



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-⑧

事例で知る職場の問題解決10

株式会社トッパンマインドウェルネス

監修:あまねキャリア工房代表 沢渡あまね

目次

第1回：手戻りが多い	P3
第2回：会議がストレス	P7
第3回：仕事の総量が多い	P11
第4回：「割り込み」にあたふた	P17
第5回：属人化	P21
第6回：いつも探している	P25
第7回：お互いを知らない	P29
第8回：ムダに気づけない	P33
第9回：部下が本音を言わない	P39
第10回：過剰サービス	P43

第1回：手戻りが多い

■ 手戻りが多い

～ある問題職場の情景～

「このお客様の提案書の担当、任せてもいいかな？お客様から頂いた仕様書をもとに頑張って内容を考えてみて」と上司にお客様への提案書を任せてもらえた。期待に応えて、いい提案書を独力で仕上げよう！！

と意気込みは十分。でも初めての挑戦で、提案する中身の検討や、お客様に伝わりやすい体裁を考えていたら、提案書作成に思ったより時間がかかり、提出期限がだいぶ近づいてしまった・・・。

さらに、いざ上司にレビューしてもらおうと「訴求ポイントが弱いのでは？」「提案時点でこの点も検討しておかないと」「そもそもこの内容でいいの？」

ボロボロと上司との認識合わせで抜け漏れが発覚、手戻りが発生！

残業確定というだけでなく、提案書の提出期限が迫っていて大ピンチ！

このような“手戻り”問題、あなたの職場でも起きていませんか？

手戻りは、この事例の上司と部下のように、認識が合っていないとすぐに発生する厄介な存在です。

このまま手戻りが起きる状況を放っておいたらどうなるでしょうか？

作業時間が増え、上司は「仕事が遅い」と部下にイライラ。今後、同様の仕事の依頼を躊躇ってしまうかもしれません。

部下は「最初に言っておいてほしい」と上司に不満を抱いたり、逆に「自分は仕事ができない」と自信を失くしたり・・・。

部下が成長できず、お互い不幸な状況しか待っていません。ではどうしたら手戻りをなくせるでしょう？

この“手戻り”問題、上司・部下ともに当事者です。ですから、両者がこの問題を自分ごと化して向き合えば、解決策を決めて実行しようという機運が作られ、事態の改善が期待できます。職場の問題地図ワークショップは、上司・部下がともに向き合うきっかけ作りとして最適で、具体的な解決策を検討できます。ここでは本ワークショップでご提供しているヒント集からポイントをひとつご紹介します。

■ 仕事を5つの要素に分けて、認識あわせ

仕事を5つの要素に分けて上司と部下の認識を合わせることが手戻りを防ぐポイントです。

5つの要素のひとつに“成果物”があります。成果物で認識をすり合わせておくべきポイントは、「生み出すべき完成物、あるいは完了状態/期限/提出先」です。

上記の事例では、提案書の作成を任せるときに、具体的な提案書の完成イメージや、完了状態を上司と部下が認識合わせしていれば手戻りを防げました。

上司は、部下の理解度を確認しながら必要な説明をすることを心がける。

部下は、上司の意図を聴き取り、取り組み内容で不明確な点を質問して完成イメージを持つよう努める。

それによって、解決の一步につながるはずです。

こうして上司・部下が実践すべきことが分かれば、問題の解決につながります。そして、実際に業務時間が効率的に使え、互いのストレスが大きく改善されることを実感できれば、職場の勝ちパターンの出来上がりです！

職場の問題地図ワークショップでは、自職場の働き方を変える具体的な実践プランを作成していただきます。このとき、自職場に合った働き方を参加者が自ら発見し、職場に戻ったあとに自走できるようサポートいたします。

みなさんも、職場の問題地図ワークショップに参加してみませんか？

第2回：会議がストレス

■ 会議がストレス

～ある問題職場の情景～

毎週月曜日は定例部会があり、部長以下、全員が自分の担当案件の状況と今週の予定を共有する。

しかし、部下は互いの情報共有をする目的がよく分かっていない。そのため、どんな情報を共有するといいか分かっておらず、人によって話す内容はまちまち。忙しい部員の中にはなぜこの部会に出なければならないのかとイライラした表情をしている人もいる。

一方、部長も物足りない思いを抱えている。なぜなら、部員同士の情報共有によってチームの一体感を高めたり、困っていることを相談してアドバイスをしてあげたいと考えているが、なかなかそういった情報が出てこないからだ。自分が情報共有する内容を聞いて、部下たちにはこの会議の意義を読み取ってもらいたい・・・と思っているがその思いは届かないようだ。こうして、今週も目的が果たされないまま1時間が過ぎていくのだった。

このような“会議がストレス”問題、あなたの職場でも起きていませんか？

職場の問題地図ワークショップで問題地図を描いて頂くと、「会議が多い」「会議の時間が長い」など、会議に関する問題は必ずといっていいほど出てくる問題のひとつです。会議にストレスを感じる原因は、大きく分けて“ムダな会議が多い”、“会議のムダが多い”の2つです。今回の事例は後者にあたります。

このまま会議のムダが多い状態を放っておいたらどうなるでしょうか？

このケースの場合、上司の目的は、チームの一体感醸成やノウハウ蓄積によるチーム力向上だったのですが、それが実現できません。

一方、目的を理解していない会議に出ている部員が不満を感じる恐れがあります。

何より、上司・部下全員の貴重な1時間が毎週浪費されてしまいます。

会議が仕事時間に占める割合は想像以上に高いものです。「会議が絶対うまくいく法」という本によると、仮に週に4時間会議に出る場合、定年を迎える頃には9000時間も会議でつぶれ、これはなんと365日を越える時間です。会社で認められ、昇格すればもっと増えるでしょう。会議がなくなることはありません。それなら、せめて時間という貴重なリソースを賢く使いたいもの。ではどうすれば会議のムダが防げるでしょう？

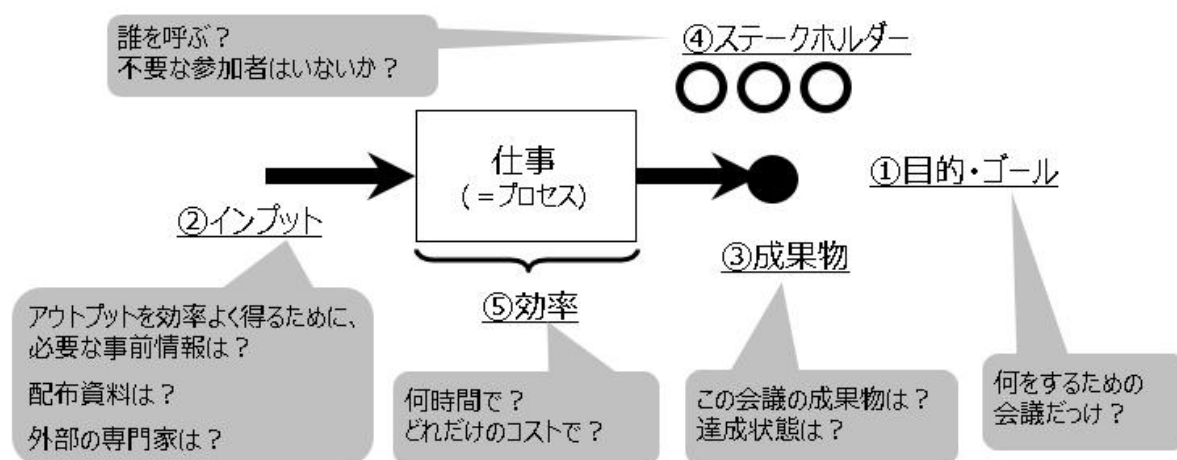
この問題、会議に出る人全員が当事者です。会議に出る人が自分の貴重な時間を賢く使おう！と自分ごと化して向き合えば、解決策を決めて実行しようという機運が作られ、事態の改善が期待できます。そのため、職場の問題地図ワークショップは、会議のあり方に向き合うきっかけ作りとしても最適で、具体的な解決策を検討できます。ここでは本ワークショップでご提供しているヒント集からポイントをひとつご紹介します。

