

特集「働き方改革」寄稿

Happy LivingWork Styleを 実現してゆく「働き方改革」の新思考 ～ワクワク「場」づくりと幸福働～ 前編

スクウェア・エニックス元本社総務部長が、本社移転やオフィスづくりに関与した経験値をもとに語る、これからの働き方改革のあり方と組織内の実践導入手法とは。



スクウェア・エニックス元本社総務部長

岡田 大士郎氏 Daishiro Okada

Profile

日本興業銀行(現みずほ銀行)において、ストラクチャードファイナンスなどの投資銀行業務や海外業務(ロンドンに勤務)、ならびに国際税務業務を20年にわたり経験後、ドイツ銀行グループでDirector, Head of Taxesとして国際税務統括の業務に従事。2005年にスクウェア・エニックスに入社し、2007年まで米国Square Enix, Incの社長(COO)として米国事業に携わった後、2007年に本社に帰任。「組織風土ならびに働き方改革」をミッションとして総務部長に就任。

その後、ミッションであるクリエイティブワークプレイスの構築を進め、2012年に本社スタジオの全面移転や2015年には大阪事業所の移転プロジェクトに関与。クリエイティブワークプレイスダイナミクスの実践と、コンテンツ制作業務における価値創造支援を行う「場」づくりに取り組んできた。

2018年3月にスクウェア・エニックスを退社後、一般社団法人ファシリティ・オフィスサービス・コンソーシアムならびに一般社団法人日本ライフシフトの理事として、幸福社会創造の活動に取り組んでいる。

2015年のJFMA優秀オフィス賞を受賞。

2014年1月より一般社団法人ファシリティ・オフィスサービス・コンソーシアム(FOSC)の理事・東京支部長として総務人事FMの普及活動に取り組んでおり、2016年1月には副代表理事に就任。

また、ニューオフィスマネジメント研究会の参与として、総務ネットワークの拡大に取り組んでいる。

2017年11月には一般社団法人日本ライフシフト協会理事に就任。

■岡田大士郎のFM日記 http://blogs.yahoo.co.jp/daishiro_okada

■一般社団法人ファシリティ・オフィスサービス・コンソーシアム(FOSC) <http://www.fosc.jp/>

第1章

「働き方改革」本来の目的は働いている人たちの「幸福働」の実現

はじめに

「働き方改革」が社会の関心事になっています。ともすれば「働き方改革」とは、長時間労働をいかに短縮してゆかかの議論に偏っている印象があります。残業を無くし、ワークライフバランスのとれた社会づくりを目指すのは素晴らしいことですが、現場実務を担ってきた立場からすると、「働き方改革」を長時間労働だけの問題のようにとらえることには違和感を覚えます。

このシリーズでは、「働き方改革」の本義と、私たち、社会で働く者にとって「働く」意味と目的を今一度考えてみたいと思います。

残業時間の削減が「働き方改革」?

先般、働き方改革法案の柱の一つであった「裁量労働制拡大法案」が見送りになりました。与野党の論議を聞いていると「長時間労働」の実態調査をめぐる厚労省の方法論に焦点が当てられ、「裁量労働」は長時間労働を強いる、かのごとくの議論を聞いていると、「働くこと」の本質とは異なる視点で議論がなされている印象を拭き切れませんでした。

今の時代、まずは、「働く」とはどういうことで「働き方」とは何か、そして「働き方改革」の本義は何かを今一度考えてみる必要があります。

労働法規に準拠した「労働」が「働く」と考えられている現社会の状況では、雇用者対被雇用者視点での「労働時間」、なかでも「時間外労働時間」の問題が「働き方改革」の主論点になり過ぎていく感を否めません。

社会問題となった過剰労働が引き金となり、「働き方」を見直す政府の動きは歓迎されますが、本来、「働く」とは、我々「人間」にとって、豊かで幸福な社会を創造してゆく活動の原点であり、働く人の一人ひとりが、人生の充実感や幸福感を感じながら、自律的にワクワクして取り組むものです。

