

輝く組織、輝く個人

チームコンピテンシーという視点

鈴木康司、江田郁代

コンピテンシーの限界？

コンピテンシーという概念が人材マネジメントの世界で市民権を得るようになって数年が経過した。その使われ方も、ハイパーフォーマーの成果行動を抽出し、それに倣おうとするコンピテンシーモデル化の時代から、社員一人ひとりの成果行動に焦点を当て、強みと弱みをありのままに把握しようとする個人化の時代へと移り変わってきている。この流れは間違っていない。スピードが要求される経営環境ではモデルなどすぐに陳腐化してしまうからである。したがって、社員個々人に注目し、そのコンピテンシー的特性を活かそうとする方向でコンピテンシーを使っている企業は正しい。しかし……

「しかし……」というつぶやきが、クライアント——特にトップマネジメント——から漏れ始めてきている。コンピテンシーの導入定着に真摯に取り組んでいる企業のトップほど、コンピテンシーの「限界」を敏感に感じ取っているのだ。それは二つの懸念として表されている。一番目は、「会社全体をリードする立場にある幹部社員は、本当にコンピテンシーだけでよいのだろうか」という懸念である。二番目は、「確かにコンピテンシーは今までの能力評価よりも客観的だし、育成にも使えるし成果に結びつく可能性も高い。しかし、会社の力が高まっているという実感が湧いてこない」というものである。一番目の問題に対しては、前号のワイアットレビュー（「日本変革リーダーシップ論」）において、いくつかの方向性を提示した。本号では二番目の問題に対する我々の考え方を述べてみたいと思う。

力が満ち、前進する

企業のトップマネジメントが言うところの「会社の力が高まっているという実感」とは何か。もちろん、業績の向上というものも含まれているだろう。しかし、より本質的には、「会社全体に力が満ち満ちて、前に進んでいるという確信」を得たいと思っておられるのではないだろうか。今や日本の企業に蔓延する雰囲気として、明るい未来を期待できず、出口がなかなか見えてこないといった、重苦しい不安感、閉塞感が見られるのではないか。ゴールが見えない状態だからこそ、社員の間では、自分たちを強力にリードし、導いてくれるカリスマ的リーダー待望論が出てくるのだ。しかし、そんなリーダーに恵まれるケースはあまり現実的ではない。現在のトップマネジメントにとっても

ら色の未来予想図を描くのは困難であり、もやもやとした不安感があることに関しては社員とほとんど変わるところがないのである。ただ、社員と異なるのは、神頼み的なリーダー待望論はトップマネジメントには決して許されないということである。そこで、いかにして現有のリソースを最大限に活用して、「前進する組織」を作り出すかに苦悩しておられるというのが実情であろう。そうして出てきたつづやきが、「コンピテンシーを入れてみたものの、会社の力が高まっているという実感が湧いてこない」というものなのではなかろうか。

行き過ぎた成果主義を補完し発展してきたコンピテンシー、社員個々人の実力の高まりには確かに効力を発揮しているとみなされているコンピテンシーをもってしても、会社を前進させるドライバーとはなり得ないのだろうか。なぜ、個々人の実力の高まりが、会社全体の力の高まりにうまく結びついていかないのだろうか。

我々はこの問題に対し、二つのアプローチを提示したいと思っている。それは、「モチベーション」と「チームコンピテンシー」である。それらを述べる前に、まず、トップマネジメントが求めている「会社の力が高まっている＝力が満ち、前進している」状態とはどのような状態を指すのか、きちんと掘り下げてみる必要がある。

輝く組織、輝く個人

力が満ち、前進している状態とは、まさに組織として輝いている状態であろう。「輝く組織」で重要なことは、その構成員それぞれが輝いていることである。つまり、カリスマリーダーだけが輝き、他のメンバーの影が薄いような組織ではなく、メンバーそれぞれが、その人らしく輝いている。人が「自分は今、生き活きと輝いているな」と思える瞬間とは次のような場合ではないだろうか。

