



# 「働き方改革」成功の条件

太田肇 同志社大学教授

一般社団法人個を活かす組織づくり支援協会 顧問

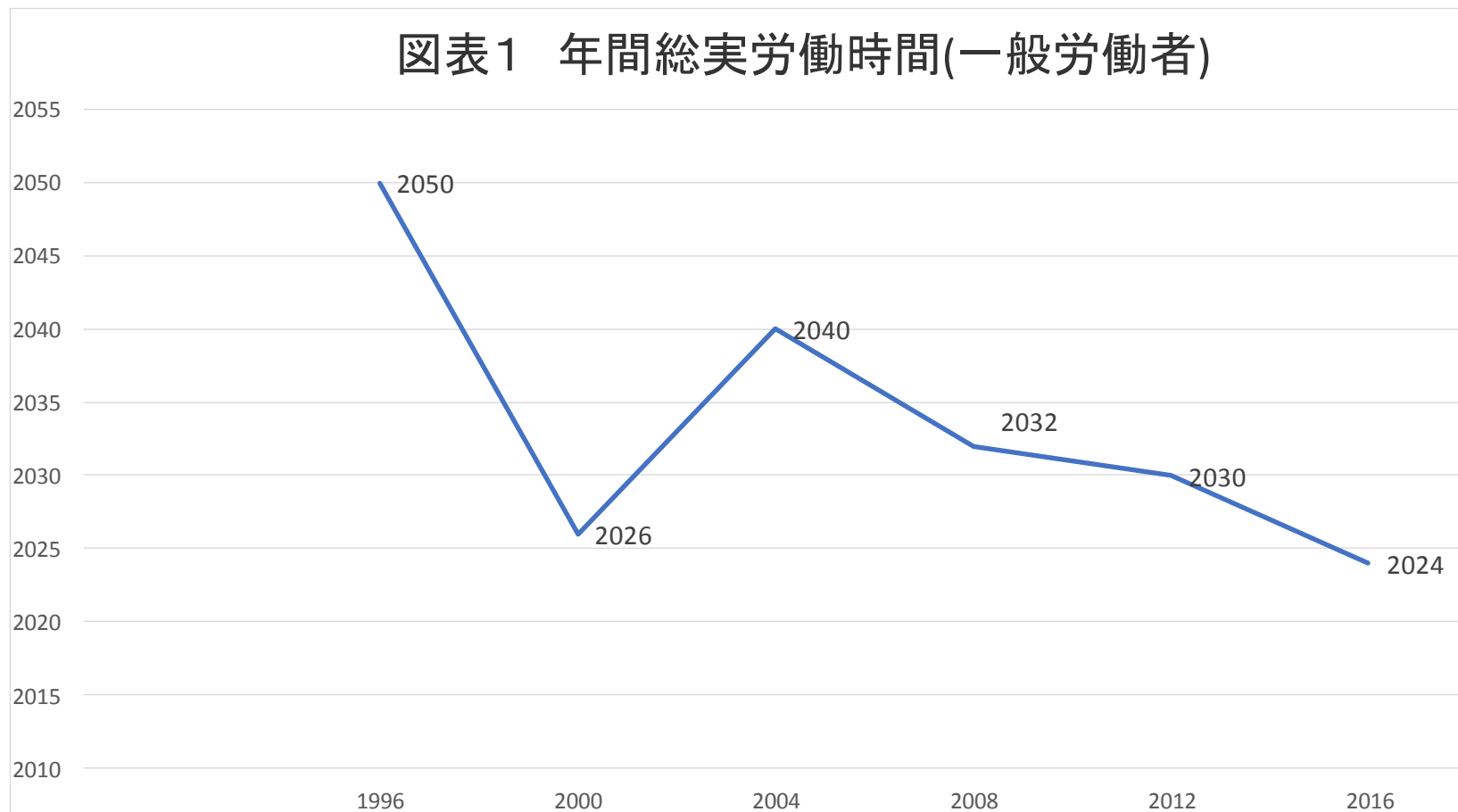
# 問題の所在

働き方改革の本丸は長時間労働の是正

