

## 働き方改革を業績向上につなげるには — コミュニケーションの重要性 —

株式会社働きかた研究所 平田 未緒  
Mio HIRATA

Key Words: 在宅勤務、テレワーク、オンライン・コミュニケーション、副業、組織開発、チーム力、チーム・コーチング

### 1. はじめに：新型コロナ禍を振り返る

「ちょっとオンラインで話そうか」

「今週は水曜日に出勤します。あとは在宅で」

— 新型コロナウイルス禍以前、こんな会話が日常になると、誰が想像していただろうか。

外部支援者として企業組織の意識変革に日々携わるなか、「人は変化を嫌うもの」ということを肌身に強く感じている。だからこそ、強い外圧がこれほどまでに人と組織の意識を変容させるものなのか、と、改めて深く感じている。

強い外圧とは、どんなものだったか。これは、日本中が等しく体験したものだ。詳述の必要はないかもしれないが、“新型コロナ禍による急激な情勢変化”を踏まえた新しい時代の働き方がテーマであり、まずは簡単に振り返っておきたい。

日本初の新型コロナウイルス感染者が出たのは、2年前。2020年1月のことだった。その後、じわじわと感染者が増え、クルーズ船ダイヤモンド・プリンセス号の一件が身近な脅威として表れて、私たちを震撼させた。一方、報道で見る海外の状況は苛烈を極め、日本政府の対応も得体のしれないウイルスに対する防衛の一途をたどっていった。

外出時のマスク着用が義務のようになり、市民はとにかく家から出るなど言われ続けた。さまざまな感染防止策が求められ、企業も対応に迫られた。小売店や飲食店では、特に厳しい営業制限がかけられた。オフィスワークでも、社員が集うことに変わりはなく、大手企業が率先して、リモートワークに切り替えた。

すし詰めだった通勤電車はガラガラに。私自身、運動不足解消のため「人がいないときに散歩を」と思って外に出ると、まだ夜の8時なのに人も車も

まったくなく、シーンとして怖いくらいだったことを思い出す。

半面、介護や医療など「命にかかわり」「人との接触」が仕事である場合、通常業務と感染防止の両立が求められた。施設内のゾーン分けや防護服の着用、徹底的な消毒など、仕事そのものの負荷が大幅に増大し、職場をピリピリさせている様子が報道された。

### 2. 仕事の「当たり前」が変わった

このことは、働く人の仕事における「当たり前」を大きく変えた。職種にもよるものの、なかでも在宅ワークの影響で、多くの「家庭」が「半・職場」と化したことが、最も大きな変化だろう。

ある家庭では、パートに出ていた妻が、コロナ離職で仕事を辞め、そこに夫が在宅勤務となって、学校も休校。妻は「家族の時間が増えてうれしい半面、3度の食事の用意に疲れてしまった。夫が働いているなか、自分だけソファでゆっくりもできず、なんとなく、いつも見られているような感じもして息苦しい」と言っていたが、似た思いの人は多かったと思う。

これが夫婦共働きの場合、片方のみ在宅だと、育児と仕事をワンオペで、同時並行でこなす必要が出る。両方在宅なら負担をシェアはできるものの、二人分の執務スペースを確保することが難しく「無理な体勢での作業が続き腰が痛い」「リモート会議中に子どもの声が聞こえてしまう」など、集中できない環境に、苦慮する声が多かった。これまで育児を分担してこなかった夫からの、「仕事と育児の両立の難しさがようやくわかった」という声もよく聞かれた。

一方、対面で働き続けた人の声はどうか。ある飲食チェーンの店長は「まさに朝礼暮改のような、変わり続ける指示への対応で、店の運営は混乱している」と明かしてくれた。

雇用形態によって、働き方に違いが出た職場も散見された。実際、正社員との待遇差に憤りを感じる非正規社員のこんな声もあった。彼女は、大手都市銀行で働く派遣社員。「正社員は在宅勤務になったのに、私たち派遣は出勤だ。新型コロナは誰だって怖い。なのに換気の悪い部屋、密な環境で仕事をさせるのはどうなのか」と語気を強めた。

