



職場元気化計画

対人関係の気づき

仕事の上手な進め方

モチベーションの高い組織

オフィス空間を考える

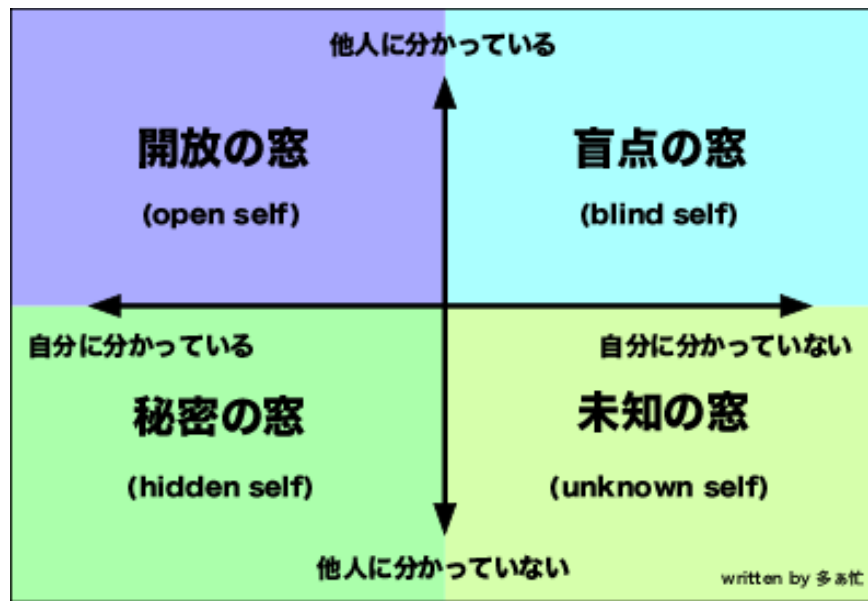
業務プロセスを変革する

職場元気化計画 「対人関係の気づき」

仕事でのストレスの原因として、「人間関係」を挙げる人が多くなっています。
その悩みの多くは職場内でのコミュニケーションがうまくいっていない事にあるようです。
コミュニケーションは単に会話の量を増やすことではなく、お互いに信頼関係を構築し、
気兼ねなく話し合えるようになることが重要です。

他人との信頼関係を構築する時に用いられる『**ジョハリの窓**』という概念があります。
コミュニケーション心理学として使われ、心理学者ジョセフ氏とハリー氏によって考案された「対人関係における気づきのグラフモデル」です。

コミュニケーションを通じて、自分が知っている相手の情報を伝えたり、自分が知らない相手の情報を教えてもらうことで、自分と相手がお互いに知っている部分を大きくし、自由に話し合える関係性を作ることができます。



