

第4章 職場活動の活性化

1 職場活性化の基本

職場は何人かの人間が集まって集団として活動している。人は集団で行動している時は、個人の考えとは別に、集団として特有のものの考え方や行動の仕方をするようになる。集団の影響や制約を受けるからである。したがって、職場の活性化を考える場合は、集団行動の特性について理解をし、それを踏まえて対応していくことが必要である。

1.1 日本の職場活動の特徴

日本企業の職場活動は、外国ではみられない日本的経営の特徴である集団主義で行われている。これは日本民族の特徴である農耕社会の文化風土から生まれた独特の活動のあり方といえる。職場活動の活性化はこのことを考慮に入れてすすめる必要がある。

集団主義では、職場における仕事が個人単位ではなく職場単位で行われる。仕事の課題が職場単位に与えられ、皆が共同で成果をあげていくやり方である。職場では集団毎に机がまとまった形で配置され、職場のメンバー同士がお互いに仕事を手伝い合う（仕事が遅れている者がいれば他の者がその仕事を手伝い遅れを取り戻す、誰かが欠勤をすれば他の者がその仕事を代行する）、能力の高い者が低い者の仕事をカバーすることが日常的に行われる。

この集団主義の職場活動には、良い点もあれば悪い点もある。

（良い点）

- * 職場が共同生活体の場となり、仲間意識が強くなり、協力がよく行われる。
- * 集団の意思決定がリーダーの権限で行われるのではなく、メンバー全員の合意を得る形で行われる。この場合、事前の合意を得るための根回しが重要視されるが、このことで決定された後の仕事がスムーズにすすめられる。
- * コミュニケーションが行われやすい。お互いの仕事の状況が分かりやすい。

（悪い点）

- * 互いに助け合うことで、職務分担があいまいになりがちで、責任の所在がはっきりしなくなる。また、もたれ合いの気持ちが生じ、自分がやらなくても他の者がやってくれると思う。結果が悪かった時は責任のなすり合いをするか、ミスのかばい合いをする。
- * 能力より年功が重んじられ先輩、後輩の序列意識が強い。
- * 競争意識が少なくなり、自分のレベルアップの意欲が低くなりがちで、仕事に全力を尽くさない傾向が出る。

1.2 集団活動機能

目標を持った集団活動が行われる場合、その活動の中には2つの機能が存在する。1つは集団維持機能、もう1つは集団目標達成機能である。

前者は、メンバーが集団のまとまりを強めていこうとする働きで、主としてメンバー間の人間関係を良好に保とうとする配慮にのみ関心を集中する行動が中心になっている。

後者は、メンバーが集団の目標を達成するのに必要な仕事に力を傾注する働きで、成果を上げる仕事のすすめ方にのみ関心を集中する行動が中心になっている。

この2つの機能が絡み合っているのが職場活動である。集団維持の面の働きばかりが強くと、その職場はまとまりがあって和気あいあいと楽しそうに仕事をやっているが、仕事の成果がなかなか上がらない状態になる。一方、目標達成の面の働きばかりが強くと、一時的には目標達成の成果が上がるかもしれないが、職場のまとまりが欠けるようになり長続きしない。

この2つの機能がバランスがとれ、かつ、状況に合った機能の方が強く出ることによって職場の活性化に結びつく。そのためには職場のリーダーのリーダーシップが重要になる。

事例研究 ある職場会議

【資料5-1】 【資料5-2】

狙い 2つの職場会議の機能の発揮の状態の違いについてとそれがどうあるべきかを考える。

この事例研究の説明は下記のとおりである。

これは事例であるから、やや極端な内容で示されている。A職場の方は、各人の意見が異なっているが、皆の考えが目標達成のために何が必要かとの仕事の課題にばかり集中しているのは、目標達成機能が強く働いている状態であり、職場のまとまりを考えた配慮が少ない状態である。

B職場の方は反対で、お互いの関係を良好に保つことばかりに気持ちが集中した発言に終始しており、集団維持機能が強く働いている状態である。係全体としてまとまりはよいが、仕事上について突っ込んだ話がなされておらず、目標達成の意識が少々薄い状態である。

職場（集団）にはこの2つの機能があることを前提にして、集団に対する管理者のリーダーシップのあり方がつぎのように考えられた。

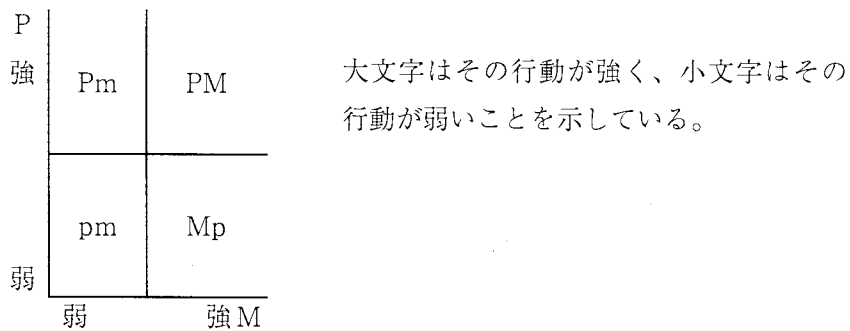
PM式リーダーシップ（三隅二不二）

管理者のリーダーシップは、2つの機能を促進する集団への働きかけの行動が必要である。

目標達成機能を強める行動にはメンバー各人の仕事を明確に与え、仕事のすすめ方をきちんと指示、指導をし実行させる等、仕事の成果を上げることを直接指向する行動がある。これを performance と称し、頭文字をとって P と表現する。

