

## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 :\*CRI

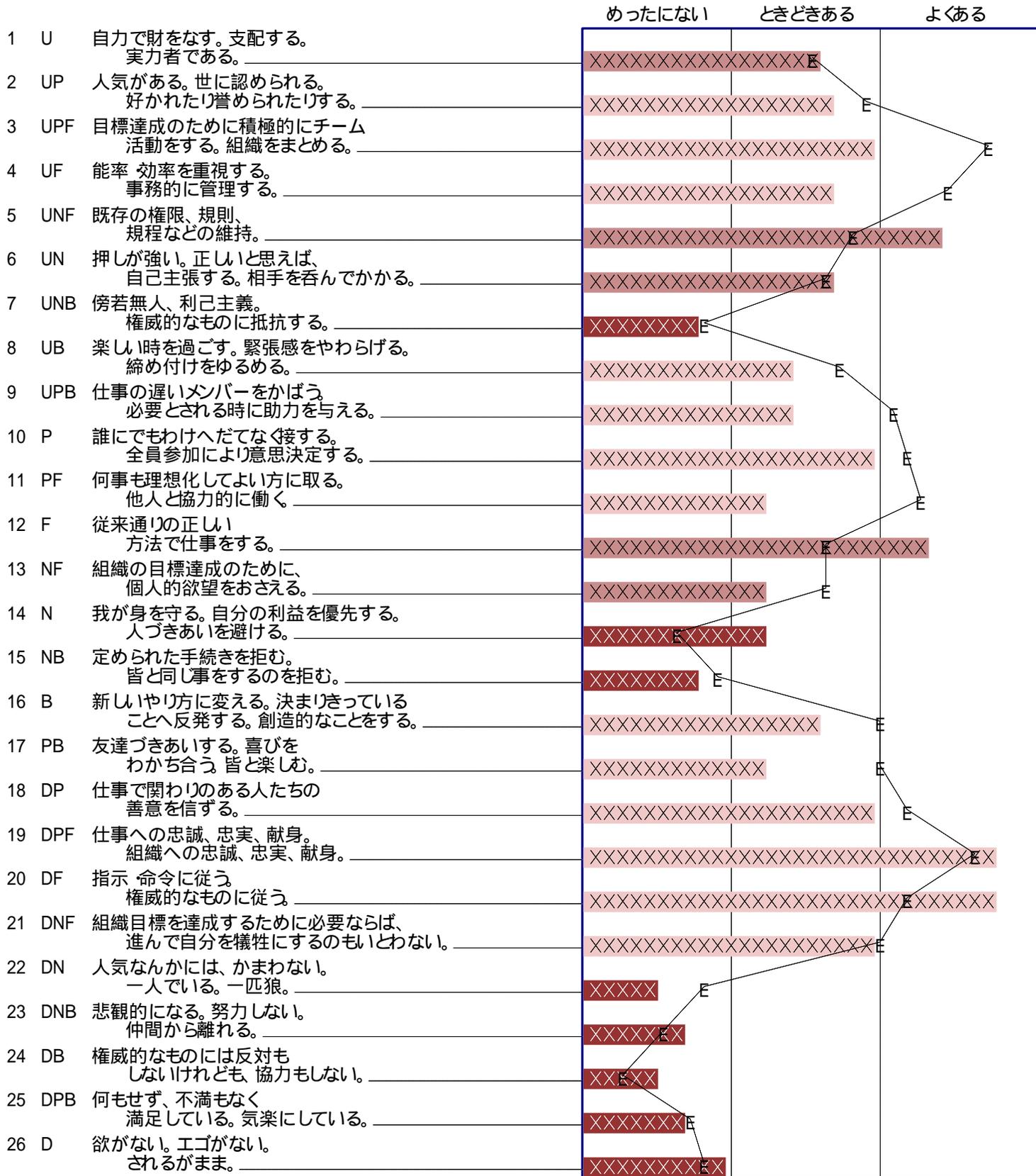
レポートの対象者 : Sample Group 1  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

レポートの対象者 : Sample Group 1

タイプ : F 最終位置 : 1.3U 2.9P 7.6F  
 アセスメント件数 : 10

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 :\*CRI

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		

## \*CRI についてのバーグラフを理解するためのベールズレポート

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

### 効果的なチームワークに貢献する価値観

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

あなたのチームまたは、組織は以下の項目についてほぼ理想的です。(=)

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

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

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

あなたはこの価値観が理想的なレベルにあります。あなたには、仕事の厳しさや難しさにまっぴらな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、再び現実に向き合うためにチームの結束を強めることができます。あなたは、こういう局面を乗り切るうえで貴重な役割をになっています。

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

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

#### 18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。(=)

チーム内のメンバーが互いに本当に信頼し合えるかは、人の善意をとことん信じるかどうかの問題で、簡単ではありません。ただ、あなたのように、なかには恵まれた人柄のメンバーもいます。外見は冷静に見えますが、全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。相手に不信感を与える言動の人と一緒に仕事をする場合、この価値観は重要な手だてになります。チームの結束を固めるうえで、何と云っても互いの信頼が不可欠です。あなたが自分のチームに抱く信頼感は、チームの成果を大きく左右するでしょう。

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

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

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

しかし、個々のメンバーが組織全体に忠誠を尽くせば、組織とメンバー間の協力関係が信じられないほど素晴らし

いものになります。その関係は一人ひとりの心の渇きを満たし、メンバー全員から最高の力を引きだします。

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。( + )

20 DF 指示 命令に従う 権威的なものに従う ( + )

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

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

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

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

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

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

この価値観を実現するには、メンバーのコンセンサスをとりながら目標達成のためにチームを引っ張る行動力が必要です。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。もっとメンバーの力をつけるために訓練する必要があるかもしれません。メンバー同士の信頼感を深めるために、もっと時間をかけた方がよいかもしれません。チーム外部の権威の力を使ってチームを引っ張った方がよい場合もあります。

4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。( - )

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

メンバー全員が効率的な管理に協力し、その効果を認める必要があります。この傾向が弱いと他のメンバーがあなたを見ている場合、打ち解けて話し合いながら、その原因を掘り下げるのがよいでしょう。もしかすると、あなたは、以前、権威主義的管理のせいで、嫌な経験をしたことがあるかもしれませんね。そのせいで、管理と名のつくものには、すべて神経質になっているのでしょう。それが当たってないとすると、現在のチームの運営方法を修正しなければいけません。

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

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りすぎ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けません、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かと、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。

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。

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。（-）

現状を変えないことで得をするのが世の常です。しかも、少数の既得権益者だけでなく、不満を持っているメンバーも含めてメンバーの全員がなんらかのおご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、苦労は目に見えているし、いずれはメンバー全員をまきこむことになります。メンバー各々の役割、愛憎関係なども変わらざるをえません。

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、簡単に生まれるものではありません。本人は創造性に価値を見出しているけれども、周りからは創造的でないと思われる人は少なくありません。ある人やグループが創造性に重点をおいていても、他人には利己的としか映らない場合、「創造的である」という彼らの主張はどうしても割り引いてみられるものです。以上述べたことが、あなたはこの傾向が弱い理由となりえます。他にも、不安感、規則に従うことへの義務感、権威から批判されることへの恐怖などによる理由もあります。しかしながら、チーム状態や周りの環境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、抽象的な話し合いのレベルでは解決されないでしょう。変化の具体例をあげ、一度に1人ずつ、どうしたらよいか提案を出してみるとよいかもしれません。と言っても、変化が必要かどうか自体は、チーム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、一方的な決定にくら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うまくいかない変革もあるのは事実です。

17 PB 友達づきあいする。喜びをわかち合う 皆と楽しむ。( - )

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なかったと思われる場合、友情を育てるための条件が欠けているか、あなたは友情から恩恵を受けたことがないのかもしれませんが。メンバー同士が顔を合わせる機会が少なすぎる、おかれた立場が違いすぎる、相互交流が窮屈なものになっている、共通の目標がないなどという理由が考えられます。しかし、グループがバラバラに分裂していたり、その分裂の原因が一種の性格の不一致であったりする場合、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ばかりに時間をかけすぎているとチームは分極化してしまい、課題達成に重点をおいているメンバーは友達づきあいの重要性を低くみるようになります。このような場合、この少数派メンバーの不満の理由を深く掘り下げ、対策をとることが必要です。

## 時には必要だが注意を要する価値観

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

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

### 5 UNF 既存の権限、規則、規程などの維持。( + )

チーム内で歯車がギクシャクし始めたり、絶体絶命のピンチに襲われたときに、権威をカサにしてでもなんとか人心を引き締めようという衝動にかられやすいのは、この価値観のせいです。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感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、家族内によく見られますが、仕事に取り組むチーム内でもよくあることです。対立がエスカレートすれば派閥抗争を引き起こし、危険事態になりかねません。この傾向を抑えるには、11PFの「何事も理想化してよい方」に取る。他人と協力する」や19DPFの「仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身」などの価値観を実践することです。

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

### 12 F 従来通りの正しい方法で仕事をする。( + )

チームで仕事を進める場合、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、この二つの価値観のバランスは常に不安定なものです。理想的なリーダー像では、16 Bの価値観「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。創造的なことを始める」の方が高く評価されています。

ただ、現実にはチームの置かれた状況やチームを取り巻く環境に左右されて、チームは二つのやり方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。

この相反する価値観の両者とも、あなたのバーグラフで高く表示された場合は、チーム内であなたは矛盾した位置にいます。どちらの価値観を選ぶかでチーム内に対立が起こった場合、あなたは対立の渦中に巻き込まれます。

あなたを「保守的で、従来通りの正しい仕事の手順を踏襲するばかりで、新しいやり方に変えるのは難しい」と他のメンバーが見ていると、彼らの目には、あなたは「不安でたまらないので頑固になっている」とか、「保守派イデオロギーへ傾倒している」と映っています。極端な保守主義であろうと、過激な革新主義であろうと、どちらかに凝り固まっているだけでは、次々とチームに問題が起こり、解決策の糸口は見つかりにくいです。

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。( - )

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

緊急事態に縁がなく、ストレスを感じたことがないチームなんてありません。緊急時は、当事者は必死の努力を重ねるため、感じるプレッシャーは相当なものがあります。しかし、チームワークがうまくいっているチームは、メンバーでいること自体にメリットがあったり、喜びが感じられるので、個人的欲望を抑えることがたまに必要があっても、たいした矛盾を感じることはありません。個人的欲望を抑える気持ちが低いならば、メンバーでいるメリットがほとんどない可能性があります。このこと自体、問題としてとりあげるべきです。

## 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強く、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良いでしょう。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。

## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 :\*CRI

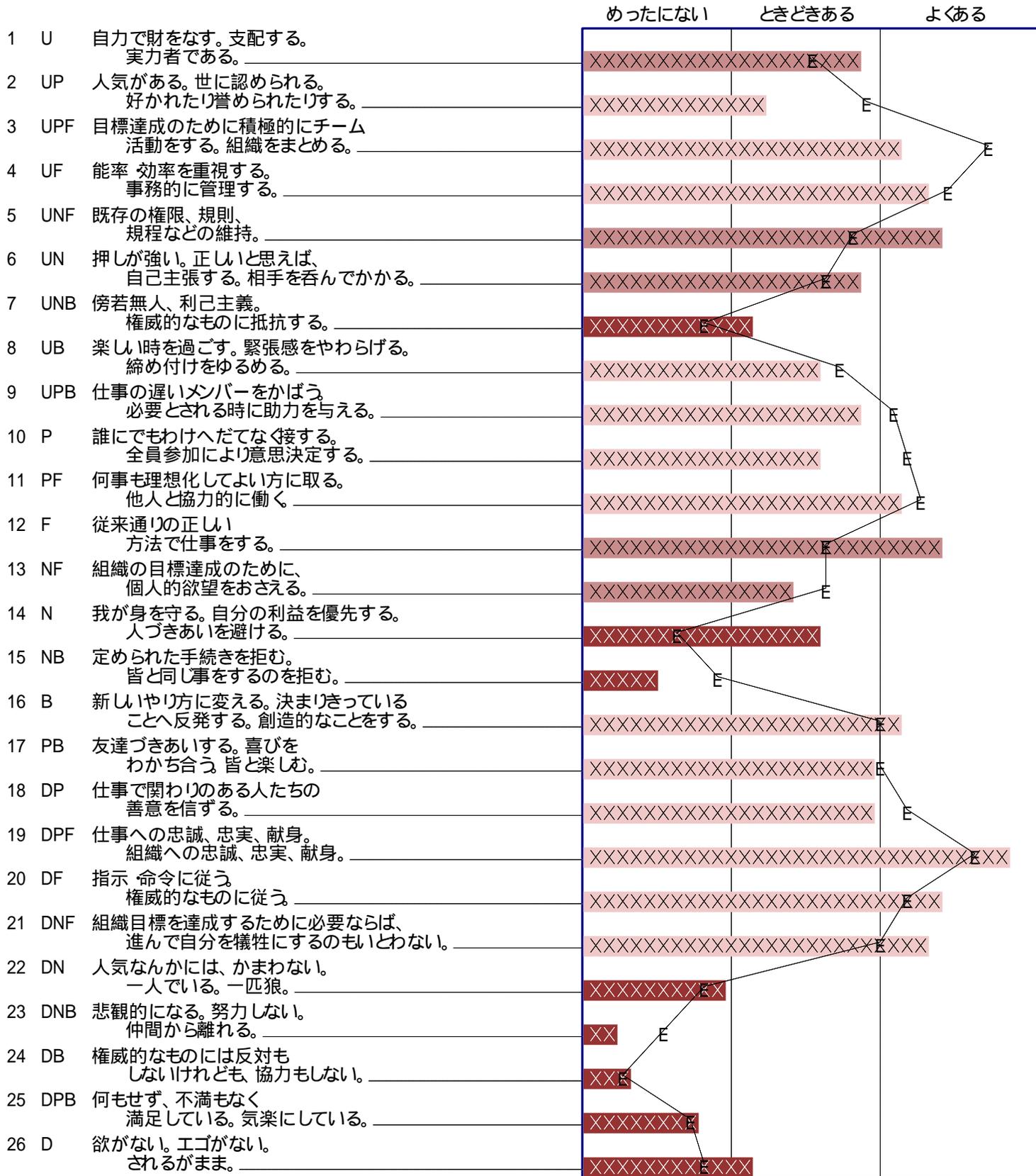
レポートの対象者 : Sample Group 2  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

レポートの対象者 : Sample Group 2

タイプ : PF 最終位置 : 2.2U 3.5P 8.0F  
 アセスメント件数 : 10

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 :\*CRI

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		

## \*CRI 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。(=)

#### 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は、この点についてあなたは理想的なマネジャーのレベルに達していると見ています。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るし、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態度もあなたやあなたのグループに必要になります。

#### 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。(=)

あなたはこの価値観が理想的なレベルにあります。あなたには、仕事の厳しさや難しさにまいてる人の緊張感をやわらげ、ホッとさせてくれるところがあります。こういう点は、メンバー全員に必要なことです。でも、誰にでも真似できる行動ではありません。問題の解決が実現に近づくほど、個人の利害・思惑・感情的な対立がからむ局面があります。こうした葛藤のなかで、メンバーの緊張をほぐすには、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。

#### 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、チームワークに欠かせない要素です。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。チームワークを強める価値観のなかでも中核であり、そういう価値観を補完する役割をします。副作用はまずありません。この価値観に沿って行動すれば、チームの成果に大きく貢献します。

#### 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ことがあります。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。

18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。(=)

チーム内のメンバーが互いに本当に信頼し合えるかは、人の善意をとことん信じるかどうかの問題で、簡単ではありません。ただ、あなたのように、なかには恵まれた人柄のメンバーもいます。外見は冷静に見えますが、全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。相手に不信感を与える言動の人と一緒に仕事をする場合、この価値観は重要な手だてになります。チームの結束を固めるうえで、何と言っても互いの信頼が不可欠です。あなたが自分のチームに抱く信頼感は、チームの成果を大きく左右するでしょう。

19 DPF 仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身。(=)

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

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

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

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。( + )

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。

### 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 (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、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。

## 時には必要だが注意を要する価値観

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

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

### 5 UNF 既存の権限、規則、規程などの維持。( + )

チーム内で歯車がギクシャクし始めたり、絶体絶命のピンチに襲われたときに、権威をカサにしてでもなんとか人心を引き締めようという衝動にかられやすいのは、この価値観のせいです。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感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、家族内によく見られますが、仕事に取り組むチーム内でもよくあることです。対立がエスカレートすれば派閥抗争を引き起こし、危険事態になりかねません。この傾向を抑えるには、11PFの「何事も理想化してよい方」に取る。他人と協力する」や19DPFの「仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身」などの価値観を実践することです。

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

### 12 F 従来通りの正しい方法で仕事をする。( + )

チームで仕事を進める場合、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、この二つの価値観のバランスは常に不安定なものです。理想的なリーダー像では、16 Bの価値観「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。創造的なことを始める」の方が高く評価されています。

ただ、現実にはチームの置かれた状況やチームを取り巻く環境に左右されて、チームは二つのやり方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えません。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。

この相反する価値観の両者とも、あなたのバーグラフで高く表示された場合は、チーム内であなたは矛盾した位置にいます。どちらの価値観を選ぶかでチーム内に対立が起こった場合、あなたは対立の渦中に巻き込まれます。

あなたを「保守的で、従来通りの正しい仕事の手順を踏襲するばかりで、新しいやり方に変えるのは難しい」と他のメンバーが見ていると、彼らの目には、あなたは「不安でたまらないので頑固になっている」とか、「保守派イデオロギーへ傾倒している」と映っています。極端な保守主義であろうと、過激な革新主義であろうと、どちらかに凝り固まっているだけでは、次々とチームに問題が起こり、解決策の糸口は見つかりにくいです。

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強く、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良いでしょう。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。

## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : \*FUI

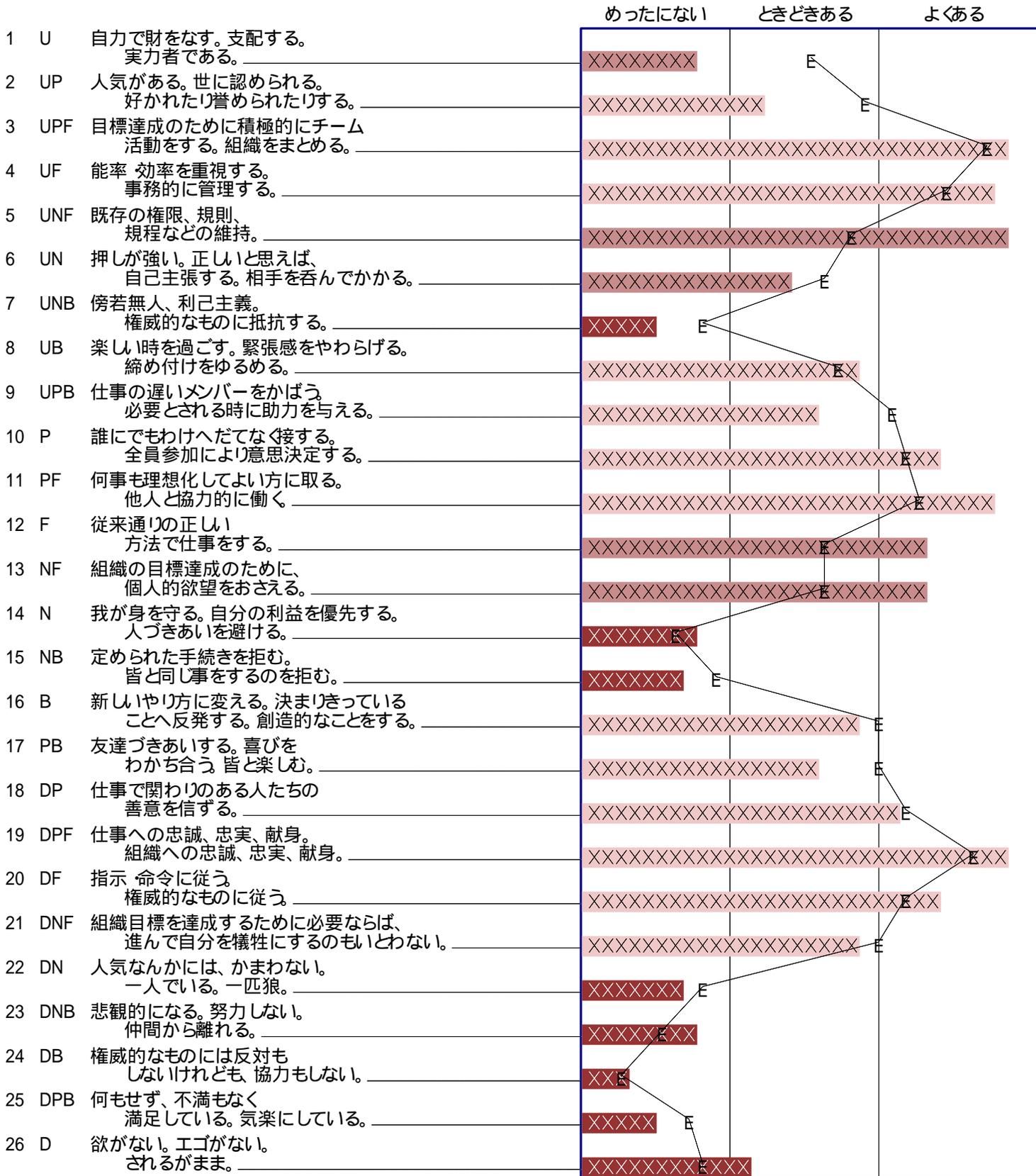
レポートの対象者 : Sample Group 1  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 : Sample Group 1