『ジョハリの窓』

【開放の窓】（自分にも他人にも分かっている姿）

自分が考えている姿と他人に見えている姿が一致している領域。
ここが大きいと円滑なコミュニケーションができています。

【盲点の窓】（他人に分かっているが、自分には分かっていない姿）

自分では分かっていないが他人には分かっている領域です。
この領域の情報を自分へフィードバックすることが重要です。

【秘密の窓】（自分に分かっているが、他人には見せない姿）

自分では分かっているが他人に隠している領域です。
この領域が大きいとコミュニケーションが不自然になりがちです。

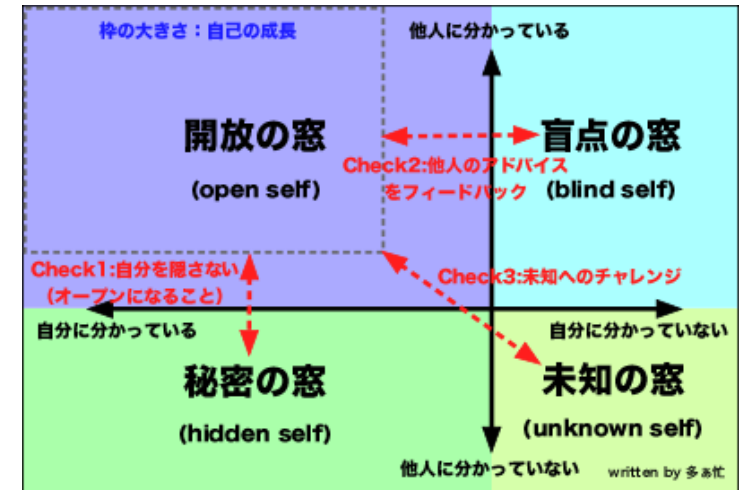
【未知の窓】（自分にも他人にも分かっていない姿）

誰もが持つ「自分の可能性」です。人には自分の得意分野がありますが、
まだ自分や他人が知らないところにも可能性があります。

『ジョハリの窓』を使って「人間関係の強化」、さらには「自己成長」について考えてみましょう。

基本原則は、いかに「開放の窓」を広げるか、です。言い換えると、いかに他の領域を狭くするかです。

自分にも他人にも分かっている領域を広げていくことが「人間関係の強化」や「自己成長」となります。



できるだけ自分を隠さずオープンにする

「秘密の窓」を狭めることです。「本当はこうしたいのに」とか「批判されたくない」とか、本来の自分の考えを押し込めるのではなく、知ってもらいたい自分を相手に伝える努力をしましょう。

他人のアドバイスをフィードバックする

「盲点の窓」を狭めることです。これは自分ひとりでは実現できないので他人の協力がが必要です。友人、家族、同僚など「身近な人が分かっている自分」を知ることが自己成長に大きく貢献します。

未知の領域にチャレンジする

「未知の窓」を小さくすることです。この領域はどんなに努力してもゼロにはならないものですが、新しい領域に踏み込んでみることで新たな自分を発見できるかもしれません。

他にも他者との関係性を良くするために心掛けるべきこと

相手に興味を持つ

自分が相手のことをどう思っているかで、相手から受ける自分の感じ方や、相手への対応が変わります。相手の一面だけでこういう人だと決めつけず、常に尊重して接しましょう。

プラスの気持ちを持つ

相手を気遣ったり、何かをしてあげたいというような「思いやりの気持ち」や、相手に心からありがたいと思う「感謝の気持ち」で相手と接することができれば、良い関係が築けるでしょう。

相手の要求を満たす

相手が求めているのは、楽しさなのか、安らぎなのか、または何らかの利益なのか。それが分かれば、自分が相手に対して提供できるものが何かを考えられると思います。

職場元気化計画 「仕事の上手な進め方」



仕事を段取り良く終わらせて、自分のための時間をつくる

限られた仕事時間を有効に活用することができると、段取り良く仕事が進み「自由に使える時間」が増えます。そして気持ちに余裕が生まれ、精神力がアップしてさらに仕事の効率が良いくなる、という好循環が生まれます。ではどうすれば仕事を上手に進めて、自分の幸福な時間を増やすことができるのでしょうか。

1. 自分の気持ちをコントロールする

仕事が手につかない、やりたくない、先延ばしにしたい、というのは誰にもあります。そういう時に自分を叱咤激励したところで集中できません。自分の感情を上手くコントロールし、「やろう」という気持ちに仕向けます。たとえば、憂鬱な仕事の後に楽しい予定を入れて、「この仕事が終わったら楽しい飲み会がある」「その仕事が片付いたら少し高めのランチを食べる」と、ちょっとしたご褒美を設定してみると効果的です。

2. 仕事をコントロールする

反対に自分の精神状態に合わせて仕事を進めるという手もあります。気持ちをコントロールするのではなく、仕事のほうをコントロールしてしまいます。たとえば、頭の冴えている午前中は知的な仕事を、午後には体を用いるような作業を割り振ります。営業職であれば、顧客対応や重要な会議などは頭が冴えている時に実施して、日報作成や上司への報告などの社内業務は平常な時に行います。スケジュール通りにただ進めるのではなく、集中力や体力などで取り組む仕事を変えてみます。

3. 適度なところで時間を見切る

仕事は完璧な形で仕上げる必要性はありません。「時間をかければ良い仕事ができる」わけではなく、仕事は常に時間との戦いです。高い質を目指す心構えは必要ですが、どこか適度な時点で仕事を見切って「完成」としなければなりません。「完璧」よりも、期限内に確実に仕上げることのほうが、ビジネスの現場では求められています。おおよそ「8割」を完成度の目安にして仕事を見切ってしまいます。

4. 複数の仕事を同時に進める

数多い仕事を1つ1つ順番に終わらせていくのは効率が悪く、複数の仕事を同時に進めていくことを考えます。仕事を同時に進めるためには、それぞれの仕事「どこまで進んでいるのか」「あとどのくらいで終わりそうか」をつかんでおき、どの仕事から手をつけて、それぞれをどの程度のペースで進めていくかを事前に考えておくことが大切です。

