パフォーマンスが上がる職場とは

2025年8月27日

島田 くみこ（高知工科大学）、高木 佳代子（愛媛大学）
浜田 昌代（高知大学）、坂本 規孝（広島市立大学）

プログラムの到達目標

1. パフォーマンスが上がる職場とは何かを説明できる。
2. パフォーマンスが上がる職場が必要となる理由を説明できる。
3. パフォーマンスが上がる職場・下がる職場について、そのようになる要因を見立てることができる。
4. パフォーマンスが上がる職場をつくるために、自分がとれるアクションを提案できる。

※このプログラムでは、「課」を具体的な職場と想定しています。

本日の流れ

		担当者
前半	イントロダクション 講師自己紹介	坂本
	アイスブレイク	島田
	講義 & ワーク 「パフォーマンスが上がる職場をつくる目的」	浜田
	講義 & ワーク 「風通しの良い職場」	高木
	午前のまとめ	高木
後半	ブレイクタイム	浜田
	講義 「パフォーマンスが上がる職場をつくるのは誰」 ワーク 「風通しの良い職場をつくる」	島田
	全体発表	坂本
	まとめ	坂本

※ 休憩は30分を確保しますが、プログラムの進行により、１5時からとならない可能性があります。
あらかじめご了承ください。

講師自己紹介

～所属、名前、自分の好きなもの・その理由～

10分

アイスブレイク

10分

パフォーマンスが上がる職場をつくる目的

10分

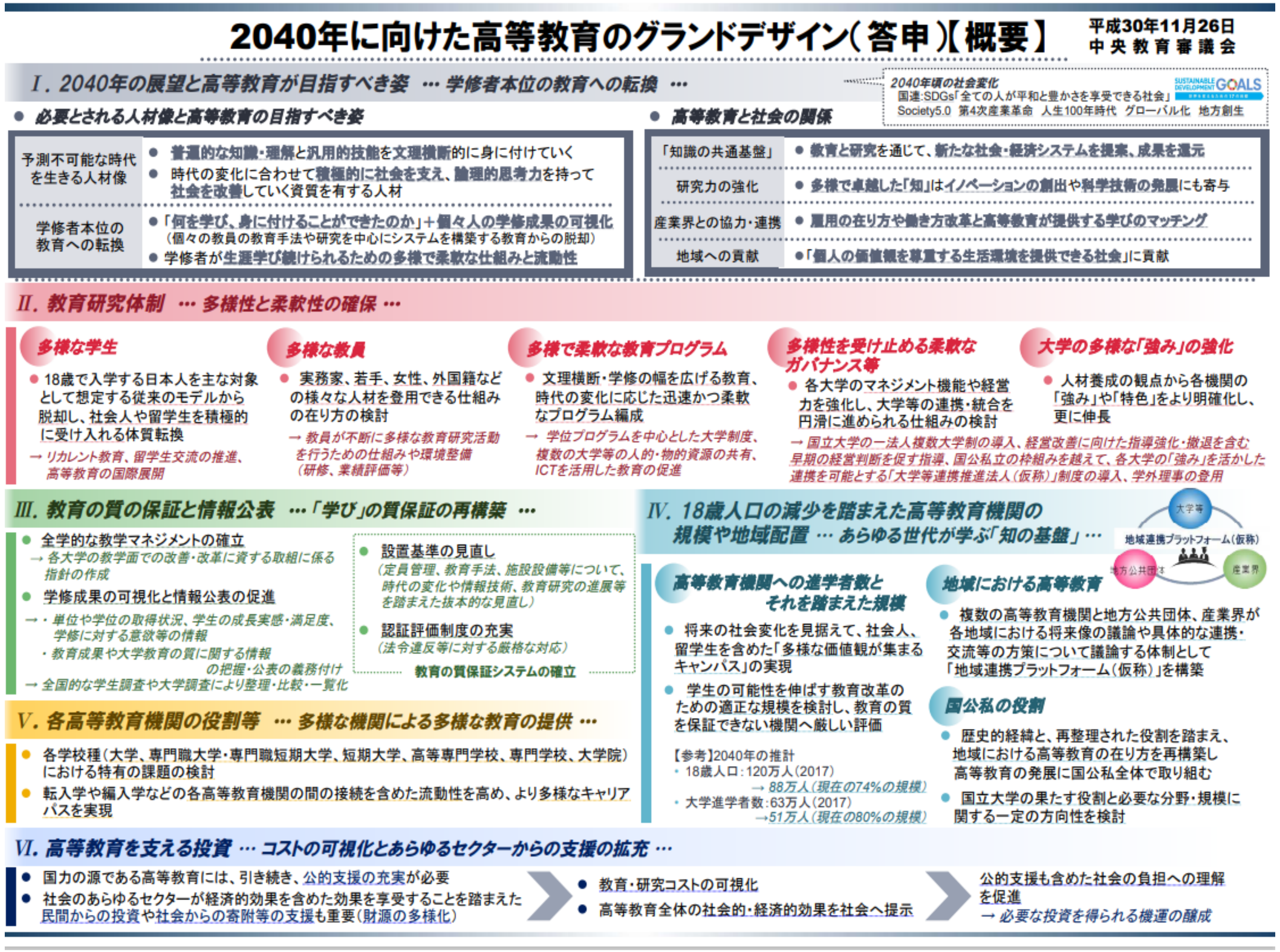
なぜ、パフォーマンスが上がる職場を
つくることが必要なのか？

大学が目指すべき姿

　高等教育機関の中に「多様な価値観が集まるキャンパス」を実現していくためには、 大学内や大学を越えて人材や資源を結集する必要があり、それを支えるガバナンスが重要。（中略）

