

生産性向上 人材確保 組織力向上

4回の
セミナーで学ぶ
働き方改革の
次のステージ

オンラインセミナー
参加費 **無料**
定員
各回 **100名**

今、経営者が注目する 「働きがい」向上の取組とは

第4回 従業員の『働きがい』向上が成果を生む組織をつくる

企業経営者、人事労務担当者など150名が参加

2021年9月17日、広島県は働き方改革企業経営者勉強会「従業員の『働きがい』向上が成果を生む組織をつくる」を開催しました。

本勉強会では、働き方改革の新しい方法論や、アウトプットの高品質化や従業員のやりがいを生むイノベーションの重要性について基調講演、県内企業を交えたトークセッションを実施しました。

➤ 基調講演

「従業員の『働きがい』向上が成果を生む組織をつくる」

明治大学大学院
グローバル・ビジネス研究科教授
野田 稔氏



野田氏の基調講演のポイント

- 働き方改革の新しい方法論としての「成果の出し方改革」
- イノベーションがアウトプットを高品質化し、やりがいを生む
- 成果の出し方改革を実現するための3つの要素

「従業員の『働きがい』という言葉が広島県のキーワードになっていると聞いている。働きがいとは、『働き方改革×やりがい』ということで、ただ単に働きやすいだけではだめで、やりがいが共にあってこそその働きがいである。私も働きがいの向上こそが企業の成果に繋がり、成長に繋がると固く信じている。そういった意味で、従来の働き方改革をもう一歩先に進めることが、いま求められている。」

今までの働き方改革の取組の振り返り

「まずは今まで私たちが取り組んできた働き方改革がどういうものであったかおさらいから始めたい。働き方改革は一言で言うと脱恒常的長時間労働に端を発したのではないかと認識している。我々どのように働いてきたかという、昼夜を問わず長時間労働に明け暮れていた。きっかけになったのは、大手広告会社の新入社員の過労死であると言われており、本格的に脱恒常的長時間労働をしないと日本は本当にダメになるという危機感を持ち、本格的に働き方改革が各社に広まっていった。まずは会社から従業員に対して、残業は許さない、短時間で業務を済ませようという号令がかかり、ある程度成果はあったが、個人が頑張ってもできることには限界があり、やはりこれは本格的に業務から無駄を排除しなければならないという動きになった。コロナ前は多くの会社がこの取組に留まっていた。そこからさらに取組を進めた会社は、業務そのものの流れを効率化しなければならないというプロセス改革に取り組み、そして抜本的構造改革に進んだ。」

「もともと働き方改革に着手する前、多くの方が本当に働きにくさ、辛さを感じていたと思われる。日本の場合、従業員の心理的な拘束時間が長いということが非常に大きい問題になっている。本来的には、脱・恒常的長時間労働というのは会社にとっても個人にとっても良いことだったはず。さらにいうと、経営者のコミットメントや推進チームの構築など、多くの企業で働き方改革の推進体制が整っていると思われる。また、働き方改革はできる職場から順番に取組を進め、その現場の情報を推進チームが吸い上げて、それを後からついてくるチームにナレッジマネジメントとしてデリバリーをする。非常に上手い方法が構築されている。しかも全体のコンサルティング役として人事部や経営トップがしっかりとサポートをするといったように、ほぼ問題なく、働き方改革は進んでいると思われる。」

「では、多くの従業員がどのように受け止めているかという、『ふ～ん』といったように冷めたもの。上司が言うからやっているというやらされ感、正論だからやらないわけにはいかない、何となくやっている、そんな会社がずいぶん多いと思う。この本腰の入らなさに疑問を持ち、いくつかの会社にインタビューをした。多くの方は、例えば『どうせやるべき仕事は減らないのだから、早帰りしたってどこかで帳尻合わせしないといけない。』まさに業務の抜本的改革が伴わない場合の話。それと『仕事してちゃんと完成させるべき。それには最低限必要な時間がかかる。』日本のビジネスパーソンはどちらかという、完璧主義者が多いと感じている。しかし、私は働き方改革の話をする時に、『やった方が良い仕事はやってはいけない仕事』と言っている。やらないことでリスクやミスが発生するかも知れない。しかし、やらないことで本当に不具合が起きたときにどうしようかを考えるほうが良い。お客様がいる場合には、どうしてもやらないといけないということがある。これは従業員一人一人に任せるのではなく、会社全体として対応せざるを得ない。総括すると、長時間労働は誰もやりたくないけれど、しょうがないじゃないかと言って続いている感じだろうか。

