



# ポジティブな組織の作り方 ～ニューノーマルの動機付け理論～

ニューノーマル時代の働き方 分科会

**必読！**

**必ず成功する**

**ポジティブな組織作り**

**3つの提言 + 1！**



0

## 障害要因のクリア

ニューノーマル時代に移行したために新たに発生した**障害要因**による不満は事前にクリアしよう

1

## 新しいことへのチャレンジ

ニューノーマル時代の変化に柔軟に**チャレンジ**する、また**チャレンジ**しているところを共有する場をつくろう

2

## コミュニケーションの活性化

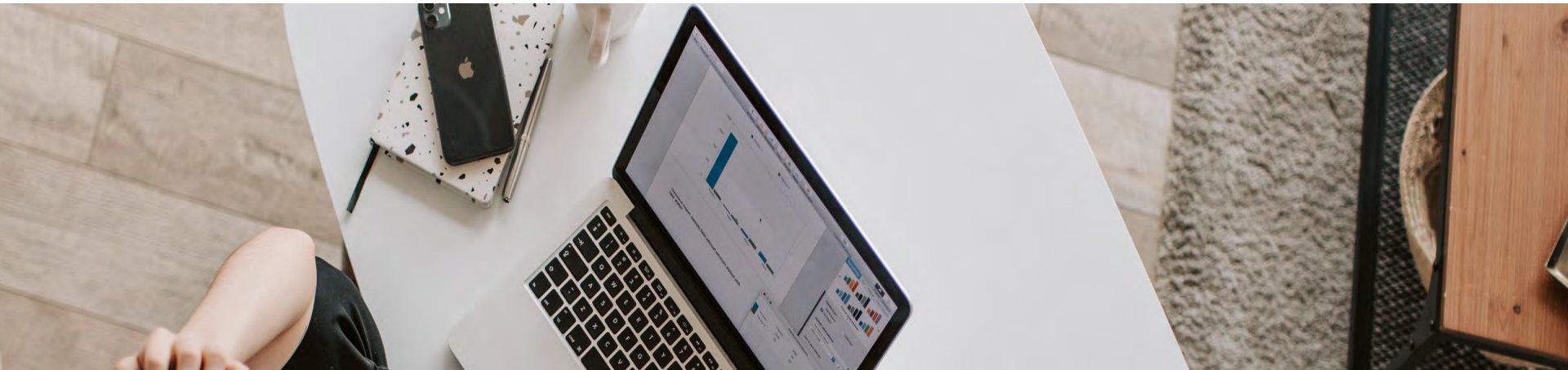
ニューノーマル時代の新しい**コミュニケーション機会**を増やすにはどうしたらいいか？

