

# 研究職場での働き方改革事例にみる成功要因 ～心理的安全性を醸成し、個々の力を活かす～

浜田 紗織 (株) ワーク・ライフバランス 執行役員



## 《PROFILE》

略歴：

大阪府出身  
東京工業大学卒業  
一橋大学・東京医科歯科大学連合複合領域生活空間研究コース修了

- ・ワーク・ライフバランスコンサルタント
- ・財団法人生涯学習開発財団認定コーチ
- ・第一種衛生管理者
- ・2級ファイナンシャルプランナー
- ・修習技術士

## 1 特殊な研究職場における働き方への期待

コロナ禍により凶らずも加速したと言われる昨今の働き方変革である。テレワーク推進にみられるように場所や時間の柔軟性が増した、不要な仕事をこの際やめる決断、マネジメント手法も変えざるを得ないという声も聞く。個人の成果がシビアに求められ、設備が必要だったりと特殊な事情を抱える研究職場ではどうだろうか。

2019年4月から施行されている働き方改革関連法が、2020年には中小企業にも適用された。同法の目玉はわが国ではじめて労働時間の上限規制が設定されたことであるが、実は、新技術・新商品等の研究開発業務については、上限規制の適用が除外されている。同様に法律の適用が難しい業界として、猶予期間が認められている医師は、前日の業務終了時間から翌日の業務開始時間まで一定以上の休息時間を確保するインターバル規制を取り入れることが決まった。建設業は担い手不足等の業界課題解決のため、2024年には一般則が適用となる。研究職においても、業界としての答えを出すことが求められている。

背景として、研究職の過労のニュースが相変わらず聞こえてくることからわかるように、残念ながら研究職のパフォーマンスを組織が阻害するケースがある。2020年4月のNISTEP 定点調査によれば、一線級の研究者が予算確保に次いで「時間の確保」についてマイナス評価をしている現状がある。反面、組織のあり方が研

究職のパフォーマンスを向上させる例もでてきている。イノベーションが期待される分野であるからこそ、研究者の力が発揮される環境づくりに注目することで今後の糧にさせていただくことを期待したい。弊社では創業以来1000社以上の組織の働き方改革に取り組んでおり、現場で伴走した好事例をもとに、本論では、研究職場における働き方改革成功のポイントについて考察する。

## 2 研究職場での事例

はじめに、弊社が実際にコンサルティングで提供している働き方改革のシンプルな手法である4つのステップの全体像をみておく(図1)。ステップ1からステップ4を一つの輪のようにとらえ、PDCAサイクルのようにぐるぐると回していくように進め、状況に応じて柔軟に軌道修正する。これまでのマネジメントの主流であった、一人の意思決定者と大勢の手足というやり方では、現在の市場の変化に対応することが難しい。何が正解かわからなければなおさら、どのような些細な意見も正解への糸口になり得る。この中でも特にキーとなるのが、STEP3のカエル会議である。「カエル」には、働き方を振り返り、やり方を変えて、早く帰り、人生を変えろという意味を持たせている。カエル会議には職位によらずその部門のメンバー全員が参加する。またどんな意見も否定されることなく、受け入れる土壌を作っていくこともポイントで、目指すのは、役職年次性別等に関わらず均等に意見が出ている状態だ。そのためには会議進行に

必要な役割を複数人で分担したり、付箋などに書いたアイデアを共有したりという形で意見を出すという手法を使うこともある。また、朝夜メールという仕組みで、時間の使い方を可視化し、カエル会議の材料にすることも実施する（図2）。カエル会議によって変革した具体事例のうち、研究職場の特殊性を勘案した挑戦をみていきたい。

## 2.1 菓子メーカー：個人商店からチームへの変化

ある大手菓子メーカーの商品開発研究所では、バラバラに活動している部分が大きく、この個人商店化を解消した上で、雑務ではなく主たる業務である研究技術に時間を投入したい、さらに技術力を底上げしたいというチームとしての意向がまとまった。