いずれにせよ、働き方改革は、正しいことなのに言い訳がたくさん出てくる。この理由はそもそもの働き方改革の目的、すなわち完璧度を少し落としてでもやらないといけない理由や、お客様と相談して納期を遅らせてでもやらないといけない目的、そういう必然性が腹落ちされていない、もしくは議論されていないことにある。世の中の流れだとか、もしくは残業代を上手いこと削減できるのではないかという目的がちらつくと、当然のことながら腰が入らない。」

働き方改革の新しい方法論

「もう働き方改革に新しい目的、新しい方法論が導入されない限り、これ以上の徹底はないと思っている。私たちがやろうとしているのは、成果をどのようにして出すかということ。すなわち長時間労働という方法を取らずして、高い成果を出すにはどうしたらいいかを考えること。これが本来の働き方改革のあるべき姿ではないか。そしてその目的意識を共有した上で従業員が自律的に、より合理的に、より高い成果を出せるような方法論を出せるよう検討する。こういった働き方改革にしていかなければならないと考えている。」

「SCSKという大手のシステムエンジニアリング会社の事例をお話する。SCSKには『従業員の幸せと人間性を回復することにより創造性を高める』という働き方改革の目的が明確にあった。当時のトップの中井戸さんが入社した際に、徹夜作業していた従業員が仮眠を取るために事務所の床に段ボールを敷いて寝転がっている姿を見たことがきっかけにある。彼らの競争優位性は、お客様のために創造性を発揮していかにより良いシステムをつくるのかということなのにも関わらず、それが発揮できていない状況を問題視した。そこから徹底的に長時間労働を減らして、従業員の幸せや人間的な働き方に繋げることにより創造性がより発揮され、かえって競争力が強くなるというロジックを立てた。」

「後は徹底して実行した。例えば、17時以降の会議の禁止であるとか、直行直帰の徹底、業務の見える化、会議の時間・人数・資料を1/2にするという1/8運動などもした。ポイントは業務プロセスそのものの見直し。例えば資料作成に関しては、資料をつくる1番最初の段階でしっかりと時間をかけようじゃないかと。上司が丸投げするのではなく、上司と部下が資料の内容について事前にしっかりと話し合っ、作業をお願いする。この前裁きの段取りをしっかりとすると、手戻りがなくなる。お客様との対応も変わった。お客様から手戻りを食らうと一気に仕事が増えてしまうので、最初の段階で徹底的にお客様と議論をする。お客様の方が辟易としてしまうぐらいだそうで実際に大きな効果があったようだ。このように目的が明確なので取組が徹底される。結果、実際に働き方改革で長時間労働が減り、増収増益、さらに無事故プロジェクト率が業界でナンバーワンになったそうだ。」

イノベーションがアウトプットを高品質化し、やりがいを生む

「今の働き方改革は基本的にどういう構造になっているかというと、生産性は、基本的にインプット分のアウトプットで示される。インプットは多くの場合人間の時間投入にあたる。生産性をあげるため、このインプットの削減を一生懸命やっている傾向にある。しかし冷静に考えると、インプットはゼロにはできない。どこかの段階で限界が来てしまう。これ以上の生産性向上を図るためにはアウトプットを高品質化させなければならない。今やっている仕事を一生懸命やることも大切だが、それ以上にお客様に対する新しい付加価値を考えることに注力をしないと、これ以上の生産性向上はない。まさしく新たな価値の創造。これをイノベーションという。イノベーションと言うと自分たちの会社には遠いことと思われるかもしれないが、技術革新が伴わなくても、イノベーションを起こせる。しかもこのイノベーションを起こすことがやりがいになる。そこでイノベーションの再定義を試みたい。」

「アフリカの僻地で村々を回って子供たちに伝染病のワクチンを届けるという伝染病予防活動をユニセフが行っていた。どういう機材で、どれだけの人数をかけて、どれだけのコストがかかるか。普通はジープのような車に冷蔵庫を載せてドライバーが運転して、ドクターとナースが乗って村を回って注射をすると考える。しかし当然のことながら、ジープの稼働と維持にはコストがかかる。ある時、とうとう予算が足りなくなって、それ以上活動が続けることができなくなった。人間はそういう時に知恵が回るようになる。現場の担当者は必死で考えたと思う。その結果、思いついたのがラクダ冷蔵庫。考えてみたら、ここ4千年間、砂漠を渡るのはラクダだということで、ラクダに冷蔵庫とソーラーパネルを乗せる。ラクダ引きのおじさんが注射の打ち方を教わり、注射を打って周る。これで完結できるようになっている。私はこれこそがイノベーションだと思っている。シュンペーターというオーストラリアの学者がイノベーションとは新結合であると言っている。古いものと新しいもの、古いもの同士、新しいもの同士、どんなものでもいいから新たな組み合わせ方をすることで社会的な価値を生めば、それは立派なイノベーションだということ。実際にラクダ冷蔵庫になってからは、安価でできるようになり、伝染病撲滅活動をさらに広範囲で行えるようになったそうだ。素晴らしい価値を生んだ。」

