

Do★Do★Do

HEADLINE [ドウ★ドウ★ドウヘッドライン] 7周年記念特別号



特集 ビジネスモデルの見直しと、経営者の覚悟が鍵 働き方改革に向けて

巻頭対談

少子化ジャーナリスト

白河桃子

株式会社ヒップスターゲート
代表取締役

渡邊良文



特集2

トヨタ流A3思考術で見た 働き方改革へのヒント

和光純薬工業 × 石井住枝 株式会社エフェクト代表取締役
トヨタ流・カイゼンコンサルタント

特別企画

新入社員 労働に関する 意識調査

2017年度版

CONTENTS

特集

ビジネスモデルの見直しと、経営者の覚悟が鍵
—働き方改革に向けて— 04

巻頭対談

少子化ジャーナリスト

白河桃子

株式会社ヒップスターゲート 代表取締役

渡邊良文

特集2

トヨタ流A3思考術で見た
働き方改革へのヒント 08

インタビュー

和光純薬工業株式会社

神 康仁/的場正行

株式会社エフェクト代表取締役
トヨタ流・カイゼンコンサルタント

石井住枝

働き方改革研修 —トヨタ流A3思考術で生産性を上げる— 10



04

特別企画

2017年度版

**新入社員
労働に関する意識調査** 12

〈講師報告書〉

新入社員の「強み」「弱み」 14

本調査から見てきた
2017年度新入社員の傾向とその対策 16

〈調査を終えて〉
2017年度新入社員育成の提言 17

編集後記・会社概要 18



08

導入企業数

180社

延べ受講者数

約10,000名

※2017年6月現在



●ご質問・お問い合わせ

株式会社ヒップスターゲート 人材育成・研修支援事業部

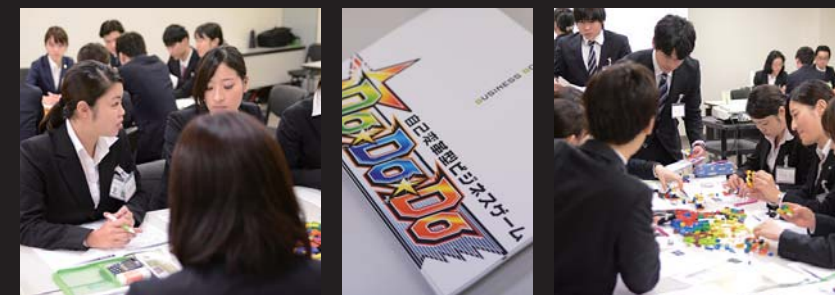
TEL.03-5778-4014

E-mail:toiawase_k@hipstergate.jp

ヒップスターゲート

検索

HIPSTERGATE
真面目に楽しい教育を創造する



ビジネスモデルの見直しと、経営者の覚悟が鍵 —働き方改革に向けて—

2017年度から本格的にスタートする「働き方改革」。
企業そして私たち一人ひとり、どのようなアクションを起こすべきなのだろう。
2016年に行われた「働き方実現会議」に、有識者議員として参画した
少子化ジャーナリストの白河桃子氏に、当社の代表・渡邊が伺った。



白河桃子 少子化ジャーナリスト

渡邊良文 株式会社ヒップスターゲート 代表取締役

従来の働き方は、
時代に合わない

渡邊 最近よく聞くようになった「働き方改革」ですが、白河さんは有識者として、働き方改革実現会議にも出席されていますよね。どのような趣旨の改革か、教えてくださいませんか。

白河 働き方改革とは、労働の生産性向上を目指した改革です。具体的には「長時間労働の是正」「同一労働同一賃金の制定」「高齢者の就業支援」「副業兼業」「テレワーク」などが実行計画案に盛り込まれています。

私たちの社会は、第二次世界大戦後に制定された労働基準法に則った働き方でつくられてきました。高度経済成長やバブル期はそれで通用しましたが、現代は少子高齢化や女性の社会進出が進んでいます。そのため、従来の労働制度では不十分な点がいろいろと出てきている。

つまり働き方改革の本質は、現代に合わないビジネスモデルを変えるというアクションだと思っています。

渡邊 そうなんです。働き方改革」という言葉だけが先走っているイメージがありました。企業もビジネスモデルを見直す必要

があると。

白河 はい。ただの残業削減やリモートワークを取り入れるだけが「働き方改革」ではありません。評価の仕方や報酬の設計、ビジネスモデル自体など、あらゆる面を見直す必要があります。中でも「長時間労働の是正」は家族と過ごす時間を増やせるので、女性活躍、男性の家庭参加、仕事と家庭を両立できる大きなきっかけになります。少子化対策に注力している私としては、一番強調したい改革案です。

経営トップ、中間管理職、
社員が一丸となって動く

渡邊 働き方改革に関連した活動として、白河さんはほかにどのようなことをされているのでしょうか。

白河 ずっとやっているのは、大胆な労働時間改革やテレワークなどの働き方改革を行っている経営者にお話を聞き、記事を書いたり、講演で事例としてお話をすることです。

渡邊 お話を伺って、印象に残った経営者はどのような方ですか？
白河 独自の働き方改革を掲げている、大手コンサルティング会社の社長ですね。この会社は会社全

体のプロジェクトとして働き方改革を導入しました。長時間労働が当たり前だったという仕事の価値観を180度変えました。具体的には、上司は徹底したアウトプット評価、18時以降の会議を設定しないといった取り決めがあります。またクライアントと結ぶ契約書には、働き方改革を促進するための協力をお願いしたいという趣旨の文言を記載しています。これによって、

定時を大幅に超えるスケジュールを、先方から求められても、現場レベルで見直すことができます。社長はこれらの取り組みを1年半かけて行い、かつては不夜城だったコンサルティング会社を、月に平均ですが30時間の残業で済むまでに改善させました。顧客都合に左右されるから無理という他社も見習うべきだと思います。

渡邊 契約書、つまりビジネスモデルを根本的に変えようとしたんですね。大手企業が成果を出したというのは、勇気づけられます。



「働き方改革の本質は、現代に合わないビジネスモデルを変えるというアクションだと思っています」と白河氏。

「働き方改革はトップだけでなく、社員一人ひとりが当事者意識を持って行う必要があると思います」

「誰もが働きたいと思える魅力的な企業に なっていることが理想ですね」



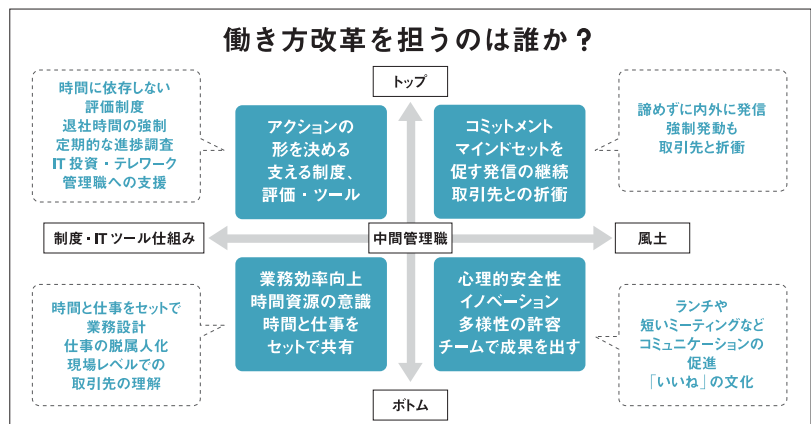
白河桃子 (しらかわ・とうこ)
少子化ジャーナリスト、相模女子大学客員教授。少子化や女性活躍推進、働き方改革、ダイバーシティなどをテーマに活動を行っている。学生や若手社会人に向けて、ライフキャリアについての出張授業も実施。2016年より、内閣官房が設置する「働き方改革実現会議」の有識者議員。著書に「女子と就活」「産むと働くの教科書」「専業主婦になりたい女たち」「専業主夫になりたい男たち」などがある。

