



事業の成長に繋がる「働き方改革」

～「働き方改革」の裏側で失われた「働きやすさ」と「働きがい」を取り戻す～

目次

- ①働き方改革で起きている弊害
- ②働き方改革の目指すべき姿
 - ・組織へのロイヤリティ向上
 - ✓ミッション・ビジョンへの理解・共感
 - ✓組織文化への好意
 - ・仕事のやりがい向上
 - ✓主体性の発揮・権限移譲
 - ✓組織・顧客への貢献実感・成長実感
- ③働きがいを取り戻すための具体的施策

①働き方改革で起きている弊害

働き方改革開始の経緯(国の考え)

国内における労働力人口減少は、日本の経済衰退に繋がる
そのため、日本では労働力の確保が急務になっている



国はこういった現状を踏まえて、

①新たな労働力(女性・シニア層・外国人など)の取り込み

②既存労働力の生産性向上

を大きな戦略として掲げている

企業における具体的な取り組み

国の方針に伴い、各企業でも働き方改革の取り組みは進展

残業削減
有給消化率の向上

リモートワークの
導入

女性社員の
活躍推進

副業・兼業の
推進

働き方改革における一定の成果は産まれている

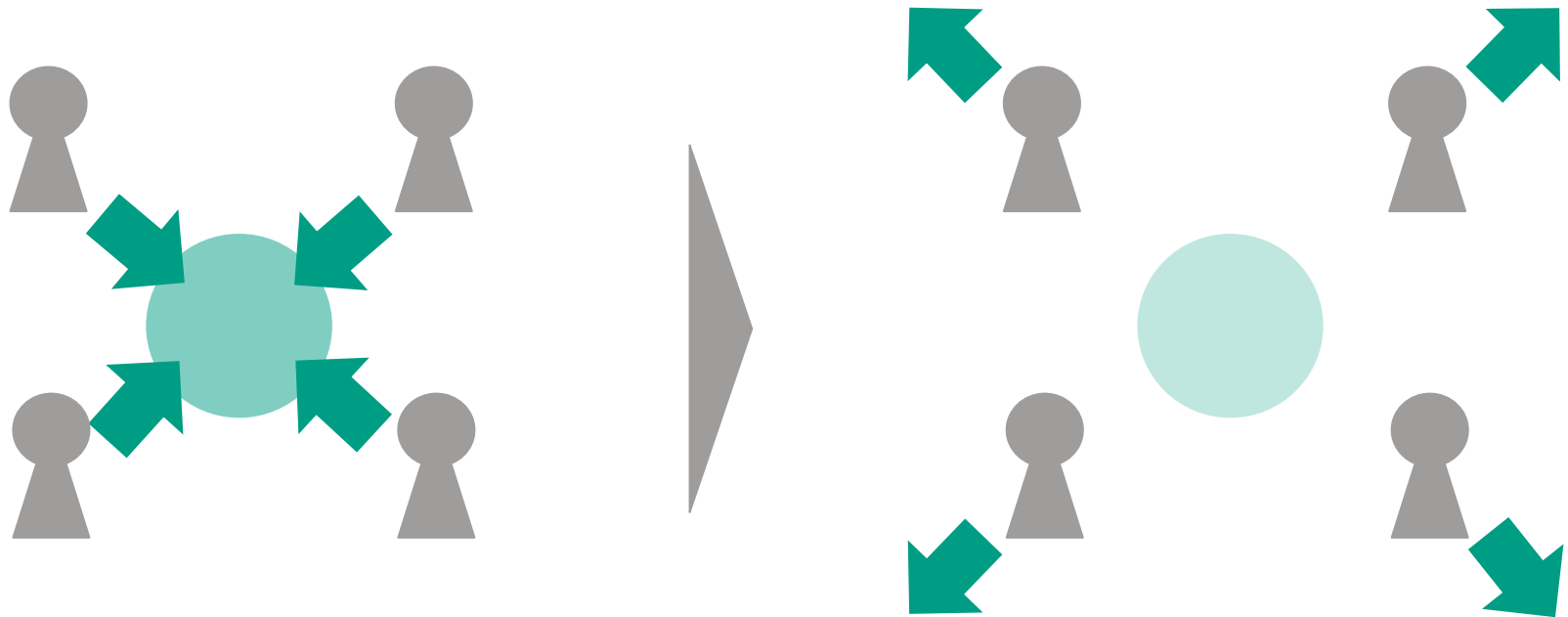
しかし、何か釈然としない・・・

本当にこれでいいのか？



働き方改革の弊害①

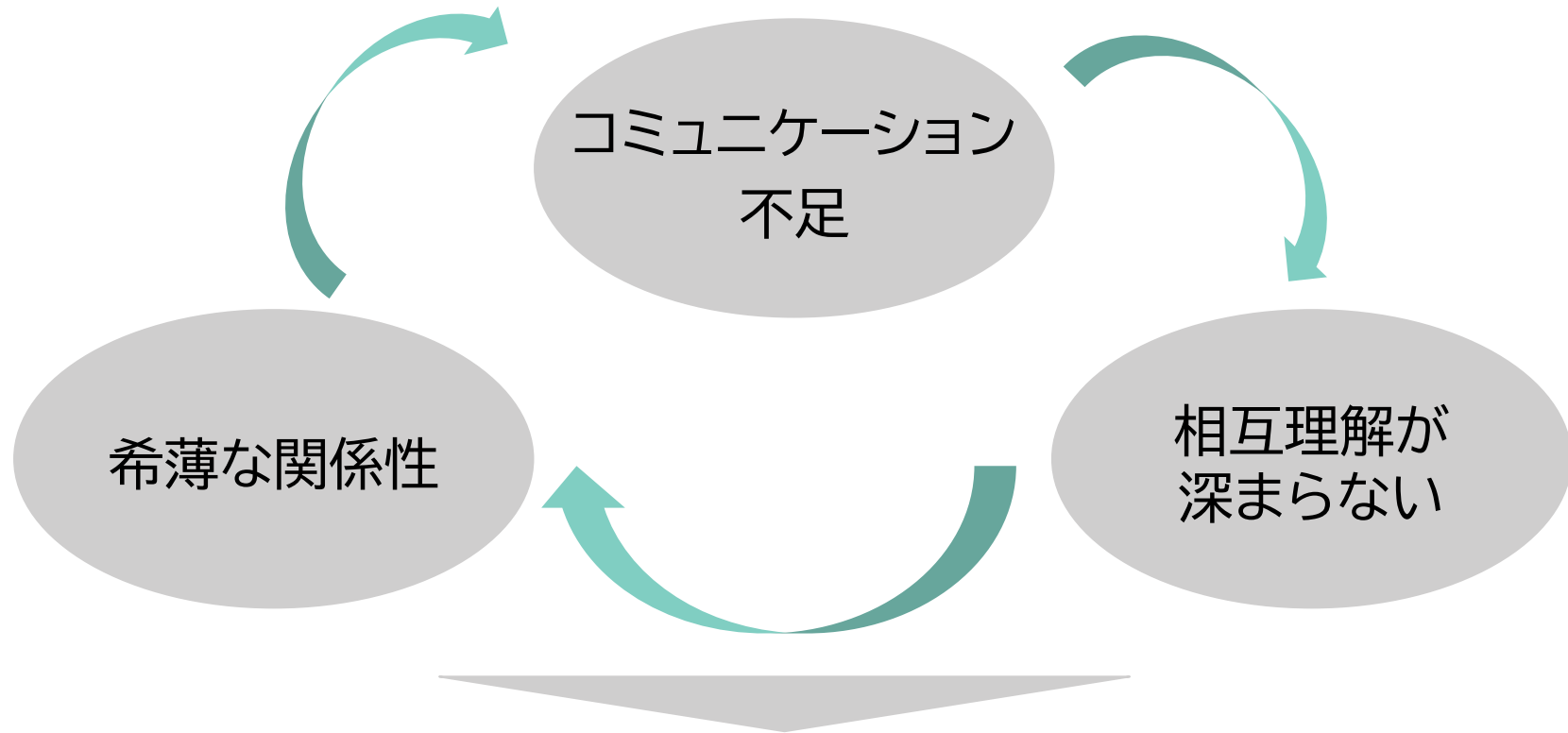
働き方の多様化・価値観の多様化の進展により、会社の「求心力」よりも「遠心力」が強くなり始めている



社員を惹きつける会社・組織の求心力が低下

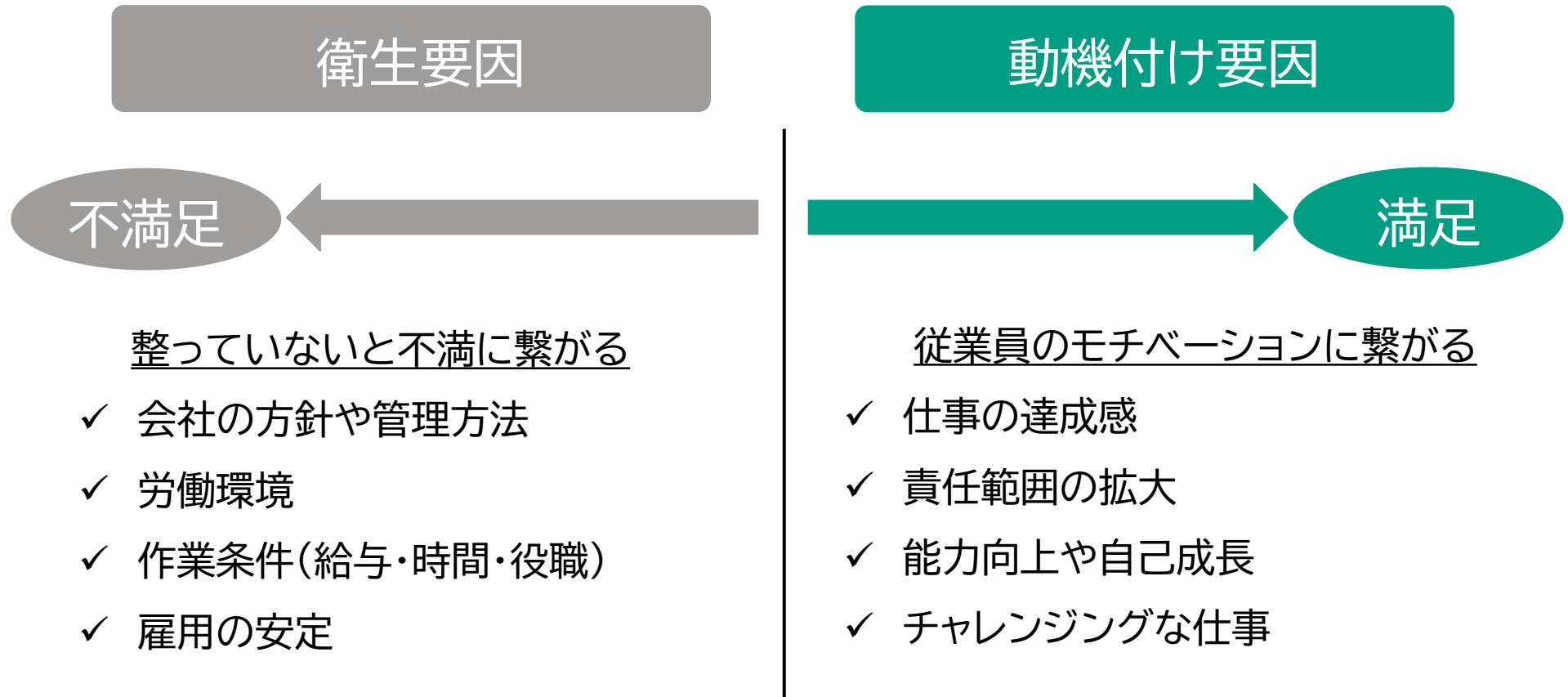
働き方改革の弊害②

労働時間の削減によりコミュニケーション量が低下
社員同士の関係性に影響を及ぼしている



信頼関係や心理的安全性に乏しい組織に

二要因理論で捉える働き方改革



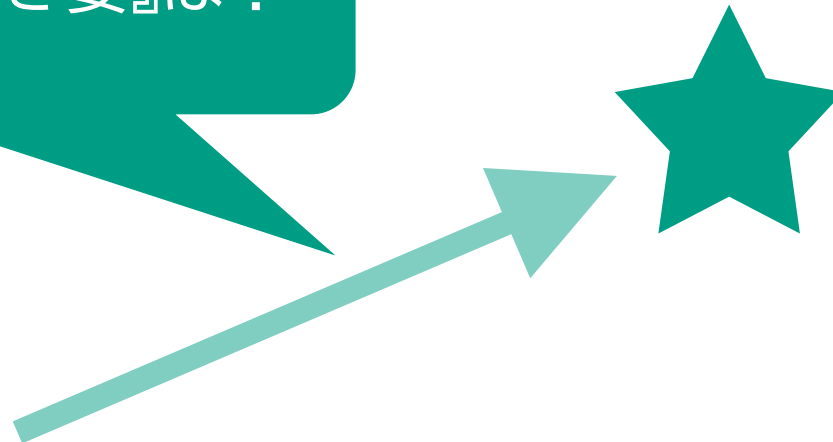
現在の働き方改革は「衛生要因」だけにアプローチしており、
その裏側で「動機付け要因」が損なわれている