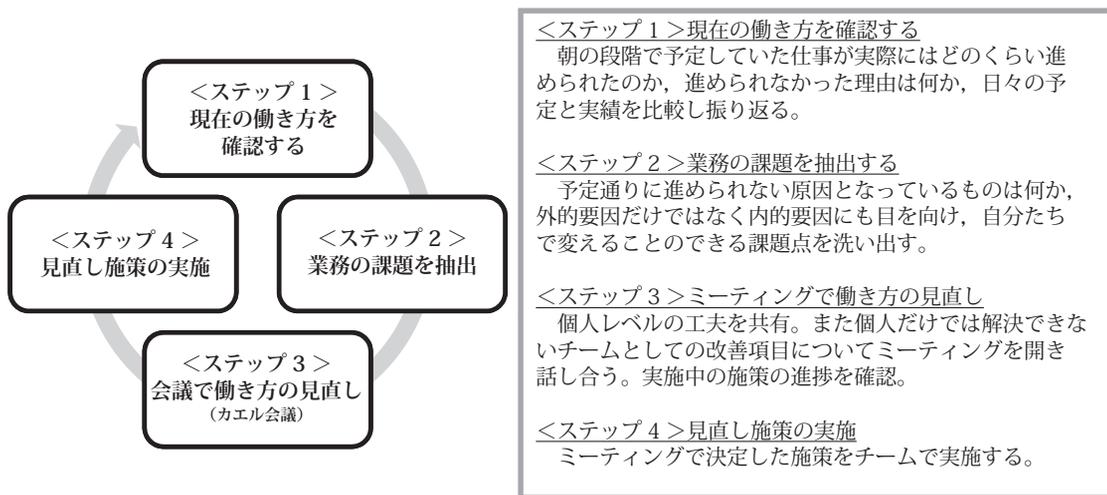
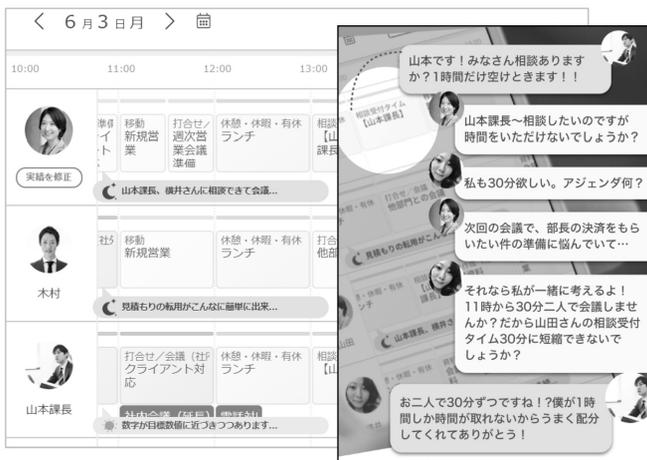
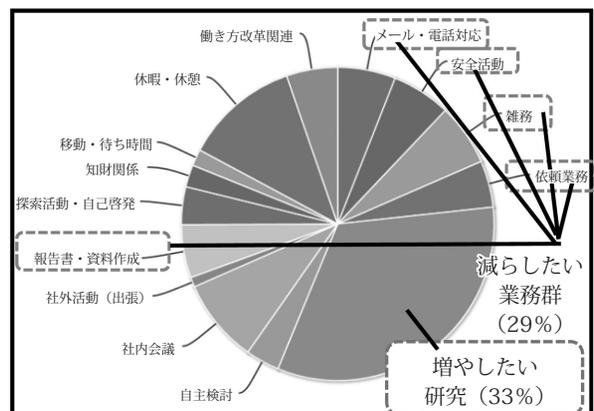


図1 働き方の見直し4つのステップ

### ■朝メール：チームで予定共有&コミュニケーション



### ■夜メール：振り返り&業務配分分析



個人の時間意識を高めるだけでなく、チーム全体の仕事の可視化や課題の抽出にも役立ちます

図2 朝メール・夜メールで時間自律性アップ

取り組み後メンバーから継続の意見が強く上がったものは、意外にもコミュニケーションの活性化であった。チームミーティングの議論、朝夜メールで今日の一言をつけたオンライン上のコミュニケーション、さらに定例でポストイット会話をを行うといった一連の施策は、チームの雰囲気良くし、業務上のやりとりを円滑にしたという。

取り組み中印象的であったのは、「業務を効率的に進めるために必要な要素は何か」がカエル会議のテーマとなった際、最も効果的な要素は人望であり目的意識の共有であると全員合意した場面だ。あるベテランメンバーは、個人のキャリアを重視しチーム内での情報共有の重要度を低く設定する傾向にあったが、目指すキャリアアップを図るには仕事力と同様に人間力が必要だと気づき、行動を変えていったのである。この変化が、投稿論文では読み解けない試行錯誤について研究レポートとして継承し研究本業の力量をチームで底上げする取り組みのベースに発展していったのだ。

さらに、業務の切り分けができてからは、朝夜メールでのコミュニケーションが在宅勤務を可能にした。管理職はメンバーの考えや困りごとがむしろよくわかるようになり、研究所発信で働く場所の柔軟性を提案、全社で採用するに至っている（図3）。

