



テクノロジー&イノベーション本部 (T&I) の

しごとのきほん Culture is the most important strategy

初版作成 : 2017.04.01

最終更新 : 2025.05.13

TIS株式会社

テクノロジー&イノベーション本部

- はじめに
- 対象読者と参考文献
- EMPOWERMENTとOKRsを導入している背景・目的
- 2枚の全体像
 - What We Value
 - Organizational Learning through Open PDCA with Documentation
- しごとのはじまり
 - しごとをつくる
 - しごとをうける
 - プロジェクト企画書
 - プロジェクト計画書
 - プロジェクト計画書の完成度
 - 審議
 - 予算
- しごとのすすめかた – その1. 情報共有
 - なぜ情報共有が必要か
 - 文書への集約とフィードバック・ループ
 - 情報の質と量
 - Common Sense (共通理解)
 - オープンであることの威力
- しごとのすすめかた – その2. 自律して働くための境界線
 - 自律を可能にする境界線
 - Objectives and Key Results (OKRs)
 - OKRsという境界線による自律
 - 境界線によって境界を越える自律
 - OKRsによる目標設定
 - 定量目標に代わるもの
 - 異なる視点の目標のすり合わせ
- しごとのすすめかた – その3. 自らマネージするチーム
 - セルフマネージメント
 - 文書化されたオープンなPDCA
 - Commitment and Accountability
 - 階層的思考と階層構造
 - 信頼関係の構築
 - CFRs (Conversations, Feedback, Recognition)
 - 誰と話してもよい
- 付録
 - EMPOWERMENTとOKRsを機能させるには
 - OKRsの点検

テクノロジー&イノベーション本部（T&I）内の組織（センター、部、室）には組織業績評価がありません。組織KPIもありません。

T&Iでは所属に関係なくチームで働きます。業績評価は本部のMissionとConditionに対する成果の大きさと貢献の大きさに対してチームと個人の単位で行います。成果の大きさ=目標の達成度合いではありません。目標設定はありたい姿と期待されている姿の目線合わせであり、成果を大きくするための手段です。成果の小さい目標達成もあれば、成果の大きい目標未達成もあります。

成果は未来への贈りものです。成果は過去の成果の積み重ねによって生まれ、行為と成果は複雑に絡み合い、不可視なレベルで時間的空間的広がりを生じます。

仕事をする上で常に意識すべきAccountabilityの相手はともに働く仲間であり、まだ見ぬ未来の仲間です。脈々と続く組織や社会の中で、周囲と先人への感謝、後人への責任、それらを生み出す豊かな想像力を持って仕事に臨んでいきましょう。

（そして、いつもユーモアを忘れずに）

本書はT&Iの社員に向けて書かれたものです。T&Iに新たに加わった仲間に最初に読んでもらうこと、その後も継続的に読んでもらうこと、実践してもらうことが想定されています。新たに社会人になるT&Iの新入社員も対象です。（もちろん、その前段階として、TISに入社したとき最初に読むべきはOur Philosophyです。）

本書に取り入れられているEMPOWERMENTとOKRsについては詳しく記述されていないので、下記の文献を読んでもらうと理解が深まると思います。（書いてあることが全てそのまま取り込まれているわけではなく、目的に即した形にカスタマイズされています。）

参考文献 1 (EMPOWERMENT)

“EMPOWERMENT TAKES MORE THAN A MINUTE” by Ken Blanchard, John P. Carlos, Alan Randolph

「社員の力で最高のチームをつくる：1分間エンパワーメント」ケン・ブランチャード、ジョン・P・カルロス、アラン・ランドルフ著
参考文献 2 (OKRs)

“Measure What Matters” by John Doerr

「メジャー・ホワット・マターズ」ジョン・ドーア著

なお、上記を含め、引用時はなるべく誤解を防ぐために原文（英語）で記載されています。（あるいは引用に関係なく、ニュアンスが正確に伝わるよう日本語（訳語）を使わず英語で表記されていたりします。）

大きな組織において意思決定をトップダウンで行うと、その基となるインプット情報の不備、現場感の欠如、専門的知識の不足等が生じやすく、それらを補うためにコスト（時間や人）を要します。あるいはコストをかけずに不備・不足のある情報で誤った意思決定を行う可能性が高くなります。

一方で、個別チームによる意思決定は、コストが軽くなり、素早く現場に即した判断ができる反面、より大きな組織におけるプライオリティ付け、複数の組織やチームをまたがる問題の解消、目の前のノイズの除去が難しく、全体的・中長期的判断が困難です。

EMPOWERMENTとOKRsを導入する目的は、この問題を解消し、全体の成果を大きくすることです。（成果の定義は「はじめに」セクションに記載している通りです。）

T&Iの活動領域は「多様化と進化が速く」かつ「中長期的判断を要する」ため、OKRsとの相性がよく、さらにOKRsはEMPOWERMENTの文化の上でより威力を発揮します。

2枚の全体像

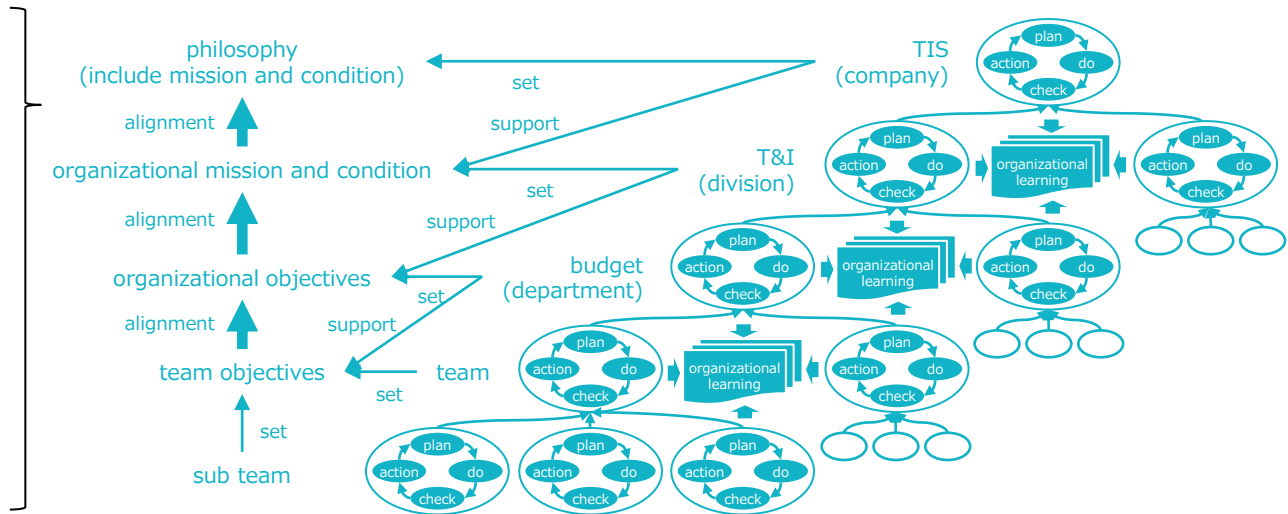
What We Value

<Mission >

- Improve business performance and Internal IT systems through design and engineering
- Enhance the core technologies by research and development for future business growth
- Incubate new businesses with future growth potential using cutting edge technologies

