

11/14 宮城県「働き方改革」戦略セミナー 参加者限定！！

「個の力 × 組織の力」の最大化
参考 BOOK

株式会社 SUSUME



— Contents —

- 社員が力を発揮する組織
- モチベーション理論
- 人が育つ環境づくり
- 会議や組織コミュニケーションレベル
- 人事評価
- 目標管理

～ 参考資料 ～

【社員が力を発揮する組織】

「働きがい」の定義 (Great Place to Work®)

従業員からみた 「働きがいのある会社」の定義

従業員が会社や経営者、管理者を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感を持てる会社

マネジメント（会社）からみた 「働きがいのある会社」の定義

「信頼」に満ちた環境で、ひとつのチームや家族のように働きながら、個人の能力を最大に発揮して、組織目標を達成できる職場

「働きがい」の要素は企業により、人により様々だが、以下は全ての企業に共通するベース部分

対 マ ネ ジ メ ン ト	信用	従業員がマネジメントをどれだけ信用しているかを測る指標です。マネジメントのコミュニケーション、習慣、能力、インテグリティ（誠実さ）に対する従業員の認識を評価します。
	尊敬	従業員がマネジメントからどのくらい尊敬・尊重されていると感じているかを測る指標です。マネジメントが従業員に対して行ったサポート、協力、配慮のレベルを評価します。
	公正	従業員がマネジメントに公正に扱われていると感じているかを測る指標です。従業員が職場で感じている公平、中立、正義に関して評価します。
対 仕 事	誇り	従業員の仕事に対するプライドを測る指標です。自分自身の仕事や会社、組織に対して感じている誇りを評価します。
対 組 織	連帯感	従業員が職場で感じている連帯感を測る指標です。職場内での親密さ、ホスピタリティ、コミュニティの質を評価します。

Google 生産性が高いチームに共通する5要素



①心理的安全性	自分が受け入れられるという安心感
②信頼性	相互信頼
③組織構造と透明性	チームの役割や目標が明確
④仕事の意味	自分にとっての仕事の意味を実感
⑤仕事のインパクト	組織目標に対して自分が所属するチームがどのように貢献しているのか理解している

心理的安全性とは？

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であり、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

心理的安全性を測定する7つの質問

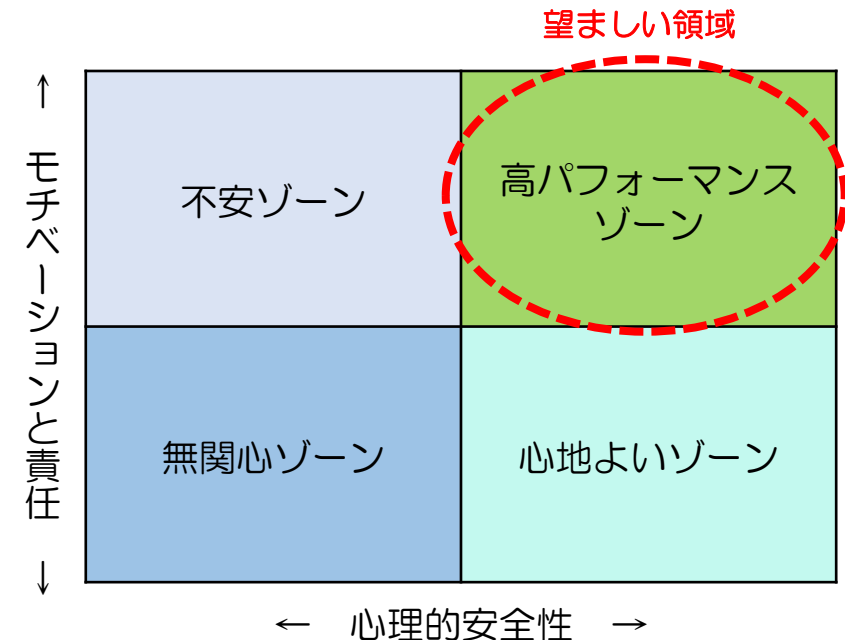
1. もしあなたがこのチームでミスをしたら、批難されることが多い。
2. このチームのメンバー達は、困難な課題も提起することができる。
3. このチームの人たちは、異質なモノを排除する時がある。
4. このチームなら、安心してリスクを取ることができる。
5. このチームのメンバーに対して、助けは求めにくい。
6. このチームには私の成果をわざと無下にするような仕事する人は誰もいない。
7. このチームのメンバーと仕事をする中で、私個人のスキルと才能は、尊重され役に立っている。

