IIBC
一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会
The Institute for International Business Communication

2017ATD国際会議が示すチームの未来「信頼」や「安心」をチームの力に

株式会社エレクセ・パートナーズ代表取締役
ATDインターナショナルメンバーネットワーク ジャパン 理事
永禮（ながれ） 弘之
株式会社エレクセ・パートナーズ クライアントパートナー
長尾 朋子

ATD国際会議（ATD International Conference & Exposition）は、約4万人の会員を擁する世界最大級の人材開発・組織開発の非営利団体ATD（Association for Talent Development）が、年に一度開催するグローバル規模のカンファレンスだ。世界各国から約1万人の人材開発・組織開発のプロフェッショナルが集い、最新の知見や潮流を共有し、交流する。2017年は、5月21日から24日までの4日間、米国ジョージア州アトランタで開催された。会期中は、3つの基調講演に加え、10のテーマ別分野、4つの産業別分野で、300以上のセッションが行われた（概要は次頁を参照）。

筆者はATD国際会議に10年以上連続で参加し、リーダーシップ開発の動向を定点観測している。昨年の大会では、基調講演をはじめとして、職場の信頼関係構築やエンゲージメント向上を目指し、リーダーが社員一人ひとりの意識に、いかに働きかけるかが問われた。とくに、組織の目標達成のため、個人の安心、信頼、共感を重視するリーダーシップのあり方が注目された。一方、今大会は、個人のリーダーシップからチームワークや組織変革に焦点が移り、チームのパフォーマンス向上への関心が高まっていた。リーダーとメンバーの信頼関係を結ぶ「縦糸」の構築から、リーダーがチームを束ねて方向づける「横糸」の構築に力点が移っているようだ。

変化の時代の主役はチーム

今、なぜ「チーム」に注目が集まるのだろうか？ まず、組織を取り巻く環境を考察したい。グローバル化、技術革新により、環境変化のスピード、不確実さ、複雑さは加速度的に増している。このようなビジネス環境は「VUCA*1

ATD会長のマルシー・モー氏（出典：ATD）

ワールド」と呼ばれ、変化への適応、イノベーションに向けて、事業運営の難易度が飛躍的に高まっている。ATDの会長マルシー・モー氏の説明によると、組織変革に取り組んだ企業の7割が人材を想定通りに動かせず、変革に失敗しているそうだ。

2016年のグローバル調査*2では、全体の45%の企業リーダーが、ビジネスモデルの転換の必要性を訴え、全体の92%が組織設計が最優先課題だと思っている。VUCAワールドで成果を上げるには、組織のあり方を見直す必要があるのだ。

これまでの組織は、確立された分業や業務の標準化を通じ、高い効率を上げてきた。昨今では、俊敏さ、柔軟さをもって常に変化適応していく組織が求められている。2017年のグローバル調査*3では、全体の94%の企業リーダーが、「組織の成功に俊敏さが不可欠だ」と考えている。一方、「自社組織に俊敏さが備わっている」と思っている人はわずか6%で、「俊

1) Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった造語
2) 「2016グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド」デロイトユニバーシティプレス、2016年
3) 「2017グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド」デロイトユニバーシティプレス、2017年

敏ではない」と答えた人は19%いる。今大会のオープニングでは、ATDのCEOトニー・ビンガム氏も「アジリティ（俊敏さ）」を掲げ、時間を要する完璧主義を捨て、スピード重視で挑戦と修正を繰り返し、学習し続ける大切さを訴えた。

変化に俊敏に適応する組織では、目的に応じたメンバーで編成されるチームが核となる。小人数のチームは、チームへの権限移譲を土台に、市場に迅速に対応できることに加え、メンバー同士のコミュニケーションが密になり、組織文化を共有しやすくなる。そして、階層状の「組織」に比べ、メンバーのチームへのエンゲージメントも高まる。前述の調査では、全体の32%の企業が、適応性を重視し、階層状の組織の代わりに、より柔軟性が高いチームを組織設計の軸に

