



253号 - 2025年 8月

CULTURE BY DESIGN

組織文化 インデックスを 意図的に 設計すること





01

LEADING SELF



倫理的リーダーシップ：

あらゆる意思決定において誠実さを養うために

内省ジャーナルおよび意思決定チェックリスト

02

LEADING TOGETHER



Management Drivesの視点から見る組織文化

インタビュー ～ シャルミニ・カリム氏およびロッセ・ハレンスラック氏とのご対談

03

LEADING BEYOND



未来の組織文化に期待するあり方

リーダーの皆様への公開状(open letter)

04

WELLNESS CORNER



職場における文化醸成と一体感を育てる 習慣(Rituals)

記事

IN
THIS
ISSUE:

あらゆる意思決定 において誠実さを 養うために

倫理的リーダーシップ

上司の意に沿わなかったり、成果を出すまでに少し時間がかかる内省ジャーナルにおいても正しい判断を下さなければならないといった場合、どうすべきでしょうか。「倫理的リーダーシップ」とは、単に「ルールを破らないこと」だけではありません。それはまさに組織文化のDNAであり、影響力の核心であり、チームの信頼の礎です。倫理的リーダーシップは、正しい行動であるだけでなく、組織の成功を導く鍵となる要素でもあります。リーダーが下すすべての選択は、「何が最も重要であるか」を示しています。たとえ誰にも見られていなくても、その選択は静かにチームの行動基準を形づくり、組織が長期的に尊敬と信頼を得られるかどうかを左右するのです。



内省ジャーナル

倫理的リーダーシップの核心は、決して失敗をしないことではなく、自分の「価値の羅針盤」がぶれたときに、それを速やかに修正することにあります。最近あなたが下した判断を振り返ってみてください。締め切りを守るために、手続きの細部を曖昧にしたことはありませんか？ チームから質問されたときに、説明する代わりに権威を持ち出したことはありませんか？ 一見すると問題なさそうに見えるこうした妥協が、チームの信頼を少しずつ損なっている可能性があります。以下の問いを通して、ご自身の考え方を振り返ってみてください。

- ☒ 最後に、スピードや利便性を優先して、ささいな価値観と折り合いをつけたのはいつだったでしょうか？
- ☒ 誰にも見られていないとき、自分の基準が緩んでしまうことはありませんか？
- ☒ 利益相反において、私事都合を優先するのではなく、チームを優先していますか？
- ☒ プレッシャーの中で決断を下す際、「とにかくこうしてほしい」と押し通すのではなく、その理由をチームに明確に説明していますか？
- ☒ 決定の結果に満足できなかったとき、その過程で自分がどんな価値観を妥協したかを率直に振り返っていますか？

意思決定チェックリスト

難しい決断を下す際、一度立ち止まって自分自身にこう問いかけてみてください：

- ☒ この決定は、私の自身の価値観および当社が掲げる原則に合致しているだろうか？
- ☒ 誰にも知られなかったとしても、私は同じ選択をするだろうか？
- ☒ この決定は、外部からの検証にも堂々と耐えられるだろうか？
- ☒ この決定は、影響を受けるすべての人に対して公平だろうか？
- ☒ 会社の価値基準に照らして見たとき、この決定に曖昧な「グレーゾーン」は存在しないだろうか？
- ☒ 私のチームメンバーにも、このような意思決定のあり方に従ってほしいと思うだろうか？
- ☒ この選択は、チームが私をより信頼するようになるだろうか？ それとも疑念を抱かせるだろうか？

Jojo Wang
Director of Audit,
Compliance & Continuous
Improvement



MANAGEMENT DRIVES の視点から見る組織文化

■ シャルミニ・カリム氏とロッテ・ハレンスラック氏（MDアジア セールス& マーケティングディレクター）との対談より



皆さんは、次のような疑問を抱いたことがあるかもしれません。「職場で人が本当に動機付けられる要因は何なのか？そして、それはチーム文化にどのような影響を与えるのか？」今月は、個人とチームの動機を明確にし、その内面的なドライブ(動因)が、仕事への取り組み方やリーダーシップ、そしてチームとしての成功のあり方にどのように影響を与えるかを可視化する強力なツール『Management Drives』をご紹介します。

