

PMAJ関西例会

組織変革の最新手法 チームコーチング

～ワーキンググループをチームに！～

持続的成長企業になるためには「個人」より「チーム」を鍛える時代

シナジー・クリエイションズ 代表 中川 雅章

一般社団法人全国チームコーチ連盟会員

■アジェンダ

- ◆組織開発が求められる背景
- ◆チームコーチングについて
- ◆実例のご紹介

◆組織開発が求められる背景

■はじめに

1. 原則・法則
2. 変化
3. 選択の自由

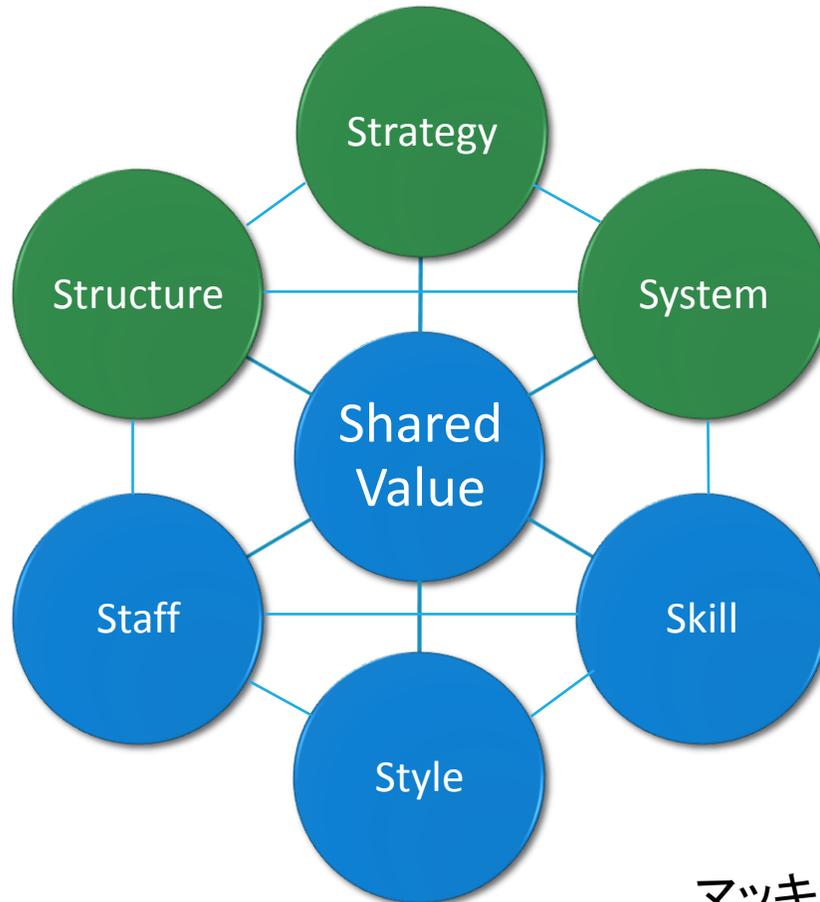
■組織の最も重要な競争優位性とは

企業カルチャーの力は戦略を凌ぐ。
それが意味するところを完全に理解できた時にだけ、
企業は成功するだろう。

ピーター・F・ドラッカー

■ 企業カルチャーの力は戦略を凌ぐ！

7Sモデル



ハードのS(組織の構造に関するもの)

- Strategy(戦略)
- Structure(戦略実行の組織、権限構造)
- System(評価制度、報告制度)

ソフトのS(人に関するもの)

- Shared Value(企業理念、ミッション)
- Staff(人材、数、職位)
- Skill(持つべきスキル、育成、発掘)
- Style(企業文化、行動様式)

マッキンゼー・アンド・カンパニー社が提唱した 7S モデル

■企業カルチャーとは

- 人々に共通して見られる態度・行動(言動)
- 人間関係に見られる特徴 (WIN-WIN WIN-LOSE…)
- 自然と共有されている暗黙の規範・価値観・仕組み

