



ワクワクする職場の作り方

ジェイフィール 取締役 重光 直之



Profile ジェイフィール

Shigemitsu Naoyuki
1959年生まれ。大阪府立大学卒。日本能率協会にてマネジメント教育、リーダー育成を手掛ける。2007年ジェイフィール設立後、H・ミンツバーク教授との出会いからリフレクション・ラウンドテーブルを日本に導入。ミドルが力を発揮してイキイキできる組織づくりに注力する。

ポイント

- ① 職場に蔓延するあきらめ感情が、働く人の挑戦や成長の機会を失わせ、組織を蝕む。
- ② 組織の活性化や組織変革の力は現場にある。そのステップは、1. 関係革新(コミュニティづくり)、2. 仕事革新、3. 未来革新の、3ステップである。
- ③ これからの組織変革の原動力は「身近で、現実的な誰かへの貢献」である。それはミレニアル世代といわれる若い世代が持つ価値観である。



多くの職場に潜む大きな問題

『不機嫌な職場』という本がベストセラーになったのは2008年である。職場にうつの人が急増したことも相まって、一気に社会問題化した。多くのメディアが取り上げて話題になったが、最近は職場の人間関係やメンタルのことが取り上げられる機会が減ってきた。職場の人間関係やメンタル面は改善してきたのだろうか。

残念ながら客観的なデータを見るとそうではない。私たちジェイフィールは2009年から、組織感情診断というツールで、職場に広がる感情の様子を数値化している。これを見ると、ここ3年で若干ではあるが数値は悪化している(図1)。厚生労働省の労働安全衛生調査によると、「メンタルヘルス不調によって連続1カ月以上休業・退職した労働者がいる」割合は、2007年7.6%から2012年8.1%、2013年10.0%

と増えている。

しかし社会全体として、もしくは私たちの意識のなかでもそれほど悪化しているという意識がないのはどうしてだろうか。職場の人間関係が希薄で、メンタル不調の人が自分の職場にいることに、私たち自身が慣れてしまったからと考えるのが自然のように思える。

そのことを象徴するのが「ソコソコでいい」という言葉だ。厳しい状況でもそれに慣れるほうが賢いという生活の知恵(?)だろうか。最近、「ソコソコでいい」から「ソコソコがいい」に変化しつつある。どちらも同じように聞こえるが、よく考えるとこの2つには大きな違いがある。前者は、仕方ないけど我慢しようという満たされない思いが込められているが、後者ではソコソコが満足できる状態になっている。

今の時代、雇用がある程度保障されてブラック企業と言われるほどひどい労働環境でなければ、給料はソコソコで人間関係もソコソコであれば、もうそ

図1 組織感情診断結果の変化

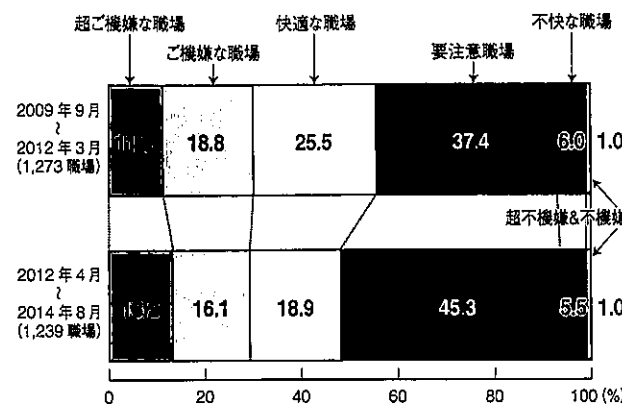


図2-1 8段階の変革プロセス

- ① 危機意識を高める
- ② 変革推進のための連帯チームを築く
- ③ ビジョンと戦略を生み出す
- ④ 変革のためのビジョンを周知徹底する
- ⑤ 従業員の自発を促す
- ⑥ 短期的成果を実現する
- ⑦ 成果を活かしてさらなる変革を推進する
- ⑧ 新しい方法を企業文化に定着させる

