

組織・チームにおける
メンバーのあり方と行動についての
調査報告書

2013年3月

 一般社団法人 日本経営協会

<http://www.noma.or.jp/>

『組織・チームにおけるメンバーのあり方と行動についての調査報告書』 の刊行にあたって

一般によく組織力が強いとか弱いとかいう表現が使われますが、組織力とはいったいなんでしょう
うか。

組織やチームには、「リーダー」、「フォロワー」、「メンバー」の3つの役割を持った人材がいると
考えられます。組織やチームでは、この組織内にいるリーダー、フォロワー、メンバーの三者それ
ぞれが、自身の果すべき役割を果すことによって、はじめて仕事を達成することができると思われ
れます。

リーダーの場合、リーダーは組織の構成員を導いて仕事を達成する機能を持ち、このことについ
て、リーダーシップの発揮やリーダーシップ論として色々と語られてきました。ところが、ここで
リーダーを取り巻き支える人たちの存在に目を転じると、これら支える人がリーダーに対して行う
貢献行動がなければ、リーダーはその力を発揮することはできません。リーダーは、フォロワーや
メンバーがいてこそ、自らの役割を果すことができる存在といえます。

本会では、このメンバーという存在にスポットライトを当てて、メンバーが果す組織やチーム全
体へ「貢献」するために、リーダーや他の構成メンバーへの「支援」はもとより「規範の遵守」や
「知識の共創」の実像を探索することとして、この度「組織・チームにおけるメンバーのあり方と
行動についての調査」を実施しました。

本調査報告書では、組織やチームで成果を挙げるための重要な要素であるメンバーについてその実
状等を明らかにしています。これからの変革の時代を見据えると、このメンバーの役割、そしてフォ
ロワーを含めた3（スリー）シップの考え方や概念は、人材開発や人事制度を見通し、人材育成・活
用する上で重要な意味を持つと思われる。

なお、調査に際して、メンバーの役割を次のように仮置きしています。

メンバーとは、リーダーとフォロワーの双方を支える組織やチームのインフラ（基盤のこと。）と
なる人材である。この意味において、メンバーから機能分化したものがリーダーやフォロワーであ
る。

メンバーはそれ単独で存在する人材ではありません。リーダーによる「リーダーシップ（適切で的
確な影響力）」と、リーダーに対する各人の「フォロワーシップ（リーダーの補完力と解釈・翻訳力）」
とがあいまって、メンバーは力を発揮することができ、チームワークによる相乗効果が生まれるもの
といえます。

本会はこのテーマについて今後とも調査し、明らかになったこと、求められること等に付き、分析
してまいります。

ここにご回答いただいた皆様に心より感謝申し上げます。

平成 25 年 3 月 一般社団法人日本経営協会

目 次

結果概要.....	4
◆調査方法・回収状況.....	6
◆回答者のプロフィール.....	6
組織やチームの現状、連携や助け合い、コミュニケーション等の現状について	8
1 組織やチームにおける問題の状況	8
2-1 組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態.....	10
2-2 組織やチームの仕事の進め方等	13
2-3 組織やチームにおけるメンバーの仕事の進め方.....	16
2-4 組織やチームでのチームワークの変化実態.....	19
2-5 チームワークをよりよい状態に保つために必要なもの.....	22
2-6 組織やチーム内でのコミュニケーションの変化.....	24
組織やチームのメンバーが持つ意識と役割行動等.....	29
3-1 組織やチームのメンバーとして重要となる意識や発揮すべき行動に対しどう考えるか.....	29
3-2 組織やチームに貢献するための効果的な行動.....	52
3-2-1 課題・目標達成のために.....	52
3-2-2 組織やチームの活性化のために.....	55
4 組織やチームが優れた結果を創出するために必要な力	57
5-1 組織やチームのメンバーとして組織やチームに貢献した経験の有無	59
5-2 組織やチームのメンバーとして貢献した事例と貢献事例が周りに対して与えた影響.....	62
5-3 組織やチームの中での協力行動	64
6 組織やチームでの知識創造力や組織学習力を高めるための取り組み事例	68
これからの組織・チームにおけるメンバーのあり方と行動について（提言）	69
資料編 組織・チームにおけるメンバーのあり方と行動についての調査票.....	71

結果概要

組織やチームは、「リーダー」、「フォロワー」、「メンバー」の3つの役割を持った人材によって構成されている。今回はその中で組織やチームのインフラともいえる「メンバー」に注目して調査を行った。結果概要をここで明らかにする。

《組織やチームの現状、連携や助け合い、コミュニケーション等の現状について》

- 6割以上の組織やチームは何らかの問題を抱えており、その中でも「メンタルヘルス」と「モチベーション」は、多くの組織やチームに共通する解決すべき問題となっている。(P8 参照。以下 (P8) のように表記する。)
- 組織やチームは、「ミスしても周りからのフォローがある」、「チーム内や会議ではオープンな議論が行われている」など、メンバー間の有機的連携によって仕事を進めている。前向きな評価やフィードバックを意識して仕事を進めることが、「メンタルヘルス」と「モチベーション」の問題解決に効果的である。(P13)
- 仕事の進め方の現状としては、組織やチームにおいて協力が行われにくい状況にある。これが組織やチームの中で多くの問題事象を引き起こすこととなっている。職場間での協力体制を整え、互いに有機的につながって仕事を進めていくことが求められている。(P16、18)
- 組織・チーム内でのコミュニケーションは5年前と比較して、活発になっているとはいええない。コミュニケーションの機会と連携や助け合いは連動する関係があるので、コミュニケーションを増やす方策、仕組みを作り上げる必要がある。(P24)
- 組織やチーム内のコミュニケーションを増加させることはモチベーションやメンタルヘルスの問題を解決・予防する手法の一つとなり、組織やチームの状況を改善する。また、組織やチーム内のコミュニケーションをよくすることで、連携や助け合い、チームワークの向上につながる。(P26、27)

《組織やチームのメンバーとして重要となる意識や発揮すべき行動に対しどう考えるか》

- 単にリーダーの発信する情報や意思決定内容をそのまま受け容れるのではなく、それを自分なりに理解した上で行動することが重要だと考えられている。(P44)
- 年代が上がるにしたがって、会社・団体、職場内での連携意識、貢献したいとする意識など多くの項目が上がっている。経験を重ねることにより意識が変わるとともに、職場での役割が変わっている。(P34～47)

《組織やチームに貢献するための効果的な行動》

- 組織やチームの課題・目標達成のために組織やチームの考え方を理解しつつ自分なりに自律して行動するという自律性のある行動が求められている。(P52)
- 組織やチームの活性化のためには、まずメンバー間のコミュニケーションが大切であるという意識が浸透している。(P55)

《あなたが考える組織のメンバーが発揮する能力について》

- 組織やチームが優れた成果を創出するためには、「周りにいる人が果たす役割について理解する」、「組織やチームの目標やゴールを他者と共有する」、「お互いの力を尊重し引き出しあう」ことが必要である。(P57)

《あなたの「組織やチームへ」の貢献等について》

- 組織やチームへの貢献は「課題・目標達成のための効果的な行動」との間に関係性があり、貢献の経験がある人の方が、前向きな行動している。(P60)
- 組織やチームの中に自主性を持って改善提案したり新しい取り組みをしようとしている人がいる場合は協力するという回答が多く、メンバーとして自主的な改善提案や新しい取り組みには肯定的な協力行動が期待できる。(P64)

◆調査方法・回収状況

調査は質問紙調査法とWEB調査法を併用して実施した。質問紙調査法とWEB調査法別の実施状況は以下のとおりである。

質問紙調査の対象：本会会員企業・団体 500 社（団体）

調査票発送（郵送による）：平成 25 年 2 月 7 日

調査票回収（郵送による）：平成 25 年 2 月 25 日

回収率および有効回答率：回収率 23.2%（116 名）、有効回答率 22.6%（113 名）

WEBによる調査の対象：現在正規社・職員として勤務し、のべ在職経験 5 年以上の方 300 名

WEBによる調査票発送：平成 25 年 2 月 18 日

WEBによる調査票回収：平成 25 年 2 月 19 日

合計有効回答数：413 名

◆回答者のプロフィール

《業種別》

最も多かったものが「上記以外のサービス業」（金融・証券・保険以外）の48.3%で、半数近くを占めている。以下、「製造業」25.4%、「その他（水産、鉱業、建設等）」13.3%と続いている。

なお、単一回答の場合の回答率合計は、四捨五入の関係で必ずしも100.0%とならないこともある。（以下同様）

《役職別》

「管理職（経営者を含む）」が23.7%で、「一般社・職員」が76.0%である。

《年代別》

最も多い年代は「30代」の50.4%で、半数以上を占めている。続いて「40代」の33.2%で、それ以外の年代は10%以下となっている。

《正規社・職員数別》

最も多いものが「49人以下」の23.0%である。以下、「300～999人」、「3000人以上」の20.1%。小規模な会社・団体から大規模な会社・団体まで正規社・職員数は広範囲にわたっている。

勤務先の業種別プロフィール

業種	回答者数	比率(%)
製造業	105	25.4
商業	30	7.3
金融・証券・保険	24	5.8
上記以外のサービス業	199	48.3
その他(水産、鉱業、建設等)	55	13.3
合計	413	100.0

役職別プロフィール

役職	回答者数	比率(%)
管理職(経営者を含む)	98	23.7
一般社・職員	314	76.0
無回答	1	0.2
合計	413	100.0

年代別プロフィール

年代	回答者数	比率(%)
20代	26	6.3
30代	208	50.4
40代	137	33.2
50代以上	37	9.0
無回答	5	1.2
合計	413	100.0

正規社・職員数別プロフィール

正規社・職員数	回答者数	比率(%)
49人以下	95	23.0
50～99人	29	7.0
100～299人	50	12.1
300～999人	83	20.1
1000～2999人	73	17.7
3000人以上	83	20.1
合計	413	100.0

以下、設問ごとに結果を示す。また、属性別の結果において特記事項がある場合は必要に応じて該当する属性（「業種別」、「役職」、「年代別」、「正規社・職員数別」）についての分析を加える。

図のタイトル部分に（ ）書きにて、 $(n = \bigcirc \times)$ というように数字を示すものと $(MT = \bigcirc. \Delta)$ と示すものがある。この内、 $(n = \bigcirc \times)$ の「 n 」は回答した人数を示す。なお、図のタイトル部分に（ ）書きで「 $n = \bigcirc \times$ 」と記載されていないものは、全 413 名を母数とする回答の結果である。

一方、MTはMultiple Totalのことであり、複数回答における回答数の合計を回答人数（ n ）で割った個数を示している。MT=5.0との表記がある場合、この質問に回答した1名当たりの平均選択個数が「無回答および排他的回答を除いた数を母数として計算すると5.0個）」であることを意味している。

なお、属性および各設問に対する回答において「無回答」がある場合のみ、文中の図および表、そしてクロス集計結果表に「無回答」表記を行っている。

●組織やチームの現状、連携や助け合い、コミュニケーション等の現状について

1 組織やチームにおける問題の状況

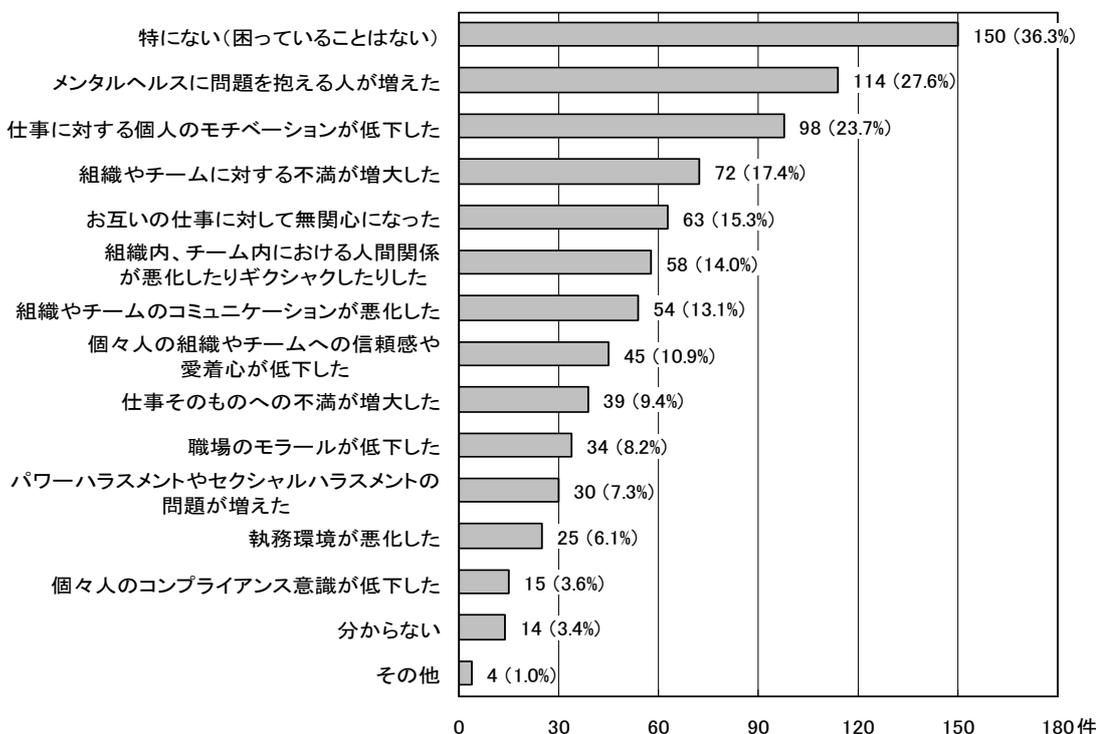
現在の組織やチームが抱える問題の状況について尋ねたところ、図1に示すとおり、最も多い回答は「特にない(困っていることはない)」で、36.3%であった。しかし、「特にない(困っていることはない)」に「分からない」の3.4%を加えると39.7%であることから、残りの6割近くでは組織やチームにおいて何らかの問題を抱えていると見ることができる。

問題点を挙げた会社・団体における問題状況であるが、平均選択個数は「2.6」(注)である。これは、問題点を挙げた会社・団体においては問題が平均して複数個あることを示している。

問題の具体的な内容については、最も多く挙げられたものは「メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた」(27.6%)であり、これに「仕事に対する個人のモチベーションが低下した」(23.7%)が次ぐ。「メンタルヘルス」と「モチベーション」に関して、多くの組織やチームが問題を抱えている。

なお、コミュニケーションに関しては、「組織やチームのコミュニケーションが悪化した」が13.1%となったが、このことは「お互いの仕事に対して無関心になった」(15.3%)や「組織内、チーム内における人間関係が悪化したりギクシャクしたりした」(14.0%)が同程度の比率で問題に挙げられることとも関係していると考えられる。コミュニケーションに関連しても問題が生じている。

図1 組織やチームにおける問題の状況(MA)(MT=2.6)



注：MTは「特にない(困っていることはない)」および「分からない」と回答した場合を、排他的回答として回答者数から除いて計算している。

《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の集計結果は表1に示すとおりで、次のような特徴点がある。すなわち、業種別には「商業」および「その他(水産、鉱業、建設等)」で「特にない(困っていることはない)」の比率が50%

を超える。次に年代別には、若い人の方が「組織やチームに対する不満が増大した」の比率が高く、「メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた」の比率は年代と共に上がる傾向にある。

正規社・職員数別には、「1～49人」および「50～99人」の小規模会社・団体の方が「特にない（困っていることはない）」の比率が高い。なお、平均選択個数は、業種別では「金融・証券・保険」が「4.2」と多い結果となっている。

表1 属性別・組織やチームにおける問題の状況（MA）

（上段は件数、下段は比率（%）である）

属性	選択肢	合計	組織やチームのコミュニケーションが悪化した	お互いの仕事に対して無関心になった	組織やチームに対する不満が増大した	仕事そのものへの不満が増大した	仕事に対する個人のモチベーションが低下した	職場のモラルが低下した	執務環境が悪化した	個々人のコンプライアンス意識が低下した	個々人の組織やチームへの信頼感や愛着心が低下した	組織内、チーム内における人間関係が悪化した	メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた	その他	特にない（困っていることはない）	分からない	平均選択個数	
			が恶化した	な	が	た	ン	場	下	感	悪	が	他	に	分			
全体		413	54	63	72	39	98	34	25	15	45	58	30	114	4	150	14	2.6
		100.0	13.1	15.3	17.4	9.4	23.7	8.2	6.1	3.6	10.9	14.0	7.3	27.6	1.0	36.3	3.4	
業種	製造業	105	16	21	21	12	32	11	4	3	10	18	9	29	1	33	4	2.8
		100.0	15.2	20.0	20.0	11.4	30.5	10.5	3.8	2.9	9.5	17.1	8.6	27.6	1.0	31.4	3.8	
	商業	30	4	6	3	2	5	1	1	1	4	4	1	5	0	15	0	2.5
		100.0	13.3	20.0	10.0	6.7	16.7	3.3	3.3	3.3	13.3	13.3	3.3	16.7	0.0	50.0	0.0	
	金融・証券・保険	24	5	2	5	5	8	4	5	1	3	5	4	7	0	11	0	4.2
		100.0	20.8	8.3	20.8	20.8	33.3	16.7	20.8	4.2	12.5	20.8	16.0	29.2	0.0	45.8	0.0	
上記以外のサービス業	199	23	32	33	16	43	17	15	9	25	24	14	64	3	61	7	2.4	
	100.0	11.6	16.1	16.6	8.0	21.6	8.5	7.5	4.5	12.6	12.1	7.0	32.2	1.5	30.7	3.5		
その他（水産、鉱業、建設等）	55	6	2	10	4	10	1	0	1	3	7	2	9	0	30	3	2.5	
	100.0	10.9	3.6	18.2	7.3	18.2	1.8	0.0	1.8	5.5	12.7	3.6	16.4	0.0	54.5	5.5		
役職	管理職	98	11	15	11	6	23	10	2	5	13	10	3	25	2	41	3	2.5
		100.0	11.2	15.3	11.2	6.1	23.5	10.2	2.0	5.1	13.3	10.2	3.1	25.5	2.0	41.8	3.1	
	一般社・職員	314	43	48	61	33	75	24	23	10	32	48	27	89	2	108	11	2.6
100.0		13.7	15.3	19.4	10.5	23.9	7.6	7.3	3.2	10.2	15.3	8.6	28.3	0.6	34.4	3.5		
無回答	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0		
年代	20代	26	1	1	6	4	5	1	2	0	4	2	1	4	0	12	2	2.6
		100.0	3.8	3.8	23.1	15.4	19.2	3.8	7.7	0.0	15.4	7.7	3.8	15.4	0.0	46.2	7.7	
	30代	208	32	38	42	25	56	18	12	9	16	32	18	52	1	69	5	2.6
		100.0	15.4	18.3	20.2	12.0	26.9	8.7	5.8	4.3	7.7	15.4	8.7	25.0	0.5	33.2	2.4	
	40代	137	18	17	22	9	29	13	11	5	18	20	8	45	1	51	6	2.7
		100.0	13.1	12.4	16.1	6.6	21.2	9.5	8.0	3.6	13.1	14.6	5.8	32.8	0.7	37.2	4.4	
50代以上	37	3	7	2	1	8	2	0	1	7	4	3	12	2	15	0	2.4	
	100.0	8.1	18.9	5.4	2.7	21.6	5.4	0.0	2.7	18.9	10.8	8.1	32.4	5.4	40.5	0.0		
無回答	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	1.0	
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	60.0	20.0		
正規社・職員数	1～49人	95	15	12	15	7	19	5	8	5	9	14	6	11	0	44	1	2.5
		100.0	15.8	12.6	15.8	7.4	20.0	5.3	8.4	5.3	9.5	14.7	6.3	11.6	0.0	46.3	1.1	
	50～99人	29	2	2	6	1	7	4	1	1	1	2	1	3	0	13	1	2.1
		100.0	6.9	6.9	20.7	3.4	24.1	13.8	3.4	3.4	3.4	6.9	3.4	10.3	0.0	44.8	3.4	
	100～299人	50	6	10	15	8	10	6	4	2	11	8	4	15	0	15	1	2.9
		100.0	12.0	20.0	30.0	16.0	20.0	12.0	8.0	4.0	22.0	16.0	8.0	30.0	0.0	30.0	2.0	
	300～999人	83	12	21	12	7	22	11	3	2	10	13	6	29	2	26	2	2.7
100.0		14.5	25.3	14.5	8.4	26.5	13.3	3.6	2.4	12.0	15.7	7.2	34.9	2.4	31.3	2.4		
1000～2999人	73	8	6	11	8	16	2	4	4	4	8	6	29	1	23	4	2.3	
	100.0	11.0	8.2	15.1	11.0	21.9	2.7	5.5	5.5	5.5	11.0	8.2	39.7	1.4	31.5	5.5		
3000人以上	83	11	12	13	8	24	6	5	1	10	13	7	27	1	29	5	2.8	
	100.0	13.3	14.5	15.7	9.6	28.9	7.2	6.0	1.2	12.0	15.7	8.4	32.5	1.2	34.9	6.0		

2-1 組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態

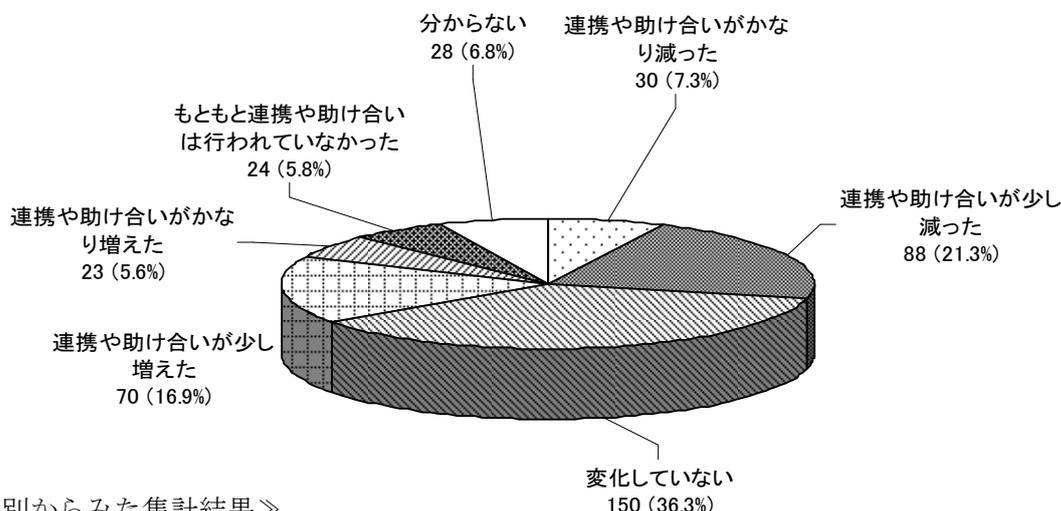
「1 組織やチームにおける問題の状況」では、回答を寄せた会社・団体の約6割で組織やチームに何らかの問題があると回答することとなったが、それでは組織やチーム内での連携や助け合いは以前（5年前程度を想定）と比べて、どう変化したのであろうか。連携や助け合いの増減の観点から「連携や助け合いがかなり減った」から「連携や助け合いがかなり増えた」までの5点尺度を用いて確認した。結果は図2のとおりである。

「変化していない」が最も多い結果である。しかし、「組織やチームにおける問題の状況」と同様の考え方をして、「変化していない」36.3%に「元々連携や助け合いは行われていなかった」の5.8%、「分からない」の6.8%を加えてみると48.9%となり、過半数の組織やチームには5年前と比較して連携や助け合いに変化が生じたことを示している。

では、どのような変化が起こったかであるが、連携や助け合いが増えているとする回答では「連携や助け合いがかなり増えた」が5.6%、「連携や助け合いが少し増えた」は16.9%で、『連携や助け合いが増えた』とする比率は合せて22.5%である。

逆に連携や助け合いが減っているとする回答では「連携や助け合いがかなり減った」が7.3%、「連携や助け合いが少し減った」は21.3%で、『連携や助け合いが減った』とする比率は合せて28.6%である。結果的には、5年前と比較して連携や助け合いが減ったと感じている方が6.1ポイント多い。このことから見て、過半数の組織やチームでは連携や助け合いに変化が生じており、その変化は「連携や助け合いが減少する」傾向が優勢である。多くの組織においてリストラクチャリング等の一環で人員のスリム化を行ってきたことを考えあわせると、この結果は好ましいものとはいえないであろう。

図2 組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の集計結果は表2に示すとおりである。なお、表2では分かりやすくするために、「連携や助け合いがかなり減った」および「連携や助け合いが少し減った」を合わせて『連携や助け合いが減った』と表記し、また、「連携や助け合いがかなり増えた」および「連携や助け合いが少し増えた」を合わせて『連携や助け合いが増えた』と表記している。

属性により特徴ともいえる相違点が見られる結果となった。まず、業種別では、『連携や助け合いが減った』が『連携や助け合いが増えた』より10ポイント以上上回っているのは「製造業」(14.3ポイント)および「金融・証券・保険」(16.7ポイント)である。また、「商業」では連携や助け合いの増減はほとんどないが「もともと連携や助け合いは行われていなかった」の比率が他の業種と比べて10ポイント以上高い。業種による仕事の進め方等の違いが認められる。

役職別では、「管理職（経営者を含む）」は『連携や助け合いが増えた』と回答する方が多いが、「一般社・職員」では『連携や助け合いが減った』と回答する方が多い。次に、年代別では「20代」と「50代以上」は『連携や助け合いが増えた』と回答する比率の方が高くなっているが、「30代」と「40代」については『連携や助け合いが減った』と回答する比率の方が高い。組織やチームの中では、30代と40代は任される業務も多く忙しい年代であるが、そのような中で『連携や助け合いが減った』とする率が高いことになるから、一層多忙となりがちなる要因を抱えることとなっている。好ましいといえる状態にはないようである

正規社・職員別では「100～299人」以上の規模においては、『連携や助け合いが減った』と回答する比率が『連携や助け合いが増えた』と回答する比率を上回る結果となっている。

表2 属性別・組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態（SA）

（上段は件数、下段は比率（%）、最右欄はポイントである）

属性	選択肢	合計	連携や助け合いが減った	変化していない	連携や助け合いが増えた	もともと連携や助け合いは行われていなかった	分からない	連携や助け合いが『増えた』
								『減った』
全体		413	118	150	93	24	28	-25
		100.0	28.6	36.3	22.5	5.8	6.8	-6.1
業種	製造業	105	36	37	21	6	5	-15
		100.0	34.3	35.2	20.0	5.7	4.8	-14.3
	商業	30	5	14	5	5	1	0
		100.0	16.7	46.7	16.6	16.7	3.3	-0.1
	金融・証券・保険	24	7	11	3	1	2	-4
		100.0	29.2	45.8	12.5	4.2	8.3	-16.7
上記以外のサービス業	199	55	71	50	7	16	-5	
	100.0	27.6	35.7	25.1	3.5	8.0	-2.5	
その他(水産、鉱業、建設等)	55	15	17	14	5	4	-1	
	100.0	27.3	30.9	25.5	9.1	7.3	-1.8	
役職	管理職(経営者を含む)	98	20	34	33	6	5	13
		100.0	20.4	34.7	33.7	6.1	5.1	13.3
	一般社・職員	314	98	115	60	18	23	-38
100.0		31.2	36.6	19.1	5.7	7.3	-12.1	
無回答	1	0	1	0	0	0	0	
	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
年代	20代	26	5	11	6	2	2	1
		100.0	19.2	42.3	23.0	7.7	7.7	3.8
	30代	208	70	73	40	13	12	-30
		100.0	33.7	35.1	19.3	6.3	5.8	-14.4
	40代	137	34	53	30	9	11	-4
		100.0	24.8	38.7	21.9	6.6	8.0	-2.9
50代以上	37	8	12	14	0	3	6	
	100.0	21.6	32.4	37.8	0.0	8.1	16.2	
無回答	5	1	1	3	0	0	2	
	100.0	20.0	20.0	60.0	0.0	0.0	40.0	
正規社・職員数	1～49人	95	21	39	23	8	4	2
		100.0	22.1	41.1	24.2	8.4	4.2	2.1
	50～99人	29	4	12	6	5	2	2
		100.0	13.7	41.4	20.7	17.2	6.9	7.0
	100～299人	50	14	17	10	5	4	-4
		100.0	28.0	34.0	20.0	10.0	8.0	-8.0
	300～999人	83	33	25	18	0	7	-15
100.0		39.7	30.1	21.7	0.0	8.4	-18.0	
1000～2999人	73	20	28	17	2	6	-3	
	100.0	27.4	38.4	23.2	2.7	8.2	-4.2	
3000人以上	83	26	29	19	4	5	-7	
	100.0	31.3	34.9	22.9	4.8	6.0	-8.4	

