

働き方改革セミナー

働き方改革における 心理的安全性とモチベーション ～働き方改革のスタートは傾聴から始まる～

2021年11月24日

Will人材経営コンサルティング株式会社

中小企業診断士、社会保険労務士

谷 進二

過去の職場の特徴

- ・主に男性が中心の業務
- ・休みはできるだけ少なく、長時間勤務で成果を出す
- ・同じような価値観の人が集まる
- ・学びの場は職場のみ

成熟社会で環境が変化している中、
これまでと同じような働き方を続けたら
仕事や職場はどうなるでしょうか？

ダイバーシティ

能力的属性

属性の多様性のこと

経験、能力
スキル
知識、専門性

心理的属性

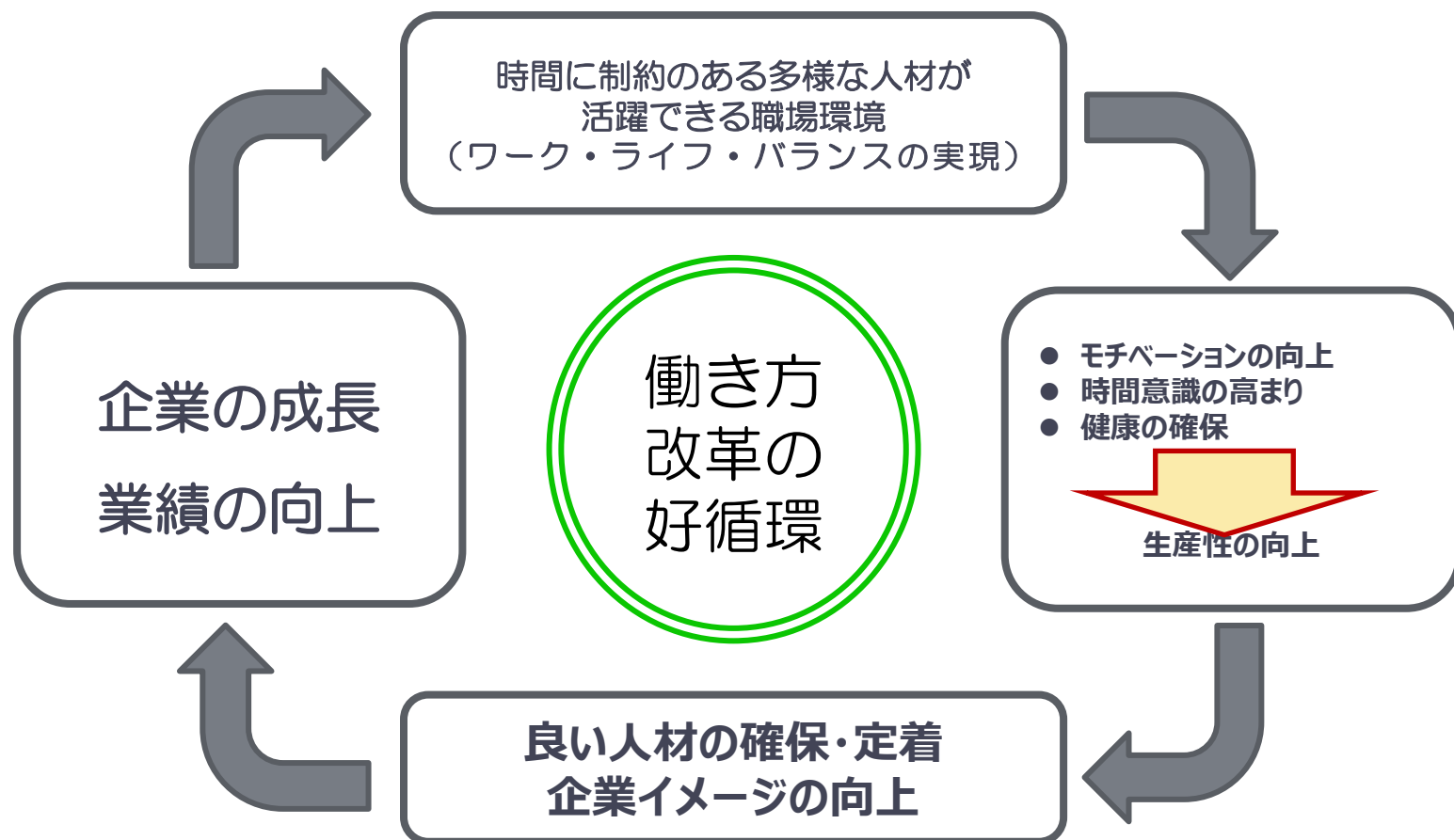
外観的属性

性別、年齢、
国籍、学歴、職歴

価値観、性格
ライフスタイル
職業観、
キャリア志向

一人一人が多様な属性を持って活動でき認め合う風土が重要

働き方改革の好循環



