

本音の対話で本気の改革行動を引き出す 組織風土起点の「働き方改革」

論文の主旨

働き方改革法案が4月から施行され半年が経過した。限られた時間の中、法案対応が優先で時間管理や業務管理などハード面が先行し、実際に「働く」社員の実感や本音を引き出す取り組みに至っていない例が多くみられる。

そうした問題意識から、私どもでは8月に「働き方改革の実態調査」を実施し、企業の改革進行の実態を調べるとともに、一部企業の協力を得て、社員個人へのWEB調査を行い、改革進行の実感や意欲などをお聞きした。

本論文では上記「働き方改革の実態調査」の結果を参照しながら、職場単位の本音の対話で社員のエンゲージメントなど組織風土に働きかけ、本気の改革行動を引き出す手法を紹介する。

目次

- 第1部 調査編
 - 1. なぜ改めて、実態調査を行ったのか
 - 2. 実態調査結果の概要（企業別）
 - 3. 実態調査結果の概要（個人別）
 - 4. 調査のまとめ 潜在的な改革余地がある

- 第2部 対策編
 - 5. 我々が考える「真の働き方改革」
 - 6. 本音の対話を引き出す
 - 7. 職場単位の活動推進
 - 8. 全社レベルの活動推進

発表者の紹介

氏名	石原 聖治
	中産連 主席コンサルタント
専門分野	中長期経営計画、方針目標管理導入、組織風土開発、人事制度改革、教育体系策定などのコンサルティング、およびマネジメント系の階層別研修、リーダーシップ研修などの研修講師を担当

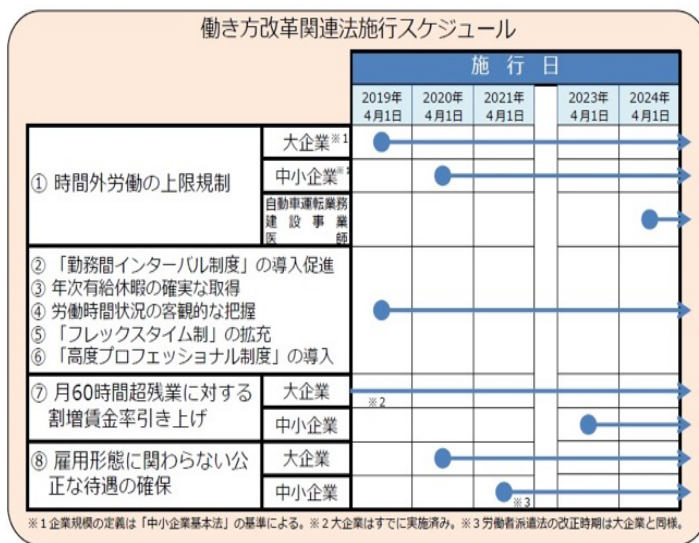
第1章 調査編 「働き方改革の推進に関する実態調査」の概要報告

1. なぜ改めて、実態調査を行ったのか

今年は4月から働き方改革の関連法案が施行され、「働き方改革元年」と言われる。各社は「元年」を迎えた現在も様々な対策を進めておられると推察するが、半年経過しての実情はどうだろうか。

ここ数年、新聞や雑誌などで数多くの「事前」実態調査が行われてきたが、それなりの取組みが進んでいる一方で十分な成果が出てはいない、との結果が多かった。以前私どもが行なった調査でも同様の結果であった。一部の企業では週休3日制や夏季の早朝勤務、テレワーク、副業許可など思い切った先進的な取組みが行われているが、大多数の企業に

【図表1】 出典：愛知県労働局 HP



広がっているかといえば、否である。といいながら無策ではなく、ノー残業デー、長時間残業者の教育、残業指示の明確化など従前からの対策を地道に行う企業は多い。思い切った策を打てないのは何故か、なかなか目覚ましい成果が出ないのはなぜか、我々は疑問に感じてきた。

企業の視点では深刻な人手不足の中、世代交代に必要な人材確保がままならない中で、迫り来る

法案施行までに「とりあえず」時間管理の体制を適法状態にすべく、ハード面の対応を急いでいる例が多いのでないか。対策が遅れると長時間労働のブラック企業との印象を社外に与え、採用でますます苦勞する、というジレンマをとくに中小企業は抱えている。

社員の視点からはどうか。労働時間は確かに減ったが、実態は業務を外部委託しただけ、担当者が業務を自宅に持ち帰って無償残業、部下に残業を頼めない上司が残業を肩代わり、という話をまことしやかに聞く。それらが実態なら本質的な改革ではないし、会社の考えと社員の実感は噛み合わない。労働人口のトレンドを見れば長期的に見て、構造的な人材不足が続くことは明らかである。「元年」を迎えたこの機会は、業務の中身に入り込んだ、社員の実感を伴う改革を実行するまたとないチャンスではないか、というのが私ども問題意識で、以下の仮説をもとに実態調査を行なった。社員個人の実感も調べるため、調査は企業のみでなく、企業とそこで働く社員の両方を対象とした。

仮説1: 企業の視点では、働き方改革は一定の成果を出せている

仮説2: 社員の視点では、会社が考えるほど改革の実感はない

仮説3: 働き方改革の成果を出す余地は、日常的な業務管理の中にまだある

2. 実態調査 結果の概要(企業別)

(1) 調査の方法

調査方法は以下の通りである。ご協力いただいた各社には厚く御礼申し上げたい。

- ・調査期間 : 8月1日～30日
- ・調査方法 : 質問票を郵送
- ・調査の目的 : 各社の働き方改革の実態をしらべ、今後の課題を整理するため
- ・対象企業 : 愛知・岐阜・三重・静岡の東海4県の成長企業(ここ3年間増収、社員数30名以上)に中産連会員企業を加えた1424社
- ・回答企業 : 有効回答217社(回収率15.2%)

働き方改革の成果をお聞きするため、働き方改革法案の施行後に一定期間が経過してからという考えから、この時期に調査を行なった。業容が成長している企業はより働き方改革の課題が切実ではないかとの考えから、ここ3年間増収(業種は問わない)の「成長企業」を調査対象企業の一部とした。

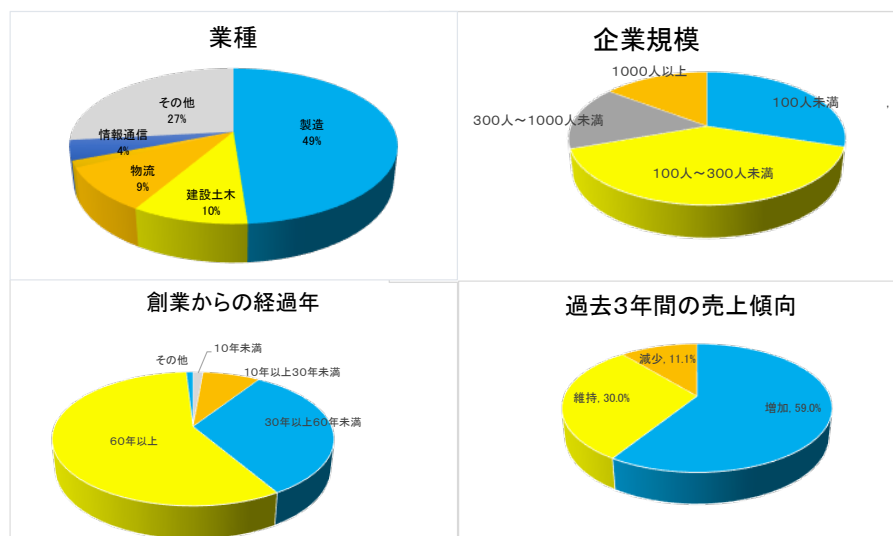
(2) 回答企業のプロフィール

回答をいただいた217社の概要は以下の通りで、業種を限定した調査依頼ではないものの、中部地区らしく約半数が製造業となった。創業から60年以上経過する企業が6割にのぼり、人員構成では高齢化が進む企業が多いと考えられる。