2020年の新卒入社で百貨店の化粧品売り場に配属された20歳の女性は、5月いっぱい「研修」という名の在宅勤務。6月からようやく通勤が始まったが、百貨店の営業時間は短く、来店客もまばらなまま。最初からワークシェア目的の短時間勤務となり、同僚同士の会話もなし。そんななか、他店に配属された同期が次々にメンタル不調で休職したり、入社半年以内で退職した人も複数いると話してくれた。1年目は気丈にしていたその彼女も、2年目に入って「顧客の理不尽な態度と、先輩の言動に心が折れ」、今は休職中なのだという。

一方、休業や営業時間の短縮を余儀なくされた職場などでは、非正規社員の雇止めも行われた。このため仕事を失った人が、新たに仕事を探し始め、コロナ禍下でも募集を続けていた企業で突如として応募が急増する事態が発生した。「おかげで、なかなか有休がとれなかった正社員の有休取得が一気に進んだ」と話してくれた人事担当者もいたが、採用バブルはあくまで一時的な動きにとどまって、今は再び、採用難状況に戻っている。

### 3. 製造業3社が選択した「働き方」

ここからは、企業側に視点を移し、具体的な対応例を見ていこう。

オフィスワーク主体の職場では、一斉に在宅勤務が進んだが、コロナ禍とはいえ、対面が求められる仕事も多くある。製造業・サービス業など、「機械がある場所」「お客さまが来る場所」で働くことが、求められる仕事である。そうした職場を有する企業では、特に中小企業において、考え方・対応が異なった。以下に同じ製造業ながら、異なる対応をした3社の例を見ていこう。

精密位置決めセンサーで世界的な支持を得る(株)メトロール（東京都立川市・従業員数約110名）で

は、感染対策を徹底したうえで「基本、出勤」を貫いた。同社の強みである、現場のニーズに基づくニッチトップな製品開発や、1つから注文を受け付け、自社で部品製造から組み立てまで行い、国内外に即時発送する対応力は、対面でのコミュニケーションがあつてこそ。こう考える同社の松橋卓司社長は「不安な気持ちを抱えつつも、出勤してくれる社員には、感謝の気持ちの表現として、それなりの手当を支給した」と振り返る。もともと「会社近くに住む人には、交通費がかからない分、手当を支給」してきたため、公共交通機関で通勤する人が少なかったことも、出勤のハードルを下げていた。ちなみに2020年1月の決算で、同社は過去最高益をたたき出した。

手のひらサイズ、かわいい赤ちゃん顔の雛人形・五月人形（写真-1）で若いお母さんの支持を得て、右上がりの成長を遂げる(株)ふらここ（東京都中央区・従業員数約30名）では、事務職社員も製造現場で働く社員も、パート・正社員かわりなく「週2日は在宅勤務」とすることで、コロナ最盛期を乗り切った。同社の原英洋社長は「中小企業では事務職でも、完全リモートは難しい。一方で、コロナ禍下での通勤や出勤に不安を覚える社員の気持ちも尊重し、実際の罹患リスクも下げていきたい。両者を両立させるため、全員の出勤を5分の3にすることで、リスクも5分の3になるようにして社員たちの理解を得ました」と話す。ちなみに製造現場はパート社員の雇用が多く、在宅勤務は内職に近くなる。できることが限られ、生産性は落ちたが、全社員のリスクを一律に下げることを選択した。「雇用形態で仕事や役割は異なるが、全員が大事な仲間」が同社の風土であるからだ。有事でも変わらぬ対応が、パート社員の仕事意識やエンゲージメントを極めて高く保っている。

同じ中小企業でも、一気に完全リモート体制に踏み切った会社もある。お茶っ葉の店頭小売用



写真-1 ふらこの雛人形

パッケージを中心に、多種多彩なパッケージの企画と、小ロット高品質な受注生産で伸びてきた(株)吉村(東京都品川区・従業員数約230名)だ。ふだんは対話重視、現場の声重視の社風だが、このときばかりは橋本久美子社長の強いトップダウンで実行した。もちろん、工場や物流の現場では、勤務自体は対面だ。しかし、そうした社員でも全員が、自分の携帯や自宅PCからオンライン会議システムに入れる環境を、一人あたり月額1000円の手当を会社が支払い、整えた。