**勝ち続ける企業カルチャー(Winning Culture)は、
リーダーによって導かれ意図的にデザインされている**

■我々を取り巻く環境(時代の変化)

VUCA

Volatility = 変動性 Uncertainty = 不確実性

Complexity = 複雑性 Ambiguity = 曖昧性

どのような組織が変化し続ける環境に適合していけるのか？

■ 持続的成長企業の原則

E.C ≤ L

環境変化 ≤ 組織学習

組織学習のスピードは環境変化の速度と等しいか
より早くであることが必要である。

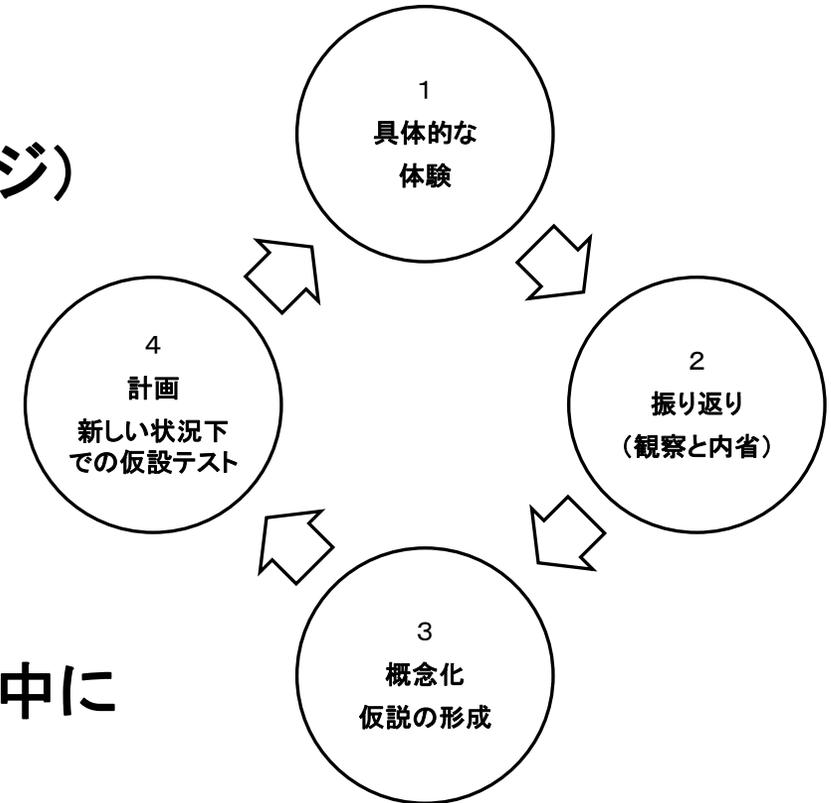
