

## 12 ニューノーマル時代のチームビルディングに関する提言

－ 1 on 1 による心理的安全性確保と組織生産性について－

杉原 秀保<sup>※1</sup>

※1 ニッセイ情報テクノロジー株式会社

概要：コロナ感染症の影響でニューノーマルな生活様式が浸透し、リモートワーク・在宅勤務・ワーケーションと働き方の多様性が広がり、プロジェクトメンバーの対面コミュニケーションの機会が減少している状況にある。このような環境変化を踏まえプロジェクト活動においても新たな時代に合うチームビルディングのあり方を見直す必要性が生じている。特にリモート勤務をベースとしたプロジェクト活動では直接顔を合わせる機会が減少し、表情や視線等のノンバーバルコミュニケーションが不足することでプロジェクトメンバー間の人間関係が希薄化し互いの認識ギャップから生産性低下等の問題が生じてしまう。このような問題に対処するためニューノーマル時代にプロジェクト現場で対処する方法を模索する。

キーワード：共感型 1on1、自己肯定感、心理的安全性、承認欲求

## 12 Recommendations for Team Building in the New Normal Era

－ Ensuring Psychological Safety and Organizational Productivity Through 1 on 1 －

Hideyasu SUGIHARA<sup>※1</sup>

※1 Nissay Information Technology Co., Ltd.

Abstract: Due to the effects of coronavirus infection, a new normal lifestyle has permeated, the diversity of remote work, telecommuting, and work styles has expanded, and opportunities for face-to-face communication among project members are decreasing. In light of these changes in the environment, it is becoming necessary to review the ideal form of team building that suits the new era in project activities. Especially in project activities based on remote work, opportunities to meet face-to-face are reduced, and lack of non-verbal communication such as facial expressions and gaze weakens human relationships between project members and reduces productivity due to mutual recognition gaps. Problems will arise. In order to deal with such problems, we will seek ways to deal with them at the project site in the new normal era.

Keywords: Empathy 1on1, self-affirmation, psychological safety, desire for approval

### 1. はじめに

コロナ感染症へのリスク対策として、2020年初めから多くの企業が人と直接会う機会を減少させ在宅勤務比率 6割超などの目標値を設定し、在宅勤務を推進している状況にある。ところが在宅勤務の Web 会議では、直接同じ場所で相手の目を見て会話ができないことにより、上手く意思疎通できないケースも発生している。

在宅勤務では、オフィスであれば何となく感じられた空気感や、周囲の会話から読み取れる雰囲気等の情報がないため、ハイコンテキスト(阿吽の呼吸)ではなく、ローコンテキスト(言語化して伝えきる)ベースのコミュニケーションが求められる。

また一方で、リーダーや管理者層は、バーバルコミュニケーション(verbal communication) (言語)だけでなく、ノンバーバルコミュニケーション(non-verbal communication) (視線、表情、声の大小等)から得ていた情報を埋める努力をすることで、メンバーの心の安

定(心理的安全性の確保)やモチベーション維持に努める必要がある。

コロナ禍では、従来得ていた多くの情報が得られなくなるので、これからの新しい働き方では柔軟な思考や新たなコミュニケーション手法への適応力が求められる。

コロナ禍におけるリモート環境への対策として、ローコンテキスト(言語)ベースのコミュニケーションに移行しつつも、ノンバーバルな情報を収集し、メンバーの心のケアを図ることが、コロナ時代のプロジェクトマネジメントに求められる要素である。

### 2. コミュニケーション文化や方法の違いについて

日本と欧米で文化やコミュニケーションの取り方についても地域差が見られるため簡単に違いや特徴を整理する。

## 2.1 ハイコンテキストとローコンテキスト文化

「コンテキスト」とはコミュニケーションの基盤である「言語・共通の知識・体験・価値観・ロジック・嗜好性」を指し、アメリカの文化人類学者であるエドワード・T. ホールが提唱したものである。

ハイコンテキスト文化(コンテキスト依存型)とは、日本のようにコンテキストの共有性が高い文化を指し、伝える努力やスキルがなくても、互いに相手の意図を察し伝えあうことで、意思疎通を図る。なお、コミュニケーションの成否は会話ではなく共有するコンテキスト量に依存し、話し手の能力より聞き手の能力によるところが大きい。