　高等教育機関の教育研究の高度化・複雑化に伴い、事務職員の法的な位置付けも明確化[21]され、例えばURA [22]のように、様々な役割を担う教職員も必要とされてきており、教員と職員が協働して、教育研究に重要な役割を果たすことが期待される。

　また、教育研究及び財務情報の分析等を通じて各大学のマネジメント機能や経営力を強化させることが必要である。



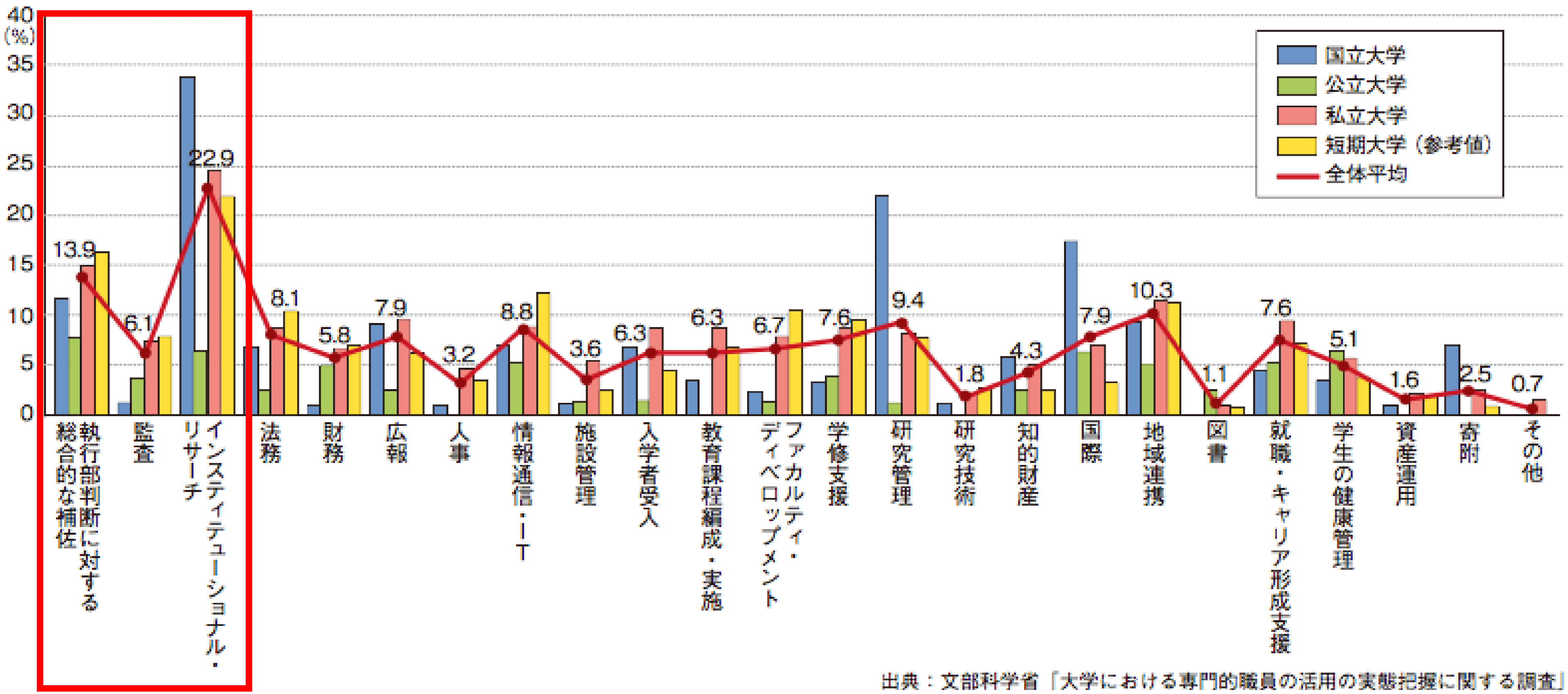
21 「大学のガバナンス改革の推進について（平成26 年２月21 日 中央教育審議会大学分科会審議まとめ）」に基づき、 平成29（2017）年に学校教育法については「事務職員は、事務に従事する」を「事務職員は、事務をつかさどる」（第 37 条第14 項）と改正するとともに、大学設置基準については「大学は、その事務を処理するため、専任の職員を置く 適当な事務組織を置く」を「大学は、その事務を遂行するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設ける」と改正した。

22 University Research Administrator の略。大学等において、研究戦略の立案や研究活動の企画・マネジメント、研究成果 の活用促進等を担う者を指す。

2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）より抜粋
平成30年11月26日中央教育審議会

求められている専門的職員

■今後配置したい職務で特に重要と考える専門的職員



出典：文部科学省「大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査」
中央教育審議会・大学教育部会（第 41 回）配布資料より

特定分野の教育・研究支援を担う専門職人材とともに、トップを補佐しつつ大学全体の政策を企画し目的達成に向けて組織し調整できる高度なゼネラリスト、大学の現状や問題点を熟知し、解決策を提案・実行できる人材が求められている。

平成 27 年 11 月　大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査報告書
「大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査研究」：文部科学省 (mext.go.jp)

政策決定に対する事務局の影響度合い

・各大学における政策決定に対する事務局の影響度合いについて，「就職支援」「学生募集」「学生支援」「施設計画」「財政計画」「事業計画」などの項目で，「かなりある」との回答が多くなっている。

政策決定に対する事務局の影響度合い

	かなりある	少しある	ほとんどない	無回答
中長期計画（将来構想）	58.0%	34.6%	5.6%	1.7%
事業計画	66.7%	30.3%	2.2%	0.9%
財政計画	71.0%	21.2%	6.1%	1.7%
施設計画	71.4%	25.1%	2.2%	1.3%
教育計画	19.9%	58.4%	20.8%	0.9%
学生支援	71.9%	24.7%	2.6%	0.9%
就職支援	84.4%	11.7%	3.5%	0.4%
情報化計画	59.7%	37.2%	2.2%	0.9%
研究計画の推進	10.0%	42.9%	45.9%	1.3%
学生募集	84.0%	14.3%	1.3%	0.4%
社会貢献	39.0%	47.2%	13.4%	0.4%
地域連携活動	49.8%	38.5%	11.3%	0.4%

