

## スキルアップ研修

### ⑤組織診断とフォロワーシップ育成 ～組織の「型」別マネジメントの要諦～

# Goalと目次

## <Goal>

- 自組織の「型」が理解できている
- フォロワーシップの意味と育成方法が理解できている
- 自身・仲間のビジョン可視化の方法ができています

## 【目次】

- 組織の「型」
- フォロワーシップ育成
- 自身・仲間のビジョン可視化
- 組織診断・質疑応答

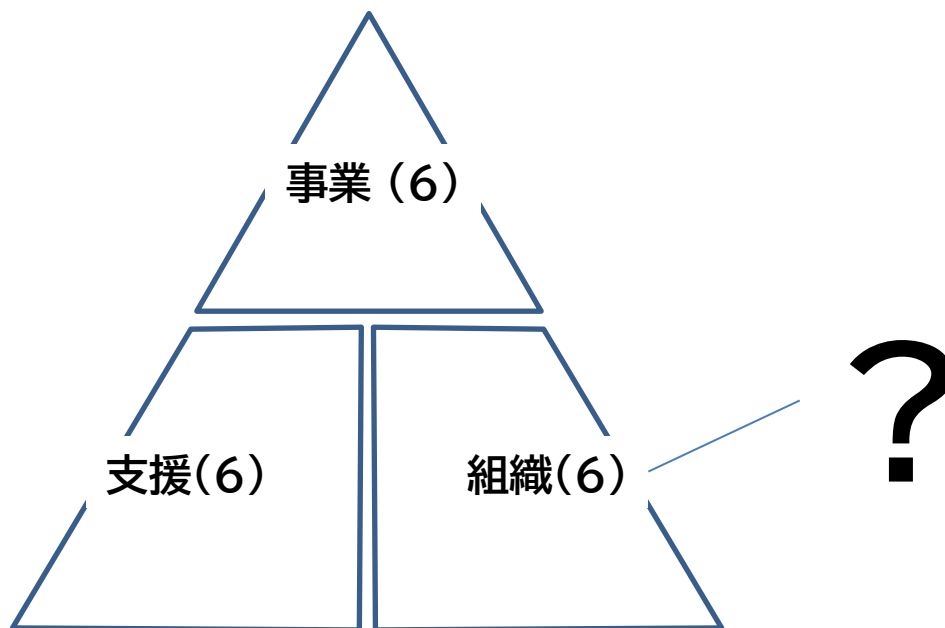
---

## 組織の「型」

# うまく組織運営できていますか？

- 事業戦略・運営を下支えする「支援」と「組織」
- 組織の「型」をご存じですか？

【3つの切り口(18項目)】



# 組織論のスペシャリストをお招きしています

## ● 嘉村賢州 先生

### 嘉村 賢州 Kenshu Kamura

■東京工業大学リーダーシップ教育院 特任准教授

理系の大学院生を中心とするリーダーシップ教育

■場とつながりラボhome's vi 代表理事

進化型組織の研究 (ティール組織・ホラクラシーetc.)  
各種ファシリテーション  
(まちづくり・イノベーション・組織開発)

■京都市未来まちづくり100人委員会 元運営事務局長 (1期~3期)

大規模ダイアログによる地域づくり

■ココリ!プロジェクト ディレクター (研究・実証実験)