企業規模を社員数でお聞きしたところ、300名未満の中堅・中小企業が約7割で時間外労働の上限規制を課される時期は来年4月となる社が多い。

【図表2】 対象企業のプロフィール

N=217社



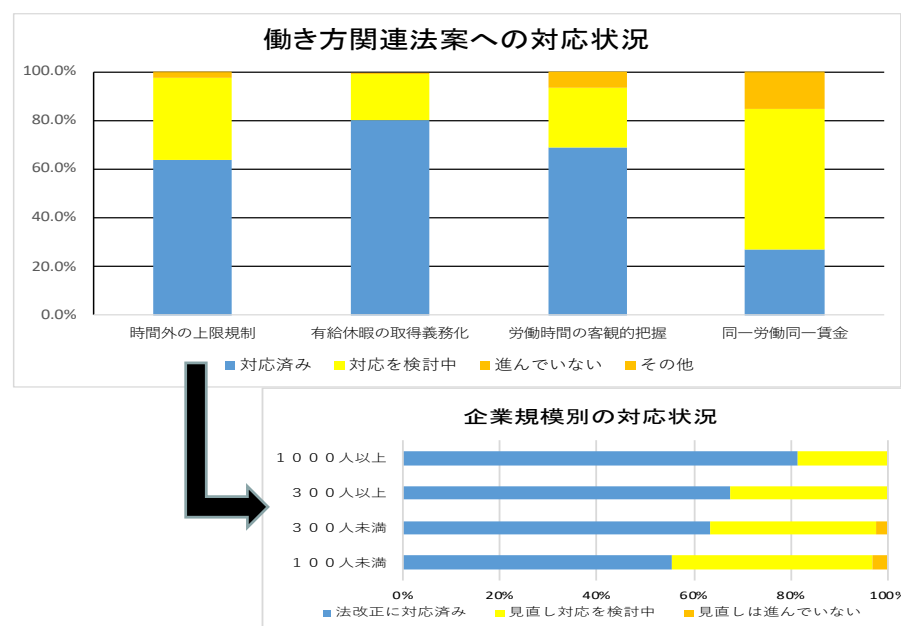
(3) 働き方改革関連法案への対応状況

働き方改革関連法の主な変更点となる4点に関し、その対応状況をお聞きした。

「時間外労働の上限規制」「年次有給休暇の5日間取得義務化」「労働時間の客観的な状況把握」の3項目については6割以上が対応済みである。これらはすでに今年4月から義務付け（時間外労働は大企業のみ）され、優先対応したことがわかる。

一方で「同一労働同一賃金」に関しては、厚労省のガイドラインは示されているものの、来年4月以降の義務付けであり、対応はあまり進んでいない。

【図表3】 法案への対応状況



「時間外労働の上限規制」については、企業規模別に対応の違いが如実である。

100名未満の企業では「対応済み」は半数程度でしかなく、300名未満でも3分の2止まりであり、残りは今後半年で間に合わせることになる。

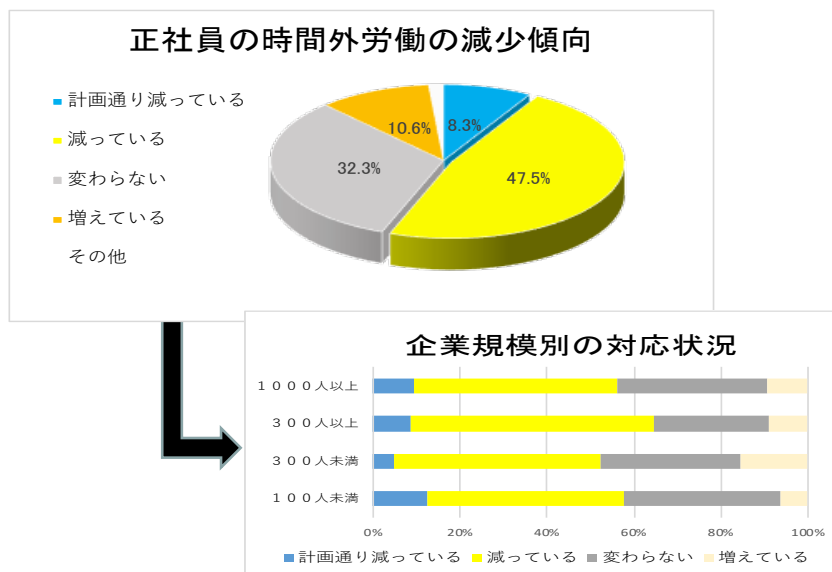
(3) ここ1年間の労働環境の変化について

時間外労働のほか、有給休暇の取得や非正規社員数、正社員の採用数や中途退職率などのここ1年間の増減について、お聞きした。

時間外労働に関しては「減っている」が半数を大きく超えており（「計画どおり」はうち8%と少数）、明らかな改革の成果が見られる。一方で「増えている」企業が1割程度あるのは、現在の人材確保の難しさを物語っていると思われる。

前項と異なり、企業規模による傾向の違いは見られず、大企業ほど状況が良いわけではない。時間外労働がむしろ「増えている」企業は、100～300名の企業で最も多かった。また企業規模を問わず1割程度では時間外労働が「増えている」。

【図表4】 時間外労働の状況

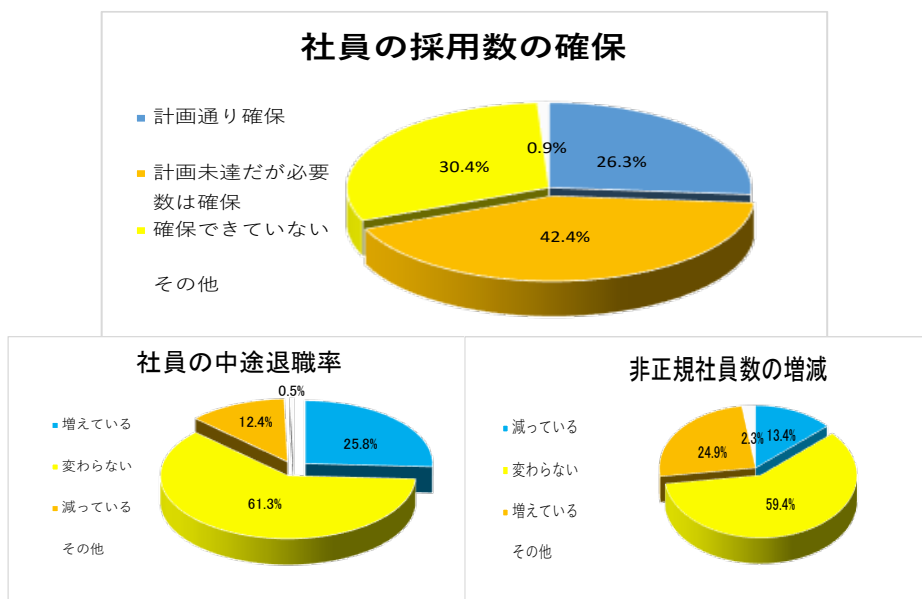


その他の状況では、正社員の採用で「計画通り確保」が26%でしかない一方、「確保できていない」は30%にもものぼり、採用に苦勞する企業が多い。

非正規社員は「増えている」が25%で、正社員の人材確保の難しさの影響と思われる。

正社員の退職率が26%で「増えている」のは技術系の中途採用強化など、社員採用の争奪戦が大企業を中心に中途採用まで加熱し、人材への枯渴感が増していることを示している。その意味では、現役の社員の引き留め（リテンション）は社員の採用や育成と並ぶ大きな課題である。

【図表5】 人材確保の状況



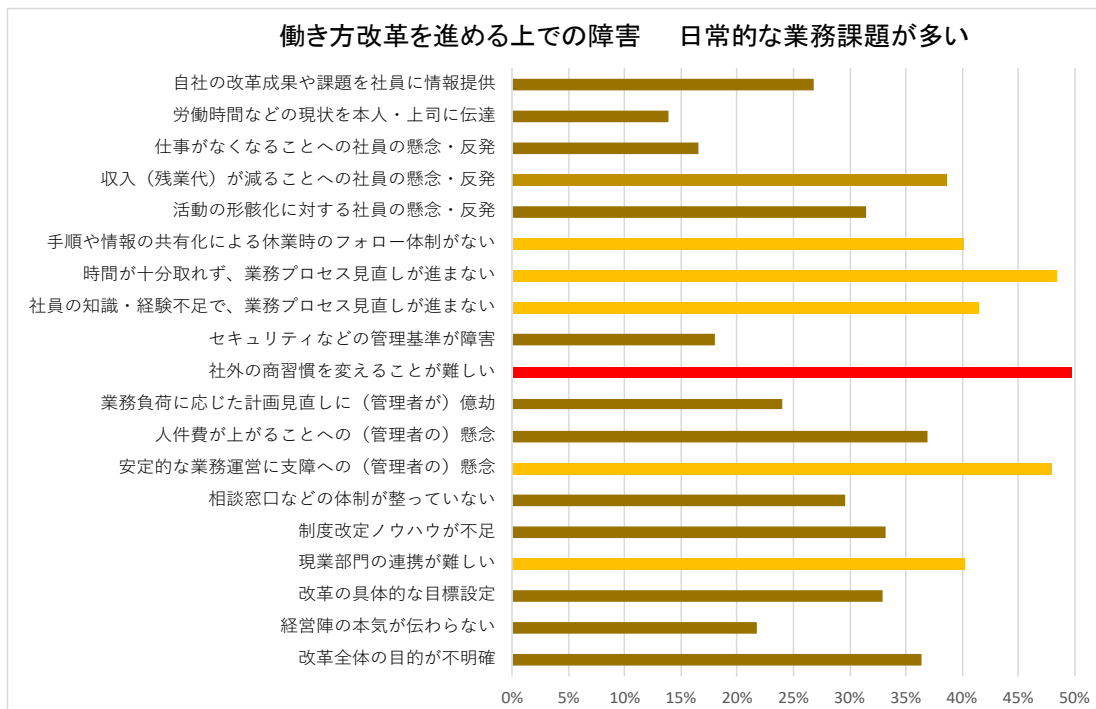
(4) 改革への障害（と思われる）こと

複数回答で改革への障害（と思われる）ことについて、お聞きした。

最多回答は「納入先など社外の商習慣」で回答企業の約半数だった。職場単位では判断とコントロールの難しい課題である。昨今は営業日・時間帯の短縮や販売地域の限定など思い切った顧客の選別で大きな成果を出す事例がサービス・小売を中心に少しずつ聞かれるようになったが、当調査は製造業が多く、そうした傾向は弱かった。

