



# チームワーク

## はじめに

企業を取り巻く環境変化は、これまで以上にスピードを増し、予測を立てることがむずかしい状況となっています。こうした中、企業内で行われる仕事もより複雑かつ流動的になり、社員一人ひとりが単独で自己完結的に定型的な業務を行うだけでは、対応が困難になってきています。このような背景から、多くの企業で、柔軟かつスピーディに効果的な仕事をすすめる方法として、さまざまな形でチームを活用する必要性が高まり、実際にチームとしての活動を行う場面が増加しています。

しかしながら、職場の実態を見ると、残念ながらチームとしての活動が効果的に機能しているケースは決して多いとはいえません。このような状況が生じる大きな原因の1つは、チームを率いるリーダーの立場にある人が、チーム運営のポイントを押さえ、有効なチームワークを生み出せていない点にあります。

こうした問題意識のもと、本講座では、チームとしてのメリットを最大限に活かして成果を出していくために、チームを引っ張るリーダーとして「いかなるチーム運営を行い、いかに有効なチームワークをつくり出すか」について、理解を深めることをねらいとしています。具体的には、最初に「チームとチームワークの特徴」について明らかにしたうえで、「チームづくり」、「コミュニケーション」、「チームメンバーの育成」の3つの切り口から、よりよいチームワークを築くポイントを示していきます。

なお、本講座で想定するリーダーとは、単純に強い牽引力を持ったリーダーではありません。むしろ、チームメンバーの個々の力を引き出すとともに、メンバー同士の効果的なやりとりをつくり出すことで、チーム全体としての成果を最大化するようなチームワークを築くリーダーを想定しています。

学習にあたっては、おのこのポイントについて、理解ができているか否かだけでなく、実際にチームを率いる場面で、自らポイントを押さえた行動ができるか否かについても自問していただく。そうすることで、本講座を通じて学んだことが、現実の場面での実践につながっていくことでしょう。

はじめに .....	3
<b>第1章 チームワークとは何か .....</b>	<b>5</b>
1. チームワークとは何か .....	6
2. なぜ、チームが注目されるのか .....	8
3. 優れたチームワークとは .....	10
4. チームが機能しないわけ .....	12
5. チームの成立要件を押さえる .....	14
6. チームを取り巻く組織環境を理解する .....	16
7. 効果的なチーム形成の手順 .....	18
8. チームを率いるリーダーの役割 .....	20
■研究課題 1 .....	22
<b>第2章 チームワークを発揮するチームづくりのすすめ方 .....</b>	<b>23</b>
1. 競争に勝つためのチームビルディングの基本 .....	24
2. 相互理解を促し、信頼を築く .....	26
3. 目的を明らかにし、ビジョンと目標を示す .....	28
4. チームの目標と個人の目標を統合する .....	30
5. チームの規範をつくる .....	32
6. メンバー同士が刺激し合える枠組みをつくる .....	34
7. チームを取り巻く組織環境を整備する .....	36
8. チームの落とし穴を避ける .....	38
■研究課題 2 .....	40
<b>第3章 チームワークに必要なコミュニケーションの方法 .....</b>	<b>41</b>
1. 自分の言葉がいつも相手に正しく伝わるとは限らない .....	42
2. メンバーに対する期待を伝える .....	44
3. 相手に関心を向け、“積極的に”話を聴く .....	46
4. フィードバックを活用し、相手が「自分を知る」手助けをする .....	48
5. チームとして情報を共有し、創造に活かす .....	50
6. 効果的な会議や打ち合わせを行う .....	52
7. メンバー同士がホッペの対話ができる関係を築く .....	54
8. ファシリテーションによってメンバーの知恵を引き出す .....	56
9. コンフリクトへの対処法を明らかにする .....	58
■研究課題 3 .....	60
<b>第4章 人を育てるチームになるにはどうするか .....</b>	<b>61</b>
1. 人が育つとは、自分で判断し行動できる範囲が広がること .....	62
2. 「育てる力」と「育つ気持ち」が響き合って、人は成長する .....	64
3. むずかしい仕事にチャレンジさせる .....	66
4. 人を育てる仕事の割り振り方とは .....	68
5. 人を育てる仕事の任せ方とは .....	70
6. 失敗は絶好の学習機会 .....	72
7. メンバー間の相互学習 .....	74
8. 最高のチームワークとリーダーのあり方 .....	76
■研究課題 4 .....	79

