

前回のクイズの答え

◆ Answer DAY7

今日のメール講座を読んでいただいたみなさまには自明のことになっているかと思いますが、最も効果的な打ち手は「ア. チームワークを高めるには、相互理解の時間を持つことが効果的である」です。本質的なチームワークを高めるには、これはとても大事なことです。

但し、「イ. チームワークを高めるには、チームワークを評価制度に組み込むのが効果的である」「ウ. チームワークを高めるには、役割分担を明確化することが効果的である」にも重要性はあります。

「評価制度に入れればチームワークが高まる」とは言い切れませんが、「評価制度に入っていないのであれば、社員はチームワークを無視する」リスクが高まる場所はあります。

役割分担の明確化は、「それはそっちの責任でしょ」と、助け合わない土壌をつくるリスク要因でもありますが、とは言え「基本的には、それぞれの守備範囲はここまでだよ」というものがあつたほうが、チームは動きやすいし、連携もしやすいところもあります。

こういった、多少なりとも複雑な要因が絡み合う「チームワーク」というものの本質を大切に、打つべき打ち手を打っていけるとよいでしょう。

本質的なチームワークを醸成するには？

DAY7

本日のキーワード

- ☑ 内発的なチームワークと
外発的なチームワーク
- ☑ 内発的なチームワークを醸成するには
●●が重要

本質的なチームワークを醸成するには？

こんにちは。会社活性化メール講座7日目です！今日もよろしくお願いします！本日のテーマは「本質的なチームワークを醸成するには？」です。

社内のチームワークを高めたい、部署間の連携をもっとよくしたい、もっと社員同士で助け合ったり、学びあったりして欲しい、そのように思われることはないでしょうか。

しかしそのように望んでいても、会社という組織は「自然とチームワークがよくなる」ようには出来ていません。というのも、基本的にヒエラルキー構造を持っており縦関係が中心で組み立てられているため、横関係というのは基本的には向上していかないような仕組みになっているからです。このような構造の弱点を補うために、昔であれば「社員運動会」が開催されたり、飲み会という非公式な場によって補填されていたりしてきたのが実情です。

本質的に社内のチームワークを高めたいときには、もう一歩踏み込んでチームワークの本質について考え、それを施策に落とし込んでいく必要があります。

会社では「上司一部下関係」という縦関係を育む機会は多くあります。5日目にお伝えしたように、ミドルマネジメントは業務の指示・報告や、1on1といった面談の機会を通して、その関係性を築いていくことができます。しかし、分業を基本としている会社組織では、社員同士の横関係を築いていくことは、意図的に行わなければなかなか難しいのです。

また評価制度の存在が、チームプレイよりも個人主義を強化しているケースも多くあります。例えば、営業担当者の評価が「個人の売上実績」によって決まるのだとしたら、営業担当者同士で協力し合うというよりも、あくまで自分自身の評価が高まるように動くという風になっていきます。

場合によっては「この情報を、別の社員に共有すれば会社全体の売上は上がるが、それで自分の評価が上がるわけではないので、情報を伝えない」とか、「この情報は隠したまま持っておいて、自分の来期の評価につながるようにする」といった行動が起こることもあります。

個人を評価するという制度がある以上、こういった弊害が起こることは、完全に避けることは難しいのです。

ちなみに、個人評価をやめて、部署としての全体の売上によって評価が決まるというようにすれば全社的な動きを促すことができますが、優秀な人材が、他の社員に足を引っ張られているというような不満を持つことにつながってしまうこともあるので、評価制度の設計は慎重に行う必要があります。

それでは、本質的なチームワークの醸成について、本日は解説していきましょう。

本日の目次

1. 評価制度に〇〇という観点を導入する
2. 本質的な仲間意識の醸成
3. 会社全体で仲間意識を醸成する施策
4. 個人間の関係性を高める施策

評価制度に〇〇という観点を導入する

会社全体のチームワークを向上させるために、まず考えられるのが評価項目に「チームワーク」という項目を入れ込むことです。同じ部署の人間をサポートしているか、他部署との連携に意識を向けて動いているかといったことを定性的に評価するということが考えられます。