白河 そうですね。また働き方改革の実現のために、この経営者が持っているような「覚悟」も必要です。企業のトップは、ビジネスモデルを変えることに、なかなか着手しがりません。先の例のように労働時間が短縮されれば、今までの業務を限られた時間でやる必要があります。ただ帰れただけでは、下手をすれば売上が落ちる。でもそのリスクを取って、社員全員に新しい働き方を浸透させていかなければ、企業は変わりません。**渡邊** では会社の中で改革に向けた風土作りを行うとき、何を念頭に考えていけば良いのでしょうか。**白河** 下の図をご覧ください。経営のトップは、率先して改革を行う必要があります。まずは「〇時強制退社」など起こすべきアクション

を決めたら、それをささえる仕組みやITツールなどの導入を決定し、幹部や中間管理職を説得する。中間管理職や部下たちはその制度に従って、業務効率の改善や情報共有を現場レベルで実践していきます。同時に社内外に取り組みを知らせて、クライアントからの理解も得られるようにする。この4象限の行動すべてが動く、1年半から二年で最終的に会社の風土が変わっていきます。**白河** たえば100年以上の歴史がある大手証券会社は、2007年から社員に対して19時前退社を強力に推進しています。長時間残業が当たり前だった働き方を変えたんです。制度が変わる前に働いていた人は、長時間働くのが良いことだと

いう刷り込みがあります。しかし改革後、若手社員が入って徐々に人が入れ替わると、残業せずに成果を出して働くことが当たり前になってくる。すると社内のDNAが変わり、19時までに業務を終わらせる働き方しなくなります。実際、長時間労働をしていたときより、はるかに生産性が良くなります。

仕事にかかる作業時間をあぶり出す



資料提供：白河桃子氏

うか？
白河 まずは「時間」という資源に注目すること。チーム全員のカレンダーをネット上で共有し、その日にすべき業務と時間をセットで記入してもらうようにします。プライベートの時間も、内容は書かなくていいので入れてみてください。日本企業は、業務の終了時間を決めて仕事を進めることを、あまりしてきませんでした。しかし作業時間を意識することは、働き方改革において非常に重要です。

間を把握するアプリケーションや、サービス残業をあぶり出せるツールがありますから、IT投資も有効な手段になりますね。**渡邊** なるほど。しかし、一人ひとりがアクションを起こすことが大切なのは、分かっているても、多くの社員が実践することですから、問題も出てくると思います。**白河** はい。ですから、まずは実行してみよう問題が生じればPDCAを回して解決していけばよいと思います。たとえばある企業で、リモートワーク制度を強制的に社員に取らせたそうです。すると、家族から邪魔になると言われた。そこで会社はコワーキングスペースと契約して、リモートワーク用の場所を設けました。この企業のように、実施してみて何か問題が

あれば対策を講じていく姿勢が重要になるでしょう。**渡邊** ありがとうございます。最後に、どのような結果が生まれたら、企業の働き方改革は成功したと白河さんはお考えですか？
白河 売上が増えた、離職率が低くなった、良い人材を採用できたなど、成功したかどうかは、企業が抱える課題を解決できたかによってと思います。私が一番良いなと思う変化は、ダイバーシティが実現し、女性の管理職が増え、社内の出生率が上がること。これは女性が出産・子育てをしやすい会社を意味しますが男性ももちろん働きやすくなり、家庭参加や自己研鑽ができます。イノベーションも起きます。最終的には業種を超えて、誰もが働きたいと思える魅力

的な企業になっていることが理想ですね。

対談を終えて

この度、白河桃子氏に直接お話を伺ったこと大変感謝している。白河氏が様々な活動でご覧になった働き方改革の取り組み事例は、大いに我々の勉強になった。現在、内閣官房主導の潮流ではあるが、今一度、主人公を見極めるべきと感じる。白河氏のお話のように、この改革の成功は、企業DNAが変化するかどうかだ。経営者と社員双方のコンセンサスとコミットメントが当事者意識を生む鍵だろう。(渡邊良文)

渡邊良文 (わたなべ・よしふみ)
富士通株式会社トップ営業を経て、人材育成業界へ転身。2007年、日本を代表する大手電気メーカー新入社員1200人の研修を総責任者として企画、運営。現在、各階層に達した人材開発を手掛け、支援企業は100社超、育成に関わった受講者数は1万人にのぼる。2010年、渡邊が考案したビジネスゲーム型研修「Do★Do★Doシリーズ」は、受講者を夢中にさせ研修の質を恒常化させたと、業界の注目を集めている。

トヨタ流A3思考術で見えた働き方改革へのヒント

ヒップスターゲートが提供する研修サービス「トヨタ流A3思考術^{*}」は、トヨタ自動車のA3報告書をカスタマイズした仕事術です。8つのステップで構成されたフレームワークを用いながら、問題の顕在化をして、本質を探り、解決に向かって取り、よい結果のでたものは、標準化させて、仕事のカイゼンを図ります。和光純薬工業様は、社内の問題解決力向上のため、昨年より、トヨタ流A3思考術研修を導入されました。今回は、講師を務めた石井氏より、研修導入のきっかけ、研修後の変化や効果について、和光純薬工業の神康仁部長、的場正行課長に話を伺いました。



和光純薬工業株式会社
 神康仁 部長
 和光純薬工業株式会社
 的場正行 課長

めには、どんな対策が必要か？」といった議論がみられるようになってきました。

本質的なカイゼン活動を目指して

石井 和光純薬工業様は、昨年「トヨタ流A3思考術」の研修を受けて頂きましたが、受講のきっかけをお伺いできますか。

的場 以前より、社内独自でマニュアルを作成し、問題解決に取り組んでいましたが、問題の根本原因の見つけ方がうまく行かず、場当たりの対策をしていました。

神 タイミングよく「トヨタ流A3思考術」の体験セミナーを知り、部下と受講しました。この研修であれば自分たちが抱える「問題の要因分析の弱さ」を克服できると直感し、導入を決めました。

に時間をかけましたが、自らの現実を数値化しながら、直視することは非常に難しくなりました。

神 実際に現状を正しく把握すると、未達成のことがたくさん見えてきました。今までは起きていた問題を対処しながら、業務をなんとかこなしていました。しかし新たな業務の拡大が進む中で、「このままでのやり方では、うまくいかない」と危機感がありました。

石井 確かに、問題の対処だけでは、再発防止につながりません。また、社内メンバーで根本要因の議論をしなければ、あらたな業務の拡大に支障がでるかもしれません。今後、グローバル化が進めば、多岐にわたる価値観のメンバーとのやり取りが増えてきます。

だからこそ、定義を明確にし、現状を正しく把握し、問題を顕在化させることが大切ですね。

新しい価値観の共有を進むカイゼン活動

石井 研修では、各自が日頃の問題を持ち寄り、グループワークの際は、その中で緊急性の高いものを選択して、皆で考えました。どの問題に対しても、当事者以上に真剣な議論が活発にされていたのが、とても印象的でした。

的場 他部署とチームを組むことでより活発化しました。それぞれの異なった立場から、感じていることなど、部署の壁を超えて、問題の共有をすることができました。

したから見えてきた課題、当初の目標とずれてしまっているチームなど、各チームが確実に業務カイゼンに取り組まれている姿を見ることができました。問題と真剣に向き合い、チームメンバーが助け合いながら建設的な議論があちこちで行われていましたね。

的場 ありがとうございます。今回はチームに任せてみましたが、社員それぞれが、積極的に議論をして行動することが業務カイゼンにつながる事を実感していました。

神 そうですね。一人ひとりが業務カイゼンを進めることが、会社全体の「働き方改革」にも繋がると気づかされました。最近では、「残業時間をどうしたら減らせるか」「このトラブルを二度と起こさないた

ミーティングを開き、議論を重ねています。過去、受講した他の研修では「研修の時間が終わったら解散」が多く、継続する姿はありませんでした。しかし、今回は宣言した計画に対して、諦めずに成し遂げる意欲を感じました。自発的に動くようになったのは、この