# 第 1 章

---

## チームワークとは何か

---

# 1

## チームワークとは何か

### チームワークとは

チームワーク

「チームワークを大切にしよう」といった表現は、スポーツの世界にとどまらず、日常の仕事の中でもしばしば耳にします。また、具体的な目標を達成した場合に、成功の要因は何かとたずねると、「すばらしいチームワークがとれたこと」があげられることも、少なくありません。こうした現実を踏まえると、“チームワーク”が物事をすすめるうえで、重要な鍵の1つであることは容易に想像がつかます。

では、そもそも“チームワーク”とは何でしょうか。このように改めて問われると、その意味を明快にわかりやすく伝えることは、必ずしも容易ではありません。あえていえば、次のように表現できるでしょう。

チームワーク＝チームとして効果的かつ効率的な活動を可能にする  
協力態勢

チーム

とすれば、“チームワーク”の意味を理解するには、具体的に「チームとして効果的かつ効率的な活動とは、どのようなものか」を明らかにすることが必要です。この問いに答えるために、まずは、“チーム”とは何かということから考えていきましょう。

### チームとグループの違い

グループ

仕事においても私生活においても、ある目的を成し遂げるために、一個人の力では対応できないことは数多くあります。こうした場合、通常、複数の人々が集まって共通の目的を達成するために活動を行います。このように「特定の目的を達成するために集まった複数の人々」を指す概念として、“グループ”があります。日常的には、“チーム”という言葉は、しばしば“グループ”と同義で使われます。

組織行動学

ところが、組織における人々の行動を扱う「組織行動学」という学問

図表1・1 グループとチームの違い

【グループ】	【チーム】
メンバーの 成果の総和 = グループ全体 としての成果	メンバーの 成果の総和 < チーム全体 としての成果
相乗効果なし	相乗効果あり
個人単位の業務と責任	個人単位の業務と責任 + メンバー相互の協力と責任

出所：大島洋 著『管理者の心得～リーダーシップを立体的に鍛える』ダイヤモンド社、2010年、175ページ、図5-1

分野では、“チーム”と“グループ”を異なる概念として区別しています。では、“チーム”と“グループ”は、何が違うのでしょうか。

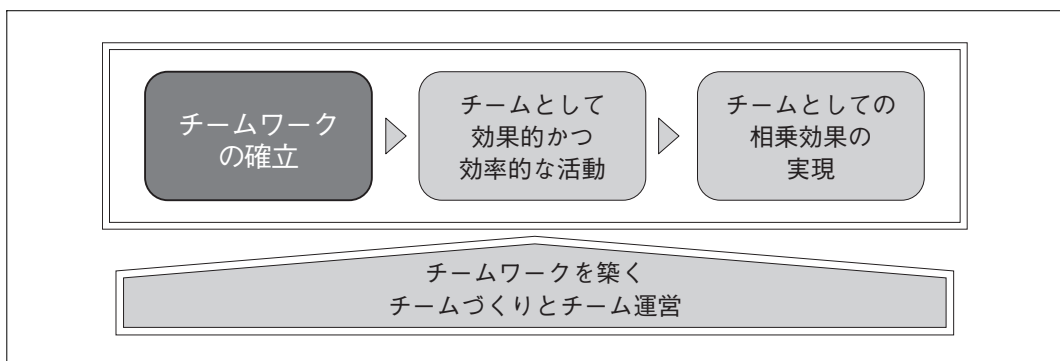
グループとは、「各メンバーの成果の総和がグループ全体の成果となることを前提とした人々の集まり」を指します。一方、チームとは、「各メンバーの成果の総和を超える成果をチーム全体で出すことを前提とした人々の集まり」です。すなわち、チームでは、チームメンバー間の協力関係を通じて、**相乗効果**を生み出すことをめざす点が、グループとの相違点です。

相乗効果

## チームワークの意味

このように“チーム”と“グループ”の違いを踏まえると、まさに「チームとしての相乗効果を生み出す活動」が、「チームとして効果的かつ効率的な活動」だと、とらえることができます。そして、チームワークとは、こうした活動を支えるベースとなる**チーム内の協力態勢**だと位置づけられます。

チーム内の協力態勢



図表1・2 チームワークの意味