集団維持機能を強める行動には集団の中での良好な人間関係が保たれるよう配慮する行動、すなわち、メンバーの意見を良く聞き理解と配慮を示しながら指導する、メンバー間の協力がよく行われるよう意見の調整をする等の行動がある。これを maintenance と称し頭文字をとって M と表現する。

この P と M の行動はリーダーシップの中では混合した形で使われるが、2つの行動を P を縦軸に M を横軸にして表し、縦軸では上へゆく程その行動を強く出し、下へゆく程弱くする。横軸では右へゆく程その行動を強く出し、左にゆく程弱くする。これを図表にすると、強弱の組み合わせによってリーダーシップの4つのパターンができる。それぞれのリーダーシップによって職場活動の成果の出方（生産性）に差が出る。どのパターンが成果が高いか、以下のようにになっている。



P M 型 目標達成、集団維持の両面の行動を強く出す（ただし、状況に合わせて）リーダーシップであるから、仕事の成果が高く、職場まともりもよく、メンバーもその状況に満足し、リーダーを支持して仕事をする。

P m 型 目標達成のための行動ばかりを強く（P）出し、集団維持のための行動が少ない（m）リーダーシップであるから、仕事の成果は一応上がるが、職場のまともりが不十分となり、メンバーは職場の状況に不満を感じ、仕事の成果が長続きしない（仕事中心の猛烈型リーダーシップ）。

M p 型 集団維持のための行動ばかりを強く（M）出し、目標達成のための行動が少ない（p）リーダーシップであるから、職場は和気あいあいとしてまともりがよい状態で、皆満足しているが、仕事の成果がなかなか上がらない（人間関係重視の人情型リーダーシップ）。

p m 型 目標達成、集団維持どちらの行動ともあまり出さないリーダーシップである

から、仕事の成果は上がらないと同時に、職場のまとまりも悪くメンバーの不満が多くリーダーを支持しなくなる（無責任型リーダーシップ）。

以上のように職場におけるリーダーシップでは、PM型のリーダーシップの発揮を心がけなければならない。

1.3 職場風土

職場が形成されて長年同じ仕事が続けられていると、そこで働く人の間で自然にその職場独特のものの考え方、行動の仕方の一種のとりきめ（皆がこういう仕事のやり方をする、こういう行動はしない等）ができ上がる。これらのとりきめがそこで働く人達の考え方、行動の仕方を統制するようになり、職場の皆がこのとりきめに従って同じ行動をする。これを職場風土あるいは集団規範ともいう。これらは公式に成文化されているわけではなく、ルールとして明確に決められたわけでもないのに、皆がそれに従うのである。企業全体で考えた場合でもこの種のとりきめが存在する。これが社風である。同じ事業でありながら、会社によって異なった独特の雰囲気、仕事のすすめ方があるのは、このためである。職場風土にどのようなものがあるか。挨拶の仕方、言葉遣い、服装からはじまり出退勤時間、休憩のとり方、仕事のすすめ方など実にいろいろある。そこで働く者は意識的、無意識的にそれを受け入れ、それに従って皆が同じ行動をする。もちろん、職場風土には良いものと悪いものとがあるわけで、どちらの方が強いかによって職場の状態が活気のある良い雰囲気であったり、やる気のない沈滞した雰囲気であったりする。

怖いのは職場風土が一度できてしまい長年続くと強固なものになり、それに従うよう各メンバーに対し強い心理的圧力を及ぼすようになることである。個人としてはこれに従わざるを得ないことになってしまう。それが悪いと思われる行動の場合、個人がそれは悪いことだと考えてその行動に同調しないと、同一行動をとるように周囲から直接、間接の圧力がかかる。例えば職場で仲間外れにされることが起きる。職場で仲間外れにされるのは、精神的に大変辛いので、悪いと思いつつも皆と同じように行動をする。したがって、悪い職場風土は管理者の意思に反してでも、職場を悪い状態にしてしまう。良い職場風土の場合はその逆である。

$B = f(P \cdot E)$ という方程式がある。BはBehavior＝行動、P＝Personality＝人間のものの考え方（価値観）、EはEnvironment＝環境、 f は関数を表す。人間の行動は本人のものの考え方と環境の両方に左右されることを示している。

職場の活性化はメンバー各人の行動の活性化によって実現する。職場のメンバーの行動を変えようとする時は、以上の両面から考える必要がある。人のものの考え方をいくら改めさせても、環境が変わらないとメンバーの行動は変わらない。環境だけを変えても人のものの考え方が改まらないとメンバーの行動は変わらないのである。したがって、

管理者が職場の活性化を図ろうとする場合、メンバーのものの考え方に働きかけると同時に、環境である職場風土に注目し良い風土づくりにも力を注がなければならない。

グループ討議 職場における良い行動習慣、悪い行動習慣

狙い 自分の職場の行動習慣の良いものと悪いものの認識。それが職場活動にどのような影響を及ぼしているかを考える。併せて社風との関係についても考える。

職場における悪い行動習慣、特に仕事に直接悪い影響が出ているものは、早く改めさせるよう努力しなければならない。しかし、それが長年にわたって続いていたものであれば、簡単に改めることはなかなか難しい。それが皆の当たり前の感覚になっているからである。