■「学習する組織」とは

目的に向けて効果的に行動するために
集団としての意識と能力を
継続的に高め、伸ばし続ける組織です。

引用:小田理一郎著 「学習する組織」入門

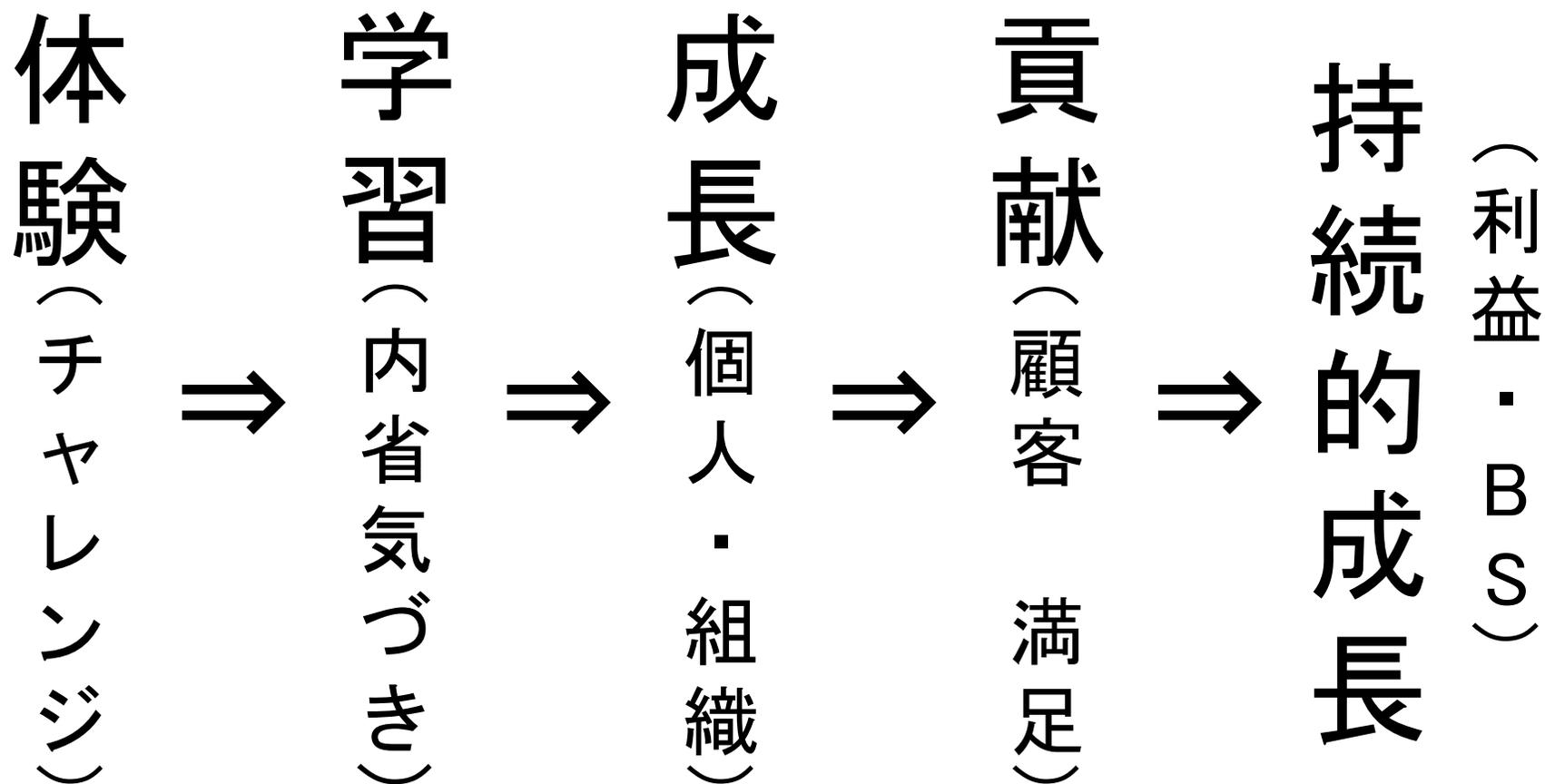
■組織学習は挑戦から始まる

1. ある経験に従事するプロセスで(チャレンジ)
2. 気づきと意図、また反省と観察によって学びが生じ、理解が深まり(学習)
3. 概念的な理解が(仮説形成)
4. 新しい経験と継続的な学習のサイクルの中に活かされていくことを言う。(テスト)

