職場のチーム・ビルディング

―― 人間中心の組織づくりのために ――

渡 辺 忠

	IS USO IC	1
1	活性化はチームワークから	- 1
	○ 相互信頼をチームワークで	1
	○ チームは組織のはじまり	1
	O チームに連携協力はつきもの	2
2	チームワークを左右する "風土"	. 3
	○ "風土"の三つの領域	
3	効率的な問題解決のあり方	4
4	参加的な意志決定のあり方	6
	○ 一方的な決定は、やる気を失わせる	6
	○ 真の参加は人を前向きにする	
	くい違い,対立の調整の大事さ	
	○ 調整は事柄中心が原則	
	○ 勝ち負け意識は悪循環	
	○ お互いの気心が知れないと疑心暗鬼に	
5		
	○ 情報は正確にもれなく	
	○ 正確な相互理解はチームワークの根本	
	○ コミュニケーションとは共有することなり	10
	○ 気づかないもう一人のし私]	
	○ 心の偏光フィルター	12
	○ 一体全体何がいいたいの	
	○ 障害を克服するには ····································	
	○ 迫力と謙虚さが人を動かす	
6	チームワークの七つの要件	- 14
7	チームワークづくりの方法	15
	○ チームワークはからだでおぼえるもの	15
	○ 風土の変革は全員参加の合宿で	- 15
	○ チームの問題解決を教材に	- 16
	○ チームワークづくり活動の導入	- 16
	○ チームワークづくり活動の準備	
	○ "合宿訓練"のスケジュール	18
	○ 問題解決討議のすすめ方と司会の心得	- 19
	○ 実践活動とその評価	20
	おわりに	- 22
	参考文献	44

はじめに

世は低成長・行革の時代とか。企業もOA導入などによる合理化を迫られています。

しかしそこには、ややもすると効率第一ということから、いわゆる「管理」の強化がなされ、組織の中で働く人々の人間的側面を軽視し、歯車化がおしすすめられかねません。この傾向は、人々の精神的ストレスを高め、仕事にやり甲斐を感じながら生き生きと働くことを妨げます。一日の三分の一の時間をすごす職場で、重圧感や疎外感にさいなまれながらの生活を送らざるを得ないということは非常に不幸なことです。

人は本来,条件さえ整えば自ら積極的に責任を引き受け、主体的,創造的な力を発揮し、そこから充実感や成長感を味わえるものなのです。「企業は人なり」とよくいわれますが、その意味するところは、組織を構成する人、一人一人が仕事面で充実感をもつことが、結果的に組織自体を活性化することにつながるということでしょう。

それでは、その条件とは一体何なんでしょうか。

1 活性化はチームワークから

相互信頼をチームワークで

この条件の一つは、組織を構成する人々の間に、仕事上の役割と一人の人間としての存在とが基本的に保証しあうという相互信頼関係があることです。

職場内のタテ・ヨコの役割関係の中で、一方的な責任の強制、一面的なキメッケ的評価、画一的な指示や統制がなされるところでは、相互信頼ではなく不信がその風土の基調になります。

そこでは人は,できるだけ弱味を見せないようにタテマエの厚着をして自分の殻に閉じ込もり, 言われたことだけする消極的な姿勢,面従背反,責任回避,責任転嫁の行動をとらざるを得なくなります。

ここで大事なのは、ある人の不信感やそれに基づく行動は、他の人(上司、同僚、部下)との関係の中ではじめて現われてくるという点です。そこで、職場のタテ・ヨコで信頼感を形成しようとするなら、関係そのものを取り上げ、その連携協力行動を促進する、つまりチームワークを高めることを媒介にすることが有効です。

次に、このチームワークを高めることがどうして信頼関係を強めることになるかを考えてみましょう。

チームは組織のはじまり

チームワークの本題に入る前に、まず「チーム」とは何かについて考えてみましょう。

語源的には、チームとは、「車などを引く2頭以上の動物(馬など)の一連の組」のことだそうです。いわば組織の原初的なものと考えてよいでしょう。実際、その機能や構造からいっても組織にほかなりません。

組織には、ある目的なり目標が必ずあります。そしてそれを遂行、達成するための役割と、それ を担う人がいます。これらの構造はチームについてもまったく同じです。たとえばスポーツのチー ムでは、相手チームに勝つという目的があります。そしてそのために、攻撃や守備のポジション、 つまり役割があり、それを担当する選手がいるわけです。

チームという言葉がいわゆる組織と区別されてつかわれるのは、その規模においてです。スポー ツのチームの中で、その人数が最大のものはラ グビーの 15 名です。企業内のプロジェクトチー ムもせいぜいそのくらいの人数でしょう。考え ^{職場の長--} ようによっては、このくらいの人数が、チーム が十分に機能する上限なのかも知れません。

それでは、私たちの身近な職場はチームでは 管理職 ないのでしょうか。たしかに規模の面では 20 人以上の職場はざらにありますが、階層によっ て区切ってみると、職場あるいは組織は、チー ムの積み重ねと考えられます。右図のように、 職場の長をリーダーとした管理職のチーム、管 理者をリーダーとした係長チーム、係長をリー ダーとした従業員チームの統合体なのです。

管理者チーム 役割 係職 チーム 労務職チーム

職場チームの構造

チームに連携協力はつきもの

次に「チームワーク」ですが、単的に言ってしまえば、これは、チームのメンバーの連携協力行 動のことです。もともとチームは,ある一つの目的を遂行するため,必要な仕事を役割として分け てあるのですが、その間の連携とか協力はいわば大前提なわけです。

ところが、それを担っているのが十人十色の価値観や感情をもった生身の人間であり、しかも同 じ人でも状況や時間の経過によって変ってしまいますし,人そのものも入れ替りがあるという,き わめて不安定要素の強い性質をもっていますから,一筋縄ではいかなくなってくるのです。「チー ムワーク | という言葉があること自体, その重要さと難しさを示しているのでしょう。

このチーム内の役割間すなわち人間間で、対立やすれ違いばかり起きたのでは、目的の遂行が遅 れたり、的はずれのものになりかねません。また、それらが働く人々の心に起す乱れや不満は、大 きなストレス源になり、相互の不信感を募らせます。

そこで、この連携協力行動そのものを取り上げ、その過程で生じる対立やすれ違いなどの不都合 現象を修復することによって、相互の信頼感を強めようというのが、本論の趣旨です。それがひい ては連携協力行動をより高めることになるのです。

2 チームワークを左右する"風土"

このように チーム ワークは、組織の機能の一種ですが、この機能を左右する要因を明らかにする ことは、それを高める方法を考えるのに役に立ちます。

これには、次の五つがあげられます。

- ① そのチームがおかれている社会的経済的環境。これには、組織(企業)全体の経営状態、あるいは経営方針、公害問題や消費者運動などの外部との関係も含まれます。
- ② そのチームの担当する仕事の性質。営業,製造,メインテナンスなど仕事の性質によって機構やシステムが異なり,働く人々の気質も違ってきます。
- ③ そのチームの機構。これには、チームの規模、職務(役割)分担、権限規程、仕事の手順、就業規則、報酬制度、昇進制度などが含まれます。
- ④ チームの人々の個人的な特性。これは、仕事に必要な知識、技能、行動力、意欲などのほかに、 その人の性格や気質です。

とかく目標や計画が達成されなかったり、事故が多発したりして、チームの機能が落ちると、これらの四つの要因、とりわけ機構や個人的な特性のせいにされがちです。たしかに現実に合わない機構や規則、一見不十分な働きしかしない人などがその原因になっていることもあるでしょう。しかしそれだけでしょうか。もう一つ忘れてならない要因があります。