管理者としてこの問題の解決方法は、まず、どのような行動が行われ、それがどのような結果をもたらしているか、状況を事実としてありのままに正確に掴むことである。それが確認できたら、職場の皆に具体的にその内容を悪い理由を挙げて、納得されるようきちんと説明する。その上で、悪い行動をどのような場合にどのような行動に改めて欲しいか、具体的な行動として示し要請することである。

こういう行動は悪いと批判をし、だから改めると頭から押しつけるように言うだけでは、改めさせることはなかなか難しい。言われた側に自己防衛の反応が生まれ、行動を変えようとする気持ちがなくなる。また、管理者自身の行動にも原因があると考えた場合には、今後どのような行動に改めるかを、率直に皆の前で明らかにすることである。職場の活性化は、管理者と部下との相互作用の中で形成されるものであり、悪い原因が片方だけにあることは少ないのである。

間接的に悪い影響のある職場風土（例えば挨拶の仕方）の場合は、それを職場共通の問題として取り上げ、それがどのように悪いのか、どうなればよいのかを、全員で話し合いをし、新しい行動の仕方を集団決定をする方法が最も望ましい。人は集団で決定したことはそれを守る習性があるからである。

この方法は話し合いに基づいて、自分たちの行動をどうするかを集団として納得し合意をするやり方である。この場合重要なことは、職場の全員を話し合いに参加させることと、決定は行動をルール化する形で行うことである。例えば「朝は上司、部下の関係なく気がついた方から明るい声で“おはよう”と声をかける」のようにである。集団で実行しなければならないことを決める時には、上の方からこうすべきであると一方的に指示するよりも、集団決定をした方が効果が高い。

2 チームワークづくり

2.1 チームワークとは

(1) チームワークの重要性

職場として仕事の成果を上げるためには、各人の能力×やる気×協力と3つの要素が必要である。メンバーの各人がいくら高い能力があり、やる気があっても、各人勝手に自己中心の行動をしていたのでは、仕事の成果は上がらない。必ず各メンバーの間の協力がなければならない。職場は組織活動であるから、目的達成に必要な役割分担が行われており、これらの役割は有機的に連携がある。協力とはお互いに連携のある役割を引き受けている者が、他の者の役割がうまく果たせるように、自分の役割の中で考えて仕事をする事である。皆が協力しながら自分の役割を果たすのがチームワークである。

団体スポーツにおいても、必ずこのチームワークが強調される。いくら優秀な選手が揃っていても、各人がおれがおれがと自分勝手な行動をしているチームワークの悪いチームは、試合に勝てないのが一般的である。優勝したチームがその理由にチームワークの良さをあげている例は大変多い。

職場でも各メンバーの能力が少々低くても、チームワークの優れている職場は、高い仕事の成果を上げることができる。したがって、職場の管理では良いチームワークづくりが極めて重要であり、そのために管理者は強いリーダーシップを発揮しなければならない。チームワークづくりを行うためには、まず、自分の職場にとってチームワークの良い状態とは具体的にどういう状態のことなのかを考える必要がある。一般的にはお互いが協力しあって目標を達成しようとしている状態のことである。ただ、具体的に実現すべきチームワークの良い状態は職務の状況によって異なってくる。管理者は、自分の職場でのチームワークの良い状態とはこういう状態であると、具体的なイメージで示すことが重要である。単にチームワークを良くしようとかけ声をかけるだけでは、メンバーはその状態を各人勝手なイメージで解釈をして、自分の考えで行動するので、管理者の目指すチームワークの良い状態にならない。

グループ討議 チームワークが良いとはどういう状態のことか

狙い チームワークが良いとは具体的にどういう状態のことか、自分の職場にあてはめて考える（それを列挙して発表する）。

【注】 考えられる内容が①チームワークの良い状態と②チームワークを良くするための方法の2つが混って発表されるので、説明で注意する。

(2) チームワークの良い状態とは

- a. 一体感がある
- b. 共通の目標達成へ皆が目的意識をもって仕事に集中している
- c. 皆が自分の持てる能力を十分に発揮しながら、役割を果たしている
- d. 皆が協力し合っている
- e. お互いが率直に自分の意見が言い合える
- f. お互いの間に信頼感がある
- g. 全員で目標の達成感を喜びあえる
- h. 職場の誰もがリーダーシップをとれる

以上の8つを説明する。

a. 一体感がある

一体感とは個人的な感情を我慢をして、職場全体のために役立とうとする仲間意識である。この意識を全員がもっているのが良いチームワークの状態である。職場では誰でも自分の希望する役割（例えば面白い仕事）をやりたいと思っている。しかし、全体のバランス上、個人の気持ちとしてやりたくない嫌な役割を引き受けなければならない者も出てくる。その時に、嫌な役割だから面白くないといって、いい加減にやったり、他と協力しないのでは、職場として仕事の成果が上がらない。そこで、個人的な感情を押さえて、皆の役に立つために、自分はこの仕事をきちんとやりとげるといった気持ちが仲間意識なのである。皆にこの意識がないと、オレガ、オレガと自己中心的な行動が先に立って職場内の協力が薄れてしまう。一体感のある職場は結束力があり、目標達成へのエネルギーは大変強い。一体感を心のチームワークとも呼んでいる。

