

全編：転機を活かし、幸福度の高い組織をつくる ～『奇跡を起こす！事例に学ぶ組織開発』～

## ■まえがき

「私たちは自分本位で、無関心で（中略）問題を創り出している。」自分達の現状をこのように表現した医療機関の部門連携チーム。それを模造紙に書きだし全員が（中略）それが卒業の瞬間でした。その後、彼らは部門を超えて協力し（中略）再生した病院として「院長の逆転人生」が放映されたのです。

**「私たちの会社もあんな風に変わりますか？」**組織開発カンファレンスでこのような事例をご紹介すると参加者からはいつもこう訊かれます。

## 転機を活かし、幸福度の高い組織をつくる ～奇跡を起こす！事例に学ぶ組織開発～

コロナ禍という転機。Kindle 出版という機会に恵まれ、こうしてお会いできたことに心から感謝しています。「組織開発カンファレンス」の開催を2年間見送り、そして、今年も開催できそうにない今。事例のご紹介を通して、転機に直面されている経営者や部門経営者の皆さまに希望をお届けしたい。そして、古きものが滅び、新しきものが生まれる「生成発展」を繰り返す時の流れの中で、組織の潜在力を解き放つ『新しい選択肢』と『可能性』をお伝えしたい。これが出版の動機です。

この本に関心を寄せられたあなたは、きっと日々組織力を高めたい。環境変化の中であっても何とかして生産性を高めたい。使命を果たしたい。そんな思いを実現するために試行錯誤されている方だと思います。一方で、なかなか思うようにならない。そんな体験をされているのかも知れません。或いは、プレーヤーからマネージャーになって、まさに部門経営の課題に直面されているのかも知れません。本書から何か一つでも可能性の光を見つけていただけることを願っています。

## ■はじめに

今流行りの「鬼滅の刃」や宮崎駿監督の映画「千と千尋の神隠し」「風の谷のナウシカ」。或いは「スターウォーズ」や「宇宙戦艦ヤマト」。そして、あなたの好きな映画やアニメ。私たちはなぜ、これらに惹かれるのでしょうか？

何気ない日常を過ごしていた主人公が、ある日突然大きな問題に直面します。そして、迷い困惑しながらも覚悟を決め、何か大切なものを手に入れるために、或いは、誰かを助けるために勇気を振り絞って未知の領域へと踏み出していきます。そして、仲間や師となる人物と出会いが主人公を勇気づけ後押しします。やがて最大の敵や試練に立ち向かうときが訪れます。最大の試練の時です。この試練によって主人公は内面の成長を通して新しい人物へと変容を遂げていくのです。それと同時に目の前の敵をも肯定的なリソースに変容させます。これらのプロセスによって大きく成長し当初の目的を成し遂げ、大きなギフトを持って新しい日常に戻っていきます。そんな映画をリラックスしながら観ていると、いつの間にか自分の人生と重なり合っていきます。時間の感覚がなくなり、さらに没入していきます。そして、映画が終わり夢から覚める時間を心地よく過ごします。そして、日常に戻ったとき…何かがかぎかけになって、その物語から受け取っていた大切な何かを思い出します。あるいは大切なメッセージに気付くことができます。

これらは私たち誰もが経験する成長に必要な旅の物語であり、転機となる出来事から始まる学習と成長、貢献に至る一連のプロセスです。より大きく成長するための脱皮のプロセスと言えます。これは「英雄の旅」（ヒーローズジャーニー）と言われています。そして、このプロセスを理解することで自身の成長に活用することができるのです。なぜなら、転機は 10 年前後の周期で誰にでも訪れるからです。私たちは子供の頃から入学や卒業といった儀式を通して、成長の旅へと送り出されてきました。しかし、成人式を最後にその儀式はなくなります。そこから先は、必ず訪れる転機を活かし、困難を乗り越え、成長と貢献に向かうのか、或いは安全圏に留まり続け成長を止めるのかは、「個人の選択」に委ねられます。そして、その選択と同時に未来の結果も選択したことになります。しかし、そのことに気づいている人は少ないのかも知れません。さらに、安全圏に留まることの危険性にまだ気づいていないのかも知れません。そして、この安全圏から一歩踏み出さずサポート、個人と組織の英雄の旅をサポートをすることが私たち組織開発トレーナーの役割なのです。

組織にもライフサイクル（**起業期、成長期、成熟期、衰退期**）という4つのステージがあります。そして、時の経過とともに必ず衰退期という大きな転機が訪れます。組織もこの転機を活かし、困難を乗り越え、変容することで新たな価値を創造し、次のサイクルの軌道に乗ることができます。

それを実現するひとつの鍵となるのが、個人ではなくグループに働きかける「**チームづくり**」です。

どんな企業であれ、**起業期**があります。それは価値あるビジョン実現に本気で集まった小集団（精鋭チーム）から始まりました。そして、**成長期**を迎えると分業が進み組織化が進みます。そして、仕組みが整いマネジメントによって安定飛行ができる**成熟期**を迎えます。しかし、環境の変化とともに**衰退期**を迎えることになります。そして、このプロセスの中で気付かないうちに精鋭チームから単なるグループの集まりになってしまうのです。

転機を迎えた組織において精鋭チームづくりは、組織全体の新たな成長と貢献のカギを握る、かけがえのない要素なのです。さらに、チームづくりにも、**形成期、混乱期、統一期、機能期、そして解散期**というステージがあり、このプロセス越えていく必要があります。因みに、チームビルディング研修は、この形成期のご支援をしています。しかし、真のチームになるためには次の**混乱期**を乗り越えることが最大のポイントなのです。チームになるかグループのまま終わるかの分岐点なのです。

組織開発カンファレンスの壇上から体験者が語るのは、この**混乱期**を乗り越えグループから真のチームへの変容プロセスと、転機を活かし、困難を乗り越え、そこから始まった成長と成果、一見奇跡にも思えるような物語なのです。「チームになるプロセスでメンバー全員が成長しました！こんな人材育成のやり方があったのですね」「長年、先延ばしにして来た問題が解決し、戦略が実行できる組織に生まれ変わりました」。

経営学者でありマネジメントの発明者であるピーター・F・ドラッカー氏はこう言っています。「**組織風土の力は、戦略を凌ぐ。その意味するところを理解できたときにのみ、企業は成功するだろう**」

## ■第一章 幸福度の高い組織風土をつくる

あなたの組織では、あなたを含めてすべての社員の幸福度は何点くらいでしょうか？困難な状況に直面しながらも、使命感を共有し、イキイキと協力し合っていますか？部門間の連携は本当に上手く行っていますか？

早速ですが、1つの事例をご紹介します。郵便局の局長をしている友人がいます。ご存知のように彼らの組織は官から民へという大きな転機を迎えました。そして、業務に求められる内容や能力が大きく変わり、営業成績を厳しく問われる日々が始まりました。局員の中には新しい価値観に馴染めず、日常の風景が一変したような感覚の中で働く意味やアイデンティティの喪失によってストレスが重なり疲弊する人たちが出てきました。友人が局長を務める郵便局も例外ではなく、局員がストレスで心身ともに疲れ果て、近畿 2,700 局中総合成績が 2,300 番台と低迷が続いていました。

時を同じくして、私は PHP 研究所主催のビジネスコーチ養成講座 & チームコーチ養成講座を修了し、2023 年 12 月組織開発を支援する「チームコーチ」の認定を受けました。その時、私は「このチームコーチングを導入すれば、組織が活力にあふれた状態に生まれ変わる！」という希望と可能性を感じていました。「宇宙戦艦ヤマトが長い旅を終えて地球に帰還し、きれいな青い地球の姿に戻っていく」あのイメージと重なったことを思い出します。

「チームコーチングとは、小さな集団が、単なるグループではなく、**チームにならなければ成し遂げることができないような目覚ましい成果を創り出すための戦略会議**です。ビジネスだけでなく、ほとんどの組織で実践可能です。グループがチームへと変容するプロセスを支援し、ビジョン実現、リーダーシップ開発、より大きなシステム（組織）への貢献を創り出すように、メンバー相互の関わり促進することです」。

「チームコーチとは、明確な目的とビジョンを共有するようにグループをカブけ、グループから任務達成への自発的なコミットメントを呼び起こし、彼らを勝利に導くために、グループがチームへと変容していくプロセスを通して、包括的なコーチングを行くリーダーである」（PHP 研究所チームコーチ養成講座トレーナー 田近秀敏氏）

さて、年が明けた 2014 年 2 月、友人から私に一本の電話が入りました。「私の局とあと 2 つの局、3 つの郵便局にチームコーチングをお願いしたい！」この一本の電話から奇跡の物語が始まります。新年度、新入社員の配属を待って、5 月から 3 つの郵便局にチームコーチングを実施しました。その結果、年度末（2015 年 3 月末日）には同じメンバーにも拘らず、3 局ともに総合成績が 2500 番台から 800～900 番台へと大きく躍進したのです！見違えるほどイキイキとして幸福感が溢れる職場に変容していました。翌年度はメンバーの目覚ましい成長とともに成績もさらに飛躍していました。この経験によってチームコーチングによる組織開発の有用性と可能性が私の中で「確信」に変わったのです。

また時を同じくして、「ラグビーワールドカップイングランド大会 2015」が開催されていました。奇跡の大番狂わせと言われた歓喜の逆転勝利。あの南アフリカ戦の逆転トライの場面を、今、あの時の感動と共に思い出することができます。エディ・ジョ

全編：転機を活かし、幸福度の高い組織をつくる ～『奇跡を起こす！事例に学ぶ組織開発』～

ーンズヘッドコーチが日本を「強いチーム」へと導いた手法がこの「チームコーチング」だとテレビ（WBS）で紹介されたのです。その後、スポーツ関係者だけでなく、企業の経営者にも認知され始め出しました。因みに、欧米ではチームコーチングという概念はパーソナルコーチングと区別され、組織開発の効果的な手法として認知されています。