<Condition >

- Be an organization that attracts innovative talent



OKRs (Objectives and Key Results)

Focus and Commit to Priorities

Align and Connect for Teamwork

Track for Accountability

Stretch for Amazing

CFRs (Conversations, Feedback, Recognition)

(continuous performance management)

Conversations : an authentic, richly textured exchange between manager and contributor, aimed at driving performance

Feedback : bidirectional or networked communication among peers to evaluate progress and guide future improvement

Recognition : expressions of appreciation to deserving individuals for contributions of all sizes

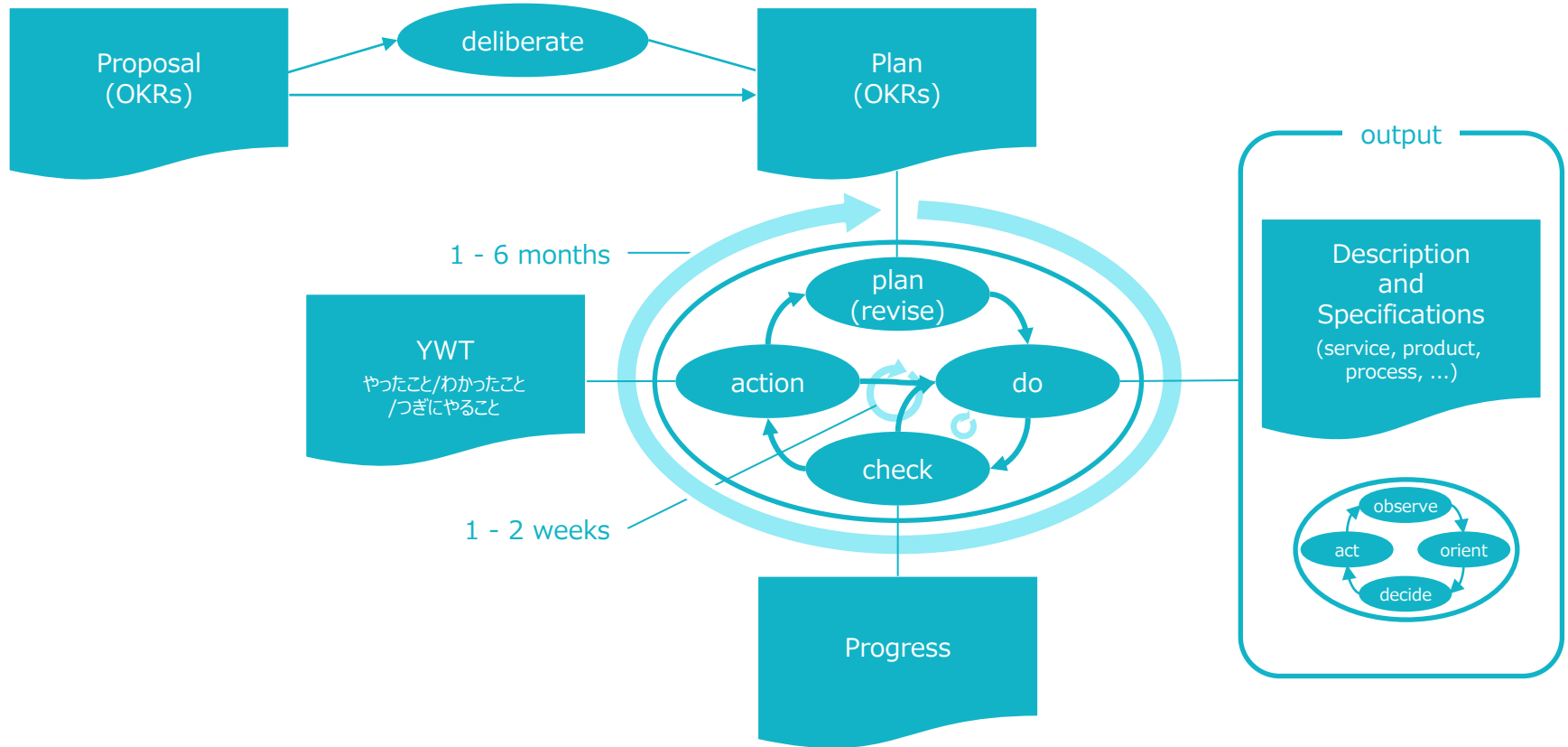
EMPOWERMENT

Share accurate information with everyone

Create autonomy through boundaries

Replace hierarchical thinking with self-managed teams

+ Wholeness



しごとのはじまり

所属に関係なく誰もがプロジェクトを企画できます（もちろん新入社員もOKです）。Project Proposal（プロジェクト企画書）を作成し、企画審議を行い、承認されれば該当するBudget Holderによって予算が確保されます。Budget HolderはT&I本部長及びT&I内の組織長です。T&IのMissionやConditionあるいはObjectivesに対して強くalignment（達成に寄与する関連付け）がされていればどのような企画も歓迎されます。

企画承認後はProject Plan（プロジェクト計画書）を作成し、再度Budget Holderの承認を得て、予算が執行可能となります。

1) 施策プロジェクトの審議

予算確保のためのプロジェクト企画審議と予算執行のためのプロジェクト計画審議に分かれます。

2) 自社サービス／新規事業開発プロジェクトの審議

企画審議は事業企画（アイデア）の審議となります。プロジェクト開始後においてアイデアが十分にブラッシュアップされると、ローンチを前提とした事業計画（事業開発含む）を審議します。

3) 顧客要件に基づく受注プロジェクトの審議

企画審議は顧客への提案審議となります。顧客に提示する提案書、そこに記載されている内容の根拠となるプロジェクト計画書のドラフトを審議します。その後、発注の内示が出た段階でプロジェクト計画書を仕上げ、詳細な計画を審議します。

T&I内または外において実施されるプロジェクトの多くは、アーキテクト、エンジニア、デザイナーを必要とします。（T&I外の場合、前述の審議のオーナーはT&I外の組織になります。）T&Iではこの専門人材を数多く擁し、できるだけ適切なジョブ・アサインを調整しています。（実はこれ、肉体的にも精神的にもかなりの重労働です。）

T&Iのアーキテクト、エンジニア、デザイナーは、T&Iを含む全社からの協業要請を受けて各事業現場のプロジェクトに参加します。専門家が事業と施策を行き来することで、全社の事業現場で生み出されるノウハウの蓄積、再利用、洗練を継続的に推し進めることが可能となります。

一般的にT&Iのように専門集団化するとインブリーディング（※1）による弱体化が起こります。自組織に閉じることなく様々な社内外の組織とプロジェクト・チームを組むこと（協業）はインブリーディングの回避にも役立ちます。

知識や経験の領域が異なるメンバーからなるプロジェクト・チームにおいては、自分の専門領域を専門外の人に正しく伝えること、自分の専門外の領域を的確に把握しようとするのを心掛けましょう。

※1：同系交配、近親交配。生物学上この交配を続けると遺伝的多様性が失われ、個体も種も弱体化していきます。同様のことが人間の社会や組織においても当てはまります。「思考の整理学」（外山滋比古）の記述が有名。

「なにをなぜやるか？」を審議し、実施するか否かを決定するインプットがプロジェクト企画書です。

企画書（提案書）にはこの企画（提案）がなぜよいのか、どのくらいよいのか、それを裏付ける情報、費用対効果と期間の試算、成果の目標、課題、リスク等を記載します。内部目的／副次的期待効果等も必要に応じて記載してください。（事業開発のように後続ステージでブラッシュアップを実施する場合、企画書の内容は適切に省略可能です。）

