

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 :*CUR

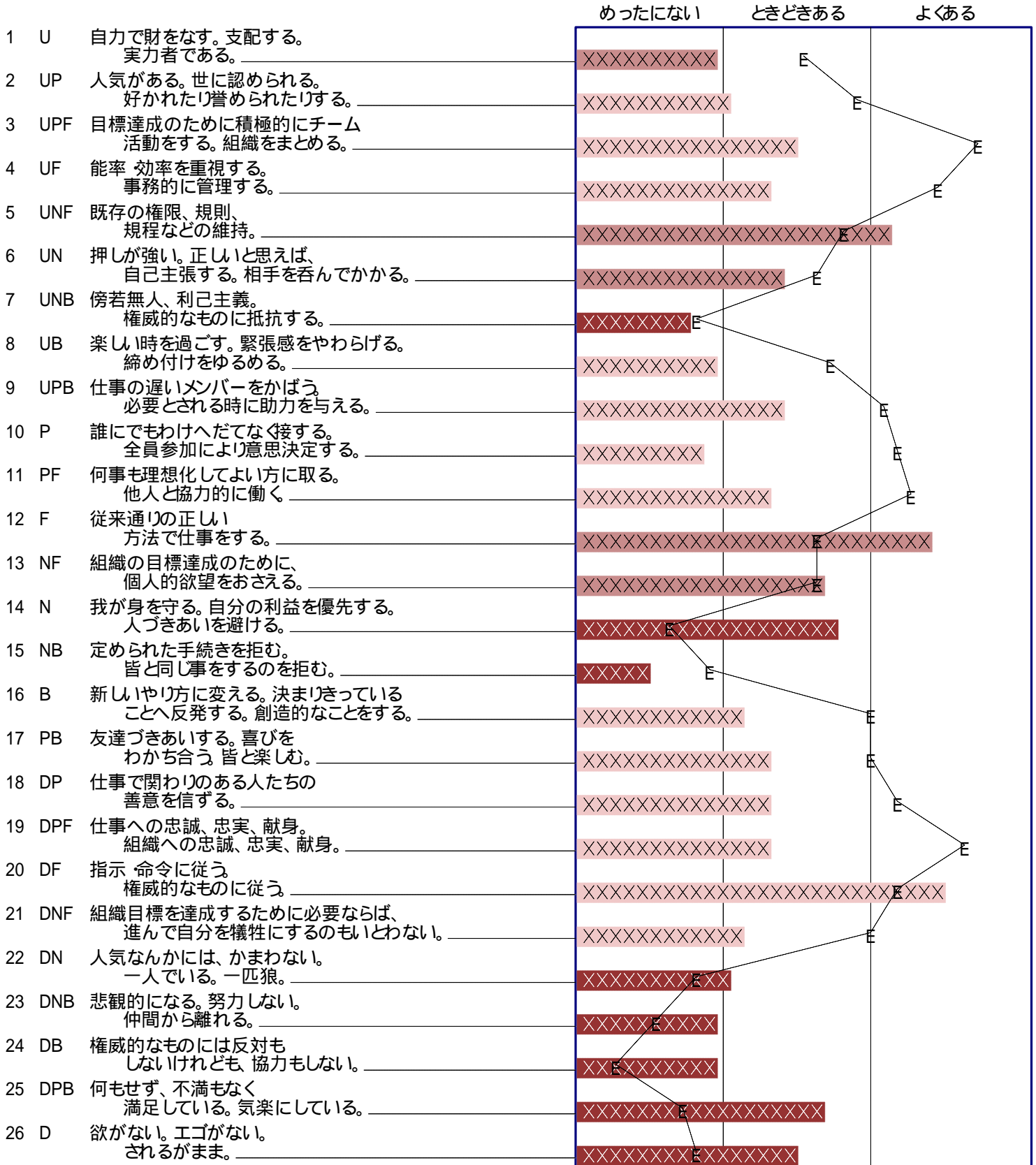
アセスメントの平均を対象にしたレポート
組織風土診断と向上のヒント
「あなたの眼に組織はどう映っていますか」
レポート担当：
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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。

アセスメントの平均を対象にしたレポート

タイプ：F 最終位置：0.7D 0.4P 4.6F
 アセスメント件数：199

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:*CUR

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
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		
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	

*CUR 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。(=)

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。

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。これを掘り下げたみるのも、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感じる、などの態度を表わすことによって、この価値観を強化することができます。また、このような態度を表わすことで、リーダーだけではなく、すべてのチームメンバーが、チームワークづくりに貢献できるということを理解しなくてはなりません。そうせずに、リーダー一人でこれを実践しようとしても、うまくいきません。

チームが積極的にチームワークを発揮するためには、チーム外部の問題に手を付ける必要があるとあなたが感じているならば、あなたがそう感じていることをメンバーに伝え、それについて話し合いをすることで解決できるでしょう。うまく目標を達成できるように、課題内容を見直したり、課題への取り組み方を変える必要があるかもしれません。

し、もっとメンバーの力をつけるために訓練する必要があるかもしれません。メンバー同士の信頼感を深めるために、もっと時間をかけた方がよいかもしれません。チーム外部の権威の力を使ってチームを引っ張った方がよい場合もあります。

4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。 (-)

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

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

メンバー全員がチーム運営に協力することが、多くの場合、根本的な対処法です（バークラフにある価値観、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、メンバーと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、やっぱり者扱いをされたり、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（バークラフの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られる傾向が強い（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。

