

個別フィールドダイアグラム

回答者 :YOU

レポートの対象者 : Pat Sample  
「リーダー能力自己診断と向上のヒント」  
「あなたにリーダーの自覚はありますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

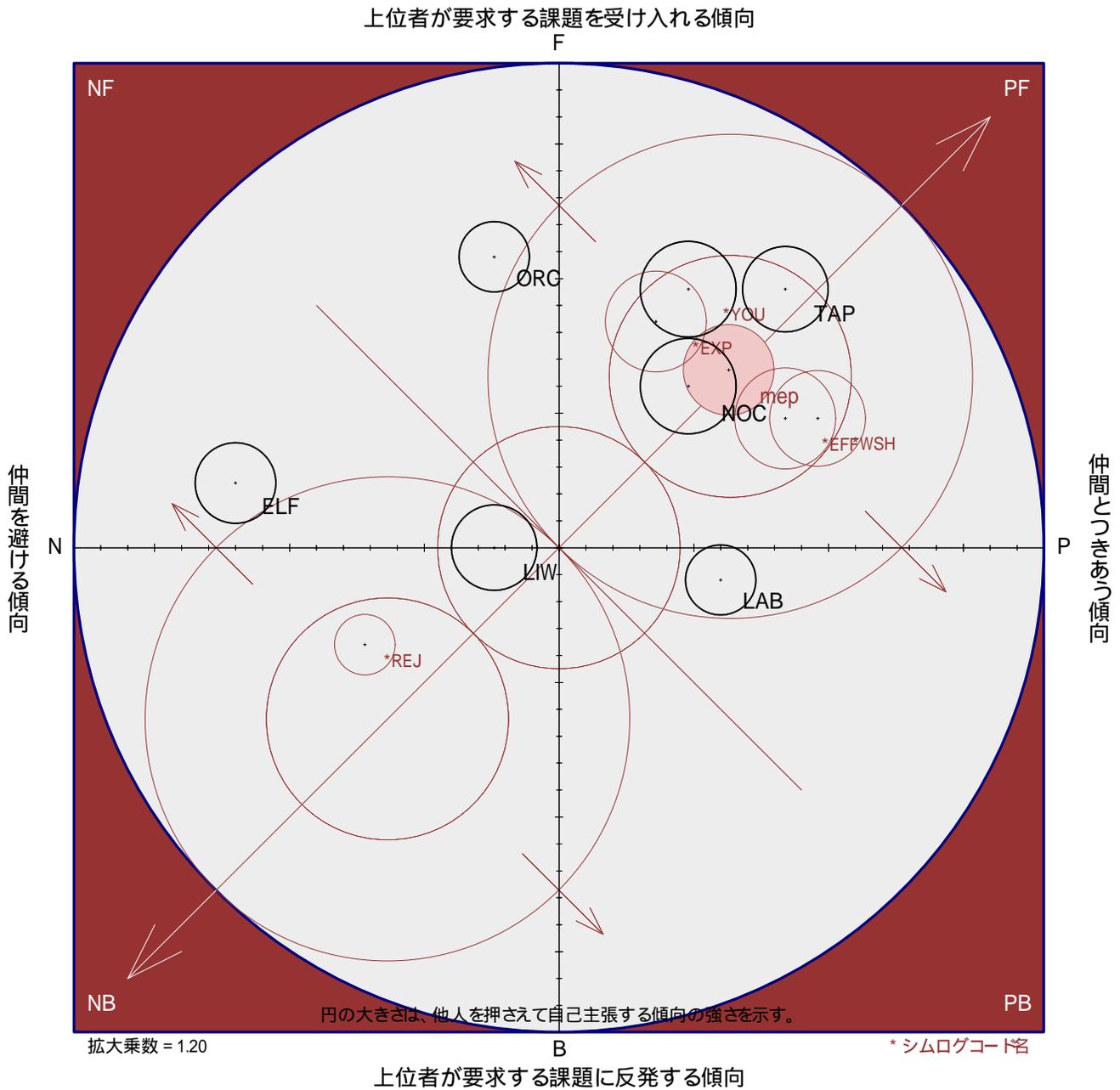
レポートの対象者 : Pat Sample  
「リーダー能力自己診断と向上のヒント」  
「あなたにリーダーの自覚はありますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

以下のフィールドダイアグラムは、アセスメント結果から求めた平均値の位置を示しています。

	コード名	イメージの最終位置					
概念	*EXP	5.0	U	3.6	P	8.4	F
	*EFF	5.0	U	8.4	P	4.8	F
	*WSH	4.0	U	9.6	P	4.8	F
	*REJ	3.0	D	7.2	N	3.6	B
人物	*YOU	4.0	U	4.8	P	9.6	F
	NOC	4.0	U	4.8	P	6.0	F
	TAP	2.0	U	8.4	P	9.6	F
	LIW	2.0	U	2.4	N	0.0	F
	ELF	1.0	U	12.0	N	2.4	F
	LAB	1.0	D	6.0	P	1.2	B
	ORC	1.0	D	2.4	N	10.8	F

\* シムログコード名

レポートの対象者 : Pat Sample  
「リーダー能力自己診断と向上のヒント」  
「あなたにリーダーの自覚はありますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006



## ベールズレポート

### フィールドダイアグラムについてのベールズレポート

コンピューターによって作成されているこのレポートは、ハーバート大学教授ロバートF・ベールズ氏(Robert F. Bales)によって書かれたものです。同氏が1945年から現在まで続けている小集団についての研究と、シムログ・コンサルティンググループ(SYMLOG Consulting Group)が実施している産業界のチーム及び組織に関する調査をもとにして作成されています。

このレポートは、みなさんにチームワークについて学んでいただくことを第一の目的にしています。このレポートを読めば、みなさんはチーム内の対立と団結に関する理論を学習し応用できるようになります。

しかし、このレポートはおおよその傾向を説明しているので、みなさんが測定した人物や概念(フィールドダイアグラム上にコード名で記されています)に関してこのレポートの説明が、みなさんの現実にピッタリとあてはまらないこともあります。

このレポートでは、アセスメントの結果を「最も効果的」な傾向を示す位置(フィールドダイアグラムの第一象限内の「効果的なチームの中核」の中央付近にある円 mep)と比べることで、コメントが書かれています。

あなたが「願望」、「理想的」、「自身」、「将来」、「もっとも効果的」のどれかの概念について回答しているとします。もし、その概念のうちで、「mep」から著しく(フィールドダイアグラム座標軸目盛の5刻み以上)離れている概念が1つでもある場合には、あなたが他のメンバーについて行ったアセスメント結果についても、他の人が行ったものとは食い違っているでしょう。

あなたが行ったアセスメントはあなた自身の見方にもとづいているので、しっくりこないこともあります。あなた自身や他人に対するあなたの見方は、あなた自身やチーム、チーム内でのあなたの立場、チームのおかれた状況に左右されるからです。見方が正確であるかどうかを発見しそれを修正するには、メンバーが力を合わせチームワークを向上させようと、メンバー全員が思う存分話し合える場をつくるのがなによりも必要です。

### YOU のアセスメントによる概念のイメージ

このレポートのコメントは、人物や人物のタイプの解説という形を取っています。これはその概念を代表する人物像を説明することで、その概念をより具体的、現実的に理解してもらうためです。