しかし、現在の延長線上では困難

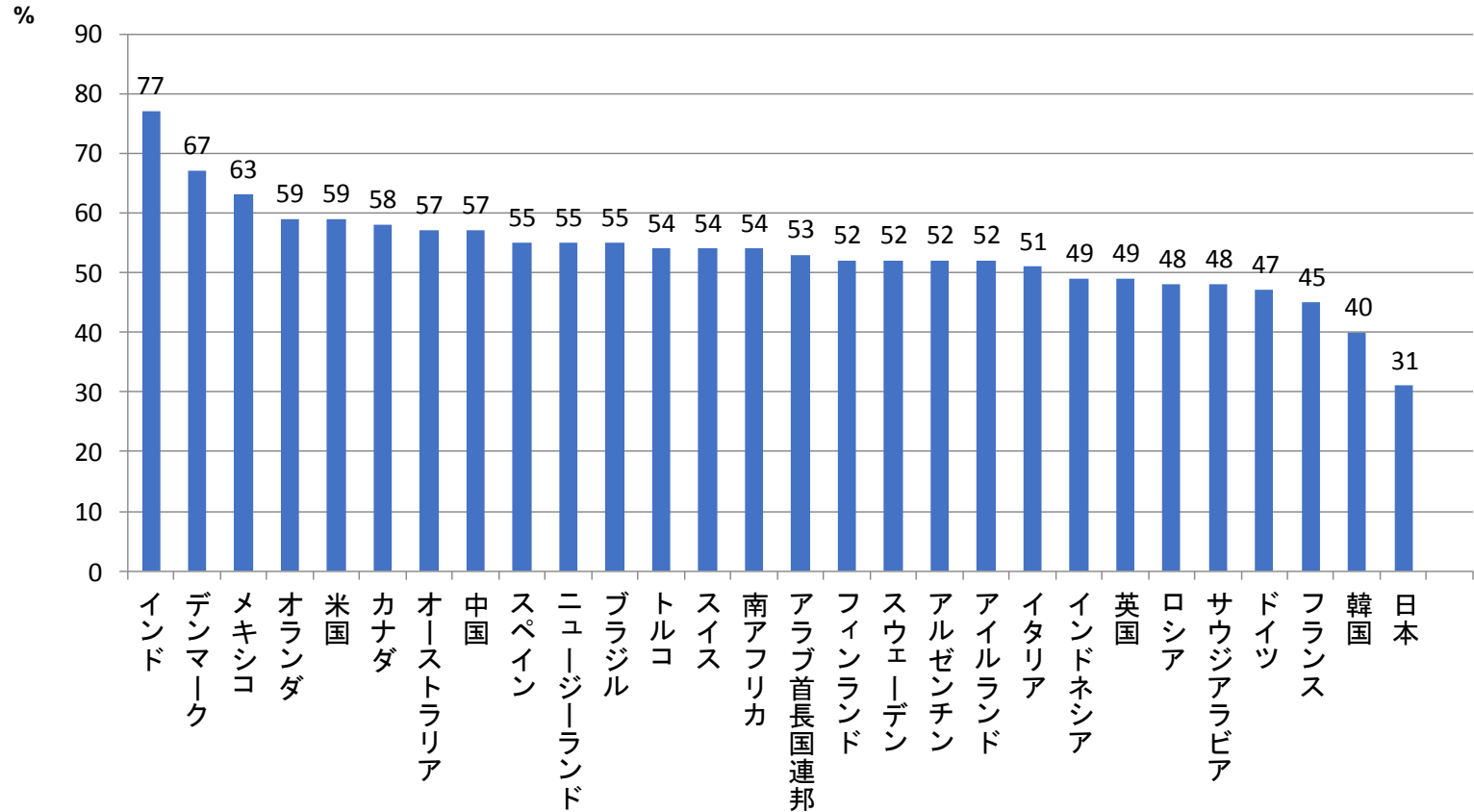
成功のカギは、いかに仕事を効率化して生産性を上げるか

図表1 年間総実労働時間(一般労働者)