3

## ミッション・ビジョンの共有

ニューノーマル時代にはより組織の**ミッション・ビジョン**を十分に理解しあえることが重要です！

# 働き方に関するニューノーマル

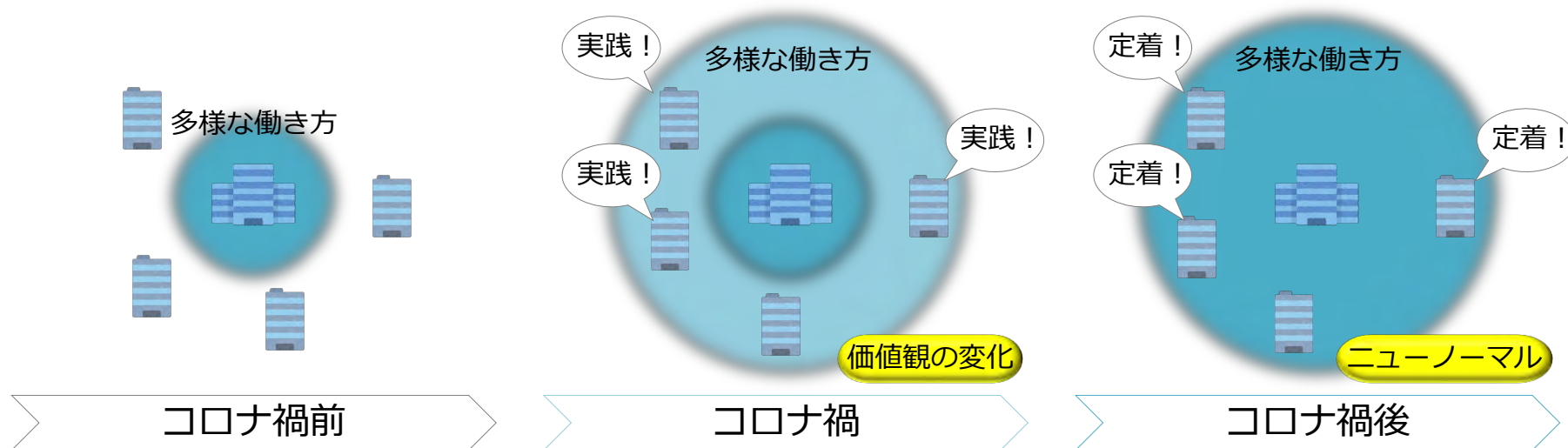


# 働き方に関するニューノーマル

(仮説) 働き方に関するニューノーマルとは・・・

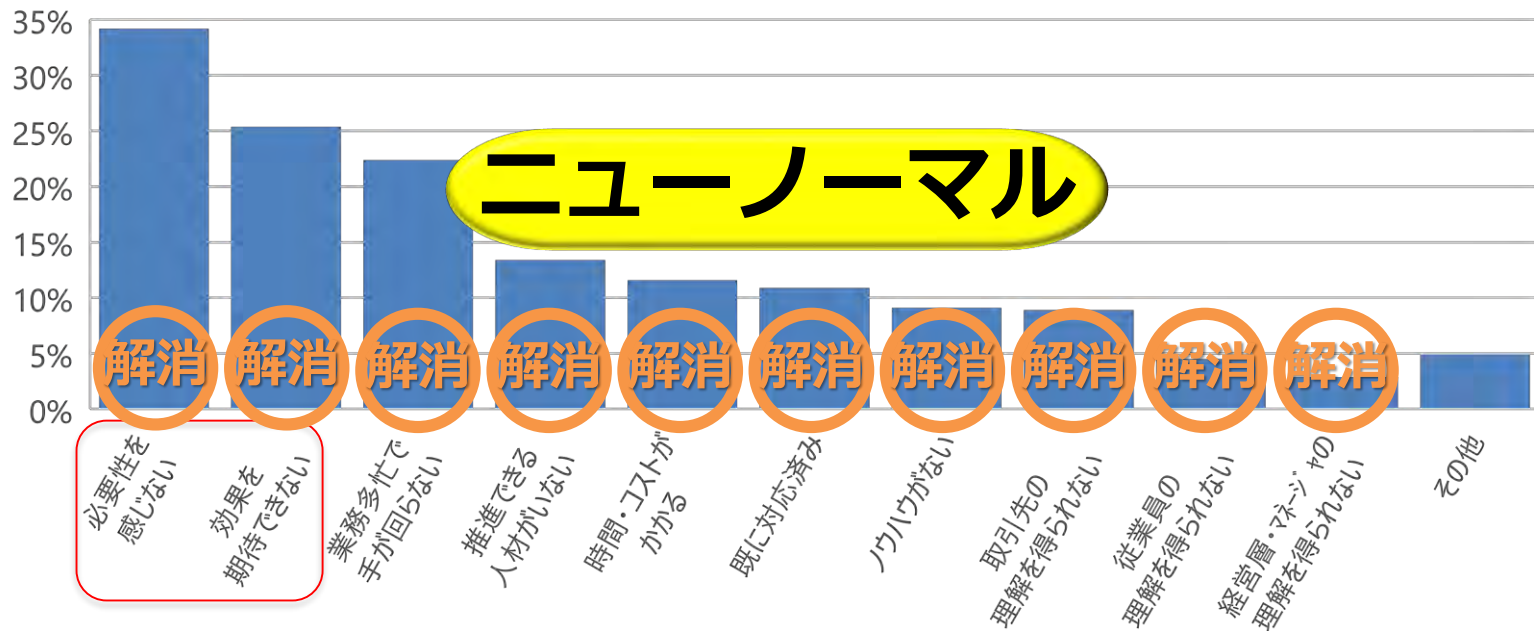
新型コロナウイルス感染症拡大に起因する、  
働き方に関する価値観の変化（変化の加速）