働き方改革の全体像 働き方改革実現会議（2017年3月28日）

○ 労働環境の改善

- 長時間労働の是正 残業上限、有休5日義務、勤務インターバル制
- 非正規の処遇改善 同一労働同一賃金の導入
- 賃金引上げ 最低賃金年3%アップ

○ 多様な働き方、ワークライフバランス

- 子育て・介護と仕事の両立 WLB、保育士、介護職員の待遇改善
- 柔軟な働き方 多様な勤務体系、テレワーク導入、兼業
- 転職・再就職問題 情報提供強化、正規従業員への道

○ 多様な労働人材の確保

- 女性・若者の活躍 学びの機会、フリーター等の支援
- 高齢者の就業促進 人材確保・処遇改善
- 外国人材受け入れ 技能実習、特定技能、高度人材

時間外労働の上限規制

○ 時間外労働の上限規制

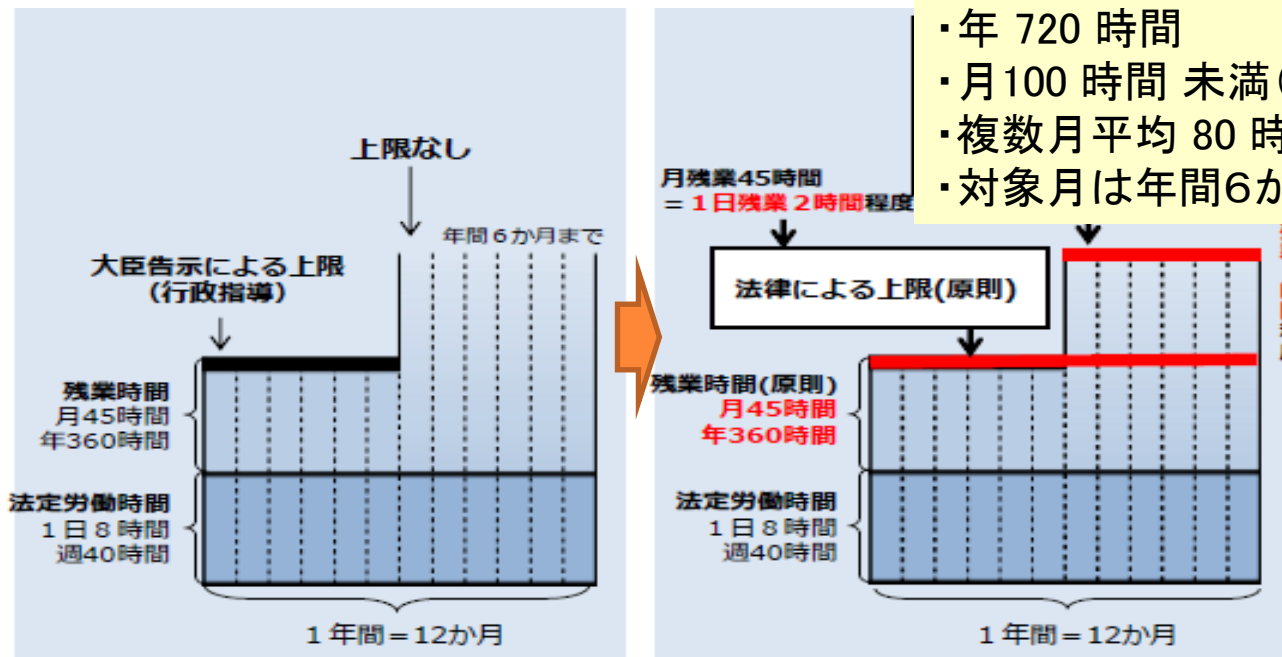
- 上限は原則として月45時間・年360時間とし、臨時的な特別の事情がなければこれを超えることはできない。

(月45時間は、1日当たり2時間程度の残業に相当。)

