

## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : \*CTM

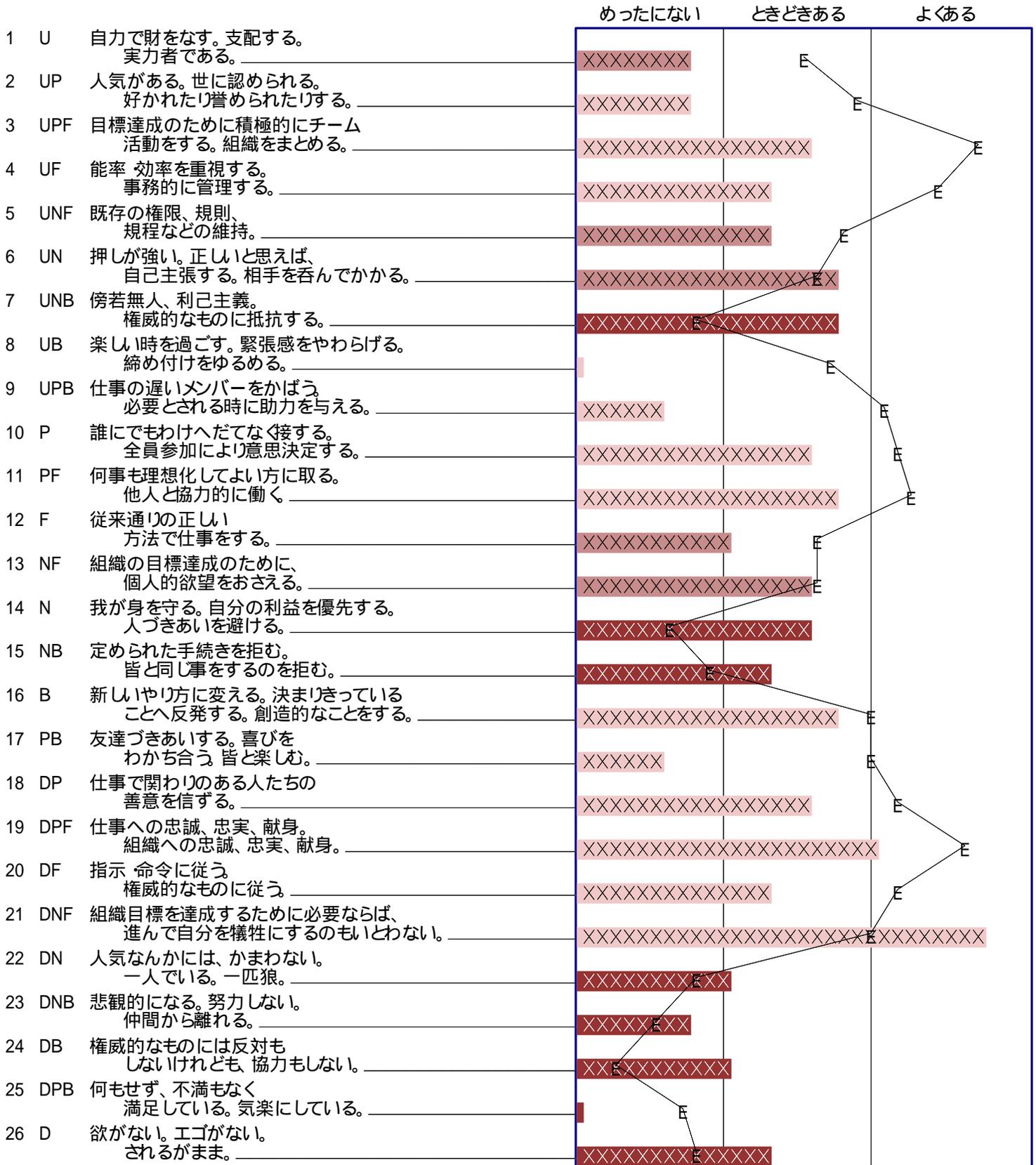
レポートの対象者 :  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

タイプ：NF 最終位置：1.3D 2.8N 5.4F  
 アセスメント件数：6

レポートの対象者：

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:\*CTM

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 |

## \*CTM 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。(=)

#### 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ときがあります。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。

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。(+)

#### 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。(+)

チームがピンチに立たされている場合、チーム目標のためなら自己犠牲もいとわない価値観は、良識あるメンバーなら「やむをえない」と受け入れるでしょう。しかし、その価値観をあまりに長い間押し付けていると、メンバーはやる気をなくしてしまい、ビリピリとした雰囲気になってしまいます。あなたはこの傾向が強いと他のメンバーの目に映っている場合、力を抜いて流している自分に負い目を感じ、恥ずかしく思うのは、あなたの陰謀であると感じているおそれがあります。このために、あなたの行動は後ろ向きに見られがちで、現実の状況からいって、自己犠牲は必要がないと冷徹に判断されています。もし、ほんとうに自己犠牲が必要と思うなら、それに代わる効果的で長続きする解決策を見つけてみましょう。あなたなら、見つけたすのに大切な働きができるでしょう。

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。(-)

#### 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。(-)

この傾向が強すぎると、チーム活動の出来ばえに悪い影響を及ぼす可能性があります。しかし、理想的なレベルにあると、チームに自信が芽生え、メンバーのチーム活動への参加度は高まります。他のメンバーから尊敬されたり、好かれたり、誉められたりすると、ほとんどのメンバーは「努力が報われた」とうれしく感じるものです。メンバー全員に対して、こういった形で、その努力に報いてあげましょう。

しかし、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、あなたは他のメンバーをほめることができず、彼らの努力に報いていない可能性があります。あなた自身「自分だって十分尊敬されていないじゃないか」と感じていたとしても、メンバーを尊敬しなければいけません。「受けるべき尊敬を受けていない」と感じていたら、他のメンバーにどんな気持ちでいるか伝えるとよいでしょう。

#### 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。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（パ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）。

#### 8 UB 楽しい1時を過ごす。緊張感をやわらげる。締め付けをゆるめる。 (-)

「ちゃんと仕事をこなさなければいけない」と心配すると、なかなかリラックスできないものです。外部からチームに脅威が襲ってくる」とか、「リーダーがうんと言わない」と心配する場合はなおさらです。そのため、プレッシャーを感じ、「完璧にこなさなければ」と思うとかえってミスを誘ってしまいます。

楽しい1時を過ごしたり、緊張感をほぐし、締め付けをゆるめる能力があなたには足りない」と他のメンバーが思っている場合には、まず心配の種になっているものは何かを見極めなければなりません。その後で、メンバーと納得ゆくまで話し合いをし、緊張感をほぐし、楽しい1時を過ごせるのはどんな時で、どんな場所で、どのようなことをしている時か、はっきりと知ることです。この話し合いは、メンバー間の関係を修復し、強化する良い機会となり、あなたのためだけではなくメンバー全員にとって必要なことです。

#### 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。 (-)

チームには、他のメンバーからの期待にとっても敏感で、チームを円満で明るいムードにしようと懸命に努力しているメンバーが一人や二人はいるものです。このような態度は、課題にできるかぎりの力を注ぐ姿勢と相いれないし、特定のメンバーだけを特別扱いし、その責任を免除してしまいがちなので、リーダーや課題達成に目が向いているメンバーからは、やっかい者扱いをされたり、無視されたりすることがあります。この対立はすべて表面化するわけではありませんが、次第に大問題に発展します。

あなたが「メンバーの育成、リラックスするための活動、教育、研修などをチームワークに不可欠であると本気に考えていない」と他のメンバーに見られている場合は、あなたはチーム外の脅威を必要以上に恐れているか、すぐに結果を出すことにこだわっている可能性があります。チームワークには弱い立場のメンバーを助ける部分がなくてはいいませんが、あなたはこれを無視しているため、チーム全体の能力を低下させているのではないが、一度反省してみるとよいでしょう。弱者をかばう役割をチームのリーダーが果たしていない場合には、それを補うために、感情面からメンバーを支えるリーダーが必要で、しかも、メンバーからその存在を認められなければなりません。そして、これは特に大切なことですが、チームのリーダーは、この感情面でのリーダーをもう一人のリーダーとして認め、協力しなくてはなりません。一人のリーダーが両方の機能をこなさない場合には、この二人のリーダーの協力関係がチームワークにとって最も重要な関係となるでしょう。

#### 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。 (-)

この傾向が弱い理由はたくさんあります。個人主義の傾向（パーグラフの1U、6UN、7UNB、14Nなど）があるメンバーなら、平等主義を非現実的、理想主義、自分たちの自由への脅威と考えると、軽蔑します。外部からのチームに対する脅威を心配し、強力な権威が必要であると考え、強い傾向（5UNF、12F、13NF、21DNFなど）メンバーなら、「他のメンバーは問題の性質や深刻さがわかっていないんだ」と感じている可能性があります。つまり、他のメンバーは問題解決能力がない。全員参加による意思決定は時間がかかりすぎて、的外れの決定をしてしまう恐れがある」と思っているものです。平等主義に反対する価値観を固く信奉しているメンバーは、自分たちがどれくらいチームの団結を脅かし、効果的なチームワークをぶち壊しているか、思いもよらない可能性があります。平等主義に反対する傾向が過度に強いと、平等主義反対者の間でさえも分裂が確実に起こり、チームをバラバラにし、協力する気持ちを変えさせます。

長い目で見ると、チームのまとまりは効果的なチーム活動に欠かせない第一の要素です。課題内容が原因でチー

ムがどうしてももとまらなくて、チームが生き生きと活動する可能性を絶たれたまま、チーム活動を続けてはいけません。まず、チーム活動の目標レベルを落とすか、チームの課題内容を始めから見なおすか、それとも課題の組みなおしをするのがよいでしょう。チームメンバー全員が平等に意志決定に参加しないと、実効ある規則を作ることは不可能になり、メンバーに義務を課すことができなくなります。この結果、チームは分裂し、チーム活動の出来映えが悪くなってしまいます。

#### 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)と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ってゆくものです。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けないと思われる場合、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ないかもしれません。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が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れない要素になっているチームも存在することを覚えてください。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。

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

組織とか、その下部組織であるチームというものは、個々のメンバーにとって、いろいろな面において、子供と親に似た存在です。人間一人ひとりには、重大な事柄は、親に依存しているのが普通です。組織を立派な親と感じていれば、組織に対して、忠誠心、忠実、献身の気持ちが湧き上がるものです。組織をダメな親と感じていれば、組織に対して嫌悪感、不安な気持ち、疎外感、ときには反抗心を感じるでしょう。

「親はダメと感じたり、これと似たような失望感を味わった人は、反抗心の矛先を他のメンバー、チーム全体、チームの親である組織に向けたまま、チームに加入します。あなたは「この傾向が弱い」とバーグラフで表れているのは、ここに原因があります。

しかし、すべての組織とか、チームに対して権威を行使する代理人すべてが立派な親であるはずがないのも明白です。あなたは、誰よりもこの事実気づいており、チーム内でこの問題を取り上げるべきだと感じているでしょう。チーム外の上位組織こそ変革が必要であると思っているメンバーもいるでしょう。ほとんどの場合、この変革をどう実行に移すか、少しもわかっていないし、ましてや、うまく問題を取り上げてもらう方法もわかっていないのが現実です。チームのメンバーは、有効な対策を取る前に、他のチームからかなりの支援を得ることが必要になるでしょう。

## 20 DF 指示 命令に従う 権威的なものに従う ( - )

「この傾向が弱い」とあなたを他のメンバーが見ている場合、現在のチームに対してでなく、何に対しても、あなた自身はもともと反権威主義的傾向が強いことがその理由である可能性があります。その通りだとしても、あなたと現チーム主流派の間の矛盾は、両者が怒りを爆発させながら、いつまでも止まらない回転運動のように続いています。

一度、この種の分裂が発生すると、解消するのはかなり困難です。力を十分見せついたり、懲罰で脅してやったりすることで、チームの主流派は文字通り相手を服従させることができるにしても、不服従勢力は地下に潜り、密かに抵抗や反抗を続けるだけです。主流派側でもこの抵抗は十分認識しており、分裂が終わることはありません。

あなたが事態の打開を心から望んでいるなら、あなたとは感情面でかなり近いうえ、みんなから好かれていてチームで一定の勢力をもっているメンバーから、助けてもらう手を考えるのが一番よいでしょう。そういうメンバーは、あなたと主流派及び対立関係にあるメンバーの間を取り持つ仲介人の役割を果たしてくれるでしょう。あなたは、自分の感情や行動のネガティブな部分をなくし、友好的な姿勢に転換し、少なくとも仲介人になってくれる人の方に歩み寄ることで、仲介人に何か恩返しをするよう努力することが大切です。仲介人が主流派からも同じように譲歩を引き出すと、分裂は解消に向かうでしょう。

## 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。( + )

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、理想値より高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高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。

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。( - )

### 1 U 自力で財をなす。支配する。実力者である。( - )

この価値観が、ほかの価値観とうまく溶け合ってチームの目標達成に役に立っていれば、チームメンバーがやる気を出している証拠になります。ですから、この傾向が低すぎるといことは、メンバーがやる気をなくしている可能性があります。そうでなければ、チーム内に消極的な態度や個性を埋没させる悪平等がはびこり、リーダーシップがなかなか発揮できない可能性があります。これでは、緊急時にリーダーシップを発揮できず、とても危険です。

チームワークを効果的に発揮するには、メンバー一人ひとりのやる気を高める必要があります。メンバーの自尊心を高め、地位や賃金を上げるなど、なんらかの形でメンバーへ報いることがやる気につながります。あなたのチームのメンバー数が減っていませんか？ あなたや他のメンバーの中に、人のやる気をそくようなメンバーがいませんか？ 新メンバーを入れるのに困っていませんか？ 答えがイエスなら、メンバーに報いる回数が少なすぎるのでは？ と自省してみる必要があります。

### 5 UNF 既存の権限、規則、規程などの維持。( - )

チームが頻繁に既存の権威を強化するハメになるのは、問題がくすぶり始めた証拠です。権威をカサにして力づくで問題の処理を済ませよとすれば、必ず拒否反応が出て、チームの二極分化がエスカレートしてしまいます。あなたが「権威主義的なやり方に完全な拒否反応を示している」と他のメンバーから見られている場合、それは、あなたが過去にもそつう経験をしているか、今あなたの目の前で同じ事態が起こっているかのどちらかです。ですが、チーム活動には、権限の直接行使はある程度必要です。これを嫌悪して、優柔不断な態度を続ければ、チームワークを効果的に発揮できず課題を達成することはできません。

外部の脅威のために絶対絶命のピンチに追い込まれる場合とか、チーム内で意見をすくにもまとめなければならぬ場合は、権威をカサにして断固たる処置をとらねばなりません。メンバーがこつうやり方にアレルギーになっているのは、危機がすぐそこに迫ってくるおそれがあります。リーダーは、通常、こつうした危機発生の可能性に過剰反応しがちであるのに比べると、一般のメンバーは鈍感である傾向があります。実際に何が起ころうしているのか、慎重に見極めることが大切です。

### 12 F 従来通りの正しい方法で仕事をする。( - )

チームが課題を解く場合、作業はメンバーに割り当てられますが、作業全体で整合性をとり、共同作業の結果が「現場の要求」を満たしていなければなりません。そもそも、課題を解くには「正しい」やり方があるものです。こつうして、正しい仕事の進め方がチーム内で確立してゆくわけです。

このやり方は権威から教育され、ついには標準のお墨付きが与えられます。この過程で、権威を乱用すると、学習者は権威に反旗を翻し、「確立した」、「正しい」手順にことごとく拒否反応を示す可能性があります。そうなると、教える側も堪忍袋の尾が切れ、両者の関係に亀裂が生じてしまいます。「正しく」仕事の手順を踏む傾向が弱い場合、あなたがこつう悲しい体験（教える側、教えられる側のどちらであれ）をしているのがその理由かもしれません。

どうすればいいのでしょうか？ 教える側は経験を積んで立派な教育者に成長する必要があります。一方、学ぶ側もうまく学ぶ方法を学習する必要があります。第一に、教える側は成績より、学ぶ側との人間関係に目を向ける必要があります。学習者の現在のレベルと学習意欲に応じて、学習内容の難易度を臨機応変に変えなければいけません。学習者が現在できるレベルより少し難しい程度の学習内容にすることが大切です。学習者の方でも、自分の苦手な

ことや得意なことを教える側に包み隠さず話す必要があります。学習者のレベルが上がるのに応じて、教師側と学習者が協力して学習内容のレベルを上げていきます。学習者側が好意的にこのレベルアップを受け入れ、教師側は学習者がレベルをクリアしたのをほめること自体が、成績アップの過程で両者が感じる喜びになります。

学習内容は、学習者がやる気をだせる程度のレベルに抑えておきましょう。そうしないと、学習者に過大な負担がかかればかかると、本人の学習意欲は低下し、ある時点にくると負担を減らしても学習者のやる気が戻らなくなってしまいます。学習者自身の達成意欲と教える側の期待に応えようとする気持ちが激しくぶつかりあい、悲劇的な事態を招きかねません。ここから教える側と学ぶ側の対立が始まります。いったんこういう事態になったら、元に戻すのは至難の技です。学習意欲を持たせられるかどうかは、教える側と学ぶ側の間関係次第です。学習者は、学習に素直な姿勢で臨むのが大切です。教える側は学習者をほめることで、学習者に「学習し続けてよかった」という気持ちにさせることが重要です。

## 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」という気持ちのほずです。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。

### 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、一方で非暴力的な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つてもらいたいでしょう。

26 D 欲がない。エゴがない。されるがまま。( +)

この傾向が強く出ている場合、あなたは「チームや組織の目標のために自己を犠牲にしている」と他のメンバーから見られているかもしれません。この傾向は、チームが緊急事態にあつて強力に集中管理をしなければならない場合、高く評価されてよいでしょう。しかし、この受身の傾向がずっと強く出ているチームワークには何の足しにもなりません。

チームから孤立しているメンバーが、生まれつきの個性とか、チームでの特別な役割が原因でこの傾向を示す可能性があります。とても内向的で、まったくの受身で、感情表現が全然なく、ひどく無口な感じ。このメンバーは、前向きな努力をすることで、希望を抱いたり、感情を表すことさえもできず、ストレスや苦痛が待っているだけだと思込んでいるおそれがあります。この思い込みは、ひどいストレスを何度も経験したせいかもしれません。このメンバーは、このストレスを解消するには、「されるがままにしている」ことが一番だと学んだのかもしれない。

あなたが現在のチームからこの処世術を学んだ場合、メンバーの誰かがこれを教えたに違いありません。意図的に教えたわけではないでしょうが、一方的にしゃべりまくるなど相手を圧倒する態度をこのメンバーにとっていたかもしれません。少数のメンバーがしゃべりすぎたため、あなたを含め他のメンバーは目立たないという問題はどのチームも抱えています。おしゃべりのメンバーが「自分たちは他のメンバーに威圧的だ」と自覚もしていないうちから、あなたは彼らと直接ぶつからなければならない羽目になるケースもあります。

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : \*FTM

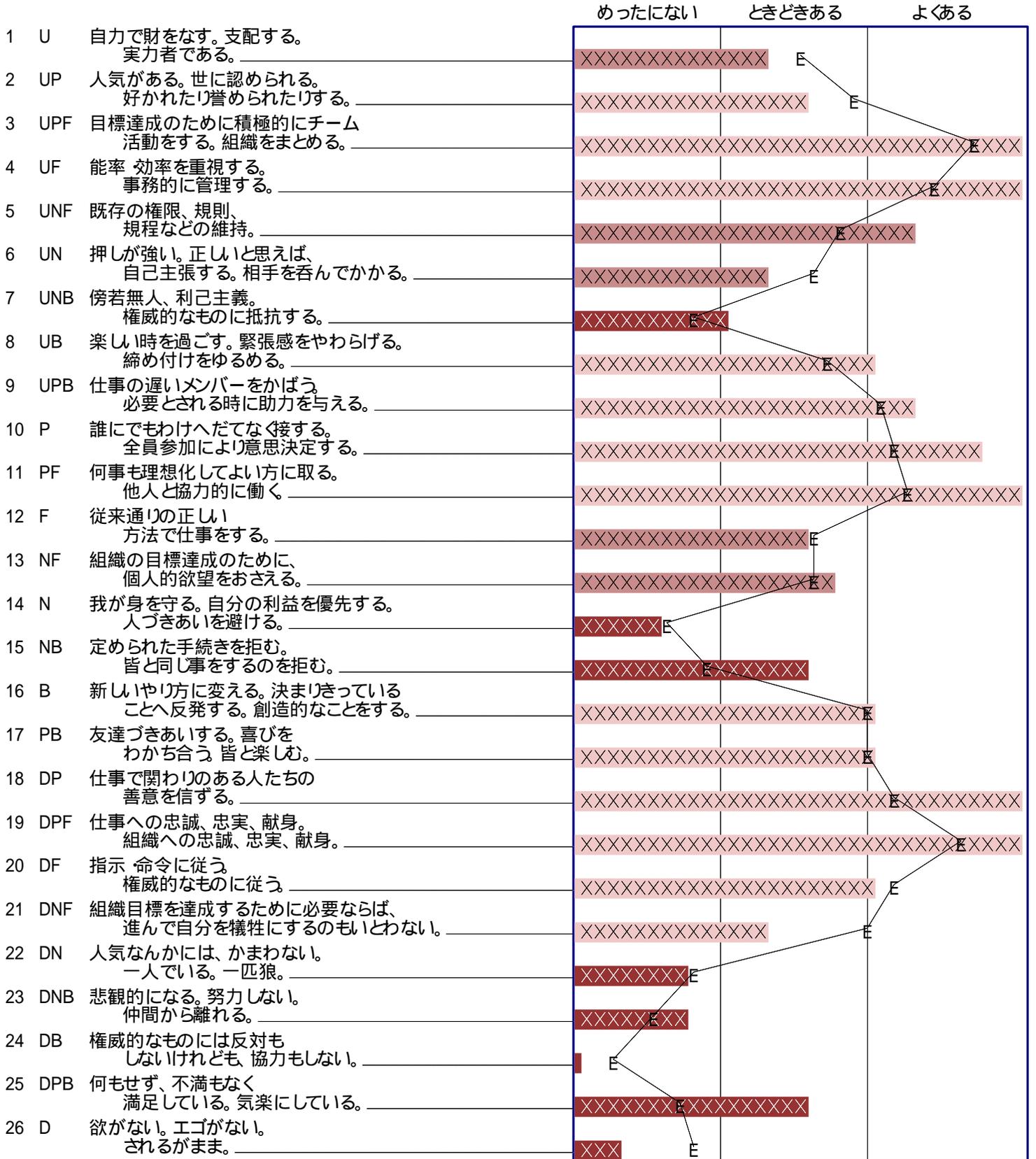
レポートの対象者 :  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

このバーグラフには、主な傾向を説明する総合コメントが添付してあります。

タイプ：UPF 最終位置：3.3U 8.8P 6.2F  
 アセスメント件数：6

レポートの対象者：

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 :\*FTM

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 |   |   |

## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 :\*LEP

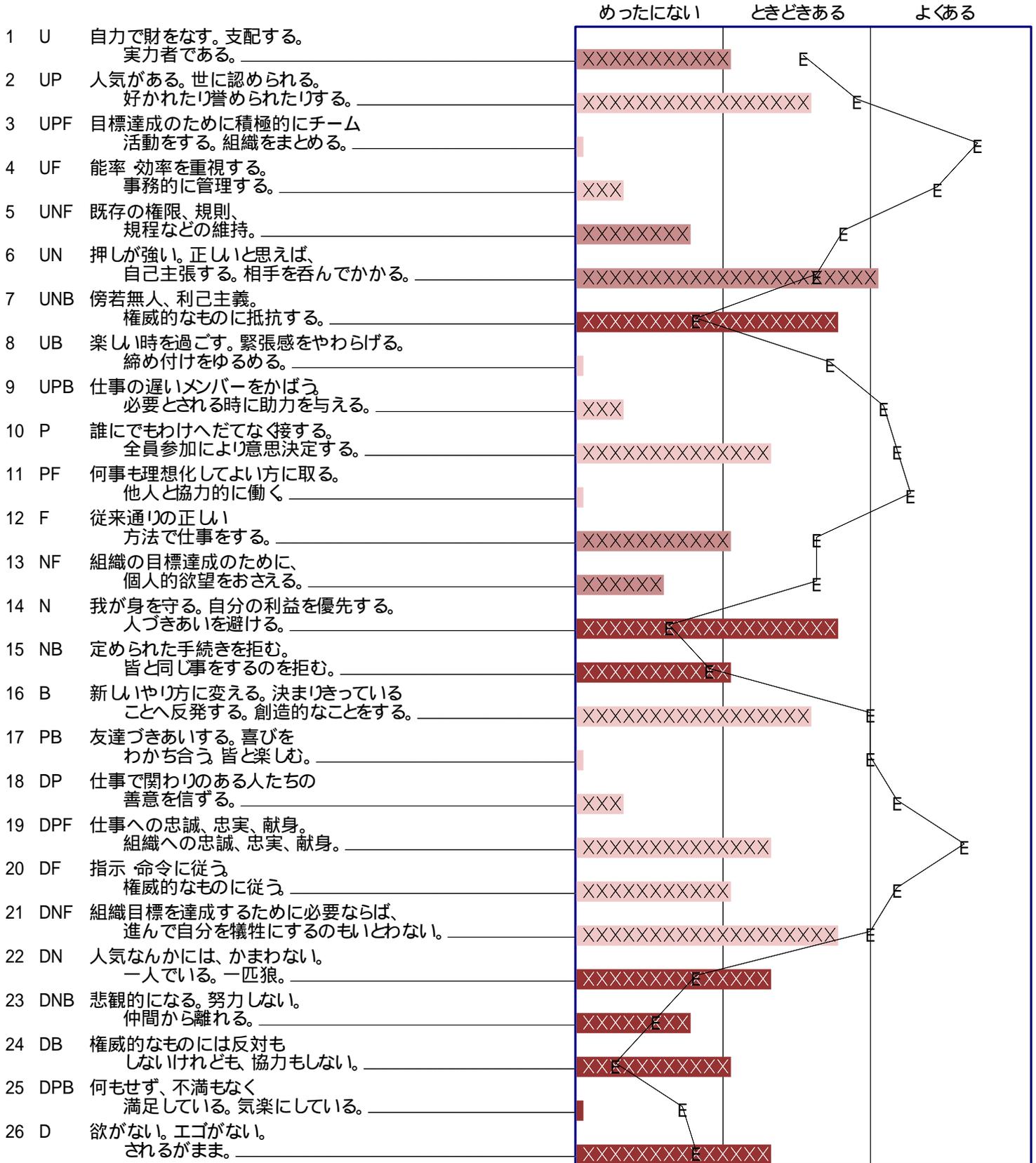
レポートの対象者 :  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

このバーグラフには、主な傾向を説明する総合コメントが添付してあります。

タイプ：N 最終位置：0.7D 5.6N 0.2F  
 アセスメント件数：6

レポートの対象者：

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 :\*LEP

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 |

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : \*EFF

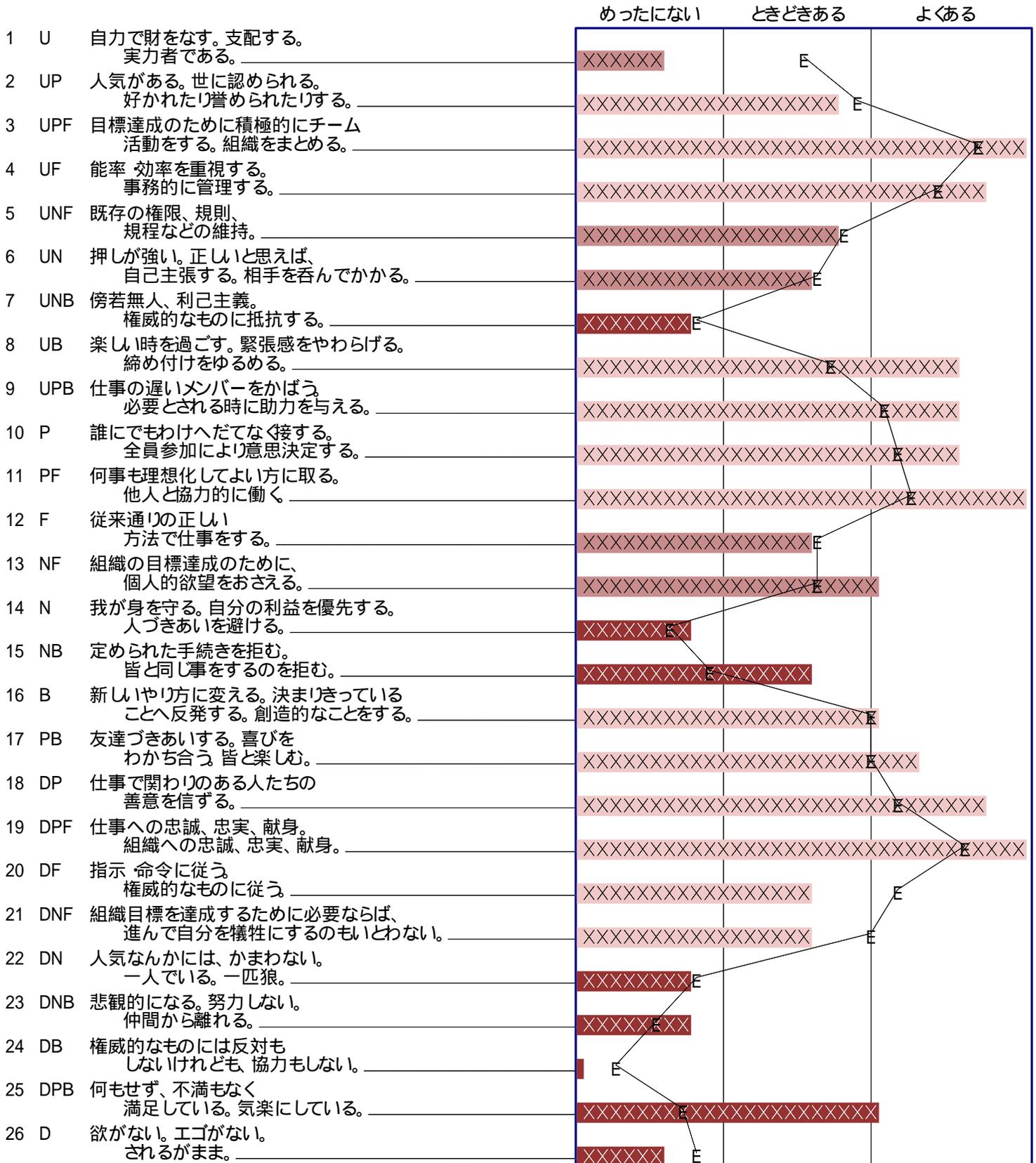
レポートの対象者 :  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

