

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象:*ACT

レポートの対象: Pat Sample
チームワーク診断と向上のヒント
レポート担当 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

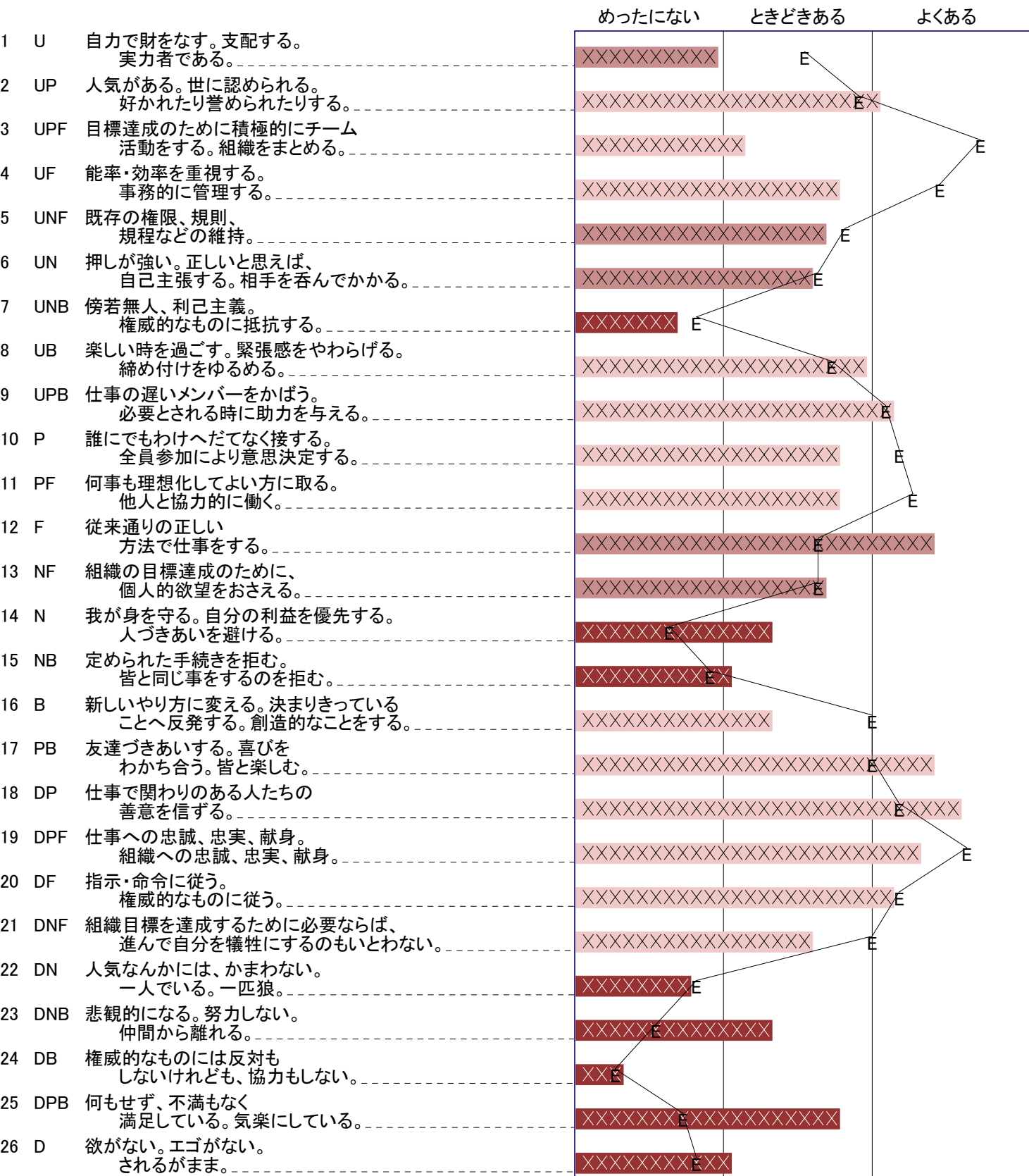
このバーグラフには、総合コメントとベールズ・レポートが添付してあります。ベールズ・レポートは、統計による「理想値」とバーグラフの結果とを比較・分析したものです。

質問: あなたは、実際のこの人の行動には、どのような価値観が表れていると思いますか？

レポートの対象: Pat Sample

タイプ: PF 最終位置: 0.1U 5.2P 2.9F
アセスメント件数: 12

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:*ACT

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			＝	＋	－
効果的なチームワークに貢献する価値観					
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を取る。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	友達づきあいする。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
時には必要だが注意を要する価値観					
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。相手を吞んでかかる。	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		
チームワークの妨げになる価値観					
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		

