

# 組織経営セミナー

## 人が輝く組織と経営のヒント

Will人材経営コンサルティング株式会社  
代表取締役 谷 進二

# 本日のアジェンダ

1. 人材マネジメントについて
2. 組織マネジメントについて
3. 組織経営の勧め
4. 「働き方改革」の進め方



# 人が輝く組織を活かした経営＝組織経営

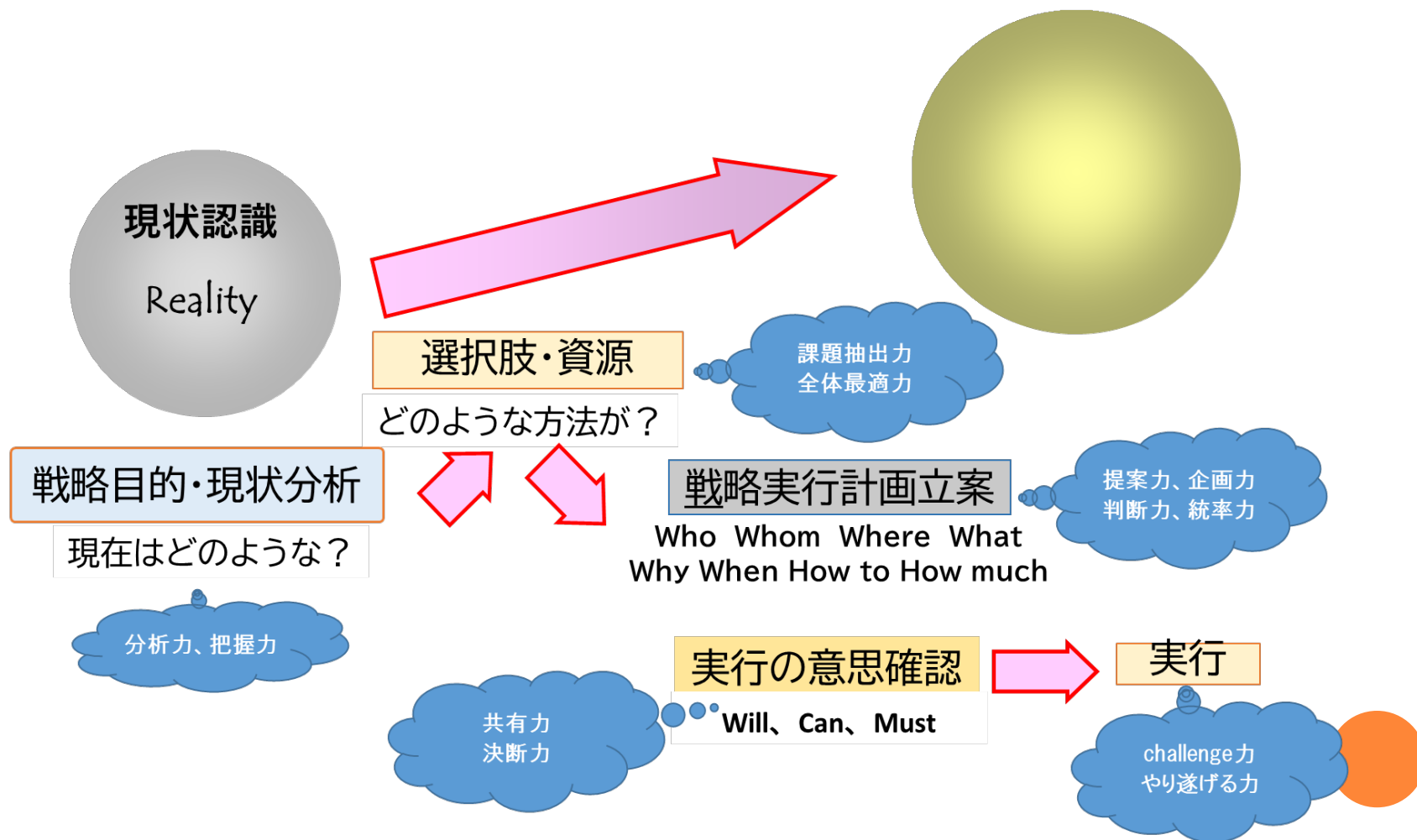
- 組織経営とは
  - 人材能力の活性化を企業成長の核とする経営
    - チーム力の強化、心理的安全性の醸成による組織の活性化をはかり
    - 多様な人材を活用、労働生産性を高め、業績向上につなげる
  - 「人」の力を高めるには
    - 個々人の能力を高める
    - 人と人の関係性、組織の力を高める両輪となる