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。

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、いずれはメンバー全員をまきこむこととなります。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、1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、なにをしないで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はばかりに時間をかけすぎているとチームは分極化してしまい、課題達成に重点をおいているメンバーは友達づきあいの重要性を低くみるようになります。このような場合、この少数派メンバーの不満の理由を深く掘り下げ、対策をとることが必要です。

18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。（-）

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

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

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、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」とバーク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。

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

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

時には必要だが注意を要する価値観

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

あなたのチームまたは組織は、以下の項目について理想値より高すぎます。(+)

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、あなたのバーク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くでしょう。

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。(-)

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うことは、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。

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。

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いましょう。

25 DPB 何もせず、不満もなぐ満足している。気楽にしている。(+)

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

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

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 :*FUT

アセスメントの平均を対象にしたレポート
組織風土診断と向上のヒント
「あなたの眼に組織はどう映っていますか」
レポート担当：
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

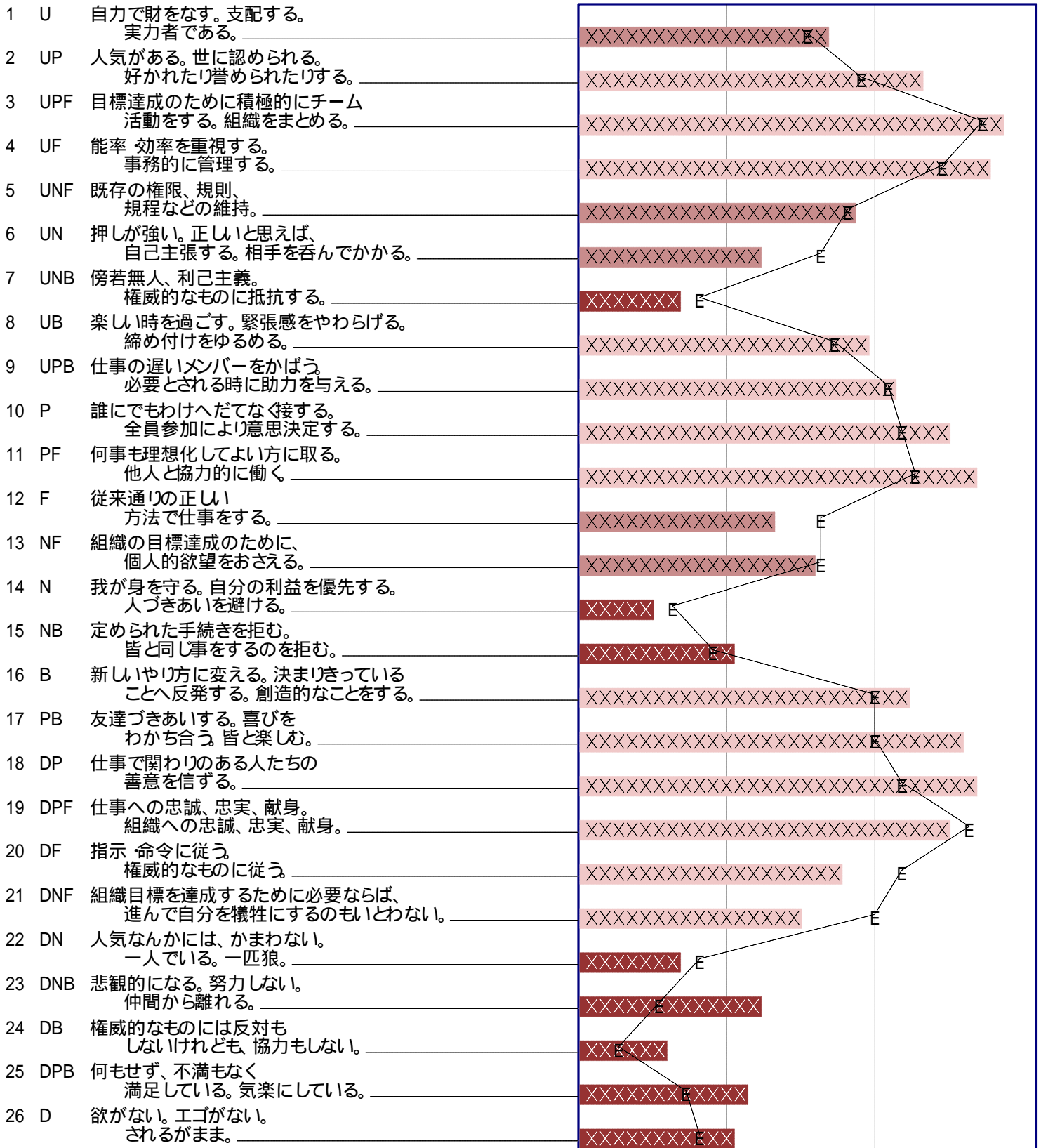
このバーグラフには、主な傾向を説明する総合コメントが添付してあります。

アセスメントの平均を対象にしたレポート

タイプ：PF 最終位置：2.9U 8.8P 4.2F
アセスメント件数：178

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

めったにない ときどきある よくある



質問：あなたの会社（組織）がもっとも効果的になるためには、今後どんな価値観を風土に反映させていく必要がありますか？

バーグラフの総合コメント 対象 :*FUT

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
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		
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 : *REW

