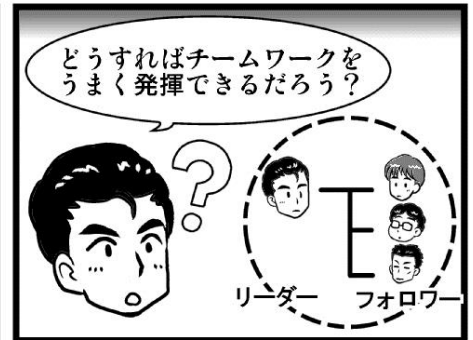


チームワークを高める方法



チームワークのとらえ方

まずチームワークのとらえ方を学びましょう

本質博士



「チーム」とは、プロジェクト関係者が団結して考動する集団の事です

「チームワークの目的」は、
○目的や目標を高度に達成する
○働きやすい環境をつくり生産性を向上させる
○人材を育成し、能力基盤とする

「チームワーク」とは、関係者をチームとして組織化し、協力し合って成果を高度に達成するスタイルです

「リーダーシップ」関係者の意欲を高めながら率先的スタイルをとる

「フォロワーシップ」リーダーに従うだけでなく自主的に考動する

協調

チームワークのあるべき姿(1)

チームワークのあるべき姿を理解しましょう



チーム共通

- チームの価値前提を共有する
- チームの目的や目標を共有する
- 自分の能力を最大限に発揮して成果につなげる
- 必要な情報を共有する
- コミュニケーションを十分にとる
- 尊重・信頼し合う関係を構築する
- 不遇な状況になっても助け合う

リーダーシップ

- プロジェクト推進体制を構築する
- 価値前提を明示する
- 目的・目標を共有させる
- フォロワーを理解し、やる気を出させる
- フォロワーとコミュニケーションする
- フォロワーを指導・育成する
- プロジェクトの問題を解決する
- フォロワーの問題を解決する
- フォロワーを平等・公平に使い分け公正に対応する

フォロワーシップ

- 価値前提や目的・目標を共有する
- やる気を出す
- コミュニケーションをとる
- 生産性を発揮して考動する
- 問題を察知し提起する
- 問題を関係者と協力して解決する

チームワークのあるべき姿(2)	
テーマ	あるべき姿
チームの価値前提を共有する	<p>リーダー: 我がチームはこのような価値観で考動しましょう</p> <p>フォロワー: 分かりましたそうします</p> <p>徹底・発揮 ・開始時点 ・実行時点 ・終了時点</p>
チームの目的や目標を共有する	<p>リーダー: 我がチームの価値創造の目的と目標を共有してください</p> <p>フォロワー: 分かりました自分の目標を設定します</p> <p>自分の目標 (成果・期間)</p> <p>自分の目標 (成果・期間)</p>
能力を最大限に発揮して成果につなげる	<p>チーム全体の生産性を最大限に発揮できるように工夫しよう</p> <p>個人の生産性を最大限に発揮して成果を上げます</p> <p>・専門化 ・汎用化</p>
必要な情報を共有する	<p>情報共有して考動しよう</p> <p>内部情報: 進捗状況、問題対応、成果状況</p> <p>外部情報: 市場動向、お客様情報、会社情報、競合情報</p>
コミュニケーションを十分に取る	<p>意思疎通を本音でしょう</p> <p>挨拶会話、報告連絡相談、会議、プレゼン</p>
尊重・信頼し合う人間関係を構築する	<p>尊重: 相手の理解 (特性・能力・人間性) → 相手の尊重 (評価・尊敬)</p> <p>信頼: 相互信頼関係</p>
不遇な状況になっても助け合う	<p>問題発生: フォロワー: 困った! どうしよう? (失敗遅延)</p> <p>チームレベルでの解決: リーダー支援 → フォロワー → 成果</p> <p>協同風土: 助けてもらって嬉しい今度は自分も支援しよう!</p>