②働き方改革の目指すべき姿

企業にとっての働き方改革とは？

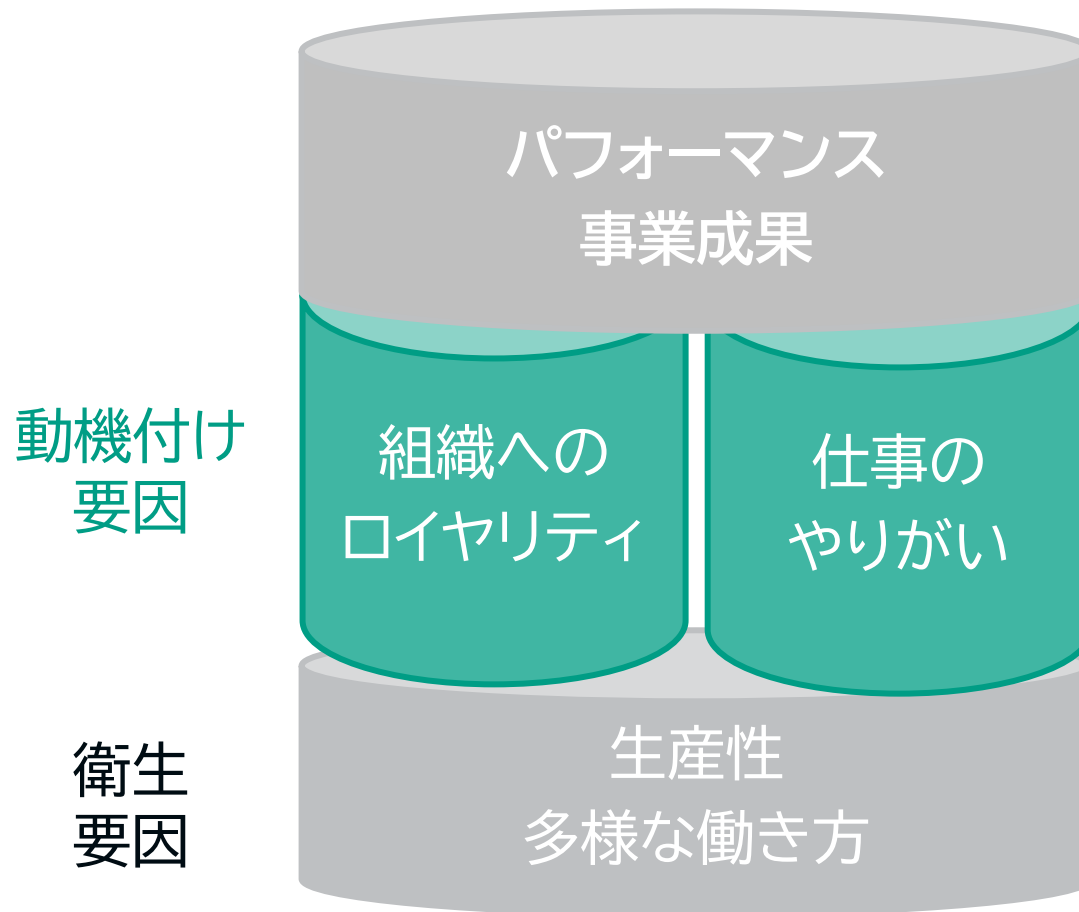
改めて、企業が働き方改革で目指すべき姿を再定義する必要がある

『働き方改革の目指すべき姿』は？



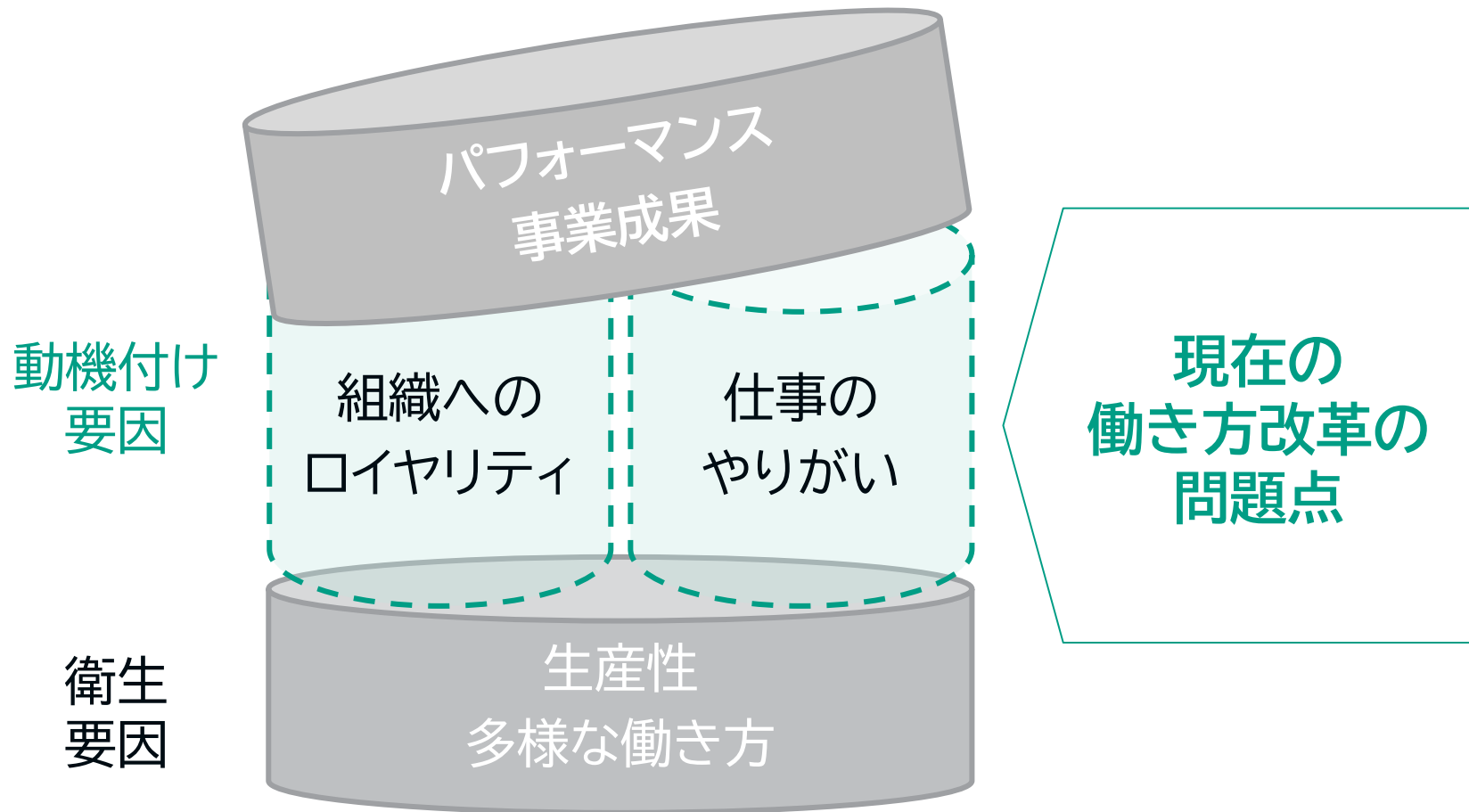
働き方改革と事業成果を接続する2本の柱

働き方改革を「事業成果」に繋げるには
「組織へのロイヤリティ」「仕事のやりがい」を担保する必要がある

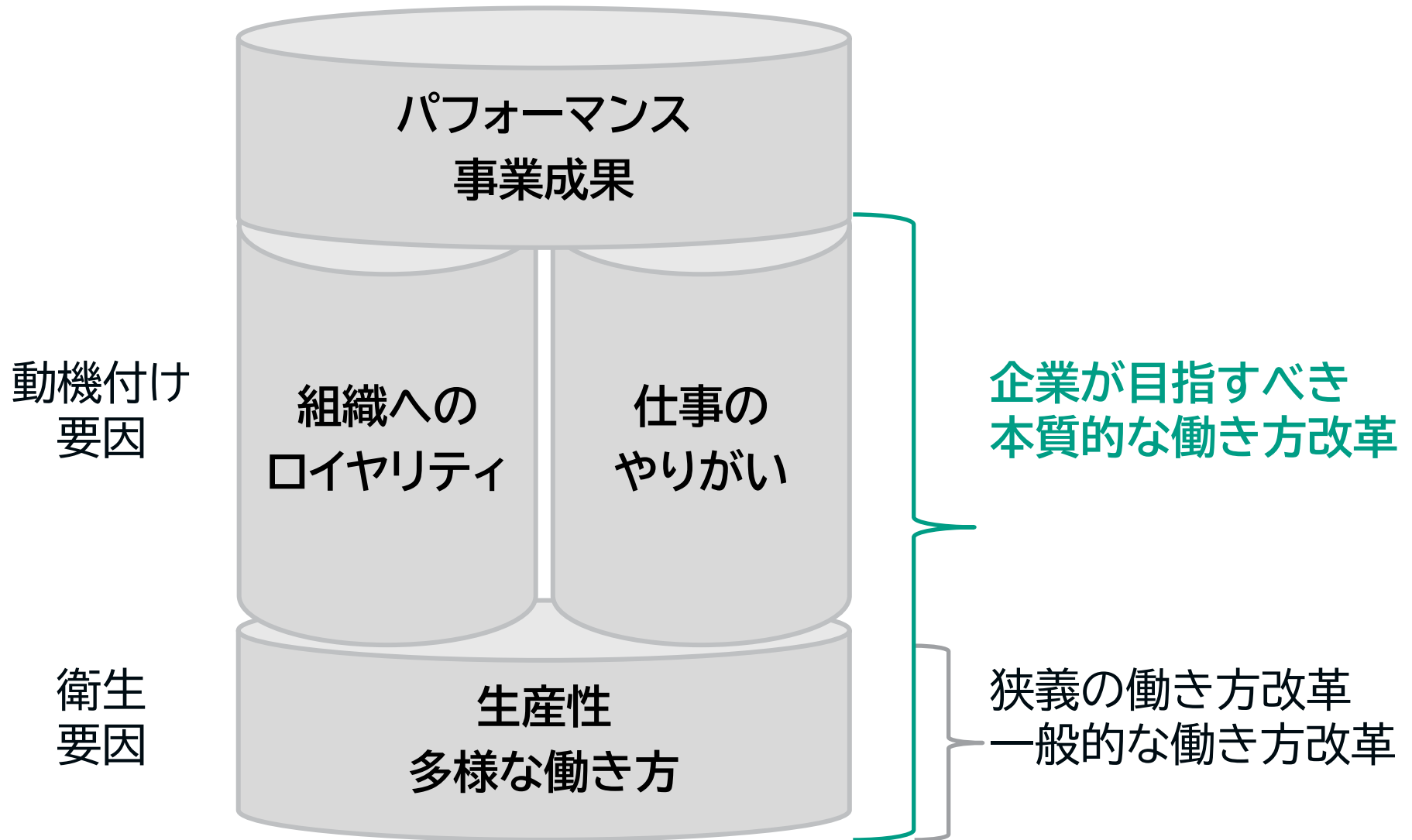


働き方改革と事業成果を接続する2本の柱

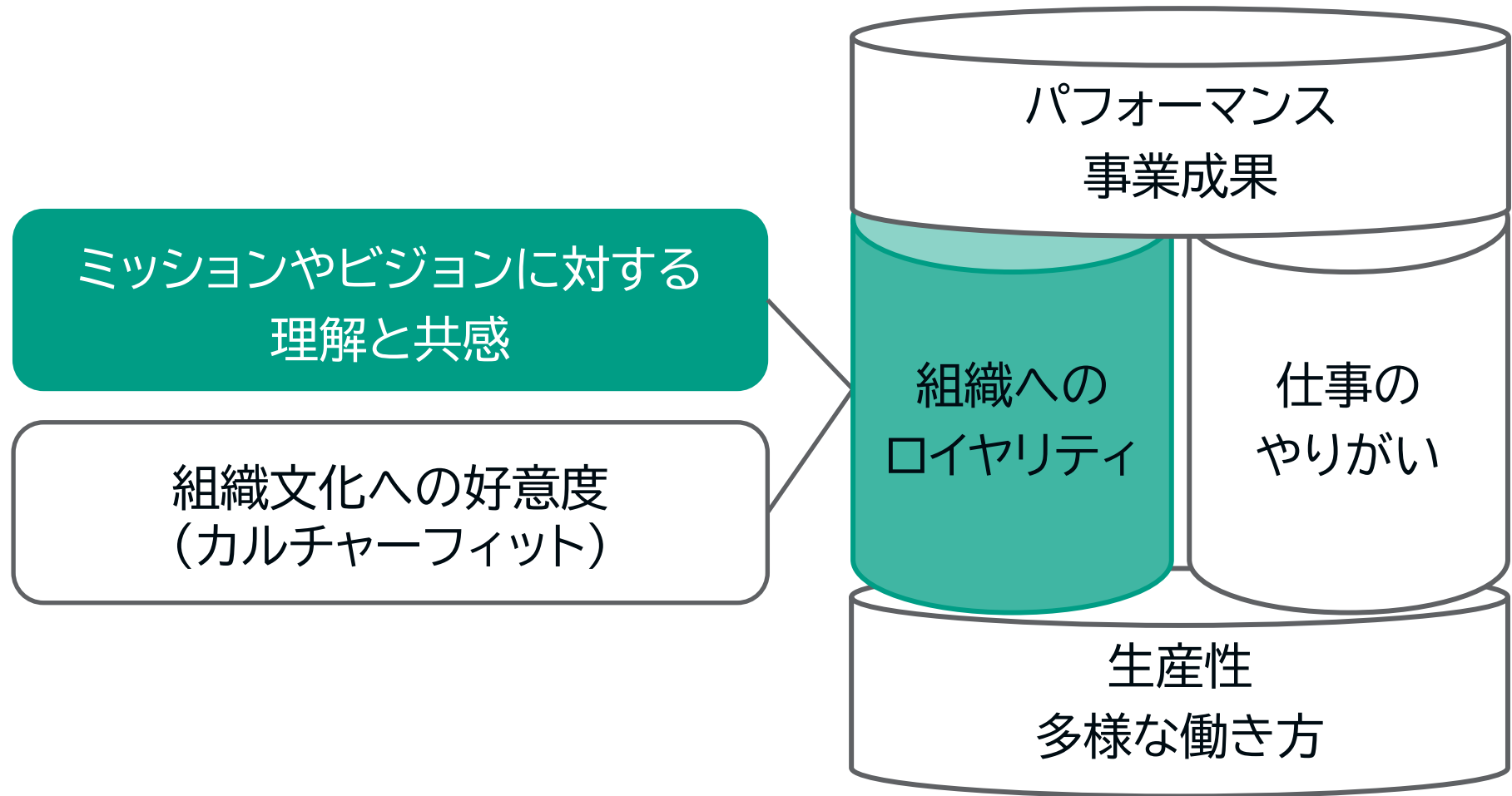
「組織へのロイヤリティ」「仕事のやりがい」が損なわれると事業成果には繋がらない



企業としての働き方改革の「目指すべき姿」



「組織へのロイヤリティ」を高めるために



ミッションやビジョンに対する理解と共感

NG

(働き方改革の弊害)

