

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人事

社員の成長を促進する

チームビルディング 実践法

- 1 チームビルディングの必要性と概要
- 2 チームビルディングに必要なハード面の整備法
- 3 チームビルディングに必要なソフト面の整備法
- 4 チームメンバーを育てるコーチングスキル

1 | チームビルディングの必要性と概要

中小企業経営において、企業業績を向上させるには個人偏重型の組織から、チーム力を重視した組織への変革が求められています。

その背景として、様々な情報が簡単に手に入る高度情報化社会の到来により、顧客ニーズが複雑化したことがあげられます。様々な顧客ニーズに企業が応えて業績を向上させるためには、社員個人の成果に加えてチーム全体で工夫や改善を行っていくことが重要となってきました。

本レポートではチーム全体で成果が上がる組織になるためのチームビルディングの実践法について解説します。

1 | チームビルディングとは

工業が主要な産業であった時代は、少品種大量生産が主流であったため、組織は社員の行動を管理し、まじめに努力して定型的な仕事を能率よくこなすことを重要視していました。

■高度成長期と現代における価値の対象

高度成長期（工業化社会） 価値の対象：企業	現代（情報化社会） 価値の対象：組織・個人
● 行動を管理	● 目標による管理
● 一律に定期昇給	● 実力による格差
● 企業内組合	● 労使協調

■戦後～現代における組織に対する価値の違い

戦後の価値 業界	高度成長期の価値 企業	現代の価値 組織・個人へ
グループ 個々の成果の集まり		チーム 個々の成果+チームとしての成果

しかし、情報化社会になり、仕事の内容は大きく変わってきています。同じことの繰り返しではなく、多様化し複雑になっています。

したがって、多様化する業務に効率よく対応するためには、チームメンバーそれぞれが自律し、個々の目標を達成しながらもチームの目標を達成する、いわば自律型のチームを作る必要があります。

これらを踏まえた上で、チームをハード（組織）面とソフト（人材）面に分けて作り上げ、業績向上を実現することがチームビルディングの真髄といえます。

■チームビルディングにおけるハード面とソフト面の要素

ハード（組織）面	ソフト（人材）面
<ul style="list-style-type: none"> ・チームの存在意義（目的、目指すべき目標） ・存在意義に沿った活動ルール ・モチベーションアップの仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・適材適所のメンバー選定（チームの存在意義を叶えるメンバー） ・支援型リーダーの育成 ・自律型社員の育成

2 | 組織の進化過程における理想形であるティール組織とは

組織は、規模が拡大するにつれて、それぞれの特徴があります。組織の進化過程を7つの段階に分けることができ、最終的には個々が自律してチームの成果を上げる組織を目指すこととなります。

そのような自律した組織をティール組織といいます。

①無色	・生業、家業などに見られる組織
②マゼンタ (神秘的)	・家族経営などに見られる組織
③レッド (衝動型)	・ワンマン経営などに見られる組織
④アンバー (順応型)	・行政機関など合議制に見られる組織

⑤オレンジ (達成型)	・トップダウン型の経営などに見られる組織
⑥グリーン (多元型)	・ボトムアップ型の経営などに見られる組織
⑦ティール (進化型)	・上下関係無く、個々が自律してチームの成果を上げる進化型組織

出典：フレデリック・ラルー「ティール組織 マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現」

ティール（進化型）組織にチームリーダーは存在しますが、その役割は従来の上司、マネジメント的な役割ではありません。

チームリーダーは、チームが方向性を誤らないように軌道修正を行うこと、および、チームメンバーを自律社員へと成長させる役割を担います。

3 | 中小企業が目指すべき組織

チームメンバー全員が業績を上げる組織をつくるには、自社を取り巻く外部環境、および内部環境に合った組織を目指すべきです。

中小企業経営者が、突然明日から「上司も部下もない、フラットな組織にする」と思いついても、すぐにチームが機能しないことは明白です。

ハード（組織）面にしてもソフト（人材）面にしても、組織作りには相当の準備が必要であるからです。

中小企業は、まず7段階のうちトップダウン型のオレンジ（達成型）組織を目指す必要があります。その中で自律社員を徐々に育成し、ボトムアップ型のグリーン（多元型）組織を経て、理想とするティール（進化型）組織に近づくことができます。

