

チームワーク

を

企業価値にする技術

1+1&gt;2にする「人と人をつなぐ」テクノロジー

New

## 第1回 「チームワーク」が企業価値になる時代

持続可能な価値ある企業とは  
「人的資本経営」の盲点

国が日本企業の企業価値向上を目指して、「人的資本経営」促進のための指針を発表して以来、日本の大企業を中心に「人的資本経営」に取り組む事例が増えてきました。

ただ、その取り組みをみると、数値情報開示が求められるエンゲージメントサーベイの導入やリスクリテラシーのための人材開発プログラムの整備といったものが多く、とりあえず国の指針に対して必要最低限の対応をしているというのが実態のようです。

人的資本経営の本来の趣旨は、日本企業を国際的にも価値の高い企業へと転換を促すことにあります。そして、国際的に企業価値が高いと認められる企業とは、創造性と自己変革を伴う課題解決力で新たな価値を生み出し、持続可能な地球環境や社会づくりに貢献することで成長していく企業です。

こうした本来の趣旨と実際の企業行動のズレを生み出している要因は大きく2つあります。1つは、多くの企業が「数値情報開示」という本質から外れた対応のみに意識を奪われていること。もう1つは、そもそも国が示す人的資本経営のアプローチ自体が、「個人」をターゲットにした「人材戦略」に

偏っていることが挙げられます。

一方で、人的資本経営の本来の趣旨をよく理解し、持続可能な「価値ある企業」になることに本気で取り組む企業が出始めているのも事実です。そうした企業が企業価値向上のための経営戦略的な取り組みとして注目しているのが、「組織」をターゲットにした「組織開発」です。ある金融系企業の人事部長はこう言います。

「人的資本に関する数値情報開示も個人の能力開発も当社では以前から行っています。ただそれだけでは十分ではない。個人能力の総和以上の能力とイノベーションを生み出す組織作りが必要です」

個の力の総和以上の力を  
生み出す「組織開発」

日本企業では「組織は個人の集合体」という考え方や、「個人の能力」「個人のがんばり」に期待する発想が根強く、組織の能力を高めるために、優秀な人材の採用と人材開発、個人のモチベーションアップといった人事施策に偏る傾向があります。国が示す人的資本経営のアプローチにもこの考え方が色濃く表れています。

確かに企業の競争優位性や持続可能性の源泉は、社員一人ひとりの能力であることは間違いありません。これまで通り、企業価値を

高めるためのベースとなる「人材戦略」をしっかり策定し、投資をしていくことは必要です。

ただし、企業の能力は、個人の能力の総和ではなく、その総和以上の「組織の能力」によってもたらされます。従って、企業価値を高め続けるためには、多様な人材の能力や意欲が引き出され、オープンで創造的なチームワークが発揮される組織をつくっていくこと、すなわち「組織開発」も不可欠です（図表1）。

人材開発と組織開発を両輪で行っていくこと、これが企業価値を高める人的資本経営の本来の基本戦略です。

多様な知の新結合が  
生まれる組織づくりを

価値ある企業の基本的な要件は持続的なイノベーションの創出力です。

イノベーション論の創始者といわれるオーストリアの経済学者シュンペーターは、経済発展の原動力をイノベーションであるとし、イノベーションは既存のモノや知の新たな組み合わせ「新結合（＝新価値創造）」によって生み出されると唱えました。