*ACT 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て気持ちを通わせ、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。

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、チームの緊張をほぐすには、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、再び現実に向き合うためにチームの結束を強めることができます。

あなたのチームや組織は、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とも、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。

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われ、危険です。

質問: あなたは、実際のこの人の行動には、どのような価値観が表れていると思いますか？

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う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。

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ば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。(一)

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。

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。(一)

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、14UN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する傾向が強い(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、活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ません。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。

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。(一)

理想主義(「理想はかなえることができる」と楽観的に考える)は、過去に理想が裏切られた経験を持つ人にとっては受け入れ難い考えです。「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」と思っていて、他人と協力的に働くのに魅力を感じません。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、心から支持されることは不可能です。

ただ、この公平さへの期待は、簡単にはかなえられません。大きな理由として、チーム外部や組織外部の要因があります。また、現実には、チームや組織内のメンバーが公平さに異をとるからです。

この傾向が弱い場合には、「何事も理想化してよい方を取る。他人と協力的に働く」という考え方があなたのチームや組織で正当に評価されているのかどうか、一度抜本的にチェックしてみる必要があります。

利益や資源の配分が公平かどうかということ以上に大切なのは、チームや組織が配分するのに十分な利益を稼いでいるかの問題です。チームワークをよくさえすれば十分な利益が得られますか？さもないと、もっと根底から変革する必要性はないでしょうか？

質問: あなたは、実際のこの人の行動には、どのような価値観が表れていると思いますか？

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。(一)

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れば、苦労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になります。

したがって、現実には、創造性“豊かな”持ち主はとても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ないのです。

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す。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。

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。(一)

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ぬなら、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、詳しくつきとめることが必要です。

質問: あなたは、実際のこの人の行動には、どのような価値観が表れていると思いますか？

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。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。(＋)

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。

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。(＋)

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て結束力が高く、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。

23 DNB 悲観的になる。努力しない。仲間から離れる。(＋)

この傾向が強く出た場合、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、組織全体が悲観的モ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、仕事をペースダウンしたり、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。

25 DPB 何もせず、不満もなく満足している。気楽にしている。(＋)

課題優先のチームでこの傾向が強く表れるのは、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員にとっては、他のメンバーといっしょにチームを組まれ、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みたいでしょう。職務の再設計を実施する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:*CTM

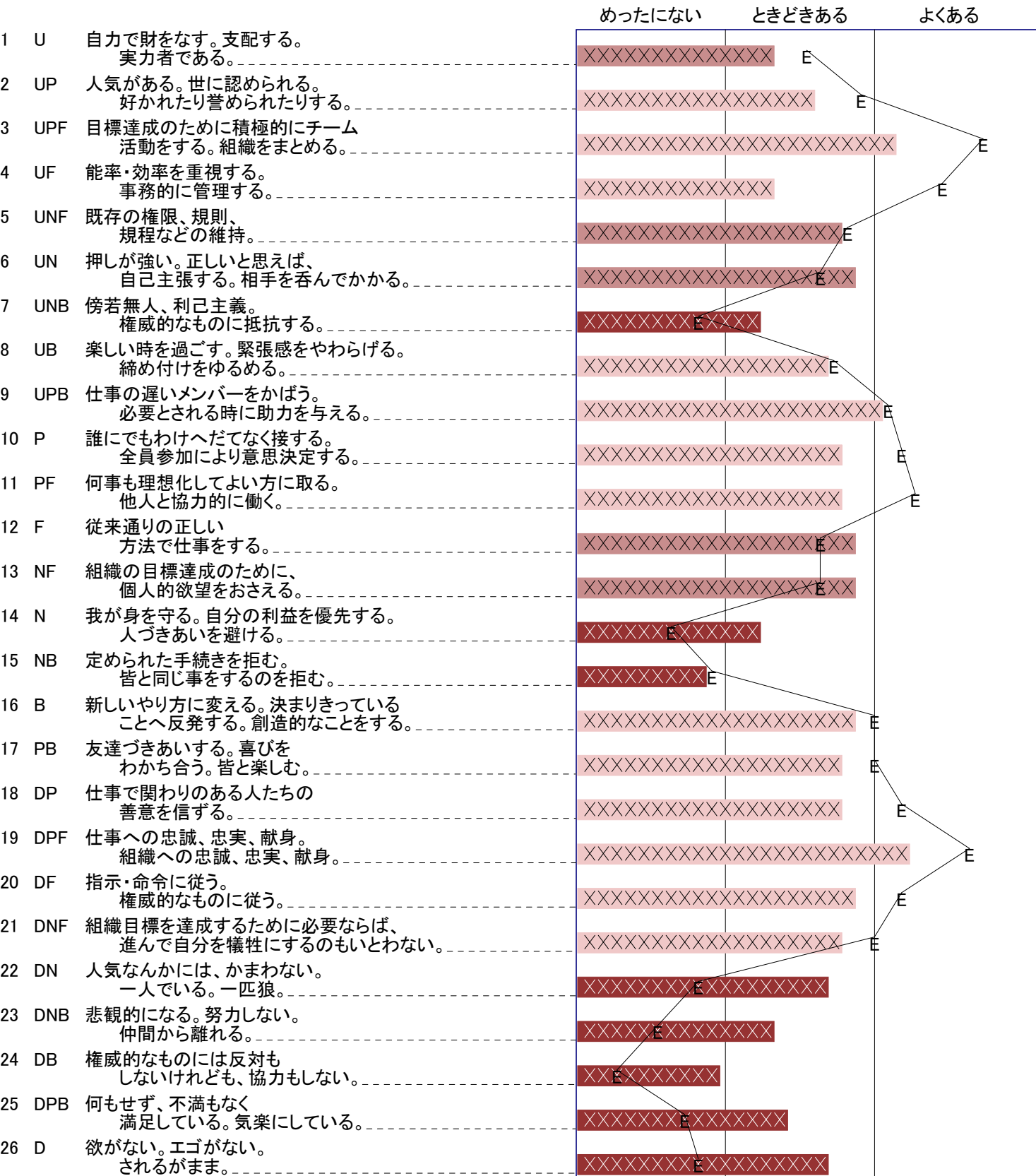
レポートの対象: Pat Sample
チームワーク診断と向上のヒント
レポート担当 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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

