

緊急開催！ 労務2daysセミナー

経営層には絶対に知って頂きたい！

チーム力を高める！ 組織づくりのコツ

R4.7.27

池永経営社会保険労務士法人
社会保険労務士 産業カウンセラー
小川 幸信

1. 職場環境（心理的安全）

▶ まずは 自社のことを 知る

チェックはいくつ付きましたか？

- 我が社は法令その他の規則をなかなか守れていない
- 会議などで、自由に発言できない空気がある
- 就業規則が不十分（会社のルールが不明確）
- 上司が評価方法を理解していない
- 評価制度がうまく運用されていない
- 会社が目標を一方向的に設定する
- 上司の一方向的な評価で、面談の機会があまりない
- 社員へのコーチングができていないと思う
- 我が社はストレスが多いと思う
- 上司や同僚の協力・支援があまりないと感じる
- ある程度の仕事量を決める裁量がない
- 我が社は労働時間が長い（休日が少ない）
- ハラスメントについて相談する人がいない雰囲気である
- 社員のモチベーションを考慮していないように感じる
- 情熱がない・やる気がない社員が多いと思う
- 社員のやる気・向上心UPのヒントになる諸理論を知らない

1. 職場環境（心理的安全）

1. 職場環境（心理的安全）

▶ まずい管理職の思考パターン

▶ 「成果を出せば多少のルール違反は構わない」という考え方

これは営業系の管理職に多い。

売り上げを伸ばしているのだから、交際費や交通費は使い放題。

むしろ「ルールを破るほうが格好いい」くらいに思っている。

自分自身は当然として、部下にもルールをきちんと守らせることが、
管理職として必須のマネジメントスキルである。

管理職が率先して「ルールを守ることが格好いい」という風潮を作り出す必要がある。

▶ 「会社のためだから仕方がない」という考え方

会社のためを思ってやった、上司に言われ社命と理解してやった、というケースがほとんど。

最近では経営陣だけでなく、管理職自身が書類送検や起訴されるケースが増えている。

1. 職場環境（心理的安全）

▶ 心理的に不安な職場とは

▶ 無知だと思われる不安

→知らないことを恥ずかしく思い質問できない環境

▶ 無能だと思われる不安

→成果をあげられない、失敗すると仕事ができないと感じ、
挑戦したり、失敗を報告できない環境

▶ ネガティブだと思われる不安

→批判をすると反体制派だと思われ、反対の意見を言えない環境

▶ 邪魔をする人と思われる不安

→他の人の時間を奪ってしまうという感情から人の意見や支援をお願いできない環境

1. 職場環境（心理的安全）

▶心理的安全（サイコロジカルセイフティ）

心理的安全による7つのメリット

- ①率直に話すことが促される。
- ②考えを明晰にすることができる。
- ③意義ある対立が後押しされる。
- ④失敗が緩和される。
- ⑤イノベーションが促進される。
- ⑥目標とパフォーマンスの関係が穏やかになる。
- ⑦従業員の責任が向上する。

1. 職場環境（心理的安全）

▶ 心理的安全を高めるリーダーの行動

- ▶ 直接話のできる親しみやすい人であること
- ▶ 現在持っている知識の限界を認めること
- ▶ 自分もよく間違うことを積極的に示すこと
- ▶ 参加を促すこと
- ▶ 失敗は学習する機会であることを強調すること
- ▶ 具体的な言葉を使うこと
- ▶ **ルールを設けること**
- ▶ **ルールに違反したメンバーに責任を負わせること**

1. 職場環境（心理的安全）

▶ 心理的安全とコンプライアンス

▶ ルールを設ける→**会社のルール（就業規則など）**や**法律を守る**

チームのリーダーができるだけ「ルール」を明確にすると
「ルール」が曖昧で予測不可能な場合よりも、
チームは心理的安全を感じることができる。

▶ ルールを違反したメンバーに責任を負わせる

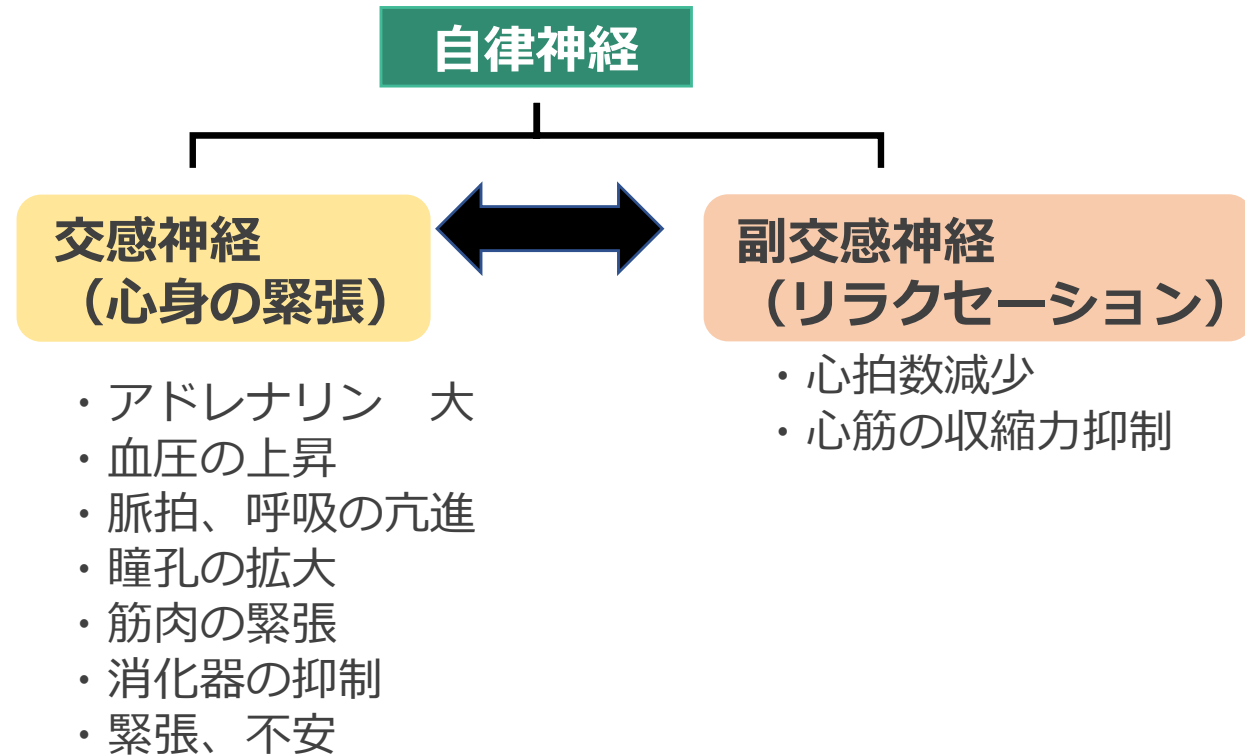
ルールを違反した時の罰則が曖昧で、個人的な感情から行われると、
部下は疑心暗鬼になってビクビクしてしまう。
きちんとしたルールに基づいて部下に責任を負わせると、
公正さと責任感が生まれ、リーダーの気まぐれでないかという不安が取り除かれる。

