

## 第4章. チームで働く意義・教えあう（新上司の役割） （2時間10分）

基本シート4-1 従来型OJTの限界

基本シート4-2 討議 OJTが進む理想的な職場とは、どんな職場か？

基本シート4-3 チームという発想

基本シート4-4 討議 チームで教えあう職場をつくるには上司はどうすべきか？

基本シート4-5 チーム育成型OJTの必要性（1）

基本シート4-6 チーム育成型OJTの必要性（2）

参考シート4-1 チームについて

参考シート4-2 チーム育成型OJTのイメージ

## 基本シート４－１ 従来型ＯＪＴの限界

### 上司・先輩が、部下・後輩を教えるというＯＪＴの限界

「ＯＪＴは、上司や先輩が、部下や後輩に対して教えるものだ」という考え方によると、たとえ全体の知識やスキルは上司(先輩)が高くても(図１)、ある特別なスキルにおいて、それを上司(先輩)が持ち合わせていない場合、教えられないことになってしまいます(図２の場合、Ｂ君にしか指導できないことになる)。

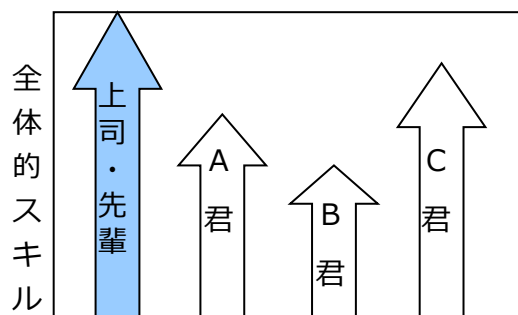


図1 全体的な各メンバーの能力

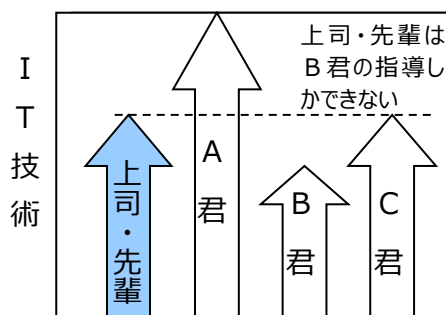


図2 特別なスキルに関する各メンバーの能力

(渡邊直一『強いチームの処方箋－公務組織における「チーム育成型OJT」』公務研修(2010年1月))

このように、従来型のOJTでは、近年の環境変化にうまく対応できなくなっていると考えられます。成果主義やコミュニケーション機会の減少に伴い、OJTがうまく機能しなくなっているのです。

これまでの上司から部下への一方的な指導の限界について、高橋※(2006年)は、以下のよう述べています。

「部下の育成は上司がどれだけの指導を部下にできるかだという考え方は、もう限界なのだ。『自己裁量度が高く、問いかけ型マネジメントスタイルの実現』と『お互いに教えあい、高い成果のために協力しあうというチームワーク』。この二つが日々の仕事の中で両立していくことが成長のためには非常に重要だといえる」

※高橋俊介、『人が育つ会社をつくる』,日本経済新聞社,2006年

一方、上からの管理型マネジメントとは異なる新たな考え方として、「職員(メンバー)を横に繋ぐ場を意識的に創り出し、縦と横のバランスの中で、職員が自ら成長できる場を提供する」いわばチームとして互いに教えあい成長しあうという発想が生まれています。

#### (参考)

・上からの意識的な管理が無くとも、チーム内の人間関係の中でメンバー間における監視と配慮の相互依存関係により、チームとしての自己規律化が生じ、いわゆる『セルフマネジング・チーム』に生まれ変わる

(チャールズ・マンツら、『自律チーム型組織』、生産性出版(1997年))

・高い期待を抱いているのが自分の仲間・同僚であることを知っていると、人はなおいっそういい仕事をし、いい成績をあげようとする。

(トム・ピーターズら、『エクセレント・カンパニー－超優良企業の条件』、講談社(1983年))

## 基本シート 4－2 討議 OJTが進む理想的な職場とは、どんな職場か？

討議のテーマ：「（上司が全員をみるのは限界がある中で）OJTが進む理想的な職場とは、  
どんな職場か？」

### 討議の進め方

- ① 考える時間（2分）
- ② 班別の討議（司会は各班で決めてください）（15分）
- ③ 各班の代表者が、3分程度で、班別討議での内容を発表してください

メモ

## 基本シート 4－3 チームという発想

### 「集団」と「チーム」

一般に、「集団」とは、「特定の目的を達成するために集まった、互いに影響を与え合い依存し合う複数の人々」（ロビンス<sup>1</sup>(1997 年)）と定義されています。私たちの所属する組織は「集団」からなっており、その一員が私たち個々人です。