#### \*EFF、および \*WSH のイメージ

##### 総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：チーム共通の目標に向かってエネルギーにチームを引っ張る。人望があり、組織のリーダーとして成功する。

このタイプは「生まれつきの民主的リーダー」と呼んでいいでしょう。民主的リーダーのモデルであることを自他ともに認め、そのモデルを目指して努力を重ねています。事実、何回もその役割を経験しています。思いやりや勇気にあふれ、多彩な才能を発揮します。頭が良いうえ、人格のバランスが取れています。チームメンバーがいろいろ要求をせまり、一つ一つ取り上げれば矛盾する場合でも、うまくまとめ上げてコンセンサスを取りつけます。

#### \*EXP のイメージ

##### 総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：チームの課題達成に向けてエネルギーにチームを引っ張る。仕事は効率的。どのメンバーも均等に扱う。

このタイプは、メンバーにとって人気ナンバー・ワンではありませんが、エネルギーに満ちたリーダーだと思われています。チーム全体にいろいろ働きかける一方、メンバー一人ひとりからも相談を受けます。このタイプのリーダーは、コミュニケーションの中心、指令塔としてメンバーの負荷をうまく調整し、メンバーどうしが対立したり摩擦を起こした時、仕事の優先順位を決めていきます。グループ作業の段取りや実施段階で、粘り強くイニシアチブをとり、ぶつぎりの力を見せます。ただ、自分の評判には無頓着なところがあり、特定のメンバーに眼をかけることもありません。

## \*REJ のイメージ

### 総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：*悲観的になる。努力しない。仲間から離れる。*

このタイプは、他のメンバーや上位者から自分が疎外されていると感じます。頻繁な遅刻や欠勤、早退、チームの参加の取りやめなどの行動をとるのは疎外感の表れです。これが高じると、*ため息をつくのみで仕事は上の空とか、ボケーっとしてあらぬ一点をうつろに眺めるとか、一方的な先入観で「チームが課題に取り組んでも全然うまくいかない」ことをくどいほどほめかす*という行動に出ます（黙っている場合の方が多いですが）。

## YOU のアセスメントによる人物のイメージ

### NOC のイメージ

#### 総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：目標達成のために積極的にチーム活動をする。組織をまとめる。

このタイプは、3つの特性のバランスがとれています。

- (1) エネルギッシュ・・・メンバーのやる気を引きだしてチーム全体のコンセンサスをつくります。
- (2) メンバーから慕われる・・・メンバーの多くから好感をもたれます。
- (3) 課題をやりとげることを優先。しかし、少しの嫌みもありません・・・グループ作業の段取りや実施段階で粘り強くインシアチブをとりまわります。割り当てた役割をメンバーそれぞれに納得してもらったり、現場できめ細かに指導したり、ぶつぎりの力を発揮します。メンバーを指導しながら意識的に後継者を育てます。

理想のリーダーは NOC のようなメンバーとどのような関わりがあるか

NOCのような人は、理想値mep域(理想のリーダーの位置、PF域の中央)内か、その近くに位置しているのが普通です。もし、そこからかなり離れた位置に(フィールドダイアグラムの中央-スウィング域に近接している)れば、その行動や態度がはっきりしないケースが多いと言えます。

リーダーシップの理想値mep域(PF域の中央)を体現する人は、この位置近くにいる他メンバーたちの価値観の代弁者です。そうだからこそ、主導権をめぐる争いがこの人々の間で起こるかもしれないのは皮肉です。これを防ぐには、リーダー役を作業内容に応じて分担するのがよいでしょう。といっても、まずは反目しあうことなく、すぐに協力しあえる場合がほとんどです。

厳しい課題をクリアしながら、チーム全体の雰囲気は壊さないよう努力し続けると、リーダーシップの理想値mep域(理想のリーダーの位置、PF域の中央)のメンバーに当然かなりのプレッシャーがかかります。この努力をずっと続けると、思いがけないストレスがたまってしまいます。お互いリラックスして、ともに楽しく過ごす機会をタイミングよく取り入れてこそ、チーム全体の人間関係を円滑にし、結束力を高めるのに役立つでしょう。このような息抜きの時間は、全力投球のための貴重な活力源となってくれるものです。

全力投球し続けながら、その活力源の貯えを絶やさないようにすることが難しい場合もあるでしょう。こういう場合には、課題達成へのプレッシャーを緩める、リーダーの自己主張をひっこめる、ともに楽しくリラックスして過ごす、など、いろいろな対策を組み合わせた、対策のどれかを十分に実施したりすることで、チームの結束力を高めることができるはず。活力源が維持され、その十分な貯えがあるチームは、かなり過酷で要求の厳しい課題に対しても、並外れた力を発揮するものです。

チーム活動を円滑に押し進めるには、互いに相反する、さまざまな要求を満たし、絶妙なバランスをとることが必要です。チーム全体やメンバー一人ひとりに、その時々状況に応じて、臨機応変に機動力を発揮させることが理想のリーダーの役割です。

フィールドダイアグラム上の理想値mep域(理想のリーダーの位置、PF域の中央)については、ある一定の期間においては、必要に応じて、その理想域から離れた行動をとることもあり、そうしたいろいろな行動の平均を取ると、平均値%N%となるとご理解ください。ですから、この理想域mepにただ近づけばいい、と思って努力する人には、この値が固定しているわけではなく、画一的行動でもないことの意味をしっかりと理解してもらう必要があります。

### \*YOU のイメージ

#### 総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：チームの課題達成に向けてエネルギッシュにチームを引っ張る。仕事は効率的。どのメンバーも均等に扱う

このタイプは、メンバーにとって人気ナンバー・ワンではありませんが、エネルギッシュなリーダーだと思われています。チーム全体にいるいる働きかけの一方、メンバー一人ひとりからも相談を受けます。このタイプのリーダーは、コミュニケーションの中心、指令塔としてメンバーの負荷をうまく調整し、メンバーどうしが対立したり摩擦を起こした時、仕

事の優先順位を決めていきます。グループ作業の段取りや実施段階で、粘り強くイニシアチブをとり、ぶっつきりの力を見せず。ただ、自分の評判には無頓着なところがあり、特定のメンバーに眼をかけることもありません。

理想のリーダーは \*YOU のようなメンバーとどのような関わりがあるか

\*YOUのような人は、考え方がよほど極端 (フィールドダイアグラム上でF方向に極端に偏っている) でなければ、理想のリーダーと特に摩擦もなく、よくウマが合うでしょう。

理想のリーダーは、このタイプの人とまあまあ上手に協力する十分な力があります。ただし、あくまで計算づくの利害関係に終止するだけなので、けっして和気あいあいとした友達づきあいには発展しません。課題優先一辺倒の、むしろ嫌われ役を買って出るのが、このタイプの人の特徴ですから。

これに対して、リーダーはチームの和重視の姿勢を打ち出さなければいけません。チームの中で課題重視の保守派とチームの和を優先するリベラル派が2極分化した場合は、理想のリーダーは対立する両派を仲裁しなければいけません。理想のリーダーは、チーム全体の利益を実現するために、その役割を果たすのは当然です。

## LIW のイメージ

### 総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：「スイング」内であるため明確な判定はできません。

シムログでは、人の言動の特徴 (タイプ) を3つの方向性で表します。それぞれの方向性の両極は、対立する特徴を示します。それぞれの方向性とも、どちらかの極にかたよるのが普通です。しかし、このタイプの人には、3つの特徴のどれも、どちらの極にもかたよっていません。このタイプは特徴の判定が不可能です。したがって、この欄に特記すべき内容はありませぬ。

この理由は、測定者 (回答者) の眼に映るイメージが不明確であったり、かなり明確であってもそれを打ち消し合うような特徴を同時に持っているからです。最終平均値ではその特徴が相殺されてしまうため、フィールドダイアグラムの真ん中の位置に来ます。その他、それぞれ測定者がその人・グループを異なったイメージで見ているとか、その人自身がいずれとも決まらない、どっちつかずである、などの場合があります。

