

# 団結力を高める人事

組織のメンバーを一致団結させて実行力を高める知恵と工夫

デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー  
鵜澤 慎一郎



## 第1回 団結力に秀でた組織の成功要因

### シリーズのはじめに

2011年は東日本大震災や原発問題をはじめ、日本の社会環境や生活基盤を大きく揺るがす問題が勃発した激動の年であった。また、グローバルでも欧州の金融不安や自然災害での経済的な混乱等、まさに試練の年であったといえる。一方でそのような困難で不透明な時代を切り開く突破口として、“組織の一体感や一致団結することのパワー”が再評価・認識された1年ともいえる。日本では被災した当事者たちが協力し合いながら一丸となって復興を目指している姿がニュースとして世界に配信され、暴動や反乱を嫌い、協調的な問題解決を図る日本人の伝統的な行動様式が高く評価された。またアフリカのチュニジアで起きたジャスミン革命では従来のような武力行使ではなく、Facebookやtwitterという新しいソーシャルメディアの後押しで、国民が1つになって民主化を成し遂げた。

企業においてはどうか？ その1つの答えを探すべく、デロイト

では優れた会社のリーダーシップスタイルや成功要因を事例インタビューによって調査し、成功している会社はすべて“As One”（一致団結・1つになること）に秀でている、そのための工夫や仕組みがよくできていることを明らかにした（詳しくは『As One 目標に向かって1つになる』プレジデント社）。

今回の連載では翻訳本にあるグローバルでのケーススタディとは異なる事例紹介として、我々がコンサルティングの機会と一緒にお仕事させていただいた日本企業・外資系企業のキーパーソンへのインタビューを通じて、プロジェクトや仕事を成功に導くために、どうやって一致団結したのか、その結果としてどのような効果をもたらしたのか等を紐解いていきたいと思う。

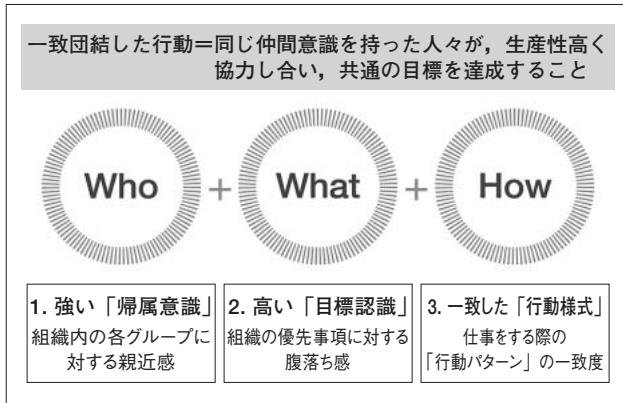
### 一致団結することの 大切さと難しさ

“組織の一体感や一致団結することのパワー”はご自身がチームで成果を挙げた経験を振り返っていただけるとイメージしやすいと

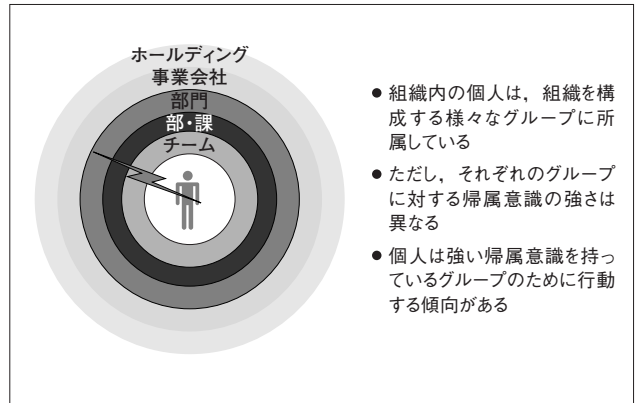
思う。例えば学生時代にスポーツ大会で勝つためにチームメイトと一緒に力を合わせた結果、厳しい練習に耐えることができた、試合に勝つことができたという経験。会社に入ってから自分1人では決してできないスケールの大きいプロジェクトや仕事を他のメンバーとの協働や助け合いによって成し遂げた経験。一致団結することがモチベーションを高め、単なるメンバーの力量の総和以上のパフォーマンスや新たな付加価値を生むことについては優れた企業経営者がしばしば言及している。