他方、「チーム(team)」とは、「緊密な相互作用関係を持つような相互信頼感の高い構成員からなる集団」（上田<sup>2</sup>（2003 年））とされています。

一般に、「チーム」の特徴は（Burke<sup>3</sup>1982 年）

- ①共通の目的・目標が1つ以上存在すること
  - ②メンバー間に相互協力的な関係があること
  - ③成員が自らをメンバーと理解すると同時にチーム意識をもっていること
  - ④共通の規範を共有していること
- とされています。

では、「集団」と「チーム」は、何が違うのでしょうか。

「集団」の成果は、各メンバーの貢献の総和に等しいとされていますが、「チーム」の成果は、相互の協調を通じてプラス $\alpha$ の相乗効果（シナジー効果）が生まれるため、個々のメンバーの貢献の総和を超えた高い水準になるとされています。（下表参照）

集団とチームの成果

集団 (4 人)	成果は $4 = 1 + 1 + 1 + 1$
チーム (4 人)	成果は $4 + \alpha = 1 + 1 + 1 + 1 + \alpha$

さらに、「チーム」で仕事をするという発想は、各メンバーが共通の目標に対して、主体的に取り組むものであり、それは各メンバーが自律的に能力開発を行うことにつながるのです。

---

<sup>1</sup> ステファン・P・ロビンス 高木晴夫(訳)，『組織行動のマネジメント』，ダイヤモンド社, 1997 年

<sup>2</sup> 上田泰，『組織行動研究の展開』，白桃書房, 2003 年

<sup>3</sup> Burke, W. W. ” Organizational development principles and practices” , Boston: Little, Brown (1982).

## 基本シート 4－4 討議 チームで教えあう職場をつくるには上司はどうするべきか？

討議のテーマ：「チームで教えあう職場をつくるには上司はどうするべきか？」

### 討議の進め方

- ① 個人で考える時間（2分）
- ② 班別の討議（司会は各班で決めてください）（15分）
- ③ 各班の代表者が、3分程度で、班別討議での内容を発表してください

メモ

## 基本シート4－5 チーム育成型OJTの必要性（1）

### チームという視点からのOJT

これからのOJTは、上司が、あたかも「チーム」の監督やコーチのように振舞うことが求められてくると考えられます。それは、「命令的な管理のマネジメント」ではなく、チームメンバーを支援し、持っている力を引き出すという「チームのマネジメント」です。

「**チームのマネジメント**」の基本は、メンバーの気持ちを受け止め、コミュニケーションを円滑に行うとともに、メンバーの自発的な行動を促し、相互に「共感」や「信頼」が得られるようにするというものです。そして、相手の立場や考え方に合った、双方向のコミュニケーションによって、相手から答えを引き出し、自己決定や自己解決を支援するものです。

すなわち「チーム育成型OJT」の基本姿勢は、次の四つになります。

- ① 必要ない部下はいない(誰もが不可欠のメンバーである)
- ② メンバーの変化や成長を見守る
- ③ メンバーの力を信じる(相互信頼)
- ④ チームメンバーとしての自覚を求める

### チームに必要な四つの因子

「チーム」研究により、ウエストラ（1990年）は、チームに必要なものとして次の四つの因子を指摘しています。

#### ① ビジョン

メンバーを目標達成に向けて動機づけるには、目標が明瞭で達成可能であり、メンバーにとっての価値づけが高いとともに、チーム内に浸透し共有されていること。

#### ② 参加的環境

メンバー間に支持と信頼が溢れ、新しい考えや提案に対して批判的ではなく、相互参加を促進する環境にあること。

#### ③ タスクの方向づけ

チーム内で共有された共通目標へのコミットメントが高いこと。

#### ④ イノベーションへの支援

メンバー相互間に、新しい提案や改善が期待され、認め合い支援されること。

このようなことを意識しつつ、実施されるOJTこそが「チーム育成型OJT」となるのです。

## 基本シート4－6 チーム育成型OJTの必要性（2）

### 経験学習を促す必要性

同じ経験をして、それから学び成長する人と、経験だけに終わってしまう人がいます。この差は何でしょうか？ それは、経験学習力と言われています。

一般に、**経験→内省→教訓の引き出し→新たな状況への適用**のサイクルができている人は、経験学習力があるとされています。この経験学習を促すような指導法が必要になります。そのためには、次の4つのステップが有効です。

