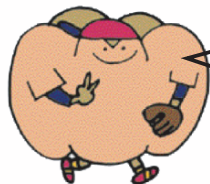


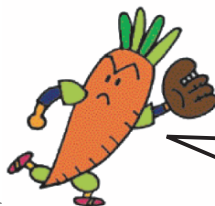
TEAM PROFITINGS

AD



zen
ry
okut
ouky
uu

DA



er✕■
◆□◆
◆✕&✕

DB



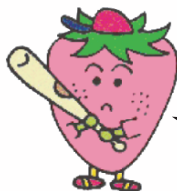
≡m■n
m■er
✕✕☺✕

BD



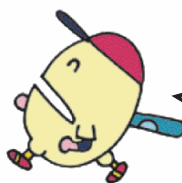
meir
ou
katt
atu

BE



□■&□◆
◆□&◆
er✕◆◆

EB



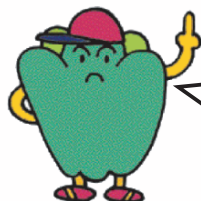
? ■ ① ? ①
■ ①
? ■ ① ①

EA



↑↓
↔↗↕▶↑
↕▶▽
⇒↓

AE



&✕■n
m■
er✕m m ≡
□&◆

チームワーク応援 クラブ活動
Casting

もっと「できるチーム」をつくるために
むずかしい人間関係を、
わかりやすい個性関係に変換する。

考え方や行動の違いが、
個性の違いだと気付いた時から、
新しい関係性が見えてくる。

Catch Ball Club

i+i>ii

TEAM PROFILING

チームワーク応援 クラブ活動

■はじめに／個性のコンビネーションを科学する

一人一人の最適化こそ、 チームの最適化。

チームを運営するにあたり、
まず手をつけなければならないのは、
自分自身とチームメンバーひとり一人の
「らしさ(強み)」を把握することです。
私たちが言う所の「個性」とは、
この「個別的思考行動特性」のことです。
すべての人間関係には、
メンバー個性の違いによる
関係性のダイナミズムが発生します。
この相乗効果の方向性は、恐ろしいことに
「+」にも「-」にも働くのです。
チームの最適化とは、
そのダイナミズムを理解し、
「個人目標達成」と「組織目標達成」を
一致させる作業です。

1 + 1 が 2 よりも大きいことが、
皆が求めてやまない幸せのかたちであり、
本来の(めざすべき)経営目標だと考えます。

◆参考データ

入門「チームマネジメント」小林恵智博士監修
株式会社インタービジョン総合研究所著
PHP研究所刊

FFS理論／小林恵智／
株式会社ヒューマンロジック研究所／古野俊幸
HP_URL: <http://www.human-logic.jp/>

Catch Ball Club／蔵満正樹
HP_URL: <http://www.taiwa-navi.com/>

本冊子は、
互いを理解し合い、互いの強みを生かし合い、
それぞれの最高のチームワークをめざす
Catch Ball Clubメンバーのためのガイドブックです。

登場するキャラクターたちは、
Catch Ball Club オリジナルの“ビタミン”キャラです。
それぞれキャラが得意技とする個性(ビタミン)を
互いに元気の源として欲しい願いを表現しています。

Catch Ball Clubでは、FFS理論に基づいて、
「個性のコンビネーションを科学」しています。
“ビタミン”キャラたちの背景には、ちゃんと
科学と哲学が存在しているのです(笑)。

本資料の活用の際には、
まず、それぞれのチームメンバー全員の
FFS 80問の個性分析を実施し、
右ページの「結果出力」をご用意ください。
あとは、順次、必要箇所に転記していくだけで、
メンバーへの個別的なストレス・マネジメントと
チームの最適なチーム・マネジメントの
参考資料となるように構成してあります。
スタッフへの研修や経営者との作戦会議は、
Catch Ball Clubのチームワーク研修時に行います。

とにかく、仕事に追われている時ほど、
大切なメンバーの心を見失いがちになるものです。
この資料がふとした時に役立つはずですよ。
元気なチーム、生産性の高いチーム、
相乗効果の発生するチームは、
管理者だけでなく、メンバーにとっても、
喜びの連続となります。
その成功体験や感動体験の積み重ねによって、
チームの文化は創り上げられていきます。

Catch Ball Clubでは、
組織の管理者・運営者だけでなく、
チームのメンバー全員が、
チームマネジメントやセルフコーチングの
スキルと資格を獲得することをめざしています。
人間関係のエキスパート達が互いを理解し合い、
本来の仕事、それぞれの本番で
ご活躍いただくことこそ、私たちの願いです。



© Catch Ball Club.

①「魅力再発見アンケート(80問)」に回答する。

■回答方法:1 (用紙に記入する方法)

1: Catch Ball Clubから「アンケート用紙(PDFファイル)」を入手し、必要事項を記入し、チーム全員がアンケート(全80問)用紙に自筆回答。

2: 回答用紙(2枚)を担当者が確認し、まとめて郵送もしくは、指定先にFAXします。

3: 結果は、個人結果、および、集計結果は、まとめて、管理者宛のメールアドレスに送付します。

◆アンケート用紙

[illegible]

②分析結果を見ながら、本冊子を活用する。

■キャラクター分析: (個別ストレス・アドバイス)

1:Webで回答した場合に、随時、返送される個人結果報告メールには、直接、HPのキャラクター解説画面を表示するURLが配置されています。

2:すべての回答者に、キャラクター結果報告(ストレス・アドバイスシート)をPDFファイルで送付します。

[illegible]

■回答方法:2 (Webで回答する方法)

1: Catch Ball Clubから「回答ページ(URLまたはPDF)」を、ご指定のメールアドレスに送信します。URLをクリックし回答画面を表示させ、必要事項を入力し、マウスで三択で回答します。どのパソコンからでもOKです。PDFのQRコードから、スマホ等でも回答できます。

2:確認画面で確認し、【送信】ボタンをクリックして完了します。分析結果は、すぐには画面表示されません。
(分析には、別途作業を要するため)

3:結果は、個人結果は、随時、回答時に指定されたメールアドレスに返信します。一括管理される場合は、個人結果送付先アドレスは、統一指定ください。集計結果は、管理者宛のメールアドレスに送付します。

■採用支援分析: (Staff版・管理者版シート)

※採用支援分析結果は、管理者にのみに送付します(PDFファイル)。本冊子を十分に活用する場合には、このアドバイスを参照します。

CastingTM スタッフ版

1 1

2014年12月1日
回答日：2014/11/25

101
Catch Ball Club

101020

新大阪 一郎

理事長

A	B	C	D	E	S
12	15	19	20	6	8

※「デザイン」は論議特タイプで「テラログ」は疑問特タイプです。

威勢良く登場しその

わきあが好奇心と素直な発想

■個性の概要

このタイプのメンバーが生き生きとしゃべりやすいことや面白いことをやってのけるはずかしうても誰もが一歩引いてしまうやわかってきたら、状況の変化を敏感に感じます。興味の対象がより変化しやすいためです。思い込みの私たちがワクワクしながら喜びの

