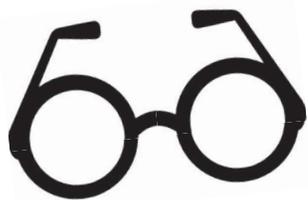


すべての仲間が幸せになれる  
理想的な職場をつくらう！  
そう決意した私が、

それは、  
「メガネ」でした。



たった一つ変えたもの——。





## 第1章 幸せな職場 不幸な職場 015

一人ひとりが大切にされる価値を確認し合いながら  
みんなで協力し合い、ピンチを乗り切る 018  
016  
わずか3年前までは不幸な職場だった 020  
ギスギスした職場をつくり出す張本人 023  
すべての職場を幸せにするカギ、それは――？ 025  
027  
あなたの職場は今、幸せな職場ですか？  
社員すべてを幸せにする――そんな夢のようなことは可能か？  
030  
今日も奮闘する、全国の職場リーダーの皆さんへ 032

## 第2章 冷徹上司と呼ばれて 035

あなたは十分頑張っている 036  
頑張っていない人はいない 039  
悩めるリーダーは、自分の人格を変えるべきなのか？  
041  
新卒で入社した会社がバブル崩壊で業績悪化 044

リーダーになれない悔しさを味わう 047  
「ロジックおかしいよね」がログセの「べき論」上司 049  
自分と同じ働き方を強要する「馬車馬」上司 051  
052  
衝撃のフィードバック結果 052

## 第3章 リーダーとは？ 仲間とは？ 055

リーダーは「幸せの専門家」である 056  
誰もが「人生の主人公」として生きることが出来る 058  
059  
気づきによって、人間関係が変わり始めた 059  
「言行一致」のために、まずは自ら実践 062  
そして「アドラー心理学」と出会う 065  
コラム アルフレッド・アドラーとは？ アドラー心理学とは？ 67