「企業変革力」(ジョン・コッター)

図2-2 コミュニティシップによる変革

- ① 熱い思いを持つ一握りのミドル管理職たちから出発する
- ② 内省によってコミュニティが根づいていく
- ③ 自発的な小さな取り組みが戦略へと発展していく
- ④ 変革チームの動きが組織全体に広がっていく
- ⑤ コミュニティシップは企業と社会、双方につながる
(組織は社会的に責任を負うことで社会に結びつく)

「コミュニティシップ経営論」(ヘンリー・ミンツバーク)

の8段階のプロセスである(図2-1参照)。

しかし、現在多くの組織で進んでいる組織変革は、現場主導で始まっている。トップはあらかじめ定められたゴールに引っ張るというよりも、現場の力を引き出す支援的な役割を果たすことが多い。主役となるのはミドルマネジャーたちで、彼らがそれぞれ思いを持って集まることから始まっている。ヘンリー・ミンツバークがいうところの、コミュニティをベースにした変革である(図2-2参照)。

事例を紹介しよう。A社では近年需要が急増する分野での開発業務が繁忙を極めていた。業務量に合わせて人員の補強も行ったが、メンバーの疲弊感解消されなかった。断続的に加入してくるキャリア採用者との価値観の摺合せも必要となったし、マネジメントスタイルのバラツキもあった。マネジメントレベルを何とかしたいという部門トップの意向を受けた部門人事のマネジャーは、2人のラインマネジャー(GM)を巻き込みつつ、学習をテーマにしたコミュニティをつくることから始めた。

れで十分に思えてくる。仕事に楽しさややりがい、ましてはワクワクするなんて望むほうが厚かましい。そんな声も聞こえてくるようだ。

しかし、問題はこうしたあきらめの感情が職場や仕事にとどまらなくなることだ。どんな仕事でも、たとえ単純作業を繰り返すだけに思えるような仕事にも、必ず創意工夫をする余地はあり、人と関わるところがある。そして、こうした日々の積み重ねを通じて人は成長することができる。ソコソコがよいと言ったとたん、挑戦や成長の機会が失われ、それはひいては自分自身の将来をあきらめていくことにつながっていく。

組織を蝕んでいるのは、不健康な状態のなかで現実的な妥協の積み重ねが広がっているのを見逃しているのが原因だ。よりよい明日を築く元気がもとが失われつつあることであり、問題は根深く、深刻である。



どうすればよいのか……どこから始めるか

こうした問題にどこから対処していけばよいのだろうか。組織の活性化や組織変革は、最近にかぎらず、以前より取り組まれてきたテーマでもある。バブル経済崩壊以降、多くの組織変革の取り組みが、トップ主導で、構造改革や制度改革も交えながら行われてきた。定石と言われたのはジョン・コッター

GMクラブと名付けられたコミュニティの主役は、部門トップでもHR（人事スタッフ）でもなく、GMたちになるように設計された。①HRは前面に出ず幹事役のGMが主導する、②GMたちが悩んでいるピープルマネジメントをテーマにする（効率化や生産性はご法度）、という2つに象徴される。さらにゴールを設定しなかった。人にフォーカスするのでゴールはない、という考えだ。ゴールを決めると仕事になってしまう、部門トップ、HR、GMがこれは仕事ではなくコミュニティなのだという共通認識を持つことができた。ゴールはないが目標は決めた。①プライドを持てるようにしたい、②温かい気持ちを持てるようにしたい、という2つである。

こうして、与えられたテーマもなく、自分たちが日々悩んでいることや本当は実現したいことなどをフランクに話し合う場を何度も設けた後、取り組んでいきたいテーマを3つ掲げて、チーム活動へと発展させていった。テーマは、「動機づけと育成」「戦略的なローテーション」「部門内外の関係づくり」といった人の育成と、つながり構築を取り上げた。彼らの言葉を借りると、自治会組織である。言い得て妙の表現だと思う。それまでのタスク志向で活気のない組織を大きく変える動きを、多忙なGMたちが自分たちのためにつくっていったのである。コミュニティをつくることによって、やらせるのではなく持っている力を引き出した。