私はチームコーチの認定を受けて以来、8年に渡ってこのチームコーチングという手法に磨きを掛けながら民間企業、行政機関、医療機関の組織開発をお手伝いしています。一度だけですが、ある高校の吹奏楽部をサポートしたこともあります。その時の成果は、今も引き継がれていると顧問から教えてもらいました。ある経営者の言葉が印象に残っています。「いつの間にか固くなってしまった土にもう一度鋤を入れ、蒔いた種が育ち、大きく成長する土壌にしよう。」

### 「人と組織が転機を乗り越え、成長と貢献に生きる幸福度の高い組織風土づくりをお手伝いすること」

これが、私たちシナジー・クリエイションズの使命です。そして、私たちチームコーチにとって重要な成果とは、同じ目的意識や一体感をもった状態を創り出し、望ましい成果を生み出し続ける組織風土として定着していただくことです。さらに、そのプロセスをリードできるチームコーチが日本にも存在している。それをもっと日本中にお伝えしたい。

組織開発トレーナー（チームコーチ）は、研修講師ではありません。コンサルタントでもありません。組織の潜在力を引き出すプロフェッショナルです。もちろん、経営者とチームの味方です。同じベンチにいて共に勝利を目指す同志です。さらに、日本中に卓越したチームコーチが生まれ、組織にたくさんのチームが生まれることで日本はもっと幸福度の高い国になると私は信じています。「今のメンバーで十分！このメンバーで勝てる！」経営者や部門経営者、リーダーのこの思いから始まる「英雄の旅」（ヒーローズジャーニー）と奇跡の物語の一部をご紹介します。

## ■第二章 エンパワーメントの時代

### I：時代の変遷

社員旅行や大広間での大宴会。社内ソフトボール大会やボウリング大会。「中川君、これからはワープロくらい使えるようにならんなあ。」あの上司の顔と声を今懐かしく思い出します。

あの日から30年が経過した現在、「2022年SNSで繋がる人口が全世界で42億人を超えました」私はこのニュースに驚きを隠せませんでした。そして、国内でも8,241万人を超えられています。さらに少子高齢化社会、カーボンニュートラル、AI、SGDs、DX、D&I、そしてコロナ禍。今、私たちは人類が経験したことのない大転換期を生きています。価値観の大きな転換期に生きているのです。安全圏に留まる危険は避けたい！しかし、未知への恐れもある葛藤の中にあるのかも知れません。

同時に、この数年間で大きく発展した分野があります。それは脳科学と量子物理学です。これらが解き明かした数々の

新しい事実が日々報じられています。そして私が興味深く思っているのが、「すべてのものはエネルギーである」という事実です。宇宙に存在するすべてのものは、振動するエネルギーであり、私たち人間もエネルギーの塊であり、思考さえもエネルギーであるということです。物理の数式には落とし込まれていないものの、思考は周波数を外側に向けて発信していて、同じ周波数の者同士が共鳴し引き寄せ合っている。あの引き寄せの法則（類友の法則）が証明されるということです。さらにこの思考は光よりも速いとさえ言われているのです。

もしそうであれば、同じ志を持つ人たちが共鳴し合って、世代の垣根や国境をも越えてつながり、新しい価値を生み出す新しい形の組織が今後生まれるかも知れません。もしかしたら、すでにそれは至る所で始まっているのかも知れません。いや、実はすでに始まっているのです。言い換えれば、制限が取り払われて誰にでもチャンスがある全く新しい時代を迎えているとも言えます。このような環境が変化し続ける中、組織が転機を活かし、困難を乗り越え、新しい価値を創造し、次のステージに上がるために、何に取り組む必要があるのでしょうか？ 古きが滅び、新しきが生まれる。この限りない生成発展という宇宙の法則の中で、組織が次のステージに上がるために今、何を手放す時が来たのでしょうか？

## II：脱！誰も責任を取らない組織風土

このような大転換期にあっても企業規模に拘わらず日本の多くの組織では、まだまだ管理統制型マネジメント（指示命令に代表されるマネジメント）から脱却できていません。

それを裏付けるように、社員満足度の低下、離職率のアップ、関係性の悪化、ストレスの増大、日常的なハラスメント、部門間連携の機能不全、生産性の低下、不祥事、他責と共依存の関係など「負の成果」となって表面化しています。当然、組織の信頼性は低下し、新しい価値を生み出せず業績にも現れ表面化してきました。そして、気づかないうちに環境や外部要因や誰かの責任だと考えてしまう「誰も責任を取らない組織風土」という機能不全に陥っているのかも知れません。何とかしようと、表面的な現象には必死に対応している。しかし、その真因に気づくことができない。もし気付いているとしても、自身がその問題の一部となっている状態では、それを認識していたとしても容易には解決できないのです。

役に立たなくなった古い観念を手放し、新しい時代にあった考え方や普遍的な法則に基づいた効果的な考え方にシフトし、必要な能力を身に付けない限り、脱却できないのは無理もないことなのです。

## III：管理統制型マネジメントの前提

私自身がかつて管理統制型マネジメントの時代で育ち、業績を上げると共に、上記のような大きな負の成果も創り出していました。その中に、今でも胸に棘のような痛みが残っている出来事があります。入社1年目、周りからも一目置かれるほどやる気に溢れ、将来を期待されていた部下が泣きながら辞めて行ったのです。「私は一生懸命やっています！なぜ、信じてくれないのですか！」この言葉とあの顔を今でも鮮明に思い出すことができます。私自身が立場に依存する「パワハラ上司」になっていたのです。

全編：転機を活かし、幸福度の高い組織をつくる ～『奇跡を起こす！事例に学ぶ組織開発』～

管理統制型マネジメントの前提、それは人に対する「**信頼の欠如**」です。人を「無限の可能性を持った逸材・最大の資源」とは考えずコストと考えています。無意識的であっても社員を信頼していないのです。或いは、自分とは違う発想をする優秀な社員に恐れを抱いているのかも知れません。それは言葉や態度の端々に出ています。そして、信頼できない人たちで構成される集団も信頼できない。或いは、恐れを隠すために立場に依存し、指示命令によって管理し統制しまうのかも知れません。

かつて起案を通すのに承認印がいくつ必要だったか思い出します。「スピード経営」の掛け声とは裏腹に、実行までのスピードは遅くなり、価値を提供するタイミングを逸し、結局コストが増大する構造でした。それでも業績さえ良ければ許されていたあの頃。部長が課長を、課長が部下を監視しているかのような席の配置。もしかしたら、今も無言の暗示、心理的圧力となって組織の潜在力の発揮を押さえているのかも知れません。

さらに、競わせる仕組みや**優劣をつける評価制度**。そこには人と人が信頼をベースに協力し、互いの違いを尊重しながら意見をぶつけ合い、創造的で相乗効果的な成果や新しい価値を創り出すという視点の欠如があります。そして、この管理統制型マネジメントによる最も恐ろしい結果とは何でしょうか？残念ながら、**誰も顧客を見ていない**ことです。この管理統制型マネジメントの負の遺産とは、自分を管理し評価する人を見て仕事する習慣であり風土です。そこには主体性や幸福感はなく、自己防衛、依存的で指示待ち、恐れと諦め、同調圧力が支配しています。

#### Ⅳ：目の前にあるモノが見えない

どんな製品にも組織にもライフサイクル（起業期、成長期、成熟期、衰退期）があります。経営者にインタビューしてみると、ほとんどの場合、すでに衰退期に入っているという回答を頂きます。それにも拘らず、この転機を活かし、困難を乗り越えるための最初のプロセス…「**終わりに取り組むこと**」に手を付けず、表面的で応急処置的な手を打ち続けてしまっていることが多いようです。何かを手放なすことができないのです。

しかし、それは無理もないことなのです。なぜなら、人間の無意識はそれが何であれ、現状得ているものを保持し守ろうとするからです。握りしめていたいのです。さらに目の前にある大きな問題や恐怖も無意識的に避けるように出来ているからです。ご支援させて頂いているある企業の幹部チームから、20年以上も前から先延ばしにしてきた重大な問題が10以上も浮き彫りになりました。しかも、「自分の問題ではないから」と、誰も解決しようとしてこなかったのです。しかし、これらの問題が大きなブレーキとなっていて、アクセルをふかしても前進せず、長期的な疲弊の原因になっていたことが明白になりました。関係者が力を合わせて手放すものの正体を見極め、私たちの問題として「終わりに取り組むこと」から始めなければ、生成発展という無常の流れに必ず流されてしまいます。

#### Ⅴ：新しい組織風土へ

私たちは今、**エンパワーメント**の時代を生きています。信頼をベースに顧客接点を担う個人とチームに権限を委ねるマネ

ジメントへ。このエンパワメントへの移行を成し遂げなければ、衰退期を乗り越えることは出来ない時代を今生きています。エンパワメント型経営と言えば、私がすぐに思い出すのが「星野リゾート」です。**フラットな組織文化**によって競争力と生産性を高め、サービスと利益の両立を実現されているお手本ではないでしょうか。星野佳路代表はこうおっしゃいます。「経営者としての私の仕事は、施設数や売上などの数値目標を達成することではなく、持続可能な競争力につながる仕組みを育て、定着させることです。**フラットな組織文化**は、私たちの**競争力の源泉**であると同時に、企業規模が大きくなっても失ってはいけない星野リゾートらしさであると考えています」

しかし先日、私はある困りごとを相談に行った窓口でこんな体験をしました。窓口の女性はインカムをつけていて、逐一顔を逸らして誰かの指示を仰いでいました。残念ながら相談者の私を見て困りごとを解決しようという風には見えませんでした。指示待ち社員を作り出しているのはこの構造です。誰もが「幸福」とは真逆にある「恐れ」に支配されているようです。上層部が情報を握って社員をコントロールする時代はすでに終わっています。自分を管理する人を見て仕事をする時代、誰かに依存して生きる時代は既に終わっています。経営者を筆頭にすべての社員が変化し続ける顧客ニーズや利害関係者の期待を捉え、連携しながら新しい価値を創造し続ける「**幸福度の高い組織風土づくり**」に舵を切る「選択」の時を迎えています。

