



# RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

## 特集1

# 多様性を 生かすチーム

### ▶レビュー

チームの効果を高める  
要因とは何か

—チームについて考える概念的枠組み—

### ▶視点

九州大学大学院 山口裕幸氏

東京大学大学院 正木郁太郎氏

首都大学東京 竹田陽子氏

### ▶事例

浜松医科大学医学部附属病院

### ▶調査報告

多様なチームは  
成果をあげているのか

会社員351名のチームにおける  
多様性経験の実態

## 特集2

# 環境変化に適応できる 営業組織を作る

▶視点 弘子ラザヴィ氏

▶事例 リクルートマーケティング  
パートナーズ

### Message from Top

リディラバ

代表理事 安部敏樹氏

2019.11

56



特集1

# 多様性を 生かすチーム

PART 1 | レビュー

- 07 チームの効果性を高める要因とは何か  
—チームについて考える概念的枠組み—

PART 2 | 視点

- 11 心理的安全性を高め対等な対話でチームの活力を引き出す  
山口裕幸氏 九州大学大学院 人間環境学研究院 教授
- 13 「違い」を前提にしたコミュニケーションを心がける  
正木郁太郎氏 東京大学大学院 人文社会系研究科 研究員
- 16 多様な視点の取得と表現の多様化が組織の創造性を高める  
竹田陽子氏 首都大学東京 経営学研究科 教授

PART 3 | 事例

- 19 浜松医科大学医学部附属病院  
チーム医療の鍵はアサーティブと心理的安全性にある

PART 4 | 研究報告

- 21 心理的安全性に対するメンバー間の  
認知のバラつきが職場にもたらす影響

PART 5 | 調査報告

- 23 多様なチームは成果をあげているのか  
会社員351名のチームにおける多様性経験の実態

総括

- 31 多様なメンバーが生かされるチームを作るために



## 特集 2

# 37 環境変化に適応できる 営業組織を作る

- 43 視点 モノの売り切りではなく顧客との関係を維持せよ  
営業の抜本改革が必要  
サクセスラボ 弘子ラザヴィ氏
- 44 事例 スタディサプリ学校向け事業を「活用」第一の組織に変えた  
リクルートマーケティングパートナーズ

## 連載

- 01 **Message from Top** 経営者が語る 人と組織の戦略と持論  
社会問題に対する無関心という壁を乗り越える  
株式会社 Ridilover 一般社団法人リディラバ  
代表理事 安部敏樹氏



- 33 | 可能性を拓く「マネジメント発明会議」

[連載・第2回]

マネジャーの仕事をチームに委譲

岡田勇樹氏 サイボウズ株式会社 開発本部副本部長



- 45 | 展望

ヒト特有の行動が文化を進化させてきた

井原泰雄氏

東京大学大学院 理学系研究科 生物科学専攻 講師



- 47 Information



MESSAGE  
FROM TOP

経営者が語る  
人と組織の戦略と持論

社会問題に対する  
無関心という壁を乗り越える

株式会社 Riddi lover  
一般社団法人リディラバ  
代表理事 **安部敏樹氏**



百聞は一見に如かず。

何度も話を聞くより、自分の目で見た方が物事の把握に勝る。

そういう意味で、異空間に身を置く旅というのは

昔も今もすぐれた学習手段になり得るだろう。

その旅をビジネスモデルの中心に据えたのがリディラバだ。

といっても、普通の旅ではない……。

text: 荻野進介 photo: 平山 諭

ガタ、ゴトと音を立てて安部氏が取材のテーブルまでやってきた。履いているのは一本歯の下駄だ。「社員たちからプレゼントされたんです。ようやく慣れてきました」と笑う。つい先頃、放映されたテレビ討論番組もこのスタイルで出演した。

リディラバとはRidiculous things lover (バカバカしいことが好きな人)を短縮した言葉で、安部氏が大学在学時に立ち上げた任意団体が発祥だ。「社会問題の現場を見に行くスタディツアー」を、株式会社Ridiloverを通じて企画運営している。その数は300種類にもなる。

取り扱う「社会問題」とはどんなものなのか。安部氏が話す。「障害者やホームレス、性風俗嬢の労働事情といった問題から、食品の大量廃棄、林業や水産業の衰退、過疎化といった産業や政治に関わる問題まで、国内の社会問題はほぼ網羅しています」

実際のツアーは例えば、夕刻、新宿・歌舞伎町のある餃子屋からスタートする。その店は、飲食店には珍しく刑務所を出所した元犯罪者の従業員採用を積極的に行っており、経営者や当事者本人の話を、参加者は餃子を味わいながら、まず聞く。その後は歌舞伎町の散策だ。経営者が同行し、社会の側に偏見があるため、職を得られない出所者が、ここ歌舞伎町で犯罪行為に再び手を染めてしまうプロセスを歩きながら教えてくれる。

## 企業の人材育成にも奏功

「社会問題に関する無関心を打破したい。そうしな

いと問題は解決しません。そのためには3つの壁を打破しなければならない。自分が非当事者であることから来る『関心の壁』が1つ。2つ目が情報を得られる便利なプラットフォームがないという『情報の壁』、最後が当事者と容易には交流できないという『現場の壁』です。この3つ目の壁を乗り越えさせるのが、僕らのツアーなのです。2009年の開始以来、参加者はのべ1万人を超えました」

リディラバはこのツアーを個人に提供しているが、他の顧客も模索している。

例えば、中学高校生の修学旅行先として、だ。中学生・高校生は年間で3000~5000人ほどがこのツアーを利用している。観光地を巡る物見遊山の旅よりよほど実があるだろう。

あるいは企業の研修として、である。具体的には人材育成と事業開発という2つの目的で利用されている。「個人と会社のつながりはあっても、個人と社会のそれが薄い、というのが今です。ところがこのツアーを介したプログラムは、個人と社会がつながり、さらにそのつながりを、会社を通じて強化する内容になっており、参加者はもちろん、派遣した会社からも好評です。プログラムに参加させたことで優秀な人材の引き留めに成功したという例も出てきています」

さらに地方自治体も重要な顧客だ。人口減に悩む自治体向けに定住促進ツアーを行っているのだ。ツアー化するとそれだけで地元にお金が落ちる上、移住を決める参加者も後を絶たない。

ただ、こうした参加者の変化(行動変容)がツアーの目的ではないと安部氏は強調する。「“入ったら必ず買わなければならないお土産屋”にしてはいけない。僕らのツアーは協力してくれる当事者に謝礼を支払っていますから、ツアーが挙行されるだけで、相手側にメリットが生じている。あくまで軽い気持ちで参加してもらいたい」

「一番人気があるツアーは何か」と尋ねると、安部氏がちょっと渋い顔になった。「よく聞かれることですが、その問い自体が問題に優劣をつけ、関心の濃淡を生んでしまう。その淡いところに生まれてしまうのが、まさに社会問題なんです。そういう人には、人気のあるツアーには行かないことが逆に大切だと説き、こちらでアレンジもします。しかも、社会問題はつながっているんです。老老介護の問題は介護ヘルパーの不足問題と、さらに外国人労働者問題とつながっている。具体的な問題だけではなく、構造も理解してほしい」

その他、みんなで社会問題を考えるための、読者からの購読料で成り立つWEBメディア「リディラバジャーナル」も運営。これがもう1つの事業になっている。

## 家出少年が東大に

安部氏がこんな試みを考えついたのは、自身が社会問題の当事者だったことが大きい。

小学生の頃、野球に夢中になり、将来はプロになりたいと思った。一方、実家は裕福とはいえなかった。父親が始めた事業がうまく行かず、必要最低限の物が入った「夜逃げバッグ」をいつも持たされていた。

中学に入るタイミングで、学校外の硬式野球チームに行きたかったが、自宅からも遠く、金銭面で断念する。代わりに、費用捻出のためにアルバイトを始め、別のチームに入った。生活は野球一色となる。それを問題視した母親が辞めさせようとし

たが、安部氏は応じない。ある日、退団の電話をかけて始めた母親を、思わずバットで殴ってしまう。

家を飛び出し、横浜駅周辺にたむろして路上生活を送るようになった。あるとき、仲間の1人が暑いときも必ず長袖のシャツを着ていることに気づく。理由を聞くと、父親に火のついた煙草を押し付けられた痕がたくさんあるからだという。またある少女は出会った男とすぐに援助交際に来る。聞くと、幼い頃から父親に性虐待を受けており、慣れっこになっているのだという。「親からも先生からも、カスとかクズとか言われて育ってきた彼らですが、僕は『えっ、そうなの?』『彼らが悪いの?』という違和感でいっぱいでした。汚い物を見るような目つきの通行人を含め、彼らがこうなる原因を作ったのは大人じゃないか、という怒りが身体中にあふれていた。何かあったらタダではおかないという社会への憎悪にとらわれていましたし、危うい行動に走ることも十分あり得たと思います」

可愛がってくれていた母方の祖母がそんな孫を不憫に思い、都内の中高一貫校の高校入学の補欠枠を探してくれた。潜り込むが、事態は変わらない。成績は学年最下位、出席日数も足りず、高校3年のとき、内部進学できるはずの大学に行けないことが判明した。

それを知ったクラスの仲間たちが、落ちこぼれの学生を東京大学に進学させる同名の漫画にちなんで、「『ドラゴン桜』プロジェクト」を立ち上げる。「学内で浮きまくっていた僕に関心をもってくれたことが嬉しかった。ここでやらないと人生が終わってしまうと、死ぬ気で勉強しました。結果、運よく東大に受かることができたのです」

## 社会問題解決市場の1割をとる

文系で入るが、2年後、理系に転向し、脳科学や複雑系を研究テーマに選ぶ。面白かったのはサル

人間の強みは  
個体の課題を  
集団で解決すること



安部敏樹(あべとしき)

1987年生まれ。東京大学在学中に社会問題の現場を学ぶスタディツアーを提供するリディラバを立ち上げる。総務省起業家甲子園日本一、学生起業家選手権優秀賞、ビジコン奈良ベンチャー部門トップ賞など受賞歴多数。著書に『日本につけるクスリ』(竹中平蔵氏との共著、ディスカヴァー・トゥエンティワン)、『いつかリーダーになる君たちへ』(日経BP社)。

の研究だった。「サルは道具も使えるし、言語までは行かないけれど、ある種の信号で意思疎通もできる。ではヒトとサルの何が違うか」というと、個体の課題を集団で共有し、集団の資源を投入して解決するというプロセスがサルにはない。餌のバナナが足りないという課題を解決すべくバナナ農園を作る、という解決法をとることができないのです」

この発見がかねてからの問題意識に火をつけた。「個体の課題を集団で解決する」というモデルが、本来、人類の武器であったはずだが、現代は、問題が多様化し、それが機能しなくなっている。だとしたら、社会と人間のインターフェースを作り直さなければ、人類全体の生存が難しくなるかもしれないと考えたのだ。

その新しいインターフェースとなり得るのが先のスタディツアーなのだ。「大学の實習の帰り、建設続行か中止かで揺れていた群馬県の八ッ場ダムの近くをたまたま通ったんです。見学させてほしいと交渉したら、かないました。これがツアーの原点になりました」

2009年、東大の任意団体としてリディラバを発足させる。そこに集ったのは、東大はもちろん、他大学の学生や社会人など、多様な面々だった。「社

団法人にしたのが2012年です。それまでに600～700人ほどのコミュニティになりました。ここを経て官僚になった人も多数います」

リディラバの今後について聞くと、「今の事業モデルを発展させ、5000年後、1万年後まで永続させたい」という答えが返ってきた。「社会問題を背景の違う人も含めて現場で体験を共有しながら議論するスタディツアーの仕組みは、それぞれ3000年前のギリシャで作られた民主主義の仕組みをアップデートできる。民主主義は人々が継続して賢くなり、社会に対する関心をもち続けないと成り立たない仕組みだからです。また、問題の可視化や社会での共有の機能にとどまらず、情報や現場も持っているわれわれであれば問題解決そのものの効率性も上げられると思っている。2060年、世界レベルの社会問題解決市場が7000兆円になると踏んでおり、その1割をリディラバが担うようになりたい。社会問題に関してはリディラバに相談してみようと世界の誰もが言ってくれる存在になりたいんです」

それは民間版の国連ということだろうか。「途方もない(Ridiculous)」という言葉が出なかったが、呑みこんだ。この人ならできそうに思えたからだ。



# 多様性を 生かすチーム

環境変化が激しく正解が見えない現実に対応するために、現場でトライアンドエラーをしながらスピーディーに価値を作り出していく単位としての「チーム」に注目が集まっている。日本では、チームワークや協調性を従来重んじてきたが、現在ではチームの様相も以前とは異なっている。

大きな変化の1つは、チームの構成員が「多様化」していることだ。性別や年齢の広がりはもちろん、専門分野や価値観の多様化、スキルや能力の格差など、今日のチームは、いろいろな種類の多様性を抱えている。多様性は、うまく働けばチームの成果や創造性により良い結果をもたらすが、

軋轢や衝突、遠慮が重なれば悪影響を及ぼす。現場で苦労しているリーダーやメンバーは多いことだろう。

多様性のあるチームをうまくマネジメントし、チームとしての成果や創造性につなげるにはどうすればよいのだろうか。

今号では、チームの効果を高める要因、多様性をチームにプラスに作用させる条件、実際のチームの多様性の実態などについて、先行研究、識者・企業への取材、本誌調査から明らかにし、多様なメンバーが生かされるチームを作るために何ができるかを考察する。（編集部 佐藤裕子）

## 【チームメンバーが多様で困ったこと】

専門職は、自分の専門の立場からの意見を言うばかりで、それぞれが引かないと会議が長引きまともらないことがある。（事務/40代）

雇用形態が多様な場合、相手の立場に配慮した発言提案が必要。（事務/50代）

年齢層によって若干世代の差（価値観の違い）を感じるので不安。（サービス/30代）

## 【チームメンバーが多様で良かったと思うこと】

それぞれが違うからこそ、違う立場からの意見が出て、最終的な結論に至るまでの議論に厚みがあった。（営業/20代）

互いを信用できる関係にさえなれば、知恵を出し合えるし、効率よく仕事できる。（事務/40代）

いろいろな考えがあり、自分には思いつかないことを思いつくから面白い。（サービス/30代）

（詳細は本誌P23～『「チームにおける多様性経験」に関する実態調査』参照）



# チームの効果性を高める要因とは何か

## — チームについて考える概念的枠組み —

チームの効果性に影響を及ぼす要因として、本特集のテーマであるメンバーの多様な関係性をはじめ、チームの特徴、チーム編成、チームプロセスを中心に、先行研究を紹介したい。

近年、多くの米国企業が「チーム」という形態を採用し始めている。その理由として、ビジネス環境の変化に素早く対応するための組織の形として妥当であるとの議論がなされている\*<sup>1</sup>。チーム研究の第一人者である Salas et al. (2008)は、エラーが許されない場合、仕事の複雑性が個人の能力を超える場合、環境が不明確でストレスが大きい場合、複数の素早い意思決定が必要な場合、集合的な洞察に人命が左右されるような場合などに、チームは活用されるのだと述べている\*<sup>2</sup>。米国では職務が明確に定義され、個人で仕事を進める方が一般的であったためか、実務でのチーム活用が増えた1990年頃からチーム研究が多く行われてきた。研究の対象としては、企業組織内チームに加えて、医療チームや軍隊、宇宙飛行士など、専門性をもった人間が特定のミッションのもと、限定された期間に活動するチームが多く扱われている。

一方、日本の組織では、ある種当然のように仕事は集団で責任をもち、役割分担をしながら進めてきた。研究対

象のチームと日本の職場集団にはどのような違いがあるのかを考慮しながら、今後の働く環境の変化に対応するためのヒントを、研究知見から得ることが期待される。

### チームとチームの効果性

最初に「チーム」と「チームの効果性(effectiveness)」について定義する。いずれの用語についてもいくつかの定義があるが、さまざまな定義に共通する要素を網羅している点で、Kozlowski & Bell (2003)によってまとめられた次の定義をここでは用いる\*<sup>1</sup>。「仕事のチーム」とは、(a)2名かそれ以上の個人からなり、(b)所属組織に関連するタスクを行うために存在し、(c)1つか複数の目標を共有し、(d)社会的な交流を行い、(e)タスクには相互依存性があり、(f)外との境界を維持・管理し、(g)組織の文脈のなかに存在する。また、「チームの効果性」は、複数の側面から構成されるが、それらはメンバーの

満足度や将来の成長可能性のような内の基準と、生産性や成果のような外的基準がある。どのような効果性を測定しているかが、研究結果の解釈に影響を及ぼすことがあるため、注意が必要である。

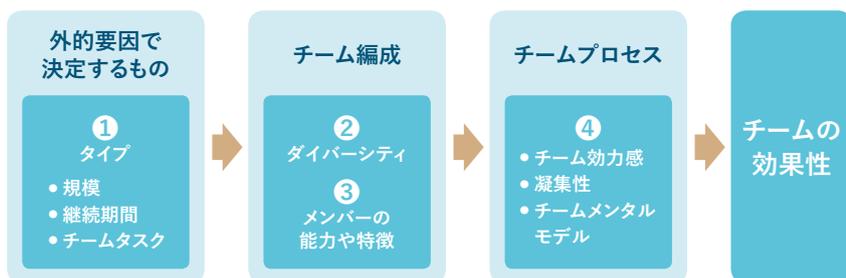
これまで多くの研究レビューが行われているが、ここでは、Kozlowski & Ilgen (2006)が用いたモデルを参考に、チームの効果性に影響を及ぼす観点を4つ取り上げてレビューを行う(図表1)\*<sup>3</sup>。より網羅的にチームに関する研究知見をまとめたものとしては、山口(2008)を参照いただきたい\*<sup>4</sup>。

### ① チームのタイプ

チームのタイプ化や分類を試みた論文は複数ある。それらは、学術的な意味は大きいだが、現場で使いやすいとはいえない。チームの特徴があまりにも多岐にわたっているにもかかわらず、それらを網羅し、まとめることを目指すからである。

ここでは学術的な分類ではなく、一般的に企業におけるチームを考える際に、分かりやすい分類として、チームの規模、チームの継続期間、チームのタスクを取り上げる。チームの規模は、2、3人の小規模チームから、100名を超えるチームまで存在する。後者は、チームというよりも組織のレベルともいえるが、前述の定義からするとこれもチームに

図表1 本レビューで取り上げる内容



含まれる。チームの継続期間は、イベントスタッフなど、数時間で終わるものもあれば、品質管理工場のように、人が入れ替わりながらずっと継続するようなチームもある。チームのタスクについては、例えば診断・モニタリング、企画・開発、実行、生産、サービス・サポート、マネジメントなどである。

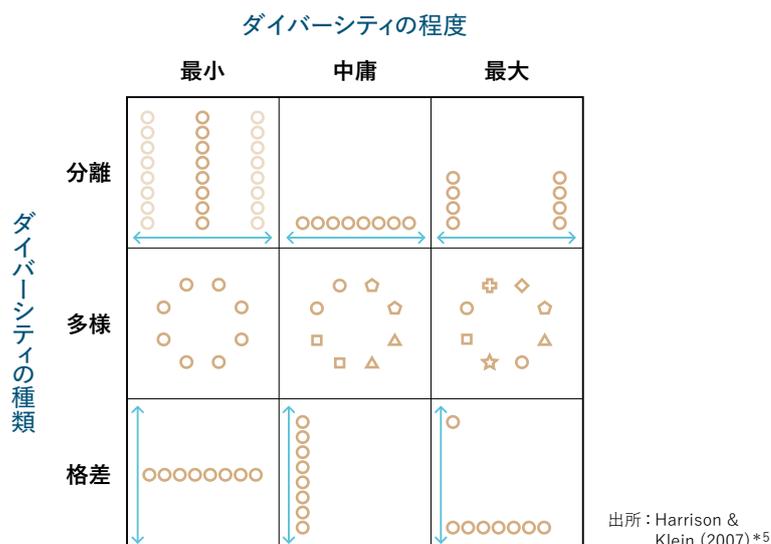
これら3つの要素は明示的であり、どのチームを見ても特徴理解が可能である。そして、これらの要素は外的な条件によって決まることが多い。研究の際には背景情報となり、チームのパフォーマンスとの関連が検討されることはあまりない。ただし、これらの要素は、以降で紹介するチームの効果性に影響を及ぼす他の視点と関連する可能性が高く、念頭に置く必要がある。

## 2 チームのダイバーシティ

今日のチーム研究の主要な関心事の1つはダイバーシティである。この分野で多くの研究が行われてきた米国では、差別に対する法規制も厳しく、常に人事の重要課題である。日本でも、人口減少などの事情により、多様な人々と働く機会が増えたことで、ダイバーシティへの関心は高まっている。

ダイバーシティ研究では、例えば人種や性別といった属性の違いによる表層的ダイバーシティの影響に関する研究が多く行われてきた。近年は、価値観やスキルなどの深層ダイバーシティと呼ばれるものに着目した研究も増えている。ダイバーシティ研究は、大きな組織を対象にしたものと、チームを対象にしたものがあるが、特に10名程度のチームを想定した際には、何による違いかよりも、違いによってどのような影響が対人関係に生じるのかが

図表2 3種類のグループ内ダイバーシティとその程度のイメージ図



より重要になる。人間関係に及ぼす影響を想定して、ダイバーシティの概念を分類したのが、Harrison & Klein (2007) である\*5。彼らによればダイバーシティは、分離(separation)、多様(variety)、格差(disparity)の3種類からなる(図表2)。

「分離」は価値観や意見による違いによって生じる。特に、チームでの判断やゴール設定に際して生じると、チームのなかの対立を招いたり、チームの凝集性(後出)が低下したりする危険性がある。ダイバーシティ研究の多くは、「分離」を扱っている。例えば、Harrison et al. (2002)は、メンバー間の価値観や性格特性の違いが大きいと、チームタスクの意義や結果の重要性の認知が低下することを示した\*6。

「多様」は、主に機能的に異なる能力やスキルを有するメンバーがいることが、創造性を高めると期待される状態である。そのベースにあるのは、多様なメンバーがいることで、多様な情報活用が可能になることである。機能的ダイバーシティ(functional diversity)と呼ばれることもあり、Drach-Zahavy & Somech (2001)は、学校にある教師