5. 仕事の優先度を意識する

優先度の低い仕事に時間を取られすぎて優先度の高い仕事に手が回らないと、いつまでたっても幸福な時間を増やすことはできません。ここでは仕事の優先順位を「緊急度」と「重要度」の掛け合わせで考えます。



重要度／緊急度	緊急	緊急ではない
重要	【第1領域】 緊急かつ重要 <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害、事故、病気への対応 ・ 締め切り間近の仕事 ・ クレームへの対応 ・ 直前に迫った会議の資料づくり 	【第2領域】 緊急ではないが重要 <ul style="list-style-type: none"> ・ 準備や計画づくり ・ スキルアップ（自己啓発） ・ 事故防止対策会議 ・ 人間関係づくり
重要ではない	【第3領域】 緊急だが重要ではない <ul style="list-style-type: none"> ・ 内容の薄い電話や会議 ・ 突然の訪問客への対応 ・ 無意味な接待やつきあい ・ 要点の分からない報告書 	【第4領域】 緊急でも重要でもない <ul style="list-style-type: none"> ・ 暇つぶし ・ 長時間の息抜き ・ 世間話 ・ 待ち時間

【第1領域】 緊急かつ重要・・・「憂い」

すぐに取り掛からないと大きな損失が生じる仕事です。”危機”とか”問題”と呼ばれるもので原則発生させてはいけないものです。基本的に主体性を持った仕事ではないので、後手に回って、精神的にも疲れてしまいます。この領域の仕事を増やさない方法を徹底的に考えなければなりません。

【第2領域】 緊急ではないが重要・・・「備え」

緊急ではない為つい後回しにしてしまいがちですが、ここの仕事こそが最も価値を生み出す仕事であり、充てる時間をできるだけ多く取るようにします。この仕事の成果が出ることは自分の人生を豊かにします。

【第3領域】 緊急だが重要ではない・・・「殺漬し」

価値が高くないが急に発生する仕事です。ここの仕事に充てる時間をできるだけ少なくします。

【第4領域】 緊急でも重要でもない・・・「憂さ晴らし」

ここは【第1領域】の仕事の反動であることが多く、「憂い」を晴らす為の「憂さ晴らし」でもあります。この時間が発生しないのが望ましいですが、時には“憂さ”を晴らすことも必要です。時間を割いて気持ちを切り替えたら、依存しないよう注意します。

職場元気化計画 「モチベーションの高い組織」

「モチベーション」とは、人が目標に向かって行動し、それを維持する働きのことです。「動機づけ」「やる気」とも言います。

企業は、社員のモチベーションに影響を与えている要因を理解して、様々な手を打ちながら個人個人の意欲を高めることによって、今以上に能力を発揮してもらう必要があります。

それにより人的生産性が向上し、大きな利益を生みだし、組織が活性化する、という好循環が生まれます。結果として、企業と社員の双方にとって望ましい状態となります。



モチベーション（動機づけ）には、「**外発的動機づけ**」と「**内発的動機づけ**」の2つに分類されます。

「**外発的動機づけ**」は、人の外部から人の行動を誘発する要因、いわゆる「**誘因**」によってもたらされます。

「**内発的動機づけ**」は、人の内部から行動を引き起こす要因、いわゆる「**動因**」によってもたらされます。

例えば、昇格や報酬の基準が定められた人事制度によって目標を達成しようと行動を起こすことは、「**誘因**」がもたらした「**外発的動機づけ**」と言えます。

一方、達成感や成長の実感、周囲からの感謝を得るために自分の意志で行動を起こすことは、「**動因**」がもたらした「**内発的動機づけ**」と言えます。

「**外発的動機づけ**」が低い状態が続くと不満を引き起こしますが、これを高めるだけでは不満は解消されませんがモチベーションは向上しません。

モチベーションを向上させるためには、同時に「**内発的動機づけ**」を高めていくことが重要で、極端に言えば「**外発的動機づけ**」が低い状態でも、「**内発的動機づけ**」が非常に高い状態であればモチベーションが向上し、行動が引き起こされることがあります。



社員の「外発的動機づけ」となる「誘因」

- 仕事にやりがいがある
- 達成感を味わえる、誇りに感じる、活躍の場がある、仕事に高い価値を感じられる、色々な経験ができる
- 人間関係が良い
- ベクトルが同じである、活躍を見てくれている、情報の共有ができていて、自由闊達な意見交換ができる
- 個を尊重する環境である
- 多様な人間性や価値観が受け入れられる、過度な管理や介入をされない、個々の幸せが尊重される
- 挑戦できる環境である
- 経営へ参画している実感がある、権限が与えられ責任が明確である、自己実現できる、提案を受けてもらえる
- 助け合える環境である
- 協力し合える、助け合える、感謝される、成功を分かち合える
- 成長できる環境である
- 個々の特性が伸ばせる、強みを活かせる、育成の風土がある、学びや成長の機会がある

