

# 富田賢の 新規事業のための 情報 STATION

2015年  
3月号

## 巻頭特集

### 新規事業チームの最適人員は何人か？

～チーム肥大化による問題の理論的背景～

新規事業立ち上げを行う際は、新規事業チームを作ることが必要となります。では、新規事業チームは、何人で構成するのが、最も効果的なのでしょうか？

私は、日頃から、多くのコンサルティング先企業さんの新規事業の担当者の人数を見ていて、多すぎるなあ、と感じることがあります。(もちろん、新規事業向け人材の確保が課題となるケースも、多々ありますが…。)

チームの人数が多すぎ、肥大化すると、非効率が生まれます。私は、5～6名、せいぜい、8名が適正だと思っています。担当者という意味では、メイン担当者1名、そして、サブ担当者1名の2名が適切だと考えます。

今回のニューズレターでは、以下のように、Amazon・CEOのベゾス氏やEvernote・CEOのリビン氏の意見、その他、チーム肥大化に関する学術的な説明を紹介したいと思います。



#### 2枚のピザ説:

Two Pizza Rule by Jeff Bezos  
(CEO, Amazon)

AmazonのCEOのベゾスは、チームのサイズ(人数)を選ぶ基準として、生産性の観点からピザを例えとしてあげています。2つのピザで賄えないチームは大き過ぎるということです。つまり、これはピザを1人2切れ食べるとして、1枚のピザを6～8切れにすると考えると、6名から8名を意味しています。

(The Wall Street Journal October 15,  
2011の記事より)

次ページへ続く

**ディナーテーブル説**  
by Phil Libin (CEO, Evernote)

EvernoteのCEOのリビンは、開発チームは5名~8名がよいと、ハーバード・ビジネス・レビューのインタビューで答えています。開発は、ディナーでの会話を9ヶ月間続けるようなもので、それはディナーテーブルを囲めて、会話が成立するくらい的人数がよいという考え方です。また、Evernoteの仕事が使命と考えている人が集まっていることが大切で、Evernoteの仕事を単なる仕事と考えている人が増えないようにしていると述べています。EvernoteCEOの組織運営の考え方は、とても参考になりますので、ご興味のある方は、2013年12月「ハーバード・ビジネス・レビュー」(日本語版) Evernote・CEOのPhil Libin氏のインタビュー『企業文化こそ製品の価値である』をご覧ください。



**集団脆弱性**  
by Hackman (Harvard大学心理学部教授)

ハーバード大学心理学部教授のリチャード・ハックマンは、チーム肥大化の問題を指摘した学者です(世の中の「チーム礼賛」の風潮に対して疑問を呈したのは、チーム研究の第一人者でもある世の中で信じられているチームワークに関する定説が真実ではなかったことを暴いた学者)。

“リソースの豊富な大きなチームよりも、限られたリソースの小さなチームの方が生産性が高い”

メンバーが増加することによって、メンバー間の関係性の量は上記の式で説明できるように、急激に増大します。ソーシャル・ロウフィング(Social loafing、社会的手抜き理論)や貢献度の配分ミスなどが発生し、メンバーがやり遂げるために対応しなければならないプロセスでの問題が増大します。急激に脆弱性が生じてきてしまう。それは、関係性の数として説明できます。