やスタッフなどから構成されるチームで、職業背景の違いによる機能的ダイバーシティが、チームのイノベーションを促進したことを示している\*7。

「格差」は、収入の多寡や立場の強弱などの違いが認識される状態で、チーム内での不公平感を招く。また単に不公平感だけでなく、チームの意思決定における影響度に違いが生じるなど、チームのパフォーマンスに影響を及ぼす可能性がある。Siegel & Hambrick (2005)は、経営ボードメンバー内での報酬の違いが、特に情報共有を必要とされる企業において、それを阻害することでパフォーマンスを低下させることを報告している\*8。

現実場面のチームを考えると、異なる種類のダイバーシティが混在することが想像できる。例えばある新商品企画チームがあったとして、そこに開発と営業と企画の人間がアサインされたときは、機能的に「多様」にすることで、創造的な新商品開発が期待されている。ところが、顧客視点の営業と、ビジネス視点の企画と見れば、そこには「分離」が生じる可能性がある。また、属する企業組織の価値観によっては、技

術視点の開発の発言力が大きいとする  
と、「格差」の状態になることも考えら  
れる。チームを編成したり、チームタス  
クの進捗をモニタリングする際には、  
ダイバーシティの種類の枠組みを参考  
にできる。

これらのダイバーシティの影響は、  
前述のとおり、チームの規模や継続期  
間、チームタスクによっても異なるか  
もしれない。例えばチームの規模が大  
きくなるほど、意思決定ルールの公式  
化などが必要になり、内部の力関係を  
意識することで「格差」が生じる可能性  
が高くなる。生産チームのように、ゴール  
と期間が明確なチームタスクの場合  
は、「分離」は生じにくいといったこと  
が考えられる。残念ながらこのような  
仮説を検証した研究はまだ見当たらな  
いため、今後の研究に期待したい。

### ③ メンバーの能力と チームの能力の関係

チームに期待されるタスクがあり、  
通常はそのタスクを行うために必要な  
能力やスキルを備えたメンバーが集め  
られる。ただし、能力の高いメンバーを  
集めたからといって、常にチームとして  
のパフォーマンスが高いわけではない。

Bell (2007)は、チームメンバーの特  
徴(性格特性、価値観、能力)とチームの  
効果性の関連性について行われた過去  
の研究を用いて、メタ分析を行った\*9。  
チームメンバーの特徴をチーム単位で  
集約する際には、最も特徴の強いメン  
バーや弱いメンバーの値を代表値とし  
たり、メンバー間のばらつきの指標を  
使うこともあり、Bellはその検討も行っ  
ている。ここでは最も使われることの多  
い、メンバーの特徴(性格特性、能力)に  
ついて、和か平均値を用いた結果の一  
部を紹介する(図表3)。

実験室での研究において、チームの  
効果性には一般知的能力が比較的強く  
影響を及ぼしていた。これは実験室で  
行う課題は一般知的能力を必要とする  
ものがほとんどで、相対的に能力が高い  
メンバーが多い方が有利なことを示唆  
している。一方で、実際の仕事場面で  
の研究になると、一般知的能力の影響は  
少し弱まり、実験室の研究では有意と  
ならなかった誠実性や協調性など性格  
特性の影響が顕著であった。また、図表  
では紹介していないが、集団主義といっ  
た価値観についても、実際の仕事場  
面での研究においてのみ、有意な関係性  
が確認された。仕事場面では、チームタ  
スクに必要な能力をもったメンバーが  
集められることから、能力の点ではあま  
り差がつかず、チームワークを円滑に  
とれるかどうかに関わる性格特性や価  
値観の影響が確認されたと考えられる。

Morgan et al. (1986)は、チームで  
のタスク遂行は、コアになる仕事そのも  
のを進めるタスクワークとそれ以外の  
相互モニタリングや、支援、調整、それ  
らを円滑に進めるためのメンバー間の  
社会的・心理的な相互作用などを含む  
チームワークからなっており、その両方  
が必要だとしている\*10。特に、医療チ  
ームや探検チーム、宇宙船の乗組員など、  
柔軟な状況対応が必要だったり、強い  
ストレス下でのタスク遂行が求められる  
ようなチームにおいては、チームワー  
クの重要性が指摘されているが、上記  
の研究結果からは一般的な仕事場面で  
のチームにおいても、チームワークがそ  
れなりに重要であることが示唆される。

チームメンバーの特徴がどのよう  
にチームの特徴に影響するかを考え  
る際に重要になるのが、相互依存性  
(interdependence)である。チームメ  
ンバー間の相互依存性が、チームを単  
なる集団と異なるものにしていくとす

図表3

チームの特徴とチームの効果性の  
関連メタ分析結果(抜粋)

チームの特徴	実験室研究		仕事場面で の研究	
	k	$\rho$	k	$\rho$
外向性	20	0.06	7	0.18
誠実性	22	0.06	10	0.33
協調性	14	0.06	9	0.34
経験への開放性	15	0.07	5	0.25
情緒の安定性	12	0.09	5	0.21
一般知的能力	32	0.33	6	0.26

k; 相関数、 $\rho$ ; 補正後の相関の推定値

出所: Bell(2007)\*9をもとに筆者が作成

る考え方もある\*11。ただし、適切な相互  
依存性の程度が一意に決められるわけ  
ではなく、チームタスクによってその  
程度が決まると考えられる。

Stewart & Barrick (2000)は、工場  
の生産チームを対象として、メンバー  
間の相互依存性とチームの効果性の関  
連性を検討した。実行に多くの時間を  
費やすチームを行動的なタスクチーム  
とし、企画や計画を立てたり、意思決定  
に多くの時間を費やしているチームを  
知的なタスクチームとした\*11。行動的  
なタスクチームの場合は、中程度の相  
互依存性があるときに最も効果性が高  
く、知的なタスクチームの場合は、相  
互依存性が低い、あるいは高いときに、  
効果性が高いという結果になった。な  
ぜこうなるかについては十分な説明は  
行われていないが、チームタスクのタ  
イプによって、メンバー間の相互依存  
性の程度だけではなく、相互依存性の  
内容が異なる可能性も残されているこ  
とから、その点も考慮した検討が必要  
だろう。

### ④ チームに関する メンバーの認知

チームプロセスの研究では、メン

バーの認知を通して、チームの状態を表す概念が用いられる。本誌48号(2017)で取り上げた心理的安全性も、その1つである。ここでは、よく用いられる概念で、効果性の検証が多く行われているものに絞って紹介する。チームの効力感(team efficacy)は、チームメンバーで共有された自分のチームに関する一般的な能力の見立てである(Guzzo et al., 1993)\*12。チーム凝集性(team cohesion)は、チームメンバーがチームの他のメンバーやチームのタスクに魅力を感じることで、チームに引き付けられる状態を指す(Zaccaro, 1991)\*13。チームメンタルモデル(team mental model)は、チームメン

バーによって共有されたチームやチームタスクに関する中心的な知識の表象である(Klimoski & Mohammed, 1994)\*14。

これらの概念はいずれもチームメンバーが自分のチームやチームタスクをどのように認識しているかがベースとなっている。したがって、同じチームにいたとしても、チームを取り巻く環境やメンバー間の関係性が時間の経過と共に変化し得るため、プロセスをモニタリングする概念としては有効だと考えられる。それぞれの概念に紐づく下位概念と、これまでの研究知見の主なものを図表4にまとめた。

以上はごく一部の研究の紹介だが、

すでに仕事のチームに関する研究を量的、質的にまとめた論文も数多く発表されており、今回取り上げた図表1の①から④の視点それぞれにおいては、かなりのことが明らかになっている。ところが残念ながら、視点間の関連については、あまり研究がない。チームタスクの違いによって、凝集性の影響がどのように異なるかを検討したChiocchio & Essiembre (2009)も、そのような研究の必要性を論じている\*15。知見の活用のためにも、例えばチームのサイズ、チームタスク、ダイバーシティの3変数間の関係性のモデル化や、実証研究などが今後行われることを期待する。

(主幹研究員 今城志保)

図表4 チームプロセスに関連する概念と主な研究結果

チームプロセスに関連する概念	下位概念	チームの効果性との関連に関する主な研究結果
チーム効力感	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ タスク特定の効力感</li> <li>■ 一般的効力感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チームの効果性との間に有意な正の関連性が見られる (Gully et al., 2002; Stajkovic et al., 2009)</li> <li>● 一般的な効力感は、タスク特定の効力感を介してチームの成果に影響する (Stajkovic et al., 2009)</li> <li>● タスク特定の効力感はチームタスクの相互依存性が高いと効果が強まるが、一般的効力感は相互依存性に関係しない (Gully et al., 2002)</li> </ul>
凝集性	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 対人魅力</li> <li>■ タスクへのコミットメント</li> <li>■ グループプライド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 凝集性とチーム成果の関連は、個人レベルではなくチームレベルの方が強い (Gully et al., 1995)</li> <li>● 凝集性は、チーム内でのタスクのやり取りが多くなるほど、効果が強まる (Beal et al., 2003)</li> <li>● 対人魅力による凝集性よりも、タスクへのコミットメントによる凝集性の方が効果が強い (Beal et al., 2003)</li> </ul>
チームメンタルモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 道具モデル</li> <li>■ タスクモデル</li> <li>■ メンバーモデル</li> <li>■ チームワークモデル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● メンバー間の認知の類似性の方が、外的基準に照らした正確性を用いるよりも安定した効果が報告されている</li> <li>● 類似性を用いた場合、チームワークに関するメンタルモデルも、タスクワークに関するメンタルモデルも、有意にポジティブな効果がある</li> <li>● 正確性を用いた場合、チームワークに関するメンタルモデルも、タスクワークに関するメンタルモデルも、有意な効果がある場合も、ない場合も報告されている (Mohammed et al., 2010)</li> </ul>

出所：複数の論文をもとに筆者が作成

\*1 Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C.  
 \*2 Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. Human factors, 50(3), 540-547.  
 \*3 Kozlowski, S. W. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological science in the public interest, 7(3), 77-124.  
 \*4 山口裕幸(2008)「チームワークの心理学—よりよい集団づくりをめざして—」(サイエンス社)  
 \*5 Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. Academy of management review, 32(4), 1199-1228.  
 \*6 Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. Academy of management journal, 45(5), 1029-1045.  
 \*7 Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 5(2), 111.  
 \*8 Siegel, P. A. & Hambrick, D. C. (2005). Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. Organization Science, 16(3), 259-274.

\*9 Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. Journal of applied psychology, 92(3), 595.  
 \*10 Morgan, B. B. Jr., Glickman, A. S., Woodward, E. A., Blaiwes, A. S. & Salas, E. (1986). Measurement of team behaviors in a Navy environment. Rep. No. 86-014. Orlando, FL: Naval Training Systems Center.  
 \*11 Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. Academy of management Journal, 43(2), 135-148.  
 \*12 Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. British journal of social psychology, 32(1), 87-106.  
 \*13 Zaccaro, S. J. (1991). Nonequivalent associations between forms of cohesiveness and group related outcomes: Evidence for multidimensionality. Journal of Social Psychology, 131(3), 387-399.  
 \*14 Klimoski, R. & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? Journal of management, 20(2), 403-437.  
 \*15 Chiocchio, F. & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. Small group research, 40(4), 382-420.

## メンバーの多様性とチームの力を考える3つの視点

## 視点

1

多様性が増した時代の  
チーム力開発とは

## 心理的安全性を高め 対等な対話で チームの活力を引き出す

山口裕幸氏

九州大学大学院 人間環境学研究院 教授

組織開発のなかでも、特に「チーム力」の開発を中心に研究しているのが、九州大学大学院教授の山口裕幸氏だ。その山口氏に、チーム力を高めるにはどうしたらよいか、なぜ今チーム力が注目されているのか、チーム力が注目される背景にはどのような変化があるのか、といったことを伺った。



text: 米川青馬 photo: 森田公司

現在、私が進めているチーム力研究は、大きく4種類に分けることができます。

1つ目は、生産性や創造性などの成果を高めるためのチーム力開発です。2つ目は、世代間の技術・知恵の継承を促進するチームコミュニケーションの活性化方略の研究。3つ目は、ミスやエラーを極力少なくして組織で安全を守るためのチームマネジメントの研究で、4つ目はモラルハザードやコンプライアンス違反を防ぐために、CSRの側面からチーム力を高める手法の研究です。これらのチーム力開発について、企業の協力を得て施策を実施し、効果を測定しながら理論を構築しています。

このうち、1番目の成果を高めるためのチーム力向上には、すでに鉄則が存在します。「PDCA」を回すことです。PDCAをしっかり回すことで、チーム成果は着実に上がります。ただしその際、PDCAの各プロセスを分業してはなりません。企画者、実

行者、チェック者、改善者と役割を分担してしまつたら、成果はあがりにくいのです。チーム全員で、一緒になってPDCAを回せば、自然と仕事の質が高まり、チーム成果も良くなっていきます。

では、チーム全員でPDCAを回すにはどうしたらよいか。みんなで話し合い、意見の違いを調整し、全員で目線を合わせながらPDCAを進める必要があります。つまり、チーム内の対話と調整が欠かせないのです。実は、この2つが他の3種類のチーム力にも強く関与しています。

### メンバーがよく話し合うことが チーム力の向上につながる

結論からいえば、チーム力開発の最大のポイントは、チーム内の「対話（ダイアログ）」にあります。チームメンバーがよく話し合い、人間関係を良

好にして相互理解を深め、その上で全員が1つのビジョン・ミッション・目標を共有できれば、調整・連携・協調がうまく行き、チーム力は高まります。全員でPDCAを回せるようになって成果があがりますし、技術・知恵の継承も進み、ミスやエラーを減らすこともコンプライアンス違反を防ぐこともできます。チーム内の対話が進めば、冒頭で掲げた4種類のチーム力のすべてを高められるのです。

さらにいえば、メンバーが主体的に動いてチーム内の隙間を埋めたり、助け合ったりする「コンテクスチュアル・パフォーマンス（文脈的な功績・状況に即した行動）」が起きやすくなり、その一方で、誰かが手を抜いてチームに迷惑をかける「社会的手抜き」や「フリーライディング」が起きにくくなります。対話が増えることで、良い効果がいろいろとあるのです。

### 喫茶スペースを作っただけで コールセンターの業績が向上

こう語ると、チーム力向上は簡単に思えるかもしれませんが、実際はそうではありません。コミュニケーションには大きなエネルギーを費やしますし、人間関係を良くするのも手間がかかります。チーム力向上にはコストがかかるのです。そこで私は、これまでの研究から、チーム力を比較的効率よく高めるには2つの手法が有効であることを見出しました。

その1つは、「lon1ミーティング」とチームミーティングの連結です。チームリーダーがメンバー一人ひとりと対話し、その想いや考えをすくい上げて、それらをチームミーティングでみんなでも共有する方法です。

なぜこれに効果があるかといえば、「納得いかないけど、みんなが賛成するなら仕方ない」というように、自分の意見・想いを内に秘めているメンバーが実は多いからです。そのままにしておくと、メンバーのモチベーションが下がり、受身で働くことになってしまいます。それを防ぐには、リーダーがlon1で一人ひとりの意見・想いをすくい上げるの

が最も効果的です。lon1は素朴な方法ですが、実効性が極めて高く、多くの社員が意欲を高めるきっかけになっています。

もう1つは「雑談を増やす工夫」です。これは日立製作所の矢野和男氏たちのグループが行った研究ですが、ある企業のコールセンターA・Bは、同じ業務を同じ仕組みで行っているのに、業績には明確な差がありました。調べたところ、両者の違いは、Aには昼食を食べたり、休憩したりできる喫茶スペースがあり、Bにはないというだけでした。そこでBにも喫茶スペースを作ったところ、Bの業績がAに近づいてきたのです。

この研究で分かったことは、喫茶スペースがあると食事・休憩時に雑談が生まれること、その雑談が相互理解を深め、人間関係を良くする上で役立つことです。喫茶スペースができた後のBではメンバー同士の対話が増え、その結果、アドバイスやサポートの機会も増えたのです。それが業績向上に大きく寄与していました。

lon1ミーティングと雑談を増やす工夫。この2つを実行すれば、着実にチーム力を高められるはずですが、私が最も感心したのは、社員がよく通る場所に世界地図を貼り、一人ひとりが行ったことのある場所に名前を書いてピンを刺していた会社の事例です。世界地図の前で、「あの国はどうだった？」といった雑談が頻繁に起きていると聞きました。ぜひいろいろと試してみてください。

### 今後のリーダーに必要なのは 心理的安全性を高める力だ

私は、特段目新しい主張をしているわけではありません。傾聴の重要さは「サーバントリーダーシップ」などの概念でいわれてきたことです。また、雑談が大切だということも、「飲みケーション」などの言葉でよく語られてきました。

では、私が今なぜlon1と雑談に改めて注目するかといえば、社会の変化が影響しています。よくいわれることですが、現代社会では多様性が増しており、さまざまな価値観・考え方のメンバーが一緒

に働くのが当たり前になりました。誰もが1つの価値観・考え方に従う時代ではなくなり、リーダーが、トップダウンの指示・命令だけでチームを引っ張るのは難しくなりました。大学でも率直に意見を言う学生が多くなっています。リーダーにおとなしくついていく若者は確実に減っているはずです。

そうした時代では、例えばコンプライアンス問題が象徴的ですが、「〇〇をしてはいけない」と頭ごなしに言ってもほぼ効果はありません。そうではなくて、何をするのがよいか、何をしてはならないかを全員で話し合って共有し、ボトムアップで一丸となってビジョン・ミッション・目標を目指すことが最も効果的なのです。その際、リーダーはメンバーと対等な立場で意見し、最終的には勇気をもって場の結論に従うことが大切です。

その際に効果を発揮するのが、lon1と雑談です。この2つに共通するのは、チームの「心理的安全性」を高め、何でも話しやすい空気を醸成する効果があることです。心理的安全性が高まれば、チーム力が高まる好循環が生まれるはずですが、今後のリーダーに最も必要なのは、lon1を丁寧に行ったり、雑談を増やす工夫をしたりして、チームの心理的安全性を高める力ではないでしょうか。



山口裕幸 (やまぐちひろゆき)

1981年九州大学教育学部卒業、1991年九州大学大学院教育学研究科博士課程単位取得満期退学。九州大学大学院准教授などを経て、2009年より現職。『チームワークの心理学』(サイエンス社・単著)、『〈先取り志向〉の組織心理学』(有斐閣・編著)など著書・共著書多数。

視点

## 2 多様性を生かす組織に必要な条件

### 「違い」を前提にしたコミュニケーションを心がける

正木郁太郎氏

東京大学大学院 人文社会系研究科 研究員

多様性があれば個々人が力を発揮しやすく、業績も上がるのか。東京大学大学院人文社会系研究科研究員の正木郁太郎氏は、多様性がむしろ組織にとってマイナスに作用することもあると指摘する。では、どのような条件があれば、多様性はプラスに作用するのだろうか。



text: 曲沼美恵 photo: 平山 諭

多様性(ダイバーシティ)とそれを生かす環境について論じる前に、多様性とは何かに触れたいと思います。代表的に2つの分類が用いられます。

1つは表層のダイバーシティと深層のダイバーシティに分ける考え方。表層とは年齢や性別、体の大きさなど目に見える特性、深層とは価値観や態度など目に見えない特性を指します。2つ目は、性別や年齢、人種・民族などが多様であるかという「デモグラフィック特性のダイバーシティ」と、学歴や転職の経験、スキルなど職務に関わる多様性を「タスクに関係するダイバーシティ」と呼んで区別する考え方です。特に表層/デモグラフィック特性のダイバーシティがプラスに作用するかマイナスに作用するかを鍵を握るのが、仕事が相互依存的か相互独立的かという点です。

仕事の相互依存性とは、お互いに密にコミュニケーションをとりながら仕事を進めていかななくてはならない職務特性か否か、ということ。研究結果を総合すると、仕事の相互依存性が低い方が、デモグラフィック特性において多様性のあるチームには向いていることが明らかになっています。例えば、同じIT系でもスマートフォンのアプリケーションを作る場合の相互依存性は低いでしょうが、銀行システムを作る場合は細かなすり合わせが必要となり、相互依存性は高くなります。自動車を作るにしても、エンジンの開発には細かなすり合わせが必要ですが、電気自動車の場合はそれほどありません。

同じ会社でも、部署やチームによって相互依存性が高い職場もあれば、低い職場もあるでしょう。仕事が相互に独立していて明確に分業されていれば、お互いの属性的な「違い」があまり気にならないため、コミュニケーション上のストレスも少なく、パフォーマンスを上げやすいのかもしれない。

### 欧米流のインクルージョンがマイナスになることもある

多様性のある集団や組織の方が個人の力を発揮しやすく、業績も上がるという考え方はこれまで海

外、主にアメリカで論じられてきました。その際、よく対になって論じられるのがインクルージョン(包摂)という言葉です。インクルージョンとは、特に表層/デモグラフィック特性において多様な人々を、属性にとらわれず、社会や集団の一員として取り込み、参画する機会をもてるようにし、支え合っていこうという考え方で、属性よりも個性を重んじた方が個人も力を発揮しやすくなるといわれています。ただし、ダイバーシティとインクルージョンの相性がいいのは、もともと個人主義的文化が強く、差別と長年戦った歴史や制度があるアメリカだからではないか、と指摘する研究者もいます。

これらを踏まえ、性別ダイバーシティの効果と、企業・職場の風土の関係を日本で調べたことがあります。風土を大きく「公平性および包摂性」「女性登用」「多様な働き方」「男性優位」「男性のマッチョイズム(男性に負担が集中しているか)」という5つに類型化して調査しました。いくつかの会社ごとに「どんな風土をもつ職場で、特にダイバーシティの効果か改善するか」を分析したところ、結果は大きく2パターンに分かれました。

外資系企業や大学の教員、小売業など男女関係なく活躍しやすい環境のあるところでは確かに、海外でいわれているように、平等かつ個性を重んじる風土が多様な人々が力を発揮する上で相性がいいという結果が出ました。一方で、逆のケースもありました。代表的なのが伝統的な日本企業で行った調査や、さまざまな企業で働く人を同時に対象としたWEB調査です。「男性は総合職」「女性は一般職」という伝統が長く続くなどして、従業員に占める女性の割合は高いものの管理職に占める女性の割合は低い会社の場合、平等かつ個性を重んじる風土はむしろ、ダイバーシティをマイナスに作用させるという結果が出たのです。

