

Take It Personal: Value-based Culture

テイク・イット・パーソナル: 価値にもとづく文化

[Andy Jordan](#) - December 7, 2017

アンディ・ジョーダン - 2017年12月7日



Andy Jordan is President of Roffensian Consulting S.A., a Roatan, Honduras-based management consulting firm with a comprehensive project management practice. Andy always appreciates feedback and discussion on the issues raised in his articles and can be reached at andy.jordan@roffensian.com. Andy's new book [Risk Management for Project Driven Organizations](#) is now available.

アンディ・ジョーダンはホンジュラスのロアタンを本拠地とするマネジメント・コンサルティング会社、Roffensian Consulting S.A.の社長です。同社はプロジェクトマネジメントを包括的に実践している会社です。アンディは彼の記事のテーマに関するフィードバックやディスカッションをいつでも歓迎します。連絡先は andy.jordan@roffensian.com です。また、アンディの新刊本「[Risk Management for Project Driven Organizations](#)」が販売中です。

Topics: [Communications Management](#), [Ethics and Organizational Culture](#), [Leadership](#), [PMO](#)

テーマ: コミュニケーション・マネジメント、倫理と組織の文化、リーダーシップ、PMO

Many years ago, I had a performance review where my manager, who was a senior vice president of a large company so should have had a handle on leadership, said to me "I think you think I don't value your contribution. I do, but I don't know why." That's stuck with me because of the message it sent. After working for her for a year she wasn't sure how I delivered value to her department, or the organization as a whole. Sure, it's nice that she recognized I added value, but that was small consolation for the lack of understanding of how.

何年も前に、私はマネジャーから業績評価を受けました。彼女は、大企業の上席副社長でしたからリーダーシップというものを理解しているべきでしたが、私にこう言ったのです。「私があなたの貢献を評価していないと思っているようですね。評価はしていますよ。なぜ貢献できているか分からないけど」。その言葉から伝わるメッセージが理由で、そのことがずっと心に引っかかっていました。1年間、彼女のもとで働いた後も、彼女は私がどのように彼女の部署や組織全体に貢献しているのかを理解してくれませんでした。もちろん、彼女が私の生み出している価値を認識してくれたことは嬉しかったのですが、どのように価値を生み出しているかを理解してもらえなかったのが、少しの慰めにしかなりませんでした。

There's an important lesson here for leaders, and it's what I want to explore in this article.

ここには、リーダーにとって重要な教訓があります。それがこの記事で掘り下げたいことです。

Leaders need to create a culture based on value for their teams, ensuring that everyone understands what their role is, how their work contributes to the organization's success, and how they as individuals deliver value. The distinction between work value and personal value is an important one. Organizations have become better at explaining to project teams how the project they are working on creates value for the business. That focus on business value has been an important part of the expansion of portfolio management and the empowerment of project teams, but it doesn't address *individual* employee value.

リーダーは、自分のチームにおいて、価値にもとづく文化を創る必要があります。自分の役割は何か、自分の仕事がどのように組織の成功に貢献しているか、そして、自分が個人としてどのように価値を提供できているかを、メンバー全員に理解してもらう必要があります。業績の価値と、個人の価値の違いは重要です。組織は、プロジェクト・チームに対して、彼らのプロジェクトがどのようにビジネス上の価値を生みだしているかを上手に説明するようになりました。このような事業価値の重視は、ポートフォリオ・マネジメント拡大や、プロジェクト・チーム強化の活動の重要な部分ですが、従業員の *個人* の価値を取り上げてはいません。

By focusing on the value of the work that is done, the organization sends a subconscious message that the work is more important than the people, and that's a dangerous thing. It's a sentiment that we all have a tendency to express as anyone who has worked on a high-pressure project knows. However, when it's baked into the way the organization behaves it is no longer an exception; it's a systemic approach that defines the organization.

組織が、業績の価値を重視してしまうと、人よりも業績が大事だというメッセージを意図せずに送ってしまうことになります。これは危険なことです。このようなことは、**大きなプレッシャーがかかるプロジェクトで働いた経験のある人であれば分かることだ**と言ってしまいがちです。しかし、それが組織の行動様式に織り込まれると、もはや例外ではなくなります。それは、組織を定義するための体系的なアプローチになります。

If, instead, organizations focus on the unique value that each individual and team brings — the *personal* value — and then connect that value with the ability to deliver performance, they are reinforcing the importance of the people and strengthening each individual's connection to the organization.

