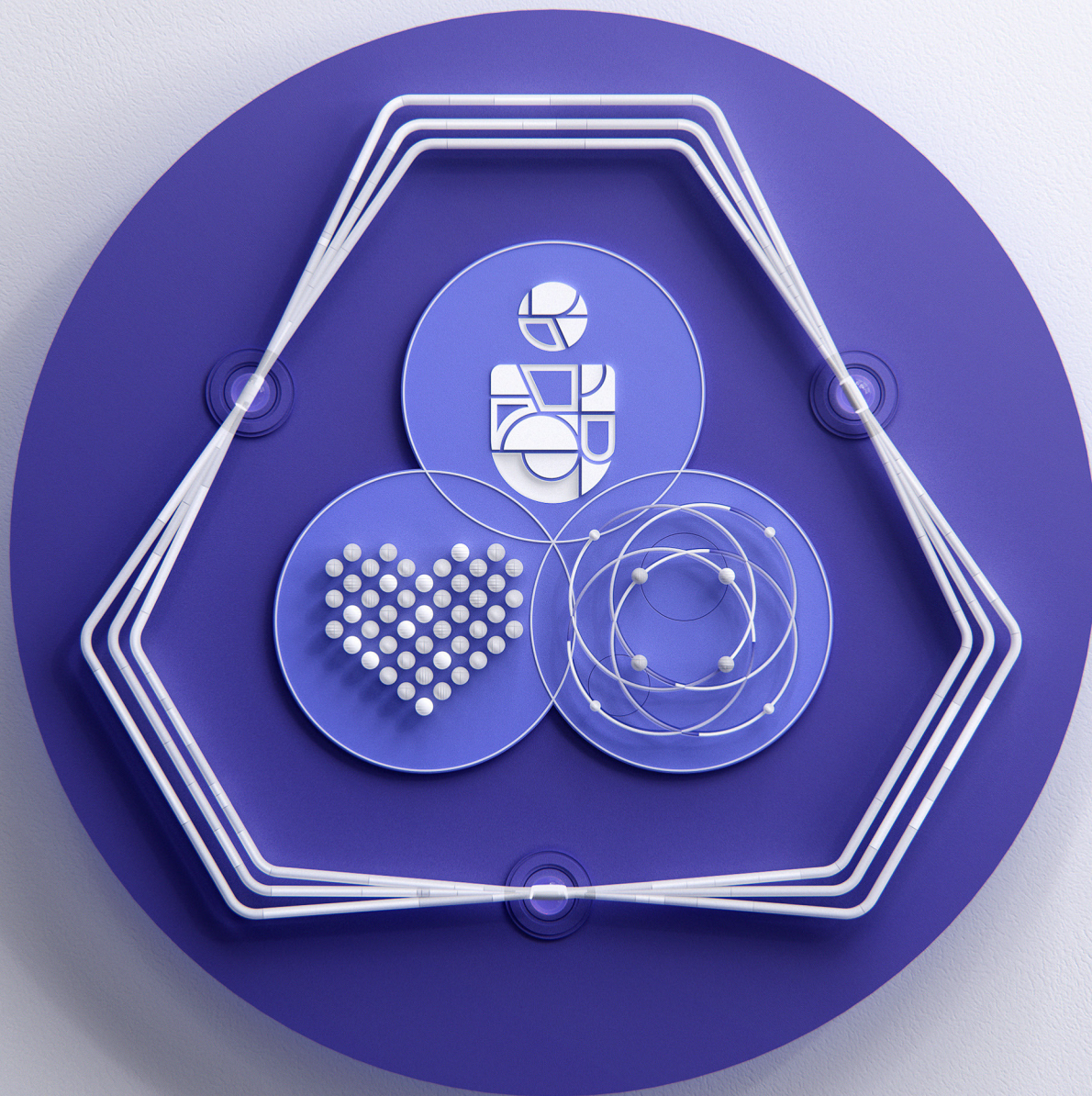




The Art of Teamwork

健全なチーム ダイナミクスを育ててイノベーションとビジネスの成功を推進する

成功するチームワークの秘密は、健全な チーム ダイナミクスを 意図的に育てる 能力にあります。

はじめに

企業が直面する課題は、ますます複雑で予測不能になっています。仕事のペースは速くなり、製品の生産と顧客へのサービスは複雑になり、専門家の深い知識と経験への依存度も高まっています。私たち個人の生活につきものの日々の苦労もまた、複雑化の一途をたどっています。テクノロジーは目まぐるしく変化し、今までとはまったく違うビジネス モデルが登場し、従業員の顔ぶれは激しく変わり、データは爆発的に増加しています。このように複雑化が進んだ結果として、集団の中に存在する多様な人材、視点、経験の集合体に力を与え、活用していくことの必要性がいちだんと強調されています。明日の課題に取り組むには、素早さと賢さで抜きん出ただけでは不十分です。他者の可能性を引き出し、違いや個性を生かすことで、複雑さや不確実さを増す現代の仕事を成功させなければなりません。しかし、チームワークそのものも難しい課題となることがあり、次のような新たな疑問につながっています。チームの適切な構成とは？ 特に注意を要する課題に向けてチームが立ち上がるように鼓舞するには、どのようにするのが最善か？ チームの対人関係に緊張が生じたら、どのようにすればよいのか？ どのような条件がそろえば、チームが成功に向かう準備が整うのか？

何がチームを成功に導くかをさらに理解するために、Microsoft は IDEO と提携しました。チームワークに対する人間中心の分野横断的なアプローチで知られる、グローバルなデザイン企業です。パフォーマンスの高いチームにとって、多様な視点が不可欠であることは認識していますが、それが存在するだけでは成功が確実ではないことがわかりました。最高のパフォーマンスを発揮するチームは、健全なダイナミクスを育てています。それによって多様な視点を活用し、インクルージョンの文化を作り、最終的にイノベーションとビジネスの成功を推進しています。

本稿では、Microsoft の Art of Teamwork ツールキットの礎となるチームワーク技法の根本を探ります。

「私たちが世界で直面している難題は、ひとりの人物、あるいはひとりのリーダーが解決するものではありません。たとえ、その人物がどれほどの英雄であってもです。しかし、効果的なチームを構築し、対応しようとしている重要な目的にチームの方向性を合わせてから、ネットワークとして効果的に仕事を行う方法を身につければ、互いを理解する可能性は飛躍的に高まり、それぞれが全力を発揮して、全体としてそのような問題に対処できるようになるでしょう」

Julie Gerberding 氏
元米国疾病予防管理センター長、現 Merck 最高患者責任者



内容

健全なチームワークを促進するダイナミクス を理解する、そして実行に移す

本ドキュメントの内容は次のとおりです。

- チームワーク技法のフレームワーク (枠組み)。チームのダイナミクスに影響を与え、パフォーマンスを向上させる中核的要素を接合するものです。このフレームワークは、チームが多様性を活用し、信頼を築き、イノベーションを推進するためのガイドとなります。
- 組織のトップから鮮魚商、さらには受賞歴のあるジャーナリストからエグゼクティブ プロデューサーまで、本ドキュメントの参考になったさまざまな現実のチームによる事例。
- フレームワークを読者自身のチームに適用するためのヒントとコツ。

その他の情報をお探しですか? Art of Teamwork ガイドを aka.ms/ArtOfTeamwork でご覧ください。ここからツールキットをダウンロードすることもできます。 ➤

