

“職場の
元気向上”

大作戦!



新年度に踏み出そう!

イキイキ職場づくりの第一歩

元気でイキイキした職場をつくるために、新年度のスタートにあたって「いい職場」とはどんな職場か、お互いに語り合うことから始めてみよう。そして、メンバー一人ひとりの個性や経験が生かされた《職場ビジョン》を描き、どんな職場をめざすのかを共有する。その実現に向けて、コミュニケーションの質を高め、相談・協力しながら職場全員でイキイキした職場づくりに取り組みたい。

あなたにとっての
“いい職場”とは?

4月1日、新年度がスタートするにあたっては、「いい職場で働きたい」と、誰もが何かしらの期待を抱いていることだろう。では、「いい職場」と言ったときに、あなたはどんな職場をイメージするだろうか。「いい職場」とひとりで言っても、そこに抱くイメージは人によってかなり違いがあるものだ。

それが「いい仕事ができる」というイメージならば、仕事におけるや

りがいの感じ方は人によって違いがある。地域の現場に出て、住民と関わり合って仕事をしたいという人がいる一方で、専門性を高め、広域連携など、役所でなければできない仕事の腕を磨きたいという人がいる。

また、「働きやすい人間関係」というイメージならば、メンバーどうしの関わり方で働きがいが高まっていく。お互いに何でも話し合い、できるだけみんなで一緒に取り組みたいという人がいる一方で、まずは個々が自立して、自分のことは自分でしっかりできるように努力をし、

お互いに切磋琢磨し合う関係を築きたいと期待している人もいるだろう。通常、「イヤな職場」については、日頃のうまいかないことをとらえて、イヤな仕事、イヤな上司、イヤな同僚など具体的に不満を口にできる。しかし、表面的にうまくいっているときには、いいも悪いも無自覚に過ごしているものだ。それでは、不満のないことが「いい職場」の条件なのかというと、必ずしもそうではない。

そこで、まずは自分にとって、どんな仕事にやりがいを感じ、どんな

職場なら働きがいを感じられるのか、自分なりの「いい職場」像の要素出しをしてみるといいだろう。

《職場ビジョン》を
描いてみよう

職場には、いろんな人が働いている。新人もベテランも、上司も、その再雇用者も含めて、多様な人たちの集まりになっている。それぞれの人がそれぞれに「いい職場」イメージをもって居るもの。しかし、お互いがそのことを共有



Yukiko Motoyoshi

(株)スコラ・コンサルト
プロセスデザイナー
元吉由紀子

大手鉄鋼メーカーを経て、スコラ・コンサルト入社。企業風土改革の他、三重県や横浜市をはじめ自治体の組織風土改革、戦略オフサイトミーティングなどを支援。研修、講演、各種委員も多数務め、近年は行政経営デザイナーとして活躍。2000年から「公務員の組織風土改革世話人交流会」を運営支援。最新刊に「期待される役所へ——行政経営のムリ・ムダ・ムラを突破する!」(ぎょうせい)。



することも、理解することもしないままでしたのでは、いい職場が見つかるはずがない。たまたま一致してうまくいくことがあったとしても、「仲良くやっている」という感覚的なとらえ方に終わってしまう。

職場は、人生のうち最も活動的な年代の、一日のうちで最も長い時間帯を過ごす貴重な場である。そこで、ただなんとなくうまくいっている、なんとなく気まずいといった受け身の過ごし方をしているのは、これからよりよくしていくという意思をもった取り組みにはつながらない。お互いが、「この職場にいてよかった」「この職場だから働きがいがある」と自信をもって言える職場を組織としてつくれるようにしたいものだ。

そこで、年度当初に新しいメンバーで職場をスタートするにあたっては、ぜひそれぞれの人のとって「いい職場とは、どんな職場か」を口に出して語り合うところから始めてみてほしい。お互いの思いをきちんと共有して、理解し合うことができる、そこから次に、このメンバーで、互いにやりがいを高め、働きがいのある職場にしていくためにはどうすればいいのかということ、一緒に考えられるようになる。