心理的安全性を高める3つのステップ

1. チームのメンバー全員が「仕事には、自分たちが経験したことのない不確実なことや、お互いに助け合わなければ解決できない問題がたくさんある」と認識すること
2. チームのメンバー全員が「仕事のミスは当然起こり得るもの」と認識すること
3. チームのメンバー全員が「自分の仕事がチームの役に立っている」と認識すること

心理的安全性の弱い組織では、

- 無知だと思われないために：質問をしない
- 無能だと思われないために：間違いや弱点を認めない
- 押しつけがましいと思われないために：アイデアを出さない
- ネガティブだと思われないために：現状を批判しない



(Amy C. Edmondson 教授)

社員が御社で働く魅力の要素

事業/会社軸

- ☐ ビジョン、経営理念に共感
- ☐ 事業そのものが好き
- ☐ 強固なビジネスモデル
- ☐ 業界のリーダー
- ☐ 安定している（業績、財務）
- ☐ 成長している、成長可能性が高い
- ☐ 会社がチャレンジしている
- ☐ 経営手腕、経営者の魅力

仕事/キャリア軸

- ☐ 成長できる、スキル/専門性が身につく
- ☐ 自分に合った仕事、能力を生かせる
- ☐ 責任ある仕事をまかされる（裁量）
- ☐ 出世できる
- ☐ 仕事の誇り、やりがい、達成感
- ☐ 人に感謝される、社会貢献できる
- ☐ 将来のキャリアがイメージできる
- ☐ 長期のキャリア目標につながる

環境軸

- ☐ 人（上司、同僚）が好き、尊敬できる
- ☐ 企業風土（連帯感、相互尊重・思いやり、フランク、フェア、前向き、サポート、他）が好き
- ☐ 自由、裁量がある
- ☐ 働きやすさ（勤務の柔軟性、休暇取得、福利厚生、健康、他）
- ☐ 職場環境（勤務地、オフィス、他）

評価、お金軸

- ☐ 納得いく評価を受けている
- ☐ 貢献度に応じて給料が上がる
- ☐ 報酬がいい（相対基準、絶対基準）
- ☐ 固定給が高い、賞与が高い
- ☐ インセンティブが高く頑張れば沢山もらえる

御社に該当する魅力をチェックしてみてください
4つの要素のどこが多いですか？

～ 参考資料 ～
【モチベーション理論】

ハーズバーグの動機付け理論



人間が仕事に満足感を感じる要因と、
不満を感じる要因は全く別物である



(1923-2000)

衛生要因

満たしたからといって満足感につながるわけではないが、満たされないと不満を覚える

会社の方針、管理・監督のあり方、賃金、労働条件、福利厚生、人間関係

今どきは

- 社内の雰囲気
- 人間関係、チームワーク
- 適正な労働時間
- 休暇のとりやすさ
- 健康、メンタルヘルス
- 執務環境
- リフレッシュ環境
- 多様な働き方に関する制度と周囲の理解
- 家庭やプライベートの充実
- 育児家事
- 介護など生活負担の軽減

動機付け要因

欠けていても不満を引き起こすわけではない。満たされると満足感を覚え更に意欲的に取り組む

- 『仕事そのもの』 … 仕事で自己の知識や能力をいかしたり興味ある仕事をする事
- 『仕事の達成感』 … 仕事を通じて成果を上げ達成感を味わえること
- 『成長』 … 仕事を通じて能力を向上させ、成長感を味わえること
- 『承認・賞賛』 … 上司や同僚など周囲から認められたり、お客様から感謝されること
- 『責任』 … 責任や裁量があった方がやり甲斐を感じられること