《参考 質問間クロス集計結果》

「組織やチームにおける問題の状況」とどのような関係性があるかを確認した。結果は表3のとおりである。

連携や助け合いが『減った』と回答している組織やチームでは、「組織やチームにおける問題の状況」についての回答率が高い。高い率となった上位3つの問題は「仕事に対する個人のモチベーションが低下した」(44.1%)、「メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた」(39.8%)、「お互いの仕事に対して無関心になった」(29.7%)である。

一方、連携や助け合いが『増えた』と回答している組織やチームでは、組織やチームにおける問題への回答率は低い。すなわち、「特にない(困っていることはない)」(46.2%)は多く、「メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた」(20.4%)、「仕事に対する個人のモチベーションが低下した」(12.9%)だけが10%を上回る。

このことから組織やチームの連携や助け合いは、組織やチームにおける問題の発生状況と関係することが分かる。そして、連携や助け合いが職場の問題を解決する一つの手法となりうる事が分かる。

表3 組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態と組織やチームにおける問題の状況のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームにおける問題の状況																
		合計	組織やチームのコミュニケーションが悪化した	お互いの仕事に対して無関心になった	組織やチームに対する不満が増大した	仕事そのものへの不満が増大した	仕事に対する個人のモチベーションが低下した	職場のモラルが低下した	執務環境が悪化した	個々人のコンプライアンス意識が低下した	個々人の組織やチームへの信頼感や愛着心が低下した	悪化したリギクシヤクしたりした	組織内、チーム内における人間関係が悪化した	パワーハラスメントやセクシャルハラスメントの問題が増えた	メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた	その他	特にない(困っていることはない)	分からない
組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態	全体	413 100.0	54 13.1	63 15.3	72 17.4	39 9.4	98 23.7	34 8.2	25 6.1	15 3.6	45 10.9	58 14.0	30 7.3	114 27.6	4 1.0	150 36.3	14 3.4	0 0.0
	連携や助け合いが減った	118 100.0	34 28.8	35 29.7	41 34.7	21 17.8	52 44.1	17 14.4	10 8.5	6 5.1	32 27.1	32 27.1	16 13.6	47 39.8	0 0.0	12 10.2	0 0.0	0 0.0
	変化していない	150 100.0	14 9.3	15 10.0	19 12.7	10 6.7	26 17.3	11 7.3	7 4.7	4 2.7	8 5.3	16 10.7	8 5.3	36 24.0	1 0.7	69 46.0	2 1.3	0 0.0
	連携や助け合いが増えた	93 100.0	3 3.2	7 7.5	9 9.7	2 2.2	12 12.9	2 2.2	7 7.5	5 5.4	3 3.2	7 7.5	5 5.4	19 20.4	3 3.2	43 46.2	4 4.3	0 0.0
	もともと連携や助け合いは行われていなかった	24 100.0	3 12.5	4 16.7	2 8.3	6 25.0	7 29.2	4 16.7	1 4.2	0 0.0	1 4.2	2 8.3	1 4.2	4 16.7	0 0.0	15 62.5	0 0.0	0 0.0
	分からない	28 100.0	0 0.0	2 7.1	1 3.6	0 0.0	1 3.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 3.6	1 3.6	0 0.0	8 28.6	0 0.0	11 39.3	8 28.6	0 0.0

2-2 組織やチームの仕事の進め方等

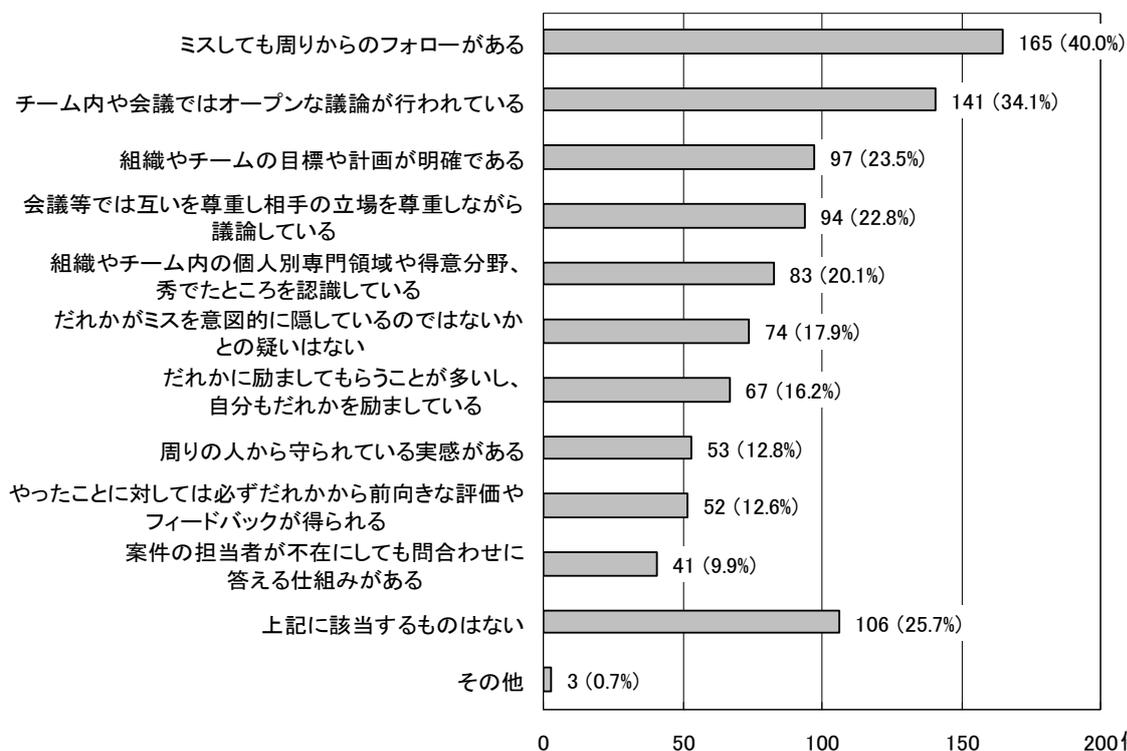
前問において、組織やチームにおける連携や助け合いの変化を確認した。それでは現在の組織やチームにおいて、どのように仕事を進めているであろうか。結果を図3に示すとおりで、最も多いものが、「ミスしても周りからのフォローがある」の40.0%で、続いて「チーム内や会議ではオープンな議論が行われている」の34.1%であった。この2つのみが30%を超えており、多くの会社・団体での仕事の進め方が「ミスしても周りからのフォローがある」、「チーム内や会議ではオープンな議論が行われている」を主としたものとなっていることが示されている。

以下、目標や計画の明確化、互いの立場の尊重、互いの強みの認識と続いている。

なお、「やったことに対しては必ずだれかから前向きな評価やフィードバックが得られる」は12.6%と、やや低い結果である。前向きな評価やフィードバックは、メンバー個々のモチベーションの向上に寄与する。したがって、組織やチームにおける問題の状況で挙がっていたモチベーションの問題の解決方法になると考えられるので、今後はこの点を意識して行動する必要があるといえよう。

また、「上記に該当するものはない」が全体の25.7%を占めており、組織やチームにおいてほとんど協力が行われていないケースも見受けられた。

図3 組織やチームの仕事の進め方等 (MA) (MT=2.6)



注：MTは「上記に該当するものはない」と回答した場合を、排他的回答として回答者数から除いて計算している。

《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の集計結果は表4に示すとおり、属性による特徴が見られる。

業種別には、「金融・証券・保険」では「誰かがミスを意図的に隠しているのではないかとの疑いはない」の比率が29.2%と、全体に比べて10ポイント以上高いのが目につく。

役職別には、「管理職（経営者を含む）」の方が「チーム内や会議ではオープンな議論が行われている」、「会議等では互いを尊重し相手の立場を尊重しながら議論している」、「組織やチーム内の目標が明確である」が「一般社・職員」より10ポイント以上高く、管理職（経営者を含む）と一般

社・職員の評価には差があることが分かる。この点は組織やチームの中における役割の違いを反映した結果といえよう。

年代別には「チーム内や会議ではオープンな議論が行われている」の比率は年代が上がるにつれて高くなっている。他方、「周りの人から守られている実感がある」は若い人の方が比率は高くなっており、組織内において、経験の少ない若手社・職員をサポートしようとする傾向が見える。

正規社・職員数別では、規模が小さくなるにつれ組織やチームにおいてほとんど協力が行われていないことを示す「上記に該当するものはない」の比率が高くなる傾向にある。

表 4 属性別・組織やチームの仕事の進め方等 (MA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

属性	選択肢	合計	チーム内や会議ではオープンな議論が行われている	会議等では互いを尊重し相手の立場を尊重しながら議論している	だれかがミスや意図的に隠しているのではないかとの疑いはない	だれかに励ましてもらったことが多いし、自分もだれかを励ましている	ミスしても周りからのフォローがある	周りの人から守られている実感がある	やったことに対しては必ずだれかから前向きな評価やフィードバックが得られる	得意分野、秀でたところを認識している	組織やチーム内の個人別専門領域や得意分野、秀でたところを認識している	答える仕組みがある	案件の担当者が不在にしても問合わせに答える仕組みがある	組織やチームの目標や計画が明確である	上記に該当するものはない	その他	平均選択個数
			件数	比率(%)	件数	比率(%)	件数	比率(%)	件数	比率(%)	件数	比率(%)	件数	比率(%)	件数	比率(%)	件数
全体		413	141	94	74	67	165	53	52	83	41	97	106	3	2.8		
		100.0	34.1	22.8	17.9	16.2	40.0	12.8	12.6	20.1	9.9	23.5	25.7	0.7			
業種	製造業	105	38	26	17	12	40	11	13	23	6	24	28	0	2.7		
		100.0	36.2	24.8	16.2	11.4	38.1	10.5	12.4	21.9	5.7	22.9	26.7	0.0			
	商業	30	7	3	3	3	9	1	3	4	2	6	10	0	2.1		
		100.0	23.3	10.0	10.0	10.0	30.0	3.3	10.0	13.3	6.7	20.0	33.3	0.0			
	金融・証券・保険	24	6	6	7	5	8	4	2	2	5	5	6	0	2.8		
	100.0	25.0	25.0	29.2	20.8	33.3	16.7	8.3	8.3	20.8	20.8	25.0	0.0				
上記以外のサービス業	199	75	53	42	40	90	29	29	44	24	51	44	3	3.1			
	100.0	37.7	26.6	21.1	20.1	45.2	14.6	14.6	22.1	12.1	25.6	22.1	1.5				
その他(水産、鉱業、建設等)	55	15	6	5	7	18	8	5	10	4	11	18	0	2.4			
	100.0	27.3	10.9	9.1	12.7	32.7	14.5	9.1	18.2	7.3	20.0	32.7	0.0				
役職	管理職(経営者を含む)	98	46	32	19	16	38	7	16	22	9	31	15	1	2.9		
		100.0	46.9	32.7	19.4	16.3	38.8	7.1	16.3	22.4	9.2	31.6	15.3	1.0			
	一般社・職員	314	95	61	54	50	126	45	36	61	31	66	91	2	2.8		
	100.0	30.3	19.4	17.2	15.9	40.1	14.3	11.5	19.4	9.9	21.0	29.0	0.6				
無回答	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	6.0			
	100.0	0.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0				
年代	20代	26	3	3	5	5	13	8	5	8	4	5	7	0	3.1		
		100.0	11.5	11.5	19.2	19.2	50.0	30.8	19.2	30.8	15.4	19.2	26.9	0.0			
	30代	208	59	38	38	35	76	26	22	39	20	33	62	1	2.7		
		100.0	28.4	18.3	18.3	16.8	36.5	12.5	10.6	18.8	9.6	15.9	29.8	0.5			
	40代	137	55	36	18	21	56	15	16	24	13	39	35	1	2.9		
	100.0	40.1	26.3	13.1	15.3	40.9	10.9	11.7	17.5	9.5	28.5	25.5	0.7				
50代以上	37	21	13	9	3	18	2	7	10	4	17	2	1	3.0			
	100.0	56.8	35.1	24.3	8.1	48.6	5.4	18.9	27.0	10.8	45.9	5.4	2.7				
無回答	5	3	4	4	3	2	2	2	2	0	3	0	0	5.0			
	100.0	60.0	80.0	80.0	60.0	40.0	40.0	40.0	40.0	0.0	60.0	0.0	0.0				
正規社・職員数	1~49人	95	22	10	10	11	30	6	10	15	7	13	37	0	2.3		
		100.0	23.2	10.5	10.5	11.6	31.6	6.3	10.5	15.8	7.4	13.7	38.9	0.0			
	50~99人	29	9	2	1	2	12	3	2	4	1	5	11	0	2.0		
		100.0	31.0	6.9	3.4	6.9	41.4	10.3	6.9	13.8	3.4	17.2	37.9	0.0			
	100~299人	50	14	8	10	7	16	8	6	8	8	8	18	0	2.9		
		100.0	28.0	16.0	20.0	14.0	32.0	16.0	12.0	16.0	16.0	16.0	36.0	0.0			
300~999人	83	29	22	17	24	36	12	10	20	6	23	14	2	2.9			
	100.0	34.9	26.5	20.5	28.9	43.4	14.5	12.0	24.1	7.2	27.7	16.9	2.4				
1000~2999人	73	36	25	19	14	36	15	16	18	12	28	10	0	3.5			
	100.0	49.3	34.2	26.0	19.2	49.3	20.5	21.9	24.7	16.4	38.4	13.7	0.0				
3000人以上	83	31	27	17	9	35	9	8	18	7	20	16	1	2.7			
	100.0	37.3	32.5	20.5	10.8	42.2	10.8	9.6	21.7	8.4	24.1	19.3	1.2				

《参考 質問間クロス集計結果》

「組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態」と「組織やチームの仕事の進め方等」との間の関係性を確認した。結果は表5のとおりである。

連携や助け合いが『増えた』と回答している組織やチームでは、「ミスしても周りからのフォローがある」が62.4%と過半数を超える。この他に、「チーム内や会議ではオープンな議論が行われている」(46.2%)、「会議等では互いを尊重し相手の立場を尊重しながら議論している」(34.4%)、「組織やチームの目標や計画が明確である」(34.4%)、「だれかに励ましてもらうことが多いし、自分もだれかを励ましている」(31.2)が30%を超える。

普段から連携や助け合いがある組織やチームでは、メンバーからのフォローが受けられる他、オープンな議論が行われる、互いを尊重し相手を尊重しながら議論する、目標や計画が明確である、励ましてもらったりだれかを励ましたりということがあり、安心感が得られ、かつ組織の活性水準も好ましい状況にあることが分かる。

表5 組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態と組織やチームの仕事の進め方等のクロス集計
(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームの仕事の進め方等													
		合計	チーム内や会議ではオープンな議論が行われている	会議等では互いを尊重し相手の立場を尊重しながら議論している	だれかがミスを意図的に隠しているのではないかと疑いはない	だれかに励ましてもらうことが多いし、自分もだれかを励ましている	ミスしても周りからのフォローがある	周りの人から守られている実感がある	きな評価やフィードバックが得られる	やったことに対しては必ずだれかから前向きな評価やフィードバックが得られる	野、秀でたところを認識している	組織やチーム内の個人別専門領域や得意分野、秀でたところを認識している	案件の担当者が不在にしても問合わせに答える仕組みがある	組織やチームの目標や計画が明確である	上記に該当するものはない
組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態	全体	413 100.0	141 34.1	94 22.8	74 17.9	67 16.2	165 40.0	53 12.8	52 12.6	83 20.1	41 9.9	97 23.5	106 25.7	3 0.7	0 0.0
	連携や助け合いが減った	118 100.0	28 23.7	20 16.9	18 15.3	12 10.2	36 30.5	6 5.1	5 4.2	20 16.9	6 5.1	24 20.3	37 31.4	0 0.0	0 0.0
	変化していない	150 100.0	61 40.7	34 22.7	30 20.0	23 15.3	60 40.0	20 13.3	18 12.0	28 18.7	16 10.7	31 20.7	35 23.3	0 0.0	0 0.0
	連携や助け合いが増えた	93 100.0	43 46.2	32 34.4	20 21.5	29 31.2	58 62.4	22 23.7	25 26.9	24 25.8	17 18.3	32 34.4	6 6.5	1 1.1	0 0.0
	もともと連携や助け合いは行われていなかった	24 100.0	1 4.2	0 0.0	2 8.3	0 0.0	1 4.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 4.2	0 0.0	2 8.3	20 83.3	0 0.0
	分からない	28 100.0	8 28.6	8 28.6	4 14.3	3 10.7	10 35.7	5 17.9	4 14.3	10 35.7	2 7.1	8 28.6	8 28.6	2 7.1	0 0.0

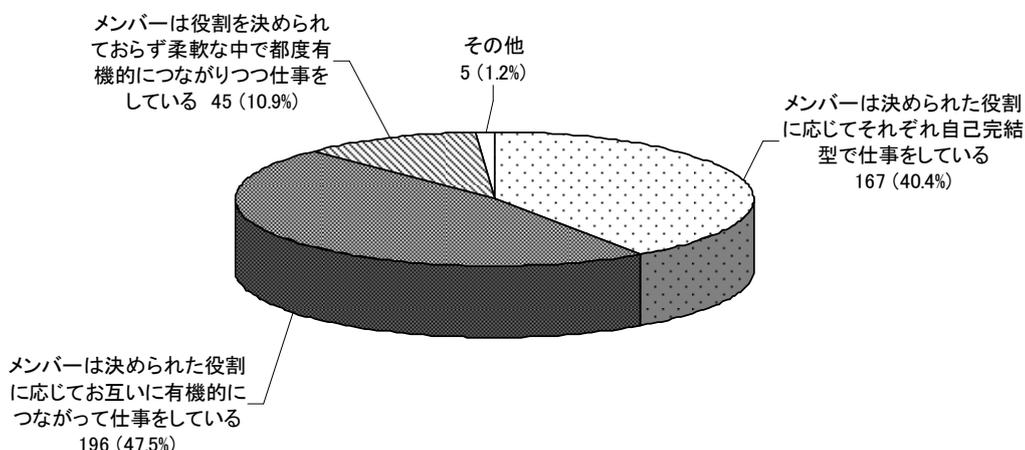
2-3 組織やチームにおけるメンバーの仕事の進め方

前問で組織やチーム内での仕事の進め方を確認したが、それでは組織やチームの各メンバーは基本としてどのように仕事を進めているのであろうか。結果を図4に示す。

最も多かった仕事の進め方は、「メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている」の47.5%である。これに続くものが「メンバーは決められた役割に応じてそれぞれ自己完結型で仕事をしている」の40.4%である。メンバーの役割を固定的に決めない「メンバーは役割を決められておらず柔軟な中で都度有機的につながりつつ仕事をしている」は10.9%にとどまる。

外部環境の変化が激しい今の時代にあっては、決められた役割をこなす（ことを主体とした）仕事のやり方では対応できなくなる可能性がある。今後は「メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている」を基本としつつフレキシブルに変化し、外部環境へ対応できる仕組み、すなわち「メンバーの役割を決めず、柔軟な中で都度有機的につながりつつ仕事する」ことが重要になるものと考えられる。

図4 組織やチームにおけるメンバーの仕事の進め方 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の集計結果は表6に示すとおりである。

業種別に見ると、「メンバーは決められた役割に応じてそれぞれ自己完結型で仕事をしている」が最も多い業種は「製造業」で45.7%である。他方、「メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている」が最も多い業種は「金融・証券・保険」の54.2%である。

正規社・職員数別に見ると、「1000～2999人」では他とは明らかに異なる仕事の進め方を行っている。すなわち、「メンバーは決められた役割に応じてそれぞれ自己完結型で仕事をしている」の比率が27.4%と最も低く、「メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている」の比率が63.0%と最も高くなっている。

表6 属性別・組織やチームにおけるメンバーの仕事の進め方（SA）

（上段は件数、下段は比率（%）である）

属性		選択肢	合計	メンバーは決められた役割に応じてそれぞれ自己完結型で仕事をしている	メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている	メンバーは役割を決められておらず柔軟な中で都度有機的につながりつつ仕事をしている	その他	
全体			413 100.0	167 40.4	196 47.5	45 10.9	5 1.2	
業種	製造業		105 100.0	48 45.7	46 43.8	11 10.5	0 0.0	
	商業		30 100.0	13 43.3	13 43.3	4 13.3	0 0.0	
	金融・証券・保険		24 100.0	9 37.5	13 54.2	2 8.3	0 0.0	
	上記以外のサービス業		199 100.0	75 37.7	99 49.7	21 10.6	4 2.0	
	その他（水産、鉱業、建設等）		55 100.0	22 40.0	25 45.5	7 12.7	1 1.8	
	職種	管理職（経営者を含む）		98 100.0	32 32.7	55 56.1	10 10.2	1 1.0
	一般社・職員		314 100.0	134 42.7	141 44.9	35 11.1	4 1.3	
	無回答		1 100.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	
年代	20代		26 100.0	11 42.3	12 46.2	3 11.5	0 0.0	
	30代		208 100.0	86 41.3	92 44.2	27 13.0	3 1.4	
	40代		137 100.0	55 40.1	65 47.4	15 10.9	2 1.5	
	50代以上		37 100.0	13 35.1	24 64.9	0 0.0	0 0.0	
		無回答		5 100.0	2 40.0	3 60.0	0 0.0	0 0.0
	正規社・職員数	1～49人		95 100.0	42 44.2	39 41.1	13 13.7	1 1.1
50～99人			29 100.0	12 41.4	11 37.9	5 17.2	1 3.4	
100～299人			50 100.0	22 44.0	21 42.0	7 14.0	0 0.0	
300～999人			83 100.0	35 42.2	42 50.6	5 6.0	1 1.2	
1000～2999人			73 100.0	20 27.4	46 63.0	6 8.2	1 1.4	
3000人以上			83 100.0	36 43.4	37 44.6	9 10.8	1 1.2	

《参考 質問間クロス集計結果》

「組織やチームにおけるメンバーの仕事の進め方」と「組織やチームの仕事の進め方等」について関係性を確認した。結果は表7のとおりであり、「組織やチームにおけるメンバーの仕事の進め方」による違いが見られる。

すなわち、「メンバーは決められた役割に応じてそれぞれ自己完結型に仕事をしている」と回答した組織やチームでは、「組織やチームの仕事の進め方等」については「チーム内や会議ではオープンな議論が行われている」など職場内での協力体制に対し肯定的な項目すべてにおいて、全体での回答結果の比率を下回る結果となっている。すなわち、職場内での協力体制が弱いようである。

それに対し、「メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている」と回答した組織やチームでは、「チーム内や会議ではオープンな議論が行われている」など職場内での協力体制に対し肯定的な項目は、ほとんどが全体での回答結果の比率を上回る。また、「メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている」組織やチームの場合、半数以上は「ミスしても周りからのフォローがある」と感じている。有機的につながることによって、互いに仕事の進捗状況が把握できるために、周りからのフォローが期待できると感じられていることがうかがえる。以上に挙げた特徴が見られた。

表7 組織やチームにおけるメンバーの仕事の進め方と組織やチームの仕事の進め方等のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームの仕事の進め方等													
		合計	チーム内や会議ではオープンな議論が行われている	会議等では互いを尊重し相手の立場を尊重しながら議論している	だれかがミスを意図的に隠しているのではないかと疑いはない	だれかが励ましてもらうことが多いし、自分もだれかを励ましている	ミスしても周りからのフォローがある	周りの人から守られている実感がある	やったことに対しては必ずだれから前向きな評価やフィードバックが得られる	組織やチーム内の個人別専門領域や得意分野、秀でたところを認識している	案件の担当者が不在にしても問合わせに答える仕組みがある	組織やチームの目標や計画が明確である	上記に該当するものはない	その他	無回答
組織やチームのメンバーにおける仕事の進め方	全体	413	141	94	74	67	165	53	52	83	41	97	106	3	0
		100.0	34.1	22.8	17.9	16.2	40.0	12.8	12.6	20.1	9.9	23.5	25.7	0.7	0.0
	メンバーは決められた役割に応じてそれぞれ自己完結型で仕事をしている	167	40	28	28	25	41	13	9	22	11	29	61	0	0
		100.0	24.0	16.8	16.8	15.0	24.6	7.8	5.4	13.2	6.6	17.4	36.5	0.0	0.0
	メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている	196	85	58	33	34	109	33	36	52	23	57	27	1	0
		100.0	43.4	29.6	16.8	17.3	55.6	16.8	18.4	26.5	11.7	29.1	13.8	0.5	0.0
メンバーは役割を決められておらず柔軟な中で都度有機的につながりつつ仕事をしている	45	15	8	13	7	14	7	7	9	7	11	16	0	0	
	100.0	33.3	17.8	28.9	15.6	31.1	15.6	15.6	20.0	15.6	24.4	35.6	0.0	0.0	
その他	5	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	2	0	
	100.0	20.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	40.0	40.0	0.0	

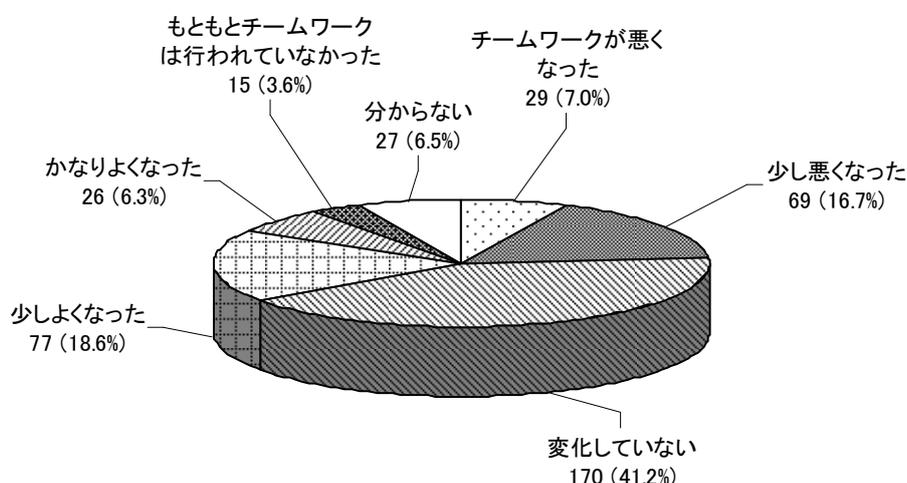
2-4 組織やチームでのチームワークの変化実態

今まで組織やチームの現状を分析してきたが、それでは組織やチームでのチームワークは5年程度前に比べてどのような状況にあるのだろうか。「チームワークが悪くなった」から「かなりよくなった」までの5点尺度を用いて調べたところ図5のようになった。

「チームワークが悪くなった」が7.0%、「少し悪くなった」は16.7%とチームワークが悪くなっていると感じている比率の合計は23.7%であるのに対し、「少しよくなった」が18.6%、「かなりよくなった」が6.3%とチームワークがよくなったと感じている比率は合計24.9%である。組織やチームでのチームワークについては、「よくなった」の方が若干多い。なお、「変化していない」が41.2%と最多である。

以上の結果から見ると、組織やチームワークは5年程度前とさほど変化していないといえそうである。

図5 組織やチームでのチームワークの5年程度前との変化実態 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の集計結果は表8に示すとおりである。なお、表8では分かりやすくするために、「チームワークが悪くなった」および「少し悪くなった」を合わせて『悪くなった』と表記し、また、「かなりよくなった」および「少しよくなった」を合わせて『よくなった』と表記している。

業種別では、チームワークが『よくなった』が『悪くなった』を上回ったのは「商業」(6.6ポイント)、「上記以外のサービス業」(7.0ポイント)である。

役職別では、「管理職(経営者を含む)」は『よくなった』が『悪くなった』を10ポイント以上上回っているが、「一般社・職員」は『よくなった』と『悪くなった』の差があまりない。ここに「管理職(経営者を含む)」と「一般社・職員」のチームワークに対する感じ方の差をうかがうことができる。

年代別では、「20代」と「50代以上」においてチームワークが『よくなった』との回答率が『悪くなった』との回答率を25ポイント以上上回っている。

正規社・職員数別では、『よくなった』が『悪くなった』を10ポイント以上上回るのは「1~49人」(10.6ポイント)、「50~99人」(13.8ポイント)の小規模な企業や団体においてである。他方、「3000人以上」では-10.8ポイントであり、『悪くなった』が『よくなった』を10ポイント以上、上回る。チームワークが悪化していることが示されている。