続く上位5項目で各社の選択率が40%を超えた。2番目の「業務プロセスの見直しが進まない」をはじめ、「安定的な業務運営への懸念」「現業部門との連携」「共有化による休業時のフォローアップ体制」などはすべて日常的な業務運営への課題があげられている。これらは職場単位で十分に取組み可能な項目であり、潜在的にまだ改革余地があることが理解できる。

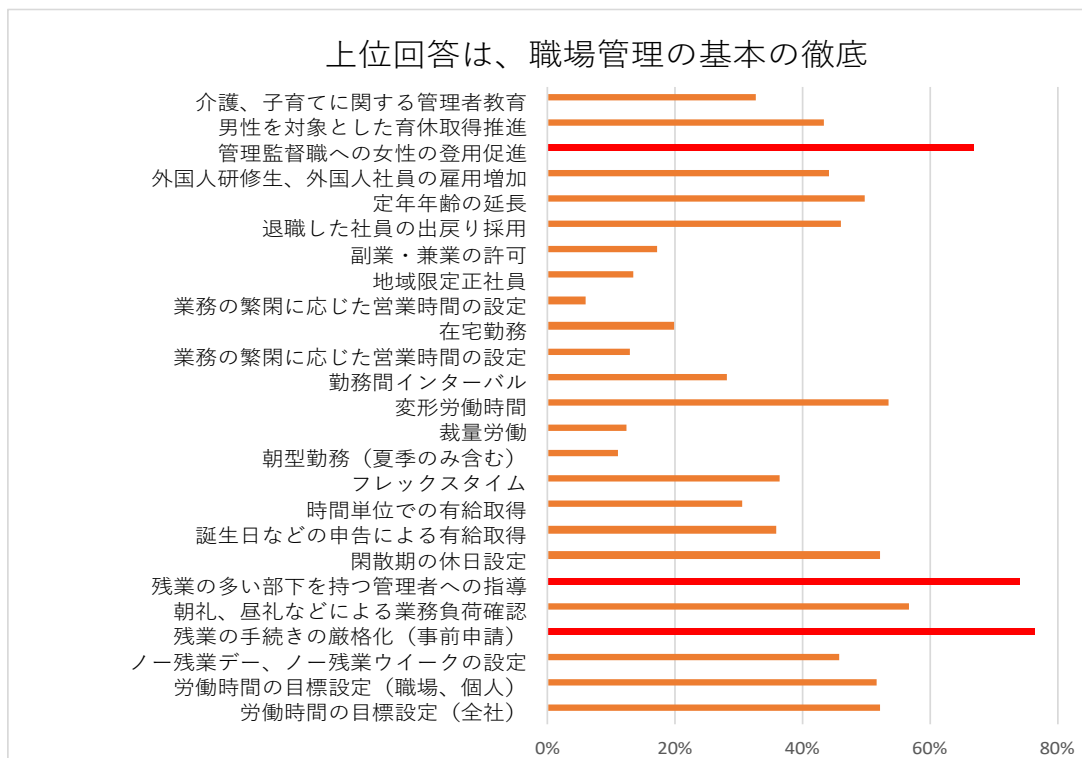
【図表6】 改革への障害



(5) 改革の具体策、人材マネジメント施策の導入状況

働き方改革への具体策、人材マネジメントの導入状況を複数回答でお聞きした。「残業を行う上での手続きの厳格化」「残業の多い部下をもつ管理者への指導」の2つの導入率が7割以上と高く、基本的な職場管理の徹底に関するものが上位になった。先進的な企業では一般的になりつつある在宅勤務や地域限定社員、副業・兼業許可は導入率2割に満たず低かった。回答企業に製造業、中小企業が多いことが影響したかもしれない。その中でも管理監督職への女性登用が上位なのは、変化を感じさせる。予想に反して高くなかったのは「労働時間の目標設定」で、法案施行後のこの時期でも会社単位、個人単位とも半数程度だった。

【図表7】 改革の具体策 導入状況

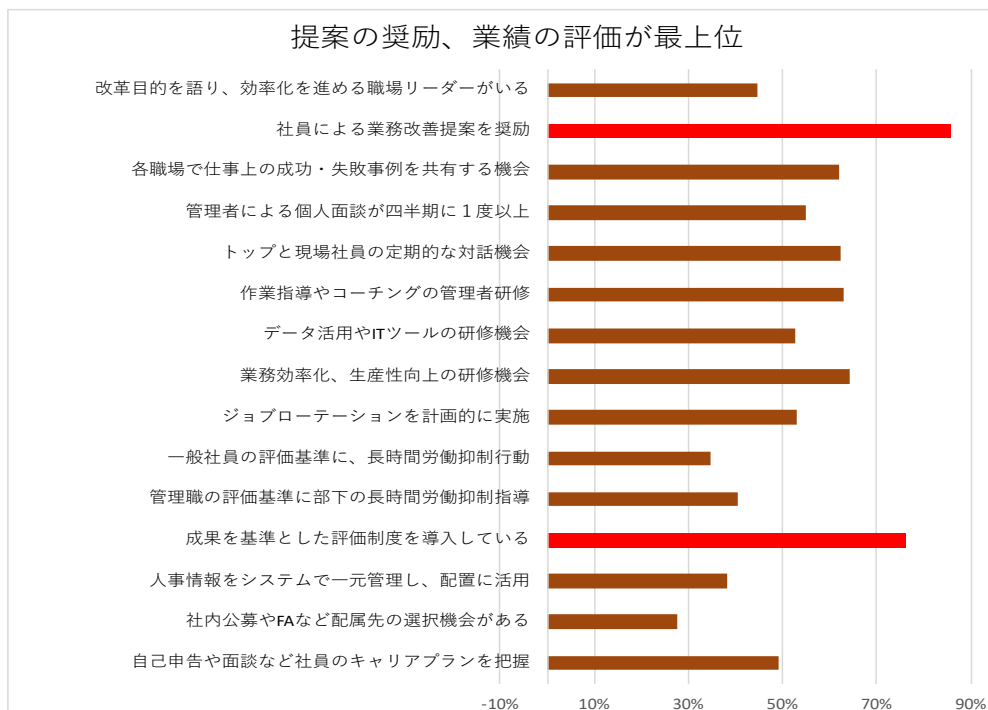


人材マネジメント施策では導入率上位2項目は「業務改善提案の奨励」と「目標管理など成果を基準とした評価制度」で70%を超えた。効率化やITツール、管理者向けの作業指導などの研修機会も半数を超え、比較的積極的に行われている。