タイプ : PF 最終位置 : 2.1U 4.9P 10.8F  
アセスメント件数 : 10

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 :\*FUI

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 : \*LPI

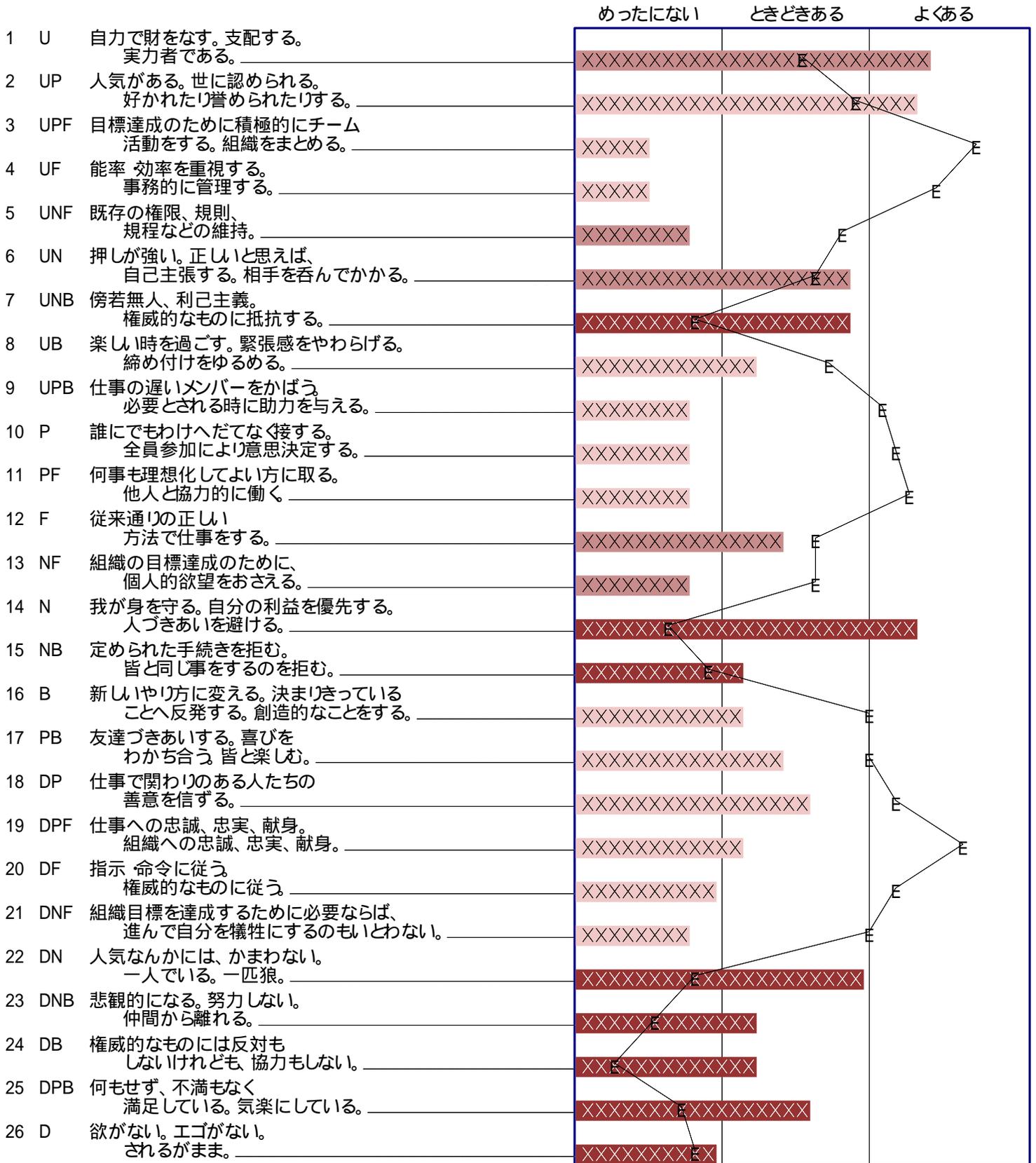
レポートの対象者 : Sample Group 1  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 : Sample Group 1

タイプ : 中間 最終位置 : 0.6U 1.6N 3.1B  
アセスメント件数 : 10

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 :\*LPI

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 : \*EFI

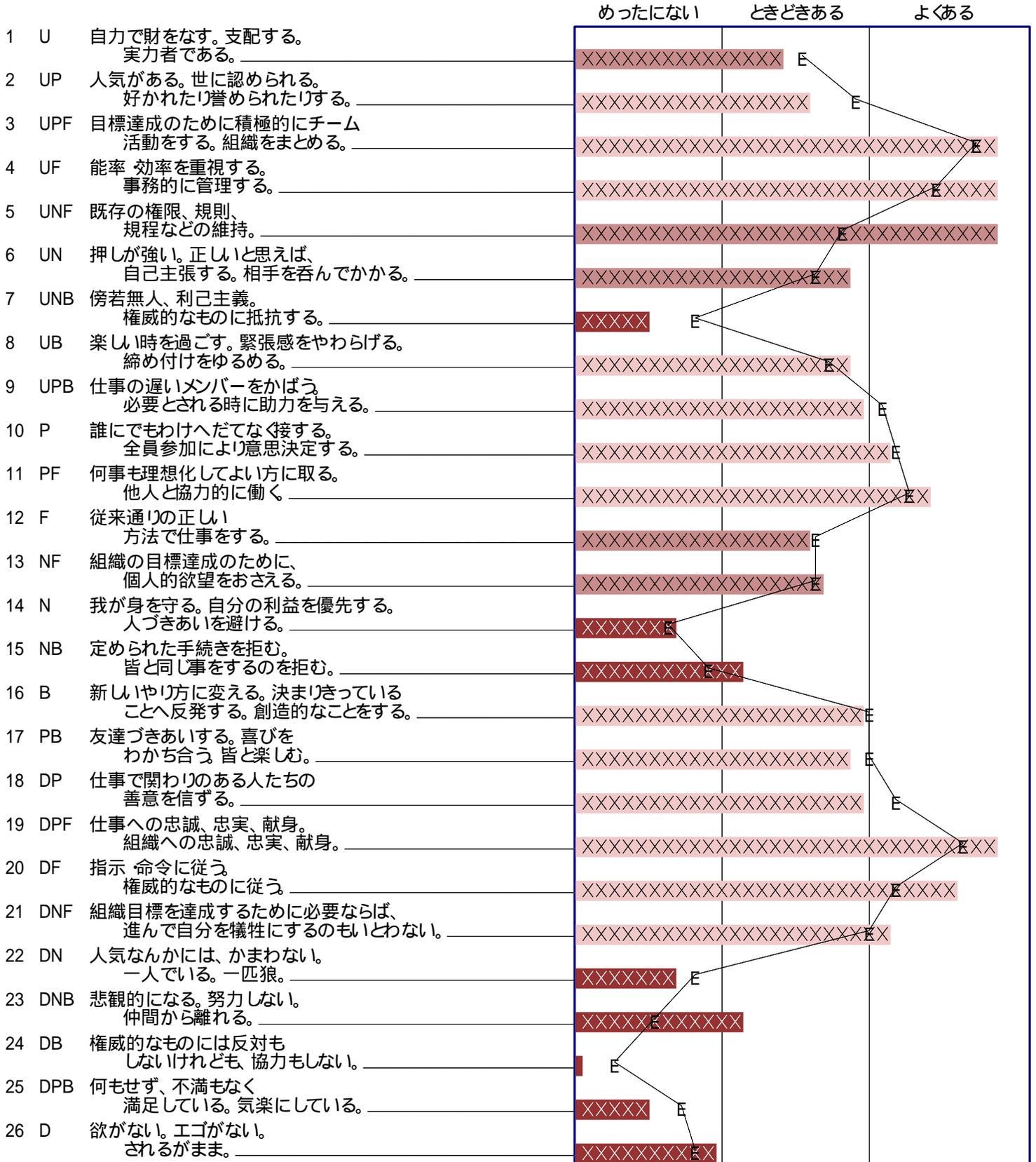
レポートの対象者 : Sample Group 1  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 : Sample Group 1

タイプ : UPF 最終位置 : 3.3U 4.6P 8.9F  
アセスメント件数 : 10

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 :\*EFI

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 : \*FUI

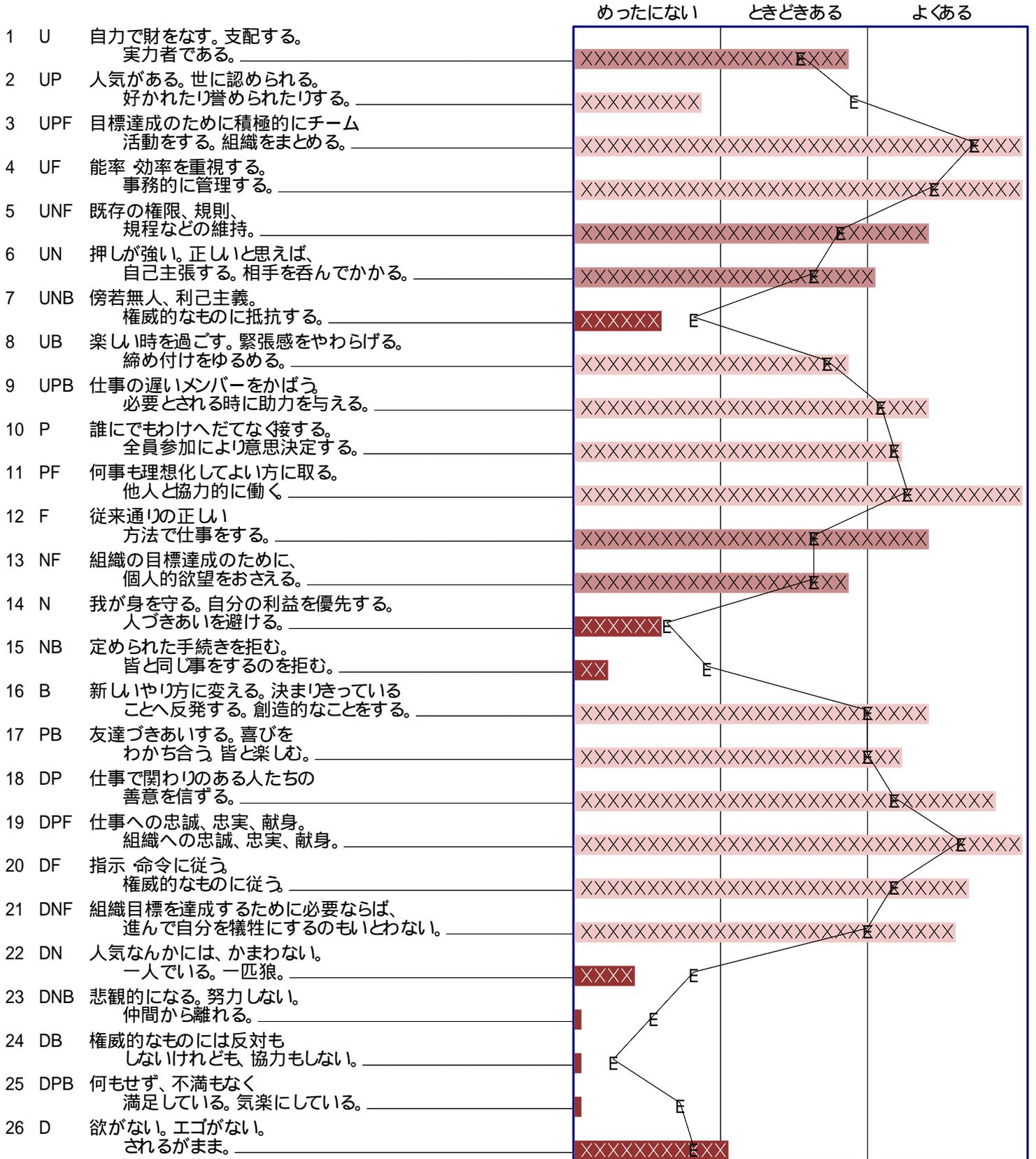
レポートの対象者 : Sample Group 2  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 : Sample Group 2