あるチームが相違を成功の手段に変えた方法



建物の外では、イラク戦争が激しさを増しています。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』紙のバグダッド支局では、米国人、シーア派のイラク市民、スンニ派のイラク市民からなるチームが集まり、その日のニュースについて議論しています。これらのグループはそれぞれ、イラク戦争についてまったく異なる見解を持っています。いったい何について戦っているのか、誰が悪で誰が英雄なのか。チームは、戦争が巻き起こす感情の乱れを、オフィスの入り口で捨て去るのに苦心しています。緊張が続くままではコラボレーションは不可能に近くなり、チームのミッションが脅かされます。

ベテランの紛争ジャーナリスト Farnaz Fassihi さんはバグダッド支局長として、この多様な宗派からなる記者チームを統括しています。どうにかしてこの緊張を解き、結束力を持たせて、チームが仕事を遂行できるようにするのが任務です。そのため、毎朝のシンプルなルーチンを実施することに決めました。「私はこう言います。『今日の仕事に取りかかる前に、皆さんが住む地域で何が起きているかを発表してください。皆さんの懸念は？ 皆さんの不安は？ 緊張と向き合うことは、それを克服するための実に優れた方法だと思います。お互いを友人であり仕事仲間として見るためです。ライバルや敵ではなく』」

しっかりとしたチームを作るために Farnaz さんが行っていることは、今日の職場文化と多くの面で似通っています。そこでは、チームの多様性を活用して内在する緊張に着目することが成果の向上につながります。米国ミシガン大学の研究*によれば、問題解決能力が平均的でも多様な背景と視点を持った人々のグル



Farnaz Fassihi 氏
数々の賞に輝く戦争記者
元 WSJ バグダッド支局長

多様性は、人生経験から専門性、そして気性に至るまで、確かにパワフルな要素ですが、多様性を生産的な力に変えるには、ツールと巧みな応用が必要です。

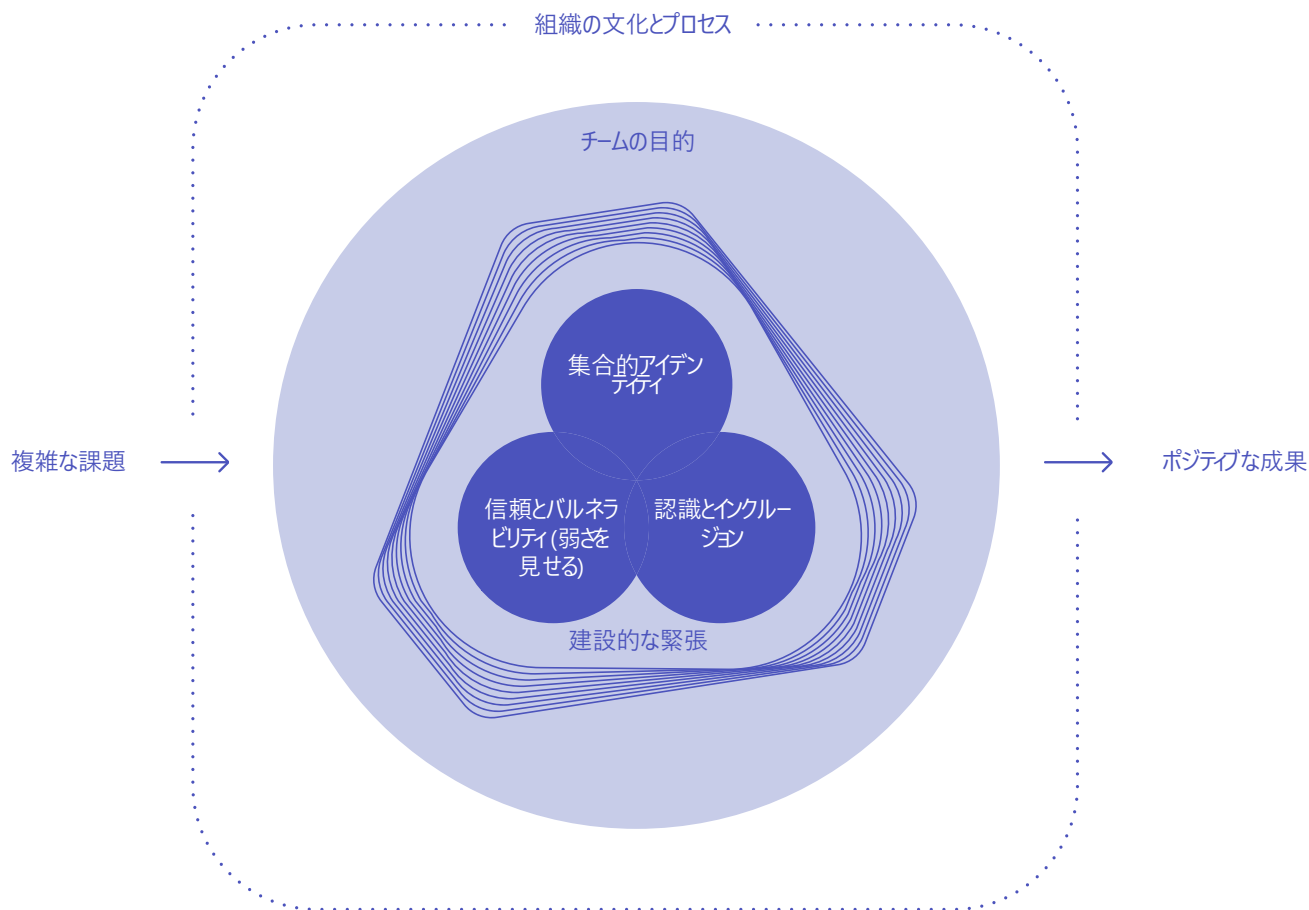
ープのほうが、問題解決能力が非常に高い同質の人々のグループよりパフォーマンスが優れています。『Dream Teams: Working Together without Falling Apart』の著者 Shane Snow 氏は次のように述べています。「さまざまな人生を歩んできた人々を（チームに）含めるのは、単に倫理的に良いことであるだけでなく、とても実用的であると、この研究は明確に語っています。（多様な）人々のグループは、同質な人々のグループと比較して、新天地を開く可能性ははるかに高いのです。単純に言えば、人々の相違を集約することは、ポジティブな成果を推進するチームの構築に不可欠であり、ビジネスが成功するために必要です。

しかし、Farnaz さんのチームでわかるように、相違が存在するだけですべてが解決するわけではありません。それどころか、ひとりではできないことをチームで達成することを可能にするその相違こそが、仕事を台無しにする脅威ともなりうるのです。多様性は、人生経験から専門性、そして気性に至るまで、確かにパワフルな要素ですが、多様性を生産的な力に変えるには、ツールと巧みな応用が必要です。

今日の課題は複雑さと不確実さを増しており、ひとりでは解決できません。健全なダイナミクスとインクルーシブな文化の基礎を築くツールを備えることで、チームはこの課題に効果的に対処し、よりスマートな意思決定によって可能な限り最善の結果を導き、ビジネスの未来と組織の変革を牽引することができますようになります。

* 『Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers』
(Lu Hong, Scott E. Page 共著)

Art of Teamwork フレームワーク



きわめて良好に機能するチームには、健全な感情 能力という共通点があります。

チームが結成されるのは、課題を解決するためです。しかし、さまざまな個性、個人的目標、気性を混ぜ合わせることで自体が課題になる場合もあります。

このフレームワークは、状況を理解した観察、専門家へのインタビュー、二次調査、プロトタイプ活動などを実施して得られた知見の集大成であり、その対象は組織のトップから宇宙飛行士、シェフ、TV プロデューサー、イノベーションのリーダー、看護師、レストラン従業員に至るまで、多岐にわたっています。