この考え方はイノベーションの基本原則として、今日においても広く支持されています。そしてさ



- 第1回 「チームワーク」が企業価値になる時代  
第2回  
第3回  
第4回  
第5回



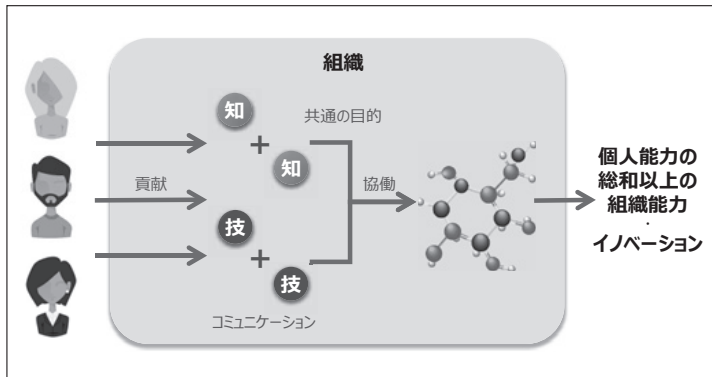
■ 三好博幸

(株)スコラ・コンサルが長年にわたって蓄積してきた組織風土・体質の変革実績から得られた経験則や知見を研究し、組織本来の機能を作り込み、組織能力を高める技術原理を抽出、整理体系化した「組織テクノロジー」を実践する。さらに実践的組織技術を追究し、情報発信するプラットフォームとしてスコラCs-Labを2021年に設立し、代表、エグゼクティブ・フェローを務める。

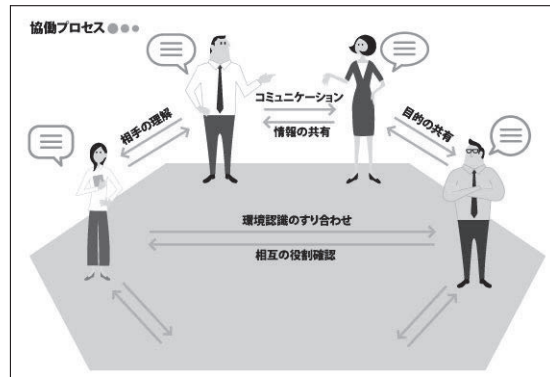
■ (株)スコラ・コンサル

【東京オフィス】〒141-0022 東京都品川区東五反田5-25-19 東京デザインセンター 6F  
●TEL: 03-5420-6251 ●URL: <https://www.scholar.co.jp/>

図表1 組織は「1+1>2」にする協働システム



図表2 「協働プロセス」とは



らに、イノベーションは1人の天才に頼らずとも、多様な才能や知を持った人々の「新結合」によって生み出せるという考え方が、グローバルでは主流になっています。こうした背景から、グローバルでは、多様な人材が持つ才能や知の新結合が起こるイノベティブな「組織」や「チーム」を作ることによって経営者の関心が高まり、真剣に探究し、取り組む先進的な企業が数多くあります。

一方日本では、グローバルとは周回遅れでのジョブ型雇用やリモートワーク導入の副反応によって、個人レベルでの分業化と個性化が進み、個人どうしの協力関係やチームワークが希薄化するという、真逆の流れに陥っている企業が増えてきています。

新たな組織のあり方やチームワーク、マネジメントの仕方を探究し、多様な個人の知や能力の新結合が行われる組織の再構築が、日本の企業にとって喫緊の経営課題

になっているのです。

「1+1>2」のチームでは「協働プロセス」が機能

組織には、常に「個人の能力」を引き出し、その総和以上の「組織の能力」につなげていくための様々なプロセスが働いています。例えば、チーム内で行われるコミュニケーション、個人間の情報のやりとりや現状認識のすり合わせ、目的の共有、役割の確認、モニタリング、フィードバックなどの協働的な相互行為です。これらの相互行為は「協働プロセス」といわれます(図表2)。

組織開発とは、このような個人どうしをつなぎ、「個人の能力」を「組織の能力」に変換させるカギとなる「協働プロセス」にアプローチし、組織の最小単位であるチームから組織機能を高めていく取り組みです。具体的には、人がつながり、協働するために必要な、「コミュニケーションを取る」「協

力して目指すことを共有する」「連携に必要な信頼関係を築く」「知恵や情報を出し合い共同で思考する」といった協働プロセスを修正、再構築することによって、チームワーク機能を高めていきます。

多様な人材のチームワークが企業価値を高める

これまで述べてきたように、企業価値の源泉はイノベーションであり、イノベーションや新たな価値は多様な知と能力を具えた人材のチームワークによって生み出されます。つまり、企業価値は多様な人材によるチームワークによって、より高まるということです。

そして、チームワークを再構築し、企業組織の新価値創造力を高める技術と方法論の体系が「組織開発」です。

本連載では、この「組織開発」のなかでも、特に職場のチームワークを再構築し、高めるための「組織技術」をご紹介します。