組織変革の3つのステップ

組織を変革する大きな力は、現場に潜んでいる。あきらめてしまうのも、前を向く力を発揮するのも現場次第である。力の引き出し方を3つのステップでとらえると、理解しやすい（図3参照）。

① 関係革新（コミュニティづくり）

ミンツバーグによると、「コミュニティは、仕事や同僚、そして自分たちの居場所を大切にし、この気持ちによってやる気が湧いてくるところ」である。組織の力を引き出す基本は、コミュニティをつくる

ことだ。職場のなかにコミュニティをつくるには、まずは縦、横の関係づくりから始めるのがよい。上司と部下の縦関係と、異なる部門間の横関係である。同じ職場、組織に属するメンバーは立場に関係なく、その組織が成果を上げるために集まっているのだから、同じ目的を共有する同志のはずである。しかし、仕事が細分化されてチームごとの目標が設定されたり、その目標が個人別に割り振られたりすると、いつしか利益相反の関係になってしまう。

こうした状況に陥るのは、成果やスピードに対するプレッシャーから本来のあり方を見失ってしまうからである。この悪循環から抜け出すには、一度、手を休めて深呼吸して大きな視点で自分を見つめ直すことが必要である。職場におけるストレスの多くを占めているであろう上司と部下の関係も、視点を変えてみることで、少し緊張感が緩んでくる。リンダ・ヒルは、「上司との関係をパートナーシップととらえるとよい。成功するために互いを必要としていて、互いの成果を高めるために影響をおよぼし合う、そんな間柄である」（著書『ハーバード流ボス養成講座』）と述べている。

具体的には、職場を少し離れて、互いのことをよく知るところから始めるのがよい。年数や経験が違っても、毎日顔を合わせていても今の仕事以外のことを知る機会は意外に少ない。どんな思いで入社したのか、将来どうありたいと思っているのか、そもそも今の状況をどう思っているのか、素で話し合うことが出発点となる。職場では上司・部下はそれぞれの立場を離れることはない。上司は常に受け止めたり、指示したり、アドバイスをしたりということを繰り返している。職場を離れたら、上下関係なく、同じ立場で話し合ってみたらどうだろうか。前述の入社の思いなどは、互いに同じ会社を選択した同志という気持ちを引き出してくれる。

ジェイフィールドでは、こうして信頼関係を築きながら、部下の成長に二人三脚で半年間取り組んでいくという「戦略的OJTプログラム」を実施している。2人が対峙するのではなく、同じ方向を向くイメージである。実際、スタート時は上司と話すのも嫌だったという部下が、半年後に「こんなに私の成長

を願ってくれる上司にとっても感謝しています」という言葉が出るようになる。

もう1つの横の関係づくりは、前述のA社の事例が最たるものだ。同じ階層をつなぐのは、上司と部下をつなぐよりも容易だ。互いの境遇が似ていて共通項が多く、同じ悩みを抱えていることが多いからである。利益が相反するような部署のマネジャーが交じると、やや時間を要するが、次第に互いの理解が進み、信頼関係が醸成されてくる。事例にあったように、成果志向の話にならないようにすることが成功の秘訣である。成果に焦点が当たると、その時、自分が何を思い、何を意図してどんな行動をとったのかが忘れ去られてしまう。成果は、業績会議で議論すればいい。人は、自分の課題を克服しようとする時、素直で謙虚になれるし、寛容にもなれる。まずはそれぞれが思っていることを素直に言えるような安心・安全な場が必要になる。