レポートの対象: Pat Sample

タイプ: 中間 最終位置: 0.1U 2.3P 2.9F
アセスメント件数: 13

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			＝	＋	－
効果的なチームワークに貢献する価値観					
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を取る。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	友達づきあいする。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		
時には必要だが注意を要する価値観					
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。相手を吞んでかかる。	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		
チームワークの妨げになる価値観					
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	

*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。(=)

2 UP 人気がある。世に認められる。好かれたり誉められたりする。(=)

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

8 UB 楽しい時を過ごす。緊張感をやわらげる。締め付けをゆるめる。(=)

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

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

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

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、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。

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。あなたの行動は、この大切な価値観に十分裏打ちされています。多くのチームにとって問題となるのは、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がどうしても優先され、これがチームワークを阻害します。要は、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維持するフレキシブルな行動が効を奏するものです。あなたはその役割がうってつけです。

20 DF 指示・命令に従う。権威的なものに従う。(=)

あなたの行動は、この価値観についてちょうどよい位置にあります。権威にキチンと従うという点でちょうどよい位置をキープすることは決して簡単ではありません。

しかし、服従することは快適なことではありません。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。この考え方の根底には、権威者はよいか悪いかという一般的な感情の問題があります。指揮・命令への服従の度合は、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。あなたの行動は、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。

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上で大きな効果を発揮します。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際に、その役割を自己犠牲の行動で果たすことはできるだけ避けるべきです。これはあくまで、他に為す術がない場合にのみ頼るべき方法で、これを頼りにすると危険です。あなたの自己犠牲の傾向は、強すぎもせず、ちょうどよい位置にあります。リーダーシップはチーム内でよい方向に発揮されていて、過度の自己犠牲偏重に陥っていません。このリーダーシップなら、先の見通しは明るいと言えます。

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。(十)

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、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。(一)

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。(一)

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ば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。(一)

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ないでしょう。

メンバー全員がチーム運営に協力することが、多くの場合、根本的な対処法です(バーグラフにある価値観、

10P「誰にでもわけへだてなく接する、全員参加により意思決定する」を強める必要があります)。

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。(一)

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、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確実に起こり、チームをバラバラにし、協力する気持ちを萎えさせます。

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まとまらなくて、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思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る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。(一)

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かと楽観的に考える)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。

18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。(一)

「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になります。メンバーの関係が運命共同体のようになっているので、他人への信頼が欠かせない要素になっているチームも存在することを知ってください。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。(一)

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、誰よりもこの事実に気づいており、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。

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。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。(－)

該当する項目はありません。

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

チームワークの妨げになる価値観

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

あなたのチームまたは組織は、以下の項目について理想値より高すぎます。(＋)

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きぎって、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、他人によそよしく、物事を後ろ向きに見て、“何でも反対する”傾向を強めます。しかし、このタイプの人を無理やりチームに溶けこませようとするのは逆効果で、かえってチームはバラバラになってしまいます。

