

HR JOURNAL

 **MOTIVATION
CLOUD**
by Link and Motivation Group



人事が知るべき 働き方改革

- 働き方改革を実現するために考えるべき「3つのM」
- 働き方改革の“次”にあるものとは？





**働き方改革を実現する「3つのM」と、
その“次”**



01 働き方改革とは

働き方改革の背景にある「労働力人口の減少」

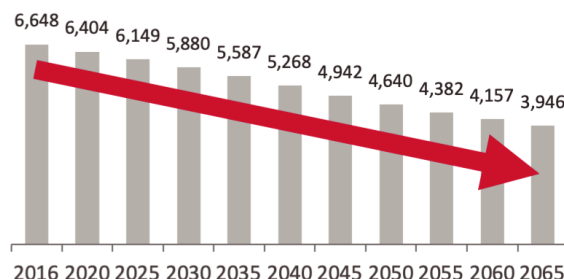
働き方改革が声高に叫ばれ、働き方を大きく変えることが、企業にも、個人にも求められて久しくなっています。その背景には、日本の人口が減少し、それに伴って労働力人口が減っていくということがあります(図表1)。

労働力確保のために求められることは、大きく二つあります(図表2)。一つめは、「(1)労働時間の適正化」です。いつまでも社員の長時間労働に頼っている企業は、従業員からの反発を招き、結果的に人材の流出を引き起こすことにつながります。

また、労働力確保のために求められることの二つめは、「(2)労働形態の多様化」です。労働力を確保するためには、これまでの新卒・男性・正社員・日本人中心の人員に加えて、中途・女性・契約派遣社員・外国人・高齢者などの人員を受け入れることのできる組織づくりをしていく必要があります。

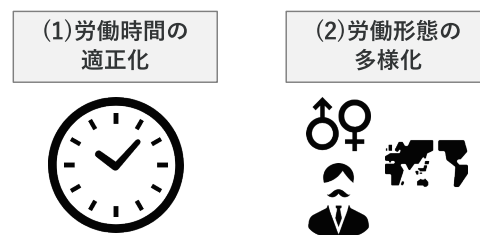
ここまでをまとめると、働き方改革の背景にある労働力人口減少に対して、企業は(1)労働時間の適正化、(2)労働形態の多様化に向けて、組織づくりに取り組まねばならないということがわかります。

図表1 日本の労働力人口の推移(2016年～2065年)



出典：みずほ総合研究所「みずほインサイト 少子高齢化で労働力人口は4割減」(2017年5月)

図表2 労働力人口確保のために求められること



企業を捉えるフレームワーク「5M」

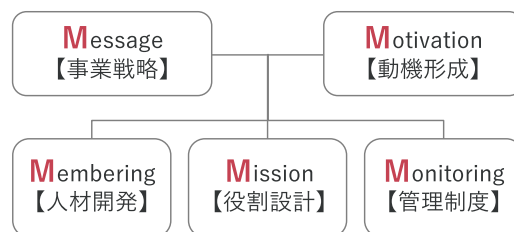
企業における組織づくりを考えるためのフレームワーク「5M」について説明します。このフレームワークは五つのMからなります(図表3)。

5Mの一つ目は、「Message(事業戦略)」です。企業の商品やサービスの購買活動は、企業が発信するメッセージへの共感として捉えることができます。ここでは、事業が発信するメッセージを明確化することが重要です。

二つ目は、「Motivation(動機形成)」です。従業員は単なる労働力ではなく、時間と能力を会社に投資している最大の投資家です。社員からの投資を、会社として受け続けるためには、社員のモチベーションをマーケティングし、動機形成することが重要です。

そして、「Message(事業戦略)」と「Motivation(動機形成)」を下支えするのが残り三つのMです。「Mission (役割設計)」では、職掌や権限など組織内の分業設計、機能間連携を促す調整システムの設計を行います。「Membering (人材開発)」では、外部からの人材採用と内部の人材育成、戦略的な人材登用と配置を行います。「Monitoring(管理制度)」では、人事制度や重点経営指標、管理会計などの設定を行います。

