

組織の自律的運営

～ 主体性とベクトルに着目したマネジメント ～

主査 : 早川 勲 (アズビル株式会社)
副主査 : 板倉 稔 (株式会社ナレッジ)
研究員 : 伊藤 修司 (SCSK 株式会社)
根岸 翔 (テックスエンジニアリング株式会社)
山下 修司 (TIS 株式会社)
吉賀 博司 (株式会社インテック)

研究概要

個人がやる気をなくしてしまう。また、個人のやる気はあるが、組織が成果を残せない。このようなことが良くある。リーダーはどうすべきであろうか。実例を元に問題を構造化しと対策を明らかにした。

解決の鍵は、組織のメンバーの向かう方向(ベクトル)を合わせることで、個々人が自らやりたいと考える様にするのである。この2つはしばしば矛盾する。しかし、この矛盾を回避した事例がいくつかある。そこで、この矛盾を回避した事例と実際に起きた問題を構造化し、現実の場で使えるように整理した。

これにより、リーダーが個人と組織の軋轢を回避し、組織を活性化することができる様になるはずである。

1. 背景(はじめに)

当分科会では、まず各研究員から以下の点に関する事例を聞き、各自が現在抱える問題点を解決すべく研究を開始した。

- ・現在各研究員が置かれている職場環境と問題点
- ・問題点を解決する為に、各自が実施している取り組み

聞き取りの結果、「やりたいことをやらせてもらえない」、「やろうとしていたことができなくなる」、「ただやらされている」といった意見が散見された。

1日の大半を費やす仕事に対して、モチベーションが無くなっているという状況は望ましくない。モチベーションを高める事は仕事の質を高め、楽しく仕事ができる事に繋がる。その結果、個人の目標だけでなく組織の目標達成にも繋がるはずである。

本論文では、各研究員の聞き取り結果から見えた問題点を解決し、モチベーションを高める方法を研究した。

2. 事例

本章では、各研究員を取り巻く環境とそこから見えてきた問題点、問題に対する対策事例を分析した。

2.1 環境と問題点

各研究員から現在各自が置かれている環境について、以下の(1)、(2)の観点で聞き取った。

- (1) 環境

第2分科会

自身や配下メンバーを取り巻く社内の環境, 雰囲気, 事実

(2) 環境から生じている問題点

上記に挙げた環境の中にいることで生じている研究員や周りのメンバーの気持ちの変化, もしくは具体的な問題点

聞き取り結果を整理し, 表1に示す.

表の縦軸に研究員毎の聞き取り結果を, 横軸に各研究員を取り巻く環境, その環境から生じている問題点を記載する.

表1 : 環境と問題点

事例番号	(1)環境	(2)環境から生じている問題点
I	①大規模案件が収束し売り上げを見込める新規案件がほぼ無い ②問い合わせ対応や自社起因による不具合対応等の無償案件ばかりで売り上げにならない ③社内の予算達成, 利益率 XX%以内という数値に関する目標だけが指示される	a. 目標たり得る仕事が見出せず, モチベーションを維持できない
		b. 会社が決めた数値目標ばかりでやるきが出ない
II	①会社の目標管理に対して「ただやらされている」人間が殆ど ②上司もその状況を認識しながら許容し解決策を打たない ③目標設定で悩む他のメンバーに目標設定・管理のやり方をアドバイスできるスキルが無い	c. 上位目標にも適合し, かつそれを主体的に設定する方法がわからない
		d. 会社・組織の目標を「ただやらされている」と感じる部分があり, モチベーションが高くはない
III	①大規模案件を担当しているが, 方針転換もあり案件が停滞し先が見えない ②配下メンバー含め, 案件を達成するという大目標が失われている ③方針転換の後の方針も, 顧客都合で見直しが繰り返され, メンバーが仕掛中であった検討事項が無駄になるケースも多々ある ④短期的にも, 中長期的にも目標が立てられずモチベーションが上がらない	e. 目標を見出せず, モチベーション低下に繋がっている

IV	<p>①納期最優先の大規模案件を担当しているが、マネージャーとリーダーとメンバー間で進め方について考え方の違いが生じている。</p> <p>②特定の顧客を同じメンバーで担当しているため、開発プロセスやメンバーの思考が硬直化してきている。打開策を見つけない</p>	<p>f. 案件に一体感がない</p> <p>g. 会社や案件の方針が変化しても、現場が気付かない。結果、今までの考え方や仕事の進め方が実態に合わないことに気づかない。</p>
----	---	--

