



個人のやる気と組織の成果を生み出す

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD



トッパンマインドウェルネス資料集-⑦

生産性向上のための 人づくり・組織づくり

株式会社トッパンマインドウェルネス

契約講師／ファシリテーター 早川美由紀

中小企業診断士

アクションラーニングコーチトレーナー

(日本アクションラーニング協会認定)

目次

- ◆テーマ1. 生産性向上のための人づくり P3
 - 第1回:1-1.働き方改革の意味
 - 第2回:1-2.職場におけるリーダーシップの2本柱

- ◆テーマ2. 生産性向上のためのコミュニケーション P7
 - 第3回:2-1.部下とのコミュニケーション（前編）
 - 第4回:2-1.部下とのコミュニケーション（後編）
 - 第5回:2-2.生産性を高める組織・チームづくり
 - 第6回:2-3.生産性の高いチームづくりのためのコミュニケーション

- ◆テーマ3. 生産性向上の2つの視点 P17
 - 第7回:3-1.新たな価値を創り出す
 - 第8回:3-2.業務効率化のための戦略的投資

- ◆テーマ4. 生産性向上のための働き方、生き方 P23
 - 第9回:4-1.健康経営と生産性向上
 - 第10回:4-2.人生100年時代における生産性向上のためのキャリア開発

1. 生産性向上のための人づくり

第1回:1-1.働き方改革の意味

第2回:1-2.職場におけるリーダーシップの2本柱

1-1. 「働き方改革」の意味

2003年に次世代育成支援対策推進法が施行されてから、「ワークライフバランス」という言葉が世の中に広く行き渡るようになりました。しかし、「子育て中の女性のための福利厚生施策」とのイメージや位置づけが多く、その本質は正しく理解されないことが多くありました。ワークライフバランスとは、ワークとライフが相乗効果を生み出し合う状態のことを指し、「ライフのためには、ワークをほどほどにする」とか「ワークとライフを切り離して時間の比率を考える」ということではありません。

しかし、昨今、政府主導の「働き方改革」により、「長時間労働の是正」や「生産性向上」のキーワードがフォーカスされ、ワークとライフが相乗効果を生み出し合う状態をつくる働き方について、働く全員がこの改革の当事者であるというメッセージが強くなりました。過労死の問題や人手不足の深刻化に伴い、多くの企業で取り組みが行われるようになっていきます。

「働き方改革」は、単なる残業削減策でも福利厚生施策でもありません。目的を取り違えた取り組みは働く人達を更に窮地に追い込んでしまいます。本来、「働き方改革」は、経営戦略の位置づけとして、トップから若手社員までの全階層が当事者意識をもって取り組む必要があります。まず、トップからは「どのような会社になりたいのか」が語られなければなりません。また、根性論ではなく、強みを活かしたビジネスモデルの構築も必要となります。そして、現場では、「どのような職場になりたいのか」が語られなければなりませんし、ひとりひとりに「どのようなワークとライフになりたいのか」のイメージがなければなりません。ひとりひとりが心身ともに健康で、新たなインプットの機会を持つことが、新たな価値を作り出し、生産性の向上へとつながっていきます。

また、「働き方改革」は「ダイバーシティ」を推進する上での必須条件です。長時間労働を前提とした職場は、育児や介護等時間制約のあるメンバーや外国人をはじめとする価値観の異なるメンバーを排除せざるを得ません。

Cloverpop社が200チームを対象に行った調査では、多様なメンバーを巻き込んだ意思決定プロセスを踏むチームは、それ以外のチームの2倍の速度で意思決定が進み、ミーティング回数は半減するという結果も出ています。多様性を活かした組織は更に生産性が高まっていくことが明らかになっています。

今後、「働き方改革」を通して、健康で生産性の高い組織へと脱皮できた企業とできなかった企業の二極化はどんどん進んでいくと思われます。

このシリーズでは、生産性向上実現に向けた現場リーダーのリーダーシップ、そして現場で働く一人一人の思考や行動の変容とスキルアップについてお伝えしてまいります。

1-2. 職場におけるリーダーシップの2本柱

前は、『「働き方改革」の意味』についてお話ししました。今回は、「働き方改革」における管理職（現場リーダー）の役割についてお話していきたいと思います。

退社時刻の管理が厳しくなっている企業も多いようですが、「早く帰れ！」と部下に指示命令するだけで、職場の生産性は上がるでしょうか？

労働経済白書（2017年度版）によると、「働き方改革」において、所定外労働時間削減に向け、取り組みを行う企業は、92.6%に上るにも関わらず、効果があったとする企業は52.8%にとどまっています。

取り組みの効果を高めるポイントについて、以下の2点が挙げられています。

- ・複数の施策を組み合わせで行っている
- ・企業と労働者が一体となって取り組んでいる

データが表す通り、「早く帰れ！」と命令だけで、部下に丸投げでは、なかなか効果は見込めません。「早く帰れ！」と言われる程、部下は抱え込んで苦しんでいたりと、もしくは管理職自身が肩代わりせざるを得なくなって、誰が残業を負担するのか？という状況に陥ることも少なくありません。一体、誰の何のための「働き方改革」なのか？わからなくなってしまいます。

「働き方改革」は、前述の取り組みの効果を高める2つのポイントからも、「しくみを使った働きかけ」と「リーダー自身による働きかけ」の2本柱で管理職（現場リーダー）がリーダーシップを発揮していくことが求められます。