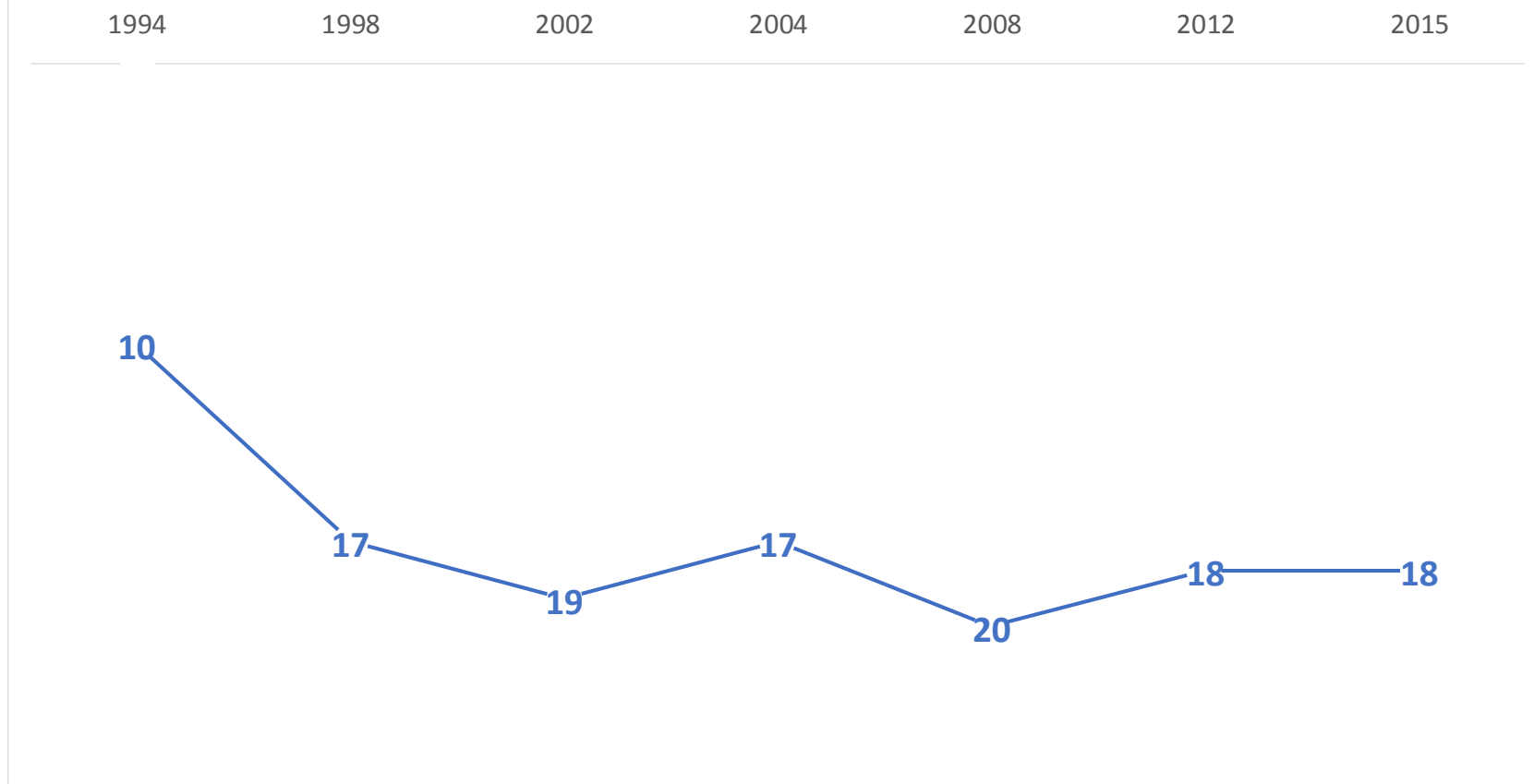
資料:厚生労働省「毎月勤労統計調査」をもとに作成。

# 参考：ワーク・エンゲージメント（国際比較）



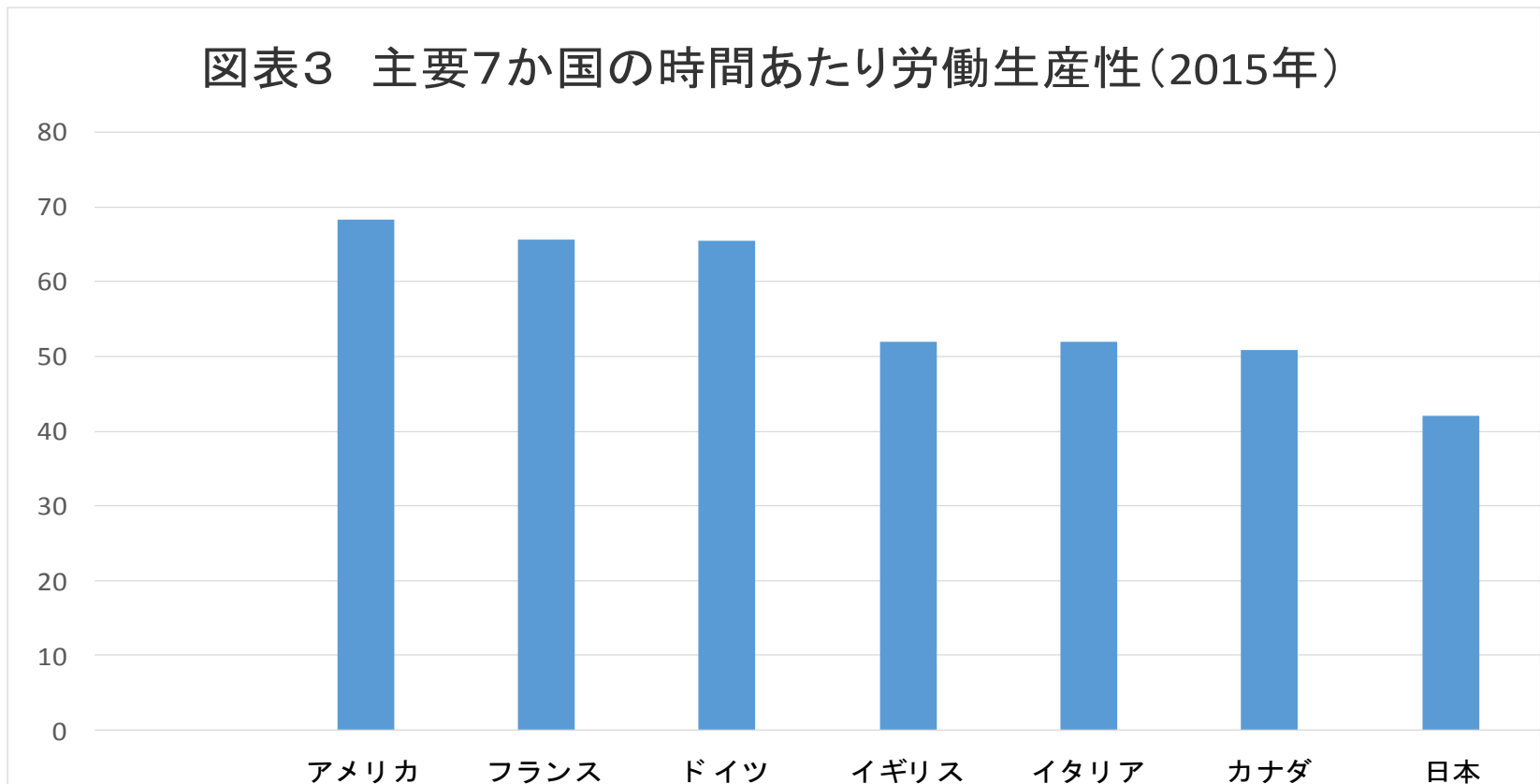
資料：2012/2013 KENEXA WORKTRENDS REPORT をもとに作成。

図表2 国民一人あたりGDPの順位(OECD加盟国内)



資料: 日本生産性本部のデータをもとに作成。

図表3 主要7か国の時間あたり労働生産性(2015年)



資料: 日本生産性本部のデータをもとに作成。

# 改革を成功させる4つのポイント

- ① ムダの削減と効率化
- ② 組織の「分化」
- ③ 社員のモチベーション・アップ
- ④ 自立型社員の育成

# 改革のポイント①

ムダの削減と効率化



# 日本の職場に多いムダ

過剰なサービス。

現実には合わない完璧主義。

カイゼン型アプローチの限界。

# とくにオフィスにムダが多い

非効率な会議と、複雑な意思決定システム。

分厚い管理職層と、進まない権限委譲。

マイクロマネジメント。

# 効率化先進国ドイツに学ぶ

- ・コンセプト、枠組みの重視。
- ・コスト・パフォーマンスに照らした仕事の「仕分け」。
- ・IoTなど積極的な技術革新の導入。
- ・専門的なキャリア形成。
- ・「プライベート重視」と効率化、モチベーションの向上。

