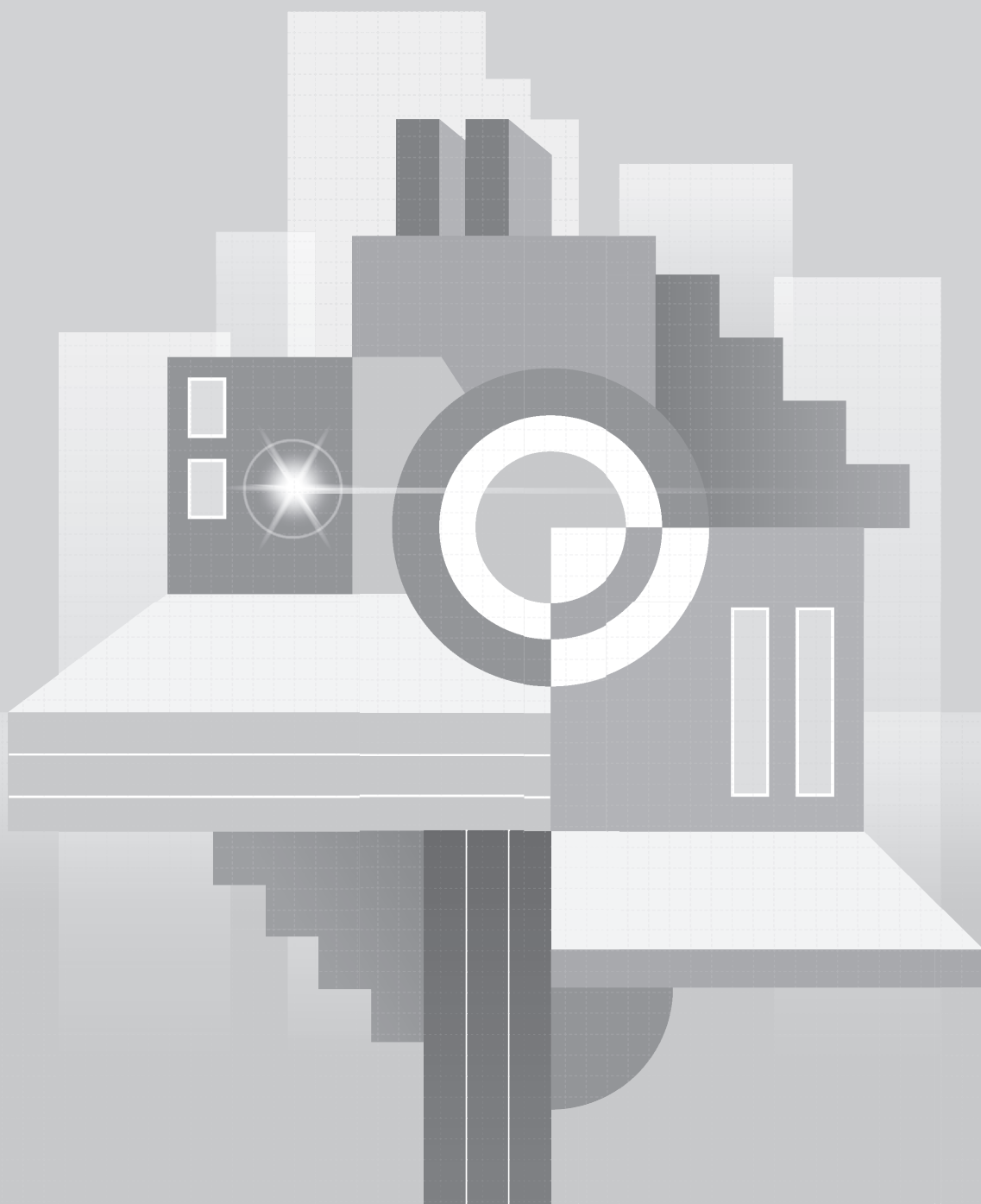


# 職場を変える 小さな“気づき”



## はじめに

昨今、働き方の多様化、キャリア意識の変化など、働く人の価値観や考え方が転換期を迎えています。さまざまな企業から聞こえてくるのは、「若い人が定着しない」「中堅社員が中だるみしている」といった定着と育成の問題、「指導とパワハラの線引きが難しい」「指導のやり方がわからない」などの指導法に関する問題、さらには「残業が減らない」「育児・介護と仕事を両立しにくい」「性別によらず活躍できる職場環境が整っていない」という働きやすさの問題など、幅広く“人”にまつわる問題意識の高まりの声です。