図表3 企業を捉えるフレームワーク「5M」



「Message(事業戦略)」 「Motivation(動機形成)」を高いレベルで実現するためには、「Mission (役割設計)」 「Membering (人材開発)」 「Monitoring(管理制度)」を上手く設計する必要があります。

今回はこのフレームワークを活用し、働き方改革の実現、ひいては労働力人口の確保に向けて求められる(1)労働時間の適正化、(2)労働形態の多様化を実現するために必要なことを、「Mission (役割設計)」 「Membering (人材開発)」 「Monitoring(管理制度)」に沿って解説します。

02 働き方改革を 実現するための3つのM

Monitoring(管理制度) 人事制度改革

まず、Monitoring(管理制度)において求められるのは、人事制度改革です。(1)労働時間の適正化、(2)労働形態の多様化に向けて、様々なテーマがあります(図表4)。各テーマで、起こり得る問題と対応のポイントはそれぞれ下記のとおりです(図表5)。

これらのポイントを踏まえて、取り組みテーマごとに制度を改革することが必要です。

図表4 人事制度改革のテーマ

(1)労働時間の適正化	「残業時間の抑制」
(2)労働形態の多様化	「女性活躍推進」 「高齢者雇用」 「外国人雇用」 「リモートワーク」 「兼業・副業制度」

図表5 人事制度改革のテーマごとのポイント

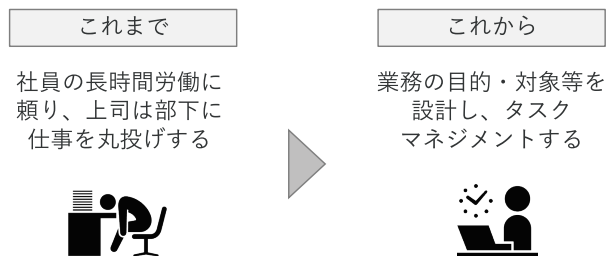
残業時間の抑制 起こり得る問題 ■ 結局家で仕事をする ■ 虚偽の勤怠報告を行い、実態に変化がない  ポイントは、 「強制消灯や入退館時間のチェック等による運用ルールの厳格な適用」	女性活躍推進 起こり得る問題 ■ 男性社員の理解度が高まらず、浸透しない ■ 取り組みのノウハウがなく、どうすればいいかわからない  ポイントは、 「象徴事例の創出による、社内の文化醸成」	高齢者雇用 起こり得る問題 ■ 個人によって働くモチベーションが異なるが、一律に対応して失敗する ■ 高齢者自身が定年前と変わる環境に対応できない  ポイントは、 「高齢者の希望と、周囲の期待のすり合わせ」
外国人雇用 起こり得る問題 ■ 職務内容が不明確で、そもそも応募がなかなか集まらない ■ 入社後に、海外と日本のキャリアパスの違いに気づく  ポイントは、 「ジョブディスクリプションやキャリアパスの明確化」	リモートワーク 起こり得る問題 ■ そもそも導入に対して否定的な意見が多い ■ オフィスでしかできない業務があり、結局運用にのらない  ポイントは、 「リモートワークに関する思い込み(リモートワーカーは生産性が低い、など)の払拭とITツールの整備」	兼業・副業制度 起こり得る問題 ■ 信用面で、本業に支障をきたしてしまう(情報漏えい等) ■ 体力面で、本業に支障をきたしてしまう(休息が不十分)  ポイントは、 「自社への帰属意識の向上」

Membering(人材開発) 管理職育成

Membering(人材開発)において求められるのは、管理職の①タスクマネジメント能力と、②メンバーマネジメント能力の育成です。

働き方改革の背景に労働時間の適正化があるとおり、これまでの日本では長時間労働が当たり前でした。「社員の時間は無限である」という認識で、上司は部下に業務を丸投げし、結果として部下のタスクマネジメントにきちんと取り組むマネジャーは非常に少なかったのです。(図表6)

