



1	なぜ人材を「チーム」単位で育てるのか？
2	人材を育てる「チームの構造」をおさえる
3	チームに必要な「リーダーシップ」開発について
4	全員リーダーシップを支える「在り方」とは
5	在り方が変わればコミュニケーションが変わる
6	これからの研修、これからの人材育成

1 なぜ人材を「チーム」単位で育てるのか？

■研修だけでは何かが足りない!?

以前、大手研修企業の請負で研修講師をしていたときのことで。その研修で提供されていた学習コンテンツは大変工夫された実習器材を使いワークを実施したり、グループディスカッションを通した振り返りをしっかり取り入れたものでした。研修後のアンケートも満足度は非常に高く、私は元気な笑顔で職場に戻られる受講者を見ることに仕事の喜びを見出していました。

しかし、徐々に疑問を感じる場面に遭遇しはじめました。それは半年後に研修リピートをいただき、前回研修を受けられた受講生がすっかり元気をなくし、覇気のない顔で再度受講された姿を見たときでした。研修終了後、仲間の講師にその疑問をぶつけると、返ってきた言葉は私にとって衝撃的なものでした。

「多くの企業は研修を社員のモチベーション維持に使っているのではないか」

研修の目的は、もちろんいろいろあってよいと思うのですが、本来は職場で成果をつくるための知識習得やスキルUPを図ることが目的でしょう。研修の成果は外的要因もありなかなか計測しにくい

なかで、多くの企業は研修終了直後のアンケートでの満足度で判断するケースも多いようです。しかし、満足度以上に本来追求されるべきは受講者の“行動変容”にあります。

受講者の話に耳を傾けるなかで浮かび上がってきたことは、職場に研修を活かす体制が整っていないこと、学びを反復し繰り返し強化したり、実務に取り込みどう活かしていくかを探究する場がないことでした。職場に戻ると多くの受講者は、目の前のことに追われ、職場自体に学んだことを活かす深める“学習する仕組み”がほとんど整っていない現状があるのではないのでしょうか。

■組織開発の必要性

個を鍛えるのが人材開発(研修)であるならば、個と個の関係性、つまりコミュニケーションやチームワークに働きかけるアプローチが組織開発(OD: Organization Development)であり、現在は第2次ODブーム到来と呼ばれています。組織開発が必要とされる背景には、組織内の連携がうまくいっていないことが大きな理由ですが、その状態の奥にある原因としては人の価値観の多様化や個人を中心とした評価システム、パーソ

ナル化を助長してきた時代の流れも複雑に影響し合っていると思われれます。

組織開発では“コミュニケーション研修”や“コーチング研修”など「研修」寄りのものから、弊社がメインサービスとしている“チーム開発・チームコーチング”といった職場の実務を扱いその実務単位(経営幹部チーム、営業チーム、エリア管理職チームetc...)を支援するものまで多岐にわたります。人材開発と組織開発は両輪でなければ人材育成や組織パフォーマンスの向上はなかなか得られません。なぜなら個の力を合わせるときに生じる“ロス”が意外と大きいからです。人間関係の悪さ、モノを言いにくい社内の雰囲気、縦割り組織etc...

組織開発において鍵となる概念に「コンテンツ」と「プロセス」がありますが、表面的な言動(コンテンツ)に対して、その裏にある目には見えない感情や人間関係の側面(プロセス)が、パフォーマンスや結果の質に大きな影響を与えるといわれています。そしてそれらは表面に出づらく無意識的に当たり前となり、組織文化や企業風土としてなかなか変わらない厄介なものとして定着します。