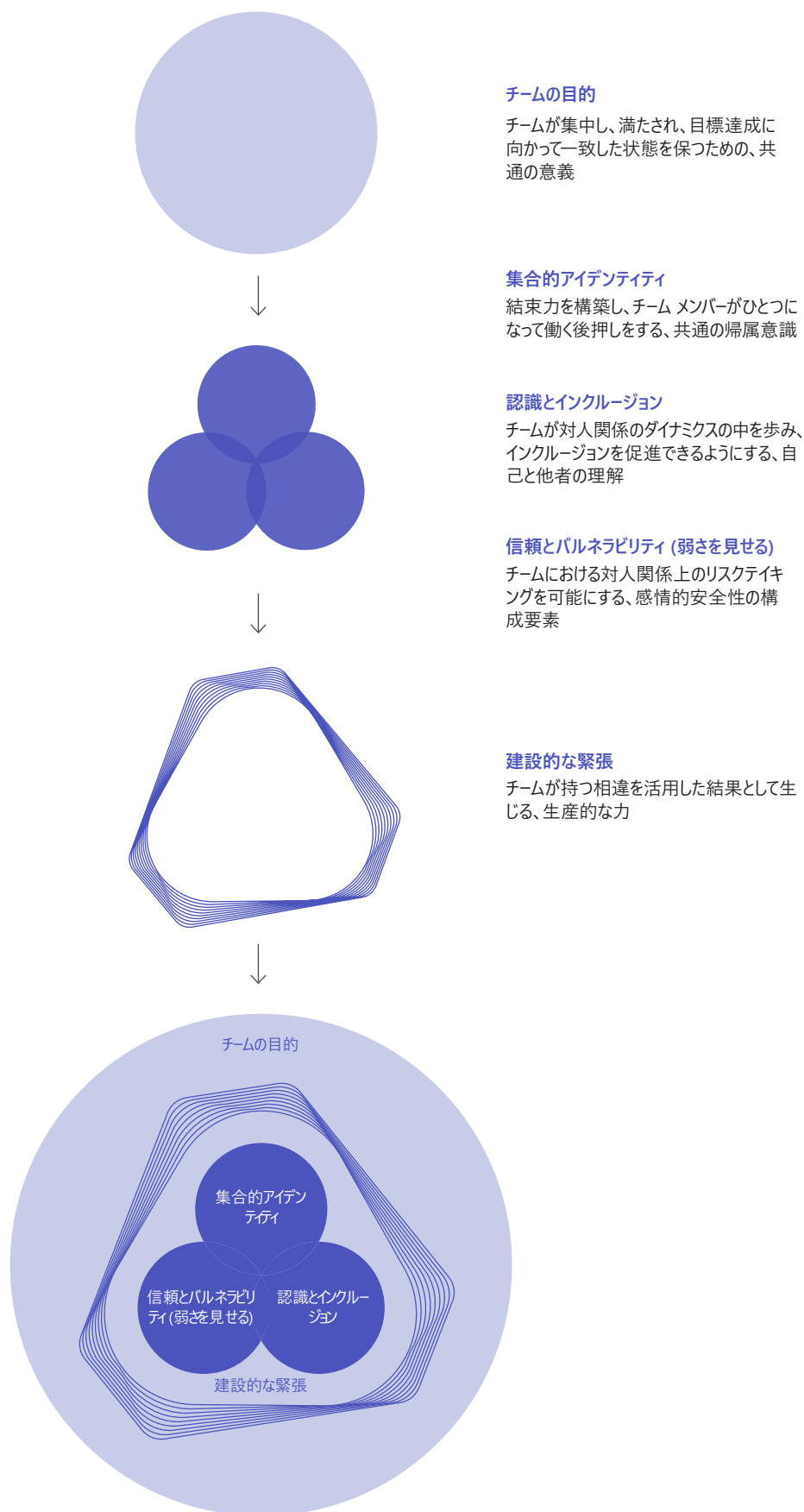


すばらしい (驚くほどではありませんが) 発見の一つは、きわめて良好に機能するチームには健全な感情能力という共通点があることです。このフレームワークは、パフォーマンスの高いチームに共通で存在しているダイナミクスを表すものであり、チームや状況を問わず取り入れることができます。

よく考えて意図的に応用すれば、チームの能力を発展させて健全なダイナミクスを醸成できるようになり、ポジティブな成果が増え、生産性が向上します。これが、チームワーク技法 (art of teamwork) です。

このチームワークのフレームワークを構成する主要要素を見ていきましょう。まずは米国シアトルに飛び、チームの目的が持つ力をパイクプレイス マーケットの鮮魚商の例で理解します。

主要要素



チームの 目的

チームが集中し、満たされ、目標達成に向かって一致した状態を保つための、共通の意義



「ハイイヨーーーー!!」太い声が一斉に響きます。

きらきら光るキングサーモンが、あっけにとられた人々の頭上に舞い上がり、優雅に高度を下げていくと、樽のような胸板の男性がカウンターの背後で頑丈な両腕を広げて待っています。魚を最後にもう一度持ち上げて喝采を浴びると、プラスチックの箱に詰めます。

ぬるっと滑る魚を放り投げた Taho Kakutani さんは、笑みを浮かべる観光客との写真撮影に応じ、ゴム手袋の親指を空に向けています。Taho さんが 15 年前から魚売りとして働くパイク プレイス フィッシュ マーケットは観光地として有名ですが、魚だけでなく、笑顔あふれるスタッフと楽しいショーでも知られています。チームの正式な仕事は魚を売るのですが、メンバーが朝早く起床するのには別の理由があります。「自分自身より大きいことに貢献するとき、たとえば他の人を幸せにしようとするときにやる気が出るのは、大きな目的のためだからです」と Taho さんは語ります。



チームの目的とは、チーム全体の活力の中心であり、議論と意思決定の方向性を導くための光となります。

これは、課題が特に難しい場合に、きわめて重要です。チームの目的が明確であれば、個人が自分の仕事を自主的に進めるようになります。全員が共通の方向に向かって進んでいると確信できるからです。また、明確な目的は、共通のゴールを形成することと、それに向けて活動を集中させるのにも役立ちます。

チームの目的は、戦術的ゴールを達成するというシンプルなものもあります。"魚を売る" もその一例です。しかし、Taho さんのチームに活力を与えているような、人間的な意味付けを毎日の生活に吹き込むには、チームが仕事を通して接する相手に与えようとしている影響とチームの目的が結びついていることが必要です。それだけでなく、目的の持つ魔力が発揮されるのは、世界に与えたい影響が何かを自己認識できるエージェンシー（行為主体性）をチームが持っているときです。Taho さんに聞けば、魚を売るのが仕事で、人々を幸せにするのが目的だと教えてくれるでしょう。そして、ここに大きな違いがあります。あまりに明確で、はっきりと打ち出されているので、買い物客は赤いパイク プレイスの看板の下を歩き、飛んでくる魚をかがんでよけたその瞬間にそれを感じられるのです。



チームの目的の実例



「チームについて考えるとき、私は家族で友人で愛する人のことを考えています。つまり、共通の情熱と目的に根ざして連携し、同じゴールに向かって一緒に進んでいるグループのことです」

