

チームの創造力を高めるリーダーの役割

チームにおけるアイデア創出プロセスの探索的研究

松井証券株式会社 業務開発部長 渡邊 将志
早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授 東出 浩教

チームで創造的なアイデアを生み出すには、チームのモチベーションを高め、個々のメンバーの創造力を最大限発揮させる必要がある。それには、魅力的な目標を設定したり、メンバーを支援し、鼓舞するチームリーダーの存在が欠かせない。創造力の向上を目的にチーム制の導入が進められる中、チームでアイデアを生み出す実践的な方法論を身に付けることが、リーダーには求められている。

今、企業が求めるリーダーとは

企業を取り巻く競争環境が急速に変化する中、「創造力(クリエイティビティ)」の向上を経営の重要課題に掲げる企業が増えている。そのような中、企業は、プロジェクト・チームなどのチーム制の導入を進めている。様々な知識やスキルを持つ社員を集め、彼らの英知を結集して新たなアイデアを生み出そうというのである。しかし、単にチーム制という「制度」を導入したからといって企業の創造力が高まるわけではない。優秀なメンバーを集めたチームが失敗するケースは枚挙にいとまがない。今、企業には、チームで創造的なアイデアを考える具体的な「方法論」を身に付け、それを実践できるリーダーが求められている。

昨年、「ごく普通の人を集めたチームを率いても常に一定レベル以上のアイデアを生み出すリーダーの役割とは何か?」との課題を立てリサーチを行った。その際、新製品開発のプロジェクト・チームにおけるリーダー経験者10名にインタビューをした。インタビューは成功例・失敗例を対比させながら、かなり深く、本質的な要因を探ることを目的に行われた。その結果、リーダーの役割として五つの要素を抽出することができた。

チームリーダーの五つの役割

最適なチーム構成

チーム活動はメンバー選定から始まる。メンバーを選定するときは、(1)高度な知識やスキルを持つメンバーを、(2)各分野から幅広く募り、(3)でき

るだけ少数に絞ることが重要である。中でも、「多様性(2)」を持たせることに留意する必要がある。概して、メンバー選びをするときは、安易に知合いや気の合う人ばかりを集めてしまい、同じような考えやスキルを持つ「同質的なチーム」になりやすい。しかし、これでは、異質なアイデアが交流する機会が失われ、創造的なアイデアが生まれる確率は低くなる。チーム活動が始まると、メンバーの入れ替えはあまりできないことから、まずは、チーム構成を慎重に行う必要がある。

目標の共有化

メンバーが決まった後は、チームとしての目標を設定する必要がある。目標は、(1)高く、(2)魅力的で、(3)明確にすることが大事である。中でも、メンバーのモチベーションを上げるには、「魅力的」であることが何より重要となる。例えば、「売上を3割アップさせる商品を作ろう!」といった形式的な目標より、「これまでにない商品を作って、世間をあっという間に驚かせてやろう!」といった目標の方がメンバーは燃え上がる。クリエイティビティを発揮する上でモチベーションが最も重要であることは、Amabile(1988)も指摘している。リーダーにとってモチベーションを向上させる取り組みは絶対に欠かせないのである。また、目標を設定するだけでは十分とはいえない。たとえ魅力的な目標を設定できたとしても、メンバー全員で共有しなければ、単なるお題目で終わってしまう。リーダーには、目標を設定するだけでなく、チームで目標を共有する働きかけを行うことが求められる。

チームの創造力を高めるリーダーの役割

上位概念	下位概念	定義
最適な チーム構成	高スキル・チーム	・アイデア創出に必要なスキルを持つメンバーでチームを構成する
	多様性チーム	・多様性のあるメンバーでチームを構成する
	少数精鋭チーム	・少数のメンバーでチームを構成する
目標の 共有化	目標の設定・共有	・明確かつ挑戦しがいのある目標を設定し、チームで共有する
	仕事の重要性	・仕事の重要性をメンバーに伝達し、チーム全員で共有する
環境づくり	環境・雰囲気づくり	・思い付きでも気軽に自由に意見が言える環境・雰囲気をつくる
	コミュニケーション促進	・チーム内のコミュニケーションを促進し、アイデア交流を促す
メンバー 支援	ヒント付与	・メンバーに対し、解決の糸口となるヒントを与える
	視点転換	・メンバーに対し、異なる視点を提示するなど思考の転換を促す
	ロールモデル	・メンバーに対し、お手本(ロールモデル)を示す
	フィードバック	・メンバーの貢献に対し、支援的な評価をする
外部の活用	外部知	・チーム外の適任者に相談して、新たなアイデアや視点を獲得
	外部評価	・チーム外の人にアイデアを客観的に評価してもらう

環境づくり

目標が決まった後は、チームでアイデアを考える作業を始める。その際、リーダーは、アイデアや意見を言いやすい環境や雰囲気をつくり、アイデアの交流を促す必要がある。チーム活動のメリットは、多様なアイデアに触れることで、新たなアイデアを思い付く可能性が高まることである。他人の考えを聞いて、「あ、それだったら、こういう考えもあるのでは？」と、新たなアイデアがひらめいた経験は誰にでもあるだろう。このような現象（相乗効果）を頻繁に起こすには、チーム内でアイデアを活発に交流させなければならない。それには、思い付きでもいいからアイデアを自由に言える環境や雰囲気をつくることが重要となる。インタビューしたリーダーからは、「アイデアは、会議室などのお堅い場より、飲み会などのリラックスした場の方が出やすい」との発言が多かった。「こういう場の方が、メンバーが自由に意見を言えるから」というのがその理由である。

メンバー支援

チーム活動といっても、いつもチームでアイデアを考えるわけではない。普段は、メンバーそれぞれが一人でアイデアを考えなければならない。リーダーはメンバーの単独活動を積極的に支援する必要がある。通常、メンバーが一人で考えていると、一つのアイデアから抜け出せず、袋小路に入

ることが多い。そのため、リーダーは、メンバーに対し解決の糸口となるヒント（「これを調べたらどうかな？」）や異なる視点（「男性だけでなく、女性の視点から考えたらどうかな？」）を与える必要がある。時には、「こういう風にするんだ」と自ら手本（ロールモデル）を示すことが良い場合もある。また、アイデアを考えることは長く辛い作業であることから、常にメンバーを鼓舞し、モチベーションを一定レベル以上に保つ必要がある。それには、メンバーの貢献に対して、「よくやり遂げた」と誉め言葉をかけるなど支援的なフィードバックは欠かせない。

外部の活用

チームは、通常5名前後で構成されることが多い。そのため、アイデアを考える上で必要な要素をチームメンバーだけで揃えることは困難である。異なる分野の専門知識などチームに欠けている要素があれば、それを積極的に外部から獲得する努力が必要になる。また、チームで長く活動していると、自分たちで考えたアイデアに対する思い入れが強くなり客観的な評価ができにくくなる。それを避けるには、チーム外の人に、「この案どう思う？」と頻繁に評価してもらい、修正していくことも必要となる。なお、外部との交流を持たず、チーム内だけで完結させようとするチームが成功する例は極めて稀である。