# 組織・人材マネジメント

投影のみ

## ○ 組織を動かす人材の能力



# 組織経営の3原則

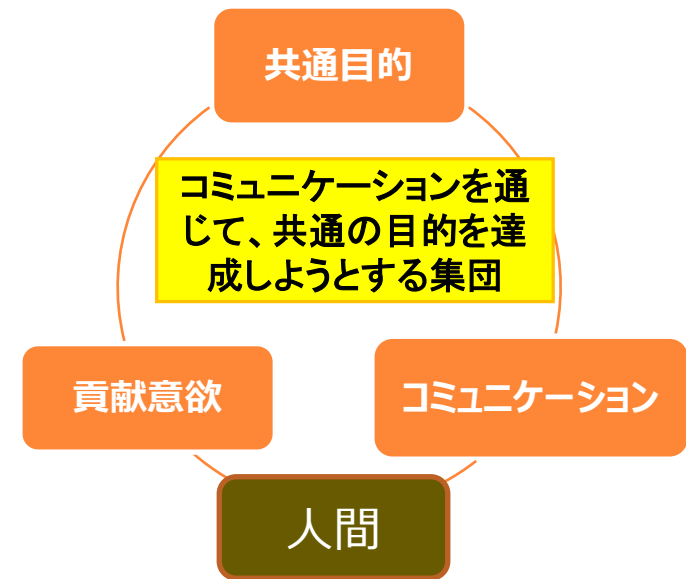
# 経営のための組織の構築

## ● 組織とは

- コミュニケーションを通じて、共通の目的を達成しようとする集団

## ✓ 組織成立の3条件

- ◆ 共通目的（＝経営理念、ビジョン）
- ◆ 貢献意欲（誘因 $\geq$ 貢献）
- ◆ コミュニケーション（意思の伝達）



## ● 貢献意欲とは

- 従業員が提供する活動でありその活力が必要

## ● 経営組織とは

- コミュニケーションを用いて共通の目的を達成しようとする集団

# 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

# 組織コミュニケーション

- 双方向
- 対等
- 尊重
- 共有

## 様々な手段





# 心理的安全性の重要性

働き方改革は心理的安全性がある職場があることが前提

# 日常の心理的安全性

投影  
のみ

- 商店街の店
  - 狭くて雑だが会話があり楽しい  
＝この状態はその人にとっては心理的安全性がある状態
- でも一度も入ったことがない店に入るのには何故勇気がいるのだろう  
⇒心理的安全性がないから
- スーパーとか広い店
  - ほっとするのはコロナ前から、でもさみしい⇒共有する人がいないから



