

革新誘発のためのチーム・マネジメント

境 忠 宏^{**}
桑 原 寿^{***}

1. はじめに

我々はすでに、「革新経営のメカニズム」においてイノベーション・プロセスのマネジメント・モデルを提示し日本企業7社の事例分析を通して、各社が組織境界を越えたオープンな資源連携による革新誘発の仕組みを構築しつつあることを示した(境忠宏編, 2002)。その後も日本企業は、組織境界からさらに企業境界さえも越えたオープンな資源の連携と活用による持続的なイノベーションの実現に向けた経営革新を進めつつある。その中心となるのが人材戦略であり、日本企業は社内外の多様な人材を連結し自在に活用するための人材ポートフォリオや雇用形態の多元化に取り組みつつある。しかし、人件費削減のための外部人材の活用には比べ創造的課題解決のための外部知的人材の活用は、なお大きく遅れている。その原因のひとつには内部人材(いわゆる正規社員)を外部人材(いわゆる非正規社員)よりもより厚く遇するという日本企業の人事制度があるが、それとともに専門人材の自立化や流動化のための諸制度の未整備という日本の労働市場の問題も大きい。

その中で、人材個々人は、自己責任のもとでの専門能力の開発と企業にのみ依存しない自立的キャリア形成への指向を強めつつある。しかし、これらの人々の専門能力と企業の人材ニーズとをマッチさせ、社会最適な人的資源の活用を実現させるためのシステムはなお出現していない。リクルートワークス研究所は、その実現に向けて戦略100職種の策定やビジネス・プロフェッショナル

大学院の設立、さらに新たな職業コミュニティの形成など7つの社会的課題を提言している(村田弘美, 2005, pp. 9-11)。一方で、日本能率協会は、日本企業の国際競争力の回復には現場でのチーム・マネジメント力の再生がなによりも重要でありそれをさらに企業境界を越えた協働のマネジメントへと高めることで日本企業の革新誘発力を強化すべきであるとしている(小畑外嗣, 2007, pp. 8-11)。

我々も、新たな社会システムの構築の前に、革新誘発力の再生による国際競争力の復活に向け組織境界を越えた協働から企業境界を越えた人材活用までも目指す日本企業のオープンな人材活用の仕組みの中で専門人材の流動化の可能性を検討していくことがより現実的で迅速な方向ではないかと考える。

このような視点から、本論では人材の流動性の拡大までも視野に入れ、企業内外の人材活用におけるいくつかの先進事例の分析をふまえ、創造的課題解決のための人材活用方法としてのチーム・マネジメントの現状での課題と今後の方向を検討する。

2. オープンな協働の場としてのチームの可能性

2.1 企業の人材戦略と個人の職業選択

2006年度の労働経済白書では、就業者のうち正規雇用は59.5%と6割を切り、非正規雇用が25.7%を占めるに至っていることと、非正規雇用も従来のパート労働者のみでなく派遣労働者や契約社員の増加など雇用形態の多様化も進みつつあることが指摘されている。また、労働政策研究・

研修機構の『企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査 (2004)』からは、人材確保では新規学卒者の定期採用とともに非正社員や外部人材の活用も同程度に重視されていることと、特定領域の専門家グループ・現場で高度な技能を発揮するグループ・現場で定型業務を行うグループ・事務管理の定型業務を行うグループという人材ポートフォリオでも定型業務だけでなく高度な技能グループでも有期契約社員などの外部人材の活用が重視されていることや、専門家グループでも新卒正社員と同程度に中途採用者の活用が重視されていることが見出される。

これらの動向をまとめると、企業は図1に示されるように、人材ポートフォリオに応じ、多様な人材の活用という「多様性の拡大」を指向しつつ、正規雇用、非正規雇用、アウトソーシングなどの多様な活用方法を取り入れるという「活用自由度の拡大」も指向しているといえよう。

社会経済生産性本部の新入社員を対象とした『働くことの意識調査 (2005)』では、会社選択の理由として1971年には27%と最も多かった「会社の将来を考えて」は2005年には8%と激減し、「自分の能力、個性を活かせるから」が19%から31%へと、「仕事がおもしろいから」が16%から21%へと増加している。ここからは、若年層では自分の能力や個性の重視のもとに選択基準が会社から職業へと移行しつつあることがう

かがえる。また、労働政策研究・研修機構の『第4回勤労生活に関する調査報告書 (2005)』では、同一企業でのキャリア形成を目指す「一企業キャリア」層が42.9%と最も多いものの「複数企業キャリア」層も26.1%、「独立自営キャリア」層も13.3%存在し、20歳代においては「複数企業キャリア」層の方が35.4%と「一企業キャリア」層の33.9%よりもむしろ多いことを見出している。

さらに、リクルートワークス研究所の『ワーキングパーソン調査〈首都圏〉 (2006)』からは、首都圏の就業者の58.4%、正社員でも56.8%が転職経験を持ち、転職前後の業種では同業種間移動の28.5%よりも異業種間移動の47.9%の方が多く、職種でも同職種間移動の41.8%よりも異職種間移動の48.9%の方が多いことが見出される。また、異業種間で異職種間移動の経験者は38.7%と多様な職業選択の様子もうかがえる。

これらの動向をふまえると図2に示されるように、個人は特に若年層において、自らの能力や個性に合わせ職業や企業を選択する「主体性の拡大」を指向しており、一方で、多様な雇用形態の拡大に対応し選択の自由度が拡大する中、自分に適合した職業を様々な業種や職種を通じて探す行動が増えており「選択自由の拡大」を指向しているといえる。

企業の人材活用の変化と個人の職業選択の変化

図1. 人材戦略の方向

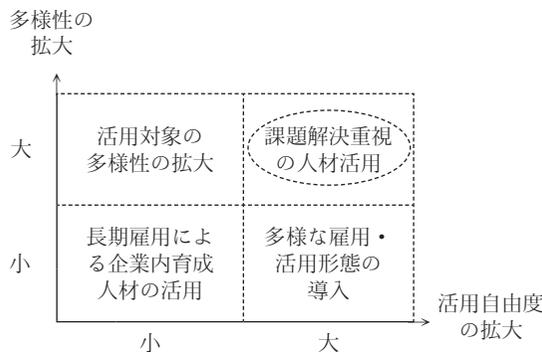


図 2. 職業選択の方向

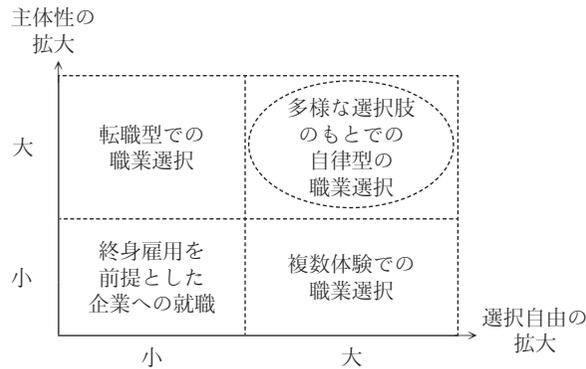


表 1. 個人と企業の関係

個人 企業	終身雇用を前提とした企業への就職	転職型での職業選択	複数体験での職業選択	多様な選択肢のもとでの自律型の職業選択
長期雇用による企業内育成人材の活用	新卒採用と企業内人材の活用	通年採用による人材活用	事務サポートなどの支援業務での人材活用	—
活用対象の多様性の拡大	ダイバーシティ対応の人材採用と活用	中途採用による人材活用	派遣などからの採用による人材活用	—
多様な雇用・活用形態の導入	職種別採用などによる人材採用と活用	業務内容別での中途採用による人材活用	派遣、請負などによる人材活用	契約型での人材活用 下請化の危険性
課題解決重視の人材活用	—	—	派遣、請負などによる人材活用 (企業選択自由の抑制)	オープンな協働による人材活用