同じような仕事ができる会社が沢山ある中で、
この会社で働く意味って何だろう？
転職も普通になってきたし、
副業も自由だし・・・



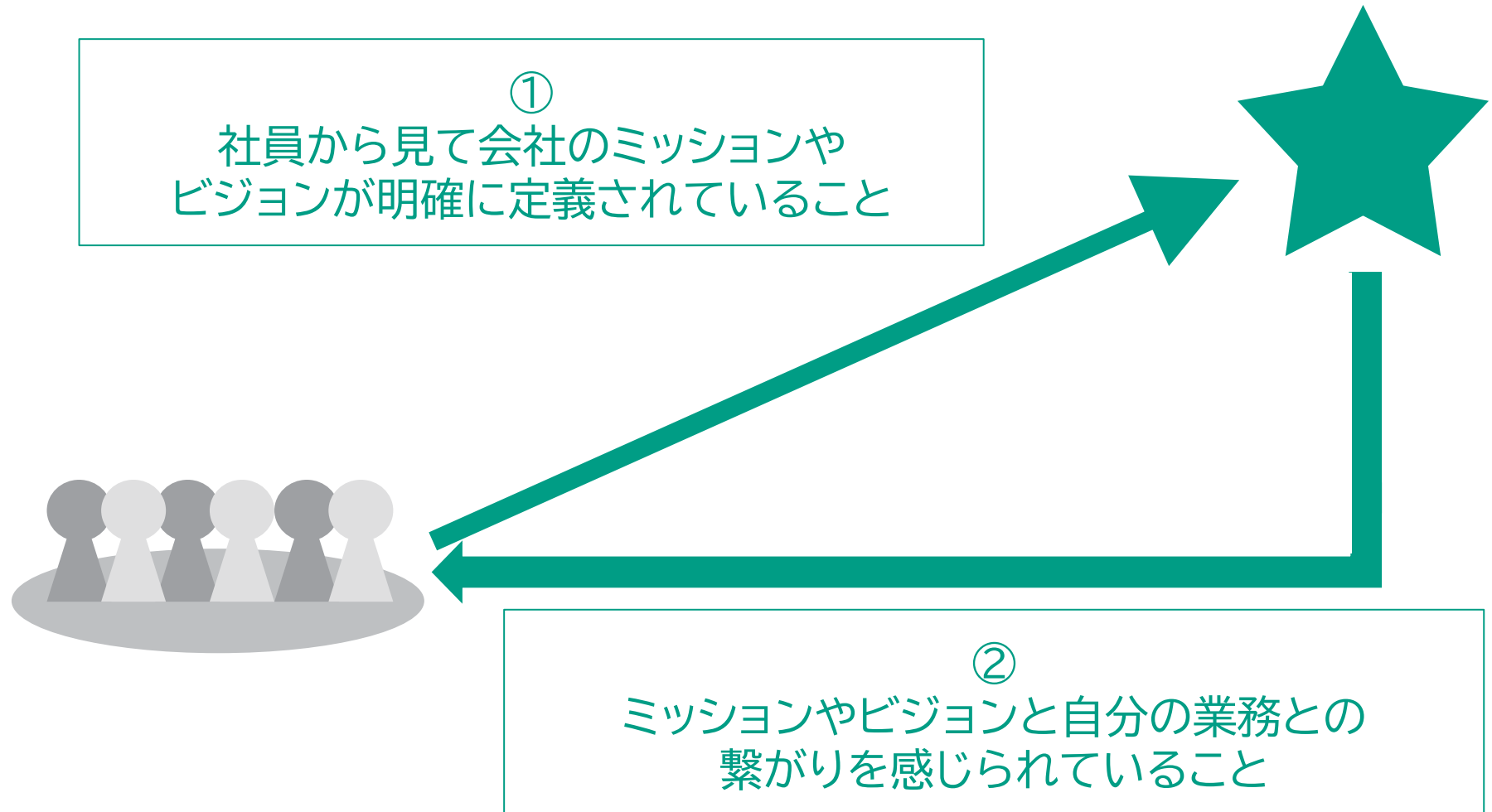
OK

事業や仕事が似た会社は他にもあるけど、
目指す方向性や考え方については
うちの会社に1番共感できる！



ミッションやビジョンに対する理解と共感

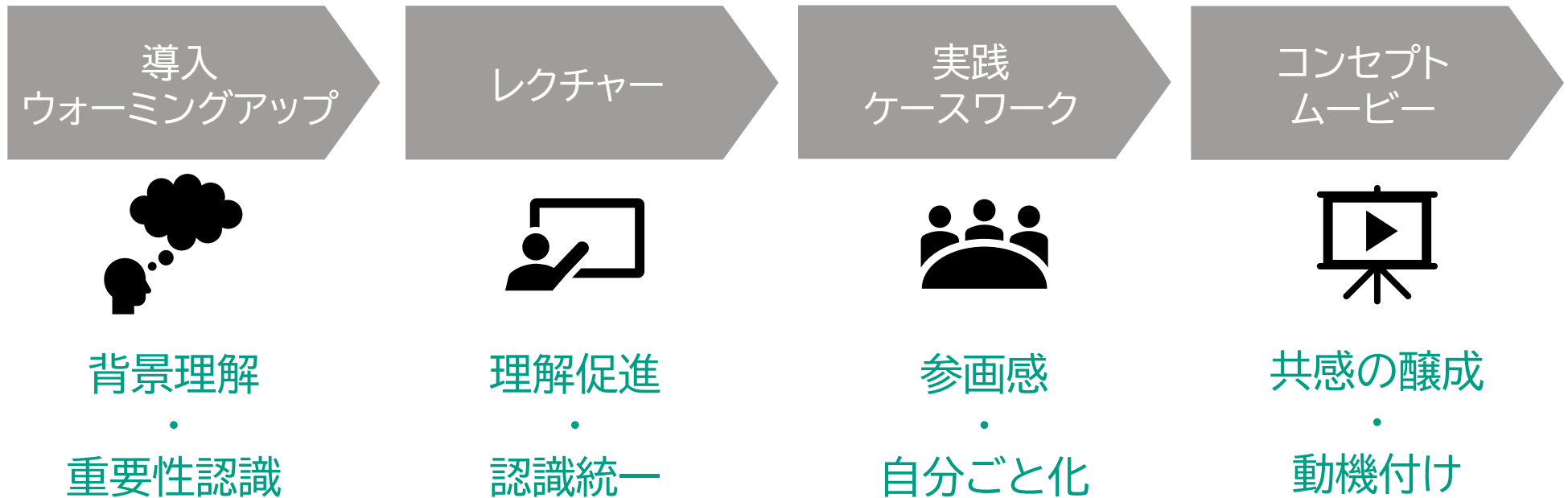
ミッション・ビジョンで社員を惹きつけるには下記2点が必要



①ミッションの明確化・理解促進(ミッション・ビジョン共有会)

ミッションやビジョンを伝え・考えさせる「場」を設けることが効果的
「伝える」ではなく、「伝わる」発想で設計することがポイント

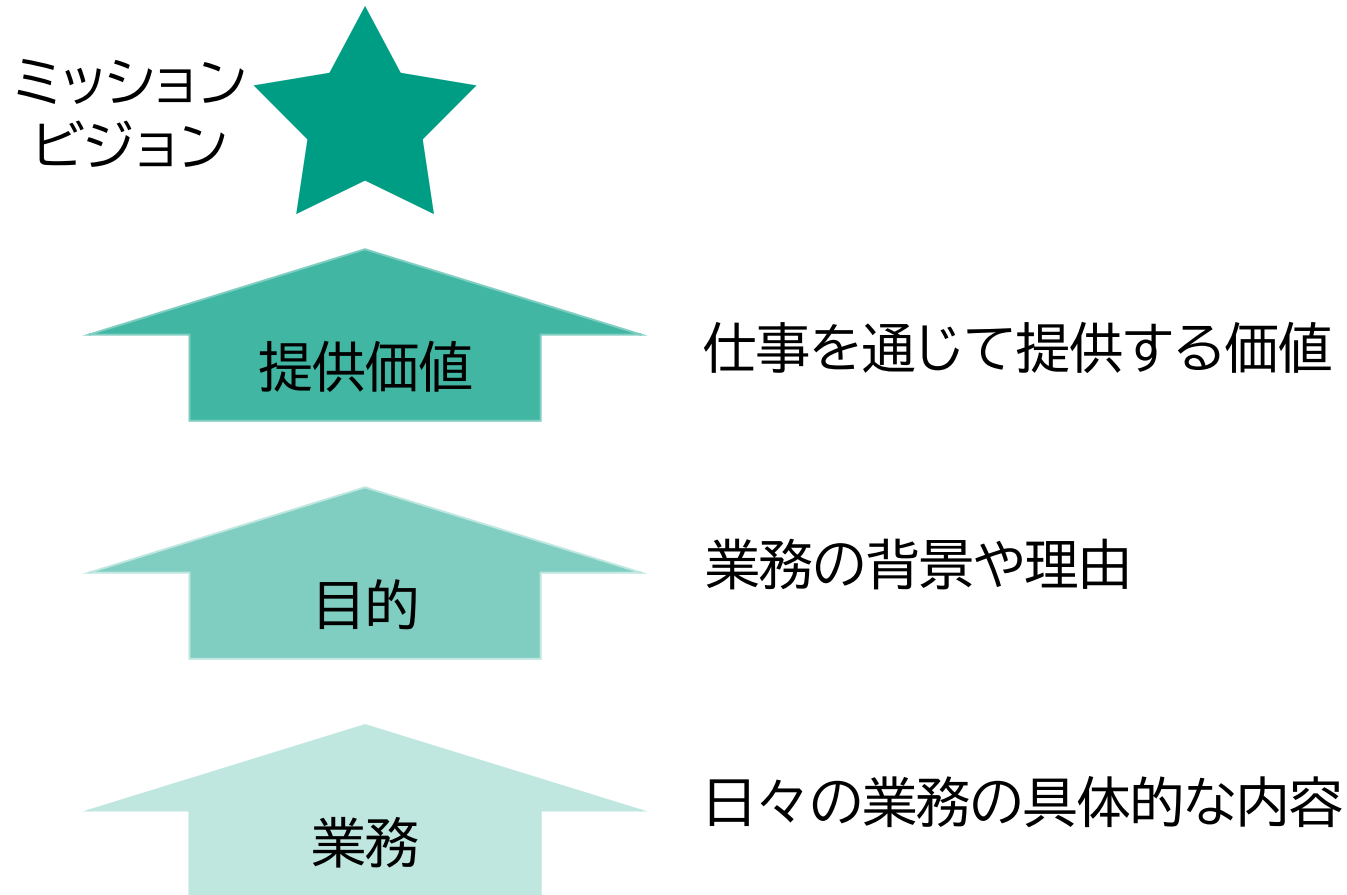
▼ミッション・ビジョン共有会 進行・コンテンツイメージ ※全社総会などのイベントに組み込むことも多い