図表6 管理職育成のポイント①タスクマネジメント



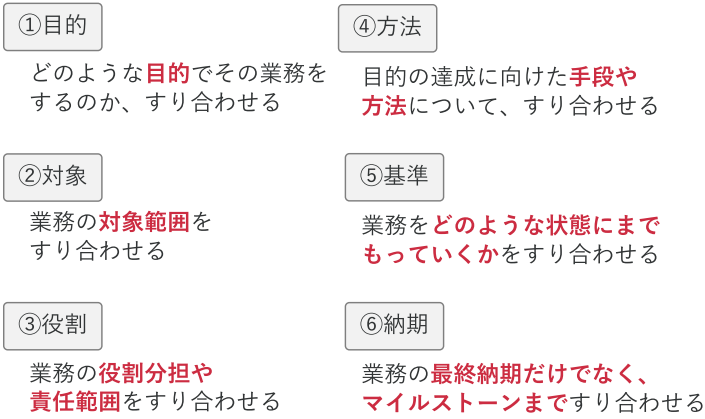
しかし、今後は、労働時間の短縮に伴い、業務の目的・対象・役割・方法・基準・納期を設計した上で部下に渡す①タスクマネジメント能力が、管理職には求められます(図表7)。

また、管理職にもう一つ求められるのが、②メンバーマネジメント能力です(図表8)。管理職は、これまで「新卒・男性・正社員・日本人」という似通った人材の、おカネやポストといった単一のモチベーションを束ねていたところから、これからは、「中途・女性・契約派遣社員・外国人・高齢者」という多様な人材の、多様なモチベーションを束ねていかなければいけなくなります。

この時重要なことが、個々人のモチベーションタイプを把握することです。個々人のモチベーションタイプは思考や行動の特性から4つに分類することができます(図表9)。管理職は自分の束ねるメンバーのモチベーションタイプを把握し、個々人に合わせたマネジメントをすることが求められます。

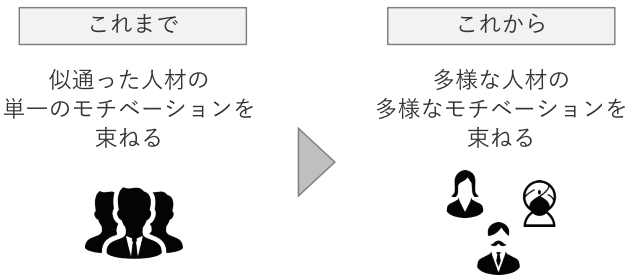
図表8 管理職育成のポイント②メンバーマネジメント

図表7 タスクマネジメントのポイント「期待値調整フレーム」



図表9 メンバーマネジメントのポイント「モチベーションタイプ」

モチベーションタイプ		キーワード	ポイント
アタックタイプ (達成支配型)	自力本願で強くありたい。成功を収めたい。 周囲に影響を与えたい。 意志薄弱な状態や人への依存を避けたい。	勝／負 敵／味方 損／得	■ 明確な目標設定と達成状況 ■ ライバルの設定 ■ 権限責任の拡大
レシーブタイプ (貢献調停型)	人の役に立ちたい。 平和を保ち、葛藤を避けたい。 中立的な立場でいたい。 他者との戦いよりも協調を大切にしたい。	善／悪 正／邪 愛／憎	■ 貢献への感謝と励まし ■ 良好なチームワーク ■ 同僚との交流機会
シンキングタイプ (論理探求型)	様々な知識を吸収したい。 複雑な物事を究明したい。自信を持ちたい。 勢いだけで走ること・無計画な状態を避けたい。	真／偽 因／果 優／劣	■ 能力向上の学習機会 ■ 長所の活用機会 ■ エラーの許容
クリエイティブタイプ (審美創造型)	新しいものを生み出したい。 楽しいことを計画したい。自分の個性を理解されたい。 平凡であること・同じことの繰り返しを避けたい。	美／醜 苦／楽 好／嫌	■ アイデアや視点の評価 ■ 変革への期待 ■ 業務の変化や多様性