2. メンタルヘルスとモチベーション

2. メンタルヘルスとモチベーション

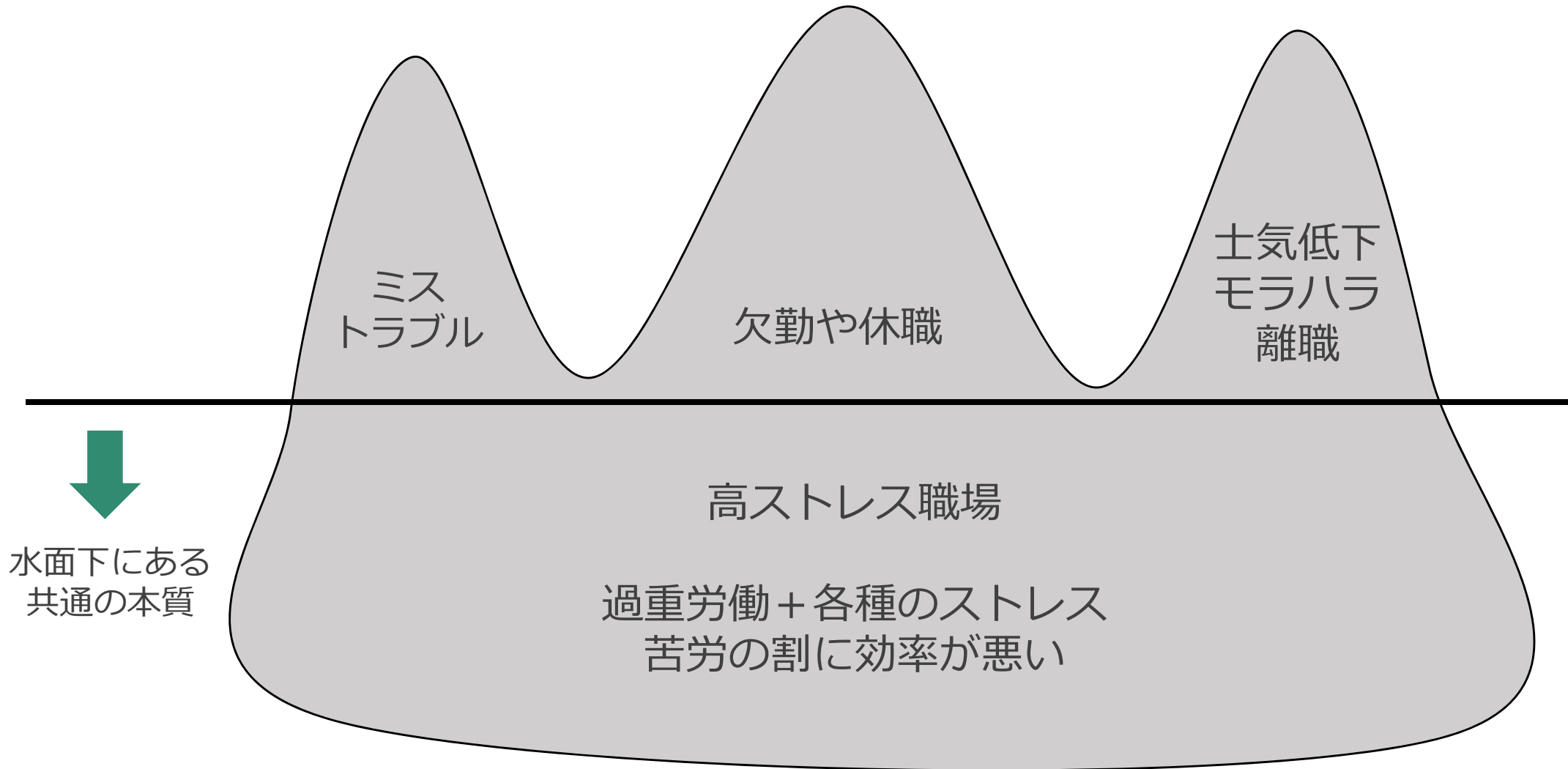
▶ ストレスとは

- ・ 心配
- ・ 取り越し苦労
- ・ 完全主義
- ・ 日常のストレス



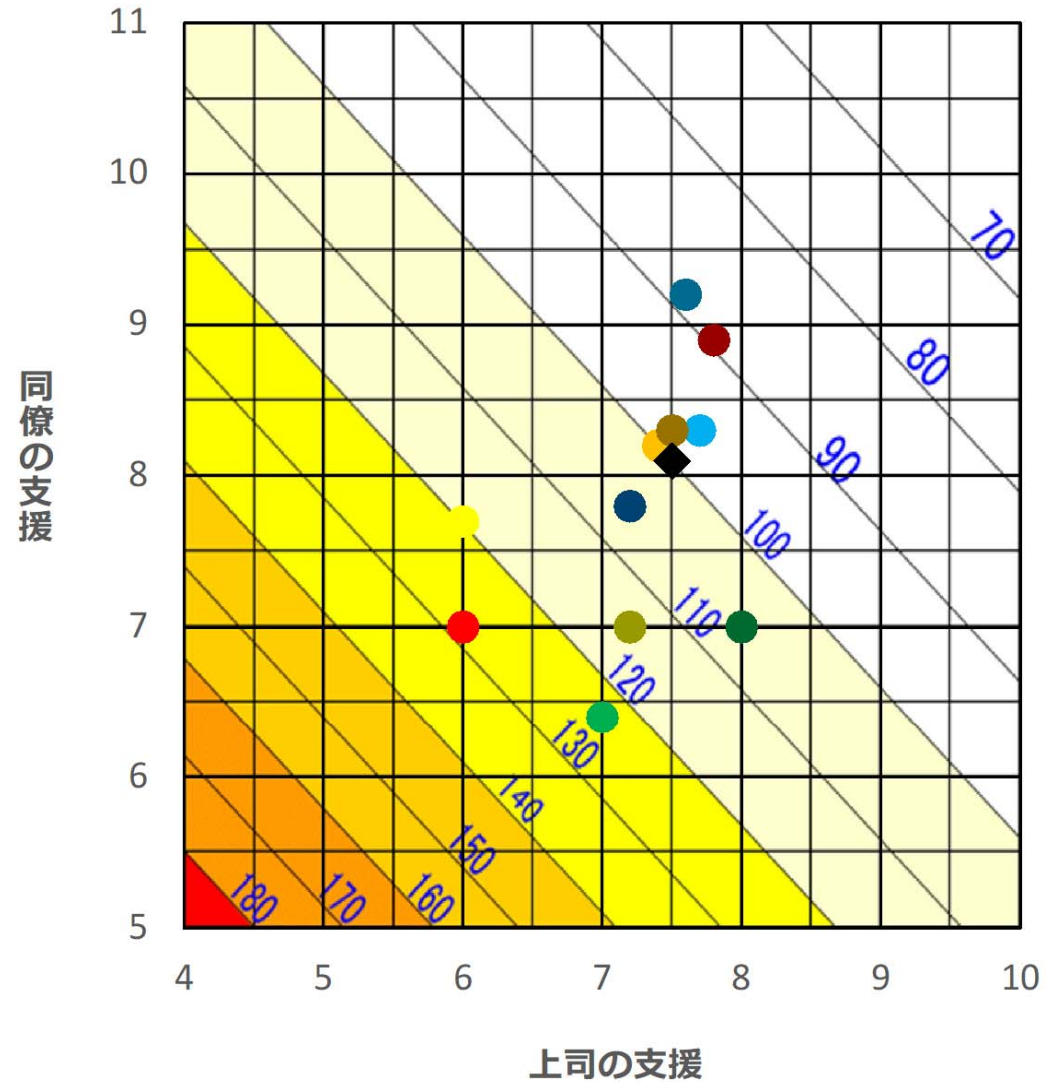
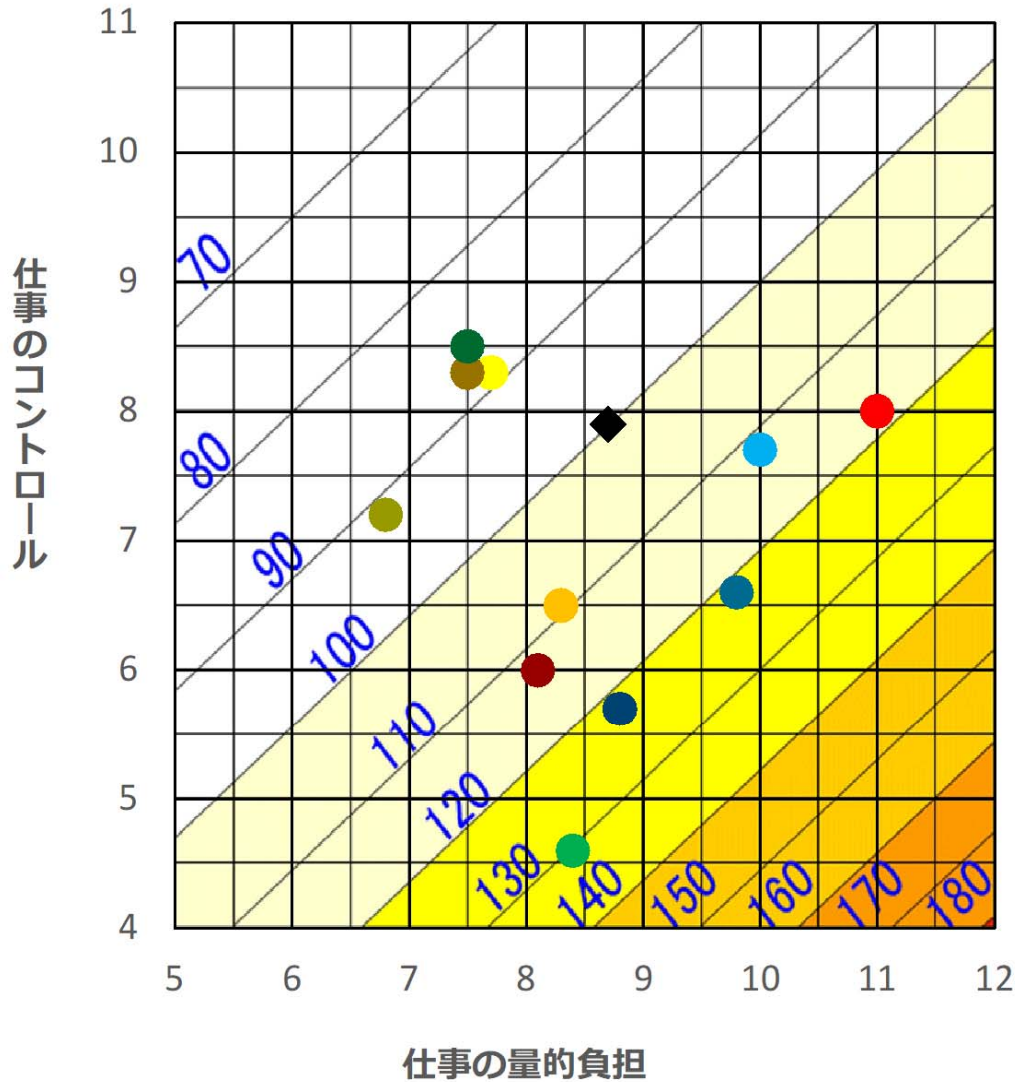
2. メンタルヘルスとモチベーション