多様なステイクホルダーによる社会変革

■アクティブブックダイアログ協会 理事

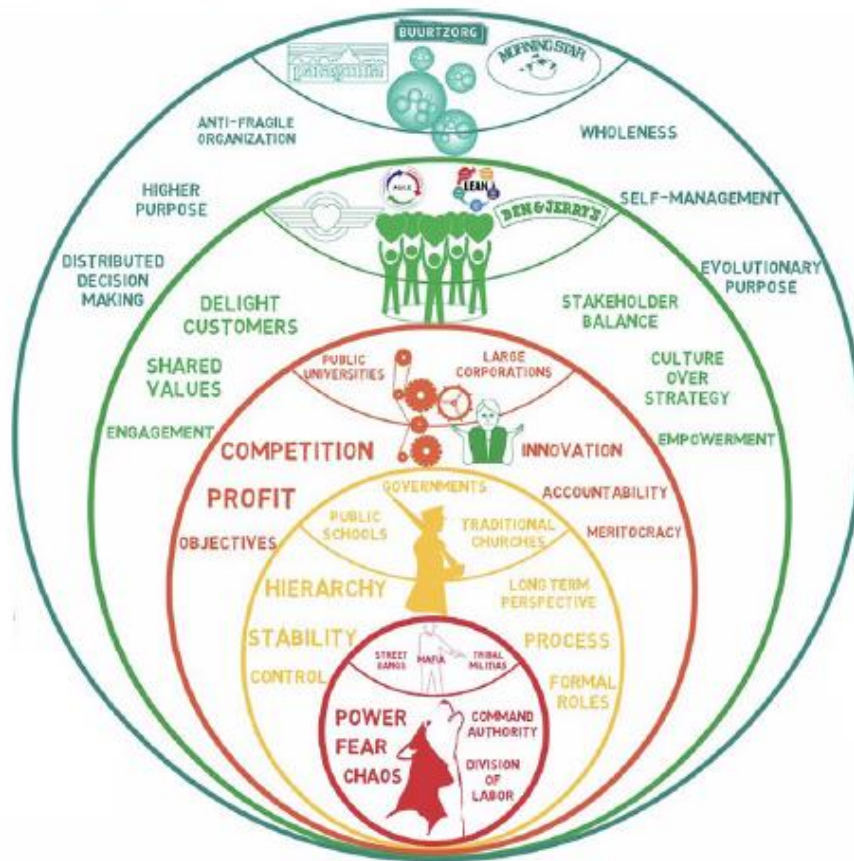
参加型読書会手法の開発・普及



# 組織の進化形態・特徴と陥りやすい罠

## ● RED~GREEN+TEAL

### ■ 組織の進化形態



	メタファ	特徴(簡易)
TEAL	生命体	信頼で結び ついている 指示命令系統 なくて良い
GREEN	家族	多様性の尊重 ヒエラルキーを残す ものの従業員の呼称を メンバー、キャスト等へ
ORANGE	機械	イノベーション 科学的マネジメント 社長と従業員の ヒエラルキー
AMBER	軍隊	長期的展望 上意下達 厳格な階級に 基づくヒエラルキー
RED	オオカミ の群れ	力による支配 短期的思考

「組織の進化形態」(「Reinventing Organization」等より翻訳編集加工)  
Shiro Yoshihara and Kenshu Kamura

