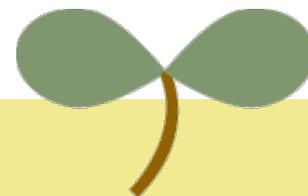
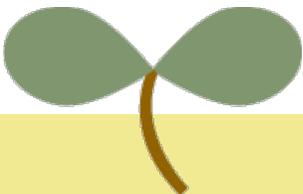


チームの活性化

～生きたチームへ!～



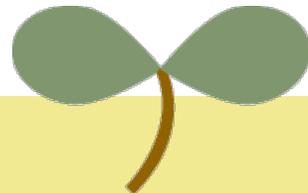
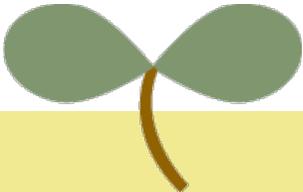
第2分科会



0. はじめに



**目的を達成するためのチームを作り上げるには、
どのように取り組めばよいだろうか。
研究員が抱えているチームの問題点を基に
この課題を取り上げる。**



1. 各研究員を取り巻く現状

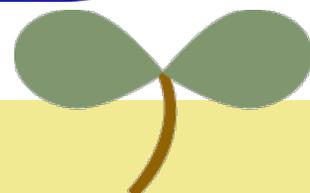
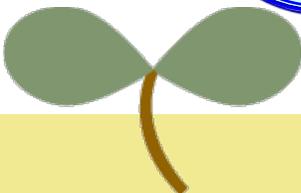
現状は、
チームが機能していない。



1.1. 現状の分析

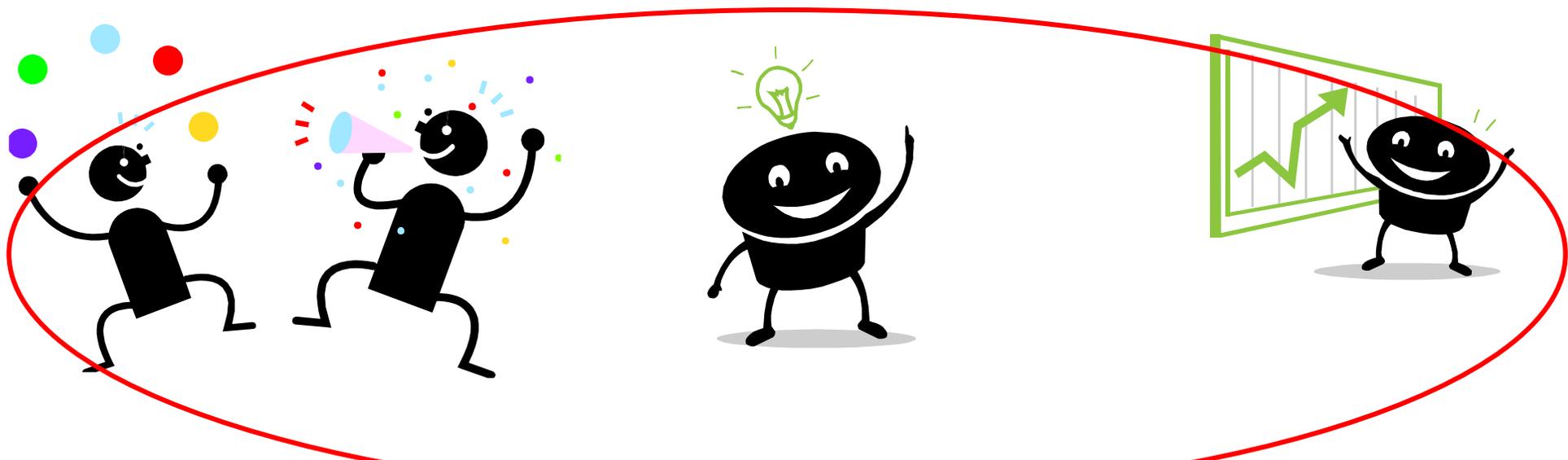
No.	問題点	問題点の本質(推論)	必要条件
1	マンネリ感(閉塞感)が漂い、異動/退職/休職となっている要員が増えている	モチベーションといえど聞こえがいいが、ただのワガママとはち違えているのではないか	メンバーの 自主性・主体性
2	お客様のニーズに答えられていない	チームにお客様のニーズが伝わっていないのではないか	