タイプ : UPF 最終位置 : 3.6U 7.3P 11.5F  
 アセスメント件数 : 9

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 :\*FUI

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 : \*LPI

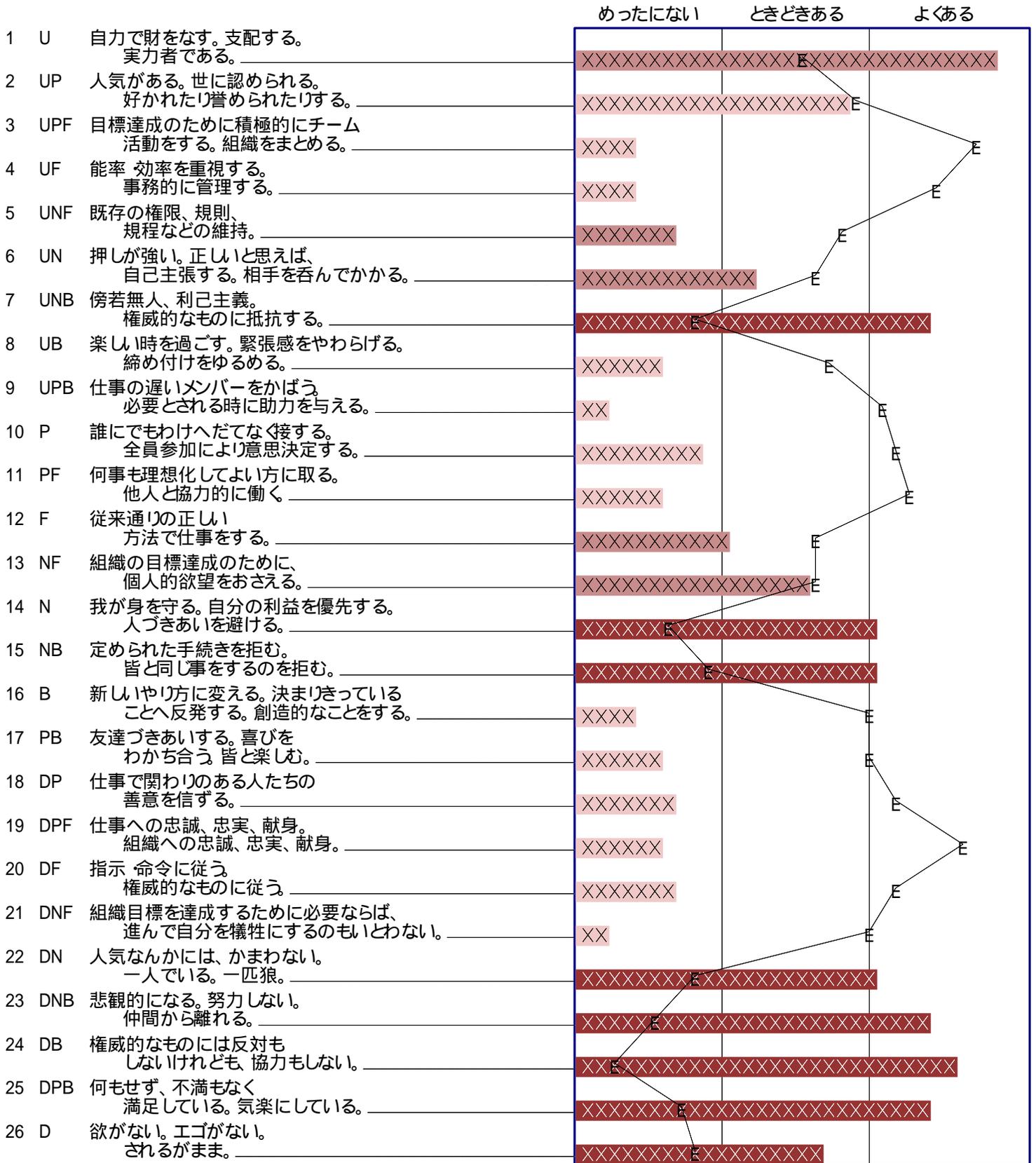
レポートの対象者 : Sample Group 2  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 : Sample Group 2

タイプ : NB 最終位置 : 1.8D 5.2N 5.9B  
アセスメント件数 : 9

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 :\*LPI

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 :\*EFI

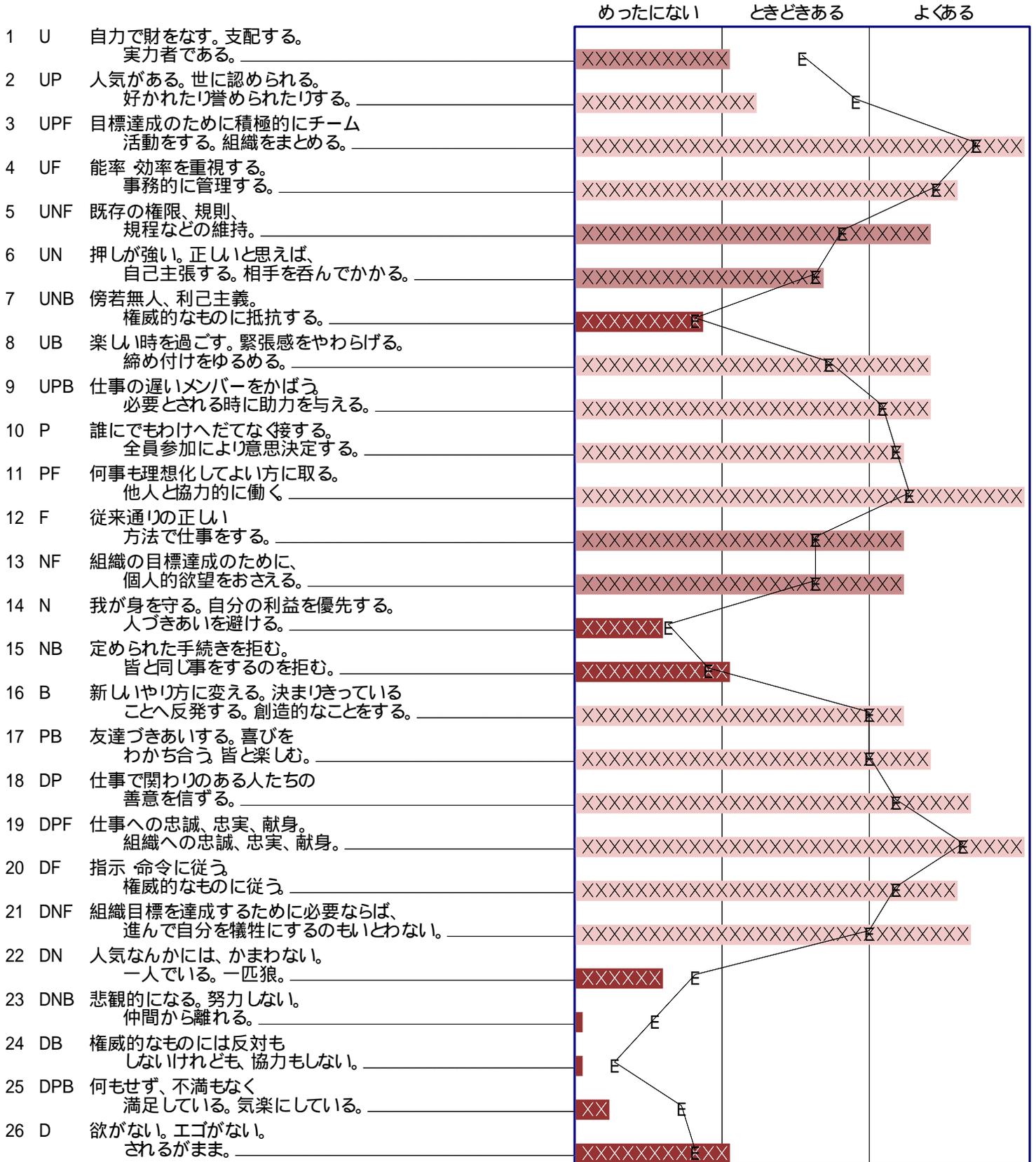
レポートの対象者 : Sample Group 2  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当 :  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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 : Sample Group 2

タイプ : UPF 最終位置 : 3.1U 6.5P 9.7F  
アセスメント件数 : 9

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：チームとチームの交流を最高に効果的にするには、あなたはどんな価値観を行動に表わすとよいのでしょうか？

## バーグラフの総合コメント 対象 :\*EFI

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。

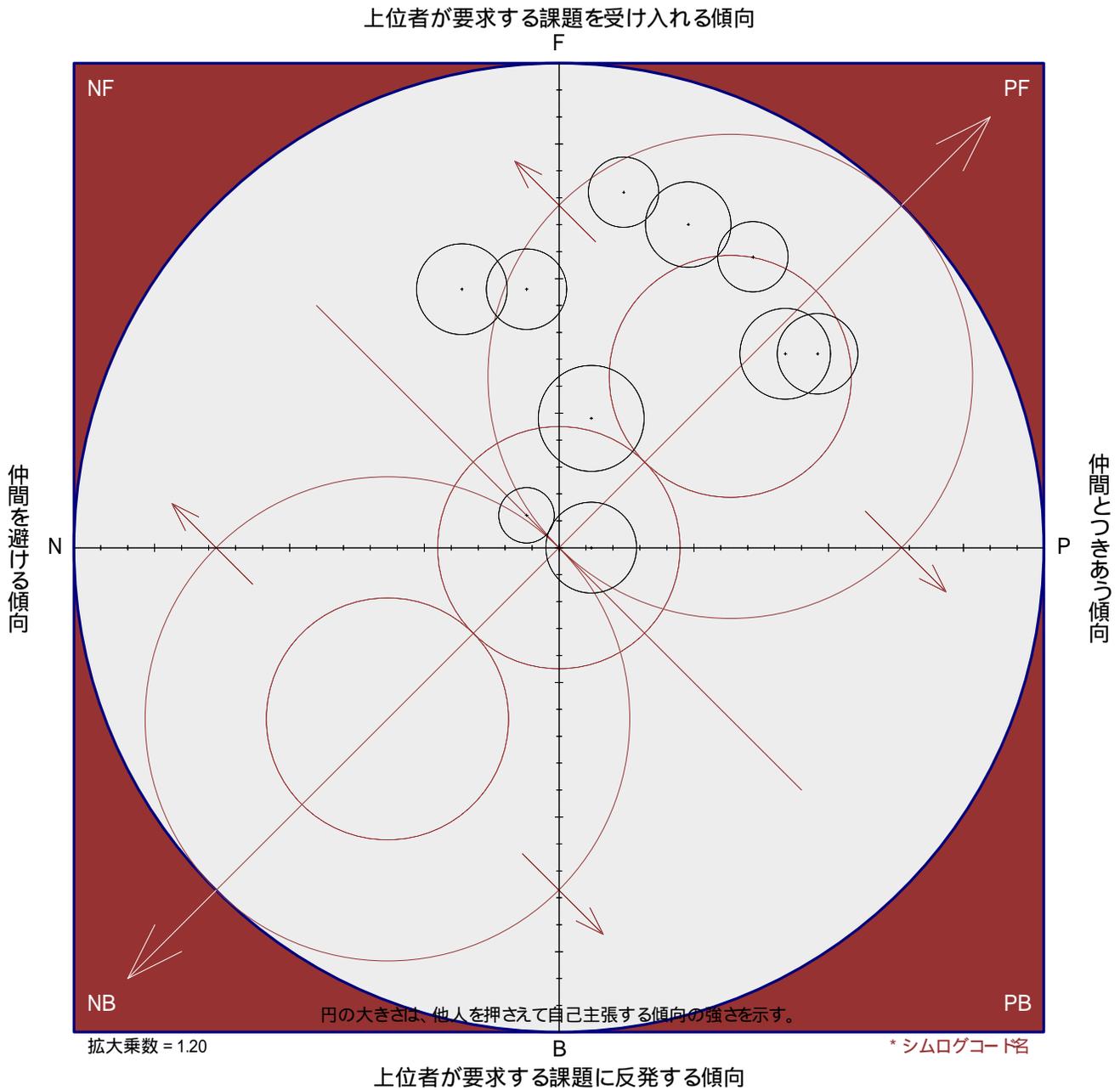
項目	=	+	-
<b>効果的なチームワークに貢献する価値観</b>			
2 UP 人気がある。世に認められる。好かれたり誉められたりする。			X
3 UPF 目標達成のために積極的にチーム活動をする。組織をまとめる。	X		
4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。	X		
8 UB 楽しい時を過ごす。緊張感をやわらげる。締め付けをゆるめる。		X	
9 UPB 仕事の遅いメンバーをかばう。必要とされる時に助力を与える。	X		
10 P 誰にでもわけへだてなく接する。全員参加により意思決定する。	X		
11 PF 何事も理想化してよい方にする。他人と協力的に働く。		X	
16 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		

