

# 組織のパフォーマンス

## それはチームスポーツだ

階層型組織から機能横断チーム型組織への移行は順調に進んでいます。私たちのデータによると、チーム制を採用した組織では組織的なパフォーマンスが向上している一方、この変化のプロセスを経験していない組織は、世の中の潮流に対して大幅な遅れをとるリスクがあることがみてとれます。これらの組織では、機能横断チーム型組織を運営するリーダークラスの教育、チームのパフォーマンスを支える報酬やパフォーマンス・マネジメントの再設定など、組織を進歩させるための方法を組み合わせて検討していく必要があります。

**今** 日のビジネスにおける根本的な変化の1つは、階層型のマネジメントモデルが着実に置き換わりつつあることです。ここ数年で、「デジタル」や「アジャイル」、そして「ネットワーク」といった用語が一般的になりました。2017年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、「未来型組織の構築」がトップ・プライオリティとしてあげられ、回答者の実に88%が「重要」、もしくは「非常に重要」だと回答しました。今年の調査では、回答者の8%が、ほぼ全社的にチーム単位で仕事を進めることができていると回答し、その他23%は、ほとんどが階層的な枠組みの中で、チーム単位で業務を遂行していると回答しました(図1)。さらに、回答者の65%は、21世紀のリーダーシップ要件として「周囲に対する高い影響力による統率力」を挙げ、この信条に基づきマネジメントモデルを構築しています。

### チームとパフォーマンス：実証済みの相関関係

私たちの今年の調査結果では、チーム型組織モ

デルに移行することで概ねパフォーマンスが大幅に向上することが示されています(図2)。

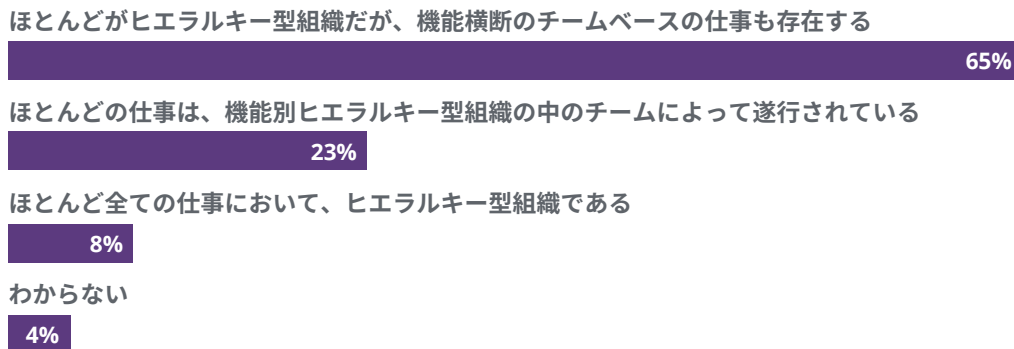
事実、チーム制への移行は、移行を成し遂げている多くの組織に利益をもたらしています。CiscoやGoogleなどの高いパフォーマンスをあげている組織を見ても、組織内でチーム制、ネットワーク型組織への移行を進めています<sup>1</sup>。これらの組織には、多くの経営幹部や機能部門が存在しているものの、従業員をスピーディーに配置し、新しいビジネスを素早く立ち上げ、適宜プロジェクトの開始や中止を判断でき、それに対応するために人材への役割付与を行っています。

ある好例を見てみましょう。Liberty Mutual Insuranceで顧客向けの製品を開発しているチームでは、製品開発と継続的な顧客獲得のため、さまざまな部門から人材をプールすることで、よりアジャイルなアプローチを可能にしてきました。この取り組みでは、マーケティングの専門家は顧客満足度を高めるためのプロセスを設計し、コールセンターの専門家は顧客からヒアリングした内容に関する意見を述べ、ファイナンスの専門家は異なる料金設定に関する洞察を提供しています<sup>2</sup>。同社では、チーム化によって製品が改善し、そしてチームはこれま

