



**規律あるスマートな
職場づくり・活性化**



正しいことが正しく実行する“活性化した職場” 管理を意識させないスマートな職場づくりをしよう

管理監督者（リーダー）は、どのような職場づくりをめざせばよいのでしょうか。これは長年職場の運営をしているリーダーにとっても、難しい質問かもしれません。なぜなら、求められる理想の“職場の姿”は常に変わり続けているからです。また、職場では“合理性”と“合意性”，“規律”と“自律”，“厳しさ”と“暖かさ”などの相反するものが両立することも求められているからです。

このテキストでは、求められる“職場づくり”のための重要な考え方やキーワードを紹介し、管理監督者（リーダー）に求められる理想の“職場づくり”を手助けすることをめざしています。

第Ⅰ部では、“規律”が自然に守られるばかりでなく、問題解決が主体的に行われ、そのノウハウがチームに蓄積される、「管理を意識させないスマートな職場づくり」を実現するために、リーダーはメンバーにどのように働きかければよいかを考えていきます。

第Ⅱ部では、メンバーがみな協働意識を持ち、自律的に行動し、正しいことが正しく実行される“活性化した職場”をつくるために必要なリーダーの行動を考えていきます。

しかし、“規律”が自然に守られ、問題解決が自律的に実行される“職場づくり”や“活性化”しているチーム，組織づくりといっても、一朝一夕には実現できません。大事なことは、リーダーが具体的な“ありたい姿”を描き、その実現のためにメンバーに時間をかけて“働きかける”ということです。

管理監督者（リーダー）がまず考え方と行動を変えて、メンバーにじっくり“働きかける”ことから始めていきましょう。このテキストを参考に、規律のあるスマートな職場，活性化した職場の実現をめざしてください。

CONTENTS

◇ はじめに	3
第Ⅰ部 “合理性”と“合意性”を両立させる職場づくりの展開	5
第1章 規律が自然に守られる職場づくり	6
1. “doing things right”ではなく“doing the right things”	6
2. 職場規律は一人ひとりの責任意識の積み重ね	10
3. 問題意識のないところに未来はない	14
4. 徹底的な議論によるコンセンサスの形成	20
第2章 合理性と合意性が両立した職場づくり	24
1. 仕事のマネジメントは合理性の追求が鉄則	24
2. 合理的な問題解決を図る“見える化”	28
3. 人のマネジメントは合意性の追求が必須	32
4. 管理を意識させないスマートな職場づくり	36
◇ 研究課題	42
第Ⅱ部 職場を活性化させるメンバーの自律的な行動の支援	43
第3章 職場を活性化させるリーダーの役割	44
1. 職場の活性化の前提は価値ある目的・目標の共有	44
2. 活性度はコミュニケーションの量に比例する	50
3. 「みんなが主役」になって活躍できる協働意識のある職場	54
4. 責任ある行動によって役割・任務をまっとうする	58
第4章 メンバーの力を引き出すリーダーの支援	62
1. 成功するまでやり抜くパワーが職場活性化の源泉	62
2. 適切な能力向上を図るメンバーの能力目標設定	66
3. 厳しさと温かさの両立を図る	70
4. 自責・自信・自主・自律した取り組みのできる人材	74
◇ 最後に	78

第Ⅰ部

**“合理性”と“合意性”を
両立させる職場づくりの展開**

第1章

規律が自然に守られる職場づくり

1

“doing things right”ではなく“doing the right things”

職場には“守らなくてはいけない決まりごと”がたくさんあります。法律や条例をはじめ、就業規則や労働協約で決められたこと、仕事の連絡、確認、決裁をもらう手順など様々です。また、明文化されていなくても守らなくてはいけない、その業界や地域の慣習もあります。

決まりごと

リーダーに求められる役割のひとつは、職場のメンバーに様々な決まりごとを守らせることです。しかし、決まりごとを守らせることは、リーダーの役割のひとつにすぎません。それよりも大切なことは、メンバー全員がその決まりごとについて本当に真剣に考え、どのようにすれば正しく運用できるかを状況に応じて判断できるようにすることなのです。

ルールどおりでよかったのか

テレビでびっくりするようなニュースを見ました。離島の空港でLCC（格安航空会社）を利用した、足が不自由な車いすの男性が、階段式タラップを一段ずつ、腕を使って這い上がって飛行機に乗ったのです。その空港には車いすで昇降できる設備がなく、航空会社の社員から「歩けない人は乗れない」「自力で上り下りできるならいい」と言われたためにこのようなことが起きたのです。

