



対話型研修のイメージ

## 対話でかなえる「働き方改革」の本質

平田 未緒

「働き方」が、こんなにも言われ出したのは、いつだったか……。思うに、日本経済新聞が二〇一五年一月に、「働きかたNEXT」という連載を始めたのが、はしりだった気がする。

その約二年前に「働きかた研究所」を立ち上げていた私は、以後「働き方改革関連法」が議論され始め、大手企業が先導し各社が自社の働き方を見直すなかで、次第に違和感を抱きはじめた。

なぜか。理由は、「なんだか、『人』が無視されている」と感じたことにある。

働き方改革は、文字どおり、働き方の改革だ。改正法では、時間外労働の上限規制や、有休休暇の一部取得義務化、正規・非正規の同一労働同一賃金の義務化などが盛り込まれ、「人」が働きやすくなることと、「労働生産性」の向上が、同時に志向されている。

ところが現場を見ると、むしろ「人」に関する問題が、より深刻な形で表れているようなのだ。

例えばある企業では、社員が会社に不信感を抱いたことから情報漏洩に関わる問題を起こし、上司や人事部門の担当者、そして社長までが、日々何時間に対応に追われる事態を生じさせた。このことは、労働生産性を著しく下げたばかりか、会社全体の空気を重くし、何より対応にあたった社員や社長の心を、これ以上ないほど疲弊させた。

別の中小企業では、働き方改革を進めるなか、



ひらた・みお

株式会社働きかた研究所 所長・キャリアコンサルタント（国家資格）  
早稲田大学卒業。1996年に求人広告企業アイテムに入社、人と仕事研究所に配属。同所が発行する人事マネジメント情報誌の記者・編集長として17年にわたり企業の雇用管理（働かせかた）と働く本人の就業意向（働きかた）を取材する。同所所長を経て、2013年に退社し、（株）働きかた研究所を設立。豊富な現場経験をもとに、企業に対する「働きかた改革」コンサルティング事業を開始する。得意分野は「女性活躍」「パート・アルバイトの採用・定着・戦力化」「組織の活性化」。公開セミナー等での講演や、著書および各種専門誌に執筆も多数。厚生労働省等の各種公的委員も務める。著書に『なぜあの会社には使える人材が集まるのか』（PHP研究所）、『パートのやる気を120%活かす法』（ダイヤモンド社）など。

特集

建設業界の働き方改革の推進

人事トラブルをきっかけにベテラン層がごっそりと退職。残った若手社員がそれをカバーするなかで、心の悲鳴を上げ始めた。誰もが忙しいなか、新しい仕事を任せられても相談できずにいる苦しみ。結果、仕事上の連携が失せ、社員は一人ひとり、孤立を深めた。

さらに別の企業では、正社員の残業規制や有休取得を進めた結果、非正規社員の残業が常態化。結果、非正規社員の退職が相次ぐようになり、職場はさらに人手不足に。ところが求人募集をしても、人手不足のおり応募はない。たまに採用できても職場の誰もが忙しく、「新人なのに、ケアしてくれる人がいない」「希望するシフトと違う」などを理由に、早期退職となる悪循環に陥っている。

（細かくはいろいろ思うところはあ  
るものの）働き方改革関連法の内容そのものに、反対しているわけではない。しかし、その狙いである「労働生産性」や「働きやすさ」の向上に、直接的に寄与していない現場が多いのだ。

最近、その理由こそ、私を感じてきた「なんだか、『人』が無視されている」にあるのではないか、と思っている。

要するに、制度の導入ばかりが先行し、導入に伴う職場の変化への対応ができていない。例えば職場で「時短」を行えば、自然と「コミュニケーション」が削られていく。そのことが「人として」の「働きやすさ」を大きく阻害しているのではないか――。

そんな仮説のもと考案し、我ながら驚くほどの成果を上げているのが、「対話型研修」だ。社員五〇人程度の会社であれば、全社員が一堂に会して。大企業であれば、取締役層や、部長など階層ごとに。あるいは部門別を実施する。

そこでは、まずは参加者が相互に「お互いを知る」。それも今の自分ではなく、生まれてから今に至る「人生」を開示し合い、聴き合って、それを認め合う。それぞれの価値観を言語化し、これをまた分かち合う。

若手社員は先輩社員の、先輩社員は若手社員の人生を聴き、そこに純粋な敬愛が生まれていく。また、改めて「自分のときとは全く違う」環境に驚いたり、価値観つまり何をどうとらえ、何を決断するか？の違いに、「人としての多様性」を直接的に感じていく。

ここに、生じるのは、共に働く社員への興味関心であり、愛情だ。相手の

話を聴き合うことで、場の空気は驚くほど温かくなる。五〇歳前後の部長同士が自己開示し合い、承認され、感極まって泣く人も少なくない。

このことが、職場の仲間の関係を、飛躍的によくしていく。関係性がよくなれば、職場には自然な会話が生まれ、笑顔が出る。ふとした疑問も質問できるようになり、あるいは共に考え、新しいアイデアの創出にもつながっていく。結果、一人で調べたり悩むより、どれだけスピードが増し、中身が深くなることか。つまり生産性がどれだけ上がるかわからない。

同じ参加メンバーにて、二回目以降「実際の仕事」をテーマに対話すれば、そこに創発が起こり、実際の仕事が飛躍的に効率化されていく。

あまりの成果に味をしめ、最近では企業内研修のみならず、公募型のセミナー含め、あちこちでこの「対話型研修」を実施している。

建設業界は「人」に関する問題を多く抱えていると聞く。だからこそ、「対話」を職場に取り入れること。そのきっかけとして「人生をシェアする」場を設けることを、ぜひおすすめしたい。