# 改革のポイント②

組織の「分化」

# 「働き方改革」の焦点

- ・長時間労働、休暇の取りにくさ
  - ・女性活躍の壁
  - ・低いエンゲージメント
  - ・イノベーションの不足
- ・最大の原因は、個人の「未分化」 → 「分化」によって解決される  
分化したほうが生産性も社員の満足度も高いというデータあり。

# 海外企業を参考に

- ・職務主義と、その限界
- ・中国、台湾などにみる新たな組織モデル
- ・シリコンバレーの企業は、どこが違うか

# 改革のポイント③

社員のモチベーション・アップ

# 「やる気が出た」のはどんなとき？

- ・過去のアンケートでは、ほぼ半数の人が、承認欲求に関係するエピソードをあげている。

<例として>

「顧客に感謝された」

「上司に信頼されて仕事を任された」

「研究発表の機会が与えられた」

「はじめて役職に就き、周りの自分を見る目が変わった」



# 「承認」の効果

モチベーション、自信、帰属意識、などがアップ。

→ [グラフ参照](#)

仕事の生産性が上がる。

→ [グラフ参照](#)

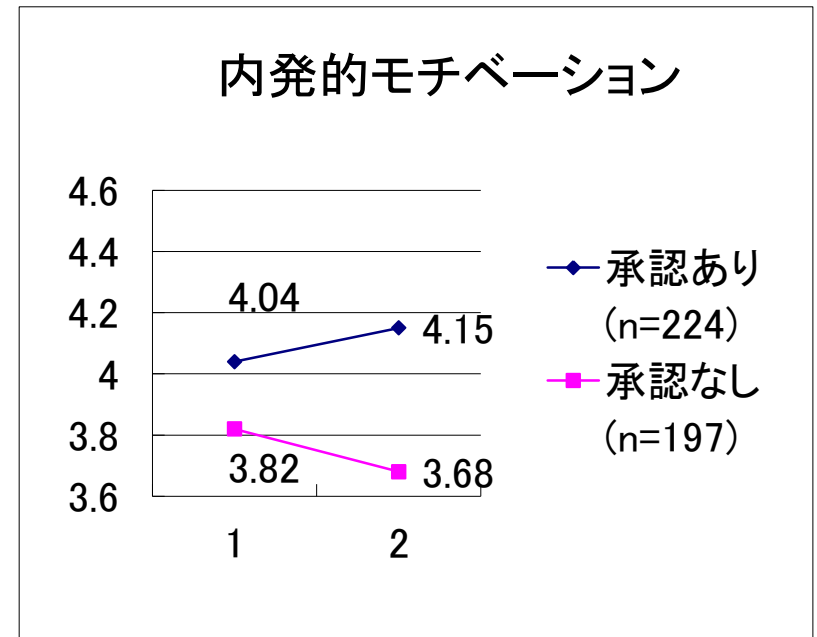
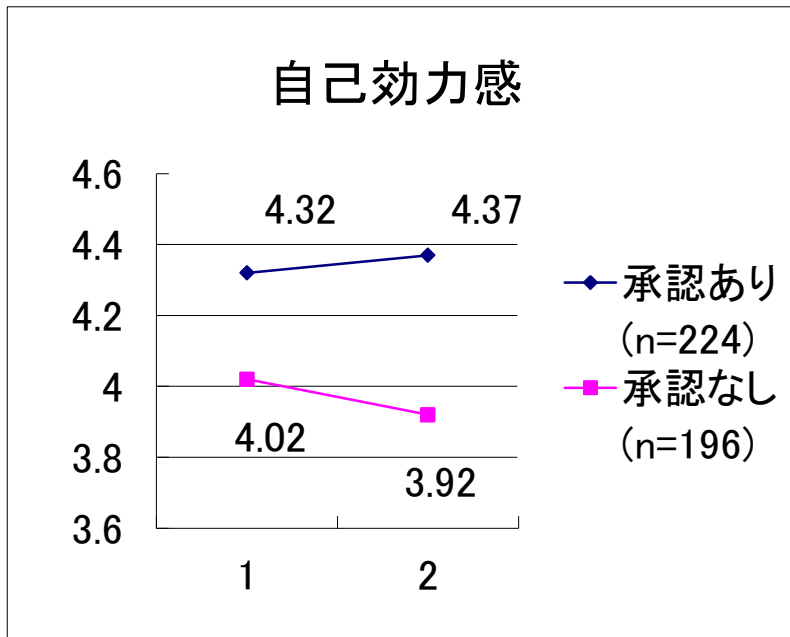
離職の抑制に効果がある。