こうした話し合いを通じてそれぞれ

れにとつての「いい職場」像を重ね合わせた結果、これから先、ともにイキイキと働くためには何を大切にしていけばいいのかという、みんなめざす《職場ビジョン》が描けるようになるのである。

一人ひとりの個性、経験が生かされる職場づくり

《職場ビジョン》は、この職場でどんな仕事をするのかという、単なる業務内容や目標とは異なるものである。業務目標は、その部署にどんな人が配属されても、おそらく同じ目標が設定されるもの。それに対して《職場ビジョン》は、それぞれのメンバーがその業務のどこに、どんなやりがいを感じ、ともにどんな関わり合いをするのか、その年ごとのメンバーの個性を生かしたチームのあり方を反映したものになってくる。

役所では、3〜4年に一度の頻度で異動があることから、一緒に働くメンバーの組み合わせはその年限りということも多い。メンバーが替われば、描かれる職場ビジョンもまた変わってくる。それだけに、職場ビジョンを描くにあたっては、一人ひとりの思いを大事にし、お互いの人としてじっくりと知り合う対話をすることが欠かせない。

それぞれの抱く「いい職場」像を語るときにも、「なぜそう思ったのか」という背景を聞くやりとりをすると、その人の内面が見えてくる。

例えば、これまでの職場や仕事を通じてどんな失敗や成功の体験をしてきたのか、自分の強みや弱みをどのように感じ、どんな場面で誰にどう助けてもらいたいのか、など。同じ業務を担当していても、人が違えば、その業務を通じてどんなやりがいや働きがいを得たのかも変わってくる。そこから、今年は何に挑戦し、どんな成長をしたいのかという能力向上の課題も見えてくるだろう。

メンバー一人ひとりの個性と経験が生かされた職場ビジョンが共有されてくると、職場にはわくわくする期待が湧いてくるようになる。

「ジブンガタリ」から始めよう

職場のメンバーどうしが、互いの人となりを知り合うための話し合いとしては、「ジブンガタリ」がお勧めだ。これは気楽にまじめな話をすめる「オフサイトミーティング」の入口で相互理解を深めるために行っている方法で、それぞれの人が自分の生き方や思いを一人称で話すことを大事にしている。

職場内では、つい立場・肩書でものを言いがちである。お互いの関係は業務を分担しているだけに、互いになかなか口を出しにくかったり、役職や年功序列を気にして自由に意見が言えないことも増えてくる。

また、会議では通常、自分の悩みや弱みをさらけ出すことはままならない。解決策をあらかじめ用意していないければ、問題に対して突っ込まれるからだ。

しかし、立場・肩書はずしたジブンガタリでは、過去の職場経験や地域における一住民としての視点から、問題意識をまだぼんやりした段階から素直に話すことができる。日頃は隠れている特技やネットワークを披露して、自分にとっての生きがいや今後の人生でやりたいことなどを熱く語ることが出てくるかもしれない。

それが、日頃の職場においても、相手の立場に立つて考え、いざというときに力を合わせる協力関係を築くことにもつながってくる。

職場力を左右する 「コミュニケーションの質」

ここに《コミュニケーションの質》を六つのレベルで図に示してみた(図1)。

レベル1～3は、通常の立場・肩書によるビジネスコミュニケーションの範囲。「挨拶や日常会話をする」のがレベル1、「上司と部下で指示・命令を受け、部署内外へ報告・連絡する」のがレベル2、「問題があったときに調整・交渉をして折り合いをつける」のがレベル3である。すでにある程度やるのが決まっている業務は、おおよそこの範囲のコミュニケーションで済ませることができ

