

マグマ・カッパー社

マグマ・カッパー社は、米国内の他の銅産業の例に漏れず、競争の激化や価格の落ち込み、環境規制による制約、その他の多くの要因によって困難なチャレンジを強いられていた。マグマ・カッパーの場合これらの問題は、経営陣と複数の労働組合間の厳しい対立関係によってさらに悪化していた。

労使双方に働きかけることで長年にわたる両者間の敵対関係と不信の克服し、企業風土を刷新することを目指してマグマ・カッパーはヴァント・グループのコンサルティングサービスを採用した。ヴァント・グループはマグマ・カッパー内で選抜された140名から成る、部門横断チームと共に、同社が焦点を絞るべき戦略を策定していった。マグマ・カッパーの未来のビジョンを創り出し、その実現のための戦略目標も作成した。そして目標の実現のための活動に従業員たちが参画できるような、部門を超えた活動が開始された。マグマ・カッパーの経営陣、労働組合の役員、組織全体の従業員約5000名のうち4000名近くがこのプログラムに自主的に参加した。

マグマ・カッパーの生産性は三年間で86%上昇した。この間に生産コストは40%削減された。業務の安全率が大幅に上昇すると共に、不当な扱いに対する苦情や欠勤が大幅に減少した。これらに伴って同社の株価も劇的に上昇していった。

ヴァント・グループは、マグマ・カッパーがペルー政府から買収したティンタヤ銅山においても同様のプログラムを実施した。この銅山のペルー人労働者たちはヴァントグループからの支援を受け、低パフォーマンス、階層型組織、労使対立などの国有鉱山特有の風土から脱することができた。生産高は1年のうちに、平均一千万ポンド（456 トン）から一億四千万ポンド（6,50 トン）に上昇した。従来の労働契約は1年単位で、その交渉は半年がかりであったが、これまでに先例のない5年単位の労働契約に切り替わり、その交渉は三ヶ月で成立した。

当時、会社が置かれていた状況の緊急性がゆえに、私たちは否応なく、あらゆる合併や買収の成功の鍵を握る事柄に集中することになりました。それは、できるだけ迅速に人心をまとめて効果的な組織運営の仕方を発見する、ということです。ヴァント・グループをパートナーとして、私たちは今の新しい会社を素早く築き上げましたし、今でも会社は力強く成長し続けています。

リー・ブラウン

マグマ・ティンタヤ・サウス・アメリカの前社長・総責任者

ヴァント・グループについてのお問い合わせは以下をクリック

ガイダント社の血管内インターベンション事業

ガイダント社のコアビジネスであるガイダント血管内インターベンション事業（ガイダントVI）は、新血管医療製品の開発設計で世界をリードしていた。より急速な成長、製品開発のタイムラインの加速化に対する要求に対応するため、経営陣はヴァント・グループに企業文化の転換を実現するためのサポートを依頼した。目指していたのは、もともと別個の独立事業体であった様々な部門間の足並み揃え（アラインメント）と統合化、協働の実施であった。

この取り組みはまず、同社内の重要な分野を代表するマネジャーたちを成員とするリーダーシップグループ作りから始まった。ヴァント・グループは、このリーダーシップグループを指導して、これまでの分断を招いていた、深く染み付いた思い込みや態度などを人々が自ら認識できるようにした。同社のより大きな目的や目標を共有し、ベクトル合わせを行なった結果、マネジャーたちは、一つのまとまりのある協力的で結束の固いチームとして行動し始めた。

この成功がゆえにガイダントVIはヴァント・グループに契約内容の拡大を依頼し、ヴァント・グループは全事業部の従業員向けの定期セッションを実施することになった。ヴァント・グループのファシリテーションの下、従業員たちは部門の壁を超えて協力し合い、今までに例のない8ヶ月という短期間で冠動脈ステントの新製品を市場に送り出すことができた。以来、同社は、新世代のステントを毎年市場に送り出すことに成功しているし、高いレベルの革新性や生産性、従業員満足度、チームワークを特徴とする職場環境を維持している。

「ヴァント・グループが持ち込んでくれたプロセスによって、我が社の文化が活性化され、従業員が成果の達成に集中するようになりました。社内に、単に変化を歓迎するに止まらず自ら変化を生み出していくという新しいタイプのリーダーシップが誕生したのです」。

ビバリー・メルホフ

従業員教育・開発役員

ワールドワイド・ガイダント・コーポレーション

ヴァント・グループについてのお問い合わせは以下をクリック

ロッキード・マーティン

ロッキード・マーティン社は政府機関や民間顧客向けの先進テクノロジーシステムや製品、サービスを提供する大手サプライヤーである。同社がヴァント・グループを訪れたのは、アメリカ合衆国政府向けの衛星防衛システム設計構築プロジェクトの主要メンバーの間に継続的な意思疎通の問題があり、それを解消するためだった。