との関係は、表 1 に示すようなマトリックスに整理することができる。これらのセルは、個人と企業における雇用や人材活用の方法を示している。これらの中で、今後増えていく「自律型での職業選択」を行う個人と企業の人材活用方法として重視される「課題解決重視の人材活用」に対応するセルについては、企業に属しない個人が集まり課題解決のために協働する形態での人材活用が行われていくものと考えられる。

「課題解決重視の人材活用」では、「複数体験での職業選択」を指向する個人を派遣や請負などに

より活用することも可能であるが、派遣・請負型の人材活用では特定の企業で継続的に業務を行うことが多くなり固定化されることで他企業での活用機会を逃す危険性が発生する。また、「多様な選択肢のもとでの自律型の職業選択」を指向する個人を、「多様な雇用形態の導入」により業務ごとの契約による人材活用も可能であるが、発注側が影響力を発揮することで契約時における不利な契約の締結や継続的な契約を示唆しながら、一時的に不利な契約の締結といった下請けいじめ的な関係になる危険性がある。これらの不利益を回

避するためにも「協働による人材活用」を促進することが必要と考えられる。

このような「オープンな協働による人材活用」において、いかに最適な組織形態を構築し人材マネジメントを行っていくかが、本論のテーマとなる。

2.2 チーム・マネジメントの課題と対応方向

ここでは、「チーム」を「特定の目的を達成するために選抜・配置された、相互依存的に関わり合う複数の個人からなる集合或は過程」と定義し、その編成・運営・評価というマネジメント課題について検討する。

ガルブレイズらは、このようなチームの類型として表2にあるような4つをあげ、この中では経営環境変化への迅速な対応のための権限委譲や柔軟性の確保、さらに多様な人的資源の活用が有効であり、かつ顧客・サプライヤー・販売代理店・外部提携先にまで拡大可能な「ネットワークチーム」の活用が増加するとしている(ガルブレイズ、ローラー他、1999)。しかし、ネットワークチームでは、同時に、境界のあいまいさ・参加者の多様性・成果の多元性などからその効果的なマネジメントはより困難なものとなる。

チーム編成については、チームの規模ではチームの「潜在生産性」や「プロセス・ロス」の検討から導き出された「実際の生産性」が最大化するのはチームの人数が4～5人であるとされているが、ハックマンは、大規模なプログラミング開発事例をもとにチーム編成方法として「コア・メンバー」と「サブ・メンバー」という大規模チームにおける階層の設定が有効であると主張し、この場合の「コア・メンバー」によるチームはやはり4～5人程度の規模が最適と指摘している(ハックマン、田中滋記、2005)。

チームのメンバー構成については、「チームの目的にあわせ、必要となる人材を最適に配置する」といった主張が多いが、実際に活用できる手法は乏しい。その中で、小林は、1979年に行っ

た米国陸軍の「最適組織編成プロジェクト」からの理論として「FFS理論」(Five Factors and Stress)を提唱している。これは、5因子とストレスの強弱で個人のもつ特性を把握し、その組合せによりチームを編成するものである。「凝縮因子」「受容因子」「弁別因子」「拡散因子」「保全因子」の5因子を把握する調査項目による質問紙法や態度観察法などにより、個人の特性を把握する。この因子の特性により、「タグボート型」「マネジメント型」「アンカー型」「リーダーシップ型」という人材の4タイプの分類を行っている。このような4類型のそろったチームを「コンプリートチーム」と呼び、どのような環境変化にも対応できる人材構成であると主張している(小林恵智監修、2001)。

このような個人のもつ特性に着目したチームの構成は、企業内でのアセスメントの実施などにより十分活用可能な手法といえる。ただし、ネットワークチームのように外部からの人材を活用することを前提にした場合には、アセスメントなどの実施が困難なことが予想され活用できない場合も多いものと思われる。

菊池など、プロジェクトチームのチーム・コンピテンシーと個人のコンピテンシーとの関係によりチーム構成の最適化を図る研究も行われているが、チームの業務に応じたコンピテンシーの把握と個人のコンピテンシーの適合によるチーム編成のための実用的な手法の構築にまでは至っていない(菊池和則、2004, pp. 23-31)。

チーム運営について、田尾は一時的な集団となりうるチームは、社会心理学で集団の行動を統制するとされる凝集性や斉一性への圧力が行動を拘束する要因とはなりにくく業務中心に展開されることから、業務の目的さらに手順や手続きの明確さが必要になるとし、このような一時的な集団が成立するための条件として、「相互依存的関係」「成果の先行」「基準や規範の単純さ」の3条件を示している(田尾雅夫、1999)。特に、一時的な集団は心理的な結びつきよりも、メンバーが集

まっている目的や目指す成果による報酬（経済的、非経済的を含め）を強調することで集団が成り立つことから、永続を前提とする集団に比べるとその場を切り抜けることを何よりも優先させたがる傾向に陥り合理的な判断や行動に欠けることがあると指摘している。

「相互依存的関係」については、メンバーの業務の重複や業務における協力関係が、チームの運営を円滑にし業務遂行に重要な役割を担うことが指摘されている。「成果の先行」については、業務の遂行という意味ではスケジュールとの乖離などは常に意識すべきことであり、達成率の低さなどがメンバーの士気に影響するとされる。「基準や規範の単純さ」については、チーム結成時における意思決定の方法や業務遂行上のコミュニケーションの方法などについて確認することが重要でありその方法が通常の企業内組織と同様の稟議による手法などではチームの運営が困難になることから簡素化することが重要とされる。

また、プロジェクトマネジメント資格認定センターはチーム型組織の運営の要点として7つの要件を指摘しているが、これらの要件は、チーム内でのコミュニケーション、権限と意思決定、報酬制度という3領域に整理することができる（プロジェクトマネジメント資格認定センター、2002）。

コミュニケーションに関わるポイントとしては、「指示、命令が実務担当者まで迅速かつ正確に伝わること」「調整役をできるだけ少なくするために意志疎通をよくする仕組み」「自分の役務を遂行するために上流、下流の状況を容易に把握できる仕組み」など情報・指示・命令などが迅速に伝わるための仕組み、人的関係に依存することなく情報・意見などの流通を図ることができる仕組みの必要性が指摘されている。

権限と意思決定に関わるポイントとしては、「意思決定が迅速に行われること」「権限・責任を下位の階層に委譲させることによる連帯感を助長させる仕組み」などチーム内での意思決定権限の

