人が輝く組織と経営のヒント

～「働き方改革」と組織経営の勧め～

2021年10月28日

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

投影のみ

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

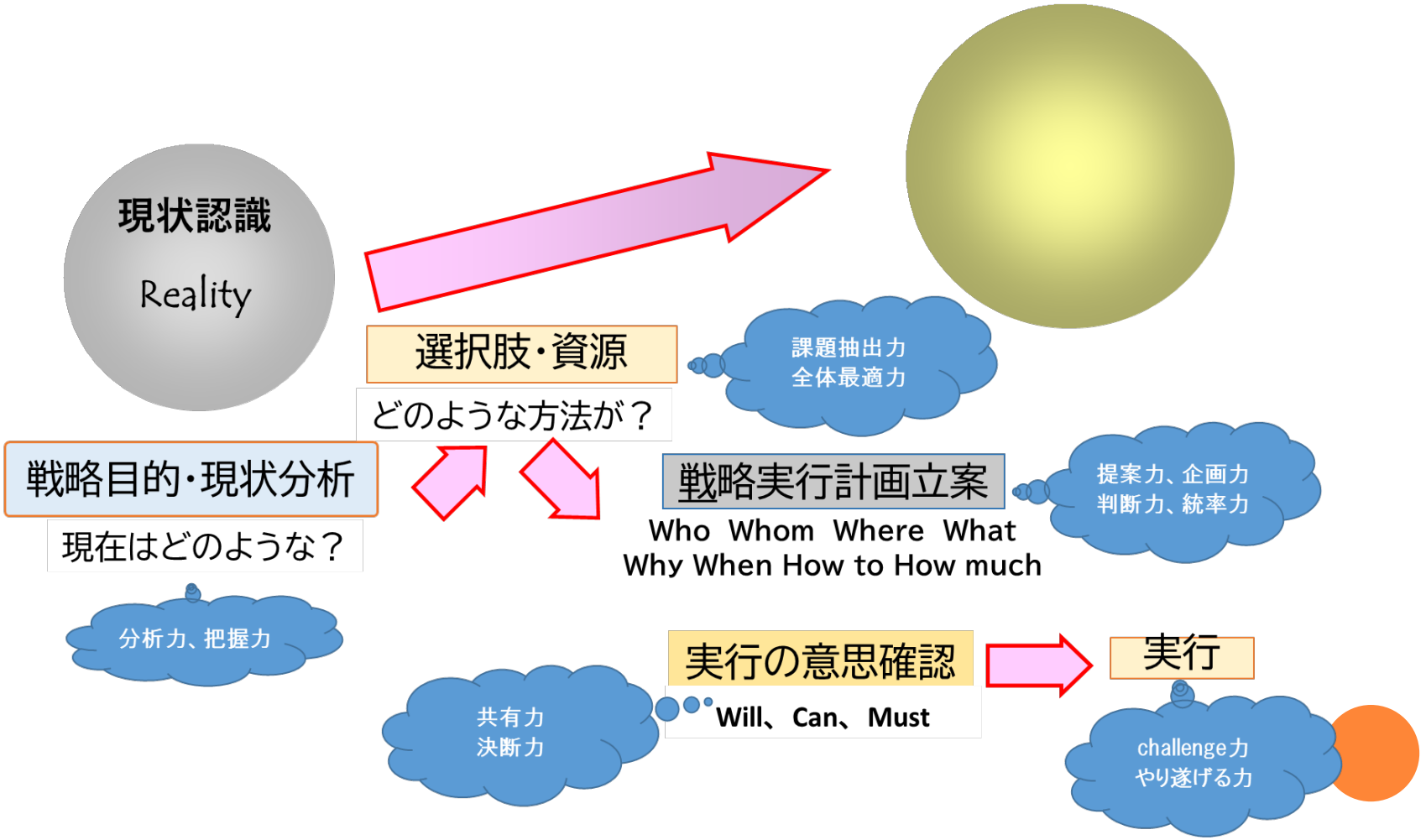
人が輝く組織を活かした経営＝組織経営

- 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



求められる人財

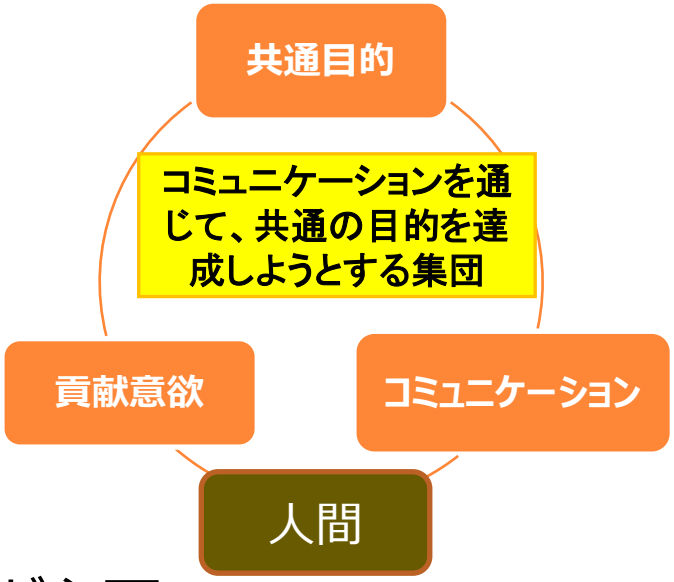
- 求められる人材
  - 柔軟に、新しいことを創造し、挑戦し、行動力のある人材
    - 「創造・発想力」、「挑戦力」、「行動力」、「課題対応力」
  - 変化や不測の事態に対応できる多様な価値観を持つ人材
  - トップやリーダーをサポートできる人材
  - 自律的な人財
    - 自ら成長し、企業に貢献し、イノベーションを起こす人材

- このような人材の育成には、従来と異なる関係性が必要

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≧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**

13

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

- 指示・命令とは
  - 上司が部下に、特定の業務を割り当て、その方法や手順を示すコミュニケーションをいう。
  - 仕事が順調に進むかは、指示命令という「コミュニケーション」の出し方、受け方で決まる。
  - 動機付けを考えたうえでの指示・命令が必要で、上から目線での指示命令は従業員のモチベーションを低下させる。
  - 「一方的な通告」はコミュニケーションではない。
    - 「指示・命令」は双方向コミュニケーションでの実施が肝要。