他方、ローコンテキスト文化(言語依存型)は、コンテキストに依存するのではなく、欧米のようにあくまで言語でコミュニケーションを図ろうとするある意味コンテキストに頼った意思疎通が不得意な文化である。言語に対する高い価値と積極的姿勢を示し、コミュニケーションに関する諸能力(論理的思考力、表現力、説明能力、ディベート力、説得力、交渉力)が重要視される(図1)。

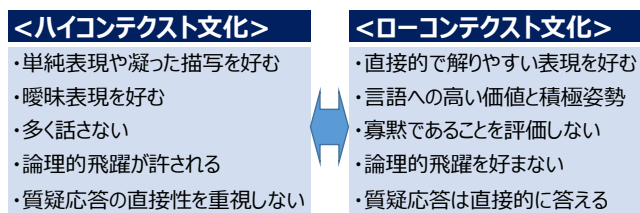


図1 ハイコンテキスト文化とローコンテキスト文化の比較

## 2.2 バーバルとノンバーバルコミュニケーション

更にコミュニケーションの取り方(方法)は以下の2つのカテゴリーに分類できる。

バーバルコミュニケーションとは、会話や文字、印刷物など言語で表されるコミュニケーション手法である。

他方、ノンバーバルコミュニケーションは、言葉を使用せずにジェスチャーや視線、表情、声の大小などによるコミュニケーション手法である。心理学者のアルバート・メラビアン博士は聞き手がどんな要素で話し手の感情を受け止めているかを実験したが、聞き手が重視するのは視覚情報:55%、聴覚情報:38%、言語情報:7%であり実に93%が言語以外の情報から影響を受けるといふ「メラビアンの法則」[1]の発見に至った。この結果からプロジェクトのコミュニケーションマネジメント上、言語情報以外のコミュニケーションをケアしておく必要があると推察される。

## 3. コロナ禍がもたらしたプロジェクト環境の変化

リモートワークが浸透したことでプロジェクトマネ

ジメントを取り巻く環境も変化している。特に日本のプロジェクトマネジャー(PM)は同じ現場でプロジェクトメンバーと日々会話し、表情やしぐさ、勤務態度や言動から多くのノンバーバルな情報を得て、ハイコンテキスト文化の中で仕事をしてきたが、リモートワークの導入によって作業レポートやWeb画面など限られた範囲の情報でマネジメントすることを強いられている。

日本のPMは今後リモート勤務を前提としたローコンテキスト文化を積極的に取り入れつつも欠落しがちなノンバーバル情報をプロジェクト運営の際補えるよう配慮する必要がある。

## 3.1 コロナ禍における各種課題について

リモート勤務の増加により、プロジェクトメンバーそれぞれの勤務状態、体調面や精神状態の把握が難しくマネジメントが困難になったことに加え、メンバー間の対話等コミュニケーション機会の減少により一体感の醸成や信頼・協力関係が築きにくいといった組織の問題が生じている。更にプロジェクトメンバー個人としても人との対話やフィードバックを受け認識共有する場が減っていることから承認欲求が満たされず精神的に不安を抱きやすいといった環境面の課題が発生している。

また、プロジェクトの規模が大型化・複雑化している状況においては、専門領域外のメンバーと課題や方向性を対話によって見出し、協業関係を築くことのできる人間性を養うことが品質・生産性向上の重要な要素となる。しかし、前述のコロナ禍においては、心理的安全性が確保されず、内向的な人材を増加させやすい状況となっている。

## 3.2 コロナ禍の環境変化によるストレス要因

コロナ渦においては、様々なストレス原因が存在し、私達の業務生産性を阻害する要因になっている。

### 1) 外出禁止など行動制限に起因するストレス

物理的に行動が制限され、行きたい店や観光地が営業できずいたり、営業時間や利用客数を絞る等様々な制約があることに強いストレスを感じる。

### 2) 社会との繋がりが薄くなることによるストレス

人間は社会生活の中で生き組織やコミュニティに属することで、周囲の人から認知されたい欲求を有しているが、会話機会が減ると人との関わりが薄くなり承認欲求が満たされず不安を抱くようになる。

