

(2) 業務創造の条件が整わない場合

仕事が面白い、仕事にやりがいがある、仕事を通じて達成感を味わうことができている、仕事を通じて自分が成長している、自分の能力を十分発揮して働けているの5つの設問すべてに、「あまり当てはまらない」「当てはまらない」と回答した人が99人いた。これは全回答者の11.1%に当たる。「どんな職場にも後ろ向きの人はいる。そんな人たちのことをいちいち気にしていたら仕事は停滞するばかりだ。前向きな人たちだけが頑張っていていけばいいのだ」という考え方もある。しかし、この報告書の最初に示したように、業務創造は足し算ではなく掛け算である。掛け算において1未満の数字があると、全体の結果は低くなってしまふ。99人の「後ろ向きの人たち」をどうすれば仕事に対して前向きにすることができるかを考えてみたい。

表17は、仕事と職場に関する質問の中で、平均値と99人の人たちの差が0.5以上の項目をまとめたものである。「前向きに仕事に取り組んでいる」と「私は職場で必要とされている」の2つが特に差が大きく、0.94と0.91になっている。これは、自分の仕事に意味を見出せていないことを意味する。別の表現をすれば、自己効力感が低くなっている。自己効力感に関する質問は、「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」と「私の仕事は社会の役に立っている」の2つであるが、それぞれ0.63、0.70と平均値との差が大きくなっている。自己効力感をどう高めるかが一つの課題である。

もう一つの注目点はコミュニケーションである。上司とのコミュニケーション、職場メンバーとのコミュニケーションともに平均値との差が0.6以上になっている。また、「職場メンバー間の日常のコミュニケーションは活発である」「職場メンバーは、上司と日常のコミュニケーションをしっかりとっている」「職場メンバーは、お互いの家庭状況（小さな子供や要介護者がいる等）を知っている」の3項目についても、平均値との差が0.5以上になっている。

3つ目に注目すべきは上司との関係である。「上司はリーダーシップを発揮している」「上司は粘り強くフォロー・サポートしてくれる」「部下の育成に関し上司は熱意がある」の3項目について平均値との差が大きくなっている。

表17 後ろ向きの人たちの状況

(%)

仕事について	平均値	99人	両者の差
上司とのコミュニケーションは良好である	3.36	2.75	0.61
職場メンバーとのコミュニケーションは良好である	3.39	2.75	0.64
前向きに仕事に取り組んでいる	3.28	2.34	0.94
会社業績への影響度が大きい仕事をしている	2.81	2.28	0.53
私は職場で必要とされている	3.03	2.12	0.91
私の仕事は会社や部門の業績に貢献している	2.86	2.23	0.63
私の仕事は社会の役に立っている	2.92	2.22	0.70
職場について	平均値	99人	両者の差
上司は、リーダーシップを発揮している	3.27	2.75	0.52
上司は、粘り強くフォロー・サポートしてくれる	3.20	2.63	0.57
部下の育成に関し、上司は熱意がある	2.94	2.39	0.55
職場メンバーは、上司と日常のコミュニケーションをしっかり取っている	3.23	2.72	0.51
職場メンバー間の日常のコミュニケーションは活発である	3.15	2.62	0.53
職場メンバーは、お互いの家庭状況（小さな子供や要介護者がいる等）を知っている	2.99	2.44	0.55
職場メンバー同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある	3.03	2.51	0.52
男女を問わず、仕事の割振りや評価は公平である	3.06	2.51	0.55
新しいアイデアや手法を積極的に提案しようという雰囲気がある	2.99	2.30	0.69
新しいアイデアや手法が提案されたとき、とりあえずやってみようという雰囲気がある	2.92	2.22	0.70
仕事上の問題や課題について積極的に議論しようとする雰囲気がある	3.10	2.51	0.59

以上のことから、仕事に対して前向きになることができている99人は、(a)自己効力感が低く、(b)上司や同僚とのコミュニケーションに問題を抱えており、(c)上司との関係が良くないと推測できる。これら3点を解決する上で重要な役割を担っているのは上司である。次の節で業務創造と上司の役割の関係について考えてみたい。