長時間労働抑制に関する本人、管理者の行動評価は3割程度と低い点は、成果評価の導入率と比べ、落差が大きかった。

社内公募やFAによる配属先の選択機会が最下位であったが、社員のモチベーションを上げる効果が高いとされて先進企業では導入の例が多く、今後は研究の余地がある。

【図表8】 人材マネジメントの導入状況

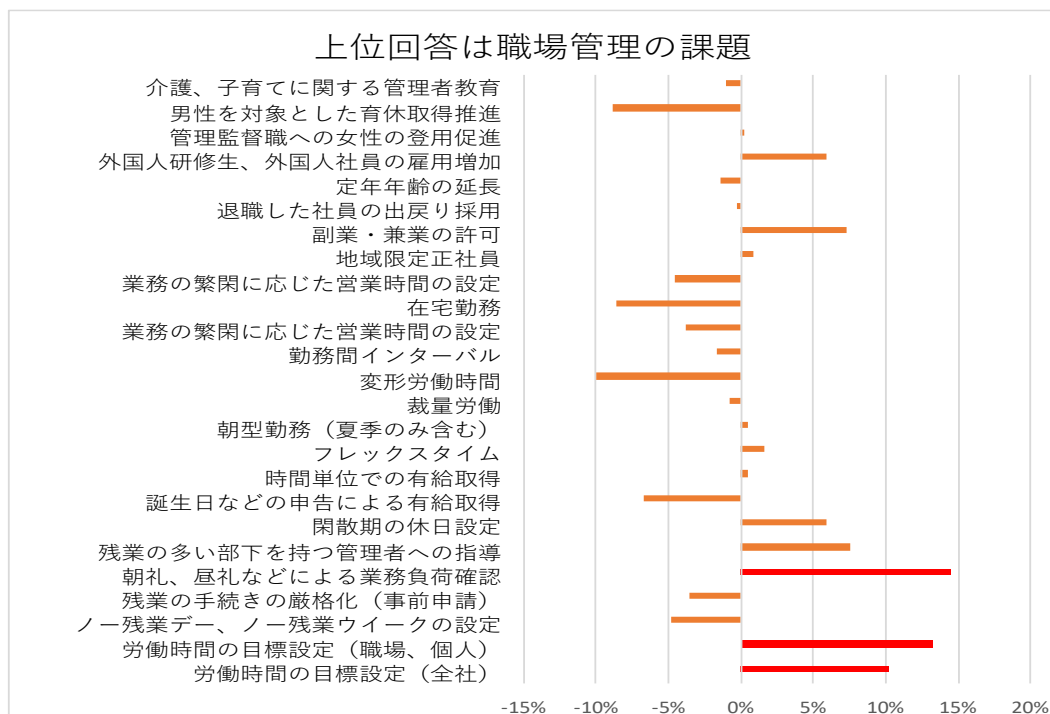


(6) 企業間の導入率の違い（「減った」企業 VS「変わらない」「増えた」企業）

前項の2つの施策について、ここ1年間で時間外労働が減少した企業124社とそれ以外の企業（「変わらない」、または「増えた」）93社の違いがどこにあるのか、2つのグループの導入率の差を分析した。

改革への具体策に関しては「朝礼、昼礼などによる業務負荷確認」が最上位であるほか、「労働時間の目標設定」（職場、個人）（全社）が導入率10%以上の差を示し、基本的な職場管理における違いが大きい。

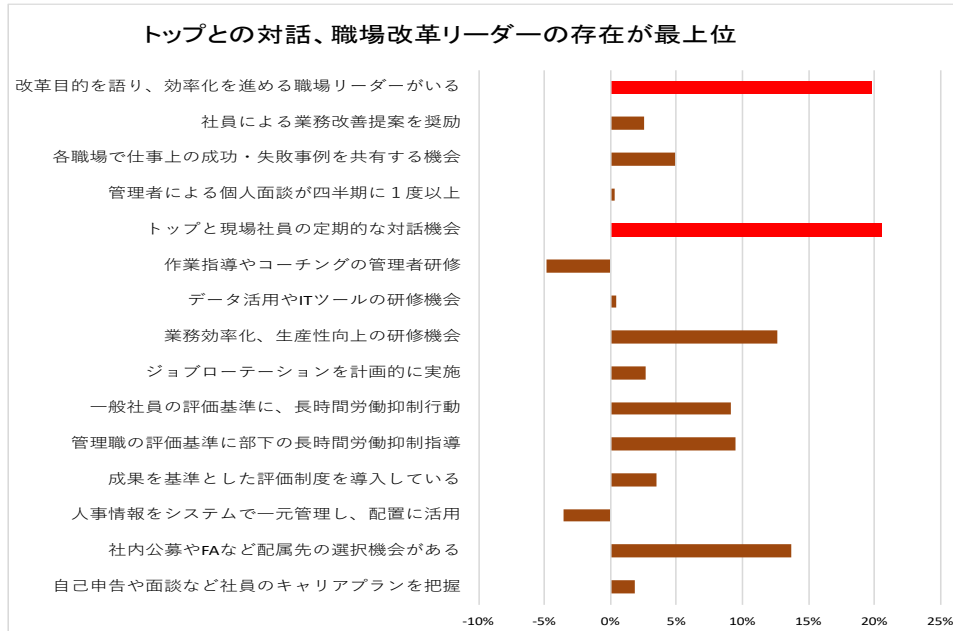
【図表9】改革の具体策 減少企業の特徴



人材マネジメント施策では「トップと現場社員が対話できる機会を定期的に設けている」と「働き方改革の目的を語り、効率化などを進める職場リーダーが居る」の2項目が20%程と圧倒的に大きな差を示している。トップや職場リーダーと一般社員との、いずれもコミュニケーションに関する項目で、組織における対話の影響度が大きいことが読み取れる。

その他、社員のモチベーションを上げる効果が高いと先に触れた社内公募やFAによる配属先の選択機会に関しても、成果を上げた企業では導入率が高い。

【図表10】人材マネジメント 減少企業の特徴



3. 実態調査 結果の概要(個人別)

(1)個人 WEB 調査の方法

調査方法は以下の通りである。ご協力いただいた皆様には深く感謝申し上げたい。

- ・ 調査期間 : 9月1日～20日
- ・ 調査方法 : 8月末に質問を各社へメール送信し、WEB で個人回答
- ・ 調査の目的: 働き方改革に関する「企業」と「個人」の改革実感の違いの有無、
(あれば) 相違点を分析し、今後の課題を整理するため
- ・ 対象企業 : 企業向け調査の回答企業217社のうち、協力受け入れ企業
- ・ 回答企業 : 有効回答299名 (協力企業22社)

(2)回答者のプロフィール

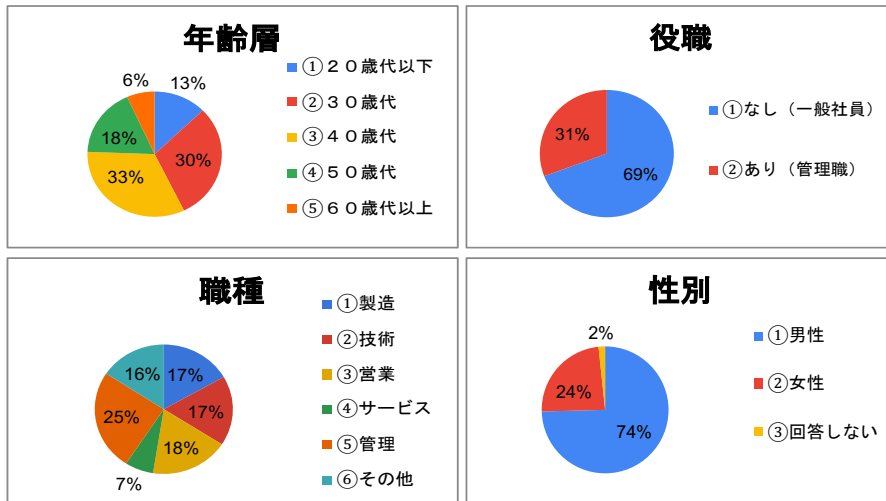
回答をいただいたのは、企業調査の回答企業のうち、個人調査への協力を承諾頂いた22社の社員の方々である。企業ごとの回答人数が最大60名、最小1名とばらつきが大きいことや、WEB 調査であるためにインターネットへの親和性の個人差もあり、やや偏りのあるデータと言わざるを得ない。

回答者のプロフィールは管理者が3割、職種別では製造・技術・営業・サービスと広く職種を網羅している。

企業調査では創業から60年以上経過する企業が多かったため、高齢社員が多いかと予想したが、実際の年齢分布は30歳代・40歳代を中心に幅広い年齢層を網羅した。製造業が約半数と多いためか、女性は4分の1にとどまった。

