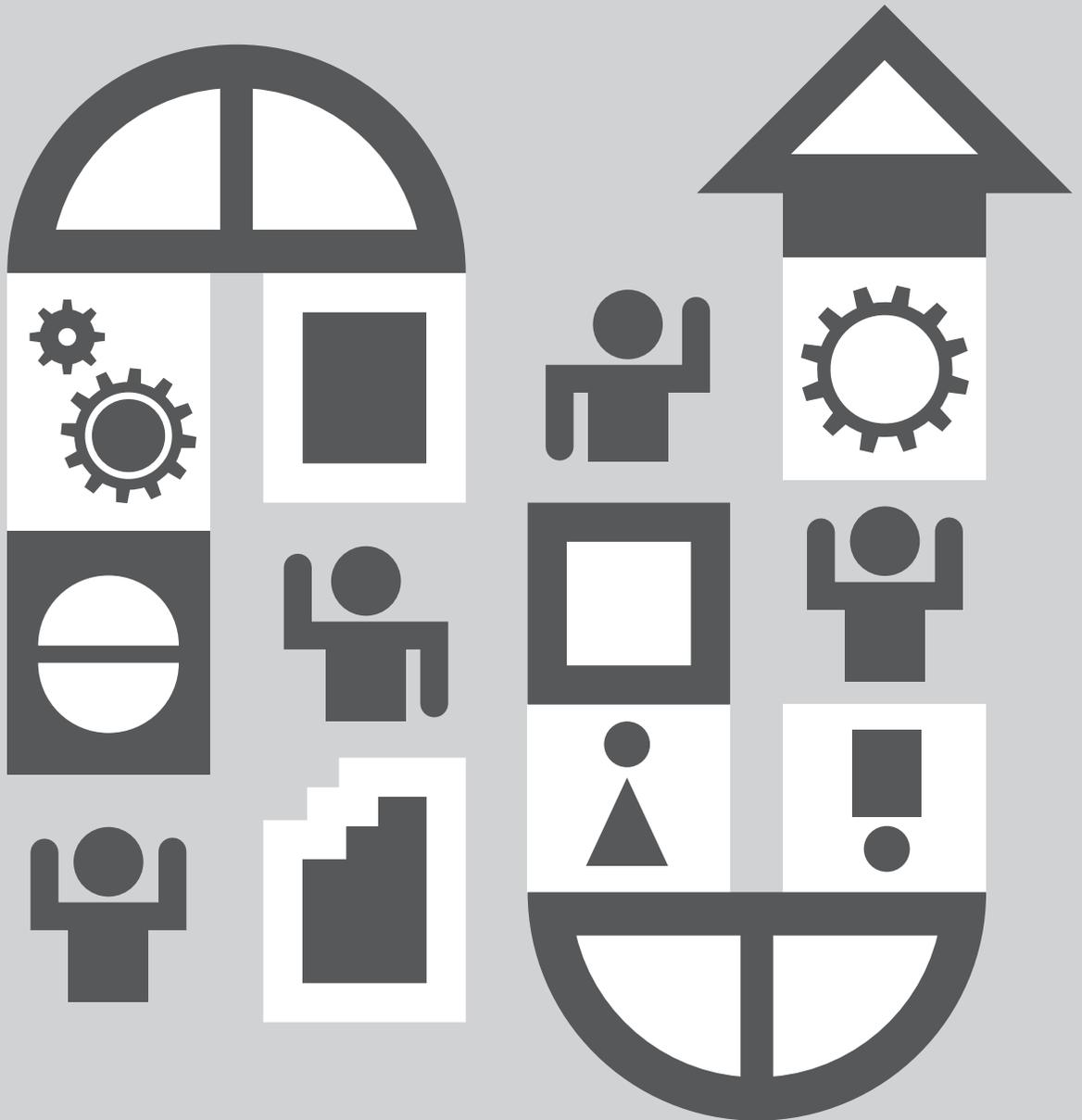


ポジティブな 職場づくり



今にフォーカスし、今をポジティブに生きる

以前の日経新聞に、「コロナで気づいたこと 挑戦したこと」という特集が組まれたことがあります。それによると、気づいたことのナンバー1は「お金がかからない」ということであり、チャレンジしたことは「いらぬものを断捨離した」「キャリアアップのために勉強した」などでした。家族とのコミュニケーションの機会が増え、免疫力を高めるために節制した日々を送ることで、もしかしたら豊かな日々を送っていたのかもしれない。