⑤ チームの風土。これは公に定められた機構や規則に準じて、人々の間に自然に形成される暗黙 のルールや慣行、独特のやり方、支配的な雰囲気などを指します。

これらは、いわば機構と個人を結びつけ、円滑な動きをさせるクッションの働きをするものです。 また、人々の行動の源である意欲や態度、あるいは感情を左右する力をもっています。先に述べた 信頼感もこの風土と強く関係しています。

この風土に逆らうことは、多くの場合他の人から白い目で見られ、足をひっぱられる結果となります。逆にそれに従っていれば仲間として遇され、仕事もスムーズに運びます。 つまりチームの中での連携協力のあり方をも大きく左右するものでもあります。

"風土"の三つの領域

この風土の中から、とくにチームワークに関連するものを取り出すと、次の三つがあります。

第一は、**効率的な問題解決**の領域です。チームは、ある目的を遂行することを大前提にしていますから、その過程では、仕事上の問題解決ということが必然的に生じます。この問題解決のしかたが効率的であれば、チームの経費的・時間的資源を浪費せずにすみますし、達成感から、メンバーの意欲を高めることにもなります。

これは、単にメンバー個人個人が知識や能力、アイデアをもっていればよいというものではなく、 それらを統合し、相乗的に1+1が3にも4にもなるよう、相互啓発的な風土というものが不可欠 です。それを支えるのが第二、第三の領域の風土です。

第二は,チームの意志決定への参加,その過程で生じる対立の統合的な解消の領域です。 チーム

での問題解決には、複数の役割、複数の人たちがかかわります。したがってそこには、さまざまな見方(価値観)の対立から感情的な対立が生じ、不満、疑問などがつきまといます。それらが解消されないままですと、メンバーの心理的な離反、不信がつのり、結果的に効率的な問題解決をも阻害することになります。

それには,意志決定の過程にチームメンバーが,物理的にも心理的にも参加し相互理解をはかる 風土が必要なのです。

第三は,正確で率直なコミュニケーションの領域です。コミュニケーションは仕事と仕事,役割と役割,人と人とを結びつける非常に重要な手段です。これが正確でかつ率直なものであれば,問題状況の共通理解,相互の立場,考え方,人柄の相互理解を促進することになり,メンバー間の信頼感,一体感を強め,心理的な安定をつくり出します。これらは,ひいては効率的な問題解決に結びつくことは言うまでもないでしょう。

したがって, チームワークを向上させるのであれば, この三つの領域でそれぞれ望ましい風土づくり, あるいは変革を行う必要があります。

次に、この三つの領域について、もう少し詳しくその望ましいあり方を述べましょう。

3 効率的な問題解決のあり方

まず、効率的な問題解決の風土ですが、これには、チームのメンバーの一人一人が、一定の解決 ステップを身につけており、今どのステップで何をやろうとしているか、共通理解のあることが大 事です。リーダーがそれを促進する中心的な役割を果たすのは当然ですが、リーダーだけがわかっ ていて、指示命令するだけでは、チームとしての問題解決の効率は落ちます。

そのステップとは,次の五つです。

① 問題の発見と共有の段階

これは職場チームの中の問題の所在や発生に気づき、それをチームの問題として取り上げ、それ についての状況や関係者の意見などをチーム全体で検討し、問題点をはっきりさせる段階です。こ こでの問題には、客観的に明らかな、目標達成度合の低さとか、事故や災害などの異常事態、欠損、 苦情などだけでなく、やや主観的な、機構や規則の不都合さ、役割間の利害対立、メンバー同士の 誤解なども含まれます。

② 問題の原因の分析と課題の設定の段階

①で明らかになった状況から、その問題が生じた原因、それにからむ要因などを取り出し、何が 取り組むべきポイント (課題) か、つまり問題の構造を整理する段階です。

この分析の際に目安になるのは、前に述べたしチームワークを左右するもの] (社会的経済的環境、仕事の性質、機構、個人的特性、風土)です。これらに照して問題を分析すると、洩れがないでしょう。

この①②を通じて、その問題についてのチーム内での認識の差が縮まり、後のステップが楽にかつ効率的になります。

③ 対応策の創造の段階

これは、②で明らかになった問題の構造から、それを解決するのに必要な課題を定め、具体的な 対応策を創造する段階です。

ここで創造というのは、 L 誤解が原因なのだからコミュニケーションを良くすればよい 「式の対症療法的な対策でなく、今後そのような問題がおきないようにするには、根本的には何をどうしなければならないか、さし当りは何をどうすればよいか、戦略→戦術をねることです。しかもそれは既存のやり方にとらわれないものであることも大事です。

この段階でもう一つ重要なことは、その対応策が現実に照らした場合、本当にできることなのか、 チームのメンバー一人一人が何を、いつまでにやるのかまで厳密に検討し設定することです。この ことをおろそかにすると、結局、実行の段階でウヤムヤになってしまいます。

④ 対応策の実行の段階

これは、対応策を現実の場で実践してみる段階です。

ともすると③の段階で何となく一段落という感じで、後は担当者まかせということになりやすい ものです。しかしチームによる問題解決は、担当者が決まっているにしろ、全員がその過程に関心 をもち、適宜バックアップしないとなかなか効果が上らないのです。

実行を着実なものにするためには、週一回 30 分ほどでもいいのですが、定期的にその過程を報告し合う会合をもつことと、リーダーが常に取り組み課題を念頭におき、声をかけることです。

⑤ 実行結果の検討の段階

この段階は、一定期間経過後、実行した結果を再び全員で全面的に評価してみて、当初の問題が 解決されたかどうか、うまくいったのはどこで、うまくいかなかったのはどこかをはっきりさせる のです。

結果が、 \lfloor 完全に解消した \lceil というのであれば、その問題は終結ということになります。しかし、現実はむしろ反対の場合が多いでしょう。うまくいかなかったところについては、なぜそうなったかを追究し、対応策の再検討と修正を行わなければなりません。そうでないと、いつまでもその問題はくすぶり続け、チーム全体のやる気を削ぐことにもなりかねません。

うまくいかない原因として考えられるのは、問題が発生した当時と状況が大幅に変ってしまったとか、①~③の段階での検討が表面的で、実態が十分反映されていなかったとか、④の段階でチームとしての支援が十分でなかったなどいろいろ考えられます。

また、メンバーが問題の解決に必要な知識、技能、行動力などを一定水準以上もっていないことも原因の一つでしょう。これには、業務に直接関係するもののほかに、問題を問題と見る目、問題解決ステップのポイント、他の人を説得したり、対立を調整したりという、対人関係面での能力も含まれます。

4 参加的な意志決定のあり方

効率的な問題解決をチームで行うには、単に、前述の問題解決ステップをたどるだけでは不十分です。その問題にかかわるメンバーが前向きにその解決に取り組む気持にならなければ、本当の意味での解決にはなりません。

その気になれなくしている原因はさまざまです。待遇や人事配置 システムの問題なども軽視できませんが、チームワークの観点からは、仕事の遂行 (問題解決) の過程に必ずついてまわる意思決定のあり方が、不満の少ないものであるかどうか、メンバー (役割) 間の対立がショリを残さず解消されているかどうかにあります。

一方的な決定は、やる気を失わせる

意志決定についての不満の最大のものは、自分の担当にかかわりのあることが、知らないうちに周囲や上司によって決められ、ある日突然 L 今日から、この件はこうすることになった T と告げられるような場合、あるいは、一応の打診はあったものの、担当者の事情や意見はほとんど聞かれない場合などです。

これらは、役割上の権限の大きなリーダーの姿勢がとくに大きく影響しています。 L 一人一人の 意見を聞いていたらキリがないし、時間的にそんな余裕はない] L 君らは私に言われたことをやってればいいんだ], これらのいい方の背景には部下 (メンバー) に対する不信感があります。