「他にも必ずイノベーションの源泉は現場にあるという例がある。バングラディッシュに天候不順保険というものがある。バングラディッシュは非常に雨が深い地域。大雨が降って、洪水が起きると農地が流されてしまい、農家が職を失う。こんなことが繰り返されてきた。政府が何とかしたいと思って何もできなかったところに答えを出したのは、ある携帯電話会社だった。この携帯電話会社は保険でカバーしようとした。最初はなかなか売れなかった。そこで農家の方が必ず買う肥料の袋に2次元バーコードをつけて、スマホをかざせば、それで加入OKにした。携帯電話会社だから通話料と一緒に保険料を徴収することができる。携帯電話だからGPSがついている。農地がデータベース化されていて、気象衛星のデータとマッチされるようにして、

どこかの農地で大雨が降ると、すぐに保険金を配る形にした。そうしたところ、契約が広がった。携帯会社は基地局を建てるために現場を見ている。これはかわいそうだ。何とかしてやろうじゃないか。こういう現場の気持ちが結局はイノベーションに繋がる。私はこれからのイノベーションは地域に密着して地域のお困りごとを何とかしようじゃないかと思う現場の気持ちが生み出すものだと思っている。お客様と現場が対話をする。現場がお客様を観察する。そこから何かピンとひらめくものがあったとき、その概念をお客様にぶつけてみる。これで行こうとなったら、経営支援によってコトにしていく、そしてありがたうを集め、やりがいをつくっていく。私はこれこそが働き方改革の次の成果の出し方改革と呼んでいる。」

成果の出し方改革の重要な要素①「自主・自律の風土づくり」

「成果の出し方改革をするために重要な3つの要素をお話したい。一つ目は自主・自律の風土づくり。自分の頭で考えるという風土づくり。まずはこれが一番大事になる。トヨタ自動車は従業員に考えさせるために色々な魔法の言葉を持っている。例えば有名な『なぜを5回繰り返す』。マネジャーと言うのは部下の持ってきた問題に答えを出す役割じゃない。問題を持ってきた従業員に対して質問をすることによって、従業員自身が考えて答えを出す手助けをすること、それがマネジャーの仕事だといっている。だからトヨタ自動車では『意思を持った報告』という言葉がある。報告と言うのは事実を伝えること。それに対する解釈をすること。そして自分だったらこうするという仮説を持つということ。その3つを全部セットにして初めて報告ということだそう。また、私が新規事業のフェローを務めていたリクルートでも日常的にそのような口癖があった。だいたい3日に1回くらいは『で、お前どうしたいわけ？』と聞かれる。そこで私はこんなことを考えていて、こんなことをやりたいと思っていると言わないといけない。しかもリクルートでは、部下から上司に聞いても良い。ここが素晴らしい。実際に部下から聞かれると緊張感が走る。この口癖のおかげで、自分はいったい何をやりたいと思っているのかというのを考える癖がつき、自分の頭で考えるという価値観を定着させることができる。」

成果の出し方改革の重要な要素②「心理的安全性」

「いくら自主的に考えるといっても、それを意見にした瞬間にボロカスにやられるとダメ。どのようなことでも安心して口に出せることが重要である。さらに言うと、内側で揉め事がないから安心してお客様、外に目を向けられる。三菱総合研究所の面白い調査があった。やる気もあって成果も出ている組織の従業員とそうではない組織の従業員が自分の会社に対して、どのようなイメージを持っているかの差を明らかにした調査である。結果をまとめると、活性化した組織というのは、内側がまとまっているので、目が外に向いているということ。当然、お客様の困りごとにも気が付