b. 共通の目標達成へ皆が目的意識をもって仕事に集中している

職場で達成すべき目標について、全員がこれは自分達にとって重要な目標であり、「よし、これをなんとか達成しなくては」という強い意欲と責任感を持って、そのために自分は何をすべきかを考えて、仕事に打ち込んでいる状態である。全員が目標の意義を納得しその価値を認めると、自然にそうなる。

c. 皆が自分の持てる能力を十分に発揮しながら、役割を果たしている

目標が達成されるためには、さまざまな役割が必要であり、その役割が完全に果たされなければならない。良いチームワークとは各人が自分の能力をフルに発揮して、それぞれの役割を責任をもって果たしている状態である。

d. 皆が協力し合っている

職場が集団で仕事をしている以上、それぞれの役割の間には深い関係があり、連携が必要である。この連携行動がうまくいかないと全体の仕事の成果が上がらない。自分の仕事の中で、関係ある他の者の仕事がうまくいくように考えてやるのが協力であるから、良いチームワークとはこの協力がきちんとできている状態である。

e. お互いが率直に自分の意見が言える

職場は共同で仕事をすすめているから、各人は仕事上で同僚に対しいろいろな言いたい意見を持つようになる。これらの意見をお互いが率直に言い合えることは仕事上で必要である。この場合、仲間に対して耳ざわりのよい意見ばかりがあるわけではない。時には相手に耳の痛い意見を言わなければならないこともある。職場全体の立場で考えて必要な場合には、たとえ相手が気にさわることであっても、悪いことは悪いと率直に言い合える開放的な状況が、チームワークの良い状態として重要である。そこでは仕事の緊張感が生まれ、お互いの仕事のレベルアップに繋がるからである。

チームワークを考える時、日本では昔から和が重要視されており、チームワーク＝和とされることが多い。この和を皆が仲よくするという意味でとらえ、それがチームワークと考えるのは誤りである。

職場で仲間同士が仲よくするのは悪いことではない。ただ、お互いが仲よくすることだけを考えていると、本当は仲間いきびしく言わなければならない意見があるのに、こんなことを言うと人間関係が悪くなると恐れて、お互いが相手の気持ちを害するような率直な考えを言わなくなる。そして、相手に耳ざわりのよいことだけを話し合い、仲よくやっている和の状態になってしまう。確かに、皆和気あいあいと仕事をやっているが、仕事が馴れ合いで行われるようになり、肝心の仕事の成果がさっぱり上がらないことが起きる。

チームワークの目的は、職場として仕事の成果を上げることにある。これでは和がマイナスの働きをしている。したがって、チームワークは、ただ仲よくする意味での和ではないことを理解している必要がある。

f. お互いの間に信頼感がある

職場で働いている仲間同士がお互いに信頼し合っているのは、最高のチームワークの状態といえる。職場活動のすべての基礎になるのがお互いの信頼感である。これがあると職場が難しい状況に直面し、意見が対立することがあっても、結果的には結束を保って行動ができる。信頼とはお互いが相手の欠点を批判せずに受け入れる。同時に遠慮気兼ねなしに、言いたいことが言いあえることだといわれている。ただし、良い方向を目指す形の信頼感でないと、良いチームワークにはならない。

g. 全員で目標の達成感を喜びあえる

職場の目標達成という成果は、全員がそれぞれ責任を果たした結果である。その中で自分が仕事の成果を上げられたのは、仲間の協力があつたお陰であると感じの気持ちを表して、皆が一緒になって喜びあえる状態がチームワークの良い状態である。成果が上がったのは自分がこれだけ頑張ったからだとか、自分がいなかったらこんな成果がでなかったはずだと、自分の功績ばかりを前面に出して誇る者が多いと、チームワークが崩れる。

h. 職場の誰もがリーダーシップをとれる

リーダーシップとは人を自分の考えに沿って動いてもらうよう働きかける影響力であるから、上下の関係の中のみで発揮されるものとは限っていない。職場内で上下関係にこだわらず、仕事上の状況で必要な時には誰でもが、他の者にリーダーシップをとれるのが職場として最高の状態である。全員が目標達成への行動を優先させる気持ちが一致している時はこれができる。これは、自分の考えを率直に言える自由な雰囲気があることであり、チームワークとして重要な状態である。

2.2 チームワークづくり

管理者は、自分の職場にとって良いチームワークとはどういう状態になればよいのか前記の状態を複合的な内容でイメージとして全員に示し、その実現のためにリーダーシップを発揮しなければならない。そのためにどんなことが必要かを考える。

(1) 目標の価値観の共有化

職場の全員がこれはぜひ達成しなければと考える（共通の価値観となる）目標を定める。チームワークができる原点は、自分達がどうしても達成したいと感ずる目標を持つことにある。組織の目標が個人の目標に結びつけば最もよいのであるが、常にそうできるとは限らない。そこで、職場の目標を各個人にとっても充分意味のあるものにする努力、即ち目標の意義づけが必要である。会社が必要だからという単純な意義づけではなく、その目標が必要な背景が納得でき、個人の達成感に結びつく意義づけである。