ATDのCEO トニー・ビンガム氏（出典：ATD）

2017ATD国際会議の全体概要

【会期】 2017年5月21日（日）～24日（水）（4日間）
【開催地】 米国ジョージア州アトランタ
【参加者数】 10,000名 うち米国以外の参加者数：78カ国1,829名（全参加者の18%）
日本からの参加者数：178名（米国以外では韓国に次いで2番目に多く、昨年比+22名）

【基調講演の概要】
〈テーマ〉 チームワーク、リーダーシップ、変革、レジリエンス
〈タイトル、講演者〉

「無限の彼方へ！　ケリー兄弟が贈る素晴らしい人生の教訓」
マーク&スコット・ケリー氏（一卵性双生児で、スペースシャトルの船長や宇宙での長期滞在実験を担ったアメリカの英雄）

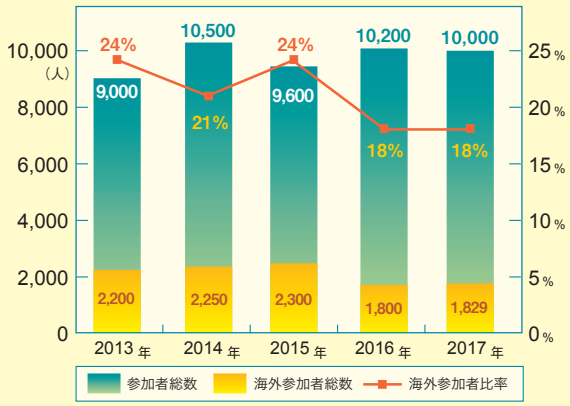
「ストレスを味方につける方法」
ケリー・マクゴニガル氏（健康心理学者。ストレス研究で新たな考え方を提唱。著書『スタンフォードの自分を変える教室』は日本でもベストセラー）

「最高のことをやろう～人生を精いっぱい生きる～」
ローナン・タイナン氏（パラリンピックの金メダリスト、世界記録保持者。その後整形外科医となり、テノール歌手としても活躍）

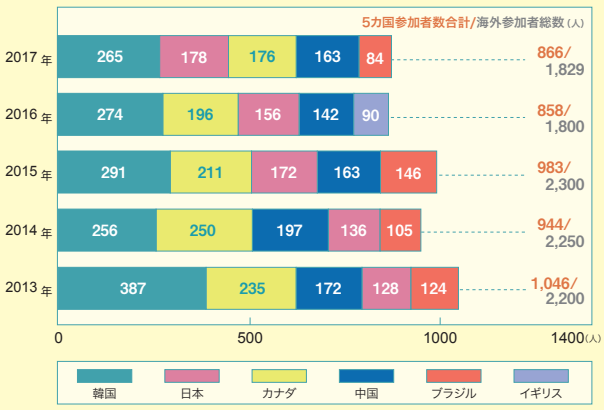
【テーマ別セッションのテーマ、実施数】
- 学習テクノロジー(Learning Technologies): 41
- 人的資源(Human Capital): 39
- 学習の科学(Science of Learning): 28
- トレーニングの実施(Training Delivery): 26
- 学習効果の測定・分析(Learning Measurement & Analytics): 18
- リーダーシップ開発(Leadership Development): 40
- トレーニングの設計(Instructional Design): 34
- グローバル人材開発(Global Human Resource Development): 26
- キャリア開発(Career Development): 21
- マネジメント(Management): 13

*実施数の多い順　　*セッション数はATD2017国際会議のウェブサイトでの検索結果による

【グラフ1】参加者総数と海外からの参加者の割合推移



【グラフ2】海外参加上位5カ国とその参加者数の推移



している。また、別のデータによると、すでに社員の90%が業務時間の3割から5割をチームの仕事に充てており、社員の91%が成功はチームによるものと考えているようだ*4。