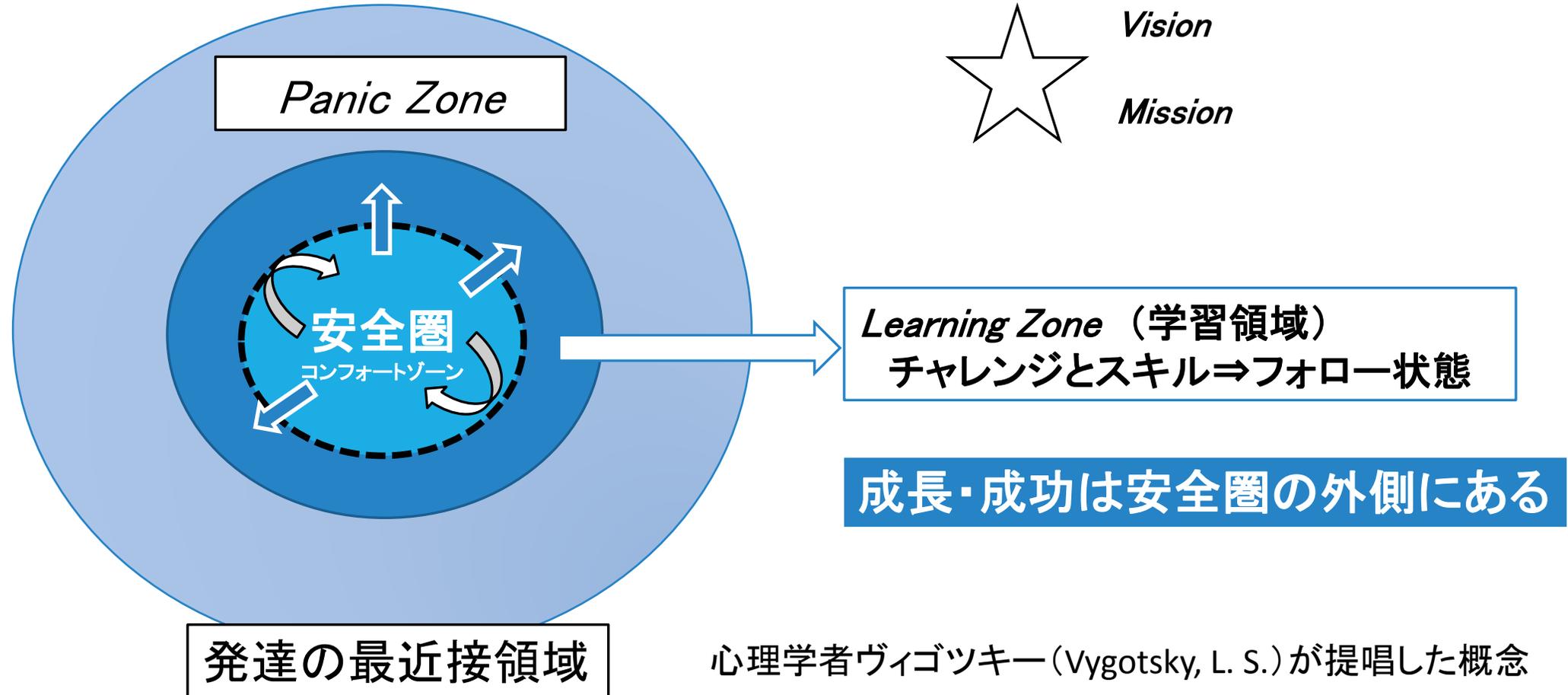


デイビッド・コルブの「体験的学習サイクル」

■ 体験的学習プロセス



■ 変革課題：恐れと不安



■現在に生きる人間は・・・

多くの社会的規範に縛られ、自分の本心を偽る習慣が身についている。

実際、「新しい考え方」というものは、すぐには分からないのが普通である。

それは個人的な才能や性格のせいではない。人間という、社会的に存在することが性格づけられた動物に共通の性である。

引用：マリリン・ファーガソン著 アクエリアン革命

■現在に生きる人間は・・・

1. 記憶力の方が理解力より優っている。
2. 経験を創造に優先させる。
3. 安定は変革よりもなじみやすい。
4. 何よりも、現在持っているものを失うことを、新しいものを取り逃がすことより恐れている。
5. たいていの人はそのことで今日の地位と生活と社会的評価を得てきた。
6. 我々は皆、新しい考え方を理解しなくとも生きていけるが、現存する社会機構から排除されれば、死の苦しみに落ち込むと信じている。
7. このため、新しい考え方を学ぶことにさして熱心でないし、しばしば無意識のうちに拒絶反応を引き起こしてしまう。