## 良い「答え・気づき」を相手の頭の中から引出す

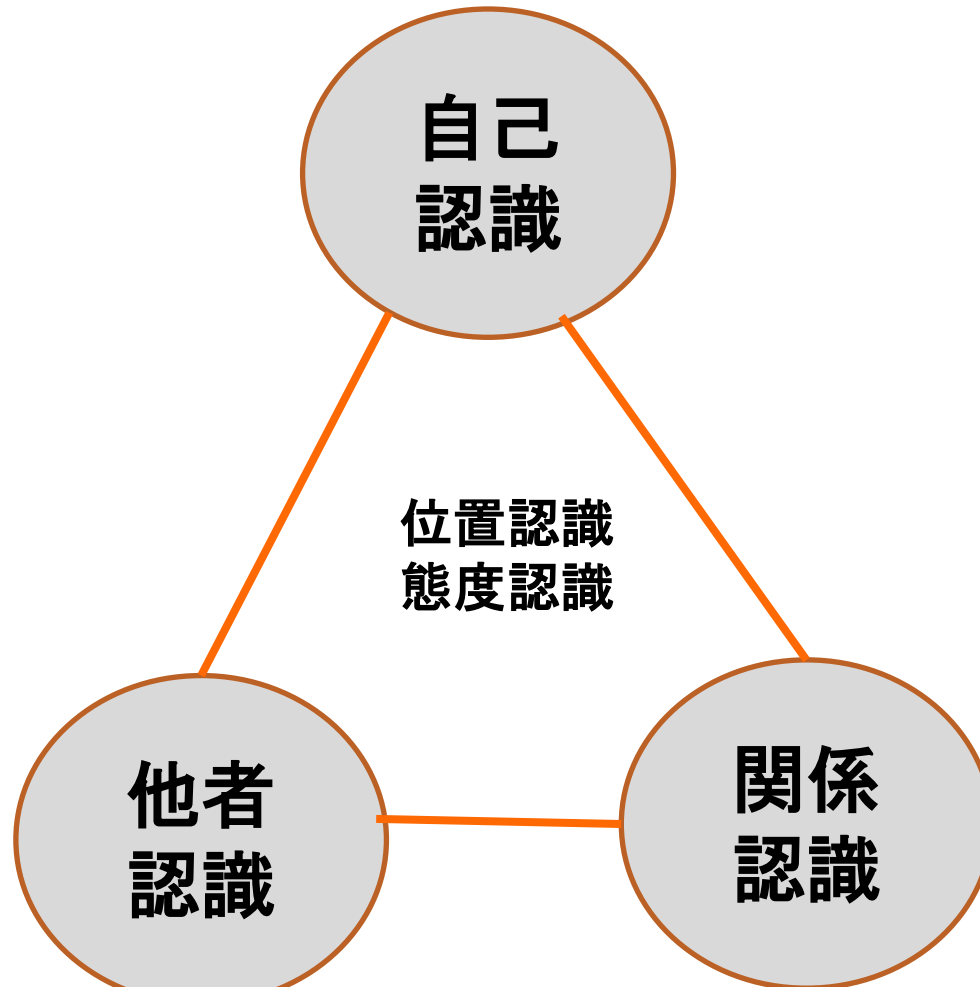
- 「いい質問」と「いい聞き方(傾聴)」はワンセットである。
- いい質問ができなければ聞くこともできない。
  
- 「具体的に教えてください」は無意味である。
- 5 W 1 Hを駆使して質問側が具体化していく。
  
- 一度に複数の質問をしない。
  - 人間は一度に複数のことを同時並行で処理するのが苦手である。

# 自律型人材と関係性

- 従来の「関係性」
  - 指示系統；上から下の上下関係、与え受ける関係
  - 育成方法；技術やスキルを上から下へ伝えるのみ
- 自律型人材と企業の関係性（ヒューマンリレーションシップ）
  - 双方向の関係性
  - 一方的な企業主導型ではなく、貢献してもらうために企業もその成長支援や活躍できる機会の提供をする関係性
- これからの人材マネジメント
  - 自律的なキャリア構築の支援
  - ヒトを「投資」という観点でとらえ人材を育成することが重要
  - 変革の時代に対応した人材のキャリア形成をサポートする。