理想のリーダーは LIW のようなメンバーとどのような関わりがあるか

LIWのポジションにいる人は、課題を達成することにも、チームの人間関係を深めることにも、現状ではほとんど貢献していません。リーダーの方も忙しいと、ついついこのメンバーの存在を無視してしまいがちです。しかし、わざわざ手を差し伸べたり、特に目をかけたり、よく話し合ったりすれば、この人でもちゃんとそれに応えてくれます。リーダーがこの人に対して特別な配慮をできないのであれば、他のメンバーが代わりにしてあげること可能です。

リーダーは、いいチャンスが巡ってくるのをただ待つのでなく、積極的にこの人に働きかける方法を考えるべきです。この「スイング」域の人たちどうしがお互いに話し合いをしたり、そばから彼らに手を差し伸べたりするだけではあまり効果がない場合があります。いかにもあいまいで、煮え切らない、この「スイング」域の人たちに対してもっとも効果的な働きかけができる、日頃からチームワークを大事にしているメンバーから特別な協力を仰ぐことがよいかもしれません。

## TAP のイメージ

### 総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：何事も理想化してよい方にとる。他人と協力的に働く

このタイプは、独自のバランス感覚で、チームワークの効果を上げます。出過ぎもしない、かといって一步引いているわけでもありません。課題をやり遂げることに、チームワークを保つことにもおなじく気を配ります。

他のメンバーの利害に敏感で、自分のチームや仲間だけでなく他のチームの人たちの損得にまで気を回します。したがって、心底「いい人」だと思われまふ。チーム内だけでなく、各チーム間の協調のため、きめ細やかに双方の言い分を聞きます。摩擦や軋轢が避けられなくなっても、それを最小限に抑え込みます。

理想のリーダーは TAP のようなメンバーとどのような関わりがあるか

TAPの傾向がある人はとくに問題を起こすことはありません。それでも、極端に潔癖症で、一点たりとも非の打ちどころのない完璧さを追求する場合は別です。つまり、自分をとことんまで犠牲にしてその努力を重ねるあまり、他の人たちの一挙一動がいかにも頼りなく薄っぺらに見えてしまい、どうしても苛立ちが隠せません。この水面下でのギクシャクが続けば、当然チームワークに悪影響が出ます。もしそこに、ささいなことでも反抗的になり、ものごとを斜めに見るシニカルな人がチームの中にいようものなら、ひとたび権威主義のにおいを嗅ぎつけたとたん、ことごとく反発に転じ、いちいち今まで当たり前であった慣行に目くじらをたてたあげく、問題が一挙に表面化してきます。

一点のくもりもない完璧な理想論をふりかざすのをやめてもらい、すこしは清濁合わせ飲む態度に馴染んでくれるようこの人から理解がえられれば、わたかまりはいっぺんに解消します。なんにでも異を唱える抵抗勢力をつまぐ説得して、語気を荒げないようにしてもらおうのもよいでしょう。ところが、間違っても直接この抵抗勢力を攻撃するのは禁物です。さらなる分裂を生むだけになります。また、抵抗勢力から攻撃を受けた人々に少しでも肩を貸す行動も控えるべきです。抵抗勢力の勢いに火をつけるだけです。もっと間接的で、戦略的なアプローチを考えなくてはなりません。

理想のリーダーができることは、いったんまずみんなの注意を現在の分裂状態からそらし、作業を休止して緊張感を緩めるとかパーティを開いて友好的な雰囲気盛り上げるなど、ふだんと違うチーム活動に関心を向けさせ、個別に舞台裏で抵抗勢力の人々に働きかけることでしょう。

分裂が激化した時などは、ジョークのうまい人の力を借りるのも一つの方法です。理想のリーダーでもユーモアでみんなをリラックスさせることができるかもしれません。このような緊張した局面でジョークを効果的に活かすには、その状況を読みとる深い洞察力や、底流にひそむ人々の心理を正確に把握することが必要になります。

## ORC のイメージ

総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：今までどおりのやり方を固守し、キチンと仕事をこなす。自分の好き勝手を抑える。

このタイプは、人間関係上、自分が押し付けがましく見えにくいように気をつかいます。自分で一定のルールを決め、それに沿って努力をします。ただ、このルールに沿って自分の行為を抑制し、キチンと振る舞うことを自分に課すこと自体、他人の眼（特に自由放任的な人にとって）には人を押しつけているように映ってしまうことがあります。

課せられた課題が常に頭から離れません。ともすると、自分のチームが課題を達成できずに終わって、権威側から不興を買うのではないかと強迫観念で頭はいっぱいです。規則、契約、課題を達成するのにクリアすべき条件、問題点を明確に説明する責任について、常に細心の注意を払います。

理想のリーダーは ORC のようなメンバーとどのような関わりがあるか

解答用紙への記入に間違いがなく、入力ミスもなければ、ORCのような人の動きを変えることはむずかしいでしょう。このような人がチームにいれば、理想のリーダーでも、「上位者の要求に忠実であるべき」というその強い信念を切り崩すのは難しく、メンバーたちをその制約から解放することはできません。

周りの人間によって押し付けがましくこの人の行動をいっきよに変えるよりは、上位者が実際に何を要求しているのか、細部にわたり検討を加えて定義し直し、この結果に沿ってチーム全体の行動の基準や方向性を作り直し、規律を作り上げてゆきながら、この人を少しずつ変えてゆく方法のほうがよほど効果があるでしょう。

しかし、この間接的な方法も完璧とは言えず、どのくらい有効か定かではありません。チームメンバーの反感や反発からこの人を守ってあげようとして、隔離したり、遠ざけたりすれば、当然ORCのような人はチーム活動に参加しなくなるので、せつなくチームへ貢献しようとしているのに、その気持ちを踏みにじってしまいます。

チームメンバーやチームワークに悪影響を与えることなく、このような人がチームと歩調を合わせて動いてくれば、チームに貢献できるのですが、問題が発生する場合があります。このような場合こそ、ここだとばかりに理想のリーダーはこの人をサポートし、積極的にかばうべきでしょう。チームの人々の反感を買っているからといって、この人に対してあからさまに敵意を見せてはダメだし、第三者的な態度を取ったりしてもいけません。

## ELF のイメージ

### 総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：*我が身を守る。自分の利益を優先する。人づきあいを避ける。*

このタイプは、人を押しのける行動に出ることはありません。反面、人づきあいが悪く、「後ろ向きな人」と思われています。「とかく世の中は弱肉強食が掟であり、自分が他人から助けを受けることはありえない、他人はことごとく敵か脅威である」という信念が前提にあります。自己保身のため常に防御を怠らず、危ない橋は渡らないよう、すぐに単独行動が取れるよう準備しています。何に対しても力を出しきることはありません。人のために力を使わないようにしています。近づいてくる相手には脅しをかけます。こうして、自らをさらけ出さず、他人に関わったせいで自分が引きずられるのを極力避け、自由に動けるようにしています。

理想のリーダーは ELF のようなメンバーとどのような関わりがあるか

この人については、チーム内人間関係、チーム外要因、生まれつきの人格などに慢性的な問題があるのは明らかです。この問題に対応するには、まずリーダーは正確な情報を慎重に集めなくてはなりません。この人と個人的に話しあうことが、解決の糸口を見つける早道かもしれません。必要なら、カウンセリングを受けるように仕向けることも有効でしょう。