ツール(ブックなど)に頼った一方通行の説明は絶対NG

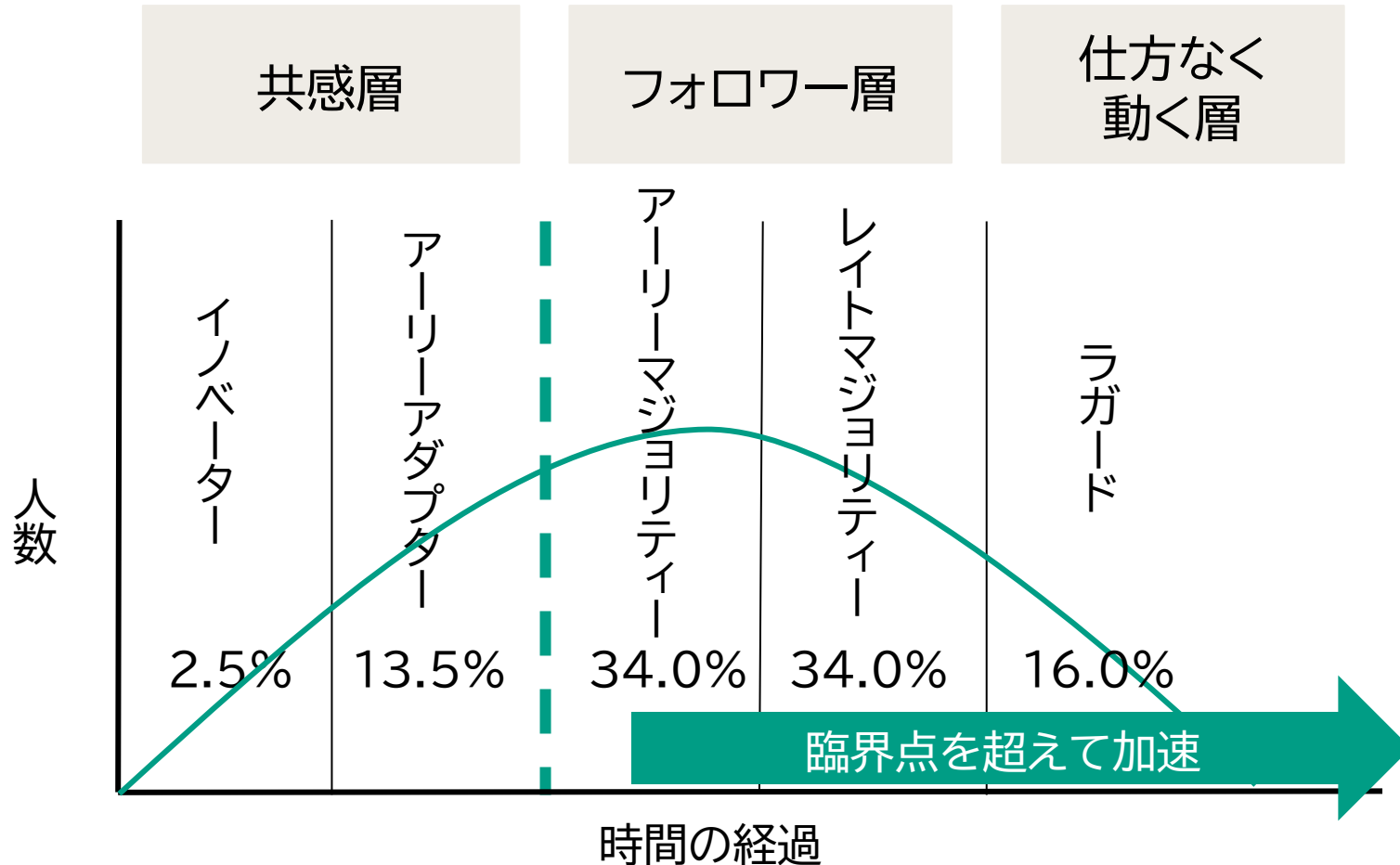
②ミッション・ビジョンと個人の業務接続

会社のミッションやビジョンを明確に定義した上で、個人の業務と接続する必要がある
(日々の業務と「ミッション・ビジョン」の間に“はしご”をかける)

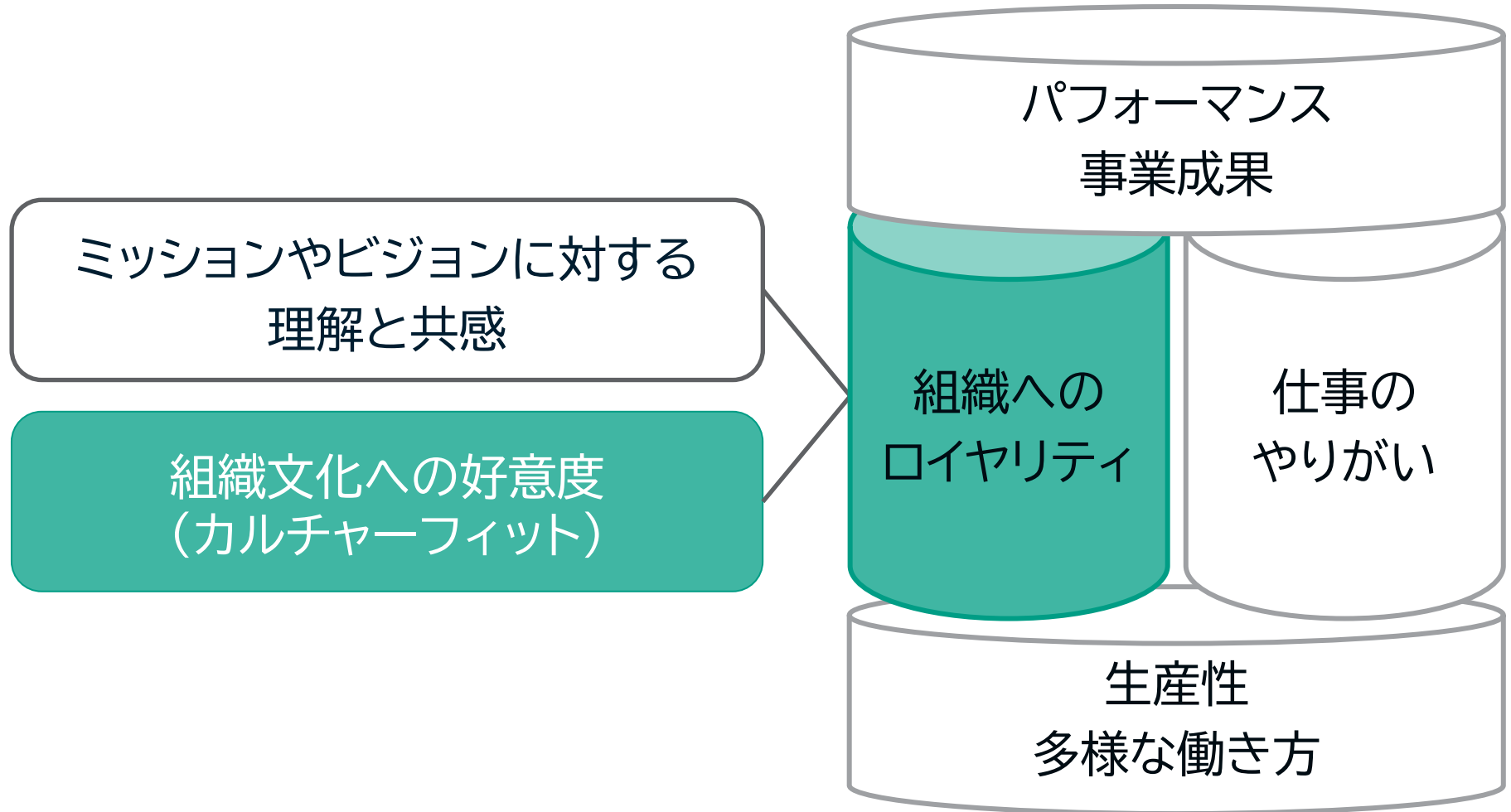


イノベーター理論を用いた浸透促進

きちんと共有できれば、2割は共感(やりたい)してくれる
共感層とフォロワー層の「キャズム」を超えるまで注力する



「組織へのロイヤリティ」を高めるために



組織文化への好意度

NG

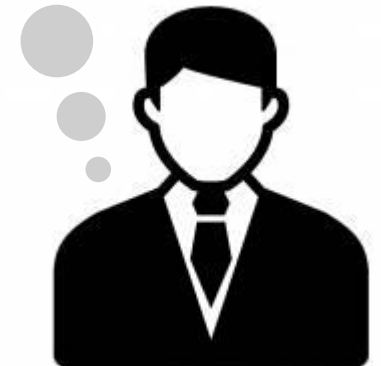
(働き方改革の弊害)

多様性が大事なのはわかるけど、
うちの会社“らしさ”って何だろう？
何か最近雰囲気変わってきたよな・・・



OK

うちの会社っていろんな人がいるけど、
不思議とまとまりがあるよな・・・
うちの会社の社風や雰囲気好きかも！



組織文化とは

絶対的な解がないものに対して、
過去の様々な状況や問題への対処の中で作られ発展してきた・・・

- 明確に言語化されていない価値観
- または行動に対する暗黙の前提

大切なのは、“文化は社員の行動を規定する”という認識

組織文化とロイヤリティ

組織文化が合う合わないによって社員のロイヤリティは大きく上下する

何かウチの会社
居心地良くないな...

組織が大事にするもの

個人が大事にするもの

スピード



クオリティ

チームワーク

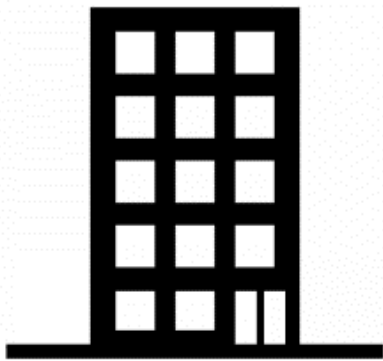


個の自立

大胆さ



堅実さ



“文化”が持つ3つの性質

とは言え、“文化”を醸成していくことは簡単ではない

① 目に見えない

目に見えなく、絶対的な解がない。
優良企業の文化(それを創る施策)が他社でも機能するとは限らない

② 当たり前すぎる

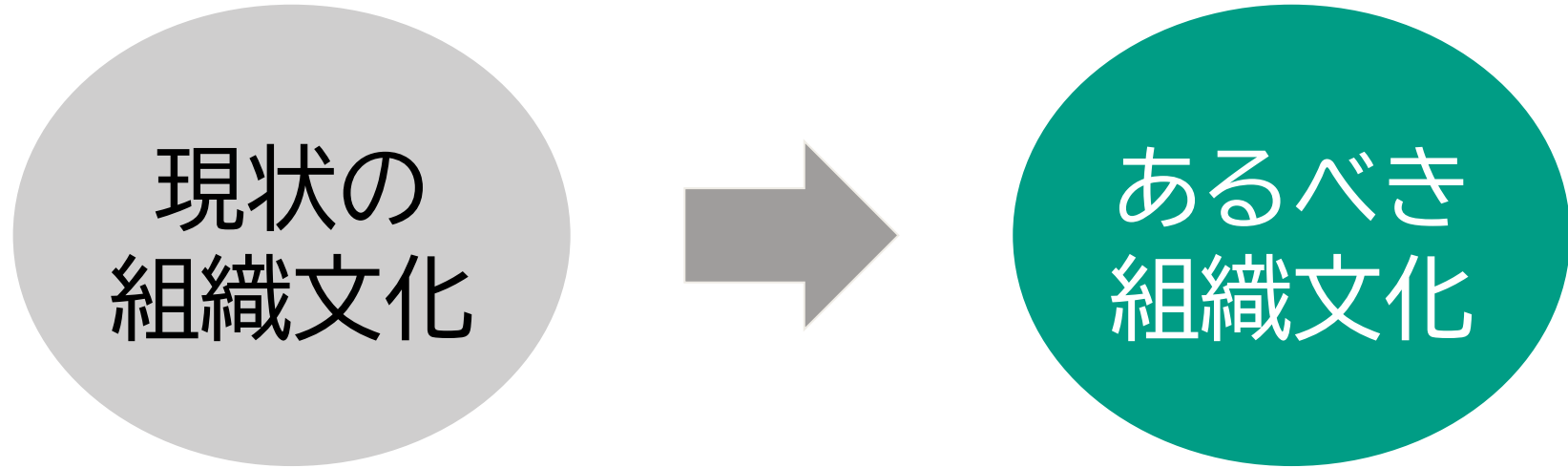
“当たり前すぎて”気づかれにくい。特に社歴が長い人ほど、「自社の文化が何か」について明確に認識していないことも多い

