

成果を出す組織の共通項 チームビルディングとは

幕末志士の精神的指導者、吉田松陰はこんな名言を残しています。
「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、
実行なき者に成功なし。故に、夢なき者に成功なし」と。
これを社員に当てはめた場合、どう夢を持たせ、計画を立案し、実行に移させるのか。
そのための手段が、「チームビルディング」なのです。

個人の成果主義から チームの成績重視へ

「チームビルディング」とは、各人が能力を発揮しながら、一丸となり、目標に向けて進んでいく組織をつくることです。

ここで重要なのは、一丸となったチーム」ということ。ただ人が集まっただけでは、「集団」であり、例え、優秀な能力を備えた社員が集まっても、「チーム」のまとまりがなければ、能力は発揮されません。つまり、「チームビルディング」とは、目標やビジョンに向かって進む、強い協調性を持った仲間をつくるためのものなのです。

それでは、なぜ「チームビルディング」が必要なのでしょう。そのきっかけは、1990年代以降、富士通や日産自動車など、多くの企業が取り入れた、アメリカ型「成果主義（能力主義）」にあります。「成果主義」とは、社員同士が競い合い、「成果」を出した人間を評価する、個人能力を重視するシステムのこと。しかし、失敗成果が下がった」とみなされる

ため、新たなことに挑戦する意欲の低下を招いただけでなく、過剰な競争意識が生まれ、社内の連携が希薄になるなど、結果には結び付きませんでした。

現在は、これら失敗例の反省から、個人の成績よりもチームとしての成果を重視する方向へシフト。そのため、「一丸となったチーム」を作り上げるため、「チームビルディング」の必要性が高まってきているのです。

一丸となったチームを表す 五つの特徴

それでは、「一丸となったチーム」とは、どのようなものを指すのでしょうか。

① チームの目的と責任が明確

メンバー間でチームの目的が共有され、主体性が生まれます。共通の目的は、チームを結束させ、「自分はこのチームの一員だ」というプライドになり、個人のエゴは後回しになる。つまり、「One for all, All for one」（一人はみんなのために、みんなは一つの目的のために）の状態です。そのため、

優れたチームは目的の探索、形成、合意に多大な時間と労力を投じています。

② チームの目的と連動した具体的な成果（手段）

ラグビーに例えると、目標が「大会優勝」なら、成果は勝利。それを実現する作戦や戦術が手段です。ビジネスに置き換えるなら、「売上、利益」や「サービスの開発、品質改善」、「コストダウン」など。

ただし、成果はチームが主体となって実現するものなので、会社や経営陣から押し付けられたノルマであってはなりません。

③ チームワークと成果責任

高いチーム目標を設定すると、自分の業務目標を達成するだけでは、チーム目標が未達になることもあります。それゆえ、メンバー同士が協働し、成果に対してお互いに責任を持つ。そうなることで、メンバー各人が、チーム活動に対して意見を表明し、建設的なフィードバックが実施されるようになります。

④ 業務の共有化

業務遂行の共有化を進めることで、進捗の遅れに対するリカバ



「集団」を「チーム」にするのがチームビルディング

リーダーが容易よういとなります。これはTQC (Total Quality Control) に基づく考え方で、日本の製造業では、現場スタッフ間で業務が共有され、改善行動がなされたことで、高品質・低価格の製品が実現したのです。

⑤ 多様な人材構成

優秀だけでなく同質的な集団よりも、多彩な経験やスキルを持った集団の方が、新たな価値を創造することができま。成果を上げるチームは、活動を続ける中で必要なスキルが内部で形成される、学習メカニズムが働いています。「チームビルディング」では、メンバーの選定よりも、チーム運営を通じて各人のスキルを発展させることが重要なのです。

チームづくりにおけるリーダーの役割

「チームビルディング」は、メンバーが、「やらされ感」ではなく、主体的に取り組むことがポイント。主体性を高めるには、チームの現状を把握はあくし、問題点を共有・認識、レベルアップしたいと動機づけることが大切です。

ゆえにリーダーは、メンバーが、チームの何を問題視しているのか

ヒアリングし、結果を共有する。具体的には、チーム状況を五つの時期に分け、段階的に施策に取り組むことで、「集団」から「チーム」に変化させるのです。

STEP 1…形成期

チームを組織した段階です。メンバーの性格や価値観などが不明瞭で、目標も明確に定まっていない。リーダーは、課題をいち早く認識し、チーム目標を明確にする必要があります。

STEP 2…混乱期

目的や目標が明確になり、チームの動き方や業務の進め方などの具体的な議論が始まります。メンバー間で意見の食い違いや対立が生まれ、価値観のすり合わせを行っている状態であり、リーダーは、チームの課題解決アプローチを見つげるため、メンバー相互の理解を促す必要があります。

STEP 3…統一期

価値観や業務の進め方をメンバー全体で共有し、統一感のある安定したチームを形成する段階です。リーダーは、メンバー間の役割分担をもとに、チームの行動ルールを定めます。

STEP 4…機能期

チーム全体で目標や価値観が共有され、メンバー間の信頼関係が

生まれ、成熟した段階です。チームは目標達成に向けた行動が本格化。リーダーは、状況に応じて変化する役割にメンバーを適応させるため、メンバーとチームの価値観を乖離かいりさせないよう、コミュニケーションをとる必要があります。

STEP 5…解散期

目標を達成し、チームが解散する段階です。仕事を円滑えんかつに進めるには、メンバーがチームとしての自覚を持ち、自分の立場や、やるべきことを理解することが必要です。「チームビルディング」が成功すれば、大きな仕事もメンバーで協力し合っとうまく回るでしょう。



昆野真也 (こんの・しんや)
10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。