Katie Kirsch 氏
IDEO プロダクト デザイナー



「チームワークとは、一緒に集まることです。一つのポジティブな影響、一つのとても強力な目的に向かい、その目的のために死闘することです」

Tayyiba Haneef-Park 氏
オリンピック 3 回出場のバレーボール選手

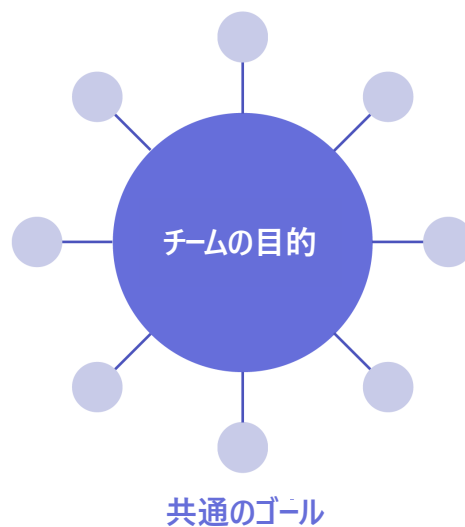




チームの目的の主な構成要素

チームの目的が明確で、全員が合意し、心の底から感じていれば、チームメンバーそれぞれが自律性とエージェンシー（行為主体性）の感覚を持って自ら意思決定を下し、行動するようになります。チーム全体の方向性が一致していることを知っているからです。すると、チームの焦点がぶれなくなり、パフォーマンスが向上し、メンバーが幸せになります。

共通のゴールとは、具体的で達成可能なマイルストーンです。チームはその目的に達するまで、はしごを上るようにゴールを一つずつ達成していきます。たとえば営業チームであれば、成長目標を達成するための共通のゴールとして、新たに 500 軒の小売店と取引を開始するというものが考えられます。





始めるための簡単な方法

チームの目的を表明するために取りかかれる、シンプルで誰にでも可能な方法をお探しですか？ 次のことを試してみてください。

胸を張れる瞬間

細かい仕事に溺れるあまり、全員で達成しようとしている大きな目的をたやすく見失ってしまうことがあります。

「チームメイトと集まって、チームの仕事について最も誇りに思った瞬間をいくつか書き出してみてください。次に、それを互いに発表してみましょ。それぞれについて、「それは誰のためにしていることか」と「私たちはどのような影響を与えたか」を尋ねます。その答えから、シンプルな目的ステートメントを1つ作成してみましょ。もっと多くてもかまいません。

目的ステートメントを作成するには、各チームメイトに次の空欄を埋めてもらいます。

私たちが存在するのは (この影響を作る)
ため、それはのためです。」 (意図する相手)

Joe Brown 氏
IDEO シニア ポートフォリオ ディレクター

さらに追究したいとお考えの場合は、aka.ms/ArtOfTeamworkGuideにある Art of Teamwork ガイドをご覧ください。ここからツールキットをダウンロードすることもできます。➤

集合的 アイデンティティ

結束力を構築し、チームがひとつになって働く後押しをする、共通の帰属意識



Kellie Gerardi さんが率いる多国籍の宇宙飛行士チームは、サン ラファエル スウェル (米国ユタ州の砂漠にある、荒涼とした火星の地表を再現したような場所) の赤色岩で囲まれた場所に送り届けられる前に、何時間にもわたるビデオ通話でいくつかの重要な合意事項について話し合いました。各メンバーの研究分野は何で、どのような役割を担うか? 誰がどの日に調理や清掃を担当するか? 朝食、昼食、夕食を何時に取るか? 職場を明るくするために、誕生日や記念日をどのように祝うか? メンバーそれぞれにとって、フィードバックをやりとりする最善の方法は何か?

Kellie さんにとって、別の惑星での生活のシミュレーションは初めてではありませんでしたが、狭い居住空間で同じ少数の人々と 1 か月間、重い宇宙服を着て過ごすのは簡単ではありません。「あらかじめ設定した合意事項は、シミュレーション中にものごとをスムーズに進めるのに役立ちます」と Kellie さんは語ります。「神経を張り詰める環境で否応なく発生する対人摩擦を防止し緩和するのにも役立ちます。狭い空間で、外部との接触がほとんどなく、まる 1 か月一緒に生活するのですから」。緊張が走ったり、行き違いがあったりすると、チームは全員で合意した事項を思い出します。これが、すばやく解決に達するのに役立ちます。

「今日はどんなことで幸せになりましたか? どんなことでイライラしましたか? 変えたいことはありますか? 繰り返したいことはありますか?」毎晩、夕食時にチームはテーブルを囲み、これらの同じ質問に答えます。



「この儀式は、チームが一日の仕事を終えて共に過ごす、大切な時間です。それぞれの気持ちを率直に話し合い、すばらしかった瞬間を祝い、改善できる点について話します」と Kellie さんはコメントします。誕生日を祝うのはミッション クリティカルなタスクには思えないかもしれませんが、毎晩時間をとって気持ちを話し合い、"小さな" 個人的瞬間を共有することは、チームの絆を形成するのに役立ち、最も厳しい瞬間を迎えたときもチームはその絆で乗り切っていけるのです。

目的がチームの向かう場所だとすれば、価値はそこに至るまでの脚本です。

合意事項がきわめて重要であるのは、チームの価値を具体的に言葉で表し、チームの同意を得たものであるからです。

この宇宙飛行士チームの中核的な合意事項の一つは、率直で建設的なフィードバックを与えること（そして素直に受け入れること）です。その他の重要な合意事項としては、仕事時間に関するものや、チームメンバー固有の役割と責任に関するものがあります。作業がお互いに重ならないようにするためです。時間を取ってこのような合意事項を明示的に作成し、体系化すると、オーナーシップや説明責任がチームにとって明確になり、その結果として合意事項が常に有効で意味のあるものになります。



チームのつながりと絆は、共通の体験を通して築かれます。

儀式は、公式の合意事項（毎晩の夕食時の質問）と非公式の絆作り（Kellieさんの誕生日を祝う）の両方を強化します。

正しく利用すれば（そして厳正に従えば）、合意事項はチームのアイデンティティを強化する手段となり、チームがますます難しい領域に進出するための強固な基礎となります。

合意事項は、宇宙飛行士チームの集合的アイデンティティを固める、つまりチームが一つの実体であり、全員がチームの目的に向かってしていると自覚するのに役立っています。しかし、チームの集合的アイデンティティを火星シミュレーション終了まで保つには、時間をかけて育む必要があります。そのことはチームのコミュニケーションを強化し、信頼を養うのに役立ちます。



集合的アイデンティティの実例



「私は必ず (イラク人のチーム メンバーの) 家庭を訪問することにしていました。家族と食事を共にし、贈り物を持参し、お子さんの誕生日を覚えてました。彼らを本当に平等なチーム メンバーとして見ていることと、ある意味で私たち全員が一つのファミリーであることを理解してもらえるように努めました」

Farnaz Fassihi 氏

数々の賞に輝く戦争記者で元 WSJ バグダッド支局長



「私たちはチームの価値を作りました。本当に重要なことは何か、どのような仕事をするときでも、必ず守ると合意することは何か？ 私たちはゴールだけでなく道筋も書きました。そうすることで、自分たちの価値についてよく考えながらゴールを目指して進むことができるようになりました」

