

経営者よ、社員から“居場所”と見なされる職場をつくれ！

せっかく働くのなら、楽しく働けるほうがいい。では、ビジネスパーソンが楽しく働くために、組織をどう整えればいいのか。米系コンサルティング会社マーサージャパンの社長、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社代表取締役COOなどを歴任し、現在は次世代リーダーの発掘と育成支援を手がけるコンサルティング企業『株式会社Indigo Blue』で会長を務める“人事のプロ”柴田励司氏に、楽しく働くためのポイントをうかがった。

特集・はたらくをたのしむ COTENTS 01 Reiji Shibata

白谷輝英 >> 文 Text by Teruhide Shiratani 佐々木信之 >> 写真 Photographs by Nobuyuki Sasaki

ビジネスパーソンは仕事を楽しているか

1日あたりの睡眠時間を7時間と仮定すると、起きている時間は17時間。1週間では17時間×7日間＝約120時間となる。もし週に40時間働くとするれば、我われは起きている時間の3分の1を仕事に費やしているわけだ。

これだけの時間を過ごしているのだから、職場は楽しく生き生きと働ける環境であるほうが望ましい。だが、それを実現できている組織は決して多くないというのが、人事

のプロフェッショナルとして長年にわたって活躍してきた柴田励司氏の見立てだ。

「朝の通勤電車で周りを見わたすと、多くの人が憂鬱そうな表情を浮かべています。働くことを楽しめている日本人は、意外と少ないのかもしれない。そんな状況が続けば企業の生産性など上がりませんし、第一、社員が不幸になるばかり。そこで経営層や管理職にとって、働くことを楽しめる環境の整備が最重要課題の一つだと、私は考えています」

経営者が整えるべき3つの前提条件

では、社員が働くことを楽しめるようになるために、経営層たちはなにをすべきだろうか。柴田氏は、三つの前提条件の整備を勧める。

「二つ目は、社員たちに職場を“自らの居場所”だと感じてもらうことです」

たとえば、自宅のリフォームなどで仮住まいをする場合、どうしても部屋の掃除がおっくうになるものだ。限られた

株式会社Indigo Blue
代表取締役会長

柴田 励司

期間しか滞在しないとわかっているし、その部屋に対してなんの思い入れもないからである。一方、リフォームが完了して自宅に戻ったら、きれいな状況をできるだけ保とうとし、積極的に掃除するのが人情だ。企業でも同じことが言えるという。





「社員たちが職場を『自分の居場所』だと考えていれば、できるだけ心地よくしようとするだけでいい。反対に、職場に対して思い入れがなければ、問題が生じたときに誰も主体的に解決しようとはしません。その結果、職場の空気はよどみ、楽しさなど望めなくなり。」

なかには、職務記述書(ジョブディスクリプション)などを与えることで対処する企業もあります。しかし、こうしたやり方は古い。役割を上から押しつけても、社員は職場を『自分の居場所』とは感じ取れません。むしろ、社員の自主性を大切にするほうが効果的ですね」

柴田氏が率いる Indigo Blue では、社員を制約するルールをほとんど設けていない。無理やり縛りつけても、かえってやる気を損なうだけだからだ。

「逆に、社員の自主性を重んじ、自由に力を発揮させること。そして、顧客の役に立って感謝される喜びを最大限感じさせるように心がけましょう。そうすれば、社員は仕事を心から楽しむことができ、職場に対して自ずから、愛着を感じることは、企業にとって大事なことだと思っております」

働くことを楽しむ三つ目の条件は、『成長実感』だ。

「良い仕事をした社員を高く評価し、次に面白い仕事を任せることが大切です。そうすれば、社員は成長の実感とやりがいを得ながら働けるでしょう。そうして個人の業績が伸びればやがて全社の利益も拡大し、各社員にさらに面白い仕事を提供できるというプラスの循環も生み出すことが可能です」

