

## チームワークについて考える (3)

### TRM(Team Resource Management)の視点から



松田宏コンサルティング株式会社  
代表取締役 松田 宏

#### ＝今回の話題は＝

第1回はTRMの概要と開発プロセスをご紹介します、第2回(前回)はコミュニケーションについて考えた。今回(第3回)はチームの形態や特性、メンバーの構成などの面からチームワークの本質について掘り下げてみたい。

#### ＝綱引きチーム＝

小学校の運動会で綱引きをしていたら綱がぶつり切れて子供達が転び、女の子が腕を骨折したという事故があった。多数の生徒が全力を出して綱を引いていたので、衝撃は相当強かったのであろう。

綱引きは練習すると強くなる。練習すれば筋肉が鍛えられ、引っ張る力が強くなるということもある。綱のつかみ方や引っ張る姿勢も上達するはずだ。しかし、最も大事なものは、チーム全体がタイミングを合わせ、一体となって綱を引くことだ。

インターネットで「運動会 綱引きの必勝法!」というサイトを見つけたので概要をご紹介します。綱引きの技術は奥が深くて難しいとの前置きで、勝つためのコツが詳細に説明されている。



綱引き(資料:松田 宏)

まずはチームの合計体重だが、これは当然ながら多いほど有利だ。メンバーが決まっていれば体重は簡単には増やせないが、ご安心を。体重が軽くても技術レベルが高ければ、体重差が100kgあっても勝つことができるという。

次は並び方だ。前から背の高い順に並ぶのがよい。前後の身長差が大きいと、ロープが凸凹して力が分散するからだ。そして、ロープが先頭から最後尾まで真っすぐになるようにし、全員が等間隔で並ぶとよい。他にも、右利きの人と左利きの人配置方法、選手の強弱がある場合の配置方法などについても、さまざまなノウハウがあるのだ。

さらに、ロープの握り方、履物、基本フォーム、引き方などに細かな注意点がある。そして、監督は選手の基本フォームの修正に専念せよ、という。初心者ほど監督の采配の影響が大きいからという。

勝つために一番大切なのはチームワークだ。引くときは全員で大きな声を出してタイミングを合わせることだ。大声で掛け声をかければ瞬発力が出せ、声を合わせれば個々の力が同じタイミングで発揮され、分散せず真っすぐな方向に働くからだ。

力が均衡するふたつのチームの片方にだけこのノウハウを教えると、教えたチームが必ず勝つそうだ。だから、戦う相手チームがこのことを知らないこと

が勝つことの条件だ、という冗談で綱引きノウハウ集の説明は終わっている。

たかが綱引き、されど綱引き。非常に奥が深い。これらのやり方はすべて、力学的に見ても合理的なものだ。タイミングが重要なのは、そうしないとせっかく頑張って綱を引いても、そのエネルギーがチーム内部で無駄に消費されるからだ。個々の選手が発揮した力が、他の選手の姿勢を引き起こすだけに使われたり、靴底と地面との摩擦で熱になって消費されたりして相殺されるのはもったいない。

### ＝三本の矢＝

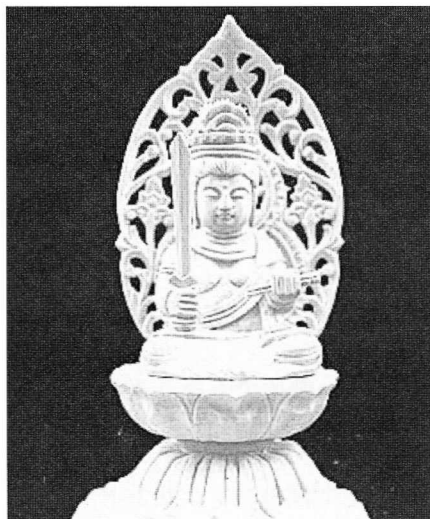
室町時代後期から戦国時代にかけて安芸の国（現在の広島県西部）を治めた戦国大名、毛利元就が臨終にあたり3人の息子（隆元・元春・隆景）を呼び、ひとりに矢を1本与えて折らせたところ、簡単に折れた。次に矢を3本与えて同じことをさせたらなかなか折ることができなかった。そこで彼は息子達に、互いに協力して国を治めるように諭したという。有名な三本の矢の教えである。実際には長男の隆元が元就の臨終より早く死んでいるので、臨終の場面ではあり得ず、もっと若い頃のことだという説もあるが、彼が三兄弟の結束を強く訴えたことは間違いないらしい。

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。孫子の兵法など中国古典に明るく、それらを活用して成功したことで知られている毛利元就らしい、奥の深い逸話である。

### ＝三人寄れば＝

三人寄れば文殊の知恵、という言葉がある。文殊

とは文殊菩薩（もんじゅぼさつ）のことで、大乘仏教の HYPERLINK "<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%99%BA%E6%85%A7>" \o "智慧" 智慧を司る菩薩のことである。ひとりでは知識が限られるけれど、いろいろな人が三人も集まればきっと良い知恵が出るはず、という意味だ。