Caryl Stern 氏

米国ユニセフ協会 会長兼 CEO



集合的アイデンティティの主な構成要素

チームが集合的アイデンティティを形成するには、共通の価値に基づいて方向性を一致させ、合意事項を作成して継続的に再考し、共通の体験を通じて絆を深め、チーム独自の儀式を実践します。強い集合的アイデンティティの感覚を持つチームには、共通の帰属意識があります。それが結束力を構築し、チームがひとつになって働く後押しをします。

共通の価値とは、チームが成功のために必要だと定義する信念や姿勢です。チームの共通の価値の例としては、あいまいさを受け入れる、他の人の成功を後押しするなどがあります。チームが表明する共通の価値は、毎日の行動を通じて命を吹き込まれます。

合意事項とは、チームの価値を具体的に言葉で表し、チームの同意を得たものです。合意事項は、たとえば毎日の始業時間と終業時間にチームで再確認することや、フィードバックの手段として合意されたものが考えられます。

儀式とは、繰り返される行動や活動であり、公式と非公式の両方の合意事項を強化します。儀式は、複雑なものとは限りません。毎週月曜日にチームで食事に行く、チームのスローガンを唱和する、毎朝クリエイティブなエクササイズを行うなどが考えられます。





始めるための簡単な方法

チームの集合的アイデンティティを強化する方法をお探しですか？
次のことを試してみてください。

チーム内の人気発言集

チームの集合的アイデンティティを築く簡単な方法は、「チーム内の
人気発言集」ボードを作成することです。

「このボードは、チームのユーモアや経験のエッセンスを集めるためのスペースです。プロジェクトの進行中、ボードの内容は増え続け、おかしかった瞬間、皮肉、チーム内で交わされた冗談などが記録されます。日中いつでも、こうした発言が見つかったら付箋紙に書き留めておきます。付箋紙に関連するストーリーを発表することを儀式の一つとして毎日実施するとよいでしょう（たとえば朝のミーティングの後など）。そうすれば、チームに笑いが起きます」

Jayne Jeffries 博士
IDEO シニア デザイン リサーチャー

さらに追究したいとお考えの場合は、aka.ms/ArtOfTeamworkGuide にある
Art of Teamwork ガイドをご覧ください。ここからツールキットをダウンロードする
こともできます。

認識とインクルージョン

チームが対人関係のダイナミクスの中を歩み、インクルージョンを促進できるようにする、自己と他者の理解



6 人の搜索救難ボランティアが、米国カリフォルニア州トラックキー付近の森でキャンプを設営しました。「小規模高山訓練」と銘打った 3 日間のバックパッキング旅行で、ボランティアが重要なレスキュー技術について学びながらお互いをよく知るためです。チームは、睡眠のパターンから食事習慣、体調が悪いことを伝える方法まで、あらゆることを話し合います。

これは、実践的な対人関係認識トレーニングであり、インクルーシブな文化の形成に役立ちます。

ある日、チームはロープの技術的なコースの設定に大忙しでした。崖や絶壁に取り残された人を救助する最善の方法を学ぶためです。危険な作業であるため、ボランティアは絶えずチームメイトと連絡を取り合います。相手の状況を尋ね、聞かれたほうはできるだけ率直に答えます。まるで、本当に互いの命がかかっているかのように。



Alex Grishaverさんは5年前から捜索救難チームのリーダーを務め、週末になるとカリフォルニア北部の山地で訓練やミッションに従事していました。その日、Alexさんはロープ技術の練習で先導役を担っていましたが、気分がすぐれませんでした。「実は、前の夜まったく眠っていませんでした。私たちはリスクの評価システムを導入しており、1が最小、10が最大です。その日、私は『レベル5です』と申告しました。つまり、良くないということです」とAlexさんは語ります。

動きは遅く、指示は不正確で、失敗もしていました。チームメイトのFredさんは、Alexさんが苦しんでいるのに気づきました。「Fredは私を脇に引っ張って、気分はどうだと聞きました。良くないと答えると、自分が引き継ぐから少し休んではどうか、と言ってくれました」とAlexさんは言います。「最初は、動揺して少し落ち込みました。でも、少し落ち着いて考えてみると、みんなのためにそれが最善だとわかったのです」

対人関係認識を実践することで、AlexさんとFredさんは危険をはらんだ状況を緩和しました。「人がタフになろうとしたときに大きな間違いが起こる状況を、これまでたくさん見てきました。このグループにいるのは、強い自己依存を培ってきた人間ばかりです。それだけに、弱さと思われるようなことを認めるのは、メンバーにとって難しい場合があります」Alexさんは説明します。「しかし、自分がどう感じているかをボランティアが正直に言わなければ、人が傷つくか……さらに悪い状況に陥るおそれがあります」

チームメイトどうしのコミュニケーションの決裂は、誰もが見たことがあるでしょう。不用意な発言が悪口と受け取られて、ぎくしゃくしてしまうような場合です。チームの機能不全は、しばしば理解不足が原因で進行します。互いに対する理解だけでなく、自分自身への理解についてもです。

正しくマスターすれば、感情認識は強力なスキルになります。チームメイトとの意見の不一致が発生したときに、一歩引いて状況を客観的に分析し、落ち着いて相手の言葉に答えるようにすれば、個人攻撃に走ることなくチームを前に進めることができるようになります。

認識スキルの最初のレベルは、**自己認識**です。これは、自分が欲求不満、怒り、失望、幸福、その他さまざまな気持ちを抱いている理由を認識する能力です。Alexさんは自己認識の実践として、最初は自分自身に対して、次に捜索救難チームの仲間に対して、自分がロープコースの先導役を担うには疲れすぎていることを認めました。



自己認識から生じたこの小さな行動は、グループにきわめて大きな効果をもたらしました。Alex さんにとってよい試練だっただけでなく、グループ内の信頼が強くなり、全員の安全が向上しました。そしてマスターするのが難しい、弱さの認め方の一つの手本となったのです。

自己認識がチーム内に現れるもうひとつの形は、チームメンバーがグロースマインドセット（成長する考え方）を取り入れるときです。グロースマインドセットでは、知性と才能は単なる出発点であり、自分の能力は主に忍耐力とハードワークで培うことができると考えます。この視点によって、学びへの情熱と、優れた業績を上げるために不可欠なレジリエンス（回復力）が形成されます。グロースマインドセットを取り入れるには、謙遜と勇気の両方が必要になります。

対人関係認識の第2のレベルは、**相互認識**です。相互認識とは、自分の行動が他者に与える影響を認識する能力です。その基になるのは、共感、つまり他者の気持ちを分かち合おうとすることです。共感、チームメンバーが異なる視点の人に積極的に耳を傾けて判断を引き延ばすのに役立ちます。

認識スキルの最終レベルである第3のレベルは、**状況認識**です。これには自分自身とチームメイトだけでなく、現在自分が置かれている状況も考慮します。Fred さんが状況認識を実践したのは、すぐに Alex さんを脇に連れ出して話しかけたときでした。もし、チームの前でなじっていたら、パニックを引き起こしたかもしれず、Alex さんはすぐに反応しなければという余計なプレッシャーを感じたことでしょう。そうではなく、グループの視点を念頭に置いて時間をかけて返答することが必要なのです。

Alex さんのチームでは、対人関係認識のトレーニングで、チームメンバーは助けが必要なときに申し出ることを学びます。

これは、ちょっとした場面（あるチームメンバーの無愛想が睡眠不足や空腹から来ていることをチームリーダーが推測するとき）にも、重大な場面（搜索ミッションが悲劇的な結果に終わったときにどう対応するか）にも役立ちます。感情認識がチームを強くするのは、険しい自然の中にいるときです。チームは複雑で危険のおそれのある状況の中を丸となって歩みながら、インクルーシブな文化を形成することができます。つまり、他のメンバーが自分のことを見ている、聞いている、支えていると感じられるようになります。



