



有識者に聞く ハイパフォーマンスチームをつくる 4つのポイント

チームの潜在力を最大限に発揮するコミュニケーションの力



村瀬 俊朗 氏

早稲田大学 商学部准教授

はじめに…

慢性的な人材不足とともに不確実性が高まるビジネス環境にあって、少ないリソースで質を下げずに仕事を回すことが企業のリーダーに求められています。これからの時代に求められる「ハイパフォーマンスチーム」とはどのようなカタチなのでしょう？チームワークとリーダーシップ研究の第一人者である早稲田大学商学部の村瀬俊朗准教授に、ハイパフォーマンスチームの条件を聞きました。

職場はチームではない!? 知っておきたい「チーム」の定義とは？

ハイパフォーマンスチームとは何か、を考える前に「チーム」の定義について明らかにしましょう。「チーム」ではメンバーが協力し、達成したいと思える「ゴール」が明確になっています。個人では達成できない高いゴールを、メンバー全員で協力して成し遂げることに意義があります。

ありがちなのは、職場そのものを「チーム」と捉えてしまっているケースです。単なる職場の部署と「チーム」は異なります。職場の部署というのは、作業や業務が決まっていて、いわば同じ知識を持つ者が集まる集団にすぎません。しかし同じ知識を持っていても、目標までしっかりと共有されている職場はあまり多くないのです。今は少なくなりましたが、かつての日本の職場における「机のシマ」が職場の象徴です。

つまり、ただの集団か「チーム」であるかは、ゴールが設定されているか否かで区別できます。

職場

同じ知識を持つ者の集まり



チーム

協力してゴールを達成



ハイパフォーマンスチームの定義 見極めるべきは2つの方向性

効率化?価値創造?

チームをハイパフォーマンスへ導くカギとは

では、ハイパフォーマンスチームとはどういった組織なのでしょう?以下の2つの方向性があると考えています。

- ・既存の枠組みの中で改善・効率化を推進する
- ・知識×経験×価値観で新たな価値を生む

1つは、既存の枠組みを踏襲しながらも、改善を続けたり、規模を変えたりすることなどで効率化を進める方向性です。個人やチームの知見を集めて、より良い方向に改善を重ねながら、チームの成熟度を上げていくイメージになります。

村瀬 俊朗 氏

早稲田大学
商学部准教授

1997年に高校を卒業後、渡米。2011年、University of Central Floridaで博士号取得(産業組織心理学)。Northwestern UniversityおよびGeorgia Institute of Technologyで博士研究員(ポスドク)を務めた後、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。



もう1つの方向性は「新たな価値」を創造することです。そのためには、新しい人材や「多様性」が必要になります。なぜならば、新たなものを生み出そうとしても、これまでの「型」を打破して新たな着想を得るには、同じメンバーだけでは限界があるからです。

残念ながら人間の脳は変化を嫌います。逆に言えば、馴染みがあることに固執しがちです。たとえば、今では当たり前になったスマートフォンですら、発売当初は「そんなものは使えない」と断言した専門家が多く存在していました。

とはいえ、単純にチームに新たな人材を投入すれば、ハイパフォーマンスチームになるわけではありません。人材を登用することで一時的に「パフォーマンスが落ちる」「型にはまることで新たな存在が活かせない」といった状況も考えられます。だからこそ、チームには常に明確な共通のゴールが必要であり、新しい声を拾い上げ、議論を重ねていくコミュニケーションが重要となってくるのです。

チームを機能させるリーダーの3つの資質

チームの定義は共通のゴールを設定することです。ゴールの目標が高くなればなるほど、達成に関わるメンバーは多くなり、優秀なリーダーシップが必要となります。多様な意見をまとめあげていく良いリーダーの資質は具体的には3つあると考えています。

1つめは、意思決定の基準が明確なこと。言い換えれば、なぜその基準なのかということを自分の価値観を踏まえてチームに説明できることです。2つめは、言動が一致していること。些細な部分での違いや変更は避けられなくとも、重要な部分はブレないこと。3つめは、メンバーに対して平等な姿勢で対応することです。



