

働き方改革における労働力、労働生産性への取り組み

OJTを活用したチームビルディング

Workforce and Productivity Growth in “Work Style Reform”

—Team Building Utilizing On-the-Job Training—

草野千秋

〈論文要旨〉

政府が目指す働き方改革を実現するための法や社会環境が急速に整いつつある。この働き方改革は、企業が労働力と労働生産性という課題を改めて問う機会になるだろう。国際比較でも相対的に低いとされる日本の労働生産性と生産年齢人口減少による労働力不足は、働き方改革で懸念される問題の1つである。そこで、職務活動における効果的なチームの構築を提案したい。欧米の産業界では、チームワークを高めるため、チーム訓練を教育訓練 (Off-JT) に取り入れている (Kozlowski & Ilgen, 2006) が、日本では実施している企業は多いとはいえない。本論文では、チームの構築に向けてOJTによるチームビルディングを提示し、その有用性を示す。

〈キーワード〉

働き方改革、長時間労働、労働生産性、チームワーク、OJT、チームビルディング

1. はじめに

2016年「働き方改革実現会議」以降、政府主導で働き方改革に取り組んでいる。処遇、制約の克服 (時間や場所)、キャリア構築 (家庭、生活の変化に応じた柔軟なキャリア) の3つを柱に、各々働く人の立場にたった課題、それぞれの検討テーマと現状、それに基づく対応策を掲げ、政府は法整備を、企業は様々な施策で働き方改革の実現に取り組んできた (働き方改革実現計画 (概要)、2017)。それが、2020年を境に世界中で同時に生じた稀有な現象によって、職務形態の多様化を急速に発展させた。労働者の三種の神器とされるITスキルは仕事のツールとしてだけでなく、働き方をも大きく変えたのである。

今後、企業は労働生産人口の減少による人手不足に加え、働き方改革でさらに労働力 (インプット量) を低下させるだろう。また、OECDは毎年公表している各国の労働生産性のデータにおいて、日本の労働生産性が先進国の中でも低いことを示している (日本生産性本部、2022)。インプット量の低下が、企業活動に影響することは予測に難くない。本論文では、働き

方改革による労働力の低下による労働生産性への影響を補完する職務活動として、チームワークを高めて効果的なチームを構築することを提案し、そのツールとしてチームビルディングについて検討する。

2. 働き方改革による労働時間と労働生産性の関係

働き方改革の中で課題として掲げられている労働時間、特に長時間労働は国内のみならず海外からも日本特有の問題と認識されてきた。実際のところ、各国の統計調査は労働時間の定義が異なり統一されていないため、正しい理解が難しい（小倉、2008）とされる。また、小池（2009）は、日本の労働時間は他国に比して実際以上に長くはないとし、日本の毎月勤労統計が実質的にフルタイム中心の雇用労働者を見ているのに対して、OECDはパート、自営業者も入れた数値を掲げていることを指摘している。国際比較において相対的な日本の労働時間を位置づけるため、小倉（2008）はパートタイマーを考慮し、長時間比率、労働時間に関する項目から検討している。その結果、先進国の中では高く、途上国を含めても低くはなく、さらに所定外勤務や有休日数等を総合し、相対的に長時間労働と位置づけている。

2.1 感覚が時間に及ぼす影響と作業効率（労働生産性）

日本の長時間労働は歴史的背景や複数の要因によるもので、容易に解決できない問題である。そこでまず、時間に関わる制約と生産性の関係について考える。

労働者には作業効率が最高になる労働時間があり、その時間を超過すると生産性が低下するとされ（小倉、2008）、これには個人、職業、年齢などの差もある。例えば、草野（2017）は専門職研究で限界年齢についてふれている。研究開発者に能力の限界を意識する年齢があるとされ（福谷、2007など）、日本では一般的に30代後半～40代前半が限界年齢であると考えられている。ソフトウェア技術者を対象とした調査では35歳ぐらいで（南雲、2003）、古田・藤本・田中（2012）も30代後半から40代前半であるとの結果を示している。大手製造業の基礎研究者を対象にした調査では、6割近くが限界年齢を感じている（石田、1996；古田・藤本・田中、2012）。製薬業界では、40代以降になると、集中力、チャレンジなどの精神的な問題（尾川、2000）、技術の進歩についていけない（古田・藤本・田中、2012）といった専門能力の問題を感じるようになる。これら調査結果から、専門的職業従事者は意識する限界年齢を超えると生産性が低下する。つまり、限界年齢は作業効率が最高になる労働時間が変化することではないかと考えられる。