感情認識がチームを強くするのは、険しい自然の中にいるときです。チームは複雑で危険のおそれのある状況の中を一丸となって歩みながら、インクルーシブな文化を形成することができます。つまり、他のメンバーが自分のことを見ている、聞いている、支えていると感じられるようになります。



認識とインクルージョンの実例



「コレクションをさらに良いものにするには、あらゆる人々からの批判に耳を傾けること、そしてその批判が、商品を最高の位置に押し上げたいという思いから来ていることを理解することだと思います」

Fernando Garcia 氏

Oscar de la Renta と Monse の共同クリエイティブ ディレクター



「心を閉ざし、グループにうまく貢献できない人がいるのはなぜでしょうか。多くの場合は、グループのダイナミクスが完全なインクルージョンの感覚を育むことになっていないので、持っている人材の長所が活かされていないのです」

Julie Gerberding 氏

元米国疾病予防管理センター長、現 Merck 最高患者責任者



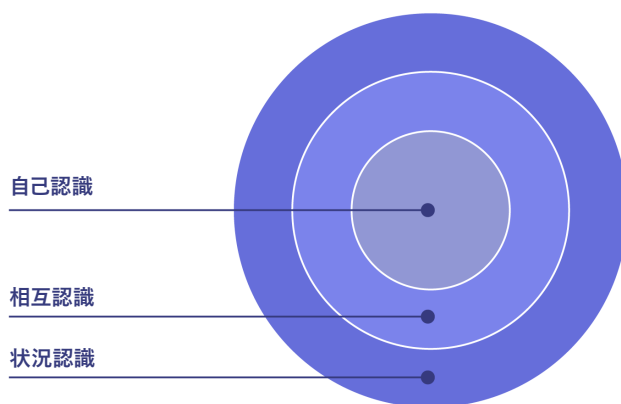
認識とインクルージョンの主な構成要素

チーム内の認識のレベルは3つあります。最初は自己認識で、これは自分自身と自分の感情を理解する能力です。2番目の相互認識は、共感することを通して確立されます。3番目の状況認識は、チームがどのような状況で行動しているかを意識することです。チームの認識の感覚が高くなると、インクルーシブな文化が醸成され、チームメンバーが対人関係のダイナミクスの中を歩むことが容易になります。

自己認識は、自分の感情を認識するとともに、そのような感情に至っている理由を理解する能力です。自分の気持ちがどこから来ているのかを認識すればするほど、生産的な反応ができるようになり、自分が何を必要としているかを言えるようになります。

相互認識は、他者の感情を汲み、自分の行動が他者に与える影響を認識する能力です。たとえば、大音量で音楽がかかっているときに集中できないチームメンバーがいることがわかっていれば、相互認識の実践として自分は常にヘッドホンを装着します。

状況認識とは、自分自身とチームメイトだけでなく、現在自分が置かれている状況も考慮することです。たとえば、あるチームメイトとパフォーマンスの問題について会話する必要がある場合は、2人だけで行うのがおそらく最善です。そうすれば、他のメンバーを脱線させることはありません。





始めるための簡単な方法

チームの感情認識を向上させる方法をお探しですか？ 次のことを試してみてください。

現実を見る力

仕事のスタイルや好みは一人一人異なりますが、誰もがこうしたニーズを同じ方法で伝えるわけではありません。時には、簡単な状況報告をさせるだけでチームの新しいメンバーを知ることができます。「新しいプロジェクトを始めるとき、あるいは新しいメンバーをチームに迎え入れるときには必ず、グループ全員のミーティングを行い、どのよ

うなときが自分の最高の状態で、どのようなときが最低かを全員に発表させます。こうした問いに答えることは、全員の認識をそろえるのに役立ち、必要なときに互いを支えて、自分以外も成功に導くことができるようになります」

Dav Rauch 氏
IDEO ポートフォリオ ディレクター

さらに追究したいとお考えの場合は、aka.ms/ArtOfTeamworkGuideにある Art of Teamwork ガイドをご覧ください。ここからツールキットをダウンロードすることもできます。 ➡

信頼とバルネラビリティ (弱さを見せる)

チームにおける対人関係上のリスクテイキングを可能にする、感情的安全性の構成要素



「誰か、お医者さんはいませんか!?!」

何人かの医師がその部屋に駆け込むと、女性が床でけいれんしています。震えながら女性を見下ろしている夫は、生まれてまもない赤ちゃんを抱いています。「いったい何が起きたのか。5 分前は元気でした。助けてください!」夫が叫びます。

落ち着いてしっかりした声で、リーダーの医師が素早く行動に移ります。「発作だ。周囲を片付けろ。レジデント、患者さんを安定させて」。2 人のレジデント研修医が患者の気道を確保して横向きに寝かせると、チームのリーダーが病棟看護師に病歴を尋ねます。看護師が、暗記していたカルテを読み上げます。「女性、29 歳。昨夜、陣痛を起こして入院し、午後 2 時 6 分に出産しました。分娩時の合併症はありませんでした」

「OK、ストップ!」混乱の中を、女性の声が貫きます。医師たちが、レジデント研修プログラムの指導者 Maybelle Kou さんのほうを向きます。

突然、女性のけいれんが止まり、開いた両目からは意識がはっきりしていることが見て取れます。父親になったばかりの男性がぐるりとこちらを向くと、病院のブランケットが赤ちゃんの顔から落ち、シリコン製のダミーだったことがわかります。産後の患者とその夫は、このシミュレーションに参加する役者で



した。研修医たちはそれを知っていましたが、危機的な状況に全力で対処するという彼らの決意がまだ空中を漂っているように感じられ、メスで切り裂けるのではと思えるほどです。「では、今起こったことについて話しましょう」と Maybelle さんが続けます。

ここ INOVA 医療シミュレーション センターでは、レジデント研修医が生死を分ける危機的状況への対応の訓練を受けています。各シミュレーションの中で、チームは頻繁にデブリーフィングを行います。これが研修医にとっては分析と学びの機会となっています。「私たちは、医師が失敗の悪影響をおそれることなく失敗できる環境を作っています。医療の世界には矛盾語法があります。医師は完璧であることを期待されますが、人間は間違いを犯します」と Maybelle さんは語ります。ここで研修医に実践してしっかり学んでもらいたいのは、弱さを認める儀式です。病院で実際に危機的状況が発生したときにも、まったく同じようにデブリーフィングすることが期待されているからです。

心理的安全性は、健全なチームに不可欠な礎石です。これは、個人が自分の意見や考えを述べても非難、批判、敵意を恐れる必要がない、勇敢な精神状態のことです。

心理的危険性の状態にあるときは、個人が独自の意見を述べることは少なくなり、結果としてアイデアを言えずにいたり、言っても聞いてもらえなかったりします。

イノベーションは、他とは異なる、まったく新しい視点を受け入れることから生まれますが、このようなアイデアは、心理的に安全でない環境では真っ先に葬られてしまいます。

ときどき、Maybelle さんはベテラン医師を招いて、若い研修医の前で本人の苦労話をしてもらいます。「年長の医師が自分の弱さを認めて、『自分もミスをしてきた』と話してくれるのは説得力があります。研修医が自己防衛的になったり、恥ずかしがったり、怖がったりしたら、学んで成長することは不可能です」と Maybelle さんは説明します。弱さを認める状況には、リスクと感情の発露が伴います。日頃から弱さを認めることを習慣づけていれば、他のチームメイトもガードを緩めるようになり、最良のアイデアを共有できる空間が形成されます。