である。



# 働き方に関するニューノーマル

## 「働き方改革」に取り組んでいない理由



帝国データバンク「働き方改革に対する企業の意識調査（2019年12月）」より

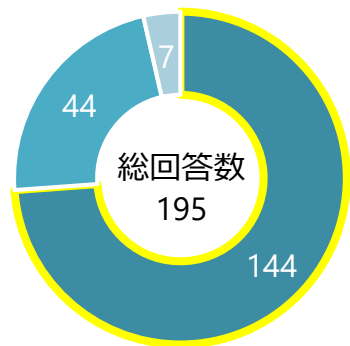
# 働き方に関するニューノーマル

## アンケート

Q1.コロナ前後で、あなたの「働き方」に対する考え方（価値観）で変化があった点を教えてください。  
Q2.上記のように回答した理由を教えてください。

## 結果（要約）

### 変化があったか？



- あった(プラスの価値を感じた)
- あった(プラスの価値は感じなかった)
- なかった

### 構成員

移動時間削減による時間の有効活用  
システムの充実

### 企業

モチベーションの向上  
離職率の低下  
生産性向上  
経費削減  
ウェル・ビーイングの実現



# 働き方に関するニューノーマル

## 結果（詳細）

構成員が感じている価値

### 移動時間削減による時間の有効活用

- 対応スピードの高速化
- 勤務時間の最大化
- 遠隔地での業務遂行
- 採用可能人材の範囲拡大
- 余暇の拡大
- 家事/育児/介護への充当
- 自己研鑽への充当