※衛生要因の「会社の方針」、「管理・監督のあり方」、「人間関係」は、動機づけ要因にもなりうる

外発的動機づけと内発的動機づけ

外発的動機づけ

- ノルマ
- 鼓舞、叱咤激励
- 怒られたくない気持ち
- 報酬
- 評価されたい気持ち

<特徴>

- ✓ やらされ感
- ✓ 長続きしづらい

内発的動機づけ

- 知的好奇心
- 自ら決定、仮説検証
- 親和的動機（誰かのため）
- 自己の成長
- 達成動機

<特徴>

- ✓ コミットメントが高い
- ✓ 長続きする

※無気力は性格ではない。自分の力でコントロールできない状況に長くおかれたり、力を発揮する方向性が見えなくなったりで、無気力になっている。

人の意欲を高めるには、外発的動機づけでは不十分。
内発的動機づけがより重要

マズローの欲求5段階説



人間の欲求は、5段階のピラミッドのように構成されていて、
低階層の欲求が満たされると、1段階上の欲求を欲する



(1908-1970)

自己実現の欲求

承認の欲求

集団帰属の欲求

安全の欲求

生理的欲求

←----- 貢献・達成・成長

←----- 承認・賞賛・感謝

←----- 人間関係

←----- 職場の物理的な環境
報酬、休日休暇
福利厚生

「役に立ちたい」

「喜ばせたい」

「感謝されたい」

「認められたい」

「好かれたい」

「皆に会いたい」

「豊かになりたい」

X理論とY理論



1950年代後半にアメリカの心理・経営学者ダグラス・マクレガーが提唱

X理論

人間は本来怠け者で仕事をするのが嫌いであり、強制や命令がないと働かない
(マズローの欲求段階説における低次欲求を比較的多く持つ人間の行動モデル)



Y理論

人間は本来自発的に働き、自ら設定した目標に対して進んで行動し問題解決をする
(マズローの欲求段階説における高次欲求を比較的多く持つ人間の行動モデル)



命令や強制で管理し、目標が達成出来なければ処罰といった「アメとムチ」によるマネジメント手法

魅力的な目標と責任を与えることにより従業員を動かしていく、「機会を与える」マネジメント手法

上司がY理論の考え方をもっていない組織では、人が育ちづらい

～ 参考資料 ～
【人が育つ会社づくり】

「人材育成」に関する誤解

- 人材育成の役割を上司任せにしているませんか？ たまの研修でOKとっていませんか？ 子供の教育においては家庭環境や学校の環境が大きく影響することを皆さんご存知です。では会社において育成環境を重視しないのはなぜでしょうか？ 一定の仕事経験のある上司なら誰でも人材育成ができると思ってしまうのはなぜでしょうか？
- 人材育成は実は専門的な領域ですが、これまであまり重視されてきませんでした。なぜなら効率重視のピラミッド組織で部下は上司の背中をみて上司の路線踏襲のマネジメントスタイルをとってきたため、特段人材育成に頭を悩ます必要はなかったのです。人材育成は経営の重要課題の中で相対的に優先順位が低かったとも言えます。
- しかし今の時代、仕事ができない人は残業で補うことができません。夜飲みながら仕事外のコミュニケーションをする文化も難しくなりました。限られた時間で成果を出しつつ、組織内のコミュニケーションを活発に保つ人材マネジメントが必要です。変化の時代に対応すべく自ら考え、自ら動ける人材が求められています。クリエイティビティ、感性、コミュニケーション、問題発見と問題解決、マネジメント、変化対応といった力がますます必要とされる今、人材育成は経営の最重要課題の1つとなっています。
- 先ほど「環境」と述べましたが、皆さんの会社が「人が育つ会社」になって欲しいと思います。人が育つ会社になるためには、人間心理、日々の仕事の仕方、組織風土づくり、学習理論、成果を形作る構成要素などを踏まえた「人が育つ仕組み」をつくる必要があります。上司や管理職の育成も非常に重要ですが、それに依存しすぎない育成システムです。

