

# 難局を乗り越える最強のチームビルディング ～個の力を最大限に発揮する効果的アプローチ～



一般社団法人NLPコーチング協会

代表理事 二階堂忠春

二階堂忠春(にかいどう ただはる) デジタルハリウッド大学大学院客員教授。東北福祉大学特任准教授。東北大学法学部卒業、南カリフォルニア大学経営大学院修士課程修了(MBA)。2009年米国紙「ニューヨーク・タイムズ」にコミュニケーションの専門家として紹介される。チームマネジメント、プレゼンテーション、交渉・セールス等のコミュニケーション技術をテーマに、全国各地で講演・研修を実施。NHK、フジテレビ、日本テレビ、テレビ朝日等のメディアから取材を受け出演。主著に、日本で初めてオバマ演説をNLP心理学で分析し、誰もが活用できるようにした「聞き手を熱狂させる!『戦略的話術』～オバマに学ぶNLPプレゼンテーション～」(廣済堂出版)がある。

## 1. 求められる「組織の力を最大化する」アプローチ

昨今の国内外の環境においては、東日本大震災後の復興や欧州の通貨危機、近隣国との諸問題などに対する企業防衛等、政治・経済・日常生活においても、さまざまな局面で複雑な問題に対応しなければならぬ。こうした変化の激しい複雑化した時代においては、個人の力だけで難局を乗り越えることは容易ではない。

一方で、ロンドンオリンピックで銀メダルに輝いた「なでしこジャパン」の活躍は、大柄な欧米選手に体格で劣る日本人選手が組織的なプレーで対抗しただけでなく、そこに厚い信頼の絆で結ばれたチームがあった。

多くの組織やチームがさまざまな問題を抱え込み、閉塞感を感じるメンバーも散見される一方で、個の力を効果的に集結し、成果を生み続ける組織やチームもある。成果を生み出すチームには、どのような要素があるのだろうか。そして、個の力を結集するにはどのようなアプローチがあるのだろうか。

実際、チームビルディングやリーダーシップ分野には、さまざまな学術的アプローチや組織開発理論があるが、本稿では、現場のリーダーが日々の業務での参考にもしてもらえよう、メンバーの力を結集し、組織の力を最大化するための

実践心理学に基づくチームビルディングのノウハウを紹介しよう。

## 2. チームビルディングとは

まずは、次の項目を見てほしい。自分たちの組織やメンバーに当てはまる項目はないだろうか。

- ・ 会社の方針が現場の反発にあう
- ・ 思いが伝わる相手と伝わらない相手がいる
- ・ 大事な情報や悪い情報が上がってこない
- ・ 会議が一方通行、または形骸化している
- ・ 現場のモチベーションが下がっている
- ・ 部門間の連携がとれない
- ・ 過去の成功、失敗が生かされない

これらは、私がこれまで多くの組織やチームで研修を実施してきた中で、チームリーダーやメンバーの課題意識として主に挙げられたものである。

業務が円滑に進むか、組織の成果が生まれるかどうかは、現場リーダーの手腕にかかっていると一言でも過言ではない。昨今の経営環境の変化を背景にさまざまなバックグラウンドや価値観を持った人材が増えている中、多様性あるメンバーのモチベーションを高め、チームの成果に導くためには、高度なコミュニケーション能力を発揮できなければならない。

チームの統括責任者として、方向性を決定し、時間や数字をにらみながら、同

時にクオリティも追求していく。リーダーは、相反する要因のバランスをとりながら目標地点まで到達しなければならぬ。では、前述のような課題項目に対して、リーダーやメンバーが対処するには、何がポイントとなるのだろうか？

効果的なチームづくりに成功した現場リーダーは、例外なくメンバーとの相互コミュニケーションに長け、彼らの意欲と学習能力を生かすすべを見出した経験を持つ。

チームビルディングとは、組織の課題や目標に対してリーダーとメンバーが共通のビジョンのもと役割を担い、効果的な相互コミュニケーションを通じてシナジーを生み、「学習するチーム」として組織成果を最大化していく活動なのである。