1. Management Drivesは、チームや組織に潜在する文化や行動について何を明らかにするのでしょうか？

Management Drivesサーベイは、人々が実際に何によって動かされているのかを明らかにします。つまり「何をしているか」ではなく、「なぜそうしているのか」に焦点を当てています。個人の内面的なドライブ（動機）は、生まれ持った気質（私たちがどのような人間であるか）、育ってきた環境（どのように育てられたか）、そして文化（私たちが活動する環境）によって形成されます。このうち、「文化」は特に重要な要素です。人は孤立した存在ではなく、周囲の暗黙のルールや共有された価値観、支配的な行動様式から大きな影響を受けているからです。そこで重要な役割を果たすのが、Management Drives Culture Scanです。このツールは、個人そのものだけでなく、その人が属するシステム全体を可視化します。Culture Scanは、個人が**組織文化をどのように体感しているか（認知された文化）と、その人が持つ本来の内的ドライブ（動機）**を比較・分析します。Management DrivesサーベイとCulture Scanを組み合わせて活用することで、組織に内在する文化を多角的に把握することができます。たとえば、チームメンバーが**協調性に富んだタイプ（グリーン）であっても、実際の組織文化が過度に個人の成果を重視する傾向（オレンジ）**に偏っている場合があります。こうしたインサイトにより、リーダーは「見えにくいギャップ」——すなわち、人材の性質と組織文化との間にある乖離を認識することができるのです。そしてそれこそが、意味のある変化への第一歩となるのです。

2. チームや組織全体のDrivesの結果をもとに、組織文化の現状をどのように意味のあるかたちで描き出すことができるのでしょうか？

Drivesを可視化（マッピング）する際には、3つの層を同時に検討することが重要です。第一に、個人ごとのドライブ（動機）、第二に、チームまたは組織全体の集団的ドライブ、そして第三に、**Culture Scanを通じて明らかにする「認識された文化」**です。個人プロフィールは、その個人が何にエネルギーを感じるか、または何から避けようとする傾向があるかを示します。これらのデータをチーム単位で統合すると、さまざまなパターンが浮き彫りになります。たとえば、チーム内ではどのようなエネルギーが支配的なのか？意思決定はどのように行われているのか？チームが「フロー（集中・没頭）」を感じる場面や、逆に「摩擦」が生じやすいポイントはどこか？といった傾向です。ここで第3の層であるCulture Scanを加えることで、メンバーが組織文化を実際にどのように体験しているかが明確になります。個人の内的ドライブと組織文化が一致する場合、人は「本当の自分」でいられる安定感を覚えることもあります。

しかし実際には、多くの場合、個人の特性と組織の文化の間にギャップ（乖離）が存在します。このギャップが、抵抗感、フラストレーション、変化への変革などの要因を説明しているのです。このプロセスが非常に効果的な理由は、Culture Scanに至るまで、参加者が自分自身と他者に対する理解を深めているというところにあります。理解が深まることで信頼関係が育まれ、チーム内に共通の言語が生まれます。そうなることで、組織文化についての議論はもはや抽象的なものではなく、誰かを責めるためのものでもない、本質的で建設的な対話となるでしょう。「守り続けたいものは何なのか？」「変えるべき部分は？」「どのようにチームの強みを活かし、共に進んでいくのか？」このような質問が自然に生まれる場が整っていくことでしょう。



CONTINUE ➞



3. Management Drivesは、従来の診断ツールでは見落とされがちな文化的な緊張や不一致を、どのようにして明らかにするのでしょうか？

従来の診断ツールは、多くの場合、行動や成果に焦点を当てています。つまり、「何が起きているのか」は把握できますが、「なぜそれが起きているのか」までは説明できないことが少なくありません。Management Drivesは、その一歩先を行います。私たちは行動の背後にある内面的な動機（Drives）や価値観に着目します。人が「何をしているか」だけでなく、「何によってエネルギーを得るのか」、「何がそのエネルギーを妨げているのか」、そして「なぜそうなるのか」を深く掘り下げていきます。私たちは、システム全体に流れるエネルギーの動きを見ているのです。さらに、Management Drivesは単なるインサイトの提供にとどまりません。このツールは、チームが成長し、自らを振り返り、お互いのDrivesと対立するのではなく、それを活かす方法や学ぶための支援を行います。人々が自分自身とチームをこの深いレベルで理解できるようになると、何かが変わり始めます。ただ「行動を直そうとする」のではなく、一人ひとりの強みを起点として、文化を築き上げていくようになるのです。だからこそ、Management Drivesは持続可能な変化を生み出すのです。



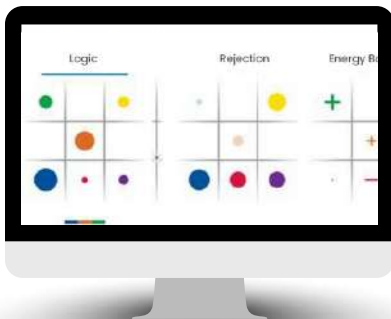
4. 組織がManagement Drivesの結果を、単に「ギャップ（乖離）」の把握にとどめるのではなく、「文化的な強み」や「中核となる推進力」の強化に活用した事例はありますか？ 具体的なケースをご紹介いただけますか？