「しくみを使った働きかけ」とは、例えばITによる業務効率化や働き方の多様化対応、評価制度や休暇制度等を現場リーダーがうまく機能させ生産性を上げることです。また、残業マント、帰社時刻や集中タイム告知の“のぼり”など、遊び心あるしくみやツールで成果を上げている会社も見られます。

そして、同時に、管理職（現場リーダー）自身がコミュニケーションや協働を通してメンバーに働きかけ、思考や行動を変えることも求められます。「しくみを使った働きかけ」と「リーダー自身による働きかけ」は、補完関係であり、同時に相乗効果をもたらす関係でもあります。成果を上げる管理職（現場リーダー）の方々はまさに2本柱を有機的につなぎ、変革を起こしています。

例えば、人事部等が主管部署となって推進する働き方改革プロジェクトでは、手上げ式で参加を募りますが、まず管理職（現場リーダー）自らが手を挙げ、プロジェクトに参加し（しくみを使った働きかけ）、職場での改革を立ち上げています。その一方で、「働き方改革」を通して「どのような職場にしたいのか」とビジョンを語り、定期ミーティングで職場の生産性を高めるための課題解決にメンバーと共に取り組み、PDCAを回します（リーダー自身による働きかけ）。特に、PDCAのC(Check)では、プロジェクトの報告会にて社内に成果を発信したり（しくみを使った働きかけ）、人事評価制度で個々人の取り組みを評価し（しくみを使った働きかけ）、やったことが認められることで定着を図っています。

次回から、「リーダー自身による働きかけ」について、更に詳しく触れていきたいと思えます。

2. 生産性向上のためのコミュニケーション

第3回:2-1.部下とのコミュニケーション（前編）

第4回:2-1.部下とのコミュニケーション（後編）

第5回:2-2.生産性を高める組織・チームづくり

第6回:2-3.生産性の高いチームづくりのための
コミュニケーション

2-1. 部下とのコミュニケーション（前編）

前回、成果を上げる管理職（現場リーダー）は、「しくみを使った働きかけ」と「リーダー自身による働きかけ」の2本柱を有機的につなぎ、変革を起こしていることをお伝えいたしました。今回からは、「リーダー自身による働きかけ」について深めていきたいと思います。

いざ、「働き方改革」の取り組みを始めても、チーム内で人によって温度差が出てきます。それは、雇用形態や担当業務特性の違い、残業状況の深刻度や生産性への問題意識の違い等、理由は様々に思われます。ただ、プロジェクトの取り組み期間中（半年前後）で、どれだけメンバー間の温度差が縮まるかがプロジェクト成否の大きなカギになるといっても過言ではありません。そして、期間中に小さくても成果を出せたかどうか、プロジェクト終了後も自走して取り組み続ける職場となれるかに大きな影響を与えます。成功体験は職場メンバーにとって大きな財産です。

発達心理学の権威であるロバート・キーガン教授は、自己変革の重要性を理解しながらも、自分を変えられない人は85%もいると述べ、その理由を以下のように説明しています。

自分を変えられない人は、自己変革目標達成を阻害する行動をとり続けていて、そのような行動をやめられないのは、自分なりの恐れから自分自身を守ろうとする思考があるからです。そして、これらの行動や思考の土台となっているのが「根本的な信念・固定観念」です。やっかいなことに、本人は自分の物の見方から生まれた固定観念であることには気が付かず、無批判に事実として思い込んでいます。

例えば、今まで同じ業務プロセスを踏んで、ある一定の評価を得てきた部下が、業務プロセスを変えてさらに生産性を上げるという目標に臨む場合、まず部下は異なる業務プロセスを実行する自分に変わらなければなりません。なんだかんだと既存業務が日々忙しく、なかなか業務プロセスの改善や変革に着手できていないということがよく起きます。

その場合、「早くやりなさい。」と命令したり、「～のようにすればいい。」とアドバイスを与えても行動が進まないことが少なくありません。なぜなら、既存業務を優先してしまう行動には、「成功するかどうかわからないリスクはとりたくない。」というような自分なりの恐れから自分自身を守ろうとする思考があるからです。そしてその土台には、「最も手堅く成果を上げるには、既に確立したやり方に則って進めるべきだ。」等、無自覚の「根本的な信念・固定観念」があるからです。この「根本的な信念・固定観念」がある限り、行動だけを手っ取り早く変えようとしてもなかなか効果はあがりません。

部下に「根本的な信念・固定観念」を自覚させ、行動へと促すには、視野を広げ、部下自身の「根本的な信念・固定観念」を客観的に見つめる機会をつくってあげる必要があります。現場リーダーにとって、行動の命令やアドバイスだけでなく、部下の「根本的な信念・固定観念」を客観視させるコミュニケーションスキルを持つことは、変革への強力な武器になります。

今回は、『部下とのコミュニケーション（後編）』として、上司と部下とのコミュニケーションにおいて礎となる重要なポイントをお伝えいたします。

2-1. 部下とのコミュニケーション（後編）

前回の部下とのコミュニケーション（前編）では、現場リーダーにとって、職場の生産性を高めるためには、部下の「根本的な信念・固定観念」を客観視させるコミュニケーションスキルを持つ必要があることをお伝えいたしました。

