

即実践

# ギスギスギス職場 解消法

あなたから職場は変えられる！

社員一人ひとりが「個」の殻に閉じこもって協力し合えず、ギスギスとした雰囲気や漂う職場が広がっている。

本誌は会社員約700人を対象に緊急アンケートを実施、職場の人間関係や雰囲気と関係性にある

感動体験事例などからそのカギを探り、サラリーマンが今すぐ実践できる「ギスギス職場」改善策を紹介する。

本誌 奥田祥子/イラスト 柏原昇店/調査協力 300 Research

仕事はいつも一人で黙々と取り組んでいる。隣席の同僚ともほとんど会話がな。ほかの社員が困つても、助ける気持ちも余裕もない。近年、職場に蔓延し始めている「ギスギス職場」の空気を肌で感じ取っているサラリーマンは少なくないだろう。

影響を与えかねない、深刻な問題なのである。社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所が今年4月に上場企業を対象に行ったアンケート調査(回答企業数269社)によると、最近3年間に、うつ病など「心の病」を発病する社員が「増加傾向」にあると回答した企業は過半数の56.1%。職場状況との関連でみると、全体の約6割を占める「組織・職場とのつ



ながりを感じにくくなってきたか」という質問に「はい」と答えた企業では、「心の病」が「増加傾向」は63.5%と、「いいえ」と答えた企業(43.8%)の1.4倍以上(左のグラフ参照)。

## 成果主義が阻む協力関係

まず挙げられるのが、拙速な成果主義人事・賃金制度の運用だ。同生産性本部雇用システム研究センターの東狐貴一・主任研究員は、こう分析する。「成果主義は、実質的には経営合理化策として1990年代後

半から日本企業で導入され始め、今では広く浸透しています。給与に影響する人事考課の公平性や透明性が疑問視されるうえ、仕事の個別化が進み、評価する側と評価される側の立場の違いが鮮明になることなどによって、互いにコミュニケーションを図りながら、協力していかうという職場の雰囲気が失われてき

ているのだと考えられます」成果を追求する考え方が個人間違っているわけではないが、個人業績の数値化に偏った人事考課を一気に押し進めたことで、その弊害が出てきているというのだ。成果主義については、2008年版「労働経済の分析」(労働経済白書)も、人件費削減的な目的があったことを指摘したうえで、

「企業は労働者一人ひとりに応じた賃金決定を行うことによつて、仕事への意欲を高める人事方針をとってきたが、そのことは必ずしも成功していない」と初めて批判的立場を示し、評価基準の明確化や適用範囲の見直しなど運用の改善を求めた。さらに、過剰なITへの依存も影響している。

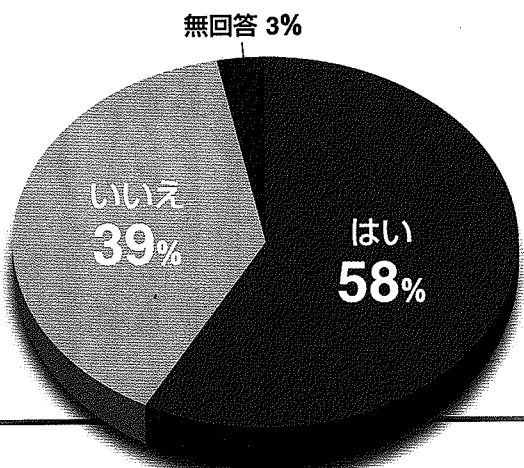
「従来は社員同士が顔を合わせて行っていた企画提案や進捗状況の打ち合わせも、メールで進めることが増え、職場の人間関係はよりいっそう希薄になってきていると思います。また、同じ職場でもメールをやりとりしている当事者以外は、仕事内容を

## 相互理解には工夫が必要

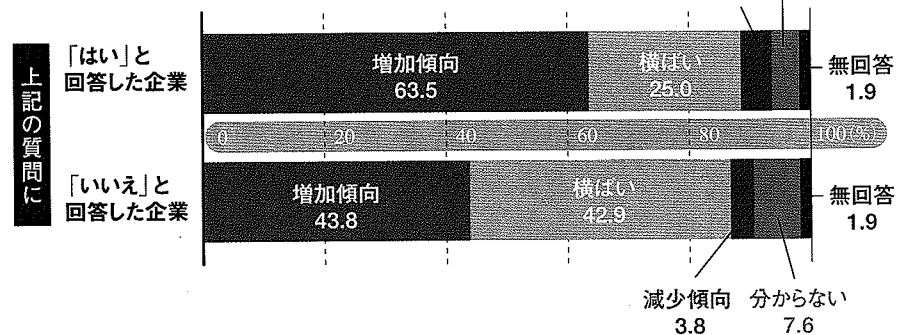
日本経済が停滞し、米国発の金融危機が国内景気の先行き不安にますます拍車をかけるなか、成果主義など企業の経営合理化推進の流れは今後も変わることはないだろう。しかしながら、活気ある職場をよみがえらせることは可能だ。

