

チームの活性化～生きたチームへ！～

Activate a Team

主査 : 早川 勲 (アズビル株式会社)
副主査 : 板倉 稔 (株式会社イネーブルツリー)
リーダー : 清水 淳 (三菱電機メカトロニクスソフトウェア株式会社)
研究員 : 安達 俊介 (株式会社インテック)
 安達 省吾 (株式会社インテック)
 加藤 ハナ (T I S 株式会社)
 吉田 将拓 (東京海上日動システムズ株式会社)

研究概要

チームは目標を共有化し、それを達成することを目的として運営される。しかし、チームが機能していないために目標が達成されないことがよく起きる。チームが機能しない理由をメンバの自主性・主体性が発揮されていないことであると仮説を立て、検証した。その結果、自主性・主体性を発揮することに加えて目標を共有していることが必要であるということが導き出された。つまり、チームの目標を達成するためにメンバがいるのではなく、メンバが自主性・主体性を発揮することによってチームの目標が達成されるということである。では、自主性・主体性を発揮させるにはどうすればよいか。自主性・主体性を促すためにリーダーは次の特徴を意識する必要がある。「人の能力は経験・思考能力等によって決まる」。「チームの能力は人の能力の総和で決まる」。「人の能力、チームの能力をリーダーはコントロールできる」。この特徴を意識することによって、チームをより強力かつ効率的に作り上げることができ、チームの活性化を図ることが出来るはずである。

Abstract

The team is operated with a view to sharing of the target. However, it often occurs that the target cannot be achieved because the team is not functioning. Why a team does not work well is depend on lack of autonomy and independence of the members. As the result of examination of the hypothesis, it is necessary to add sharing goal in addition to the above. That is, That instead of there are members to achieve the goals of the teams, team goals that are achieved by the member to a degree of autonomy and independence. What if, independence and autonomy will be exhibited? It is necessary that the reader be aware of the following characteristics in order to encourage independence and autonomy. "Human ability may be decided by the experience, thinking way, and so on". "The team ability may be determined according sum of human ability". "Reader may be controlled the ability of the team and the ability of human". By being aware of this feature, it should be possible to make efficient and more powerful team.

1. はじめに

我々はある目的を達成するにあたり、チームを形成する。チームとは共通の目的、達成すべき目標、そのための手段を共有し、連帯責任を果たせる補完的なスキルを備えた集合体である。しかし、その集合体は必ずしも目的を達成する組織や能力があるとは限らない。それはチームの構成メンバが原因であったり、チームの取り巻く環境が原因であったりと様々である。

目的を達成するためのチームを作り上げるには、どのように取り組めばよいだろうか。研究員が抱えているチームの問題点を基にこの課題を検討する。

2. 現状

研究員は次のような問題点を抱えている。

- ・ チームに閉塞感が漂い、異動/退職/休職となっている要員が増えている
- ・ チームリーダーを委任されたメンバが前任のリーダーから口出しされ、自身が思うようにチーム運営ができない
- ・ チームの生産性が思うように上がらない

詳細を付録1に示す。

これらのチームは目標を達成することができていない。つまりチームが機能していないということができる。

3. 問題点の整理

これらの問題点はチームの構成メンバが原因であったり、チームの取り巻く環境が原因であったりと想像できるが、原因の本質を捉えているかを把握する必要がある。まず、チームが機能することに必要と考えられる望ましいチームの条件を設定した。そして現在のチームの状況と比較し、問題点を整理した。

3.1 望ましいチームの必要条件の設定

抱えている問題点の共通した項目として、「楽しく仕事できていない」というものがあつた。これは研究員自身が日頃から感じている思い、またはチームメンバから感じ取った意見であつた。楽しくなければやる気にならないし、良い仕事は出来ない、また、良いアイデアも浮かばない。そこで以下のように必要条件を設定した。

「楽しく働く」ことが望ましいチームには必要である。自主的に考え、主体的に行動し、自分が成長し、他者から評価されるから楽しく働くことができるのである^[1]。

つまり望ましいチームには「メンバの自主性・主体性が発揮されていること」が必要である。

3.2 現在のチーム状況の検証

3.1に示した望ましいチームの条件と現状を比較し、問題点を整理した。

表1に一部抜粋したものを記載する。詳細は付録1に示す。

表 1. 現状と問題点の整理 (メンバの主体性・自主性)

