

七條千恵美

Chiemi Shichijyo

The Teamwork

ザ・チームワーク

良質なチームワークを
築く24の方法

はじめに

「チームワークはとても大切です」

これは、すでに多くの人に知られていることです。しかし、そうはいつでも人と人
とが集まれば、さまざまな問題が起こってきます。育った環境や考え方、価値観の相
違、常につきまとう個人の感情。

こうした要素に起因して、**職場内でのチームワークの醸成に悩んでいる人は少なく**
ないと思います。

チームで何かを成し遂げる醍醐味は、「**一人では不可能なことを可能にする**」こと
です。また、個人のもつ能力の単純な足し算ではなく、それ以上の成果を導き出すこ
とにあると思います。



しかし、やるべき仕事は大変ではなかったにもかかわらず、チームメンバー同士の関係に疲弊してしまったという経験はありませんか？

反対に、「大変な仕事」といわれていることでも「誰とチームを組むか」によって、充実度や達成感を味わったことはないでしょうか。

同じことをする場合でも、「誰」とチームを組むのかということは、私たちの心に大きな影響を及ぼします。そして、メンバー一人ひとりの意識が作りあげる「チームワーク」というものが、**仕事全体の質を大きく左右するのだ**と思います。

また、良質なチームワークというものは、チームメンバーを**イキイキとさせるだけではなく、その周囲にいる人をも魅了**します。そのチームや組織を愛し、自分の役割に責任と誇りをもって取り組む姿勢は、周囲の人の心を動かすのです。

私は、国内大手航空会社に客室乗務員として18年間在籍し、そこで多くのことを学ぶ機会に恵まれました。なかでも「チームワークの大切さ」は、非常に大きな割合を

占めています。

チームワークが仕事の質を左右し、そして、その仕事の質がお客さまからの評価に繋がり、結果として、チームで働くことに対する喜びや遣り甲斐を得ることができることを経験してきました。

元CAが書く本というと、「おもてなし」に代表される「心」を扱ったものや、「しぐさ」や「表情」というような視覚的印象を磨く類のものがとても多くあります。

私も、接客についてはただならぬこだわりをもっておりますが（笑）、CAがお客さまの前でいいサービスを提供するためには、やはりなんといっても「**良質なチームワーク**」が**絶対に必要不可欠**になってきます。

また、CAの仕事は「接客サービス」にスポットライトが当たりやすいのですが、実はその何倍も重要な「保安要員」としての役割を担っています。どのような職場でもチームワークは大切ですが、とりわけCAのように「安全」というものに携わる仕事では、「良質なチームワーク」があつてこそ、成り立つ側面があります。



とはいうものの、保安要員としてもサービスマンとしても良質なチームワークを保つためには、ただ単に「チームワークを良くしたい」という気持ちだけでは難しいです。

「**想い十具体的な方法**」があつてこそ、チームワークは安定して保つことができるのです。本書で紹介している内容が、皆さまの職場でもお役に立てば幸いです。

実はこの本は、アルファポリス社のウェブサイトで連載していた記事が書籍化されたものです。「書籍化」という前提がなく肩の力を抜いて書き進めてきたことが功を奏したのか、お陰さまでご好評をいただき、このたび書籍化というのはこびとなりました。

CAのチームワークについてご紹介していく中で、ふだんあまり表には出ないCA同士のエピソードにも触れることとなりました。

記憶から消してしまいたい私の失敗談も「**チームに救われた貴重な経験**」ということで、本書に登場します。そのあたりもお楽しみいただきながら、読み進めてくださ

れば幸いです。

良質なチームワークは質のよい仕事に繋がるだけでなく、そのチームに属するメンバーの心をも満たします。

しかし、これは簡単なことではありません。だからこそ、良質なチームワークが根付いたチームは**本当の意味で強い**のです。

一朝一夕で育つものではないため、考え方や決まりごとの徹底には時間を要するのですが、それを越えるだけの価値あるものが「**職場でのチームワークの醸成**」なのです。

