

● 2020年7月号解題

## チームワーク

『日本労働研究雑誌』編集委員会

昨年、新語・流行語大賞の年間大賞に「one team」という言葉が選ばれた。複数のメンバーが、共通する目的の実現に向けて力を合わせ、成果を上げる姿にチームの力を感じた人も多いだろう。チームワーク、すなわち複数のメンバーによるチームでの協働により、単独で成し遂げる以上のことが成し遂げられるようになる。しかしながら、物事はそうは簡単ではない。チームでの協働では、手を抜く人の出現やメンバー間の対立により、成果が下がることが多々ある。本特集の目的は、チームでの協働を成果につなげるために、注目すべき点を明らかにすることにある。その際、多様性がチームでの協働に与える影響についても注目する。元々日本企業は、同質性の高いチームでの協働を通じて高い成果を発揮してきたと言われている。しかしながら、今後の大きな課題は、多様性のあるチームでの協働をどう形作るかであろう。多様性が同質性よりも成果を上げるとは限らないからこそ、多様性とどう向き合うかは、チームでの協働を意義あるものとする上で、避けては通れない課題となる。

本特集は、日本企業がチームでの協働を活用してきた代表的な事例である、小集団活動の歴史を振り返ることから始まる。小川論文は、日本企業における小集団活動の歴史を概観し、小集団活動の継続を支えてきた要因を整理する。日本の生産システムや、技能者の高い熟練を支える仕組みとして捉えられてきた小集団活動は、1980年代をピークに実施率が低下しているものの、今日でも一定数の企業で取り入れられている。その背景には、従業員の主体的な活動から業務一体の活動へという小集団活動の位置づけなおし、製造現場以外の職場や製造業以外への対象の拡大、といった取り組みがある。さらには、地域における企業間協力等もこれを支える。小集団活動の多くは、同質性の高いチームでの継続的な活動であるが、その時々で、環境からの要請に応じて活動のあり方を見直すことで、根強く活用されていることがわかる。

続く3つの論文は心理学・経済学・経営学からの理論的な論考である。山口論文は、社会心理学の立場から、チームでの協働の結果を示す概念であるチームの有効性を中心に据え、その測定と規定要因を包括的に紹介する。まず、チームの有効性は、チームの目標をどの程度達成しているかという、パフォーマンスの達成度で測定されることが多いことが示される。ここで問題になるのが、チームの有効性として測定すべきパフォーマンス指標は何か、ということである。パフォーマンスの中には定量的に測定可能なものもあるが、独創性のような質的特性についての測定は、現時点では十分ではないことが示される。チームでの協働の成果として把握すべき指標は何か、それをどのように測定するか、という点についてまだまだ課題がある。チームの有効性に影響を与える要因は、チーム活動の基盤変数、チーム活動を形作る環境要因、相互作用過程という3つに大別される。包括的な要因の提示は、チームの有効性の向上に向けて、注目すべき観点が幅広く存在することを示す。

チームでの協働には、様々な困難が伴う。その1つが、「他の人が頑張るなら、自分はやらなくても大丈夫」といった、手抜きである。石原論文は、経済学の立場から、チームが機能する要件を、①個人単位での評価が可能だがチームで評価する場合と、②チーム単位でしか評価ができない場合に分けて整理する。前者では、長期的関係にあるメンバーが、互いに努力水準を監視できる場合に、チームでの評価は概して有効であることが示される。また、メンバーの協働を引き出すためには、チームでの評価が有効であること、ただし、中途半端な協働に基づくチームワークでは、最適な成果は得られないことが指摘される。一方、後者では、メンバーの努力供給が過少になるという問題があることを指摘した上で、緩和方法として、チームの規模、予算介入、チーム構成が検討される。例えば、予算介入により、メンバーの努力供給が過少になる問題