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
「事務局職員の力量形成に関する調査」(2009)

中期目標と業務との関係

国立大学法人高知大学　第４期中期目標・中期計画

全30計画

◆　**中期目標の期間**
中期目標の期間は、令和４年４月１日～令和10年３月31日までの６年間とする。

３　研究
（８）真理の探究、基本原理の解明や新たな発見を目指した基礎研究と個々の研究者の内在的動機に基づいて行われる学術研究の卓越性と多様性を強化する。併せて、時代の変化に依らず、継承・発展すべき学問分野に対して必要な資源を確保する。⑭

３　研究に関する目標を達成するための措置
（８）-1 研究者の自由な発想による「ユニット的ボトムアップ研究プロジェクト」を立ち上げる。また、研究プロジェクトに対して評価に基づく財政的支援等を行い、卓越性と多様性を備えた研究成果を創出する。【13】

評価指標	（８）-1-1 ユニット的ボトムアップ研究プロジェクトの研究テーマに関連する査読付き論文及び学術図書を６年間累計で60編以上発表する （８）-1-2 ユニット的ボトムアップ研究プロジェクトの研究テーマに関連する外部資金を６年間累計で10件以上獲得する

関係者

教員
研究担当理事
研究担当副学長
URA

事務局
研究国際部長
研究推進課長
研究推進課

会社の退職理由

初めて勤務した会社をやめた理由（３つまでの複数回答）

「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」30.3%、「人間関係がよくなかった」26.9%、「賃金の条件がよくなかった」23.4%、「仕事が自分に合わない」が20.1%の順。

勤続期間階級別の場合

１年未満の期間では「人間関係がよくなかった」と回答した割合が最も高い（平均39.7）。

初めて勤務した会社での勤続期間階級		仕事が自分に合わない	自分の技能・能力が活かせられなかった	責任のある仕事を任されたかった	ノルマや責任が重すぎた	会社に将来性がない	賃金の条件がよくなかった	労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった	人間関係がよくなかった
3か月未満	100.0	38.6	7.1	1.5	19.8	4.8	11.8	36.0	38.7
3か月～6か月未満	100.0	35.1	15.0	1.4	17.5	7.2	16.6	31.9	37.4
6か月～1年未満	100.0	31.9	8.6	0.7	9.7	10.6	25.7	33.7	43.1
1年～2年未満	100.0	24.0	8.5	1.4	17.0	11.1	25.7	34.5	28.9
2年～3年未満	100.0	15.1	7.8	1.2	10.3	12.7	25.0	31.7	26.6
3年～5年未満	100.0	15.1	7.6	1.7	15.9	15.6	28.7	29.5	15.4
5年～10年未満	100.0	9.5	4.7	2.5	15.3	19.4	24.8	29.5	26.8
10年以上	100.0	7.0	1.7	1.1	18.8	19.9	22.6	26.6	18.9

