

競争・協働の



生き生き職場づくり



●はじめに●

“競争”と“協働”のバランスがとれるリーダーをめざそう

I T化の推進，A Iの導入などで，私たちの働き方，働く環境は大きく変わってきました。働き方改革やダイバーシティの推進もあり，働くことへの価値観やチームや組織に対する帰属意識も大きく変化しています。このような変化の流れの中で，いままでと同じマネジメント手法，リーダーシップの発揮，モチベーションの高め方を少し見直さなくてはいけないのではないかと以前から考えていました。

その中でも最初に見直したいと考えていたのが，チームでの“競争”と“協働”についてです。“競争”と“協働”は相反するものです。“競争”を優先すれば“協働”は成立しにくくなります。“協働”を優先すれば“競争”が生まれにくくなります。しかしチームとメンバーの成長には，この2つのバランスをとりながら両立させる必要があるのです。“競争”も“協働”もチームを生き生きとさせ，メンバーを成長させるためには必要不可欠なことです。“競争”のない“協働”も，“協働”のない“競争”もないのです。しかし，働き方や働くことの価値観の大きな変化が起きている現在，この2つのバランスをとることは簡単なことではありません。

スポーツのチームを見ると，“競争”と“協働”がうまく働いて毎年優勝がねられるチームがあります。逆に“競争”，“協働”が働かず，優秀な選手がたくさんいるにもかかわらず，優勝をねらうこともできず，選手も育たないチームがたくさんあることも事実です。

チームのリーダーにとっては，“競争”と“協働”は最も重要な課題です。リーダーとしてあなたが成長したいなら，どのようにチームの“競争”と“協働”に向き合うかを真剣に考えることをおすすめします。

このテキストが，読者が“競争”と“協働”にどのように取り組んでいくかを考えることに役立つことを願っています。

Contents

競争・協働の生き生き職場づくり

はじめに	3
第Ⅰ部 競争の中に向上と成長の喜びは生まれる	5
第1章 “良い競争”について考える	6
1 “競争”と“協働”が見えにくい職場	6
2 “競争”のメリットとデメリット	12
3 “良い競争”の必要性	14
4 リーダーの仕事への情熱がメンバーを育てる	16
5 めざす相手やライバルに気づくことの幸せ	18
6 “良い競争”が能力開発を無限に広げる	20
7 一つ上の立場で仕事ができるようにする	22
8 大きな役割がいくらでも果たせるようになる	24
第2章 “正しい競争”とのつきあい方	26
1 向上心に火をつけるのがリーダーの役割	26
2 競争をせざるを得ない状況も時には必要	28
3 勝つことだけが競争の目的だろうか	30
4 チームに緊張感が必要か	32
5 個人差に応じた成長の機会をつくる	36
6 仕事の中に学習の要素を取り入れる	38
7 公正・公平な評価が次のステップにつながる	40
8 “正しい競争”と良い関係をつくろう	42
• 研究課題	44
第Ⅱ部 協働の中に創造と達成の楽しさは生まれる	45
第3章 メンバーが育つ“協働”について考える	46
1 “協働”の価値が下がっている？	46
2 チームワークとチームプレー	50
3 チームワークによって大きな目標を達成する	54
4 創造的なコラボレーションで発展的な活動をする	56
5 対立と葛藤が質の高い“協働”につながる	58
6 チームを良い雰囲気にする	60
7 チームワークもチームプレーもリーダーの影響次第	62
8 本音のコミュニケーションが“協働”をつくる	64
第4章 チームが成長する“協働”を生み出す	66
1 成長するチームをつくる	66
2 合意による行動、納得による参画を実現する	68
3 創造的な仕事によって物事は完成する	70
4 多能化、多角化、多重化で実現する“協働”の場	72
5 達成感・成長感が生きがい、やりがいの原点	74
6 相互啓発による切磋琢磨のすばらしさを味わう	76
7 “競争”と“協働”のバランスがとれるリーダーをめざす	78
8 これからの“競争”と“協働”を考える	82
• 研究課題	84