せっかくのチーム。そこに集まったメンバーが充実した気持ちで満たされ、チーム愛をもつ人が一人でも増えることを祈っております。



はじめに..... 3

Chapter 1
第1章

よい仕事をするチームが実践している
6つの心がけ

16

① 個々の取り組みの姿勢が良質なチームを醸成する..... 18

② ミスをしたときにこそ問われるのが「チームワーク」..... 26

③ 人の心を動かす「質の高いチームワーク」..... 32

④ チーム内における役割とその重要性..... 38

⑤ 「企業理念」と「マニュアル」の意義..... 44

⑥ チームワークとは何か?..... 50

KEY POINT

1

仕事ができる人とできない人の決定的な5つの差.....

58

大切なのはメンバー同士が 情報を共有すること

⑦ 情報の共有化は意外と難しい 74

⑧ 情報共有の先に新たなサービスがある 80

⑨ 見えないバトンが、同じゴールを目指す意識を高める 86

⑩ 時間の大切さを考えて準備・行動する 92

⑪ 他の人を助ける気持ちだが、強いチームづくりには不可欠 98

⑫ 良質なチームワークには「気づき」が重要 104

KEY POINT
2

必ず覚えておきたい3つのチーム育成の要点 110

ミスが少ないチームに共通している 6つの特徴

120

⑬ 大きなミスの防止には、小さなミスの防止から
.....
122

⑭ 一人の優秀な人材が必ずしも
良質なチームワークを生むわけではない
.....
128

⑮ 「連帯責任」とは何を目的としているのか
.....
134

⑯ 「チーム愛」とはどうやって生まれるのか
.....
140

⑰ 本当の意味でのプロのチームワーク
.....
146

⑱ 人の振り見て我が振り直せ
.....
152

目標は全員が 「強くて優しい個々」になること

①9 孤立したメンバーをチームに参画させる方法 …………… 160

②0 たった「ひと言」「ちねど」「ひと言」 …………… 166

②1 組織の歯車は「誇り」である！ …………… 172

②2 自分の不得手をさらけ出す勇氣も必要 …………… 178

②3 若者から学ぶ姿勢を忘れてはいけない …………… 184

②4 チームワークの原点と本質 …………… 190

KEY POINT

3

実体験に基づいた3つの「チームワーク」…………… 196

おわりに…………… 210

Chapter 1
第1章



よい仕事をするチームが実践している
6つの心がけ



個々の取り組みの姿勢が 良質なチームワークを醸成する

メンバーが気持ちよく協力しあえるのがチームワーク……………

フライトというものはCAにとって実にさまざまな事態が起こります。

「天候上の理由で短いサービス時間しか確保できない」「クレームの発生」「急病人が出る」などがその一例です。

しかし、航空会社はどのような状況でも、お客さまにとって「安全で快適なフライト」をお約束しています。ですから、どんなときでも、「安全と快適性」を疎かにすることがあってはなりません。

その大前提がある中で、突発的に起こるあらゆる状況は、通常時よりもさらなる精

神的・肉体的な負荷がかかります。

なぜならば、これらの対応に必要な準備や片づけ、報告書類の作成などの、いわゆる作業部分が増えるからです。（お客さまの対応部分は決して「作業」ではありません！）

それに、仕事量が増え、慌ただしさが増したからといって、それをサービス品質が落ちる言い訳にはできません。クレーム対応をしているときでも、急病人の対応をしているときでも、そのお客さま以外の方への配慮も欠かすことはできないのです。

こうした状況においては、チーム全員がパーフェクトな仕事をする集団であれば、何の問題もないでしょう。

誰一人漏れることなく業務上のスキルに長けており、気働きにおいても最高のパフォーマンスを発揮することのできるメンバーばかりであれば、特にチームワークがなくとも、厳しい状況を切り抜けることは容易かもしれません。