研修プログラムの特徴だと思います。

オロイヤメンバーのよき相談役になつてくれました。

石井 やはり、事務局の想いのあたるサポートがあったからこそ結果だったのですね。また、神部長は、上司や役員のオブザーバーとしての参加を促して戴きましたよね。

的場 オブザーバーの参加で、社員全員で問題解決に真剣に取り組む姿勢にすることができました。

神 上司が実情を正しく把握していないと、本質の問題を見誤るかもしれませんし、的確な指示を出せなくなりますからね。

A3思考術で見えた働き方改革のヒント

石井 昨年の受講者は、研修後、カイゼンインストラクターの視点でカイゼンのアドバイスや実践をされているそうですね。現場では、どのような変化がありましたか。

的場 現状把握を正しく行うプロセスが大幅に変わりました。以前は視点が甘く、見落とししていた事

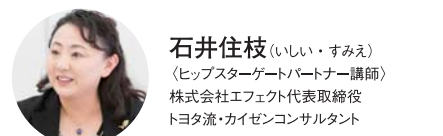
実もあつたのですが、今では正しく現状を把握できるようになりました。問題発見力がついてきたのだと思います。また、問題を分析していく中で、想定パターンを複数考えられるようになって、リスクの考え方にも深さが加わりました。

また、「A3思考術」を継続していくことで、コミュニケーション能力、効率性、解決力は確実に上がっていくと思えますので、会社全体の「働き方改革」にも直結していくはずですね。今後は他部門も巻き込んで、業務を円滑に回せるしくみをつくり、更なる成果を構築していきたいと思えます。これからの会社の進化がとても楽しみです。

神 はい。残業時間の短縮やクレームの減少、品質の向上など、成果を検証し、効果を数値化し、見える化することで、さらに社員のモチベーションアップを図りたいと思えます。

また、「A3思考術」を継続していくことで、コミュニケーション能力、効率性、解決力は確実に上がっていくと思えますので、会社全体の「働き方改革」にも直結していくはずですね。今後は他部門も巻き込んで、業務を円滑に回せるしくみをつくり、更なる成果を構築していきたいと思えます。これからの会社の進化がとても楽しみです。

石井 ありがとうございます。そう言っていたら光栄です。今年は本格的にカイゼン活動が展開されていくと思いますが、生産性向上の成果が楽しみです。



石井住枝 (いしい・すみえ)
 (ヒップスターゲートパートナー講師)
 株式会社エフェクト代表取締役
 トヨタ流・カイゼンコンサルタント

トヨタ自動車役員秘書、社員研修などに携わった後、技術員に転じ、工場の安全衛生指導、設備安全設計、カイゼン指導、リスクマネジメントを担当、強い職場・人づくりに成果を上げる。現在は、「A3思考術での問題解決」、生産性向上のための「総務人事を戦略コンサル」「仕事の段取りコンサル」等を実践中。
 著書：「トヨタの出来る人の仕事ぶり」(中経出版)「プロの仕事術」(PHP)、「トヨタから学ぶ“ひも解き”の魔法」(KADOKAWA)、「トヨタ流仕事の教科書」(アチーブメント)「できる人はなぜ、「A3」で考えるのか?」(SBクリエイティブ)等

トヨタ流「A3思考術」とは

「A3思考術」を学ぶメリット①

解決に至るプロセスを視える化できる

A3思考で考えることで、課題とゴールが明確になる

「A3思考術」を学ぶメリット②

抱える問題の本質をみい出せる

要因分析にて、“なぜ”を5回以上繰り返し、問題の本質にたどり着く

A3文書の中に問題解決の手順が盛り込まれている



「A3思考術」を学ぶメリット③

チームで取り組み目標達成させる

カイゼンのプロセスをチームで共有させ、相互フォローしながら目標達成に導く

「A3思考術」を学ぶメリット④

カイゼン思考が習慣化できる

「計画・実践・カイゼン」でコスト意識をしながら、継続的に進化していく企業風土に変化させる

トヨタ流「A3思考術」のポイント

STEP1 テーマ

誰がみてもわかる数値目標と具体的なゴールを設定

STEP2 テーマ設定の背景

テーマを設定した目的・必要性の背景や理由を明記し、共有化する

STEP3 現状把握

経緯やありのままの現状を洗い出し、今の問題や不具合を明確にする

STEP4 要因解析の設定

現状把握した問題点の要因を「5つのなぜ」で掘り下げ、本質を発見し、分析する

STEP5 目標の設定

目標を達成するための計画を5W2Hで設計し、適材適所で役割分担し、逆算して計画する

STEP6 対策と実施

計画した内容を実践し、上司などに中間報告をしながら、軌道修正し、目標達成の精度を上げる

STEP7 実施結果と横展

実施する前と対策後を比較して効果のあったものを標準化し、関係部署に横展して、業務のチェックリスに落とし込む

STEP8 反省と今後の課題

実施・展開した過程の検証を行い、更なる課題点を見出し、次のカイゼンのテーマとする

研修プログラム

| 時間 | 項目 | 内容 |
|-------|---------------------|---|
| 9:00 | 1. オリエンテーション | ●講師紹介 ●研修目的の共有 |
| | 2. 働き方を見直す8つのステップとは | ●A3思考術で継続的なカイゼン思考のポイント ①一般的ななどの違い ②生産性向上が図れるわけ ③A3思考術の8ステップ ④現地現物の現状把握 ⑤なぜの深堀で本質の問題に気づく方法 |
| | 3. ゴール設計の仕方 | ①テーマ設定について ②問題の想定方法 ③具体的な数値目標の提示 |
| | 4. A3思考ワーク | ○自社演習 ①自社の課題を具体的な目標設定にする方法 ②なぜなぜのポイントの絞り方 ③「見る」の本当の状態とは ④根本要因をみつけるまで繰り返す ⑤本質の問題を再発防止策に展開する ⑥ムダをみつけて、生産性向上を図る ⑦継続的ななぜを繰り返す仕組み |
| | 5. 発表と今後に向けて | ○カイゼンプランの作成 ●まとめ、質疑応答 |
| 17:00 | | |

| 時間 | 項目 | 内容 |
|-------|--------------|---|
| 9:00 | 1. オリエンテーション | ●研修目的の共有 |
| | 2. 発表 | ○発表・受講者同士および講師フィードバック |
| | 3. A3思考ワーク | ①計画実施の検証 ②実施結果の確認 ③ゴールの軌道修正 ④役割分担にて、付加価値を加える ⑤今後の展開の再設計 |
| | 4. 今後に向けて | ○アクションプラン作成 ●まとめ、質疑応答 |
| 17:00 | | |

| 時間 | 項目 | 内容 |
|-------|-------------|---|
| 14:00 | 1. 半年間の振り返り | ○半年を各チームで振り返り全体で共有する |
| | 2. 発表 | ○発表・受講者同士および講師フィードバック ○結果を仕組み化して、他部署への横展方法を考える ○新たな課題発見 |
| | 3. 今後に向けて | ○新アクションプラン作成 ●まとめ、質疑応答 |
| 17:00 | | |

●講義 ○ワーク

報告書はA3文書1枚に落とし込む

トヨタでは、“必要な情報を紙1枚に落とし込むこと”を、日常的に実践しています。A3用紙1枚にまとめた文書を活用することで、解決策が明確になり行動が加速するだけでなく、問題解決やプロジェクトの進捗管理を、精度高く、効率的に実践することができます。そして、この文書を作成する過程で磨かれる思考のことを「A3思考術」と言います。本研修では、8つのステップ(次項参照)に従いこのA3思考術を体得し、実際の仕事の場面を想起しながら、本質的な問題解決を行う事で、生産性向上を図ります。

研修概要

受講対象 全社員(若手~管理職)および経営者

研修日数 <3回コース>
6か月の期間内に3回の研修を実施
(1回目:1日間、2回目:1日間、3回目:半日間)

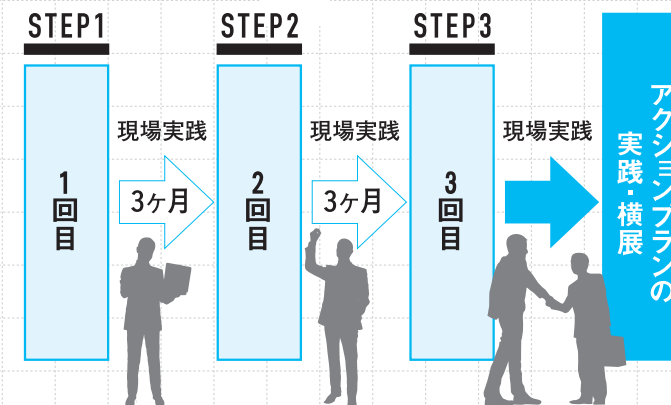
<1回コース>
1日間:概要とゴール設計、カイゼンプランの作成

研修時間 1日間10:00~17:00(基本6時間、昼休憩1時間含む)
半日間3時間

研修の目的

トヨタでも実践されている問題解決の8ステップを理解し、問題の想定力、主体性をもってカイゼン活動を実践する意識を強化する。

研修(6ヶ月)の流れ



現場で即実践!トヨタの問題解決手法を学ぶ!