表 8 属性別・組織やチームでのチームワークの5年程度前との変化実態 (SA)

(上段は件数、下段は比率(%)、最右欄はポイントである)

属性		選択肢	合計	悪くなった	い 変化して いな	よ くなった	か つた 行 わ れ て い な い	も と も と チ ーム ワ ー ク は	分 か ら な い	チ ーム ワ ー ク が 『 よ く な っ た 』 『 悪 く な っ た 』
全体			413	98	170	103	15	27	-25	
			100.0	23.7	41.2	24.9	3.6	6.5	-6.1	
業種	製造業		105	32	37	25	3	8	-7	
			100.0	30.5	35.2	23.8	2.9	7.6	-6.7	
	商業		30	5	14	7	4	0	2	
			100.0	16.7	46.7	23.3	13.3	0.0	6.6	
	金融・証券・保険		24	7	12	3	0	2	-4	
			100.0	29.2	50.0	12.5	0.0	8.3	-16.7	
上記以外のサービス業		199	41	88	55	4	11	14		
		100.0	20.6	44.2	27.6	2.0	5.5	7.0		
その他(水産、鉱業、建設等)		55	13	19	13	4	6	0		
		100.0	23.6	34.5	23.7	7.3	10.9	0.1		
役職	管理職(経営者を含む)		98	17	41	31	5	4	14	
			100.0	17.4	41.8	31.6	5.1	4.1	14.2	
	一般社員、職員		314	81	128	72	10	23	-9	
			100.0	25.8	40.8	22.9	3.2	7.3	-2.9	
無回答		1	0	1	0	0	0	0		
		100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
年代	20代		26	1	15	8	0	2	7	
			100.0	3.8	57.7	30.7	0.0	7.7	26.9	
	30代		208	60	79	45	10	14	-15	
			100.0	28.8	38.0	21.7	4.8	6.7	-7.1	
	40代		137	32	62	30	5	8	-2	
			100.0	23.4	45.3	21.9	3.6	5.8	-1.5	
50代以上		37	5	14	16	0	2	11		
		100.0	13.5	37.8	43.2	0.0	5.4	29.7		
無回答		5	0	0	4	0	1	4		
		100.0	0.0	0.0	80.0	0.0	20.0	80.0		
正規社・職員数	1~49人		95	16	43	26	6	4	10	
			100.0	16.8	45.3	27.4	6.3	4.2	10.6	
	50~99人		29	3	14	7	3	2	4	
			100.0	10.3	48.3	24.1	10.3	6.9	13.8	
	100~299人		50	15	18	12	4	1	-3	
			100.0	30.0	36.0	24.0	8.0	2.0	-6.0	
300~999人		83	21	34	21	1	6	0		
		100.0	25.3	41.0	25.3	1.2	7.2	0.0		
1000~2999人		73	16	32	19	1	5	3		
		100.0	21.9	43.8	26.0	1.4	6.8	4.1		
3000人以上		83	27	29	18	0	9	-9		
		100.0	32.5	34.9	21.7	0.0	10.8	-10.8		

《参考 質問間クロス集計結果》

「組織やチームでのチームワークの変化実態」と「組織やチームにおける問題の状況」との間の関係性は表9のとおりである。

チームワークが『悪くなった』と回答している組織やチームでは、40%以上が「仕事に対する個人のモチベーションが低下した」(43.9%)、「メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた」(41.8%)と回答している。組織やチームでのチームワーク状況の悪化が、モチベーションやメンタルヘルスにマ

イナスの影響を与えていることになる。また、チームワークが『よくなった』と回答している組織やチームでは4割近くが問題は「特にない（困っていることはない）」と回答している。以上のことから見て、チームワークを向上させることがモチベーションやメンタルヘルスの問題を予防・解決する手法の一つとなり、組織やチームの状況を改善させる上でよい影響を与えるといえる。

表9 組織やチームでのチームワークの5年程度前との変化と組織やチームにおける問題の状況のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームにおける問題の状況																
		合計	組織やチームのコミュニケーションが悪化した	お互いの仕事に対して無関心になった	組織やチームに対する不満が増大した	仕事そのものへの不満が増大した	仕事に対する個人のモチベーションが低下した	職場のマoralが低下した	執務環境が悪化した	識が低下した	個々人のコンプライアンス意識が低下した	頼みや愛着心が低下した	個々人の組織やチームへの信頼が低下した	組織内、チーム内における人間関係が悪化したりギクシャクしたりした	組織内、チーム内におけるパワーハラスメントやセクシャルハラスメントの問題が増えた	メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた	その他	特にない(困っていることはない)
組織やチームでのチームワークの変化実態	全体	413 100.0	54 13.1	63 15.3	72 17.4	39 9.4	98 23.7	34 8.2	25 6.1	15 3.6	45 10.9	58 14.0	30 7.3	114 27.6	4 1.0	150 36.3	14 3.4	0 0.0
	チームワークが悪くなった	98 100.0	34 34.7	32 32.7	33 33.7	19 19.4	43 43.9	16 16.3	10 10.2	5 5.1	30 30.6	29 29.6	13 13.3	41 41.8	1 1.0	5 5.1	2 2.0	0 0.0
	変化していない	170 100.0	13 7.6	20 11.8	26 15.3	14 8.2	31 18.2	11 6.5	9 5.3	3 1.8	10 5.9	17 10.0	5 2.9	42 24.7	1 0.6	83 48.8	1 0.6	0 0.0
	チームワークがよくなった	103 100.0	5 4.9	6 5.8	10 9.7	3 2.9	15 14.6	3 2.9	5 4.9	5 4.9	4 3.9	9 8.7	9 8.7	22 21.4	2 1.9	41 39.8	5 4.9	0 0.0
	もともとチームワークは行われていなかった	15 100.0	1 6.7	1 6.7	1 6.7	1 6.7	3 20.0	1 6.7	0 0.0	1 6.7	1 6.7	1 6.7	2 13.3	3 20.0	0 0.0	10 66.7	0 0.0	0 0.0
	分からない	27 100.0	1 3.7	4 14.8	2 7.4	2 7.4	6 22.2	3 11.1	1 3.7	1 3.7	0 0.0	2 7.4	1 3.7	6 22.2	0 0.0	11 40.7	6 22.2	0 0.0

次に「組織やチームでのチームワークの変化実態」と「組織やチームの連携や助け合いの変化」がどのような関係にあるかであるが、表10のとおり、組織やチームでのチームワークが『悪くなった』と回答する組織やチームでは組織やチームの連携や助け合いが『減った』と回答することが多く、他方で組織やチームでのチームワークが『よくなった』と回答する組織やチームでは組織やチームの連携や助け合いが『増えた』と回答することが多い。このような関係が組織やチームの連携や助け合いとチームワークとの間には認められる。

表10 組織やチームでのチームワークの変化実態と組織やチームの連携や助け合いの変化実態のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームの連携や助け合いの変化実態							
		全体	減った	変化していない	増えた	かわれなかった	もともと連携や助け合いは行われていなかった	分からない	無回答
組織やチームでのチームワークの変化実態	全体	413 100.0	118 28.6	150 36.3	93 22.5	24 5.8	28 6.8	0 0.0	
	悪くなった	98 100.0	79 80.6	11 11.2	4 4.1	2 2.0	2 2.0	0 0.0	
	変化していない	170 100.0	29 17.1	120 70.6	12 7.1	4 2.4	5 2.9	0 0.0	
	よくなった	103 100.0	7 6.8	14 13.6	76 73.8	1 1.0	5 4.9	0 0.0	
	もともとチームワークは行われていなかった	15 100.0	1 6.7	0 0.0	0 0.0	13 86.7	1 6.7	0 0.0	
	分からない	27 100.0	2 7.4	5 18.5	1 3.7	4 14.8	15 55.6	0 0.0	

2-5 チームワークをよりよい状態に保つために必要なもの

前問でチームワークは基本的には5年前とさほど変化していないが、組織やチームの連携や助け合いが増えればチームワークがよくなること、お互いに有機的につながって仕事を進めているような場合にはチームワークがよくなること、を見た。

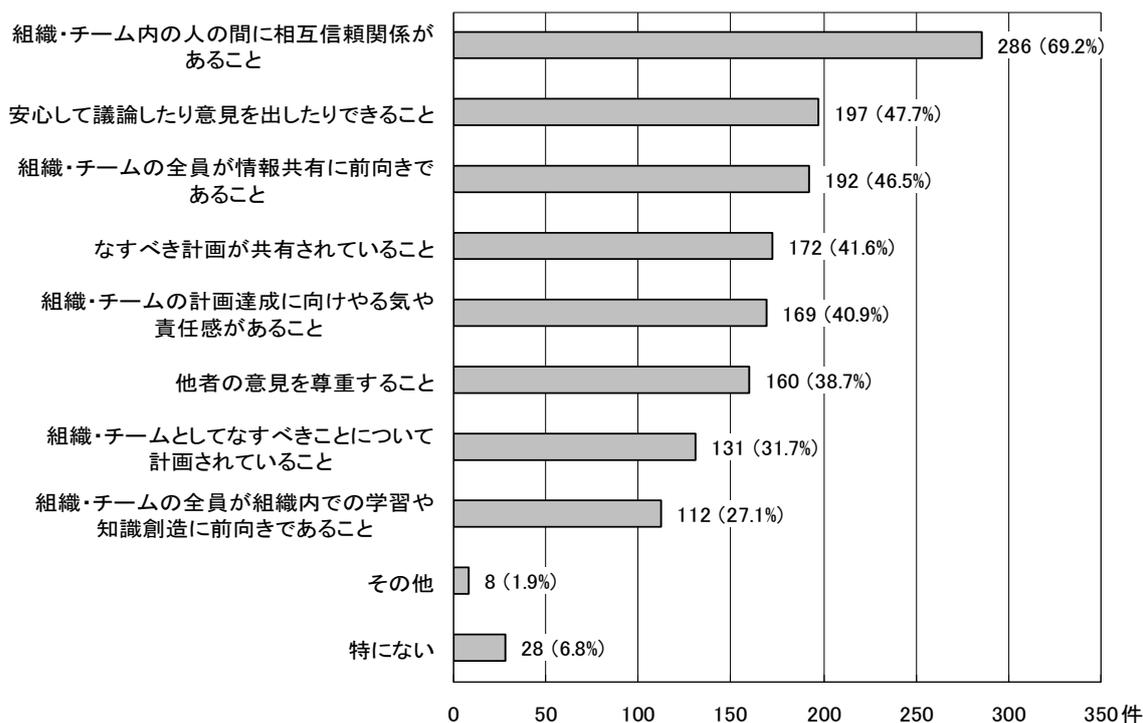
ここではさらに一歩進めて、チームワークをよりよい状態に保つために必要なものは何であるかを見る。結果は図6に示すとおりである。

最も多かった回答は「組織・チーム内の人の間に相互信頼関係があること」で69.2%と、2位以下を20ポイント以上上回っている。組織・チームのメンバー間の相互信頼関係がチームワークの基本であることを示している。

その他、回答率が40%を超えているものは、「安心して議論したり意見を出したりできること」(47.7%)、「組織・チームの全員が情報共有に前向きであること」(46.5%)、「なすべき計画が共有されていること」(41.6%)、「組織・チームの計画達成に向けやる気や責任感があること」(40.9%)となっている。

これらの項目はチームワークをよりよい状態に保つために必要なものと認識している組織やチームが多いといえる。

図6 チームワークをよりよい状態に保つために必要なもの (MA) (MT=3.7)



注：MTは「特にない」と回答した場合を排他的回答として回答者数から除いて計算している。

《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の集計結果は表11に示すとおりである。

業種別に見ると、「金融・証券・保険」では「組織・チームの計画達成に向けやる気や責任感があること」の比率が高いが、逆に「組織・チーム内の人の間に相互信頼関係があること」、「組織・チームの全員が組織内での学習や知識創造に前向きであること」の比率が低い。このことから「金融・証券・保険」では、基本的には個人主義の気風が見受けられる。

役職別に見ると、「管理職（経営者を含む）」では「なすべき計画が共有されていること」の比率

が高く「一般社・職員」を10ポイント以上上回っているが、逆に「安心して議論したり意見を出したりできること」は「一般社・職員」の方が「管理職（経営者を含む）」より10ポイント以上高い。「管理職（経営者を含む）」は組織やチームの目標達成に対し責任を負う立場であることが、このような違いとなって表われている。

正規社・職員別に見ると、規模が大きくなるにつれ「組織・チームとしてなすべきことについて計画されていること」や「なすべき計画が共有されていること」の比率が高くなる傾向にある。

表11 属性別・チームワークをよりよい状態に保つために必要なもの（MA）

（上段は件数、下段は比率（%）である）

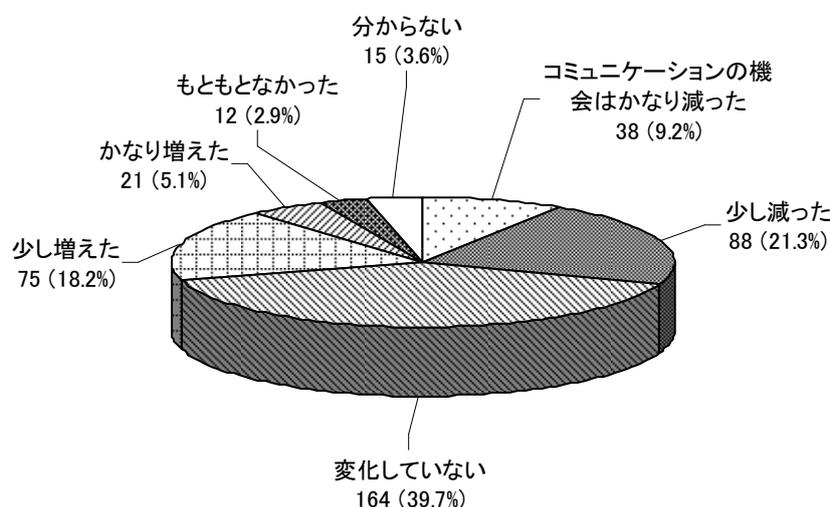
属性	選択肢	合計	組織・チーム内の人の間に相互信頼関係があること	安心して議論したり意見を出したりできること	他者の意見を尊重すること	組織・チームとしてなすべきことについて計画されていること	なすべき計画が共有されていること	組織・チームの全員が情報共有に前向きであること	組織・チームの全員が組織内での学習や知識創造に前向きであること	組織・チームの計画達成に向けての気や責任感があること	その他	特になし	平均選択個数
全体		413	286	197	160	131	172	192	112	169	8	28	3.7
		100.0	69.2	47.7	38.7	31.7	41.6	46.5	27.1	40.9	1.9	6.8	
業種	製造業	105	74	49	33	43	49	59	31	44	1	8	3.9
		100.0	70.5	46.7	31.4	41.0	46.7	56.2	29.5	41.9	1.0	7.6	
	商業	30	22	15	14	12	11	14	9	13	0	3	4.1
		100.0	73.3	50.0	46.7	40.0	36.7	46.7	30.0	43.3	0.0	10.0	
	金融・証券・保険	24	13	14	8	5	10	11	3	12	1	0	3.2
		100.0	54.2	58.3	33.3	20.8	41.7	45.8	12.5	50.0	4.2	0.0	
上記以外のサービス業		199	140	92	83	62	81	89	57	76	5	12	3.7
		100.0	70.4	46.2	41.7	31.2	40.7	44.7	28.6	38.2	2.5	6.0	
その他（水産、鉱業、建設等）		55	37	27	22	9	21	19	12	24	1	5	3.4
		100.0	67.3	49.1	40.0	16.4	38.2	34.5	21.8	43.6	1.8	9.1	
役職	管理職（経営者を含む）	98	69	39	36	31	49	39	28	41	0	4	3.5
		100.0	70.4	39.8	36.7	31.6	50.0	39.8	28.6	41.8	0.0	4.1	
	一般社員、職員	314	216	158	124	100	123	153	84	128	8	24	3.8
	100.0	68.8	50.3	39.5	31.8	39.2	48.7	26.8	40.8	2.5	7.6		
無回答		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.0
		100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
年代	20代	26	15	12	9	5	11	12	7	12	1	3	3.7
		100.0	57.7	46.2	34.6	19.2	42.3	46.2	26.9	46.2	3.8	11.5	
	30代	208	141	97	84	66	80	99	52	79	6	14	3.6
		100.0	67.8	46.6	40.4	31.7	38.5	47.6	25.0	38.0	2.9	6.7	
	40代	137	95	67	52	44	61	64	40	55	1	11	3.8
		100.0	69.3	48.9	38.0	32.1	44.5	46.7	29.2	40.1	0.7	8.0	
50代以上		37	31	16	14	13	16	14	11	21	0	0	3.7
		100.0	83.8	43.2	37.8	35.1	43.2	37.8	29.7	56.8	0.0	0.0	
無回答		5	4	5	1	3	4	3	2	2	0	0	4.8
		100.0	80.0	100.0	20.0	60.0	80.0	60.0	40.0	40.0	0.0	0.0	
正規社・職員数	1～49人	95	56	46	34	15	32	37	17	34	1	11	3.2
		100.0	58.9	48.4	35.8	15.8	33.7	38.9	17.9	35.8	1.1	11.6	
	50～99人	29	16	13	11	7	7	11	7	14	1	3	3.3
		100.0	55.2	44.8	37.9	24.1	24.1	37.9	24.1	48.3	3.4	10.3	
	100～299人	50	34	17	18	13	17	20	13	22	2	4	3.4
		100.0	68.0	34.0	36.0	26.0	34.0	40.0	26.0	44.0	4.0	8.0	
300～999人		83	62	39	31	29	40	38	27	33	1	3	3.8
		100.0	74.7	47.0	37.3	34.9	48.2	45.8	32.5	39.8	1.2	3.6	
1000～2999人		73	61	37	26	34	34	41	26	33	2	2	4.1
		100.0	83.6	50.7	35.6	46.6	46.6	56.2	35.6	45.2	2.7	2.7	
3000人以上		83	57	45	40	33	42	45	22	33	1	5	4.1
		100.0	68.7	54.2	48.2	39.8	50.6	54.2	26.5	39.8	1.2	6.0	

2-6 組織やチーム内でのコミュニケーションの変化

組織やチーム内でのコミュニケーションは5年程度前と比較してどうなっているのでしょうか。「コミュニケーションの機会はかなり減った」から「かなり増えた」までの5点尺度を用いて調べたところ、「コミュニケーションの機会はかなり減った」(9.2%)と「少し減った」(21.3%)の合計では30.5%である。他方、コミュニケーションの増加を示す回答の「少し増えた」(18.2%)と「かなり増えた」(5.1%)の合計では23.3%である。「変化していない」は最も多くて39.7%であるが、半数以上の組織やチームにおいては、コミュニケーションに変化が生じており、それも減少方向の変化が優勢であることから見て、**コミュニケーションの機会は5年程度前に比し減少傾向にある**といえそうである。

チームワークをよりよい状態に保つには「情報共有」が必要であると考えていることは「チームワークをよりよい状態に保つために必要なもの」(P22)で見たとおりだが、その「情報共有」に不可欠なコミュニケーションが減少傾向にある状況下では、チームワークを向上させることは難しい。**チームワークをよりよい状態に保つべく、コミュニケーションを増やす方策や仕組みを作り上げる必要がある。**(これらは組織やチーム全体で意識して取り組まなければならない課題である。)

図7 組織やチーム内でのコミュニケーションの変化 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の結果は表12に示すとおりである。なお、表12では分かりやすくするために、「コミュニケーションの機会はかなり減った」および「少し減った」を合わせて『減った』と表記し、「少し増えた」および「かなり増えた」を合わせて『増えた』と表記している。属性により特徴ともいえる相違点が見られる結果となった。

業種別から見ると、コミュニケーションの機会が『増えた』が『減った』を上回る業種はなかった。特に、「金融・証券・保険」では『増えた』との回答はまったくなかった。

役職から見ると、「管理職（経営者を含む）」ではコミュニケーションの機会が『増えた』が『減った』より1.0ポイント多いが、「一般社・職員」では『減った』が10ポイント近く多い。「組織やチームでのチームワークの変化実態」と同様に「管理職（経営者を含む）」と「一般社・職員」との間では、違いが出ている。

年代別に見ると、「20代」および「50代以上」ではコミュニケーションが『増えた』と回答した方が多い。

正規社・職員数別に見ると、「100～299人」以上でコミュニケーションの機会は『減った』と回答した方が多い。

表 12 属性別・職場やチーム内でのコミュニケーションの機会の変化（増減）（SA）

（上段は件数、下段は比率（%）、最右欄はポイントである）

属性別		選択肢	合計	減った	い 変 化 し て い な	増 え た	つ た も と も と な か	分 か ら な い	「減った」 「増えた」 「変わらない」	「減った」 「増えた」 「変わらない」	「減った」 「増えた」 「変わらない」
全体			413	126	164	96	12	15			-30
			100.0	30.5	39.7	23.3	2.9	3.6			-7.2
業種	製造業		105	36	34	29	3	3			-7
			100.0	34.3	32.4	27.6	2.9	2.9			-6.7
	商業		30	6	15	6	3	0			0
			100.0	20.0	50.0	20.0	10.0	0.0			0.0
	金融・証券・保険		24	8	15	0	0	1			-8
			100.0	33.3	62.5	0.0	0.0	4.2			-33.3
上記以外のサービス業		199	58	81	48	3	9			-10	
		100.0	29.1	40.7	24.1	1.5	4.5			-5.0	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	18	19	13	3	2			-5	
		100.0	32.8	34.5	23.7	5.5	3.6			-9.1	
役職	管理職(経営者を含む)		98	26	36	27	5	4			1
			100.0	26.5	36.7	27.5	5.1	4.1			1.0
	一般社員、職員		314	100	127	69	7	11			-31
			100.0	31.8	40.4	22.0	2.2	3.5			-9.8
無回答		1	0	1	0	0	0			0	
		100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0			0.0	
年代	20代		26	5	11	9	1	0			4
			100.0	19.2	42.3	34.6	3.8	0.0			15.4
	30代		208	65	83	47	6	7			-18
			100.0	31.2	39.9	22.6	2.9	3.4			-8.6
	40代		137	47	55	25	5	5			-22
			100.0	34.3	40.1	18.2	3.6	3.6			-16.1
50代以上		37	8	14	12	0	3			4	
		100.0	21.6	37.8	32.4	0.0	8.1			10.8	
無回答		5	1	1	3	0	0			2	
		100.0	20.0	20.0	60.0	0.0	0.0			40.0	
正規社・職員数	1~49人		95	24	35	26	7	3			2
			100.0	25.3	36.8	27.4	7.4	3.2			2.1
	50~99人		29	5	16	6	2	0			1
			100.0	17.2	55.2	20.6	6.9	0.0			3.4
	100~299人		50	18	17	11	2	2			-7
			100.0	36.0	34.0	22.0	4.0	4.0			-14.0
	300~999人		83	27	36	17	0	3			-10
			100.0	32.5	43.4	20.5	0.0	3.6			-12.0
1000~2999人		73	24	30	16	1	2			-8	
		100.0	32.9	41.1	21.9	1.4	2.7			-11.0	
3000人以上		83	28	30	20	0	5			-8	
		100.0	33.7	36.1	24.1	0.0	6.0			-9.6	

《参考 質問間クロス集計結果》

「組織やチーム内でのコミュニケーションの変化」と「組織やチームにおける問題の状況」との関係について確認した。結果は表13のとおりである。

コミュニケーションが『減った』と回答する組織やチームの方が、「その他」を除いたすべての（組織やチームに関する）問題が多く表われている。中でも「メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた」においては、『減った』と回答している組織やチームが42.1%。これに対して、『増えた』と回答した

組織やチームは 17.7%と、コミュニケーションとメンタルヘルスの関係性がよく表われている。

「連携や助け合いは組織やチームにおける問題と関係性がある」ことを上述 (P12) したが、「組織やチーム内のコミュニケーション」も同じく組織やチームにおける問題と関係性がある。(なお、コミュニケーションが『増えた』と回答した組織やチームの 37.5%では、問題は「特にない (困っていることはない)」と回答している。)

表 13 組織やチーム内でのコミュニケーションの変化と組織やチームにおける問題の状況のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームにおける問題の状況																
		合計	組織やチームのコミュニケーションが悪化した	お互いの仕事に対して無関心になった	組織やチームに対する不満が増大した	仕事そのものへの不満が増大した	仕事に対する個人のモチベーションが低下した	職場のモラルが低下した	執務環境が悪化した	個々人のコンプライアンス意識が低下した	個々人の組織やチームへの信頼感や愛着心が低下した	個々人の組織やチーム内における人間関係が悪化したりギクシャクしたりした	組織内、チーム内におけるメンタルヘルスの問題が増えた	メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた	その他	特にない(困っていることはない)	分からない	無回答
組織やチーム内でのコミュニケーションの変化	全体	413	54	63	72	39	98	34	25	15	45	58	30	114	4	150	14	0
		100.0	13.1	15.3	17.4	9.4	23.7	8.2	6.1	3.6	10.9	14.0	7.3	27.6	1.0	36.3	3.4	0.0
	コミュニケーションが減った	126	35	38	33	22	45	22	12	6	30	33	18	53	1	16	5	0
		100.0	27.8	30.2	26.2	17.5	35.7	17.5	9.5	4.8	23.8	26.2	14.3	42.1	0.8	12.7	4.0	0.0
	変化していない	164	14	16	21	9	30	7	8	5	11	13	5	36	2	82	1	0
		100.0	8.5	9.8	12.8	5.5	18.3	4.3	4.9	3.0	6.7	7.9	3.0	22.0	1.2	50.0	0.6	0
	コミュニケーションが増えた	96	4	7	15	7	19	3	4	4	3	10	5	17	1	36	6	0
	100.0	4.2	7.3	15.6	7.3	19.8	3.1	4.2	4.2	3.1	10.4	5.2	17.7	1.0	37.5	6.3	0.0	
もともとなかった	12	1	1	1	1	2	1	0	0	1	1	1	2	0	9	0	0	
	100.0	8.3	8.3	8.3	8.3	16.7	8.3	0.0	0.0	8.3	8.3	8.3	16.7	0.0	75.0	0.0	0.0	
分からない	15	0	1	2	0	2	1	1	0	0	1	1	6	0	7	2	0	
	100.0	0.0	6.7	13.3	0.0	13.3	6.7	6.7	0.0	0.0	6.7	6.7	40.0	0.0	46.7	13.3	0.0	

次にコミュニケーションの増減に表われる変化の状況と「組織やチームの連携や助け合いの変化の実態」についての関係性については、表 14 のとおりである。

コミュニケーションの機会が『増えた』とする組織やチームでは、連携や助け合いが『増えた』と回答する組織やチームが多く、コミュニケーションの機会が『減った』と回答する組織やチームでは、連携や助け合いが『減った』と回答した組織やチームが多い。このことから「コミュニケーションの機会」と「連携や助け合い」には連動する関係があるといえよう。

また、「組織やチームの仕組み等」との関係性は表 15 のとおりで、コミュニケーションが『増えた』と回答している組織やチームの過半数が「チーム内や会議ではオープンな議論が行われている」、「ミスしても周りからのフォローがある」と回答している。また、その他の項目に関しても『減った』と回答した組織やチームよりよい結果となっている。以上の点から見て、コミュニケーションと組織・チームの開放性、メンバー相互間のフォローや支援性等々については関係性が認められる。

表 14 職場やチーム内でのコミュニケーションの変化と組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチーム内での連携や助け合いの変化実態						
		合計	連携や助け合いが減った	い変化していない	連携や助け合いが増えた	もともと連携や助け合いは行われていなかった	分からない	無回答
職場やチーム内でのコミュニケーションの変化	全体	413 100.0	118 28.6	150 36.3	93 22.5	24 5.8	28 6.8	0 0.0
	減った	126 100.0	80 63.5	30 23.8	10 7.9	2 1.6	4 3.2	0 0.0
	変化していない	164 100.0	27 16.4	101 61.6	21 12.8	7 4.3	8 4.9	0 0.0
	増えた	96 100.0	11 11.5	17 17.7	62 64.6	1 1.0	5 5.2	0 0.0
	もともとなかった	12 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	12 100.0	0 0.0	0 0.0
	分からない	15 100.0	0 0.0	2 13.3	0 0.0	2 13.3	11 73.3	0 0.0