企画時は、そのプロジェクトの成果がいかによいものであるかを訴えるリリース文書を作成するのも効果的です。（実際にプレスリリースあるいはニュースリリースを行うか否かに関わりなく。）審議のためのリリース文書なので、通常の2～3倍の分量でリリースを記載してもかまいません。

企画審議を通過したら、企画書の内容を全て計画書に取り込んで一本化し、計画書を最新版として必要な変更を行ってください。資料はなるべく集約し、常日頃それを見て会話をし、チーム・メンバー全員の頭と心の中に染み込ませてください。（出汁のように。）

「なにをなぜやるか？」に「どうやるか？」を加えたものがプロジェクト計画書です。プロジェクト計画の審議には概ね以下のものが必要となります。

- 背景⇒課題⇒目的
- 成果の目標（OKRs）
- アプローチ（目標を達成するために選択するひとつまたは複数の手段。また、その根拠となる市場分析、競合分析、ビジネスモデル、KSF（Key Success Factor）等を含む。）
- スケジュール
- 体制（役割分担）
- コスト／収支計画
- 成果物
- コミュニケーション手段と会議体
- 課題やリスク、出口戦略等審議に必要な事項

これらは仕事をする上で関係者、特にプロジェクト・チーム・メンバーにとって必要なものです。言語化されたこの資料こそがプロジェクト・チームの存在意義を表したものになります。この計画書は審議用としてではなくチーム・メンバーの共通理解の基礎として作成してください。（審議を通そうとして資料をよく見せようとしません。ネガティブな情報及びそれへの対応方針のない資料は平べったく深みがなく説得力に欠けます。）

プロジェクト計画の最も重要な起点は背景⇒課題⇒目的ですが、そこからいざ目標やスケジュールを立てようとするときに行き詰まることがあります。その多くは成果やアプローチの具体的なイメージが定まっていないことに起因します。

具体的なイメージの湧かない計画書は関係者の認識齟齬を大きくします。そのような場合は、計画書の完成に力を注ぐのではなく、不明部分は不明のままにし（「文書への集約とフィードバック・ループ」セクション参照）、成果物の具体化や実際にやってみることを先行させます。

実行することによってわかること、解像度があがることが多い場合、プロジェクトを進めながら計画書の仮説部分や不明部分の合意形成を図っていきます。効果の大きな1つのユースケースを選定し磨き上げる、成果物のコンテンツのサンプルを書いてみる、といったことを短期間に行って具体的なイメージを合わせ、その上で計画書を更新します。

審議時あるいはプロジェクト開始時に計画書の内容の全てが確定している必要はありません（そもそも成果を大きくするための計画書の変更は推奨されるべきものですね）。上記のような場合は審議を分割（多段階に）しましょう。

常にプロジェクト計画書が起点となってフィードバック・ループが回転するよう努めてください（「Organizational Learning through Open PDCA with Documentation」）。

企画審議、計画審議ともに、審議は「書」の審議であると心得てください。PDCAや組織学習の起点となるのはこの書です。審議は以下のように行います。

最初に審議者が書類の内容を熟読します（※1）。口頭のプレゼンテーションは行いません。審議者は資料を黙読後、質疑応答を行います。記載内容に説得力がなければ見送り（更新審議ならプロジェクト中止）または差し戻しとなります。

プロジェクト・チーム・メンバーをはじめとする関係者が理解し共感する説得力をこの「書」が持っているかどうか審議のポイントです。データを集め、分析し、考え抜いて、文章を書く。この準備が論理的で簡潔な説得力を養い、組織における生産性を高めます。説得力は文章と補足資料にかかっているので、口頭の説明の良し悪し（話の上手下手）に左右されず、内容そのものに審議を集中させることができます。資料の読み込みと質疑応答を合わせて審議は1時間が目安です。確認／判断すべき事項の質量によってはその倍以上かける場合もあります（※2）。

プロジェクト・チームには、プロジェクト計画で承認された範囲を境界線として、計画の実現に向けた責任と裁量が与えられます。責任と裁量はプロジェクトによって異なりますので、途上報告や審査のやり方をプロジェクト計画審議時に決めておきます。（平たく言えば、成功／失敗の蓋然性とその影響の大きさによります。）

※1：一般に資料を事前配布する習慣がありますが、それは参加者に事前に読んでくることを期待しているのでしょうか？参加者にその時間はあるのでしょうか？読んだ人と読んでいない人がいたら、会議の進行はどちらに合わせるのでしょうか？想像してみてください。（事前配布を否定するものではありません。配慮の上で会議の前提を明確にしましょう。）

※2：「書」の分量に注意してください。多すぎる情報は共有できません。とことん絞り込んでください。説得力を増すための参考データは多くても問題ありませんが、補足資料にしましょう（「情報の質と量」セクション参照）。

予算は年度及び半期ごとに決定します。予算はトップダウンとボトムアップのすり合わせで作成します。トップダウンにおいては、全社の各組織にガイドとして予算が割り当てられます。

一方ボトムアップにおいては、各チームが年度（または上期）の振り返りを行い、次年度（または下期）に向けてプロジェクト計画を更新し、予算を算出します。各Budget Holderは各チームから申請された予算を集計し、本部全体の予算を積み上げます。（プロジェクト・チームの計画や予算の見直しはこの期の節目に限らず、必要なタイミングで行います。）

積み上げた予算の内容、前年度までとの差異、OKRsを確認し、ガイドされた予算との間で調整を行います。（場合によってはガイドのほうを変更します。）

また、期中に新たな仕事がつくられること（「しごとをつくる」セクション参照）を想定した予算もこのタイミングで計上します。

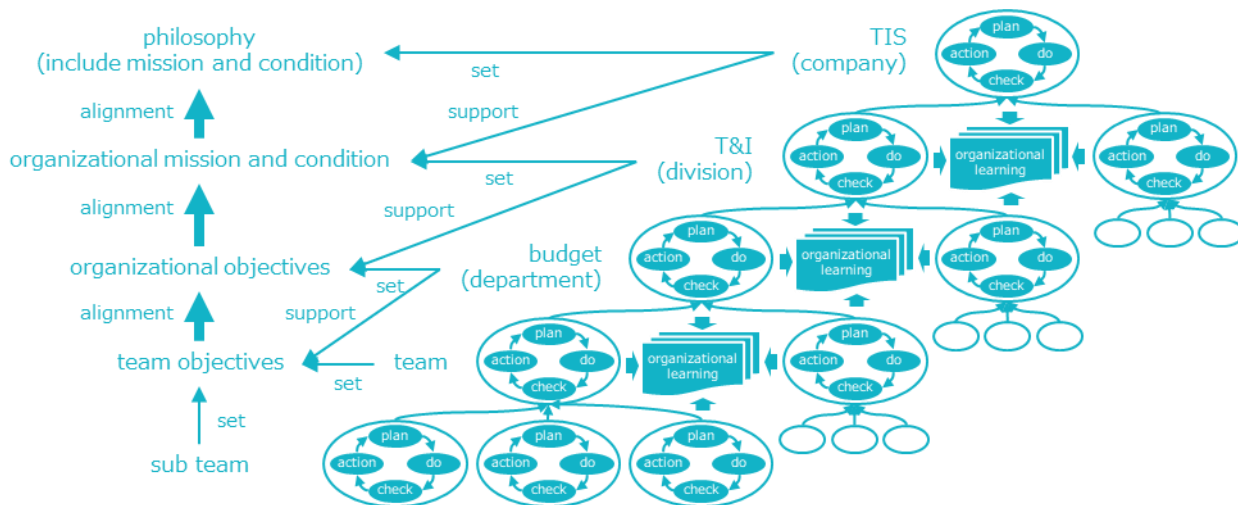
しごとのすすめかた

その1. 情報共有

参考文献1の第一の鍵（The First Key）は“Share accurate information with everyone”です。これが最初の鍵となる最大の理由は以下の二つです。