### 企業がもつ歴史によって打つべき施策は変わる

多様な人々が働く上で、なぜ、平等や個性の尊重がマイナスに作用し得るのでしょうか。例えば、

こんなケースが考えられます。もともと長時間労働が横行していて、転勤も多く、あまりワーク・ライフ・バランスを支援する環境が整っていない職場で「平等」や「個性」を重んじてしまうと、結果的に長時間労働や転勤を受け入れやすい男性の方が仕事上の成果をあげやすくなってしまいます。そのような場合、平等かつ個性を尊重するよりも、女性に対して不足している経験を補う工夫を凝らしたり、短時間勤務の制度を用意するなど、個性よりも属性に応じてサポーターティブな環境を整える方が、多様な人々が働く上で重要な要素となります。

つまり、ダイバーシティの観点からすると、もともとある企業の風土や人材構成、ビジネス環境が昔ながらの日系企業的なものなのか、外資系を含む実力・平等主義に近いものなのかによって、打つべき施策は違って来る、ということです。

男女の役割が固定化した企業で、属性にかかわらず個性を重んじ平等に扱えば、現状の均衡を崩すことにもつながります。一時的には離職率も上がる可能性が高く、残った人にとっても、あまり居心地のいい環境ではなくなるかもしれません。それでもなお、劇的な変化を起こそうとするのも1つの考え方ですが、別の考え方もあります。女性に対して支援的な施策を打つ必要がある間は、しばらくそれを続け、男女関わりなく働ける環境になったら、次の段階へと移るというやり方です。

男女の役割が固定化した職場で女性に対して支援的な施策を打つと、ますます固定化が進みかねないという懸念は残るでしょう。それでもなお段階を踏み、自社の歴史に沿って無理のない範囲で進めていくのも1つの方法です。すべての企業にあてはまる絶対的な解はありません。

### 「多様」を前提に マネジメントを工夫する

ダイバーシティに関する施策を打つ際、トップが言い出して無理やり変革するのは分かりやすいのですが、最善策とはいえません。実際はそうであっても、規範を変える主体は「中の人」という状

況を作り出すことが重要です。というのも、組織を変えようと言い出し、かつ持続的に行動するのはどのようなタイプか。ある研究では、組織に対する愛着が強く、平時なら現状の文化ややり方を正しいと思っている人たちに、危機意識が加わると、一気に変革の主体へとガラリと変わる場合があるといわれています。重要なのは、組織の中核にいる人たちが「このままでは会社が危ない」と認識すること、かつ、その原因が自分たちの守ってきた規範そのものにあるのだと気づくことではないでしょうか。

好むと好まざるにかかわらず、時代は大きく多様化の方向へ向かっています。長時間労働の是正を求める声や転勤への抵抗感などは女性に限った話ではなくなってきていますし、新卒か中途かに関しても中途採用の割合が増えるなど、状況は変化してきています。1つの企業あるいはチームのなかで多様な人々が働くことを前提に、その上で業績を上げていくためには、何を意識してマネジメントをすべきでしょうか。

まず、どのような場合も重要だといえるのは、明確にコミュニケーションをとること。自分と相手のバックグラウンドは「違う」のだから、ものごとが簡単には伝わらないことを前提に、分かりやすい意思伝達を心がけることです。上司の立場からすると、部下が今、何を考え、どう感じているかを率直に話してもらえる信頼関係が築けているかどうか、も重要になってきます。

2つ目は、役割分担を明確にすること。どこまでが誰のミッションなのか、が可視化されていることが望ましいでしょう。可視化されている場合、軋轢は生じにくくなりますし、違うバックグラウンドをもつ人でも組織に入り込みやすくなります。もちろん、役割を明確化した結果、こぼれ落ちる仕事も出てきます。それを拾いに行くのがマネジャーの役割になっていくかもしれません。

3つ目に重要なのは、この組織において、守らなければならない価値観は何か、を明確にすること。病院であれば「患者の命を守ること」などがそれにあたります。組織の目的が明確で、そのための行動指針がしっかりしているからこそ、他の特徴は多

様であっても1つの組織として機能し、多様な人が力を発揮しやすくなります。

ダイバーシティが重要だと考えた場合、目指すべきは多様な人々が交わり、なおかつ、皆がコミットして働いている状態でしょう。組織の価値観を明確にすることは、組織に対する愛着やそこに居続けたいかどうか、にも関係してきます。ダイバーシティを制約と捉えるのか、それを当然のこととして「連携しよう」と考え、工夫を凝らすのかでも結

果は違ってきます。「連携しよう」と思えるためにも、組織の構成員全員が共通した目的意識をもつことは大事でしょう。



正木郁太郎(まさきいくたろう)

東京大学文学部卒業、2017年東京大学大学院人文社会系研究科博士課程修了、博士(社会心理学)。東京大学大学院総合教育研究センター特任研究員などを経て現職。専門は社会心理学、組織行動論。著書に『職場における性別ダイバーシティの心理的影響』(東京大学出版会)がある。

視点

3 ダイバーシティの効果がプラスに表れる条件とは

多様な視点の取得と表現の多様化が組織の創造性を高める

竹田陽子氏

首都大学東京 経営学研究科 教授

昨今、各社の人事課題の上位によく挙がってくるのがダイバーシティ(組織の多様性)だ。ところが、それが実現したからといって、組織が活性化し、創造的な成果があがるとは限らない。多様性が組織にプラスの効果を生むにはどうしたらいいのだろうか。



text: 荻野進介 photo: 平山 諭

最近、よくこう言われます。性別、年齢、属性、国籍など、多様性にあふれたメンバーがいる組織の方が、創造的な成果をあげやすいと。それは一面では正しく、一面では間違っています。

人間は似た者同士の方が話が通じやすいのはお分かりでしょう。同じような言葉を使い、同じような背景を共有しているため、効率的なコミュニケーションが可能となり、仕事に好都合となる一致団

結がしやすくなります。

これが、言語や価値観の異なる人間同士がいきなり同じチームになったらどうでしょう。コミュニケーションは円滑に行われず、無意識の偏見が生じたり、外部から来たメンバーをチームの一員として認めないといったコンフリクトが起こったりするかもしれません。その結果、成果どころではなくなってしまいます。

一方、多様性がプラスになるという点については、人々もたらす多様な情報が、創造性にプラスの効果をもたらすと一般的にいわれます。私は多様な「情報」というより、他者の多様な「視点」を取得できる、という点を強調したいと思います。

例えば、同じ情報を見ても、性別や国籍が異なると、受け取り方、つまり視点が異なるでしょう。仕事の経歴や専門性に加え、これまでの人生のなかでどんな人と出会い、どう付き合ってきたかという、一人ひとりの生育環境が、そうした個々の視点の形成に色濃く影響していると考えています。

これまでと同じものを同じ方法で作る場合、多様な視点は必ずしも必要ではありません。気心の知れた同質な仲間が集まってとりかかれば、あっという間に終わります。

ところが、ゼロから1を生み出す、今までにないものを作る場合は違います。スティーブ・ジョブズのような図抜けた創造性を発揮できる天才がいる組織は別ですが、そうでない場合、一つひとつのパーツは特段革新的なものでもなく、既存のものを多様性のあるチームでさまざまな視点から組み合わせることで、ゼロを1にする活動を持続的に進めていく可能性があります。

### 他者の視点を取得し 認知的共感を促進させよ

例えば、既存の製品を前に、「こういう使い方ができたらいい」「こうしたらどうだろう」と、各自の視点からアイデアを出すだけでなく、1つの視点からの発想を他の人の視点で再解釈したり、組み合わせたりしてアイデアを発展させていくのです。特に大事なものは、使う人の立場にもなってみ

ることです。また、自分の視点は固定的に1つだけあるものではなく、実は過去に出会ったさまざまな人の視点が自分のなかにあるものです。自分自身のもつ多様な視点に気づくことも重要です。

メンバーが多様だけでは、多様性の負の部分が見えてうまく行かないこともあるでしょうし、創造的な摩擦によってメンバー間で思わぬコンフリクトが発生するかもしれませんが、多様性によって多様な視点を取り入れることができたならば創造的な成果が生まれるという知見があります。

チームで多様な視点を共有しながら、創造的な仕事を成し遂げている組織として、CGを用いた作品を得意とするアメリカのピクサー・アニメーション・スタジオが挙げられます。作品の土台となる絵コンテを前に多様なバックグラウンドや専門性をもったメンバーが集まり、「この登場人物はどういう人なのか」「この人ならこの状況でどう行動するだろうか」「この場面での人がこう言うのはおかしい、こういうセリフになる方が自然だ」などと忌憚のない意見を出し合いながら、皆で1つの作品に仕上げていきます。

その結果、最初の絵コンテとはまるで違う作品になることも多々あるようです。メンバーが多様だと性差別や人種差別を助長するような表現がないかどうかをチェックできるという面もあるようですが、それだけではない。やはり、世界を驚かせ、かつ、共感されるコンテンツを創造するのに不可欠なやり方なのです。

他者の視点を取得することを心理学では「認知的共感 (empathy)」と呼びます。「あの人の気持ちを想像すると泣けてくる」といった、他人の心の状態に共鳴する「情動的共感 (sympathy)」とは似て非なるもので、認知的な共感とは、この人の立場になると、このように物事が見えるはずだ、という一時的な「なり代わり」です。舞台上で登場人物になりきる俳優と同じことをやればよい。

### ストーリーボード、寸劇、映像…… 多様な表現の効用

私は企業向けに、他者視点の取得に重点を置いて、新しい製品、サービス、ビジネスを創出するデザイン思考のワークショップを行っており、その過程で、ストーリーボードや寸劇、映像作品などで物語を参加者自身に作ってもらいます。

物語では、ある人がある問題に直面し困っている状況をまず表現し、その状況が自社の製品やサービスを使ってより良い方向に変わっていくことを表現します。

物語で表現することで、提案する製品やサービスなどの最終成果をチーム外の人により深く理解してもらえ、効果はもちろんありますが、それよりも重要だと考えるのは、物語を作るプロセスで参加者に気づきがあることです。例えば、寸劇で、商品の使い手、作り手など、いろいろな当事者になりきって身体を動かしてもらおうと、机の前で座っていただけでは得られない、貴重な視点を得ることができます。

物語だけでなく、現場の写真を撮り、思い浮かんだイメージを絵に描き、紙などの簡単な材料でプロジェクトの初期から試作品を数多く作るなど、表現の多様性が創造性の鍵になると思っています。理屈だけから発想しても、良いアイデアは生まれません。決まりきった言葉や定型論に毒されている人が多いので、多様な表現によって、それらから解き放ってあげるので。

また、表現の多様性はチームメンバー間での相互理解にも役立ちます。チームのなかには、言語能力に長けている人もいれば、視覚的な認識が得意な人もいます。表現が多様であるほど、異なる背景と能力をもった人たちが互いの視点を理解する可能性が高まるのです。

## 創造性に対する 自信とリーダーシップ

私がここまでお話ししてきたことは、1人の天才に頼らない創造性、いわば創造性の民主化です。

そのためには何が必要になるのでしょうか。

まずは、一人ひとりが自分自身の創造性に対し

て自信をもつことだと思います。自分はゼロから1を生み出すことができるのであり、しかも努力と気持ちの持ち方次第で、もっと創造的になれるのだと。

アメリカのIT企業、アドビが2012年に創造性に関する調査を発表し、その意外な結果が評判になりました。米・英・独・仏・日の約5000人を対象にした調査で、「最も創造性が高い国」として、堂々の第1位になったのが日本でした。さらに、最も創造的な都市に選ばれたのは、東京でした。一方で、自分自身が創造的だと答えた割合は5カ国中、日本人が最下位でした。他者からはとてもクリエイティブだと思われるのに、自己評価はめっぽう低い。実にもったいないことです。

組織で創造性が発揮されるには、個人の意識改革だけではなく、個人の創造性が発揮できる環境づくりが大切です。例えば、デザイン思考のワークショップを企業内で行うとき、同じチームに直属の上司と部下を混在させるとうまく行かない場合が多いのです。比較的小規模で新しいフラットな組織文化をもつ企業では必ずしもあてはまらないですが、特に伝統的な大企業の場合、上司が「私に気を遣わず、好きなことを言いなさい」と伝えても、部下は本気にせず、縮こまってしまいます。

創造性の民主化では、リーダーは自らの創造性でチームを引っ張っていくのではなく、メンバーの創造性を引き出すことが求められます。メンバーが思ったことをのびのびと発言でき、メンバーの発想に他のメンバーがいつも真摯に耳を傾ける雰囲気を作ることがリーダーの責務です。また、チームでせっかく良いアイデアを提案しても、事業化や実際の業務につながらないことがしばしばあります。アイデア留まりにさせず、実現につなげていくリーダーシップが求められます。



竹田陽子(たけだようこ)

1988年、京都大学文学部卒業。慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程修了。横浜国立大学大学院教授を経て2017年より現職。著書『プロダクト・リアライゼーション戦略』(白桃書房)、『エンジニアのためのデザイン思考入門』(共著、翔泳社)。

# 多様な専門性を生かす現場

事例

浜松医科大学  
医学部附属病院

チーム医療の鍵は  
アサーティブと  
心理的安全性にある

小林利彦氏

浜松医科大学医学部附属病院  
医療福祉支援センター長(特任教授)  
静岡県医師会理事

「チーム医療」とは、医師・看護師・歯科医師・薬剤師・栄養士・リハビリテーション療法士・ソーシャルワーカー・事務職員など多様な専門職が連携して、患者さん中心の医療を実現することだ。チーム医療が広まる背景に何があるのか。実現のポイントはどこにあるのか。小林利彦氏に伺った。



text: 米川青馬 photo: 平山 諭

## 医師だけでは適正な治療法などを選択・判断できなくなった

ここ最近、日本の医療界では「チーム医療」が注目されている。小林氏は、その背景にはいくつかの理由があると語る。

1つ目の理由は、医療専門職が増えたことだ。「私が医師になったのは35年以上前ですが、その頃の病棟には、医師・看護師・事務職員くらいしかいませんでした。しかし現在は、それに加えて薬剤師・栄養士・リハビリテーション療法士・ソーシャルワーカーなど、多種多様な専門家が関与しています」(小林氏)

2つ目に、1つ目と関係しているが、医療技術が飛躍的に発展し、病気・医薬品・治療法の数が増えた。そのため現在は、医師だけですべ

ての医薬品を把握して治療法などを適正に判断することができないという。「やはり急病時には、医師が強力なリーダーシップを発揮して、迅速に治療する必要があります。しかし、その後の医薬品の処方選択は薬剤師に、栄養管理手法は栄養士に任せた方がよい世の中になったのです。一昔前は、医師が全方位でリーダーとなるのが最適解でしたが、今は、時期や状況に合わせて、リーダーが適正職種に入れ替わるチーム医療が、患者さんにとって最も良いのです」(小林氏)

3つ目は「働き方改革」だ。小林氏はこう語る。「一般企業と比べると遅れていますが、医療の世界でも働き方改革が進みつつあります。医師は全体的に働きすぎで、最低限の睡眠・休息すらとれていない医師が少なくありません。その状態を改善する必要があります。チーム医療の実現は、医師の負担を減らすためにも欠かせないことです」

## どうしてもまだ医師の指示に従ってしまいがちである

しかし、小林氏によれば、全体的には、日本のチーム医療は機能しているとは言いがたいという。一丸となって患者さんに向き合うチームが増える一方で、そうっていないチームも多いのだ。

その大きな原因は3つある。1つ目は、ほぼ全員が国家資格をもった専門家の集団だからだ。縦割り意識が強く、良いチームを結成するために必要なコミュニケーションや信頼構築をあまり得意としていないメンバーが多い傾向があるのだ。

2つ目に、業界の慣習が障壁となっているという。「医師法で、医師の指示で動くことが命じられていることもあって、医療現場では長らく、医師の指示系統のもとに皆が役割を果たすことが当たり前とされてきました。今もその風土が根強く残っています。そのため医師がトップダウンのリーダーシップを発揮すると、全員がそれぞれの専門性を主張しないまま安易に従ってしまいがちなのです」(小林氏)

3つ目に、医療現場独特の環境が影響している。「医療現場では、1人の患者さんに対して、その場にいる専門家たちが短時間でチームを組まなくてはなりません。初対面同士がチームとなることも日常茶飯事です。これは一般企業のチームビルディングとは大きく異なる点でしょう。医療現場のメンバーには、より高いチームビルディング能力が求められているのだと思います」(小林氏)

## 多職種連携教育 (IPE) が今後ますます重要になるだろう

では、良い医療チームを実現するにはどうしたらよいのか。小林氏は次のように考えている。「チームづくりの基本は、やはりチェスター・バーナードの“組織成立の3要件”、すなわち共通目的・貢献意欲・意思疎通にあります。チームのビジョン・ミッション・バリューを共有し、権限委譲な

どのインセンティブによって貢献意欲を高め、コミュニケーションを図って信頼を構築することが必要です。チームの中心にいる医師が、このことを理解・実行することが極めて重要です」

その上で、小林氏が鍵になると考えているのが「アサーティブ」と「心理的安全性」だ。

アサーティブとは自己主張することだ。といっても、攻撃的になることではない。攻撃的にも受身的にも作為的にもならず、自分の気持ちや意見を、相手の気持ちも尊重しながら、誠実に、率直に、対等に表現することを指す。

「私なりの言葉で言えば、アサーティブとは、相手に配慮しつつ、遠慮なく正しいことを言うことです。専門家同士ですから、意見を言い合えば当然さまざまな議論が起こるでしょう。しかし、全員がアサーティブであれば、必ず議論を乗り越えて、チームとして良い方向に進むことができます。

問題は、アサーティブに言い合える状況づくりが難しいことです。先ほど触れたとおり、医師が最も偉いという意識が根強くあるからです。そこでものをいうのが、心理的安全性です。医師が“協働型リーダーシップ”を発揮しつつ、誰もが安心して意見を言える雰囲気を醸成することが極めて重要です。その上で全員が相手をリスペクトし、互いの言葉に耳を傾けるようにする。そうすれば、全員がアサーティブになれるでしょう。協働型かつアサーティブなリーダーシップを発揮できる医師が増えれば、きっと日本でもチーム医療が当たり前になります」(小林氏)

そのためには、医療界の教育プロセスに多職種を交えたグループワークを多く組み入れることが効果的だという。最近では、こうした教育を「多職種連携教育 (IPE)」と呼んでいる。「IPEでは、例えば多職種のチームで、トランプを使ってできるだけ高いタワーを作るなどノンテクニカルスキルの訓練を重ねていきます。IPEは、間違いなく今後ますます重要になるでしょう。医療教育も、単に専門性だけを伸ばせばよいという世界ではなくなりつつあるのです」(小林氏)

# 心理的安全性に対するメンバー間の認知のバラつきが職場にもたらす影響

チームの成否に影響を及ぼすものとして、心理的安全性に対する注目は依然として高い。

学習や満足度などの一般に望ましいと思われる結果変数との関連性が、多くの研究を通して示されてきたからだ。

一方、そのメカニズムの解明については、研究の途上にある。

本研究は、ある企業における職場単位の心理的安全性に着目して、

所属メンバー間の心理的安全性の認知のバラつきが、職場にどのような影響をもたらすのかを検討したものである。

※本研究の詳細は、今城志保・藤村直子(2019)「職場の心理的安全性が個人に及ぼす効果を検証する」経営行動科学学会第22回大会発表論文をご参照ください

## 【本研究のサマリー】

- 職場メンバー間の心理的安全性認知にバラつきがあると、職場の心理的安全性が低下する。
- 上司とのコミュニケーションが多いと、個人の心理的安全性認知は高まり、そのいずれもが適応感に影響を及ぼす。ただし、職場の心理的安全性の水準が低いと、心理的安全性を感じていない個人の適応感の低下の影響が大きくなる。
- 職場での立場が強い人ほど、心理的安全性を高く認知している。ただし、職場の心理的安全性の水準が低いと、その影響が大きくなる。

## 調査概要

教育事業に携わる法人A社に勤務する従業員を対象に、2018年7月に職場の特徴や本人の適応感に関するアンケート

調査を実施した。本研究では、回収した111の職場のうち、回答者数が5名以上の94職場に所属する1192名を分析対象とした。ここでいう職場とは、所属部署の最小単位で、同一拠点の同一事業部門もしくは機能部門を表している。アンケートへの回答に際して、「職場についての設問については、日常的に仕事上の接点がある、同じ所属の人々のことをイメージしてください。」という注記をしている。

分析に使用した変数は、図表1のとおりである。Edmondson(1999)によれば「心理的安全性」とは、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態と定義され、集団の状態を表す概念であるといえる<sup>\*1</sup>。よって、12項目を個人ごとに平均したものを「個人の心理的安全性」とし、さらに、それらを職場単位で平均したものを「職場の心理的安全性」として分析に用いた。個人の特徴としての「上司コミュニケーション頻度」「適応感」は、そ

れぞれ4項目、11項目の個人ごとの平均を算出して用いた。

## 分析結果

### 心理的安全性のバラつきの影響

「職場の心理的安全性」の高低を表すものとして平均値を、バラつきを表すものとして標準偏差の値を用いて、それらの相関を確認したところ、統計的に有意な負の相関となった(相関係数-0.33)。それぞれの値をプロットしたものが図表2である。職場内の心理的安全性のバラつきが大きいほど、その職場の心理的安全性の平均値は低くなるという傾向が確認された。

### 上司との関係性と立場の強さの影響

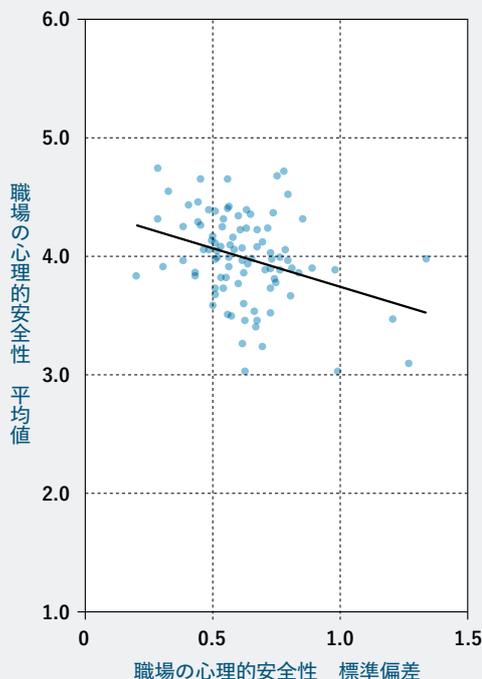
それでは、職場の心理的安全性の水準が高い(低い)ことは、個人にどのような影響を及ぼすのだろうか。図表3は、「職場の心理的安全性」を等分に3群に分