#### ① 目標のストレッチ

- ・より高い目標に挑戦するように励ます
- ・適度に厳しい目標（懸命に手を伸ばせば届く目標）を立てさせる
- ・成長のイメージを持たせ、成長を期待していることを伝える

#### ② 進捗状況の確認とアドバイス

- ・相談しやすい状況（雰囲気）をつくって、仕事の進み具合について確認する
- ・適宜時間をとり相談を受ける（取り組み状況が分かるようにする）

#### ③ 内省の促進

- ・成功や失敗の原因を本人に考えさせるなど内省を促す
- ・成功や失敗の原因を本人に語らせ、次はどうしたら良いか考えさせる

#### ④ ポジティブフィードバック

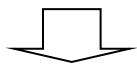
- ・改善ポイントだけでなく、良い点もフィードバックする
- ・成長したと感じた部分を伝える

### 「自分ごと」（自分の考えをしっかりと持ち主体的に行動する）という意識にさせる必要性

成長には次のようなステップがあります。

- ① できていないことに気づいていない（本人が経験して初めてわかる）
- ② できていないことに気づく（経験を振り返って、正しい方法を学ぶ）
- ③ やり方はわかったが、まだできていない（できるようになるまでトライ＆エラーを繰り返す）
- ④ 無意識にできるようになる（コツを掴む、マスターする）

これらのステップを意識しながら、各メンバーをよく観察し、成長段階にあった「気づく経験」を与え、「自分ごと」の意識を引き出す



「自分ごと」という意識が身についたら、それぞれのレベルに合った経験をさせる

#### ① じっくり観察

- ・メンバーの「強み」「弱み（苦手分野）」など個性を把握
- ・メンバーの理解度、習得度を把握
- ・次に「与える仕事」「誰と組ませるか」を考える

#### ② 必要に応じて並走とアドバイス

- ・仕事のゴールイメージを明確にした上で、任せながらも、必要に応じて一緒に並走とアドバイス
- ・フィードバックを適宜行う

#### ③ 内省（考えさせる）する機会をつくる

- ・問いかけによって、自ら考える気づきの機会をつくる
- ・経験からの学びを促すフィードバック（経験学習）

## 参考シート 4－1 チームについて

### 1 強いチームと弱いチーム

#### 野村克也 元監督

(野村克也,『野村再生工場』,角川書店,2008 年 より抜粋)

- ・「野球の本質を選手ひとりひとりが理解したうえで持てる力を結集させ、一丸となって闘わなければならない。そうすれば、たとえ個々の力が劣っている弱いチームであっても、巨大な戦力を持つチームに対抗することができる (p49)」
- ・「どんな組織もそうだが、何人か集まればそれぞれの役割が発生する。それぞれが自分に与えられた責任をまっとうすることで、組織は有機的に結びつき、人数以上の力を発揮する。そこが組織のおもしろいところであり、難しいところである。(p67)」
- ・「強い組織を作るために、もうひとつ徹底させなければならないのが『フォア・ザ・チーム』、すなわちチーム優先主義だ。(略)『自分はチームのために何をすべきなのか、何ができるのか』を第一に考えなければならないのである。(p68-69)」
- ・「よいチームの条件のひとつに、先輩が後輩に自然にアドバイスできる環境ができていることがあげられる。監督やコーチという管理職は、あくまでも目に映ったことしかいえない。だが、選手なら後輩とともにプレーして体験したことを話してやることができる。感じたことを伝えられる。(略)(怠慢なプレーや礼儀のなっていない選手に対して注意する)怖い先輩が何人かいると、チームに緊張感が生まれるし、全員が『しっかりやらなければならない』と思うようになる。(p86-89)」

### 2 チームにおける監督(上司)の立ち位置

#### 平尾誠二 元監督

(平尾誠二,『人は誰もがリーダーである』,PHP 研究所,2006 年 より抜粋)