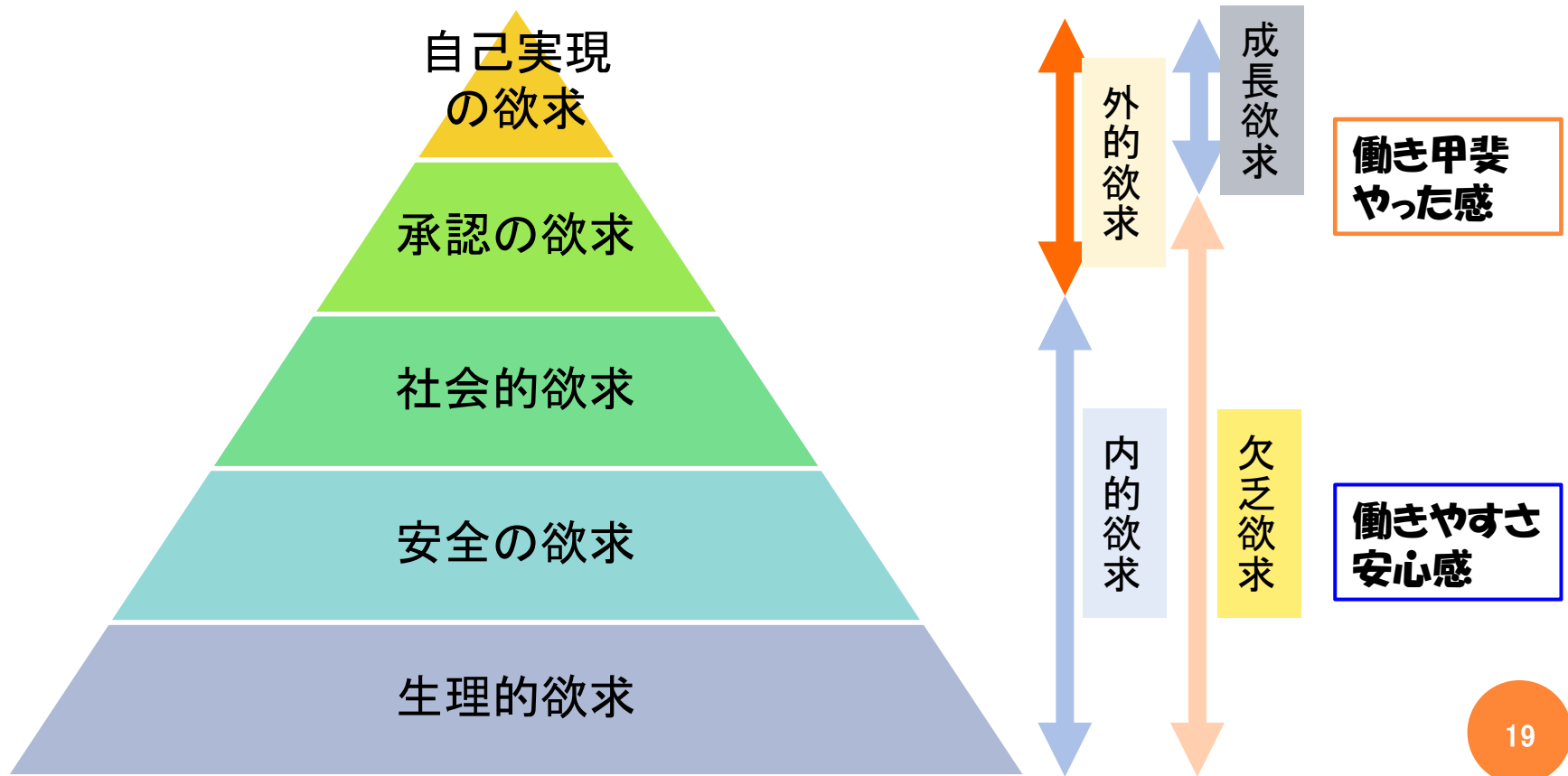
# リーダーシップ

- 自己認識と相対化する力



# ヒトの成長とは

- 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
- 非正規の処遇改善
- 賃金引上げ

残業上限、有休5日義務、勤務インターバル制  
同一労働同一賃金の導入  
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
- 柔軟な働き方
- 転職・再就職問題

WLB、保育士、介護職員の待遇改善  
多様な勤務体系、テレワーク導入、兼業  
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
- 高齢者の就業促進
- 外国人材受け入れ

学びの機会、フリーター等の支援  
人材確保・処遇改善  
技能実習、特定技能、高度人材

# 働きやすさ・働きがいの実現

- 労働条件の整備
- 共通の基本ルールの方策
- 健康管理、労働環境の整備
- 多様な働き方とワークライフバランス
- 多様な人材を大切にしたい風土づくり
- コミュニケーション組織・施策づくり
- 基本能力・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

働きやすさ  
安心感 元気

人材定着  
生産性向上

組織風土醸成  
ダイバーシティ  
心理的安全性

これこそ  
働きがい改革！

達成感



# 労働時間の適正な把握のために 使用者が講ずべき措置に関するガイドライン

- 使用者は、労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、適正に記録。
- 原則的な方法
  - **タイムカード、I Cカード、パソコンの使用時間の記録等**  
の客観的な記録
- やむを得ず**自己申告制**で労働時間を把握する場合
  - ① 自己申告を行う労働者や、労働時間を管理する者に対してもガイドラインに基づく措置等について、**十分な説明**を実施。
  - ② 自己申告による労働時間と、入退場記録やパソコンの使用時間等から把握した在社時間との間に**著しい乖離がある場合には実態調査を実施**。
  - ③ 36協定の延長することができる**時間数を超えて労働しているにもかかわらず、記録上これを守っているようにすることが、労働者等において慣習的に行われていないか確認する**