現状の問題は、
「メンバーの自主性・主体性」
にあり！



1.2. 機能しているチームとは？

やる気が起きる。 良いアイデアが浮かぶ 成果があがる



1人1人が楽しく仕事をしていて仕事の質が上がっている状態

➡ 楽しくなければやる気にならな**制約**いし、
良い仕事は出来ない。
個人個人が自分の好きなように
また、良いアイデアも浮かばない！
行動してよいの？

1.3. 制約事項の確認

No.	問題点	問題点の本質(推論)	必要条件
1	マンネリ感(閉塞感)が漂い、異動/退職/休職となっている要員が増えている	モチベーションといえは聞こえがいいが、ただのワガママとはき違えているのではないか	メンバーの 自主性・主体性

**「目標を共有すること」
も必要**

15			
16	自ら進んで動くことができていない	リーダーがそういうチームしてしまったのではないか	メンバーの 自主性・主体性
17	連絡体制が成り立っていない	メンバーは組織としての財産であることが意識できていない	メンバーの 自主性・主体性

2. 問題点の整理

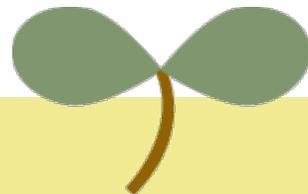
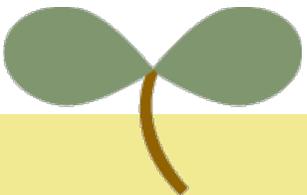
望ましいチームにするためには

必要条件

■メンバーの自主性・主体性

制約条件

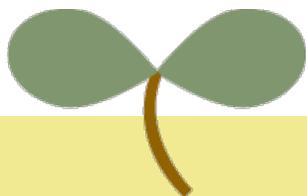
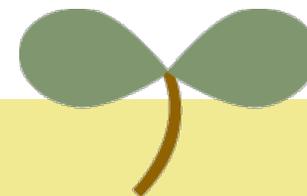
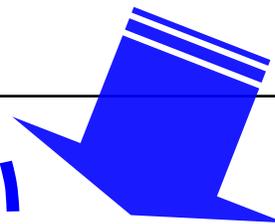
■目標の共有化



2.1. 必要条件：主体性を発揮できている？

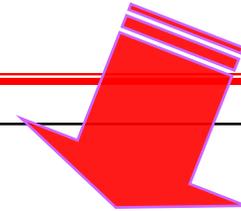
必要条件	現状	問題点
メンバーの 自主性・主体性	リーダーが作業調整をして要員調整を行わない限り、メンバーからは案件の計画見直し案が提示されない	チームの要求条件を満たしていない (自主的な連携ができていない) ①メンバーは組織としての財産であることが意識できていない ②メンバーは自身の役割を理解していない ③メンバーの経験・教育が足りない
	同じチームメンバーの作業が逼迫しても手伝わない	
	他チームとの連携事項を自チームのリーダーに報告しない	

メンバーが悪いのではない

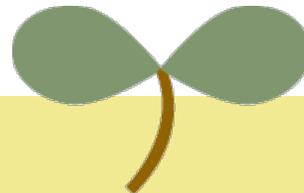
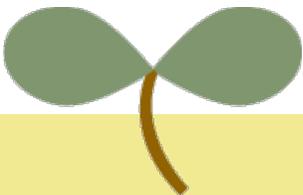


2.2. 制約条件：目標を共有できている？

制約条件	現状	問題点
目標の共有化	リーダーが多忙であるため、メンバとの共有ができていない	チームの要求条件を満たしていない (目標の共有ができていない)
	お客様から期待されている事がメンバに伝わっていない	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"><ul style="list-style-type: none">① 実務と情報コントロールの分離できていないくて、実務ばかりしている。② リーダーが伝送路になっている③ 伝えても歪んで伝わる</div>