2.2. 対策事例

表1の問題事例とは独立に各社で成功した類似事例の対策を列挙した。また、その対策事例について、メンバーの内側と外側どちらに働きかけているのかを分類した。

(1) 対策分類と (2) 対策事例内容を表2に示す。

表2：対策事例

対策番号	(1) 対策分類	(2) 対策事例内容
i	メンバーの外側	上位の目標とメンバーの目標が同じであるように見せる：社会・顧客・会社の要求を抽象化し、メンバーの目標と同じであるように見せる。
ii	メンバーの外側	目標の分解とスモールゴールの設定：上位目標を分解し、メンバーが達成できそうと思える少しだけレベルの高い目標やゴールを設定する。
iii	メンバーの外側	メンバーにあったテーマの明示：会社や部門の目標をメンバーのレベルにあわせて置き換え、明示する。
iv	メンバーの外側	得意分野とセットで割り振る：メンバーの得意分野と新しい挑戦のバランスを考慮しながらミッションを与える。
v	メンバーの内側	メンバーが自ら目標を設定：上司が個々のメンバーに期待するテーマを与える。メンバーは、そのテーマを受けて自らの目標を検討し自己申告する。
vi	メンバーの内側	QCサークルの活用：現場の改善活動を実践する。活動成果よりもプロセスを重視する。
vii	メンバーの内側	目的や危機感の共有：関係者全員で目的や危機感を共有し、メンバー自身の使命感を引き出す。

2.3. 問題事例と対策事例の考察

本節では研究員の抱えている問題事例に、各社で実施された対策事例を用いることで問題を解決をできるか考察する。考察することで、対策事例から導いたモチベーションを向上させる要素を導き出す。

2.3.1項では、表1の問題事例と表2の対策事例を当てはめて有効かを考察する。整理した結果を元に、2.3.2項でモチベーションを向上させる要素を考える。

2.3.1 対策事例はどの問題事例を解決できるか

各々の問題事例に対して、対策事例を実践することで、有効かを考察した。

例えば問題事例に含まれる表1の環境から生じている問題点aで掲げられている「会社が決めた数値目標ばかりでやるきが出ない」に、表2の対策事例番号iで挙げている「上位の目標とメンバーの目標が同じであるように見せる」を適用した場合、下記の理由で問題点を解決できると考え

第2分科会

た.

- (1) 対策事例で解決した問題点は、メンバーに与えられた目標が自身の目標と一致していないと感じることであり、「会社が決めた数値目標ばかりでやるきが出ない」問題点に類似していると考えた。
- (2) 対策事例では上位の目標とメンバーの目標が同じであるように見せる事で、自身のやる気の方向（ベクトル）と組織・社会のベクトルが一致する効果が確認された。表1の環境から生じている問題点 a でも上位目標とメンバーの目標が同じであるように見せる事で、自身のやる気のベクトルと組織・社会のベクトルが一致する効果が期待できると考えた。

判定結果を整理し、表3に示す。表の縦軸に問題事例から導き出した各問題点を、横軸に各対策事例の判定結果を記載した。

表3：対策事例はどの問題事例を解決できるか

問題事例に含まれる環境から生じている問題点	i	ii	iii	iv	v	vi	vii
a. 目標たり得る仕事が見出せず、モチベーションを維持できない	○	×	○	○	×	×	○
f. 案件に一体感がない	○	×	○	○	×	×	○
b. 会社が決めた数値目標ばかりでやるきが出ない	×	○	×	○	○	○	×
d. 会社・組織の目標を“やらされている”と感じる部分があり、モチベーションが高くはない	×	○	×	○	○	○	×
g. 外部環境や会社や組織の変化に現場が追い付いておらず、今までの考え方や仕事の進め方が実態に合わなくなっている	×	○	×	○	○	○	×
c. 上位目標にも適合し、かつそれを主体的に設定する方法がわからない	×	×	×	○	×	×	×
e. 目標を見出せず、モチベーション低下に繋がっている	×	×	×	○	×	×	×

2.3.2 モチベーションを向上させる要素

表3の結果から、各々の問題事例を解決できる対策事例が複数あることが分かった。

問題点 a と f には、対策事例 i, iii, iv, vii が有効である。

この問題点に共通するモチベーション低下の原因は、メンバーのやる気の方向（ベクトル）が上位目標とずれている事である。故に「メンバーにあったテーマの明示」事例と「得意分野とセットで割り振る」事例と「上位の目標とメンバーの目標が同じであるように見せる」事例と「目標の分解とスモールゴールの設定」事例は、メンバーのやる気の方向（ベクトル）と上位目標のベクトルを合わせる効果が期待できるため、何れかの対策事例でも効果がある。個々人のベクトルを上位目標に合わせることで、モチベーションの向上が期待できる。

問題点 b と d と g には、対策事例 ii, iv, v, vi が有効である。

この問題点に共通するモチベーション低下の原因は、メンバーが主体的に目標を設定できていないためである。故に「QCサークルの活用」事例と「目的や危機感の共有」事例と「メンバーが自ら目標を設定する」事例と「メンバーにあったテーマの明示」事例は、メンバーの主体的な行動を促す効果が期待できるため、何れかの対策事例でも効果がある。主体性を個々人に持たせることで、モチベーションの向上が期待できる。

