

組織開発事前説明会



チームコーチングによる組織開発

組織開発トレーニング **SYNERGY-CREATIONS**

中川雅章（なかがわまさあき）組織開発トレーナー

略歴 キヤノンマーケティングジャパン株式会社に勤務。

直販営業&ビジネスパートナーの業績向上支援を経て本社勤務。経営革新活動のメンバーとして経営品質活動・中計策定・経営革新活動に参画。ビジネスパートナー協業システム構築の全国展開を主幹後、人材開発本部へ。

「キヤノンの理念・行動指針」を伝える研修『7つの習慣』認定講師、ビジネスコーチ（上級認定）&チームコーチとして人材開発・組織開発に携わる。2013年6月末早期退職。2014年2月シナジー・クリエイションズを設立。民間・行政・医療機関の組織風土変革をサポート。グループから真のチームへの変容をサポート。主体性の立ち上げ、リーダーシップ開発、生産性向上を実現し、転機を迎えた企業経営者向けに「組織開発カンファレンス」で紹介している。

取得資格

PHP研究所認定ビジネスコーチ（上級認定）&チームコーチ

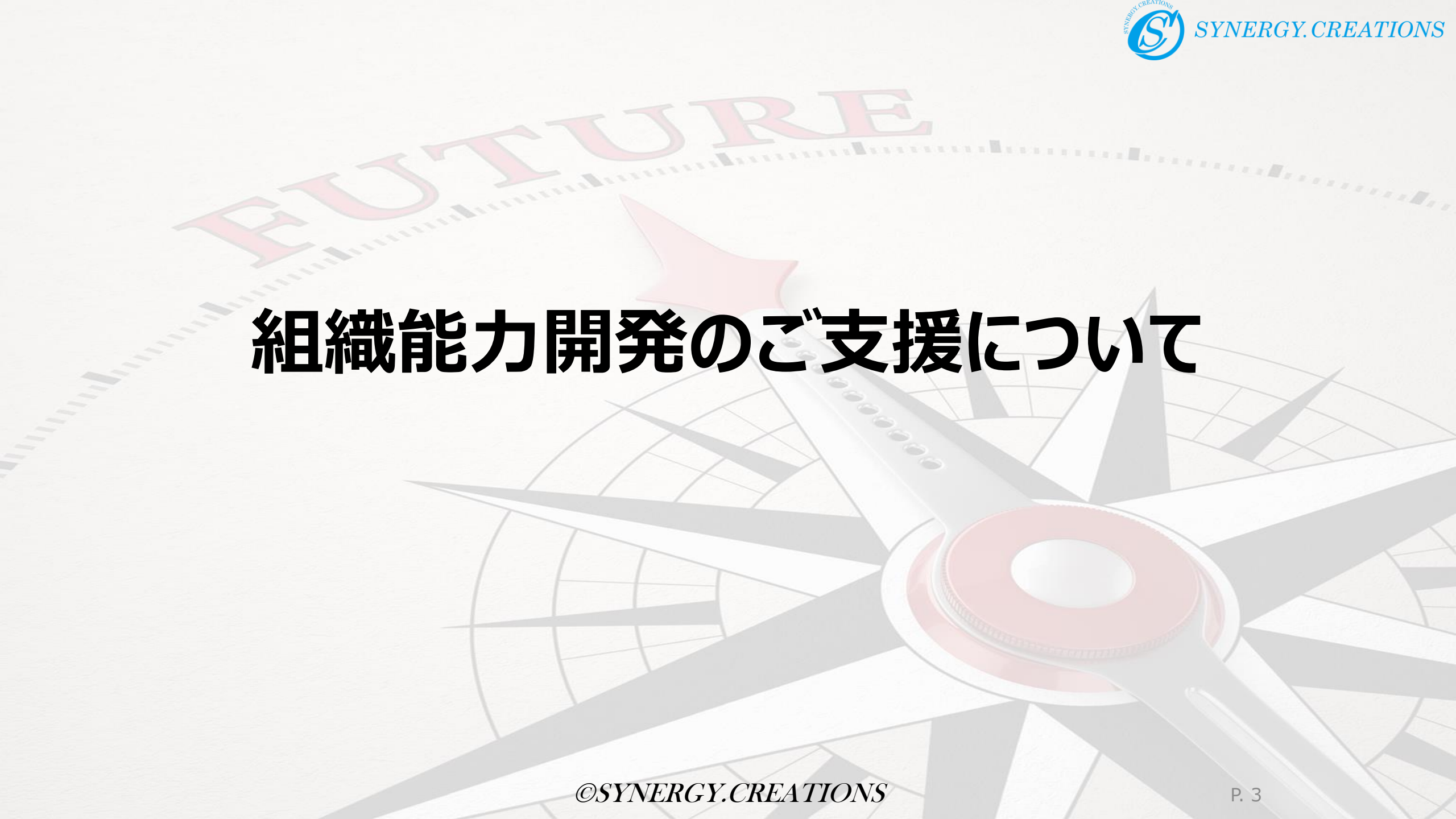
PHP研究所ゼミナール講師／組織開発トレーナー

米国NLP協会認定NLPマスタープラクティショナー

フランクlinコヴィー社認定7つの習慣社内インストラクター

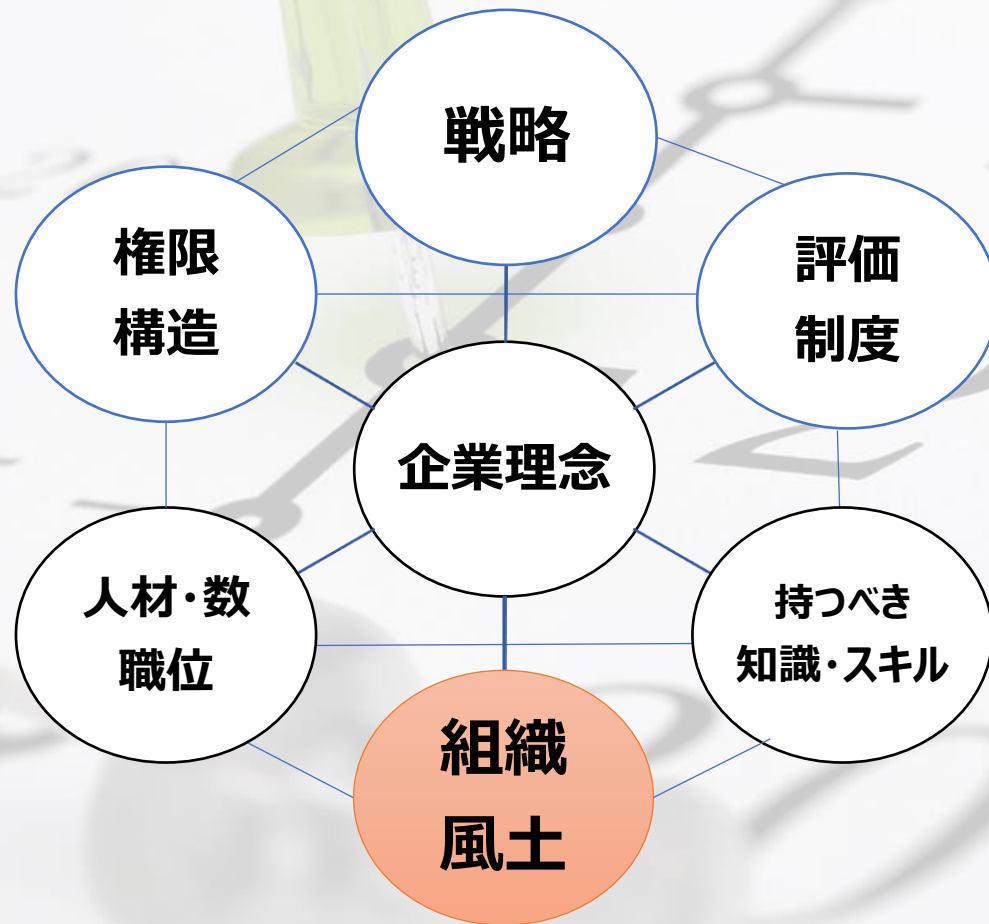
HRD社DiSC認定トレーナー

エリクソン催眠マスター



組織能力開発のご支援について

組織開発 7つのポイント



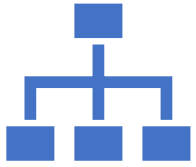
ハードのS（組織の構造に関するもの）

- ① Strategy（戦略）
- ② Structure（戦略実行の組織、権限構造）
- ③ System（評価制度、報告制度）

ソフトのS（人に関するもの）

- ④ Shared Value(企業理念、ミッション)
- ⑤ Staff（人材、数、職位）
- ⑥ Skill（持つべきスキル、育成、発掘）
- ⑦ **Style(組織風土・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



組織風土とは…

- 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
- 自然と共有されている暗黙の規範・価値観



組織風土の力は、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。

勝利の文化（Winning Culture）は、自然に出来るものではない。

経営リーダーによって導かれ**意図的にデザイン**されなければならない！



ピーター・F・ドラッカー
P. 5

組織風土



ワーキンググループと精鋭チーム



エンパワメント型へ

管理者の顔色を見て仕事

変化する顧客ニーズへ素早く対応

管理・統制

エンパワメント

不信関係

信頼関係

依存的（他責）

主体的（高い信頼性）

個人

人間関係

マネジメント

組織



組織開発に取り組むタイミング

1. 従業員の意識調査⇒「従業員満足度調査」「ストレスチェック」「エンゲージメント調査」「退職者や休職者の増加」などの意識調査の結果 **(ES)** は、経営陣や管理職のもう一つの**「通知表」**
2. この結果＝組織課題を経営陣が「私たちの責任」と捉えるようになって初めて、組織開発のプロセスがスタートする。経営陣から管理職に至る各マネジメント層が、自らの**「負の貢献」**を自覚することが一番重要
3. 組織開発は「業績が好調」だが「組織が低調」という状況で取り組むと効果的です。業績不振で経営が傾いている状況では組織開発の出番はありません