## 第4章 幸せのアドラー心理学 071

「幸せ職場」のカギを握る、アドラー心理学 072  
① 「認知論」／誰もが「認知のメガネ」をかけて世の中を見ている 075

認知論とは？

075

「セルフチェック」認知のメガネの存在を知ろう」

078

辛辣なフィードバックをきつかけに、メガネをかけ替えた私

080

② 「共同体感覚」／人間の幸福度を測れる、3つの尺度がある

084

共同体感覚とは？

084

「セルフチェック」自分自身の職場での幸福度を測ろう」

087

幸福の3条件はお互いに影響し合う

090

リーダーの役割とは？

092

③ 「目的論」／過去の「原因」ではなく、未来の「目的」に着目する

094

目的論とは？

094

「セルフチェック」原因論と目的論を体感しよう」

098

人間関係においては「原因論」よりも「目的論」のアプローチがよい

101

④ 「勇気づけ」／褒めるのでもなく叱るのでもなく、勇気づける

106

勇気づけとは？

106

褒めるも叱るも勇気づけ

107

「セルフチェック」勇気づけと勇気づけを体感する」

110

私のマネジメントは、なぜ好転したのか？

111

鬼時代の私のマネジメント

112

メガネをかけ替えた後の私のマネジメント

113

## 第5章

### 現場で生じる3つの疑問

117

職場リーダーとして直面する3つの疑問——それに対する回答

118

疑問①／企業である以上、結果や効率は当然求められる。それはアップするの

119

組織の成功循環サイクルとは？

120

私の職場の成功循環サイクル

122

疑問②／部下の良い点に注目すると言うが、ダメ出しが必要な場合もあるのでは？

126

業務上指摘すべきことを伝える際のポイント

130

疑問③／部下が幸せになれるのはわかるが、それで上司は幸せになれるのか？

133

自分に矢印が向いていた鬼上司時代

135

プレイヤーか？ マネージャーか？

137

プレイングマネージャーほど注意が必要

141

## 第6章

### 「幸せ職場」のつくり方【ステップ1】

### リーダーとしての想いを明確にする

145

組織は船、リーダーは船長。そして大海原を航海するために

146

「どんな職場をつくりたいのか？」を自問した上で、仲間発信する

148

「リーダーのための7つの自問」 152

## 第7章 「幸せ職場」のつくり方 **ステップ2**

**組織として大切にすることを共有する** 161

ミッション、ビジョン、バリューズ、行動指針を作ろう 162

上司と部下、全員の意見を反映しながら作っていく 164

作成する上でのポイント 167

リーダーとして異動した場合はどうすればいいのか？ 175

行動指針はキャッチーなものに 177

## 第8章 「幸せ職場」のつくり方 **ステップ3**

**お互いを知り、信頼関係を構築する** 181

「聞く」「伝える」「フィードバック」で、共同体感覚を強める 182

●聞く

部下が上司に対して「共同体感覚」を持てる状態をつくる 184

部下が上司を信頼できる関係を築く 185

●伝える

なるべく全員がそろう場で自己開示する 195

相手の立場に立って自己開示する 197

相手の立場に立って考えるためのポイント 199

日頃から「Why?」の部分的大事にして想いを伝える 204

上司は部下より先に「パンツ」を脱げ 207

●フィードバックする

上下関係でなく「横の関係」でつながっていること 210

勇気づけのフィードバックをする 214

存在への感謝こそが、最大の勇気づけになる 218

フィードバックの伝え方 220

## 第9章 「幸せ職場」のつくり方 **ステップ4**

**動き出す仕組みをつくる** 225

職場で共有したい価値を浸透させる仕組みづくり 226

経理部のミッション、ビジョン、バリューズ、行動指針 227

## 第1章

# 幸せな職場 不幸な職場

## 第10章

### 「幸せ職場」はこうして生まれる

257

彼らの職場は、どのように「幸せ職場」になっていったのか？

258

事例1／星野雄一さん

258

事例2／小松英樹さん

264

事例3／青木真穂さん

269

あとかぎにかえて

277

私のメガネをかけ替えてくれた感動書籍

280

ミッション、ビジョン、行動指針を「自分ごと」にする

228

バリユーズは「経理部スタイル」という呼称に

230

「相互理解の場」をつくる仕組みづくり

234

職場の結束力を高める4つのキーワード

243

人に優しく、仕事に厳しく

252

## 一人ひとりが大切に 価値を確認し合いながら

私は、東証一部上場の半導体製造装置メーカー、株式会社デイスコという会社で経理部長をしています。簿記などの、いわゆる経理系の資格を持たない、ちょっと異色の経理部長かもしれません。