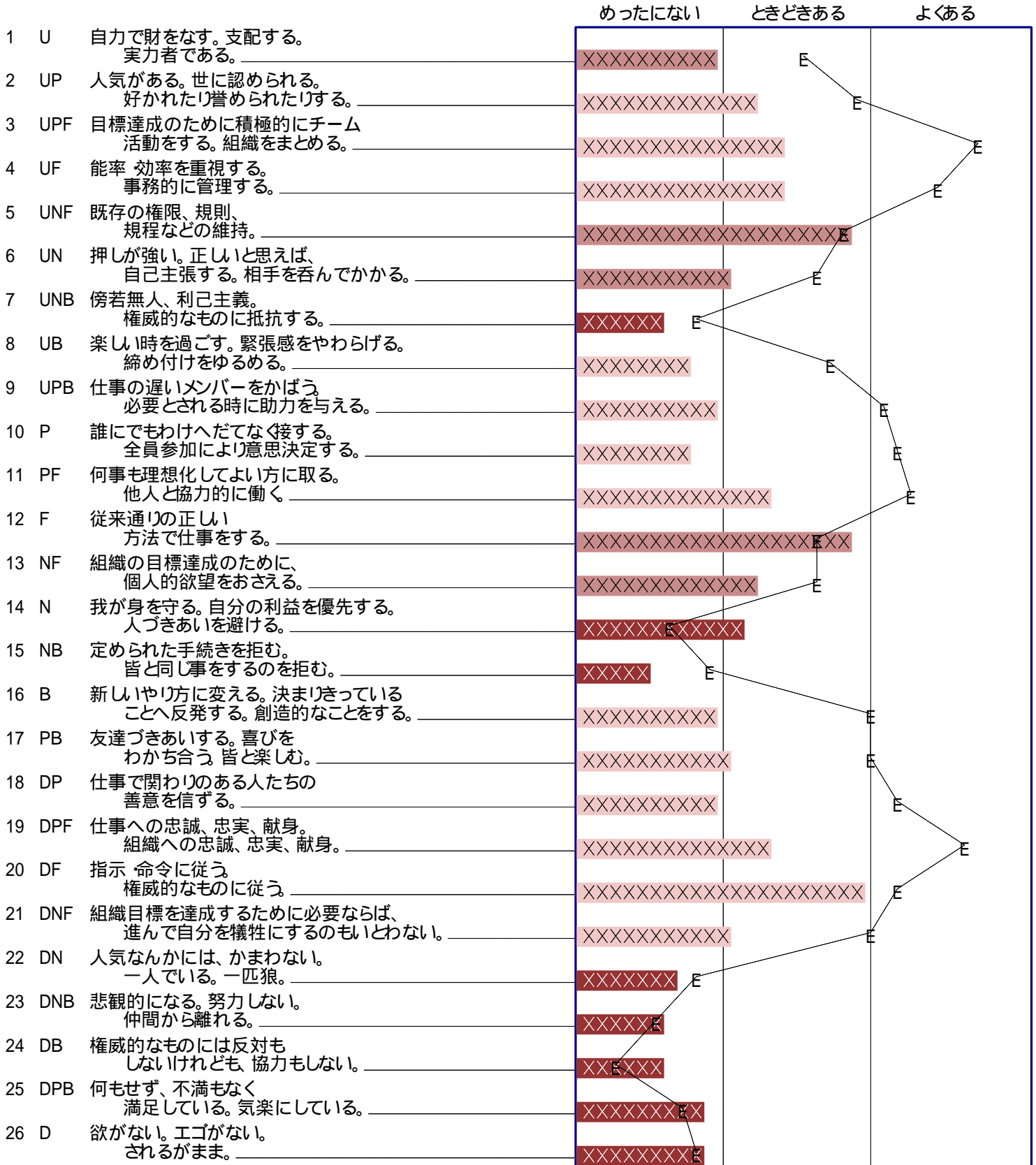
アセスメントの平均を対象にしたレポート
組織風土診断と向上のヒント
「あなたの眼に組織はどう映っていますか」
レポート担当：
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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。

アセスメントの平均を対象にしたレポート

タイプ：F 最終位置：0.9U 1.0P 5.2F
 アセスメント件数：169

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 : *REW

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			X
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB			X
9 UPB			X
10 P			X
11 PF			X
16 B			X
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF			X
20 DF	X		
21 DNF			X
時には必要だが注意を要する価値観			
1 U			X
5 UNF	X		
6 UN			X
12 F	X		
13 NF			X
チームワークの妨げになる価値観			
7 UNB	X		
14 N		X	
15 NB	X		
22 DN	X		
23 DNB	X		
24 DB	X		
25 DPB	X		
26 D	X		