また、部下の意見や提案を聞くには聞くが、それが終るか終らぬうちに、しそんな考えじゃダメだ、いつまでたっても進歩がないな]しオレのやり方を批判する気か]と叱りつけられたのではたまりません。しどうせ言っても聞いてもらえないなら、言われたことだけやっていればいいや]と一人一人が自分の守備範囲をできるだけせばめ、そこから出ようとする気持はなくなってしまうでしょう。

これらの経験が何度も繰り返されるうちに、前向きの気持はどんどん小さくなり、担当の利害が 対立した場合に、自分に有利になるよう、責任のなすり合いや面子の張り合いが生じます。

真の参加は人を前向きにする

それを防ぐには,第一に,リーダー(上司)は,自分なりの方針なり意見を明確に示しながら,メンバー(部下)の意見や提案を積極的に聴き,自分の意見とつき合わせ,できるかぎり決定に反映させること,その後の実践の結果をフィードバックし合うことが必要でしょう。また,第二に,問題によっては,その関係者を一堂に集め,前記の問題解決ステップをたどりながら,各段階での決定や選択を合意をとりつけながら行うことです。

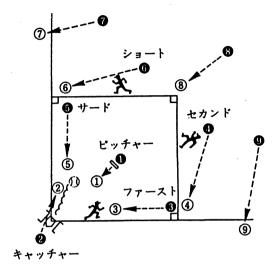
とくに後者の方法は、その過程でホンネに近い討議ができれば、相乗的にアイデアが出、問題そのものの解決も有効なものになるでしょうし、メンバーの発想、視野、ものの見方などが相互啓発的に進展します。 さらに、決定に参加したことによる責任意識から、その問題解決に対するメンバーの自己投入も起ります。

決定の方法として、最もポピュラーなものに多数決という方法がありますが、これも本来は、徹底的に腹を割った討議がなされ、少数意見が検討され、時間的な制約から、万やむを得ず、個人の

意志の数の多少で決定を行うという方法です。 この過程が十分であるなら、たとえ結果的に はその意見が採用されなかったとしても、そ の人の不満は小さいでしょう。

このような、メンバーの真の参加ということが保証される風土があれば、メンバー一人一人が自分の役割上の守備範囲のことを十分行う気になるでしょうし、一旦事ある場合には、その範囲を越えて他のメンバーの役割をカバーする行動が自発的におこります。ちょうど野球のチームで、相手チームがバントを仕かけて来れば、その打球を追うファーストやサードのポジションに、かわりにセカンドやショートがカバーに入るように。(図参照)

野球のチームプレー(バントシフト)



くい違い、対立の調整の大事さ

何かもの事を決める過程では,必ずといっていいほど意見のくい違い,対立が生じます。これを いかに調整するかは,前述の参加を実質的に保証することにつながります。

チームの中での役割や立場からのものの見方、考え方、行動のしかたが違ってくるのは当然のことです。もちろんその背景には、人間が十人十色の価値観をもっており、同じ事象を見ても微妙に違ったとらえ方をすることがあります。

総務系統の立場からすれば、組織体を維持するために規則やルールを厳格に守ろうとするでしょう。営業系統の立場からすれば、多少ルール違反でも、お客様の要望第一の発想をするでしょう。 製造系統の立場からすれば、多少期限がのびても、よい製品を送り出そうとするでしょう。

また、職場の長とそのスタッフの管理者、監督者、そして一般の従業員では、それぞれ見方が違って来ます。

とかく、これらの役割にからんだ考え方や行動のしかたに違いがあること自体が問題にされがちですが、本当の問題はそこにあるのではなく、その調整のしかたにあるのです。問題の事柄が、最大の効果をあげるよう、しかも双方の人にとって不満が最少になるよう調整することが大事なのです。

調整は事柄中心が原則

仕事上の意見のくい違いの調整は、その事柄を、双方にとって、あるいはお客様にとってベスト の状態にしていくことが中心にならなければなりません。 そのためには第一に、前にのべた"効率的な問題解決の手順"に従い、客観的・合理的・現実的な根拠にもとづいて話し合いをすすめ、最善と思われる道を選ぶのが原則でしょう。

それには、こちらの意見を相手が納得しやすいように、データーにもとづいた論理構成を事前に 十分やっておかなければなりません。単なる思いつきや勘だけでは不十分です。

また,逆に相手のいう根拠が,論理的に納得できるものであるなら,その問題の効果的な解決ということを考えて,譲るところは譲る割り切りが必要です。その時の判断や決定が適切であったかどうかは,結果を冷静に検討してみてはじめてわかる性質のものです。もしうまくいかなかった場合でも, L それ見たことか ! T と鬼の首をとったようにはしゃぐのではなしに(そうなるのは,決定に不満が大きいからですが),なぜそうなってしまったのかを,前向きに検討する姿勢が大切です。

勝ち負け意識は悪循環

前述のやり方は、あくまで原則です。現実はそんなにスッキリはゆきません。

とかく自分の立場を優位に保ちたいという勝ち負け意識,面子が頭をもたげて来がちです。そして,当面問題になっている事柄はそっちのけになり,批難のし合い,責任のなすり合い,足のひっぱり合いの悪循環が生じます。頭では相手の言い分が正しいとわかっていても,気持はしウンそうだな,よしそれで行ってみよう〕と素直になってくれません。

なぜ自分を優位に保ちたくなり,面子にこだわってしまうのでしょうか。その原因は二つの面から考える必要があります。

第一は,そうせざるを得なくしている風土の面からで,周囲の人(上司,同僚,部下)が実際に 評価をするからです。第二は,その評価を過剰に受けとってしまうその人のあり方の問題です。

相手の意見に同調することイコールし負け了という評価の風土があれば、人によっては、その後、相手の人に対して負い目を感じてしまいます。また、上司、部下、同僚から能力がないと思われ、自分の評価が下がってしまうように感じるかも知れません。

たしかに、人間だれしも自尊心がありますから、自分の存在を軽視されたり、人より低い位置に おかれるのは心地よくありません。しかし、人からの評価が下がることによって自分が被るマイナ スとは、本当は何なのかを、じっくり考えてみる必要もありそうです。

お互いの気心が知れないと疑心暗鬼に

メンバー間の対立やくい違いが生じるもう一つの心レベルの原因は、お互いの気心が知れていないことです。

人間誰でも、どういう考えをする人か、どんな生活をしている人かがわからないと、無意識のうちに警戒心が働き、言動も遠慮がちになります。下手に何か言って相手を不機嫌にしたり、傷つけたりするのを避けたいですし、それによって自分の立場が不利になるのは困りますから。

よく会議や研修のはじめに自己紹介をします。まず名前からはじまって、出身地、経歴、家族の こと、趣味などを述べ合うのは、お互い少しでもその人となりを知り合って安心して行動できるよ うにするためです。 職場あるいはチームにおいても、それぞれのメンバーの仕事についての考え方や行動のしかた、個人的な性格や人生観などを知り合っていることが大事です。お互いに人柄を知り合い、人間というレベルでそれらを認め合っていれば、仕事上の立場、地位や職制の違いがあってもそれにとらわれ過ぎずに、しおい、アレ頼むよ〕しおお、わかったやっておくよ〕、しその考えはちょっとおかしいと思うよ〕しんー、そうか。あんたはどう思う〕と気軽に言い合える間柄にもなれるでしょう。このような一種の信頼関係のあるところでは、前に述べた一方的な決め方や評価はなくなりますし、もしあってもしそれには反論があります〕と気軽に言えますから、不満や反発は少なくてすむでしょう。

とかく仕事が忙しくなると、職場で、プライベイトなことも含めて話し合ったり議論したりという機会が少なくなります。 L そんなことを話す暇があるなら仕事をしろ T という雰囲気では、お互いの気持はギスギスしてしまいます。職場も家庭と同じように、私たちの生活の場です。そこでの気持のつながりがなければ、人が困っていても、われ関せずということになり、協力援助の気持は起らないでしょうし、創造的主体的に仕事に取り組む気にもならないでしょう。