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：\*CRI

レポートの対象者：Sample Group 1  
組織風土診断と向上のヒント」  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者：Sample Group 1  
「組織風土診断と向上のヒント」  
「組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

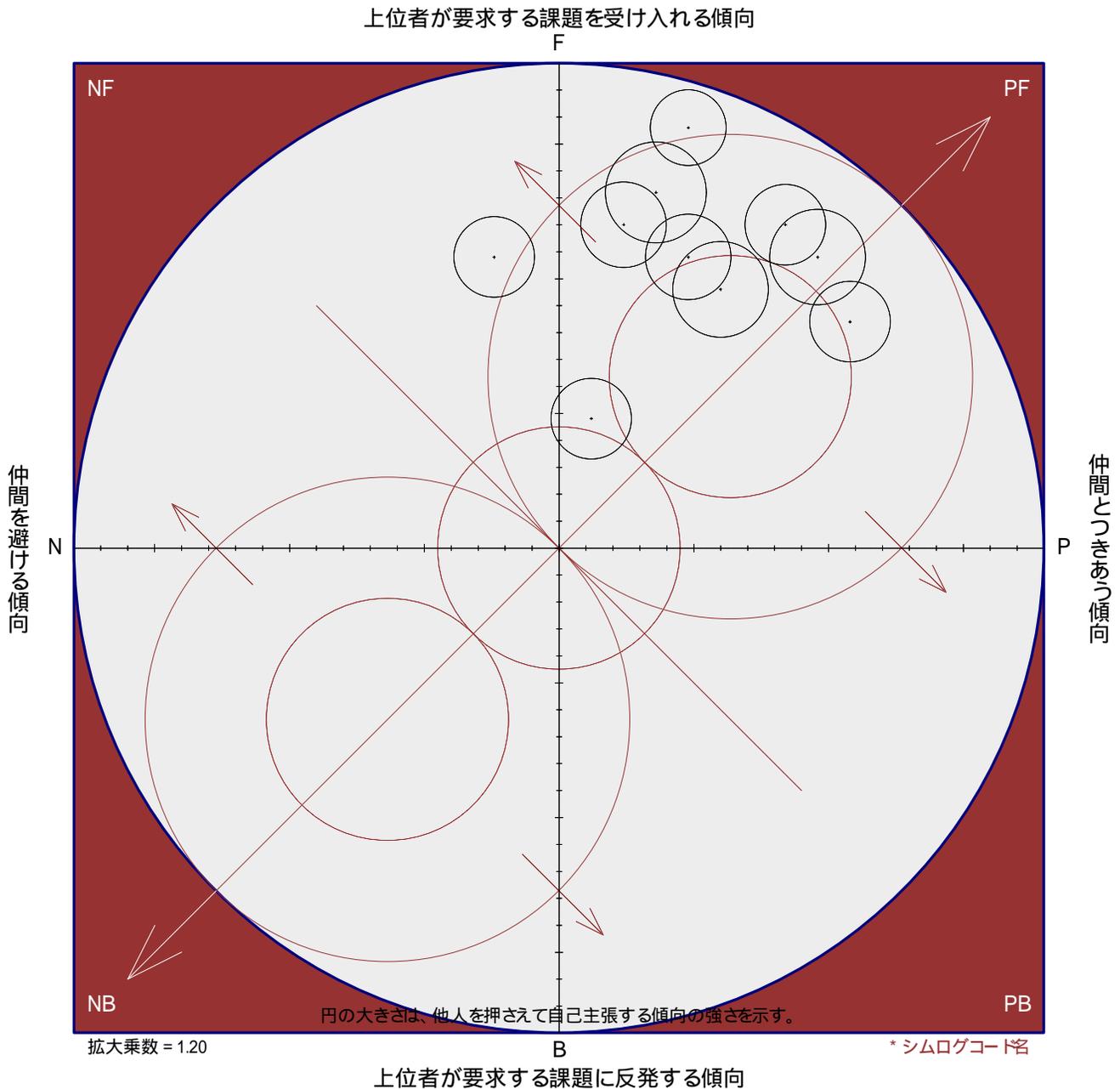


散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*FUI

レポートの対象者：Sample Group 1  
組織風土診断と向上のヒント」  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者：Sample Group 1  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか？  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

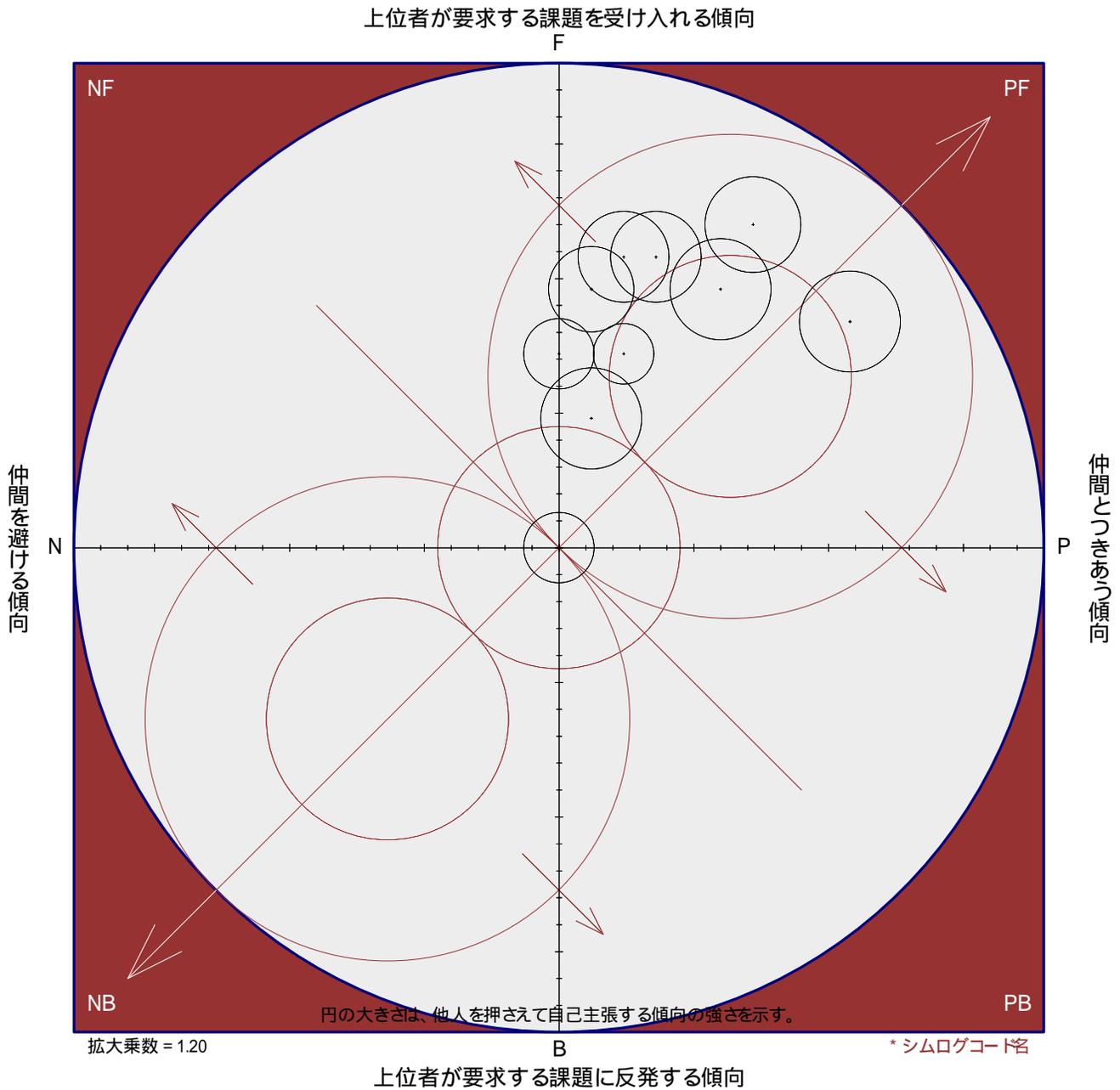


散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*CRI

レポートの対象者：Sample Group 2  
組織風土診断と向上のヒント」  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者：Sample Group 2  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか？  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

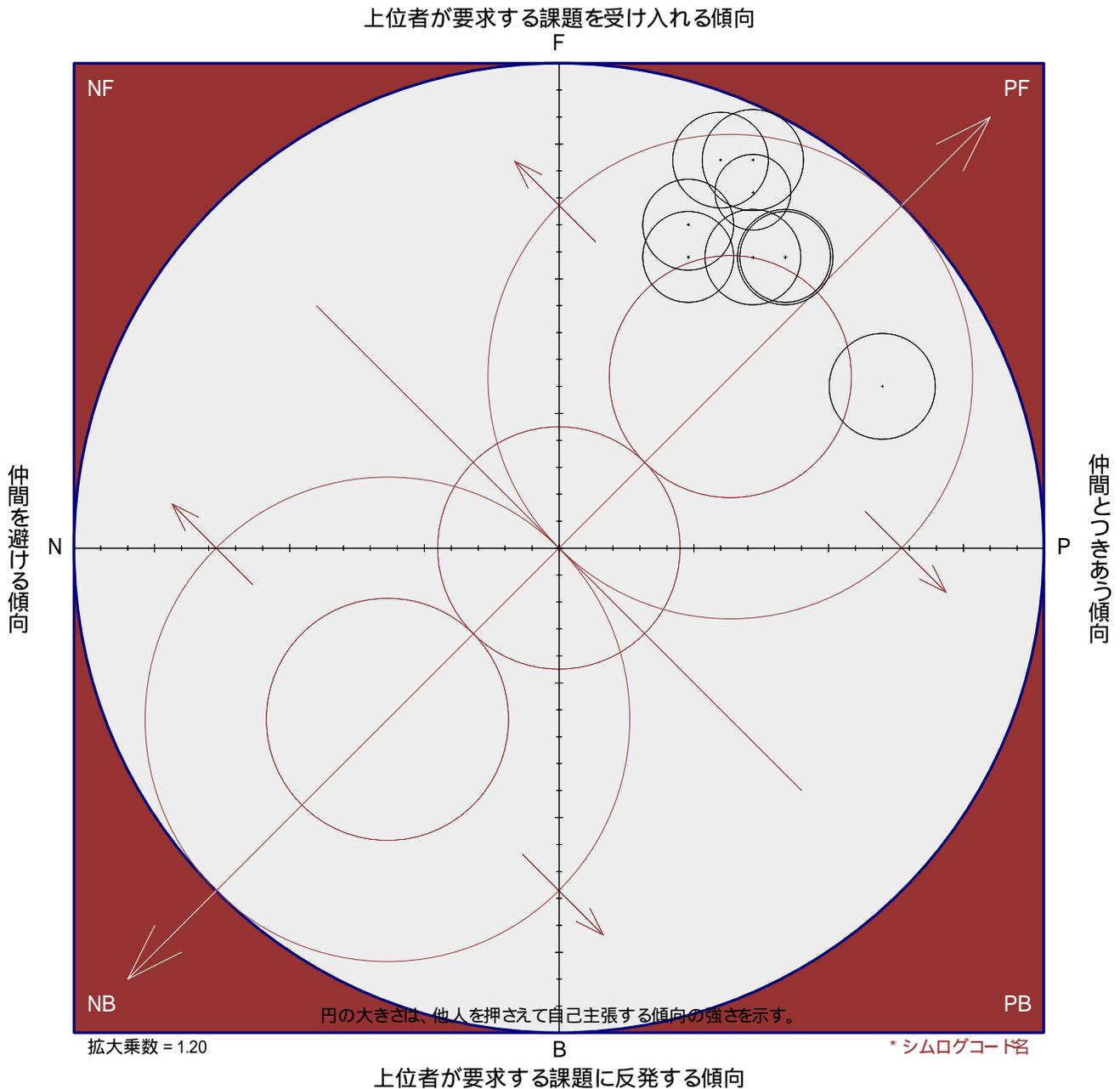


散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*FUI

レポートの対象者：Sample Group 2  
組織風土診断と向上のヒント」  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