図表1 使用した変数

尺度	項目数	選択肢	項目例
心理的安全性	12	6件法 (1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる)	職場で失敗をした人がいたら、その人が悪く思われることが多い(R)/職場では、リスクをとっても大丈夫である/職場では、互いの技術や才能を認め活用している
上司コミュニケーション頻度	4	4件法 (1.まったくしていない～4.頻繁にしている)	直属の上司と仕事の問題点や解決策を相談する/直属の上司と世間話やプライベートに関する雑談をする
適応感	11	6件法 (1.まったくあてはまらない～6.とてもあてはまる)	現在の仕事にやりがいを感じている/自分の力を十分に発揮できている/職場の人とうまくやれている

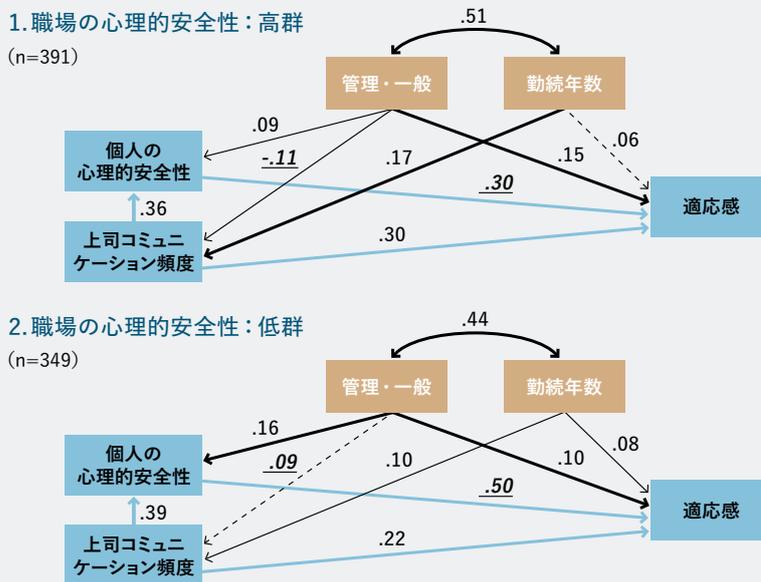
図表2

職場の心理的安全性  
 平均値と標準偏差のプロット



図表3

心理的安全性と上司コミュニケーションが適応感に及ぼす影響  
 職場の心理的安全性の高低による影響の違い



※数値は標準化係数  
 ※実線(太線)は5%水準で有意、実線(細線)は有意傾向、点線は5%水準で有意でないもの  
 ※数値は群間で有意差のあったもの

け、中位群を除いた高群 (n=391) と低群 (n=349) の傾向を比較した分析結果である。

事前の分析において、個人の心理的安全性認知と、上司との関係性(「上司コミュニケーション頻度」)および職場における立場の強さ(「勤続年数」)との間に、統計的に有意な相関が確認された。よって、モデルの検討においては、

- 上司との関係性が個人の心理的安全性認知に影響する(「上司コミュニケーション頻度」から「個人の心理的安全性」への矢印)
- 職場における立場の強さが個人の心理的安全性認知に影響する(「勤続年数」「管理・一般」それぞれから「個人の心理的安全性」への矢印)
- 上記それぞれが個人の適応感に影響する(各変数から「適応感」への矢印)というパスを想定して分析を行い、統

計的にあてはまりの良い最終モデルを採択した。

〈高群・低群に共通した特徴〉

上司とのコミュニケーションが多いと、個人の心理的安全性認知は高まり、そのいずれもが適応感にポジティブな影響を及ぼすことが確認された(図中の青色矢印)。

〈高群・低群で違いがあった特徴〉

個人の心理的安全性から適応感へのパスについては、高群で.30、低群で.50となり、低群の方が適応感への影響が大きい。つまり、職場の心理的安全性の水準が低いと、心理的安全性を感じていない個人の適応感の低下の影響が大きくなるということだ。

管理・一般から上司コミュニケーション頻度へのパスについては、高群では一般社員でも上司のコミュニケーション頻度が高い様子がうかがえた。また、群間の有意差はないが、低群の方が、管理・一般から個人の心理的安全性への影響が大きかった。これらのことから、職場での立場が強い人ほど、職場の心理的安全性を

高く認知しているという傾向はあるものの、高群ではその影響が軽減され、低群ではその影響が大きくなることが確認された。

分析結果から、メンバー間で心理的安全性認知にバラつきがあって、職場の心理的安全性が低くなると、立場の弱い人はさらに心理的安全性を感じにくくなり、適応感へのマイナスの影響が強まるという負のスパイラルが浮かび上がった。バラつきによる職場全体への影響を考えた場合、心理的安全性認知が低い個人へのケアと底上げが重要になるだろう。その際、上司がメンバーとのコミュニケーション頻度に留意したり、職場での立場が強い人が、自分は安全性が高いと認知しやすいことを意識して、立場の弱い人に対して配慮したりすることが、職場の心理的安全性を高めることに寄与する可能性が示唆された。

\*1 Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

# 多様なチームは成果をあげているのか 会社員351名のチームにおける多様性経験の実態

日本企業の社員は、どれくらいメンバーが多様なチームに属しているのか。

メンバーが多様であることについて、どのように認識しているのか。

20代から50代の会社員351名の声をもとに、チームにおける多様性経験の実態について明らかにしたい。

藤村直子 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員

## 調査概要

日本企業のチームにおける多様性経験の実態を明らかにするにあたり、本調査では、大きく2つの視点から捉えることにした。1つ目は、現在所属しているチームのうち、メンバーの多様性が最も高いと思うものを想起して、回答を得るものである。過去にさらに多様性の高いチームに所属した経験をもつ人もいるかもしれないが、時間と共

に変化するチームの状態を想起することの難しさを考慮して、現在の状態について回答してもらうこととした。そのため、2つ目として、これまでのチーム経験を広く振り返り、回答してもらうことにした。調査概要は図表1のとおりである。

## 想起したのは どのようなチームか

まず、「現在あなたが所属している職場・チーム・プロジェクト（以下、チー

ム）のうち、メンバーの多様性が最も高いと思うチームを1つ思い浮かべてください。多様性の種類（年齢、国籍、雇用形態、勤務先企業、経歴、価値観など）は問いません。」という質問への回答から紹介していく。

想起されたチームの属性は、図表2のとおりである。人数としては5-10名、11-20名が多く、期間としては3年以上が過半数を占めた。期間の長さからも分かるように、約6割が定常的な組織である。職務系統別に見ると、営業は定常的な組織が多く、技術は期間限定、複数の部署・職種の人が集まるものが多かった。

## 図表1 「チームにおける多様性経験」に関する実態調査 調査概要

### 調査対象

22～59歳の会社勤務の正社員

※勤務先の従業員規模は300名以上、管理職・役員・経営者は除く

※性別、年代（20代/30代/40代/50代）がそれぞれ均等になるように回収

※現在、仕事上で多様なメンバー（部署・職種、所属企業、国籍、勤務地、雇用形態、専門性、職務経歴）が在籍する3名以上の職場・チーム・プロジェクト（以下、チーム）に所属している人

### 調査内容

- ・現在所属しているチームのうち、メンバーの多様性が最も高いと思うチームについて、多様性の特徴、チームの成果やプロセスの状況など
- ・これまでのチーム経験において、メンバーが多様であることによる弊害、よかったことなど

### 調査方法

インターネット調査

### 実施時期

2019年9月

### 有効回答数

351名

### 回答者の属性

製造業32.5%、非製造業67.5%

従業員規模：300名以上1000名未満36.2%、1000名以上3000名未満18.2%、3000名以上5000名未満

9.4%、5000名以上10000名未満11.1%、10000名以上25.1%

職務系統：営業17.4%、サービス16.0%、事務37.9%、技術28.8%

## 多様性の種類と程度

回答者が想起した多様性が最も高いチームとは、どのような多様性がどの程度ある状態なのだろうか。10の多様性の種類ごとに、あてはまる程度を尋ねた結果が図表3である。全体で見ると、「1.年齢層」「8.知識・スキルレベル」が相対的に多く選択された（「あてはまる」「ややあてはまる」の合計が80.6%、72.6%）。

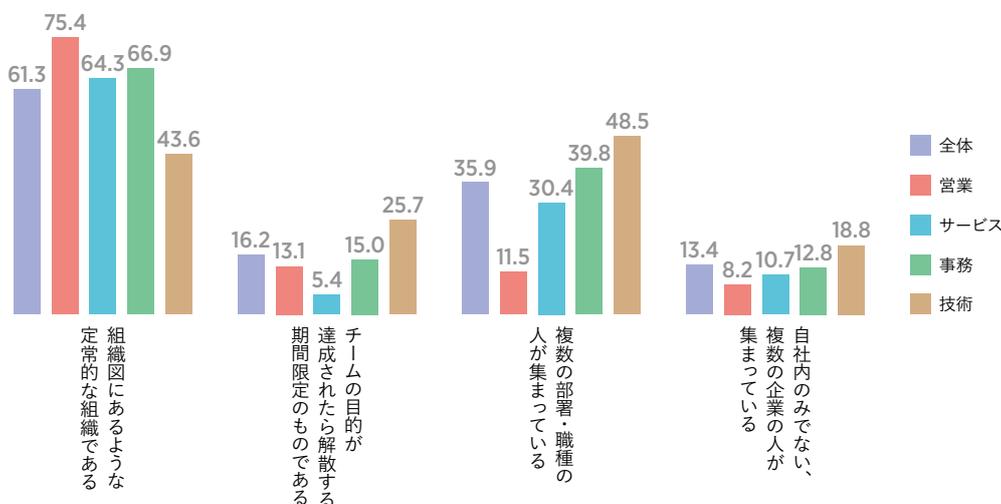
職務系統別には、「4.勤務地」は営業とサービス、「5.勤務形態」「6.雇用形

図表2 「現在所属している多様性が高いチーム」の属性

①メンバーの人数とチームが発足してからの期間 (n=351/%)

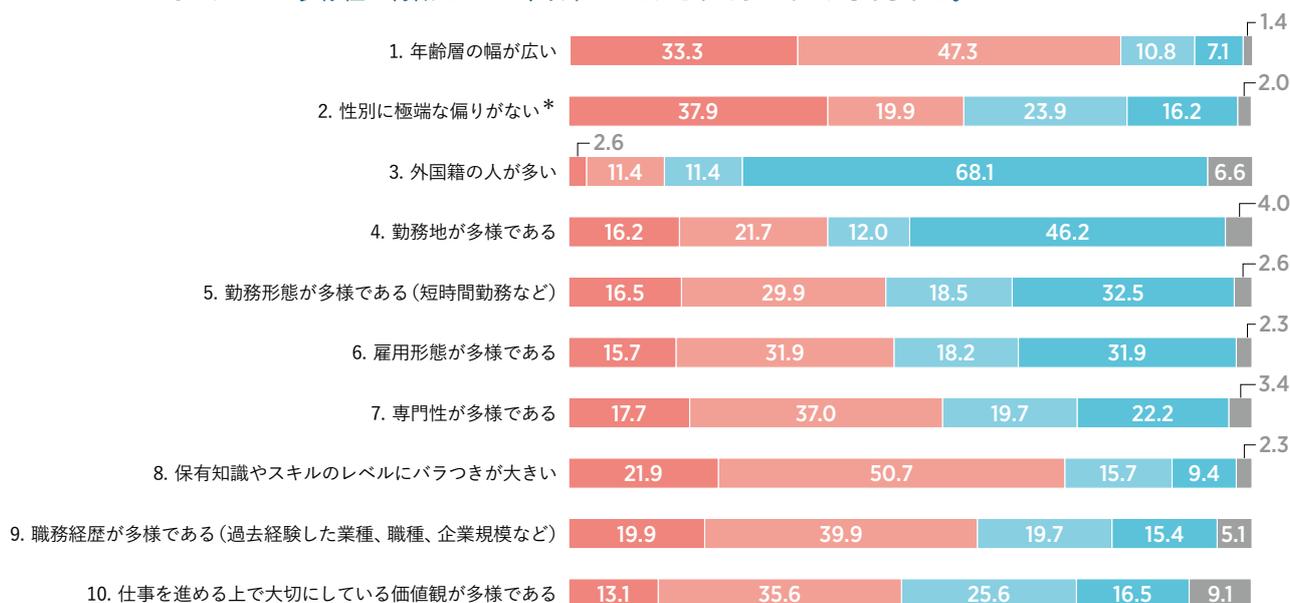
		期間				合計
		半年以内	1年以内	3年以内	3年以上	
人数	5名未満	3.1	1.1	2.6	4.3	11.1
	5-10名	7.7	7.4	5.7	15.1	35.9
	11-20名	4.6	3.4	5.4	14.8	28.2
	21-30名	0.9	0.9	2.0	4.3	8.0
	31名以上	0.3	0.6	1.4	14.5	16.8
合計		16.5	13.4	17.1	53.0	100.0

②チームの位置づけ (n=351/複数回答/%)



図表3 「現在所属している多様性が高いチーム」 多様性の状況 (n=351/%)

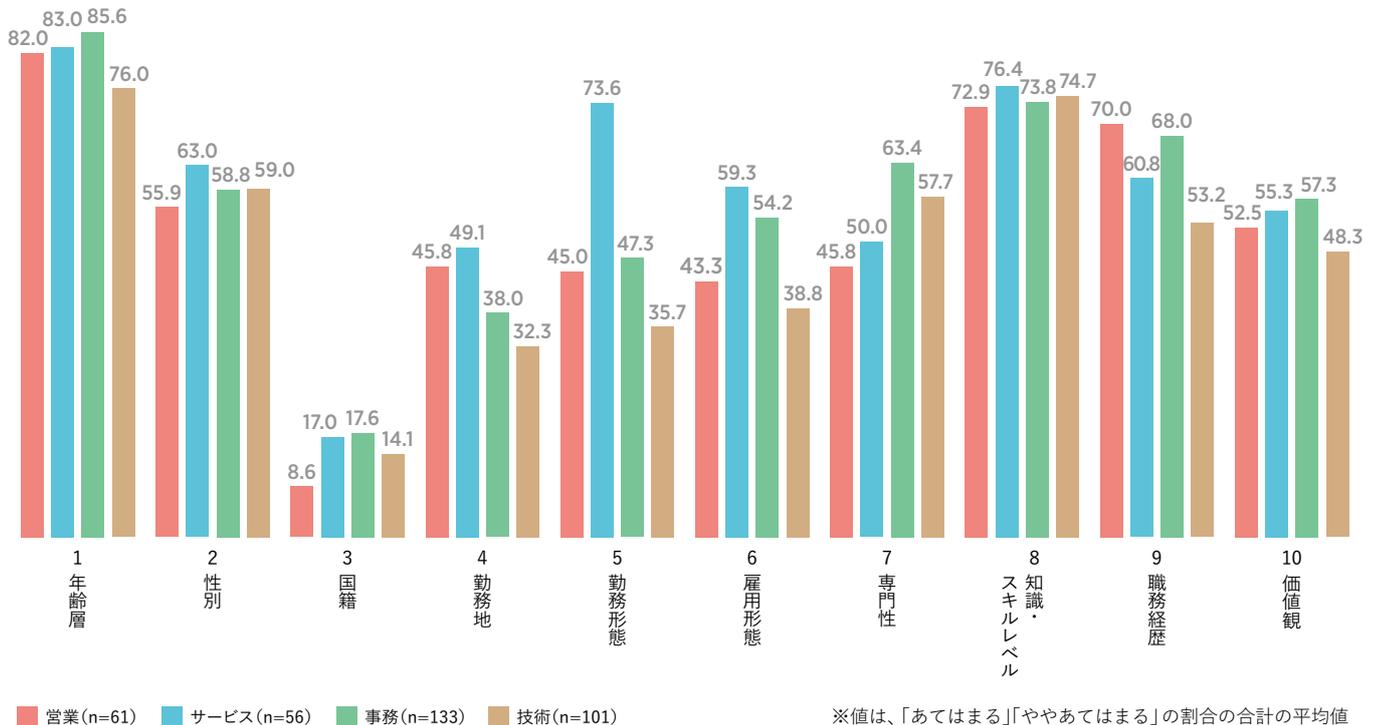
そのチームの多様性の特徴について、以下のことはどれくらいあてはまりますか。



あてはまる ややあてはまる ややあてはまらない あてはまらない わからない

\* 2. 性別に極端な偏りがない: 「性別に極端な偏りがある」への回答を反転して集計

図表4 「現在所属している多様性が高いチーム」 職務系統別多様性の状況 (n=351/%)



態」はサービス、「7.専門性」は事務と技術において、多様である程度が大きいようだ(図表4)。詳細は割愛するが、期間限定の場合に、「3.国籍」「4.勤務地」「7.専門性」「8.知識・スキルレベル」「9.職務経歴」「10.価値観」がそうでない場合に比べると多様であることが確認された。また、人数が多いほど、「1.年齢層」「5.勤務形態」「6.雇用形態」「7.専門性」は多様だった。チームの発足からの期間に比例して傾向が変わることはなかったが、半年以内と3年以上を比較すると、3年以上の方が「5.勤務形態」「6.雇用形態」が多様で、「9.職務経歴」は多様でなかった。

**半数近くが「業務、人間関係、共に良好」**

それでは、多様性が高いチームは、総じて、うまく行っているのだろうか。業務推進状況と人間関係、それぞれ良好

か問題があるかの組み合わせから、チームの成果として4パターンを選択肢に用意して回答してもらった(図表5-①)。「業務、人間関係、共に良好(以下、共に良好)」が最も選ばれており、45.0%と半数弱であった。「業務問題、人間関係良好」21.7%、「業務良好、人間関係問題」19.9%、「業務、人間関係、共に問題(以下、共に問題)」13.4%と続く。

職務系統別には、いずれも「共に良好」が最も選ばれているが、サービスは相対的に少なく、「業務良好、人間関係問題」が他より多かった。一方、営業は、「業務問題、人間関係良好」が他より多く選ばれていた。チームの属性による傾向の違いとしては、位置づけや人数によるものは見られなかったが、期間において、3年以上に「共に問題」が、半年以内に「業務問題、人間関係良好」が多く見られた。

回答理由や具体的なエピソードについて、図表5-②に抜粋して掲載した。

「共に良好」「共に問題」の回答を見ると、人間関係の良否が、業務推進にそれぞれプラス、マイナスの影響を及ぼしている様子がうかがえる。「共に良好」では、属性や立場の違いにかかわらず安心して発言できるといった、いわゆる心理的安全性やサポートし合える職場であるというような記述が散見された。「業務良好、人間関係問題」の場合には、業務は滞りなく進んでいるが、少数派の意見が顧みられないといった内容など、チーム内の人間関係、コミュニケーションに不満や課題意識を感じているようだ。一方、「業務問題、人間関係良好」の場合には、プロセスは良好だが外的要因のせいで結果が伴わない、業務に直結しない人間関係の良さなどの記述が見られた。

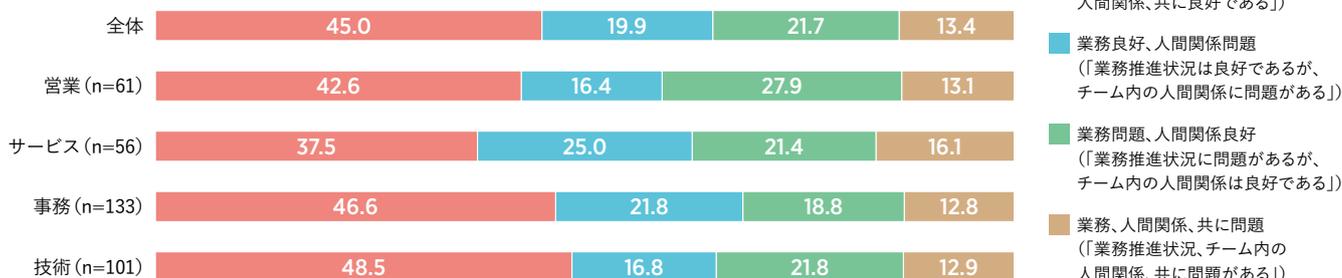
**多様性の種類によって成果やプロセスとの関係は異なる**

図表5 「現在所属している多様性が高いチーム」 チームの成果

総じて、チームはうまくいっていると思いますか。

チームの業務推進状況とチーム内の人間関係の観点から、もっともあてはまるものをお選びください。

①全体成果(全体・職務系統別) (n=351/%)



②チームの成果への回答理由や具体的なエピソード (自由記述より抜粋)

業務、人間関係、共に良好	人間関係が良いことで皆が気を遣わずに意見を言い、それによって業務も良い方向に向かう。	サービス	女性 20代
	皆が協力して、分からないことを相談しやすい環境である。	事務	女性 20代
	年齢、性別問わず、発言できる組織である。	営業	男性 40代
	発言しやすい雰囲気になるように、年齢が上の方々も気を遣ってくれている。	事務	女性 20代
	会議を通して、人となりやこれまでの経歴を全員で共有してきた。	営業	男性 30代
業務良好、人間関係問題	前年から同期の人間関係は良好だったが、レクリエーションを開催することにより、上司と部下の関係が向上した。	技術	男性 20代
	仕事は進んでいき、成り立っているが、お互いにストレスをためてしまっている。	サービス	女性 50代
	能力の差があって上意下達になりやすい。	営業	男性 30代
	ベテランが、昔はこうだったとか昔話ばかりして新しい取り組みをしたがらない。	事務	女性 40代
	若手が遠慮なくベテランに意見しすぎて、周囲がドキドキしている。	技術	男性 50代
業務問題、人間関係良好	いろんな考えの人がいるのは当たり前だが、弱者や少数派の意見を取り上げるなど、皆で議論する機会がない。	事務	女性 50代
	業務推進状況は思うように進んでいないが、それについての問題意識はみんな同じだと感じられるし、取り組み姿勢は前向きだから。	サービス	女性 40代
	チームの仲はいいが、会社の求めることがコロコロ変わり振り回されるため、仕事がスムーズに進まない。	事務	女性 30代
	お互い思ったことを遠慮なく言えるが、次々と仕事が増える。	事務	男性 30代
	日常的な会話はあがるが、仕事内容のコミュニケーションとは程遠い。	技術	男性 40代
業務、人間関係、共に問題	互いの意思疎通ができていないせいで、業務が滞ることがある。	営業	女性 40代
	コミュニケーションを積極的に行わないことが業務遂行の妨げになっている気がする。	技術	男性 50代
	役職が上の方が会議に入ると途端に発言できない雰囲気になるので、無駄な作業が増えモチベーションが下がる。	サービス	女性 30代
	実務対応者とそれ以外(管理職、リーダー)が完全に分離しており、お互いが何をやっているのかわからない。上の言うことには従うべきだという風土。	事務	女性 40代
	年配のメンバーの高圧的な態度で、自由に意見が発信できない環境がある。その結果、若手のスキルが生きない、育たない。	事務	男性 40代

