

第 1 章

The Discipline of Teams

チームとグループは異なる

カツェンバック・パートナーズLLC シニア・パートナー

ジョン R. カツェンバック

Jon R. Katzenbach

元マッキンゼー・アンド・カンパニー コンサルタント

ダグラス K. スミス

Douglas K. Smith

Jon R. Katzenbach

カツエンバック・パートナーズLLCの創業メンバーであり、現シニア・パートナー。本稿を執筆した時はマッキンゼー・アンド・カンパニーのディレクター。HBRへの寄稿に“Firing Up the Front Line,” HBR, May 1999.(邦訳「顧客接点の社員を活性化させる5つの手法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2000年1月号)、“The Myth of the Top Management Team,” HBR, Nov. 1997.(邦訳「トップ・チームを機能させるアカウントビリティ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1998年3月号)、著書に*Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World Is Greatest Motivational Force*, Crown Publishing, 2003.および*Real Change Leaders: How You Can Create Growth and High Performance at Your Company*, Times Books, 1997.(邦訳「リアル・チェンジ・リーダー」講談社、1998年)、*Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, Harvard Business School Press, Mar 2000.(邦訳「コミットメント経営」ダイヤモンド社、2001年)など多数。

Douglas K. Smith

組織変革専門のコンサルタント。元マッキンゼー・アンド・カンパニーのニューヨーク支社のコンサルタント。著書に*Make Success Measurable: A Mindbook-Workbook for Managing Performance*, John Wiley & Sons, 1999.および*Taking Charge of Change: 10 Principles for Managing People and Performance*, Perseus Books, 1996.など多数。

本稿は、両名による*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business School Press, 1992.(邦訳「高業績チームの知恵」ダイヤモンド社、1994年)の抄訳である。なお共著に*The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance*, John Wiley & Sons Inc., 2001.もある。

The Discipline of Teams

HBR, Mar.-Apr. 1993

チームとグループは異なる

初出『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1993年9月号

©1993 Harvard Business School Publishing Corporation.

チームとグループは決定的に異なる

一九八〇年代初頭、鉄道会社のバーリントン・ノーザン（現バーリントン・ノーザン・サンタフェ鉄道）では、ビル・グリーンウッド率いる少人数のグループが、社内に蔓延する怒りにも近い抵抗にめげることなく、また経営陣たちの反対を押し切つてトレーラーを鉄道輸送するサービスへピギーバックを開発した。これは後に数十億ドルを稼ぐ事業へと成長する。ヒューレット・パッカー・ド（HP）では、医療機器グループが高業績を叩き出していた。この成功は、ディーン・モートン、ルー・プラッド、ベン・ホームズ、ディック・アルバーティング、そして彼らを支えた数人の同志たちのなみなみならぬ努力の賜物にほかならない。彼らは、失敗の烙印を押されていたヘルスケア事業をみごと立て直したのである。

ナイトリッターは、傘下の新聞社タラハシー・デモクラットでの成功例をテコに、会長のジム・バテン（当時。現在はマーク・アーンストが会長兼CEO）が唱える「顧客第一主義」というビジョンを社内に浸透させた。そもそもこの試みは、現場の有志一四人が広告のミスをなくす活動を始めたことに端を発していた。しばらくして、この一四人の使命は全社的な大変革へと発展し、社全

体を巻き込みながら新しい使命に取り組むこととなった。

これらの成功例に共通することは、「チームの成果」であるという点だ。本稿では、真のチームについて述べる。それは、チームと称して動機づけや活性化を狙ったものの、結束のないグループになってしまったものとは異なる。高業績を達成するチームとそうではないチームの違いについて、もっと関心を払うべきだろう。しかし困ったことに、チームという言葉や概念は当たり前すぎて、だれもが理解したつもりになっている。

我々は『高業績チームの知恵』を執筆するために調査を開始した時、こんなことに思いをめぐらせていた。たとえば、チームが実現する業績に差が生じる原因は何か。どのような状況でどのように成果が生み出されるのか。チームの効率を高める方法は何か……。我々は、このような課題への解を導き出したかった。そこで我々は、モトローラやHP、湾岸戦争の「砂漠の嵐」デザート・ストーム作戦本部、ガール・スカウトといった三〇以上の企業や団体を訪問し、五〇以上のチームとそこに属する数百人にインタビューを実施した。