## 2.2 宇宙開発系研究機関：時間の使い方を戦略的に

この組織では、経営戦略としてワーク・ライフバランスの必要性を捉え、取り組みを実施した。当初は受動的な意見が多く、組織が変わらないと自分たちの仕事は変えられない、研究職は専門性が高く属人化してしまうものである、という意見が代表的な反応であった。模索しながらのスタートであったが、カエル会議を通してお茶会を実施するなど、コミュニケーションが取れてきた段階で、災害マニュアルの作成を行ったことが転機となる。緊急時を想定することで、相互に補完し合える業務があるという声上がるようになったのだ。現在のコロナ禍での変化を先取りするような意見である。この気付きのおかげで、取り組み後半には加速的に取り組みが増えた。バックアップ体制作り、事務手続き簡略化などのコスト削減策が実を結び時間を生み出し、外部勉強会の参加や技術プレストなど付加価値を高める時間が増え、好循環を創出したのだ。苦手としていた他部署との連携についても、研究チームから他部門に勉強会への参加を呼び掛けたほか、将来手薄になる分野を見極め、関係部署に人材の必要性を継続的にアピールする施策も実現した。

### <商品研究所>

在宅勤務のトライアル。難しいと思われた管理職の在宅勤務も「朝メール」をセットで実施しメンバーの様子を把握。管理職自身が業務切り分けたことで成功！在宅勤務は全社施策へ。

<b>今日の一言</b>	
マラソン完走に向け、1か月前から練習を始めました。一応、元陸上部ではありますが、マラソンは未経験かつ10年間走っていなかったため、不安です。練習をさぼらないように、たまに「練習しているか？」と聞いてください	
今日はちょっと	少し余裕があったので、先日の工業技術賞授賞式の際にいただいた名刺の整理や、パンフレットを送ってほしいという方への対応を追加して実施しました。
夜、下の子の塾の個別懇談があるので、何かあっても定時退社させていただきます！！	
<b>本日の振り返り</b>	
何とか予定通り進められ、定時退社出来ます！！	



図3 大手菓子メーカーでの取り組みの様子

ちなみに同組織では、スタッフ部門である経営企画室も並行して取り組みを進め、ありがたい姿として「時間を作り未来を語る」と掲げ、研究職場とはテーマの共通点があった。経営企画室は対外的な組織のあり方だけでなく職員のモチベーションをあげる組織の在り方や個人のライフスタイルまで含めたトータルでの将来を考えることにより、組織ブランディング、ビジネスモデル、知財等を検討し、方針を各部へ発信することを決めており、研究チームと相互に好影響を及ぼしあった形だ。

### 2.3 PHC 株式会社：基幹業務の手法を抜本的に変え技術力を向上

PHC 株式会社は、積極的な研究開発がもたらす技術力に定評があり、成長・拡大に伴い業務量が増え続ける中、従業員満足度向上を目指した取り組みを開始して6年が経つ。取り組み前は有能で優秀なエース人材を中心に、「残業は苦ではない」「この取り組み自体に時間を取られては、本末転倒ではないか」とネガティブな意見もあったが、リーダー陣が「まずはやってみよう」と積極的に働きかけながら、まずは「チームで独自の目標を、自分たちの言葉で個別に立てる」ことからスタート。今では活動が本格化、自社内で発展し続けている。

開発部門では、序盤は業務の効率化に取り組み、週報のフォーマット変更により技術ワードへのアンテナを立てたり、超勤状況や年休を見える化して問題の要因分析を実施した。カエル会議を通して、取り組みを「自分ごと」にするメンバーが増えていく中、若手メンバーが自発的に勉強した新しい研究手法を提案する。これを取り入れることで、特性値の最適条件を導くためにこれまで256回必要だった実験が、なんと約89.5%以上減の27回で済むようになった。その後も社外勉強会への参加→チーム内での共有を繰り返すことで、組織内の技術力が加速して向上している。また、開発部門メンバーは、ヘルスケアに携わる気概をユニークに、ウォークラリーにも参加してチームの成績を取めている。楽しみながら活動する様子は部門を超えて波及した。

同社は2017年7月には、女性活躍推進法に基づき積極的な取り組みを進めている「えるぼし」、しかも最高段階の3つ星企業として、愛媛県内で初めて認定されており、従業員満足度が会社の成長に寄与する経営戦略が実っている（図4）。