しかし、チームを構成するメンバーのスキルには、多かれ少なかれバラつきがあることがほとんどです。世の中、そんなに甘くはないのです。

だからこそ、お互いに気持ちよく協力し合えるチームワークが必要なのです。

人の心を動かすのは能力ではなく取り組み姿勢

では、チームメンバーのスキルにバラつきがあるとき、お互いがストレスを生むことなくフォローし合うために必要なことは何でしょうか？

それは、**個々人が周囲からの「協力・共感・応援」を引き寄せられる人かどうか**であると思います。

もちろん、プロとして働く以上は、たとえそのとき一緒にフライトをするメンバーに対して何か不満があったとしても、そこに私情を挟むことがあつてはなりません。

制服を着てCAとして乗務するということは、その航空会社の掲げる理念の遂行が最も大切なことです。**個人的な感情によって、お客さまにご迷惑をかけることなどは論外です。**

私がお伝えしたいのは、お客さまにとって素晴らしいフライトにするために必要なチームワークは、「困っている仲間を助きたい、手伝いたい、応援したい」という**気持ちからくる自発的な行動**であるということです。

これが自身やチーム全員にとって喜びを伴うものであるということです。「仕事だから義務として助ける」という種類のものとは違います。

では、どのような人であれば周囲に「喜んであなたの仕事を手伝いたい、助けたい、応援したい！」という感情を抱いてもらうことができるのでしょうか？

私は特に、「新人の役割」を明確にしたほうがよいと思っています。まだ業務知識



も乏しく、接客経験も浅い新人です。先輩に比べて仕事上のミスが多くなることは、皆さまのご想像通りです。

ところがCAの場合、機内では新人CAはお客さまからお叱りのコメントを頂くことはほとんどありません。それはなぜだと思いますか？

月並みな言葉になってしまいますが、それは「一生懸命だから」です。

まだまだ仕事上のスキルはおぼつかないですが、ひたむきに目の前のお客さまや仕事に向き合う姿勢は、多くのお客さまや仲間からの応援を引き寄せます。

つまり、新人であってもベテランであっても、もっている力の中で精一杯の努力をしている人は、周囲が助けたいくなるのです。

人の心を動かすものは、能力ではなく取り組みの姿勢なのです。

このようなことを書くと「キレイごとじゃないのか」「結果がすべてだろう」と

おっしゃる方もいます。もちろん、そうした価値観も否定はしません。

企業である以上は、利益を出すこと、つまり、結果を重視するのは当然のことです。とはいうものの、結果ばかりを重視していると、しだいに理念が置き去りになってしまうような気がするのは、私だけでしょうか。

企業理念に「お客さまへの感謝」「感動〇〇！」と謳っている企業や店舗をよく見かけますが、現場で大切にしていることと企業理念がチグハグになってはいないでしょうか？

つまり、企業としての結果を出すために、チームのメンバーそれぞれが素晴らしい仕事をする必要があるのです。そして、そのチームのメンバーが素晴らしい仕事をするために必要なものが、まさにチームワークなのです。

もちろん、一人ひとりの高いプロ意識は欠かせません。しかし一人で行えることには限界があります。チームの中でお互いがストレスなく助け合える環境は、心身とも



にストレスを軽減させてくれます。

そして、その分のエネルギーを、存分にお客さまに向けることができます。

良質なチームワークがもたらす最大のメリットは、「心に余裕を生み出すこと」なのです。

お客さまに対し、心に余裕をもって接することができること。それは、CAとして最も大切なことであるとともに、CAたちが「そうありがたい」と望む姿です。

ですから、チームワークのよい仲間とのフライトは、たとえ満席で体力的には少々きついものであったとしても、心地よい達成感に包まれたものになります。

お客さまにとっても、サービスの現場にいるCAにとっても、企業にとっても、三者に恩恵をもたらしてくれる「良質なチームワーク」。

こうしたよりよいチームワークを育てていくためには、**風通しのよい企業風土の構築と、それぞれの取り組み姿勢の見直し**が必要になるのではないのでしょうか。

この「**心地よい達成感**」は「**遣り甲斐**」という言葉に置き換えられるかもしれません。このような経験はないでしょうか？

体力的に負荷が大きい作業、繁忙期の混雑、眠い目をこすりながらの残業……。体はヘトヘトなはずなのに、しかし、それが終わったときに仲間と心からの笑顔で「お疲れさま！」と**労い**あうこと。