☆強み

何事にも自由奔放で臨機応変の対応ができます。既成概念にとらわれることなく、発想豊かに新しいことと自分領域のことができます。聞き上手で理解

CastingTM 管理者版

1 1

2014年12月2日
回答日：2014/11/26

101
Catch Ball Club

101020

新大阪 一郎

理事長

A	B	C	D	E	S
12	15	19	20	6	8

DB

▲キャラクター構成比率%

※「デザイン」は論議特タイプで「テラログ」は疑問特タイプです。

変幻自在の管理者です。

好奇心旺盛で、発想豊かに人生を楽しむタイプですね。

■個性の概要

貴方があたならく心地よい時は、周囲の注目を集める中で、新しいことや面白いことをやったりの手拍子や声を浴びる時でしょう。いろんなことに思いをめぐらせ、状況の変化を敏感に感知し、セリフと行動力や場の活性化します。逆に、型押し付けられたい、変わらぬのしない生活や作業の連続には、強いストレスを感じます。興味の対象がより変化しやすくコロコロ変わりますので、周囲を戸惑わせることもあるでしょう。思い込みが強いアイデアや結果を出してくれる貴方に、ワクワクしながら期待と羨望の眼差しを送ります。

☆強み

常識や機械、ルールをないがしろにする傾向が強いでしょう。奇抜さや柔軟対応がなくて一貫性のない事業をまねたり、周囲を翻弄させてしまう可能性があります。技術に欠けるでしょう。

©Copyright NPO Catch Ball Club.

FFS分析によるチーム個性とメンバー個性

※グラフにデータを入れてみる。

以下の順にグラフ内にデータを入れて比較してみます。グラフ内に収まらないことがあります。ご容赦を。

①チーム個性
メンバーの個性の平均

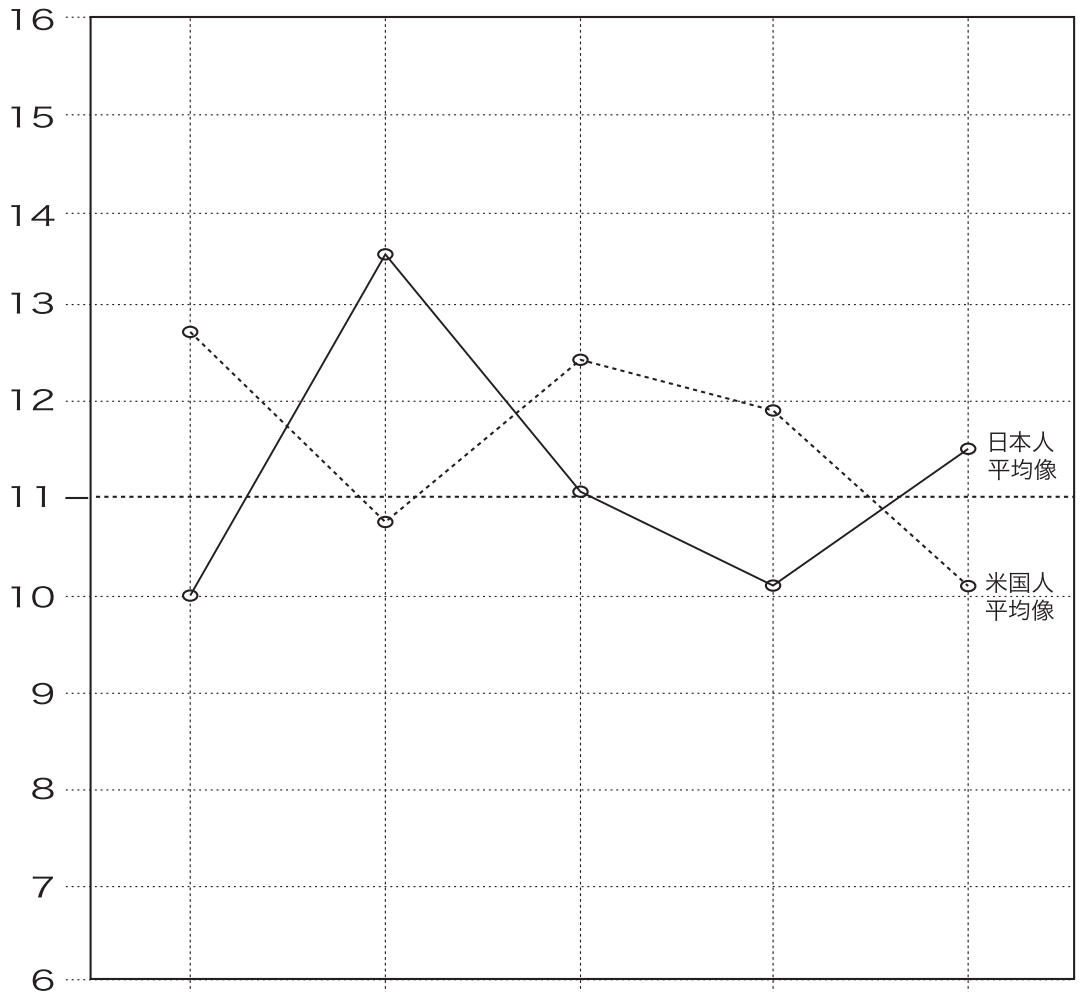
②ヘッダー個性
中心者の個性

③最大値(因子別)
誰が最大値か？

④最小値(因子別)
誰が最小値か？

⑤メンバー個性
特に気になるメンバー

※全国平均・米国平均とも、
組織人事監査協会の資料による。



FFSマトリクス

Five Factors and Stress
©K.Kobayashi 1982

※ストレス状態によって、
ポジティブな行動として
現れる場合と、ネガティ
ブな行動になる場合が
あります。
※心理的なストレスは一
番高い因子から影響を
受けます。Dが最も高い
場合は、衝動的な行動
が目立ち始め、反抗的、
享乐的、攻撃的になりま
す。
※強みを活かし合う関
係とは、各因子のポジ
ティブな思考行動パター
ンを利用し合う関係だと
言えます。個性の違いに
よって不愉快になる状
況は、生産性の低下をも
たらす最も初歩的なミス
と言えるでしょう。

原因因子		A 凝縮性	B 受容性	C 弁別性	D 拡散性	E 保全性
ユーストレス状態	ポジティブ反応	正義感 使命感 道德的 規範的 責任感	保護的 寛容的 肯定的 共感的 養育的	理性的 分析的 現実的 合理的 思考的	創造的 積極的 開放的 自主的 活動的	協調的 想像的 順応的 几帳面 持久的
		(社会性)		(論理性)	外向的(適応性)内向的	
		指導的	養育的	論理的	活動的	協調的
特性	ネガティブ反応	独善的	介入的	機械的	衝動的	追隨的
		(非社会性)		(非論理性)	(不適応性)	
支配的 否定的 排他的 批判的 固執的 義務的		介入的 曖昧感 過保護 自爆的 自虐的 逃避的	数理的 自己中心的 確率的 虚言的 詭弁的 矛盾的	反抗的 操作的 享樂的 破壊的 攻撃的 分裂的	消極的 妥協的 従属的 独占的 拒絶的 守備的	
未発達		非安定的	排他的	非選別的	不活性的	鬱 的
判断軸		善・悪	良い・悪い	合・否	好き・嫌い(快・不快)	
キーワード		より善く生きる		都合良く生きる	生きる	
影響因		教 育 ⇐		環 境 ⇨	遺 伝	

