

一般社団法人日本報連相センター
全国大会

働く・働かせる「職場」に 焦点を当てました

～素材としての真・報連相の活用事例

平成30年9月14日

朝比奈広志

今日の目的

平成 年 月 日

「研修＝知識を伝える」から、「職場に戻ってからの研修の活かし方」に意識が向いたとき、真・報連相がいかに効果的だったかを共有したい

朝比奈広志

[

]の自己目的(私は～～するために、今日一日をここで過ごす)

----- 今日学んだこと、気づいたこと、つかんだヒント のメモ -----

自己紹介

朝比奈 広志

仕事 社会保険労務士

研修講師が本業という訳ではありませんが、社会保険労務士の業務の一部としてクライアント企業や事業主団体に説明会・勉強会・研修・セミナーをすることはありました。今となってみると「もったいないことをした。」という経験がたくさんあります。それは、

「知識をお伝えしよう」と一生懸命やっていたことです。つまり、

「研修＝知識を伝える」



「職場に戻ってからの研修の活かし方」

職場展開

最近の研修・セミナー・勉強会での実際の進め方の振り返り

例えば こんな場面で・・・

- 過重労働防止について
- ハラスメントについて
- 問題社員対策について
- 部下の指導の仕方について
- 人事考課・考課者研修について
- 労働時間管理について
- 健康診断について
- 就業規則や社内ルールの利用について
- 働き方改革について
- 役員会で労務管理について
- 懲罰委員会出席 など

必ず行うのは、

そもそも

「働く」・
「働かせる(働いてもらう)」

とは

働く・働かせる(働いてもらう)とは

▶ 雇用契約

当事者の一方(労働者)が、相手方(使用者)のために労務に服することを約し、これに対して相手方が報酬を支払うことを約する契約

▶ 同様に労務を提供する契約には

・ 委任・請負

がある

民法第632条 雇用は、当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対してその報酬を与えることを約することによって、その効力を生ずる。

「雇用」の特徴を委任・請負と比較して

- ▶ 雇用は、労働者に大幅な裁量権が与えられておらず、使用者の指揮命令に従う点で委任とは異なる
- ▶ 雇用は、仕事の完遂(完成)が要素となっている請負とは異なる

「雇用」での労務の提供とは

- ▶ 雇用では、労働者に「使用者の意向に沿って」、使用者の「指揮命令を受けつつ」「労働者本人に」労務を提供してもらうことになる
- ▶ 使用者は、使用者の「意向を明確にして」、「指揮命令をする」ことが必要(できる)

使用者の「意向を明確にする」場面

- ▶ 採用 求人内容・雇用契約・配置
- ▶ 教育 社史・社是・社訓・理念
就業規則・社内ルール
- ▶ 就労 業務指示・指導・OJT/OffJT
業務計画・部門年度計画
打合せ・会議・日常コミュニケーション
就業規則(サービス・懲罰・表彰 . . .)

使用者が「指揮命令」をする場面についても同様

使用者の意向とは何を指すか？

- ▶ 何をする(させる)か
- ▶ どこまで・どんな状態まで・どれだけ
- ▶ どうやるか(どのように、誰と、いつ、どこで・・・)

それをする(させる)ために

- ▶ ○○を○○位できること

5W2H いつ どこで だれと(に) なぜ 何を どのように どの位

管理者とは

管理者とは、自分の意思を、人を動かして、実現する人

畠山芳雄著 「管理者革命」 日本能率協会

- 部下の仕事はもともとは(実は)管理職の仕事
- 管理職の仕事も同様に経営者の仕事
- 肩代わりしてやってもらっている(と思った方がよい)

「リーダーシップとは、助けてもらう能力なり」

これをデジタルLカードで表現すると

11

使える

デジタルLカード

足しても引いても
自由自在
出入り

自分の意思を、人を動かして、 実現している上司(助けてもらえる上司)とは

当面の指示だけでなく先々指示
したいことも耳に入れている

他部署にお願いしたときは即刻そ
の上司にことわりを入れている

部下を尊重しながら、自分の意
思を正直に、率直に表現できる

情報提供をして欲しいテーマ・
関心を常々部下に伝えている

情報を意味づけるのは自己
であることを分かっている

**自分の意思を
「明確に言語表現ができる」**

「こうしましょう」と
具体的に表現できる

業務の指示が「情報の共有化」
であることを理解している

5W2Hで分かりやすく表
現できる

中間確認の大切さに気づいて、
「声かけ」として実行している

指示通りにしてくれた部下に、
その後の結果報告をしている

良くやってくれたときは
「遅滞なくお礼を言える」

部下から見て自己がどのよ
うな存在か意識している

重要なことは部下に伝わ
ったか確認している

部下の目的と自分の
目的を意識している

良い人間関係のもとで仕事が上
手く進むことを分かっている

部下の仕事の進め方が悪いのは自分
にも原因があることに気づいている

相手の「情報の意味づけ」方に
応じた指示を出している

任せすぎた・口を出し過ぎた： 裁量度合いの見込み違い

「雇用」での労務の提供についての 裁量権について

- ▶ 雇用は、労働者に大幅な裁量権が与えられておらず、使用者の指揮命令に従う点で委任とは異なる

日経連事務局編 「人事労務用語辞典」第6版

雇用における労務の提供(働く)でも

- ◆ 裁量権が無いわけではない
- ◆ あるといっても無制限(大幅)ではない
- ◆ どの社員にも同じように裁量権を与える訳でない

部下に与える裁量権と

「使用者の意向」の関係

- ▶ 「使用者の意向」は、使用者が頭で考えている内容が 部下に伝わってはじめて意味を持ちます。
- ▶ つまり「使用者の意向」を共有することが必要です。
- ▶ この共有の仕方が問題です。「〇〇の見積を作って下さい」「来月〇〇を150件受注して下さい」「新商品〇〇の発表会の案内を送って下さい」という指示も共有化です。
- ▶ しかし、これだけでは上手くいかない**こと**もあるのです。

高い

裁量権 (裁量度合い)

低い・少ない

社員の日常の行動・意識とその社員に与える裁量との関係

正直に報告している

企業の目的を理解している

積極的な情報提供で上司を補佐

情報を意味づけるのは自己であることを分かっている

結果や状況報告だけでなく自分の意見・提案も

業務の目的を明確にしている

相手の特性に応じた対応を意識している

作業の目的を明確にわかっている

聞かれなくても途中経過を報告できている

「こうしましょうか」と相談してきた

ミスしたら素直に謝れる

まだ「どうしましょうか」と相談してくる

仕事が終わったのに報告しないこともある

業務の指示が「情報の共有化」であることを理解している

情報共有の深度 (情報 = 使用者の意向)

低い・少ない

指揮命令の程度

頻繁・細かく

部下のレベル(与えた裁量権)に応じた上司の行動

裁量権 (裁量度合い)

低い・少ない

指揮命令の程度

多い・高い

効果的な質問で情報の共有化を深める

企業の目的を明確にしている

情報の共有化を深める組織作りに取り組んでいる

権限を委譲したときに「報連相の大切さ」をあらためて伝える

情報を意味づけるのは自己であることを分かっている

指示した業務の目的をあらためて聞いて見る

重要なことは部下に伝わったか確認している

部下の個性に応じた対応を意識している

目的を明確にして業務指示をしている

間違いの起きそうな作業のときはメモを取らせている

よい人間関係が仕事の進め方をよくすることを分かっている

部下の仕事の進め方が悪いのは自分にも原因があることに気づいている

仕事の指示をするときに「終わったら伝えるように」と付け加える

全体の中(組織の中、部下の間)で自分がどのような存在か意識している

業務の指示が「情報の共有化」であることを理解している

情報共有の深度 (情報 = 17 使用者の意向)

「情報(使用者の意向)の共有化」の3つの深度

使用者の意向の共有化には「3段階の深度」があります。

「使用者の意向」を示す典型的な場面のひとつが、使用者(上司)が部下に業務の指示をするところです。この「業務の指示」は、部下にとっては仕事を進める上でのスタート地点となりますが、上司と部下の関係で考えると「どういう仕事か」という情報を共有する場面と言えます。

仕事を進める上ではこの情報(使用者の意向=業務の内容)の共有化がまず必要です。

その場合、伝わらなければならないのは、「言葉(仕事の名称や数字)」だけではありません。部下によってはその「意味(目的やどのように進めるかなど)」も伝えることが大切です。さらには「思い」を共有したいものです。

情報の共有化の深度

| | | | |
|------|------------|---------------------------------|----|
| 深度 1 | 事実情報の共有化 | 作業や業務を指示した・された | 聞く |
| 深度 2 | 意味(目的)の共有化 | 目的やどのように進めるかなどがわかっている(意味が通じる) | 訊く |
| 深度 3 | 考え方の波長の共有化 | 心が揃っている(気持ちが通じる) (共感・感動・やる気) | 聴く |

- 上から下、下から上、横・斜、全ての関係で「情報の共有化を深める」のが大切です。
- 発信者と受信者の双方で、情報の共有化を深めましょう
- 職場全体で情報の共有化を深めましょう。

**上司が伝えたい意向が共有されその共有の深度が深まれば
自ずと部下に与える裁量権は大きくなります！**

全国〇〇〇〇〇会様

少人数職場での人事評価制度のあり方

平成〇年〇月〇日

社会保険労務士朝比奈広志

本日の研修の目的

私の今日の目的は、ご参加の皆様に

- ▶ 人事評価制度の導入がなぜ上手く進まないか、また導入したとしてもなぜ上手く機能しないかの原因を一緒に考えていただく
- ▶ また人事評価制度を上手く機能させる上で、何が大切かをご理解いただく
- ▶ 戻った職場全体で人事評価制度の導入もしくは見直しについて考えはじめていただきたい

ヒントのメモ

平成 年 月 日

[]の自己目的(私は～～するために、今日一日をここで過ごす)

----- 今日学んだこと、気づいたこと、つかんだヒント のメモ -----

そもそも

「働く」・
「働かせる(働いてもらう)」

とは

働く・働かせる(働いてもらう)とは

▶ 雇用契約

当事者の一方(労働者)が、相手方(使用者)のために労務に服することを約し、これに対して相手方が報酬を支払うことを約する契約

▶ 同様に労務を提供する契約には

・ 委任・請負

がある

民法第632条 雇用は、当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対してその報酬を与えることを約することによって、その効力を生ずる。

「雇用」の特徴を委任・請負と比較して

- ▶ 雇用は、労働者に大幅な裁量権が与えられておらず、使用者の指揮命令に従う点で委任とは異なる
- ▶ 雇用は、仕事の完遂(完成)が要素となっている請負とは異なる

「雇用」での労務の提供とは

- ▶ 雇用では、労働者に「使用者の意向に沿って」、使用者の「指揮命令を受けつつ」「労働者本人に」労務を提供してもらうことになる
- ▶ 使用者は、使用者の「意向を明確にして」、「指揮命令をする」ことが必要(できる)

使用者の「意向を明確にする」場面

- ▶ 採用 求人内容・雇用契約・配置
- ▶ 教育 社史・社是・社訓・理念
就業規則・社内ルール . . .
- ▶ 就労 業務指示・指導・OJT/OffJT
業務計画・部門年度計画
打合せ・会議・日常コミュニケーション
就業規則(サービス・懲罰・表彰 . . .) . . .