「チームの効果性」は目新しくはないが、昨今、脳科学の知見から興味深い考察が進んでいる。そこで本稿では、チームに焦点を当てて、今大会のセッション内容を紹介する。「心理的安全」「コラボレーション(協働)」「オキシトシン」「謙虚さ」という今大会で目立ったキーワードを切り口に、チームのパフォーマンス向上へのヒントを整理していきたい。

心理的安全：チームが機能するために不可欠な要素

2012年、Googleは、高い生産性を上げるチームについて社内で調査する「プロジェクト・アリストテレス」を立ち上げた。プロジェクトチームは、高い生産性を上げるチームのカギとして、「心理的安全」「信頼性」「組織構造と明確さ」「仕事の意義」「仕事のインパクト」を導き出した。中でも「心理的安全」は、他の4要因の土台となるもので、チームの成功において極めて重要だということが、2015年11月に公表された*5。そのためか、今大会では、チームのパフォーマンス向上のカギとして「心理的安全」に言及するセッションが多く見られ、注目度の高さが感じられた。

「心理的安全」とは、メンバーがチーム内で懸念や躊躇を感じることなく発言や行動ができる雰囲気のことだ。「心理的安全」が高い環境では、チームメンバーは互いに信頼、尊重し合っており、それが安心感につながる。そのため、アイディア、疑問、懸念、ミスなどについて、気兼ねなく発言でき、実りある話し合いが促される*6。自分をさらけ出すことが容易になると、余計な詮索や気遣いが不要になり、コミュニケーションコストが下がって、チームとして成果が出しやすくなる。

(出典：ATD)

組織文化の変革に関するセッションでは、変革に不可欠な条件として、「心理的安全」「リーダーに対する信頼」の2つが取り上げられた*7。「心理的安全」をもたらすには、オープンな対話とチーム全体への責任感が必要だ。リーダーには、オープンな対話を促すために、メンバーを支援し、助言を惜しみなく与えること、失敗への寛容さを示し失敗からの学びを強調することが求められる。また、チーム内における望ましい行動、望ましくない行動を明確にルール化し、望ましくない行動は公正に処すことで、チームに公正さ、責任感を醸成できる。

リーダーがこれらの行動を取るには、メンバーからの信頼が不可欠だ。メンバーからの信頼が欠けると、リーダーの変革に向けた行動が正しく受け止められなくなる。このような論調の根底には、人が防衛的行動を取らずに、創造的で未来志向の行動を取るには、周囲の人たちとの信頼関係、心理的な安心感が欠かせないという脳科学の知見がある。

脳科学の観点から「心理的安全」を扱ったセッションでは、「心理的安全」の高さに影響する要素として、「安全(Security)」「主体性(Autonomy)」「公平性(Fairness)」「尊重(Esteem)」「信頼(Trust)」「自己理解(You)」が挙げられていた(「S.A.F.E.T.Y.モデル」)*8。例えば、「安全」が担保された変化はチャンスと受け止められるが、「安全」が脅かされる変化には抵抗が起こる。また、脳は知らない人を恐れと見なし、自分と近い人々には強く共感するため、メンバー同士の「信頼」が欠かせないなど、「心理的安全」への作用が脳科学の知見で裏付けられた。

コラボレーション(協働):チームの協働が起こるダイナミクス

「チームづくり」「パフォーマンスマネジメント」「組織変革」といった社会科学の知見を脳科学をもとに検証する試みは、ここ数年のATD国際会議における顕著な潮流だ。当初は脳そのものの機能の解明が中心だったが、その後、個人の学習、行動変容に適用され、今大会ではチームビルディングも対象となり、注目を集めた。

7th Mind Inc.のCEOブリット・アンドレアッタ氏の「チー

4) (セッションM104)The Neuroscience of Teams
5) The five keys to a successful Google team,Julia Rozovsky,2015
→https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/
6) 『チームが機能するとはどういうことか』エイミー・C・エドモンドソン、英治出版、2014年
7) (セッションTU305)How to Bridge a Culture Chasm
8) (セッションM102)Using Neuroscience to Learn Your Triggers and Biases for Psychological Safety