働き方改革研修

トヨタ流A3思考術で生産性を上げる

「監修」石井住枝
株式会社エフエクト
代表取締役

「働き方改革」の実践は中小企業には難しいと言われることがある。なぜなら労働環境や就業規則の見直しには企業体力が必要だからだ。しかし、そうした大鉈を振るわなくとも、社員の当事者意識を高め、関係各所を巻き込んで改革を進める手段がある。それが、生産性の向上、いわゆる業務改善である。

外箱の体裁を整えても中身が粗末では意味がない。経営者の改革案を支えるのは社員の運用精度である。つまり、働き方改革にはトップダウン、ボトムアップの双方が必要だ。A3思考術には、組織を横展開しながら改革を進める力がある。それは改善を望む社員自身が、課題も目標も設定するからだ。生産性向上を求めるのは経営者だけではない。より良い仕事とそれに見合った労働環境は、むしろ社員達の望みである。

A3思考術については、その誕生の地、巨大企業「トヨタ」の業績を見れば効果がお分かりいただけると思う。我々は働き方改革にA3思考術の導入を強くお勧めする。



新入社員労働に関する意識調査

2017年度版

調査概要

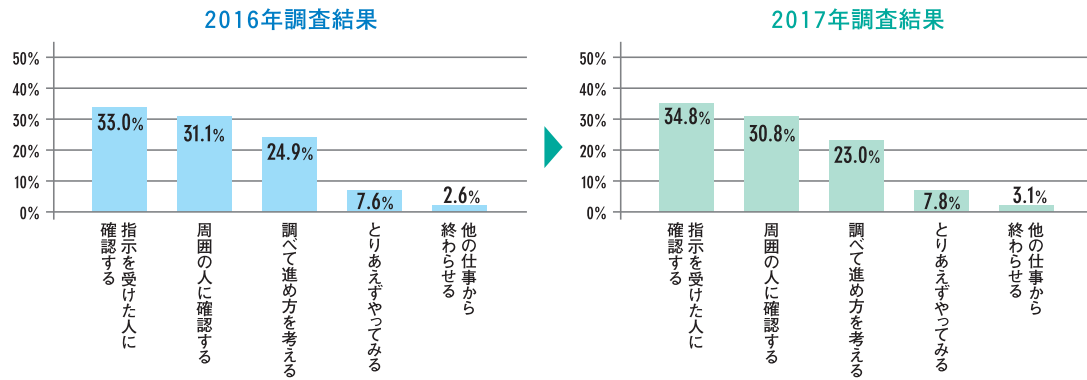
◆受講者に対するアンケートの実施

【調査名称】2017年度新入社員 労働に関する意識調査

【調査対象者】2017年度新入社員 1525名(弊社実施研修プログラム受講者) 【調査期間】2017年4月4日～5月12日

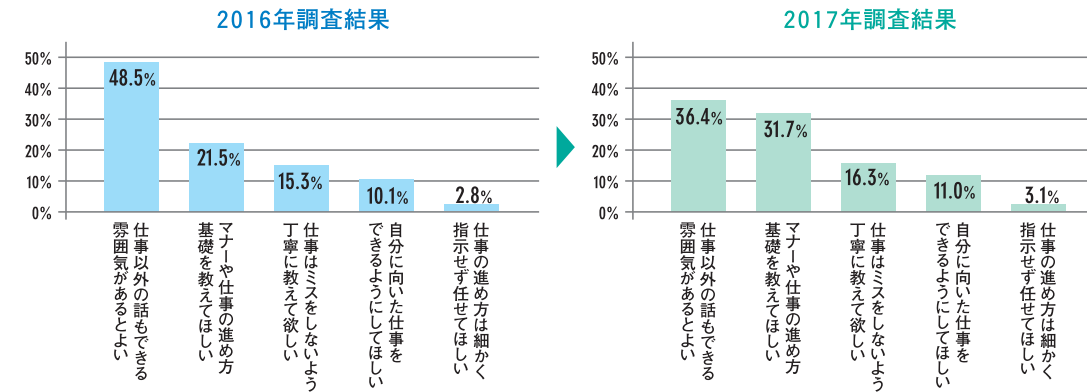
2017年度新入社員1525名を対象に意識調査を実施いたしました。近年の新入社員は学習指導要領や社会環境が目まぐるしく変化するなかで成長してきました。よって職場での新入社員との関わり方は年ごとの試行錯誤となっているのが現状です。その一例として1990年代後半からのネット社会へのドラステックな変移は、現在、各職場でリーダーとして活躍している世代と新入社員との間にコミュニケーションの溝を作り出しています。企業の永続的な経済性の追求を果たすために、人材育成、とりわけ新入社員教育は質の高さが求められます。当意識調査では、講師陣にも新入社員の「強み」「弱み」をヒアリングしています。人材育成の助けになれば幸いです。

Q4 指示を受けた仕事で不明点があった際はどのようにしますか？



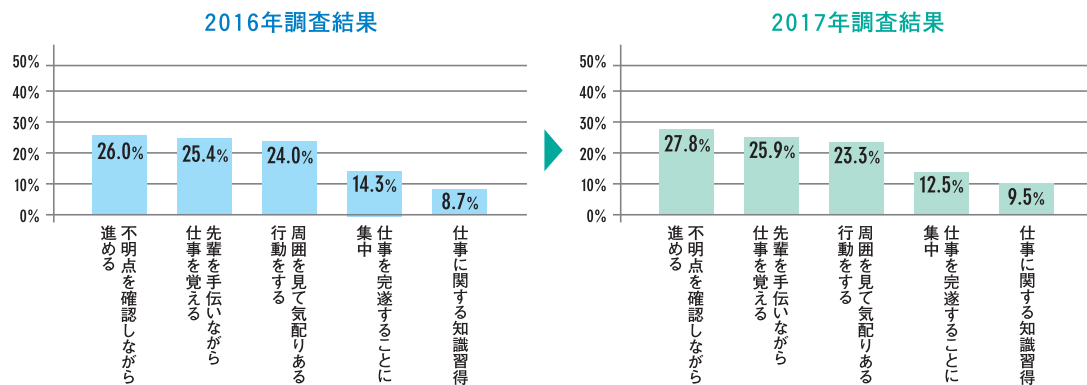
仕事の進め方とらえ方、主体性、ストレス耐性や責任感などが分かる設問だが、「指示者への確認」35%、「周囲への確認」31%、「調べて進め方を考える」23%に回答が集中する傾向は昨年と変わらない。ただし、「調べて進め方を考える」とする回答が調査開始以来はじめて23%台となった。2014年度以降24%後半を維持していたものであり、思考力や主体性の変化の兆しととらえることもできる。