レポートの対象者：Sample Group 2  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか？  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006



## バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 :\*CRI

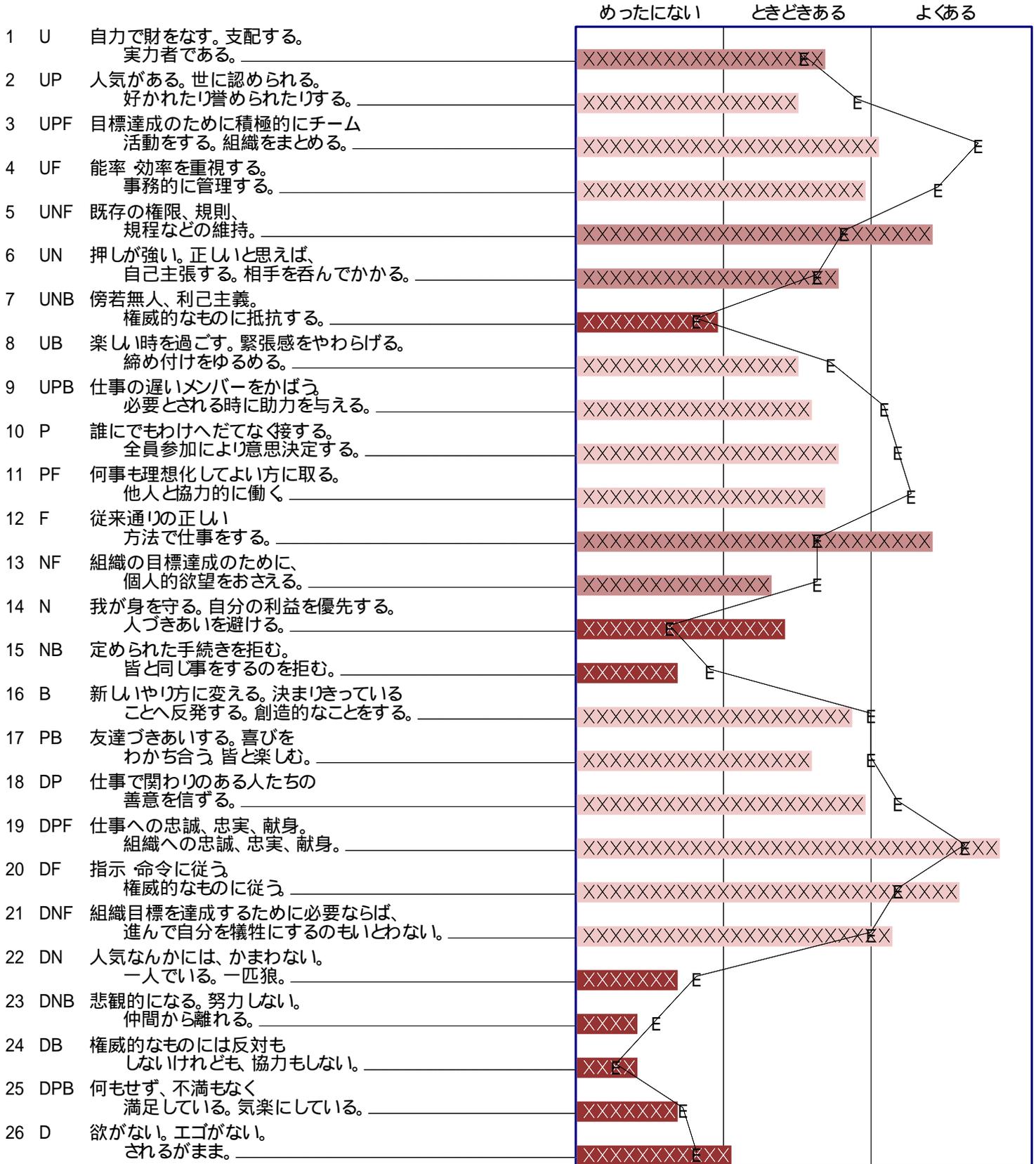
アセスメントの全データを対象にしたレポート  
「組織風土診断と向上のヒント」  
「組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

アセスメントの全データを対象にしたレポート

タイプ：F 最終位置：1.8U 3.2P 7.8F  
 アセスメント件数：20

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 :\*CRI

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		

## \*CRI 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。(=)

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

あなたはこの価値観が理想的なレベルにあります。あなたには、仕事の厳しさや難しさにまいてる人の緊張感をやわらげ、ホッとさせてくれるところがあります。こういう点は、メンバー全員に必要なことです。でも、誰にでも真似できる行動ではありません。問題の解決が実現に近づくほど、個人の利害・思惑・感情的な対立がからむ局面があります。こうした葛藤のなかで、メンバーの緊張をほぐすには、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、再び現実に向き合うためにチームの結束を強めることができます。あなたは、こういう局面を乗り切るうえで貴重な役割をになっています。

#### 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ことがあります。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られれば、あなたはチームが大躍進を遂げる原動力になれます。

#### 18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。(=)

チーム内のメンバーが互いに本当に信頼し合えるかは、人の善意をとことん信じるかどうかの問題で、簡単ではありません。ただ、あなたのように、なかには恵まれた人柄のメンバーもいます。外見は冷静に見えますが、全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。相手に不信感を与える言動の人と一緒に仕事をする場合、この価値観は重要な手だてになります。チームの結束を固めるうえで、何と云っても互いの信頼が不可欠です。あなたが自分のチームに抱く信頼感は、チームの成果を大きく左右するでしょう。

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

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

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

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

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。( + )

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。そのせいで、管理と名のつくものには、すべて神経質になっているのでしょう。それが当たってないとすると、現在のチームの運営方法を修正しなければいけません。

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

#### 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りすぎ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いか、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（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、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、平等主義反対者の中でさえも分裂が確実に起こり、チームをバラバラにし、協力を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、チームが生か生きど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。( - )

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

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

## 時には必要だが注意を要する価値観

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

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

### 5 UNF 既存の権限、規則、規程などの維持。( + )

チーム内で歯車がギクシャクし始めたり、絶体絶命のピンチに襲われたときに、権威をカサにしてでもなんとか人心を引き締めようという衝動にかられやすいのは、この価値観のせいです。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感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、家族内によく見られますが、仕事に取り組むチーム内でもよくあることです。対立がエスカレートすれば派閥抗争を引き起こし、危険事態になりかねません。この傾向を抑えるには、11PFの「何事も理想化してよい方」に取る。他人と協力する」や19DPFの「仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身」などの価値観を実践することです。

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

### 12 F 従来通りの正しい方法で仕事をする。( + )

チームで仕事を進める場合、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、この二つの価値観のバランスは常に不安定なものです。理想的なリーダー像では、16 Bの価値観「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。創造的なことを始める」の方が高く評価されています。

ただ、現実にはチームの置かれた状況やチームを取り巻く環境に左右されて、チームは二つのやり方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。

この相反する価値観の両者とも、あなたのバーグラフで高く表示された場合は、チーム内であなたは矛盾した位置にいます。どちらの価値観を選ぶかでチーム内に対立が起こった場合、あなたは対立の渦中に巻き込まれます。

あなたを「保守的で、従来通りの正しい仕事の手順を踏襲するばかりで、新しいやり方に変えるのは難しい」と他のメンバーが見ていると、彼らの目には、あなたは「不安でたまらないので頑固になっている」とか、「保守派イデオロギーへ傾倒している」と映っています。極端な保守主義であろうと、過激な革新主義であろうと、どちらかに凝り固まっているだけでは、次々とチームに問題が起こり、解決策の糸口は見つかりにくいです。

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強く、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良いでしょう。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。

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : \*FUI

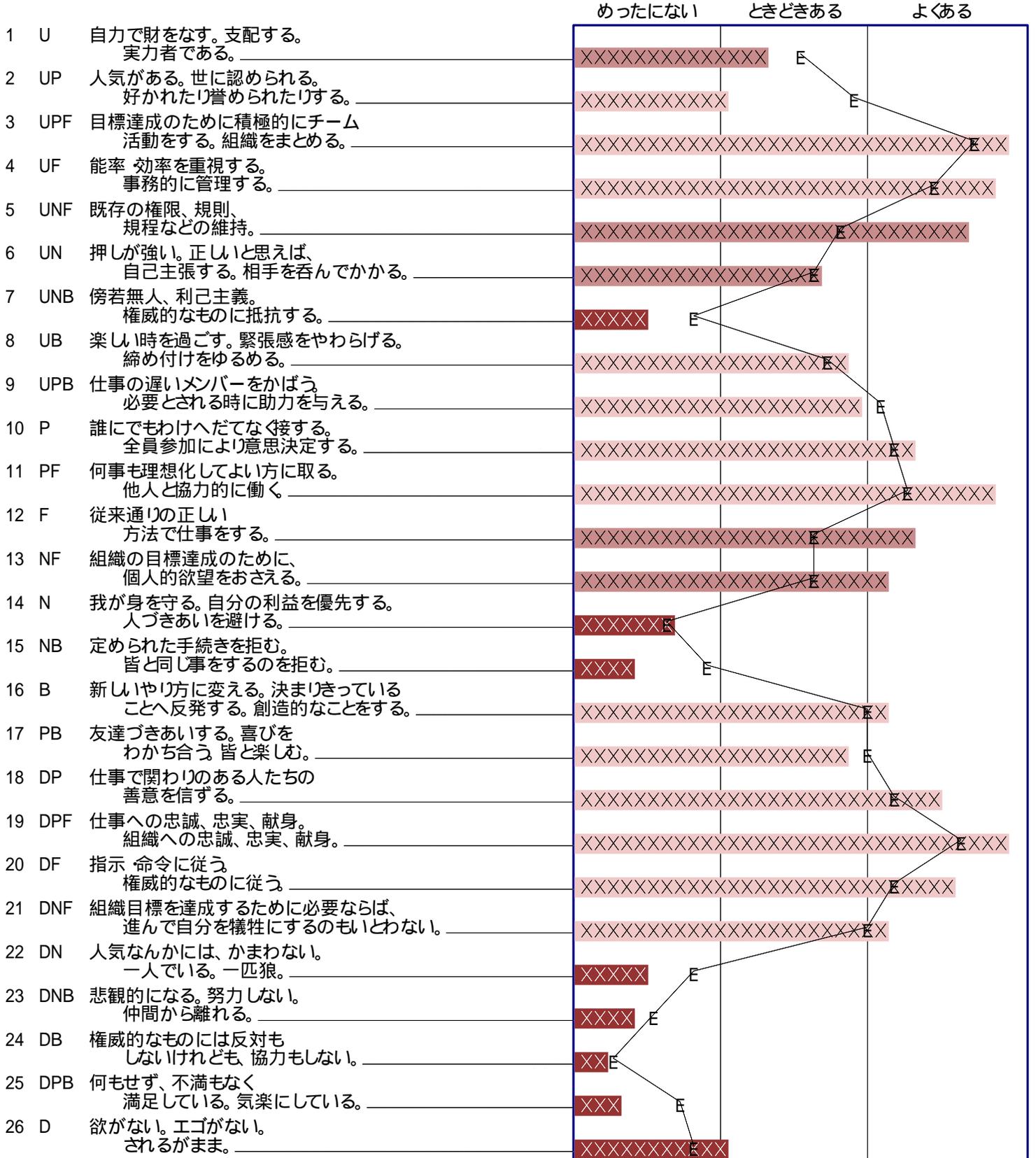
アセスメントの全データを対象にしたレポート  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

