

社員が生き活きと働き続けるために ～強みを意識すること～

社会保険労務士法人中村・中辻事務所

代表社員 中辻めぐみ

1. 組織の成長は木の成長と同じ

「うちの娘に子供が生まれてね。ついに私もおじいちゃんになっちゃった。」嬉しそうに話をする黒田課長。携帯には可愛い赤ちゃんの写真が何枚もあり、目を細めてその画像を眺めています。

「いいですねえ。可愛くて仕方ないでしょう。」部下である廣瀬さんが笑顔で話しかけます。「うん、もう可愛いつてもものじゃないくらい可愛いよ。記念樹として、桃の苗木を庭に植えたんだ。本当は娘の家の庭に植えさせたかったのだけど、マンションだからねえ。うちの庭にね。だからその桃の木のお世話も私がしているんだよ。毎日話しかけるせいかなあ、なんだか孫みたいなもんで、そっちも可愛くて仕方ないんだよ。桃が花を咲かせるようになったら、ひな祭りもこっちでしてやりたくてね。」

お孫さんの画像とともに、見せてもらった桃の苗木の木札には、お孫さんの名前と生まれた日付が、ありました。

「いいなあ。いつか自分もそんな時が来るのかなあ」と思いながら、まだ幼い子供のいる廣瀬さんは、将来の姿を思い浮かべるのでした。

その話を横で聞いていた人事の宮本部長は「確かに…。人の成長を考えると、それぐらいのスパンで捉えないといけないかもしれないなあ。」と心の中で呟いていました。



そのように思う理由は、改めて自社の働きかたを見直していく中で、組織のあり方を変えていくことが重要であることを痛感したからでした。

以前は、時間外・休日労働では月100時間を超えることもあり、「平成31年4月からの法改正に間に合わないのではないか」という危惧と、何よりも社員の健康障害のリスクに頭を抱える日々を過ごしていました。そのため当初は人事部主導で「月平均20時間の残業削減！」をスローガンに、退社時刻を定めて一斉帰宅をさせたり、休日出勤禁止命令などを出したり、様々なことを行いましたが、いずれも批判の対象となり失策に終わりました。

しかし、あらゆる方法を用いて、なんとかその難題をクリアすることができたのです。その方法の一つとして挙げられたのが「業務の大幅な見直し」でした。

宮本部長は、先の記念樹の話を聞きながら「人の成長は一足飛びになるものではない。時間がかかるものだ。組織を形成するのはその『人』だ。だから組織の成長もおのずと時間がかかる。しかし、時間はかかるが、取り掛からなければ、いつまでたっても人は成長しないし、組織の成長も企業の成長も見込めない。時間はかかったが、思い切って業務を見直して良かった。」と改めて思うのでした。

さて、宮本部長は一体どのようなことを行ったのでしょうか？

2. 今ある会社の資源をもとに考える

今連載の中では「生産性の向上」を常にテーマにしてきました。初回でもお話したところですが、実際に働き方改革を進める上でも、ここを念頭に置いた対策を考えることが重要です。

読者の皆様におかれましては、すでに働き方改革に着手済みで、生産性の向上が目に見えた結果として出ているという企業様もいらっしゃるでしょう。

一方で「うちはまだまだ道半ばで、どうして良いか分からない」と悩んでいる方もいらっしゃるかもしれません。

後述の方にお伝えしたいのが、今ある会社の資源、つまり「今いる人材」に、まずは着目をするということです。今まで多くの企業様のご支援をさせていただきましたが、忙しい部署から挙がる声に多い意見の中に「人手が足りない」があります。

優秀な人材をどんどん投入して、生産性を向上できれば良いのですが、それにはコストもかかりますし、何より今は「人手不足」と言われる時代。そう簡単にはいきません。

それでもなんとか「人を投入する」という施策を打った企業はどうか？ ですが、「お蔭で解決した」という場合ももちろんあります。しかしながら「技能を持った

人が来ないので、教える時間を取られてしまい、かえって忙しくなった」という意見が出てくることもあります。そうなってくると堂々巡りで「一体どうすれば!!」と思われるかもしれません。しかし、立ち止まって考えてみると、解決方法が他にあるのではないかとともに思えてきます。このような時には、一旦目の前の問題から離れて、業務全体を俯瞰して考えてみる必要がありそうです。