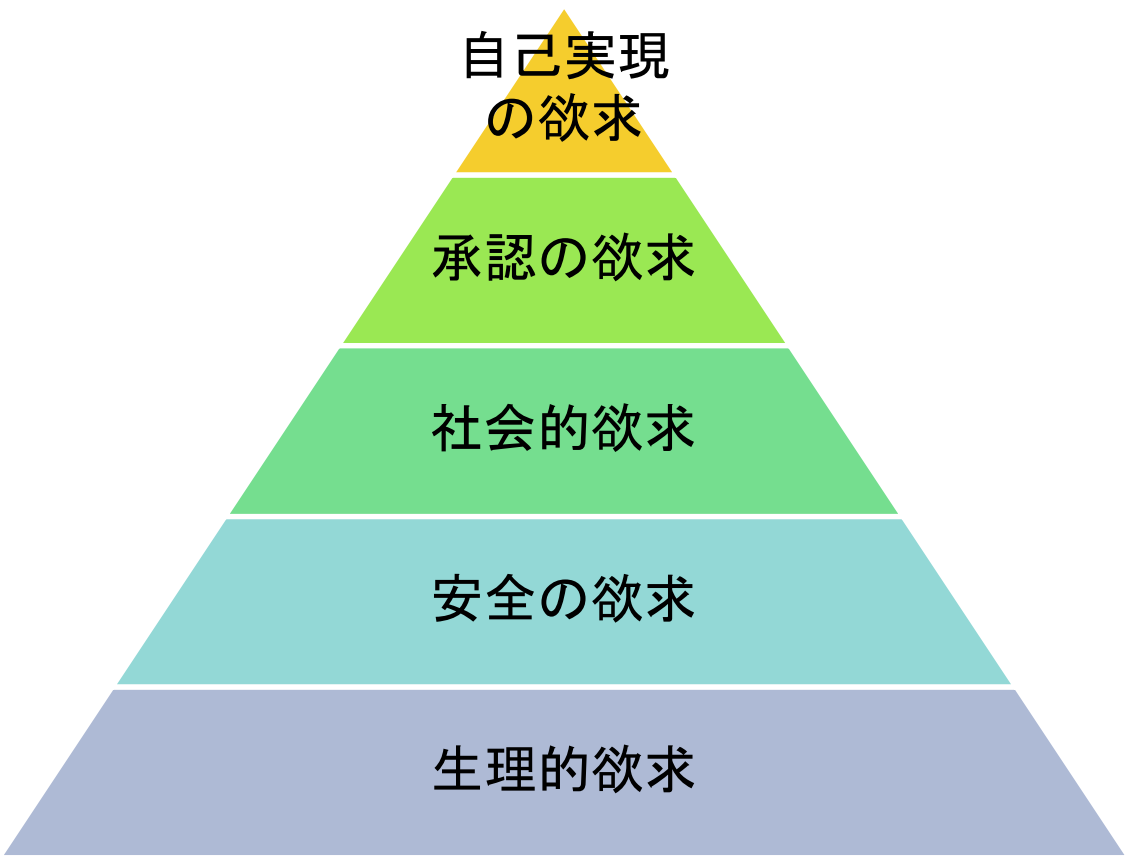
組織コミュニケーション

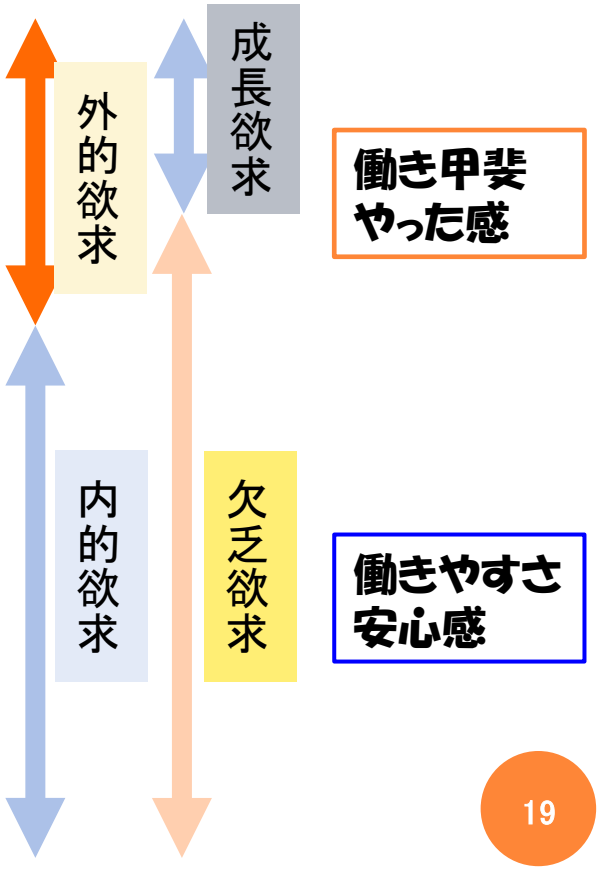
- 双方向
- 対等
- 尊重