確保と実際の意思決定の迅速さが必要となることが指摘されている。

報酬制度に関わるポイントとしては、「プロジェクト目標に向かって努力していくための動機づけのしかけ」が指摘されており、これは目標共有などのコミュニケーションでの課題とも解釈できるが、インセンティブとしての報酬制度の課題とも考えられる。チーム活動の成果の評価と報酬制度については、チーム業績給と個人の業績給との関係の問題、チーム成果と個人の成果貢献から発生するフリーライダーの問題、チームを構成する契約関係から発生するプリンシパルとエージェントの関係における成果と報酬との関係の問題などへの対応が必要になる。チーム業績給と個人業績給の関係では、チームとして協力的行動をとる際に、個人の業績給の存在がチームワークを破壊してしまう恐れもある。したがって、チームの業績をベースとした報酬を提供しつつ、メンバーのモチベーションも向上させることが報酬制度の課題となろう。その場合、その報酬をチーム・メンバーの業績に応じてどのように配分するかが問題となる。仮に、厳密に契約により配分方法を決定していたとしても、チーム形態の場合にはフリーライダー問題が発生し、実際の個人の業績と報酬との乖離が発生する可能性がある。その回避のためには、報酬制度そのものの設計よりも業務遂行におけるグループ内の相互監視によるフリーライダーの抑制が有効と考えられる。そのためには、やはりチームの規模を相互監視が可能なレベルに小さくしておくことが必要となる。

チームを構成するメンバーとチームを編成した主体との関係は、エージェントとプリンシパルの関係で捉えることができる。そこでは、基本的には事前の契約関係により報酬を決定することになるが、プリンシパル或はエージェントの裏切りが発生することが考えられ、それがエージェント側から見れば業績に見合う報酬が支払われない恐れをもたらす、プリンシパル側から見れば報酬に見合う業績が達成されない恐れをもたらすことにな

る。

ロバーツは、このような状況を回避するためには両者の関係において「信頼」の形成が不可欠となり、それを形成するための要因として「評判」を活用することができるとしている(ロバーツ, 2005)。プリンシパルには、契約履行を遵守しないことで契約対象としての評判を下げ必要な人材の確保が困難になり、逆に、契約を履行し高い報酬を提供した場合には評判をあげることにより人材の継続的な確保が可能となる。また、エージェントは、業績に対する評判が流通することにより多くの高報酬が期待できる労働機会が獲得できるようになる。そのため、高業績を達成すべく努めることになる。逆に、契約よりも低業績の場合には、自らの評価を下げることで労働市場での価値を下げ将来の報酬を下げることに繋がる。

このように、チームを介して対峙する企業と個人においても双方の「評判」を流通させることで継続的で良好な関係を構築することが可能となり、結果としてチームの成果の達成が可能となる。そのためには、個々の人材について「評判」の流通により自らの労働市場価値が変動する仕組みが必要になる。継続的な「評判」の積み重ねが個人の高報酬につながり、より高報酬を得られる労働機会を獲得できる機会を提供できるようにすることが重要になる。

「評判」そのものは非経済的報酬ではあるが、評判を形成する要因としてその個人が行った活動情報とともに報酬水準といった現状の経済的報酬も重要となる。そのため、「評判」を人材活用に活かすためには、経済的報酬、非経済的報酬の両面から制度を設計することが必要となる。

3. 企業内外協働チームの事例分析

3.1 チームによるオープンな協働の有効性

チームを、企業の組織内での協働だけでなく企業と外部人材との協働にまで拡張し活用することはすでに多くの企業で取り入れられており、それらの方法を体系的に検証することは今後の日本企

業の革新誘発力の再生においても有効となろう。

企業における課題解決重視の人材活用領域でのオープンな協働のためのチーム編成には表3にあるような多様な類型がある。

企業における課題解決の領域は、課題に対応し新たな製品やサービス、構造物などを企画し実用化に向け設計を行っていく「開発型」の課題解決と、課題そのものへの対応方法を考案し何らかの解決方法を実体化していく「解決型」の課題解決に分類することができる。さらに、「開発型」「解決型」それぞれにおいて、実体のある製品や構造物を対象とする「ハード領域」とサービスや課題解決の方法といった「ソフト領域」に分類することもできる。

これらの課題解決領域において活用の対象となる人材は、特定の企業内の人材やその企業グループ内の人材といった特定の企業およびそのグループ企業に属する「企業境界内人材」を活用する場合と、特定の企業外である企業に属する人材や企業に属さない個人(独立専門人材)といった「企業境界外人材」に分類することができる。

課題解決における多様な人材を活用した協働の例には次のようなものがある。開発型の課題解決領域の企業境界内人材における協働では、シャープにおける「緊プロ」やホンダにおける「SEDチーム」のように組織横断型のプロジェクトチームやグループ会社参画のプロジェクトチームにより製品開発を行うケースがある。

企業境界外人材との協働には、KDDIでの「au Design project」におけるデザイン会社やデザイナーとのコラボレーション、或はナイキでの「NIKE iD COLLECTION」における木村カエラによるデザインの期間限定モデルの製造・販売などデザイン会社や独立デザイナー、アーティストなどとの協働による製品開発がある。また、映画やCM制作における独立プロデューサー主導での制作もこれに該当する。

開発型において、企業境界内外の人材が協働するものとして、映画配給会社、放送局、広告代理

表 2. チームの種類

	ネットワークチーム	並列チーム	プロジェクトチーム	ワーキングチーム
定義	<ul style="list-style-type: none"> 明確な目的達成のために協力する相互依存的な貢献者あるいはそのチーム間の交流と関係からなりたっているチーム。 	<ul style="list-style-type: none"> 通常の業務活動から離れ各チームが業績と品質向上の推進、事業に関する問題解決に責任を持つチーム。 	<ul style="list-style-type: none"> 限定されているが、一定期間全般的に、ユーザー（チーム成果を要求する者）の要求に対応するプロジェクトの達成に責任を負うチーム。 	<ul style="list-style-type: none"> 製品やサービスの生産に責任をもち通常の業務を行うチーム、外部から管理されるチームと自主管理型のチームがある。
組織構造との関係	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークと組織との間に明確な境界がない。メンバーが流動的で広範囲にわたる。社外人材の活用も含む。 	<ul style="list-style-type: none"> 通常一時的なもので、業務遂行のために公式の組織に備わっていない機能を果たす。 	<ul style="list-style-type: none"> 業務は事業の流れの中に組み込まれている。 比較的長期間継続する組織として存在する。 専任メンバーと兼任メンバーからなる。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ内の人間が相互に依存し製品やサービスに責任を負う。 従業員の参加レベルを最大化する場合には自主管理型チームが多い。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 目標の明快さ、確固とした統合性、積極参加。 	<ul style="list-style-type: none"> 自発的参加が基本。 	<ul style="list-style-type: none"> 選抜・任命により構成される。 	<ul style="list-style-type: none"> 自主管理型チームは、ソシオテクニカルや職務充実を追求する場合に多い。
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 企業の組織階層からの介入をさけ、権限をチームに委譲。 	<ul style="list-style-type: none"> 自生的に出現するリーダーのリーダーシップ。 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定権限が委任され自主管理を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 直接の監督者は指導的立場となりチーム運営を行う。
業績評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> 一定期間のアウトプットによる外部からのインプットの量。 業績管理は中間過程の活動、連帯、成果の評価と最終的なチームアウトプットの両方から報酬をうける。 	<ul style="list-style-type: none"> 通常、金銭的報酬に反映されないチーム活動を強化するために利益配分方式による報酬が与えられる場合もある（報償など）。 経営側の対応がチーム参加に対する最大の支援。 	<ul style="list-style-type: none"> 明確な目的とスケジュールが提示され業績の対象となり、明確な報酬体系がある。 	<ul style="list-style-type: none"> チームの業績達成度に基づく報酬が基本、個別評価による報酬は避けるべき。 成熟したチームの場合には、グループ報酬と個人単位の成功報酬との組合せもできる。
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの初期段階では、広範な対面コミュニケーションが必要。 中間段階ではコンピュータを媒介にしたコミュニケーションが中心。 	<ul style="list-style-type: none"> 初期段階では、マネジャーによる教育的な支援が必要。 中間段階では、チーム運営への外部支援や必要な情報の提供が必要。 継続的に対面型コミュニケーションで推進。 	<ul style="list-style-type: none"> 通常の方法によらない新たな価値観の共有などのためのコミュニケーション。 業務管理をベースにしたプロジェクト推進についての調整。 	<ul style="list-style-type: none"> チーム運営上の必要事項、制約、顧客の要求、利用可能な資源、業績評価基準に関する情報。 業務運営上の調整に関する情報の共有。
例	<ul style="list-style-type: none"> 投資銀行の顧客対応チーム。 	<ul style="list-style-type: none"> QC サークル。 タスクフォース。 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品開発プロジェクトチーム。 	<ul style="list-style-type: none"> 自主管理チーム。