3. 「業務そのものを変える」ことに注目する

こちらにも以前にお伝えしたところです。お客様の無理難題を聞き入れてしまい疲労困憊した職場もありました。そこまでいかなかったとしても「生産性を向上する」という視点で考えると、「現在の仕事そのもののやり方を一旦見直す」ことを考えてみましょう。

様々な方法がありますが、実際に企業の支援をしてきた事例から考えると「QCD改善」が効果を発揮したように思えます。

Quality（品質）、Cost（費用）、Delivery（納期）の3つの頭文字を取ったものです。すでに行っている企業の方もいらっしゃると思いますが、「顧客満足の高い製品を作る」を目標に掲げて、あいつぐ残業、無理な納期を飲むことが常態化し、結果的に「従業員満足度が下がって質の高いサービスや品物ができない」となっている企業も見てきました。

改めて、その目標に沿った結果が出ているのか？ その視点を持って、今の仕事のありかたそのものの中に「ムリ、ムダ、ムラ」がないかを見ていきます。

本来なら組織的に行うことが効果的なのですが、まずは自分の職場からでも良いのでこのような視点で見ていきましょう。



4. 「ムリして働いていないか？ 働かせていないか？」

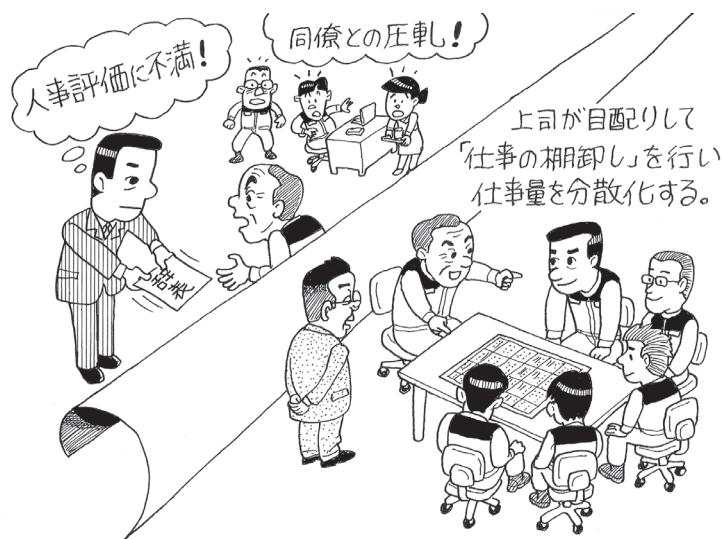
例えば、「周囲の仕事を一手に引き受けて、自分の持てる時間を全て「仕事」に投入している」といったスーパーマンのような働き方をしている社員はいませんか？

その働き方は「ムリ」をしています。実際はこういうタイプの社員が、仕事の精度が高く、時間も短いので、生産性も非常に高いのですが、一方で仕事も集まりやすく労働時間は長くなりがちです。

本人も仕事をすることに抵抗はなく、喜々として働いているので、「いや、そんなことはない！」と思われるかもしれませんが、この状況が長く続けば健康障害を引き起こす可能性もあります。

職場環境が良い時は良いのですが、上司が変わって評価が下がったり、仕事のやり方などで周囲と軋轢を生んだりするなど、何かのトラブルが起こった際には「こんなに頑張っているのに」と不満を抱いて会社を去ってしまう可能性もあります。

恒常的にムリをさせない、しないためには、今の仕事を棚卸して、まずは「他の人でもできる仕事」を誰かに任せるなど行うことから始めます。仮に本人に仕事を采配する権限が無い場合は、上司が目配りをしていくことが肝要です。



このようなタイプは仕事を他の人に振ることを嫌がったり、自分の労働時間を短くすることに抵抗をしたりしがちです。しかし、より生産性を高めるために、仕事以外の時間を過ごすことの大切さや、WLBの充実を伝えていくことが重要です。

また、この連載で繰り返し、お伝えしたところではありますが、今の働き方を見直すという労務管理での教育も必要になってきます。管理職が率先して早く帰る、WLBを充実させることが良い仕事につながるなどを、実践して見せることも効果的です。