必要条件	現状	問題点
メンバの 自主性・主体性	他チームとの連携事項を自チームのリーダーに報告しない	チームの要求条件を満たしていない(自主的な連携ができていない)
	同じチームメンバの作業が逼迫しても手伝わない	①メンバは組織としての財産であることが意識できていない
	リーダーが作業調整をして要員調整を行わない限り、メンバからは案件の計画見直し案が提示されない	②メンバは自身の役割を理解していない ③メンバの経験・教育が足りない

表1の通り、現状の問題は、メンバの自主性・主体性にある。

しかし、それがすべての原因である訳ではない。例えば、「お客様から期待されていることがメンバに伝わっていない」という現状に対して、お客様の思いとメンバが自主的に考え、主体的に行動した結果が等しいとは限らない。

よって、自主性・主体性だけではチームの方向がばらばらになり、チームは機能しない。チームの方向を合わせるためには、「チームの目標を共有すること」が必要である。この必要条件を加え、再度整理した。表2に一部抜粋したものを記載する。詳細は付録1に示す。

表 2. 現状と問題点の整理（目標の共有化）

必要条件	現状	問題点
目標の共有化	リーダーが多忙であるためメンバとの共有ができていない	チームの要求条件を満たしていない（目標の共有ができていない）。
	お客様から期待されている事がメンバに伝わっていない。	①実務と情報コントロールの分離ができていない ②リーダーが伝送路になっている ③伝えても歪んで伝わる

表 2 の通り、一部の現状が目標の共有化ができていないことからの問題であることがわかった。研究員が提示した現状が 2 つの必要条件によって整理できることから、問題点はこれらの必要条件が足りていないことであると評価できる。

3.3 問題点の分析

問題点は大きく 2 つに分類することができる。1 つはリーダーとメンバの関係で起こる問題、もう 1 つはリーダー自身の能力の問題である。

「メンバの自主性・主体性」で上げられた「現状」の問題点は、リーダーとメンバの関係から起こるものである。「メンバの役割を理解していない」というものは、リーダーがメンバに期待する役割とメンバ自身が思っている役割との認識の齟齬から生まれるものである。

「目標の共有化」で上げられた「現状」の問題点は、リーダー自身の能力から起こるものである。「実務と情報コントロールの分離ができていない」というものは、リーダー自身が必要ならぬ作業とほかに任せることが可能である作業の見極めができていないということである。

この 2 つの起因について考えてみる。リーダー自身の能力を高めることでは、チームを機能させることは難しい。仮に機能したとしても、そのリーダーがチームから離れてしまえば、たちまち破綻するだろう。「リーダーとメンバの関係」を改善していくことができれば、チームを機能させることができるだろう。リーダーの能力が低くともメンバがその部分を補うことができるからだ。

つまり、リーダーの能力を高めることによって、リーダーとメンバの関係を改善していくのではなく、リーダーとメンバの関係を改善することによって、リーダー自身の能力を上げることが必要だということができる。言い換えるとチームの目標を達成するためにメンバがいるのではなく、メンバが自主性・主体性を発揮することによってチームの目標が達成されるということである。

本稿ではチームを機能させるための前提であるメンバの自主性・主体性に焦点をあて、分析していく。

4. チーム構成要素の把握

3 章で記述した通り、メンバの自主性・主体性が発揮されない原因はリーダーとメンバの関係で起こる。しかし、チームはリーダーとメンバ以外にも、チームの取り巻く環境から影響を受ける。それらの関係を分析するため、チームを中心に構成する要素を洗い出す。

4.1 リーダーとメンバ

チームには、リーダーとメンバが存在する。リーダーとメンバは、組織の規則等によって定められたフォーマルな組織に属し業務を行う。しかし、実際には、ある分野が得意なメンバが、その分野の課題ではリーダーとして動き、組織上のリーダーがメンバとして動く場合がある。このように、フォーマルな組織の中に課題解決に応じて発生するインフォーマルな