### システムの充実

- Web会議ツールによる画面共有
- チャットツールによる気軽なコミュニケーション
- ファイル共有サービスによる共同作業
- システム化に伴うペーパーレス化

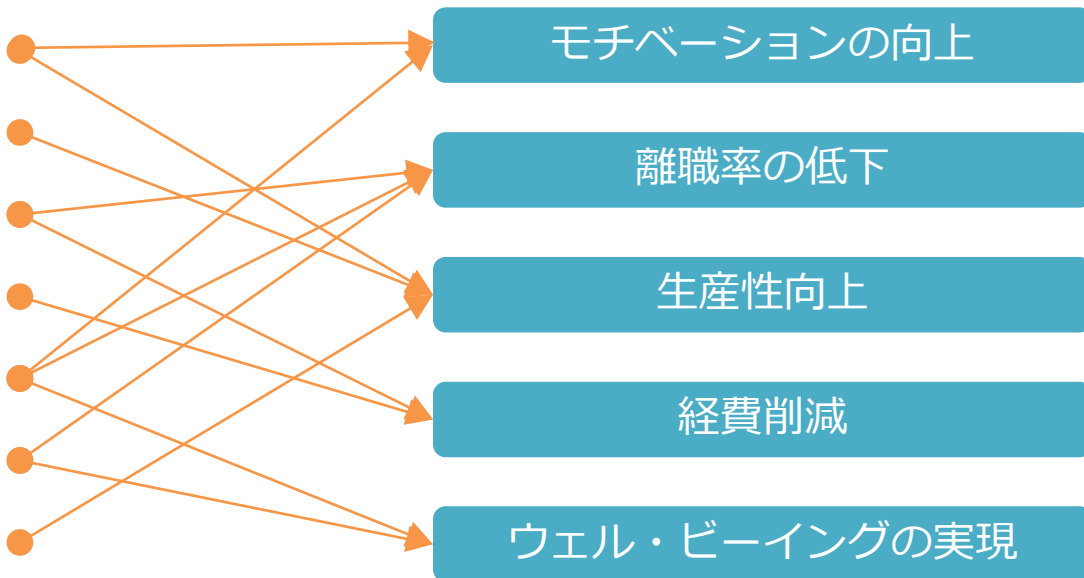


# 働き方に関するニューノーマル

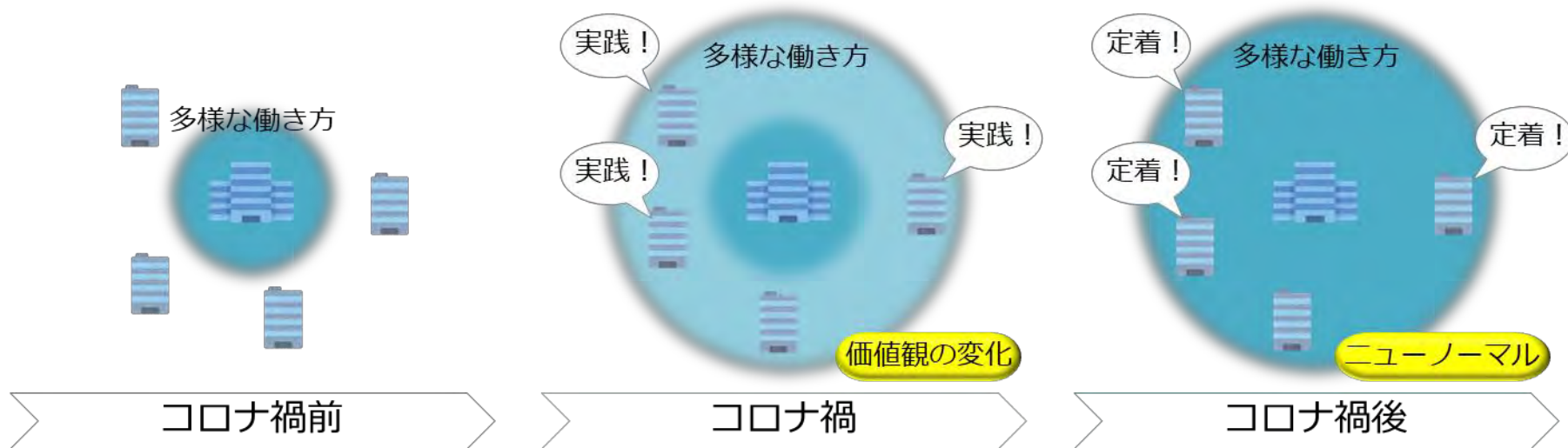
## 結果（詳細）

企業にとっての価値

- 対応スピードの高速化
- 勤務時間の最大化
- 遠隔地での業務遂行
- 採用可能人材の範囲拡大
- 余暇の拡大
- 家事/育児/介護への充当
- 自己研鑽への充当



# 働き方に関するニューノーマル



働き方に関する価値観の変化を、取り入れて、定着させる!

# ニューノーマル時代のホラーストーリー



# ホラーストーリー

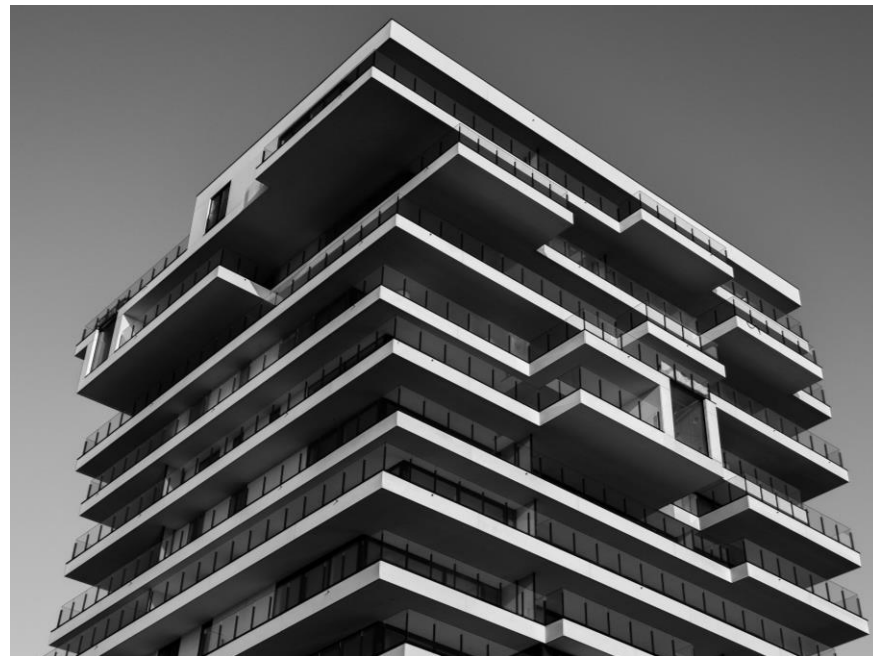


# ポジティブな組織？



# ポジティブな組織とは？

ポジティブな組織って  
どんなイメージ



# ポジティブな組織とは？

自分に合った働き方が選択できる

期待されて評価される

社員が自ら考え、自ら働く

働き甲斐がある

イノベーション・新たな価値創造

対話や教え合い

周囲への高い信頼感、連帯感

柔軟性、多様性がある

全てのステークホルダーの幸福実現

権限移譲

組織の価値観の共有

失敗を恐れない文化

価値観を認めあえる

互いをリスペクトする



# ニューノーマル時代のサクセスストーリー ～ビジョン浸透編～



# サクセスストーリー (ビジョン浸透編)

## 株式会社ポジティブ

### 業務部



坂野さん

### コールセンター



金子さん

### 営業部



転送

## 株式会社ニューノーマル



商品α



佐野さん

## テレワーク



岩島さん



沓掛  
課長

## 休暇



井口さん

## 状況

製造機械メーカーの老舗「株式会社ポジティブ」は、西日本地区において多くのお客様に機械を納品しているBtoB中小企業。コロナ禍にていち早く柔軟な勤務体系やテレワークを取り入れ、営業部は基本テレワークを実践中。とある日の午後14時、昨年初取引で機械を納品した株式会社ニューノーマルの坂野さんより営業部に入電・・・。