但し、チームワークを評価項目に入れるということには難しさもあります。

一つには、定性評価をせざるを得ないため、**評価者(上司)の負荷がとても大きい**ということです。「この部下は、チームワークを発揮している」「この部下はチームワークを発揮していない」ということを、観察した事実に基づいて評価しようとするのは、なかなか難しいことです。

また、例えば評価項目が10項目あり、そのうちの 하나가チームワークであるとなると、評価の重みづけとしては1/10ということになり「その程度の重みであれば、無視しても構わない」といった意識が、社員の側に働くこともあります。

そして最大の問題は**「評価項目に入っているから、(仕方なく)他者をサポートする」といった意識**では、質の高いチームプレイを期待することは難しくなるということです。「仲間だから、困っていたら助ける」という意識が、質の高いチームプレイにつながるたびに、「評価項目に入っているからやる」や「やらないと上司に叱られるからやる」といった状態では、チームとして活性化しているという状態を生み出すことは難しくなります。

評価項目に入れてはいけないということではありませんが、評価項目にチームワークという項目を一つ入れればそれで解決するというほど簡単なものでもありません。

冒頭で書いたような「社内のチームワークを高めたい、部署間の連携をもっとよくしたい、もっと社員同士で助け合ったり、学びあったりして欲しい」という状態を実現しようと思えば、より本質的な「仲間意識の醸成」といったことが重要になってきます。



本質的な仲間意識の醸成

では、本質的な仲間意識とは、どのように醸成できるものなのでしょうか？

人は、相手を自分とどういう関係の存在かを位置づけて認識します。例えば、道で人が倒れていたときに、他人だという位置づけで認識していたら素通りするかもしれません。「仕事に急いでいかなきゃいけないし」と。しかし、道で人が倒れていたときに、その顔を見たら自分の家族であったなら駆け寄って「どうした！？大丈夫か！？」と対応するかもしれません。

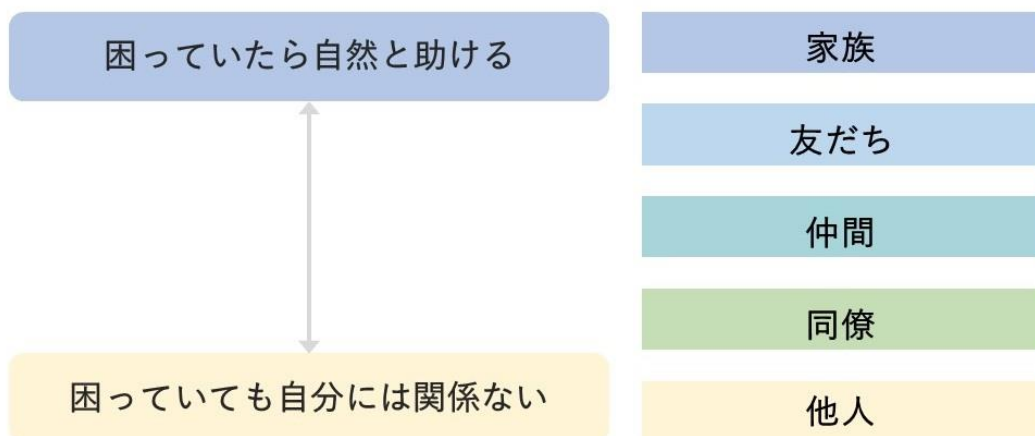
当たり前ようですが「人が倒れている」という状態があっても、**その人が自分とどういう関係なのかで、判断や行動は変わる**ものです。

人間関係を示す単語はたくさんあります。家族。友達。親戚。上司。仲間。同僚。赤の他人。知人。親友。同志。職場で共に過ごす人たちの関係を、どのような関係と認識しているか。これは、チームワークにおいて根本的に重要な問題です。

