

2012.9

## 企業リスクインフォ <2012年度第3号>

### 組織パフォーマンスを高める風土づくり ～チームでメダルを獲得するために～

#### はじめに

2012年8月に開催されたロンドンオリンピックでは、男子体操団体や女子卓球団体、女子サッカー、女子アーチェリー、男子フェンシングフルーレ団体など、日本人選手の団体競技での活躍が至るところに見られた。

特に、個人でメダルを獲得できなかった北島選手に対し、男子水泳メドレーリレーメンバーの各選手が「(北島)康介さんを手ぶらで帰すわけにはいかない」と話し合い、チームの想いを一つにし、銀メダル獲得に至った話は印象深いエピソードであった。水泳に限らず、個人ではメダルを獲得できなかった選手が団体で力を発揮しメダルを獲得した姿には感動を覚えた人も多かったであろう。

スポーツに限らず、ビジネスの世界においてもチームとしての支えあい・助け合いや、想いの強さが組織のパフォーマンスに大きな影響を与えることは非常に多く、実体験として経験されている方も多いであろう。そこで本稿では、チームにおける支援や、支えあう意識に関する部分に焦点を当て、いかに組織のパフォーマンスを高めていくかについて考察する。

#### 1. 職場における支援

まずは、職場における支援のあり方について考えていきたい。皆さんの職場では、どのような支援がなされているであろうか。すぐに思いつく例といえば、長期休暇や急な休みの際に仕事を肩代わりするといった業務支援であるが、実はその他にも多様な支援が存在している。

例えば、喫煙者はタバコ部屋での雑談で有益な情報を得ていることが多い。その様な非公式な場で情報提供・情報共有をするのも一つの支援のあり方である。また、作成した資料や見積書などを、上司や第三者に見てもらい冷静な評価を受けることも支援と言える。

また、業務で忙しかったり嫌なことがあったときに愚痴を聞いてもらったりすることもある。トラブルが発生した時に「一緒に頑張ろう。」と声をかけて支えあうといった、精神的・情緒的な支援の形も存在する。

他方、最近はコーチングが浸透してきているが、それは自分自身を振り返ること（内省）を支援している。職場で上司・上位者・同僚などから自分について客観的な意見を受け、振り返りをすることは職場での能力向上に繋がることも知られている<sup>2)</sup>。

重要なことは職場における支援として行われているものは、仕事を肩代わりするといったものだけでなく、様々な形で存在しているということである。精神的な支援などは、立場が下の人でも行うことができる。つまり、職場で誰かを支援するためには相手よりも知識や技能が高い必要は無く、立場・経験年数・職位などによらず誰にでも出来るのである。

#### <ポイント>

職場における支援の在り方は幅広く、立場・経験年数・職位などによらず誰にでも出来る。

## 2. 支援のメリット・孤立と排斥のリスク

それでは、支援によって得られるものは、どのようなものがあるだろうか。例えば、他者の支援があることによって、難しいこともそこまで難しく思わなくなり、痛みも和らぐといったことが知られている。助け合いが風土としてある職場の社員は、欠勤が少なく、責任をもって職務を遂行しようし、革新的な意見を提案し、バーンアウト（燃えつき）が抑制されるといった傾向も見られる<sup>1)</sup>。職場の支援によって、多くのメリットが享受されているのである。

一方、助け合いが無い状態ではどうであろうか。助け合いが無い場合は、組織の中で孤立し、排斥されるといったことが起こる。社会的に孤立し、排斥されている人は抑うつ傾向が高まり、攻撃的になる傾向がある。飲酒・喫煙が多く、あまり体を動かさないといった自己破滅的な行動も取るようになることが知られている。報酬が絡んだ実験においては、得られる報酬の額にかかわらず、人は他者から受け入れられると満足し、排斥されると不満を感じる傾向が見られた。脳科学の事例でも、他者から排斥された場合に活性化する脳の部位は、身体に痛みを感じるときに活性化する部位と同じという報告もあり<sup>3)</sup>、非常に興味深い。

以上のように、他者から支援を受けることで多くのメリットが享受できるのに対し、孤立し排斥された場合には様々な不利益を被る可能性がある。職場において、支え・助け合う行動というのは非常に重要な要素であることが理解できるであろう。

