

# 働き方改革の鍵



第8回

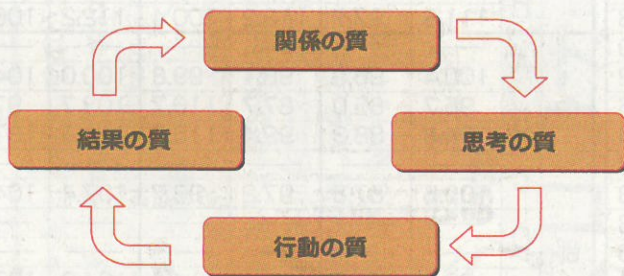


ワーク・ライフバランス  
浜田 紗織  
コンサルタント

ある運送会社の営業部門も生まれてきておらず、ど  
で働き方改革をサポートし ことから手を付けるべきか。  
始めた時のことだ。「与え 営業部門では、利益を出  
られた仕事をこなすことで しやすくするため行動指標  
手一杯。働き方改革ができ などがあることが多く、数  
ず、数字が達成できるか分 字を追いやすくしている。  
からない。「数字達成のため 数字への追い込みが強まる  
め人を増やさずか」と思 くとメンバーは疲れ、関係性  
う。処理の遅い人は能力が の質が悪化する。メンバー  
低く、他の人に仕事が集 占めしように対立もある。  
し教える余裕が無い」と諦 良いアイデアがあっても取  
めの声ばかりだった。 り合ってもらえないと思  
い、会議に出そうとせず、  
結果ばかり重 チームの思考力は下がる。  
視し負の連鎖 結果ばかり主張する上司  
この現場の諦めには課題 は現場の苦しみを理解して  
がある。数字を追うばかり いないように見え、言われ  
で疲弊し、思考が停止しが たことだけやれば良いと行

## 関係性の質向上が鍵

組織の成功循環モデル(マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱)



### グッドサイクル

- ①関係の質: 互いに尊重し、一緒に考える
- ②思考の質: 気付きがある。面白い
- ③行動の質: 自分で考え、自発的に行動する
- ④結果の質: 成果が得られる
- ⑤関係の質: 信頼関係が高まる

### バッドサイクル

- ①結果の質: 成果が上がらない
- ②関係の質: 対立、押し付け、命令
- ③思考の質: 面白くない、受け身で聞くだけ
- ④行動の質: 自発的・積極的に行動しない
- ⑤結果の質: さらに成果が上がらない

出所)ワーク・ライフバランス

動の質も下がり、数字が上 一方でグッドサイクルの 問や働く環境への意見があ  
がらなかった。また、良い ポイントは、組織での結果 たら率直に寄せてほしい  
結果が出ないのは他のメン の質を高めるため、まず関 と、全員と1対1のコミュ  
バーのせいだと考え、さら 係性の質を上げるべきだと ニケーションの場を持って  
に関係性の質を下げ、負の 言われている。 いる。社員に聞くと社長か  
スパイラルに陥っている。 全国に拠点を置く建設機 らのメールに初めは驚いた  
この状況は、マサチュー 械レンタルのエスシー・マ が熱意を感じ、次々に考え  
セツ工科大学のダニエル シーナリは、関係性の質に を返しているそうだ。  
・キム教授が提唱する、組 注目した取り組みを行って その取り組みに端を発し  
織の成功循環モデルにある いる。上田種男社長が20 た同社の働き方改革は、休  
「バッドサイクル」の典型 0人超の社員の誕生日に合 暇取得率を18%向上させ  
的な状況。結果の質を求め わせ、一人一人にメールを た。建設業全体が目指す週  
るあまり、関係性の質が低 送っている。社員のとな 休2日をいち早く行い、徹  
下し結果につながらない。 りや仕事ぶりを把握し、疑 底、継続、発展を課題とし  
ている。

話し合う場の 設置が糸口に  
冒頭の営業部門では、カ 組織が持続的に結果を出  
エル会議という全員で自分 の働き方をテーマに話し合 し、成長し続けるため、一  
う場を設けたことが、グッ 見遠回りに感じられても関 係性の質を後回しにせず上  
た。処理が遅いと思われる げることが重要だ。

結果、事務処理のうち外 注可能なものが明確にな り、仕事の総量を減少。時 間が生まれた分注力すべき 営業行動の質が上がり、利 益を確保できた。  
関係性の質を高めた組織 ではチームメンバーがより 能動的にアイデアを出し、 他のメンバーの考えにも前 向きな意見を言うようにな る。思考の質が高まると行 動につながり、結果をもた せる。

はまた、さおり川大阪府出身。平成17年東京工業  
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。4月、東京急行電鉄入  
社。25年12月、ワーク・ライフバランス参画。主な  
クライアントは、国土交通省中部地方整備局、日本  
通運、NTT都市開発、日本国土開発、江崎グリコ  
など。3児の母。



交渉について  
交渉は人によっ  
交渉を腹の探  
分の要求を相  
ための画策、如  
いて自分が勝  
と考える人も  
で、双方の利  
関係の構築、  
協力して解決  
法と考える人  
交渉学