使用者が「指揮命令」をする場面についても同様

使用者の意向に関して その2

- ▶ 何をする(させる)か
- ▶ どこまで・どんな状態まで・どれだけ
- ▶ どうやるか(どのように、誰と、いつ、どこで・・・)

それをする(させる)ために

- ▶ ○○を○○位できること

5W2H いつ どこで だれと(に) なぜ 何を どのように どの位

管理者とは

管理者とは、自分の意思を、人を動かして、実現する人

畠山芳雄著 「管理者革命」 日本能率協会

- 部下の仕事はもともとは(実は)管理職の仕事
- 管理職の仕事も同様に経営者の仕事
- 肩代わりしてやってもらっている(と思った方がよい)

「リーダーシップとは、助けてもらう能力なり」

28

自分の意思を、人を動かして、 実現している上司(助けてもらえる上司)とは

当面の指示だけでなく先々指示
したいことも耳に入れている

他部署にお願いしたときは即刻そ
の上司にことわりを入れている

部下を尊重しながら、自分の意
思を正直に、率直に表現できる

情報提供をして欲しいテー
マを常々部下に伝えている

情報を意味づけるのは自己
であることを分かっている

**自分の意思を
「明確に言語表現ができる」**

「こうしましょう」と
具体的に表現できる

業務の指示が「情報の共有化」
であることを理解している

5W2Hで分かりやすく表
現できる

中間確認の大切さに気づいて、
「声かけ」として実行している

指示通りにしてくれた部下に、
その後の結果報告をしている

良くやってくれたときは
「遅滞なくお礼を言える」

部下から見て自己がどのよ
うな存在か意識している

重要なことは部下に伝わ
ったか確認している

部下の目的と自分の
目的を意識している

良い人間関係のもとで仕事が上
手く進むことを分かっている

部下の仕事の進め方が悪いのは自分
にも原因があることに気づいている

相手の「情報の意味づけ」方に
応じた指示を出している

任せすぎた・口を出し過ぎた： 裁量度合いの見込み違い

「雇用」での労務の提供についての 裁量権について

- ▶ 雇用は、労働者に大幅な裁量権が与えられておらず、使用者の指揮命令に従う点で委任とは異なる

日経連事務局編 「人事労務用語辞典」第6版

雇用における労務の提供でも

- ◆ 裁量権が無いわけではない
- ◆ あるといっても無制限ではない
- ◆ どの社員にも同じように裁量権を与える訳でない

部下に与える裁量権と

「使用者の意向」の関係

- ▶ 「使用者の意向」は、使用者が頭で考えている内容が部下に伝わってはじめて意味を持ちます。
- ▶ つまり「使用者の意向」を共有することが必要です。
- ▶ この共有の仕方が問題です。「〇〇の見積を作って」「来月〇〇を150件受注して」「新商品〇〇の発表会の案内を送って」という指示も共有化です。
- ▶ しかし、これだけでは上手くいかない**こと**もあるのです。

「情報(使用者の意向)の共有化」の3つの深度

使用者の意向の共有化には「3段階の深度」があります。

「使用者の意向」を示す典型的な場面のひとつが、使用者(上司)が部下に業務の指示をするところです。この「業務の指示」は、部下にとっては仕事を進める上でのスタート地点となりますが、上司と部下の関係で考えると「どういう仕事か」という情報を共有する場面と言えます。

仕事を進める上ではこの情報(使用者の意向＝業務の内容)の共有化がまず必要です。

その場合、伝わらなければならないのは、「言葉(仕事の名称や数字)」だけではありません。部下によってはその「意味(目的やどのように進めるかなど)」も伝えることが大切です。さらには「思い」を共有したいものです。

情報の共有化の深度

| | | | |
|------|------------|---------------------------------|----|
| 深度 1 | 事実情報の共有化 | 作業や業務を指示した・された | 聞く |
| 深度 2 | 意味(目的)の共有化 | 目的やどのように進めるかなどがわかっている(意味が通じる) | 訊く |
| 深度 3 | 考え方の波長の共有化 | 心が揃っている(気持ちが通じる) (共感・感動・やる気) | 聴く |

- 上から下、下から上、横・斜、全ての関係で「情報の共有化を深める」のが大切です。
- 発信者と受信者の双方で、情報の共有化を深めましょう
- 職場全体で情報の共有化を深めましょう。

**上司が伝えたい意向が共有されその共有の深度が深まれば
自ずと部下に与える裁量権は大きくなります！**

裁量権 (裁量度合い)

社員に与えられる裁量と
日常の行動・意識の関係

企業の目的を理解している

正直に報告している

積極的な情報提供で上司を補佐

情報を意味づけるのは自己であることを分かっている

結果や状況報告だけでなく自分の意見・提案も

業務の目的を明確にしている

相手の特性に応じた対応を意識している

作業の目的を明確にわかっている

聞かれなくても途中経過を報告できている

「どうでしょうか」と相談してきた

ミスしたら素直に謝れる

まだ「どうでしょうか」と相談してくる

仕事が終わったのにに報告しないことがある

業務の指示が「情報の共有化」であることを理解している

情報共有の深度 (情報 = 使用者の意向)

低い・少ない

指揮命令の程度

多い・高い

部下のレベル(与えた裁量権)に応じた上司の行動

裁量権 (裁量度合い)

低い・少ない

指揮命令の程度

多い・高い

効果的な質問で情報の共有化を深める

企業の目的を明確にしている

情報の共有化を深める組織作りに取り組んでいる

権限を委譲したときに「報連相の大切さ」をあらためて伝える

情報を意味づけるのは自己であることを分かっている

指示した業務の目的をあらためて聞いて見る

重要なことは部下に伝わったか確認している

部下の個性に応じた対応を意識している

目的を明確にして業務指示をしている

間違いの起きそうな作業のときはメモを取らせている

よい人間関係が仕事の進め方をよくすることを分かっている

部下の仕事の進め方が悪いのは自分にも原因があることに気づいている

仕事の指示をするときに「終わったら伝えるように」と付け加える

業務の指示が「情報の共有化」であることを理解している

情報共有の深度 (情報 = 使用者の意向)

評価制度の概要(の確認)

- ▶ 人事評価制度の変遷
- ▶ 人事評価の目的
- ▶ 人事評価の評価要素
- ▶ 人事評価の進め方

人事評価(人事制度)の変遷

- ▶ 年功主義
- ▶ 能力主義
- ▶ 成果主義
- ▶ 職務(仕事)主義
- ▶ コンピテンシー

人事 = 年功 → 能力 → 成果・業績評価 → 育成型人事制度

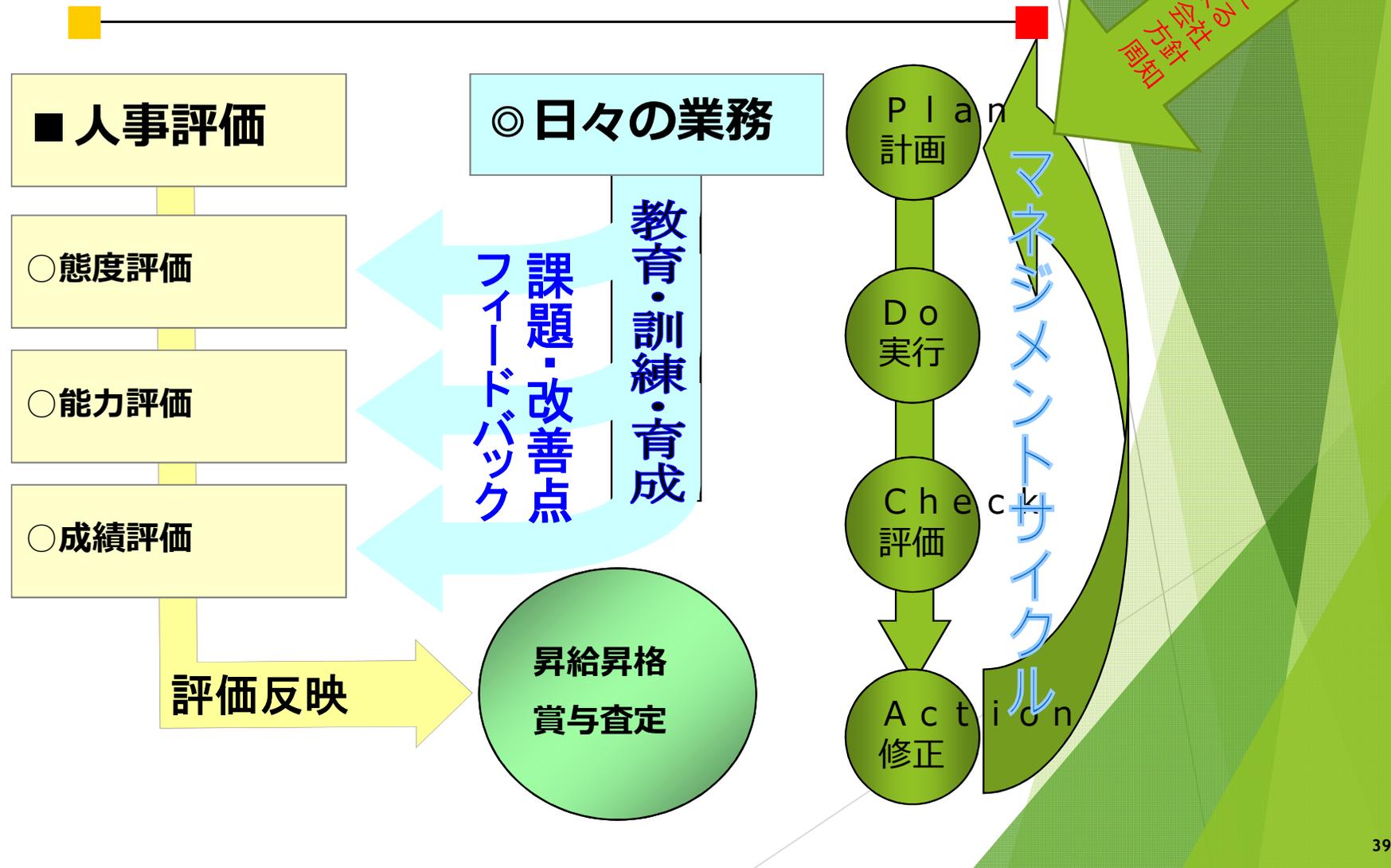
| | 1970～1990 | 1990～2002～2007 | 現在・これからの人事制度 |
|-----|---|---|--|
| 背景 | <ul style="list-style-type: none"> ●高度成長 ●人手不足 | <ul style="list-style-type: none"> ●バブル崩壊 ●不況とデフレ ●いざなぎ景気と終焉 | <ul style="list-style-type: none"> ●少子高齢化の進展 ●成熟化社会 ●国際化・IT化 ●格差拡大 |
| 目的 | <ul style="list-style-type: none"> ●人材確保 | <ul style="list-style-type: none"> ●総額人件費抑制 | <ul style="list-style-type: none"> ●長期的な人材育成 ●優秀な人材確保 ●格差是正への取組 |
| タイプ | <ul style="list-style-type: none"> ●年功＋職能 | <ul style="list-style-type: none"> ●個別目標管理 | <ul style="list-style-type: none"> ●役割と業績・成果の評価 |
| 賃金 | <ul style="list-style-type: none"> ●単線型 ●職能資格制度 | <ul style="list-style-type: none"> ●複線型 ●職能給＋業績給etc | <ul style="list-style-type: none"> ●コース別複線型 ●職種別・職務別賃金 |