引用：加藤雅則著

「組織は変わるか」～経営トップから始まる「組織開発」～

例：組織診断レポート 2019年度版 組織診断結果サマリーより

1. 全社結果はストレス、エンゲージメントともに3カ年で大きな変化はみられず、
『マイペース状態』が継続 ・高ストレス割合6.1%⇒7.6%⇒7.2% ・高エンゲージメント者9.3%⇒9.9%⇒10.0%
2. ただし、『上司からのハラスメント』の結果が3カ年で悪化している点が特徴的
上司からの嫌がらせ・6.5%⇒7.6%⇒8.3% ・上司からの人格否定11.1%⇒11.2%⇒12.9%
3. 各部ごとの結果では、早急に対応が必要な『へとへと状態』組織あり

エンゲージメント（仕事熱意度）		ストレス反応（メンタルヘルス）
燃え尽き注意状態 〇〇株式会社	いきいき状態	
〇〇株式会社	〇〇株式会社	
へとへと状態	マイペース状態	

☆必要と考えられるアクション

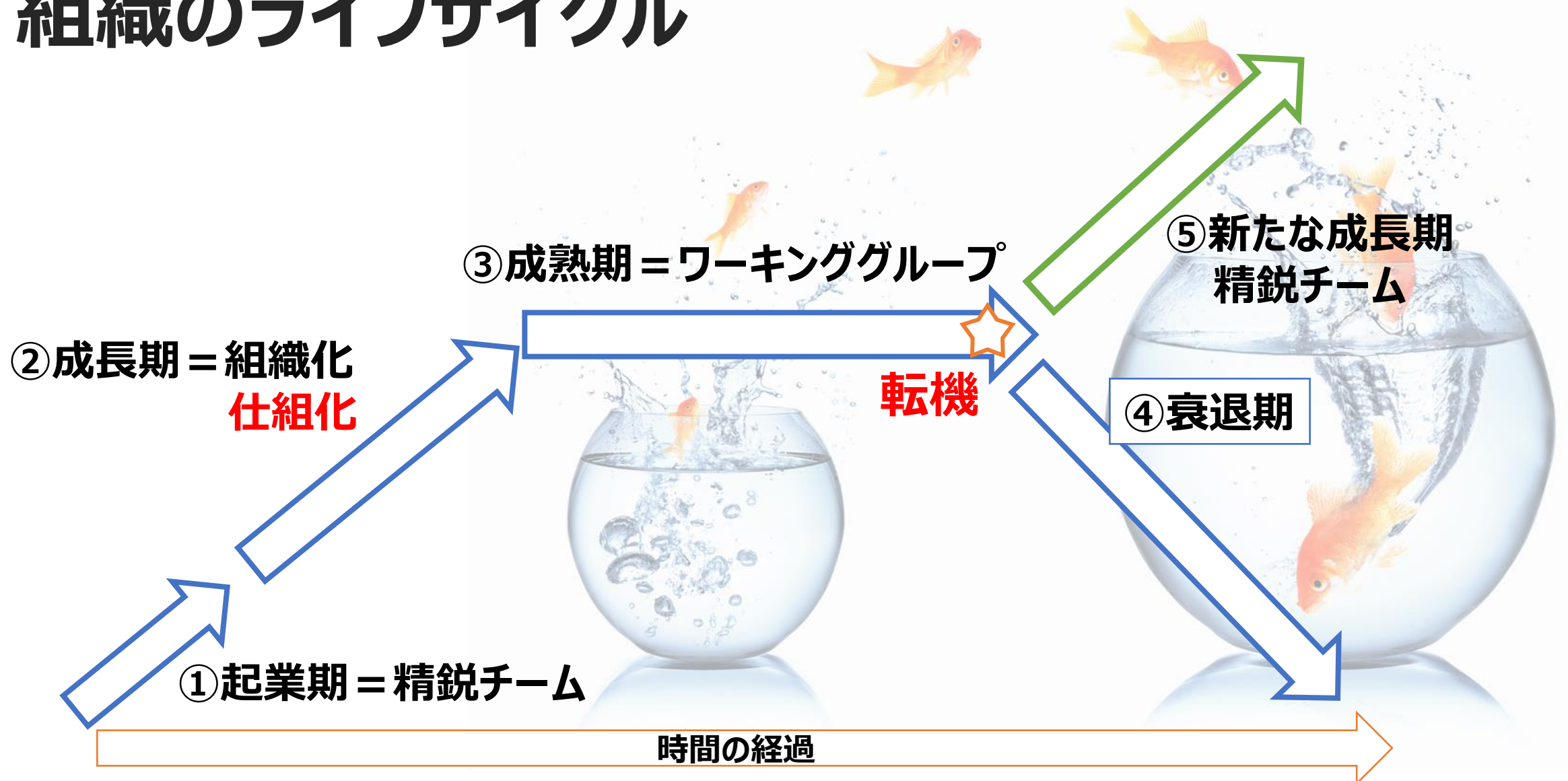
- 環境変化に迅速に対応できる、強い組織づくり
～ストレス原因に左右されず、サポートしあえる関係性をつくる～

K社向け ARM社組織診断レポートより

転機：トランジション

- 誰にでも10年周期で訪れる**人生の転換期**（自分らしさ、アイデンティティの発見のプロセスを通して、新しいキャリアやより良い人生へのシフト、ネクストステージへシフトする転換期）
- 心理的に変わること。変化がもたらす新しい状況について理解を深め、受け入れようとするときに、私たちがたどる**3段階のプロセス**である
- 私たちが古い世界を離れて新しい世界に飛び込むプロセスであり、**『終わり』によって始まり、『始まり』によって終わる**