■ 目指すべき組織像

⑤オレンジ (達成型)	・トップダウン型の経営などに見られる組織
⑥グリーン (多元型)	・ボトムアップ型の経営などに見られる組織
⑦ティール (進化型)	・上下関係無く、個々が自律してチームの成果を上げる進化型組織

2 | チームビルディングに必要なハード面の整備法

1 | ハード(組織)面整備におけるステップ

ハード面の整備におけるステップには、4つのステップがあります。最初のステップでは、まず組織モデルを選択します。次に、チームが適切な方向に進むことができるようにチーム目標を設定して、目標を達成させるためにメンバー同士の連携をスムーズにするルール作りを行い、さらに、チームメンバーのモチベーションを上げるような仕組み作りへと進んでいきます。



2 | ステップ別ハード(組織)面整備のポイント

(1)STEP1:組織モデルの選択

最初のステップは、自社の現状を踏まえた上でどの組織モデルを選択するか決定します。

■オレンジ(達成型)組織とティール(進化型)組織の特徴

目指すべき組織	特徴
オレンジ (達成型)組織	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の目的を重視 ・組織によるトップダウン、上層部のマネジメント ・(組織で割り当てられた)個々の目的に対する成果、達成度で評価 ・若い企業、ベンチャー企業に多い
ティール (進化型)組織	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の自己実現を重視 ・会議、上下関係、階層といった概念の撤廃 ・目的、存在意義は変化し続ける ・メンバー個々がチームのルールを理解した上で自ら意思決定 ・様々な企業に適合するが、自律した人材(育成の仕組み)が必須

①オレンジ(達成型)組織の特徴

オレンジ(達成型)組織は、目的に対しての個人の成果や達成度で個人を評価する組織を指します。スタートアップ企業やベンチャー企業などにみられる組織であり、年齢や社歴、階級よりも本人の実力を重んじる傾向にあります。

一見、ティール(進化型)組織と似ているようにも感じますが、大きな違いとしてあげ

られるのは、それぞれの目的です。

オレンジ（達成型）組織の大きな目的は、その名のとおり目的を達成することです。また、個人の成果が評価されるものの、機械のようにしっかりと組織が目指す成果の達成に向けて管理されています。

オレンジ（達成型）組織は、ティール（進化型）組織と比較すると、本人の意思よりも組織の意思・目的が重視される組織といえます。そのため、機械的にマネジメントされていなければうまく機能しないという特性があります。

②ティール（進化型）組織の特徴

ティール（進化型）組織は、組織が目指す目的以上に個人の自己実現を大切にします。会議やメンバー間の上下関係、階層の概念などはありません。先にも触れたとおりチームリーダーはいますが、その役割は、従来のマネジメントではなくコーチングを活用したチームの軌道修正係と、自律社員の育成者といった役割になります。

どちらの組織を目指すにしても、現代の複雑化した顧客のニーズに応えるには、最終的に自律した人材が必要不可欠となります。そのため、オレンジ（達成型）組織から自律社員を育てておいて、最終的にティール（進化型）組織に向かう方法が適切といえます。

(2)STEP2:チーム目標の設定

ステップ2では、チーム目標を行います。オレンジ（達成型）組織は、メンバー個々の成果を重視し、その集合体がチームの成果となります。ティール（進化型）組織は、メンバー個々の成果に加え、チームとしての成果による目標達成を重視します。どちらにしても必要なのはチームの目標設定ということになります。

チームとしての目標が明確に定められていれば、オレンジ（達成型）組織では上司からの（強制的にとまでは言わない）指示命令により、チームの目標達成に向けてメンバーが動きます。

一方で、ティール（進化型）組織では、チームリーダーの支援はあるものの、自律したチームメンバーが個々の目標を自発的に達成することでチームの目標も達成します。

以上のことから、チーム目標の設定のポイントは次のとおりです。

■チーム目標設定のポイント

- チームの活動意義を明確にする
- チームが達成すべき成果を明確にする
- チームの活動意義、成果を連動させる
- チームメンバーに、活動意義、成果を日常的に意識づけする

このようにチームの活動意義と成果を明確にして、その活動意義と成果を連動させること、また、活動意義と成果をメンバーに浸透させることがチーム目標の設定において重要

となります。ただし、達成型組織においては、まだ自律したメンバーが少ないことが想定されますので、目標設定において多少は上司からの強制があっても仕方が無い段階と捉えることもできます。