組織が存在する。

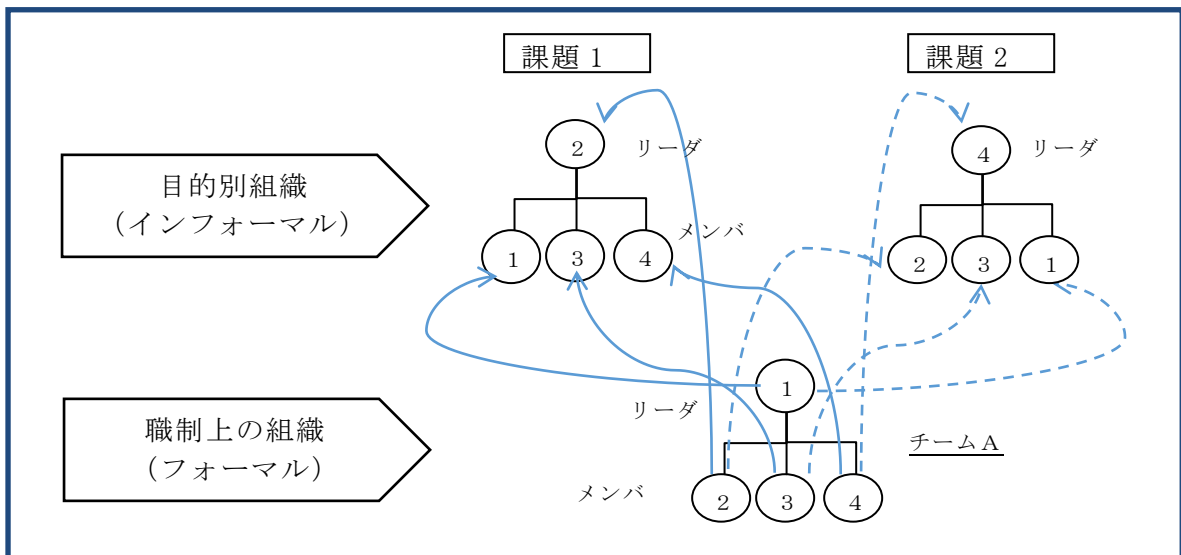


図 1. フォーマル・インフォーマルの組織例

図 1 のように、ある課題（課題 1）が発生した場合、チーム A の中で課題が得意なメンバ②がリーダーとなり、組織上のリーダー①がメンバとして動く。別の課題（課題 2）では、メンバ④がリーダーとして動く。このようにチームの中で役割は変化する。これらのメンバの配置、役割を決めるのは組織上のリーダー①の仕事である。

インフォーマルな組織とフォーマルな組織のリーダーの機能（役割）をリーダー属性と定義する。また、その配下で作業するメンバの機能（役割）をメンバ属性と定義する。

4.2 チームを取り巻く環境

前述で述べた通り、チームにはリーダー属性とメンバ属性がある。そして、チームには所属している会社があり、従事しているお客様がいる。このようなチームが存在する上で前提条件となる属性のことを環境属性と定義する。また、チームには仕事を行う上で守るべきルールがある。このような仕事の工程上に存在する前提条件を組織属性と定義する。上記を纏めると図 2 のようになる。

