

組織と働き方



Online meeting

Organization and Work Style:
"Change? Don't change? Procrastinate?"
What to do?



Flex time



先延ばす 変えな 変える



Remote work

どうする？ さて、 どうする？



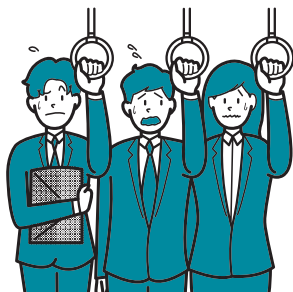
Overtime



Outdated Stamp



Leaving work on time



Crowded train

産業医・経営コンサルタント・MBA

上村紀夫

うえむらのりお
UEMURA NORIO [Author]



Face-to-face meeting

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

経営者や人事担当者は様々な悩みを抱えている

- ◎ 会社は社員の健康や働きやすさにとどこまで配慮すればいいのか？
- ◎ 在宅勤務・フレックスタイム・フリーアドレス・副業など、働き方の変化が生産性の向上に貢献しているのか、しっくりきていない……
- ◎ 働き方に多様性を持たせたいが、事業維持や発展とのバランスを取るのが難しい
- ◎ 時代遅れの会社にはなりたくないが、会社として「そこまで対応すべき？」と思う事項が増えていると感じる
- ◎ 労働時間の削減と生産性のバランスを両立するのが難しく、結局誰かがカバーしている。または組織全体で生産性を落としていると感じる
- ◎ 在宅勤務で現状維持の仕事はできるが、出社している社員に不平不満が蓄積している



組織と働き方を「変える・変えない・先延ばす」さて、どうする？

Organization and Work Style : "Change? Don't change? Procrastinate?" What to do?

◎在宅勤務によってヒューマンマネジメントの工数が増え、マネジャーに過度な負担がかかっている

◎これまで通りオフィスに出社することに対して批判的な社員が増えてきている

◎コミュニケーションや1on1、社員に向き合うことも大事だが、どこまで大切に扱えばいいのかわからずモヤモヤしてくる

本書を手にとっていたいただいた経営者・人事担当者の方なら、一度は感じたことがある悩みではないでしょうか？

「激動」の中で経営者・人事担当者は 神経を尖らせている

近年の働き方改革を発端に、労働時間の削減やフレックスタイトム制をはじめとした多様な働き方の選択、健康推進など、経営資源である社員にいきいきと働いてもらいたいと考える企業は増えています。さらに、日常生活やビジネスに大きな影響をもたらした新型コロナ

コロナウイルス感染流行をきっかけに、これまでの働き方を見直そうという動きは加速。流行から数か月経ったいまもその動きは進む一方です。そのような社会情勢の中、多くの経営者や人事担当者は、社員の健康や柔軟な働き方への対応と、事業保全のはざままで神経を尖らせていることでしょうか。私もそのうちの一人です。

「これからの働き方はどうなってしまうのか？」「組織運営はどう考えていけば良いのか」これらは私を含め多くの経営者・人事担当者が抱える疑問です。

私は、経営者・コンサルタント・産業医といった3つの立場で「働き方」を考えています。それぞれの立場で抱える課題や、意識していること、気づきが異なります。

経営者として、 価値提供と働きやすさのバランスを考える

まず経営者としては、社員の活躍の場の提供、居心地の良い職場づくり、顧客に提供する価値を増やすことができる強い組織づくり、これらが、常日頃から私の経営におけるホトトピックです。



組織と働き方を「変える・変えない・先延ばす」さて、どうする？

Organization and Work Style : "Change? Don't change? Procrastinate?" What to do?