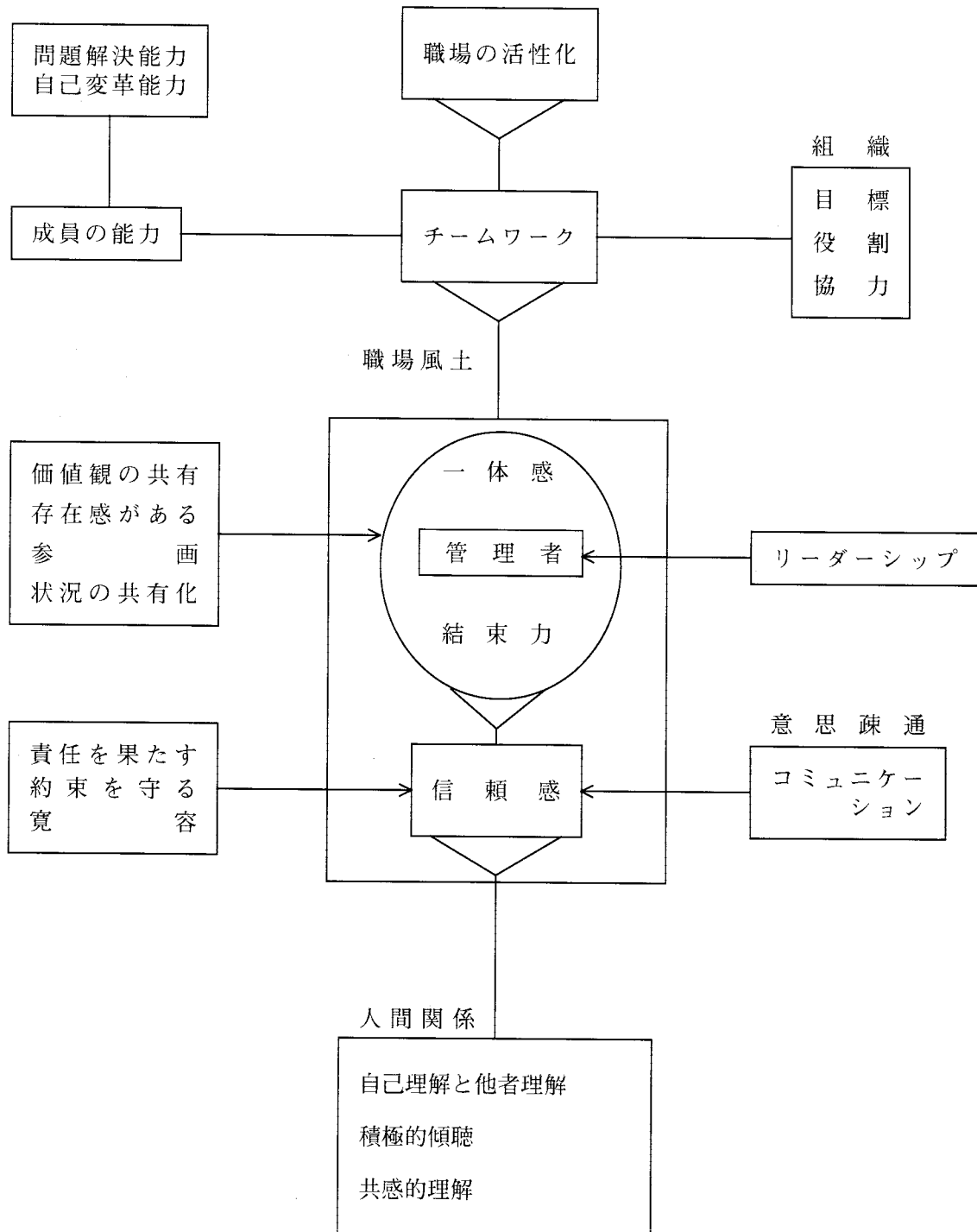
それにはまず、管理者自身がその目標の意義を十分に理解し、どうしても達成しなければならないとの情熱を持つことである。それではじめてメンバーに対して共感を与える説明ができ、納得させることができる。

(2) 役割の明確化

各人の役割を明確にし、全員に各人の受け持つ役割の内容を理解させる。目標がはっきりしたら、その目標を達成するための役割を各人に明確に与えなければならない。

それで、目標達成のために自分は何をやるべきかの責任を感じさせることができる。
 さらに、メンバー各人の役割の内容を全員に周知徹底することが必要である。なぜかといえば、お互いがどういう内容の役割を引き受けているのかが分からないと協力しようにもできないからである。

図表 4-2.2 職場の活性化



(3) 存在感を与える（認める）

職場における役割にはどうしても軽重が生ずる。しかし、どんな役割であっても職場にとって必要であり、軽重があるはずがない。ただ仕事の性質上そうになってしまう。その場合、たとえ軽いと思われる役割を引き受けている人でも、職場の大切な一員であると皆が認めることで、その人はその職場における自分の存在感が実感できる。その人が責任をきちんと果たしてくれているお陰で、自分達が役割を果たしているのだという感謝の気持ちをもって、仲間としての重要さを認めることが大切なのである。人はその職場で存在感が感じられた時に一体感を持つからである。

管理者はすべてのメンバーに存在感を与えるリーダーシップの発揮が必要である。さらに、全員がそのように行動するよう指導しなければならない。

(4) 状況の共有化

自分達の職場がいまどういう状況におかれているのか、どんな問題に直面しているのか、会社がどういう方向に向かってすすもうとしているのか等の状況について、職場の皆が同じように認識しているのを状況の共有化という。人は状況がよく分かっていると、いま何をすべきかを自分で判断し行動する。状況が人を動かすといわれるぐらいである。職場のコミュニケーションの重要性は状況の共有化にある。

