

[11] チームワーク・・・ほとんどの人が、人とともに働き、人の力を借りて成果をあげる。したがって成果を上げるには、人との関係に責任を持たなければならない。

①自己啓発が組織を導く

一人ひとりの自己啓発が、組織の発展にとって重要な意味を持つ。それは、組織が成果を上げるための道である。成果に向けて働くとき、人は組織全体の成果水準を高める。彼ら自身および他の人たちの成果水準を高める。

②貢献がチームワークを可能にする

果たすべき貢献を考えることによって、横へのコミュニケーションが可能となり、チームワークが可能となる。「自らの生み出すものが成果に結びつくには、誰にそれを利用してもらうべきか」との問いが、命令系統の上でも下でもない人たちの大切さを浮き彫りにする。

③生産的な人間関係を築くには

人間関係の能力を持つことによって、よい人間関係が持てるわけではない。自らの仕事や他との関係において、貢献を重視することによって、よい人間関係が持てる。こうして人間関係が生産的となる。生産的であることが、よい人間関係の唯一の定義である。

④仕事の人間関係は成果次第

仕事上の関係において成果がなければ、あたたかな会話や感情も無意味である。貧しい関係のとり繕いにすぎない。逆に、関係者全員に成果をもたらす関係であれば、失礼な言葉があっても人間関係を壊すことはない。

⑤ともに働く人を理解する

成果を上げる秘訣は、共に働く人たち、自らの仕事に不可欠な人たちを理解し、その強み、仕事のやり方、価値観を活用することである。仕事とは、仕事の論理だけでなく、共に働く人たちの仕事ぶりに依存するからである。

⑥ともに働く人に伝える

自らの強み、仕事のやり方、価値観、果たすべき貢献を知ったならば、「それを誰に知らせなければならないか、誰に頼らなければならないか、誰が自分に頼っているか」を考える必要がある。そして考えた結果を、それらの人たちに知らせる必要がある。

⑦組織内の摩擦はなぜ起こるか

組織内の摩擦のほとんどは、互いに相手の仕事、仕事のやり方、重視していること、目指していることを知らないことに起因する。問題は、互いに聞きもせず、知らされもしないことにある。

⑧関係についての責任

組織は、もはや権力によっては成立しない。「信頼」によって成立する。信頼とは好き嫌いではない。信じ合うことである。そのためには、互いに理解しなければならない。互いの関係について、互いに責任を持たなければならない。それは義務である。

⑨強みを総動員せよ

成果を上げるには、人の強みを生かさなければならない。弱みからは何も生まれない。成果を生むには、利用できる限りの強み、すなわち同僚の強み、上司の強み、自らの強みを総動員しなければならない。

⑩おのれよりも優れた者に働いてもらう

鉄鋼王アンドリュー・カーネギーが自らの墓碑銘に刻ませた「己よりも優れた者に働いてもらう方法を知る男、ここに眠る」との言葉ほど、大きな誇りはない。成果を上げるためのすぐれた処方はない。

⑪上司をマネジメントする方法

上司をいかにマネジメントするか。実のところ、答えはかなり簡単である。上司の強みを生かすことである。

⑫上司と信頼関係を築くには

上司をマネジメントするということは、上司と信頼関係を築くことである。そのためには、上司の側が、「部下が自分の強みに合わせて仕事をし、弱みや限界に対して防御策を講じてくれている」という信頼をもてなければならない。

⑬いかなる順序で上司に示すか

上司の強みを生かすには、問題の提示にしても、「何を」ではなく、「いかに」について留意しなければならない。「何が重要であり、何が正しいか」だけでなく、「いかなる順序で提示するか」が大切である。

⑭上司に成果を上げさせるのは簡単

誰もが他人については専門家になれる。本人よりもよく分かる。したがって、上司に成果を上げさせることはかなり簡単である。

⑮上司を不意打ちに合わせてはならない

不意打ちから上司を守ること、喜ばしい不意打ちからも上司を守ることが、部下たる者の仕事である。自らに責任のあることについて不意打ちにあわされることは、傷つけられ、恥じをかかされることである。