- ① 成長できているという実感がある
- ② 今までとは違うことをやっている(脱マンネリ)
- ③ 共に進み尊敬し合える仲間がいる
- ④ 社会的に意義のあることをしている
- ⑤ 周囲に存在／価値を認知されている
- ⑥ 完全燃焼しているという実感がある(脱不完全燃焼)
- ⑦ 手の届きそうなところにゴールが見えている
- ⑧ 外部に仮想敵国がある(アドレナリンを放出させてくれるライバルの存在)

明るい未来を信じていることができ経済が右肩上がりの状況(すなわち、希望に満ちた時代背景)であれば、特に何の手を打たなくても、このような状態は自然とできていた。しかし今は先が見え

ない状況である。暗闇の中で少しずつでも前進するためには、誰かが手を差し伸べてやらなければならない。そこにモチベーションの重要性が生まれる。

①、②を見ていただきたい。今までと違うことをしたり、成長しようと思えば、一人で行うより、人と刺激し合う、切磋琢磨する、うまい具合に乗せられていく、というように他者とシナジーを発揮しながら行ったほうがより効果が高いのではなかろうか。つまり、輝く状況は、個人単位ではなく、チーム単位で作り出していくべきである、という観点である。個々人に着目している限り、1+1は2でしかない。しかし、チームという単位でとらえれば、1+1が2より大きくなる可能性が高いのだ。我々は、ここにトップマネジメントの疑問(「コンピテンシーを導入して、社員個々人の実力は高まってきたように思えるが、会社全体の力が高まってきたという実感が湧かない」)に対する解があるのではないかと考えている。社員個々人のコンピテンシーを把握して伸ばしてきたように、チームを一個の人格とみなし、それが発揮しているコンピテンシー(チームコンピテンシー)を伸ばしていく方法を考えていく必要があるのだ。

第一のアプローチ:モチベーション

ー 従来のモチベーションはマイナスをゼロに戻すものでしかなかった ー

従来のモチベーションの態様をあげてみよう。

①コミュニケーション強化型

(ア)オフでの接近

- ・プライベートな場(例えば飲食)で、話をじっくりと聞いてみる

(イ)オンでの接近

- ・話しやすい雰囲気を作る
- ・自分から話しかける

②環境変化型

(ア)新しい仕事を与える

(イ)ローテーションする

③カンフル剤型

(ア)追い込み(「目標達成まであと〇〇万円」など)

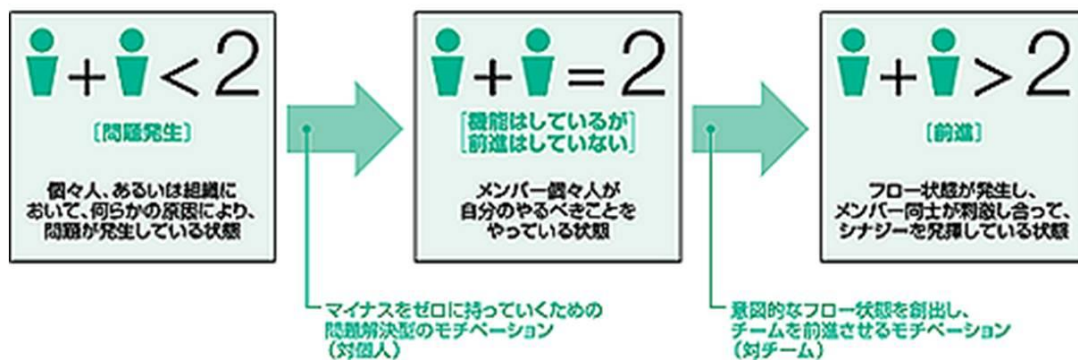
(イ)キャンペーン(「10位以内に入ったら賞品！」など)

「モチベーション」は古くからあり、誰もが知っている概念である。その重要性は誰も否定していないものの、基本的には個々人の上司にまかせられており、会社全体としてまじめに取り組むことは少なかったように思われる。従来、上司が行っていたモチベーションは、どちらかという問題解

