

# 個性に頼りすぎない現場づくり

降旗 達生氏 ハタコンサルタント代表取締役



## ■ チームワークを高める職場のつくり方

内的動機付け	<b>社会貢献の欲求</b> → 世のために働く	・ボランティア活動 ・障がい者の採用など
	<b>自己実現の欲求</b> (目標達成による動機付け) → 成長して働きたい	・個人で高い目標設定 ・将来の夢を語る場を提供
	<b>自我地位の欲求</b> (やらされるのではなく自分で決めて働く) → 認められて働きたい	・サンキューカード ・権限委譲 ・社員表彰制度など
	<b>集団帰属の欲求</b> (社員、仲間同士の信頼関係など) → 仲良く働きたい	・安全基地 (セキュアベース) ・個人面談 ・慰安旅行、飲み会、OJTなど
外的動機付け	<b>安全秩序の欲求</b> (勤務体系、作業配置、作業手順など) → 安全に安心し安定して働きたい	・業務分担の適正化 ・役割権限の明確化
	<b>生存安楽の欲求</b> (給与、賞与、残業、休日、勤務体制など) → 働きたい	・快適な職場の構築 ・勤務体制の平準化

マズローの欲求段階説をベースに建設会社が取り組むべき内容を盛り込んだ(資料:ハタコンサルタント)

チームワークを高める職場をつくるには、現場代理人の個性に任せるだけではだめだ。会社として、誰が現場代理人を担当してもチームワークが取れて顧客に喜んでもらえる、または工事成績が高く現場にしなければならない。

右図は「マズローの欲求段階説」に、建設会社で実施すべき内容を盛り込んだものだ。多くの会社が「安全秩序の欲求」までしか達成できていないと感じる。

例えば、「集団帰属の欲求」を満たす取り組みで上げた個人面談。当社では私と昼食を一緒に食べたり、1日間同行して私の仕事を見てもらったりする仕組みを取り入れている。1対1のコミュニケーションの時間をつくるわけだ。会話が苦手な社員のために交換日誌も実施している。

現場や職場のリーダーは、チームワークをつくるための努力をあえてしなければならない。一緒にいる時間をつくり、飲む、しゃべるなどして、チーム内の情報を様々な手で収集する必要がある。

「自我上位の欲求」では、認めてあげられる環境を設けている。掃除や外部の研究會に参加すれば、評価して判子を押す。社員旅行に参加して感想文を書くことでもよい。判子がたまれば、旅行券を渡す。承認するルールがあれば、人の距離が近くなりチームワークが高まる。

「自己実現の欲求」では、無理だと思いうことでもプラスの目標を掲げてもらう。例えば、朝礼でクレーンの作業手順

の説明だけでなく、「将来どんな現場代理人になりたいか」を発表させるのも一つの手法。夢を設定して達成に向かわせることでチームに活気が生まれる。

ふるはた・たつお  
 読者数1万2000人、建設業界NO.1のメルマガ「がんばれ建設」編集長。映画「黒部の太陽」に憧れて建設会社でダムやトンネル、橋梁の工事に参画。阪神大震災を契機に技術コンサルタント業を始める

表は、「現場代理人はチームワークを生み出す努力をしなければならない」と指摘する。

「時には、ガッツポーズをしたり、笑顔で話したり、拍手したりといっ

たように、リーダーの人間味あふれる行動がきっかけになることもある。『私はそういう性格ではない』という人もいるが、『演じる』ぐらいの意気込みも今のリーダーの役割には

必要だ」(降旗代表)。

最後に、特集で登場した人が答えた内容をもとに、本誌がまとめた「チームワークに不可欠な十カ条」を掲載する。

# チームワークに不可欠な十カ条

- 一. 目的意識を共有化しチームが目指すべきベクトルを統一する**  
 基本的な価値観の共有とともに、一人ひとりが持つ「何を指すか」というベクトルを全員で合わせていることが、「単なる集団」が「チーム」としての力を発揮するうえで大前提となる。目的意識を明確に持っていることは、仕事に対するモチベーションにも直結し、作業の品質向上やミス・事故の防止にもつながる
- 一. リーダーに依存するのではなく、信頼して権限を委譲する**  
 リーダーの指示を待つのではなく、一人ひとりが主役という意識を持つ。さらに任せられた仕事は自問自答してこなすこと。得意分野を有効に活用するなど個々の能力を最大限に引き出せる仕事の割り振りが必要になる。メンバー全員がそれぞれ担当分野でリーダーシップを発揮すると、チーム力は格段に上がる
- 一. お互いに本音を率直に話し合える環境をつくる**  
 こうした環境は自然に生まれる場合もあるが、あえてつくらなければ生じないことも少なくない。部下が物怖じせず、何でも言える雰囲気や社風づくりが必要になる。本音を話し合うだけでなく、意見が異なっても、相手の主張に耳を傾ける姿勢が特に重要だ。「のれんに腕押し」ばかりでは本音を話す意欲が薄れる
- 一. チームへの奉仕や貢献を忘れない**  
 例えば、公共工事なら、社会のために仕事をしているという公共心を持つこともチーム力醸成につながる。それを高めることで、チームの最大の成果を上げるために何ができるのかという考え方になる。チームの成果が工事成績評定や利益率などに直結することも理解し合う必要がある
- 一. 率先して示すリーダーの存在**  
 工事の着手時など、チームの一人ひとりがまだ互いを理解していない段階では、現場所長など、チームを率いる立場の人が果たすべき役割が重要になる。問題発生時には、部下などからの数多くの情報をもとに最適な意思決定をし、曖昧な答えを出さないなど、リーダーの存在はやはり大きい
- 一. メンバー全員で基本的な価値観をそろえる**  
 「現場でカラーコーンを誤って蹴飛ばすことは誰にでもある。倒したコーンを自分で並べ直す人がどれだけいるか。現場の良しあしはそんなところに表れる」(49ページで紹介した大成建設JVの谷口敦統統括所長)。行動を裏打ちする価値観を一定の水準以上にそろえる努力が、チームワークを生み出す第一歩だ
- 一. 意思決定のロジックを明確にする**  
 意思決定までの過程で、「なぜ受け入れてもらえないのか」「その決定は間違っている」といった不満が高じると、チームワークに支障が生じる。自分の意見や要望と異なる決定でも、プロセスに納得できる仕組みを構築する必要がある
- 一. 「ボトムアップ」が自然に生じる環境をつくる**  
 本音を言い合う環境をベースに、作業に直結する指示や提案が「上司→部下(協会会社なども含む)」「部下→上司」の双方向で自然にやり取りできることも、チーム力を引き出すうえで欠かせない。特にリーダー自身が部下の視点に立ち、世代間の格差を埋めてボトムアップを生じやすくする取り組みが重要になる
- 一. 一人ひとりを組織で認めてあげる環境をつくる**  
 現場での技術提案や創意工夫に対して、組織として承認してあげる仕組みづくりが必要。例えば、表彰制度で賞与を与えることや人事考査に反映するなどだ。現場でも職員の日々の頑張りに対して、いつも見守っているという姿勢を示し、ほめてあげることも重要だ
- 一. “アナログ”なコミュニケーションも十分に活用する**  
 お互いの性格や考え方を理解し合うには、仕事外のコミュニケーションが役立つケースも。休息時の何気ない会話、仕事後の飲み会、現場を挙げての慰労イベントなど、オフの顔を互いに見せ合う機会が、チーム力醸成に役買う場合もある。ただし、若い世代など無理強いが逆効果になる場合もあるので注意