場とつながりラボ home's vi

# 衝動型 IMPULSIVE



分業



トップダウンの  
権力構造

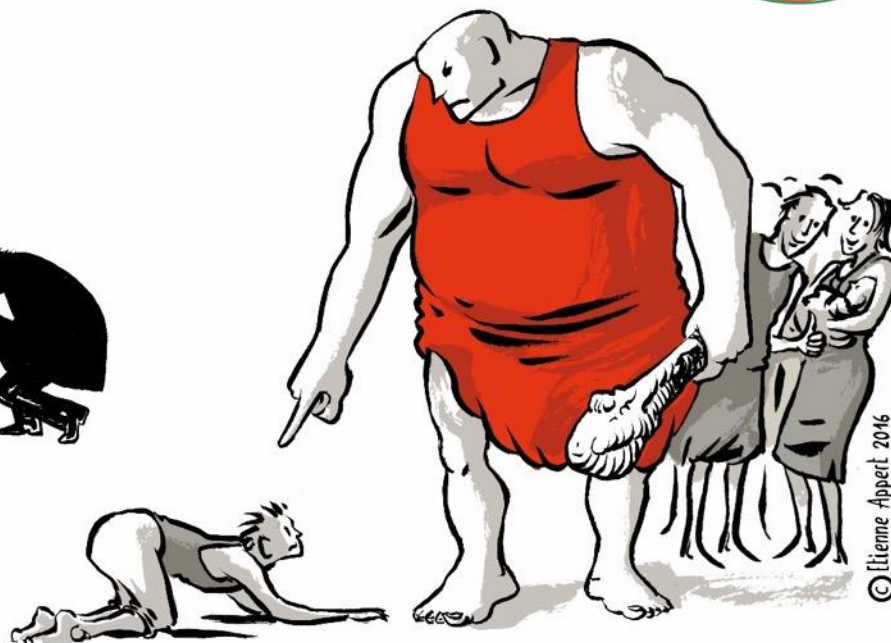


RED

## 力による支配



オオカミの群れ



© Etienne Appert 2016

## ▲ 短期的な思考

場とつながりラボ home's vi

順応型  
TRADITIONAL

伝統主義的な



再現可能な手続き



不変の組織図



AMBER

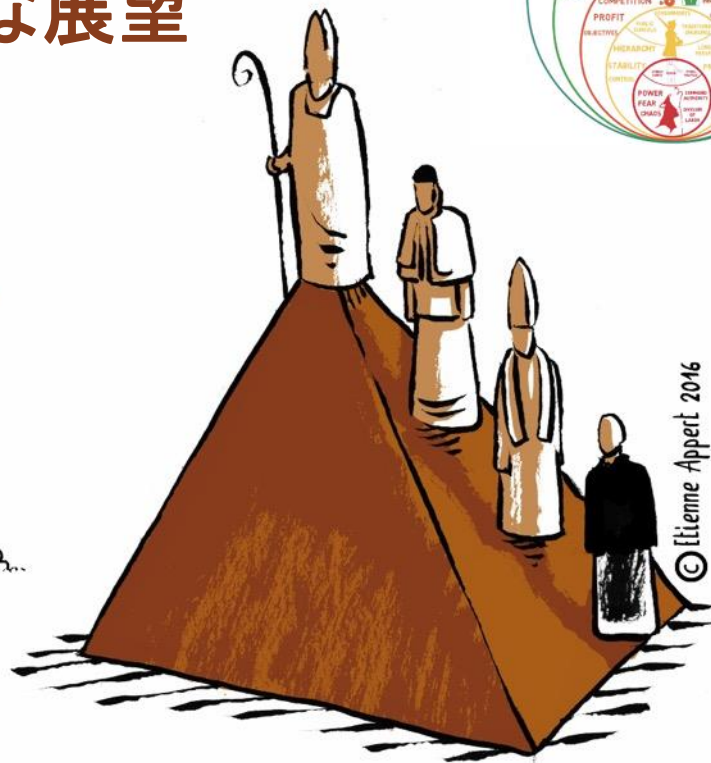
# 長期的な展望



上意下達  
厳格な階級に  
基づくヒエラルキー



軍隊



© Ilienne Appert 2016

## ▲ 変化や競争

場とつながりラボ home's vi



達成型  
ACHIEVEMENT



イノベーション



説明責任

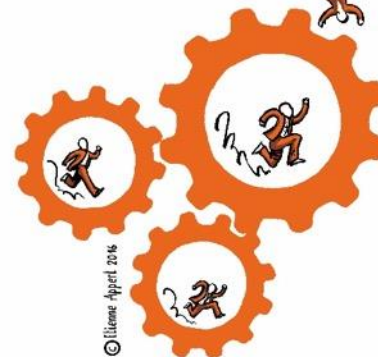
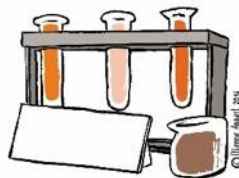


実力主義

機械

ORANGE

イノベーション



▲機械のように働く

場とつながりラボ home's vi

多元型  
PLURALIST



権限の委譲



価値観に基づいた文化



ステークホルダー



GREEN

個人の多様性の尊重  
自律性を促し、支援



家族



▲ 矛盾

場とつながりラボ home's vi




© Liemie Appert 2016

## ■ 実践組織の事例

<b>Buurtzorg</b> Home care nonprofit in the Netherlands, 9,000 employees 	<b>RHD</b> Human services nonprofit, United States, 4,000 employees 	<b>Sun Hydraulics</b> Manufacturing of hydraulic valves and manifolds, global, 900 employees, for profit 	<b>FAVI</b> Brass foundry, automotive supplier, France, 500 employees, for profit 
<b>Heiligenfeld</b> Network of mental health hospitals, Germany, 600 employees, for profit 	<b>Morning Star</b> Tomato harvesting, transport, and processing, California, 400-2,400 employees, for profit 	<b>Holacracy</b> Organizational "operating system" adopted by many organizations throughout the world 	<b>AES</b> Global producer and distributor of electricity, 40,000 employees worldwide (2001), for profit 
<b>ESBZ</b> Publicly financed grade 7-13 school in Berlin, Germany, 1,500 teachers, students, and parents, nonprofit 	<b>Patagonia</b> Outdoor apparel maker and retailer, United States, 1,350 employees, for profit 	<b>BSO/Origin</b> IT services, 10,000 employees worldwide (1996), for profit 	<b>Sounds True</b> Multimedia publishing company, United States, 90 employees and 20 dogs, for profit 