そして、もうその日の仕事は終わったにも関わらず、まだまだその内容について時間を忘れて語り合ったり、苦労話がいつのまにか笑い話のネタになっていたり（笑）。このような時間を仲間と共有できるときは**充実感**や**幸福感**に包まれます。

チームワークのよい仲間たちとの仕事は、さまざま**マイナス要因を跳ね返すパワー**を持っているのでしょね。もちろん、健康を損ねるような働き方はよくないことですが、精神的に満たされた環境で働けるということは幸せなことです。



ミスをしたときにこそ 問われるのが「チームワーク」

再発防止の観点でミスを分析する……

「風通しのよい企業風土」、それが理想的であるということは、皆さん百も承知だとも思います。しかし、**現実にはさまざまな軋轢あつれきがあり、なかなか思った通りにはいかない……**。という職場も多いのではないのでしょうか？

風通しが悪い職場は、お互いにストレスを生むことになり、仕事の効率も悪くなります。しかし、**効率が悪くなること以上のリスクとなるのは「ミスが起きやすくなること」です。**ましてやお客さまの命にかかわるようなミスは、決して許されることではありません。

けれども「人間はミスをする生き物」です。これまで**一度もミスをしたことがない完璧な人はいないはず**です。だからこそ、一人の目だけでは見落としてしまいそうな出来事を、複数の目や五感で防ぐことが必要になってきます。

では、「どうやってチーム全体でミスを防いでいくのか？」と考えたとき、そこには良質なチームワークが必要になるのです。

つまり、**組織として大きなミスを起こさないためには「風通しのよい企業風土」が絶対に必要な**のです。「大きなミスを起こさない」ということは、**仕事の効率よりもはるかに大切なこと**だと、私は思います。

チームとしての成果を考えたとき、もし、誰かがミスをしたとしても、その人だけに責任を押しつけ、**ミスを責めて罵倒はたごするようなことがあってはなりません。**

もちろん、ミスをした本人にも反省すべきところはあると思います。しかし、**必要以上に個人を責めて追いつめることは、かえって事態を悪化させることにもつながりかねません。**



それに、当然のことながら、人としてもそのような個人攻撃はしたくないものです。

チームとして目指すところは、「組織として大きなミスを起こさない」ということです。一個人のミスを責めるよりも、「どうすればミスは防げたのか?」という**再発防止の観点でミスを分析**することが重要です。

ミスを分析するうえで、ミスをしてしまった本人から状況を聞くことが必要となります。そのときに、「責められる」「怒られる」「罰を受けるかもしれない」という**精神的圧迫があると真実を語りにくい**ものです。

人によっては厳しい注意や罰が、ミスに対する抑止力になることもありますが、他者からの批判を恐れて**ミスを隠すことを考える人が多い**ことは、世の中に流れるニュースを見ていると明らかです。

だからこそ、**大きなミスになる前に、小さなミスを皆の前で開示し、再発防止策を**

取れるような風土づくりが必要なのです。

メンバーの誰かのミスを聞いたとき、「自分もやってしまうミスだったかもしれない」「他人事ではない。明日は我が身。気をつけよう」というように相互で気づき合うことが大切です。

また、自分自身がミスを起こした当人ではない場合でも、「この人のミスを防ぐために、**自分にできることはなかっただろうか?**」というような考えをもつことができる仲間でありたいものです。

風通しのよい企業風土づくりを理想にしない……………

そして、チームメンバーのした仕事を見て「おや? なんか変だな?」と感じたならば、「まあ、いいか」ではなく、**必ず確認を取れる関係性が必要**です。

「仲間のことを信頼しているから確認しなくても大丈夫」というのは、万が一のとき



に、大きな問題に発展しない案件だと断言できるならば、それでもいいかもしれません。

しかし、私は、**躊躇することなく確認できる仲間こそ、本当の信頼関係ではないか**と思います。

何か問題が起きたときに、後になって「気づいていた・知っていた」という人がいます。「なぜそのときに言わなかったのか？」と考えたとき、「大丈夫だと思った」「面倒臭かった」「どうせ言っても聞いてもらえないと思った」……。
などなど、さまざまな理由がそこにはあると思います。