### 3) 自己実現が見通せない未来へのストレス

景気の後退や失業などでマズローの欲求段階説(生理的、安全、社会的、承認、自己実現)の低次元欲求さえも満たされなくなるリスクをはらんでいる。

### 3.3 コロナ禍における課題への対策

コロナ禍においては、経済面や社会活動、職場の人間関係など様々なストレス原因が生じるが、ここではプロジェクト活動に直接的な影響を与える職場の人間関係や社会活動を中心に自身の経験に基づき対策を講じている。

#### 1) コミュニケーションの工夫による心理的安全性確保

まず、Web会議などでは意識して発言するなど積極的なコミュニケーションを心掛けたい。従来は、Visual(顔)、Verbal(口頭)、Vocal(声)の3情報でコミュニケーションしていたが、Verbal(音声会議)だけでなく、オンラインのWeb会議では敢えてVisual(顔)も見せ相手にこちらの状況が伝わりやすいよう配慮が必要である。

また、相手をありのまま受け入れることにも注意したい。相手との共通部分を発見し、答えやすい質問や疑問に感じたことは背景を意識して聞くなど一歩踏み込んだコミュニケーションで、相手を傷つけずに相手のゾーン(心)に入れる技術を習得することが今後プロジェクト従事者には求められる。特にプロジェクトマネージャーは、リモート環境でチームメンバーとどのように繋がり組織として成果を上げられるかに注力する必要がある。

メンバーとのコミュニケーションは、会話の総量よりも頻度(回数)を多くすることで、単純接触効果が高まるよう工夫し状況認識を共有する。都度、メンバーに感謝と労いを伝えることで、相手の承認欲求が満たされやる気と絆が生まれる。更に今置かれた環境で互いに何ができるかを話し、役割を明確化することで、心理的安全性を保ち協力関係を築くことができる。

#### 2) 業務状況の認識共有による自己肯定感の付与

業務目標を中長期的目標と短期的目標に分けて再定義し、上司や仕事仲間と認識を共有する。また少しずつでも達成し、ゴールに向かって進んでいることを認識できるようフィードバック評価を多く受け、自己肯定感が持てるよう工夫する。

組織が目指す目標(Vision)の共有については、抽象的な数字やビッグワードではなく、Visualにイメージできる状態をストーリーで伝え組織が目指すことに魂を込める必要がある。

コロナ禍の時代においては、個人の学習意欲によって組織のレベル格差が拡大するため、互いに学び、教えあうことで承認欲求が満たされ、自己効力感や自己肯定感アップに繋がる組織運営を行う。

#### 3) コミュニティなど社会活動への参画

人間は本来社会との繋がりや居場所を求める生き物である。コロナ禍で在宅勤務や懇親会の自粛など人と接する機会が激減している状況においては、より一層

社会との繋がりを求める傾向が強くなっていると推察する。

私達はボランティア活動や研究会、勉強会等の社会活動に積極的に参加し、仕事以外のコミュニティ活動で社会との繋がりを実感できる環境に身を置くことが望ましい。また自身で社会貢献が実感できれば、社会との絆もより強くなり心理的な満足感が得られる。

### 4. 人間関係を築き心理的安全性確保に向けた提言

リモートワークが浸透したことでプロジェクトメンバーを取り巻く環境も変化し、互いの立場や認識相違などから様々な問題が生じている。こうした人間関係を改善し、業務を円滑に進めるために1対1で会話する機会を設ける「1 on 1の実施」をお勧めしたい。

1 on 1には上司(先輩)から指導やアドバイスをを行う指導型1 on 1 [2]と同じ立場で話し、共感力を養う共感型1 on 1 (図2)が存在する。それぞれにメリットがあり後ほど詳しく解説するが、ニューノーマル時代における対話機会の激減や先の見通しにくい状況下では、共感型1 on 1で相手の承認欲求を満たすと共に専門外領域のメンバーとも協力関係を築くことのできる越境型人材を育成することがより重要になってくる。