チームワークを高める方法

分類	原理・原則	解説・例	*
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> 本資料は、プロジェクトチーム運用の実践的な推進力となる能力である「チームワーク」について定義し、その増進方法を整理したものです。（これは定常的な職制チームにも適用できます） 本資料では、まず「チームワークのとらえ方」と「チームワークのあるべき姿」を説明し、それらを踏まえて「チームワークの増進方法」説明します。 		
チームワークのとらえ方			
チームの定義	プロジェクト関係者が団結して考動する集団のことである	<ul style="list-style-type: none"> チームとは、プロジェクトの目的や目標の価値創造を実現するためには多くの関係者の協力が必要となるため、プロジェクト関係者を「有機的集団」として組織化し、協同して考動する体制のことである。 それを実現するためには、以下の2つの役割を組み合わせる。 <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトリーダー（リーダーシップ） プロジェクトメンバー（フォロワーシップ） 	
チームワークの定義	関係者をチームとして組織化し協力して成果を高度に達成するスタイルである ⇒「第3回 仕事の定義と改善方法」参照	<ul style="list-style-type: none"> 「チームワーク」とは、集団に属している関係者が目的・目標を高度に達成するために行う意識、行動、作業、協力などのスタイルである。 チームワークは、関係者が一致団結してビジネステーマのあるべき姿を具体的に設計し、開発により各種準備を行い、運用して成果にこぎつける原動力であり、価値創造を具体化する成果を獲得するまでの一連の工程のプロジェクトを遂行するナレッジとスキルから構成される。 	
チームワークの目的	目的や目標を確実にレベル高く達成する	<ul style="list-style-type: none"> チームに与えられた目的や目標に、一致団結して取り組む。 品質を踏まえて、効率的かつ効果的に成果として達成する。 	
	働きやすい環境をつくり生産性を向上させる	<ul style="list-style-type: none"> チームの関係者各人が、自分の能力を最大限に発揮する。 リーダーは、能力を発揮できる作業環境を人間関係面で構築する。 	
	人材を育成し現在・今後の能力基盤とする	<ul style="list-style-type: none"> チーム活動を通じて、チームの成果を上げる能力を育成する。 さらに、次のチームでも高まった能力を発揮する布石を打つ。 	
チームワークの実現体制	リーダーシップとフォロワーシップを理解する	<ul style="list-style-type: none"> チームワークを実現するには、以下の2つのワークスタイルが協同する必要がある。 <ol style="list-style-type: none"> ①リーダーシップ 自分の理念やビジョンに基づいて、目的・目標を設定した上でその実現体制やルールを設定し、関係者の意欲を高め成長させながら、課題や障害を解決する協調的行動を取るスタイルである。 ②フォロワーシップ フォロワーとは、基本的には、リーダーに従って考動する部下やチームメンバーを指す。フォロワーシップは、リーダーの指示に従って成果を上げるだけでなく、自分の判断で考動し、リーダーに自分の意見を伝えたり、改善提案をしたりするスタイルである。 リーダーやフォロワーは固定するのではなく、チーム内のテーマによって役割を変える。（効果的に生かす） 	
チームワークのあるべき姿(1)			
チーム共通	チームの価値前提を共有する	<ul style="list-style-type: none"> チームの使命や理念や行動指針、さらにはビジョン等の価値前提をリーダーが明示する。 メンバー全員が、その価値前提を共有して価値創造のために考動する。 	
	チームの目的や目標を共有する	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトチームに与えられた目的や目標をリーダーが明示し、関係者全員がそれらを共有し、自分の目標を具体的に設定する。 <ul style="list-style-type: none"> チームの目的：価値創造の種類（付加価値、新規価値） チームの目標：価値創造のレベルと期間 	
	能力を最大限に発揮して成果につなげる	<ul style="list-style-type: none"> チームの各人が、自分の役割・責任範囲やレベルを理解し、それを果たして成果につなげる。 特にリーダーは、メンバーの特性や能力をよく理解し、それを最大限に活かす工夫をする。（不足能力は適宜育成する） メンバーは、自分の出来る限りの生産性で作業を遂行する。 さらにチームの関係者がそれぞれの専門性を発揮しながら協同してチーム全体の成果を向上させる。 	

チームワークを高める方法(2)