他方で、一致団結することが大切だと分かっている、その実現が難しく、うまくいかないことが増えていることも最近実感する。その背景にはグローバル化の進展で、異なる言語・文化・価値観を持つ人々との連携が不可欠になり、これまでの日本人だけの“あ・うんの呼吸”のようなコミュニケーションが機能しなくなっていること。同じ職場であっても多様な雇用形態の人材（正社員・契約社員・派遣社員・アルバイト等）が混在し、利害関係が一致し

図表1 「一致団結」の度合いを図る3つの視点(Who-What-How)



図表2 帰属意識：自分にとって、心地よいホーム(居場所)はどこか？



ないこと。仕事やプロジェクトの進め方を効率化するために役割分担の明確化や分業の推進で、自分の担当業務以外が見えず、全体最適の視点が欠けること等が挙げられる。

## 団結力を機能させる3つの成功要因とは？

大切だと分かっているけれど、実際にうまくできないというジレンマを解消するためにどのような打ち手が考えられるだろうか？ デロイトでは人々の集団の中でどのように組織力が発揮されてきたか、2年前にグローバル研究プロジェクトを立ち上げ、組織におけるコラボレーションやリーダーシップに関する学問的な論点の整理をはじめ、60の詳細なケーススタディを行った。このケーススタディでは19の産業分野、様々な国における一致団結した集団行動の成功事例を分析し、その結果として、「高い帰属意識」「高い目標認識」「一致した行動様式」という3つ

の成功要因を特定した(図表1)。

### 成功要因① 帰属意識：組織内グループに対する親近感

1つ目の成功要因は、組織に所属するメンバーが、自ら組織全体の一員であることを真剣に自覚している状態である。身近なグループ(部・課など)に対してのみ仲間意識を持っている人や、組織に対して傍観者のような意識の人からは、組織全体への貢献が期待できない。組織に対する「強い帰属意識」は、アクションを起こすための重要な要因である(図表2)。

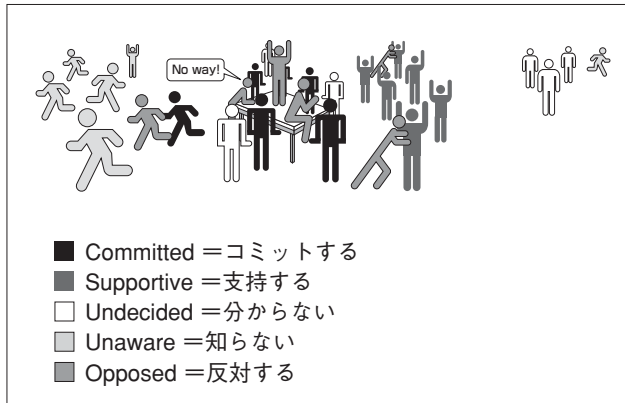
それでは具体的に帰属意識を高めるためにどのようなアプローチが有効であろうか？ 企業はほとんどの場合、階層的な組織構造を持っている。このような場合、その一部に属する個人から見ると、階層の異なる様々な組織に同時に所属していることになる。例えば、A社における営業マンは、A社、コンシューマ事業本部、コンシューマ営業本部、第一営業部、関東

営業課にそれぞれ所属しているといった具合である。この営業マンは、これらグループのどこかに最も強い帰属意識を持っているはずで、例えばそれが第一営業部だとすれば、第一営業部長からのメッセージは、例えば社長や関東営業課長からよりも強く彼に響くことになる。組織のリーダーは、集団として強い帰属意識の対象となるポイントを見つけ、そこを起点に戦略実行に向けた指示出しを実施することで、メンバーからの貢献を期待できるようになる。