厚生労働省平成30年若年者雇用実態調査より

ウェルビーイング（Well-being）

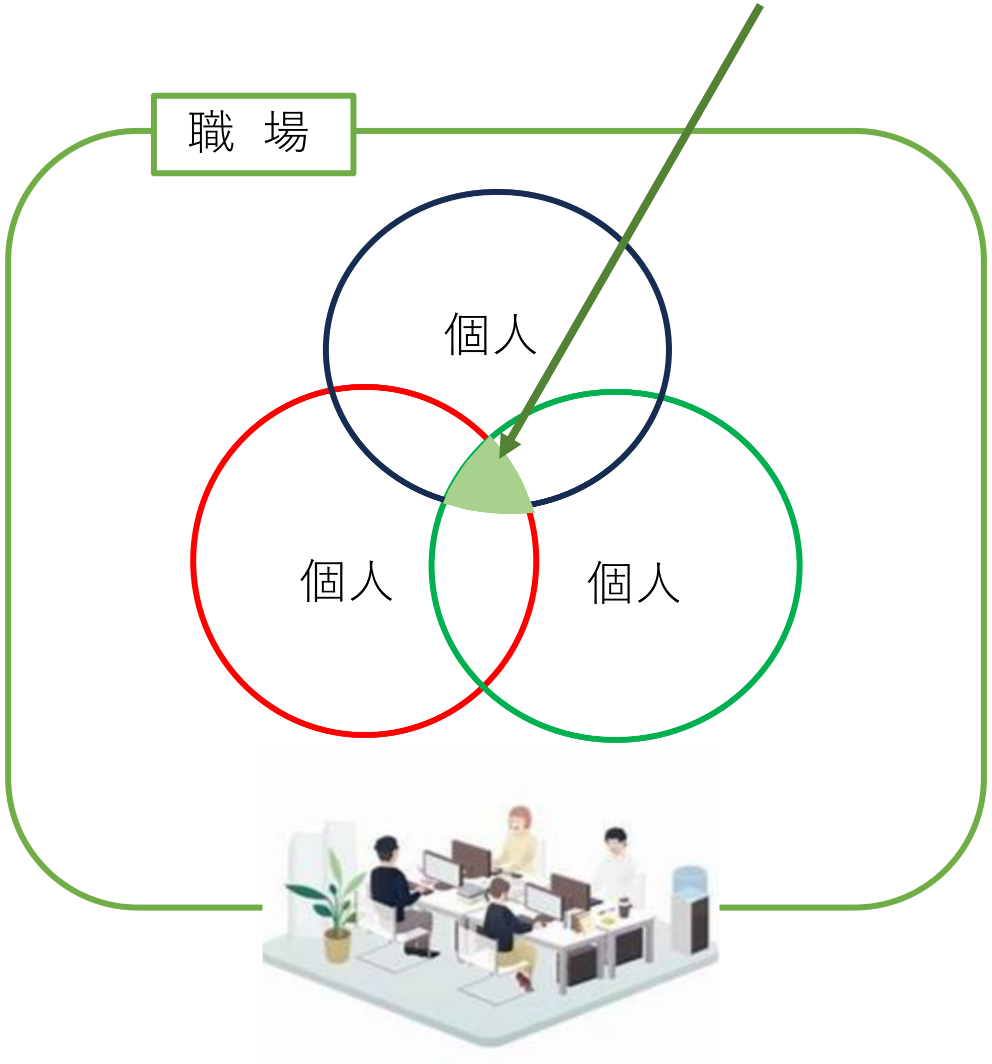
well（よい）とbeing（状態）からなる言葉。

世界保健機関（WHO）では、ウェルビーイングのことを
個人や社会のよい状態。健康と同じように日常生活の一要素であり、
社会的、経済的、環境的な状況によって決定される（翻訳）と紹介
している。

心身が健康であるだけでなく、社会的にも良好であることを意味し、
「幸福」と訳されることもある。

職場におけるウェルビーイングとは

個々人を尊重するなかで、共通する（重なる）ところ



要素	内容	意義
個々人を尊重する	働き方・性格・価値観の多様性を認める	ダイバーシティ & インクルージョン（D&I）との連動
共通するところ	組織としての共有価値（安心・目的意識・居心地）	チームとしての一体感、心理的安全性の確保
バランス	個人と組織の両立	ウェルビーイングの実現に不可欠な視点

ウェルビーイングに取り組むメリット

ウェルビーイングな状態にある人は、創造性や仕事のパフォーマンスが高く、組織の生産性やイノベーションにも良い影響を与える。

従業員のウェルビーイングは、企業での人事戦略においても近年、重視されている。

チームビルディング

個人のスキル・能力・経験を最大限に発揮しながら、一人では達成できない目標に対して一丸となって取り組むことのできる組織作り

チームビルディングの目的

・信頼関係の構築に向けたコミュニケーションの活性化
・チームや組織としての結束力を高める
・チームが目指している目標の達成確率を高める

目標に対してチームが一丸となって取り組むためには、課の意思や情報を共有することが大切

よくある誤解

誤解	正しい理解
チーム＝仲がいい	チーム＝信頼して成果に向かう
スキルの高い人を集めればうまくいく	スキルをつなげる関係性が必要
チームビルディング＝研修イベント	チームビルディング ＝継続的な関係構築と風土、文化づくり

ワーク

パフォーマンスが上がる職場とはどんな状況？
下がる職場とは、どんな状況？それはなぜ？

１　個人ワーク（２分間）

付箋にあなたが思う「パフォーマンスが上がる職場」や「パフォーマンスが下がる職場」とは、どのような状況か書いてください。

- パフォーマンスが上がる職場の状況（ピンク色の付箋）
- パフォーマンスが下がる職場の状況（青色の付箋）

２　グループワーク（１６分間）

各自が書いた付箋をグループ内で共有してください。

・付箋に書いた人はその原因や理由を紹介してください。
・聞く人は話す人の意見を否定しないでください。
・模造紙を使ってまとめてください。

３　全体共有（１グループ２分間）

グループワークでまとめたことを１グループに発表してもらいます。

ワークのまとめ

・「パフォーマンスが上がる職場」の具体的なイメージが共有できたでしょうか。

・「パフォーマンスが下がる職場」の原因や理由は、立場によって異なるでしょうか。

・「パフォーマンスが下がる職場」の裏返しが「パフォーマンスが上がる職場」でもあります。

この後の休憩時間に貼り出して全体共有します。

平成30年間の時価総額増減トップ10社と風通しの良さ

トヨタ自動車	3.2
キーエンス	3.6
日本電産	3.1
ソニー	3.6
任天堂	3.4
武田薬品工業	2.9
信越化学工業	2.9
ダイキン工業	3.1
本田技研工業	3.1
村田製作所	3.4
増加10社平均	**3.23**

NTT	3.2
東京電力ホールディングス	2.8
野村ホールディングス	2.9
日本製鉄	2.7
新生銀行	3.2
関西電力	3.0
東京ガス	3.2
パナソニック	3.1
中部電力	3.0
大和証券グループ本社	3.0
減少10社平均	**3.01**

時価総額を大きく伸ばしている企業は「風通しの良さ」の項目での満足度が高い。

オープンワーク社の職場環境（定量）データ
2019年11月27日発行　「OPENNESS　職場の「空気」が結果をきめる」より

高いパフォーマンスを実現する職場には、“風通しの良さ”という目に見えないインフラがある

風通しの良い職場とは？

意見やアイデアが気軽に出せる。ミスを責めずに共有できる。
上司・同僚との心理的距離が近い。情報がオープンに流れている。

↓

これらがパフォーマンスを支える“土台”となる。

心理的安全性 × 自由な対話 → 自律と挑戦が生まれる

風通しが良い職場＝パフォーマンスが持続する職場

→ 次に、「風通しの良さ」をどう育むか？を考えていきましょう。

風通しの良い職場

10分

風通しの良い職場

・やるべきことを行うために、メンバー一人ひとりが主体的に考え、意見を述べ、必要な情報を共有する。
・他のメンバーからの意見や情報を頭ごなしに否定せずに聴き、やるべきことを行うために活用や取捨選択をする。
・メンバーの関係が、業務を行うのにちょうどよい距離である。