5. いつもどおりにやっていることが「ムダ」かもしれない？

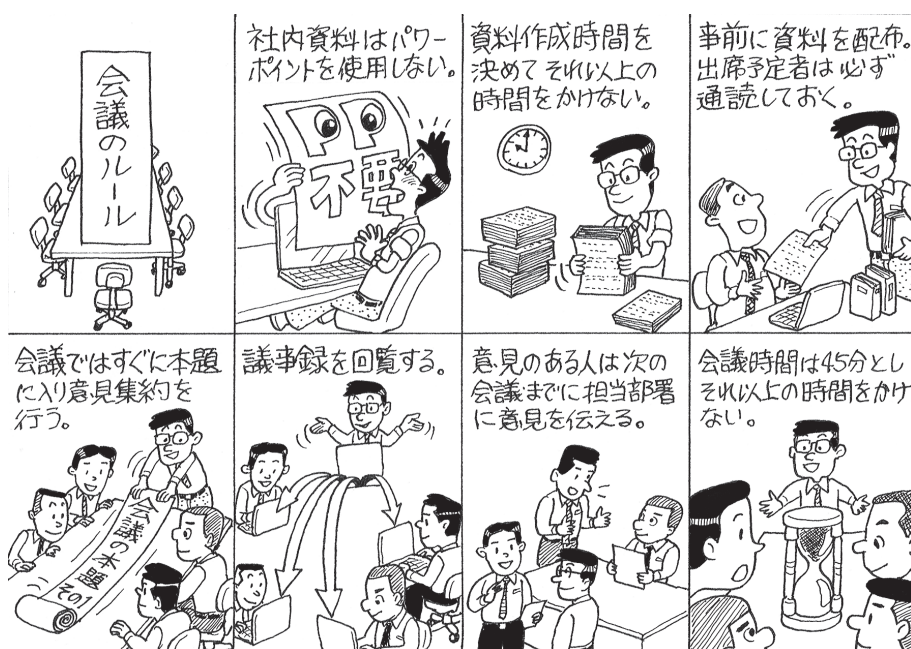
次に「ムダ」ですが、「社内の資料作成に相当な時間をかけている」「会議に大勢の者が出席するものの意見を言わず、会議中は別のことで頭を巡らせている」などもムダになる可能性が大です。

これもよくある話なのですが、部署内での会議に、役員会や社外プレゼンに使用するような精度の高い資料を作成するために時間外残業を行っている企業を見かけることがあります。（当社との「働き方改革」の打ち合わせの資料作成に徹夜をしたという涙ぐましい努力をされていた担当者もいました…（；▽；）一生懸命やって下さっている気持ちは大切にしながら、改善策はそこから始めました…。）



またメールのCCと同様、関係するすべての人に情報提供をしようとする結果、いろんな会議から参加要請があり、自分自身の仕事をするのは所定外の時間になってから、部下はその決裁待ちで、同じく残業をする羽目になっているといったケースもあります。

会議には出席するものの、発言すれば自分の担当の責任になるため誰も発言しない。もしくは関連性が少ない担当の社員も入っているため、基本的な話の説明から始めるので会議の時間が異様に長い。その間、他の社員は自分のPCで全く別の資料を作成しているなど「貴重な時間をここで費やすことに焦りはありませんか？」と思わず問いかけたくなってしまうケースも多々ありました。



社内にいると、それが当たり前になってくるのですが、第三者から見ると不思議な光景でしかないわけです。そのような視点で、今当たり前になっている工程そのものがムダになっていないか、改めて振り返ってみることをお勧めします。

このような企業には、現状をそのままお伝えし「社内資料は、パワーポイントを使用しない」「社内資料の作成時間を決めて、それ以上の時間をかけない」など一定のルールを作ったり、会議に関しては「必要最小限な担当者のみを参加対象とする」「事前に資料を配布し、必ず通読しておくこととし、会議ではすぐに本題に入り意見集約を行うこととする」、「その他関係者の参加要請はせず、議事録を回覧する。意見のある者は、次の会議までに担当部署に意見を伝える」、「会議の時間は45分とし、それ以上の時間はかけない」など根本的な会議に関する対策を行いました。

またお客様都合で所定労働時間外に開催することがあった企業に関しては、「今後の当社の働き方改革の方針として、極力それを避け所定労働時間内での会議を行うこととしたいのでご協力願いたい」と、管理監督者から伝えてもらうようにもしました。中でも重要顧客に関しては、役員が直接、顧客の役員に対してご依頼する形で進めたところもあります。

