

チームN.W.R.

鈴木菜穂子（慶應義塾大学）、友野愛子（首都大学東京）、嶋田莉沙（首都大学東京）

（※敬称略）

《プレゼンテーション》

今日は、みんなが自分らしく輝いて働けるよう、A社の改善のために三つのことをご提案いたします。よろしくお願いいたします。

プレゼンテーションの流れです。まず、A社の問題点を分析し、そして三つの解決策をご提案します。そして、それがA社とBさんからEさんにどのような効果をもたらすのか、検証していきたいと思います。

早速、見ていきましょう。A社の問題点についてです。

A社の問題点は、「1.長時間労働」、「2.キャリア選択の不自由さ」、「3.ミスコミュニケーション」の三つです。具体的には、「長時間労働」では責任＝仕事量＝労働時間の図式化から始まり、「キャリア選択の不自由さ」では、昇進決定が直属の上司の主観によって決められています。そして、「ミスコミュニケーション」では、社員の問題、要望を汲むコミュニケーションが存在しません。

ここで私たちは、A社改善のために三つの提案をいたします。一つ目は、「ポイント制業務評価」。二つ目は、「第三者による面談」。三つ目は、「勤務時間内研修と交流会」です。では、それぞれ詳しくご説明いたします。

では早速、一つ目の「ポイント制業務評価」について見ていきましょう。これは、業務内容、難易度、受注額によって毎日の業務を点数化し、個人の業務内容や生産性を客観的に評価できる制度となっております。例えば業務時間内で仕事を終えることができ、残業がなしであればボーナスポイントがあったり、他人の仕事を手伝うことでポイントを付けてもらうことができます。これによるA社の効果は、時間対生産性を高めることができ、長時間労働を歯止めすることができるということです。また、社員一人一人のパフォーマンスを公平に評価することができます。Bさんにとっては、生産性を意識することでスムーズに仕事ができるようになり、生活にゆとりが生まれ、自分のやりたかった企画の業務に集中して行うことができます。Cさんにとっては、生産性の高さをアピール材料にすることができれば、昇進を主張することもできます。

次に2番目の「第三者による面談」を見ていきましょう。これは、人事部など直属上司以外により定期的な面談と評価を行う制度です。360度評価を行い、1の「ポイント制業務評価」では可視化できない人間関係や周りからの評価を補います。これによるA社の効果は、直属の上司の主観に依存しない人事評価が可能となるということです。また、社員の希望のキャリアや仕事に関する問題の早期発見も可能となります。Bさんにとっては、自分の挑戦したい分野を相談できたり、自分のロールモデルを紹介してもらったりすることができます。Cさんにとっては、希望となるキャリアや保持する資格をアピールする機会となります。また、子育てをする女性の立場から、上司の評価や研修の改善を要求することも可能となります。

では、最後に三つ目の「勤務時間内研修、交流会」について説明いたします。これは勤務時間内に研修を行うもので、参加は任意とします。研修内容はすべて録画し、アーカイブ化されるので、都合が悪く参加できなかった人も自宅で閲覧することができます。内容としては、資格関連はもちろん、ダイバーシティー推進研修として、女性活用やイクメンなどについて、男女それぞれの立場に立ったものも行います。これによる A 社の効果は、女性社員の育成、交流会による社員間の人脈づくり、女性への理解を深めることができるということです。B さんにとっては、ロールモデルを見つけられ、将来の目標を設定することができます。また、同世代の社員とのコミュニティを持つこともできます。C さんにとっては、研修を勤務時間内で行うことができるので、スキルアップと同時に家庭と両立して仕事ができるようになります。以上が私たちの提案の詳細です。

それでは、実際にこれらの三つの解決策が社員にどのような効果をもたらすか、具体的に見ていきましょう。まず、若手女性社員の B さんは、「最近、残業ばかりだし、企画も全然いいアイデアが出ない。このまま働いていても先が見えないし、もうこの会社辞めちゃおうかな」と投げやりに働いていました。しかし、この三つの解決策を導入することにより、「最近企画も順調だし、早く帰れるようになった。社内で素敵先輩も見つけたし、私、あの先輩みたいに働いていきたいな」と、目標を持って働けるようになります。続いて育児中の女性社員 C さんは、以前、「子どもがいるから責任の重い仕事は任せてくれないし、昇進の希望も通してもらえない。早く帰らないといけないから、夜中の研修なんか参加できるわけないし、私、こうやって昇進できないまま働いていくのかしら」と、将来へのキャリアパスに不満を抱えていました。しかし、この三つの解決策を導入することで、効率の良さと資格を認めてもらえて、「上司も『C さんだったら安心して仕事を任せられるよ』とほめてくれるようになった。定時に帰っても研修は受けられるから、私、これなら家庭と両立できるような気がするわ」と、ワーク・ライフ・バランスの高い働き方ができるようになります。このように、この三つの解決策を導入すると、女性が自分らしく輝いて働くことができるようになります。