ハイパフォーマンスチームが実践しているチーム内コミュニケーションの特徴とは？

チームのポテンシャルを最大限に発揮させる「オープン」な情報共有

チームワークを研究する中で分かったのは、高い機能性を持つチームでは、「オープンな情報」が共有できていることでした。「オープン」というのは、やり取りの当事者間のみでなく、広くチーム内で情報を共有しているということです。こうしたオープンな情報共有がチームにとってなぜ重要なのか。次のような理由があります。

学習機会が創出できる

直接自分が携わっていない業務でも、先輩や同僚の仕事の進め方や顧客への対応などを見ることができれば、学習機会につながります。コロナ禍でのリモートワーク時は「新入社員の教育」が課題となっていました。作業そのものを教えることはリモートでもさほど問題になりませんが、仕事は作業だけで成り立っているわけではありません。先輩や同僚の仕事と一緒に経験し肌感覚で理解することは学習機会として価値があります。コミュニケーションがオープンであれば、ガラス張りの会議室が外から見えるような感覚で、学習機会が生まれるのです。

チーム内の困った人を助けられる

「助けてください!」「困っています!」と自分から訴えることは、思っている以上にストレスがかかります。チーム内で情報をオープンにしていると、そうしたアラートを出さずとも、誰に負荷がかかっているのか自然と把握できます。また、メンバー同士で活発にコミュニケーションをしていれば、それぞれの得手不得手を把握できるため、仕事上も適材適所の対応が可能になります。

一体感の醸成

一見すると業務と関係のない雑談も、チームにおける「一体感の醸成」に役立ちます。単に効率を追求するだけではなく「この人と一緒に働きたい」という関係性を構築できるかどうかは、ハイパフォーマンスチームをつくる上で重要なポイントです。



村瀬先生に聞く ハイパフォーマンスチームをつくる 4つのポイント

1. チームのゴールを高いレベルに設定する

ハイパフォーマンスチームは、メンバー全員でチャレンジしないとクリアできないレベルのゴールを設定します。レベルが高いほど、さまざまな人がチームに参加するので、連携しないと達成できません。また、リーダーにとって大切なのは、なぜこうした高い基準を設けているのか、その背景をチーム全員で共有することです。チーム全体に周知するのは時間がかかります。大切なゴールは繰り返しチーム内で確認しましょう。

- なぜそのゴールが設定されたのか?背景まできちんとメンバーが把握できるようにする
- 途中でゴールを見失わないように、繰り返し確認する

2. 摩擦を恐れず議論する

人はどうしても、共感しやすいテーマや意見だけを共有しがちです。しかし、むしろ摩擦がなければ新たな価値は生まれません。ハイパフォーマンスチームを形成するうえでは意見の食い違いや反発を恐れずに議論すべきです。ただし、プロジェクトの終盤に摩擦が生まれると問題が解消しにくいので、リアルタイムに意見を出し合える環境づくりが重要です。

- 新たな価値を生むには摩擦を恐れず議論を心がける
- 議論する（意見を聞いてもらえる）ことでメンバーは前向きになります

3. 「心理的安全性」を担保する

たとえ非現実的に思えるようなアイデアでも、新たな価値観を生み出す可能性を持っています。ハイパフォーマンスチームには、突発的なアイデアから建設的なフィードバックまで常に自由に発言できる雰囲気があります。自由な発言が受け入れられる環境を整えて「心理的安全性」を担保することが、メンバー同士の信頼を高め、活発な議論を促進します。

- どんな意見も大切なアイデアの種であることを共通認識にして、意見が出やすい環境をつくる
- 途中参加の人のアイデアを「型」にはめないためにも「心理的安全性」が重要
- 隠すことが大きなミス・事故につながるため失敗の共有も心がける

4. 常にフィードバックする

経験は振り返りがなければ知識として蓄積されません。フィードバックによって経験が学習となり、改善にもつながります。個人の能力を高めるためにもフィードバックは重要ですが、チームにとっても同じことが言えます。肯定的かつ建設的にフィードバックすることが習慣になっているチームには改善が起りやすく、変化に対しても柔軟になります。

- 個人としてもチームとしてもフィードバックを大切にする文化をつくる
- フィードバックが気軽にできるように、リアルでもオンラインでもチームがすぐに集まって会話できる環境をつくる