### 第三章 個人にアプローチする限界

#### I：高校時代にまかれた「思いの種」

「監督になって強いチームをつくれ！」バレーボールに没頭していた高校2年のある日、突然私の内側からこの声が聞こえてきました。まるでケビン・コスナー主演映画「フィールドオブドリームス」のような感じです。その当時、野球部は春夏甲子園に出場する強豪校でしたが、私が所属していたバレーボール部はお世辞にも強いチームではありませんでした。大学でも4部リーグに所属し3部リーグへの昇格を目指しながら遂に叶いませんでした。そんな大学3年生のある日、転機が訪れます。私は関西学生選抜チームのメンバーに選ばれたのです。

そして選抜メンバーと共に一部リーグで優勝争いをしている天理大学で練習する機会に恵まれました。さらにその時、選抜されたメンバーが ONE TEAM になっていくプロセスを体験したのです。その時、強いチームと弱いチームの違いがよく分かりました。今、多くの組織でチームという冠をつけたグループで溢れています。多くの場合、それはチームではなくワーキンググループです。或いは、単にチームと呼んでいるケースがほとんどです。チームには定義があります。当然のことですが、それを知らずにチームづくりは出来ません。具体的なチームづくりのプロセスとその事例をお伝えする前に、もうしばらくあなたの人生と重ねながら、私の物語にお付き合いください。

#### II：回り道で見た風景

あなたにもかつて何度となく回り道や遠回りをした経験があるかも知れません。もしかしたら、そこで出会った素晴らしい風景を今、思い出すことができるかも知れません。或いは、今まさに回り道の中でそれを経験しているのかも知れません。人

生でその時は回り道だと感じるがたくさんあります。自分が望まない道歩く場合もあります。そして、それがどのようなものであれ、そこで見た風景や体験が貴重な財産になっていることに気付くことができます。或いは、乗り越えてきた体験の一つ一つに感謝できるかも知れません。或いは、あの失敗から学んだ教訓に感謝していることに気づくかも知れません。この感謝こそが最高のエネルギーだということも分かってきたのです。

私は体育会というやたらと厳しい上下関係を体験し大学を卒業しました。そして就職。私は営業部に配属され高校時代の「あの声」を忘れたかのように、気合と根性だけを頼りにキャリアを積み上げていきました。その間、私は上司に恵まれ色んな内外の研修を受講することを薦めていただきました。私は研修を受けるたびにその知識とスキルの習得に努め、応用し、成果へと繋げ、成長する喜びを味わうことができました。そして、私の考え方を 180℃変えてくれた研修との出会い。それが大きな転機となります。その後、リーダーを務めるグループメンバーの成績アップや、担当する代理店の風土改革と業績向上に貢献することに繋がりました。今、振り返るとこれが組織開発「強いチームづくり」の喜びを感じた始まりと言えます。研修はまさに私を成長させ周りに貢献する力を与えてくれる強い味方でした。そして、いくつかの成果が認められ、思いも寄らず本社の事業部への異動が決まりました。しかしこの時、私はどこかへ飛ばされることを覚悟していたのです。この話はまた後ほど書くことに致します。

話しは戻りますが、何れにしても私は顧客接点の最前線から、顧客に一番遠い本社への異動が決まりました。本社では社長をはじめ経営幹部と接する機会が多くあります。そして「現場の情報と本社の意図がお互いにこんなにも届いていないのか…」「どこで滞っているのか…」そんな風を感じる場面に何度も遭遇しました。この体験も今、組織開発のお手伝いに大いに役に立っています。立ち位置（知覚位置）を変えてみると、同じものを見ても違って見える。当たり前のことですが、人は何かきっかけがないと気付かないものです。

そして、2004年10月、私の人生に大きな影響を与える「7つの習慣」研修と出会います。その本は1989年の発売以来、当時世界で3000万部（現在4000万部以上）売れ続けているビジネス書です。長期的な成功に導く人格を育てる私的成功的習慣をつくり、次に人と人が目的の達成に協力して取り組み、相乗効果的な成果を創り出す公的成功的習慣であり、誰もが活用できるフレームワークです。まさに相乗効果を創り出すプロセスと、チームとして機能するための法則がそこに書かれてありました。余談になりますが、私の屋号「シナジー・クリエイションズ」は、この相乗効果を創り出すという意味と思いが込められています。

その後、本社では2つの印象的な体験をしました。まず、事業部の中期経営計画を策定するメンバーとして、某有名なコンサル会社からコンサルを受けました。私たちは外部コンサルタントからの診断や評価を基に、提示される論理的なプロセスに沿って中計の策定に取り組みました。詳細は控えますが、この時はなぜか相乗効果的なチームとしてうまく機能しませんでした。さらに1年が経過し、今度は新しい事業部をつくるプロジェクトチームのメンバーに任命されます。その日から、通常の業務をこなしながら、プロジェクトメンバーとして責任をもって役割を果たす日々が続きました。大きな任務を期限ま

全編：転機を活かし、幸福度の高い組織をつくる ～『奇跡を起こす！事例に学ぶ組織開発』～

で達成するために部門を超えて集まったあのメンバーはチームでした。思い出すのは責任を負いながらも非常に楽しかったこと。お互いを尊重し合っていたこと。議論が活発だったこと。そして、それができたのはエンパワーメント（権限委譲：社長からの任命状）されていたからだと確信しています。そして、その任務を成し遂げた瞬間、私たちは喜びを分かち合い、そして解散。みんな日常の職場に戻っていきました。

思えば1983年から30年、たくさんの部門を経験しました。退職して8年が経過し振り返ってみると、仲の良かった仲間たちもほとんどが、その場限りの付き合いに終わっています。しかし、あの部門を越えて集まったプロジェクトの仲間とは上下関係なく繋がりが今でも付き合っています。そしてあの日々を思い出す度に、なぜか私は幸福感に満たされるのです。今にして思えば、必要な体験を積上げていました。そして次第に「組織を強いチームの集まりにしたい！」という思いが噴き出してきました。そして、高校時代のあの声が形を変えてビジネスの世界で繋がりました。人生の方向を確信した私は専念できる環境（人材開発本部）への異動願いを出しました。

### Ⅲ：第3の選択肢 チームコーチングとの出会い

異動願いを出し続け5年後、さらに体験を積み重ねようやく人材開発本部への異動を果たしました。まず、目標にしていたのが「7つの習慣」の講師として活躍することでした。キヤングループには「共生の理念」のもと「三自の精神」（自発・自治・自覚）という普遍の行動指針があります。まさに、自らの役割（使命）を自覚し、主体性を持って、自らの言動と感情をマネジメントする。そして、お互いを尊重し協力しながら共に生きていく。キヤンを支える価値観であり組織風土の源です。余談ですが、三自の精神が無いと「は・じ・かく」と覚えました。この経営理念を伝える研修として「7つの習慣」が採用されていました。私はフランクインコヴィージャパン株式会社のトレーニングを経て企業内トレーナーの認定を受け、新しいステージに立ちました。

しかし、暫くすると大きな問題に直面しました。研修に対するアレルギー反応を示す責任者や参加者。「どうせ受けても…」と、あきらめ感を持つ人たち。日常に帰るとすぐに正体不明の流れに流され研修効果が消えてしまう人たち。私は次第に研修によるチームづくりの限界を感じ始めていました。「どうすれば…？」「なぜ、活かせないのか？」気が付くとそんな独り言を繰り返すようになっていました。そんなある日、受講後アンケートにこんなコメントがありました。「こんな綺麗ごとの研修を受けても、教科書通りに相乗効果なんて無理ですよ！あなたは私の職場を何も分かってない！時間の無駄でした。」それを見た瞬間、耳鳴りが始まり、しばらく病院通いをする事になったのです。

丁度その頃、私はコーチング研修の社内講師になるため、P H P 研究所主催のビジネスコーチ養成講座の説明会に参加していました。そこで最上位クラスに「チームコーチ養成講座・認定講座」があることを知ります。そして後日、チームコーチ養成講座の説明会に参加しました。そこでは個人ではなくグループに働きかけチームへと導く組織開発の最新手法だということを知り、「なるほど、そうか！ここに解決策がある！よし絶対チームコーチになる。」と、その場で決めていました。知識や情報を与える研修。そして、グループが実務を通して体験的に学び成果を創り出すチームへと導くチームコーチング。

私には研修、コンサルでもない第3の選択肢「チームコーチング」という光が見えたのです。

そして間もなく人生最大の転機を迎えます。2011年1月、再び本社（人材開発本部）への異動が決まりました。そして2月、PHPのビジネスコーチ仲間が主催する勉強会に初参加したときのことです。その会場で、偶然にも日野原重明先生（当時、聖路加国際病院の理事長）にお会いできて話を伺うことができたのです。その時、先生から「中川さんの使命は何ですか？」と、問いかけられました。「組織を強いチームの集まりにすること」と、心の中で繰り返していると「命とはあなたの使える時間のことです。その時間（命）を何に使っていますか？誰のために使っていますか？」こう問いかけられたのです。使命という言葉の意味と重さを今までになく深く理解し始めながら、自らに問い直す日々が始まりました。

そして、自らの使命を探求する日常の中で迎えた3月11日。あの日、私と同様多くの人たちは何気ない日常を過ごしていました。そう14時46分、東日本大震災が発生するまでは。そして、その後、見たこともない大津波が東北の沿岸に押し寄せ、突然多くの命が奪われました。使える時間が突然なくなってしまった人たちがいたのです。そして、大津波が押し寄せる中、防災無線で避難を呼びかけ続ける女性がいました。彼女はあの時、自分以外の人々を助けるために最後の時間を使っていました。私はその瞬間、感動と共に使命に生きる厳しさや覚悟を感じていました。彼女は大切なメッセージを私に残してくれたのです。あの時、あなたも日本中の多くの人も何か大切なメッセージを受け取っていたのではないのでしょうか。

