

## “諦めを吹き飛ばそう！ 強いチームづくりで ”

プロジェクトの展開、目標・課題の推進、教育・広報活動、プレゼンテーションの実行に際し、初めは冷ややか

に様子見している層が大多数なのではないか？ 彼らは、何故そのように諦め的に考え、そのような行動をとる

(とらない)のだろうか？ 尤も、いろいろな組織には Upper class(10%位か)と言われる層もおり彼らは、常に猛烈

に頑張る層で、反対に Bottom class(大雑把にやはり10%か)層もおり彼らは何時でも余り変わらず行動をとらな

い層のようだ。大多数はその中間の Middle class の層で組織全体の80%位で数から言うと圧倒的多数である。

この層の行動・考え方如何で組織はどのようにも大きく変わっていく。組織の変革活動の手法としては、この

Middle class 層よりは先ず Upper class 層に重点的に、組織の持てる力を殆ど投入し、そのリーダーシップに期待

し実行・展開するパターンも結構ある。今回はこのどちらを取るかの議論は置いて、大多数の Middle 層をいかに

その気にさせるかにスポットを当てて記していきます。また、この問題にはモチベーション、リーダーシップ、企業風

土の論が相当相互に影響するが今回は Middle 層のチームマネジメントにスポットを当てて記していきます。

### 1. アキラメの発言

大きなプロジェクトのスタート段階でよく出てくる言葉がある。それは無理だ、我が社とは業種・業態が違う、規模が違う、状況が違う、設立の経緯も違う、誰かがやるだろうと言ったことです。けれども、これから実行するのは同じ人間であり、報酬も差があるかもしれないが大多数の Middle は天地のような差はないのではなからうか。しかし、実行の結果は結構違い、差がついてしまっている。こうしたことを組織の執行グループも承知しているから種々のしくみを組織内に採り入れている。具体的には次のような施策がよく実施されます。

- a. 組織のしくみの工夫：権限の裁量度合い、経営の透明度合い、シンプル化、みえる化等。
- b. 評価・報酬制度の工夫：人事諸制度の改定等。
- c. 目標・課題の正当性のアピール：説明会、研修会の数次にわたる実施、社内広報による周知、浸透、拡張。
- d. 働きやすい職場づくり：適正労働時間管理、コンプライアンス経営・経営品質の向上等。

以上のような施策によってモチベーションの向上、良き・強きリーダーシップ発揮の奨励を計っている。しかし、スタート段階は Middle の適度の納得度合いで先ずは見切り発車している。その過程で Middle のブレイクは生物学的に言えば「進化」し協力者或いは指導者 となっていく。Middle の納得度合い、理由づけは様々で、そのことがある意味民主主義の証左である。それを良しと言う人もいるかもしれない。今回

はこの組織運営と民主主義論は置いて、組織運営上の効率度合いの追求、主として Middle のチームビルディングに於ける一考察をさせていただきます。

## **2. アキラメの具体例**

世間ではグループの編成人数と組織、集団の規模に関して次のようなことが言われることがある。

- a. 中小企業での成功例は大企業では当て嵌まらない。
- b. 従業員の顔と名前がある程度把握できるのは 2000 人位までか?
- c. 人事評価の責任担当人数は 300 人位までか?
- d. グループのトップとして目が行き届く部下の数は 150 人位か?
- e. 小中学校のークラス人員は 50 人弱では多すぎる、35 人位が良いのではないか?
- f. 各種のグループ研究会、勉強会の人数は 15 名位が良いのでは?

これらはリーズナブルなようにも思える。但し、どれが正しいかはまだ証明されてはいないようだ。

しかし、誰しも前述に似たような何らかの持論は持っているのではないか。それが現実的かそうではない事かは自分の置かれている環境をベースに結論づけているのではないか。

また、誰しも例えば、グループあるいはユニットの人数が少ないほうが目が行き届くだろう。但し、競走するあるいは敵対する場合は人数は多い程強いだろうと考えるのではないか。

一方、人は何処からか事例を導入し真似したと言われるよりも自分達で時間と手間は掛かるが、自由に勝手に構築する方が好きなのではないか。

こうしたこと以外に決定的なことは、人は自分をベースに自分が上手く関わる場合の人数、課題遂行の際、自分としてやり易いメンバー数を何となく頭に持っているのではないか。

以上のことから b~f のような事例に反する場合にはアレルギー、ストレスを起こすのではないか?

その結果アキラメ度がアップするのではないか。

## **3. アキラメ度を減らし納得度を上げ課題遂行の効率を上げるには**

前述までの事象を簡単に総括すると。先ず第一に(第一の命題)、人は一人一人がいろいろな制約を持つメッシュ構造のブレーンと目を持っているのではないか。第二に(第二の命題)、人は何らかの担当責任課題を持つ時、担当するメンバー数に拘りを持っているのではないか。

これらのハードルをどうクリアーするか。完全にはクリアーできないかもしれないが次のような一つの対応例が考えられる。

- X. 第一の命題に対しては：その人の持つ因子と違う構造の因子を持つ人とチームあるいはユニットを組み互いに補完しあう方向にチーム、ユニット全体をもっていく。
- Y. 第二の命題に対しては：チーム、ユニットを機動力あるできるだけ小さなものにしてその総合体の集積で大組織体を作っていく。これに対しては不可能との論もあるようですが私は可能との立場で記していきます。