では、ギスギス職場を改善するには、具体的にどうすればいいのか。組織コンサルティング会社「ジェイフィール」執行役員で、「不機嫌な職場」(共著者)の高橋克徳さんは、こう指摘する。「互いの仕事内容を公開して協力し合える仕組みを整えたり、

## Q 組織・職場とのつながりを感じにくくなっているか?



## 「心の病」の増減傾向



※社会経済生産性本部の調査から

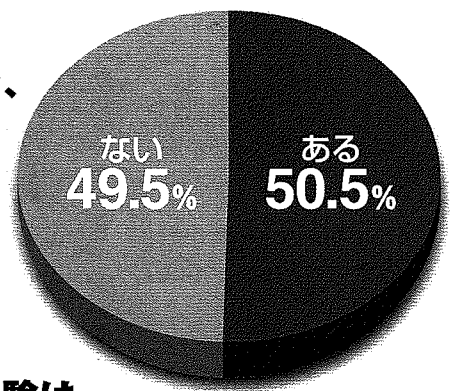
労働環境の変化があるようだ。では、実際にサラリーマンはどのようなときに職場でつながりや感動を体感しているのか。本誌は、ギスギス職場改善のための方策を探るため、20〜59歳の民

「ギスギス職場」解消5か条

- 1 互いの仕事内容を公開し、協力の仕組みをつくる
- 2 誰でも自由に発言できる風通しの良い会議を進行する
- 3 魅力的で楽しめる社内イベントなどを工夫する
- 4 目標を共有し、プロセスや成果に対する感情を分かち合う
- 5 「感謝」「認知」により、働くモチベーションを高め合う

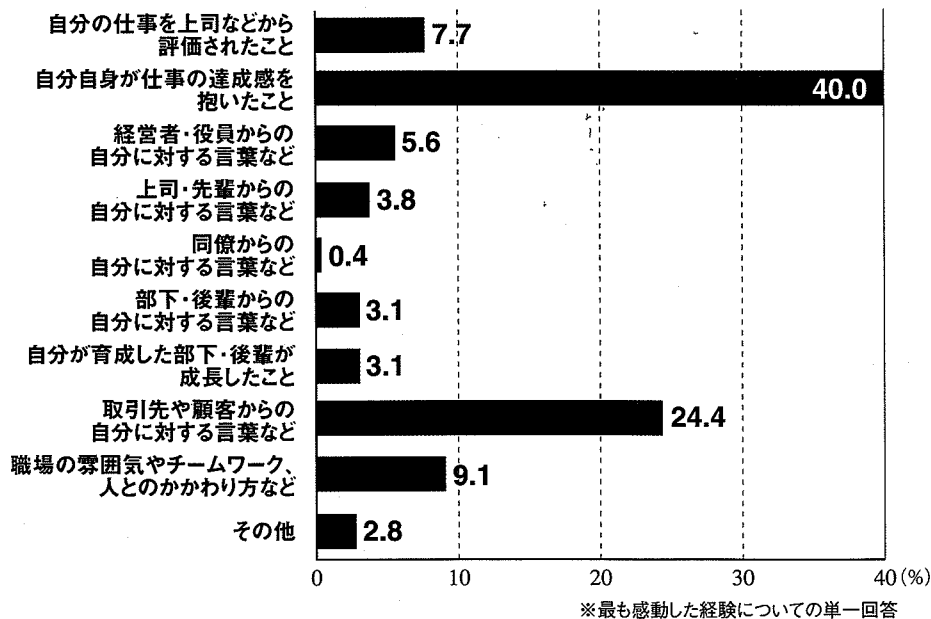
(高橋克徳さん作成)

これまで仕事を続けてきたなかで、感動した経験が「ある」と答えた人は50.5%で、「ない」人をわずかながら上回った。どんなとき、どのような出来事に感動したのかについては、「自分自身が仕事の達成感を抱いた