分類	原理・原則	解説・例	*
チームワークのあるべき姿(2)			
チーム共通 (続き)	必要な情報を共有する	<ul style="list-style-type: none"> 品質・効率・効果の高い成果向上に必要な情報をチームで共有する。 内部情報：プロジェクト遂行状況に関する情報 外部情報：プロジェクトを取り巻く外部の情報 問題情報は、即座に「見える化」し関係者で共有する。 	
	コミュニケーションを十分に取る	<ul style="list-style-type: none"> 日常的なコミュニケーションを適時・的確に行い、意思疎通をよくする。 挨拶・会話：挨拶や会話を笑顔で気持ちよく本音で行う。 報・連・相：報告、連絡、相談の目的や方法を知り適時・的確に行う。 会議：お互いが対等な立場で自分の意見を言い合う。決めたことは確実に実行する。 プレゼン：内部、外部に対するプレゼンテーションを効果的に行う。 	
	尊重・信頼し合う人間関係を構築する	<ul style="list-style-type: none"> チームの関係者同士がお互いに尊敬し合う人間関係を構築する。 相手の理解：特性、経歴、能力、人間性を理解する。 相手の尊重：相手を評価し価値を認め尊敬する。 信頼感を高くもち互いの役割を果たす。(信頼関係を築く) 	
	不遇な状況になっても助け合う	<ul style="list-style-type: none"> 問題発生等により、メンバーが成果を上げられなくても、リーダーや他のメンバーが適時・的確に助け合う。 プロジェクトの問題：全員が一致団結して解決に取り組む。 メンバーの問題：メンバーの解決を関係者が協力して支援する。 	
チームワークの増進方法(1)			
リーダーシップ	プロジェクト推進体制を構築する	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造実現のためのプロジェクト推進体制をチームとして構築する。 プロジェクトの最高責任者(決定権者)を決める。 プロジェクトのリーダーを決める。 プロジェクトのメンバー(フォロワー)を決める。 	
	チームの価値前提を明示しフォロワーに徹底・発揮させる	<ul style="list-style-type: none"> 会社の価値前提を踏まえてチームの価値創造の前提条件を設定する。 使命：プロジェクト存在意義は何なのか 理念：プロジェクトに当たって重視する価値観は何か 行動指針：プロジェクト関係者思考・行動のスタイルや基準は何か ビジョン：今後どの方向に飛躍しようとしているのか 中核能力：プロジェクト成功を裏付ける圧倒的な強みは何か これらをチーム内外の関係者に「徹底」し、日常的に「発揮」させる。 	
	目的・目標を共有させる	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの目的を明確にする。(創造価値、納期、品質、利益等) プロジェクトの短期・中期・長期目標を設定する。 これらに対して、関係者個別の目標も設定し合意させる。 	
	フォロワーを理解する	<ul style="list-style-type: none"> 特性を理解する：性格、得意技、喜ぶテーマ 経歴を理解する：業務経歴とそこで獲得した能力 能力を評価する：「業務力(マインド、スキル、ナレッジ)」「基盤力(管理力、中核能力力、本質考動力、人間力)」現時点での能力に加えて「伸び代」を考慮する。 希望を理解する：現時点でやりたいこと、今後やりたいこと フォロワー同士の相性や専門性を考慮してチーム編成を考える。 	
	フォロワーのモチベーションを上げる ⇒「第2回 感動・感激・感謝」参照	<ul style="list-style-type: none"> フォロワーのモチベーションを感激レベルで向上させる。 プロジェクト発足時：期待感を示す。達成イメージを持たせる。 プロジェクト実行時：解決を支援する。褒める。叱りながら育てる。 プロジェクト終了時：褒める。次につなげる。リカバリ機会を与える。 	
	フォロワーとコミュニケーションする	<ul style="list-style-type: none"> フォロワーとのコミュニケーションが本音でできるようにする。 日常的な挨拶を笑顔で励行する。(明るい職場の雰囲気をつくる) 報告・連絡・相談を徹底する。⇒「第5回 報告・連絡・相談」参照 フォロワーと会話する。(話しかけやすい雰囲気や場面をつくる) 	
	フォロワーを指導する	<ul style="list-style-type: none"> 指示・命令系統のルールを明確に設定する。 通常指導時においては、事前の指導に重点を置く。 緊急時には、率先垂範して陣頭指揮する。 	

チームワークを高める方法(3)