**リーダーが余計な
仕事をしている？**



2.3. 望ましいチームをつくるには？

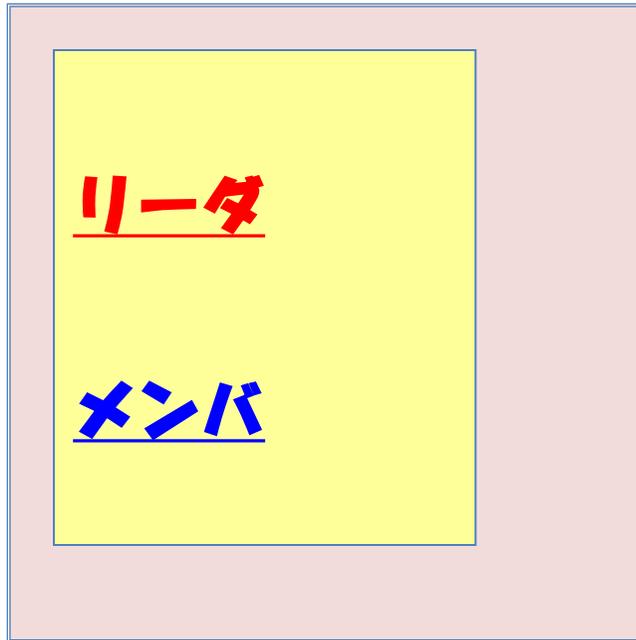
- × リーダの実務能力を高めることによって、チームの能力を高める
- リーダとメンバーの関係を改善することによってチームの能力を高める

チームの目標を達成するために
メンバーがいるのではなく、
メンバーが自主性・主体性を発揮することによって
チームの目標が達成される。

3. チームは何で構成されている？

今回はこのモデルで考えました。

チーム



※属性：機能（役割）と同語

環境

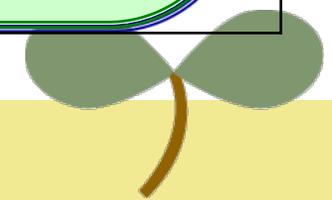
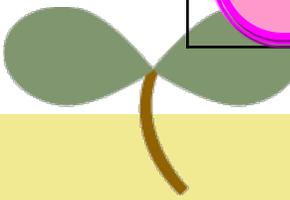
- ・お客様
- ・上司・会社
- ・社会 etc

組織

- ・ルール
- ・会議
- ・他チームとの連携
etc

3. チームは何で構成されている？

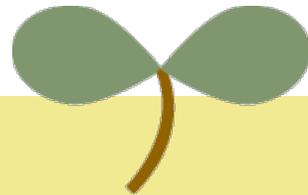
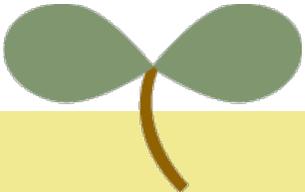
チーム			
リーダー属性	メンバー属性	組織属性	環境属性
能動	受動	支援	



3. チームは何で構成されている？

リーダー

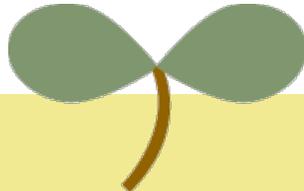
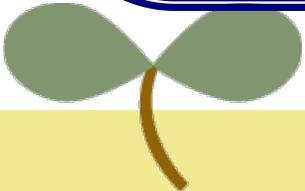
- メンバへの影響が大きい
- 努力次第で向上が望める、変化させ易い属性
- チームの進むべき方向性を決める能動的な属性
- メンバ属性の向上のためにはリーダー属性がメンバ属性に対してコントロールが必要



3. チームは何で構成されている？

メンバ

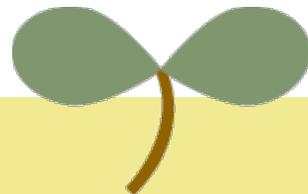
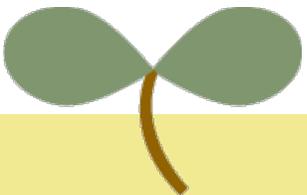
- ・ リーダ属性に決定された方向性に従う
受動的な属性
- ・ メンバ属性の努力で向上が望める
変化させ易い属性である。



3. チームは何で構成されている？

組織 及び 環境

- ・ チーム運営を円滑に進める **支援的存在** である。
- ・ 経営層の考えや企業文化が色濃く反映する属性
- ・ チームの努力では、 **変えにくい属性** と言える。
ただし、変えられたら効果抜群！