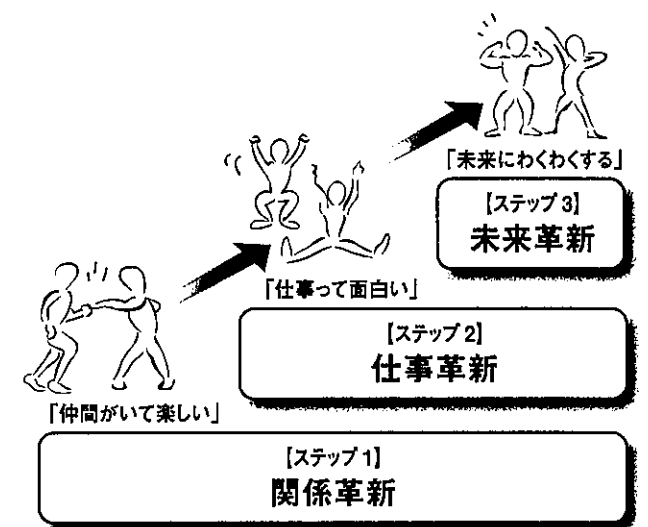
すると、彼らから異口同音に出てくるのは、「悩みはみんな同じだけど、やり方はみんな違っていった」という発見である。つい先日も、複数の会社のマネジャーを集めたワークショップを行うと、互いの職場を相互訪問して部会の様子をオブザーブすることになった。見学を終えると、「部長があればほど周到に準備して、丁寧に方針を伝えているとは思わなかった」「メンバーが自発的にどんどん意見を言うのが素晴らしい」と互いに感心していた。他の部会を見て、初めて自分の部会がどういうものかを知ることができた。自分を見つめ直すことを、語源に反射という意味を持つ「リフレクション」というが、まさに他人という鏡に反射させて自分の姿を見たのである。

こうして関係性をつくる過程では、自らへの気づきが生まれ、そのことがコミュニティに対する信頼を増すことになり、さらに強固に、より広がっていく。これが第1のステップである。

② 仕事革新

第1ステップの関係革新を行っていくうちに、すでに第2ステップ、仕事革新は、自然発生的に起こり始める。互いに胸襟を開いて本音を語り合うなか

図3 変革の3つのステップ



で、今の仕事はこのままでよいのだろうかという、自然で前向きな疑問が生まれてくるからである。こうした湧き出る力をうまく活用しながら、現実の仕事（事業）を変えていく。しかし、関係性をつくると、必ず仕事革新が進むかというところではない。湧き出るエネルギーを的確なところに集中させなくてはならない。

最初のポイントは、フォーカスすべき点を明確にすることである。まずは、仕事の意味や原点を問い直すこと。ある企業の研究所ではKPI（重要業績達成指標）に、特許の出願件数を設定している。研究者たちは特許件数を増やすことに注力しているが、徐々に1つの研究からいくつの特許に分解できるかに知恵を注ぐようになってきた。少し考えればわかるが、特許を取得するためにその研究所は存在しているわけではない。ヒット商品を生み、社会に貢献するために研究をしているはずだ。この事例は信じ難い実話であるが、ここまでひどくなくても、日常の業務のなかで、目的を見失っているケースは多い。

流れ作業のように仕事に追われる手をいったん休めて、仕事の意味を考えることは必要である。マネジャーも、みんなわかっているはずという思い込みを疑ってみることが大切である。一歩進めて、この会社は何のためにあるのか、ということ問い直してみたい。医療機器メーカーテルモの国内生産部門の方々と、会社の原点を見つめ直して映像化する機

会をいただいた。それを見た1人の中堅社員が「あらためてメーカーだということに気づいた」と語ってくれた。自分が毎日やっていることは作業ではなく、モノづくりというかけがえのない仕事だと気づき、誇りを取り戻したのだろう。

2つめのポイントは、仕事を持っている意味に自分の仕事への思いを重ねていくこと。そもそも自分がこの仕事、会社を選んだ理由は何か。働くということにどんな期待を持っていたのかを振り返る。気おけない仲間と語り合うことで、気づいていなかった思いや希望も見い出せる。