このし気心を知る] ということに関連して、よくしあいつとはどうも肌が合わない] という声をよく聞きます。そう思うようになったキッカケは、過去にその人から受けた嫌な思いであったり、自分の理想とする姿、あるいは相手に無意識のうちに期待している姿と違ったからだったりします。しかも、本当にその人の真意を確かめていなかったり、ある一面しか見ていなかった結果であることが多いのです。とかく人は、自分の枠組から相手をきめつけてしまいがちです。相手には相手の枠組があることを一旦は認めることが大事です。とくにリーダー格の人は気をつけなければなりません。

5 正確で率直なコミュニケーションのあり方

情報は正確にもれなく

チーム風土の三番目は、コミュニケーション(情報伝達、意思疎通)のあり方です。チームにおけるコミュニケーションは、役割と役割、人と人とを結びつけるきわめて重要な手だてです。これまで述べて来た、問題解決のあり方や意志決定のあり方を,根底から支えるものでもあります。

チームワークとの関係でこのコミュニケーションについて考える場合,一つはそのシステムのあり方の問題を取り上げる必要があります。

チームの目的と仕事を遂行するための情報が、関係する役割(人)に正確にもれなく迅速に伝わるシステム、つまり情報伝達網や場(会議など)を確保することです。

しエーッ、そんなこと聞いていないよ、どうして言ってくれなかったんだ ↑ しァレそうですか、 当然ご存知だと思ってましたから。 A さんの方から連絡ありませんでした? ↑ ……こんな会話を よく聞きますが、その原因の一つは、伝達のシステムがはっきり、しかも関係者が諒承した上で決 められていないことにあります。届け先のわからない情報も含めて、どの情報は誰に伝えなければ ならないかをチーム内ではっきり確認しておく必要があります。その前提として、各メンバーの仕 事の中味および進捗状況を、お互いが常に知っていることが必要です。また、その伝達の手段も、直接対話で、電話で、文書や図面でなどいろいろありますが、一般的には、いくつかの手段を組み合せた方が、正確度は増します。たとえば、電話で伝えた後、文書を送るなどの工夫が必要です。

会議や連絡会などの会合についても、その目的(単なる伝達、問題解決、調整など)、 議題(具体的に)、 出席者の範囲、所要時間、関係資料などを、関係メンバーに徹底しておくことが大事です。

・さらに、会議の進め方のルールについても全員の共通認識があることが必要です。この点は後でもう少し詳しく述べますが、チームのリーダーや一部の実力者による一方的なやり方ではなく、できるだけ出席者の意見、それもホンネの意見が出されるよう、また全員の合意を形づくるよう運営されることです。

も 5 一つ重要なのは、これらの伝達網や場の有効性、必要性が常に検討されることです。とかく制度というものは、初めは必要性がはっきりしているのですが、時間がたつにしたがい、状況が変り、人が変り、だんだん形だけになりやすいものです。中には実質的に必要のないもの、皆から疎まれているものもあるかも知れません。一度見直してみる必要があります。

正確な相互理解はチームワークの根本

チームのコミュニケーションのあり方でもう一つ重要なのは、その質的な側面、つまり一人一人 の人がどれだけお互いの意思を率直に表明し、また正確に理解し合っているかの問題です。

これは,前にのべた問題解決の各段階や参加的意志決定,あるいは調整などの場面で,より効果を上げる上できわめて大事なことです。

人はいつも本心 (ホンネ) を表現しているとは限りませんし、表現しきれていないこともあります。逆に相手のいうことを正確に聞きとれていないこともあります。自分の伝えたいことをきちんと受けとめてもらえない、あるいは誤解されることは、誰にとっても快い体験ではありません。

その結果,方針を誤ったり,見当違いの対応策をつくってしまったり,人間関係がギクシャクしてしまったりということが起ります。それはさらに,お互いの不信感を生み出し,チームワークをとりにくくすることにつながります。

コミュニケーションとは共有することなり

コミュニケーション(Communication)の語源を調べてみますと、それはラテン語のCommnis(共通の)またはCommunicare(他人と分かち合う)という言葉から来ています。 つまりコミュニケーションとは、単にし伝える ヿし連絡する ヿという一方的なことではなく、人と人との間で、あることが共通して理解されている,共有されている状態をつくり出すための、お互いの働きかけの過程のことです。

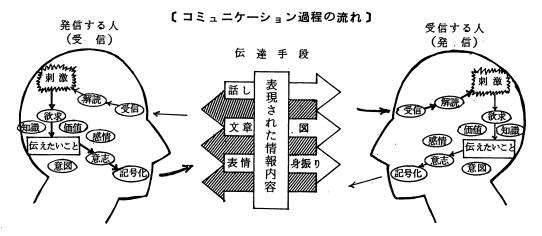
この過程を少し図式的に解明してみましょう。アメリカの社会心理学者 D. K. バーローは, この過程の基本的な要素として次の四つを上げています。それは,

① 何らかの目的 (意図) をもって、ある情報を発信する人

- ② その情報を相手に伝えるための手段 (チャンネル)
- ③ その手段によって表現された情報の内容 (メッセージ)
- ④ その情報内容を受信する人

です。

これらの要素を一つの流れとして並べてみますと、まず発信する人に何らかのきっかけ(刺激)があって、ある目的を実現したいと思う(欲求) ➡ それに従って L 伝えたいこと、わかってもらいたいこと 「が形づくられる ➡ それを表現するか否かを決める(意志) ➡ それを言葉や文字、動作などの記号にし(記号) ➡ 話しや文章、表情などの伝達手段にのせて表現される。受信する人は、その情報内容を目や耳などの感覚器管を通して受けとり(受信) ➡ その意味を解読する ➡ それに対するその人の判断が一つの刺激となって、ある欲求が生じる……。こんどは受信した人が発信する人になるわけです。この流れを図にすると次のようになります。



これはわかりやすいように極めて単純化してありますが、実際はこれらの過程がほとんど瞬間的 に起ったり、途中で切れたり、非常に複雑なものです。ただ、このモデルはコミュニケーションの 障害が起る原因をさぐり出すのには便利です。そのうちのいくつかを検討してみましょう。

気づかないもう一人のし私]

人が誰かに何かを伝えるとき,自分自身の中の本当にし伝えたいこと「が何なのかがはっきり意識されないことがあります。しそんなことはあり得ない「と思われるかもしれませんが,人間の心には,自分ではっきり意識化できない部分,もう一人のし私「があるのです。

とくにそれは、感情とか気持のレベルでのことが多いのですが、たとえば、恐れ、怒り、悲しみ、喜びといった感情、緊張、不満、不信、うらみ、甘えなどの気持があっても、後で述べるような "心のフィルター"が厚すぎるとそれらを抑え込まざるを得なくなります。そういう体験を子供の 頃から積み重ねているうちに、本当の自分の気持や感情がどうなっているのかわからなくなることがあるのです。

また、自分がどういう意図を持っているかを自覚できない場合も同様です。自分は本当はどうし

たいのか, 相手を批難しようとしているのか, 甘えようとしているのか, 相手に何を期待しているのか。

これらが自分で意識できていないと、後で言葉や態度に出てくるものは、心と裏腹であったり、言葉はしありがとうございます] といいながら、表情や態度は、ちっとも感謝しているようには見えなかったりするわけです。