決を目的としたものが多かったのではなかろうか。つまり、何らかの原因で問題を発生させている部下に対して、どうにかその問題を解決して±ゼロのところまで持っていかうというものがほとんどであった。特に問題のない社員に対しては、あまり省みられることのなかった人材マネジメント手法なのである。

ところが今や問題のない社員すら進むべき方向がわからず途方に暮れる時代である。従来のようなマイナスをゼロに戻すためのモチベーションではなく、ゼロの状態からプラス α を生むための、言い換えれば、前進するための積極的なモチベーションが求められているのである。さらにそのモチベーションは、上司から部下個々人に向けられる、いわば閉じた 1 対 1 関係の中での動機づけではなく、チームを一個の人格としてとらえたうえでの、チームに対して向けられるオープンな動機づけである必要があるのだ。

図1: 前進する組織のためのモチベーションのあり方



第二のアプローチ: チームコンピテンシー

— 会社全体の實力の向上には、チーム単位でコンピテンシーを把握する視点も不可欠である —

人が自分の持っている力(コンピテンシーと言ってもいい)を最大限に発揮するのは、実は「輝く組織」のメンバーであるときなのではないか、と我々は考えている。ところが、今までコンピテンシーは個人の見極めを重視するあまり、チームという単位で力を把握するという視点では活用されてこなかったきらいがある。もちろん、個々人をコンピテンシー的に見極めることによって、より客観的な評価ができるようになったことは事実である。ただ、会社全体の力を向上させるためには、個々人の實力の向上だけでなく、組織という単位で實力をとらえる視点もまた重要であることを、もっと強調していくべき時期にきていることはひしひしと感じている。

そこで、輝く状態の診断(チームコンピテンシー)を試みたい。チームを一個の人格とみなし、Plan-Do-See のマネジメントサイクルで、どのようなチームコンピテンシーを発揮していればチームとして輝いていると言えるのかを以下にあげてみる。

Plan: 従来から一歩前進したアイデアや企画が生み出されている(前年度と比べて、変わったことに取り組んでいる)

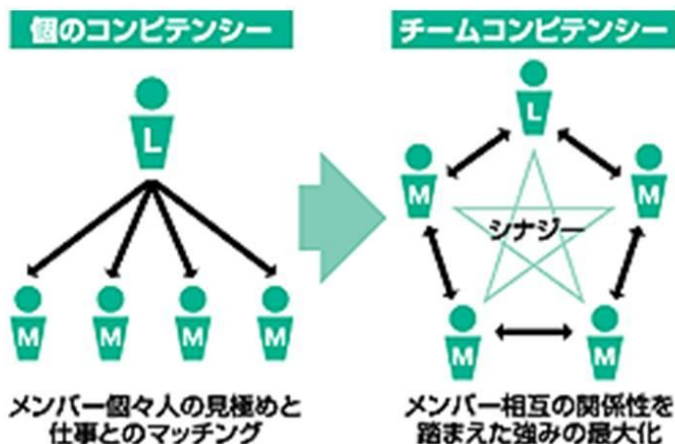
Do : アイデアや企画が実行計画に落とされて、役割遂行されている(前年度に比べて、明らかに、異なることを実行している)

See: チームが出した成果がきちんと検証され、バージョンアップの改善策が出ている

どれも、コンピテンシー的な能力の把握に慣れた方であれば、特別なことではないだろう。ただ、これまでと異なる視点があるすれば、コンピテンシーを把握する単位である。チームとして前進しているのかどうかを重視するのだ。つまり、「I(私)」を主語として振り返るのではなく、「We(私たち)」を主語としてこれまでの取り組みを振り返ろうとする視点である。