チーム内人間関係の問題にどうしても対応することが必要なら、それこそリーダーの出番です。一人でなんでも解決しようと考えてはダメです。チーム全員の必要はありませんが、数人の同志といっしょに問題の原因を追究し、対応策を考える必要があります。

そうではなく、問題を引き起こしている人の態度がそもそもかたくなで、柔軟性を欠いていたり、発言が極端に権威主義的であったり、逆に反権威主義的であったり、その両方がゴチャゴチャに混じりあって全筋がとれていなかったり、疑心暗鬼で他のメンバーに反感をもっている場合があります。こういうケースなら、その人のもともとの性格に問題があるのですから、チームだけで解決しようとしても無理な話です。外部からの支援や手助けを考えたいほうがよいでしょう。

## LAB のイメージ

### 総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：*人づきあいをする。喜びを分かち合う みんなと楽しむ。公平な態度、みんなに公平に意見を述べさせる。*

このタイプは、他人に友好的なので、「自分が喋ること」と「他人の話聴くこと」の二つをフレキシブルに使い分けできます。社会的な身分や地位の差に頓着せず、意見の食い違いを怖れません。つまり、自分のイメージがドンと確立済みで、自己確信に満ちています。かといって、自己防衛に走ることもありません。他人を受け入れ、意見の交換を楽しみます。相手も、意見の違う自分を受け入れてくれると思い、信じてくれます。仕事の課題に取り組む積極性はマアママです。仕事にあまり真剣に取り組むわけでもありませんが、課題達成の妨げになることもしません。

理想のリーダーは LAB のようなメンバーとどのような関わりがあるか

LAB のような人は、十分な訓練を積み、本人が納得し、やる気さえ起こせば、チームにもっと貢献できる能力をもっています。

この人が、仲間とのつきあいを大切にしたり、友人と楽しく過ごす時間が早くこないかと待ち遠しくしていたりしても、目くじらをたててはいけません。仲間と楽しく遊ぶことが人生そのものと思ってしまうのは、私たちが大人へと成長していく過程でもよくあることです。これはチームが成熟してゆく過程や、問題解決・意思決定のプロセスでもよく起こる、ごくありふれた現象とも言ってもいいでしょう。うまく機能しているチームは、このように楽しい雰囲気を楽しむ機会をもって、楽しい時間を過ごし、お互いリフレッシュすることで、いざという時のために備えてその絆を強めたりするものです。

ただ、なかにはみんなと楽しくやってくだけがすべてと言わんばかりに、この雰囲気にのめり込んでしまう人もいます。このような人は、仲間と楽しくつきあっているときはいいのですが、課題をなんとか達成しようと厳しく努力する人から反目を招くことがあります。人間関係重視の価値観と課題優先主義との間に微妙なバランスをとるようなことができないからです。

このような人がチーム内にいて、課題優先主義に反発すると、よく似た考え方をする同志が結束の強い分派を作ることがあります。そうなると、課題優先主義のメンバーと対立するのは必然で、チームの分裂は必至です。チームワークを理想なレベルに保つためには、この対立はどうしても避ける必要があります。このような事態がいったん起きてしまうと、このメンバーは自派の結束力を強め、課題優先主義に対してメラメラと怒りの炎を燃え上がらせ、我が道を通って走ってしまいます。つまり、自分の価値観や行動に固執してしまいます。

このような分派がもう存在してしまっていたら、この一派の存在をいちおう認めてあげ、課題優先主義派との対立を和らげる戦術にできるほうが賢明でしょう。

このような場合、この分派ではチームワーク力を伸ばしたり、教育したりさえすれば、チーム内の対立が解消するわけではありません。チーム活動のルールを設定し直したり、それについて話し合ったりすることで、チーム全体がおかれている状況をあらためて確認し、慎重に対処する必要があります。この問題は、チーム内の分派間で生まれた軋轢が原因となっているからです。チームの方向性に一貫性をもたせるなら、チーム全体でオープンに話し合うことがどうしても必要です。

チーム全体で何回も話し合うことで、コンセンサスを取りながら目標を設定し直す必要性がおのずと浮かび上がってくるでしょう。そのさい、それぞれのメンバーや分派からいろいろな異論も噴出するでしょう。そうであっても、チーム全体の目標を新しく作るために話し合いをもつ場をできるだけたくさん設けることが必要です。

課題優先主義派のメンバーも、仲間づきあいを優先するメンバーの双方が自己主張しすぎると、この話し合いはかなり苦々しいものになるでしょう。この話し合いがうまくコントロールされれば、度が過ぎた主張も少しは影を潜めるかもしれませんが。

バーグラフ

回答者 :YOU

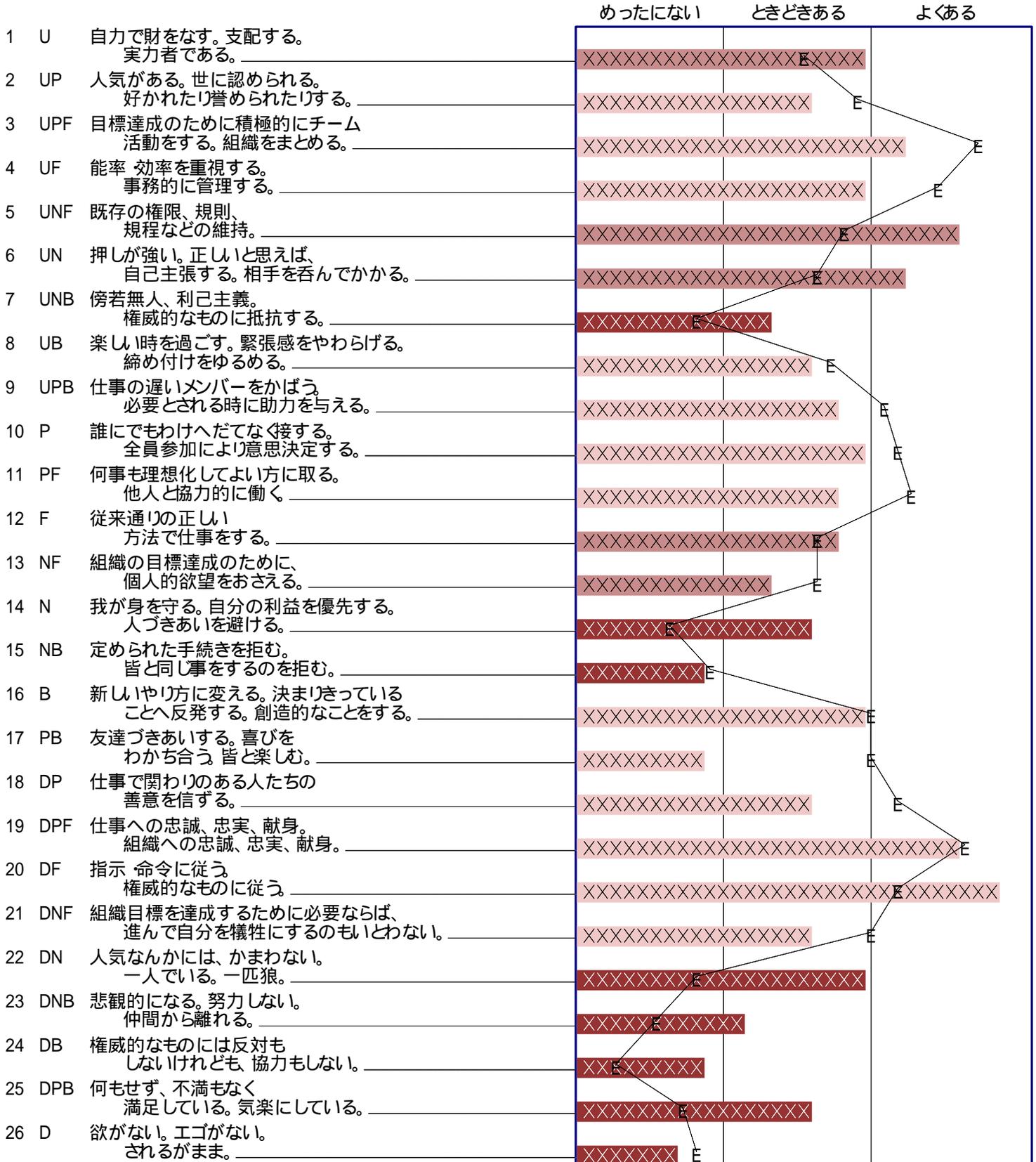
レポートの対象者 :Pat Sample  
「リーダー能力自己診断と向上のヒント」  
「あなたにリーダーの自覚はありますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