Q これまで仕事を続けてきたなかで、感動した経験がありますか？

Q 仕事で感動した経験はどの項目に該当しますか？



再び小集団化してチームリーダー的なポストを復活させた企業もあります。ただ、たとえポストを新設しても、社員の給与増には直接、結びついていかないのでないかと予測されます。低迷する今の経済状況では、ギスギス職場解消のために新たに投資するという企業心理は働きにくいかもしれない。だが、景気や企業業績が不安定にぐらついているときだからこそ、組織の基礎的な集団である職場を固める重要性は増しているともいえる。サラリーマン自身が、今から始められることは少なくないのだ。

働く男女700人アンケート  
感動経験「ある」8割の職場で円滑なコミュニケーション

緊急アンケートからは、仕事で感動した経験がある人の約8割が社員同士のコミュニケーションがとれていると答えるなど、人間関係が良好で風通しの良い職場ほど活気があり、一人ひとりの働くモチベーションにも好影響を与えていることが分かった。

アンケートは、民間企業に勤める全国の20〜59歳の男女747人を対象に、9月22〜24日の3日間、ネットを介して実施した。対象者の内訳は、40歳代と50歳代が約3割ずつ、20歳代と30歳代が約2割ずつで、男女比は半々。役職に就いていない一般社員が約4割と最多で、係長クラス、課長クラスがそれぞれ約1割を占めるが、部長クラスや経営者・役員クラスも含まれる。

「職場の雰囲気やチームワーク、人とかかわり方など」(9.1%)の順だった。具体的な内容では、実績を上げて上司から褒められたことや、顧客から感謝の言葉

をもらったことなど、単に仕事の成果だけにとどまらず、職務での人とかかわりを通じて心を動かされているケースが目立つ。また、感動経験が、仕事に対する意欲の高まりにつながったという声も多かった。

顔を合わせて意見を交換

「あるIT企業は、イントラネットの社内報に社員の人となりを紹介するコーナーやブログを設けて、効果を上げました。親睦パーティーに家族やペット連れで参加し、和気あいあいとした雰囲気づくりに成功しているコンサルティング会社もあります。」

「自発的参加を促す交流を」

「飲み会を含め、社員が交流する場を設ける際には、若手からアイデアを募って、自ら企画させることも有効でしょう。参加者にとって魅力的で楽しめ、自発的に参加したいと心から思えるのが理想です。」

「成果主義の評価軸が個人業績という意識も不可欠だ。」

「人事考課制度の評価項目に、他の社員へのサポート力やコミュニケーション力、部下・後輩の育成力など個人業績以外の基準を設けて重視したり、一度は引き下げた年功給の割合を高める動きも出ています。また、意思決定のスピード化とポスト減らしなど、人件費削減策の一環として進めてきた組織のフラット化を改め、



「職場の雰囲気」悪化度チェックリスト

- 「おはよう」「おつかれさまです」などのあいさつがない
- 隣席など近くにいる人も用件はメールで済ませる
- 困っている仲間がいても、助けようとする人がいない
- 感謝や労をねぎらう言葉を掛け合うことがない
- 精いっぱい考えて作成した企画提案書に反応がない
- メールなどで一方的に指示してきて、対応が遅いとキレる上司がいる
- 頼みごとをしても、誰もきちんと対応してくれない
- イライラした空気が漂い、職場全体で会話が少ない
- 派遣・パート社員を名前で呼ばない
- 飲み会や社内イベントなど社員同士が交流する機会がほとんどない

※一つでも当てはまる項目があれば「ギスギス職場」の兆候あり、五つ以上は要注意 (高橋克徳さん作成)



▼メールだけでなく、直接話す

▼職場でコミュニケーションを円滑にするために努めている(31)

▼取引先の担当者からの「あなたがいるから、契約したんだ」という一言(50歳男・商社)

▼自分の部内では全員が「信頼」で結ばれているので、部内の人間関係がみんなの誇りとなっていること(55歳女・電機)



▼「お互いが目標、目的を共有し、理解できているから(41歳男・建設)」

▼「みんなで一緒にやっていると自覚することが大事。そのために一人ひとりに仕事を割り振り、責任を押しつけるのではなく、しっかりとフォローするようにしている(34歳女・製造業)」

