



協調力を高める 職場づくり

●はじめに●

日本国内でもテレワークの導入が普及し、働き方の多様性も増してきました。その中であらためて注目されているのは“チーム力”です。テレワークの導入に慣れない企業の担当者からは、「チームのまとまりがなくなった」「チームのメンバーと会話がしにくく、生産性が下がってしまった」という相談をよく受けています。従来のチーム力は、定時の始業から終業までの時間、メンバー全員が集う同じ場所、さらに決まったメンバーと働くことで養われてきました。

しかし、これからは、チームが場所や時間、メンバーを柔軟に変えても容易に働ける時代です。たとえ短時間であっても、

- ① 離れた場所で、同じ場所にいるかのように協働する
- ② プロジェクトベースで外部の人的リソースと協働する
- ③ コアタイムに時差のある海外在住メンバーと協働する

このように柔軟な働き方を推進することにより、従来の労働環境では能力を発揮できなかった人材や、海外在住の人材に、チームのメンバーとして活躍できる機会が生まれました。国内の労働人口が減少し、人手不足が深刻になる中、優秀な人材を採用しにくかった企業にとっては、大きなチャンスです。

このチャンスを活かすために大切なのが、多様な働き方や個性を認め合いながら「協調力を高める職場づくり」です。十人十色の個性を持つメンバーを、どのようにまとめ、協調力を育てていったらよいのか、本テキストで学んでください。

第Ⅰ部では、現代におけるチームのあり方、求められるリーダー像とそのスキルを考察します。第Ⅱ部では、日常のコミュニケーションを振り返りながら強い組織を育てるコツをつかみます。第Ⅰ部、第Ⅱ部を通して、急速に変化しつづける時代にも耐えうる、持続可能なチーム運営の方策が見えてくるでしょう。

本テキストをきっかけに、ワンチーム・ワンハートの強い組織への第一歩を踏み出されることを心より願っています。

協調力を高める職場づくり

はじめに	3
------------	---

第Ⅰ部 メンバーどうしが互いに信頼し合えるチーム運営

第1章 なぜ今、チームのあり方が問われるのか

1. 多様性を内包した協調性が求められる時代	6
2. 職場で会話が減ってきたらチーム崩壊の危険なサイン	8
3. これからのチームのあり方を左右する「理念」	12
4. メンバーが理念を共有するチームには“らしさ”がある	14
5. むやみにワンチームを強制しても若手はついてこない	18
6. チームをワンハートにする必要条件は個性の認め合い	20
7. メンバーどうしが競い合い、フォローし合う組織づくり	22
【研究課題1】	25

第2章 求められるリーダーの姿勢とスキル

1. リーダーとしてのあり方を自分自身に宣言する	26
2. 自分らしいリーダーであることがダイバーシティを推進する	28
3. リーダー自らが奉仕の気持ちでチームを運営する	30
4. 「何がいいたい？」とたずねる上司に欠けている「傾聴力」	34
5. チームに気づきを与えるリーダーの「質問力」	36
6. メンバーのモチベーションを上げるリーダーの「声かけ」	38
7. パワハラやセクハラと思われない「コミユカ」のつけ方	40
【研究課題2】	42

第Ⅱ部 時代の変化に対応できる強い組織を育てよう

第3章 チームコミュニケーションの活性化で協働に導く

1. 加速度的に変化する時代への準備	44
2. テレワーク環境でも協働を成功させる仕組みと手順	46
3. 上から下への報連相で連携のズレを修正する	50
4. 結果につながる会議のすすめ方とメンバーの役割分担	52
5. 会話だけでなく、対話ができるチームの関係性を築く	54
6. メンバーのストレスを上手に発散させるコツ	56
7. 情報がチームの縦横を走るとシナジー効果が生まれる	58
【研究課題3】	61

第4章 持続可能なチーム運営の実践

1. メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用	62
2. メンバーの1人ひとりにリーダーシップの発揮を求める	64
3. 役割だけでなく、権限や責任も委譲して自発性を育む	66
4. メンバーから貢献意欲を自然に引き出すテクニック	68
5. 自己実現と組織の目標が一致したときに力が発揮される	70
6. 新しい価値や新事業を生み出す企業内起業家精神	72
7. 大きな目標に向かえるチームになろう	76
【研究課題4】	79

第 部

メンバーどうしが互いに 信頼し合えるチーム運営

第1章 なぜ今、チームのあり方が問われるのか

第2章 求められるリーダーの姿勢とスキル

なぜ、今チームのあり方が問われるのか

1

多様性を内包した 協調性が求められる時代

「協調性」の意味を問い直す

協調性

みなさんの職場には、**協調性**があるでしょうか。組織の中で個人が波風を立てないように周囲と意見を合わせ、上司の指示に従って動く様子を組織の協調性と考えているなら、その認識はあらためなければなりません。また、人と人との距離が広がり、意思疎通が図りにくくなっている現代では、協調性の意味を問い直し、どのような関係で協調性を維持していくのかを考えることが、新しい時代のリーダーに求められます。