③ 上位者の影響力が強い

ボトムアップで変えようとしても、上位役職者の振る舞いや態度が文化変革を妨げていることがよくある

まずは現状の組織文化を把握する

現状の組織文化をきちんと把握することで変革が進めやすくなる

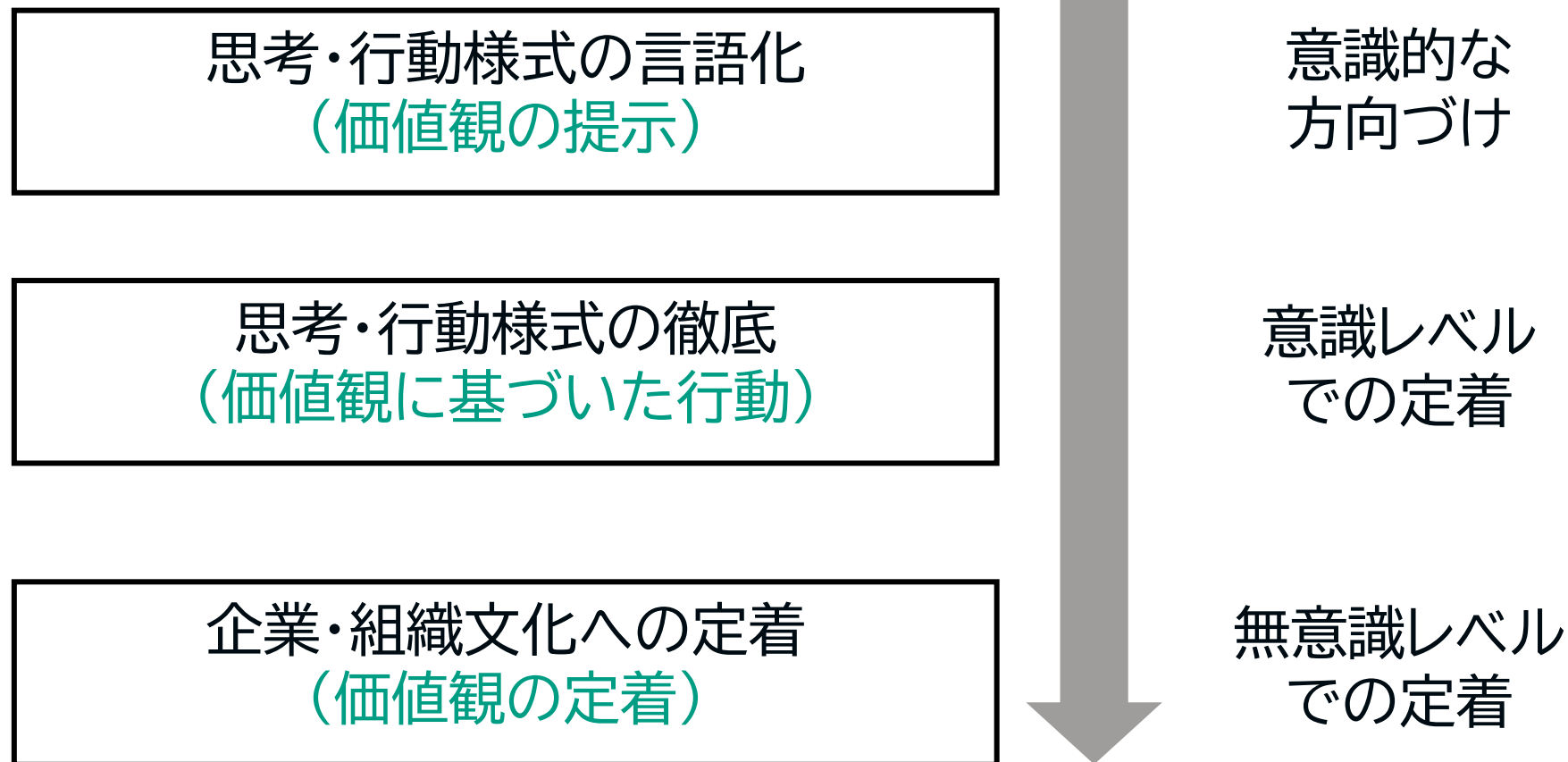


把握する観点

- 社員から見た組織文化のイメージ・特徴は？
 - 役職別に見た特徴は？
 - 部署別に見た特徴は？
- 等

組織に文化が定着していくステップ

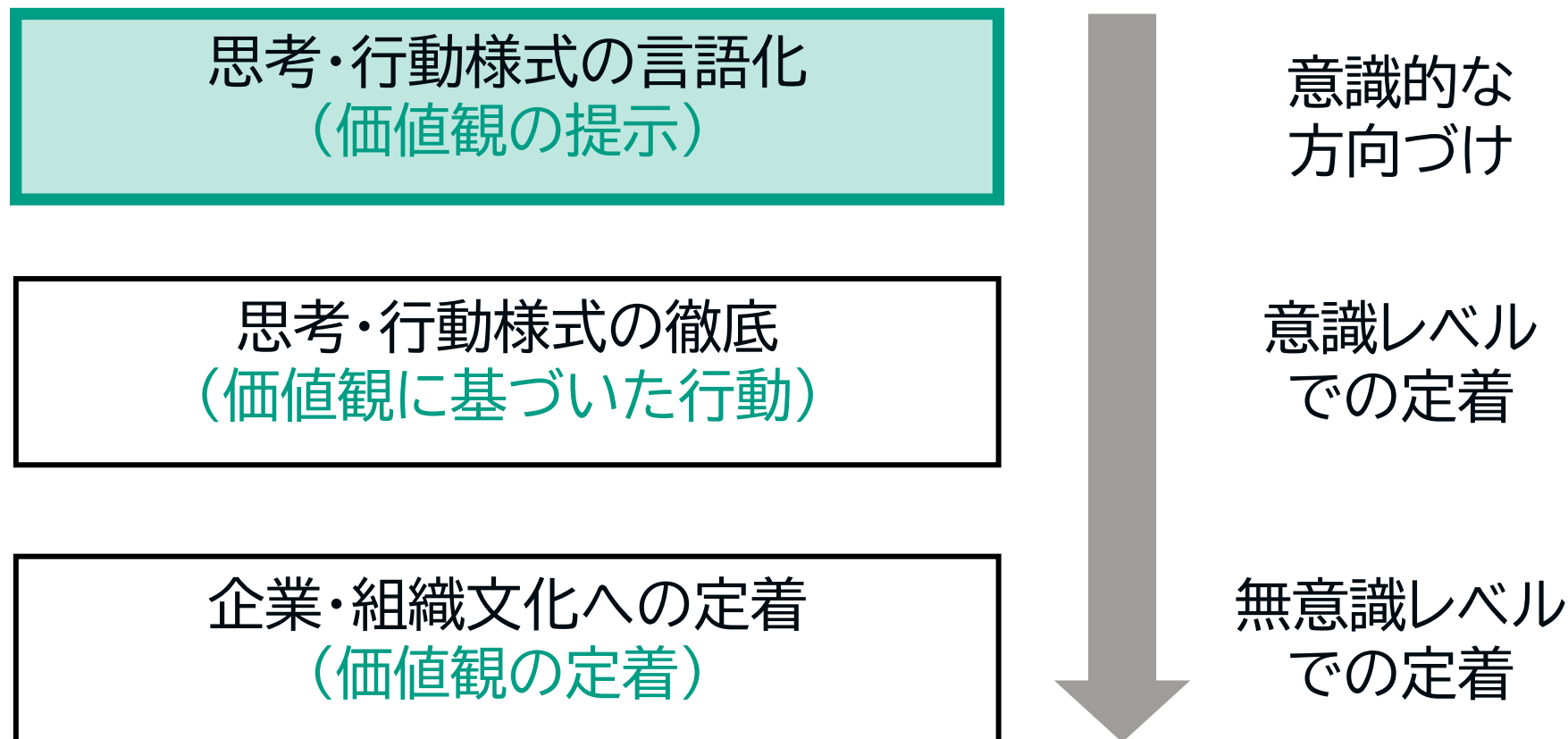
形成したい組織文化の方向性を示すことから始まる



※エドガー・H・シャイン 組織文化の考えより

ステップ①

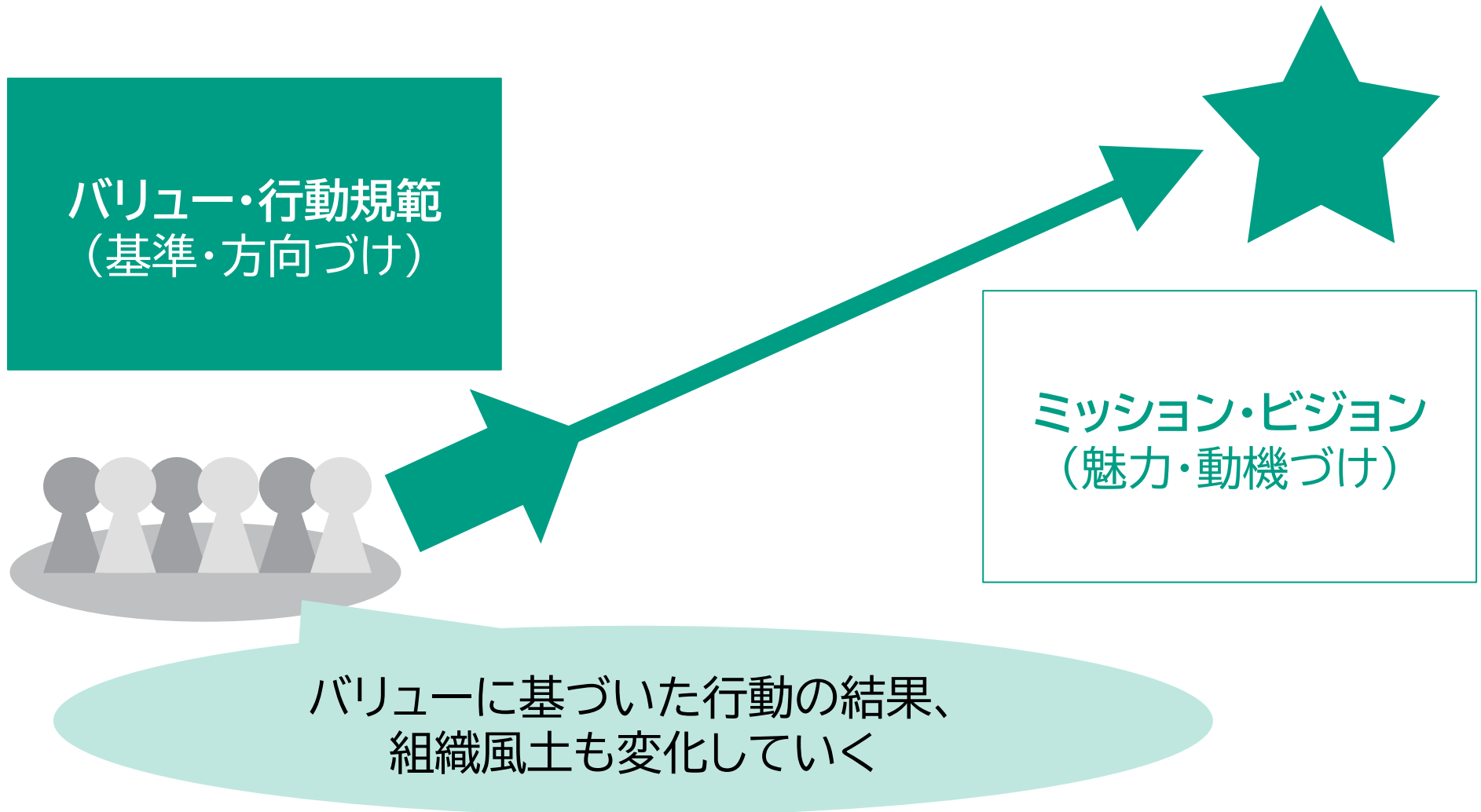
形成したい組織文化の方向性を示すことから始まる



※エドガー・H・シャイン 組織文化の考えより

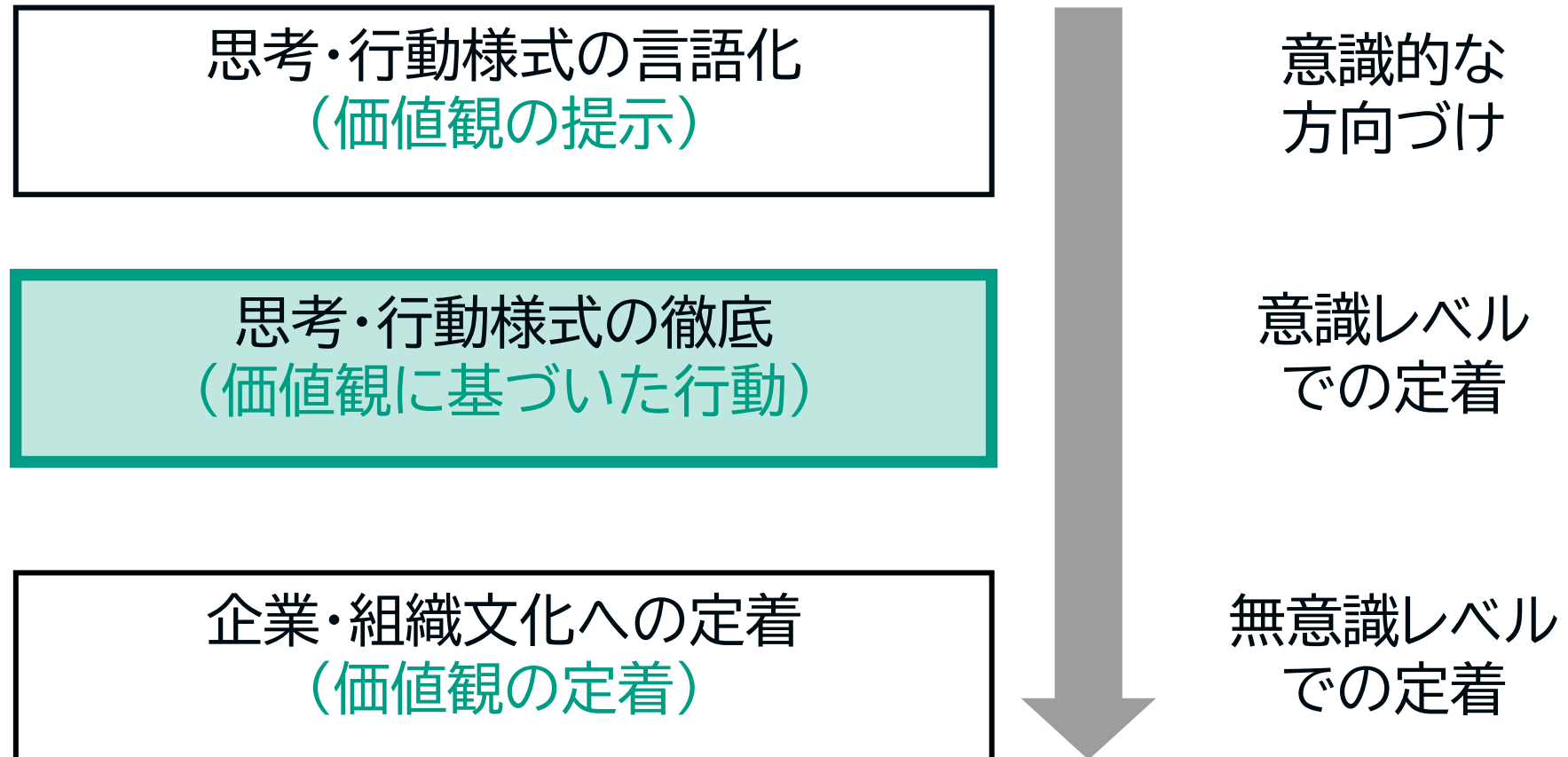