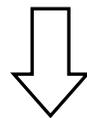
引用: マリリン・ファーガソン著 アクエリアン革命

■こんな状態になっていませんか？

- ◆意欲は高いが、活動が成果に結びつかない。
- ◆一人ひとり頑張っているが、チーム総合力が発揮されない。
- ◆経営理念・ビジョンを共有したいが、今ひとつ浸透しない。
- ◆何としても目標達成しようという意欲と情熱が感じられない。
- ◆全体をまとめるための強いリーダーシップが感じられない。

■こんな状態になっていませんか？

- ◆社員は一生懸命だが、受け身の姿勢のまま。
- ◆管理過剰にして、リーダーシップ不足。
- ◆社員のエンゲージメント&コミットメントが弱い。
- ◆目的・ビジョン・戦略・目標達成のために一致団結していない。



集団が「ワーキンググループ」から脱していない。

■ 危ない組織の5症状

各自の仕事にかまけて全体を見ない

結果への無責任

衝突を避けて互いの説明を求めない

説明責任の回避

決定したことでもきちんと支持しない

責任感の不足

不満があっても会議で意見を言わない

衝突への恐怖

意見は一致してないのに議論が起きない

信頼の欠如

引用: パトリック・レンシオーニ著 「あなたのチームは機能していますか？」

■ チームとグループには大きな違いがある

チームとは、共通の目的、達成目標、アプローチに合意し、その達成を誓い、互いに責任を分担する補完的なスキルと連帯責任を持つ少人数の人たちのことをいう。

チームであれば誰もが結果について「私たち」という主語で語る

■グループからチームへの変容プロセス

ステージ	活動の特徴
Forming (形成期) 導入	: メンバーはお互いのことを理解しようとする
Storming (混乱期) 葛藤	: 役割と手順に関する不同意
Norming (統一期) 構造	: ルールと関係性の確立
Performing (機能期) 仕事	: 課題を遂行することにフォーカス
Adjourning (解散期) 終了	: 課題の完了とグループの終局

タックマンモデル



Source: Tuckman, B., & Jensen, M., *Stages of small group development* 1977

心理学者タックマン(B.W. Tuckman)が開発した組織の発達段階理論

■コンフリクト:対立・葛藤の要因

健全な要因

- タスクの論点
- タスクに関する意見の総意
- 判断基準・価値・観点の違い
- 決定に関する期待の相違

不健全な要因

- 権力・報酬・リソース配分を巡る競争
- 個人とグループのゴールの間の葛藤
- 会議運営の稚拙**
- 過去の未完了から来る悪意
- コミュニケーションのミス

■ 行動傾向スタイルの違い



■コンフリクト解決アプローチ

主張



直面／対立
良い判断よりも勝ち負け

協同作業
Yes, We can!