- 共有

様々な手段

ヒトの成長とは

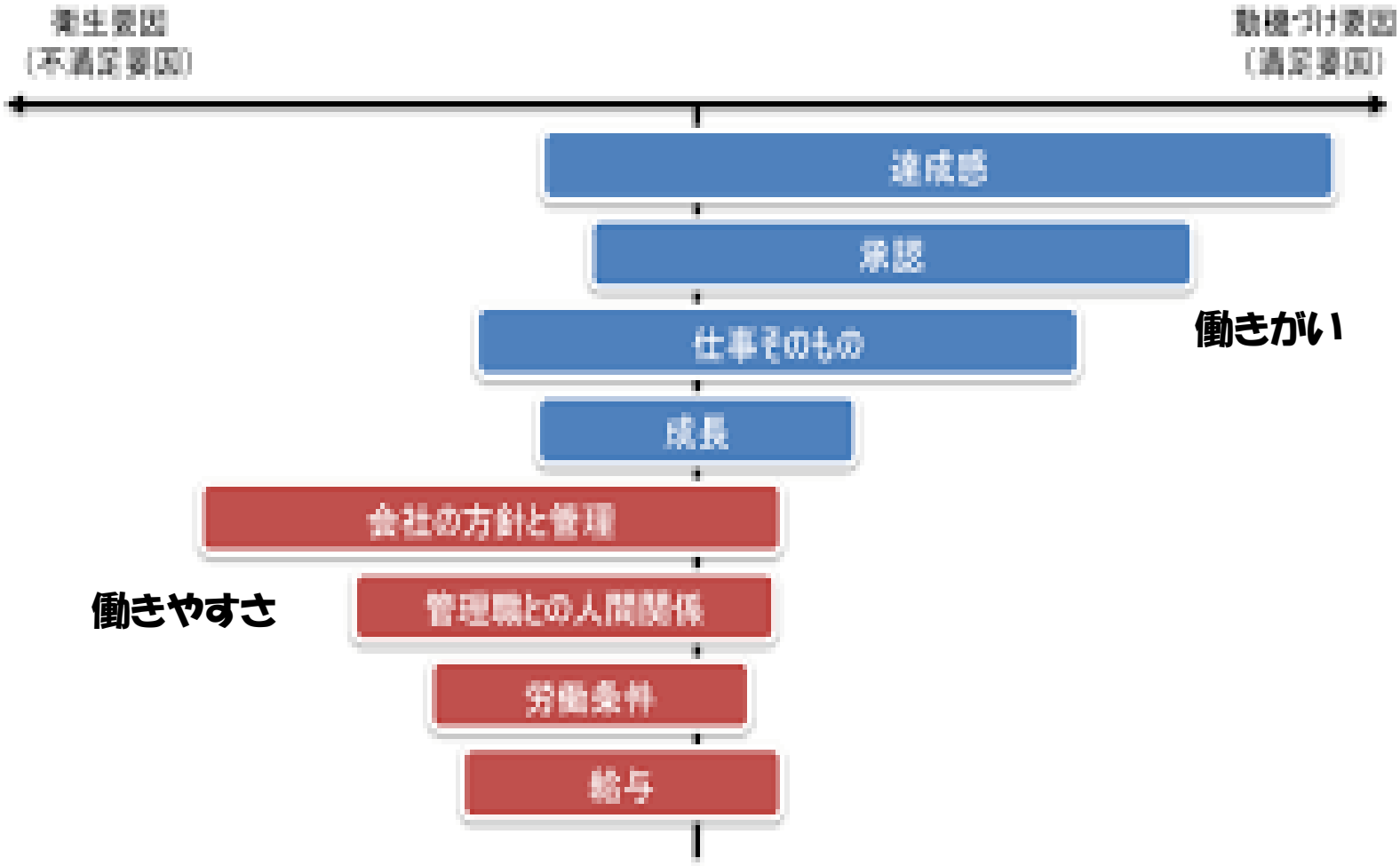
- マズローの欲求5段階
  - 人材育成によって上位に移動して、下には戻らない