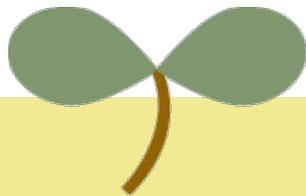
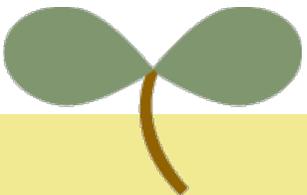
4. リーダとは？

チームの中での役割は時によって入れ替わる。
そのため固定的に考えてはならない。

**しかし、それを決めているのは
「職務上のリーダー」である。**

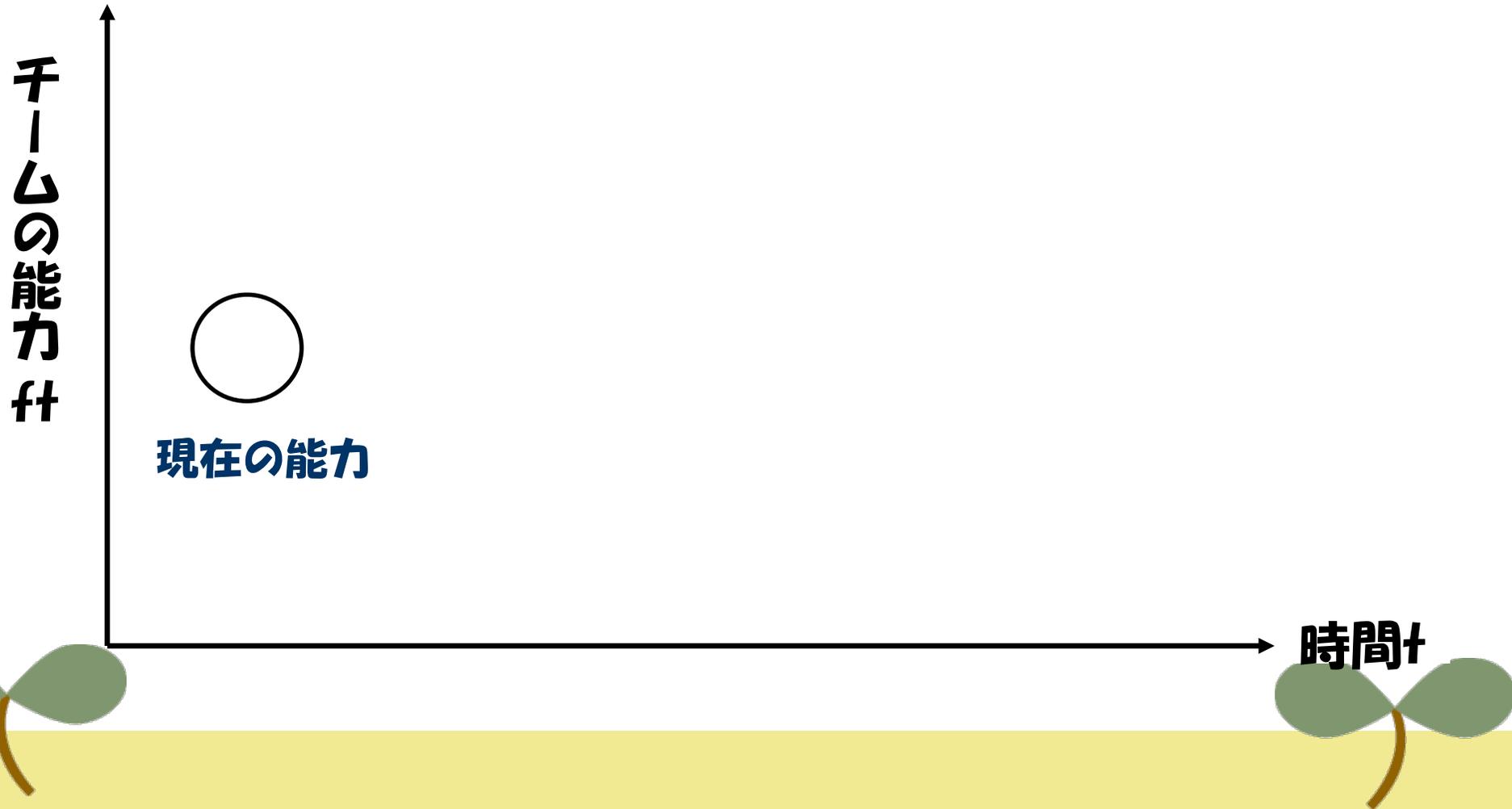
4. リーダとは？

メンバーの自主性・主体性が
発揮されない原因は、メンバーの
役割をコントロールしている
「職務上のリーダー」の影響が
大きい。



5. 職務上のリーダーに必要な手腕とは？

■時間の経過とチームの能力の関係



5. 職務上のリーダーに必要な手腕とは？

■チームの能力

- ・ チームは、リーダー属性とメンバー属性によって構成される
- ・ チームの能力はリーダーの能力とメンバーの能力の総和
- ・ チームの能力の鍵を握るのは職務上のリーダーである

$$f_t = f_{m1} + f_{m2} + \dots + f_{mn} \quad (n = \text{チームの人数})$$

各メンバーの能力は職務上のリーダー次第

※ f_t : チームの能力 f_{mi} : メンバーの能力

5. 職務上のリーダーに必要な手腕とは？

■メンバの能力

- ・ 仕事内容の向き不向き
- ・ これまでの経験
- ・ 思考能力 などで決定する

$$f_{mi} = f_i(x_1, x_2, x_3, \dots)$$

仕事 経験 思考能力

職務上のリーダーが
コントロール可能な
説明変数

※ f_{mi} : メンバの能力

5. 職務上のリーダーに必要な手腕とは？

■説明変数の一例

説明変数	職務上のリーダーとの関係	メンバ能力への影響
仕事 経験	メンバに直接的に 影響を与えることができる。	<ul style="list-style-type: none">・メンバの知識・技術向上・メンバの自主性・主体性の向上