妥協
足して2で割ろう

回避
良い人でいたい

順応
別に...どちらでも
誰か責任取るんでしょ？

協力

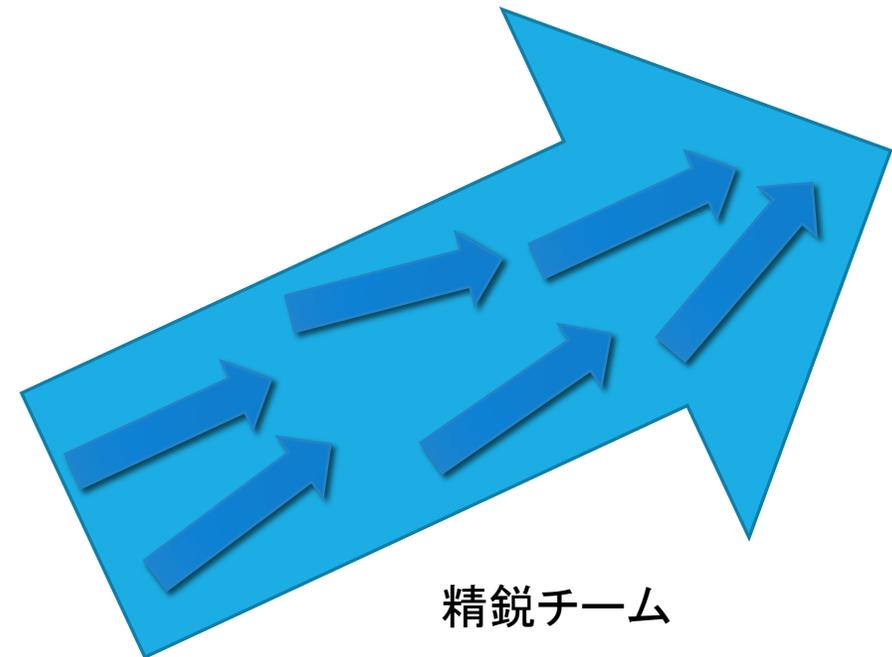
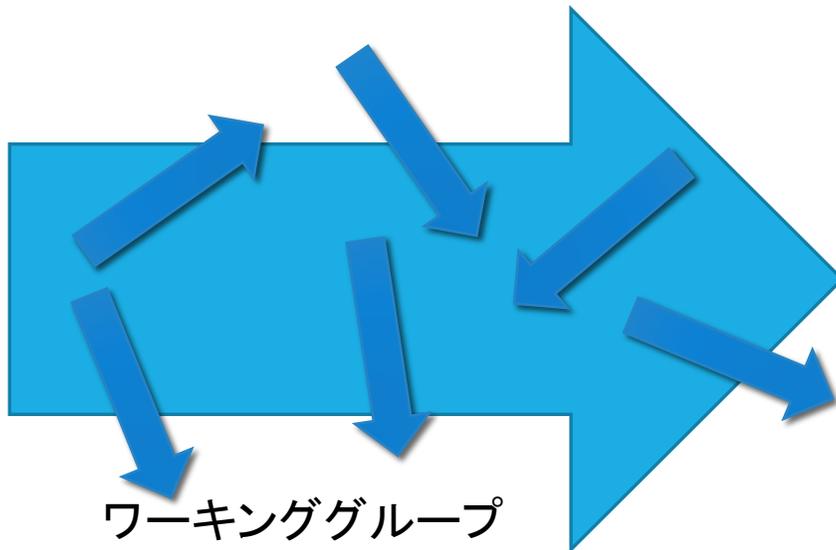
◆チームコーチングについて

■ チームコーチングによって

- ◆メンバーが責任者として主体的に関わらざるを得ない環境を作り出します。
- ◆目的やビジョンを共有し、一致団結して目標達成に向かいます。
- ◆勝つための戦略を共有することになります。
- ◆結果的にメンバーのリーダーシップや責任能力が鍛えられます。

■究極の武器はチームワーク

「組織のすべての人間に同じ方向を向かせることができれば、どの業界でも、どの市場でも、どんな競争相手に対しても、どんなときでも、圧倒的な優位に立てる」



引用: パトリック・レンシオーニ著 「あなたのチームは機能していますか？」

■ 得られる結果 & 効果

組織の一体感

- ・ビジョン、目的が深いレベルで共有され、達成への意欲が高まる
- ・メンバーの主体性が飛躍的に高まる
- ・お互いの関係性が向上し、風通しが良くなる

具体的な数字

- ・各種経営指標の良化(売上・利益・シェア等)
- ・業務効率改善に伴う、生産性の向上
- ・社員の意識向上(モラル・サーベイ)と離職率の低下

周囲への影響

- ・想いと行動に一貫性がある効果的なリーダーシップの発揮
- ・関係組織、関係部署と協働して成果に向かう環境の醸成
- ・顧客、得意先、関係組織からの更なる支持

