

A vertical rectangular area on the left side of the cover, filled with a heavily blurred, grayscale image of what appears to be a group of people or a team in motion.

活 気 あ る チ ー ム の つ く り 方

# Team Management

Vol.

1

## ■ ■ ■ は じ め に ■ ■ ■

チームリーダーとして、またはマネジャーとして、メンバーの顔ぶれを見たとき、「大きな課題を与えられても、このチームならやっていける！」と確信する人もいれば、「果たして、このチームで達成できるのだろうか……」と思う人もいるのではないのでしょうか。あなたはいかがでしょう？

私たちはしばしばプロ野球やプロサッカーのチームを例に、チームづくりやリーダー像について考えます。しかし、あらためて自分がある職場に目を向けてみると、成果を求められ、モチベーションの高いメンバーで構成されたスポーツのプロチームとはだいぶ異なることに気づきます。

たとえば、自分の意思を示さない人、定時内だけ働けばよいと思っている人、やる気があるのかないのかわからない人など、チーム意識が希薄だったり、目的意識がはっきりとしていなかったりするメンバーも少なくありません。また、チームという形だけがあって、役割分担がなされていない場合もよくあります。

高度成長期やバブル期などは、その時代背景に押され、だれもが自然と同じ方向を向き、勢いをもってチームプレーに参加していました。しかし、低迷する経済状況、個人の価値観の変化などにより、昨今はチームのあり方も大きく変わってきています。

私は風土改革のコンサルタントとして、日々、お客様の課題に取り組んでいますが、その中で実感していることのひとつが、チーム運営の難しさです。

とくに結成まもないチームは、おたがいの力量がわからず、目的意識がしっかりと共有できていないことも多いため、「議論をするが前に進まない、納期ばかりが迫ってくる……」ということが起こりがちです。あるいは、メンバーの意見を取り入れたいと思っても、思うような意見が出てこなくて、その結果、「アウトプットをどう出せばいいのか」、「チームを組んだ意味はどこにあるのか」などと悩むリーダーも少なくありません。

また、かつて、企業に勤めていたころの自分を思い起こすと、リーダーとして、チームのメンバーを育成しようという意識が欠けていたという反省があります。人間関係の葛藤も多く、メンバーのミッションへの理解が不十分だとか、アウトプットに対する責任感が足りないなどと不満を感じる場面も多くありました。また、業務レベルが不足ながら、自己主張の強いメンバーとのやりとりにも多くの時間を費やしたものです。

育てる、支援するということより、ダメ出しすることの多いリーダーだったかもしれません。そのため、「自分には、リーダーとしてメンバーを引っ張る力がないのではないか」と自信をなくしたこともありましたが、メンバーを説き伏せ、自分だけでものごとを決める場面が多かったということへの後味の悪さも残っています。

みなさんの中にも、同じような感覚を抱いている人は少なくないのではないのでしょうか。きょう、上司から、「チームの結束力を高め、成果を出すように、リーダーとしてがんばってくれ」と言われたとしても、即座に「はい!」と答えられる人はほとんどいないのではないかと思います。

しかし、いまという時代こそ、チームにこだわる意味は大きいと私はあらためて思っています。どんどん変化し、多様化していくビジネスは、これまで以上にスピーディな成果やソリューションを求めています。それに遅れず、的確なアウトプットを出していくには、さまざまな経験、知識、スキルをもったメンバーが、力を合わせて取り組むことが不可欠だと思うのです。

本書では、ごくふつうの職場の、ごくふつうのリーダーやマネージャーが、無理なく実行できるチームづくりのノウハウや事例などをお届けしていきます。理想論だけではない、本音やリアルな体験に基づく話をしながら、これからのチームやリーダーシップのあり方について、みなさんと一緒に考えていけたら幸いです。

