

## 第5回 組織(つながり)をつくる技術④ チーム思考と行動をつなぐ

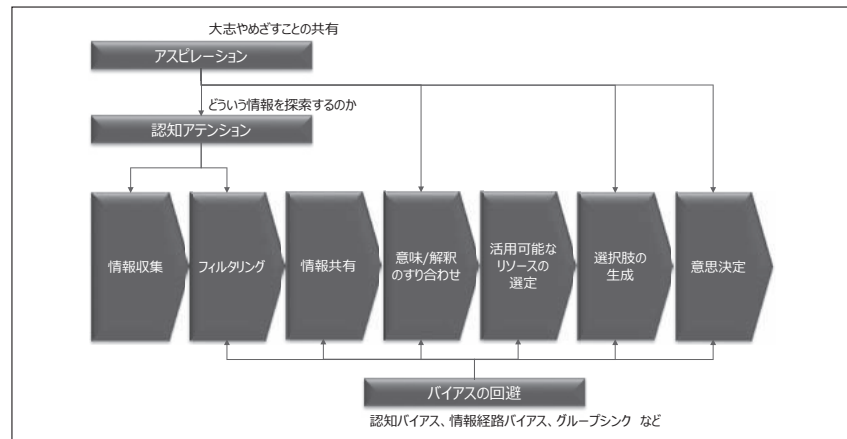
変化がめまぐるしく予測不可能なVUCAの環境下では、1人の人間だけで膨大な情報から状況を判断し、的確な意思決定が難しくなっています。また、イノベーションや新価値創造を、傑出した才能を持つ個人に頼るのではなく、多様な能力を持った複数のメンバーによる知識や技術の新結合、すなわちチームの協働によって生み出すことができるという考え方がグローバルでは主流になってきています。こうした背景から、企業経営の中核ともいえる意思決定や新価値創造といった認知・思考行動を個人だけではなくチームで行うことの必要性が、経営学の世界でも、そして日本の企業でも認識されるようになってきました。

本連載では、これまでチームワークの重要性とそれを生み出す技術について述べてきました。最終回は、チームワークの中核となる「チーム思考」を解説します。

### チーム思考には個人思考と異なる協働プロセスが必要

チームメンバーで共同思考をする場合、個人で思考する時とは異なった認知と思考のプロセスが必要になります。例えば、環境の変化に適応して最適な戦略意思決定をする際に必要な思考のプロセスについて考えてみましょう。

図表1 意思決定のためのチーム思考プロセス



1人の経営者が戦略の意思決定を行う場合、環境の変化に関する情報を感知し、それを評価・解釈して得られた環境認識に基づいて行動目的を設定、自分たちが持つリソースや能力に見合ったいくつかの行動プランを立て、最適と思われるものを選択、決定するという思考プロセスがとられます。

一方、チーム思考の場合、個人思考にはなかったことが発生します。

- ▲メンバー間の情報格差
  - ▲同じことを見聞きしていても、意味付けや解釈の仕方が人によって異なる
  - ▲思考の焦点や視点が合っていないことから空中戦の議論になる
  - ▲判断基準の違いで判断が割れる
- これらのことから、戦略意思決定のチーム思考のプロセスには、経営の判断軸となる「経営や事業で目指すことや大志(アスピレーション)」の共有、情報共有、環境

認識や解釈のすり合わせ、選択肢となるアイデアの出し合い、バイアスのチェックなどのプロセスが追加で必要になってきます(図表1)。

### チーム思考の前提となる基本的な条件をまず整える

チーム思考ではコミュニケーションやすり合わせのためのメンバー間の協働プロセスが増える分、意思決定スピードが遅くなるという懸念もあるかと思いますが、ここで効いてくるのが、これまでにお伝えしてきた「事実・本音で話し合えるコミュニケーション」「目指すことと意思の共有」「メンバー同士の信頼関係」といったチームワークの基本的な条件が日頃から整えられているかどうか、ということになります。

チーム思考はメンバーどうしの対話を通じて行われますので、まず「メンバーどうしで率直に話し

第1回「チームワーク」が企業価値になる時代  
 第2回 組織（つながり）をつくる技術① コミュニケーションでつながる  
 第3回 組織（つながり）をつくる技術② 共通の目的でつながる  
 第4回 組織（つながり）をつくる技術③ 信頼関係でつながる  
 第5回 組織（つながり）をつくる技術④ チーム思考と行動をつなぐ