▼「ミスをおープンにしている、誰かがミスをしたときに自分も気がつけようと、それぞれが思えるところ(52歳女・医薬品)」

▼「仕事を均等にみんなで分け合っている(26歳男・機械)」

▼「困っている人がいると、いつも誰かが相談に乗っている(33歳男・サービス業)」

▼「職場の人ができないことを怒るのではなく、みんなと一緒に考えているので(24歳女・証券)」

▼「分らないことを教え合っている(51歳男・電機)」

▼「互いに思っていることを素直に言える環境づくり(43歳男・鉄鋼)」

▼「上司、部下などの分け隔てなく話しているから(33歳女・ソフトウェア)」

▼「みんなが上司の名前に役職名を付けずに、「さん」と呼んでいて、とても距離を近く感じる。上司が頼りになるお兄さんの存在なのも、雰囲気もよく感じていると思う(26歳男・機械)」

▼顧客が喜んでくれた(42歳男・サービス業)

▼「長年、誰も手をつけなかった契約内容を見直して現在の契約の基盤をつくったとき。一からすべて作り上げた達成感と、当時の経営者から「やる」ときはやる人物がいるんだな」と言われ、評価されたこと(46歳男・通信)

▼入社2年目で大きなミスをしたが、5年目の今まで、ミスだけを評価されるのではなく、頑張りも評価されていること(26歳男・建設)

▼自分のアイデアをもとに、ある製品が生まれたこと(42歳女・製造業)

▼「以前に厳しい言葉をいただいたお客さまが、その後、私がつらく悔しいときを経て成長したことを褒めて、「ありがとう」と言ってくれたとき(27歳女・サービス業)」

▼「仕事を積極的に進めている(30歳女・ソフトウェア)」

▼「情報を共有し、フリーに会話ができるような雰囲気づくりを心掛けている(52歳男・サービス業)」

▼「会議で積極的に発言し、いろいろな人から意見を聞いて回るようにしている(31歳男・ソフトウェア)」

▼「飲みに行く(40歳女・銀行)」

▼「まずはあいさつから(50歳男・電機)」

▼「考え方として、「働くものみな家族」ととらえて仕事をしている(25歳女・ホテル)」

▼「昼食を同じテーブルでとっている(49歳男・商社)」

▼「クリスマス会、歓迎会など、さまざまな食事を催す。ほとんどは会社から費用が出る(54歳女・サービス業)」

▼「みんなが楽しく仕事ができるように、それぞれが協力し合っている(43歳女・百貨店)」

▼「1日に最低1回は職場の全員に話し掛けるようにしている(28歳男・製造業)」

▼「毎日の朝礼、終礼、ミーティングの実施(50歳男・百貨店)」

▼「励まし合ったり、情報交換し合ったりしている(51歳女・保険)」

▼「社員旅行(51歳男・サービス業)」

▼「話をするようにしたり、休憩時間にお茶やコーヒー、お菓子を一緒に食べたり、無音の職場にならないように努めている(34歳女・電機)」

▼「無駄話(30歳男・建設)」

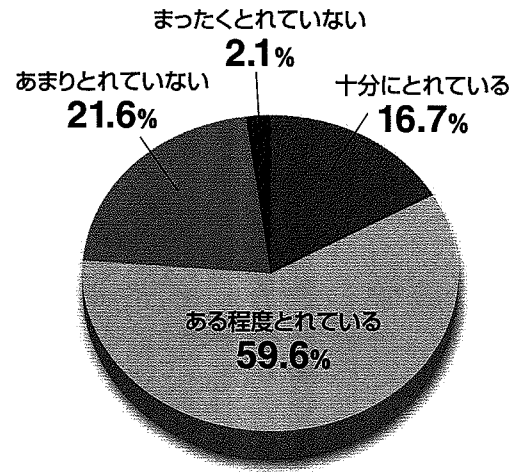
▼「褒美の食事会(40歳女・流通)」

▼「自由な社風で、周りを気にせず意見が言えるし、その意見を公平に評価してもらえる(46歳男・電機)」

▼「風通しを良くしているから(45歳女・製造業)」

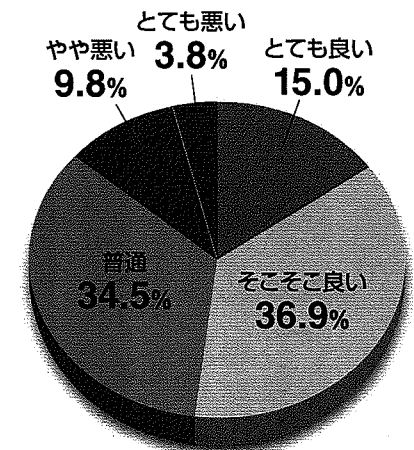
### Q あなたの職場では社員同士のコミュニケーションはとれていますか?

