



REPORT 1

組織開発の鍵はチームにあり

チームングのダイナミズムを解き明かす

VUCAワールドと呼ばれる現在、かつてないほどチームでのコラボレーションが求められ、組織開発においてもチームへのフォーカスや関心が高まっています。

その一方で、チームワークという目に見えないものを高めていくことは難易度が高い取り組みでもあります。そうした背景からヒューマンバリューでは、これまでの組織開発のプロジェクトから得られたデータをもとに、チームづくりのダイナミズムを指標化し、可視化することに取り組んできました。

本稿では、そのダイナミズムを紹介し、チームを基軸に置いた組織開発のあり方の提言につなげていきたいと思えます。

取締役主任研究員

川口大輔 Kawaguchi Daisuke

チームこそが価値の源泉

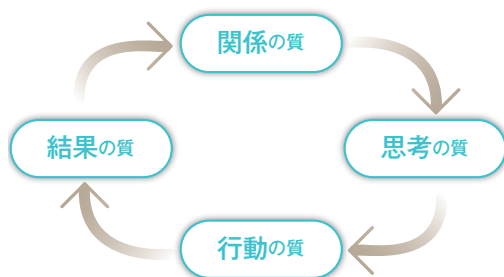
ビジネスの現場において、チームの重要性がこれまで以上に高まっています。ケン・ブランチャード・カンパニーによると、働く人々の90%が、自分たちの仕事で使う時間の1/3~1/2をチームでの活動に割いているとのこと。また、Center for Creative

Leadershipの調査からは、「91%の社員や経営層は、チームが組織の成功の中心だと信じている」との報告がありました。仕事の進め方がよりチーム単位になり、固定化された組織ではなく、異なる職業や組織の人々が、流動的にプロジェクトチームを組んで価値を生み出していくといった働き方が主流になってきているといえます。

また、チームのあり方と社員のエンゲージメントとの関連への言及も増えてきています。5ダイナミクス社の調査では、「約30%の社員が、チームがネガティブな環境にあることで仕事を辞めようと考えたことがある」と報告されています。エンゲージメントを捉える

とき、会社へのロイヤリティのように個人と会社との関係ではなく、自分にとってより身近な職場やチームとの関係性で捉えていくことがより重要な要因となってきているかもしれません。

こうした傾向を踏まえ、世界最大のタレント・ディベロップメントのカンファレンスであるATD-ICEで基調講演を務めたパトリック・レンシオーニ氏は、「資本でも戦略でもテクノロジーでもなく、チームワークこそが究極の競争優位性だ。なぜなら、それくらいパワフルで希少なものだからである」と述べています。もちろん、これまでも私たちは仕事を一人ではなく、他者と協力し合いながらチームで行ってききましたが、変化の時代の今、チームがもっている自律性や潜在力をさらに解放していくことが、価値を生み出す源



●図1 成功の循環 MIT組織学習センター協働創始者ダニエル・キム

泉になるだろうという考えが共通認識となってきたように思います。

チームからチーミングへ

では、効果的なチームはどのように生み出されるのでしょうか。明確な目標を与え、適切なメンバーをアサインし、必要なリソースや学習機会を与えれば自然とチームのパフォーマンスが上がるわけではありません。言い方を変え、チームとは、あたかも機械を設計するかのよう、静的な物体として外側からデザインできるものではありません。目まぐるしく変わる環境の中で、関わる人々が素早く信頼関係を築き、実現したいビジョンを共有し、アジャイルにチャレンジし、協働を通してチームワークを築き続けるような、より動的なプロセスが必要となります。「心理的安全性」のコンセプトの推進者として名高い、ハーバード・ビジネス・スクールのエイミー・エドモンドソン教授は、こうした動的なプロセスを「チーミング」と呼び、チームを名詞ではなく、動詞として扱うことを推奨しています。

組織開発のフォーカスやアプローチも、こうしたチーミングの方向性へ向かっていると思われます。組織全体を静的に、マスに捉えて分析し、課題に対して包括的な打ち手を取るといったアプローチではなく、自律的・共創的なチームを生み出し、それが周囲や文化に影響を与えていくようなダイナミズムを生み出していくことが重要になってきていると考えられます。

チーミングは難易度が高い？

しかし、実際に企業でのチーミングの取り組みは、必ずしもうまくいっていない現状もあるように思います。私が昨年参加したニューロリーダーシップ・サミットでは、「経営者の中で、組織の垣根を越えてチームを形成することに自信を持っているのは21%に過ぎない」といった報告がなされました。コミュニケーションのギャツ