多様性の種類によって、成果やプロセスとの関係は異なるのだろうか。4つのチームの成果別に、多様性の種類それぞれがあてはまる割合を確認したのが図表6-①である。「共に良好」「共に問題」を比較すると、「2.性別」と「7.専門性」は、「共に良好」の方が多様である割合が多い。つまり、多様であることとチームの成果との間にポジティブな関係があるようだ。一方、「4.勤務地」「8.知識・スキルレベル」は、「共に問題」の方が多様である割合が多く、多様であることがチームの成果にネガティブな影響をもたらす可能性が示唆される。なお、この4項目のみ、「共に良好」「共に問題」間に統計的に有意な差が確認されている。

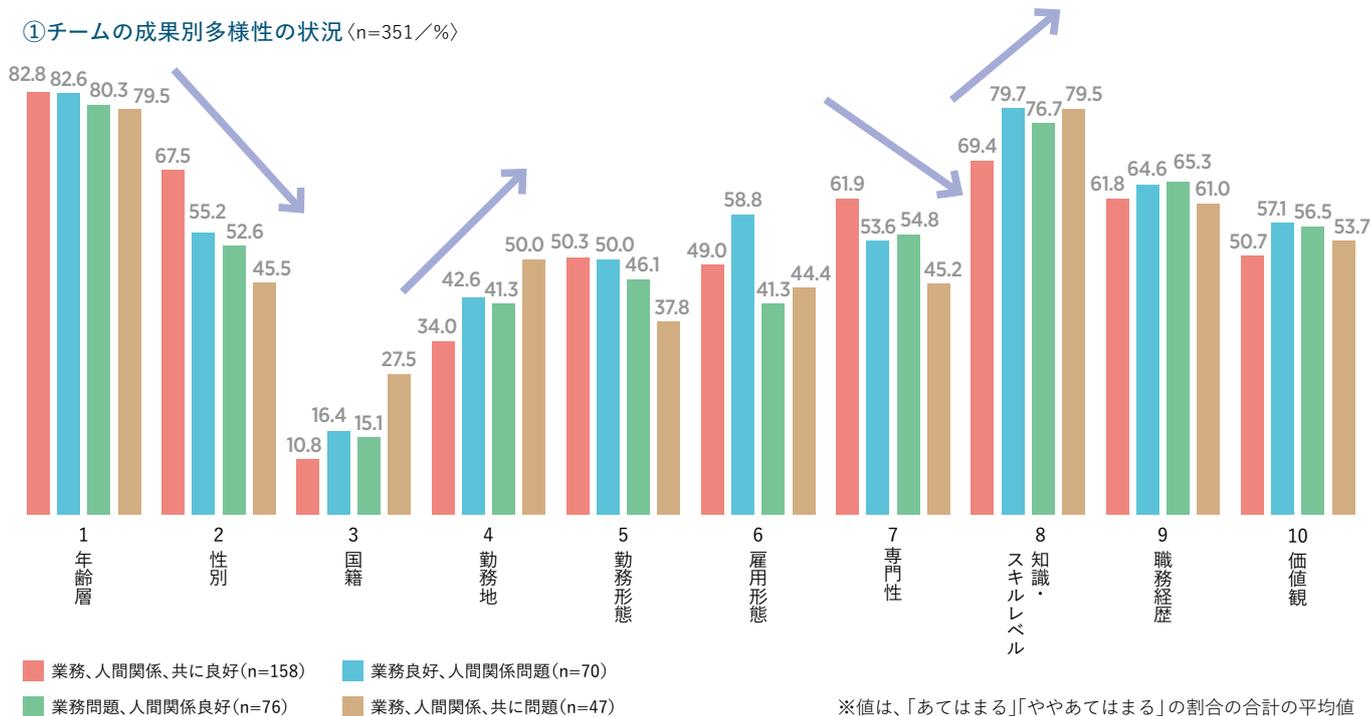
続いて、チームプロセスとの関係を見ていくにあたり、チームプロセスの設問および回答結果について、図表7を参照いただきたい。

あてはまる(「とてもあてはまる」～

「ややあてはまる)」という回答が8割を上回ったのは、「1.助け合いながら仕事を進めている」「2.メンバーは、チームで成果をあげることに貢献しようとしている」である。一方、「9.お互いの成長に関心をもっている」「10.会社が期待する以上の成果を上げている」「13.お互いのバックグラウンドや価値観について知っている」「14.お互いに期待を伝え合っている」があてはまるという回答は6割強である。職務経歴や価値観

図表6 「現在所属している多様性が高いチーム」  
成果・チームプロセスと多様性の状況との関係

①チームの成果別多様性の状況 (n=351/%)



②チームプロセスと多様性の状況間の相関係数 (n=351)

	1. 年齢層	2. 性別	3. 国籍	4. 勤務地	5. 勤務形態	6. 雇用形態	7. 専門性	8. 知識・スキルレベル	9. 職務経歴	10. 価値観
協働					.183		.248		.170	.204
共創				.128	.168	.107	.278		.200	.236
改善			.151	.114	.227	.171	.174		.154	.222
疲弊		-.140			.197	.203		.122	.119	.200
心理的安全性		.143					.188		.171	

※統計的に有意な値のみを抜粋して掲載

価値観の多様性の状況が確認されているが、相互理解を深めようとする状況ばかりではないようだ。

また、「18.チームのメンバーには、心身に疲れが見られる」にあてはまるものの回答は7割弱だった。「19.チームの雰囲気は殺伐としている」は半数以下だったので、そこまで悪化した状態ではないものの、やや疲弊した状況であることがうかがえる。

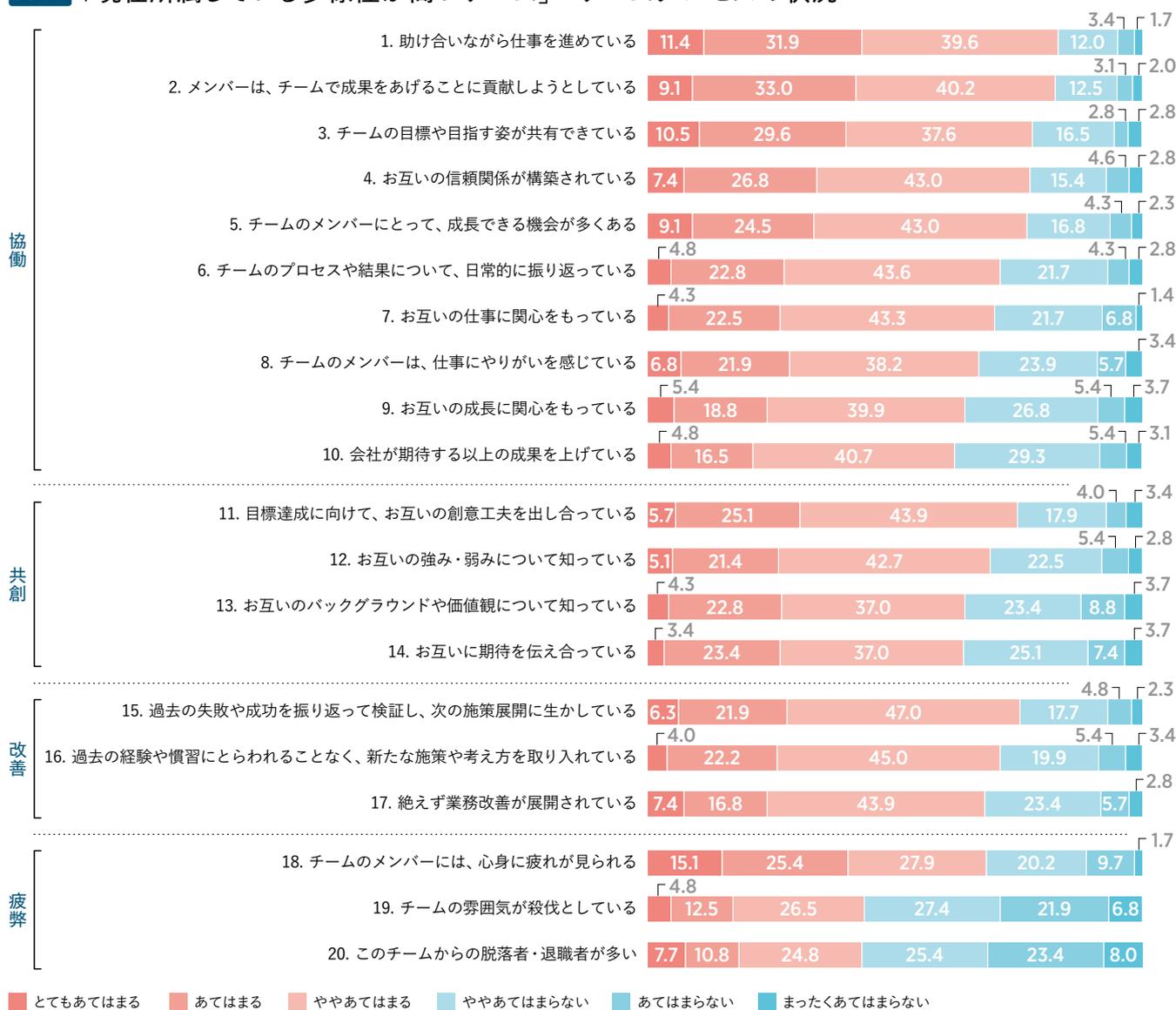
そして、多様性の種類と、これらのプロセス項目を要約したものとの関係を表したのが図表6-②である。20項目

を因子分析の結果をもとに協働、共創、改善、疲弊の要素に分け、それぞれの平均得点を算出した。これまで本誌でも扱ってきた心理的安全性(12項目の平均得点)を合わせた5つの要素得点と、多様性10項目との相関係数を算出し、統計的に有意であったもののみを掲載している。

チームプロセスに影響を及ぼす要因はさまざまであるため、解釈は容易ではないが、多様性の種類によって、チームプロセスのどの部分に関係するかが異なることが分かる。例えば、「5.勤務

形態」「10.価値観」の多様性は協働、共創、改善とプラスの相関があるが、疲弊ともプラスの相関がある。多様であることが、ポジティブ、ネガティブ、両方の側面をもたらすことがうかがえる。一方、「7.専門性」は協働、共創、改善、および心理的安全性とプラスの相関があるが、疲弊との関係は確認されていないため、総じてポジティブな影響がある多様さといえそうだ。「2.性別」の多様性は疲弊とはマイナスの相関、心理的安全性とはプラスの相関があるが、協働、共創、改善との関係は確認さ

図表7 「現在所属している多様性が高いチーム」 チームプロセスの状況 (n=351/%)



れなかった。プロセスに直接ポジティブな影響があるわけではないが、職場風土に影響している可能性が示唆される。

### 知識・スキルレベル、価値観の多様さは障害に

ここからは、現在所属している特定のチームについてではなく、これまでのチーム経験からの回答について紹介していく。まず、チームをうまく進めていく上で、多様性のどの特徴が障害と

なると思うかを、複数回答で選んでもらった結果が図表8-①である。「8.知識・スキルレベル」が最多で33.0%、「10.価値観」28.2%、「1.年齢層」21.7%と続く。

また、職務系統別、年代別に、特徴的だった部分を抜粋した(図表8-②③)。職務系統別には、営業は「1.年齢層」「10.価値観」を、技術は「4.勤務地」「7.専門性」「8.知識・スキルレベル」を障害として感じる傾向があるようだ。年代別には、20代は「1.年齢層」「4.勤務地」の選択割合が高いのが興味深い。「5.勤務形

態」は20代の選択割合は1割に満たないが、50代は2割以上が障害だと感じている。障害だと感じる多様性の種類も、それぞれに異なる様子がうかがえた。

### 多様性が難しくするコミュニケーションとサポート

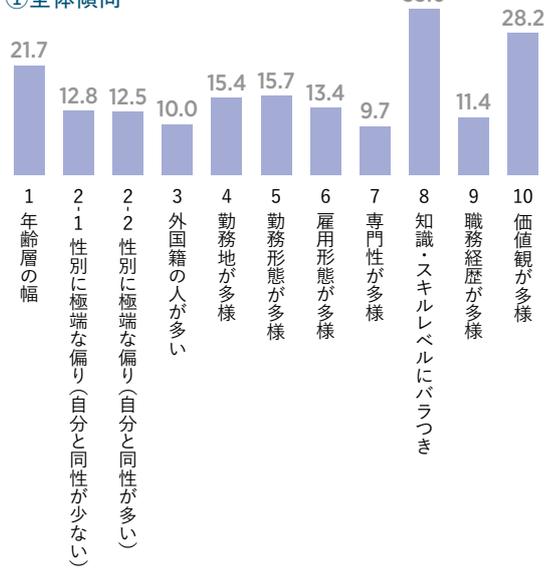
これらの多様性がある結果、実際にはどのような苦労を経験しているのだろうか。メンバーが多様であることで困った経験や不安について、自由記述

図表8

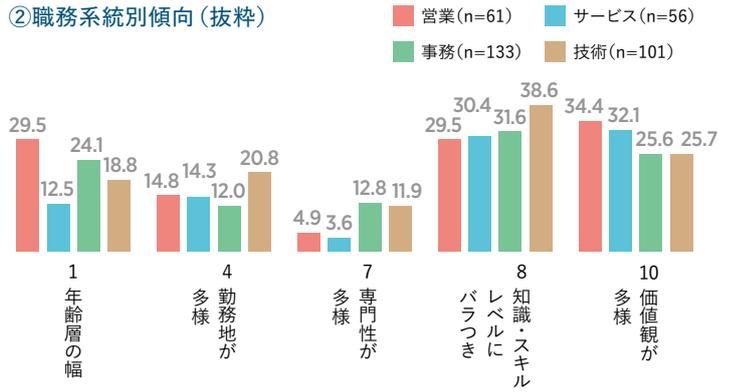
これまでのチーム経験  
障害となる多様性の状況 (複数回答/n=351/%)

現在の仕事において、以下のような状態は、  
チームをうまく進めていく上で、障害になると思いますか。

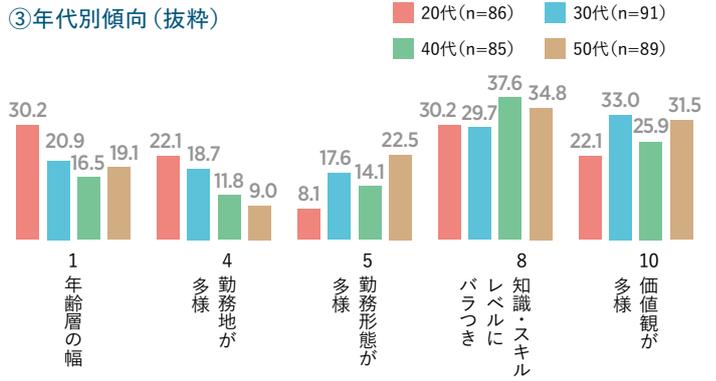
①全体傾向



②職務系統別傾向 (抜粋)



③年代別傾向 (抜粋)



図表9 これまでのチーム経験 メンバーが多様で困ったことや不安 (自由記述より抜粋)

一緒に働くチームで、メンバーが多様であることについて、これまで困った経験、  
現在感じている不安などがあれば、ご自由にご記入ください。

合意形成・意思疎通	船頭が多い。	営業	男性 50代
	専門職は、自分の専門の立場からの意見を言うばかりで、それぞれが引かないと会議が長引きまともにならないことがある。	事務	女性 40代
	それぞれ技術に自信をもっているため、意見がまともにならないことがある。	技術	男性 20代
	信念をもって仕事をしている人ばかりなので、納得してもらえないと動いてくれない。専門外のことも多々あるので、納得してもらうまでに時間を要することが多く困った。	技術	女性 30代
サポート・協働	時間が合わなくてなかなか話し合いの機会がもてない。	事務	女性 40代
	周りに対してサポートをする気持ちが不足していると、うまく業務が回っていかない。	サービス	女性 30代
	1人でやりたいならチームを抜けてほしい。	営業	女性 30代
	スキルレベルが異なり、頼めない仕事もある。	技術	男性 40代
ベースの考え方	雇用形態が多様な場合、相手の立場に配慮した発言提案が必要。	事務	女性 50代
	同じ分野の専門がないので相談できない。	事務	女性 30代
	仕事に求めるものがそれぞれ違った。	サービス	女性 50代
	仕事の進め方の感覚が違うこと。	事務	女性 50代
世代間ギャップ	問題の認識が少し違うことで、問題に対する対応が違うときがある。	技術	男性 50代
	年下の生活感が、価値観が分からない。特に20代。	営業	男性 30代
	年齢層によって若干世代の差(価値観の違い)を感じるので不安。	サービス	女性 30代
	年代によって意見が偏る。それぞれが自分の価値観が正しいと思っている。	事務	女性 50代
やる気・意欲	ベテランが逆に今の世代の和を乱す。	技術	男性 30代
	自己中心的な人や、やる気がない人がいると困る。	営業	女性 30代
マネジメント	プロジェクトに対する熱意の温度差があるので、やる気のない人は何もしない。業務量に偏りが出る。	事務	女性 50代
	上司が、スキル不足、勉強不足を自覚していない。	技術	女性 40代
	上司の業務が至らない部分に対する指摘がなかなかできない。	サービス	女性 20代
	上司が気に入らないと、能力があっても追い出してしまう。	技術	男性 40代
	大切にしているものなど価値観の違う人が上司だと、考えの押し付けが起る。	事務	女性 30代

**図表10** これまでのチーム経験 多様でよかったとき、  
もっと多様だといいと思うとき（自由記述より抜粋）

一緒に働くチームが多様でよかったとき、もっと多様だいいと思うときはありますか。

目指す方向が同じで多様な意見が出るとワクワクします。	営業	女性30代
それぞれが違うからこそ、違う立場からの意見が出て、最終的な結論に至るまでの議論に厚みがあった。	営業	女性20代
少しのことで劇的に業務内容が改善されたとき。	営業	女性20代
思いもかけない解決策が提案されることがある。	営業	男性50代
自分にはないノウハウを享受でき、補完し合えるメンバーがいる状態。	営業	男性50代
若い人の参加。着眼点、デジタル思考を理解しないといけない。	営業	男性50代
自分の考えにはない意見があると刺激を受けるため。	サービス	女性20代
各部署の意見を汲んで進めることは大切。特に現場の意見を取り入れなければ良い企画も利益を生まないと感じます。	サービス	女性30代
いろいろな考えがあり、自分には思いつかないことを思いつくから面白い。	サービス	男性30代
経歴がまちまちなので、それぞれが対応できる幅が広いこと。	サービス	男性40代
互いを信用できる関係にさえなれば、知恵を出し合えるし、効率よく仕事できる。	事務	女性40代
多様性は強さ。	事務	女性50代
どうしても同じ方向に偏りがちな部分を、改善するきっかけになる。	事務	女性50代
多様な価値観、多様な習慣、多様な文化観、といったことは業務内容に直接関係して武器になるので、好奇心や向学心が互いに刺激される。	事務	男性20代
中途入社の方がいると、他社での経験や自社の弱みが分かって勉強になった。	技術	女性30代
行き詰まったときに違う視点から提案してもらえ、助かったことが度々あった。	技術	女性30代
いろいろな面から同じものごとを見ることができる。そのため1人では気づけなかったことに気づくことができる。	技術	男性30代
開発チームなので、技術的に凝り固まった考えが多い気がする。	技術	男性20代
多角的な視点で課題をクリアできる可能性が高まると思う。	技術	男性50代

で回答を求めた(図表9)。まず、合意形成・意思疎通に関する記述が最も多く見られた。前述のように、多様な専門性はポジティブな効果をもたらすことが期待されるが、合意形成を困難にする側面もあるようだ。勤務地や勤務形態の多様さ、知識・スキルレベルのバラつきなどによる意思疎通の苦勞も垣間見える。

続いて、いわゆるチームワークの側面である、サポート・協働に関する記述が多かった。お互いサポートし合う気持ちや、立場が違う相手への配慮の不足、多様さゆえのサポート要請の難しさなどが挙げられた。そして、業務推進、人間関係構築上のベースの考え方に関する記述も多く見られた。判断基準が異なったり、直面する問題の捉え方、対処の仕方が異なったりすることによる大変さが感じられる。なかでも、世代間ギャップについて

の具体的な記述が散見された。

ここまでは、影響する多様性の種類として、ある程度想定していたことであるが、それ以外のものとして、やる気・意欲のバラつきに関する記述が複数見られた。また、大きなテーマであるため、本調査ではあえて組み込まなかったチームマネジメントやリーダー的な役割について、多様なチームのマネジメントの難しさを感じさせる記述も確認された。

心理的安全性を損なわないようにしつつ業務の質に関連する指摘をし合うこと、お互いにサポートを求めることの難しさが、多様性のなかでは増大しやすく、これから多くのチームで課題となるのではないかと同時に、多様なチームにおけるリーダーのあり方についても、検討が必要だろう。

最後に、多様でよかったとき、もっと

多様だいいと思うときに関する自由記述を紹介して、本報告を終わりとしたい(図表10)。内容を見ると、異なる意見によって、チームの成果があがる、個人としても刺激がある、楽しい、といったものが多かった。今回の調査を通して、個人が感じる多様性の対象や程度はさまざまであることや、その大変さも見てきたが、ポジティブな声も多く集まったことをお知らせしたい。