表 15 組織やチーム内でのコミュニケーションの変化と組織やチームの仕事の進め方等のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームの仕事の進め方等															
		合計	議論が行われている	チーム内や会議ではオープンな立場を尊重しながら議論している	会議等では互いを尊重し相手の立場を尊重しながら議論している	だれかがミスや意図的に隠しているのではないかと疑いはない	だれかに励ましてもらうことが多いし、自分もだれかを励ましている	ある	ミスしても周りからのフォローがある	周りの人から守られている実感があ	バックが得られる	かから前向きな評価やフィードバックが得られる	認識している	組織やチーム内の個人別専門領域や得意分野、秀でたところを	案件の担当者が不在にしても問合わせに答える仕組みがある	組織やチームの目標や計画が明確である	上記に該当するものはない
組織やチーム内でのコミュニケーションの変化	全体	413 100.0	141 34.1	94 22.8	74 17.9	67 16.2	165 40.0	53 12.8	52 12.6	83 20.1	41 9.9	97 23.5	106 25.7	3 0.7	0 0.0		
	コミュニケーションが減った	126 100.0	31 24.6	23 18.3	20 15.9	12 9.5	36 28.6	10 7.9	5 4.0	18 14.3	3 2.4	22 17.5	43 34.1	1 0.8	0 0.0		
	変化していない	164 100.0	57 34.8	39 23.8	28 17.1	30 18.3	72 43.9	24 14.6	26 15.9	35 21.3	21 12.8	44 26.8	42 25.6	0 0.0	0 0.0		
	コミュニケーションが増えた	96 100.0	48 50.0	29 30.2	20 20.8	25 26.0	55 57.3	19 19.8	18 18.8	27 28.1	16 16.7	27 28.1	6 6.3	0 0.0	0 0.0		
	もともとなかった	12 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	12 100.0	0 0.0	0 0.0		
	分からない	15 100.0	5 33.3	3 20.0	6 40.0	0 0.0	2 13.3	0 0.0	3 20.0	3 20.0	1 6.7	4 26.7	3 20.0	2 13.3	0 0.0		

参考として、コミュニケーションの変化と「組織やチームでのチームワークの変化実態」との関係性を見ると表 16 のとおりである。

コミュニケーションの機会が『増えた』とする組織やチームでは、チームワークが『よくなった』と回答することが多く、組織やチームのコミュニケーションの機会が「減った」と回答する組織やチームにおいては、チームワークが『悪くなった』と回答することが多い。「コミュニケーションの機会」と「チームワーク」は連動していることが示されている。

表 16 職場やチーム内でのコミュニケーションの変化と組織やチームでのチームワークの変化実態のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームでのチームワークの変化実態						
		合計	悪くな った	変 化 し て い ない	よ く な っ た	な か っ た わ れ て い な か っ た	も と も と チ ー ム ワ ー ク は 行 わ れ て い な か っ た	い 分 か ら な い
職場や チーム内での コミュニケーションの 変化	全体	413	98	170	103	15	27	0
		100.0	23.7	41.2	24.9	3.6	6.5	0.0
	減った	126	75	35	10	1	5	0
		100.0	59.5	27.8	7.9	0.8	4.0	0.0
	変化していない	164	17	114	24	2	7	0
		100.0	10.3	69.5	14.6	1.2	4.3	0.0
	増えた	96	6	19	68	0	3	0
		100.0	6.3	19.8	70.8	0.0	3.1	0.0
	もともとなかった	12	0	0	0	11	1	0
		100.0	0.0	0.0	0.0	91.7	8.3	0.0
	分からない	15	0	2	1	1	11	0
		100.0	0.0	13.3	6.7	6.7	73.3	0.0

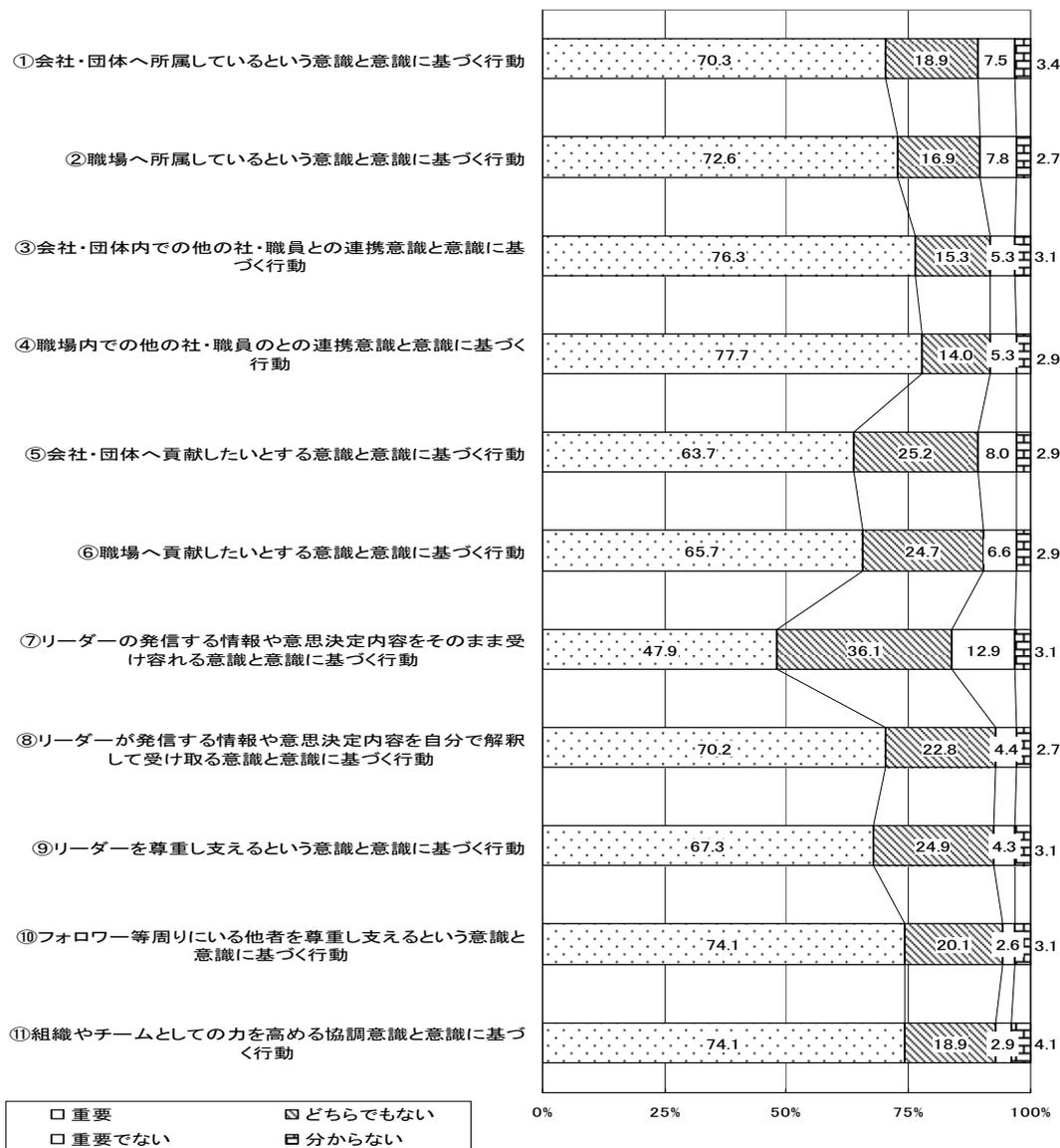
これまでは組織やチーム全体に関わる問題について探ってきたが、ここからは回答者本人の持つ意識と役割行動等について探っていく。

●組織やチームのメンバーが持つ意識と役割行動等

3-1 組織やチームのメンバーとして重要となる意識や発揮すべき行動に対しどう考えるか

組織やチームのメンバーとして重要となる意識や発揮すべき行動について、どのように考えているか、11の項目について、それぞれ重要度を5段階評価にて尋ねた。結果は図8に示すとおりであり、11項目すべてにおいて重要度が高いという結果となったが、中でも「職場内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動」は最も重要視されているという結果となっている。一方、「リーダーの発信する情報や意思決定内容をそのまま受け容れる意識と意識に基づく行動」は最も重要性が低い。次ページ以降において、メンバーにとって重要となる意識や行動について、詳細に見る。

図8 組織やチームのメンバーとして重要となる意識等についてどう考えるか(SA)

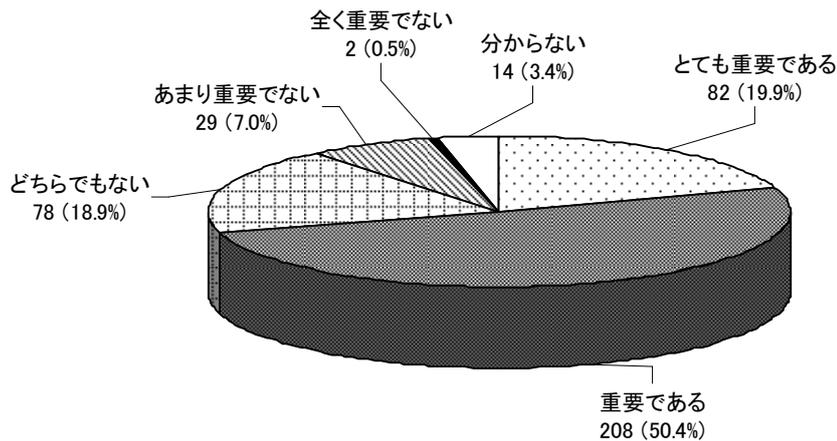


注：この図では見やすくするために、「とても重要である」および「重要である」を合わせて『重要』と表記し、また、「全く重要でない」および「あまり重要でない」を合わせて『重要でない』と表記している。

(1) 会社・団体に所属しているという意識と意識に基づく行動

「会社・団体へ所属しているという意識と意識に基づく行動」の重要性については図9に示すとおりである。「とても重要である」が19.9%、「重要である」が50.4%で、重視している回答者が合計で70.3%を占める。「あまり重要でない」は7.0%、「全く重要でない」は0.5%であることとあわせて考えると、勤務先への帰属意識とそれに基づいて行う行動を組織やチームのメンバーとして重要なものとして保有し発揮すべきであると考えられていることになる。

図9 会社・団体へ所属しているという意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の集計結果は表17に示すとおりである。なお、表17では分かりやすくするために、「とても重要である」および「重要である」を合わせて『重要』と表記し、また、「全く重要でない」および「あまり重要でない」を合わせて『重要でない』と表記している。

属性による違いとしては、まず業種別には、「商業」では『重要』の回答が46.6%と他の業種よりも20ポイント以上低く、それほど重要とは捉えていないことを示している。次に役職別には、「管理職（経営者を含む）」は『重要』としている比率が77.6%であり「一般社・職員」より10ポイントほど高い。そして、年代別には「50代以上」は『重要』とする比率が94.5%と他の年代ときわめて高く、会社・団体へ所属しているという意識と意識に基づく行動を重んじていることを示している。

表 17 属性別・会社・団体へ所属しているという意識と意識に基づく行動の重要性 (SA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

属性		選択肢	合計	重要でない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
全体			413	31	78	290	14	0
			100.0	7.5	18.9	70.3	3.4	0.0
業種	製造業		105	6	17	80	2	0
			100.0	5.7	16.2	76.2	1.9	0.0
	商業		30	3	11	14	2	0
			100.0	10.0	36.7	46.6	6.7	0.0
	金融・証券・保険		24	2	3	17	2	0
			100.0	8.3	12.5	70.9	8.3	0.0
上記以外のサービス業		199	17	37	140	5	0	
		100.0	8.5	18.6	70.3	2.5	0.0	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	3	10	39	3	0	
		100.0	5.5	18.2	70.9	5.5	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	2	17	76	3	0
			100.0	2.0	17.3	77.6	3.1	0.0
	一般社員、職員		314	29	61	213	11	0
		100.0	9.2	19.4	67.8	3.5	0.0	
	無回答	1	0	0	1	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	4	4	18	0	0
			100.0	15.4	15.4	69.2	0.0	0.0
	30代		208	17	46	136	9	0
			100.0	8.2	22.1	65.4	4.3	0.0
	40代		137	10	26	96	5	0
		100.0	7.3	19.0	70.1	3.6	0.0	
50代以上		37	0	2	35	0	0	
		100.0	0.0	5.4	94.5	0.0	0.0	
	無回答	5	0	0	5	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
正規社・職員数	1~49人		95	10	25	56	4	0
			100.0	10.6	26.3	59.0	4.2	0.0
	50~99人		29	4	6	16	3	0
			100.0	13.8	20.7	55.2	10.3	0.0
	100~299人		50	2	11	35	2	0
			100.0	4.0	22.0	70.0	4.0	0.0
300~999人		83	3	10	68	2	0	
		100.0	3.6	12.0	81.9	2.4	0.0	
1000~2999人		73	5	8	58	2	0	
		100.0	6.8	11.0	79.5	2.7	0.0	
3000人以上		83	7	18	57	1	0	
		100.0	8.4	21.7	68.7	1.2	0.0	

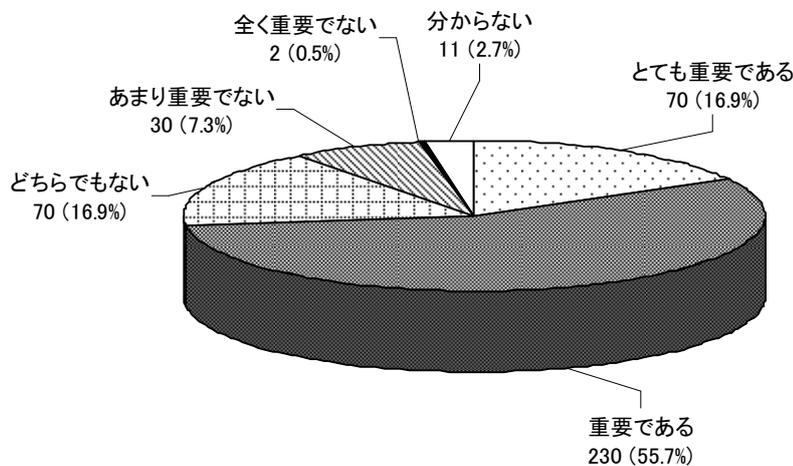
(2) 職場へ所属しているという意識と意識に基づく行動

図 10 に示すとおり、「とても重要である」が 16.9%、「重要である」が 55.7%で、メンバーにとって職場へ所属しているという意識と意識に基づく行動を重要とする比率は 72.6%と高い。他方、逆方向の「あまり重要でない」は 7.3%、「全く重要でない」は 0.5%と合計比率が 7.8%とかなり少ない。

このことから見るに、「会社・団体への帰属意識とそれに基づく行動」と同様に**職場へ所属しているという意識とこの意識に基づく行動は、組織やチームのメンバーにとって重要なこととして捉えられている。**

なお、(1) で見た「会社・団体へ所属しているという意識と意識に基づく行動」との比較では、それぞれ重要とする比率は 70%を超えておりほぼ同様の結果が得られている。(1)、(2) 共に組織やチームのメンバーにとって重要なこととして捉えられている。

図 10 職場へ所属しているという意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 表 18 に示すように、業種別に見ると、前問と同じように『重要』とする比率は「商業」が 63.4%と最も低い。しかし、「会社・団体へ所属しているという意識と意識に基づく行動」を「商業」では『重要』とする比率は 46.6%であったことから、「職場へ所属しているという意識と意識」の場合、17 ポイント近く高い。以上の結果から見て、「商業」においても組織やチームのメンバーとして職場へ所属しているという意識と意識に基づく行動は他の業種と比べて低いものの、重要であると捉えていることになる。

年代別では、「50 代以上」において『重要』とする比率が 100.0%であり、50 代の社・職員は職場に対し高い帰属意識を持っていることが示されている。

表 18 属性別・職場へ所属しているという意識と意識に基づく行動の重要性 (SA)

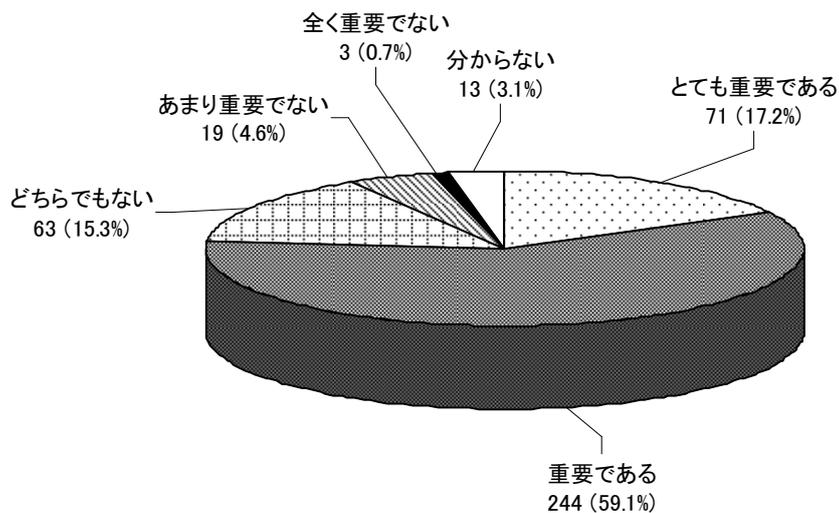
(上段は件数、下段は比率(%)である)

属性		選択肢	合計	重要でない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
全体			413	32	70	300	11	0
			100.0	7.8	16.9	72.6	2.7	0.0
業種	製造業		105	7	17	79	2	0
			100.0	6.7	16.2	75.2	1.9	0.0
	商業		30	3	6	19	2	0
			100.0	10.0	20.0	63.4	6.7	0.0
	金融・証券・保険		24	2	5	17	0	0
			100.0	8.3	20.8	70.8	0.0	0.0
上記以外のサービス業		199	18	35	142	4	0	
		100.0	9.0	17.6	71.4	2.0	0.0	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	2	7	43	3	0	
		100.0	3.6	12.7	78.1	5.5	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	4	17	74	3	0
			100.0	4.1	17.3	75.5	3.1	0.0
	一般社・職員		314	28	53	225	8	0
			100.0	8.9	16.9	71.7	2.5	0.0
無回答		1	0	0	1	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	5	3	18	0	0
			100.0	19.2	11.5	69.3	0.0	0.0
	30代		208	16	43	143	6	0
			100.0	7.7	20.7	68.7	2.9	0.0
	40代		137	11	24	97	5	0
			100.0	8.0	17.5	70.8	3.6	0.0
50代以上		37	0	0	37	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
無回答		5	0	0	5	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
正規社・職員数	1~49人		95	11	17	64	3	0
			100.0	11.6	17.9	67.4	3.2	0.0
	50~99人		29	5	7	15	2	0
			100.0	17.2	24.1	51.7	6.9	0.0
	100~299人		50	2	12	35	1	0
			100.0	4.0	24.0	70.0	2.0	0.0
	300~999人		83	2	11	68	2	0
		100.0	2.4	13.3	81.9	2.4	0.0	
1000~2999人		73	4	7	60	2	0	
		100.0	5.5	9.6	82.2	2.7	0.0	
3000人以上		83	8	16	58	1	0	
		100.0	9.6	19.3	69.9	1.2	0.0	

(3) 会社・団体内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動

会社・団体内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動の重要性は図 11 のとおりである。「とても重要である」が 17.2%、「重要である」が 59.1%で、組織やチームのメンバーとして会社・団体内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動を重要と考える比率が 76.3%であった。逆方向の考え方である「あまり重要でない」は 4.6%、「全く重要でない」は 0.7%とかなり低い。以上の結果から、「会社・団体への帰属意識とそれに基づく行動」、「職場へ所属しているという意識と意識に基づく行動」と同様に会社・団体内での他の社・職員との連携意識とその意識に基づいて行う行動は組織やチームのメンバーにとって重要であり、保有し発揮することが期待されていることが分かる。

図 11 会社・団体内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

- ◎ 属性別結果は表 19 のとおりであり、役職別では「一般社・職員」の方が 7 ポイントほど他の社・職員との連携意識が高く、年代別では年代が上がるにしたがって会社・団体内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動を重視する傾向が見られる。

表 19 属性別・会社・団体内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動の重要性 (SA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

属性		選択肢	合計	意識に基づく行動の重要性			無回答	
				重要でない	どちらでもない	重要		
全体			413	22	63	315	13	0
			100.0	5.3	15.3	76.3	3.1	0.0
業種	製造業		105	7	16	79	3	0
			100.0	6.7	15.2	75.3	2.9	0.0
	商業		30	3	4	21	2	0
			100.0	10.0	13.3	70.0	6.7	0.0
	金融・証券・保険		24	1	5	18	0	0
			100.0	4.2	20.8	75.0	0.0	0.0
上記以外のサービス業		199	11	29	154	5	0	
		100.0	5.5	14.6	77.4	2.5	0.0	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	0	9	43	3	0	
		100.0	0.0	16.4	78.2	5.5	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	4	22	69	3	0
			100.0	4.1	22.4	70.4	3.1	0.0
	一般社・職員		314	18	41	245	10	0
			100.0	5.8	13.1	78.0	3.2	0.0
無回答		1	0	0	1	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	4	5	17	0	0
			100.0	15.3	19.2	65.4	0.0	0.0
	30代		208	13	28	160	7	0
			100.0	6.3	13.5	76.9	3.4	0.0
	40代		137	4	23	104	6	0
			100.0	2.9	16.8	75.9	4.4	0.0
50代以上		37	1	7	29	0	0	
		100.0	2.7	18.9	78.3	0.0	0.0	
無回答		5	0	0	5	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
正規社・職員数	1~49人		95	6	22	64	3	0
			100.0	6.3	23.2	67.3	3.2	0.0
	50~99人		29	3	6	18	2	0
			100.0	10.3	20.7	62.0	6.9	0.0
	100~299人		50	1	8	39	2	0
			100.0	2.0	16.0	78.0	4.0	0.0
300~999人		83	5	10	66	2	0	
		100.0	6.0	12.0	79.5	2.4	0.0	
1000~2999人		73	6	2	63	2	0	
		100.0	8.2	2.7	86.3	2.7	0.0	
3000人以上		83	1	15	65	2	0	
		100.0	1.2	18.1	78.3	2.4	0.0	

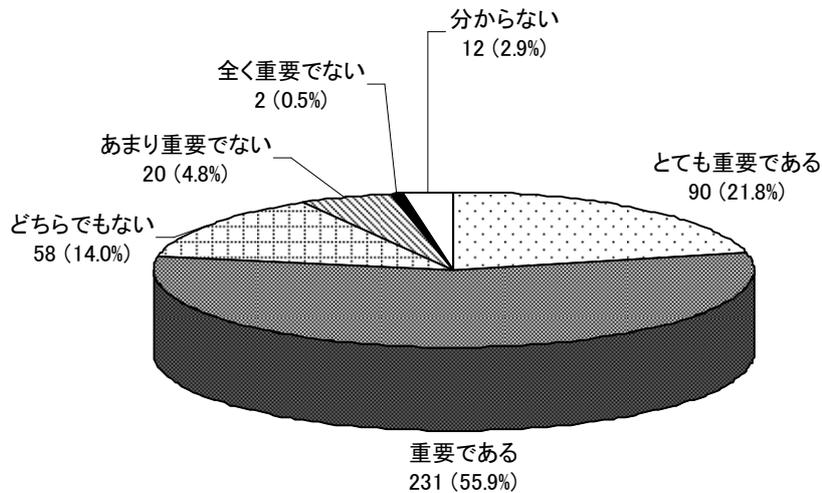
(4) 職場内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動

「とても重要である」が21.8%、「重要である」が55.9%で、合計比率が77.7%である。他方、「あまり重要でない」が4.8%、「全く重要でない」は0.5%と、合計で5.3%に留まる。

前の3つの意識と意識に基づく行動と同様に、組織やチームのメンバーとして職場内での他の社・職員との連携することはメンバーにとって重要なこととして捉えられている。職場内での他の社・職員との連携することは、メンバーとしての機能を発揮するために重要なことといえる。

なお、(3) で見た「会社・団体内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動」との比較では、それぞれ『重要』とする比率は75%を超えておりほぼ同様の結果が得られている。(3)、(4) 共に組織やチームのメンバーにとって重要なこととして理解されている。

図 12 職場内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の結果は、表 20 に示すとおりである。

年代別に見ると、『重要』と考える比率は年代が上がると共に上がっている。経験を重ねることによって職場内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動の重要性が分かってくることや、職場内での役割が年齢とともに変化することを反映していると推察される。

表 20 属性別・職場内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動の重要性 (SA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

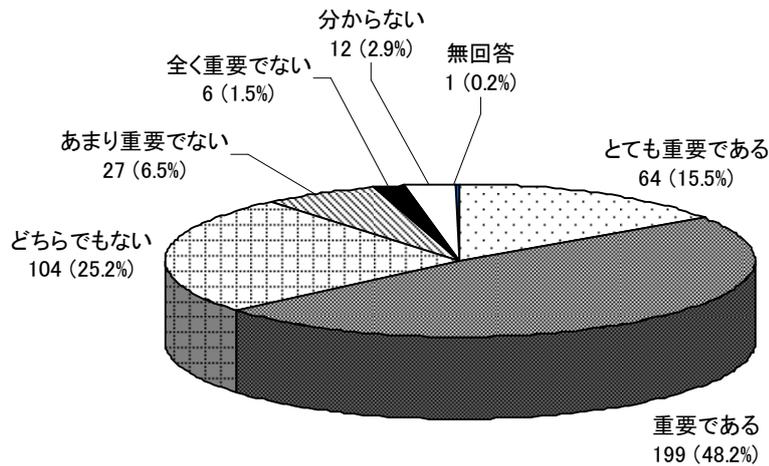
属性		選択肢	(上段は件数、下段は比率(%)である)					
			合計	重要でない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
全体			413	22	58	321	12	0
			100.0	5.3	14.0	77.7	2.9	0.0
業種	製造業		105	5	14	83	3	0
			100.0	4.8	13.3	79.1	2.9	0.0
	商業		30	4	4	20	2	0
			100.0	13.3	13.3	66.7	6.7	0.0
	金融・証券・保険		24	1	2	21	0	0
			100.0	4.2	8.3	87.5	0.0	0.0
上記以外のサービス業		199	10	29	156	4	0	
		100.0	5.0	14.6	78.4	2.0	0.0	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	2	9	41	3	0	
		100.0	3.6	16.4	74.5	5.5	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	4	17	75	2	0
			100.0	4.1	17.3	76.5	2.0	0.0
	一般社・職員		314	18	41	245	10	0
			100.0	5.7	13.1	78.0	3.2	0.0
無回答		1	0	0	1	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	5	3	18	0	0
			100.0	19.2	11.5	69.3	0.0	0.0
	30代		208	10	35	156	7	0
			100.0	4.8	16.8	75.0	3.4	0.0
	40代		137	6	17	109	5	0
			100.0	4.4	12.4	79.6	3.6	0.0
50代以上		37	1	3	33	0	0	
		100.0	2.7	8.1	89.2	0.0	0.0	
無回答		5	0	0	5	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
正規社・職員数	1~49人		95	8	20	65	2	0
			100.0	8.4	21.1	68.4	2.1	0.0
	50~99人		29	2	6	19	2	0
			100.0	6.9	20.7	65.5	6.9	0.0
	100~299人		50	3	6	39	2	0
			100.0	6.0	12.0	78.0	4.0	0.0
	300~999人		83	2	11	68	2	0
		100.0	2.4	13.3	81.9	2.4	0.0	
1000~2999人		73	5	3	63	2	0	
		100.0	6.8	4.1	86.3	2.7	0.0	
3000人以上		83	2	12	67	2	0	
		100.0	2.4	14.5	80.7	2.4	0.0	

(5) 会社・団体へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動

「とても重要である」が15.5%、「重要である」が48.2%で、組織やチームのメンバーとして会社・団体へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動を重要と考えている比率が63.7%であった。この設問では重要と考える比率が70%を下回っている。

なお、「どちらでもない」が25.2%と既に見た(1)～(4)よりも多い。この点からは、会社・団体へ貢献したいとする意識とその意識に基づく行動の重要性は(1)～(4)に比べると低いようである。

図 13 会社・団体へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

- ◎ 属性別結果は表 21 に示すとおり、年代が上がると共に、『重要』と考える比率が高くなっている。経験を積むことにより、会社・団体へ貢献することについての考え方が変わってきている。

表 21 属性別・会社・団体へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動の重要性 (SA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