関係性が増大することで、メンバー間のコミュニケーションは課題について話しをするより、一般的、表面的な会話をする必要とされ、コミュニケーションの質も低下します。

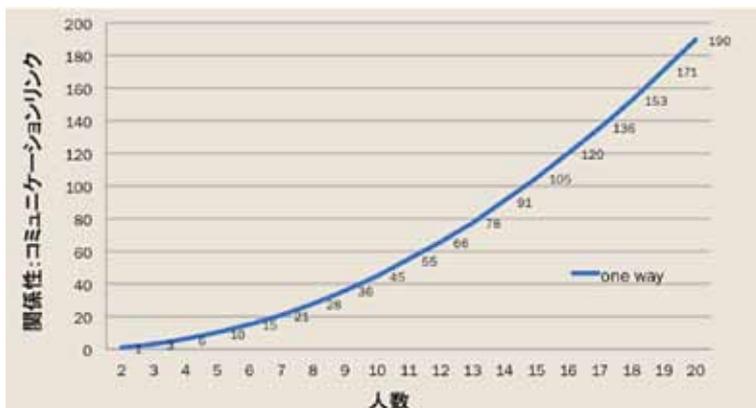
**社会的手抜き(Social Loafing)**  
Ringelmen (ドイツ、心理学者) 他多数

「社会的手抜き」については、ドイツの心理学者リングルマンをはじめ、多くの心理学者や組織論の学者が論文でまとめています。

これは、1人で作業をするときと反対に、集団で作業するとき発生する没個性 (de-individuation) の現象として発生するものが「社会的手抜き」と呼ばれるものです。意識的か無意識的に関係なく、1人でやる時よりも集団状況のほうがより多く努力が発揮されないことが明らかになっています。一般的には、右記の式によりコミュニケーション・リンク (人と人の関係) の増大が説明されます。