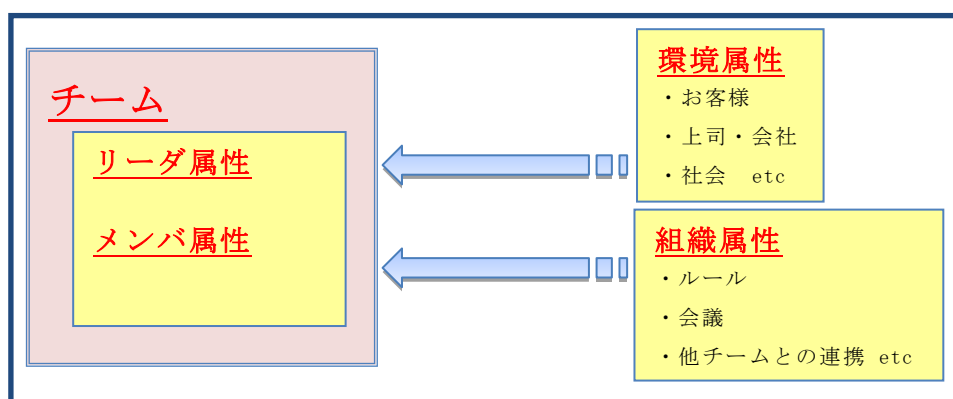


図 2. チームを取り巻く環境

次章では、本章で洗い出したチームの構成要素を分析し、最も重要な要因を導き出す。

5. チーム構成要素の分析

図2で示した構成要素に対してチームが求める特徴を表3に整理した。

表 3. チームが求める特徴

リーダー属性	<ul style="list-style-type: none">・チームの運営方針を持っている・メンバ属性がついて行って損がないと思わせるものを持っている・メンバ属性に対して、正しく物事を伝達する能力を持っている
メンバ属性	<ul style="list-style-type: none">・リーダー属性に対して、現状の業務での問題を理論立てて説明できる・リーダー属性の言いたいことを理解するように努めている・与えられた役割に対してあきらめない姿勢を見せる
組織属性	<ul style="list-style-type: none">・組織間の調整ができる雰囲気がある
環境属性	<ul style="list-style-type: none">・メンバ属性が意見を言える環境である・努力が正しく評価される環境である・人材の割り当てが適当である

表3より、各属性を考察すると下記の通りとなる。

- ① リーダー属性は、チームの進むべき方向性を決める能動的な属性であり、リーダー属性の努力次第で向上が望める、比較的变化させ易い属性である。また、メンバ属性への影響が大きい存在であり、メンバ属性の向上のためには、リーダー属性がメンバ属性に対して積極的に働き掛けが必要となる。
- ② メンバ属性は、リーダー属性のより決定された方向性に従う受動的な属性であり、メンバ属性の努力で向上が望める変化させ易い属性である。
- ③ 組織属性及び環境属性は、チーム運営を円滑に進める支援的存在である。また、経営層の考えや、企業文化が色濃く反映する属性であり、チームの努力では、変えにくい固定的な属性と言える。

以上より、メンバの自主性・主体性が発揮されない原因は能動的であるリーダー属性の影響が大きい。次章で原因を解決するためにリーダーが持つべきスキルを分析する。

6. リーダーの所用スキルの分析

分析するにあたり、まず、メンバの能力について考察する。

メンバの能力は仕事内容の向き・不向き、今までの経験、メンバ自身の考え方、自身の取り巻く環境などで決定する。

よって、メンバの能力(f_m)は、下記のような式で表せる。

$$f_m = f(x_1, x_2, x_3 \dots)$$

説明変数 x_n は、仕事、経験、思考能力、上司などである。

リーダーは説明変数をコントロールすることができる。説明変数によって、コントロールの難易度は異なるが、いずれにしても、リーダーはメンバの能力をコントロールできる説明変数から変えることができる。よって、リーダーは説明変数の代入者と言える。

次にチームの能力について考察する。

チーム構成要素は4章で示した通り、リーダー属性とメンバ属性によって構成される。よって、チームはリーダーの能力とメンバの能力の総和であるということが出来る。前述した