# サクセスストーリー (ビジョン浸透編)



岩島さん

ありがとうございます。株式会社ポジティブです。

いつもお世話になってます。株式会社ニューノーマルの佐野です。  
実は、御社から導入している製造機械が止まってしまって、  
夕方の出荷業務に影響が出そうなんだけど。。



佐野さん

# サクセスストーリー (ビジョン浸透編)



岩島さん

ご迷惑をお掛けして申し訳ございません。  
ただいま担当の者に確認いた・・・

(待てよ。。  
株式会社ニューノーマルの担当は井口さんだけど、休暇中だし連絡付かないや。連絡が付いたところで、今もう既に14時だし、夕方の出荷までに何とかなるのかな。。  
ニューノーマルさんに納入してる製造機械ってことはうちの商品「ポジティブマシンa」か。aのことなら少しはわかるけど、まずは一旦コールセンターに連絡してもらおうように伝えるか。

はっ！！。。我が社のビジョンは  
**「お客様の商品と価値を社会に安心・安全にお届けする」**だったな。  
今、お客様の商品を社会にお届けするには・・・)

# サクセスストーリー (ビジョン浸透編)



岩島さん

只今よりそちらにお伺いしますので、  
出荷のリミットをお教え下さい！

(えっ。。今から来るの??)

あ、えーっと、今8割ぐらい完了してる状態ですけど、  
15時半までに全て完了すれば間に合います。



佐野さん



岩島さん

わかりました。コールセンターから別途連絡が入るかもしれませんが、  
その際にご対応よろしく願いいたします。ではっ！

# サクセスストーリー (ビジョン浸透編)



岩島さん

事務担当の坂野さんですか？  
株式会社ニューノーマルに納入してる「ポジティブマシンα」の  
型名と年式を教えてください！



業務部



坂野さん



岩島さん

コールセンターの金子さんですか？株式会社ニューノーマルからの  
過去の問い合わせ履歴と「ポジティブマシンα」の停止事例を  
教えてください！



コール  
センター



金子さん



岩島さん

沓掛課長、株式会社ニューノーマルの「ポジティブマシンα」が  
停止して夕方の出荷業務に影響があるとのことなので、今から  
行ってきます！15時からのMTGは欠席しますので、後で動画共有  
お願いします！



沓掛  
課長

# サクセスストーリー (ビジョン浸透編)

コール  
センター



金子さん

「ポジティブマシンa」の停止要因として3つありそうですが、  
どれも回避策を提示できそうです。



岩島さん

ありがとうございます！  
復旧第一なので、まずはその3つについてお客様に連絡してもら  
えますか？

コール  
センター



金子さん

わかりました！！



# サクセスストーリー (ビジョン浸透編)



岩島さん

株式会社ポジティブの岩島です！遅くなり申し訳ございません。  
「ポジティブマシンa」停止の件で伺いました。



佐野さん

早かったですね。  
先ほど御社の金子さんから連絡があり、試してみたところ、  
無事に再稼働でき、業務ももうすぐ終わるところです。



岩島さん

そうですか！！それは良かったです！！

# サクセスストーリー (ビジョン浸透編) 後日談



表彰状、岩島殿。  
貴殿は～

岩島さんの行動は、結果より行動を重視する社長の目に止まり、表彰を受けることに。その様子は全社員にオンラインで配信され、共有された。



来年度、うちの  
事業部で検討  
している件で～

岩島さんの行動によりポジティブ社の評判がニューノーマル社内で拡がり、別事業部の機器更改案件で相談をいただけることに。



ビジョン実現に  
向けて行動する  
ぞ！

ポジティブ社内で始まった「全国オンライン活動共有会」で岩島さんの行動が共有され、全国の社員にポジティブなマインドと果実が共有された。

# ニューノーマル時代のサクセスストーリー ～コミュニケーション活性化編～



## オフィスウズさん

コミュニケーション活性化方法

動画を再生 ▶

# サクセスストーリー(コミュニケーション活性化編)

## 「社長のおごり自販機」がコミュニケーションの きっかけ作りに



### SUNTORY 社長のおごり自販機 使い方



各々飲みたい  
商品を決める



社員証を2人で  
同時にタッチ!



