

齊藤孝著「人はチームで磨かれる―職場を元気にする 72 の質問―」日本経済新聞出版社 2013 年 5 月 7 日刊を読む

なぜチームなのか

1. チームで人も職場も変わる

(1) 職業柄、さまざまな会社や団体からセミナーの講師を依頼されることがある。主催される方々の問題意識は、だいたい同じだ。「どうも職場が暗い」「空気が重たい」「ギスギスしている」「会話がないう」……。だから、もう少し明るく、軽く、居心地のいい空間にならないか、というわけである。



(2) これはある意味で、時代や環境のせいでもある。一人でパソコンに向かう作業が増えたことが一つ。また、合理化の進展によって、仕事自体が個人単位でかなりの裁量と責任を負って処理することが多くなった。その結果、職場内で人と話す機会も必要性も減ってしまったわけだ。このまま放置すれば、職場はますます静まりかえるだけだろう。



(3) しかし、意識と行動を少しだけ変えてみることで、職場の空気は変えることができる。その変化を端的に表せば、「**集団**」を「**チーム**」にするということである。同じ部署内でいくら机を並べていても、それでは「**集団**」でしかない。まずはお互いメンバーの顔をよく見て、目標とモチベーションと情報を共有し、お互い協力し、助け合う体制ができて初めて、一体感のある「**チーム**」になるのである。

2. (1) なぜ、「**チーム**」を目指すべきなのかは、あらゆるスポーツのチームを思い起こせばわかるだろう。どんなに一流の選手を揃えたところで、それだけでは強くなれない。むしろ**個人**の能力は平凡でも、**チームの一員**として役割を与えられることで、**個人の力を足した以上の力を発揮**することもある。ビジネスの世界も、同じではないだろうか。

(2) 見方を変えれば、**チームは強力な人材育成システムにもなり得る**ということだ。「最近の若者はおとなしい」「何を考えているかよくわからない」という批判めいた声をよく聞く。しかし、多くの場合、それは配属された職場の現状を映す鏡でしかない。職場に自由に話せない雰囲気があるからおとなしくなるのだし、考えを述べる機会がないから、性格も理解されないのである。

(3) 教師として長く若者に接し、世に送り出してきた私の感覚でいえば、彼らは決して無気力でも無能力でもない。たしかに若干おとなしめではあるが、**大学で厳しい課題を与えれば、必死になってクリアしようとする。誰でもそういう場さえ整えば、いくらでも強く、熱くなる**のである。



3. (1)そこで、チームの出番である。技術や知識を教えることも大事だろうが、それ以前に重要なのは、**身体を開放させること**、つまり**萎縮や遠慮を取り除き、ポジティブな気持ちになるような場をつくること**だ。それによって若い人が**元気になれば、必然的に場は活性化**する。そんな相乗効果が期待できるのではないだろうか。まさに、「人はチームで磨かれる」のである。

(2)やや大げさにいえば、こういうチームをつくること、あるいは一員になることは、誰にとっても**人生最大の喜び**になり得る。熱気があり、笑いや言葉が飛び交い、完成までの苦勞と成功の喜びを全員で分かち合えたとすれば、それはもはや「祝祭」だ。その輪に加わることが、**楽しくないはずがない**。またその“伝統”を、後輩に託したいとも思うはずだ。いささか理想論に過ぎるかもしれないが、そんなチームを目指すべきだろう。



(3)しかも私の経験上、そのための特殊なノウハウや難しい資格、それに“カリスマリーダー”の存在は**必要ない**。すでに私たちは、理想的なチームのありようを遠い昔に経験したり、テレビ越しに目撃したり、断片的に肌で感じたりしているのである。「意識の量」を増やし、これらを思い起こしてみるだけで、**チームづくりを見直すこと**になる。そのためのヒントを提示したのが、本書である。

*第1章以下で挙げた 72 の質問に、一つひとつ答えてみていただきたい。ご自身の所属するチームに何が足りなかったのか、どうすれば**職場を「祝祭」の場に変える**ことができるのか、きっと見えてくるはずである。

<本論>

第1章 チームは「小学校」を見習え

- ①小学校の**活気**を覚えていますか？
- ②若い人の能力を過小評価していませんか？
- ③仕事を**教え合**っていますか？
- ④**経験知**を共有していますか？
- ⑤チーム内に**雑談**はありますか？
- ⑥「**引き継ぎ**」がうまくできていますか？
- ⑦“**放課後**”を活用していますか？
- ⑧**昼食**を一緒にとっていますか？
- ⑨**勉強会**を開いていますか？
- ⑩“**テキスト**”を共有していますか？
- ⑪**職場**に知的刺激はありますか？



