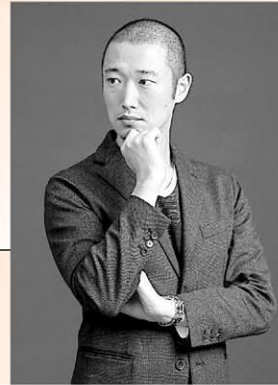


チームワークの原動力の 認知のつながり

—在宅勤務での強いチームの作り方—

むら せ とし お
村瀬 俊朗 氏 早稲田大学 商学部 准教授

1997年に高校卒業後、渡米。2011年にUniversity of Central Floridaから産業組織心理学の博士号を取得。Northwestern UniversityおよびGeorgia Institute of Technologyで博士研究員(ポスドク)として就労後、シカゴにあるRoosevelt Universityで教鞭を執る。2017年9月から現職。専門はリーダーシップとチームワーク研究。



2020年、COVID-19の出現により私たちの働き方は一変した。多くの人が在宅勤務を強いられ、テクノロジーを介した共同作業へと移行した。在宅勤務は、通勤時間の削減や作業の集中力向上、家事育児に対する時間の増加などの有益な効果を生む一方、社内のコミュニケーションや人間関係の希薄化なども引き起こした。テクノロジーの劇的な進化により物質的距離を超えて共同作業を行うことが可能となった一方で、面白いことにテクノロジーの揃った環境でも私たちはリモートでの協働作業を難しく感じる。

在宅勤務が容易でないことは米国企業の動きからも明らかである。米国では長らく在宅勤務が魅力的な特典であった。しかし、在宅勤務は必ずしも生産性にはつながらないため、在宅勤務が与える個人の自由と組織力低下の狭間で、米国企業は長らく苦しんでいる。その結果、一部の企業では在宅勤務を見直す動きが始まった。例えば、米国Yahoo!では機敏性や創

造性の長期低迷を立て直すために、2013年にマリッサ・マイヤー CEO が在宅勤務の廃止を決断した。また、COVID-19によってこの動きは一時的に止まったが、直前では総資産2位のBank of AmericaやIBMといった有名企業なども在宅勤務プログラムの見直しを行った。

様々なテクノロジーが協働活動を可能とさせたはずだが、なぜリモートでの共同作業に違和感や物足りなさを覚えるのだろうか。この問題の根っこを探るために、協働活動のメカニズムを考察する。

▶ チームとは何だろう

あなたがチームワークを高める要因を指摘するとしたら、何を考えるだろう。情報共有、意思疎通、協力、または報連相などに着目するだろうか。これらはもちろん重要だが、今回は共有認知モデルという概念を紹介したい。

図1は、感情、認知、行動から成るチームワークの業績に対する影響を示している。意外なことに業績に対する認知の効果は大きい。

協働活動の際、互いに効率よく連携を行うためには、メンバーは互いの考えを共有しなければならない。各メンバーは、「各自の担当作業やそれらの進行状況、完成に必要な他の作業」などで構成されたイメージを頭の中に構築する。プロジェクトの推進時に、メンバーは他者との議論や会議、共同作業や雑談などの様々な情報共有の機会を利用してイメージのすり合わせを行う。そのすり合わせにより、チーム内でメンバーたちのイメージの共有が生まれる。このイメージの共有は経営学用語で共有認

知モデルと呼ばれ、チームの共同活動に多大な影響を及ぼす。

チーム内でのイメージの擦り合わせが上手くいっている場合、メンバーは掛け声をかけながら連携を図り、情報の共有が不十分の部分を各自の認識によって補う。つまり、共有認知モデルの発達、会話なしでのチームの状況理解と行動予測が可能とする。メンバーが互いの認識を共有できているからこそ、他者の状態を細かいやり取りなしに想像することができ、次に必要な一手の予測ができるため先回りの行動が可能となる。一方で、共有認知が低いと作業や連携に齟齬が生まれる。「Aさんがこの作業やっていると思った」などの発言は共有認知モデルの低さの表れであるため、そのようなチームは必要以上に丁寧な説明がなければ機能できず、作業の効率性が極めて悪い。

共有認知モデルの構築には、以下の点を意識してメンバー全体で共有する必要がある。

- ・各自が担うべき役割や責任
- ・密に協力・連携すべき相手
- ・連携、協力、情報共有の必要度合いやタイミング
- ・仕事の目標や進め方
- ・各メンバーの強みと弱み、そして仕事スタイル

共有認知モデルの構築と維持には、チームの様々な会議や共同作業、普段の何気ない会話、職場での他人の動きなどの情報が必要である。しかし、在宅勤務が長引くとチームでの会話が減るため、徐々にズレが生じだす。共有認知モデルの低下は、受け手の理解に齟齬や連携ミスを発生させるため、回避のため