- 正確な情報を持っていないければ、責任ある仕事をする事ができない。
- 正確な情報を持っていれば、責任ある仕事をせずにはられない。

そして、情報は常に双方向／全方向であると心得てください。様々な有意な情報を共有するにはそのための構造やプロセスの継続的な構築、維持、改善、再構築が必要です。

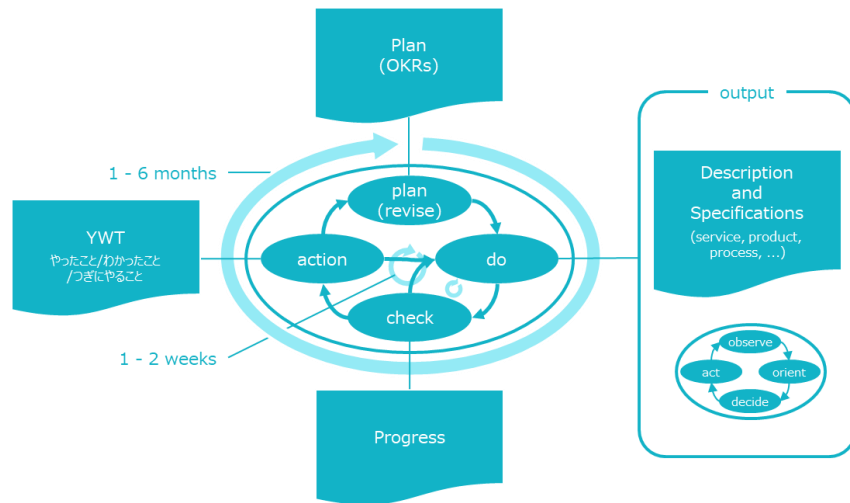


組織やチームが自律的に機能するための情報には、事実としての単純なデータもありますが、何らかの判断の上につくられたものがほとんどです。

重要な情報は全て計画書や説明書、仕様書、ガイドライン等、常に参照する文書に記載します。「審議」セクションでも述べたように、データを集め、分析し、考え抜いて、文章を書くことが論理的で簡潔な説得力を養い、組織の生産性を高めます。重要なのはなぜそうしたかの情報です。

書くべき内容が決めきれていないときは、何が決まっていないあるいはわかっていないのか、それをいつどうやって決めるのかを文書の当該セクションに付箋を貼って明確にし、その進捗状況を常に共有しつつ、文書を更新していきます。文書化は新たなチーム・メンバーやチーム外の関係者との情報共有の正確性や効率性にも大きく影響します。

これはプロジェクトの起点となるプロジェクト計画書も同様です（「プロジェクト計画書の完成度」セクション参照）。



多すぎる情報は共有できません。情報を絞ることはとても大切なことです。情報を絞るには構造化はもちろん、前提となる共通理解が必要です。企業においては、Philosophy や Value Compass 、行動指針等を用いてこれを補強しようと試みます。（もちろん、本書もその意図で書かれています。）

情報は常に広範囲な相関を意識する必要があります。そうすることによって偏った見方や短絡的判断を防ぐことができます。良質な俯瞰図はコンセプチュアル・スキル（※1）を持ったリーダーが作成し、関係者全員で共有します。そして、常々その俯瞰図を見て会話し、適時その図を最新に更新することが重要です。

次々と新しい資料をつくっては捨てるのではなく、考え抜き、魂を込めて資料を作成し、常日頃それを見て会話をし、適時更新し、定期的重層的に情報とそのフレームワークをチーム・メンバー全員の脳に刻み込みます。

※1 : Robert L. Katz氏が書いた論文 <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> (1974) の3つのスキルのひとつ。日経コンピュータの編集長を務めた谷島宣之氏がこの論文のコンセプチュアル・スキルの意味を探求した記事「技術に強く人にも強いプロが身に付けるべき第三の力」<https://xtech.nikkei.com/it/article/Watcher/20140421/551844/> (2014) が面白く、そこには次のように書かれています。「コンセプチュアルスキルで言うコンセプトは『具体概念』なのである。『事物のあらゆる面、他物との関連を明らかにして事物を全体的にとらえる』、これならカツツ氏の説明と同一と言ってよい。ややこしい言い方になるが、具体概念を導くために抽象や捨象をする場合もある。」

サッカーの世界のCommon Senseは下記のように表現されます。

Referees are expected to use their judgement and common sense in applying the laws, this is colloquially known as "Law 18". (Wikipedia : Laws of the Game (association football))

サッカーの競技規則は17条しかなく、ホールディングという反則の定義は僅か下記の1文です。

Holding an opponent includes the act of preventing him from moving past or around using the hands, the arms or the body.

レフェリーがこの1文でホールディングを判定するにはCommon Sense (Law 18) が必要となるわけです。

Common Senseは次のようにも表現されています。

コモンセンスは一般的に「常識」と訳されますが、サッカーでは「共通理解」と訳すといいと思います。サッカーの長い歴史を通して、数えきれないほど多くの選手、観客、審判たちが共有してきた、「サッカーとはこういうものだ」という考え方のことです。(中略) そもそもコモンセンスとは、長い年月をかけて、サッカーのすばらしさを追求しながらつくりあげられてきた“現場の理解”です。(「ポジティブ・レフェリング」松崎 康弘)

数多くの判断とその理由とその結果を共有していくことで Common Sense は醸成されるのであり、ルールや結論だけの共有では理解は深まりません。(サッカーの場合、その醸成されたものが「ガイドライン」として「競技規則」とは別に形式知化されています。)

「オープンであること」には大きな力があります。

例えば、この文書はFintanというインターネット・サイトに公開されていますが、そのことによって、いつでも誰でもどこからでも見ることができます。場所を忘れても検索エンジンに聞けば教えてくれます。とても利便性の高い状態です。社内に置いたら、この内容の開示可能範囲は？という質問に答えたり、わざわざセキュアな環境にログインしないといけなくなりますね。

また、どんなアウトプットも、それを目にする人が多いほどつくった甲斐があるというものです。

さらに、内容にも影響をもたらします。誰かの著作から暗黙のうちに引用することは衆目が許さないでしょう。引用する場合は必ず出自を明確にしなければなりません。おのずと内容に誠実さが求められるようになります。

オープンであることは、会議にも力を発揮します。Work From Anywhereが定着した昨今、会議の内容は議事録をつくって公開するよりも、会議そのものをオンラインで公開するほうが誠実です。大抵の議事録は読む人にとって大切な文脈、特にWhyが欠落しています。