なぜ風通しの悪い状況が生まれるのか・・

・業務を遂行するにあたって目標意識が薄く、より良くしようという意識がない。
・メンバーの間に溝があったり、必要以上に近い距離同士の者がいる。
・自分の意見が言いにくい。
・雰囲気が悪い。
・メンバーを信頼できない。

風を通したいと思っても見えない壁がある
やがてあきらめる・・

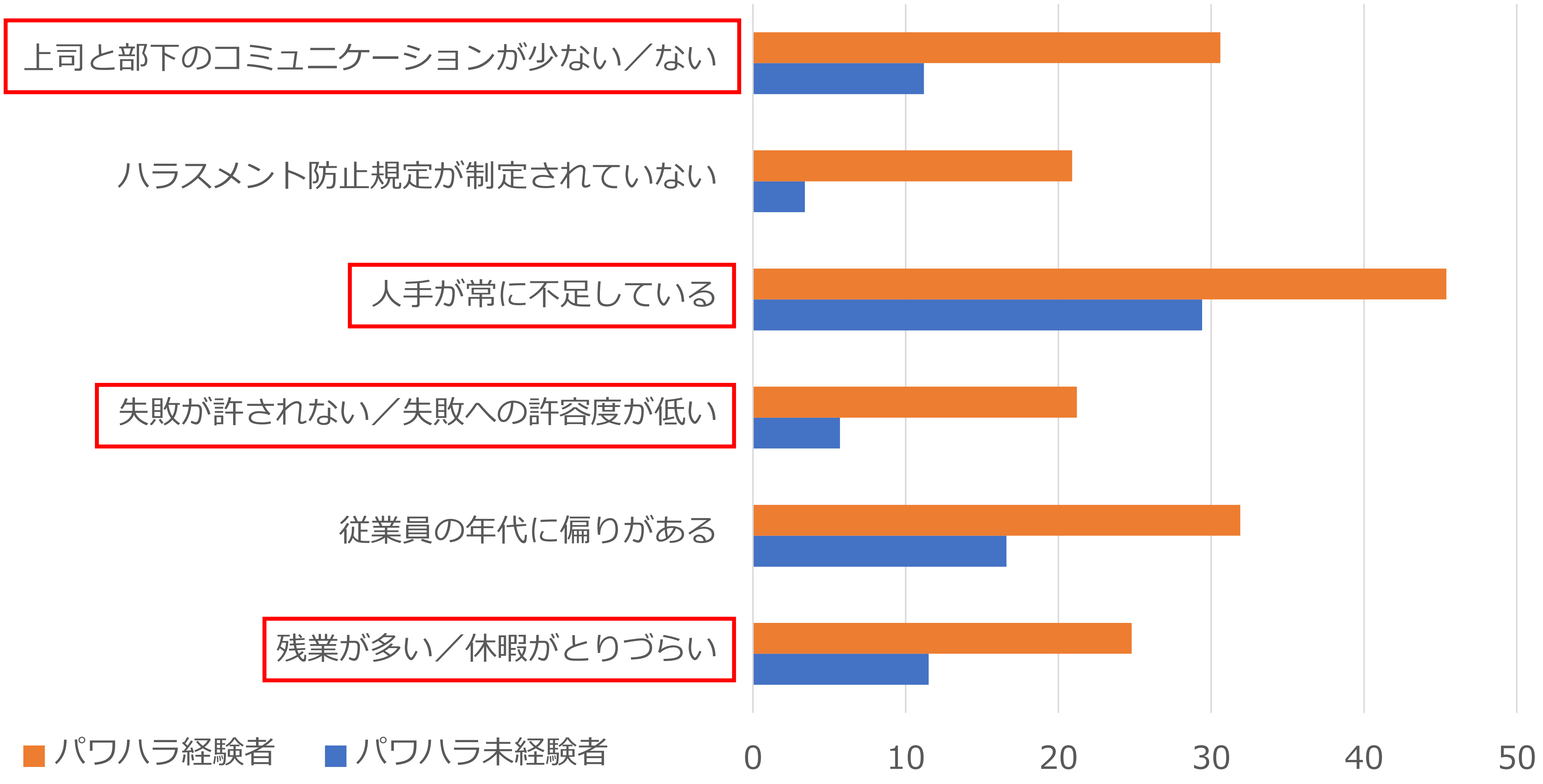
風通しが良くないとどうなるか

■構成員
・能力を十分に発揮できない
・仕事にやりがい、喜び、挑戦心をもつことができない
・心と体の健康に問題が生じる
■組織
・生産性が低くなる
・変革できない
・コンプライアンスに関し問題が生じる

●ハラスメントの温床にもなりやすい
・人間関係が悪くお互い疑心暗鬼になる
・いじめのターゲットが固定される
・外部から気付かれにくい

Well-beingでない状態

ハラスメントに関する職場の特徴



令和５年度厚生労働省委託事業職場のハラスメントに関する実態調査報告書より

ハラスメントが起こりやすい職場

・上司と部下のコミュニケーションが「少ない」又は「ない」
・残業が多い、休暇がとりづらい
・失敗が許されない又は失敗への許容度が低い
・人手が常に不足している

このような構図も・・

時代や組織が変化しているにもかかわらず、従来の方法にこだわる人

お互いに認めることができない
自由に意見が言い合えない
トラブル発生時、協力しあえず、攻撃が生じる

それぞれがハラスメントを受けて
いると感じている

時代や組織の変化に合わせた方法をとりたい人

風通しを良くするために大切なこと

変化が激しい時代では、ベテランの経験だけで解決できない問題について、
チームメンバーがいろんな視点や意見を持ち、忖度や遠慮なく発言できることが
組織の成果につながる
→心理的安全性の高い職場であることが大切である

