

職場における対人関係を考える (2)

職場のチームワーク

松田宏コンサルティング株式会社

代表取締役 松田 宏

前号では「職場における対人関係を考える」シリーズの第1回として、職場におけるいじめの問題を考えた。今回は職場のチームワークの問題を取り上げる。異なる専門分野を持つ複数のメンバーが共通の目的のためにチームを組み、それぞれの持ち味を生かしながら協力して最大の成果を出すための方法論である。

<リーダーシップとチームワーク>

三本の矢

スポーツなどの例を出すまでもなく、チームワークの重要性は今さら言うまでもない。戦国武将が3人の息子達を呼び、ひとりに矢を1本与えて折らせたところ、簡単に折れた。次に矢を3本与えて同じことをさせたらなかなか折ることができなかった。そこで彼は、3人の息子達に互いに協力して国を治めるように諭したという。有名な毛利元就の三本の矢の教えであるが、中国の古典に一本の箸は簡単に折れるが多数の箸を束ねれば折れない、という表現があるとのこと。古典兵法に明るい彼ならではの引用であろう。他に、三人寄れば文殊の知恵ということわざもあるように、複数の人が知恵や力を出し合って協力すれば、大きな力を発揮できるということである。ここではリーダーシップとチームワークの違いと、それぞれの特徴について簡単に分析してみたい。

上位下達の軍隊型 (リーダーシップ)

まず、軍隊のように上官が部下に指示命令し、部下はそれに従い、求められれば報告するという組織を考えてみる。図1の左側に示すモデルである。このモデルでは一般に、部下の能力は均質であると想定している。上司はどちらの方向に進むべきかを知っており、部下は上官の言う通りに行動すればよい。軍隊では上官の命令は絶対であり、部下が異議を唱えたり理由を質問したりすることは許されない。戦場でそんなことをしている時間的な余裕はないからである。上官の判断が正しく命令が適切であれば、部隊は成果をあげることができるが、上官に知識不足や判断ミスがあれば部隊は全滅するであろう。

異質な専門家による共同作業型 (チームワーク)

次に、外科医チームのように執刀医、麻酔医、看護スタッフなど異質な専門スタッフによっ

て構成されるチームを考えてみる。それぞれが高度な専門知識や技量を持ち、異なる役割を果たしながら外科手術という難しい仕事をこなす。執刀医が主導権を握っているが、個々の動作をすべて指示する訳ではなく、メンバーは手術の進行状況に応じて臨機応変に協調的な措置を取るし、麻酔医が手術の進め方の変更を提案することもある。

同様な例として、指揮者なしでフルート、第1バイオリン、第2バイオリン、ビオラ、チェロと異質な楽器がそれぞれのパートのメロディーを奏でる室内楽団の場合を考えてもよい。図1の右側のモデルである。メンバーはそれぞれが異なるメロディーを演奏するが、結果として全体がどうなるかを熟知しており、お互いの演奏を聴きながら全体のハーモニーを作り出す。時に自分の主張を出すこともあれば、他のメンバーの表現を尊重してそれを支援することもある。お互いに相手を熟知し、尊重しあう協調的な関係であり、上官と部下というような指示・命令と報告・服従の関係ではない。ただし、楽団員が数十人規模のオーケストラになると、演奏全体を主導する指揮者が必要不可欠になる。

構成メンバーの資質

リーダーには、上位の権限者から任命される上官や管理職の場合と、メンバーから互選される場合とがある。いずれも自分の判断で指示命令し、部下がそれに従い、必要な報告をするように求める存在である。この場合、部下は等質であることが前提で、分担も上司が決めることが多い。それに対しチームワークの場合、メンバーは等質であることもあれば異質であることもあるが、基本的に対等な立場で自己完結的に役割を分担し、協調的に相互責任を果たす。異質なメンバーの組み合わせの方が優れた成果をあげるという研究もあるが、運営が難しく打率は低いようである。しかし、イノベーションは異質な組み合わせからしか生まれない。なお、チーム内にもリーダー的な存在がある場合があり、リーダーシップとチームワークとは対立する概念ではない。それでも、階層的組織におけるリーダーと対等な立場で構成するチーム組織のリーダーとでは、その位置付や役割が異なる。リーダーシップについては次号で詳しく説明する予定である。