通り、リーダーは説明変数の代入者となるので、チームの能力 (f_t) は下記の式に表せる。

$$f_t = f_{m1} + f_{m2} \cdot \cdot \cdot + f_{mn} \quad (n = \text{チームの人数})$$

つまり、図 3 に示すように、メンバーの能力 (f_m) の説明変数を変えることで、チームの能力 (f_t) を変えることができる。

そして、リーダーの所用スキルとは説明変数の代入者として、チームの能力向上のために、適切な値を説明変数に入力できることである。

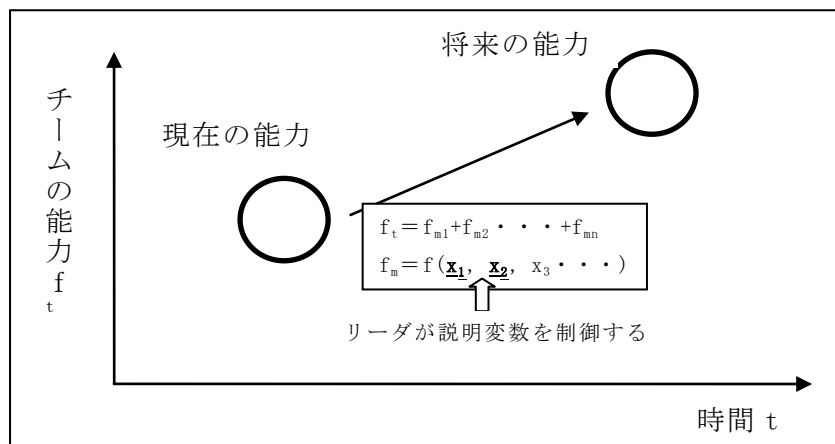


図 3. 時間 t 後のチームの能力

では、リーダーが変更できる説明変数はどのようにメンバーの能力へ影響を与えるだろうか。難易度が極端に異なる例を挙げ、メンバーの能力への影響を表 4 に示す。

表 4. リーダーがメンバーに与える影響

説明変数	リーダーとの関係	難易度	メンバー能力への影響
仕事	メンバーに直接的に影響を与えることができる。	容易	・メンバーの知識・技術向上 ・メンバーの自主性・主体性の向上
経験			
思考能力	メンバーに間接的に影響を与えることができる。	普通	・メンバーの自主性・主体性の向上
上司	メンバーに直接的に影響を与えることができる	困難	・リーダーへの信頼の向上

仕事や経験の説明変数は、リーダーが変更しやすい変数である。リーダーがメンバーに対してある仕事を与え、ある経験を与える。これらの変数からは、メンバーの知識・技術向上が見込むことができる。また、経験からメンバー自身の考え方が変わることによって自主性・主体性の向上を望むこともできる。

思考能力の説明変数は直接的には変更できないが、間接的に関わることで変えられる。上述した通り、経験から変化を求めることができるし、また、助言をすることができる。これは自主性・主体性の向上を望むことができる。

上司の説明変数は基本的には変更できない変数である。もし、上司がメンバーの成長に悪影響を与えている場合、極めて労力がかかるが、メンバーのためにリーダーは上司の変数を変更することに尽力すべきである。そうすれば、リーダーへの信頼があがり、変数を変更しやすいメンバーとなってくれるであろう。

つまり、リーダーは以下のように行動すべきである。

- ・ メンバが、成長するために必要な経験、仕事を適切に与えることで、成長を助ける
- ・ メンバが、自己を革新することでのメリットを示し、メンバが主体的に行動するように仕向ける
- ・ メンバでは解決困難な問題を自ら解決することで、メンバからの信頼を高める

これらを意識することによって、メンバの自主性・主体性を発揮させチームの活性化を図ることができるであろう。

上記を纏めると以下の通りである。

リーダーはチームにおける次の特徴を意識すべきである。

- ・ メンバの能力は経験・思考能力等によって決まる
- ・ チームの能力はメンバの能力の総和で決まる
- ・ メンバの能力、チームの能力をリーダーはコントロールできる

この特徴を正しくリーダーは把握し使うことで、メンバの自主性・主体性を発揮させ、チームをより強力かつ効率的に作り上げることができる。そして、チームの活性化を図ることが出来るはずである。

7. 結論

本論文ではリーダーがメンバの自主性・主体性を発揮させることで、チームが活性化することを述べた。リーダーがなんでもかんでも自分でやろうとしてはいけない。例えば、リーダーがやれば100点の仕事があったとする。その仕事を、50点しかとれないメンバに任せて経験を積ませることで、メンバの能力を高める必要がある。メンバの能力は経験、仕事、思考能力などの説明変数で構成される関数であることを示した。

リーダーは、チームの状況に応じて、どのメンバのどの説明変数を変化させれば良いかを考え、メンバに働きかける。こうすることで、メンバの自主性・主体性が発揮され、チームを活性化できる。