会議を5つの要素に分けて、認識あわせ

職場の問題地図ワークショップでは、ムダな会議をなくす方法として、会議の目的・ゴールを共有することが大事だとお伝えしています。

前回の「1.手戻りが多い」で仕事を5つの要素に分けて上司と部下の認識をあわせることが大事だとお伝えしましたが、実は別の要素のひとつが目的・ゴールの共有です。

仕事を「5つの要素」で考えると、有意義な会議を設計・運営できるようになります。



Copyright © あまねキャリア工房 All Rights Reserved.

このヒントを使って、部下（会議に呼ばれた人）が自分の時間を賢く使える場だと感じてもらうにはどうしたらよいでしょう？

上記の事例なら、上司は「皆が知っておくと良さそうな内容を報告して欲しい。助けを借りたい点があれば、その相談もする場にしよう」と投げかけてもよいでしょう。

すると、部下が「今日はあの仕事で悩んでいることに知恵をもらおう」と会議に目的意識を持って参加できるようになるかもしれません。

●上司（会議を招集する人）は、目的・ゴールを最初に共有し、参加者が何を話すべきか分かっている状態を作る。

●部下（会議に呼ばれた人）は、目的・ゴールを最初に確認し、主催者の意図をきちんと把握する。

それによって、解決の一步につながるはずですよ。

こうして上司・部下が実践すべきことが分かれば、問題の解決につながります。そして、実際に会議時間が効率的に使え、互いのストレスが大きく改善されることを実感できれば、職場の勝ちパターンの出来上がりです！

職場の問題地図ワークショップでは、自職場の働き方を変える具体的な実行プランを作成していただきます。このとき、自職場に合った働き方を参加者が発見し、職場に戻ったあとに自走できるようサポートいたします。

参考：マイケル・ドイル&デイヴィッド・ストラウス「会議が絶対うまくいく法」日本経済新聞社

第3回：仕事の総量が多い

■ 仕事の総量が多い

～ある問題職場の情景～

Aさんは人事部で採用チームに所属し、新卒と中途社員の両方を担っている。昨今の人手不足の影響か、なかなか採用できないことが会社の課題だ。

チームとしても成果を出せていない焦りがあり、

「学生に会社説明会やインターンシップで魅力を感じてもらうため、アイデア出ししよう」

「経団連の採用活動の指針が廃止されたことへの対応策を考えなければ」

「応募者がなかなか集まらない。転職エージェントと人財要件を改めて整理する打合せをしよう」

「今はやりのリファラル採用（※）を試したらどうか」

など次々と打開策を繰り出している状況である。

※リファラル採用・・・社員から自社に適していると思われる知人・友人の紹介・推薦をもらい、採用選考を行う手法

しかし、それはどんどん仕事が増えているということ。実際、こうした打開策が出てくるたびにAさんや同僚は上司から調査や企画立案を依頼されている。上司も関係者への協力依頼や役員との調整に忙殺されている。必然的にチームの残業時間がうなぎ登りに増え、チーム全員が疲弊していく・・・。

この調子だと自分達の中から退職者が出てしまうかも・・・ふとよぎった考えをAさんは慌てて心の隅に押し込めた。

このような“仕事の総量が多い”問題、あなたの職場でも起きていませんか？

仕事の総量が多くなる原因は一概には言えません。本連載で既にご紹介した「手戻り」「会議に関するムダ」もその一因ですし、他にも属人化や、事務処理が多い、過剰サービス等々、様々な原因が複雑に絡み合って生じる問題だといえます。

このまま仕事の総量が多い状態を野放しにしたらどうなりそうでしょうか？

チームや組織レベルでは、仕事の優先順位付けがされず、どんどん仕事が増えるので、重要度が高く緊急度の低い仕事が後回しにされ、組織として成果を出せない、ジリ貧に陥るリスクがあります。

また、様々な打開策を考える姿勢はすばらしいですし、やってみないと分からないこともあるでしょう。しかし、全てやろうとすると長時間労働で生産性が下がったり、心身ともに疲弊します。最悪の場合、会社を辞める人が出るかもしれません。本当に辞めてしまったら、さらに1人あたりの仕事量が増える悪循環に陥ってしまいます。

この問題を打開するには、有限なリソースをどう効率的に使うかをチームで考える必要があります。

チームメンバーが問題を自分ごと化して向き合えば、解決策を決めて実行しようという機運が作られ、事態の改善が期待できます。ここからは本ワークショップでご提供しているヒント集の一部をご紹介します。

重要度×緊急度マトリクスで優先順位付け

職場の問題地図ワークショップでは、仕事の総量が見えるようにする方法として、チーム全体で仕事を見える化することが大事だとお伝えしています。

具体的には、重要度×緊急度マトリクスを使い、互いが抱えている業務を出し合い、チームとして各業務の優先度を話し合って整理し、取り組む仕事とその比重、やめる仕事を決めます。話し合いを通じて業務全体の目的を捉え直し、優先度順位を見直すことにつながります。



このとき、「やめられる仕事はないか」を検討することがとても重要です。効果が薄い仕事、仕事のための仕事（例：報告書などの社内説明資料作りや、いわゆる『ハンコラリー』など）、形骸化している仕事など。こうしてチームに余白を作っていくことで、新しい重要な仕事が始められます。

冒頭の事例で上記のヒントを使って話し合った事例を紹介します。

重要度と緊急度を整理してみると、中途採用はその両方が下がっていることに気づきました。

以前は、現場が即戦力を期待して中途採用を強く望んでいるため、緊急度の高い即戦力の中途採用に時間を割いていました。

現在は、現場の戦力も安定していることを考えると、実は新卒採用の重要性が高まっていることが話し合いによって見えてきました。

自社の採用戦略のあるべき姿に立ち返り、当社は中途採用より新卒採用の重要度が高いと合意したため、業務の優先順位を見直しました。

また、緊急度は低いものの、新卒採用業務の中で特に重要度が高いと判断した「経団連の採用活動の指針廃止」への対応に多くの時間を割くことに決めました。一方、「リファラル採用」は重要度も緊急度も低いと判断し、調査や施策検討は中止することにしました。