このバーグラフには、総合コメントとベールズ・レポートが添付してあります。ベールズ・レポートは、統計による「理想値」とバーグラフの結果とを比較・分析したものです。

レポートの対象者: Pat Sample

タイプ:F 最終位置:1.6U 1.0P 5.3F  
 アセスメント件数:7

Xで示されているバー=各項目の平均値  
 E=もっとも効果的なチームワークを発揮するための理想値



## バーグラフの総合コメント 対象 :あなたの属しているグループ

この総合コメントは、バーグラフの結果と、個人およびチームについて、もっとも効果的である「理想値」とを比較したものです。この理想値は、ロバート F. ベールズ教授が 40年以上にわたって、公的部門と民間部門に対して行ってきた研究 調査をもとにしたものです。

### バーグラフの項目

前述のバーグラフ上のバーの長さは、26項目それぞれについて、平均してあなたのチームがどのように評価されているかを示しています。これらの項目に書かれている価値観や態度などは、あなたのチームがどの程度効果的であるかを判断する大切な情報です。

### バーグラフの傾向と理想値との比較

「=」理想値に近い、「+」理想値より高すぎる、「-」理想値より低すぎる。

項目	=	+	-
<b>効果的なチームワークに貢献する価値観</b>			
2 UP 人気がある。世に認められる。好かれたり誉められたりする。	X		
3 UPF 目標達成のために積極的にチーム活動をする。組織をまとめる。			X
4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。			X
8 UB 楽しい時を過ごす。緊張感をやわらげる。締め付けをゆるめる。	X		
9 UPB 仕事の遅いメンバーをかばう。必要とされる時に助力を与える。	X		
10 P 誰にでもわけへだてなく接する。全員参加により意思決定する。	X		
11 PF 何事も理想化してよい方にする。他人と協力的に働く。			X
16 B 新しいやり方に変える。決まりきっていることへ反発する。創造的なことをする。	X		
17 PB 友達つきあひする。喜びをわかち合う。皆と楽しむ。			X
18 DP 仕事に関わりのある人たちの善意を信ずる。			X
19 DPF 仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身。	X		
20 DF 指示 命令に従う。権威的なものに従う。		X	
21 DNF 組織目標を達成するために必要ならば、進んで自分を犠牲にするのもいとわない。			X
<b>時には必要だが注意を要する価値観</b>			
1 U 自力で財をなす。支配する。実力者である。	X		
5 UNF 既存の権限、規則、規程などの維持。		X	
6 UN 押しが強い。正しいと思えば、自己主張する。相手を呑んでかかる。		X	
12 F 従来通りの正しい方法で仕事をする。	X		
13 NF 組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。	X		
<b>チームワークの妨げになる価値観</b>			
7 UNB 傍若無人、利己主義。権威的なものに抵抗する。			X
14 N 我が身を守る。自分の利益を優先する。人づきあいを避ける。			X
15 NB 定められた手続きを拒む。皆と同じ事をするのを拒む。	X		
22 DN 人気なんかには、かまわない。一人である。一匹狼。			X
23 DNB 悲観的になる。努力しない。仲間から離れる。			X
24 DB 権威的なものには反対もしないけれども、協力もしない。			X
25 DPB 何もせず、不満もなく満足している。気楽にしている。			X
26 D 欲がない。エゴがない。されるがまま。	X		

## あなたの属しているグループについてのバーグラフを理解するためのベールズレポート

他のメンバーからあなたのチームの振る舞いがどのように見られているかを理解し、あなた自身、またはチーム全体の効率を上げるにはどうすればよいかを考えながら、このベールズレポートを読んでください。チームワークの向上を図っても、仕事のノウハウがマスターできるわけではありません。しかし、チームワークがかみあっていないと、仕事の成果がなかなか出ません。また、個人がチームのメンバーであることに不満を感じる原因にもなる場合があります。

### 効果的なチームワークに貢献する価値観

バーグラフ上にXで表わされているバーの長さは、それぞれの項目について、あなたのチーム、または組織全体の風土がどのように評価されているかの平均値を表わしています。多少理想値と食い違っていることでしょう。どの振る舞いに注意したらよいかをもっと理解するために、下記の項目それぞれに、どう対処したらいいかについてアドバイスが書かれています。

あなたのチームまたは、組織は以下の項目についてほぼ理想的です。(=)

#### 2 UP 人気がある。世に認められる。好かれたり誉められたりする。(=)

あなたは、この価値観について理想的なマネジャーのレベルに達しているとメンバーから思われています。意識的にお互いを誉めあうとメンバーのやる気を高めます。反対に、メンバーの努力に報うタイミングを逃すと、チームの結束力は弱くなります。メンバーどうして気持ちを通わせ、誉め合うとチームの結束力は強くなります。あなたのこの価値観は理想的なレベルにあるので、メンバー間の自由なコミュニケーションを促進するからです。メンバーどうしが、お互いやる気や努力に報いれば、理想的なチームワークに近づきます。

#### 8 UB 楽しい時を過ごす。緊張感をやわらげる。締め付けをゆるめる。(=)

あなたはこの価値観が理想的なレベルにあります。あなたには、仕事の厳しさや難しさにまいてる人の緊張感をやわらげ、ホッとさせてくれるところがあります。こういう点は、メンバー全員に必要なことです。でも、誰にでも真似できる行動ではありません。問題の解決が実現に近づくほど、個人の利害・思惑・感情的な対立がからむ局面があります。こうした葛藤のなかで、メンバーの緊張をほくすには、目の前の現実から一時的に目をそむける必要があります。その間にチームワークに新鮮な空気を吹き込み、メンバーの努力に報いることができるので、メンバーが気を取りなおして、再び現実に向き合うためにチームの結束を強めることができます。あなたは、こういう局面を乗り切るうえで貴重な役割をになっています。

#### 9 UPB 仕事の遅いメンバーをかばう。必要とされる時に助力を与える。(=)

あなたは、この価値観が健全なレベルにあります。どんなチームでも、新しいメンバーが加われば、オリエンテーションを行い、仕事のやり方を指導して、他のメンバーと足並をそろえさせます。新しいメンバーでなくても、誰にでも調子が悪いときはあるもので、適切な支援が必要です。支援については、その時々個人の事情、チームの状態、チームの置かれた環境によってかなりの幅があり、一概にこうすればいいというものではありません。しかし、こうしたフレキシブルな支援は、メンバーにとってありがたいものであり、メンバーのやる気を起こさせます。