【特別条項】

臨時的な特別の事情があり労使が合意する場合

- ・年720時間
- ・月100時間未満(休日労働を含む)
- ・複数月平均80時間
- ・対象月は年間6か月まで



年次有給休暇の5日義務化

○ 背景

- 正社員の16%が年次有給休暇を1日も取得していない

○ 1年間に5日以上の有給休暇の取得を事業主に時季指定義務

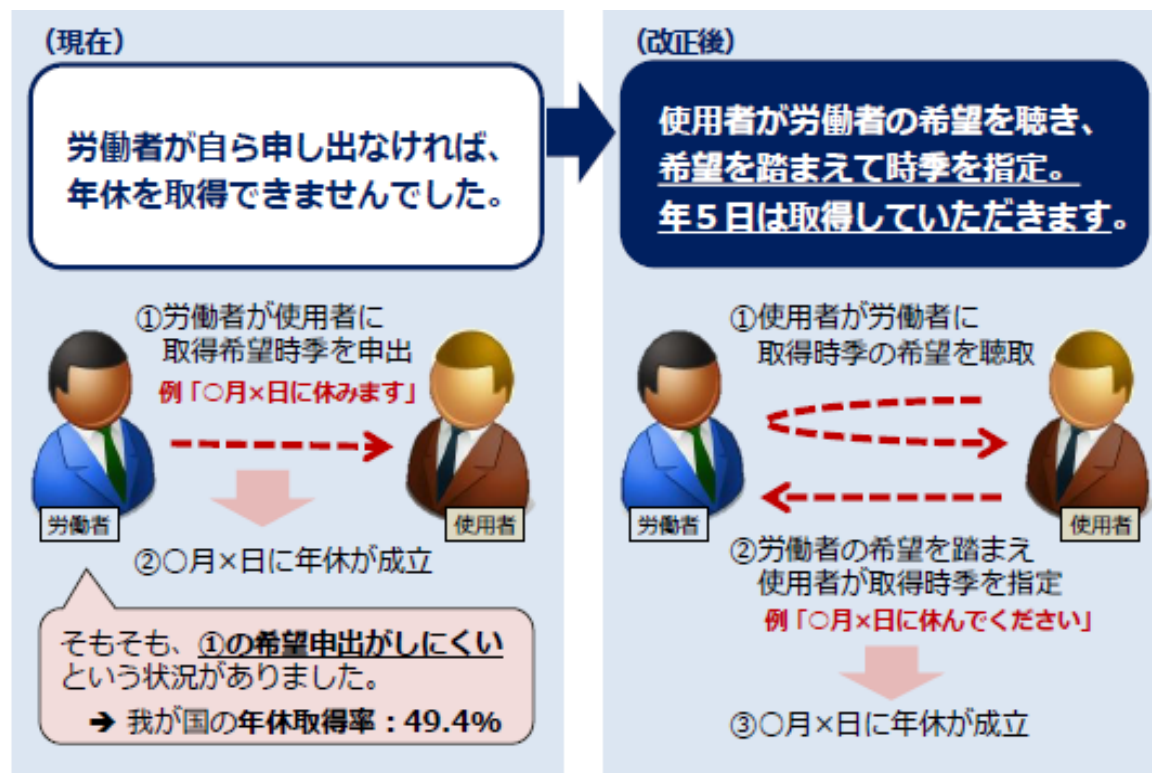
- 5日以上に達していれば、会社が時季指定する義務なし

○ 対象

- 年休付与日数10日以上
の労働者
- 対象者
 - 労働者
 - 労働者性のある兼務役員

○ 取得義務期間

- 基準日より1年以内



年5日の年次有給休暇の取得ができなかった場合

組織風土の醸成・活性化

心理的安全性

関係性

モチベーション

ワークエンゲイジメント

組織コミュニケーション

○組織コミュニケーションの目的

- ①業務や職務の内容を伝える
- ②企業や事業部や職場の目標の達成
- ③企業理念、経営ビジョンの共有による一体感の醸成
- ④社員同士の交流

心理的安全性とは

- 学者の定義 ; ハーバード大学エイミー・エドモンソン
 - 「チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態
 - チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態」
- 日本的定義
 - チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、控えたりせず、安心して話せる状態。
 - 話しやすい風土
 - 助け合う風土
 - 挑戦できる風土
 - 新たなもの・人を歓迎する風土

心理的安全性の作り方

- 自己肯定感があると
 - 傾聴できる
 - 組織コミュニケーションルールを決めることができる
- 自己効力感
 - 満足感がベース
 - 期待に応えることによりで作ることができる
 - 承認の欲求、自己実現の欲求を満足されることでできる