# 多様な働き方と ワークライフバランス

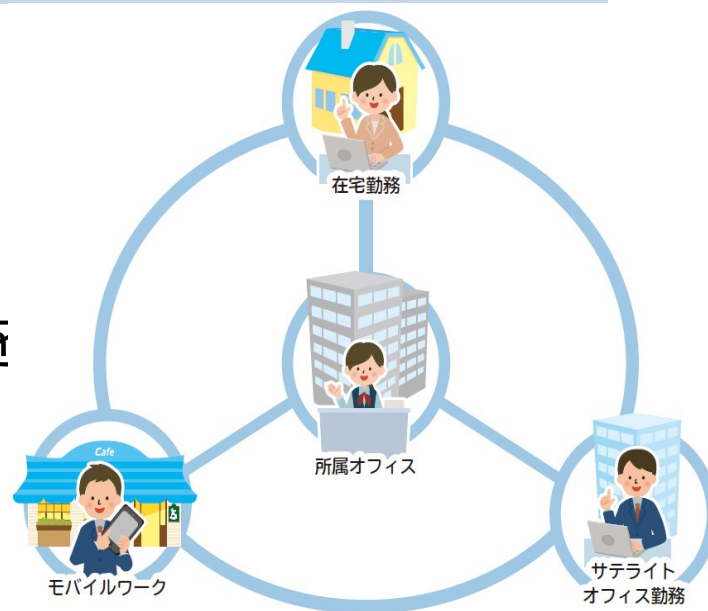
# 柔軟な働き方 在宅勤務・

## ○ 目的

- 子育てや介護と仕事を両立
- 時間や場所に縛られない働き方を広げる。

## ○ テレワーク

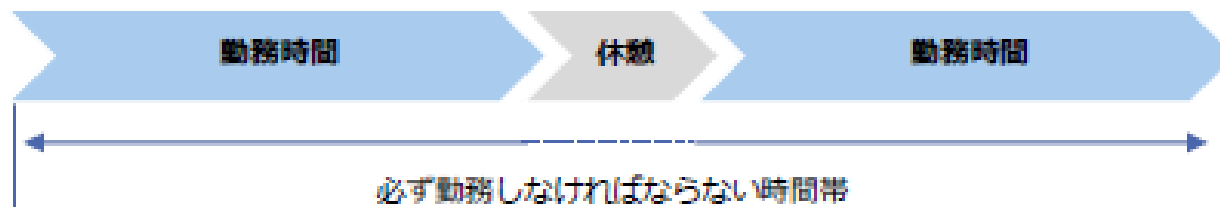
- 自宅での勤務 + 在宅以外でも利用可能とする
  - スマートフォン等 I T (情報技術) 機器活用
- 長時間労働につながる恐れ  
⇒ 深夜労働の制限や深夜・休日のメール送付の抑制策の検討



# 柔軟な働き方 フレックスタイム制度

- 一定の期間についてあらかじめ定めた総労働時間の範囲内で、労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることのできる制度

## ■通常の労働時間制度



## ■フレックスタイム制 (イメージ)



※フレキシブルタイムやコアタイムは必ずしも設けなければならないものではありません。  
コアタイムを設定しないことによって、労働者が働く日も自由に選択できるようにすることも可能です。  
また、フレキシブルタイムの途中で中抜けするなどといったことも可能です。

# 柔軟な働き方 兼業・副業推進

## ○ 労働時間管理



- Aの法定外労働時間 + Bの総労働時間 = 80時間未満 (平均)

## ■ 「雇用保険法等の一部を改正する法律」

2020年3月31日に公布

## ○ 複数事業労働者に対する労災拡充

2020年9月1日施行

- 災害発生事業場と非災害発生事業場の賃金額を合算し給付基礎日額を算定
- 複数就業先での業務上の負荷を総合して評価⇒疾病等との因果関係を認定
  - @副業先で負傷し、本業を含めて就労ができなくなった場合
- 給付の支給事由となる疾病
  - 脳・心臓疾患、精神障害、その他2以上の業務を要因とすることが明らかな場合

## ○ 雇用保険法改正

- 被保険者期間の算入；日数だけでなく労働時間による基準も補完的に設定。
- 複数の事業主に雇用される65歳以上の労働者に雇用保険を適用
  - 令和4年1月施行

# 働きがい改革

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

# 等級制度、役割評価、人事評価・賃金制度

## 1. 役割の明確化

- 各役職の求める職務・能力レベルの明確化

## 2. 等級制度

- 等級数、各等級の職務・能力レベルの決定、

## 3. 賃金制度

- 現状役職で等級表にプロット・修正、モデル給与

## 4. 人事評価制度

- 評価基準は20個以内、判定基準も作成



# 経営者が意識すること



## 働き方改革の目的は

- 従業員の健康を守る
- 多様な働き方と公平な待遇の確保
- 人材確保・定着・育成
- 労働生産性の向上