#### 4.1 共感型1 on 1が重視される環境変化

コロナ禍で外出や人と会う機会が減少している影響で、私達は自己肯定感や承認欲求が得にくいため、心理的に不安を抱きやすい状況にある。

感染症がもたらした対人コミュニケーション機会の減少や先の見えないVUCAの時代(V: Volatility(変動性)、U: Uncertainty(不確実性)、C: Complexity(複雑性)、A: Ambiguity(曖昧性))においては、共感型1 on 1で相手の承認欲求を満たし、心理的安全性を確保することが組織の生産性を上げる上で大事な前提条件になる。また、より大規模で難易度の高いプロジェクトを進めるためには、専門領域外のメンバーとも対話を重ねることで価値観を交換し、協力関係を築ける越境型人材の存在が欠かせない。そこでプロジェクトメンバーの共感力を高めると共に承認欲求が満たされ自己肯定感の得やすい職場風土と心理的安全性を確保するために、プライベートな部分にも配慮した共感型1 on 1を提案したい。プロジェクトのチームビルディングに取り入れることで、メンバーに自律自発的で積極的な行動変容を促すことが可能になる。

#### 4.2 共感型1 on 1の目的と実施方法

共感型1 on 1ミーティングは、上司・部下(先輩・後輩)の上下関係ではなく、あくまでビジネスパーソンとして同じ立場で話し、相手の話に対する共感力を

養い仕事上の協力関係を築くことを目的としている。

聞き手は話し手の話(15分)を笑顔で受け入れ、時々相槌や興味を示す質問を交えながら共感する姿勢を示す。また、聞き手側の表情・態度含めた場(雰囲気)作りが最も重要な部分である。

最後に共感できた内容や相手の反応などお互いに良い部分を伝え合い(2分)、今後の学びに繋げる意識を持つことと常に相手に最大限の敬意を払い尊重する姿勢で接することが重要である。

#### 4.3 共感型 1 on 1 の期待効果

共感型 1 on 1 は、利害関係が薄く心理的安全性の高いメンバーに話を聞いて貰えることで、気持ちが満たされ仕事に対して前向きさが生まれる。また、第三者からのフィードバックで、自分を客観視でき専門領域外の様々な利害関係者とも協力関係を築いて組織の生産性を向上させる効果が期待できる。

<共感型 1 on 1 の実施要領>
目的：対等な立場で相手の話に共感する力を養う。
方法：①話し手、聞き手、観察者に分かれ ②話し手の好きなテーマで15分会話 ③聞き手は笑顔であいさち・質問をしながら共感する ④終了後、良かった点を中心にフィードバック
効果：心理的安全性の確保、信頼関係の構築、越境力

図2 共感型 1 on 1 の概要について

#### 4.4 共感型 1 on 1 の事例紹介

ある公共調達のコンサル支援プロジェクトで実際に月に2回程度実施した事例を紹介する。メンバーは16名で、月に2回15分ずつ話し手、聞き手、観察者に分かれて共感型 1 on 1 を実施。話す内容は業務外の趣味や関心事などもOKとし、自由に好きな内容で会話して貰った。年齢は20代～50代まで幅広く、普段仕事で接する機会の少ないメンバーとの組み合わせも行った。

結果、参加者からの感想は想像以上にポジティブな意見が多く、コミュニケーションの活性化や心理的安全性確保に寄与している様子が窺えた。具体的に参加者から寄せられた主な意見を以下に記す。

- ・わずか15分の 1 on 1 でしたが、2人で飲みに行くのと同じぐらいの効果があると思います。
- ・普段仕事で接する機会の少なかった方との 1 on 1 で、趣味やプライベートの一面を知ることができ、お互いの距離が縮まった。
- ・仕事に対する経験談や価値観に加え、ご自身の悩みも聞くことができて参考になった。
- ・とても楽しい時間で、時間の経つのがあっという間でした。

- ・話を親身に聴いて貰えたので気持ちが楽になった。

#### 5. 業務効率化のカギを握る自律自転型人材の育成

現代のプロジェクト活動は、様々な環境変化に晒され先の見通しにくい状況にあるが、都度現場で判断しながらプロジェクトを推進できる自律自転型メンバーの育成が組織で成果を挙げるために必要になっている。

プロジェクトマネージャーやライン管理者は、各メンバーの心理状態や業務状況に寄り添い、解決策や今後のアクションを共に見出していく姿勢が大切であるが、上司・部下の 1 on 1 で業務効率化が見込める取り組みを紹介する。

##### 5.1 指導型 1 on 1 の目的と実施方法

指導型 1 on 1 ミーティングは、目標や進捗管理が目的ではなくあくまでも部下個人を中心としたミーティングである。

週 1 ～隔週毎に15～30分程度行い、部下の業務体験や課題悩み、将来キャリアを上司と共有する。上司は以下3つの観点でフィードバックし、部下の成長を促す。

- ① コーチング：話し相手のコミュニケーションタイプを見分け、タイプに応じて関わり本人が答えを見つけるためのサポートをする。
- ② ティーチング：知識やスキルを教えてサポートする。
- ③ フィードバック：問題点を客観的に見て、良かった点や改善策を伝える。