6. 人によって「ムラ」があることは仕方ない？

最後に「ムラ」です。例えば部下である社員 A さんに仕事を頼むと、こちらの望み通りに仕事をしてくれ、かつ速くて正確な状態のものが出来上がるのに、社員

Bさんだと「え？ こんな指示出ししたっけ？」と思うような結果になる、しかも時間はかかるは、手直しのオンパレード、こんなことなら自分でやった方がよかった、(´・ω・`)、、、といった経験はありませんか？ 同じように指示出しをしたにも関わらず、です。

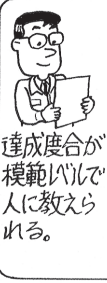
もちろん社員 B さんにも、丁寧に指導している、けれどこの両者の差がなかなか埋まらない、その結果、ついつい頼めば望み通りにやってくれる社員 A さんに仕事を振りがち、自戒の念を込めて、世の中の管理職はやってしまいがちです。なぜって？ だって忙しいんですもの！！

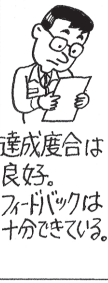
しかし、この状態は 4 でお伝えした「ムリ」を引き起こしている可能性があります。そのためには、この人による「ムラ」を改善していくことも重要です。同じ仕事を頼んでも社員 A さんと B さんとは、何が違うのか？ そこを見極めていくことが重要です。

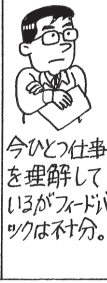
それは仕事の優先順位のつけ方なのか、手順なのか、能力なのか、を見ていきます。その際には、スキルマップをつけると良いでしょう。

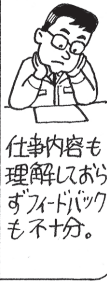
〇〇〇部門		Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	F
○：一人でできる △：習得中 ×：できない(未経験)							
作業名	〇〇 準備	○	○	○	△	△	△
	〇〇 加工①	○	○	△	×	△	△
	〇〇 加工②	○	△	△	△	×	△
	〇〇 切替	○	○	△	△	×	×

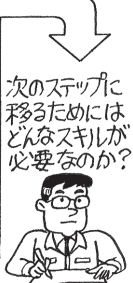












業務の内容によって、必要なスキルは異なります。先の例で言えば、社員 A さんに会議資料を作成してもらおうと速いけれど、社員 B さんは顧客との交渉はとても優れているといった面もあるでしょう。

それぞれの仕事内容を洗い出し、達成度合いを「模範レベル（人に教えらるる）」「良好（仕事内容をよく理解しており十分なフィードバックができていく）」「今一つ（仕事内容は理解はしているが、フィードバックはまだ不十分）」「不十分（仕事

内容もよく理解しておらず、フィードバックも不十分)」などの段階分けをして、現状のスキルを明確化していきます。

その上で、次のステップに移るためには、どのようなスキルが必要なのか、またどういった方法で教育していくのかを考えていきます。



ある企業では若手の社員が多く、平均年齢も32歳となっているのですが、健康障害を訴えて辞めていく1、2年目の社員が続出していたことがありました。

実情を聞けば「マネージャーが仕事を教えてくれない。自分で考えて仕事をするが、結果的にダメ出しを何度も受け、残業や休日出勤が続くので体調を崩した」、「マネージャーが怖い。思い悩んでいたらメンタルヘルス不調になっていて、これ以上働けない」というのです。特定のマネージャーではなく、いろんな部署でそのようなことが起こっていたため、マネージャー層に話を聞いたところ「仕事は盗むもの」「今の若い子は自分で考えようとしなからダメ」「仕事の基本的なことがわかってない」「何度も同じことを聞かれるとイラつく」と口々に不満が出てきました。一人ひとりの顔を見ていると、顔色もよくないし、疲れていることは、よく伝わってきました。「仕事に追われていて、心に余裕がないのかもしれないなあ」そう思ったので「もしかしたら、基本的なことや何度も同じことを聞かれると『自分の時間を奪われる』と感じますか?」と聞くと、全員一致でうなずくのです。