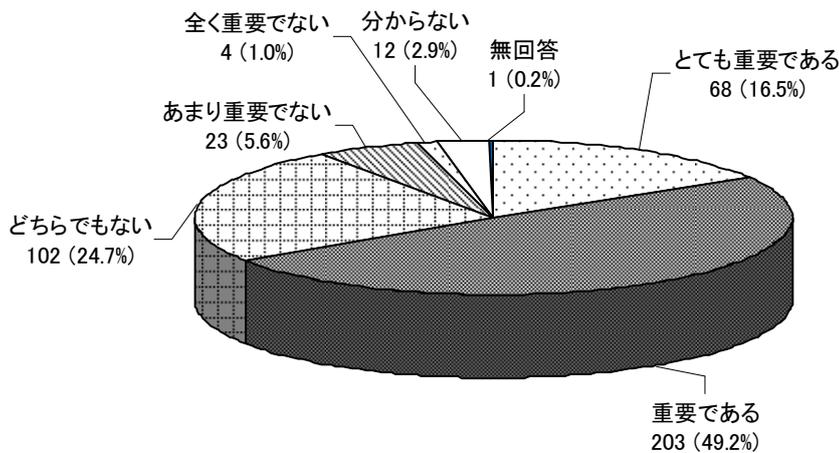
属性		選択肢	合計	意識と意識に基づく行動の重要性			無回答	
				重要でない	どちらでもない	重要		
全体			413	33	104	263	12	1
			100.0	8.0	25.2	63.7	2.9	0.2
業種	製造業		105	6	31	65	3	0
			100.0	5.7	29.5	61.9	2.9	0.0
	商業		30	3	9	16	2	0
			100.0	10.0	30.0	53.3	6.7	0.0
	金融・証券・保険		24	3	7	14	0	0
			100.0	12.5	29.2	58.3	0.0	0.0
上記以外のサービス業		199	19	45	130	4	1	
		100.0	9.5	22.6	65.3	2.0	0.5	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	2	12	38	3	0	
		100.0	3.6	21.8	69.1	5.5	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	3	23	69	2	1
			100.0	3.1	23.5	70.4	2.0	1.0
	一般社・職員		314	30	81	193	10	0
	100.0	9.5	25.8	61.4	3.2	0.0		
	無回答		1	0	0	1	0	0
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	5	8	13	0	0
			100.0	19.2	30.8	50.0	0.0	0.0
	30代		208	18	64	119	7	0
			100.0	8.6	30.8	57.2	3.4	0.0
	40代		137	9	26	97	5	0
			100.0	6.5	19.0	70.8	3.6	0.0
50代以上		37	1	6	30	0	0	
		100.0	2.7	16.2	81.1	0.0	0.0	
	無回答		5	0	0	4	0	1
		100.0	0.0	0.0	80.0	0.0	20.0	
正規社・職員数	1~49人		95	10	25	57	3	0
			100.0	10.5	26.3	60.0	3.2	0.0
	50~99人		29	2	11	14	2	0
			100.0	6.9	37.9	48.2	6.9	0.0
	100~299人		50	5	13	31	1	0
			100.0	10.0	26.0	62.0	2.0	0.0
	300~999人		83	4	18	59	2	0
		100.0	4.8	21.7	71.1	2.4	0.0	
1000~2999人		73	7	12	52	2	0	
		100.0	9.6	16.4	71.2	2.7	0.0	
3000人以上		83	5	25	50	2	1	
		100.0	6.0	30.1	60.3	2.4	1.2	

(6) 職場へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動

図 14 に示すとおり、職場へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動の重要性については、「とても重要である」が 16.5%、「重要である」が 49.2%で、あわせると 65.7%である。『重要』の比率が 70%を下回っている。他方、「あまり重要でない」が 5.6%、「全く重要でない」は 1.0%と特に低い比率である。なお、「どちらでもない」が 24.7%となっている。

なお、(5) で見た「会社・団体へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動」と比較すると、それぞれ重要とする比率は 60%を超えてほぼ同様の結果となっており、(5)、(6) 共に組織やチームのメンバーにとって重要なこととして捉えられている。しかしながら、この職場へ貢献したいとする意識と行動は、既に見た (1) ～ (4) と比較すると、その重要性は低いとの結果になっている。

図 14 職場へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 業種別には職場へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動を『重要』と考える比率が少ない業種は「商業」(56.7%)、「金融・証券・保険」(50.0%)であり、他の業種よりも 10 ポイント以上低い。

役職別には、「管理職 (経営者を含む)」は 74.4%が『重要』と考えており、一般社・職員の 62.7%との間で 10 ポイント以上開いている。これは職場の業績に対する責任度の差によるものと推察される。

年代別には、『重要』とする比率は年代が上がるにつれて増加している。「職場へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動」の重要性も経験や役割によって変わるといえる。

表 22 属性別・職場へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動の重要性 (SA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

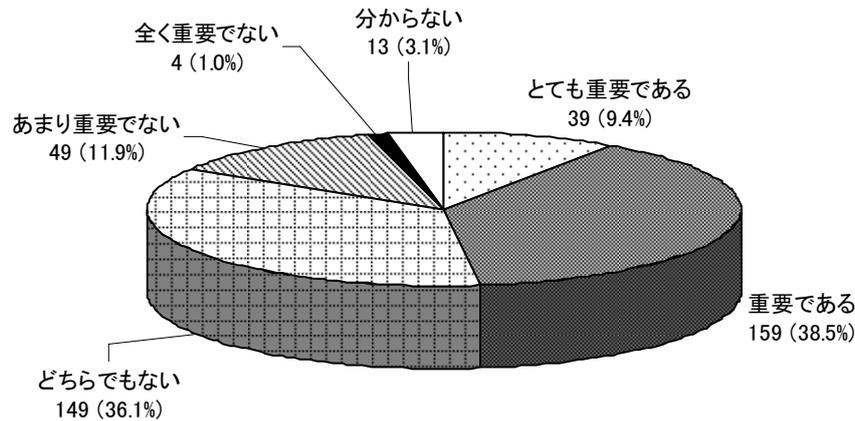
属性		選択肢	合計	重要でない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
全体			413	27	102	271	12	1
			100.0	6.6	24.7	65.7	2.9	0.2
業種	製造業		105	7	24	72	2	0
			100.0	6.7	22.9	68.5	1.9	0.0
	商業		30	3	8	17	2	0
			100.0	10.0	26.7	56.7	6.7	0.0
	金融・証券・保険		24	3	8	12	1	0
			100.0	12.5	33.3	50.0	4.2	0.0
上記以外のサービス業		199	14	47	133	4	1	
		100.0	7.0	23.6	66.8	2.0	0.5	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	0	15	37	3	0	
		100.0	0.0	27.3	67.3	5.5	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	4	18	73	2	1
			100.0	4.1	18.4	74.4	2.0	1.0
	一般社・職員		314	23	84	197	10	0
			100.0	7.4	26.8	62.7	3.2	0.0
無回答		1	0	0	1	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	4	9	13	0	0
			100.0	15.3	34.6	50.0	0.0	0.0
	30代		208	15	66	119	8	0
			100.0	7.3	31.7	57.2	3.8	0.0
	40代		137	7	22	104	4	0
			100.0	5.1	16.1	75.9	2.9	0.0
50代以上		37	1	4	32	0	0	
		100.0	2.7	10.8	86.5	0.0	0.0	
無回答		5	0	1	3	0	1	
		100.0	0.0	20.0	60.0	0.0	20.0	
正規社・職員数	1~49人		95	6	25	60	4	0
			100.0	6.3	26.3	63.1	4.2	0.0
	50~99人		29	3	10	14	2	0
			100.0	10.3	34.5	48.3	6.9	0.0
	100~299人		50	3	17	29	1	0
			100.0	6.0	34.0	58.0	2.0	0.0
300~999人		83	2	21	58	2	0	
		100.0	2.4	25.3	69.9	2.4	0.0	
1000~2999人		73	7	9	55	2	0	
		100.0	9.6	12.3	75.3	2.7	0.0	
3000人以上		83	6	20	55	1	1	
		100.0	7.2	24.1	66.3	1.2	1.2	

(7) リーダーの発信する情報や意思決定内容をそのまま受け容れる意識と意識に基づく行動

図 15 に示すとおり、「とても重要である」が 9.4%、「重要である」が 38.5%で、合計比率は 47.9%と重要と考える比率が 50%を下回る。一方、「あまり重要でない」が 11.9%、「全く重要でない」は 1.0%と他の設問と比較すると多い。また、「どちらでもない」が 36.1%となっている。

以上の結果から見ると、リーダーの発信する情報や意思決定内容をそのまま受け容れる意識とその意識に基づく行動は既に見た (1) ~ (6) に比べると重要性が低いといえる。

図 15 リーダーの発信する情報や意思決定内容をそのまま受け容れる意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の結果は表 23 に示すとおりで、属性の違いによる差異が表れている。『重要』とする比率は、業種別では「金融・証券・保険」が 33.3%、「商業」が 40.0%と共に低い水準である。一方、年代別では、年代の上昇と共に比率が上がっている。

表 23 属性別・リーダーの発信する情報や意思決定内容をそのまま受け容れる意識と意識に基づく行動

(上段は件数、下段は比率(%)である)

属性		選択肢	合計	重要でない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
全体			413	53	149	198	13	0
			100.0	12.9	36.1	47.9	3.1	0.0
業種	製造業		105	12	36	55	2	0
			100.0	11.5	34.3	52.4	1.9	0.0
	商業		30	4	12	12	2	0
			100.0	13.3	40.0	40.0	6.7	0.0
	金融・証券・保険		24	8	8	8	0	0
			100.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0
上記以外のサービス業		199	22	77	94	6	0	
		100.0	11.0	38.7	47.2	3.0	0.0	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	7	16	29	3	0	
		100.0	12.7	29.1	52.7	5.5	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	15	33	47	3	0
			100.0	15.3	33.7	48.0	3.1	0.0
	一般社・職員		314	38	116	150	10	0
			100.0	12.1	36.9	47.7	3.2	0.0
無回答		1	0	0	1	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	5	12	9	0	0
			100.0	19.2	46.2	34.6	0.0	0.0
	30代		208	30	73	98	7	0
			100.0	14.5	35.1	47.1	3.4	0.0
	40代		137	11	51	70	5	0
			100.0	8.1	37.2	51.1	3.6	0.0
50代以上		37	4	12	20	1	0	
		100.0	10.8	32.4	54.0	2.7	0.0	
無回答		5	3	1	1	0	0	
		100.0	60.0	20.0	20.0	0.0	0.0	
正規社・職員数	1~49人		95	15	41	36	3	0
			100.0	15.8	43.2	37.9	3.2	0.0
	50~99人		29	5	14	8	2	0
			100.0	17.2	48.3	27.6	6.9	0.0
	100~299人		50	4	12	32	2	0
			100.0	8.0	24.0	64.0	4.0	0.0
300~999人		83	8	31	41	3	0	
		100.0	9.6	37.3	49.4	3.6	0.0	
1000~2999人		73	11	21	39	2	0	
		100.0	15.1	28.8	53.4	2.7	0.0	
3000人以上		83	10	30	42	1	0	
		100.0	12.0	36.1	50.6	1.2	0.0	

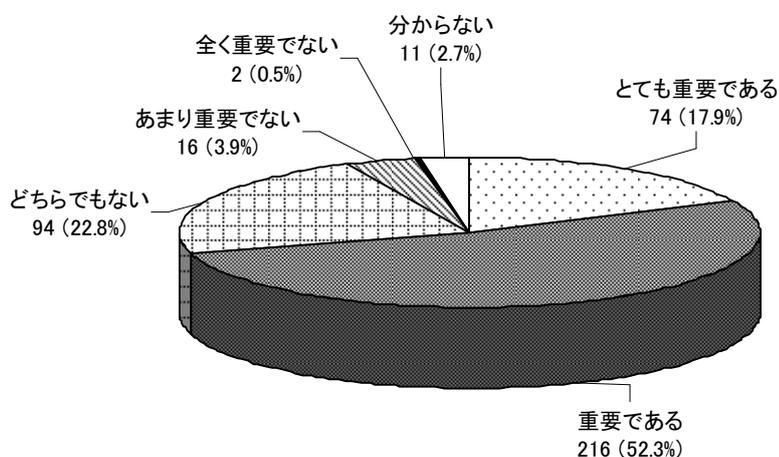
(8) リーダーが発信する情報や意思決定内容を自分で解釈して受け取る意識と意識に基づく行動

前問より一歩進んで、リーダーが発信する情報や意思決定内容を自分で解釈して受け取る意識と意識に基づく行動の重要性について尋ねた。

結果は図 16 に示すとおり、「とても重要である」が 17.9%、「重要である」が 52.3%で、リーダーの発信する情報や意思決定内容を自分で解釈して受け取る意識と意識に基づく行動を重要と考えている比率は 70.2%であった。前問の「リーダーの発信する情報や意思決定内容をそのまま受け容れる意識と意識に基づく行動」は 47.9%であるのに対し、20 ポイント以上高い。

他方、また、「あまり重要でない」は 3.9%、「全く重要でない」は 0.5%と、前問の 12.9%と比較して 10 ポイント以上低い。単にリーダーの発信する情報や意思決定内容をそのまま受け容れるのではなく、情報や意思決定内容も自分なりに理解した上で行動することが重要と考えられていることがうかがえる。このことはメンバーがリーダーに対してとる行動を考える上で重要なことといえるであろう。

図 16 リーダーが発信する情報や意思決定内容を自分で解釈して受け取る意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別に集計した結果は表 24 のとおりである。

業種別では、「商業」、「金融・証券・保険」において『重要』とする比率が低い。

役職別では、「管理職（経営者を含む）」(81.6%)と「一般社・職員」(66.5%)との間に 15 ポイントの差が出ている。また、年代別に見ると、年代が上がるにつれて『重要』と考える割合が増える。これは、経験を重ねることによって、リーダーの発信する情報や意思決定内容について自分なりに解釈して受け取ったり、受け取った内容に基づいて行動したりすることが重要であることが分かることや、組織やチーム内でそのように意識し行動する場面が増えてくることがあるためと推察される。

表 24 リーダーが発信する情報や意思決定内容を自分で解釈して受け取る意識と意識に基づく行動の重要性 (SA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

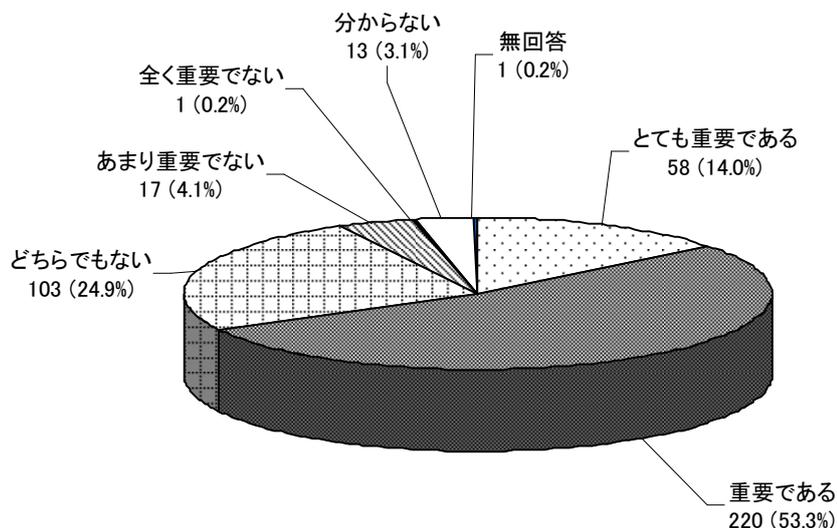
属性		選択肢	合計	重要でない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
全体			413	18	94	290	11	0
			100.0	4.4	22.8	70.2	2.7	0.0
業種	製造業		105	3	18	82	2	0
			100.0	2.9	17.1	78.1	1.9	0.0
	商業		30	2	9	17	2	0
			100.0	6.6	30.0	56.7	6.7	0.0
	金融・証券・保険		24	1	9	14	0	0
			100.0	4.2	37.5	58.3	0.0	0.0
上記以外のサービス業		199	11	46	138	4	0	
		100.0	5.5	23.1	69.3	2.0	0.0	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	1	12	39	3	0	
		100.0	1.8	21.8	70.9	5.5	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	1	15	80	2	0
			100.0	1.0	15.3	81.6	2.0	0.0
	一般社・職員		314	17	79	209	9	0
			100.0	5.4	25.2	66.5	2.9	0.0
無回答		1	0	0	1	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	3	8	15	0	0
			100.0	11.5	30.8	57.7	0.0	0.0
	30代		208	12	60	130	6	0
			100.0	5.8	28.8	62.5	2.9	0.0
	40代		137	3	22	108	4	0
			100.0	2.2	16.1	78.8	2.9	0.0
50代以上		37	0	4	32	1	0	
		100.0	0.0	10.8	86.5	2.7	0.0	
無回答		5	0	0	5	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
正規社・職員数	1~49人		95	6	27	60	2	0
			100.0	6.3	28.4	63.2	2.1	0.0
	50~99人		29	1	9	17	2	0
			100.0	3.4	31.0	58.6	6.9	0.0
	100~299人		50	1	11	37	1	0
			100.0	2.0	22.0	74.0	2.0	0.0
300~999人		83	2	17	61	3	0	
		100.0	2.4	20.5	73.5	3.6	0.0	
1000~2999人		73	4	13	54	2	0	
		100.0	5.5	17.8	73.9	2.7	0.0	
3000人以上		83	4	17	61	1	0	
		100.0	4.8	20.5	73.5	1.2	0.0	

(9) リーダーを尊重し支えるという意識と意識に基づく行動

これについては「とても重要である」が14.0%、「重要である」が53.3%で、『重要』と考える比率は67.3%である。一方、「あまり重要でない」が4.1%、「全く重要でない」は0.2%と少ない。

総じていえば、リーダーを尊重し支えるという意識とその意識に基づいて行う行動は、組織やチームのメンバーとして保有し発揮することが重要であると捉えられている。

図 17 リーダーを尊重し支えるという意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の結果は表 25 に示すとおりで、業種別では、「金融・証券・保険」では「どちらでもない」が54.2%で半数を超え、『重要』だと捉えている比率は33.4%と他の業種に比べても30ポイント以上低くなっている。

年代別では、『重要』と考える比率は、年代が上がるにしたがって増加している。

表 25 属性別・リーダーを尊重し支えるという意識と意識に基づく行動の重要性 (SA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

属性		選択肢	合計	重要でない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
全体			413	18	103	278	13	1
			100.0	4.3	24.9	67.3	3.1	0.2
業種	製造業		105	4	25	74	2	0
			100.0	3.9	23.8	70.5	1.9	0.0
	商業		30	2	6	20	2	0
			100.0	6.7	20.0	66.7	6.7	0.0
	金融・証券・保険		24	2	13	8	0	1
			100.0	8.3	54.2	33.4	0.0	4.2
上記以外のサービス業		199	8	46	140	5	0	
		100.0	4.0	23.1	70.4	2.5	0.0	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	2	13	36	4	0	
		100.0	3.6	23.6	65.5	7.3	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	4	18	71	4	1
			100.0	4.1	18.4	72.4	4.1	1.0
	一般社・職員		314	14	85	206	9	0
		100.0	4.4	27.1	65.6	2.9	0.0	
無回答		1	0	0	1	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	2	9	14	1	0
			100.0	7.6	34.6	53.8	3.8	0.0
	30代		208	10	64	128	6	0
			100.0	4.8	30.8	61.5	2.9	0.0
	40代		137	5	26	100	6	0
			100.0	3.6	19.0	73.0	4.4	0.0
50代以上		37	1	4	31	0	1	
		100.0	2.7	10.8	83.8	0.0	2.7	
無回答		5	0	0	5	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
正規社・職員数	1~49人		95	4	30	57	3	1
			100.0	4.2	31.6	60.0	3.2	1.1
	50~99人		29	2	8	17	2	0
			100.0	6.9	27.6	58.6	6.9	0.0
	100~299人		50	3	12	33	2	0
			100.0	6.0	24.0	66.0	4.0	0.0
300~999人		83	1	15	65	2	0	
		100.0	1.2	18.1	78.4	2.4	0.0	
1000~2999人		73	4	14	52	3	0	
		100.0	5.5	19.2	71.2	4.1	0.0	
3000人以上		83	4	24	54	1	0	
		100.0	4.8	28.9	65.0	1.2	0.0	

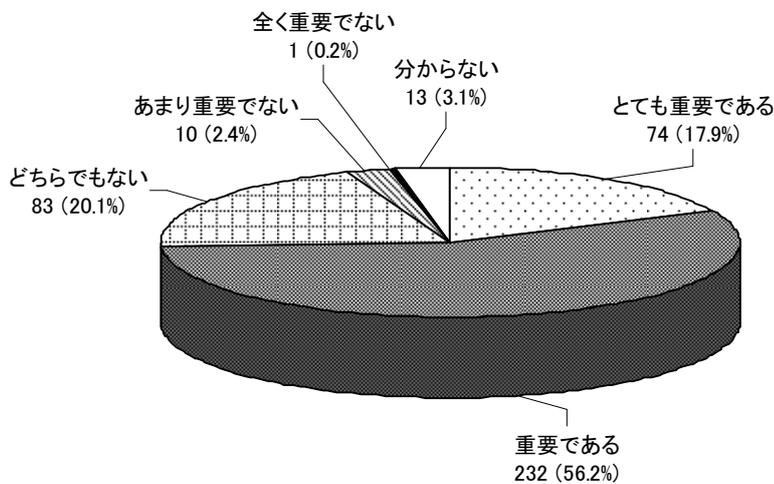
(10) フォロワー等周りにいる他者を尊重し支えるという意識と意識に基づく行動

前問ではリーダーを支えるという観点から尋ねたが、ここではフォロワー等周りにいる他者を尊重し支えるという点について尋ねた。結果は図 18 に示すとおり、「とても重要である」が 17.9%、「重要である」が 56.2%で、合計比率は 74.1%であった。一方、「あまり重要でない」が 2.4%、「全く重要でない」は 0.2%と低い水準である。

フォロワー等周りにいる他者を尊重し支えるという意識とその意識に基づいて行う行動は、メンバーにとって重要なこととして捉えられている。

なお、(9) で見た「リーダーを尊重し支えるという意識と意識に基づく行動」との比較では、重要とする比率はこの間に対するものの方が 7 ポイントほど高い。フォロワー等周りにいる他者を尊重し支えるという点についても、メンバーにとって重要なこととして理解されている。

図 18 フォロワー等周りにいる他者を尊重し支えるという意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

- ◎ 属性別に集計した結果は表 26 のとおり、業種別にて特徴があり、「商業」において『重要』と捉えている比率は 60.0%と低くなっている。

表 26 フォロワー等周りにいる他者を尊重し支えるという意識と意識に基づく行動の重要性 (SA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

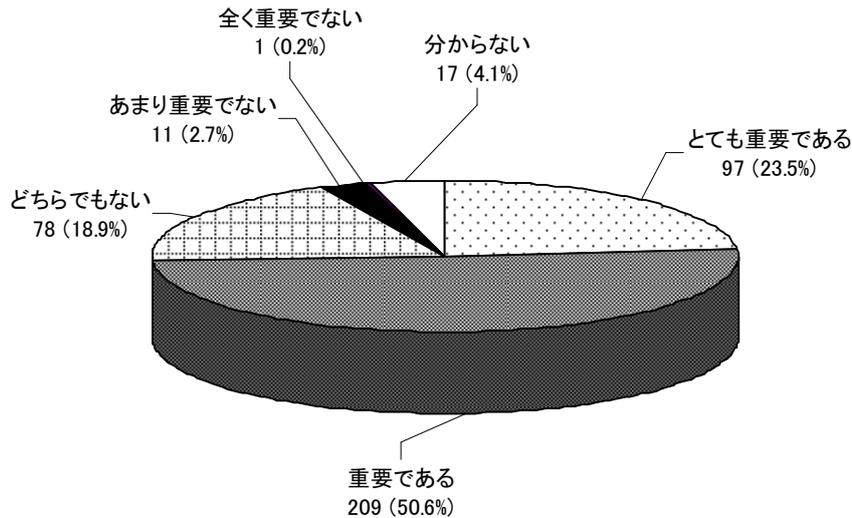
属性		選択肢	合計	重要でない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
全体			413	11	83	306	13	0
			100.0	2.6	20.1	74.1	3.1	0.0
業種	製造業		105	2	18	83	2	0
			100.0	1.9	17.1	79.0	1.9	0.0
	商業		30	2	7	18	3	0
			100.0	6.7	23.3	60.0	10.0	0.0
	金融・証券・保険		24	1	5	17	1	0
			100.0	4.2	20.8	70.8	4.2	0.0
上記以外のサービス業		199	4	39	152	4	0	
		100.0	2.0	19.6	76.4	2.0	0.0	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	2	14	36	3	0	
		100.0	3.6	25.5	65.4	5.5	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	3	18	74	3	0
			100.0	3.1	18.4	75.5	3.1	0.0
	一般社・職員		314	8	65	231	10	0
			100.0	2.5	20.7	73.6	3.2	0.0
無回答		1	0	0	1	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	0	6	20	0	0
			100.0	0.0	23.1	76.9	0.0	0.0
	30代		208	7	45	148	8	0
			100.0	3.4	21.6	71.2	3.8	0.0
	40代		137	3	26	103	5	0
			100.0	2.2	19.0	75.2	3.6	0.0
50代以上		37	1	6	30	0	0	
		100.0	2.7	16.2	81.1	0.0	0.0	
無回答		5	0	0	5	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
正規社・職員数	1~49人		95	6	24	60	5	0
			100.0	6.4	25.3	63.1	5.3	0.0
	50~99人		29	1	8	18	2	0
			100.0	3.4	27.6	62.0	6.9	0.0
	100~299人		50	1	9	39	1	0
			100.0	2.0	18.0	78.0	2.0	0.0
300~999人		83	2	12	67	2	0	
		100.0	2.4	14.5	80.7	2.4	0.0	
1000~2999人		73	1	10	60	2	0	
		100.0	1.4	13.7	82.2	2.7	0.0	
3000人以上		83	0	20	62	1	0	
		100.0	0.0	24.1	74.7	1.2	0.0	

(11) 組織やチームとしての力を高める協調意識と意識に基づく行動

組織やチームとしての力を高める協調意識と意識に基づく行動の重要性については図19に示すとおりである。「とても重要である」が23.5%、「重要である」が50.6%で、合計での比率は74.1%であった。一方、「あまり重要でない」が2.7%、「全く重要でない」は0.2%と、低い水準である。

このことは、仕事というものを自分一人では完結することは少なく組織やチームとして遂行することが大半であるため、メンバーはメンバーとしての協調意識を持ち、その協調意識の下で協調行動することが重要であると捉えられていることを示している。

図 19 組織やチームとしての力を高める協調意識と意識に基づく行動 (SA)



《属性別からみた集計結果》

- ◎ 属性別に集計した結果は表 27 のとおりであり、属性による特徴はあまりないといえるが、年代別に「50代以上」の『重要』と考える比率が89.1%と、他の年代よりも10ポイント以上高い。

表 27 属性別・組織やチームとしての力を高める協調意識と意識に基づく行動の重要性 (SA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

属性		選択肢	合計	重要でない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
全体			413	12	78	306	17	0
			100.0	2.9	18.9	74.1	4.1	0.0
業種	製造業		105	3	21	77	4	0
			100.0	2.9	20.0	73.3	3.8	0.0
	商業		30	1	6	20	3	0
			100.0	3.3	20.0	66.7	10.0	0.0
	金融・証券・保険		24	0	6	17	1	0
			100.0	0.0	25.0	70.9	4.2	0.0
上記以外のサービス業		199	6	35	154	4	0	
		100.0	3.0	17.6	77.3	2.0	0.0	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	2	10	38	5	0	
		100.0	3.6	18.2	69.1	9.1	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	3	17	75	3	0
			100.0	3.1	17.3	76.6	3.1	0.0
	一般社・職員		314	9	61	230	14	0
		100.0	2.8	19.4	73.3	4.5	0.0	
	無回答	1	0	0	1	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	0	6	19	1	0
			100.0	0.0	23.1	73.1	3.8	0.0
	30代		208	10	38	150	10	0
			100.0	4.8	18.3	72.2	4.8	0.0
	40代		137	0	32	99	6	0
			100.0	0.0	23.4	72.3	4.4	0.0
50代以上		37	2	2	33	0	0	
		100.0	5.4	5.4	89.1	0.0	0.0	
	無回答	5	0	0	5	0	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	
正規社・職員数	1~49人		95	3	23	63	6	0
			100.0	3.2	24.2	66.3	6.3	0.0
	50~99人		29	1	9	17	2	0
			100.0	3.4	31.0	58.6	6.9	0.0
	100~299人		50	2	7	40	1	0
			100.0	4.0	14.0	80.0	2.0	0.0
300~999人		83	1	14	65	3	0	
		100.0	1.2	16.9	78.3	3.6	0.0	
1000~2999人		73	4	6	60	3	0	
		100.0	5.5	8.2	82.2	4.1	0.0	
3000人以上		83	1	19	61	2	0	
		100.0	1.2	22.9	73.5	2.4	0.0	