そして4か月後の7月7日。あの「7つの習慣」の著者であるスティーブ・R・コヴィー博士が来日され、お会いする機会に恵まれます。驚いたことに、コヴィー博士と握手したとき、笑顔と共に掛けられた言葉も「あなたの使命は？」でした。それから、何度も自らに問いかけ、書き出し、修正しながらようやく一致感のある使命に辿り着きました。「**私の使命は、人と組織が転機を乗り越え、成長と貢献に生きる幸福度の高い組織風土づくりをサポートすること**」このために、命を使う覚悟を決めました。

それは同時に、「新しい旅に出かけろ！」という呼びかけでもありました。そして「ビジネスコーチ養成講座」上級認定を取得し、ようやく辿り着いた「チームコーチ養成講座」。それが始まる2カ月前の2013年6月30日。新しいチャレンジを応援してくれる人たちや、「52歳から大きな会社の看板を捨てて成功することは難しい！止めておけ！」と心配してくれる人たちの声に感謝しながら戻ることのできない境界線を越えました。私自身の「英雄の旅」の幕開けでした。

最初しばらくの間、宙に浮いたような感覚の中にいました。どこの研修会社にも属さず、まだ組織開発という概念が日本では定着していない中で、使命とビジョンを羅針盤にしての船出でした。その後、養成講座の仲間や師匠との出会いや、NLP（神経言語プログラミング）を学んだことが大きな支えとなって、いくつかの困難を乗り越えることが出来ました。そして現在、組織開発トレーナー（チームコーチ）としてご縁をいただいた50以上の組織で「幸福度の高い組織風土づくり」をお手伝いさせて頂いています。さらにご縁が繋がって3年前からPHP研究所の講師として「組織開発プログラム」を担当させて頂いております。

## 第四章 チームの定義とプロセス

ここからは、グループをチームへと導き、幸福度の高い組織風土をつくるために、何をやる必要があるのかを一緒に探求したいと思います。南山大学の中村和雄氏は著書「入門 組織開発 生き活きと働ける職場をつくる」の中でこう仰っています。「私たちは集団になった時、無意識的な手抜き、社会的な手抜き（誰かがやってくれるだろう）が起こります」と。興味深いことに、例えば10人いても自動的に10以下の力になってしまうのです。

**「組織風土の力は戦略を凌ぐ」**さらに、ドラッカーはこう付け加えて言います。「**勝利の文化は、自然にできるのではない。経営者によって導かれ、意図的にデザインされなければならない。**」

長野県に伊那食品工業という経営者からベンチマークされるほど有名な会社があります。「年輪経営」や「いい会社をつくる」という理念のもと、48期連続増収増員増益を達成したことで有名な会社です。塚越会長は、会社の目的、会社の価値は、永続することだとおっしゃっています。会社を取り巻くすべての人から「いい会社だね」と思ってもらえ、支えてもらわなくては永続することは出来ない。**企業が第一に考えるべきことは、働く人の幸福**です。企業の目的は、社員を幸せにすることを通じて、いい会社をつくり、社会に貢献することです。と、おっしゃっています。従業員を幸せにするという会社の目的を忘れてしまうと…。と、続きます。（引用：新訂いい会社をつくりましょう 塚越 寛著）

因みに、「幸せ」とは、気づいて感じるものです。日野原先生は「人は不幸に敏感で、幸せに鈍感なことを平素から心得ておきましょう」と、言っておられます。幸せは感謝につながります。感謝は最高のエネルギー（波動）です。私たち人間は今ここにある幸せに気づき、エネルギーを高める習慣を身につけることができます。それでは、同じ目的意識や一体感をもった状態を組織に創り出すために、まず社内で「チームの定義」を共有することから始めましょう。

### チームの定義

「チームとは、特定の任務を成し遂げるために必要な技能を持っているメンバーによって構成された集団であり、その共通の目標を達成するために個人の責任だけでなくメンバー全員が連帯責任を担う小規模集団である」この定義は、日本におけるチームコーチングの開発者であり、PHP 研究所ビジネスコーチ養成講座、チームコーチ養成講座のトレーナーであり私たちの師匠でもある田近秀敏氏がつくられたものです。

「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、お互いに責任を分担する補完的なスキルをもつ小人数の人たちを言う。一般的なアプローチで必要なのは、士気と一致団結状態を高め合うような効率の良い会議とコミュニケーション、チームにとっての主な利害関係者すべてに対する効果的な関与、そして個人およびチームが常に学習と発展を続けられるような手法である」これは、「集団の知恵と力を引き出す技術 チームコーチング」ピーター・ホーキンス著／田近秀敏氏監訳で紹介されている定義です。ぜひ、繰り返し何度も読み返しながらか理解を深めてください。では、2つの定義をもとに強いチームの定義を構成要素に分解してみましょう。

- 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&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

いかがでしょうか？あなたの組織にこの10項目を満たした集団はどれくらいあるでしょうか？まず自部門をこの項目を使って自己評価（10段階）してみてください。各項目の平均点は如何でしょうか？もちろん今、集まったばかりのグループでは、低い値からのスタートになります。しかし、チームコーチングを導入した結果、成果報告会を迎えるころには、全体の平均が8.5を超えるのです。

## 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

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成果を明確に共有できるまで行います。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。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「エンパワーメント」（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。

このプロセスは、かつて管理統制型で成功を収めた経営者にとっては未知への挑戦になります。そして、気付かないまま依存状態に安住してきたメンバーにとっても大きな転機となります。もし途中で、経営者がチームに否定的な介入やフィードバックをすることがあれば、信頼関係は崩れ去り残念ながらその場でこの取り組みは終わりになります。転機を乗り越える最初のプロセスは『終わりに取り組む』ことです。この最初のプロセスでは、誰もが何かを手放すことになり『喪失感』を味わうことになります。「他責で共依存の関係」「管理統制の組織風土」あるいは「慣れ親しんだアイデンティティ」を手放すために、説明会を開催し心理的に安全な環境づくりを行います。そして、当然のことですが、握りしめていたことを「手放す」ことで、新しいモノが手に入る余地が生まれます。

しかしながら、この約束を忘れて介入された経営者がいました。残念ながら、社員の主体性は立ち上がることなく、指示待ち、被害者意識、どうせ無理、あきらめ、他責（会社や周りの責任）という望まない風土を強化してしまいます。その意図が肯定的なものであっても、全く逆の成果になるのです。畑にまいた種と同じ、収穫の法則に反して、根を張り始めた種を掘り返して豊かな実りを得ることは出来ません。「信じること！」あのエディ・ジョーンズの言葉です。「信頼されることはキツイぞ！その信頼を裏切れないからな」これは父親が亡くなる前に私に残してくれた言葉です。かつて、ある町工場の部門連携をご支援した時、社長はセッションが気になりながらも、会場には入らず全員の昼食づくり（カレーづくり）に励まれていたことを思い出します。その後、カンファレンスに登壇頂き、「我慢して良かった！」と。社員の主体性が高まり部門連携が進んだ事例を発表頂きました。このようにいくつかの重要なルールに全員が合意した時点から次のプロセスに進むこととなります。そして、メンバーの行動傾向の診断や個別インタビューなどの準備を経て、集合セッションを迎えることができます。

### 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となります。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。

ここから先のプロセスに進む前に、付け加えることがあります。経営者に事前のルールに合意いただけない場合や、経営者から否定的な介入があった場合。或いは、チームコーチへの不信感等 WIN-WIN が見込めない場合、取引や継続を断念する場合もあるということです。最初から取引なし（No Deal）という選択肢があるということです。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。かつて、チームに対して

負の影響を及ぼしていたメンバーが一人いなくなったことで一気に素晴らしいチームへと変容した例がありました。これらの準備が整ってはじめて集合セッションが始まります。興味深いことに、多くの関係者はここまでのプロセスですでに変容が始まっていることにまだ気付いていないのです。

「疑うなかれ。懸命な行動力のある小さな集団が世界をも変革できることを。まさに彼らこそが今まで世界を変えて来たのだから」（マーガレット・ミード）

「財務管理ではない。戦略ではない。技術ではない。競争における究極の武器はチームワークである。チームワークはそれほど強力で希少なものである」（パトリック・レンシオーニ）

## 第五章 最前線から流れを変える

メンバーの成長とチームの成果を同時に実現できるのが現場力の向上「**職場をチームにすること**」です。これは、現在の課、或いは部門をグループからチームにするアプローチです。「3つの郵便局」はこの現場力向上の事例です。何より顧客接点を担う最前線の社員やパートの方々が使命感を持って協力し合い、イキイキと柔軟に対応できるかどうか。これが企業評価となり業績につながる時代です。ストレスチェックの評価が改善されず疲弊し機能不全に陥っている部門。コールセンターやセールスグループなど各職場が対象になります。このケースでもメンバーが多い場合、メンバーを選出して実施することをお勧めします。部門経営者やリーダーがチームづくりのマインドとノウハウを体験的に学び活用することで、メンバーが協働し飛躍的な成果を創り出す職場づくりができます。

そのための最低条件は、部門経営者やリーダーはビジネスコーチングの基本プロセス（GROW モデル）を理解し、そのプロセスに沿って会議を運営（チームの定義第8の要素）できるようになる必要があります。因みに、1on1 ミーティングにもGROWモデルは活用されています。GROWモデルとは、適格なゴール（GOAL）の設定。現状（Reality）の明確化。ゴールと現状のGAP（問題）を解決する選択肢（Option）課題の設定。課題に取り組む順番を決め、実行計画（Will）に落とし込む話し合いのプロセス（フレームワーク）です。個人の面談も1対1の戦略会議と言えます。共通の目的、達成目標、そしてアプローチに合意し、ともに達成を誓いあい、結果責任を負う正にチームとして機能しているかどうか。その話し合いをリードするためには、一定のスキルが必要です。もはや我流でやるのは時代遅れです。

