

「仕事ができる社員、できない社員」という本からです
「仲間意識」が強い人、弱い人 チームプレイよりもまず大事にすべきこと

2010 年 8 月にサッカー日本代表の監督に就任したザッケローニ氏は、8 月に就任し、事前に十分な調整もできないままアジアカップに臨むことになりました。試合に際しては、選手の入替えがかなり行われました。そしてザッケローニ監督は、優勝という素晴らしい結果を出ただけでなく、試合ではチームを掌握してみせたうえ、新しい戦力も発掘するなど、彼が生み出した成果には目覚ましいものがありました。ここで私がいいたいのは、仲間意識やチームワークが発生する前段階として、まずはチームのメンバーを決める厳しい選択があるということです。そのうえで、さらにチームワークをつくっていくことがリーダーの務めといえます。サッカー日本代表といえば精鋭ぞろいなわけですが、普通の会社で仕事においてチームをつくる場合は精鋭ぞろいとはいきません。正メンバーも控え選手もごちゃ混ぜにされた状態で、仕事をしていくことになります。だからといって、失敗しても責任の所在をなまぬかにしたり、上司が厳しくチェックしなかったりなど、傷の舐め合いをしていては結果を出せないのはわかりきったことです。

チームをうまく機能させるためには、リーダーとして上司が「勝ちパターン」をつくることから始める必要があります。勝ちパターンに沿って、チーム全員が同じ方向を向き、ゴールに向かって一斉に駆けていく状況をつくり出すのが、リーダーの役割です。もちろん、チーム内のメンバーの実力差は大きく開いたままで残ってしまいますから、能力に見合った報酬を与えたり、それなりのポジションを与えたりと配慮する必要があります。これがチームの理想的なあり方といえます。では、このチーム内で共有する「仲間意識」とは、具体的にどういうものなのでしょう。実は日本でいうところの「チームワーク」とは、本来あるべき姿とは少し事情が違ってきます。日本における「チームワーク」とは、個を抑え、チーム内で際立って目立つことのないよう振る舞うことです。自立した個ではなく、埋没した個であることを求められます。いわゆる滅私奉公であることが重要で、流れに逆らったり、立ち止まったり、急な変化をもたらしたりすることは歓迎されません。

しかし、本来のチームワークとは、「自立した個」こそ大事にしてつくるものです。「埋没した個」の集まりでは成り立たないものなのです。サッカー日本代表の選手は、得点力が足りないといわれ続けて久しいと思います。なぜ彼らがシュートできる場面でもシュートしないのかというと、目立つのがイヤだからです。日本人特有の埋没した個が、無意識で邪魔をしています。これまでの選手たちは、個が埋没し、自分の判断で行動することができなくなっていました。最近、多少なりとも変わってきたのは、「チャンスがあったら自分でシュートを打て」という指示が上から出るようになったからです。個はまだ自立していなくても、指示が出ることで「シュートを打つのが正しい」という教えを受け取り、行動に移せるようになりました。いい換えれば、自分で判断することを身につけていないから、指示が出なければ打たないのです。本来あるべき姿は、各人がプロとして自他ともに実力を認めたとうえで、個を大事にしていくことです。

自立した個の集まりでチームをつくり、その中でチームワークをつくっていく。いい仕事はそうした中から生まれてきます。それぞれが埋没した個では、チームワークとは名ばかりのごまかし合い、慰め合いに終わってしまいがちです。ですから、まずは「自立した個」を持つことから始めてください。上からの指示をただ待っていないか、率先して自分から動いているか、自分の仕事を省みることです。目立っていいのです。それが正しいことなら、人と違うことをしてもいいのです。

本来のチームワークとはなんだと言っていますか？

()