### 3. 「学習するチーム」が 成果を上げるためにしていること (パイク・プレイスの事例)

私はチームビルディング研修の際、効果的なチームづくりの参考例として、米国シアトルにある世界的に有名な「パイク・プレイス魚市場」の例を挙げることもある。うらびれた活気のない魚市場から、世界中の人が観光に訪れるまでに発展した、稀有なストーリーを持つ組織だ。

以前、そこで働き魚を売る人たちは、組織の一員として日々の業務に追われていた。一日十四時間の重労働、単調な仕事、自分の仕事に誇りが持てないメンバー、

モチベーションを失い、閉塞感が漂う職場……。そんな組織だった。

だが、その組織はあることを取り入れ、大きく変化させた。それによって、メンバー一人ひとりが目的意識を持ち、共通のビジョンを分かち合い、お互いをコーチングし、顧客に笑顔で向き合うようになった。そして何より、組織のメンバーだけでなく顧客やステークホルダーまでもが満足し、収益も上がるといふ素晴らしい成果を生みだしている。

その具体的な内容は、書籍『フィッシュユール』を参照されたいが、大事なポイントは次の四項目をメンバーが実践したからだ。

1. 態度を選ぶ (Choose Your Attitude)
2. 遊ぶ (Play)
3. 人を喜ばせる (Make Their Day)
4. 注意を向ける (Be There)

「1. 態度を選ぶ」とは、あらゆる出来事に対する反応や行動を自分が主体的に選択すること。それによって、いつもポジティブな態度で業務にあたることができるようになる。たとえば、前日の夜にしっかりと睡眠を取れず、朝から気分がすぐれない時、あなたはどんな態度で仕事に臨むだろうか。パイク・プレイスのメンバーの一員であるジェスティンは「そんな日は、今日一日を、楽しく過ごそう!と心に決める。一日をふてくされて過ごすか、少しでも楽しく過ごすかは、自分の選択だ」そう語る。

ここで語られている要素は、EQ (感情知能) を働かせて、問題状況に前向きに対応するために望ましい気持ちを作り出し、その気持ちをともなって行動することに他ならない。

「2. 遊ぶ」とは、職場が活気にあふれるように、仕事にも遊び心を取り入れることだ。それによって、単調な日常に創造性と柔軟性が芽生え、自分のモチベーションも上がる。

たとえば、パイク・プレイス魚市場の場合、この遊びの要素を加えたことが、世界的に有名になるきっかけを作った。彼らは、魚を使ったパフォーマンスを行い、訪れた客をファンにしてしまう。店員同士が魚を投げ、上手にキャッチし合う。「サケが一匹、モンタナ行き!」彼らは陽気に声を張り上げる。カウンターの店員が見事にサケを受け止めると、その技をたたえて客は拍手する。すると店員は愛嬌たっぷりに人々に向かっておじぎをする。あたりは活気に満ちている。別の店員は、大きな魚がしゃべっているように魚の口をパクパクさせ、子供たちと遊んでいる。訪れているお客は、大人も子供も笑顔になり、くつろいでいる。

パイク・プレイスで働く人たちがとても楽しそうにしていることは、周囲のオフィス街から通りがかるビジネスパーソンにも良い問題意識を与えた。「自分たちの組織にとっても、チームを活性化させるヒントがここにあるのではないか」と。オフィスでPCを投