このような話し合いは、採用活動が一巡する時期に、その年の振り返りと次年度の活用方針を決めるために重要だという認識も、全員で手に入れた大きな成果でした。

こうしてチームとして仕事の進め方を合意すると、自分達で決定したことなので納得感が高まるとともに、目的意識が明確になり、チームの一体感向上も期待できます。

さらに、実際に仕事時間に比して成果が出せることを実感できれば、職場の勝ちパターンが出来上がりです！

職場の問題地図ワークショップでは、自職場の働き方を変える具体的な実行プランを作成していただきます。

このとき、自職場に合った働き方を参加者が発見し、職場に戻ったあとに自走できるようサポートいたします。

第4回：「割り込み」にあたふた

■ 「割り込み」にあたふた

～ある問題職場の情景～

Aさんは情報システム部門のヘルプデスクで働いている。ヘルプデスクのミッションは、社員が使うパソコン、業務システム、ネットワークに関する管理全般を行い、快適な作業環境の維持だ。

そのミッションにはやりがいを感じるが、この1週間は同じ仕事をしている同僚が長期休暇を取得しているため、ものすごく忙しい。今日も…

「今朝からパソコンが動作しません」

「社内システムにログインできなくなりました」

「新しいコピー機で印刷するにはどうしたらいいでしょうか」

「メーリングリストに異動者を追加したいのですが」

等々、様々な問い合わせや依頼がひっきりなしに舞い込んでくる。

ひとつ前の依頼を対応している最中に次の電話や問い合わせメールが来るので、だんだんどれから手を付けたらいいのか分からない混乱状態に。

さらに、「以前お願いした件、まだですか？」と督促が！

なんと、もうすぐ入社する中途社員用のPCの調達を同僚から引継ぎされていたのに、

すっかり忘れていたのだった…！

「大変申し訳ありません！」と平謝りしながら、
どうやってリカバリしようかと青ざめた。

皆さんも事例のAさんのように、差込みの依頼や問い合わせ、トラブル対応に右往左往したというご経験はないでしょうか？（筆者も身に覚えが・・・）。「割り込み」にあたふた問題は、意外と身近に潜んでいるものです。

Aさんの状態をこのまま野放しにしたらどうなりそうでしょうか？

依頼が来た仕事から対応し、優先順位をつけていない状態なので、効率的に仕事を進められなさそうです。さらに、事例では依頼事項を記録せず記憶に頼っているので、忙しくなるとまたやるべき業務を見落とす恐れがあり、チームに期待されているサービス水準を維持できない恐れがあります。

この問題を打開するには、あるべき仕事の進め方についてAさん単独でどうにかするのではなく、チームで考える必要がありそうです。

チームメンバーが問題を自分ごと化して向き合えば、解決策を決めて実行しようという機運が生まれ、事態の改善が期待できます。ここからは本ワークショップでご提供しているヒント集の一部をご紹介します。

■「インシデント管理」で交通整理を

職場の問題地図ワークショップでは、割り込み仕事に上手に対応する方法として、インシデント管理という方法をご紹介します。

インシデント管理という言葉は少し聞きなれない方もいらっしゃるかもしれません。インシデントとは、「提供しているITサービスが、予期せず使えなくなった状態や、品質低下で正常に使えない状態」です。

インシデント管理の目的は、インシデントの発生時において、できる限り迅速にサービスを正常な状態（標準の運用）に復旧させることです。インシデントによるビジネスへの影響を最小限に抑え、ITサービスの品質を維持する管理プロセスになります。

インシデント管理は、ITサービスに限らず活用することができます。

例えば、突発オーダー、特別なお願い、トラブル、クレーム、問い合わせ、改善提案、課題などのイレギュラーな業務を記録し、チームで共有して、確実に対応できるように管理することによって、チームが提供すべきサービスレベルを維持することができるのです。

人事部でインシデント管理をする場合、このようなイメージで活用できるでしょう。

インシデント管理簿

No	発生日時	件名	種別	ステータス	対応期限	優先度	登録者	依頼者	対応履歴
1	2018/10/18 9:03	結婚に伴う手続き	手続き	完了	3営業日内	中	阿川	〇〇部 浜口	
2	2018/10/18 9:27	メンタル不調が疑われる社員の無断欠勤	トラブル	対応中	至急	高	神田	△△部 松本課長	
3	2018/10/18 15:11	＊＊部が中途採用したい	要望	受付	特に無し	中	実島	＊＊部 山川部長	
4	2018/10/18 16:38	メモリアル休暇の取得ルールについて	問合せ	完了	3営業日内	低	田辺	□□部 頼	
5	2018/10/19 9:07	バウハラ防止のポスター作成	提案	受付	12月末	低	南條	若狭課長	

■ 冒頭の事例で、ヒントを使って話し合ったら

Aさんの所属するヘルプデスクのチームで、インシデント管理を取り入れることを話し合いました。

問合せが集中したときでも、内容を記録して優先順位を設定し、誰が何に取り組むかを定めることができれば、属人化やキャパシティオーバーすることなくサービス水準を一定に保てそうだと全員がメリットを感じる事ができました。

そこで、具体的な優先順位の判断基準や、上司にエスカレーションする基準を話し合い、運用ルールに合意することができました。

こうしてチームとして仕事の進め方を合意して実行し、実際に仕事時間に比して成果が出せることを実感できれば、職場の勝ちパターンの出来上がりです！

職場の問題地図ワークショップでは、自職場の働き方を変える具体的な実行プランを作成します。このとき、様々な職場の問題を解決する知恵を集めたヒント集を参考にしながら、自職場に合った働き方＝勝ちパターンを話し合っていたことで、自職場に合った働き方を参加者が発見し、職場に戻ったあとに自走できるようサポートいたします。

第5回：属人化

■ 属人化

～ある問題職場の情景～

Aさんは経理部の債権管理課で働いている。債権管理課の大事な仕事は、売上後に取引先から確実に入金してもらうこと（入金管理）。未入金の債権を滞留債権と呼び、これが多いと資金繰り悪化等のリスクがあるため、会社は「滞留債権ゼロ運動」を推進中だ。

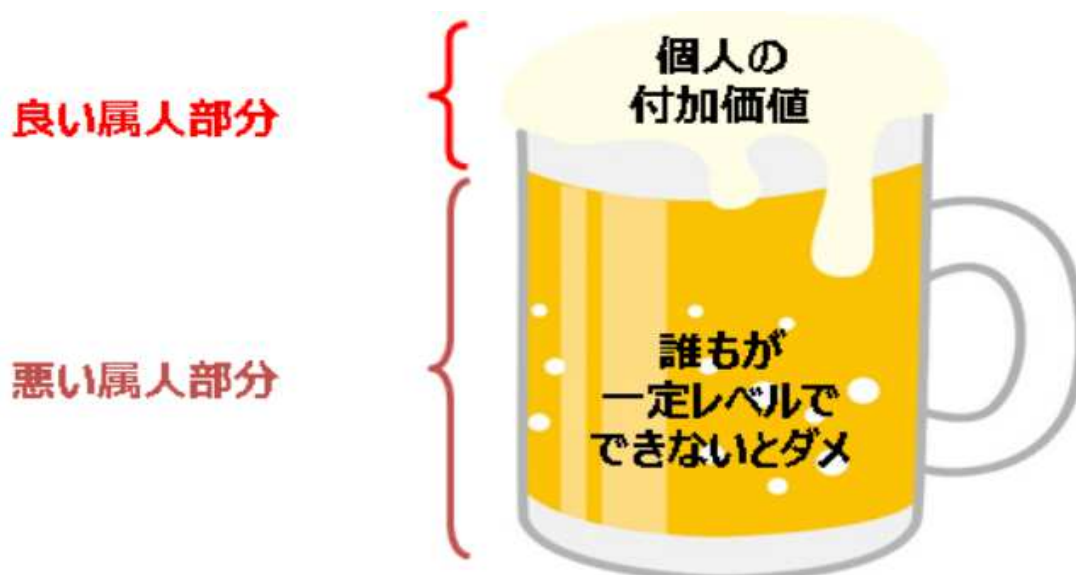
ある日、Aさんは急病でしばらく休職することになった同じ課の大ベテランBさんの業務を急遽引き継ぐことになった。Bさんは長年取引のある大口顧客を数多く担当している。AさんはBさんの取引先を担当したことがないので、業務を確認しようとしてすぐに恐ろしいことに気付いた。

