

多様な人財の共感がポイント



風間 正彦

|(株)ワーク・ライフバランス

1. はじめに

弊社はまだ世の中に“ワーク・ライフバランス”や“働き方改革”という言葉が広まる以前の2006年に創業し、以来、民間行政の区別も組織の大小の区別もなく、さまざまな企業/組織（約3000組織）に対しその必要性を伝えてきた。その経験から産廃処理・リサイクル分野でも可能な、「働きやすい職場環境づくり」のポイントを解説した。

働き方改革は労働時間の縮減に限ったことでは無く、正に“働きやすい職場環境づくり”のことで、弊社の知見が皆様の参考になれば幸いだ。

※働き方改革の必要性については、本稿の趣旨と異なるため詳しく紹介はしないが、興味のある方は弊社HPをご覧くださいと、さまざまな情報が掲載されているのでご覧いただきたい。

ワーク・ライフバランスホームページ
<https://work-life-b.co.jp/>

2. “働きやすい職場”の必要性は？

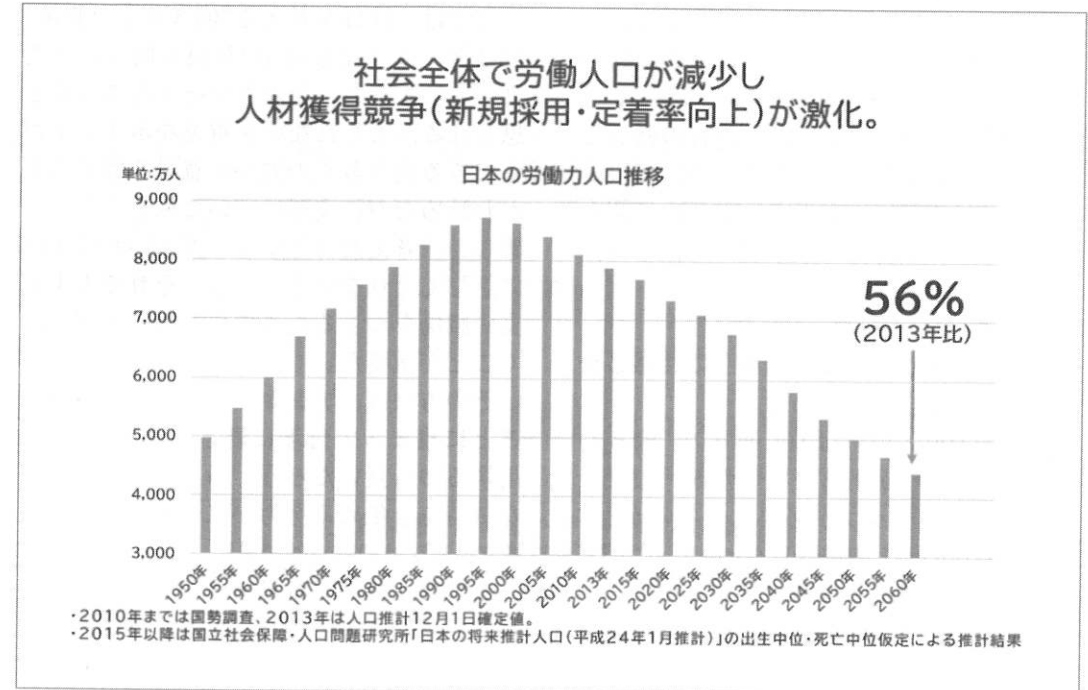
なぜ“働きやすい職場環境づくり”が必要なのか？それは自社で優秀な人財や魅力的な人財を採用するためにも、また採用した人財に長く活躍してもらうためにも、“働きやすい職場環境づくり”は欠かせないからだ。