図 1

## 31%の回答者のみが、「ほとんど」、もしくは「ほとんどすべて」の仕事はチームで行われていると回答

貴社はチーム/ネットワーク型組織へ移行するプロセスのどの段階ですか？



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

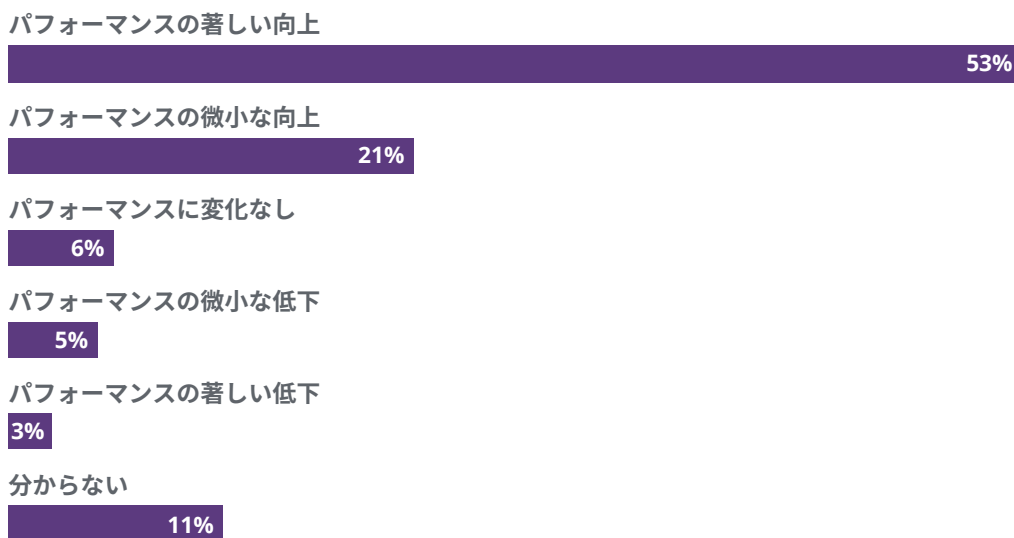
で以上に裁量が与えられていると感じていることが分かりました。同社では、組織全体でこうしたチーム化を促進するために、チームをサポートする Liberty Management System と呼ばれる統合的なマネジメント・システムを構築しています。このシステムでは、チームがどのように形成され、チームをどう運営し、自身でどう評価し、他チームとどの

ようにコミュニケーションをとっているかを明らかにすることができます<sup>3</sup>。

図 2

## チーム型組織モデルへの移行により、組織パフォーマンスが改善する

機能別のヒエラルキー型組織から、チーム/ネットワークをベースとした組織への移行がもたらす貴社への影響について当てはまるものをお答えください



注：本質問には、少なくとも部分的には機能横断チームで仕事をしたことのある組織に所属する方が回答。  
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

## チーム化における新たな課題も浮上

チーム制への移行によって得られる機会を多くの組織が理解している一方で、依然として解決すべき課題も多くあります。本調査の回答者の65%が、「機能別の階層型組織からチーム中心のネットワーク型組織モデル」への移行を「重要」、または「非常に重要」だと感じている一方、こうした体制への移行を実行する備えが完全にできていると回答したのは、わずか7%でした。そして、回答者のたった6%が、自社の機能横断型チームのマネジメントが非常に効果的に機能していると評価したに過ぎませんでした。アジャイル方法論に関しては、多くの記事やソフトウェア・エンジニアリングのためのアジャイルかつチーム向けのツールが幅広く存在しているにもかかわらず、大規模な組織において、機能横断的なチームで高いパフォーマンスを発揮して仕事をうまく進めていくことは依然として困難、かつ複雑な課題であることが窺えます。