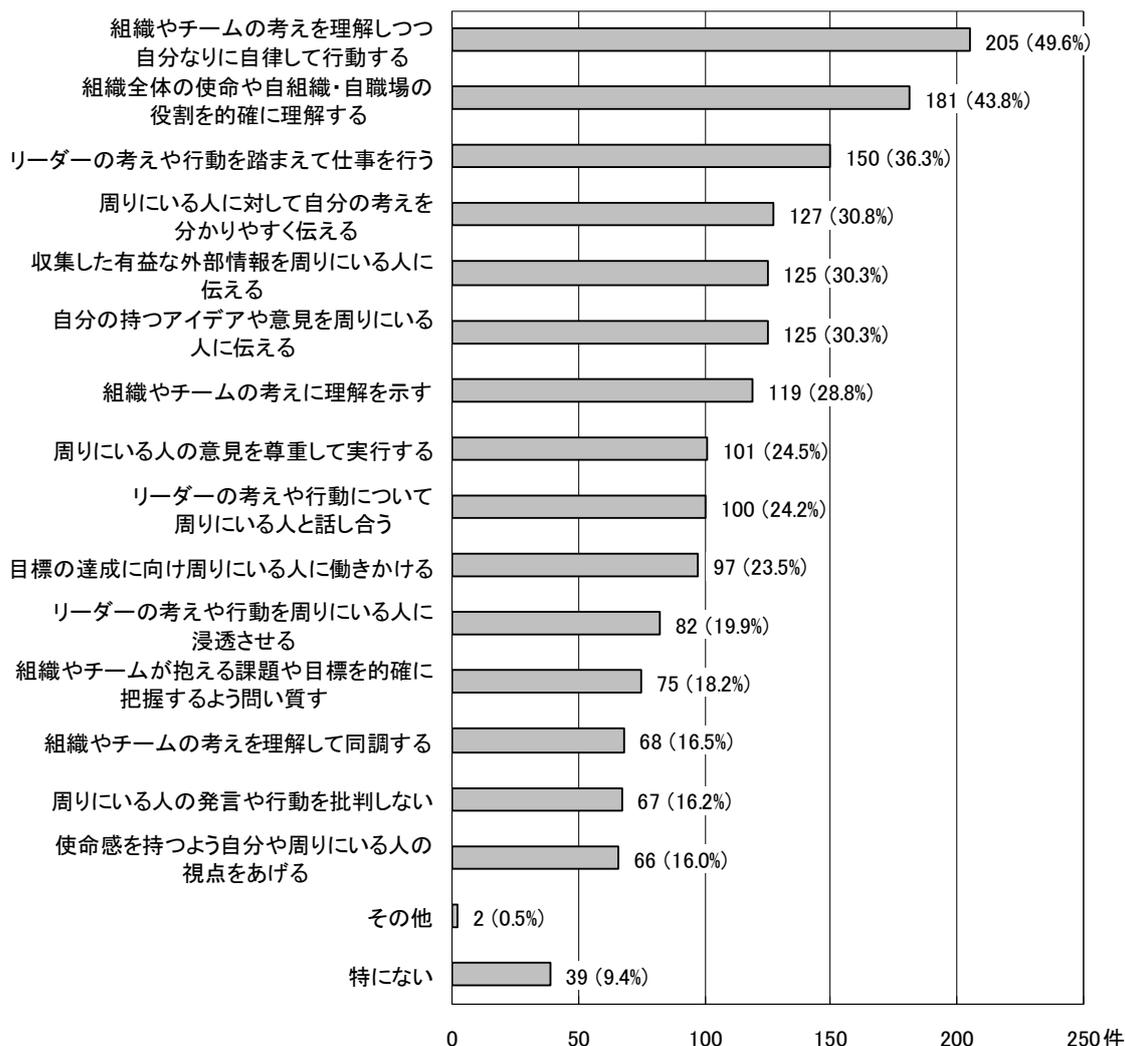
3-2 組織やチームに貢献するための効果的な行動

3-2-1 課題・目標達成のために

3-2では、組織やチームのメンバー（一員）として、組織やチームに貢献するために、個人的にどのような具体的な行動を取ることが効果的であるかについて、「課題・目標達成」と組織やチームの「活性化」の点から尋ねた。

まずは「課題・目標達成の観点」からは図20に示すとおりである。

図20 組織やチームの目標達成にどのようにすることが効果的か（MA）（MT=4.5）



注：MTは「特になし」と回答した場合を、排他的回答として回答者数から除いて計算している。

第1位は「組織やチームの考えを理解しつつ自分なりに自律して行動する」である。これが49.6%とほぼ半数を占める。3-1-(8)で「リーダーが発信する情報や意思決定内容を自分で解釈して受け取る意識と意識に基づく行動」が重要であることが示されていたが、組織やチームの目標達成のために組織やチームの考えを理解し自分なりに自律して行動することが求められているといえる。

第2位は「組織全体の使命や自組織・自職場の役割を的確に理解する」である。これは43.8%であり、組織全体の方針から自組織・自職場の役割を的確に理解して行動することが重要であることが示されている。以上、第2位までが40%を超えており、主要な考え方となっている。

第3位は「リーダーの考えや行動を踏まえて仕事を行う」の36.3%である。ここでも、リーダーを

核として、リーダーの考えや行動をメンバー（一員）として自分なりに理解して行動する自律性のある行動をとることの重要性が示されている。

「リーダーの考えや行動を周りにいる人に浸透させる」は19.9%と比較的に少ないが、第1位となった「組織やチームの考えを理解しつつ自分なりに自律して行動する」ためには、組織やチームの目標をリーダーがチームのメンバーに説明しなくてはならない。また、チーム全体で仕事を進めるためには、メンバー全員が同じ考えを共有することが必要である。したがって、**リーダーの考えや行動をメンバーのすべてに浸透させていくことは、今後、その重要性を増す**と思われる。

なお、組織やチームの考えに対する理解・同調・自律行動の関係性については、《理解→同調→自律行動》の段階を踏んで高度化すると想定できるが、この点については、「組織やチームの考えを理解しつつ自分なりに自律して行動する」が49.6%で最多であり、《自律行動（49.6%）→理解（28.8%）→同調（16.5%）》の順で効果的とする意見が並んでいる。

また、リーダーの考えや行動に対する対応については、《これを踏まえて仕事する→周りにいる人に浸透させる・周りにいる人と話し合う》の段階を想定するが、調査の結果からは、この点については《これを踏まえて仕事する（36.3%）→周りにいる人と話し合う（24.2%）→周りにいる人に浸透させる（19.9%）》の順となった。

《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別結果は表28のとおりであり、属性により相違点が見られる。すなわち、業種では、「金融・証券・保険」では「リーダーの考えや行動を周りにいる人に浸透させる」、「周りにいる人に対して自分の考えを分かりやすく伝える」が他の業種より高く、「自分の持つアイデアや意見を周りにいる人に伝える」、「周りにいる人の発言や行動を批判しない」は10ポイント以上低い結果となっている。

役職では、「目標の達成に向け周りにいる人に働きかける」は「管理職（経営者を含む）」では33.7%と「一般社・職員」に比べて10ポイント以上高く、目標達成への認識の違いとなって表れている。

年代では、「組織やチームの考えを理解しつつ自分なりに自律して行動する」、「リーダーの考えや行動について周りにいる人と話し合う」、「周りにいる人の発言や行動を批判しない」は、年代が上がるにつれて上昇している。年齢を重ねることにより、チームや周りとの関係性を重要視するようになることが示されている。

表 28 属性別・組織やチームの目標達成のためにどのように行動することが効果的か (MA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

属性	選択肢	行動方法																		平均選択個数
		合計	組織やチームの考えに理解を示す	組織やチームの考えを調整して同調する	組織やチームの考えを理解しつつ自分なりに自律して行動する	リーダーの考えや行動を踏まえて仕事をを行う	リーダーの考えや行動を周りにいる人に浸透させる	リーダーの考えや行動について周りにいる人と話し合う	組織全体の使命や自組織・自職場の役割を的確に理解する	組織やチームが抱える課題や目標を的確に把握するよう問い質す	目標の達成に向け周りにいる人に働きかける	周りにいる人に対して自分の考えを分かりやすく伝える	周りにいる人の意見を尊重して実行する	使命感を持つよう自分や周りにいる人の視点をあげる	収集した有益な外部情報を周りにいる人に伝える	自分の持つアイデアや意見を周りにいる人に伝える	周りにいる人の発言や行動を批判しない	その他	特になし	
全体		413	119	68	205	150	82	100	181	75	97	127	101	66	125	125	67	2	39	4.5
		100.0	28.8	16.5	49.6	36.3	19.9	24.2	43.8	18.2	23.5	30.8	24.5	16.0	30.3	30.3	16.2	0.5	9.4	
業種	製造業	105	32	20	56	41	25	26	39	19	32	25	19	20	25	32	17	0	9	4.5
		100.0	30.5	19.0	53.3	39.0	23.8	24.8	37.1	18.1	30.5	23.8	18.1	19.0	23.8	30.5	16.2	0.0	8.6	
	商業	30	6	4	12	13	5	7	12	7	4	10	8	6	8	10	7	0	6	5.0
		100.0	20.0	13.3	40.0	43.3	16.7	23.3	40.0	23.3	13.3	33.3	26.7	20.0	26.7	33.3	23.3	0.0	20.0	
	金融・証券・保険	24	8	3	10	7	8	4	8	4	7	11	9	7	7	3	1	0	0	4.0
		100.0	33.3	12.5	41.7	29.2	33.3	16.7	33.3	16.7	29.2	45.8	37.5	29.2	29.2	12.5	4.2	0.0	0.0	
上記以外のサービス業	199	56	29	103	74	35	52	97	35	44	64	51	27	71	64	35	2	18	4.6	
	100.0	28.1	14.6	51.8	37.2	17.6	26.1	48.7	17.6	22.1	32.2	25.6	13.6	35.7	32.2	17.6	1.0	9.0		
その他(水産、鉱業、建設等)	55	17	12	24	15	9	11	25	10	10	17	14	6	14	16	7	0	6	4.2	
	100.0	30.9	21.8	43.6	27.3	16.4	20.0	45.5	18.2	18.2	30.9	25.5	10.9	25.5	29.1	12.7	0.0	10.9		
役職	管理職(経営者を含む)	98	26	17	57	34	23	24	49	20	33	31	19	21	33	33	19	0	6	4.8
		100.0	26.5	17.3	58.2	34.7	23.5	24.5	50.0	20.4	33.7	31.6	19.4	21.4	33.7	33.7	19.4	0.0	6.1	
	一般社・職員	314	93	50	147	115	59	76	131	55	64	95	82	45	92	92	48	2	33	4.4
100.0		29.6	15.9	46.8	36.6	18.8	24.2	41.7	17.5	20.4	30.3	26.1	14.3	29.3	29.3	15.3	0.6	10.5		
無回答	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5.0	
	100.0	0.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
年代	20代	26	7	5	8	12	4	5	11	3	2	9	6	1	7	8	3	0	2	3.8
		100.0	26.9	19.2	30.8	46.2	15.4	19.2	42.3	11.5	7.7	34.6	23.1	3.8	26.9	30.8	11.5	0.0	7.7	
	30代	208	73	32	89	72	35	48	79	35	41	57	51	31	56	57	25	2	23	4.2
		100.0	35.1	15.4	42.8	34.6	16.8	23.1	38.0	16.8	19.7	27.4	24.5	14.9	26.9	27.4	12.0	1.0	11.1	
	40代	137	32	26	76	52	34	33	65	31	37	48	35	28	37	44	26	0	14	4.9
		100.0	23.4	19.0	55.5	38.0	24.8	24.1	47.4	22.6	27.0	35.0	25.5	20.4	27.0	32.1	19.0	0.0	10.2	
50代以上	37	6	5	28	13	9	11	22	5	13	12	8	6	22	15	12	0	0	5.1	
	100.0	16.2	13.5	75.7	35.1	24.3	29.7	59.5	13.5	35.1	32.4	21.6	16.2	59.5	40.5	32.4	0.0	0.0		
無回答	5	1	0	4	1	0	3	4	1	4	1	1	0	3	1	1	0	0	5.0	
	100.0	20.0	0.0	80.0	20.0	0.0	60.0	80.0	20.0	80.0	20.0	20.0	0.0	60.0	20.0	20.0	0.0	0.0		
正規社・職員数	1~49人	95	30	15	36	30	16	22	35	15	14	29	24	15	28	29	12	0	11	4.2
		100.0	31.6	15.8	37.9	31.6	16.8	23.2	36.8	15.8	14.7	30.5	25.3	15.8	29.5	30.5	12.6	0.0	11.6	
	50~99人	29	6	3	11	6	8	3	8	3	3	6	9	7	4	2	1	0	6	3.5
		100.0	20.7	10.3	37.9	20.7	27.6	10.3	27.6	10.3	10.3	20.7	31.0	24.1	13.8	6.9	3.4	0.0	20.7	
	100~299人	50	15	9	23	19	13	13	24	10	9	15	12	8	15	17	6	0	8	5.0
		100.0	30.0	18.0	46.0	38.0	26.0	26.0	48.0	20.0	18.0	30.0	24.0	16.0	30.0	34.0	12.0	0.0	16.0	
	300~999人	83	25	19	43	28	19	23	41	14	24	27	25	15	34	33	19	1	4	4.9
100.0		30.1	22.9	51.8	33.7	22.9	27.7	49.4	16.9	28.9	32.5	30.1	18.1	41.0	39.8	22.9	1.2	4.8		
1000~2999人	73	19	12	41	36	16	17	38	17	28	28	13	9	26	26	14	1	3	4.9	
	100.0	26.0	16.4	56.2	49.3	21.9	23.3	52.1	23.3	38.4	38.4	17.8	12.3	35.6	35.6	19.2	1.4	4.1		
3000人以上	83	24	10	51	31	10	22	35	16	19	22	18	12	18	18	15	0	7	4.2	
	100.0	28.9	12.0	61.4	37.3	12.0	26.5	42.2	19.3	22.9	26.5	21.7	14.5	21.7	21.7	18.1	0.0	8.4		

3-2-2 組織やチームの活性化のために

「組織やチームの活性化」の観点からは図 21 に示すとおりで、第 1 位は「周りにいる人の意見に耳を傾ける」であり、唯一 60%を超える。メンバー間のコミュニケーションをよくすることが組織やチームの活性化の第一歩であるとの認識が浸透していることを示している。

第 2 位は「周りにいる人の仕事上の相談にのる」の 42.6%である。組織やチームの活性化のためにはメンバー間でのコミュニケーションをよくすることが必要との認識が表われている。ただし、「周りにいる人の個人的な相談にのる」は 17.9%と少なく、このことから見て、コミュニケーションが必要であるといっても、それは業務に関することを主とすると考えられる。

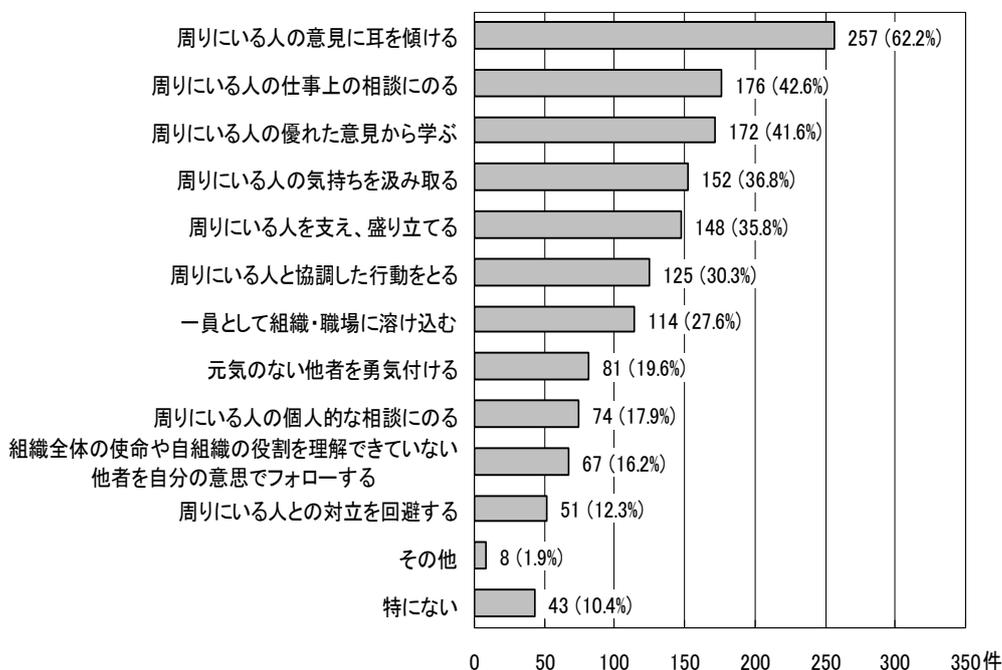
第 3 位は「周りにいる人の優れた意見から学ぶ」の 41.6%である。優れた業績を上げている人から学ぶことが、組織やチームへの貢献や活性化につながるという考えを反映したものであろう。

以上の 3 つが 40%を超え、組織やチーム活性化のための主な効果的手段となっている。

なお、「周りにいる人との対立を回避する」は 12.3%である。しかし、対立を回避するだけでは組織やチームの活性化にはつながらないことも多い。多くの組織でみられてきた低迷状況、その背景に過去の成功に対する過信や多様な考え方の欠落が挙げられることがあるが、組織やチームの中に多様な考えを採り入れることが成長を確保する上で有効である。メンバーにはそのような役割も必要と考えられる。この点から見て、周りの人が間違った方向に進んでいると感じた時は、メンバーとしては迷わず提言やアドバイスができる力としての「前向きな批判力」が必要であろう。

「その他」に関しては、自由回答の内容から見ると、「ディスカッションする時間を強制的に作る」、「情報・アイデア・意見を共有する」といった意見や「発言ができる安心な場づくり」、「チームとチームリーダーは座席を分けないことでオープンにする」などの意見が見受けられた。

図 21 組織やチームの活性化のためにどのように行動することが効果的か (MA) (MT=3.9)



注：MT は「特になし」と回答した場合を、排他的回答として回答者数から除いて計算している。

《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の結果は表 29 のとおりである。主な特徴としては、業種別の場合、「商業」では「一員として組織・職場に溶け込む」が 46.7%、「元気のない他者を勇気付ける」が 30.0%と他の業種より高い。「金融・証券・保険」では「周りにいる人の意見に耳を傾ける」、「周りにいる人の優れた意見

から学ぶ」が他の業種より高い。また、年代別では、「一員として組織・職場に溶け込む」、「周り
にいる人と協調した行動をとる」は年代が上がるにつれて回答率が上がっている。そして、正規社
・職員数別では、「周りにいる人の意見に耳を傾ける」は規模が大きくなるにつれておおむね回答率
が上がる傾向にある。

表 29 属性別・組織やチームの活性化のためにどのように行動することが効果的と考えるか (MA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

属性	選択肢	合計	周り にいる 人の 仕事 上の 相談 に の る	周り にいる 人の 個人 的な 相談 に の る	周り にいる 人を 支え、 盛り 立 て る	周り にいる 人の 意見 に 耳 を 傾 け る	周り にいる 人の 気持 ちを 汲 み 取 る	一 員 と し て 組 織 ・ 職 場 に 溶 け 込 む	元 気 の な い 他 者 を 勇 気 付 け る	周 り に い る 人 の 優 れ た 意 見 か ら 学 ぶ	周 り に い る 人 と 協 調 し た 行 動 を と る	周 り に い る 人 と の 対 立 を 回 避 す る	組 織 全 体 の 使 命 や 自 組 織 の 役 割 を 理 解 で き て い な い 他 者 を 自 分 の 意 思 で フ ォ ロ ー す る	そ の 他	特 に な い	平均 選 択 個 数
			全体		413	176	74	148	257	152	114	81	172	125	51	67
		100.0	42.6	17.9	35.8	62.2	36.8	27.6	19.6	41.6	30.3	12.3	16.2	1.9	10.4	
業種	製造業	105	49	22	42	68	34	30	21	45	31	15	22	3	9	4.0
		100.0	46.7	21.0	40.0	64.8	32.4	28.6	20.0	42.9	29.5	14.3	21.0	2.9	8.6	
	商業	30	12	6	8	17	10	14	9	11	10	5	3	0	6	4.4
		100.0	40.0	20.0	26.7	56.7	33.3	46.7	30.0	36.7	33.3	16.7	10.0	0.0	20.0	
	金融・証券・保険	24	12	1	5	18	10	5	5	13	5	3	2	1	0	3.3
	100.0	50.0	4.2	20.8	75.0	41.7	20.8	20.8	54.2	20.8	12.5	8.3	4.2	0.0		
上記以外のサービス業	199	85	35	77	125	80	54	37	81	68	23	28	3	19	3.9	
	100.0	42.7	17.6	38.7	62.8	40.2	27.1	18.6	40.7	34.2	11.6	14.1	1.5	9.5		
その他(水産、 鉱業、建設等)	55	18	10	16	29	18	11	9	22	11	5	12	1	9	3.5	
	100.0	32.7	18.2	29.1	52.7	32.7	20.0	16.4	40.0	20.0	9.1	21.8	1.8	16.4		
役職	管理職(経営者 を含む)	98	47	16	35	63	33	29	25	40	25	8	15	1	9	3.8
		100.0	48.0	16.3	35.7	64.3	33.7	29.6	25.5	40.8	25.5	8.2	15.3	1.0	9.2	
	一般社・職員	314	128	57	112	193	118	85	55	131	99	43	52	7	34	3.9
	100.0	40.8	18.2	35.7	61.5	37.6	27.1	17.5	41.7	31.5	13.7	16.6	2.2	10.8		
無回答	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	8.0	
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
年代	20代	26	8	4	10	16	12	5	4	11	7	1	3	1	3	3.6
		100.0	30.8	15.4	38.5	61.5	46.2	19.2	15.4	42.3	26.9	3.8	11.5	3.8	11.5	
	30代	208	77	39	66	119	74	48	30	81	61	24	29	7	24	3.6
		100.0	37.0	18.8	31.7	57.2	35.6	23.1	14.4	38.9	29.3	11.5	13.9	3.4	11.5	
	40代	137	62	26	58	88	52	42	34	57	41	23	27	0	16	4.2
	100.0	45.3	19.0	42.3	64.2	38.0	30.7	24.8	41.6	29.9	16.8	19.7	0.0	11.7		
50代以上	37	25	5	12	30	12	14	12	21	15	3	7	0	0	4.2	
	100.0	67.6	13.5	32.4	81.1	32.4	37.8	32.4	56.8	40.5	8.1	18.9	0.0	0.0		
無回答	5	4	0	2	4	2	5	1	2	1	0	1	0	0	4.4	
	100.0	80.0	0.0	40.0	80.0	40.0	100.0	20.0	40.0	20.0	0.0	20.0	0.0	0.0		
正規社・職員数	1~49人	95	33	13	34	47	31	21	19	35	30	13	14	1	12	3.5
		100.0	34.7	13.7	35.8	49.5	32.6	22.1	20.0	36.8	31.6	13.7	14.7	1.1	12.6	
	50~99人	29	9	3	7	16	6	9	5	9	5	3	3	1	5	3.2
		100.0	31.0	10.3	24.1	55.2	20.7	31.0	17.2	31.0	17.2	10.3	10.3	3.4	17.2	
	100~299人	50	16	12	18	31	19	16	14	17	13	5	8	0	9	4.1
		100.0	32.0	24.0	36.0	62.0	38.0	32.0	28.0	34.0	26.0	10.0	16.0	0.0	18.0	
300~999人	83	47	19	28	55	30	28	16	43	32	12	17	2	6	4.3	
	100.0	56.6	22.9	33.7	66.3	36.1	33.7	19.3	51.8	38.6	14.5	20.5	2.4	7.2		
1000~2999人	73	32	15	33	54	33	23	16	36	30	9	13	2	3	4.2	
	100.0	43.8	20.5	45.2	74.0	45.2	31.5	21.9	49.3	41.1	12.3	17.8	2.7	4.1		
3000人以上	83	39	12	28	54	33	17	11	32	15	9	12	2	8	3.5	
	100.0	47.0	14.5	33.7	65.1	39.8	20.5	13.3	38.6	18.1	10.8	14.5	2.4	9.6		

(あなたが考える組織のメンバーが発揮する能力について)

4 組織やチームが優れた結果を創出するために必要な力

組織やチームが優れた結果を創出するためにはいくつもの力が必要となると考えられるが、それはどのような力であるか。結果は図 22 に示すとおりである。

第 1 位は「周りにいる人が果す役割について理解する」の 45.3%、第 2 位は「組織やチームの目標やゴールを他者と共有する」の 44.1%、第 3 位は「お互いの力を尊重し引き出し合う」の 41.2%である。

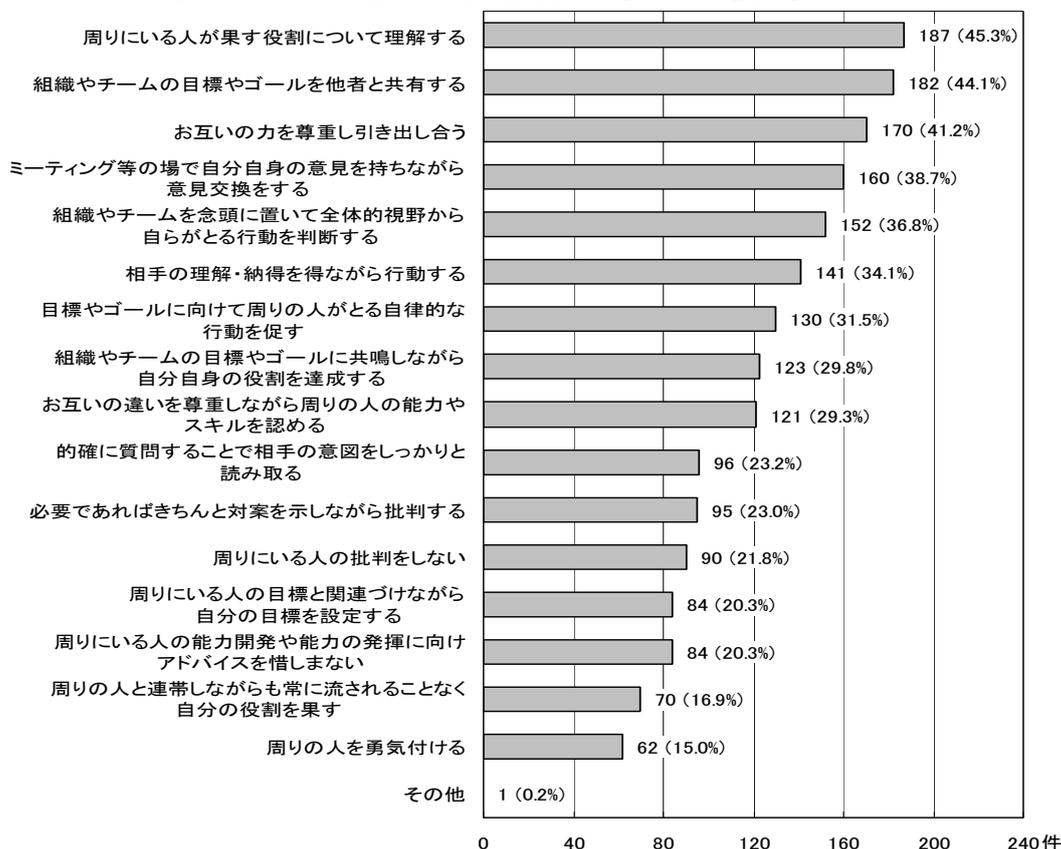
以上の 3 つが組織やチームが優れた結果を創出するために必要とされる力の主なものである。以上の結果から見ると、

- ① 組織やチームではメンバー個々が果すことの期待された役割があることから、組織やチームを円滑に機能させるためには各メンバーがそれを理解し実践していくことが必要である。
- ② 組織・チームで目標を達成するためには、自分のやっている仕事が組織・チームのためにどのように役立っているのかを常にモニタリングすることが必要である。このため組織・チームの目標やゴールを共有することが必要になる。また、メンバーが自分自身の役割にのみ埋没してしまわないよう常に自分の仕事の意味をモニタリングすることが必要である。
- ③ お互いの力を知って尊重し合う中で、それを引き出し合いつつまとまりながら一体化して仕事を進めることが必要である。