**手塚 利男**



# CONTENTS

活気あるチームのつくり方

---

PROLOGUE 6

学習スケジュール 8

第1章 9

## いまどきの職場はツライ！

1-1 どうする？ このギスギス感 10

1-2 コミュニケーションはどこへいった？ 13

1-3 つのる、不完全燃焼感 18

この章のまとめ 20

第2章 21

## チーム力で突破する！

2-1 チームには、明確な“ミッション”がある 22

2-2 チームには“人”を変えるチカラがある 25

2-3 チームには“仕事”を変えるチカラがある 29

2-4 ミッションは、ころざし高く、わかりやすく 32

この章のまとめ 36


第3章 37

## 仕組み×風土、チームづくりの真実

3-1 チームは、2つの要素からできている 38

3-2 もう間違えない。プロ発想のチームづくりへ 41

この章のまとめ 44



第4章 45

**集団心理はマネジメントするもの**

4-1 集団心理という、やっかいなワナ 46

4-2 集団心理と上手につきあっていくために 49

この章のまとめ 56

第5章 57

**チームリーダーのあるべき姿**

5-1 メンバーの心にミッションを根づかせる 58

5-2 みずから信念を貫き、一同の手本となる 62

5-3 チームの明日をつくっていく 66

この章のまとめ 70

第6章 71

**やるべきことを根づかせる“7つの方法”**

GROUNDING  
「これだけは徹底している」といえるチームをつくろう 72

やるべきことを根づかせる“7つの方法” 74

この章のまとめ 88

APPENDIX (付録) チームの“いま”をチェックする 89

---



# PROLOGUE



## ■悪戦苦闘するリーダーが増えている

最近、あちこちの企業で、メンバーをまとめるのに悪戦苦闘しているチームリーダーやマネジャーによく出会います。リーダーシップをとるといふことの難易度が、ひと昔前に比べて、かなり高くなっているのです。

たとえば、高度成長期、リーダーは先輩たちのやり方に習ったり、自分自身の経験を活かしたりしながら、「この案でいこう」、「この方向に進みなさい」とメンバーに指示することで一定水準の成果を上げてきました。

メンバーも、多少の不満があったり、希望とは違う仕事を任せられたりすることがあったとしても、「とりあえず、ガマンしてやっておけば、給料は着実に上がるし、いずれ自分がリーダーになるときもくる」と考えることで、大きな波風を立てる必要はありませんでした。

当時、経済は右肩上がり、年功序列があたりまえの時代で、また、だれもが「売上を上げる」、「豊かになる」、「がんばって出世する」など、同じような価値観や目標をもっていました。そのため、強烈なリーダーシップがなくても、“あうんの呼吸”でメンバーは動いていましたし、“暗黙の了解”がチームをまとめていたのです。

1980年代のバブルというお祭のような時代にも、ある種、似たような流れがあったといえるでしょう。しかし、その終焉とともに、企業経営や職場環境には大転換期がやってきました。競争原理や雇用形態も一変、働く人の価値観は多様化、それにより、リーダーシップもかつてのような形では通用しなくなったのです。

そして、昨今のリーダーたちに共通する傾向の一つに、メンバーに言いたいことが言えない、ときには、業務命令として指示すべきことさえ言えないというものがあります。その裏にあるのは、メンバーから反論されるのが怖い、嫌われるのが怖いという思いであるようです。先に述べたような時代背景から、企業や組織がもつ求心力は弱くなっています。苦勞を重ねても、売上はなかなか上がらない。安定した収入どころか、明日の自分のポジションすら保証されているかどうかかわからない……。そんな環境下では、いやでも人間関係がギスギスとしてきますし、優れた仕組みや制度があったとしてもスムーズに機能しなくなってきました。また、指示や命令の絶対力も失われがちですし、挑戦的な課題に取り組もうとしても、メンバーのマインドが下がっているため、結果がなかなかついてきてくれません。