過去に「何かおかしいかもしれない」と気づき、提言したにもかかわらず、聞き入れてもらえなかった人は、その後どうするでしょうか。

チームでのゴールを見据えて、あえて勇気をもってミスを指摘したにもかかわらず、その行動が「生意気だ」という評価になってしまった人は、その後どうするでしょう。

うか。

強い心や信念をもっている人ならば、何があってもチームが目指すゴールがブレることはないでしょう。多少傷つくことがあったとしても、チームとして大きなミスを起こさないための努力を怠ることはないと思います。

しかし、人の心は繊細です。思い切って声にした提言が**一蹴されたとき、「もう二度と声には出さない」と誓ってしまう人もいる**と思います。チームを想っての勇気ある行動は、**チームを愛している証拠**です。そのような行動は賞賛に値するのではないのでしょうか。

それぞれが「**自分はチームの一員である!**」という誇りをもてるような環境づくりは組織の発展のために不可欠であると思います。だからこそ、**風通しのよい企業風土づくりを「理想」のままにせず、現実として、日常として捉えていただきたい**と思います。



人の心を動かす 「質の高いチームワーク」

メンバー同士の気持ちがチームの「質」を変える……………

「これまでの人生で、誰にも迷惑をかけたことがない」という人は誰もいないはずで
す。そのときに、アナタを助けてくれた人は誰だったでしょうか？

また、仕事でミスをしたときに、フォローしてくれたのは誰だったでしょうか？

もしも「失敗だらけの自分なのに、いつも周りが助けてくれる」と感じているのなら
ば、なぜそのようなことが起こるのだと思いますか？

血のつながりのある親子ならば、育児で大変な思いをすることや、子供のために頭
を下げるがあったとしても、親の愛情や責任がその行動を後押しします。

たとえ、何度も同じ失敗を繰り返したとしても、腹を立てながらも決して見放すこ

とはありません。そこには、**何にも代えがたい深い愛情**があるからです。

では、仕事仲間の場合はどうでしょうか？

プライベートでお付き合いをする仲間であれば、互いの価値観に共感できる仲間が
集まります。しかし、仕事となると自分の好きな仲間同士が必ずしもチームを組める
とは限りません。

仕事のやり方や日頃の態度など、他人と自分との価値観の違いにストレスを感じる
ことは、多くの人がもつ悩みの一つではないかと思えます。仕事である以上、私情を
挟むことがあつてはなりません。やはり**人間である以上、そこにはどうしても感情
が伴います。**

そんななかで、自分がミスをしたにもかかわらず、いつも誰かが気持ちよくサポー
トしてくれるという人は、きっと周囲に「この人のためにひと肌脱ぎよう！」と思わ
せる何かがあるはずです。



その「何か」を紐解いていくと、それはやはり、その人の日頃からの周囲への心くばりや、仕事に対する向き合い方にあると私は思います。

仕事仲間である以上、助け合うのは当然のこと。

しかし、誰かがミスをしたときに、「この人が困っているなら何とかしてあげたい！」という気持ちのサポートと、業務としてやらざるを得ないという気持ちのサポートとは、**チームとしての仕事の「質」が変わってきます。**

なぜならば、前者は「この人はミスをしたけれども、なんとか役に立ちたい。応援したい」という**プラスの発想が引き起こす行動**だからです。そこには、喜びや愛情が伴っています。しかし、後者は「仕事だから仕方がない」という、あくまで義務感です。当然喜びなどはなく、むしろ場合によってはマイナスの感情があるかもしれません。

「応援したくなる人」になることが大切……………

CAのサービス訓練教官だったころ、私の使命は「お客さまに愛される乗務員」を育てることでした。それに加えて、私が願っていたことは、「**お客さまだけではなく、仲間にも愛される乗務員であってほしい**」ということでした。