なお、チームの状態を確認するには、本来はチームメンバーの回答の平均やバラつきなどを用いることが望ましいが、調査の制約上、一人ひとりの回答から多様性経験の実態について探ることを試みた。チームの状態を構造的に把握することには課題が残るが、幅広く個人の認知を把握することができたのは収穫であった。組織行動研究所では、これからも継続して、チームに関する調査・研究に取り組んでいきたい。

# 多様なメンバーが 生かされるチームを 作るために

近年、チームへの関心が高まっている。

それは、従来のやり方ではチームがうまく機能しないことを反映している。

有史以来、人は小集団を作り、仲間と協働して、繁栄してきた。

チームが機能することについての、過去からの知見はあるけれど、それだけでは不十分である。

従来と今では何が違っていて、どのようにすれば、チームはうまく機能するのだろうか。

## 古野庸一

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

人は、歴史を通じて、協働をすることで繁栄していった。仲間と小集団を作り、協働し、狩猟採集し、農業を営み、多くの文明を築いてきた。その過程で、一人ひとりが独立して動くよりも、チームとして協力して動いた方が多くのことを成し遂げることを学んできた。

今でも、私たちは多方面でチームとして動いている。就業前には部活動や文化祭、あるいはゼミ活動をチームとして行っている。就業後も、職場だけではなく、地域活動やサークル活動などでチームを経験している。そのため、頭に浮かぶチーム像は、チームの大きさ、活動期間、活動時間、目標など、さまざまである。それぞれの人がそれぞれのチーム経験をしていて、それぞれに「共通する目標をもっておくべきである」「それぞれのメンバーに明確な役

割をもたせないといけない」などの持論をもっている。

ここでは、主に職場でのチーム活動を念頭に置きながら、先行研究や識者の論を参考にして、チームが注目されている理由と、有効に機能する条件について、考えていきたい。

### チームが 注目されている理由

近年チームが注目されている理由は、「流動性」「多様性」「専門性」にある。

固定的な組織よりも「流動性」が高いチームの方が、環境変化が激しく、正解が見えない現実に対応するには合理的である。変化に機敏に対応するには、熟考するよりも、動いてみて、周りの反応を探りながら、方向性を磨い

ていくことの方が理にかなっている。インターネット広告のA/Bテストの方法は、それに該当する。社内での検討に時間をかけるより、実際に世の中に出して反応を見るやり方である。そうすると、組織も試行錯誤が素早くできることが求められる。

グローバル化、女性の社会進出、ミレニアル世代の影響で、職場の「多様性」は増している。国籍、性別、年齢などの表層の多様性だけではなく、価値観や志向、スキル・経験などが多様なメンバーと協働する機会が増えている。人は、小集団やチームで動いてきた歴史はあるが、長い歴史のなか、同質で固定のメンバーで構成されることがほとんどであったのも事実である。ゆえに、ここにきて、同質でなく、固定のメンバーでないチームが有効に機

能することに関心が集まっている。

さらに、それぞれの分野で技術が進展しており、「専門性」が増している。そして何か問題に対応する場合には、それぞれの専門家がチームになって対応する場面が増えている。医療行為においても、小林氏が指摘するように、医師、検査技師、看護師、薬剤師、栄養士、リハビリテーション療法士等々の多種多様な専門家がチームで対応している。そのような専門家集団を束ねて、成果をあげていく必要があることもチームが注目されている理由である。

### チームが有効に機能するために

チームの有効性は、チームが置かれた「状況」「チーム構成員」「構成員間の関係性」と「場づくり」で決まる。「状況」「チーム構成員」「構成員間の関係性」は所与のことが多いが、「場づくり」はチームのリーダーやメンバーが働きかけることができるものである。

「状況」とは、有事なのか平時なのか、仕事の相互依存性、あるいはミスを防ぐ状況なのかなどである。有事であれば、リーダーによる早い意思決定とトップダウンが機能するケースも多いが、平時であればチーム構成員の多様な意見を建設的に紡いだ方が有効であろう。仕事の相互依存性が高ければ、より密なコミュニケーションが必要になり、人の多様性が低い方がチームの成果はあがると正木氏は述べている。もし、仕事の相互依存性が高い状況で、メンバーの多様性が高ければ、成果をあげるためには、よりコミュニケーションに時間をかけなければならない。

「チーム構成員」は、新たに募集する場合と、すでに決められている場合がある。

新たに募集する場合、チーム内の役割に応じて、能力が高い人を集めたいと思いがちであるが、能力が高いばかりを集めても必ずしも成果があがるわけではない。レビューでも紹介したように、能力が高いメンバーよりも誠実性や協調性のあるメンバーで構成されたチームの方がパフォーマンスが高いことが研究で示されている。また、多様性の度合いも考慮する必要がある。ミスを防ぐ意味でも、創造性を高めるためでもメンバーの多様性は有効である。ゆえに、あえて多様なバックグラウンドのメンバーを集めることも考えられる。

一方で、すでに構成員が決まっているチームもある。その場合でも、多様性の考慮が必要である。経験やスキルや専門性、価値観の違いと共に、発言力の違いを見定め、成果につなげる「場づくり」が必要となる。

「構成員間の関係性」についても触れておきたい。

状況が厳しい局面においても、互いに励まし合えるか、互いに信頼が置けるか。称え合う関係になっているか。逆に、嫉妬をしたり、足を引っ張ったりする関係になっていないか。それらがチーム全体の成果に影響してくる。1+1が、必ずしも2以上になるわけではない。綱引きをしても個々人は自分の最大の力を出すわけではなく、平均で7~8割の力であることが分かっている。「社会的な抜き」の問題である。

チームでの意思決定が必ずしも優れた決定にならないことも、チームの有効性を考える上で大事な観点である。

いわゆる、「集団的浅慮」といわれる現象である。愚かな決定になる要因は、多様性のなさ、同調圧力、地位が高い人への忖度などが挙げられる。一方で、多様性が増すと、合意形成が難しいことや意思決定までの時間がかかることがデメリットとして挙げられている。

「状況」「チーム構成員」「構成員間の関係性」に起因するチームの有効性を阻害するものを取り除いて、より成果をあげるためには、チームの「場づくり」が重要になってくる。

まず、チーム内での心理的安全性を確保していき、自由に発言できる場を作ることは、創造性や学習に寄与するだけでなく、構成員の満足度や成長にもつながる。また、会議の場での発言を促すのが難しいのであれば、山口氏が述べているように、リーダーがメンバーと1対1で対話をして、メンバーのバックグラウンドを把握し、会議の場での発言につなげていくような仕掛けが有効である。

また、多様性を生かすのであれば、竹田氏が述べているように、他者視点を取り入れることで創造性を促進することができる。しかしながら、その前提として、チームが大切にしている価値観や目指している目標を共有すると共に、メンバーそれぞれのバックグラウンドを知り、互いに信頼感を築くことが必要である。

チームの良さは、それぞれの強みを生かし、弱みを補強し、他者を励まし、誰かの頑張り刺激され、互いに切磋琢磨して、成長していくところにある。そのようなことは、従来も重要であったが、「流動性」「多様性」「専門性」の時代において、ますます求められているといえるだろう。

# 「マネジメント発明会議」



マネジャーの  
仕事を  
チームに委譲

インタビュアー／荒井理江 (写真左)

(リクルートマネジメントソリューションズ HRテクノロジー事業開発部)

岡田勇樹氏 (写真右)

サイボウズ株式会社 開発本部副本部長

経営学や心理学において古典とされるマネジメント理論は、今日の事業環境においても有効なのだろうか。本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に、シリーズでインタビューしていく。それら「若い」企業は、現代の人と事業に最適なマネジメント理論を生み出すポテンシャルを秘める。古典の理論を温めつつ、これから急成長に向かう企業から第2、第3の創業を志す大企業まで広く参考となるような、最新知見を「発明」していきたい。2019年1月からマネジャー職を廃止したサイボウズ開発本部副本部長の岡田勇樹氏に、マネジメントをチームで担うという発明について伺った。

## 今回のテーマ

### 「PM理論」

マネジャーに適した人物要件は、一言では簡単に説明できません。なぜなら、マネジャーは複層的な役割機能を果たさなければならないからです。

心理学の古典的研究の多くは、リーダーシップの機能を課題達成 (Task) と、人間関係 (Relation) の2つの機能で説明しています (リーダーシップ機能論の立場)。そのうち、日本の心理学者、三隅二不二が1966年に提唱したのがPM理論です。マネジャーがリーダーシップを発揮する上での能力要件

としても参考にされることの多いこの理論によれば、P:Performance「目標達成能力」とM:Maintenance「集団維持能力」の2つの能力要素、双方が高いことが重要とされます (図表1)。私たちはしばしば、この2つの要素に、時間軸 (長期/短期) を掛け合わせた4象限でマネジャーの役割機能を整理し、その育成を支援しています (図表2)。

しかし、一足飛びに、PとMを双方高め、図表2の機能を完璧に担うような存在へと成長するのは至難の業です。そこで、例えばその機能を分解し、チームで分担しながら組織全体として

のマネジメント能力を高めていくことは可能なのでしょうか。

今回、マネジャーが1人で担ってきた機能をチームで担うことでマネジャー職を撤廃するというチャレンジを行った、サイボウズ開発本部の岡田氏に話を伺い、新しい組織マネジメントの形を探索しました。

### マネジメント機能 (図表2)

	仕事面 (P)	人・組織面 (M)
長期	事業開発 ・ 業務改善	人材育成 ・ キャリア開発 ・ 組織力強化
短期	業務遂行 ・ 短期成果創出	人・チームの メンテナンス

### PM理論の4類型 (図表1) P:Performance / M:Maintenance

PM型 (P・M共に強い)	目標を達成する力があると共に、集団を維持・強化できる理想型。
Pm型 (Pが強くMが弱い)	目標を達成する力があるが、集団を維持・強化する力が弱いタイプ。
pM型 (Pが弱くMが強い)	集団を維持・強化する力はあるが、目標を達成する力が弱いタイプ。
pm型 (P・M共に弱い)	目標を達成する力も、集団を維持・強化する力も弱いタイプ。

荒井 エンジニアの開発組織に関して、2019年1月からマネジャーをなくしたそうですね。現在はどんな体制になっているのでしょうか？

岡田 開発本部全体では現在、150人強います。以前は地域×職能で組織を作っていましたが(図表3)、現在は「kintone」や「Garoon」などのプロダクト、あるいは組織運営やテストエンジニアリングなど開発を支援するチームごとに分けています(図表4)。合計で約20チーム。人数が多いチームだと約30人、少ないチームだと2人というところもあります。リーダーを置くかどうかはチームに任せてあるので、リーダーっぽい振る舞いをしている人がいるチームもあれば、合議制で意思決定しているチームもあります。

荒井 言われてみると確かに、なぜ地域ごとに分ける必要があるのかと思いますね。

岡田 1つのきっかけは去年、大阪開発部と松山開発部を合わせて西日本開発部にしたことでした。リモートワークをする人も増え、マネジメントをする上で物理的に近くにいる必要性がそもそも薄れていました。そんななか、もはや地域で分ける意味はあるのだろうか、と疑問を感じたのが始まりです。

### メンバーの給与評価は 組織運営チームが担当

荒井 体制を変えてもマネジャーをなくす必要はないように感じますが、「マネジャーをなくしてしま

#### 岡田勇樹(おかだゆうき)

2007年に新卒でサイボウズに入社。エンジニアとして「サイボウズ Office」や「kintone」の開発に携わる。2014年にマネジャーとして大阪開発拠点の立ち上げを主導。地域×職能で構成していた組織をチームごとに再編成し、マネジャーをなくすなど組織改革に取り組む。

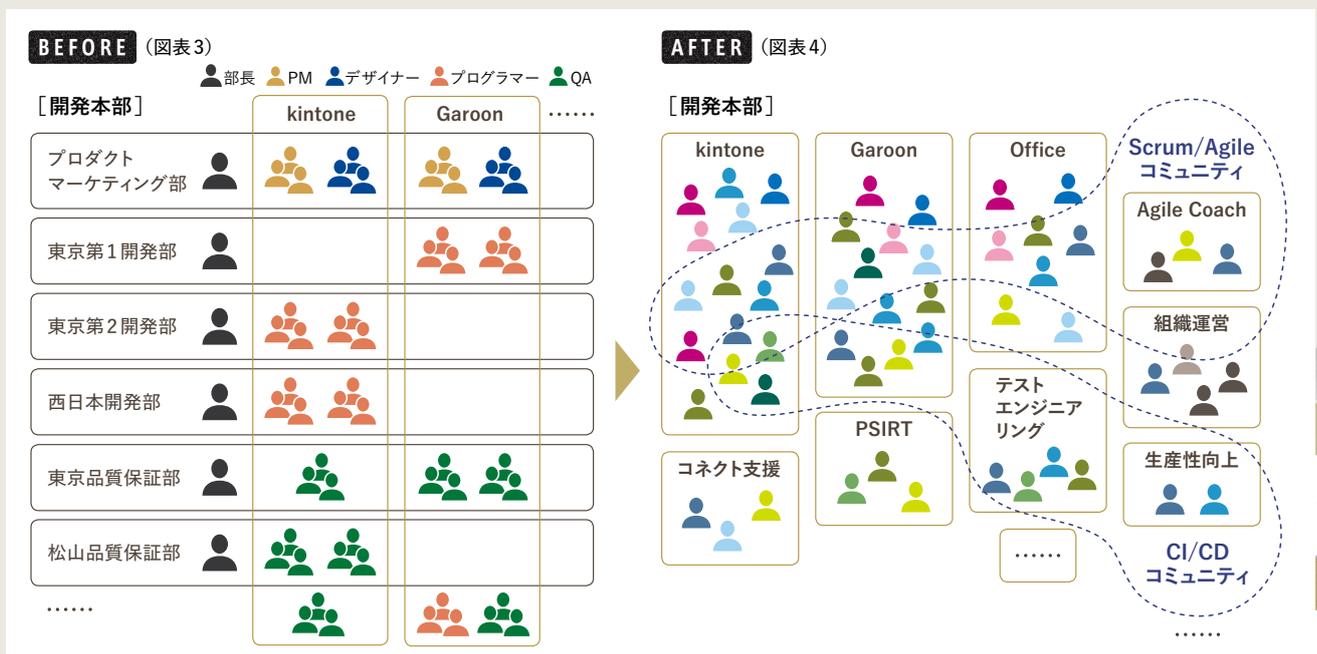


おう」と思ったのはなぜですか？

岡田 おっしゃるとおり、再編したチームそれぞれにマネジャーを置くこともできましたが、あえて、それはしませんでした。なぜかといえば、「マネジャーの役割ってそもそも何だっけ？」という疑問が湧いてきたからです。例えば以前なら、別の拠点で働くメンバーが仕事に必要な本を買いたい場合、僕のところに申請が飛んできていました。休暇に関してもそう。考えてみたら、僕はふだん、彼らと関わっていないわけですから、承認事項のほとんどはチーム内で合意がとれればいい。実際、僕がやっていた業務を絵に描き出してみても、「この部分はやらなくてもいいのでは？」というのを省いていったら、最終的に残ったのは給与評価だけでした。

荒井 確かに、そこは必要ですね。

岡田 残った給与評価に関しては、現在、元マネ





ジャーの人たちが集まっている組織運営チームで担当しています。

荒井 元マネジャーの方々が、自分たちの権限範囲を手放すチャレンジ。最初はかなり勇気がいることだったのではないのでしょうか。

岡田 それなりに反対意見はありました。ただ、環境が大きく変化しているなか、地域×職能で構成する組織体制を10年間続けた歪みも出ていましたので、それを変えたいというのも大きかったんです。例えば部署のミッションとプロジェクトのミッションに食い違いが生じた場合、部署のミッションに引きずられてしまうと、顧客への価値提供が遅れてしまいます。柔軟に組織体制を変えられるようにしたいという考えが基本にありましたので、まずはやってみて、ダメだったらそこは変えていこうということで進めていきました。

## 成長は個人に任せる 仕掛けには工夫も必要

荒井 現場の方たちの反応はいかがでしたか？

岡田 意思決定に関して理不尽なことがないといえますか、以前のようにわざわざ部署にもち帰ってマネジャーに聞かないと分かりません、みたいなことはなくなりましたので、製品開発に関するスピード感は上がったと思います。一方で、負担に感じている部分もあります。予算に関しては以前ならばマネジャーがメンバーにヒアリングして取りまとめていましたが、現在はそれもチームで決めなくてはなりません。中途

採用に関しては、まずはチームで選考してもらい、次に本部として選考するという形にしています。これらについては、どのような評価軸で決定したらいいかわからない、などの声が挙がっています。個々人の成長に関しては自発的なコミュニティに任せていますが、ここはもう少し仕掛けを強化したいところです。

荒井 マネジャー業務の疑似体験といえますか、マネジャーがやっていた業務を分解し、みんなでやってみようと挑戦されている感じですね。組織運営チームは何人ですか？

岡田 9人です。元マネジャーがほとんどを占めます。マネジャー経験は不問ですが、実際はマネジメント経験がモノを言うことも多いです。

荒井 マネジャーがいないと困る部分も出てきたりはしませんか？

岡田 ありますね。例えば1on1ミーティング。以前はマネジャーとメンバーでしていたものを、したければ誰でもいいからやってねという風にしたのですが、その辺りは課題です。社歴が浅く、社内に知り合いやネットワークがない場合は特に難しい。週1回、組織運営チームの打ち合わせがあるのですが、話題の多くはどこのチームがこんな状況で困っているけれど、どうしようかというもの。トップダウンで何かをするという考えはほぼありませんから覚悟をもって見守るといえるか、うまくサポートしてあげるにはどうしたらいいか、知恵を出し合っています。

荒井 元マネジャーの方々も、これまでは1人で自分のチームを見ていたところを、チームみんなで相談できるというのは、ある意味、心強いですよね。

岡田 そこは元マネジャーが一番効果を感じているところですね。給与評価に関していうと、以前はメンバー一人ひとりの給与についてはその部署の部長であるマネジャーが案を決め、最終的には本部長などとすり合わせながら決めていました。ただ、マネジャーが最初案を出すのが、けっこう難しかったです。その点に関しては、現在、組織運営チームのなかでペアを組み、1人の対象者に対して2人で相談しながら案を出す形に変えています。弊社の場合、市場価値に基づいて給与評価を決めることになっているため、組織運営チームは仮にその人が転職したらいくらくらいの給与になるのかの相場観をもっていないといけません。相場観に関する情報をみんなでシェアし、誰が誰を評価しても同じようになるよう、

チームで取り組んでいます。また、以前は本人と面談するだけでしたが、今後は給与評価担当2人が対象者1人に面談し、その際、フィードバックをもらうとしたら誰がいいかを聞いておき、一緒に働いている周りの人の意見も聞きながら評価を決めていこうと思っています。

## 人事部との交渉は 組織運営チームが窓口

荒井 給与評価以外では、どんなところをサポートしているのですか？

岡田 組織運営チームがもつコンセプトの1つに、チームで解決できない問題を解決できたと言っても、というのがあります。キャリアに関する話もその1つ。以前に比べると、職能ごとの横のつながりももちにくくなっています。成長に関しては個人に任せているなか、専門性をまだ確立できていない新人や若手にとっては、チームのなかに相談できる人がいない状況も生まれやすくなっています。そのところのガイドラインやフレームワークづくりができるというのが、現状は個別でカバーしている感じです。それと制度面での検討。例えば中途入社月に

よって有給休暇日数に不合理に見える差があるなど、人事制度への要望がある場合、組織運営チームが窓口となって人事部と交渉します。

荒井 マネジャーをなくしてチームに権限委譲すると、一人ひとりの状況が見えにくくなる恐れもありますか？

岡田 健康面や労務管理の面は、やはり見えにくくなりますね。それと、一番難しいのは異動。チームでくすぶっている人がいた場合、以前ならマネジャー間で話し合っただけで異動させることができましたが、異動も完全に自由化していますので、そこは若干、混乱が起きています。異動したい場合、自分で入りたいチームに声をかけ、話を聞き、約1週間の体験入部を経て異動できます。「転職」と同じ仕組みを社内でも取り入れようという試みですが、人が抜けがちなチームが出た場合にどうするかという点に関しては、継続議論中です。

荒井 業務はチームで、キャリアは個人で、自ら考え動ける組織を生み出そうとしているんですね！

岡田 1月にスタートしたばかりなので、まだ試行錯誤の段階。少しずつ課題も見えてきたところなので、今後はそれに一つひとつ対処しながら、組織のあり方を柔軟に変えていけたらなと思っています。

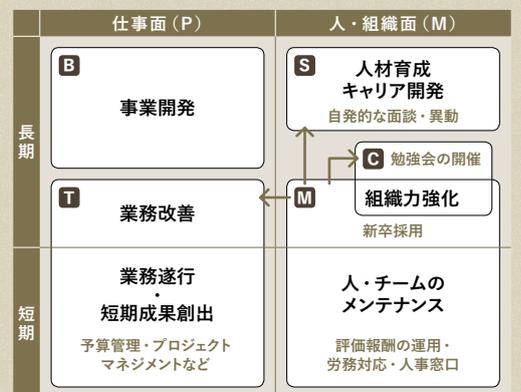


## マネジメント発明を考える

同社では、マネジャーの担ってきた機能をどのようにチームに移管させたのでしょうか。前述の図表2の観点に照らしてみると、例えば図表5のように整理されます。移管するのが特に難しいのが、「人・組織面」のようです。同社では組織運営チームがフォローし、今後はさらに中長期的な人・組織の成長支援のあり方も模索していこうとしています。異動自由化の例が示すとおり、日々の組織運営のなかで、仕事と人、または短期視点と長期視点の利害が不一致となった場合、それらを統合し判断

できるチームワークをいかに生み出せるかがポイントとなりそうです。必ずしもうまく行くことばかりではないですが、ダメでもまた皆で議論し改善していこうという岡田氏はじめ推進主体の方々の発明意欲は重要なカギとなります。そして何より、それまでマネジメントをマネジャーに任せてきたメンバーが、チームについて「マネジャー任せにせず、自分たちで判断して動かすのだ」と再認識し、自発的に動いていくドライブがかかることにこそ、最も大切な価値があるように思います。

マネジメント機能分担の発明 (図表5)



- T Team : 開発チーム
- M Management : 組織運営チーム
- S Self : 個人
- C Community : 自発的なコミュニティ
- B Business : 本社・事業