文殊菩薩（写真：京仏具はなびし）

最近、日本企業では経営管理者の登竜門として経営管理学修士（Master of Business Administration: MBA）が注目されている。経営管理者への近道ということで、海外留学、夜学、通信教育など方法は様々だが、MBA で学ぶ社会人が増えている。

しかし、MBA 先進国であるアメリカでは批判もある。大企業の経営者や管理職はほとんどが MBA 出身で、経営コンサルタントもみんな MBA 出身なので、これでは同じ発想しかなく、激変する経営環境に適切に対応することができないというのだ。

確かに金太郎飴のように同質の人が何人集まっても、同じような見方しかできないだろう。多様な知識や経験を持つ人達を広く集めないと、企業の将来は危うい。私が勤務していたグローバル企業は本社こそアメリカだが、幹部には意識的に多様な文化圏

に属する人達を任命していた。私の所属部門の総責任者は初めフランス人で、英語の訛が強くて話を聞きとるのに苦労した。その後任者は日本語が全然話せない日系三世のアメリカ人だった。営業部門の責任者はチョコビ髭を生やしたメキシコ人だった。

異質な文明が出会う場所に高度な文化が花開いた事例には事欠かない。三人寄れば文殊の知恵というのは、異質な三人が集まるのが前提である。もちろん、その三人が持っている知識や経験をうまく組み合わせないとよい成果は出ない。だからチームワークが重要なのである。

### ＝三銃士＝

三人といえば、映画でも繰り返しリメイクされ、アニメにもなっている三銃士という冒険物語を思い出す。19世紀半ばのアレクサンドル・デュマ・ペールという人の作品だ。立身出世を夢見てフランスの片田舎からパリに出てきたダルタニアンという青年貴族が有名な三銃士に仲間入りし、一緒に戦いながらさまざまな問題を解決し、国王にも一目置かれるようになる、という物語である。続編に「二十年後」と「ブラジロンヌ子爵」があり、全体は「ダルタニアン物語」と呼ばれる。

なお、銃士とは当時最新式だったマスケット銃を装備した乗馬歩兵で、竜騎兵の一種だ。しかし物語の中に銃撃戦はあまりなく、チャンチャンバラバラ剣で切り合う場面がほとんどだ。実はこのマスケット銃は火薬と弾丸を銃口から入れる前装式の火縄銃で、一発撃った後で次の弾丸を装填するのに時間がかかる。だから撃った後は、敵と剣で切り合うことになるのだ。その方が映画では絵になるし、チームワークも発揮しやすい。



三銃士 (資料: Wikipedia)

余談だが、マスケット銃は改良されながらナポレオン戦争やアメリカ南北戦争で使われ、戦後は余剰兵器として幕末の日本に流れた。火縄式、フリント石式、雷管式と進歩し、銃身にはライフル(旋条)が刻まれるようになった。戊辰戦争で使われたゲベル銃やミニエール銃、エンフィールド銃は基本的にマスケット銃の一種だ。

三銃士の物語で出てくる有名な言葉が「一人は皆の為に、皆は一人の為に」("un pour tous, tous pour un")である。日本でもラグビーの試合前などにチームのメンバーが唱える誓いである。ただし、最後の「un」は「一人」ではなく「一つの目的」つまり勝利を意味するのだという解釈もある。チームワークの本質を言い現す言葉としては、その方が納得できる。ともあれ、きらびやかな制服姿の銃士達がこの誓いを唱和する場面は実にカッコいい。名場面である。

### ＝桃園の誓い＝

三人集まって団結の誓いをする場面といえば、三国志演義の桃園の誓いを思い出す。劉備、関羽、張飛の三人が桃の園に集まり、義兄弟になる誓いをしたという逸話である。桃園結義ともいうが、三国志

演義は正史とは異なる創作の歴史小説なので史実ではない。

明代版『三国志演義』の「桃園の誓い」の挿絵では、三人は黒牛と白馬をおいた祭壇の前で誓いを立てている。当時の風習なのであろう。三人の義兄弟の兄である劉備は、二人の弟分に実の弟以上に恩愛をかけ、関羽と張飛は常に劉備の左右に侍して守り、蜀漢の建国に大いに功績があったという。

桃園の誓いは滅びてしまった漢の復興を果たすための決起チームの結成式で、固い団結を約束する「コミットメント」である。

なお、三人のうち劉備と関羽は武将だが、張飛は元は馬商人で、軍備に必須の馬を提供したところから仲間入りした。また、関羽は後代に神格化されて関帝と呼ばれ、商売繁盛の神様として各地で祭られている。横浜中華街の関帝廟も関羽を祭ったものである。



桃園の誓い (資料: Wikipedia)

### ＝桃太郎＝

おとぎ話の桃太郎はキジだごを持って鬼退治にかけ、途中で出会ったイヌ、サル、キジを家来にした。普通なら喧嘩が絶えない組合せである。物語の成立には諸説あるが、大和王朝が吉備地方(現在の岡山県)を征服したことを踏まえたもので、モデ