職場の全員で状況の共有化できていることが、チームワークを良くするための大きなポイントになる。皆の行動の方向の考えが一致するからである。

状況の共有化ができるためには、職場内のコミュニケーションの活発化が必要である。特に、管理者が日頃から情報をこまめに全員に伝える（例えば会議の結果を速やかに皆に報告する）率先した態度が大切である。さらに職場内の情報伝達が円滑に行われるシステムづくり、場づくりを心がける必要がある。

(5) 参画をさせる

チームワークは共同作業体として行動することであるから、職場内の計画を作る時、全体で行動することを決定する時、皆の意見を求め、よく聞き、取り入れていくことが重要である。人は自分が参画して決まった計画の実行には、積極的に良い結果を出そうと行動する。参画していない場合は、結果がどうなっても自分は関係ないという態度をとる。

管理者は、いろいろな場面で部下の意見をグループとして、あるいは個人として十分に聞く態度が必要である。さらに、聞いた内容については、聞きっぱなしにするのではなく結果がどうなったかをフィードバックすることである。これをきちんとやることで部下は参画している実感もてるし、無責任な意見が減少する。

(6) 人間関係のトラブルの解決

職場は様々な人間が集まって仕事をしているのであるから、当然いろいろな人間関係が発生する。仕事をすすめる中で摩擦が起きて、それがもとで人間関係が悪くなることもある。その悪い人間関係がチームワークに影響を及ぼしている場合、悪い関係を改めるようにもっていくのは管理者の重要なリーダーシップである。

しかし、これはなかなか難しい。感情的なもつれは理屈どおりには解決できないからである。悪い原因をはっきりさせて、お互いの悪い理由を説明し、態度を改めるよう説得しても簡単には直らないのが普通である。理屈で分かっても感情の方が納得しないのである。

効果的な方法の1つとしてカウンセリングマインドによる積極的傾聴がある。それぞれの言い分をよく聴き、その気持ちを共感的に理解することで、自分の考えの問題点を自分で気がつくようになり、どうすればよいかも分かるようになる。両者がそういう気持ちになれば、和解の態度がとれるようになり状態が改善される。この積極的傾聴の手法は管理者として身につけておくべきである。

事例研究 チームワーク

【資料 6】

狙い 人間関係のトラブルを踏まえて、チームワークのあり方について主任の態度を改めるよう課長が説得している。課長、主任それぞれのチームワークについての考えをどう思うかを考える。

3 集団活動のコミュニケーション

職場が集団としての活動の成果を上げる重要な手段にコミュニケーションがある。コミュニケーション (communication) は英語がそのまま日本語として使われているのであるが、その意味は、情報の伝達、意思疎通の2とおりの内容がある。この言葉の原語はラテン語で *communis* といい「他の者と互いに何かを分かち合う」意味である。したがって、コミュニケーションとは一方通行の単なる伝達ではなく、情報伝達、意思疎通どちらの場合も互いに交換が行われる相互交流という意味がある。

職場におけるコミュニケーションという場合、仕事上に必要な情報交換 (仕事のコミュニケーション) と人間関係を良好にするのに必要な意思疎通 (人間関係のコミュニケーション) と2つに分けて考えることができる。もちろん、現実にはこの両者が入り交じって行われているが、理解しやすいように分けて考える。ここでは、仕事のコミュニケーションを主体とし、人間関係のコミュニケーションについては項をあらためて説明する。

仕事のコミュニケーション

職場において仕事をすすめていく上で必要な情報の交換が効果的に行われることは、極めて重要である。効果的という意味は、伝えられた情報が仕事上の判断に役立った時のことである。組織の上下、左右、内外と多面的な方向の中で、集団的に行われる場合と個人的に行われる場合とがあるが、いずれの場合でもこの意味で行われなければならない。

仕事のコミュニケーションの重要な目的に状況の共有化がある。人はいま自分が直面している状況に対しては心が反応し、自分がどうしなければならないかを考え、自主的に行動する。状況が人を動かすのである。したがって、職場において人に自ら考え、自ら行動させるには、的確に状況を認識させることである。職場の全員が状況を同じように認識すれば、上から一々指示しなくても自主的に同じ方向に行動をするようになる。管理者が自分の意図する方向に人を動かしたければ、自分の認識している状況を同じように認識させることである。以上が状況の共有化が必要な理由である。

組織では日頃管理者のところにはいろいろな情報が集まる。管理者はこれを皆に集団的に、あるいは個人的に的確にこまめに伝える努力が必要である。これができていると下からも情報が集まってくる。これで情報の共有化ができ状況の共有化となる。

(1) 情報に求められる条件

a. 正確性

事実が正確にということである。しかし、もともと情報はその性質上あいまいになりがちなところがある。自分が直接確認した事実と伝聞した事実では内容の正確さが異なる。最初は正確な事実であっても、何段階も間を経て伝わるとその内容が変わってしまうのは、ごく当たり前のことである。

コミュニケーションにおいて、人間は情報を口頭で正確に伝えることはあまり上手でないと思っていた方が間違いがない。また、情報を自分の都合のいいように解釈して聞く傾向が強い。これも正確に伝わらない大きな原因である。したがって、質問、繰り返し等なんらかの形での確認が必要である。この確認は正確なコミュニケーションのための大原則である。