ムの脳科学」のセッション*9では、チームが協働の状態に至るまでのダイナミクスが説明された。協働とは、相互理解と相互信頼をもとに、チームが一体となり目標達成を目指す状態を指す。

読者は「ミラーニューロン」をご存じだろうか? ミラーニューロンは、他者理解に役立つ神経細胞だ。人は言語コミュニケーションによって、脳のレベルで強く影響し合っており、話し手と聞き手の脳波は、ミラーニューロンの働きにより同期することが分かっている。チーム内でも同様に、グループ内の感情の伝播が起こる。ミラーニューロンの仕組みによって、他者とのつながり、共感、相互学習、協働が促されるそうだ。

チームビルディングには、①帰属、②結束、③協働という3つの発展段階があり、その先に、イノベーションや変革を進める④ピーク・パフォーミングの最終段階が控えている。脳の機能は、生存、感情、思考という3つの階層に分かれており、それぞれのチームの発展段階で核となる機能が異なる。①帰属の段階では、メンバーは生存のために帰属する集団を求める。そのため、安全と安心、メンバー間の信頼、集団への一体感が欠かせない。②結束の段階では、感情が核となり、チーム内に一体感が生まれる。ここでは、“私たち”という意識、チームとしての目的や存在意義を要する。“私たち”という意識は、チームと外界との間の違いや境目に意識を向けさせ、目的の共有は、相互信頼感を強める。さらに、③協働の段階では、思考が核となり、チーム内で共通の目的を目指して相互理解、相互補完が起こる。この段階では、チームとしてのリズム、相互貢献が不可欠だ。そして、すべての段階に共通する土台として、チームの成果への責任感が必要だ。

このセッションでは、前述のチームビルディングに対する考察をふまえて、健全なチームを早期に築く成功のカギが紹介された。その成功のカギとは、①脳の機能に代表される生理学的な側面を重視する、②チームの発展段階に合わせてチームトレーニングやチームビルディングを行う、③協働を促すリーダーを選び育成する、④メンバーを尊重し個人の力を引き出す、⑤「心理的安全」をもたらし相互信頼を築く、⑥個人ではなくチーム全体として、チームの成果に責任を持たせる、の6つだ。通常健全なチームを築くには3〜5年がかかるが、これらの要因を有効に押さえれば半年で可能になるそうだ。一方で、CEO全体の55%は、組織内の信頼関係を問題視しているというデータも示されており、「心理的安全」、信頼関係を高める取り組みへのニーズは今後も高まりそうだ。

オキシトシン：信頼関係を高める脳内物質

近年、注目を集めている脳科学のトピックのひとつが、脳内物質「オキシトシン」の研究だ。オキシトシンは信頼する人たちと一緒にいる時や他者に親切にした時に分泌され、愛情、信頼、忠誠心といった感情を生み出し、他者との関係性を良好にする。オキシトシンの効用は、今大会でも基調講演をはじめ、脳科学やリーダーシップ開発のセッションなどで数多く言及されていた。

神経経済学者のポール・ザック氏は、オキシトシンが生み出す信頼感が人の道徳や社会的行動に及ぼす影響を15年以上に渡って探求しており、最近ではセッション講演者の常連だ。彼が唱えたモデルでは、「信頼」と「チームの目的への共感」の相互作用がオキシトシン分泌を促すことによって、メンバーのエンゲージメントとサービスのレベルが上がり、仕事を楽しくさせ、パフォーマンスを高める*10。