言うまでもなく、日本は世界に類を見ないほど少子高齢化が進んでおり日本中どこを見ても人手不足。2060年には2013年比で56%まで労働人口が減少する（図1）。

これは労働者に有利な超売り手市場になることを意味する。またテレビやネット、雑誌を見れば転職を進めるCM/広告が溢れていて、「転職する気が無くても、ひとまず登録しませんか?」、「より良い職場がきっと見つかりますよ!」と誘ってくる……。

このように人財不足と流動性が日々高まっていく社会環境で事業を継続するためには“働きやすい職場環境づくり”は欠かせない要素として重要性が高まっている。

図1 労働人口の推移



3. “働きやすい職場”とはどういったものか？

では“働きやすい職場環境づくり”と聞いたときに、皆さんは何を思い浮かべるだろうか？給料が多い職場といった経済面に関することや、残業が少ない職場や休日が多い職場など労働時間に関する、仲間と仲が良く風通しの良い職場や整理整頓が行き届いた職場かもしれない、もちろんその全てを思い浮かべるかもしれない。

要するに“働きやすい職場環境”とは10人いれば10通り、100人いれば100通りの“働きやすい職場環境”があり、誰か一人（たとえ経営者であったとしても）が“働きやすい”という条件/状態を一方的に決めても、入社を希望する人財や社員から“働きやすい職場だ!”と認識/理解されなければ応募してもらえないし、転職されてしまうなど“難しい存在”だ。

本稿では、そんな多様な姿があり一筋縄では築けない“働きやすい職場環境づくり”をどう進めると良いのか？（もちろん正解

は1つではないが）多くの企業/組織の働き方改革に関わらせていただいた経験を基に築いてきた手法を紹介するもので、読んで下さった方の一助になれば幸いだ。

4. “働きやすい職場環境”を作る三つのステップ

“働きやすい職場環境づくり”の流れは三つのステップにまとめることができる。

STEP1. “働きやすい職場環境”がどのような環境なのか、経営層から従業員との多くが参画する形で明確にして合意する。

STEP2. 合意した“働きやすい職場環境づくり”に向かって改善策を検討する。

STEP3. 検討した改善策を、PDCAを回しながら実行し“働きやすい職場環境”に近づけていく。

という流れだ。

このステップを通じて組織内に心理的安

全性という強固な基礎を打ち、その上に“働きやすい職場”という家を建てる、そんなイメージで取り組まれることがお勧めだ。

※心理的安全性については、注目の概念なので調べて欲しい。これを実際に実現するのは一筋縄ではいかないが、次に紹介するポイント抑えて取り組んで欲しい。

STEP 1.

自社の“働きやすい職場環境”に共感し合意、心理的安全性を高める。

冒頭で100人いれば100通りの“働きやすい職場環境”があると書いたが、なぜそんな面倒なステップが必要になるのか?本当に重要なのか?を確認したい。

さまざまな職場の改革に携わる中で、とにかく行動が大事だ!とさまざまな施策を実施している組織にお伺いすることが少なくないが、現場ではやらされ感が強く形骸化した取り組みになり、上手くいっていないことが多い。

そういった取り組みにしないためには、なぜ“働きやすい職場環境”にするのか?どんな職場になると働きやすいのか?メリットは何か?など未来像や目的といったゴールを明確にしておく、取り組む中でなぜやるのか?意味があるのか?など迷子にならずに済むだろう。

ではどうやって多様な人財が共感できる“働きやすい職場環境”を作るのか?ポイントは三つある。

一つ目:経営者が“働きやすい職場環境”を作ることがどれだけ重要なことか、そして社員全員で自分たちで一緒に“働きやすい職場環境”を作っていくことが重要だと発信し、管理職までが異口同音に伝え続け社員を巻き込むことが重要だ。

なぜなら会社規模にもよるが経営者が一人でできることは限られ、職場の変化を好まない方もいる中で職場を良い方向へ変えていくには、必ず管理職はもちろん社員の協力が必要となる。経営層が本気度を伝え社員を巻き込んでいくことが一つ目のポイ