Q1 会社の先輩や上司に何を期待しますか？



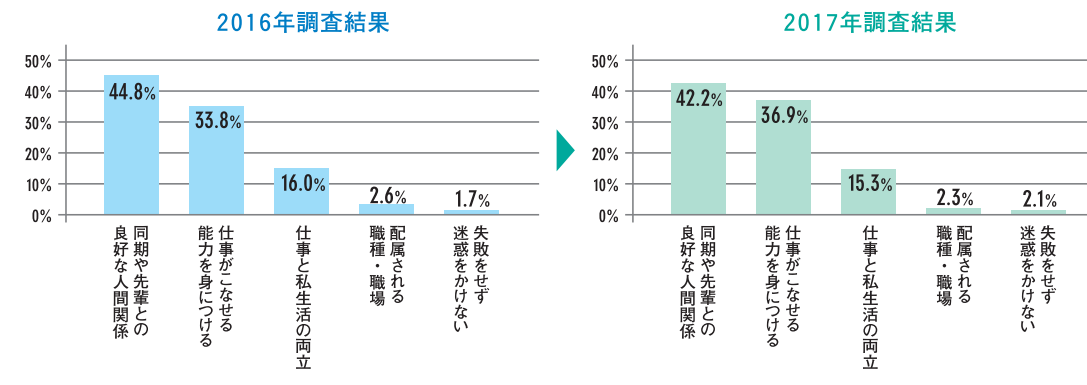
2017年調査結果は、「仕事以外の話もできる雰囲気」36%、「マナーや仕事の進め方の基本スキルを教えて欲しい」32%、その他は20%を下回り、上位2つの回答合計が過半数を占めた。昨年、突出していた「仕事以外の話もできる雰囲気」が、「マナーや仕事の進め方」に振り分けられた格好。これは2014年度および2015年度の傾向に戻っており、昨年の回答が特徴的であったことがわかる。

Q5 あなたは先輩や上司から何を期待されていると思いますか？



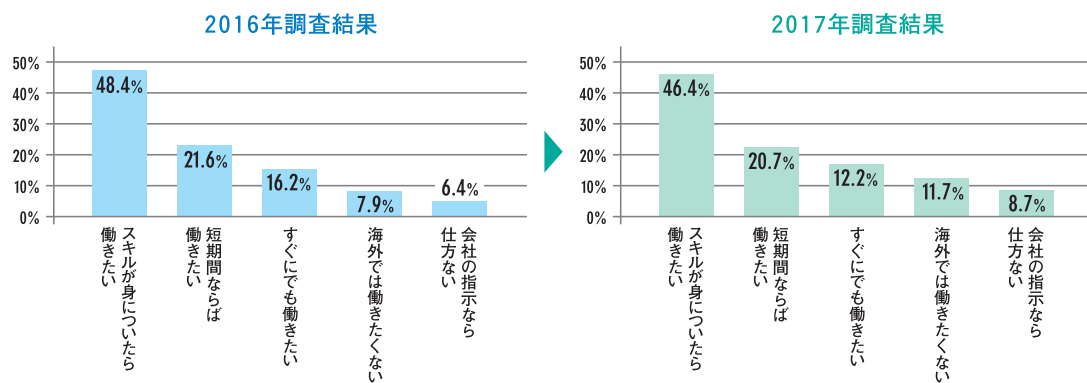
20%を超える回答は3つ。「不明点はずぐに聞き進める」28%、「先輩を手伝い仕事を覚える」26%、「周囲を見て気配り」23%。短期的、対策的な期待値を想定しての回答に集中し、新入社員の立場をどのように認識しているかが見て取れる。なお、「知識習得」と「仕事を完遂」は昨年と順位の逆転があるが、調査年ごとに順位は入れ替わっており、何らかの傾向や兆しとはとらえがたい。

Q2 働くうえで重要だと感じていることはなんですか？



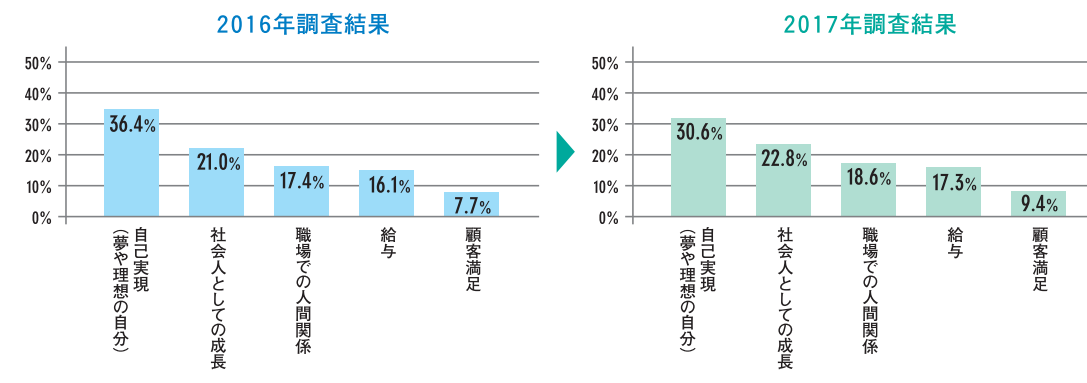
「周囲との良好な人間関係」が42%と多数の回答を集め、昨年同様に、働く環境を重視する傾向にある。自身を含めた職場の雰囲気の良し悪しが、仕事への取組み意欲や成果に影響を与えていることが分かる。以下、「仕事ができる能力」37%、「仕事と私生活の両立」15%となっており、その他の数値も大きな変化は見られない。

Q6 将来、海外で働きたいですか？



2017年度の調査結果は、「スキルが身についたら」46%、「短期間なら」21%、「すぐにも」12%と、働きたいとする回答の総計は79%となり、昨年の85%を6%下回った。海外での仕事について、興味はあるが現状ではチャレンジングだとする若者の認識が伺われる。

Q3 仕事をする上でモチベーションとなる事柄はなんですか？



昨年と比較し、数値を下げたのは「自己実現」のみで31%と5%減、その他の選択肢はすべて数値が増加しており、「自己実現」の回答が振り分けられたことになる。「給与、昇給、昇格」は、調査を開始した2014年度から増加傾向にあったが、今年は19%と「職場での人間関係」を逆転して3位回答となった。調査対象者の現実的な価値観を表すと同時に、自身の能力を高く見られる傾向が垣間見られる。



新入社員の『強み』『弱み』

調査概要

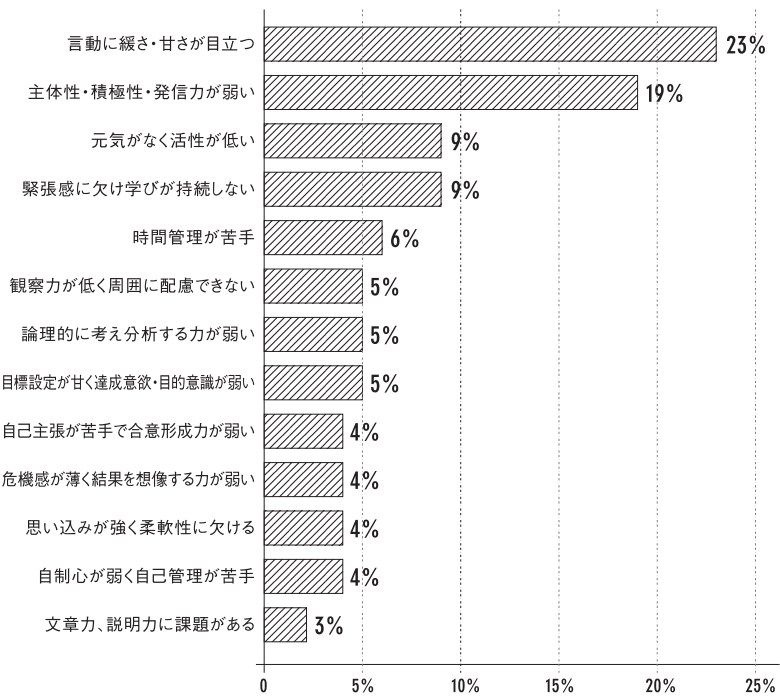
【調査対象者】2017年度新入社員研修プログラムに登壇した講師119名
【分析方法】研修報告書に記載した、受講者の強み・弱み・理由より分析