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

22 DN 人気なんかには、かまわない。一人でいる。一匹狼。(＋)

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

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

23 DNB 悲観的になる。努力しない。仲間から離れる。(＋)

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

反対に、あなたが課題を放りばなしにし、メンバーからどんどん孤立しかねない態度を取っている場合もあります。仕事を放棄したり、チームから離反したり、会議に欠席したり、一応仕事に取り組んでもベースダウンしたり、共同作業への参加を取りやめたり、チームの前向きな努力に水を差したり、全く無関心を装ったり、どうせダメさ... の捨てぜりふを吐く、などの行為を働きます。このような言動は、チーム内またはチーム外に原因があります。たとえば、疲れ、高すぎるハードル、挫折感や不安感、チームの方向性への疑問、チームの目標達成は無理だという考え、達成手段そのものに対する疑問などです。

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

24 DB 権威的なものには反対もしないけれども、協力もしない。(＋)

この傾向が強いメンバーが多いと、チーム内外の権威との関係に深刻な問題がある兆候です。こういう傾向はその人の信じている固有の価値観に根ざすケースがあります。つまり、指示や命令で人が義務を果たすことに疑問を抱き、チームの特定の目標や決まりごとは間違っていると感じている場合です。こういう価値観の持ち主だからこそ、権威に反対するときにも、「礼儀正しく」あるべきだと考えています。つまり、権威とは別の価値観を真剣に追い求め、一方で「非暴力」的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ませんが。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。権威を使って実力行使にできれば、問題はこじれるだけです。

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

25 DPB 何もせず、不満もなく満足している。気楽にしている。(＋)

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

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

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っ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も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、ひどく無口な感じです。このメンバーは、前向きな努力をするどころか、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ません。