相手にしてみれば、その人の真意がなかなか汲みとれず困ったり、誤解したりすることになります。

心の偏光フィルター

人は,その年齢までの間の生活経験の中で,その人なりのものの見方,行動のしかたを身につけています。それによって,物事をし好き・嫌い]し良い・悪い]し役に立つ・立たない]し満足・不満足]などの判断や評価をほとんど無意識的にしています。そのこと自体は当然のことなのですが,効果的なコミュニケーションという点で問題になるのは,それらが固すぎたり厚すぎたり狭すぎたりして一種のフィルターになってしまうことです。

そうなると自分のいいたいことが歪んでしまったり、逆に相手のいうことに色をつけて受け取ったりすることになります。

もう一つやっかいなことは、このものの見方や判断規準の違いが、感情を波だたせやすいことです。自分と見方が違うということは、相手がおかしいか、自分がおかしいかのどちらかであると短絡しやすく、それはいずれにせよ不愉快な経験なのです。それが高じるとしあいつの顔も見たくない
「というところまでエスカレートすることになります。つまり、判断規準のフィルターから感情のフィルターが生じるわけです。

一体全体何が言いたいの

人は、その内面の L 伝えたいこと T を相手の人にわかってもらうためには、言葉や文字、表情や身振りなどの記号に変換して表現するという手続きが必要です。この段階でもいろいろと障害がおきます。

<知識や語彙の不足> 当り前のことですが、よく知らないこと、理解してないことを、相手に わかるように説明することはできませんし、的確な表現をするためには、それなりの言葉を知らな ければなりません。逆に相手がわからないような専門用語などを乱発するのも考えものです。

<言葉の多義性> 表現の手段の代表格が言葉 (言語) です。ところがこの言葉というものは、 ある意味では大変不確実なものです。もともとこの世界の多様な事物を分類し、共通的なものを抽 象してつくられて来ましたから、その意味に巾があり、時代、社会、文化、使う人、場面によって 微妙に変るのです。

しありがたい \ という言葉一つとってみても、平安時代はし世の中で生きるのがむずかしい \ という意味だったといいます。しなおす \ という言葉は、普通はし直す \ の意味ですが、九州ではししまう \ しかたづける \ という意味だそうです。

このように外国語,方言,専門用語,流行語などは,お互いの意思疎通を妨げるもとになります。 さらに始末の悪いことに,言葉にはそれを使う人の生活経験が加味され,独自のニュアンスが付着 します。したがって自分はこの言葉で十分伝わると思っていても,相手は必ずしも同じ意味で理解 しているとはいえないこともおきてきます。

< L 伝えたい ¬ 内容の組立て > 自分の L 伝えたいこと ¬ が相手にわかりやすい組立てになっている必要があります。よくいわれる新聞記事の要点である 5 W 1 H を明確にするとか,まず結論を言って,後でその理由をいうとかがそれです。

ただそれは一般論でして、実際の場面では、その内容の性質(報告、連絡、命令、陳情など)、その人のクセ(単刀直入型か遠まわし型か、多弁型か寡黙型か、能弁型か訥弁型か、論理型か文学型かなど)、その時の状況(相手は一人か多勢か、親しい人か初対面か、急ぎかそうでないかなど)によって多少工夫が必要でしょう。

<伝える手段の選択> こみ入った事や機械の説明は、言葉だけではなかなか伝わらないものです。強い感動や悲しみは、下手に言葉にしない方が伝わることもあります。

伝える手段には、話しや文章、図や絵、表情や身振りなどいろいろありますが、どれを用いるかは、 L 伝えたいこと T の内容とそのときの状況によって決めた方がよいのです。 一般には、手段の種類が少なければ少ないほど、コミュニケーションの効率は低くなります。

障害を克服するには

それでは、これらの原因がわかったら、それを克服するにはどうしたらよいのでしょうか。発信 する人の場合と受信する人の場合とに分けて考えてみましょう。

<発信する場合>

- ① そのとき自分は、本当は相手に何を伝えたいのか、どうしてほしいのか、何故イライラしているのかなど、自分の意図、期待、気持、感情を、胸に手を当ててよく考えてみること
- ② 自分のものの見方、判断規準は絶対ではないこと、相手には相手のそれがあることを胆に銘じ、 違う見方との比較によって自分のものの見方の特徴を自覚すること
- ③ 伝えたいことのポイントを自分の中で整理し、相手にわかるように要領よく簡潔に、いろんな 手段を使って表現すること
- ④ 伝えたいことが、どうも相手に伝わっていない(共有できていない)と感じたら、臆せず相手に確かめること(この場合、とかく相手の理解が悪いというニュアンスになりやすい。あくまでこちらの表現が拙いからという姿勢が大事)

<受信する場合>

- ① 相手が全体として何をいわんとしているか、言葉面だけでなく、表情、語調などからそこに込められている意図、期待、気持などを受けとろうとすること
- ② 相手の話を、まずはひたすら聴き、わかろうとする。自分の判断規準にすぐ照らして考えない。 ある部分や言葉にとらわれず、最後まで話を聴くこと
- ③ 相手のいわんとすることを,自分の理解した範囲で表現し,臆せず確認すること これらの要点を,チームのメンバー一人一人が身につけ,お互いの対話の際に実践できれば,相 互理解は一段とすすみ,心理的なつながりが強まります。

迫力と謙虚さが人を動かす

これまでの話は、どちらかというとやり方の話でしたが、それらが本当に効を奏するのは、口先 (耳先?) だけでなく、全身で表現する真剣さと迫力が伴わなければなりません。この場合の真剣 さと迫力は、もちろん相手を脅したりやっつけるためのものではありません。本当にわかってもらいたい、本当にわかりたいという、その時のその人の基本的な姿勢のことです。

前に述べたし障害の克服法] は、このような姿勢があってはじめて役に立つものです。この姿勢を培うには、その事柄について相当研究をし、確信をもたなければならないことはいうまでもありません。

また、とかく人は、自分に都合のよいことは自分の力でなったと思い、都合の悪いことは、まわりや相手のせいにし勝ちです。コミュニケーションのくいちがいが生じたら、まず自分に原因がないかをふり返る姿勢が大事です。その姿勢で相手との修復をはかるなら、大抵の誤解はとけるものです。

し負けるが勝ち 了といいますが、これは負け惜しみの意味ではなく、自分からまずかった点、弱味をさらけ出し、いい意味で開き直った方が、結局相手にも理解されやすいですし、自分も楽になれるという意に解したいものです。こちらの姿勢が謙虚であれば、相手も変ります。

6 チームワークの七つの要件

チームワークに関係する三つの領域の風土の問題点と望ましいあり方について長々と述べてきま したが、これらを総合してチームワークを高める要件として整理すると次の七つになります。

- ① チームの目的やかかえる問題,それに付随する状況を,皆が十分明確に理解すること
- ② そのために、必要な真実の情報 (客観的事実だけでなく、それについての意見も含む)が タテ・ヨコで十分迅速に伝わるシステムをつくること
- ③ 各メンバーが自分の役割および他の人の役割を明確に理解し、また必要な知識、能力を獲得する努力をすること
- ④ 真実の情報にもとづいた判断、意志決定が、皆の参加により納得をうるものにすること
- ⑤ お互いの間で¥直に意見を交換できる雰囲気づくり、気心を知り合う努力をすること
- ⑥ これらの条件を実現するための意図的な場および活動を組織すること

ア チームワークづくりの方法

チームワークはからだでおぼえるもの

これまで述べてきた風土のあり方は、いずれも知識のレベルでもっていただけでは役に立ちません。行動のレベルで実現されなければならないことです。いくら平泳の理屈を知っていても、それだけでは泳げるようにはなりません。また、リーダーがしチームワークをとれ「し協力しろ」と発破をかけるだけでもだめです。一人一人のメンバーが自分の体験を通してしこれではダメだ、じゃ今度はこうしてみよう」と意図的、体験的に行動を変える気にならなければなりません。