く。これがイノベーションに繋がる。逆に内側ばかり見ていると、どうしても次のきっかけを掴めない。実際にクリエイティブな会社と言うのは心理的安全性を非常に大切にしていることが研究の結果、明らかになった。グーグルでは2012年から4年をかけてプロジェクトアリストテレスという、非常に大きな労働改革プロジェクトを行った。その結果、創造生産性の高いチームはどのような特徴があるかを明らかにした。そこで有名になった言葉がサイコロジカルセーフティ、つまり『心理的安全性』である。ありのままの自分を職場でさらけだしても何も怖くないという状態。そして、どのような挑戦をしてもみんながサポートしてくれる状態をいう。有名になったのはこのサイコロジカルセーフティだが、ほかにもディペンダビリティというものがある。ディペンダビリティとは、『頼れる』という意味である。お互いに頼り合おう、お互いの強みを活かしあおうということ。グーグルの初代の日本の代表の辻野さんによると、グーグルでは割り込み仕事大歓迎という文化があるそうだ。ということかということ、従業員がお互いに自分の強みが何なのかをよく分かっている。また、全体最適をすごく大切にする。そうすると、苦手な自分がこの仕事に半日かけるよりかは、得意な人が一時間でやる方が全体として効率化が図れる。そう思うとその人に頼みに行くそうだ。もちろん、頼んだ方が得意な仕事があれば手伝うといったように頼り合いをする。素晴らしい取組である。」

成果の出し方改革の重要な要素③「傍観者から主体者」

「最後のキーワードは、『傍観者から主体者』。指示待ちではなく、成熟した大人として正しいと思うことを自分の意見として行う組織を指す。まずは、組織研究における仕事の成果3つの分類についてお話する。一つは今まで我々が議論の対象としていたタスク遂行行動。すなわち与えられた仕事をしっかりとこなすこと。二つ目は組織市民行動（OCB）。指示されたことではないが、組織に良いと思われる行動を自分の頭で考えて率先して行うこと。三つ目はこの逆で非生産的行動（CWB）。生産性にマイナスになる非生産的行動。人の悪口を言ったり、人の足を引っ張ったり、盗みを働いたりすること。中でも重要なのは組織市民行動（OCB）であり、これを実行する従業員を成熟した大人といっている。具体的に大人の従業員はどういった行動をしているのかということ、周囲を助け、誠実に行動し、仕事の中でやりがいを見つけることができる。スポーツマンシップということルール・規則の意味まで分かって、率先して守ると同時に最後まであきらめない。思いやりと責任を持つ。そして自分の仕事と職場にオーナーシップを感じるができる。このような大人の行動が多くの従業員に見られると、生産性が向上し、業績が際立って良くなるといわれている。」

「最後に面白い研究結果についてお話ししたい。タスク遂行、組織市民行動（OCB）、非生産的行動（CWB）と個人の頭の良さ、個人の性格にどういった関係があるかを調べたところ、驚くべきことが判明した。タスク遂行の仕事はその人の頭の良

さにかかっており、性格はあまり関係なかった。ではOCBではどうだろうか。性格が関係すると考えそうだが実はそうではない。頭の良さはもとより関係していない。CWBは若干性格的な要素が関係する。これが何を示しているのかということ、その人が良い人だから良いことをするというのではなく、環境、職場の風土が関係するということ。皆で良いことをやろうという職場の風土だと多くの人は良いことをやる。皆で大人になろうという風土だと皆が大人になっていく。すなわち主体者化、大人化というのはマネジメントできる領域であるという風に考えたほうがいい。」

➤ トークセッション

○ファシリテーター

株式会社ワーキングエージェント

藤原 輝 氏

○パネリスト

明治大学大学院 グローバル・ビジネス研究科教授

野田 稔氏

株式会社オガワエコノス 広報部専任部長

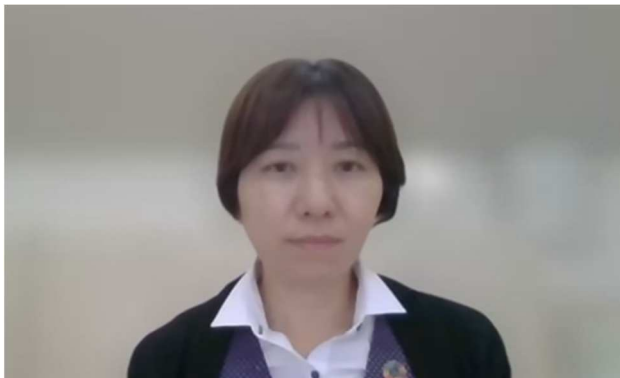
堀 千奈美 氏

ペアコム株式会社 代表取締役

梨木 健太郎 氏

株式会社オガワエコノス 企業紹介と働き方改革の取組

○堀氏



「株式会社オガワエコノスは広島県府中市を拠点に廃棄物の収集処理業務を行っています。『いい社員がいい仕事をしていい会社になる』をスローガンのアクア事業、リサイクル事業、RPF固形燃料製造を行っています。弊社は、健康経営からスタートし、社会生活と仕事、家庭と仕事、治療と仕事の両立を支援する取組をすすめてきました。2019年度からは、