ただ、「根本的な信念・固定観念」を客観視させるコミュニケーションは、一歩間違えれば、部下にとっては「詰められる」「責められる」というコミュニケーションになりがちです。そこで、現場リーダーにとって大切になるのが、「部下から信頼されるリーダーのあり方」です。

つまり、部下から「この人についていきたい」「自分のために言ってくれている」と思われるような言動の積み重ねです。この信頼感こそが、「根本的な信念・固定観念」を客観視させるコミュニケーションの礎になります。

リーダーシップの研究者であるジェームズ・M・クーゼス氏とバリー・Z・ポズナー氏は、メンバーが最も求め評価するリーダーの特質について長年調査を行い、その結果、4つの「信頼できるリーダーの特質」についてまとめています。今回はこの4つの特質と照らし合わせ、働き方改革における、信頼される現場リーダーになるためのあり方や言動をご説明したいと思います。

特質①：正直である（Honest）

この特質は、リーダーは誠実で倫理的で、道德観念のある人物かどうかをメンバーは見ているということを示しています。嘘をつかない正直さは、リーダーの価値観や倫理観と密接に結びつき、明確な信念を持つリーダーにメンバーはついていきます。

現場リーダーが、部下を時間無制限で利用可能なリソースと考え、業績を上げるためには長時間労働は仕方ないと考えるのか、部下ひとりひとりを生きた人間として捉え、いかにその能力を高め活かそうと考えるのかで、働き方改革への取り組み方は全く変わってきます。「俺も今までそうやって来たんだ（だからお前もそうしろ）。」では、部下達はついてきません。

また、部下達に対してオープンマインドで接することも大切です。働き方改革プロジェクトのキックオフミーティングで、「従業員満足度調査でのうちの職場の結果を見て、まずい！と思った。」とか、「みんなには早く帰ってほしい。」、「みんなが働きやすい職場を創りたい。」と正直に自分の想いや現職場の問題点を言葉にする現場リーダーには、自然と部下がついていく事例は良く目にします。

特質②：先見の明がある（Forward-Looking）

この特質は、メンバーが求めているのは、方向感覚に優れ、組織の未来を気にかけているリーダーであることを示しています。つまり、ビジョンを持っているということです。

現場リーダー自身がこれまでの働き方や仕事の仕方に縛られず、働き方改革の真の意味を理解し、未来の職場にとっての価値を感じていれば、メンバーもその前向きパワーに飲み込まれ、ついていきます。まずは、現場リーダー自身が過去に囚われず、正しい知識や情報を得て、中長期的な視点であるべき未来の職場の姿を考え、働き方改革に向き合う必要があります。

特質③：わくわくさせてくれる（Inspiring）

この特質は、メンバーは熱心で精力的、楽観的なリーダーを求めていることを示しています。具体的には、部下の仕事に意義を与えたり、部下を元気づけ、希望を与えることです。

働き方改革の目的は、生産性の向上ですが、成果を出す現場リーダーは、残業時間削減目標だけを掲げるのではなく、部下達皆にとっての職場の目指す姿を掲げ、彼らのモチベーションを上げています。

つまり、部下達の人生の充実や楽しさ、部下達が職場で問題に思っていることの解消、部下達にとってやりがいある仕事の仕方と働きやすい職場づくりを目指し、部下達を励ます必要があります。働き方改革プロジェクトの最後に「取り組んで本当によかった。楽しかった。」という感想が部下達から聞かれることはプロジェクト後も職場が自走していく上で重要なポイントです。

特質④：有能である（Competent）

この特質は、このリーダーには組織を導く力と経験と判断力があるとメンバーに確信を持たせる必要性を示しています。つまりは、実行力です。

働き方改革は、現場リーダーの上司で失速する場合もあり、上司の理解を促す、巻き込む働きかけも時には必要になります。また、部下一人一人がバラバラに自分の範囲内で改善に取り組んでも大きな成果は上げられません。成果を出すには、現場リーダーが、職場のミッションをあるべき姿へと変更する、職場における現行の仕事を捨てる等、覚悟と決断も必要です。このように、リーダーが口だけでなく行動で示す実行力が必要といえるでしょう。

今回は、4つの「信頼できるリーダーの特質」について、働き方改革に当てはめ、具体的にお伝えしました。部下からの信頼を得るには、リーダーが口先だけでなく、日頃の「あり方（働き方改革への向き合い方）」を通じてメッセージを伝えることが大切です。「部下が信頼できるリーダーから言われる」ことが、部下の行動変容を促す深いコミュニケーションにつながるのです。

2-2. 生産性を高める組織・チームづくり

前回の部下とのコミュニケーション（後編）では、部下とのコミュニケーションの礎となる「信頼されるリーダーのあり方」をお伝えいたしました。

今回は、生産性を高める組織・チームづくりについて触れていきます。

日本経済新聞社が上場企業・有力非上場企業602社を「働きやすさ」の視点で格付けした「スマートワーク経営調査」が昨年末に発表になりました。

この調査によると、格付け上位40社の4割が今期、過去最高の純利益を見込んでおり、働き方改革に熱心に取り組む企業の成果が明らかになってきています。

働き方改革にとって、トップ主導で、会社の方向性を会社全体に浸透させることは大変重要です。ちなみに、格付け上位40社にランクインしているIT業界のSCSK社は、働き方改革成功事例として、しばしば話題にのぼる企業です。他社に先駆けたトップ主導の改革が功を奏しています。

