職場のコミュニケーションを活性化させる仕掛けづくり

株式会社ジェイフィール　代表取締役　東京理科大学大学院　教授　高橋克徳

職場のコミュニケーションが希薄になると、情報やノウハウの共有、相互の連携や協力が行われなくなり、各人のやる気や組織全体の活力にも影響していく。
どうしたら職場のコミュニケーションを活性化することができるのか。その背景にある人の心理を深く理解したうえで、互いの関係性を変えていく取組み、仕掛けが重要になる。
そこで、コミュニケーションを段階的に活性化するための仕掛けづくり（職場づくりの３ステップ）について、株式会社ジェイフィールの高橋克徳氏に解説いただいた。

あなたの職場では、明るい、前向きな会話が飛び交っているだろうか？

一人ひとりが目の前の仕事に閉じこもり、お互いがうまくかかわり合えない、協力し合えない職場が増えているのではないか。こうした職場を少しでもなくしたい。こういった思いから2008年に書いたのが、『不機嫌な職場（共著、講談社）』という本だった。１つの問題提起にはなったと思うが、あれから７年、世の中の職場は、明るさと前向きさを取り戻し、よい会話が生まれ、それこそ「ご機嫌な職場」「ワクワクする職場」へと変わったのだろうか。

筆者が代表を務める㈱ジェイフィールでは、職場に広がる感情、空気感を「組織感情」と呼び、職場のメンバー全員にアンケートを取り、組織感情を可視化するという診断を実施してきた。2012年４月を境に２つの期間に分けて、診断結果を比較してみると、「ギスギス感情」や「冷え冷え感情」という不快感情が強く、明らかな問題を抱えている「要注意職場」の比率が多くなっている（**図表１**）。一見、業績は回復しているようにみえても、職場は依然、閉塞感のなかにあることが明らかになった。

さらに詳細にみていくと、こうした状況があまりに長く続いたことで、「どうせ何も変わらない」「我慢しよう、やりすごそう」という「あきらめ感」が蔓延している職場が増えていた。どうにかしたいという気持ちを心の奥底に押し込めていくうちに、「ソコソコでいい」、むしろ「ソコソコのほうがいい」と自分にいい聞かせ、変われない自分を肯定する術を身に付けてしまった人もいる。

本当にこのままでよいのだろうか。私たちは大事なものを見失ってはいないのだろうか。

1　私たちは何を見失っているのか？

筆者は、この20年で人が仕事を通じて生きていくうえで大切な３つの原動力が失われつつあると思っている（**図表２**）。

１つ目は、働く喜び。閉じた働き方は、互いのコミュニケーションを希薄にし、各人を目の前の仕事に没頭するように仕向けてきた。それは、たとえよいことがあっても、だれも気づいてくれない、認めてくれることもない働き方でもあった。難しい案件をみんなで一緒に知恵を出し、困難を乗り越えて、達成するような大きな経験もできなくなった。仕事を通じて喜びを実感する瞬間、喜びを分かち合う瞬間が極端に減ってしまったのである。

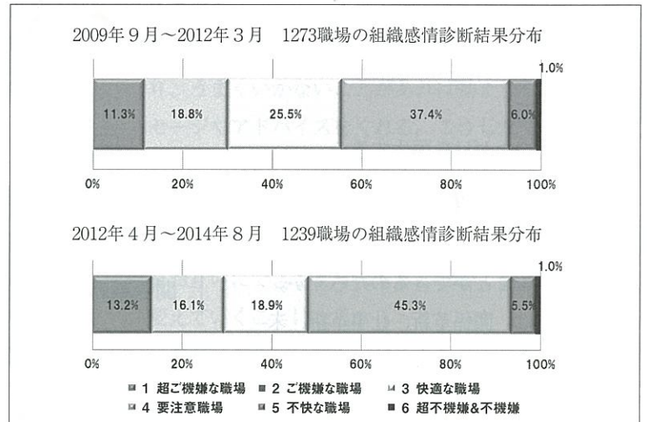
２つ目は、仲間の大切さ。たとえバラバラに働いていても、お互いの状況をシェアし、実際に手伝うことができなくても、声をかけ合い、悩みを共有し、一緒に歩き続けているという意識がもてれば、孤独な作業にはまり込む人も少なかったであろう。しかし、実際には職場のメンバーは仲間ではなく、たんに同じ職場で働く人たちという位置づけに変わってしまった。飲みに行くことも業務。同僚や上司に期待して裏切られるぐらいなら、１人でやるほうが楽、近づきすぎないほうが振り回されずに済む。そう考える人が増え、ともに困難を乗り越える仲間という意識は希薄になっていった。