ルは誰それ、という研究もあるようだが省略する。神話や昔話は実話を下敷きにしている場合が多いので、実際の歴史的な出来事かもしれない。

この桃太郎の三匹の家来はそれぞれに得意技を持つが仲が悪く、チームを構成するのは大変だ。その彼らを家来として心服させ、チームワークを発揮させた桃太郎はさぞかし名指揮官だったのだろう。

桃太郎と家来の出会いは個別だが、その度に「お腰につけた吉備団子をひとつください」「これから鬼の征伐に行くが、ついてくるならあげるよ」「行きます、行きます、あなたについてどこまでも、家来になって行きます」という契約交渉の場面が繰り返される(尋常小学校唱歌「桃太郎」を意識)。これは、物語が生まれた時代の子供達にとって、ごく自然に納得できる主従の約束の方法だったはずだ。

### ＝西遊記＝

三人の従者を連れて旅をした人物をもうひとり思い出す。唐代に仏教の経典を求めて中国から天竺(インド)まで困難な旅をした西遊記の玄奘三蔵(三蔵法師)である。元ネタは彼の旅行を記録した「大唐西域記」という真面目な地誌だが、西遊記はこれを小説作家が想像力豊かに脚色し、虚実入り乱れる伝奇小説にしたものである。天界や仙界までも舞台にし、神や仏、竜や妖怪が入り乱れ、縦横無人に活躍する。三人の従者とは、仙石から生まれて神通力をもつサルで天界で悪さをして岩山に閉じ込められていた孫悟空、天の川を管理していた元帥だったが不祥事で下界に追放されて豚の妖怪になっていた猪八戒、天帝守護隊の隊長だったが失態で天界を追われて河で人を食べる河童の妖怪になっていた沙悟浄とう錚々たる面々である。

いずれも大変な神通力の持ち主だが、そうでなければ次々に妖怪が出没する危険地域で三蔵法師を守り抜くことはできない。しかし彼らは皆、大罪を犯して禁固刑や追放の身で、大いにひねくれ反抗的になっていて、素直に法師の従者にはなろうとはしなかった。それを心服させて忠実な家来にした三蔵法師の人徳と仏法の力はさすが、というのが小説家描くところの三蔵法師チーム結成の状況である。

なお、三蔵法師がまたがる白馬は玉竜といい、元は西海竜王の息子だが、天界で罪を犯して刑の執行を待つ身であった。特赦で三蔵法師に仕えることになり、竜の姿で法師一行が通りかかるのを待っているときに空腹からうっかり法師の白馬を食べてしまう。そこで自らが白馬に姿を変え、法師を乗せることになったのだ。ただし、西遊記では目立った活躍はせず、三蔵法師を乗せて長い旅路をひたすら歩き続けただけで、従者とはみなされていない。

西遊記はフィクションだが、そこに描かれているチームワークには特長がある。弟分がやられてきたので兄貴分が出て行って仇を討つことはあるが、三人が連携プレーをする場面は少ない。多くはひとりひとりが必要に応じてそれぞれの得意技を發揮し、個人プレーで活躍するのだ。



西遊記チーム (写真：仏教美術 天竺)

### ＝さまざまなチーム＝

チームには明確なリーダーがいる場合と、メンバーが対等で明確なリーダーがない場合、そしてその中間の場合がある。リーダーシップとチームワークとは必ずしも対立する概念ではないのだ。

命令に絶対服従の軍隊のような階層的組織はチームではない、という見方がある。確かに、チームとは対等な立場によるメンバーから構成され、その相互関係がチームワークであるというイメージが強い。語源からいっても、チームというのは主従関係や上官と部下のような集団ではなく、身分的な上下差がないか小さい民主的なグループがイメージされる。しかし、軍隊や警察の特殊部隊にもチームという正式名を持つ集団は存在する。もちろん専門技術や特殊技能をもつ少数のグループである。指揮官の命令で一糸乱れず同じ行動をする大部隊と異なり、個々のメンバーが自律的に行動する特徴がある。

チームメンバーは同質であることもあれば異質であることもある。綱引きや三本の矢は同質である。毛利元就の三人の息子達と同質であったとは思わないが、たとえ話としては同質を前提にしている。兄弟というのは他人よりは似ているものなのだ。

異質なメンバーから構成されるチームでも、多くの場合、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。運営は難しいが、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。

### ＝チーム形態の分類＝

チームの形態は様々でチームワークのあり方も千差万別だが、次の要素で分類するとわかりやすい。

- ①メンバーが同質か異質か
- ②メンバー間に上下関係があるか、対等か
- ③果たすべき役割が同じか異なるか
- ④役割が固定的か変化するか

様々なチームをこの4つの要素で分類すれば、 $2 \times 2 \times 2 \times 2 = 16$ 通りの形態に分けられる。実際にはもっと複雑かもしれないが、前述した様々なチームをこの簡易モデルで分類してみると、次のようになるのではないだろうか。