上からの押しつけではなく自主性重視により、従業員に職場を居場所だと感じさせること。その職場が社会から好意的に評価されていること。常

「社員たちが職場を『自分の居場所』だと考えていれば、できるだけ心地よくしようとするだけでいい。反対に、職場に対して思い入れがなければ、問題が生じたときに誰も主体的に解決しようとはしません。その結果、職場の空気はよどみ、楽しさなど望めなくなり。」

なかには、職務記述書(ジョブディスクリプション)などを与えることで対処する企業もあります。しかし、こうしたやり方は古い。役割を上から押しつけても、社員は職場を『自分の居場所』とは感じ取れません。むしろ、社員の自主性を大切にするほうが効果的ですね」

柴田氏が率いる Indigo Blue では、社員を制約するルールをほとんど設けていない。無理やり縛りつけても、かえってやる気を損なうだけだからだ。

「逆に、社員の自主性を重んじ、自由に力を発揮させること。そして、顧客の役に立って感謝される喜びを最大限感じさせるように心がけましょう。そうすれば、社員は仕事を心から楽しむことができ、職場に対して自ずから、愛着を感じることは、企業にとって大事なことだと思っております」

働くことを楽しむ三つ目の条件は、『成長実感』だ。

「良い仕事をした社員を高く評価し、次に面白い仕事を任せることが大切です。そうすれば、社員は成長の実感とやりがいを得ながら働けるでしょう。そうして個人の業績が伸びればやがて全社の利益も拡大し、各社員にさらに面白い仕事を提供できるというプラスの循環も生み出すことが可能です」

上からの押しつけではなく自主性重視により、従業員に職場を居場所だと感じさせること。その職場が社会から好意的に評価されていること。常

「人から勤め先を聞かれたとき、『あそこか！いい会社だよね』などと褒められたら、社員は誇りに感じ、仕事に対して前向きになれます。反対に社会的評価が低い会社に勤めていると、いくら居心地や待遇が良くても、うしろめたい気持ちを抱えがち。当然、楽しい気持ちでは働きません」

1990年代以降の日本では米国流の合理主義が広がり、売上に直接関わらない施策を控えるようになった。その結果、企業イメージを高める取り組みも減ったが、これによって社員が自社を誇りに思う機会も失われてしまったのだ。

「でも、超合理主義を貫く企業は、実はアメリカのなかでもごく一部なのです。組織というのは氷山のようなものです。水面下の目に見えない部分を削っていくと、結局、組織全体が沈んでしまいます。ですから、社会貢献を指して努力したり、その様子を対外的にアピールしたりす

上から役割を押しつけるのではなく、自主性を重んじて力を発揮させよ



特集・はたらくをたのしむ
COTENTS 01
Reiji Shibata

「社員たちが職場を『自分の居場所』だと考えていれば、できるだけ心地よくしようとするだけでいい。反対に、職場に対して思い入れがなければ、問題が生じたときに誰も主体的に解決しようとはしません。その結果、職場の空気はよどみ、楽しさなど望めなくなり。」

なかには、職務記述書(ジョブディスクリプション)などを与えることで対処する企業もあります。しかし、こうしたやり方は古い。役割を上から押しつけても、社員は職場を『自分の居場所』とは感じ取れません。むしろ、社員の自主性を大切にするほうが効果的ですね」

柴田氏が率いる Indigo Blue では、社員を制約するルールをほとんど設けていない。無理やり縛りつけても、かえってやる気を損なうだけだからだ。

「逆に、社員の自主性を重んじ、自由に力を発揮させること。そして、顧客の役に立って感謝される喜びを最大限感じさせるように心がけましょう。そうすれば、社員は仕事を心から楽しむことができ、職場に対して自ずから、愛着を感じることは、企業にとって大事なことだと思っております」

働くことを楽しむ三つ目の条件は、『成長実感』だ。

「良い仕事をした社員を高く評価し、次に面白い仕事を任せることが大切です。そうすれば、社員は成長の実感とやりがいを得ながら働けるでしょう。そうして個人の業績が伸びればやがて全社の利益も拡大し、各社員にさらに面白い仕事を提供できるというプラスの循環も生み出すことが可能です」