出所) J. R. ガルブレイズ・E. E. ローラーⅢ他, 寺本義也監訳 (1999)『21世紀企業の組織デザイン』産能大学出版部をもとに作成。

店などが映画制作に出資し制作の主体となる制作委員会を立ち上げ映画制作からプロモーション、配給を協働で行う委員会形式による映画制作がある。また、通常のテレビCM制作における広告代理店所属のクリエイティブ・ディレクター主導によるCM制作や独立したプロデューサーによるCM制作などもこれに該当する。さらに、企業の情報システムにおけるシステム会社、機器ベンダー、システムエンジニアなどが参画しシステム開発のプロジェクトチームを展開する場合、大規模な地域開発やビル建築において複数の建築会社や設計士が参画するジョイントベンチャーもこれに該当する。

解決型では、企業境界内人材の協働として、トヨタ自動車のカイゼン活動に代表されるQCチーム、法人向け営業における組織横断型での顧客チームの展開、迅速な対応を要する案件や集中的に対応することが求められる課題に対応するために一時的なチームを結成し対応するタスクフォース、グループ企業間の連携やシナジー形成のためにグループ企業からの人材で結成する委員会やプロジェクトチームがある。

企業境界外人材の協働として、M&Aや企業買収に際し投資顧問や弁護士などからなるチームにより対応方法についての助言を行うケース、或は経営戦略策定や経営課題への対応方法策定などにおけるコンサルティング会社の活用がある。また、特に、独立専門人材の活用では、企業間などでの紛争処理における弁護士、会計士、リスクマネジメント専門家などの活用もこれに該当する。

解決型において、企業境界内外の人材が協働するものとして、ビジョン開発や経営戦略策定において社内外の人材が協働して策定する活動や社外モニターを活用した業務改善活動がこれに該当する。

これらの協働の中では、組織境界を越えて課題に対応するために、多くの場合、プロジェクトチームや委員会などの設定が行われている。また、明確にプロジェクトチームを結成しない場合

でも、チーム形式での組織運営が行われている場合も多い。このようなオープンな協働の場としてのチームの活用は、企業の人材ニーズと個人の専門能力を最適に結合するとともに企業の創造力や革新力をも大きく高めるものと思われる。

3.2 オープンな協働のためのチーム・マネジメントの事例分析

企業と個人のオープンな協働という視点からは、開発型と解決型のいずれにおいても企業境界内外人材が協働して課題解決を行っている「企業境界内外協働」の領域の事例を分析すべきと考える。この領域の活動の中で独立専門人材としての個人に対してどのような人材マネジメントが行われているかを分析することで、個人と企業のオープンな協働のためのチーム・マネジメントの方法を抽出できると考えられる。一方、その特徴をより明確にするために「企業境界内外協働」と対比する領域として、企業境界内人材における協働の事例を分析する。企業境界内と企業境界内外との比較により、企業境界外人材を活用した場合の課題や対応方法も明確にできる。

企業境界内外協働の事例では、開発型の事例として「日本での委員会形式による映画制作」を取り上げる。これらは、参加するメンバーに独立専門人材が参画している場合が多く、また、そのような人材活用を前提とした業界全体での制度整備が進んでいることから先行的なケースといえよう。解決型では、「IBM ビジネスコンサルティングサービスのチーム・マネジメント」によるコンサルティング事例をとりあげる。このケースでは、コンサルティング会社と独立専門人材が協働でコンサルティングを行っており個人に対するチーム・マネジメントの先行的なケースといえる。解決型に属するコンサルティングなどの活動では、開発型に比べ活動内容が公開されることが少なく活動成果も完全に個人に還元されることは少ない。しかしながら、今後企業が求めている課題解決人材は主にこの領域の課題に対応する人材

表 3. オープンな協働の類型

課題解決領域		人材類型	企業境界内人材		企業境界外人材	
			企業内人材	グループ・関連企業内人材	非関連企業内人材	独立専門人材（個人）
開発型	個別協働	<ul style="list-style-type: none"> 組織横断型のプロジェクトチームによる開発. 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社参画による製品開発, システム開発. 	<ul style="list-style-type: none"> 複数のデザイン会社参画による製品デザイン. 	<ul style="list-style-type: none"> 独立プロデューサーによる映画制作, CM制作. 独立デザイナー, アーティストによる製品デザイン. 	
	企業境界内外協働	<ul style="list-style-type: none"> 委員会形式による映画制作. 代理店所属プロデューサーや独立プロデューサー主導での CM 制作. システム開発におけるプロジェクトチーム. ジョイントベンチャー形式による建物などの建築. 				
解決型	個別協働	<ul style="list-style-type: none"> 製造ラインにおける QC チーム. 組織横断型での顧客対応チーム. 特定の課題に対応したタスクフォース. 	<ul style="list-style-type: none"> グループ内連係開発のための委員会やプロジェクトチーム. 	<ul style="list-style-type: none"> 投資顧問会社, 会計事務所などによる M&A 助言. コンサルティング会社による経営戦略策定. 	<ul style="list-style-type: none"> 紛争処理などにおける弁護士, 会計士などの専門家の活用. 	
	企業境界内外協働	<ul style="list-style-type: none"> 社内外人材参画のプロジェクトチームによる経営戦略策定や経営課題解決. 社外モニターを活用した業務改善活動. 				