働き方改革

人事評価の目的

- ▶ 処遇への反映基準(根拠)の明確化
- ▶ 育成・指導ポイントの明確化
- ▶ 組織方針の周知徹底(ベクトルを合わせる)

人事評価とマネジメント



人事評価の評価要素 何を評価するのか

使用者の意向通りに働いてもらうために ~再掲~

- ▶ 何をする(させる)か
- ▶ どこまで・どんな状態まで・どれだけ
- ▶ どうやるか(どのように、誰と、いつ、どこで・・・)

それをする(させる)ために

- ▶ ○○を○○位できること

成果(業績) 能力 役割 コンピテンシー 情意(意欲) : 要素群

人事評価要素群

▶ 成果・業績

※成果(業績)目標に設定されていない他の職務は所定の基準で遂行されていることを前提に取り組む

▶ 能力(職務遂行能力)

※獲得(保有)能力・発揮能力

▶ 情意(態度)

※その情意を強調することで他に悪影響のないこと

▶ 本来の目的にそぐわない結果を生ずることのないよう

人事評価の基本構造

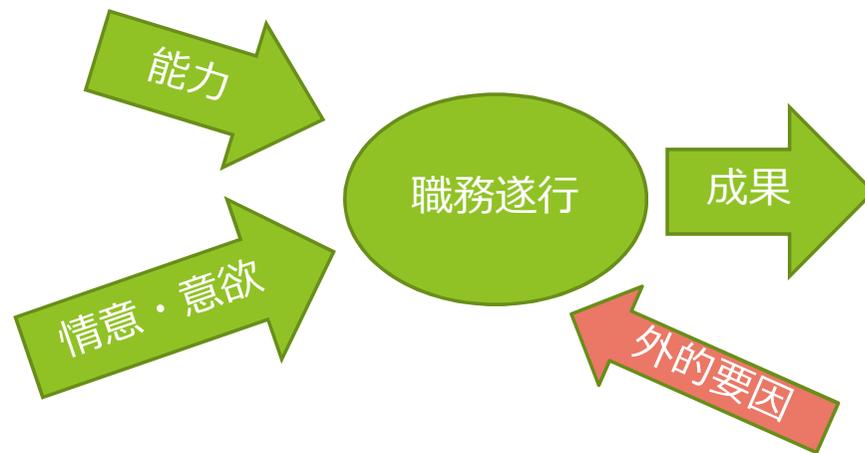
- ①成績(業績)評価／仕事の結果に対する評価
- ②態度(情意)評価／仕事に向かう姿勢や行動に対する評価
- ③能力(知識・技能・習熟能力)評価／能力の水準に対する評価



- 成績と態度評価は一定期間の活動内容を評価する事から「**期間評価**」
能力評価はその時点でその社員が持っている能力の「**保有量を測定**」
する事から「**時点評価**」と呼ばれている(発揮能力の評価は期間評価)
- ※成績評価は一定期間内の目標達成度(目標管理シート等)
- ※態度評価は一定期間内のあるべき姿勢・行動(マネジメントノート等)
- ※能力評価は評価時点の保有能力(職能要件等)
能力は基本的・基礎的能力(知識・技術・経験等)と習熟能力(理解力、
判断力、表現力、応対力、企画力、折衝力、実行力、指導力等=これまでに得た
知識や技能、仕事の経験を実際の場面でどの位うまく活かす事が出来るかとい
う知識・技能・経験の応用力)で構成されている

組織の役割と個人の役割

- ▶ 組織の経営戦略→経営計画→部門年度計画→個人目標
- ▶ 成果だけ見れば良いのではないか
- ▶ 外的要因の問題
- ▶ 中長期的に組織が継続して行くために



人事評価要素(項目)

▶ 成果・業績

- ・ 職遂行評価 活動実績評価 仕事の進め方の中での各プロセスの善し悪し
- ・ 目標管理として設定した業績の達成度

▶ 能力(職務遂行能力)

- ・ 知識(業務知識)
- ・ 習熟能力(判断力・対人対応能力・企画力・指導力・実行力・・・)

▶ 情意(態度)

- ・ 規律性・責任性(感)・積極性・協調性・向上心(自己啓発)・・・

評価表の内製化

▶ 人事評価の目的は

1. 賞与への反映・昇給への反映・昇降格・配置・教育指導・組織方針の周知徹底
2. 評価は「仕事の進め方」の一部であるとの認識

▶ 現在の組織に不足している働き方

- ▶ 現在の組織でもう一步推し進めたい働き方 どんな組織風土にしたいのか
- ▶ 特定の職員だが気をつけさせたい・改善させたいところ
- ▶ 気づいていてもなかなかしつこくは注意しにくい点
- ▶ そもそもどんな働き方をしてもらいたいのか

基本理念と行動理念

- ▶ 基本理念：我々は相互扶助の精神を誇りとし、協同の力で中小企業、地域社会の未来を切り拓くことを使命とする
- ▶ 行動理念：会員の皆様から喜ばれるサービスを提供するために
 - ・ 自信と誇り、誠意と情熱を持ち、互いに協力して職務に励みます
 - ・ 責任と義務を果たし、自らの研鑽に努めます
 - ・ 創造と革新をもって、新時代に挑戦し続けます

東京都〇〇〇〇〇〇〇〇会様 ホームページより

研修用 考課表例

| 評価分類 | 評価要素 | 着眼点 |
|----------|----------------|---|
| 情意(態度)評価 | 規律性 | 自信と誇りを持っているか ①就業規則上の服務基準の遵守 ②職場秩序の維持向上努力。 ③ 職場の規律・ルールの遵守。 |
| | 責任性(感) | 誠意はあるか ①与えられた仕事の自覚 ②有言実行 ③仕事への完遂努力。 |
| | 積極性 | 情熱を持っているか ①仕事への能動性 ②改善努力 ③ 仕事の拡大・充実 。 |
| | 協調性 | 相互扶助の精神はあるか ①他人・他部門への協力 ②自己のノウハウの伝達・提供。 |
| | 自己啓発 | 自らの研鑽に努めているか 。 |
| | 報告連絡相談 | ①会社、上司等への報告連絡相談 ②同僚や部下への報告連絡相談。 |
| 基本能力 | 業務知識 | 担当業務に関する ①基礎知識 ②実務知識。 |
| | 判断力 | ① 状況把握力 ②選択力 ③ 選別力 ④位置付け能力。 |
| | 対人対応力 | ①交渉技術 ②相手を説得する力 ③相手を引き込む能力。 |
| | 企画力 | ① 新しい考え方、アイデア ②組み立てる力 ③構築する力。 |
| | 指導監督力 | 部下もしくは後輩に対し指示・命令・号令・援助・動機付けを し育 成力、指導力の発揮。 |
| | 業務遂行力 | 与えられた業務を正確・迅速に遂行する力。 |
| 業績評価 | 職務遂行度 | 仕事の重(重、スピード、納期)。 仕事の質(正確さ、緻密さ)。 |
| | 目標達成度 | ①予算 ②課題 ③重点業務に関する目標達成度合い。 |
| | 創意工夫改善度 | 改善工夫の成果や出来映え 。 |

評価基準

| | |
|---|--|
| S | きわめて優れている(上位等級の仕事も遂行できる)。 |
| A | 優れている(仕事上ミスや問題点が無く申し分ない)。 |
| B | 標準的(仕事に支障を与えることなく標準的)。 |
| C | 標準より少し劣り、努力を要する(ミスや問題点はあるが一応は遂行でき、もう少し努力を要する)。 |
| D | 標準をかなり下回っており努力を要する(仕事に支障を来した)。 |

研修用 考課表例

| 評価分類 | 評価要素 | 着眼点 |
|----------|--------|---|
| 情意(態度)評価 | 規律性 | 自信と誇りを持っているか ①就業規則上のサービス基準の遵守 ②職場秩序の維持向上努力 ③ 職場の規律・ルールへの遵守。 |
| | 責任性(感) | 誠意はあるか ①与えられた仕事の自覚 ②有言実行 ③仕事への完遂努力。 |
| | 積極性 | 情熱を持っているか ①仕事への能動性 ②改善努力 ③ 仕事の拡大・充実 。 |
| | 協調性 | 相互扶助の精神はあるか ① 他人・他部門への協力 ②自己のノウハウの伝達・提供。 |
| | 自己啓発 | 自らの研鑽に努めているか 。 |
| | 報告連絡相談 | ①会社、上司等への報告連絡相談 ②同僚や部下への報告連絡相談。 |
| 基本能力 | 業務知識 | 相当業務に関する ①基礎知識 ②実務知識。 |

| | | |
|----------|----------------|--|
| 基本能力 | 業務知識 | 担当業務に関する ①基礎知識 ②実務知識 |
| 習熟 能力 | 判断力 | ① 状況把握力 ②選択力 ③ 選別力 ④位置付け能力 |
| | 対人対応力 | ①交渉技術 ②相手を説得する力 ③相手を引き込む能力 |
| | 企画力 | ① 新しい考え方、アイデア ②組み立てる力 ③構築する力 |
| | 指導監督力 | 部下もしくは後輩に対し指示・命令・号令・援助・動機付けを <u>し</u> 育成力、指導力の発揮 |
| | 業務遂行力 | 与えられた業務を正確・迅速に遂行する力 |
| 業績評価 | 職務遂行度 | 仕事の量（量、スピード、納期） 仕事の質（正確さ、緻密さ） |
| | 目標達成度 | ①予算 ②課題 ③重点業務に関する目標達成度合い |
| | 創意工夫改善度 | 改善工夫の成果や出来映え |

評価基準

| | |
|---|---|
| S | きわめて優れている（上位等級の仕事も遂行できる） |
| A | 優れている（仕事上ミスや問題点が無く申し分ない） |
| B | 標準的（仕事に支障を与えることなく標準的） |
| C | 標準より少し劣り、努力を要する（ミスや問題点はあるが一応は遂行でき、もう少し努力を要する） |
| D | 標準をかなり下回っており努力を要する（仕事に支障を来した） |