組織のライフサイクル

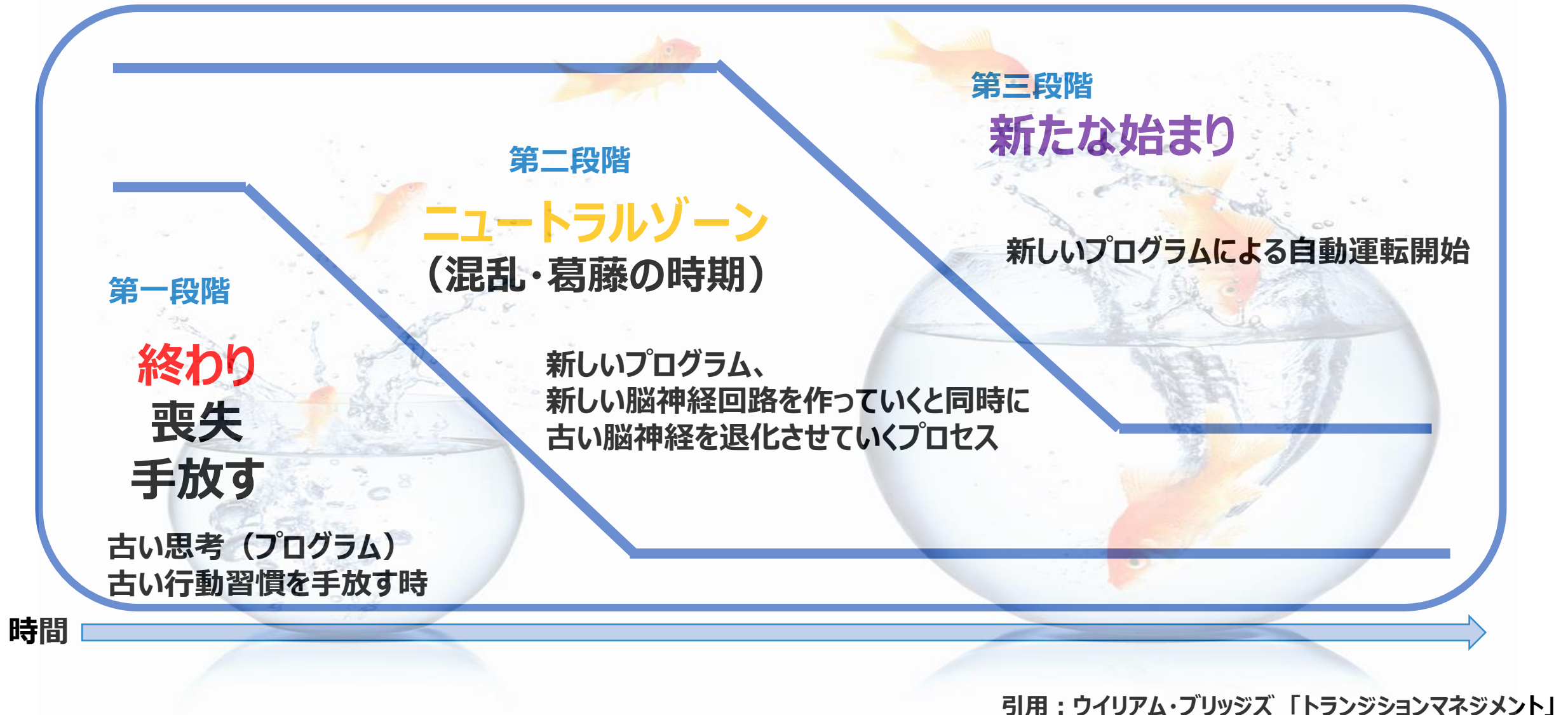


ロイス・クーラー著 社長の教科書より 一部引用

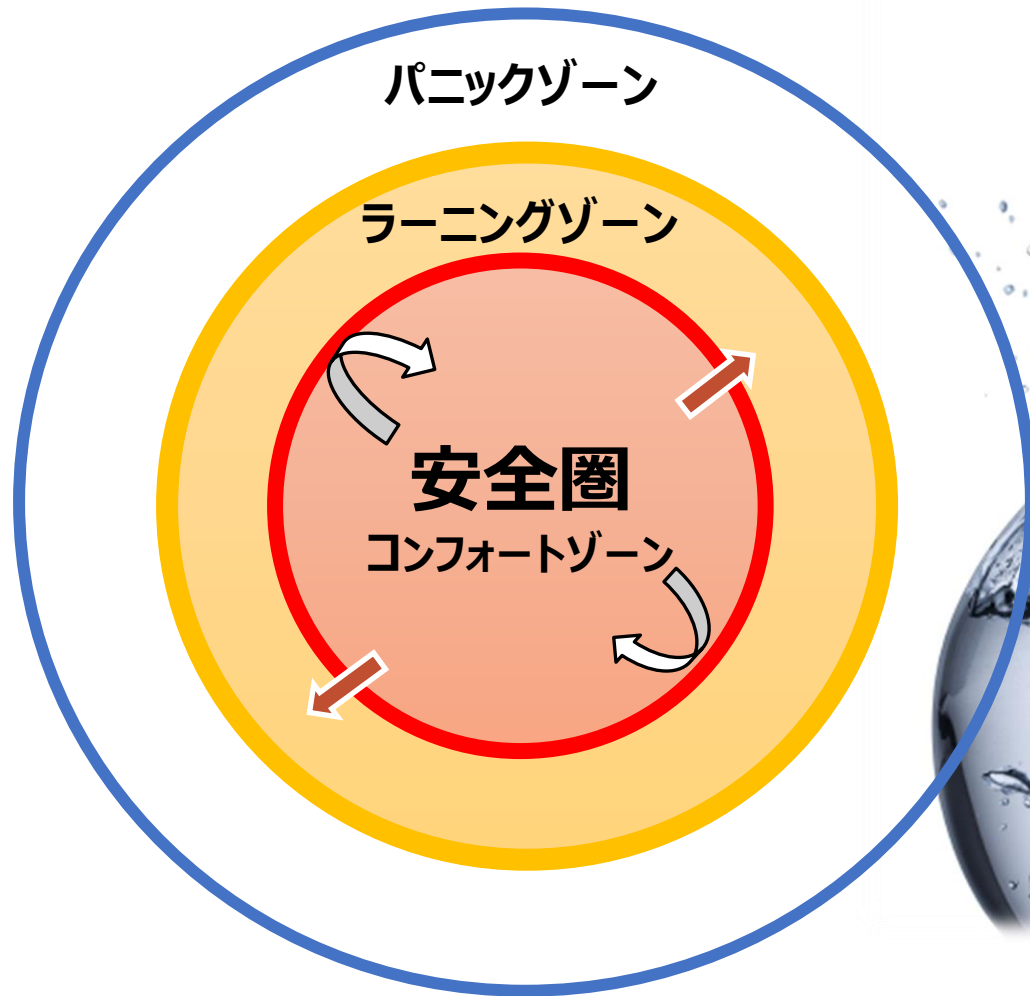
転機を活かし乗り越えるために

- リーダーたちはトランジションを経験しなければならない。次のステージに行くためには、リーダーは「**終わり**」を受け入れなければならない
- 変化はそれがどんな変化であれ良い結果をもたらすかどうかは、変化に直面した人が今までとは**異なるやり方**を受け入れられるかどうかにかかっている
- **3つのプロセス**を乗り越えなければ、どんな素晴らしい研修プログラムを用意されていたとしても失敗に終わるだけである

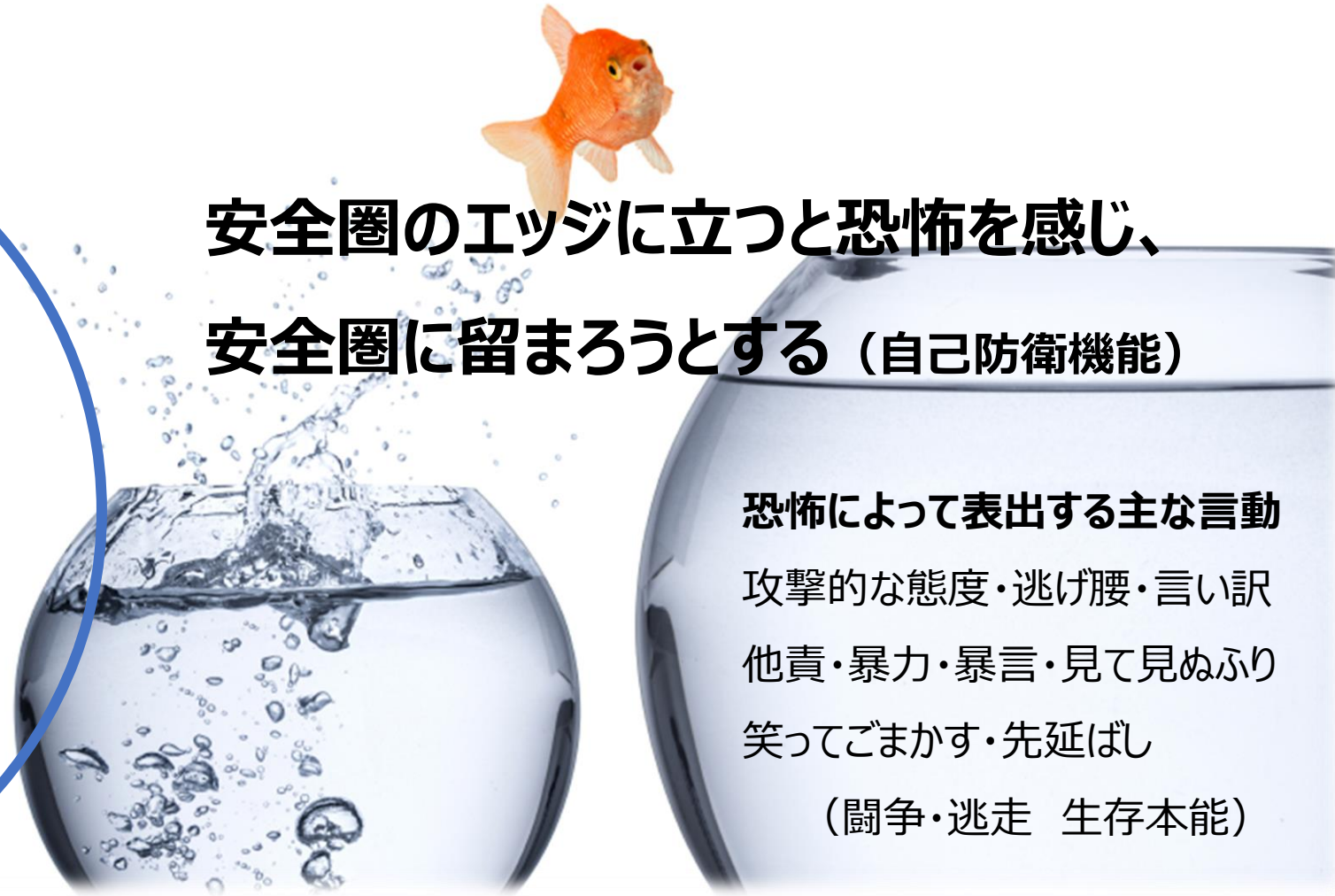
転機を活かし乗り越えるプロセス



転機を乗り越えるには…適切なサポートが必要



安全圏のエッジに立つと恐怖を感じ、
安全圏に留まろうとする（自己防衛機能）



発達の最近接領域 心理学者ヴィゴツキー (Vygotsky, L. S.) が提唱した概念

【英雄の旅】 <人と組織の成長のプロセス>

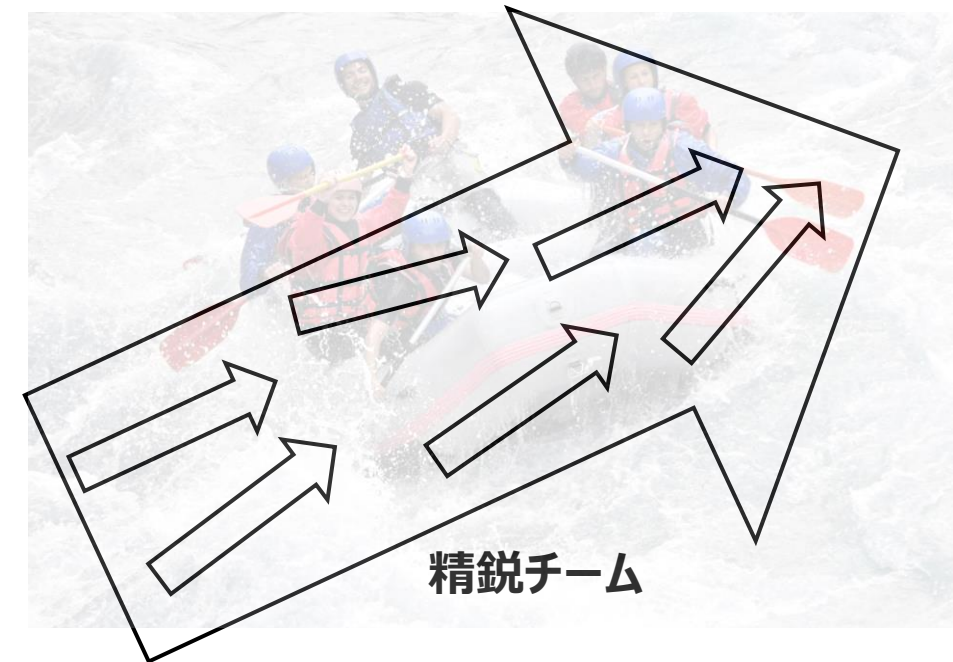
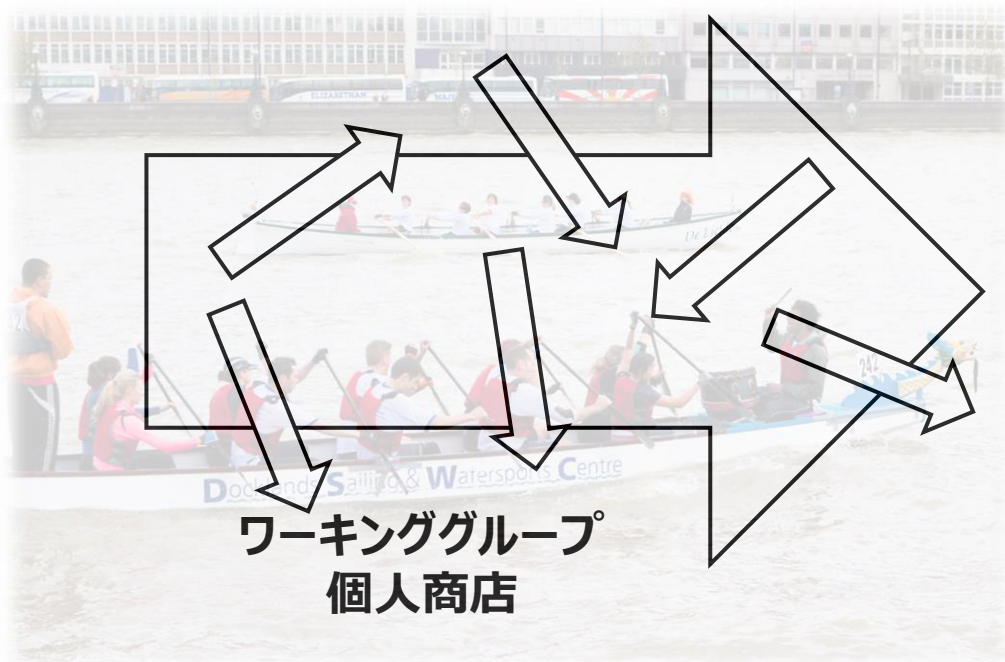
1. 天命 (Calling) / 日常から非日常への誘い **きっかけ**となる出来事
2. 旅の始まり (Commitment) / 戸惑いや葛藤・辞退 **選択**の時
3. 境界線 (Threshold) / 決断した主人公が**覚悟**を試される
4. メンター (Guardians) / **新しい体験**を重ねて師、同志と出会う
5. 悪魔 (Demon) / 最大の敵、**試練**に遭遇する (内と外)
6. 変容 (Transformation) / 試練を乗り越え英雄へと**変容**する
7. 課題完了 (Compleat the task) / 旅の意味・**学び**を統合
8. 帰還 (Return home) / 旅を終え、元の世界に戻っていく