もし、代わりに、組織が個人やチームがもたらす固有の価値 — パーソナル・バリュー — を重視し、その価値と業務を遂行する能力をつなげられたら、組織は人の重要性を高め、個人と組織の結びつきを強化することができるでしょう。

Here's a simple example of what I mean. Instead of saying that the new product will generate increased market share or revenue, we say that because of the team's ability to develop a product that is more scalable, faster, more feature rich than anything currently in the market we will be able to gain more market share and increase revenue. It's a minor difference in wording, but a major difference in attitude.

簡単な例を挙げましょう。ある新製品のおかげで市場シェアや収入が増えると言う代わりに、市場のどの製品よりも拡張性があり、高速で、多くの長所を持つ製品をチームが開発できるのおかげで、より多くの市場シェアと収入を得ることができるということです。これは言葉の上ではちょっとした違いですが、態度の上では大きな違いです。

Organizations, or even individual leaders, cannot simply change the way they speak to their teams in the hope it will lead those team members to be more committed to the organization. In isolation it sounds fake and patronizing, potentially creating the exact opposite environment that the leader is trying to create. For team members to truly feel they are valued contributors to the organization's success they must see ongoing and consistent evidence of their leaders

demonstrating that belief in their value. That's the organizational culture and it takes time to create.

ただし、組織、あるいは個々のリーダーは、チームに対する話し方を変えただけで、チーム・メンバーがより組織にコミットするように仕向けられると期待すべきではありません。それだけでは偽りや恩着せに聞こえますし、リーダーが創ろうとしている環境と正反対のものを作ってしまう可能性もあります。組織の成功にとって、自分たちは価値ある貢献者であるとチーム・メンバーに心から感じてもらうには、リーダーがチーム・メンバーの価値を信頼している証拠を継続的に、かつ、一貫性をもって示さなければなりません。組織の文化とはそういうものであり、創るのには時間がかかります。

A leadership commitment

リーダーのコミットメント

A leadership team cannot decide to come to work one day and establish a culture of valued employees; it's more complex than that. It's also something that many leaders will say they already have, and they will believe it — they truly think they value the contribution their employees make. The problem is that a generic, holistic perspective that their employees are valuable is at odds with the experience many employees have every day. The start of a value-based culture is the identification of areas where employees can be given the opportunity to contribute more, and then committing to ensuring that happens. From a project delivery cycle perspective here are some examples:

幹部チームはある一日の仕事で価値ある従業員の文化を構築できるなど考えるべきではありません。それは、もっと手間のかかるものです。多くのリーダーが言いそうなのは、自分たちは既に文化を構築しているし信じているということです。— 彼らは自分たちが従業員の貢献を評価していると本気で考えます。問題は、従業員には価値があると言う一般的で全体的な考えが、従業員の日々の体験と矛盾していることです。価値にもとづく文化のスタートは、従業員がより貢献できる機会のある分野を特定することであり、それをコミットすることです。以下に、プロジェクト遂行のサイクルの視点から、いくつかの例を挙げます。

> Engaging the PM and senior team members in the definition of the project. Increasingly projects are less about the features delivered than they are about the benefits those features enable. By defining the project in conjunction with senior project resources, the product manager, sponsor or similar role can identify those elements that will be difficult to deliver, those that may cause delays or increase costs, and those which can be added 'for free' in conjunction with other elements. This will ultimately lead to a better overall solution in terms of ability to achieve benefits.

> PM と上級チーム・メンバーをプロジェクトの定義に参画させる。
プロジェクトにおいては、成果物よりも、成果物によって実現される効果が大事なことが多くなっています。プロジェクトの上級リソース、製品マネジャー、スポンサーなどと連携してプロジェクトを定義することで、実現困難な要素、遅延やコスト増の原因になりうる要素、他の要素と関連して追加されるコストをともしない要素を特定することができます。これにより、効果の実現という点において、最終的により優れた総合的な解決策を提供できるでしょう。

> Involving experienced team members and project managers in the portfolio planning and project selection processes. Many organizations make decisions about which projects to approve and when to schedule them without any input from the senior practitioners who will be asked to deliver. Even if these individuals don't have a 'vote' in the ultimate decision making process (although there is no reason why they shouldn't) they will have a much better understanding of the project drivers if they are part of the discussions and understand the reasoning behind decisions.