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : *CXP

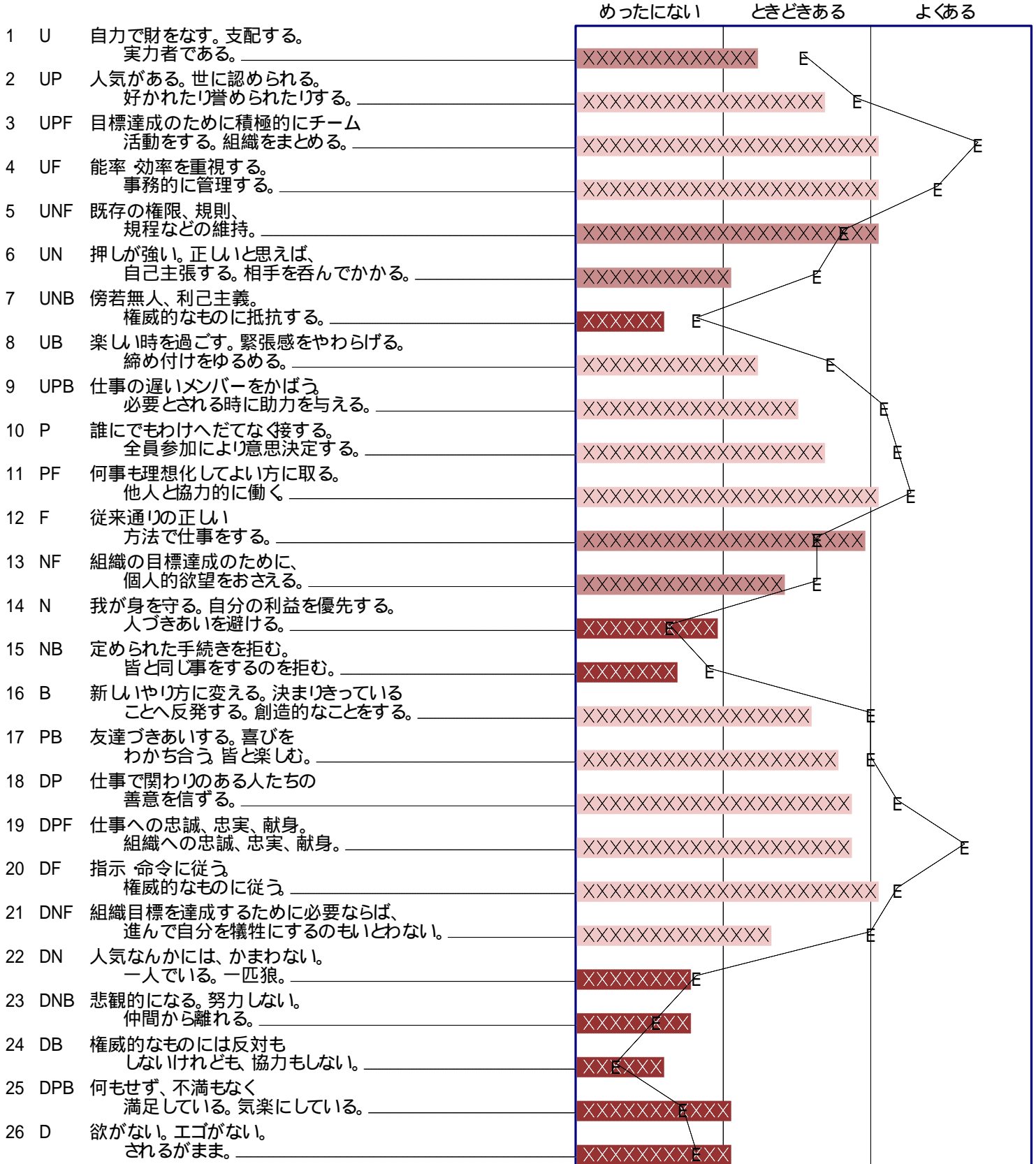
アセスメントの平均を対象にしたレポート
組織風土診断と向上のヒント
「あなたの眼に組織はどう映っていますか」
レポート担当：
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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。

アセスメントの平均を対象にしたレポート

タイプ：PF 最終位置：1.4U 4.7P 5.5F
 アセスメント件数：165

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 :*CXP

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
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		
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

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどの映っていますか」
レポート担当 :

SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

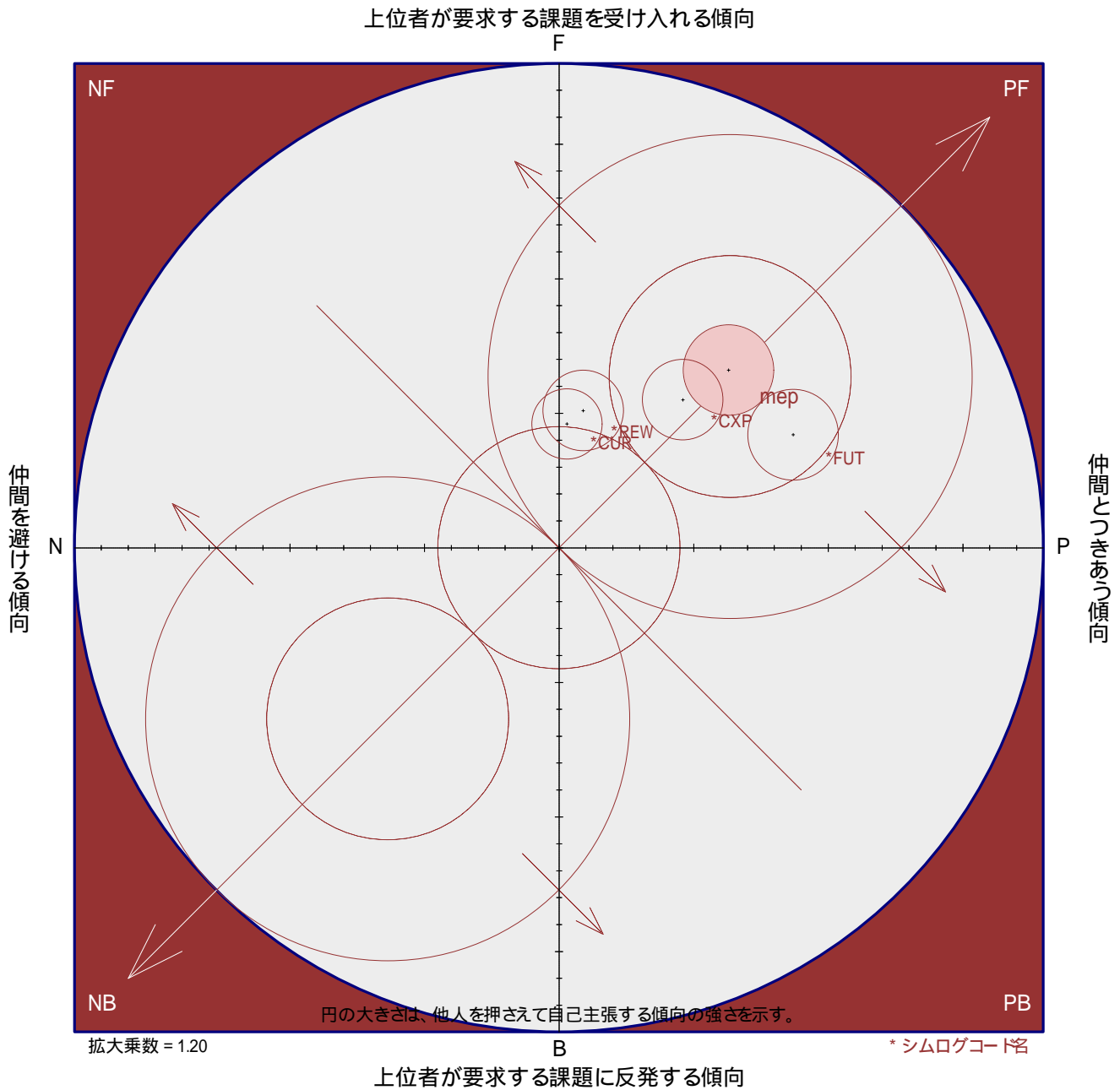
アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどう映っていますか」
レポート担当:
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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	*FUT	2.9	U	8.8	P	4.2	F
	*CXP	1.4	U	4.7	P	5.5	F
	*REW	0.9	U	1.0	P	5.2	F
	*CUR	0.7	D	0.4	P	4.6	F
人物							

