

新戦力を職場ぐるみで巻き込む  
定着率・育成力向上

---

## はじめに

### “個人成果主義”から“チーム成果主義”へ “管理監督型組織”から“自律支援型組織”へ

「最近の若者はすぐに会社を辞めてしまう」

「仕事に対する意欲が乏しいのではないか」

こういう意見をよく耳にします。あなたはごどう思いますか？

働く意欲が見られない若者も、いないではありません。しかし、それは一部の例外であって、ほとんどの人は、それなりの意欲をもって会社に入ってきます。

新人が注目するのは、配属先の上司や先輩たちの働くうしろ姿であり、職場の雰囲気です。さらには、自分たち新人をどのように遇し、育てようとしているかというチームの姿勢です。

- 先輩たちが生き生きとして仕事に取り組んでいる
- メンバーの間に協働と相互支援の雰囲気がみなぎっている
- チーム全体で新人を育てようとする姿勢が見てとれる

こうした要素がそろっていれば、新人も自然と職場に溶け込み、チームの一員として帰属意識を感じるようになります。そして、互いに支え合い協働する雰囲気の中でモチベーションを高め、やがては成長実感を自覚できるようになるはず

です。  
新戦力の定着率を高めるのは、人事教育部門や直属の上司の努力だけにかかっているわけではありません。チームメンバー全員の士気と、新人育成に対する熱意とに、より多く依存しているのです。

“個人成果主義”から“チーム成果主義”へ。上から下への“管理監督型組織”から相互啓発による“自律支援型組織”へ。こうした観点に立って、このテキストは書かれました。チームの絆というものを何よりも重視し、「育て・育てられる開かれた組織づくり」をめざしています。

そのためのマインドセットの仕方と、具体的な取り組み方をしっかり学んでください。

はじめに .....	3
<b>第 I 部 職場を自己実現の場に変えていこう .....</b>	<b>5</b>
<b>第 1 章 新戦力のモチベーションを高める方法 .....</b>	<b>6</b>
1. いま多くの職場を悩ませている問題 .....	6
2. 新戦力が求める「成長実感」とは .....	8
3. 「社会人 1 年生」にはイロハから教えよう .....	10
4. オープンな姿勢で信頼関係を築こう .....	12
5. 新戦力はどんなことに不満を感じているか .....	14
6. 「ピグマリオン効果」を引き出そう .....	16
7. 「挑戦一成功」の体験が成長を促す .....	18
8. 「やる気」のメカニズムを理解しよう .....	20
9. 「心理的報酬」を惜しみなく与えよう .....	22
◆研究課題 1 .....	25
<b>第 2 章 双方向のコミュニケーションを実現しよう .....</b>	<b>26</b>
1. 全員でメンター・スピリッツを共有しよう .....	26
2. 相談への応じ方をマスターしておこう .....	28
3. 育成の観点からコミュニケーションを見直そう .....	30
4. お手本となれる仕事を披露しよう .....	32
5. チーム一丸で取り組むハウレンソウ .....	34
6. 主体的な行動を促すコーチングの方法 .....	36
7. 質問と傾聴で相手の思いを聞き出そう .....	38
8. 自分の頭で考える自律型人材を育てよう .....	40
9. 話すときの態度やクセにも注意をはらおう .....	42
◆研究課題 2 .....	46
<b>第 II 部 信頼し合える仲間としてともに成長しよう .....</b>	<b>47</b>
<b>第 3 章 チーム全体で取り組む風土をつくろう .....</b>	<b>48</b>
1. 「学習する組織づくり」にチャレンジしよう .....	48
2. 責任感を引き出す仕事の任せ方をしよう .....	50
3. チームの規範となるものを「見える化」しよう .....	52
4. ほめ上手になるポイントをマスターしよう .....	54
5. 「元気になる言葉」で職場に花を咲かせよう .....	56
6. 「ご機嫌な職場」がやっている小さなしかけ .....	58
7. 相手が「なるほど」と納得する叱り方のコツ .....	60
8. 人の責任追及ではなく事柄の原因追及を .....	62
9. 職場の「メンタルヘルス」は大丈夫か .....	65
◆研究課題 3 .....	67
<b>第 4 章 成果が出せる「人財」に育てよう .....</b>	<b>68</b>
1. 社会人基礎力の達成度合いを確認しよう .....	68
2. 人材の市場価値を高める教え方をしよう .....	70
3. 人から学ぶ積極的な姿勢をもたせよう .....	72
4. 問題意識を高く維持するような支援を .....	74
5. キャリアに対する柔軟な考え方を伝えよう .....	76
6. 会議に参加させて当事者意識を高めよう .....	78
7. 仕事を効率よくすすめて残業を減らそう .....	80
8. 統制型チームより協働型チームをつくろう .....	82
9. 協働型リーダーとして「人財」を輩出しよう .....	84
◆研究課題 4 .....	87