このバーグラフには、主な傾向を説明する総合コメントが添付してあります。

レポートの対象者：

タイプ：PF 最終位置：2.8U 9.2P 4.6F  
アセスメント件数：6

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



質問：もっとも効果的なチームワークを発揮するには、あなた自身がどんな価値観を行動に表わすとよいと思いますか？

### バーグラフの総合コメント 対象 : \*EFF

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 |   |   |

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : \*WSH

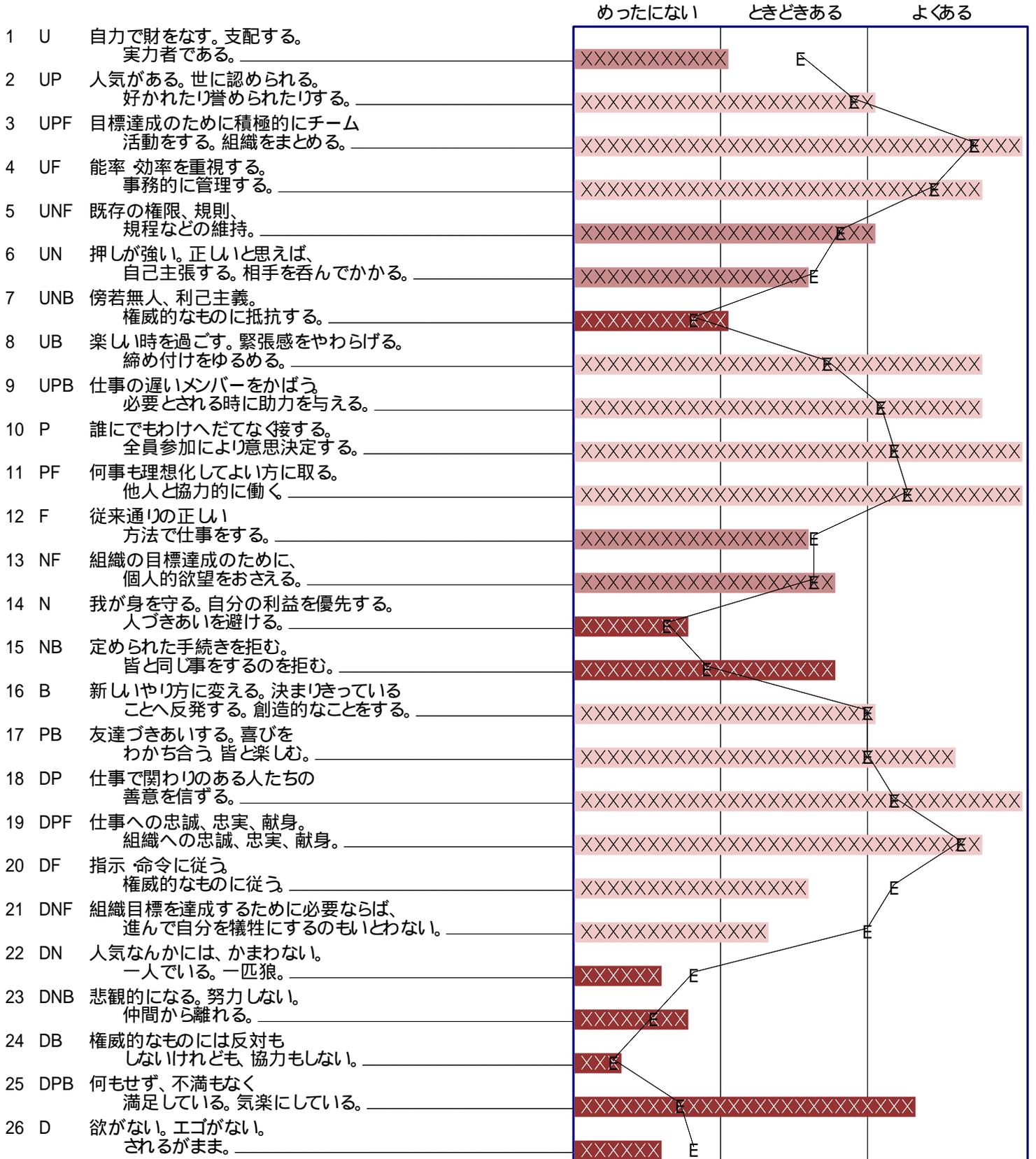
レポートの対象者 :  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

このバーグラフには、主な傾向を説明する総合コメントが添付してあります。

レポートの対象者：

タイプ：UP 最終位置：4.0U 10.4P 2.8F  
 アセスメント件数：6

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 :\*WSH

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。一人でいる。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 |   |   |

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : \*EXP

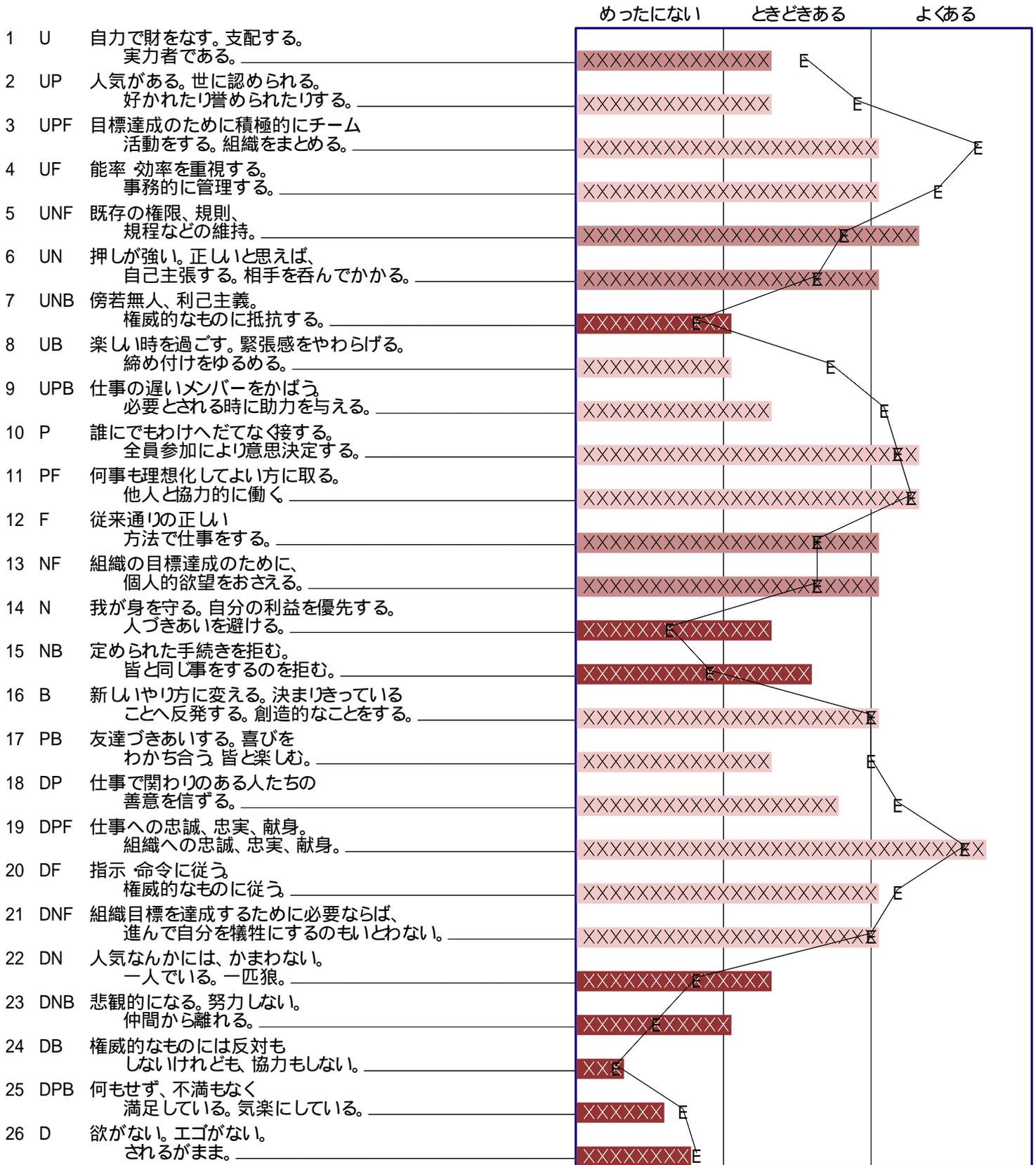
レポートの対象者 :  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

このバーグラフには、主な傾向を説明する総合コメントが添付してあります。

タイプ：F 最終位置：1.2U 0.8P 7.6F  
 アセスメント件数：6

レポートの対象者：

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 :\*EXP

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 |   |   |

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 :\*REJ

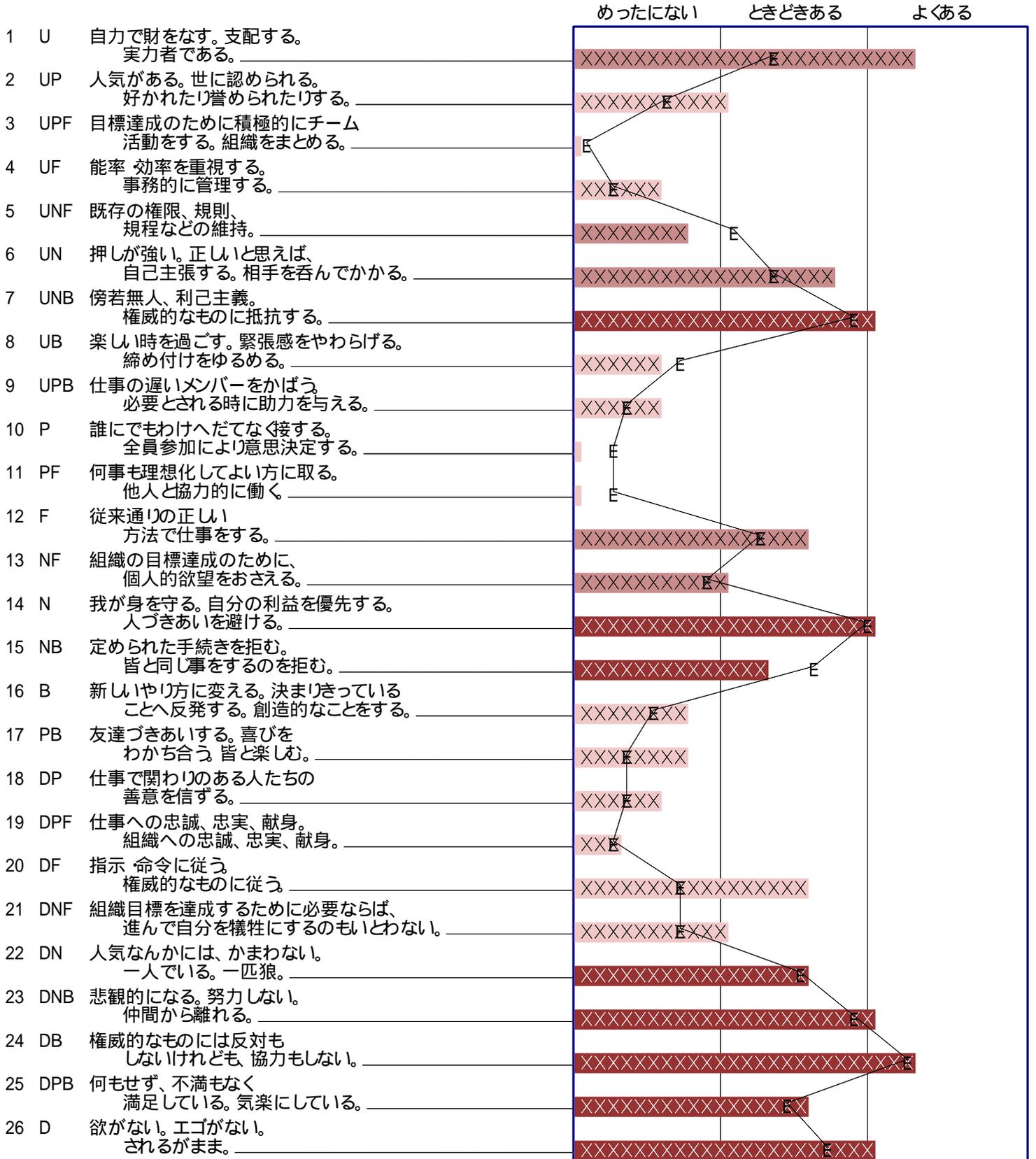
レポートの対象者 :  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

このバーグラフにレポートは付いていません。ご希望の方は、バーグラフの詳しい解説やチームワーク改善のためのアドバイスなどをシムログコンサルティンググループから入手することもできます。

タイプ：DNB 最終位置：2.2D 7.0N 4.0B  
 アセスメント件数：6

レポートの対象者：

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

全アセスメントの平均値 対象 LAB

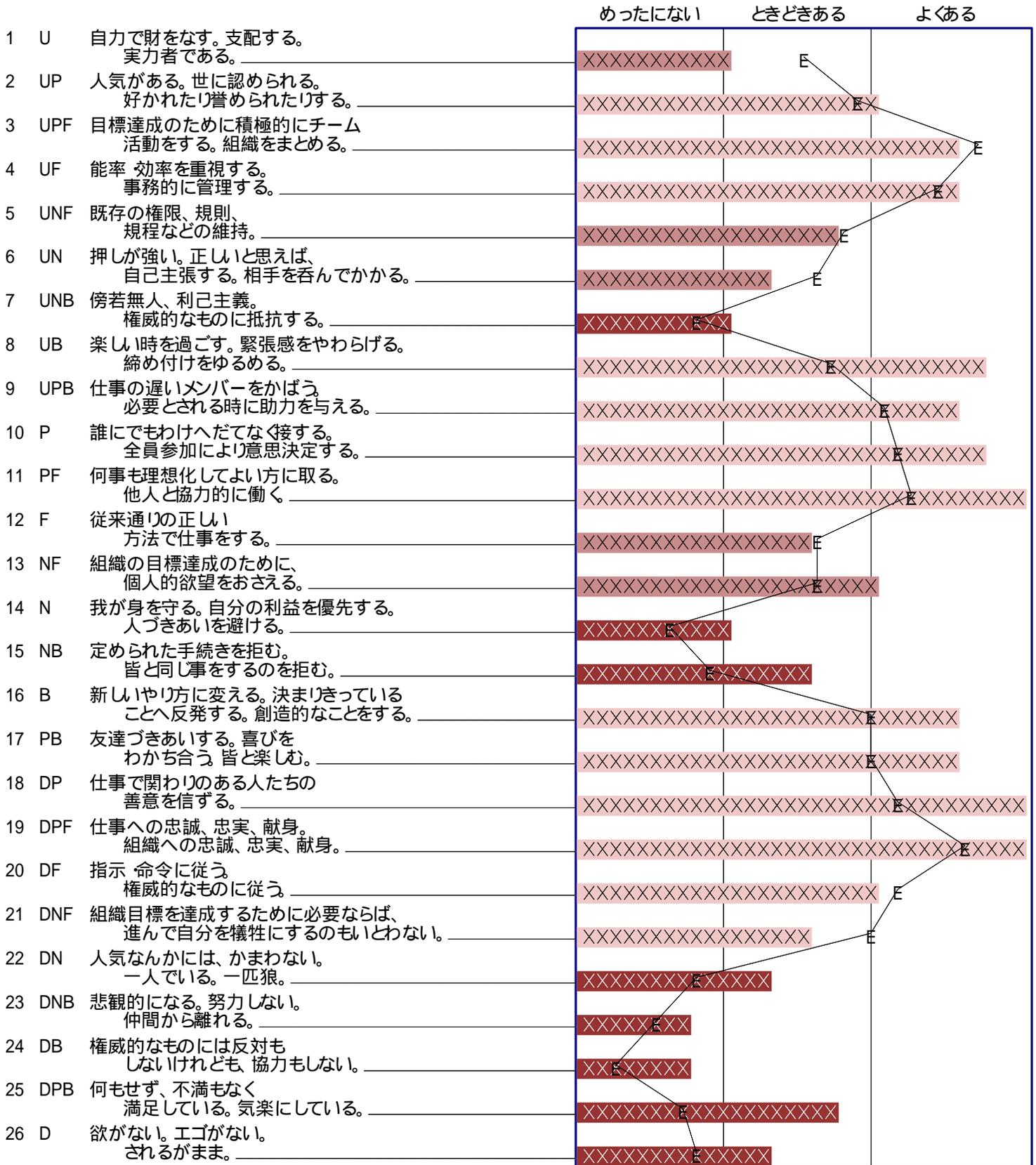
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

タイプ:P 最終位置:1.3U 8.8P 3.0F  
 アセスメント件数:6

レポートの対象者:

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 1AB

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、あなたがチームのメンバーとしてどの程度効果的であるかを判断する大切な情報です。

### あなた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 仕事で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。一人でいる。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 |

## LAB 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、あなたの振る舞い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。(=)

あなたのチームや組織では、この価値観が理想的なレベルに達しています。意識的にでも、お互いをほめあうとメンバーのやる気は高まります。

メンバーやチームどうしで気持ちを通わせ、ほめあうとチームの結束力は強くなります。メンバーやチームどうしが、お互いの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。

#### 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。(=)

あなたのチーム、あなたの組織は、この二つの価値観のバランスが理想的なレベルに達しています。バランスがよいので、チームと組織全体の両者が相互依存の関係になっています。本来は二つの価値は違いに矛盾するので、そのまま放っておけば、まったくバラバラになってしまうのが普通ですが。

二つの価値が相互依存の関係にあると、チームは結束力を発揮しながら、組織全体の課題を遂行し、組織はチームの努力に報い、必要な資源を追加投入し、それがまた効果的なチームワークの発揮につながります。

この相互依存の関係は貴重です。この成果は、リーダーが強い意志でうまく手腕を発揮しないと達成できません。

#### 4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。(=)

あなたのチームメンバーや組織内のメンバーは、この点についてチームや組織が理想的なレベルに達していると考えています。この価値観は効果的なチームワークには欠かせません。ただ、この価値観をすぐには受け入れられない人がいるのも事実です。ですから、この傾向が強いと、反発が出てチームの足かせになります。かといって、弱くなると課題達成がおぼつかなくなり、チームの結束も弱まります。この価値観に加えて、メンバーどうしお互いを平等に扱い、つきあいを深めようとする行動もあなたのチームに必要なになります。

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

この価値観は、メンバー一人ひとりやチーム個別のテーマなど、自分の都合を後回しにしてチームや組織全体の抽象的な目的に貢献することであり、チームや組織のメンバーが持つ特有の能力にかかっています。こうした努力に対しては、見返りがなかったり、あってもタイミングが遅れるのが当然です。すべてのメンバーが忠実で自己献身できるわけではありませんし、組織全体としても、同じことが言えます。しかし、組織全体の目的に身を捧げるといふケースは現実にはいくらでもあり、信じられないような素晴らしい力が働きます。ここにこそ、チームや組織の掲げる夢のあるビジョンや崇高な目標などの本質があるのではないのでしょうか。

#### 20 DF 指示 命令に従う 権威的なものに従う(=)

権威に従うことは決して簡単ではありません。心理的に快適ではないからです。人によっては、身の危険を感じたり、モラルに反するとさえ思います。実は、こういう権威に従うかどうかの気持ちは、どちらかと言うと、その権威を好きか嫌いかどうかで左右されるといのが真相です。

指揮 命令への服従の度合いは、特に大規模の組織になればコミュニケーションやコンセンサスの問題などがあって、上下の階層間の調整作業に大きく左右されます。あなたのチームや組織は、最も効果的なチームワークを発揮するうえで、ちょうどよい位置にあると言えます。これは、チームや組織にいれば、自然にわかることです。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

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。( + )

現在完璧な活動ぶりを誇り、効率が高いチームまたは組織にも緊張をほくす段階があります。あまりの完璧さに対する反感や不安からくるストレスでいっぱいになっていても、この段階ならせいぜいほのめかす程度で終わるか、ユーモラスな明るい表現で簡単に解消できます。この段階を過ぎるとチームは友情で結ばれる段階に戻り、さらに仕事にフル回転する段階へと移ります。ただし、この価値観が強すぎると、緊張がほくれた段階で、長々とそこにとどまったまま、次の段階に進めず、チームがいかにもお祭り気分、ストレス発散の場になっているのは、問題が深刻になる前兆です。

誰もはっきりと認識していなくても、チームや組織内には反感や不安からくるストレスがいっぱいです。これをキチンと認識し、真正面から取り組むのがベストです。これを行うのがリーダーの仕事です。問題の根が現在のリーダーにあるとしてもです。今のリーダーが取り組めないなら、ピンチヒッターのリーダーの責任です。

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。( + )

メンバー全員がいつも最大限の力を発揮するなんてありえません。メンバーに新人が加わったり、未経験の人がいたり、少数派がいる場合、この価値観は特に重要です。

しかし、この傾向があまりに強く、研修の機会もあたえられないと、他人を頼りにしすぎるメンバーが出てきます。また、特別な手当があたえられない場合、もたれかかられたメンバーには余分な負担がかかります。仕事を進めていくうえで、要求を権威側から押し付けられたり、そうしたプレッシャーへの恐れがあったり、これに似た不安などが主な理由で「特定のメンバーをかばいすぎる」とことになります。

チームや組織内のこうした問題は、友好的で民主的なリーダーシップを発揮する人が調停役に立ち、弱い立場のメンバーに対して、訓練や地位向上などの現実的な手を打つことで解決することができます。

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。( + )

この価値観は、口先でいろいろ言うだけならわけありません。ただ、この価値観どおりに行動するのはそんなに簡単ではありません。有能なリーダーなら「メンバーの誰かには、その人がリーダーシップをとってメンバーに指示を与える権限を認めなければならない。チームの活動全体を調整したり、チーム外の上位者とうまくつきあうためには、自分以外のメンバーにリーダーシップが必要である」ということは百も承知です。

メンバー全員が口数も同じくらいしゃべり、懸案の問題について同じくらい心配して、同等の責任を取ることはありません。メンバーはそれぞれ個性が違います。チームやメンバー間に完全な平等が実現している組織やチームなんてどこを探しても存在しないのが現実です。状況に即して、できる限りリーダーシップを共有し、それぞれの優位性に適度な差がついた方が現実的で、理想により近づきます。

現在のリーダー、特定のメンバーやチームへの不満があったり、自己主張の強いメンバーが組織内の処遇に満足していないと、完全な平等を執拗に求めてくる場合があります。これを解決するには、不満の発火点になっている、自己主張の強いメンバーを探し出し、その主張の本音をつきとめることです。要求の声はすぐに止むでしょう。特に意図がないこともあります。時には現リーダー退陣の要求もあります。あるいは、ちょっとした「変革への叫び」の場合もあります。

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。( + )

この価値観はどれだけ強調してもしすぎることはないほど重要です。効果的なチームワークに欠かせない、特有な価値観です。個人の名声や地位を求める自己中心主義を抑えて、課題を最後まで達成しようとする価値観とメンバーと仲良く協力的な関係を保とうとする価値観のバランスをうまくとる傾向があります。

ただ、問題もあります。この価値観に異常に入れ込むと非現実的にならざるをえません。服従の強制がチーム内で問題になっていても誰もそれを公に口にしない。権威に無抵抗すぎる。非友好的なメンバーの行動が目にあまっても、見て見ぬふりをしてやり過ごす。よく中身を検討せずに、あまりに楽観的にみんなの意見にすぐ賛成する。などの傾向です。このような態度に、皮肉屋で反権威主義的なメンバーはイライラします。分裂の芽が出る前兆です。

このようにチームや組織が分裂しないまでも、この傾向が強すぎると危険です。チームの画一的な思考( 集団思考 )を尊重するあまり、仲良し主義の非現実性が課題達成の邪魔をし、チーム外部からの脅威にさらされる危険を招きます。

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。( + )

有能なチームは、相いれない特定の問題は別として、"従来通りの正しい方法で仕事をする"(12F参照)という価値観とこの価値観のバランスをうまく取っています。シムログが調査に基づいて使用している効果的なチームワークの理想値では、新しいやり方に変える傾向の方が高くなっています。しかし、「新しいやり方に変えなければならない」と必要以上に思い込ませるのは、既存の手続きは無視して混乱した方がよいと言っているようなものです。

この傾向がかなり高いと、「権威主義者」対「反権威主義者」の感情的な二極分化にエスカレートするおそれがあります。これこそ、この価値観に入れ込む危険性と言えます。

変革を導入しようとする人は権威を否定し、現在の仕事が退屈でたまらず、強い疲労感を感じています。もっと創造的でいいアイデアがあると思っています。組織の成長や発展は時間がかかり、辛抱もいるし、ときには遊びも必要であり、既存のやり方から解放され、息抜きをすることが創造性の原点だという考え方が根本にあります。

この状況で二極分化を解消する仲介役が果たせるのは「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」(10P参照)価値観の持ち主です。

17 PB 友達づきあいする。喜びをわかち合う。皆と楽しむ。( + )

どんなチームや組織でも、みんなと一緒に楽しみながら課題にも真剣に取り組むなんていうのはどだい無理な話です。必要に応じて、仕事から息抜き、息抜きから仕事へと行ったり来たりを繰り返すものです。今回のアセスメントの結果では、友達づきあい・喜びのわかち合い・皆と楽しむというこの価値観が強く出過ぎており、これがチームや組織が取り組む課題へのストレス、組織風土への対立感情、メンバーとしての疎外感などはけ口になっているのがわかります。

課題には、課題そのものから生まれる楽しみの要素を持たせることが大切です。このために、職務を再設計し、現在の処遇制度をもっと魅力あるものにすることは一つの有効な手段になります。

18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。( + )

これは効率的なチームならではの価値観です。しかし、この傾向が極端に強まると、他のメンバーに対してあまりに卑屈になり、イニシアチブを取るのを避けるうえ、協力関係を保つために必要なコミュニケーションを取ろうともしなくなります。こういう価値観は「人に対して不誠実である証拠」と他の人の目に映るかもしれません。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。( - )

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持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ないなら、並大抵でない努力や犠牲が必要になるときがどんなチームにもあるものです。大した犠牲を強いないとか、自己犠牲を納得しているとか、一時的に必要なだけである場合なら、メンバーのほとんどは自己犠牲を受け入れるでしょう。この程度でも受け入れられないならば、チームや組織に深刻な分裂がある可能性があります。何が問題なのか、詳しくつきとめる必要があります。

## 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。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

**該当する項目はありません。**

あなたは、時には必要だが注意を要する項目で、理想値より高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値ですから、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高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。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。( - )

**1 U 自力で財をなす。支配する。実力者である。( - )**

この傾向が低すぎる場合は、つぎの質問を自問自答してみてください。チームを辞める人が続いてないか？ 辞めないまでも、メンバーがマンネリ気味で無感動になっていないか？ チームに新しい人が入ってきてないのでは？ そうであれば、これらはメンバーのやる気がなくなる前兆です。そうでなくても、チーム内に個性を埋没させる悪平等や消極的な態度がはびこり、リーダーシップがなかなか効果的に発揮できていない可能性があります。これでは、非常時のリーダーシップも発揮できず、とても危険です。

チームワークを効果的に発揮するには、メンバー一人ひとりのやる気を高める必要があります。メンバーの自尊心を高め、地位や賃金を上げるなど、なんらかの形で現実的にメンバーへ報いることがやる気につながります。ただし、互いの競争心を煽るのは禁物です。

この価値観が適度に表れていて効果的なチームワークにつながれば、メンバーのやる気を出させるのに役立ちます。しかし、チームや組織の目標達成や、効率的なチームワークに役に立っていなければ、この価値観は危険です。

## 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。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

### 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。( + )

今までのやり方がうまくいけなくなると、この傾向を示す人が増えてきます。状況によっては、「改革」するのがベストでしょう。

一方、個人的な経験がもとになって、個性としてこういう傾向を示す人もいます。そういう人は、怒りっぽく、問題を斜めから見るが多く、協調性も欠けています。チームや組織に対して否定的な見方をし、課題があっても「うまくいくはずはない」と後ろ向きです。社会一般で受け入れられている年齢・性・職業・社会階層による役割分担に対して強く反発しがちです。

こうした傾向が続き、しかも個性に根ざしたものであれば、その人物がチームにいるかぎり、チームメンバーや組織が打つ手はありません。チームに溶け込ませようとするのはやめて、できるだけ、そっとしておくぐらいのことが方法はありません。これで、少なくとも分裂は回避でき、他のメンバーは課題に専念できることとなりますが、不十分な解決策であることは否めません。

### 22 DN 人気なんかには、かまわない。一人でいる。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、この傾向がよく見られます。チームとしてこういう傾向になるのは、何らかの挫折が原因でしょう。大規模な組織で、そのメンバーに対する処遇や報酬が問題になったり、他に行き場がないのでそのメンバーがチームに残っている場合は別として大抵の場合は、この傾向が悪化して課題達成に障害になることはないでしょう。それでも、これが問題であれば、メンバーの生活レベルを、組織として改善する必要がありそうです。

個人個人としては、チーム内で自分の役割がなくなったり、人生の挫折を経験したり、人から面と向かって拒絶されたり、自分のイメージに大きく傷がついた場合などにこの傾向が見られます。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、この傾向が、その人のもともとの性格や体の調子で起こった場合もあります。その場合は、本人に思いやりをもって優しくするか、外部の専門家の支援を得るしか方法はありません。

### 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。( + )

この傾向が強くなった場合は、チーム内外の権威との関係に深刻な問題を抱えている兆候です。こういう傾向はその人の信ずる固有の価値観に根ざすケースがあります。指示や命令で人が義務を果たすことに疑問を抱き、特定の目標や決まりごとは間違っていると感じる人の場合です。しかし、こういう価値観の持ち主だからこそ、権威への反抗にも「礼儀は大切」だと考えています。権威とは別の価値観を真剣に追い求め、一方で「非暴力」を貫く一途な面があります。

権威側の要求が一般の社会通念からは受け入れられない、それを遵守するには個人として罪の意識を感じ、躊躇せざるを得ない場合もありえます。こういうケースは軽がるしく見逃してはいけません。

また、こうした傾向は、その人自身の性格上の問題や、不正に手を染めてしまったなどの個人的体験をベースにしていることも考えられます。その他、課題をうまくこなせないのではという失敗への不安なのかも知れません。

解決するなら、それぞれの問題をキチンと見極めて、最善の策を見出すことが大切です。権限をふりかざして、実力行使に出れば問題はこじれるだけです。

25 DPB 何もせず、不満もなぐ満足している。気楽にしている。( + )

課題優先のチームでこの傾向が強くなるのは、一生懸命仕事に取り組んだ人に、他の人は自分を踏みつけて楽をしているという不平・不満があるケースがあります。この人の目には、チームや組織が楽をしている人には好意的で、仕事をさぼっていても見て見ぬふりをし、チームや組織の資源が楽をする人たちのために無駄遣いされている、と映っているのでしょう。これでは、不公平だということです。

この傾向が強いのは、実際にはかなりのストレスが続いて、一休みしなければ根気が続かない兆候です。特に、単調で人が嫌う面白くない仕事の担当者や改善の関心がまるでない作業者にとっては、他のメンバーといっしょにチームを組まされ、共同作業をやらされるよりは、自分だけの仕事に没入して、他人に邪魔されず自分なりの夢を楽してみたいのでしょう。職務の再設計を実施する必要があります。

26 D 欲がない。エゴがない。されるがまま。( + )

この傾向が強い場合は、チームや組織の目標のために自己を犠牲にしていると思っているメンバーが多いことを示しています。この傾向は、チームが緊急事態にあつて強力に集中管理をしなければならない場合、効果を発揮します。しかし、この受け身の傾向がずっと強く出ていると、チームや組織に権威主義をはびこらせて、通常時にはチームワークに害はあっても何の益もありません。

この傾向が強くてた理由には、メンバーの生まれつきの個性とか、チーム内で割り付けられた特定の役割とか、嫌でたまらない経験とかがあります。とても内向的で、まったくの受け身で、感情表現が全然なく、ひどく無口な感じなのが特徴です。こういうメンバーは、前向きな努力をするどころか、希望や感情を表すことさえできず、ストレスや苦痛が待ち受けているだけと自分で固く思い込んでいるおそれがあります。この思い込みは、手ひどいストレスを何度も経験したあげく、この解消には"されるがまま"にしていることが一番と体で学んだ結果かもしれません。

現在のチームや組織がこの処世術を学んでいる場合、メンバーの誰かがこれを教えた経緯があるはずですが、意図的に教えたわけではないでしょうが、これは問題としてきちんと把握しておく必要があるでしょう。

## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 NOC

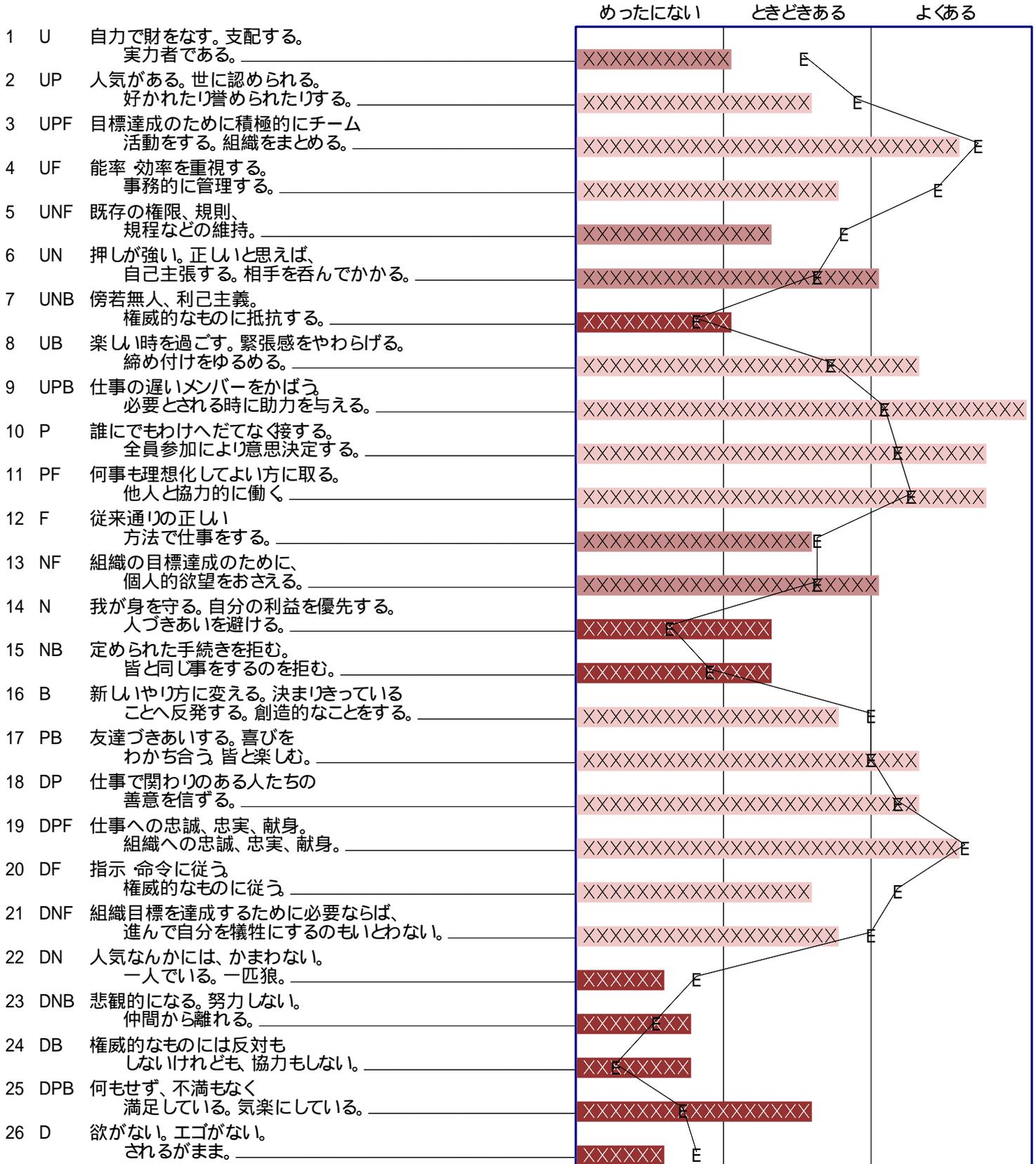
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

タイプ:P 最終位置 :2.8U 7.4P 2.4F  
 アセスメント件数 :6

レポートの対象者 :

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 NOC

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、あなたがチームのメンバーとしてどの程度効果的であるかを判断する大切な情報です。

### あなた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 |   |   |

## NOC 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、あなたの振る舞い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。(=)

あなたのチームや組織では、この価値観が理想的なレベルに達しています。意識的にでも、お互いをほめあうとメンバーのやる気は高まります。

メンバーやチームどうしで気持ちを通わせ、ほめあうとチームの結束力は強くなります。メンバーやチームどうしが、お互いの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。

#### 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。(=)

あなたのチーム、あなたの組織は、この二つの価値観のバランスが理想的なレベルに達しています。バランスがよいので、チームと組織全体の両者が相互依存の関係になっています。本来は二つの価値は違いに矛盾するので、そのまま放っておけば、まったくバラバラになってしまうのが普通ですが。

二つの価値が相互依存の関係にあると、チームは結束力を発揮しながら、組織全体の課題を遂行し、組織はチームの努力に報い、必要な資源を追加投入し、それがまた効果的なチームワークの発揮につながります。

この相互依存の関係は貴重です。この成果は、リーダーが強い意志でうまく手腕を発揮しないと達成できません。

#### 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では、細かい対立を超越した高所の視点に立って、ほかっておく対立しかなない価値観どうしのバランスをとることが必要になります。時間的な条件、チームや組織からの要求、外的な環境要件に応じて価値観のバランスを調整しなければなりません。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時もあります。

あなたのチームや組織には柔軟な発想があり、こういう行動にぴったりです。シムログで言う最も効果的なチームの理想値に達するためには、柔軟性を長い間発揮しなければならず、ちょっとやそっとでは到達できません。理想的なチームワークには、新しいやり方(16B)への変革と、従来どおりの正しいやり方で仕事をする(12F)との両者の傾向を、時間をかけて、バランスさせることが必要です。ただし、どうしても片方に偏りすぎる危険があります。

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

チームワークを発揮するうえで、友達づきあいがよく、互いに楽しい気分を壊さず、レクリエーションを共に楽しむことは悪いはずがありません。多くのチームや組織にとって問題なのは、この価値観と課題達成を完遂する価値観とのバランスです。ビジネスにおけるチーム活動では、この課題達成型の価値観(Fの傾向)がどうしても優先され(Pと比べて高くなり)、これがチームワークを阻害します。

あなたのチームや組織では、この二つの価値観を相互に行ったり来たりしながら、適度に両者のバランスを取るフレキシビリティが(運よく)功を奏しています。これを続けることが大切ですが、多くの場合、この行ったり来たりするフレキシビリティにチームや組織特有の問題があって、このバランスが長続きしません。二つの価値観のどちらかに偏って固定化するとバランスが壊れ、危険です。

18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。(=)

他人をとことん信頼していいのかのどうかは、チームとして共同活動を行ううえで、組織が大きくなればなるほど、簡単な問題ではなくなります。これは、メンバーそれぞれが人に誠意を感じさせるかどうかの問題です。あなたのチームや組織には、チームワークやメンバーの団結力を発揮できる、この基盤があります。外見は冷静に見えますが、まったく不自然さを感じさせず、相手を十分信頼する傾向があります。

19 DPF 仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身。(=)

この価値観は、メンバー一人ひとりやチーム個別のテーマなど、自分の都合を後回しにしてチームや組織全体の抽象的な目的に貢献することであり、チームや組織のメンバーが持つ特有の能力にかかっています。こうした努力に対しては、見返りがなかったり、あってもタイミングが遅れるのが当然です。すべてのメンバーが忠実で自己献身できるわけではありませんし、組織全体としても、同じことが言えます。しかし、組織全体の目的に身を捧げるといふケースは現実にもいくらでもあり、信じられないような素晴らしい力が働きます。ここにこそ、チームや組織の掲げる夢のあるビジョンや崇高な目標などの本質があるのではないのでしょうか。

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。(=)

チームが緊急事態に直面した場合、自分の利害を進んで犠牲にできるかどうかは、メンバーの自己献身力のリトマス試験紙です。進んで自分を犠牲にする態度は、効率的なチームワークを発揮するうえで大きな効果があります。ただ、このような自己犠牲はないにこしたことはありません。リーダーシップを発揮するさいには、できるだけ避けるべきことです。これは、あくまで、他になす術がない場合にのみ頼るやり方です。

現在のあなたのチームや組織では、この傾向は強すぎることなく、ちょうどよい位置にあります。過度の自己犠牲偏重に陥っていません。メンバー一人ひとりのやる気が削がれたり、失せたりしていない証拠です。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

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。( + )

現在完璧な活動ぶりを誇り、効率が高いチームまたは組織にも緊張をほぐす段階があります。あまりの完璧さに対する反感や不安からくるストレスでいっぱいになっていても、この段階ならせいぜいほのめかす程度で終わるか、ユーモラスな明るい表現で簡単に解消できます。この段階を過ぎるとチームは友情で結ばれる段階に戻り、さらに仕事にフル回転する段階へと移ります。ただし、この価値観が強すぎると、緊張がほぐれた段階で、長々とそこにとどまったまま、次の段階に進めず、チームがいかにもお祭り気分、ストレス発散の場になっているのは、問題が深刻になる前兆です。

誰もはっきりと認識していなくても、チームや組織内には反感や不安からくるストレスがいっぱいです。これをキチンと認識し、真正面から取り組むのがベストです。これを行うのがリーダーの仕事です。問題の根が現在のリーダーにあるとしてもです。今のリーダーが取り組めないなら、ピンチヒッターのリーダーの責任です。

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。( + )

メンバー全員がいつも最大限の力を発揮するなんてありえません。メンバーに新人が加わったり、未経験の人がいたり、少数派がいる場合、この価値観は特に重要です。

しかし、この傾向があまりに強く、研修の機会もあたえられないと、他人を頼りにしすぎるメンバーが出てきます。また、特別な手当があたえられない場合、もたれかかれたメンバーには余分な負担がかかります。仕事を進めていくうえで、要求を権威側から押し付けられたり、そうしたプレッシャーへの恐れがあったり、これに似た不安などが主な理由で「特定のメンバーをかばいすぎる」とことになります。

チームや組織内のこうした問題は、友好的で民主的なリーダーシップを発揮する人が調停役に立ち、弱い立場のメンバーに対して、訓練や地位向上などの現実的な手を打つことで解決することができます。

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。( + )

この価値観は、口先でいろいろ言うだけならわけではありません。ただ、この価値観どおりに行動するのはそんなに簡単ではありません。有能なリーダーなら「メンバーの誰かには、その人がリーダーシップをとってメンバーに指示を与える権限を認めなければならない。チームの活動全体を調整したり、チーム外の上位者とつまづきあうためには、自分以外のメンバーにリーダーシップが必要である」ということは百も承知です。

メンバー全員が口数も同じくらいしゃべり、懸案の問題について同じくらい心配して、同等の責任を取ることはありません。メンバーはそれぞれ個性が違います。チームやメンバー間に完全な平等が実現している組織やチームな

なんてどこを探しても存在しないのが現実です。状況に即して、できる限りリーダーシップを共有し、それぞれの優位性に適度な差がついた方が現実的で、理想により近づきます。

現在のリーダー、特定のメンバーやチームへの不満があったり、自己主張の強いメンバーが組織内の処遇に満足していないと、完全な平等を執拗に求めてくる場合があります。これを解決するには、不満の発火点になっている、自己主張の強いメンバーを探し出し、その主張の本音をつきとめることです。要求の声はすぐに止むでしょう。特に意図がないこともあります。時には現リーダー退陣の要求もあります。あるいは、ちょっとした"変革への叫び"の場合もあります。

#### 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。( + )

この価値観はどれだけ強調してもしすぎることはないほど重要です。効果的なチームワークに欠かせない、特有な価値観です。個人の名声や地位を求める自己中心主義を抑えて、課題を最後まで達成しようとする価値観とメンバーと仲良く協力的な関係を保とうとする価値観のバランスをうまくとる傾向があります。

ただ、問題もあります。この価値観に異常に入れ込むと非現実的にならざるをえません。服従の強制がチーム内で問題になっていても誰もそれを公に口にしない。権威に無抵抗すぎる。非友好的なメンバーの行動が目にあっても、見て見ぬふりをしてやりすごす。よく中身を検討せずに、あまりに楽観的にみんなの意見にすぐ賛成する。などの傾向です。このような態度に、皮肉屋で反権威主義的なメンバーはイライラします。分裂の芽が出る前兆です。

このようにチームや組織が分裂しないまでも、この傾向が強すぎると危険です。チームの画一的な思考( 集団思考 )を尊重するあまり、仲良し主義の非現実性が課題達成の邪魔をし、チーム外部からの脅威にさらされる危険を招きます。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。( - )

#### 4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。( - )

この傾向が弱い組織やチームは、あまりうまくいきません。メンバーは「自分たちの時間や能力がムダ遣いされている」と感じています。どんなチームや組織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生じる口スを防ぎ、効果は大きいものです。

段取りの具体性や計画の綿密さに力を入れれば、結果として不協和音や水掛け論に対する防波堤になり、その分、チーム作業の効率は高まります。

この傾向の弱さがあなたの組織にみられる場合、もしかすると、以前、権威主義的管理のせいでチームの分極化を招き、嫌な経験をしたことがあるかもしれません。その場合は、打ち解けた話し合いの中で、その原因を掘り下げ、アレルギー反応を取り除いてください。

メンバー全員がチーム運営に協力することが、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)。組織のメンバー全員が、組織の運営にそれぞれのやり方で参加することができるはずですし、そうすることが必要なのです。

#### 20 DF 指示 命令に従う 権威的なものに従う ( - )

この傾向が弱いのは、チームや組織に、もともと反権威主義的価値観の強い人が多いからだとと言えるでしょう。あなたのチームや組織で権威に従うことが本当に問題視されているのなら、権威側でこの傾向を強めてくると、問題はますます加速するでしょう。

一度、この種の分裂が発生すると、解消するのは困難です。力を見せつけたり、懲罰で脅しをかけたりして大部分の人を文字通り服従させることができても、不満分子は地下に潜り、密かに抵抗や反抗を続けるだけです。

この事態を打開するには、権威側の正当性を回復しなければなりません。これには、チームや組織全体が団結することが必要となります。もし権威側が、自分たちの権限の中身やその限界について考え方を变えることができるなら、復権が認められることも可能でしょう。バーグラフの10Pに示す価値観(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)や傾向を強め、新たな"社会契約"の必要があります。

## 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。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

該当する項目はありません。

あなたは、時には必要だが注意を要する項目で、理想値より高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値ですから、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高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。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。( - )

### 1 U 自力で財をなす。支配する。実力者である。( - )

この傾向が低すぎる場合は、つぎの質問を自問自答してみてください。チームを辞める人が続いているか？ 辞めないまでも、メンバーがマンネリ気味で無感動になっていないか？ チームに新しい人が入ってきていないのでは？ そうであれば、これらはメンバーのやる気がなくなる前兆です。そうでなくても、チーム内に個性を埋没させる悪平等や消極的な態度がはびこり、リーダーシップがなかなか効果的に発揮できていない可能性があります。これでは、非常時のリーダーシップも発揮できず、とても危険です。

チームワークを効果的に発揮するには、メンバー一人ひとりのやる気を高める必要があります。メンバーの自尊心を高め、地位や賃金を上げるなど、なんらかの形で現実的にメンバーへ報いることがやる気につながります。ただし、互いの競争心を煽るのは禁物です。

この価値観が適度に表れていて効果的なチームワークにつながれば、メンバーのやる気を出させるのに役立ちます。しかし、チームや組織の目標達成や、効率的なチームワークに役に立っていないければ、この価値観は危険です。

### 5 UNF 既存の権限、規則、規程などの維持。( - )

チームが頻繁に既存の権威を強化するハメになるのは、問題がくすぶり始めた証拠です。権威をカサにきて力づくで問題の処理を済ませようとするれば、必ず拒否反応が出て、チームの二極分化がエスカレートしてしまいます。

あなたのチームが「権威主義なやり方に完全な拒否反応を示している」場合、それは、チームが過去にもそういう経験をしているか、いま目の前で同じ事態が起こっているかのどちらかです。大部分の人が、そんな権威主義的やり方に対して拒否反応を起こした経験があるでしょう。それがまた繰り返されるのか、と神経質になっています。

外部の脅威のために絶体絶命のピンチに追い込まれる場合とか、チーム内で意見をすぐにもまとめなければならぬ場合は、権威をカサにきて断固たる処置をとらねばなりません。チームがこういうやり方にアレルギーになっているのは、危機がすぐそこに迫って来るおそれがあります。リーダーは、通常、こうした危機発生の可能性に過剰反応しがちであるのに比べると、一般のメンバーは鈍感である傾向があります。実際に何が起ころうとしているのか、慎重に見極めることが大切です。

## 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。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

### 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。( + )

自分のチームや組織がピンチに立たされるのでは、と恐れていると、この傾向を示す人は多くなります。また、これとは逆に、過去の体験のせいで、メンバーどうしが仲良く結束力が高く、コンセンサスがとれている時にかぎって、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つ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込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。

問題が人柄や個性に根ざしていて、特定の数人に限られていれば、単に無視を決め込んで、課題に専念する姿勢を貫けば解決できるでしょう。ただし、この問題がチームや組織の命運にかかる深刻な危機であるならば、緊急手段が必要になります。

### 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。( + )

この傾向が強くなった場合は、チーム内外の権威との関係に深刻な問題を抱えている兆候です。こういう傾向はその人の信ずる固有の価値観に根ざすケースがあります。指示や命令で人が義務を果たすことに疑問を抱き、特定の目標や決まりごとは間違っていると感じる人の場合です。しかし、こういう価値観の持ち主だからこそ、権威への反抗にも「礼儀は大切」だと考えています。権威とは別の価値観を真剣に追い求め、一方で「非暴力」を貫く一途な面があります。

権威側の要求が一般の社会通念からは受け入れられない、それを遵守するには個人として罪の意識を感じ、躊躇せざるを得ない場合もありえます。こういうケースは軽がるしく見逃してはいけません。

また、こうした傾向は、その人自身の性格上の問題や、不正に手を染めてしまったなどの個人的体験をベースにしていることも考えられます。その他、課題をうまくこなせないのではという失敗への不安なのかも知れません。

解決するなら、それぞれの問題をキチンと見極めて、最善の策を見出すことが大切です。権限をふりかざして、実力行使に出れば問題はこじれるだけです。

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

課題優先のチームでこの傾向が強くなるのは、一生懸命仕事に取り組んだ人に、他の人は自分を踏みつけて楽をしているという不平、不満があるケースがあります。この人の目には、チームや組織が楽をしている人には好意的で、仕事をさぼっていても見て見ぬふりをし、チームや組織の資源が楽をする人たちのために無駄遣いされている、と映っているのでしょう。これでは、不公平だということです。

この傾向が強いのは、実際にはかなりのストレスが続いて、一休みしなければ根気が続かない兆候です。特に、単調で人が嫌う面白くない仕事の担当者や改善の関心がまるでない作業者にとっては、他のメンバーといっしょにチームを組まされ、共同作業をやらされるよりは、自分だけの仕事に没入して、他人に邪魔されず自分なりの夢を楽しまたいのでしょう。職務の再設計を実施する必要があります。

## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 ORC

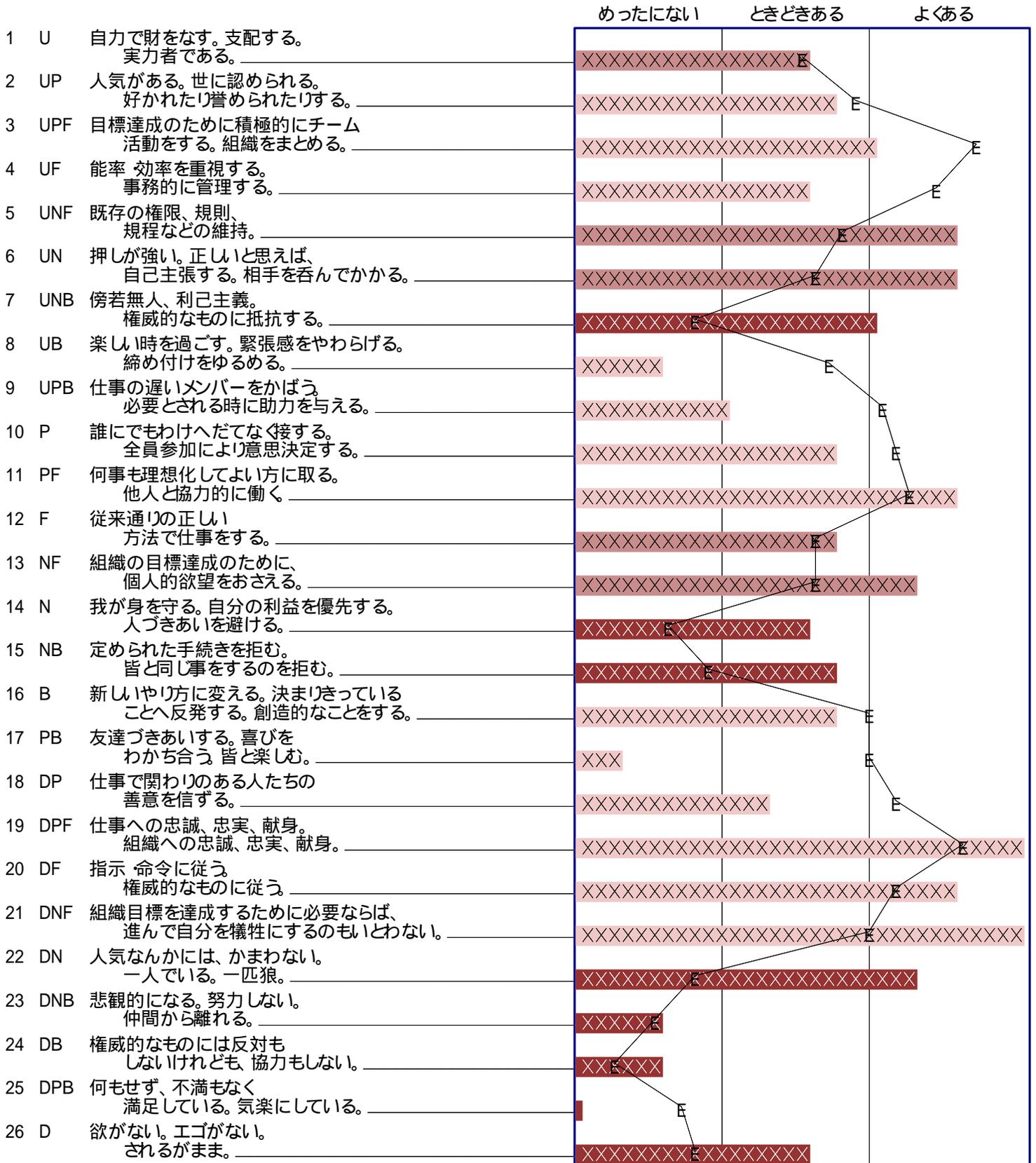
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

タイプ：F 最終位置：0.5U 3.8N 10.2F  
 アセスメント件数：6

レポートの対象者：

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 :ORC

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、あなたがチームのメンバーとしてどの程度効果的であるかを判断する大切な情報です。

### あなた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 |

## ORC 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、あなたの振る舞い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。(=)

あなたのチームや組織では、この価値観が理想的なレベルに達しています。意識的にでも、お互いをほめあうとメンバーのやる気は高まります。

メンバーやチームどうしで気持ちを通わせ、ほめあうとチームの結束力は強くなります。メンバーやチームどうしが、お互いの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。

#### 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。(=)

この傾向はチームワークを発揮するうえで欠かせない要素で、強調してもしすぎることはないほど重要な価値観です。チームワークを強める価値観のなかでも中核であり、特にリベラルな考え方や保守主義が対立を深めた場合には、これらの相反する価値観をいきなり正対決させず、戦略的に調停することが可能です。副作用はまずありません。ただし、この傾向が低い場合には、それを克服することが極めて難しいのが特徴です。

あなたのチームは、この傾向が理想的なレベルにあります。これは、かけがえのない財産です。

#### 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では、細かい対立を超越した高所の視点に立って、ほかっておくと対立しかなない価値観どうしのバランスをとることが必要になります。時間的な条件、チームや組織からの要求、外的な環境要件に応じて価値観のバランスを調整しなければなりません。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時もあります。

あなたのチームや組織には柔軟な発想があり、こういう行動にぴったりのシムログで言う最も効果的なチームの理想値に達するためには、柔軟性を長い間発揮しなければならず、ちょっとやそつでは到達できません。理想的なチームワークには、新しいやり方(16B)への変革と、従来どおりの正しいやり方で仕事をする(12F)との両者の傾向を、時間をかけて、バランスさせる必要があります。ただし、どうしても片方に偏りすぎる危険がありますが。

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

この価値観は、メンバー一人ひとりやチーム個別のテーマなど、自分の都合を後回しにしてチームや組織全体の抽象的な目的に貢献することであり、チームや組織のメンバーが持つ特有の能力にかかっています。こうした努力に対しては、見返りがなかったり、あってもタイミングが遅れるのが当然です。すべてのメンバーが忠実で自己献身できるわけではありませんし、組織全体としても、同じことが言えます。しかし、組織全体の目的に身を捧げるというケースは現実にもあり、信じられないような素晴らしい力が働きます。ここにこそ、チームや組織の掲げる夢のあるビジョンや崇高な目標などの本質があるのではないのでしょうか。

#### 20 DF 指示 命令に従う 権威的なものに従う ( = )

権威に従うことは決して簡単ではありません。心理的に快適ではないからです。人によっては、身の危険を感じたり、モラルに反するとさえ思います。実は、こういう権威に従うかどうかの気持ちは、どちらかと言うと、その権威を好きか嫌いかわかどうかで左右されるといのが真相です。

指揮 命令への服従の度合いは、特に大規模の組織になればコミュニケーションやコンセンサスの問題などがあって、上下の階層間の調整作業に大きく左右されます。あなたのチームや組織は、最も効果的なチームワークを発揮するうえで、ちょうどよい位置にあると言えます。これは、チームや組織にいれば、自然にわかることです。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

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。( + )

チームがピンチに立たされている時、チームの目標のためなら自己犠牲もいとわない価値観は、良識あるメンバーなら「やむをえない」と受け入れるでしょう。しかし、それもあまり長い間押しつけていると、メンバーはやる気をなくしてしまい、ピリピリとした雰囲気になってしまいます。今回のアセスメントでこの傾向が強い場合は、あなたのチームや組織のメンバーは、自分のチームや組織に何らかの問題を感じていて、この傾向が強いことを示しています。

自己犠牲に代わる、効果的で長続きのする解決策が必要です。長々とこの価値観に頼りすぎるのは、決して得策ではありません。

あなた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組織目標達成のために組織を引っ張る行動力が必要です。基本的に、このリーダーシップは組織のメンバーすべてが発揮できるものです。役職者しかこれが発揮できないと考えるのは間違いです。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、などの態度を行動に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。

あなたのチームや組織にこの傾向が欠けていれば、この方向にアクションを取ることが必要です。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、メンバーの力をもっとつけるために訓練する必要があるかもしれません。メンバーどうし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。しかし、チーム外にいる権威からの指導をありがたく感じるのもいいでしょう。もちろん、権威が今までとは違った動きをしてくれなければ、絵に描いた餅になりますが。

あなたのチームや組織にこの傾向が欠けていれば、この方向にアクションを取ることが必要です。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、メンバーの力をもっとつけるために訓練する必要があるかもしれません。メンバーどうし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。しかし、チーム外にいる権威からの指導をありがたく感じるのもいいでしょう。もちろん、権威が今までとは違った動きをしてくれなければ、絵に描いた餅になりますが。

4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。( - )

この傾向が弱い組織やチームは、あまりうまくいきません。メンバーは「自分たちの時間や能力がムダ遣いされている」と感じています。どんなチームや組織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生じるロスを防ぎ、効果は大きいものです。

段取りの具体性や計画の綿密さに力を入れれば、結果として不協和音や水掛け論に対する防波堤になり、その分、チーム作業の効率は高まります。

この傾向の弱さがあなたの組織にみられる場合、もしかすると、以前、権威主義的管理のせいでチームの分極化を招き、嫌な経験をしたことがあるかもしれません。その場合は、打ち解けた話し合いの中で、その原因を掘り下げ、アレルギー反応を取り除いてください。

メンバー全員がチーム運営に協力することが、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)。組織のメンバー全員が、組織の運営にそれぞれのやり方で参加することができるはずですし、そうすることが必要なのです。

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。( - )

「ちゃんと仕事をこなさなければいけない」と心配すると、なかなかリラックスできないものです。外部からチームに脅威が襲ってくる」とか、「リーダーがうんと言わない」と心配する場合はなおさらです。そのため、プレッシャーを感じ、「完璧にこなさなければ」と思うとかえってミスを誘ってしまいます。定期的に気分や雰囲気をリラックスすることが必要です。

あるチームや組織全体で、この価値観が欠けている場合には、まず心配の種になっているものは何かを見極めなければなりません。その後で、納得ゆくまで話し合いをし、緊張をほぐし、楽しい時を過ごせるのはどんな時で、どんな場所で、どのようなことをしている時か、はっきりと知ることです。この話し合いは、メンバー間の関係を修復し、強化するよい機会となります。

いつ、どのような方法で仕事のコントロールを強めたり弱めたりするのかを決めること自体、矛盾したことです。チームや組織のなかに、おどけが得意なピエロ役がいれば、(その人自身が潰れないかぎり)まさに好都合でしょう。

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。( - )

どんな組織やチームでリーダーシップを発揮する場合でも、弱い立場のメンバーをかばい、弱点を補正し、指導し、訓練する役割が必要です。この役割を十分に果たせない場合は、弱者支援や感情面でのリーダーが必要で、課題を押し進める方のリーダー役のバックアップが不可欠になります。

この二種類のリーダーシップが同一の人物によって発揮されるのが理想ですが、二人のリーダーによってそれぞれのリーダーシップを分業せざるをえないことも多いはずで、どちらのケースにしても、この二種類のリーダーシップの強い連携が重要です。特に分業で二人の人物がそれぞれのリーダーシップをになう場合、双方がお互いにリーダーとして認め、協力しなくてはなりません。この二人の個人の結びつきが、チームワークにとって最も重要な関係となるでしょう。

チームには、他のメンバーからの期待にとっても敏感で、チームを円満で明るいムードにしようと懸命に努力している人が一人や二人はいるものです。このような態度は、課題にできる限りの力を注ぐ姿勢と相いれないし、特定のメンバーだけを特別扱いし、その責任を免除してしまいがちなので、リーダーや課題達成に目が向いているメンバーからは、やっかい者扱いをされたり、無視されたりすることがあります。この傾向は、チームや組織の分裂とくらべるとそう深刻な問題ではないのですが、時間を経るにつれて問題として表面化するでしょう。

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。( - )

チームや組織のなかで、この傾向が弱い理由はたくさんあります。個人主義の傾向(バググラフの1U、6UN、7UNB、14Uなど)があるメンバーなら、平等主義を非現実的、理想主義、自分たちの自由への脅威と考えて、軽蔑します。

外部からのチームに対する脅威を心配し、強力な権威が必要であると考え、傾向が強い(5UNF、12F、13NF、21DNFなど)メンバーなら、「他のメンバーは問題の性質や深刻さがわかっていないんだ」と感じている可能性があります。つまり、「他のメンバーは問題解決能力がない」、「全員参加による意思決定は時間がかかりすぎて、的外れの決定をしてしまう恐れがある」と思っているものです。

平等主義に反対する価値観を固く信奉しているメンバーは、自分たちがどれくらいチームの団結を脅かし、効果的なチームワークをぶち壊しにしているか、思いもよらない可能性があります。平等主義に反対する傾向が過度に強いと、平等主義反対者の間でさえも分裂が起こるのは確実で、チームがバラバラになり、協力する気持ちが萎えます。

