

# 変化を創り続けることに会社の意義がある

## より良い組織活動につなげる方法



昔と今は違う

世の中であることを知る

沖縄のみならず日本全体で少子化、高齢化、働き方改革など、10年前とは異なる世の中になつて います。日本の人口は2018年頃から減少をして います。これまでの50年間で1億人を突破して いたにもかかわらず、2060年には8600万人まで少くなり、高齢化率は40%を越えます。 沖縄は2030年頃まで人口が増える予測が出で いますが、年々、高齢化率は高まっていることも 事実であり、5人に2人が65歳以上になることが 叫ばれています。

また、厚生労働省は2020年9月の人口動態 統計の概況で「出生数は1899年の調査開始以 来、最少を更新」と発表しています。つまり働き る人が少なくなるため将来的に不安が募ります。

今ほど変化の著しくない時代は経験を積んでいる 人が有利ですが、現在ではその変化についていけ る柔軟性を持つ人や企業が有利になります。生 産人口（15歳から64歳）が減るなかで、いかに効 率的に成果を残していく事業運営をしていくかが 求められ、労働力の確保や生産性の向上が、重要 なテーマになっています。そして、日本の生産性 は2005年と比べるとマイナス成長です。また、 2013年と比べて人手不足による倒産件数も3 倍に増えており、50年後の労働力人口は4割も減

少すると推測されています。このことから一人当たりの生産性の向上は急務でもあります。

不景気と言われて数十年。企業に限らず「コスト削減」が叫ばれていますが、これは無駄なもの を無くすのではなく、なぜ無駄かを共有・最適化を目指すといった考え方です。コスト削減をやりすぎてしまふと、会社に必要な筋肉までそぎ落と してしまい、結果的に業務効率が下がってしまつたり、従業員の士気が下がつてしまったり、離職者が増えてしまうといった事態にもなりかねませ ん。

そのため、「とにかくコストを削減しよう」ではなく、「効果的な組織体系、最適な業務の割り振り、必要な策を熟考し、せい肉をそぎ落とそう」といった観点を持つことがこれから組織運営に求められます。注意が必要なのは一気に対策を講じることです。シンプルに組織が不健康になります。段階を踏んで、従業員に周知したり、協議したり、代替案を準備したり、慎重に行っていくダ イエットと筋トレの両立が大切です。

### 主体と参画が「シェアする文化」

#### 上司も部下も大切なホウレンソウ (報告・連絡・相談)

新生活がスタートする人の多い4月。日本能率 協会が実施する「仕事に対する意識調査」では新 入社員に7つの傾向があると調査結果が出ていま す。

仕事にホウレンソウは大切です。筆者もあらた なテーマになっています。そして、日本の生産性 は2005年と比べるとマイナス成長です。また、 2013年と比べて人手不足による倒産件数も3 倍に増えており、50年後の労働力人口は4割も減

少する上手くいかない経験から学びたいが、失敗はしたくない

①上手くいかない経験から学びたいが、失敗はしたくない

②働く環境はとても大事

③チームワーク重視で、無理なく仕事がしたい

④チームワーク&対面を重視したい

⑤デジタルとアナログは使い分ける

⑥自分には優しく、指導者には厳しく

⑦自分に自信はないが、人生は充実している

このような流れもあることを踏まえながら「主 体」と「参画」をキーワードと見ることができま す。仕事を通じて自分への関心を主体として、参 画することの楽しさや豊かさがより一層、組織運 営には必要です。自分が主体として参画すること で、仕事に関与、貢献することにつながります。

現代では、提供側にまわるか、消費側にまわるか のどちらかが多いです。それだけ仕事が分業され、 「つらさやプレッシャー」と「消費者人格」と「役 割以外は他人ごと」を生み出しているのではない でしょうか。

が良好になることもあります。

経営者や上司は、従業員に対して決断する前に相談してもらうと助けとなる性分です。困ったことがあつたら一緒に解決に導いてくれる言動をします。しかし、事後報告になるととりつく島もない拒絶や関係を悪くしてしまう言動になります。

ファシリテーターを務めている「働き方を考える対話の場」では仕事のあらゆることを自責や他責にするのではなく「私たち思考」にすることが「仕事をしやすくする」と伝えています。「わたしVSあなた」ではなく「私たちVS仕事」の構図をつくることで、仕事を一緒に取り組めるような姿勢をつくり日々の業務を柔軟に対応していくことが大切です。

この「私たち思考」では相談が活用できます。相談をするのは、意見を聞きたい姿勢の現れです。

相談された側もその決定プロセスに関わることができ、チームで課題に向き合うことができます。相談することで、「私たちVS仕事」の構図を作れるのです。相談されることで面倒くさいことになりそうだと後向きに思う方もいるかもしれません。ですが、相談されたことすべてを受け入れる必要はありません。部下が自分で判断できる力を養えるチャンスもあります。大切なのは結論ではなく、プロセスを共有することです。

組織運営は管理することではありません。組織として理想の状態に近づけることもあります。チームに対して自分の考え方を隠さず、素直に周りに相談してみましょう。

### 理想的なチーム活動とは

スポーツであれば試合に勝つ、優勝するといつた共通の理想（目標）があります。会社では理念やビジョンがこれにあたります。組織体系や判断基準、仕事の進め方など、すべては会社のビジョン＝理想に沿っているかを大事にする必要があります。そうないと各自が自由行動になってしまい、目指す方向もブレてしまいます。理想はチームの目指す指針でもあり、目指す最中の言動が組織の文化を創っていくと思います。

もし、チームワークを良くしたいなら、コミュニケーションや団結力も大切ですが、「会社の一員として共通の理想はなにか」をあらためて話し合って、共有する時間をつくることをおすすめします。

職場を思い返して、「従業員の強みはなんですか？」と聞かれたら、なんと答えますか？即答で答える強みを理解し、それに沿った役割分担が求められます。あとは全員で決めたことから外れない仕組みをつくって推進できれば、おのずと結果やチームワークが付いてくると思います。そこで結果を出せなかつたらミスなのではなく、「また」メンバーで話し合う場を設ける。この繰り返しが会社を強くしていきます。

新型コロナウイルスによってテレワークを導入はじめた会社も多いと思います。日常的に顔を合わせずに行っていくチーム運営は、非常に難しいです。圧倒的にコミュニケーションの量が減り、軽い雑談や飲みにコミュニケーションもこれまでのよう

にくくなりました。オンラインツールを導入して、会議や商談を滞りなく進めることができますが、これまでのように余白が無くなっています。そのため、なかなか信頼関係を築くことや心理的安全性をつくることも難しくなっています。だからこそ、テレワークを導入している会社は、オンラインでも従業員が活き活きと働き、業務に邁進するためには、業務と業務外の設計が大事です。

そのためにも組織の「縦」と「横」を編み直し、従業員が持つ問いを会社共通の問い合わせと昇華させることができます。誰もが経験したことのない未来に歩いていくためには、一人ではなくメンバーと対話を繰り返し、とともにプロセスを描き、変容を創り続けること。それが企業活動の意義であり、より良い組織活動につながるのかもしれません。

### 一プロフィール

きたむら まさ き  
北村 正貴氏

北村ファシリテーション事務所代表  
糸満市市民活動支援センター所長

1985年群馬県生まれ。  
沖縄県糸満市在住。



ファシリテーターとして企業や個人の活動や運営を支援する事業として人材育成や組織開発、働き方改革のコンサルティング、講座や研修を行う一方で地域おこし協力隊（地方創生の制度）の経験を活かし、行政やコミュニティ組織の未来創造／プロセスデザインに向けた対話の場の企画運営に携わる。