これら 3 つが組織やチームが優れた結果を創出するためには特に必要である。

なお、第 3 位以下を見ると、「ミーティング等の場で自分自身の意見を持ちながら意見交換をする」38.7%、「組織やチームを念頭に置いて全体的視野から自らがとる行動を判断する」36.8%など、自律的行動を必要とする意見が多く見られる。

図 22 組織やチームが優れた結果を創出するために必要な力 (MA) (MT=4.7)



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の集計結果は表 30 のとおり、業種別に見ると、「商業」では「周りの人を勇気付ける」、「必要であればきちんと対案を示しながら批判する」が他の業種より 10 ポイント以上高く、他方「目標やゴールに向けて周りの人がとる自律的な行動を促す」は他の業種より 10 ポイント以上低い。

「金融・証券・保険」では「的確に質問することで相手の意図をしっかりと読み取る」が低い。

年代別に見ると「的確に質問することで相手の意図をしっかりと読み取る」、「お互いの違いを尊重しながら周りの人の能力やスキルを認める」、「必要であればきちんと対案を示しながら批判する」については、年代が上がるにつれて多くなっている。この 3 点は組織内で果すことを期待される内容と呼応しているといえる。

表 30 属性別・組織やチームが優れた成果を創出するためにはどのような力が必要か (MA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

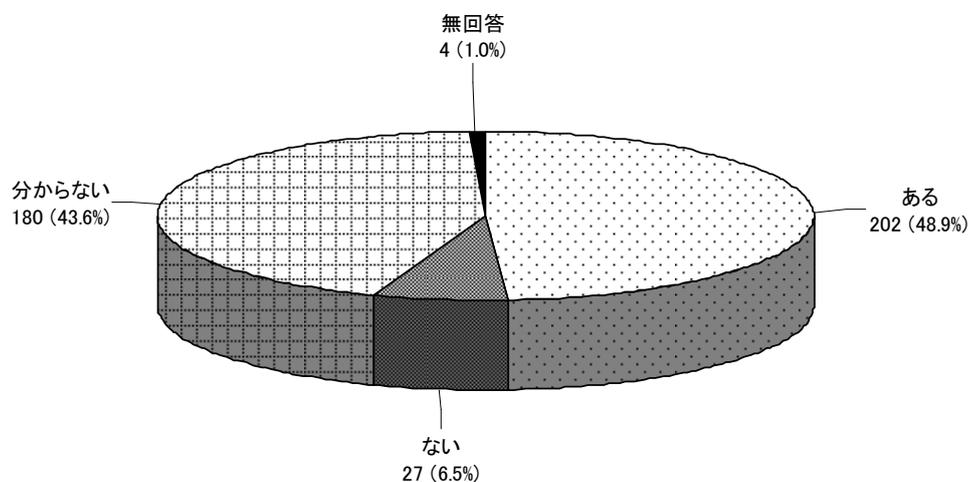
属性	選択肢	属性別・組織やチームが優れた成果を創出するためにはどのような力が必要か (MA)																	平均選択個数	
		合計	周りの人が果す役割について理解する	周りにいる人の批判をしない	周りにいる人の勇気付ける	目標やゴールに向けて周りの人がとる自律的な行動を促す	組織やチームの目標やゴールを他者と共有する	組織やチームを念頭に置いて全体的視野から自らがとる行動を判断する	組織やチームの目標やゴールに共鳴しながら自分自身の役割を達成する	周りにいる人の目標と関連づけながら自分の目標を設定する	相手の理解・納得を得ながら行動する	的確に質問することで相手の意図をしっかりと読み取る	ミーティング等の場で自分自身の意見を持ちながら意見交換をする	お互いの力を尊重し引き出し合う	周りの人と連帯しながらも常に流されることなく自分の役割を果す	お互いの違いを尊重しながら周りの人の能力やスキルを認める	周りにいる人の能力開発や能力の発揮に向けアドバイスを惜しまない	必要であればきちんと対案を示しながら批判する		その他
全体		413	187	90	62	130	182	152	123	84	141	96	160	170	70	121	84	95	1	4.7
		100.0	45.3	21.8	15.0	31.5	44.1	36.8	29.8	20.3	34.1	23.2	38.7	41.2	16.9	29.3	20.3	23.0	0.2	
業種	製造業	105	55	28	15	42	50	41	30	25	38	31	42	41	15	27	31	23	0	5.1
		100.0	52.4	26.7	14.3	40.0	47.6	39.0	28.6	23.8	36.2	29.5	40.0	39.0	14.3	25.7	29.5	21.9	0.0	
	商業	30	13	5	8	5	12	12	12	8	12	6	10	11	7	7	5	14	0	4.9
		100.0	43.3	16.7	26.7	16.7	40.0	40.0	40.0	26.7	40.0	20.0	33.3	36.7	23.3	23.3	16.7	46.7	0.0	
	金融・証券・保険	24	11	4	2	8	9	7	7	3	8	3	10	9	6	6	4	4	1	4.3
		100.0	45.8	16.7	8.3	33.3	37.5	29.2	29.2	12.5	33.3	12.5	41.7	37.5	25.0	25.0	16.7	16.7	4.2	
上記以外のサービス業	199	82	40	30	59	90	73	61	39	65	42	81	86	31	60	34	40	0	4.6	
	100.0	41.2	20.1	15.1	29.6	45.2	36.7	30.7	19.6	32.7	21.1	40.7	43.2	15.6	30.2	17.1	20.1	0.0		
その他(水産、鉱業、建設等)	55	26	13	7	16	21	19	13	9	18	14	17	23	11	21	10	14	0	4.6	
	100.0	47.3	23.6	12.7	29.1	38.2	34.5	23.6	16.4	32.7	25.5	30.9	41.8	20.0	38.2	18.2	25.5	0.0		
役職	管理職(経営者を含む)	98	43	16	17	35	47	36	35	16	29	26	43	36	14	30	18	28	0	4.8
		100.0	43.9	16.3	17.3	35.7	48.0	36.7	35.7	16.3	29.6	26.5	43.9	36.7	14.3	30.6	18.4	28.6	0.0	
	一般社・職員	314	144	74	45	95	134	115	87	68	112	70	116	133	56	91	66	67	1	4.7
		100.0	45.9	23.6	14.3	30.3	42.7	36.6	27.7	21.7	35.7	22.3	36.9	42.4	17.8	29.0	21.0	21.3	0.3	
無回答	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	5.0
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
年代	20代	26	12	5	2	5	11	9	7	4	8	5	13	14	2	4	3	2	0	4.1
		100.0	46.2	19.2	7.7	19.2	42.3	34.6	26.9	15.4	30.8	19.2	50.0	53.8	7.7	15.4	11.5	7.7	0.0	
	30代	208	93	44	32	66	87	65	51	36	69	44	74	81	32	57	40	41	1	4.4
		100.0	44.7	21.2	15.4	31.7	41.8	31.3	24.5	17.3	33.2	21.2	35.6	38.9	15.4	27.4	19.2	19.7	0.5	
	40代	137	63	34	21	49	61	55	45	39	51	34	52	55	30	44	26	40	0	5.1
		100.0	46.0	24.8	15.3	35.8	44.5	40.1	32.8	28.5	37.2	24.8	38.0	40.1	21.9	32.1	19.0	29.2	0.0	
50代以上	37	18	7	5	8	19	20	16	4	12	11	18	17	4	14	12	11	0	5.3	
	100.0	48.6	18.9	13.5	21.6	51.4	54.1	43.2	10.8	32.4	29.7	48.6	45.9	10.8	37.8	32.4	29.7	0.0		
無回答	5	1	0	2	2	4	3	4	1	1	2	3	3	2	2	3	1	0	6.8	
	100.0	20.0	0.0	40.0	40.0	80.0	60.0	80.0	20.0	20.0	40.0	60.0	60.0	40.0	40.0	60.0	20.0	0.0		
正規社・職員数	1~49人	95	31	20	16	20	33	29	26	16	29	22	34	33	15	25	14	20	1	4.0
		100.0	32.6	21.1	16.8	21.1	34.7	30.5	27.4	16.8	30.5	23.2	35.8	34.7	15.8	26.3	14.7	21.1	1.1	
	50~99人	29	10	7	5	9	14	9	7	6	8	5	10	11	4	9	5	6	0	4.3
		100.0	34.5	24.1	17.2	31.0	48.3	31.0	24.1	20.7	27.6	17.2	34.5	37.9	13.8	31.0	17.2	20.7	0.0	
	100~299人	50	27	7	5	15	22	17	16	10	13	12	15	18	4	14	9	15	0	4.4
		100.0	54.0	14.0	10.0	30.0	44.0	34.0	32.0	20.0	26.0	24.0	30.0	36.0	8.0	28.0	18.0	30.0	0.0	
	300~999人	83	49	17	13	38	37	35	24	20	29	23	41	33	19	29	19	23	0	5.4
	100.0	59.0	20.5	15.7	45.8	44.6	42.2	28.9	24.1	34.9	27.7	49.4	39.8	22.9	34.9	22.9	27.7	0.0		
1000~2999人	73	36	18	10	20	33	28	27	15	28	18	30	39	15	19	20	13	0	5.1	
	100.0	49.3	24.7	13.7	27.4	45.2	38.4	37.0	20.5	38.4	24.7	41.1	53.4	20.5	26.0	27.4	17.8	0.0		
3000人以上	83	34	21	13	28	43	34	23	17	34	16	30	36	13	25	17	18	0	4.8	
	100.0	41.0	25.3	15.7	33.7	51.8	41.0	27.7	20.5	41.0	19.3	36.1	43.4	15.7	30.1	20.5	21.7	0.0		

5-1 組織やチームのメンバーとして組織やチームに貢献した経験の有無

回答者本人における組織やチームのメンバー（一員）としての組織やチームへの貢献経験の有無について尋ねたところ、「ある」が48.9%であり、メンバー（一員）としての組織やチームへ貢献した経験があるものは半数には満たなかった。

組織やチームへ貢献することは、同時に個人のモチベーションの向上にもつながるものであるが、この点においてはやや問題のある結果といえよう。メンバーは組織やチームの一員として自覚を持って仕事を行うことが基本となる組織内役割であり、組織内期待値であるが、今回の結果から見ると、この点では不足するところがあるといえる。変革の時代にあっては、メンバー個々における貢献は組織やチームの成長にとって不可欠のものであることから、この点について意識を喚起することが求められる。

図 23 組織やチームのメンバーとして組織やチームに貢献した経験がありますか（SA）



《属性別からみた集計結果》

◎ 属性別の結果は表 31 に示すとおり、業種別に見ると、「ある」は「製造業」が59.0%、「金融・証券・保険」が66.7%と全体よりも10ポイント以上高い。次に、役職別には、「ある」は「管理職（経営者を含む）」において20ポイント近く高いが、これは「管理職（経営者を含む）」では組織やチームを率いているという自覚を持って仕事をしていることの表れであろう。

年齢別には、「ある」は年齢が高いほど高い。これは、年齢と共に組織やチームを率いているという自覚を持って仕事をする人が多くなること、そして仕事は基本的に組織やチームのチームワークによって実現されているということを体験している人が多くなること、等を反映したものである。

表 31 属性別・組織やチームのメンバーとして組織やチームに貢献した経験の有無 (SA)
 (上段は件数、下段は比率(%)である)

属性		選択肢	合計	ある	ない	ない 分から	無 回答
全体			413	202	27	180	4
			100.0	48.9	6.5	43.6	1.0
業種	製造業		105	62	7	35	1
			100.0	59.0	6.7	33.3	1.0
	商業		30	14	2	14	0
			100.0	46.7	6.7	46.7	0.0
	金融・証券・保険		24	16	1	7	0
			100.0	66.7	4.2	29.2	0.0
上記以外のサービス業		199	84	12	100	3	
		100.0	42.2	6.0	50.3	1.5	
その他(水産、鉱業、建設等)		55	26	5	24	0	
		100.0	47.3	9.1	43.6	0.0	
役職	管理職(経営者を含む)		98	62	4	31	1
			100.0	63.3	4.1	31.6	1.0
	一般社・職員		314	140	23	148	3
		100.0	44.6	7.3	47.1	1.0	
無回答		1	0	0	1	0	
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	
年代	20代		26	6	1	19	0
			100.0	23.1	3.8	73.1	0.0
	30代		208	103	17	87	1
			100.0	49.5	8.2	41.8	0.5
	40代		137	70	9	57	1
			100.0	51.1	6.6	41.6	0.7
50代以上		37	20	0	16	1	
		100.0	54.1	0.0	43.2	2.7	
無回答		5	3	0	1	1	
		100.0	60.0	0.0	20.0	20.0	
正規社・職員数	1~49人		95	39	12	44	0
			100.0	41.1	12.6	46.3	0.0
	50~99人		29	16	3	10	0
			100.0	55.2	10.3	34.5	0.0
	100~299人		50	18	4	26	2
			100.0	36.0	8.0	52.0	4.0
300~999人		83	45	3	34	1	
		100.0	54.2	3.6	41.0	1.2	
1000~2999人		73	39	4	30	0	
		100.0	53.4	5.5	41.1	0.0	
3000人以上		83	45	1	36	1	
		100.0	54.2	1.2	43.4	1.2	

《参考 質問間クロス集計結果》

「組織やメンバーに貢献した経験の有無」と「組織やチームに貢献するための効果的な行動(課題・目標達成のために)」との関係は次ページの表 32 のとおりである。

組織やメンバーに貢献したことが「ある」と回答した人は、多くの項目で「ない」と回答した人よりも前向きな行動をとることが示されている。例をあげると、「組織やチームの考えを理解しつつ自分なりに自律して行動する」については「ある」と回答した人は 55.4%であり、「ない」と回答した人の 18.5%との間に 35 ポイント以上の差が表れている。また、「ない」と回答した人は「特にない」が 44.4%と多い。

このことから組織やチームへの貢献経験と「課題・目標達成のための効果的な行動」との間には関係があり、貢献の経験がある人の方が前向きな行動をする傾向にあると見られる。

次に「組織やメンバーに貢献した経験の有無」と「組織やチームに貢献するための効果的な行動(組織やチームの活性化のために)」との関係性は表 33 のとおりで、組織やメンバーに貢献したことが「あ

る」と回答した人の場合、「周りにいる人の仕事上の相談にのる」(51.0%)と「周りにいる人の意見に耳を傾ける」(66.3%)が過半数を超える。他方、「ない」と回答した人の場合、「組織やチームに貢献するための効果的な行動(課題・目標達成のために)」と同様に「特にない」とする人が40.7%と多い。組織やチームに貢献したことがない人は、前に見た「課題・目標達成のための効果的な行動」と同じく、組織やチームの活性化のための行動において消極的である人が多い傾向にあることがうかがえる。

表 32 組織やチームのメンバーに貢献した経験の有無と組織やチームに貢献するための効果的な行動(課題・目標達成のために)のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームに貢献するための効果的な行動(課題・目標達成のために)																			
		合計	組織やチームの考えに理解を示す	組織やチームの考えを理解して同調する	組織やチームの考えを理解しつつ自分なりに自律して行動する	リーダーの考えや行動を踏まえて仕事をを行う	リーダーの考えや行動を周りにいる人に浸透させる	リーダーの考えや行動について周りにいる人と話し合う	役割を的確に理解する	組織全体の使命や自組織・自職場の役割を的確に把握するよう問い質す	組織やチームが抱える課題や目標をきかける	目標の達成に向け周りにいる人に働きかける	周りにいる人に対して自分の考えを分かりやすく伝える	周りにいる人の意見を尊重して実行する	周りにいる人の視点をあげる	使命感を持つよう自分や周りにいる人に伝える	収集した有益な外部情報を周りにいる人に伝える	自分の持つアイデアや意見を周りにいる人に伝える	周りにいる人の発言や行動を批判しない	その他	特にない
組織やチームのメンバーに貢献した経験の有無	全体	413 100.0	119 28.8	68 16.5	205 49.6	150 36.3	82 19.9	100 24.2	181 43.8	75 18.2	97 23.5	127 30.8	101 24.5	66 16.0	125 30.3	125 30.3	67 16.2	2 0.5	39 9.4	0 0.0	
	ある	202 100.0	66 32.7	44 21.8	112 55.4	83 41.1	49 24.3	51 25.2	97 48.0	44 21.8	62 30.7	71 35.1	57 28.2	46 22.8	66 32.7	74 36.6	35 17.3	0 0.0	5 2.5	0 0.0	
	ない	27 100.0	4 14.8	4 14.8	5 18.5	7 25.9	8 29.6	5 18.5	4 14.8	2 7.4	4 14.8	5 18.5	4 14.8	2 7.4	4 14.8	7 25.9	2 7.4	0 0.0	12 44.4	0 0.0	
	分からない	180 100.0	48 26.7	20 11.1	85 47.2	60 33.3	24 13.3	41 22.8	79 43.9	29 16.1	30 16.7	49 27.2	39 21.7	18 10.0	54 30.0	42 23.3	29 16.1	2 1.1	22 12.2	0 0.0	
	無回答	4 100.0	1 25.0	0 0.0	3 75.0	0 0.0	1 25.0	3 75.0	1 25.0	0 0.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	0 0.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	
	組織やチームに貢献した経験が「ある」-「ない」		17.9	7.0	36.9	15.2	-5.3	6.7	33.2	14.4	15.9	16.6	13.4	15.4	17.9	10.7	9.9	0.0	-41.9	0.0	

表 33 組織やチームのメンバーに貢献した経験の有無と組織やチームに貢献するための効果的な行動(組織やチームの活性化のために)のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームに貢献するための効果的な行動(組織やチームの活性化のために)														その他	特にない	無回答
		合計	周りにいる人の仕事上の相談にのる	周りにいる人の個人的な相談にのる	周りにいる人の意見を傾ける	周りにいる人を支え、盛り立てる	周りにいる人の意見に耳を傾ける	周りにいる人の気持ちを汲み取る	一員として組織・職場に溶け込む	勇気付ける	元気のない他者を	周りにいる人の優れた意見から学ぶ	周りにいる人と協調した行動をとる	周りにいる人との対立を回避する	周りにいる人との対立を回避する			
組織やチームのメンバーに貢献した経験の有無	全体	413 100.0	176 42.6	74 17.9	148 35.8	257 62.2	152 36.8	114 27.6	81 19.6	172 41.6	125 30.3	51 12.3	67 16.2	8 1.9	43 10.4	0 0.0		
	ある	202 100.0	103 51.0	44 21.8	87 43.1	134 66.3	87 43.1	66 32.7	49 24.3	82 40.6	68 33.7	29 14.4	43 21.3	5 2.5	4 2.0	0 0.0		
	ない	27 100.0	6 22.2	5 18.5	6 22.2	9 33.3	6 22.2	5 18.5	3 11.1	8 29.6	7 25.9	3 11.1	4 14.8	0 0.0	11 40.7	0 0.0		
	分からない	180 100.0	65 36.1	23 12.8	54 30.0	110 61.1	57 31.7	42 23.3	29 16.1	79 43.9	49 27.2	19 10.6	20 11.1	3 1.7	28 15.6	0 0.0		
	無回答	4 100.0	2 50.0	2 50.0	1 25.0	4 100.0	2 50.0	1 25.0	0 0.0	3 75.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0		
	組織やチームに貢献した経験が「ある」-「ない」		28.8	3.3	20.9	33.0	20.9	14.2	13.2	11.0	7.8	3.3	6.5	2.5	-38.7	0.0		

5-2 組織やチームのメンバーとして貢献した事例と貢献事例が周りに対して与えた影響

前問で、「組織やチーム」のメンバーとして組織やチームに貢献した経験のあると回答した方に対し、どのような内容で貢献したのか、そしてその貢献の内容が周りに対してどのような影響を与えたのか自由回答にて回答していただいた。特徴的なものを以下に示す。

- 他のメンバーが仕事上の課題に行き詰まっているときに相談に乗り、サポートした。その結果、チーム内の協力意識が向上した。
- 業務上のトラブル発生時に、少人数で対応しなければならなかった。リーダーの考えをメンバーに伝え、役割分担を示し、負担が偏らないように作業を細分化した。その結果、トラブル発生時こそ、チームワークが重要と感じてもらえた。
- プロジェクトの遂行の為にリーダー役に立候補した。その際には、前向きな発言で相手の意見を否定しないことに努めた。その結果、プロジェクトの実行に当たって協力的な行動にでてくれた。
- メンバーが担当する仕事で、行き詰まった企画に対し、メンバーを集め意見を出し合い、情報収集等協力し合った。それ以降、皆が行き詰まりを感じたときに助け合うようになった。
- メンバーが深刻な問題を抱えていたので、メンバーで情報を共有し解決策を練った。その過程の中で人とのコミュニケーションの重要性を示せた。
- クレームに対し、メンバーで情報を共有して対応するように努めた。その後、トラブルに際しては、皆で立ち向かおうとする機運が生まれた。
- 赤字解消のために、率先して行動して示した。自分の行動をみて、チームのみんなのアクションへの壁が消えた。
- 直接的に管轄していない部署の業務に対し、実務内容、業務の遂行方法を具体的にアドバイスし、資料作成をサポートした。その結果、「自分の仕事や自分の部署の仕事じゃない」というセクショナルリズムを排除することができた。
- 目標達成のため、他者の状況把握と問題点を聞き出し、それを是正し全体をカバーし、達成をもたらした。これにより、メンバーからの信頼を得ることができ、チームを主導する立場として全員のさらなる協力態勢の強化につながった。
- 所属の次年度計画策定について自分の考えを整理して伝えると共に、他の人の話もしっかりと聞き、作り上げていった。その過程の中で、お互いの考えや思いを知ることの大切さをメンバー全員が感じることができた。
- メンバーのミスを防ぐため、メンバーの動きを読み取り、ミスを未然に防いだ。その結果、お互いを思いやる雰囲気が生じ、またお互いの業務に関心を持つようになった。
- ミーティングを交代制で主催させ、ミーティングのゴールを明確にさせながらプロジェクトを進めさせた。その際に、若干の権限委譲を与えることで、モチベーションを上げさせることと、それぞれの役割について経験させるようにした。その結果、ゴールに対して個人が何をできるか、目標以外にも考え他者とのマッチングを図る、他人事と考えないように心がけるということがメンバーに身についた。
- 急なトラブルで困っている同僚がいたので、過去の経験を活かしアドバイス、フォローした。トラブルで頭を抱えているとき、一人ではなく有識者、経験者が助けてくれる、という安心感が職場に生まれた。

- 壁にぶつかり、テーマ・課題が先に進まなくなった際に、自分の知見をもとに、3現主義に基づき、現状を再度調査し直した。一方向の考えだけではなく、違った視点から物事を見ることの重要性をメンバーに再認識させた。
- 紹介されたクライアントを攻略するために、各人の得意・不得意を把握して的確に指示した。指示が的確であったため、皆のモチベーションが上がった。
- 業務繁忙期のフォローを行う際に、担当者の主体性は重視しつつ、支援できることを判断してサポートするようにした。職場の状況を見て、常に超えかけをしながら支援することで業務が捗ると同時に、職員のモチベーションの低下を防ぐことができた。
- 次工程、全体工程と連携しながら、製造工程を構築した。多面的、多様な考え方を大切にすることの重要性に皆が気づいた。
- プロジェクトの課題解決のために、周囲と積極的にミーティングの機会を設け、意見交換を行った。その際に、複数のプロジェクト間の課題が判明し、プロジェクト全体のリスク軽減につながった。
- 新製品の販売開始の際に、売れる仕組みを構築した。その結果、プロダクトアウトからマーケットインの思想へ変革を促した。
- 会社と現場の認識の違いが生じた。メンバー全員が協力し、互いに意見を出し合い、それをまとめ、会社と話し合いを行った。会社は、組織である以上、上司の命令には従わなくてはならない。しかし、上司も現場の認識不足から、必ずしも正しい判断ができない場合がある。この判断を本当の正しい方向に向かせるため、情報をメンバーから集め、報告している。その過程により、メンバーも成長することができる。

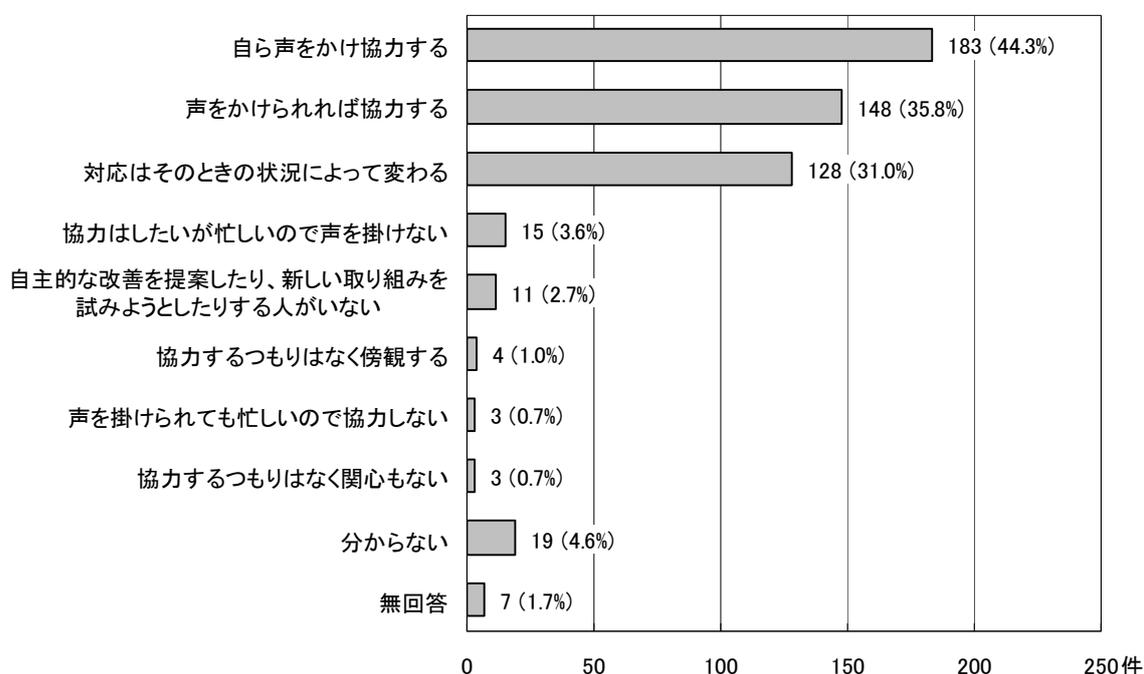
5-3 組織やチームの中での協力行動

組織やチームの中に自主性を持って改善提案したり、新しい取り組みをしようとしている人がいる場合、どのような協力行動をとるかについて尋ねたところ、図 24 に示すとおりであった。

第 1 位は「自ら声をかけ協力する」の 44.3%、第 2 位は「声をかけられれば協力する」の 35.8%、第 3 位は「対応はそのときの状況によって変わる」の 31.0%である。自らの意思でサポートするという主体性を持ってチームワークを意識した行動をする人がかなりいることその他、ややこれよりも受動的であるが、メンバーとして協力しようとする姿勢を持った人がかなり存在することが示されている。

なお、上記 3 つ以外の選択肢は回答率 5%未満であることから見ても、総じて、メンバーとして自主的な改善提案や新しい取り組みには肯定的な支援・協力行動をとるとの結果になった。

図 24 組織やチーム内に自主性を持って改善提案したり新しい取り組みをしようとしている人がいる場合の協力行動 (MA)



注：MT は「分からない」と回答した場合を、排他的回答として回答者数から除いて計算している。

《属性別からみた集計結果》

◎ 表 34 のとおり、属性により特徴ともいえる相違点が見られる。すなわち、役職別には、「管理職（経営者を含む）」の方が積極的で、「自ら声をかけ協力する」が 65.3%で「声をかけられれば協力する」は 23.5%である。「一般社・職員」は「自ら声をかけ協力する」が 37.6%で「声をかけられれば協力する」は 39.8%である。組織やチームのリーダーである管理職（経営者を含む）の方が積極的な行動をとると回答している。これは、組織内で管理職に対して期待される役割行動を反映した結果とみることができよう。

年齢別に見ると、年齢が上がるにつれて積極的に「自ら声をかけ協力する」に比率が高くなっている。これも、管理職の場合と同じく、期待される役割行動の内容を反映した結果とみることができよう。

表 34 属性別・自主性を持って改善提案したり新しい取り組みをしようとしている人がいる場合の協力行動 (MA)

(上段は件数、下段は比率(%)である)