本当に多くの変化が起きています。人々が自分のドライブ（動機）とチームメンバーのドライブを理解できるようになると、それまでとは何かが明確に変化し始めます。欠点ばかりを指摘するのではなく、互いの強みを活かし協力的な姿勢が生まれるのです。すべてのチームには違いがあります。私たちはその違いを無理に均一化しようとはしません。むしろ、その違いを「活性化」させることが目的です。そうすることでこそ、より強いコラボレーション、より良い意思決定、そして柔軟で回復力のある組織文化が実現されるのです。Management Drivesは、実際にさまざまな変革事例を生み出してきました。たとえば、異なる組織文化を統合する必要がある企業のM&A（合併・買収）の現場では、文化の方向性を「過度に楽観的」なものから、「持続可能な成長」を重視する文化へと移行するために使われました。また、ある企業では、Management Drivesを導入した結果、病気による欠勤率を8%から2%にまで削減することができました。別の企業では、研究開発（R&D）部門全体の組織構造を、Management Drivesの分析結果をもとに再設計しました。さらに、人材紹介会社（リクルートメント企業）においても、単に候補者の業務スキルを見るだけでなく、その人が配属先のチーム文化にフィットするかどうかを判断する指標として、Management Drivesが活用されています。このように、今では多くの組織において、Management Drivesは単なるツールを超え、組織文化そのものの一部として根付いているのです。それは、人々が互いをより深く理解し、建設的にぶつかり合い、支え合えるようになる「共通言語」となっているのです。



5. 組織診断の後、Management Drivesはどのように「意図的な文化の再設計」や「戦略との整合性の確保」に役立てることができるのでしょうか？

チームが自分自身のドライブ（動機）を理解できるようになると、たとえばワークショップなどの場を通じて、私たちはメンバーを「自ら答えを見出す対話の場」へと招きます。「自分の成長の鍵となるものは何ですか？」「組織の現状において、現実的に可能な変化とは何でしょうか？」といった問いを通じて、変化は組織から一方的に与えられるものではなく、チーム自身が主体的に導き出すものになります。そのため、このような変化は持続可能であり、実際に組織に根付くものとなります。また、組織が文化をより強化・定着させるため、多様な形態のフォローアップ支援プログラムを提供することも可能です。



Sharmini Karim
Development Manager,
Solutions Innovation & Excellence



Lotte Harensiak
Sales and Marketing Director,
Management Drives Asia



リーダーの皆様への公開状(OPEN LETTER):

未来の組織文化に期待する あり方

私が社会人としてのキャリアをスタートしたときにすぐに気づいたのは、「企業文化」とは、福利厚生やチームビルディングイベントといった表面的なものだけを指すのではないということでした。それは、人々が互いにどのように接するか、どのように意思決定を行うか、そして自分がその場に「属している」と感じられるかどうかに関わるものです。ハイブリッドな勤務環境で働く中で、私は、組織文化が「意図的な行動」に大きく左右されるということを実感しました。その「意図」は、非常に些細な場面にも現れます。たとえば、会議がどのように進行されるか、フィードバックがどのようにやり取りされるか、誰が対話の輪に含まれているか—といった、日常の小さな部分に表れるのです。

私のようにキャリアの初期段階にある人にとって、こうした何気ない瞬間は、「自分がこの場とつながっている」と感じられるか、あるいは「存在感のない一人」と感じてしまうかを大きく左右します。私は広東語が話せないまま香港で働いていますが、このことは日々の業務体験に大きな影響を与えています。会議中にちょっとした発言を翻訳してくれたり、会議後に個別に声をかけてくれるような小さな配慮が、私にとってはとても深く心に残る行動です。私は他文化を学ぶことに強い関心があり、そうした私の姿勢に対して相手も歩み寄ろうとしてくれると、心から感謝の気持ちが湧いてきます。このような小さな行動は一見ささいに見えるかもしれませんが、「インクルージョン（包摂）は全員の責任である」というメッセージを力強く伝えてくれるのです。