## **4. 実行のチームづくり**

従来、課題対応のチームづくりは案外気軽に素早く編成し作り上げているのが実情ではないか。活動予算の裏づけのこともあり、従来組織を生かせば予算組み替えの作業もいらず手取り早いと考える場合もある。実際、そのようなチームづくりの場合は何らかの緊急事態に対応するものでスピードは確かに優先される。しかし、課題遂行に成功しチーム、ユニット、グループそして組織全体としての成果を確実に得るには先の X、Y の対応ができれば相当に効果大であろう。プライバシー、個人情報保護のこともあり無闇に個人の因子チェックはできない。しかし、平時にある程度レベルのチェックしておくことは一回位は考えられるかもしれない。個人の因子を事前に把握してユニットを組むといった対応は従来民間会社では実施してこなかったのではないか。この方式がすべての点で良しとはならないかもしれないが一部検討の余

地はあるかもしれない。また、こうしたチーム編成の段階で自薦、他薦の公募方式を採り入れる方法もありヤル気の吸い上げとしてこれも有効かもしれない。

#### ※参考資料 A

### 5. チームとは？

厳密にチームを論ずる時に、よく言われるチームマネジメントに言及しておく必要がある。それは組織例えば、株式会社では CEO がおり、取締役会以下の公式の各組織には直属の部門がある。この組織とは別に新たにチームという組織を作るのは厳密なマネジメント論からすると無理があるのではないかとする論である。なるほどマネジメント・チームと言う概念は異質にも感じられる。その意味では管掌役員をヘッドにしたチームだけで全ての事に当れば良いのかもしれない。しかし、大きなプロジェクト、初めての全社活動のキックオフ時には心機一転新チームを作る場合が多い。実際、クロス・ファンクショナルチームによる成功例も結構あるのが実情だ。このマネジメント論とチーム展開論は組織に対する奥の深いそれぞれの考え方ははらんでいる。今回この双方の論点は置いて専らチームの展開論を記していきます。

チームを厳密に定義付けるとグループとは違うことになる。グループとは例えば結束の無い単なる集団もグループと言うからである。また、ワーキンググループとも違う。ワーキンググループの業績は個々のメンバーがどのような業務を担当するか、個人の成果の関数であり成果は各メンバーの成果の総和である。一方、チームの業績は個人の成果のみならず集合的作業成果と言うべき双方が含まれる。言うなれば個人責任と連帯責任が要求される。また、タスクフォースや委員会、諮問会議とも勿論違うものであり、これらが細分化され課題が落としこまれた場合にはチームとなりうる。では、チームの定義は？ つぎのようになる。『チームとは、共通の目的、達成すべき目標、そのためのアプローチを共有し、連帯責任を果たせる補完的なスキルを備えた少人数の集合体である』。更に、チームをフル回転させるにはチームのお互いが守らねばならない取り決め、規律があるが今回はこのことも割愛します。こうして、それぞれ課題を背負ったチームが邁進していくことになる。

ここで、チームの人数については興味深い記述がある。

#### ※参考資料 B

### 6. むすび

今回は Middle 層をより有効なチーム化とすることはできないか。そうすることにより、組織全体の更なる活性化、強力化ができ組織としても組織目標に邁進することで成果を上げ、そこに従事する個人としても良き達成感を得る。こう言った一連の達成で楽しさを感じる位にするにはどうしたら良いかと考えた事がスタートです。

それと、コンビーネーション・ユニットと言ったチームの編成がありアメリカの海兵隊で採用されているそうです。これは、各人の因子(血液型、出身経歴、心理構造等)分析をしてパーソナリティーとしても上手くいけそうで、こうしたチーム作りにより戦闘能力もアップさせるというものです。戦闘のように逼迫した状態を想定するとそのようなチーム体制を作っておくことは有効なことと思われまふ。こういうことの科学的分析・編成は一般には聞いた事がありませんでした。その意味では興味を持ちました。戦闘行動と民間会社の業務行動とは全く違うことで受け入れられることは少いと思ひます。しかし参考になることもあるかなと思ひました。民間レベルでも緊急事態対応のチームづくりだけでなく平時にある程度チームづくりの準備をしておくことも一理かとも考へました。

チームをつくることの大きな問題は先にも述べたように正規の組織以外にチームと言う別の組織をつくる訳です。当然、活動の負担も増えます。その意味では正規の組織をチーム的な組織体にしてしまうこともある程度可能ではなからうかとも考へます。その集合体が一部門であり、そのまた集合体が全体の組織です。実際、アメンバー組織体と言われる会社もあるようです。また、先の従業員の因子分析を

かなり広範に実施してそれを活用した大手電機メーカーもあるようです。

いろいろな取り組みがあるのだと感心もさせられます。但し、人の行動・考えは予測不可能なのが実際です。これをある程度そうでなくするのは結構大変な事ですがどこまで可能かは面白い課題と考えます。以上今回はほんの一端の紹介で終わります。

参考にした書籍は以下です(尚、恐縮ながら全てを読みきってはいません)

- \* いかに「高業績チームをつくるか」・ハーバード・ビジネス・レビュー/ジョン R カッツエンバック他/ダイヤモンド社
- \* 組織潜在力・小林恵智他/プレジデント社
- \* 進化学の方法と歴史・生物の進化と適応の数理・長谷川真理子/岩波書店

以上