のコミュニケーション・コストを増加させる。

COVID-19後も、多くの従業員は何らかの在宅勤務形態を希望している。企業はフル出勤形態以外の選択肢を迫られるため、リモートでも共有認知モデルを維持できる働き方を模索しなければならない。

▶ After Action Review

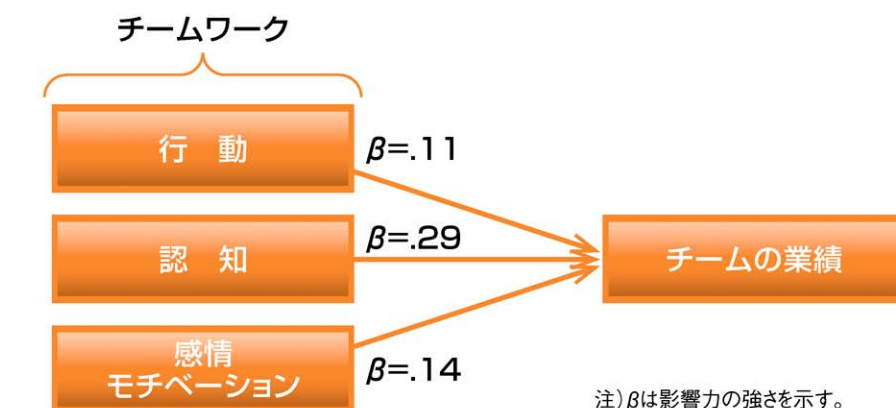
チームの状況把握を困難とさせる在宅勤務では、共有認知モデルの継続的アップデートが必要となる。この解決方法として、米国軍隊で活用される構造的学習支援方法のAAR (After Action Review) を紹介する。

1970年代のベトナム戦争はそれまで米軍が経験した状況と大きく異なっていた。敵側のゲリラ戦により環境が複雑化し、一戦一戦が変化する非常に流動性の高い状態であった。そこでは、各メンバーの体験や情報をチームが効率よく吸収する学習法が必要となった。

チームはミッション終了後にAARを行い、遭遇した出来事や、そこでの各々の行動や対応を振り返り、「何が、なぜ起き、どの点が上手くいった行動で、どこが改善点か」を議論する。そしてAARは軍の一部で実践に応用され始め、徐々に軍全体に浸透した。

90年代後半に、シェルの役員であった元米国軍参謀総長のゴードン・サリバン氏の提案により、社内でのAARの試験的運用が始められる。そしてAARは一般企業の組織運営

図1 チームワークのメカニズム



出典: DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32 – 53.

に有効であることが示されたことで、他の企業にも広がりを見せた。例えば、ある電力会社は事業に AAR を実地し、1.6 億円の費用削減を成功させた。

AAR は以下の質問を基に、チーム全体で振り返りを行うシンプルな学習プロセスである。

1. チームとして、どのようなゴールを設定・計画していたか。
2. 実際に達成できたことは何か。
3. 何が上手くいった、何が上手くいかなかったか。
4. 何を改善し、どのように行動すべきであったか。

最初の質問を用いて、メンバーはチームの目的や目標を共に認識し、チーム内で期待される各自の役割を明らかにする。チームの目標が定まっていない場合、各自の役割も不明確となり、メンバーは他者の補助などの行動を上手くできない。ある大手企業では、全体の目標を設定せずに各自に個人目標を定めるよう依頼し、それらを足したものを全体目標としていた。しかしそれでは、各メンバーは個人業務を理解できるが、他の人の業務との関わりが理解できず、結果としてチームが機能しなかった。したがって、集団を組織化するには、チーム目標の明確化から始まる。

二つ目の質問では、実際に達成した結果を振り返ることで、理想の結果との差を明らかにできる。差が明確でなければ、チームの改善点を分析できない。そして、三つ目の質問を議論し、チームに対して各自は何ができて、何ができなかったかを整理する。ここでの留意点は、他者の行動を批判しないことだ。メンバー全員で、互いが求める行動や連携方法を明らかにして、共有認知モデルの構築を意識しなければならない。

四つ目のステップでは、次回のチームワークに貢献できる具体的な行動を改善目標として設定することが重要だ。改善目標



を掲げることで、意識すべき行動が明確にチームの共有認知の一部に取り込める。そして今後の活動で行動に移すことができる。

最後に、AAR の効果を最大化させるためには、分析やリストの作成で満足するのではなく、AAR を日常作業に落とし込まなければならない。頻繁に振り返りを行うことで、日々の小さなミスや隠れた連携の不具合を早期に炙り出し、小さな改善を継続することがチームワークの成功の秘訣である。在宅勤務が進むと、チームでの会話の減少から互いの状況把握が困難となるため、定期的に AAR を行うことで継続的にチームの状態を見直し、より効果的な行動を特定することで、チームワークの向上が在宅勤務でも可能となる。