る。しかし、突発的な問題や課題、大きな事故や災害などが起こったときには、それぞれが立場・肩書を越えてより柔軟に対応することが求められる。そのためには、日頃から、人と人が深くつながるパーソナルコミュニケーションがしっかりとできている必要がある。「困ったときに腹を割って、本音で相談できる」レベル4、「自分の担当業務を越えて協力し合う」レベル5、「新しい問題への解決策の知恵を生み出し、地域価値を高めて行く創知ができる」レベル6と、コミュニケーションの質的レベルが高いほど、より困難な課題に取り組むことができるようになる。

お互いを深く知り合うことは、年度初めに《職場ビジョン》を描くときだけではなく、ビジョンを実行するときの推進力を左右してくることもつながってくるのである。

課長がリーダーシップを発揮する

これまで見てきたように、それぞれのメンバーが抱く「いい職場」への思いやイメージを共有し、ともにめざす《職場ビジョン》を描き、また、それを実行できる職員相互の関係を築いていくうえで、やはり職場におけるリーダーのあり方が、大きなポイントになってくる。

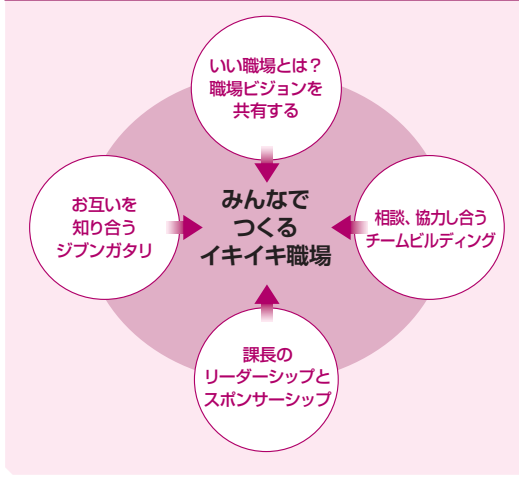
というのは、多くの役所では、職場のみんなが集まって、このようなチームをじっくりとつくっていくだけの余裕がなかなかもてなくなっているからだ。職場では、財政難から予算が削減され、仕事の効率化が求められるにしている。人員が削減され、一人当たりの仕事の負荷も増えている。一方、事務事業評価や人事評価など、成果目標を果たす管理が厳しくなると、職員は目先の課題をこなすことで精一杯の状態になっているのではないだろうか。

だからこそ、それぞれがバラバラに動いて不満を溜め込むのではなく、一緒に同じ方向を向いて連携していくためのチームづくりが欠かせない。それには課長が組織目標管理などを通じて、自らチームを率いるリーダーシップ(①～④)ととも

図1 コミュニケーションの質

レベル6	創知
レベル5	協力
レベル4	相談
レベル3	調整・交渉
レベル2	指示・命令、報告・連絡
レベル1	挨拶・日常会話

図2 「いい職場」をつくるプロセス



に、メンバーが主体的に動き、連携し合うためのスポンサーシップ(⑤)と⑧を発揮することが期待される。

- ① 上位方針を部下にわかりやすく翻訳して伝えること
- ② 部署がめざす職場ビジョンを描いて、自分の言葉で熱く語る
- ③ 仕事の優先順位づけをして、止めることを明確にすること
- ④ 自らも率先して変わらうとする後姿を見せること
- ⑤ 新しいチャレンジができる環境を用意すること
- ⑥ 部下の声に耳を傾け、じっくり話をよく聞くこと
- ⑦ 失敗してもいいから思い切ったやつてこらん、と背中を押すこと
- ⑧ 困難を乗り越えるために必要な外部とのパイプ役になること

そうは言っても、昨今では、上司もプレイングマネジャーになっている側面があり、これらの役割を十分には発揮しにくいことがあるだろう。

《職場ビジョン》を絵に描いた餅にするのではないよう、定期的にチームで振り返り、どうすればより実現しやすくなるかの知恵を出し合うことが大切だ。みんなで考え合うプロセスこそが、実は職場が最もイキイキしていると感じられる瞬間なのだ。