長い目で見ると、チームや組織のまとまりは効果的なチーム活動に欠かせない第一の要素です。課題内容が原因でチームや組織がどうしてもまとまらなくて、生き活きと活動する可能性を絶たれたまま、チーム活動を続けてはいけません。まず、チーム活動の目標レベルを落とすか、チームの課題内容を始めから見直すか、それとも課題の組みなおしをするのがよいでしょう。チームや組織のメンバー構成やメンバーの価値観が原因でまとまらないのであれば、チームメンバーや組織の再編成が必要です。

メンバー全員が平等に意思決定に参加しないと、きちんとした規範が根づかず、メンバーに義務を課すことができなくなります。この結果、チームや組織は分裂し、活動の成果は挙がらなくなってしまいます。

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で、何をしなくても友情は育つものです。互いに交流しあい、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り、共通の目標があれば、友情は豊かになります。一度築いてしまえば、自然と共通の喜びや楽しみがそこから生まれてきます。このような条件が揃っていれば、放っておいても友情はひとりでに深まります。

この傾向が低いのは、友情が育つ条件が欠けているからです。メンバーどうし、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、共通の目標がないなどの理由が考えられます。

チームまたは組織内に深刻な分裂が発生していたり、その分裂の原因になる性格の不一致があったりする場合には、友情関係を育てるのは難しくなります。友達づきあいはチームの結束を固め、効果的なチームワークはその結束によってもたらされるものです。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費やしていると、チームは分裂し、課題達成にやっきになっているメンバーは友達づきあいの価値を低く見るようになります。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、適切な対策を取ることが必要です。

18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。( - )

チーム内で「他人を信頼する傾向が弱い」とメンバーが思う大きな理由は、「人をむやみに信頼して何になる」という雰囲気があるからで、危険な兆候です。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」と考えているメンバーが多い証拠です。もちろん、自分のチームさえもジャングルと思っています。この傾向は、人を信じる傾向の強いメンバーまでに、チームの実体とは関係なく、大きく影響を与えます。

メンバーの関係が運命共同体のようになり、他人への信頼が欠かせない要素になっているチームもあります。事実上、多くのチームでは、効果的にチームワークが発揮できるかどうかは信頼感次第で、これが欠けると、じわじわと悪い影響が現れ、問題がこじれる結果になります。

これを解決する簡単な方法はありません。他人への信頼を、目に見える形で、じっくりと何回も繰り返し体で表現する以外に、心からの信頼感は育ちません。

## 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、権威をカサにきてでもなんとか心を引き締めようという衝動にかられやすいのは、この価値観のせいです。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観こそ正しいと思っているため、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、自分は上司のかざす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（両派とも感情のしこりを残しながら）二極分化です。この現象は、仕事に取り組むチーム内や組織でよくあることです。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。

この現象を抑えるには、友好的かつ民主的なリーダーシップを力強く行使して、戦略的に双方に理解を示しながら必要な手立てを講じることが必要でしょう。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」、11PFの「何事も理想化してよい方を取る。他人と協力する」、19DPFの「仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身」などの価値観を持つ人物が適しています。

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

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。

押しが強い傾向が前面に出てくると、まず、チームは、チーム中心の価値観で行動するメンバー（平等主義者）と、チームにたてついて個人中心の価値観で行動するメンバー（頑固な個人主義者）の二派に分裂します。どこの組織でも、これは望ましくない兆候です。この二極分化は、下手をすると、次第に組織の全メンバーを巻き込んだ深刻な事態を引き起こしかねません。

また、押しが強い価値観のメンバーは、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」であることもあります。秩序の番人がレジスタンスの闘士のどちらかが集まってグループをつくると、「極右の全体主義」と「極左の革命」の対立が激化し、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。

この難局を切り抜ける現実的な方法は、未開発です。理論的には、「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」（10P）の価値観にしたがって、調停工作に乗り出す他はありません。

この調停工作を実施しても安定した状況は期待できません。「平等主義者」は「秩序の番人」と対峙したままです。さらに、この両派はともに、「レジスタンスの闘士」との対決姿勢を強めます。「レジスタンスの闘士」も同様に、この両派に対して反発するでしょう。

この不安定な三角関係のうち、1派が他の2派のどれか一方と組んで連立し二極闘争に発展すれば、連立自体に対立関係を内包しているため、連立の結束はどこかで破れ、連帯した強い影響力は発揮できないでしょう。

外部からの強制力による、いわば軍隊式の「和平工作」も考えられますが、これも安定した関係を保証する方法ではありません。結果として、3派のうち1派が2派を排除することになり、事態は最悪になるでしょう。

質問：あなたは、この人の実際の行動には、どんな価値観が表れていると思いますか？

### 13 NF 組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。( + )

この傾向が強くなるのは、緊急事態が目前に迫っている所以对応しようとしているからで別に異常なことではありません。チームや組織にとって、目前に迫っている緊急事態とは、外部からの手ひどい仕打ちや報復攻撃などです。しかし、この傾向が強まると、その場のしのぎの対応策に頼りきってしまい、どうしても基本的な解決策が後回しにされます。我慢の限界を超えているのにこの価値観にいつまでも頼るのはとても危険です。これが長引くと、やる気がそがれ、ストレスが高じて、疲労感・疎外感・上司への憤慨などの悪影響が生じ、チームの分裂が進み、ついにはチームワークが破壊されるでしょう。

実際には、こうした状況が変えられない場合もあります。この場合は、仕事自体を全面的に見直す、メンバー間やチームの間での人的負荷を調整する、などの手段を早急に考えなければなりません。

あなた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。これを掘り下げたみるのも、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。こういう人は、ちょっとしたことでこの傾向が行動に現れます。この傾向は、チームや組織内で権威主義的な雰囲気が強くなると現れます。

この価値観は、権威とか体制に立ち向かう強烈な自己主張が特徴的です。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。権威の言いなりになっているお人好しなチームや組織をやり玉にあげます。かと思うと、もっとお人好しなメンバーをかばおうとして、権威の方がメンツのために過剰に反応するように仕向けることもよくあります。

こうした事態をキチンと把握するメンバー(特に体制側のメンバー)の数がチームや組織内にまとまってくれば、対立する両者の過剰反応を抑えながら本音を引き出せるでしょう。

### 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。( + )

自分のチームや組織がピンチに立たされるのでは、と恐れていると、この傾向を示す人は多くなります。また、これとは逆に、過去の体験のせいで、メンバーどうしが仲良く結束力が高く、コンセンサスがとれている時にかぎって、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つ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込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。

問題が人柄や個性に根ざしていて、特定の数人に限られていれば、単に無視を決め込んで、課題に専念する姿勢を貫けば解決できるでしょう。ただし、この問題がチームや組織の命運にかかる深刻な危機であるならば、緊急手段が必要になります。

### 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。( + )

今までのやり方がうまくいかなくなると、この傾向を示す人が増えてきます。状況によっては、「改革」するのがベストでしょう。

一方、個人的な経験がもとになって、個性としてこういう傾向を示す人もいます。そういう人は、怒りっぽく問題を斜めから見るが多く、協調性も欠けています。チームや組織に対して否定的な見方をし、課題があっても「うまくいくはずはない」と後ろ向きです。社会一般で受け入れられている年齢・性・職業・社会階層による役割分担に対して強く反発しがちです。

こうした傾向が続く、しかも個性に根ざしたものであれば、その人物がチームにいるかぎり、チームメンバーや組織が打つ手はありません。チームに溶け込ませようとするのはやめて、できるだけ、そっとしておくぐらいのことが方法はありません。これで、少なくとも分裂は回避でき、他のメンバーは課題に専念できることにはなりますが、不十分な解決策であることは否めません。

### 22 DN 人気なんかには、かまわない。一人でいる。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、この傾向がよく見られます。チームとしてこういう傾向になるのは、何らかの挫折が原因でしょう。大規模な組織で、そのメンバーに対する処遇や報酬が問題になったり、他に行き場がないのでそのメンバーがチームに残っている場合は別として大抵の場合は、この傾向が悪化して課題達成に障害になることはないでしょう。それでも、これが問題であれば、メンバーの生活レベルを、組織として改善する必要がありそうです。

質問：あなたは、この人の実際の行動には、どんな価値観が表れていると思いますか？

個人個人としては、チーム内で自分の役割がなくなったり、人生の挫折を経験したり、人から面と向かって拒絶されたり、自分のイメージに大きく傷がついた場合などにこの傾向が見られます。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、この傾向が、その人のももとの性格や体の調子で起こった場合もあります。その場合は、本人に思いやりをもって優しくするか、外部の専門家の支援を得るしか方法はありません。

#### 26 D 欲がない。エゴがない。されるがまま。( + )

この傾向が強い場合は、チームや組織の目標のために自己を犠牲にしていると思っているメンバーが多いことを示しています。この傾向は、チームが緊急事態にあつて強力に集中管理をしなければならない場合、効果を発揮します。しかし、この受け身の傾向がずっと強く出ていると、チームや組織に権威主義をはびこらせて、通常時にはチームワークに害はあっても何の益もありません。

この傾向が強くてた理由には、メンバーの生まれつきの個性とか、チーム内で割り付けられた特定の役割とか、嫌でたまらない経験とかがあります。とても内向的で、まったくの受け身で、感情表現が全然なく、ひどく無口な感じなのが特徴です。こういうメンバーは、前向きな努力をすどころか、希望や感情を表すことさえできず、ストレスや苦痛が待ち受けているだけと自分で固く思い込んでいるおそれがあります。この思い込みは、手ひどいストレスを何度も経験したあげく、この解消には"されるがまま"にしていることが一番と体で学んだ結果かもしれません。

現在のチームや組織がこの処世術を学んでいる場合、メンバーの誰かがこれを教えた経緯があるはずですが、意図的に教えたわけではないでしょうが、これは問題としてキチンと把握しておく必要があるでしょう。

## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 ELF

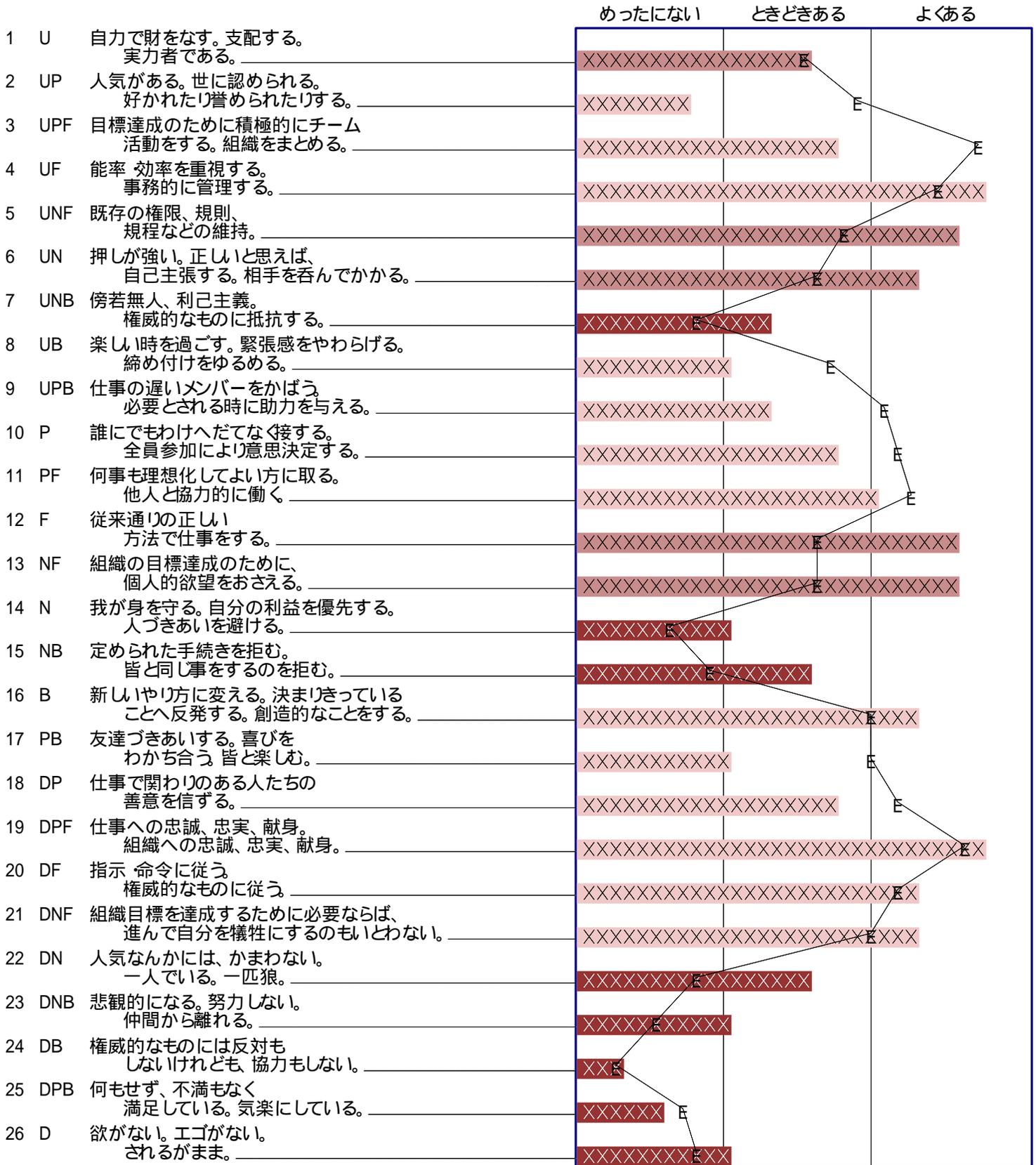
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

タイプ：F 最終位置：1.2U 1.8N 9.0F  
 アセスメント件数：6

レポートの対象者：

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 ELF

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、あなたがチームのメンバーとしてどの程度効果的であるかを判断する大切な情報です。

### あなた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 |   |   |

## ELF 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、あなたの振る舞い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。

あなたは以下の項目についてほぼ理想的です。(=)

#### 4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。(=)

あなたのチームメンバーや組織内のメンバーは、この点についてチームや組織が理想的なレベルに達していると考えています。この価値観は効果的なチームワークには欠かせません。ただ、この価値観をすぐには受け入れられない人がいるのも事実です。ですから、この傾向が強いと、反発が出てチームの足かせになります。かといって、弱くなると課題達成がおぼつかなくなり、チームの結束も弱まります。この価値観に加えて、メンバーどうしお互いを平等に扱い、つきあいを深めようとする行動もあなたのチームに必要なになります。

#### 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。(=)

この傾向はチームワークを発揮するうえで欠かせない要素で、強調してもしすぎることはないほど重要な価値観です。チームワークを強める価値観のなかでも中核であり、特にリベラルな考え方や保守主義が対立を深めた場合には、これらの相反する価値観をいきなり正対決させず、戦略的に調停することが可能です。副作用はまずありません。ただし、この傾向が低い場合には、それを克服することが極めて難しいのが特徴です。

あなたのチームは、この傾向が理想的なレベルにあります。これは、かけがえのない財産です。

#### 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では、細かい対立を超越した高所の視点に立って、ほかっておくと対立しかねない価値観どうしのバランスをとることが必要になります。時間的な条件、チームや組織からの要求、外的な環境要件に応じて価値観のバランスを調整しなければなりません。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時もあります。

あなたのチームや組織には柔軟な発想があり、こういう行動にぴったりのシムログで言う最も効果的なチームの理想値に達するためには、柔軟性を長い間発揮しなければならず、ちょっとやそとでは到達できません。理想的なチームワークには、新しいやり方(16B)への変革と、従来どおりの正しいやり方で仕事をする(12F)との両者の傾向を、時間をかけて、バランスさせることが必要です。ただし、どうしても片方に偏りすぎる危険があります。

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

この価値観は、メンバー一人ひとりやチーム個別のテーマなど、自分の都合を後回しにしてチームや組織全体の抽象的な目的に貢献することであり、チームや組織のメンバーが持つ特有の能力にかかっています。こうした努力に対しては、見返りがなかったり、あってもタイミングが遅れるのが当然です。すべてのメンバーが忠実で自己献身できるわけではありませんし、組織全体としても、同じことが言えます。しかし、組織全体の目的に身を捧げるというケースは現実にもあり、信じられないような素晴らしい力が働きます。ここにこそ、チームや組織の掲げる夢のあるビジョンや崇高な目標などの本質があるのではないのでしょうか。

#### 20 DF 指示 命令に従う 権威的なものに従う(=)

権威に従うことは決して簡単ではありません。心理的に快適ではないからです。人によっては、身の危険を感じたり、モラルに反するとさえ思います。実は、こういう権威に従うかどうかの気持ちは、どちらかと言うと、その権威を好きか嫌いかわかどうかで左右されるというのが真相です。

指揮 命令への服従の度合いは、特に大規模の組織になればコミュニケーションやコンセンサスの問題などがあって、上下の階層間の調整作業に大きく左右されます。あなたのチームや組織は、最も効果的なチームワークを発揮するうえで、ちょうどよい位置にあると言えます。これは、チームや組織にいれば、自然にわかることです。

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。(=)

チームが緊急事態に直面した場合、自分の利害を進んで犠牲にできるかどうかは、メンバーの自己献身力のリトマス試験紙です。進んで自分を犠牲にする態度は、効率的なチームワークを発揮するうえで大きな効果があります。ただ、このような自己犠牲はないにこしたことはありません。リーダーシップを発揮するさいには、できるだけ避けるべきことです。これは、あくまで、他になす術がない場合にのみ頼るやり方です。

現在のあなたのチームや組織では、この傾向は強すぎることなく、ちょうどよい位置にあります。過度の自己犠牲偏重に陥っていません。メンバー一人ひとりのやる気が削がれたり、失せたりしていない証拠です。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

該当する項目はありません。

あなたは、チームワークに貢献する項目で、チーム内で対立が起こるほど理想値より高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値ですから、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高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。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。( - )

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。( - )

チームの中で一部のメンバーだけ、また組織の中で一部のチームだけが、この価値観についてまずまずの傾向を示していても、あなたのチームや組織は、全体的にみると、この傾向は弱いと言えます。このため、チームや組織は、人をやっかんだりして、愚痴っぽい感じになります。適度にこの価値観がチーム内のメンバー一人ひとりや、組織内のそれぞれのチームに浸透していれば、メンバーやチームに自信が芽生え、チームや組織の活動に対する参加度は高まります。

お互いに仲間として仲良く、あけっぴろげで気軽に話し合う雰囲気や肌で感じられれば、この価値観が適度に浸透している証拠です。この雰囲気に反発しているチームメンバーがいたり、チームがあったりするのは、現状に不満のある兆候で、見逃せません。役職や昇進の状況、研修の機会や自己啓発の現状、職務内容や役割、評価や賃金制度など、組織システムの見直しや変更を真剣に検討する必要があります。

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組織目標達成のために組織を引っ張る行動力が必要です。基本的に、このリーダーシップは組織のメンバーすべてが発揮できるものです。役職者しかこれが発揮できないと考えるのは間違いです。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、などの態度を行動に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。

あなたのチームや組織にこの傾向が欠けていれば、この方向にアクションを取ることが必要です。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、メンバーの力をもっとつけるために訓練する必要があるかもしれません。メンバーどうし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。しかし、チーム外にいる権威からの指導をありがたく感じるのもいいでしょう。もちろん、権威が今までとは違った動きをしてくれないければ、絵に描いた餅になります。

あなたのチームや組織にこの傾向が欠けていれば、この方向にアクションを取ることが必要です。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、メンバーの力をもっとつけるために訓練する必要があるかもしれません。メンバーどうし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。しかし、チーム外にいる権威からの指導をありがたく感じるのもいいでしょう。もちろん、権威が今までとは違った動きをしてくれないければ、絵に描いた餅になります。

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。( - )

「ちゃんと仕事をこなさなければいけない」と心配すると、なかなかリラックスできないものです。外部からチームに脅威が襲ってくる」とか、「リーダーがうんと言わない」と心配する場合はなおさらです。そのため、プレッシャーを感じ、完璧にこなさなければ」と思うとかえってミスを誘ってしまいます。定期的に気分や雰囲気をリラックスすることが必要です。

あるチームや組織全体で、この価値観が欠けている場合には、まず心配の種になっているものは何かを見極めな

ければなりません。その後で、納得ゆくまで話し合いをし、緊張をほぐし、楽しい時を過ごせるのはどんな時で、どんな場所で、どのようなことをしている時か、はっきりと知ることです。この話し合いは、メンバー間の関係を修復し、強化するよい機会となります。

いつ、どのような方法で仕事のコントロールを強めたり弱めたりするのかを決めること自体、矛盾したことです。チームや組織のなかに、おどけが得意なピエロ役がいれば、(その人自身が潰れないかぎり)まさに好都合でしょう。

#### 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。( - )

どんな組織やチームでリーダーシップを発揮する場合でも、弱い立場のメンバーをかばい、弱点を補正し、指導し、訓練する役割が必要です。この役割を十分に果たせない場合は、弱者支援や感情面でのリーダーが必要で、課題を推し進める方のリーダー役のバックアップが不可欠になります。

この二種類のリーダーシップが同一の人物によって発揮されるのが理想ですが、二人のリーダーによってそれぞれのリーダーシップを分業せざるをえないことも多いはずですが、どちらのケースにしても、この二種類のリーダーシップの強い連携が重要です。特に分業で二人の人物がそれぞれのリーダーシップをになう場合、双方がお互いにリーダーとして認め、協力しなくてはなりません。この二人の個人の結びつきが、チームワークにとって最も重要な関係となるでしょう。

チームには、他のメンバーからの期待にとっても敏感で、チームを円満で明るいムードにしようと懸命に努力している人が一人や二人はいるものです。このような態度は、課題にできる限りの力を注ぐ姿勢と相いれないし、特定のメンバーだけを特別扱いし、その責任を免除してしまいがちなので、リーダーや課題達成に目が向いているメンバーからは、やっかい者扱いをされたり、無視されたりすることがあります。この傾向は、チームや組織の分裂とくらべるとそう深刻な問題ではないのですが、時間を経るにつれて問題として表面化するでしょう。

#### 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。( - )

チームや組織のなかで、この傾向が弱い理由はたくさんあります。個人主義の傾向(バーグラフの1U、6UN、7UNB、14Uなど)があるメンバーなら、平等主義を非現実的、理想主義、自分たちの自由への脅威と考えて、軽蔑します。

外部からのチームに対する脅威を心配し、強力な権威が必要であると考え、傾向が強い(5UNF、12F、13NF、21DNFなど)メンバーなら、「他のメンバーは問題の性質や深刻さがわかっていないんだ」と感じている可能性があります。つまり、「他のメンバーは問題解決能力がない」、「全員参加による意思決定は時間がかかりすぎて、的外れの決定をしてしまう恐れがある」と思っているものです。

平等主義に反対する価値観を固く信奉しているメンバーは、自分たちがどれくらいチームの団結を脅かし、効果的なチームワークをぶち壊しにしているか、思いもよらない可能性があります。平等主義に反対する傾向が過度に強いと、平等主義反対者の間でさえも分裂が起こるのは確実で、チームがバラバラになり、協力する気持ちが萎えます。

長い目で見ると、チームや組織のまとまりは効果的なチーム活動に欠かせない第一の要素です。課題内容が原因でチームや組織がどうしてもまとまらなくて、生き活きと活動する可能性を絶たれたまま、チーム活動を続けてはいけません。まず、チーム活動の目標レベルを落とすか、チームの課題内容を始めから見直すか、それとも課題の組みなおしをするのがよいでしょう。チームや組織のメンバー構成やメンバーの価値観が原因でまとまらないのであれば、チームメンバーや組織の再編成が必要です。

メンバー全員が平等に意思決定に参加しないと、きちんとした規範が根づかず、メンバーに義務を課すことができなくなります。この結果、チームや組織は分裂し、活動の成果は挙がらなくなってしまいます。

#### 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で、何をしなくても友情は育つものです。互いに交流しあい、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り、共通の目標があれば、友情は豊かになります。一度築いてしまえば、自然と共通の喜びや楽しみがそこから生まれてきます。このような条件が揃っていれば、放っておいても友情はひとりでに深まります。

この傾向が低いのは、友情が育つ条件が欠けているからです。メンバーどうし、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、共通の目標がないなどの理由が考えられます。

チームまたは組織内に深刻な分裂が発生していたり、その分裂の原因になる性格の不一致があったりする場合、友情関係を育てるのは難しくなります。友達づきあいはチームの結束を固め、効果的なチームワークはその結果によってもたらされるものです。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をばかりに時間を費やしていると、チームは分裂し、課題達成にやっきになっているメンバーは友達づきあいの価値を低く見るようになります。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、適切な対策を取ることが必

要です。

18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。( - )

チーム内で「他人を信頼する傾向が弱い」とメンバーが思う大きな理由は、「人をむやみに信頼して何になる」という雰囲気があるからで、危険な兆候です。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」と考えているメンバーが多い証拠です。もちろん、自分のチームさえもジャングルと思っています。この傾向は、人を信じる傾向の強いメンバーまでに、チームの実体とは関係なく、大きく影響を与えます。

メンバーの関係が運命共同体のようになり、他人への信頼が欠かせない要素になっているチームもあります。事実上、多くのチームでは、効果的にチームワークが発揮できるかどうかは信頼感次第で、これが欠けると、じわじわと悪い影響が現れ、問題がこじれる結果になります。

これを解決する簡単な方法はありません。他人への信頼を、目に見える形で、じっくりと何回も繰り返し体で表現する以外に、心からの信頼感は育ちません。

## 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、権威をカサにきてでもなんとか心を引き締めようという衝動にかられやすいのは、この価値観のせいです。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観こそ正しいと思っているため、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（両派とも感情のしこりを残しながら）二極分化です。この現象は、仕事に取り組むチーム内や組織でよくあることです。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。

この現象を抑えるには、友好的かつ民主的なリーダーシップを力強く行使して、戦略的に双方に理解を示しながら必要な手立てを講じることが必要でしょう。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」、11PFの「何事も理想化してよい方を取る。他人と協力する」、19DPFの「仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身」などの価値観を持つ人物が適しています。

### 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。

押しが強い傾向が前面に出てくると、まず、チームは、チーム中心の価値観で行動するメンバー（平等主義者）と、チームにたてついて個人中心の価値観で行動するメンバー（頑固な個人主義者）の二派に分裂します。どこの組織でも、これは望ましくない兆候です。この二極分化は、下手をすると、次第に組織の全メンバーを巻き込んだ深刻な事態を引き起こしかねません。

また、押しが強い価値観のメンバーは、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」であることもあります。秩序の番人がレジスタンスの闘士のどちらかが集まってグループをつくると、「極右の全体主義」と「極左の革命」の対立が激化し、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。

この難局を切り抜ける現実的な方法は、未開発です。理論的には、「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」（10P）の価値観にしたがって、調停工作に乗り出す他はありません。

この調停工作を実施しても安定した状況は期待できません。「平等主義者」は「秩序の番人」と対峙したままです。さらに、この両派はともに、「レジスタンスの闘士」との対決姿勢を強めます。「レジスタンスの闘士」も同様に、この両派に対して反発するでしょう。

この不安定な三角関係のうち、1派が他の2派のどちらか一方と組んで連立し二極闘争に発展すれば、連立自体に対立関係を内包しているため、連立の結束はどこかで破れ、連帯した強い影響力は発揮できないでしょう。

外部からの強制力による、いわば軍隊式の「和平工作」も考えられますが、これも安定した関係を保証する方法ではありません。結果として、3派のうち1派が2派を排除することになり、事態は最悪になるでしょう。

12 F 従来通りの正しい方法で仕事をする。( + )

仕事を進める場合、今までの方式をそのまま踏襲するのか、それとも新しいやり方に変えるのか、どんなチームや組織でも、この二つの価値観の常に不安定なバランスがついてまわります(16Bおよび12Fを参照)。ただ、現実にはチームや組織の置かれた状況や取り巻く環境に左右されて、二つの間を行きつ戻りつするものです。バランスは決して一定ではありません。これがどちらかの価値観に偏って、固定化してしまうと問題が生じます。

この二つの価値観の両者がバーグラフで高く表示された場合、チームや組織内には公然と対立が渦巻き、議論百出して混乱するだけです。この二極分化がエスカレートすれば、"保守主義"対"反保守主義"のどちらかに傾かざるを得ず、対立の焦点は別の問題にまで飛び火するでしょう。

13 NF 組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。( + )

この傾向が強くなるのは、緊急事態が目前に迫っているので対応しようとしているからで別に異常なことではありません。チームや組織にとって、目前に迫っている緊急事態とは、外部からの手ひどい仕打ちや報復攻撃などです。しかし、この傾向が強まると、その場のしのぎの対応策に頼りきってしまい、どうしても基本的な解決策が後回しにされます。我慢の限界を超えているのにこの価値観にいつまでも頼るのはとても危険です。これが長引くと、やる気がそがれ、ストレスが高じて、疲労感・疎外感・上司への憤慨などの悪影響が生じ、チームの分裂が進み、ついにはチームワークが破壊されるでしょう。

実際には、こうした状況が変えられない場合もあります。この場合は、仕事自体を全面的に見直す、メンバー間やチームの間での人的負荷を調整する、などの手段を早急に考えなければなりません。

あなた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。これを掘り下げしてみるのも、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ぬことから、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。こういう人は、ちょっとしたことでこの傾向が行動に現れます。この傾向は、チームや組織内で権威主義的な雰囲気が強くなると現れます。

この価値観は、権威とか体制に立ち向かう強烈な自己主張が特徴的です。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。権威の言いなりになっているお人好しなチームや組織をやり玉にあげます。かと思うと、もっとお人好しなメンバーをかばおうとして、権威の方がメンツのために過剰に反応するように仕向けることもよくあります。

こうした事態をキチンと把握するメンバー(特に体制側のメンバー)の数がチームや組織内にまとまってくれば、対立する両者の過剰反応を抑えながら本音を引き出せるでしょう。

### 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。( + )

今までのやり方がうまくいかなくなると、この傾向を示す人が増えてきます。状況によっては、「改革」するのがベストでしょう。

一方、個人的な経験がもとになって、個性としてこういう傾向を示す人もいます。そういう人は、怒りっぽく、問題を斜めから見る事が多く、協調性も欠けています。チームや組織に対して否定的な見方をし、課題があっても「うまくいくはずはない」と後ろ向きです。社会一般で受け入れられている年齢・性・職業・社会階層による役割分担に対して強く反発しがちです。

こうした傾向が続き、しかも個性に根ざしたものであれば、その人物がチームにいるかぎり、チームメンバーや組織が打つ手はありません。チームに溶け込ませようとするのはやめて、できるだけ、そっとしておくぐらいのこじか方法はありません。これで、少なくとも分裂は回避でき、他のメンバーは課題に専念できることにはなりますが、不十分な解決策であることは否めません。

### 22 DN 人気なんかには、かまわない。一人でいる。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、この傾向がよく見られます。チームとしてこういう傾向になるのは、何らかの挫折が原因でしょう。大規模な組織で、そのメンバーに対する処遇や報酬が問題になったり、他に行き場がないのでそのメンバーがチームに残っている場合は別として大抵の場合は、この傾向が悪化して課題達成に障害になることはないでしょう。それでも、これが問題であれば、メンバーの生活レベルを、組織として改善する必要がありそうです。

個人個人としては、チーム内で自分の役割がなくなったり、人生の挫折を経験したり、人から面と向かって拒絶されたり、自分のイメージに大きく傷がついた場合などにこの傾向が見られます。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、この傾向が、その人のもともとの性格や体の調子で起こった場合もあります。その場合は、本人に思いやりをもって優しくするか、外部の専門家の支援を得るしか方法はありません。