具体的には、働きやすい環境を整備するため、オフィスの移転や社内診療室の開設を実施しました。また、3ヶ月間平均残業時間の半減を目指す「残業半減運動」に着手したり、前年度20%の残業削減と有給休暇20日間の完全取得を目指す「スマートワーク・チャレンジ20」に取り組みました。そして、残業の削減目標を達成した部門ごとにその分の残業代を還元する仕組みを作りました。これ以外にもトップ主導で様々な施策を講じ、生産性を高め続けています。

このように、トップのコミットメントが非常に重要である一方で、組織としての実行力を高めるには、チーム（職場や部門）単位で確実に変化し、生産性を上げていく必要があります。やったことのないことに対しては、組織内の抵抗は必ずあるものです。そのため、組織が大きくなればなるほど、「あのチームが変わったようだ。」「あのチームが〇〇をやって成果を出した。」「あのチームの人達がプロジェクトに取り組んでよかったと言っている。」というような社内の情報や評判を使い、「うちのチームもできるのではないか。」「うちのチームもやってみよう。」と思わせ、変化を波及させていく必要があります。

では、改革の波及力を持つ生産性の高いチームをつくるには、何が大切でしょうか。

Googleが2012年に開始した労働生産性向上計画「プロジェクトアリストテレス」で、生産性の高いチームが持つ共通点についての調査・分析行われ、興味深い結果が出ました。

生産性の高いチームは、「**心理的安全性**」という特徴を持つことが判明したのです。「**心理的安全性**」とは、自然体の自分をさらけ出すことのできる雰囲気や環境を指します。

「**心理的安全性**」によって、生産性が向上する理由は、円滑なコミュニケーションにより作業効率が高まったり、失敗事例の共有と改善の検討ができやすいことで目標達成の障害を取り除くことができたり、個々人の持っている力を発揮しやすく、メンバーの積極的な参加が促進できること等が挙げられます。また、失敗を許さない閉鎖的な風土よりもイノベーションも生まれやすくなるでしょう。

ただ、「**心理的安全性**」を実現するには、以下**4つのリスク**が伴い、そのためにチームの中での実現を難しくしています。

1. 無知だと思われるリスク
2. 無能だと思われるリスク
3. ネガティブだと思われるリスク
4. 邪魔をする人だと思われるリスク

組織人として働いた経験があれば、少なくとも一度はこのような自分の身を危険にさらすリスクや恐れを持った経験があるのではないのでしょうか。

チームが「**心理的安全性**」を実現するには、このような**4つのリスク**をチームが乗り越えなければなりません。言い換えれば、リーダーが率先して、リスクの少ないチーム環境をつくる必要があります。

ただし、心理的安全性の実現、単なる仲良しグループになることではありません。チームメンバー全員が持っている力を余すことなく発揮し、チームが持つ目的や目標を達成することが大前提になります。

そのため、リーダーにとって必要なコミュニケーションのポイントを次回お伝えしたいと思います。

2-3. 生産性の高いチームづくりのためのコミュニケーション

前回、改革の波及力を持つ生産性の高いチームづくりに必要な「心理的安全性」についてお話いたしました。

「心理的安全性」とは、自然体の自分をさらけ出すことのできる雰囲気や環境のことです。ただ、自分をさらけ出すには、リスクが伴うため、簡単なことではありません。

なぜ、自分をさらけ出すことにリスクが伴うのでしょうか。

システム理論では、チーム内におけるメンバーの関係性には、無自覚のうちに、上・下の「階級」が存在すると言われています。職場で最も代表的な「階級」は、公式的な役職から発生する上司と部下の階級ですが、それだけではありません。例えば、性別や年齢。日本では、男性／年上の人の方が上の階級になる傾向がまだ見られます。また、知識量・経験量の差。知識や経験が多い人のほうが自然と発言力は高くなり、関係性の中で上の階級になることが多いです。その他、担当業務のチームへの影響力の差も階級をつくります。チームの中で重要な業務を担当している人、売上構成比が高い人などは発言力が高く、存在感が大きくなります。

特に、下の階級の人はこの「階級」の存在を敏感に感じ取っています。そして、上の階級を侵すような言動は、下の階級の人にとっては自分の身を危険にさらすリスクになります。だから自分の安全のために、あえて無言でいたり、上の人を忖度し、当たり障りなく収めたりということが起こり易いのです。

その一方で、上の階級の人にとっては、「階級」の存在に気付きにくいことがやっかいな点です。上の人が無自覚にチームの中でこの「階級」を振りかざしてしまうことは、場を沈滞化させ、メンバーのモチベーションを下げてしまうことにつながります。

「階級」がもたらすデメリットを抑え、「心理的安全性」を実現するには、まず、リーダーをはじめとする上の階級の人がチームの中に「階級」が存在することを自覚するということです。「階級」があること自体が悪いのではなく（避けられない場合もたくさんあります）、存在していることや自分が何らかの影響を与えていることに無自覚でいることに問題があります。