人が育つ会社には、育つ仕組みがある

	育つ会社	育たない会社
風土	・ 人、組織への信頼が強い ・ 連帯感がある ・ 社員が仕事に誇りをもっている ・ 育てる意識が強い ・ 自主性を重んじる ・ フランク	・ 信頼が弱い ・ 連帯感がない ・ 社員が仕事に誇りをもてていない ・ 育てる意識が弱い ・ 自主性を尊重しない ・ 官僚的、上意下達
環境	・ 変化が多い ・ 競合との競争、社内の競争が厳しい ・ 色んな人がいる	・ 変化が少ない ・ 競争が少ない ・ 似たタイプばかり
仕事の仕方	・ チャレンジングな仕事 ・ 役割、目標が明確 ・ PDCAサイクルが回っている ・ 仕事に工夫、改善の余地がある	・ 簡単な仕事 ・ 役割、目標が曖昧 ・ PDCAサイクルがない ・ 単調、ルーティン
気付き、学びの機会	・ 見本や型がある ・ フィードバック/指導/振返りがある ・ 外部の情報、知見にふれる機会がある	・ 見本や型がない ・ フィードバック/指導/振返りがない ・ 外部情報、知見にふれる機会がない
報酬	・ 頑張って成果を出せば報われる（金銭報酬、承認・称賛、更に大きな仕事の機会）	・ 頑張って成果を出しても報われない

中小企業が最低限備えるべき人材育成の仕組み



1、意欲が出やすい環境

- ・ フランクに意見を言える人間関係
- ・ 人を大切にする風土
- ・ 公平で頑張れば評価される制度
- ・ 仕事の面白さ
- ・ 後ろめたい仕事をやらせない
- ・ 職場環境、働き方