転機を活かし乗り越える
組織開発の最新手法：チームコーチング

～組織における究極の武器はチームワークである～

組織開発の鍵：グループを真のチームへ！

「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？」

組織開発の最新手法【チームコーチング】



NWBS ラグビーの
日本代表躍進の一因!?
チームコーチングとは



元ラグビー日本代表ヘッドコーチ エディ・ジョーンズ氏 (W杯 3勝 南アフリカ戦勝利)

チームコーチングとは

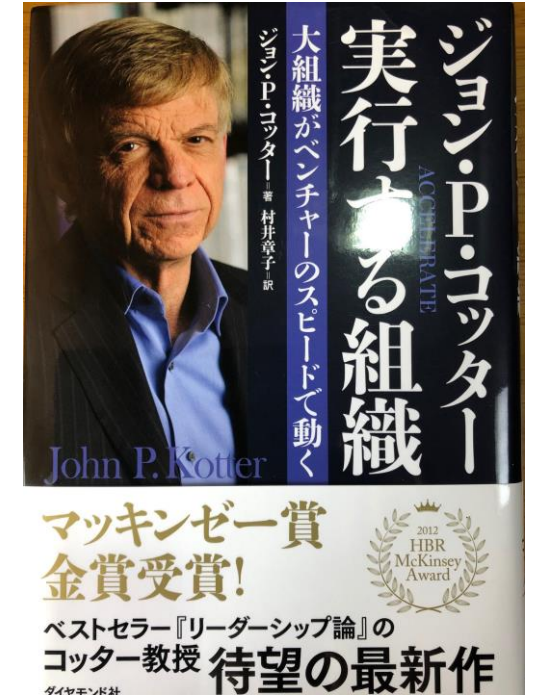
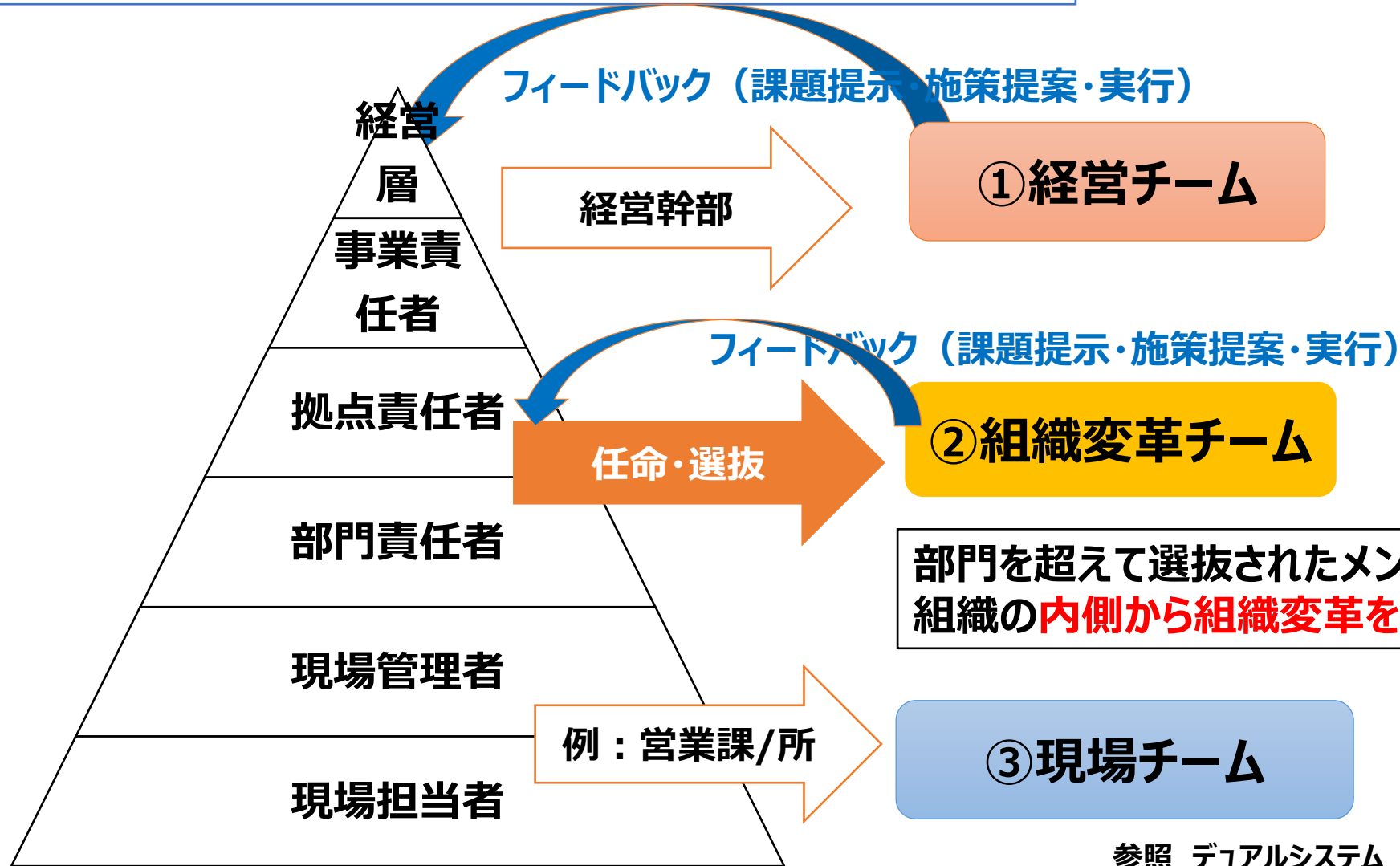
集団の知恵と力を引き出す技術

- ✓ **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、プロセスコンサルティング、トレーニング技術を組み合わせながら行う**戦略会議**

チームコーチングの特徴

- ・ チームコーチングは、全ての業種に対応できます
- ・ 研修とは違い、**実務**そのものを扱います
- ・ 参加メンバーの「主体性」を引き出し、「自走」がゴールです
- ・ チームコーチング中で起こることに対して、柔軟に変化・対応します
- ・ 「効果的でない」組織パターンに変化を創ります
- ・ 関係性の変化と成果の両方を追いかけます

主な組織開発チームづくり



参照 デュアルシステム 出所：ジョン・P・コッター実行する組織

主な組織開発プログラム

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。

組織風土変革 プログラム

部門連携でメンバーを選抜し、リーダーシップチームを作ります。彼らが組織のビジョンや理念などの「きれいごと」に本気！のチームとしてリーダーシップを発揮します。彼らの存在が組織風土の変容を作り出すエンジンになります。

現場力向上 プログラム

現場の実態を厳しく見極め、どこに向かうのか、何を達成するのかを探究します。現場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、メンバー全員のリーダーシップが開発されて行きます。