【図表11】 個人調査 回答者プロフィール

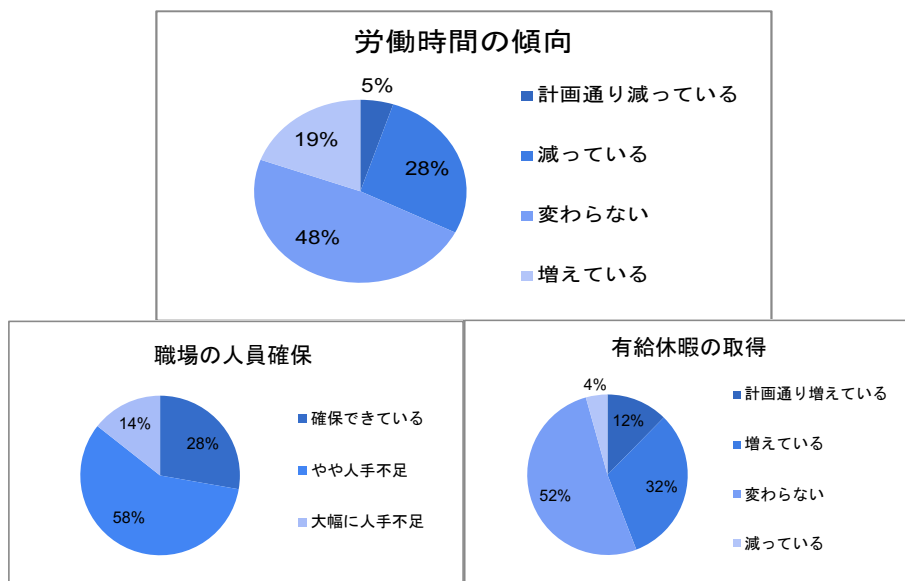
N=299名



(3)ここ1年間の働き方の変化

個人レベルで最もお聞きしたかったのは「改革が進んでいる」との実感の程度だが、その前に実感の根拠となるであろう、働き方の状況変化をお聞きした。

【図表12】ここ1年の働き方の変化



労働時間については、「計画通り減っている」「減っている」を足して33%にすぎなかった。約半数では「変わらない」、2割でむしろ「増えている」となった。企業調査で「減っている」は56%（時間外労働、との設問だが）であるのとは、23ポイント差で大きく異なる。企業調査は全社（マクロ）であるのに対し、個人調査は職場ごと（ミクロ）の実態を表している可能性もある。

人員確保に関しては「確保できている」は3割弱で、7割が職場の人員が「不足」「やや不足」とした。企業調査とほぼ同水準の結果である。労働時間が「変わらない」「増えている」と答えた方も合わせて約7割で、2つの項目の関連が強いと推察される。

有給休暇は「計画通り増えている」「増えている」が4割を超えており、目に見えて改革が進んでいると思われる。

(4) 改革の実感

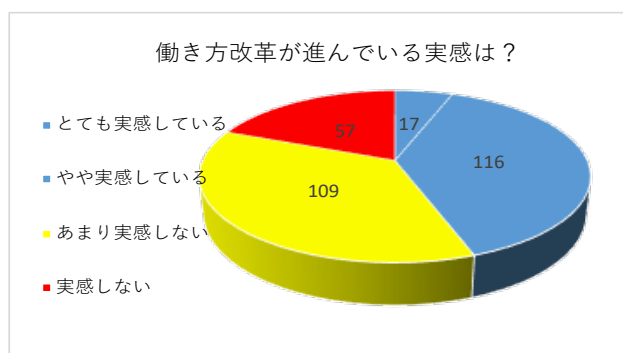
働き方改革が進んでいると実感するかどうかに加え、そう考える理由をお聞きした。

改革実感に関しては、「実感しない」「あまり実感しない」で6割程度となり、過半数が実感しないという結果である。企業調査では働き方改革法案への対応は主要3項目で6割以上が対応済みとの回答であり、企業と個人の実感は合っていない。

個人レベルで実感が薄いということは全社(マクロ)より職場ごと(ミクロ)の実感が弱いと考えれば、職場レベルではまだまだ改革の余地ありとも解釈できる。

【図表13】 改革が進んでいる実感

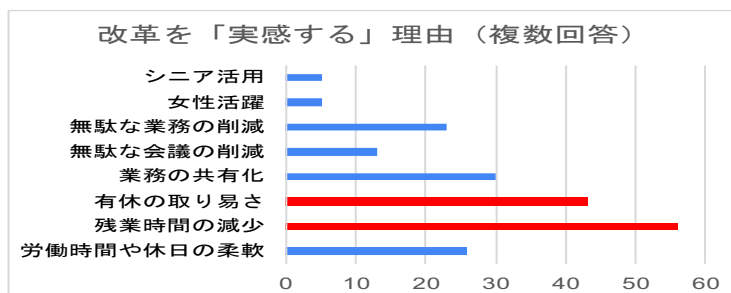
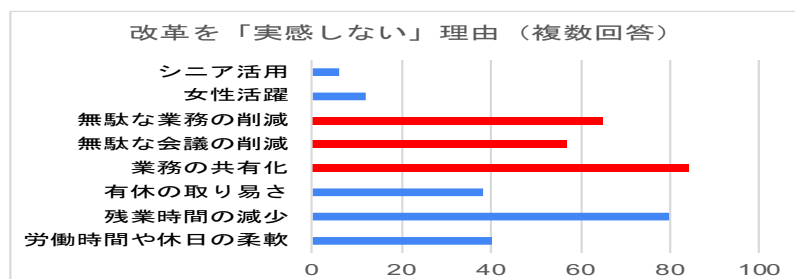
「実感」は4割で、企業実態とは異なる



次に実感する・しない理由をみる。改革を実感すると答えた133名があげたのは、労働時間の減少や有給の取りやすさが上位となったが、それは働く実感として自明である。

一方で改革を実感しないと答えた166名は「業務の共有化」が第一であり、無駄な業務や会議の削減も上位に挙げられたこととあわせ、潜在的な改革余地を示している。

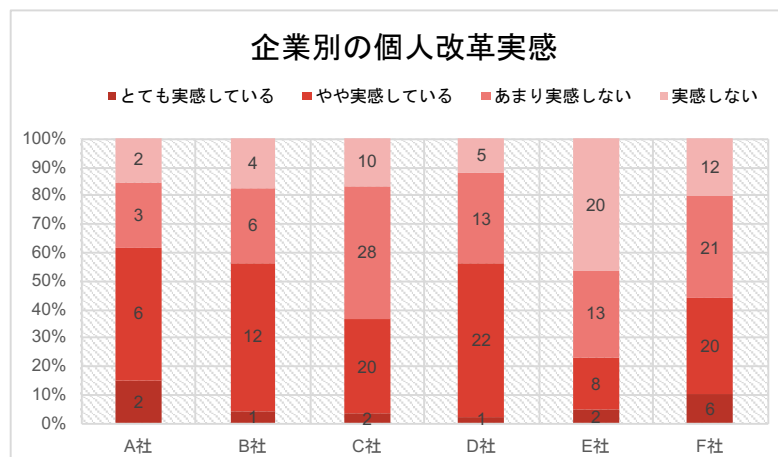
【図表14】 改革実感の理由



個人調査は企業ごとの回答数が異なるため、個人の集計では偏りがあるとの見方もできる。それで、回答数上位6社で個人の改革実感を確認した。企業ごとの違いは大きくA、B、D社では半数以上が「とても実感する」「やや実感」だが、どの企業にも一定数、4割程度の「実感しない」「あまり実感しない」社員が存在する。

【図表15】 企業別の改革実感

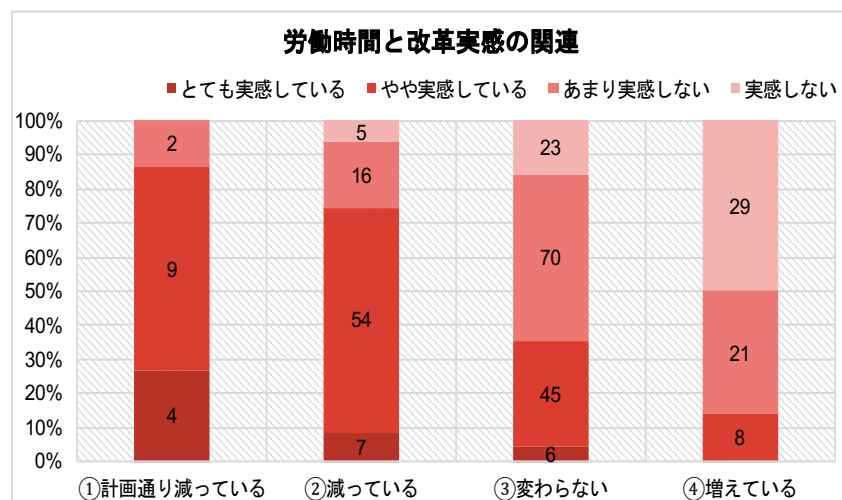
企業差はあるが、「実感しない」社員は一定数存在



つぎに各自のここ1年の労働時間の変化と改革実感との関連についても見たい。当たり前だが、労働時間が減れば減るほど、改革の実感が高まっている。興味深いのは、労働時間が減っていても「あまり実感しない」社員が存在する一方、労働時間が増えていても「やや実感する」社員が例外的に、一定数存在する点である。