こうして仕事の意味とそこにかかる自分の思い、仕事革新の基礎固めができたら、もう一度、目の前の日々の仕事を見つめ直す。今の仕事の進め方で本当によいのだろうか。目的は実現できるのだろうか。意味のないことをしがらみや惰性で行っていないかを、厳しく問いかける。たとえ現状を否定するようなことになっても、職場に居場所があり、実現したい思いや志がしっかりしていれば動じることはない。土台をしっかり築かないまま、仕事を分析しても、不安や恐れから保守的な思考が回ってしまうので、この基礎固めは重要である。

③未来革新

関係革新から仕事革新へ進んで、あるべき姿に向かって力強く一歩を踏み出したのであるが、変化の激しい今は、あるべき姿をもっと豊かに描くことが必要になってくる。多くの組織変革が現状への危機感や切迫感を原動力にしているが、もっとポジティブに未来の可能性を信じて取り組んでいきたいものだ。ベンチャー企業は創業時、凄まじいエネルギー

図4 コミュニティからの組織変革

1. 誰もが持つ改善と成長への欲求を土台とする
2. メンバーに安心・安全な場を提供する
3. 感情を大切に、マインドと行動をともに変えていく
4. 実践と内省を繰り返す
5. ゴールの姿は自分たちで描く

で市場を開拓していくが、その強みはこうした未来への希望の力なのである。私たちが実感している組織変革の原動力であり、大切にすべきポイントは図4の5つに集約される。危機感で煽るのではなく、未来に向けてワクワクする組織変革である。

実際、私たちが支援させていただいているなかでも、そうした動きが生まれている。日産化学工業では、上司と部下が深い絆を結ぶ戦略的OJTプログラムを導入して関係革新を実現している。そのなかで、仕事の見直しも進んでいるが、マネジャー同士の強いコミュニティができると、理想とする会社像を自分たちの手でつくりたいという動きが生まれた。他にも、マネジャー同士のワークショップを通じてコミュニティをつくらせた富士通コンピュータテクノロジーズや、富士通エフ・オー・エムのマネジャーは、社内改革の取り組みや今の事業の仕組みを変えていく計画を自らつくり動き出している。

これらは、現状の問題解決を超えた未来革新の動きである。本来、未来はまだ現実のものではないので、未来創造という言葉を使うのが正しいであろう。あえてここで未来革新としているのは、「ソコソコがいい」という言葉に象徴されるように、「所詮、私の未来はこんなもの」というどんよりした像が無意識のうちにでき上がっているのを、それを壊していきたい。「大きく変えてワクワクしようよ」という思いを込めている。

未来を描くには、2つのアプローチがある。1つは、自分の原体験からくる強烈な達成動機である。ジェイフィールド設立時、「世の中の“不”を“喜楽”にしたい」という思いをメンバーとよく語り合ったものだ。不便、不満、不確か、不要、不合理、不条理などさまざまな“不”がある。これを喜びや楽しさにするということだ。これまで社会を変えてきた原動力は、こうした満たされない思いだったといえる。

しかし、新たな原動力となりつつあるのが、人のため、社会のためという思いである。これは身近で現実的な誰かへの貢献である。日本社会全体でも、神戸の震災を契機として、東日本大震災でその勢いが加速された。それは「私を感じる“不”よりも、