#### 10 P 誰にでもわけへだてなく接する。全員参加により意思決定する。(=)

あなたは「チームのメンバーは皆平等」と考える傾向があります。これはチームにとってかけがえのない考えです。ご承知のように、文字通り平等にメンバーを扱うのはなかなか難しいのが現実だからです。この現実を踏まえたうえで、あなたは「メンバーに平等感を徹底しておかないと、課題のプレッシャーや個人個人の思惑のためチームがバラバラになる」とも思っているはず。メンバーがお互いを平等であると考え、チームの結束を固める「引力」と言ってもいいでしょう。あなたの価値観は、メンバー全員がチームへの参加意識を燃やし、チームが結束するうえで、大きな意味があります。

#### 16 B 新しいやり方に変える。決まりきっていることへ反発する。創造的なことをする。(=)

チームワークをうまく発揮する過程において、まったく逆の方向を行ったり来たりする行動力が必要になる場合があります。あなたの柔軟な考え方は、こういう行動にピッタリです。ある課題に全力を傾けているチームがチームワークを発揮しようとすると、新しいやり方に変える価値観とすでに確立している正しいやり方を踏襲する価値観をうまくバランスさせる必要があります。しかし、どうしても、片方に偏りすぎる危険があります。あなたは新しいやり方に変える価値観が理想的なレベルにあります。変革と保守の価値観を柔軟に使い分ければ、あなたはチームが大躍進を遂げる原動力になれます。

### 19 DPF 仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身。（=）

あなたはチームのメンバーとして、この価値観どおりに行動しています。他のメンバーにも、この価値の大切さを理解してもらおうと意気込みもあります。

ただ、この価値の重要性は、メンバーが一人ひとり自分で「自分のチームの殻を抜け出さない」となかなか理解できません。組織とはチーム全体の集合なので、当然チームより規模が大きく内と外を分ける境界線があまりはっきりしません。この理解の決め手は、個々のメンバーが自分のチームの枠を超えて、組織全体に骨を折れるかどうかにかかっています。一生懸命に骨を折っても、努力が酬われるかどうかはすぐには分かりません。忠誠心は、メンバー全員が組織に対して自動的に持てるわけでもなく、組織全体としてメンバー一人ひとりに植え付けるとしても限りがあります。

しかし、個々のメンバーが組織全体に忠誠を尽くせば、組織とメンバー間の協力関係が信じられないほど素晴らしいものになります。その関係は一人ひとりの心の渇きを満たし、メンバー全員から最高の力を引きだします。

あなたのチームまたは組織は、以下の項目について理想値より高すぎます。（+）

### 20 DF 指示 命令に従う 権威的なものに従う（+）

課題を達成する場合、メンバー同士の協力関係を保つためにこの価値観を必要としているチームがあります。コミュニケーションが難しく、危機的状況にあるときこそ、この価値観が必要です。

しかし、この傾向が強まると、「やみくもな服従」がはびこり、課題が易しいか難しいかまともに判断できないので、易しい課題を何度も何度も繰り返したり、逆に難しい課題にはとりつかれたように取り組むおそれがあります。あなたが「権威の下僕」になると、一部のチームメンバーには敵対行為に映るし、ついにはチームの分裂を招くこととなります。

あなたはこの傾向が異常に強いと他のメンバーの目に映っている場合、現在おかれている状況を冷静に判断しましょう。あなたが「権威に従うことはチーム全体のために必要である」と考える根拠が本当にあるのか、それとも自分が安心したいがために、あなただけが例外的に服従する必要があるので、また、あなたが「従わなくてもいいや」と気軽に考えると、本当に危険な目に遭うことになるのかどうか、よく見極める必要があります。

あなたはこの傾向が強いと他のメンバーが見ている場合、状況次第では、「誰にでもわけへだてなく接する。全員参加により意思決定する」（バークラフでは10P）傾向を強めるといいでしょう。有効な対策です。

あなたのチームまたは組織は、以下の項目について理想値より低すぎます。（-）

### 3 UPF 目標達成のために積極的にチーム活動をする。組織をまとめる。（-）

この価値観を実現するには、メンバーのコンセンサスをとりながら目標達成のためにチームを引っ張る行動力がが必要です。チームの課題を受け入れる、必ずうまくやり遂げられると楽観的に考える、チームのメンバーを信頼する、上位の権威は正しく公平であると信じる、などの態度を表わすことによって、この価値観を強化することができます。また、このような態度を表わすことで、リーダーだけではなく、すべてのチームメンバーが、チームワークづくりに貢献できるということを理解しなくてはなりません。そうせずに、リーダー一人でこれを実践しようとしても、うまくいきません。

チームが積極的にチームワークを発揮するためには、チーム外部の問題に手を付ける必要があるとあなたが感じているならば、あなたがそう感じていることをメンバーに伝え、それについて話し合いをすることで解決できるでしょう。うまく目標を達成できるように、課題内容を見直したり、課題への取り組み方を変える必要があるかもしれませんし、もっとメンバーの力をつけるために訓練する必要があるかもしれません。メンバー同士の信頼感を深めるために、もっと時間をかけた方がよいかもしれません。チーム外部の権威の力を使ってチームを引っ張った方がよい場合もあります。

### 4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。（-）

この傾向が弱いと、あなたは「自分の時間や能力がムダ遣いされている」と感じている他のチームメンバーとの折り合いが悪いと考えられます。どんなチームでも時間は貴重な資源です。メンバーを集めて準備作業を始めるだけでも、大変な時間やエネルギーが必要です。効率的に運営すると、準備不足や段取りのまずさのためにロスが生じるのを防ぐ効果があります。

メンバー全員が効率的な管理に協力し、その効果を認める必要があります。この傾向が弱いと他のメンバーがあな

たを見ている場合、打ち解けて話し合いながら、その原因を掘り下げるのがよいでしょう。もしかすると、あなたは、以前、権威主義的管理のせいで、嫌な経験をしたことがあるかもしれませんね。そのせいで、管理と名のつくものには、すべて神経質になっているのでしょう。それが当たってないとすると、現在のチームの運営方法を修正しなければいけません。

メンバー全員がチーム運営に協力することが、多くの場合、根本的な対処法です（バーグラフにある価値観、10P「誰にでもわけへだてなく接する、全員参加により意思決定する」を強める必要があります）。

#### 11 PF 何事も理想化してよい方を取る。他人と協力的に働く。（-）

あなたのバーグラフでこの傾向が弱い場合には、あなたは「チームの利益配分の仕方が公平でない」と感じており、たしかにあなたの言うとおりなのかもしれません。しかし、あなたの言うことが間違っているとすると、あなたはチーム以外の場所で感じた気持ちをチーム内にも引きずってきた結果、この傾向が弱い可能性があります。チーム内でも理想家である（理想はかなえることができる＆楽観的に考える）ことは、チーム以外の場所で理想が裏切られた経験を持つあなたには難しいからです。

しかし、何事も理想化してよい方にとったり、他人と協力的に働いたりする態度がチーム内で正当に評価されているかをとことんまで話し合うことは、チーム全体にとってもよいことです。もし、「自分は歯車として会社に組み込まれており、稼いだ利益のほとんどはどうせアカの他人がかっさらっていくんだ」と思っている人がいるとしたら、その人は、他人と協力的に働く気はしません。実際、利益の配分が公平でないとしたら、この理想主義的価値観は現実から遊離してしまい、心から賛成する人はいません。しかし、利益の配分が実際に公平だとしたらどうでしょうか。「公平とは何か」についてのあなたの考えの方が、実は非現実的で偏見に満ちている可能性もあります。