アセスメントの全データを対象にしたレポート

タイプ：PF 最終位置：2.8U 6.1P 11.1F  
 アセスメント件数：19

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 :\*FUI

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 : \*LPI

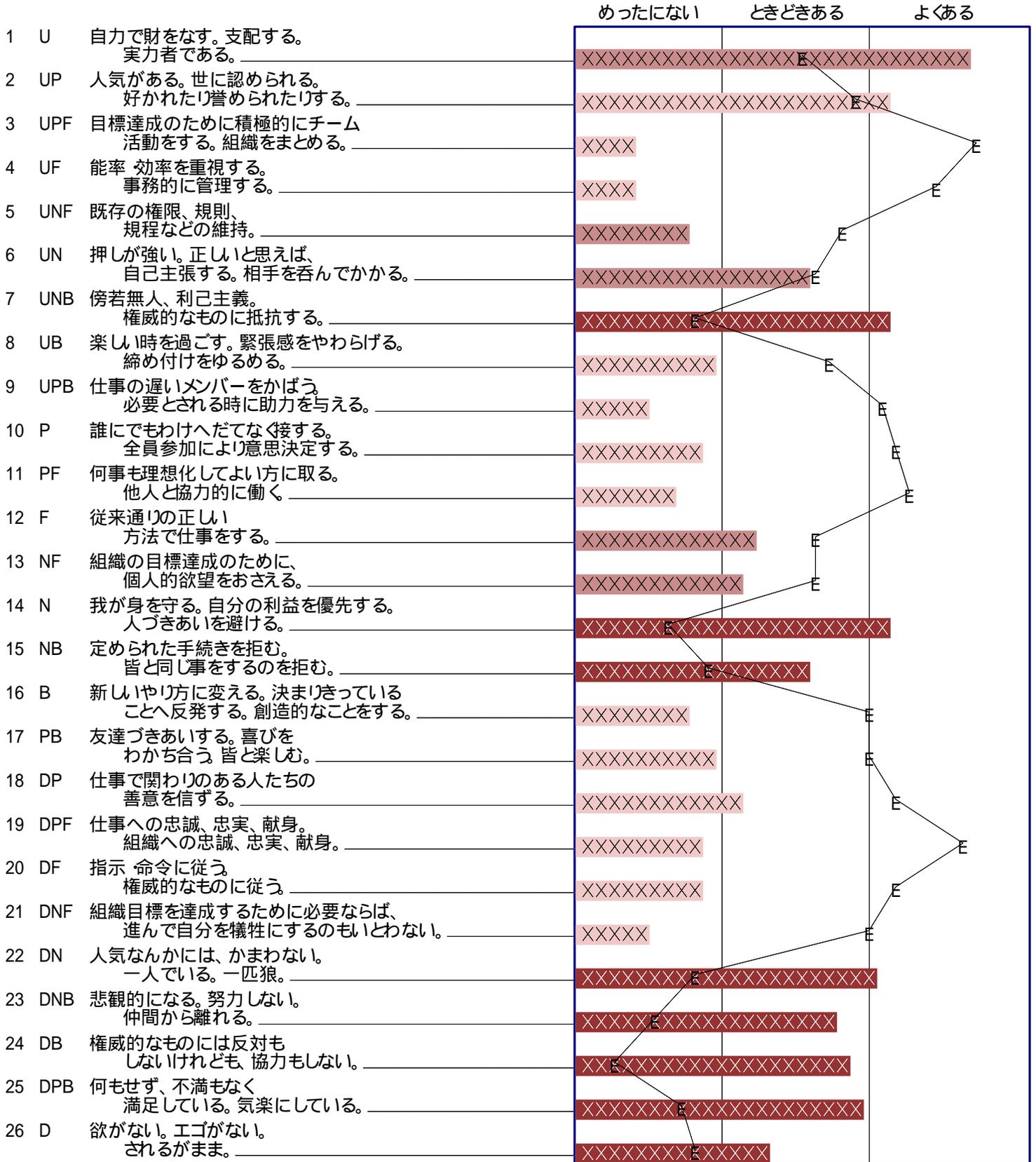
アセスメントの全データを対象にしたレポート  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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。

アセスメントの全データを対象にしたレポート

タイプ：NB 最終位置：0.5D 3.3N 4.4B  
アセスメント件数：19

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 :\*LPI

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 : \*EFI

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
「組織風土診断と向上のヒント」  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
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。



## バーグラフの総合コメント 対象 :\*EFI

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		

チーム総合フィールドダイアグラム

回答者 :チーム全員

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
「組織風土診断と向上のヒント」  
「組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

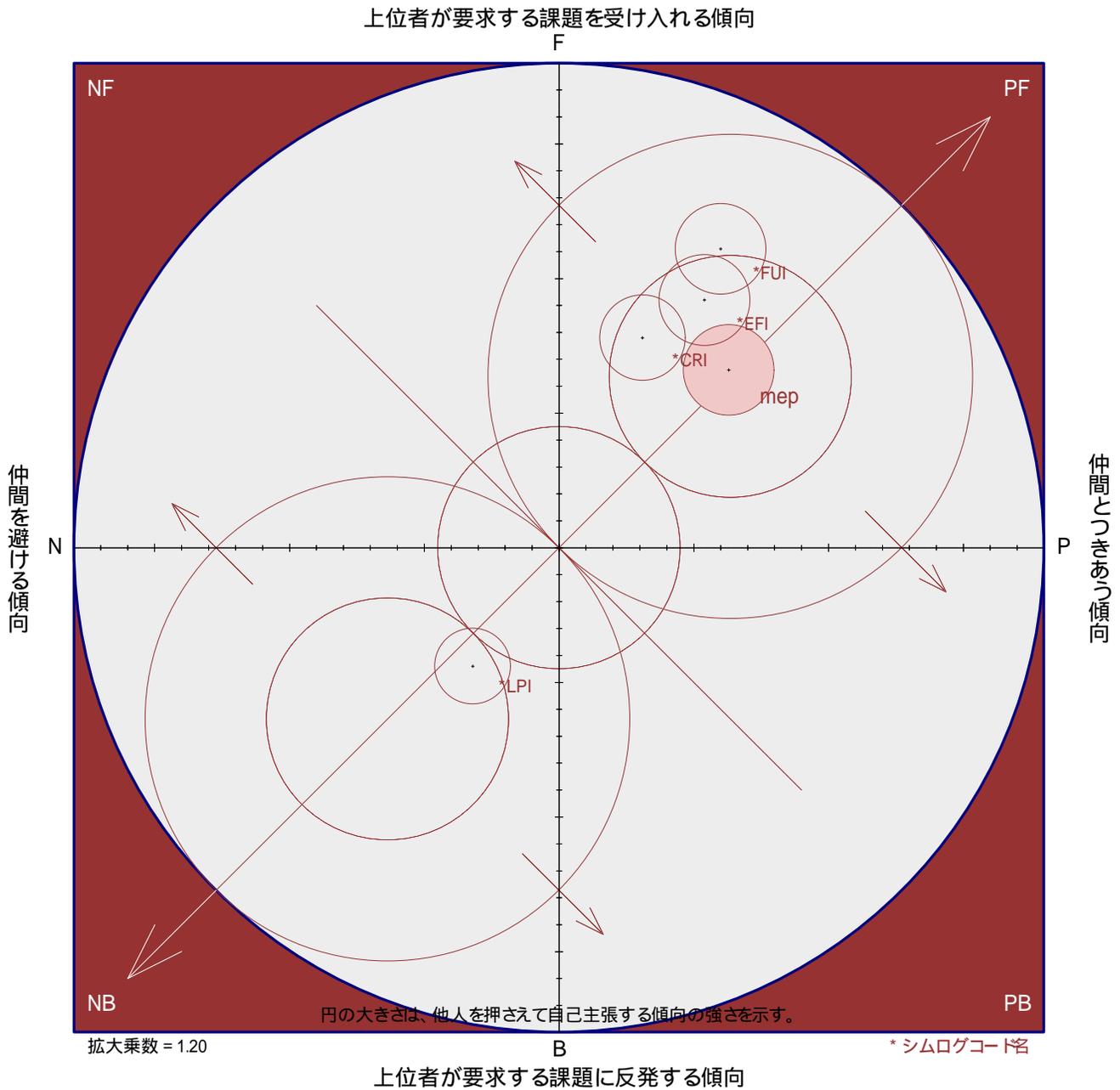
アセスメントの全データを対象にしたレポート  
「組織風土診断と向上のヒント」  
組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当:  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

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	*EFI	3.2	U	5.5	P	9.3	F
	*FUI	2.8	U	6.1	P	11.1	F
	*CRI	1.8	U	3.2	P	7.8	F
	*LPI	0.5	D	3.3	N	4.4	B
人物							

\* シムログコード名

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
「組織風土診断と向上のヒント」  
「組織内のグループはうまく機能していますか」  
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。

### 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。

#### \*EFI 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：*チームの課題達成に向けてエネルギー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、エネルギー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、ぶっつきりの力を見せます。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。

#### \*CRI、および \*FUI 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、した手にも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。とはいっても、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。工作上必要であるか、ないかを、判断の基準においているだけにすぎません。

#### \*LPI 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：*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。*