第 I 部

競争の中に向上と成長の喜びは 生まれる



第1章

“良い競争”について考える

1 “競争”と“協働”が見えにくい職場

“競争”と“協働”はチーム運営の要

競争 協働

“競争”と“協働”は反対の意味で使われることも多い言葉ですが、リーダーにとってはチーム運営の要です。また、リーダーが最も配慮しなくてはいけないことです。リーダーになったら最初に取り組みたいことがチームの“競争”と“協働”です。スポーツチームのリーダーは“競争”と“協働”にどのように取り組み、チームとメンバーを成長させ、成果につなげるか考え続けているのではないのでしょうか。

筆者がはじめて管理職になったときに、最も戸惑ったのもチーム内の“競争”と“協働”についてです。

放っておくとメンバーは勝手に“競争”をはじめました。中には管理者（筆者）を競争相手として見るメンバーもありました。また、まったく“競争”しようしないチームになってしまったこともありました。

“協働”についても同じ状態でした。管理者である筆者が何らかの働きかけをしない限り、メンバーが目的を共有して“協働”しようとすることがない状態になったこともありました。どのようにチーム内で“競争”と“協働”ができるようにすればよいのか悩み、何冊かのビジネス書を手に取りました。リーダーシップ理論に比較的近い考えがありましたが、なるほどと納得できる説明がされているものは見当たりません。

「**試行錯誤**しながら身につけるしかない」と当時の筆者は考えました。

試行錯誤

人が育ち、チームを成長させながら成果を出し続けるリーダーは、職場での“競争”と“協働”の重要性をよく理解しています。腕の立つリーダーは“競争”と“協働”をうまく使いこなし、メンバーもまたそれを受け入れているのです。図表1・1は、“競争”と“協働”を比較したものです。ご覧いただければわかるとおり、“競争”と“協働”は反対の内容です。最も異なることは職場では“競争”は主に**個人単位**で行うことが多く、“協働”はチームなど**複数のメンバー**で行う点です。しかし、“競争”と“協働”は対の概念です。お互いが**補完**し合うものです。詳しくはこのテキストの中で追いつ追いつ説明していきますが、“競争”のない“協働”も、“協働”のない“競争”もないのです。

個人単位

複数のメンバー

補完

チームや組織どうしの“競争”もありますが、このテキストでは職場のチームの中での個人間の“競争”と、そのメンバーが所属するチームにおける“協働”という視点、つまりリーダーにとって**チームを運営**する際に必要な視点で“競争”と“協働”について考えていきます。

チームを運営

図表1・1 “競争”と“協働”

“競争”	“協働”
<ul style="list-style-type: none"> 勝ち負けや優劣、順位を決めるために競い合うこと 勝ち負けや優劣、順位などの基準がはっきりしていることが多い 個人間での競争の場合、競争相手のことを考えるより勝ち負けなどの結果を優先した行動になる 競争の勝者と敗者の間には感情的な問題が発生することがある 	<ul style="list-style-type: none"> 同じ目的に向かって力を合わせて物事を行い、成果を出すこと 協働することの目的は、最初は必ずしもはっきりしていないことが多い チームとしての成果を追うよりも、協働する仲間たちの立場、能力などに配慮した行動を優先する 協働した仲間たちの間には一体感や信頼感が生まれることがある

“競争”と“協働”が前面に出ない職場

チーム運営に重要な“競争”と“協働”ですが、最近の職場ではなるべく“競争”と“協働”を隠そうとする傾向が強いように思えます。

筆者は多くの企業の新任管理職研修や人事評価に必要なスキルを学ぶための評価者研修の講師を、15年以上続けています。最近、研修が終わった後になぜかすっきりしない、もやもやした気持ちを感じる事が多