レベル	プロパティ	説明
1	挨拶	お互いに自然な挨拶をしている度合い
	声掛け	誰とでも軽い世間話をしている度合い
2	つながり	普段から気兼ねなく話せる人の多さ
	会話量	職場での会話量の多さ
3	ありがとう	感謝の言葉が自然に出ている度合い
	活気	職場の明るさやみんなの表情の柔らかさ
	尊重	役職や経験にかかわらず、お互いが一人の人間として関わり合っている度合い
4	背景理解	相手の仕事や状況を理解し合っている度合い
	率直さ	自分の考えや気持ちを素直に伝え合っている度合い
	横断	違う仕事や他の部署の人たちとのつながりやコミュニケーションの度合い
5	一体感	仕事への想いやビジョンを共有している度合い
	協働	既存の役割や立場を超えて協力し合っている度合い
	信頼	お互いを信じ、受容し合っている度合い
	越境	今までの習慣や活動の領域を超えて社外の人々と関わり合い、ビジョンを語り合っている度合い

●図2 関係の質の深まり

プから不信任が生まれていたり、目の前の課題に忙殺されて長期的なことを考えられなくなったり、メンバーが他責的になって協働が生まれえないといったことが多くの職場で起きています。また、一時的にチームビルディングの取り組みを行って、一体感を高めても長続きせず、元に戻ってしまうといった話もよく耳にします。

このようにチーミングの難易度が高い理由はいろいろ考えられますが、1つには、実際にチームのダイナミズムがどう起きているのか、目に見えないということが挙げられると思います。上述したニューロリーダーシップ・サミットでは、「組織のネットワークの中で、実際にどのように協働が行われているかを理解している経営者は12%に過ぎない」といった点も報告されていました。企業で組織開発に携わっている人たちからも、いろいろな施策を展開してはいるが、自分たちの取り組みが果たしてうまくいっているのか不安になるという声もあります。今後の組織開発の1つの鍵は、このチーミングのダイナミズムを明らかにし、自分たちで仮説検証しながら、高めていけるようにしていくことにあるといえるかもしれません。エイミー・エド

モンドソン氏らも、多数の実証研究を通じて、チーミングが起きる要因を明らかにする試みを行い続けています。

チーミングのダイナミズムを明らかにする

ヒューマンバリューにおいても、そうした「チームの見える化」を図るべく、2013年に調査・研究を行いました。ヒューマンバリューでは、それまで約20年間にわたる組織変革のプロジェクトを通して、実際に組織やチームに起きた変化に関する生の声を数万件のデータとして保持していました。詳しい調査方法はここでは割愛しますが、この数万件のデータをもとに質的調査（及びその後の定量的な検証）を行った結果、チームが進化していくプロセスには、41のプロパティ（指標）が存在し、これは企業や組織の違いにかかわらず、共通の傾向として捉えられることがわかりました。私たちは、この41のプロパティを組織変革プロセス指標「Ocap (Organizational Change Process Indicator)」と名付け、組織がより良くなっていく、つまりチーミングがうまく進むプロセスを捉える1つの客観的な尺度として明らかにすることができました。

ここで、そのOcapiの指標について概説してみます。41のプロパティを実際に変化が起きる順番に並べてみると、ダニエル・キム氏（MIT組織学習センター共同創始者）が提唱する「成

功の循環」（図1）にきれいに当てはまることがわかりました。そこでダニエル・キム氏とも相談させていただき、成功の循環のフレームでOcapiの指標を整理することにしました。

成功の循環については、組織開発に携わる人にはすでにおなじみのモデルかと思います。職場やチームの「関係の質」が高まると、「思考の質」が集合的に高まり、それが人々の「行動の質」を高め、それが成果としての「結果の質」につながり、結果が良くなるとますます関係の質が高まるといった循環を表しています。この成功の循環は、働く人々にも体験的・直観的に理解しやすく、多くの組織で用いられています。

関係の質の深まり

しかし、たとえば「関係の質」と一言でいっても、そこには様々な要素があります。私たちが明らかにしたプロパティを当てはめると、図2に示すように、関係の質が深まる進化の段階（レベル）があることがわかりました。

レベル1は、「挨拶」と「声掛け」です。組織のメンバーが儀礼的ではなく、お互いに自然な挨拶を行ったり、誰とでも軽い世間話をしたり、「どう、うまくいってる?」といった声掛けが行われます。組織開発の取り組みを行っていくと、最初に高まってくる基本となる先行指標といえます。