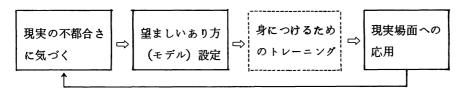
それには、教育訓練という一定の仕掛けが必要です。

第二に、そのしまずい「行動がどうなればよいのか、具体的にし望ましい「行動を目標(モデル) として設定する段階が必要です。これは、第一の気づきの段階でおおよそわかるわけですが、より具体的にするのです。

第三に、L望ましい「行動を身につけるトレーニングの段階です。これは、L望ましい「行動をいきなり実際の場で行った場合、もしうまくいかないと影響が大きくなりすぎることを考えて、いわば予行演習をし、しっかり自分のものにするための段階です。したがって場合によっては、省略して次の段階へ行ってもかまわないでしょう。

第四の段階は、実際場面でそのし望ましい□行動を行ってみる応用です。

そして、状況の変化などでその行動がまたしまずい]ということになれば、再び第一の段階に戻って、新しい行動をさぐることになります。(下図参照)



風土の変革は全員参加の合宿で

風土を変えるには、一定の教育訓練が必要なのですが、それは一人一人が個々にトレーニングをするのでは、なかなか効果は上りません。何しろチームワークというのは、お互いの関係の問題ですから、個別に変るのではなしに関係ごと変らなければなりません。現実に、ある人が自分だけ考え方、行動を変えても、多くの場合浮き上ってしまうでしょう。いままでのやり方を変えることを

全員が承知の上でそうすることが重要です。

それにはどうすればよいのでしょう。スポーツのチームがチームワークを強めるためにやっていることの一つに、全メンバーによる"合宿"というのがあります。この"合宿"で何をやっているかというと、i) 個々のメンバーの技能、つまり知識と行動の統合のための集中的な訓練と、ii) 事例(ケース)ごとのチームプレーの反復練習、iii)そして泊り込みで同じ釜の飯をくい、風呂に入っての"裸のつきあいをするをする"ことを通じて、メンバー間の人間的な理解をはかることの三つです。それもこれも、本番の試合のときに、さっとチームプレーができるように体験を通して身体でおぼえることをねらっているのです。

この"合宿"は、チームワークの要件の⑥でのべたし意図的な場] に相当します。 これを 職場 チームにも応用できないものでしょうか。

チームの問題解決を教材に

この"合宿"を職場チームに応用した場合に何をどうトレーニングすればよいのでしょう。

チームの中心的な活動(仕事)は、目的遂行の過程で生じるいろいろな問題の解決ということです。この解決を、効率的でしかもメンバーの満足度が高くなるようにするため、意志決定への参加や、対立調整、コミュニケーションの質的量的充実などをはかり、チームワークを高めるのが、これまでの主旨でした。

そこで、この関係をそっくり"合宿"の場にもち込むことができれば、手取り早いでしょう。

具体的には、職場で実際に起きている問題(仕事上のこと、お互いの関係上のこと、疑問に思っていることなど)を取り上げ、その原因分析や対応策の創造をメンバー全員の参加のもとで行います。そしてその対応策を日常の場で実際にやってみて、結果を検討し、対応策の適否、メンバーの協力行動の適否などをふり返ってみます。もし、なお問題があるならば、それをさらに検討し解決にむけて策をねります。つまり、問題解決活動そのものを教材にしながら、チームのまずいところを改善していくのです。そしてこの過程を常にくり返し、望ましいチームの風土を追究しつづけるわけです。

次にこの"合宿"を行う手順に従って、もう少し詳しくやり方を説明いたしましょう。

チームワークづくり活動の導入

職場のチームワークを高めようと思ったら、まず最初にその職場の長あるいはリーダー格の人が、 そのことに乗り気になっていなければなりません。

あなたが長で、部下(メンバー)の間がどうもギクシャクしていて、もう一つ前向きでないと感じ、しかもそれを何とかしたいと考えたなら、とりあえず主だった部下に率直にその辺の危惧を話し、チームワークづくりのための意識的な活動をすることを提案してみて下さい。

また、あなたがーメンバーであるなら、長あるいはリーダー格の人にやはり自分の危惧と提案を話し、その理解と積極的な取り組みの確約をとりつけなければなりません。同時に主だった同僚にも働きかけが必要でしょう。

このことは非常に大事なことなのですが、またなかなか難しいことでもあります。とくに長に対して一部下が提案する場合、既にその人はその人なりの長としての考え方と姿勢をもっていますから、それを変更させるには相当の抵抗を覚悟しなければなりません。

とにかく長を乗り気にさせるには、具体的なデーターをもとに説得するのも一つの方法です。それは、具体的には、チームのメンバー全員がチームの状態をどう見ているかという評価のデーターです。

たとえば,右の表のよ うな事項(これらはチー ムワーク風土の三領域に のっとったものです) に ついて, 望ましい評価 (上非常にそうだ 〕 …… …しまったくそうでない]) の順に5, 4, 3, 2, 1と点を与え,その平均 点と人数の分布 (5点が 何人, 4点が何人……) を出し、グラフに描いて みます。このグラフには, メンバーが感覚的に不満 に思っている状態が数量 的に表われて来ます。そ の結果は、見方の違いが かなり大きい場合が多い ため,長やリーダー格の 人をビックリさせます。

また同時に,風土の三 」

5

7

8

10

11

12

チーム風土調査

次の各質問を読んで、その右側にある目盛のうち、今のあなたの · 感じに一番ぴったりするところに〇印を一つだけつけて下さい。

	チ ハ	ル ま	Ø)	x
	常力	je je	ま り	った
	に	n ·	そ	く
	そ	٤ .	う	そう
	う :	ぅず	でな	でな
	だり	き だ	v	۷ì
意思疎通や情報交換をする機会は十分ある	1			_1
お互い遠慮なく本音をいえる雰囲気がある	<u> </u>			1
必要な情報はもれなく正確に伝わる	L	1 1		
意見や言い分は積極的に聞いてもらえる	<u> </u>			_1
それぞれの担当の殻に閉じ込もる傾向はない	Ц	11	1_	
面子の張り合いや感情的な対立はない	L		1_	
お互いの協力・援助の態勢は十分ある	<u> </u>	1_1_	1_	
決定にメンバーの意見が十分取り入れられている				
各メンバーは仕事上の知識・技能を十分身につけ	L	1 1	_1_	
ている				
チームの問題や目標は全員がよく理解 している	<u> </u>			
問題の処理の仕方はその原因をはっきりさせ実現				
性のある計画や対策をたててやっている				
チームの問題解決や目標達成は十分満足できるも		1 1	_1_	
のである				

領域で、困ったこと、疑問なことの具体例を自由に書いてもらう欄をもうけておき、それを整理してリスト化したデーターも有益です。

これらのデーターによる一種のショック療法によって、長の問題意識を喚起するわけです。

なお、このアンケートには名前を書かせない方が率直な意見を期待できます。また、これを定期 的に行うことによって、その職場チームの風土の変化をつかむことも可能です。

チームワークづくり活動の準備

チームワークづくり活動の実施が決まりましたら、いよいよ具体的な準備に移るわけですが、それは、活動の"推進母体" (プロジェクト・チーム) づくりと"合宿訓練"の具体的な計画をたて

ることの二つです。

推進母体とは、要するに皆の中心になって計画をたてたり、さまざまな手配をする"幹事会"です。これは、長、各セクションの総括的な役割の人、数名で構成します。そこでは、チームの問題点を、アンケート結果などから明らかにし、その解決のために、"合宿"を含めたチームワークづくり活動の計画をねります。また、必要ならコミュニケーションや心理学の専門家に指導を依頼したり、上部機関に、経費面での援助を要請することなどを検討します。