実 習

つぎの質問をし、その答えを各人に書いて貰い、それを黒板に発表させる。

「マルを3つ書き、その右側に三角を書きなさい。つぎにマルの下に線を引いて下さい」
質問はさせないで自分の思ったとおりに書かせる。

狙い 情報の伝達には質問などの確認の必要性の理解。

情報の内容は必ず事実と推測、意見を区別すること。情報の正確性は事実にある。推測、意見は伝える本人の考えた事実過ぎない。したがって、その区別が必要である。意見は意見、推測は推測として伝えればよいのである。それはそれで、受け取る側で必要だからである。

b. 必要性

情報はそれを必要とするところに流されなければならない。この場合難しいのは、必要か、必要でないかは受ける側の判断である。伝える側でそれを判断してしまうと間違いが起きる。「彼はこんな情報は必要なはずはない」と勝手に決めてしまっていると、意外に必要なだったりする。したがって、情報を伝える側は、必要性の判断はせずに念のために伝える気持ちで行うことが大切である。

c. 時間性（タイミング）

情報は正確さを優先する場合と、速さを優先する場合とがある。正確さを重視する時は、それを確認するまで時間がかかるのはよいが、速さを重視する時は、不正確な内容であっても、それを断った上で速く伝えなければならない。事故などはこの例に当たる。

仕事をすすめる場合、それに関係する個人、部署には事前に情報を伝えることも、職場内のコミュニケーションにとって重要である。「どうして、それを早く言ってくれなかったんだ」「そういうことは、前もって言っておいてくれないと困るよ」という言葉によくぶつかるのは、タイミングがこちらの考えているのと、相手が考えているのとの違いがあるから生まれるのである。

(2) 個人的コミュニケーション

主たるものとして指示命令、報告、連絡、相談がある。指示命令と報告については仕事の管理の項目の中で説明しているので、ここでは説明を省略するが、仕事のコミュニケーションの中核となるものである。したがって、前記の情報の条件をきちんと実現するように行われなければならないから、日頃からこの趣旨を職場内に徹底しておくことが必要である。

職場内でコミュニケーションが活発に行われる方法の1つとして、報告、連絡、相談の徹底がある。これを報連相（ホーレンソー）と略称し、職場のコミュニケーションの代名詞のように扱われ、これをきちんと実行することがコミュニケーションそのもののように言われている。

報告は指示命令とセットになっている以外にもある。仕事に関わりのある状況や直接、間接に仕事に影響のあるいろいろな決定事項が報告の形で行われることが多い。連絡も似た形で行われる。この報告、連絡は共に状況の共有化のために大きな役割を果たすから、「必要な内容」、「正確に」、「タイミングよく」の情報の3条件が守

られなければならない。

この報告で大切なのは、上から下へのものがある。例えば管理者の会議が開かれいろいろな決定が行われた時、その内容の職場への報告である。内容が急ぎのことではないとか、たいしたことではないとかと考えて報告をしないのは、管理者自らが状況の共有化を怠っていることである。急ぎのことでない、たいしたことでないということ自体が状況である。通常部下は何がどのように決まったのかと関心を持っている。単に結論だけではなくその経過（決定の理由や出た意見等）まで含めて報告するのが重要なのである。

連絡はこまめに行われるところに生命がある。形式にこだわらず情報の3条件が守られて行われれば、よいコミュニケーションとなる。これは皆の間に協力意識がないと、きちんと実行されない。

「何か変わったことはなかったかね」「そんな大事なことをなぜもつと早く連絡しなかったんだ」「そういうことは前もって言っておいてもらわないと困るよ」「そんな話は聞いていなかったぞ」「あの話しはその後どうなったんだ」こういう言葉がよく出る職場は、報告、連絡が足りない状況を示しているので注意を要する。

つぎに相談がある。相談というのは困っていることに対し助言を求めることの意味であるが、仕事のコミュニケーションの中では、そのことを含めもっと幅の広い意味を持っている。各方面に関係のある、協力して貰う必要のある、これからやらなければならない仕事について、事前に了解を得ておくための下相談がある。

人間の心理で、事が決まる以前に「実は今度こういうことをやろうと検討中だけでも、どうしたらうまくいくか知恵を貸して貰えないだろうか」と相談の形で了解を求められると、どうしても反対という場合を除けば、助言をしながら好意的な態度で理解を示すようになる。また、事前に相談されることは自分の存在が認められたと感じて、協力的な態度をとるものである。逆に、何かを決めた後「今後こうすることになったのでよろしく頼む」と言った場合、内容が同じことであつたとしても「そういうことは前もって言っておいてもらわないと困るよ」といい顔をされることが多い。日本独特の根回しということであるが、仕事を円滑にすすめるためのコミュニケーションとしての相談の有益性である。

この報連相が確実に行われるかどうかは、職場風土にかかっている。管理者がこうしなければいけないと命令をただけで、簡単に実現するものではないことを理解しておく必要がある。職場風土づくりとして取り組むしかない。これらのことの大切さを繰り返し繰り返し集団決定の中で強調し、習慣づけていくのが1つの方法である。

(3) 集団的コミュニケーション

職場では集団行動として全員の考え方をまとめる、意思決定をすることが必要になる。これは集団の合意形成をすることであるが、集団のコミュニケーションを上手にすすめることができないと、合意がうまくできない。特に、集団になると人間は個人