このような前提のもと、チームミーティングなどの場における、「心理的安全性」を高めるためのリーダーのコミュニケーションの3つのポイントをご紹介します。

1. リーダーをはじめ上の階級の人から積極的に自己開示をすること

自身のプライベートや弱み等を上の階級の人から先に皆に話すことはとても効果的です。自己開示には返報性があると言われる。つまりは、相手に自己をさらけ出されると、自分もお返してさらけ出したい気持ちになるのです。リスクの多い下の階級の人から自己開示をさせるのではなく、上の階級の人から積極的に自己開示をすることは、下の階級の人にとって本音を話すハードルを下げることに繋がります。

特に、職場では、やるべき現実・事実レベルの会話が中心となりますが、その背後にある想いや願いを互いに語る場を意識的につくることは安心感と信頼感につながっていきます。

2. 肯定的な姿勢で臨むこと

相手の考えを尊重し、評価・判断する前に、一度受容することも大切です。具体的には、メンバーの意見を傾聴するのはもちろんのこと、出てきた意見を平等に記録して受容を態度で表したり、発言という行動に対して感謝の気持ちを伝えるといいでしょう。また、「どうしてできないのか？」よりも「どうしたらできるのか？」の視点で話を掘り下げたり、広げていくことも必要です。

3. 俯瞰的にメンバーの雰囲気や関係性、今の自分の状況を観察すること

話し合いの中身や結論だけにフォーカスするのではなく、チームの雰囲気や関係性、自分の感情を俯瞰的に観察することで、チームのエネルギーや自分の感情をコントロールすることができます。観察から見えてきたことをチームへフィードバックすることで、チームが軌道修正できたり、場を無視して感情の赴くままにリーダーがしゃべり続けてしまうことを防ぐことができます。場合によっては、コーヒブレイクやちょっとした笑いで場の雰囲気を変えることも効果的です。

「心理的安全性」が高いチームでは、たとえ対立が起こっても、ネガティブな効果を抑え、逆に新たなもの生み出す等のパフォーマンスを向上させることができるという研究結果も見られます。チーム内の多様性が高くなるにつれ、ますます「心理的安全性」は重要になっていきます。普段のチームの中でのあり方やスキルを振り返ってみると、新たな気づきがあるかもしれません。

3. 生産性向上の2つの視点

第7回:3-1.新たな価値を創り出す

第8回:3-2.業務効率化のための戦略的投資

3-1. 新たな価値を創り出す

生産性向上の方向性は、「新たな価値を創り出すこと」と「現在の業務を効率化すること」の大きく2つに分かれます。今回は、前者の新たな価値を創り出し、生産性を高めることについてお伝えいたします。

現市場は既に飽和状態、商品・サービスのサイクルも短命になり、競争が激しい時代を生き抜くために、イノベーションは全ての業界・企業にとっての課題となっています。

イノベーションで実際に成果を上げているという認識のある企業の割合は、高業績企業で68%、低業績企業で8%とその差が歴然となっています（「ATD 1200社経営者調査」より）。欧米諸国に比べ、日本企業のROEが低水準にあることは周知の事実であり、日本企業にとってイノベーションが重要な課題であることを示唆しているといえます。

また、日本の経営者の意識調査によると、イノベーションは創造的な個人によって自発的に起こると意識の経営者が60%に上り、調査対象26か国中最高の比率になっています。そして、イノベーションへの取り組みについて、イノベーションプロセスを通じて計画的に生み出している日本の経営者は38%で、グローバル平均の62%を大きく下回り、現場任せ・人任せになっている現状がうかがえます（「GEグローバル・イノベーション・バロメーター」より）。しかし、全ての人材がイノベーターになるのは難しいです。イノベーションは、成果までの時間を要すること、失敗確率も高いことなどから、経営者がイノベーションプロセスを意図的に創り、実行に本気で取り組む必要があると言えるでしょう。では、どのように取り組めばいいのでしょうか。

「働き方改革」は昨今の日本企業にとって大きな経営課題となっていますが、イノベーションプロセスを意図的に創造、実行し、新たな価値を生み出す取組みとも言えます。ここでは、「働き方改革」を通してイノベーションを実行した成功事例をご紹介します。

ダイバーシティ100選にも選ばれたラッシュ・インターナショナル（販促支援コンサルティング業）は、中小企業ならではの柔軟性を活かして、働き方を工夫し、高付加価値サービスの確立に成功した企業です。（「ダイバーシティ経営戦略3」より）

創業者である社長は、ライフイベントを理由に、能力があるにもかかわらず、大企業では柔軟な働き方が叶わず退職する女性を多く見てきたことから、「女性の力を社会に活かす」という経営理念のもと、起業しました。そして、女性たちの働き方を柔軟化し、適切に評価することで活躍が可能になるのではないかと考え、様々な施策に取り組み、自社の強みを確立したのです。

具体的にはネットワーク環境、セキュリティ環境を整備し、在宅勤務の環境整備とともに勤怠管理を柔軟化し、働く場所に左右されずに業務の責任を果たせる仕組みをつくりました。同時に、社員相互でスケジュールの共有を行い、フォローし合える体制と風土を構築しました。その他、短時間勤務制度、学校行事休暇制度の導入などにより、気兼ねなく休める工夫を行いました。その結果、有給取得率は90%に達し、社員が皆、力を発揮できる状態になりました。それに加え、評価制度においては労働時間ではなく、上げた成果や生産性を評価対象としています。