Bさんの業務が完全にブラックボックス化していたのだ！すなわち、取引先ごとに異なる支払明細やフォーマットがあり、Bさん以外に入金確認方法が分からない。課長には「Bさんに任せていて細かいところは分からないから、まず営業に聞いてもらえる？」と言われたが、営業には「Bさんが取引先と直接やり取りしていたので分かりません」と言われる始末。

「このままだと滞留債権を見過ごしたり、期日までに決算を締められないかも」とAさんは背筋が凍る感覚に陥った……。

皆さんの職場でも、事例のように属人化が起きていませんか？

属人化は悪いものばかりではありません。沢渡あまね氏は、著書「職場の問題地図」で、属人化には「良い属人化」と「悪い属人化」があるとビールにたとえて説明しています。



良い属人化は、特定の人にしか出せない付加価値です。例えば当社の業界であれば、プロのファシリテーターは難易度の高いワークショップ（例：変革期にある会社の役員と社員の対話）でも、臨機応変に対応できるといった付加価値を発揮します。

一方、悪い属人化は、チームとして「やって当たり前」の仕事が特定の人にしかできない状態です。事例のように、特定の人がいなくなった途端に仕事が止まるリスクを孕みます。

ということは・・・Aさんの置かれている状態をこのまま野放しにしたらどうなりそうでしょうか？

Aさんが恐れている滞留債権が発生したり、決算が締められないかもしれません。

そうならないようにAさんが頑張っても、すぐにBさんと同じレベルの仕事ができず、過剰な負担がかかるかもしれません。

この問題を打開するには、Aさん個人の努力に頼らず、チームで一致団結して不測の事態に備える必要があります。

チームメンバーが問題を自分ごと化して向き合えば、解決策を決めて実行する機運が作られ、事態の改善が期待できます。ここからは本ワークショップでご提供しているヒント集の一部をご紹介します。

「マニュアル作成」で脱属人化！

職場の問題地図ワークショップでは、属人化を防ぐ方法のひとつとしてマニュアル作成をご紹介します。

ベテランのBさんが急病になり業務がストップする危機に陥ったことを反省し、経理部全体でこのヒントに基づいて話し合いました。

債権管理課に限らず、多くの人々が属人化のリスクを感じた経験を持つこと、定型業務が多いことから、マニュアルを作り業務を標準化しようと全員一致で決まりました。

そこで、同じ業務に携わる人の1人が標準化を検討してマニュアル化し、他の人がそのマニュアルに沿って業務をやってみることにしました。

すると、思った以上に業務をスリム化できることに気付きました。作成者以外の人々が「なぜこの進め方なのか？」と業務の背景や意味・意図を新鮮な目で見直すと、互いの好みやこだわりで続いていた不要な作業の発見につながったのです。

さらに、浮いた時間で経営陣への分析データ提供など、利益貢献につながる業務ができるようになりました。

「めでたしめでたし！」と言いたいところですが、
とはいえマニュアル作成は労力がかかります。作成する時間がない場合もあるでしょう。

そこで、マニュアルの目的に沿って、レベル感や作成方法などを下記のように検討できるとよいかもしれません。

- ・「ノウハウメモ」など簡易な記録ベースで仕事の勘所だけを複数人で共有する
- ・PC上の操作を自動記録してマニュアル動画を作成してくれるITツールを使う
- ・文章ではなくマンガで作成する
- ・マニュアル作成を専門業者にアウトソースする

職場の問題地図ワークショップでは、自職場の働き方を変える具体的な実行プランを作成します。このとき、様々な職場の問題を解決する知恵を集めたヒント集を参考にしながら、自職場に合った働き方＝勝ちパターンを話し合っただき、参加者が自職場に合った働き方を発見し、職場で自走できるようサポートいたします。

参考文献：「職場の問題地図」沢渡あまね 著

第6回：いつも探している

■ いつも探している

～ある問題職場の情景～

Aさんは新規サービス立ち上げ中だ。構想が固まってきたので上司から「部会でプレゼンする企画書をまとめてくれる？」と依頼された。ここからが本番だ！と気合が入る。

さて、いざ企画書を作ろうとしたが、内容や構成に悩み始めてしまった。そこで、過去の資料を参考にしようと共有サーバーの資料を漁ってみたが、

いい資料が見あたらない。どこかで絶対に見たのに……。

手持ちの資料も探したが、いつも無造作にしまっているのでどこに何があるのか見当が付かず、途方に促れてしまった。

皆さんの職場でも、事例のように何かをいつも探している状況が起きていませんか？

書類、データ、知識、人……。こうした仕事のインプットになるリソースのありかが分からないと、探すこと自体が仕事になって無駄な仕事とストレスが増えてしまいます。

また、探すだけで「仕事した感」を感じてしまうかもしれません。

ですが、探した＝本当に集中すべきことに力を注げず、非効率な時間を使ったということ。ゴールへの行き方が分からない迷路に迷い込んだようなものです。

しかも、本来やるべき仕事は迷路のゴールのあとに控えています。時間のわりに成果が出せていないその満足感は危険だといえるでしょう。



事例のAさんは、個人として書類のありかを整理できていないだけでなく、職場自体も共有サーバーが整理できておらず、チームとしてのムダがかなり多そうです。この問題を打開するには、Aさん個人の努力に頼らず、チームで一致して変える必要があります。

チームメンバーが問題を自分ごと化して向き合えれば、解決策を決めて実行する機運が作られ、事態の改善が期待できます。ここからは本ワークショップでご提供しているヒント集の一部をご紹介します。

会話タイムでお悩み解決！

職場の問題地図ワークショップでは、会話タイムを設けることで一人で探す・悩む時間の無駄をなくすことができるとお伝えしています。例えば、昼休み明けの10分間、チーム全員でそのとき抱えている仕事の困りごとや悩みを共有するようになれば、必要以上に一人で抱え込む必要がなくなります。

事例では、Aさんは自力で解決しようとして必要以上に探す時間をかけています。

上司は、メンバーが抱え込んでしまわないように、定期的にフォローして実行できているか確認する。

部下は、自分ひとりで抱え込まず、周囲に助けになる人がいないかを探しに行く。

こうして、ムダな探す時間を最小限にとどめることができるでしょう。

ただし、周囲に助けになる人がいても話しかけづらいという次なる問題が起きるかもしれません。そこでストップしないために、協力し合う雰囲気、声をかけても受け入れてもらえる心理的安全性（※）を普段から職場で作っておくことが肝要です。