リーダーは人間的な魅力や人格面の信頼性だけでなく、その場にあった論理的な思考のフレームワークを選択し活用する必要があります。それによって活発な話し合いを促進し、時間内に合意を作り出すことができます。合意に至る話し合いによって、次第に実行力のある強い現場をつくることができます。さらに、最前線から組織全体へ影響を与え、流れを変えることができます。この職場チームを喩えるなら、大型タンカーの方向を変える時に動かす大きな舵。その舵に取り付けてある小さな舵（トリムタブ）のようなものです。トリムタブが動くと、水流が変わり大きな舵が動きます。そして、大きなタンカーが方向を変えるのです。

或いは、イソップ物語に『ガチョウと黄金の卵』という寓話があります。黄金の卵（望む結果）を得続けたいのなら、それを生み出し続けてくれるガチョウ（人財と組織風土）を育成する必要があります。チェンジリーダーは、短期と長期的な成功という視点と意図を持ち、「業績（結果）」と「風土づくり（原因）」この2つにバランスよく取り組む必要があります。ガチョウが弱り切っている場合は、黄金の卵は手に入れ続けることは出来ません。これは原因と結果の法則であり、自明の理だと言えます。

この話をするときにはいつも前述した「あの飛ばされそうになった」ことを思い出します。直販営業から代理店担当営業になった時のことです。「これはどう考えてもおかしい！」そんな場面に直面しました。それは月末になると代理店へ在庫の山を積上げて売上を作っていたことです。代理店の倉庫が見上げるほど商品で一杯になるのです。同時に、代理店は仕入れ値がいくらか安くなります。こういう関係が長年続いていたのです。しかし、新しい時代（2000年ミレニアム）を迎え、これを続けていく限り大切なエリアを担っていた代理店の販売力は落ちます。そして、メーカー営業も育つことなく存在している意味がなくなってしまうかも知れない。そんな問題意識が湧いてきました。

問題には所有者がいます。その所有者とは、問題だと思っているその人です。ということは、問題を解決するのも当然、所有者である私ということになります。そこで、「目標達成の全体像&アクションプラン」「ミーティングマネジメント」など、今までの研修での学びを活かし「協業プラン」にまとめ代理店の社長に提案しました。そして、「在庫ゼロ&受注即売上体制の構築」と「個人商店の集まり」と言われている状態を、「協力する集団に変える」ことに合意して取り組み始めました。

最初、在庫から出ていく受注は売り上げが立ちません。何とかそれを補い責任予算を達成しながら、互いに合意したWIN-WINとなる「協業プラン」に取り組みました。全員が役割を担い全体の勝利に力を尽くす仕組みづくりと、核となる一点突破戦略（大手新規顧客取引）に協力して取り組むことで、月を追うごとに代理店の利益が増え、半年くらいで在庫はなくなり、受注即売上の体制と全体最適を考える集団になっていったのです。この協業プランの実践と共に毎月の会議が意味のある場になりました。その戦略会議には社員全員が参加（45人）し、各自が役割について説明責任を果たすことで相互理解と連携が深まってきました。これが軌道に乗るには半年かかりました。その間、会議をリードするのが私の役割でした。そして、ある日、代理店の部長からこう言われました。「お陰様でこれからは、自分達でもやっていきます。ありがとうございます。」本当に嬉しい瞬間でした。自走が始まったのです。

この間、何が一番大変だったのか想像がつくでしょうか。上司である部長や課長に何度も「協業プラン」を説明し協力を願うも月末になると在庫の話になるのです。ある時、しびれを切らした部長が「もういい！俺が直接社長にお願いに行く！」そう言い残し、自ら社長に仕入れをお願いに出かけたこともありました。社長は部長の申し出を受け入れず「協業プランによる社員の成長と新しい成果を喜んでいる」と伝えて頂きました。このようなことがあって、管理統制型の指示命令がまだ幅を利かせていた時代、周囲からも上司に逆らっていると見られてしまいました。代理店の社長にも「本当に大丈夫か？」と心配をおかけしました。そんな背景があって絶対、異動の時期には「飛ばされる！」と、本当に覚悟をしていたのです。

振り返ってみれば、営業部や本部全体の成績に責任を持っている部長にしてみれば、無理もないことだったと思います。あの時、衝突を恐れ部長と話し合うことを避けていた勇気のなかった自分に気づくことができます。ところが、思いもよらず本社の事業部へ異動となったのです。まさに青天の霹靂でした。そして、「協業プラン」を全国展開する役割を担うことになったのです。代理店という呼び方もビジネスパートナーに変わり、長年続いていた代理店との関係が新しいステージへと変わっていったのです。

その後、パナソニック株式会社の創業者であり、経営の神様と言われている松下幸之助氏のこの言葉に出会います。「この宇宙の一切のものは、すべて対立しつつ調和している」この言葉に出会って気付きました。私はあの時もっと部長と話し合っ、調和を目指すこともできたのです。

話を戻します。私自身、「職場チームづくり」の事例は多くありません。なぜなら、チームコーチがいなくてもリーダーの覚悟があればできるからです。現場力を高める取り組みは今すぐに始めることができます。経営者インタビューも事前説明会も必要ありません。今すぐ、始めることができます。必要なのはたった一つだけです。部門経営者であるあなたが、「このメンバーで十分！このメンバーで奇跡を起こせる！」そう思っているかどうかです。それは同時に、「この現状を創っているのは、他の誰でもない！私自身なのだ」と気づくことなのです。この気づきとそれに伴う言動の変化があれば、あなたの職場の現場力は必ず高まります。

前出の「3つの郵便局」は大きな反響を社内外に広げました。日本郵便の本社人事部がこの3つの郵便局の事例に注目し、彼らの取り組みが社内研修の教材（DVD）になりました。そして組織開発カンファレンスに2年連続登壇したことで、社外から取材に訪れる会社もありました。この3つの郵便局が大きく変容したターニングポイントとは何だと思えますか？「局長が局員に謝ったのです」。私はこれをかなり後になって知りました。セッション1で現状を探究している途中で気づき始めたのです。「この上手いかわない現状は責任者である自分が創り出していた！」と。そして、正直な気持ちで心からメンバーに謝ったのです。これは三人が示し合わせてやったのではなく、同じことがそれぞれの場所で起こったのです。自分自身が問題の一部になっている時、この気づきはなかなか起こりません。だから、解決できないのです。これが奇跡の物語の「最初の一步」でした。そして、一気に幸福度の高い職場へと変容し、成績も向上していったのです。

松下幸之助氏はこうおっしゃっています。「あなたは部門管理者ですか？それとも、部門経営者ですか？責任はすべて我にあり。この自主責任経営意識があるかどうか？そこから真の行動変容が始まり、結果も変わってくるのです。」Let it go！（手放そう！）「終わりに取り組みましょう！」それは、「新しい始まりの時」になります。

## 第六章 部門連携チームをつくる

「部門連携チームづくり」による組織開発（組織課題の解決・風土改革）をご紹介します。選抜されたメンバーは同じ会社の社員ではあっても、日常では何かを成し遂げるチームだとは到底思っていません。それどころか全員が問題の一部になっていることにも気づいていないのです。「経験を活かして頑張ります！」こんな決意表明をされることがあります。しかし、過去の成功体験を持ち出しても上手く行きません。「その経験を一旦手放して！」未知の領域に仲間とともに飛び込み新しい経験から学ぶ時なのです。

- ①「組織風土変革チーム」各部門から代表者を選抜してつくるチーム
- ②「経営リーダーチーム」経営会議を活用して一枚岩のチームになる
- ③「未来づくりチーム」若手メンバーを集めて下意上達を進めるチーム
- ④「親会社と子会社合同プロジェクトチーム」
- ⑤「役職定年を迎えたメンバーでチームをつくる」組織への独自の貢献を見だし実行するチーム
- ⑥「女性活躍推進チーム」など、部門連携にはいろんな形があります。

何れの場合にも、新たな視点を手に入れるために、おおそ以下のプロセスに沿って話し合い**共通認識**を目指します。

- ①企業理念・ビジョン・最上位目標を共有し、その達成に貢献することにコミットします。
- ②顧客価値は何か？利害関係者から何を期待されているのか？認識の一致を図ります。
- ③このプロセスから見えてきた「連携チームの使命」を明確にするプロセスに入ります。心に火をつけます。

- ④部門連携の現状を見直し、機能不全になっている部分を共通認識として合意します。
- ⑤同時に、これらを創り出している真因を自責の姿勢で探究し合意します。
- ⑥これらの現状（正確な現在地）を踏まえ適切なチームのゴールを設定します。
- ⑦戦略と実行計画。役割を分担し、メンバー以外の社員に働きかけ、巻き込みながら組織課題の解決に取り組みます。
- ⑧何度も集まってピットインミーティングを開き、進捗の共有や説明責任を果たします。

私がお手伝いしてきたほとんどが、この部門連携チームによる風土改革です。医療機関、行政機関、もちろん民間企業を問わず、「機能不全になっている箇所の解決」、「新しい時代の評価制度」、「何年にもわたり先延ばしにして来た問題解決」、「組織全体の機能回復及び新しい価値の創造」、「業務フローの改善」など組織課題の解決に取り組むことになります。組織が「転機を活かし乗り越える」ために、このチームは新しい「英雄の旅」に踏み出し、成し遂げていきます。

部門連携チームづくりの効果は、職場チームづくりよりも格段に大きく、しかも長期に渡って影響をもたらします。但し、数年をかけて熱い思いのタスキをつなぎながらゴールを目指し、課題解決に取り組み、成し遂げていくことになります。もしかしたら、達成の時には自分は退職して、その場にはいないかも知れない。しかし、やるのは今しかない！こんなコミットメントの瞬間に立ち会う時の感動は筆舌に尽くしがたいものがあります。

日常業務を行いながら、チームとして新しいビジョン実現を目指す。付け加えて言うなら、このチーム活動に軸足を置き日常業務よりも優先する必要があります。その為に、組織開発のプロセス（経営者インタビューから始まる準備期間）が成果を引き寄せる重要なプロセスなのです。エンパワーメントを組織風土へと浸透させるプロセスにもなります。因みに、成果は英語で *OUTCOME*（アウトカム）と言います。直訳すると「外から来る」となります。成果とは「引き寄せる」ものだと言えます。しっかり条件を整え、メンバーを厳選し、価値ある勝利を引き寄せましょう！