人事評価は「仕事の進め方」の一部

- ▶ 管理者の「意向」を何らかの形で示してその職務を遂行する(させる・してもらう)
- ▶ 「意向」に沿っているのか・いないのか
- ▶ 「意向」通りに遂行できないのか・できるのか
- ▶ 「意向」通りに遂行しようとしているのか
- ▶ ある「意向」を極端に指向しすぎて本来の目的からそれてしまっていないか
- ▶ 日常の業務の中で観察をし続ける
- ▶ 観察したものは記録をする マネジメントノート

マネジメントノート

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 期 | 自 | 年 | 月 | 日 |
| 間 | 至 | 年 | 月 | 日 |

| | | | |
|-----|-----|-------|----------|
| 氏名【 | 部署【 | グレード【 | チェック者氏名【 |
|-----|-----|-------|----------|

| 評価 | 月日 | 場所 | 具体的な行動・事実 | 月日 | マネジメント記録 | 月日 | その後の経過記録 |
|----|----|----|-----------|----|----------|----|----------|
| ○ | | | | | | | |
| ○ | | | | | | | |
| ○ | | | | | | | |
| ○ | | | | | | | |
| ○ | | | | | | | |

| | | | |
|---|---------------------|---|-------------------------|
| ○ | 好ましいと思われた行動、改善されたこと | × | 問題があると思われた行動・改善されていないこと |
|---|---------------------|---|-------------------------|

※ 経過を見て、簡単にその時点での評価を記す

マネジメントノート(サンプル)

| | |
|---|----------------|
| 期 | 自 2016年 10月 1日 |
| 間 | 至 2017年 3月 31日 |

| | | | |
|-----------|----------|-----------|----------------|
| 氏名【山田 太郎】 | 部署【業務1課】 | グレード【1等級】 | チェック者氏名【斎藤 一郎】 |
|-----------|----------|-----------|----------------|

| 評価 | 月日 | 場所 | 具体的な行動・事実 | 月日 | マネジメント記録(対応・支援) | 月日 | その後の経過記録 |
|----|-------|------|---|-------|--|--------|---|
| × | 10/9 | 全社朝礼 | 全社朝礼の日に始業ぎりぎりに出社してきた。 (規律性) | 10/9 | 時々遅刻があるので、朝礼後直ちに注意した。 | 10/20 | 親が要介護状態になり、自分でも極力介護しているので、起床がきついとの事。 (今後注意が必要) |
| ○ | 10/19 | 課内 | 大至急の見積書作成を依頼したところ、累計残業時間の確認をした上で快く引き受け 9 時まで残業し完了した。 (責任感) | 10/19 | 当日、帰りに一杯やって慰勞した。 | 10/30 | 夕方になって、取引先から急な依頼があり、仕事を振ったところ他の業務との優先順位の見直しをして仕上げてから帰宅した。 |
| ○ | 11/5 | 課内 | 率先して作業改善チームのリーダーになり、後輩に協力を求めている。 (積極性) | 11/5 | 上司として支援できることの確認と、通常業務に支障がないように指示しておいた。 | 11/ 21 | 作業改善スケジュール表を預かり、アドバイスした。 後輩の協力が得られる方法を聞かれたので教えた。 |
| × | 3/16 | 課内 | 社の繁忙期であり、自身の業務が営業から催促されている状況なのに、次週の有給休暇申請を突然出してきた。 (協調性) | 3/16 | 時期を変更するように求めたが、「特別な事由」ということで、止むを得ず認めた。 | 3/ 1 | 案の定、その営業で他の課員が対応せざるを得なくなりその者に残業が発生した。 |

| | | |
|-----------------------|---|-------------------------|
| ○、好ましいと思われた行動、改善されたこと | × | 問題があると思われた行動・改善されていないこと |
|-----------------------|---|-------------------------|

※ 経過を見て、簡単にその時点での評価を記録

人事評価の進め方

- ▶ 日常の業務の中で観察をし続けてマネジメントノートに記録する
- ▶ 評価期間(6カ月等)のマネジメントノートから評価事実を抽出
- ▶ 抽出された評価事実を評価基準に照らして評価(一次評価)
- ▶ 一次評価を記して二次評価者へ。二次評価者の評価→最終評価
- ▶ 本人へのフィードバック
- ▶ 処遇に反映・教育指導

■ 評価段階の選択と解釈例（意欲態度評価）

| 要素 評価 | 規律性 | 積極性 | 協調性 | 責任感 |
|----------|--|---|---|--|
| S | | 仕事の量的拡大、改善・提案・自己啓発に 総合的にいつも自ら 取り組んでいる意欲や形跡が ありありと見られた | 常に進んで 、所属係・課・部あるいは他部門の目標達成のために同僚や関係者に対して、援助を惜しまずによく協力し、 全体の業務の円滑な遂行やチームワークに多大な貢献をした | 与えられた業務について、 かなり困難や無理のある条件下でも万難を排して最後まで遂行し、やり遂げた |
| A | 職場の服務規律についてよく遵守し、ルール違反のないばかりでなく、同僚やその他関係者にも遵守するよう働きかけて職場のモラル向上に努め、 他者の模範 となった | 仕事の量的拡大、改善・提案、自己啓発の どれかにいつも自ら 取り組んでいる意欲や形跡が見られた | 通常進んで 所属係・課・部あるいは他部門の目標達成のために同僚や関係者に対し、よく協力していた。協力するだけの余裕のない場合もあったが、全体の業務円滑な遂行やチームワークに 貢献した | 与えられた業務について、 やや困難や無理のある条件下でもひるまず、最後まで遂行した |
| B | 職場の服務規律についてはほぼ遵守しており、時には子細な事項に関して注意や指導を受けることなく、職場のモラル維持上、 特に問題は無かった | とりたてて 、仕事の量的拡大、改善・提案、自己啓発にいつも自ら取り組んでいるというほどではないが、 動機付けや必要に応じて 取り組んだ意欲や形跡は見られた | とりたてて進んで いうほどではないが、同僚、関係者の要請や依頼があれば 可能な限り 協力した。全体の業務遂行に 支障をきたさない程度 であった | 与えられた業務について、 通常最後まで やり遂げており、全体的に見て業務遂行上 問題はなかった |
| C | 職場の服務規律について ルール違反が時折 見うけられ、子細な事項に関して注意や指導を受けることもしばしばで、職場のモラル維持上 問題があった | 現状に甘んずる 傾向があり、仕事の量的拡大、改善・提案、自己啓発への動機付けに対しても取り組みの意欲は 消極的 で形跡もあまり見られなかった | 同僚・関係者の要請・依頼に対しても、 場合によっては非協力的 な事が見うけられ、遂行に 支障をきたした | 与えられた業務の遂行を納得性のない理由を付けて 回避したり、忘却して怠ったり することが見うけられ 問題があった |
| D | 職場の服務規律についてルール違反や 注意・指導 を受けることが多く、職場のモラル維持に 悪影響を与えた | 現状に固執する 傾向が強く、仕事の量的拡大、改善・提案、自己啓発への動機付けに対しても取り組みの 意欲や形跡も見られなかった | 同僚・関係者の要請・依頼に対しても、 協力することはほとんど無く 、全体の業務の遂行に 支障をきたした | 与えられた業務の遂行を 無断で放棄したり、忘却して怠ったり することが 目立ちかなり問題があった |

| A | B | C | D | E | F |
|---|--------------------------------|--|------------------------|------|---|
| 評価分類 | 評価項目 | 考課要素(着眼点) | 評価当て役 評価段階(S~D=5~1) | 総合評価 | |
| 意欲考課 | 規律性 | 社内外の関係者に対し礼儀正しくハキハキとした言動をとっていたか | | | |
| | | 自ら率先して職務の規律を守り、下級者の規範となっていたか | | | |
| | 責任性 | 自分の仕事における役割・立場を理解し、期待に応えようとしたか | | | |
| | | 任された仕事を最後まで自分の責任として解決しようとしたか | | | |
| | 協調性 | 仕事上、常に周囲に気を配りチームワークの向上に努めていたか | | | |
| | 積極性 | 自分の仕事の質的向上・量的拡大を目指して意欲的に取り組んだか | | | |
| 能力考課 | 原価意識 | 取組み、スケジュール管理、優先順位づけなど仕事を遂行するに当たって、効率を考えて行動していたか | | | |
| | | リードタイム、伝票プロセス、計画的な営業活動、トラブル処理方法等、顧客の要求への対応は適切に実行できたか | | | |
| | | 初歩的・基本的な間違い、無気力・無責任・不勉強等による間違いやトラブルが無いように業務を遂行できたか | | | |
| | | 施工管理・経理・業務への指示・連絡を適切に行い、後工程に十分配慮して業務をしていたか | | | |
| | 業務遂行力 | 担当する仕事は顧客又は会社が期待し要求する期間(時間)内に処理出来ていたか | | | |
| | | 担当する仕事の量(1日の処理量、時間の有効利用、取組みの良さ)は顧客又は会社が期待し要求するレベルであったか | | | |
| | | 担当する仕事の出来映えや品質は顧客又は会社が期待し要求するレベルであったか | | | |
| | 顧客対応力 | 取扱商品全般について顧客のニーズにあった商品を提案できたか | | | |
| | | 単独で売り場・仕入先及びに価格交渉を行い、適切な予算額と正確な案件管理が出来たか | | | |
| | | 顧客の抱える問題や改善ポイントを把握し、解決の支援を実行して成果を上げたか | | | |
| 基本知識 | 商品全般について十分な知識を備えており、業務に活用していたか | | | | |
| 業績考課 | 個人目標達成度 | 個人で定めた売上目標の達成度合いはどうであったか | | | |
| | | 個人で定めた売上以外の目標の達成度合いはどうであったか | | | |
| | | 個人で定めた行動目標の達成度合いはどうであったか | | | |
| | 売掛金回収 | 売掛金の回収に対する意識の強さ及び回収度合いはどうであったか | | | |
| | 新規顧客開拓 | 優良・有望な新規・休眠顧客を獲得又は再開し、取引に結びつけたか | | | |
| 見本市やモデルフェアなどのイベントへの集客人数(対象者達正度)はどうであったか | | | | | |