信頼関係ができ、職場の空気がよくなり、活性化する。

メンタルヘルスが増進される。

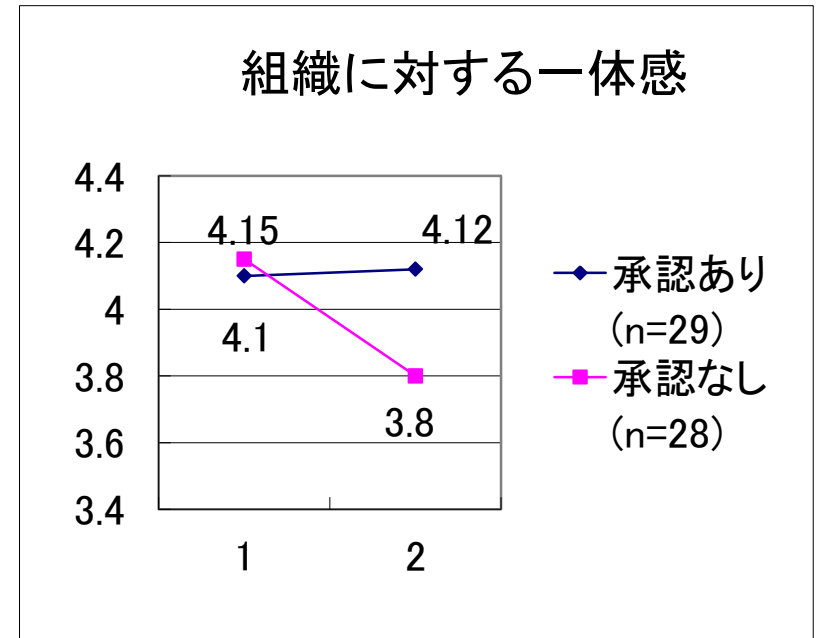
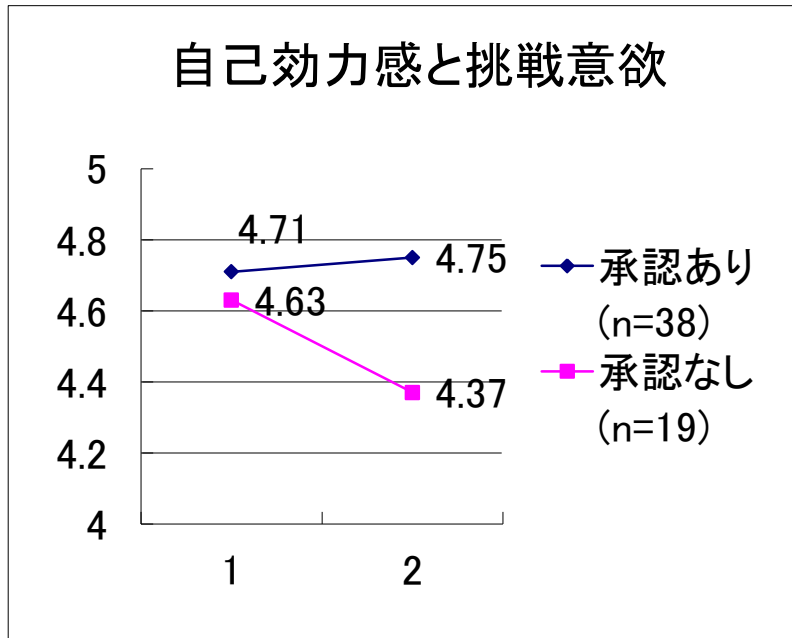
不祥事の抑制に効果がある。