個性は、5つの因子(ファクター)の組合せです。 強い因子からストレスの影響を受けやすく、ネガティブな傾向になります。

◇AとBは教育によって変えられます

5因子の中で「人格」を形成するものです。AやBが未発達の場合は、社会性を教育する必要があります。D・Eに比べ、A・Bがかなり高い場合は、安定した組織的行動を期待できるでしょう。

■A:凝縮性が高い場合

☆ポジティブ状態:自らの信念や価値観、社会規範に基づき行動することができる／判断基準が、好き嫌いや快不快でなく、善悪といった社会性で判断する／取り決めたルールや約束を厳守しようとする基本姿勢がある

★ネガティブ状態:従来の価値観や規範にこだわり過ぎ、対応の柔軟性に欠ける傾向が強い／新しい制度や規範、ルールづくりに対しては、前例主義に陥りやすい／自分の価値観を譲らず考え方の違いを認めない傾向がある／堅物という人物評価を得る可能性がある

■B:受容性が高い場合

☆ポジティブ状態:他人に親切で、優しく、人間味豊かに接することができる／判断基準が、好き嫌いや快不快でなく、良悪といった社会性で判断する／物事を柔軟に受け止め、限りなく献身的に行動する

★ネガティブ状態:情に流されやすく、決断力判断力が鈍る傾向が強い／状況や相手の要望に合わせてルールを無視する可能性がある／余計な負担を背負い込み、切羽詰ってから周囲を巻き込む恐れがある／おせっかいという人物評価を得る可能性がある

◇Cは環境によって変わります

5因子の中で「性格」を形成するものです。Cが低い場合は、感覚的・直感的に行動する傾向が強いといえます。極端に違いがある関係は、コミュニケーションが成立しない可能性が高いでしょう。

■C:弁別性が高い場合

☆ポジティブ状態:物事を客観的にとらえ、事実認識のもと冷静な判断ができる／感情的や感覚的でなく論理的に思考することができる／文字、数字を苦手とせず、資料作成、事務処理に向いている

★ネガティブ状態:論理一辺倒で、時には屁理屈を

こねる傾向が強い／合理的でない物事に対して無関心となる可能性がある／自分の過ちを認めず言い訳しようとする傾向がある／人間関係の感情の機微を理解しない可能性がある

◇DとEは遺伝的に変わらないものです

5因子の中で「気質」を形成するものです。いざという時は、反射的にこの気質が行動を左右すると言えます。A・Bに比べ、D・Eがかなり高い場合は、組織的行動は苦手となるでしょう。

■D:拡散性が高い場合

☆ポジティブ状態:発想が豊かなアイデアマンで、企画・開発向き／常に新規性を求め、先進的、改革的である変化を恐れずにリスクに挑戦する

★ネガティブ状態:感覚に頼りがちで、直感やイメージだけで判断する傾向が強い／物事を社会性からではなく、好き嫌いや快不快で判断する傾向が強い／突然の思いつきを優先し、自らの言動や行動の変更をすることが多い／傍若無人という人物評価を得る可能性がある

■E:保全性が高い場合

☆ポジティブ状態:几帳面で、整理、計画など管理・調整・サポート向き／周囲の状況に合わせて協調的に行動する／ルーチンワークを得意とし業務の安定維持に力を発揮する

★ネガティブ状態:安全志向が強く、リスクをおかすことを極力控える傾向が強い／社会より組織、組織より家庭、家庭より自分自身を保身する可能性がある／チャレンジ精神に欠ける傾向がある／引込思案という人物評価を得る可能性がある