効果を挙げればきりがありません。

必要なことをオープンにするよりも、はじめからオープンであることを心がけましょう。

しごとのすすめかた

その2. 自律して働くための境界線

参考文献1の第二の鍵（The Second Key）は“Create autonomy through boundaries”です。そこに記載されているboundaries（境界線）は以下の6つです。

目的（Purpose）

価値観（Values）

イメージ（Image）・・・注釈：将来像です。ビジョン（Vision）と置き換えてもよいと思います。

目標（Goals）

役割（Roles）

組織の構造とシステム（Organizational Structure and Systems）

プロジェクト・チームにとっての境界線はOKRsを含むプロジェクト計画書によって定義されます。

（境界線（boundaries）という言葉はすごくわかりにくいですよ。エンジニア目線でいうと、境界線とはインターフェースです。つまり、責務（responsibility）を明確にして、凝集度（cohesion）を上げ、結合度（coupling）を下げ、モジュール性（modularity）を高める的なことを言っています。これはソフトウェア設計の原則ですが、組織設計にもそのまま当てはまります。つまり、Create autonomy through boundariesとは、チーム／組織設計そのものを指していて、すなわち、場合によってはその周辺のチーム／組織を含めた再設計が必要になります。）

参考文献2に書かれたそれぞれの意味は以下の通りです。

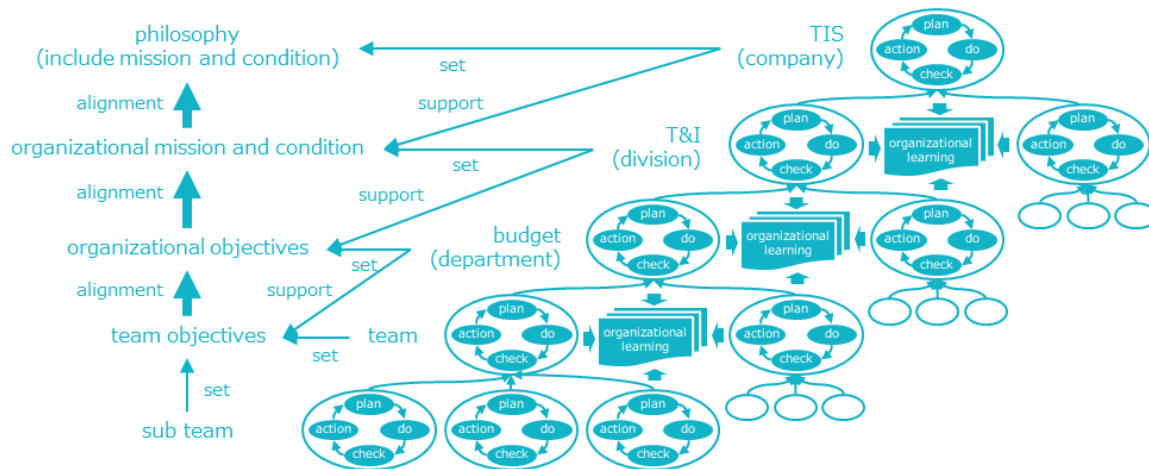
- Objectives 「何を」達成すべきか。理想を言えば人々を鼓舞するようなもの。
- Key Results Objectivesを「どのように」達成しつつあるかをモニタリングする基準。有効なKRは具体的で時間軸がはっきりとしており、意欲的であると同時に現実的であり、何より重要なこととして、測定可能で検証可能でなければならない。（と記載されていますが、これには異論があります。後述の「定量目標に代わるもの」セクションを参照ください。）

OKRsについては一般に既存のMBO (Management by Objectives) やKPI (Key Performance Indicator) との違いを強調されることが多いのですが、手法として対比する意味はありません。むしろ構造的な違いはなく、運用のしかたの問題と捉えるほうが建設的です。

OKRsは運用において業績評価と切り離されます。この点がKPIの一般的な運用と異なるところです。KPIでは達成度合いをそのまま業績評価に連動させることが多い（※1）のですが、OKRsでは「performance (成果)」と「contribution (貢献)」の「大きさ」を評価し、次の期間のOKRsに向けた改善のインプットとします。すなわち、KPIは「業績評価方法としてKPIを導入する」というように用いられることが多い一方、OKRsは「自分たちが実現したいと思う大きな目標を達成する方法としてOKRsを導入する」という使い方になります。（後述の「OKRsによる目標設定」セクションを参照ください。）

※1：評価と連動させる一般的なKPIマネジメントの問題は、適切なKPIを設定するのに時間がかかる（そもそも不可能?）、変更にも時間がかかる、KPIの定量的達成度合いのみで評価する、KPI以外のことをやっても評価しないといった点にあります。

Objectiveは入れ子構造（正確には複数の上位Objectiveにalignmentする構造）になります。大切なことは自分あるいはチームが直接ContributorとなるObjectiveがどのようにalignmentされているか（接続先とその強度）を理解することです。より大きなObjectiveを意識することで、フォーカスが強まり、判断や行動がぶれなくなり、自律性が高まり、貢献度を高めることができます。



参考文献2では以下のように記載されています。

- Align and Connect for Teamwork (Four OKR Superpowers #2)

<参考文献2に引用されている著名人の言葉>

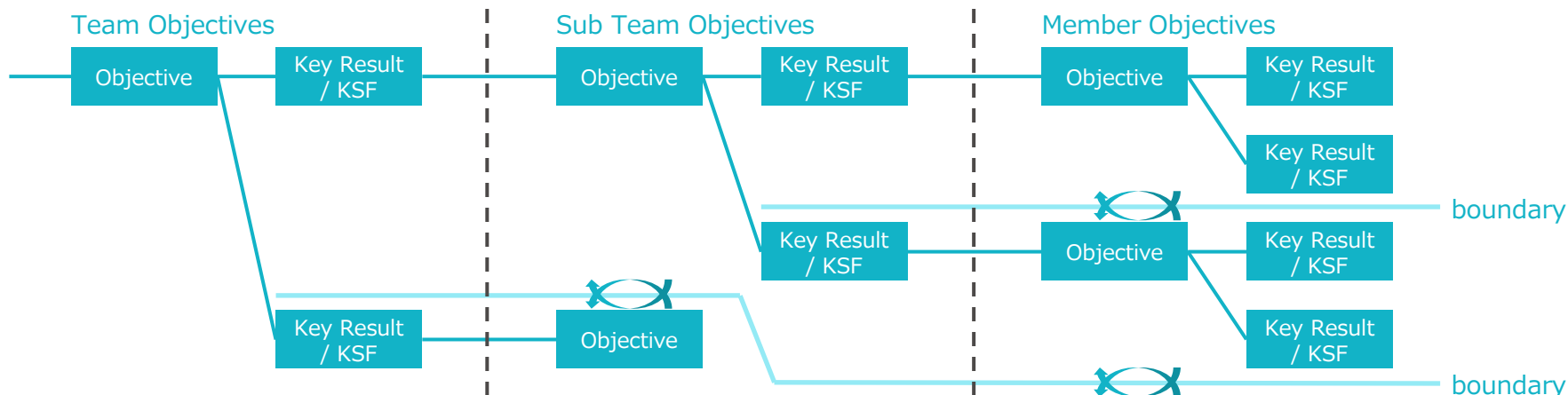
Align and Connect for Teamwork : 「社員に人生最高の仕事をやってのける力を与えるには、連携のとれた目標設定が極めて重要だ」(ブラッド・スミス(インテュイットCEO))

