

働き方改革 のしわ寄せ (残業削減)

社員研修マンガ教材



こちらは、Aさんです。Aさんは、
I T企業で働いています。

真面目で実直な性格のAさん、毎日を
頑張っていました。

そのため、若くして、中間管理職に抜
擢されました。



『やったー、僕も部長に昇進できたぞ、
嬉しいなあ。もっとがんばろ！』

こうして、Aさんは、第3営業部の部
長になりました。



ある日、朝礼がありました
社長から働き方改革についての指示が
ありました

『みなさん、今は働き方改革の時代で
す。我が社でもこれからどんどん働き方
改革について、施策を進めていくことにな
りました

まず定番ではありますが、残業の削減
に取り組みます。

具体的には、各部の部長さんの指示に
従ってくださいね。

大変かと思いますが、がんばってくだ
さいね』

メンバーは 関心が ない・・・



Bさん



こうしてAさんの第三営業部でも、残業時間削減に取り組むことになりました。

しかし、Aさんは、第3営業部のメンバーに対し、残業時間削減に取り組むことを伝えましたが、部のメンバーは、あまり関心がないようでした。

Aさんはこう思いました。

『そっかあ。やっぱりそうだよなあ。いきなり残業時間削減と言われても、部のメンバーのみなさんも困っちゃうよなあ』

出だしから困ってしまったAさんですが、とにかく、ひたすら、部のメンバーに、残業時間削減に取り組むことを、根気よく話し続けました。

そしてある日のことです。

部下のBさんがやってきました。

『Aさん！！毎日毎日、残業削減って言いますが、こんなにたくさん仕事の量があったら、残業削減なんてできませんよ。しばらく我慢して取り組んできましたけど、そんな無茶を言うなら、もうやめさせてもらいます！！』

『いやいやいやいや、ちょっと待ってください。わかりました、わかりました。Bさんの業務量を減らしますので、がんばってくださいよ』

業務 引き取り

こうして、Aさんは、Bさんの担当していた業務を引き取りました。こうして、なんとかBさんの怒りは収まりました。それからしばらくしてからのことです。

Aさんはこう思っていました。



Ｃさん



『いやあ、Bさんの担当業務引き取ったのは良いけど、全然仕事が終わらなくなっちゃって、今度は、自分の残業時間が増えちゃったよ。困ったなあ。そうだ！Cさんはいつも、定時に帰れて、手が空いているみたいだから、Cさんにこの業務を振ろうっと』

こうして、AさんはCさん呼び出しました。

こちらはCさんです。

とてもまじめな性格で仕事をがんばっています。

Cさんは、社内ではちょっと真面目すぎると言われています。

『Aさん、呼び出しでしょうか？』

『あ、Cさん、いつもありがとうございます。』

今日お伝えしたいことは、今私が担当しているこのプロジェクト、Cさんに担当してもらいたいんですよ。今かなり忙しくて、どうか、このとおり、お願いできますかねえ？』



『ええ！！，何言ってるんですか！！』

Aさん，あれだけ私に残業削減っておっしゃったので，なんとか必死の思いで，残業削減しようと思って毎日がんばってるのに，今そのプロジェクトの担当になったら，絶対，残業削減なんてできませんよ。むしろ，残業がまた増えてしまいます。一体，どうしてそんな考えになるのでしょうか？』



『え，いや，すみません，Cさんならできると期待していましたので』



『なに，適当な事言ってるんですか，今でも精一杯やってようやく残業しないで帰れるようになったのに，そのプロジェクト担当したら絶対無理ですよ！』

できると思うなら，まずAさんがご自身でやってみてくださいよ。そうじゃないのなら，もう私，やめさせていただきます』



『いやいやいやいや，すみません，私の理解が間違っていました。すみません，このことは忘れてください。このプロジェクトは私が担当しますので』

業務 抱え込む



こうして、結局Aさんは自分で業務を抱え込むことになってしまいました。

そして、その後もさらにAさんの業務量が増えて行っていました。

『は一，困った困った！

働き方改革，残業削減なんてよく言われているけど，実際の現場は大変だよ。改革のしわ寄せがこっちに来てるよ。これじゃあ，自分が持たないよ。いったいどうしたらいいんだー！！！！』