ントだ。

二つ目:社員が考える“働きやすい職場”とはどのようなものか?社員に聴くことだ。書いてしまうと、なんだ…そんなことかと思われるかもしれないが重要なポイントだ。

できる限り多くの方から意見を聞くことがお勧めだが、実際に聴いてみると意外に難しい…考えたことがない方もいれば正直に話してくれない方もいる。それでもより良い職場をつくるために根気強く丁寧に聴くことが重要だ。

その方法は、アンケートで集めたり職場ごとに集まって付箋に書き出すKJ法を採用するのも良いだろう。多くの方から素直な気持ちを集める努力が二つ目のポイントだ。

三つ目:集めた意見をオープンにし、全員で共感できる形で合意する。集めたさまざまな意見はそのままで社員が共感し合意することは難しい。

集まった意見を整理することが必要になる。整理する際は図2のように同じような意見をまとめ、優先順位やストーリー性を考えると多くの方が共感しやすい、合意しやすい内容にすることが可能だ。

整理した内容を再度社員の皆さんと確認し、全員が100%合意することは難しいかもしれないが、「自分の意見が反映されて良かった」とか「仲間が望むなら協力してみよう」など、概ね良い内容であることを合意できれば心理的安全性も高まり十分。ここまで来たら実際に行動することがより重要になる。

STEP 2.

合意した“働きやすい職場環境づくり”に向かって改善策を検討する。

ここからが本番で実際に具体的な改善案/改革案を考えていく。図3のように皆さんで決めた“働きやすい職場環境”をそれぞれ文節に区切り、曖昧さを排除した具体的な内容にすることで、具体策を考えやすくしていく。