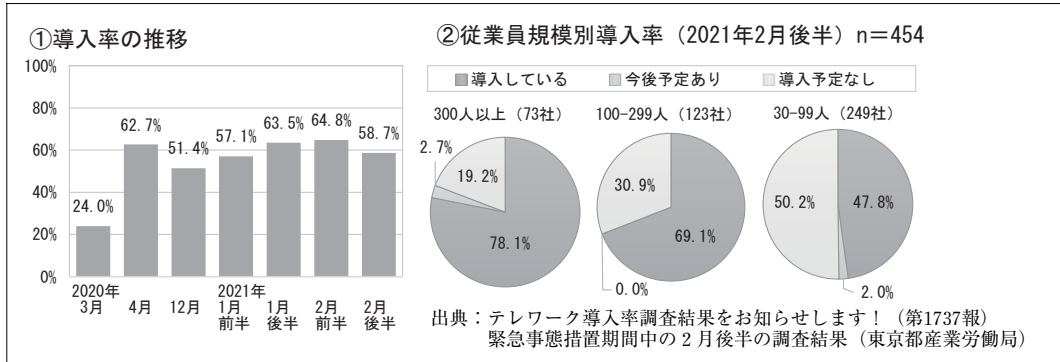
2020年に世界中を襲った新型コロナウイルスによるパンデミックによって、私たちの働き方や生き方さえも変革を迫られることになりました。私は仕事から、ニュースや情報の検索をインターネット、書籍などを通じて頻繁に行いますが、その際、「この情報や文献はコロナ禍前のものか、後のものか」に注意しています。なぜなら、ビジネスの世界では、コロナ禍の前後で様相が大きく変わり、「今までうまくいっていたことが通用しない」「常識の意味合いが変わってしまった」という現象が頻繁に起こっているからです。

それは、協調性であっても例外ではありません。過去に経験してきた仕事のやり方や上司の意見にただ従っていれば、うまくいく時代ではなくなりました。今、チームの運営に必要なのは、これまでの常識や既成概念にとらわれない、**多様性**のある柔軟な発想と行動力です。

多様性

本来、1人ひとりが異なる個性を持った社員の多様性を、従来の意味の協調性で押しつぶしてしまうことのないように、リーダーとして新しい心構えが必要になります。ポストコロナの時代において、多様性を

図表 1-1 テレワーク導入率の調査結果



最大限に活かしながら、職場でどのようにワンハートの強い組織を育てていくのか考えていきましょう。

大きく変わった労働環境

2021年2月後半の時点で、従業員数が300人以上の企業が約8割、30-99人規模の企業も約半数がテレワークを導入しています（図表1-1）。今までは定時に出勤し、顔を合わせて働くのが当たり前でしたが、社員全員が在宅勤務になった例もあります。すでにテレワーク制度が根付いていた企業にとっては、大きな変化はなかったかもしれませんが、そうでない企業ではコミュニケーション不足や業務の滞りを当初は痛感したことでしょう。

テレワークに慣れてくると、物理的に離れていても仕事はできることがわかった一方で、**孤立感**から精神的なストレスを抱える人の割合は増加しています。一時出勤した際も、上司や同僚とのコミュニケーションがコロナ禍前のようにはいかず、違和感を覚える人も少なくありません。

業種・業態によってはテレワークを実施できない企業もありますが、その場合も会話の機会は減り、同じ社内でビデオ会議を行っているところも増えました。また、テレワークを実施している企業への訪問が制限される中、相手企業の担当者とコンタクトをとるのが難しくなった、という声も聞かれます。

こうした状況下で、どのようにして人間関係を築き上げ、自分と異なる立場や意見の人たちと協調しながら同じ目標に向かっていくべきか、新たにとらえなおす節目を迎えています。

テレワーク

孤立感

2

職場で会話が減ってきたら チーム崩壊の危険なサイン

「おはよう」「ありがとう」が減ったら要注意

コミュニケーションの活性度

みなさんの職場では、コミュニケーションの活性度がどの程度か考えてみてください。自分の主観で採点し、理想の状態が10点だとしたら、現在の状況は何点でしょう。もし、点数が5点以下の場合、「うちの職場はうまくいってない」とネガティブに考えるのではなく、現状でうまくいっている点をさらに分析していきます。

コミュニケーションの活性度が3点と評価した場合、どのような部分が「うまくいっている」と考えたでしょうか。例えば、

- ① 挨拶は気持ちよくできている
- ② 相談しやすい人間関係
- ③ 「ありがとう」という声をよく聞く

など、それらの状況を具体的に思い出してみます。

実は、こうした些細なところにコミュニケーションの活性度が大きくかわっているのです。全体の評価が低くても、職場で上記のようなやり取りが日常的に見られるなら、これから大きく好転していく可能性があります。

また、8～10点の高評価をつけた場合、どのようなところを評価しましたか。そして、今の状況を維持するため、あるいは、より活性化するための方法は何だと思えますか。

職場全体に対する評価は高くても、①～③のコミュニケーションが見られない職場は、リーダーが「うちのチームは大丈夫」と思っているも、部下からすれば、話しにくい環境になっている恐れがあります。

さらに、コミュニケーションについて深掘りしてみましょう。