人間は、将来に起こるかもしれないことへの不安によって、アタラクシア（心の平和）を失います。人類の歴史でいえば、過去に同じようなことは何度も起こっており、これで人類が滅亡するというようなことはないでしょう。恐れて生きても信じて生きても、おおよそ世の中の大きな流れは変わらない、けれどもその選択により個人にとっての現実は大きく異なるものになるのだらうと思います。

この現状は、今生きている人間にとっては自分の人生の中ではおそらく経験のないことであり、将来への不安を大きくしている人も少なくないでしょう。いっぽうで、これをポジティブに捉えるか否かで、その後の働き方や生き方が大きく変わってくるのだらうと思います。未来のことは誰にもわかりません。しかし、今にフォーカスし、今をポジティブに生きることを選択することだって、私たちにはできるのです。

本テキストのテーマは「ポジティブな職場づくり」です。ポジティブな職場は誰かから与えられるものではなく、自分たちでつくるものなのです。読者のみなさんが、日々の仕事の中で、相手が喜ぶほうを、世の中の役に立つほうを、そして何よりも自分の気分がいいほうを選択し、働きがいのある生活を送られることを願っています。

| | |
|------------|---|
| はじめに | 3 |
|------------|---|

第 I 部 新しい時代のワーク・エンゲイジメント

| | |
|---------------------------------------|----|
| I-1 ポストコロナ — 労働環境の変化, 業務改善と変革 | |
| 1. ポストコロナ, 新しい意識と働き方 | 6 |
| 2. AIの進展による仕事の変化 | 8 |
| 3. ワーク・ライフ・バランスに重きを置く | 10 |
| 【Topic】悪魔の辞典「働き方改革」 | 12 |
| 【Column】職人のワーク・ライフ・バランス | 13 |
| 4. ホワイトカラーの生産性をどう高めるか | 14 |
| 5. 仕事の改善と改革 | 16 |
| 6. デザイン思考, 創造性の発揮 | 18 |
| 【Topic】新常态の働き方のヒント | 20 |
| I-2 ワーク・エンゲイジメントを取り入れた仕組みづくり | |
| 1. ワーク・エンゲイジメントとは何か? | 22 |
| 2. ワーク・エンゲイジメントの3要素 | 24 |
| 3. ワーク・エンゲイジメントの効果 | 26 |
| 【Topic】生きがい, やりがい, 働きがい | 28 |
| 4. 上司によるワーク・エンゲイジメント | 30 |
| 5. 組織としてのワーク・エンゲイジメント | 32 |
| 6. ダイバシティとインクルージョン | 34 |
| 【Check List】ワーク・エンゲイジメントを推進できるか | 36 |
| 事例研究① 若手社員のやる気が感じられない | 38 |

第 II 部 社員のモチベーション・生産性・定着率を上げる技術

| | |
|---------------------------------|----|
| II-1 メンバーの自己実現をサポートするリーダーシップの発揮 | |
| 1. 部下のキャリアアップを支援する | 44 |
| 2. 長所を見抜き, ほめて伸ばす | 46 |
| 3. 上司の役割, 部下の気づきを促す | 48 |
| 【Topic】コーチングのテクニク | 50 |
| 4. 部下がやる気になる仕事の任せ方 | 52 |
| 5. 改善点は愛情をもって指導する | 54 |
| 6. 失敗から学ばせる | 56 |
| 【Check List】部下の成長を支援できるか | 58 |
| II-2 生産性を向上させるポジティブな職場の雰囲気づくり | |
| 1. 働きがいのある職場をつくる | 60 |
| 2. コミュニケーションを深化させる | 62 |
| 3. 心理的安全性を確保する | 64 |
| 【Topic】仕事のよこごびに関する名言 | 66 |
| 【Column】イノベーションと有用性 | 67 |
| 4. 共感力を発揮する | 68 |
| 5. 上司の器・人間力を磨く | 70 |
| 6. 自分自身がポジティブになる | 72 |
| 【Topic】新しい社会へのパラダイム・シフト | 74 |
| 事例研究② 経営陣がイノベーションを起こせない | 76 |