以前、チームワークを高めるために相互理解を深めましょうというワークショップを行った際に、ある社員の方から言われた言葉をとても覚えています。

どうして、たまたま同じ職場にいるだけの、赤の他人と理解しあう必要があるんですか？
友達でもないのに。

この認識が、良いとか、間違っているということは関係なく、もしチームワークを高めようと思うのであれば、このような認識の状態ではとても難しいということです。



仮に、このようなグラデーションがあるとしたら、職場の人間関係を「家族」とまで捉える必要はないかもしれませんが、少なくとも「仲間」だというように自然と思えている状態を醸成しておきたいものです。

では、そのような状態は、どのようにして醸成されていくのでしょうか？

会社全体で仲間意識を醸成する施策

◆ 横の関係の場を持つ

学校での友人関係、部活動における仲間関係などは、一つには共通体験の積み重なりで生じています。

何度も何度も一緒にTVゲームをしたとか、恋愛の相談に乗ってもらったとか、地獄の合宿を一緒に経験したとか、そういった共通体験があって、友情や仲間意識が芽生えていくものかと思います。

会社組織は、多くの場合、分業制で専門職に分かれています。分業がキレイにできていればできているほど、**同じ会社組織内でもコミュニケーションをとらなくても仕事が進んでいく**という面もあります。これは、業務の効率性という意味では重要なことです。一方で、仲間意識の醸成という意味ではマイナス面が大きとも言えてしまいます。

これが例えば「オフィスの引っ越し」といったイベントがあることで、急激に社員同士の関係性がよくなることがあります。それはそのイベントが、**社員同士に共通体験をもたらす**からです。

そういう意味において「新入社員歓迎会をチームで企画運営してもらおう」「全社忘年会をチームで企画運営してもらおう」「社員旅行をチームで企画運営してもらおう」といったイベントを活用するアプローチは、一つ有効な打ち手と言えます。

◆ 苦労話を共有する

あるメーカーのご支援をしていたときに「中国の上海支社の視察をより意義のあるものにしたい」というご依頼をいただきました。生産の一部を中国の上海で行っており、そのマネジメントを上海支社が行っていましたが「上海支社を含めた全社としての一体感が足りない」と感じている役員がいらっしや、そういったご依頼をいただいたのです。

現状をお聞きすると、本社と上海支社の交流のために毎年1回、中国訪問が行われていました。1泊2日程度の日程で現地滞在し、現地の取引先などとあいさつをするといった形で行われていました。

「上海支社を含めた全社としての一体感」を高めることを目的として、中国視察の時間の使い方を根本的に見直しました。現地取引先との挨拶などの一部は残しつつ、滞在時間の多くを「上海支社の社員の話を聞く」ということに充てました。

「中国に赴任してから、どんな苦労や大変なことがあったか？」

「中国と日本での違いは？」

「中国でのビジネスの難しさは？」

こういった質問項目をあらかじめ用意して、本社の社員が、上海支社の社員に話を聞いていきました。聞いていくと、「そんなに大変なのか、、、」「納期を守るの一つでも、そんな苦労があったのか、、、」「日本では当たり前のことが、全然通用しないんだな、、、」「自分が上海赴任になったとしたら正直ぞっとする、、、」そういう感想が、本社の社員から聞こえる場になりました。

視察終了後に、本社と上海支社の連携が明らかに良くなり、お客様からも喜ばれましたが、どんな変化があったかという「上海での調達はトラブルも多いから、なるべく早く調達の依頼をしよう」とか「また、納期遅れか、、、でも、あっちはあっちで頑張ってくれてるんだ、こっちもできる限りの対処をしてお客様に迷惑をかけないようにしよう」といった対応になっていたのです。

以前は「なんで、期限通りに調達が終わってないんだ」「まったく、上海支社はなにやってんだ」といった態度だったところが別物になり、そして**業務上の遅延なども減らすことができた**のです。

「あっちだってあんなに頑張ってるんだ」「だからこっちも頑張ろう」

そう思えるのは、一つには苦労話がちゃんと共有されたときなのだと思います。

よくあるパターンとして、例えば営業と経理のチームワークがよくないということがあります。

例えば営業は「細かい請求書話としてきてめんどくさいな。こっちはお客様との折衝で凄いストレスで仕事してんだよ。経理なんて、社内で事務作業してるだけだろ」と思っていたりする。