(3)STEP3:適切な連携作り(ルール作り)

ステップ3では、適切な連携作りを行います。前のステップで、活動意義、達成すべき成果が明確になりました。それを理解した上でメンバー個々がバラバラに動くのではなく、チームの活動ルールを作り、お互いが理解する機会を作ったり、チーム内での情報共有を図ったりすることで、個々の成果に加えてチームとして出せる成果につなげる下地を作ります。

■適切な連携作りのポイント

- チームのルールを明確にする
- チームメンバーがお互いを理解する機会を設ける
- 問題やアイデアをチーム内で共有できる環境を作る

具体的には、週に1回は集まって成果や課題、アイデア出しやテーマを決めて持ち寄るミーティングを行います。メンバーが別々の地域にいるなど、状況によってはグループラインやグループチャットを使うなど様々な方法が考えられます。

ただし、SNSなどリアルでの接触を取らないコミュニケーション方法を選択する場合は、チームとしてある程度のルールを決めておきましょう。こうすることで、メンバー間の余計な衝突を生まずに済みます。

(4)STEP4:動機付けの仕組み作り

最後のステップでは、チームメンバーのモチベーションアップのための仕組み作りを行います。

ここまでのステップで組織モデルを選び、チームの目標をきちんと決めて、チームで連携を取れるようにルールまで整えてきました。その上で、チームの活動を通してチームメンバーのモチベーションがアップするような仕組みを作ります。

ここでのポイントは、成果を出したメンバーに賃金などの報酬を用意(人事制度を整備)することはもちろんですが、いわゆる感情報酬やチームであるからこそ達成できたことを体感できるような仕組みを作ることです。

■動機付けの仕組み作りのポイント

- チームメンバーに感情報酬を体感させる仕組みを作る
- チームの魅力を実感させる仕組みを作る

3 | チームビルディングに必要なソフト面の整備法

1 | ソフト(人材)面整備におけるステップ

チームビルディングにおいてハード（組織）面を整えた後は、ソフト（人材）面の整備も必要となるため、ソフト（人材）面について解説します。

ソフト（人材）面の整備におけるステップは、メンバーを選択することから始まり、従来の独裁型ではなく、支援型リーダーの育成、自律型社員の育成が必要となります。

チームビルディングにおけるソフト（人材）面整備におけるステップは次のとおり3つのステップです。



2 | ステップ別ソフト(人材)面整備のポイント

(1)STEP1:メンバーの選定

チームビルディングにおける、ソフト（人材）面整備のステップ1ではメンバー選定を行います。

チーム作りが決まった時、すでにチームの存在意義は決まっているはずですが。メンバー選定において、その存在意義や目的に合ったメンバーの特徴、多様性が備えられているかが重要です。

■チームメンバー選定のポイント

- チームに必要なメンバーの特徴を理解しているか
- チームメンバーには目的に合う多様性があるか

例えば、営業で新規開拓チームを新たに作るとした場合、そのチームメンバーの能力には必要なものが揃っているかを考えます。

必要となる能力は、営業力やマーケティングスキルが基本となりますが、広告を打ち出すのであればWEBデザインのスキルも必要になります。WEBデザインに長けたメンバーがいなければ、その部分は外注などが（現実的に）可能かなどを考えます。

また、外注が可能かどうかについては、資金面はもちろんのこと、自分たちの成し遂げたい意図を外注先にきちんと伝えられるメンバーがいるかも重要な要素となってきます。こうした部分を考慮することも含めて、メンバー選定を行う必要があります。

(2)STEP2:支援型リーダーの育成

ステップ2では支援型リーダーの育成を行います。

このステップにおける支援型リーダーは、これまでの企業におけるリーダーやマネージャーのタイプと大きく異なります。

チームビルディングにおける支援型リーダー育成のポイントは次のとおりです。

■支援型リーダー育成のポイント

- 強さ・速さを勘案した意思決定ができるようにする
- メンバーの活動がチームの目的からずれないようにフォローする
- チームメンバーを育成できるようにコミュニケーションスキルを磨かせる