であることから、開発型でのケースとの比較をもとに人材活用を拡大するために必要な方法を考察する。

企業境界内外協働のケースと比較する企業境界内協働では、開発型としてグループ会社も含め製品開発で協働を行っているホンダの開発におけるチーム・マネジメントを取り上げる。これは、グループ会社の3社からなるチームにより車開発を行う「SED チーム」のケースであり、企業境界を越え、かつチーム・メンバーが対等な立場で開発を行っている。解決型では、チーム活動の優れた事例であるトヨタにおけるカイゼン活動を取りあげる。この活動は生産現場の組織境界を越えて課題に取り組むチーム活動であり、組織構造上の評価とチーム活動の評価の最適化を図っている事例でもある。

事例分析の対象とした4つのチーム・マネジメントのケースの編成・運営・評価の特徴は表4に示す通りであるが、そこでは次のような傾向が見出された。

編成では、「規模」においていずれのケースでも6人以下の人数でチームを構成しており、多人数になる場合でもサブ・チームを配するなどの対応により規模の拡大を防いでいる。「構造と役割」では、チーム・リーダーの設定とメンバー間の対等性が確保されておりチームの編成権限もチーム活動を評価する役割をもつ組織や上位者が設定されている。また、ケース4を除き、メンバーの担当領域や役割を明確に設定している。「メンバー資格」では、チームに対応した個人の人材要件を具体的に設定しているケースは見られず、職歴などを参考に選抜しているケースが多い。また、職位との関連でリーダーやメンバーが選抜されるケース2, 3では職歴とともに職位が選抜基準となっている。

運営では、「リーダーシップ」はチーム・リーダーが運営に対して責任を持っており、ケース1, 2, 3ではそれを補助する役割をもつメンバーが存在する。「コミュニケーション」では、チーム・メンバーのチーム活動に対するバックグラウンド

情報を共通化するために全体ミーティングや協働体験型のイベントなどを実施しており、ケース3ではメンバー全員での調査や生活者の行動の観察などが行われている。チーム活動中では、情報システムなどを活用したメンバー間での情報共有や定期的な会議が実施されている。また、役割分担がある場合でも役割を越えてメンバーの活動に干渉しあうことを許容しており、そのことがコミュニケーションと情報共有の向上にも結びついている。さらに、チームの活動を統括する上位組織やチーム外の人達からの提言を必要に応じて受入れることが行われており、このような活動がチーム全体の考え方の視点の転換などをもたらし有効であることが指摘されている(ケース2, 3)。「意思決定」では、チームでの合議活動を行いながらも最終的にはチーム・リーダーが意思決定を行っている場合が多い。

評価と報酬では、チーム活動の成果についてはチーム外のチーム活動を統括する組織や上位者により評価が行われている。メンバーの評価については、役割分担がある場合にはその役割の遂行という視点で評価が行われているが、チーム活動とチーム・メンバーの行動との評価における関係は明確になっていないように思われる。そのため、「経済的報酬」における報酬制度でもチーム活動成果と個人成果を直接反映させるような報酬制度は少なく、ケース2でチーム成果と個人成果に分けた評価に基づく報酬配分が行われているのみである。ケース3, 4のように企業境界内協働の場合には、報酬が職位に対応しているためにチーム活動が直接的に報酬に反映されていない。「非経済的報酬」である評判などの流通では、企業内でのインフォーマルな流通が多い。ケース1では、契約型での人材活用が多いため業界団体などによるチーム活動成果や役割ごとの賞が設定されており、それがフォーマルな評判情報となって流通する仕組みがある。

事例分析の4ケースは、企業境界内外協働のケース1, 2と企業境界内協働のケース3, 4か

ら構成されており、表5にあるようにそれらの比較を行うことで企業境界内外協働におけるチーム・マネジメントの特徴と課題を明らかにすることができる。

この協働の2類型の比較では、「運営」領域においてマネジメント手法の共通性が高いことが見出された。チーム・リーダーが存在し、運営や成果に対し責任を持ち、メンバー間での合議を経ながらも最終的にはチーム・リーダーが意思決定する構造がうかがえる。また、チーム活動を推進するコミュニケーションでは、チームの活動展開に際しメンバーのバックグラウンド情報を共通化するための活動を展開し、情報システムの活用や自由な交流によるメンバー間での情報共有を行っている。また、役割分担がある場合でもその役割ごとの活動やメンバーごとの活動に対してそれ以外のメンバーが自由に干渉し、相互での意見交換を行っている。さらに、チームの上位組織や上位者からの提言やチーム外の有識者や生活者の声などの収集による再検討によりチーム活動の方向性を俯瞰できるような視点の変換を行うことがうかがえる。このような方法は、協働による成果を發揮するために必要なチーム・マネジメントの有効な手法と考えられる。

「編成」「評価と報酬」では、2類型間での差異が認められた。「編成」では、企業境界内外協働で職歴や資格に基づく選抜と役割の事前設定のもとでのメンバーの配置が行われており、その役割は固定化されている。企業境界内協働は、社内選抜であるため職歴や職位を基準とした選抜が行われ、メンバーの役割は状況に応じて変動することが認められる。この差異は、企業境界内外協働が企業外の個人を活用することに起因しており、個人の能力の把握とチーム・メンバーとしての選抜が明確な基準に基づいて行うことが困難なためと考えられる。

それは、「評価と報酬」における2類型間の差異の原因でもあると考えられる。企業境界内外協働では役割分担に応じた個人評価が行われ、報酬

表 4. 4 ケースの特徴

		編 成	運 営	評価と報酬
企業境界 内外協働	ケース 1 委員会形式による映画製作におけるチーム・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 制作におけるコア・メンバーは委員会の規模によるが、幹事会社代表、プロデューサー、監督、脚本家が主要なメンバーとなる。 サブ・メンバーが存在。 編成権限はプロデューサーにあるが、最終的には委員会で決定。 	<ul style="list-style-type: none"> チームの運営はプロデューサーが主導。 個別契約による人材の確保。 メンバー間の業務の重複は小さい。 委員会形式では、委員会での合議が必要で迅速な対応がとりにくい。 	<ul style="list-style-type: none"> 予算を原資にした事前契約による報酬と興行収入による成功報酬。 報酬額は業界水準による規定もあるが、多くは過去の実績に左右される。 製作に関与したことはクレジットとして残る。 業界団体による表彰が多く能力評価となっている。
	ケース 2 コンサルティングにおけるチーム・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> コア・メンバーは 4 人程度。 サブ・メンバーが存在する。 編成は、企業或いは社員であるマネージングコンサルタントが行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 3 タイプの人材を適宜活用しチームを編成。 個人事業主とは業務委託契約。 チームとして一体となり課題解決策を検討する。 オフィスはオープンスペースであり必要に応じて会議などを開催。 	<ul style="list-style-type: none"> 能力評価は社内外共に同一基準で行う。 報酬水準は社内規定の役割により決定される。 業績評価は組織分と個人分があり 360 度評価等により決定される。 個人事業主の業績として社外に流通することは原則としてできない（守秘義務の関係）。
企業境界 内協働	ケース 3 ホンダの開発におけるチーム・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> コア・メンバーは 4～5 人。 サブ・メンバーが存在。 チーム編成は企業が行う。 	<ul style="list-style-type: none"> チーム毎で運営方法が異なる。 チームを一体化するための「山籠もり」などのコミュニケーションを重視。 開発における全ての意思決定権限がある。 チーム運営に必要な経費が柔軟に支出。 チーム活動を通じ社内外との交流も可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 給与は個々人の職能資格や年齢により異なる。 チームの成果を直接経済的な報酬として受け取る仕組みはない。 誰がどのチームに参加したかは会社内で知ることができ、評判として流通可能。
	ケース 4 トヨタの生産現場におけるチーム・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 4～5 人。 チームとグループの階層がある。 チーム編成は企業が行う。 	<ul style="list-style-type: none"> チーム・リーダーはチームの業務支援。 評価はグループ・リーダーが行う。 会社を公正と感じる諸政策と制度がある。 オープン・コミュニケーション。 柔軟な制度運用。 雇用保障。 個々人の重視。 	<ul style="list-style-type: none"> 同一賃金による対等性を確保。 チームの親睦を深めるための「PT 費」からの報奨。 ボーナス・システムも企業全体の業績により支給。 改善活動に対する報奨制度。