利益配分が公平かどうかということ以上に大切なのは、チームがメンバーに配分するのに十分な利益を稼いでいるかという問題です。チームワークをよくさえすれば十分な利益が得られるのか、それとももっと根底から変革する必要があるのかを考えてみましょう。

#### 17 PB 友達づきあいする。喜びをわかち合う。皆と楽しむ。（-）

ちょっとしたきっかけがあれば、なにをしなくても友情は育つものです。互いに交流しあうことと、一緒に過ごす時間があれば十分です。おかれた立場が平等であったり、共通の目標がある場合には、友情は豊かに育ちます。一度友情を築いてしまえば、自然と共通の喜びや楽しみがそこから生まれてきます。このような友情関係が育つ条件が揃っている状態ならば、放っておいても友情は育つてゆくものです。友達づきあいはチームの結束を固め、その結束によって、効果的なチームワークをもたらします。

グループ内で、あなたは友達づきあいを大切にしていなかったと思われる場合、友情を育てるための条件が欠けているか、あなたは友情から恩恵を受けたことがないのかもしれませんが。メンバー同士が顔を合わせる機会が少なすぎる、おかれた立場が違いすぎる、相互交流が窮屈なものになっている、共通の目標がないなどという理由が考えられます。しかし、グループがバラバラに分裂していたり、その分裂の原因が一種の性格の不一致であったりする場合には、友情を育てるのは難しくなります。

例えば、あるチーム内で、少数派のメンバーが仕事もせずに友達づきあいやばかりに時間をかけすぎているとチームは分極化してしまい、課題達成に重点をおいているメンバーは友達づきあいの重要性を低くみるようになります。このような場合、この少数派メンバーの不満の理由を深く掘り下げ、対策をとることが必要です。

#### 18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。（-）

「他人を信頼する傾向が弱い」と他のメンバーがあなたを見ている理由で、真っ先に思い当たるのは、他人を信頼してなんになる。かえって危険じゃないか」とあなたが考えているのではないか、ということです。世の中はジャングルであり、自分個人が生き残るためなら何でもする」とあなたが考えているなら、この推測も図星でしょう。あなたがそう考えているならば、チームさえもジャングルと見なしているのは当然ですが、他人を信頼する傾向の強いメンバーは、現実の世の中とはかけ離れた考えの持ち主で、他人への信頼感にすがっていることとなります。メンバーの関係が運命共同体のようになっているので、他人への信頼が欠かせない要素になっているチームも存在することを教えてください。実際、多くのチームにとって、効果的にチームワークが発揮できるかは信頼感次第なので、信頼感が欠けると、チームにじわじわと悪い影響を与え、問題をこじらせてしまいます。

解決の糸口は簡単に見つかりません。他のメンバーに信頼感を目に見える形で繰り返し表現してもらい、あなた自身も信頼感を具体的に表すことができる、オープンな雰囲気とやる気がなければ、心からの信頼感が育つはずはありません。時間がかかる作業です。この作業を始めるには、他のメンバーを信頼していない理由は何か、メンバーの人間関係を改善する方法は何か、自由に話し合うことが必要です。

21 DNF 組織目標を達成するために必要ならば、進んで自分を犠牲にするのもいとわない。（-）

自己犠牲と聞いて、ネガティブな感情をもたない人は少ないでしょう。しかし、深刻な問題を回避しなければならぬなら、並大抵でない努力やある種の自己犠牲が必要になるときがどのチームにあるものです。大した犠牲を強くないとか、自己犠牲が必要なことを納得しているとか、自己犠牲は一時的に必要なだけである場合なら、チームメンバーのほとんどは自己犠牲を受け入れるでしょう。この程度の自己犠牲が受け入れられないならば、深刻な分裂がチームに存在する可能性があります。何が問題なのか、詳しく認識することが重要なのは明らかです。

## 時には必要だが注意を要する価値観

価値観のなかには、「よくある」でも「めったにない」でもなく、「ときどきある」方が理想的であるものがあります。これらは、一時的な緊急手段として必要なこともありますが、一般的に言って「権威的」であるため、チーム内の対立の種となる可能性があります。これにあてはまる項目は、時には必要だが、注意を要する価値観と分類しています。

あなたのチームまたは組織は、以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

### 5 UNF 既存の権限、規則、規程などの維持。( + )

チーム内で歯車がギクシャクし始めたり、絶体絶命のピンチに襲われたときに、権威をカサにしてでもなんとか人心を引き締めようという衝動にかられやすいのは、この価値観のせい입니다。ただ、この衝動にかられると、どうしても秩序維持や保身にすぎない価値観を正当化しがちです。それは、あなたは自分の道徳感こそ正しいと思っただけ、自分のモラルが優位にあると感じているからです。これでは相手を攻撃しているのと同じです。

秩序維持や保身のために、何が最も大切か、といった価値観は人によって差が大きいものです。上司の指令は絶対であるとしか思えない人は、ゴマをするのに必死になります。またその反対に、自分は上司のかさず権威の犠牲者だと思ふ人もいます。保身のため、上司の指令には徹頭徹尾反発します。

つまり、結果は、「権威指向」派と「反権威指向」派との（両派ともに感情のしこりを残しながら）二極分化です。この現象は、家族内によく見られますが、仕事に取り組むチーム内でもよくあることです。対立がエスカレートすれば派閥抗争を引き起こし、危険事態になりかねません。この傾向を抑えるには、11PFの「何事も理想化してよい方に取る。他人と協力する」や19DPFの「仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身」などの価値観を実践することです。

民主的で人づきあいがよく対立している両者に十分な影響力を駆使できるリーダーがいれば、二極分化は阻止できるでしょう。この種の調停役には、3UPFの「目標達成のために積極的にチーム活動をする。組織をまとめる」という価値観を持つ人物が適しています。もしメンバーが、「権威主義をふりかざしている」とあなたのことを怨むなら、あなたはリーダーとして民主的なやり方を取り、まめにメンバーとつきあうか、または、そういったタイプのメンバーを強力にバックアップすると効果的です。

### 6 UN 押しが強い。正しいと思えば、自己主張する。相手を呑んでかかる。( + )

この傾向は、単に相手に攻撃的なだけで、別に悪意を腹の底に隠しているわけではないところに大きな特徴があります。価値観としては「原始的」です。幼稚なやり方で相手を攻撃するのは、単に「生き残るにはこれしかない」と思うからです。人間が原始時代から持っている価値観そのものです。チームワークを効果的に発揮するには、百害あって一利なしです。この傾向のある人は、一匹狼であったり、権威者と結託する秩序の番人であったり、改革派のリーダーとつるむレジスタンスの闘士であったりします。どちらの場合にも、「極右の全体主義」と「極左の革命」の対立というようなもっとも危機的な状況へと分裂をエスカレートさせてしまいます。

あなたを「過度に自己主張が強く、押しも強い」と他のメンバーが見ているなら、そうした行動はあなたが「生き残る」のに本当に必要かどうか、どこかからの受け売りの価値観を今のチームに必要なものに押しつけているのではないかと、自己反省してください。このような価値観は、チーム内に新しい対立の芽を生んだり、ちょっとした行き違いを大きな反目にエスカレートさせかねません。

あなたのチームまたは組織は、以下の項目について理想値より低すぎます。( - )

### 該当する項目はありません。

あなたのチームまたは組織は、時には必要だが注意を要する項目で、理想値より低すぎるものは一つもありません。しかし、これはあくまでも平均ですから、これですべてが分かるわけではありません。一部のメンバーは、ある項目についてあなたは理想値より低すぎると感じている可能性もあります。これを掘り下げてみるのも、大切なことです。