心理的安全性とは
チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰したりしないという確信をもっている状態であり、チームは対人関係のリスクをとっても安全な場所であるとの信念がメンバー間に共有された状態（エイミー・エドモントン）

気を付けなければいけないこと：
他人の意見を受け入れるということは、個として立っている違う人間が、違いも含めて理解していくということ。嫌なことは嫌というだけ、なんでも言いっぱなしというものではない。

風通しの良い職場の事例

各講師から風通しの良い職場の事例を紹介します

ワーク：なぜ風通しの良い職場にするのは難しいのでしょう

１　個人ワーク（５分間）

付箋にあなたが思う「なぜ風通しの良い職場にするのが難しいのか」を書いてください。

メンバー、職場の様子、業務遂行、成果等さまざまな観点から思いつくことをどんどん書き出しましょう。

２　グループワーク（２０分間）

発表者を決めてください。

各自が書いた「なぜ風通しの良い職場にするのが難しいのか」をグループ内で共有してください。

重要度の高いものをいくつか挙げてください。

なぜ重要だと考えたのか等を話し合い、発表に向けてまとめてください。

３　全体共有（１グループ２分間）

グループワークでまとめたことを、発表してください。

風通しの良い職場づくりで注意すること

風通しが良い＝なんでも言っていい、何をやってもいい、ということでは
ありません。
また、あまりにもフレンドリーになり過ぎる、というのは職場としては
どうでしょう？
けじめをつける必要はあります。

ダメなことはダメと注意をしなくてはいけない場面もあります。
必要な指導は行わなくてはいけません。
ただし、感情的に責め立てると、相手は何も言えなくなってしまい、今後の
人間関係にも影響を及ぼします。
どのように伝えるのが適切でしょう？

指導のポイント

１．問題となる具体的な行動や内容に焦点を絞る
２．感情的にならない
３．人格や性格を否定しない
４．どのように改善すべきかを伝える
５．部下にどのように伝わったか確認する

（厚生労働省「あかるい職場応援団」より）

伝えづらいことも、伝えなければならないときもあります。
強い口調で責め立てたり、言いたいことを抑えてしまったりすることなく、
自分の意見を、相手の気持ちを過度に害することなく、伝える必要があります。

そのようなときに有効なコミュニケーション・スキルが、アサーションです。

アサーション・・・自分も相手も大切にしようとする自己表現で、自分の意見や気持ちを率直に、その場でふさわしい方法で述べること。

例：今日が提出締切の報告書作成に取り組んでいるときに、先輩から「これ今やってくれる？」と依頼があった。先輩からの依頼を受けると、報告書作成が締切に間に合いそうにない。

アサーションだと・・
「今、本日が提出締切となっている報告書の作成に取り組んでいます。報告書を提出できしだい、（先輩から依頼のあった業務に）取りかかりたいと思いますが、それでもかまいませんか。」

まとめ

・メンバー個々の意識や旧来の方法を変えがたい雰囲気が風通しの悪い職場を生む
・風通しの悪い職場は、ハラスメントが生じやすい
・風通しの良い職場は、心理的安全性が高く各メンバーが意見を言いやすい
・風通しの良さは、フレンドリー過ぎる関係ではない
・伝えづらいことも、感情的にならず、相手の気持ちを過度に害することなく、
伝える技術をもつこと（アサーション）が求められる

ブレイクタイム

10分

パフォーマンスが上がる職場を
つくるのは誰

10分

パフォーマンスが上がる職場をつくるのは誰の役割

課の【　　　　　　　　　　】の役割

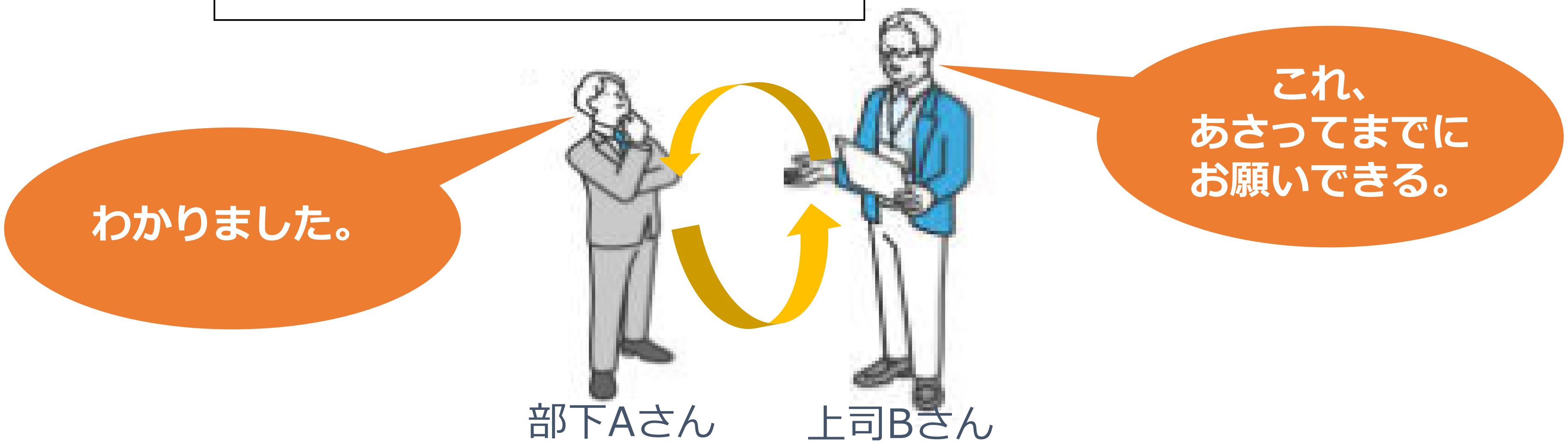
- 課に属している以上、その課の風通しを良くして、パフォーマンスが上がる職場を創ることは共通の目的