『いい会社』を目指す一つの取組として働き方改革を進めてまいりました。弊社では、働き方改革の目的を①ガバナンスの構築、②働きやすい職場環境づくり、③自己実現（成長）、社会貢献による『生きがい』の場の創出と定め、従業員に周知しました。そして、現在は『Well-being』をテーマに取組を進めています。今年度から『ボーダレス』、『オープン』、『フラット』を基準に新しい組織体制をつくり、チーム制による業務遂行や課題解決に取り組んでいます。現在、たくさんのプロジェクトチームが、部を超えて同時進行し始めました。昔ながらのピラミッド型の組織を本部制に変更しました。従業員には組織体制を変えることは手段であり、アウトプットとして成果、貢献、能力開発を期待していること、そして一人一人が知恵を出し合い、課題解決を

することが目的であると伝えていきます。続いて具体的な取組について紹介します。社内にマインドフルネスセンターを創設し、従業員とその家族の心身の健康増進をサポートしています。ヨガ教室や理学療法士による施術、マインドフルネスやエクササイズを業務時間内に実施しています。また地域貢献として『地域や地球の環境を保全する人材育成』を目的に、『エコノス SEED プロジェクト』を展開しています。このプロジェクトは子供たちの環境教育をサポートする取組で、従業員が地域の人や学校の先生と連携して子供たちの工場見学、出前授業を行っています。参加した従業員は地域社会への貢献感を実感でき、また子供たちとの交流を通して仕事への誇りにも繋がっています。2017 年度から売上は順調に推移しており、一人当たりの有給休暇の取得率、男性の育児休暇の取得率も増えて、時間外労働も減少してきています。」

○藤原氏

「野田先生、どのように感じられましたか。」

○野田氏

「私は組織論の専門ですから、チーム制を取られたという点に注目しました。脱ピラミッドで、仕事にあわせて柔軟に働く人たちがチームを組むというのは先端的な考え方で、これをやるためには従業員が自覚を持っていないとできない。指示待ちだけだとだめですから。おそらくオガワエコノスの従業員の方々は自律度が高いのだろうと聞いておりました。素晴らしいですね。」

ペアコム株式会社 企業紹介と働き方改革の取組

○梨木氏

「私が 28 歳の時に創業しまして今年で 36 年目になります。電気関係の製造業をしています。2017 年に経営理念を変更し、『社員の幸福を追求し』という言葉をつけ加えました。この経営理念に基づき、色々な取組をしてきました。意識的に働き方改革について取り組んでいるつもりはなかったのですが、結果的に商工会より 2018 年 1 月に第



2 回の働き方改革実践企業に認定していただきました。我々は漏電ブレーカーという電子回路をつくっており今は LED 照明器具の製造や全国から注文を受けて、電線を切ってお納めしています。うちの会社の特徴は、とにかく多くの女性が活躍しているということです。どのくらい多いかというと、製造業では全国平均で約 3 割が女性なんだそうですが、うちでは 9 割が女性です。女性管理職の割合は全国平均は 8.4% ですが、うちは 75% ということで女性が活躍している会社だと思っています。管理職

8名いるうち、6名がパート出身の女性で、まさに女性が支えてくれている会社です。女性がなぜ活躍できているのかはこの後お話しできると思いますが、3つの取組を行ってきました。まずは自分の言いたいことを聞いてもらえる環境づくりのために朝礼を行っています。コミュニケーション能力を高めることは自己成長の意欲を満たすことができます。実はペアコムという社名もペアコミュニケーション、コミュニケーションを一对のものにしようと思って名付けました。2つ目に理念と経営という冊子を使ってよい会社の取組を学ぶ勉強会を行っています。3つ目にマネジメントゲームを行っています。これをやることで経営感覚や数字が強くなったり、意思決定ができたり、問題点に気づく能力が高まります。さらに野田先生がおっしゃっていた自主・自律が上手くいっていると思っています。マネジメントゲームは1期が1時間半ぐらいの時間を要し、最後は決算書までつくるわけですが、100期やると100年経営しているようなもので、従業員の中には400期を越えてゲームをしている人が結構います。このマネジメントゲームが働き方改革の大きな力になったと思います。」

○藤原氏

「視聴されているみなさん、女性が90%いるという驚きを持って聞かれたと思います。マネジメントゲームの取組も興味深かったです。野田先生いかがですか。」

○野田氏

「すごい会社だと感動しました。今まで経営幹部にマネジメントゲームを使うことが多かったのですが、一般の方のマインドチェンジのために使えるんだなとすごく良い学びになりました。」