げて遊ぶわけにはいかないが、ここで大切なポイントは、「遊びやユーモアを通じて自らが活気を作り出す努力」にある。

イエール大学スクール・オブ・マネジメントの研究によれば、「明るい雰囲気や活気は職場における協調体制や能率を確実に向上させる」とある。

「3・人を喜ばせる」とは、顧客や同僚に対して、情熱を持って楽しい雰囲気で見せること。相手に良いサービスを提供すると、他人に奉仕するときに芽生える人間の本質的な満足感が得られる。どうすれば人に役にたてるか、チームに貢献できるかという意識や態度が組織全体に広まれば、個人にとってもチームにとっても生産的なエネルギーを生み出す。組織内でサンクスカードを交換しあうことや、喜ばしいイベントを祝うサプライズなどが、時にチームの雰囲気大きく変える原動力となるのだ。

「4・注意を向ける」とは、顧客や同僚に対して気を配り、自分を必要としている瞬間を逃さないようにすること。決して相手を無視するようなことになってはいけない。相手にスポットライトを当て、相手に寄り添うように関わることが大切だ。

私が師事した実践心理学 NLP (Neuro-Linguistic Programming : 神経言語プログラム) の権威であるロバート・ディール博士によると、このような態度を「スポンサーシップ」と呼ぶ。それは、相手の存在を認め、本質的に承認するプロセスを意味する。「私はあなたのことを見ている」あ

なたはユニークな存在だ」「あなたは価値ある人だ」。このようなメッセージを常に送り続けることで、相手は安心し、自分が認められていると感じる。顧客は気持ちよくサービスを受け、チームメンバーは仕事へのモチベーションを高めるのだ。

以上の四項目は、一見あたりまえに思えることばかりで、簡単なことだと感じられる向きもある。しかし、そこには間違いなく、「イケていない職場」が「世界一活気に満ちた職場」と評されるようになったプロセスが存在する。「理解すること」と、実際に「成果を出すこと」との間には大きなギャップがあり、そこにこそ、大きなノウハウが隠れている。その組織変容の秘訣は、NLPを活用したチームビルディング研修などの実践心理学のアプローチを活用して、世界中の多くの組織で実践されている。

#### 4・組織変容を促す、 チームリーダーの役割とは (実践心理学のアプローチ)

〈NLPとは〉

そこで次に、別名「コミュニケーション心理学」とも呼ばれる実践心理学 NLP の知見をベースに、チームを率いる現場のリーダーの役割と具体的な自他とのコミュニケーション方法について述べていく。NLP は、脳の働きを効果的に活用

して卓越した成果やコミュニケーション能力を上げるためのスキル体系であり、正しく理解して使いこなせば、チームの力を最大化するためのリーダーの強力なノウハウとなるからだ。

NLP は、一九七〇年代初期、米国カリフォルニア大学の言語学教授ジョン・グリーンダーと同大学心理学科研究生リチャード・バンドラーの研究から生まれた。対人コミュニケーションの分野で傑出した成果を上げている達人たちが「どのように効果的にコミュニケーションをしているのか」を調査研究してみると驚くほどの共通性があることがわかった。その共通性を概念化し、体系的にモデル化したものが NLP である。

たとえば、人の心の内面は、表情、声、呼吸、姿勢など、何らかの形で外面に現れるが「コミュニケーションの達人」は、無意識のうちに外面に表れる相手の情報を観察し、相手が今どういう状態にあるかをキャッチする。そして、それに応じた次の一手をとることができるので、どんな場合であっても相手の共感や信頼を勝ち得ることができるのだ。

このように NLP には、相手の心理状態を把握し、自分の状態をベストに保ちながら、相手と信頼関係を作りリードするノウハウ等がある。そのアプローチは非常に多岐にわたっており、そのすべてをここに記載することはできないが、ビジネス現場で活用できる例を一部ご紹介しよう。

## メンバーのモチベーションを低下させる 上司【ケース1】

あるプロジェクトを統括する A 課長は、部下の B 君に企画立案を頼んだ。新しい計画を立てるのが好きな B 君は、その依頼にやりがいを感じ、積極的に取り組んだ。B 君はいくつかの個性的なアイデアも入れ込み、意気揚々と A 課長に提出した。