社員の「内発的動機づけ」となる「動因」

- 社会的な認知がある
- 厚い信頼と実績がある、知名度がある、業界で一定の地位がある、身分の保障がある
- 成長性がある
- 常に変革している、収益を上げて成長している、変化に対応している、明るく前向きである
- 理念・ビジョンが明確である
- 正しい価値観がある、企業の存在価値がある、目標が明確である、倫理的である
- リーダーが信頼できる
- 将来のビジョン、統率力、頭脳明晰、精神的な強さ、人間的魅力、一貫性
- 評価が公正・公平である
- 成果が適正に評価される、処遇に納得感がある、機会が平等に与えられる
- 一定の労働環境が整っている
- 適切な労働時間である、オンとオフの切り替えができる、オフィス環境が整っている

特に、次の3つの流れがしっかりとできていると、組織として非常にモチベーションが高い状態であると言えます。

1. 企業のビジョンと社員それぞれのビジョン（今の会社で働く目的、仕事を通して実現したい事、将来ありたい自分）が高いレベルで一致する。
2. 企業のビジョン（≒自分のビジョン）を実現するための明確な方針や、環境・制度・体制が整っている。
3. 方針に沿って、組織が協力し合いながら円滑に運営されている。



職場元気化計画 「オフィス空間を考える」

会社で働く人たちの“拠点”であるオフィスは、単に事務作業や報告・会議を行う場所ではなく、働く人たちが自分の会社に誇りを持って、健全かつ意欲的に仕事に取り組めるような場所であることが大切です。また、働く人たちのコミュニケーションを活発にして**創造力や生産性を高められるオフィス**であるべきです。さらには、オフィスへの訪問客に対して良い印象を与え、**会社のイメージ向上に貢献する場**としても活用することができます。

しかし、いざオフィス空間を変えようとした時に、まず新品の机や椅子や棚を購入することや、会議室に最新の設備を導入することや、受付スペースに受付台や大きな自社ロゴマークを設けることを思い浮かべてしまいます。もちろんこれらも先述したようなオフィス環境をつくるために効果がありますが、多大な投資が必要となります。また、単に設備を施しただけでは十分な効果は期待できません。反対に大きな投資をしなくても、設備のレイアウトや労働者にとっての必要スペースを状況に合わせて「演出」することで、働く人たちの意識に刺激を与え、行動を促進することができます。今回は「演出」によって効果を上げるオフィスづくりを考えます。



まず、オフィスが1日の時間の流れの中でどのように利用され、どのような動線で人が動き、どのようなコミュニケーションが発生しているかを観察し、記録します。さらに、週の始めと中目や週末、また月初や月末、年末年始など1年間の中でそれらがどのように変化していくかを具体的にイメージしながら、必要な設備とスペース、または不必要な設備とスペースを見つけていきます。ここで大事なことは、今までの会社の常識や概念に縛られずに、会社にとって理想的なワークスタイルを生み出しながら設計をしていきます。

オフィスの流れを踏まえた観察事項例

出勤時間、外勤時間、帰社時間、内勤時間、退社時間

個人業務・対人交流・組織交流の割合、社内行事の頻度

日常的な業務フローや動線、頻度の少ない動線

会社にいる時の過ごし方、昼食や休憩・休息の取り方

会議・打合せの頻度、訪問客の頻度

会社物品や私物の収納・保管・管理

働く人の思考状態に適したスペースを演出する

例えば、一人で集中して業務に取り組みたい場合と、脳を解放してアイデアを思い起こしたり、業務から解放してリフレッシュをしたい場合とでは、適したスペースが異なります。前者には、意識が散漫にならないようにシンプルなスペースにします。オフィスの一画をパーティションで囲うだけでも簡易的につくることができます。これに対して後者には、ゆったりと外の景色が見えたり、業務と無関係なモノが置いてあるようなスペースにします。

また、会議においても、討議によって意思決定をする場合には、できるだけ刺激を与えるような物を置かず、冷静な判断を促すような落ち着いたある照明とテーブルで空間を演出します。これに対して脳を解放して新たなアイデアを発掘する場合には、刺激的で意識が高揚するような素材や色のインテリアを用いて演出します。

