

## チームワーク醸成はリーダーにとり重要なスキル

アメリカの人事関係の雑誌でチームワークの重要性を強調する記事を最近時々見かける。リーダーシップ開発で有名なCenter for Creative Leadership社が最近発行した報告書「Accelerating Performance: Five Leadership Skills You and Your Organization Can't Do Without」はサーベイ結果に基づいて、リーダーが必要とする5つのスキルについて説明し、第1番に「Teamwork and collaboration チームワークと協力」をあげている。

「チームワークと協力は2つの意味で組織にとって大切である。組織内部においては、これなしに何も達成できないであろう。外部に対しては、あなたがたの新製品開発や新市場への進出といった戦略を推進していく上で、賛同してくれる会社と連携することが必要となる。最近の景気後退がより明確にしてくれたことだが、ノベーションこそが成長の基盤であり、チームワークがイノベーション(革新)の生命線である。イノベーションは社員が一人で考え、『ああ、発見した!』といった形で生まれることは滅多にない。ほとんどの場合は人々が協力しあう中での創造力から生まれている。イノベーションは優秀な人材のプール、ブレインストーミング、そして傾聴を必要としているのだ。」

そこで疑問に思うことは、「チームワーク醸成はリーダーの個人的なスキルなのだろうか?」ということだ。チームワークは個人的スキルだけで達成されるものではなく、まずはチームワーク醸成を組織文化とする合意や人事戦略なくして達成できるものではない。その視点で企業におけるチームワーク醸成の現状を観察するといろいろな矛盾が浮かび上がる。

## All organizations are perfectly designed to get the results they get!

「組織が今の結果を生むのは、その結果を得るべく組織が設計されているからである。」と訳せようか。これは組織診断の専門家であるデイビッド・ハンナの著書“Designing Organizations for High Performance”からの引用である。組織の業績に影響を与えるものとして彼は次の6つの要素を挙げている。

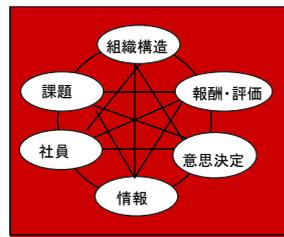
- 1) Task: 課題および課題の与え方
- 2) Structure: 組織構造
- 3) Reward: 報酬・評価制度
- 4) Information: 情報/コミュニケーション/IT技術・Web5) Decision Making: 意思決定プロセス
- 6) People: 社員・組織構成員

チームワークにこの考え方を当てはめると、「組織においてチームワークが醸成されないのは、6つの要素のいずれかあるいはすべてがチームワークの醸成を阻害する形で作られ、運用されてい

るからである。」となる。したがってチームワークを醸成しようとするならば、これら要素の中身をその目的に沿う形で設計する必要がある。また、各々のデザイン要素は下図のように関連し、相補っていることを理解する必要がある。

昨年5月PMI News #37でGE式の正規分布を強制する評価

制度がチームワークを阻害するとの懸念から、米国の人事担当者たちが導入には慎重な姿勢をとっていることを紹介した。ある会社において、チームワークを醸成することを目的にし、上司と部下の、また社員



どうしのコミュニケーション改善に向けてトレーニングやプログラムを実施し、また参画型の意思決定プロセスを採用するなどの努力をしたとしても、報酬・評価の仕組みが社員のライバル意識を強化するような評価制度をそのまま維持するならば、チームワーク醸成の目的を達成することはできない。

また、PMI News #8で、「一部スター社員がトレーニングも重点的に施され、魅力的なプロジェクトを任せられ、重役によるメンタリングなど、至れり尽くせりのケアを会社から受ける。これはアメリカの企業で、一般的に見られる光景である」と紹介した。このように社員をスター社員と、一般社員になかば公然と選別・処遇するやり方、また魅力的な課題に取り組む機会をいつも一部のスター社員だけに与えるやり方を採りながら、チームワーク醸成に努めなさいと管理職トレーニングでその意義を語っても虚しい。

多くのアメリカ企業およびその子会社である日本の外資系企業でのチームワーク醸成の現状をみると、シニアマネジメント、人事担当者はコンテキスト(全体の文脈)の中でチームワーク醸成を考えていない場合が多い。このような問題を解決方法として、人事部門が Organization Effectiveness (OE: 組織が効果的に機能しているかどうかを例えば既述の6つの要素を使って診断する) 分野のアドバイザーの力を借りることは有効である。

## 編集後記

デイビッド・ハンナはかつてP&GのOEのプロとしてシニアマネジメントから信頼を得ていたとのことである。17年前、私がイライリー社の米国本社に勤務していたころにはイライリーにも大学でエンジニアリングを専攻したOEのプロ集団がおり、組織が抱える諸問題の解決に寄与していた。私も彼らの力を借り、日本の開発部門におけるトレーニングニーズの分析を行った経験がある。その時に、OE部門の一人がハンナの著書を私に紹介してくれたのである。

野尻