何を改善すると不満がなくなり、満足が得れるか

- ハーズバーグの動機付け・衛生理論



組織経営の実行方法

「働き方改革」の推進

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

投影のみ

働きやすい環境づくり

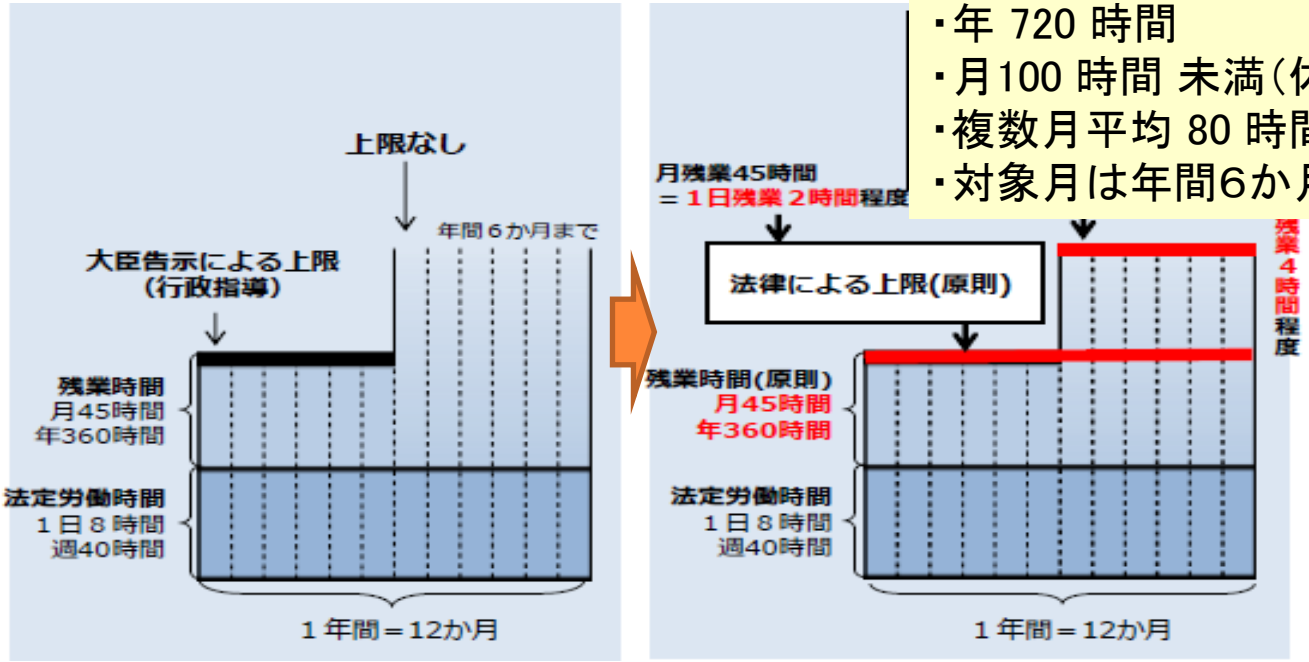
労働条件・労働環境の整備
共通の基本ルールの明確化
健康管理の充実

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



就業規則

- 就業規則の記載内容

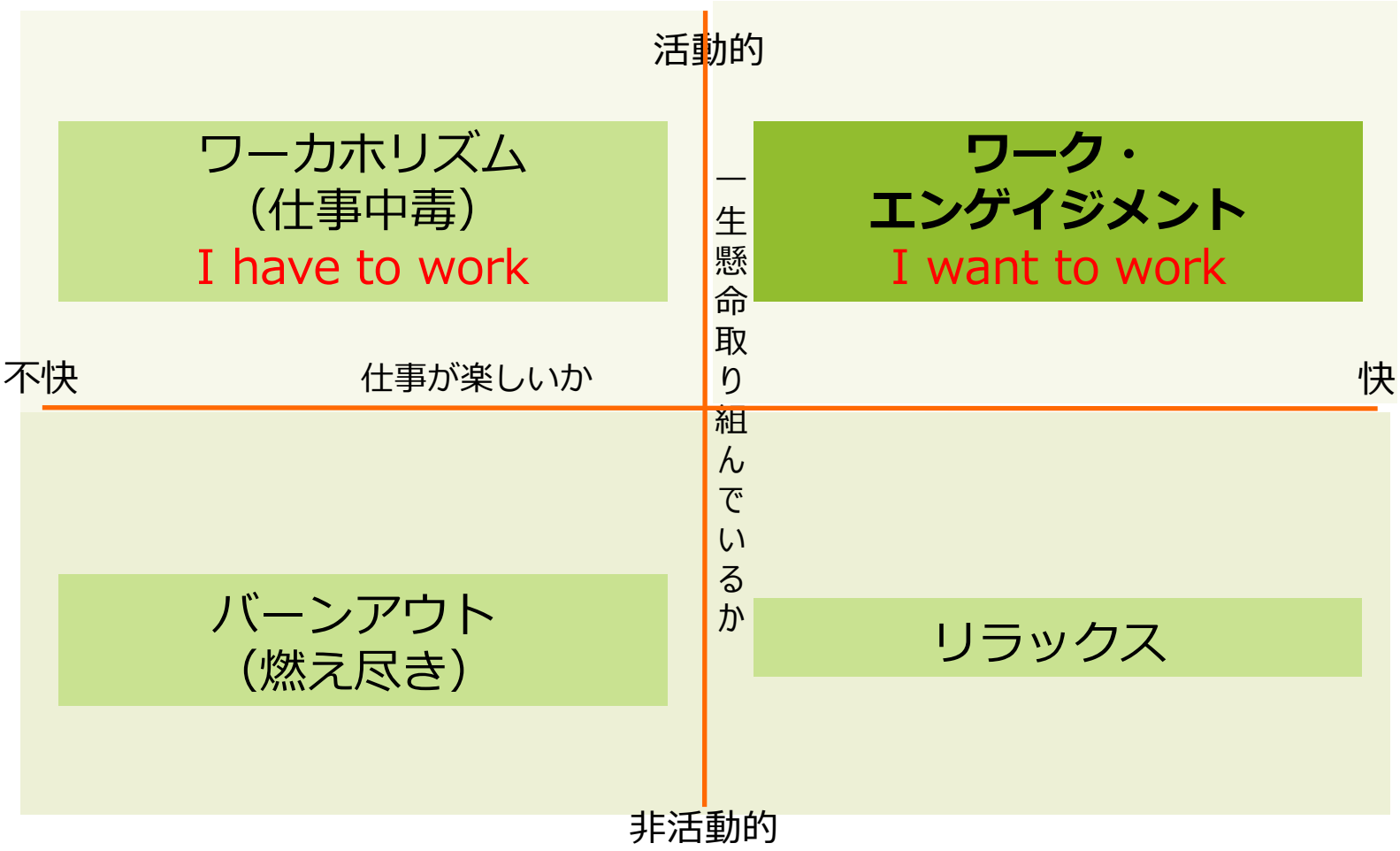
絶対的必要記載事項（必ず記載しなければならない事項）		✓
1	始業及び終業時刻、休憩時間、休日、休暇（育児休業、介護休業を含む） 労働者を２組以上に分けて交替に就業させる場合：就業時転換に関する事項	
2	賃金（臨時の賃金等を除く）の決定、計算及び支払いの方法、賃金の締切り及び支払いの時期並びに昇給に関する事項	
3	退職に関する事項（解雇の事由を含む） 定年制や再雇用制度、退職時の手続、解雇の事由及び手続に関する事項など	
相対的必要記載事項（定めをする場合に記載しなければならない事項）		**✓**
1	退職手当に関する事項（適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項）	
2	臨時の賃金等（退職手当を除く）及び最低賃金額に関する事項	
3	食費、作業用品その他の負担に関する事項	
4	安全衛生に関する事項	
5	職業訓練に関する事項	
6	災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項	
7	表彰及び制裁の種類及び程度に関する事項	
8	その他事業場の労働者のすべてに適用される事項	