このようにスペースを利用する目的によって演出を変えるだけで効果を上げることができます。

コミュニケーションに合わせたスペースづくり

オフィスにおける他者とのコミュニケーションを次の3通りに分類し、それぞれのスペースを考えます。

【社内×フォーマル】 居室、打合せスペース、会議室

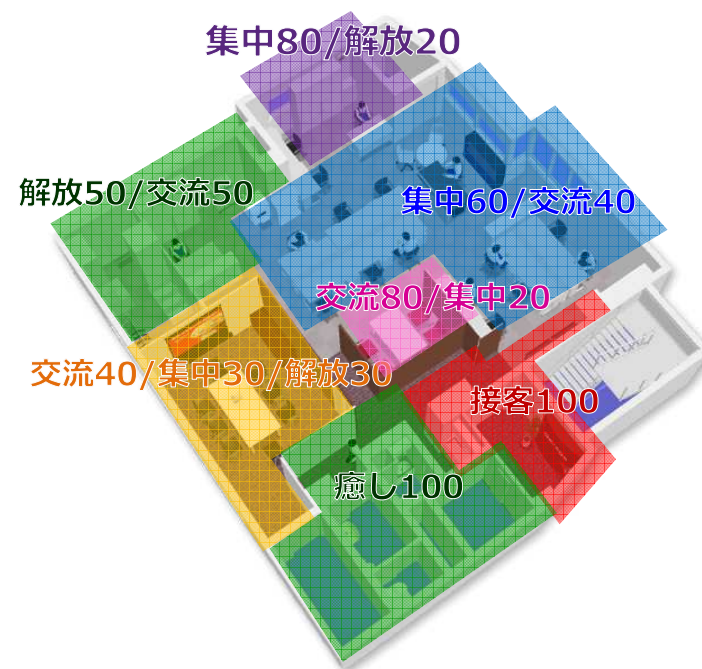
業務連絡や議論などで使用します。これは組織運営そのものであり、規模・目的・運営方法によってスペースの作り方が変わります。

【対社外×フォーマル】 受付スペース、応接室

来客時に使用します。こういった「コンタクトスペース」はオープンであるとともに、会社のイメージが反映されたデザインやセキュリティを考慮したスペースにします。また、動線を工夫し、おもてなしの気持ちが伝わる居心地のいい空間を演出します。

【社内×インフォーマル】 リフレッシュスペース

業務の合間に使用します。近年、オフィスづくりの重点項目として考えられており、社員の自発的創造に注目し、多様な人たちが自由に集まれる場を意図的につくります。フォーマルスペースとはテイストの違うユニークな家具を置いてみたり、お茶菓子などを置いたりして普段の業務から脳を解放できるような空間にします。この空間で過ごしている間は、会社側の管理からも解放されている雰囲気が必要です。



無駄がない効率的な空間よりも「ゆとりを持つための意図的な非効率さ」も大切

無駄を徹底的に省き、効率だけを重視したオフィスをつくっても、スペースコストや時間的なコストの削減には大きく貢献しますが、それはオフィスづくりに求められる一側面にすぎません。オフィスづくりは、継続的に働く人たちの労働意欲を維持し、創造的な活動を行い、企業イメージを高めることが最も大切な目的なので、効率性を求めて働く人たちの「ゆとり」を排除してしまうと、そこには「無益」を生み出してしまう危険性をはらんでいます。敢えて効率性を考えないスペースを設けるような考えも必要だと思います。

ワークスタイルが変わる中でのオフィスの存在

オフィスづくりが一旦完了したとしても、会社運営を続ける中で事業展開が大きく変わったり、組織やワークスタイルが変化すると、オフィス空間にも不具合が生じてきます。会社の状況に合わせて都度見直していく必要があります。

今後、ワークスタイルはITの進化によって更に大きく変わろうとしています。ノマドワーキングに見られるように外出先であっても書類の閲覧や会議への参加が可能になり、働く場所はオフィスにとどまらなくなっています。社外で気兼ねなく業務を行える利便性や、社内の人同士が直接顔を合わせる機会が少なくなる一方で、居場所へ戻ってきたときの心地の良さや、社内の人と顔を会わせて情報共有を行えるコミュニケーションのためにも、演出されたオフィスの存在が一層大切であると思います。