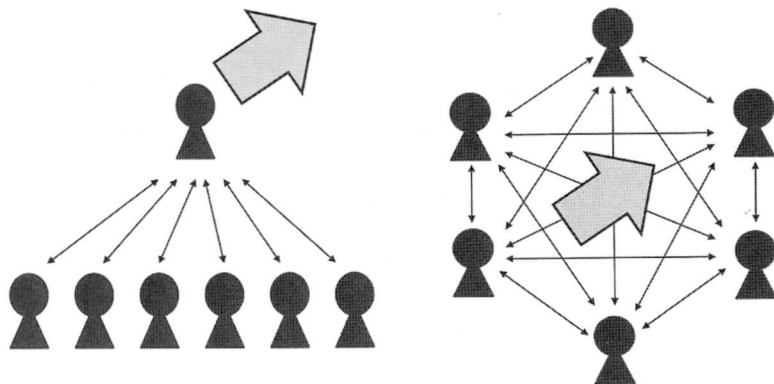


図1 階層的組織とチーム組織

<チームワークは作るもの>

チームワークが良くないと仕事の効率が悪く、連絡漏れやミスで問題が起きる、ということは広く認識されている。最悪の場合は $1 + 1 = 0$ になることもある。磁力がバラバラなただの

鉄と向きが揃った磁石との違いである。スポーツではチームワークの悪さは致命的なので、監督は選手同士が十分に知りあい関係を改善するための場を設けるなど様々な工夫をするだけでなく、具体的なチームプレーの練習を増やしたりする。しかし企業の場合は、上司からもっとチームワークを良くするよう「心がけなさい」という注意がある程度が多い。そう言われても、部下は具体的に何をどうしたらよいかかわからず、一時的に報告、連絡、相談（ハウレンソウ）に気を付ける程度で終わってしまう。それでも何も言わないよりは効果があるが、表面的な問題しか解決できない。チームマネジメントの理論と方法論を学べば、チームワークの向上で $1+1=3$ にすることが可能だ。しかし、メンバーの実力が低ければチームの総合力向上には限度があるという問題は残る。

チームとしての共同体意識

チームのメンバーが協調するためには、お互いに良く知りあい、チームの一員であるという帰属感や共同体意識を持つ必要がある。ただし、帰属感や共同体意識そのものは、お互いに知り合っていることが条件ではない。県人会や同窓会のように個人的には知らない同士でも、故郷が同じだ、同じ学校で勉強したことがある、というだけで帰属感を持てるからである。それでは人が共同体の一員であるという認識を深めるにはどうしたらよいのだろうか。社会心理学者は、①同じ場所で一緒に時間を過ごす、②一緒に飲食する、③共同で作業をする、という3つの条件を上げている。コミュニティで古くから行われている祭礼などの行事、村人が総出で行う共同作業などは、すべてこの条件に合うことがわかる。近年では経費節約や若い世代の意識変化により減少しているが、以前はわが国の多くの企業で同様の仰々しい儀礼や全員参加の行事がたくさん行われていた。家族も参加する会社の運動会、新入社員から社長までの全員が参加する温泉1泊の忘年会、威儀を正して社長の訓示を聞いた後でお酒を酌み交わす新年会などは、企業メンバーのコミュニティ意識を高めるための大切な行事なのである。決して時間や経費の無駄遣いではない。