また、会話だけに頼らず、グループウェアやビジネスチャットなどのメッセージといった最新のITテクノロジーを使って「探さなくてもよい」「勝手に探してくれる」ようにする工夫も生産性向上には欠かせません。

職場の問題地図ワークショップでは、自職場の働き方を変える具体的な実行プランを作成します。このとき、様々な職場の問題を解決する知恵を集めたヒント集を参考にしながら、自職場に合った働き方＝勝ちパターンを話し合ってもらい、参加者が自職場に合った働き方を発見し、職場で自走できるようサポートいたします。

※心理的安全性・・・心理学用語で、チーム員がそのチームに対して、気兼ねなく発言できる、本来の自分を安心してさらけ出せる、と感じられるような場の状態や雰囲気をいう言葉。

米Googleが2012年から取り組んできた労働改革プロジェクトの結果が16年に公表され、この「心理的安全性」をチーム内に担保できるか否かが生産性向上のカギと報告されたことから、にわかに注目を集めています。

（出典：Website『日本の人事部』）

第7回：お互いをよく知らない

■ お互いをよく知らない

～ある問題職場の情景～

Aさんは最近忙しい部署に異動したばかり。少し人見知りで遠慮がちな性格なので、黙々と仕事をする同僚に声をかけづらいと感じている。そのため、まだ同僚がどんな人たちなのかよく分かっていない。

ある日、上司から「役員への説明資料に使いたいから、このExcelのデータをグラフにして体裁を整えてくれる？ 明日までによろしく」と急に仕事を依頼され、その足で上司は外出してしまった。

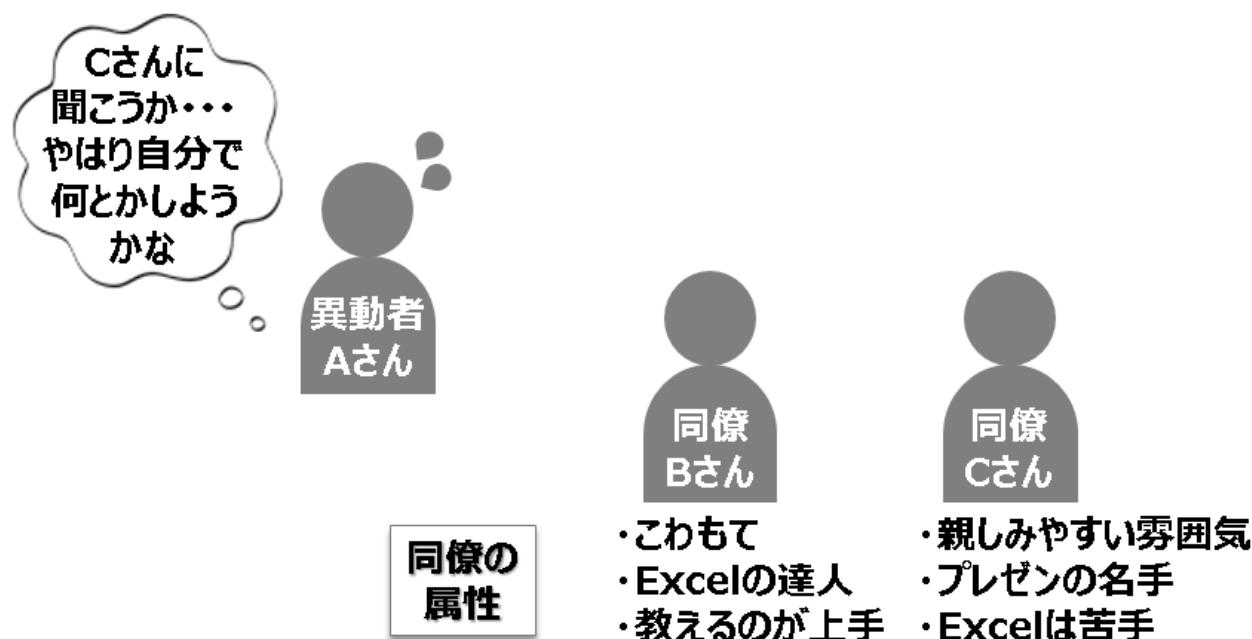
しかし、Aさんは異動前の部署でExcelを扱った経験がほぼなく、依頼された編集方法が分からない。だが忙しそうなお僚達からは「話しかけるなオーラ」を感じてしまい、質問するのを躊躇ってしまう。

それに、Excelが得意なのは誰かもわからない。Aさんは仕方なくネットでやり方を検索し、夜遅くまで試行錯誤してグラフを作成するのだった。

皆さんの職場でも、事例のように同僚を良く知らないということはありませんか？

異動者だけでなく、新入社員や中途社員は、仕事で困ったときに周囲の誰に助けを求めればいいのか分からないことが多いものです。そのため必要以上に時間がかかるうえ、効率も質も下がります。一人で頑張らなければならない孤独感で士気も下げてしまいかねません。

また、チームの観点では、互いの得意なことが分からず助け合いが難しいため、シナジー効果は期待できません。チームですから、本来は $1 + 1$ が 2 以上になってほしいところ。しかし、今回のAさんのパターンは $1 + 0 < 1$ だといえるでしょう。仮に勇気を出して質問したとしても、最適な人に辿り着けず遠回りになってしまうかもしれません。



**お互いを知らないチームは
 $1 + 0 < 1, 1 + 1 < 2$
 になってしまう！**

Aさんのチームの状況を変えるにはどうしたらよいでしょう？ここからは本ワークショップでご提供しているヒント集の一部をご紹介します。

互いの得意分野を知ってお悩み解決！

職場の問題地図ワークショップでは、「何が得意で、何が不得意か？」「どんな仕事が好きなのか？」を常日頃の観察や会話から把握することが大事だとお伝えしています。

所属部署などの経歴や経験に加えて、それらを通して身につけた「専門性・得意分野」「知識」を聞くと、互いの得意分野を把握しやすくなります。そのとき上司、同僚だけでなく、他部署、協力会社など幅広い関係者の得意分野を把握するとさらによいでしょう。

育成などの目的で苦手な仕事を任せる場合は、任せる理由と「困ったら誰に相談すればいいか」を伝えるだけでも、部下は安心します。

冒頭の事例の場合、Aさんが異動してきたときに上司がAさんの得意分野を把握し、仕事の依頼をするときは相談できる同僚を伝えるとAさんも早くチームになじめそうです。また、上司に限らず同じ部署のメンバーがAさんの困っている様子に気付き、声をかけてあげる方法もあります。

お互いの得意分野を知っていると、とても助けられます。例えば筆者の場合、経理部出身でExcelが得意な同僚に集計方法を検討してもらったり、研修のプログラムを開発する際にスキルの資格を持つ同僚に相談したりすることにより、成果の質もスピードも高まった経験があります。

とはいえ、お互いを知ることは一朝一夕にできないもの。特に対人スキルの場合は日々の観察から具体的にレベルを把握することがポイントになってきます。そのため、お互いに関心を持ち、相手の得意分野は何かを時間をかけて知ろうとする気持ちが欠かせません。リーダーはそういうチームをつくる努力が求められます。