▶メンタルヘルスの氷山の三角形



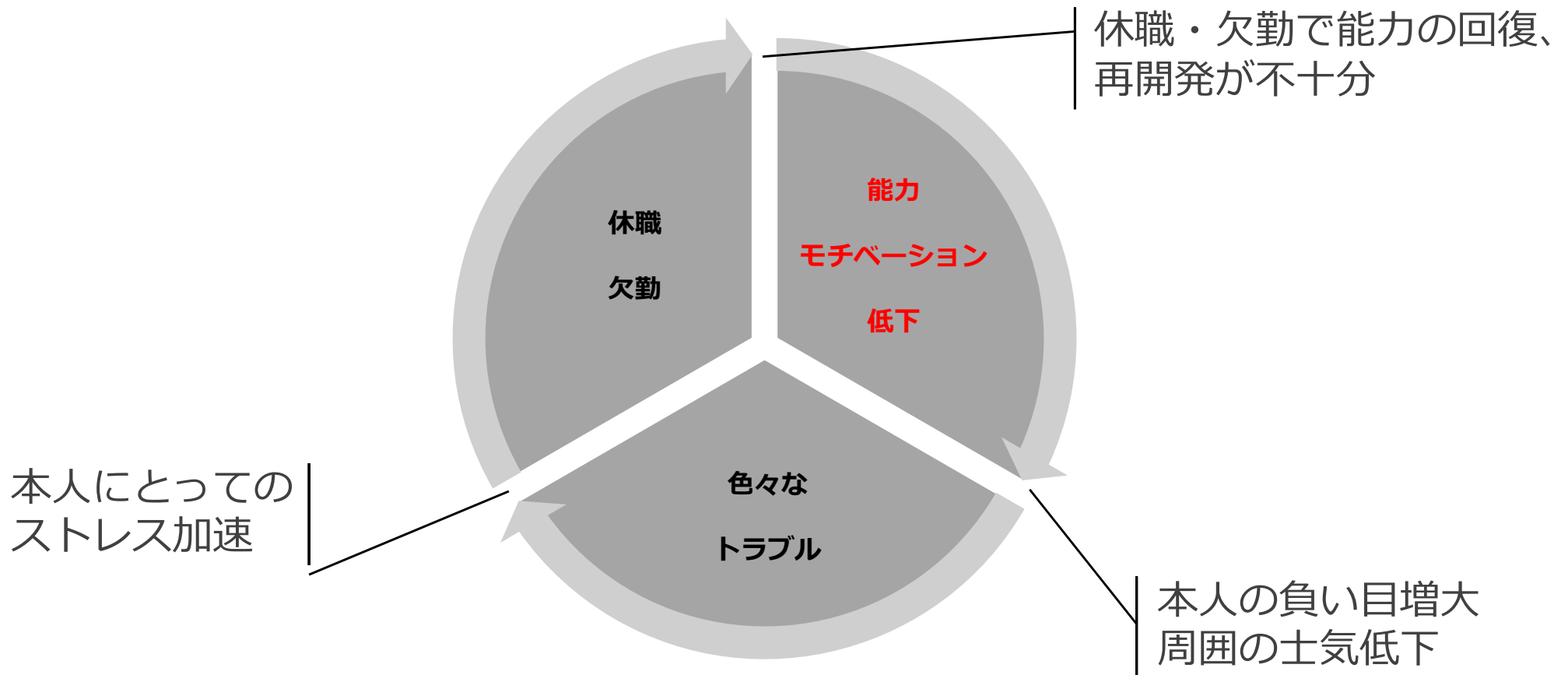
2. メンタルヘルスとモチベーション

▶ 職場の集団分析結果



2. メンタルヘルスとモチベーション

▶メンタルヘルスの負のサイクル



2. メンタルヘルスとモチベーション

▶ ストレスへの対処

根本的な方法は、

- ▶ **ストレスの原因を無くすこと、もしくは軽減すること。**

作業環境や作業管理を徹底することによって

有害エネルギーによる健康被害を最小にコントロールする。

- ▶ **ストレス耐性を強化すること。**

ストレスの知識を活用して、ストレスとうまく付き合う。

◆セルフケア（自己管理）

ストレスに気づく

職場の人間関係に対する気づきをよくする（自分の認知や行動の偏り）

◆ラインケア（安全配慮義務）

管理職者によるストレスの原因の除去

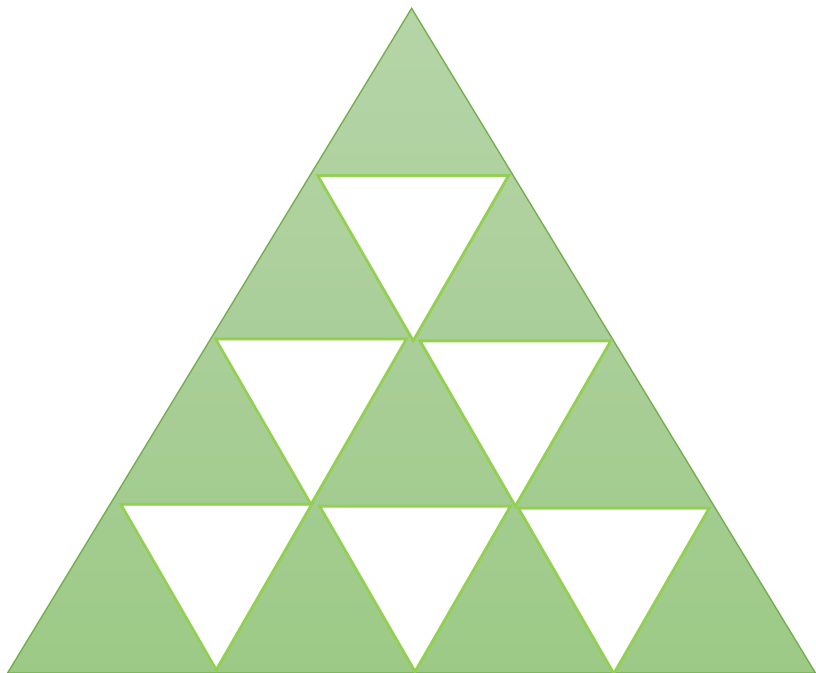
仕事の要求度（高い） 仕事のコントロール度（低い） 職場における支援（少ない）

ときに従業員のストレス反応が高くなる。

3. 評価制度のトレンド

3. 評価制度のトレンド

▶ 職務（ジョブ）型と人（メンバーシップ）型

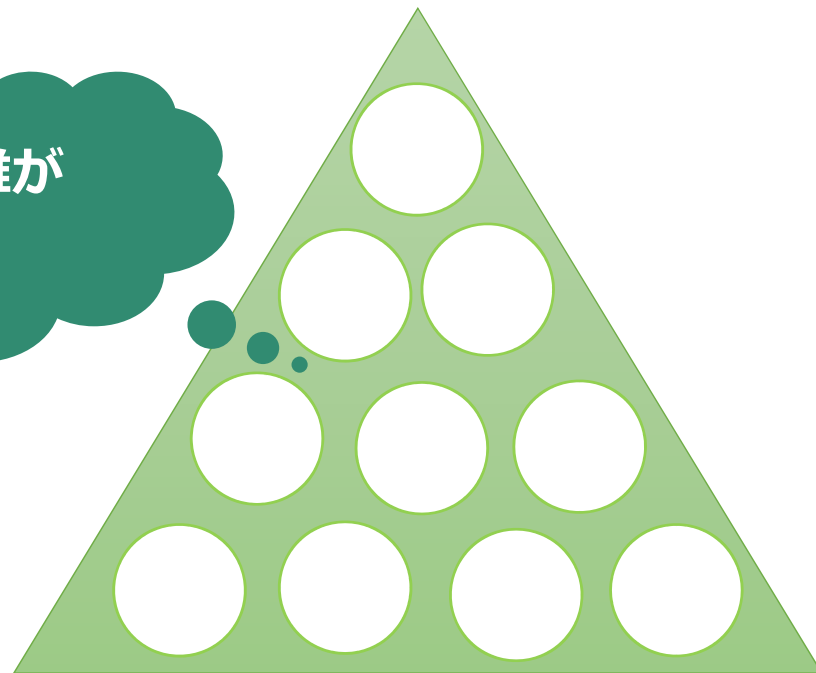
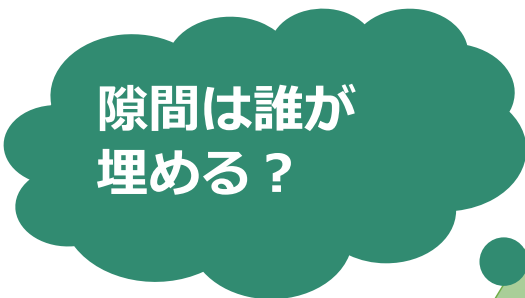


厳格な職務をベースにした企業組織図

仕事に人をつける働き方。

求人の時点で職務内容や勤務地、給与などが
ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）によって
明確に定められている。

ジョブ・ディスクリプションが更新されない限り、
配置転換や昇給、キャリアアップは生じない。



職務よりも「人」を重視した企業組織図

人に仕事をつける働き方。

仕事内容や勤務地などを限定しない。
ポテンシャルや人柄を考慮して配置転換される。
“就職”というより“就社”に近い。

昇給・スキルアップ・配置転換・勤務地の変更など
勤務環境が大きく変わる。

3. 評価制度のトレンド

▶ 職能資格制度と職務・役割等級制度の違い

職能資格制度 ※能力の伸長は無限が前提		職務・役割等級制度
企業の期待する職種別・等級別の職能像を明らかにした上で、従業員一人ひとりの職務遂行能力（ポテンシャル含む）をベースとする制度	基本要件	企業からみた戦略的な期待役割を果たすために割り当てられた役割・職務の価値をベースとした制度
保有能力がベースとなるため発揮しなくとも評価される。 行動責任が求められる。	特徴	職務（役割）価値と担当者個々人の業務成果が評価される。 成果責任が求められる。
保有能力が高まれば昇格（級）できる。原則として降格はない。やがてポスト不足になる。	昇格と任用	組織の必要とする職務（役割）数に制限があるので、その職務が空きが発生した時に昇任できる。職務がなくなれば降格する。
査定昇給と昇格昇給により年功給化し、右肩上がりの賃金カーブとなる。（職能給）	賃金	基本的には定期昇給はない。同一職務同一賃金が基本。
等級基準以下のレベルの仕事をしていても等級に応じた賃金が支給される。	問題点	高技能者が能力以下の仕事をする場合は仕事に見合った賃金となる。職務異動で賃金が上下する。
ゼネラリスト育成に向いており、人事異動がしやすい。資格と役職が分離されており、賃金変動を伴うことなく配置転換が可能となり、組織の柔軟性と処遇の安定性が追求できる。	メリット	人件費が抑えられる。職務が明確であることからプロフェッショナル人材の育成が行いやすい。