### 23 DNB 悲観的になる。努力しない。仲間から離れる。( + )

この傾向が強くなった場合、あなたのチームや組織では、特定の問題について目標がうまく達成できなかったため、その挽回に苦慮している可能性があります。だからと言って、組織全体が悲観的のムードでいっぱいだと必ずしも言えません。

反対に、チームや組織の中で、課題を放りっぱなしにして、他のチームや組織から孤立しどんどん離反していく態度のメンバーやチームがいます。具体的には、仕事を放棄したり、チームを辞めたり、会議に欠席したり、仕事をペー

質問：あなたは、この人の実際の行動には、どんな価値観が表れていると思いますか？

スタウンしたり、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、無関心を装ったり、どうせダメさ..の捨てぜりふを吐いたりの言動を働きます。この行動の背景には、チーム内とチーム外の原因があります。疲労感、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、目標の達成はどだい無理だという諦め、達成手段に対する不信などが背景にあります。

原因がはっきり特定できれば、それを取り除くことができます。ただし、原因が特定の個人に根ざす性格の問題になると、せいぜい心の支えになってあげるか、外部の専門家に頼るしか方法はないでしょう。

## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 :TAP

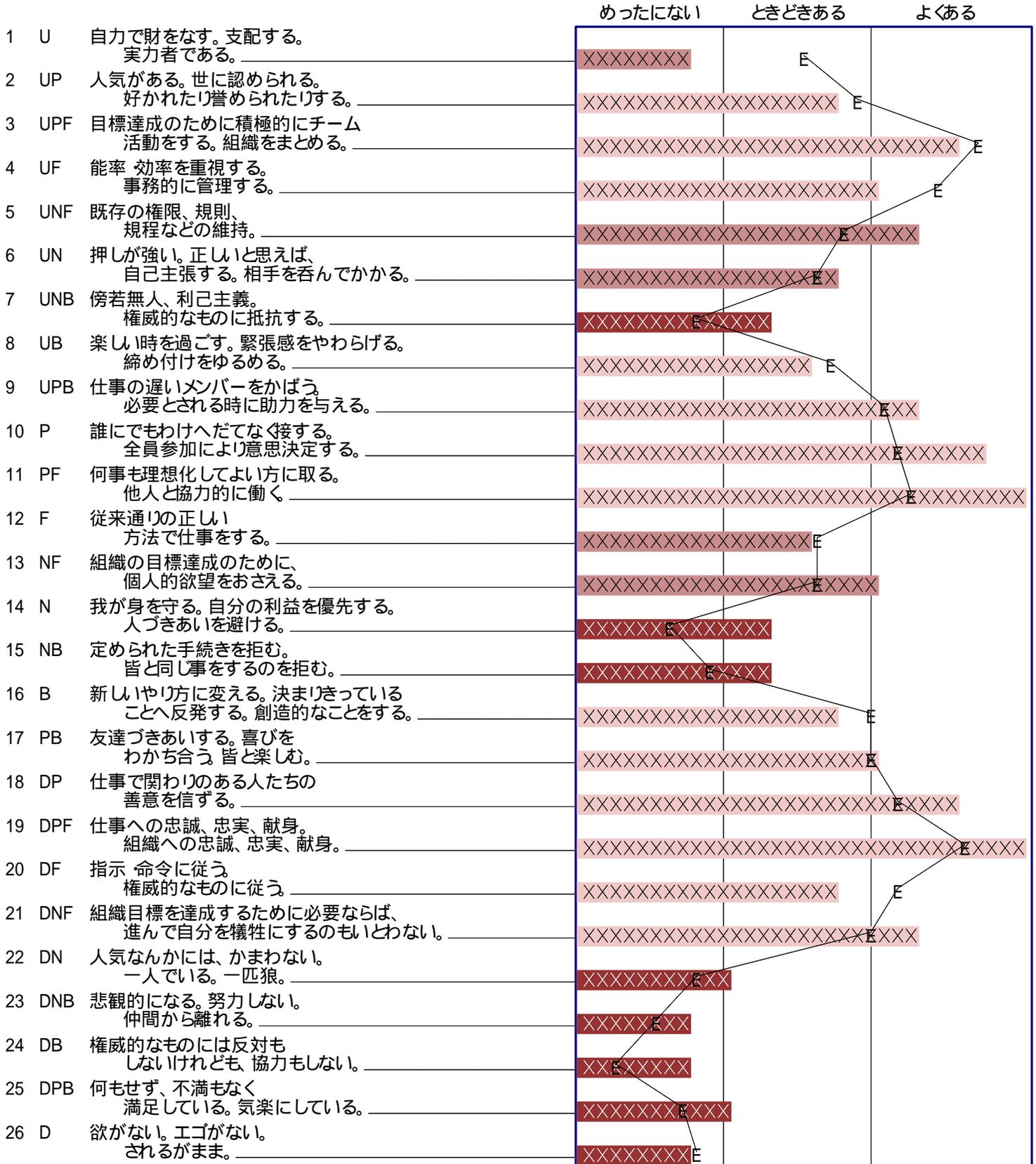
レポートの対象者 :  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

タイプ：PF 最終位置：1.5U 5.6P 6.2F  
 アセスメント件数：6

レポートの対象者：

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 :TAP

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、あなたがチームのメンバーとしてどの程度効果的であるかを判断する大切な情報です。

### あなた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 |   |   |

## TAP 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、あなたの振る舞い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。(=)

あなたのチームや組織では、この価値観が理想的なレベルに達しています。意識的にでも、お互いをほめあうとメンバーのやる気は高まります。

メンバーやチームどうしで気持ちを通わせ、ほめあうとチームの結束力は強くなります。メンバーやチームどうしが、お互いの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。

#### 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。(=)

あなたのチーム、あなたの組織は、この二つの価値観のバランスが理想的なレベルに達しています。バランスがよいので、チームと組織全体の両者が相互依存の関係になっています。本来は二つの価値は違いに矛盾するので、そのまま放っておけば、まったくバラバラになってしまうのが普通ですが。

二つの価値が相互依存の関係にあると、チームは結束力を発揮しながら、組織全体の課題を遂行し、組織はチームの努力に報い、必要な資源を追加投入し、それがまた効果的なチームワークの発揮につながります。

この相互依存の関係は貴重です。この成果は、リーダーが強い意志でうまく手腕を発揮しないと達成できません。

#### 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。(=)

あなたのチームや組織は、この価値観が理想的なレベルにあります。仕事の厳しさや難しさにまいつてい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、どのチームにも必要なことです。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、チームの緊張をほくすには、目の前の現実から一時的に眼をそらせる必要があります。その間にチームワークに新鮮な空気を吹き込み、チーム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、再び現実に立ち向かうためにチームの結束を強めることができます。

あなたのチームや組織は、仕事の中で緊張と解放のこのサイクルを回すことが上手です。これが、精神衛生のうえで健康なチームの新陳代謝であり、定期的な気持ちの切り替えです。

#### 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。(=)

あなたのチームや組織は、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みをそろえさせます。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、組織全体の状態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、あなたのチームや組織の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。

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では、細かい対立を超越した高所の視点に立って、ほかっておく対立しかなない価値観どうしのバランスをとることが必要になります。時間的な条件、チームや組織からの要求、外的な環境要件に応じて価値観のバランスを調整しなければなりません。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時もあります。

あなたのチームや組織には柔軟な発想があり、こういう行動にぴったりです。シムログで言う最も効果的なチームの理想値に達するためには、柔軟性を長い間発揮しなければならず、ちょっとやそっとでは到達できません。理想的なチームワークには、新しいやり方(16B)への変革と、従来どおりの正しいやり方で仕事をする(12F)との両者の傾向を、時間をかけて、バランスさせる必要があります。ただし、どうしても片方に偏りすぎる危険があります。

17 PB 友達づきあいする。喜びをわかち合う。皆と楽しむ。(=)

チームワークを発揮するうえで、友達づきあいがよく、互いに楽しい気分を壊さず、レクリエーションを共に楽しむことは悪いはずがありません。多くのチームや組織にとって問題なのは、この価値観と課題達成を完遂する価値観とのバランスです。ビジネスにおけるチーム活動では、この課題達成型の価値観(Fの傾向)がどうしても優先され(Pと比べて高くなり)、これがチームワークを阻害します。

あなたのチームや組織では、この二つの価値観を相互に行ったり来たりしながら、適度に両者のバランスを取るフレキシビリティが(運よく)功を奏しています。これを続けることが大切ですが、多くの場合、この行ったり来たりするフレキシビリティにチームや組織特有の問題があつて、このバランスが長続きしません。二つの価値観のどちらかに偏って固定化するとバランスが壊れ、危険です。

18 DP 仕事に関わりのある人たちの善意を信ずる。(=)

他人をとことん信頼していいののかのどうかは、チームとして共同活動を行ううえで、組織が大きくなればなるほど、簡単な問題ではなくなります。これは、メンバーそれぞれが人に誠意を感じさせるかどうかの問題です。あなたのチームや組織には、チームワークやメンバーの団結力を発揮できる、この基盤があります。外見は冷静に見えますが、まったく不自然さを感じさせず、相手を十分信頼する傾向があります。

19 DPF 仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身。(=)

この価値観は、メンバー一人ひとりやチーム個別のテーマなど、自分の都合を後回しにしてチームや組織全体の抽象的な目的に貢献することであり、チームや組織のメンバーが持つ特有の能力にかかっています。こうした努力に対しては、見返りがなかったり、あつてもタイミングが遅れるのが当然です。すべてのメンバーが忠実で自己献身できるわけではありませんし、組織全体としても、同じことが言えます。しかし、組織全体の目的に身を捧げるというケースは現実にもいくらかあり、信じられないような素晴らしい力が働きます。ここにこそ、チームや組織の掲げる夢のあるビジョンや崇高な目標などの本質があるのではないのでしょうか。

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。(=)

チームが緊急事態に直面した場合、自分の利害を進んで犠牲にできるかどうかは、メンバーの自己献身力のリトマス試験紙です。進んで自分を犠牲にする態度は、効率的なチームワークを発揮するうえで大きな効果があります。ただ、このような自己犠牲はないにこしたことはありません。リーダーシップを発揮するさいには、できるだけ避けるべきことです。これは、あくまで、他に不術がない場合にのみ頼るやり方です。

現在のあなたのチームや組織では、この傾向は強すぎることなく、ちょうどよい位置にあります。過度の自己犠牲偏重に陥っていません。メンバー一人ひとりのやる気が削がれたり、失せたりしていない証拠です。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

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。( + )

この価値観は、口先でいろいろ言うだけならわけありません。ただ、この価値観どおりに行動するのはそんなに簡単ではありません。有能なリーダーなら「メンバーの誰かには、その人がリーダーシップをとってメンバーに指示を与える権限を認めなければならない。チームの活動全体を調整したり、チーム外の上位者とうまくつきあうためには、自分以外のメンバーにリーダーシップが必要である」ということは百も承知です。

メンバー全員が口数も同じくらいしゃべり、懸案の問題について同じくらい心配して、同等の責任を取ることはありません。メンバーはそれぞれ個性が違います。チームやメンバー間に完全な平等が実現している組織やチームなんてどこを探しても存在しないのが現実です。状況に即して、できる限りリーダーシップを共有し、それぞれの優位性に適度な差がついた方が現実的で、理想により近づきます。

現在のリーダー、特定のメンバーやチームへの不満があったり、自己主張の強いメンバーが組織内の処遇に満足していないと、完全な平等を執拗に求めてくる場合があります。これを解決するには、不満の発火点になっている、自己主張の強いメンバーを探し出し、その主張の本音をつきとめることです。要求の声はすぐに止むでしょう。特に意図がないこともあります。時には現リーダー退陣の要求もあります。あるいは、ちょっとした"変革への叫び"の場合もあります。

#### 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。(+)

この価値観はどれだけ強調してもしすぎることはないほど重要です。効果的なチームワークに欠かせない、特有な価値観です。個人の名声や地位を求める自己中心主義を抑えて、課題を最後まで達成しようとする価値観とメンバーと仲良く協力的な関係を保とうとする価値観のバランスをうまくとる傾向があります。

ただ、問題もあります。この価値観に異常に入れ込むと非現実的にならざるをえません。服従の強制がチーム内で問題になっていても誰もそれを公に口にしない、権威に無抵抗すぎる、非友好的なメンバーの行動が目にあまっても、見て見ぬふりをしてやりすごす、よく中身を検討せずに、あまりに楽観的にみんなの意見にすぐ賛成する、などの傾向です。このような態度に、皮肉屋で反権威主義的なメンバーはイライラします。分裂の芽が出る前兆です。

このようにチームや組織が分裂しないまでも、この傾向が強すぎると危険です。チームの画一的な思考(集団思考)を尊重するあまり、仲良し主義の非現実性が課題達成の邪魔をし、チーム外部からの脅威にさらされる危険を招きます。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。(-)

#### 4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。(-)

この傾向が弱い組織やチームは、あまりうまくいっていません。メンバーは「自分たちの時間や能力がムダ遣いされている」と感じています。どんなチームや組織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生じるロスを防ぎ、効果は大きいものです。

段取りの具体性や計画の綿密さに力を入れれば、結果として不協和音や水掛け論に対する防波堤になり、その分、チーム作業の効率は高まります。

この傾向の弱さがあなたの組織にみられる場合、もしかすると、以前、権威主義的管理のせいでチームの分極化を招き、嫌な経験をしたことがあるかもしれません。その場合は、打ち解けた話し合いの中で、その原因を掘り下げ、アレルギー反応を取り除いてください。

メンバー全員がチーム運営に協力することが、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)。組織のメンバー全員が、組織の運営にそれぞれのやり方で参加することができるはずですし、そうすることが必要なのです。

#### 20 DF 指示 命令に従う 権威的なものに従う (-)

この傾向が弱いのは、チームや組織に、もともと反権威主義的価値観の強い人が多いからだと言えるでしょう。あなたのチームや組織で権威に従うことが本当に問題視されているのなら、権威側でこの傾向を強めてくると、問題はますます加速するでしょう。

一度、この種の分裂が発生すると、解消するのは困難です。力を見せつけたり、懲罰で脅しをかけたりして大部分の人を文字通り服従させることができても、不満分子は地下に潜り、密かに抵抗や反抗を続けるだけです。

この事態を打開するには、権威側の正当性を回復しなければなりません。これには、チームや組織全体が団結することが必要となります。もし権威側が、自分たちの権限の中身やその限界について考え方を变えることができるなら、復権が認められることも可能でしょう。バーグラフの10Pに示す価値観(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)や傾向を強め、新たな"社会契約"の必要があります。

## 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、権威をカサにき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、この価値観のせいです。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観こそ正しいと思っているため、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、自分は上司のかざす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（両派とも感情のしこりを残しながら）二極分化です。この現象は、仕事に取り組みむチーム内や組織でよくあることです。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。

この現象を抑えるには、友好的かつ民主的なリーダーシップを力強く行使して、戦略的に双方に理解を示しながら必要な手だてを講じることが必要でしょう。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」、11PFの「何事も理想化してよい方を取る。他人と協力する」、19DPFの「仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身」などの価値観を持つ人物が適しています。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。( - )

### 1 U 自力で財をなす。支配する。実力者である。( - )

この傾向が低すぎる場合は、つぎの質問を自問自答してみてください。チームを辞める人が続かないか？ 辞めないまでも、メンバーがマンネリ気味で無感動になっていないか？ チームに新しい人が入ってきてないのでは？ そうであれば、これらはメンバーのやる気がなくなる前兆です。そうでなくても、チーム内に個性を埋没させる悪平等や消極的な態度がはびこり、リーダーシップがなかなか効果的に発揮できていない可能性があります。これでは、非常時のリーダーシップも発揮できず、とても危険です。

チームワークを効果的に発揮するには、メンバー一人ひとりのやる気を高める必要があります。メンバーの自尊心を高め、地位や賃金を上げるなど、なんらかの形で現実的にメンバーへ報いることがやる気につながります。ただし互いの競争心を煽るのは禁物です。

この価値観が適度に表れていて効果的なチームワークにつながれば、メンバーのやる気を出させるのに役立ちます。しかし、チームや組織の目標達成や、効率的なチームワークに役に立っていないければ、この価値観は危険です。

## 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。こういう人は、ちょっとしたことでこの傾向が行動に現れます。この傾向は、チームや組織内で権威主義的な雰囲気が強くなると現れます。

この価値観は、権威とか体制に立ち向かう強烈な自己主張が特徴的です。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。権威の言いなりになっているお人好しなチームや組織をやり玉にあげます。かと思うと、もっとお人好しなメンバーをかばおうとして、権威の方がメンツのために過剰に反応するように仕向けることもよくあります。

こうした事態をキチンと把握するメンバー(特に体制側のメンバー)の数がチームや組織内にまとまってくれば、対立する両者の過剰反応を抑えながら本音を引き出せるでしょう。

### 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。( + )

自分のチームや組織がピンチに立たされるのでは、と恐れていると、この傾向を示す人は多くなります。また、これとは逆に、過去の体験のせいで、メンバーどうしが仲良く結束力が高く、コンセンサスがとれている時にかぎって、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つ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込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。

問題が人柄や個性に根ざしていて、特定の数人に限られていれば、単に無視を決め込んで、課題に専念する姿勢を貫けば解決できるでしょう。ただし、この問題がチームや組織の命運にかかる深刻な危機であるならば、緊急手段が必要になります。

### 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。( + )

この傾向が強くなった場合は、チーム内外の権威との関係に深刻な問題を抱えている兆候です。こういう傾向はその人の信ずる固有の価値観に根ざすケースがあります。指示や命令で人が義務を果たすことに疑問を抱き、特定の目標や決まりごとは間違っていると感じる人の場合です。しかし、こういう価値観の持ち主だからこそ、権威への反抗にも「礼儀は大切」と考えています。権威とは別の価値観を真剣に追い求め、一方で「非暴力」を貫く一途な面があります。

権威側の要求が一般の社会通念からは受け入れられない、それを遵守するには個人として罪の意識を感じ、躊躇せざるを得ない場合もあります。こういうケースは軽がるしく見逃してはいけません。

また、こうした傾向は、その人自身の性格上の問題や、不正に手を染めてしまったなどの個人的体験をベースにしていることも考えられます。その他、課題をうまくこなせないのではという失敗への不安なのかも知れません。

解決するなら、それぞれの問題をキチンと見極めて、最善の策を見出すことが大切です。権限をふりかざして、実行行使に出れば問題はこじれるだけです。

## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 LIW

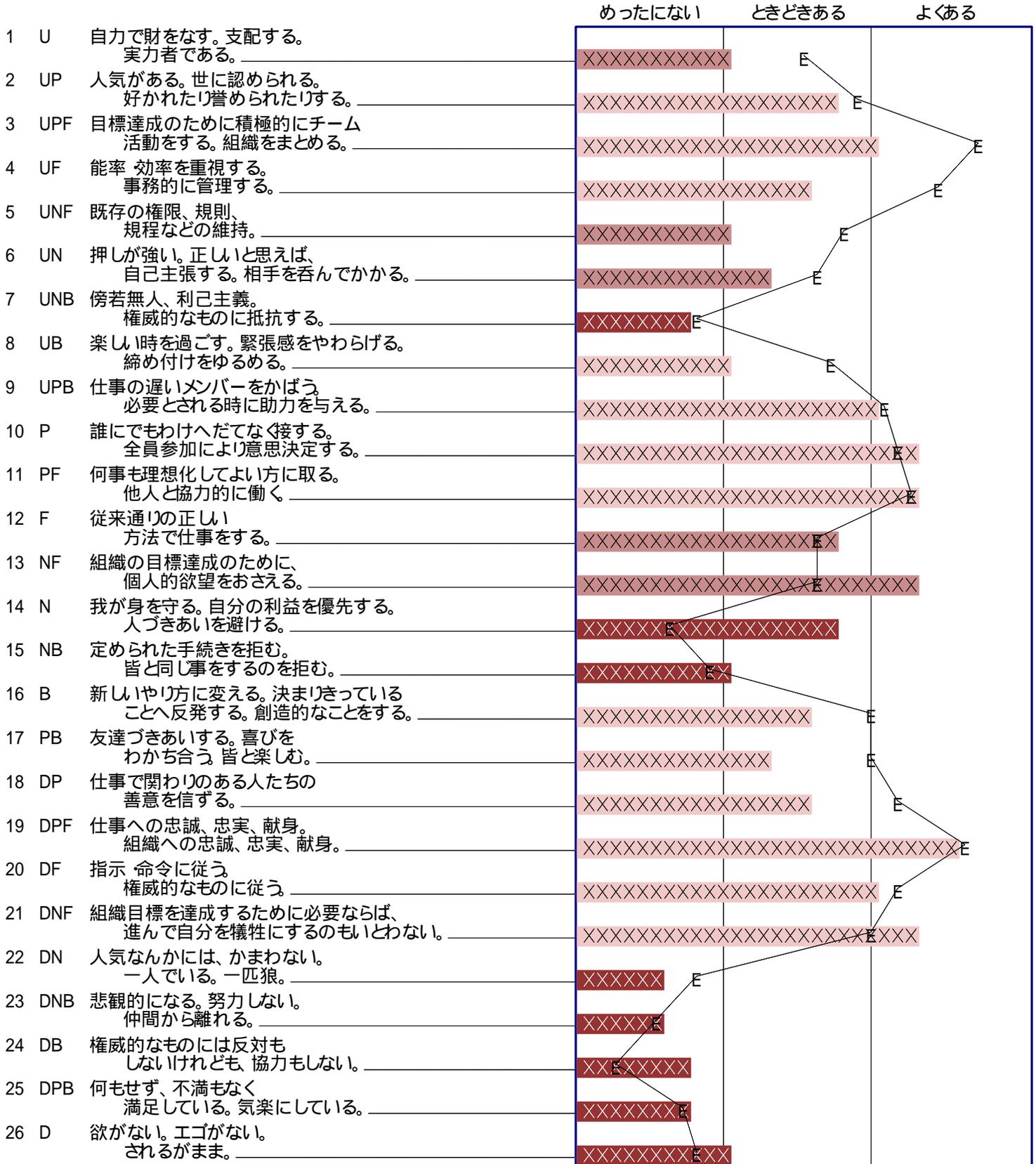
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

タイプ：PF 最終位置：0.3U 4.0P 6.4F  
 アセスメント件数：6

レポートの対象者：

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 LIW

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、あなたがチームのメンバーとしてどの程度効果的であるかを判断する大切な情報です。

### あなた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 |   |   |

## LIW 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、あなたの振る舞い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。(=)

あなたのチームや組織では、この価値観が理想的なレベルに達しています。意識的にでも、お互いをほめあうとメンバーのやる気は高まります。

メンバーやチームどうしで気持ちを通わせ、ほめあうとチームの結束力は強くなります。メンバーやチームどうしが、お互いの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。

#### 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。(=)

あなたのチームや組織は、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みをそろえさせます。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、組織全体の状態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、あなたのチームや組織の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。(=)

あなたのチームや組織には「チームやメンバーはみんな平等」と考える風土があります。これはかけがえのない財産です。ご承知のごとく、文字通り平等にメンバーを扱うのは難しいのが現実だからです。この現実を踏まえたうえで、何度でもメンバーに平等感を徹底し、これを原点にしておかないと、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ってしまう恐れが常にあります。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。

#### 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。(=)

この傾向はチームワークを発揮するうえで欠かせない要素で、強調してもしすぎることはないほど重要な価値観です。チームワークを強める価値観のなかでも中核であり、特にリベラルな考え方と保守主義が対立を深めた場合には、これらの相反する価値観をいきなり正面对決せず、戦略的に調停することが可能です。副作用はまずありません。ただし、この傾向が低い場合には、それを克服することが極めて難しいのが特徴です。

あなたのチームは、この傾向が理想的なレベルにあります。これは、かけがえのない財産です。

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

この価値観は、メンバー一人ひとりやチーム個別のテーマなど、自分の都合を後回しにしてチームや組織全体の抽象的な目的に貢献することであり、チームや組織のメンバーが持つ特有の能力にかかっています。こうした努力に対しては、見返りがなかったり、あってもタイミングが遅れるのが当然です。すべてのメンバーが忠実で自己献身できるわけではありませんし、組織全体としても、同じことが言えます。しかし、組織全体の目的に身を捧げるというケースは現実にもいくらかあり、信じられないような素晴らしい力が働きます。ここにこそ、チームや組織の掲げる夢のあるビジョンや崇高な目標などの本質があるのではないのでしょうか。

20 DF 指示 命令に従う 権威的なものに従う (=)

権威に従うことは決して簡単ではありません。心理的に快適ではないからです。人によっては、身の危険を感じたり、モラルに反するとさえ思います。実は、こういう権威に従うかどうかの気持ちは、どちらかと言うと、その権威を好きか嫌いかどうかで左右されるといのが真相です。

指揮 命令への服従の度合いは、特に大規模の組織になればコミュニケーションやコンセンサスの問題などがあって、上下の階層間の調整作業に大きく左右されます。あなたのチームや組織は、最も効果的なチームワークを発揮するうえで、ちょうどよい位置にあると言えます。これは、チームや組織にいれば、自然にわかることです。

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。 (=)

チームが緊急事態に直面した場合、自分の利害を進んで犠牲にできるかどうかは、メンバーの自己献身力のリトマス試験紙です。進んで自分を犠牲にする態度は、効率的なチームワークを発揮するうえで大きな効果があります。ただ、このような自己犠牲はないにこしたことはありません。リーダーシップを発揮するさいには、できるだけ避けるべきことです。これは、あくまで、他になす術がない場合にのみ頼るやり方です。

現在のあなたのチームや組織では、この傾向は強すぎることなく、ちょうどよい位置にあります。過度の自己犠牲偏重に陥っていません。メンバー一人ひとりのやる気が削がれたり、失せたりしていない証拠です。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

該当する項目はありません。

あなたは、チームワークに貢献する項目で、チーム内で対立が起こるほど理想値より高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値ですから、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高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。

あなた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組織目標達成のために組織を引っ張る行動力が必要です。基本的に、このリーダーシップは組織のメンバーすべてが発揮できるものです。役職者しかこれが発揮できないと考えるのは間違いです。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、などの態度を行動に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。

あなたのチームや組織にこの傾向が欠けていれば、この方向にアクションを取ることが必要です。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、メンバーの力をもっとつけるために訓練する必要があるかもしれません。メンバーどうし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。しかし、チーム外にいる権威からの指導をありがたく感じるのもいいでしょう。もちろん、権威が今までとは違った動きをしてくれなければ、絵に描いた餅になります。

あなたのチームや組織にこの傾向が欠けていれば、この方向にアクションを取ることが必要です。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、メンバーの力をもっとつけるために訓練する必要があるかもしれません。メンバーどうし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。しかし、チーム外にいる権威からの指導をありがたく感じるのもいいでしょう。もちろん、権威が今までとは違った動きをしてくれなければ、絵に描いた餅になります。

4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。( - )

この傾向が弱い組織やチームは、あまりうまくいきません。メンバーは「自分たちの時間や能力がムダ遣いされている」と感じています。どんなチームや組織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生じる口をを防ぎ、効果は大きいものです。

段取りの具体性や計画の綿密さに力を入れれば、結果として不協和音や水掛け論に対する防波堤になり、その分、チーム作業の効率は高まります。

この傾向の弱さがあなたの組織にみられる場合、もしかすると、以前、権威主義的管理のせいでチームの分極化

を招き、嫌な経験をしたことがあるかもしれません。その場合は、打ち解けた話し合いの中で、その原因を掘り下げ、アレルギー反応を取り除いてください。

メンバー全員がチーム運営に協力することが、根本的な対処法です(バーグラフにある価値観、10P「誰にでもわけへたてなく接する、全員参加により意思決定する」を強める)。組織のメンバー全員が、組織の運営にそれぞれのやり方で参加することができるはずですし、そうすることが必要なのです。

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。( - )

「ちゃんと仕事をこなさなければいけない」と心配すると、なかなかリラックスできないものです。外部からチームに脅威が襲ってくる」とか、「リーダーがうんと言わない」と心配する場合はなおさらです。そのため、プレッシャーを感じ、完璧にこなさなければ」と思うとかえってミスを誘ってしまいます。定期的に気分や雰囲気リラックスすることが必要です。

あるチームや組織全体で、この価値観が欠けている場合には、まず心配の種になっているものは何かを見極めなければなりません。その後で、納得ゆくまで話し合いをし、緊張をほぐし、楽しい時を過ごせるのはどんな時で、どんな場所で、どのようなことをしている時か、はっきりと知ることです。この話し合いは、メンバー間の関係を修復し、強化するよい機会となります。

いつ、どのような方法で仕事のコントロールを強めたり弱めたりするのかを決めること自体、矛盾したことです。チームや組織のなかに、おどけが得意なピエロ役がいれば、(その人自身が潰れないかぎり)まさに好都合でしょう。

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。( - )

変化を嫌う人にはいろいろな理由があります。現状を変えないほうが得をするからです。しかも、少数の既得権益者だけでなく、不満をもつメンバーさえもが何らかのおこぼれに預かっているものです。そういう中で何か変えようとするれば、苦勞は目に見えているし、いずれはチームや組織の全員に、担当の交代、メンバー間の愛憎関係、果ては敵意の対象についてまで影響を与えることとなります。

したがって、現実には、創造性"豊かな"持ち主はとてメンバーの信頼をえることができません。本人は創造性に価値を見出しても、周りからは創造的でないと思われる人も少なくありません。そもそも、現状を変えたとしても、真の創造性や効果的な新しいやり方というのは簡単には生まれません。

変化を起こそうとする価値観には、以上の難点があります。他にも、不安感、画一性を失った場合の問題、権威から批判されることへのおそれなどの難かしさもありません。しかしながら、チーム内外の状況はいつも同じではありません。必然的で好ましい変化もあります。

現状を変えるか変えないかというジレンマは、抽象的なレベルでは解決されないでしょう。変化の具体例をあげ、一つずつ検討する必要があります。変化が必要かどうか自体は、チームや組織全体で話し合わなければいけません。メンバー全員にかかわる問題であるし、一方的な決定に比べてコンセンサスの方がメリットは大きいからです。コンセンサスがなければ、事実上うまくいかない変革もあります。

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で、何をしなくても友情は育つものです。互いに交流しあい、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り、共通の目標があれば、友情は豊かになります。一度築いてしまえば、自然と共通の喜びや楽しみがそこから生まれてきます。このような条件が揃っていれば、放っておいても友情はひとりでに深まります。

この傾向が低いのは、友情が育つ条件が欠けているからです。メンバーどうし、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、共通の目標がないなどの理由が考えられます。

チームまたは組織内に深刻な分裂が発生していたり、その分裂の原因になる性格の不一致があつたりする場合には、友情関係を育てるのは難しくなります。友達づきあいはチームの結束を固め、効果的なチームワークはその結束によってもたらされるものです。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はばかりに時間を費やしていると、チームは分裂し、課題達成にやっきになっているメンバーは友達づきあいの価値を低く見るようになります。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、適切な対策を取ることが必要です。

18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。( - )

チーム内で「他人を信頼する傾向が弱い」とメンバーが思う大きな理由は、「人をむやみに信頼して何になる」という雰囲気があるからで、危険な兆候です。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」と考えているメンバーが多い証拠です。もちろん、自分のチームさえもジャングルと思っています。この傾向は、人を信じる傾向の強いメンバーまでに、チームの実体とは関係なく、大きく影響を与えます。

メンバーの関係が運命共同体のようになり、他人への信頼が欠かせない要素になっているチームもあります。事実上、多くのチームでは、効果的にチームワークが発揮できるかどうかは信頼感次第で、これが欠けると、じわじわと悪い影響が現れ、問題がこじれる結果になります。