職場の問題地図ワークショップでは、自職場の働き方を変える具体的な実行プランを作成します。このとき、様々な職場の問題を解決する知恵を集めたヒント集を参考にしながら、自職場に合った働き方＝勝ちパターンを話し合ってもらい、参加者が自職場に合った働き方を発見し、職場で自走できるようサポートいたします。

第8回：ムダに気づけない

■ ムダに気づけない

～ある問題職場の情景～

Aさんが中途入社した会社では、新人が自社や業界関連の主要紙の記事を切り抜きして、切り抜き記事のコピーを部課長から部員に回覧する慣行がある。この業務のために、新人は常に始業時間より2時間早く出勤している。

確かに市場や競合の動きをウォッチすることは大事だし、新聞を読む時間は新人にとって勉強になると思う。とはいえ部課長は忙しく、新聞記事のチェックをできずに仕事を開始することも多い。そのため夕方になっても部員にコピーが回ってこず、部課長の書類箱に埋もれていることも。

そういう日が続くと、「ニュースはリアルタイムに受け取るからこそ価値があるのに」「もっといい方法もありそうだけど・・・」とAさんは感じてしまう。しかし同僚達は何も不思議に思わないようだ。Aさんは日増しに違和感を募らせていくのだった。

皆さんの職場でも、事例のようにムダに気づけていない、もしくは言えていないということはありませんか？

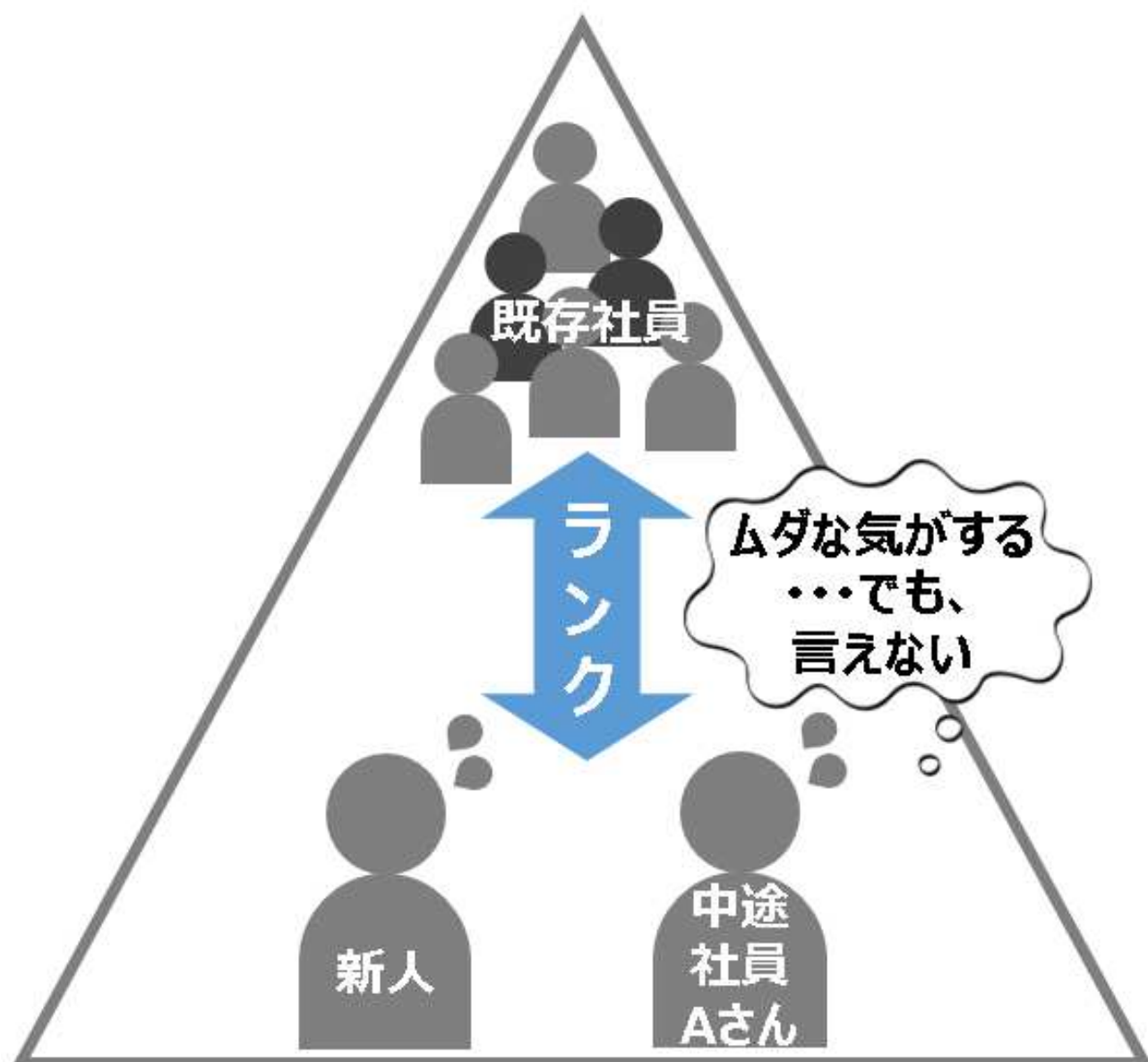
Aさんは今のやり方を疑問視し、もっといい方法がありそうだと感じています。ですが、新参者なので新しい会社に遠慮してなかなか率直に言うことができません。それは新人も同様かもしれません。

Aさんは今のやり方を疑問視し、もっといい方法がありそうだと感じています。ですが、新参者なので新しい会社に遠慮してなかなか率直に言うことができません。それは新人も同様かもしれません。

Aさんに「遠慮せずに言えばいいじゃないか」と思われるかもしれません。しかしそれは難しいということが、「ランク」という考え方で説明できます。ランクとは、持っているパワーや影響力の高低差のことです。ランクが低いと物申しづらく、疎外感を感じやすくなります。ランクには下記のような種類があります。

- 社会的ランク・・・社会的な立場や役割、属性（年齢、性別、人種、容姿など）の差で生まれるパワー
- 文脈ランク・・・その場の暗黙ルールや文脈を理解しているかどうかから生まれるパワー

Aさんは新しい会社の文化や習慣について知らない、新参者。すなわち文脈ランクが低いので、「切り抜きをさせるのも意味や考えがあるかもしれない。何も知らない自分が差し出がましくおかしいとは言えない・・・」と遠慮してしまうのです。



- 本来新しい人が入ることはムダに気づけるチャンス。ですが今のままだとその声が上がらず変わることは難しいでしょう。それは会社全体にとっても損失です。

Aさんがランクを乗り越えて声を上げるにはどうしたらよいでしょう？ここからは本ワークショップでご提供しているヒント集の一部をご紹介します。

「おかしい」を言い合う場作りでお悩み解決！

職場の問題地図ワークショップでは、ムダに気付くためには、「おかしい」を言い合う場作りが大事だとお伝えしています。

Aさんのようにおかしいと思っていても、ランクが低いと遠慮や忖度が邪魔をして、実際に自ら言い出すことは難しいもの。そのため、ランクの低い人にも負担をかけずに本音を引き出す場作りが大切になります。おやつタイムなどを設けて、リラックスして話す場を提供し、お互いを知る機会を増やすことも良いでしょう。また、定期的に皆で話し合う場をつくることも効果的です。