3. 評価制度のトレンド

▶ MBOとOKRの比較

MBO

Management (管理) by Objectives (目標)

OKR

Objective (目標) and Key Results (成果指標)

	MBO	OKR
提唱	ピーター・ドラッカー	アンディ・グローブ (元インテルCEO)
誕生時期	1954年	1970年代
①レビューの頻度	1年に1回	四半期に1回 or 月に1回
②測定	組織によって様々	SMART
③共有範囲	本人と上司	全社
④目的	報酬の決定	生産性の向上
⑤達成の期待水準	100%達成	60~70%達成

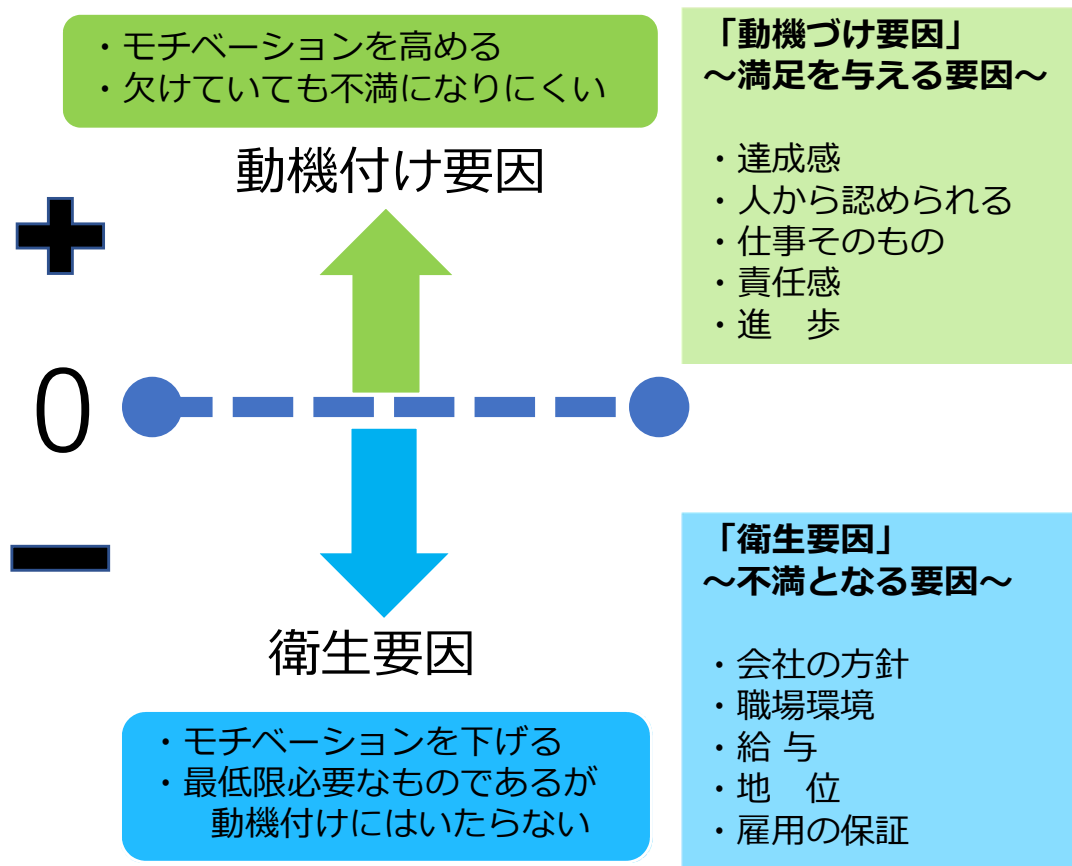
SMARTゴール

Specific 具体的に
 Measurable 測定可能な
 Achievable 達成可能な
 Related 経営目標に関連した
 Time-bound 時間制約がある

➡ **報酬に反映させない**

3. 評価制度のトレンド

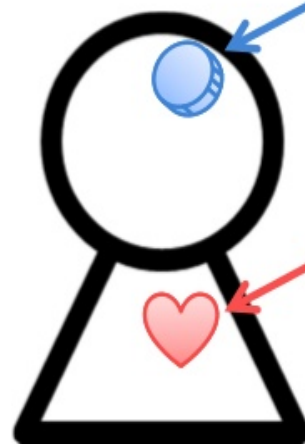
▶なぜ報酬に反映させないのか



動機づけには、2種類ある

外発的動機づけ：

(例えばお金、従順、承認等)
外的ゴールのために何かをなす動機付け



内発的動機づけ：

(それはあなたを楽しくさせる)
それ自身のために何かをなす動機付け

外的報酬

◆**制御的側面**…自己決定感を低下させることで内発的動機付けを低下させる。

◆**情動的側面**…有能感や熟達感を高めることで内発的動機付けを高め自発的な行動を促進する。

締切り、脅し、競争、否定的な評価は内発的動機付けを低下させる。

アンダーマイニング効果

外的報酬を与えることは行動を自己決定しているという認知を変化させて内発的動機付けを低下させ、行動を単なる報酬のためのものに変えることがある。

3. 評価制度のトレンド

等級	営業本部		製造本部			管理部		アグリ事業部		
	営業課	商品企画開発課	製造課	品質管理課	物流課	総務課	経理課	栽培部	製造部	管理部
4	共通 新任管理職研修 ハラスメント相談窓口研修 ファイナンシャルプランニング研修 アクションプラン作成研修（人生設計） マネジメントスキル研修 コミュニケーションスキル研修 メンタルヘルス研修 ハラスメント研修 コーチング研修 リーダー研修 ロジカルシンキング研修 フォトリディング研修 SWOT分析研修									
3	共通 新任管理職研修 ハラスメント相談窓口研修 ファイナンシャルプランニング研修 アクションプラン作成研修（人生設計） マネジメントスキル研修 コミュニケーションスキル研修 メンタルヘルス研修 ハラスメント研修 コーチング研修 リーダー研修 ロジカルシンキング研修 フォトリディング研修 SWOT分析研修									
	課別 マーケティング研修		原価管理研修	品質管理応用研修	物流応用研修	会社法・民法 労務関連法令研修	財務応用研修	栽培管理研修	食品加工管理研修	会社法・民法 労務関連法令研修
2	共通 1・2年合同研修（コミュニケーションスキル）									
	販促応用研修	商品知識応用研修	食品衛生応用研修	食品衛生応用研修	○J T研修 食品衛生基礎研修	労務管理研修	財務基礎研修	農業栽培管理研修	食品加工管理研修	労務管理 経理管理研修
1	共通 新入社員研修（マナー、社会ルール） ワード・エクセル・パワーポイント活用研修 商品知識研修									
	販促研修	商品知識研修	○J T研修 食品衛生基礎研修	食品衛生基礎研修	○J T研修 食品衛生基礎研修	労働法基礎研修	経理基礎研修	○J T研修 農業栽培基礎知識 トラクター技能 農機具基礎知識	○J T研修 農業栽培基礎知識 トラクター技能 農機具基礎知識	接客マナー ビジネス文書 労働法基礎知識 簿記研修