ロッキード・マーティン社では社内の多くのエンジニアリングチーム内の人間関係も、各エンジニアリングチームとその顧客や外注先との関係も、どちらもうまく機能しておらず、衛星防衛システム設計構築プロジェクト自体が危機に瀕していた。士気の低下や厳しい納期、予算上のプレッシャーによってこの危機はさらに深刻化していた。これらの負の連鎖によって顧客の信頼も蝕まれ、このプロジェクトはキャンセル寸前だった。

この危機に対して経営陣は、解決のために何度かオフサイトのマネジャー会議を開催した。しかしこれらの介入も、社員の間に広がっていく皮肉なムードによって失敗に終わった。ロッキード社は死に絶えつつある衛星防衛システム設計構築プロジェクトを再び軌道に乗せるためにヴァント・グループを迎え入れたのだ。ヴァント・グループが依頼されたのは、従業員、顧客、主要外注先向けの連続セミナーを作ることだった。その後の18ヶ月でこの方向転換が成し遂げられた。ヴァント・グループが提供したプログラムに参加した人々の間でも、日々一緒に仕事をする同僚との間でも、互いに対する態度が大きく変わったのだ。負の連鎖が正の連鎖に変わった。全体が一つのチームとして協力し合う中で人々の士気や生産性が上がり、プロジェクトの中間目標も期限も達成された。

この衛星防衛システムは予定通りに稼働を開始し、軌道上でのパフォーマンスは顧客の期待を上回るものだった。ヴァント・グループは、ロッキード・マーティンの系列組織においても類似のプログラムを実施するよう依頼された。

「このプロジェクトの成功の源は、ヴァント・グループが私たちと一緒にこの仕事に携わったことによって人々の態度が変わり、それによってチームができ、ポジティブな協働が生まれ、コミュニケーションが改善されたことです」。

ダグ・ディーデリッヒ

ロッキード・マーティン社 スペシャルプロジェクト担当副社長（前）

ヴァント・グループについてのお問い合わせは以下をクリック

ノーザン・インディアナ・パブリックサービス・カンパニー

ノーザン・インディアナ・パブリックサービス・カンパニー（NIPSCO）は、ノースウェストインディアナ向けの発電公益事業会社だ。エネルギーの規制緩和によってエネルギー業界の環境は劇的な変化を迎えていた。以前の保護された環境では、NIPSCOは、経費が上昇したときは公益事業委員会に申し入れて価格に反映させることができた。この産業構造は労働者と経営陣の双方に、パフォーマンスとは無関係に高賃金や雇用保障を期待するというかばい合いの風土を蔓延させていた。規制緩和後の新たな競争環境においては、同社も生き残りをかけて徹底的な経費管理を行わざるを得なくなっていた。

このためにNIPSCOでは報奨金プログラム、モチベーションコース、その他の様々な介入措置が取られたが、同社の文化はなかなか新しい企業環境に適応できない。社員の士気は上がらず、効率も低いまだだった。自分たちの面倒は会社がみるべきだ、という昔からの期待が相変わらずはびこっていた。

このようにときにNIPSCO発電事業会社はヴァント・グループのプログラムを採用した。一番の目標は、同社の四カ所の発電施設における発電コストを、現在のメガワット（時）22ドルから20ドルまで引き下げることであった。

ヴァント・グループはそのための様々な活動を同社内で開始し、半数以上の管理職および従業員がそれに参加した。仕事に対する自己破壊的な姿勢に自ら気づき始め、また、自分のパフォーマンスが会社の成功を左右する決定的要因であることが見えてくるに従って、社員たちのムードは旧来の無力感から脱し、NIPSCOの未来に対する強い責任感へと変化した。ヴァント・グループのプログラムの全過程が終わる頃には、従来のかばい合いの風潮は、健全な競争精神に置き変わっていた。社員たちは、発電コストをメガワット（時）あたり20ドル以下まで引き下げるという目標を達成した。同時に、四カ所の発電所の稼働レベルも大幅に向上させた。

「NIPSCOは、ヴァント・グループと共に取り組んでいく中で、社内を分断していた壁の多くを打ち壊しました。困難と不信に満ちた社内環境に代わって、仕事に対する新しい姿勢や新しいレベルの生産性が生まれ、それが会社にとってもここで働く人にとっても、実に大きな飛躍的成果を作り出しました」。

ジェリー・ロバーツ

全米鉄鋼組合地域組合12775 代表

インディアナ州ポーテージ市

ヴァント・グループについてのお問い合わせは以下をクリック