心理的安全性をつくる 円滑なコミュニケーションに向けて

良い「答え・気づき」を相手の頭の中から引出す

- 「いい質問」と「いい聞き方(傾聴)」はワンセットである。
- いい質問ができなければ聞くこともできない。

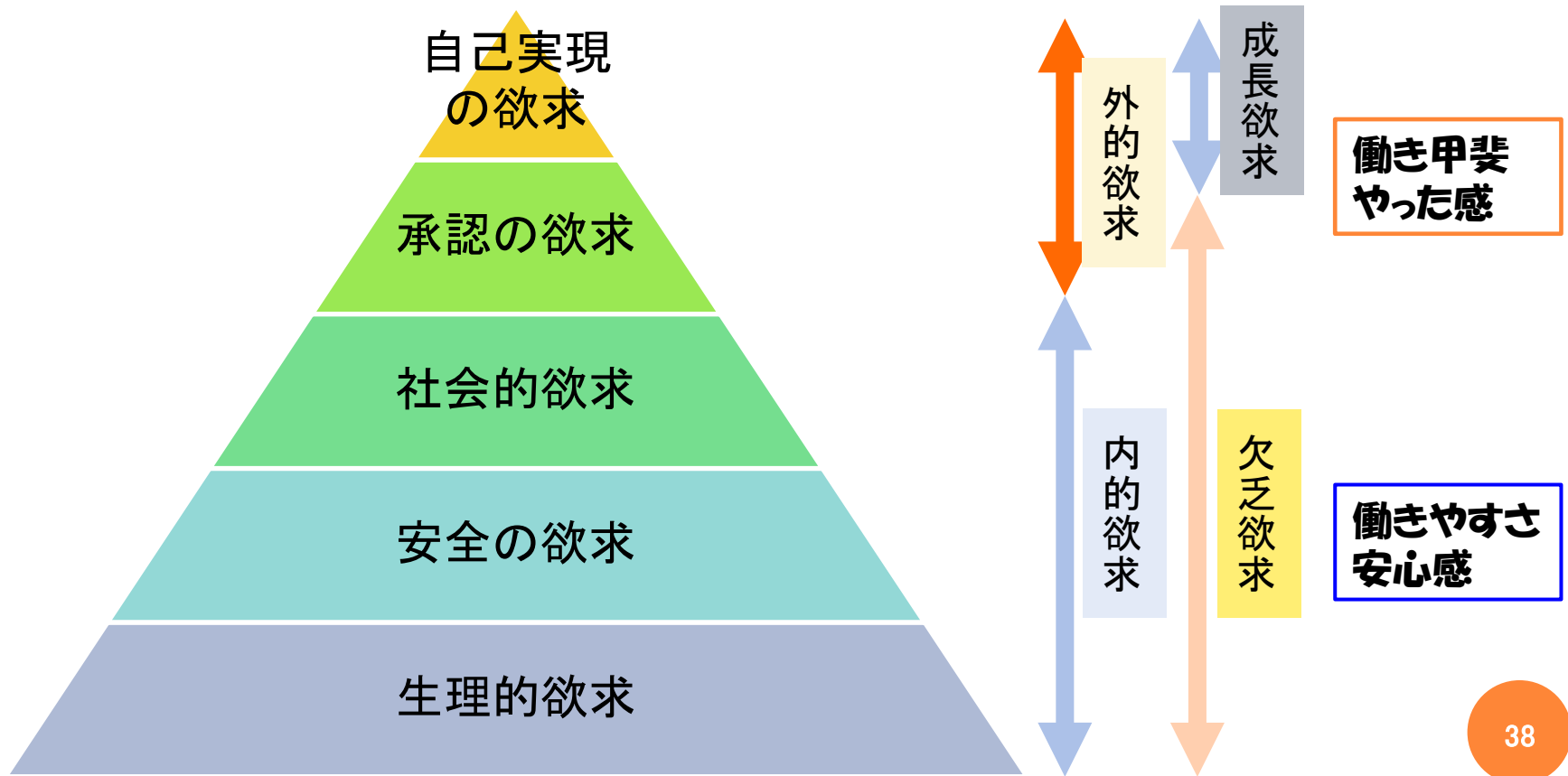
- 「具体的に教えてください」は無意味である。
- 5 W 1 Hを駆使して質問側が具体化していく。