あなたが現在のチームからこの处世術を学んだ場合、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

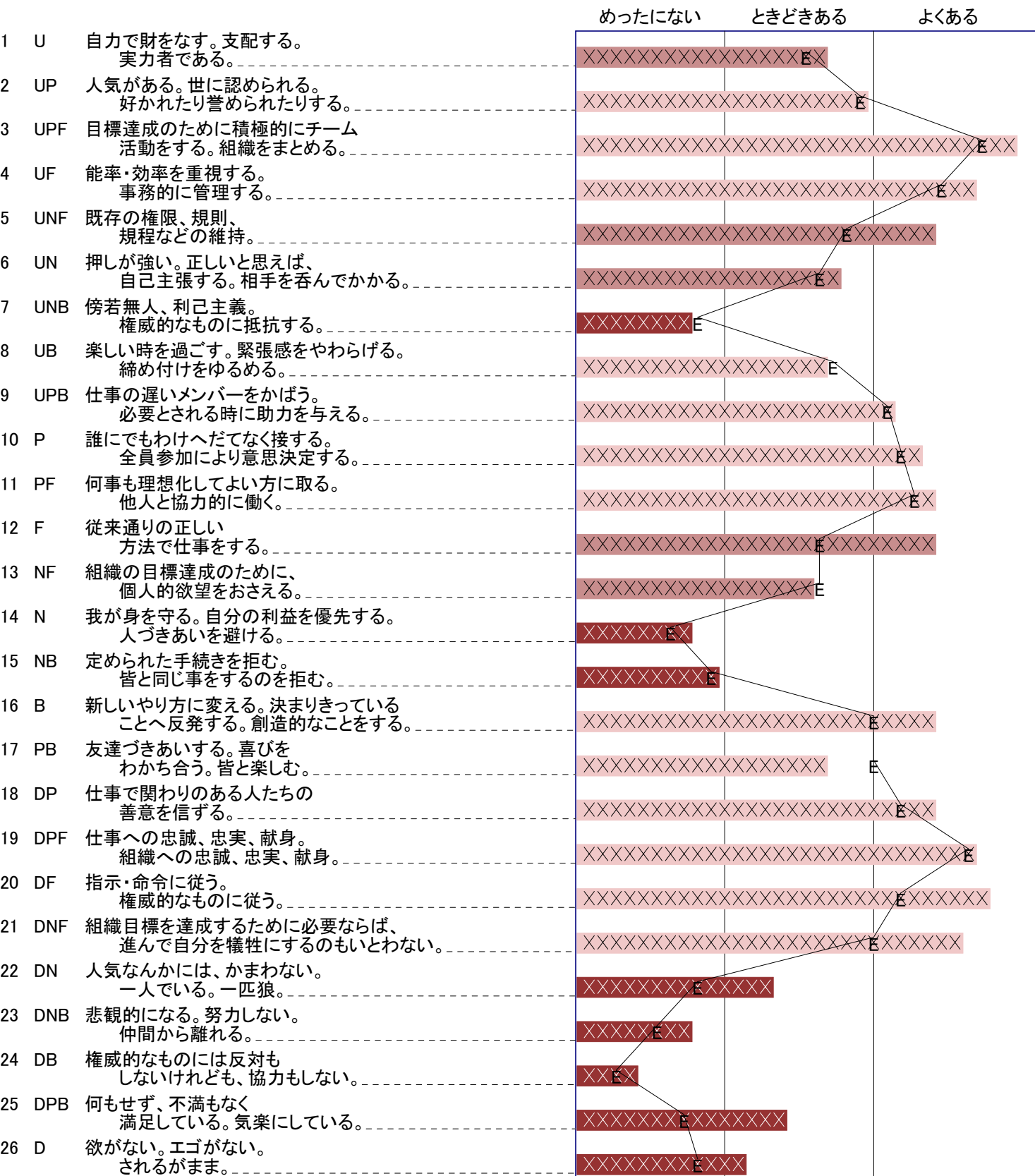
全アセスメントの平均値 対象:*IDL

レポートの対象: Pat Sample
チームワーク診断と向上のヒント
レポート担当 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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。

質問: この人がもっとも効果的な役割を果たすには、どのような価値観を行動で示すといのでしょうか？

レポートの対象: Pat Sample

タイプ: PF 最終位置: 1.7U 5.6P 8.1F
アセスメント件数: 12X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:*FTM

レポートの対象: Pat Sample
チームワーク診断と向上のヒント
レポート担当 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

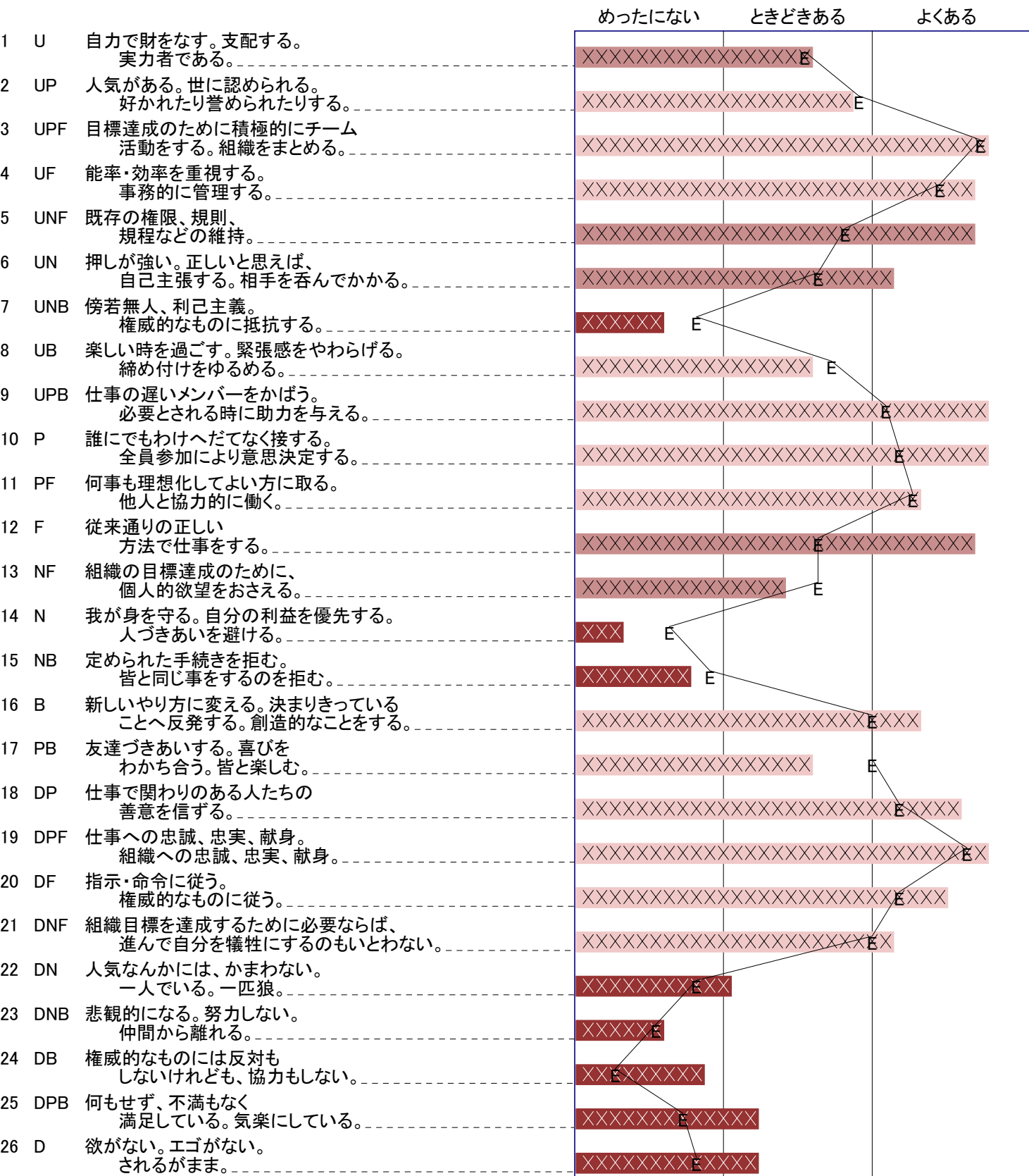
このバーグラフにレポートは付いていません。ご希望の方は、バーグラフの詳しい解説やチームワーク改善のためのアドバイスなどをシムログコンサルティンググループから入手することもできます。