### <ポイント>

- 助け合いにより、欠勤が少なくなり、バーンアウトが抑制されるといったメリットがある。
- 孤立と排斥は、抑うつ傾向を高め、攻撃的になるといった様々な不利益を被る可能性がある。

## 3. 職場での助け合いをもたらす風土

職場での助け合いをもたらすもののうち、最も重要な要因として「互酬性規範」があげられる。互酬性規範という単語は馴染みが薄いが、「困ったときにお互い助け合っている」「他者を助ければ、今度は自分が困っているときに誰かが助けてくれる」といった風土のことである<sup>2)</sup>。

例えば、皆が好んでやろうとしないけれども必要な仕事（トイレ掃除など）があり、それを自分が行った場合に誰も感謝の言葉もない場合はどのように感じるであろうか。担当ではない自分が、何故かその仕事をしている場合はどう感じるであろうか。やはり、「やらされている」であったり、「どうして自分が」という感情が起り、次回も進んで仕事をしようとは思わなくなるであろう。一方、そのような仕事をした場合に「ありがとう。」と他の人に言われた場合には、達成感だけでなく、次回もその仕事をする動機づけとなる。「やって当然」という考え方を抱くか、常に感謝する心で居られるかは風土として大きな違いをもたらす。

その互酬性規範を生み出すものの一つとして、オープンなコミュニケーションがあげられる<sup>2)</sup>。特に、同期・同僚での助け合いでは互いの意見を頻繁に交換していることで、助け合いの行動が生まれやすくなる。業務が分業化されていて周囲の状況が把握しにくいことが多い昨今の現状では、「相談しても意味が無いかもしれない。」と思うことも多いであろう。同期や同僚がどのようなことを考え、どのような知見を持っているかが把握できていれば、相談や助け合いがスムーズに行えるのである。

### <ポイント>

- 職場における助け合いをもたらすのは、困ったときに助け合えるという風土（互酬性規範）
- 互酬性規範を生み出すのは、オープンなコミュニケーション

#### 4. 風土づくりのための指針

それでは、職場での助け合いが起こるための具体的な取組みについて考えていきたい。

まずはコミュニケーションについてであるが、重要なことは前段で述べたオープンなコミュニケーションを育むことである。そのためには、話を聞く土壌がまずもって必要である。誰かが話しかけてきた際に、パソコンから目を逸らさず相槌だけ打って回答しているという傾向は、概して管理者の方に多く見られる。その様な状況で率直に物事を言える環境となるであろうか。例え忙しい状況であつたとしても、聞き手は話し手に体を向けて目を見て話を聞くことにより、「この人は話を聞いてくれる」と話し手は感じることができる。また、相手の目を見ることは十分な助け合い行動の一つであり、先ほどの苦痛を和らげる事例では、相手がアイコンタクトをしてくれるだけで十分な効果があることが分かっている。

また、最後まで話し手の話を聞いてくれる聞き手は非常に少ない。上位者であれば、過去の経験や知見などがあるため、話を途中で遮り、「それは…。」と返してしまうことがある。話を途中で遮られることは大きなストレスとなる。また、話を途中で遮られた場合、どんなに正論であっても相手は聞く耳を持てないことが多い。たとえ話したかったとしても、最後まで聞ききる力が必要である。また、相手の話や状況を決め付けることは創造性が阻害される要因となる。聞き手の成功体験などは一度脇に置いておき、答えを決め付けないで会話をすることによりイノベーションが生まれるのである。

一方、コミュニケーションツールとして幅広く活用されている電子メールであるが、電子メールは一方通行のコミュニケーションであることが多い。メールを送ったから相手は認知・理解しているはずといった思いから、意識の食い違いに発展する例も多い。電子メールのやりとりに非常に長い時間を費やしているにも関わらず、重要なメールはほとんどないという観点から、社内メールを減らす取組みをしている企業も見られている。社内外を問わず、信頼関係が十分でない方とのコミュニケーションの際には、双方向、つまり口頭でのコミュニケーションを重視すべきであろう。