* シムログコード名

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどうか映っていますか」
レポート担当:
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005



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。

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。

*FUT 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。

*CXP 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ても、それを最小限に抑え込みます。

*CUR, および *REW 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。

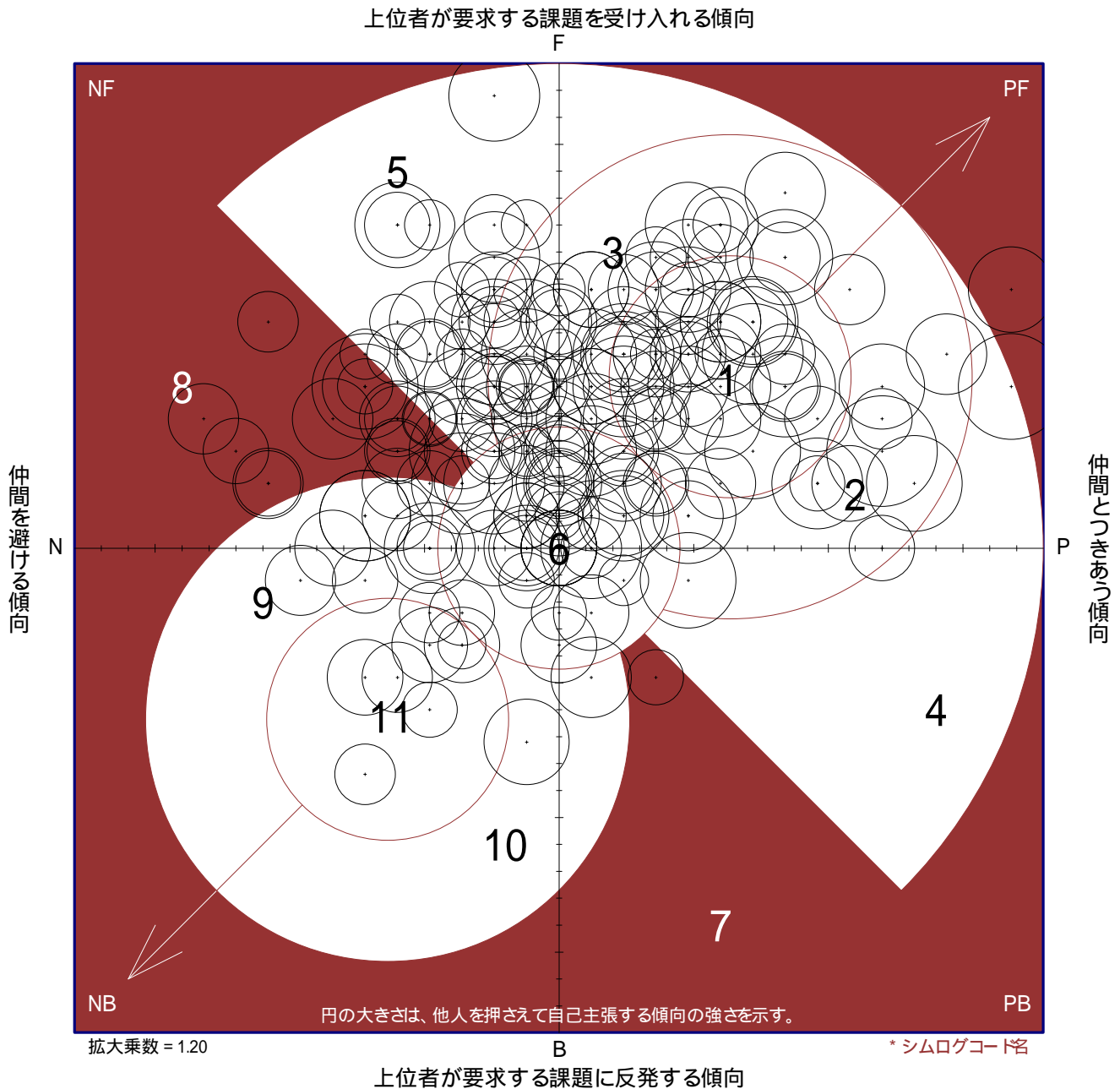
散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：*CUR