人は企業の発展を支える根幹であり、人を大切にしなければ組織は成立しないことを多くの人が理解しているのに、なぜこのような問題が噴出しているのでしょうか。

近年、テクノロジーの進展や仕事環境の変化が、働く人の価値観や考え方まで大きく変えようとしています。にもかかわらず、多くの企業では、その変化に合わせた人材採用・育成、環境整備が追いついていません。終身雇用や新卒一括採用、年功序列なども徐々に崩壊しつつあるなかで、現場の風土や制度が変わらないままでは、さまざまミスマッチが起こってもしかたありません。

この揺れ動く時代に合わせていくには、“気づき”こそが重要だと考えます。経営者も従業員も、上司も部下も、ベテランも若手も、それぞれが気づきを得て、お互いの価値観や考え方を理解し合うことが求められています。

第Ⅰ部では、チームづくりに必要な考え方、気づきを与える側の自己理解について学習します。第Ⅱ部では、気づきに導く対話の深め方、そのコミュニケーションスキルを身につけます。本テキストを通じて、みなさんの組織がより“働きやすく”“働きがいのある”組織へ成長していくことを心より願っております。

# 職場を変える小さな“気づき”

はじめに .....	3
------------	---

## 第Ⅰ部 “教える”ではなく“気づかせる”がリーダーの仕事

### 1章 メンバーを活かし、成長させるためのチームづくり

1. なぜチームに多様性が求められているのか .....	6
2. チームの成長を妨げるアンコンシャス・バイアス .....	8
3. チームにおける平等と公平、フェアとケア .....	10
4. 心理的安全性が高いチームはパフォーマンスも高い .....	12
5. 自分も相手も大切に思う気持ちがチームを活性化する .....	14
6. 部下の異変を知らせるサインと効果的な対処法 .....	16
7. 共感力と好奇心を発揮し、メンバーの問題を解決する .....	18
8. 説得の指導ではなく、納得の指導で互いに気づきを得る .....	20
9. メンバーとの関係を高めるリーダーの心構え .....	22
【研究課題1】 .....	25

### 2章 自分自身への“気づき”を深めるトレーニング

1. 気づきを与える前に自分に気づくことから始める .....	26
2. 自分の感情と向き合い、相手にも誠実に伝える .....	28
3. 面子にこだわらず自己開示してみる .....	30
4. 自己正当化が招く思考逃避のクセ .....	32
5. 意図を持って物事と向き合う .....	34
6. 気づきの瞑想「マインドフルネス」の活用 .....	36
7. 価値観や信念の変更を拒否したくなる人間心理 .....	38
8. 客観的な視点でアプローチの幅を広げる .....	40
【研究課題2】 .....	42

## 第Ⅱ部 メンバーを“気づき”に導く日々の取り組み

### 3章 対話の場づくりに論理的思考法を役立てる

1. 上司と部下の信頼関係を深める 1 on 1 ミーティング .....	44
2. 目標と現状の間に“問題”が潜んでいる .....	48
3. 問題解決のための論理的思考法 .....	50
4. テレワーク時代のチームマネジメント .....	54
5. 当事者意識を植えつけ、発言と行動を求める .....	56
6. 物事が進む会議のプロセスと考え方 .....	58
【研究課題3】 .....	61

### 4章 気づきを促すコミュニケーションのスキル

1. 距離感のバランスを図りながら対話する .....	62
2. 部下や上司からの信用を下げる自己保身の言葉 .....	64
3. 耳の痛いことを前向きに伝えるフィードバックのスキル .....	66
4. 相手に伝わるように褒める .....	68
5. 信頼関係を築き、気づきを促す話の聴き方 .....	70
6. 相手に納得感を与える相談の聴き方 .....	74
7. 質問上手は気づかせ上手 .....	76
【研究課題4】 .....	79