4. 面談によりコミュニケーションを高める

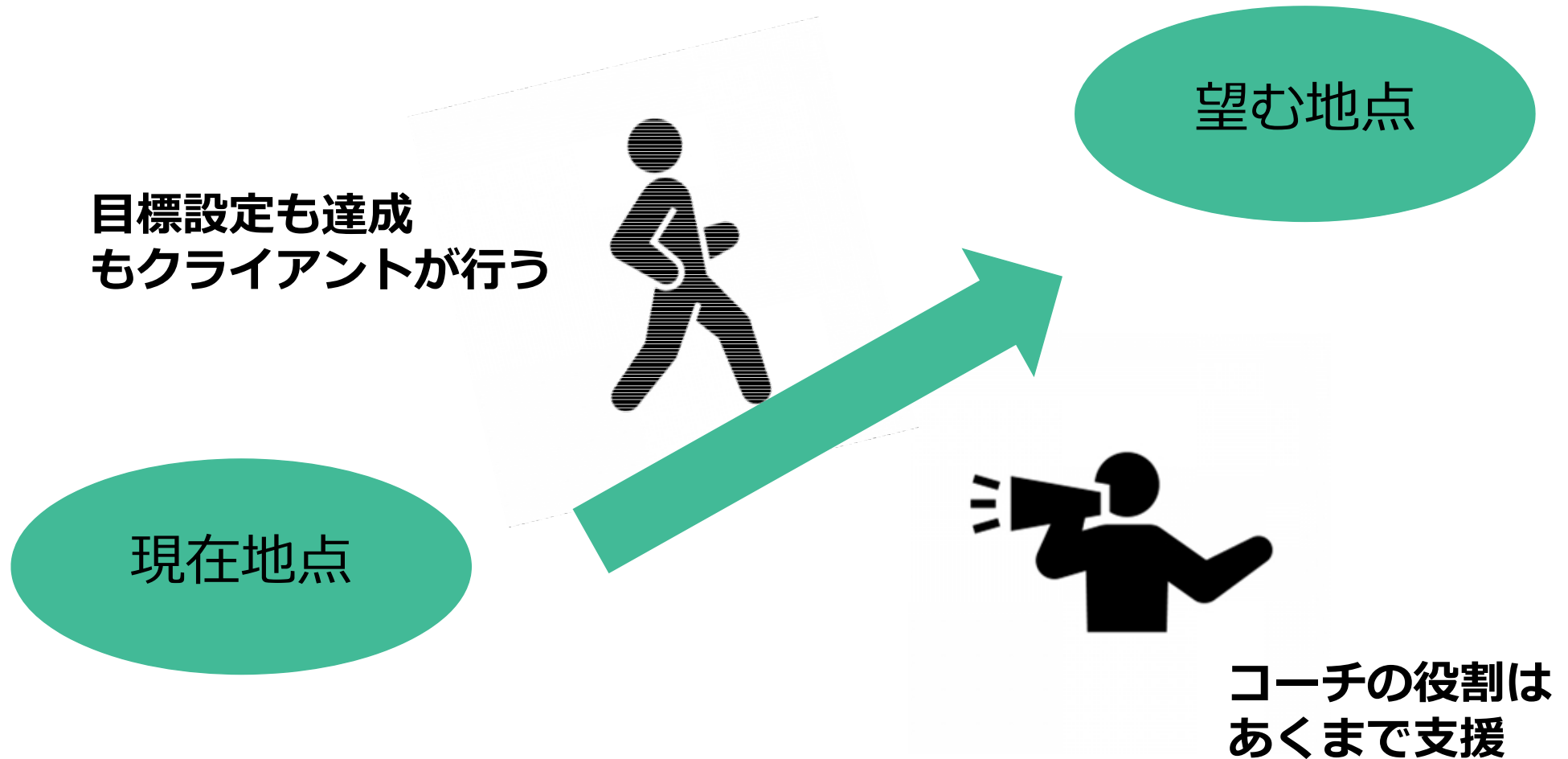
4. 面談によりコミュニケーションを高める

▶ コーチングとは

- ▶ 「コーチ」(COACH)とは、もともと馬車の意味で、馬車が人を目的地に運ぶところから、コーチングを受ける人(クライアント)がゴールを達成できるようにリードする人のことをといます。
- ▶ 1970年頃、発達心理学、解決志向の認知心理学、自己実現心理学、ポジティブ心理学、コミュニケーション心理学、スポーツ心理学などをベースに誕生しました。
- ▶ コーチングとは、**良好な信頼関係**のある中で、コーチがクライアントの「現在～未来」を、最大限の可能性を発揮できるように**サポートする**ものです。
- ▶ その中で、様々な選択肢を見つけ、最善のパフォーマンスやモチベーションを維持しながらできるようにします。