本来「働く」と「暮らすこと」はシームレスなものであり、「ライフワークインテグレーション」さらには「ライフワークハーモナイゼーション」、つまり、人生時間を社会に提供する価値創造活動が「働く」意味ではないでしょうか。

そして、人生時間の中でワクワクして働く「幸福働」こそが、本来の「働く」ことの本義であり、日本社会が直面している「働き方改革」とは、「幸福働」の実現に向けた様々な社会変革への挑戦であるはずで。

しかしながら、現実には、「労働時間」という拘束時間の中で、組織社会に管理された「働き方」が世の中の常識となっており、組織社会が取り組む施策は、細分化された組織の事情もあり、主として長時間労働や残業時間の削減が旗印とされている印象を拭き切れず、働いている人たちの「幸福働」実現を企図して「働き方改革」を推進している社会や組織は少ないように感じます。



「働く」とは何か、意識改革が必要

一般的に「働き方」が語られる場合、「働く人」は会社に帰属して仕事をするという暗黙の前提条件があり、雇用者と被雇用者の関係の中で「働かせる」vs「働かされる」的な意識が、今

の組織社会での暗黙的意識となっています。

例えば、今話題となっている「裁量労働制」で働く人達は、本来、個人事業主的に自主性を尊重された労働形態であり、組織側との価値創造契約(成果主義と呼ばれる形態)に依り、組織側から「働かされる」のではなく、自律的に裁量範囲を与えられている独立した個人事業者の如く、組織側とアライメントを取りながら自律的に「働く」のです。

自主性に任せる働き方には、組織での就業、つまり「拘束時間」としての労働時間や残業時間という概念とは別の「生活時間」の中で価値創造活動を行っている実情を認識しておくことが必要です。

しかしながら、今の議論の多くは、就業時間内の活動のみが「労働」の如く定義され、画期的イノベーションにつながるような、新しいアイデアや創造的な思いつきが、お風呂に入る時や通勤電車の中でひらめいたとしても、それらは「仕事」とはみなされません。

また、裁量労働制で働く人たちも、お昼休みは1時間、固定勤務の人たちの「就業時間」内に気分転換のつもりでコーヒーを飲みながらアイデアを温めていたとしても、「さぼるな!」と上長から暗黙の視線を浴びせられるという経験があるのではないのでしょうか。実態は管理された「労働」、つまり「やらされる」感を持ちながらの仕事となっているのが現実です。

一方、「働き方改革」の流れの中で、リモートワークやサード

プレイス(在宅)ワークが議論の俎上に上っていることも忘れてはなりません。

「働く」とは価値創造活動であり、組織に雇用されて働くスタイルであっても、裁量権を持つ知識労働者は、就業時間に縛られないワークスタイルをセルフデザインできるように、環境を整え、制度そのものを弾力的に再構築してゆくことが「働き方改革」の本質のはずです。

大手不動産会社で「裁量労働制」の違法適用が指摘され、是正勧告を受けたケースがありました。何故、このような事態が起こるのでしょうか。働き過ぎ(過剰労働)だけの問題でしょうか。私は、「社会構造」や「社会意識」そのものに問題があるように思います。

今でも日々、営業数字を上げるためにハラスメントまがいの「管理」をされている日本の組織社会が多く存在しているのが実態です。前述のケースのように、現場の実態が見過ごされたまま、「事」が起きてから後手の対応をしても、失われたものは戻りません。

日本社会の「意識改革」こそ、今の日本に問われている「働き方改革」です。

何のために働くのか、誰のために働くのか、それは、皆さんの大切な想いを分かち合える家族やパートナー、そして社会の多くの人たちが「幸福人生」を送るための「幸福働」を希求するための行動ではないのでしょうか。