■ チームコーチングとは

グループから「チーム」に変容するプロセスを支援し、ビジョンの実現や望ましい成果の達成、リーダー育成、より大きなシステム（組織）への貢献を創り出すように、相互の深い関わりを促進すること。

具体的には、ファシリテーション、チームビルディング、トレーニング技術を組み合わせながら行う戦略会議。

■ チームコーチング 概要

1. 組織が一枚岩になっていない。
2. 会議が退屈で、活発な対話が起こらない。
3. 決めたことが完遂されず、責任感が不足している。
4. 自分の担当以外の他の役割や全体に関心が薄い。
5. 業績が思うように上がらない。

組織のこのような問題を解決し、組織自らの目的や目標・戦略を明らかにし、行動・振り返り・修正の学習サイクルを通して、成果と成長を手にする
〈勝つ組織〉に変貌するご支援が組織開発プログラムです。

■ チームコーチングの特徴

1. チームコーチングは、全ての業種に対応できます。
2. 研修とは違い、実務そのものを扱います。
3. 参加メンバーの「主体性」を引き出し、「自走」がゴールです。
4. プログラムは、チームコーチング中に起こることに対して柔軟に変化・対応させます。
5. 「効果的でない」組織パターンに変化を創ります。
6. 関係性の変化と成果の両方を追いかけます。

■ チームコーチングと研修の違い

研修は、階層別研修(新入社員研修、管理職研修など)や、営業研修・マナー研修など特定の対象者に主に知識や技術、考え方を提供するものです。

チームコーチングは、実務単位のチーム(経営幹部チームや営業リーダーチーム、プロジェクトチーム、部門横断チームなど)の実務プロセス支援を行うもので、実際の仕事を振り返り、内省・熟考を通して組織の体験的学習サイクルの定着を支援します。

チームコーチング(組織開発)と研修(人材開発)は互いを補完し合うものとなります。

■ チームコーチングの理論的背景

1. コーチング心理学 (人間性心理学・ポジティブ心理学・フロー理論)
2. グループ開発段階理論
3. NLP(神経言語プログラミング)
4. その他のマネジメント理論、リーダーシップ理論、組織論

実践するスキルの体系としてはPHP研究所「PHPビジネスコーチ養成講座」(ベーシックコース、アドバンスコース、チームコーチングコース)を共通の基盤としています。

■主要プログラムの概要

経営陣一枚岩プログラム

経営陣として目を向けるべき多様な経営課題に本気で取り組み、組織の将来の勝利のために、責任を共有することを通して、経営陣が一枚岩になっていくことをサポートします。

事業変容プログラム

事業部単位でリーダーシップチームを作ります。彼らが精鋭チームになり、組織のビジョンや理念などの「きれいごとには本気！」のチームとしてリーダーシップを発揮します。彼らの存在が事業部の変容を作り出すエンジンになるでしょう。

現場力向上プログラム

現場の実態を厳しく見極めます。そして、どこに向かうのか、何を達成するのかを探究します。現場のメンバー自身によって所有されたビジョンと目標に、チーム一丸となって立ち向かいます。その過程で、全てのメンバーのリーダーシップが開発されて行きます。

■ チームコーチングの流れ（例：現場力向上プログラム）

■ 第1回（セッション1：2日間） チームセットアップ

- ・様々な角度から自組織及びメンバー自身の現状を明確にします。
- ・組織が向かう方向を決め、戦略を立案します。
- ・メンバー間の関係性を高める仕掛けを行います。

■ 第2回（セッション2：1日間） 中間地点でのリフレクション

- ・課題達成と人間関係構築の視点から、ブレイクスルーに向けたポイントを強化します。

■ 第3回（セッション3：1日間） 完了と次へのスタート

- ・ここまでの取り組みを完了します。
- ・更なる進化のために何が必要かを明確にし、自立自走できる「チーム」への支援を行います。

■ フォローアップ 企業カルチャーとして定着

- ・自主開催のピットインミーティング、もしくは必要に応じて、チームコーチによるフォローアップを実施します。