<綱引きチーム> 全員が力を合わせるチーム

- ①メンバーはすべて同質
- ②メンバー間に上下関係はない
- ③果たすべき役割は同じ
- ④役割は固定的

<三銃士> 先輩後輩の同志的なチーム

- ①メンバーは全て銃士で同質
- ②上下関係だが同志的な友情に近い
- ③銃士としての役割は同じもの、
- ④役割は固定的

<三国志演義> 義兄弟の同志的なチーム

- ①豪傑揃いだがい異質
- ②義兄と義弟だが従者的
- ③得意技に応じた役割で異質
- ④臨機応変

<桃太郎> 主従関係によるチーム

- ①メンバーは全て異質
- ②明確な上下関係
- ③役割は別々
- ④役割は固定的

<西遊記> 師弟的な主従関係によるチーム

- ①メンバーはすべて異質
- ②上下関係だが、やや民主的
- ③得意技に応じた役割で異質
- ④状況に応じて持ち場を代る柔軟性

=正副のチーム=

万一の場合に備えて予備の人がいるという正副関係も、チームの一種と考えられる。昔々、遠方に派遣される使者は、途中で病気になったり事故で死亡したりするリスクがあるので、使命を代行できる人物を同行させた。正使と副使はペアで派遣され、副使は正使に同行で、行動を共にする。

しかし、アメリカ大統領と副大統領の場合は、同じ飛行機に乗らないなど、非常時に備えて別行動を取るらしい。そして、大統領に万一のことがあった場合は、副大統領がその職務を引き継ぐのである。

ケネディ大統領が暗殺された際は、ジョンソン副大統領が移動中の大統領専用機エアフォース・ワンの機内で大統領就任の宣誓をした。なお、レーガン大統領が暗殺未遂事件で負傷し、手術のために全身麻酔をかけられたときは、副大統領への大統領権限の一時委譲の手続きは行われなかった。

企業の副社長には、社長の補佐や代行だけをする副社長と、それぞれの事業分野を分担する副社長とがいる。後者の場合、社長と複数の副社長達が共同で会社の舵取りをしながら、具体的な事業はそれぞれで分担するというチームワーク型の経営である。

なお、近年では米国型形態が増え、企業の所有と経営を分離する傾向が強まっている。企業全体の舵取りは外部取締役を含む取締役会が行い、事業執行は最高経営責任者CEO(Chief Executive Officer)が率いる経営チーム(Top Management)が担当する

という形である。この場合、チームワークの良し悪しが業績を大きく左右することになる。

#### =チームの人数=

3人というのは、チームで一緒に考えたり実行したりするにはなかなか良い数かもしれない。世の中には、三人組が活躍する例は少なくない。

2人ならどちらかが主導権を取り、もう一方がそれに従いがちで、間違いがあってもチェック機能が働きにくい。それでも、ひとりよりも2人の方が知恵も出るし、お互いに補完しあうこともできる。

4人だと2人ずつのふた組に分かれてしまい、対立した場合に結論が出しにくい。5人の場合は、3人と2人に分かれて2人が多数決で押し切られるかもしれないが、判断のメカニズムとしては健全であろう。6人だと3ずつ二組に分裂しがちだ。

7人というのも、黒澤明監督の「七人の用心棒」のような強力なチームができ、良い成果が出やすい人数のようだ。7という数字は他の数字で割り切れない素数なので、古来、不思議な力があると信じられている。数字意味論(Numerology)という学問があるほどだ。なお、「荒野の七人」シリーズの映画は「七人の用心棒」のアメリカ版リメイク映画であり、偶然の一致ではない。念のため。

委員会などの定員を決めるときは、奇数にするのがよいという。意見がふたつに分かれた場合、偶数だと賛否同数で結論が出せないが、奇数なら議長の判断で過半数が成立するからである。

#### =個人プレーとチームプレー=

相撲や柔道、剣道などの個人プレーが基本のスポーツでも、複数のメンバーによる勝ち抜き戦の試

合を行うことがある。その場合は選手がどのような順序で出て相手と対戦するかによって勝敗が左右されるので、何らかの作戦が必要だ。しかしそれは監督の仕事で、個々の選手同士がチームワークを発揮する余地は小さい。ただし、同じチームとしての勝敗に対する意欲や精神力の維持・高揚というメンタル面で、チームワークは非常に重要である。

チームプレーで戦われるスポーツ種目でもチームワークの発揮方法は様々だ。監督の関与も、試合前や休憩時間に全般的な指示をするだけで、あとは選手の臨機応変の対応に任せる種目もあれば、投手の一球一球まで指示を出す野球のような種目もある。テニスなどのダブルスの場合はコーチがいて試合前などに助言はするが、試合中は選手が互いに相手の動きと意図を見ながら、阿吽(あうん)の呼吸で臨機応変のプレーをする。