一方で経理は「なんでルールをちゃんと守らないんだよ、期限までに請求書とか経費精算とかちゃんとやれよ。税務監査のプレッシャーなんか営業の奴には全く分からないんだろうな。しょっちゅう外回りの間にカフェでさぼったりして。ラクな仕事だよな」と思っていたりするわけです。

このような状態で、よいチームワークを発揮することができるはずがありません。

しかし、営業の人間がしっかり経理の話に耳を傾けて「そんな大変なことをやってくれていたのか、、、」「経理なりの苦労があるんだな、、、」となる。同時に経理の人間がしっかり営業の話に耳を傾けて「そんな理不尽もある中で、売上を作ってきてくれてるんだな、、、」「競合とか顧客と話さないでいい自分たちの仕事の楽しさもあるか、、、」となる。

そうなったときに、チームワークがよくなることは想像に難くありません。

お互いの苦労を知れる、知り合えるということは「**同じ釜の飯を食う**」のような効果があるのです。

◆ 業務フロー作成プロジェクトを活用する

まず「自分たちの仕事は、相互に影響しあっている」ということ自体を認識していることが重要です。もし広告チームが「いきなり3000個売るとなったら、仕入れチームが困るだろうな」ということが想像もできていないとしたら、連動のしようもありません。

この相互の仕事の関係性を理解するのに王道なのが「**業務フローの作成**」です。業務フローを作成することによって、お互いの仕事の影響関係が可視化され、理解しやすくなります。

お勧めしたいのは「新入社員による業務フロー作成プロジェクト」です。これをするによって、新入社員は会社の全体像への理解を深めることができます。

新人が、先輩社員たちのところにヒアリングに行って業務フローを作成します。その際に「この前工程の仕事は何ですか？」「この後工程の仕事は何ですか？」「この仕事の大変なところは何ですか？前工程からどんなパスが来ると困りますか？」「後工程にどんなパスをするとよいのですか？」といったことをヒアリングしてもらいます。

そうすると、ヒアリングされた側の先輩社員たちも、改めて**自分の仕事の前後のつながりを意識するよう**になります。

新人が作った業務フローの発表会を行い、そこに先輩社員たちに参加してもらうようにすると、改めて「全社の流れはこうなっているな」ということが確認できます。

1年間でアップデートされた業務フローもありえるので、その確認にもなります。一石二鳥三鳥の価値が得られるのが「新入社員による業務フロー作成プロジェクト」です。これは、連動性を高める土台の部分を作ってくれます。

この土台があったうえで、**日々の業務の中で密接にコミュニケーションを取るようになることが理想的**です。理想の状態としては、広告チームの担当者が「今度、一気に5000個売れるようなことをやりたいな」と思ったときに「そうだ、仕入れチームの担当者にまず相談してみよう」と思って、当事者間で必要な話し合いが自然と起こることです。

この時に「仕入れチームの担当者にまず相談してみよう」と思って、ずっと仕入れチームの部屋に入っていけるかどうかは、日ごろからの関係性作りが重要になってきます。

そもそも担当者の顔も名前も分からない、というような状態であればこういったアクションはとることができません。顔と名前も分かっただうえで、かつ**「気楽に声をかけられる」関係性**が出来ているかどうか重要です。

そうした状態を作るためにも、部署をミックスしたようなコミュニケーションの場が必要となります。それは「社員旅行」かもしれませんし「飲み会」かもしれませんし、「全社朝礼」のような場かもしれません。

お勧めは、オフィシャル(会議など)と、アンオフィシャル(飲み会など)の中間くらいの場づくりをすることです。業務時間中に、2時間ほどの時間を取って、**部署ミックスでの相互理解の時間**を持つたりするのです。