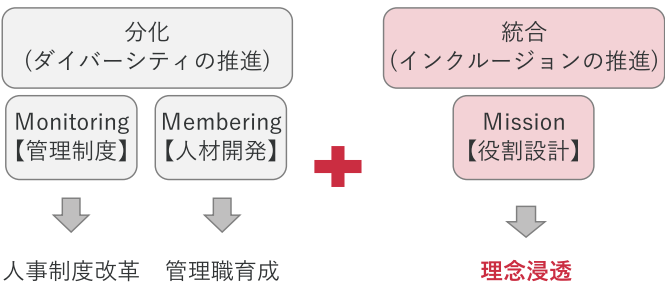


Mission(役割設計) 理念浸透

Monitoring(管理制度)では人事制度改革、Membering(人材開発)では管理職育成として解説してきましたが、ここで、これら二つに取り組む時には落とし穴があります。

ここまでの取り組みは、一言で言うと「分化」です。多様な人材を束ねるためにマネジメント手法を多様化させるということを解説してきましたが、企業はそれだけではコストがかかり続けることになり、疲弊していくという落とし穴にはまっています。
ここで必要なのが「統合」です。ルールが多様性を減らし、統合することで、コストを下げる事が可能になります。統合に必要なことは、「理念浸透」です。(図表10) 企業として大切にしたいこと、破ってはいけないルールなどを定め、浸透させることで、多様化するマネジメントを統合し、マネジメントコストを低下させることが可能です。

図表10 働き方改革の落とし穴



03 働き方改革の“次”、生産性向上を実現させるモチベーションクラウド

本当の働き方改革はエンゲージメントの向上を通じた「生産性の向上」

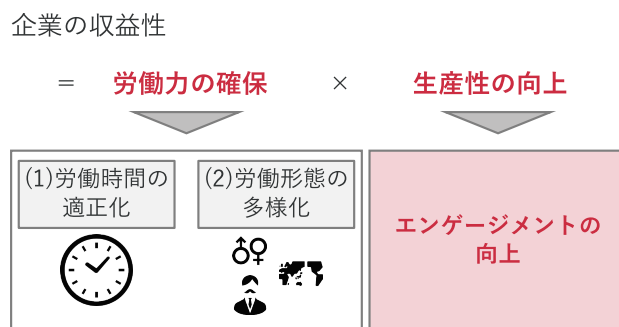
ここまで、働き方改革、つまり「(1)労働時間の適正化」と(2)労働形態の多様化を行うために必要な観点をお伝えしてきましたが、それらに加えてさらに重要なことは「生産性の向上」です(図表11)。そして生産性を向上させるために重要なのが(3)エンゲージメントの向上です。

エンゲージメントとは、企業に対する従業員の共感度合いのことです。エンゲージメントが高くなることで、生産性向上、退職率抑制、戦略実行度の向上、顧客満足度の向上に寄与することが知られており、リンクアンドモチベーションではエンゲージメントを管理・改善するためのサービスとしてモチベーションクラウドをリリースしました。

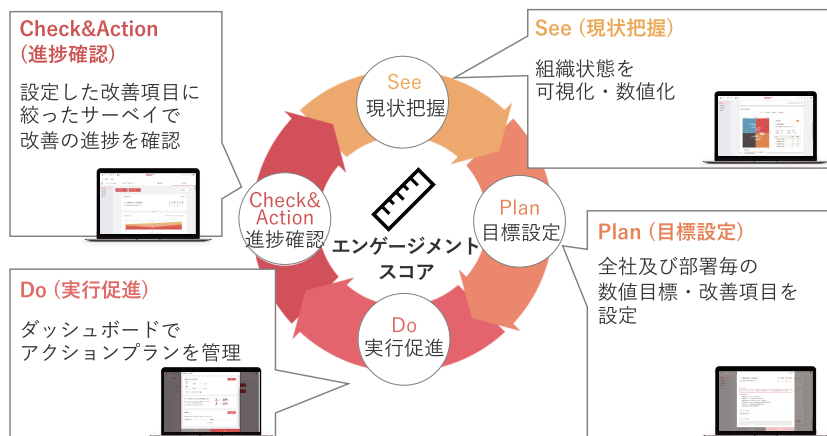
モチベーションクラウドを使うことで、エンゲージメント状態を数値化(=エンゲージメントスコア)することが可能になり、エンゲージメントスコアを指標として、組織のPDCAサイクル[See(現状把握) → Plan(目標設定) → Do(実行促進) → Check & Action(進捗確認)]を進めることが可能になります(図表12)。