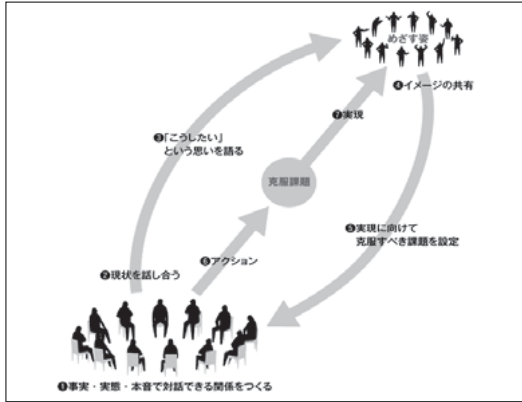
■ 三好博幸

（株）スコラ・コンサルトが長年にわたって蓄積してきた組織風土・体質の革新実績から得られた経験則や知見を研究し、組織本来の機能を作り込み、組織能力を高める技術原理を抽出、整理体系化した「組織テクノロジー」を実践する。さらに実践的組織技術を追及し、情報発信するプラットフォームとしてスコラCs-Labを2021年に設立し、代表、エグゼクティブ・フェローを務める。

■（株）スコラ・コンサルト

【東京オフィス】〒141-0022 東京都品川区東五反田5-25-19 東京デザインセンター 6F  
 ●TEL：03-5420-6251 ●URL：https://www.scholar.co.jp/

図表2 創発型チームワークサイクル



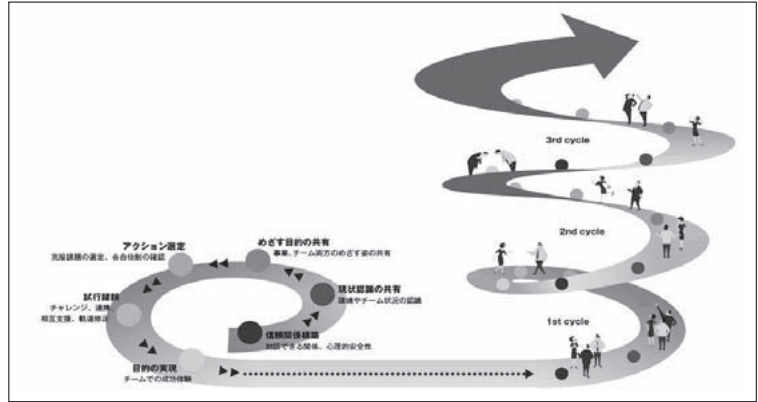
合うことができる関係性」をつくるのが第一条件となります。その条件を整えるためのポイントは、連載第2回でご紹介しています。

**チーム思考を重ねながら行動するチームワークサイクル**

チーム思考やチームワークが機能するためには、メンバーどうしで率直に話し合える関係性づくりからはじめ、現状認識の共有、めざす目的の共有、目的実現のための克服課題の選定、協力してアクションを起こす、といった役割の相互認識、行動のシンクロナイズと連携、相互支援など、一連の協働のプロセスが必要になります。こうした一連の協働プロセスをチームワークのルーティンにしていくのが「創発型チームワークサイクル（the Emergent Teamwork Cycle：ETサイクル）」です（図表2）。

①事実・実態・本音で対話ができる関係をつくる

図表3 チームワークのスパイラルアップ



- ②現状についての認識や問題意識を話し合う
- ③「こうしたい」という思いを話し合う
- ④チームでめざす姿のイメージを共有する
- ⑤めざす姿実現のために克服すべき課題を考える
- ⑥試行錯誤のアクションを重ねながら課題克服に取り組む
- ⑦めざす姿の実現

これは、新しいコトやモノを生み出し、チャレンジによって変化し続けるチームに適した基本的な共同思考と行動のサイクルです。それぞれのステップでチーム思考と協働行動を繰り返すこのETサイクルを連続して経験することによって、チームのルーティンに「創発的な協働行動」が定着し、チームメンバー間の信頼関係やチームワークレベルもスパイラルアップしていきます（図表3）。

**新しい形のチームワークを日本企業の強みにしていく**

昭和の高度経済成長を生み出した日本企業の強みとして「チームワーク」が挙げられます。しかし、「失われた30年」の間にその強みも失われました。一方、グローバルでは、多様な能力を持ったメンバーの協働によってイノベーションや新価値を生み出すチームワークの探究を真剣に続けています。新たな価値やイノベーションを創出して持続可能な地球環境や社会づくりに貢献できる企業が「価値ある企業」と認められる今という時代では、イノベティブなチームワークが機能していること自体が企業価値になるのです。

これまで、チームワークを企業価値にするための組織技術のエッセンスをご紹介してきました。今後、この組織技術の導入と開発が進み、日本経済や日本企業の発展に役立つことを願っています。