

5 チームワークづくり

【学習のねらい】

管理者は、職場の全員が目標達成のために集団としての行動を活性化させるリーダーシップを発揮しなければならない。それはメンバー各人に目標達成を目指して能力をフルに発揮させる、やる気をもって仕事を進めさせる、互いに協力しあわせる職場のチームワークを実現することである。そのためのリーダーシップは、以下のものがある。

第一は、職場で定めた目標が自分たちにとって重要な価値があるのだと全員に強く認識させることである。そのためには、なぜその目標が皆にとって大切なのか全員を納得させるコミュニケーション力が必要である。

第二には、各人の役割を明確にして与え、それを全員に理解させることである。目標達成の役割を与えられた各人が責任をもって果たせば自ら目標が達成される。また、お互いの役割を皆がわかっているならば協力しあえる（協力とは他人の役割がうまく果たせるよう自分の役割のなかで考えて行動すること）。

第三は、各人に職場の一員としての存在感を与えることである。人は自分の役割行動が職場の全体的な活動に貢献できている実感を味わうと自分の存在感を感じる。そして、その役割を積極的に果たそうとする。

第四は、状況の共有化を図ることである。現在会社がどんな問題に直面し、どういう方向に進もうとしているのか、職場にはどんな課題があるのか、どんな問題が起きているのかなどの状況を全員が同じように認識していると、自分が何をやらなければならないのかの意識が強化される。そのためには、リーダーはそれらの情報を自分だけが知っているのではなく、こまめに職場の全員に伝えることが重要である。

第五は、職場のもろもろの計画づくりに参画させることである。人は自分が参画してまとまったことにはその実現に努力するが、参画しないで決まったことの実現には関心を示さない。チームワークで積極的に行動してもらうためにはさまざまな面で参画させることである。

以上の他にもチームワークづくりのリーダーシップはいろいろあるので、幅広い勉強が必要である。

『管理者教育』学習項目

第4章 2 チームワークづくり

【事例研究ポイント】

【事例研究5-1】 皆仲よくやっているのに

日本で重要視されている和は、その中身を間違えるとよいチームワークとはならない例である。桜井課長は、「和とは皆が仲よく仕事をする事」と考えその実行を部下に求めた。仲よく仕事をするのは悪いことではないが、仲よくすることばかり強調し過ぎるとこの職場の例のように、仲よくすることのみを優先し人間関係が悪くなるような厳しい意見のやりとりを避け、お互いが馴れあいで仕事をするようになる。職場は和気あいあいとして雰囲気はよいのに肝心の仕事の成果が上がらなくなることが起きる。桜井課長は「仲よくしさえすれば仕事がうまくいく」と思いこんでいて、そのことがわかっていなかった。

職場では仕事を進める緊張感がなければ仕事の成果は上がらない。そのためには仕事の進め方で悪いことは「悪い」と言える仲間間での厳しい意見の率直なやりとりが必要である。それで少々人間関係がぎくしゃくするかもしれないが、それをのり越えて協力しあえる職場が本当にチームワークがよいのであり、職場が活性化しているといえる。

桜井課長は職場の目標が達成できなかった原因をきちんと究明しなければならなかった。原因をしっかりと追求していけば、仲よくするのを重視してお互いが馴れあいでやっている仕事の甘さがわかったはずである。

チームワークの大敵である職場が馴れあいで仕事をするのを防ぐリーダーシップは、管理者が部下からの率直な意見を歓迎する態度である。批判的なことを言われると、不快な態度を示したり、強く反論したり、最後まで話を聞かない態度はその逆である。管理者がそういう態度をとっていると職場全体も自然に厳しい意見が出なくなり、皆仲よく仕事をやっているように見えても真のチームワークで仕事をやっていないことになる。

チームワークで和が悪いと言っているのではない。和をチームワークとして掲げる場合は、和とは皆仲よく仕事をする事を意味するのではなく、それ以外な行動の内容を明確にし違った意味で強調することが必要である。和はチームワークのために必要なことの一つとしてその内容を考えるとよい。

【事例研究ポイント】

【事例研究5-2】 協調性がない

宮田課長は、丸井主任のチームワークの行動がよくないと注意した。しかし、課長にはチームワークとはどういうことをいうのかははっきりした考えがない。皆と共同行動をとる協調性と考えているみたいであるが、丸井主任が言っているようにそれはチームワークではない。