ところで経理部と聞くと、なんだかお堅くて、黙々と机に向かっているイメージが浮かびませんか？

でも、私たちの経理部は、まったく違います。

職場に入ってくる瞬間から、部員はみんな笑顔です。

そして私に「小林さん、おはようございます」と挨拶してくれます。私たちの経理部では、役職名では呼ばず、さんづけやニックネームでお互い呼び合っています。

週明けの月曜日などは、席が近い部員と週末どう過ごしたか報告し合ったり、お土産を配り合ったりしています。まるで楽しいサークルのようなノリに満ちています。

一日の始まりは、朝礼。

といっても、目標や業務内容の確認が目的ではありません。

部員一人ひとりに、それぞれが大切にしている価値観があります。

ある部員は「約束を守る」という行為を、とても大切にしています。

ある部員は「常に笑顔でいること」を大事にしています。

そして、ある部員は「相手の話に耳を傾けること」を、そしてある部員は「人を応援すること」を大切にしています。

朝礼では、それぞれが大事にしている価値観を確認し合い、このメンバーで一緒に仕事ができることに喜びを感じながら、私たちの一日は始まるのです。

## みんなで協力し合い、ピンチを乗り切る

そして――。

部長である私が自分から言うのも何ですが、部員たちの仕事ぶりは本当に素晴らしいのです。

何か課題や問題が発生しても、部員同士が集まり、協力しながらスピーディーに解決してしまいます。

例えば、こんなことがありました。

私の部署は、毎年4月に年度決算作業で忙しさのピークを迎えます。この時期は、文字どおり猫の手も借りたいほどの繁忙期です。

そんななか、主力メンバーの一人が、家庭の事情で会社を辞めなければならないことになりました。

そのとき、部員たちの中から、

「こういうピンチのときだからこそ一人ひとりが全力を出し切ろう」

「安心してもらおうためにも自分たちがしっかりやろう」

という声が上がりました。

そのメンバーが、どれほど迷い、苦しみながら退社を決断したのか、部員全員に痛いほど理解できたからです。

そして、去っていったメンバーの似顔絵が、フロアの目につくところに飾られました。部員の一人が描いた、笑顔の似顔絵です。

残りの部員たちは、その似顔絵を毎日見ながら、「やむを得ず会社を去っていく仲間のために」という思いで必死に頑張りました。そして、このピンチを乗り切ることができたのです。

そんな部員たちの姿を見られることが、部長である私の最高の喜びです。

そんな彼らと一緒に仕事ができる自分を、とても幸せに感じています。

「働きがいのある会社」ランキング（従業員1000人以上の部）

<http://hatarakigai.info/ranking/>

2016年発表

|     |               |
|-----|---------------|
| 1位  | 日本マイクロソフト     |
| 2位  | アメリカン・エクスプレス  |
| 3位  | ワークスアプリケーションズ |
| 4位  | ディスコ          |
| 5位  | Plan・Do・See   |
| 6位  | 日建設計          |
| 7位  | プルデンシャル生命保険   |
| 8位  | モルガン・スタンレー    |
| 9位  | サイバーエージェント    |
| 10位 | マクニカ          |

2014年発表

|     |               |
|-----|---------------|
| 1位  | 日本マイクロソフト     |
| 2位  | ワークスアプリケーションズ |
| 3位  | アメリカン・エクスプレス  |
| 4位  | サイバーエージェント    |
| 5位  | プルデンシャル生命保険   |
| 6位  | 日本イーライリリー     |
| 7位  | ディスコ          |
| 8位  | DHLジャパン       |
| 9位  | 日建設計          |
| 10位 | モルガン・スタンレー    |

2015年発表

|     |               |
|-----|---------------|
| 1位  | グーグル          |
| 2位  | 日本マイクロソフト     |
| 3位  | アメリカン・エクスプレス  |
| 4位  | Plan・Do・See   |
| 5位  | ワークスアプリケーションズ |
| 6位  | ディスコ          |
| 7位  | サイバーエージェント    |
| 8位  | 日本イーライリリー     |
| 9位  | DHLジャパン       |
| 10位 | モルガン・スタンレー    |

2013年発表

|     |               |
|-----|---------------|
| 1位  | グーグル          |
| 2位  | 日本マイクロソフト     |
| 3位  | Plan・Do・See   |
| 4位  | ワークスアプリケーションズ |
| 5位  | サイバーエージェント    |
| 6位  | アメリカン・エクスプレス  |
| 7位  | ザ・リッツ・カールトン東京 |
| 8位  | トレンドマイクロ      |
| 9位  | 三幸グループ        |
| 10位 | ディスコ          |

わずか3年前までは不幸な職場だった

私の勤めている会社は、社員のやる気、やりがいの向上を大切にしています。おかげさまで「働きがいのある会社ランキング」という調査で、グーグルや日本マイクロソフトと並び、ここ数年トップ10にランクインし続けています。