こうした場によって「あ、仕入れチームで担当してくれてるのは佐藤さんなんだな」と理解でき、かつ「佐藤さんとは個人的にも話したことがあるから、ちょっと相談してみよう」ということがすぐに起こるようになってきます。

個人間の関係性を高める施策

会社全体や支社間・部署間ではなく、個人と個人の間に関係性を高める施策についても解説していきましょう。

◆ Strength(強み)の相互理解

チームワークが阻害される要因の一つに「**考え方の違い**」があります。

同じ山を登るのにも「登山ルートをしっかりと確認してから登り始める」人もいれば「とりあえず登り始めてみようよ!」となる人もいます。あえて険しい道にチャレンジしたい人もいれば、できるだけ確実にクリアできることに取り組みたい人もいます。

それぞれが「自分にとって心地よいもの」を選ぶ傾向はもちろんありますし、場合によっては「こっちの方が正しい。そっちは間違っている」と対立になることもあります。

しかし、実際には「違い」は「**補完関係**」になっていることが多々あります。

例えば「時間をかけて旅行のスケジュールを組む」タイプの人に対して「行き当たりばったりの旅行が楽しい」タイプの方はイライラします。「なんで、そんな準備しなきゃいけないんだよ」「だいたい現地行って、あとはトラブルも楽しみの一つでしょ」といった感じに。

一方で「スケジュールを組む」タイプの方は「なんで、ちょっと調べればわかることをしないで、無駄な時間を使うことにするかな」「ほら、ちゃんと調べなかったから、こんなに疲れるほど歩かされる旅行になっちゃった」と腹が立ったりします。

ところが、実際には「ベースのスケジュールがしっかりしていて、限られた旅行時間をとても楽しめた」同時に「余白部分に、思ってもないことをして、刺激的で、とても面白かった」といったこと起こったりするわけです。これがまさに補完関係です。

違いは対立ではなく、補完関係である。このことを認知することはチームワークをよくするためにもとても大切なことです。その認知を深めるために、ミドルマネジメントの役割の回でもご紹介しましたが、**Strength Finder**はとても有効なツールの一つです。

Strength（強み）の共有・相互理解



※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.

◆ Thanks(感謝)の共有

今日最後にお伝えしたいのは「**Thanksの共有**」です。お互いの仕事に対して「ありがとう」を共有し合う時間というのは、チームワークを深めることにとても効果があります。

実際にクライアント企業でも「今日は、Thanksの共有が一番うれしかったです。すごく元気になったし、仕事頑張ろうって思いました」「Thanksの共有をして、普段伝えられてない感謝を伝えられて、伝えてもらって、すごくよかったです」といった声を、いつもいただいています。

しかし、多くの企業で「導入してみたものの続かない」「効果が感じられない」といったことが起こっている施策でもあります。

Thanksの共有にはコツがあります。まずはThanksの共有で上手くいっていないケースを先にいくつか見てみましょう。

Case1: Thanksカードを各自が自由に書き、自由に渡したい人に渡す

これを行うと、特定の人にThanksカードが集中し、「一枚ももらえない人」「もらえる枚数がすごく少ない人」という差が生じます。他者への貢献が分かりやすい業務をしている人ばかりもらい、見えにくい仕事、縁の下の力持ちのような仕事をしている人たちは、むしろ不満がたまってしまうということが起こります。

Case2:「今月のThanks大賞」のようにレースにしてしまう

これを行うと、結局評価制度の派生形のようにになってしまうため「評価されるためにやる」という外発的動機づけに陥りやすくなります。大賞をとった人は喜ぶかもしれませんが、大賞以外の大多数の人にとっては「自分の仕事は感謝されていないのか、、、」と残念な気持ちばかりが募る、、、ということにもなってしまいます。これでは逆効果です。

それでは、Thanksの共有を行う際に押さえておきたいポイントを解説していきましょう。

Thanksの共有を行う際には、5~10人程度のグループを作り、その中でお互いのThanksを共有するようにします。基本は、業務上つながりが多い人たちでグループを作ることになりますが、他部署の人など、業務上つながりが薄い人も混ぜていて構いません。