4. 面談によりコミュニケーションを高める

▶ コーチングのイメージ



4. 面談によりコミュニケーションを高める

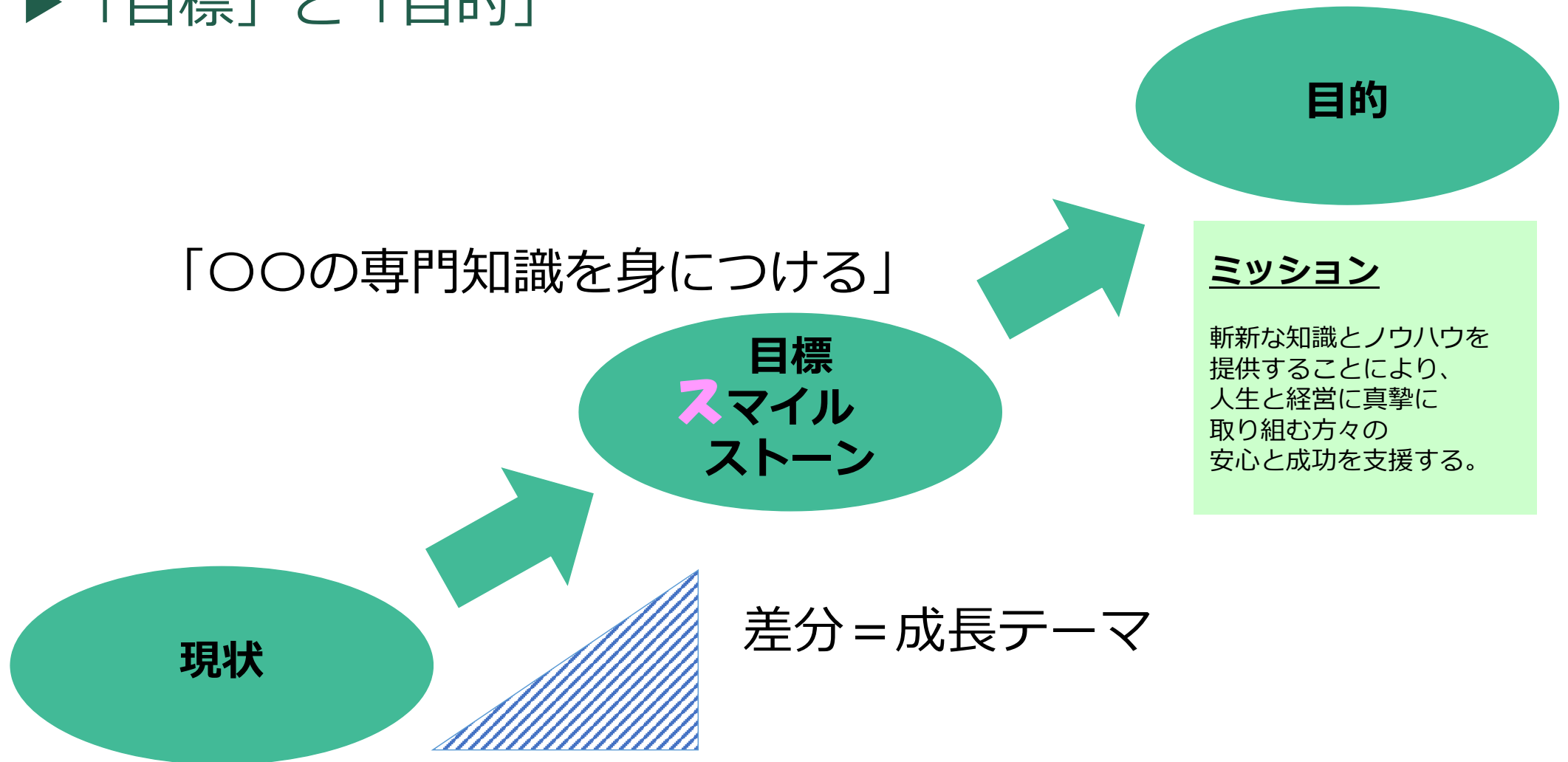
▶ コーチングによる効果

- ▶ ピークパフォーマンスを実現できる
- ▶ ゴールに向かう途上のブロックをリソースに変える
- ▶ 部下や従業員の意識を高め、
チームビルディングに役立てられる
- ▶ アイディアやインスピレーション創造的な能力を高める
- ▶ 自分や人とのコミュニケーション能力を高める
- ▶ **心から幸せを感じながら、成果を出すことができる**
- ▶ 問題解決能力が高まり、**ストレスに強くなる**

仕事の動機付け	心理	行動
達成欲求	設定した水準や目標を達成したい	部下の育成よりも自分の成果を優先
支配欲求	組織や社会に影響を与えたい	指示されるよりも責任を持って自分ですようとする
親和欲求	他者と親密な関係を築きたい	競争よりも協力的で仲の良い関係を求める