## 第Ⅰ部

# “教える”ではなく “気づかせる”が リーダーの仕事

### — 1章 —

メンバーを活かし、成長させるためのチームづくり

### — 2章 —

自分自身への“気づき”を深めるトレーニング

## メンバーを活かし、 成長させるためのチームづくり



### ①

## なぜチームに多様性が 求められているのか

### ダイバーシティの意味を問い直す

ダイバーシティ

「ダイバーシティ」と聞いて、あなたはどのようなことをイメージしますか。性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無を問わず、多様な人材を採用していくこと、と答える人が多いかもしれません。

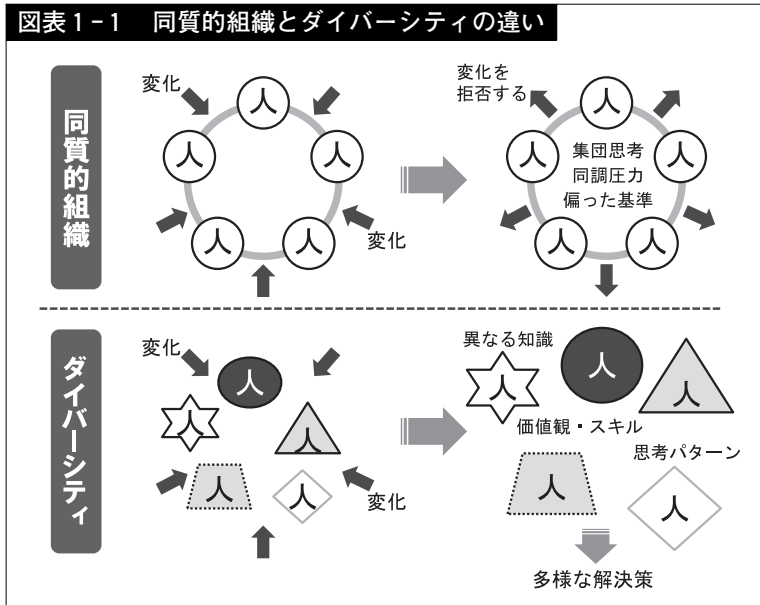
意欲的に働ける  
職場風土  
働き方の仕組み

しかし、ダイバーシティは、さまざまな背景を持つ人を職場に登用すればよいということではなく、多様な人材が意欲的に働ける職場風土や働き方の仕組みを整備することで、組織に成果がもたらされるようにする取り組みを指しています。

