

「不透明・不確実な激しい変化が起き、複雑で曖昧な課題が錯綜する力オス状態・VUCAの時代が来ている」という言葉は10年ほど前からよく耳にするようになりまし
た。確かに今年の初めまで、

ナビゲーター

新型コロナウイルス感染症拡大という巨大な波により、ここまで激しく一気に私たちを取り巻く環境が激変するとは、誰も予測できなかったことです。

「コロナ禍が続く中で、何

◆ 20 ◆

働く人と組織

働きやすさの獲得と働きがいの創出

がどこまで恐ろしいのか。この状態はいつまで続くのか」などの不安は、生き方・働き方に大きな影響を与えています。経営者・雇用側は「事業の存続、雇用維持・人材確保、社員モチベーション向上」などの対処に迫られています。

一方で、課題は人口減少・働く人の多様化・仕事の個性化・グローバル化・情報技術革新・働き方改革など、多くは「コロナ禍」以前からあった課題であり、それらが増幅され喫緊の課題として突き付けられたという側面も持っ

自ら取り組み変革者となる職場づくり

います。

組織・企業が激しい変化を続ける社会に適応し、目的を達成してゆくためには、職場制度規定の導入などのハード面整備のみでは成果を上げることができず、土台となるリーダーシップ・モチベーション・コミュニケーション・信頼関係構築などのソフト面、すな

わち「組織文化・風土」の改善があつて初めて効果を発揮することはよく知られていま

す。特定の人が組織を変え、組織の構成員は変えられる対象である「組織変革」ではなく、組織内の当事者（経営者・従業員）自らが変革者となり、職場をイキイキと機能させていく、組織開発はどのように進めるとよいのでしょうか。

その手法は、データ収集・分析・調整・行動計画・実践・評価などの診断型組織開発と、組織内の対話による現状把握法です。当事者が変革に取り

組 織 開 発 ①

・ 解釈・構成などによる対話型組織開発に大きく分けるところができます。

また、組織心理学の祖であるE. シャインは「プロセス・コンサルテーション」という手法を提唱しています。組織内の問題は当事者が最もよく知っており、公式ルールと現実の矛盾など相互に起こっていることに対話の焦点を当て、改善に取り組むという手法です。当事者が変革に取り

組み、風土・文化の改善が進み定着します。その過程においては外部の専門家の支援も効果的です。

次回より組織開発をテーマとして、コミュニケーション・リーダーシップ・働き方改革・ダイバーシティなど「コロナ禍」の不安・変化対処に重要な、組織活性化の課題と手法を取り上げてまいります。

【日本産業カウンセラー協会中部支部運営協議委員 1級キャリアコンサルタント 藤田廣志】

（火曜日に掲載）