#### 4. オンラインの効果と逆効果

オンライン・コミュニケーションには、効果もあれば逆効果もある。よく言われる効果は、実際の移動がないことによる、体の負担や、時間、交通費の節減だ。一方逆効果としては「雑談がなくなる」「机を並べていたときは感じられた、他の社員の仕事の状況や顧客情報などが見えなくなる」などを聞くことが多い。

ところが(株)吉村では、これにとどまらない「思わぬ効果」があった半面、「思わぬ逆効果」もあったという。例えば同社の物流部。かねてから物流センターで対面実施していた毎月の工数発表会を、オンライン開催に切り替えた。これにより全国各地の営業部や、工場など、誰でもどこからでも参加できるようになった結果、在庫情報の共有が大幅に進んだ。また、多様な視点が課題の発見を助け、解決に向け自然と部署間協力が生じたという。

オンライン化により「営業所の枠がこわれた」ことも、大きなプラスの変化だったと橋本社長は振り返る。例えば、本社と東北営業所。日本茶の主たる生産地は狭山のほかは静岡以西に偏り、両者は共に消費地での活動となる。「ならば」ということで、営業会議や朝礼を、一緒に行い始めたのだ。すると、当然情報共有が進んでいく。東京の情報を東北営業所の顧客は喜び、逆もある。

一方、京都(宇治)・福岡(八女)・鹿児島(知覧)は、生産地での活動を担う小所帯の営業所。こちらは、週1回の朝礼を合同で行い始めた。最初はぎこちなかったが、毎回のスタート時に、各営業所員混在のブレイクアウトルームセッションを実施。「好きなアニメソングに関する20秒スピーチをする」などのテーマで十分温まってから、本題に入るなどの工夫で、小さな営業所特有の閉じた人間関係に風穴があいた。今では新人教育も、営業

所を越えて、相互に担いあっているという。

効果があれば、逆効果もある。その1つが、会議の乱立。「気軽に集まれるのはよいが、程度問題」と橋本社長。今後、会議の時間と成果の可視化に取り組むという。さらに、PC作業が得意か否かで、ファシリテーションの担い手に偏りが生じた。全員の持ち回りだったところ「PCを持たない現場の社員が担いづらく」なってしまったのだ。

#### 5. 生産性を上げるには

先に例示した(株)吉村の例から、何を感じただろうか。「よく言われる効果」にとどまらない効果、「よく言われる逆効果」にとどまらない逆効果は、いったいどこから生じているのか。答えは、オンライン化以前より培ってきた、社内コミュニケーションだ。これがあるから、オンライン化が、社内コミュニケーションの「分離・分断」を生んでいない。それどころか部門横断の会議があちこちに発生したり、むしろ会議のし過ぎなど、「さらなるコミュニケーション向上」につながっている。

一般的にオンライン・コミュニケーションは、対面に比べ情報量が激減する。映像は、肩から上など上半身のみであることがほとんどで、ファッションや衣服の情報が入ってこない。画面が暗ければ、顔立ちすら曖昧となる。マスクをしていれば目から上しか見えず、表情もわからない。言葉もくぐもって聞こえてしまう。身長や体格も把握できず「会ってみたら、以外に大きかった(逆もしかり)」など、実物との印象の違いに驚いた経験がある人も多いだろう。

実際、橋本社長自身も「社員さんの顔と名前が一致しづらくなったことが私の困りごとです。以前は全員の姓名が言えたのに、苦戦しています」とこぼす。しかし、これを聞いて感じるのは、むしろ「230名近い社員の顔と姓名を全員一致させてきたのか!」という驚きだ。社長がこうである。社員同士も同様に、「互いの情報」共有度合いが高いのだ。逆を言えば、情報が少ないと、コミュニケーションは難しくなりやすい。