第Ⅰ部

新しい時代の ワーク・エンゲイジメント

I-1 ▶ ポストコロナ——労働環境の変化，業務改善と変革

I-2 ▶ ワーク・エンゲイジメントを取り入れた仕組みづくり

ポストコロナ 労働環境の変化、業務改善と変革

1 ポストコロナ、 新しい意識と働き方

パラダイム・シフトが起こっている

21世紀は情報化の時代です。乱暴な言い方をすれば、20世紀は領土拡大という帝国主義的な世界観を有しており、土地や資本、生産手段といった物理的所有に価値を置いていたと捉えられます。

それに対して21世紀は、情報という空気のようなものに対して価値を置く時代になっていくと考えられています。新しい時代への流れは決して緩慢ではないスピードで進んできたのですが、コロナ禍によりそれが一気に加速し、顕在化させられた形となりました。

フィンテック

情報技術は、モビリティの進展と相まって世界を小さくし、またフィンテック（Finance と Technology を組み合わせた造語）として効率的な経済システムを整備しつつあります。生産手段を所有している者でないと価値創造できなかった時代から、情報技術を使えば誰でも価値を生み出せる（YouTuberのように）時代が変わってきたのです。

変わりつつある組織の力学

「今どきの若いもんは……」という言い回しは、時代や洋の東西を問わず世代間ギャップを嘆く年長者の常套句です。最近の日本では、会社の幹部が若手社員を「甘やかされて育ったゆとり世代は根性がなくて使えない」などと評する場面も少なくありませんでした。

リモートワーク化

ところが、コロナ禍でリモートワーク化が進む中、これまでの集団内の力関係に微妙な変化が生じています。どうやら「あの上司は使えない」と、逆に若手社員が感じる場面が増えているのです。

これまでは、会社組織の上位ポストの人間は、黙っていても周りのメンバーが気をつかってくれる立場にいました。ところが、WEB上ではそのような空気感は醸し出せないで、はっきり意思表示する、相手にわかりやすく説明する、という能力がないと、その場では“使えない人”になってしまいます。その意味でWEB空間は「あ・うん」の呼吸が使えないロー・コンテクストな空間であることを理解しなければなりません。

ロー・コンテクスト

若い世代を漫画にたとえて、「ワンピース世代」と称することがあります。「ワンピース」という漫画の仲間たちは、ともに冒険して目標を達成するというプロジェクト型組織で動いています。いっぽう、「ガンダム」というSF戦争アニメを見て育った、ピラミッド型組織に慣れている上司たちは軍隊型組織のほうがしっくりときます。黙って俺のことを聞け、細かく説明しなくてもそれぐらいわかるだろう、とZoomの隅っこで口をへの字に曲げている上司は、若い世代からすれば全く“使えない人”として映ってしまうのです。

プロジェクト型
組織
ピラミッド型組織

新しい価値観によって働き方が変わる

最近では、中央省庁の一部や大手上場企業が地方へ移転するという動きが見られます。また、多くの自治体が、そのような移転やワーケーション（ワークとバケーションを組み合わせた造語）を招致する動きもあるようです。会社に行かなくても、都会に住まなくても、毎日働かなくても生きていけるし、社会に役立つ価値創造をできる時代になってきています。上司としては、そういう新しい価値観の人たちが増えつつあることを理解し、チームのメンバーが生き生きと仕事ができるポジティブな職場づくりを目指さなければならないのです。

ワーケーション

図表 I-1 仕事・雇用・組織の変化