そこで「皆さんの大切な時間を奪われないで済む方法があります」と伝え、マ

マニュアルを作ることを提案しました。しかし忙しい企業ですから、マニュアルを作るためだけの時間を取ることは不可能です。

そのためマネージャーに聞いたことを、各個人のノウハウにするだけだと広がりはありませんが、データベースにして全部署で閲覧するようにしたのです。

また、現在行っている仕事の成功事例、失敗事例を担当者が日報感覚で作成しました。結果として同じような業務内容を別の担当者が閲覧し、更なる仕事のブラッシュアップができるようになりました。

成功事例は、その際の環境条件、業務手順を整理して記載します。すると別の担当者がその手順に沿って行うことで、今の受け持ちの仕事を成功させる手掛かりとなります。また失敗事例に関しても同様に記載しておく、次の失敗防止に役立ちますし、別の担当者も失敗を未然に防ぐことができるようにもなりました。

入ったばかりの社員は、マネージャーに仕事のやり方を教わりますが、途中で分からなくなった時には、そのマニュアルを読むことで、忙しいマネージャーの手を止めることもなく自分自身も納得して仕事を進めることができるようになりました。

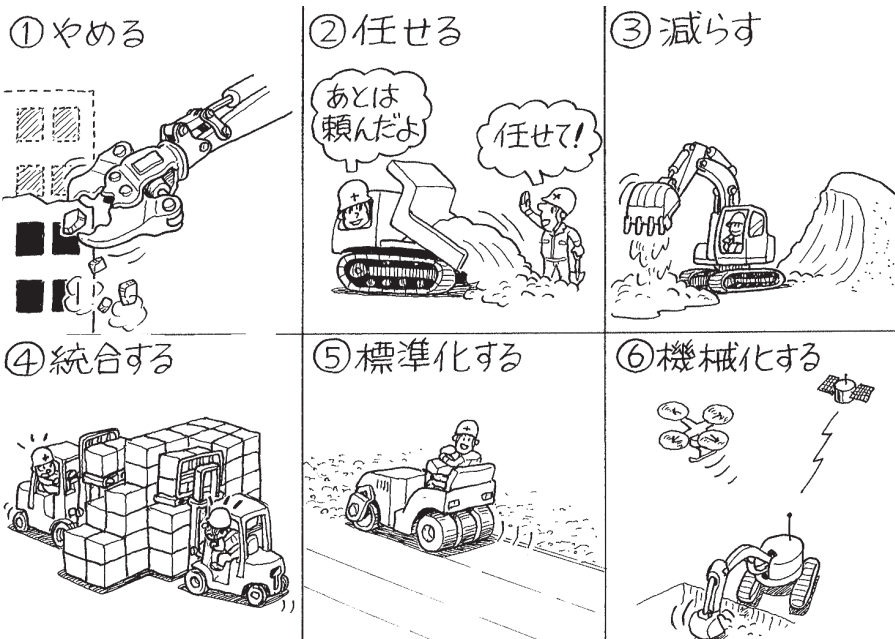
また、部署間での仕事の重複も見えるようになったり、情報の共有も進んでマネージャー層がお互い助け合ったりするといった相乗効果も出てきています。ずいぶん風通しも良くなり、以前のように若手社員が退職することも、随分少なくなってきました。

「ムラ」を少なくするために、このようなマニュアルを作成して、情報共有しながら、担当者が知りたいタイミングで、複数のノウハウをすぐに得ることができる環境を整えることで得られた結果だと思っています。

