

左記の文章は、西條剛央著『チームの力―構造構成主義による「新」組織論」という本の一部分です。この文章を読み、注意事項に従って次の二つの設問に答えなさい。

設問一 この文章の内容を四〇〇字以内で要約しなさい。

設問二 あなた自身のクラブ活動や学校生活の経験をもとにして、あなた自身を考える「よりよいチーム作り」のための具体的な工夫について四〇〇字以内で説明しなさい。

チームとは何か

そもそも「チーム」とは何か。似たようなコトバに「グループ」があるが、それとどちらがうのか。「野球チーム」「サッカーチーム」とは言うが「野球グループ」「サッカーグループ」とはあまり言わないことから、「チーム」というのは単なる集団を超えた、「何らかの目的を実現するために結成されたもの」というニュアンスがあることがわかる。また「チームワークがよい」というときには、何らかの目的に対して、1+1=2以上に機能する(ワークする)というニュアンスがある。こうしたことからチームは「目的達成を前提としている」と言えるだろう。

それに対してグループとは、たとえば「仲良しグループ」というように、必ずしも目的達成を念頭においていない場合も多い。そうした意味で、「グループ/チーム」という対比は、より大規模なものとして「集団/組織」という言葉に置き換えることもできるだろう。集団とは単なる人の集まりであるのに対して、組織とは「何らかの目的を達成するための有機体」なのである。

つまり、チームや組織とは目的達成のために作られるものである以上、何をすることも、その目的が決定的に重要になるのだ。したがって、まずリーダーがやるべきことは、チーム作りのすべての判断基準になる「目的」を明確にすることである。どういうチームメンバーが必要で、どのような戦略が有効で、どういうリーダーシップが求められるのか、すべてこの「目的」を抜きに考えることはできない。

「目的」を注意深く明文化する

では、目的を設定する際には何に注意すればよいのだろうか。「ふんばろう」を立ち上げたとき、このプロジェクトの目的は「被災者支援」ではなく、「被災された方々が自立した生活を取り戻すサポートをすることである」と宣言した。なぜか。「被災者支援」を目的としたならば、支援すればよいということになり、ややもすると過剰支援になってしまい、支援に依存する被災者を生み出しかねないためだ。

また支援者もなまじやりがいがあるだけに、「支援者がいなくなったら困る」という本末転倒が起こり、支援活動に依存する人が出てくる危険性もある。このように、目的はすべての判断の基点となるため、末尾に至るまで注意深く明文化していく必要がある。

目的に忠実であることの重要性

「被災された方々が自立した生活を取り戻すサポートをすること」。これは一見すると当たり前であり、どんな支援団体もそうした活動をしているはずだと思うかもしれない。しかし、必ずしもそうとばかりは言えない。たとえば、日本赤十字社は、仮設住宅に入居した被災者に対し家電6点セットの支援は行ったが、被災した自宅に戻った人には家電の支援を行わなかった。人ではなく、場所に支援したのである。ところが実際には、冷蔵庫や洗濯機といった必需品ともいえる家電は一階にあったため、それらはすべて津波によって流されており、自宅に戻った人も仮設住宅の被災者と同様、非常に困っていたのだ。

そこで我々は、日本赤十字社の支援を受けられない個人避難宅2万5000世帯以上に家電を支援した。もし日本赤十字社が「被災された方々が自立した生活を取り戻すサポートをすること」という目的を掲げ、その目的を達成するための施策を忠実に実行組織であったならば、自宅に戻った人はもちろん、被災地から出て全国に避難した人にまでそうした支援を行い、さらに多くの人々を助けられたに違いない。

また、ほとんどの支援団体は一生懸命取り組んでいたのだが、ときに支援活動を企業の営利活動と同じアナロジーで捉え、「パイの奪い合い」のような本質から外れた言動を目にすることもあった。現地では「縄張り争い」のようなこともあったようだ。本質からブレないために、私は「自分たちと目的を共有する人は、ふんばろうの内外関係なく同志なのだから、その目的が実現できるなら誰がどんな形でやってもよいのだ」といったことを繰り返しメンバーに伝えるようにしてきた。

## 自律的なチーム作りに必要なこと

実際、本当に目的に忠実になれば、活動の自由度はかなり広がる。なぜならそこには「自分たちの手で」被災された方々が自立した生活を取り戻すサポートをすることとは書いていないためだ。だから「ふんばろう」では、自ら50以上のプロジェクトを実施する一方で、現地で信頼と実績のある「ふんばろう」以外の20以上の団体にも定期的に資金提供を行ってきた。そのほうが簡単かつ確実に現地のために役立つことができるからだ。

自社利益の追求を目的にする企業ならば、他の組織を支援するようなやり方には文句を言う人が当然出てくるだろうが、サポータークラブの会員も我々の目的を理解していたためであろう、他団体への資金提供に対して文句を言う人はただの一人もいなかった。とにかく、現地のために役立てばよいという本質からブレないことで、活動の自由度は格段に広がったのだ。

人間は把握した本質に沿って行動することが可能になる。したがって、物事のキー・ポイントを明晰に理解することで、そのポイントからブレずに、自覚的に実践することができるようになる。そして「本質を包含した目的」は、どんな状況でもそこに立ち戻ってゼロベースで考え、しなやかに行動することを可能にしてくれる。リーダーに頼らない自律的なチーム作りに必要なことは、まずそのチームの目的を明確化し、それをメンバーに常に意識させ、それを基点にそれぞれが判断できるようにすることなのだ。

西條剛央著『チームの力―構造構成主義による「新」組織論』

(ちくま新書)

## 注意事項

- 一 各設問の解答の字数が少ない場合は、大幅に減点する。
- 二 解答は縦書きとする。横書きにしたものは無効とする。