質問: もっとも効果的なチームワークを発揮するには、チーム全体がどんな価値観を行動に表わしていく必要がありますか？

レポートの対象: Pat Sample

タイプ: PF 最終位置: 2.5U 7.3P 7.8F
アセスメント件数: 13

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



個別フィールドダイアグラム

回答者: YOU

レポートの対象: Pat Sample
チームワーク診断と向上のヒント
レポート担当 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

極秘レポート

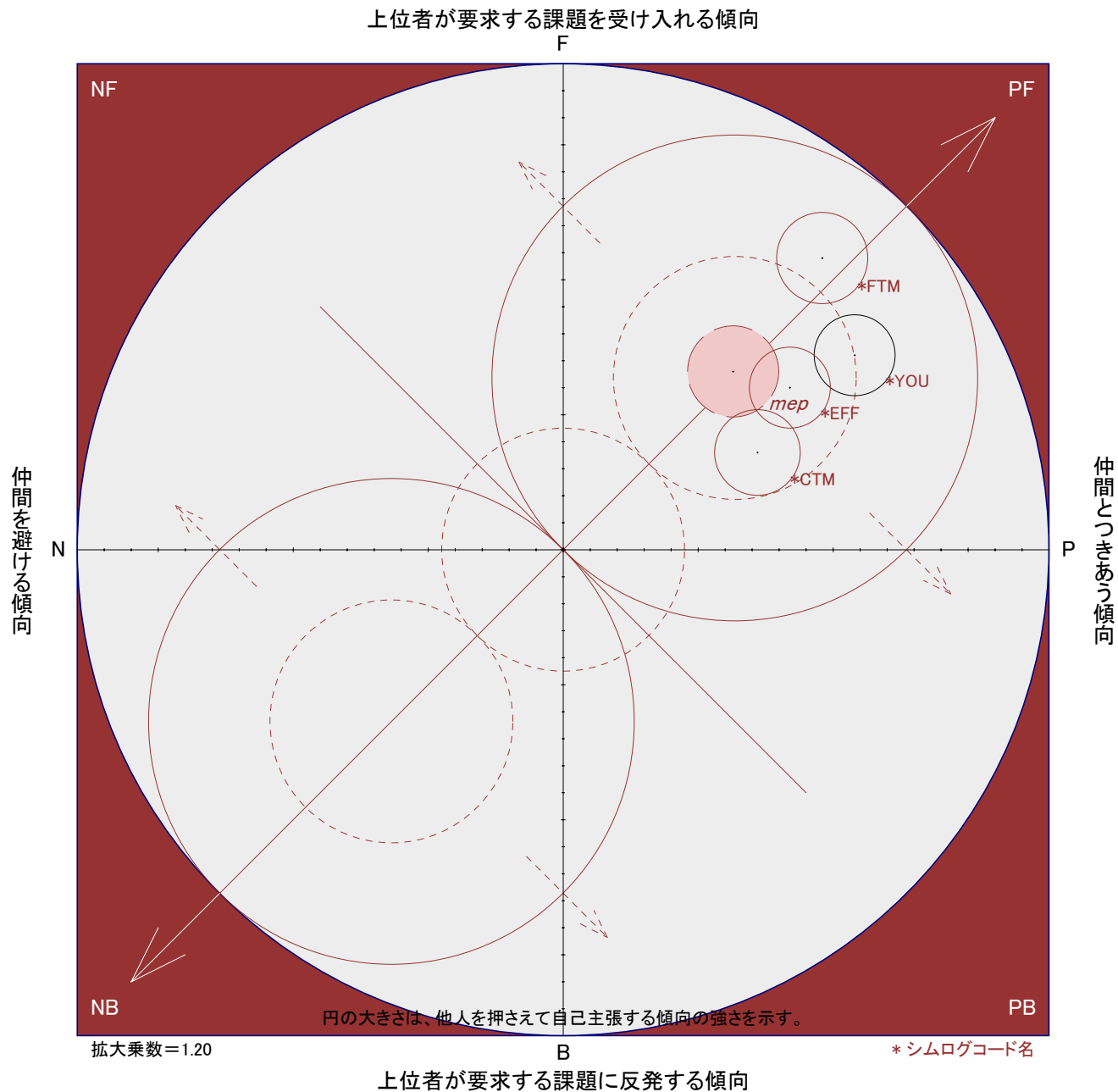
レポートの対象: Pat Sample
チームワーク診断と向上のヒント
レポート担当 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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	9.6	P	10.8	F
	*CTM	2.0	U	7.2	P	3.6	F
	*EFF	1.0	U	8.4	P	6.0	F
人物	*YOU	1.0	U	10.8	P	7.2	F