| A | B | C | D | E | F |
|------|--|--|--|----------|---|
| 評価分類 | 評価項目 | 考課要素(着眼点) | 評価当て嵌め 評価段階(S~D=5~1) | 総合 評価 | |
| 意欲考課 | 規律性 | 社内外の関係者に対し礼儀正しくハキハキとした言動をとっていたか | 6◎-B | B | |
| | | 自ら率先して職場の規律を守り、下級者の規範となっていたか | 1-A 10-C (4+2=6÷2→3→B) | B | |
| | 責任性 | 自分の仕事における役割・立場を理解し、期待に応えようとしたか | 2-C 9◎-C 11-C 14-D 15-C 16-C (11÷5=1.8) | C | |
| | | 任された仕事を最後まで自分の責任として解決しようとしたか | 4-C 8-C 9◎-D (5÷3=1.6) | C | |
| | 協調性 | 仕事上、常に周囲に気を配りチームワークの向上に努めていたか | 7◎-A | A | |
| | 積極性 | 自分の仕事の質的向上・量的拡大を目指して意欲的に取り組んだか | 3-A 6◎-A | A | |
| | 原価意識 | 総取り・スケジュール管理、優先順位のつけ方など仕事を遂行するに当たって、効率を考えて行動していたか | 5-C 12-C | C | |
| 能力考課 | 業務遂行力 | リードタイム、伝票プロセス、計画的な営業活動、トラブル処理方法等、顧客の要求への対応は適切に実行できたか | 8-D 14-D | D | |
| | | 初歩的・基本的な間違い、無気力・無責任・不勉強等による間違いやトラブルが無いように業務を遂行できたか | 9◎-C 13-C 16-C | C | |
| | | 施工管理・経理・業務への指示・連絡を適切に行い、後工程に十分配慮して業務をしていたか | 12-C | C | |
| | | 担当する仕事は顧客又は会社が期待し要求する期間(時間)内に処理出来ていたか | 2-C 4-C 10-C 11-D (7÷4=1.75) | C | |
| | | 担当する仕事の量(1日の処理量、時間の有効利用、総取りの良さ)は顧客又は会社が期待し要求するレベルであったか | 5-C 7◎-C | C | |
| | | 担当する仕事の出来映えや品質は顧客又は会社が期待し要求するレベルであったか | 15-C | C | |
| | 顧客対応力 | 取扱商品全般について顧客のニーズにあった商品を提案できたか | 評価対象行動無し→ | (B) | |
| | | 単独で売り先・仕入先双方に価格交渉を行い、適切な予算組と正確な物件管理が出来たか | 評価対象行動無し→ | (B) | |
| | | 顧客の抱える問題や改善ポイントを把握し、解決の支援を実行して成果を上げたか | 3◎-C 6◎-B (5÷2=2.5) | B | |
| | 基本知識 | 建築全般について十分な知識を備えており、業務に活用していたか | 知識・技術・経験等は 時点評価(評価時点) | (B) | |
| 業績考課 | 個人目標達成度 | 個人で定めた売上目標の達成度合いはどうであったか | 結果はデータ等で評価→ | () | |
| | | 個人で定めた売上以外の目標の達成度合いはどうであったか | 17-C | C | |
| | | 個人で定めた行動目標の遂行度合いはどうであったか | 6◎-S | S | |
| | 売掛金回収 | 売掛金の回収に対する意識の強さ及び回収度合いはどうであったか | 8-C | C | |
| | 新規顧客開拓 | 優良・有望な新規・休眠顧客を獲得又は再開し、取引口結びつけたか | 3◎-A 6◎-A | A | |
| 集客 | 見本市やリモデルフェアなどのイベントへの集客人数(対象者適正度)はどうであったか | 結果はデータ等で評価→ | () | | |

評価者（管理者）の心構え

- ①人事評価の制度内容、仕組みを十分理解する
→自社の人事制度の内容や仕組み、目的を理解していることが前提
- ②部下の育成が最大の狙いであることを理解する
→部下の昇給や昇格を念頭において評価をしない
（彼は今年昇格対象時期なので、今回の評価は少し甘くしてやろうか等）
- ③時間をかけて部下と面談・面接する
→部下に対して期待していることを明示する
（評価表には期待像が明示されている）
- ④事実に基づいて評価する
→部下の行動を観察し、事実を記録する
（姿勢・態度や能力面の行動事実と記録、業績や成果の事実と記録等）
- ⑤自らの能力を磨く
部下の能力を的確に把握し、職務（等級）に相応しい仕事を確実に与え、情報を提供し、指示・命令を出し、権限を委譲し、適切な支援を行うためには絶えず**能力向上の自己研鑽**が必要とされる
- ⑥人物を評価するのではない
評価項目一つひとつについて部下のマネジメント記録に基づいて公正に評価する

少人数職場での人事評価制度のあり方

人事評価とは「**日常の業務評価**」



※少人数職場では特に人事評価を独立したイベント捉えるのではなく
「**日々の業務の中で**」
「**きめ細かく**」
「**指導に活かしながら行う**」ことが原則

日頃から被評価者の業務を十分に見つめ、状況の変化や進捗、仕事の進め方などをきめ細かく評価(マネジメント)していなければ、評価そのものが職場の業務管理に十分役立つものとなっていない

→日々の**評価行動の中で十分な評価材料、評価を行うためのデータ**を残し、処遇を決める基準に足りるだけの**客観性の高いデータに裏付けられた評価**を行うことが、管理者に求められる評価のあり方

人事評価の進め方 再掲

- ▶ 日常の業務の中で観察をし続けてマネジメントノートに記録する
- ▶ 評価期間(6カ月等)のマネジメントノートから評価事実を抽出
- ▶ 抽出された評価事実を評価基準に照らして評価(一次評価)
- ▶ 一次評価を記して二次評価者へ。二次評価者の評価→最終評価
- ▶ 本人へのフィードバック
- ▶ 処遇に反映・教育指導

人事評価を行ってない 制度はあるが上手く運用されていない 少人数ケースでは

- ▶ マネジメントノートに記録
- ▶ 部下とマネジメントノートの内容を確認し合いながら業務打合せ(指導・確認・慰労・報告・次のステップ共有・・・) : その都度
- ▶ 評価者(管理者)のマネジメントノート共有のための管理職ミーティング : 月一回程度
- ▶ 評価は敢えてせず、仕事の進め方の一部と捉える(半年間~1年間)

人事評価の進め方 その2

人事評価を行ってない 制度はあるが上手く運用されていない 少人数ケースでは

～1年(6カ月)経過後～

- ▶ 評価要素の見直し 評価表の作り直し (業務遂行・指導し易いように)
- ▶ マネジメントノートに記録
- ▶ 部下とマネジメントノートの内容を確認し合いながら業務打合せ(指示・指導・確認・慰労・報告・次のステップ共有・・・) : その都度
- ▶ 評価者(管理者)のマネジメントノート共有のためのミーティング : 月一回程度
- ▶ 6か月間のマネジメントノートに基づき管理者の一次評価
- ▶ 一次評価共有のための管理職ミーティング
- ▶ 年二回一年間 評価訓練を兼ねる
- ▶ 管理職が業務遂行における指示・指導・確認等と評価の関連性を認識
- ▶ 被評価者である部下に仕事の進め方における上司との関わり方を意識させる
- ▶ 職場全体の評価基準適用が徐々に統一化される
- ▶ 今始める絶好の機会なのは「働き方改革」

少人数職場での人事評価制度のあり方

- ・ 人事評価制度もマネジメントの一環と位置づける
- ・ 上司は部下にどのような(5W2H) に働いてもらいたいかを整理しておく
- ・ 部下の観察を上司の大切な業務と位置づける
- ・ 評価面接と考えずとも打合せ感覚で**情報の共有化**を図る
- ・ 評価を処遇にすぐにでも反映させないことも選択肢

自分の意思を、人を動かして、 実現している上司(助けてもらえる上司)とは

当面の指示だけでなく先々指示
したいことも耳に入れている

他部署にお願いしたときは即刻そ
の上司にことわりを入れている

部下を尊重しながら、自分の意
思を正直に、率直に表現できる

情報提供をして欲しいテーマ・
関心を常々部下に伝えている

情報を意味づけるのは自己
であることを分かっている

**自分の意思を
「明確に言語表現ができる」**

「こうしましょう」と
具体的に表現できる

業務の指示が「情報の共有化」
であることを理解している

5W2Hで分かりやすく表
現できる

中間確認の大切さに気づいて、
「声かけ」として実行している

指示通りにしてくれた部下に、
その後の結果報告をしている

良くやってくれたときは
「遅滞なくお礼を言える」

部下から見て自己がどのよ
うな存在か意識している

重要なことは部下に伝わ
ったか確認している

部下の目的と自分の
目的を意識している

良い人間関係のもとで仕事が上
手く進むことを分かっている

部下の仕事の進め方が悪いのは自分
にも原因があることに気づいている

相手の「情報の意味づけ」方に
応じた指示を出している

任せすぎた・口を出し過ぎた： 裁量度合いの見込み違い

〇〇〇〇様

業務効率化のための労務管理のあり方について

平成〇年〇月〇日

社会保険労務士朝比奈広志

本日の研修の目的

私の今日の目的は、ご参加の皆様に

- ▶ 業務効率化がなぜ上手く進まないかの原因を一緒に考えていただく
- ▶ 業務効率化を進める上で、何が大切かをご理解いただく
- ▶ 戻った職場全体で業務効率化について考えはじめていただきたい

ヒントのメモ

平成 年 月 日

[]の自己目的(私は~~するために、今日一日をここで過ごす)

----- 今日学んだこと、気づいたこと、つかんだヒント のメモ -----



「働き方改革実行計画の決定は、日本の働き方を変える改革にとって、歴史的な一歩である。」

※第10回働き方改革実現会議(平成29年3月28日)における総理発言より抜粋

働く人の視点に立った働き方改革の意義 (基本的考え方)

- 日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革。働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするもの。働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする。
- 働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段。生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される。社会問題であるとともに経済問題。
- 雇用情勢が好転している今こそ、政労使が3本の矢となって一体となって取り組んでいくことが必要。これにより、人々が人生を豊かに生きていく、中間層が厚みを増し、消費を押し上げ、より多くの方が心豊かな家庭を持てるようになる。

経済社会の現状

- 4年間のアベノミクスは、大きな成果を生み出した。
 - ✓ [名目GDP]47兆円増加、9%成長
 - ✓ [賃上げ]A+アップが4年連続で実現しつつある
 - ✓ [有効求人倍率]25年ぶりの高水準、史上初めて47全ての都道府県で1倍超。
 - ✓ [正規雇用]26か月連続で前年を上回る勢い。
 - ✓ 働く人の視点に立った働き方改革の意義 (基本的考え方)
- 他方、個人消費や設備投資といった民需は、持ち直しつつあるものの、足踏みがみられる。
- 経済成長の陥路の根本は、人口問題という構造的な問題に加え、イノベーションの欠如による生産性向上の低迷、革新的技術への投資不足。
- 日本経済の再生を実現するためには、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と、労働参加率の向上を図ることが必要。
- 一億総活躍の明るい未来を切り拓くことができれば、少子高齢化に伴う様々な課題も克服可能。