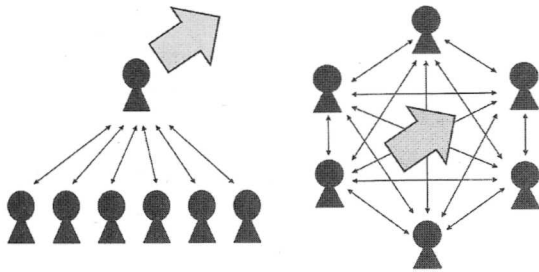
サッカーなどのように敵味方が入り乱れてグラウンド中を駆け回り、状況が刻一刻と変化する場合のチームワークは非常に重要だ。ひとりひとりがボールの行方と他の選手の位置や方向を常に把握し、瞬間的な判断でボールを他の選手にパスする。相手もそれを察して瞬間的に対応し、次のアクションを考え、チームの成果を追求する。まさに「ひとり皆のため、皆はひとつの目的のため」である。

さまざまなスポーツのチームワークについて分析するほどスポーツには詳しくないので、ここでは、こんな分析をしてみるといろいろなことが見えてくるということをご紹介するに留めておきたい。

#### =上位下達の軍隊型=

軍隊のように上司が部下に指示命令し、部下は黙ってそれに従い、求められれば状況を報告すると

いう組織を考えてみる。図の左側に示すモデルである。このモデルは、上司が部下よりも優れており、部下は均質であるといことが前提である。上司はどちらの方向に進むべきかを知っており、部下は上司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。しかし、こうした軍隊型、あるいは主従関係型の場合でもチームワークは要求され、うまく行けば成功の確立が高くなる。



上下関係のあるチーム、対等なチーム  
(資料：松田 宏)

### ＝異質な専門家による共同作業型＝

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もある。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。外科医と看護スタッフには上下関係があり、医師同士も対等ではないが、それぞれの専門性を尊重し、合意しながら手術を進めるのである。

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、チェロと資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みる。図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のように調和す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だす。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る。上司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。

ジャズバンドなどでは、プレイヤーの一人が即興で新しいリズムやメロディーを演奏することで提案し、それに他のメンバーが応えるというやり方も行われている。もちろんリーダー格のプレイヤーはいるが、かなり民主的なやり方だ。

テレビの人気刑事ドラマ「相棒」では、訳あって組織の本流から外され、降格されて名前ばかりが立派な窓際部署に流された有能な刑事2人が大活躍する。この2人は、一応は職制上の上司と部下の関係があり、先輩と後輩でもある。しかし、上司から部下への指示はお願いの形で行われ、部下は上司の判断にしばしば異議を唱えたり、別なやり方を提案したり、上司に内緒で独自の発想で行動したりすることもある。上司も部下の勝手な行動にうすうす気づきながら黙認し、自由にやらせるという場面もある。これにちょっと個性的だが有能な鑑識課員が、組織の壁を超えてしてくれるのも、ドラマを面白くしている。2人とも非常に優秀な刑事だからこそ、



ほとんど対等に近い絶妙な相棒関係で自由に行動し、素晴らしい成果を上げることができるのだ。

### =チームワークは創るもの=

チームワークが良くないと仕事の効率が上がらず、連絡漏れやミスが頻発して問題が起きることは広く認識されている。最悪の場合はそれぞれの力が1なのに、 $1 + 1 = 0$ になることもあり、悪くするとマイナスにすらなる。

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。合宿は、練習時間が沢山取れるとか環境が整っているというだけでなく、寝食を共にすることでお互いに親しくなり、それぞれの個性を良く知り、仲間意識が強まる良い機会である。同じ釜の飯を食うのは共同体の形成や維持に非常に有効なので、スポーツだけでなく他の分野のさまざまなチームでも行われている。多種多様な専門家が集まって新たなプロジェクトを始める際には、合宿形式のオリエンテーションが非常に有効であることは広く知られている。

もちろん、ボールのパスなどのように具体的な場面に特化したチームプレーの練習も必要である。上司が朝礼などでチームワークを良くするよう「心がけなさい」と注意するだけでお茶を濁すことが多いが、そう言われても、部下は具体的に何をどうしたらよいかがわからない。何も言わないよりは効果があるが、それでは表面的な問題しか解決できない。具体的な基本プレーや相互関係で成り立つ連携プレーについて、計画的、体系的に繰り返し訓練を行わなければ、チームワークは向上しない。

チームマネジメントの理論と方法論を学び、

しっかり練習を積み重ねれば、チームワークの向上で $1 + 1 = 2$ はもちろん、もしかしたら $1 + 1 = 3$ にすることも可能かもしれない。しかし、メンバーひとりひとりの実力が低ければチームの総合力向上には限度があるのは、スポーツも仕事も同様である。

### =チームとしての共同体意識=

チーム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、個人的に知り合っていることが必須条件ではない。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、同じ学校で勉強したことがある、というだけで世代が違っても帰属感を持てるからだ。それでは共同体の一員としての認識を深めるにはどうしたらよいのか。

