

世代を超えたチームづくり

第7話 持続可能な組織に必要なこと

取り組み開始から半年。試練を乗り越えたチームは、どのような成果を生み出したのか。そして、世代を超えたチームづくりの本質とは何だったのか。

半年後の職場

取り組み開始から半年が経った12月。製造課の朝礼はいつものように「今日の一言」から始まる。

この日は上原主任の番だった。「先月の生産効率が目標を5%上回りました。みなさんの協力のおかげです」

メンバーたちが拍手する。半年前には考えられなかった光景だ。数字にこだわっていた上原主任が、メンバーへの感謝を口にする。その変化を、新垣課長は嬉しく感じていた。

作業ミスは月3件から月1件に減少し、改善提案は月5件出るようになった。しかし、新垣課長にとって、数字以上に大きな成果があった。それは、メンバー一人一人の表情が明るくなり、自発的に協力し合う姿が日常になったことだ。*1

取り組み前後の変化

項目	取り組み前	半年後
作業ミス(月)	8件	1件
改善提案(月)	0件	5件
自発的な協力	少ない	日常的
離職希望者	1名	0名

比嘉さんの成長

10月、新入社員の仲村さんが配属された。新垣課長は比嘉さんに指導を任せました。

「比嘉さんなら、新人の方の気持ちがよく分かると思います」。そう言って話すと、比嘉さんは戸惑いながらも引き受けた。そして、自分が経験したことを生かし始めた。*2

仲村さんが作業で迷っていると、「私も最初は同じところで悩みましたよ」と声をかける。ミスをする、「大丈夫。一緒に原因を考えましょう」と励ます。

さらに比嘉さんは、仲村さんを「今日の一言」に誘った。

登場人物

新垣 賢治
(42歳)
製造課長



比嘉 実咲
(23歳)
製造部員



「最初は緊張するけど、みんな優しく聞いてくれますよ」。こうして、自分が受け取った温かさを、次の世代へ渡していく。

ある日、仲村さんが比嘉さんに言った。「先輩がいてくれて本当に良かったです。この職場、温かいですね」

比嘉さんは、半年前の自分を思い出していた。「転職を考えていた私が、今は後輩に『この職場は温かい』と言われている」。比嘉さんは自身の胸が熱くなるのを感じた。

他部署への広がり

11月、営業部の島袋課長が新垣課長を訪ねてきた。「製造課の雰囲気が変わったって噂を聞いたんだけど。うちの部署も若手が定着しなくて困っているんだ。何かできないかな」

新垣課長は、この半年の取り組みを共有した。「今日の一言」の始め方、ざっくばらん会議の運営、そして何より、試練の乗り越え方を。

島袋課長が尋ねた。「でも、時間がかかるんじゃないか?」。「確かに時間はかかります。でも、その時間こそが大切なんです。メンバー一人一人の声に耳を傾け、理解し合う。その積み重ねが、チームを強くします」

「特別なことは何もしていないんです。ただ、メンバー一人一人と向き合い、対話を続けただけです」

島袋課長は深くうなずいた。「分かった。うちでも始めてみるよ」

対話の本質

12月の「ざっくばらん会議」で、上原主任が興味深い話をした。

「最近、いろんな会社がAIツールを使って業務の効率化に取り組み始めています。でも、あの時、このチームに必要なのはAIじゃなくて、対話だったと思います」*3

宮里さんが続けた。「AIは答えの候補を出してくれる。でも、なぜそうするのか、どう感じているのか、そういうことは人と話さないと分からない」

田中さんも加わった。「世代が違うから、同じ言葉でも意味が違うことがある。それを理解するには、時間をかけて話し合うしかないんですよ」

比嘉さんが静かに言った。「私、最初は『なぜこんな面倒なことを』って思っていました。でも、今は分かります。この時間があつたから、信頼関係が生まれたんだって」

新垣課長は深くうなずいた。AIが瞬時にもっともらしい答えを出す時代だからこそ、時間をかけた対話に価値がある。異なる背景を持つ人たちが、対話を通じて理解し、納得し、感情を共有することで、初めて本当のチームになれるのだ。

チームの成長プロセス

段階	チームの状態
形成期	表面的なつながり、本音が言えない(第1話)
混乱期	価値観の違いが表面化、対立や衝突(第5話)
統一期	対話を通じた相互理解、共通認識の形成(第6話)
機能期	信頼に基づく協力、持続可能な組織力(第7話)

新垣課長の気づき

その夜、新垣課長は半年を振り返っていた。

比嘉さんの「転職したい」という言葉から始まったこの取り組み。最初は不安だった。「今日の一言」という小さな試みが、本当に変化をもたらすのか。繁忙期には会議を中止せざるを得なかった。上原主任からの疑問に答えられず、悩んだ。世代間の価値観の衝突も起きた。

しかし、今、確信している。世代を超えたチームづくりの本質は、特別な手法ではない。日々の対話を積み重ね、一人一人と向き合い続けることだ。

そして、何より大切なのは、困難から逃げないこと。繁忙期も、上原主任の懐疑も、世代間の衝突も、すべてチームを強くする機会だった。

「管理職の役割は、答えを出すことじゃない。メンバーが対話を通じて答えを見つけられる場を作ることなんだ」

新垣課長は、来年の目標を考え始めた。この取り組みを他部署にも広げること。そして、この会社で働くすべての人が、世代を超えてつながれる組織にすること。

持続可能な組織へ

翌朝の朝礼。今日は仲村さんの初めての「今日の一言」だった。

「緊張していますが、この職場に来て本当に良かったです。みなさん、これからよろしくお願いします」

全員が温かい拍手で応えた。世代を超えた対話は、次の世代へと引き継がれていく。

新垣課長は思った。「これが、持続可能なチーム文化なんだ。一人一人の声を大切に、対話を重ねることで、組織は成長し続ける」(おわり)



今回の学びのポイント

※1 試練を経験したチームの真の強さ

[解説] 業務上のやり取りだけでは、同僚の人となりや価値観を理解することができません。表面的な関係では、相手に合わせた適切な指導や協力関係の構築が困難になり、結果として「チームに所属している実感が無い」という状況を生み出してしまいます。

※2 持続可能なチーム文化の本質

[解説] 経験者から次世代へ、対話の文化が引き継がれることで組織は持続的に成長します。新人が「温かい職場」と感じる環境こそ、取り組みの真の成果です。

※3 AI時代における対話の価値

[解説] AIが瞬時に正解っぽい答えを出してくれるが、それは議論のスタートにおける叩き台に過ぎません。人間同士の対話を通じて異なる背景を持つ人たちが、理解・納得・感情の共有を通じて信頼を紡ぐプロセスに、真の組織力が宿ります。

連載「世代を超えたチームづくり」は今回で終了です。ご愛読ありがとうございました。



(日経教育グループ株式会社 専務取締役/桑原 和永)