人は「知らない」相手、「何を考えているかわからない」相手に恐れを抱く。そうやって互いが少しずつ恐れあうことで、二人の関係性は容易に分離・分断に向いてしまう。すると、情報共有が希薄になる。意見も控えやすく、対話や創発、協力や協働も起こりづらくなる。「互いを知る」「思い

や考えを分かち合う」コミュニケーションこそ、オンライン化や在宅勤務を継続しつつ、生産性を上げていく鍵なのだ。

## 6. コツは3つの要素を共有すること

問題は、どうコミュニケーションをすればよいのかだ。コミュニケーションという言葉は日常的に使われる。端的に言えば意思疎通となるが、その意味するところや、扱う範囲は、文脈によって違い、幅広い。

例えば、路上で友人を見つけ、「元気？」とだけ言いあって別れるのもコミュニケーション。そのまま喫茶店に行き、積る話をした挙句、深い悩みを打ち明けるに至ってもコミュニケーションだ。

会社という枠組みのなか、高い業績を上げていくためには、いったいどうすればよいのだろうか。

結論から先に言うと、職場内で以下の3つが実践されていることだと考えている（図-1）。

- ①目的・目標の共有
- ②協働・助け合いの「体験」
- ③自己開示・他者受容（本音・感情）

私は、さまざまな組織やチームに関わる仕事がとても多い。目的は、組織の活性化や、チーム力の向上だ。具体的には、複数回の（時に数か月にわたる）研修や、チーム・コーチングを実施するが、最終的に大きな変容をとげ、個人とチームが活躍し、アウトプットが爆発的に上がる組織・チームに共通しているのが、この3つ。すなわち「仕事の目的・目標の共有」「協働・助け合いの『体験』」「自己開示・他者受容（本音・感情）」ができたことだと気が付いた。

これらが実践されると、人としての相互信頼が生まれてくる。自分の思いや個性を大切に、本当の気持ち、本音の意見を出せること。同時に仲間のそれを知り、互いに大切にしていること。そのうえで、共通の目的・目標のため、共に考え決断し、支え合い、助け合いながら仕事をしていく体験を重ねることで、信頼は積みあがっていく。逆を言えば、互いの信頼は、一朝一夕には生まれない。

私は、この、人としての相互信頼がある職場風土を「相思相愛」と呼んでいる。今、人事の世界ではやっている言葉を使えば、「安心・安全」な職場である。— と言っても、なんとなくわかるような、わからないような感覚があるのではないか

## 相思相愛な風土×業績向上 のための

- ①目的・目標の共有
- ②協働・助け合いの「体験」
- ③自己開示・他者受容（本音・感情）



### コミュニケーションの 3要素

©株式会社働きかた研究所

働きかた研究所

図-1 コミュニケーションの3要素

と思う。については以下に、相互信頼を紡ぎ、相思相愛になることで、業績が爆上がりしたチームの事例を紹介したい。

ちなみに事例は、前述した複数回の（時に数か月にわたる）研修を通じて起きた変容のプロセスだ。ここで感じていただきたいのはチーム全体の変化であり、変化を引き起こした要因である。製造業ではなく、飲食業の例となるが、「業種が違うから当てはまらない」「うちは研修はしないから関係ない」と思わずに、何が人とチームを変容させるのか？という観点で読んでほしい。

実際、製造業、飲食業、小売業、サービス業など多彩な業種で、営業・人材開発・経営企画・商品企画・物流などさまざまな部門の組織開発・チーム力向上にかかわるなかで、「人と組織の根源的な変容に、業種や職種による大きな違いはない」という確信が深まっている。いずれも根本にあるのは「人」および「人と人との関係性」の問題だからだ。

## 7. 事例：チームの変容プロセスと生産性

本チームは、北海道から沖縄まで全国展開する飲食チェーン、牛丼の「吉野家」の、愛媛県エリア内9店舗の店長とその上司であるエリアマネージャーからなるチームである。全国的な人手不足のなか、同社でもパート・アルバイトの不足が深刻化。愛媛県エリアも同様で、少しでも充足率を高めるため、計10回のチーム・コーチングと対話型研修を実施した（写真-2）。