従来の日本では、チームメンバーを強く先導する独裁型のリーダーシップが重宝されてきました。

一方、現代では右向け右のように画一の動きではチームの成果が上がらないことはこれまでに触れてきたとおりです。

ここでいう支援型リーダーとは、強い指示、命令によってチームメンバーを動かすものではありません。メンバーに気づきを与えて、目標に向かってメンバーが自律的に行動する際、目標からそれずに向かわせる役割を担うリーダーが支援型リーダーとなります。

従来の強く先導する独裁型のリーダーシップを発揮できずに後方支援をしていたというリーダーとは次元が違います。

支援型リーダーは、部下の自発性を促すコーチングスキルを活用して、チームメンバー個々が自ら成果を出せるようにする役割を担います。さらに、その個々の成果に加えてチームの成果につながるように、目標に向かってメンバーが動いていくように支援することも支援型リーダーの役割といえます。

また、支援型リーダーとはいっても、あげるべき成果に向かってチームがうまく機能するには、強いリーダーシップを発揮することが求められ、そのためには相当なスキルと経験を持ち合わせていることが望まれます。

(3)STEP3:自律型社員の育成

チームビルディングにおける、ソフト（人材）面整備の最後のステップでは、自律型社員の育成を行います。

多様な顧客ニーズに応えるためには、個々の成果だけではなく、個々の成果にプラスしてチームとしての成果を出すことも重要です。

そのためには、メンバー個々が自律して、チームのルールを守ってチームの目標を達成する必要があります。

チームビルディングにおいてこれらを達成するには、自律型社員育成が必須であり、育成のポイントは次のとおりです。

■自律型社員育成のポイント

- 当事者意識を醸成する
- 1 on 1 面談などにより、チームの目標達成に向けて行動させる

ソフト（人材）面整備におけるステップ2で解説した支援型リーダーが、メンバー個々の当事者意識を醸成して自律型の社員を育成することが重要となります。

当事者意識を持った部下を育成するには、コーチングスキルを活用して、人事評価制度の補完的役割を果たす1 on 1 面談等によるチームメンバーの育成が大事になります。

ここまでは、チームビルディングをハード（組織）面とソフト（人材）面に分けて考えてきました。

オレンジ（達成型）組織、ティール（進化型）組織どちらの組織モデルを目指すとしても、現代の複雑化したニーズに対応して業績を上げていくためには、チームのしっかりとした基盤の上で自律した社員を育成することがポイントとなります。

チームビルディングに欠かせない、社員が自律しやすいハード（組織）面を整備した上で、ソフト（人材）面の整備のためにチームメンバーを自律社員に育て上げるには、コーチングスキルを活用した面談等を行う必要があります。

この高度情報化社会で業績を上げていくチーム作りを成功させるためにも、次章では自律型社員を育成するコーチングスキルについて解説します。

4 | チームメンバーを育てるコーチングスキル

1 | コーチングの3つの基本姿勢

チームビルディングにおいて、コーチングによるチームメンバーの育成に有効なスキルです。コーチングとは、1対1、即ち上司と部下との関係において部下のやる気を引き出す手法で、一般的にはパーソナルコーチングのことを指します。本章では、チームビルディングで目指す組織がオレンジ（達成型）組織であれば上司と部下、ティール（進化型）組織であればチームリーダーとチームメンバーに置き換えて解説していきます。

コーチングの基本原則は、以下の3点に要約されます。

- ① 答えは部下（チームメンバー）自身を持っている
- ② 上司（チームリーダー）は部下（チームメンバー）の味方である
- ③ 部下（チームメンバー）の自発的行動を促す

