

チームワーク

を

企業価値にする技術

1+1>2にする「人と人をつなぐ」テクノロジー

第4回 組織(つながり)をつくる技術③ 信頼関係でつながる

求められる
「チームワーク」の再構築

日本の高度経済成長の原動力となった、日本企業の持つ強みのひとつとして「チームワーク」が挙げられます。

昭和のチームワークは、メンバーシップ型雇用、家族主義的な経営、運命共同体的な考え方に基づいた、ムラ社会的で情緒的なメンバーどうしの信頼関係によって支えられていました。その後、バブル崩壊以降の失われた30年と呼ばれる平成時代においては、昭和のチームワークを支えていた様々なシステムが、コスト削減、効率化、合理化、分業化の推進により見直され、それとともに日本企業のお家芸といわれていたチームワークが失われていきます。

そして、令和の時代、DEIや多様な人材によるイノベーション創出、ジョブ型雇用やリモートワークの進展への対応が求められ、日本企業は改めて「多様な人材によるイノベティブなチーム」づくりの必要に迫られているのです。

チームビルディングの
仕方も進化させる

多様な人材によるイノベティブなチームをつくるために、何をしたらよいのか分からないというご相談が私たちのもとにも増えて

きています。また、最近ではチームビルディングのために、古き良き時代を思い出して、業務時間外のプライベートタイムでの懇親会や、交流イベントを復活させる動きも出てきています。

懇親会や交流イベントなどのインフォーマルな場を使って「親睦を深める」ことが無意味とは言いませんが、ムラ社会的で情緒的な信頼関係を構築するためには有効であったとしても、多様性や個性化、イノベーションに適応したチームビルディングにはあまり効果的ではありません。協働に必要な信頼関係が形成される原理を押さえたやり方が必要です。

これからのチームワークに
必要な「信頼関係」とは

これからのチームワークに必要な「信頼関係」とはどのようなもののでしょうか。

一般的に「信頼」とは、「自分が相手に期待する行為を、相手が行うと信じていること」であると定義されます。そして、相手に対する信頼は、「行動予見性(相手がどのような行動をとるか予見できること)」「行動の期待値(相手に対してどのような行動が期待できるか)」「期待に応える行動経験の蓄積(相手が自分の期待に応える行動をしてくれた経験の蓄積)」

によって形成されていきます(図表1)。

また、「信頼関係」とは、「自分と相手が相互に信頼感を持っている関係」です。例えば、上司が部下のことを「Aさんは期待通りに動いてくれる」と信頼していたとしても、部下サイドからすれば「上司は自分の期待に応えてくれない」と思っているような場合、上司の一方的な信頼感があるだけで「信頼関係」は成立していません(図表2)。

ある目的を実現するために、メンバーどうしがそれぞれの期待役割を果たす貢献をすることによって「協働」が成り立ちます。「協働のシステム」である組織やチームは、そもそもこうしたメンバー間の「信頼関係」を前提としているのです。

チームビルディングはライトな
信頼関係づくりから始める

新たなメンバーでチームを発足する時や、チームワークが機能していないチームでメンバーどうしの信頼関係を再構築する場合など、先に説明した信頼関係の形成要因や原理を応用してチームビルディングを行うことが重要です。

人は誰しも、初めて会った相手に対しては、「自分に対してどう接し、どのような行動をとるのか」



■ 三好博幸

㈱スコラ・コンサルタントが長年にわたって蓄積してきた組織風土・体質の変革実績から得られた経験則や知見を研究し、組織本来の機能を作り込み、組織能力を高める技術原理を抽出、整理体系化した「組織テクノロジー」を実践する。さらに実践的組織技術を追究し、情報発信するプラットフォームとしてスコラCs-Labを2021年に設立し、代表、エグゼクティブ・フェローを務める。

■ ㈱スコラ・コンサルタント

【東京オフィス】〒141-0022 東京都品川区東五反田5-25-19 東京デザインセンター 6F
●TEL: 03-5420-6251 ●URL: <https://www.scholar.co.jp/>

図表1 信頼とは

信頼 : 自分が相手に期待する行為を、相手が行うと信じていること	
	形成要因
行動予見性 (相手がどのような行動をとるか予測できること)	<ul style="list-style-type: none"> 人柄、人となり 行動の動機 (価値観、信念、嗜好性、ライフビジョンなど) 能力 権限
行動の期待値 (相手にどのような行動が期待できるか)	<ul style="list-style-type: none"> 属性 相手の状態や行動環境 自分との関係性 過去の行動の観察
期待に応える行動経験の蓄積 (相手期待に応える行動をする経験)	<ul style="list-style-type: none"> 相手が自分の期待に応える行動をしてくれた経験の蓄積

図表2 信頼関係とは



が予見できないので、相手に対して警戒心を持ちます。相手の観察や様々な属性情報を得ることによって、「少なくとも自分に危害や不利益を与えるようなことはしないだろう」という予測ができることで警戒心が下がっていきます。

また、人は「自分に興味や関心を持ってほしい」「自分の話を聞いてほしい」「自分を理解してほしい」という根源的な承認欲求を持っているため、相手がそれらの欲求に応える行為をすることによって信頼感が芽生えます。さらにその経験が繰り返されることによって、「この人には何を話しても大丈夫」というように、相手への信頼感が深まり、安心して率直な対話ができる信頼関係が形成されます。

こうした原理に基づき、互いに興味を持って話を聴き合うことを通じて、比較的短時間で相互理解とライトな信頼関係構築を同時に行う対話ツールとして、「Know

you, Know me®」があります。日本の大企業の中でも組織開発に早くから取り組んでいるパナソニックでは、多様な人材による協働を促進するため、こうした対話ツールを開発、社内普及させており、新メンバーの加入、新規プロジェクト発足、人事異動や組織改編時など、チームビルディングが必要な様々な場面で活用しています。

無自覚の「期待を裏切る行為」が信頼関係を壊す

信頼関係は、期待に応え合うという行為の積み重ねで強化されます。逆に、信頼関係はたった1回でも期待を裏切る行為があったときに崩れてしまう可能性があります。良識的な人たちが集まった一般的な企業組織では、悪意を持って「期待を裏切る」ことはあまりありませんが、「無自覚のうちに期待を裏切ってしまう」ことはよく起こります。そうしたケースのほとんどが、「どのような期待を

持っているのか、また、その期待に応えられるのかどうかを相互に確認していない」ことによって発生しています。勝手に一方的な期待を相手に対して抱き、それが充たされないからということでは不信感や不満をもってしまうというケースは結構多いものです。

こうしたことが起こらないためにも、互いに対する期待、その期待にどこまで応えられるか、進捗状況、期待に応えられない状況、手助けの必要性、期待とパフォーマンスのギャップ、期待値の見直しなどについて、メンバーどうしで率直に話し合い、常に確認し合うということが重要です。

本連載でこれまでお伝えしてきたように、事実・本音で対話ができる関係性づくりやチームで目指すことの共有、その実現に向けた相互の役割確認が、チームメンバーどうしの信頼関係の維持、強化の土台になっているのです。