信頼とは、自分の弱さを他の人に見せても傷つかないと知っていることです。

信頼とバルネラビリティ (弱さを見せる) は循環します。自分の弱さを他者に見せるのは、その人を信頼しているときだけであり、他者を信頼することを学ぶにつれて、相手も弱さを見せるようになります。

この好循環によって、チームは心理的安全性の状態になり、より大きなリスクを取って、さらに高いゴールを達成できるようになります。





信頼とバルネラビリティ (弱さを見せる) の実例



「チームワークでは、信頼がすべてです。信頼があれば、別の視点やアイデアをためらうことなく提案できるようになるからです。一緒に働いている人を十分に信頼できないため、危ない橋を渡れないというような状況では、チーム全体がその危ない橋を渡ることもできず、先を見越すことはできなくなります」

Shane Snow 氏

『Dream Teams』の著者でジャーナリスト



「私たちは、ミッションを達成できなかった場合でも罪悪感を持たないことをルールにしています。私たちが作りたいのは、人々が安全に声を上げられる場所です。ほかの人が手を差し伸べることができるように。」

Amanda Nguyen 氏

活動家兼 Rise CEO





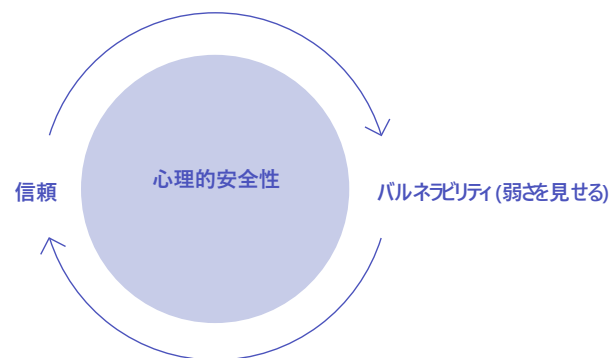
信頼とバルネラビリティの主な構成要素

信頼とバルネラビリティ (弱さを見せる) の好循環によって、チームの心理的安全性が確立されます。心理的に安全だと感じるチームメンバーは、対人関係のリスクをより大きく取ることができます。その結果、自分自身の能力をフルに仕事で発揮できるようになり、革新的なアイデアが花開くための舞台が整います。

信頼とは、自分の弱さを他者に見せても、拒まれることも傷つくこともないと知っていることです。たとえば、個人的なトラウマで苦しんでいるチームメンバーに対してチーム全員が揺るぎない支持を示していれば、そのメンバーのチームへの信頼が深まります。

弱さを見せる状況には、リスクと感情の発露が伴います。たとえば、チームメンバーが個人的なトラウマで苦しんでいることをチームに打ち明けるのは、弱さを見せることの一例です。

心理的安全性とは、個人が自分の意見や考えを述べても非難、批判、敵意を恐れる必要がない、勇敢な状態のことです。心理的安全性は、信頼とバルネラビリティ (弱さを見せる) の好循環を通じて形成されます。たとえば、個人的なトラウマで苦しんでいるチームメンバーが心理的安全性を感じていれば、その苦しみを隠す必要性は感じないので、すべてをさらけ出すことができるようになります。





始めるための簡単な方法

チームの信頼とバリエーション (弱さを見せる) を強化する方法をお探しですか? 次のことを試してみてください。

後ろめたい趣味を会話の糸口に

誰にでも、自分は大好きなのに、周りのみんなが酷評するために言い出せない曲があります。

「チームでバリエーション (弱さを見せる) を楽しく実践する方法として、自分で聴いていて最高に幸せで、かつ最高に気恥ずかしくなる曲を告白させてみるとよいでしょう。70 年代のヨット ロックでも、80 年代のヘアメタルでも、90 年代のボーイ バンドでも。後ろめたい趣味をチームメンバーに明かすと、個人的なことの共有によってガードを緩めるときの気分がわかるでしょう。個人的なこととは、最初は「しょうもないのに好きな歌」のような小さいことでも良いです」

Peter Hyer 氏
IDEO ポートフォリオ ディレクター

さらに追究したいとお考えの場合は、aka.ms/ArtOfTeamworkGuideにある Art of Teamwork ガイドをご覧ください。ここからツールキットをダウンロードすることもできます。 ➤

建設的な 緊張

チームがその相違を活用したときに
生まれる生産的な力



「ユナイテッド航空には、乗務員がすべてのお客様の安全に責任を持つという明確な規定があります。そして、Dao 氏は明らかに危険であったため、排除したことは完全に正当です」と、米国陸軍の元アパッチ ヘリコプター パイロット Dan Hall さんが、机に鉛筆を打ちつけながら話しています。

教授は、講堂に並ぶ机から自分を見下ろす 93 人の真剣な顔をゆっくりと眺めながら、異議の兆候を探します。

「Jenny、あなたは Dan に賛成ですか？」

台湾出身の公民権運動家 Jennyさんは、発言したくてたまらないという顔をしています。「まったく賛成できません」と息を切らせながら言います。「この件は、航空会社側の、人種差別的で不必要に乱暴な反応でした。Dao 氏を安全ではない状態にしたのは乗務員です。そのことは裁判が証明します」

学生たちは、女子、男子、女子、男子となるように割り当てられた席に座っています。Dan さんの隣には、ムンバイ出身のプライベート エクイティ アソシエイトの Sheilaさんと、シリコン バレーのテクノロジー企業の元人事部門責任者 Lynneさんが座っています。これはハーバード ビジネス スクールの 1 年次の授業で、この 93 人の学生は同じ "セクション" でこの 1 年間を過ごします。



このセクションはハーバードが意図的に編成しており、できるだけ多様になるように、席順に至るまで決められています。しかし、ここでの目標は多様性そのものではなく、できるだけ高い緊張感を生むという意図があります。「学生のさまざまなバックグラウンド、つまり仕事の経験、国籍、年齢、人種、性的指向などのすべてを考慮して、基本的にごちゃ混ぜにして可能な限り多様なセクションを作り上げています」と Danさんは説明します。「これは、ハーバード ビジネス スクールが採用している指導方法にとってきわめて重要です。ここでは、すべてがケース メソッドを通じて教えられているからです」

各クラスでは、Harvard Business Review のケースの 1 つに注目します。David Dao 対ユナイテッド航空のようなビジネス上の意思決定の例が選ばれ、学生はそれを事前に読んで準備します。

「それぞれの仕事と個人の人生経験を持ち寄り、そのケースで何が起きているのか、各自の意見を発表します。意見は実に多様であり、特に倫理がからむケースでは顕著です。しかし、時にはけんか腰になるような徹底的な議論の後には、何が重要なポイントなのかについて、たいていはコンセンサスに至ります」と Danさんは語ります。

HBS における教育の価値は、こうした議論がどれほど深く、インサイト に満ちたものになるかに根ざしています。これは、多様な貢献に完全に基づいています。

多様性を尊重するチームや組織のほうが、より良いパフォーマンスを上げる傾向があります。理由はシンプルです。考え方が多様であるほど、多くのアイデアが集まるからです。

多様性にはジェンダー、民族性、育った環境などの属性が含まれていますが、多様性の概念は、より多くの要素を包摂するように拡大されています。最低限、すべてのチームには認知の多様性、つまり考え方と受け止め方がさまざまであることが必要です。これが、自然に緊張を育みます。