もその役割ごとでの事前契約型での支払いが多く、チームの活動成果に対応した成功報酬的な制度の活用も役割に応じた設定が行われており事前に設定された役割による評価と報酬となっている。したがって、必ずしも、個人のチーム活動の中での貢献や成果を評価するものとはなっていない。なお、ケース 2 の IBCS における報酬は「能力による役割+「期待業績+組織業績+個人業績」という構造で行われおり「組織業績」と「個人業績」はチーム活動の成果と個人の成果を評価することで行われているが、これは、IBCS の社内の職位に「業務委託契約を結ぶ個人事業主」も対応させ擬似的に社員と同じ地位を与えることで評価を行っているために可能な方法と思われる。

また、非経済的報酬でケース 1 の映画制作では、協会団体による表彰制度を通じたチーム成果やチーム・メンバーの役割ごとでの賞の付与が行われており、賞獲得の有無が個人の能力証明として機能していることがうかがえる。一方、ケース 2 の IBCS の場合はチーム成果については HP などで開示されているがそれに参加した個人の役割

や成果については開示されず、個人の能力を証明するようなものとはなっておらず、あくまで IBCS 内での評判の流通にとどまっており IBCS 以外の企業からの業務獲得につながるような評判の流通には至っていない。

なお、企業境界内協働ではチームでの活動を評価の対象としながらもあくまで職位に応じた個人の評価にとどまっているために、チームの活動における「フリーライダー」を発生させる危険性がある。企業内においても、チーム活動成果の個人貢献への還元を図ることがその回避につながるものと考えられる。

4. 革新誘発のためのチーム・マネジメントの課題と方向

4.1 企業境界を越えたチーム・マネジメントの課題

個人と企業が企業境界を越えてオープンな協働を行うためには、企業境界内外協働の事例と企業境界内協働の事例との比較分析から抽出された企

表 5. 企業境界内外協働と企業境界内協働との比較

		企業境界内外協働	企業境界内協働
編成	規模	・チームは 6 人以下で構成.	
	構造と役割	・メンバーの役割が固定的.	・メンバーの役割が可変的.
	編成権限	・上位組織が選抜・編成, 評価を行う.	
	メンバー資格	・職歴, 資格が選抜資格.	・職歴, 職位が選抜資格.
運営	リーダーシップ	・チーム・リーダーが存在し, チームの運営, 成果に対して責任をもつ.	
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・バックグラウンド情報の共通化. ・メンバー間の情報共有. ・役割間の相互依存的関係. ・チーム外からの提言. 	
	意思決定	・メンバーの合議後, チーム・リーダーが意思決定.	
評価と報酬	評価方法	・役割に対応した個人評価.	・職位に応じた個人評価.
	経済的報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・事前契約型. ・成功報酬的制度も活用. 	・職位に応じた賃金型.
	非経済的報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・ケース 1 では業界団体による表彰制度を通じたフォーマルな評判の流通. ・ケース 2 では個人の評判流通はない. 	・企業内でのインフォーマルな評判情報が流通.

業境界内外協働における課題への対応が必要になる。

企業境界内外協働における課題は、図3に示されるように、協働における個人の選抜と評価における制度や仕組みが未整備であるためにチームの要件に対応した個人能力評価を基盤にした選抜と、チーム成果や個人成果の個人能力評価への還元が十分に行われていないことにある。これは、ケース2のように業務の性格上守秘義務の必要性から外部への情報流通が困難なことも背景にあるが、チームの活動を積極的に個人の成果に還元する方法の未整備の影響も大きいものと考えられる。

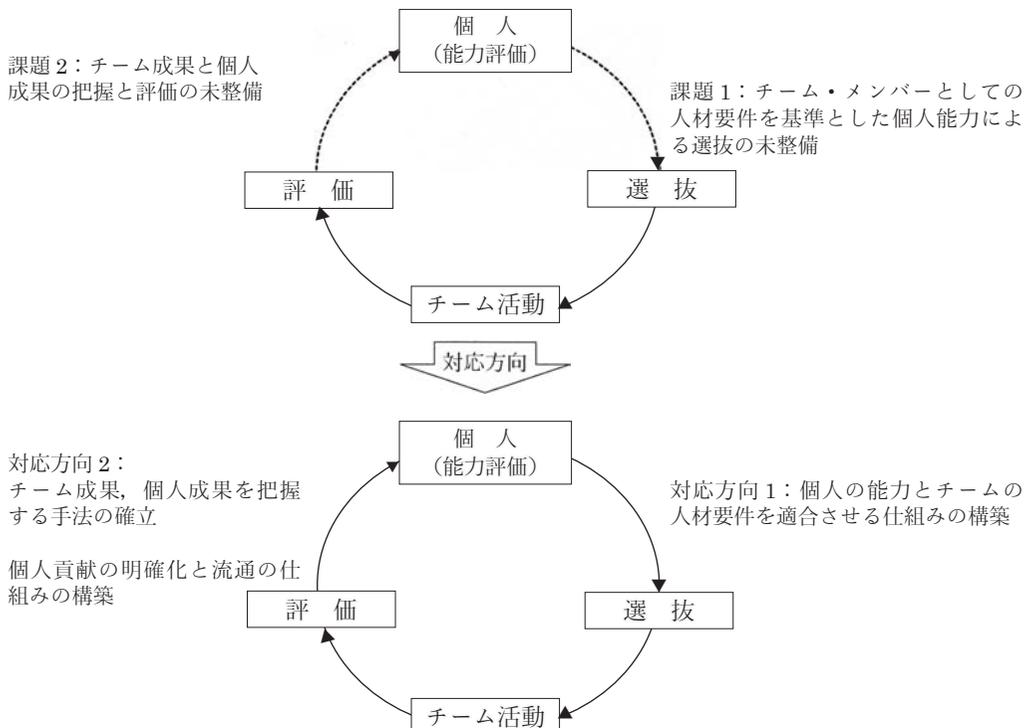
その対応方向として、チームの目的に応じた必要人材の能力要件の把握とそれに対応した人材情報の流通のもとでの個人の能力評価を基盤にした選抜の仕組みを整備することが必要となる。

また、チーム成果と個人成果を把握し個人の能

力に還元する手法の確立も必要であるが、これは、対応方向1の選抜の仕組みと表裏をなすものであり選抜の仕組みと評価の仕組みの一体的な手法の整備が求められる。さらに、個人の能力に還元する仕組みとして、「評判」の積極的な活用が考えられる。個人の貢献をケース1におけるクレジットと同じように明確化し、それを社外にも流通させる仕組みの構築である。守秘義務がある社内業務などにおいても一定年限後にはそれを解除し流通させるようにし、あらゆる業務において整備することが必要と思われる。

このような仕組みは、企業と個人のオープンな協働というだけでなく企業内における個人の成果にもとづく報酬制度の整備においても役立つ仕組みであり、企業内人材の企業外への人材流通を促すためにも必要な仕組みといえよう。

図3. オープンな協働のための課題



4.2 革新誘発のためのチーム・マネジメントの方向

チームの編成と評価においては、企業境界内外協働における課題である「チーム成果と個人成果を把握し個人の能力評価に還元する手法の確立」と「チームの目的に応じた必要人材の能力要件の把握とそれに対応した人材情報の流通のもとでの個人の能力評価を基盤とした選抜の仕組み」への対応方向として図4にあるようなチームの編成と評価の仕組みが考えられる。