【図表16】 労働時間による改革実感

改革実感と労働時間(減少傾向)は、おおよそ連動する

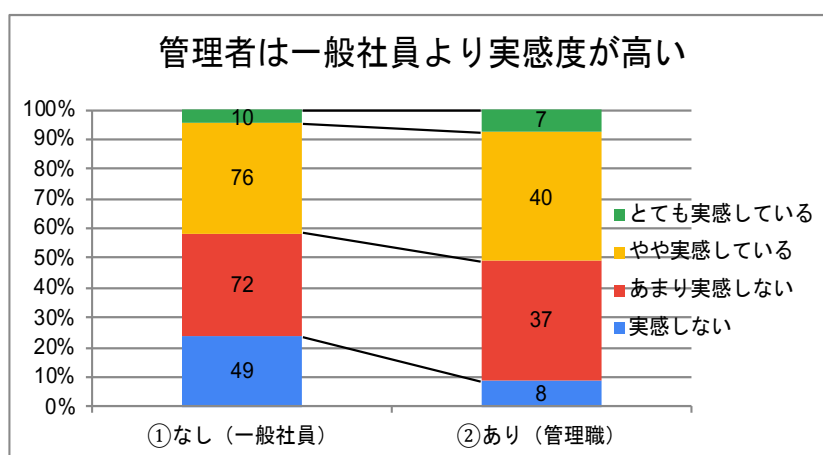


(4) 管理者と一般社員の違い

個人回答者の属性による分析も行ったが、管理者と一般社員の違いには大きな特徴があった。改革の実感については管理者の方が明らかに高いという結果であり、意識の違いがあることがわかる。

【図表17】 「改革実感」管理者VS一般社員

管理者の方が高いが、管理者でも実感度は半数



人員確保に関しては、一般社員の方が厳しい見方をしており、「大幅に不足」のみで20%と5%、「やや不足」を加えると75%と70%弱と、意識の違いがある。

労働時間に関しては、管理者は両極端の結果で、「減っている」も「増えている」も共に管理職の割合の方が大きくなった。「減っている」「計画通り減っている」の合計では管理職の方が10ポイント程度高く、人員確保と同様に一般社員の方が厳しい見方をしている。なおこの調査では管理職と一般社員が同じ職場であるかどうか分からないため、同じ職場での「立場の違い」とは言えない。

7ページの企業調査の分析では、人材マネジメント施策ではトップや職場リーダーとの対話が重要との結果があったが、ここで確認された管理者と一般社員の意識の違いは、職場での対話増進の効果を期待させるものである。

(5) エンゲイジメント関連の傾向

この調査では、社員のワーク・エンゲイジメントについても一部項目で調査した。

「ワーク・エンゲイジメント」とは、仕事に関するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって位置づけられる。社員満足度と似ているが活力度や活性度と表現されることもある社員意識の計測指標である。オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授により2002年に創設され (UWES)、現在は世界で多数の機関により広く調査が行われている。

(質問項目) 本来は16項目だが、そのうち6項目を本調査に使用

「仕事に没頭している時、幸せを感じる」(幸福度)

「仕事をしていると活力をみなぎるように感じる」

「職場では元気が出て、精力的になるように感じる」

「仕事をしているとつい、夢中になってしまう」

「仕事に熱心である」

「自分の仕事に誇りを感じる」

(回答の選択肢) 1～7の7段階

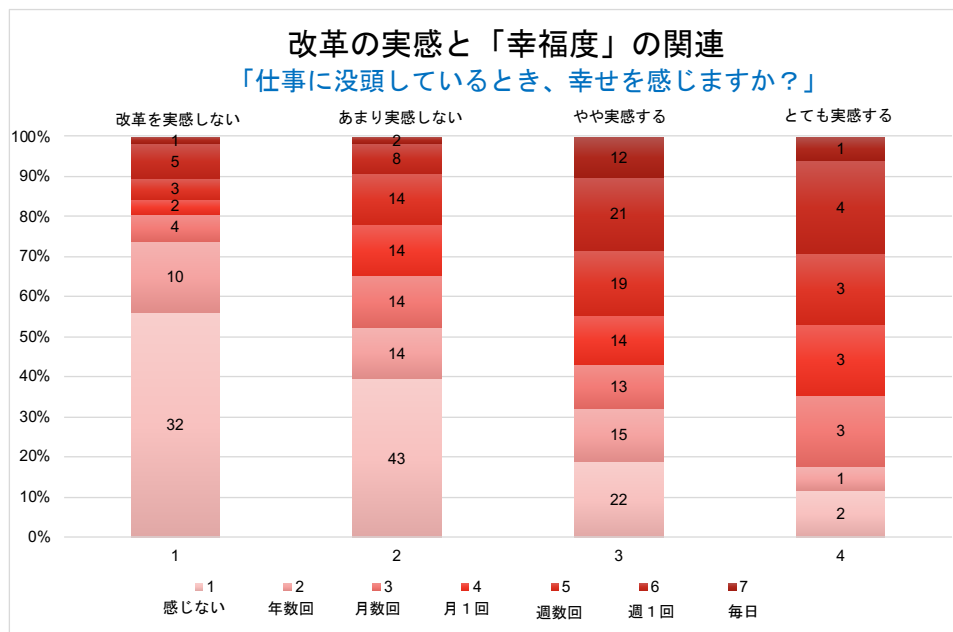
「感じない」「年数回」「月1回」「月数回」「週1回」「週数回」「毎日」

6項目の平均を見ると、回答者全員の平均で3.8、つまり月1回と月数回の間である。所属企業ごとに比較すると、3～4余りの間に分布している。他の調査結果と比較すると、上記は海外では国により5前後に分布しており、相対的に低かった。

つぎに改革実感は個人のワーク・エンゲイジメントと関連があるのかを調べた。

6項目のうち「幸福度」との関連を図示すると、改革実感が高いほど幸福度が高くなる傾向が認められた。幸福度の要因は実に様々なものがあり、人によっても異なるため、改革実感が高いことが社員の意欲や活力の向上につながるか、その逆の関係なのかはこの調査のみで特定はできないが、他の5項目についても同様の傾向であった。

【図表18】 改革実感とワーク・エンゲージメント



4. 実態調査のまとめ 潜在的な改革余地がある

企業向けと個人 WEB 調査の双方を通じて、いくつかの点が明らかになった。冒頭に示した仮説に照らして以下に整理したい。

仮説1: 企業の視点では、働き方改革は一定の成果を出せている

企業調査では、働き方改革法案への対応度は「同一労働・同一賃金の実現」を除く 3 項目では、企業規模による違いはあるが、6 割以上が対応済みである。

ここ 1 年間の労働時間に関しても減少傾向の企業が半数を大きく超えており、改革は一定の成果をあげていると考えられる。この点について、企業規模の違いは認められなかった。

仮説2: 社員の視点では、会社が考えるほど改革実感はない

個人調査では、働き方改革が進んでいるとの実感する社員は約 4 割で、上記企業調査の結果（対応済みが 6 割）とは大きな違いがある。個人調査は企業全体より職場の状況を示していることを考えると、この差は企業全体と各職場の違いとも考えられる。

ここ 1 年間の労働時間について減少傾向との回答は 33%にとどまり、ここでも 56%だった企業調査とは大きな違いがあった。また改革実感と労働時間の変化には明らかな関連があった。

管理者と一般社員に分けてみると、一般社員の改革実感が 1 割程度低く、人材確保への認識もより厳しい結果となった。改革実感は企業と職場の違いに加え、上司と部下の違いも認められる。末端に行くほど実感が低い点は、潜在的な改革余地とも言える。

仮説3: 働き方改革の成果を出す余地は、日常的な業務管理の中にまだある

企業調査で改革の障害を尋ねると「業務プロセスの見直し」「安定的な業務運営」など日常的な業務課題が上位回答項目の大半だった。成果を上げた企業とそうでない企業の改革策の分析においても、導入率の違いは日常的な職場管理の施策にあった。

個人調査では改革を実感しない理由の最上位項目は「業務の共有化」であり、企業も個人も日常の業務管理の中に障害がある点で共通することが分かった。

ここ 1 年の時間外労働が減少した企業とそうでない企業における人材マネジメントの施策導入率の違いを分析したところ、トップや職場リーダーと一般社員とのコミュニケーションに関する項目で 20%を超える大きな差を示した。これは組織における対話の影響度が大きいことを示しており、仮説 2 で示した企業と職場、上司と部下の改革実感の違いに対し、こうした組織内の対話の促進が大きな影響を与えうることを示唆する。