緊張はネガティブに見られることが多く、人々は全力で緊張を避けようとします。しかし、緊張は、イノベーションを加速するために活用できる、恐るべきツールなのです。

多様な視点があると、会話やアイデアがさまざまな方向に引っ張られます。チームがその緊張に向かって行き、アイデアを大きく広げていくと、新しい肥沃な大地が現れ、探索してイノベーションを起こすことができます。

では、緊張が持つ創造的なエネルギーを活用しながら、チームが緊張によってバラバラになるのを避けるには、どうすればよいでしょうか？ 筋肉



と同じように、緊張も適切なエクササイズで時間をかけて鍛えていくことが、その潜在能力を最大限に活用するために必要です。そのためには、これまでチームワークのフレームワークで概説した、感情面の適切な前提条件が必要になります。

緊張の余地を作るのは、正しくなるためではなく、ひとりでは到達できない新たな場所へたどりつくためです。

「HBS では、My Takes ということをしています。立ったまま、自分のことを同じセクションの学生の前で発表することです。たとえば、私はゲイとしてのカミングアウト、宗教との格闘、家族からの期待について話しました」と Danさんは語ります。「弱さを見せ合うことができれば、信頼を築き、共感し、絆を作ることができます。そして、ケースに関する議論が教室内で熱を帯びてきたときでも、学生それぞれがどこから来たかを深く理解しているので、心を閉ざすのではなく、その緊張に向かって行くことができます」

チームメンバーそれぞれが自由に自分の考えを話し、それが熱い議論に発展し、そして全員が部屋から出て行くときに、まだお互いを友人のように感じられていたら、そのチームは緊張を活用して建設的で生産的な力に変えるやり方を身につけたといえます。ディバートのためのディバートを行うのではなく、緊張の生成と解消の両方の筋肉を鍛えて、考えをさらに推し進めるのと同時に、関係する人々が感情面での弱さを見せられるようにすることが重要です。





建設的な緊張の実例



「本当に重要なのは、考え方の多様性です。なかなか動じない頑固者もいれば、外の世界を知らないリベラルや、ごりごりの保守主義者もいる……。それが、一日の終わりの番組を一番良いものにする方法だと思っています」

Jen Flanz 氏

The Daily Show (政治風刺ニュース番組) の 20 年来のエグゼクティブプロデューサー



「優れたチームに欠かせないのは、異なる考えを持つ人々を集めて、全力で取り組ませることです。さまざまな考え方をぐしゃっと一つにまとめたら、十分に謙虚になること、そして変化への十分な熱意を持つことです」

Shane Snow 氏

『Dream Teams』の著者でジャーナリスト



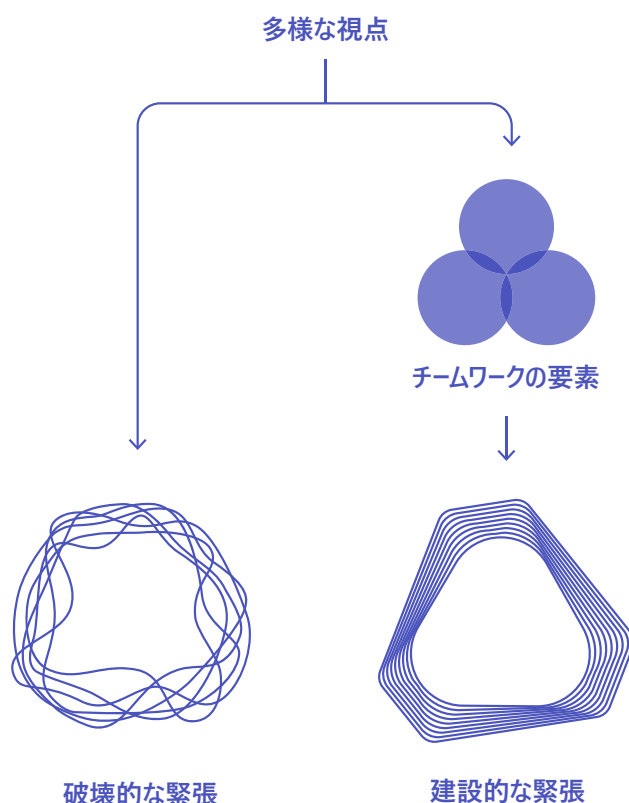
建設的な緊張の主な構成要素

異なる視点が衝突したときに、緊張が生じます。この緊張は威圧的な力となり、適切に制御されなければ、チームにとっては破壊的となるおそれがあります。しかし、緊張をうまく活用するために健全なチーム ダイナミクスを育てていけば、建設的な力となり、革新的なアイデアを生むことができます。

多様な視点を適切に活用することは、イノベーションを起こすための鍵です。このような視点は、考え方、経歴、人種、気性、役割、ジェンダー、性的指向などの多様性から得られます。

建設的な緊張とは、健全な状況で多様な視点が花開くことを許されているときに生まれる、生産的な力です。

破壊的な緊張は、不健全な状況で多様性が衝突したときに生まれる、ネガティブな力です。





始めるための簡単な方法

チームで建設的な緊張を取り入れる方法をお探しですか？ 次のことを試してみてください。

超悪玉とスーパーヒーロー

時には、緊張を口に出すだけで解消できることもあります。しかし、緊張を倒すスーパーヒーローが必要になることもあります。

「チームで集まって、コラボレーション能力に影響を与えている緊張を各メンバーに書き出してもらいます。次に、その緊張に、強そうな悪玉の名前を付けてもらいます。Talk-Over Lord (論破神)、Red Tape-inator (官僚主義製造機) などです。次に、それを発表してもらいます。遊び心のあるアプローチを取ることで、緊張に関して話し合うときの心地悪さをやわらげ、生産的な会話を始められることがよくあります。そして、次に聞きます。「この超悪玉に勝つには、どんなスーパーヒーローが最適ですか？」

Michelle Lee 氏
IDEO Play Lab ディレクター

さらに追究したいとお考えの場合は、aka.ms/ArtOfTeamworkGuide にある Art of Teamwork ガイドをご覧ください。ここからツールキットをダウンロードすることもできます。



チームワークの力を活用 してより多くを達成する

どのような会社でも、競争上の優位性の核心にあるのは、ダイナミックなチームの強みを活用できる能力です。私たちが直面する、ますます複雑で予測不能になる課題には、新たなアプローチが必要です。これには、グループの創造的な潜在能力を引き出すための革新的な戦略が含まれます。

成功するチームワークの秘密は、健全なチームダイナミクスを意図的に育てて維持する能力にあります。

この健全な状態を積極的に育むチームは、緊張を触媒にして、きわめて大切に決定的な優位性を活用できるようになります。それは、視点と個性の多様性です。この相違をフルに活用すれば、今日の予測不能でハイペースな課題に対応するために必要な、ダイナミック、クリエイティブ、かつ生産的な力になります。

チームの健全なダイナミクスを育む方法について、さらに詳しく解説するオンラインガイドをご用意しています。ここから Art of Teamwork ツールキットもダウンロードできます。
aka.ms/ArtOfTeamwork

(c)[2019] Microsoft Corporation. All rights reserved. このドキュメントで表明されている個人の見解は予告なく変更されることがあります。また、Microsoft またはその他の企業の見解を反映しているとは限りません。お客様は、内部的な参照の目的のためにこのドキュメントをコピーして使用することができます。