(1) 答えは部下自身を持っている

仕事をする上で部下が壁にぶつかったとき、上司にはその解決法がすぐ浮かぶケースが多いと思います。上司は部下自身が答えを導き出せるような働きかけをすべきなのです。

(2) 上司は部下の味方である

部下は上司が自分の味方であると感じることで信頼関係が醸成され、部下は本音を出しやすくなります。

(3) 部下の自発的行動を促す

人は、自分で決めたことの方が最後まで責任を持ってやり遂げようとするものです。

2 | パーソナルコーチングの3つの基本的立場と3つのスキル

コーチングを実施する上で、守らなければならない3つの基本的立場（「共感」「ニュートラル」「ペーシング」）と、3つの必要なスキルは「傾聴」「承認」「質問」です。

(1) 3つの基本的立場: 共感

コーチングは信頼関係を築いていることが前提となります。上司が自分を認めている状態は、信頼関係が生まれる条件の一つです。部下が発した言葉の一つひとつや、これまで

の部下の行動などを、まずは共感を持って受け止めることが重要です。そうすれば部下は安心感を持ち、上司に対して心を開くでしょう。

(2)3つの基本的立場:ニュートラル

上司と部下の信頼関係を一層深める概念としてニュートラルがあります。ニュートラルとはその時の自分の感情を抑えて常に中立的な態度でコミュニケーションを図ることです。

- 自分の感情を客観的に見る
- 深呼吸する
- コーチングの3つの基本姿勢を思い出す

(3)3つの基本的立場:ペーシング

上司と部下の信頼関係を一層深めるもう一つの概念としてペーシングがあります。ペーシングとは別名ミラーリングとも呼ばれ、部下の行動を真似たり発言を復唱したりすることです。これにより部下は上司のことを自分に近い存在と感じ安心感を抱きます。

(4)コーチングに必要な3つのスキル

①傾聴のスキル

簡単な様でなかなかできないのがこのスキルです。具体的には次の3点です。

- 部下の話は最後まで聞く
- 部下の考えを否定しない
- 部下の本心を見抜く

部下の話が途中で遮られたり否定されたりすると、せっかく抱いた共感が消えてしまい、何も話したくなくなります。この状態に陥るのを防ぐには、ニュートラルやペーシングに注意すると傾聴の意識が強まり、効果的です。

②承認のスキル

承認のスキルとは簡単にいえば「褒める」ことです。部下は褒められることにより自発的な行動に移りやすくなります。

コーチングでは褒め方を「YOU (ユー) メッセージ」と「I (アイ) メッセージ」の2つに分けています。YOUメッセージは相手を主語にした褒め方で、Iメッセージは自分を主語にした褒め方です。コーチングに効果的なのはIメッセージです。

③質問のスキル

コーチングで最も大切なスキルが質問のスキルです。相手に気づきを与えるためにはこの質問を使うしかありません。

■オープン質問

オープン型（自由回答）の質問とは、「イエス」か「ノー」では答えることのできない質問、一つの事実だけを述べるだけでは回答にならない質問形式です。

アイデアや意見、感想、情報の提供などを導き出す質問形式で、組織のメンバーに考えさせたいとき、メンバーの参加意識を高めたいとき、特にできるだけたくさんのアイデアや情報を引き出したいときに使うと効果があります。

<オープン質問の例>

- 「このプロセスは、どうすれば改善しますか」
- 「どんな代替案があるでしょうか」
- 「～については、どうしたらいいと思いますか」
- 「これほど売上が落ちたのは、なぜだと思いますか」
- 「それは～という目標の達成に、どう関わってきますか」
- 「他のメンバーはどう思いますか」
- 「お客さんは当社に対してどのような感情を持つでしょうか」

■クローズド質問

クローズド質問（限定回答式）は「誘導的な質問」と呼ばれ、「イエス」か「ノー」の回答が欲しいときや、何らかの事実を確認したいときに有効です。

<クローズド質問の例>

- 「では、全員とも、これが最善の選択肢だという意見ですね」
- 「ここまでで、必要なことはすべて議論し尽くしたでしょうか」
- 「次の議題に移ってもいいでしょうか」
- 「全員がこの決定を100%支持しますか」
- 「この議題は、今日の会議の目的として現実的でしょうか」
- 「この件で決定を下すには、〇〇さんの意見を聞く必要はありませんか」

コーチングでは圧倒的にオープン質問を多く使います。

コーチングの目的は相手の答えを引き出すことですから、相手に考えさせなければなりません。つまり、部下が考え抜いた答えを出すような質問が必要なためオープン質問が求められるのです。

チームによる成果が重視される高度情報化社会において、自律した社員の育成と自律した社員が活躍できる組織作りを实践頂くことで業績が向上する可能性は高まります。

本レポートが貴社にとって参考となれば幸いです。

■参考資料

「ティール組織」(フレデリック・ラルー、英治出版)

「THE TEAM 5つの法則」(麻野 耕司著、幻冬舎)

「Good Team 成果を出し続けるチームの創り方」(齋藤 秀樹著、日経BP)