## ■いま、チームづくりから変えていこう

では、いまどきの仕事環境には、もう、チームはなじまないのでしょうか？

私はそうは思いません。難しい経済状況の下、ビジネスはますます複雑化・多様化し、そして、いっそうスピーディに成果やソリューションを出していくことが求められています。それに応えるものこそ、仕事力や活力を相乗効果で高めあえるチームという存在だと思うのです。ただし、かつてのような方法では、機能するチームはつくっていきません。たとえば、たしかな信頼関係をつくる方法、メンバーが生き生きとしてくるような仕掛け、自発性を喚起するための工夫、そして、時代の逆風に負けず、満足のいく成果を上げていく方法などなど……。リーダーはさまざまなツボを押さえながら、自分を信じ、メンバーを信じ、ときには泥臭い方法で、ときには忍耐強く、チームづくりに注力していく必要があるといえるでしょう。そして、取り組んだことのひとつひとつが、メンバーの中に深く根ざしたとき、チームはひとまわり上の強靱さやしなやかさを備え、人も仕事も成熟の段階へと向かっていくはずで。

この講座では、成果の出せるチームをつくっていくための考え方やノウハウをご紹介します。まずはリーダーであるあなたから動きだし、あなた自身の心や行動の変化を、メンバー一人ひとりに見せていってください。

# vol.1 ■ 学習スケジュール

■学習の前に予定を立て、計画的に学習しましょう。

Chap	Sub	タイトル	学習予定日	学習終了日
PROLOGUE			月 日	月 日
<b>1</b>	1	どうする？ このギスギス感	月 日	月 日
	2	コミュニケーションはどこへいった？	月 日	月 日
	3	つもの、不完全燃焼感	月 日	月 日
<b>2</b>	1	チームには、明確な“ミッション”がある	月 日	月 日
	2	チームには“人”を変えるチカラがある	月 日	月 日
	3	チームには“仕事”を変えるチカラがある	月 日	月 日
	4	ミッションは、こころざし高く、わかりやすく	月 日	月 日
<b>3</b>	1	チームは、2つの要素からできている	月 日	月 日
	2	もう間違えない。プロ発想のチームづくりへ	月 日	月 日
<b>4</b>	1	集団心理という、やっかいなワナ	月 日	月 日
	2	集団心理と上手につきあっていくために	月 日	月 日
<b>5</b>	1	メンバーの心にミッションを根づかせる	月 日	月 日
	2	みずから信念を貫き、一同の手本となる	月 日	月 日
	3	チームの明日をつくっていく	月 日	月 日
<b>6</b>	1	「これだけは徹底している」といえるチームをつくらう	月 日	月 日
	2	やるべきことを根づかせる“7つの方法”	月 日	月 日
APPENDIX チームの“いま”をチェックする			月 日	月 日
第1回添削課題			月 日	月 日



# 第 1 章

## いまどきの職場はツライ！

### この章を学ぶにあたり

思うように上がらない業績、まとまらないメンバーたち……。

いったい、どう仕事を動かしていけばいいのか、

どんなふうリーダーシップをとっていけばいいのか、

悩んでいるリーダーは多いようです。

まずは、いまどきの職場に共通した問題点を見ていきましょう。

---

## 1-1

# どうする？このギスギス感

### ■思ったことを安心して言えない

出口の見えない不況の中、多くの企業では大規模な人員削減が行われました。リストラによって解雇された人、早期退職という名のもとに去っていった人、いわゆる派遣切りに遭った人……。企業の存続のためには必要な方策であったといえるのですが、それによって会社に残った人々が幸福になったかという点必ずしもそうとはいえません。

たとえば、メンバーが減ったぶん、一人あたりの業務量は相対的に増えているといわれます。また、身近でリストラが行われるのを見た人たちの中には、心に傷を残す人も少なくありません。そういう人たちの心には、「会社というのは、ここまでひどいことをするんだ」、「上司をただ信頼していると、イタイ目に遭うぞ」といった不信感が湧いてくることもあれば、「次は自分かも……」という不安感がつねに消えない場合もあるものです。

そうになると、当然、職場の空気は悪くなりますし、疲労やストレスから心身の健康を損なうメンバーも出てきます。また、仕事へのモチベーションが下がったり、ものごとを最初からネガティブな視点で見てしまったりしがちです。

そして、さらにつらいのが、胸の中に抱える不安や不満を声に出して言うことができないということです。思ったままのことを言うと、自分の居場所がなくなるかもしれないからです。その結果、昨今の職場では非常に多くの人が“吐き出せないストレス”を抱えているといわれます。