３つ目は、未来への思い、志。こうした状況を繰り返すと、自分は何のために働いているのか、自分たちの製品やサービスへの思いも見いだせなくなる。「だれかを幸せにしたい」「社会を変えたい」という思いをもっていた人も、担当の仕事をやり切れば、それで終了。その先に、自分たちが生み出したものが人々に社会にどう影響しているかまではわからない、自分の仕事がどう貢献しているのかイメージできない。そんな日々を繰り返すうちに、未来志向になること、志や夢をもつことを忘れてしまった。

改めてここで考えてみてほしい。何のために職場を活性化する必要があるのか。職場が元気でなくても、一人ひとりが自分の責任をまっとうし、会社として業績が上がっていけばそれでいいと思う人も依然多くいる。しかし、そう思って業績回復に努めてきた経営者やリーダーたちも、ここで大きな壁にぶつかっている。会社の未来を切り開く人材が生まれてこない、そんな活力ある職場が生まれてこないのだ。

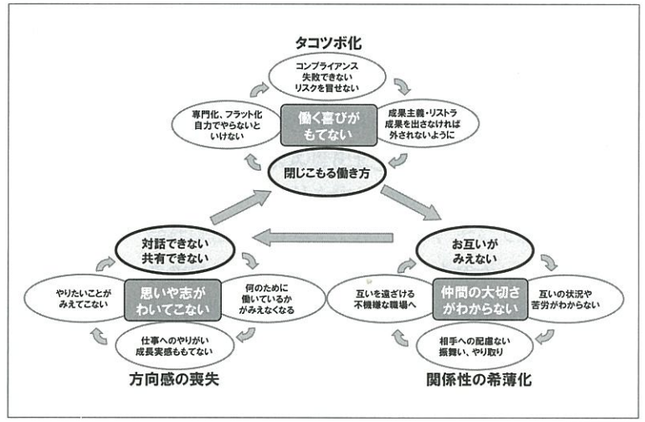
いま、私たちがすべきことは何か。それは改めて、「未来にワクワクする職場を作る」ことなのではないだろうか。

図表１　組織感情診断結果の分布



資料出所：筆者作成（以下同じ）

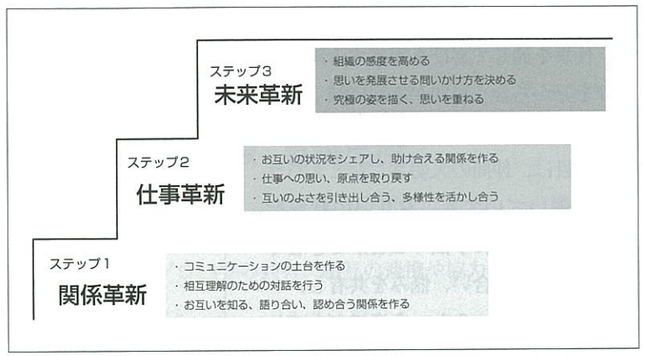
図表２　私たちは何を見失っているのか



2　職場づくりの3ステップ

(1)　関係革新
～感情とつながりを再生する～

図表3　職場づくりの3ステップ



ではどうしたら、職場のコミュニケーションを活性化して、未来にワクワクする職場を作ることができるのだろうか。そのためには、関係革新、仕事革新、未来革新という3つのステップで職場づくりを行っていく必要がある（図表3）。最初のステップはお互いの感情と向き合い、土台となるつながりを再生する「関係革新」である。

いきなり飲み会をしよう、社員旅行だといっても、参加してくれないケースも多い。「私はお酒は飲まないので、それってプライベートですか仕事ですか」「仕事なら残業代出ますか」といわれて、もういいと途中であきらめたという話も相変わらず聞く。ただ、コミュニケーションをよくしよう、みんなで盛り上がろうといっても、気持ちがついていかない人もたくさんいる。

まずは互いの気持ちを理解し、対話の土台を再生することから始めなければ、背景にある不信感や不安感を払拭することができない。

いきなり負荷をかけるのではなく、身近な場、少ない時間のなかでも、お互いのことを知る、気遣いをする時間をもつことから始めてほしい。

たとえば、朝会で毎日1人ずつ、改めて自己紹介してみる。「実は私は……」という枕詞を付けて、みんなには話していなかった自分の経験、趣味、最近起こっていることなどを話す。ちょっとした話題で、共通点がみつかったり、意外な人柄がみえて、互いへの関心も高まる。