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどの映っていますか」
レポート担当：

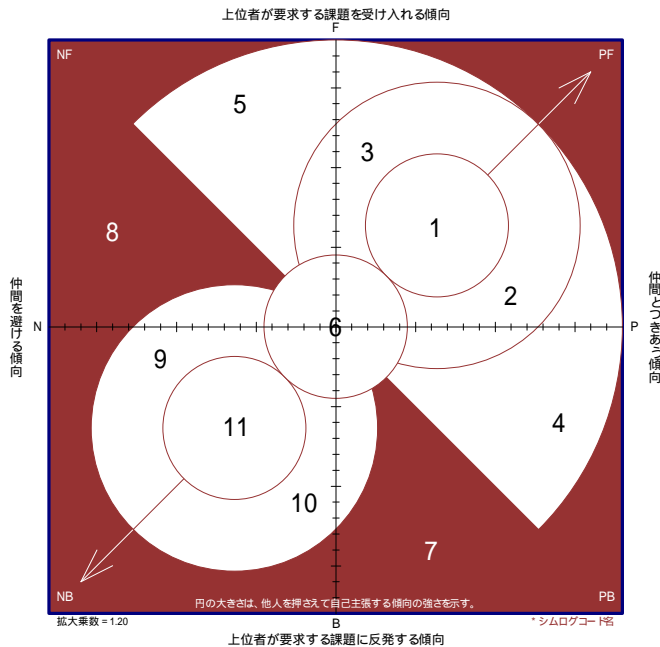
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどのよう映っていますか」
レポート担当：
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005



価値観の傾向を分類するオーバーレイ

フィールドダイアグラム上のエリア名



- 1 効果的なチームの中核
- 2 効果的なチーム内の穏健リベラル派
- 3 効果的なチーム内の穏健保守派
- 4 仲間づきあいを好む集団主義
- 5 課題を受け入れる保守派
- 6 どの価値観にも偏らないエリア
- 7 権威に反旗を翻すリベラル派
- 8 仲間から孤立する個人主義
- 9 反チームワーク集団内の反集団主義
- 10 反チームワーク集団内の反権威主義
- 11 反チームワーク集団の中核

それぞれのエリアにあるアセスメントデータ数 理想値*とアセスメント結果との比較

イメージ名：*CUR

散布図フィールドダイアグラム上のアセスメントデータ数：199

多 = 理想値より多い
 少 = 理想値より少ない

エリア 番号と名称	自己主張の傾向が			エリア内合計			
	強い	中間	弱い	アセスメント	理想値		
1 効果的なチームの中核	8 少	20 少	12 多	40 少	92		
2 効果的なチーム内の穏健リベラル派	5 少	5 少	3	13 少	42		
3 効果的なチーム内の穏健保守派	5 少	19	15 多	39	44		
4 仲間づきあいを好む集団主義	1	1	0	2	4		
5 課題を受け入れる保守派	2	5 多	12 多	19 多	4		
6 どの価値観にも偏らないエリア	5	18 多	23 多	46 多	13		
7 権威に反旗を翻すリベラル派	0	0	1 多	1 多	0		
8 仲間から孤立する個人主義	2 多	6 多	10 多	18 多	0		
9 反チームワーク集団内の反集団主義	3 多	4 多	4 多	11 多	0		
10 反チームワーク集団内の反権威主義	0	2 多	0	2 多	0		
11 反チームワーク集団の中核	0	4 多	4 多	8 多	0		
アセスメント結果の合計：				31 少	84	84 多	199
理想値：				106	83	11	

*理想値（効果的なグループのデータ）の各々は表中に記されており、その合計はアセスメント結果の合計と一致しています。このように理想値の合計がアセスメント結果のそれと同じになるように表で記されているので、理想値とアセスメントの結果が簡単に比較できます。アセスメント結果の傾向を理想値と比較して、「理想値より多い」、「理想値より少ない」、「理想値に近い」、の三通りに分類して示しています。表中では、「理想値より多い」、「理想値より少ない」は、それぞれ「多」、「少」と記しています。ただし、「理想値に近い」については、理想値自体を表中の「エリア合計」の枠内に表示しているだけです。