ベクトルと主体性が問題の根本原因でもあり、対策の根本要素でもある。故にベクトルと主体性を解決することでモチベーション低下の問題を解決できると考える。

これらを纏めた結果が表4である。

表4：対策事例から導いた根本的要素

対策事例から導いた根本的要素	i	ii	iii	iv	v	vi	vii
個々人のベクトルを上位目標に合わせる	×	○	×	○	○	○	×
主体性を個々人に持たせる	○	×	○	○	×	×	○

3. モチベーションのマネジメント

個々メンバーのモチベーションのベクトルが上位組織（多くはプロジェクトや自社や顧客）の目標に繋がるよう、リーダーが適切にマネジメントすることで、組織の能力を最大限に発揮することができる。

前章までの考察で、モチベーションに影響するキーワードに『ベクトル』と『主体性』の2項目を挙げた。

組織の単位は様々であるが、本章では「チーム」単位を主眼に、リーダーがどのような考え方・行動によってベクトルと主体性をマネジメントすべきかを整理する。

なお、本章では”個人”と”メンバー”の表記を下記の意味で使い分ける。

個人：チームを構成する最小の単位で、単に一人の人間を指す。

メンバー：チームに属している、個性を持った実在の人間。

3.1 モチベーションのベクトルと主体性をマネジメントする手法

組織の向かうべき方向と個々人のモチベーションの方向（ベクトル）を合わせ、なおかつ個々人の主体性を保つためには、目標を創出すること（以下、「創出」で表記）、および目標を設定すること（以下、「設定」で表記）が必要である。

能力が発揮できていないチームでは、多くの場合目標の創出や設定ができていない。

チームの能力を発揮させるためには、3.1.1以降に述べる手法を執るとよい。

⇒付録[図1]モチベーションのベクトルがチームのパフォーマンスに繋がっていない状態

⇒付録[図2]モチベーションのベクトルがチームのパフォーマンスに繋がっている状態

3.1.1 創出

“創出”とは、上位組織の目標から個人単位の目標に分解することである。

2.2節の対策事例では、表2の対策番号vii（目標の分解とスモールゴールの設定）に見られる手法である。

創出は、以下の二段階で行う。

第一段階：上位組織の目標からチームの目標を創出する

チームの目標は、上位組織の目標をチーム単位に変換もしくは分解する程度（例えば、品質向上という上位組織の目標に対して、人材育成というチーム単位の目標を変換する等）で、この段階ではメンバーの具体的な役割やタスクを確定しなくともよい。

チームの目標を創出する際には、顧客の状況やチームの状況等、様々な要素を勘案する。

⇒付録[図3] 上位組織の目標からチームの目標を創出

第二段階：チームの目標から個人の目標を創出する

ここでは、メンバーの特性等を加味することはあまり重要ではなく、チームの目標達成に必要な役割を抽出し、それぞれの役割に求める素養や成果から個人の目標を創出する。

⇒付録[図4] チームの目標から個人の目標を創出

3.1.2 設定

“設定”とは、単に前項で創出した目標をメンバーに与えることではなく、必要に応じてメン

第2分科会

バーにとって魅力的な別の目標に作り替える行為を指す。

前項までで創出した個人の目標は、チームの目標から上位組織の視点で抽出されたものであるため、必ずしも個々メンバーのベクトルが向き得るものであるとは限らない。

多くの場合、リーダーが創出しただけの目標をメンバーに与えているため、メンバーの主体性が尊重されない。メンバーは、自身の主体性が無視されると、その目標にベクトルを向けることができない。即ち、メンバーのモチベーションが低下しているという状況を招いているのである。

従って、リーダーは前項で創出した個人の目標を、メンバーの特性等を加味して、個々メンバーにとって魅力的な目標に作り替える必要がある。

これは、平易な表現をすると、「目標のすり替え」である。メンバーには、あたかも「自身のやりたいことをやらせてもらっている」ように感じさせつつも、その成果がチームの目標、延いては上位組織の目標達成に繋がるようにリーダーが設定する必要がある。

これは、2.2節の対策事例では、表2の対策番号iii（メンバーに合ったテーマの明示）などに見られる手法である。

⇒付録[図5]個人の目標をメンバーに適合化（場合によってすり替え）

⇒付録[図6]ベクトルのマネジメントによってチームの能力が最大限発揮できている状態

なお、メンバーの特性を基にして目標を作り替える（すり替える）には、常日頃からリーダーがメンバーの特性を掴んでおけるような”基盤”（信頼関係の醸成等）が必要である。