### 第1回

チームと私の初顔合わせは、ピリっとした空気の冷たい快晴の昼であった。研修自体が久しぶりだったこともあり、彼らは研修を歓迎し、参加に



写真-2 研修の様子

積極性が感じられた。吸収力も高い。しかし、最初から即「やり方」の伝授をすることはしなかった。そうではなく、まずは自分たちの仕事の意味・意義と尊さを全員で棚卸し。「その尊さを最大化するためにも、パート・アルバイトの充足が必要だ」ということに、彼らは自然とたどり着いた。

#### 第2回

「WHY (なぜ)」つまり目的の深掘りを行った。動機を視座高く持つておくことは、モチベーションに影響する。彼らにとってパート・アルバイトの充足率は、常に求められている目標だ。要するに、目的以前の「当たり前」。なのにその目的を突然「自分たちで考えて」と言われて、彼らは困惑した。それでも一人ひとりが多彩な考え、観点を出し合い、数時間かけて「関わるすべての人の笑顔のため」という目的にたどり着いた。

ちなみにかかわる人とは、店で働くパート・アルバイト、お客様、そして同僚や上司など。また、仕事における安心・楽しさ・心のゆとり、豊かさの象徴として「笑顔」という言葉を選択した。さらに、それを達成する自分たちチームの名前を「One for All, All for One、愛媛には愛 (I = 私) がある」とした。一人ひとりの「私 (個性)」を大事にしなが、協力して進んでいくことを決めたのだ。

#### 第3回

初めてスキルを伝達した。具体的には「傾聴」のし方を伝え、その場で練習。さらに、そのスキルを活用し、それぞれの「人生の物語」を伝えあい、聴きあった。加えて互いの人生から感じた思い・感想などをフィードバックしあうことで、互いの関係性を深めていった。深まった関係のなか、チームのビジョンを全員が絵に描き、お互いのもの

のを共に見合っ、互いの願いを共有した。

#### 第4回

別のエリアで活躍する店長の成功事例を紹介した。そのうえで、自店における理想の店舗運営について考えていただいた。さらに、「イエス・アンド」つまり相手の話に自分の考えを重ねあわせ、よりよいアイデアを生み出したり、互いの意見をすり合わせるスキルをお伝えし、理想の店舗運営について聴きあっていただいた。なお2つのスキルは、それ自体、パート・アルバイトのマネジメントで有効に機能する。

#### 第5回

実はこのころ、私の中にかすかな疑問がわいていた。彼らが毎回研修に、能動的に参加していることは間違いない。終了後の振り返りは、みずみずしい気づきにあふれている。なのに、自分たちで決めた事後課題ができないのはなぜなんだ。

そんななか「なりきりワーク」を全員で実施。パート・アルバイトの定着を高めるには、相手の立場にたち、相手の気持ちを感じて、自らの態度行動に生かすことが大切になる。そのためには、パート・アルバイトに「なりきる」体験が効果的だ。いわゆるロールプレイングから気づきを得る。

#### 第6回

研修会場に集まった彼らの空気は明らかに重苦しい。私は、用意していたプログラムをその場ですべて手放した。予定していたワークをそのままやっても形骸化することは目に見えていた。代わりに急遽行ったのが「もやもやワーク」。自分の心の中にある「もやもや」をすべて書き出し、壁に張り出し、全員でそれを確認し合った。

そこからが大変だった。あまりに暗く、後ろ向きな店長たちのもやもやを見て、エリアマネージャーが愕然。自分に見えていたエリアの姿は虚像だったと気がついて、深い苦悩に陥った。

終了後同報メールで共有された彼の当日の振り返りは長文だった。そこには店長たちの本気度の低さをあげ、その原因は自分にあるとしながらも、店長たちへの挑戦的な姿勢も見えるような、率直な気持ちがつづられていた。それに対し、ある店長からは上司の普段の態度行動への、強い否定のメールが同報返信されてきた。一方、リーダー格の店長からは「今のままでは研修などやる意味は