男性がこの空港に到着した際は、一緒に行った友人たちが車いすごと持ち上げてタラップを下りました。そのため、飛行機に搭乗する際も、友人たちが同様に車いすを担ごうとすると、職員に「往路で担いで下りたのは会社の規定に違反している」と指摘されたため、腕を使って這い上がったそうです。後日、航空会社はこの男性に謝罪しました。

なぜ、このようなことが起きたのでしょうか。この男性は往路で飛行機に乗る前に、「階段式タラップしかないので、歩けないと下りることができない」と説明を受けたそうです。説明だけで、対処方法を検討することになれば、飛行機への搭乗を断ることもなかったようです。そのために、男性の友人たちが車いすを担いでタラップを下りたのでしょう。しかし、その行為は危険であり、事故が起きたときの責任がとれないと職員に判断され、復路では拒否され、階段式タラップを腕を使って這い上がることになってしまったのです。

ここで問題なのは、航空会社の職員たちが、会社の規定（ルール）を守ることを念頭において行動しているということです。誰もお客様の立場に立って、このルールを考えるとすることをしなかったのです。

ルール

ルールと規律

ルールと同じような場面で使われる**規律**とは何でしょうか。“規律ある職場”，“規律正しい生活”，“規律のある態度”などと使われます。

規律

この場合の規律は「社会生活，集団生活における人の行為の基準となるものや，おきて，一定の秩序，決まり」などを指します。「社会の一員として守らなければならない決まりや行動の仕方であり，時と場に応じて自ら行動し，責任のある態度がとれること」でしょう。つまり，規律の内容は必ずしも明文化されたものではないのです（図表1-1）。

これに対して，ルールは規則など主に明文化された守るべき決まりごとを指します。やってよいこと，よくないこと，守るべきことが詳細にわかりやすく記されているものです。

●図表1-1 ルールと規律

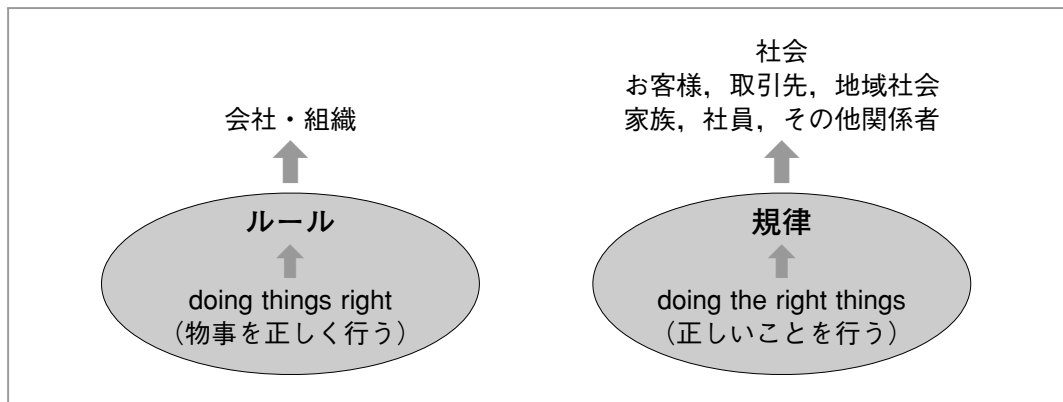
ルール	規律
<ul style="list-style-type: none"> • 規則，通則，準則など，主に明文化されたもの 	<ul style="list-style-type: none"> • 社会生活，集団生活における人の行為の基準となるもの • さだめ，おきて • 一定の秩序など

“doing things right” と “doing the right things”

doing things right ルールと規律の違いは，“doing things right（物事を正しく行う）”
doing the right things と “doing the right things（正しいことを行う）” にあてはめて考える
ことで明確になってきます。

“doing things right（物事を正しく行う）” は、ルールなどの決まりに従って正しく行おうとすることです。会社や組織において、仕事全体を正しくすすめるように管理すること、つまりマネジメントの範疇なのです。ここでは、個人の考えや意思決定よりも決まりごと、ルールが優先されます。

これに対して “doing the right things（正しいことを行う）” は、個人の考えや意思決定が重要視されます。会社で働く個人が、お客様や関係者にとって、“正しいことは何か” を考え抜き、“正しいこと” を行おうとすることです。規律はこちらに該当します（図表1-2）。



●図表1-2 “doing things right” と “doing the right things”

“doing things right” から “doing the right things” へ

“doing things right” と “doing the right things” の違いは、見ているところの違いにあります。“doing things right” はあくまで会社や組織におけるルールを見て、ルールに従おうとします。これに対して “doing the right things” は、お客様や関係者など社会のほうを見ている。なぜなら会社に求められることは、お客様や関係者と信頼関係を