心理的安全性の必要性

AAR を効果的に行う上で欠かせないのが心理的安全性である。心理的安全性とは、会議の際に「この意見を言ったら馬鹿にされる」などの不安を抱かず、率直な意見の提案ができる雰囲気である。そして、心理的安全性は様々な意見の共有を促進するため、学習の機会をもたらす。

90 年後半に、ハーバード・ビジネススクールのエーミー・エドモンソン教授は、「心理的安全性が高い病院では、意見が自由に交換されるため失敗が低下する」という仮説を検証した。結果は予想に反し、心理的安全性が高いと失敗の報告が多かった。この結果を不思議に思い再考察した際、「失敗が多かったのではなく、失敗の報告が多かった」点に彼女は気が付いた。

心理的安全性

エラーの報告件数

人は失敗を認めて初めて改善方法の模索に向き合う。したがって、失敗の報告率が高いことは組織にとって喜ばしいことなのだ。そして、心理的安全性はチームに対する安心感を与えるため、隠べいしたい失敗でも勇気をもって共有する雰囲気を作り出す。

AAR でも言い難いことを共有しなければならないため、率直な発言ができなければ十分な効果を期待できない。つまり、心理的安全性が欠如するチームでは、形だけのものになってしまう。

そして、AAR と心理的安全性の構築には、リーダーのコミットメントが必要となる。

リーダーの役割

リーダーは組織の制御装置だ。組織が円滑に機能するには、メンバーの態度や価値観の共有が必要なため、リーダーは彼らの意識の統一を図らねばならない。そして、価値や態度の選択の際、メンバーも組織の象徴であるリーダーの振る舞いに着目し、何を重視すべきかを判断する。したがって、リーダーから心理的に安全な環境作りにコミットする姿勢が確認できれば、メンバーも精力的に取り組まない。「指示があったから一応発言しておく」というリーダーの態度では不十分なのだ。

時にリーダーは組織の制度よりも部下に影響を及ぼす。ある組織ではセクシュアルハラスメント（以下、セクハラ）が蔓延していたため、人事が社内研修や罰則を設けることで介入を試みた。しかし組織のトップがセクハラよりも個人の業績を優先する態度を示したため、各班や部署のリーダーはセクハラを軽んじた。その結果、メンバーが業績さえ出せばセクハラをしても警告程度に収まり、彼らの実際の業績評価には響かなかった。多くのメンバーは社内規則よりもリーダーの態度に着目して、「業績さえ出せば許される」と解釈したため、改善につながらなかった。

リーダーは、自分の態度がチームの実質的行動に影響することを肝に銘じ、心理的安全性を育むための強いメッセージを発しなければならない。

以下に、心理的安全性に対するリーダーが意識すべき点を整理する。

- ☒ リーダーが自分のミスや改善すべき点を挙げることで、他者のガードも下がり、安心感が生まれる。
- ☒ メンバーの話を傾聴し、遮らない。
- ☒ 質問をする。
- ☒ イライラした態度や貧乏ゆすりなどの非言語行動に意識を向ける。
- ☒ 否定的な態度や他者を揶揄する発言がメンバーからあった場合、リーダーが率先して是正する。

そしてリーダーは、チームの AAR に対する取り組みにも影響を及ぼす。もし真剣に取り組んでもらいたいならば、リーダーは自身の行動を注意して、「AAR が有益な手段」だという態度を示さなければならない。

- ☒ リーダーが不参加の場合、リーダーの本気度が伝わらないため絶対参加。
- ☒ 時間は 20 分や 30 分でも良いので回数を多くする。例えば、週 2 回や最低でも 1 回は実地する。
- ☒ リーダーが AAR の設定をし、チーム全体の参加を促す。
- ☒ 議論への影響を避けるため、発言は最後まで待つ。
- ☒ AAR 実行中、スマホ・PC で他の作業をしない。
- ☒ リーダーはロールモデルであるため、AAR で決まったことを自らが実行する。
- ☒ 上手くいった点やリーダーとして喜ばしかったメンバーの行為に触れる。

在宅勤務でもチームワークは機能する

これからの世界では在宅勤務が当たり前の選択肢となる。これは多様な働き方を可能とする一方で、メンバーの知識や認識にズレを作り出しチームの機能を低下させる。

忘れてはならないのは、この問題の解決策は決して難しいものではない点だ。メンバーたちが対面でもネットでもいので集まり、何をを目指すか、何を行うべきかを振り返ることが重要だ。この過程では、リーダーを筆頭に、メンバー一人ひとりが努力し、率直な意見を交換できる雰囲気を形成し、維持する。そして、継続的 AAR を通して共有認知を作り出す。

組織の真なる強みは、個人作業の最大化ではなく、メンバー同士の繋がりに隠れている。このつながりが COVID-19 以前はなかなか感じづらかったが、会えなくなった今だからこそ誰しもがこの大切さを実感しているのではないか。つながりは放っておけば弛み切ってしまう。組織全員で小さな努力を継続的にを行い、人のつながりと認知のつながりを大切にしてほしい。

