

# 卓越したチームが 卓越した企業文化を作る

著者：ジョン・カツエンバック

監訳：安原 祐貴

優れた企業文化の構築は、企業経営において戦略や業務遂行と並ぶ重要なテーマである。そしてイノベーションやデジタルイノベーションによって企業を変革させていくことが求められる今、それらを支える企業文化の重要性に対する認識は、以前にも増して高まってきている。では実際に企業文化の変革にチャレンジする際、検討すべきアプローチはどのようなものであろうか。本稿ではそのアプローチのひとつとして、チーム内のいくつかの習慣的な行動から企業文化へとその影響の輪を広げていく法を紹介する。(安原 祐貴)

共通の目的や目標にコミットしている人々は、互いに信頼しあえるための強力な基本原則を定め、企業文化の重要な要素を変えることができる。

拙書『「高業績チーム」の知恵 — 企業を革新する自己実現型組織』(ダイヤモンド社、1994年<sup>1)</sup>)を読んで、卓越したチームの経験とそうでないチームの経験の違いがよく分かった、という感想を耳にすることがある。こうした読者は、私たちが「真のチーム」と呼ぶものの価値観を理解してくれたのである。「真のチーム」とはすなわち、共通の目的や目標にコミットする人々と、多様なスキルや視点を受け入れる働き方によって作られるチームである。「真のチーム」では、仕事とメンバー相互に対する感情的コミットメントによって、メンバーは自分自身とチームメイトに互いの責任を課し合う。彼らはこうして迅速かつ効果的に仕事をしている。

だが、規模が大きく、メンバーどうしや仕事に対する結びつきがほとんど、あるいはまったくない無関心な文化の企業では、こうしたチームは独立して機能することが非常に多い。

このような場合、チームの効果は常に限定的なものに留まる。実際、スタンフォード大学のベナム・タブリージ (Behnam Tabrizi) 教授による調査<sup>2</sup>で、部署の枠を超えたチームの75%は機能不全に陥るという調査結果が出ている。こうしたチームは目標と最終責任が明確でない。部署の枠を超えたチームは、特定の事業や部署の中にあるチームより苦戦することが多いが、それには理由がある。チームの基盤が幅広いため、個人に対する敬意を育むのがはるかに難しく、メンバーが互いの仕事を大切にしようという気になりづらいのである。

私たちの多くは、卓越したチームの一員でありながら、文化から孤立した結果感じる、絶望や挫折、慰みが組み合わさったような感情がどういふものかを知っている。このほろ苦い感情は、古典的現代小説などにも描かれている。たとえば、ジョゼフ・ヘラーの『キャッチ=22』やケン・キージーの『カッコウの巣の上で』などだ。こうした小説では、主人公は権利を剥奪された人々と一緒に独自のグループを作るが、彼らの属するより大きな文化がそのグループをつぶそうとする。彼らは実質的に、

1: 原著: Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harvard Business School Press

2: Behnam Tabrizi, 2015. "75% of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional", Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/06/75-of-cross-functional-teams-are-dysfunctional>

ジョン・カッツェンバック  
(Jon Katzenbach)

PwC Strategy&のマネージングディレクターで、ニューヨークオフィスを拠点とする。組織文化とリーダーシップを研究・実践するStrategy&の研究機関、カッツェンバック・センターの創始者でもある。組織文化、リーダーシップ、チーム作りに関する著書多数。新刊書『最高の企業文化を育む「少数」の法則』(The Critical Few)の主著者。

安原 祐貴 (やすはら・ゆうき)  
yuki.yasuhara@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のシニアアソシエイト。小売・流通業、製造業を中心に、全社・事業戦略策定、営業組織変革、新組織体制設計などの幅広いプロジェクトに携わる。

「真のチーム」である。感情的なエネルギーがあふれ、目標に全力でコミットしているが、彼らは大きな組織と対峙しているので、たいてい生き残ることだけが目標になってしまう。この手の本は悲劇があった結末になることが多く、チームは解消し、メンバーは散り散りばらばらになり、大きな組織の文化は変わらない。

しかし、現実の組織ではもっと実りの多いことが起きる可能性があるのではないか。大企業も、従業員が「真のチーム」で働く経験を通じて彼らの感情的なコミットメントを引き出すことができるだろう。だが、それに適した雰囲気を作るにあたり、チーム内での相互の友好関係は必要になったときに存在しているもの、と置いてはいけぬ。そうした雰囲気は、組織全体で醸成していく必要がある。『キャッチ=22』の飛行士のように企業に対抗する受動攻撃的な姿勢を取ったり、『カッコーの巣の上で』の入院患者のように、大きな組織と戦ったりするのは、チームの活動を企業全体にとっての感情的エネルギー源と見なす必要がある。