また、社員のやる気、やりがいを大切にしている会社なので、社内でも「最も働きがいのある職場ランキング」を開催しています。

社内といえども、全世界に支社があり、総勢4000人が働く職場です。

そのなかで、2013年には私たち経理部が社内の「最も働きがいのある職場ランキング」で1位に輝くことができました。

けれども、2013年に1位に輝いたそのわずか3年前まで、経理部は決して幸せな職場とは言えませんでした。

いや、残念ながら、むしろ不幸な職場だったと言えます。

一般的に、経理部というのは、会社の予算や資金を扱っている立場上、発言力の強い部署、お金の使い道など細かいことに関するさい部署というイメージをお持ちではないでしょうか（それが良いかどうかは別問題だと思いますが）。

ところが、私が就任した頃の経理部は、経営陣からの評価も厳しく、社内的にも影響力が発揮できていませんでした。そんな状態でしたから、経理部で働くスタッフの多くは、自分たちは社内で評価されていない、イケてない部署なんだという、負目のようなものを感じながら働いていたのです。

しかも、毎年のように部員が退職しては中途採用で補充するという不安定な状態でした。昔からいるスタッフと中途入社したスタッフの間に壁のようなものがあって、どこかギスギスした雰囲気が漂っていました。

経理という仕事は、専門性が高く、担当が細分化されやすい職種ではあります。でも、いくらそうだからといって、「隣の部員が何をしているのか、まったくわか

らない」という状況は、さすがに冗談のようだと思いませんか？

私が経営企画室から異動してきたとき、部内はまさにその冗談のような状態だったのです。

ですから、誰か一人でも会社を長く休んだ途端、

「あの件はどうなっているのかな？」

「いや、わかりません。担当じゃないので」

と、そこで話が終わってしまい、他の業務に大きな支障が出てしまいます。

仲間が一つの職場に集まり、一緒に仕事をしているのに、実態は「個人商店」の集まりのような状態でした。いや、自分がいないと周りの人間に多大な迷惑を与えるのですから、「個人商店」の集まりよりも、もつとひどい状態だったわけです。

## ギスギスした職場をつくり出す張本人

部長に就任早々目のあたりにした、経理部のギスギスした雰囲気――。

私は、これをなんとか変えたいと強く思いました。なぜなら、かつての私がそうだったからです。

かつての私は、部下からこんな評価を受けていました。

「鬼上司」

「冷徹人間」

なかでも極めつきのあだ名は、

「シリコン野郎」

でした。

シリコンは、半導体を覆う、熱伝導率の低い素材のことです。まるで血の通っていない人間のような私のマネージャーぶりを皮肉った、半導体製造装置メーカーならではの絶妙な例えです。今では、自分の中でも笑い話になっています。