チームワークとは、共通の目標を達成するために関係するメンバーの行う共同作業である。そのために協調性が必要だとの考え方もあるが、それがなくてもチームワークは十分に可能である。各人が自分の役割をきちんと果たし、必要な場ではしっかりと協力行動ができればよいチームワークだからである。

ただ、協力行動がスムーズに行われるにはよい人間関係があるのが望ましい。その意味で協調性が必要なときもある。つき合いが悪くて皆から浮いてしまう関係になっていると、感情的な反発で協力が十分に行われなくなるからである。レクリエーションや一杯飲みのつき合いは協調性として大切であると日本社会では言われる。丸井主任のように理屈として必要がないと言えはそのとおりであるが、リーダーは人の気持ちを理解できないようではリーダーシップを発揮できないから、つき合いの場は人の気心を理解するのにほどほどに必要であると考えるのが普通である。ただし、これはチームワークのためだけではなく、すべての状況のなかでそう言える。

宮田課長は結局何を言おうとしたのか明確でない。チームワークと言いながら、あれもこれもと合わせた話をしたため焦点がぼけて丸井主任に反論されっぱなしになった。そして、結局「チームワークとして和を大切にしろ」と言っている。つき合いをよくする協調性の意味で和と言ったようであるが、そういう和はチームワークではない。和は、チームワークをよくするのに必要な場合もあると考えるべきである。

「和」という言葉はチームワークで気軽に使われる傾向があるが、具体的にどういう行動をすることなのかがはっきりしていない。皆仲よくすることや協調性と捕らえているのなら、そういう和はチームワークとは言えない。また、仲よくすることがチームワークに効果があるとは限らない。むしろ、悪い現象も起きかねない（【事例研究5-1】参照）。

チームワークのリーダーシップを発揮するには、よいチームワークとはどういう状態のことをいうのか、管理者ははっきりした考えをもつのが重要になる。このことをこの事例を基にしてよく討議してもらいたい。

【事例研究ポイント】

【事例研究5-3】 規律を守らない

課長は、黒田社員の規律を守らない行動に対して山口係長がどう対応すべきかを指導しなければならない。そこで、黒田社員に対し注意すべき行動は何かを整理すると、無届けで遅刻をするので急の会議に支障をきたさせる、無断で朝直接得意先訪問をする、当日の行動スケジュールを届けてない、朝礼への参加が不熱心である、チームワークが悪いと同僚からの苦情がある、の六つである。

これらの行動について「規律を守らない」と「チームワークが悪い」とを同じ次元に捕らえて指導はできない。一般的には規律を守らないから直ちにチームワークが悪いといえないからである。無届けの遅刻は規律を守っていないし、チームワークを悪くする点で厳しく叱り、また無断の直行訪問、スケジュールの無届けはチームワークを怠る行動として叱らなければならない。急な会議を知らなくての遅刻はチームワークが悪いとはいえない。朝礼は目的がはっきりしており課として出席を義務づけているのならば、チームワークとして守らせなければならない。チームワークが悪いという同僚の苦情は何を指しているのかわからない。その言い分をよく聞いたうえで対処すればよい。

無届けの遅刻については、二つに分けて無届けは厳しく叱り、遅刻は繰り返すのであるから理由をきちんと確かめる必要がある。本人として特別の理由があるのかもしれない。時間を十分とって本人と対で話をよく聞き、本音の理由を知ることができれば対処する方法が考えられる。

他のチームワークでは黒田は役割を果たす行動は結構よくやっており、必要な報告書類は間違いなく提出しているし、与えられた売上げ目標は達成している。

この場合の問題は、山口係長が黒田の営業成績がよいので規律を守らないことを叱るべきなのに叱れない点にある。この態度がしっかりしないと他でも同じことが起きる。山口係長は、全般的に管理者として責任感が足りない。部下に職場の規律を守らせるのは管理者の職務である。黒田の営業成績がよいといっても何も遠慮する必要はないのであり、叱るべきことをきちんと叱らないから規律が守られないのである。黒田は何も言われぬから「自分の行動はこんなものでよい」と思っているのかも知れない。課長は以上の点を係長によく指導する必要がある。

規律を守ることとチームワークの関係について討議を深めてもらいたい。