彼が唱えるOfactor理論では、次の要素が、人の脳と行動に働きかけ、組織における信頼関係を高める。その要素とは、①ハイパフォーマーに対し、公に期待を超えるほどの称賛を与える、②ゴールを明確にする、③失敗から学んで改善を促す、④権限を委譲する、⑤組織内のオープン性を高める、⑥思いやりをもって関係性を築く、⑦メンバーの全人的な成長を支援する、⑧自分をさらけ出し支援を求める、の8つだ。これらの要素が高い組織は、低い組織と比べて、組織目的への共感は70%、エンゲージメントは76%、仕事の楽しさは60%以上も高い。そして、仕事の生産性は50%、イノベーションは22%以上優るという結果が示された。

健康心理学者のケリー・マクゴニガル氏も、ストレスの活用法をテーマにした基調講演で、自身の体験を例に、オキ

ケリー・マクゴニガル氏（出典：ATD）

9) （セッションM104）The Neuroscience of Teams
10) （セッションM306）The Neuroscience of Creating High Performance Cultures

シトシンの効用に触れていた。彼女は機中で乱気流に遭遇した時に、隣席の老婦人から不安を訴えられた。氏が自分も怖いことを伝えると、震えていた老婦人は彼女の手を握り、懸命に励ましてくれたそうだ。自分ではコントロールできない高ストレス下では、オキシトシンの分泌が促進されて、同じストレス下にある他者を思いやり、助けたいという気持ちが引き出され、恐れが消えて希望が湧く。ストレスによって分泌されるオキシトシンは、私たちをより親切にして、他者を支援する気持ちを高めてくれるのだ。

ザック氏、アンドレアッタ氏、ニューロリーダーシップ・インスティテュートなどの脳科学のセッションには、多くの人が参加し、熱心に聞き入る。脳の働きを理解することは、人を動かすこと、すなわちリーダーシップを理解することに他ならない。脳科学の知見をもとに、従来のリーダーシップやマネジメントの考え方を検証する動きはますます高まり、組織変革への応用が進むと思われる。

謙虚さ：チームリーダーに求められる意識、行動

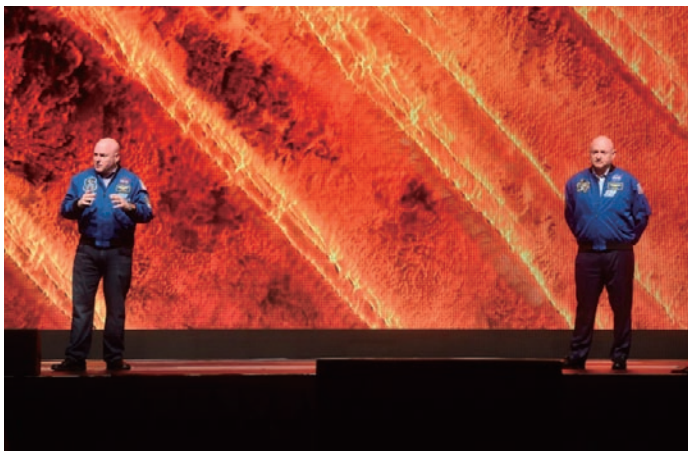
リーダーの影響力は、ポジションによって生まれるのではなく、フォロワーを作ることではじめて発揮される。実際に、GoogleやW.L.Goreのような高業績を上げる企業は、リーダーシップはチーム一体で発揮するものと考えており、チームに貢献できるリーダーが採用されるそうだ*11 。チームを効果的に協働させるには、リーダーは、メンバーと信頼し合い、尊敬し合える謙虚な人物であることが求められる。

ローナン・タイナン氏（出典：ATD）

最後に、チームを成功に導くリーダーの意識、行動について、印象的なセッションの内容を紹介する。今大会の締めくくりに登壇したローナン・タイナン氏は、幼少時から下肢にハンディキャップを抱えているにも関わらず、パラリンピック金メダリスト、医師、プロの声楽家と、挑戦を続けた鉄人だ。その鉄人が、謙虚な姿勢で感謝の気持ちをもって他者の支援を受け取り、自分自身も他者を信じて励ますことが目標の達成につながると訴えていた。彼は、自身の今日の成功は、周囲の人の信頼、励ましのおかげだと考えており、「君ならきっとできる」と周囲が信じてくれることで自信が湧き、挑戦を続けられるのだそうだ。彼の話は、満場の拍手のもと、多くの参加者の感涙を誘うほど共感を得ていた。