社会心理学者は、共同体意識を高める条件として次の3つをあげている。

- (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

コミュニティで古くから行われている祭礼や様々な行事、村人が総出で行う共同作業などは、すべてこの条件を満たしていることがわかる。

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そうした仰々しい儀式や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、社員のコミュニティ意識を高めるための大切な行事だ。決して時間や経費の無駄遣いではない。

最近、一時は廃れていた会社の運動会が復活しているという。止めた後でその効用に気が付いたのであろう。ある大手商社は、かつて経費節減で廃止した独身寮を復活させた。新入社員の共同体意識を育み、共通の価値観を伝承・維持するには不可欠な存在であったことがわかったからとのことだ。

自分達は同じ仲間なのだ、他の人達とは違う、だから一緒に行動するのだ、という集団への帰属感は社会的な欲求で、マズローの欲求五段階説で生理的欲求、安全欲求に次ぐ重要な欲求である。

インドネシアのバリ島では一年中どこかでお祭りを行っている。これはバリ島の農村コミュニティが、居住する地域単位、用水系の単位、所属する寺院単位という3つのコミュニティから成る重層的な社会だからだ。それぞれのコミュニティでメンバーが定期的に集まり、それぞれの守護神を祭る祭礼を通して共同体意識を再確認し、対立的な感情を解消し、団結を強めるのだ。

また、仲間だけの入れ墨やボディペイント、服装や羽飾りなどの装飾、楯の模様なども、敵味方を識別するだけでなく、共同体の一員であることを誇らしく顕示する重要な小道具だ。現代の軍隊やスポーツチーム、応援団だけでなく、企業でもそのことは良く知っていて、結構うまく活用している。

現代においてもチームを結成し、共同体意識を維持・向上し、団結を固める儀礼を、意図的かつ継続的に行う必要がある。感情を持つ人間の集合であるチームは、機能的な側面だけを考える合理主義だけでうまくやっていくことはできないのだ。

## ＝イニシエーション＝

集団の一員になるということは本人にとってもそ

の集団にとっても重要なイベントである。多くの社会で、若者が一人前の大人として共同体の一員になるための特別な参加儀礼（イニシエーション）が行われている。アフリカの草原で牧畜を営むマサイ族の若者は、成人の年齢になると数日分の食糧と水、1枚の毛布と槍を持たされ、一人で草原に出ていかなければならない。ライオンを一匹しとめるまでは帰ってくるな、大人になるための実技試験なのだ。無事に帰ってくれば一人前の大人として認められ、お嫁さんをもって一家を構えるのだ。

ある山岳地帯の部族では、断崖絶壁の上から綱で吊るされるのが大人になる通過儀礼だという。日本の山伏にも同様の修行があり、先輩の行者から信心や日常生活の姿勢などについて質問され、吊るされた状態で答えなければならぬらしい。正しく答えられないとどうなるのか、恐ろしくなる。バンジージャンプもそうした儀礼の一種のようだ。嘘つきなら綱が切れると信じていたのかもしれない。

現代社会でも、さまざまな参加のための儀礼がある。学校なら入学試験と入学式、官公庁や企業なら就職試験と入社式、人事異動の際の歓送迎会などである。船乗りなどの場合はもう少し乱暴なこともあるらしいが、危険を共にするのだから、ある程度は仕方がない。また、ある職業集団では新たにその集団に参加する人達に、その集団が信奉している基本理念や価値観などを言葉で書き表した信条を読み上げて宣誓することを求める。

ヨーロッパの石造建築の職人集団を起源とするフリーメイソンは秘密のペールに覆われていることで有名だが、おごそかな入会の儀式があるらしい。詳しいことは知り得ないが、うわさでは非常に厳しい倫理と規則、固い団結と守秘義務があるらしい。音

楽家アマデウス・モーツワルトはフリーメイソンに暗殺されたという噂がある。彼はおしゃべりだったので、建築技術に関する秘密を漏らしたのだろうか、それとも不行状で倫理基準に違反したのだろうか。

日本の山伏は、修行の内容は親子といえども決して他言は無用とされ、絶対に外部には漏らさないという。うっかりしゃべったらどうなるのか気にはなるが、怖いので聞いてみる気にはなれない。固く口止めされた秘密を話してしまうと大変なことになるのは想像に難くない。民話「鶴の恩返し」や「雪女」、「羽衣伝説」など、固く約束した秘密を話してしまった顛末の物語を思い出して欲しい。

公開されている誓いでは、医師のヒポクラテスの誓い(The Hippocratic Oath)、看護師のナイチンゲール誓詞(Nightingale Pledge)が有名である。いずれも本人が書いたものではなく、後世の人が本人の精神を基に文章化したものである。

### ＝職業集団の誓いの言葉＝

ヒポクラテスの誓いは、名前から想像されるように紀元前4世紀のギリシャ医学の父、ヒポクラテスの言葉だと信じられている。しかし、実際はその後継者である医師集団による、医師の倫理や任務についてのギリシャ神への宣誓文が起源である。