思考・行動様式の言語化と提示

「ミッション・ビジョン」に向けた、「バリュー」による行動の方向づけ



ステップ②

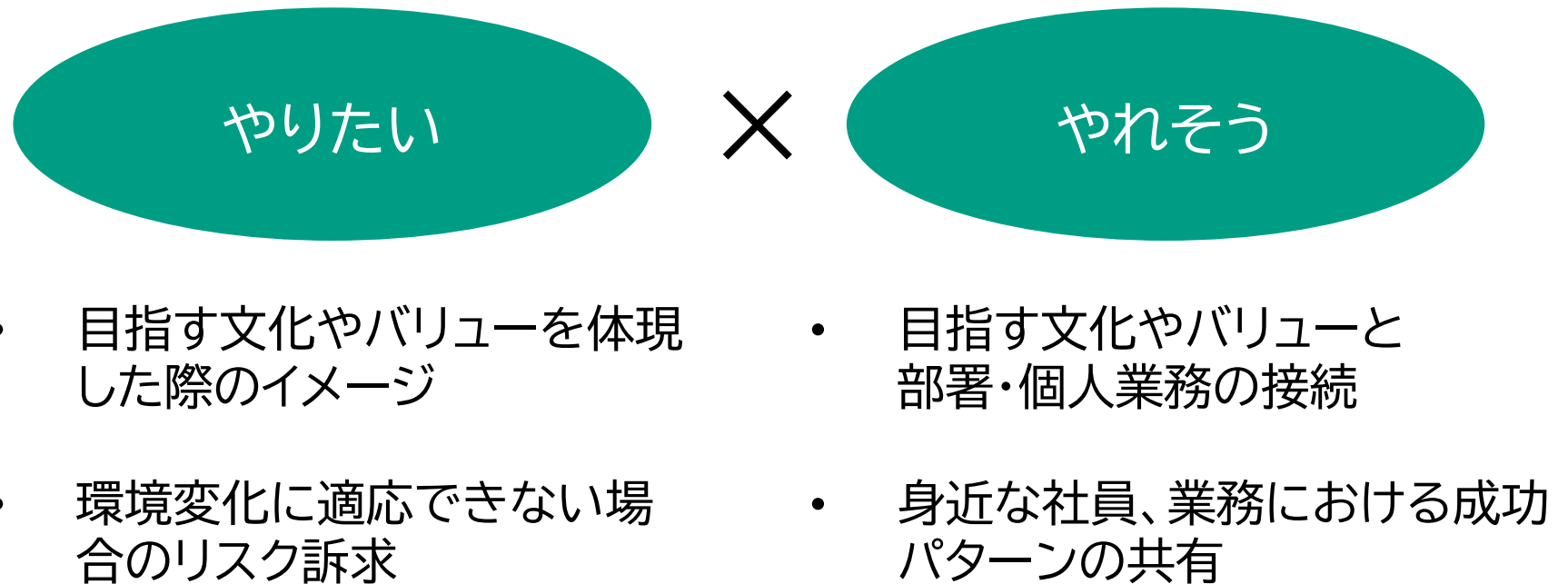
促したい思考・行動様式を後押しする



※エドガー・H・シャイン 組織文化の考えより

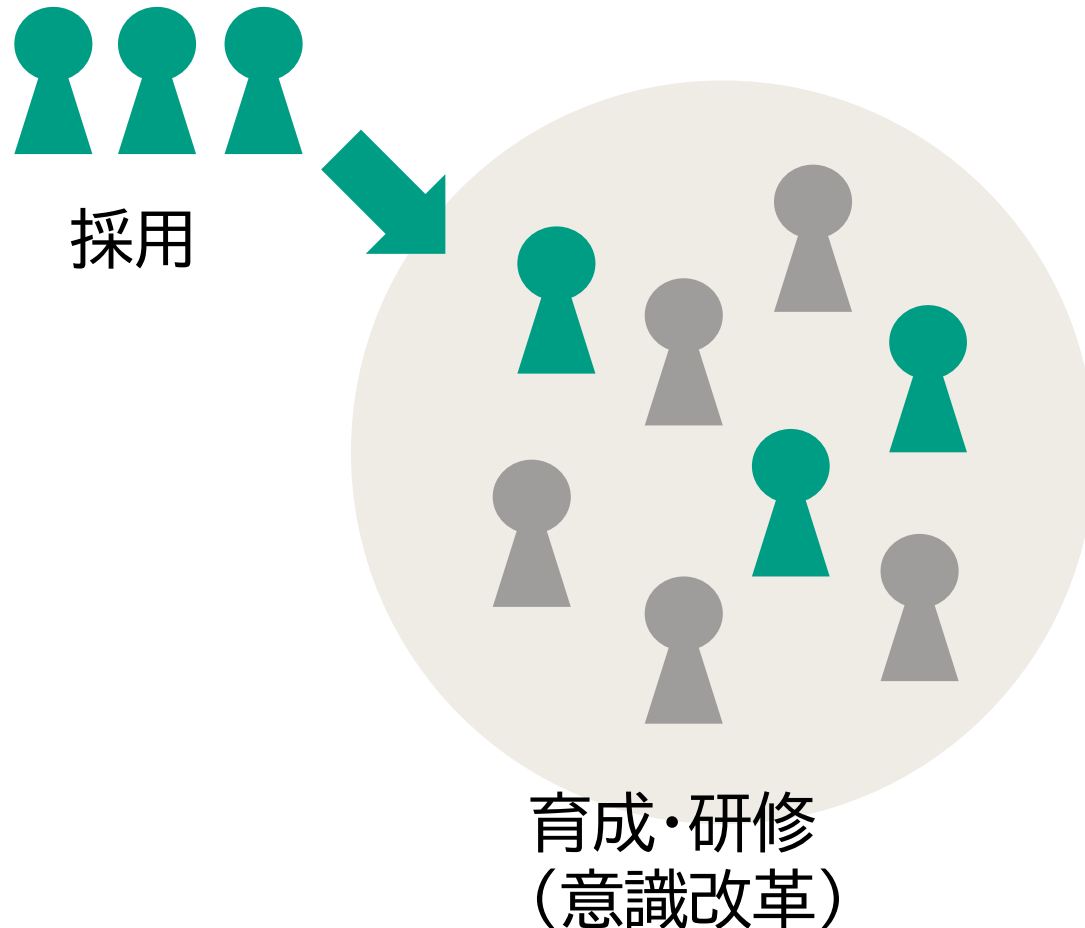
行動へのモチベーションを喚起する観点

文化変革・行動変革を促すためには、
「やりたい×やれそう」の観点に沿った表現手法を取ることが必要



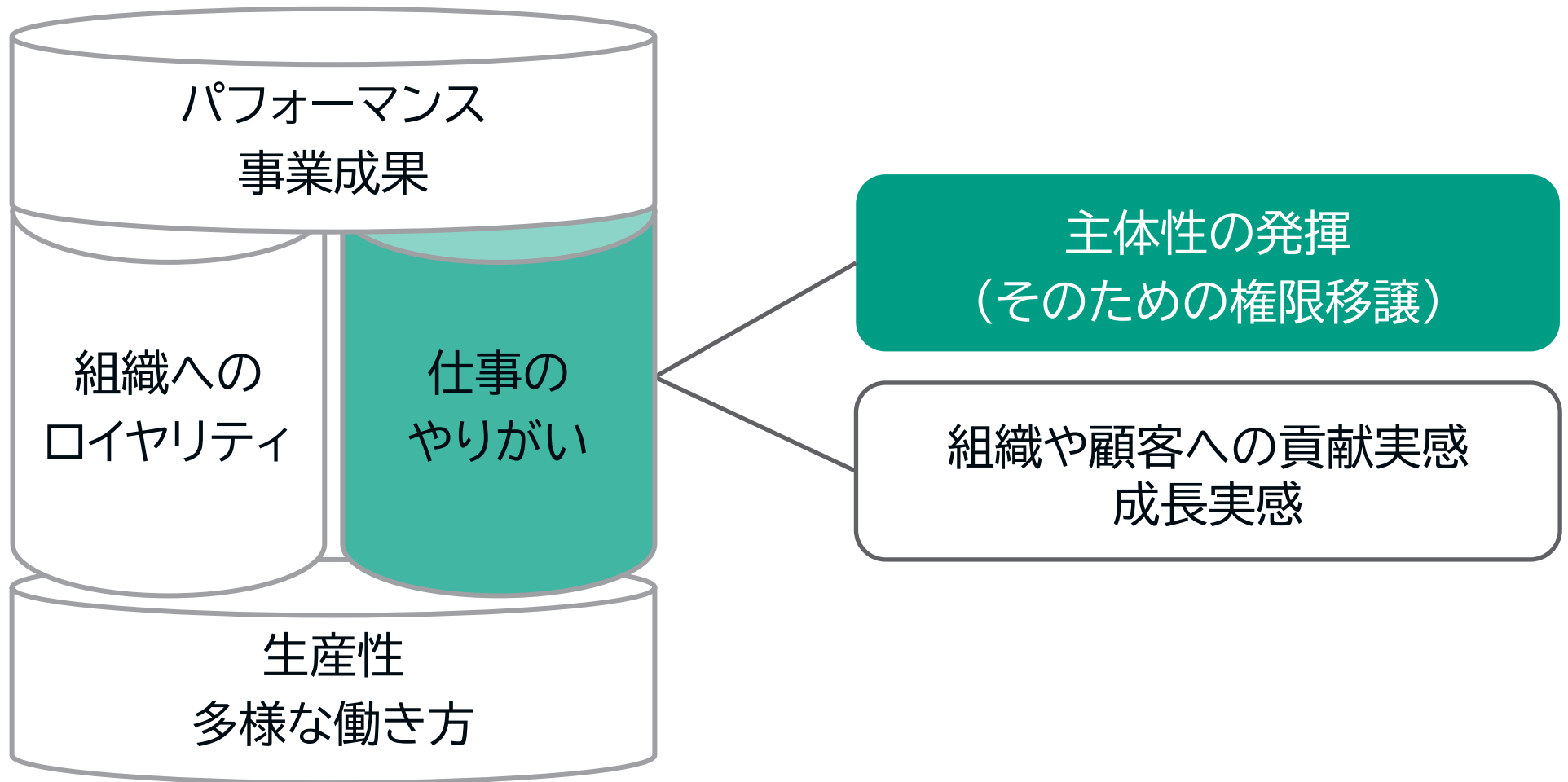
人材採用からのアプローチ

組織内で、求める価値観にあった人の割合を増やすうえでは、
採用基準・プロセスを変えることも有効



求める価値観を
持った人が組織内に
増えることで、
風土も変わってくる

企業としての働き方改革の「目指すべき姿」



主体性の発揮(そのための権限移譲)

NG

(働き方改革の弊害)