例えば、チームとして、「従来よりも前進したアイデアや企画が生み出されていない」場合、どのような打ち手を打つべきか？ 現在のコンピテンシーの使われ方であれば、「Plan において高いコンピテンシーを発揮している社員をリーダーとして投入する」ということになるはずである。一方、チームコンピテンシーの考え方では、まず、なぜ、チームとして「Plan」が弱いのかを見極める。もしかしたら、メンバー全員がアイデアパーソンばかりで収拾がつかないだけなのかもしれない。4 番バッターだけの野球チームが機能しないのと同様、アイデアパーソンだらけだからといって、いいアイデアが生まれるとは限らない。ここで投入すべきは、むしろ、調整役のコンピテンシーを発揮できる人材なのだ。チーム全体での問題点を見極めておかないと、「メンバー個々人の Plan コンピテンシーは高い。さらにもう一人、もっと Plan コンピテンシーの高い人材を投入したのに、組織としての Plan の力が一向に高まってこない」という状況を招くことになるのだ。

図2: 前進する組織のためのコンピテンシーの視点



チームコンピテンシーを高めるための打ち手: フロー状態の創出

最後に、チームコンピテンシーという概念を導入したときのリーダーの役割に言及したいと思う。成果主義の時代になって、個の自律ということが叫ばれている。それは重要なことだし、自律的に考え動けることはプロとしての最低必要条件である。ただ、昨今の風潮として感じるのは、個の自律を重んじるあまり、連携(連帯)の重要性が相対的に低下してはいないかということである。今も昔も連携の重要性に変わりはない。むしろ、上述のとおり、個の力の最大化を追求していくと、実は連携に行き着くのだ。リーダーの役割は、いかに連携がうまくいく状態を作り出せるか、個のみならず、チームに対しての動機づけを適切に行っていくか、という点にあるのではなかろうか。よい連携を創り出した企業では、社員個々人の実力の向上が何倍にも広がって会社全体の力の高まりにつながっていく。一方、連携づくりに失敗すれば、社員個々人の実力は向上しても、全体としてみれば会社の力は向上していない、という結果を招くのだ。

チームという単位でコンピテンシーを考えようとするれば、リーダーに求められる役割は一つである。より、正確に言えば、どのリーダーに対しても共通に求められている役割は一つになる。それは、「フロー状態の意図的創出」であると我々は考えている。チームのメンバーがそれぞれ与えられた役割を果たしているというだけでは、「前進」は生まれえない。前に進むには、フロー状態、すなわち、お祭りのように全員の心が沸き立ち、共通の目的に向かってチームが一丸となっている状態を意図的に作り出すことが必要なのだ。当然のことながら、常にフロー状態を作り続けてしまうと、部下を疲弊させるだけで、むしろ逆効果にはなる。しかし、1年間を通じて、フロー状態のない組織では、活力は生まれ得ないのではないだろうか。フロー状態を通じてこそ、個人の成長が促進され、「輝く個人」「輝く組織」が生まれるのではないか。

フロー状態を作るには、チームメンバーの心が燃え上がるような動因であれば、いろいろな手法が考えられる。例えば、健全な仮想敵国を外部に作り、「あそこには負けたくない」という気持ちでメンバーをまとめることでもいいだろう。あるいは、短期間の中に明確なゴールとその効果(今は大変だが、これをやり遂げれば、〇〇に貢献できる)を示すのも有効であろう。このような仕掛けを意図的に作り、チームを前進させることがリーダーの役割になるのではなかろうか。

今回は、現在のコンピテンシーの中で欠落してしまった視点、すなわちチームコンピテンシーという視点を提示した。チームコンピテンシーは、評価という次元ではなく、いかに組織を活性化させ、前進させるかという観点から論じられるべきであろう。その意味では、事業部長や役員以上の方々のマネジメントとして必要不可欠の視点ではないだろうか。今後、チームコンピテンシーを発揮させ、組織を前進させるためのモチベーションについても、研究と実践を重ねていきたいと考えている。

(文責)

リビングロース・コンサルティング株式会社

コンサルタント・代表取締役 江田 郁代

URL: <http://www.livinggrowth.co.jp/>

組織は 人が 生きて 成長する場

Living & Growth

そこが活力と熱中とプライドで

漲る場所となるためのお手伝いをいたします