その他、インタビュー内容と結果によって柔軟に対応しています。

経営リーダーチーム & 組織変革チーム

2017年取締役、
執行役員
管理部門部長チーム



2017年部課長チーム



2016年執行役員・支社長チーム



2015年取締役チーム

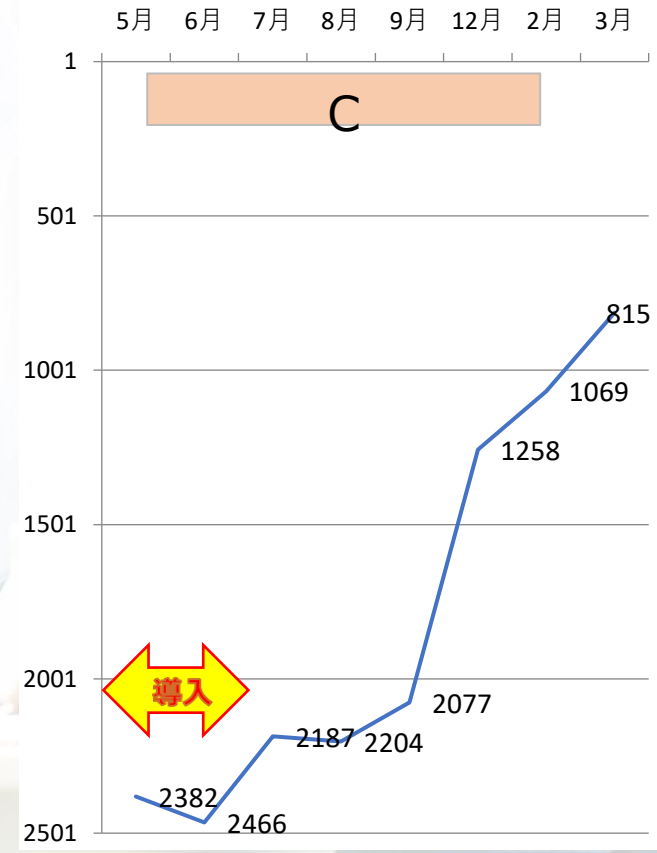
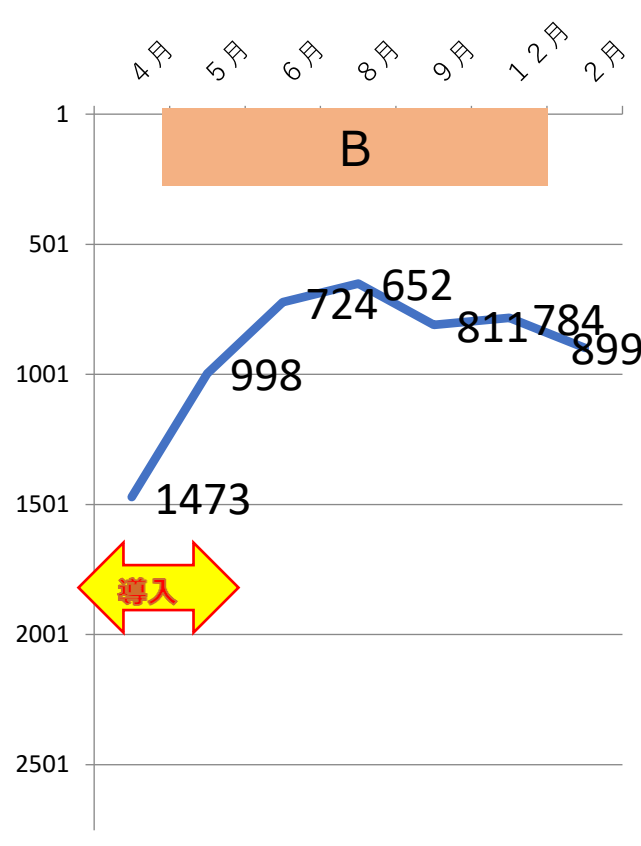
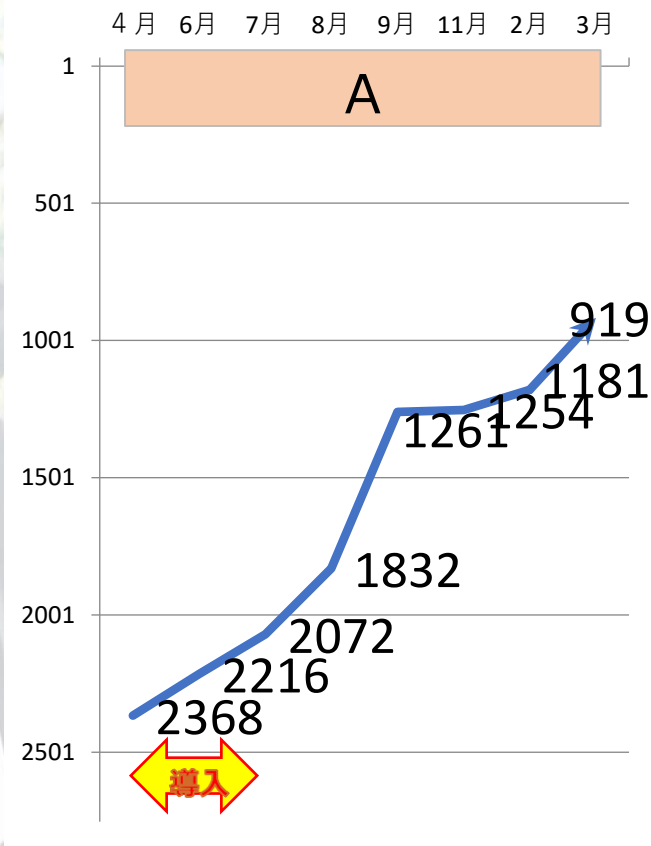


2016年執行役員 & 事業部長



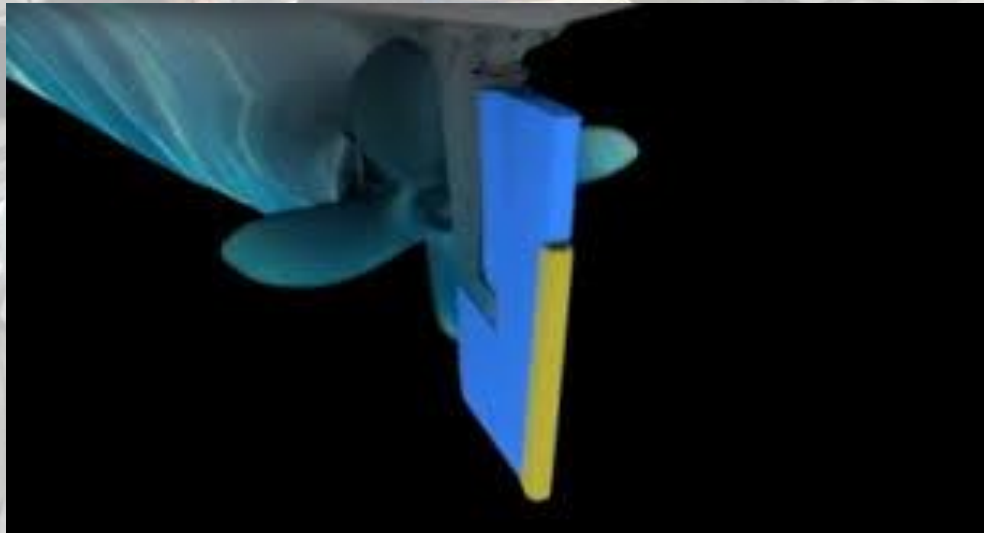
現場力向上プログラム事例

A社 3つ営業所の総合順位変動



チームとは…『トリム・タブ』のようなもの

小さな舵が大きな舵を動かし、大きな舵が船舶の方向を変える



チームコーチングと研修の違い

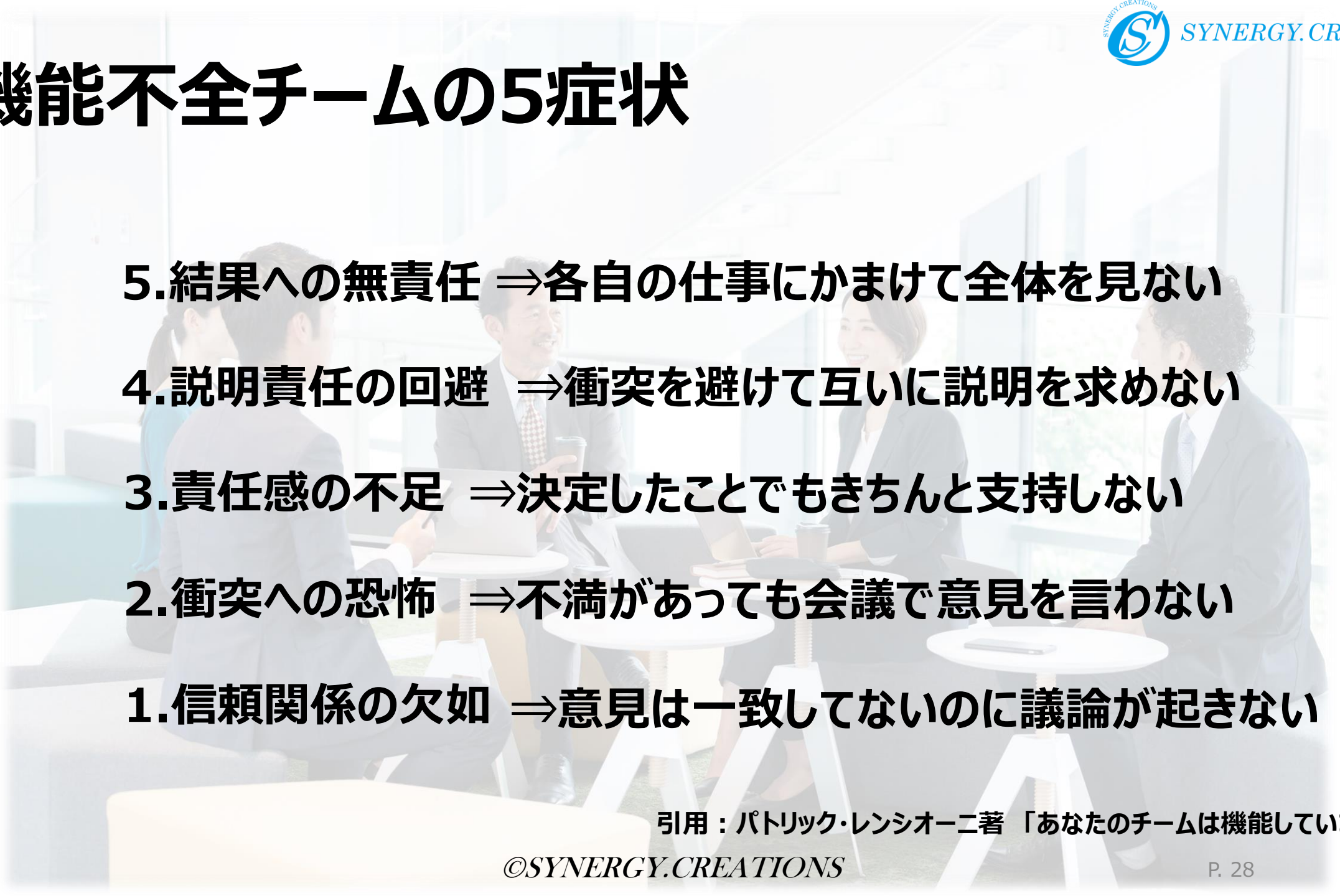
- ・ 研修は、階層別研修（新入社員研修、管理職研修など）や、営業研修・マナー研修など特定の対象者に主に知識や技術、考え方を提供するものです
- ・ チームコーチングは、実務単位のチーム(経営幹部チーム・営業リーダーチーム・プロジェクトチーム・部門横断チームなど)の実務プロセス支援を行うもので実際の仕事を振り返り、内省・熟考を通して組織の体験的学習サイクルの定着を支援します
- ・ チームコーチング（組織開発）と研修（人材開発）は互いを補完し合うものです