の時とは違った心理が働くし、集団独特の人間関係が影響することを理解して対応しなければならない。

a. 会議

集団のコミュニケーションの代表的なものに会議がある。大勢の人間が集まって一度にコミュニケーションが行える効果がある。

会議はミーティングという名前が使われる場合もあるが、さまざまな種類がある。通常会議の目的はつぎの3つがある。この目的が重複することもあるが、目的によって運営の仕方が変わるので、会議を開くにあたっては目的をきちんと定め、そのように準備をし出席者に徹底する必要がある。

- ① 情報伝達 ② 意見調整 ③ 意思決定

① 情報伝達の会議

上下、横同士間の情報を伝え合う、いわゆるコミュニケーションの場としての会議である。状況の共有が狙いである。一度に同じ質と量の情報を多数の関係者に速やかに伝達できるし、分からない点があれば質問によって確認ができるので、誤りなく伝達できる利点がある。伝える側は正確に伝達できる工夫（ポイント部分は文書、映像を使う）が必要である。

② 意見調整の会議

組織活動はいろいろな部門が関わりあって仕事をすすめているから、全体の活動を円滑にすすめるために関係部門間の意見の調整や統一を図るための会議である。参加者がお互いに意見を述べ合い、それぞれの考え方の違いを調整をしたり、問題点の解消に役立てることができるので、仕事に分りやすくなり、全体的な仕事の成果を上げられる。同時に皆の意思疎通がよくなり、よいチームワークづくりに役立つ。

③ 意思決定の会議

職場において何事かを決定しなければならない場合、関係者が集まり意見、情報を述べ合い討議をし、参加者の合意のもとに一つの結論を出すための会議である。関係者が集まって意見を出し合った後に全員の合意で意思決定をするのは、対立する意見をまとめるのに手間がかかり、時間がかかる欠点がある。しかし、集団で行うべきことを関係者の合意で決定することは、参加者の参画意識と協力意識をもたらすことができ、行動に移した際の成果が大きい効果がある。

管理者がこの会議を主催する時に注意すべきことは、自分が先に意見を述べないことである。リーダーが先に意見を言ってしまうと（管理者の独演会になる例が多い）部下は反対の意見を言うのに勇気がいるので、考えが反対であっても黙って言わないのが普通である。そうすると適当な賛成意見だけで討議が活発化せず、管理者の意見そのままに結論が決まってしまう。討議は幅広い意見が出て行

われなければ意味がない。自分の考えは先に言わずに聞き役に回ることが重要である。

意思決定を行った事項は必ず最後にその内容を確認しなければならない。特にいろいろと意見が出て討議した時には、結論の内容をそれぞれ自分の都合のよいように解釈し理解していることが多々ある。そうすると決定したことが後になって「あのことはこう決まったはずだ」「そのようには決まっていない」と主張されたりして混乱することが起きる。したがって、その場できちんと確認するのが大切である。

責任者としての意思決定は、自己の責任で行わなければならない。多数決で決めるのは民主的な決定のように思えるがそうではない。参加者が同等の決定権もっている会議で賛成、反対が別れた時に、多数決で決定するのは当然であるが、職場における仕事上の意思決定は、常に管理者の責任で行われるべきものである。ある件について賛成意見より反対意見の方が多い場合であっても、最終的には自分がその方が良く判断するのならば、そちらに決定するのが責任者としての決定である。皆の意見をいろいろ聞いて、賛成者が多いからこちらに決定するという多数決のやり方は、決定事項について後で問題があった際の責任を逃げていることである。

事例研究 係長会議

【資料 7】

狙い 係長会議に対しての係長のしらけた態度について考える。

b. 集団討議

仕事の中で集団での合意が必要な場合に行われる会議、ミーティングがある。これらの集団での合意を得るための討議ではコンテンツ (content) とプロセス (process) という2つの面を考えなければならない。コンテンツとは討議でとりあげている内容「何を」議論するのかを明らかにする面であり、プロセスとは討議をしている態度「どのようにして」やっているかを明らかにする面である。実際にはこの2つが絡み合って討議が行われるので、管理者はこの両面に注意を払って討議をすすめる必要がある。

コンテンツの点では、何を討議するのかの内容を明確にしていることである。これは、当たり前のように思われるが、現実の場面ではこれをはっきりしないで、議論されていることが多い。つぎのような理由からである。

議題について参加者が同じ意味で理解していない、また、議題が示されていても、その内容がはっきりしていないこと等がある。そのために、似ているがそれぞれ違った意味で議論をしていることが起きる。議論が本筋から逸することもよくある。さ

らに、結論の内容をまちまちに理解してしまっていることもある。いずれの場合もコンテンツについての意識が無いためである。

プロセスの点では、討議の参加者の態度、行動およびその雰囲気に関することである。討議をするのであるから、参加者が十分に自分の意見を述べ合い、聞き合い、その上でお互いが譲るべきところは譲って、最良の結論を出すのが最も望ましい経過である。こういう状態が得られるようリーダーは参加者の態度、行動に注意を払い、その方向に指導していかなければならない。各人が率直に自分の考えを言える雰囲気づくりをする、自分の意見ばかり主張して他の意見を聞こうとしない場合は是正をするよう働きかける等、最終的には皆が納得する形でまとめるリーダーシップをとる必要がある。

事例研究 月に遭難した時にどうするか

【資料 8】 【資料 9】 【資料10】

【資料11】 【資料12】

狙い 集団討議で皆の合意（コンセンサス）を得るためのプロセスのあり方を学ぶ。
正解を得ることよりプロセスについて学ぶことに重点をおく。

方法 グループで、討議をした合意を発表する。手順に従って行う。