日本の労働制度と働き方にある課題

- 正規、非正規の不合理な処遇の差** = 正当な処遇がなされていないという気持ちを「非正規」労働者に起こさせ、頑張ろうという意欲をなくす。
- 世の中から「非正規」という言葉を一掃していく** 正規と非正規の理由なき格差を埋めていけば、自分の能力を評価されている納得感が醸成。納得感は労働者が働くモチベーションを誘引するインセンティブとして重要、それによって労働生産性が向上していく。
- 長時間労働** = 健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因。
- 長時間労働を自慢するかのよう風潮が蔓延・常識化している現状を変えていく** 長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり、労働参加率の向上に結びつく。経営者は、どのように働いてもらうかに関心を高め、単位時間(マンパワー)当たりの労働生産性向上につながる。
- 単線型の日本のキャリアパス** = ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。
- 単線型の日本のキャリアパスを変えていく** 転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計可能に。付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にも寄与。

業務効率化とは ①

▶ 生産性向上と業務効率化

$$\text{生産性} = \frac{\text{成果}}{\text{投入資源}} \quad \rightarrow \quad \frac{\text{成果}}{\text{労働時間} \cdot \text{人} \cdot \text{物} \cdot \text{金} \cdot \text{情報}}$$

投入資源：人・物・金・情報・・・

人 → 労働力 → 労働生産性
→ 労働時間

成果：組織・企業によりそれぞれ

基本理念と行動理念

- ▶ 基本理念：我々は相互扶助の精神を誇りとし、協同の力で中小企業、地域社会の未来を切り拓くことを使命とする
- ▶ 行動理念：会員の皆様から喜ばれるサービスを提供するために
 - ・ 自信と誇り、誠意と情熱を持ち、互いに協力して職務に励みます
 - ・ 責任と義務を果たし、自らの研鑽に努めます
 - ・ 創造と革新をもって、新時代に挑戦し続けます

東京都〇〇〇〇〇会様 ホームページより

業務効率化とは ②

$$\text{生産性} = \frac{\text{どれだけ地域の中小企業の未来を切り拓いたか}}{\text{労働時間} \cdot \text{物} \cdot \text{金} \cdot \text{情報} \cdot \dots}$$



かける労働時間を短くする
= 業務効率化

分母である「労働時間」を小さくすることで生産性が大きくなる → 生産性向上

業務効率化とは ③

▶ 業務進捗が効率的か、非効率的かは
誰が判断するのか

- ・ 働いている本人
- ・ 上司・使用者・会社
- ・ お客様
- ・ 世間相場との比較
- ・ その他

そもそも「業務を遂行する」 = 「働く」とは？

働く・働かせる(働いてもらう)とは

▶ 雇用契約

当事者の一方(労働者)が、相手方(使用者)のために労務に服することを約し、これに対して相手方が報酬を支払うことを約する契約

▶ 同様に労務を提供する契約には

・ 委任・請負

がある

民法第632条 雇用は、当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対してその報酬を与えることを約することによって、その効力を生ずる。

「雇用」の特徴を委任・請負と比較すると

- ▶ 雇用は、労働者に大幅な裁量権が与えられておらず、使用者の指揮命令に従う点で委任とは異なる
- ▶ 雇用は、仕事の完遂(完成)が要素となっている請負とは異なる

「雇用」での労務の提供とは

- ▶ 雇用では、労働者に「使用者の意向に沿って」、使用者の「指揮命令を受けつつ」「労働者本人に」労務を提供してもらうことになる
- ▶ 使用者は、使用者の「意向を明確にして」、「指揮命令をする」ことが必要(できる)

使用者の「意向を明確にする」場面

- ▶ 採用 求人内容・雇用契約・配置
- ▶ 教育 社史・社是・社訓・理念
就業規則・社内ルール . . .
- ▶ 就労 業務指示・指導・OJT/OffJT
業務計画・部門年度計画
打合せ・会議・日常コミュニケーション
就業規則(サービス・懲罰・表彰 . . .) . . .

使用者の「指揮命令」についても同様の場面が想定される

使用者の意向はどのようなことを明確にするのか

- ▶ 何をする(させる)か
- ▶ どこまで・どんな状態まで・どれだけ
- ▶ どうやるか：どのように、誰と、いつ(までに)、どこで・・

それをする(させる)ために

- ▶ ○○を○○位できること

5W2H

いつ(までに) どこで だれと(に) 何を なぜ どのように どの位

業務効率化とは ④

- ▶ 業務進捗が効率的か、非効率か
- ▶ 業務が効率化したか、しないかは
使用者が判断する
※使用者の命を受けた管理者
- ▶ うちを担当職員に担当業務は任せているから
- ▶ それぞれの職員が責任を持って処理しているから
- ▶ 任せたことの細かいところまで上司が理解していないから

管理者とは

管理者とは、自分の意思を、人を動かして、実現する人

畠山芳雄著 「管理者革命」 日本能率協会

- 部下の仕事はもともとは(実は)管理職の仕事
- 管理職の仕事も同様に経営者の仕事
- 肩代わりしてやってもらっている(と思った方がよい)

「リーダーシップとは、助けてもらう能力なり」

78

- ▶ うちでは社員の自主性に任せている
- ▶ 社員一人ひとりが経営者と同じように考え行動すべきじゃないか

- ▶ もしそれが現実なら使用者が業務効率化などと言
い出す必要は無い

「雇用」での労務の提供についての 裁量権について

- ▶ 雇用は、労働者に大幅な裁量権が与えられておらず、使用者の指揮命令に従う点で委任とは異なる

日経連事務局編 「人事労務用語辞典」第6版

雇用における労務の提供でも

- ◆ 裁量権が無いわけではない
- ◆ あるといっても無制限ではない
- ◆ どの社員にも同じように裁量権を与える訳でない

部下に与える裁量権と

「使用者の意向」の関係

- ▶ 「使用者の意向」は、使用者が頭で考えている内容が部下に伝わってはじめて意味を持ちます。
- ▶ つまり「使用者の意向」を共有することが必要です。
- ▶ この共有の仕方が問題です。「〇〇の見積を作って」「来月〇〇を150件受注して」「新商品〇〇の発表会の案内を送って」という指示も共有化です。
- ▶ しかし、これだけでは上手くいかない**こと**もあるのです。

裁量権
(裁量度合い)

社員に与えられる裁量と
日常の行動・意識の関係

企業の目的を理解している

正直に報告している

積極的な情報提供で上司を補佐

情報を意味づけるのは自己であることを分かっている

結果や状況報告だけでなく自分の意見・提案も

業務の目的を明確にしている

相手の特性に応じた対応を意識している

作業の目的を明確にわかっている

聞かれなくても途中経過を報告できている

「こうしましょうか」と相談してきた

ミスしたら素直に謝れる

まだ「どうしましょうか」と相談してくる

仕事が終わったのに報告しないことがある

業務の指示が「情報の共有化」であることを理解している

情報共有の深度 (情報 = 使用者の意向)⁸²

低い・少ない

指揮命令の程度

多い・高い

部下のレベル(与えた裁量権)に応じた上司の行動

裁量権 (裁量度合い)

低い・少ない

指揮命令の程度

多い・高い

効果的な質問で情報の共有化を深める

企業の目的を明確にしている

情報の共有化を深める組織作りに取り組んでいる

権限を委譲したときに「報連相の大切さ」をあらためて伝える

情報を意味づけるのは自己であることを分かっている

指示した業務の目的をあらためて聞いて見る

重要なことは部下に伝わったか確認している

部下の個性に応じた対応を意識している

目的を明確にして業務指示をしている

間違いの起きそうな作業のときはメモを取らせている

よい人間関係が仕事の進め方をよくすることを分かっている

部下の仕事の進め方が悪いのは自分にも原因があることに気づいている

仕事の指示をするときに「終わったら伝えるように」と付け加える

業務の指示が「情報の共有化」であることを理解している

情報共有の深度 (情報 = 使用者の意向)

業務効率化のための労務管理のあり方

1. 何をどのように業務効率化させたいか明確にする

- ▶ 何を、どこまで、それはどのようにして、・・・
- ▶ これを会社が明確にすることは、使用者・会社・上司だけではするのは難しい

業務効率化の目的 ①

- ▶ 業務効率化はなぜ大切か・必要か
生産性が向上する

$$\text{生産性} = \frac{\text{どれだけ地域の中小企業の未来を切り拓いたか}}{\text{労働時間・物・金・情報・・・}}$$

業務効率化の目的 ②

請負・雇用それぞれの業務効率化の目的を考えてみます

・ 請負の場合（成果を仮に「売上げ」と表現します）

① 同じ売上げで労働時間を短縮できる

② 同じ労働時間なら売上げが増える

つまり、

「早く終わらせて自分の時間を増やす」か、

「効率良く同じ労働時間をかけて収入を増やす」か、

もしくはその折衷案かなどを、自分で自由に選べる

雇用の場合の業務効率化の目的は？

雇用の場合の業務効率化の目的

- 働き方改革では生産性向上が求められている
- 生産性向上のための業務効率化が必要

大きな括りでの目的 2つ

- ▶ 業務効率化を図りこれまでと同一の労働時間で成果拡大(量・質)を図りたい
- ▶ 業務効率化を図りこれまでと同一の成果を短時間で獲得したい

一般的には前者は使用者側の目的、後者は労働者側の目的

雇用の場合の業務効率化の目的

もちろん

- ▶ 労働者も残業が減ると収入減少で困ると考える場合もある
- ▶ 使用者も法的規制から労働時間を短縮したいと考えることもある
- ▶ 短時間で成果をだして副業でもう一稼ぎと考える者もいる
- ▶ これらの効果をどのようにバランスさせるかが会社・使用者の考えるべきこと
- ▶ 使用者と労働者が納得して進める
- ▶ 我が職場では何をしたいのか明確にする

業務効率化のための労務管理のあり方

1. 何をどのように業務効率化させたいか明確にする
2. 業務効率化の目的を明確にする
そして、この目的を労働者と共有する

- ▶ 業務効率化を図りその先に何があるか、何を求めるか
- ▶ 目的と一言では、・・・。
- ▶ ひとくくりに考えていても難しい

雇用の場合の業務効率化の目的

労働時間の現状 ※もちろん日、週、月により異なるが

- ▶ 過重労働に近い長時間労働
- ▶ 通常の残業
- ▶ ほぼ定時
- ▶ ゆとりがあり定時まで時間を持て余すこともある
- ▶ など

雇用の場合の業務効率化の目的

仕事の成果についての現状

- ▶ 組織が想定している成果を充分(十二分に) 得られている
- ▶ 組織が想定している成果を得ている
- ▶ 組織が想定している成果を得ているが想定自体が過小
- ▶ 成果が得られていないまたは想定に届かない
- ▶ そもそも対象業務に取りかかかっていない など