- 風通しの良さ・悪さは、個人の概念ではない
- 個人が特定の誰かに抱く感情・態度ではない
- 課の大多数のメンバーが共有すると生まれるものであり、課という集団が形成する雰囲気・空気

- 課内の各人の行動によって刷り込まれて形成されていく
- 同じ大学という組織内でも、各課によって風通しは異なる

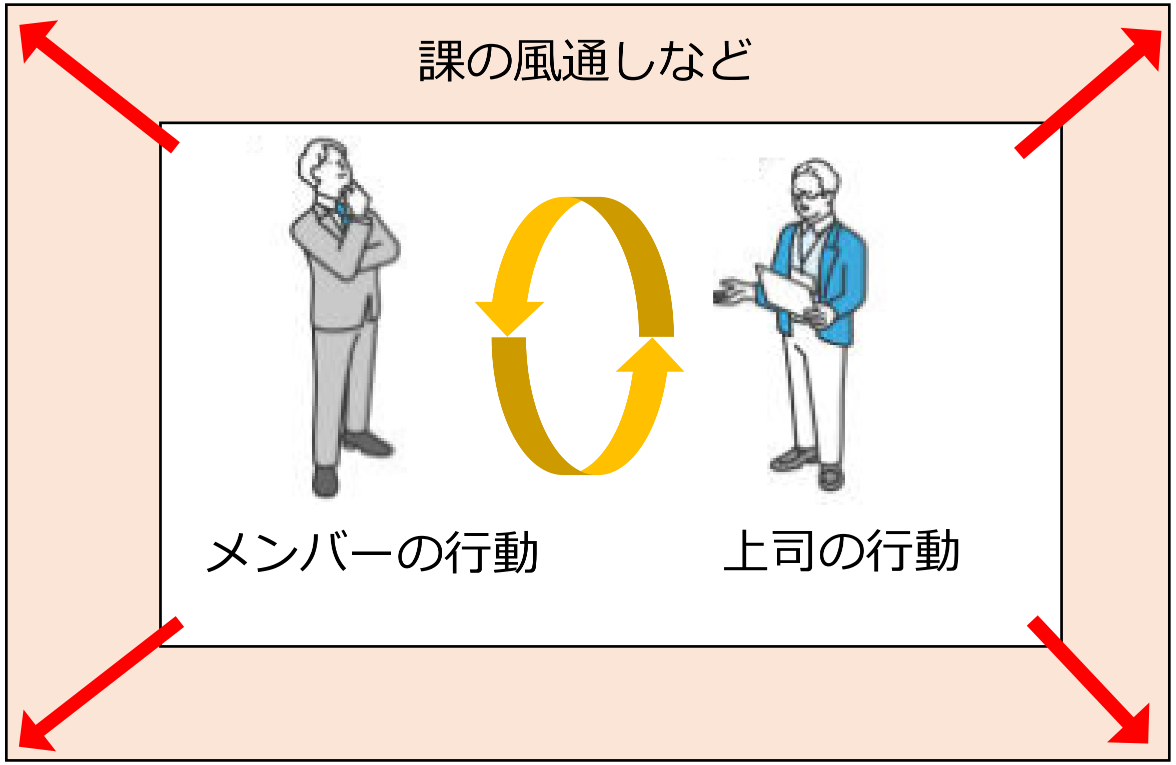
➡ **私たち一人ひとりのちょっとした行動が、課の風通しをつくり出している**

課の風通しは



課の風通しには、

上司と課員の日々の行動が影響している



私たち一人ひとりのちょっとした行動が、
課の風通しをつくり出している

パフォーマンスが上がる職場に必要な
課の風通しに変化をもたらすのは

あなた自身！

- 変えたいと思ったあなたから
  小さなステップを踏みだすことがスタートです。

- あなた自身の行動が、課の風通しに影響を
  与えいくことになります。

あきらめの５つの壁『隠れた人材価値』チャールズ・オラリー、ジェフリー・フェファ

①**認識の壁**（今までの仕事のやり方にこだわる）

→本当にそれでいいのか？

②**行動の壁**（総論賛成　各論反対）

→うちの部署は無理って本当？どこが無理？どんなことならできる？

③**知識の壁**（やり方がわからない）

→情報共有は信頼を生み行動を促進する。

④**仕組みの壁**（ルールがない、あっても不適切）

→その仕組み、役にたっていますか？常に見直しを。

⑤**態度の壁**（どうせ一人でがんばっても組織は変わらない）

→できることから一歩ずつ。

事例検討

パフォーマンスが上がる

風通しの良い職場をつくる

10分

事例検討

【事例】＆ワークシート

【テーマ】
パフォーマンスが上がる風通しの良い職場をつくる

【事例検討の目的】
課の一人ひとりが大学及び課の目標を達成していく貢献者として
風通しの良い職場をつくっていくために、
自分ができるアクションを考える

【プロセス】
・問題
・問題の分析
・問題の本質
・解決策
・ACTION
・まとめ

【事例】＆ワークシート

事例通読（個人２分）

【１】問題の定義（個人10分+グループ10分）

・問題
・問題の分析
・問題の本質

【２】解決策（個人10分+グループ15分）

・解決策
