

創造性のあるチームパフォーマンスを生み出す条件

—情報集約と共有の重要性及び手段—

侯 玉瑩

本論文では、創造性のあるチームパフォーマンスの本質は「既存の知と知を組み合わせ、新しい知を生み出すこと」であることを前提にし、情報収集と情報共有の視点から、創造性のあるチームパフォーマンスを生み出す条件を検討していく。具体的には、ゼミでの事例を取り上げながら、構造的条件と主体的条件に分けて分析していく。

まず、第1章では、創造性のあるチームパフォーマンスを生み出す条件は何であるかを検討する前に、まず、ケーススタディへの理解を深めるために、坂本ゼミのワークデザイン・活動内容について、予備的考察を行っておきたい。

坂本ゼミの目的は、「組織の能力を上げ、チームパフォーマンスを向上させる方法を学ぶこと」である。それを達成する手段として、「社会人基礎力」の養成とそのために必要となる「8つの人間特性」を養成することにある。

ゼミの活動内容として、6人でチームを組んで、4週間を1クールとして、週1回プレゼンを行う。そして、4週の中で10個のタスクがある。1週目はタスク1～3で、教授から渡された文献を理解するために、その文献を要約したりテーマを考える。2週目はタスク4～6で、教授から渡された300冊の文献の中から毎月50冊くらいを選んで、データを集約する。3週目はタスク7～8で、集めてきた情報を自分たちなりのストーリーを作成しパワーポイントでまとめる。4週目はタスク9～10で、自分たちのパフォーマンスを前クールと他チームのパフォーマンスと比較、分析し次クールの戦略を立てる。このような10個のタスクの中で、個人ワークと会議を繰り返し行い、毎日最低平均2時間程度会議を行っている。

また、ゼミで、チームパフォーマンスを向上させるために、グループ的处理ではなく、チーム的处理が行われている。ここでは、グループ的处理とチーム的处理の違いを説明し、Individual MemoryをTransactive Memoryに転換する流れについて説明していく。

そして、第2章では、ゼミでの事例を取り上げて、創造性のあるチームパフォーマンスを生み出す構造的条件を検討していく。

構造的条件を検討する前に、まず、組織学習の循環プロセスを説明したい。経営学では組織学習を一連の循環プロセスとしてとらえ、この循環プロセスは、「組織・人・ツール」「経験」「知」という3つの要素で構成され、各要素をつなぐ3つのサブプロセスに分解できる。

この組織学習の循環プロセスがイノベーションの土台になる。つまり、ある組織のワークデザインや学習状況が組織学習の循環プロセスに当てはめられ初めて、この組織には創造性のあるチームパフォーマンスを生み出す可能性があるようになる。この前提が判明した上で、ゼミのタスク1～タスク10は組織学習の循環プロセスの3つのサブプロセスに当てはめ、創造性のあるチームパフォーマンスを生み出す構造的条件を検討していく。

さらに、第3章は一番比重を置いた箇所、ゼミでの事例を取り上げて、具体的にはレギュラー活動の事例、介入活動の事例及び個人の成長の事例を分析しながら、創造性のあるチームパフォーマンスを生み出す主体的条件を検討していく。

レギュラー活動の場合、演習第2、3クール、A、B両チームのパフォーマンスの差を比較し、その差を引き起こす原因を判明するために、個人ワークの段階の事例と会議の段階の事例をそれぞれ分析していく。コーチング活動の場合、基礎演習前半第3クール、基礎演習生の日置の主体性が発揮しきれなかった事例と基礎演習生の奥田の8つの特性がうまく機能している事例を取り上げる。

また、レギュラー活動とコーチング活動全体を通して、ゼミ活動に参加した1年半の中で、筆者自身の主体性が成長した実体験を説明していきながら、主体性・誠実性・論理性・共感性という4つの特性の発揮する順番を分析したい。

最後に、構造的条件と主体的条件の関連性及びお互いへの影響を検討する。組織学習の循環プロセスに対応した組織のワークデザインを作ることができてはじめて、8つの特性の養成できる環境が作られ、主体的条件の達成のための必要条件が揃うことになる。

逆に、構造的条件を意識しながら、組織学習の循環プロセスに応じて組織のワークデザインを作った上で、そのワークデザインを維持し、メリットが発揮できるように、チームメンバーそれぞれは最初からある程度8つの人間特性が必要とされる。それを明確にした上で、創造性のあるチームパフォーマンスを生み出す条件をまとめたい。