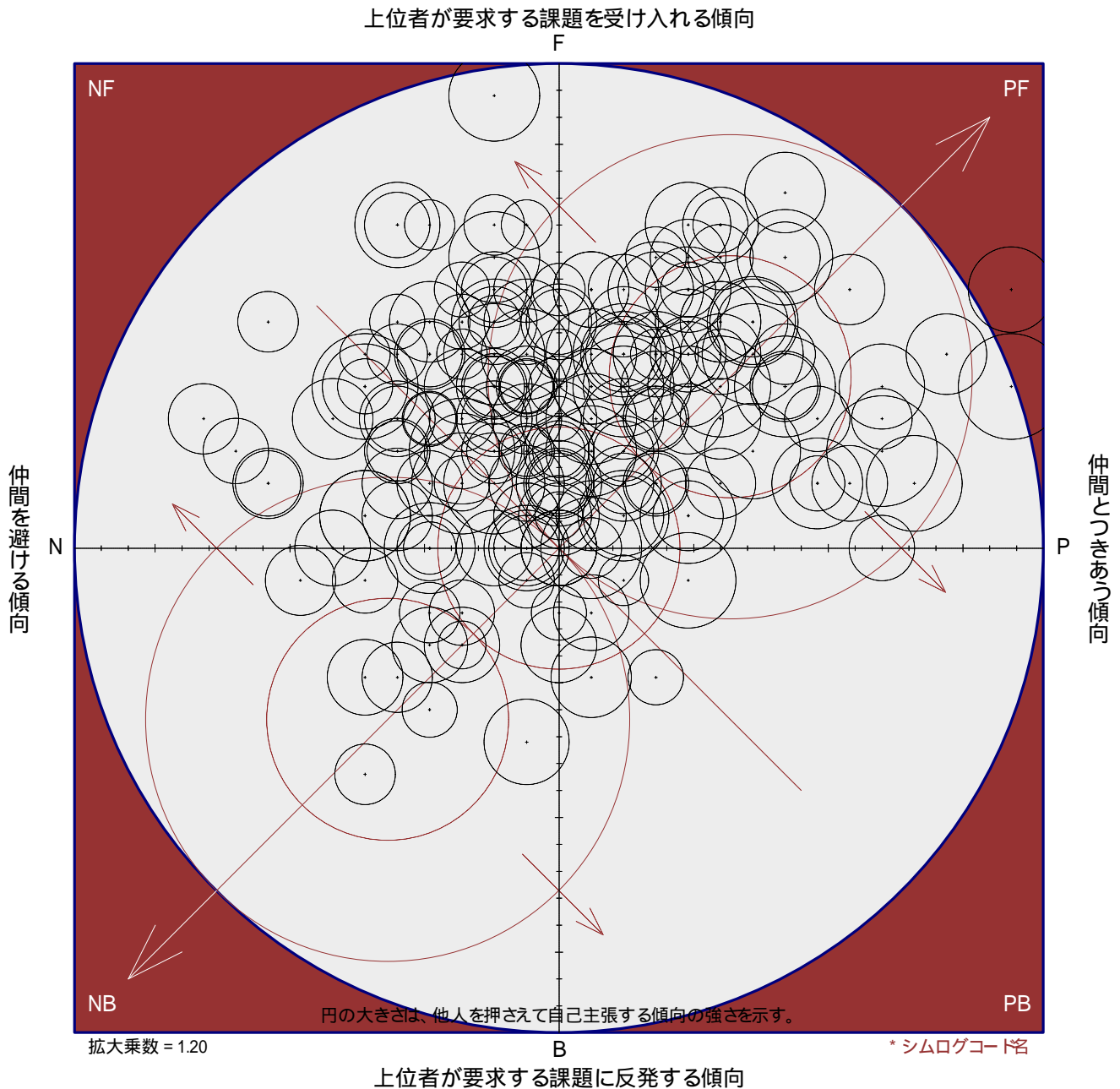
散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：*CUR

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどう映っていますか」
レポート担当：

SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどのよう映っていますか」
レポート担当：
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005



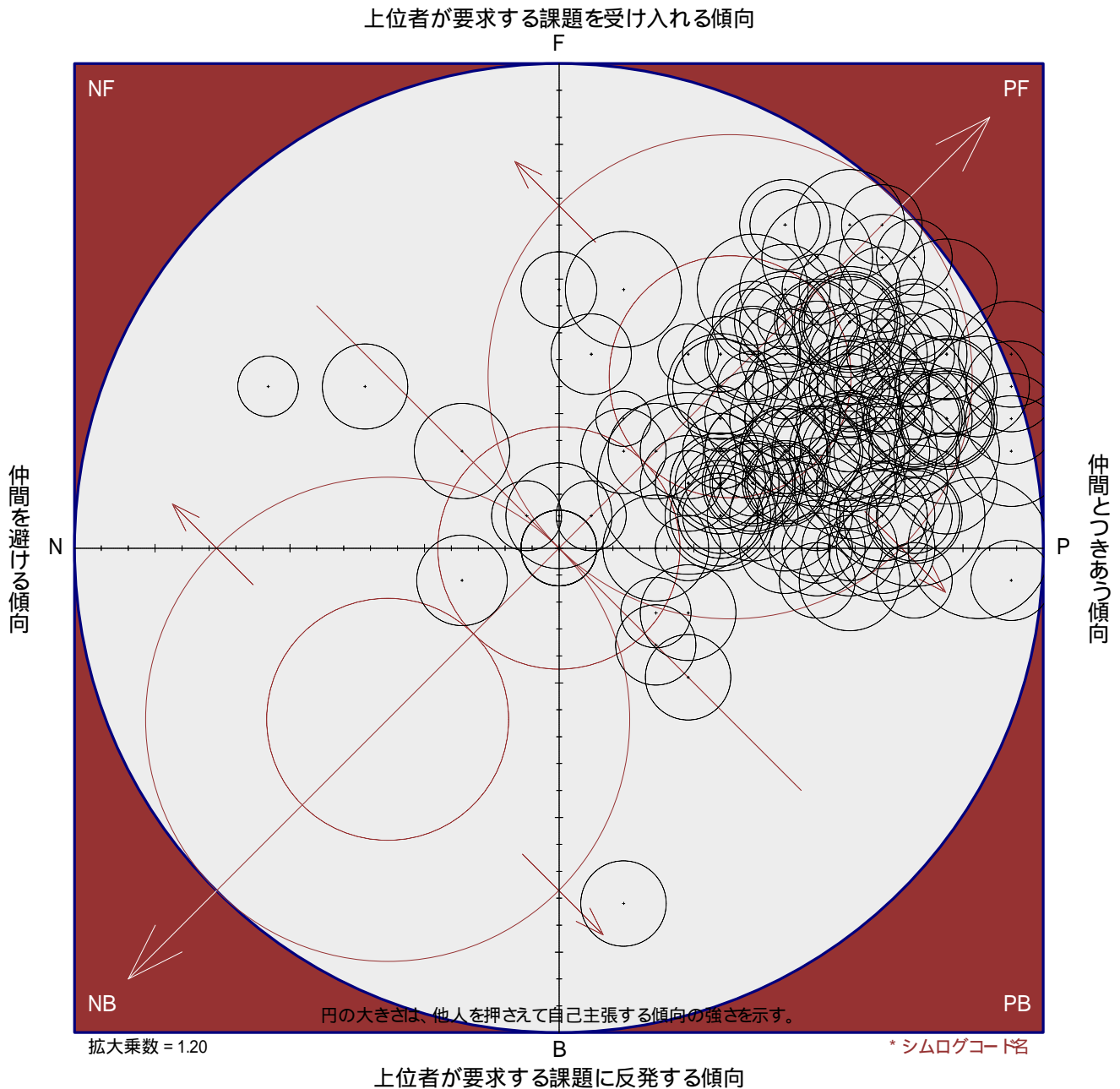
散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：*FUT

