

スピードが求められ、不確実性の高い現代の組織経営において、最も重要だといわれるテーマの1つに「チームワーク」がある。にもかかわらず、現実にはこれほど曖昧かつ複雑で掴みにくい概念もない。自分の所属しているチームの状況を客観的に把握し、個人ではなく集団として成長・発展していくためにはどのような視点が必要なのか。九州大学大学院の山口教授に伺った。

山口裕幸氏

九州大学大学院 人間環境学研究院 教授



必要なコミュニケーションの量と中身は、チームの発展段階によって変化します

優れたチームほど、むしろ 目に見えるコミュニケーション行動は少ない

—先生はどのようなきっかけでチームワークに興味をもつようになったのでしょうか？

もともとビール会社に勤務してまして、営業で販売店や問屋さんを回ると「他社に比べてお宅はこうだよ」と指摘されることがありました。同じようにしているつもりでも、客観的に見ると「カラーが違うんだな」と感じたり、営業成績が伸びないどうやったらうまくいくのだろうと考えたりしていました。学生時代に集団力学を学んではいましたが、単なる興味だけでなく問題意識が切実になってきたのです。1980年代当時、日本ではチームワークに関する研究はほとんどなかったのですが、バブル経済がはじけた後は、組織内においてうまくコミュニケーションがとれない、あるいは組織そのものが機能しなくなってきたという問題があちこちで報告されるようになって、このテーマを研究する意味が大きくなってきました。集団の場合、メンバー間の相互作用によって生まれるものが大きいので、個人の問題を捉えるよりも複雑で、本質的な課題が見えにくい。そのため、チームワークが大事だといわれながらも、所属しているチームが現在どのような状態で、具体的にどのような課題を抱えているのかを客観的に診

断するための研究はあまりなされていませんでした。ですから、最近ではチームの特徴を可視化することを模索しています。

—先生のおっしゃるチームの特徴というのは、どのようなものですか？

ビジネスの場合はみなで目標を達成できる、つまりは結果の出せる集団を目指さないといけません。ですから、単に「雰囲気がいい」ではなくて、業績を上げられるチームとはどのようなものなのか、を明らかにしたいと思っています。

例えば、最新の測定技術を使えばチーム内におけるコミュニケーションの量を可視化することは可能です。しかし、その中身までは分かりません。最近行った研究で興味深かったのは、業績の高いチームほどじつは目に見えるコミュニケーション行動の量はそれほど多くないという点。むしろ、業績があまり芳しくないチームほど、意外とコミュニケーション行動を多くとっています。コミュニケーションは一種のコストになりますから、考えてみれば当然です。しかも、このコストは集団の規模が大きくなるほど増えていく。要するに、結果を出せるチームは無駄なコミュニケーションコストをかけないチームだということになり、ビジネス本来の目的に照らして考えると、必要なコミュニケーションとそうでないコミュニケーションがある、ということにもなるのです。

望ましいコミュニケーションの量は チームの成熟度合いによって違うもの

—その一方、チームビルディングの初期では、たくさんのコミュニケーションが必要だという考え方もあります。望ましいコミュニケーションの量というのは、チームの成熟度合いによっても変わってくるのではないのでしょうか？

おっしゃるとおり、ある条件がすべてのチームに適用できるというわけではありません。チームの状態は常に変化しますし、だんだんと成長もしていきますから、それに合わせたリーダーシップやコミュニケーションのパターンというものを考える必要があります。確かに、初期段階においてはマメに互いの考えを交換し合うことは必要ですし、その段階ではチームの役割分担など構造的なことを決めないといけません。そのため、管理者としてはある程度強権発動的にならざるを得ない場面も出てきます。

コミュニケーションコストを減らし、チームを成熟・発展させていくにはある種の「気構え」、私たちはこれを「メンタルモデル」と呼んでいます。それをまずは共有しなければなりません。例えば消防士ならば、現場に到着したら何を一番にすべきかを瞬時に判断し、適切に行動します。もちろん、マニュアルは存在しますが、火災現場の状況というのは決して同じではありません。消火活動は時間との勝負ですから、お互いがいちいち確認し合っていたら間に合いませんし、物理的にそれが難しい場面も多いでしょう。そんなときでも、彼らは「今、ここで何をすべきか」を考え、協力しながら消火活動にあたっています。すなわち、これが私たちのイメージするメンタルモデルが共有された状態です。

先ほどビジネスの目的に照らしたコミュニケーションには必要なものとそうでないものがあると指摘しましたが、場合によっては仕事中にゴルフの話をしたり、子どもの夜泣きがひどくて眠れないなどという話をしたりすることがメンタルモデルの共有に有効に作用することもあります。最近ではむしろ、こうしたインフォーマルなコミュニケーションが不足しているため、組織が機能しなくなっているのではないかという指摘も増えています。

「察し」が苦手な海外のチームと 察しすぎて問題を覆い隠す日本人チーム

—日本人の場合、いったんチームが出来上がってくると相手の気持ちを察しつつ、それをおもんばかって行動するというのは比較的得意です。ただし、それをさらに発展させ、創造的に課題を解決していくというところまではなかなかいきません。

確かに、そこまで自律したチームというのはある種のプロフェッショナルな集団でないと難しい。それと、こうしたテーマを考える上で日本人のメンタリティーの問題というのは避けて通れない課題だとも思います。例えば、フランスで柔道を指導しているメダリストが、海外の選手はコーチに対しても「それは違う」と明確に意見表明するので驚いたと発言していました。これはビジネスでも同じで、日本だとチームメンバー同士でさえ、率直な意見を言い合うのは難しいかもしれません。しかし、そうした摩擦や衝突を恐れているとチームが成長しない場面は必ず訪れます。海外の場合は意見交換による衝突が多すぎるため、日本のような「察しの文化」を取り入れてコミュニケーションコストを下げようと努力する企業も増えていますが、日本の場合はむしろ、お互いの気持ちを察しすぎて目の前にある問題を木の葉で覆い隠してしまうようなところがある。そのため、多少のコミュニケーションコストがかかっても積極的に意見を交換し合う文化を醸成していくための工夫が、もっと必要だと思います。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

やまぐちひろゆき

●九州大学大学院人間環境学研究院教授。学部卒業後、アサヒビールに勤務。その後、九州大学大学院に進学し、岡山大学文学部助教授、九州大学大学院人間環境学研究院助教授を経て現在に至る。社会心理学をベースとした効果的な組織経営や人材育成に関する教育・研究に取り組んでいる。近著に『<先取り志向>の組織心理学～プロアクティブ行動と組織』（共編著、有斐閣）がある。