講師報告書による新入社員の『弱み』

〈キーワード集計〉

弊社講師の報告書より、受講者の弱み・理由を分析



分析

2017年度新入社員の弱みは、言動の緩さ・幼さ、主体性・積極性がなく発信力が弱い様子である。講義中の様子や課題への取組み意欲、あるいは講師に対する態度は前頁データのとおり「真面目」であるが、休憩中やグループワークなど受講者同士で対話がなされる際は、緊張感や規律性に課題が残り、社会人として拙い。

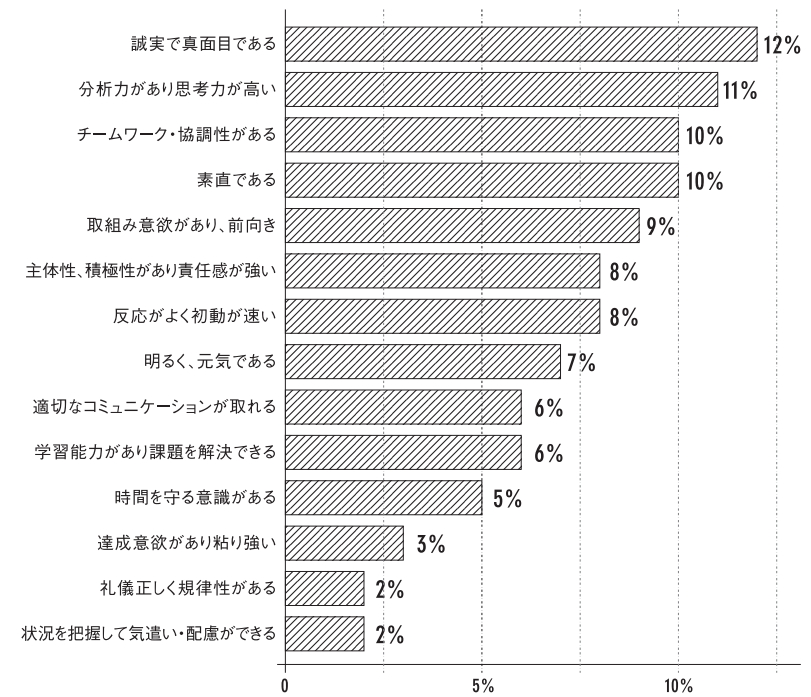
これらから、深層的に幼く一歩踏み込む思考力や先を見据えた計画力の弱さが類推される。少数意見(全体の4%)ではあるが「目標設定が甘い」「危機感が薄い」「自制心が弱い」といった項目は、幼さの現れと見て取れ、本年の新入社員の特徴を表している。

なお、「主体性・積極性・発信力の弱さ」が昨年の37%から19%へ減少している。前頁データ「強み」項目では、増加傾向にあり、注目すべき変化といえる。

講師報告書による新入社員の『強み』

〈キーワード集計〉

弊社講師の報告書より、受講者の強み・理由を分析



分析

2017年度の新入社員の強みは、真面目で状況によく対応できる分析力・思考力と、チームワークよく課題に取り組む協調性の高さである。自身の立場をよく理解して反応し、周囲からの期待に安定した水準で応えることができる。

「真面目さ」の周辺項目として、「取組み意欲」「時間を守る意識」「礼儀正しさ」「規律性」があり、「チームワーク・協調性」の周辺項目としては、「適切なコミュニケーション」「気遣い・配慮」が挙げられている。特にコミュニケーションは、お互いを尊重し、同時に自身の考えも主張できる対人能力の高さが寄せられている。

また、過去、物足りなさがあつた「主体性」や「積極性」は、昨年に比較し2%から8%へ増加、次頁の弱み項目としても挙がってはいるが、昨年比で大きく数値を下げている。一方で、昨年、登壇講師より最も多く挙げられた「素直さ」(17%)は、今年10%にとどまった。

講師コメント

- 集中力、自制心において課題があります。議題以外のテーマを話したり、別の作業をするなどがありました。
- 受講者同士だと敬語を使って話すことはほぼ実践されず、リラックスした砕けた口調によるやりとりが大半であった。
- マナーに関して、相手の立場で適切に対処できますが、研修の間だけ行えばよいと思っている感もあります。休憩時間や研修時間外になると、周囲への配慮・感覚が落ちるように感じました。
- 与えられた仕事は一生懸命に取り組むが、自ら考えて行動することは少なく、指示待ちの傾向がある。
- 誰かが発表してくれる、誰かがやってくれるという人任せの意識は、結果的に問題を発生させる恐れがある。
- 発表する際の声小さく、何度か全員に聞こえるように促したが改善しなかった。
- 声の小さな受講者が多い。グループワークで他メンバーと活発にコミュニケーションを取っている印象も薄いクラスだった。
- 元気に欠ける。挨拶の声や発表時の声が小さい。また姿勢が悪く、明るさ・活発さに欠ける印象である。
- 期限までに仕事を仕上げる事ができなかった。やや納期意識が薄いように思われる。ゴールから逆算して計画し、タイムマネジメントを強化することを望む。
- 限られた時間の中で最大限の成果を出すために、どのくらいの時間で行う必要があるのかを考え、スケジューリングするトレーニングが必要です。

講師コメント

- 真面目で研修に真摯に取り組む姿勢があります。昼休みの時間を使って、午後の課題に向けた話し合いを行っていました。
- 非常に真面目である。少々おとなしい印象もあるが、与えられたテーマや課題をコツコツと誠実に取り組む印象である。
- 振り返りの時、うまくいかない要因を早い段階で的確に分析できていた。
- 個々の能力が高い。報告の際、問題に対して鋭い視点で的確な分析ができていた。
- 単に仲が良いのではなく、メンバーを尊重して意見が言い合える雰囲気が作れていた。
- チームの和を保とうとする意識が強く、協調性が高い。チームメンバー全員で良くなろう、という姿勢が見受けられた。
- 厳しい意見であっても受容する謙虚な姿勢がある。受講者同士で辛辣な意見もあったが、発言者に対し「ありがとうございます」と告げ、受け止めていた。
- 講師からのアドバイスをしっかりと聴ける受講者が多く、言われたことを素直に聞いて習得しようとしていた。
- 研修内容への関心が高く、説明を聞いて頷き、理解していることを示すなど、研修の目的の説明段階から、自ら学ぼうとする姿勢が強く感じられた。
- 休憩時間中にも話足りない部分を議論する姿や、他の受講者に詳しく解説する姿など、研修内容をより深く知ろうという姿勢が見られた。



2017年度新入社員労働に関する意識調査により、新入社員の働く意識の傾向が明らかになりました。

設問1「会社の先輩や上司に何を期待するか」は、「仕事以外の話もできる雰囲気があるとよい」が36%、「マナーや仕事の進め方の基礎を教えて欲しい」が32%で、この2つの選択肢が全体の約7割を占め、仕事や会社への漠然とした不安が表れた結果と言えます。

設問2「働く上で重要だと感じていること」の回答は、「同期や先輩との良好な人間関係」が42%と最も多く、この設問でも職場の雰囲気重視する傾向が分かります。次点以降は「仕事がこなせる能力を身につける」37%、「仕事と私生活の両立」15%、と回答率、順位ともに昨年と大きな違いはありません。1位回答と2位回答は昨年2016年にそれまでの結果と逆転していますが、この傾向が今後も続くかは注視が必要です。

設問3「仕事をする上でモチベ

本調査から見えてきた 2017年度新入社員の傾向とその対策

傾向

穴埋めドリル式思考

真面目で協調性があるが、取組み態度や意欲に一過性があり、緊張感を保ったり、思考を深掘りすることが苦手。

傾向1

可視化された課題には真面目に取り組む

- 置かれた環境や立場を理解し、周囲の期待に一定水準で応えることができる。
- 周囲の期待や指示以上の反応は薄く、踏み込んだ思考やチャレンジがない。

傾向2

仲間意識が強いが故に視野が限定的

- 仲間と相互に主張し、協調性をもってチームビルディングができる。
- 協調性はあるが、コミュニケーションが限定的で視野が狭いため、状況判断が苦手で察知能力が弱い。