自社の社員にどうやって活躍してもらうか、自社で働くことを「楽しく」感じてもらうか、顧客や社会に貢献できる価値を生み出せる組織をどうつくるか。社員の働きやすさと組織としての価値提供のバランスに、私自身も悩むことは多くあります。当然、経営者ですの
で、組織づくりだけでなく、ファイナンス面や組織をいかに維持・成長させていくかとい
ったことも日々模索しています。

新型コロナウイルス感染症流行時は、「自社の方針をどうするか?」「自社の社員をいかに
守るか?」を考えながら対応を進めていきました。当社は嘱託産業医サービスを主軸にして
いますが、産業界は法令により毎月1回の訪問が義務づけられています。そのため、訪問
によって顧客企業に提供していた産業医としての「価値」を、訪問ができない中で提供する
ための新しい方法を模索・推進していきました。3月からは、顧客企業の状況に合わせて、本
来訪問して行うべき業務をオンラインツールを用いて行うことで、「面談対応や人事担当者
との打ち合わせも問題なく対応できました。来訪制限などもあり、感染リスクを考慮する
と対面での業務は難しいのが現実です。しかし、目下で発生している不調者への面談や、復
職という大切な時期をひかえた従業員への面談は後回しにはできません。ピンチの状況で
も、顧客企業と情報を共有し、その時にできる精一杯の方法を模索して価値提供のバラ
ンスを維持していききました。

自社で働く社員を守る点についても同様で、雇用の維持だけでなく、出勤による感染リスクを低減させるため、4月から在宅勤務を実施しました。現在はオフィスへの出勤を基本としています。在宅勤務にはメリットも感じつつ、自社の業態や状況を顧みると決してメリットばかりではないとも感じた数か月でした。

コンサルタントとして、 新しい組織課題の発生への対応支援を考える

コンサルタントとしては、「集団↓個」に意識変化している現代において組織の一体感をいかにうまく醸成し維持していくかといった課題に対し、解決支援を行っています。顧客企業が抱える組織課題は複雑化しており、経営者が「良かれ」と思っただけの施策が従業員にとってネガティブに捉えられている事案を多く目にします。どの会社も、集団から個人に労働がシフトする現代における組織づくりに悩んでいるのです。

新型コロナウイルス感染症流行に伴い、当社の顧客企業でも、在宅勤務を導入し、現在も在宅勤務を併用しながら組織運営を行っている会社があります。在宅勤務におけるマネジ



組織と働き方を「変える・変えない・先延ばす」さて、どうする？

Organization and Work Style : "Change? Don't change? Procrastinate?" What to do?

メンツの難しさや、出勤組が在宅勤務組に抱く不公平感への対処、評価問題など、日々様々な課題を顧客企業から相談いただいています。コロナに限らず猛烈な速さでビジネスが変化していく現代においては、ありきたりな施策提案や助言では足りず、コンサルタントにも時代に合わせた柔軟な視点が求められています。

産業医として、 個別の従業員への影響と働き方を考える

産業医としては、顧問先の人事担当者や従業員と接する中で、離職していく方やメンタル不調に陥る方といった具体的事案を多く目に見ています。新型コロナウイルス感染流行に関係なく、業務遂行に必要な人員の確保や、労働力不足によってもたらされる現場の疲弊感の増大、メンタル不調をはじめとした「ヒトの問題」はこれまでも発生している課題です。ただ、社会情勢の変化によって従業員の働く目的も大きく変化している今、労働価値の変化（シフト）に柔軟に対応できていない会社では、今後さらにそれらの課題の深刻さが増し、加速していくのではという実感があります。近年は過重労働事案や昔ながらの明ら

かなハラスメント事案は減ってきています。その一方で、組織にはびこる「ヒトの問題」は、メンタルダウンのみならず、ストレス耐性の低い人材の増加、発達障害の方への対応過程で生じる職場問題、LGBTへの対応、同一労働同一賃金における課題など、複雑さを増してきているようにここ数年感じています。

この5年程で人々が働く目的(労働価値)は大きく変化しており、特に新型コロナウイルス感染症流行は、社会情勢に急速かつ大きな影響力を与えました。これまで通りの「組織のあり方」では、社員の働く目的と会社が提供できる価値にはますますギャップが生まれると考えられます。従来は、他社の動きを見ながら「他社も実施し始めたからそろそろ自社も」と継ぎはぎしつつ形成してきた組織運営で対応できていた部分もあると思います。しかしながら、時代は大きく変化しようとしています。

急速かつ影響力の大きな「変化」によって組織のあり方が揺らぐ今、私たち経営者、人事担当者はこのような課題、テーマにどのように取り組んでいけば良いのでしょうか。



組織と働き方を「変える・変えない・先延ばす」さて、どうする？

Organization and Work Style : "Change? Don't change? Procrastinate?" What to do?