* シムログコード名

レポートの対象: Pat Sample
チームワーク診断と向上のヒント
レポート担当 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009



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、ハーバード大学教授ロバート・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、しっかりとこないこともあります。あなた自身や他人に対するあなたの見方は、あなた自身やチーム、チーム内でのあなたの立場、チームのおかれた状況に左右されるからです。見方が正確であるかどうかを発見しそれを修正するには、メンバーが力を合わせチームワークを向上させようと、メンバー全員が思う存分話し合える場をつくるのがなによりも必要です。

YOU のアセスメントによる概念のイメージ

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

*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) エネルギーが豊富…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ニシアチブをとりまわります。割り当てた役割をメンバーそれぞれに納得してもらったり、現場できめ細かに指導したり、ぶつ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。

*EFF, および *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：*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。

YOU のアセスメントによる人物のイメージ

*YOU のイメージ

総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります: 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、チーム外にかかわらず、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。

理想のリーダーは *YOU のようなメンバーとどのような関わりがあるか

*YOU のような人は理想値に極めて近い価値観を持っています。理想のリーダーは、まずこの人と気のおけない親密な関係を築きます。しかし、この人に最大限の能力を発揮してもらうには、リーダーとしては訓練を強化し、行動にメリハリをつけてもらうことが必要でしょう。

この人が、仲間とつきあう傾向が極端に偏っている場合、友好的に振る舞おうとするあまり、みんなの歓心を買う傾向が強くなってしまい、それが鼻につくようになることがあります。

この傾向は、たとえば話に完璧さを求めるあまり、いかにも意地悪く言葉ジリをとらえて人の話の勢いを殺いでみたり、問題を解決しようと提起されたアイデアに異論が出されても、その異論に水を差して話をそらしてみたり、思い切って本心を打ち明けたのに、どうせチームワークになんの関係もないとの理由で、その人の考えを一刀両断してみせたり、などの行動に現われます。このような場合には、チームの分裂を招く危険性を指摘し、本人にしっかりと認識させることが大切です。

理想のリーダーは、他人の意見を情け容赦なく言下に否定したメンバーに、他人の行動の背後に一体どんな事情や背景があったのかを、気づかせる必要があります。さらに、*YOU のような人には、他人に対して思いやりをもって接するように心からわからせるべきでしょう。

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: Pat Sample
チームワーク診断と向上のヒント
レポート担当 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