あるいは、業務報告や進捗管理の場でも、いまのモードを天気模様で表現したり、好調度を指数化して話したりして、お互いの状況、感情を素直に話し、共有してみる。

実際に、組織感情診断を取ってみると、より詳細に周囲の気持ちがみえてくる。目の前の仕事に没頭している同僚も、自分と同じように悩んでいたり、いら立っていたり、落ち込んでいたり……。

互いの感情がみえないから、自分が一番苦しく思えたり、逆に周囲への批判的な感情をもつようになる。でも、互いの感情がみえると、自分との重なりがみえてきて、他者との垣根を低くしてくれるようになる。まずは感情を知る、感情を伝え合うこと。これが関係革新の第一歩だ。

次に考えたいのは、さらに変革の土台となる「つながり」を再生することだ。実際に多くの企業や労働組合と一緒に、「ご機嫌な職場づくり運動」というものを展開している。課長や中堅クラスの職場活性化リーダーを集めて、組織感情診断を基にどのような職場に変えたいかを考え、そのための職場コミュニケーションの方法論を共有し、各リーダーが現場活動を展開していく。

このとき、大切になるのはこうした動きをリードする人たちを横でつなげていくことである。実際に職場づくり運動を展開しようと思っても、みんなで集まる時間が作れない、なかにはどうしても参加しないという人もいるなど、多くの壁にぶち当たる。そのとき、知恵を出し合い、励まし合い、前に進むための仲間が大切になってくる。課長同士、リーダー同士をつなぎ、定期的に集まり、互いの経験から学び合う関係を作っていく。

こうした職場づくりをリードする人たちを支える仕掛けを考えたら、職場のなかでお互いが気持ちよく働けるために、互いが意識すべきこと、守るべきことなどを出し合い、職場のウェイやクレドという形で文章化してみる。たとえば、「朝の挨拶は、相手を見て笑顔で！」「困ったことを自分で抱え込まない」「小さなことでもいいことがあったらみんなでシェアして、みんなで喜ぶ」……。こうした言葉をみんなで出し合いながら、職場を自分が思ったことがいえる、素直な気持ちを伝え合える、土台となる場へと変えていく。

(2)　仕事革新　～働く喜びを見いだす～

対話の土台ができたら、いまの状況からどう抜け出すのか、真剣に議論し、動き出していく。これが2つ目の革新、仕事革新だ。

最初に考えたいのは、本当に個々人が目の前の仕事に閉じこもる働き方から抜け出せないのかということである。たしかに人数も少ないし、自力で判断しないと間に合わないことも多い。一方で、1人で抱え込み、自己判断することのリスクも高まっている。昔のようになんでも、上司や先輩がみてくれる、相談に乗ってくれるわけではなくとも、何かあったときに隣の人、近くの人にすぐに相談できる、知恵を借りられる状況を作り出すことはできないのだろうか。

ある会社では、自分の状況を知ってもらうために、帰るときにスケジュールボードにお天気マークを貼って帰る取組みをした。絶好調なら晴れマーク、落ち込んでいたら雨マーク、大きなトラブルや問題を抱えていたら雷マーク……。こうした意思表示をすることで、気づいた人がすぐに声をかけてくれる仕組みを作ってみてはどうか。

また、小さなことでも今日あった出来事、困った出来事は、すぐにネット上の掲示板に上げる。よいことがあればみんなが「いいね！」と反応を返してくれたり、うまくいかないことがあれば励ましや応援のメッセージやアドバイスをくれる。こうしたやり取りを通じて、お互いの仕事の状況をシェアすると同時に、知恵を貸し合い、必要な場合はみんなで支援する関係を作り上げていく。こうしたちょっとした手助け、支援をお互いにできるようにすることが、働き方を大きく変えていくことになる。

こうした相互支援、連携をあたり前にできるような働き方に変えていくなかで、改めて自分たちの仕事への思いを取り戻していく。これが2つ目の取組みである。

この仕事をやってきて一番うれしかった瞬間、やりがいを感じた経験を持ち寄ってみる。そのなかで、この仕事の意義、その背景にあるだれかを幸せにしたいという思いを重ねてみる。すると、そこに自分たちの外してはならない、こだわり軸がみえてくる。