多くの言葉には曖昧さがあり、人によ

図2 ありがたい姿の良い例・悪い例

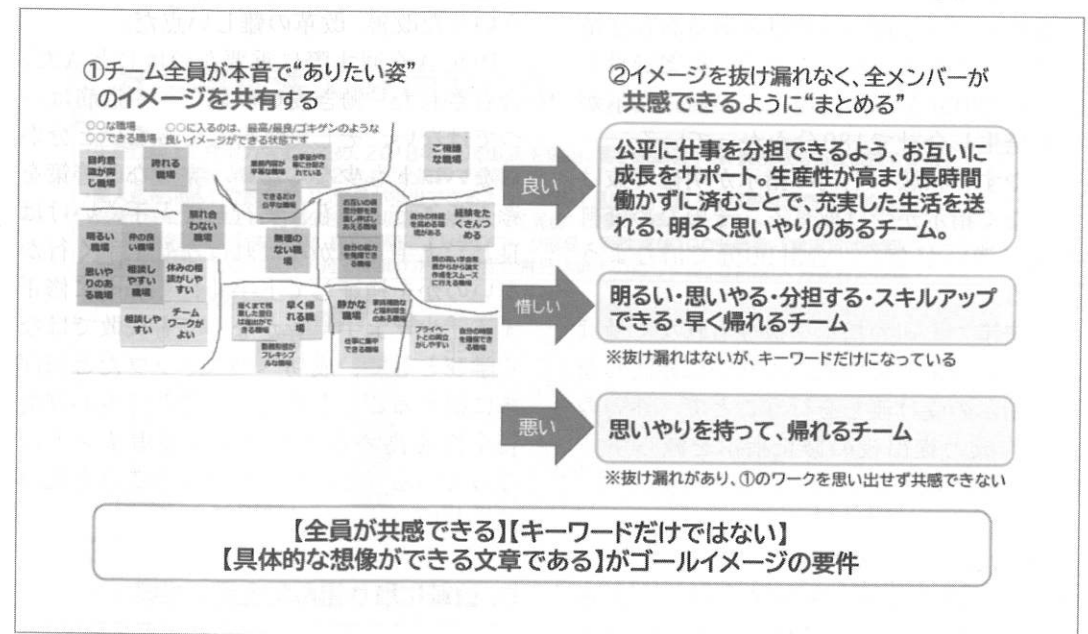
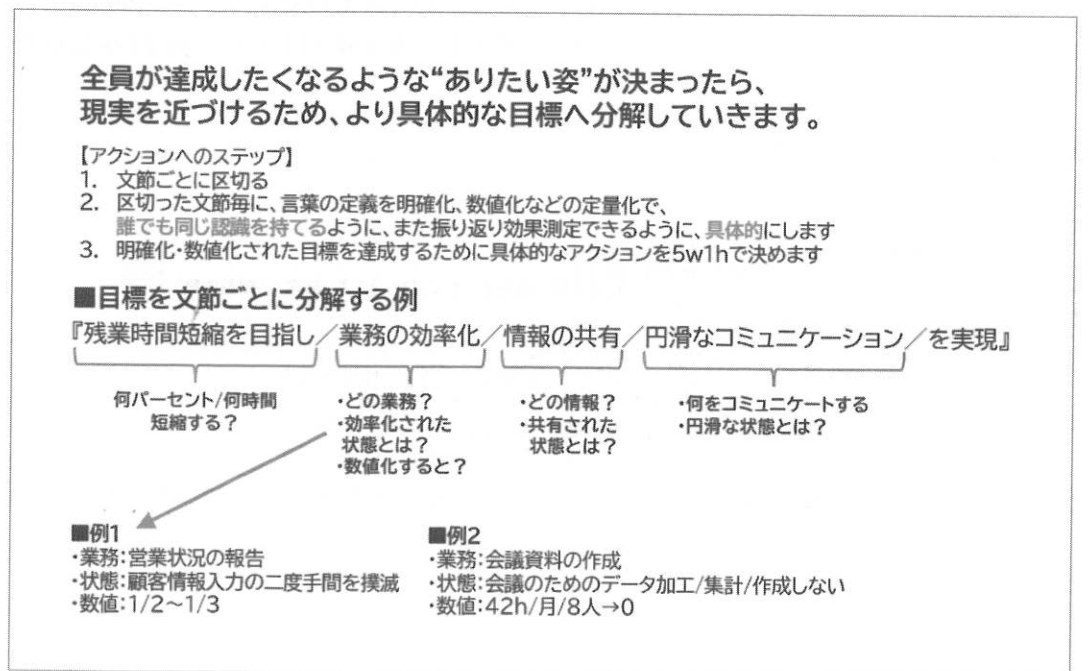


図3 ありがたい姿が決まったら



て捉え方(解釈)はさまざま。多い/少ない、増やす/減らすはもちろん、情報共有と言う際の情報とは何を示すのか?など、面倒に思われるかもしれないが、5w1hで丁寧に分解し共通の認識を持つことが重要だ。そうすることで、何をどうすることが

迷うことが減りより効果的な取り組みにし易くなる。

ここまでくれば“現状”と“より具体的になった働きやすい職場環境”のギャップが見えてくるので、埋めるための施策を検討しやすいだろう。

【例】

現状：上司の指示の背景にあるお客様情報が共有されていないことで、提案資料の作成に120分かかり、提出後の修正指示が毎回発生し合計で180分かかっている。

働きやすい状態：上司の指示が明確で抜けもれなく指示が受け取れる。そのため資料作成に迷いがなく、合計90分で済むようになる。

解決策：上司の指示を抜けもれなく受け取るための雛形を作成、お互いに確認しながら指示の受け渡しを行うことで、迷いのない作成と提出後の修正指示を減らす—といった様子だ。

STEP3.