その結果、チームをフル回転させるには、守らなければならない規律が存在することが判明した。さらに、高業績の達成とチームの組成は、切っても切れない関係であることも発見した。つまり、この組み合わせは必要十分条件なのだ。チームという言葉をあいまいに用いると、高業績を達成するうえで不可欠な規律を学び、これを実行することが阻害される。チームをどのような場合、どの

ように奨励し、その力を活用すればよいかについて、マネジャーがこれまで以上に優れた意思決定を下すには、真のチームとそれ以外を区別しなければならぬ。

多くのマネジャーが「チーム・ワークが大切である」と説く。それはたしかに正しい。チーム・ワークとは、他人の意見に耳を傾け、建設的に反応し、時には他人の主張の疑わしき点も善意に解釈し、彼らの関心事や成功を認めるといった価値観が集約されたものである。これはチームが高業績を達成するうえでの一助となり、組織のみならず個人の業績も向上させる。しかし、チーム・ワークの価値観はチームだけに限定されるものではない。また、チーム・ワークが磐石だからといって、高業績が確約されるわけではない。

メンバー全員で協同作業に取り組むグループすべてをチームと呼ぶことはできない。当然、委員会や諮問委員会、タスクフォースなどをチームと見なすことは適当ではない。たとえチームと呼ばれていても、どんなグループでもチームたりえるわけではないのだ。巨大かつ複雑な企業組織の全員がチームに参加することなどありえない。決まり文句として、チームという言葉を使ってしまうことがいかに多いか、いま一度考えてみていただきたい。

どうすればチームがこれまで以上の成果を実現できるのか。この問題を解決するには、チームとワーキング・グループとの違いを知らなければならぬ。これを理解することが、成果の達成につながる。ワーキング・グループの業績は、個々のメンバーがどのような業務を担当するのか、つま

り個人の成果の関数である。一方、チームの業績は、個人の成果のみならず、我々が「集合的作業成果」と定義するものの両方が含まれる。集合的作業成果を実現するには、二人以上の複数メンバーが協同して、たとえばインタビュ어나調査、実験といった作業に携わる。その作業がいかなる種類のものであろうと、集合的作業成果は、複数のメンバーが分担して実現させた「協同の貢献」が反映されたものにほかならない。

個々人の責任が真つ先に問われる大組織の場合、ワーキング・グループが一般的であり、実効性も高い。優れたワーキング・グループでは、情報、着眼点、洞察などが共有され、各メンバーがより協力し合うように意思決定が下される。ワーキング・グループの目的は、メンバー個々の業績水準を底上げすることである。したがって、たえずメンバー各自の目標と責任に焦点が当てられる。当然、ワーキング・グループのメンバーは他のメンバーの成果に責任を負うことはない。しかも、コラボレーションによって大きな成果を求めたりはしない。

チームとワーキング・グループは根本的に異なる。チームには、個人責任と連帯責任が要求される。チームは、グループ・ディスカッションや会議、意思決定を超越し、さらに情報やベスト・プラクティスを共有すること以上の成果を志向するものだ。メンバー同士による協同の貢献を通じて、チームはさまざまな成果を生み出す。ワーキング・グループの成果は各メンバーの成果の総和ではないが、チームの成果はこれを大きく上回る。つまり、チームの成果は個人の成果の総和以上に

なるのだ。

それゆえ、チーム・マネジメントには規律が要求される。とはいえ、チームには積極的な姿勢や価値観、抽象的な求心力が必要であるとすぐさま考えてはならない。まず、成果志向の組織単位と見なすことだ。

チーム全体の目的を定量的な目標に落とし込む

我々が調査したチームには、成功を収めたものもあれば、失敗してしまったものもあるが、数々に及ぶチームを観察し、インタビューを重ねた結果、次のような結論を得た。

「チームとは、共通の目的、達成すべき目標、そのためのアプローチを共有し、連帯責任を果たせる補完的なスキルを備えた少人数の集合体である」。これこそが「リアル・チーム」の定義であり、ここに共通する必須の定義として認識されたい。

チームの本質はメンバー間の合意にある。それがなければ、ワーキング・グループのように個人の集団と同じ業績しか達成しえない。逆に合意が交わされれば、集合的作業成果を生み出す強力な組織単位となる。それには、メンバーが心底納得できる目的が掲げられなければならない。ただし、