けれども、そんなあだ名がつけられていることを知ったときは、立ち直れないほどへこみました。

私自身がダメ上司だったのです。

ギスギスした職場をつくり出した、その張本人だったのです。

ただ、私が決して頑張っていないかわけではありません。

部下のことを考えていなかったわけでもありません。

それどころか——、「他のどの部署よりも良い職場にしたい。そして、みんなを成長させたい」という熱い思いで、誰よりも必死になって働いていたつもりでした。

けれども、私が頑張れば頑張るほど、ここを良い職場にしようと必死に動けば動くほど、周りの仲間は不幸になっていったのです。

**すべての職場を幸せにするカギ、それは——？**

かつての経験を踏まえて、私ははっきりと言えます。

幸せな職場と不幸な職場の違い、それは業界の違いではありません。成長産業に属する業界の職場が幸せで、斜陽産業の職場が不幸なわけではないのです。

また、会社の規模も無関係です。この人数だから幸せで、この人数なら不幸というわけでもありません。

当然、職種の違いも関係ありません。営業部も、人事部も、総務部や経理部も、どの部署でも、幸せな職場と不幸な職場が存在しています。

そして、地域性の違いでもありません。都市部の職場が幸せで地方の職場が不幸であったり、その逆であったりすることは、絶対にあり得ません。

**業界、規模、職種、地域性——。**  
**それらは、職場の幸福度とはまったく関係ないのです。**

では、何がいったい関係するのでしょうか？

ただ一つです。

それは「人間関係」です。

「鬼上司」「冷徹人間」「シリコン野郎」……さまざまなかだ名をつけられ、立ち直れないほどへこんだ私は、コミュニケーションについて学び直しました。

そしてようやく、「人間関係」という答えに行き着いたのです。

## あなたの職場は今、幸せな職場ですか？

こんな職場は、果たして幸せな職場と言えるでしょうか？

### 1人だけ声の大きい職場

決断を下すのは常に一人で、周りから意見やアドバイスを求めることはせず、いつ、どんなときでも独断的に物事を進めていく。他の人間は心のスイッチを切つて盲目的に従うだけ——そんな職場です。



一日中ひと言も会話がな職場

朝の挨拶を交わすこともなく、静かにデスクに座って仕事を開始。周りの人間が何をやっているのかまったくわからず、いつ帰ったかも気づかない——そんな職場です。

全員がイライラしている職場

「何か面倒なことでも頼まれるんじゃないか?」「ダメ出しでもされるんじゃないか?」「そんなことをやる意味があるのか?」といった空気に満ちていて、会話が交わされるたびにイライラ度が増していく——そんな職場です。

あきらめてしまっている職場

「どうせ無理」「そんなノルマ達成できるわけがない」など、やる前から無理と決めつけ、やるだけ損、頑張る人間はかっこ悪いというムードが漂っている——そんな職場です。

皆さんの職場は、いかがですか？

## 社員すべてを幸せにする——そんな夢のようなことは可能か？

職場は、人生の大半を過ごす場所です。

その場所に「行きたくない」と感じている人がいたら？

その場所を「楽しめない」と感じている人がいたら？

その場所で「時間をやり過ぎそう」と感じている人がいたら？

その人にとって、これほどつらいことはありません。

ですから、職場のリーダーは、職場を幸せな場所にする責任があると思うのです。

特定の一人が幸せな場所ではなく、また大半の人が幸せな場所でもありません。

**そこに集うすべての人にとって、幸せな場所にする責任があります。**

誰一人の例外もなく、すべての社員です。そこにはもちろん、リーダー自身も含ま

れています。

なぜなら、かけがえのない、仲間一人ひとりの人生がかかっているから。

そして、かけがえのない、あなた自身の人生がかかっているからです。

社員すべてを幸せにする——そんな夢のようなことは果たして可能なのでしょうか？

断言します。

**絶対に可能です。**

きれいごとならば、実現しないかもしれませんが。

けれども、覚悟を決めて行動すれば理想は必ず叶います。

私は、そう信じています。

## 今日も奮闘する、全国の職場リーダーの皆さんへ

この本は、かつての自分に書きました。

「良い職場にしたい」と思って頑張ってきたのに、その頑張りが逆効果になっていた、そんな自分に……です。

そして、

「頑張りが間違っていた」

あるいは

「頑張り方がわからない」

そんなふうにいるながらも、今日も孤軍奮闘している職場のリーダーが日本中にたくさんいるはずですよ。

そんなリーダーの方々に届けるために書きました。

私自身、まだまだ学びの途中にあります。

私たちの職場をもっと幸せな職場にするために、いったい何ができるのか——？

今も週末を使い、コミュニケーションスキルの習得を続けています。

また、社内ではコミュニケーション講座を立ち上げ、経理部だけではなく、他部署にも素晴らしいコミュニケーションの取り方を普及させています。

日々考え、試行錯誤しながら、進んでいます。

この本に込めた想いを共有してくださる方々が増えたら、著者としてこれほど勇気づけられることはありません。

そして、想いを共有してくださる方々同士がつながり、励まし合う関係を築き、一緒に進んでいけたら、著者としてこんなうれしいことはありません。

私たち自身の力で、私たちの職場を、社員すべてが幸せになれる場所に変えていきませんか？

職場を幸せにする、唯一のカギ。

それは「人間関係」が握っています。

あなたの職場の

人間関係はいかがですか？



## 第2章

冷徹上司と呼ばれて