専門職はストレス耐性が強いという研究が航空のパイロットや医師の調査から示されている（Salas, Bowers & Edens, 2001）。さらに調査によれば、パイロットは仕事に誇りをもち仕事へのコミットメントが高く、疲労などの環境刺激（ストレッサー）に弱くないと認識している傾向が強い。これが仕事に対する絶対的な自信につながっている可能性がある。例えば、24時間

休息なしでパイロットに往復フライトをさせた実験で、フライト後のパイロットは長時間のフライトが通常と変わりなく完璧なフライトであったとの自信を示している。しかしながら、実際の能力検査では正常な判断力ができないような状態にあったことが報告されている。これは長時間労働という通常以上の疲労に対して、自信や自己効力感のネガティブな側面であり、このような感覚は仕事上のミス、エラーの原因となりうる。自己効力感が高いと、作業効率が最高になる労働時間を認識できなくなる可能性があると考えられる。

2.2 チーム¹と労働時間および労働生産性の関係

チームは効率的な協働活動で生産性を向上させるために導入するものであるが、それが長時間労働の要因になっている可能性がある。日本には、チームとして協力体制で仕事をする文化があり、そこで仕事の知識やスキルを得る。これが高度成長期の日本的経営の文化的側面の1つである(大野, 2014)。一方で、欧米とは異なり日本のチームという職務活動は、職務境界が曖昧で、個人の目標や仕事の内容や量が不明瞭になり、長時間労働になりやすい(西田・寺嶋, 2019)との指摘がある。つまり、チームの活用が労働生産性を低下させているかもしれない。

チームは、従業員の能力を活用して生産性を向上させること(Manz, 1995)、シナジー効果で業績や品質の改善、新たな創造性を期待して(Katzenbach, Smith, 1993)導入される。しかしながら、チームの中で人々が必ず効果的に働くわけではなく(Baker, et al., 2005)、チームが高いパフォーマンスを発揮するともかぎらない(Hackman, 2002)。実際に、チームメンバーが相互の協力や連携が機能せず結果を出せないチームを目にすることは少なくない。我々も、そういった経験が少なからずあるだろう。チームの活用次第では期待に反する結果を招くことになり、その可能性は決して低いとはいえない。したがって、チームを導入する場合は、効果的に機能するような工夫をしなければならないだろう。

2.3 効果的なチームを構築する2つの方法

効果的なチームを構築するには、効率的かつ効果的なチームワーク²を育成してチームを育てるチーム・マネジメントが必要である(山口, 2008)。その取り組みは大きく3つある(草野, 2018)。^①チームの設計である。チームの目標とその達成に向けたプロセスやルールの明確化と、人材確保および適材適所の配置によるチームワークの基盤を綿密に設計することである。

¹ チームの定義は、Salas et al.(1992)、Kozlowski & Ilgen(2006)、日本では山口(2008)など多くの著名なチーム研究者が提示している。これらの共通点から、組織課題を達成するために2人以上のメンバーを集め、^①目標を共有する、^②メンバーが目的や職務、責任において相互依存関係である、^③メンバーは各々異なる役割や責任を担いそれを果たす、といった要件を備えたものを本稿のチームと考える。

² チームワークの定義に関しても、チームと同様にBaker, et.al (2005)、Dickinson (1997)、山口(2008)らの多様な見解が存在する。本稿では、これらの議論を整理した草野(2018)の定義とする。チームワークとは、「目標達成のために、^①メンバーが保有する知識・スキル、情報を共有し、各自の役割を完遂して相互に結びつけるため活動であり、^②さらにコミュニケーションによる相互作用や調整を用いて、意思決定や問題解決を導く活動」とする(草野, 2018)。

②チーム・プロセスへの働きかけである。いつ、誰が、誰に、何を、どのように伝達するのか、コミュニケーション構造とプロセスに意図的に介入して、チームワークを効果的に機能させることである。③アウトプットのフィードバックを行う。チームおよびチームワークの改善と個人のチームワーク・スキルの改善を伝達し、チームと個人の成長につなげ、個人のモチベーションを高めて、チームを活性化させる。