ハイパフォーマンスチームを実現するコミュニケーションツールの活用とは？

ここまで「ハイパフォーマンスチーム」を構成する要素について考察してきました。働き方が多様化した昨今、4つのポイントを成立させながら成果を上げるにはコミュニケーションツールの導入は不可欠です。もちろん「ツールを導入しただけでは、ハイパフォーマンスチームは実現しない」という村瀬准教授。ただし、利便性が高いツールを活かせない企業に「変化」は期待できないと言います。

そこでご紹介したいのが「Slack」です。同期・非同期問わず1対多の双方向のコミュニケーションが取れるのがSlackの魅力。オープンなコミュニケーションを実現するツールとして優れており、明らかに電話やメールとは異なる次元の利便性があります。日常の業務にうまく組み込み、使いこなして定着できれば、チーム力を大きく向上させるカギとなるはず。

なぜハイパフォーマンスチームは Slack を選ぶのか？

Slack でオープンなコミュニケーションを実践している企業の声をご紹介します。



「当社では500人でSlackのトライアルを実施し、その時点で9割が『コミュニケーション量が増えた』と回答しています。Slackにコミュニケーション基盤を移したことでチームのコミュニケーション量が増え、無駄な仕事を減らすことができたのです。」

「メールの欠点は、例えば1,000人に送ったメッセージにレスを求めるのが難しいこと。とりわけ各拠点のスタッフがさまざまな時間帯で働いている場合、リアクションをスピーディに集められるのはSlackの特性です。」

株式会社ベルシステム 24

川崎 佑治 氏

業務統括本部 デジタル & クリエイティブ局 局長



「フランクに誰にでも意見を伝えられ、『1対多』のやり取りでしっかりと受け止め、課題解決やナレッジ収集の時間を短縮できる。オフラインの代替手段ではなく、オフラインでできないこともできるSlackは、当社の成長を支えてきました。」

「重要なのは、大切なことをツール上でいかに表現していくかで、当社の場合は、正しい情報を共有する場を作りたいと考えてSlackを活用し、オープンなコミュニケーションを促進することで、結果として仕事がうまく回るようになったと考えています。」

株式会社 SmartHR

中尾 友樹 氏

執行役員・VP of Sales



SOMPOシステムイノベーションズ

「現場主導ですぐにSlackの利用が拡大し、様々な成果につながっています。例えば『タスク管理、みなさんはどうやっていますか?』と呼びかけると、部署を超えてアドバイスが集まったり、そこから新たな課題が見つかりみんなで考えるなど、Slackが『創発』の場所になっています。」

「Slackでのコミュニケーションを通して余計なことが削ぎ落とされ、価値の提供やゴールといった目標にストレートに動きやすい。社員のエンゲージメントの向上にもインパクトを与えていると思います。」