一方、昇進コースに乗ったリーダーは、業績重視のあまり、部下に対して厳しく傲慢になりがちだ。彼らは部下がついて来ず孤立しても、業績が上がらない部下を厳しく非難し、結局は人心が離れて幹部への昇進のチャンスを逃す。20年来エグゼクティブコーチを務めるアンジェラ・シーバリー氏*12 は、傲慢なリーダーが、挫折経験を通じて謙虚さを養う過程を支援してきた。彼女は、挫折経験は、自身の傲慢な行動に気づく「自己認識（Self-Awareness）」の機会として必要だと述べていた。そして、リーダーは、「自分を求める人（Self-Seeker）」から、「より大きな目的に向けて、他者のために献身的に力を使う人（Bigger Purpose Seeker）」に意識や行動を変えることで、部下との信頼、つながりを築けると訴えた。

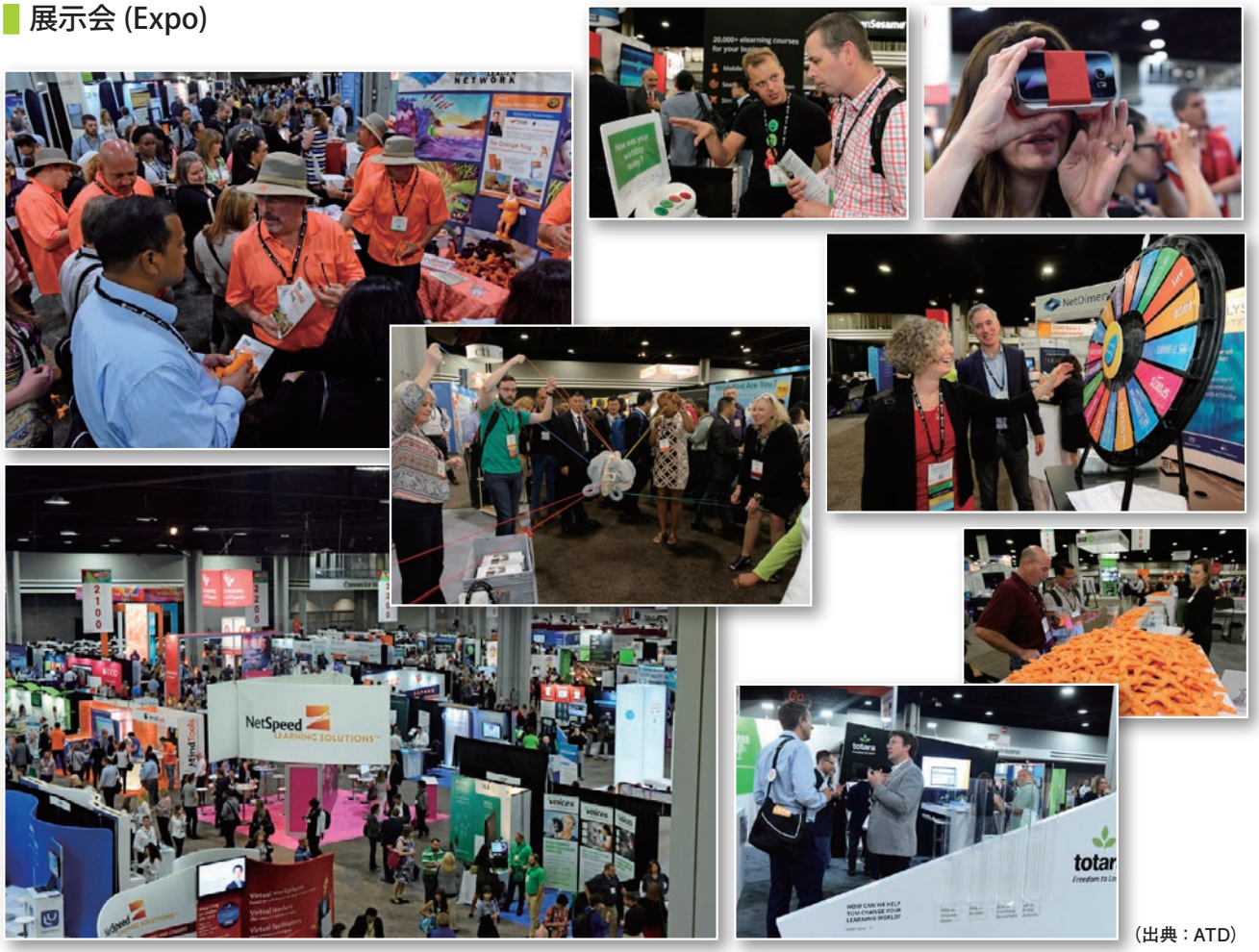
本稿では、成功するチームの基盤には、相互信頼、相互尊重、安心感、チームの目的への共感といった要素があることを、先進企業の取り組み、脳科学の知見、先人の教訓から明らかにしてきた。宇宙飛行士のケリー兄弟は、基調講演の最後に、「チームワークはドリームワークだ」と語った。挑戦は困難だからこそ意義があり、リスクを取って立