例えば、毎週、隔週、毎月など、定期的におかしいこと・ムダを出すための時間を設けてみましょう。ポストイットに書き出す、KPT法（※）といった業務改善の手法を使うなど様々な方法があります。

職場の問題地図ワークショップでは、自職場の働き方を変える具体的な実行プランを作成します。このとき、様々な職場の問題を解決する知恵を集めたヒント集を参考にしながら、自職場に合った働き方＝勝ちパターンを話し合っていたいただき、参加者が自職場に合った働き方を発見し、職場で自走できるようサポートいたします。

※KPT法とは

Keep「良いこと、うまくいったこと、続けること」、Problem「課題や問題点」、Try「やってみること、挑戦すること」で問題の解消を目指す、振り返りのためのフレームワーク。

Keep/Problemを書き出し、Keepからはなぜよかったかと成功要因を、Problemからはできなかった理由や失敗理由をディスカッションして振り返る。最後にKeepとProblemを踏まえ、Try＝どんなアクションを取るべきかを検討する。

第9回：部下が本音を言わない

～ある問題職場の情景～

売上拡大のアイデアを検討するため、営業・技術が合同で会議を行うことになった。年次に関係なく集められたので、若手社員に配慮した営業部長が会議の冒頭で「全員で活発に意見を出し合って次の一手を考えよう。若手も遠慮しないで、忌憚のない意見を言ってほしい」と発言した。

ここまでは良かったが、ある若手社員が勇気を出して改善策のアイデアを意見すると「それは〇〇の点が検討できてないよ」「ちょっと難しいかもね」などネガティブなコメントで押し返されてしまった。そこから若手～中堅社員に一步引いた雰囲気は広がり、結局話すのは管理職のみになってしまった。

皆さんの職場でも、部下が本音を言わないことはありませんか？研修の場でも、この悩みを持つマネージャーの声がよく出てきます。

チームのパフォーマンスを決めるのは下記の5つの要素だと研究から分かっています。

1. チーム全員が話し、話す量もほぼ同じで、それぞれの1回の発言は短い
2. メンバー間のアイコンタクトが盛んで、会話や伝え方にエネルギーが感じられる
3. リーダーだけに話すのではなく、メンバー同士で直接コミュニケーションを取る
4. メンバー間で個人的な雑談がある
5. メンバーが定期的にチームを離れ、外の環境に触れ、戻ってきたときに新しい情報を他のメンバーと共有する

いかがでしょうか？

一般的に言われている“優秀なチームの特徴”と異なっている点もあり、意外に感じられたかもしれません。冒頭の会議場面でも、このような要素が不足している可能性があります。では、一体こうしたチームをつくる秘訣は何なのでしょう。

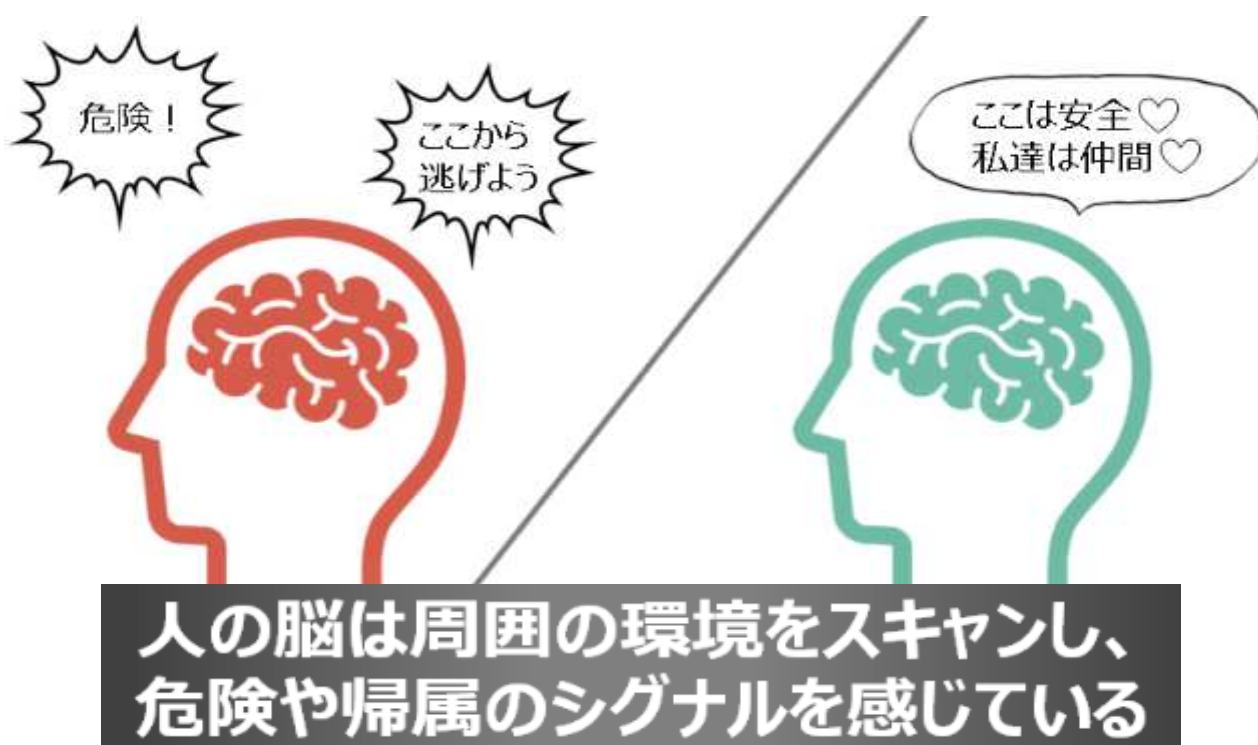
■「心理的安全性」を確保する帰属のシグナル

心理的に脅かされない、心の安全がある状態こそが、チームのパフォーマンスを高めます。これを「心理的安全性」と言います。具体的には「意見を述べても気まずくならない、拒否されない、罰せられないという安心感があること。メンバーがありのままの自分でいられるような相互信頼と相互尊重の雰囲気があること」です。

心理的安全性のメカニズムは脳科学で説明できます。ハーバード大学で心理的安全性を研究するエイミー・エドモンドソンは、「私達の脳には、『自分は他の人からどう思われているのだろう』と常に心配している部位（扁桃体）がある。

特に自分より上の立場の人からの評価を気にしている。脳内の出来事だけで考えれば社内から拒絶されるのは死を意味する。人間にとって、危険を察知するのは本能なので、会社などの組織は、細心の注意を払って危険だと感じるような状況を取り除かないといけない」と言っています。すなわち、脳の原始的な部位である扁桃体が、危険の察知を行っているのです。

また、まったく逆の役割として帰属のシグナルを受け取り絆を作るのも扁桃体です。「ここは安全な場所だ。そして私達は繋がっている」「この関係を大切に思っている」というシグナルを受け取ると、心理的安全性が生まれるのです。



■ 帰属のシグナルの特徴は3つあります

1. エネルギー

目の前で起こっているほかのメンバーとの交流を大切にしている

2. 個別化

メンバーを独自の存在と認め、尊重している

3. 未来志向

関係はこの先も続くというシグナルを出す

冒頭の事例では、営業部長の発言からエネルギーを感じてもらうことができたでしょう。しかし、ネガティブなコメントで若手社員の話を遮ったため個別化に失敗し、管理職以外の意見が出なくなっていました。