〈一般式〉

$$\sum_{k=1}^n k = \frac{n(n-1)}{2}$$

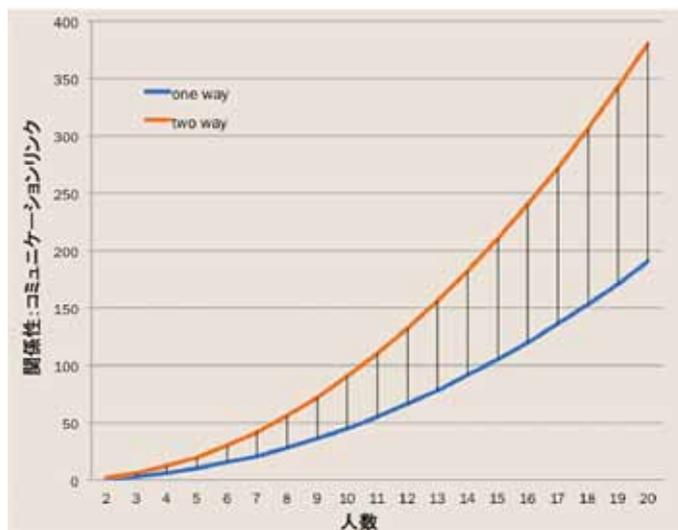


逆方向の関係性も考えれば、式の割る2が取れます。

それを、グラフに重ねて見ますと、次のようになり、さらに、コミュニケーション・リンクが加速度的に増大していくことがわかります。これは、富田賢オリジナルです。

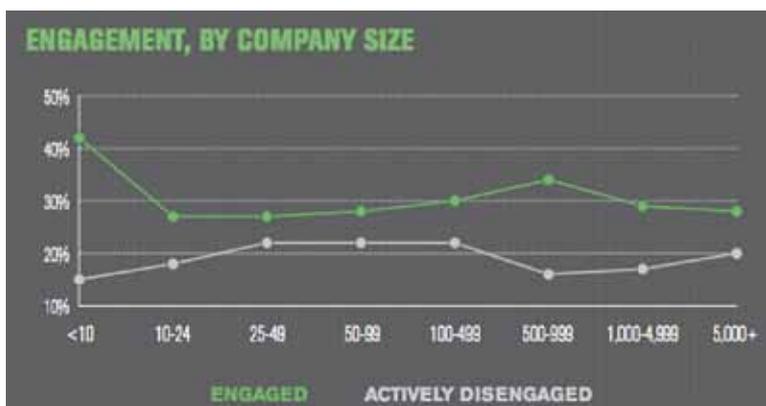
$$\sum_{k=1}^n k = n(n-1)$$

※双方向でカウントするため、「割る2」を取ってある。



アメリカの Gullop の調査 (2014年)では、10名以上のチームでは組織への関与度が一気に低下することが明らかになっています。

これらのことから、チームの人数は、10名未満、そして、先に紹介した二人のアメリカを代表するIT企業のCEOの経験的法則からは、5~8名が良いでしょう。



ちなみに、そのため、ハーバード・ビジネス・スクールでのグループの単位は、6名以内とされています。

もし、あなたの組織のチームや、一つの会議体の人数が、この人数を超えていたら、見直しを検討しましょう。

新しくチーム編成を行う時は、くれぐれも、人数が多くなりすぎないことを気をつけましょう！



現在、これまでのコンサルティング実績の中から、きちんとデータが取れる129社については、ご紹介させていただいた企業とのアライアンスの成功確率、そして、9つの観点(それぞれについて4つの構成因子で、36の項目)から、アライアンス成立の要因の分析を行い始めております。

今後、3月下旬と6月頃の学会報告、7月末と9月

末の研究論文としての学術雑誌での投稿に向けて、取り組んでおります。

これまで、私が感覚的に行っていたことを、きちんと統計的に分析し、アライアンス成功のフレームワークを構築したいと考えています。

研究の進捗状況については、また皆様にお知らせします。

▼富田賢の Facebook にて日頃の活動をご覧ください。

<https://www.facebook.com/tctomita>



## セミナー開催報告

2015年2月19日(木) 18:30~20:30

### 『世界のエリートが教える ちょっとした仕事の心がけ』

日刊工業新聞社・メトロガイドセミナー  
<http://www.tcconsulting.co.jp/archives/6190>

1月23日発売の『世界のエリートが教えるちょっとした仕事の心がけ』(マイナビ新書)の内容を、本に書けなかった秘話も含めて、お話ししました。

この本の内容を講演するのは、初めてでしたが、ご参加者の皆さんからは、非常に好評をいただきました。企業内研修の形などでの講演のご依頼を承っておりますので、お気軽にご連絡をいただけたらと思います。



## セミナー開催情報



- 2015年3月4日(水) 14:30~17:00  
『新規事業担当部門のビジネスリーダーが身につけるべき最強スキル』  
～アイデア発想から、戦略立案、アライアンス、事業計画書作成まで徹底解説!～  
新社会システム総合研究所

受付中!

Web <http://www.tcconsulting.co.jp/archives/6145>

- ◇開催会場：SSK セミナールーム  
(東京都港区西新橋2-6-2 友泉西新橋ビル4F)
- ◇参加費用：32,400円

※1名32,400円のところで、「ティーシーコンサルティングのWebサイト(または、メールレター)を見た」とお申し込みの際に記載していただくと、5000円割引で、27,000円の優待価格で、御参加いただけます。

- 2015年3月11日(水) 18:30~20:30  
『失敗しないための新規事業立ち上げのノウハウ』  
日刊工業新聞社・メトロガイドセミナー

受付中!

Web <http://www.tcconsulting.co.jp/archives/6194>

- ◇開催会場：日刊工業新聞社 地下1階 セミナー会場  
(東京都中央区日本橋小網町14-1 住生日本橋小網町ビル)
- ◇募集人数：50人 ◇参加費用：7500円
- ※参加費は当日、会場で承ります。

※メトロガイドセミナーという形での開催は、今回が最後となります。最後の機会に、是非、御参加ください!

感想・ご相談・お問い合わせは、こちら! お気軽に♪ [support@tcconsulting.co.jp](mailto:support@tcconsulting.co.jp)

私たちは、アライアンスにより、  
新規事業を立ち上げ、  
あなたの会社の売上がアップします!

約7年で150社以上の豊富な実績



株式会社 ティーシーコンサルティング

〒107-0062 東京都港区南青山2-11-13 南青山ビル7階  
TEL:03-4530-8537 FAX:03-3470-8538

とみたさとし

検索