物流塾

活力ある現場づくり

柴田 昌治　スコラ・コンサルトプロセスデザイナー代表

第11回　働き方改革とは姿勢の転換

人手不足がより深刻になることがはっきりしている運送業界にとって、価格改定などは重要なテーマだ。同時に、働き方改革も避けては通れない大問題。ただ、働き方改革というと、どうしても制度や仕組み、システムなどハードの見直しの方に目がいく。世間で論じられている働き方改革のほとんどは労働環境や労働条件に主眼を置いた制度改善にとどまっている。確かにそうした「働きやすさ」の整備・改善は必要だ。だが本当の意味での働き方改革は、非効率な仕事の仕方や管理業務の原因になっているソフトの改革に手を付けることなしには進まない。

中でも焦点は、生産性に大きく関わる〝働く人の気持ちの向き〟だ。つまり、働く人々が持っている心の姿勢が「あきらめの方向」に向いてブレーキを踏んだままなのか、「目の前の問題を自分が何とかしよう」とする前向きな姿勢を持っているのか、という基本的な問題だ。

たいていの職場では、新人などごく少数の例外を除けば、ほとんどの人は「仕事ってこんなもの」「頑張るだけ損だ」という諦めの姿勢で働いている。職場に慣れてくればくるほど、この諦めは強くなるのが一般的だ。悩ましいのは、この諦めの姿勢が職場に、とりあえずの安定をもたらしているという点だ。だがこの状態だと、確かに表面的な安定はあるが、問題は何も解決していかない。

どんな職場であっても、問題のないことはない。大切なのは、そうした問題が常に誰かから提起されることで顕在化し、解決の方向に向かっているかどうかだ。問題のない職場というのは必ずしも良い職場ではなく、問題が表面化することを避け、先送りしているのだ。そういう意味で良い職場というのは、常に問題が提起され解決に持っていこうという人々が存在し、そうした人々が評価され一目置かれている職場だ。

組織風土改革という私たちが推し進めている改革があるとは、諦めの状態で日々を送っている人々の中から当事者が生まれることだ。こんな職場にしたいという気持ちを共有した仲間が、目標に向かい、互いに協力をしながら隠れている問題を発見し解決に向けて努力を重ねる。ただ、こうした改革が進むには、諦めずに問題を発見し、その解決に向かって努力しようとしている人々を支えていく体制という条件が必要だ。経営陣が取り組みの意味をまずしっかりと理解し、管理者の考え方や管理体制もこうしたことを後押しするようにしていかねばならない。

働き方改革の基本は、働く人々の姿勢の転換だ。諦めの姿勢で受け身で働く状態から、自ら問題を発見し、解決しようと取り組む状態へと転換することが、働きがいと生産性を同時に実現する質の高い働き方につながる。

しばた・まさはる＝昭和19年2月29日生まれ、73歳。神戸市出身。54年、東京大学院教育学研究科博士課程修了。大学院在学中にドイツ語学院を起業した後、ビジネス教育の会社を設立。社員が主体的に協力し合っていきいきと働ける会社にしたい、という社長の思いが組織の隅々まで伝わる会社づくりをめざしサポートを続ける。著書多数。近著に『「できる人」が会社を滅ぼす』（PHP研究所）。