SOMPOシステムイノベーションズ株式会社

内山 修一 氏

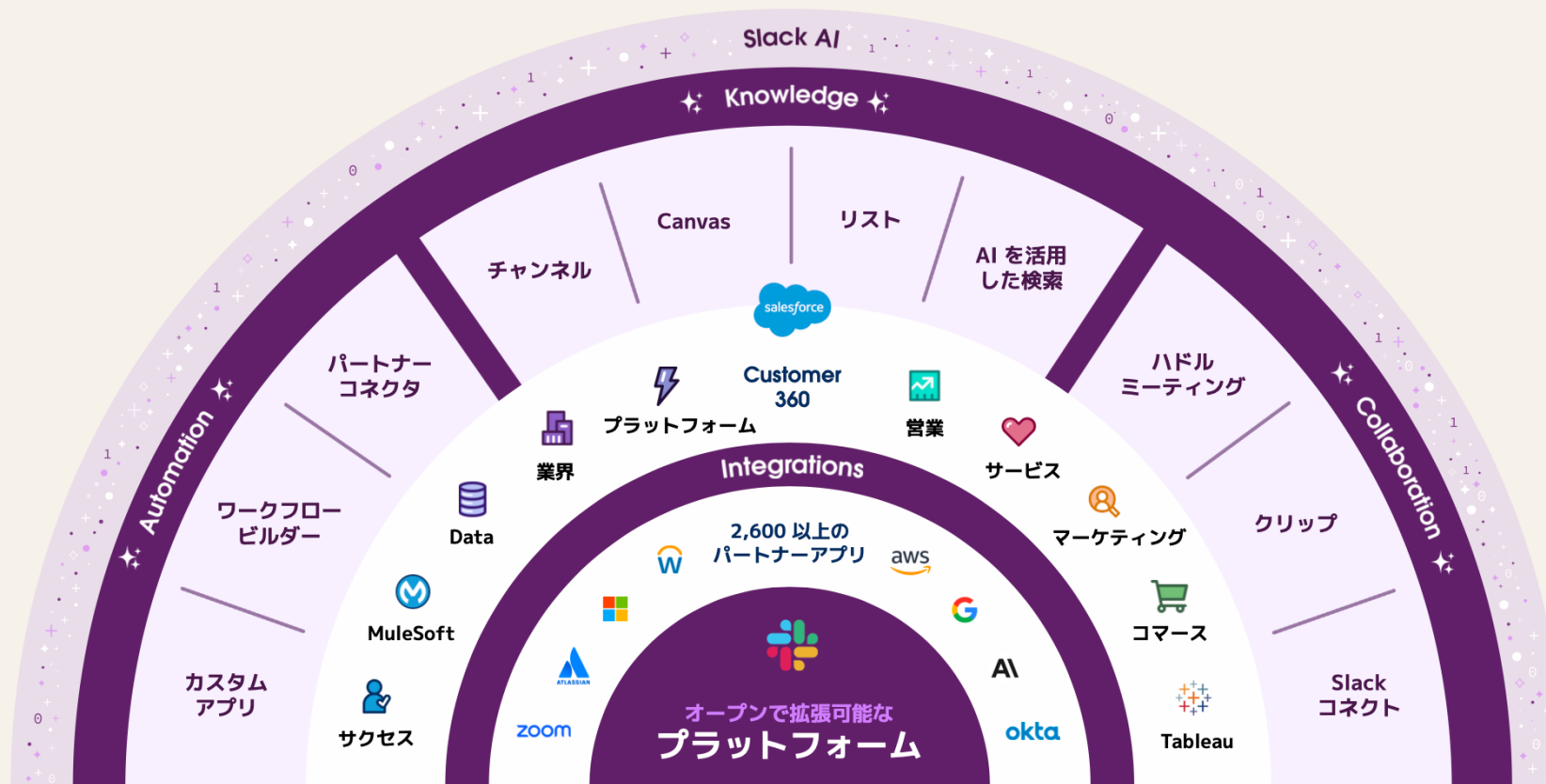
代表取締役社長 社長執行役員



オープンコミュニケーションの秘訣は 「インテリジェント プロダクティビティプラットフォーム」 にあり

「ハイパフォーマンスチーム」は、メッセージのやり取りだけでは実現しません。さまざまな業務を省力化・自動化し、あらゆるナレッジを蓄積・共有しながら、ステークホルダーと柔軟な働き方でつながる必要があります。これらはすべて、Slackの拡張可能でオープンなプラットフォームによって手にすることができます。

Slack は企業のインテリジェント プロダクティビティプラットフォーム





Slack について

私たちのミッションは、皆さまのビジネスライフをよりシンプルに、より快適に、より有意義にすることです。Slack はユーザー企業の皆さまにとってのプロダクティビティプラットフォームとなり、誰もがノーコードで自動化を活用し、検索やナレッジ共有をシームレスに行い、チームのつながりやエンゲージメントを高められるようサポートします。また Slack は Salesforce グループの一員として Salesforce Customer 360 と深く連携し、営業部門、サービス部門、マーケティング部門の生産性の大幅向上に貢献します。詳しくは slack.com/intl/ja-jp を参照するか、@SlackHQ でご連絡ください。

本資料は情報提供のみを目的としたものであり、拘束力のある文書ではありません。購入の決定に際して本内容に依拠しないでください。製品や機能の開発、リリース、タイミングは Slack の裁量により変更される場合があります。