B 君からプランの提示を受けた A 課長は、渋い表情になった。あちこちにアラが見える。そこで、いきなり「この手配はどうするんだ?」「この部分は本当に大丈夫か?」とプランの詳細について細かく問いただした。さらに、それらの質問に明確に答えられない B 君に対して「どうして君はいつも詰りが甘いんだ!」と声を荒げてしまった。

B 君はうなだれ、A 課長の言葉に息が詰まるような気持ちになってきた。そして、当初の意気込みはどこへやら「自分は評価されていない」と感じ、すっかり仕事に対するモチベーションを失ってしまった…。

おそらくどの会社でも、似たようなことがあるだろう。上司は部下に対して、「どうして言ったことが分からないんだ」「ポイントがずれている」と感じるものだ。だからと言って、このケースのように部下に関わるのは得策ではない。

NLP の効果的なコミュニケーションの前提となる考え方の中に、「相手の反応が

自分のコミュニケーションの成果である」という言葉がある。これは、相手が自分の思い通りの反応をしなかった場合、それを相手のせいにするのではなく、自分のコミュニケーションの結果に対するフィードバックだと捉える考え方だ。このスタンスを取ること、「どうして (Why) 言ったことが分からないんだ?」ではなく、「どのように (How) 伝えれば分かるだろうか?」という、より生産的な問いが生まれる。

そこで大切になってくる考え方が、相手と信頼関係を築くために、卓越したコミュニケーションが行っている「相手へのペース合わせ (ペーシング)」だ。

ペーシングを上手に行うと、コミュニケーションはどのように変わるのだろうか。

### メンバーへのペーシング【ケース2】

部下のモチベーションを下げてしまったことを反省した A 課長。「相手の反応が自分のコミュニケーションの成果」であることを肝に銘じ、B 君の価値観にペースを合わせてみることにした。

「もう一度、企画内容を聞かせてくれな

いか」

A 課長がそう言うと、B 君はあまり気乗りしない様子だったが、再び話し始めた。その話には A 課長はうなずき、「ほう」なるほど「そうか」などと相づちを打ちながら、B 君にしっかりと「注意を向けながら」話を聞いた。十分に B 君にスポットライ

トを当てて話を聞くうちに、A 課長は B 君が大切に思う価値観を理解した。そこで、こう切り出した。

「この企画を会社にとってこれまでにな

いユニークなものにしたい。そのために、詳細を詰めていこう」

「分かりました。新しい個性的な企画にしたいですからね」と B 君は明るく反応。

「ところで、このオプションプランなん

だが、予算の観点で抜けているね」

「す、すみません…」

「このような点は、今後注意してくれ。細かいことを言うのも、君に期待しているからなんだ。君には僕にはない発想力があると思う」

「え、そうなんですか?」と B 君。

「そうだ。それには今回の企画は改善の余地があるが、君にはそれができる能力があると思っっている。以前もそうやって、うまくできたじゃないか」

「ありがとうございます。きちんと企画を練り直してみます」

B 君は再びモチベーションを取り戻し、企画の詳細を詰める作業に取りかかった。

### ペーシングの効用

A 課長は、B 君の現在の状態をきちんと観察し、話を聞きながらうなずいたり、相づちを打ったりしながら、相手にペースを合わせた。これがペーシングだ。ペースが合うと、人は親近感や信頼感を抱きやすくなる。人は自分と似たものに共感しやすいからだ。

たとえば、初対面でも出身地が同じとわかると一気に相手との距離が縮まったように感じた経験が誰にでもあるだろう。自分と共通点があると、同じ価値観を共有しているように感じて親しみがわいてくるのだ。

相手の話のリズムに合わせてうなづく、相づちを打つというの、「相手に注意を向け、しっかり聞いている」と伝えるペーシングだ。A 課長はまずペーシングで B 君に真剣に対応していると感じさせた。