・ACTION

【３】まとめ（グループ３分）

・発表者を決め、グループ名をつける

グループワーク

- １枚目の模造紙（横使い）

問題

個人の考え

グループの考え

問題の分析

- ２枚目の模造紙（横使い）

問題の本質

グループ名

解決策・ACTION

メンバー

全体発表

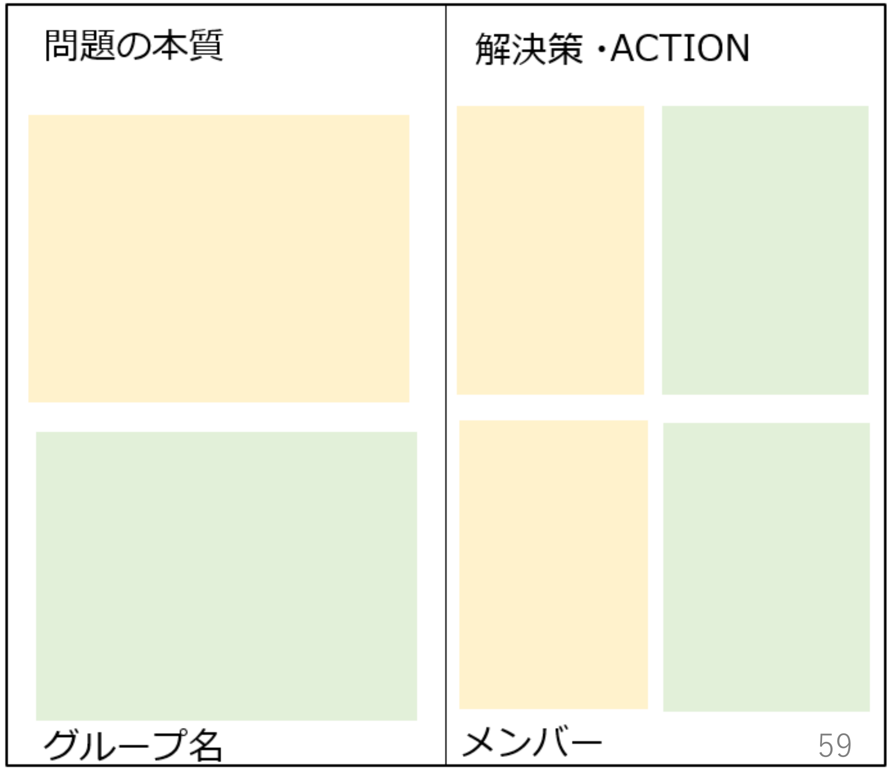
10分

全体ワーク

2枚目の模造紙を使って、

グループでまとめた内容を発表してください。

- 発表時間は、各グループ 3 分以内です。
- 発表に続いて、「明日から職場でできること」を考える時間を設けます。
  発表を聞きながら、ご自身のActionにつながるアイデアを積極的に集めてください。



個人ワーク

風通しの良い職場をつくるために、
「私が明日から職場でできること」を
付箋に書いてください。

- 書き出す時間は、２分です。
- 使用する付箋は、**１枚限り**です。
- ボールペンやシャーペンは使用禁止です。
- 講師も書き出してください。

グループワーク

「私が明日から職場でできること」を
グループ内で宣言・共有してください。

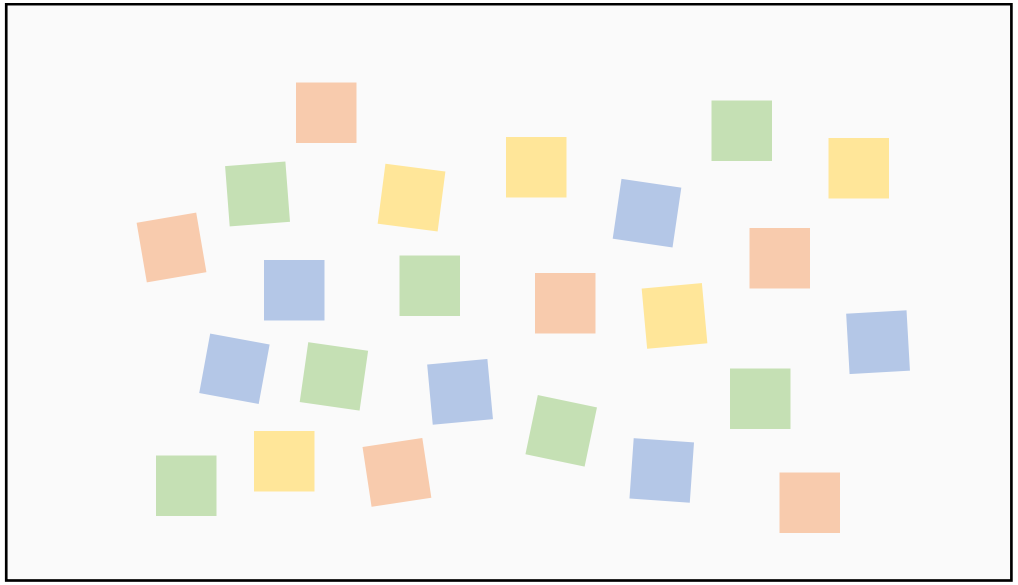
- 宣言・共有する時間は、グループで３分です。
- 共有してもらったら、拍手などのポジティブな反応で謝意を示してください。

全体ワーク

「私が明日から職場でできること」の付箋を

ボードに貼りましょう！！

（完成イメージ）



まとめ

10分

プログラムの到達目標

1. パフォーマンスが上がる職場とは何かを説明できる。
2. パフォーマンスが上がる職場が必要となる理由を説明できる。
3. パフォーマンスが上がる職場・下がる職場について、そのようになる要因を見立てることができる。
4. パフォーマンスが上がる職場をつくるために、自分がとれるアクションを提案できる。

「パフォーマンスが上がる職場をつくるために

できること」に唯一無二の答えはありません。

悩みながら、失敗しながら、笑いながら、

宣言したことを思い出しながら、

諦めずに一緒に目標に向かいましょう。

半日にわたるご参加に感謝申し上げます。

明日から（も）私たちの手で

パフォーマンスが上がる職場をつくっていきましょう！！