> 経験豊富なチーム・メンバーとプロジェクト・マネジャーを、ポートフォリオ計画とプロジェクト選択のプロセスに参加させる。

多くの組織は、どのプロジェクトを承認し、いつにスケジュールするかを、遂行者である上級の実務者からのインプット無しで決定しています。たとえ、これらの個人が最終決定プロセスで「投票権」を持っていなくても(持つべきでない理由はありませんが)、彼らがディスカッションに参加して、その決定の背景を理解していれば、プロジェクトの推進者の考えをより理解できるでしょう。

> Allowing PMs and their teams to define the triple constraint parameters for the project they must deliver. There are still many organizations today who take high level planning estimates from business plans and 'lock' them as hard constraints which teams are forced to comply with. Not only does this suggest the team's input is not valued, it can set the project up for failure from the outset — a fact the team will likely realize before anyone else.

> PM とそのチームに彼らを実現すべきプロジェクトの3つの制約条件を定義させる。

いまだに多くの組織が、ビジネスプランをもとに上位レベルの計画の見積りを行い、それらをチームが遵守すべき厳しい制約条件として固定しています。これは、チームのインプットが尊重されていないだけでなく、初めからプロジェクトが失敗するようにお膳立てされているようなものです。— チームが真っ先に気づきそうな事実です。

> Empowering the project team to make changes and adjustments to the project without formal approvals. Historically governance functions have favored control over performance, often delaying corrective actions or necessary changes because of the need for a formal review and approval. If a project team is trusted to deliver the project they should also be trusted to know when the project needs to be adjusted, and to make that adjustment with advice to the key stakeholders that this is what they are doing.

> プロジェクトに対する変更や調整を公式な承認無しで行える権限をプロジェクト・チームに与える。歴史的に、ガバナンス機能は業績よりも管理を優先するため、正式なレビューと承認が必要とされ、是正措置や必須の変更を遅らせることがよくあります。あるプロジェクト・チームにプロジェクトの遂行を任せられると考えるのであれば、彼らがプロジェクトを調整すべき時を知っており、主要ステークホルダーに自分が何をしているかを助言して、調整ができる应考虑すべきです。

Any one of these steps demonstrates the importance of the contribution those people involved make to the organization. When all of them are implemented they begin to demonstrate a conscious commitment to recognizing and leveraging that value, and when it is consistently applied across all business areas over an extended period of time it begins to embed into the organization and become part of the culture. At this point it is still fragile, it can erode quickly if the team is 'forgotten' on one or two projects, but if the organization sticks to the approach they will start to see not only better performance on individual initiatives, but also improved engagement and productivity.

これらの全てのステップが関係者による組織への貢献の重要性を表しています。全てのステップが実行されれば、彼らはこれらを有効活用することを意識的にコミットし始めます。また、それが全てのビジネス領域で長期間に渡って適用されれば、組織に根付き始めて文化の一部になるでしょう。この時点では、その文化はまだ脆弱であり、そのチームが1つか2つのプロジェクトだけで忘れられたなら、すぐに失われるかもしれません。しかし、もし、組織がこのアプローチをやり通せば、個人の自主性だけでなく、連携と生産性が向上し始めるでしょう。

Employee-driven value

従業員主導の価値創出

So far we have focused on areas where the organization identifies opportunities for employees to contribute value, and those are the cornerstones of a value driven culture. However, they have one limitation: they are focused on the role individuals perform. In other words, someone is involved in the project because they are a project manager or a senior resource in a particular work area. But individuals can also add value based on their combination of skills, interests, perspectives and experiences, regardless of the job title they happen to hold.