チームで行う仕事は、仲間に愛されてこそいい仕事ができるものだと思います。特に接客という場面においては、チームメンバーの人間関係が醸し出す雰囲気や、お客さまに与える影響は大きいものです。

お客さまからの声で、このようなものがありました。

「新人CAの不慣れなサービスを先輩CAたちが温かい目で見守り、フォローしている姿に心が温かくなった」



この声を聞いたとき、不慣れた新人に愛情をもって接している中堅C Aの姿と、不慣れながらも懸命に仕事に取り組む新人C Aの姿が浮かびました。

この新人C Aを指導したことがある私にとっても、大変嬉しいお客さまの声でした。彼女はいつも自分に自信をもつことができず、心に余裕もなかったと思います。

きつとお客さまの前で笑顔さえも忘れていたかもしれませぬ。

しかし、**彼女の真面目で一生懸命な姿は、先輩C Aたちの愛情と応援を引き寄せたのだ**と思います。その両者の姿こそが、お客さまの心を打ったのです。お客さまの心を動かしたという視点で言えば、これは、質の高いチームワークが発揮された事例と言えるのではないのでしょうか。

また、このような話は、新人のフォローに限ったことではないと思います。上司や先輩が窮地に立たされているとき、「この人のためなら！」といつも以上の力を発揮してくれる部下や後輩がいるチームと、「仕事だから仕方がない」という義務感でしか部下や後輩が動かないチーム。後者はチームワークがよいとはいえないですよ？

結果として表れてくるものも、どちらがいいのかは、まさに明白です。

しかし、誤解していただきたくないことがあります。

「自分は、いつミスをするかわからない。そのとき、誰かに助けてもらうために普段から周囲に気配りをしよう。真面目に仕事をしよう」ということが、私がお伝えしたいことではないのです。

そのような「自分のミスを助けてもらうために」という発想は、その時点ですでに**自己中心的であるから**です。

極端な話をすれば「誰にも助けてもらえなくても」そうすべきだと思えます。なぜならば、**本当に周囲から応援される人というのは、駆け引きのない美しい心をもっているから**です。

アナタの周りにいる、アナタがつい「応援したくなる人」はどんな行動をしている人ですか？



チーム内における役割とその重要性

新人には新人の役割がある……

ここでは、**チームを構成するそれぞれの人がもつ役割**について解説します。たとえば、スポーツの世界においても、チーム全員の個々の能力が長けているからといって、必ずしも毎回優勝するとは限りませんよね。

CAの世界でも、それと同じことがいえます。新人のCAは当然のことながら、知識や経験が乏しいです。ですが、先述のように**新人には新人の役割がある**のです。

私は、訓練生を空へ送り出すときに、いつもこのような質問をしていました。

「あなたたちの役割は何だと思いますか？ 現場に行けば間違いなく先輩CAから教

えてもらうことばかりです。ときにはチームの足を引つ張ることもあるでしょう。それでも、あなたたちには新人CAとしての重要な役割があります。仕事で貢献することはできなくても、やれることはあります。それは一体何ですか？」と。

『訓練生』というバッジを受け取った彼女たち。たくさんの試練を乗り越えて「まもなく空へデビュー」という喜びも束の間、初フライトを前に「未知の世界への不安」と「自信のなさ」に心が押しつぶされそうになっているのです。

私の問いかけからしばらくすると、訓練生の中からポツリポツリと答えが出はじまりました。「とにかく笑顔」「何があっても元気よく」「フレッシュさを出す」「謙虚に教えていただくという姿勢」「早めに出社してフライト前の準備を率先してやる」「しっかりと自宅で事前学習をしてくる」「指摘されたことを素直に受け止める」「先輩にもお客さまにも感謝する」などなど。