第2章 対策編 組織風土起点の「働き方改革」

5. 我々が考える「真の働き方改革」

実態調査により、日常の職場管理にはまだまだ改革の余地があること、そして職場での対話促進によって改革活動に弾みがつくであろうことを認識した。

一方で、開かれた自由な対話が職場で簡単に進まない傾向が日本の組織にあることは旧来から指摘されてきた。異文化理解の分野で著名なオランダの社会学者・ホフステッドは、世界40カ国11万人の社会人の行動様式と価値観の調査をもとに国民性の違いを分析した中で、日本は個人主義より集団志向の傾向が強くまた上司部下の権限の違いが大きいとした。それは集団で本音を主張しにくく、まして上下関係のある職場では本音を言いづらい傾向が強いことを示している。

個人差もあり、また昨今は世代間の違いが大きいので一概には言えないが、山本七平『空気の研究』や最近では鴻上尚史『空気と世間』でも、本音を語れない「空気」の存在が指摘されている。「対話促進」は重要だが、日本の組織では一定の配慮がないと簡単には進まないことを肝に銘じたい。

我々が考える「真の働き方改革」は改革のゴールが職場レベルで共有され、社員が自走式で、日常の業務のあり方に踏み込んで働き方を改革することであり、それには以下2つの点が欠かせない。

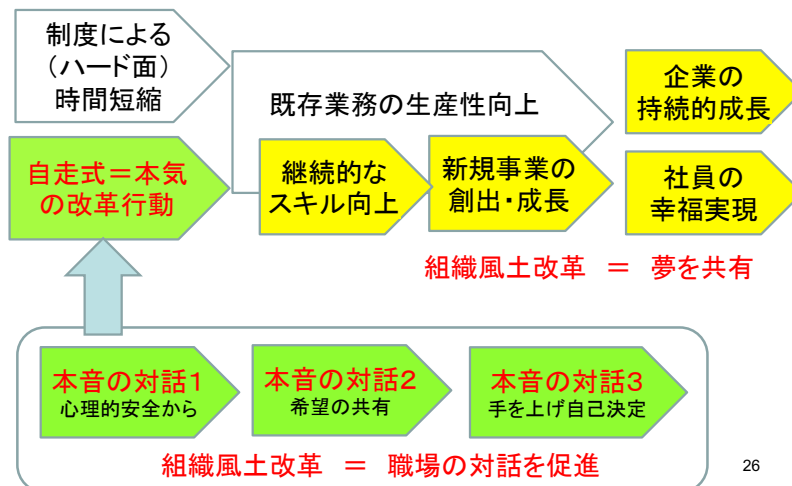
(1) 本音の対話から、改革を始める

本音の対話を引き出すには、本音を話せる心理的に安全な場の設定とポジティブな雰囲気の話パターンを複数提供することである。

(2) 改革の先にある「希望」を共有し、本気の改革行動につなげる

本気の行動を引き出すには、活動が「自分ごと」だと思える必要がある。改革の先には社員が希望を感じられる新規事業やスキル向上、企業の成長や個人の幸福があること（内容は企業により異なる）を共有し、各自が手を挙げて参画する。

【図表19】 本音の対話から、本気の改革を



6. 本音の対話を引き出す

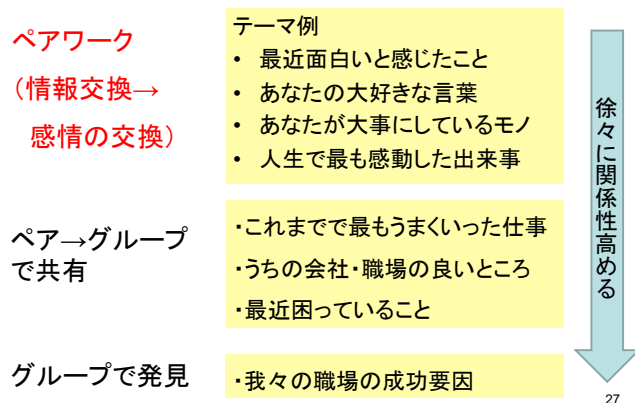
対話のタイプは3種類を用意する。

本音の対話を始めるには心理的安全性の確保が第一であるため、対話のタイプ1はペアで気楽に仲間と話す「オープン対話」である。

オープン対話の前半では気楽な話題の対話を重ね、徐々に自己開示することに慣れてもらう。ここでは結果を出すよりも、慌てずじっくり対話を進め、仲間との関係性を確立することを重視する。ペア同士で相手にインタビューするようなスタンスで臨むことや、前向きなリアクションを心がけることで、対話が深まりやすくなる。

その上で、対話の後半では仕事の困りごとや職場の強みに焦点を当てた対話を行い成功体験や成功要因を見出す。

【図表20】 オープン対話から進める



対話タイプ2つ目は数名のグループによる討議である。この段階はチームとしての夢や個人としての希望を前向きに共有するため、ポジティブな対話を心がける。

対話のタイプ3は計画を自分のこととして決定する討議で「アクション対話」と呼ぶ。数名のグループで進め、ポジティブな対話を心がける点は変わらないが、メンバー自身が手を挙げて参集し、計画も自己決定する点でタイプ2と異なる。

【図表21】 3つの対話のポイント

・ 心理的安全性の確保から

2人組で気楽なコミュニケーション(オープン対話)で自己開示、
本音の課題を発見「何を活かす？」

本音の
対話1

困り事
強み

・ 希望の共有を通して

夢を語る前向きなグループ討議(ポジティブ対話)で
実現したいストーリーを引き出す「どうになりたい？」

本音の
対話2

チーム
の夢

・ プロセス・ゲインへ

プロセス・ロス(自分がやらなくても)からプロセス・ゲインへ
手を挙げたテーマをもとに参集、計画を自己決定
「何を誰が？」 (アクション対話)

本音の
対話3

行動
計画

対話全体のトーンはポジティブに、良いところを見つけてほめ、深めることを重視する。そうしたスタンスが改革の先にある「希望」を共有し、本気の改革行動を促す。具体的には、AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)手法の考え方に準拠する。AIは「認める問いかけ」による未来志向の問題解決法で、アメリカのデビッド・クーパーライダー氏、ダイアナ・ホイットニー氏により創設された手法である。

弱みや現状の問題点に焦点を当て原因と対策を追求していく改善型のアプローチとは一線を画し、自分たちの強みや成功体験を元にポジティブアプローチを進める。改善型では意見しづらい社員からも、意見を引き出しやすい大きな利点がある。

前ページで示した「オープン対話」でテーマ設定の段階が終わったら、理想を見出し体策のアイデア出しする際にタイプ2の「ポジティブ対話」を、実行計画を決める段階ではタイプ3「アクション対話」という具合に、対話のタイプをうまく使い分けながら進める。

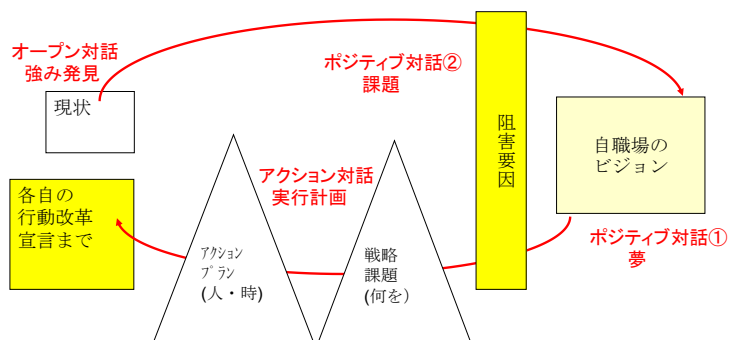
【図表22】 改善型と異なり、ポジティブ対話で

	改善型 (ギャップに焦点)	AI型 (強みと理想に焦点)	対話のタイプ
テーマ設定	問題点の探索	Discovery = 発見 チームの強み、特徴の分析 成功要因まで	1 オープン対話 (何を生かす?)
分析	データ傾向分析 真因分析 (なぜなぜ)	Dream = 理想 皆で強みを生かした、なりたい姿 (Positive core=重点化をもとに)	2 ポジティブ対話 (どうなりたい?)
検討	対策立案	Design = 設計 そのために何をするか	3 アクション対話 (何を誰が?)
アクション	試行→標準化	Destiny = 実行 実行とフォローの計画	

実行レベルでは、以下の事例のような進め方をとることが多い。職場単位(複数職場も可)の研修会を数回に分けて進め、進捗とともに対話のタイプを切り替えていく。最後に参加者が今後の行動改革を宣言し、本音の討議を本気の行動改革につなげる確認を行う。