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどう映っていますか」
レポート担当：

SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどう映っていますか」
レポート担当:
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005



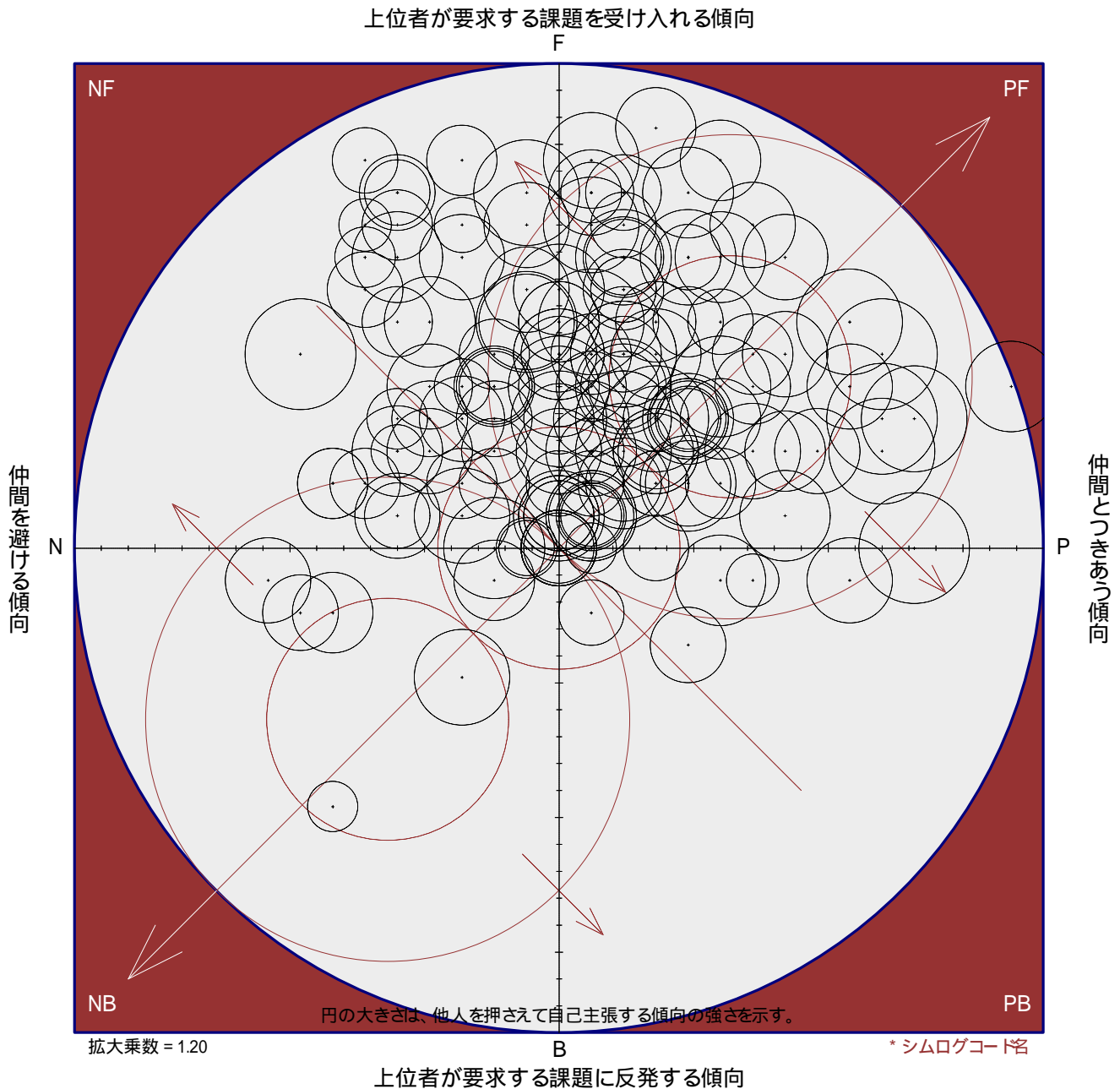
散布図フィールドダイアグラム

各メンバーによるアセスメントの分布 対象：*REW

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどう映っていますか」
レポート担当：

SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどうか映っていますか」
レポート担当：
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005



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：*CXP

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどの映っていますか」
レポート担当：

SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

アセスメントの平均を対象にしたレポート
「組織風土診断と向上のヒント」
「あなたの眼に組織はどのよう映っていますか」
レポート担当：
SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