2、明確なミッション、責任

- ・ やるべき仕事は何か、乗り越えるべき課題は何かが明確
- ・ ストレッチした目標値
- ・ 責任と裁量も必要

3、フィードバックを受ける場

- ・ 自分の事はなかなか客観的に見れないもの
- ・ 上司や顧客、同僚など第三者によるフィードバック（具体的数値等にもとづいた指摘、承認、称賛など）の場

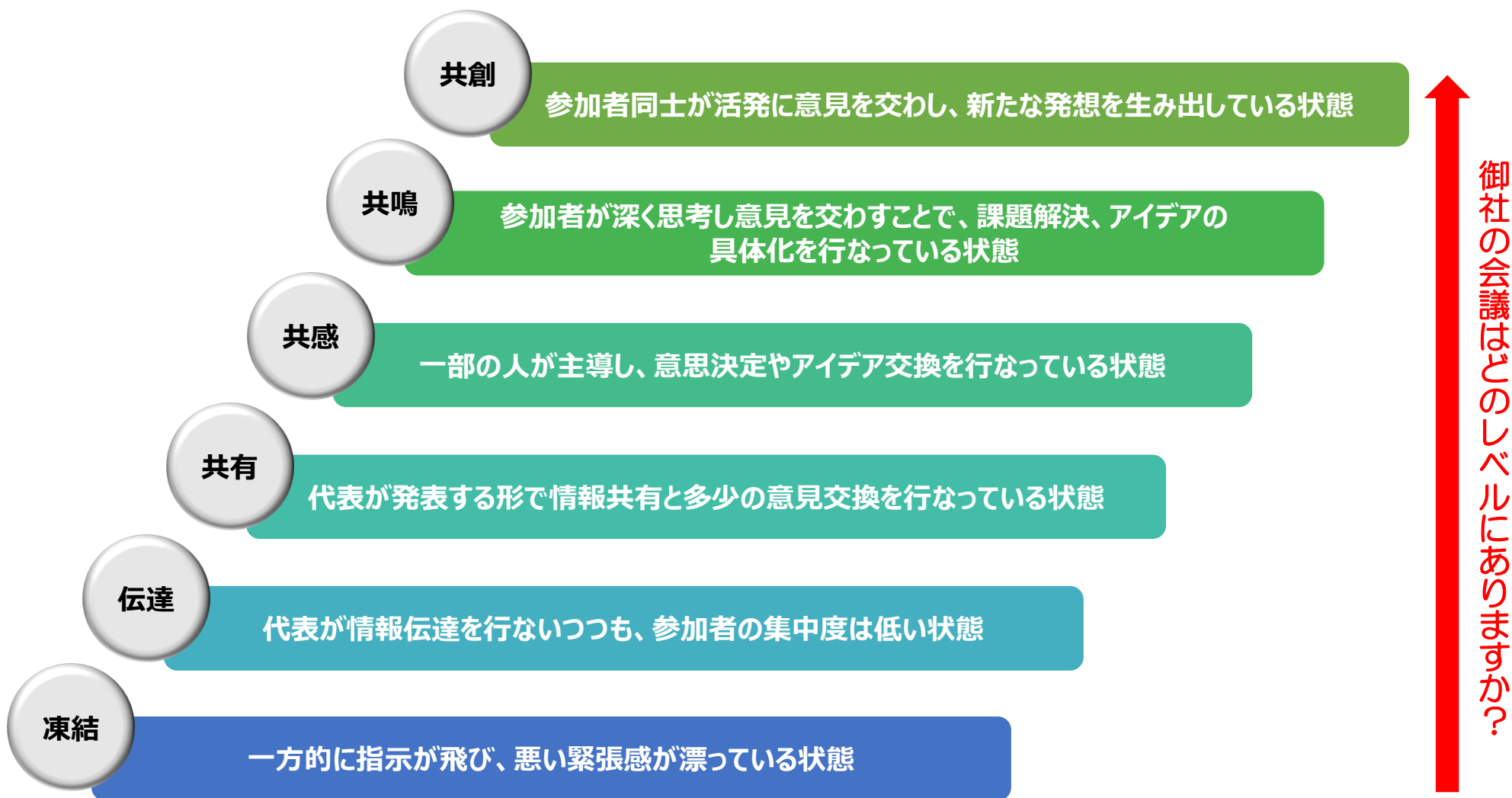
4、先輩や同僚の経験を学べる場

- ・ 自分の経験から学べることは限られる
- ・ 先輩や同僚の成功体験や失敗体験を共有して考えさせる場



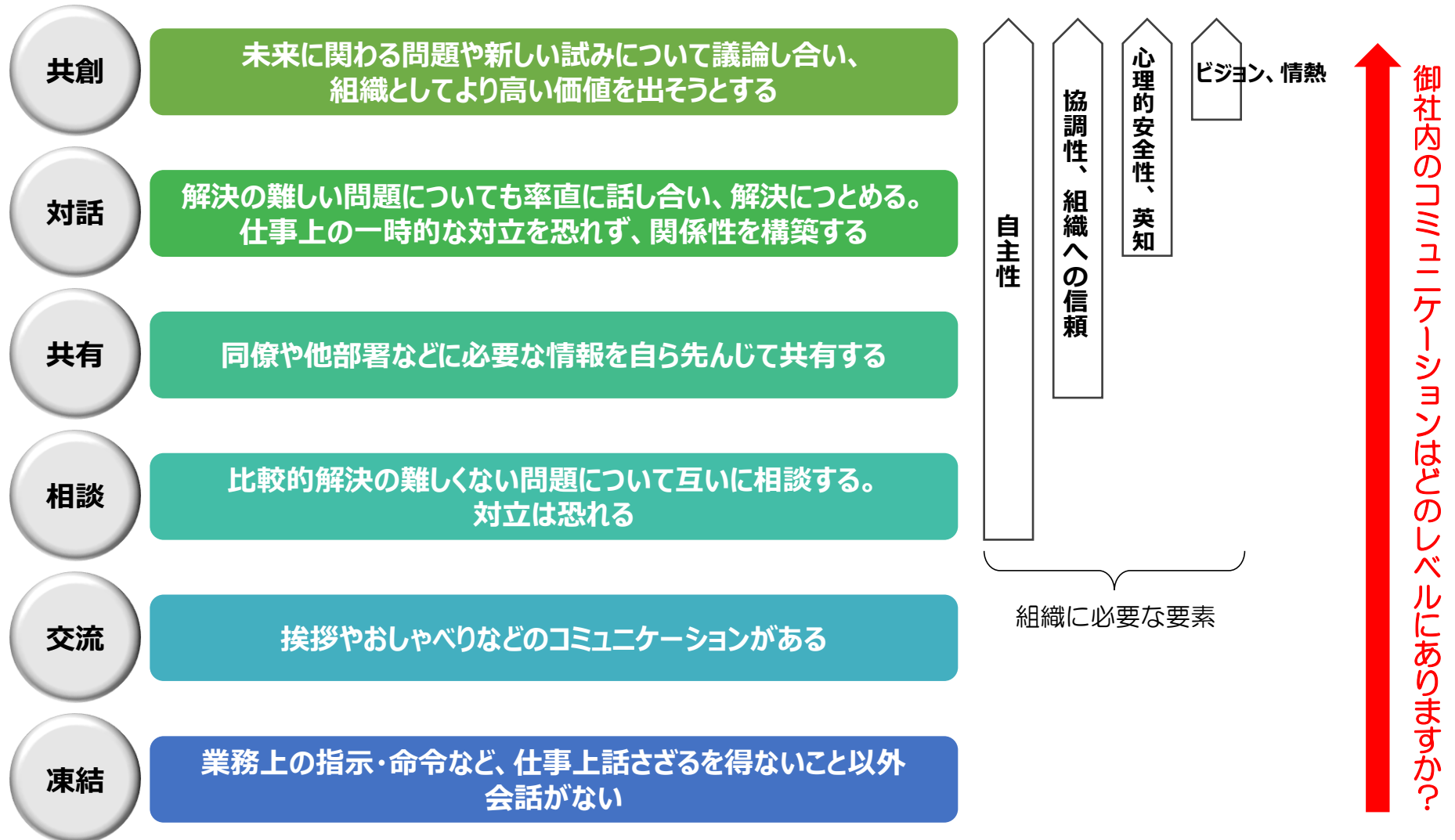
～ 参考資料 ～

【会議や組織コミュニケーションのレベル】



(会議の6分類「株式会社フューチャー・マネジメント・アンド・イノベーション・コンサルティング」)

組織(間)コミュニケーションレベル



～ 参考資料 ～

【人事評価】

人事評価における評価項目

仕事の結果、成果 内在する力	売上、利益、販売数量、プロセス、顧客満足度などの成果	
	日常業務（特に重要業務）の遂行	業務品質
		スピード
	業務の改善、革新	
	組織貢献	職場活性化
		チームワーク向上
		人材育成
	勤務態度	
	能力	スキル（ビジネス読み書き算盤、ヒューマンスキル、コンセプトチュアルスキル、テクニカルスキル）
		資格・技能・知識
		コンピテンシー
	仕事への姿勢、マインド	
	年齢（在籍年数）	
	（管理職になると）	組織の業績
		マネジメント
		リーダーシップ