# 分析結果(公益企業A社)から



出典: 太田肇 『承認とモチベーション』 同文館 2011/7

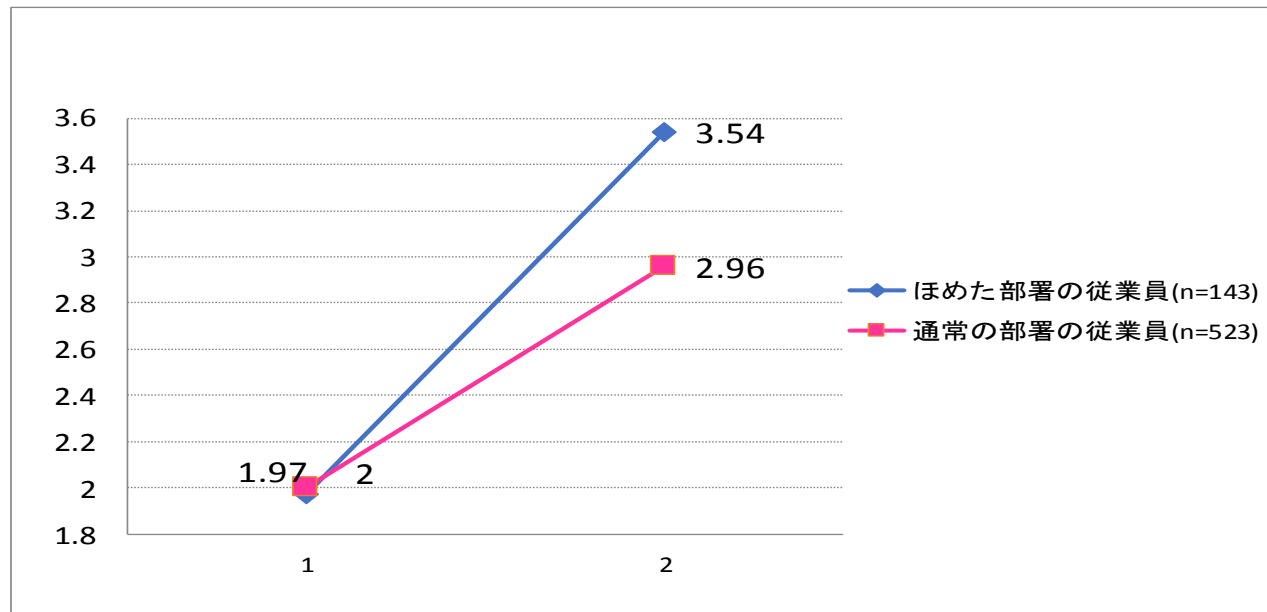
# 分析結果(サービス業B社)から



出典：太田肇 『承認とモチベーション』 同文館 2011/7

# 分析結果(保険会社S社の社員)から

## 営業成績



出典: 太田肇 『子どもが伸びる ほめる子育て』 ちくま新書 2013/11

# その他の効果

上司、教師、親自身が成長した。

評価能力が向上した。

上司と部下との人間関係がよくなった。

失敗を恐れず、挑戦するようになった。

# 「承認」される機会を増やす

- ▶ 上手に認める、ほめる。
- ▶ 自分の名前を出す機会を。
- ▶ 同僚同士のプロジェクトを増やし、イベントやレクリエーションは任せる。
- ▶ 「ほめ合いタイム」「承認カード」など。  
    カードのメリット
- ▶ 発言の場、発表の機会を増やす。
- ▶ 表彰を取り入れる。

# 改革のポイント④

「自立型」社員の育成

# 「イヌ型」から「ネコ型」へ

- 従順だが、自ら行動しない若手
  - 「忖度」文化と不祥事
  - チームワークも受け身
  - 知識、経験偏重
- 
- これまでは「イヌ型」の人材を育成 →これからは人材育成も、マネジメントも「ネコ型」に変えるべき
    - パートのおばちゃんがいる職場は新人が辞めない。
    - メンティーよりメンターが成長。
    - 破綻寸前の会社がV字回復。
    - 等々



# ご清聴ありがとうございました

## 主要参考文献

①『「ネコ型」人間の時代』  
直感こそAIに勝る



平凡社新書、2018年

②『ムダな仕事が多い職場』



ちくま新書、2017年

③『なぜ日本企業は勝てなくなったのか』  
個を活かす「分化」の組織論



新潮選書、2017年

④ 正しい承認の必要性についての著書が近刊予定。