上からの押しつけではなく自主性重視により、従業員に職場を居場所だと感じさせること。その職場が社会から好意的に評価されていること。常

「成長実感を持てること。この三つが、『働くを楽しむ』ために欠かせないのだ。

社員同士の絆を強める 取り組みは有効だ

さて、これまで挙げた三条件のなかでもっとも実現が難しいのが、社員に職場を居場所だと感じてもらうことだ。

「居場所」とは、単なる場所のことではありません。それは、仲間がいる集団、つまり人間関係そのものです。信頼し、愛情を寄せる仲間が多いほど、社員は職場に居心地の良さを感じます」

たくさんの従業員を抱える大企業ほど、従業員同士の絆を強めることが難しい。さらに、近年はテレワークなどを取り入れる企業が増え、社員同士が顔を突き合わせる機会は減りつつある。こうしたなかで重要になってくるのが、従業員同士が相互理解を深める機会をつくることだと柴田氏は指摘する。

「私がCOOだった頃のカルチュア・コンビニエンス・クラブには、全グループで約4500人の社員と100以上の連結会社があ

属していました。本部長、部長クラスでも、他のグループ会社の同僚者がどんな人かまったくわからない状況だったので。そこで私は、互いに深く知り合えるような場をたくさん設けました」

その原点は、人事コンサルタント会社マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング(現マーサージャパン株式会社。以下「マーサー」)の制度だ。当時のマーサーには全世界で1万6000人ほどのコンサルタントがおり、そのなかで200人ほどが「ワールドワイドパートナー」に選ばれていた。そして彼らは年1回、1週間ほどのイベントに参加して、皆で議論やキャンプ、サイクリングなどをする決まりだった。

「私は2003年に選ばれ、世界中の同僚と過ごした経験が、大きな財産になりました。グローバルな案件を持ち上がって海外拠点のコンサルタントと協業したいとき、イベントで一緒になった人がいれば、すぐに『ハイ、久しぶり！』と連絡して仕事を始められるようになったのです。こういう手法は、日本企業でも参考にできるはずですよ」

6月1日・四条河原町に イベントスペース OPEN



古いものと新しいものが共存する町、京都。
様々なインスピレーションが湧き上がるこの地で新たな発見・成長・創造が
実る場をご提供したいという思いから NARUは生ま

オープン
記念料金
20% OFF
Room3: Stage (9:00~12:00)
~~30,000円~~
24,000円

用途に合わせて3タイプ

個性豊かな3つの部屋を用意。レイアウト自由な家具と
設備を駆使してクリエイティブを加速させましょう。



ご利用目安
~13名
20㎡

Room1: Vista (ビスタ)

京都タワーや四条通が見渡せる眺望、光や風が
通り抜ける心地よさの中で10名前後の会議や座
学研修に最適なお部屋



ご利用目安
~6名
12㎡

Room2: Chat (チャット)

少人数の会議に適したお部屋で、量産きに低め
の椅子と落ち着いた色合いの演出が話す人同士
の距離を縮めてくれるお部屋



ご利用目安
~60名
50㎡

Room3: Stage (ステージ)

一番大きく発表に最適、3つのスクリーン、大き
なホワイトボード、最大60名の椅子が設置可能
なお部屋です



〒600-8004 京都府京都市下京区奈良物町373ハイレックスビル7階
※ビル入口は御幸町通沿いにあります。壁の大きな車輪が目印です。専用駐車場はございません。
お近くのコインパーキングをご利用ください。

施設のご利用方法やNARUの
最新情報はウェブサイトをチェック!