基盤については3.2節で論じる。

3.2 基盤

3.1節で述べたマネジメントが最大限に効果を発揮するために必要な基盤について、研究員の経験則から導き出した。以下に補足すべき事項を述べる。

3.2.1 リーダーの育成

目標の創出・設定をするリーダーは、単に業務遂行能力やコミュニケーション力が高いだけでは務まらない。リーダーは、何もないところから目標を創出し、チームやメンバーに魅力的な目標を設定し、目標実現に向けて挑戦する力が必要である。

組織やチームの変革を推し進める役割を担うリーダーに必要なのは以下である。

- ①経験を理論に高める思考能力（個々の経験を誰でも再現可能な状態にすること）
- ②則天去私（私心にとらわれず、天地自然の法則や普遍的な妥当性に従うこと）
- ③高度な倫理観（コンプライアンス遵守、一貫した対応、ぶれない心）
- ④聡明さ（状況を的確に把握して冷静な判断を下すこと）
- ⑤パッション（周囲を巻き込むことができる力、あきらめずに最後までやり抜く力）

組織はこれらの要素を備えたリーダーを育成する仕組みを有していなければならない。変革を推し進めることができるリーダーを継続的に育成することができる組織は、継続的に目標を達成し、成長できる組織であるといえる。

3.2.2 リーダーとメンバー間の信頼関係

3.1節で述べた、「ベクトルと主体性のマネジメント」は、リーダーとメンバー間の信頼関係がなくては成立しない。信頼関係を構築するために、リーダーは、メンバーにとって以下の存在でなければならない。

- ①メンバーの仕事の役に立つ（メンバーが仕事を進める上で必要不可欠な存在となる）
- ②メンバーから尊敬される（尊敬するリーダーと気軽に話せることにメンバーは価値を感じる）

組織やチームには様々な経験と能力を持ったメンバーが所属している。リーダーはメンバー一人ひとりと向き合いながらそれぞれの特性にあわせたやり方で信頼関係を構築しなければならない。信頼関係を築くことができると、メンバーはリーダーに「支えられている、活かされている」と

第2分科会

いう想いを持つことができる。

3.2.3 チャンスを与える組織文化、育成中心の考え方と評価制度

大規模で複雑なプロジェクト、方針変更、短納期、要員不足等、組織とチームを取り巻く環境は厳しい。このような環境下では、難易度の高い仕事は、経験豊富なメンバーに優先的に割り当てられ、成長の機会は均等に配分されない。収益や効率重視の組織やチームでは失敗が許されず、周囲も失敗を素早くフォローする余裕はない。

メンバーに主体性を与えてやる気を引き出すためには、育成中心の考え方に基づく人員配置が必要である。経験やスキルが不足していたとしても、メンバーに成長のチャンスを与え、メンバーがチャレンジしやすい状況を作り出すことである。

また、仮にメンバーが失敗してもその失敗を素早くフォローすることができる範囲を見極めて、その範囲でメンバーに裁量を与え、挑戦を促す配慮が必要である。育成を主眼においた組織編成、チーム編成、ジョブローテーション等がそれにあたる。

これらの組織文化や考え方を浸透させるためには、結果のみならずプロセスや挑戦した勇気を評価する組織のルールや仕組みが必要である。

3.2.4 メンバーの成長と業績向上・社会貢献の両立

メンバーは役に立っていると実感することで、献身的になり、能力を最大限に発揮する。このような状況を作り出すためには、目標の実現とメンバーの成果や成長が、

- ①会社・組織の業績向上
- ②顧客や社会への貢献

につながっていること、もしくは、つながっているように見せる必要がある。

そのためには、目標の実現とメンバーの成果や成長が、短期的な収益のためではなく、中長期的で継続的な成長や発展につながっていくように組織を設計する考慮が必要である。

4. まとめ

昨今、我々の働き方は実に多様化してきている。

従って、働き方に適したマネジメント手法を選択し、実践することは重要である。しかしながら、どのような働き方でも基礎となる要素があり、この要素に関するマネジメントを疎かにしてはならない。

どのような働き方でも基礎となる要素のひとつが、我々が常に”組織の中にいる”ということである。

組織では、必ずリーダー（マネジメントする側）とメンバー（マネジメントされる側）という階層構造が生まれ、リーダーは組織の能力を発揮する責務を負う。

組織が能力を発揮できるかは、メンバーのモチベーションに大きく左右される。このことは誰でも実体験として理解されていると思料する。

本論では、実際の各研究員の問題点と対策事例を分析することで、『ベクトル』と『主体性』に焦点を当ててマネジメント手法を体系化した。この手法は、働き方の異なる各研究員の事例(事実)から導き出した手法であるため、どのような働き方においても常に適用できると考えている。

今後、様々な場面で組織のマネジメントに関する課題に直面すると考えられるが、その解決の中で本論における手法を適用し、組織の能力を最大限に発揮していきたい。