個人の成果把握と能力評価への還元においては、菊池が提唱するチーム・マネジメントにおける能力要件を記述する「インディビジュアル・コンピテンシー」と「チーム・コンピテンシー」の活用が考えられる(菊池和則, 2004, pp. 23-31)。コンピテンシーは高業績者の行動特性として職務や職種ごとに記述されるが、この概念を活用しチームを構成する役割に対応する「インディビジュアル・コンピテンシー」とともにチームがその目標を達成するための行動特性としての「チーム・コンピテンシー」を考慮することができる。さらに、「インディビジュアル・コンピテンシー」も、個人が特定の役割を遂行するために必要となる「専門性のコンピテンシー」とチームのパフォーマンスを高めるために個人がもつべき

「チーム・アプローチのコンピテンシー」から構成されることになる。このような行動特性の記述によって業務に対応した個人の能力評価が可能となり、その水準を設定することで個人の専門能力のタイプや水準を設定することも可能となるものと思われる。

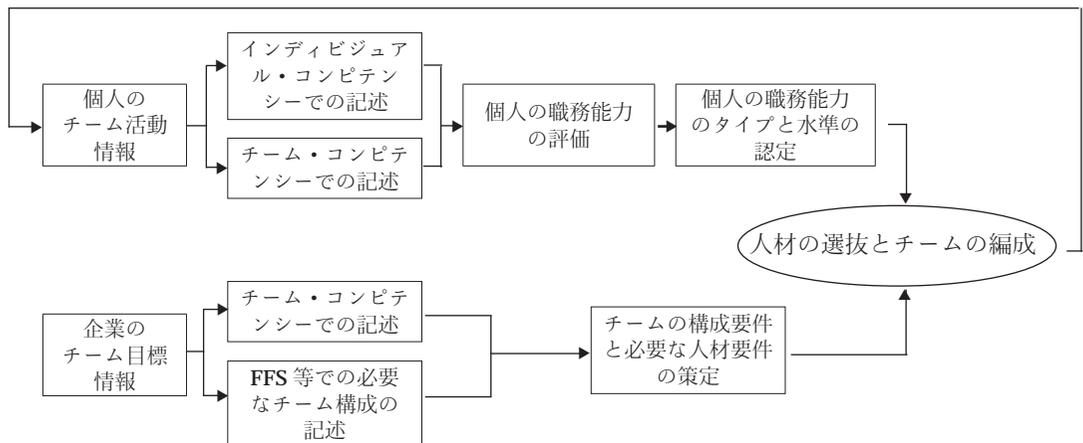
また、企業側ではチーム設定の目標情報に基づき、チーム・コンピテンシーの記述による要求される人材要件やFFSを活用したチーム構成の記述を行い、チームの構成要件と必要な人材要件を設定することが可能となろう。

これらの情報が整備されればコンピテンシーを媒介とした人材の選抜が可能となり、最適なチーム編成が可能となる。また、このような編成によるチーム活動の成果を再びインディビジュアル・コンピテンシーやチーム・コンピテンシーとして記述することで、仕組みの高度化を図ることもできる。

さらに、このようなコンピテンシーを他企業と共有しコンピテンシーに対応した報酬情報を集積することで最適な報酬水準の推定も可能となり、より客観性のある報酬体系を構築することも可能となろう。

チーム運営では、チーム・メンバーの対等性を確保しメンバー間のコミュニケーションを推進す

図4. チーム編成と評価の方向性



る仕組みが必要と考えられる。それには、表6にあるような事例分析での協働の2種類の比較で共通に見出された運営手法の活用が考えられる。

特に、コミュニケーションにおける「バックグラウンド情報の共通化」「メンバー間の情報共有」「役割間の相互依存的関係」「チーム外からの提言」は、植田らが主張する協働による創発をもたらすための条件に適合するものが多い(植田一博・岡田猛, 2000)。植田らは、「相互依存構造」であるチームの中での役割分担と役割間での干渉やバックグラウンド情報の共有化、さらにチーム外からのメタ的なサゼスションによる視点の転換などの有効性を提唱している。したがって、これらの要件をもとにコミュニケーション手法を確立することで有効なチーム・マネジメントが可能にな

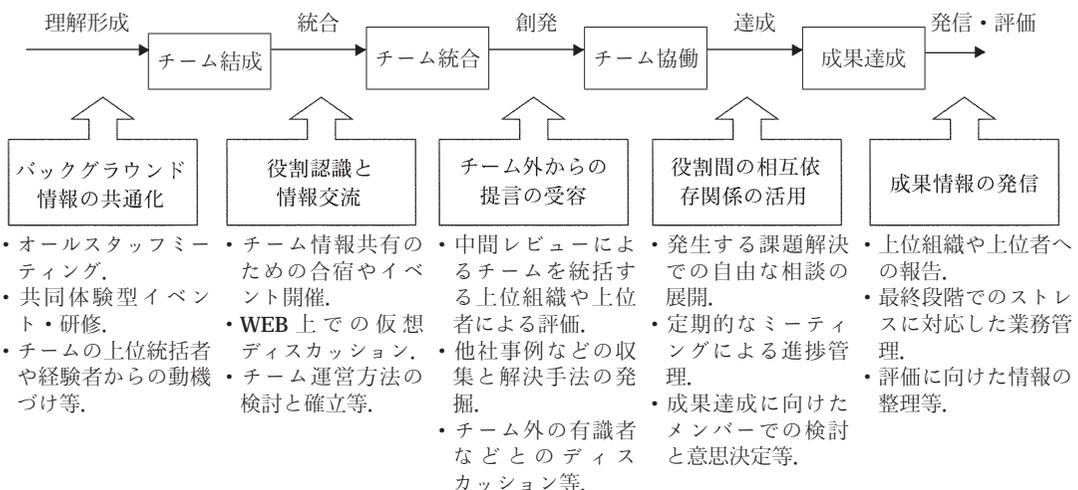
ると考えられる。

その1つの方向として、チームの発展と環境への適応のためのコミュニケーションを中心とした運営方法の展開が考えられる(境忠宏編, 2003)。チームはその結成から成果達成において、図5に示すように、「チーム結成」「チーム統合」「チーム協働」「成果達成」というプロセスをへる。このプロセスにおいて、「チーム結成」における課題としてチーム結成に向けたメンバーのチームの目標や活動への「理解形成」があり、そのためにバックグラウンド情報の共通化と共有化が必要となる。その手法としてメンバーやチーム編成に責任を持つ上位組織、上位者参加によるオールスタッフミーティング、メンバーの交流と一体感を形成するための共同体験型イベントや研修の

表6. チーム運営の方向性

リーダーシップ	・チーム・リーダーが存在し、チームの運営、成果に対して責任をもつ。
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・バックグラウンド情報の共通化。 ・メンバー間の情報共有。 ・役割間の相互依存的関係。 ・チーム外からの提言。
意思決定	・メンバーの合議後、チーム・リーダーが意思決定。

図5. コミュニケーションを中心としたチーム運営の方向性



展開, チーム活動開始時における動機づけのための経営者などによるオープニングセレモニーなどが考えられる。

「チーム統合」に向けては, チーム結成後に発生する混乱を避けるためチームのメンバーが共有する規範を確立することが必要になる。そのためにチーム・メンバーの役割認識と情報交流を推進し, チームの運営に対する認識形成を図ることが重要となる。その手法として, チーム情報共有のための合宿やイベントの開催, WEB上での様々な疑問とその解消を目的とした仮想ディスカッションの展開, チームの運営方法についてのメンバーによる検討と意思決定などが考えられる。