境界線によって境界を越える自律

境界線は企業⇔組織⇔チーム⇔サブチーム⇔個人と枝分かれしていきます。分かれたときに注意が必要です。すなわち、境界線を明確にして自律的に働くということは、隣との境界線を越えないように働くということではありません。

境界線を明確にしたうえで、ときには境界線をお互いに越えて重なるように働くのが気持ちのいいチーム／職場です。互いの境界線（目標と役割）を理解し、互いに状況を伝え合い、必要に応じてその境界線を越えて働くことが自律的な働き方です。場合によっては境界線を変更する提案も必要です。

上位のObjectiveに貢献するために積極的に境界線を越えてください。その貢献は、チームや個人の目標に設定されていないなくても、評価されるべき行為です。



OKRsの考え方は、達成度合いによる業績評価を捨てることで、目標の大きさや難易度を自分たちが望むaspirational（野心的）なものに設定し、従来ではできなかったようなチャレンジを促し、結果として成果を大きくしようとするものです。Objective（目標）を設定する際には、前述の“Align and Connect for Teamwork”以外にも以下の点に留意します。

- Focus and Commit to Priorities（Four OKR Superpowers #1）
- Stretch for Amazing（Four OKR Superpowers #4）

やることを最優先事項に絞り込むということは、短期目標を設定することと関連します。実際の活動を加速させるのは短期目標です。ストレッチな目標を設定しようとする、達成時期を先延ばしにし、あいまいな計画を立てがちです。そのようなストレッチ目標の設定には成果を大きくする効果はありません。ストレッチな短期目標によって、ストレッチな中長期目標が達成されます。

目標を設定したらその達成に向けてチーム一丸となって取り組みます。そうしたいと思わなければ、目標がよくない、あるいはズレているということなので、チームで再検討したほうがよいでしょう。チームがやりがいを持って夢中になれるような目標を検討しましょう。

<参考文献2に引用されている著名人の言葉>

Focus and Commit to Priorities：「少ない矢を全身全霊で射つ」（ラリー・ページ）

Stretch for Amazing：「起業家とは人々の想定を超えるアウトプットを、人々の想定以下のインプットで実現する者である。対照的に、官僚とは人々の想定を下回るアウトプットを、人々の想定を超えるインプットで実現する」（俗諺）／「1ガロン50マイル走る車を開発したければ簡単だ。今の車に少し手を加えればいい。しかし1ガロン500マイル走る車をつくれ、と言われたら、ゼロから考え直さなければならない（グーグルXチームのリーダー、アストロ・テラー）／「とんでもなく野心的な目標を設定すれば、たとえ達成できなくても、何かすばらしいことを成し遂げられるはずだ」（ラリー・ページ）

目標を定量的に表現できればわかりやすいのですが、多くの場合（しかも重要なものほど）成果の客観的測定は困難です。

測定の鬼のようなOKRsを出しておいてこんなことを言うのもなんですが、同じような二項対立を指摘する声は多く（かのピーター・ドラッカーも）、実際測定になじまないものもあるし、測定すればよいつてもものでもありません。

例えば、「あなたの会社の生産性はどのくらいですか？」という質問に妥当かつ定量的なひとつの答えはありません。かといって、決して定量化や測定を軽視するわけではありません。何らかの目安となりそうな複数の指標を探すのですが、それで成果が測定可能になったというのは勘違い、よくて気休めだと思ふのです。幾つかの指標の達成を目指すとともに、因果関係をよく観察し、目指したかった姿に近づけているかを確認したいのです。

そこでより重要になるのはKSF（Key Success Factor）とその具体的アクション・プランです。KSFとそのアクション・プランを考え抜くことで、そのKSFに取り組む価値（成功か失敗かに関わらずそこから得られるもの）、かかるコストと時間、勝算がいつどのようにわかるかが見えてきます。この考え抜くという力を鍛えましょう。

個人目標をリーダーが一方向的に設定するとCommitmentの意識が薄れます。メンバー自ら目標を考え、リーダーや周囲の期待とすり合わせることが重要です。

そのためには様々な情報が必要になります。目標を設定するためにリーダーが持っているあらゆる情報がメンバーに必要です。その情報は全てプロジェクト計画書（及びPDCAから生み出される重要な文書）に記載するのが基本です。その情報を共有することで、メンバーは自分が達成すべき目標を自ら設定できるようになり、同時に自分の仕事の成果を自己評価することができるようになります。

OKRsを分解して目標を設定したときは常にalignmentのずれや強度を点検し、より上位のOKRsが達成できそうかどうかを確認しましょう。

プロジェクト目標はチーム一丸となって目指すべきものですが、そのプロジェクトにおいて獲得したい成果はそれだけに限りません。特に狙いたい大きな成果が個人の成長と組織学習の積み上げ（ノウハウやソフトウェアの再利用に関すること）です。

そういったこともタイムリーに（＝できるだけ早く）合意して共有すべき内容です。組織横断型プロジェクトの場合、T&Iのようにマトリクス組織の形でプロジェクトに参加する場合、この点はとても重要になります。関係する組織が互いへの期待と獲得したい成果をすり合わせることで、より関係者間の理解が深まります。

しごとのすすめかた

その3. 自らマネージするチーム

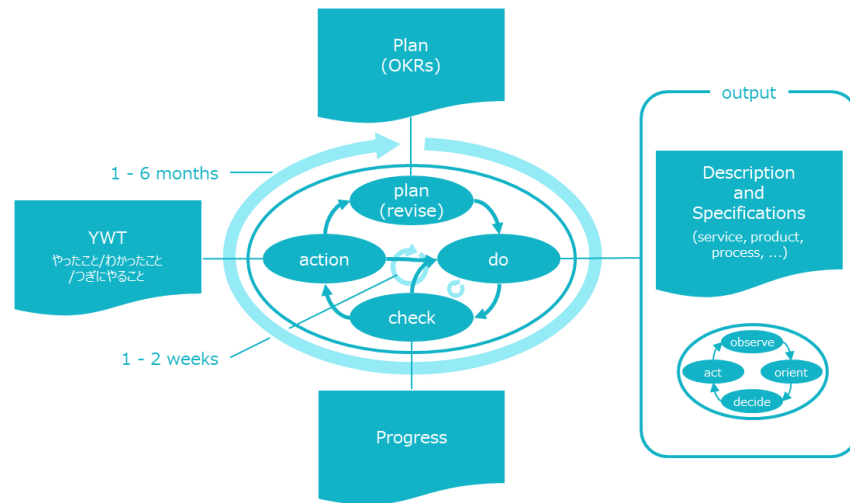
参考文献1の第三の鍵（The Third Key）は“Replace hierarchical thinking with self-managed teams”です。

既にこれまで述べてきた通り、仕事は所属に関係なくチームで行い、チームは自律して活動します。つまり、self-managedが基本です。危機的な状況を除き、チームは誰かから指示されることはありません。必要な情報（The First Key）、必要な裁量と責任（The Second Key）を持って、チームは自らをマネージします。