ない」とし、「本気でやる気があるのか？」と仲間  
に問うメールが全員に発せられた。

チームも揺らいだが、研修を率いる私の心も乱  
された。乱されながらも心は決まった。

#### 第7回

私はチームに問いかけた。「このままでいいの」。  
そこに突然、意見したのが、最年少の店長だった。  
「特に人が足りないS店が、エリア全体の充足を  
妨げている。S店の人員不足は、店長のせいでは  
なく、地域特性だ。だから、まずは全員で力を合わ  
せて、S店の充足率を高めようではないか」と。

ここに、先輩店長たち全員が賛同し、その場で  
プロジェクトSが発足した。さらに、充足までの  
ステップを描き、具体的な実施事項を洗い出した。  
誰が何を担当するかを決定し、実施期限も明確に  
した。また、「全員がS店に集結し、S店の募集チ  
ラシを全員でポスティングする」を、第9回の研修  
日に設定した。チームは苦しい痛みの時期を経て、  
大きな一歩を踏み出した。

#### 第8回

私は、チームの実行力が伴い切らない原因は、私  
への信頼感にもあると思っていた。そこで私は独  
立前、会社員時代に部下から送られた、私に対す  
る強い批判のメールを題材にすることを決意した。  
個人名を伏せ、これを読み上げ、「何がいけなかつ  
たのか」「この二人の関係性をどう感じたか」話し  
合ってもらったのだ。彼らの感想や気づきは、私  
の心をしばしばえぐった。すべての声が出た後で、  
私は、そのメールをもらったのが、実は私自身だ  
と開示した。場は一様に驚きの表情に変わったが、  
その後、場には、不思議な安心感が流れ出た。

このころ、チームに驚く変化が表れた。エリア  
の成績が爆上がりしたのである。これまで鳴かず  
飛ばずだったのが、社内営業キャンペーンで全国  
1000店舗の2位になるなど、上位に入る店が続出し、  
エリア全体でも全国トップに躍り出た。また、外  
食店として多項目にわたり厳格にチェックされる  
衛生点検でも、100点満点を含めたA評価を取り  
続けた。店長一人に任せ責任を負わせるのではな  
く、全員が互いに確認しあい、手伝いあって、未  
曾有の成果を出したのだ。

新人パート・アルバイトを、複数の店長が協力  
して教育することも日常化した。

#### 第9回

いつもは県庁所在地松山で実施していた研修だ  
が、この日はS店がある町に全員が集結した。天  
気は最悪。しかし、その暴風雨の隙を狙って、チ  
ームは全員でピラマキをした。私も一緒にまきに  
走った。もはや店長たちの表情に、もやもやワー  
ク時の暗さは消えていた。代わりに、全員で協力  
し一つのことをなすとげた喜びと達成感があふれ  
ていた。何よりエリアマネージャーの顔が明る  
かった。

#### 第10回

もう大丈夫。そう確信して迎えた10回目。残念  
ながら、パート・アルバイトの充足目標は未達だ  
ったが、ここから彼らの自走が始まった。ちなみに、  
目標・目的達成時のお祝いは、春の道後温泉での  
宴会という。私も招待してくれるとのこと、今か  
ら4月が楽しみだ。

## 8. 人が活躍する組織の要件

以上、チームが「相思相愛な風土」となり、「業  
績向上」できるために必要なコミュニケーション  
の3要素について、事例で感じていただいた。こ  
こでは、もう一段視座を上げ、チームの集合体で  
ある会社全体が「人が活躍する組織」になるための  
要件を伝えたい。

図-2にあるように、要件は積み上げ式になっ  
ている。下層にあるものほど基礎的な要件であり、  
下層が阻害されていると、その上には至れないか、  
至っても持続性がない。