2社の働きがい向上に関する取組の詳細

○藤原氏

「それぞれの会社の働き方改革の流れ、特徴的な取組についてかいつまんでお聞きしました。ひとつずつ掘り下げていきたいと思います。オガワエコノスの堀さん。先ほど成長や社会貢献を通じて働きがいを持つ取組をされているというお話がありました。具体的はどんな取り組みをされているのでしょうか。」

○堀氏

「一人一人が漫然と働くのではなく、課題解決に向けて上司からこういうことを期待していますよ、こういう役割をして欲しいと思っていますよと伝えて、それに向かって挑戦するというやり方を進めています。こういった取組によって働きがいが増成されていると思います。さらに社外に対しては、子供たちへの環境教育活動を従業員全員で取り組んでいるところです。地域や社会に役に立っているという貢献感が従業員の働きがいに繋がると考えています。」

○藤原氏

「興味深いお話でしたね。つまり、職員の方々がどのように社会に役に立っていくのか、つながりを持っていくのかということをお学生とのかかわりによって理解するといった取組を実践されているということですね。ある面、今日先生がおっしゃられた新しい価値の創造、やりがいを従業員自らが考えながらコミットメントしながらやっていると感じました。先生、このような取組について、どのように感じられましたか。」

○野田氏

「実際に小学校で環境教育をやると、おそらく小学生から色々な質問が出ると思います。昔、NHKでようこそ先輩という番組があって、スポーツマンや企業の経営者が自分の母校を訪ねて、その子たちに授業をやるんです。実際、子供たちに自分の仕事を伝えようとするのがすごく難しいみたいです。上手く説明できると、子供たちを通じて、もう一度自分たちの価値を再確認することができて、さらに自分の仕事の意欲が沸くと出演された方はおっしゃっていた。オガワエコノスさんの従業員の方は良い刺激をもらって帰ってくるのだろうなと思います。もちろん小学生にとっては、現場で環境ビジネスをやられている生の声を聞くことができるまたとない機会。その子供たちの意見を通じて夢や課題が見えてくる。実はそれがビジネスチャンスになったりする。良い試みをされていますね。」

○藤原氏

「そうですね。従業員の皆さんの内発的な動機とかやりがいですね。外から与えられたのではなく小学生と語り合いながら動機づけになる。結局仕事に対する誇りが徐々に育っていると感じました。では、続いて梨木社長にお聞きしたいのが、なぜマネジメントゲームをやろうと思ったのか、実際やってみて従業員の方がどんな様子でどんな成長があるのかを教えてください。」

○梨木氏

「パートさんが多いため、経営については他人事だったので、それを自分事にして欲しいと。さきほどの野田先生のお話にもあった自主・自律に繋がった。ですがパートさんというのは、自分の空いた時間を会社に提供して、それに対する対価を得るために働いている人が多い。どうしても勉強から入ろうとすると無理があった。それがマネジメントゲームはやってみると楽しいので、いつの間にか数字に強くなる。さらに経営の専門用語がたくさんでてきますから、それが社内の会話の中にどんどん出てくるようになった。具体的に何が良かったかというと、うちは月次決算をしています。月初第1営業日には幹部が集まって生産会議をします。先月の収支や、各部署の推移、導入コストがどうで外注費がいくらなどそこで全てが分かる。第2営業日は全従業員が収支の情報を共有した状態で参加する全体ミーティングと呼ばれ

る経営会議が行われます。経営の収支が全従業員に分かっているというのは全員でマネジメントゲームをしているおかげかだと思います。」

○野田氏



「びっくりしました。パートさんはどうせ言ったって聞いてくれないよと思ってしまう。そこが思い込みなんですね。パートさんだから仕方がないじゃなくて、パートさんにも自覚を持ってもらうという、そこが起点だったのですね。従業員に寄り添って、この人たちにどうやって理解してもらおうかという姿勢が重要だと思います。」

梨木さん、コンサルティングのビジネスを始めませんか。お世辞抜きにすごいと思ったんです。だって全従業員がフィックスドコストの話をしている工場って聞いたことがないですよ。」

○藤原氏

「パートさんが正社員に登用され、管理職になるという話もありました。いきなり正社員になりませんか？と言われても、私なんて・・・となる。このゲームを繰り返すことでパートさんの自信や成長を促し、自分の新たな可能性や仕事の楽しさを徐々に知ってもらうことでスムーズに正社員になってもらえるのではないのでしょうか。」