第2章

「働き方改革」の本質は「組織集団意識」の変革

“言うは易く行うは難し”の社風改革

日本社会の多くの組織で「働き方改革」が花盛りです。残業削減、ワークライフバランス、有給休暇取得促進、同一労働同一賃金、子育て支援、リモートワーク…等のスローガンが唱えられていますが、本来は、そうした取組施策を議論するだけでなく、組織で働く人々にとって、価値創造活動としての「仕

事の意味」や「働く意味」、そして「生きる意味」にも意識を向ける事が大切です。

また、社会常識的な「就業」とは何か、「働く」とは、そして会社員になる意味を「雇用・被雇用」という視座から考察する事も重要です。

「働き方改革」の原点は、それぞれの組織が持つ「風土」、つまり組織集団の暗黙的な意識や、歴史が作り上げてきた特

有の常識感、さらには、「組織の流儀」や「組織内価値観」といった組織の内的集団意識を変える「組織経営の意志」です。

組織の内的集団意識を変革していくには、「組織風土」や「組織プラクティス」そして「組織意識」をいかに変えていくか、という明確な戦略と戦術を持つことが大切です。

しかしながら、言うは易く行うは難しであり、「どうやってやるのか」にはなかなか明確な答えがありません。

体育会的という悪しき風土が創造力を潰す

そこで、まずは組織集団の意識特性を考えてみたいと思います。

「組織風土」とは、組織が持つ「暗黙の知的習慣」です。「組織のプラクティス」とも言えます。「組織風土」に類似した概念に「組織文化」という概念がありますが、私は「風土」とは人間社会(集団、組織等)において、無意識の「習慣」によりつくられている事に対し、「文化」とは、組織が意図的に構築していく組織の「人格」であり組織の「魂」的なものと思っています。

「組織風土」は「社風」と言われる事もあります。“ジェネレーションギャップ”で象徴されるように、世代毎の価値観差や仕事観の違い、そして暗黙的に申し送りされてきた“伝統”と勘違いしている悪しき慣習を、ベテラン世代が若い世代に押し付け「服従」させる雰囲気「社風」をつくり出す一面でもあります。

もちろん、良き伝統を適切に世代送りできている素晴らしい組織もありますが、話題に上る企業では、いわゆる「体育会的」とか「軍隊のような…」といった個への尊重が欠ける「命令・服従」の風土があるように感じます。

一例を挙げてみましょう。

私がコーチングをしている、ミレニアル世代の営業担当者のケースです。この方は、大手企業で営業職を10年の中堅どころの方ですが、営業ノルマ達成至上主義の会社で、数字が未達成の状況では、昼食すらもとらせずに、上司から叱咤激励のハラスメントオーラが漂い、特にジェネレーションX世代上司は、「俺は〇〇だ! お前たちは数字が出るまで死に物狂いで働け! さもなくば…」といったスタイルでチームマネジメントをしています。日常的に怒声を発し部下を威嚇する言動は、「レッド組織」と呼ばれる恐怖で支配する組織そのものであり、いわゆる「体育会風土」と呼ばれる典型的なケースです。

人は、このようなプレッシャーに晒されている風土では、与えられたことを「処理」していくことはできても、「自律的創造力」を発揮することはできません。



よそを知らないと難しい、組織の意識改革

部下の強みや努力を認め、適時に褒め称えながら心の炎に火をつける事でやる気を誘発し、部下が予算達成をした時は、共に喜び、共に励まし、一層の成果を上げるマネジメントスタイルへの変革、言い換えれば「組織の意識変革」が「働き方改革」の本義とも言えます。

しかしながら、人事部門や経営者から「組織の風土を変革したいけど、なかなか難しいんです」という話をよく聞きます。また、現場のマネジャーには、「そんな事は理想に過ぎない。人は恐怖心の環境下でしか本気を出さない」と思っている管理職がまだまだ多いのも現実です。今年5月に起きたアメリカンフットボールの問題はまさに象徴的です。