5因子がどんな形をしているかが、メンバー個性(強み)です。 平均値の形は、チームの個性であり、組織のカルチャー・風土といえます。

チーム個性(メンバー個性の平均値)と、日本人平均、米国人平均と比較してみましょう。
他の業界や業態の個性の形と比較することもできます。

因子別対応比較&ストレスマネジメント

.....の中に該当者を入れてみる。

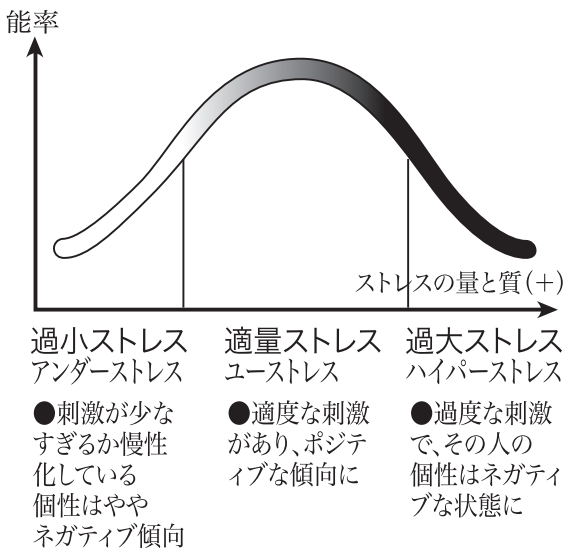
5因子	A 凝縮性 	B 受容性 	C 弁別性 	D 拡散性 	E 保全性 
第一印象	偉そうでシビア、固い感じ とつきにくいムード	優しくそうで、柔らかい感じ にこやかで世話好き	かしこそうで、冷静な感じ 理屈っぽい感じ	ハキハキとして活動的 調子がいい、自分勝手	おとなしくてナイーブ 周囲に気をつかう
●志向性	●自分の考えを主張する ●自分の考えを曲げない ●ルールや基準を守る ●主義を貫こうとする ●認められたい ●厳しさを要求する ●こだわりに合えばOK	●相手を理解しようとする ●相手の考えを尊重する ●相手を護ろうとする ●要望に応えようとする ●喜ばれたい ●優しさを大切にする ●なんでもOK	●時と場合による ●確率の高い方を選択 ●基準に合うか否か ●事実と意見を分離 ●論理的に分析 ●考えてから行動	●よく見せたい・・・ ●新しいもの好き・・・ ●得したい・・・ ●変化したい・・・ ●果敢に一足飛び・・・ ●アバウトに・・・ ●みんなと違うことを・・・	●よく見られたい・・・ ●いつもと同じ・・・ ●損したくない・・・ ●変化したくない・・・ ●無難に一步ずつ・・・ ●キチンと・・・ ●みんなと同じように・・・
◆トラブル要因 発想パターン	価値観、考え方が違う！ ルール、常識に反する！ すべて相手が悪い！	他の用事ができて・・・ 他人から言われて・・・ すべて自分が悪い・・・	☆思考判断に期待する ・冷静に判断して欲しい ・他に考え方はある？ ★情に訴える ★感覚的な表現 ★曖昧な話	それは嫌いだ！ 面倒くさいからイヤだ！ すぐに気が変わって・・・	それは不快だ。 不安だからイヤだ やはり、元通りに・・・
◇サクセス要因 発想パターン	それは善い、正しい。 考え方に賛同し追求する	それは良い、喜ばれる。 自分の事より誰かの為に	★情に訴える ・そこをなんとか・・・ ・ともかく・・・ ・どちらでもいいけど・・・ ■事実から先に(帰納的) ———◇——— <C:弁別性が低い場合>	それは面白い、好きだ。 ワクワクできるもの	それは安心だ、快い。 キープできるもの
☆対話成功例	☆正義感に訴える ☆主義を尊重する ・貴方の考え方を是非 実行して欲しい。 ・貴方は正しい。さらに ※補足的に提案	☆存在を大切に ☆頼りにする、感謝する ・貴方がいるから嬉しい ・貴方を頼りにしてます ・みんなが喜んでるよ	・反射的に反応・擬態語多 話し口調は断片的 ●好き嫌いによる ●気分による ●自分に合うか否か ●事実と意見を混同 ●なんとなくひらめきで ●思いつきで反応	☆行動・変化に期待する ☆他人と異なる発想 ・自由に。好きなように ・君だけ特別に・・・ ・面白いことをやってね ・いいなあ。違うなあ。	☆仲間意識に訴える ☆安心・安全、具体的 ・皆と一緒に・・・ ・君も皆と同じように・・・ ・いままで通り・・・ ・指示どおりに・・・
★対話失敗例	★同意意識を強調する ★考えを否定する ・貴方も一緒なんだから ・貴方は間違っている。	★危機感に訴える ★頼りにしない ・このままだと大変だ！ ・貴方は必要ない。 ・無理しなくていいから	●思考判断に期待する ・キチンと考えて欲しい ・他に考え方はあるか？ ■※気質に影響される	★常識に訴える ★型にはめる ★持続や協調性を要求 ・普通ならこうすべきだ ・辛抱(ガマン)しなさい ・みんなと同じように・・・	★期待をかける ★自由にやらせる ★前途不明瞭 ・すぐ期待してるから ・好きにやればいいから ・なんとかなるよ
■説明構成法	結論から先に(演繹的)	どちらでもOK		事実から先に(帰納的)	結論から先に(演繹的)
○動機付け	①価値観チェック・・・ 主要テーマを確認する ②支援体制・・・ どんな立場で応援するか	①環境チェック・・・ 主要対象者を確認する ②課題設定・・・ 誰のどんなためにを発見	☆情に訴える ☆感覚的イメージ表現 ☆曖昧な話 ・そこをなんとかよろしく ・思いつきでいいから ・超、・・・って感じい～	①目的提示・・・ ゴールや勝ちを示すこと ②自由裁量・・・ 手段は本人にまかせる	①目標明示・・・ 近頃の目標をはっきりと ②手順説明・・・ 具体的に方法を教える
◎教育手法	◎寛容性指導:受容教育 ①子育て、人材教育 まさに手取り足取り、相手の 反応によって考える ②他人の悩み相談 たとえば、こんな場合の 最善策は？	◎規範性指導:凝縮教育 ①マインド・M 理念・考え方を伝える ②テキスト・M 行為の意味を伝える ③オペレーション・M 作業手順を教える		◎学習指導方法 ①略画的・・・おおまかに 全体像を見せる方法 先にイメージで手順は後 ②事例示唆・・・ たとえば、こんな風にも・・・ 貴方ならどうするか？	◎学習指導方法 ①密画的・・・くわしく 手順を説明する方法 先にマニュアルを渡す ②具体的指示・・・ 教科書や指示通りに 順番にやらせること

メンバー名記入欄	HIGH 12～20					
	LOW 0～11					

因子	A	B	C	D	E
ストレスサー	否定	無視(無反応)	不合理	拘束	放任
ストレス状態	独善的・排他的 批判的	介入的・自虐的 逃避的	機械的・詭弁的 自己中心的	反抗的・衝動的 攻撃的	消極的・妥協的 従属的
マネジメント (個性の肯定)	自己肯定	注視	判断依頼、委譲	自由発想の依頼	具体的指示 仲間意識の訴求
技術	基本は、受け入れること＝カウンセリング技術				

メンバーのストレスを管理するということは、 目標に対してそれぞれの個性に合うストレスをかけること。

■仕事の能率とストレスの関係



ストレスという言葉は、正しくは人体や組織に対して内外から加えられる刺激の全体を意味している。この刺激の原因をストレッサーと呼び、ストレスに対する反応をストレス反応と呼ぶ。「儉約家とケチ」。この2つのイメージは違うが、それを決定している「主たる因子」は同じもの。異なって見えるのは、その人のストレス状態が適度か否かだけなのだ。

適度なストレスとは、例えば目標に対して困難な状況においてストレスのかかった状態のこと。適度なストレスは、善玉ストレスとして、仕事の生産性維持・向上には欠かせない要素である。この状態をユーストレス状態と呼び、この状態の人は、反応はポジティブであり、仕事の能率も上がる。しかし、ちょっとした加減で、ストレスは過大となり悪玉化する。この状態をハイパーストレス状態と呼ぶ。また、ストレスが少なすぎる、もしくは慢性化している状態をアンダーストレス状態と呼び、これも望ましい状態ではない。管理者は、メンバーがネガティブな反応をしていないか、気を配りつつ負荷のかけ方をコントロールする必要がある。

汗と涙と努力を強いる指導より、 個々の強みを肯定し、引き上げる指導の方が能率がいい。

チームを管理する者は、こうしたストレスのメカニズムをよく把握し、ネガティブ面が表出しているメンバーのストレスケア、過大なストレス状態や過小なストレス状態のメンバーに対する負荷のコントロールを積極的に行いたいものだ。

個性によってストレスのかかるポイントは異なる。例えば、新規顧客を開拓する営業という業務を考えてみた時、変化と新しい出会いの多いその仕事に性に合う拡散性の高い人材と、苦痛だと感じる保全性の高い人材がいる。この業務は保全性の高い人にとってはストレッサーとして作用し、悪玉ストレスとなってしまう。ス

トレス・マネジメントも一人一人違うのだ。汗と涙と努力の結晶を結実させるべく指導するよりは、個々の強み弱みを把握した上で、強みを肯定して引き上げるような指導(アフアメーション)を行うことが強く望まれる。

■ストレス・マネジメント

ストレスを悪者にせず適正な刺激を与えていくというポジティブな管理と、ディストレス状態(有害な状態のストレス)の要因を発見し取り除くネガティブな管理とがある。

■アフアメーション

自己肯定化プログラム。自分の強み(個別の思考行動パターン)を活かし、促進するためのセルフ・マネジメント技法をいう。

個性タイプによって、ストレッサー(原因)、ストレス反応は異なる。 目標達成に向けて、個別にストレス・マネジメントを実行しよう。

それぞれの状態をよく理解し、個性タイプに応じたストレス・マネジメントを施すことが、プロジェクト・マネージャーにとって大切な要件といえる。

また、ストレッサーは何も業務に限ったことではなく私生活でのストレスがディストレス状態を引き起こすこともある。

普段の言動や行動がネガティブな面が目立つメンバーは、要注意である。つまり、要ストレス・マネジメントという理解が必要である。とかく従来の人間関係においては、「要注意人物」とのレッテルを貼りたい傾向があるが、チームマネジメントの観点から見れば、これは間違いである。まして、管理者の言動や行動がそのメンバーにとってのストレッサーになっていて、そのことに管理者自身が気付いていない場合は、同様の事態が