3つの中で、②はチームワークそのものであり、チームの成果を左右するという点でその重要性が広く知られている。チームを効果的にするという事は、メンバーの行動、態度、認識の変化させてチームワークを向上することであり、その方法にはチームビルディングとチーム訓練の2つが考えられる。

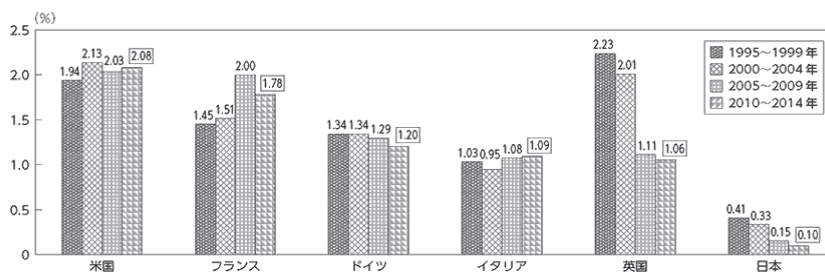
3. 能力開発とチームワーク

前章では、チームワークを高める2つの方法、チームビルディングとチーム訓練を提示している。チームを改善したい組織は、少なくともこの2つの方法から選択することになる。一般に、このようなプログラムやインターベンションはOff-JTによる能力開発で知識やスキルを習得して取り組むものである。本章では、日本企業が能力開発でチームワークにどのように取り組んでいるかを明らかにして、現実的に活用しうるアプローチを提案したい。

3.1 国際比較からみた日本企業の能力開発の現状³

国際比較では、能力開発の実施率が高いほうが、労働生産性⁴が高い傾向にある（厚生労働省、2018）。日本の労働生産性は低いとされるが、国際比較で能力開発と労働生産性の間に正の相関が示唆されており、図1は労働生産性の低さが示されているといえるだろう。

図1 GDPに占める企業の能力開発費の割合の国際比較について



出所：厚生労働省（2018）『平成30年版 労働経済の分析』

³ 厚生労働省『平成30(2018)年版 労働経済の分析（労働経済白書）』「第1章労働生産性や能力開発をめぐる状況と働き方の多様化の進展、第2節我が国の能力開発をめぐる状況について」、厚生労働省（2023）『令和4年度「能力開発基本調査」』を参考にしている。

⁴ 労働生産性は物的労働生産性と付加価値労働生産性の2つがある。国際比較で用いられるのは付加価値の産出量（投入した労働力に対して生み出した付加価値（金銭的））である。

多くの日本企業が労働者の能力不足に直面しているにもかかわらず、その対策となる労働者の能力開発費が低く、年々低下している、また、OJTの実施率がOECD平均を大きく下回っている（厚生労働省、2018）。さらに、企業側と労働者が求める能力やスキルのミスマッチが労働生産性に影響を及ぼしている可能性も考えられる。能力開発基本調査によれば、「チームワーク、協調性・周囲との協働力」（以下、チームワーク）は企業が各世代の正社員に求める能力・スキルであると同時に、正社員が自信のある能力・スキルである（厚生労働省、2023）。これは双方に能力・スキルの認識にギャップがあることを示している。それにもかかわらず、チームワークはOff-JTで実施した内容や実施したい内容に該当していなかった。チームワークは企業の発展に最も重要と考える労働者の能力・スキルであるが、Off-JTでの優先度は高くない。しかし、労働者に能力・スキルを習得させることは喫緊の課題である。このような現状に対して、以下では計画的なOJTでチームワークに取り組むことを提案したい。

3.2 OJTでチームワークを向上させる方法

チームワークを高める2つの方法（チーム訓練とチームビルディング）のうち、OJTに適したアプローチについて考えていく。本節では様々な方法について概観し、チームビルディングの活用を提案する。

3.2.1 チーム訓練

欧米の産業界ではチームワークを高めるために、チーム訓練が教育訓練に取り入れられ（Kozlowski and Ilgen, 2006）、第三者がチームに介入してチームを変革するインターベンションとして有効であること、短期間でチームワークの知識（Salas, Nichols & Driskell, 2007）、チームワーク行動（Delise et al., 2010）を改善できることが証明されている。

