企業文化の中にTLCのプログラムをさらに浸透させていきました。

【戦略的ソリューション：ザ・リーダーシップ・サークル(TLC)】

2008年のTLCがシェアドサービスのリーダーシップチームに紹介された時、彼らはプログラムに対し懐疑的でした。なぜなら、個人の強みや開発機会についてのフィードバックを受けるだけでなく、リーダーシップチームの他のメンバーとそれを共有する演習が予定されていたからです。リーダーシップチームは、初回のセッションに困難が伴うことを覚悟しつつ、結果は価値あるものになるであろうと信じて、TLCのプログラムへの参加にコミットしました。

このように当初戸惑いがあったものの、GSSは、やがてTLCのプログラムを最も総合的かつ一貫性を持って適用する組織になりました。マクドナルドの他のグループもTLCを活用していますが、GSSが他と異なるのは、各チームメンバーがグループの前で自身の長所と短所について話し合う「パブリックフィードバック」を継続的に取り入れている点です。「TLCはGSSのリーダーシップチーム内で共通言語になり、リーダーシップ開発を実施しています。」とマクローリン氏は言います。新メンバーがGSSあるいはサポートパートナーからリーダーシップチームに参加する場合は、TLCに参加することになっています。さらにGSSでは、将来有望なマネージャーにもTLCのプロセスに参加してもらっています。2014年、GSSはTLC パルスサーベイというプログラムを導入し、成長機会の領域に焦点を当て、これらの具体的な領域の成長を促進するために、より頻繁にフィードバックを行うことにしました。

現在、ファイナンス・トランスフォーメーションを主導しているマクローリン氏も、自身の新しいチームにTLCを導入しました。ファイナンス・トランスフォーメーションのリーダーシップチームは、2014年9月に初めてTLCのプロセスに取り組み始めました。また、ファイナンス・トランスフォーメーションチームは、各個人に対してだけでなく、チーム全体のコンピテンシーと開発機会に関するアセスメントも取り入れています。

【成果】

TLCは、GSSが真にリーダーシップを共有するチームに変容し、「オープンであること」「支援し合うこと」「信頼すること」「ハイパフォーマンス」の文化を醸成する一助となりました。バラード氏は次のように語っています。「TLCは私たちのDNAの一部、私たちが何者であるかの一部になりました。現在までに私たちは、個人のリーダーシップそしてチームの集合的リーダーシップ両方の効果性にフォーカスを当てて複数回のオフサイトミーティングを実施してきました。その結果として、団結力のあるハイパフォーマンスのリーダーシップ文化をGSSで築き上げることができたのです。」

チームメンバーは自身の成長機会について積極的に話し合う相手を見つけ、共通言語を用いて他のメンバーからの支援を得るよう促されます。リーダーのオープンな姿勢と互いに支援し合う姿勢が相乗効果を発揮し、GSSは組織内のビジネス成果を加速します。チームは、課題の水面下において前進を妨げる可能性のある要素に目をそむけず、そうした課題を表に出して話し合うことができるのです。

チームがTLCのプログラムやプロセスを信頼し、メンバー同士が尊重しあい、互いの長所と成長機会に気づくことで、信頼と支援の環境が生まれます。

バラード氏は言います。「最初は怖いものです。自分の成長機会を他のメンバーに公言するのは。ですがやがて、これこそがお互いがサポートし合える環境なのだと気づいていきます。落胆させたり混乱させたりするためではなく、よりよいリーダーになるために支援するためのものなのです。」

TLCが支援してGSSが生み出した文化は、組織の成功に大きく貢献しています。GSSは5カ年の戦略プランをわずか3年で達成し、続いて「GSS 2020戦略」を掲げ、ワールドクラスのシェアド・サービス組織を築きあげるというビジョンを推進中です。マクローリン氏もバラード氏も、今後もTLCの強力な支持者であり続け、組織での運用を推進し、マクドナルドのメンバーにこのリーダーシップ開発における経験を共有してくれるでしょう。

FCG&TLC 問い合わせ先:

Steve Athey steve.athey@fcg-global.com (英語)

Megan Corrent Langford megan.correntlangford@fcg-global.com (英語)

info@theleadershipcircle.jp (日本語)

McDonald's Contacts:

Debbie Ballard VP Global Shared Services 630.623.3237 debbie.ballard@us.mcd.com

Carolyn Ross Admin Asst. to Debbie

Kelvin McLaurin 630-623-6893 kelvin.Mclaurin@us.mcd.com