は緩和される、といったことが示される。

チームでの協働におけるもう1つの難しさが、対立による緊張関係を意味するコンフリクトである。チームでの協働で、コンフリクトを回避することは困難であり、かつコンフリクトは概してマイナスの影響をもたらすことから、コンフリクト・マネジメントが不可欠になる。宍戸論文は、経営学の立場から、コンフリクト・マネジメントのあり方を検討するフレームワークを提供する。論文は、メタ分析の結果をふまえ、有効なコンフリクト・マネジメントを検討する際の視点として、「条件」「併発・変容」「ステイト／プロセス」という3つを提示することから始まる。その中から特にステイトに注目し、コンフリクトが生じた際に、①対立するメンバー間で、何について対立しているのかという点で共通認識があること、②対立が将来的に良い方向へ収斂するだろうとの見通しがあることが、望ましい状態であり、この状態に向かうようにマネジメントを行うことが、効果的なコンフリクト・マネジメントだと主張する。

前述したように、今日チームでの協働に言及する際に、多様性への言及を避けて通ることはできない。太田論文は、メンバーの多様性が生む異質性が、組織に求める変容について言及する。最初に、技術革新や労働力の多様化を背景に、日本企業はそのマネジメントにおいて、「同質性を基本とするチームワーク」から「異質性を基本とするチームワーク」へと改革が求められていることを、指摘する。その上で、組織がメンバーの異質性を成果につなげるには、異質性を高めるだけでは不十分であり、組織と個人をこれまでとは異なる形で統合することが必要だとして、「間接統合」の有効性を主張する。「間接統合」とは、個人が組織の目的を受け入れ、その見返りとして報酬を受け取る「直接統合」とは違い、自分の仕事を通して市場や顧客、社会のニーズに応えることが、結果として組織に貢献するタイプの統合である。太田論文は、「異質性を基本にしたチームワーク」が機能するためには、個人と組織の統合の枠組みを再設計することが必要だと指摘する。

メンバーの多様性には、チーム全体の情報量を増やし、情報の精査を通じて成果を向上させることが期待される。しかしながら、谷川論文は、職場のメンバー

の多様性とパフォーマンスとの関係性を扱った研究のレビューを通じて、メンバーの多様性が、職場のパフォーマンスに与える影響は様々ではないことを指摘する。その上で、現在、ダイバーシティ研究の焦点が、「どのような条件下で、どのようなプロセスを経て、どのようにパフォーマンスと関係するのか」という点に移行していることを明らかにする。チームでの協働と成果との関係同様、メンバーの多様性と成果との関係の解明には、多くの要因の精査が必要だ。併せて、メンバーの多様性とパフォーマンスとの関連の検討に際し、本来多様性を検討する際に含まれてははずの、格差や不平等という視点が欠落しがちであり、これらの視点を含めることが重要だと指摘する。格差や不平等の視点でメンバーの多様性を捉えることは、チームでの協働が成果につながるプロセスを検討する上で有益な視点となる。

働く場の多様化も、チームでの協働のあり方に影響を与える。近年、フリーアドレスなど働く場への関心が高まりをみせているが、今回の新型コロナへの対応を通じて、今後さらに働く場の多様性は加速する可能性がある。チームの居場所が1つに固定されないことで、チームでの協働のあり方はどのように変わるのだろうか。松永らの論文は、個人が働く場所を自由に選べるノンテリトリアル・オフィスを対象とした調査に基づくものである。結果からは、マネージャーが、働く場所に縛られないメンバー同士がつながり合う作業場を設け、かつ互いに相手がどこにいるか見ることができるよう状況を作り出すことで、チームでの協働を維持していることや、オフィス内の位置取る場所を通じて、メンバーとの関わりを維持しつつ、新たな人間関係を構築することが示される。協働の場が流動的になることは、チーム内外の新たな協働のきっかけとなると同時に、協働の基本となる継続的な関与をどう担保するかが課題となることを示唆する。

7つの論文は、それぞれの学問分野から、チームでの協働を成果につなげる上で注目すべき点を指摘する。本特集の論考が、チームでの協働をより良いものとすべく、研究ならびに実務に励む方々にとって刺激となれば幸いである。

責任編集 坂爪洋美・池田心豪・山下 充  
(解題執筆 坂爪洋美)