## チームワークの妨げになる価値観

ある特定の個人にとっては必要でも、特別な状況を除くとチームワークの妨げになる価値観があります。この傾向はできるだけ低く押さえておく必要があります。もし、このような傾向が出ている場合は、その原因を探し、適切な対策をとることが大切です。あなたのチームがこれらの価値観について理想値より高すぎる場合には、どうしても改善しなければならないことから、チーム内での話し合いを強くお勧めします。

あなたのチームまたは組織は、以下の項目について理想値より高すぎます。（+）

### 7 UNB 傍若無人、利己主義。権威的なものに抵抗する。（+）

若い頃の経験のせいで、この傾向を強く示す人がいます。そういう人は、ちょっとしたことでこの傾向が行動に現れます。上司の権威や今までの仕事のやり方に反発して、強烈に自己主張します。こうすることで、自分の魅力、自由奔放な性格、神秘的なところを見せびらかせようとしています。したがって、権威の言いなりになっているお人好しをやり玉にあげ、権威がメンツのために過剰に反応するように仕向けます。こういう行動に出るのは、自分は権威側の言いなりになってしまうのでは、心の中でいつもビクビクしているからに他なりません。

しかし、以上の傾向が強いと他のメンバーに見られていても、あなたは涼しい顔をしているでしょう。このような行動を取るのには、何らかの反応を引き起こすのがねらいで、あなたはどんな反応が返ってくるかをつぶさに観察しているにちがひありません。結果は、当然チームワークをかく乱することになり、あなたがチーム内で孤立することは目に見えています。しかし、これも実はあなたの書いたシナリオとおりです。

ただ、この姿勢をずっと続けてチームワークを完全に崩壊させることを、あなた自身は本来望んでいないはずですが。権威に非があってもそのまま放置する危険性をみんなが理解してくれば、目的は達成できる」という気持ちのはずです。自分の蒔いた種のせいで、チームから疎外されるのが嫌ならば、もっとメンバーと仲良くつきあい、前向きな姿勢で行動することです。自分の仲間になってくれるメンバーがいくらでもいることがわかるでしょう。

### 14 N 我が身を守る。自分の利益を優先する。人づきあいを避ける。（+）

自分のチームがピンチに立たされる恐れから、この傾向を示す人が多くなります。これとは逆に、過去の体験のせいで、メンバー同士が仲良く結束力が高く、コンセンサスがとれているときにかぎって、この傾向を示す人もいます。つまり、チーム内の信頼度が過剰に高くなったり、平凡なものの考え方に足を引っ張られたり、自分の地位が上がるのを邪魔されたり、やりたくもない課題を押し付けられた経験があるからです。その結果、その人は、他人によそよそしく物事を後ろ向きに見て、「何でも反対する」傾向を強めます。しかし、このタイプの人を無理やりチームに溶けこませようとするのは逆効果で、かえってチームはバラバラになってしまいます。

この傾向が強いと他のメンバーに見られている一方、あなた自身はチームの分裂を解消したいと思っている場合は、腰を低くしながら、孤立を誇示しないほうがいいでしょう。お互いの意見の違いを尊重するのが理想です。あなたがこうして方向転換ができれば、チーム全体の動きも変わり、チーム分裂を避けられるでしょう。

### 22 DN 人気なんかには、かまわない。一人である。一匹狼。（+）

気分が落ち込んだり、悲しみに打ちひしがれたり、憤りがつのつたりすると、こういう行動が見られます。具体的には、チーム内で自分の役割がなくなったり、社会的な成功にいたらなかったり、人から面と向かって拒絶されたり、自分のイメージに傷がつく場合などいろいろです。その原因が明らかになれば、自信を取り戻せ、仕事にやりがいを感じられるようになるでしょう。

しかし、この傾向の原因が、その人のもともとの性格、体の調子、チーム以外で起こったものにある場合もあります。その場合は、本人に対して思いやりをもってやさしくするか、外部の専門的支援をえるしかありません。

### 23 DNB 悲観的になる。努力しない。仲間から離れる。（+）

何か特定の問題について、あなたは失敗を認めている、と他のメンバーが思っている場合、あなたの方がチームの動きに一步先んじているだけにすぎないこともあります。そういう場合は、チーム全体も失敗は認めたくなくて、方針を転換することでうまくいくでしょう。

反対に、あなたが課題を放りばなしにし、メンバーからどんどん孤立しかねない態度を取っている場合もあります。仕事を放棄したり、チームから離反したり、会議に欠席したり、一心仕事に取り組んでもペースダウンしたり、共同作業への参加を取りやめたり、チームの前向きな努力に水を差したり、全く無関心を装ったり、どうせダメさ...の捨てぜりふを吐くなどの行為を働きます。このような言動は、チーム内またはチーム外に原因があります。たとえば、

疲れ、高すぎるハードル、挫折感や不安感、チームの方向性への疑問、チームの目標達成は無理だという考え、達成手段そのものに対する疑問などです。

原因がはっきりと特定できれば、その原因を取り除くことが可能な場合もあります。キチンと原因を指摘し、チーム自身に問題に取り組ませることができれば、チームのためにもなり、あなた自身のためにもなるでしょう。ただし、原因がチーム内にはない場合、チームのメンバーは心の支えになってあげるくらいしかできません。

#### 24 DB 権威的なものには反対もしないけれども、協力もしない。( + )

この傾向が強いメンバーが多いと、チーム内外の権威との関係に深刻な問題がある兆候です。こういう傾向はその人の信じている固有の価値観に根ざすケースがあります。つまり、指示や命令で人が義務を果たすことに疑問を抱き、チームの特定の目標や決まりごとは間違っていると感じている場合です。こういう価値観の持ち主だからこそ、権威に反対するときにも、「礼儀正しくあるべきだと考えています。つまり、権威とは別の価値観を真剣に追い求め、一方で「非暴力」的の反対を貫く一途な面があります。それとは違って、チームの権威の指示が一般社会では受け入れられがたい内容であるため、メンバーはそれに応えることに躊躇している場合もあります。

また、こうした傾向は、その人自身の個人的な体験をベースにしているケースもあります。不正に手を染めてしまった経験があったのかもしれない。それとは別に、課題をうまくこなせないのではという不安を抱えているケースもあります。

解決しようとするなら、以上のどのケースに当てはまるか、見極めることが大切です。権威を使って実行行使にできれば、問題はこじれるだけです。

あなたが組織の指揮・命令系統に協力もせず、無関心の傾向が強いと他のメンバーに見られている場合、頼りになる有力者を見つけて、あなたと権威との仲を取り持ってもらいたいでしょう。

#### 25 DPB 何もせず、不満もなく満足している。気楽にしている。( + )

課題を優先するチームでこの傾向がハッキリと表れているのは、現実には難しいのだけれども、一仕事終わった後一服したいと願っている場合が多いと言えます。チームは仲良くやってお互い助け合うし、仕事に必要なものも足りているし、課題から逃げ出す気持ちもないというのが建前であるはずなのにです。実現が不可能なのに、この傾向が強いのは、実際にはひどいストレスが続いて一休みしなければやっていけないサインである可能性があります。もしかすると、あなたはそういう状態にあるのでは？しかし、他のメンバーは当然のようにあなたにチームワークを期待しており、あなた自身「自分はチーム活動をサボっているだけなのでは？」と反省することも絶対必要でしょう。

また、単調でおもしろくない仕事をやっていたり、仕事を改善しようという気がないなら、そのメンバーはこれ以上積極的に他のメンバーとチームプレーを進めてゆくのはゴメンで、一人で非現実的な夢想をしたい場合もあります。