現代のものは1503年にドイツのビッテンベルグ大学医学部で医学教育に採用され、1804年にフランスのモンペリエ大学の卒業式で宣誓され、その後、アメリカに伝わったのだという。

今では全世界の医学校の卒業式で読み上げられている。そこでは医療倫理の根幹を成す患者の生命・健康保護の思想、患者のプライバシー保護、専門家としての尊厳の保持、徒弟制度の維持や職能の閉鎖

性維持なども謳われている。



ヒポクラテス (写真：米国立医学図書館)

ナイチンゲール誓詞は、クリミア戦争で負傷兵の看護などで活躍したイギリス人看護師で、社会起業家、統計学者、看護教育学者、近代看護教育の創始者でもあるフローレンス・ナイチンゲール(1820年-1910年)の精神を踏まえたものだ。

文章化されたのは1893年で、アメリカのデトロイトにあるハーバー病院の看護学校長を委員長とした委員会が、ナイチンゲールの偉業を讃えて作成したものである。敵味方を区別せず負傷した兵士を看護するなど、ナイチンゲールの看護に対する精神に基づき、医療に携わる看護師に必要な考え方や心構えを言い表したものである。医師にとってのヒポクラテスの誓いにならって、看護師の戴帽式にナイチンゲール誓詞により誓いをたてるのである。



戴帽式 (写真：東京慈恵会医科大学)

これらの誓いは、集団の長老達が長い議論を経て一字一句まで確定し、文書化された信条をみんなで読み上げることで行われる。不文律ではなく、明文化されたものだ。掟(おきて)の一種ではあるが、具体的で細かな戒律集ではなく、医師や看護師は医療法や厚労省通達を守れ、というような現実社会の法規レベルの話でもない。もっと高次元の基本理念や信念、行動規範のような内容である。

ヒポクラテスの誓いやナイチンゲール誓詞の背景には、キリスト教の信仰告白(Confession of Faith)と、その内容である使徒信条(ラテン語はCredo、英語ではCreed)がある。ユダヤ教で戒律(律法:トーラ)を読み上げることで信仰を言い表す伝統を継承したものであろう。イスラム教のコーランも同様で、モスクの塔から一日に何度も大音量のラウドスピーカーで信仰の告白をしている。

仏教でも出家の際には世を捨てて仏弟子になる決意を言い表し、その表れとして頭を丸める。ICAOアジア太平洋事務所があるタイのバンコックに出張したのをきっかけに、日本人学者で現地の仏教寺院で修行した方の経験談を読んだことがある。東南アジアは上座部仏教なので日本の大乘仏教とは違うが、男性は一生に一度は仏門に入る国の話だ。出家の際に厳しい入門試験に合格する必要がある、中心は仏典の暗唱と高僧の質問に答えることだという。

企業でも朝礼で社是や企業理念を唱えたり、社歌を歌ったりするところがあるが、同じことである。誓いというのは精神的であり、宗教的なものである。個人の価値観や人生観、行動規範などは人の内面の問題だからである。だから、それを公衆の面前で言い表す(confess)ことが重要となる。プロの語源は、専門家であることを自他ともに認め、公言

すること(profess)からきているのだ。

### ＝(余談)大統領就任式の宣誓＝

アメリカ大統領の就任宣誓(oath)または確約(affirmation)も、宗教的な形式によるものである。信教の自由が保障された国なのにと奇異な感じを受けるが、プロテスタントの牧師とカトリックの大司教、ユダヤ教のラビが立ちあい、聖書に手を置いて宣誓するのだ。しかも宣誓の最後に「神よ照覧あれ(So help me God)」と付け加えるのが慣例になっている。聖書に手を置いては宣誓できないイスラム教徒やヒンズー教徒が大統領になるときは、何らかの対応が必要だろう。それはさておき、アメリカ国民は大統領という重要な職務には憲法や法律・規則による手続きだけでは不十分で、宗教的な形式による宣誓が必要だと考えているということだ。

### ＝メンバーのモラル維持＝

チームの一員として誠実に努力しますと誓っても、それを守れない人は当然出てくる。職人集団のギルドなら、親方が不真面目な弟子にお前は見込みがないからクビだと宣言すればカタがつく。ギルドの掟で、他の親方が彼を雇うことはないからだ。

相撲界で問題になったのは、稽古をさぼったり門限を破ったり、力士としてふさわしくない行動をとった弟子に、親方が教育のためだと暴力を振るった事件だ。「兄弟子は無理偏にげんこつ」と言われる世界なので、かなり乱暴なことが日常的に行われていたのかもしれないが、死者が出るにおよんで暴力は一切禁止ということになった。手荒かどうかは別として、愛の鞭の教育に効果がなければ不埒な弟子は破門される。弱くて将来の見込みの無い弟子

は、こんこんと説諭されて他の職業に移る。つまり、残った弟子達は、力士として「心・技・体」の3条件を満たす者だけとなり、相撲部屋は一定のレベルを維持できるはずである。これは一種の品質管理だ。