また、ペーシングの種類には「相手の価値観を知り、それに合わせる」というものもある。人はそれぞれに異なる価値基準を持つ。つまり、モチベーションを高めるポイントも、心に響く言葉も人によつて異なるということだ。「同じ話をして、伝わる人と伝わらない人がいる」「いろいろなバックグラウンドのメンバーが増えて対応が難しい」というのは、往々にしてメンバーの価値観やタイプを考えず、自分本位のアプローチをとっていることに起因する。相手がどんな価値観を持っているかを知り、相手に響く効果的なアプローチをとれば、相手とのコミュニケーションはもっと豊かになり、こちらの言うことを理解させたり、モチベーションを高めたりすることができる。

### 〈個人の価値観と組織のビジョン〉

人はそれぞれが異なった価値観を持っているが、そのタイプに善し悪しや優劣はない。それぞれが人の個性であり、特色なの

だ。自分にも相手にも複数の価値基準があり、それらが作用しているのを理解することは、人間の幅広さを知ることでもある。

そうした個人の価値観は、「仕事において何を大事にしているのか」ひいては「自分は何のために仕事をしているのか」という個人ビジョンの表れでもある。

「学習する組織」という概念を提唱したピーター・センゲによれば、共有ビジョンを築くことに熱心に取り組んでいる組織は、個人ビジョンを築くようメンバーを絶えず励ます。自分自身のビジョンを持っていなければ、誰かのビジョンに「参加」するしかないからだ。その結果は追従であつて、決してコミットメントではない。一方、個人の価値観や進むべき方向を意識しているメンバーは、チーム一丸となつて望む成果を目指す力強い相乗作用を生み出す。

私は企業研修を通じて組織の一員である個人の価値基準を知る NLP のアセスメント（検査）を実施し、受講者同士の価値観をお互いに知り、気づきを促すことがある。また、個人のビジョンと組織のビジョンを理解・統合するワークショップを通じて、組織成果への一助としていただいている。

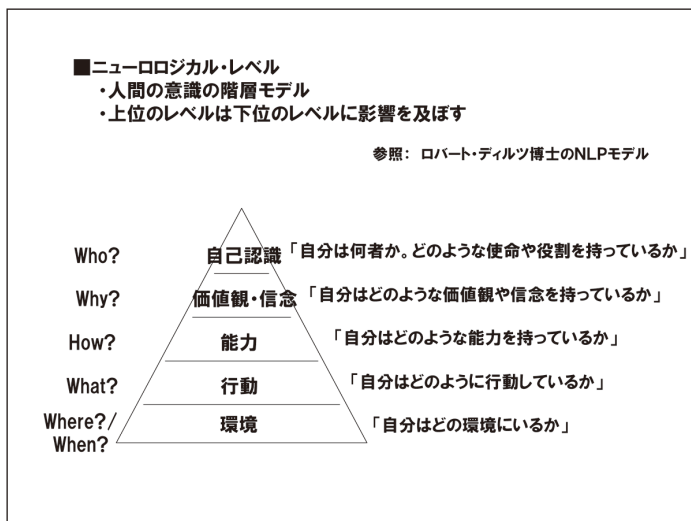
自分は仕事において何を大切にしているのか、会社のメンバーはどうなのか、普段から意識して考えてみてほしい。メンバーの日頃の言動から、なんとなく相手の価値観が想定できるようになるだろう。

このような気づきは、他者に対しての

理解と共感を深める有意義な機会となり、コミュニケーションのレベルは格段に進歩する。相手の大切にする価値観に寄り添う言葉を用いることによって、相手の心に響き、意欲を高めることができるからだ。それによつて、個人のビジョンが組織のビジョンを強力に推進するモチベーションの源となるのだ。