## 特集2

# 環境変化に適応できる 営業組織を作る

リクルートマネジメントソリューションズ HR企画統括部  
リサーチ&デザイン部 ソリューションデザイングループ エグゼクティブコンサルタント

## 的場正人

先の見えないVUCA\*<sup>1</sup>時代といわれて久しいが、  
事業環境の変化に対応した人材開発・組織開発を行うことはたやすいことではない。

本特集ではVUCAのマーケットにおいて、環境変化に適応し、新たな価値を  
創造し続けることのできる営業組織のマネジメントについて考察したい。

### 視点

弘子ラザヴィ氏

### 事例

リクルートマーケティングパートナーズ

少子高齢化、成熟マーケット、グローバル競争の激化、ITテクノロジーの進化など、さまざまな環境変化に直面し、過去の成功モデルや勝ちパターンが通用しなくなり、営業組織のマネジメントはかつてないほど困難を極める時代になってきている。一方で、この環境変化を好機と捉え、顧客接点においてもイノベーションを起こし、ビジネスの拡大に成功している企業が出始めている。

## 1 顧客接点における イノベーションのきざし

### 「カスタマーサクセス」によるイノベーション

カスタマーサクセスとは、「顧客の成功」を意味する。つまり、売って終わりではなく、顧客の成功にコミットすることにより、収益拡大に成功しているケースだ。

クラウド型のITサービスなどがその代表例だ。顧客管理、営業プロセス管理、人事、経理、総務など、さまざまな分野のクラウドサービスが登場している。どのベンダーも、自社商品の素晴らしさ、いかに業務を効率化できるかをPRする。しかし、どんなに素晴らしい商品でも、顧客の現場でうまく活用されなければ結果は出ない。一時的に営業力で拡販に成功したとしても、早々に頭打ちになる。

一方で、顧客の成功にコミットし、売った後の活用支援の型や仕組み・組織を作ることで、活用率を飛躍的に高め、顧客が目指す指標が高まることを“数字”で証明し、安定的なリピート、取引拡大、評判による新規獲得などを実現し、売上を伸ばす事例も出始めている。営業管理システムのセールスフォース、顧客管理システムのSansan、本特集でも事例として紹介する学習支援システムのスタディサプリなどが代表例だ。

## 「商談探索フェーズ」のイノベーション

もう1つは「商談探索フェーズ」のイノベーションだ。商談探索フェーズにおいて重要なことは、「購買見込みのある」顧客の発掘だ。アナログ時代において、顧客の発掘競争を制する術はコンタクト量であった。どの顧客に見込みがあるかが分からない。あれこれ考えている暇があったら、足しげく通う、なるべく多く電話かけや飛び込み営業をした方が業績があがる。そう考えられてきた。

しかし、デジタル時代においては、顧客は何かを欲したときに、まずネット検索をするケースが多い。そのネット検索のタイミングをつかめるかどうか、タイミングキャッチ競争において大きなアドバンテージをもつ。例えば、ホームページ上に「お役立ち情報」を掲載しておき、ダウンロードの条件として、最低限の企業情報、個人情報を入力などをトレードオフの条件とする。この資料をダウンロードした顧客にタイミングよく電話をすると、これまでやみくもに電話をしていたときの10倍のアポイント獲得率が得られたなどという事例は珍しくなくなってきている。ユーザーベース、アドビシステムズ、セールスフォース・ドットコムなどがその代表例だ。

## 2 迷走する典型的な2つのパターン

このような新たな勝ちパターンの模索は一朝一夕で確立できるほど簡単なものではない。そこにはさまざまな試行錯誤が必要となる。しかし、これまでの多くの日本企業が培ってきた勝ちパターンのパラダイムが邪魔をして迷走するケースが散見される。代表的なパターンを2つ紹介したい。

1つ目は、描いた勝ちパターンが必ずしも正解か分からないにもかかわらず、勝ちパターンが確立されていた時代の管理・統率型のマネジメントを踏襲してしまうケースだ。これはかつて勝ち組であった大手企業に多い。右肩上がりのマーケットでは過去の成功パターンを踏襲することが勝ちパターンであった。年長者はたくさんの正解をもっており、後輩は年長者に素直に従うことがむ

しろ効率が良かった。上司＝正解。指導スタイル＝分かっている人が分かっていない人に教える。管理、統率、指示、命令、徹底、効率がキーワードの管理・統率型のマネジメントである。そこで生まれた組織文化は、部下は本音を胸に秘め、上の指示に従うというカルチャーだ。このような組織は50点の勝ちパターンでもまずやってみて、やりながら60点、70点と磨いていくことができない。部下は方針・戦略に半信半疑で取り組み、成果があがらないのは、方針・戦略が不完全であるからだと他責で捉える。

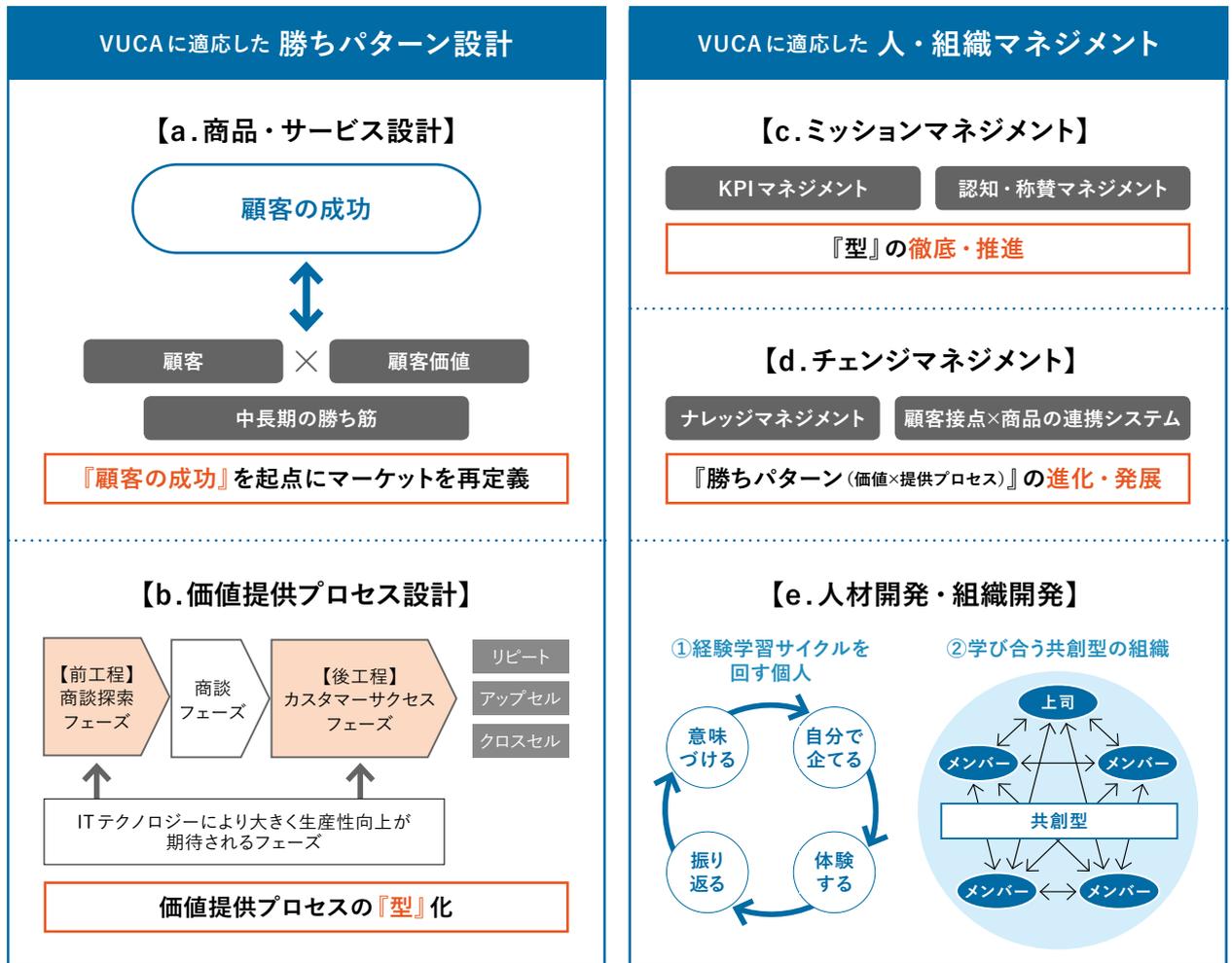
2つ目は、トップやマネジメント層が勝ちパターンを考え抜くことを怠り、現場発のアイデアや創意・工夫だけで何とかしようとするケースだ。これまで本部の指示どおりに動く実行部隊だった支店・支社が、新たな創意・工夫に挑戦しようとするときに起りやすい。この場合、人材育成や組織づくりをうまく進めれば、いろいろなアイデアが出るようになったり、突破口がそこから見えてきたりすることもあるが、方向性がバラバラとなり、生産性の低い議論の場が展開されることが多い。

## 3 VUCA時代の価値マネジメント

ではVUCAの環境において、どのような組織が環境変化に適応し、新たな価値を生み出し、顧客に選ばれ続けていけるのか。ここからは、環境変化に適応できる組織マネジメントについて考察していきたい。

リクルートにおけるさまざまな事業マネジメントの成功・失敗事例を、リクルート経営コンピタンス研究所の研究員を兼務する著者が関係者の協力を得ながら研究し、VUCAに適応して成長し続ける組織マネジメントとして体系化したモデルが、図表1の『VUCA時代の価値マネジメントの全体像』だ。成功事業の共通点は、左側の「VUCAに適応した勝ちパターン設計」と、右側の「VUCAに適応した人・組織マネジメント」を両立していることだ。それぞれにおけるポイントを以下に整理する。

図表1 VUCA時代の価値マネジメントの全体像



VUCAに適應した勝ちパターン設計

勝ちパターンの設計は、a) 商品・サービス設計とb) 価値提供プロセス設計の2つのフェーズに分かれる。商品・サービス設計とは「顧客」×「顧客価値」の定義、つまり「誰に」「どのような価値」を届けるか、注力すべき的を絞ることである。価値提供プロセス設計とは、その価値を「どのように届けるか」という営業などのプロセスの設計である。

a) 商品・サービス設計

商品・サービス設計の出発点は、自事業における「顧客の成功」とは何かという定義を再確認することである。従来の漠然とした顧客満足とは似

て異なるもので、顧客が成功したかどうかは明らかになる定義を行い、測定可能な状態を目指すことが重要である。例えば、漠然とした生産性向上ではなく、労働時間の〇%削減、来店数〇% UP、売上〇% UP、失策率〇%削減などである。成果の数値化が難しい商品の場合は、まずは活用率やNPS (Net Promoter Score: 顧客推奨度)のスコアなどでもよい。大切なことは「顧客の成功」の結果を明らかにし、結果に向き合うこと。そして成功要因・失敗要因を追究し、成功確率を高め、失敗確率を下げる商品・サービス改善をどの競合よりも早く行うことである。「顧客の成功」の定義と結果を測定しているという事実を聞くだけで、経営者が「顧客満足」を100回語っているという企業よりも、顧客の成功にコミットしてくれると

いう信用ができる。

「顧客の成功」の定義の次は、「顧客」×「顧客価値」を絞り込む。つまり、本当に成功を約束できるか、本当に競合に勝てるかという観点で、限られたリソースを集中させるべき顧客ターゲットと商品・サービス領域を絞り込むということである。また、現在の視点だけでなく、3～5年先を見据えて優位性をどう担保し続けるかというシナリオも重要である。

## b) 価値提供プロセス設計

次は、その価値を「どのように届けるか」。見込み客を発掘し、商談を進め、売って終わりではなく「顧客の成功」を実現するまでのプロセスをどう設計するかである。前述のとおり、商談の前工程、後工程のプロセス変革は今後ますます進むと思われる。前工程の商談探索フェーズでは、MA（マーケティングオートメーション）の活用による見込み客の発掘やインサイドセールス（電話やメールによる営業）の活用による生産性向上の取り組みが進み始めている\*<sup>2</sup>。また、後工程のカスタマーサクセスフェーズでは、顧客の成功の定義・指標化・測定・合意、そして「顧客の成功」起点の商品・サービスおよび顧客接点支援の進化・最適化の取り組みが進むと思われる\*<sup>3</sup>。

価値提供プロセスのイノベーションにおいて大切なことは、従来とは異なるプロセスを現場が理解・納得し、実行できる設計を行うことである。そのためにはキープロセスの「型」化に工夫が必要だ。一般的なマニュアルやトークスクリプトのように現場が何も考えずマニュアルに従うようなものではなく、組織で合意したMust（やるべきこと）は徹底しつつも、現場の創意・工夫により磨き上げていくことを奨励する「型」を作ることがポイントである。「何をやるのか（手順）」「何のためにやるのか（目的）」「どういう状態を目指すのか（ゴール基準）」は丁寧に設計する。一方でトークや使用ツールなどの効果的なやり方は、全員で創意・工夫し、磨き上げていくものであるという位置づけでインストールすることが大切である。

## VUCAに適応した人・組織マネジメント

勝ちパターンを描いたとしても、VUCAに適応した人・組織マネジメントが伴っていなければその勝ちパターンはなかなか成功しない。もし、秀逸な勝ちパターンを設計し、一時的に成功したとしても、すぐに競合に同質化され、また窮地に追い込まれる。では、VUCA時代に必要な人・組織マネジメントとは何か？ それは「やりきりながら進化・最適化させる」ことができる組織マネジメントだ。c)「型」をやりきるミッションマネジメント、d)「勝ちパターン」を進化・発展させるチェンジマネジメント、e) VUCAに適応できる人材開発・組織開発の3つが大切になる。

## c)「型」をやりきるミッションマネジメント

「型」をやりきるミッションマネジメントにおいて最初に必要なのは、ビジョンシェアである。つまり、自事業が目指す「顧客の成功」への理解と共感を得ることである。次に、そこに向けて「何をやるのか（手順）」「何のためにやるのか（目的）」「どういう状態を目指すのか（ゴール基準）」を合理的に説明し、現場のコミットメントを得ることだ。

そして、そこに向かって進んでいるかどうかを明らかにする基準＝KPIを設定し、現場はその達成に向けて「型」を信じて推進する。進んでいる人を徹底的に認知・称賛しスター化することが大切である。ロープレ大会の評価基準、全社表彰基準、日常の誉め方などすべてを「型」の推進からブラさずに誉める。ここで「型」を無視したうまいやり方や大型受注などにスポットを当てると「型」の推進エネルギーは一気に下がる。どのプロセスのどの手順が素晴らしかったのか、どの手順に対するナレッジなのかを明らかにして誉めることが効果的だ。そしてうまく行っている人を発掘してナレッジを吸い上げ横展開すると共に、停滞している人の要因（ネック）を明らかにして取り除く努力も重要である。

現場がKPIを愚直に推進して当面業績を牽引する一方で、営業企画や営業推進の担当の役割は仮説検証サイクルを回すことである。例えば、集客支援サービス事業の場合、「顧客の成功＝来店

数が増えること、KGI(重要目標達成指標) = 来店数○% UP、KPI = 販促機能Aの活用回数、自社営業のKey行動 = クライアントに週1回フォローコールを行う」と設計したとする。このケースにおける仮説検証ポイントは、「週1回のフォローコールを行うことで、本当にクライアントが販促機能Aの活用回数を増やしてくれるか」「販促機能Aの活用回数が本当に来店数のUPにつながるか」である。営業企画、営業推進の担当は、この仮説検証ポイントと、その仮説検証はどうすれば可能かというシナリオ、必要なモニタリング指標の把握方法を事前にしっかり吟味しておく必要がある。そして、見立て違いと判断した場合は早期に軌道修正を行う。現場の汗を無駄にしないために考え尽くす姿勢が現場との信頼関係を醸成する。

#### d)「勝ちパターン」を進化・発展させる

##### チェンジマネジメント

次に、「型」の推進において生まれたさまざまな創意・工夫やナレッジ、お客様の反応やフィードバックからの気づきを、営業組織内で迅速に共有し、全国に還流するナレッジマネジメントの仕組みを整える必要がある。一般的なナレッジ共有は他のメンバーがマネるかどうかは任意である。しかし、それではほんの一部の意識の高いメンバーにしか横展開されないケースが多い。ある成長事業では、数あるナレッジのなかから全国の営業のMustにすべきものを意思決定する会議体が隔週で設けられ、その会議で意思決定されたナレッジは翌週から部長・課長を通じて全国の営業に高速横展開される。

このようにして「型」の効果的な進め方、効果的なトーク・ツールは、日々進化していく。そして半年サイクル、年次サイクルでは、「型」そのものをバージョンアップし、最適化し、より「顧客の成功」に近いものにしていく。さらには、商品・サービスそのものの改善が現場発でどんどん行われる。このスピードをどの競合よりも速くできるかどうかの勝負である。顧客の生の声(1次情報)に接している営業だからこそ見える視点、仮説検証シナリオをもってデータを見ている営業企画・営業推進だからこそ見える視点、商品サイドのシーズを理

解しているからこそ見える視点がある。それぞれが当事者意識をもって「顧客の成功」を実現するアイデアを考え、連携できている組織は強い。そのためには、顧客接点サイドの組織と商品サイドの組織をつなぐ連携システム(役割・体制の設計・浸透、会議体設計など)の構築も重要である。

#### e) VUCAに適應できる人材開発・組織開発

VUCA時代の価値マネジメントを推進するにあたって避けては通れないもう1つの課題が、人・組織づくりだ。

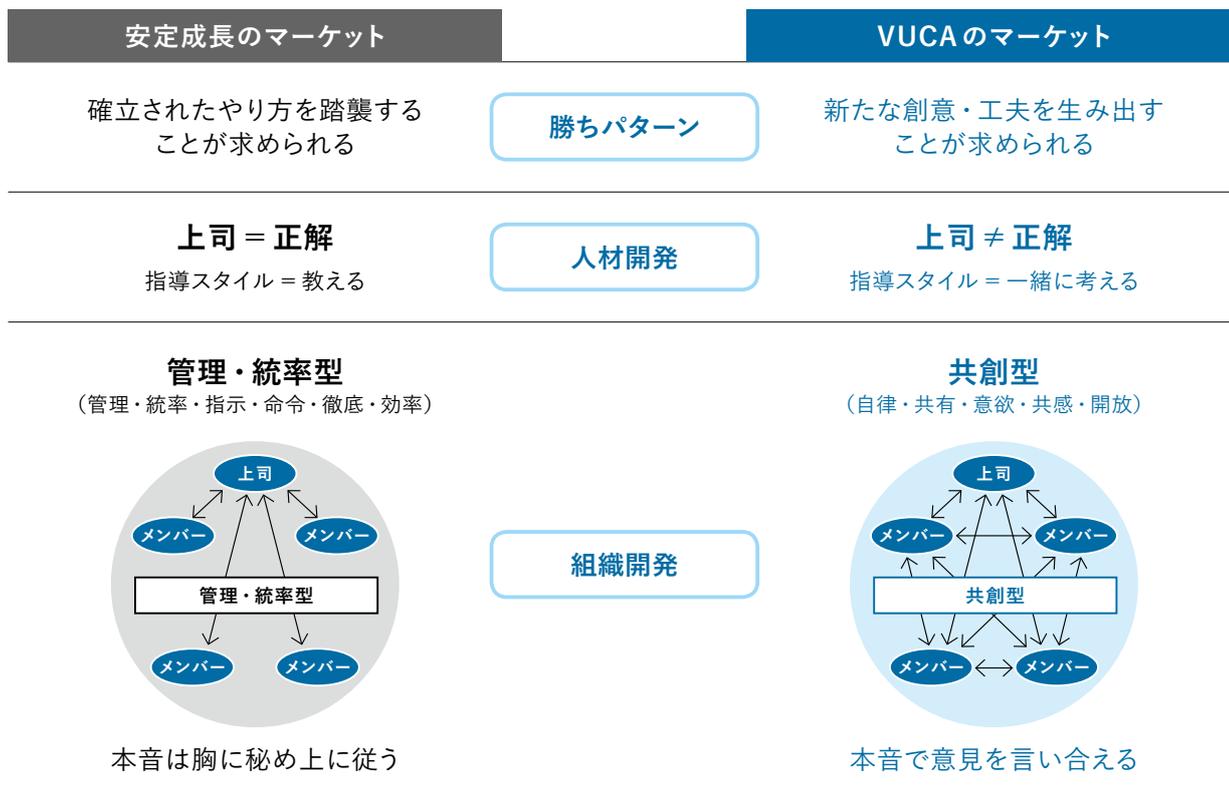
人材開発・組織開発における安定成長時代とVUCA時代の違いをまとめたのが図表2である。前述のとおり、VUCAのマーケットでは管理・統率型のマネジメントだけではなかなか通用しない。上司 = 正解という組織では、上司の考え以上のアイデアは現場から生まれてきにくいからだ。

VUCAのマーケットでは過去の成功パターンは必ずしも通用しない。創意・工夫により新たな勝ちパターンを生み出す必要がある。上司 = 正解とは限らない。指導スタイル = 正解がないなかで一緒に考える。自律、共有、意欲、共感、開放がキーワードの共創型のマネジメントが必要になる。そして、本音で意見を言い合える組織文化が不可欠である。このような組織では、50点の勝ちパターンからのスタートだとしても60点、70点と進化・発展させていくことができる。

#### ①人材開発：経験学習サイクルを回す個人

人材開発におけるキーワードは「経験学習サイクル」である。経験学習サイクルは、自らの意思をもって「何かを企てる」ことから始まる。正解かどうか分からないなかで「それを実行に移す」「成功・失敗を学びに変え」「うまく行ったことは横展開、うまく行かなかったことは改善を加えて再挑戦」というサイクルを回すことである。この経験学習サイクルを回すことを上司に求められ続けた人と、そうでない人之间には大きな成長スピードの差が生まれる。だからこそ、上司の関わり方として、個別面談、営業同行、営業会議などの場面を部下の経験学習サイクルを回す場にすることが重要になる\*4。