これを解決する簡単な方法はありません。他人への信頼を、目に見える形で、じっくりと何回も繰り返し体で表現する以外に、心からの信頼感は育ちません。

## 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。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

### 13 NF 組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。( + )

この傾向が強くなるのは、緊急事態が目前に迫っているからで別に異常なことではありません。チームや組織にとって、目前に迫っている緊急事態とは、外部からの手ひどい仕打ちや報復攻撃などです。しかし、この傾向が強まると、その場のしのぎの対応策に頼りきってしまい、どうしても基本的な解決策が後回しにされます。我慢の限界を超えているのにこの価値観にいつまでも頼るのはとても危険です。これが長引くと、やる気がそがれ、ストレスが高じて、疲労感・疎外感・上司への憤慨などの悪影響が生じ、チームの分裂が進み、ついにはチームワークが破壊されるでしょう。

実際には、こうした状況が変えられない場合もあります。この場合は、仕事自体を全面的に見直す、メンバー間やチームの間での人的負荷を調整する、などの手段を早急に考えなければなりません。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。( - )

### 1 U 自力で財をなす。支配する。実力者である。( - )

この傾向が低すぎる場合は、つぎの質問を自問自答してみてください。チームを辞める人が続かないか？ 辞めないまでも、メンバーがマンネリ気味で無感動になっていないか？ チームに新しい人が入ってきていないのでは？ そうであれば、これらはメンバーのやる気がなくなる前兆です。そうでなくても、チーム内に個性を埋没させる悪平等や消極的な態度がはびこり、リーダーシップがなかなか効果的に発揮できていない可能性があります。これでは、非常時のリーダーシップも発揮できず、とても危険です。

チームワークを効果的に発揮するには、メンバー一人ひとりのやる気を高める必要があります。メンバーの自尊心を高め、地位や賃金を上げるなど、なんらかの形で現実的にメンバーへ報いることがやる気につながります。ただし互いの競争心を煽るのは禁物です。

この価値観が適度に表れていて効果的なチームワークにつながれば、メンバーのやる気を出させるのに役立ちます。しかし、チームや組織の目標達成や、効率的なチームワークに役に立っていないければ、この価値観は危険です。

### 5 UNF 既存の権限、規則、規程などの維持。( - )

チームが頻繁に既存の権威を強化するハメになるのは、問題がくすぶり始めた証拠です。権威をカサにきて力づくで問題の処理を済ませようとするれば、必ず拒否反応が出て、チームの二極分化がエスカレートしてしまいます。

あなたのチームが「権威主義なやり方に完全な拒否反応を示している」場合、それは、チームが過去にもそういう経験をしているか、いま目の前で同じ事態が起きているかのどちらかです。大部分の人が、そんな権威主義的やり方に対して拒否反応を起こした経験があるでしょう。それがまた繰り返されるのか、と神経質になっています。

外部の脅威のために絶体絶命のピンチに追い込まれる場合とか、チーム内で意見をすぐにもまとめなければならぬ場合は、権威をカサにきて断固たる処置をとらねばなりません。チームがこういうやり方にアレルギーになっているのは、危機がすぐそこに迫って来るおそれがあります。リーダーは、通常、こうした危機発生の可能性に過剰反応しがちであるのに比べると、一般のメンバーは鈍感である傾向があります。実際に何が起ころうとしているのか、慎重に見極めることが大切です。

## 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。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。( + )

### 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。( + )

自分のチームや組織がピンチに立たされるのでは、と恐れていると、この傾向を示す人は多くなります。また、これとは逆に、過去の体験のせいで、メンバーどうしが仲良く結束力が高く、コンセンサスがとれている時にかぎって、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つ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込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。

問題が人柄や個性に根ざしていて、特定の数人に限られていれば、単に無視を決め込んで、課題に専念する姿勢を貫けば解決できるでしょう。ただし、この問題がチームや組織の命運にかかる深刻な危機であるならば、緊急手段が必要になります。

### 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。( + )

この傾向が強くなった場合は、チーム内外の権威との関係に深刻な問題を抱えている兆候です。こういう傾向はその人の信ずる固有の価値観に根ざすケースがあります。指示や命令で人が義務を果たすことに疑問を抱き、特定の目標や決まりごとは間違っていると感じる人の場合です。しかし、こういう価値観の持ち主だからこそ、権威への反抗にも「礼儀は大切」と考えています。権威とは別の価値観を真剣に追い求め、一方で「非暴力」を貫く一途な面があります。

権威側の要求が一般の社会通念からは受け入れられない、それを遵守するには個人として罪の意識を感じ、躊躇せざるを得ない場合もあります。こういうケースは軽がるしく見逃してはいけません。

また、こうした傾向は、その人自身の性格上の問題や、不正に手を染めてしまったなどの個人的体験をベースにしていることも考えられます。その他、課題をうまくこなせないのではという失敗への不安なのかも知れません。

解決するなら、それぞれの問題をキチンと見極めて、最善の策を見出すことが大切です。権限をふりかざして、実力行使に出れば問題はこじれるだけです。

チーム総合フィールドダイアグラム

回答者 :チーム全員

レポートの対象者 :  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

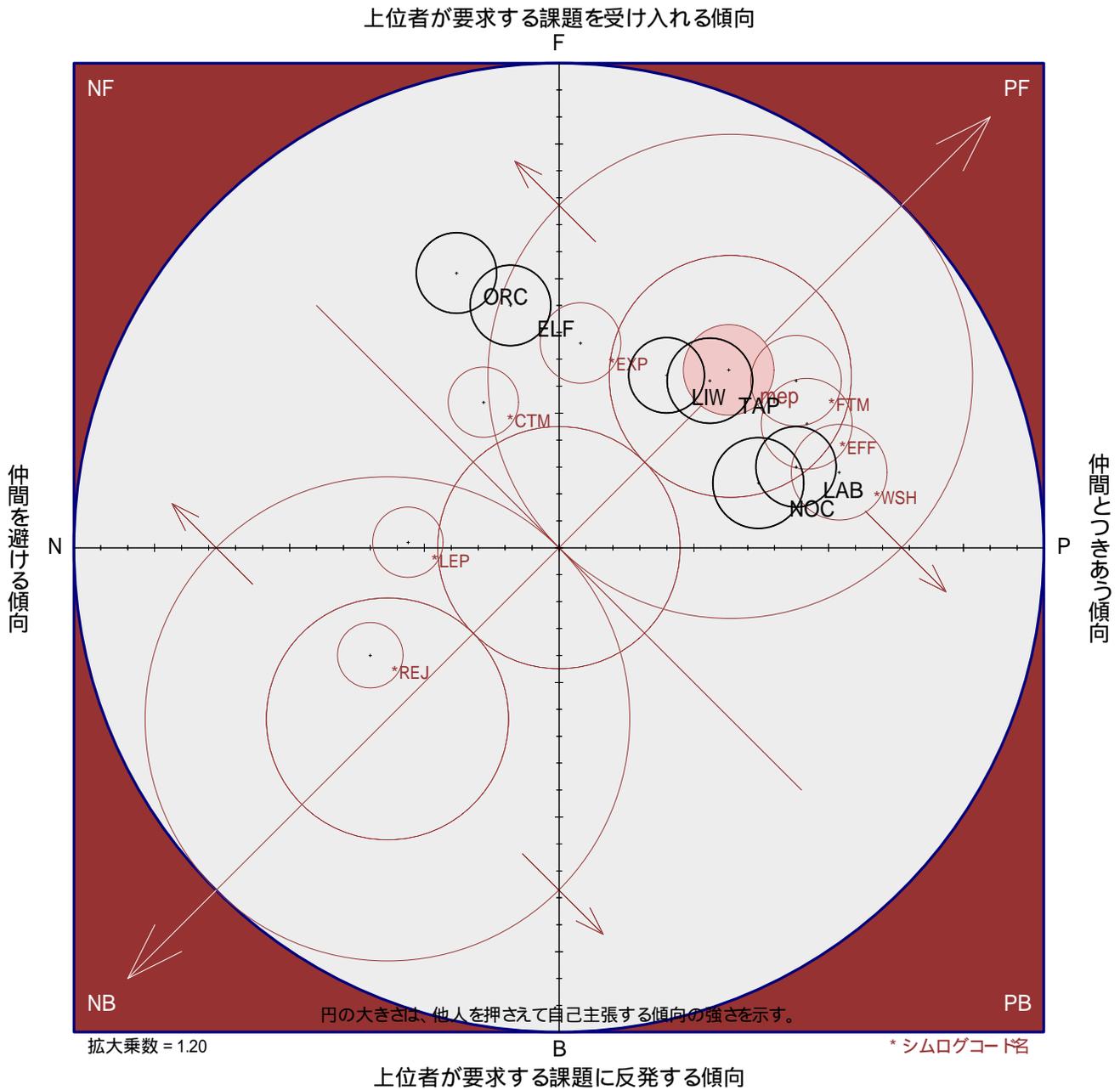
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 | *WSH | 4.0       | U | 10.4 | P | 2.8  | F |
|    | *FTM | 3.3       | U | 8.8  | P | 6.2  | F |
|    | *EFF | 2.8       | U | 9.2  | P | 4.6  | F |
|    | *EXP | 1.2       | U | 0.8  | P | 7.6  | F |
|    | *LEP | 0.7       | D | 5.6  | N | 0.2  | F |
|    | *CTM | 1.3       | D | 2.8  | N | 5.4  | F |
|    | *REJ | 2.2       | D | 7.0  | N | 4.0  | B |
| 人物 | NOC  | 2.8       | U | 7.4  | P | 2.4  | F |
|    | TAP  | 1.5       | U | 5.6  | P | 6.2  | F |
|    | LAB  | 1.3       | U | 8.8  | P | 3.0  | F |
|    | ELF  | 1.2       | U | 1.8  | N | 9.0  | F |
|    | ORC  | 0.5       | U | 3.8  | N | 10.2 | F |
|    | LIW  | 0.3       | U | 4.0  | P | 6.4  | F |

\* シムログコード名

レポートの対象者:  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
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ことによりも必要です。

### あなたの属しているグループのメンバー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。

#### \*WSH のイメージ

##### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、特徴的な傾向は次のようになります：**人気者で社交的。人づきあいの良さでチームを引っ張る。**

このタイプは、活動的で人づきあいがよく、社交的です。いかにも自信家で、メンバー一人ひとりとのつきあいをとことん深めながら、落ちこぼれないよう、足並みのそろったチームワークを目指して、チームを引っ張ってゆきます。しかし、メンバーから好かれようとするあまり、目前の課題をキチンと着実に実行するのは、いまひとつです。このため、チーム内での行動は、「政治」的で「社交性」偏重になるのが特徴です。ウケをねらって、「人気投票」でトップに立つことばかり考えているので、リーダーのモデルとしては難があります。正確に言えば「好感度が高い」だけのリーダーです。

#### \*FTM のイメージ

##### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、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。

### \*EFF のイメージ

#### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、特徴的な傾向は次のようになります：**リーダーとは思いやりがある人物であるべきだと信じる。みんなと協力して仕事を進める。公平な態度、みんな公平に意見を述べさせる。**

このタイプは、善良で実務的、安定した人柄で頼りがいがあります。友好的ですが、心が温かいという感じはしません。責任ある立場の人は思いやりが深く、下位の人はその思いやりに応えるべきと信じています。よい仕事をするのが最大の関心事です。チーム内、チーム外にかかわりなく、公正・正義、他人の利益を大切にします。リーダーとは思いやりのある人物であるべきだという信念をもち、そうしたリーダーに誠心誠意従うことを善しとします。ただし、自分からリーダーシップを取ることはしません。人の長所を信じて、それが最善の結果につながることを祈るだけです。何らかの反論が心の片隅にあっても敢えて口に出しません。

### \*EXP のイメージ

#### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、特徴的な傾向は次のようになります：**従来通りの正しい方法で仕事をする。**

このタイプは、従来の考え方に縛られ、どんな課題でも権威のお墨付きがあれば、疑うことなく受け入れてしまいます。頭が硬く、課題の背後にある事情を配慮せず、課題を受け入れると周りにどんな影響が及ぶか考えようとしません。このタイプは課題の取り組み方がかなりきめ細かく、頑固で、課題重視、メンバー一人ひとりの人間性には興味を示しません。ユーモアのセンスに欠け、自分を客観視したり、距離を置いて見ることができません。自分に与えられた課題や仕事にべったり貼り付いています。モノゴトを整理し、個々の枝葉を有機的に結びつけ、しっかりコントロールをします。したがって、このタイプの人の行動は、後から調査しても実にキチンとしたものです。曖昧なところは皆無、決して尻尾を捕まれる心配がありません。

### \*CTM のイメージ

#### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、特徴的な傾向は次のようになります：**組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。**

このタイプは、執拗に形式にこだわり、自分の好き勝手を抑えます。人を押しつけることがないよういつも気をつけています。しかし、そういうストイックな面は、他人の眼には「自分だけが正しい」という独善性に映ります。自分が懸命に完璧であるうとすればするほど、他人は「お前はやましい奴だ」と言われていると感じるもので、だんだん怒りがつのってこざるをえません。自分があくまで正しいと主張すれば、他人は「自分が間違っているのか」と感じてしまうものです。この印象を他人に与えることがなければ、このタイプには善いところはいくらでもあります。しかし、現実には、この印象はぬくい切れません。

### \*LEP のイメージ

#### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、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、人を押しつ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。

## \*REJ のイメージ

### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、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）。

## あなたの属しているグループのメンバー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

すべてのアセスメント結果を平均すると、特徴的な傾向は次のようになります：*公平な態度、皆に平等に発言の機会を与える。皆仲良しの理想を追求し、人づきあいを重んじる。*

このタイプは、自信に満ちていますが、自分だけが話を独占することなく、友好的です。人とは上手につきあい、心のバランスがよくとれています。自分が話をする時と相手の話を聴く時のバランスが絶妙で、会話をすれば誰もが話しやすい相手だと感じます。潜在能力が高く、真剣に話しあうことを嫌がりません。偏見がなく、誰とでも公平に接します。しかし、人づきあいを重視するうちに生まれついたためか、議論を掘り下げて、直面する課題解決の段取りをするのが苦手です。

### LAB のイメージ

#### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、特徴的な傾向は次のようになります：*リーダーとは思いやりがある人物であるべきだと信じる。みんなと協力して仕事を進める。公平な態度、みんな公平に意見を述べさせる。*

このタイプは、善良で実務的、安定した人柄で頼りがいがあります。友好的ですが、心が温かいという感じはしません。責任ある立場の人は思いやりが深く、下位の人はその思いやりに応えるべきと信じています。よい仕事をするのが最大の関心事です。チーム内、チーム外にかかわりなく、公正・正義、他人の利益を大切にします。リーダーとは思いやりのある人物であるべきだという信念をもち、そうしたリーダーに誠心誠意従うことを善しとします。ただし、自分からリーダーシップを取ることはしません。人の長所を信じて、それが最善の結果につながることを祈るだけです。何らかの反論が心の片隅にあっても敢えて口に出しません。

### TAP のイメージ

#### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、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、かといって一歩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」だと思われがちです。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。

### LIW のイメージ

#### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、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守って「牛チン」と仕事をこなす。職人肌の完全主義。仕事の必要上、他のメンバーともつきあう。*

このタイプは、仕事はまじめで、常にキチンとやるのが信条。決して押し付けがましくなく、した手に出ることもありません。人とのつきあいにあまり関心はありません。慎重で思慮深く、よく自分を律しています。その結果、ユーモアのセンスに欠けることがあります。上位者の意向ばかりを気にします。自分自身の要求レベルで自分の仕事を評価しようと努力しますが、結局は上位者が決めたレベルに従ってしまう傾向があります。仕事は誠実に取り組み、職人のように仕事の出来ばえに誇りを感じます。この職人氣質のため、他人との信頼関係を壊してはいけなさと感じ、他人との協力関係を大切にします。とはいえ、性格的に決して「心が温かい、いい人」ではありませんし、平等主義でもあり

ません。仕事上必要であるか、ないかを、判断の基準においているだけにすぎません。

## ELF, および ORC のイメージ

### 総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、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「牛チンと」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な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の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。

個別フィールドダイアグラム

回答者 LAB

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

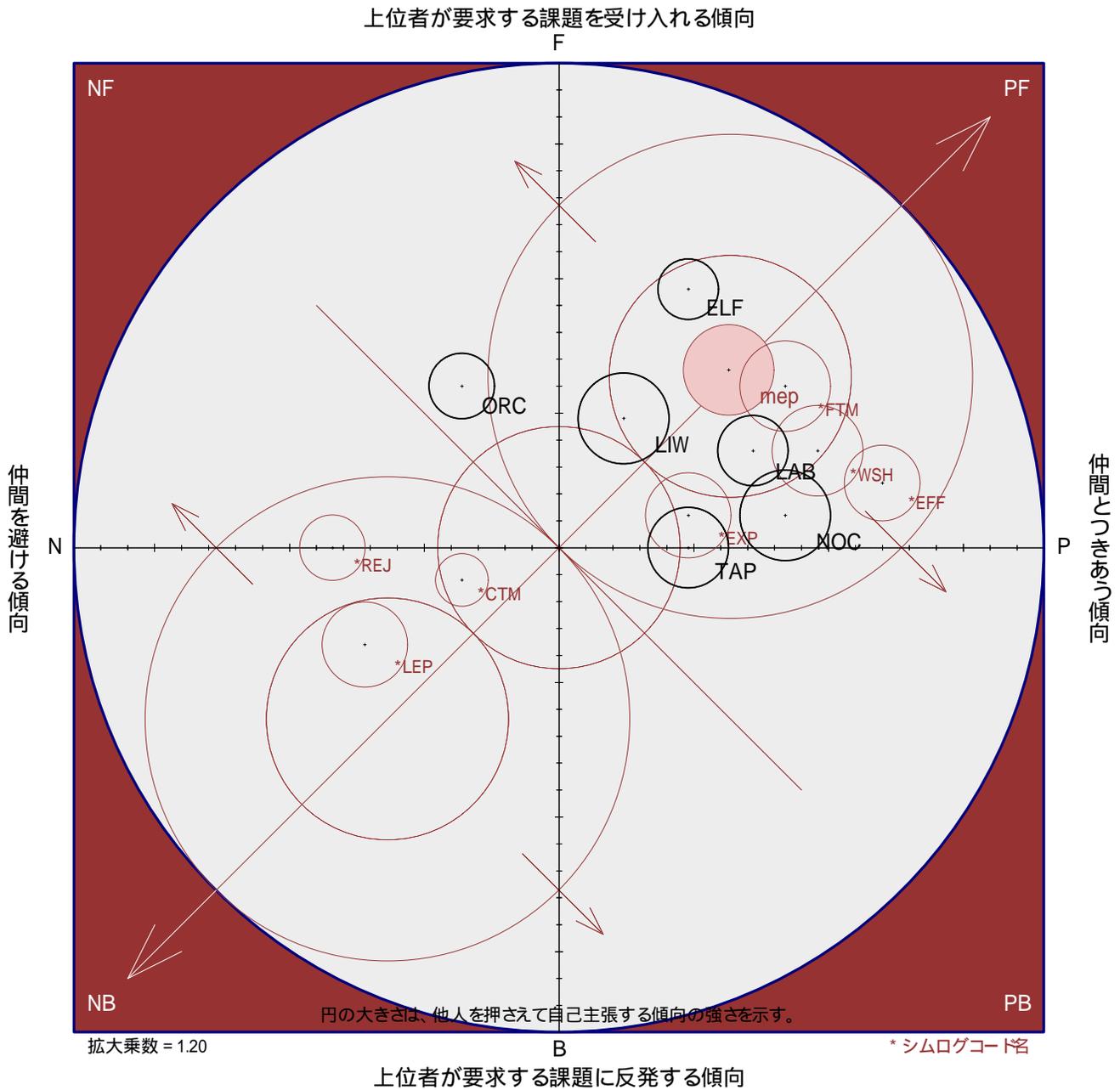
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 | *FTM | 3.0       | U | 8.4  | P | 6.0 | F |
|    | *WSH | 3.0       | U | 9.6  | P | 3.6 | F |
|    | *EXP | 2.0       | U | 4.8  | P | 1.2 | F |
|    | *LEP | 2.0       | U | 7.2  | N | 3.6 | B |
|    | *EFF | 0.0       | U | 12.0 | P | 2.4 | F |
|    | *REJ | 2.0       | D | 8.4  | N | 0.0 | F |
|    | *CTM | 5.0       | D | 3.6  | N | 1.2 | B |
| 人物 | NOC  | 3.0       | U | 8.4  | P | 1.2 | F |
|    | LIW  | 3.0       | U | 2.4  | P | 4.8 | F |
|    | TAP  | 1.0       | U | 4.8  | P | 0.0 | F |
|    | LAB  | 1.0       | D | 7.2  | P | 3.6 | F |
|    | ORC  | 2.0       | D | 3.6  | N | 6.0 | F |
|    | ELF  | 3.0       | D | 4.8  | P | 9.6 | F |

\* シムログコード名

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
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ことによりも必要です。

### LAB 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。

#### \*FTM, 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な要求をせまり、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, および \*EFF 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：公平な態度、皆に平等に発言の機会を与える。皆仲良しの理想を追求し、人づきあいを重んじる。

このタイプは、自信に満ちていますが、自分だけが話を独占することなく、友好的です。人とは上手につきあい、心のバランスがよくとれています。自分が話をする時と相手の話を聴く時のバランスが絶妙で、会話をすれば誰もが話しやすい相手だと感じます。潜在能力が高く、真剣に話しあうことを嫌がりません。偏見がなく、誰とでも公平に接します。しかし、人づきあいを重視するうちに生まれついたためか、議論を掘り下げて、直面する課題解決の段取りをするのが苦手です。

### \*LEP 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：*定められた手続きを拒む。みんなと同じことをするのを拒む。*

このタイプは、何かにつけて皮肉っぽく、かつ心が不安定で、のりくらりと責任を逃れ、非協力的です。チームで取り組む課題、さらには遵守すべき規範や上司の権限に対して否定的な態度をとります。口数は少なめですが、決して控えめではありません。言ってみれば、導火線の燃え方がかなり遅い爆弾なのです。

### \*CTM 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：*欲がない。エゴがない。されるがまま。*

このタイプは、自己抑圧的で、内向的、受動的で、自らメッセージを発信しないのが特徴です。ボディ・ランゲージも乏しく、自分の興味を話さないし、感情も表しません。グループの課題であれ、人間関係であれ、進んでイニシアチブを発揮することはありません。

### \*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：*人気なんかには、かまわない。一人でいる。一匹狼。*

このタイプは、内向的、無表情、陰うつ、悲観的で、クヨクヨ悩みます。自分に人気がないことや、他人の怒り・失笑をかったことの反動として、「人気なんかかまうものか」と負け惜しみを言い、人気取りを拒否します。自分のルックスを不必要に低めてみせたがりです。洋服・車・家・その他の持ち物で自分のステータスを高める人気取りの行動には、いちいち難癖をつけます。自分ではその逆を行います。こういう「あまのじゃく」の行動の背景には深い原因があります。それが何かつきとめる必要があります。

## LAB 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：人気者で社交的。人づきあいの良さとチームを引っ張る。

このタイプは、活動的で人づきあいがよく、社交的です。いかにも自信家で、メンバー一人ひとりとのつきあいをとことん深めながら、落ちこぼれないよう、足並みのそろったチームワークを目指して、チームを引っ張ってゆきます。しかし、メンバーから好かれようとするあまり、目前の課題をキチンと着実に実行するのは、いまひとつです。このため、チーム内での行動は、「政治」的で「社交性」偏重になるのが特徴です。ウケをねらって、「人気投票」でトップに立つことばかり考えているので、リーダーのモデルとしては難があります。正確に言えば「好感度が高い」だけのリーダーです。

### 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：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、ぶっつき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。

### 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：公平な態度、皆に平等に発言の機会を与える。皆仲良しの理想を追求し、人づきあいを重んじる。

このタイプは、自信に満ちていますが、自分だけが話を独占することなく、友好的です。人とは上手につきあい、心のバランスがよくとれています。自分が話をする時と相手の話を聴く時とのバランスが絶妙で、会話をすれば誰もが話しやすい相手だと感じます。潜在能力が高く、真剣に話しあうことを嫌がりません。偏見がなく、誰でも公平に接します。しかし、人づきあいを重視するうちに生まれついたためか、議論を掘り下げて、直面する課題解決の段取りをするのが苦手です。

### 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：リーダーとは思いやりがある人物であるべきだと信じる。みんなと協力して仕事を進める。公平な態度、みんな公平に意見を述べさせる。

このタイプは、善良で実務的、安定した人柄で頼りがいがあります。友好的ですが、心が温かいという感じはしません。責任ある立場の人は思いやりが深く、下位の人はその思いやりに応えるべきと信じています。よい仕事をするのが最大の関心事です。チーム内、チーム外にかかわりなく、公正・正義・他人の利益を大切にします。リーダーとは思いやりのある人物であるべきだという信念をもち、そうしたリーダーに誠心誠意従うことを善しとします。ただし、自分からリーダーシップを取ることはしません。人の長所を信じて、それが最善の結果につながることを祈るだけです。何らかの反論が心の片隅にあっても敢えて口に出しません。

## 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：*指揮・命令系統を機械的に守る。献身、誠実。組織への忠誠。*

このタイプは、人間関係に興味はなく、チームから責任をまかされたら、その仕事を機械的にこなすことしか関心はありません。その従順な性格のために、権力とか権威争いの問題に触れるのを避け、人間関係の維持やメンツの問題も興味の対象外です。この意味では、人間的な温かみに欠け、感情を表面に出さず、ユーモアのセンスに欠けます。全力を集中した場合は、仕事は速いのが特徴です。

## 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：*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。*

チームのメンバーであるかぎり、ある程度の自己犠牲は必要なものですが、このタイプはすすんで殉教者になるうえ、自己犠牲のしかたが極端です。任された仕事は懸命にこなします。その働きぶりは、まさに自分をいじめているふうに見えます。自分の意思で服従しておきながら、そういう自分に憤慨するところもあります。進んで奉仕しておきながら、自分は搾取されたと感じるのです。自分は独立心に欠ける無力な存在と十分自覚しています。自己憐憫の念、それに対する憤怒の感情でうちひしがれているところがあります。

個別フィールドダイアグラム

回答者 NOC

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

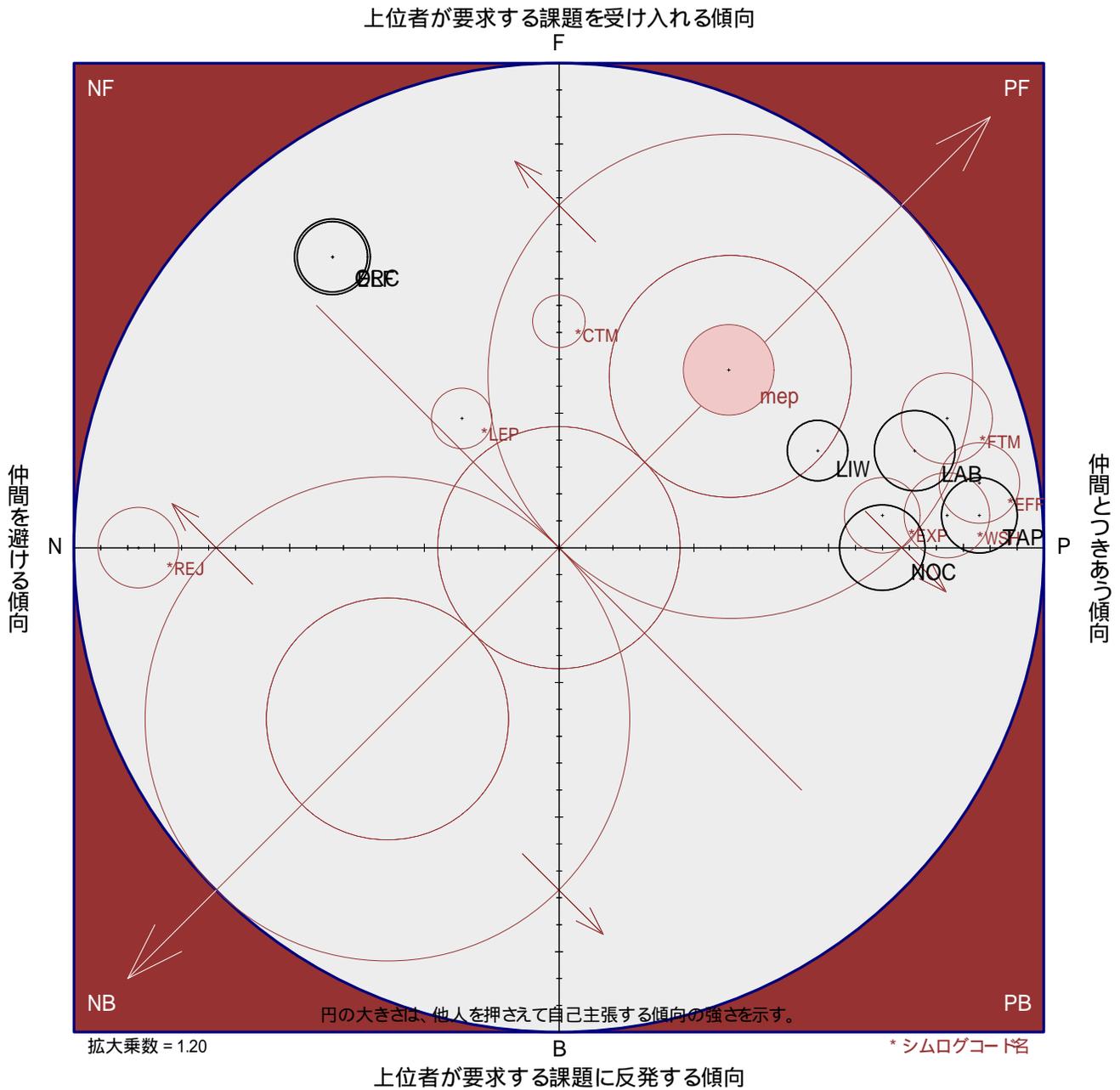
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 | *FTM | 3.0       | U | 14.4 | P | 4.8  | F |
|    | *WSH | 2.0       | U | 14.4 | P | 1.2  | F |
|    | *EFF | 1.0       | U | 15.6 | P | 2.4  | F |
|    | *REJ | 1.0       | U | 15.6 | N | 0.0  | F |
|    | *EXP | 0.0       | U | 12.0 | P | 1.2  | F |
|    | *LEP | 3.0       | D | 3.6  | N | 4.8  | F |
|    | *CTM | 5.0       | D | 0.0  | P | 8.4  | F |
| 人物 | NOC  | 2.0       | U | 12.0 | P | 0.0  | F |
|    | LAB  | 1.0       | U | 13.2 | P | 3.6  | F |
|    | ELF  | 0.0       | U | 8.4  | N | 10.8 | F |
|    | TAP  | 0.0       | U | 15.6 | P | 1.2  | F |
|    | ORC  | 1.0       | D | 8.4  | N | 10.8 | F |
|    | LIW  | 3.0       | D | 9.6  | P | 3.6  | F |

\* シムログコード名

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
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。

### NOC 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。

#### \*FTM 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な要求をせまり、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, \*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：公平な態度、皆に平等に発言の機会を与える。皆仲良しの理想を追求し、人づきあいを重んじる。

このタイプは、自信に満ちていますが、自分だけが話を独占することなく、友好的です。人とは上手につきあい、心のバランスがよくとれています。自分が話をする時と相手の話を聴く時のバランスが絶妙で、会話をすれば誰もが話しやすい相手だと感じます。潜在能力が高く、真剣に話しあうことを嫌がりません。偏見がなく、誰でも公平に接します。しかし、人づきあいを重視するうちに生まれついたためか、議論を掘り下げて、直面する課題解決の段取りをするのが苦手です。