職場元気化計画 「業務プロセスを変革する」

業務プロセスを見直して競争力を強化する

業務プロセスを見直すことは、顧客に対して効率的により高い価値を提供するための社内改革といえます。経営環境が変化するにもかかわらず、業務のやり方が旧態依然のままでは、事業の競争力は少しずつ失われていきます。激化する市場競争の中で持続的な競争優位を確立するためには、製品やサービスの品質向上と並行して、事業を動かす個々の業務の有効性・効率性を高めていくことが重要です。

よくある業務上の問題点

- 業務の手順や水準が定まっていなく属人的である
- 特定の個人に業務が集中し、業務量に差がある
- 他の人の業務が把握できず、迅速な依頼ができない
- 組織が細分化されすぎていて業務を進めにくい
- 個人の仕事範囲が固定化されて融通が利かない
- 現場に権限が無い、または決裁権限が曖昧である
- 非効率の業務処理のままでも変えようとしらない



「業務改善」と「業務プロセス変革」

「業務改善」は、各自の担当業務において、より良い形に是正していく作業で、周囲に影響が少ないものであれば比較的スムーズに行えます。全員で意識して継続的に「業務改善」を進められれば大きな効果が期待できます。

「業務プロセス変革」は、業務全体を再編し最適な形に変えていくことで、会社の事業特性、製品特性やサービス特性、組織特性などをよく考慮し、場合によっては組織体制や社内規定を同時に変えていく必要があります。

業務プロセス変革で果たされる項目例

- ・迅速な意思決定がなされる社内体制ができる
- ・ルールに反する業務の推進を未然に防げる
- ・業務の分担によりチームワークが発揮される
- ・個別の専門業務に能力を最大限発揮できる
- ・会社の方針や決定事項が正確に共有される
- ・個人の活動が組織のノウハウとして蓄積される
- ・成果を可視化して公正な評価につなげられる

意思決定スピードを上げる

[権限の移譲]

迅速な意思決定ができる体制づくりには、現場に権限を大胆かつ適正に委譲し、現場が自ら状況に応じて判断できるような環境にしていきます。現場の管理者にも十分な権限と責任を持たせ、組織運営および部下育成の推進を行います。

[組織体制]

現場への権限移譲を進めつつ、組織体制も現場がより柔軟に動ける形へ変えていきます。旧来のピラミッド型組織からフラットな文鎮型組織へ近づけていきます。

[業務基準]

権限を委譲し、組織体制を変えたとしても、仕事が属人的になる可能性があります。現場が会社の方針にそって正しい判断を常に行えるように、一定の業務基準（判断するための算出方法、参照情報、過去データ、法令や制約条件など）を用意します。ただし、個人の人格が活かせる範囲までは基準を定めないことも重要です。



業務を分担する

個人ごとに業務量の差を軽減するために業務の分担を検討します。
企業の重要な専門業務に「戦略立案」「運営管理」「専門オペレーション」があります。
反対に、専門性を要さない「定型業務」があります。

「戦略立案」「管理」「専門オペレーション」の業務に担当者が専念し、高い成果を出すために、「定型業務」を別の部署や情報システムへの切り分けを行います。

さらには個別の専門業務においても分担を検討します。ミッションをいくつかの業務に分割し、それぞれの業務ごとに進捗を把握したり、複数の専門担当者で役割を決めて分担することで、業務のムリ・ムダ・ムラを減らすだけでなく、時間の短縮、コスト削減やノウハウの蓄積、メンタルヘルス対策など、数多くのメリットを生みます。業務分担が上手に機能すると、組織内のチームワークに凄みが出てきます。

[業務の棚卸]

業務の分担を正しく行うには業務の棚卸を実施します。それぞれの業務において次の項目を検討し、場合によっては簡素化したり、廃合したりしていきます。

- 業務の目的は明確で必要性があるか
- 業務の適任者は誰であるか
- 業務に掛かる時間はどのくらいか
- 業務量の配分は適正か、モレやダブリはないか
- 他の業務との連携はとれているか
- 将来のために新しくやるべき業務はないか

情報システムによる業務改革

最後に、業務プロセスの変革において最大限の効果を出すために、社内の情報システムを見直します。先述したような組織面や制度面などの改革活動に加えて、自社の方針に見合いつつ、力強い競争力となる情報システムを運用することによって、業務プロセスにおいて次のような効果が期待できます。

- 定型業務の迅速な実行処理
- 社内情報の集約化、共有化
- 個人の活動や成果の可視化
- 履歴管理による確実性
- 検索性の向上による時間短縮
- 人的ミスの防止