<ディスカッションテーマ・質問項目の例>

- ・ご意見、ご感想は？
- ・あなたが経営者ならどうしますか？
- ・あなたがAさんならどうしますか？
- ・あなたがBさん・Cさんならどうしますか？
- ・あなたの職場で似たようなことはありますか？
- ・あなたの職場で改善しようと思ったことはありますか？
- ・あなたの職場で誰と誰が連携・協力すると良いと思いますか？

<研修活用場面・ねらい>

昨今の生産性向上・残業削減・働き方改革の要請のなかで、一般職員の方の残業削減のしわ寄せで、管理職の方の残業時間が増えているというケースが増えています。

そこで、受講者の方に、まずは一般論、他社事例として、こういった状況があり得ることを認識していただくために、このケーススタディ教材を活用することが考えられます。

さらに、受講者の方に、あなたが経営者・Aさん・Bさん・Cさん、それぞれの立場だったらどうするか？等を考えていただき、意見交換していただくことによって、

- ①色々な人の立場になって考えるトレーニングになる
- ②自身の立場を超えて職場での改善のアイデアが思い浮かぶ可能性がある
- ③それらを意見交換することで人それぞれ色々な考え方が理解できる
- ④意見交換によりコミュニケーションが増える
- ⑤職場でお互い様・助け合いの気持ちが増える、
- ⑥人にしわ寄せがいかないように配慮しようという気持ちが増える、
- ⑦各自がそれぞれなるべく残業削減をがんばろうというモチベーションが増える

という研修のねらいがあります。

<ポイント>

ケーススタディ型の研修は、講師が知識を教える、指導する情報提供型の研修ではありませんので、受講者の方が「考える」時間が大切です。「考える」時間が受講者の**意識や行動の変化・成長**、ひいては**業績向上**を促します。逆に、指導や押し付けをしてしまうと思考停止になってしまうため、受講者の意識・行動の変化や成長につながらない可能性があります。注意が必要です。

受講者が自ら考えて、自ら意識や行動を変化させて成長していただくために、受講者が「考える」時間、シンキングタイムを取っていただければと思います。

その際は、「紙に書く」ことで思考をまとめやすくなり、また思考を表現するトレーニングにもなりますので、ワークシート（プリント・レジュメ）を配布することをオススメします。また、記載された内容を確認することで研修の「効果測定」も可能になります。

そのうえで、紙に書いた内容を二人一組やグループで発表し合うことで、他者の意見・アイデアによってヒントや刺激を得ることができたり、自分と違う意見に触れることで人それぞれ色々な意見・考え方があることを再認識していただいて、他者への思いやりや配慮を促進し、コミュニケーション・チームワークの強化につなげることをオススメします。

また、講師の側で全く想定していない回答が出ることはよくあることであり、それも貴重な情報といえます。その職場固有の事情によるものなのか、受講者個人の事情によるものなのか、さまざまな事情があると思われ、それらを確認・検討する材料になるからです。

<よくあるご意見・ご感想>

- ・自分の職場でも見られる光景である
- ・管理職の方の大変さを知った
- ・知らないところでフォローしてもらっているかもしれないと思った
- ・残業削減という目標が形骸化してしまっていることが多いと思う
- ・自分一人で対策を考えるより、組織全体で検討したいテーマだと思った

- ・残業削減に取り組む目的を見直したいと思った
- ・残業削減に取り組むメリットを考えようと思った
- ・他社で成功したケースをもっと知りたいと思った

＜着眼点の提供＞

なお、講師の側から知識の指導することは想定しておりませんが、ヒント・着眼点を提供して、さらに受講者の方に考えていただくことはあります。

今回のケースでいえば、ヒント・着眼点としては、以下の項目が挙げられます。

①残業削減に取り組むメリットを考えてみる

②取り組むと達成できる未来・ビジョンを考えてみる

③業務の中でがんばることとやめることを見直す

④複数の施策を同時並行させる

⑤成功したモデルケースを探す

⑥常に改善しつづける