# 組織の進化形態・特徴と陥りやすい罠

## ● RED~GREEN

レッド	アンバー	オレンジ	グリーン
			
ソースの役割	ソースの役割	ソースの役割	ソースの役割
組織推進力	組織推進力	組織推進力	組織推進力
集合的知性	集合的知性	集合的知性	集合的知性
意思決定スピード	意思決定スピード	意思決定スピード	意思決定スピード
メンバーの内発性	メンバーの内発性	メンバーの内発性	メンバーの内発性
恐れ <span style="font-weight: normal;">の支配が強い</span>	変化や競争 <span style="font-weight: normal;">に弱い</span>	目的 <span style="font-weight: normal;">の手段化</span>	合議 <span style="font-weight: normal;">による社会性</span>

# 新たな「型」=Teal組織

## ● 進化的な組織

EVOLUTIONARY

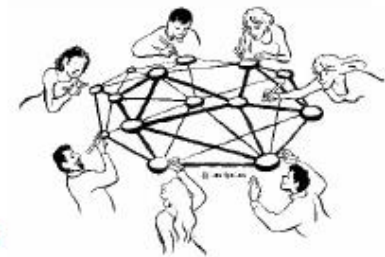
進化的な

TEAL  
生命体



自主経営

Self management



全体性  
wholeness

存在目的  
Evolutionary purpose



場とつながりラボ home's vi

## オレンジ組織が潜在的に抱えている課題

リーダー視点

- 結果責任を背負っていることにより、役割の範囲が非常に広い。
- チームの風土作りにも役割を持っていることが多い。(アクセルとブレーキ)
  - ← 業務遂行責任と風土管理の両立は難しい
  - ← リーダーが風土のボトルネックになっている場面が多い
  - ← ただでさえ業務が多い中、さらに「1 on 1」などをして機能するのか？
- 理想的なリーダーのコンピテンシーを全て満たして行動することは実質に不可能に近い。結果、個人の好き・嫌い、得意・不得意に偏る
  - ← さらに上の階層は結果だけを評価しやすい

メンバー視点

- 調整すべき対象(上司・間接部門)が多過ぎて自由を感じない
- 階層構造による指示・承認プロセスが納得性を持たない場合、メンバーは受け身になっていく。(センサーとしての機能を果たさなくなる。)
- リーダーとメンバーの成長スピードに差が生じる
  - 最終責任を担っていることの意味

## オレンジ組織の弊害を乗り越えるためのティール組織の試行錯誤

- 役割の明文化・分散化・流動化
- 全責任(トータルレスポンスビリティ)の熟成
  - ← 痛み・喜びの直接体験と直接共有
  - ← 対話文化の熟成、コンセンサスの話し合い
  - (※グリーンの罫にハマらないように要注意)
- コーチ及びチームコーチの導入
- 個人・チーム主体の組織運営(≒権限委譲)
  - ← メンバーの集合知を生かした意思決定システム(社内クラウドファンディング、助言プロセス)
  - ← フレームワーク(ワークコンパス)の導入 ★
- 間接部門の縮小、サポート機能へ
  - 一現場に役に立つ視点でサービス提供
  - 一タスクフォース化(例:電力会社AESの8:2ルール)

## よく起こっているグリーンの罫

- ひたすら会議が多い・ひたすら会議が長い
  - 多様性を大事にしすぎる
  - 多様性を活かすには技術が必要
  - 「私は私、あなたはあなた」に終わりがち
  - 「多様性の受容」から「多様性の活用」が求められる
- 終わらない多数のプロジェクト
  - グリーンになるとボトムアップでプロジェクトが増える
  - オレンジの説明責任が残っていると簡単に終われない
  - 故にタスク過剰となり新しいプロジェクトも推進力を持たない
- 誰も責任を持っていないアクションプラン
  - 抽象的な課題設定
  - つぎはぎのアクションプラン(調整プロセス)
  - 「みんなで決めたから」を言い訳にする
- 文化を大事にしすぎる故に異端児が生まれにくい
  - 強い文化はメリット・デメリットがある
  - ヒエラルキー構造故に文化アプローチが必要になる
- 上層部との溝が生まれやすい