このような働きやすい環境の整備と、きめ細かいスタッフ教育・評価を土台に、中小企業規模では難しいコールセンター代行業へと事業拡大を果たしました。複数企業のオペレーターとして対応できるスタッフの高い対応力を武器に、大手が参入しづらい小規模案件を1コールあたりの単価契約で受注しています。地道な社長の取り組みにより、高品質のサービス提供が可能となり、競争力につながっています。

この事例から、「働き方改革」というイノベーションプロセスの創造と実行により結果を生み出すポイントを学ぶことができます。

①活用しやすい仕組みを整える

長時間労働が常態化した職場では、日々の業務を処理することに精一杯で、物理的にも精神的にもイノベーションのための余裕がありません。スタッフが時間の使い方を工夫し、考えるゆとりを持てる状況を作り出す必要があります。活用しやすい仕組みを整え、そもそもの職場のミッションや自分のミッションに根差した、本来やるべき重要な仕事が見えてきたといえるでしょう。また、評価の仕組みを使い、会社が社員に求める期待も明確にしています。

②独自の強みを見出す

働き方や働く時間の制約を取り払い、社員の持つ能力や可能性を把握し、チャンスを与えることで、「スタッフの高い対応力」を育み、独自の強みとして磨いていったといえます。

③ 情報共有化を促し、他者や他部署との協働が進む

他者や他部署がどのような業務をやっているのか、どのような状況なのかよくわからないという声はいろいろな企業でうかがいます。情報共有の仕組みにより、誰が何をしているかがわかり、お互いが協力しあうことが自然と促され、フォローしあう体制と風土を作り出したといえます。お互いを知り合い、配慮ある依頼やコミュニケーションで仕事がうまくいくことを経験すると、良好な関係性がうまれます。その関係性が、次の仕事でもそれぞれのリソースを活かし融合することにつながり、新たな価値を創るチャンスが広がります。

仕組みを作り、一人一人の生産性をあげて、組織の新たな価値を創り出すという「働き方改革」の事例をご紹介しました。このように、新たな価値創造という目的に対し、トップが積極的にコミットして、イノベーションプロセスを自組織に組み込んでいくことは、価値のある活動と言えるのではないのでしょうか。

3-2. 業務効率化のための戦略的な投資

今回は、生産性向上のための業務効率化について触れていきたいと思います。

業務効率化のためには「期間あたり（半期や通期）の生産性」ではなく「時間あたりの生産性」を高めることにフォーカスすることが重要です。そして、根性論や成り行き任せではなく、戦略的にICTと人材に投資し、経営基盤を整備することが大切です。

① ICTへの投資で業務効率化を図る

ICTへの投資としては、柔軟な勤務体制を実現するテレワーク環境整備、無線LAN環境整備や端末配付等の職場環境のICT化、そして社内SNS等の情報共有体制の整備等が挙げられます。ICTを活用している企業は活用していない企業の1.2～1.3倍の生産性を実現していると言われ（平成29年版情報通信白書より）、ICTを賢く活用できるか否かが生産性に大きな差を生むようになりました。

働き方改革に関わらせていただく中で、社内SNSによって、顧客情報や競合情報、メンバーの日々の気づきを日々共有した職場がありました。そして、これらの情報から解決すべき重要課題や学ぶべきテーマをピックアップし、リアルな会議や勉強会で更に深いコミュニケーションを行いました。その結果、職場メンバーの知恵の共有・交換が活発化し、ひとり抱え込み悩んでいる時間が削減され、本当に時間を割くべきクリエイティブに考える時間が確保できるようになりました。若手社員の教育にもつながっています。このように、ICTへの投資は、その後どのように活用を進めるか、自部門のどのような業務効率化を目指すか、目的を見据えて取り組む必要があります。そして、ICTを使う手間以上のメリットを職場全体で体感することが大切であると言えます。

② 人材への投資で業務効率化を図る

「時間あたりの生産性を高める」ためには一人一人の実務能力や知識を高めるような人材への投資も必要です。その際、ひとりひとりの成長を個人任せにせず、会社がそれをバックアップするような投資施策が求められます。会社は無駄な残業を廃止し、社員の成長のためのリソース（時間とお金、機会）を支援する必要があります。残業代は産業界全体で年間14兆円とも言われ、働き方改革によって削減できた残業代を人材育成へと投資する企業も増えてきました。

例えば、浮いた残業代を原資に、かんぽ生命ではパソコンスキルや英語等100種類超のネット講座を無料で提供しています。また、大和証券グループ本社ではビジネススキル研修を充実させ、若手育成プログラムの対象層を拡充しました。大建工業では、昨年夏の賞与支給時に、自己啓発奨励金として全従業員に一律3万円の支給を開始しました。日本電産では、残業減で浮いた人件費の半分を語学や専門知識研修に充て、残りの半分をボーナスとして還元しています。

費用面のサポートだけでなく、会社の垣根を越えたプロジェクトや副業解禁に取り組む企業も増えてきました。「成長実感」を仕事や職場に期待する若手社員に、社内でしか通用しない仕事の仕方やスキル習得だけにとどまらない成長機会を提供しています。若手社員への投資施策の一つと言えるでしょう。

以上のように、業務効率化を通し生産性を高めるには、戦略的にICTと人材に投資することが必要です。そして、ベクトルを合わせ職場全体の効率アップを狙うことと同時に、ひとりひとりがやりがいを持ちながら成長し、業務の効率アップを狙うことが投資を有効にするポイントに思えます。