チーム訓練は、対象としたメンバーのチームワークコンピテンシー⁵を改善する体系的な教育訓練戦略である（Kozlowski and Ilgen, 2006）。戦略という側面から、その対象がメンバー個人なのかチームなのか、タスクの相互依存関係がどの程度なのかによってチーム訓練は異なる。チーム訓練には多様なプログラムがあり、その中から、個人にもチームにも適切なプログラムを提供できるか否かで、その効果が左右されたため（Kozlowski and Ilgen, 2006）、インプットに注目したインターベンションとして考えられる。インターベンションは第三者による計画とプログラムの進行が不可欠で、複雑で時間を要しコストがかかる。このような特徴もあって、日本企業ではチーム訓練をOff-JTに取り入れにくい。OJTにおいても第三者の介入や専門家の関

⁵ チームで協力して働く力として効果的なパフォーマンスを発揮するために必要な知識・スキル・態度（KSAs）を指す。知識はチームの効果的なタスク・パフォーマンスの基礎となる原理原則で、メンバーがチームの一員として機能するために知っておくべきことである（Baker, Gustafson, Beaubien et al, 2005）。スキルはメンバーが他のメンバーと相互作用するために学習した能力、態度が活動するメンバーの決定に影響を与える内部の状態をいう（Cannon-Bowers, Tannebaum, Salas, et al, 1995）。メンバーがチームワークの知識をもっていると、役割や責任からコミュニケーションを高めることができる。

与が必要となるため、現実的には難しいのではないだろうか。

3.2.2 チームビルディング

チームビルディングは組織開発の手法として様々な業界に適用されている。チームビルディングは、チームメンバーの対人関係を改善するアプローチであるが（草野、2009）、組織内の問題発見や解決にも用いられるようになってきている（Dyer et al., 2007）。チームワークの態度、例えば凝集性、相互信頼感、チーム効力感などに影響を及ぼすことが示されている（Klein et al., 2009）。

チームビルディングは、チームが発展したあと安定した恒常的なチーム・プロセスを変化させるチーム活動の改善に焦点をあてるインターベンションの1つで（Levi, 2007）、集団の有効性を高めることで組織の有効性に貢献するものである。チームワークを改善するには、何が問題なのかを正しく診断することが重要になるが、チームビルディングでは問題の特定と診断ができるモデルが提示され、さらにチームがどのように発展するかを予測し、診断もできる。チームビルディングはチームワークに注目する取り組みであるため、モデルを参考にリーダーがチームマネジメントとして日常の職務活動に取り入れることができると考えられる。そこで、次章ではリーダーがOJTでチームワークの改善に取り組むために、チームビルディングについて理解を深める。

4. OJTを活用したチームビルディング⁶

チームの成否や成果を決めるのは、①メンバーが情報共有や相互に依存しながら意思決定や問題を解決していく活動、②それらを調整する対人関係を通じた協働活動である（Baker, et al 2005; Dickinson, 1997; 山口、2008）。この2つの活動をチームワークやチーム・プロセスという。チームワークに介入するマネジメントがチームビルディングであり、これがリーダーに期待される役割なのである。チームがどのように発展していくのか、リーダーはどのようにアプローチすればよいのだろうか、以下ではそれについてチームビルディングの考え方を示していく。

4.1 チームの発展段階

4.1.1 チームビルディングの活用

チームビルディングは、チームが効果的に目的を達成できるように目標の設定や優先順位、メンバー間の役割や責任を明確にして信頼関係を促進するもので、主に対人関係へのアプロー

⁶ 本章は、草野千秋（2023）「病院経営とチームビルディングの活用」『病院経営羅針盤』10月1日号を一部修正している。

チが中心になっている(草野、2009)。チームビルディングはチームの有効性を改善かつ高める介入であり、フィードバックによってチームの潜在性を引き出すという考え方が根底にある。介入方法は4つのタイプがあり、通常1つではなく、組み合わせて活用する(Beer, 1980; Sunderstorm, et.al.1990)。