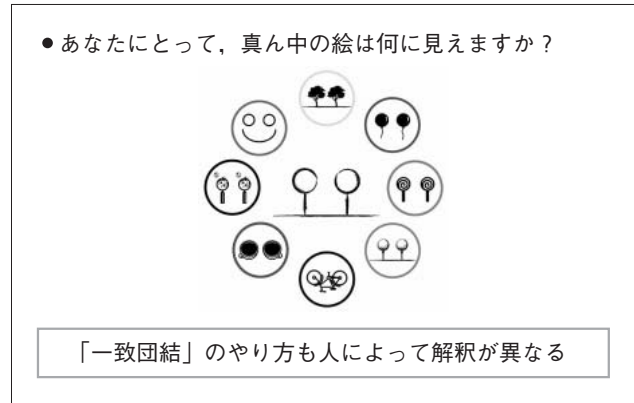
### 帰属意識のまとめ：

- ① 組織のメンバーは、組織の様々なグループ(階層・部門等)に対して、それぞれ異なる親近感を抱いている
- ② 組織のメンバーは、強い帰属意識を持っているグループのために行動する傾向がある
- ③ 帰属意識の所在を把握することで、戦略・施策を落とし込みやすい経路を特定できる

図表3 目標認識：腹落ち感の違いが本気度や抵抗に直結する



図表4 行動様式：物事の見方は人によって異なる



**成功要因② 目標認識：**  
**優先事項に対する腹落ち感**

2つ目の成功要因は、戦略の実行局面において、目標達成に向けて必要とされる行動を個人レベルでコミットしたメンバーが、一定数以上組織の中に存在していることである。これは、目標に対して「腹落ち」した状態を指し、「高い目標認識」がリーダーの求める結果に対して積極的に貢献する気持ちの原動力になっている（図表3）。

それでは具体的に目標認識を高めるためにどのようなアプローチが有効であろうか？ これまでのデロイトの調査からは、どのような組織であっても目標に対して態度を保留している層（目標に対してコミットしてよいか迷っている状態、いわゆる浮動層）が一定数存在することが明らかになっている。彼らが目標にコミットできない背景には、必ず理由がある。例えば、目標を達成することにより

自分にどんなメリットがあるのか理解できていない、あるいは目標が掛け声で終わってしまっ、組織としてのサポートがない、などが代表的な理由だ。このような問題に対処する場合、浮動層が組織のどこに存在するかを特定し、ピンポイントで手を打っていく必要がある。

**目標認識のまとめ：**

- ①組織の目標・ゴールに対して、組織のメンバーは皆等しく「腹落ち」しているわけではない
- ②目標・ゴールは、支持・理解だけではなく具体的な「行動」を伴って初めて実現できる
- ③目標・ゴールを達成するためには、キーとなるグループのメンバーの一定数を「腹落ち」させた状態にする必要がある

**成功要因③ 行動様式：**  
**行動パターンへの理解**

3つ目の成功要因は、組織を構

成するメンバーが、どうすれば生産的に協働できるのか、共通した理解を持っていることである。組織全体、あるいは組織内の各グループが持っている行動心理やパターン（行動様式）について、共通した理解を持っていなければ、不必要な誤解や相互不信を招くことになり、組織目標の達成の阻害要因となる。この「一致した行動様式」への理解は、組織内でコラボレーションを成功裏に進めるためのカギになる（図表4）。

それでは具体的に行動様式を一致させるためにどのようなアプローチが有効であろうか？ デロイトの調査で特に重要な知見は、リーダーシップのあり方と組織の動き方、すなわち「行動様式」に関する考え方の地平を広げたことである。これまでの組織・リーダーシップ論では、中央集権的な「コマンド・アンド・コントロール型」組織か、自律・分散・強制的な「ネットワーク型」組織かといった二元論で語られることが多か

鶴澤 慎一郎：

事業会社での財務・人事・新規事業開発経験を経て、2005年にデロイトトーマツコンサルティングに入社。実務とコンサルティング両面で豊富な経験を有し、空理空論ではない実行性の高い方法での人材開発・組織変革の支援を得意とする。『As One～目標に向かって1つになる』（共訳：プレジデント社）、「組織を変える！人材育成事例25」（共著：労務行政研究所）他、人事専門雑誌への寄稿や講演多数。