例えば、①労働環境が劣悪だったり、当人の希  
望と大きく違えば、そもそも働き続けることは難  
しい。また、②関係性がよく、個性を発揮しあい、

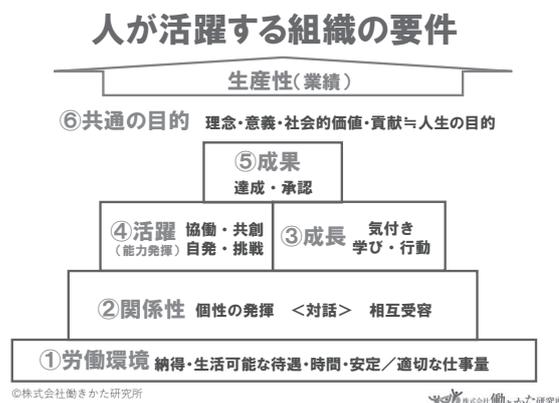


図-2 人が活躍する組織の要件

共に考えあえる環境があればこそ、のびのび③成長し④活躍することができる。その結果が⑤成果であり、達成・承認の喜びがさらなる好循環を生み、⑥共通の目的に向かい、高度に達成していきけるのだ。

もし、自社が、あるいは自組織の業績が思わしくなく、人が活躍できていないと感じていたら、この6つの要素の何が足りないのか？ を考えてみてほしい。ヒントが見つかるはずだ。

## 9. おわりに：新しい働き方へ～変化の本質～

以上、働き方改革を業績向上につなげるには？ について記してきた。最後に、新型コロナ禍で増えたもう一つの働き方・副業について伝えたい。

近年副業は、「一社で働いては伸びない賃金の補填のため」「他社の仕事を部分的に担ったり、起業したりなどすることで、新たなスキルを身に付けたり、本業との相乗効果を期待して」国が主導し推進してきたものである。一方、中小企業を中心に、手放して副業を推奨する企業ばかりではなかったのが実際だ。

ところが、通勤がなくなったことによる時間的な余裕や、自宅に「仕事環境」ができたこと。また、オフィスに行かないことで、会社からの拘束を感じづらくなったことも手伝ってか、「副業している」人、特に本業で経験を積み、仕事で実力をつけてきた30～40代の副業が、身近に急増しているのを感じている。また、これこそが、コロナ禍を経た「新しい働き方」の象徴だと思っている。コロナ禍以前から見えていた流れが、コロナ禍で決定的になった形だ。

ここでいう流れは、「在宅勤務」など形式的なことではない。あえて言葉を与えるなら「社員と会

社の新しい関係性」という流れ。要するに、かつてのような拘束力を、会社は持てなくなっている。働く人の「もっと自由に働きたい」「仕事もプライベートも大事な人生。すべてを存分に楽しみたい」という意向が強くなり、もはや企業としても、これを受け入れざるを得なくなっている。

一方で、これを積極的に受け入れることで、社員のさらなる能力発揮を期待する企業も増えている。例えば、育児・介護理由に限らない「時短勤務」や「正社員でも週休3日（週の所定労働時間を減らす）」OK など、勤務の自由度を高めている。

終身雇用・年功序列が機能していたころは、会社の異動・転勤命令を受け入れ、大過なく働き続ければ、雇用と賃金アップが保障された。そこには、極端に言えば（会社による）支配と、（社員による）依存の関係があった。しかし、新しい関係性は、こうした過去の関係性とは一線を画す。それぞれが自立して、互いに互いが、常に求めあえていること（相思相愛）が大切だ。

そのためにも、①目的・目標の共有、②協働・助け合いの「体験」、③自己開示・他者受容（本音・感情）が大事だと思っている。

チーム内はもとより、会社全体でこれを実践していくことで、会社全体が人が活躍する組織になる。先の見えない時代だからこそ、全員が個性を活かしあい、生き生き働ける土壌が必要ではないだろうか。



ひらた みお  
平田 未緒  
（株）働きかた研究所  
代表取締役

〒151-0053 東京都渋谷区代々木1-25-5  
TEL：03-6771-7776  
E-mail：hirata@hatarakikata.co.jp  
HP：http://hatarakikata.co.jp