##### 5.2 指導型 1 on 1 の期待効果

指導型 1 on 1 ミーティングで、定期的な上司と部下が面談することにより以下の効果が期待できる。

###### 1) 部下の成長

部下は自分の失敗体験や成功体験を振り返る習慣が付き、更に仕事の過程で取り組むべき課題が明確になり経験学習のサイクルが身につく。経験の振り返りから部下自身が自分の適性や可能性に気づくこともあり、こういった気づきが部下のキャリア開発のきっかけとなる。

###### 2) 上司部下の相互理解による信頼関係の構築

定期的な 1 on 1 ミーティングを行うことで、上司と部下は自然と距離感が縮まり、上司は部下や現場の状況に対する理解を深めることができる。また 1 on 1 で、お互い親しみを覚え普段業務ではわからない部下の性格や健康状態、家庭事情を知ることもあり、結果として部下や仕事のパフォーマンスへの理解度が向上する[3]。

### 3) 部下のモチベーション向上

1 on 1 で従業員の課題(仕事へのモチベーション低下要因)を改善し、離職率が1年で20%から0%に低下した例も見られる。1 on 1 ミーティングで部下の意見を上司が聞いて受け止め部下の待遇に反映させると信頼感に繋がり、部下のモチベーションアップに繋がる。

#### 5.3 指導型 1 on 1 の実施における注意点

まずは部下の話聞き、話の腰を折ったり、自分の話をしたりしない。特に話を聞く姿勢や表情、相槌、理解を示す言葉等は最重要である。

互いにメモを取り、特に重要なポイントはメモから次回に繋げる。

また、急な予定が入った場合でも中止せず必ず再スケジュールを行う。

#### 5.4 指導型 1 on 1 が必要とされる理由

現在は市場の変化が激しく、個人の頑張りだけでは仕事の成果が上がりにくい環境にあるため、従来の成果主義による競争原理では、失敗を恐れる従業員は守りに入ってしまう。

従来の目標設定や評価面談は、形式的なイベントになりがちだったが、こまめな目標設定とフィードバックで互いを知れば、業務効率化に繋がる。

社員をランク付けしない人事制度(ノーレイティング)は「今の自分」が「過去の自分」よりもどれだけ目標達成できたか自身の成長を図るアプローチである。ノーレイティングは量で評価される競争社会から、創造的なイノベーションを求める時代の要請を反映しており、1 on 1 はそうしたメンバーを育成する仕組みといえる。

### 6. まとめ

コロナ感染症の影響でリモートワークが進んでいる昨今のプロジェクト環境においては、そのまま放置すると人間関係が希薄化し、コミュニケーションロスからプロジェクトの生産性が低下する懸念がある。

従来のプロジェクトマネジメント手法についてもニューノーマル時代に合わせて、一部見直していく必要がある。今回提言させて頂いた共感型 1 on 1 や 3.3 コロナ禍における課題への対策は、実際にプロジェクト活動のチームビルディングの際に実施し、一定の効果がみられたものばかりである。ただし、唯一無二の絶対といえる対策は存在しないため、今後も引き続き様々な方と協力し対策を講じながら取り組み事例を紹介していく。

#### 参考文献

- [1] メラビアン の法則とは・意味, グロービス経営大学院MBA用語集 Webページ, [https://mba.globis.ac.jp/about\\_mba/glossary/detail-19873.html](https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-19873.html) (参照2021-02-26).
- [2] 世古詞一, 「シリコンバレー式 最強の育て方 人材マネジメントの新しい常識 1 on 1 ミーティング」, 株式会社かんき出版, 東京, 2017-2018.
- [3] 石井遼介, 「心理的安全性のつくりかた「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える」, 日本能率協会マネジメントセンター, 東京, 2020.

#### 【連絡先情報】

著者: 杉原 秀保

連絡先: [info@pmi-japan.org](mailto:info@pmi-japan.org) (PMI日本支部事務局)

所属部会: PMI日本支部 関西ブランチ 定量的PM事例研究会