- 一度に複数の質問をしない。
 - 人間は一度に複数のことを同時並行で処理するのが苦手である。

モチベーションアップで 企業の成長と社員の生きがいの両立を

どうすればモチベーションが発揮されるか

- マズローの欲求5段階
 - 人材育成によって上位に移動して、下には戻らない



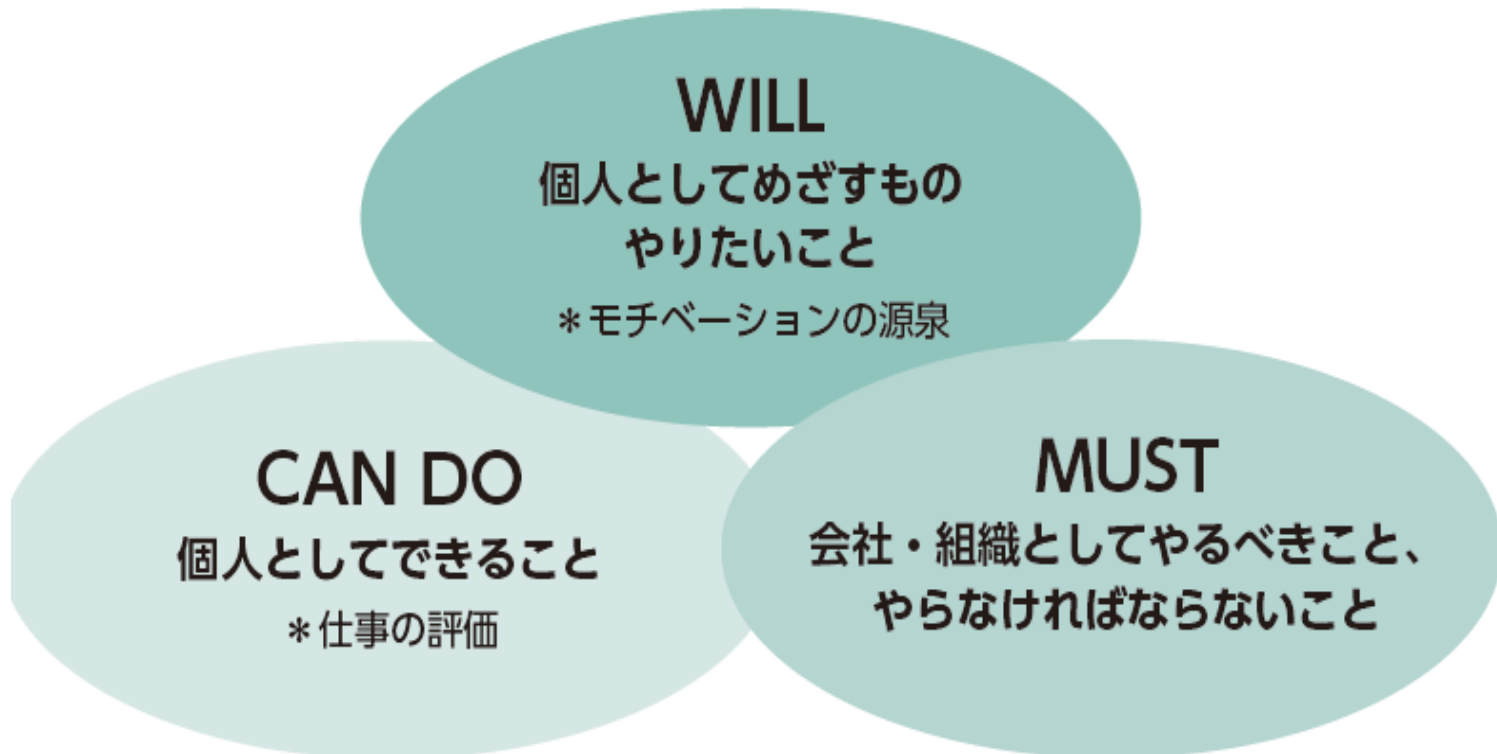
働きがい改革

モチベーションのある職場にするには

コミュニケーション組織・施策づくり
人間基礎力・社会人基礎力の育成
やる気がでる、公平な評価の組織作り

人材育成は組織活性化の源

- 「会社が従業員に期待すること」と「個人が求めること」
 - 必ずしも一致しない。
- 対策
 - 一致する部分を増やすこと
 - 輪全体を拡大することで人材の潜在的意欲を引き出すこと



自分の生き方・働き方を見直そう

Work as Life

ライフステージ キャリアレインボー

○ ライフステージ

段階	段階名	年代
第1期	成長期	0～15歳
第2期	探索期	16～25歳
第3期	確立期	26～45歳
第4期	維持期	46～65歳
第5期	下降期	66～?歳

○ キャリア

- 人生のある年齢や場面のさまざまな役割の組み合わせ
- ⇒キャリアは人生の部分の「役割」

○ ライフ・キャリア・レインボー

- ライフスペースの概念を虹にたとえて説明。
- レインボーの幅；役割の大きさ