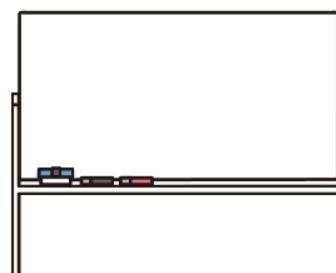
第2章 興奮がなければチームではない

- ⑫ チームに「勢い」はありますか？
- ⑬ 自然に笑いが起きていますか？
- ⑭ リーダーは身体を開いていますか？
- ⑮ リーダーはチームの士気を高めていますか？
- ⑯ プロスポーツのチームづくりに学んでいますか？
- ⑰ リーダーは「空気の技術」を知っていますか？
- ⑱ 「決起集会」を開いていますか？
- ⑲ 「ミッション・パッション・ハイテンション」がありますか？
- ⑳ 「カオス」が生まれていますか？
- ㉑ 「台本思考」に陥っていませんか？
- ㉒ メンバーそれぞれが「ポリバレンタ(多機能的)」になっていますか？
- ㉓ 人数を意識していますか？
- ㉔ 男女混合のチームになっていますか？
- ㉕ 「レジェンド」がありますか？
- ㉖ 「語り種」になる人がいますか？



第3章 職場を「祝祭の場」にしよう

- ㉗ 会議を大事にしていますか？
- ㉘ 少人数の会議を開いていますか？
- ㉙ 「宿題」を出していますか？
- ㉚ 褒め合っていますか？
- ㉛ 「たたき台」を率先して提供していますか？
- ㉜ 会議中に「タイムアウト」を取っていますか？
- ㉝ 会議の前に体操をしていますか？
- ㉞ 臍を相手の正面に向けていますか？
- ㉟ ストップウォッチを用意していますか？
- ㊱ ホワイトボードを有効利用していますか？
- ㊲ “書記”の訓練をしていますか？
- ㊳ 雰囲気を変える工夫をしていますか？
- ㊴ 小さな輪になって議論をしていますか？
- ㊵ 全員がバランスよく発言していますか？
- ㊶ バカバカしい意見が飛び交っていますか？
- ㊷ アイデアを結合していますか？
- ㊸ ときどき事務作業を共同で行っていますか？



第4章 「ゴール」を意識しよう

- ④④「ビジョン」がありますか？
- ④⑤リーダーは明るくビジョンを語っていますか？
- ④⑥問題に優先順位をつけていますか？
- ④⑦問題の“解体作業”を行っていますか？
- ④⑧必要なデータをただちに取り出せますか？
- ④⑨短期・中期・長期の目標を立てていますか？
- ④⑩目標をお互いにチェックしていますか？
- ④⑪目標を柔軟に調整していますか？
- ④⑫自分がチームにどういう貢献をしているか、言えますか？
- ④⑬各メンバーはチームの全体像を把握していますか？
- ④⑭チームに「フィードバック機能」はありますか？
- ④⑮上司は部下をコーチングできていますか？
- ④⑯失敗の経験をプラスに転じていますか？
- ④⑰失敗の経験をシステム変更を活かしていますか？



第5章 個人のストレスにはチームで立ち向かえ

- ⑤⑧アメリカ型の合理主義を追求しすぎていませんか？
- ⑤⑨メンバーの“異変”に気づいていますか？
- ⑤⑩若い人の相談相手になっていますか？
- ⑤⑪若い人を積極的に褒めていますか？
- ⑤⑫上司は「御用聞き」をしていますか？
- ⑤⑬ときどき役割分担を見直していますか？
- ⑤⑭長所・短所を話し合える場がありますか？
- ⑤⑮それぞれの業務に「サブ担当者」はいますか？
- ⑤⑯人間関係のストレスをマネジメントしていますか？
- ⑤⑰複数で相談に乗っていますか？
- ⑤⑱メンバーの趣味・嗜好を知っていますか？
- ⑤⑲メンバーの家庭の事情を把握していますか？
- ⑤⑳“職場内交渉”を行っていますか？
- ⑤㉑リーダーは部下に相談を持ちかけていますか？
- ⑤㉒リーダーはときどき交代していますか？



<コメント>

明治大学教授の齊藤孝先生の「チーム編成論」「組織開発論」は、わかりやすいためになります。72の質問項目1つ1つがとても大切です。1つ1つの質問の中に答えが書いてありますので、しっかり検証し、しっかり挑戦いたしましょう。

2021年7月17日