○梨木さん

「そうだと思います。まずは工夫や改善を進めることが自分事になる。皆でやろうと言うと周りが共感してくれて楽しくなってくる。そうするとその部署の収支や品質もだんだん良くなってきます。それを繰り返してくると、あなたがリーダーじゃないとだめだからやってよという流れになる。先ほどの女性管理職 75%というのはそういう風にしてできあがっていったのかなと思います。」

○野田氏

「本当に素晴らしい。長野県の伊那に似たような取組をされているKOA株式会社という固定抵抗器の会社があります。ここはほとんどパートさんですが、自宅で農業をやられていて半分農業、半分工場で働いている女性が多いのです。ワークショップ制を取り入れていて、製造現場において 20 人程度の小さな組織を受注から製造、発送を請け負うという、要するにミニカンパニーがたくさんある状態なんです。このミニカンパニーごとに管理会計上の日次決算が毎日工場の入り口に貼られるわけです。そうするとパートの方がそれを見て、昨日は経常悪かったわね。ここの効率の悪さが

問題なのよ。あんたがあそこに箱を置いたからよ。ここに置いたら良いんだからとやる。翌日、ほ～らごらんなさい。やっぱり良くなったというようにゲーム感覚で業務をしている。ペアコムさんとKOAさん、すごく相通じるものを感じました。」

○藤原氏

「オガワエコノスさん、私がもう一つ興味を持ったことがチーム制です。目標管理制度を変えて個人からチーム制にした。これはどういった効果があったか教えてもらえますか。」

○堀氏

「実はこういったチーム制というのは2年前から取組をしていますが、昨年度からOODA（ウーダ）ループを取り入れています。今まではPDCAをつかって1年かけて目標達成することを目指していましたが、よりスピーディーにサイクルを回すOODAループを導入しました。3ヶ月に1回、観察をして実際に実行してみても見直してという短いスパンでのやり方に変えました。またチームについては横断的なチームづくりを進めています。例えば、女性の事務だったら工場の事務も営業の事務も経理の事務も一緒にチームをつくって問題解決をするとか、工場をまたいでチームをつくって工場で共通の課題を解決するなど、組織を飛び越えたチームをつくって目標達成に向けた活動を進めています。実際の効果については、コミュニケーション、情報のやり取りがスムーズになった、他の部署の事例を取り入れたなどの声を聞きます。これから成果が上がってくると期待しています。」

○藤原氏

「実は今お聞きするだけでも、成果という意味では仲間との連帯感も変わってきてるし、それからOODAループでいいますと、3カ月サイクルで組織に貢献できているという実感もあるのではないのでしょうか。先生いかがでしょう。」

○野田氏

「OODAについては一応補足しておく、もともとジョン・ボイドというアメリカ空軍の大佐が提唱しました。PDCAはゆっくりとした大きな改善項目に役立つんですね。OODAループはもともと空中戦でくんとほぐれずやっける時の指揮官の頭の中で起こっていることをツールにしたものです。まずオブザーブ（観察）、次にオリエン（大きな方向・状況の判断）、そしてディシジョン（意思決定）、最後にアクト（行動）。これをくるくる回すということで、成功だ、失敗だという前にとりあえず次に進まないといけない。そして絶対に犯人捜しができない。PDCAは時々犯人探しになってしまう。しかもこれはチームで進めるのでドライブ感がかかってきて、より早くなってくる。これを実際に採用されている会社に出会ったのが初めてでして感動しています。」

○藤原氏

「OODAの早い回転と仲間との連帯感という、うまい仕掛けづくりだったと思います。では梨木社長。マネジメントゲーム以外でも研修委員会活動で色々な委員会を立ち上げられたと聞いております。いかがでしょうか。」