## 団結力を高める人事

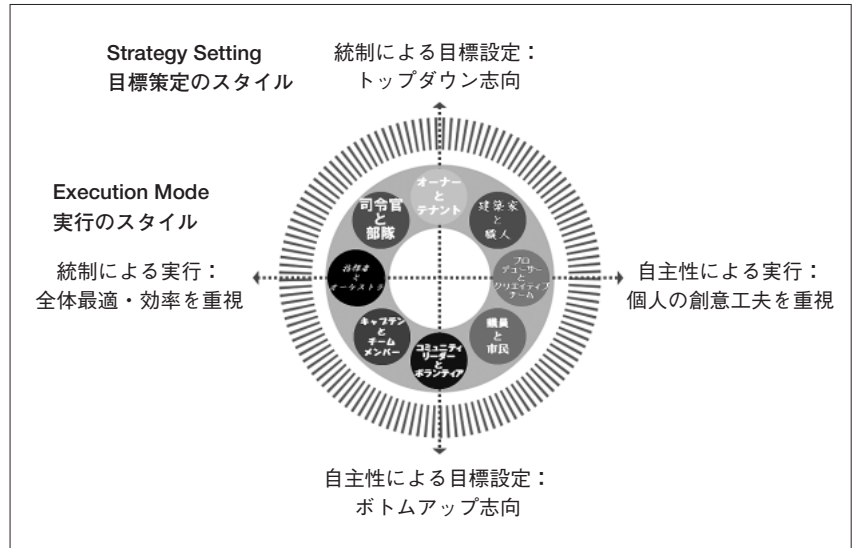
組織のメンバーを一致団結させて実行力を高める知恵と工夫

った。デロイトの調査では、先進的なデータ分析アルゴリズムを用いて、先に言及した60の成功事例のクラスタリングを行った。その結果、アーキタイプと呼ばれる8つの行動様式を抽出した（図表5）。

それぞれのアーキタイプはどのような状況で効果的に機能するのか整理を行った。8つのアーキタイプは縦横の2軸上の位置で表現されており、世界共通でイメージしやすいリーダーとフォロワーとの関係をその名前とした。ここで重要なのは、これらのアーキタイプに優劣の問題はなく、自社の環境や方向性に照らして必要となる行動様式を組織が備えているかどうかということである。昨今では、十分に統制を効かせた上意下達型の「硬い組織」ではなく、可能な限り権限委譲を行い独立した個人・組織単位を有機的に結びつける「柔らかい組織」が有効であるという見解をよく見かける。確かに、市場環境が比較的安定しており、目標達成までに時間的な余裕がある場合は柔らかい組織でイノベーションを促す方法は有効だろう。しかし、非常事態の発生時や、極めて高い正確性・効率性が求められる事業においては、しっかり統制を効かせた組織のほうが適している。

このように、自社の組織が持っている特性をより深く理解し、それを自社の置かれている環境に照

図表5 8つの行動様式：目標策定のスタイル×実行のスタイル



出所：As One 目標に向かって1つになる（プレジデント社）

らし合わせることで、戦略実行力を向上させる糸口を見つけることができる。

### 行動様式のとまとめ：

- ①組織のメンバーは、組織目標・ゴールの達成の方法について、皆同じイメージを持っているわけではない
- ②組織各所における行動パターンのミスマッチ(上司と部下、部門間)は、実行のスピード・質に影響を与える
- ③自社の状況に適した行動様式を把握・強化することで、生産性を向上させる

## As One アジェンダ (一致団結が必要な課題) は何か？

最後に、皆さんの会社にとってのAs One アジェンダ（一致団結

することが必要な課題)を考えていただきたい。例えば、『新しく策定した中期経営計画やビジョンを浸透させたい』『Post M&Aで、両社の業務・組織・風土の融合を図りたい』『全世界で業務を標準化・集約化し、効率化や高付加価値化へつなげたい』『従業員のエンゲージメントを阻害する要因を特定したい』といったことが考えられる。本連載を通じて、実際にそのようなハイレベルで悩ましい課題に果敢に取り組み、実際に成功への道筋を作り上げた企業や事例を紹介しながら、より多くの企業・人々が一致団結するためのきっかけづくりとなれば幸いである。