検討した改善策を、PDCAを回しながら実行し“働きやすい職場環境”に近づけていく。

とはいえ…『言うは易く行うは難し』。先ほどの例のように、解決策を実行して予

定通りの成果が出るとは限らないのが、こういった改善/改革の難しい点だ。

PDCAを回す際に重要なのはDとAだ、合意された“働きやすい職場”への道筋は一つではない、そして実行してみないと分からないコトも少なくない。完璧な改善策を考えることよりも、実行して上手くいけばよし、上手くいかなければなぜ上手く行かないのかを検証して上手く行くように修正する。少々上手く行かなくても失敗ではなく学びとして、成功へのステップだと前向きに捉えることが重要だ。ここでも心理的安全性を高めることが重要なポイントになっている、とにかく行動することを続けて欲しい。

5. 改革に取り組んだ企業の成果

今月号では、産廃処理業界で職場環境の改善に取り組んだ事例が紹介されていると思うが、他業界の取り組み事例も少し紹介

図4 信幸プロテック(株)の事例

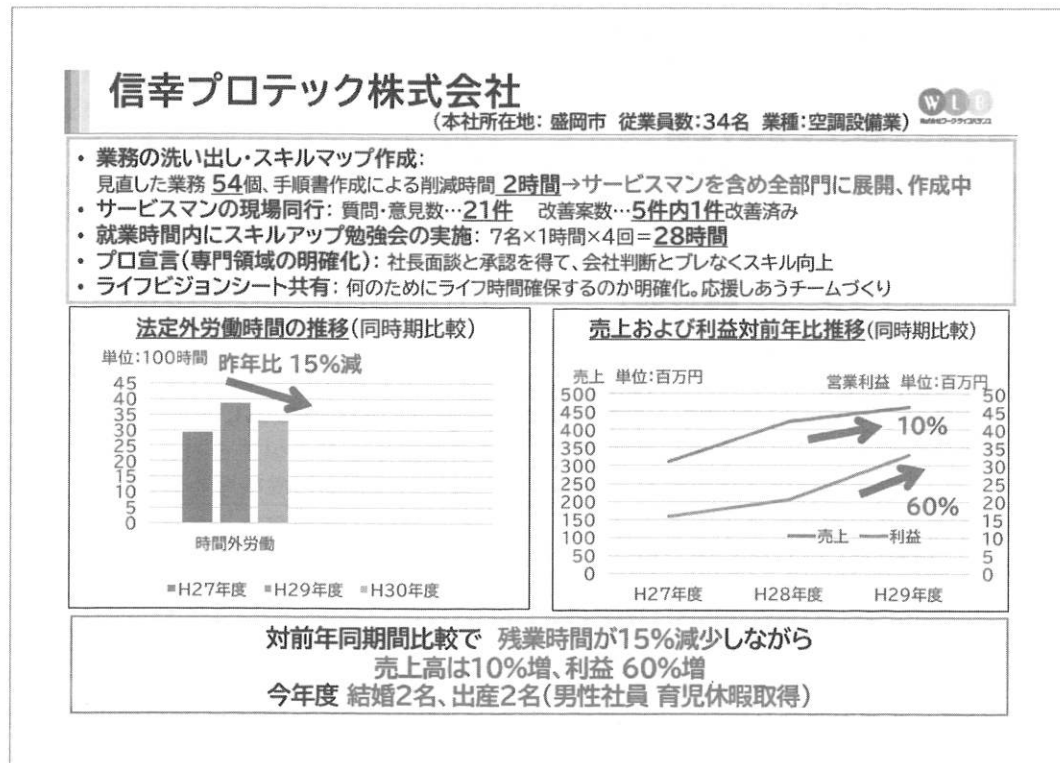
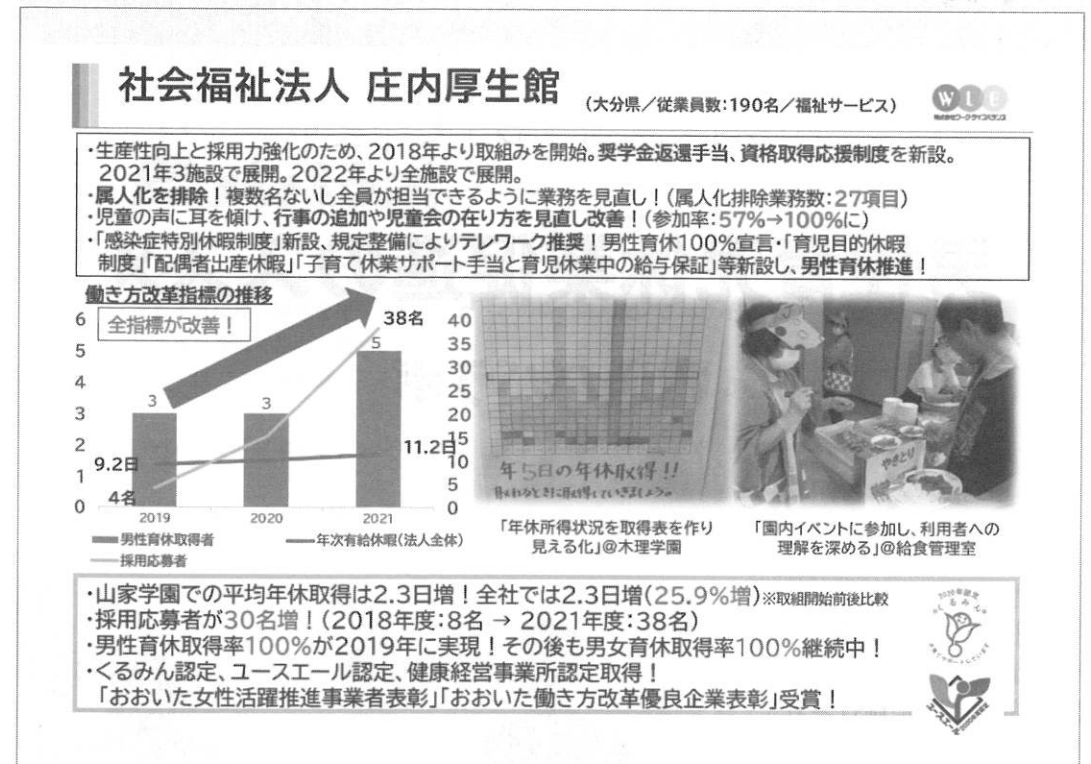