極秘レポート

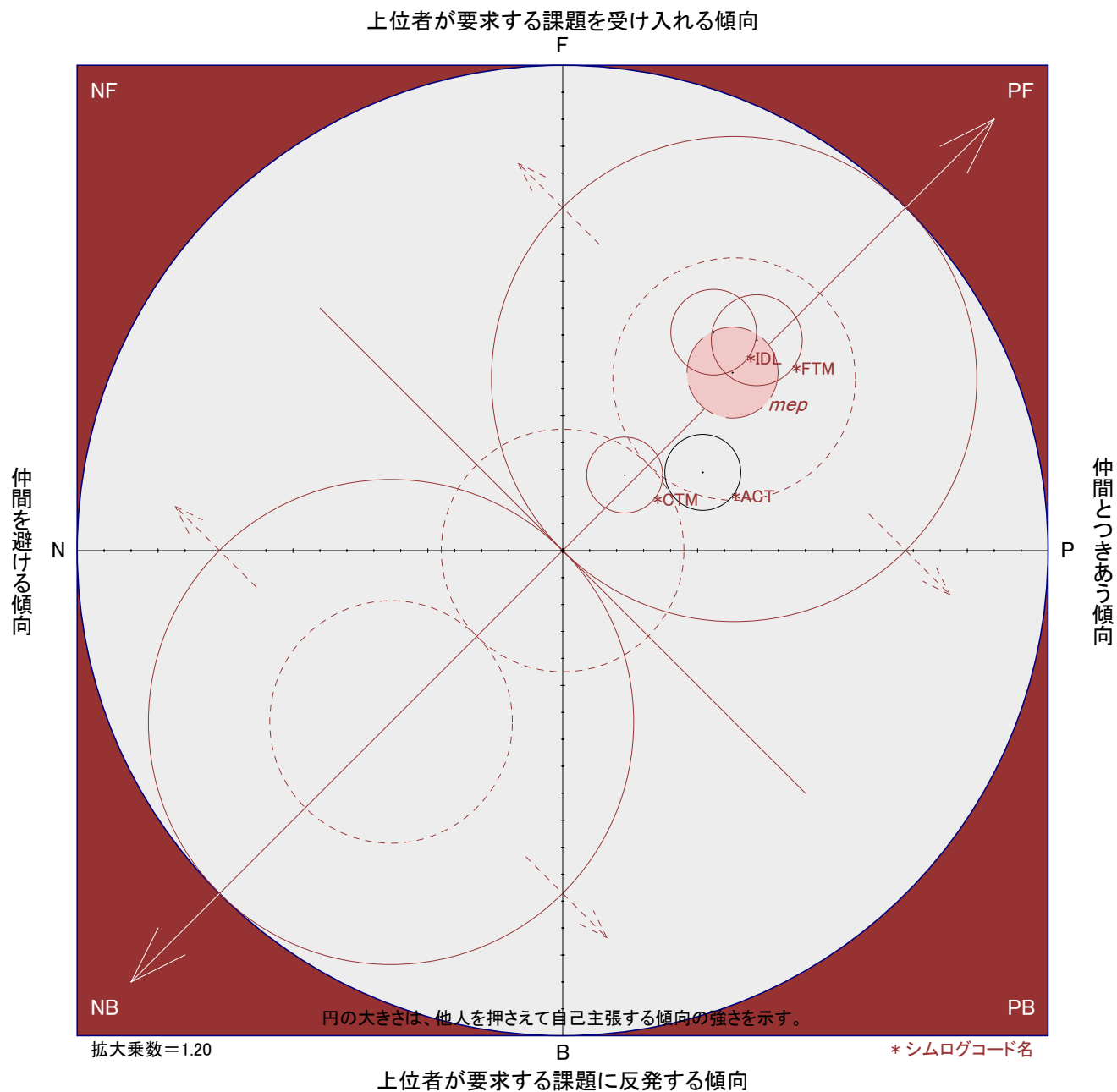
レポートの対象: Pat Sample
チームワーク診断と向上のヒント
レポート担当 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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	2.5	U	7.3	P	7.8	F
	*IDL	1.7	U	5.6	P	8.1	F
	*CTM	0.1	U	2.3	P	2.9	F
人物	*ACT	0.1	U	5.2	P	2.9	F

* シムログコード名

レポートの対象: Pat Sample
チームワーク診断と向上のヒント
レポート担当 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009



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、ハーバード大学教授ロバート・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、しっかりと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。

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。

*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: 「スイング」内であるため明確な判定はできません。

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

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

*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: *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。したがつて、心底「いい人」だと思われまふ。チーム内だけでなく、各チーム間の協調のため、きめ細やかに双方の言い分を聞きます。摩擦や軋轢が避けられなくなつても、それを最小限に抑え込みます。

*IDL 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つて「キッチン」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ふ。*

このタイプは、仕事はまじめで、常にキッチンとやることが信条。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。人とのつきあひ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つ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いと感じ、他人との協力関係を大切にします。とはいつても、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。

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

*ACT 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、チーム外にかかわらず、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。

理想のリーダーは *ACT のようなメンバーとどのような関わりがあるか

*ACTのような人は理想値に極めて近い価値観を持っています。理想のリーダーは、まずこの人と気のおけない親密な関係を築きます。しかし、この人に最大限の能力を発揮してもらうには、リーダーとしては訓練を強化し、行動にメリハリをつけてもらうことが必要でしょう。

この人が、仲間とつきあう傾向が極端に偏っている場合、友好的に振る舞おうとするあまり、みんなの歓心を買う傾向が強くなってしまい、それが鼻につくようになることがあります。

この傾向は、たとえば話に完璧さを求めるあまり、いかにも意地悪く言葉ジリをとらえて人の話の勢いを殺いでみたり、問題を解決しようと提起されたアイデアに異論が出されても、その異論に水を差して話をそらしてみたり、思い切って本心を打ち明けたのに、どうせチームワークになんの関係もないとの理由で、その人の考えを一刀両断してみせたり、などの行動に現われます。このような場合には、チームの分裂を招く危険性を指摘し、本人にしっかりと認識させることが大切です。

理想のリーダーは、他人の意見を情け容赦なく言下に否定したメンバーに、他人の行動の背後に一体どんな事情や背景があったのかを、気づかせる必要があります。さらに、*ACTのような人には、他人に対して思いやりをもって接するように心からわからせるべきでしょう。