同時に、会社の歴史を一緒に振り返ってみる。創業者はどういう会社を作りたかったのか、大きな困難を会社はどう乗り越えてきたのか、そこで新たにみえてきた自分たちの価値とは何だったのか……。こんなことを、歴史に詳しい先輩やOBから話を聞いてみる。そこに詰まった思いを受け止めてみる。

時代は大きく変わろうとも、自分たちが受け継ぐべきDNAがあるのではないか。そんな対話を通じて、会社に、この仕事に、もう一度意味を見いだそうとしてみる、惚れ直してみる。そんなコミュニケーションが思いを引き出していく。

そして、そういった対話を通じて、お互いの経験、思いを持ち寄り、最後はそこに可能性を見いだそうとする。とくに、各世代が経験してきたことを、価値観の違いではなく、それぞれの強みとしてとらえ直してみる。50代後半シニア社員の粘り強く、業務拡大を推し進めていく力、40後半以降のバブル社員の頼ら

れたら頑張る、乗りを作ってみんなで乗り越える力、30代後半以降の就職氷河期世代の強い自己成長意欲と問題解決能力、20代のゆとり、さとり世代の社会性や緩やかなネットワークを作る力……。こうした力を組み合わせれば、もっといい仕事ができるのではないか。互いの違いを多様性として受け止め、それを活かすために、どうしたらいいか。そんな対話を仕掛けてみてほしい。

(3) 未来革新　～未来への思いと志を共有する～

ここまできたら、最後は心からワクワクする職場に変えていこう。未来志向のコミュニケーションが取れるように、既成概念を超えて発想する力を引き出し合う。ここでも大きく3つの視点で考えてほしい。

最初の視点は、組織の感度を上げるということだ。内側に向いていた目線を、外側に向けて、世の中で起きていること、おかしいと思うこと、面白いと思ったことをみんなで持ち寄り、それが自分たちにとってどのような意味をもつのかを一緒に考えてみる。そういった対話に発展させてみる。たとえば、会議のたびに、交代制で今週の1枚、今日のトピックといって、街角で発見した面白情報画像や新聞やネット上の記事を例に、順番に話をしていく。個々人が多様な情報を取り込むための感度を高め、自分たちと結びつけて考える習慣をつける。

次に、自分たちのいまを問い直す、キーワードを決める。「それで儲かるのか」「コストはどのくらいかかるのか」「リスクはないのか」「いつまでにやるのか」……。こうした言葉が行き交うコミュニケーションばかりでは、思考をどんどん狭い領域に閉じ込めてしまう。逆に、「あたり前を否定してみよう」「もっといい方法がないか考えよう」「だれをどう幸せにしたいか、イメージしてみよう」といった、より本質的な問い、より発展的な問いを意識してぶつけ合ってみる。

そして最後に、自分たちの究極の姿を一緒に描いてみる。究極のビジネス、組織、商品、サービス……。これが実現できたら、未来を変えられる、多くの人を幸せにできる、自分も最高の喜びを得られる。そこまでの思い入れのもてる究極の姿を一緒に議論していくと、心の奥にしまっていたワクワク感が飛び出し、重なり合っていく瞬間に出会える。これが未来への力強い一歩へとつながっていく。

3　コミュニケーションが組織を変える

コミュニケーションとは、情報と感情をやり取りすることだ。情報だけでは、主体性も協調性も生まれない。そこに感情が乗るからこそ、よい連鎖反応、組織的な増幅が起きる。コミュニケーションにはそうした一人ひとりを変え、組織を変えていく力がある。ところが、感情のないコミュニケーションを続けると、人は感情を心に押し込めていく。それが自分自身を追い込み、互いの関係を希薄にしてしまう。

職場のコミュニケーションをよくするとは、よい感情の連鎖を起こすことだといえる。だからまず、自分からよい感情を伝えること、みんなと感情を共有することにトライしてみてほしい。そして、改めてコミュニケーションとは何か、なぜ、日々のなかでの対話が重要なのかを考えてみてほしい。そこにあなたを、組織を活性化する鍵が必ずあるのだから。

PROFILE

高橋克徳（たかはし・かつのり）

株式会社ジェイフィール代表取締役社長。東京理科大学大学院　イノベーション研究科　教授。
野村総合研究所、ワトソンワイアットを経て、ジェイフィール設立に参画。2010年より現職。組織論、組織心理学、人材マネジメント論、人材育成論を専門とする。主な著書に「不機嫌な職場（共著、講談社）、「職場は感情で変わる」（講談社）、「人がつながるマネジメント」（中経出版）、「ワクワクする職場をつくる。」（共著、実業之日本社）など。