こうした動きが始まった当初、多くの組織では、チーム制への移行に対して神経質になっていました。その結果、初期のネットワーク型チーム組織は、リスクを軽減するため、エリート人材のみで構成された「特別な」存在でした。当然のことながら、これらの組織では、エンゲージメントやその他の関連する測定値が急激に改善した一方で、そうした改善は一時的なものにとどまり、またエリート人材だからこそ生み出した成果と、ネットワーク型組織のデザインによって生み出した成果を区別することが困難でした。

時が経つにつれて、ネットワーク型組織の中で従業員のマネジメントを行い、仕事を進めることが、単にアジャイルな職場をつくり、スタンドアップ・ミーティング（進捗確認ミーティング）やスクラムミーティング（朝会など）を開催するだけの意味するわけではないことが明らかになってきました。それは、組織の予算配分や人材育成、従業員の処遇方法を変えることを意味しており、さらには、より優れた協働体制を、最高経営層を含む経営幹部レベルで構築することを意味しています。また同時に、従業員が現時点でどの部署に所属しようとして、適時に適切な人材を適切なチームに配置するためのモビリティを促すキャリアモデルへと抜本的に変えていくことも意味しています。

これらの課題に対処するために、今日のソーシャル・エンタープライズが広いエコシステムの中で自らそれを見出したように、企業はチーム主体の考え方を組織内に組み込んでいく必要があります。これを達成するためには、チーム主体の考え方を組み

込んでいくために5つのレイヤーで考える必要があります：

- **エコシステム**：組織内における、または顧客や協業先、社会全体などの社外に対するミッションという文脈の中で、目的志向のチームを定義する
- **組織**：学際的な協働と権限委譲された意思決定を促進する、「最先端」のネットワーク型チーム組織をデザインする
- **チーム**：アジャイルで協働的な働き方を実現できるチームを構築する
- **リーダー**：反復的で、オープンで、インクルーシブで効果的なチーム環境をつくるような成長志向のマインドセットを持つチームリーダーを選別し、育成する
- **個人**：個人が「キャリアのはしごを登る」という思考から、さまざまな経験によって成長していくことに焦点を向けられるよう、サクセッションやパフォーマンス・マネジメントから報酬や学習に至るまで、従来の人材マネジメントの取り組みを再考する

## 適切な行動に報いる

このようなマインドセットのシフトは、経営トップから始めなければなりません。チーム主体のカルチャーおよび組織構造を構築する上でよくぶつかる壁は、経営陣自身が統合されたチームとして機能するように設計されていないことです。グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド2018で触れられたように、チーフ・マーケティング・オフィサー、チーフ・テクノロジー・オフィサー、チーフ・フィナンシャル・オフィサーといった職務は、その多くが機能別に構成されていますが、他方で、日常の企業活動や長期的な戦略は、機能横断的に推進されています。今年の調査では、経営陣が長期にわたって機能間で相互に依存しながら進めるべき業務において、「日常的に協働している」と回答したのは、2018年度の34%から17%へと低下しました。また、回答者の44%は、「自社の経営チームは完全に独立して運営されている」、または、「特定の場面に限って提携している」と回答しました。この原因は、時代遅れのインセンティブ制度のためだと考えられます。今回の調査において、経営陣の13%が、彼らの協働に対する最も大きな障壁として、「コラボレーションが評価されないので経営陣のインセン

タイプになっていない」ことをあげています。経営陣に関する定義は変わりつつあるものの、それでも多くの組織のリーダーたちは、いまだこうした移行において苦戦を強いられています。

このような報酬に関する課題は、経営陣の問題だけにはとどまりません。チーム主体の組織では、多くの場合、フォロワーシップ、関係構築、信頼獲得、チーム作りに報いて、機能長やプロジェクト・マネジメントの専門家に上位の役割を担わせています。よりチームを効果的に機能・運営させるためには、リーダーはインクルージョン、公平性、および透明性を追求する必要があると私たちは考えています。