人事評価の目的および留意点

- 評価の目的は評価そのものではない。本人の能力開発こそが評価の目的
- 評価を通じて、目指すところと実際のギャップを正しく認識し、新たな課題の設定や仕事の改善につなげなければならない
- したがって評価だけでなく、自己の振り返りと上司からのフィードバックが欠かせない。まず本人に振り返りをしっかりさせる。その上で上司からは、結果を伝えるだけでなく、なぜそうなのか、何を期待するかなどのフィードバック、擦り合わせが欠かせない
- フィードバックは、本人が自己課題を認識し、次なる成長に向けて具体的な改善策を決意する重要な場
- 評価のタイミングでいきなり結果を突きつけるのではなく、普段から小まめにフィードバックすべき
- 評価者の評価スキル習得、および目線合わせは重要。社員の納得度につながる
- 公平性、客観性は重要だが、人事評価で主観的要素を完全に排除することはできない。公平性と並行して被評価者の納得度が大事
- 評価はなるべく測定可能であるべきだが、測定可能な観点到に絞りすぎると、曖昧で測定不能だけど大事な仕事がこぼれ落ちる
- 個人評価だけでなく組織としての評価を入れるとベター
- 運用の手間はあるが、部下による上司評価、同僚による評価は学びが多く有効

評価者は評価バイアスを理解しておく

ハロー効果	特に優れた点や劣った点に目がくらむ
対比誤差	評価者の得意分野に厳しく、知らない分野は当たり障りなく
遠近効果	評価時点により近い時期の取り組みを重視する
逆算化傾向	全体的な印象に基づき個別項目の帳尻を合わせる
寛大化傾向	評価能力に自信がないために甘くなる
厳格化傾向	被評価者の業務内容を知っているために厳しくなる
中心化傾向	評価に差を付けることをためらう
分散化傾向	評価に極端な差を付ける

～ 参考資料 ～

【目標管理】

目標管理のメリット・デメリット

メリット

- 取り組むべき業務が明確になる
- 自ら目標設定し自己評価することにより、社員の自主性・主体性を醸成できる
- 目標達成のプレッシャーがかかる
- 進捗管理することにより、成果を促進することができる
- 業績評価や能力形成における（上司と部下間の）共通尺度ができ、部下指導しやすくなる
- 業務内容にかかわらず、業績評価に活用できる
- 組織目標の共有により、一体感が生まれる
- 管理職のマネジメント力を向上させる

デメリット

- 短期的な成果のみを追い求め、本来必要な仕事や中長期的に必要なことが疎かになる
- 結果に着目しすぎることで、プロセスを軽視しがち
- 達成しやすい簡単な目標を設定しがち
- 当初設定した目標が、環境の変化等により不必要になることがある
- 個人の成果ばかり追求し、組織全体の業績を上げるための協力姿勢が弱い人がでる
- 根拠のない無理な目標や本人の納得感のない目標を与えると、意欲を阻害する
- 「目標設定～進捗管理～評価」に一定の手間がかかるが、それを怠るとメリットが出ず、形式ばかりの目標管理になる

- 誰が決めるか
 - ✓ 本人か、上司か？
 - ✓ 先に本人が考え、上司の考えと双方で擦り合せが望ましい
- どの程度の水準にするか
 - ✓ 人によってレベルは異なるが、誰に対しても“頑張れば何とか手が届く水準であるストレッチゴール”を設定
- どのように目標を定めるか
 - ✓ 組織の目標と関連づける
 - ✓ 上司の意向を理解する
 - ✓ 個人的な（長期/短期）目標、課題と連動させる
- 留意点
 - ✓ 本人の納得感
 - ✓ 定量化
 - ✓ 評価可能、進捗管理可能