7. 業務改善の見直しをする際のポイントは？

このように「ムリ」「ムダ」「ムラ」を見つけたら、どのように改善すれば良いかを考えていきます。その際に考え方の元となるのは、以下の手順です。

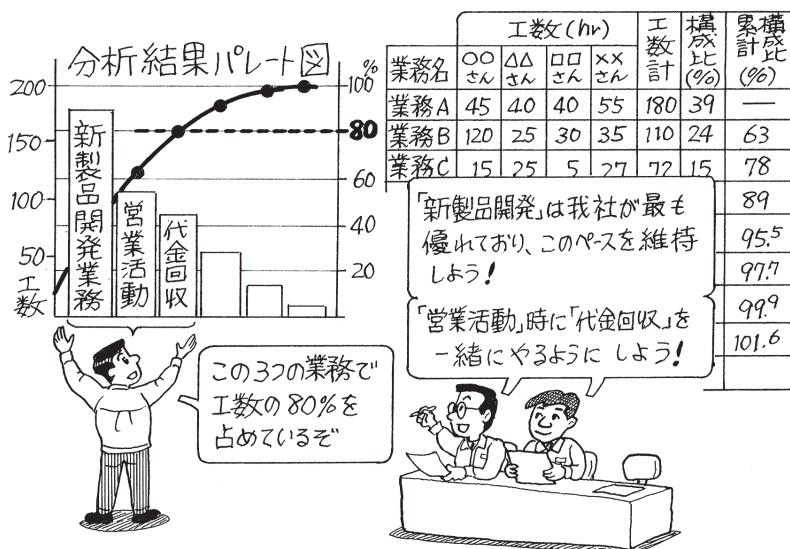
- ① やめる……………今の業務そのものを「なくす」
- ② 任せる……………自分以外の誰かに任せる
- ③ 減らす……………①②ができない場合は、時間や目標、頻度などを減らす
- ④ 統合する……………分散化していて二重になっている仕事をまとめる
- ⑤ 標準化する……………一定のQCDができるように仕組みや教育を行う
- ⑥ 機械化する……………ICTなどのツールやAIを導入する



一方で、どの業務を改善の重要課題にしたら良いのか、となると分からなくなってしまう企業も多いのが事実です。なぜって？ すべて今まで重要だと思ってやってきた業務ばかりだからです。

しかし働き方改革関連法はすでに始まっています。「正直なところ、うちは道半ば…」となっている企業や、中小企業で来年度から適用ですが「間に合うか不安」となっている企業は、大ナタをふるうつもりで行わなければ、マニアイマセン～！（；▽；）

そこで、ここでは「パレートの法則」を用いて考えてみます。



棚卸した業務内容の業務量を算出し、大きいものから並べていきます。上位20%の業務項目が全体の80%を占める傾向があるといわれています。そのため上位20%となった業務項目に注目して、改善に取り掛かることをお勧めします。

8. ありたい姿を模索していくこと

この連載も最後になりました。結びに皆様にお伝えしたいことは、貴社にとっての「ありたい姿」を目指していただきたいということです。業務改善を行う上で、何が問題なのか？ ばかりを追求してしまうと、犯人探しになって施策がうまく回らなくなってしまいます。その際には自社を振り返り「どこが自社の強みなのか」「どこが誇りなのか」といったポジティブな面に視点を向けることを行っていただきたいと思います。組織開発においては「Appreciative Inquiry」という考え方があり、組織や人が持っているポジティブな側面に焦点を当てた問いかけを行って結論まで導くといった手法を用いられています。

業務改善の担当者のみで抱えるのではなく、部門全体の課題として認識し、お互いにチェックしあい、励まし合って取り組んでいただければと思います。その際に「どのようなになりたいのか」「どのような姿が理想なのか」といった姿をお互いの共通認識とし、振り返り、時には立ち止まりながら模索していただきたいと思います。

この連載でご紹介してきた働き方改革を行った先進的な企業においても、最初からうまくいったわけではなく、周囲の反対や失策を重ねながら、PDCAを回しつつ改善を重ねて成功事例となっています。手法は様々でしたが、1つだけ共通していたことは「最後まであきらめなかった」ということです。

この原稿が皆様に届いている時期には、すでに働き方改革が始まっていますね。長い間、お付き合いをいただきありがとうございました。

新しい一歩を踏み出された皆様方のご多幸をお祈りしつつ、ペンを置きたいと思います。

参考資料：『オフィスの業務改善がすぐできる本』(株)日本能率協会コンサルティング著 日本能率協会マネジメントセンター / 『定時退社でも業績は上げられる！ 生産性が高い残業ゼロ職場のつくり方』(株)名南経営コンサルティング 日本実業出版社 / 『企業が生まれ変わるための働き方改革 事例集』 山崎紅 著 日経BP社 / 「平成30年度 職場のメンタルヘルスシンポジウム 健康でいきいきと働くために ワークエンゲイジメントに注目した職場と個人の活性化」 北里大学 一般教育部人間科学教育センター 教授 島津明人 / 「健康でいきいきと働ける職場づくり」 甲南大学経営学部教授 北居 明