チームは自分たちの仕事を遂行するために必要な裁量を与えられる代わりに、その裁量内で発生するあらゆる問題への対処や難しい判断をしなければなりません。チームは意思決定のために必要なスキル（状況の可視化、問題の解決、チームの運営、対立の解消、…）を身につける必要があります。チームや個人は、判断や意思決定のために必要な助言を誰にでも求めることができます。それを可能とする環境の整備はBudget Holderの仕事です。チームに必要なスキルが不足している場合、それを補充したり、直接的にサポートするのもBudget Holderの仕事です。

チームが意思決定をするための基礎となるのが文書化されたオープンなPDCAです。常に「なぜ」「何のために」からはじまる一連の文書に立ち戻ること、そして今どういうコンテキストに自分たちがいるのかを確認することが意思決定の助けになります。

また、後述するCommitment and Accountabilityを果たすのもこのPDCAです。プロジェクト・チーム・メンバーはもちろん、その他のプロジェクト関係者、新たにチームに加わるメンバーにとって重要な文書をこのPDCAから生み出します。



PDCAに関しては、参考文献2に以下のように記載されています。

- Track for Accountability (Four OKR Superpowers #3)

＜参考文献2に引用されている著名人の言葉＞

Track for Accountability : 「行動計画がなければ、経営者は目の前の事象にふりまわされる。また定期的に計画を確認し、事象の発生に対応して見直さなければ、どんな事象が最も重要で、どれが単なるノイズに過ぎないか学ぶことはできない」 (ピーター・ドラッカー) / 「われわれは経験からは学習しない。(中略) 経験を振り返ることで学習するのだ」 (ジョン・デューイ) / 「野心的な目標を設定するのは構わないが、それをどう評価するのか、どのような測定方法があるのかが重要だ」 (ビル・ゲイツ)

Commitmentは何かを約束すること／責任を負うこと、Accountabilityはその結果や状況を説明する責任を負うことです。時間や場所に縛られない働き方を実践する上でも、この考え方がベースになります。仕事をする上で常に意識すべきAccountabilityの相手はともに働く仲間であり、まだ見ぬ未来の仲間です。文書化されたオープンなPDCAによってAccountabilityを果たし、関係する人たちが自律的に行動するためのインプットにします。

複数のプロジェクトを擁するBudget Holderは、経営計画の実現のために、それぞれのプロジェクトの状況を把握し、成果を確認し、本部全体で情報を共有し、本部全体として（場合によっては会社全体として）必要な手を打たなければなりません。したがって、プロジェクト・チームは、Budget Holderに対してプロジェクトの状況を良くても悪くても説明する必要があります。Budget Holderは関係者に対して自身のBudget全体の執行状況を説明する必要があります。これらは全て関係者が自律的に行動するためのインプットになります。

このような責任はあらゆる関係者から求められるものです。この構造は、社会（株主含む）⇔会社⇔本部⇔事業部⇔部⇔プロジェクト⇔チーム⇔・・・のように階層構造になります。

深すぎる階層構造は機動性を損なうと言われますが、そもそもこの階層構造は大きくなった全体を効率的に機能させるために生み出されたものです。すなわち、分割統治（divide and conquer:エンジニアリング用語です）を進めた結果がこの階層構造です。

前述の通り、階層構造は大きな組織を効率的に機能させるために有効な構造です。組織構造に関しては様々な提案がなされていますが、今のところ階層構造に代わる十分検証された理論は見当たりません。

会社の規模（社員の人数）が大きくなればなるほど、会社の保有する情報が多くなります。また、意思決定の際に生じるトレードオフが自チーム内に閉じない、場合によっては会社全体に及ぶことがあります。階層を設け、裁量と責任を設け、そこに必要な情報を絞り込むことで、意思決定を効率的に機能させることができます。階層と呼ばず、分割統治を跨ぐ意思決定機関による構造と呼んでもよいでしょう。

一方、階層的思考（hierarchical thinking）はなるべく無くしていきたいと考えています。このことはチーム内においても同様です。上司部下の固定的関係は不要です。（階層的・固定的ではない先輩、後輩の良き関係はこの限りではありません。）

チームにリーダー（リーダーの定義は置いておいて典型的にイメージされるリーダー、例えば船長）は必要と考えます。多くの場合、船には船長がいたほうがよいと思います。但し、どんな意見でも遠慮なく船員が船長に言える関係性が重要です。誰がリーダーになるかという点は、定義も含めなかなか難しい問題ですが、そのしごとを最初にやりたいと言い出した人（起案者）が第一候補です。（リーダーも上司も先輩も特定のコンテキストにおいて誰もがなり得る、あるいは特定の局面において入れ替わると考えてもよいと思います。）

プロジェクト・チームの組成と解散が短期に繰り返されることが多い場合、あるいはリモート・ワークが常態化している場合、cognitive swift trust (※1) が先行し、emotional trust (※1) の醸成が遅れがちに (あるいは失われがちに) になります。その状況でプロフェッショナリズムが幅を効かせると、境界線を越える協力は見られず、一緒に仕事をするものの豊かさは失われ、成果の獲得も困難になります。チーム内に早期にemotional trustを醸成することがとても大切で、各々が各々に対して気にかけること、関心を持って知ろうとすることがはじめの一步です。

時には不慣れな役割にチャレンジすることがあります。これまでに経験のない新たな役割に自ら挑戦したり、他にその役割を担える人がいないのでやむなく担うこともあるでしょう。そういったときにもemotional trustがチームに不可欠です。リーダーは率先してその醸成に努めてください。(非言語コミュニケーションも重要ですね。)

※1 : “cognitive swift trust” and “emotional trust” (「迅速な認知的信頼」と「感情的信頼」)

Two types of trust have proven to be most effective in groups of people who don't share the same space routinely: cognitive swift trust and emotional trust. Cognitive swift trust is the willingness of team members to depend on one another based on sufficient evidence of reliability and competence. While swift trust isn't as complete as what's built when people are able to get to know one another over time, it's sufficient for completing shared tasks effectively. (日常的に同じ空間を共有しないグループに最も有効な信頼には、迅速な認知的信頼と感情的信頼の2種類があるとわかっている。迅速な認知的信頼とは、メンバーの信頼性と能力に関する十分な証拠に基づき、メンバーが互いに頼ろうとする意思のことである。迅速な信頼は、時間をかけてお互いを知ることができたときに築かれる信頼ほど完全なものではないが、共有タスクを効果的に完了させるためには十分なものである。)

By comparison, emotional trust is grounded in the belief that coworkers and managers have care and concern for us. When that kind of trust is present, people feel connection, a sense of closeness. As Theodore Roosevelt famously said, “People don't care how much you know until they know how much you care.” Empathetic words, actions, and self-disclosures that occur in meetings, emails, chats, or online posts can nurture emotional trust. (それに比べ、感情的信頼は、同僚やマネージャが私たちを気遣い、心配してくれているという確信に基づく。このような信頼が存在するとき、人はつながりや親近感を感じる。セオドア・ルーズベルトの有名な言葉に「人は、あなたがどれだけ気にかけているかを知るまで、あなたがどれだけ知識を持っているかなど気にしない」というものがある。会議、電子メール、チャット、オンライン投稿で示される共感的な言葉、行動、自己開示は、感情的信頼を育むことができる。)

Quote from “12 Questions About Hybrid Work, Answered” by Tsedal Neeley <https://hbr.org/2021/09/12-questions-about-hybrid-work-answered>