こうやって聞いてみると、どの答えも当たり前のことばかりかもしれませんが。しかし、この一見ごく当たり前のことが全部できていると、胸を張って答えられる人はい



るでしょうか？

私は、職場にフレッシュな風を吹き込むことが新人C Aの役割だと思っています。それは、仕事に慣れてきたことで、初心を忘れてきている先輩C Aたちに「大切な当たり前のこと」を思い出してもらおうことです。

新人C Aたちの真摯な姿こそが、周囲に「初心」を思い出させる起爆剤となる。**それこそが新人の役割である**と思っています。

一方、中堅の働きもチームには欠かせません。実際、C Aの世界でも中堅がしっかりと「チームの要」として機能しているとき、フライトはとても素晴らしいものになりました。

満席時は非常に忙しく、また空席がない関係上、さまざまなお要望にお応えすることが難しい状況です。そのフォローのために、お客さまのもとに何度も足を運ぶことがあります。つまり体力的にはとても疲弊しているはずなのです。

しかし、中堅C Aがそれぞれのクラスで振るう采配により、チーム全員の心身の疲れが軽減され、質の高いサービスを提供することができるのです。

無駄や無理のないサービスマンの作成、後輩への的確な業務指示、他のクラス担当C Aとの相互ヘルプの計画、先任C Aへのきめ細かい報告、先任から受け取った情報の共有など、これらの業務を的確に実施できることが、中堅C Aとして求められることでした。

しかし、これらの業務は、いわゆる「決まりごと」であり、慣れてしまえば誰にでもこなせることでもあります。

チームの要として最も大切な役割は、リーダーと新人、両者の理解者になることです。

フライトを構成している**チーム員は「人」**です。人は感情の生き物です。ですから、新人には新人なりの考えや想いがあることに気づき、その気持ちをくみ取ってあげる**ことが大切**なのです。



そして、最高責任者である先任CAには、安全かつ快適なフライトを遂行する責任があります。その重圧を理解し、先任が先任にしかできない業務に安心して集中できる環境を作ること、これも中堅の役割なのです。

リーダーは「人」として背中を見せる……………

リーダーとして最も重要な役割とは、何でしょうか。

私が最も尊敬していたチーフについてお話ししたいと思います。

CA時代は毎年グループ替えがあったのですが、このチーフとの最後のフライトでは、思わず涙が出るほど大好きな方でした。

とにかく冷静沈着、頭脳明晰、語学堪能。どこをとっても私など足元にも及ばないチーフでした。この方は数多くの尊敬できる面をおもちでしたが、「リーダーの在り方」として尊敬していたのは、「**チーム員に対する公平なジャッジ**」です。

自分に懐く部下を可愛がる人は多いです。しかし、彼女は、チーム員の仕事のやり方と日頃の在り方について、公平なジャッジを下す方でした。

また常にサービスポリシーがブレないところも尊敬していました。一見クールな方でしたが、絶妙なタイミングで高度なギャグをおっしゃる方でしたし、根底に大きな愛のある方でした。

知的で信念もあり、冷静な見方ができて、愛情やユーモアもある。そんなチーフのことがみんな大好きでした。チーフとのフライトそのものが喜びでもあったのです。

つまり、リーダーは「人」としての背中を見せることが最も大きな役割なのです。躍起になって指示を出さずとも、チーム員がリーダーを尊敬していれば、自然と仕事はうまく回ります。

チーム内での立ち位置が上があれば上がるほど、「自分の在り方が問われる」。私はそのようなことを彼女から学びました。



「企業理念」と「マニュアル」の意義

組織を構成しているのは「生身」の人間……………

物も情報も溢れ、生活という意味では便利になりすぎた面もある昨今、デジタル化が進み、ネットでノウハウが無料で手に入り、何でもボタンひとつで済んでしまう時代になりました。

その結果、リアルなコミュニケーション（実際に人間同士が会って対話すること）を苦手とする人が増えているように思います。

他人に興味がない、たとえ同じチームであったとしても他のチーム員に興味がない、そのような人が多い環境では、やはり質のよいチームワークは育ちません。そうすると、チームとしての目標達成も困難になるでしょう。