・"合宿訓練"の準備としては,第一にし教材]となる具体的な職場チームの問題点の発掘をすることが必要です。これには,前に述べたアンケートの結果が使えますが,し教材]という性格から,全メンバーがかかわりやすく関心も高いもの,ある程度,そのチーム内の努力で改善の見込みがたつものが望ましいでしょう。

第二はスケジュールづくりです。これは後で詳しくのべます。

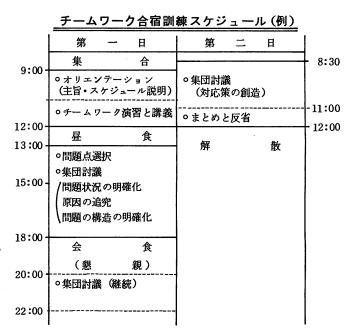
第三は出席者です。メンバー全員が一堂に会することができれば、それに越したことはありませんが、勤務の都合で一堂に会せなかったり、全体の人数が 30名を越えるような場合は、いくつかの班に分けて、日を置いて開催するようにします。ただし分割して実施する場合は、長やリーダー格の人は、毎回出席する必要がありますし、後で各グループでの経過および結果を統合するための "幹事会"をもつ必要があります。

第四は会場です。これには、職場から一時間程度で行ける宿泊施設を選びます。職場の会議室でもよいのですが、じっくり腰をすえて話し合うには外の会場の方がよいのです。

" 合宿訓練 " のスケジ ュール

準備が整ったら、"合宿訓練" の実施です。表のスケジュール 例にそって説明いたします。

一泊二日の例ですが,第一日目の午前中は,オリエンテーションの後,チームワークあるいはコミュニケーションに関する演習(参考文献の"Creative OD 【~【V"参照)を行います。これは,問題解决,意志決定,合意形成,情報伝達などについて,疑似的な体験をし,そこか



ら自分の行動をふり返ってみるためのものです。これによって、それらがどうあるべきかを、ゲーム性を楽しみながら学ぶことができます。また、そこでの行動をお互いに見ることによって相互理解の一助にもなり、その後の雰囲気をやわらげる効果もあります。

第一日目の午後は、アンケート調査などを通じて抽出された職場の問題点、あるいは、長の方から提起された方針などのうちから一つないし二つ選び、前に述べたし問題解決のステップ] に従って、しその問題点をとりまく状況の出し合い] → しその原因の分析と取り組み課題の明確化] を、夜の会食をはさんで行います。

第二日目の午前中は,前日の続きでし対応策の創造と実現可能性の検討「を行います。また,全日程を通じてのまとめと反省を最後に行います。

問題解決討議のすすめ方と司会の心得

"合宿訓練"の中心部分は、司会者と記録係をおいて、出席者全員が自由に対等の立場から意見 ・・・・・ を述べ合う、集団討議です。

上司は上司なりの、部下は部下なりの立場で、それぞれ意見をもっているはずです。それらは、問題の解決に資するという観点からすれば対等の価値があるものです。とくに、疑問や不満は、いわば磨かざる宝石で、改善への大事な原石です。それらも含めて、全員の心の内が存分に出され、つき合わされることが大事です。その中で、一人一人が、自分の考えをさらに発展させたり、修正したりという切磋琢磨が期待できるのです。

職場チームでなかなかホンネが言えない一つの原因は、まわりの評価が気になるからです。とくに上位職の人の頭ごなしの叱責や否定的な発言です。これらは応々にして下位の人を萎縮させ、防衛や反発を引き起しやすいのです。し出る杭は打たれる「し唇寒し」では困るのです。これは上位職の人自身が十分配慮しなければなりませんし、司会者が注意すべきことでもあります。

これに関連して、司会者は長でない方がよいでしょう。全員が輪番でその任につき、司会者になったら、その場での最高権限をもつことを全員に確認するやり方がよいでしょう。

司会者の心得としては、次の点を常に念頭においてください。

- o 発言者がかたよらないように、話さない人にできるだけチャンスを与えること
- o 司会者は、特定の意見、人に肩入れせず、判断は全体の場に投げかけること
- 発言者が何をいわんとしているかを、事柄だけでなく、気持も十分皆にわかるように、と

きにはいいかえて確認したり,補足をすること

- o 対立がおきた場合は、お互いのいいたいことを明確にし、一致する点とくい違う点を区別 し、接点をさぐること
- o 決定の方法としての多数決を乱用しないこと。可能なかぎり合意を形成すること
- o 全体の時間配分を考えて、区切り区切りで適宜まとめをし、全員の諒承をとること
- o 皆の考えるペースをできるかぎり尊重し、あまり急ぎすぎないこと
- o 合宿終了後,記録係と相談 し,できるだけ早い時期に,経過と結論をレポートにすること

なお、これらの点について、討議に入る前に出席者全員に協力を要請することも必要です。

実践活動とその評価

"合宿訓練"の場で検討された対応策は、その後、一定期間実践することによって、どの程度効果的に実現され、またその過程でのチームの連携・協力がどうだったかを検証されることになります。ちょうどスポーツのチームが合宿の成果を試合でためされるのと同じです。

この実践過程では、随時"幹事会"でその進捗状況をフォローアップする必要があります。

さらに、一定期間後、再度"合宿"の場をもうけ、実践結果を全員で検討します。

この検討のためには、対策ごとにその実施内容(いつ、誰が、何をしたか)の客観的なデーターをそろえること、また、実施内容に対するメンバーの実行度評価と満足度評価をアンケート方式で集めることが必要です。

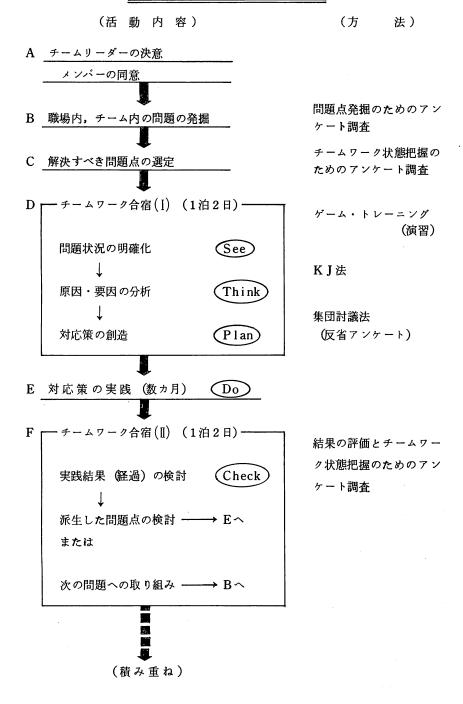
それらのデーターをもとに、良かった点、悪かった点を検討し、実行されていない、不満だと評価された点について、なぜなのか、今後どうするのかをチームワークという観点から討議をするのです。

なお、実践活動の期間は、本来取り上げた問題の根の深さ、関係範囲の広さによって異なります。 しかし、この期間を一率三カ月とか四カ月と定め、その節目に"合宿訓練"を定期的に配して開催 するやり方も可能です。この場合、実践評価のための"合宿"では、その時点での実行度、満足度 の評価を行うことになります。

また,第二回目の"合宿"で,第一回目の対応策の評価を行うだけでなく,新たな問題点の討議を行うと,次々と連続的に問題点に取り組んでいくことが可能になります。

以上がチームワークづくりの一つのサイクルです。これを流れであらわすと、次の図のようになりますが、このサイクルを何回もくり返すことによって、徐々に職場のチームワークはよくなっていくはずです。