図5 ミレニアル世代

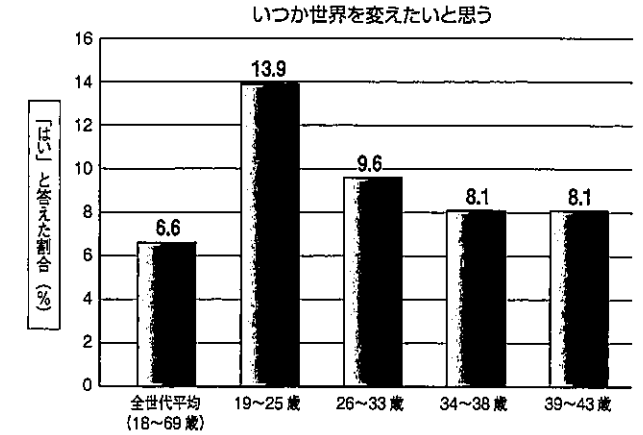
- ・1980~2000年生まれで、今年15歳~35歳
- ・日本では2,674万人、アメリカでは8,000万人
- ・3つの特徴
 - ①ITリテラシーが高い
 - ②自己中心的
 - ③仲間とのつながりが広い
- そして、社会貢献に積極的

「私がなんとかして、この人たちの現実を変えたい」という突き動かされる気持ちといえる。これは、ミレニアル世代(図5)といわれる若い人たちに多い。JTB総合研究所による「ミレニアル世代の価値観と旅行に関する調査」(2014年11月)によると、「いつか世界を変えたいと思う」という項目は、他世代と比べて断トツに高い数字が出ている(図6)。

かつての高度経済成長期には、自分の幸せを思い描くことができた。今よりも幸せになれる、夢が見える、近づいていくと感じて、自分のためにがんばってきた。しかし、自分の将来は現状維持の先にしか見えないと思った時、周りに自分の力で何とかできるかもしれない事象があると、そこに力を注ぎたいという気持ちが芽生える。そもそも、人は将来に対して本能的に希望を持つ動物なのだろう。今の行為が将来にとってプラスになると思うから、努力もするし知恵も出す。人は変化に抵抗するものだと、否定的にとらえる向きもあるが、同じことを繰り返していると、どんよりとした無力感に陥り、生きる希望を見出せなくなる。人は常に向上心があって、挑戦し続ける動物である。自分よりも周囲の誰かのためになるというほうが、実感値として見えてきている。昔は、情報流通が乏しいために、それほど、自分がなんとかできるという事象が見えなかったのが、今は、情報網、交通網が発達してリアルに感じることができるようになってきた。

人事部の方に聞くと、優秀な若手はこうした社会起業的な志を持つ人と、上昇志向があって向上心が強い人に大別されるという。まさに、未来革新の2つのアプローチを具現化していく人たちだろう。し

図6 世代別価値観比較



JTB総合研究所による「ミレニアル世代の価値観と旅行に関する調査」(2014年11月11日)

かし残念ながら、この2つの層はきわめて少なく、どちらにも属さない若者が多い。社会起業に向けて自分から動くというほどでもないが、同時に、自分はこうやってやるという強い気持ちもないように見える。しかし、見た目はエネルギーが少ないようでも、潜在的にはこの2つの要素を持っているのだ。ミレニアル世代への動機づけは、従来型の仕事へのやりがいや達成感という狭い領域での働きかけでは大きな効果は望めない。自分の可能性、社会の可能性、自分の人生における効力感をどう設定するかという大きな視点が必要になる。

多様化する人材マネジメントの1つの潮流は、まさにこのポイントにある。この傾向は日本だけではなく、世界中でミレニアル世代の議論が活発である。とくにアメリカにおいて大規模な調査や分析がここ2、3年、盛んに行われている。アジアでも、世代間の変化は顕著なようだ。先般、台湾のマネジャーたちと交流する機会があったが、若い世代を「毒世代」と呼ぶそうだ。繊細で傷つきやすいが、甘い(大きな可能性を秘めている)という意味らしい。

*

以上、組織を変革するステップを概観してきたが、最後は世代論に行き着いた。組織変革は未来に向けて行うもの。未来を担うのは若い世代(ミレニアルズ)であることを考えると当然の結論ともいえる。組織をなんとかしなくてはと、問題解決型の取り組みに終始することなく、未来に向けた組織変革への取り組みが求められている。