## ■成果主義が人間関係を壊す

最近“成果主義”を導入する企業が増えましたが、ここにも人間関係を悪くする要因があります。成果主義そのものが悪いのではなく、問題は、その評価の仕組みが不完全なことにあります。“実績”や“結果”ばかり見る傾向が強まり、そこに至る“プロセス”が評価されなくなっているのです。

どんなに手をかけ、ていねいに進めたとしても、そこはほとんど評価されず、むしろ、「仕事が遅い」などと言われることもしばしばあるようです。あるいは、同僚の相談に乗ったり、業務をサポートしたりしたとしても、そういった部分は、なかなか評価の対象にはなりません。

また、チームとして成果が上がった場合でも、特定の個人だけがクローズアップされたり、チーム内の個人と個人を比較して、優劣をつけるような評価が行われたりすることもよくあります。それはそのまま、給与やポストなどの待遇にも影響するわけですから、“主役”以外のメンバーには不満と不平等感が募ります。

その結果、「次からは、一生懸命になる必要はないな」、「この上司にはついていきたくない」などを感じるメンバーも出てきますし、ときには足の引っぱりあいや、情報の囲い込みなども起こりかねないわけです。

似たようなことは、最近増えている“年俸制度”にも見られます。本来は年功にとらわれず、実績、期待値などがシビアに評価されるべきなのですが、制度が導入されながら、明確な評価方法が存在していないというケースがじつは非常に多いのです。

つまり、上司たちも、どう評価すればいいかわかっていないのです。それで、結局、昔のままの方法で評価したり、悪い言葉でいえば、ドンブリ勘定で数字を出したりということが起こっているわけです。部下も部下で、「金のことは、あまりうるさく言わないのが美德」という日本人的な感覚があるためか、自分の労働の対価のことにもかかわらず、希望も要望も主張せず、不平・不満がたまっていくという状況になっているのです。

## ■正社員と契約社員は対等にはつきあえない

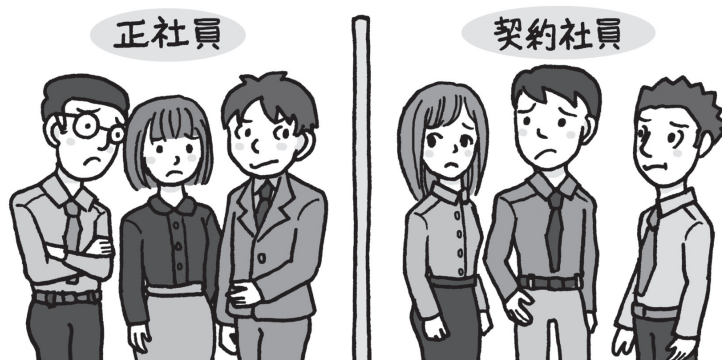
雇用形態が多様化している昨今は、多くの企業で、正社員、契約社員、派遣社員、パートタイマーなど、さまざまな立場の人々がともに働いています。

会社として、正社員を業務の中心に据えたり、大事に育てていきたいと考えるのは当然かもしれませんが、それが差別としてあらわれると、職場の人間関係がギクシャクとする要因になります。

よくあるのが、正社員以外のメンバーは、機密情報に関わる会議には入れないとか、合宿ミーティングに参加できないといったものです。また、製造系の職場などでは、名札や帽子の色で正社員と契約社員を区別している場合もあります。そういったことが重なってくると、メンバーは「おたがいに対等ではない」という意識をもつようになっていきます。

しかしながら、契約社員や派遣社員には、その分野のスペシャリストも多いものです。現場のことについては、むしろ正社員以上に詳しくたりすることもよくあります。そうしたメンバーを、ただ決まりだからと会議などから外すのは、合理的とはいえません。

そして、この差別が悪いほうに働くと、正社員とそれ以外のメンバーの間に対立関係ができてしまったり、正社員以外のメンバーの仕事へのモチベーションが下がってしまったりすることもあるのです。