### \*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：*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。

### \*CTM 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：*指揮 命令を遵守。権威に従順。ときにはヘトヘトになるまで自分を燃やし尽くす。*

このタイプは、権威に従順で、感情を表さないのが、非常に堅苦しい感じます。控えめに言っても友好的とはいえず、摩擦を起こすことも多いタイプです。ことに当たっては慎重で、権威の眼ばかり気にしながら、課題を熱心にこなします。仕事にとりつかれたのではと思わせるほど、何度も同じことを繰り返します。権威の歓心を買うためなら、ヘトヘトに働いて燃え尽きます。

### \*LEP 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：*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。*

チームのメンバーであるかぎり、ある程度の自己犠牲は必要なものですが、このタイプはすすんで殉教者になるうえ、自己犠牲のしかたが極端です。任された仕事は懸命にこなします。その働きぶりは、まさに自分をいじめているふうに見えます。自分の意思で服従しておきながら、そういう自分に憤慨するところもあります。進んで奉仕しておきながら、自分は搾取されたと感じるのです。自分は独立心に欠ける無力な存在と十分自覚しています。自己憐憫の念、それに対する憤怒の感情でうちひしがれているところがあります。

## NOC のアセスメントによる人物のイメージ

### NOC, LAB, および 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：*公平な態度、皆に平等に発言の機会を与える。皆仲良しの理想を追求し、人づきあいを重んじる。*

このタイプは、自信に満ちていますが、自分だけが話を独占することなく、友好的です。人とは上手につきあい、心のバランスがよくとれています。自分が話をする時と相手の話を聴く時のバランスが絶妙で、会話をすれば誰もが話しやすい相手だと感じます。潜在能力が高く、真剣に話しあうことを嫌がりません。偏見がなく、誰とでも公平に接します。しかし、人づきあいを重視するうちに生まれついたためか、議論を掘り下げて、直面する課題解決の段取りをするのが苦手です。

### ORC, および 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：*組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。*

このタイプは、執拗に形式にこだわり、自分の好き勝手を抑えます。人を押しつけることがないよういつも気をつけています。しかし、そういうストイックな面は、他人の眼には「自分だけが正しい」という独善性に映ります。自分が懸命に完璧であろうとすればするほど、他人は「お前はやましい奴だ」と言われていると感じるもので、だんだん怒りがつのってこざるをえません。自分があくまで正しいと主張すれば、他人は「自分が間違っているのか」と感じてしまうものです。この印象を他人に与えることがなければ、このタイプには善いところがいくらでもあります。しかし、現実には、この印象はぬぐい切れません。

### 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：*献身、誠実。他人の長所を信じる。*

このタイプは、温和で友好的、善良で実務的、安定した人柄で頼りがいがあります。自分の責任は真剣に受け止め、よい仕事をするよう心がけています。チーム内、チーム外にかかわりなく、公正、正義のため力を尽くします。リーダーとは他人に思いやりのある人物と考えて、そうしたリーダーには誠心誠意従います。ただし、自分からリーダーシップをとることはしません。権威のある人は、思いやりがある人物であると思込み、リーダーに対し、何らかの反論が心の片隅にあっても敢えて口に出しません。他人の長所を第一に信じているので、良いところしか見ていないことがあります。

個別フィールドダイアグラム

回答者 :ORC

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

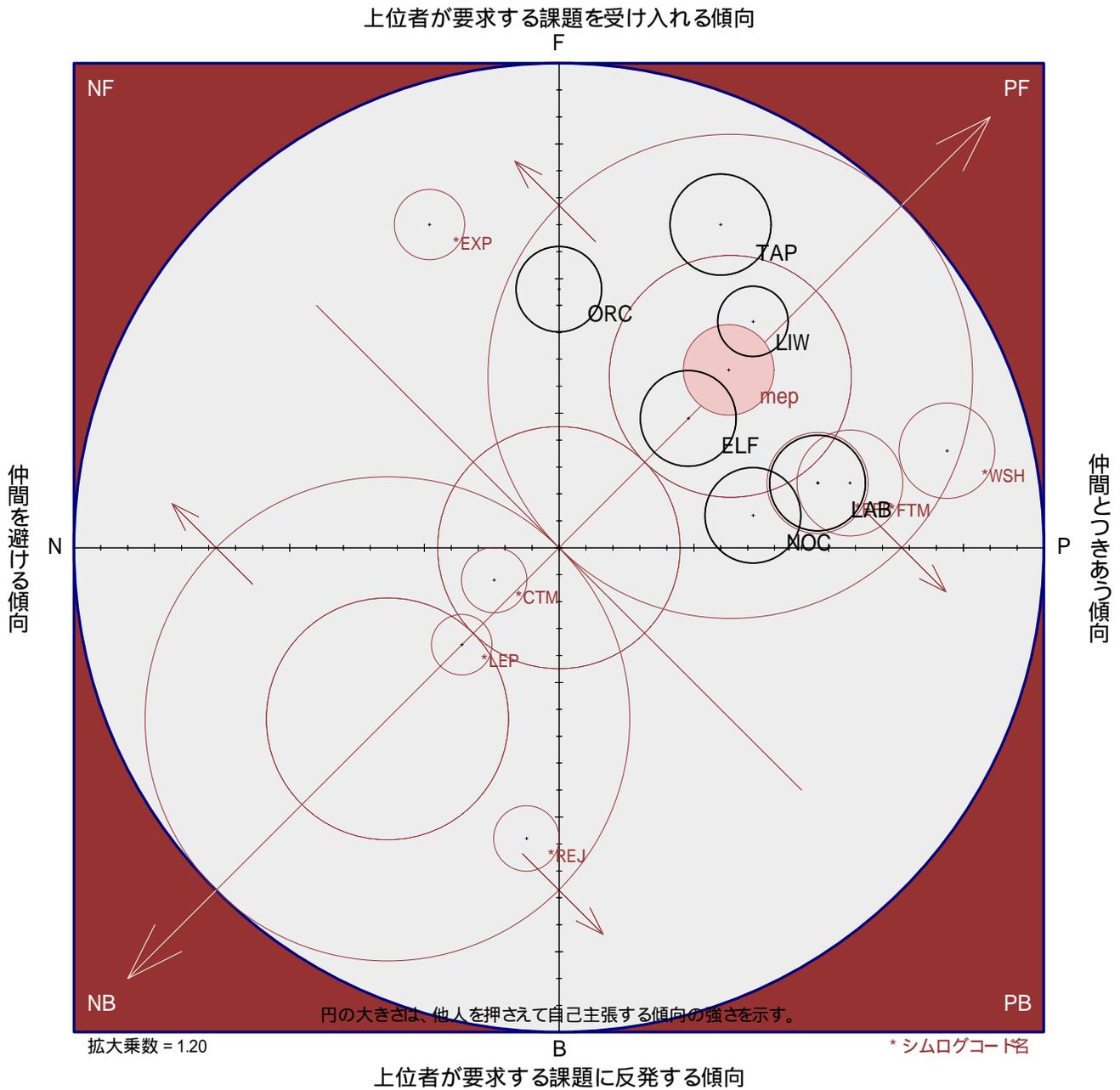
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 | *FTM | 6.0       | U | 10.8 | P | 2.4  | F |
|    | *EFF | 5.0       | U | 9.6  | P | 2.4  | F |
|    | *WSH | 4.0       | U | 14.4 | P | 3.6  | F |
|    | *EXP | 1.0       | D | 4.8  | N | 12.0 | F |
|    | *CTM | 2.0       | D | 2.4  | N | 1.2  | B |
|    | *REJ | 2.0       | D | 1.2  | N | 10.8 | B |
|    | *LEP | 3.0       | D | 3.6  | N | 3.6  | B |
| 人物 | TAP  | 5.0       | U | 6.0  | P | 12.0 | F |
|    | LAB  | 4.0       | U | 9.6  | P | 2.4  | F |
|    | NOC  | 4.0       | U | 7.2  | P | 1.2  | F |
|    | ELF  | 4.0       | U | 4.8  | P | 4.8  | F |
|    | ORC  | 2.0       | U | 0.0  | P | 9.6  | F |
|    | LIW  | 1.0       | D | 7.2  | P | 8.4  | F |

\* シムログコード名

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
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としています。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。

### ORC 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, \*FTM, 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：*人気者で社交的。人づきあいの良さでチームを引っ張る。*

このタイプは、活動的で人づきあいがよく、社交的です。いかにも自信家で、メンバー一人ひとりとのつきあいをとことん深めながら、落ちこぼれないよう、足並みのそろったチームワークを目指して、チームを引っ張ってゆきます。しかし、メンバーから好かれようとするあまり、目前の課題をキチンと着実に実行するのは、いまひとつです。このため、チーム内での行動は、「政治」的で「社交性」偏重になるのが特徴です。ウケをねらって、「人気投票」でトップに立つことばかり考えているので、リーダーのモデルとしては難があります。正確に言えば「好感度が高い」だけのリーダーです。

#### \*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：*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な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が、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。

#### \*CTM 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：*欲がないし、エゴがないし、されるがまま。*

このタイプは、自己抑圧的で、内向的、受動的で、自らメッセージを発信しないのが特徴です。ボディ・ランゲージも乏しく、自分の興味を話さないし、感情も表しません。グループの課題であれ、人間関係であれ、進んでイニシアチブを発揮することはありません。

#### \*LEP 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。努力しないし、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、ポ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）。

#### \*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：*権威的なものには反対もしないけれど、協力もしないし。*

このタイプは、チームとして当然必要な仕事であってもなかなかやってくれません。上位者が是非取り組んで欲しいと依頼しても、うまくすりぬけます。極力目立たずに、誰にも気づかれないで、こっそりと義務をさぼります。厳罰の対象にはならないよう努力は怠りません。自分の失敗を恐れていたり、能力不足が露呈することへ漠然とした不安を抱えていたりして、こういう行為に走る最大の引き金になっています。躊躇するだけでなかなか言葉が切り出せなかったり、途中でギブアップしたり、人前で上がってしまったたり、こそこそ逃げ出して姿をくらますのは、こういう怖れが行動にひょこっと表れた結果です。しかし、こういう行動が出てしまうのは、このタイプの価値観にもととの原因があります。

## ORC のアセスメントによる人物のイメージ

### NOC, および 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：人気者で社交的。人づきあいの良さとチームを引っ張る。

このタイプは、活動的で人づきあいがよく、社交的です。いかにも自信家で、メンバー一人ひとりのつきあいをとことん深めながら、落ちこぼれないよう、足並みのそろったチームワークを目指して、チームを引っ張ってゆきます。しかし、メンバーから好かれようとするあまり、目前の課題をキチンと着実に実行するのは、いまひとつです。このため、チーム内での行動は、「政治」的で「社交性」偏重になるのが特徴です。ウケをねらって、「人気投票」でトップに立つことばかり考えているので、リーダーのモデルとしては難があります。正確に言えば「好感度が高い」だけのリーダーです。

### 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：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) 課題をやりとずることを優先。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ニシアチブをとり、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、ぶつち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。

### 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：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、ぶつち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。

### 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：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らい気を配ります。

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』」だと思われれます。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。

## 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な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。

個別フィールドダイアグラム

回答者 ELF

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

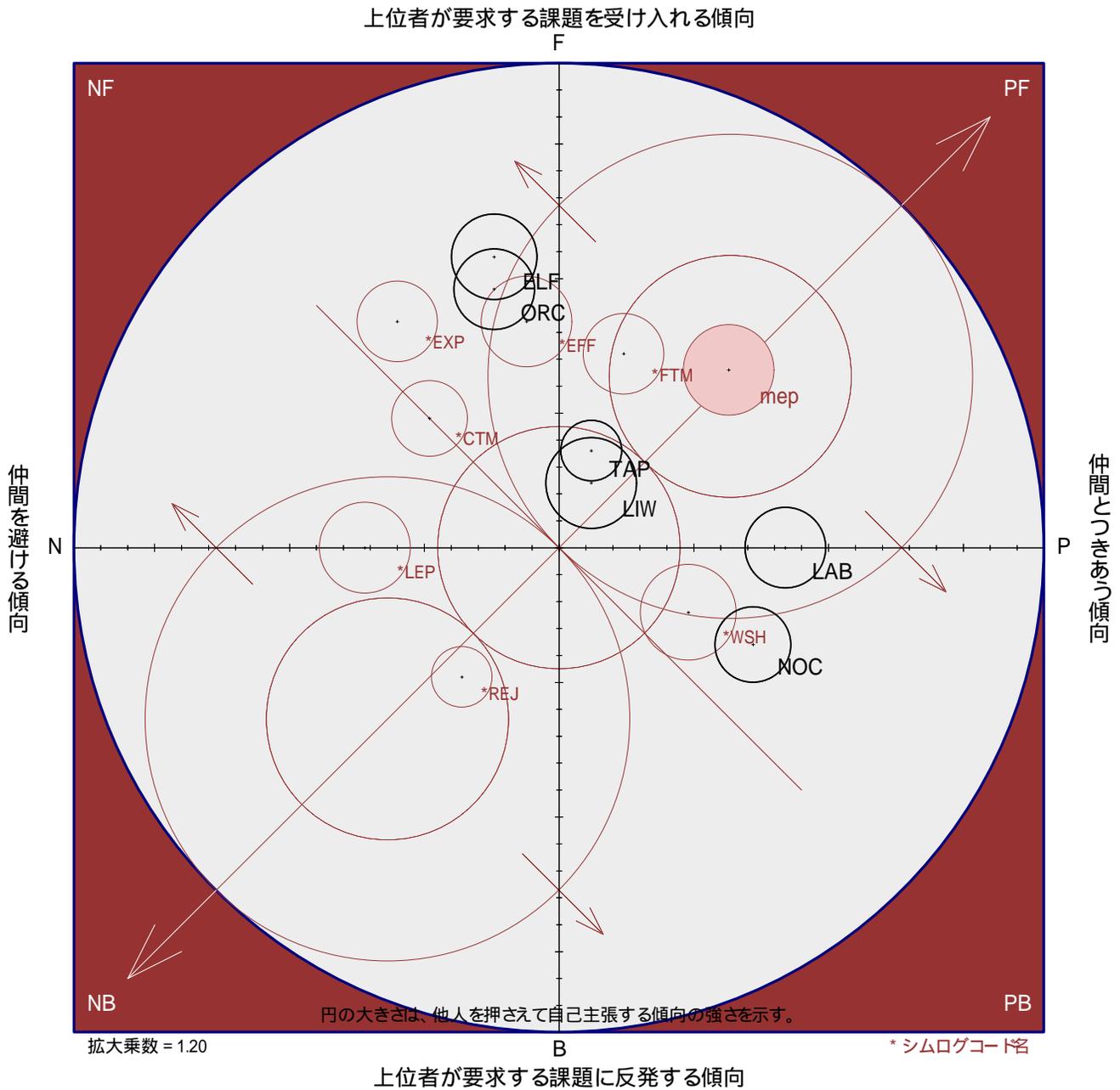
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 | *WSH | 4.0       | U | 4.8 | P | 2.4  | B |
|    | *EFF | 3.0       | U | 1.2 | N | 8.4  | F |
|    | *LEP | 3.0       | U | 7.2 | N | 0.0  | F |
|    | *EXP | 1.0       | U | 6.0 | N | 8.4  | F |
|    | *FTM | 1.0       | U | 2.4 | P | 7.2  | F |
|    | *CTM | 0.0       | U | 4.8 | N | 4.8  | F |
|    | *REJ | 3.0       | D | 3.6 | N | 4.8  | B |
| 人物 | LIW  | 3.0       | U | 1.2 | P | 2.4  | F |
|    | ELF  | 2.0       | U | 2.4 | N | 10.8 | F |
|    | LAB  | 1.0       | U | 8.4 | P | 0.0  | F |
|    | ORC  | 1.0       | U | 2.4 | N | 9.6  | F |
|    | NOC  | 0.0       | U | 7.2 | P | 3.6  | B |
|    | TAP  | 3.0       | D | 1.2 | P | 3.6  | F |

\* シムログコード名

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
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分話し合える場をつくるのがなによりも必要です。

### ELF 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 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：効率一本槍。メンバーの個性を無視し、チームへの忠誠を求める。チームの権威を強める。

このタイプは役職者に多く、仕事の進め方は断定的、「効率一本槍」で、メンバー一人ひとりの違いを徹底的に無視し、摩擦を起こしかねません。メンバー全員がチーム自体を好きかどうかよりも、チームに対してどのくらい忠誠心に厚いかを重視します。与えられた課題についてプランを練ることに生きがいを感じます。上司(自分かそれ以上の役職)の指示どおりに「きちんと」、「的確に」行うことが至上命令であり「言われたとおり」「一定の基準を守り」、「全員の参加」、「仕事の効率的なやり方」をチームメンバーに求めるのが義務と考えます。

#### \*LEP 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：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。

このタイプは、かなり強引に話を独占し、他のチームメンバーを攻撃したり、脅します。このタイプは、いつもチームを仕切り、メンバーに論争を挑みます。反対に、人の弱々しさ、鋭い感性、優しさを嫌います。自分にもそういう弱さがあるのを認めようとはしません。感性の高い、人のよさそうなメンバーをいつも嘲笑・攻撃的にします。「弱肉強食」こそ「ジャングルのルール」であり、生き残りのためには暴力も辞しません。いかにも弱々しい、優しい心の持ち主は「根こそぎ排除」して当然と信じて疑いません。

### \*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：*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。*

このタイプは、活発で人づけがよく、笑顔を絶やさず温かさにあふれています。人の心をいやすことが得意です。気分が落ち込んでいる人や、仕事がつまみかない人の気分を楽にさせ、よく面倒をみます。教育上手な親はこのタイプです。覇気に欠ける人や仕事が遅い人にもやる気を出させるために、チームから温かみや仲間意識がなくならないよう努力します。精神的に未成熟な人、なんらかの障害から立ち直っていない人、社会復帰や入社後間もない人には特に貴重な存在です。

### \*FTM 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守って「牛チン」と仕事をこなす。職人肌の完全主義。仕事の必要上、他のメンバーともつきあう。*

このタイプは、仕事はまじめで、常にキチンとやるのが信条。決して押し付けがましくなく、した手に出ることもありません。人とのつきあいにあまり関心はありません。慎重で思慮深く、よく自分を律しています。その結果、ユーモアのセンスに欠けるところがあります。上位者の意向ばかりを気にします。自分自身の要求レベルで自分の仕事を評価しようと努力しますが、結局は上位者が決めたレベルに従ってしまう傾向があります。仕事は誠実に取り組み、職人のように仕事の出来ばえに誇りを感じます。この職人氣質のため、他人との信頼関係を壊してはいけなと感じ、他人との協力関係を大切にします。とはいえ、性格的に決して「心が温かい、いい人」ではありませんし、平等主義でもありません。仕事上必要であるか、ないかを、判断の基準においているだけにすぎません。

### \*CTM, および \*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：*組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。*

このタイプは、執拗に形式にこだわり、自分の好き勝手を抑えます。人を押しつけることがないよう、いつも気をつけています。しかし、そういうストイックな面は、他人の眼には「自分だけが正しい」という独善性に映ります。自分が懸命に完璧であろうとすればするほど、他人は「お前はやましい奴だ」と言われていると感じるもので、だんだん怒りがつのってこざるをえません。自分があくまで正しいと主張すれば、他人は「自分が間違っているのか」と感じてしまうものです。この印象を他人に与えることがなければ、このタイプには善いところはいくらでもあります。しかし、現実には、この印象はぬくい切れません。

### \*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つまみかない」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たが）。

## ELF のアセスメントによる人物のイメージ

### 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：*人を押しつけて、目立ちたがり、実力を誇示する。金持ちぶる。*

このタイプは、自分がメンバーから抜きん出て、羨望的になり、畏怖の気持ちさえ抱かせたいと思います。自分のこと、有力者やエクセレントカンパニーを話題にしたがり、そのうえ有力者と自分のつながりを吹聴します。世間で注目されているものをわざわざ話題に出すことで、自分のステータスやパワーを誇示します。ルックス、バイタリティ、我慢強さ、財力、ハイテク機器、兵器、国家の威信や圧倒的な優位を示すシンボルに飽くなき関心をもっています。なんでもナンバー1になるために、他人を圧倒したいという強烈な願望があります。エネルギーで、つねに自分を押し出します。よどみなく喋り、人の話をさえぎるのは当たり前。おおっぴらに相手を無視してなんとも思いません。

### 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：*公平な態度、皆に平等に発言の機会を与える。皆仲良しの理想を追求し、人づきあいを重んじる。*

このタイプは、自信に満ちていますが、自分だけが話を独占することなく、友好的です。人とは上手につきあい、心のバランスがよくとれています。自分が話をする時と相手の話を聴く時のバランスが絶妙で、会話をすれば誰もが話しやすい相手だと感じます。潜在能力が高く、真剣に話しあうことを嫌がりません。偏見がなく、誰とでも公平に接します。しかし、人づきあいを重視するうちに生まれついたためか、議論を掘り下げて、直面する課題解決の段取りをするのが苦手です。

### ORC、および 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：*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な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。

### 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：*友達づきあいをする。喜びをわかち合う、みんなと楽しむ。*

このタイプは、他人への好感と思いやりを重視します。気軽にしかも前向きに他のメンバーに働きかけ、会話が楽しくなり、愉快的ジョークがいくらでも出てきます。すぐに人と仲良くなり、ペアを組み、仲良しグループに入り込んで、そこから実質的なサポートを得るのが得意です。ただ、仲良しグループというのは、その仲間だけで固まっているだけで、えてして課題達成への取り組みに弱いのも事実です。メンバーそれぞれは自己解放的ですが、情感や人間的温かさでつながっているだけです。互いにサポートしたり、されたりする願望が強くなれば、弱者への共感がつのって、救

援の手を差し伸べる方向に話が進展します。ただし、こうした願望や共感は、理想論に終わってしまう場合が多く、実際のアクションになかなか結びつきません。

## 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：欲がないし、エゴがないし、されるがまま。

このタイプは、自己抑圧的で、内向的、受動的で、自らメッセージを発信しないのが特徴です。ボディ・ランゲージも乏しく、自分の興味を話さないし、感情も表しません。グループの課題であれ、人間関係であれ、進んでイニシアチブを発揮することはありません。

個別フィールドダイアグラム

回答者 :TAP

レポートの対象者 :  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

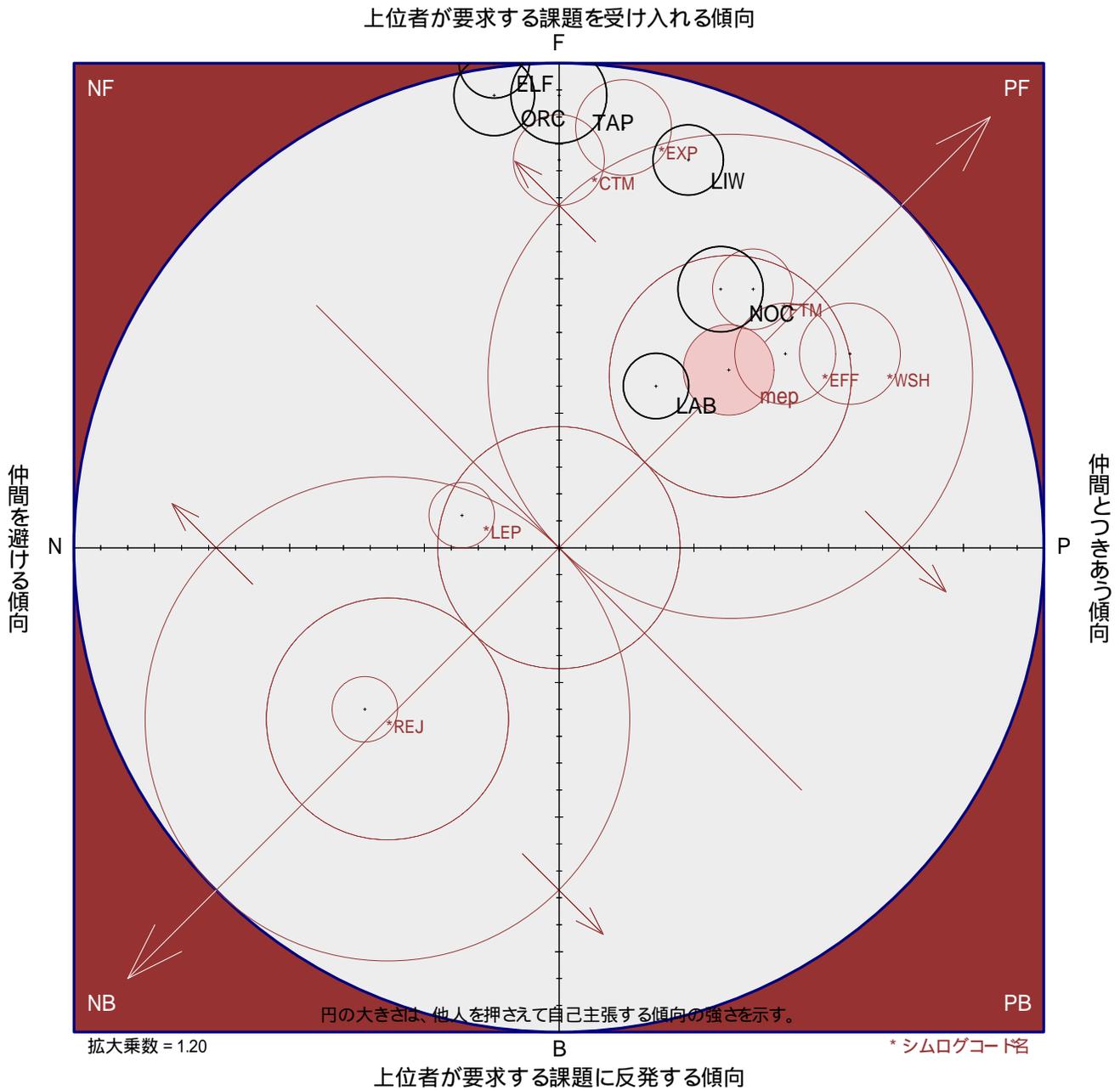
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 | *EFF | 5.0       | U | 8.4  | P | 7.2  | F |
|    | *WSH | 5.0       | U | 10.8 | P | 7.2  | F |
|    | *EXP | 4.0       | U | 2.4  | P | 15.6 | F |
|    | *CTM | 3.0       | U | 0.0  | P | 14.4 | F |
|    | *FTM | 1.0       | U | 7.2  | P | 9.6  | F |
|    | *LEP | 2.0       | D | 3.6  | N | 1.2  | F |
|    | *REJ | 2.0       | D | 7.2  | N | 6.0  | B |
| 人物 | TAP  | 4.0       | U | 0.0  | P | 16.8 | F |
|    | NOC  | 2.0       | U | 6.0  | P | 9.6  | F |
|    | ORC  | 1.0       | U | 2.4  | N | 16.8 | F |
|    | ELF  | 1.0       | D | 2.4  | N | 18.0 | F |
|    | LIW  | 1.0       | D | 4.8  | P | 14.4 | F |
|    | LAB  | 2.0       | D | 3.6  | P | 6.0  | F |

\* シムログコード名

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
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ことによりも必要です。

### TAP 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。

#### \*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。思いやりや勇氣にあふれ、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。

#### \*EFF 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) エネルギー…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、ぶつち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。

### \*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：**ビジネスライク**。メンバーの個性よりチーム全体の利益を優先させる。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。

このタイプは、役職者に多く、職制上でリーダーの役割を担っています。仕事の進め方は断定的、「ビジネス優先」で、メンバー一人ひとりの個性は無視します。イニシアチブを強力に発揮し、チームの課題達成に向けてグループを統率、チームワークを重視します。かといって、メンバーどうし特別仲がいいわけではありません。やっとプレッシャーから解放され、普段よりリラックスして軽口をたたき合う絶好のタイミングでも、「打ち解ける」ことはありません。チーム外部の権威者が決めた目標をメンバー全員が受け入れるのは当たり前、受け入れないメンバーがいても、受け入れるのが義務と考えます。

### \*CTM 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：**効率一本槍**。メンバーの個性を無視し、チームへの忠誠を求める。チームの権威を強める。

このタイプは役職者に多く、仕事の進め方は断定的、「効率一本槍」で、メンバー一人ひとりの違いを徹底的に無視し、摩擦を起こしかねません。メンバー全員がチーム自体を好きかどうかよりも、チームに対してどのくらい忠誠心に厚いかを重視します。与えられた課題についてプランを練ることに生きがいを感じます。上司（自分かそれ以上の役職）の指示どおりに「きちんと」、「的確に」行うことが至上命令であり「言われたとおり」「一定の基準を守り」、「全員の参加」、「仕事の効率的なやり方」をチームメンバーに求めるのが義務と考えます。

### \*FTM 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らい気を配ります。

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」だと思われず、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。

### \*LEP 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：**欲がない**。エゴがない。されるがまま。

このタイプは、自己抑圧的で、内向的、受動的で、自らメッセージを発信しないのが特徴です。ボディ・ランゲージも乏しく、自分の興味を話さないし、感情も表しません。グループの課題であれ、人間関係であれ、進んでイニシアチブを発揮することはありません。

## \*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）。

## TAP のアセスメントによる人物のイメージ

### 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：**効率一本槍**。メンバーの個性を無視し、チームへの忠誠を求める。チームの権威を強める。

このタイプは役職者に多く、仕事の進め方は断定的、「効率一本槍」で、メンバー一人ひとりの違いを徹底的に無視し、摩擦を起こしかねません。メンバー全員がチーム自体を好きかどうかよりも、チームに対してどのくらい忠誠心に厚いかを重視します。与えられた課題についてプランを練ることに生きがいを感じます。上司（自分かそれ以上の役職）の指示どおりに「きちんと」、「的確に」行うことが至上命令であり、「言われたとおり」、「一定の基準を守り」、「全員の参加」、「仕事の効率的なやり方」をチームメンバーに求めるのが義務と考えます。

### NOC, および 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：**今までどおりのやり方を守って「キチンと」仕事をこなす。職人肌の完全主義。仕事の必要上、他のメンバーともつきあう**

このタイプは、仕事はまじめで、常にキチンとやるのが信条。決して押し付けがましくなく、した手に出ることもありません。人とのつきあいにあまり関心はありません。慎重で思慮深く、よく自分を律しています。その結果、ユーモアのセンスに欠けることがあります。上位者の意向ばかりを気にします。自分自身の要求レベルで自分の仕事を評価しようと努力しますが、結局は上位者が決めたレベルに従ってしまう傾向があります。仕事は誠実に取り組み、職人のように仕事の出来ばえに誇りを感じます。この職人氣質のため、他人との信頼関係を壊してはいけなく感じ、他人との協力関係を大切にします。とはいえ、性格的に決して「心が温かい、いい人」ではありませんし、平等主義でもありません。仕事上必要であるか、ないかを、判断の基準においているだけにすぎません。

### ORC, および 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：**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な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の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ヤーすべき条件・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。

### 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：**指揮・命令系統を機械的に守る。献身、誠実。組織への忠誠。**

このタイプは、人間関係に興味はなく、チームから責任をまかされたら、その仕事を機械的にこなすことしか関心はありません。その従順な性格のために、権力とか権威争いの問題に触れるのを避け、人間関係の維持やメンツの問題も興味の対象外です。この意味では、人間的な温かみに欠け、感情を表面に出さず、ユーモアのセンスに欠けます。全力を集中した場合は、仕事は速いのが特徴です。