分類	原理・原則	解説・例	*
チームワークの増進方法(2)			
リーダーシップ (続き)	フォロワーを育成する ⇒「第9回 指導と育成」参照	<ul style="list-style-type: none"> 育成計画の立案時に、プロジェクト目標を前提に本人の希望を聞く。 育成を実施時に、計画的な育成を行う他に機会をとらえて育成する。 育成の成果を客観的に評価し、育成方法にフィードバックする。 	
	プロジェクトの問題を発見し解決する	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの問題を発見する。 <ul style="list-style-type: none"> 進捗会議で把握する。(部下の失敗をとがめないで本音を聞き出す) メンバーの提起で気付く。 お客様等に外部関係者の指摘で気付く。 プロジェクトの問題を解決する。(本質を見抜いて対応する) <ul style="list-style-type: none"> 問題を客観的に把握し原因を探る。(感情的にならない) 解決策を検討し実行する。(チーム全員に一致団結して取り組ませる) 解決状況の評価し完了を確認する。(完了要件を事前に設定する) 時には目標を変更することも検討し関係者間で調整する。 	
	フォロワーの問題を発見し解決する	<ul style="list-style-type: none"> フォロワーの問題を、コミュニケーションを取りながら発見する。 <ul style="list-style-type: none"> 自分で気付く。(フォロワーの日常的な考動を注視する) フォロワー自身から提起される。 他のフォロワーからの指摘を受ける。 問題が発生した時には、決して当該フォロワーを責めることなく冷静に対応する。そうしないとフォロワーからの問題提起や解決が遅れる。 フォロワーの問題を解決する。(失敗しても見放さないで改善させる) <ul style="list-style-type: none"> ヒントを中心にアドバイスし、できるだけ自分で考えさせる。 他のメンバーに支援・協力させる。 	
	平等・公平を使い分け公正に対応する	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト内の役割において平等・公平を使い分ける。 評価基準を事前に公正に明示し、それに従って成果やプロセスを公正に評価する。(結果が出ない人にはリカバリの機会を与える) 	
フォロワーシップ	価値前提を徹底・発揮する	<ul style="list-style-type: none"> リーダーが設定したチームの使命・理念や行動指針、さらにはビジョン等の価値前提を理解し共有し徹底する。 行動指針は、自分なりにさらに具体化し日常的に発揮できるようにする。 	
	チームの目的・目標を理解する	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトチームに与えられた目的や目標を共有する。 さらにそれらに準拠して自分の目標を具体的に設定する。 	
	やる気を出す	<ul style="list-style-type: none"> 自らのモチベーションを高め、役割を遂行する。 達成・成功イメージを持ちながら業務を遂行する。 プラス思考で前向きに取り組み新たな挑戦テーマを見つける。 困った時はリーダーやメンバーに相談し励まされ気を取り直す。 	
	リーダーやメンバーとコミュニケーションする	<ul style="list-style-type: none"> 明るく笑顔であいさつする。 自分から積極的に話かける。(リーダーの代役を務める) 会議では率先して発言する。 報告・連絡・相談を徹底する。 ⇒「第5回 報告・連絡・相談」参照 	
	生産性を発揮して考動する	<ul style="list-style-type: none"> 自分の職務やチームの協同作業において、高い生産性を発揮して、成果につなげる。 	
	問題を察知し提起する	<ul style="list-style-type: none"> 自分に関係する問題を素早く察知する。 問題は素直に認識する。(リーダーやメンバーからの指摘) リーダーには早めに報告する。(自分だけで問題を抱え込まない) 勇気を出して提言する。(リーダーや他メンバーの問題の発見時) 	
	問題を関係者と協力して解決する	<ul style="list-style-type: none"> 問題の原因を分析し解決方法を検討し、自分でできることを行う。 自分だけで解決できない問題は、プロジェクトリーダーやメンバーに協力してもらって解決してもらう。 	
	自分を成長させる	<ul style="list-style-type: none"> 自分の成長イメージをありありと描く。 短期・中期・長期の成長計画を具体的に立案する。 定期学習やOJTでの機会学習を積極的に活用する。 成長の状況や成果達成状況を定期的に評価し更なる成長を目指す。 	