# 第 I 部

職場を  
自己実現の場  
に変えていこう

# 第1章

## 新戦力のモチベーションを高める方法

### 1 いま多くの職場を悩ませている問題

#### チーム力が低下していないか

このところ多くの会社の職場で、よく似た症状が見られるようになったといわれています。

- 仕事が細分化されたことにより、個人単位の業務が増えた
- パソコンでの仕事が多くなり、そのぶん人との接触が減った
- 成果主義の影響もあって、人と人の協力関係が乏しくなった

各自のデスクがパーティションで仕切られている職場も増えて、コミュニケーションの機会が減少してきているのは確かです。こうしたことから、「**タコツボ症候群**」という言葉も生まれました。

タコツボ症候群

定型業務

非定型業務

協働

チーム力

相乗効果

仕事には、役割分担による決まった仕事＝**定型業務**と、その枠におさまらない**非定型業務**とがあります。前者はパソコンによって一人で行えるものも少なくありませんが、後者は、たとえばプロジェクトの推進などのように、人と人との**協働**が欠かせない業務が多く含まれます。

**チーム力**とは、単に個人の力の総和ではありません。一つの目標に向かってベクトルを合わせ、一致団結することで**相乗効果**（シナジー）を生み出す、つまり絆きずなの力をいうのです。競技にたとえるなら、個人種目としての競走ではなく、二人三脚に当たるでしょう。さらには「20人21脚走」のような究極の団結力が求められることもあります。

チーム成果主義

職場で求められるのは、単純な「**個人成果主義**」ではなく「**チーム成果主義**」であると心得ましょう。

図表 1・1 チームの活性度チェックリスト

チェック項目	高←評価→低
① 新戦力をチーム全体で歓迎する雰囲気はあるか	5 4 3 2 1
② 若手に「悪い見本」となるようなメンバーはいないか	5 4 3 2 1
③ 職場の規律は一定のレベルに保たれているか	5 4 3 2 1
④ 「おはよう」「お疲れさま」などのあいさつはできているか	5 4 3 2 1
⑤ 整理、整頓、清掃、清潔、しつけの5Sは大丈夫か	5 4 3 2 1
⑥ チームの目標は全員に共有され、一丸となってすすんでいるか	5 4 3 2 1
⑦ 各人が他のメンバーの役割を把握し、理解を示しているか	5 4 3 2 1
⑧ 協力的、相互支援的な人間関係が保たれているか	5 4 3 2 1
⑨ ミーティングでは活発に意見が交わされているか	5 4 3 2 1
⑩ メンバーの提案を吸い上げる仕組みはあるか	5 4 3 2 1
⑪ チームに属していることにメンバーは誇りを感じているか	5 4 3 2 1
⑫ セクハラやパワハラなどは行われていないか	5 4 3 2 1
⑬ チーム内に孤立しているメンバーはいないか	5 4 3 2 1
⑭ 遅刻やルール違反などをしているメンバーはいないか	5 4 3 2 1
⑮ 良い意味で互いに切磋琢磨する雰囲気はあるか	5 4 3 2 1

## コミュニケーションの中身を見直す

では、チーム力を高めるために最も重要なことは何でしょうか。

それはメンバーどうしの**意思疎通**をはかり、協働関係を構築することです。日常の心がけでいえば、**ツーウェイ・コミュニケーション**になります。単にコミュニケーションではなく、その前に**ツーウェイ**がついていることに注目してください。

意思疎通

ツーウェイ・  
コミュニケーション

コミュニケーションとは、本来**ツーウェイ**（双方向）のものなのですが、現実には**ワンウェイ**（一方通行）になっていることが少なくありません。上司は指示を出したはずなのに、部下にはきちんと伝わっていません。あるいは、部下は報告したつもりなのに、上司には肝心なところが伝わっていません。そんな例がよく見られます。なぜでしょうか。

「はず」や「つもり」の思い込みが多く、本来あるべき双方向のやりとりができていないからです。さらにいえば、人と人との関係をしっかり構築しようとする意欲が希薄になっているからです。これがマインドとしての「**タコツボ症候群**」の例でもあります。

コミュニケーションの良否は、まさに**職場の活性度**と直結しています。あなたの部門（チーム）の活性度を図表1・1で確認してみましょう。

職場の活性度