繰り返されることになる。

まずは、メンバーのストレス値に着目し、メンバーのストレス・マネジメントに着手してみよう。

5因子とストレスの関係は、ポイントの高い因子から心理的なストレスがかかりやすい。ポイントが高いほどその影響を受けやすく、ストレスに弱いといえる。

■ディストレス状態のメンバーをチェック

スト レス 値 比 較	ハイパーストレス 14~20	
	ユーストレス 4~13	
	アンダーストレス 0~3	

■参照: 入門「チームマネジメント」第3章 P. 100(図表3-22/因子別ストレス・マネジメント)

人材タイプ別動機付けと教育法

の中に
 該当者を入れてみる。

■日本人構成比率
 表示した比率は、人材4タイプの日本での構成である。構成メンバーの比率と比較し、チームの人材構成の特徴を再確認してみる。データは、インタービジョン調べ。

■概念学習
 個々の詳細にこだわらずに大まかに要点を捉える学習。共通性や全体像を重視する学習法。
■重畳学習
 体系化された知識を体系化された構成で網羅的に学習すること。手順を重視する学習法。

人材4タイプ	
--------	--

■参照：入門「チームマネジメント」第3章 P. 85(図表3-14) P. 93(図表3-18)

効果的な動機付けや教育(学習形式)は、個性によって異なる。

個性タイプによって、動機付けの方法は異なる。例えば声掛けのスタンスやポイントについて、左表に示すように、あるタイプにはプラスの動機付けになることが、あるタイプにはマイナスの動機付けになったりもする。「1つ何か面白いことをやって、みんなを驚かせてくれ」と抽象的な指示をした場合、TG型やLM型のメンバーは、嬉々として業務に打ち込む。一方で、ML型・AN型のメンバーは、どう動いていいかわからず立ち止まってしまう。後者にとっては具体的で明確な指示を出した方が力を発揮しやすいのだ。

このようにメンバー個性を正しく把握し、個別に最適

な方法で動機付けることは、ヘッダーたるプロジェクトリーダーには欠くことができない素養といえる。

ひとくくりに捉えてしまうことが多い教育だが、効果の上がる学習形式は、実はタイプごとに異なる。おおまかにTG型・LM型には概念型学習、ML型・AN型には重畳型学習が効果的である。さらに4タイプでマニュアルの作り方、講習形式、イベントの必要性も異なってくる。

多くの新人教育に見られるような、全員一律集合教育では、必ずしも効果が上がるとはいえない。

効果的の上がる教育を実施するには…。

例えば、家電製品を購入した際にどういう行動をとるかを考えてみるとよくわかる。TG型・LM型のメンバーなら、マニュアルを読むことなく、とりあえず組み立てて触ってみようとするだろうし、ML型・AN型のメンバーは、まず丁寧にマニュアルを読もうとするだろう。また、タイプにより取り組みのスタンス、場の提供方法も異なる。

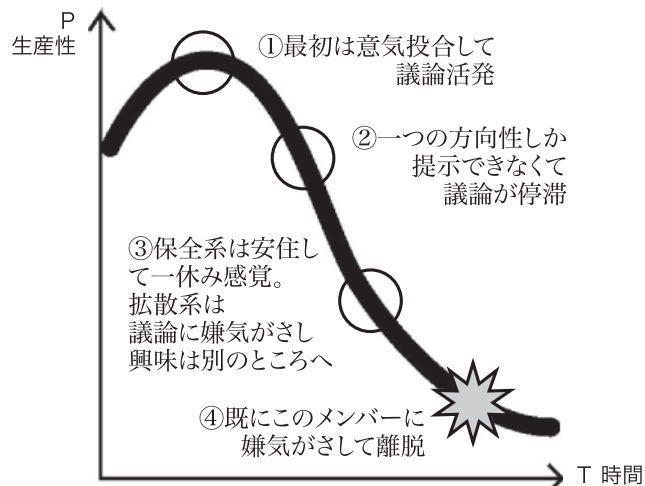
大部屋教育など、従来と同じ方法で教育したとしても、集団全体への効果はまず期待できない。もっとも、日本においては3人に2人は重畳型学習が向くML

型・AN型であることから、あながち外れていたというわけでもない。(しかし、TG型・LM型にはストレスを増大させ、ネガティブな行動にかりたてた可能性は高い)。

なお、トレーナー(教育を施す者)とトレイニー(教育を受ける者)の組み合わせが同じタイプの時に、最も短期間に効率よく学習効果が得られるとされている。新入社員の教育担当に同質タイプを配することは、実はどんな立派なマニュアルを用意するよりも効果的なのだ。

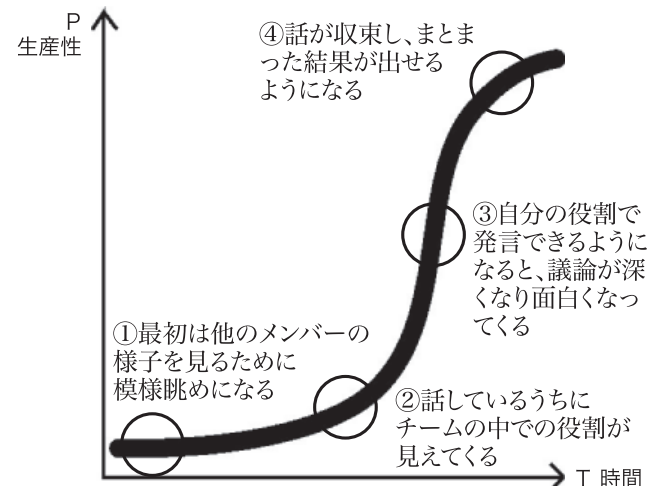
個性の組み合わせによって、生産性のカーブが異なる。

同質の組み合わせは「短期限定目標」、補完の組合せは「長期広域目標」に効果的である。



■同質型チームのシナジー曲線

「同質チーム」とは、同じ強みと弱みをもった似たもの同士のチームである。同質なので互いに理解しやすくなり、意見もまとまりやすく合意形成が楽にできる。その個性に合った業務で、短期目標を達成するには抜群の結果を出す組み合わせとなる。しかし、一たび走り出すと方向修正はできにくい関係性なので注意が必要。嫌気がさしはじめた状況を誰も打開しようとしないので、離脱者が出るなどして生産性が失われていく。短期の目標管理が必要。



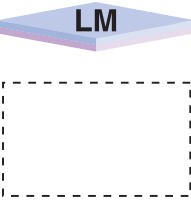
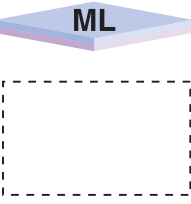
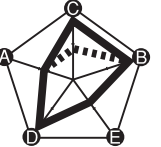
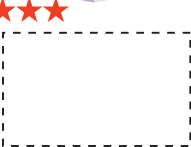
■補完型チームのシナジー曲線