4. 面談によりコミュニケーションを高める

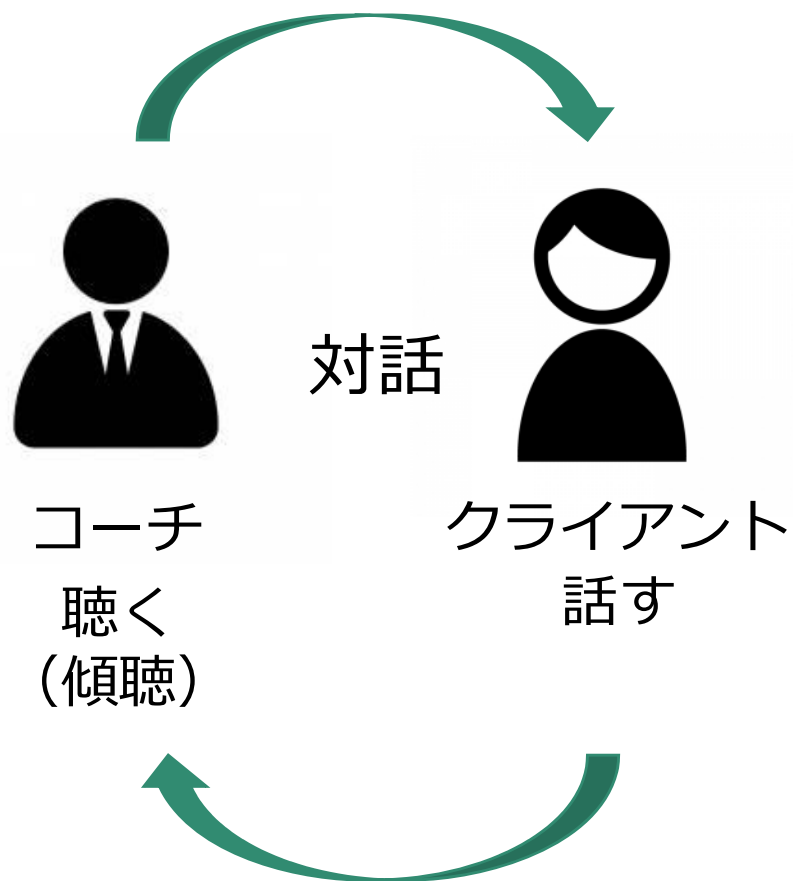
▶ 「目標」と「目的」



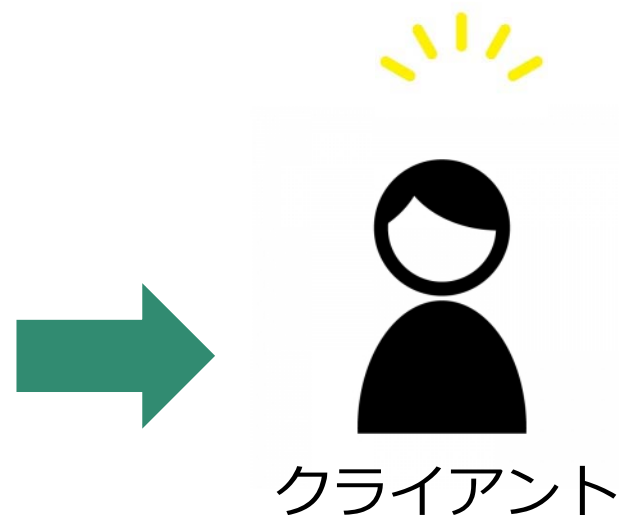
4. 面談によりコミュニケーションを高める

▶ コーチングの流れ

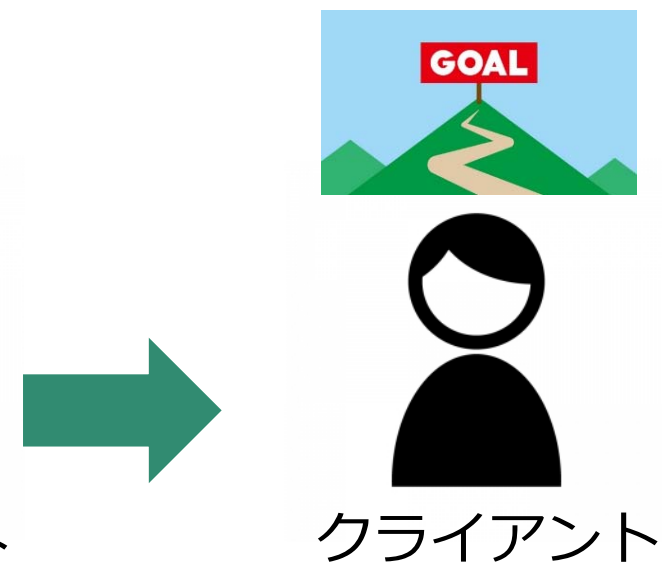
① 質問



② 気づき

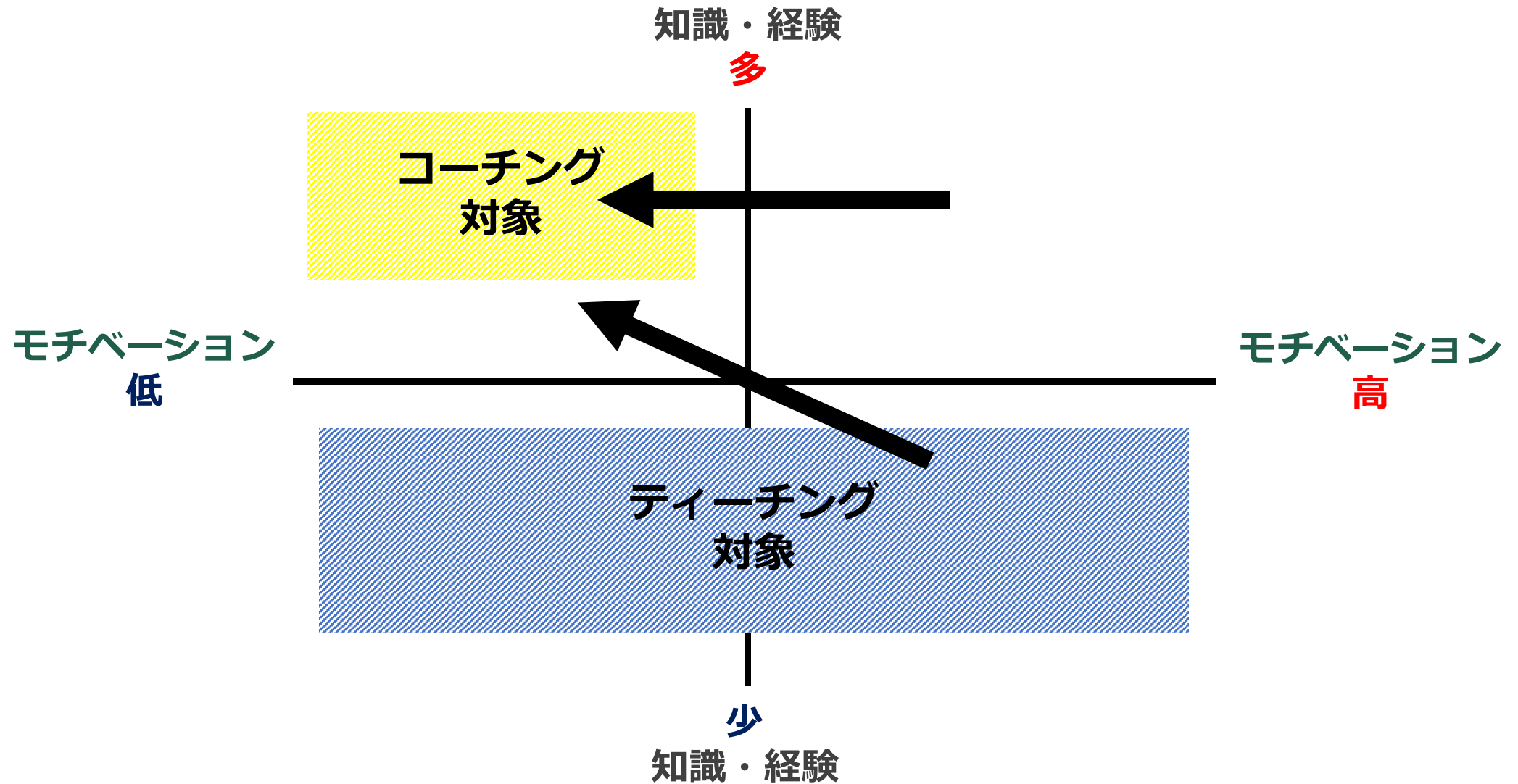


③ 達成



4. 面談によりコミュニケーションを高める

▶ コーチングとティーチング



5. エンゲージメント（熱意）

5. エンゲージメント（熱意）

- ▶ 米国ギャラップ社が全世界1300万人のビジネスパーソンを調査し、導き出したエンゲージメントを測定するたった12の質問が「Q12（キュー・トゥエルブ）」です。
- ▶ この調査によると、日本企業はエンゲージメントの高い「熱意あふれる社員」の割合が6%で、米国の32%と比べて大幅に低く、調査した139カ国中132位と最下位レベルでした。
- ▶ さらに言うと、「周囲に不満をまき散らしている無気力な社員」の割合は24%、「やる気のない社員」はなんと70%に達しています。

5. エンゲージメント（熱意）

- ▶ アンケートは、各問ごとに5段階で答え、平均点を計算します。
- ▶ 5点（とても満足）～1点（とても不満）です。
点数が高いほど職場が活性化しています。
- ▶ ギャラップ社が、全世界で行ってきたQ12の**平均値は3.6点**です。
平均値が**3.8点を超えると、成果へつながりやすく、**
逆に**3.3点を切ると成果への悪影響が大きい**といわれます。
- ▶ 社員の意欲を最も左右するのは直属の上司との関係です。
部下とよく話し、彼らの「弱み」ではなく、「強み」に着目する上司がいれば、
職場の意欲は上がります。

5. エンゲージメント（熱意）

▶ Q12～ギャラップ社引用

QNo	質 問	1～5
Q 1	職場で自分が何を期待されているのかを知っている	
Q 2	仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている	
Q 3	職場で最も得意なことをする機会を毎日与えられている	
Q 4	この7日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした	
Q 5	上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ	