## **I：各部門から代表者を選抜してつくる「組織風土変革チーム」**

多くの場合、部門の長がメンバーに選ばれます。もちろん、経営者から任務と権限が与えられています。少しの間、想像してみてください。このメンバーが集まって行うセッション1の冒頭は、どのような状態でしょうか。

日本で一番高い山は富士山、二番目は北岳、三番目は…と、私たちは無意識に比較し、どちらが高いのかに意識が向きがちです。一方、世界最高峰のエベレストをはじめすべての山は「繋がっている」という見方をする人はほとんどいません。私の好きな歌「瑠璃色の地球」にも「地球という名の船の誰もが旅人…」こんな歌詞があります。こうして視点をかえてみると、急に何か違う気づきや感情が生まれます。

初めにメンバーが体験するのは、「警戒感、表面的な会話、牽制、様子見、パワーバランス、セクショナリズム、衝突の回避」などです。これらはすべて恐れがベースとなった自己防衛のための無意識的なものです。その良し悪しは脇に置いて、これが組織風土の縮図であり、機能不全の原因だと考えています。心理的安全性を感じる場は社長から権限を委譲されただけでは生まれないのです。優秀な人たちが集まっても自然にチームにはなりません。エディ・ジョーンズヘッドコーチのように外部からの適切な介入がなければ気づくことができないのも組織風土の特徴と言えます。かつてアシスタントコーチとしてリードしたセッションがありました。そのセッションの冒頭、社長からメンバーへの熱い思いと期待が込められたメッセージが全員に配られました。事務局がそのメッセージを代読した瞬間、それを足元に投げ捨てたメンバーがいました。しかし、誰も

何も言いません。本当に興味深いシーンでした。これが組織風土です。自分達で解決できないほどに機能不全に陥っているのです。そして、このグループはチームになることなくセッションの全日程を終了しました。

ところが、そのグループはその選択と結果責任を問われることとなります。この会社は社長が自ら経営チームのメンバーとなって「経営チームづくり」から風土改革をスタートし、「役員チーム」、「支社長チーム」、「部長チーム」と上位層から順次組織開発に取り組んでいました。そして、合同成果報告会が開かれたのです。その場で件のグループは、経営チームや支社長チームから厳しい追及を受けたのです。ようやく、自らの在り方を変えず、本音でコミュニケーションを取らず自己保身に終始していた結果責任を思い知ることになりました。この出来事は、その企業の**風土が大きく変わり始めている素晴らしい証拠**だと言えます。

チームがどのようなプロセスをたどるかは、メンバーの責任であると同時に、私たちチームコーチの責任でもあるのです。この感情的なヒューマンプロセスを見抜いていても、そこに介入するタイミングや柔軟に対する術を一つ一つ体験から学び取るしかない部分もあるのです。そして、当然ですが二つとして同じことが起きないのです。では、この部門連携（組織変革）チームの事例を簡単に2つご紹介いたします。

#### **事例① 民間企業 役員&本部長チーム。**

このメンバーでないと成し遂げられないことは何か？彼らは本音の対話を重ね、意見の対立と葛藤の末に合意したことは「人事評価制度を変えること」でした。あれから4年の月日が経過し、当時のメンバーの一人から嬉しい連絡がありました。「チームメンバーが順番に退職し入れ替わりながらも、タスキを繋ぎながらようやく今年、運用の目途が立ちました！」新しい時代に即した人事評価制度の内容は分かりませんが、これは組織風土と共に未来に肯定的な影響を与えることでしょう。私たちのサポートは、チームが自走できる状態までですが、こうして時を経てすべてのご支援が完了する最高の瞬間なのです。

#### **事例② 医療機関 部門連携チーム**

本書の冒頭でご紹介した事例です。詳細は控えますが、院長を除く、事務課（医事係長）、看護助手、主任看護師、臨床工学技士、地域連携室、作業療法士、臨床検査技師、副看護師長10名が休日に公民館に集まってセッションが始まりました。医療機関はとにかくメンバー全員が揃う日を確保するのが大変な作業です。それを調整し再建に向かってメンバー全員が集まりました。まずこのチームの使命について話し合いました。そして、一人ひとりの思いが溢れ出し、全員の心に火が付く一文が出来上がりました。使命を見いだしたのです。その後、部門間連携の現状を洗い出し合意します。さらに、この現状を創り出しているものの正体を見極めます。この場面では、心の葛藤や意見の対立によってなかなか合意に至りません。やがてこの現状を創り出している正体についての合意に至りました。

「私たちは自分本位で、無関心で、自信が持てず、妥協して負のループに陥っている情けない状態である。これがこの病院の多くの問題を創り出していた。」ここでは、過去形で表現してもらいました。それを模造紙に書きだし全員がサインをして壁に張り出しました。さらに、みんなでこれを唱和しました。少し間があって誰からともなく笑いが起こったのを覚えています。メンバー全員が握りしめていたものを手放した卒業の瞬間でした。「こんなに話し合ったことはなかった。もっと話したい。」セッション1初日の終了後にこんな声が聞こえてきました。

その後、彼らは部門を超えて協力し、他の職員を巻き込み課題解決に取り組み始めました。そして、唱和したあの日から3年後の2020年11月2日「NHKの逆転人生」で再生した病院として「院長の逆転人生」が放映されたのです。奇跡的なことを引き寄せ過疎地の病院を救った院長の逆転人生。その院長の決断で導入したチームコーチング。院長のインタビューから始まった2017年10月のあの日を思い出します。そして、院長を支えたあのチームのメンバーがインタビューに答えているシーンを見たとき、私は込み上げてくものを押さえることができませんでした。本当に素晴らしいメンバーとの出会いに感謝しています。

## II：経営陣を一枚岩へと変容を支援する「経営チーム」

これが一番大事で影響力のある組織風土改革です。経営陣が一枚岩のチームになるサポートをすることで、組織が管理統制型からエンパワーメント型に大きくシフトします。多くの場合、経営会議が機能していないのかも知れません。社長が話すまで誰も話さない。無意識に社長の顔色を見ながら話を合わせている。厳しいようですが、共通の目的やビジョンに合意し、達成にコミットしていると伝わってこないのです。長期的なビジョンの実現に対する覚悟とコミットメントが伝わってこないのです。イキイキとビジョンを語り合っていることはないのではないのでしょうか。

ある会社の事例です。最初は、やはり社長が話すまで誰も話をしない状態から始まりました。そして、セッション1の二日間が終了する頃には活発な経営会議となり、合意まで本音をぶつけ合うまでになりました。ある経営者がカンファレンスの壇上から最後に一言こう言われました。「あの時、チームコーチングを導入しておいて本当に良かった。もし導入して居なかったら今頃、どうなっていたのか」

チームコーチングはメインコーチとアシスタントコーチの2名で行います。因みに、3つの郵便局は私を含め3人のチームコーチでリードしました。医療機関も3人、役員チームも3人でセッションをリードしました。それぞれがプロフェッショナルとして活躍しているチームコーチです。その複数の視点で、今ここでチームに起きている外側と内側のプロセスを観察しながらリードしているのです。次章では、第四章でご紹介した「職場をチームにする」の方法について解説します。

## 第七章 職場を精鋭チームにする

この章では、「職場を精鋭チームにする」現場力の高める方法についてお伝えします。なぜ、現場力が高まらないのか？エディ・ジョーンズ氏は、日本代表チームの練習を初めて観たときこう言いました。「彼ら是一所懸命受け身で練習している」「自分が考えて動くという主体性がない」。そして、奇跡のレッスンという番組で高校生のラグビー部をコーチングした時には、練習を一目見て「彼らは意味のないコミュニケーションをしている」こう言ったのです。これらは一体どう意味なのでしょう？

「えっ？ちょっと待って！私たちの会社の社員とあのプロ集団を比べるの？」もしかしたら、あなたはそう思われたかも知れません。無理もないと思いますが、規模の大小やメンバーが違ってもヒューマンプロセス（関係性の在り様）は同じなのです。組織でもスポーツでも強いチームほど、頻繁に話し合いをします。幹部ミーティング、練習前の全体ミーティング、練習中、練習後、試合前、ハーフタイム、試合後。スポーツでは、練習でもワンプレイごとにプレイを止めて話し合いをするのが強いチームの特徴です。主観と客観で学びます。この意味のある話し合いをして、次のプレイに気づきすぐに活かします。弱いチームは、話し合いません。指示命令、罵倒や批判、慰め…まったく意味がありません。

現場力を高めるには、繰り返しになりますが「話し合い・会議」を機能させることです。今一度、チームの定義の構成要素

を見てください。「会議と意味のあるコミュニケーション」活発な議論の場、経験学習の場、成長の場として機能する会議を行う必要があります。

## I：状態をコントロールする

こんな実話があります。大酒のみの父親に育てられた双子の男の子がいました。一人は、アルコール依存になって家族離散となりなした。もう一人は、アルコール依存症患者を助ける専門の弁護士になりました。「どうして、こんな人生になったのですか？」そのインタビューに二人とも同じ回答をしたのです。「あんな父親に育てられたら、こうなるしかないじゃないですか！」

「人に人生を委ねるな！」「周りの評価の被害者になる必要はない」恩師の言葉です。会議運営に入る前に、すべての責任は自分にあるというリーダー自身の「在り方」について考えてみましょう。エディ・ジョーンズ氏が求めた「主体性」とは、在り方であり選択責任です。自らの選択とそれが創り出す結果に責任を持っている心の状態です。私たちは外側で起こる出来事や経験を独自のフィルターにかけて内側に取り込んでいます。そして、取り込んだ情報に意味付けし独自の解釈をしています。その解釈が感情を生み出し、言動となって外側に表出させています。この無自覚に起こる一連の選択「解釈」⇒「感情」⇒「言動」が、「結果」を創り出しています。