参考文献

[1] 国際競争力の再生—Joy of Work から始まる TQM のすすめ 吉田耕作著（日科技術出版）

付録1 問題点の整理

各研究員の現状（事実）を元に、客観的な事実を整理した。整理した事実を元に、問題点、原因（推論）、結論を導き出した。導き出した結論を事実として再度、問題点、原因（推論）を整理し、結論が妥当であるかを評価した。評価後、導き出された事実と望ましいチームの必要条件を紐付けた。

No.	チームの現状	問題点	問題点の本質（推論）	必要条件
1	保守フェーズのモチベーションを保つことが出来ない	マンネリ感（閉塞感）が漂い、異動/退職/休職となっている要員が増えている	モチベーションといえば聞こえがいいが、ただのワガママとは違っているのではない	メンバの 自主性・主体性
2	会社やお客様から言われたことだけでなく、真のビジネスパートナーとなるように変革を遂げてほしいと期待されている	お客様のニーズに応えられていない	チームにお客様のニーズが伝わっていないのではない	目標の共有化
3	チームリーダーに任命された若手に部長が口出しをし、若手が混乱している	チームリーダーを委任されたメンバが前任のリーダーから口出しされ、自身が思うようにチーム運営ができない	昔から思いは共有されているという思い込みがあり、必要な情報を展開していないのではない。伝えても歪んで伝わっているのではない	目標の共有化
4	リーダーたちは部門施策や、工程審査やレビューやらに忙殺され、毎日掃りが遅い	作業の平準化ができていない	実務と情報コントロールの分離ができていないのではない	目標の共有化
5	メンバ同士、情報交換や相談をしているのを見ることがない	なんでも自分自身で解決しようとし、メンバと協力していない	リーダーの思いが伝わっていないのではない。リーダーが伝送路になっているのではない	目標の共有化
6	メンバ層からリーダー層への苦言が多い	リーダーとメンバの協力体制が確立されていない	リーダー層への期待が大きすぎて、メンバー層は「待ち」の状態にしているのではない	メンバの 自主性・主体性
7	設定された目標生産性を基に納得感のない見積られる	会社から提示された生産性を達成できていない	生産性が低い	目標の共有化
8	グループ全体向けに指摘をしても、同じ内容を何度も担当者別に指摘しないと直らない	自分の担当範囲（責任範囲）をチームメンバと確認しながら仕事をしていない	リーダーの思いが伝わっていないのではない。リーダーが伝送路になっているのではない	目標の共有化
9	ミーティングを見るとリーダーが話をしているだけでディスカッションではない	情報連携（連絡事項の伝達）の場だけにおり、相談や新たな取り組みへの提案がなされない	リーダーの思いが伝わっていないのではない。リーダーが伝送路になっているのではない	目標の共有化
10	作業対象が増えたため、サブリーダーを他の作業対象のリーダーに充てたがうまくいかない	サブリーダーを育成できていない	メンバの経験・教育が足りない	メンバの 自主性・主体性
11	人員補強のため、他課から人員の増員をしたが、増員メンバーの製品知識、業務知識が低い	メンバの育成ができていない	メンバの経験・教育が足りない	メンバの 自主性・主体性
12	担当者が作業調整を事前にして、提案も持っていくような動きをお客様は期待しているができていない	お客様のニーズに応えられていない	お客様から期待されている事をメンバーに伝えていない	目標の共有化
13	リーダーが作業調整をして要員調整を行わない限り、案件のキャッチアッププランは提示されない	リーダーに任せっきりにになっている。	メンバは自身の役割を理解していない	メンバの 自主性・主体性
14	若手をラインリーダーに任命したが、担当者として上手くいかず、実務も管理も疎かになった	リーダーの育成ができていない	メンバの経験・教育が足りない	メンバの 自主性・主体性
15	お客様から作業を言われるまでやらない受身のメンバーが多い	自ら進んで動くことができていない	リーダーがそういうチームしてしまったのではない	メンバの 自主性・主体性
16	各担当者とも前広に行動せず、後々作業が逼迫することが多い	自ら進んで動くことができていない	リーダーがそういうチームしてしまったのではない	メンバの 自主性・主体性
17	他チームとの連携事項を自チームのリーダーに報告しない	連絡体制が成り立っていない	メンバは組織としての財産であることが意識できていない	メンバの 自主性・主体性