集団思考  
同調圧力

これまでの日本の企業は、新卒一括採用、男性中心、日本人中心などに代表されるように、似通った人材ばかりが集まる同質的組織をつくり

図表 1-1 同質的組織とダイバーシティの違い



あげてきました。一体感が醸成されるというメリットはあるものの、**集団思考や同調圧力が働くというデメリットが生じます**（図表 1-1 参照）。

たとえば、異なる考えや意見を持つ社員がいたとしても、発言や行動を控えたり、新しい取り組みに及び腰に

なったり、社内で新しいプロジェクトを始めようとしても、いつも同じメンバーに固定されがちです。

さらに、職場の雰囲気や人間関係が優先されてしまうことで、トラブルや

問題が報告されにくくなるなどの弊害も考えられます。

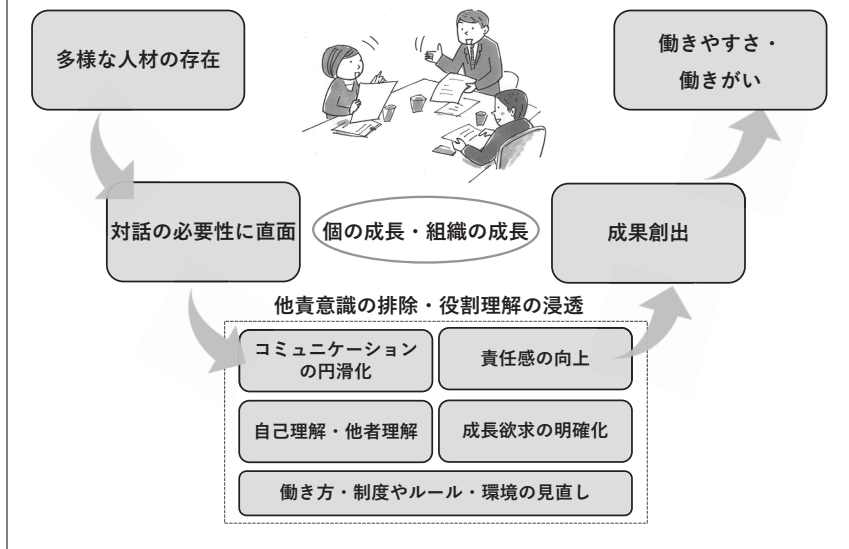
しかし、現在は変化の激しい時代です。こうした時代状況に合わせるには、さまざまなバックボーンを持った人材や、多様な意見・スキル・思考パターンをフル活用しなければ、臨機応変に最適解を導き出すことはできないでしょう。

### 多様な人材を活かすには対話が必要

職場の中で最もわかりやすい多様性といえば、“年齢”ではないでしょうか。これからの人生100年時代には職業人生も延びていき、10代から70代、80代がともに働く組織が一般的になります。そのときに「価値観が違うからいっしょに働けない」などとは言ってられません。

多様な人材が集まるということは、**対話の必要性**に直面することでもあります。対話を通じてお互いの考えや立場を理解するプロセスが生まれ、その結果、安心して自分の意見を述べられる職場風土が醸成されるのです。また、メンバーの成長欲求が明確になったり、働き方や制度、ルールといった職場環境の見直しにつながったりすることで成果が生まれ、**働きやすさや働きがい**が創出されます。このように、多様な人材を活かすことは、組織に大きなメリットをもたらすのです。

図表 1-2 ダイバーシティの効果



## ②

# チームの成長を妨げる アンコンシャス・バイアス

## 誰にでもある“無意識の偏見”

アンコンシャス・  
バイアス  
無意識の偏見

ダイバーシティを職場に浸透させるうえで、大きな障壁となるのが「アンコンシャス・バイアス」です。一般に無意識の偏見（思い込み）と訳されるアンコンシャス・バイアスは、「ふつうならこうする」「この人はこういうタイプに違いない」と決めつけてしまうモノの見方や考え方を言い、こうした偏見は誰にでもあるものです。

しかし、自分の偏見や思い込みに気づかないまましていると、知らず知らずのうちに相手を傷つけていたり、自分の思考や行動の幅を狭めたりするなどの弊害が生じやすくなります。図表1-3の事例を見て、思い当たるケースがいくつかあれば、実は、その気づきが最も大切です。

図表1-3 アンコンシャス・バイアスの一例

<input type="checkbox"/> 定時で帰る人は、やる気がないと思う
<input type="checkbox"/> 育児中の社員・職員に負荷の高い業務は無理だと思う
<input type="checkbox"/> 体力的にハードな仕事を女性に頼むのはかわいそうだと思う
<input type="checkbox"/> 単身赴任と聞くと、男性を想像する（女性を想像しない）
<input type="checkbox"/> DV（ドメスティック・バイオレンス）と聞くと、男性の暴力を想像する（女性を想像しない）
<input type="checkbox"/> 上司より先に部下が帰るのは失礼だ
<input type="checkbox"/> 年配（高齢者）の人は頭が固く、融通がきかないと思う
<input type="checkbox"/> パートタイマーは、主婦が家計補助のために働いているというイメージがある
<input type="checkbox"/> 障がいのある人は、簡単な仕事しかできない、あるいは健常者といっしょに働くのは難しいと思う
<input type="checkbox"/> 病気治療をしながら働いている人を見ると、仕事をやめて治療に専念したほうがよいと思う
<input type="checkbox"/> 多様性と聞くと、違いをすべて受け入れなければならないことだと思う