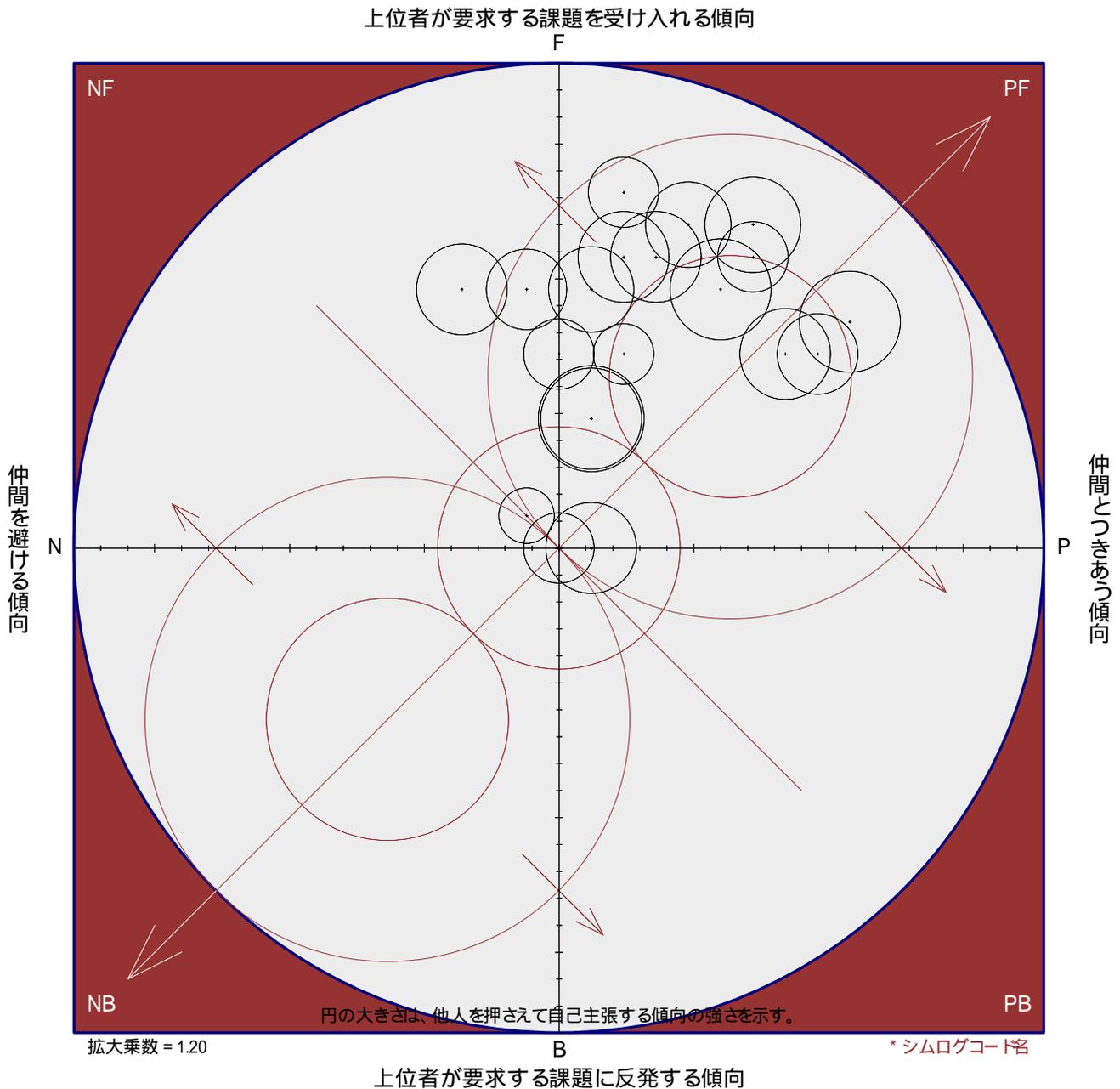
このタイプは、何かにつけて皮肉っぽく、かつ心が不安定で、のりくらりと責任を逃れ、非協力的です。チームで取り組む課題、さらには遵守すべき規範や上司の権限に対して否定的な態度をとります。口数は少なめですが、決して控えめではありません。言ってみれば、導火線の燃え方がかなり遅い爆弾なのです。

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：\*CRI

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
「組織風土診断と向上のヒント」  
「組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか？  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

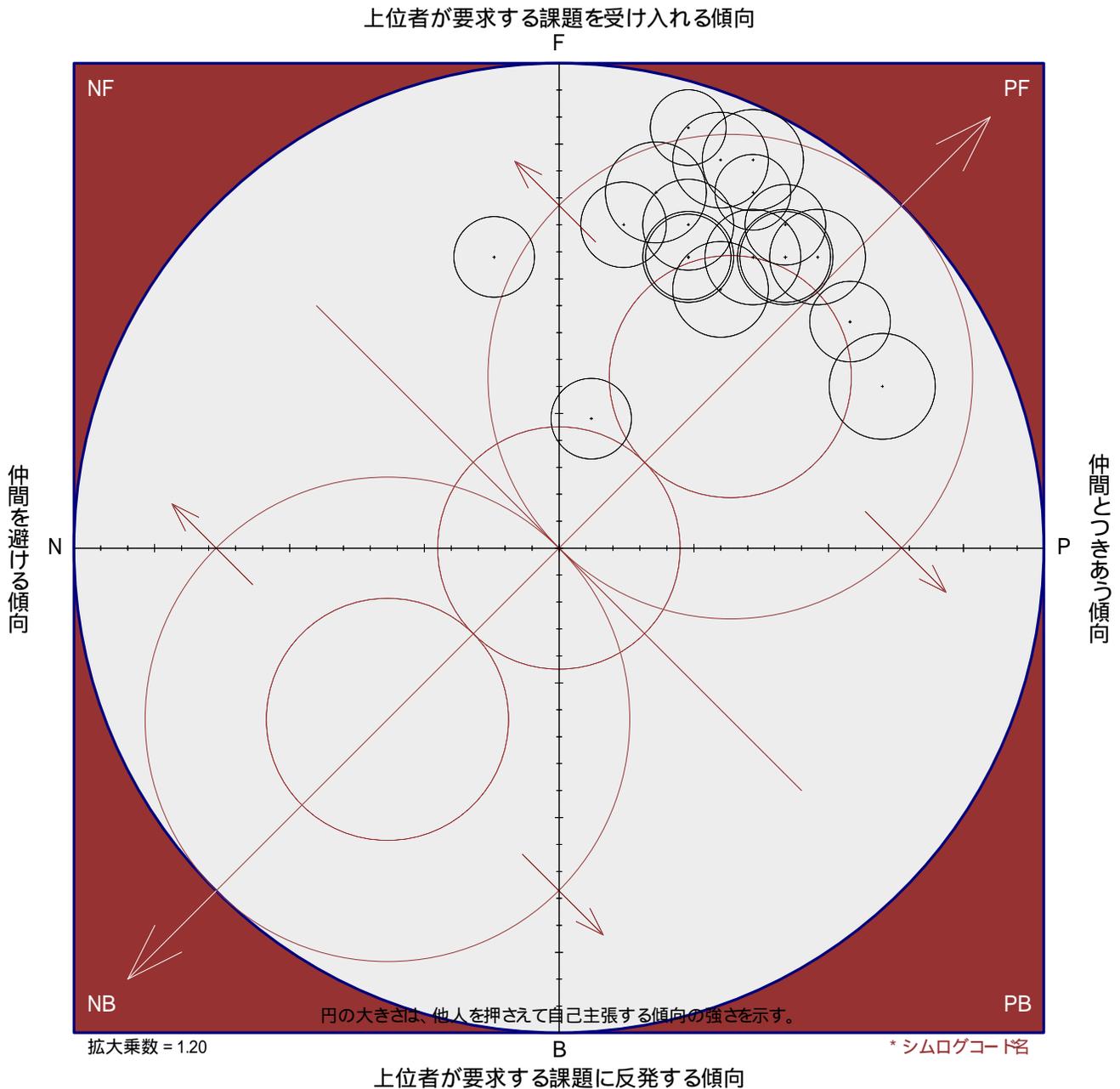


散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*FUI

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
「組織風土診断と向上のヒント」  
「組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか？  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

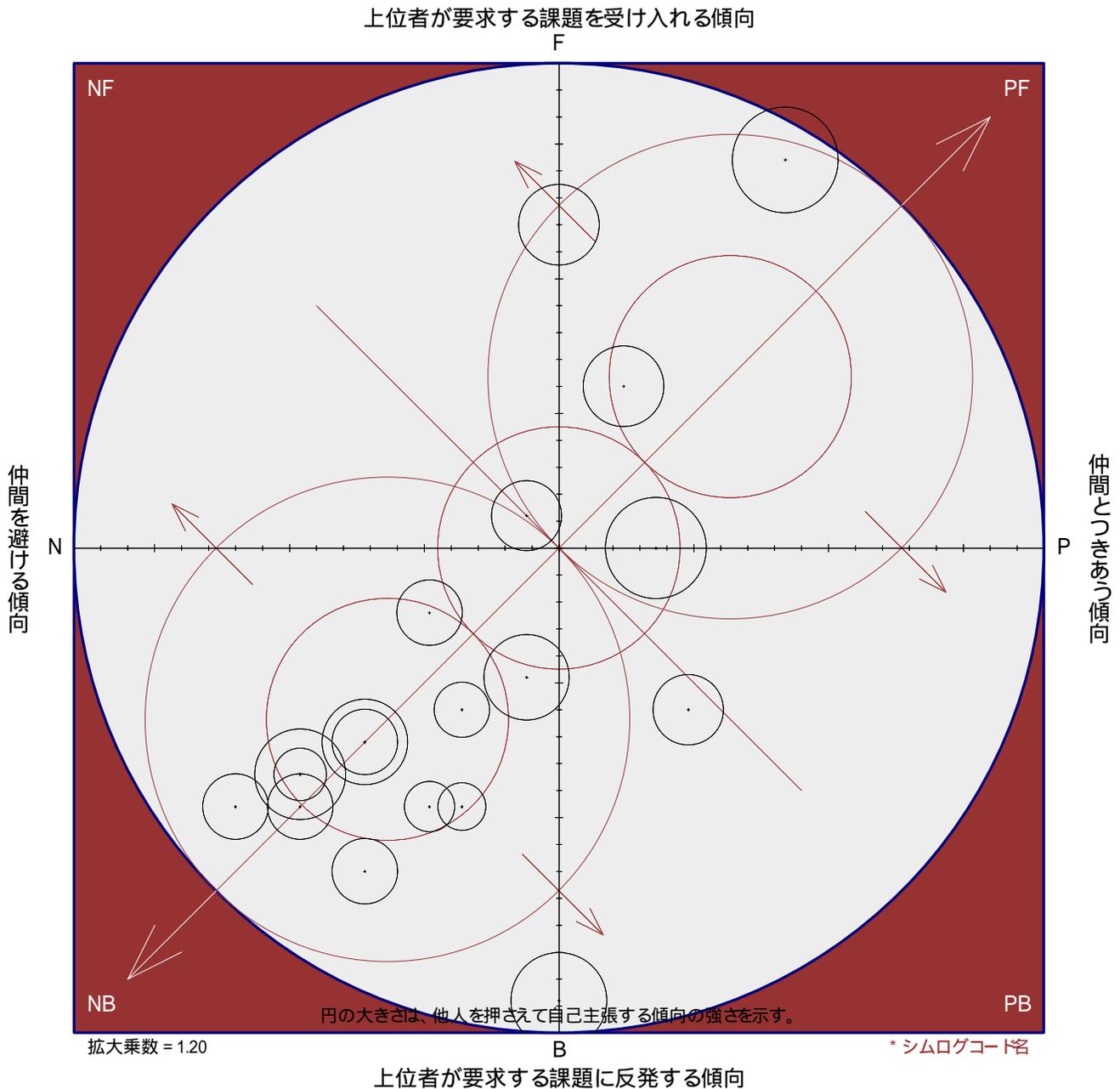


散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：\*LPI

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
「組織風土診断と向上のヒント」  
「組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか？  
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：\*EFI

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
「組織風土診断と向上のヒント」  
「組織内のグループはうまく機能していますか」  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

アセスメントの全データを対象にしたレポート  
組織風土診断と向上のヒント  
組織内のグループはうまく機能していますか？  
レポート担当：  
SYMLOG Consulting Group  
June 30, 2006