「補完チーム」とは、互いに強みと弱みを補い合う関係性のチームである。当初、互いを理解し合うことに時間がかかる。合意形成も単純にはいかない。それぞれの個性からの発想や行動が異なるからである。しかし、互いを理解し始め、一たび目的に向かって走り出すと、それぞれの強みが発揮されて、中・長期の目標達成に抜群の結果を出す組み合わせとなる。気が合わないからといって、物別れに終わるのは、目的の共有がないか、対話する力不足が原因。

■ ヘッダーとメンバーのコンビネーション

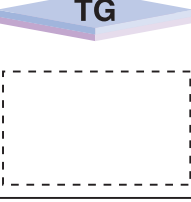
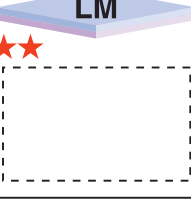
□□□の中に該当者を入れてみる。

■ TGがヘッダーの場合の処方箋

ヘッダー	メンバー	ヘッダーからの見方	マネジメント・ポイント
TG タグボート型 	TG ★★ (★★★★) 	●楽しい仲間関係 ●しかし上下関係がある場合は圧倒的な優位性がヘッダー側に求められる	●圧倒的な優位スキルをつくる必要がある
	LM 	●指導性を委ねると頼もしい部下 ●自分が指導性を発揮しようとするとうと衝突	●自分はいくまで新しいアイデアを生み出し、実際のプロジェクト進捗はLMに任すという役割分担
	ML 	●相互に理解できれば組織の安定上必要な人材に ●しかしMLがすぐに実行しないことに苛立ちを覚え	●お互いにスキルの違いを認め合い頼りにする関係を構築する
	AN ★★★★★ 	●補佐役として有効 ●強いブレーキ役への抵抗感があるが、乗り越えた時の安心感はある	●とにかくにも役割認識 ●目標を明確にして達成評価をしっかりと行う

★★★は同じ思考行動パターンの関係。すぐ意気投合し、短期的には生産的。★★★★は自分になんてものを補ってくれる関係。わかり合うには時間がかかるが長期的には生産的。

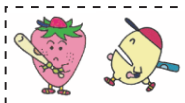
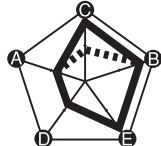
■ LMがヘッダーの場合の処方箋

ヘッダー	メンバー	ヘッダーからの見方	マネジメント・ポイント
LM リーダーシップ型 	TG 	●志向や価値観が合えば楽しい仲間 ●しかし無軌道ぶりに苛立つことも	●TGメンバーの発想を活かすポジションを与える
	LM ★★ 	●お互いによく理解できる ●しかし似ているがゆえに相手の短所もよく見える	●実績などで圧倒させる必要がある ●価値観の共有が大事
	ML ★★★★★ 	●まさに補佐 ●仕事は慎重だがそれを肯定できないと臆病と思える	●相手の過度の不安を和らげてあげる
	AN 	●指揮命令系統が明確な場合は安心できる ●しかし強すぎるブレーキに抵抗感も強い	●守りの役割を認め、価値観や方法の堅守役として活躍してもらう

★★★は同じ思考行動パターンの関係。すぐ意気投合し、短期的には生産的。★★★★は自分になんてものを補ってくれる関係。わかり合うには時間がかかるが長期的には生産的。

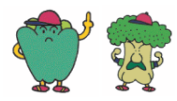
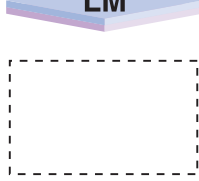
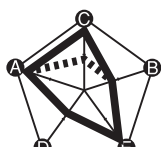
■参照：入門「チームマネジメント」第3章 P. 80-81 (図表3-12c) (図表3-12a)

■MLがヘッダー の場合の処方箋

ヘッダー	メンバー	ヘッダーからの見方	マネジメント・ポイント
ML マネジメント型 	TG 	●無軌道な印象が残り、ややメンバーの行動が不安になる	●TGメンバーの発想を活かすポジションを与える ●自分にはない動きができるメンバーとして重要視し、委任する
	LM ★★ 	●まさに補佐 ●攻撃的な仕事ぶりに不安をもつ傾向	●あえて指示をLMメンバーにさせてLMのコーチ役として自分を埋め込む ●方法は任せる
	ML ★★ 	●お互いによく理解できる ●しかし似ているがゆえに相手の短所もよく見える	●自分の成功体験に基づいた指導でいい
	AN 	●安定感はある ●しかし強すぎるブレーキに抵抗感も強い	●指揮命令系統をはっきりさせる

★★は同じ思考行動パターンの関係。すぐ意気投合し、短期的には生産的。★★★は自分にないものを補ってくれる関係。わかり合うには時間がかかるが長期的には生産的。

■ANがヘッダー の場合の処方箋

ヘッダー	メンバー	ヘッダーからの見方	マネジメント・ポイント
AN アンカー型 	TG ★★ 	●相手の役割認識ができればTGの行動力に助けられる ●無軌道な印象をうけ不安を感じる	●方向性を示し、注意点を示した上で方法は任せる ●ただし報告義務は徹底する
	LM 	●相互認識があれば頼もしい部下 ●LMの拡大志向をどこまで許容できるか	●指揮命令系統を明確化し方向性を共有し、注意点を示した後は任せる方がいい ●議論も有効
	ML 	●守りの補佐として有効 ●責任感において優柔不断だと思いがちに	●具体的でわかりやすい指示を出す
	AN ★★ 	●価値観が同じであれば信頼関係は極めて強い ●価値観が異なれば衝突	●●指揮命令系統をはっきりさせ議論しながら納得させる

★★は同じ思考行動パターンの関係。すぐ意気投合し、短期的には生産的。★★★は自分にないものを補ってくれる関係。わかり合うには時間がかかるが長期的には生産的。

■参照：入門「チームマネジメント」第3章 P. 80-81 (図表3-12b) (図表3-12d)

TIME手法によるチームの活性化①

[]の中に該当者を入れてみる。



■参照：入門「チームマネジメント」第3章 P. 87(図表3-15)

組織活性化とは、互いに自分の役割を認識し、自分にできるT・I・M・Eを実現することである。

チームや組織の活性化といっても、それは個々人の活性化がなされなければ実現しない。少し堅い言葉でいえば、「組織は、個々のメンバーの活性化が全体に投影した時のみ活性化したといえる」ということだ。

チーム活性化のキーワードであるT・I・M・E(タイムと読む)とは、そうした個人と個人、個人と組織の相互作用、相乗効果を作り出す作業だ。T(チームワーク)が生じ、活動の中から新たなI(イノベーション)がブレークスルー(現状を打破)し、それによってメンバーのM(モチベーション)が上がり、組織に多くのE(エデュケーション)が残される。