チーム主体の組織では、従業員の仕事のレベル、在職期間、役職だけでなく、その影響力にもとづいて報酬が支払われます。ただし、チームづくりを促進していくこうした側面においては、依然として多くの難しさを残しています。課題がないわけではありませんが、チームのパフォーマンスに報いる1つの方法として、チームの目標にもとづいてパフォーマンス・マネジメントを再構成することがあげられます。本調査の回答者の28%は、「測定可能なチームの評価指標の達成」にもとづいて、パフォーマンスを評価し、報いていると回答しています(図3)。

最近行われたパフォーマンス・マネジメントに関するBersin™の調査によると、パフォーマンスの高い組織では、低い組織と比較して、総合的なチームのパフォーマンスを評価に含める傾向が2倍以上高いことが分かっています<sup>4</sup>。

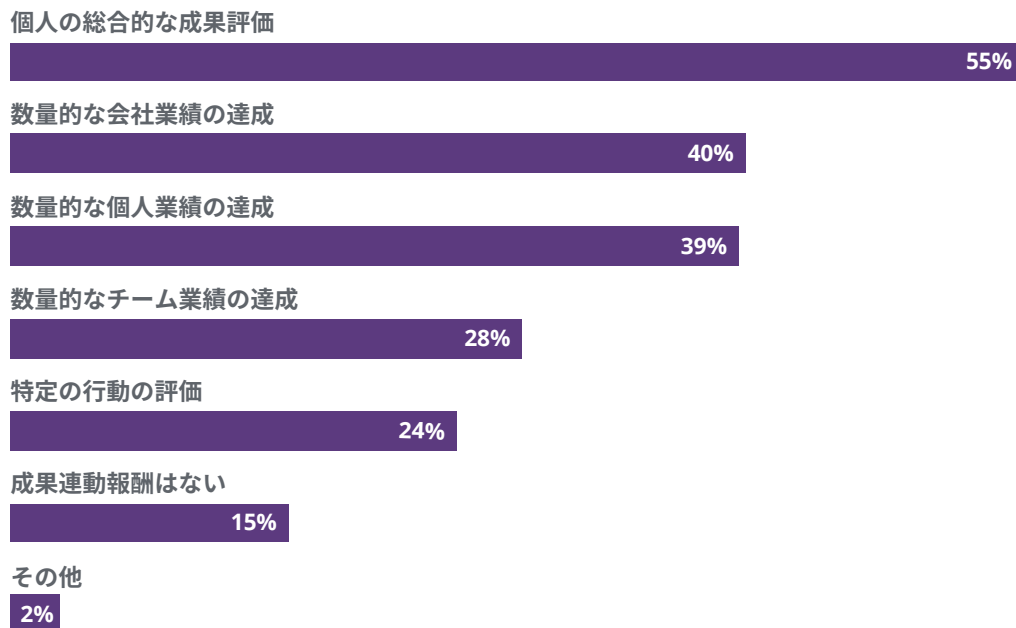
## チームづくりを見直す

組織には、こうした課題に取り組む手段がないわけではありません。組織ネットワーク分析(ONA)などを用いて、チーム行動や効果性を検証する取り組みが定着し始めています。ネットワークデータは、簡単な調査で容易に収集できます。組織の中でネットワークがどのように機能し、仕事をうまく進める上で階層構造が機能しているのかどうかを把握するために、多くのベンダーでは、電子メールシステムにネットワーク・アルゴリズムを組み込んで、企業が従業員の「データエグゾースト」を活用することを可能にし始めています。一般データ保護規則(GDPR)が施行されている欧州連合のような一部の地域では、ONAに必要なデータ収集が制限されているものの、この技術は価値の高いものです<sup>5</sup>。例えば、あるテクノロジー会社では、より顧客中

図3

## ほとんどのパフォーマンスに対する報酬は、いまだ個人のパフォーマンスにもとづいている

貴社における成果連動報酬の決定根拠は何ですか?(当てはまるものを全て選んでください)