属性		選択肢	合計	自ら声をかけ協力する	声をかけられれば協力する	協力はしたいが忙しいので声を掛けない	声を掛けられても忙しいので協力しない	協力するつもりはなく傍観する	協力するつもりはなく関心もない	対応はそのときの状況によって変わる	自主的な改善を提案したり、新しい取り組みを試みようとしていたりする人がいない	分からない	無回答	平均選択個数
全体			413	183	148	15	3	4	3	128	11	19	7	1.3
			100.0	44.3	35.8	3.6	0.7	1.0	0.7	31.0	2.7	4.6	1.7	
業種	製造業		105	48	36	2	1	1	1	31	3	2	4	1.2
			100.0	45.7	34.3	1.9	1.0	1.0	1.0	29.5	2.9	1.9	3.8	
	商業		30	14	8	1	0	0	1	8	3	3	0	1.3
			100.0	46.7	26.7	3.3	0.0	0.0	3.3	26.7	10.0	10.0	0.0	
	金融・証券・保険		24	12	11	1	1	0	0	7	0	0	0	1.3
			100.0	50.0	45.8	4.2	4.2	0.0	0.0	29.2	0.0	0.0	0.0	
上記以外のサービス業		199	89	72	9	1	3	1	60	5	11	3	1.3	
		100.0	44.7	36.2	4.5	0.5	1.5	0.5	30.2	2.5	5.5	1.5		
その他(水産、鉱業、建設等)		55	20	21	2	0	0	0	22	0	3	0	1.2	
		100.0	36.4	38.2	3.6	0.0	0.0	0.0	40.0	0.0	5.5	0.0		
役職	管理職(経営者を含む)		98	64	23	0	0	1	0	22	1	3	5	1.2
			100.0	65.3	23.5	0.0	0.0	1.0	0.0	22.4	1.0	3.1	5.1	
	一般社・職員		314	118	125	15	3	3	3	106	10	16	2	1.3
		100.0	37.6	39.8	4.8	1.0	1.0	1.0	33.8	3.2	5.1	0.6		
無回答		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.0	
		100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
年代	20代		26	6	14	1	0	0	1	7	0	1	0	1.2
			100.0	23.1	53.8	3.8	0.0	0.0	3.8	26.9	0.0	3.8	0.0	
	30代		208	81	79	9	3	3	2	65	7	11	0	1.3
			100.0	38.9	38.0	4.3	1.4	1.4	1.0	31.3	3.4	5.3	0.0	
	40代		137	68	45	4	0	1	0	47	4	7	1	1.3
			100.0	49.6	32.8	2.9	0.0	0.7	0.0	34.3	2.9	5.1	0.7	
50代以上		37	25	10	1	0	0	0	8	0	0	5	1.3	
		100.0	67.6	27.0	2.7	0.0	0.0	0.0	21.6	0.0	0.0	13.5		
無回答		5	3	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1.0	
		100.0	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	20.0		
正規社・職員数	1~49人		95	38	37	5	1	2	2	26	2	7	0	1.3
			100.0	40.0	38.9	5.3	1.1	2.1	2.1	27.4	2.1	7.4	0.0	
	50~99人		29	15	8	0	1	0	0	8	1	2	0	1.2
			100.0	51.7	27.6	0.0	3.4	0.0	0.0	27.6	3.4	6.9	0.0	
	100~299人		50	19	17	2	0	0	1	18	3	5	1	1.3
			100.0	38.0	34.0	4.0	0.0	0.0	2.0	36.0	6.0	10.0	2.0	
300~999人		83	45	30	3	1	1	0	27	2	1	1	1.3	
		100.0	54.2	36.1	3.6	1.2	1.2	0.0	32.5	2.4	1.2	1.2		
1000~2999人		73	35	30	2	0	0	0	22	2	0	1	1.3	
		100.0	47.9	41.1	2.7	0.0	0.0	0.0	30.1	2.7	0.0	1.4		
3000人以上		83	31	26	3	0	1	0	27	1	4	4	1.2	
		100.0	37.3	31.3	3.6	0.0	1.2	0.0	32.5	1.2	4.8	4.8		

《参考 質問間クロス集計結果》

「組織やチームのメンバーの仕事の進め方」との関係を見ると表 35 のとおりである。

「メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている」と回答している組織やチームにおいて特徴が表れており、過半数が「自ら声をかけ協力する」と回答している。有機的につながって仕事をするケースでは、メンバーに声をかけて協力する姿勢が（仕事の進め方として）浸透している実態があることが分かる。

表 35 組織やチームにおけるメンバーの仕事の進め方と組織やチームの中に自主性を持って改善提案したり新しい取り組みをしようとしている人がいる場合の協力行動のクロス集計

(上段は件数、下段は比率(%)である)

		組織やチームの中に自主性を持って改善提案したり、新しい取り組みをしようとしている人がいる場合の協力行動										
		合計	自ら声をかけ協力する	声をかけられれば協力する	協力はしたいが忙しいので声を掛けられない	声を掛けられても忙しいので協力しない	協力するつもりはなく傍観する	協力するつもりはなく関心もない	対応はそのときの状況によって変わる	自主的な改善を提案したり、新しい取り組みを試みようとしていたりする人がいない	分からない	無回答
組織やチームのメンバーにおける仕事の進め方	全体	413	183	148	15	3	4	3	128	11	19	7
		100.0	44.3	35.8	3.6	0.7	1.0	0.7	31.0	2.7	4.6	1.7
	メンバーは決められた役割に応じてそれぞれ自己完結型で仕事をしている	167	62	68	11	2	1	2	56	7	9	1
		100.0	37.1	40.7	6.6	1.2	0.6	1.2	33.5	4.2	5.4	0.6
	メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている	196	103	64	3	0	2	0	57	1	4	6
		100.0	52.6	32.7	1.5	0.0	1.0	0.0	29.1	0.5	2.0	3.1
メンバーは役割を決められておらず柔軟な中で都度有機的につながりつつ仕事をしている	45	16	15	1	1	1	1	14	1	5	0	
	100.0	35.6	33.3	2.2	2.2	2.2	2.2	31.1	2.2	11.1	0.0	
分からない	5	2	1	0	0	0	0	1	2	1	0	
	100.0	40.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	40.0	20.0	0.0	

《参考 協力行動の強度と組織やチームのメンバーとして重要となる意識や発揮すべき行動》

自主性を持って改善提案したり新しい取り組みをしようとしている人がいる場合の協力行動の強さと「3-1」に示した組織やチームのメンバーとして重要となる意識や発揮すべき行動に対しどう考えるか」についての11項目の間の関係を分析した。

その結果、次ページの参考表（主要分）に見るとおり協力行動の強度が強い人ほど、組織やチームのメンバーとして重要となる意識や発揮すべき行動について『重要』と回答する比率が高くなる傾向が認められた。（ここで分析に用いた強度は、問5-4に対する各回答者の回答パターンによって協力行動を大・中・小に三分割したものである。）

このことは、協力行動において前向きな行動をとる傾向にある人においては、組織やチームのメンバーとして重要となる意識や発揮すべき行動についての各設問に対する重要性の認識が高いという関係性があることを示す。

チームワークに基づく支援行動と協力行動への理解を進めることは、今後の組織やチームの運営を効果的に進める上で効果的である。メンバーに対する能力開発やそのための研修においては、チームワークに基づく支援行動・協力行動への理解と実践を高め、促す内容が求められるといえる。

参考表 協力行動の強度と組織やチームのメンバーとして重要となる意識や発揮すべき行動（主要分）
 （上段は件数、下段は比率(%)である）

		問 3-1-2 職場へ所属しているという意識と意識に基づく行動					
		合計	重要ではない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
協力行動の強度	大	183	11	21	149	2	0
		100.0	6.0	11.5	81.5	1.1	0.0
	中	114	10	20	82	2	0
		100.0	8.8	17.5	71.9	1.8	0.0
	小	14	2	4	8	0	0
		100.0	14.3	28.6	57.1	0.0	0.0

		問 3-1-5 会社・団体へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動					
		合計	重要ではない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
協力行動の強度	大	183	7	40	135	1	0
		100.0	3.8	21.9	73.8	0.5	0.0
	中	114	11	29	70	4	0
		100.0	9.6	25.4	61.4	3.5	0.0
	小	14	4	4	6	0	0
		100.0	28.6	28.6	42.9	0.0	0.0

		問 3-1-8 リーダーが発信する情報や意思決定内容を自分で解釈して受け取る意識と意識に基づく行動					
		合計	重要ではない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
協力行動の強度	大	183	4	36	141	2	0
		100.0	2.2	19.7	77.0	1.1	0.0
	中	114	6	28	78	2	0
		100.0	5.3	24.6	68.5	1.8	0.0
	小	14	2	5	7	0	0
		100.0	14.3	35.7	50.0	0.0	0.0

		問 3-1-9 リーダーを尊重し支えるという意識と意識に基づく行動					
		合計	重要ではない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
協力行動の強度	大	183	5	33	141	3	1
		100.0	2.7	18.0	77.0	1.6	0.5
	中	114	5	31	76	2	0
		100.0	4.4	27.2	66.7	1.8	0.0
	小	14	2	7	5	0	0
		100.0	14.3	50.0	35.7	0.0	0.0

		問 3-1-10 フォロワー等周りにいる他者を尊重し支えるという意識と意識に基づく行動					
		合計	重要ではない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
協力行動の強度	大	183	2	28	149	4	0
		100.0	1.1	15.3	81.4	2.2	0.0
	中	114	2	26	84	2	0
		100.0	1.8	22.8	73.6	1.8	0.0
	小	14	2	5	7	0	0
		100.0	14.3	35.7	50.0	0.0	0.0

		問 3-1-11 組織やチームとしての力を高める協調意識と意識に基づく行動					
		合計	重要ではない	どちらでもない	重要	分からない	無回答
協力行動の強度	大	183	4	19	155	5	0
		100.0	2.2	10.4	84.7	2.7	0.0
	中	114	2	29	79	4	0
		100.0	1.8	25.4	69.3	3.5	0.0
	小	14	3	4	7	0	0
		100.0	21.4	28.6	50.0	0.0	0.0

6 組織やチームでの知識創造力や組織学習力を高めるための取り組み事例

本調査では、「組織やチーム」で知識創造力や組織学習を高めるために行われている取り組みについて自由回答にて回答していただいた。回答に示された取り組みをカテゴリー分けした結果は以下のとおりである。

(単位:件)

1	勉強会(研修)の実施	40
2	仕組み・体系作り	24
3	情報の共有	17
4	ミーティング(会議)	9

以下、回答の概略を示す。

① 勉強会(研修)の実施

- ・ eラーニング、学会セミナー、社内トレーニング。
- ・ 課内で勉強会や課題の発表会を行い、課員の意見を聞く。
- ・ 定期的に時間を作っての講習的な指導。
- ・ 年2回の研修にて伝達力の育成やミスに対する対策等を学んでいる。
- ・ 週に1回ほど、勉強会を開き組織のスキルアップを行っている。それにより各員が担当した仕事上の最新技術が組織内で共有されている。

② 仕組み・体系作り

- ・ 「仕事アイデア」を募集し、組織目標に合致させながら提案を具体化する。チーム一員の提案が組織や既存の概念を変え活性化につながる。
- ・ 職員から事務改善のアイデアや実績を募り、優れたものを表彰・発表する。
- ・ マニュアル作りを、全員で行っている。その過程で、話し合いや、異論反論が生まれる。それを、情報共有し、全体のレベルアップにつなげる。
- ・ 月1回、プレゼン能力を上げるために上司から提示されたお題について5分間のプレゼンを行う。評価者は幹部職5名、発表者10人。さまざまな観点から総合点を出し、得点が高かった人や前の月からの伸びが大きかった人は次回の飲み会費用がタダなどの特典をつけている。
- ・ 自分の考えを素直に伝えることができる安全・安心の場作り(否定されない・受け止めてもらえる)

③ 情報の共有

- ・ メディアの記事の共有。他社の視察。
- ・ 異業種との意見交換会の場をつくっている。
- ・ 興味をひかれる論文や重要な発見があった時はそれを共有し、意見交換を行う。
- ・ 業務に関連するニュースなどは、自分の所見を添えてメーリングリストなどで共有する。
- ・ 月に一度、各支店と営業本部で問題点を共有する会議を行う。

④ ミーティング(会議)

- ・ チーム内の打合せを定期的に行う。
- ・ 定期ミーティングによる問題共有。

これからの組織・チームにおけるメンバーのあり方と行動について（提言）

今回の調査分析を踏まえて、次のことを提言する。

- ◎ 組織運営において、リーダーに対してメンバーが果す役割には大なるものがある。組織やチームのインフラである「メンバー」が成果を挙げるために重要な役割を担うことから、今後は、メンバーが成果向上において果す役割とその重要性について組織・職場・チームに浸透させることが必要である。
- ◎ メンバーが組織やチームの中で果す大きな役割としてリーダー他に対する貢献があるが、このためにはメンバー自身の「支援」と「協力」の意識と行動が不可欠である。他方、リーダーはメンバーの果す機能について理解し、メンバーを活かした組織やチームを作り上げることが必要である。
- ◎ メンバーに対する前向きな評価やフィードバックには、モチベーションの向上に寄与すると同時にコミュニケーションの機会増大によるチームワークの向上、そして組織やチームの業績の向上などの効果がある。これからの職場やチームにあっては、常に前向きな評価やフィードバックを基本として仕事を進めることとし、このためのコミュニケーション力を高めていくことが必要である。（P 13）
- ◎ 組織やチーム内でのコミュニケーションは5年前と比較して減少している（P24）。チームワークをよい状態に保つために、ネットワークによるコミュニケーションツールを有効に活用する等のコミュニケーションを増やす方策や仕組みを作り上げることが必要である。また、あわせて高い業績や成果を得る前提ともいえるコミュニケーション力を高めるための工夫と組織・チーム内での仕組み作りが欠かせない。このためにも、これからは「成果の上がりやすい状況にある組織・チーム」となるために「グッドコミュニケーションに向けての取り組み」を進めることが必要である。
- ◎ メンバーはリーダーが発信する情報や意思決定内容を自分で解釈して受け取ることが重要である（P44）。メンバーを自律実行型の社・職員に育てるためには、メンバー自身の意識向上とそのために職場でリーダーからメンバー等に対して行う教育（OJT）の内容水準を高めることが必要である。また、チームワークを基本とする支援行動と協力行動への理解を高めるために、メンバーのみならずリーダーやフォロワーも対象にしたチームワークに基づく支援・協力行動を促進する人材育成や研修を実施する必要がある。
- ◎ 50代以上の社・職員は、会社・団体や組織・チームに対する貢献意欲を持ち、しかもチーム行動に対して高い理解と協調性を持っている。（3-1の各章P29～51）。この年齢層はキャリアを豊富に有する人材であり、組織・チームのメンバーとしての資質とチームで成果を創出するための行動や協力行動について認識し実践できる人材でもある。高齢者雇用安定法の施行を受けて、今後は50代以上の社・職員に対する育成と活用のための内部制度や仕組みを作り上げることが必要である。

資料編

組織・チームにおけるメンバーのあり方と行動についての調査票

組織・チームにおけるメンバーのあり方と行動についての調査票

ご回答にあたっての注意事項

1. 問1、問2はあなたの勤務先の組織やチームの状況について、問3以降はあなた自身の考えや状況についてお聞きしています。それぞれの問について、該当するものの番号に○をつけてください。また自由回答についても該当する場合は、自由に記入してください。
2. 回答内容はすべて統計的に処理いたします。個別の回答内容が外部に漏れることは一切ありません。また、回答結果を本調査の目的以外に使用することはありません。
3. 回答用紙は平成25年2月25日(月)までに返信用封筒に入れご投函ください。
4. 調査回答にご協力いただいた方には、後日、結果概要をお送りいたします。
5. ご不明の点等がありましたら、下記までお問い合わせください。

一般社団法人 日本経営協会 経営研究センター 近藤・播本(はりもと)
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷3-11-8
TEL 03-3403-1676 ファクス 03-3403-6306
メール center@noma.or.jp

本調査で用いるリーダー、フォロワー、メンバーの意味と今後の展望

組織やチームには、「リーダー」、「フォロワー」、「メンバー」の3つの役割を持った人材がいます。組織やチームでは、組織内のリーダー、フォロワー、メンバーの三者それぞれが自身の果すべき役割を果すことによって、はじめて仕事を達成することができます。

例えば、リーダーの場合、リーダーは組織の構成員を導いて仕事を達成する機能を持ちますが、そのためにはリーダーを取り巻き支える人たちの存在と、それらの人がリーダーに対して行う貢献行動が不可欠です。リーダーは、フォロワーやメンバーがいてこそ、自らの役割を果すことができる存在です。

本調査では、リーダー、フォロワー、メンバーという言葉についてそれぞれ次のような意味を持つ人として用いています。

リーダー：組織および部下を活用して組織の目的や目標を達成する人材。

フォロワー：リーダーに率いられながらリーダーが目指す組織目的や組織目標の達成に向けて機能する人材。

メンバー：リーダーとフォロワーの双方を支える組織やチームのインフラ(基盤のこと)となる人材。(リーダーやフォロワーはメンバーに包含され、メンバーから機能分化したものです。)

いまの時代は、グローバル競争やダウンサイジング化・アウトソーシング化が急速に展開する時代です。また、新しい時代に対応するために、知識創造力や組織学習力を高める試みを進めるところが多くなっていますが、これらに対応するためには、リーダー、フォロワー、メンバーがそれぞれ自身の果すべき役割を果すこと、そして役割を果しつつ力を寄せ合い、チームとしての力を余すことなく発揮することが重要です。そして、今後についても、その重要性は高まるばかりと考えます。

(組織やチームの現状、連携や助け合い、コミュニケーション等の現状について)

問1 「あなたの勤務先の組織やチーム(以下では、「組織やチーム」と略記します。)」では以下に示した事柄について、おおよそどのような状況にありますか。該当するものの番号に○をつけてください。(複数回答、いくつでも)

- 1 組織やチームのコミュニケーションが悪化した
- 2 お互いの仕事に対して無関心になった
- 3 組織やチームに対する不満が増大した
- 4 仕事そのものへの不満が増大した
- 5 仕事に対する個人のモチベーションが低下した
- 6 職場のモラルが低下した
- 7 執務環境が悪化した
- 8 個々人のコンプライアンス意識が低下した
- 9 個々人の組織やチームへの信頼感や愛着心が低下した
- 10 組織内、チーム内における人間関係が悪化したりギクシャクしたりした
- 11 パワーハラスメントやセクシャルハラスメントの問題が増えた
- 12 メンタルヘルスに問題を抱える人が増えた
- 13 その他 ()
- 14 特にない(困っていることはない)
- 15 分からない

問2-1 「職場やチーム内の連携や助け合いが減っている」という意見を耳にすることがありますが、「組織やチーム」では以前(5年程度前を想定してください。)と比べてどのような状態にありますか。該当するものの番号に○をつけてください。(勤続年数が5年に満たない方は、入社(入職)時と比べて下さい)。

- 1 連携や助け合いがかなり減った
- 2 連携や助け合いが少し減った
- 3 変化していない
- 4 連携や助け合いが少し増えた
- 5 連携や助け合いがかなり増えた
- 6 もともと連携や助け合いは行われていなかった
- 7 分からない

問2-2 「組織やチーム」において、どのように仕事を進めていますか。該当するものの番号に○をつけてください。(複数回答、いくつでも)

- 1 チーム内や会議ではオープンな議論が行われている
- 2 会議等では互いを尊重し相手の立場を尊重しながら議論している
- 3 だれかがミス在意図的に隠しているのではないかとの疑いはない
- 4 だれかに励ましてもらうことが多いし、自分もだれかを励ましている
- 5 ミスしても周りからのフォローがある
- 6 周りの人から守られている実感がある
- 7 やったことに対しては必ずだれかから前向きな評価やフィードバックが得られる
- 8 組織やチーム内の個人別専門領域や得意分野、秀でたところを認識している
- 9 案件の担当者が不在にしても問合わせに答える仕組みがある
- 10 組織やチームの目標や計画が明確である
- 11 上記に該当するものはない
- 12 その他 ()

問2-3 「組織やチーム」のメンバーは、基本としてどのように仕事を進めていますか。該当するものの番号に○をつけてください。

- 1 メンバーは決められた役割に応じてそれぞれ自己完結型で仕事をしている
- 2 メンバーは決められた役割に応じてお互いに有機的につながって仕事をしている
- 3 メンバーは役割を決められておらず柔軟な中で都度有機的につながりつつ仕事をしている
- 4 その他 ()

問2-4 「組織やチーム」の「チームワーク」はどのような状態にありますか。5年程度前と比べてお答えください。(勤続年数が5年に満たない方は、入社(入職)時と比べて下さい)。

- 1 チームワークが悪くなった
- 2 少し悪くなった
- 3 変化していない
- 4 少しよくなった
- 5 かなりよくなった
- 6 もともとチームワークは行われていなかった
- 7 分からない

問2-5 「チームワーク」をよい状態に保つために何が必要ですか。該当するものの番号に○をつけてください。(複数回答、いくつでも)

- 1 組織・チーム内の人の間に相互信頼関係があること
- 2 安心して議論したり意見を出したりできること
- 3 他者の意見を尊重すること
- 4 組織・チームとしてなすべきことについて計画されていること
- 5 なすべき計画が共有されていること
- 6 組織・チームの全員が情報共有に前向きであること
- 7 組織・チームの全員が組織内での学習や知識創造に前向きであること
- 8 組織・チームの計画達成に向けやる気や責任感があること
- 9 その他 ()

問2-6 職場やチーム内の他の人との「コミュニケーション」の機会は減りましたか、増えましたか。5年程度前と比べてお答えください。(勤続年数が5年に満たない方は、入社(入職)時と比べて下さい)。

- | | |
|-----------------------|------------|
| 1 コミュニケーションの機会はかなり減った | 5 かなり増えた |
| 2 少し減った | 6 もともとなかった |
| 3 変化していない | 7 分からない |
| 4 少し増えた | |

(あなたが考える組織やチームのメンバー(一員)が持つ意識と役割行動等について)
 問3-1 あなたは組織やチームのメンバー(一員)として重要となる意識や発揮すべき行動についてどのように考えますか。(5段階尺度の中から該当するものの番号に○。)

	全く重要でない	あまり重要でない	どちらでもない	重要である	とても重要である	分らない
1 会社・団体へ所属しているという意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6
2 職場へ所属しているという意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6
3 会社・団体内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6
4 職場内での他の社・職員との連携意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6
5 会社・団体へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6
6 職場へ貢献したいとする意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6
7 リーダーが発信する情報や意思決定内容をそのまま受け容れる意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6
8 リーダーが発信する情報や意思決定内容を自分で解釈して受け取る意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6
9 リーダーを尊重し支えるという意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6
10 フォロワー等周りにいる他者を尊重し支えるという意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6
11 組織やチームとしての力を高める協調意識と意識に基づく行動	1	2	3	4	5	6

問3-2 組織やチームのメンバー(一員)として、組織やチームに貢献するために、あなたは具体的にどのようにすることが効果的と考えますか。「課題・目標達成」、「組織やチームの活性化」の面から、それぞれ該当するものの番号に○をつけてください。

問3-2-1 課題・目標達成のために(複数回答、いくつでも)

- 1 組織やチームの考えに理解を示す
- 2 組織やチームの考えを理解して同調する
- 3 組織やチームの考えを理解しつつ自分なりに自律して行動する
- 4 リーダーの考えや行動を踏まえて仕事を行う
- 5 リーダーの考えや行動を周りにいる人に浸透させる
- 6 リーダーの考えや行動について周りにいる人と話し合う
- 7 組織全体の使命や自組織・自職場の役割を的確に理解する
- 8 組織やチームが抱える課題や目標を的確に把握するよう問い質す
- 9 目標の達成に向け周りにいる人に働きかける
- 10 周りにいる人に対して自分の考えを分かりやすく伝える
- 11 周りにいる人の意見を尊重して実行する
- 12 使命感を持つよう自分や周りにいる人の視点をあげる
- 13 収集した有益な外部情報を周りにいる人に伝える
- 14 自分の持つアイデアや意見を周りにいる人に伝える
- 15 周りにいる人の発言や行動を批判しない
- 16 その他 ()

問 3-2-2 「組織やチームの活性化」のために（複数回答、いくつでも）

- 1 周りにいる人の仕事上の相談にのる
- 2 周りにいる人の個人的な相談にのる
- 3 周りにいる人を支え、盛り立てる
- 4 周りにいる人の意見に耳を傾ける
- 5 周りにいる人の気持ちを汲み取る
- 6 一員として組織・職場に溶け込む
- 7 元気がない他者を勇気付ける
- 8 周りにいる人の優れた意見から学ぶ
- 9 周りにいる人と協調した行動をとる
- 10 周りにいる人との対立を回避する
- 11 組織全体の使命や自組織の役割を理解できていない他者を自分の意思でフォローする
- 12 その他（ ）

（あなたが考える組織のメンバー（一員）が発揮する能力について）

問 4 あなたは「組織やチーム」のメンバー（一員）として、組織やチームが優れた成果を創出するためには、どのような力が必要であると考えますか。該当するものの番号に○をつけてください。（複数回答、いくつでも）

- 1 周りにいる人が果たす役割について理解する
- 2 周りにいる人の批判をしない
- 3 周りの人を勇気付ける
- 4 目標やゴールに向けて周りの人がとる自律的な行動を促す
- 5 組織やチームの目標やゴールを他者と共有する
- 6 組織やチームを念頭に置いて全体的視野から自らがとる行動を判断する
- 7 組織やチームの目標やゴールに共鳴しながら自分自身の役割を達成する
- 8 周りにいる人の目標と関連づけながら自分の目標を設定する
- 9 相手の理解・納得を得ながら行動する
- 10 的確に質問することで相手の意図をしっかりと読み取る
- 11 ミーティング等の場で自分自身の意見を持ちながら意見交換をする
- 12 お互いの力を尊重し引き出し合う
- 13 周りの人と連帯しながらも常に流されることなく自分の役割を果たす
- 14 お互いの違いを尊重しながら周りの人の能力やスキルを認める
- 15 周りにいる人の能力開発や能力の発揮に向けアドバイスを惜しまない
- 16 必要であればきちんと対案を示しながら批判する
- 17 その他（ ）

（あなたの「組織やチームへ」の貢献等について）

問 5-1 あなたは「組織やチーム」のメンバー（一員）として組織やチームに貢献した経験がありますか。

- 1 ある（問 5-2、5-3、5-4 へ） 2 ない（問 5-4 へ） 3 分からない（問 5-4 へ）

問5-2 「ある」とお答えの方にお聞きします。経験したことについて、「どのような内容」について「どのように行った」ものか、以下の欄に自由に記入してください。

「どのような内容」
「どのように行った」

問5-3 あなたが組織やチームの一員として貢献したことが、周りに対してどのような影響を与えたと思いますか。以下の欄に自由に記入してください。

--

問5-4 あなたは、「組織やチーム」の中に自主性を持って改善提案したり、新しい取り組みをしたりしようとしている人がいる場合、どのように行動しますか。(複数回答、いくつでも)

- 1 自ら声をかけ協力する
- 2 声をかけられれば協力する
- 3 協力はしたいが忙しいので声を掛けない
- 4 声を掛けられても忙しいので協力しない
- 5 協力するつもりはなく傍観する
- 6 協力するつもりはなく関心もない
- 7 対応はそのときの状況によって変わる
- 8 自主的な改善を提案したり、新しい取り組みを試みようとしたりする人がいない
- 9 分からない

問6 「組織やチーム」で、知識創造力や組織学習力を高めるために何らかの取り組みを行っているようでしたら、その実践事例や効果的事例を簡単に記入してください。

--

最後に、お勤め先の企業・団体およびあなたご自身について、お答えください。

貴社名			
所在地	(郵便番号 -)		
業種	1. 製造業	2. 商業	3. 金融・証券・保険
正規社・職員数	4. 「3」以外のサービス業 5. その他(水産、鉱業、建設等)		
氏名	_____人	電話番号	
所属 役職		年齢	1. 20代 2. 30代 3. 40代 4. 50代以上

調査にご回答いただきありがとうございます。ご提供いただいた個人情報は、本調査の事務処理および結果概要の発送に限定して利用いたします。なお、結果概要を後日お送りいたします。結果概要がご不要な場合は、次の欄にチェック(レ印)してください。

→

概要不要	
------	--

組織・チームにおけるメンバーのあり方と行動についての調査報告書

2013年3月発行(非売品)

*無断転載複製を禁じます

一般社団法人 日本経営協会

行政本部 経営研究センター

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷 3-11-8

TEL : 03-3403-1676 FAX : 03-3403-6306

center@noma.or.jp <http://www.noma.or.jp>