



連載

ビブリア・トーク
—私のオススメ—

… 佐藤 史子 (日本 IBM 東京基礎研究所)

あなたのチームは、機能していますか？

パトリック・レンショーニ 著, 伊豆原弓 訳

翔泳社 (2003), 254p., 1,600 円 + 税, ISBN : 978-4798103686



話や意見の合う人と一緒に研究や仕事をするのはやりやすいなと考えたことはないでしょうか。研究でも仕事でも、自分1人で完結することはまずないでしょう。自分の意見に賛同してくれてやりたいことができる、自分も相手の意思を最大限尊重する——見居心地がよく理想的に見えるこの状況は、組織やチーム全体の結果を最大化するには必ずしも正しくないようです。

本書は、結果を出すチームはどうあるものかをシリコンバレーのベンチャー企業を舞台に説明しています。ベンチャーキャピタルが列をなすほどの勢いがあったベンチャー企業が2年後には業績不信に陥り、それを立ち直らせるためにITとは無縁のブルーカラーの企業からきた女性が理想的なチームを作る経緯のストーリーです。

5つの機能不全

本書は、チームワークを阻害する要因を5つの機能不全としてモデル化しています。

1. 信頼の欠如
2. 衝突への恐怖
3. 責任感の不足
4. 説明責任の回避
5. 結果への無関心

これらは、まず第1の機能不全“信頼の欠如”から始まり、第2、第3の機能不全を順に招くとしています。

チームのメンバー間の信頼の欠如とは、自分の欠点や弱みを見せようとしなないことです。弱みを見せられないということは、ほかのメンバーは自分と対立す

るライバルであるという意識からくるものと考えられますが、このような状況ではメンバと腹を割って議論するということできません。つまり、相手の腹を探るような曖昧な議論や慎重な発言が多くなり、結果として互いの意見の衝突を避けることにつながります。

オープンな健全な議論や衝突がなければ、そこでの決定事項に本当に同意し、責任をもってやり遂げるという意識を持つことができません。これが3番目に引き起こされる責任感の不足につながります。責任感がなければ、メンバ各自がチームの決定事項を達成するために努力するということはありません。自分が責任を持って努力していなければ、チームのためにならない行動や態度をとるほかのメンバをとがめることもなくなり、説明責任を追求せずに回避する行動に走ります。メンバの無責任な行動を見逃すということは、結果として引き起こされる状況に興味がないということになり、これが結果への無関心となります。結局、メンバ個人がチーム全体の目標より個人の興味、ニーズにしか興味がなく、それらを優先しているという状況です。これらの5つの機能不全は繋がっていますから、このうち1つが大きな問題となれば、連鎖的にチームワークの悪化をまねくのです。

興味深いのは、チームワークの基礎が“互いを信頼する”というところから始まっている点です。成功するチームにはほかのメンバから一目置かれる少数のスターがいて、彼らをチームメンバがサポートするわけではないのです。言い換えれば、いくらスキルや能力が高くても、ほかのメンバを信頼し議

論できる人でなければ、かえってチームの弊害になります。

単純なモデルを実行することの難しさ

このモデルについて、どう思われるでしょうか。自分が経験した状況で、当てはまることがあるのではないのでしょうか。特に、“衝突への恐怖”に関しては、誰しも経験したことがあるように思います。相手の意見に対して、自分は違う考えを持っていても、“相手を尊重して” 反対意見を言わない、のは、まさに衝突への恐怖です。逆に言えば、自分の意見に対してほかのメンバからの意見がない、反論されない、というのは、安心してよい状況ではなく、自分が信頼されていないことからくるかもしれません。つまり、最初に示したような“話や意見の合う人と一緒に研究や仕事をする” 一見理想的な状況は、チーム全体の成功は導くものではなく、結果として“チームとして” いいチームとは言えないのです。

また、最初の信頼構築をうながすためにチームのリーダーがやるべきことは“本物の弱みを見せる” ことだと述べています。リーダーとはほかのメンバより“すぐれていなければならない” といった一般的と思える認識とはまったく対局をなすものです。“弱みを見せる” など、相手と信頼関係ができていてもそう簡単なことではありません。ましてや、リーダーという指導者の立場において、“本物の弱みを見せる” ことができる人は実際にどのくらいいるのでしょうか。

本書が説明するモデルは一見単純で当たり前のようにも思えます。しかしこれは、実際に実現するのが非常に難しいことであるのは、“相手の気を悪くしても反対意見をぶつけることができるか” ということだけを考えても想像できるのではないのでしょうか。

成功や成長のために必要なもの

本書はフィクションのストーリーですが、技術的な知識のない女性が最先端のITベンチャーを立ち直らせます。これは、最高のチームで結果を出すには技術的スキルが最優先ではないこと（もちろん、スキルや知識が不要というわけではありません）を示唆しているように思います。また、“折れた手足のようなばらばらのチームを治すには必ず痛みが伴う、きちんと治療するにはもう一度折る必要がある場合もあるし、その場合はわざと折るので、もっと大きな痛みを伴う” という個所は非常に印象的です。やはり居心地のよい（と感じる）場所は、必ずしも成功や成長に寄与しないのかもしれないと考えさせられます。

経営者や指導者の立場ではなく、チームのメンバとして活動している場合には、自身の成長やスキル向上が最大の関心事となり、チームワークやそれがもたらす結果について考えることはあまりないかもしれません。しかし、最初に述べたように、すべて1人で完結する仕事はないでしょうし、自身の成長や向上は自然とチームでの成果とリンクしていると考えられます。困難な状況に置かれている場合はもちろん、居心地がよいと感じる状況でも、自身やチームの状況を一段上から見て、お互い信頼できているのか、チームとして目指すところは何かを振り返りつつ行動することを思い出させられます。

本書はストーリー仕立てで読みやすく書かれていますので、軽い気持ちで手にとってみてください。自分は指導的立場ではないと思われる方でも、自分の状況や経験から共感できる部分があるでしょうし、自分自身の行動を振り返るきっかけの1つにいただければと思います。

(2017年2月28日受付)

佐藤史子（正会員） sfumiko@jp.ibm.com

2001年日本IBM東京基礎研究所入所。2015年からクラウドおよびセキュリティ研究を担当。2010年東京工業大学大学院計算工学専攻博士課程修了。博士（工学）。