組織風土の醸成・活性化

組織と個人の活性化～ワークエンゲイジメント

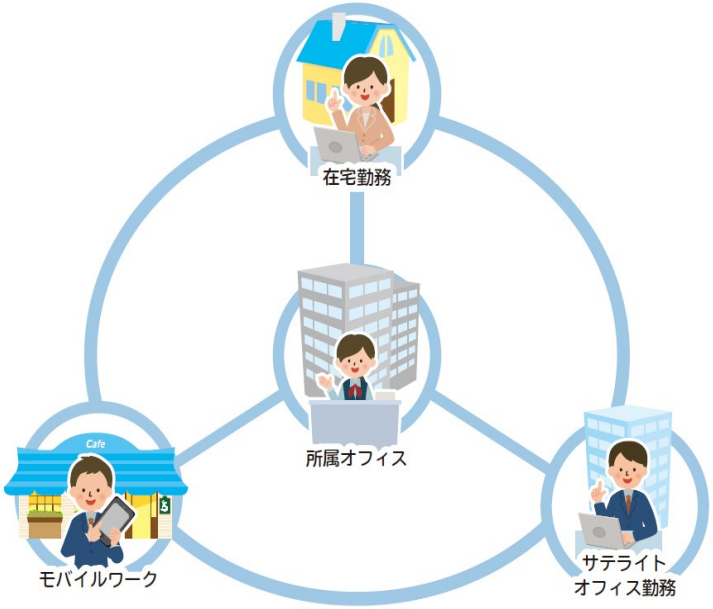
投影のみ

- ワークエンゲイジメントの概念（活力・熱意・没頭）



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。

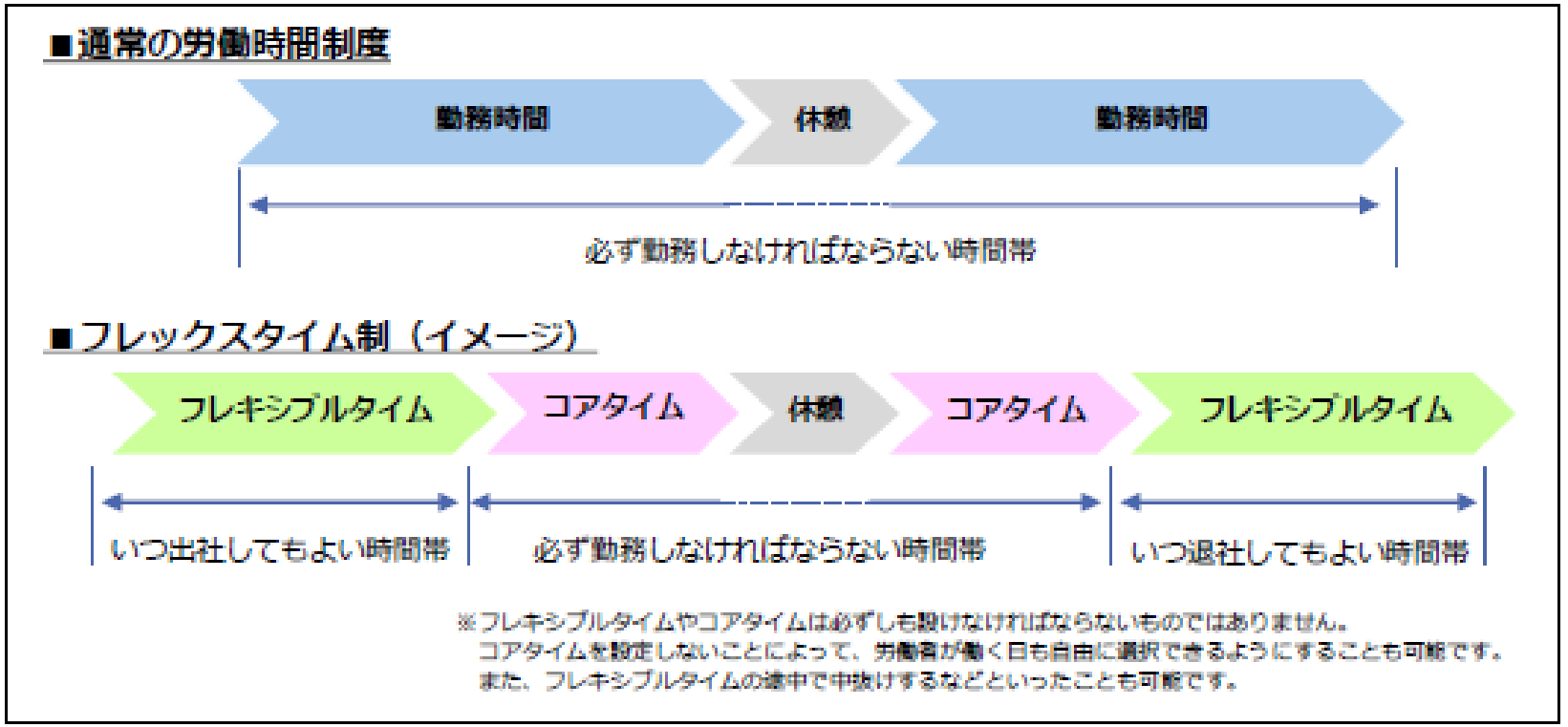


- テレワーク
  - 自宅での勤務＋在宅以外でも利用可能とする
    - スマートフォン等ＩＴ（情報技術）機器活用
  - 長時間労働につながる恐れ

    ⇒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



両立支援企業認定制度 くるみんマーク

投影のみ

- 次世代法の規定による行動計画策定義務
  - 常時雇用する従業員が101人以上の企業
  - 事業者一般行動計画を策定し、一般への公表、従業員への周知、都道府県労働局への届出を行うことが義務付けられている
- くるみんマーク
  - 行動計画策定→実施→くるみんマーク認定

次世代認定マーク（愛称：くるみん）

女性活躍推進法 えるぼしマーク

- 背景
  - 民間企業の課長級に占める女性の割合11.3%（2014年）⇒20年に15%
- 目的
  - 企業の女性雇用管理目標を設定し、行動計画の策定⇒女性が活躍する場の確保
- 従業員301人以上の企業に義務⇒101人以上（2022年4月）
  - 義務企業は行動計画を策定し届出
- 企業の実施目標例
  - 「女性管理職数を倍増」「新規採用の女性割合を50%以上に」等

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

組織コミュニケーションの円滑化

- コミュニケーション円滑化へのプロセス
  - 目的の明確化
    - 目的目標が明確化され、それぞれの役割が見える化されている。
  - 組織風土の改善
    - ミスを隠さない体質、挑戦できる組織づくり。
  - 日常の業務プロセスを管理する。
    - 部下の育成：日報・週報などの活用。
  - 組織人としての意識改革のための教育・研修
    - コミュニケーションを図る簡単な方法は、日常の会話や声掛け。
  - 相手に興味をもって接する意識があれば、コミュニケーションは自然と充実。