4. 生産性向上のための働き方、生き方

第9回:4-1.健康経営と生産性向上

第10回:4-2.人生100年時代における
生産性向上のためのキャリア開発

4-1. 健康経営と生産性向上

今回は、「健康経営」について触れていきたいと思います。「健康経営」とは、従業員の健康に配慮した職場環境を整備することで、ひとりひとりの生産性を上げ、企業全体の労働生産性を高める経営戦略を指します。企業と働く従業員の双方にとってWin-Winとなる取り組みと言えます。特に、企業にとっては「生産性向上」以外にも以下のようなメリットがあります。

- ・従業員の健康増進による医療費の削減
- ・職場環境整備による企業イメージの向上
- ・労働災害へのリスクマネジメント

このようなメリットから、政府も「次世代ヘルスケア産業協議会」を立ち上げ、企業の取り組みを後押ししています。2015年には、東証の上場会社から「健康経営」に優れた企業を投資家にとって魅力ある企業として紹介する「健康経営銘柄」が登場しました。また、今年2月に「健康経営優良法人2018」の認定企業が発表され、大規模法人で541法人、中小規模法人で775法人が認定されました。これは、2017年の2倍以上の認定法人数を示しており、「健康経営」に対する企業の積極的な姿勢がうかがえます。

このように各企業が「健康経営」に積極的に取り組むことで、社会全体の労働生産性の向上や生活の質の向上、医療費の削減も期待されています。

「健康経営」の推進を「生産性向上」の視点から考える上で、「アブセンティーズム」と「プレゼンティーズム」という人に由来する2つの生産性の損失（コスト）について知っておく必要があります。アブセンティーズムコストとは、病気が理由の欠勤による損失です。例えば休業中の本人の人件費、本人への対応業務に対する人件費、業務代替の人件費などです。代替がない場合でも、職場のメンバーがフォローすることになり、目に見えるコストではありませんが、職場メンバーへの負担も出てきます。

一方、プレゼンティーイズムコストとは、出社はしているものの、体の不調（胃痛や風邪、軽度のうつ等）による生産性の損失を指します。生産性向上が問われる今日ではプレゼンティーイズムコストがより問題視されています。なぜなら、「プレゼンティーイズム」は、直ぐに損失は明らかにはなりません、積み積もれば確実に職場の生産性を下げ、放置すれば「アブセンティーイズム」に繋がる恐れがあるからです。「出社しているから大丈夫」ではなく、出社していても職場に体調不良者が多いということは、その背後に仕事の仕方や働き方、職場の人間関係や職場風土など重大な問題が隠れている可能性も考えられます。

プレゼンティーイズムの観点から、特に力を入れて取り組むべきものは、うつ病等のメンタルヘルス対策です。厚生労働省の平成26年患者調査では、うつ病等の気分障害で医療機関を受診している総患者数は111万6千人と、前回平成23年調査に比べ、約16%の増加が見られ、調査以来最多となっています。これは、糖尿病や高血圧性疾患と比べても増加が顕著です。また、うつ病の最大の原因とされるストレスについては、ストレスチェックの結果、「現在の仕事や職業生活に関することで強い不安、悩み、ストレスを感じる事柄がある労働者」の割合は59.5%となっており（平成28年労働安全衛生調査より）、前年調査より3.8%増加しています。

ちなみに、強いストレスとなっていると感じている事柄の上位は、「仕事の質・量」が53.8%、「仕事の失敗、責任の発生等」が38.5%、「対人関係」が30.5%となっています。

うつ病はある日突然休職（アブセンティーイズム）となるものではなく、強いストレスにさらされ調子が悪い状態が続き（プレゼンティーイズム）無理をしながら、悪化する傾向にあります。これまでも、多くの企業がメンタルヘルスへの取り組みを行っていますが、残念ながら、手当や休業の充実、専門家の設置などの対処療法的な福利厚生施策の位置づけが主流となっています。

今後はプレゼンティーイズムに着目し、本質的な解決策として、働きがい高める職場風土や職場の関係性づくり、仕事の与え方への取り組みが更に求められます。具体的には、「認める・感謝する等の職場のポジティブ感情」「メンバーの相互支援」「仕事の意義」「仕事の自己裁量権」「成長機会」などを促す取り組みです。これらは、メンバーの動機づけにつながるだけでなく、精神障害の原因となる心理的ストレス軽減にも効果を発揮するからです（ワーク・エンゲイジメント入門より）。

ただ、上記のような取り組みは普段の仕事の場面だけでは難しいため、あらためて対話の場をつくることが大事になります。ある職場で4ヶ月程の職場コーチングに関わらせていただいた際に、それぞれの立場や役割の現状を本音で共有し、サポートが必要なことやできることを伝え合う場をつくりました。また、互いの担っている仕事を認め、感謝の気持ちとこれからの期待を伝え合いました。これらの本音の対話を通し、メンバー全員の新たな行動と振り返りを促し続けました。これにより、今まで職場で出ていた休業者や時短勤務者を責める言動がなくなったり、ポジティブな声掛けが増え、相手の立場に立ったサポートができるようになったり、相互のフィードバックが活発になりました。その結果、組織力で目標達成する職場へとつながりました。