では、どのようにしていけば風土を変え、「組織集団意識の変革」につなげていけるのでしょうか。私が取り組んできた「場」づくりの視点は、働く人々が、働く環境下で常識と思込んでいる「習慣」を変えてゆく「仕掛け」をいかに創り出すか、との認識があります。

ダライ・ラマの言葉に、『絶えず慣れ親しみ、訓練する事で、簡単にならないものはない。訓練を通じて人は変わる事ができる。私たちは自分を変えることができる』とあります。

そして、アリストテレスの言葉は、『人間とは、その人が繰り返して行っていることそのものである』と古代から示唆しています。

集団や組織の「習慣」を演出していく事が、良き風土を創り出し定着させる有効な手法の一つだと思います。

ただし、一つ示唆しておくべき大切なポイントがあります。

「組織集団意識変革」は、自組織しか経験の無い内的人材のみで取り組んでも限界があるということです。多様な組織風土で働いた経験を持ち、変革を自分事として考え実行できる「チェンジマネジメントファシリテーター」や、「経営総務」を熟知したプロフェッショナルを、インハウスに取り込むことが大切です。

今こそ、FMプロフェッショナルの出番です。

第3章

ワクワク・クリエイティブワークと「健康経営」*

健康経営、なぜブーム?

「健康経営」とは「幸福働」を実現する人間中心の経営とも言えます。そして、それは社会で価値創造活動を行う全ての人が、ワクワクして働くことを楽しむ「ワクワク・クリエイティブワークライフ」のプロデュースでもあります。

最近、Well Beingやウェルネス、そしてヘルスケアといった「健康経営」をイメージする言葉を見聞きするようになりました。私は、人間が心身の健康を保ち、価値創造活動に勤む状態を、経営者(雇用者)視点からみた「健康経営」のニュアンスと、社員(被雇用者)が健康的に働ける環境構築に主眼を置いた「健康経営」のニュアンスには違いがあると思っています。



「健康経営」が話題になる社会的背景には、組織社会で働く人たちの「幸福度」レベルが適正水準に達していない現実があります。企業経営とは、社員一人ひとりの能力や潜在力を最大化させて、それぞれの企業が担う社会的ミッションを果たしてゆく事であり、全ての企業に共通した課題です。そして「健康経営」とは、企業活力の担い手たる社員の「健康度」と「幸福度」を高め、価値創造に向けた意欲や、やる気を自律的に発揮してゆける「仕事環境」を経営側が提供していく事です。

では、どのように「仕事環境」を整えていけば良いのでしょうか。多くの組織は、「人事部門」が「健康経営」支援を所管されていると思われませんが、私は、人事部門と連携しながら、「場」のプロデュースを担う総務FMプロフェッショナルも、この課題に対するソリューションを提供できると考えています。

幸福働を可能にする「場」のパワー

以下、総務FM視点で考察してみます。

健康で働ける「社員力」の原動力は、ワクワク感を感じられる「喜働」や「幸福働」にあります。「働き甲斐」や「働く喜び」を感じながら楽しく働く事です。倫理の教えである「明朗・愛和・喜働」は、人が組織社会で前向きに生きてゆくための精神基盤の一つです。自己に厳しく、倫理感を持ち、前向きに明るく生きる覚悟と他者への思いやりを忘れずに楽しんで働く! そうすれば、自ずと健全な心身を育み、また人間力が高まることで、組織における個の総体力と価値創造性が高まります。組

*「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

織社会において「仕事」は厳格であり、誰しものが時として辛く苦しい経験をしていると思います。

「働く」という事において、社員一人ひとりが「やり甲斐」を感じ、「楽しい気持ち」「喜びや満足感」がなければ、仕事は「苦役」となってしまいます。苦役からは創造的な発想は出てきませんし、健康へ悪影響を及ぼします。最悪の場合は、プレゼンティズムを引き起こし生産性は低下します。経営者はこれをコストと捉える傾向があります。