Q 6	職場の誰かが自分の成長を促してくれる	
Q 7	職場で自分の意見が尊重されているようだ	
Q 8	会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる	
Q 9	職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている	
Q 1 0	職場に親友がいる	
Q 1 1	この6カ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた	
Q 1 2	この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった	

5. エンゲージメント（熱意）

- ▶ 欧米企業を真似ようというのではなく、これからの時代に必要なのは、会社から与えられるESではなく、**自律的・自発的なエンゲージメント**なのです。エンゲージメントを左右する大きな原因はマネージャー、すなわち上司にあります。
- ▶ もし、あなたが管理職ならば、この「Q12」を意識してマネジメントすれば、部下のやる気は大きく変わるはずです。
- ▶ ギャラップ社によると、特に業績に直結する、**マネージャーが注力すべき6つのポイントはQ1~6**です。この6つの質問に部下がすべて5点をつけるのはとても困難とされています。部下一人ひとりに深くコミットし、仕事を褒め、成長の機会を与え、一方で指導すべきは指導しなければなりません。マネージャーとしての能力を鍛える絶好の機会だと言えるでしょう。
- ▶ また、社員の退職にもマネージャーが関わっており、**定着率を左右するポイントはQ1、Q2、Q3、Q5、Q7の5つ**です。もし、離職率の高い現場なら、そのマネージャーは自らの責任を感じ、部下がこれらの質問に高い点をつけるように改善しなければなりません。

チーム力を高めるためには

- ▶ 心理的安全、メンタルヘルスに関する現状分析を行う。
- ▶ 必要な社員研修を洗い出し、社内に教育訓練体系図を作成する。
 - 評価者訓練 ● コーチング研修 ● ハラスメント研修 ● メンタルヘルス研修
 - コミュニケーションスキル研修 ● アサーションスキルトレーニング
 - ファシリテーションスキルトレーニング など
- ▶ 社員教育と評価制度とリンクさせる。
- ▶ 評価をフィードバックする。
- ▶ 目標を上司と部下が共有しお互いの成長を実感する。
- ▶ 社員のエンゲージメント指数を定期的にチェックする。
- ▶ 会社のルール（就業規則、評価制度規程）を明確にする。