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

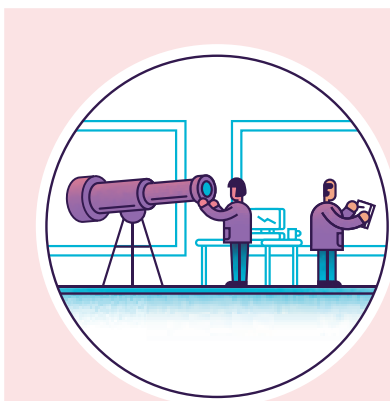
心でプロアクティブな組織を構築するために、組織のシンプル化を目指してきましたが、調査を通じて収集されたONAデータによって、予想外の発見がありました。同社は、機能別に14の部門で構成されていましたが、従業員は実際にはわずか4つの異なるチームで業務を行っていました。この洞察によって、組織の再設計が必要であることが明確になり、実態として存在している組織と、ステークホルダー間の関係を考慮して、組織の再設計を進めることを可能にしました。

別の例では、何万人もの従業員を抱えるある小売業者がONAを使用し、チームのネットワークが設計どおりに機能しているかどうかをテストしました。この分析では、顧客を満足させるために必要な人々に、従業員がアクセスするのにかかる「ステップの数」を、非公式的な進め方で行う場合と、階層を通じた公式的な進め方で行う場合とで比較しました。このギャップを特定することで、パフォーマンスと有効性のデータにもとづき、チーム設計を調整することができました。こうした公式的な仕事の進め方と非公式的な仕事の進め方の比較は、チーム、および組織デザインの分野で大きな飛躍を遂げており、協働的なチームをつくる上で、根拠のある意思決定を可能にしています。

こうした取り組みは、個人にフォーカスした組織

の再開を素晴らしく実現させているといえます。従業員の交流や業務遂行の方法を評価するためにテクノロジーを活用することで、組織はチーム主体の体制に移行してパフォーマンスを向上させることができるだけでなく、同時に従業員に裁量を与え、結果的に一人ひとりの可能性を引き出すことにつながっています。

チーム主体の組織への移行という世界的なトレンドは、次のような理由で高まっています。チーム主体の組織モデルは、今日典型的に見られる、ダイナミックで、予測不可能なビジネス環境で事業を行う上で、より効果的なモデルです。長期的には、すべてのリーディング・カンパニーが、チーム主体の組織デザインになると、私たちは考えています。しかし、この変化は、多くの組織にとって段階的なプロセスを経て実現することになるでしょう。組織内のすべてのチームを多機能ネットワークへと振り向ける「アジャイルのスケールアップ」、もしくはその他のフレームワークは、一部の組織にとってはあまりに難しい取り組みかもしれません。協働を促す文化を模索し、インセンティブとチームのパフォーマンスを連動させることで、組織は第一歩を踏み出し、適応力と自信を築き、真のチーム主体の文化醸成に向けた変化のプロセスをスタートさせることができるでしょう。



### 取り組みのレベル：組織のパフォーマンスとチーム

#### REFRESH (見直し)

新しい考え方やテクノロジーによって、チーム主体の新しい仕事のモデルへの移行が容易になっています。しかし、多くのリーダーシップ、人材にまつわる習慣や行動は、チーム主体の事業モデルをしっかりと支持するには、引き続き大きな障壁となっています。

## Acknowledgments

The authors would like to thank **Amir Rahnema**, **Tiffany McDowell**, and **Don Miller** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Based on conversations with company leaders by the authors.
2. Tom Relihan, "Agile at scale, explained," MIT Sloan School of Management, July 6, 2018.
3. Josh Bersin, *Irresistible: Seven management imperatives for success in the digital age*, forthcoming in 2019.
4. Kathi Enderes and Matthew Deruntz, "Seven top findings for enabling performance in the flow of work," Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.
5. European Commission, "Data protection: Rules for the protection of personal data inside and outside the EU," accessed March 15, 2019.