そしてまず「**自分以外の人たちへThanksを付箋紙に書き出します。一人に一枚、書き出してください**」という形を取ります。この形をとると「Thanksを(顕在意識的には)感じていない人にもThanksを書き出さなければならない」という形になります。

しかし、同じ会社で働いていて「全くThanksがない」ということなど基本的にはないのです。他の部署の人が、何かを担ってくれていて、自分の仕事も成り立っているとか、業務上のつながりは薄くとも、挨拶したり、雑談したり、それで元気がもらえているといったこともあるのが「**職場**」です。

そこで「どんな小さなことでもいいので、Thanksを書き出してみてください。業務上当たり前のことかもしれないけど、あれをやってくれて助かったとか、業務は関係ないけど、おはようと気持ちのいい挨拶をしてくれたとか、そういったことでもよいです」といったインストラクションをします。

Thanksの共有というのは、実は「**感謝力のトレーニング**」でもあるのです。一生懸命探していくと、Thanksというものが一つくらいは見つかるものです。この「感謝を見つける」というトレーニングの側面がとても大切です。

そして、Aさんに対するThanksを、9人なら9人から一斉に共有します。そうすると、「Aさんに対するThanks」が9人分並ぶことになります。他の人が話しているThanksを聞いていると「Aさんはそんなこともしてくれていたのか」とか「そんなことでも、XさんはAさんに感謝の気持ちが湧くんだな」といった学びが起こります。これもとても大切なことです。

また、やってみると分かりますが「Aさんに対するThanksを、9人なら9人から一斉に共有」という形をとると、Aさんは、自分の仕事への感謝をシャワーのように浴びることになります。「認めてもらえている」「承認されている」という感覚をしっかりともちやすくなります。「ああ、自分の仕事が感謝されたんだな」と感じます。

もし、「Aさんから、他の9人へのThanksを発表する」「次に、Bさんから、他の9人へのThanksを発表する」という形をとったとします。これは、やってみれば明らかに実感できることですが、起こることは全く違ったものになります。

このThanksの共有は、まず思想的に「感謝される価値のない仕事などない」「全ての社員が、感謝される価値ある仕事をしている」という考えから成り立っています。これは評価制度における評価とは全く違うものです。未熟な点や、足りない点を指摘し、成長を促すというところが評価制度にはあるかもしれませんが、それは評価制度に任せておけばよいのです。

折角、それとは別にThanksの共有をするのであれば「足りないところ」に注目するのではなく「できていること」「実際にしてくれたこと」にフォーカスをするといのです。

そして、もう一つ「感謝力を上げる」ということに価値を置いています。上述したように他者のThanksの内容を聞いていると学びが起こるのです。「この人はそんなこともやってくれていたのか」「自分では当たり前とスルーしてしまっていたけど、確かにそれもやってくれたことだな」といった、感謝に関する学びが生じることに価値を置いています。

そして何より「会社が活性化する」「チームワークが高まる」ことが目的です。Thanksの共有をし始めたら、むしろ会社がギスギスし始めたなどとなったら本末転倒です。

こういった「思想・想い」を実現するために「ただ、ざっくりとThanksの共有をする」のではなく、しっかりと思想が反映されるような場の設計、コミュニケーションの設計をしていくこともとても大切です。

次回への宿題

今日のクイズは「評価制度」についてです。

◆ Quiz DAY8

- ア. 評価制度は、できる社員とできない社員を選別するためにある
- イ. 評価制度は、社員が成長する方向、貢献する方向を示すためにある
- ウ. 評価制度は、そもそも要らない

この3つの選択肢のうち、どれが最も正しい、最もよい考え方だと思うでしょうか？そして、その理由は为什么呢？ぜひ考えてみてください。

私なりの考えは、明日のメール講座でお伝えします！今回のクイズについては、答え合わせというよりも「それぞれの答えを持ち寄って考えてみる」が出来ればと思います！

解答欄 ※ぜひ理由もあわせて考えてみてください！

選択肢:

選んだ理由: