

# チームの多様性を活かす阿吽の呼吸

村瀬 俊朗

かつての日本企業は創造性に富み、世界市場で様々な旋風を巻き起こしていた。近年、日本の存在感は年々薄れ、グローバルランキングにおいてアジアを含む多くの国々の後塵を拝している。競争の巻き返しを図るため、私たちは異質な知識を効率よく組み合わせる付加価値を生み出す仕組みを模索しなければならない。そして知識創造の重要な社会的仕組みとして、チームワークの活用が挙げられる。こんなことを言う「チームの活用などすでにやっている」と読者から声が聞こえてきそうだが、しかしここで想定するチームとは、同質性の高いチームではなく、異なる専門領域や豊富な経験を持つ自立したメンバーで構成される集団だ。知識の多様性を活かさなければ、日本企業にもはや生き残るすべはないだろう。なぜなら、価値創造こそが企業に繁栄をもたらし、そして価値創造が同質よりも、異質の観点や知識の組み合わせを好むからだ。

それでは専門知識を持つメンバーを集めれば価値が創造できるかという点、そう容易くはない。専門性がなければ問題の本質を見抜けないが、専門知識は同時に視野を狭めてしまう。例えば、専門分野の異なる医師に、同じレントゲン写真を提示し病名を診断してもらった実験がある。すると面白いことに、自分の専門外の病気でも、自らの専門知識に沿った診断、つまり誤診を下してしまった医師がいたのだ。これは医師に限らず、専門性が高まると物事の判断や解釈が自分の専門領域に捕らわれやすくなることを示している。加えて、チームの多様性が高まると、一人ひとりが各々の領域から問題設定や課題解決を模索するため、合意形成が難しくシナジーが生まれ難い。したがってこのようなチームの成功は、チームが内部の専門性を生かしつつ、メンバーの異なる観点をつなぎ合わせて広い視野に展開できるかどうか

にかかっている。

それならば多様性を活かす土壌が何かと考えると、共有認知モデル (shared mental models) がその役割を果たす。チームメンバー達は、役割意識や互いに対する期待、ゴールや戦略、価値観や好みなど、様々な考え方 (認知モデル) を持っている。これらの考えをチームは共有し理解する必要があるのだ。チームに協働や議論のための前提が揃って初めて、会議で提案される様々な意見の価値が理解しやすくなり、議論が円滑に進む。これはまさに従来我々日本人が得意としてきた阿吽の呼吸である。世界中で集められたチームワークのデータからも、共通認識の発達はチームワークの向上を助け、業績を高めることが示されている。一方で、共有認知モデルの未発達なメンバーが意見を交わらせても、合意形成には至らず平行線をたどる。

多くの日本人はチームワークを得意と感じている。しかし、同質性の高い日本企業内の協働では、文化的・社会的価値観や教育水準の類似性がチームワークのための前提を整えてしまうため、共有認知モデルをメンバーが精力的に構築せずすむ。一方、世界市場で勝つためには、同質性を離れ、知識、経験、人種、性別、宗教などの様々な多様性を融合する必要がある。異質を抱擁し、思考の異なるメンバーの中に共通の理解や前提を意識的に打ち立てる。これこそが次の時代に求められるチームワークだ。リーダーもメンバーも、チームに存在する異質性を活かすために阿吽の呼吸を築いてほしい。

日本は長すぎるぐらい同質性を好み、異質性や多様性を抑え込む社会システムを維持してきた。今後の生き残りをかけ、日本企業は多様性を活かすチーム作りへと大きく舵を取って欲しい。

(むらせ・としお 早稲田大学商学部准教授)