### 〈意識の階層モデル（ニューロロジカル・レベル）の活用〉

このことは、次に示す図の「意識の階層モデル」にも関連している。これは下層から環境、行動、能力、価値観・信念、自己認識の五つの階層から成り立つ。



図：ニューロロジカル・レベル

人はある「環境」の中において何らかの「行動」を選択し、「能力」を発揮する。そしてその前提となる「価値観・信念」を持ち、自分のアイデンティティである「自己認識」を持つ。この図において、上位のレベルは下位のレベルに強い影響を持つと言われる。たとえば、信念や価値観が変われば、その人の能力の発揮の仕方や行動も必然的に変わるのだ。

上司であるなら、部下を叱責したり、注意を与えなければならぬ時があるが、このモデルを知っておくと役に立つ。つまり、行動を叱るときは、上位レベルにある「能力」や「信念・価値観」を認めることで、部下のモチベーション低下を防ぐことができるのだ。

A課長がB君に、「今回の企画は改善の余地があるが、君にはそれができる能力があると思っている」と言ったのも、このモデルを活用している。B君が提出した企画には改善の余地がある（「行動」へのマイナス評価）。しかし、改善できる能力があると思っている（「能力」へのプラス評価）。これで、B君はダメ出しをされてもモチベーションを下げることなく計画の練り直しを受け入れることができたのだ。

最も良くないのは、次のような叱り方だ。「君はコピーひとつまもとることができないのか。いつも失敗ばかりで、まったく君はダメだな」

行動を叱責するべきであるのに、人格

(自己認識)を否定するような叱り方をしでは、部下のモチベーションは著しく低下し、上司に対する信頼感も失ってしまうだろう。

部下のモチベーションを維持しながら、改善すべき点を指摘し、相手を承認するときにも、ニューロロジカル・レベルを用いたスキルは非常に効果的といえる。

実践心理学NLPを用いたコミュニケーション・スキルについて紹介してきた。ここで紹介した内容は、ほんの一部に過ぎないが、これらを意識するだけでも相手の反応や行動はずいぶん違ったものになるはずだ。

このように、チームビルディングとは、「ビジョンを共有した仲間が思いをひとつにして、成果に向かって進んでいく組織作り」の事であり、その基礎となるものは日常的にできることがほとんどである。ただ、そんな当たり前のコミュニケーションが、組織の中で円滑に行なわれているか否かが、チームの力を最大限に発揮出来るかどうかにかかっている。

「あなたについていきたい」というリーダーとしての信頼感を得なければ、ビジョンを掲げても機能しない。また、誰かに押し付けられたビジョンではなく、「共有のビジョン」を築くためには、リーダーが日々のコミュニケーションの中で、チームメンバーの「個人のビジョン」を絶え

ず共有する心構えがなければならない。

多様な特性を持った個人が集まっている組織の中で円滑なコミュニケーションが行なわれるようリーダーシップを発揮し、個人の特性を活かしながら、組織として機能させていく。それがリーダーに求められる能力であり、チームビルディングの重要な基礎を作ることになる。

そのことの重要性を再認識し、まずは、あなたのコミュニケーション能力を見直し、チームにとってより良いものにするところから真摯に始めてみてはどうだろう。

「組織の力を最大化する」。その鍵を握るのは、リーダーであるあなたかもしれない。

#### 【参考文献】

- ◆ピーター・M・センゲ（一九九五年）『最強組織の法則』
- ◆ピーター・M・センゲ（二〇一一年）『学習する組織』
- ◆ステイヴン・C・ランディン、ハリー・ポール&ジョン・クリステンセン（二〇〇〇年）『フィッシュ』
- ◆デビット・R・カルソフ、ピーター・サロベイ（二〇〇四年）『EQマネージャー』
- ◆ダニエル・ゴールマン、リチャード・ボヤツィス、アニー・マッキー（二〇〇二年）『EQリーダーシップ』
- ◆二階堂忠春（二〇〇八年）東洋経済新報社『Think! プロデューサー能力を高めるコミュニケーション心理学の活用法』
- ◆ロバート・ディルツ（二〇〇六年）『ロバート・ディルツ博士のNLPコーチング』