チームビルディングの一例

私が勤めていたグローバル企業では、四半期に一回、同じ役職にある世界各地のマネージャーが集まる持ち回りの会議があった。そこでははるばるやって来た参加者が月曜日の朝から金曜日のお昼まで、様々な問題の分析や解決策の検討、計画作成などを共同で行うのである。初めて参加したときに驚いたのは、初日の午前中はアイスブレイキング（氷割り）というチームビルディングであることである。内容は、ユーモアたっぷりの責任者の短い挨拶、かなり個人的な内容の自己紹介、そして幼稚園のお遊戯かと思うようなゲームなのである。服装はビジネスカジュアルと指定され、世界中から集まった大の大人がビジネスを忘れて一緒に遊ぶわけだが、これで残り4日間の会議の質は格段に向上する。他に2日目の夜は会社の費用負担で夕食会がある。なお、月に一度は電話会議があり、電子メールや情報共有システムも使えるので、会議では顔と顔を突き合わせないとできないことだけをするのだ。電子的な手段で出張旅費を節約しても世界中に分散している多国籍チームが効率的に機能しなくなるとは意味がない。高給取りのマネージャーの時給と旅費を考えるとチームビルディングのコストはばかにならないが、これは必要経費なのである。

＜チーム力をフルに発揮できる方法論＞

チームのメンバーが結束し、個々の力を最適に組み合わせることで良い成果をあげるには、精神論だけでは不十分で、合理的な方法論が必要だ。方法論は誰でも短時間で学ぶことができ、使えば非常に効果があるので、私が勤めていたグローバル企業ではマネージャー教育の必須科目だった。以下にその概要を紹介したい。

合理的な目的の設定

どのような成果を求めているのかを、環境上の制約、チームの方針や実力なども踏まえ、実現性が高く、メンバーが納得できる合理的な目的を設定する。

ビジョンの共有

実行メンバーと関係者が全員で共通の価値観を確認し、実現したい成果のイメージを具体化するために議論する。必要があれば全体的な整合性を取る。

全員参加で計画作り

全員参加で個々のメンバーの知識や経験、スキル、持ち味などを考慮しながらベストの組み合わせになる分担を考え、全員が納得する実行の方法と手順を決める。

実行のリーダーシップ

計画に沿って実行し、途中の進捗状況を常に確認する。何か想定外の事態や問題が起きたら速やかに原因を分析して対応策を考え、分担を超えて協力し合って解決する。

結果を公正に評価

成果が目的にかなうものであったか、目標は達成できたのか、やり方は適切であったかについて、全員参加で公正に評価する。また、改良・改善すべき点を明らかにする。

継続的な改良・改善

評価段階で明らかになった改良・改善点について、具体的な方策を検討し、次のサイクルに備える。チームビルディングのための努力も継続する。

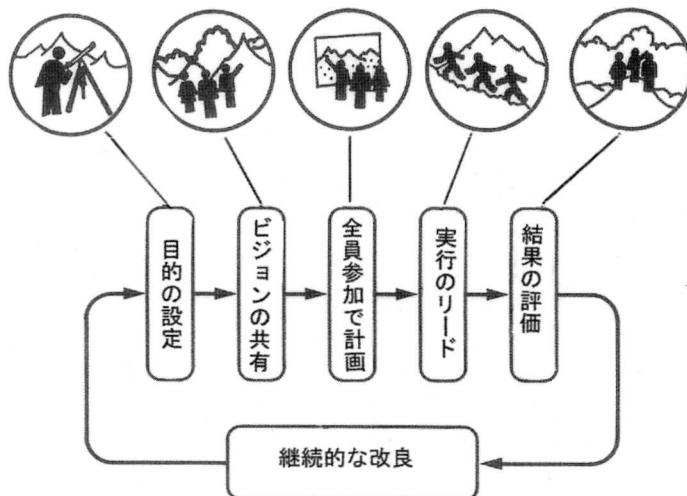


図2 チーム力をフルに発揮できる仕事のサイクル

上意下達で指示・命令するよりも自主的なチームワークによる方が、メンバーも達成感を持って生き生きと仕事をし、はるかに良い成果をあげることができるはずである。

今回は、職場におけるリーダーシップのあり方について一緒に考えてみたい。