「チーム協働」に向けては, チーム統合後課題を克服するための何らかの「創発」が必要になり, そのためにチーム・メンバー間での情報交流だけでなくチーム外からの提言などの情報を受入れ新たな視点の設定や転換を図ることが必要になる。その手法として, 中間レビューによるチームを統括する組織や上位者からの評価の実施, 他社事例などのベストプラクティス情報の収集とブレイクスルーのヒントとなる解決手法の発掘, チーム外の企業内の技術者や企業外の有識者などとのディスカッションによる新たな知見の獲得などの方法が考えられる。

「チーム協働」を推進し「成果達成」に至るためには, 発生する課題を克服し期限内での「達成」を実現することが必要になる。そのためには, 役割間の相互依存を積極的に許容し協働を発生させることが重要となる。その手法として, 発生する課題の解決をテーマとした自由な相談や会議の開催, さらに定期的なミーティングによるチーム全体やメンバーの作業の進捗管理などによるチームの最終成果の確認と現状との関係についての検討を行うことが考えられる。

成果達成後, その成果情報の発信に向け上位組織や上位者への報告と評価・承認を経て, 最終完成を図るとともに, 最終段階で発生するメンバー間でのストレスの把握とその解消に向けた成果配

分や配慮活動も必要となる。

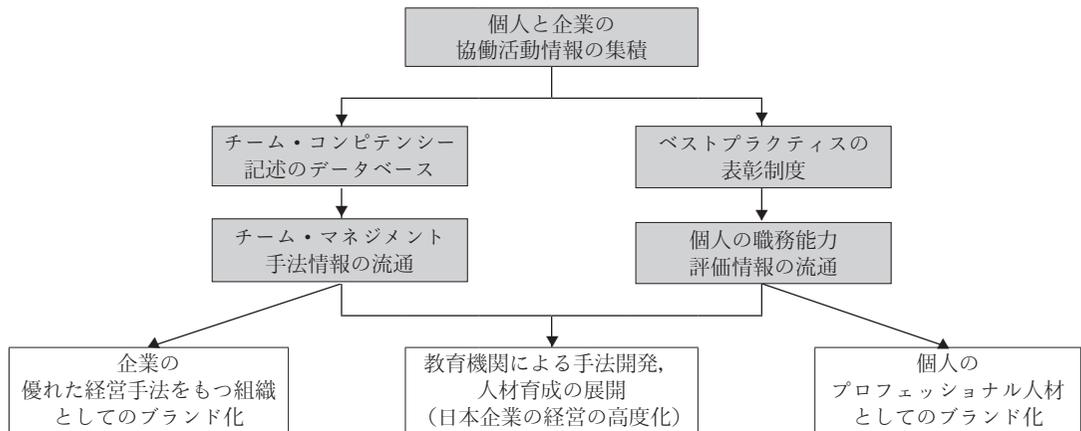
評価情報の流通では, 企業境界内外協働における課題への対応方向である「個人の貢献の明確化と流通の仕組みの構築」への対応として, 特に個人業績を「評判」として流通させるために, 業務におけるクレジットを明確にすることが求められる。守秘義務がある場合でも一定期間後には契約が解除され, 個人の業績として開示することができる契約や法制度の整備が求められる。映画制作などにおけるクレジットの明示は, 映画業界における制作者, 監督, 脚本家, 撮影技術者などが確立してきた権利であり, その結果, 実績としての流通を可能にしている。それ以外の業務においても職歴という形態ではなく, 具体的な業務とその貢献内容を流通させる仕組みが必要となる。特定企業との継続的な関係では評判の外部流通が確保されなくても当該企業内で流通することで労働機会の確保と報酬の向上を期待することができるが, 他企業への拡大や転換を考えた場合にはやはり外部流通の仕組みが必要となる。

その対応方向の1つとして, 図6に示すような情報流通の仕組みが考えられる。これは, 個人と企業が協働活動を行った情報があるオープンな組織に集約しそれをチーム・コンピテンシーに記述し活動を評価するとともにチームの活動に対応したチーム・マネジメントの手法情報として流通させる仕組みと, 同様の情報を個人や企業のベストプラクティスとして表彰し, 個人の専門能力評価の1つとして流通させる仕組みからなる。

これらの情報の流通は企業にとっては優れた経営手法をもつ組織としてブランド化され, 個人にとってはプロフェッショナル人材としてのブランド化を可能とするものである。さらに, チーム・マネジメントの手法情報をもとに教育研究機関による新たな手法の開発さらにそれらを活用した人材育成を行うことで, 日本企業の経営の高度化にもつながる仕組みとなりうるものと思われる。

このような仕組みの事例として, 中小企業診断士の業界団体である「中小企業診断協会」が行っ

図 6. 評価情報の流通の仕組み



ている会員診断士のコンサルティング事例の提供システムがある。これは、協会会員の診断事例を収集し公開するものであり、会員名での事例把握が可能であり個人のクレジットが明記された流通の仕組みといえる。しかし、あくまで事例集にとどまっており企業からみた診断への評価や成果が必ずしも明確でなく、事例間で優劣を比較することが難しいために、個々の診断士の能力を評価することは困難となっている。

今後、これらの事例について企業側の評価を付加し成果の高い診断については表彰を行うなどの方策を導入することなどで診断士の能力評価に活用できる仕組みへと変え、さらに、診断士だけでなく他のコンサルタントにも開かれた表彰制度とすることでコンサルティング活動における能力評価の1つの指標としていくことが考えられよう。

(淑徳大学国際コミュニケーション学部教授)*

(淑徳大学大学院国際経営・文化研究科修士課程)**

参考文献

植田一博, 岡田猛 (2000) 『協同の知を探る』共立出版。
 小畑外嗣 (2007) 「現場力を生み出すチームマネジメント」『JMA マネジメントレビュー』Vol. 13, No. 2, pp. 8-11。
 J. R. ガルブレイズ, E. E. ローラーⅢ他, 寺本義也監訳

(1999) 『21世紀企業の組織デザイン』産能大学出版社。

菊池和則 (2004) 「多職種チームのコンピテンシー」『社会福祉学』第44巻, 第3号, pp. 23-31。

厚生労働省 (2006) 『平成18年版労働経済白書』。

小林恵智監修 (2001) 『プロジェクトリーダーのための入門チーム・マネジメント』PHP研究所。

境忠宏編 (2002) 『革新経営のメカニズム』同友館。

—— (2003) 『共生のコミュニケーション学』研成社。

社会経済生産性本部 (2005) 『働くこと意識調査』。

田尾雅夫 (1999) 『組織の心理学 (新版)』有斐閣。

J. R. ハックマン, 田中滋訳 (2005) 『ハーバードで学ぶ「できるチーム」5つの条件』生産性出版。

プロジェクトマネジメント資格認定センター (2002) 『P2Mガイドブック [概要版]』。

村田弘美 (2005) 「創出と活用を促す7つの具体策」『Works』69号, pp. 9-11。

リクルートワークス研究所 (2006) 『ワーキングパーソン調査2004』。

労働政策研究・研修機構 (2004) 『企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査』。

—— (2004) 『第4回勤労生活に関する調査報告書』。

J. ロバーツ, 谷口和弘訳 (2005) 『現代企業の組織デザイン』NTT出版。