ここまでは、従業員が価値の創出に貢献できる機会を、組織が各分野において特定する場合を見てきました。それらは、価値にもとづく文化の基礎となりますが、一つ限界があります。個人が演じる役割にフォーカスしている点です。言い換えれば、ある人は特定の業務分野のプロジェクト・マネージャーや上級リソースだからプロジェクトに参画できているのです。しかし、個人はスキルの組合せ、関心、物の見方、経験など、肩書きに関係の無いものをもとに価値を創出することもできます。

This is where organizations have an opportunity to strengthen the culture further by allowing employees to self-select their involvement in certain aspects of work based on their belief that they can add value. In other words, if someone feels they can contribute to the development of a better portfolio of projects, they can take part in the planning and selection process regardless of the current job title they hold. There needs to be a degree of validation, perhaps even a 'light' approval process, but this type of self-selection should be encouraged because it sends a message that not only does the organization value their input, they won't define the subset of employees who are allowed to contribute that input.

つまり、組織は、自分は価値を創出できるという信念にもとづいて、従業員がある業務分野へ参画することを自己選択させることで、文化をさらに強化できます。言い換えれば、もし、ある人がよりよいプロジェクトのポートフォリオの構築に貢献できると感じるならば、彼らは現在の肩書きに関わらず、計画や選択のプロセスに参加できるということです。ある程度の審査、「簡易」な承認プロセスは必要でしょう。しかし、このような自己選択は奨励されるべきです。組織が彼らのインプットを尊重しており、インプットできる従業員を限定していないというメッセージを送れるからです。

While the initial reluctance to take this step is likely to be based on 'unqualified' people volunteering themselves to be involved in different aspects of the work, the opposite is more likely to be the case. Qualified people may need to be encouraged to put themselves forward because they don't feel they can add more than the people who are already involved. This in itself is a symptom of an employee base who don't feel fully valued — they lack the confidence in their abilities because they haven't had positive reinforcement that those abilities are adding value. When an organization begins to see an increase in volunteerism of this sort it is a good indicator that the culture of value is taking hold.

自分から別の仕事に関わろうとする「不適格」な人たちがいるために、初めはこのステップに抵抗があるかもしれません。しかし、逆のケースの方が多いでしょう。むしろ、適格者は背中を押してもらう必要があるかもしれません。彼らは、自分が既に参加している人たちよりも多くの価値を提供できないと思っているからです。これが、自分が十分に評価されていないと感じている従業員たちが示す症状そのものなのです。彼らは、自分の能力が価値を生み出しているという前向きな励ましを受けてこなかったため、自分の能力への自信に欠けています。組織でこのような自主性が見られることが増えてきたら、価値にもとづく文化が根付き始めたという良い指標になります。

CONCLUSIONS

結論

Of course every leader will say they value their employees, and the vast majority of them truly mean it. However, as my mother said to me many times in my formative years, "saying it is one thing, showing it is quite another." Many leaders simply lack awareness that their lack of demonstrating to employees the value they bring is sending a subconscious message that the

value isn't recognized. Quite apart from the fact that lowers morale and productivity while increasing staff turnover, it also has a practical impact on the ability of the organization to deliver results — it simply isn't leveraging all of the capability it has available to it.

当然、リーダーは皆、従業員を評価していると言うでしょう。そして、彼らの大多数は本気でそう言っているのです。しかし、私の母が私の人格形成期によく言ったように、「口で言うことと、実際にやって見せることは全く別です」。多くのリーダーは、従業員が生み出している価値をはっきりと表現しないことによって、その価値が認識されていないというメッセージを意図せずに送っていることに気づいていません。それが士気や生産性を低下させるという事実はさておき、スタッフの離職が増えると、業績を達成する能力に実際的な影響があります。— これは、組織が有用な全ての能力を活用できていないということです。

Implementing a value based culture cannot happen overnight, like any other cultural shift it can take many years to be broadly accepted as the new norm. However, the mechanics of demonstrating an awareness of and respect for the value each employee brings are very straightforward and can be implemented by any leader immediately. If that is done consistently the cultural elements will take care of themselves.

価値にもとづく文化の構築は一夜にして成るものではありません。他の様々な文化の変革と同じように、新しい規範として広く受け入れられるのには何年もかかるでしょう。しかし、各従業員が提供する価値が認識され尊重されていることを表現する手法は、ごく単純なものであり、全てのリーダーがすぐにでも実行できるものです。もし、それが一貫して実行されれば、その文化的な要素が自律し始めるでしょう。