そして、レベル1が高まると、次第にレベル2の「つながり」が生まれ、相談できるネットワークができたり、職場での「会話量」が増え、少しずつ熱量が高まってきます。

するとレベル3では、「ありがとう」という感謝の言葉が頻繁に聞かれるようになったり、「活気」が生まれて職場が明るくなり、皆の表情が柔らかくなってきます。そうなると、皆がお互いを一人の人間として「尊重」するようになってきます。私自身の経験を振り返ってみても、このレベルぐらいになると、肌感覚で「何かチームの雰囲気が変わったな～」ということが実感できます。

そして、さらに関係の質が深まると、レベル4の「背景理解」「率直さ」「横断」が高まります。これは、お互いの背景

レベル	プロパティ	説明
1	関心の広がり	目の前の出来事の背景や相手の意図に関心を寄せている度合い
	共同思考	話し合ったり、一緒に考えている度合い
2	受け止め	今の状況や、困難・不確実なことを受け入れている度合い
	ポジティブ思考	今の状況や出来事の、良い側面や可能性に着目している度合い
3	行動意欲	可能性に目を向け、まず行動を起こしてみようという意欲の高さ
	未来感受	未来のありたい姿や実現したい状態を日々の中でお互いに意識している度合い
	当事者意識	周囲や組織で起きていることを自分事として考えている度合い
	システム思考	複雑さを受け止めて、柔軟に物事を捉えている度合い
	内省	自らの行いと、その背景にある考え方や動機を振り返り、見直している度合い
4	発想	今までの仕事のやり方や枠組みを超えて、新しいアイデアや方法を生み出している度合い
	探求	自分たちが生み出したい価値を問い続けている度合い
	確信	いま起きていることに意味があり、未来は必ず良くなると信じている度合い
	互恵	自分が成長すれば組織が成長し、組織が成長すれば自分が成長すると確信している度合い
5	視座	自分たちの影響範囲を、より広く、より長期的にイメージし、さまざまな視点から物事を考えている度合い
	意味創造	人々や社会にとって、より望ましいビジョンを生み出し、業務を通して、自分たちが存在する意味を進化させ続けている度合い

●図3 思考の質の深まり

レベル	プロパティ	説明
1	笑顔	自然な笑顔が見られる度合い
	フレンドリー	雰囲気が明るく開放的で、居心地が良い度合い
2	アジャイル	アイデアが出たときの、共有や相談、取り掛かりなどが起きる速さ
	行動変容	今までの考え方や習慣にとらわれずに行動を変化させている度合い
3	支援	周囲の人々を支援しようとする行動を皆が取っている度合い
	新たな習慣	今までの枠組みを超え、新たな規範や習慣づくりに挑戦している度合い
	主体的行動	ありたい姿に向けて、自分ができるところを見つけて行動している人の多さ
4	誠心誠意	目の前の一つひとつのことに誠実に向き合い、ひたむきに取り組んでいる人の多さ
	ボランティア・チーム	ありたい姿に向けて、自然と必要な人が集まり、質の高い検討や実践が自主的に行われている度合い
5	洞察・配慮	微細なことが周囲に重要な影響を及ぼしていることを理解して、深い配慮のある行動をする人の多さ
	自己組織化	自然にできたチームによる取り組みの成果が、組織の戦略や重要な施策になっている度合い
	共創行動	人々の知識や経験・思考が融合し、全体が一つとなって新しいものが創造される度合い