思考能力	革新の手助けをすることで、 メンバに間接的に 影響を与えることができる。	<ul style="list-style-type: none">・メンバの自主性・主体性の向上・チーム目標共有
お客様 部長	チームとの関係を改善するなど によってメンバに間接的に 影響を与えることができる。	<ul style="list-style-type: none">・職務上のリーダーへの信頼向上

5. 職務上のリーダーに必要な手腕とは？

■時間の経過とチームの能力の関係



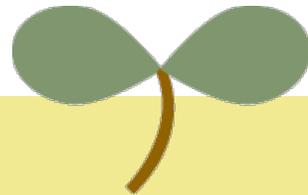
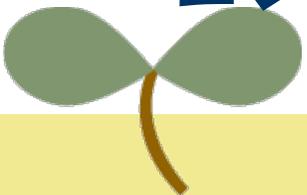
5. 職務上のリーダーに必要な手腕とは？

つまり、

職務上のリーダーに必要な手腕とは
チームの能力向上のために
「適切なメンバーの説明変数を
適切な値に変えることができる」
こと！

6. チームを機能させるには

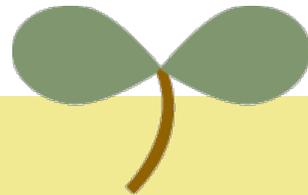
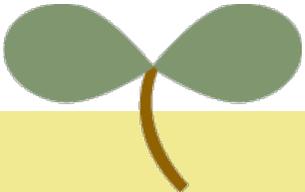
- チームが機能するためにはメンバーの自主性・主体性が発揮されていることに加えて
目標を共有していることが必要である。
- チームの目標を達成するためにメンバーがいるのではなく、
メンバーが自主性・主体性を発揮することによって
チームの目標が達成されることを
職務上のリーダーは認識することが必要がある。
- チームの中でのメンバーの役割は変化するが、
コントロールしているのは職務上のリーダーである。



6. チームを機能させるには

■ チーム活性化のために職務上のリーダーが意識すべきことは以下の3つである。

- チームの能力はメンバーの能力の総和で決まる
- メンバーの能力は経験・思考能力等の説明変数で決まる
- 職務上のリーダーはチームの状況に応じて経験・思考能力などの説明変数を変えてチームの力を大きくすることができる



ご清聴ありがとうございました。