パワーハラスメント防止法

投影のみ

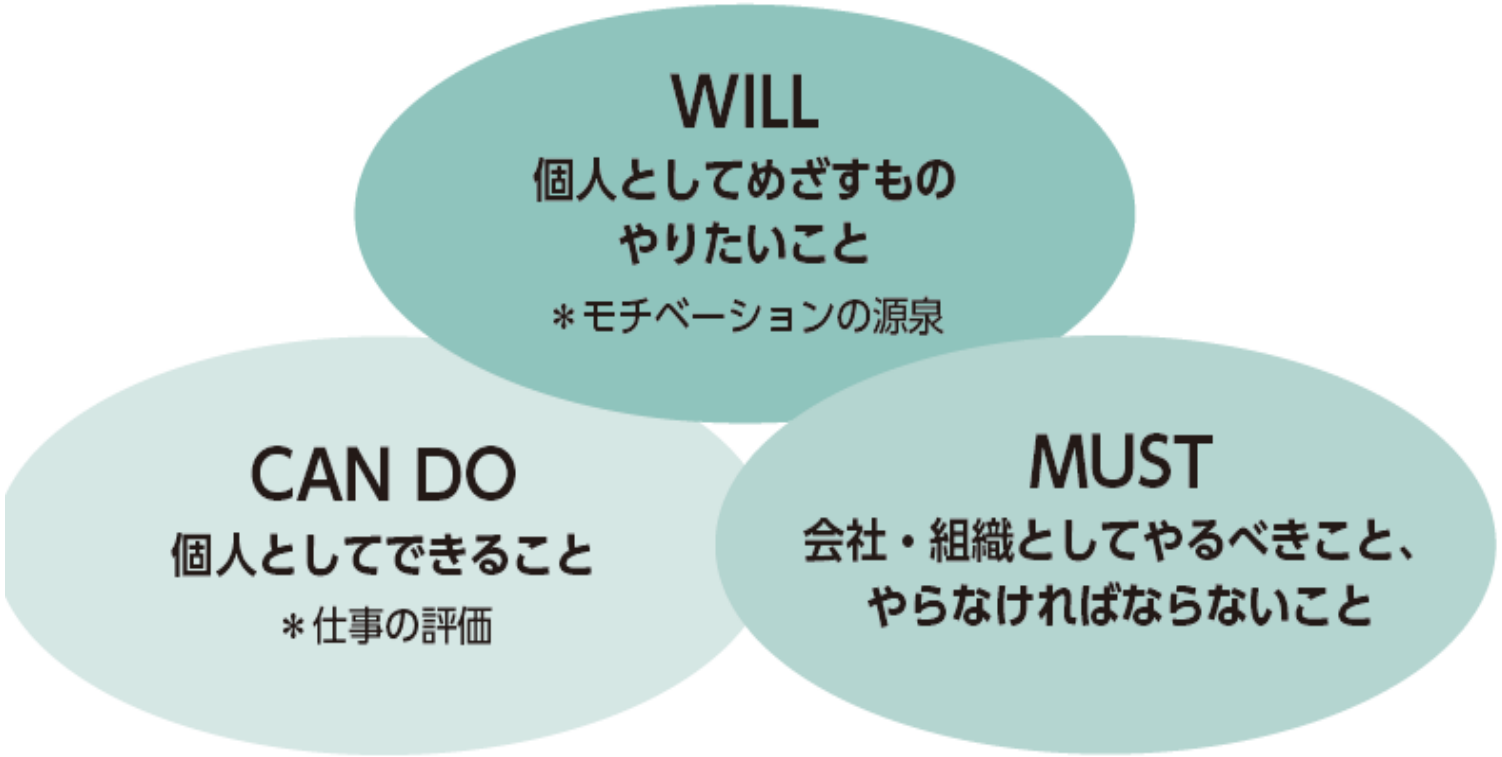
- パワーハラスメントの定義
  下記3つの要素を全て満たすもの
  1優越的な関係を背景とした言動である
  2.業務上必要かつ相当な範囲を超えたものである
  3.労働者の就業環境が害されるもの

- パワハラの類型
  1.身体的な攻撃　2.精神的な攻撃
  3.人間関係からの切り離し　4.過大な要求
  5.過少な要求　6.個の侵害

- 【ハラスメント防止法】事業者の義務
  1.事業主の方針の明確化と周知
  2.相談窓口の設置や対応の整備
  3.パワハラ発生後の迅速かつ適切な対応
  4.その他の措置

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



等級制度、役割評価、人事評価・賃金制度

投影のみ

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

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

何故「ヒト」をうまく扱えないのか

投影のみ

- 経営者や幹部の組織や人材に対する考え方に原因が多い。

① を認識していない

② 何のために しているのか

③ ヒトの能力を ていない