図表2 管理・統率型から共創型へ



## ②組織開発：学び合う共創型の組織

組織開発におけるキーワードは「共創」である。では、どうすれば共創型の組織を作ることができるのか？\*5 まずはチーム全員で「ビジョンを合意する」ことが重要である。ビジョン・ゴール・判断基準・最低限のルールや手順などを合意し、やり方は現場に任せ、創意・工夫を求めることが出発点になる。次に、「チームで経験学習サイクルを回す」こと。チーム全員でビジョン・ゴールに向けて、創意・工夫を行い、実行し、結果を振り返り、うまく行ったことは横展開、うまく行かないことの解決策はみんなで考える。全員が同じテーマに集中して取り組むことで、知恵を集中させ、学び合うことができる。前述の例でいうと、全員が一斉に週1回のフォローコールに取り組めば、ただ電話をするだけではクライアントは期待どおりに動いてくれないが、〇〇という言い方をすると動いてくれる、〇曜日の〇時頃は電話がつながりやすい、〇〇の事例を伝えると効果的、などのナレッジが

集中してストックされ始める。このような学び合いを起こす会議体設計やナレッジシェアの仕組み、日常の対話を促進する仕組みなどが重要である。そして、その土台となるものは「何でも言い合える関係性づくり」だ。

主な参考図書

- \*2 福田康隆(2019).『THE MODEL』.翔泳社
- \*3 弘子ラザヴィ(2019).『カスタマーサクセスとは何か』.英治出版
- \*4 的場正人(2018).『リクルートの営業コンサルが教える自分で動く若手営業の育てかた』.日本経済新聞出版社
- \*5 ビーター・M・センゲ(2011).『学習する組織』.英治出版
- 熊平美香(2008).『チーム・ダーウィン』.英治出版

### 的場正人(まとはまさひと)

1993年リクルート入社。1996年よりリクルートマネジメントソリューションズ在籍。営業MVP連続受賞の後、営業マネジャーとして最優秀営業課賞を連続受賞。2008年より企業の営業力強化のコンサルティングに従事。著書『リクルートの営業コンサルが教える自分で動く若手営業の育てかた』『リクルートのトップ営業が後輩に伝えていること』(日本経済新聞出版社)。



# モノの売り切りではなく 顧客との関係を維持せよ 営業の抜本改革が必要

## 弘子ラザヴィ氏

経営コンサルタント  
サクセスラボ株式会社 代表取締役

ひろこラザヴィ／一橋大学経営大学院修士課程修了。公認会計士として活動した後、経営コンサルタントに転じ、ポストコンサルティンググループ、シグマックスで働く。2017年、カスタマーサクセスの推進を支援するサクセスラボを設立。2019年12月3～4日、日本初のカスタマーサクセスカンファレンス「Success4」を主催。



デジタル化によってあらゆる業界が変貌を余儀なくされるなか、企業と顧客との付き合い方にも大きな変化が訪れている。キーワードはカスタマーサクセスだ。日本における第一人者に解説してもらった。

米国発祥のカスタマーサクセス（顧客の成功）という概念をご存じでしょうか。商品やサービスを売って終わりにするのではなく、顧客にとっての成功をきちんと定義した上で、その実現に向かって仕組みを構築し、組織を作り直すことを指します。

そうやってカスタマーを虜にし、永続的関係の構築を目指すモデルをリテンションモデルと呼びます。

それは、以下の4要素をすべて満たす製品やサービス（以下、プロダクト）から成り立っています。

1. 利用者がそのプロダクトを継続して利用し、モノの所有に対してではなく成果に対して対価を支払う。
2. 初期費用は低く、利用者はいつでも利用を止められる。
3. 利用者にとってそれなしでは生活や仕事ができないほどの利便性があり、なおかつ適宜更新、最適化される。
4. 自分にとって望ましい成果が約束されるならば、自らの個人データの取得を事業者に許す。

その代表格は、年会費を払えばあらゆる商品を自宅に素早く届けてくれる

アマゾンプライムであり、（日本では身近になっていませんが）自動車のライドシェアサービスのウーバーです。リクルートマーケティングパートナーズが展開する教育サービス、スタディサプリも代表例の1つです。

カスタマーサクセスとは、このリテンションモデルを構築し、成功させるために必要不可欠な考え方やノウハウをも指します。データ収集が容易という意味で、ネット企業に有益なのは確かですが、製造業や流通サービス業にも無縁の話ではありません。

日本では昨年あたりから普及し始め、関連する勉強会やイベントが各地で開かれるようになってきました。

### 顧客満足では足りない エフォートレス体験を

私がこの概念を知ったのは、スタンフォード経営大学院の起業家養成プログラムに参加するため、シリコンバレーに在住していた2017年のことです。「日本に広めなければ」と思い、帰国して出版社を回りました。初めは米国で出版された本の翻訳をもちかっていたのですが、ある編集者から「日本語版を書きませんか」と逆提案されたのが『カスタマーサクセスとは何か』（英治出版）です。

カスタマーサクセスは従来の顧客満足とどう違うのでしょうか。日本はお

もてなしの国であり、お客様満足が重視されるのは当然です。でもそこにとどまっていると、革新的なプロダクトが出てきた場合、乗り換えられてしまう可能性があります。

両者の違いを認識するためのキーワードがエフォートレス（effortless）です。プロダクトを利用する際、最小限の時間やエネルギーしか必要としない状態を意味します。マニュアル不要で、スイッチに触った途端動き始めるアップルのPCがその典型です。顧客満足だけではなく、エフォートレス体験を提供できているか、という視点で、自らのプロダクトを見直してみるといいでしょう。

カスタマーサクセスが普及すると、営業の機能が大きく変わらざるを得ません。カスタマーに何をすれば、彼らが素晴らしい成功を手に入れることができるかを、売り込むプロセス以上に考えないといけなくなるからです。

カスタマーエフォートをすぐにゼロにするのは難しいですから、そのプロセスに人を介在させることで、ゼロに近づける工夫も必要になるでしょう。先ほど挙げたスタディサプリはそこに強みを発揮しています。究極的には、AIが、利用者の状況に応じ、有益な提案を投げかけてくれるような機能をプロダクトに組み込む形が増えるでしょう。そうなった場合、営業の存在意義が改めて問われることとなります。

## リクルートマーケティングパートナーズ

### スタディサプリ学校向け事業を 「活用」第一の組織に変えた

#### 池田脩太郎氏

株式会社リクルートマーケティングパートナーズ まなび事業統括本部 教育機関支援統括部 支援企画部 部長

高校生を主な対象とするオンライン学習サービス「スタディサプリ」。そのサービスの1つに、学校向け事業がある。ここでは、その事業を新規営業主体から、「活用」第一の組織に変えた事例を紹介する。

#### あるときビジネスの成長率が伸び悩んだ

リクルートマーケティングパートナーズは、2012年にスタディサプリの提供を開始し、翌年から学校向け事業を始めた。事業のサービス責任者・池田脩太郎氏によれば、初期は営業するだけ売れたという。「風向きが変わったのは2016年で、あるときビジネスの成長率が伸び悩みました」

当時の顧客数は、日本の全高校5000校のうち1000校程度。伸び代はあるのになぜ伸びなくなったのか。主な原因

は解約率の高さだった。「高校の数が限られる以上、学校向け事業では継続利用が肝心。何とかして解約率を下げなくてはなりませんでした」

#### 活用重視の営業に変えるため 時間をかけて合意をとった

池田氏たちがさらにデータを調べて発見したのは、宿題配信機能を継続して利用する先生が一定数いる学校では、スタディサプリが「活用」されるとみなされ、ほぼ解約されない事実だった。「これが分かったことで、“活用重視”へ舵を切りました」

当時の営業活動は新規中心で、販売後の活用は学校・生徒任せになりがちだった。そこで池田氏たちは活用フォロー重視の営業に変えることを決めた。その際、時間をかけたのが合意形成だ。組織変革には、全員の目線を一致させることが最重要と考えたからである。

「まず部長層で合宿をしました。分かったのは、そもそも顧客が先生か生徒か保護者かという認識が各自違うこと。私たちは、導入を意思決定する先生を顧客と決定。合意形成の第一歩です」。顧客が明確になったことで、セグメントごとの提供価値などをスムーズに決められたという。

次は、営業部のミドルマネジャーたちだ。「現場を知る彼らからは、具体的な不安が多く出ました。スマートフォン禁止の学校があるなか、宿題配信をKPIに置いて達成できるのか、といった不安です。彼らにはビジョンと事実を示しました。今後、日本の教育がデジタル化するのは明白で、デジタル活用を始めている学校が生徒・保護者の支

持を得ている以上、学校向け事業を推進する私たちは活用促進を避けられない。詳しく説明して理解を得ました」

その上で、活用促進の「型」を作って営業メンバーとの合意形成に注力し、組織一丸となって全国推進するなかで、数々の創意工夫やナレッジが生まれてきた。「活用を促すことで感謝してくれた先生、伸びた生徒などの成功事例にスポットを当て、積極的に評価・表彰を行うと共に、そのナレッジを全国のメンバーに伝えました。そうやって次第に大きなうねりを作り、営業文化を変えていきました」

#### カスタマーサクセス部を新設 新規営業と分業する体制へ

池田氏たちは、並行してプロダクトサイドの合意形成も図った。「活用促進には、先生向けの業務支援システムの充実も必須です。そこでプロダクトサイドも経営陣で合宿し、マネジャーやエンジニアの合意をとりました」

この丁寧な合意形成が功を奏し、彼らは急速に活用重視の組織へ変わった。結果、宿題配信機能を活用する先生が急増し、偏差値40クラスの高校からMARCH合格者が出るなど、成功事例が次々と出ている。狙いどおり解約率は大きく改善し、再び成長軌道に乗った。

2019年には、活用フォローに特化したカスタマーサクセス部を新設し、新規営業部と分けた。「両者は適性が異なるため、分業で成果がより高まりました。今後は、生徒の学力向上と希望進路実現を支援すべく、さらにサービスを充実させていきます」



生物進化の考え方は、今では広く受け入れられるようになった。最近では、進化的な見方が「文化進化学」などの学問にも波及している。今回は、数理モデル解析を使ってヒトの行動進化を研究する一方で、文化進化学の動向にも詳しい井原泰雄氏にお話を伺った。



数理モデルで進化の謎を解く

## ヒト特有の行動が文化を進化させてきた

井原泰雄氏

東京大学大学院 理学系研究科 生物科学専攻 講師

ヒトの行動の特殊性がいつ頃なぜどのように進化したかを説明したい

### —井原先生はどのような研究をしているのですか？

進化人類学のなかでも、「行動進化」に焦点を当てて研究しています。

子育て、配偶システム、協力など、私たちヒトには特有の行動があります。ヒトとチンパンジーは700万年ほど前に共通の祖先から分かれたといわれていますが、これらの行動はチンパンジーと異なっています。

例えば、チンパンジーは乱婚型社会で、メスは群れ中のオスと交尾するので、誰が父親かわからず、父親という役割もありません。ところが、ヒトは一夫一妻が基本で、父親は子育てに関与し、狩猟採集民なら家族に獲物をとってきます。どこかのタイミングでヒトは進化し、一夫一妻の家族を形成する行動様式を身につけたのです。

私は、数理モデル解析と計算機シミュレーションを使って、ヒトの行動の特殊性がいつ頃なぜどのように進

化したかを説明するシナリオ仮説を研究しています。できるだけ変数の少ないシンプルな数理モデルを使い、行動進化の原理を解明しようとしているのです。

意図共有と階層性を理解する力がヒトの言語能力を進化させた

### —例えばどのようなシナリオがありますか？

地球の乾燥化によって森林が減り、最終的に木の少ないサバンナに進出せざるを得なくなったのがヒトだといわれています。サバンナで生きるために、ヒトは肉食を行い、協力行動をとるよう進化しました。

森で生きるチンパンジーは果物をよく食べるのですが、サバンナには果物が少ないため、ヒトはライオンやハイエナなどの獲物を横取りすることを学びました。これらの獣より身体的に弱いヒトは、協力して獣の獲物を横取りするようになり、そのうち獣を狩るようになったと推測できます。これが協力行動の進化シナリオです。

また、協力の必要性が、言語能力の進化を促しました。

「ヒトの言語進化」は、私が特に力を入れている研究分野です。私は、ヒトの協力的行動と言語の進化には、2つの能力が大きく関わっていると考えています。

1つは、自分の意図と相手の意図を相互に理解して共有する「意図共有」の能力です。意図共有ができるようになったことで、例えば藪の方向に獣を追い詰める役と藪のなかに隠れて狩る役に分かれて、集団で大型獣を仕留めるといった協力的行動をとれるようになりました。

実はチンパンジーも集団で狩りをするのですが、そこには「Iモード」しかないといわれています。よく見ると、個体がバラバラに行動しているのです。「We」の意識をもって協力するのはヒトだけで、そこには意図共有の力が働いています。この意図共有の力が基盤となり、ヒトの言語能力が進化したと考えられます。

もう1つは「階層性」で、階層構造を認識して扱う能力、つまり文法の理解力が備わったおかげで、ヒトは有限の単語から無限の意味をもつ文章を作り出す力を得たのです。

## 皆が地位の高い大人をマネした結果 少子化が起きている

### —最近の社会的な変化なども、行動進化の観点から説明できるのでしょうか？

生物進化は何世代もかかって起こるものですから、一世代・二世代の間に起こる社会的変化と関係づけることはできません。ただ、「文化進化学」の観点から語るのなら可能です。文化進化学とは、文化の発展・変化を進化的に考える学問で、最近盛り上がりつつあります。

例えば、文化進化学の観点で「少子化」を考えてみましょう。生物学的には、子どもを生み育てるのが生物の大目的ですから、少子化はおかしな現象です。しかし、ヒトは「モノマネをする性質」を強くもっており、これが少子化を引き起こしたと考えることができます。

伝統的な社会では、ヒトは親から強い影響を受けましたが、近代以降は親以外から影響を受ける機会が増えました。特に、社会的地位の高いヒトの影響度がどんどん強くなりました。ヒトには、社会的地位の高い個体をマネしやすい性質があるといわれています。近代以降の子どもたちは、地位の高い大人をマネして、自分の地位を高めようとするようになったのです。

しかし現代では、社会的地位が高いヒトは、子どもが

少ない傾向にあります。このため、結婚・出産を遅らせてでも、地位を高めようとする価値観が普及し、出生率が下がる一因となります。文化進化的に見れば、地位の高い大人をマネして学歴を高めるヒトが増えたことで、少子化が起きていると解釈することができます。このようにしてヒトが少子化を促進するような文化を形成すると、今度は形成した文化に合わせるということが起こります。生物進化の例でいえば、ビーバーは川をせき止めてダムを作り、ダムのなかで暮らします。そのためにビーバーは、深い水のなかで生きやすい体の構造をしています。もしダムを作らなければ、そうなるはずはなかったかもしれません。ヒトの場合も文化が自分たちの身を守るダムとして機能する一方で、ダムのなかでの生活に適応するために、子孫を減らす結果につながっているとも考えられるのです。皮肉で興味深い現象だと思います。

### —文化進化を研究されている立場から、今の時代の私たちに何かアドバイスはありますか？

これは少々難しいことですが、「社会的地位の高い人をマネすれば幸せになれる」という思考を見直す習慣をつけるとよいのではないのでしょうか。

というのは、ヒトはどうしても自分の幸せを周囲と比較する傾向があるからです。この比較傾向が、モノマネをする性質に拍車をかけています。実際、変動する環境では、周囲に合わせて行動するのが有利な戦略になるという指摘もあります。

しかし本当は、マネをすれば幸せになれるとは限りません。幸せの基準は一人ひとり異なるからです。だからこそ、誰かをマネしたいと思ったら、それで本当によいのか、自分は幸せになれるのかを考える習慣をつけた方がよいと思うのです。その習慣をもつヒトが増えたら、少子化も自然と解決するのかもしれませんが。

#### いはらやすお

東京大学大学院理学系研究科博士課程修了。専門は進化人類学・集団生物学。研究テーマは人類の行動進化に関する数理生物学的研究。主に数理モデル解析と計算機シミュレーションを用いて、初期人類の社会進化、ホモ属の認知進化、現生人類の文化進化のそれぞれについて、理解を深めようとしている。

## 【調査発表】成長企業における人材・組織マネジメントに関する実態調査

### 成長企業の約5割が 「次世代リーダーが育っていない」という課題に直面



企業では、事業拡大にともない組織規模を拡大していくと、組織の各所でさまざまな「ひずみ」が生じるといわれています。事業拡大により人員が増加する一方で、個人や組織マネジメントの成長がその拡大に追いつかず、各所で不整合が起きるのです。

リクルートマネジメントソリューションズでは、この「ひずみ」の実態と乗り越え方を探求しています。

このたび、組織規模が拡大しているスタートアップ企業（従業員規模 50 名以上 1000 名未満）の人・組織づくりの責任者 300 名を対象とした定量調査を実施し、拡大期にある企業・事業責任者の組織づくりにおける苦労の現実に迫りました。

詳細は、当社コーポレートサイトの調査レポートからご参照いただけます。

成長企業における人材・組織マネジメントに関する実態調査

[https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/000000789/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/000000789/)

## 組織行動研究所 WEBサイトのご案内

Institute for Organizational Behavior Research

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です。人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています。

### WEB サイト掲載コンテンツ

- 学会レポート
- 調査ライブラリ
- 研究レポート
- 論文
- 「RMS Message」バックナンバー

本誌のバックナンバーを本 WEB サイトにて閲覧できます。

メールマガジンにご登録いただきますと、最新の調査・研究レポートや、イベント情報などをお知らせいたします。

▶ 登録方法は弊社 WEB サイトをご確認ください。

<https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/information/>



## 「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト

2030  
WORK  
STYLE

2030年の  
「働く」を考える

少し先の未来を想定し、私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を積み、これからの「働く」を考える視点を発信しています。

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/>



Facebook ページ / リアルタイムで更新情報をお知らせします

<https://www.facebook.com/2030wsp>



# RMS Message バックナンバーのご案内

## RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です  
年4回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています



vol.55  
職場の学びは  
どう変わるか  
(2019年8月発行)

### 【Message from Top】

柳澤大輔氏  
(面白法人カヤック 代表取締役 CEO)

### 【特集1】

職場の学びは どう変わるか

#### ▶ レビュー

変化の時代における「学び」の理論

#### ▶ 視点

- ・能村幸輝氏(経済産業省)
- ・長岡健氏(法政大学)
- ・辰巳哲子氏(リクルートワークス研究所)

#### ▶ 事例

- ・大内智重子氏(株式会社電通)
- ・神山良太氏・沖早織氏(株式会社リクルートライフスタイル)

#### ▶ 調査報告

20代～50代の会社員457名に聞く、仕事に関する  
学びの実態

### 【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

小賀昌法氏(株式会社VOYAGE GROUP 取締役 CTO)

### 【ATD2019 国際大会レポート from America】

### 【特集2】

心理的側面に着目して、一人ひとりを生かす  
～ワーク・メンタリティの視点から～

### 【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

前田頼宣氏(株式会社村田製作所)



vol.54  
職場における  
ソーシャル・サポート  
(2019年5月発行)

### 【Message from Top】

大河正明氏  
(公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケット  
ボールリーグ チェアマン)

### 【特集1】

職場におけるソーシャル・サポート

希薄化する人間関係にどう向き合うか

#### ▶ レビュー

先行研究から見るソーシャル・サポートの効用

#### ▶ 視点

- ・浦光博氏(追手門学院大学)
- ・川西諭氏(上智大学)
- ・橋本剛氏(静岡大学)

#### ▶ 事例

- ・谷本美穂氏(Google 合同会社)

#### ▶ 調査報告

一般社員603名に聞く、職場でのソーシャル・サポートの実態

### 【可能性を拓く人と組織】

中村真広氏(株式会社ツクルバ 代表取締役 CCO)

### 【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

渡辺啓太氏(一般社団法人 日本スポーツアナリスト協会  
代表理事)

### 【特集2】

企業における適性検査活用の新潮流～測定から活用へ～

### 【展望】

荒川歩氏(武蔵野美術大学)



vol.53  
オープン・  
イノベーションを  
成功させる組織のあり方  
(2019年2月発行)

### 【Message from Top】

尾堂真一氏  
(日本特殊陶業株式会社 代表取締役会長兼社長)

### 【特集1】

オープン・イノベーションを成功させる組織のあり方

#### ▶ レビュー

オープン・イノベーションを生み出す組織とは

#### ▶ 視点

- ・清水洋氏(一橋大学)
- ・入山章栄氏(早稲田大学)
- ・稲水伸行氏(東京大学)

#### ▶ 事例

- ・村上まり恵氏(ナインシグマ・ホールディングス株式会社)
- ・鈴木雅穂氏(トヨタ自動車株式会社)

#### ▶ 調査報告

現場視点で見るオープン・イノベーション

### 【可能性を拓く人と組織】

沼田晶弘氏(東京学芸大学附属世田谷小学校)

### 【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

山田裕一朗氏(ファインディ株式会社 CEO)

### 【特集2】

ベンチャー・成長企業の新任マネジャー育成 実践的な学び  
とその定着

### 【展望】

西原陽子氏(立命館大学)

## vol.52

### リテンション マネジメントを超えて

～若手・中堅の離職が意味すること～

## vol.51

### ミドルマネジャーの ワーク・ライフ・ エンリッチメント

## vol.50 (50号特別企画)

### 個と組織を生かす 人材マネジメントの これまでとこれから

## vol.49

### 適材適所 偶発をデザインする

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/>



■ 本誌へのお問い合わせは [message@recruit-ms.co.jp](mailto:message@recruit-ms.co.jp) までご連絡ください

## 次号予告 RMS Message 57

2020年2月 発行予定

次号は「仕事に没頭する～ワーク・エンゲージメント～(仮)」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2019年11月発行 vol.56

発行/株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

〒141-0032

東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階

☎ 0120-878-300 (サービスセンター)

発行人/藤島敬太郎

編集人/古野庸一

編集部/砂金弘美 佐藤裕子 藤澤理恵 藤村直子

執筆/荻野進介 曲沼美恵 米川青馬

フォトグラファー/伊藤 誠 角田貴美 平山 諭 モリタ写真室 柳川栄子

イラストレーター/Tatsushi Eto (表紙、目次) 龍神貴之 (p.5)

デザイン・DTP制作/株式会社コンセント

印刷/株式会社文星閣



個と  
組織を  
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

[www.recruit-ms.co.jp](http://www.recruit-ms.co.jp)

サービスセンター ☎ 0120-878-300

受付時間 8:30~18:00 (土日祝除く)

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80275620