この一連のプロセスによって、組織を高生産性チーム

に生まれ変わらせることができる。

個々の活性化とは、個々の最適な動機付けによって、個々の最適な学習形式によって、「やらなければならない事」だけでなく、「やりたい事」を難無く実行することによって発現する。スキルの獲得においても、向いていることなら習得も早い。

相互作用や相乗効果が生じる関係性は、左表のように、個々人が自分にできる(意識しないでも楽にできる／最も得意とする)行為、つまり、自らの強みを発揮し合う関係性である。そして、互いがそのことを理解し合っている関係性である。

自分のやり方を組織全体に強要するところから、生産性の低下が始まる。「色眼鏡」「虫眼鏡」「遠眼鏡」もはずしたい。

その組織のヘッダーが、使命感や責任感が強ければ強いほど、また、保護的・養育的であればあるほど、つい自らの考え方に固執したり、大きなお世話をしてしまう。そして思うような結果が得られないと批判的になったり、自虐的になったりしてしまうことがよくある。ヘッダーが孤軍奮闘してしまうのだ。良きにつけ悪きにつけ、相互作用が生まれる可能性を自ら減らしているのだ。

さらに、現実には、自分でも気付かないうちにかけなくてもよい眼鏡をかけてしまうこともある。

①色眼鏡…経験やスキルから偏見を抱いたり、過大評価してしまうこと。

②虫眼鏡…一事が万事、些細なことで人を決めつけて他人の意欲をそぐこと。

③遠眼鏡…総論ばかりで何もしようとしない評論家リーダーのこと。

客観的な判断基準がないと主観的にならざるをえないといえる。

主従関係がカルチャーとなっている組織の活性化は、不可能か？まずは、ヘッダーもメンバーも発想転換し、自分らしさの成功体験を。

ミーティングが成立しないチームがある。いつしか上意下達に慣れ親しんでしまった組織によくあるケースだ。メンバーは大勢に従い、情報交換は陰で行われる。それが暗黙のルールとなり、まさに文化となっている。

本音を隠したがる環境下で育った人間は、「自らの個性を他人に知られたくない」と考えるものである。そして、いつしか、郷にいれば郷に従い、保身からか、その組織に合わせた着ぐるみを着ては擬態を演ずるようになる。意見交換や対話することに対して、自分らしさを発揮する発想へ転換するには、余程のカルチャーショックが必要となるだろう。

実は、このカルチャーショックは遠くにあるものではない。互いの個性が違うということの発見こそ、最も大

切なことであり、TIME活動をする意義もここにある。個性の違いの発見は、互いに得意技が異なることに気付く、同じチームであることに喜びを感じることも目的でもある。

TIME発想とは、成り行き上、与えられた役割を無理に演じるのではなく、自分の個性(強み)を表明しそれをメンバー同士が共有する。つまり「演じる」のではなく「自己宣言」を行うことにより、相互作用を引き出そうとするものである。

互いの強みを活かし合うことが、いかに楽で、いかに感動的かを体験するのが、組織のカルチャーを転換する方法であり、活性化の機軸である。

人材の偏りが顕著な(同質)チームの場合、経営戦略(長期)的には、新規採用か外部ブレインによって、相互作用・相乗効果(補完)を作り出す。

「チームの同質化は良くない」ということではない。同質の組合せは短期・限定目標に対して最も生産性が高

くなる。しかし、経営という長期戦や新規事業においては、補完人材が不可欠といえる。

TIMEサーベイ40問を実施し、TIME評価部分を取り出す

「チームは目論見通りに機能しているか」「メンバーの中に顕在化している問題はないか」ということを確認するために、TIMEのそれぞれの項目について、現状分析できるチェックシートを用意している。チームがうまく機能しているかを分析したい時、活動終了後の成果分析として活用しよう。

TIMEサーベイ40問は、モラルサーベイの一種であり、質問自体は、「仕事について」「職場について」「上司について」「制度について」「運営について」メンバー全員からヒヤリングする。40問の回答からTIME評価部分の取り出し方法は、以下の解説どおり抽出する。詳細については、別資料「TIME Survey」を参照。

★「チームワーク」度は、メンバーや組織全体の相互関係が円滑かが判断できる

★「イノベーション」度は、組織や変革がなされる可能性や個人が受け入れる可能性あるかどうかかが判断できる

★「モチベーション」度は、個々の意欲を引き出す配置やアサイン、評価の仕組みがあるかが判断できる

★「エデュケーション」度は、組織文化を形成していくための教育諸制度や機会が与えられているかが判断できる

チームを活性化させるためのキーワード

TIME各々4つのプロセスに対して、ヘッダーが担うべきチームの活性化のためのアクションについて列挙した。メンバーが仕事に動機付け(M)され、何らかのイノベーション(I)が起きる。そしてチームワーク(T)ができ、その結果としてメンバー同士の新たな価値の共有(E)が起こる。どのキーワードをどのタイミングということはなく、ヘッダーはなるべく数多く、キーワードに合致する機会を意識して設けるべきであろう。どれかがトリガーとなってメンバー全体に行き渡り、突然活性化が起こるのが一般的だ。

□□□□の中にTIMEサーベイ結果を入れてみる。 ※TIMEサーベイ調査の詳細は別途資料参照。

■モラルサーベイ

従業員の士気調査・勤労意欲調査。オピニオンサーベイともいう。

視点	チームを活性化させるためのキーワード
T チームワーク □□□□	●目的の共有 ●共通の敵、共通の危機感、共通の秘密づくり ●お互いを尊重するための理解度(チームとしての成功体験づくり) ●自分の個性を知る、相手の個性を知る(お互いの強みの理解) ●組み合わせを知る(プラセボ効果)
I イノベーション □□□□	●会議法(ブレインストーミング法など) ●発想法(KJ法、NM法、シネクティクス法など) ●面白い環境づくり(共感を共有させる。「そうだ!それだ!それでいこうよ!」という相互に創発していく状況をつくる) ●誘導していくテクニック(ストーリーテラー的人材の存在)
M モチベーション □□□□	●面白いことができる、やりたいことができる(個性によって大きく違う) ●成功体験を味わう ●枠(既存概念、制約条件)の取り払い ●自分のやりたいことと組織への貢献の接点を見つける(内発的な動機付けからのアプローチ)⇒個々の個性傾向に答えがある
E エデュケーション □□□□	●知識よりも価値を共有することが重要 ●全員一律の教育を行わない ●語りべの存在(伝道師) ●議事録(アバダグンレポート)の公開 ●「暗黙知」から「形式知」化へ(個性としての役)

■参照:入門「チームマネジメント」第3章 P. 89(図表3-16)

We are Vitamins!

キャラ **8** タイプ

◇強み:

本来の持ち味として、強い精神力、使命感、決断力、行動力があり知力と体力に勝っていれば、いざという時には、最強の人材といえます。カリスマ的存在への可能性もあります。

◇心理的ストレス要因: (特に…)

→カボチャ: 否定、ルール違反される
→ニンジン: 拘束、常識や型にはめられる

◇強み:

環境の変化を事前に敏感に感知し、積極的に周囲を巻き込み小集団を先導しながら行動します。好奇心や開拓精神が旺盛で社交力もありますので、実績より人気獲得ができるタイプです。

◇心理的ストレス要因: (特に…)

→ワカメ: 無反応、頼りにされない
→ピーナッツ: 拘束、常識や型にはめられる

●ニンジン<一発逆転>

⇒新規開拓・カリスマ
⇒常に最先端で特攻隊

●カボチャ<陣頭指揮>

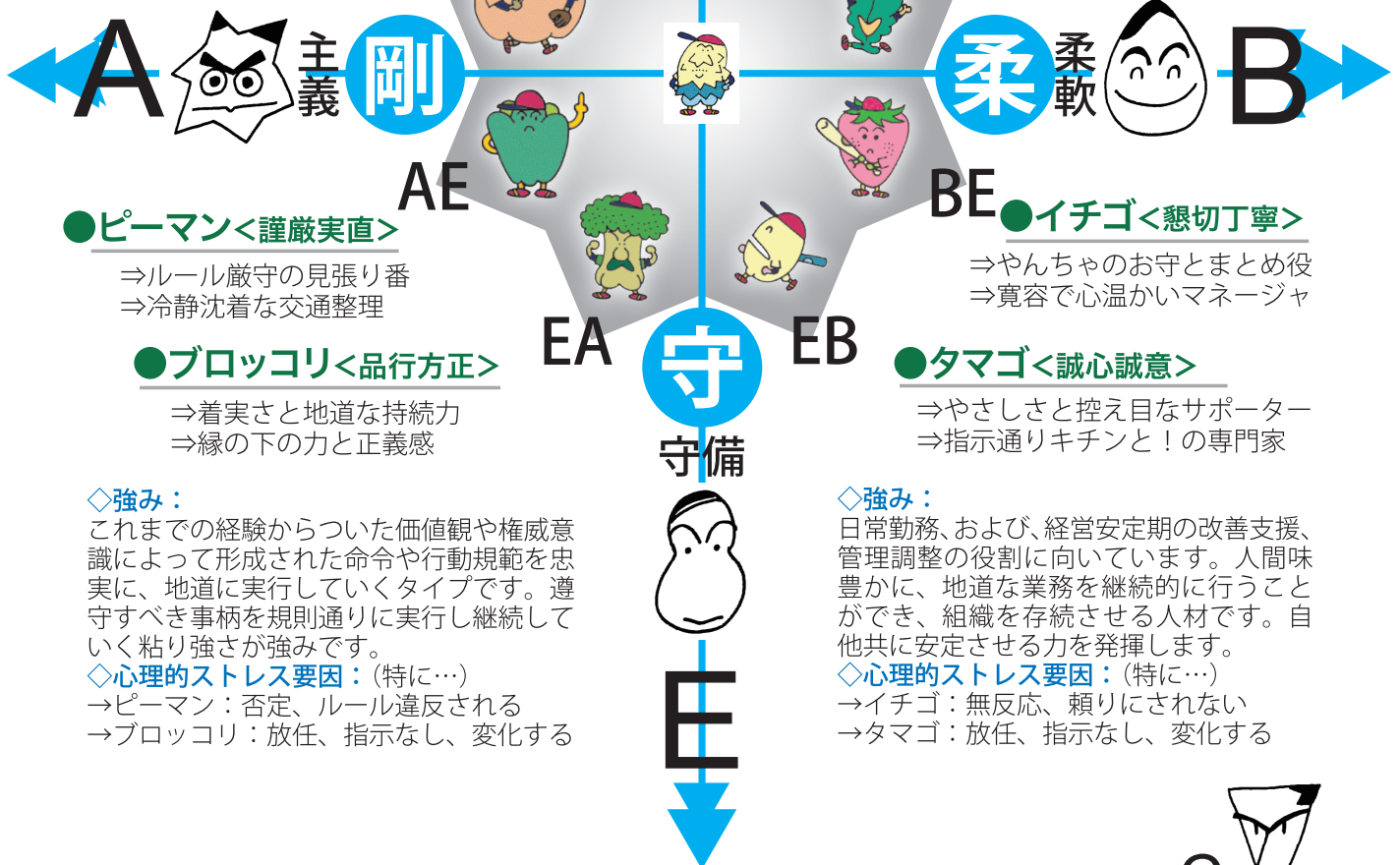
⇒使命感と攻撃力
⇒リーダーシップ

●ピーナッツ<変幻自在>

⇒発想の豊かさと柔軟性
⇒いい加減さと神出鬼没的行動

●ワカメ<臨機応変>

⇒ひらめきとフットワーク
⇒心優しきプランナー



◇強み:

これまでの経験からついた価値観や権威意識によって形成された命令や行動規範を忠実に、地道に実行していくタイプです。遵守すべき事柄を規則通りに実行し継続していく粘り強さが強みです。

◇心理的ストレス要因: (特に…)

→ピーマン: 否定、ルール違反される
→ブロッコリ: 放任、指示なし、変化する

◇強み:

日常勤務、および、経営安定期の改善支援、管理調整の役割に向いています。人間味豊かに、地道な業務を継続的に行うことができ、組織を存続させる人材です。自他共に安定させる力を発揮します。

◇心理的ストレス要因: (特に…)

→イチゴ: 無反応、頼りにされない
→タマゴ: 放任、指示なし、変化する





個性と四字熟語

T G型	L M型	M L型	A N型
① 臨機応変 ② 奇策縦横 ③ 縦横無尽 ④ 神出鬼没 ⑤ 先制攻撃 ⑥ 大胆不敵 ⑦ 同而不和 ⑧ 变幻自在 ⑨ 明朗闊達 ⑩ 一発逆転 ⑪ 巧言令色 ⑫ 自由奔放 ⑬ 千両役者 ⑭ 朝令暮改 ⑮ 傍若無人	① 初志貫徹 ② 強行手段 ③ 孤軍奮闘 ④ 孤立無援 ⑤ 士気高揚 ⑥ 獅子奮迅 ⑦ 陣頭指揮 ⑧ 正々堂々 ⑨ 率先垂範 ⑩ 完全燃焼 ⑪ 自画自賛 ⑫ 全力投球 ⑬ 独断専行 ⑭ 問答無用 ⑮ 勇猛果敢	① 安心立命 ② 温厚篤実 ③ 懇切丁寧 ④ 善後処置 ⑤ 相互扶助 ⑥ 平穩無事 ⑦ 曖昧模糊 ⑧ 右往左往 ⑨ 虚心坦懐 ⑩ 自暴自棄 ⑪ 純情可憐 ⑫ 誠心誠意 ⑬ 滅私奉公 ⑭ 良妻賢母 ⑮ 優柔不断	① 完全無欠 ② 首尾一貫 ③ 謹厳実直 ④ 綱紀肅正 ⑤ 質実剛健 ⑥ 遠慮会釈 ⑦ 終始一貫 ⑧ 慎重居士 ⑨ 沈思默考 ⑩ 他人行儀 ⑪ 品行方正 ⑫ 和而不同 ⑬ 四角四面 ⑭ 杓子定規 ⑮ 職人氣質



特定非営利活動法人キャッチボールクラブ