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. N L P（神経言語プログラミング）
4. プロセスコンサルテーション
5. 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、P H P 研究所「P H P 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

機能不全チームの5症状

- 
5. 結果への無責任 ⇒ 各自の仕事にかまけて全体を見ない
 4. 説明責任の回避 ⇒ 衝突を避けて互いに説明を求めない
 3. 責任感の不足 ⇒ 決定したことでもきちんと支持しない
 2. 衝突への恐怖 ⇒ 不満があっても会議で意見を言わない
 1. 信頼関係の欠如 ⇒ 意見は一致してないのに議論が起きない

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を持つ少人数の人たちのこと

ピーター・ホーキンス

TEAMWORK
ABSTRACT

特定の任務を成し遂げるために必要な技能を持ったメンバーによって
構成された集団であり、その共通の目的を達成するために個人の責任
だけではなく、メンバー全員が連帯責任を担う小規模集団である

PHP研究所 チームコーチ認定講座

チームの条件：自己評価

自己評価：10点満点

	チームの定義 10項目
1	少人数：チームは少人数4名～8名（10名を超える時もあります）
2	補完的な能力：多様な知識、スキル、経験、考え方を持ったメンバー
3	コミットする人々：何があっても成し遂げる覚悟を全員がもっている
4	共通の目的：チームの方向性（ミッション・ビジョン・バリューズ）に合意している
5	達成目標：具体的な達成目標（ゴール）に合意している
6	共有されたアプローチ：戦略目標&戦術 実行計画に合意している
7	メンバーの共同責任：『私たち』が主語 結果責任はチーム
8	会議と意味のあるコミュニケーション：会議は活発な議論の場、経験学習の場、成長の場
9	利害関係者への関与：すべての関係者に働きかけ巻き込んでいく影響力
10	継続的な学習と成長：経験学習サイクルの定着

チームになることを妨げる障壁①

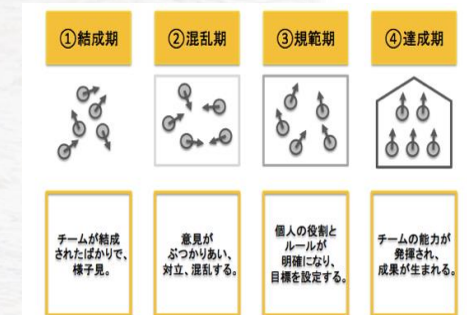
- 人は集団になると、1人分のパフォーマンス×人数分の結果を得ることが出来ません
- 無意識に行われてしまう社会的手抜き（人と人との関係性にこのプロセス・ロス）が起きています

「入門 組織開発 生き活きと働ける職場を作る」中村和彦著より引用

チームになることを妨げる障壁②（混乱期）

ステージ 活動の特徴

1. 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
2. 混乱期 対立 : 役割と手順に関する不同意 エゴのぶつかり
3. 統一期 構造 : ルールと関係性の確立
4. 機能期 仕事 : 課題を遂行することにフォーカス
5. 解散期 終了 : 課題の完了とグループの終局



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

チームになることを妨げる障壁③

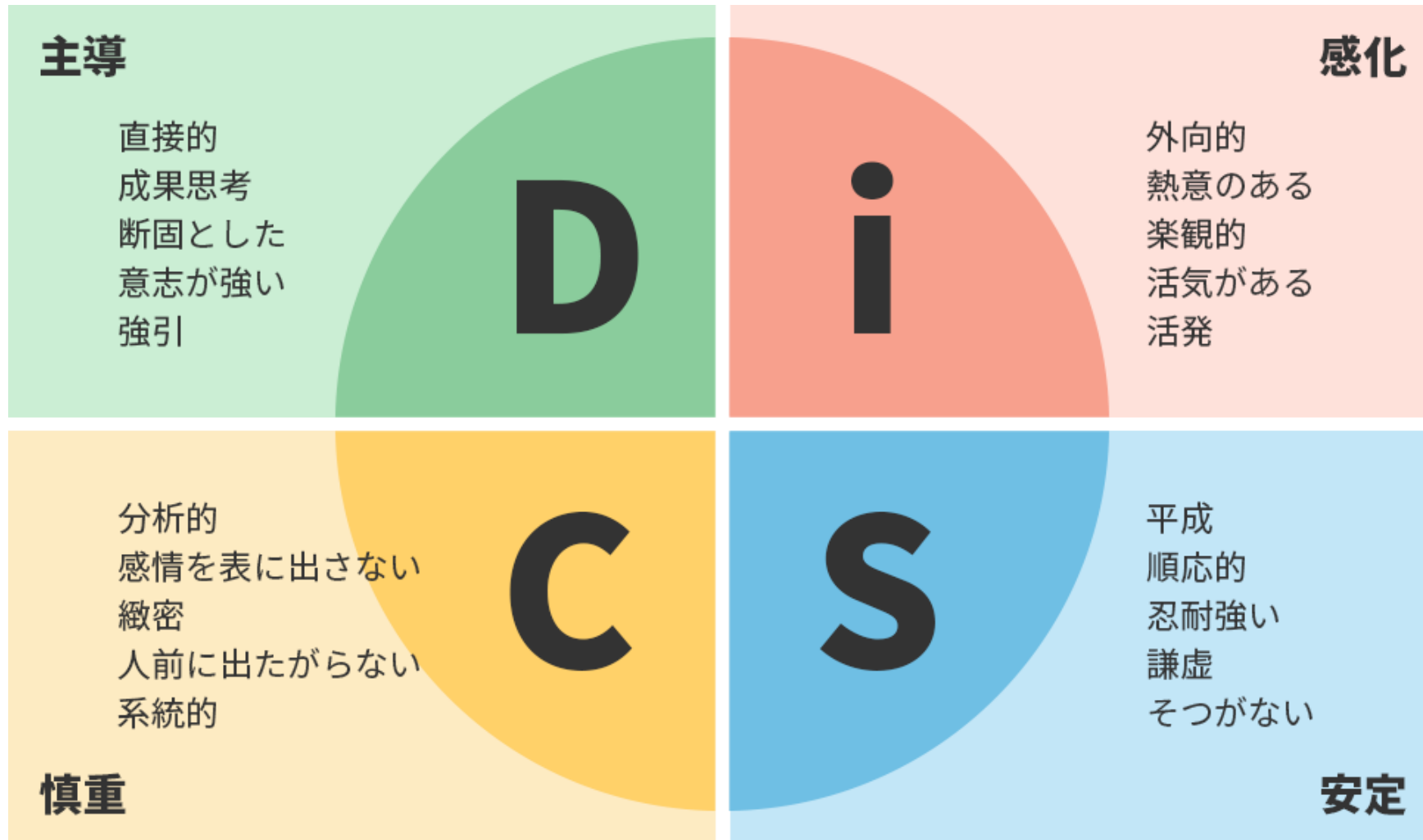
健全な対立

- 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

不健全な対立（エゴ）

- 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

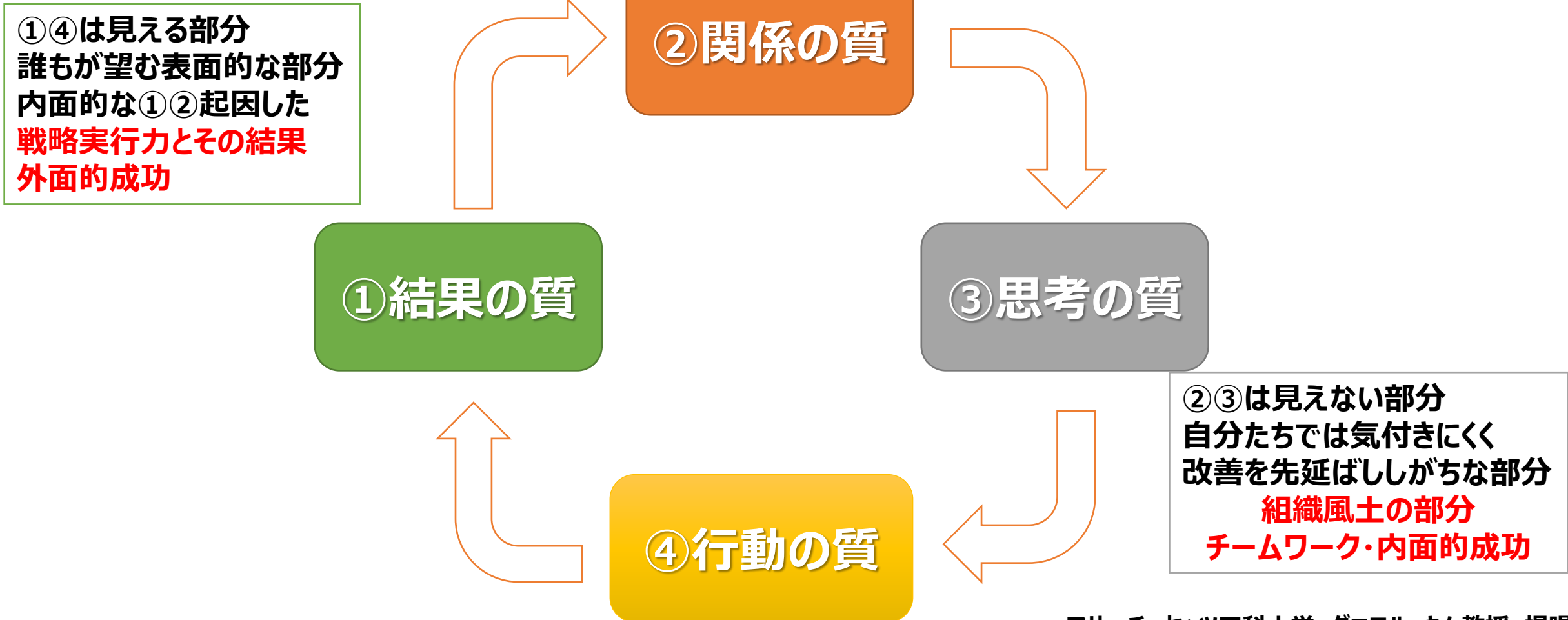
チームになることを妨げる障壁④ (行動傾向の違い)