※感動経験が「ある」と答えた人への質問



### Q あなたの職場の雰囲気は良いですか?

※感動経験が「ある」と答えた人への質問



がとれているかどうかを尋ねたところ、76.3%が「とれている」「十分にとれている」16.7%と「ある程度とれている」59.6%、職場の雰囲気は良いかどうかについては、「良い」が51.9%と「とても良い」15.0%と「そこそこ良い」36.9%に上る。感動をもたらず職場では、コミュニケーションが円滑で、生き生きとした雰囲気

が漂っていることが明らかとなった。そのような職場では、社員同士が直接、顔を合わせて意見を交換する機会を多く設けているのははじめ、情報を職場のみんなで共有したり、飲み会や社内イベントなどで交流したりするなど、コミュニケーションを図るための工夫や努力が日々積み重ね

られていた。Q 仕事で感動した経験の内容について

▼課の仲間と協力して仕事が達成できたこと(54歳女・建設)

▼自分が中心となって行ったプロジェクトが成功したこと(49歳男・銀行)

▼担当部門の売り上げが前年より20%増を達成でき、上司から褒められたこと。頑張ってきたことが報われたし、やる気につながった(28歳女・商社)

▼うるさくクレームをつけてきたクライアントから、「困ったときはあなただけが頼りだ」と言われたとき(51歳男・サービス業)

▼指導した部下が一人前の仕事ができるようになった(56歳男・機械)

▼無理な作業スケジュールにもかかわらず、チームが一丸となって期限までに完成できたこと(35歳男・旅行)

▼何のために仕事をしているのか、自分の仕事の意味があることに気づいたとき(32歳女・医薬品)

▼上司に成果を認められたから(37歳男・商社)

▼作業に携わった全員が同じ目標に向かい、見事に完成させることができた(47歳男・電機)

▼裏表なく、一生懸命に働く同僚の真摯な姿勢にいつも感動

## 20歳代女性部下が感激した40歳代男性上司好プレー集

- ▶ 部下の私たちのことを守ってくれようとして、自分より目上の上司と言っているのを見たとき(27歳・団体職員)
- ▶ 残業しているとき、さりげなくコンビニで買ってきてくれたお菓子を机に置いて、「頑張っているね」と声をかけてくれたこと(27歳・家具設計)
- ▶ 上司に怒られて落ち込み、出先から遅く会社に戻ったら、誰もいない職場で私が戻ってくるのを待っていてくれたこと(26歳・化粧品)
- ▶ 新人のころ、仕事を全部任せられて不安になっていた。「何かあれば責任は俺が取るから大丈夫」と言ってくれた。自分も多少は信用され、全部フォローすると言ってもらえているようで、うれしかった(27歳・サービス業)
- ▶ 職場を異動することが決まったとき、最初は普通に接していたのに、最後の最後で「3年間おつかれさま」のメールをくれた上司に感激した(28歳・地方公務員)
- ▶ 仕事で精神的にも体力的にもきつかったときに、上司にとっても救ってもらった。今でも尊敬しているし、自分の結婚式にはぜひ呼ばない(27歳・保険)
- ▶ ミスしてすぐ怒られた目に、その怒った上司が飲みを誘ってくれた。腹を割って話そうと思ってくれたようで、その姿勢に「この上司について行こう」と思った(26歳・保険)
- ▶ 今日が誕生日だと話したら、昼休みのうちにお菓子を買ってきてくれた。安いものだったけど、逆にそれがさっぱりして気持ち良かった(29歳・デザイナー)
- ▶ 職場でいじめにあったとき「会社を代表して謝る」と言ってくれたこと(27歳・添乗員)
- ▶ バレンタインの義理チョコをあげたら、ホワイトデー当日、出張中にもかかわらずわざわざ宅配便でその土地のお菓子を送ってくれた。そのマメなところに感動した(25歳・アパレル)
- ▶ 細かいことに気づき、行き詰まっていたときにはすぐ声をかけてくれるのが、うれしい(25歳・製造業)

※20歳代の働く独身女性100人を対象に、5月に実施した本誌アンケートから