## グリーンの罫を乗り越えるための ティール組織の試行錯誤

- 意思決定方法の進化
  - ー基本は「助言プロセス」、ロールtoロールのコミュニケーション
  - ※助言プロセスは謙虚さと集合知を信じていることの表れ
  - ー機能するコンセンサスの技法を
- 構造的な会議を導入する
  - ーファシリテーター・チームコーチの導入
  - ー定型プロセスの導入(目的に応じて方法を変える)
- 存在目的(システム)の声に耳をすます
  - ー集合的プロセス(調整プロセスではなく)
  - (良い問いかけが重要となる)
  - ーソース理論
- テンションからはじまる課題解決
  - ーテンションは避けるものではなく歓迎するもの
  - ーテンションは理想と現状のギャップ
- 弱いシグナルを活用し、柔軟に変化を重ねていく
  - ー完成形のない組織変革、まずやってみようの文化
  - ー弱いシグナルを活用すれば自然に消滅していく
  - ーまずは個人の弱いシグナルに気づく力を回復すること

# 個別ワーク

- 自分たちは今どの組織状態にあるのか？
- 今、現場で生じていることは何か？
- 何色を目指すのか？

状態像	メタファ	今	生じていること	目指す型
TEAL	生命体			
GREEN	家族			
ORANGE	機械			
AMBER	軍隊			
RED	オオカミの群れ			



---

フォロワーシップ育成

## 組織開発: 部下の主体性 ～フォロワーシップ

- カーネギーメロン大学ロバート・ケリー教授(1992)
- 「上司の盲点を把握し、サポートする姿勢」= 部下の主体性
- A: 問題を提起する力、B: 率先して動く力