傾向3

目標設定が甘く挑戦意欲や緊張感が低い

- 一定の成果を上げる優等生だが、結果には一過性がある。
- 出来る事と出来ない事の判断が速く、目標設定が甘いため、真剣さ、緊張感が続かない。

対策

指示の可視化、動機づけ

きめ細やかで具体的な指示と指導を行い、成長を促す挑戦的な目標設定で動機づけを行う。

対策1

具体的な指示内容とシンプルな指示系統を保ち、新入社員を混乱させない

対策2

仕事の前工程と後工程を意識させ、組織の一員としての自覚と想像力を育てる

対策3

業務毎にきめ細かく動機づけを行い、設定段階から目標を共有する

仲間意識が強く、チームワークよく課題に取り組む協調性があること、状況に対応する分析力があることが2017年の新入社員の特徴です。真面目な様子で周囲の期待に一定の水準で応えることができます。

しかし、協調性や真面目さの体現も、私たち先輩社員とはズレがあり、多分に幼さが残ります。指導者はこのズレを認識して新入社員を指導しなければなりません。そのためには、次の3点を意識して、彼らと視界を共有する必要があります。

①仕事を教えるとき、指示をするときは、作業内容を具体的に、分かりやすく、納得がいくまで説明します。簡単な作業であっても、「分かるだろう」「できるだろう」は避けるべきです。こうすることで、私たちが思う以上の負担が新入社員にかかることを防ぎます。

②周囲への配慮と責任感が身につくように、仕事の前工程と後工程を説明して、彼らもその一端を担っていることを指導してください。なぜなら、彼らは課題や環境を応用的にとらえること、想像力をもって対応することが苦手で、仕事や一人ひとりの社員の組織への影響力を把握できるまでに時間がかかるからです。

③小さな仕事であっても動機づけを行い、新入社員の現状スキルより少し挑戦的な目標を設定できるようにしてください。彼らは、物事に対する緊張感がおしなべて薄い傾向にあります。「もっと頑張る」という意識が希薄で設定目標が低く、挑戦的な行動がとれません。こうした状況が続くことは、新入社員の成長を妨げてしまいます。

シヨンとなる事柄」の1位回答は「自己実現」31%、次点は「社会人としての成長」で23%でした。注目すべきは、当調査を開始した2014年当初は7・1%の回答率だった「給与、昇給、昇格」が、3年の歳月を経て19%に増加し、順位も最下位回答から3位に上がってきたことです。ご存知のように動機づけは賞罰に依存しない内的動機づけと賞罰や義務によってもたらせる外的動機づけに分けられます。早期の離職を避けた企業側としては、持続性があると言われる内的動機づけ「自己実現」や「社会人としての成長」などの回答率が下がっていることは、憂慮すべき事態ではないでしょうか。

一方で、今年、多く挙げられたキーワードが「幼さ」です。昨年も「学生言葉が抜けない」などの関連表現として「幼さ」が挙げられていましたが、今年は、それとは少しニュアンスが違います。生活態度、思考性なども青年になりきっておらず、一見、真面目な受講態度とは整合性がとれません。

しかし、119通の報告書を読み込むうち、見えてきたことがあります。それは、今年の新入社員の見通しの甘さ、想像力の低さです。売り手市場であった就職活動の影響かとも思い、また、競争原理を避けた教育方針のもと学生生活を送った影響なのかとも思います。

いずれにしても、今、学ばなければ自分達にどのようなデメリットがあるかが想像できず、残念ながら緊張感や真剣さに欠けているのです。大人である私たちは、自分の行動がいずれ自分に返る「善因善果」「悪因悪果」を経験で知っていますが、今

年の新入社員はこのメカニズムをまだ認識できていない様子です。これが、真面目であるのに学びに一過性があり、どこか幼い印象を形成している要因ではないでしょうか。

※2017年度新入社員における強み弱みランキング（n=1525）

- 強み…1位「誠実で真面目」12%
- 2位「分析力があり思考力が高い」11%
- 3位「チームワーク・協調性がある」10%
- 弱み…1位「行動に緩さ・幼さが目立つ」23%
- 2位「主体性・積極性・発信力が弱い」19%
- 3位「元気がなく活性が低い」9%
- 3位「緊張感が欠け学びが持続しない」9%

もここがマッチングしているとは言えず、新入社員との間にコミュニケーション不全も起こります。質問をしやすい雰囲気であること、先輩が理想的なロールモデルであること、職場に気配りがあることが、新入社員に上位回答3点の行動を体現させる条件ではないでしょうか。

設問6「将来、海外で働きたいか」は、今年も「スキルが身についたら働きたい」の回答が最も多く、回答率は46%でした。アンケートにご協力をいただいた企業には、海外に支社・支店をお持ちの組織も多く、現実的な将来を見据えた回答をしたものと思われまます。語学力はもとより、社会人としての基礎や業務知識を本社組織のある国内で身につけたいと思うのは当然の結果かもしれません。

以上の集計を受け、ヒップスターゲートは、新入社員および若手社員に求める人材像を「答えのない課題に恐れず挑戦できる人材」とすることを提言します。成長するためには、自分のやり方を曲げて挑戦することが必要です。新たに踏み出す一歩は、期待より不安が先に立つこともあるでしょう。しかし、自身の明日にもっとも影響力があるのは、他の誰でもない自分であることを知ってほしいと思います。2017年度の新入社員の皆さんが、関連に一歩を踏み込めるように、「答えのない課題に恐れず挑戦できる人材」を創出するのが、私たちヒップスターゲートの使命と心得ます。

トヨタ流A3思考で職場の生産性を向上させる 『働き方改革研修』

トヨタ流A3思考術のフロントランナー石井住枝氏による体験セミナー

① トヨタ社員が実践するカイゼンの8ステップを紹介します!

② 仕事のムダを省き効率を上げるプロセスが理解できます!

③ 働き方改革を業務効率の切り口で考えるのに有効です!

**従来の
問題解決研修
との違い**
受講者と職場メンバーが
カイゼン意識とカイゼンプロセスを
共有できること
＜カイゼンとは…今あるものを
より良くすること＞

トヨタ流A3思考術「働き方改革研修」では、受講者が主人公となり、課題とゴールを設定します。研修で取り上げるのは、業務を通して感じている実際の問題です。このカイゼンには、組織を超えた取り組みが必要となり、ここにカイゼンプロセスの共有が occurs。受講者、職場メンバーといったカイゼンに必要不可欠な登場人物が揃い、会社を巻き込んだ働き方改革が実現します。

開催日時

第1回 7月25日(火) 15:00~17:00 (受付:14:40~)
第2回 8月30日(水) 15:00~17:00 (受付:14:40~)
第3回 9月13日(水) 15:00~17:00 (受付:14:40~)

[場所] 東京都中央区日本橋本町4-8-15
ネオカワイビル5F

[定員] **各回限定15名** [参加費] **無料**

プログラム

① オープニング ② 講師紹介
③ 働き方改革にA3思考術が有効なワケ
④ A3思考術体験ワーク ⑤ 質疑応答

講師プロフィール



石井住枝

株式会社エフェクト 代表取締役
トヨタ流・カイゼンコンサルタント

トヨタ自動車(株)で役員秘書、社員研修などに携わった後、技術員に転じ、工場の安全衛生指導、設備安全設計、リスクマネジメント指導を担当、強い職場づくり・人づくりに成果を上げる。現在は、株式会社エフェクト代表取締役として、経営プレーンの「プロ秘書力」「段取り力実践講座」など主宰する。秘書室支援、カイゼン指導、メンタルヘルスなどのテーマで現場実践の教育を行う。中央区防災危機管理、リスクマネジメント、「A3思考術での問題解決」および、生産性向上を図るために総務人事を戦略的にカイゼンするコンサルテーションを展開中。