OKRsに血を通わせるのがCFRsです。CFRsは参考文献2に以下のように記載されています。

Conversations: an authentic, richly textured exchange between manager and contributor, aimed at driving performance (成果向上を目的としたマネージャーとコントリビューターの間で交わされる本物で豊かな質感のある会話)

Feedback: bidirectional or networked communication among peers to evaluate progress and guide future improvement (進捗を評価し、将来の改善を導くための同僚間で交わされる双方向またはネットワーク状のコミュニケーション)

Recognition: expressions of appreciation to deserving individuals for contributions of all sizes (様々な大きさの貢献に対する個人への感謝の表現)

「知識は一对百（あるいは文書）でも伝わるが意識は一对一でなければ伝わらない」と言われます。対話を重視しましょう。参考文献2には下記の問いを発して未来志向の会話（forward-looking dialogue）を行い、continuous performance managementを推進するよう記載されています。ここでも重要なことは、単に問いを発することではなく、そもそも相手を気にかける、関心を持って相手を知ろうとするemotional trustが根底に必要だということです。

- What are you working on? (今何に取り組んでいるか?)
- How are you doing; how are your OKRs coming along? (どんな状況か? OKRの進捗はどうか?)
- Is there anything impeding your work? (あなたの仕事を妨げているものは何かあるか?)
- What do you need from me to be (more) successful? (もっと) 成果をあげるために私にできることはあるか?)
- How do you need to grow to achieve your career goals? (あなたのキャリア目標を達成するために、どのように成長する必要があるか?)

誰もが誰かと話をするのに「配慮」は不可欠です。しかし「許可」は要りません。自ら責任をもって行動してください。その行動に際して助言が欲しければ適切な人に相談しましょう。

例えば、役職に関係なくT&I内の誰かに相談したい場合でも、センター長、部長、室長などの許可は不要です。他本部の誰かであっても同様ですが、配慮を忘れないようにしてください（※1）。話したいけれど話しにくければ、周りは喜んでその機会を取り持ってくれるでしょう。

一方で、例えば、T&IのBudget Holderには相応の責任と裁量があるため、プロジェクトに関するほとんどのことはBudget Holderの裁量の範囲になります。Budget Holderがその裁量の中で解決できない場合かつBudget Holderが何とかしたいと考えるなら、Budget Holderが適切な人に相談するでしょう。

※1：「自律を可能にする境界線」セクションの最後で補足した通り、「責務（responsibility）を明確にして、凝集度（cohesion）を上げ、結合度（coupling）を下げ、モジュール性（modularity）を高める」ことはシステムと同様に組織設計の基本です。それによって過度な情報流通を避け、コミュニケーション・コストを下げ、継続的合理的な組織運営を行おうとしていることに留意してください。普段のコミュニケーション境界を超えて話をする場合、モジュール（組織・チーム等の集団）の内と外ではコミュニケーションの前提となるコンテキストの質が大きく異なる点に特段の考慮が必要です。

付録

ミッション及びトップレベルのOKRsは戦略的に主にトップダウンで策定します。また、ときにはボトムアップで必要な修正や追加、削除を行います（EMPOWERMENT）。

大きなOKRsは小さなOKRsに分解（構造分割あるいは期間分割）します。チームや個人のOKRsは上位のOKRsにalignmentする形で作成します。その際、OKRsを十分に絞り込む（フォーカスする）ことで、リソースを上位のOKRs達成に集中させます。

ある上位のOKRsにalignmentしてチームや個人のOKRsを設定し仕事を進めていくうちに、他の上位のOKRsや他のチームのOKRsに貢献できることに気づく場合があります。それは成果が大きくなる可能性があるということです。その際、もし既存の自分のOKRs達成にこだわるとどうなるでしょうか。私たちが「目標の達成」ではなく、「成果の大きさ」を問う理由がそこにあります。（「はじめに」セクションを思い出してください。）ここで発揮されるのがEMPOWERMENTです。各チームが境界線を越えて協力する、その気づき・判断・行動を推し進めるのがEMPOWERMENTです。

最後に、チームのOKRsに予算を確保するか否か、確保した予算を執行するか否か、執行中に予算をどう増減させるか、そしてプロジェクトを継続するか否かは、Budget Holderが決定する役割を担います。そのために常にBudget Holderと（Budget Holderもまた自身のBudget Holderと）状況を共有する必要があります。そのうえでBudget Holderの決定には最終的に「納得せずとも合意する」覚悟が必要です。

OKRsは以下を満たしているでしょうか？（各文末（）内はセクション名）

- a. Objectives：「何を」達成すべきか。理想を言えば人々を鼓舞するようなもの。（「Objectives and Key Results (OKRs)」）
- b. Key Results：Objectivesを「どのように」達成しつつあるかをモニタリングする基準。有効なKRは具体的で時間軸がはっきりとしており、意欲的であると同時に現実的であり、何より重要なこととして、測定可能で検証可能でなければならない。（と記載されていますが、これには異論があります。後述の「定量目標に代わるもの」セクションを参照ください。）（「Objectives and Key Results (OKRs)」）
- c. Objectiveは入れ子構造（正確には複数の上位Objectiveにalignmentする構造）になります。大切なことは自分あるいはチームが直接ContributorとなるObjectiveがどのようにalignmentされているか（接続先とその強度）を理解することです。より大きなObjectiveを意識することで、フォーカスが強まり、判断や行動がぶれなくなり、自律性が高まり、貢献度を高めることができます。（「OKRsという境界線による自律」）
- d. OKRsの考え方は、達成度合いによる業績評価を捨てることで、目標の大きさや難易度を自分たちが望むaspirational（野心的）なものに設定し、従来ではできなかったようなチャレンジを促し、結果として成果を大きくしようとするものです。（「OKRsによる目標設定」）
- e. やることを最優先事項に絞り込むということは、短期目標を設定することと関連します。実際の活動を加速させるのは短期目標です。ストレッチな目標を設定しようとすると、達成時期を先延ばしにし、あいまいな計画を立てがちです。そのようなストレッチ目標の設定には成果を大きくする効果はありません。ストレッチな短期目標によって、ストレッチな中長期目標が達成されます。（「OKRsによる目標設定」）
- f. 目標を設定したらその達成に向けてチーム一丸となって取り組みます。そうしたいと思わなければ、目標がよくない、あるいはズレているということなので、チームで再検討したほうがよいでしょう。チームがやりがいを持って夢中になれるような目標を検討しましょう。（「OKRsによる目標設定」）
- g. 目標を定量的に表現できればわかりやすいのですが、多くの場合（しかも重要なものほど）成果の客観的測定は困難です（・・・中略・・・）そこでより重要になるのはKSF（Key Success Factor）とその具体的アクション・プランです。（「定量目標に代わるもの」）

ITで、社会の願い叶えよう。



TIS INTEC Group

＜本資料の取り扱いに関して＞

本資料は、著作権法及び不正競争防止法上の保護を受けております。資料の一部あるいは全部について、TIS株式会社から許諾を得ずに、複写、複製、転記、転載、改変、ノウハウの使用、営業秘密の開示等を行うことは禁じられております。本文記載の社名・製品名・ロゴは各社の商標または登録商標です。

本資料に関するお問い合わせ

TIS株式会社
テクノロジー&イノベーション本部