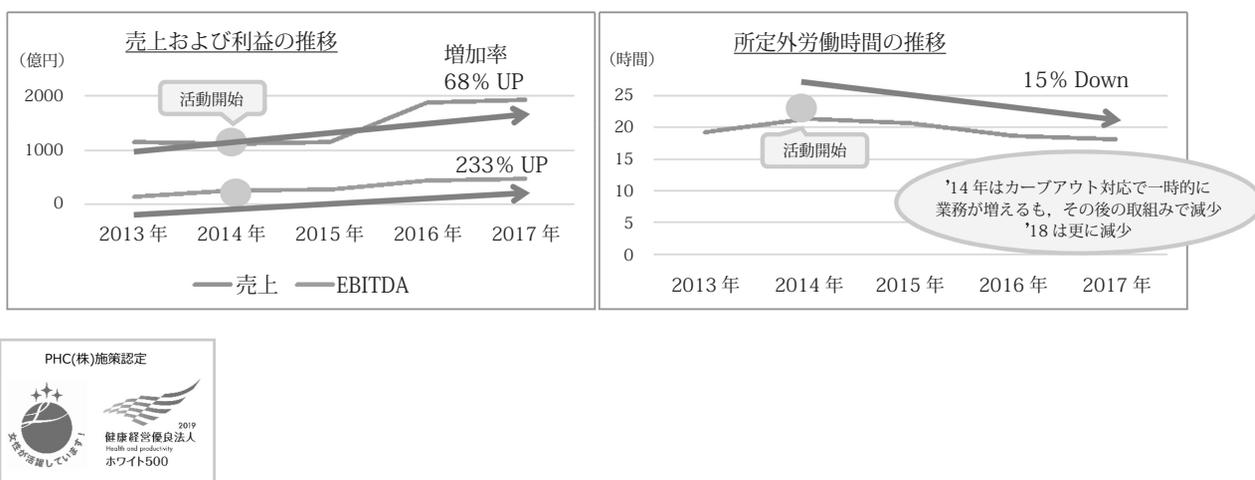


図4 PHCホールディングス株式会社の変化

## 2.4 加工食品会社：ライフの充実が個性を発揮させる

ある大手加工食品会社技術開発センターの取り組みもユニークである。同社はグループ会社も含めて多様な背景の研究者が活躍しており、ある契約社員が、退職後他社を経験してのち希望して再就職する例など、働く環境整備が進んでいる。さらに付加価値を発揮することを目指す基盤研究グループでの取り組みは、ランチをしながらハピネスについて考えるというもの。栄養や食を通した社会貢献のために仕事に就いた初心を振り返り、改めて自分自身のワーク・ライフバランスを考え直したり、ライフの未完了タスクの優先度を上げたりする。カウンセリングの分野ではファウンダーションと呼ばれる、人が内なる可能性を最大限に発揮するための精神的な基盤を整えるような作業だ。

例えば、メンバーの一人は通勤路で気になるルートを通ってみたそうだ。些細な変化をカエル会議で振り返ったところ、普段の行動様式を変える難しさ、さらに可能性についても話題が広がった。翌週には早速、学会、技術展示会、勉強会、各種シンポジウム等をピックアップし、情報収集と人脈作りに外出申請を提出したのである。また別のメンバーは、自宅の整理整頓を経て、日ごろ活動的であるがゆえに整理する作業がなござりであったと気づき、自身の活動を共有知にすべくレポートをまとめた。リーダーはこれらの様子を、メンバーの新たな強みが発掘されたとみている。

## 3 おわりに 心理的安全性とは

上記事例はいずれも、机上のプランニングに終わらせずアクションすることで導かれた事例であるとわかる。実践を重ね成功を導いた要因として、①研究時間を増やしたい・付加価値を高めたい・従業員満足度向上など、自分たちの関心が寄せられるテーマ設定を自分たちで行うこと ②小さく試して些細な兆しを捉え、筋の良いものを大きく育てること ③個人のパフォーマンスを発揮させるチーム運営をすること 三点を抽出する。

三点のベースとして醸成すべきなのは、「心理的安全性」だ。心理的安全性とは、意見を批判されることなく、互いに尊重しあえる状態のことで、Googleの調査によると、心理的安全性の高いチームのメンバーは生産性が

高く、他のチームメンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用することができ、収益性が高いという特徴がある。同じ人でも属するプロジェクトによりパフォーマンスが異なることはだれしも経験のあるところかと思うが、カエル会議を用いた先行事例には、それぞれ心理的安全性醸成のための工夫がみられる。ありがたい姿をチーム合意にして全員が意義を感じるものとし、若手メンバーの声も確実に取り入れることで、意見を出すことへの成功体験を積んでいる。振り返りもフラットに行うので、うまくいかない施策を糧にすることができた。経営層との対話により、安心して取り組みを加速させていったところにも心理的安全性の好影響がみられる。不安な世情のもと正解のない中で、今求められる新たなマネジメント手法としても効果が期待されるところである。

研究職場と一言でいっても、100社あれば100通りのプロセスがある。心理的安全性醸成を実践することで、自組織ならではのプロセスを見出していきたい。最高のパフォーマンスを得られる環境を構築いただくとともに、業界への革新を期待する。

### 参考文献

- 1) 医師の働き方改革に関する検討会、医師の働き方改革に関する検討会 報告書、p. 20-p.26、(2019)
- 2) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所 科学技術・学術基盤調査研究室、科学技術の状況に係る総合的意識調査（NISTEP 定点調査 2019）、p. 10、(2020)
- 3) ProjectAristotle、<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>、(2017)