「労働時間の現状」と「成果の現状」について組合せがある

Ex 労働時間は定時だが成果も高い
通常残業だが成果が低い

雇用の場合の業務効率化の目的

この組合せが判明すると業務効率化の目的も見えてくる

▶Ex 定時だが成果が低い

業務効率を図り成果を高める

管理者は部下の業務をわかっているか

部下はすべき業務とその進捗等をオープンにしているか

業務効率化のための労務管理のあり方

1. 何をどのように業務効率化させたいか明確にする
2. 業務効率化の目的を明確にする
この目的を労働者と共有する
3. 部下の業務を把握して部下と共有する

▶ 部下の業務を把握するために → 業務の洗い出し
業務の棚卸し

業務の棚卸し（洗い出し）

よくある問題点

- ▶業務の棚卸しには時間がかかる →のでやれない、やろうとしない
- ▶業務の棚卸しを部下任せにする →ので進まない
- ▶業務の棚卸しに使用する用語が人によりばらばら →ので使えない
- ▶ 部下が出してきた業務の内容が分からない →ので続けない
- ▶大変な・面倒な業務を出さない →ので意味が無くなる
- ▶何のために棚卸ししているのか分からない出し方

業務の棚卸し（洗い出し）

棚卸しの仕方、させ方のヒント ①

▶ **事前に上司が**部下の仕事を書き出してみる

- ▶ 業務名称

- ▶ スタートのタイミング

- ▶ 業務の上流(発注者・前行程・・・)

- ▶ 業務の関係者

 - ▶ この人の作業待ち、この人の確認待ち、情報待ち

- ▶ 業務の下流(後工程・納品先・・・)

- ▶ など

業務の棚卸し（洗い出し） 例

| 業務コード | 業務記入シート | | コード | 部署 | 氏名 | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|---------------|---|----|----|------|----|--|------|------|----|--|------|--|
| 開始(発生)タイミング | 名称 | 記入欄: 統一名称: | <table border="1"> <tr> <td>緊急度高</td> <td></td> <td></td> <td>緊急度低</td> </tr> <tr> <td>重要度低</td> <td></td> <td></td> <td>重要度高</td> </tr> </table> | | | 緊急度高 | | | 緊急度低 | 重要度低 | | | 重要度高 | |
| 緊急度高 | | | | | | 緊急度低 | | | | | | | | |
| 重要度低 | | | 重要度高 | | | | | | | | | | | |
| | 概要 | | | | | | | | | | | | | |
| 前工程関係者・事項 | 業務(作業)関係者・事項 | 後工程関係者・事項 | <input type="checkbox"/> 予定通り進捗 <input type="checkbox"/> 効率的に進捗 <input type="checkbox"/> 改善の余地有り <input type="checkbox"/> 本人 <input type="checkbox"/> 関係者 <input type="checkbox"/> 他の要因 <input type="checkbox"/> 取りかかる様子無し <input type="checkbox"/> 業務として認識無し <input type="checkbox"/> 要指導・指導済 <input type="checkbox"/> 目標管理との関係 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| タイムスケジュール・プロセスマップ | | | | | | | | | | | | | | |
| 進捗状況・効率化に関する特記事項・関係者との調整依頼事項・指導内容 等 | | | <input type="checkbox"/> 効率化必要 <table border="1"> <tr> <td></td> <td>質高</td> <td></td> </tr> <tr> <td>遅い</td> <td></td> <td>早い</td> </tr> <tr> <td></td> <td>質低</td> <td></td> </tr> </table> | | | | 質高 | | 遅い | | 早い | | 質低 | |
| | 質高 | | | | | | | | | | | | | |
| 遅い | | 早い | | | | | | | | | | | | |
| | 質低 | | | | | | | | | | | | | |
| 業務の目的 | | | | | | | | | | | | | | |
| 目標管理との関係 | | | | | | | | | | | | | | |

業務の棚卸し（洗い出し）

棚卸しの仕方、させ方のヒント ②

- ▶ 取りかかっている業務のピックアップ
- ▶ 遅れているなど感じる業務のピックアップ
- ▶ 質(レベル、丁寧さ・・・)の低い業務のピックアップ
- ▶ など

ここで忘れてならないこと

- ・ 業務命令(依頼した事項)は進んでいるか
- ・ 業務の質・スピードなど気になる点の指導はしているか
- ・ 能力に沿った業務をさせているか／教育指導は

業務の棚卸し（洗い出し）

棚卸しの仕方、させ方のヒント ③

▶ 部下に業務の洗い出しを指示する

※ここは通常の業務以外の業務なので業務効率化と言いつながら、実際には労働時間をかけてもらうことになる

▶ 職務調査などしたことがあればそれを利用

▶ 目標管理の目標設定の選択業務は活用する

業務の棚卸し（洗い出し）

棚卸しの仕方、させ方のヒント ④

- ▶ 上司と部下のシートができあがった状態で
 1. 自分の(上司) のシートと部下のシートを**上司だけで**比較をしてみる
 2. その差異を把握して部下のシートと一緒に確認する
- ▶ 上司があらかじめ作成したものと本人が作成したものとの比較
- ▶ 重要なものが抜けていないか
- ▶ 重要さの認識に差がないか
- ▶ 効率（スピード？）の認識に差がないか
- ▶ 使っている名称・用語がばらばらでないか

業務の棚卸し（洗い出し）

棚卸しの仕方、させ方のヒント ⑤

▶ 上司と部下で業務内容の共有化が進んだ状態

業務ごとに(ある程度想定して対応できるはず) 検討

※重要度低で時間長いものなどは特に

- ▶ 効率化すべきか
- ▶ 逆にもっと手をかけるべきか
- ▶ 現状で良しか
- ▶ 廃止か
- ▶ など

業務効率化のための労務管理のあり方

1. 何をどのように業務効率化させたいか明確にする
2. 業務効率化の目的を明確にする
この目的を労働者と共有する
3. 部下の業務を把握して部下と共有する
4. 効率化対象業務の選定と原因追求

▶ 部下一人に任せないことが大切

※日常業務の指示・指導・人事評価でのコミュニケーションの一環と考える

業務効率を低下させる要因 例①

- ▶ 作業ミス・下手・雑・おざなり → やり直し
 - ▶ 作業手順・方法の理解不足
 - ▶ そもそもやろうとしていない・なおざり
 - ▶ 一生懸命やっていない / だらだらやっている
 - ▶ 関係者からの情報・資料等の待機等で中断
 - ▶ 複数の人間が同じことをする
 - ▶ 過去の作業の活用不足
 - ▶ 綺麗に・丁寧に作業しすぎ
 - ▶ そもそも要らない業務だった
 - ▶ 終業時刻まで時間調整をしている
 - ▶ 等々
- 進まない・進められない

業務効率化のための労務管理 ①

- ▶ 作業ミス・下手・雑・おざなり →やり直し
- ▶ 作業手順・方法の理解不足

- ▶ 部下の仕事を観察する
 - ・ ミスをしてやり直し・修正が多発していること
 - ・ 間違った手順・方法で作業していること
 - ・ やろうとしていないこと
- ▶ 記録をとる
- ▶ 指導する 場合によっては人事評価の対象とする
- ▶ ミスの原因を発見して修正する（させる）

マネジメントノート

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 期 | 自 | 年 | 月 | 日 |
| 間 | 至 | 年 | 月 | 日 |

| | | | |
|-----|-----|-------|----------|
| 氏名【 | 部署【 | グレード【 | チェック者氏名【 |
|-----|-----|-------|----------|

| 評価 | 月 日 | 場所 | 具体的な行動・事実 | 月 日 | マネジメント記録 | 月 日 | その後の経過記録 |
|----|-----|----|-----------|-----|----------|-----|----------|
| ○ | | | | | | | |
| ○ | | | | | | | |
| ○ | | | | | | | |
| ○ | | | | | | | |
| ○ | | | | | | | |

| | | | |
|---|---------------------|---|-------------------------|
| ○ | 好ましいと思われた行動、改善されたこと | × | 問題があると思われた行動・改善されていないこと |
|---|---------------------|---|-------------------------|

※ 経過を見て、簡単にその時点での評価を記す

業務効率化のための労務管理 ②

- ▶ そもそもやろうとしていない・なおざり
- ▶ 一生懸命やっていない／だらだらやっている

- ▶ 業務と認識していない
 - ※頭では分かっているけど進めるものと思っていないことがある
- ▶ 難しすぎて取りかかりたくない
- ▶ 一度取りかかると後が大変
- ▶ 他の人もやっていない
- ▶ 会社(上司)の方針に納得がいかない
- ▶ 業務上の指導、叱責(≠怒る)、人事評価、懲戒が必要なケースも

業務効率化のための労務管理 ③

- ▶ 関係者からの情報・資料等の待機等で中断
- ▶ 複数の人間が同じことをする
- ▶ 過去の作業の活用不足

- ▶ 組織全体(組織横断) に対応が必要
- ▶ 上司(部・課・係)間で業務処理の方法検討

業務効率化のための労務管理 ④

- ▶ 綺麗に・丁寧に作業しすぎ
- ▶ そもそも要らない業務だった

- ▶ 業務の目的の共有化不足
 - ・ 何のための書類か
 - ・ 何のための業務なのか この業務の後はどうなっているか

「業務が早く終わったらどうすればいいか？」と聞かれたら？

業務効率化のための労務管理 ⑤

- ▶ 終業時刻まで時間調整をしている

一つ質問があります。新入社員からこう聞かれたら？

「業務が早く終わったらどうすればいいか？」と聞かれたら？

業務効率化のための労務管理 ⑥

- ▶ 部下はこの業務効率化のプロセスを進んでやるかどうか
 - ▶ 組織の目的と部下の目的の共有(摺り合わせ) 不十分
 - ▶ 部下がこの作業を行うのは自分のためと感じてもらう
 - ▶ 100%部下のためとは言えないこともある

業務効率化のための労務管理 ⑥

- ▶ 部下は疑心暗鬼
- ▶ 効率化したらどうなるのか？
- ▶ 効率化の大変な作業はきつい
- ▶ システム導入しても使いこなせるか、その設定などは？
- ▶ アウトソーシングしたら自分の仕事は？
- ▶ 時間が空いたらまた別の仕事？

業務効率を進めた先にあるものは何か？

業務効率化のための労務管理のあり方

1. 何をどのように業務効率化させたいか明確にする
 2. 業務効率化の目的を明確にする
この目的を労働者と共有する
 3. 部下の業務を把握して部下と共有する
 4. 効率化対象業務の選定と原因追求
- ▶ やはり業務効率化を何のために行うか、目的を明確にすることが大切！

業務効率を低下させる要因 例②

- ▶ 病気休職者がいる(多い)
- ▶ 休みがちな社員がいる
- ▶ 社員がすぐ辞めてしまう

▶ 健康管理(健康経営)

▶ 3S→4S→5S→6S

▶ 整理・整頓・清掃 清潔 躰け 作法

▶ 部下への関心

▶ 良いコミュニケーション

雇用の場合の業務効率化の目的 その2

業務効率を進めた先にあるものは何か

- これまでの業務を短時間で完了し他の業務も遂行する → 疲れるだけ？
- 従来の長時間労働をほぼ定時(適性残業?)に短縮 → 残業代減少？
- そこそこゆとりを持ってやってたのに効率化? → 定時までどうするの？
- 仕事の遅い人の業務をサポートしてあげた → 自分の仕事が増えた