このように、小さなインクルージョン（包摂）の実践が日常に根づいていくと、人々は「自分の声を上げても、成長しても安全だ」と感じられる文化が形成されます。強い組織文化とは、人が「何を成し遂げたか」だけでなく、「その人がどんな存在であるか」そのものを大切にしているという静かなシグナルの積み重ねによって築かれるのです。リーダーが多様な声に耳を傾けるための空間を意識的に設けると、私たちはそれを確かに感じ取ります。私たちに新しい挑戦をらせてくれるということは、リーダーが私たちの可能性を信じてくれているというサインであり、それが私たちのモチベーションにつながります。また、深く一貫性のあるフィードバックは、私たちの努力が見えているという実感をもち、個人の成長や専門性の向上が、この組織文化の一部であることを実感させてくれるのです。



私は、社会の中で自分の居場所を見つけていく過程で、このようなことを実感しました。『成長を「許す」文化ではなく、『成長を「歓迎する」文化』こそが、真の組織文化である』と。そこには、継続的な学びや好奇心が真に尊重される環境があります。私たちが「この組織の一員である」と実感するために、必ずしも形式的なプログラムが必要わけではありません。多くの場合、私たちは同僚の素晴らしい業績に敬意を抱き、その経験から学びたいと心から思っています。ただ、オープンなコミュニケーションを促すだけでも、多くの壁は取り払われ、共に成長できる環境が生まれると、私は信じています。

私たちは、完璧な環境を期待しているわけではありません。しかし、よりよい組織を目指す「改善と成長の旅」に、私たちも参加したいと願っています。どうか、私たちをその旅に招いてください。私たちは、耳を傾ける準備ができています。貢献する意欲もあります。そして、これからの文化と一緒に築いていく覚悟もあります。

リシャ・カナ (Rysha Khanna) 氏は、香港大学に在学中の心理学専攻の3年生であり、心理学のさまざまな分野に対する探究に強い関心を持っています。現在は、ヒューマン・ダイナミック社にてインターンとして勤務しております。



Rysha Khanna
Intern

職場における文化醸成と 一体感を育てる習慣 (RITUALS)

職場で「私はここに属している」と感じるの、どのようなときでしょうか？

組織文化は、単に制度や政策だけで形成されるものではありません。それは、メンバー同士の共有された習慣や、意図的な行動の積み重ねによって織りなされていくものです。大小を問わず、職場における「リチュアル（意識的な習慣）」は感情的な基盤（アンカー）となり、日常的な瞬間を「あなたは組織の一員」と伝える、意味のある経験へと変えてくれます。特にリモートワークやハイブリッド勤務の環境では、このような心理的なつながりを生み出す強力なツールが、人間関係の構築や、より強固で柔軟なチームビルディングに重要な役割を果たします。

「リチュアル」は、単なるルーティンではありません。それは、予測可能性を高め、不安を軽減する心理的な仕組みなのです。エンドルフィンやドーパミンの分泌を促し、気分を高め、集中力を向上させるだけでなく、チームに一貫したリズムを生み出し、共通のアイデンティティと目的意識を醸成します。その結果、業務の「意味」への認識が最大16%向上するというデータもあり、これがエンゲージメントの向上や自発的な行動へとつながります。

こうした意図的な実践（リチュアル）は、さまざまな形で表れます：



新入社員を歓迎する
オンボーディング・リチュアル



今週の「ありがとう」
を共有する時間



毎日数分のチーム・
リフレッシュタイム



月末の振り返りと翌月
に向けた準備の時間



金曜日の締めくくり
に行う称賛リレー



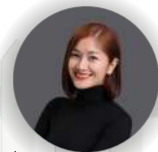
小さな成果も見逃さない、
公開称賛のひとつ



オンラインで実施
するランダム1対1
ミーティング

このようなリチュアル（儀式的な習慣）は、特にハイブリッド勤務やリモートワークの環境において、メンバー同士のつながりを育み、孤立感を和らげるために非常に重要です。これらの取り組みは、一人ひとりが尊重され、存在が認識され、組織にとって価値ある存在であると感じられるようにするものであり、心理的安全性を高め、オープンな対話と信頼の土台を築くことにつながります。

リチュアルへの投資対効果（ROI）は明確です。強いチームはより高いエンゲージメントを示し、メンバーが本気で貢献したいと感じられる環境が整います。健全な組織文化を築きたいのであれば、決して大掛かりなことをする必要はありません。小さなことから始め、継続的に実践することが何より大切です。今、ご自身のチーム文化を振り返ってみてください。「今日、どんな小さくて誠実なリチュアルを始められるか？」「以前の習慣を再び取り入れられないか？」「もっと意図的に実践できることはないか？」ちょっとした声かけや、一緒に笑うささやかな時間——このような日常の中の小さな行動の一つ一つが、人と人のつながりを強化し、レジリエンスを高め、人間らしさを重視する職場文化を築く核心的要素となります。



Leeann L. Dio
Managing Director