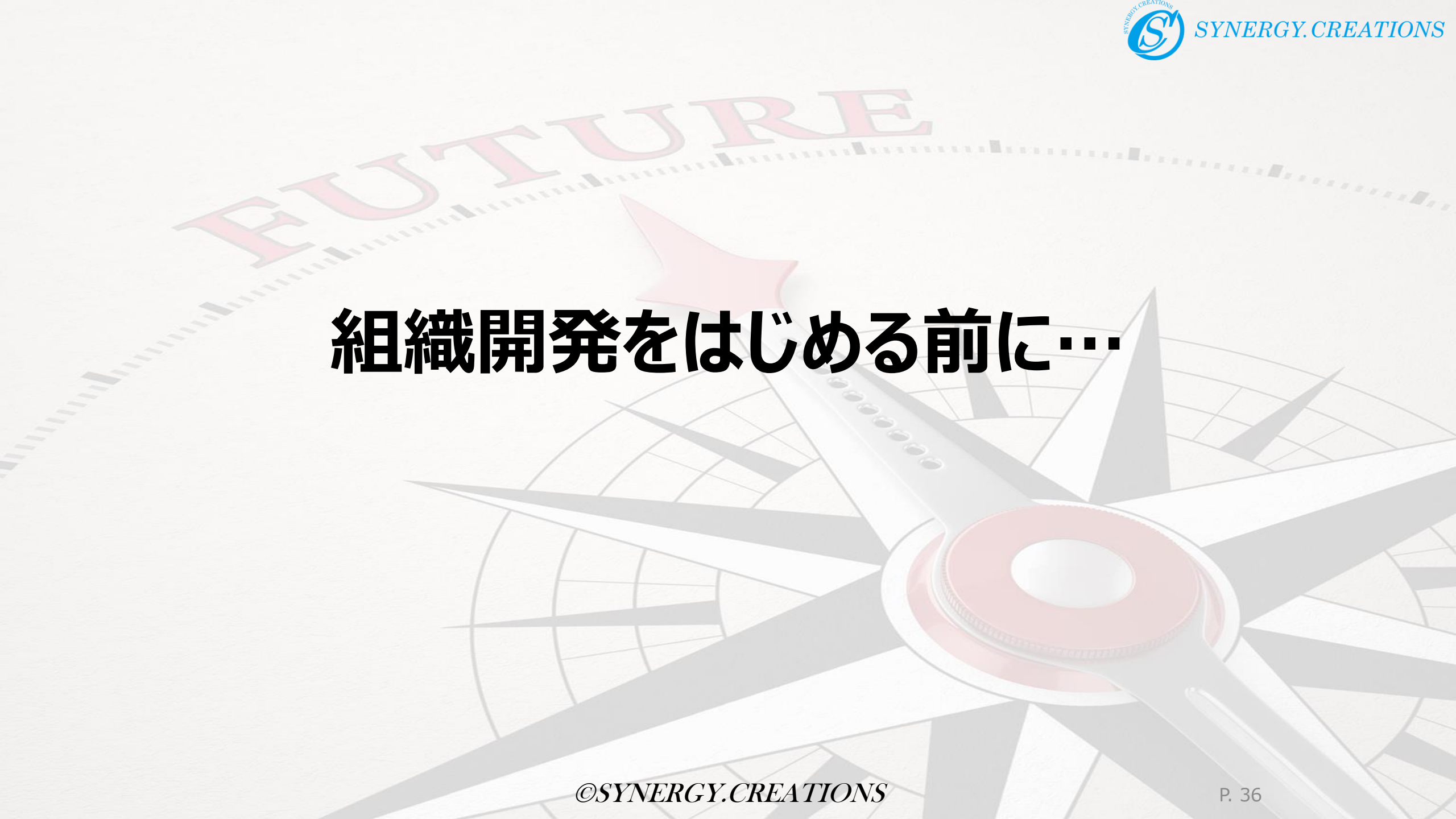
チームになることを妨げる障壁⑤

結果からのマネジメント

バッドサイクル

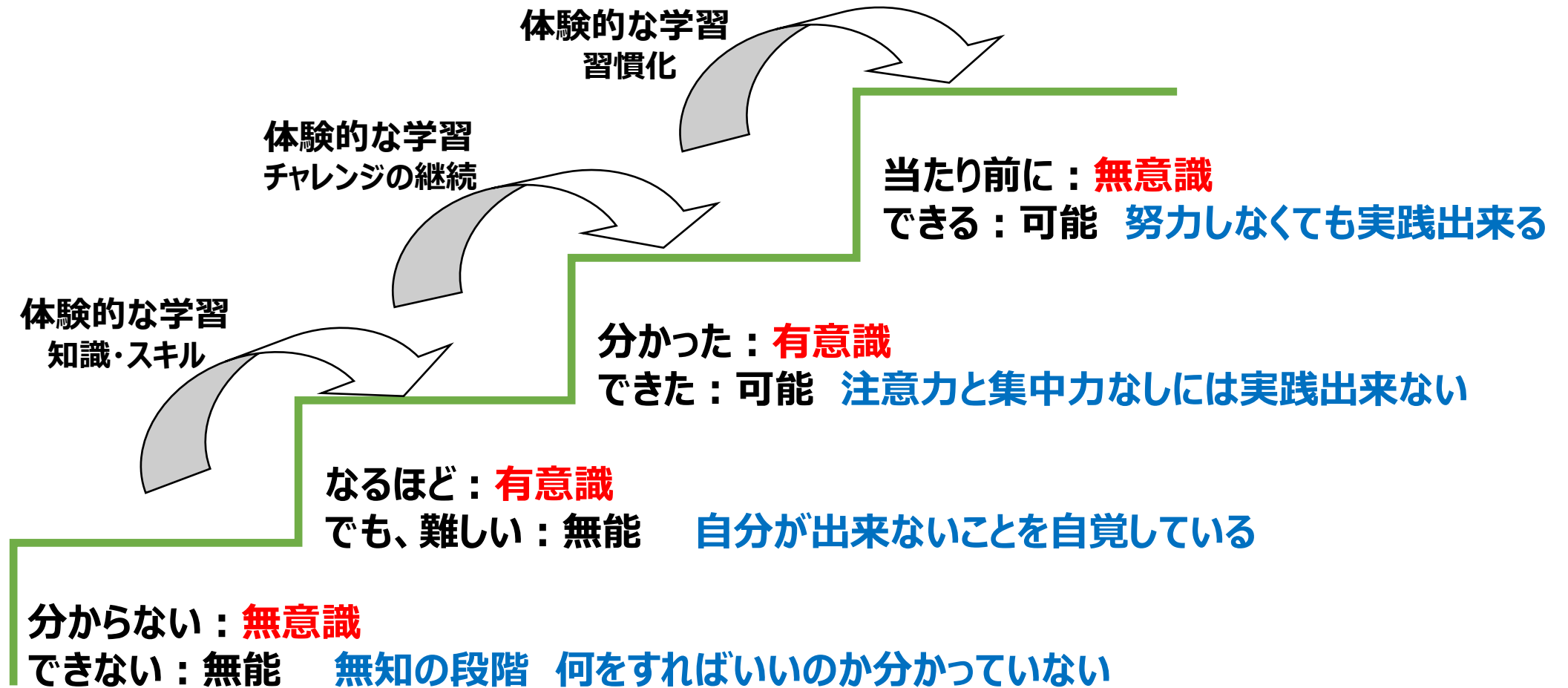


マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱



組織開発をはじめる前に…

学習・成長の四段階



人は明確な目的を持つことで四つの段階を経て変化と変容・変革を達成していく。 時間

チームづくりのプロセス

次に、チームづくりのプロセスをご紹介します。組織の潜在力を解き放つチームコーチングは、経営者へのインタビューから始まります。

I：経営者インタビューとメンバー選び

1. チームコーチングは、**経営者インタビュー（エグゼクティブコーチング）**から始まります。ここでは経営者の目的と創り出したい成果を明確に共有できるまで行います。
2. その後、目的と成果実現のために必要な能力を持った**相応しいメンバーを選出**して頂きます。チームづくりの目的は、「勝つこと・成果を創り出すこと」です。従って、メンバー選びが非常に大切なプロセスです。まずは適切なメンバー選びが必要です。ドラッカー亡き後、世界で最も影響力のあるビジネス・シンカーと紹介されているジム・コリンズ氏。彼の著書、「ビジョナリーカンパニー②飛躍の法則」では、**誰をバスに乗せるか**（最初に人を選び、その後に目標を選ぶ）という表現でメンバー選びの重要性が紹介されています。
3. メンバー選びの時点では、選ばれる人と選ばれない人に分かれます。メンバーを含め関係者の心の葛藤、日常では気付くことなく流されているものや、その組織にある暗黙の価値観や関係性・風土が現れてきます。そして、これらすべてが新しい組織風土へと生まれ変わる時に必要な情報になります。