技術の進歩や便利な時代の恩恵は感謝して受けつつも、組織を構成しているのは「生身の人間なのだ」ということを忘れないようにするのが、やはり現代社会ではとても重要だと思っています。

そして、生身の人間同志が「良質なチームワーク」を育むためには心の醸成が不可欠だと思います。心や感性が育っていないければ、「企業理念とマニュアル」の解釈にもズレが生じてしまうからです。

さまざまな職場においてマニュアルが存在していますよね。マニュアル通りにしか動けない人材が増える中、私はときに**反マニュアル説を唱えます**。

しかし、正確に私の想いを伝えるならば、「**マニュアルは最低限の安全やサービス品質を保つためには必要**」だと思っています。

問題なのは、マニュアルが存在することではありません。本質的に問題だと思っは、**マニュアルに書いていないことや、マニュアルの解釈に迷う場面に遭遇したとき**



に、適切な判断ができない人材が増えていることです。

マニュアルはあくまでも「手順」の列記にすぎません。しかし、その手順書の存在に縛られて、**最も大切である「企業理念」が置き去りになる**ケースが少なくないという点、それが私が最も危惧きぐすることなのです。

マニュアルの行間を読む

たとえば、サービス品質にこだわりをもつCAの世界にも、このような混乱があります。エコノミークラスには、お客さまのお召しものを預かるためのコートルームはありません。それゆえに、決まりごとでいえば、その「手順」はありません。

それにいくら「すべてのお客さまに最高のサービスを提供したい!」と思っただとしても、すべてのエコノミークラスのお客さまのお召し物を預かることは困難です。

物理的に収納スペースもありませんし、そのサービスに対応する乗務員の数からみても、やはり難しいものです。とはいうものの、一生の記念となる海外での挙式のために、機内にウェディングドレスを持ち込まれたお客さまのお申し出の場合はどうでしょうか？

こんなときこそ、チームワークがおおいに問われます。私と一緒にフライトをした多くの仲間たちは、「一生の思い出となる挙式で着るドレス、シワにならないように何とかしてお預かりしたい」という想いをもっている人がほとんどでした。

たとえば、そのお客さまがエコノミークラスのご利用であったとしても、迷うことなくビジネスクラスやファーストクラス担当の乗務員と連携をとり、「上位クラスにあるコートルームにドレスを収納するスペースがあるかどうか」「到着してからどこで誰がどのタイミングでお客さまにドレスを返却するのか」を考えます。

さらに「その情報を誰がお客さまにお伝えするのか」「ドレスがシワにならないよ



立ち読みサンプル
はここまで

うに、そして『万が一にも汚すことがないように』との注意喚起をどのように徹底するのか」などを即座にチームで考えて対応し、滞ることなく進みました。

そこには、マニュアルの縛りはありません。あるのは、大切にしたいと思っている**お客さまの「安心と笑顔」**、追いつきたい**目標や企業理念**だけなのです。

さらに付け加えるならば、サービスマニュアルに「〇〇をすること」と書いてあったとしても、それに従わないこともあります。それは、そのサービスが状況によって**お客さまの安全や満足につながらないと判断したとき**です。

つまり、**企業理念の遂行や目標達成に必要なチームワークを育むには「仲間たちと『どう』に向かっているのかを明確にする」**ことが大切なのです。

マニュアルはあくまでもマニュアル。最低限の品質を保持するために必要なものはありますが、手順に縛られることよりも、「仲間とともに向かう先を明確にする」と、より一層**チームとしての結束力は高まる**のです。

「**マニュアルの行間を読め**」。これは私が新人のときに先輩CAから言われた言葉です。

今でこそ、長年の乗務員経験やサービス訓練教官の経験を元に記事を書き、研修や講演をする立場ではありますが、こんな私にも可愛い新人CAのころがありました（笑）。

その経験をふまえると、同じチームでフライトをする中では、**新人の役割、ベテランの役割、リーダーの役割**が明確にあります。そして、**それらのバランスがうまく取れているとき、チームは大きな力を発揮**することができます。