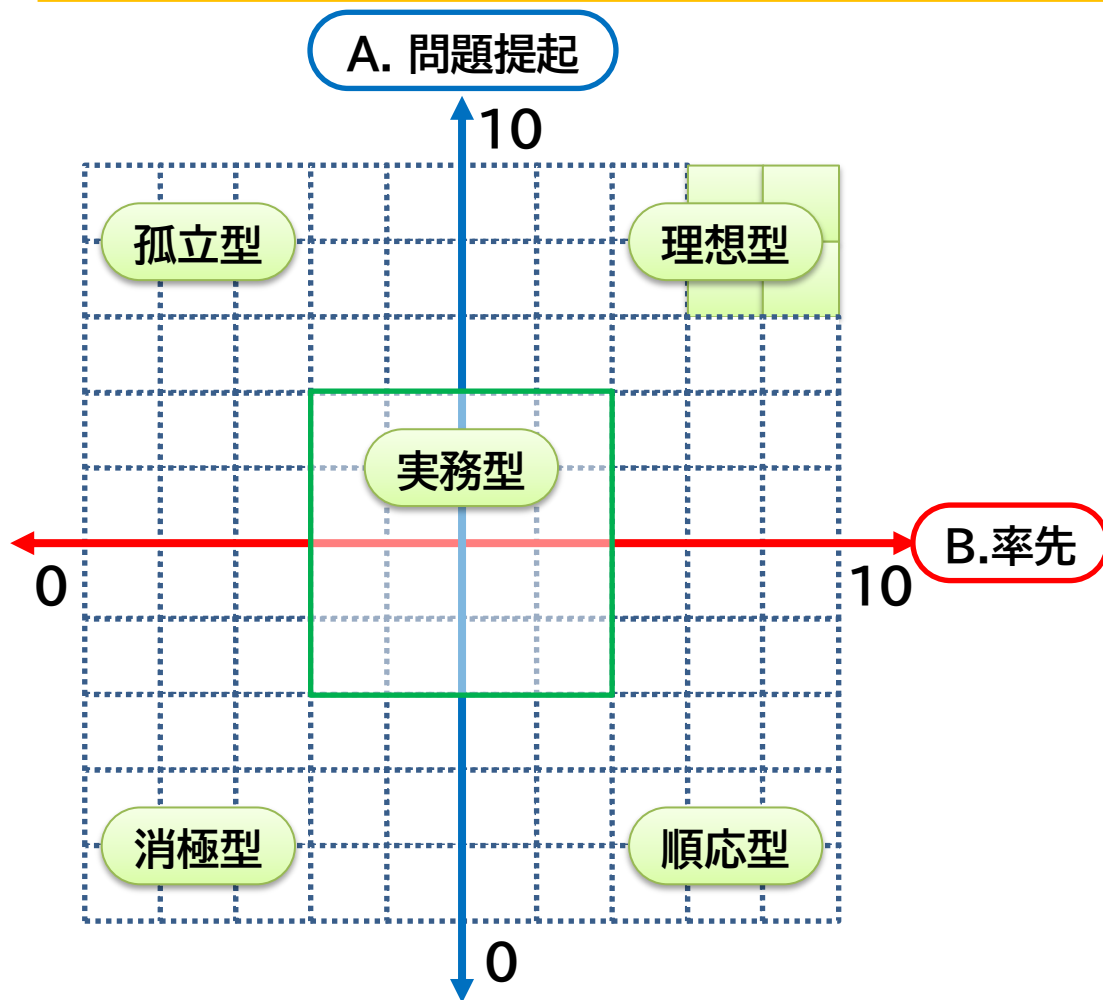
### 【フォロワーシップ】 ※各個人に対して採点

A	A. 上司の立場で回答を	0~2
1	積極的に、上司が気付かない職場問題を教えてくれている	
2	積極的に、問題の解決策を提言してくれる(問題提起だけでなく)	
3	上司が、問題をしていることを把握してくれている	
4	よく、上司のところに考えを聞きに来る(考え=今の問題、課題)	
5	日ごろから、他部署や他社の成功事例を収集して、教えてくれる	

B	B. 上司の立場で回答を	0~2
1	職場の問題解決に向けて、上司に替わって動いてくれる	
2	上司の弱点や盲点を補う役割を果たしてくれている	
3	職場に対し、上司が伝えたいことを代弁してくれている	
4	職場が抱える悩みや問題を把握しようと動いてくれる	
5	役割を超えてサポートしてくれている(隣の部署、隣接する業務)	

# フォロワーシップの5類型

- 理想型、順応型、孤立型、消極型、実務型



型	A. 上司の立場で回答を
消極型	問題だらけ
順応型	問題提起はしないけど、指示されたことへの行動力あり (=イエスマン)
孤立型	文句を言うだけ言って行動しない
実務型	提言力も率先力もほどほど → 重要なポストには抜擢できない
理想型	A・B共に8点以上 → 全体の3%

▼  
あなたの組織は？

# フォロワーシップの育て方 ～自立型人材へ～

## ● 「何のために」「何故するのか」を大切にする人

### 【自立型人材の特徴】

項目	内容
プラス受信	<ul style="list-style-type: none"><li>物事を客観的に受け止める</li><li>他人の発言、行動を好意的に受け止める</li><li>問題をチャンスとして受け止める</li></ul>
自己依存	<ul style="list-style-type: none"><li>他人や会社に来たいしない</li><li>何事もまず、自分から考えて行動する</li><li>全てのはじまりは自分にあると考える</li></ul>
自己管理	<ul style="list-style-type: none"><li>常に夢を確認し、今、行動していることの意義や意味を理解している</li><li>自分をやる気にさせる方法を知っている</li><li>やる気のない人が気にならない</li></ul>
自己責任	<ul style="list-style-type: none"><li>問題から逃げず、真正面から受け止める</li><li>自分自身に原因を見出し、何事も自分の出番に帰る</li><li>問題や失敗を他人のせいにするのではなく、自己成長の機会にする</li></ul>
自己評価	<ul style="list-style-type: none"><li>他人の評価に振り回されず、自分自身を厳しく評価する</li><li>常により高いレベルを目指して、全力を尽くす</li><li>他人が見ていないところでこそ努力する</li></ul>