最近ニューヨーク・タイムズ紙に掲載されたチャールズ・デュヒッグ(Charles Duhigg)の記事<sup>3</sup>は、チームがよりよい文化を育むのに役立つ資質のひとつをうまく捉えていた。この記事では、グーグルなどによって行われた、チームの特徴的なケイパビリティに関する研究について詳述されている。その研究では、うまく機能しているチームが持つ、ある基本指標が発見された。その基本指標とは、チームメンバーどうしがいくつかの行動規範によって互いに協調していることだという。こうした規範は暗黙的に、たとえば、会議の仕方を決定したりする

(順番に話すか、それとも重要なアイデアを思い付いたら話に割り込むか)。これは私たちが『「高業績チーム」の知恵』の中で、「働き方」の詳細へのコミットメントと呼んでいたものだ。

ここで重要なのは、詳細な規範が大切なのではなく、互いに信頼し合えるための強力な基本原則があることが大切ということである。言い換えると、この研究で明らかになったのは、(ハーバード・ビジネススクールのエイミー・エドモンドソン(Amy Edmondson)教授<sup>4</sup>が示すように)優れたチームとは「安全な場所」、つまりどんなチームメンバーも自由にアイデアを出すことができ、非難される恐れを持たない場所であるということだった。チームメンバーはリスクを取ることができ、そうすることによって速く革新的にかつ大きな決意をもって、機会をフル活用できる。一方、機能不全のチームでは、メンバーが他のメンバーのアイデアを受け入れない。メンバーは、リスクを取ることやオープンに語ることを恐れ、また必ずしも論理的ではないかもしれないが有益な洞察を提案することを恐れていた。

この「安全な場所」という要素に比べると、チームの能力の中の純粋に機能的な側面、たとえば、メンバーの職歴、経験、意欲、知能などは、成功にはそれほど関係がなかった。さらに、こうしたチームがスムーズに活動し始めると、上位の自社の企業文化に対しても、効果的に貢献できるようになった。

つまり、チームの感情的エネルギーがいくつかの明確な活動を通じて強化されると、チームはその熟達度と相互コミットメントを向上させ続けていくのである。このようなチームは、感情的エネルギーの源を形成して持続させ、周りの組織文化へも

3: Charles Duhigg, 2016. "What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team", The New York Times. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

4: "Amy C. Edmondson - Faculty - Harvard Business School", <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facid=6451>

そのエネルギーを広げていく。そうして他のチームはその感情的エネルギーを利用できるようになり、企業文化自体も、もっと熟練しエネルギーで、断固たるものに成長していくのである。

新刊書『最高の企業文化を育む「少数」の法則』（日経BP、2019年）では、前述したようなやり方で、チームの感情と習慣を大規模な組織のそれらと合わせるための、効果的で検証された手法について詳しく説明している。企業が文化の再構成を成し遂げるには、いったん認識されたらグループ間を超えて広がる重要な少数の行動に注目することが肝要である。それらは個人的な行動、たとえば、仕事の電話の相手に丁寧に対応する、などかもしれないが、それがチームの行動になると大きな効果を発揮し、業績の向上につながるのである。たとえば会議を開くとき、リーダーはいつでも「チェックイン方式（会議の冒頭にひとり一言ずつ話す時間を設ける）」を取ることがあるかもしれない。それは会議で必ず全員に自分の考えを発言させるためである。あるいは、チームのミーティングで問題が生じると、メンバーたちははっきりした解決法がなくても、なんらかの規範（多くの企業にとっては異文化的な規範）を定めることがあるかもしれない。自分たちにあったやり方を見つけ、繰り返しそのやり方に従うよう要求することでそのやり方を強化していくチームは、さらに大きな影響力を持ち創造性を高めていく。簡単に言えば、チームメンバーは互いに最終責任を課してこうした行動にこだわるのである。さらにこういったチームは、他のグループの手本になることができる。

あなたの企業でも、最も効果的な仕事をするチームの中に、間違いなくこうした実践例があるはずである。このような具体例を見つけ、それについて話し、明確な形で実行し始めれば、自社の企業文化の優れた側面が良い方向に強化され

ていく。そして何カ月もたたないうちに、こうしたやり方は加速していき、社内の他のメンバーにも影響を与えるようになる。こうして、チーム固有の特徴を企業文化に組み込み、最高の業績を生み出すチームを育成し、チームそのものより大きな組織の両方の感情的エネルギーを高めていくのである。

*“Great Teams Build Great Cultures” by Jon Katzenbach, strategy+business, May 17, 2016*