II：事前説明会の実施

経営者インタビューとメンバー選出を経て、メンバー及び関係者全員に説明会を実施します。関係者全員で目的と創り出す成果、そして何よりも以下にご紹介する大切なルールを共有します。

1. チームが自らの選択と実行、そして結果責任、説明責任を果たせるように、**経営者から「エンパワメント」（権限委譲）を与える約束**をしていただきます。これはメンバーの主体性を立ち上げるために必須のプロセスです。
2. 同時に、経営者や幹部社員には**チームの支援に回ることを約束**していただきます。
3. メンバーには、セッション毎に**経営者への報告**と説明責任を求め、任務を担う覚悟を問います。
4. そして、**辞退する選択肢も提示**し、前に進むことを選択した本気のメンバーでチームづくりを始めます
5. セッション途中であっても、過去に執着しつづけるメンバーや、チームづくりへの抵抗、負の影響力を及ぼすメンバーには**退場や交代もあります**。

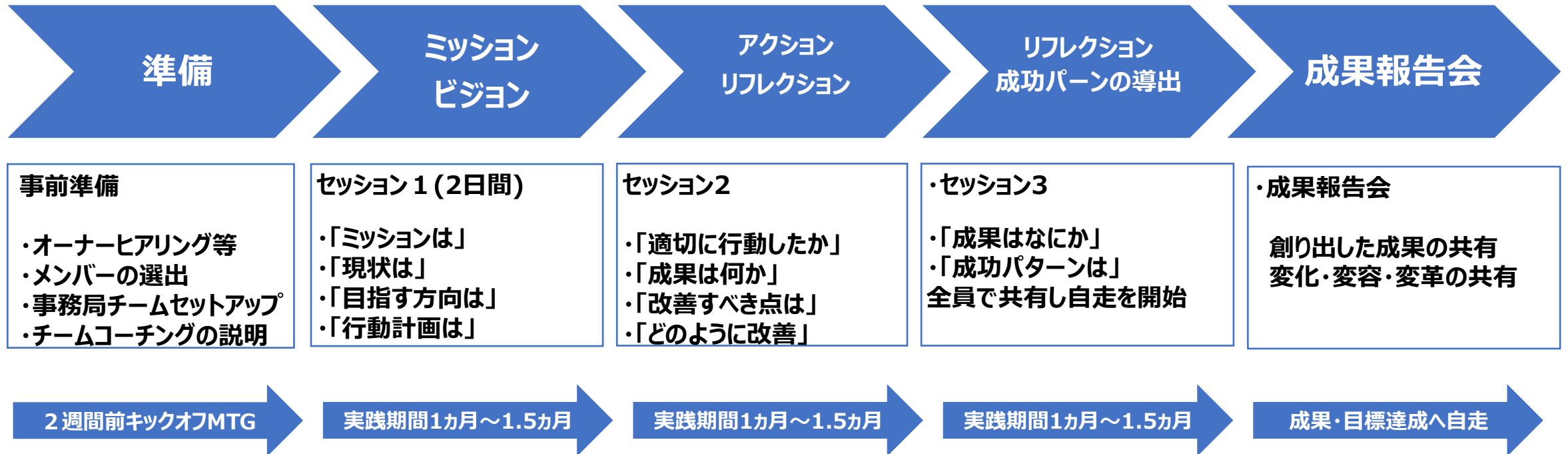
※これらを全員で共有することが、成果を創り出す最大のポイントです。

Ⅲ：集合セッションから完了セッションまで

メンバーが集まって行う集合セッションと実践期間を経て成果共有会を実施します。したがって、経営者インタビューから最後のプロセスである完了セッションまで少なくとも数か月から1年でワンクールが終了します。そのチームから広がる波紋が多くの関係者を巻き込みながら大きな波となって、長年先延ばしにしていた問題の解決やいくつかの成果と共に変容の実感を得て、更に風土改革を進めていくことになります。他にも、情報を提供する研修との違いがあります。

1. 「メンバー全員の主体性が立ち上がる」（他責や依存状態からの脱却・心理的な成長の支援）
2. 「実務を扱い成果につなげる」（テキストはありません）
3. 「すべての利害関係者に働きかけ巻き込んで行く」（影響力や率先垂範力の向上）
4. 「効果的な戦略会議の進め方の定着」（コルブの体験学習サイクル）
5. 「関係性の質から始まるグッドサイクルの定着」（「成功の循環モデル」MIT ダニエル・キム博士提唱）
6. 「自走」（チームコーチがいなくても継続して自分たちで出来る状態）など。

チームコーチングの流れ（一例）



チームコーチの役割

- ・目標に向かうプロセスのデザインとリード
- ・実践期間フォロー（メーリングリスト等）
- ・会議での介入（質問、アドバイス等）
- ・メンバーへのパーソナルコーチング

チームづくり：5つの基本原則

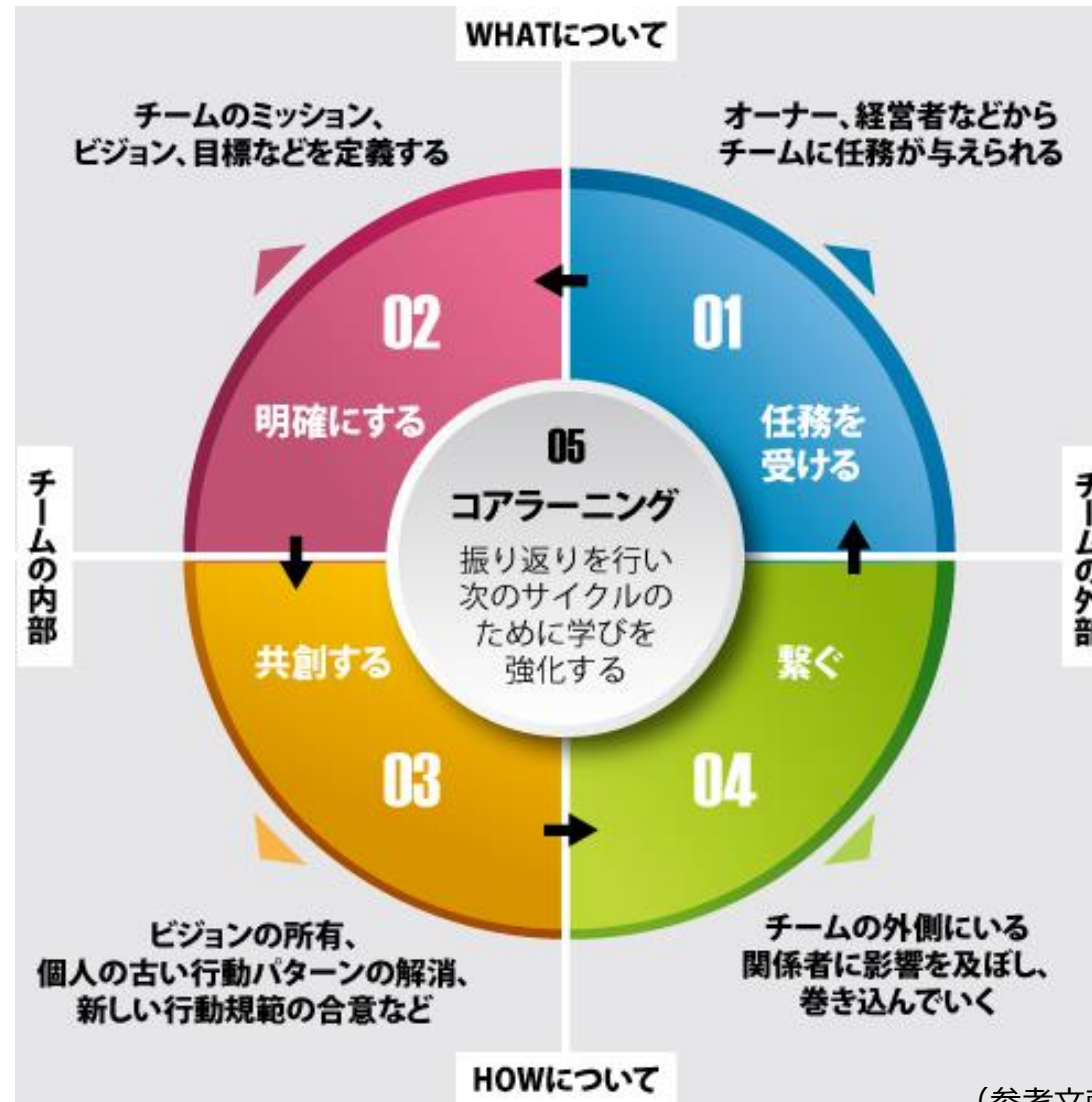
02：明確にする

01：任務を受ける

05：コアラーニング

03：共創する

04：繋ぐ



(参考文献「チームコーチング」ピーター・ホーキンス著)

グッドサイクルの定着

- ◆ 経営目標の達成
- ◆ 戦略目標の達成
- ◆ 顧客志向の組織風土
- ◆ 勝利の企業カルチャー
- ◆ 更なる関係性の向上

④結果の
質

①関係の
質

- ◆ 目的・目標・価値観の共有
- ◆ 一体感 主体性 チームワーク
- ◆ 信頼関係 助け合い

②思考の
質

- ◆ 戦略会議運営力
- ◆ 相乗効果的な結論
- ◆ 必要な知識・スキルの修得
WIN-WINの解決策

③行動の
質

- ◆ 合意した戦略実行力アップ
- ◆ 主体的で柔軟な実行力
- ◆ 体験的学習サイクルの定着

LET IT GO !!



TO NEXT-STAGE



準備は出来ましたか？