●図4 行動の質の深まり

を理解し合い、自分の考えや気持ちを率直に語り、組織の壁を越えて異なる部署の人たちともつながっている状態であり、関係の質としてはかなりレベルが高いといえます。

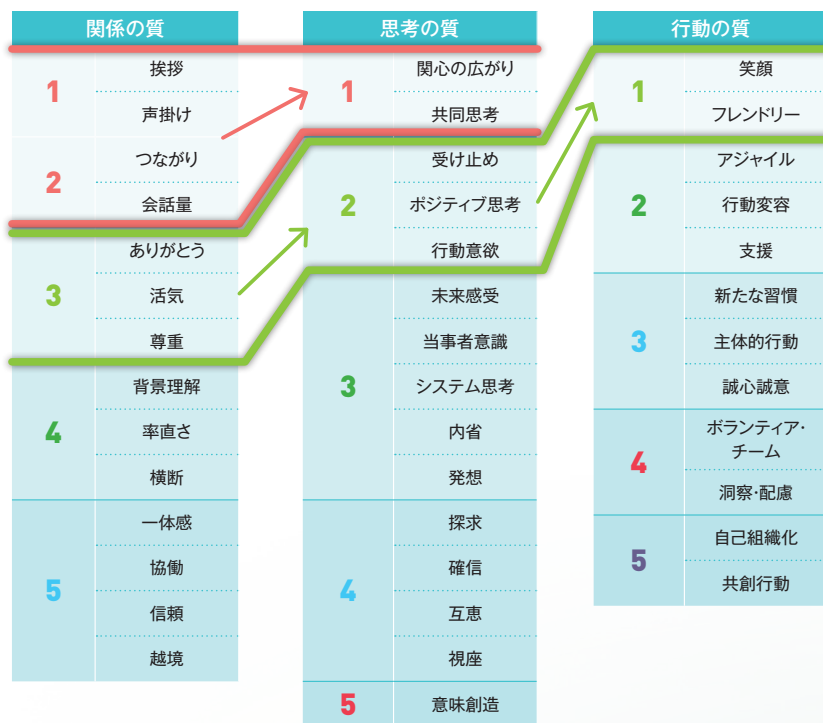
そうした過程を経て、仕事への想いやビジョンを共有する「一体感」が高まったり、既存の役割や立場を超えて「協働」が進んだり、お互いを「信頼」し、受容し合う関係が生まれ、社内に閉じずに社外の人々とも「越境」して関わり合うといった段階へと進んでいきます。

ここでポイントとなるのは、多くの場合、レベル1から段階的に質が高まっていくということです。たとえば、今、職場の「トラスト（信頼）」を高め、皆がチャレンジしやすいカルチャーを創ることを目指している企業が増えていますが、チームの中で「挨拶」や「声掛け」も行われていないのに、「信頼」は生まれにくいことが、ここからわかります。逆に言うと、こうした段階を一つずつでもよいので高めていくことができれば、目指したい状態にたどり着くことができるのです。

思考、行動の質の深まり

同じことが「思考の質」（図3）や「行動の質」（図4）でもいえます。詳しくは図表を確認いただければと思いますが、思考の質では、最初に関心が広がったり、皆で一緒に考える意識が高まってきます。そこから物事の受け止め方が柔軟で、ポジティブになったり、自身のあり方を内省するとともに未来のありたい姿を志向するようになります。そうすると、少しずつ視座が高まり、探求の姿勢が生まれ、自分たちのビジネスの目的や存在意義を進化させていくといった「意味創造」の段階に至ります。

行動の質も同様に、「笑顔」「フレンドリー」といった初期の段階からスタートし、「アジャイル」や「支援」の行動、主体性などが高まっていき、最終的に「自己組織化」や「共創行動」



●図5 横方向の連鎖

といった高次のチーミングが実現していくことがわかります。

また、関係の質・思考の質・行動の質は、レベル1からレベル5に向けて、それぞれ縦に進化してだけでなく、お互いに連鎖し合いながら横にも進化していくこともわかりました。たとえば、図5に示すように、関係の質のレベル2は、縦方向では関係の質のレベル3に影響をし、同時に横方向では思考の質のレベル1に影響します。こうした横方向のつながりがわかることで、たとえば思考の質のレベル1にある「関心の広がり」や「共同思考」を生み出していきたいと思ったら、その手前にある「つながり」や「会話量」をチームの中に増やしていくことが大切だな、といった仮説を立てやすくなります。

可視化できることで、自分たちでチームのダイナミズムを生み出す

ここまで、私たちの調査・研究を通して明らかにしてきた組織変革プロセス指標（Ocapi）を紹介してきました。

ヒューマンバリューでは、このプロパティに基づいたアンケートに回答することで、自分たちのチームが今どのレベルにあるのかを気軽に見える化できるようにしています（<https://ocapi.jp/>）。すでに自分たちのチームの状態を可視化し、そこからチーミングに取り組んで、実際に成果を上げている企業、組織、チームがたくさん生まれています。

組織開発においても、チームというものを漠然と捉えるのではなく、そのダイナミズムを言語化・可視化し、何を高めていけばより良いチームづくりにつながるのかの洞察を生み出しやすい環境を創っていくことが重要になってくるように思います。Ocapiの指標やモデルがその1つのきっかけになれば幸いです。そこで、この後に続くインサイトレポート「Ocapiを生かした組織開発の実践」では、ここで明らかにした組織変革のプロセス指標を高めていくためのポイントについて考察していきたいと思っています。