■「チーム」で荒波を乗り越える時代

現代は人工知能(AI)やロボ



小笠原 健 (おがさわら けん) (株)人活工房 代表取締役

1965年、京都生まれ。京都洛南高校、神戸大学教育学部(現・発達科学部)卒業。1988年、(株)リクルート入社、教育機関広報部所属。1994年、独立・起業。2010年、“個の応援・成長支援”をテーマに社会人スクールをスタート。2012年、大手人材育成企業の研修講師・グループコーチを兼任。組織開発業務を全国に展開し、チームコーチングサービス開始。一般社団法人全国チームコーチ連盟理事。2015年、「社員が自主的に成長する「全員チーム」の作り方」発刊。 <http://www.jinkatsu.jp/>

ット化、ビッグデータの活用が進み、2045年問題(人工知能が人間の脳を超えるという予測)が叫ばれるなか、VUCAの時代に突入しています。

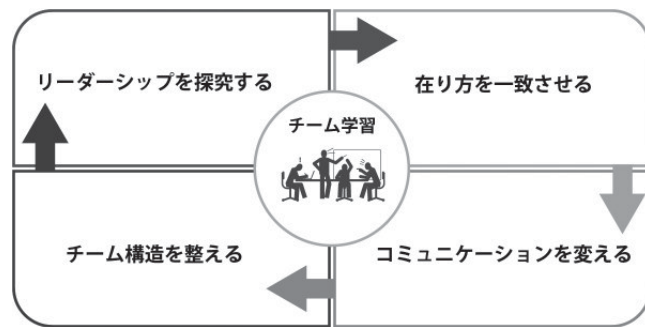
V=Volatility	変動性
U=Uncertainty	不確実性
C=Complexity	複雑性
A=Ambiguity	曖昧性

このような高速スピードで変化し、価値創造(イノベーション)が求められる時代には、1人のカリスマリーダーだけが企業・組織を牽引し、次から次へと発生する課題を解決していくことは非常に困難であり、人と人が協力し、知恵を出し合い、価値創造をつくり出していく「チーム」が必要となってきました。

しかしながら、職場には「チーム」と名の付くものは多くありますが、“真のチーム”として実力を発揮できているところは大変少数であるような、いや、ほとんど見かけないのが私の現場を見た正直な印象です。

■「チーム開発サイクル」理論

弊社では管理職・リーダー・マネージャー・経営幹部向けに、組織開発・人材開発サービスを提供しています。そのサービスプログラムの底辺に流れる考え方は、「人間尊重」であり、個と組織の力の最大化に焦点を合わせています。



図：「チーム開発サイクル」理論

人が真に働けば、大きな力を発揮し、さらに1人ひとりが強くなり一致団結すれば、個人の総和以上の力を発揮する、職場がそのような“真のチーム”になる支援を行っています。これらを実現するための弊社理論の「チーム開発サイクル」をもとにサービスプログラムを提供しています(図)。

①在り方を一致させる

チームのハイパフォーマンスを生み出すには、ベクトルが合っていないとばらばらの集団となります。まずはチームのミッション・ビジョン・バリューを明確にし、方向性や規範を一致させることが大切です。

②コミュニケーションを変える

次に、チームメンバー同士お互いの思いを分かち合い、能力を引き出し合い、新たな視点や柔軟性をつくり出すための「関係性」を向上させるために、コミュニケーションスキル・会議(ミーティング)運営のスキルを高める必要があります。

③チーム構造を整える

チームや職場の目指す方向や目的目標に向かい、どのような道筋で進めていくのか、効果的・効率的かつ柔軟な実行施策が明らかになっていることが必要です。

④リーダーシップを探究する

誰かが当事者意識がなく人任せであると、チームの力は大きく下がります。1人ひとりが主体性や責任感を持ち、全体視点からチーム内外の関係者に働きかける「全員リーダーシップ」の探究が求められます。

上記の理論を踏まえて、“真のチーム”をつくり、自分たちがつくりたい成果に向かうプロセスのなかから学習していくこと、言い換えると「人材を“チーム”単位で育成するための留意ポイント」を本連載においてご紹介していきます。

今回は「人材を育てる“チームの構造”をおさえる」というテーマで、より具体的に解説します。