目的も多種多様である。たとえば「サプライヤーの貢献を顧客満足に直結させる」「当社を社会から尊敬される企業に再生する」、あるいは「どんな児童でも学習できることを証明する」などだ。納得できる目的には、概して「勝利する」「一位になる」「革命を起こす」「最先端を走る」といった要素が含まれている。チームはこのような有意義な目的に向けた作業を通じて、「目指すべき方向」「チャンス」「合意」を見出し、それらを深めていく。

また、チーム以外の組織や個人から所期の方向性が示された場合でも、チームの目的はメンバーの目的であると納得させ、各人が積極的にその責務を果たそうという意識を芽生えさせることも可能である。経営陣がチームに権限を与えない限り、チームは所期の目的を自分たちの目的と認識しないと叫ばれる。しかし、このような思い込みは真のチームへと進化する可能性を奪い、チームを混乱させるだけである。実際、メンバーだけでチームの目的を立てるのは、新規事業の立ち上げなどに限定される。

成功チームは、上位者から与えられた課題や機会に対応しながら、チームの目的をかたちづくっていく。このような上層部からの要請によって、チームは期待される成果を理解できる。同時に、その期待に沿った戦略に従って行動できる。それゆえ経営陣は、チームの編成とその存在意義、達成すべき課題を明確に示す責任を負う。その一方、チームの目的、具体的な達成目標、チャンスやアプローチについてはチームに任せ、前向きな姿勢を育むための自由度を残しておくべきである。

ベスト・チームとは、チーム全体としてもメンバー個人としても、納得できる目的を追求し、全員で合意できるまでには妥協することなく時間と努力を傾ける。この目的を設定する作業はチームが存続する限り、継続される。失敗チームの場合、成功チームとは対照的に、共有できる目的を継続的に更新する作業がなござりにされている。成果志向の不徹底、努力不足、リーダーシップの欠如など、理由は何であれ、高い目標の達成に向かつてメンバーが一致団結することはない。成功チームにおける共通の目的とは、たとえば「サプライヤーの欠品率を五〇パーセント下げる」「最終学年の数学の平均点を四〇点から九五点に向上させる」といった具体的な目標として数値で表現される。

チームが具体的な業績目標を設定できない場合、また業績目標がチーム全体の目的と関連づけられていない場合、メンバーは混乱し、やがてチームは分裂し、最終的には業績も平凡な水準に落ち着く。逆に、チームの目的と具体的な業績目標が密接に関係づけられ、そこにメンバーの活動と責任が組み込まれれば、目標の達成に向けて強力な推進力が働く。広範な使命を具体的かつ定量的な目標に落とし込むことで、メンバーは有意義な目的を設定しようと取り組む。この作業を通じて、チームは確実に前進していくはずだ。たとえば、「新製品の上市までの期間を半分に短縮する」「二四時間以内に顧客に対応する」「ZD（欠陥ゼロ）を厳守し、コストを四〇パーセント削減する」といった具体的な目標は、チームの足がかりとなる。それは次のような理由による。

企業ミッションとも個人目標とも異なる、チーム業績の定義が容易になる。

その結果、チームは最終成果に向けて付加価値を創造する作業に集中し、メンバー各自の努力が結集していく。これは、意思決定を下す時だけ集合する程度ではとうてい成しえない。

チーム内で交わされるコミュニケーションの中身が具体的になり、メンバー間に建設的な対立が起こる。

たとえば、工場内のチームが「製造機器の平均切り替え時間を二時間に短縮する」といった目標を掲げれば、チームはこれを達成するために何をすべきか、あるいは目標そのものを再検討すべきかについて活発に議論するようになる。しかし、目標があいまいであったり、掲げられなかったりすると、いくら議論を重ねても非生産的な結果に終わる。

チームは達成すべき成果に集中できる。同時に、その達成にどれくらい近づいているかがわかる。

イーライ・リリーの周辺システム事業部の製台開発グループの一つは、人体の静脈や動脈の位置を確認できる超音波センサーを開発し、完成までの間、厳密な基準を設定した。それはセンサーが皮膚から組織を通じて特定の深度まで可聴音声シグナルを発するものだが、一日一〇〇台ペースでの生産、一台当たりの製造コストを事前に設定した数値内で実現することを目指した。このように具体的な目標が掲げられていれば、チームの進捗度を正確に測定できる。実際、開発期間中、先の