

チーム員の多様性を受容する準備はできているか？

チームワークという言葉をよく多くの人が語る。それも、ポジティブな意味合いで。しかし、その意図するところは語る人の価値観によって大いに異なる。ある事件があって、私はこの半年ほど、チームワークの意味を考え続けてきた。

チームには通常、いろいろなスタイルの人が、また能力においても各人が異なった能力を保有する人が多い。そしてチームワークとはこのように能力、スタイルの両面で多様性をもつメンバー集団において、個々人がその長所をフルに発揮し、また短所をお互いにカバーしあう、そのような関係のことと理解したい。

しかし、現実をみると、多様性の尊重どころか、異なるものを排除する人間やグループ、同質なものでも組織を構成しようとする組織、あるいは一部エリートだけで集団を形成しようとする動きが多い。そのような動きをすると、異質として排除された者、エリート以外の人間の意欲が低下すること必至である。「組織員の大多数が自らの役割遂行に高い意欲を持ち、あるいは組織の一員であることに誇りを持ち、組織に誠実に貢献しようとする意思を保持している組織」が理想的な姿である。したがって、組織のリーダーはどのような施策を導入するに際しても、それがこの趣旨に沿っているかどうかをまず自問することが必要だ。

下位の成績の社員を辞めさせてゆく人事方針は、チームワーク醸成を阻害するとしてアメリカでも少数派である

人事評価の議論において、GEの元会長ジャックウェルチが提唱した強制分布相対評価の考え方がよく話題になる。突き詰めると下位の成績の社員を辞めさせてゆく人事方針である。そして、この考え方を導入しようとする経営者が日本でもいる。しかしこれから紹介するように、アメリカの人事担当者の中においてこの人事方針に対しては批判が多い。当然のことではあるが、組織においてチームワークは大切であり、ジャックウェルチ流の人事方針はそれを阻害するものとして批判的なのである。

ジャックウェルチの考えを聞いてみよう。彼によって提唱されている「活力をもたらす評価」は次の内容である。「第1番目のグループはトップ10%の社員だ。次に来る優秀な15%の社員が第2番目のグループだ。第3番目は中間の50%のグループで、ここにいる社員は将来に望みがある。第4番目は15%の社員で要注意人物だ。そして第5番目は最も働きが悪い10%の社員グループで、この社員たちを排除しなければならない。この社員たちの顔は二度と見たくない。」この制度では、グループ内で誰かが下位10%のターゲットとされ、メンバーは戦々恐々とする。相互支援の姿勢は生まれにくい。しかし、このような評価制度はアメリカでは、ほぼ20%の企業で採用されているにすぎない。(2003

March SHRM Legal Report)。米国においても、GEの好業績に見習おうと多くの経営者がGE流の評価法の導入を人事部に検討させているようだが、人事担当者、人事コンサルタントの間ではこの強制分布評価法の導入についてはきわめて慎重である。

SHRMがアメリカ企業の人事担当者を対象に2003年9月に実施した強制分布評価法に関する調査で「あなたの組織では相対評価(一番上の評価、そして一番下の評価を受ける人を何%にするかあらかじめ決めておく制度)を実施していますか?」の質問に、次の回答が寄せられている。(2003 SHRM) 86%:いいえ、実施していない。4.4%:はい、実施しているがその評価を根拠に社員が解雇されることはない。4.1%:はい、実施している。そして、その評価を根拠に社員が解雇される可能性はある。4.1%:いいえ、私たちは評価を実施しない。1.5%:はい、実施している。そして何人かの社員は既に解雇された。

個々人のスタイルに効果的に対応する方法を学ぶこと

私はアメリカ人の上司と仕事をしながら、また意思決定スタイルを組織にどう生かすかを考える中で、チーム員の多様性を大切にすることは具体的にどうすることであるかを考えてきた。

アメリカ社会ではあらゆる職責を定義したに職務記述書がまずあって、その職務を遂行する能力をもつ人を配置するのが一般的なプロセスである。しかし現実には、職責の幅が広すぎて、あるいは多様すぎて、あるスタイルを持つ一人の人間がその職務を果たすうえで、苦手とする役割が含まれる場合がある。その場合の対応としては、その職務を再構成し、その社員が苦手とする役割をはずすことが必要かもしれない。あるいはその苦手な部分については上司や同僚がサポートする。このような配慮がチームワークなのだ。チームワーク醸成のためには個性あふれるスタイルの強みを育てることが大切である。特にチームリーダーは個々人のスタイルおよび、各メンバーに効果的に対応する方法を学ぶ必要がある。異なるスタイルのメンバーすべてが貢献できることを理解し、互いに支援し合える風土を醸成すべきである。

編集 | 後 | 記

チームワークという言葉があまりにも軽い意味で使われすぎていく。まるで、組織という言葉の枕詞のようで、その意味の吟味が十分でない。また、「アメリカ人は個人主義であり、チームワークを大事にしない」というアメリカに対する批判がある。しかし、チームメンバーの個性や考え方、スタイルの多様性を受容するという観点では、私たちの日本の組織はかなり劣っているといえる。私は多様性を受容できず、画一的な考えでまとまったグループは真の意味のチームではないと考えている。 野尻