しかし、ある横綱の場合は勝手に変わった。彼はものすごく強く、稽古も熱心で、場所でも勝ち続けてとんとん拍子に横綱にまで登りつめた。しかし彼はお行儀が良くなかった。親方は横綱になれずに退職した人で、勝ってなんぼの世界で弟子の倫理観の問題を叱ることができなかつたらしい。横綱は相撲以外のトラブルで廃業を迫られることになった。

企業でも同じような状況はよく起こる。業務成績が素晴らしいと上司も注意しにくいので、ルールを無視したり社内外に迷惑をかけたりする人がいるのだ。そういう人は業績面で称賛されるので、それを尊敬する後輩達がルール破りを当然と考えたりするので、なお、悪影響をまき散らすこともある。これは上位下達型の人事管理では対応が難しい問題である。

日本弁護士連合会（日弁連）は次の目的で設立され、品位を損なった不埒な会員を除名する権限がある。除名された弁護士は活動ができない。生殺与奪の権で強力な自浄機能を発揮する職業集団だ。

「本会は、弁護士及び弁護士法人の使命及び職務にかんがみ、その品位を保持し、弁護士及び弁護士法人の事務の改善進歩を図るため、弁護士、弁護士法人及び弁護士会の指導、連絡及び監督に関する事務を行うことを目的とする。」

中世の職人組合ギルドは、集団として技能や職業倫理の維持向上に非常に重要な役割を果たしていた。ギルドにはなかなか入れず、入らないとその職業はできないのだ。だから閉鎖的な特権的職人組合はけしからん、自由化すべきだと批判の対象にな

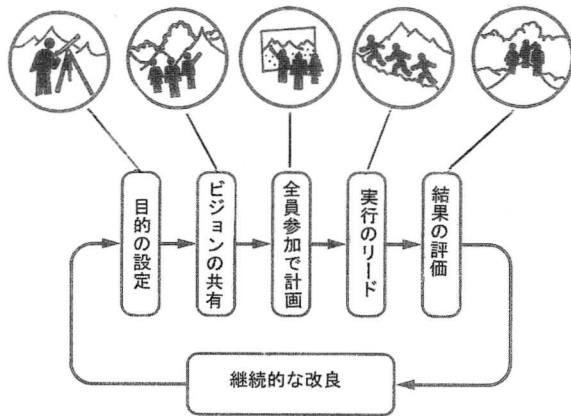
り、衰退したのだ。だから歴史上のイメージが悪いが、職人のレベル維持には大いに貢献していたのだ。

スポーツに限らず、メンバーの技量や知識、規律の順守状況などの目に見えるものと比べると、取組姿勢や倫理観などの維持・向上は大変に難しい。しかし、内面的に健全でないメンバーがいると、チームにいろいろな問題を起きがちなのだ。

わが国の多くの企業には、企業倫理とは違法行為をしないことだ、という誤解がある。本来、倫理というのは規則とは別物のはずである。高い倫理基準を持つということは、チーム全体の信頼や信用という無形の価値でもある。また、高い倫理基準はメンバーの意識を高め、誇りを持って行動するという自律的な行動規範の根源でもある。個人プレーの典型である相撲界では強だけの力士でも生き残る余地があるかもしれないが、チームの場合はそれでは困る。そしてチームワークというのは自主的な相互関係であり、メンバーの自覚や参加意識が重要なのだ。

### ＝チームの力を発揮する方法論＝

チームメンバーが結束し、個々の力をうまく組み合わせることで良い成果をあげるには、メンタルな面が重要だ。しかし、精神論だけでは不十分で、合理的で具体的な方法論も必要だ。方法論というのは誰でも短時間で学ぶことができ、使えばそれなりの効果はある。私が勤めていたグローバル企業では、チーム力を発揮させるための方法論はマネージャー教育の必須科目だった。以下に概要をご紹介しますので、ぜひお試しいただきたい。



チーム力を発揮する仕事のサイクル  
(資料：松田 宏)

#### (1) 目的の設定

どのような成果を求めるのか、環境上の制約、チームの方針や実力も踏まえ、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。

#### (2) 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。必要なら全体的整合性を取る。

#### (3) 全員参加で計画

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。

#### (4) 実行のリード

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。

#### (5) 結果の評価

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。

#### (6) 継続的な改良

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。

チームワークは、上位下達の命令や指示では形成されにくい。メンバー全員が共同体意識を持ち、目的とビジョンを共有し、全員参加で自主的に具体的な計画を立てることが必要だ。また、実行の段階でも常にお互いの関係を見直ししながら効率や品質の向上を図り、結果を皆で評価して継続的な改良をすることが望ましい。チームワークとはチームメンバー間の相互作用であり、メンバーひとりひとりの自覚なしには改善できないものなのだから。

(つづく)

#### <次回予告>

今回はチームの本質についてエピソードを交えながら掘り下げてみた。次回はリーダーシップについて考えてみたい。