チームワークづくり訓練の流れ



おわりに――チームワークづくりは永遠の課題

職場での仕事というのは、毎日が問題解決の連続です。職場チームの内外の状況は刻々と変り、 それにつれて新たな問題も次々と生じて来ます。それが常態です。

また,人事異動で顔ぶれが変れば、当然チームの風土も変りますから,そのたびに新たな連携・協力のあり方が求められなければなりません。

・したがって、チームワークづくりの努力は、職場が存続する限り続けられなければならない性質のものです。 "合宿訓練"を一回やったからもう大丈夫というわけにはいきません。チームの人数が多ければ多いほど、人と人との関係の数はふえてゆきますから、それだけ時間もかかることになります。 しそんな悠長なことはやっておれん しと思われるかも知れませんが、チームワークづくりに特効薬はありません。これまで述べて来た方法を辛抱強く繰り返すことしかないのです。

ただし、これをお読みになっただけでは、世の中変りません。これをベースに、皆さんのチームで、できるところから、条件に合わせて独自の方法を編み出されることを切望いたします。

参 考 文 献

1 組織開発に関して

- (1) 組織開発の理論と実践
- (2) 組織開発
- (3) 組織開発
- (4) 組織開発シリーズ
 - ① 職場ぐるみ訓練の考え方
 - ② 職場ぐるみ訓練の進め方
 - ③ グリッド方式による組織づくり
 - ④ 組織づくりの戦略とモデル
 - ⑤ 対人関係の改善
 - ⑥ 組織づくりの診断と手順
- (5) 職場開発の考え方
- (6) 職場ぐるみ訓練
- (7) 組織開発事例集
- (8) 日本型組織開発 その展開と事例

2 チームワークに関して

(1) チームワーク

幸田一男 著産業能率大出版部俵 実男 著日本経営出版会梅沢 正 著ダイヤモンド社

高橋達男 他訳 産業能率大出版部

W. G. ベニス

E. H. シェイン

 $R. \ J\nu-\rho, \quad J. \ \Delta-\nu$

R. ベックハード

R. ウォルトン

P, $p-\nu \nu x$, J, $p-\nu_{2}$

産能 大 編 産業能率大出版部 高橋達男 他著 産業能率大出版部 OD研究グループ編 産業能率大出版部

梅沢 正 編著 ダイヤモンド社

川喜田二郎 著 光 文 社

(2) チームマネージメント

小林 茂 著 マネジメントセンター出版部

(3) チームワーク

(雑誌 L 人生読本]) 河 出 書 房 新 社

(4) 組織開発的アプローチによる,現場管理者の精神的健康の促進法について

渡辺 忠 著 人間性心理学研究第1号

(5) 人間と人間(人間探究の社会心理学2)

人間 と集団 (人間探究の社会心理学3)

原岡一馬 編

朝倉書店

(6) 小集団活動のノウハウ

篠田 修 著

産業能率大出版部

(7) 小集団リーダーが読む本

鎌田 勝 著

日本実業出版社

3 問題解決法に関して

(1) 管理者の判断力

C. H. ケプナー, B. B. トレゴー 著

(上野一郎 訳)

産業能率大出版部

(2) 問題解決

野口音光 著

ダイヤモンド社

(3) 管理者の問題形成

土方文一郎 著

産業能率大出版部

(4) 集団討議術

野口音光 著

マネジメント社

4 コミュニケーションに関して

(1) コミュニケーション・プロセス

D. K. バーロー 著(布留武郎 他訳)

出 版 協同

(2) し積極的な聴き方] (ロージャズ全集 第 11巻 しカウンセリングの立場] 第 3 部)

友田不二男 編訳

岩崎学術出版社

(3) 聞き上手になれる本

福田 健 著

日本実業出版社

(4) Creative O. D. I~\varphi

柳原 光 編 行動科学実践研究会

(5) 新しい教育訓練ゲーム(正・続)

高橋 浩 編

日本経営出版会

人間関係研究会について

人間関係研究会は、エンカウンター・グループを中心とした人間関係の改善と促進の方法についての 研究と実践を目的として,1970年春に発足しました。この研究会は,人間関係の分野に関心をもつ研究 者と実践家が閉鎖性をうち破り,新しい人間関係をもとに組織と集団や個人生活のあり方に,より真実 で創造的・建設的なものを求めることを課題としています。人間関係こそは,私たち人間の生き続ける 限り、世界・国家・社会を通じての大きな課題であり、障壁・闘争・破滅につながると同時に、成長・ 建設・福祉への道でもあります。この新しい分野に関心をもたれる方々が,この研究会を利用し,経験 と知識を交換しあうことを希望しています。

この研究会は、年間二十数回のワークショップやセミナーを開催し、文献資料の配布および機関誌 "ENCOUNTER" の発行も行っています。

人間関係研究会スタッフ ABC順

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

ж

穂積清美 伊藤義美 木村易 畠瀬稔 畠瀬直子 早川千恵子 東山紘久 増田實 見藤降子 村山 正治 永原伸彦 大須賀発蔵 大須賀克己 小柳晴生 佐藤純子 多田 中川紀子 野島一彦 小野修 治夫 谷口正己 渡辺忠 (事務局) 渡辺協子

人間関係研究会刊行資料

- * * 身体接触を伴う人間関係の促進の一技法(改訂増補),1972 No. 1 畠瀬 * (価 200円 〒 120円… 40 g) * No. 2 小野 修 自分がよみがえった一エンカウンタ プヘの参加経験--. 1971 * (価 200円 ₹ 120円… 40g) ロジャーズ、1967(小野 No. 3 修訳) 学校組織の主体的変革のための計画, 1971 * (価 200円 〒 120円… 45g) * エンカウンター・グループについて一来談者中心療法の行動科学的発展 No. 4 畠瀬 * (価 200円 (「教育の医学」18巻1号より転載) 120円… 30g) ジェンドリン&ビービー, 1968 (小野 修訳) 体験グルー プーグループのための No. 5 * インストラクション(増補改題)-, 1972 (価 200円 〒 120円… 40 g) * 北島 丕 No. 6 - 高校生のためのグループ・カウンセリング,1976 * (価 800円 〒 250円… 180g) * 増田實, 東山紘久, 清水信介 ラ・ホイヤ・プログラムへの参加経験, 1977 No. 7 (価 200円 〒 120円… 40g) * 企業における人間関係の改善について一エンカウンター・グループの導入-No. 8 畠瀬 * (価 200円 〒 120円… 30 g) * No. 9 渡辺 職場のチーム・ビルディング―人間中心の組織づくりのために-. 1985 (価 300円 〒 175円・・・ * 60 g) -鏡の中を覗いて - 『生まれ変わる女』より No. 10 ナタリー・ロジャース (坂川稚子訳) 母と私-* (価 200円 〒 120円… 35 g) * No. 11 小野 問題をもつ子どもの親たちのグループ 一臨床家のためのマニュアル―. 1988 * (価 300円 〒 250円⋯ 105g) エンカウンター・グループ多数回参加者としての自己分析 No. 12 小柳 晴生 * (価 300円 〒 175円… 75g) * わが国の「集中的グループ経験」に関する文献リスト, 一彦 $(1970 \sim 1980)$ * (福岡人間関係研究会資料No. 11) (価 400円 〒 175円… 60 g) * * *
 - 人間関係研究会事務局

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

* *

〒145 東京都大田区上池台1-34-26 渡辺方 TEL (03) 3729—3622 (20時~23時)

著者略歷

1945年 東京都生まれ

1968年 東京大学文学部心理学科卒

現 在 鉄道労働科学研究所社会心理研究室 主任研究員

専門は、組織開発、組織心理学、グループ・ダイナミックス

人間関係研究会資料 Na. 9

発行者 人間関係研究会

〒 145 東京都大田区上池台 1 - 34 - 26 渡辺協子方 TEL 03 - 729 - 3622

郵便振替 東京 9 - 37428

印刷所 〒769-15 香川県三豊郡豊中町 大西プリント社

発行日 初 版 1985年12月1日

第二刷 1993年 4月1日

著 者 〒145 東京都大田区上池台1--34-26 渡 辺 忠