やらなきゃいけないことが一杯で
仕事を「こなしている」って感じ・・・
残業もできないからじっくり考えることも
できないし、正直つまらない・・・



OK

やらなきゃいけないことは多いけど、
ある程度自由に任されることが増えてきて
仕事が楽しくなってきた！



マネジャーにかかる負担は大きい

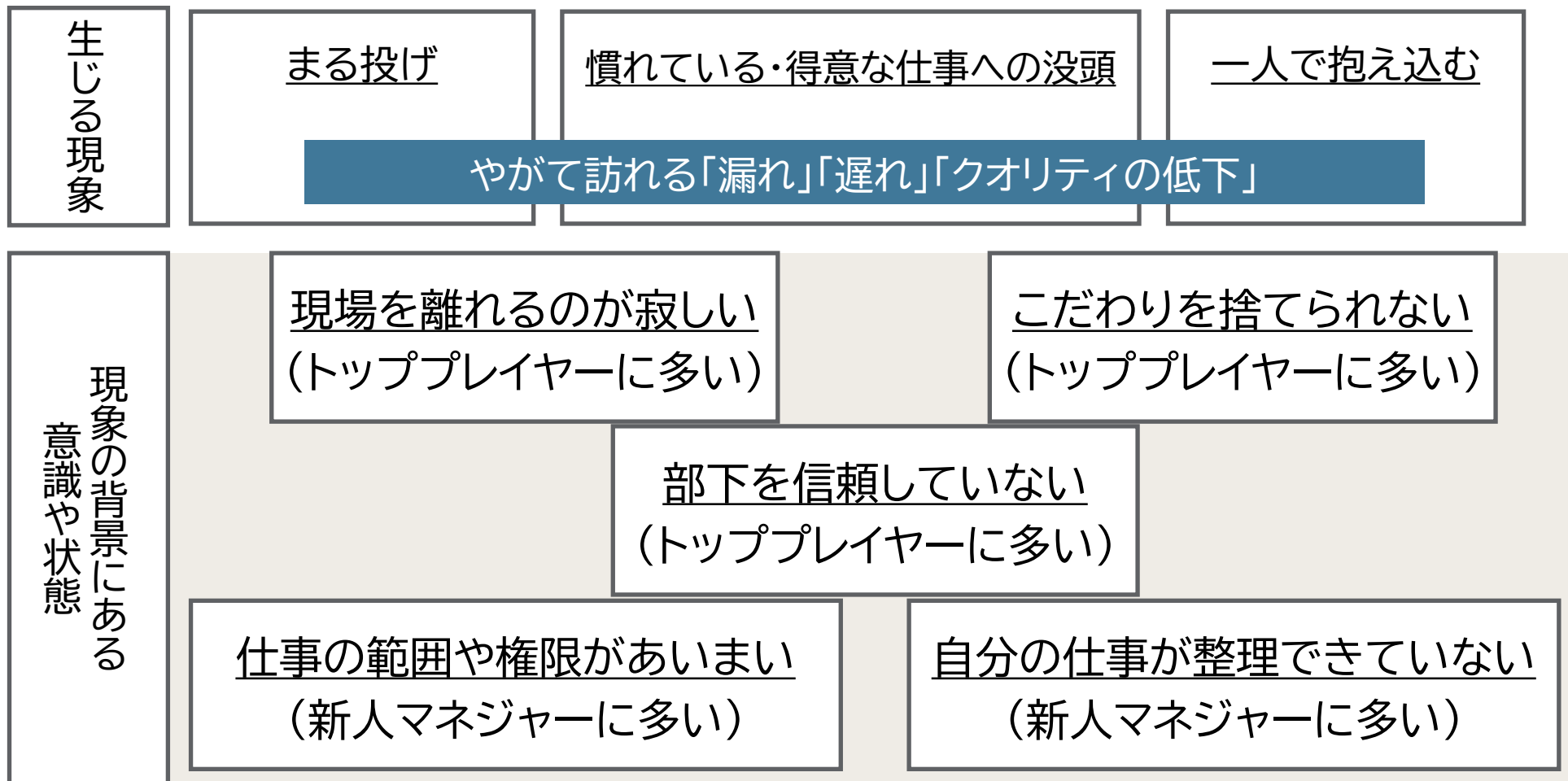
人材不足による
プレイングマネジャー化

残業規制の
しわ寄せ



プレイングマネジャーの罠

プレイングマネジャーは「業務の抱え込み」「業務の丸投げ」という状況に陥りがち。
これらの状況が起きてしまうのは、以下のような意識・状態に原因があることが多い



このような状況では、
部下であるメンバーが主体性を発揮し、
仕事にやりがいを感じることは困難



このような状況を解消するには、
マネジャーが適切に仕事を“任せる”スキル
を習得することが必要

仕事を任せるスキルとは？

仕事を“任せる”ために、できるようになるべきことは・・・

1

適切に役割・権限を設定すること



2

適切に伝達すること

役割・権限とは

「権限」という言葉を分解してみると・・・

- ・ 職責上位者の承認なしで意思決定できる権利
- +
- ・ 「何を」「どこまで」「いくらまで」決定できるのか
「自分が負うべき責任はどこまでなのか」という制限

【役割・権限設定をする際のポイント】

1 「権利」の尊重

「権利」を脅かされると、
人はモチベーションは下がる

- ✓ 不必要な口出しは控える
- ✓ 仕事の途中での取り上げはなるべくしない

2 「リカバリー」の準備

クオリティを担保するには、
リカバリープランをあらかじめ
持っておく

役割・権限を設定するときのパターン1 範囲別

部下・メンバーのレベルを見極め、意図的にバランスよく設計する

任せる範囲

難易度

狭

低

I. 仕事の一部分・パーツを任せる

「〇〇に関する資料の××というデータが足りないので、そのデータを集めて欲しい。資料をまとめるのはこちらでやる」

最終的なクオリティは担保しやすい⇨目的や範囲の丁寧な指示が必要

II. 権限の範囲内で好きなようにやらせる

「〇〇に関する資料を作って欲しい。▲▲という権限の範囲内であれば、どのように資料をまとめてもらって構わない」

指示のコストが低い⇨クオリティのバラつきが起こりやすい

III. 自分の仕事を代行させる ※最も不足しがち

「明日の〇〇に関するプレゼンのスピーカーをやって欲しい。いつもは自分がやっているが、今回は君に任せる」

部下の視座が高くなる(1段上の仕事)⇨難易度は最も高い

広

高

役割・権限を設定するときのパターン2 レベル別

よくある状況

新人

- 何をやっていいかわからない
- 動いてみてもうまいかない
- でも、こんなこと聞きに行くのも気が引ける
- そもそも何がわからないんだっけ？

若手

- (自分の中では)だいぶ出来るようになってきた。こうやればだいたいうまくいくな・・・
- このまま持っていくと、課長に「大切な論点が抜けてる」って突っ込まれるかも。もう少し考えてから相談しに行こう

中堅

- もう俺一人でも仕事出来るよ
- 上司正直うるさい。むしろ邪魔なんだよ。俺の方が仕事出来るし

注意点

- 具体的に教えてあげる
 - 解くべき問いを設定してやる
 - やるべきことを具体的に伝える
- アクティブリスニング
 - このレベルに“報連相”を求めても無駄(上司の怠慢)

- ちょっと見て、ちょっとほったらかす
 - たまに見るぐらいがちょうど良い
- 抜けている論点や視点、良いか悪いかだけをすり込む
 - メンバーのアウトプットは勝手に良くなっていく

- アウトプットは任せる
- ただし、スケジュールは絶対譲らない
 - 万がダメだった場合、自分が引き取らないといけないから

仕事を任せるスキルとは？

仕事を“任せる”ために、できるようになるべきことは・・・

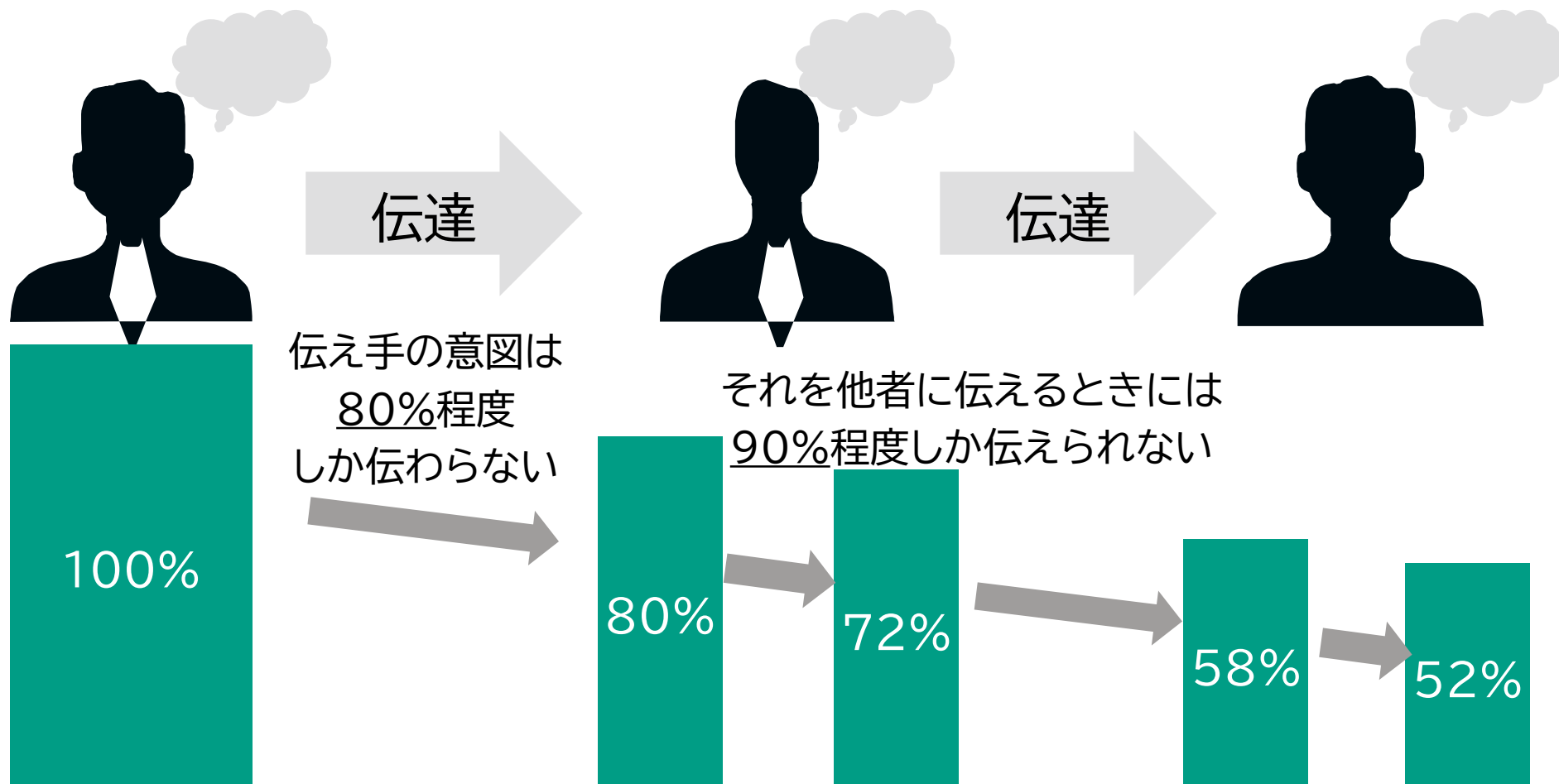
1	<u>適切に役割・権限を設定すること</u>
---	------------------------



2	<u>適切に伝達すること</u>
---	------------------

伝達情報の減衰

そもそも情報というのは、伝え手の意図が100%伝わることは極めて困難
業務指示も「伝えた」つもりなのに「伝わっていない」のはある意味当たり前のこと



業務指示の認識のズレ

指示した業務の遂行が上手くいかない典型例
例)販促企画を考える場合

- 意図と異なった的外れな取り組みになってしまう
例)店舗への集客を目的としているのにイメージ広告が打たれる
- 一部の施策実行が抜け落ちている
例)Webやマス広告しか実行されずに店舗内施策が抜けしている
- 施策実行のスケジュールが遅れる、間に合わない
例)新商品発売の2週間前からキャンペーンを打つつもりだったが、間に合わなくて効果減
- 企画者が求めるクオリティに達していない
例)競合他社に劣らないWebサイトを制作するつもりだったが、明らかにユーザビリティが悪い

遂行していないわけではないが、「何か違う・・・」という状況は少なくない

業務が正しく実行されない原因

指示した業務の実行がうまくいかなくなる原因は、
「立案者・伝達者」⇔「実行者」間の情報減衰による認識のズレにあることが多い

- 上司
- 自部署
- 発注元



- 部下
- 他部署
- 外注パートナー



施策の立案
その背景
隠れた意図

施策の実行

伝えたつもり

わかったつもり・やったつもり

期待値調整スキル

業務指示においては「もやしのき」を抑える

		内容	これがズれてしまうと・・・
も	目的	<u>なぜやるのか？</u> その業務を行う背景や意義、目指す姿	“とりあえず”の進行 - 大きく的外れしたアウトプット
や	役割	<u>誰がやるのか？</u> 指示側と受け手側の担当分担や期待	- 業務の抜け漏れ - 責任の押し付け合い
し	手段	<u>どうやってやるのか？</u> 業務実行にあたっての手法や手順	- クオリティやスピードの低下 - 出し戻し、コストの増加
の	納期	<u>いつまでにやるのか？</u> 途中進捗や終了までのスケジュール	- 納期の遅延 - 納期に合わせたクオリティの低下
き	基準	<u>何をOK(NG)とするのか？</u> クオリティについてのOK/NG	- 大きく的外れしたアウトプット - 出し戻し、コストの増加

主体性を発揮させる仕事の任せ方

メンバーに主体性を発揮させるために習得すべきは仕事を“任せる”スキル

仕事を“任せる”ためにできるようになるべきことは・・・

1

適切に役割・権限を設定
すること



2

適切に伝達すること

1. 役割・権限とは (What)
2. 役割・権限設定のパターン (How)
 - 範囲別
 - レベル別

重要なポイントは・・・

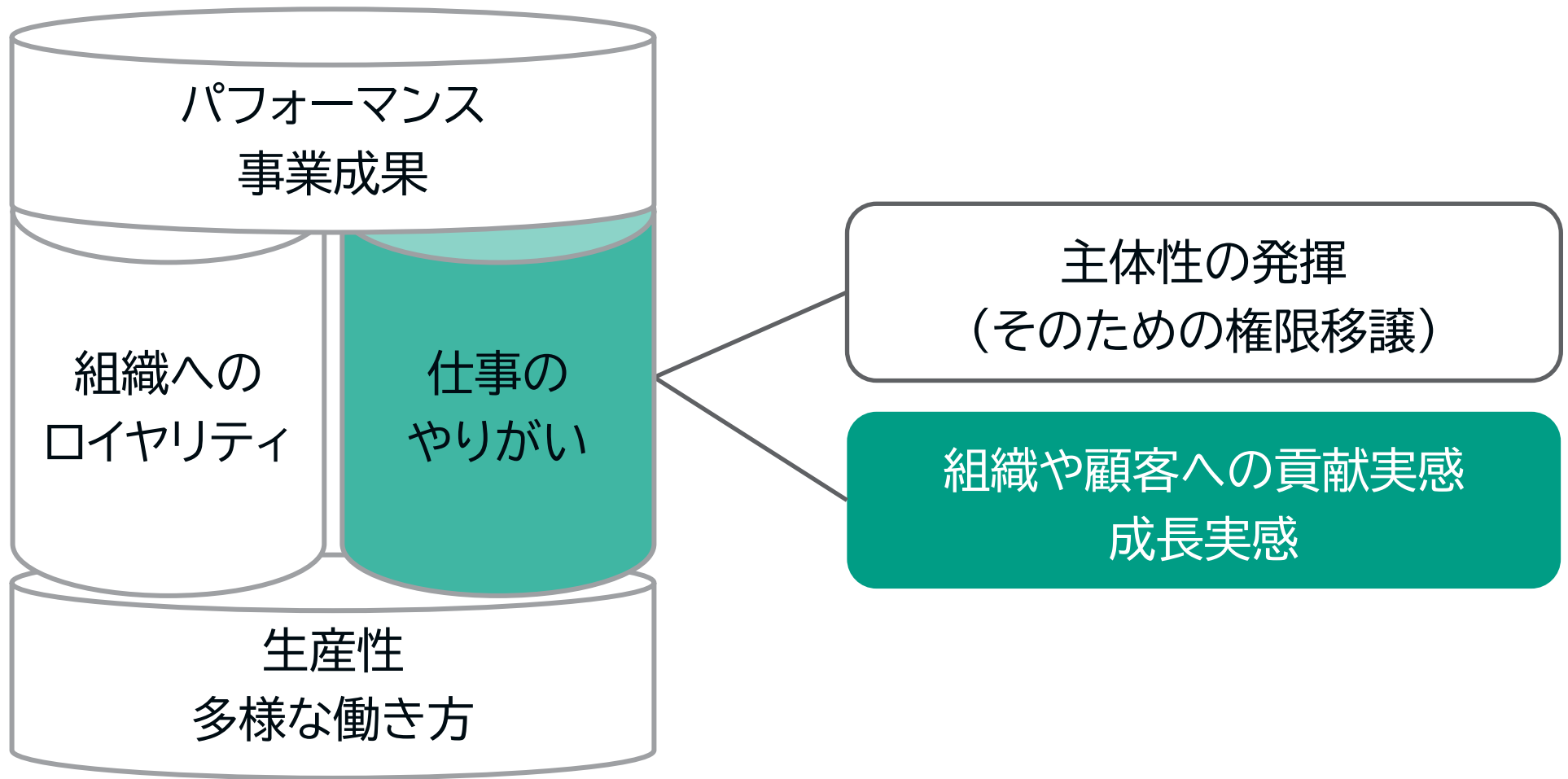
期待値調整(もやしのき)