このプロセスを自覚することで、望む結果を創り出すために私たち人間は「解釈」を選択し直すことができます。これを「解釈力」と多摩大学名誉教授の田坂広志氏は講演で仰っています。人は望む結果を手に入れるために「行動」を選ぶことが出来る。一致感をもって望ましい行動をとる為に「解釈」を選択し直すことができるのです。この一連の選択とそれがもたらす結果に責任を持つ人、自らの状態をコントロールできる人が「主体的な人」でありリーダーです。

あの 2015 年ラグビーワールドカップ、南アフリカ戦で日本が見せた大逆転トライ。試合終了直前、最後のワンプレイ。エディ・ジョーンズ氏は同点狙いの「フリーキック」を指示しました。しかし、選手たちは話し合い「スクラム」を選択し、トライに挑戦しました。そして、トライが決まり歓喜の大逆転を成し遂げました。選手たちはあの時、どんな話し合いをしたのでしょうか？そして、何を基準に「スクラム」を選択したのでしょうか？「彼らは一所懸命受け身で練習している。」「自分が考えて動くという主体性がない。」あの日から時を経て訪れた最大の選択の時。チームが主体性を問われた瞬間でした。そして、あの選択が新しい歴史の扉を拓き、日本ラグビーをネクストステージへと導いたのです。

私たちは、まず自分自身と「意味のないコミュニケーションをしている」ことに気付く必要があります。私たちは光と影、陰と陽、昼と夜、愛と憎しみ、裏と表。すべてが両極を持つ世界に住んでいます。分かりやすく言うと、すべてのものは、反対のものを持っている。さらに、プラスとマイナスは同時に発生します。問題と同時に解決策も出ているということです。但し、それは一番見たくないところにあるとも言えるかも知れません。

私たちは、上手く行かない時、反対側に視点や考え方を向けてみるすることができます。どちらに視点を合わせるか選択することが出来ます。それによって不快の感情が消え、もしかしたら快の感情に変わる体験ができるかも知れません。人は習慣的にどちらかにフォーカスしています。それがかつてどこかで役に立ったからです。しかし、不機嫌になる選択をしている人は場のエネルギーを奪い取っていることに気付いていません。他人に気を遣わせる人は常に自分視点です。他者の視点に気付いていないのです。「自分の機嫌くらい自分でとること！」これは実業家の斎藤一人さんの言葉です。リーダーは自身

の状態コントロールに取り組む必要があります。因みに、人は一日に6万回思考していると言われます。そして、その80%はネガティブなものだそうです。未だ原始の脳が身を守るために、心配、不安、怖れなどの負の思考と感情を引き起こしているようです。しかし、私たち人間はオセロのようにひっくり返すゲームを楽しむことができます。

同時に、不快な感情は私たちに「解釈を変えなさい」という価値あるサインでもあると言えます。誰もが不快で否定的な感情を味わう場面があります。しかし、不快な感情を排除する必要はありません。一旦、しっかり受け入れ味わいます。そして、その感情が伝えている価値あるサインを自覚してから解釈を変えることができます。同じ出来事に遭遇しても、チャンスと捉える人と、ピンチと捉える人では感情と行動に大きな違いが生まれ、結果も大きく変わるの当然と言えます。

## II：現場力を高めるプロセス

松下幸之助氏はこうもおっしゃっています。「衆知を集めた全員経営、それなしには真の成功はあり得ないだろう」衆知を集めた全員経営は、「会議」なしでつくることは出来ません。しかし、管理統制型のマネジメント（ボス型マネジメント）が原因となって、この大切な会議が機能不全に陥っています。機能不全5つの症状をご紹介します。

- ①意見が一致していないのに議論が起きない。（信頼の欠如）
- ②不満があっても会議で意見を言わない。（衝突への恐れ）
- ③決定したこともきちんと支持しない。（責任感の不足）
- ④衝突を避けて互いの説明を求めない。（説明責任の回避）
- ⑤各自の仕事にかまけて全体を見ない。（結果への無責任）

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？」より

いかがでしょうか？会議について書かれている本はたくさん出版されています。お薦めは「勝てるチームは会議でつくれ！」田近秀敏著です。ここでは、私自身の経験からいくつかのポイントご紹介致します。

### ①時間を選択する

これが一番難しいプロセスです。はじめに、アジェンダと会議時間を決めて、全員が出席し集中して対話できる環境と状態を作ってください。日常業務に流されている限り、そして、個人の仕事を優先させている限りチームになることはありません。月次会議、週次ミーティング、朝礼など日常のミーティングは予めスケジュールに入れて全員参加することから始めます。勿論、リモートでも可能ですが、会議が機能するまではリアルをお薦めします。

ある企業をご支援した時、この取り組みに抵抗する人たちがいました。珍しいことではありません。そして、参加していても電話がかかってきたり、それで離席したりします。或いは、パソコンを持ち込んで別の仕事をします。あたかも、「私は仕事しています！」と、忙しさをアピールするかのよう。正に、これが組織風土の現れであり、ワーキンググループの状態です。スポーツチームでミーティング中に出ていくメンバーがいるのでしょうか？この組織は全員が集まり戦略会議が機能するまで数か月かかりました。子供が親を試すように、リーダーの覚悟が試されます。

### ②推進役に徹する

チームは勝つために会議をします。あなたは監督です。試合には出ません。全体のヒューマンプロセス（関係性の在り様）

に目を配る必要があります。一人ひとりの意見を持ち寄って、合意形成のプロセスをリードするのがリーダーの役割です。

機能不全の会議は、管理統制型マネジメントの時代遅れの会議です。信頼をベースにしたエンパワメント型にシフトしましょう。メンバー全員に発言を促し、意図を理解し合い、時間内で合意を目指す進行役になってください。あなたの意見は一番後に回すか、発言を控えメンバーの意見を引き出すことに徹してください。客観的なポジションに立って、全員が本当に合意しているのか、言葉だけでなくメンバーの表情や仕草など非言語として現れる無意識の反応を観察する必要があります。そして、合意できていないメンバーの意見に耳を傾けましょう。メンバーは発言することで当事者意識と共に一貫性と主体性が立ち上がります。

### ③書記役を決める

メンバー一人ひとりの意見が尊重され、承認されることで次第に心理的安全性が高まってきます。意見を言わない人も貴重な意見を持っています。すべてのメンバーから意見を引き出すために、付箋（ポストイット）に意見を書き出し、ホワイトボードに貼り出して共有できます。誰か書記役を決めて、全員が見えるようにホワイトボードに意見を板書することも有効です。この時、発言者の言葉を自分のフィルターにかけて吟味や評価、判断、スルーしてはいけません。必ず書くことです。この点も推進役が気付いて書記役に伝えなければなりません。こうしてすべての意見を出し合い視覚化して共有することで、素晴らしいアイデアや全員が合意できる相乗効果的なアイデアが必ず生まれます。

### ④多数決で決めないこと

大事なことは合意することです。少数意見を尊重するのです。多数でも間違っていることはあります。また、従来の価値観から視点が変わっていないことも多々あります。あなたは、もう一度その少数意見に投票したメンバーの意図を聴いて、全員が理解にできるように促すのです。このプロセスで全員が合意する、より良い結論にリードできます。

### ⑤タイムキーパーを決める

タイムキーパーを決め、話し合いの時間枠を決め、時間内に集中して合意することを促します。会議の目的とゴール（何を決めるのか？）そして時間枠と会議全体の構造を決めます。例えば、60分の会議であれば、全員が意見を出す（発散10分）。話し合いから合意（収束35分）。役割分担とコミットメント&振り返り（10分）。この枠組みを5分程度で作ってから集中して会議を行います。この時、適切なフレームワークに沿ってリードすることで、脇道に逸れずに会議をリードすることが出来ます。

### ⑥私たちのルールをつくり守る

「会議のルール」を①～④のプロセスに沿って作ってみましょう。今までにない、素晴らしい体験になります。

「私たち〇〇課のグランドルール」或いは「私たち〇〇課の会議運営のルール」1. お互いの意見を尊重する 2. 少数意見を尊重する 3. 時間内で妥協なく合意を目指す…など。それを全員が見える場所に掲げて守りましょう。最も重要な価値観（ルール）から順番を合意し、全員で守るのです。こうすることで、誰かにいちいち指示命令され、管理されることはなくなります。

### ⑦仕事をゲームに変える

「仕事は遊びじゃない！真面目にやれ！」こんな言葉を聞いたことありませんか？ゴルフ、麻雀、その他どんな趣味であっ

ても、多くの場合、時間の経過も忘れて真剣になって没頭してやっているものです。仕事もゲームにすれば人は没頭して取り組むことができます。ゲームとは、時間の制約がある中で、単純であれ何か数値化したものを日々達成する活動とも言えます。仕事も、ゲームのように全員で楽しみながら日々の達成感を味わうことができます。どんなに大きな戦略目標であっても、細分化することによって手の届くサイズにできます。前出の郵便局もこのやり方で日々の行動目標（先行指標）をチームで追いかけることで、到底できないと思い避けていた大きな目標（遅行指標）をクリアして行ったのです。

### ⑧主語を変える

リーダーの主語は「私たち」です。あなたは、「みなさん」という主語で話していませんか？リーダーが「みなさん」という主語を使った場合、一体感は生まれません。あなたの意図とは関係なくメンバーの無意識が受け取るメッセージは「私とあなたは違う」です。これは今すぐに出来る行動変容です。「私たちは…」 「我々のミッションは…」主語を意識して使いましょう。同時にメンバーの「主語」も意識しましょう。「あなた」「私」「私たち」何気なく使っていますが、「あなた」とか自分以外の主語は「他責」につながっています。「会社が…」 「取引先が…」 「あなた」が主語になっていることに気付いたら、「私」に変えてみましょう。「私が…もし～をしていたら…」 「私の責任です」 「私たちの責任です」責任を取ることで私たちは自由になれます。