そしてさらに、この解決策を導入すると男性社員にも効果があります。若手の男性社員 D さんは、以前、「きつい仕事ばかり任されるし、本当、嫌になっちゃうよ。女性は早く帰れるからいいよな。俺だって辞められるんなら楽だけど、辞められないよ。だって俺、男だもん」と、女性社員にいら立ちながら仕事をしていました。しかし、この解決策を導入することによって、「研修を受けて女性の大変さも少し分かった。今は男性社員とフォローし合える関係になったから、仕事もスムーズになった。前はいやいや働いていたけれど、今はすごく働きやすくなったな」と、女性社員と理解を深めることによって、自分の負荷と不満を減らすことができるようになりました。そして、男性上司の E さんは、以前、「部下には精一杯気を使っているのに、B さんは辞めたいと言うし、部下が何を考えているのか、どう思われているのか、全然わからない」と、部下と意思疎通が取れないことに悩みを抱えていました。しかし、この解決策を導入することで、「今は部下が何を必要としているかちゃんと言ってくれるから、効率的なマネジメントをして信頼関係を築けるようになった。部下たちの成長は本当に素晴らしいけれど、自分自身も管理職として成長できた気がするな」と、自分自身の管理職の立場に自信を持つことができます。このように、これらの三つの解決策を導入すると、男性も自分らしく輝いて働くことができるようになります。

す。

最後に、A社への提案のまとめです。A社の問題点は、「長時間労働」、「キャリア選択の不自由さ」、「ミスコミュニケーション」の三つがありました。そしてこれに対し、私たちは「ポイント制業務評価」と「第三者との面談」、そして「勤務時間内研修、交流会」という三つの提案をしました。それによって生産性が上がり、公正な人事が行われ、モチベーションも上がり、そして業務の円滑化が図れます。そして、女性も男性も公平に希望のキャリアプランでゆとりと目標を持って働けるようになります。これこそまさにこのコンテスタの課題のとおり、女性はもちろん男性もみんな自分らしく輝いて働ける会社です。

以上でチームN.W.Rの発表を終わります。ありがとうございました。

《Q&A》

(渥美)

プレゼンの構成がとても上手だったと思います。

ポイント制の業務評価は、実はシンクタンク協会でかなりやっているんです。僕はずっとシンクタンクで生きてきて、社員をポイント化して、しかも順位を半期ごとに発表するというやり方をしている職場で働いていたんですけども、低いとやっぱりモチベーションは下がるんですよ。解雇リスクも頭をかすめるし。だからみんなが輝くっていうのはちょっとうまく結びつかない。要は、ポイント制業務評価で低い人はどういう風に輝く将来像と結びつくんでしょうか。

(チームN.W.R.)

例えば、ポイントが低い人はものすごく効率の悪いやり方をしていたり、多分、仕事のやり方が正しくないんじゃないかなと思います。上司がこういう風に自分のチームの部下たちの点数を横並びで見ているときに、明らかに1人だけ点数が悪くなったなら、ではその人だけ、仕事をどういう風にやっているのかちゃんと見てあげて、「ああ、仕事のやり方が間違ってるんだ」と気付いてあげたら、その人にだけアドバイスをすることができるので、効率的に部下をマネジメントすることができます。それにより、会社全体にとって底上げをすることができ、チーム全体の生産性が高まるので、いいと思っています。

(渥美)

ポイントが低い人を引き上げたら、それもポイントにすることですね。

(チームN.W.R.)

はい、そうです。

(梅田)

このポイント制業務評価と第三者による面談は、お互いに非常に補完し合うように考えていいなと思いました。ちょっと意地悪な質問なんですけど、やっぱり制度はつくるだけでは駄目で、運用を考えていくときに、この二つの制度はこういう運用にされてしまうとうまくいかない、何かもし事前に議論をしたことがあれば教えてください。

(チームN.W.R.)

まず一つ目、「ポイント制業務評価」に関しては、ノー残業でボーナスがつくということがあります。これをすると、残業をしない人の方が点数が高くなってしまわないか、

という議論があったんですが、まず、残業によるポイントより残業してでも仕事をしたこと、その理由に対する点数の方を高くすれば、ちゃんと仕事をした人の方が点数が高くなります。そして、それだけでなく、例えば8時間働いて8点の人もいれば、8時間働いて5点の人もいますよね。でも、残業をして10時間働いて10点の人もいます。となると、8時間働いて5点の人は明らかに仕事の効率が悪いですよ。でも、10時間働いて10点の人というのは、仕事の効率は普通だから、では会社にとってすごく貢献をしてくれている人なんだ、というようなことも分かるようになるので、必ずしも残業をしたい人ばかりが増えるわけでもないんだな、ということになります。

二つ目の「第三者による面談」に関してなんですが、やっぱり印象などの評価であれば公平にならないんじゃないかなという議論をしたんですが、これに関しては逆に、例えば、生産性に関しては普通だけれどチームワークがすごくいいから、その人がいることによって仕事が円滑に回るというような人がいるとします。その人はポイント制業務評価だとあまりいい点数はつかないのでぱっとしないんですけど、360度評価をすることによって、「あの人がいないと、みんなこんないい点数が出ないですよ」というように、ある意味、そういうチームワークのいい人にとっては公平な点数にもなるので、そういう意味では公平な評価もできるね、というような議論をしていました。

(梅田)

ありがとうございます。よく考えていますね。

(山田)

具体的に男性社員の研修というのは、どのようなことを考えていますか。大学でも色々な研修があるんですけども、聞きっぱなしとか寝ている人も多いというのはよくある話なので、ちょっと聞かせていただければと思います。

(チームN.W.R.)

ものすごく年収が高くてものすごく仕事ができる男性が、定年のときに大きな負債を家族から受けることになったというような話を最近聞きました。例えば仕事でないがしろにってしまったことで家族との関係が良くないというような、そういう男性も結構いらっしゃると伺っています。そこから、上の世代の男性社員から若手社員に向けて、例えば「仕事も大事だけど」みたいなことを研修で言うということも考えられますし、ワーク・ライフ・バランスは、女性だけでなく男性も考えていかないと会社は変わらないので、そういったワーク・ライフ・バランス面の研修を考えています。