◆起きがちなコミュニケーション上のズレ

伝達情報の
減衰

「伝達者」⇔「実行者」
間の認識のズレ

企業としての働き方改革の「目指すべき姿」



組織や顧客に対する貢献実感・成長実感

NG

(働き方改革の弊害)

前より上司と話をする機会も減ったし、
自分が成長できているのかわからないな・・・
そもそも俺ってこの部署に必要なのかな？



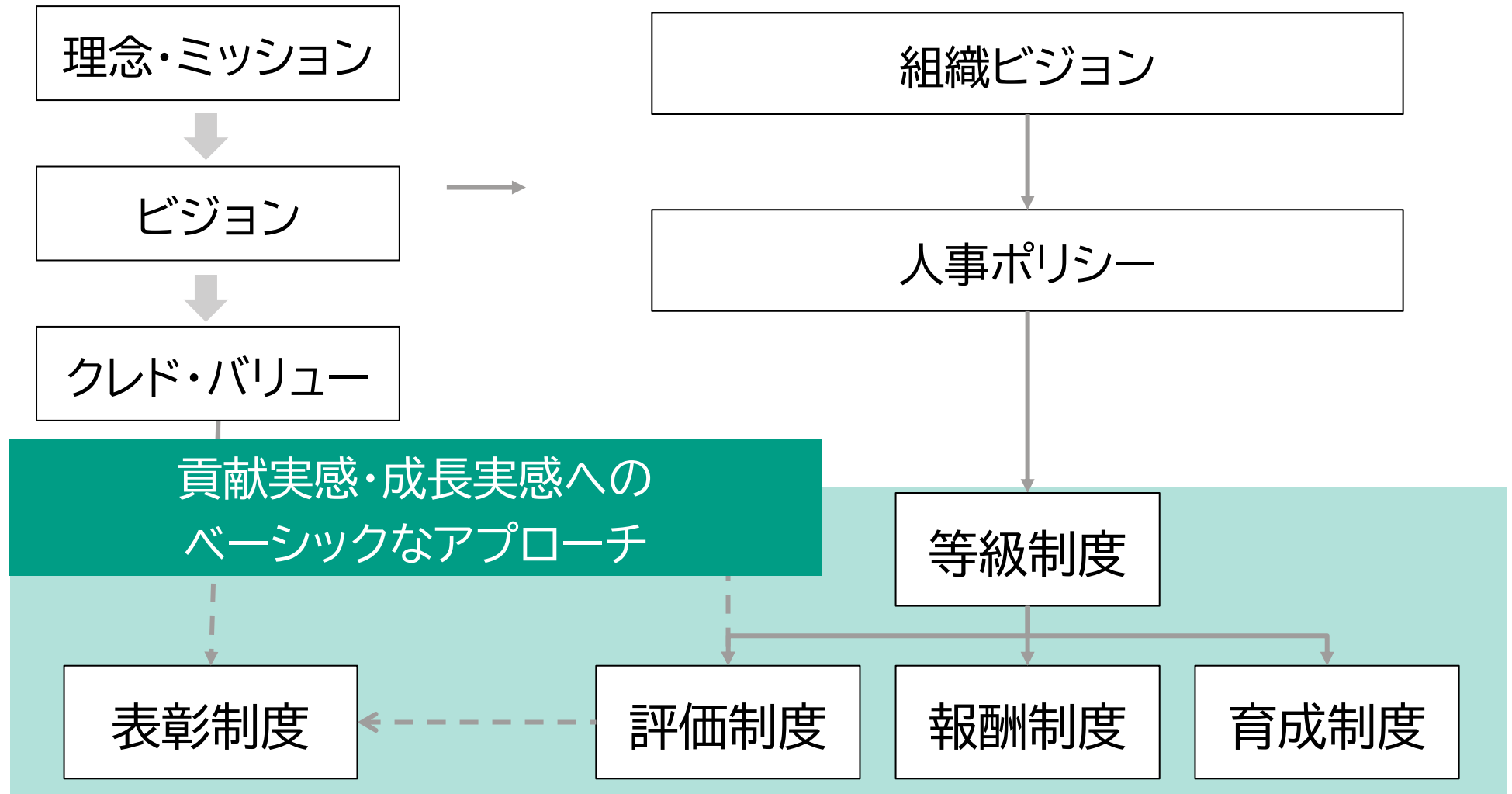
OK

上司はもちろん、同僚のみんなにも
期待されているのが伝わる！
もっと貢献できるように頑張ろう！



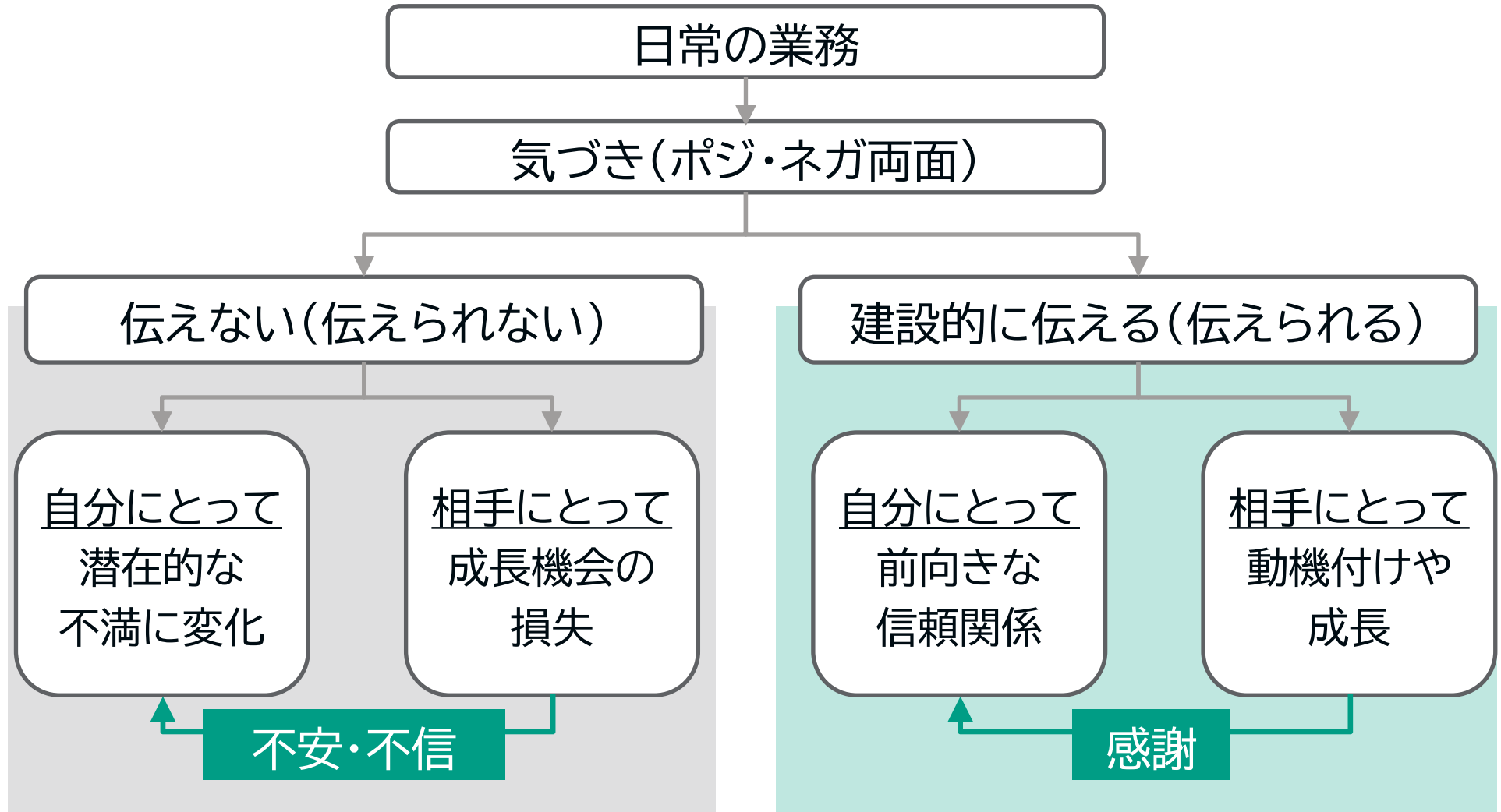
組織や顧客に対する貢献実感・成長実感

貢献・成長実感を与えるには制度からのアプローチも必要だが・・・



組織や顧客に対する貢献実感・成長実感

貢献・成長実感を与える最大の機会は日常の「フィードバック」



③働きがいを取り戻すための具体的施策

「働きがい」を取り戻すための7つのアクション

「働きがい」を取り戻すために、下記7つのアプローチを推奨

組織への ロイヤリティ	ミッション ビジョン への共感	1	ミッション・ビジョンの再定義～明確化
		2	個人業務への接続を図る「場」の設定
	組織文化 への好意度	3	組織文化の現状把握
		4	組織文化の方向付けを図る「バリュー」策定～浸透
仕事の やりがい	主体性の 発揮 (権限移譲)	5	適切な仕事の任せ方(権限移譲)を可能にする マネジメントスキルの育成
	貢献実感 成長実感	6	人事制度の見直し(等級/評価/報酬/育成/表彰)
		7	フィードバックスキルの育成～習慣化(1on1など)

ただし・・・

このような全社施策だけでは限界があるのも事実

現場マネジャーが日々の業務の中でいかにメンバーの
「組織ロイヤリティ」を高め、「仕事のやりがい」を感じさせるかが
最重要

マネジャー機能の崩壊

その結果起こるのは、マネジャー機能の崩壊(マネジャーが潰れる)



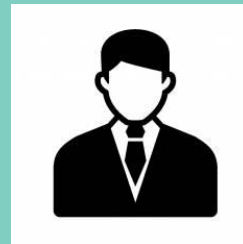
提言:現実的な解決策

マネジャーの1つ下の現場リーダー層にその役割を補完してもらう

マネジャー



リーダー



組織ロイヤリティの向上
仕事のやりがい醸成

メンバー



「働き方改革」から「働きがい」を取り戻す最大のポイントは
現場リーダー層の機能活性化

現場リーダーを機能させる「+3」アクション

現場リーダーへの期待を明確にし、行動を促進し、定着を図る

1	<u>人事制度からのアプローチ</u> 現場リーダー層の「役割期待」や「評価制度」に、 「組織ロイヤリティ向上」「仕事のやりがい醸成」を明確に組み込む
2	<u>コミュニケーション機会の創出</u> 現場リーダー層を中心とした「職場分科会・セッション」等の実施により、 「組織ロイヤリティ向上」「仕事のやりがい醸成」の実践を促す
3	<u>PDCAの推進</u> 現場リーダー層を対象とした「360度サーベイ」の実施により、 上記アクションの浸透～レベルアップを継続的に行っていく

働き方改革を改革する全体像

STEP1

現状把握サーベイによる
課題の特定

「働き方改革」を進めることによる弊害がどこに出ているのかを把握する

- 「組織文化」サーベイ
- 「働きがい」サーベイ
- 「マネジャー」サーベイ

STEP2

人事部が主導する
7つのアクション

STEP1で特定した課題に応じて必要なアクションを選定～実行

- ミッション再定義～明確化
- 個人への接続
- 組織文化の現状把握
- 「バリュー」策定
- 「任せ方」スキルの育成
- 人事制度の見直し
- フィードバックスキルの育成

STEP3

現場リーダーを機能させる
「+3」アクション

STEP2のアクションを現場で推し進める現場リーダー層の機能活性化

- 「役割期待」や「評価制度」の見直し
- 「職場分科会」などコミュニケーション機会の創出
- 「リーダー」サーベイの実施によるPDCAの推進