「経営者・人事担当者が抱える3つのモヤモヤ

経営者としての個人的な実感だけでなく、顧客企業の経営者や人事担当者と話す中で、経営者・人事担当者が抱える「社員の健康や柔軟な働き方への対応と事業保全」についての悩み、つまりモヤモヤは3つに整理できると考えています。

モヤモヤ①

社会情勢の急激な変化によって、会社の方針を固める前に、なし崩し的に組織運営が変更・固定化されてしまうことへのモヤモヤ。

モヤモヤ②

社員は「〇〇でも十分仕事ができる」と考えているようだが、会社から見ると実際には「できている」とは言えない。その感覚の違いへのモヤモヤ。

モヤモヤ③

会社としてどこまで社員の「健康」や「働きやすさ」に配慮しなければいけないのか、というモヤモヤ。

このような3大モヤモヤを抱えながら、経営者や人事担当者は、今後の会社方針および組織運営に関する施策の導入可否についての判断を迫られています。「この施策を導入することがはたして正しいのか?」、明確な判断基準のないまま、「今は仕方なし」と進むことに不安を感じているのではないのでしょうか。経営も、社員の健康も、顧客への価値提供も……と様々な課題に挟まれ苦しむ、私を含めた経営者や人事担当者のモヤモヤを少しでも軽減できることを願って本書を執筆しました。

「」の本でそのモヤモヤ解消しましょう

本書はそんなモヤモヤを抱える経営者や人事担当者に向けた一冊です。6章構成となり、



組織と働き方を「変える・変えない・先延ばす」さて、どうする？

Organization and Work Style : "Change? Don't change? Procrastinate?" What to do?

第1～3章では、社会情勢が組織運営に与える影響のメカニズムを説明。新型コロナウイルス感染症流行に限らず、急激な社会情勢の変化が組織に与える影響を深堀りします。そして、経営者や人事担当者の視点から、人事施策にまつわる3つのモヤモヤの正体をロジカルに整理していきます。

第4～6章では、人事施策が社員、組織、そして社会に与える影響の分析方法を紹介。施策を成功に導く方法や、施策をあえて導入しない決断をする勇気を手に入れられます。

私自身も、今まさに本書を読んでいるあなたも、「組織をさらに良くするには」「ありたい組織像の実現のために何ができるか」と、その方法を模索したい気持ちは同じです。

本書を読むことで手に入れられるお土産は3つあります。

- ◎ 社員のための施策を考える際の「モヤモヤ」の正体がクリアになる
- ◎ 施策検討のための判断基準がわかる
- ◎ 施策導入について判断をする勇気が手に入る

社会情勢の変化に伴い組織のあり方が問いただされる今、自社がこれからどうすればいいのか考える上でのヒントをひとつでも手に入れていただければ幸いです。

組織と働き方を「変える・変えない・先延ばす」さて、どうする？ 目次

はじめに

002

第1章



一度変えた組織運営
続ける？ 元に戻す？

モヤモヤケース ①

組織運営はゆっくりじっくり変えたい社長と、
現場の声になる人事

022

モヤモヤ①の解説

組織は、「当たり前」の上に成り立っていた	0	2	4
時代ごとに存在していた「当たり前」	0	2	5
組織運営にはふたつの土台がある	0	2	7
今は組織運営をじっくり考える猶予がない	0	2	9

モヤモヤ①の論点

組織の「当たり前」を急激に崩すパラダイムシフトが近づいている!?	0	3	1
変化の時代の組織運営はどう考える？	0	3	7
ポイント① 社会情勢が元に戻るのかどうかを見極める	0	3	9
ポイント② パラダイムシフトの発生可能性を見極める	0	4	0