マーク・ケリー氏とスコット・ケリー氏（出典：ATD）

11) 「2017グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド」デロイトユニバーシティプレス、2017年
12) （セッションSU205）The Humbling Experience: Why Leaders Need It to Grow

ち向かう限り限界は超えられる。一方、宇宙で危険に直面した経験を通じ、困難な状況では自分がコントロールできないことに翻弄されず、自身の役割に集中するのがベストだとも述べていた。リーダーは、チームメンバーがそれぞれに自身の役割を全うしてくれることを信じて、チームで夢を叶えるのだ。

展示会 (Expo)



（出典：ATD）

筆者プロフィール

永禮 弘之（ながれ・ひろゆき）

株式会社エレクセ・パートナーズ 代表取締役/
ATDインターナショナル メンバー ネットワーク ジャパン 理事/
同 リーダーシップ開発委員会 委員長

化学会社の営業・営業企画・経営企画、外資系コンサルティング会社のコンサルタント、衛星放送会社の経営企画部長・事業開発部長、組織変革コンサルティング会社の取締役などを経て現在に至る。幅広い業界の企業や官公庁に対し、約1万4千人の経営者、経営幹部、若手リーダーの育成を支援。立教大学リーダーシッププログラムの講師も務める。

著訳書に『ホワイト企業 創造的学習をする「個人」を育てる「組織」』『リーダーシップ開発の基本（ATDグローバル・ベーシック・シリーズ）』『マネジャーになってしまったら読む本』『強い会社は社員が偉い』『問題発見力と解決力』ほか。

長尾 朋子（ながお・ともこ）

株式会社エレクセ・パートナーズ クライアントパートナー

流通・小売業で、全社能力開発・研修体系の構築、次世代リーダー選抜、階層別研修プログラムの企画開発、運営管理を行った後、教育事業会社の立ち上げ、組織変革コンサルティング会社での人材育成支援事業に携わる。現在は、研修プログラム、アセスメントなどの企画開発、マーケティングをはじめ、事業会社の教育体系構築支援などを通じ、リーダー人材開発支援に取り組む。

訳書に『リーダーシップ開発の基本（ATDグローバル・ベーシック・シリーズ）』、寄稿に「IIBCグローバル人材育成プロジェクト」連載「今だから知りたいビジネスパートナーHR入門」「グローバルHRが知っておきたい人材育成の実践理論」ほか。