【図表23】 ワークスタイル研修の事例

- ポジティブ対話は、職場「ビジョン」を重視
- アクション対話では、計画の主語は ①私たち ②私



7. 職場単位の活動推進

職場単位での活動は一定の活動成果が出せる期間として、6ヶ月単位で行う。

活動推進を目的に、活動開始時には「職場リーダー研修」を行う。対象は各職場の管理者を基本とするが、本気の活動とするため自ら手を挙げる社員の参加も呼びかける。

自走式で進めるために、活動ステップを十分共有した上で進めるべく、職場リーダー研修会では、3つの対話の進め方を共有するとともに、リーダーがどんな態度で働きかけるのかが望ましいかを学ぶ。

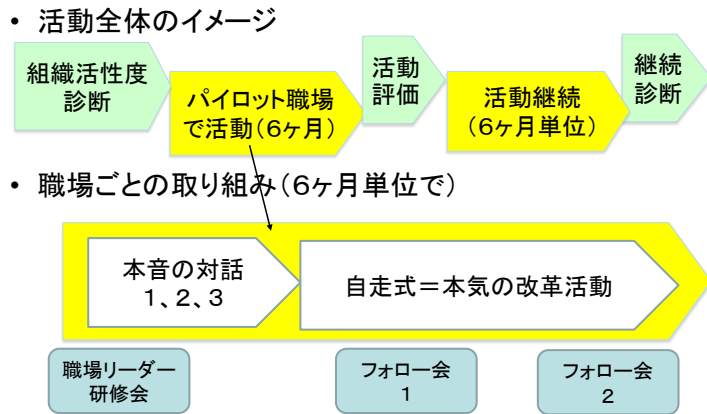
私どもでは、相手をやる気にさせる動機づけ手法として「BMP」を体系化しており、職場リーダー研修会ではモデル映像を見ながらそうした動機づけの基礎演習を体験し、職場の活動推進につなげる。

本気の改革活動とはいえ、業務の中身に入り込んだ改革を行うには、職場内外の障害がもともと多く、途中で活動が停滞することを予め想定しておく。中間での軌道修正を前提に、フォロー会を2回程度実施する。フォロー会を主導するのは、活動当初は

総務部門などの事務局だが、活動が軌道に乗り出してからは、他職場で活動実績のある職場リーダーにサポーターとして協力いただくことで、横展開が活性化する。

フォロー会でも上記動機づけの手法を活用し、基本的には活動自体を「承認」し、活動の良い点をほめて自信を持たせつつ、進捗の状況に応じて、事実確認と以降の対策の意見交換をポジ

【図表24】 活動推進のイメージ



【図表25】 フォロー会の対話事例

動機づけにより、レジリエンス(打たれ強さ)強化

状況	コメント例
予定どおり進行している	・状況を具体的事実をもとにほめる ・今後も予定どおり進められるか、課題を確認する
予定より遅れている	・ チャレンジを認める ・遅れを具体的事実をもとに伝える ・遅れの原因は何か、意見を聞き、話し合う ・必要な対策は何か、意見を聞き、話し合う ・質問、不安な点を聞く ・次のフォロー日を確認
予定より早く進んでいる	・進んでいる事実を認め、ほめる ・うまく行っている理由は何か、意見を聞く

33

ティブに行い、打たれ強さを強化する。

なおこの段階は既に活動のゴールが定まっているため、改善型の問題解決ステップ(ギャップ・アプローチ)で進めるとよい。

8. 全社レベルの活動推進

全社レベルでの推進策には3つのポイントがある。

第一に、トップメッセージを含めて全社的な活動情報を細目に開示することである。実態調査で明らかになった課題の一つは社内コミュニケーションであり、成果をあげている企業はそうでない企業に比べ、そうした面を大切にしていた。

こうした活動はマーケティングに似ている。初めから新たな活動に関心を示すのは少数派の新しもの好きだが、その比率が一定水準を超えると一気に多数派の関心が高くなる。

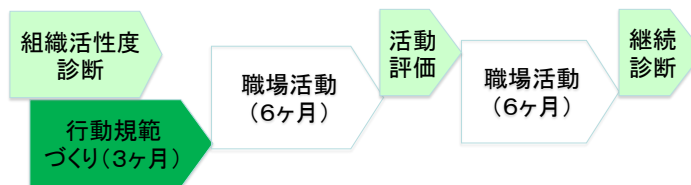
全社的な活動へ盛り上げるにはそうした新規賛同者を地道に増やす必要があり、運営側も「本気で」できる限り多数の対話チャネルを活用したい。

2つ目は行動規範の作成である。業務の進め方の中身に踏み込んだ改革を全社的に進める場合、職場ごとの対話の前に、自社なりの理想のワークスタイルを新たに明文化しておくといよい。すでに行動規範が存在する場合はそれをどう変えるかを検討する。

下記は職場展開の前に行動規範を作成した事例で、「守りたい強み」「なくしたい弱み」とともに自社のビジョン実現に向けた「新たに追加したい要素」を話し合い、整理したものである。組織レベル・個人レベルの2階層に分けて整理したところに特徴があり、主なものを管理職、一般社員に分けて個人の行動評価基準にした。

【図表26】 活動推進のイメージ(全社)

- 行動規範で後押し



- 複数の対話チャネル活用

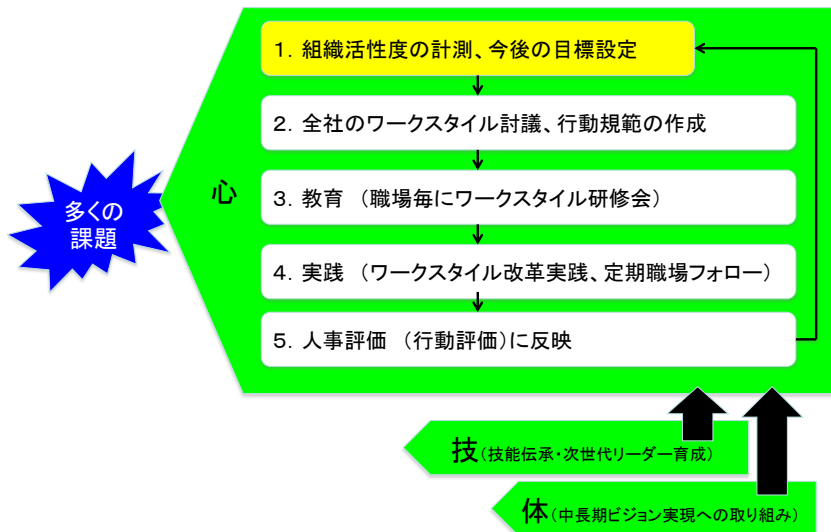


【図表27】 行動規範の作成例

トップとコアチームの討議で作成

	失いたくない強み	なくしたい弱み	新たに付加したい要素
組織レベル	<ul style="list-style-type: none"> ・部門内のコミュニケーション ・採算重視 ・既存顧客への対応力 ・定着した生産革新活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門間の連携 ・人財育成 ・本社の戦略性、計画性 ・マネジメント知識 ・新規顧客の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル対応 ・管理の見える化標準化 ・業務の共有化支援 (部門間&部門内)
個人レベル	<ul style="list-style-type: none"> ・指示に忠実、実行力 ・納期重視 ・現在の職場の実務知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・自発性、問題解決 ・ビジネススキル ・個人プレー、個人商店 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル対応 ・仕事の見える化標準化 ・日常的な業務効率化

【図表28】 全社改革のサイクル化事例



3つ目の推進策は活動評価と定期的な組織活性度の計測である。

活動評価は時間外労働時間や有給休暇の取得率、社員の定着率などの指標を目標として設定し定量的評価を行うほか、改革が計画通り進んだのかアクションプランの実施率をみて、課題分析と以降の計画修正（必要なら）を行う。成果を上げた職場は望ましい事例として事例発表や表彰を行う。

業務の中身に入り込んだ改革は簡単に成果が上がらない可能性が高いため、活動評価以外に、中間指標として社員アンケートで組織活性度の状況を計測し、活動の「本気度」をチェックするのが望ましい。それにより全社的な推進策のスクラップアンドビルドを検討するとともに、局所的には課題のある職場へのサポートを早めに判断できる。

私どもでも長年にわたり社員満足度を主体とした組織活性度調査を実施してきているが、現在はワーク・エンゲージメントなど新たな時代の指標との融合を課題として、試行錯誤の途上である。

おわりに

本稿前半では働き方改革の実態調査結果をお知らせしたが、法案施行後とはいえ多くの企業で改革は今も、進行中であることが確認された。

経営環境の変化が早く、各社の業務内容もどんどん変化する現代において、働き方改革はそもそも「始まる」「終わる」というものでなく、健全な企業活動を進める上で常に念頭に置くテーマ -5S活動でいう「躰」に近い- であるというのが調査実施を通じた筆者の所感である。

本稿が各社の今後の、継続的な改革活動の参考になれば幸いです。

以上