モヤモヤ①の正体

経営方針を検討できない中で	0	4	2
組織運営の変更と固定化を考えることへの戸惑い・不安	0	4	2

1章のまとめ

0	4	4
---	---	---

第2章



社員と会社の価値観のちがい、 どううめる？

モヤモヤケース②

「なんでわかってくれないの？」が会社中に浸透……………046

モヤモヤ②の解説

「これからずっと在宅でよくない？」が生まれるわけ……………048

「うちの会社もやればできるはず」

社員が抱く期待の背景を知る3つのキーワード……………050

モヤモヤ②の論点

立場の違いは視点の違い「実現期待性」と「実現可能性」……………060

「実現期待性」は社員にとっての「業務が成り立つ」……………062

「実現可能性」は会社にとっての「業務が成り立つ」……………064

モヤモヤ②の正体

第3章



社員の気持ちに どこまでこたえる？

モヤモヤケース③

社員にはいきいき働いてほしいが、経営者は事業も守らないといけない…… 084

モヤモヤ③の解説

社員への配慮は大切、だが…… 086

社員の幸せは生産性を本当に引き連れてくる？ 089

会社の存在意義とは？ 092

「できている」のレベルが大きく異なるから、意見も食い違う…… 069
社員とのコミュニケーションから逃げない…… 070

コラム 理不尽経験の減少が組織の「人の問題」にも影響している…… 071

2章のまとめ…… 082

働き方を重視し過ぎるのには理由がある……………093

モヤモヤ③の論点

働き方への配慮と顧客への価値提供は両立できる……………095

組織活性は個人活性の集合体……………098

新しい「当たり前」が生まれた今、……………101

ビジョン、ミッションだけでは限界がある……………101

働き方の改善がより良い価値提供に繋がる流れを作る……………104

モヤモヤ③の正体

働き方と価値提供の「どちらにフォーカスするか」が板挟みの根源……………105

「働き方」への取り組みを、「価値提供」向上のための手段と捉える……………106

3章のまとめ……………108

第4章

「変える？ 変えない？

先延ばす？」をどう解決するか

施策の影響をどう見える化するか…………… 1 1 0

まずは現状を知ることからはじめる…………… 1 1 0

組織にとっての施策ってそもそもなんだろう？…………… 1 1 2

施策が組織に与える影響を評価する3つのP…………… 1 1 4

第一のP「Pressure」…………… 1 1 5

第二のP「Purpose」…………… 1 2 2

第三のP「Productivity」…………… 1 2 6

施策が組織に与える影響ケース①…………… 1 3 0

在宅勤務の導入 A社モヤモヤケース再登場…………… 1 3 0

PPPフレームで在宅勤務が組織に与える影響を評価…………… 1 3 3

施策が組織に与える影響ケース②…………… 1 3 7

長時間労働の削減 B社モヤモヤケース再登場…………… 1 3 7

PPPフレームで長時間労働削減が組織に与える影響を評価…………… 1 3 9

長時間労働の削減は「働きがい」への配慮が大切…………… 1 4 2

組織への関心と想像力が、施策の成否を分ける…………… 1 4 3

在宅勤務の影響はコロナの前後で変わった…………… 1 4 4

第5章

フレームワークで

施策の導入可否を判断する

施策の影響を深く考察する力を手に入れる

「判断の軸」と「取り組む勇氣」を手に入れる

その施策は組織を減ぼさないか？

161

160

160

コロナ以前の在宅勤務は業務環境の適応条件が前提にあった……………145
業務環境の適応条件があっても、一歩間違えればぶら下がり化を招く……………147
コロナ後の在宅勤務は、プラス効果を得た会社より……………149
組織のパワーを失った会社の方が多し……………151
「導入しない」という判断には、明確な理由の説明をセットに……………153

コラム 個人活性と組織活性は関係し合う……………153

4章のまとめ

157

施策影響の見える化に挑む「施策導入、さてどうする？」フロー	162
最終判断「さてどうする？」の評価	164
ケース① 在宅勤務とオフィスの有効活用挑戦!	166
ケース② オフィスの有効活用にはやはりフリーアドレスしかないのか!?	180
ケース③ 働き方改革法による上限規制がとうとうわが社にも!	192
ケース④ パラレルキャリア・副業の促進で社員の成長を促進!?	204
5章のまとめ	216

第6章

パラダイムシフトを チャンスと考える方法

心構え次第でピンチがチャンスに変わる	218
パラダイムシフトはピンチ？チャンス？	218
唯一平等に出来ること、それは変化による不安へのケア	220
人事施策を行うことを目的にするのではなく	220
組織活性とセットで考える！	223
組織活性への関心が組織を救う	226
人のココロ、組織のココロに関心を	228
コラム 変化に耐えうる組織のココロとは？	232
6章のまとめ	249
おわりに	251