<資料:「メンタリング・マネジメント」福島正伸(2012.9)>

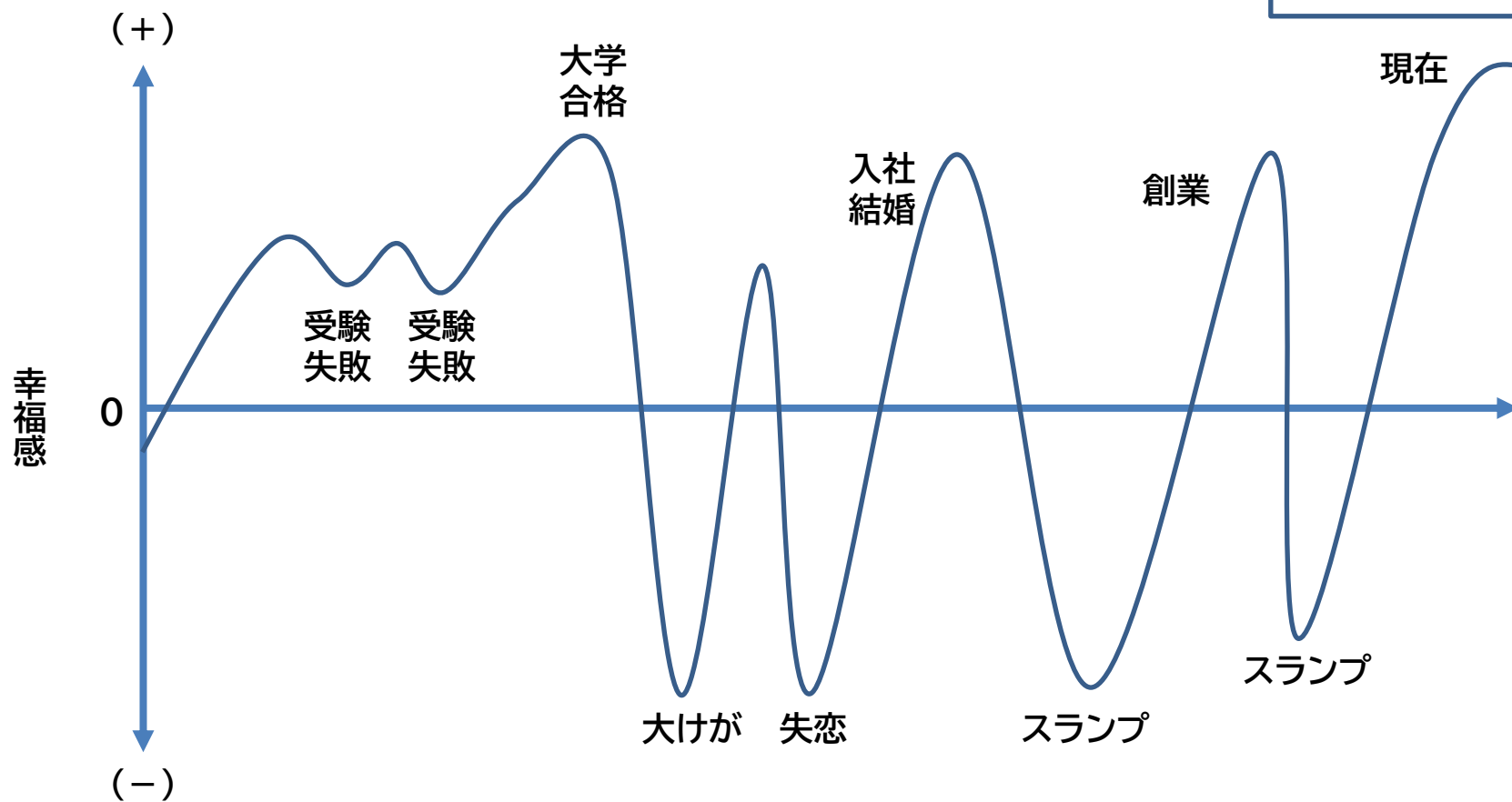
---

**自身・仲間のビジョン可視化**

# ライフラインチャート

- 幸福度という尺度で1本の曲線で表現したもの

KW:人の喜び



## 【個別ワーク→グループワーク】ライフラインチャート

- ご自身のライフラインチャートを書いてみて、自分が大切にしている価値観は何かを考えてみてください



---

## 組織診断・質疑応答