この会議運営法によって、心理的に安全な関係性を構築できます。そして、発言することによって当事者意識や主体性が高まります。さらに、役割分担と説明責任を負うことで仲間意識が高まり、役割を超えた助け合い、連帯責任、強いチームへと変わっていくのです。関係の質から始まる「成功の循環モデル」（関係の質⇒思考の質⇒行動の質⇒結果の質）が定着します。（※「成功の循環モデル」マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム博士が提唱）

## Ⅲ：使命感を共有する

### ①チームの方向性を決める

会議が機能してきたら、チームの真価を引き出す「使命」の発見に進みましょう。「私たちは何のためにここにいるのか？」 「私たちは誰か？（喩えるなら、何に喩えられる？）」

もしかしたら、あの選択の瞬間。この問いの答えが「スクラム」を選択する基準だったのかも知れません。個人であれチームであれ、目的（使命）があればこそ、主体的な選択ができます。チームコーチを目指したとき、師匠から頂いた言葉をご紹介します。「*Coming from my purpose, what can I do right now?*」直訳すると、「目的から来たら、私は今ここで何ができるのか？」人生は旅に喩えられます。旅の方向（目的地）を示すコンパスは不可欠な要素です。

リーダーの最も重要な役割は、成果（BS）を創り出し続けることです。そのために、新しい顧客価値（CS）を創り出せる強いチーム（ES）をつくるのです。もはや危機感を煽って動機づけるやり方は通用なくなっています。メンバーの心に火をつける必要があります。一人ひとりの心が求めているのは存在感、使命感、貢献感です。

「私たちは何のためにここにいるのか？」 「私たちは誰か？」この問いに妥協なく話し合い、全員の心に火が付く最も高いレベルで合意を目指します。その時、「私たち」は本当の名前を思い出すのかも知れません。宮崎駿監督の映画「千と千尋の神隠し」の中で一番印象に残った白（ハク）と千尋の会話です。「湯婆婆は名前を奪って私たちをコントロールするんだ。私も自分の名前を思い出せない…」 「私も名前を忘れかけていた。もう千（せん）になりかけていた…」 「私は誰か？ 私たちは誰か？」もしかしたら、私たちは本当の名前を忘れてしまっているのかも知れません。「あなたは誰ですか？」

## ②ベクトルを合わせる

使命（役割・目的・存在意義）を見だし合意したら、次は旅の目的地とルールを決めましょう。

- ①「私たちは使命を果たし、その先にどんな景色を眺めたいのか？」（ビジョン：未来像とその証拠）
- ②「私たちは、どんなルールを守りながらその目的地を目指すのか？」（バリューズ：行動指針）

この話し合いによってベクトルが合ってくるのです。そして使命感や貢献感と経営目標が繋がったとき、経営目標への意味づけも変わってきます。利益は貢献の結果となります。すべての目標は、目的とビジョンを実現するための指標であり、成長するために必要な指標ということになります。そして、成長と貢献とつながったゲームと捉えることができるかも知れません。或いは、別の意味づけになるかも知れません。さらに、成長のために身に付けるべき知識やスキルも明確になるのです。

目的⇔ビジョン⇒経営目標⇒戦略・戦術⇒実行計画のベクトルが合ったとき、個人もチームもモチベーションを高いレベルで維持し、誇りを持って本来持つ能力を使えるようになるのです。これまで50チーム以上のサポートを通して、確信していることがあります。ベクトルを合わせるために会議の時間を選択して、意味のあるコミュニケーションができれば必ずチームへと変容できます。そして、転機を活かし、乗り越え、次のステージに立つことができる。私はそう確信しています。コミュニケーションには時間がかかります。しかし、将来の不要な時間と大きなコストを節約し、生産性を高めるためには、まずしっかり時間をかけて効果的なコミュニケーションを選択できるかどうかです。

## 第八章 あなたの周りにチームをつくりましょう

あなたは「流れるそうめん」を応援したことがありますか？私は奈良県御所市（ごせし）という人口2万5千人ほどの人口減少が続く町に住んでいます。この市は「流しそうめん」ギネス記録を持っているのです。2016年8月27日、普段は人気のない村が4,000人以上の人で溢れ返りました。みんなが流れるそうめんに「頑張れ！」と声をかけ後押ししている。その光景がテレビでも放映されました。そして、達成の瞬間。大きな歓声が山間の村にこだましました。

「流しそうめんのギネス記録達成！（3317.7m）」①直系15.24cm以内の竹を使用。②ゴール地点でそうめんが25グラム以上。③流したソーメンを食べること。3つの基準をクリアしての達成でした。800本の竹を半分に割って作った樋（とい）をつなぎ、金剛山の湧き水を流したのです。これを成し遂げたのはまさに「チーム」の力でした。なぜ、流しそうめん？！反対する人たちに「子供たちが誇れる市にする」という目的と、達成した瞬間の光景、そこから始まる新しい物語。この目的とビジョン実現に合意して彼らは「チーム」になったのです。ギネス達成は手段であり目的ではありません。

メンバーは日常それぞれの仕事に従事しています。時間を決めて集まり試行錯誤しながら数か月かけて取り組みました。ところが、御所市には規格に合う竹がなかったのです。それでも、必要な竹を取るために160km先にある舞鶴まで何度も往復したのです。舞鶴の竹と共に成し遂げられた感動の達成でした。その後もいくつかの地方自治体が挑戦するもその後記録は破られていません。何が違うのでしょうか？私たちは勝つと決めた本気のチームが成し遂げた素晴らしい成果に感動します。そして、私たち人間は心のどこかでチームの一員でありたいと願っています。「チームの一員として世の中に価値ある何かを成し遂げたい！」人は皆、心の奥ではそう思っています。そして、それは本来目の前の仕事を通して手に入れることができます。

同時に、厳しい経験もしました。ある企業の経営チームづくりのご支援中に残念ながら倒産したのです。社長が社員に財

務状態を公開し、一丸となって再建計画に本気で取り組む決意をしたセッション1が終わった数日後のことでした。あと一年早くという悔しい思いで一杯になりました。この経験を通して、事業再生を支援している公認会計士の仲間と協働して再生支援も始めています。組織風土の力は戦略を凌ぐ。組織の中にたくさんのチームをつくりましょう！これからは「本格的にチームの時代」になると思います。形態はいろいろでしょう。しかし、生成発展を繰り返し、日に新たに成長するためには、連携して新しい価値を創り出す「チーム」が不可欠な時代が到来したと考えています。何十億人が国境を越えて繋がる時代。かつて、「アクエリアン革命」マリリン・ファーガソン著（堺屋太一氏監訳）を読んで衝撃を受けた世界が今、それが現実になろうとしています。

以下、堺屋太一氏の序文から引用。「透明の知性」を持った人たちの協議なきたくらみ。これまでの考え方が打ち崩され、新しい考え方に目覚める「透明の知性」が増え、それらが分野を超えて相互に連帯し始めた。（中略）それらが古い枠組みを突き崩す力となって、やがて社会全体の考え方と仕組みを根底から変えていく、それこそが「アクエリアン革命」と呼ぶものである。離れていても互いに引き寄せ合い、繋がり連携して、価値のあるものを創り出す日常が始まっています。

## ■おわりに

今回は、経営者や部門経営者の方々に、転機を活かし乗り越えるための「新しい選択肢」（チームコーチング）とその「可能性」を事例とともにご紹介させていただきました。そして、「郵便局の事例」「強いチームづくりのプロセス」「最前線から組織を変える」「部門連携チームの事例」、さらに「現場力を高める方法」についてご紹介させていただきました。

本書をお読みいただいた今、読む前とは違うどのような気づきがあったでしょうか？明日からの行動はどのように変化するのでしょうか？どのようなアイデアが浮かんできましたか？あなたが真に経営チームの一員、或いは組織変革チームのメンバーとなることで組織全体に変化が生まれます。その体験を通して、チームづくりをサポートすることが出来るかも知れません。成果と共に幸福度の高い組織へと流れが変わります。さらに、すべての利害関係者に影響を与え、社会に影響を与えながらさらに広がっていきます。

私たち人間には無限の可能性があります。しかし、可能性とは言い換えれば、「まだ、何もしていない状態」とも言えるのです。どんな大きな変化もはじまりは小さな変化から始まります。あなたはどのような一歩から未来づくりを始めますか？さらにこの一歩を確実にしたいというご要望があれば、個別のご相談や体験セッションをご用意しております。

[scsnakagawa@gmail.com](mailto:scsnakagawa@gmail.com) まで是非、お問い合わせください。

この度は、貴重な時間を使って最後まで読んでいただき誠にありがとうございました。コロナ禍、残念ながらカンファレンスを開催し直接お伝え出来ない中で、kindle 出版という新しいチャレンジの機会に恵まれ、こうしてお会いできたことに改めて心から感謝します。

「身体に老いはあっても、人間は成長し続けます。」日野原重明先生の言葉です。人生は学習の旅です。あなたの「英雄の旅」を心から応援しています。

すべての人と組織が転機を乗り越え、成長と貢献に生きる幸福度の高い組織が日本中に広がりますように。

2022年2月4日（立春）  
組織開発トレーナー 中川雅章

## ■プロフィール

中川雅章（なかがわ・まさあき） シナジー・クリエイションズ代表

- 組織開発トレーナー（PHP 研究所認定チームコーチ&ビジネスコーチ上級認定）
- 米国 NLP 協会認定 NLP マスタープラクティショナー
- PHP 研究所ゼミナール講師
- 一般社団法人ビジネスコーチ・チームコーチ連盟会員

1961 年生まれ。京都外国語大学英米語学科卒

キャノンマーケティングジャパン株式会社に勤務。直販営業、代理店担当営業、本社（エリア事業推進部）（人材開発本部）など 30 年間の企業体験を経て 52 歳で独立。現在、組織開発トレーナー（チームコーチ）として、民間企業をはじめ行政機関、医療機関の風土改革。組織の潜在力を呼び起こし、望ましい成果を創り出すお手伝いを行っている。「すべての人と組織が転機を乗り越え、成長と貢献に生きる幸福度の高い組織」が日本中に広がり、生産性の向上と共に幸福度の高い国になっていくことを信じている。