※エンゲージメントスコアは業績との相関が認められています(図表13)。

図表11 企業の収益性を決める二つの要素



図表12 モチベーションクラウドとは



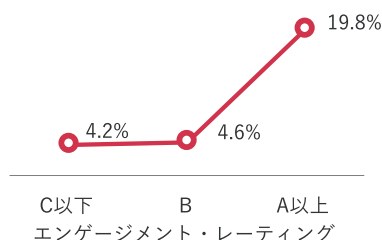
図表13 エンゲージメントスコアと業績の関連性

※本データはリンクアンドモチベーションと、慶應義塾大学ビジネス・スクール岩本研究室の共同研究成果です。

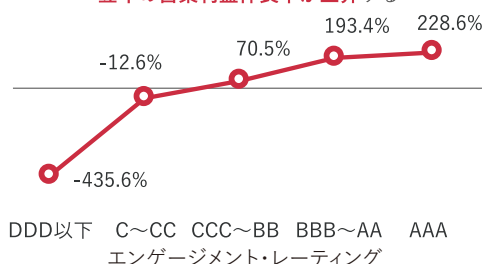
※伸長率: 「サーベイ実施年」と「翌年」の売上・純利益の伸び率を算出

※エンゲージメント・レーティングは、エンゲージメントスコアを一定の数値で区切り、ランクとして表したものです。

エンゲージメント・レーティングの上昇とともに
翌年の売上伸長率が上昇する



エンゲージメント・レーティングの上昇とともに
翌年の営業利益伸長率が上昇する



国内最大級のデータと
コンサルティングの知見を活かして
組織を変えるクラウドサービス

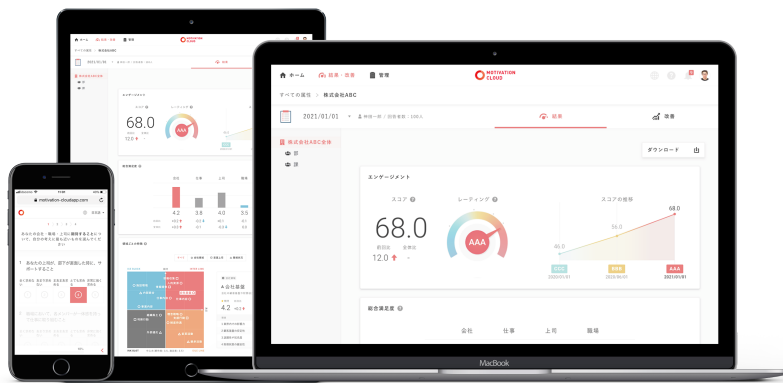
サービスサイトで
詳しく見る

組織改善のための エンゲージメントサーベイ

国内最大級のデータベースをもとに組織状態を可視化し、
豊富な知見をもつコンサルタントが、
従業員エンゲージメント向上に向けて支援します



エンゲージメント市場における
組織改善クラウドサービス
7年連続 No.1[※]



※ ITR「ITR Market View：人材管理市場 2024」

従業員エンゲージメント市場：ベンダー別売上金額およびシェア（2017～2023年度予測）



Marubeni

AEON

Seibu Group

EPSON

ベネッセホールディングス



brother



KOBELCO



TOTO



Rakuten

かんぽ生命



**MOTIVATION
CLOUD**

by Link and Motivation Group

資料をDLする



モチベーションクラウドご紹介資料、
導入事例集などの資料はこちらから。

サイトを見る



モチベーションクラウドの詳細情報、
お見積り、お問い合わせはこちらから。