○梨木氏

「委員会の数は18ほどあります。その中のIT委員会で特徴的な取組がありました。人間年をとると目が見づらくなる。うちの仕事は非常に細かいものですから、目が見えないと仕事にならないのです。また不良品を見逃してしまうという大きな問題がありました。『社員の幸せを追求』を経営理念に入れた瞬間から、放っておいたら上手いかないなと感じました。そこで何をやったかという、IT委員会を中心にカメラやタブレットを取り入れました。静止画は5倍～10倍と大きくすると老眼の方でも見えるんですね。検査も3～4カ所見る場合、小さい中から4カ所を見ますと言われても客観的には分かりませんが、カメラをつかうことでこれが分かる。しかも記録として残り、トレーサビリティとなる。これが非常に上手いきました。もう一つ上手いかったのは、例えば、9カ所見る仕事、7カ所見る仕事があるとすると、記憶でやると本来9カ所やる所を7カ所にしてしまうこともあるし、逆に本来7カ所でいいのに9カ所やってしまっただけ無駄な時間を使うことがあります。仕事一つ一つに対してタブレットで確認しながらやるようになったので品質が良くなり、無駄がなくなった。しかも従業員の作業動画を撮影しています。これは先生がおっしゃった心理的安全性にピッタリだと思います。これにより不良が発生したときにどんなことが起こっていたのかを分析することができる。下手に不良対策書を書くと、一つの原因に対して5つも6つも対策を追うので、不良が出るたびに大変な労力がかかり、結果的には収支が悪くなるんです。動画を撮っておくことで、きちんと対策を講じることができます。これはIT委員会がITの勉強をしてきてくれたお陰で皆に浸透していった。結果的にこの会社にとって良いことになった。また社員の幸せを追求することに繋がっていると思います。」

○野田氏

「いやあ言葉がない。本当にすごすぎる。しかも動画で撮るってアイデアは、考えてみればそんなにコストかかることじゃないんですよ。しかも原因探しにすごくいいわけですね。そうしないと犯人探しになる。犯人探しは日本人大好きなんですよ。でも犯人探しても原因は解決できない。」

○梨木氏

「そうですね。初めは撮られるのは嫌という人もいましたが、次第にビデオカメラが自分を守ってくれるとだんだん分かってきたのです。ちゃんと何を撮っているのかが分かるようにモニタをつけて欲しいと従業員から意見が出てきました。」

○野田氏

「結局のところ、心理的安全性がすごく重要です。こういった取組を続けることでお互いに成熟してきますよ。そうするとそれが普通になりますから、より安心感が高くなるわけです。誰かが失敗しても、じゃあもう一回やり直せばいいんじゃないという話になる。これは素晴らしいですね。本当に私が一番勉強させてもらっています。」



○藤原氏

「事例やその意図を含めて教えていただきました。最後に従業員の働きがいを高めていくために今考えられていることや課題感をお話しただければと思います。まずオガワエコノスの堀さんいかがでしょうか。」

○堀氏

「今感じている課題としては、仕組みをつくったとしてもそれを従業員にしっかり浸透させるということです。浸透させるにあたって、特に感謝と思いやりというところを弊社では大切にしていきたいと思います。3つのカンシン＝「関心」「感心」「歓心」、と3つのさま＝「おたがいさま」「おかげさま」「おつかれさま」という言葉を意識したり、掛けあったりするところから始めて、マインドフルネスで感性を磨き、相手がどう感じているかが分かるアンテナを磨く。そういった心のストレッチを今積極的に進めています。」

○梨木氏

「働き方改革から外れるかもしれませんが、うちの強みであるリード線加工のお仕事を全国からいただくということで挑戦しています。また、来年65歳になるにあたってバトンタッチを考えており、来年の3月31日をもって娘に権限を委譲しようと思っています。新しい仕事を生み出して、従業員さんを幸せにするのだという気持ちでいっぱいです。これ以上従業員さんに何かを求めることはなくて、とにかく新しい飯の種をつくっていかなければならない。それをしっかり次世代に継承しなくてはいけないと感じております。」

○藤原氏

「野田先生、まとめとして2社について総括いただければと思います。」

○野田氏

「本日登壇された2社は全ての活動の中心に人間がちゃんという。別に機械がやっているわけではなく、制度や組織がやっているわけではなく、人間を真ん中に置いて、その人間がどうやったら能力を最大限に発揮できるのかをしっかりと考え抜いています。もともと働き方改革というものはそうあるべきなのです。人間がどうやったらその能力をいかに発揮できるかということを考え、実行する。そうすると間違いなく生産性が向上します。さらに生産性が向上したものを社会と従業員に還元していくという考え方が重要です。そしてここから先のことので私が2社と皆さんにお伝えしたいのが、従業員の方々が自分の創意に基づいて新しいビジネスを考えてみる方向に持っていくこと。もちろんビジネスを考えることが経営者の役割なのですが、従業員も経営者マインドを持ちながら事業を考えてみると更に社業が発展し、やりがい、働きがい向上すると思います。本日は素晴らしいお話を聞かせて頂きました。ありがとうございました。」

○藤原氏

「2社がやられていることは、組織全体にポジティブな影響を与えるような仕組みがたくさん込められているような気がします。まさしく働きがい向上の取組になっておられると感じました。お時間になりました。みなさんありがとうございました。」