図5 社会福祉法人 庄内厚生館の事例



したい。

一つ目は空調設備業を営む「信幸プロテック」。当初は社内の事務職員の女性たちが小さく始めた取り組みであったが、その成果から徐々に自信を付け、今では全社で取り組み残業を減らした上で利益も増やしている。専務が旗振り役としてリーダーシップを発揮されたこともあるが、その後には続く社員たちが現場の課題の一つひとつ発見し改善、主体的で着実な取り組みが大きな成果を生んでいる(図4)。

二つ目は社会福祉法人庄内厚生館。面白いのは課題解決の方法として効果的だったのが「相手を褒めるコミュニケーションを定着させること」だったそうだ。相手を褒めることで組織内の心理的安全性を高めることが生産性を向上させるのに有効だという好事例だ(図5)。

他にも職員はもちろん、利用者の声まで聴いて改善に取り組むWin-Winの取り組みとなったことも見逃せない。

6. 最後に

100社あれば100通りで、必ず効果的な改善施策がある。どの業界もどの組織にもそれぞれ独特の商慣習や制度があり、長年培ってきた歴史もあるので“働きやすい職場環境づくり”は難しいだろう。

しかし読者の皆様にもぜひ考えていただきたい。全ての組織はその組織なりに他の組織や個人と関わり合いながら事業行い、どの組織も何かしらの“制約”があるなかで懸命に事業を行っているので簡単に“働きやすい職場環境づくり”ができる“普通の会社”は存在しない。

試行錯誤は欠かせないが着実な歩みを進めることで、必ず皆さんの組織でも“働きやすい職場環境”は実現可能だ。

産廃処理業は日々の生活に欠かせない業界だからこそ、これからも健全に成長することを願う。