社員にとって、「働く事」が苦役ではなくワクワク感を感じ、楽しく喜びを感じられる「喜働」そして「幸福働」となれば、一人ひとりの潜在能力たる「個力」が高まるとともに健全な心身を保つ事ができて、結果、組織のイノベーション力が劇的に向上します。

私は、組織において社員力を高める秘訣には、二つのポイントがあると思います。

第一に、社員一人ひとりの潜在力を顕現化させる「場」のパワーを再認識する事です。社員が自発的に、かつ喜んで働ける「場」、働く喜びが自分自身の感動を呼び起こす「場」、その感動が幸福感をもたらす「場」の力が、社員の健康を維持・改善し潜在力を引き出します。

二つ目のポイントは、同じ組織で働く全ての人が、相互信頼と尊敬の念を忘れず「同志」意識を感じられる「風土」を創り出す事です。私達は、人生の多くの時間を「仕事」や「働く事」に費やし生活しています。生活場として過ごす仕事場においても、社員一人ひとりが喜びや幸福感を感じられ、豊かな時間・空間を楽しめる「場」を創り出す事が、組織の価値創造活動を支えていきます。

働く「場」をワクワク・クリエイティブオフィスへ!

今は、ワークスタイルが多様化し、在宅テレワーク、ノマドワーク、サテライトワーク等、オフィスをはじめとする「職場」に出社しなくても仕事をするスタイルが広がっています。しかしながら、こうしたワークスタイル導入に当たり、必ず議論になるのは「労務管理」や「人事管理」の問題です。「仕事して

いるのかサボっているのか管理出来ない!」「残業時間の考え方はどうするのか!」とか「上長とのコミュニケーションが出来ない!」…etc.

社員一人ひとりの能力や潜在力を最大化させて、それぞれの企業が担う社会的ミッションを果たしてゆく事が、全ての企業に共通した課題であり、社員を「管理」する事が目的ではありません。性悪説に立って社員を信用しないマネジメントスタイルと、性善説に依拠し、社員を信用し信頼するマネジメントスタイル、どちらがクリエイティブでしょうか。私は、「社員を信じる」風土こそが社員力を劇的に向上させる触媒となる事を確信しています。結果、組織力が高まります。そして、組織力は、企業の価値創造力、つまりイノベーションを湧き起こすパワーを誘発し、企業価値を高めることにつながるのです。

物理「場」としてのオフィス空間に加え、社員の想いを汲んだ「相互信頼の絆場」としてのオフィスを「ワクワク・クリエイティブオフィス」と名付けたいと思います。「ワクワク・クリエイティブオフィス」は、社員の働く意識を変え、心身を元気にし、そして、個性を引き出すチャンスを醸成し、常識にとらわれない発想を生み出すパワーを持っています。

「健康経営」では、社員にエクササイズをさせたり、健康知識を植え付け、健康意識を自覚させる事も大切ですが、経営の意識を「場」に向けてもらう事で、「ワクワクオフィス」をプロデュースしていく事こそ重要な視点と私は確信しています。こうした確信意識の背景には、経済産業省の「健康寿命延伸産業創出推進事業」の一環として、「健康経営に貢献するオフィス環境の調査」からも読み取れる根拠があります。社員が、快適で居心地の良い働く場に身を置き、やり甲斐のある仕事に幸福を持って働くことができる「ユーフリア場」を構築する事が「健康経営」の本質ではないでしょうか。決して「プレゼンティズム」や「アブセンティズム」のコストを削減し、企業利益を追求する事が「健康経営」ではありません。

「人間に寄った心の経営」が「幸福組織」を創り出し、ワクワク幸福働を実感した社員達が、楽しんで潜在能力を発揮できるようになれば、企業価値は自ずと高まっていくものです。

『BZ空間』2018年冬季号(12月1日発行)に続く