全員が互いの話を聴く、発言に感謝するといった行動をとることで、若手社員や中堅社員も心理的安全性を感じてもっと意見を引き出せた可能性があります。また全員に発言の機会を与えるのもひとつの方法です。

職場の問題地図ワークショップでは、自職場の働き方を変える具体的な実行プランを作成します。このとき、様々な職場の問題を解決する知恵を集めたヒント集を参考にしながら、自職場に合った働き方＝勝ちパターンを話し合ってもらい、参加者が自職場に合った働き方を発見し、職場で自走できるようサポートいたします。

参考：「THE CULTURE CODE 最強チームを作る方法」ダニエル・コイル著、楠木建監訳

第10回：過剰サービス

■ 過剰サービス

～ある問題職場の情景～

営業事務のAさんは、産休に入ったBさんに代わって担当することになった営業Cさんとの仕事が憂鬱だ。

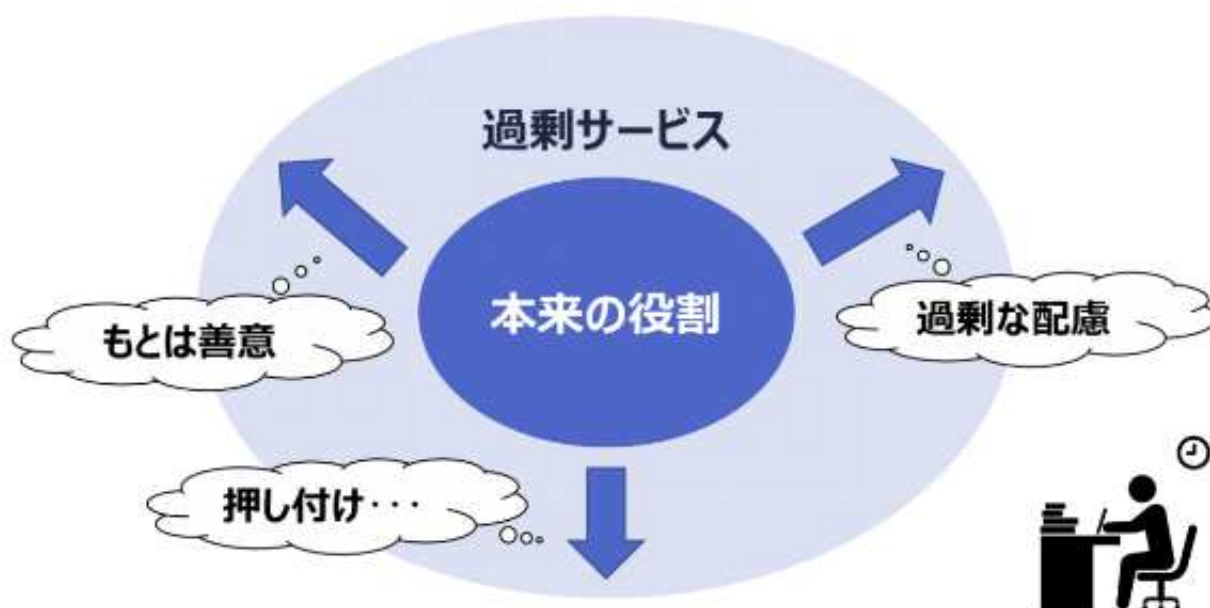
これまで担当した営業パーソンは、取引先との交渉はすべて営業が行っていたが、Cさんは自分が忙しいときはAさんに電話で交渉してほしいという。これまでやったことがないという、「Bさんはやってくれたのに、なんでAさんはやってくれないんですか。営業のサポートがAさんの役割でしょ」の一点張り。

これまでの背景が分からないなかで上手く交渉できるのだろうか…Aさんは電話交渉、そしてCさんとやっていけるのかという不安で途方にくれた。

事例の問題は、営業活動における営業事務と営業の役割が曖昧なことが背景にあるようです。Aさんは、BさんがCさんに対して過剰サービスでは？と不満に思い始めています。

過剰サービスは、部内だけでなく部門間、対顧客など、様々な場面で起きる問題です。背景として、日本は欧米と異なり職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）がないため、仕事の範囲が曖昧になりやすく、関係者間の期待値のズレが生じやすいことがあります。

例えば、必要以上に過剰な配慮をして仕事をしたり、自分以外の人や組織に仕事を押し付けたり、ある担当者が善意でやったことを受け手が当たり前だと思ってしまう事態が生じるのです。



役割が明確でないため、過剰サービスに陥ってしまう

すると、過剰サービスをする側の仕事が増えるだけでなく、必要以上の責任、時にはリスクを抱え込むこともあり得ます。担当者が変わってもとは善意だったサービスのレベルが本来の役割範囲に戻った時にサービスの受け手が不満に感じ、新しい担当者との関係が悪くなる可能性があります。

働き方改革で短い時間で成果を求められている昨今は、役割の押し付け合いが発生しているかもしれません。そうならないために何ができるでしょうか。

■ 業務プロセスの設計・管理で過剰サービスを防げ！

職場の問題地図ワークショップでは、過剰サービスを防ぐ方法として、業務プロセスを設計・管理することが大事だと伝えています。

事例では、営業事務はどんな仕事（サービス）を提供する役割なのかが不明確なので、過剰サービスに陥っていました。業務プロセスを下記の流れで設計・管理することによって、営業と営業事務の間で期待値の調整ができるようになります。

1. 自部署のミッションと役割の理解

組織（会社）のなかで自部署が担うミッションや役割のベクトル合わせを部員と行います。

2. サービスレベルの定義

サービスレベルとは、「何を」「どこまでやるか（品質・スピード等のレベル）」の水準です。自部署のミッションと役割に基づいて行います。サービスレベルが決まると、業務ルールや優先度の判断基準が決まります。

3. 定義したサービスレベルを周囲（関係者）に浸透

自部署のサービスレベルを関係する人に告知します。1回で終わらせず、くりかえし告知し続けて浸透させていくことが肝要です。

4. サービスレベルの測定

業務を一定期間行ったら定めたサービスレベルでサービス提供ができているかを測定します。これにより、設定したサービスレベルが守られているかを証明できます。

組織単位で行う上記の業務プロセス設計に加えて、個人のスキル向上も重要です。例えば、アサーティブ・スキルというコミュニケーション技法は、相手を尊重しつつ、自身の考えや感情を伝え、意見がぶつかり合っても双方に納得のいく結論を導こうとするスタイルで、相手との協働関係を築くのに効果的です。

どうしても特別にプラスアルファの対応をしたい／せざるを得ない場合もあるでしょう。そんなときこそ、アサーティブ・スキルの出番。「今回だけは特別」の一言を柔らかく沿えて例外的な特別対応であることを示せば、相手の期待値をムダに上げずにすみます。

職場の問題地図ワークショップと連動して企画した「事例で知る職場の問題解決10」のコラムも最終回となりました。ここまで読んでくださり誠にありがとうございます。皆様の職場の問題を解決するヒントになれば幸甚です。

職場の問題地図ワークショップでは、組織が自律的に問題解決をする話し合いの場作りを提供しています。ワークショップの目的、効果的な活用方法など、ご相談しながら設計いたしますので、ぜひお声がけください。



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/>