「職場のメンバーは自分の味方であるという実感」と「自分の仕事には意味があり、誰かの役に立っている実感」、「自分が仕事を通して成長している実感」は、心身ともに健康でいきいきと皆が働き、職場の生産性を高めるための土台となります。そのためには、事例で紹介した対話の場を意図的に作るなど、職場の日常のコミュニケーション活性化の取り組みがより一層求められます。

人生100年時代における生産性向上のためのキャリア開発

今回は、生産性向上のためのキャリア開発について触れていきたいと思います。

人生100年時代と言われるようになり、政府の「人生100年時代構想会議」において、年齢に関係なく学び直しができ、チャレンジができる社会のあり方について議論が行われています。

その一方で、年金の受給開始年齢が引き上げられるなど老後の自己負担の増大が予想されます。このような環境のもと、生産性を高め続けながら、長く働くに堪える力をつけていくには、個々人がキャリアを自分事として考えていかなければならない時代になりました。

リンダ・グラットン氏、アンドリュー・スコット氏の著書「ライフシフト」の中で、稼いで貯めた「有形資産」（お金）だけでなく、お金を継続的に稼ぎ続けるための「無形資産」を豊かにすることも考え、2つの資産形成のバランスをとる必要性が述べられています。無形資産の中でも、生産性を高め、仕事と収入の見通しを向上させるものを「生産性資産」と呼びますが、その中で特に重要だと思われるのが、「スキル・知識」と「人脈」です。

ただ、「スキル・知識」は時代の変化と共に陳腐化する可能性が高く、また人生や仕事に刺激を与えてくれる家族や友人、社外人脈も時間や労力を注がなければ疎遠になっていきます。日々目の前の仕事をこなすだけに忙殺されることなく、「スキル・知識」と「人脈」へ意識的に投資を行うことが、長い人生の中で生産性高く仕事をし続ける上で重要です。

しかし、大学入学者の中で社会人経験があるとされる25歳以上の割合は、OECD諸国の平均が20%程度であるのに対し、日本では2%程度という結果（OECD調べ）もあり、残念ながら、社会人になってから大学や大学院で学び直す人が非常に少ないことがわかります。政府においても「リカレント教育」（社会人が必要に応じて学校へ戻り再教育を受ける循環・反復型の教育体制）についての検討が始まったばかりです。

OECD諸国に比べ、日本は労働市場の流動性が低いので、まだまだ学び直しのハードルが高いことは否めませんが、激しい変化の時代にあつて、「スキル・知識」の更新や「人脈」の充実を怠ることは命取りです。だからといって、学び直しの環境が整わないことを嘆くだけでは何も始まりません。まずは日常から「スキル・知識」を更新し、「人脈」を充実させることに意識的に取り組む、または工夫をすることから始めてみてはいかがでしょうか。

日々の仕事の進め方について、ちょっとした工夫で学びながら生産性を高める方法をご紹介します。

朝、仕事を始める前に、今日やる仕事内容と予定所要時間を書き、それに従い、1日仕事を進めていきます。そして、1日が終わったところで、振り返りを行います。初めのうちは予定と実際にかかった時間のギャップに驚くことも多いですが、そのギャップはなぜ起こったのか、次に向けて何を改善したらよいかを考えて記録をしていきます。日々の気づきを言語化することは学びの視点から非常に重要です。

これらを繰り返すことで仕事時間の見積もりの精度は徐々に上がり、仕事のやり方にも変化が生まれます。これにより、「仕事の生産性を上げるためにはどうしたらいいのか?」、「誰に協力を求めるべきか?」、「どのようなスキルや知識が必要か?」、「それらは社内社外問わず、どこに行けば（誰と繋がれば）得られるか?」という問題意識が生まれます。それとともに、「本来どのような仕事に時間を割くべきか? 割きたいか?」という理想の仕事の仕方を考えるきっかけにもなります。

一方、自己啓発や人脈構築に取り組めない・続かない理由として、忙しくて早く帰れないことが多く挙げられます。あらかじめ目的意識を持ち、自己啓発や人脈構築のための時間を想定し、朝のスケジュールを組むことで残業削減につながります。このように、日々の生産性向上と自己啓発・人脈構築が相乗効果を発揮することができます。

仕事の生産性を高めながら、職業人・社会人として長い人生を生きるために、「学び続ける」ことは必須の時代となりました。個人としては、ありがたい姿を描きながら、自分の責任で自分を磨き続けることが必要となります。企業としては、個人を今の仕事で縛り付けるのではなく、成長の可能性を踏まえ、環境や機会、費用等様々な面から支援する必要があります。それが企業イメージとなり、人材が集まる企業となるかどうかは今後明確になっていくと思われます。

これまで、10回にわたり、『生産性向上のための人づくり・組織づくり』についてお伝えしてまいりました。生産性向上は、個々人それぞれに取り組めさえすれば自然と達成できるものではありません。様々な要素が複雑に絡み、また経営全体の課題であることご理解いただき、今後の取り組みのご参考になれば幸いです。長い間、お読みいただきありがとうございました。



個人のやる気と組織の成果を生み出す

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD

株式会社トッパンマインドウェルネス

〒110-8560 東京都台東区台東 1 - 5 - 1

T E L . 03-3835-5340

F A X . 03-3836-8525

<http://www.mindupnavi.com/>