※先着順のご案内となりますので、満席の場合ご容赦ください。※ 同業の方のご参加はお断りいたします。



お申込みは HPから

お申込みはこちらから >>> <http://hipstergate.jp/seminarlist/>
 ご不明な点がございましたら、下記電話またはメールにてご連絡ください。
 株式会社ヒップスターゲート 東京都渋谷区渋谷2-9-11 インテリックス青山通ビル3階
 TEL.03-5778-4014/FAX.03-5778-4024 E-mail:toiawase_k@hipstergate.jp

編集後記

会社創立7周年の今年、Do★Do★Do HEADLINEでは、それぞれの立場から働き方改革に尽力され、マスメディアでも活躍中のお二人をお招きして特集を組みました。そのお話から、働き方改革成功のポイントが、企業文化として根差したDNAを再構築することだと分かります。その企業DNA、どのように形成されたのでしょうか。生活を建て直すための戦後、負けまいとした高度成長期、自信と喪失のバブル期。日本人の自我と絡み、必要に応じて生まれた事が想像できます。私たちが改革するのは、そうした遺伝情報です。無駄な慣習にも意味があり、顧客や家族、売上的ため長時間労働も厭わない働き方がありました。創立7年の弊社にも企業文化が存在します。私どものDNAはフレキシブルですよ。長時間労働反対!ただしいつも本気!そんな感じ。

さて、企業DNAの本質を知る、現職社員の働き方改革は有意義です。それは改善であるから。けれど、今の若者達からは物事に能動的に取り組む“熱”のようなものが読み取れません。先輩方が培い、私たちが改善する大切な働き方を、彼らがいかに受け止めて遺伝情報に紐込むのか。期待も不安もありますが、あとは任せるだけの私たちです。だからこそ、企業文化も人材も、心をこめて育成しなければと思います。

最後に、ご多忙中にも関わらず、私どもの無理を聞き入れ、実りあるお話をお聞かせいただいた皆様、ありがとうございました。皆様のご協力がなければ、本号の完成はございませんでした。この場を借り、心より深く感謝を申し上げます。



編集長
渡辺 留美子

COMPANY PROFILE



| | | | |
|--------|--|------|---|
| 会社名 | 株式会社ヒップスターゲート (英文社名: HIPSTERGATE INC.) 略称: HSG | 主要業務 | 1. 企業および官公庁・団体に対する人材教育・研修支援 2. ゲーミフィケーションを取り入れた研修コンテンツの企画・開発 3. 研修内製化を促進する教材・ツールの企画・開発 4. 営業力強化および組織変革のコンサルティング 5. IT・教育業界における新卒および中途人材紹介 |
| 所在地 | 東京都渋谷区渋谷2-9-11 インテリックス青山通ビル3階 http://www.hipstergate.jp/ | アクセス | 東京メトロ銀座線「表参道駅」徒歩5分 JR山手線「渋谷駅」徒歩7分 |
| お問い合わせ | TEL.03-5778-4014 FAX.03-5778-4024 E-mail: toiawase_k@hipstergate.jp | 許可番号 | 有料職業紹介事業 / 13-ユ-307785 |
| 資本金 | 2,000万円 | | |
| 主要株主 | 株式会社アクロホールディングス | | |
| 役員 | 代表取締役 渡邊良文 | | |
| 従業員数 | 7名 | | |
| 講師数 | 102名 | | |

ヒップスターゲート
7周年記念
ロゴマーク



ヒップスターゲートは、
2017年5月28日に
設立7周年を迎えました。
更なる躍進を誓い
記念ロゴを作成いたしました。

真面目に楽しい教育を発信する **「ドゥ・ドゥ・ドゥ」** ヘッドライン

Do★Do★Do

HEADLINE
7周年記念特別号

2017年7月1日 第1版発行

発行人:渡邊良文 編集長:渡辺留美子
 アートディレクター:安永成隆 ライター:平賀妙子 カメラマン:櫻井健司

発行:株式会社ヒップスターゲート 〒105-0002 東京都渋谷区渋谷2-9-11 インテリックス青山通ビル3階
 Do★Do★Do HEADLINE 編集部 TEL.03-5778-4014

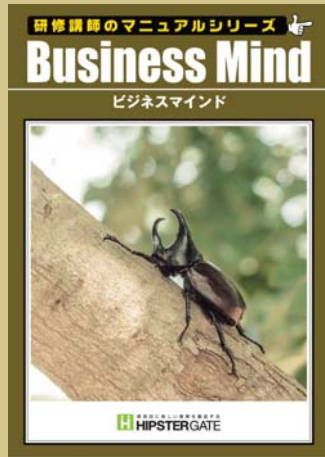
印刷・製本:昭栄印刷株式会社

※本誌に記載の記事・写真等の無断掲載を禁じます。本誌記載の記事に関するお問い合わせ、乱丁・落丁本のお取り替えは、株式会社ヒップスターゲートまで TEL.03-5778-4014(平日9:00~18:00)
 ※この本についてのお問い合わせは、Do★Do★Do HEADLINE 編集部 TEL.03-5778-4014で承っております。

研修内製化のバイブル！これ一冊で“できない理由”をすべて解決！ 研修講師のマニュアルシリーズ



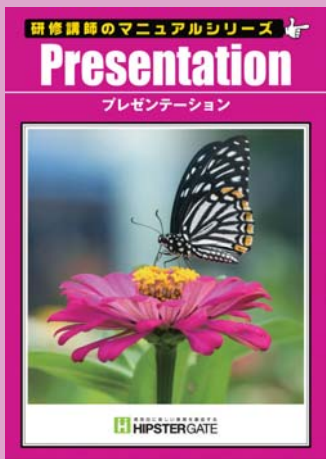
挨拶の仕方、敬語、電話対応、ビジネス文書など、マナーの基本はもちろん、その必要性を分かりやすく伝える方法が記載されています。



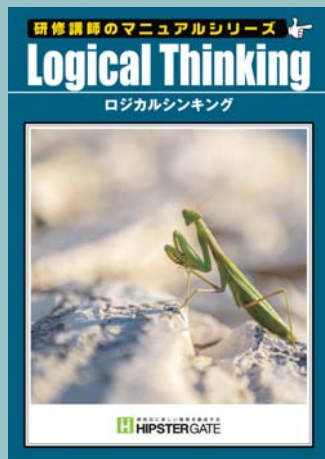
学生と社会人の違い、仕事の進め方、PDCA、報連相といった、社会人としての心構えやその体現方法の指導の仕方が分かります。



OJTトレーナーの役割、新人の成長とモチベーション、褒め方、叱り方など、トレーナーが直面する様々なシチュエーションを想定した指導ができます。



プレゼンテーションの構成、効果的な資料作成、発表技術などが分かりやすく説明されています。



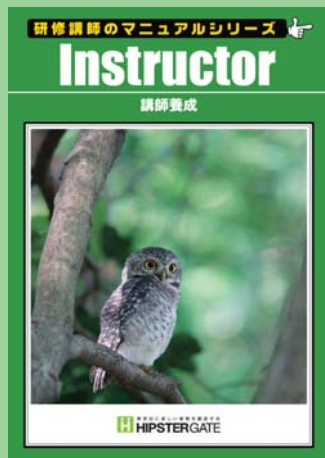
論理の基本構造、ロジックツリー、マトリックスといった、ロジカルシンキングのフレームワークを実践的に指導できる内容です。



ビジネス文書の定型ルールやE-mailの書き方など、文章をロジカルに作成するポイントを押さえた指導マニュアルです。



管理職・マネジャーの役割や、リーダーシップ、人材育成のポイントが記載されています。マネジャーの役割認識を体系的に指導できます。



研修講師の振る舞い、研修の進め方のコツなどを丁寧に説明しています。社内講師として登壇する受講者の指導ができます。



セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、ダイバーシティの現状などが、事例豊富に説明されているので、納得感のある指導が可能です。

●ご質問・お問い合わせ
株式会社ヒップスターゲート 人材育成・研修支援事業部
TEL.03-5778-4014 E-mail:toiawase_k@hipstergate.jp

講師マニュアルと受講テキストの通販サイト **dododo store** から購入できます！

<http://dododostore.com>