そして、電子メールでのやり取りでは、頼まれた仕事の成果物や報告を受けた時に返事をしないということはよく見られる光景と言えよう。良いも悪いも反応が無い場合と、成果物が良かったかどうか判断がつかず、改善のステップが進まない。また、「ありがとう」の言葉があるだけで、相手は「認められている」という感覚を抱き、それが仕事に対する強い動機付けになることは多い。「ありがとう」という感謝の一言があるだけで、良好なコミュニケーションの風土が育まれていくため、感謝の気持ちと声掛けは常に心がけていただきたい。

また、前項でも少し触れたが、助け合いが起こるためにはお互いの業務内容やその仕事の意義を理解し、尊重しあうことが重要な要素となる。管理者であれば各人の業務内容やその意義を理解し、他部署の業務についても把握出来ているであろう。一方、担当者はそこまでの情報が入らないことが多く、自部署の中でも周囲の業務内容を把握出来ていないことが多い。その様な状態では、助け合いが起こることはあまり期待できない。対策としては、管理者の立場の方であれば、各人の業務内容を把握し、助け合いが必要な機会を業務として創出することや、それぞれの業務の意義を伝えていくことがあげられる。

##### <ポイント>

- ・ 聞き手は、話し手に体を向け、目を見て
- ・ 相手の話を決め付けない、遮らない
- ・ メールよりも口頭のコミュニケーションを大事に
- ・ “ありがとう”の一言が組織風土
- ・ お互いの仕事の意義を理解し、尊重する

## おわりに

本稿では、「職場における支援」をテーマに、チームとして支えあう行動や、支えあう意識に関する部分に焦点を当て、具体的な行動のレベルから、いかに組織のパフォーマンスを高めていくかについて考察した。

リスクマネジメントの観点で見ると、コミュニケーションが良くない職場では、例えば緊急度がそれほど高くないミスやエラーに気付いた場合に、相手の気分を害して人間関係がぎくしゃくしないようにと、先輩や管理者への発言を遠慮してしまう。オープンなコミュニケーションがある職場では、ミスの指摘がきちんと行われるようになり、エラーの発見がすぐに対応が出来ていて、報告するほどの事態（インシデント）になりにくいという結果もみられている<sup>4)</sup>。そのような中で、チームワークによるセーフティネット構築の取組みは、組織の安全管理や危機管理の領域で現在注目を集め、例えば航空業界をはじめとして、緊急時に対応するための人財開発も進んでいる。

また、企業におけるリスクマネジメントは担当者だけの力で出来るものではない。社内の全ての部門の協力があって、はじめて効果的なリスクマネジメントができる。つまり、助け合いの風土を作ることはリスクマネジメントの実効性を高めることにも繋がるとも言えよう。

以上

（文責：コンサルティング第一部 ERM グループ 主任コンサルタント 斎藤 順是）

### <参考文献>

- 1 ) 支えあう人と人 (1992) 浦光博
- 2 ) 職場学習論 (2010) 中原淳
- 3 ) 排斥と受容の行動科学 (2009) 浦光博
- 4 ) チームワークの心理学 (2008) 山口裕幸

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。人財・組織活性化のコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

### お問い合わせ先

(株)インターリスク総研 コンサルティング第一部 ERM グループ  
TEL.03-5296-8914 <http://www.irric.co.jp/>

### 組織の意識・行動に関するアンケート調査サービス

役職員の方々に対するアンケートを通じて、組織や従業員の皆様の「働く意欲」や「組織風土」等を定量的に把握することができるサービスです。従業員の皆様の意識や行動から、組織としての強み・弱みを知ることで、組織としてより高いパフォーマンスを上げるために有効策を検討する上でのヒントを得ることができます。

### 人財・組織活性化研修講師派遣サービス

人財・組織活性化をテーマとした、管理者向け・全社員向けの研修講師を派遣いたします。研修テーマは、仕事の意義の理解、従業員のモチベーション向上、管理者研修、ビジョン浸透、ポジティブ心理学、コミュニケーション力向上、目標設定、会議効率化、ファシリテーションなど多岐にご用意しております。対象人数（10～40名程度）や、研修時間（1時間～1日）もご要望に合わせて対応致します。

不許複製 / Copyright 株式会社インターリスク総研 2012