- ①対人関係：メンバー間の関係や対立を話し合いで解決につなげる。チームの相互信頼と結束力を高めてコミュニケーションを改善する。
- ②目標設定：チームの一般的な目標と具体的な目標を明確にし、問題への対応やタイムテーブルの設定など、チームで行動計画を立てる。
- ③役割の定義：各メンバーの役割と相互の関係性を理解し尊重する。集団規範、および共有責任を明確にする。
- ④問題解決：問題、原因、解決策を特定・選択して行動計画を策定・実施する。チーム内のタスクに関連するプロセスを明確にする。

4.1.2 チームの発展段階

チームビルディングでは、チームの問題を正確に診断することが最も重要になる。そのツールがチームの発展段階モデルである。このモデルはチームがどのように発展していくのかを示している。広く知られているのは、タックマン(Tuckman, 1965)のモデルであるが、これを軸に様々な議論やモデルが展開されている(表1)。

ここでは、タックマンの形成(forming)、混乱(storming)、規範(norming)、遂行(performing)の4段階を紹介する。また、チームが一時的か継続的なのかに応じて、解散(adjourning)が追加されると、5段階になる。

表1 チームの発展段階

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
Bennis& Sheppard (1956)	依存 dependence	反依存 counter-dependence	解決 resolution	相互依存 interdependence
Tuckman (1965)	形成 forming	混乱 storming	規範 norming	遂行 performing
Kormanski & Monzente (1987)	認識 awareness	対立 conflict	協力 cooperation	生産性 productivity
Varney (1991)	形成 forming	確立 building	活動 working	成熟 maturity
Wheelan (2005)	依存と包含 Dependency & inclusion	反依存と争い Counter-dependency & fighting	信頼と構造 Trust & structure	仕事 work

出所：草野千秋(2009)に加筆・修正。

形成期（課題：方向性、探索、依存）

チームは形成されたばかりで、対人関係の形成とチームの目的を明確にする段階である。リーダーは方向性、目的、ミッションを表明し、計画の策定やメンバーの仕事を監視する専制的もしくは指示的な行動をとる。メンバーは情報を探索してお互いの理解を深め、信頼と対人関係を確立する。同時に、メンバーが受容する行動を見つける。

混乱期（課題：チームへの影響とタスクへの抵抗）

チーム内で対人関係や仕事、形成期のリーダーの行動に対して反抗や対立、緊張関係が生じる段階である。対立は、チームの崩壊やメンバーが離散する可能性と、多様な見解を共有し理解が深まる表裏一体の現象である。リーダーはメンバー間にwin-win関係をつくることで対立を解決し、目標へのコミットメントやチームやリーダーへの信頼を確立していく。リーダーは、メンバーがチームの凝集性を高めるような説得的、支持的な行動をとることが望ましい。メンバーはチームの規範や仕事について積極的な議論や調整を通してチームの団結心をもつようになる。

規範期（課題：メンバーへの開放性）

メンバーが積極的かつ協力的に取組み、チーム凝集性とチーム・アイデンティティが発展する段階である。リーダーはメンバーが主体的に協働するようチームの一員として議論に参加し、一緒に物事を決めていく民主的、参加的な行動に変化する。メンバーは意見の違いを建設的な議論や交渉で合意を形成しながら、お互いに支援し合うネットワークを確立する。この段階でチームワークが成立したと考えられている。

遂行期（課題：建設的な行動）

チームワークを有効に活用して、目標達成に向けタスクの遂行に集中する段階になる。リーダーはチームが効率的かつ効果的に活動できるよう組織の資源をチームに投入する達成指向的な行動をとる。メンバーはチームの作業計画をたて効果的なチームワークで相乗効果的に知識やスキルを高める。チームは革新的、創造的なチームへと発展していく。

表2 タックマンのチームの発展段階

段階	①チームの特性 ②チームの構造：対人関係 (メンバー間の活動と関係)	タスク活動 取り組むタスクの相互活動の内容	リーダーのタスク	メンバーのタスク
1 形成期	①社会システムの欠如 チームの目的の確立 ②探索と依存	・タスクの認識 ・タスクの適応	・方向性を与える ・チームの目的とミッションを示す ・指示とモニタリング ・指示的な行動	・お互いを理解する探索の開始 ↓ ・信頼と対人関係の確立 ・メンバーに受容される行動の発見
2 混乱期	①対立の出現 グループシンクの可能性 団結心の確立 ②チーム内の対立	・タスク要求への感情的反応	・メンバー間のwin-win関係の構築 ・対立の解消・解決 ・ゴールにコミットメントさせる ・メンバーとの信頼関係 ・支持的な行動	・規範、ルール、手順に関する議論と調整
3 規範期	①役割、期待、コミットメントへ→ 凝集性、チーム・アイデンティティの確立 ②感情、結束力の強化 新しい基準と役割の追加	・個人の考えをオープンに交換、表明する	・メンバーへのフィードバック ・チームのビジョン、方向性に対するコミットメントを要請する ・参加的な行動	・意思決定に関するルールとプロセスの合意 ・相互支援ネットワークの確立 ↓↓ チームワーク成立
4 遂行期	①チーム活動の強化・向上 →改善、革新、スピー ②構造的な問題の解決、タスクの相互に支援する構造	・対人関係がタスク活動のツールになる ・チームの力をタスクに集中 ・課題解決	・アイデアの促進と履行の支援 ・さらなる働きを引き出す ・チームの一員になる ・達成指向的な行動	・自分の役割を決める ・作業計画を作る ・学習による知識・技能の習得

出所：Tuckman, B.W.(1965)、草野千秋 (2009)、草野千秋 (2007) を加筆・修正

タックマンをはじめ、これらのモデルは、集団やチームで一般に経験する行動や感情を示しており、チーム、メンバーともにどの発達段階なのか、どのような状態にあるのか、何が問題なのかを認識できる。リーダーは問題を特定することで対応策を検討することができ、メンバーはタスクや行動を見直すことが可能になる。また、次の段階に進めるか否かの判断にも適用できる。一方で、タックマンの理論は実践ではうまく機能しないという批判も多い(patterson, 2022; Wei, et.al.2023; Smith, 2001)。

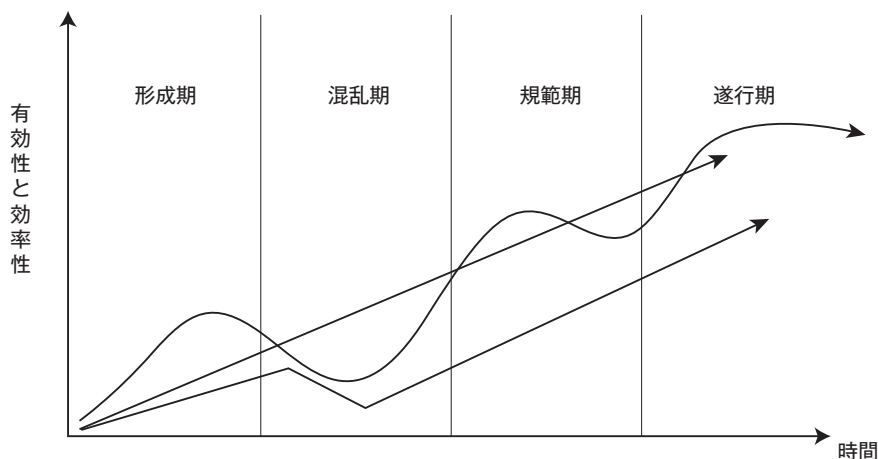
4.2 リーダーによる柔軟なモデルの活用に向けて

4.2.1 チームビルディングの多様な見解とパフォーマンス

タックマンのモデルにはいくつかの問題点が指摘されている。このモデルは直線的に順序どおりに発展段階が進展する(線形漸進モデル)。しかし、チームが順序どおりに進展するとは限らない。近年、注目されている Gersick (1988) のモデルによれば、段階は直線的ではなく、ほとんど進展のみられない時期を通して急激に発展する(断続均衡モデル)(Smith, 2001) ことがある。組織によっては規範期から開始するという指摘もある。

タックマンのモデルは課題を順調に遂行することを前提に、次の段階に直線的に進むと捉えている。しかし、チームは複数の時期や場面で、同じような問題や課題が生じることがある。課題の解決策が見つからない時には、前の段階を行き来することや、同じ段階を繰り返すことがあるだろう。チームが目的を達成しても解散せず、新しい目標やメンバーの加入で初期段階に戻ると、チームの発展段階は循環的になる。そして、発展段階と同様にチームのパフォーマンスも直線的、変動的に変化すると考えられる（図2）。それゆえ、チームビルディングは、チームの発展に影響する要因へのアプローチが重要になる。

図2 チームの発展段階とパフォーマンスの関係



出所：Smith(2001)を参考に筆者作成

4.2.2 柔軟な活用

チームの発展は、タスクに関連するものとメンバーの社会的情緒的な側面の2つが影響する。チームメンバー間で起こる相互作用は、社会的情緒的關係に関する「チームワーク・スキル」と呼ばれるもので、チームやメンバーに対する人々の認識、年齢や文化的背景などメンバーの個人差に影響される（Kozlowski & Ilgen, 2006）。例えば、チームには障壁がある。タックマンでいう混乱期と規範期がそれにあたる（Rickards & Moger, 2000）。

混乱期の課題は、タスクや対人關係の対立である。いつ、何に、どのように緊張や不満を感じるかは個人差がある。チームは個人差に左右されるこの障壁を克服しなければ、機能しなくなる。対立や緊張の解決が不十分になり、結果的に全体的なパフォーマンスが低下してしまう。チームビルディングが対人關係を重視するアプローチといわれるのは、ここに多くの労力が費やされるからである。

チームと同様、チームビルディングに取り組むだけでは、その効果は期待できない。タックマンのモデルは広く知られているが、環境が変化しない硬直的な状態を想定している。いまは、

モデルが提示された時代よりも不確実性が高く、予測不可能な環境にある。現実のチームは外部および内部の環境要因に影響を受けながら活動している。変動的なモデルは、それらに柔軟に対応し発展するチームを予測する上で有用かつ有益な示唆を与えてくれる。

様々なチーム発展段階モデルを参考に、リーダーはチームの状況がどの段階なのか、チーム内がどのような状態なのかを正しく認識して、柔軟かつ効果的にチームビルディングに取り組まなければならない。チームビルディングは、リーダーがチームをうまくマネジメントするだけでなく、成果を効果的に生み出すチームを育成することも可能な手法である。

5. 今後に向けて

企業を含めどのような組織も、自社が保有する経営資源を活用して財・サービスを提供しながら持続的成長を目指している。働き方改革は、企業活動における経営資源の「ヒト」へのアプローチを「人」に変える政策である。世界でも、2015年に採択され、2016年から2030年の15年間で、持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs) の達成に向け動いている。17の目標の中で、目標8「働きがいも経済成長も」はすべての企業が取り組まなければならない目標であり、それを軽視する企業は世界で受け入れられない時代になっている。

働き方改革は「働きがい」にあたり、企業は労働者の「働きがい」を実現しながら成長を目指すことも求められている。本論文は、チームワークの向上によって、少ないもしくは少なくなる投入量 (労働力) に対して、産出量 (付加価値という生産性) を高める可能性を示し、それを実現する方法の1つとしてOJTによるチームビルディングを提案した。しかしながら、本論文のチームの議論は職場という空間を前提にしている。働き方改革によって、労働時間以上に、テレワークなどのICT (情報通信技術) を活用した時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の普及が進んでいる。今後の課題は、異なる空間で協働するチームの効果的な構築について研究を深めることである。

参考文献

- 石田英夫 (1996)「研究人材マネジメントの現状と課題」『組織行動研究』No26, 10-24.
 尾川信之 (2000)「キャリアに対する研究者の意識」『組織行動研究』No30, 51-61.
 小倉一哉 (2008)「日本の長時間労働－国際比較と研究課題」『日本労働顕在雑誌』No575, June, 4-16.
 大野邦夫 (2014)「日本と欧米における技術文書管理の比較」『研究報告情報基礎とアクセス技術』114(1), 1-8.
 草野千秋 (2009)『組織内プロフェッショナルのチームマネジメントに関する研究』学位申請論文、京都大学。
 草野千秋 (2017)「女性の就業継続に関する検討－女性専門職を中心に－」『経営論集』第27号第1号, 47-61。
 草野千秋 (2018)「第8章チーム医療のコミュニケーション」『対人援助のためのコミュニケーション学－実践を通じた学際的アプローチ』文京学院大学総合研究所叢書4。
 草野千秋 (2023)「病院経営とチームビルディングの活用」『病院経営羅針盤』10月1日号。
 小池和男 (2009)『日本産業社会の「神話」－経済自虐史観をただす』日本経済新聞出版社。
 南雲智英 (2003)「ソフトウェア技術者の中高年化と『年齢限界説』の考察」『日本労務学会誌』第5巻第2号, 11-24。

- 西田裕子・寺嶋繁典（2019）「日本人の働き方と「働き方改革」—長時間労働の是正およびテレワーク導入の課題—」『Psychologist』No.9, 61-70.
- 福谷正信（2007）『研究開発者技術者の人事管理』中央経済社.
- 古田克利, 藤本哲史, 田中秀樹（2013）「ソフトウェア技術者の能力限界感の実態と要因に関する実証研究」『同志社政策科学研究』Vol.15, No.1, 29-43.
- 村田佳生（2017）「働き方改革の全体像と企業にとっての優先課題」『知的資産創造』7, 4-9.
- 山口祐幸（2008）『チームワークの心理学 よりよい集団づくりをめざして』サイエンス社.
- Baker, D.P., Gustafson, S., Beaubien, J., Salas, E., Barach, R. (2005). *Medical Teamwork and Patient Safety: The Evidence-Based Relation. Literature Review*. AHRQ Publication, No. 05 - 0053, April.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development: A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.J., Salas, E., & Volpe, C.E. (1995). —Defining Team Competencies and Establishing Team Training Requirements—, In E. Salas (Ed.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 333-30.
- Delise, L. A., Allen Gorman, C., Brooks, A. M., Rentsch, J. R., & Steele-Johnson, D. (2010). The effects of team training on team outcomes: A meta-analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 22, 53-80.
- Dyer, W. G., Dyer, W. G. J., & Dyer, J. H. (2007). *Team building: Proven strategies for improving team performance (4th ed.)*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *The Academy of Management Journal*, 31 (1), 9-41.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40, 181-222.
- Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D.R. (2006). —Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams—. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3), 77-124.
- Levi, D. (2007) *Group Dynamics for Team*. 2nd ed., Sage Publications, Inc.
- Manz, Charles, C & Sims, Henry P., Jr., (1995) *Business Without Bosses.*, John Wiley & Sons. (守島基博監訳, 『自律チーム型組織』生産性出版, 1997年)。
- Patterson, D. (2022). 'Chapter 4 Project Team,' *Strategic Project Management: Theory and Practice for Human Resource Professionals*, 129-186. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/hrstrategicprojectmanagementtheory/>
- Rickards, T. and Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management*, Vol.11, No.4, 273-283.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. L. (1992). Toward an understanding of team performance and training, In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 3-29.
- Salas, E., Bowers, C.A., Edens, E (Eds.) (2001). *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training*. Lawrence Erlbaum. (田尾雅夫監訳 『危機のマネジメント—事故と安全：チームワークによる克服—』ミネルヴァ書房, 2007年)。
- Salas, E., Nichols, D. R., & Driskell, J. E. (2007). Testing three team training strategies in intact teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 38, 471-488.
- Smith, G. (2001). Group development: A review of the literature and a commentary on future research directions. *Group Facilitation*, 3, 14-45.
- Sundstrom, E., De Meuse, KP., Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, [psycnet.apa.org](https://www.apa.org/psycnet/120-133). 120-133.
- Wei, S., Mehrabi, A., Tan, L., Ohland, MW. (2023). Revisiting Tuckman's Team Development Model in First-year Engineering Multicultural Teams. *ASEE Annual Conference & Exposition*, Baltimore, Maryland. <https://peer.asee.org/44145>
- 働き方改革実現会議決定（2017）『働き方改革実行計画』
<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/01.pdf>
- 日本生産性本部（2022）「労働生産性の国際比較2022」
https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report_2022.pdf
- 厚生労働省（2023）『令和4年度の「能力開発基本調査」』
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/104-02b.pdf>
- 厚生労働省（2018）『平成30(2018)年版 労働経済の分析（労働経済白書）』
https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/dl/18-1-2-1_02.pdf