個別フィールドダイアグラム

回答者 LIW

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

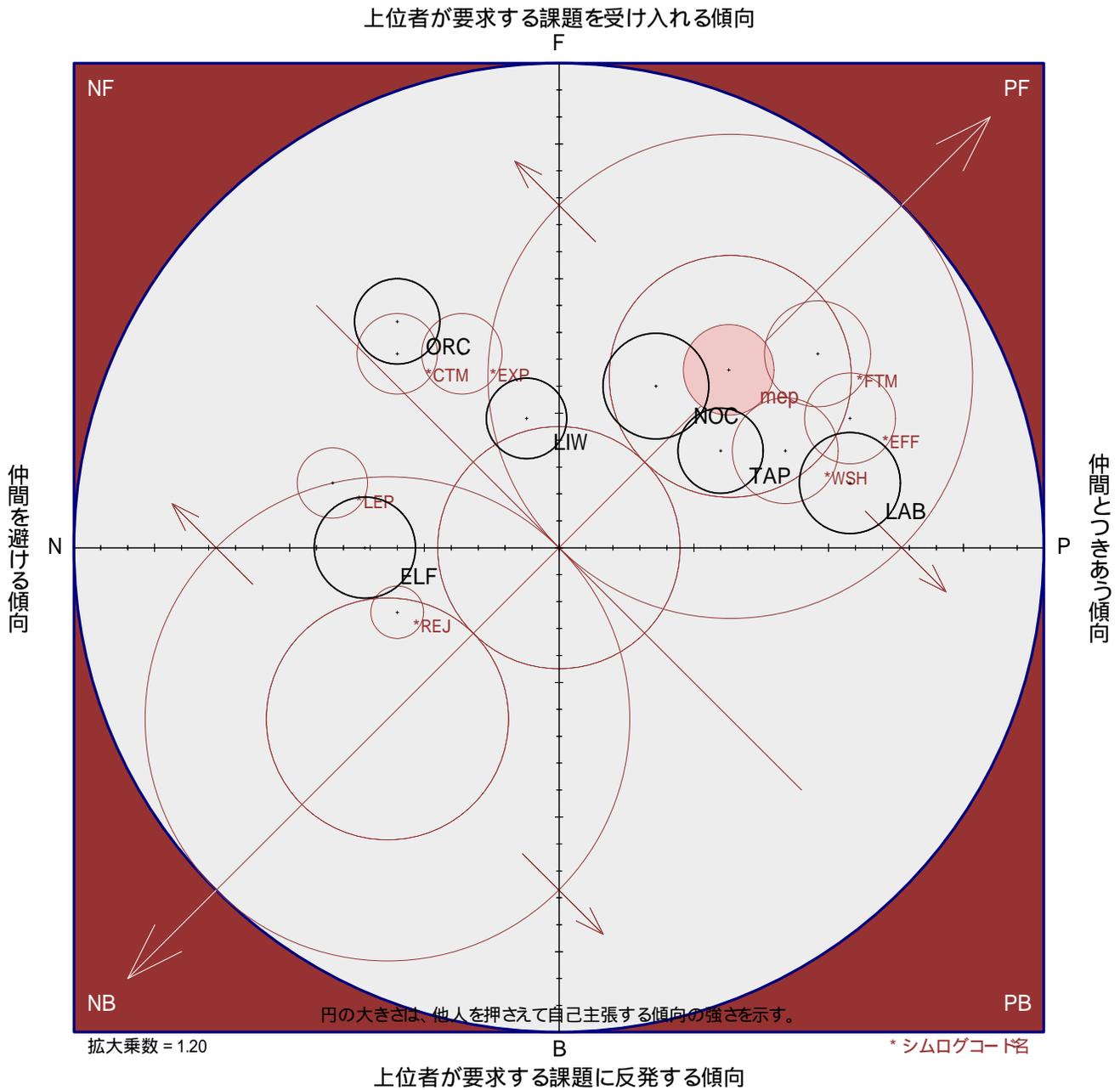
レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 | *FTM | 6.0       | U | 9.6  | P | 7.2 | F |
|    | *WSH | 6.0       | U | 8.4  | P | 3.6 | F |
|    | *EFF | 3.0       | U | 10.8 | P | 4.8 | F |
|    | *CTM | 1.0       | U | 6.0  | N | 7.2 | F |
|    | *EXP | 1.0       | U | 3.6  | N | 7.2 | F |
|    | *LEP | 1.0       | D | 8.4  | N | 2.4 | F |
|    | *REJ | 5.0       | D | 6.0  | N | 2.4 | B |
| 人物 | NOC  | 6.0       | U | 3.6  | P | 6.0 | F |
|    | LAB  | 5.0       | U | 10.8 | P | 2.4 | F |
|    | ELF  | 5.0       | U | 7.2  | N | 0.0 | F |
|    | ORC  | 2.0       | U | 6.0  | N | 8.4 | F |
|    | TAP  | 2.0       | U | 6.0  | P | 3.6 | F |
|    | LIW  | 1.0       | U | 1.2  | N | 4.8 | F |

\* シムログコード名

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
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ことによりも必要です。

### LIW 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。

#### \*WSH, および \*EFF 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。思いやりや勇氣にあふれ、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。

#### \*FTM 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) エネルギー…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、ぶつち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。

### \*CTM, および \*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：*組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。*

このタイプは、執拗に形式にこだわり、自分の好き勝手を抑えます。人を押しつけることがないよういつも気をつけています。しかし、そういうストイックな面は、他人の眼には「自分だけが正しい」という独善性に映ります。自分が懸命に完璧であろうとすればするほど、他人は「お前はやましい奴だ」と言われていると感じるもので、だんだん怒りがつのってこざるをえません。自分があくまで正しいと主張すれば、他人は「自分が間違っているのか」と感じてしまうものです。この印象を他人に与えることがなければ、このタイプには善いところはいくらでもあります。しかし、現実には、この印象はぬくい切れません。

### \*LEP 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、人を押しつ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。

### \*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：*人気なんかには、かまわない。一人である。一匹狼。*

このタイプは、内向的、無表情、陰うつ、悲観的で、クヨクヨ悩みます。自分に人気がないことや、他人の怒り・失笑をかったことの反動として、「人気なんかかまうものか」と負け惜しみを言い、人気取りを拒否します。自分のルックスを不必要に低めてみせたりします。洋服・車・家・その他の持ち物で自分のステータスを高める人気取りの行動には、いちいち難癖をつけます。自分ではその逆を行います。こういう「あまのじゃく」の行動の背景には深い原因があります。それが何かつきとめる必要があります。

## LIW のアセスメントによる人物のイメージ

### 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：人気者で社交的。人づきあいの良さとチームを引っ張る。

このタイプは、活動的で人づきあいがよく、社交的です。いかにも自信家で、メンバー一人ひとりとのつきあいをとことん深めながら、落ちこぼれないよう、足並みのそろったチームワークを目指して、チームを引っ張ってゆきます。しかし、メンバーから好かれようとするあまり、目前の課題をキチンと着実に実行するのは、いまひとつです。このため、チーム内での行動は、「政治」的で「社交性」偏重になるのが特徴です。ウケをねらって、「人気投票」でトップに立つことばかり考えているので、リーダーのモデルとしては難があります。正確に言えば「好感度が高い」だけのリーダーです。

### 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：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、ぶっち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。

### 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：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。

このタイプは、かなり強引に話を独占し、他のチームメンバーを攻撃したり、脅します。このタイプは、いつもチームを仕切り、メンバーに論争を挑みます。反対に、人の弱々しさ、鋭い感性、優しさを嫌います。自分にもそういう弱さがあるのを認めようとはしません。感性の高い、人のよさそうなメンバーをいつも嘲笑・攻撃的にします。「弱肉強食」「ジャングルのルール」であり、生き残りのためには暴力も辞しません。いかにも弱々しい、優しい心の持ち主は「根こそぎ排除」して当然と信じて疑いません。

### 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：リーダーとは思いやりがある人物であるべきだと信じる。みんなと協力して仕事を進める。公平な態度、みんな公平に意見を述べさせる。

このタイプは、善良で実務的、安定した人柄で頼りがいがあります。友好的ですが、心が温かいという感じはしません。責任ある立場の人は思いやりが深く、下位の人はその思いやりに応えるべきと信じています。よい仕事をするのが最大の関心事です。チーム内、チーム外にかかわりなく、公正・正義・他人の利益を大切にします。リーダーとは思いやりがある人物であるべきだという信念をもち、そうしたリーダーに誠心誠意従うことを善しとします。ただし、自分からリーダーシップを取ることはしません。人の長所を信じて、それが最善の結果につながることを祈るだけです。何らかの反論が心の片隅にあっても敢えて口に出しません。

## 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：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な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。

## 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：組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。

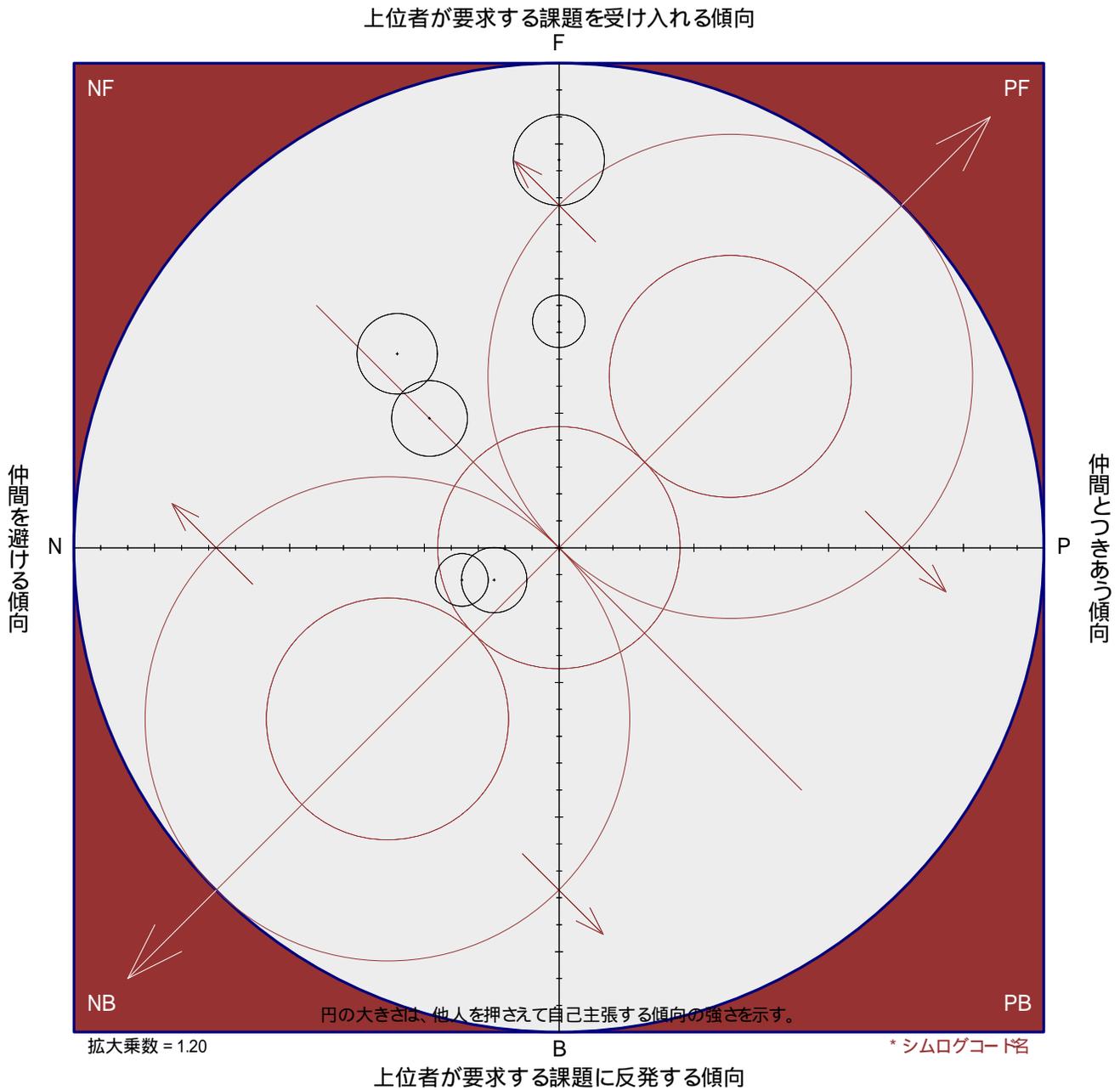
このタイプは、執拗に形式にこだわり、自分の好き勝手を抑えます。人を押しつけることがないよういつも気をつけています。しかし、そういうストイックな面は、他人の眼には「自分だけが正しい」という独善性に映ります。自分が懸命に完璧であるとするほど、他人は「お前はやましい奴だ」と言われていると感じるもので、だんだん怒りがつのってこざるをえません。自分があくまで正しいと主張すれば、他人は「自分が間違っているのか」と感じてしまうものです。この印象を他人に与えることがなければ、このタイプには善いところがいくらでもあります。しかし、現実には、この印象はぬぐい切れません。

散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*CTM

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

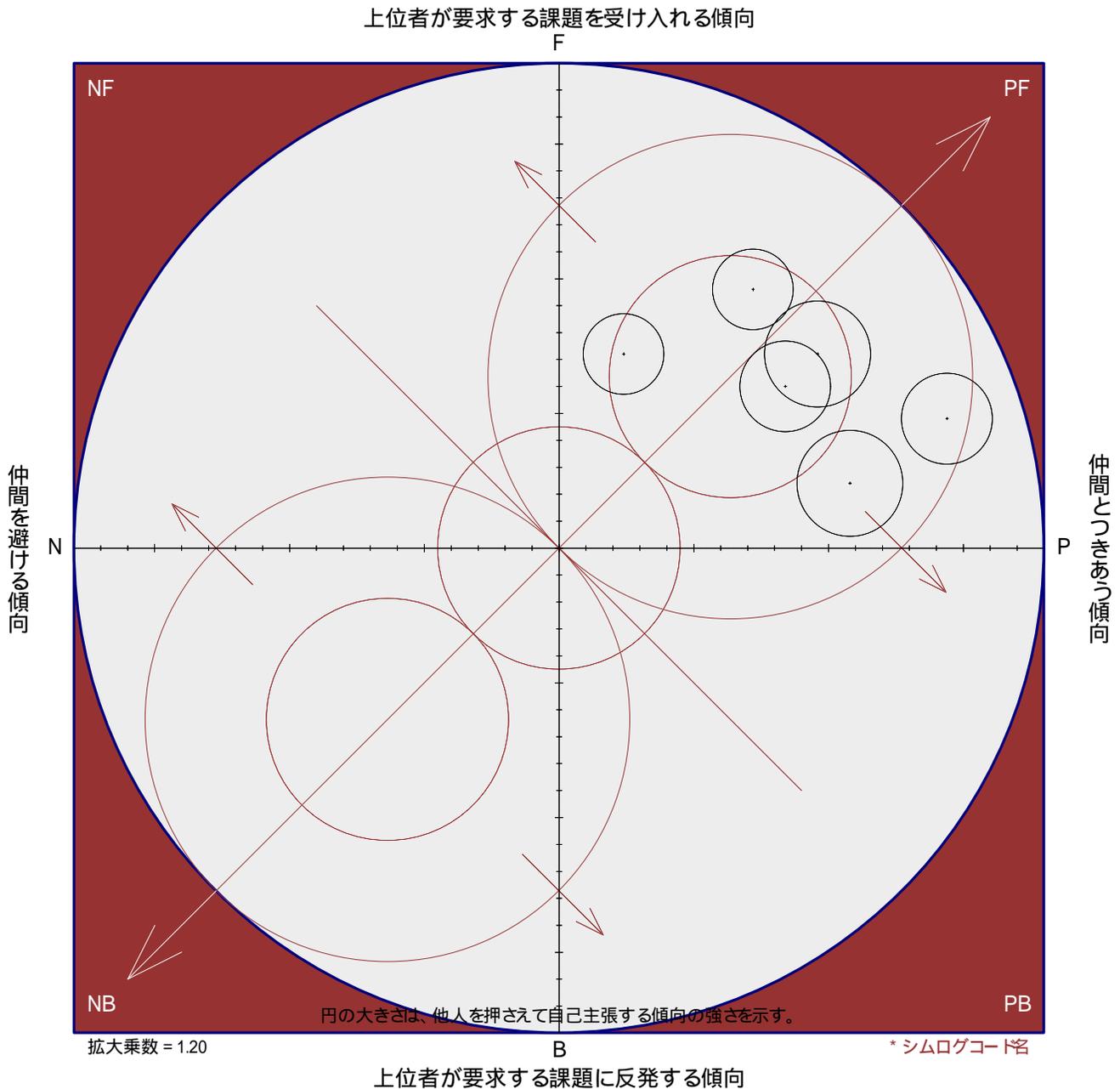


散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*FTM

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

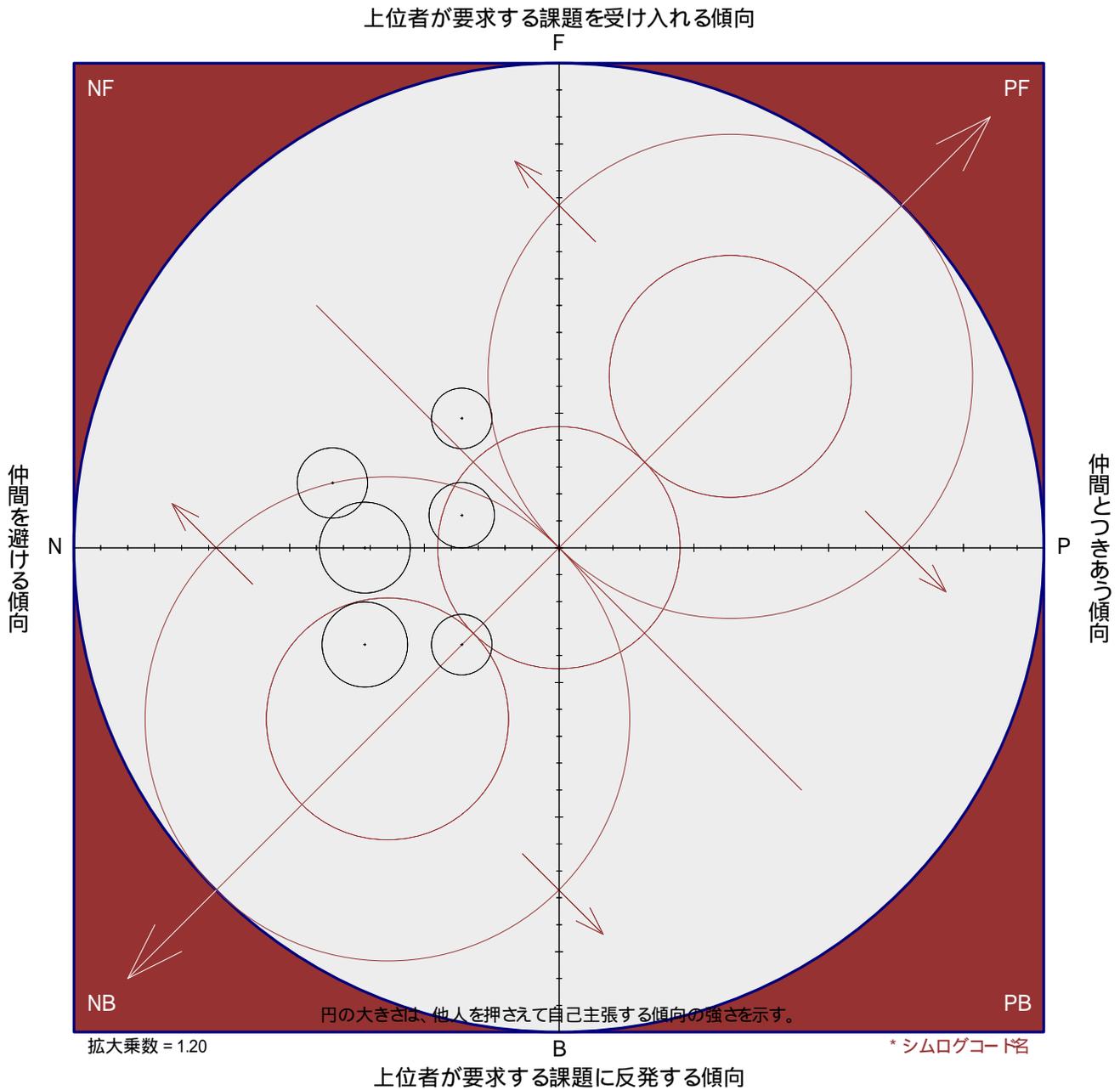


散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*LEP

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

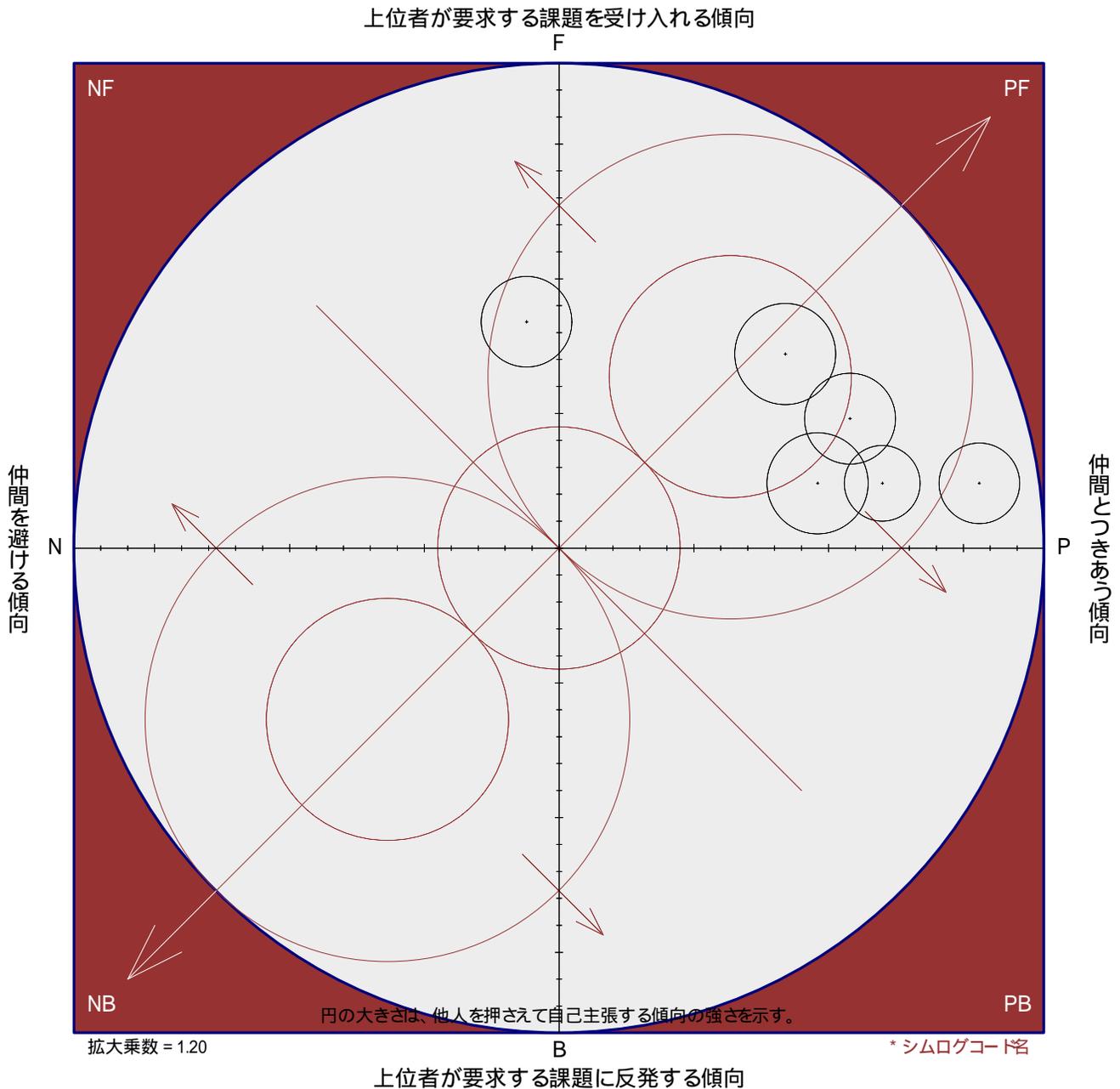


散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*EFF

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

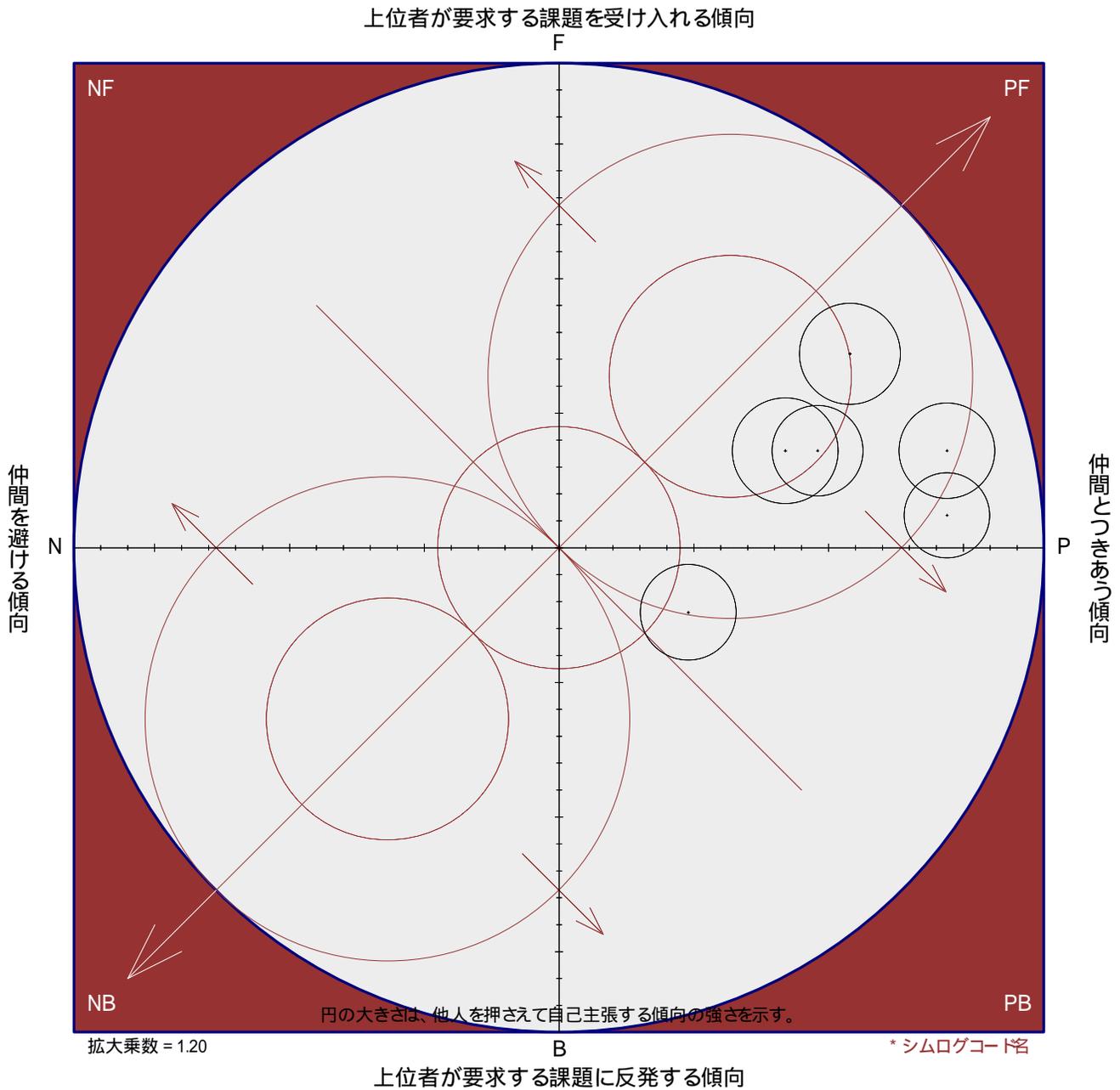


散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*WSH

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

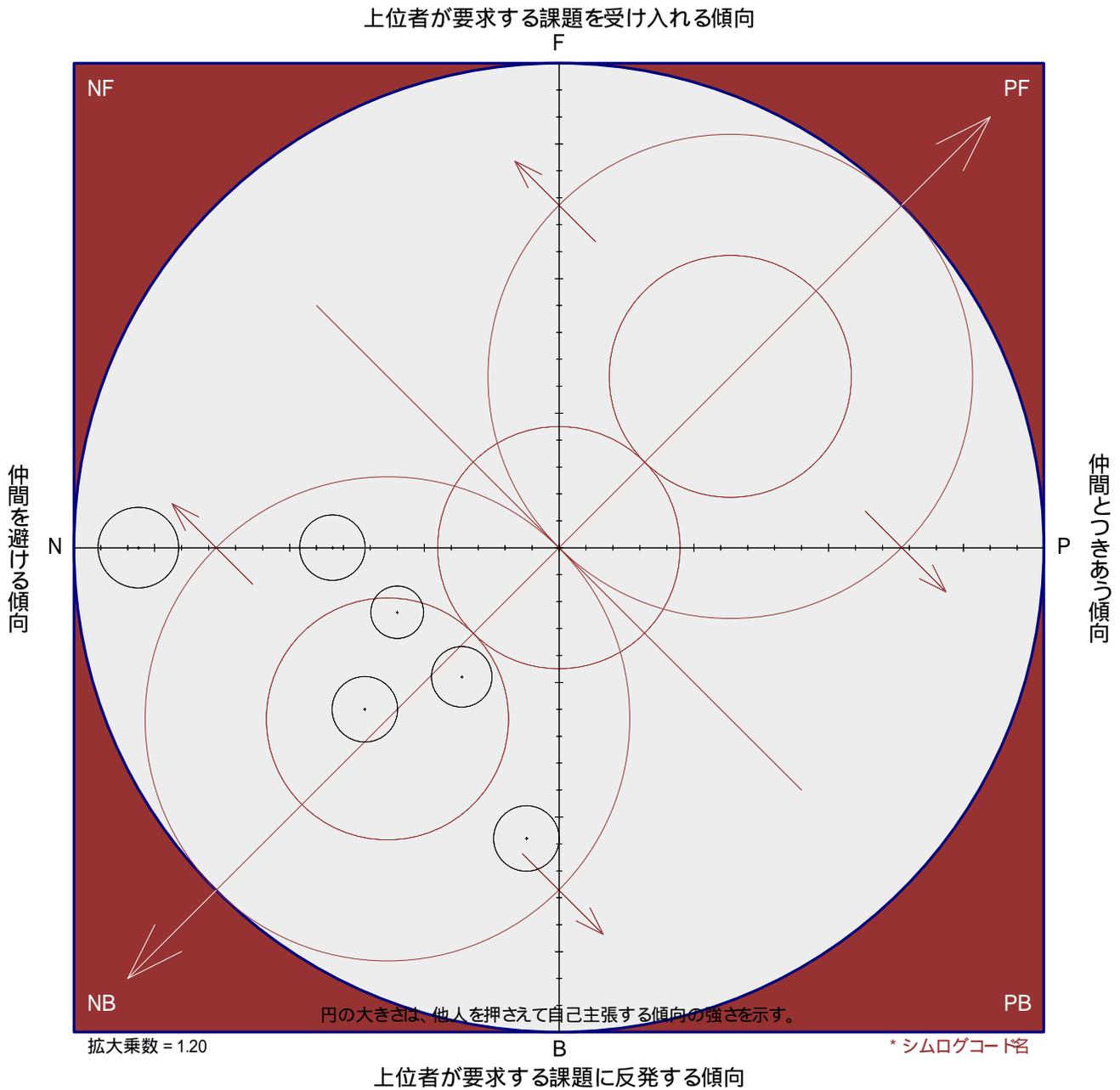


散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*REJ

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者:  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当:  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006



散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*EXP

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者：  
「チームワーク診断と向上のヒント」  
「チームのために力を合わせていますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