## 1-2

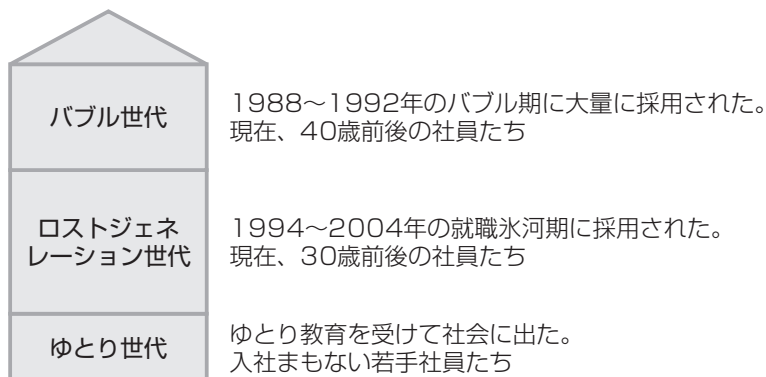
# コミュニケーションはどこへいった？

### ■ ふれあわない、ふみこまない、いまどき若手気質

どの職場にもさまざまな世代の社員がいるものですが、年齢や生まれ育った時代が違えば、価値観や考え方も異なります。現在、企業の多数を占めるのは、〈資料1〉の三世代ですが、“ロスジェネ世代”が増えてきたころから、“世代間ギャップ”という言葉を聞くこ

#### 資料 1

#### ★企業の大勢を占める三つの世代



---

とが多くなりました。異なる世代どうしが理解しあえず、人間関係に溝ができたり、対立関係ができたりという問題です。今後、“ゆとり世代”が増えるにしたがって、そのギャップはますます大きくなるという危惧もあります。

最近の若手の代表的な気質といわれる要素を〈資料2〉に並べました。若手世代は、バブル以前の世代に比べ、子ども時代に、きょうだいや友だちと一緒に遊ぶという経験をあまりしていません。遊びの方法を相談したり、ケンカしたり、なかなかおもしろい、年下の子の面倒をみたりといったことをあまりしてこなかったわけです。

また、学生時代には、先輩・後輩のタテの序列がはっきりとしたクラブやサークルの活動を好む人は少なかったといえます。そのため、人との葛藤もあまり知りませんし、むしろ人と関わることに苦手意識をもったまま社会に出た人材が多いともいわれます。

そんなことから、最近の若手には、価値観の違う世代を理解しよう、共感しようという意識が希薄な人が多いようです。職場では表だって異論や反論を述べることはなく、ただ心の中で上司や先輩に反駁していることが多く、そのために上の世代との陰湿な対立関係ができてしまうことがあります。

ただし、これは上の世代にも責任があるのではないのでしょうか？

たとえば、あなたも自分から若手に歩み寄る努力はあまりしていないのではないのでしょうか？ そして、コミュニケーションを減らし、摩擦を避けようとしてはいませんか？ また、周囲から自分のリーダーシップが不足していると見られるのを怖れてはいないのでしょうか？ そのために、部下の仕事の不足を自分の長時間労働などでカバーし、帳尻合わせを行ったりしていませんか？

考え方や価値観のズレというのは、自然にはなかなか解決しないものです。いまのままでは、世代間にはいつまでも溝が横たわったままです。

資料2

★いまどきの若手気質

飢餓感がない

- ・モノあまり時代、子どものころから欲しいものはたいてい手に入り、欲求が薄れている。
- ・ガマンが苦手、ストレスに弱い。

自立していない

- ・友だち親子、放任主義の親が増加、叱られた経験が少ない。
- ・親離れも社会的自立も十分にできていない。

目的意識が薄い

- ・少子化の影響で、大学進学が昔よりラクに。
- ・目的のはっきりしないまま進学や就職をした。

上昇志向が薄い

- ・競争、序列化を好まない。
- ・タテ社会が苦手、同世代で固まりやすい。

人情がわからない

- ・遊びはテレビゲーム、会話はメール。
- ・行間を読んだり、人の心の機微を理解したりすることが苦手。