

## ツール 34：タックマン（形成、統一、混乱、機能）

### このツールの目的

グループがより効果的に協力できるようにするための自己評価プロセス。

### このツールを使うタイミング

共創のフェーズで、グループとしてのアウトプットに焦点が移ったタイミング。

### タックマンモデルとは

1965年、教育心理学者ブルース・タックマン（Bruce Tuckman）は、グループ形成についての最も影響力のあるモデルの1つを開発した。さまざまな状況下でのグループ行動についての自身の観察と文献研究をベースに、タックマンは、グループがチームとして成長するために通らなければならないさまざまなフェーズを表すモデルを考案した。

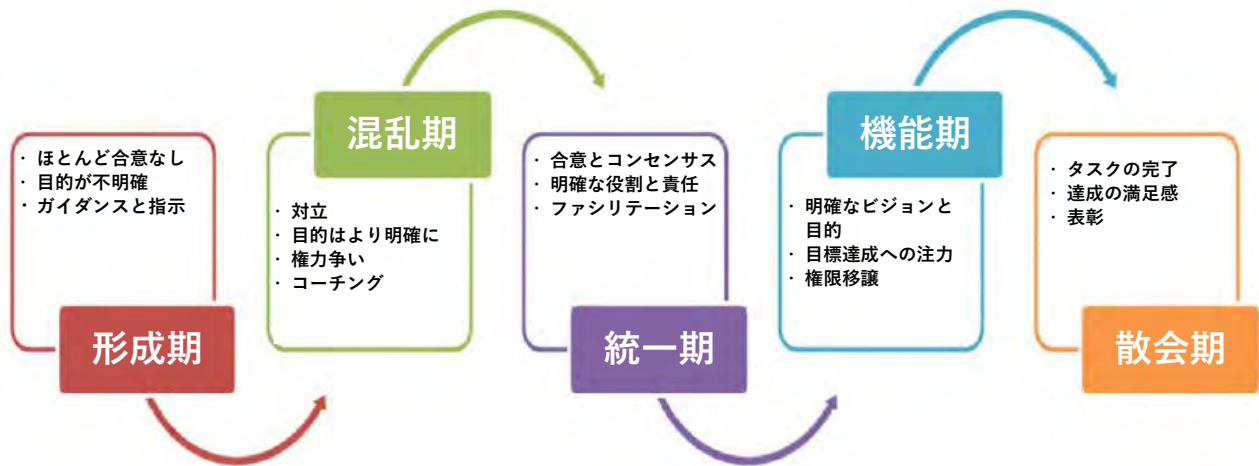
このモデルは当初、グループ形成の4段階（形成、混乱、統一、機能）で構成されていたが、後に「散会」という第5段階が加えられた。この5段階とは、グループがチームとして困難に直面し、問題に取り組み、解決策を見出し、実行計画を策定し、最終的に結果を生み出すに当たり、必要かつ不可避の段階を表している。



出典：TrainTheTrainer 2011

すべてのステージには独自の注力ポイントがある一方、各ステージはまた、異なるタイプの感情や行動、グループタスクに対応している。タックマンによれば、このさまざまなステージとなぜ特定の形で物事が起こるのかについての意識を高めることで、チームのプロセスや生産性にポジティブな影響を与えることができる。

タックマンは、異なるフェーズを直線的モデルで表しているが、実際には各フェーズは流動的なものであり、グループ形成は必ずしも直線的プロセスを辿らないことを認識することが重要である。



チームの発展の各段階（出典：Okpalad、TuckmanおよびJensenに基づく（1977））

チームの行動における変化の原因を把握し、理解する方法を知ることが、チームのプロセスや生産性を最大化するのに役立つ。このタックマンモデルを、固定的な診断としてではなく、議論のベースとして用いた場合に、このモデルは特に役立つ。

### 形成期

チームが形成され、グループメンバー全員が、最も行儀よく振舞う時期だ。ポジティブで礼儀正しい雰囲気を生み出すようにすること。グループのタスクは未だ明確になっていないため、ファシリテーターによる強いガイダンスが求められる。

### 混乱期

互いの縄張り争いが起こるようになり、対立が生まれる。また、進捗がないことに対するフラストレーションもよく見られる。ファシリテーターによるガイダンスが必要。

### 統一期

チームメンバーは、互いの違いを理解するようになり、グループメンバーの強みを評価し、リーダーの権威を尊重するようになる。新たなタスクが出てきた場合、しばらくの間、混乱期と統一期の行動が併存することもある。

### 機能期

ハードワークと共に、チームの進捗に対する満足感が生まれる。チームとしての自信が役割の流動化につながり、ファシリテーターから多くのタスクがメンバーに委譲されるようになる。問題は避けられるか、それが単発的に起こっても、解決できる。

### 散会期

すべてのタスクが完了した際に重要なのは、チームが成功裏にタスクを達成できたことを祝うことである。長期間の集中的なチームワークの後に、グループを解散することは、個々のチームメンバーにとって不安要素ともなり得る。

さらに知りたい方は：

Stein, J. Using the Stages of Team Development. [ここをクリックして開く](#)

MindTools.com. Norming, forming, storming and performing. Understanding the stages of team formation. [ここをクリックして開く](#)

MindToolVideos: Forming, Storming, Norming, and Performing: Bruce Tuckman's Team Stages Model Explained. [ここをクリックして開く](#)