✉ naru@phaze.jp TEL.075-222-5880
お申込みはメール、ホームページお申込みフォームからおねがいします。

アクセス	阪急河原町駅	9番出口より徒歩約1分
	地下鉄四条駅	20番出口より徒歩約6分
	京阪祇園四条駅	4番出口より徒歩約6分

NARU
by PHAZE <http://narus.jp>

編集部 オススメ



『もしかしてブラック上司?』

柴田 勳 著
ばる出版 刊
定価: 本体1,400円+税
いわゆる「ブラック上司」が陥りがちな過ち
を挙げ、それを避ける具体的な対処法を
解説。働き方改革が求められるなか、部
下を動かして成果を求められるすべての
上司必携の本。

柴田 勳(しばた・れいじ)
1962年、東京都生まれ。上智大学文学
部英文学科卒業後、株式会社京王プラ
ザホテルに入社し、人事改革などを担当。
その後、マーサー・ヒューマン・リソース・コ
ンサルティング日本法人(現マーサージャ
パン株式会社)代表取締役社長、株式会
社キヤドセンター代表取締役社長、カルチ
ュア・コンビニエンス・クラブ株式会社代
表取締役COOなどを歴任。2007年、経
営コンサルティング事業と人材育成事業
を柱とする株式会社Indigo Blueを創業。
現在は同社の代表取締役会長を務める
かわら、講演活動などを通じて人材育
成に携わっている。



特集・はたらくをたのしむ COTENTS 01 Reiji Shibata

楽しく働ける会社には
人が集まり、
それが自然と
業績向上をもたらす

Indigo Blueでも、「メンバ
ー全員で協力して壁をのぼ
る」「目隠した人を他の人が
導く」などのアクティビティ型
研修を提供している。また先
日、柴田氏が顧問をしている企
業では、400人の管理職がス
キー場でカレライイスをつくる
研修を行ったという。

柴田氏はしばしば、「ビズテイ
ンメント」という言葉を使う。こ
の背後には、「楽しく働けなけ
れば良い仕事はできないし、人
生が充実することもない」とい
う考えが根付いているのだ。だ
から、柴田氏が手がける研修や
人材育成のノウハウにも、「受講
者を楽しませ、感動させる」と
いう発想が盛り込まれている。
「教科書を読めばわかること
をわざわざ座学で教えるよう
な、退屈極まりない研修はダ
メ。私がIndigo Blueを設立し
た原動力は、ワクワクできるよ
うな研修・職場をさらに増や
したいという思いだったのです」

中間管理職に時間的な 余裕を与えるべし

現在の企業では、管理職にプ
レイニングマネジャーとしての
役割を求めがちだ。部下の育
成・管理に加え、自らの目標も
持たされるのである。
「こうした状況を私は、『集団
皿回し』と呼んでいます。最初
は10人が1枚ずつ皿を回して
いるのですが、やがて皿が2枚、
3枚と増えていく。一方、人数
は8人、6人と減っていくよう
なイメージです。最初は指揮だ

けを担当していたリーダーも、
いつの間にか自分で皿回しを
していて、周囲に気を配る余裕
などなくなります。これでは、
楽しく働ける職場など望みよ
うがないでしょう」
こうした状況を変えるには、
物理的な余裕をつくるしかな
い、というのが柴田氏の結論だ。
「人が減るのに仕事が増える環
境では、どんなに工夫しても
『集団皿回し』から抜け出すこ
となど不可能です。そこで提言
したいのは、なにか新しい仕事
を始めるなら、同時になにかを
やめる」ということ。無理やり
時間を生み出すことで、初めて
問題解決の糸口がつかめます。
組織のカギを握るのは中間
管理職です。経営層は、彼らが
周囲に気を配れるための余裕
を生み出すよう心を砕きまし
よう。同時に、「楽しく働ける
環境づくりの三条件」も整備
するのです。それに成功した企
業には、従業員や顧客、支援者
がたくさん集まってくるでし
よう。すると、業績は自然と上
向きになるはずですよ」
社員がワクワクできるよう
な研修・職場。柴田氏のノウ
ハウは、人材育成に悩む企業の
福音になることだろう。