具体的な目標設定例 <営業担当者>

Good

成果目標	売上●千万円以上、粗利●千万円以上
	××エリアの売上●百万円以上、 ××商品の売上●千万円以上
	新規開拓●社以上、新規顧客売上●百万円以上
プロセス目標	新規ターゲット顧客との商談を1社あたり年4回以上、情報提供を月1回以上
	●●製品の各代理店への説明会を行い、顧客からの問合せ●件以上獲得
業務の改善、革新	主要取引先××社の顧客満足度のうち、問合せ対応の項目の満足度（現状3点）を4点以上にあげるため、〇〇〇を行う
	取引先社員食堂●社との関係強化のため、社員の社食利用率向上施策をそれぞれ提案する
	提案書作成を効率化するため、過去の提案書を元に、パターン別標準フォーマットを作成し、支店全体で利用できるようにする
組織貢献	支店の若手メンバーで、受注成功失敗談勉強会を9月からスタートし、期末までに最適なやり方を確立する
	後輩と毎朝その日やる仕事を確認、夕方、その日つまづいたことや感じたことを聞き、後輩の気持ち理解に努める。
自己能力向上	報連相を上達するため、7月の1ヵ月間、その日の業務と次の日やることを日報形式で上司に提出し、フィードバックをもらう
	下期から自力で受注できるよう、上期のうちに●●知識の習得、商談ロープレ週1回以上、見積もり作成演習をを月1回以上行う
	お客様から本音を聞き出せるよう、関係づくりの上手い先輩が、商談で何を心がけているか教わり、自分でも試してみる
	商談の進め方を上達すべく、上司の商談同席し、どのタイミングで何の話を何故したのか、分析して、フィードバックをもらう

Bad

取引先と良好な関係を保つ
ライバルに抜かれないよう客を守り抜く
●●商品を積極的にPRし受注につなげる
商談を増やす
自力で受注できるようになる
●●の知識を習得する
お客様から本音を聞けるようになる
報連相を徹底する
後輩との日々のコミュニケーションを円滑に行う
部内の営業ノウハウ共有の機会を増やす

具体的な目標設定例 <経理担当者>

Good

日常業務の遂行		決算確定後のミス発覚〇回以内	
		月次決算締め日厳守	
業務の改善、革新		経費精算format、入力形式、フローの改善を現場に浸透させ、作業日数を1日短縮	
		経費発生分析により無駄を発見、改善提案し、〇百万円以上を削減する	
		部門損益表の使い勝手を各部署長にヒアリングし、改訂版を作る	
組織貢献	職場活性化	部内イベントを年間2回以上企画、実施する	
	チームワーク向上	部内で相互情報共有のスレッドを立て、その運営方針を決め、実際の運用を促進する	
	人材育成	部下の〇〇君に部門損益表を教え、下半期から作業の一部を実施してもらう	
自己能力向上	スキル	ヒューマンスキル	XXXXXXX
		テクニカルスキル	XXXXXXX
		コンセプチュアルスキル	XXXXXXX
	資格・技能・知識	簿記2級合格	
勤務態度、仕事への姿勢		オフサイトで各部署の人と交流回数を増やし、関係づくり、現場の声の収集を行う（最低月1回）	

Bad

ミスなく業務を遂行する
決算スピードを速める
新しい経費精算formatを作る
経費削減提案を行う
部内での情報共有、コミュニケーションを心がける
部下指導に力を入れる
他部署との交流を増やす

- フィードバックは、本人が自己課題を認識し、次なる成長に向けて具体的な改善策を決意する重要な場
- 普段のコミュニケーションを通じて信頼関係を築いておく
- 評価のタイミングでいきなり結果を突きつけるのではなく、普段から小まめにフィードバックすべき
- 役割と目標を常に明確にしておく（これが曖昧だと評価も曖昧になり、フィードバックも難しくなる）
- 本人の課題認識、改善策など振り返りを話してもらう。その上で上司からは、結果を伝えるだけでなく、なぜそうなのか、何を期待するか、改善してほしいかなどを伝え、理解してもらう
- 上司側から問題を指摘する場合でも、なるべく客観的に問題提起しつつ（できない原因を決めつけない）、その背景や本人の思いも聞きながら話を進める
- フィードバックに必要な情報（スキル・知識、部下の同僚、ライバル企業のやり方、優れた考え方、当該職種のキャリア、会社の方針など）を普段から広く収集する
- 本人の良いところを普段から良く見ておく