「チーム」においては、これまでの上下の関係(タテの管理)というよりも、相互支援の関係(ヨコの管理)となるため上司のチーム内における「立ち位置」が問題になります。

「結論をいえば、自分の立ち位置は自分で探すしかない。もちろんすぐにはうまくいかないだろう。心地よさを優先して、選手や部下と「なあなあ」の関係になってはいけないし、逆にいきなり突き放すのもお互いに気まずい雰囲気になるかもしれない。(中略)

ただ、気をつけなければいけないのは、心地よい場所が見つかったからといって、それは必ずしも「定位置」ではないということだ。チームや組織が変化すれば、指導者の立つべき位置も当然変わってくる。組織が成熟してくれば、もっと距離をおいて見守ったほうが効果的かもしれないし、世代交代があって若手が中心になったときなどは、熱を感じさせるためにも近寄ったほうがいいのかもしい。

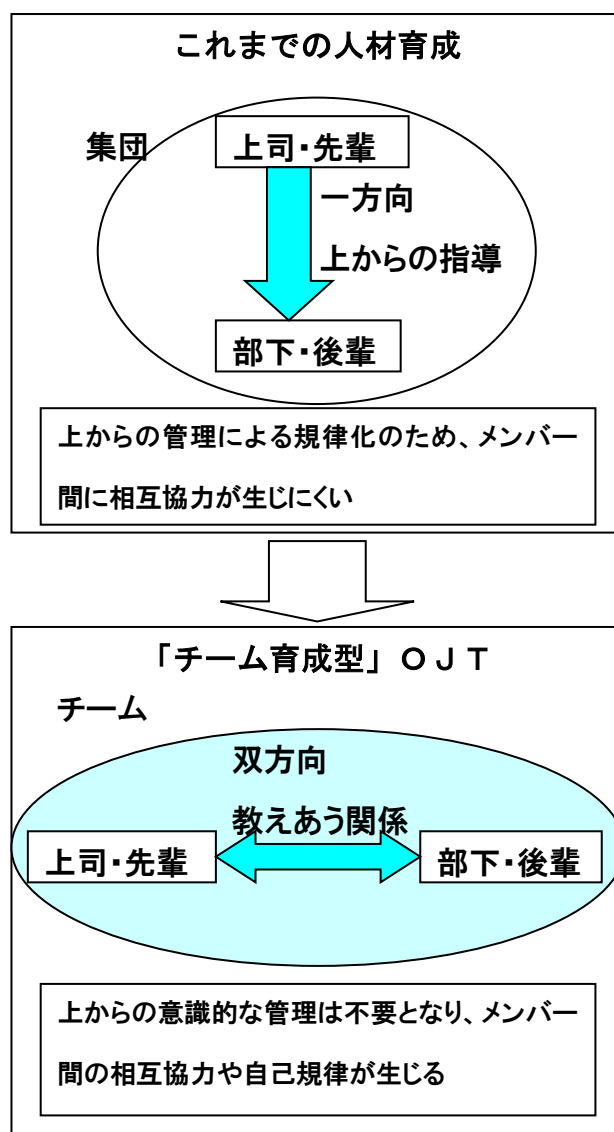
要は、そのときどきの組織の状態や変化を敏感に察し、つねに自分の力が最も効果的に活かされ、かつ周囲の人間をも活かせる立ち位置を探すことが大切なのである。

(p120-121)」

## 参考シート４－２ チーム育成型ＯＪＴのイメージ

「超優良企業」を研究したトム・ピーターズら<sup>1</sup>が「高い期待を抱いているのが自分の仲間・同僚であることを知っているとき、人はなおいっそういい仕事をし、いい成績をあげようとする。」と指摘しているように、仲間・同僚の相互の信頼や期待は、仕事の効率を高めることが知られています。

各メンバーが共通した目標を持ち、その目標達成のために、他のメンバーと協力しつつ、時に教え合い、学び合いながらも、主体的に自己研鑽し、各自が互いの存在を認め合う集団。すなわち、単に、上司や先輩が、部下や後輩を、一方的に指導するのではなく、「目標達成のためにチーム全体の力を底上げしたい」という内発的な動機により、各メンバーが相互に教え合う「チーム」に変貌させることができたとき、メンバーは強制されなくとも互いに刺激し合い、成長し合うようになるのです。



<sup>1</sup> トム・ピーターズ/ロバート・ウォータマン,大前研一(訳),『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』,講談社,1983年