雇用の場合の業務効率化の目的 その2

業務効率を進めた先にあるものは何か

- ▶業務効率化の結果として生じた生産性向上の成果を働く人にも分配する仕組み

Ex 長時間労働を解消しても収入はある程度変わらない

同じ賃金で労働時間が短縮される

同じ労働時間で収入増

休みが取りやすくなる

労働時間が短くなった分を能力開発に充てられる

雇用の場合の業務効率化の目的 その2

業務効率を進めた先にあるものは何か

- ▶ 業務効率化により短縮された時間は
 - ▶ 現状が過重労働であればその改善になる
 - ▶ 過重労働で生活ギリギリという場合はブラック企業脱出のきっかけ
 - ▶ 労働時間適正だった場合は社員の教育等にも目を向けて能力向上を図りキャリアアップを目的として長期に組織業績向上を図れる

御社では何を狙いますか？

目的の設定！具体的に！！

雇用の場合の業務効率化の目的 その2

設定した目的は労働者と共有

- ▶ 共有するためには組織にもPLUS 労働者にもPLUS でありたい
- ▶ 自分にPLUSでも大変なことは受け入れないという場合
 - ・ 雇用とは使用者の意向に沿って働くべきもの 丁寧な説明説得
 - ・ 就業規則の整備
 - サービス規則 会社、上司の業務命令に従い・・・
 - 懲戒制度 けん責、出勤停止、減給、・・・懲戒解雇
 - ・ 人事評価の活用
 - ・ よく貢献してくれた場合の処遇

今日からできる職場の業務効率化のヒント

～職場の・自身の業務効率化をしたいと思っている方向けです

- ▶ 職場の他の人の仕事に関心を持ってみます
- ▶ 自分の仕事をまわりの人に関心を持ってもらいます
- ▶ 自分の仕事にかかわる人にいつ頃かかわってもらうか事前に耳打ちしておきます
- ▶ 自分が誰かの仕事にかかわるのなら、その人にいつ頃なら大丈夫か事前に教えておきます
- ▶ 誰かに何かを口頭で伝えたとき相手が「はい」と言っても忙しそうなときは(超)簡単なメモを渡しておきます
- ▶ メールを送ればそのことで電話をすることも無いのですが、こちらにとって重要なときはメールの後の電話も有りと思っておきます
- ▶ どんなことにも会社の目的と自分の目的を考える習慣を持ってみます
- ▶ 相手の目的も考えてみるとスムーズに仕事が進みます
- ▶ 情報によって相手が思うように動いてくれることがあります

今日からできる職場の業務効率化のヒント その2

～職場の・自身の業務効率化をしたいと思っている方向けです

- ▶ 職場のコミュニケーションの質を向上させましょう

まずは挨拶から 挨拶も重要なコミュニケーションの一つです

- ▶ 良いコミュニケーションは良い人間関係の上でできます。良い人間関係は良いコミュニケーションの上でできます。この「良い人間関係」と「良いコミュニケーション」は互いに原因となり結果となります。輪になって循環しています。この輪に入る入り口が「挨拶」です。

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{質の高い} \\ \text{成果をあげる人} \end{array}} = \left(\begin{array}{c} \text{質の高い} \\ \text{専門性} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{質の高い} \\ \text{仕事の進め方} \end{array} \right)$$

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{質の高い} \\ \text{成果をあげる組織} \end{array}} = \left(\begin{array}{c} \text{質の高い} \\ \text{専門家} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{人と人の} \\ \text{結びつき} \end{array} \right)$$

西先生のされたことは？

西順一郎先生は、戦略マネジメントゲームを創られた方です。

西先生は、独立されて、(株)西研究所を設立されましたが、本来の事務所だけでなく、お客様との連絡とか日程管理などの事務はご自宅で奥様にも手伝っていただきながらされておられました。

「ある日、我が家で家内の電話のとり方を見ていると、今ひとつ丁寧さが足りないような気がしないでもない。そこで、・・・した」と、西先生の著書の、日程管理についての一節に記載されています。

この「・・・した」というところですが、先生は一体なにをされたのでしょうか？もちろん奥様の丁寧さは格段に改善したそうです。

皆さんは先生はどうされたと思われませんか？

三択ではありませんが、いくつかの回答例をつくって、演習問題風にアレンジしました。

A：家内はOL体験がないため、ビジネスのことば使い、電話のかけ方、応対、応接・・・などを、一度も習ったことがないので無理もない。早速、ビジネスマナーのビデオでも借りてきて、一通り勉強してもらおう。ハウツーは即効性がある。知らなければできないから。

B：OL経験のない専業主婦だから、そもそもビジネスとはどういうものか・・・、基礎的なところがわかっていないのが問題だ。短期の秘書講座でも受けてビジネスの基本を体系的に学習し、理解を深めてもらうのがよいだろう。なにごととも基礎が一番大切だ。

C：「いまの話し方は丁寧で感じが良かったよ」とか「近ごろ、電話の応対がよくなってきたね。あの言い方だけど、ビジネスではこういう言い回しもあるよ」とか、気のついた都度、アドバイスしてあげる。

- いかがでしょうか。あなたはA、B、Cのどれを選びましたか。それとも、この中にはない別の方法をされたと考えましたか？
じつは西先生は、「・・・された」のです。

本日の研修のまとめ 今日の私の目的に沿って

- ▶ 業務効率化は業務効率化した後の、労務環境・労働条件がどうなるか(どう変えるか)を明確にすると進めやすい
 - ▶ ○○○○にしたいので業務効率化を進めよう！
 - ▶ 社員にとって働きやすい職場にしたいので、・・・ X
 - ▶ 具体的な形を示せるかです
 - ▶ 組織にもPLUS 労働者にもPLUS でありたい
- ▶ 部下だけにやらせるのは無理。上司・使用者だけでも考えられない
 - ▶ 上司と部下が一緒になって考える職場にしていこう！
 - ▶ コミュニケーションの質を高めると成果が出やすい

働き方改革の実現

処遇の改善(賃金など)

制約の克服(時間・場所など)

キャリアの構築

働く人の視点に立った課題

仕事ぶりや能力の評価に納得して、意欲を持って働きたい。
 ・「正社員と同じ待遇で働くことは、仕事に対して同じものを求められている。その責任を、しっかりと果たしたいと思いました。」(同一労働同一賃金適用企業で働く女性)
 「頑張ったら頑張った分だけお給料にも跳ね返ってきます。頑張ってみようかなと思いました。」(パートから有期契約を経て正社員として働く女性)
 <働き方改革に関する総理と現場との意見交換会で寄せられた声>

ワークライフバランスを確保して、健康に、柔軟に働きたい。
 ・若者が転職しようと思う理由「労働時間・休日・休暇の条件がよい会社にかわりたい」2009年37.1%→2013年40.6%
 ・テレワークを実施したい 30.1%
 ・副業を希望する就業者 約368万人

病気治療、子育て・介護などと仕事を、無理なく両立したい。
 ・病気を抱える労働者の就業希望92.5%
 ・出産後も仕事を続けたい女性 65.1%
 ・介護を理由とした離職者等 年10万人

ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事を選択したい。
 ・「人は、幾つからでも、どんな状況からでも、再出資できる。子育ての経験をしたからこそ、今の職場で活かせることがたくさんある。」(専業主婦からリカレント教育を経て再就職した女性)
 <働き方改革に関する総理と現場との意見交換会で寄せられた声>
 ・社会人の学び直し希望 49.4%
 ・65歳超でも働きたい高齢者 65.9%

家庭の経済事情に関わらず、希望する教育を受けたい。
 ・高校卒業後の4年制大学進学率(両親年収)400万円以下 31.4%
 (#)1000万円超 62.4%

検討テーマと現状

1. 非正規雇用の処遇改善
 ・正社員以外への能力開発機会 (計画的なOJT)30.2%(正社員58.9%)、OJT-JT 36.6%(正社員72.0%)
 ・不本意非正規雇用労働者 296万人(15.6%)

2. 賃金上げと労働生産性向上
 ・賃上げ率 2010-2012年平均1.70% → 2013年1.71% → 2014年2.07% → 2015年2.20% → 2016年2.00%

3. 長時間労働の是正
 ・週労働60時間以上労働者7.7%(30代男性14.7%)
 ・80時間超の特別延長時間を設定する36協定締結事業場 4.8%(大企業14.6%)
 ・時間外労働が必要な理由「顧客からの不規則な要望に対応する必要があるため」44.5%(最多)

4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備
 ・テレワークを導入していない企業 83.8%
 ・国内クラウドソーシング市場規模 2013年215億円→2014年408億円→2015年650億円
 ・副業を認めていない企業 85.3%

5. 病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進
 ・がんと診断された後無職になった 29%
 ・妊娠・出産等で、仕事を続けられなかったが、育児との両立の難しさを退職 25.2%
 ・介護休業取得者がいた事業所 1.3%
 ・障害者雇用義務のある企業が、障害者を雇用していない割合 約3割

6. 外国人材の受入れ

7. 女性・若者が活躍しやすい環境整備
 ・結婚等で退職した正社員女性の再就職<雇用形態別> (正規)12% (非正規)88%
 ・退職社員の復職制度がある企業 12%
 ・就職氷河期世代(30代後半~40代前半)の完全失業者+非労働力人口 42万人
 ・若年(15-34歳)無業者 57万人

8. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実
 ・企業の中高年の採用意欲<採用実績別> (実績あり)66.1% (実績なし)34.9%
 ・社会人学生 2.5%(OECD平均16.7%)
 ・学生生活費の月額平均(国立自宅)9.4万円 (私立下宿)17.3万円

9. 高齢者の就業促進
 ・65歳以上の就業率 22.3%

対応策

①同一労働同一賃金の実効性を確保する法制度とガイドラインの整備

②非正規雇用労働者の正社員化などキャリアアップの推進

③企業への賃上げの働きかけや取引条件改善・生産性向上支援など賃上げしやすい環境の整備

④法改正による時間外労働の上限規制の導入

⑤勤務間インターバル制度導入に向けた環境整備

⑥健康で働きやすい職場環境の整備

⑦雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援

⑧非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援

⑨副業・兼業の推進に向けたガイドライン策定やモデル就業規則改定などの環境整備

⑩治療と仕事の両立に向けたトライアングル型支援などの推進

⑪子育て・介護と仕事の両立支援策の充実・活用促進

⑫障害者等の希望や能力を活かした就労支援の推進

⑬外国人材受入れの環境整備

⑭女性のリカレント教育など個人の学び直しへの支援や職業訓練などの充実

⑮パートタイム女性が就業調整を意識しない環境整備や正社員女性の復職など多様な女性活躍の推進

⑯就職氷河期世代や若者の活躍に向けた支援・環境整備の推進

⑰転職・再就職者の採用機会拡大に向けた指針策定・受入れ企業支援と職業能力・職場情報の見える化

⑱給付型奨学金の創設など誰にでもチャンスのある教育環境の整備

⑲継続雇用延長・定年延長の支援と高齢者のマッチング支援



参考