10秒以内に  
2人ともボタンを  
押して乾杯!

## その他のコミュニケーションの活性化方法

アフターコロナのオフィスは個人の精神的・身体的な幸福を尊重したオフィスコミュニケーションを実現するため、出社とリモートワークのハイブリットな働き方が基本となります。

## その他のコミュニケーションの活性化方法

### ■ 導入事例

パナソニックホームズ株式会社

～グループ・社内外が組織を超えて価値を生み出すオフィス～

[https://www.kokuyo-furniture.co.jp/solution/casestudy/panasonic.html#inpage\\_header](https://www.kokuyo-furniture.co.jp/solution/casestudy/panasonic.html#inpage_header)





## その他のコミュニケーションの活性化方法

### ■ 導入事例

カゴメ株式会社

～コミュニケーションを高める取り組みで業績を上げ、  
残業削減を導いたオフィス～

[https://www.kokuyo-furniture.co.jp/solution/casestudy/kagome.html#inpage\\_header](https://www.kokuyo-furniture.co.jp/solution/casestudy/kagome.html#inpage_header)





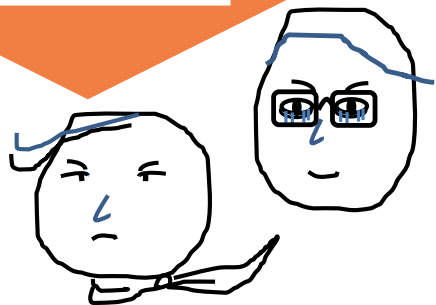
## ミッションビジョンの共有



岩島さん

- **トラブル解決**
- **成功事例の共有**
- **表彰・追加案件獲得**

ポジティブな行動が周りに波及



## コミュニケーション活性化

- 雑談の機会を増やすきっかけを
- 「今日の一言」チャットで発信

小さな一歩を積み重ねて、活性化

# ポジティブな組織を考える

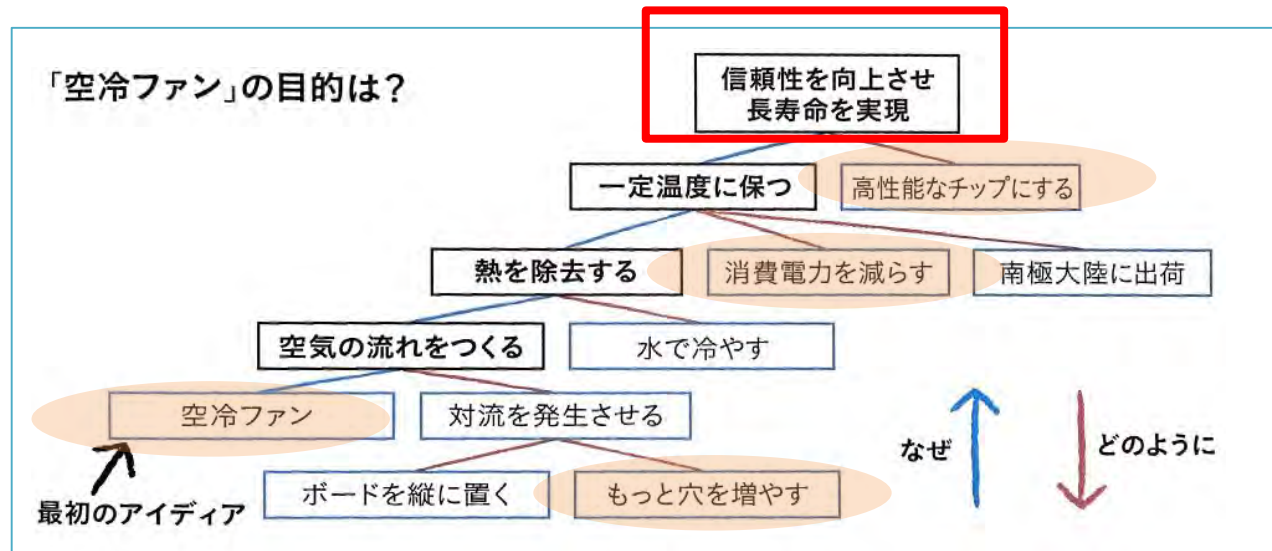


# バリューグラフで考える

「なぜそうするのか？」

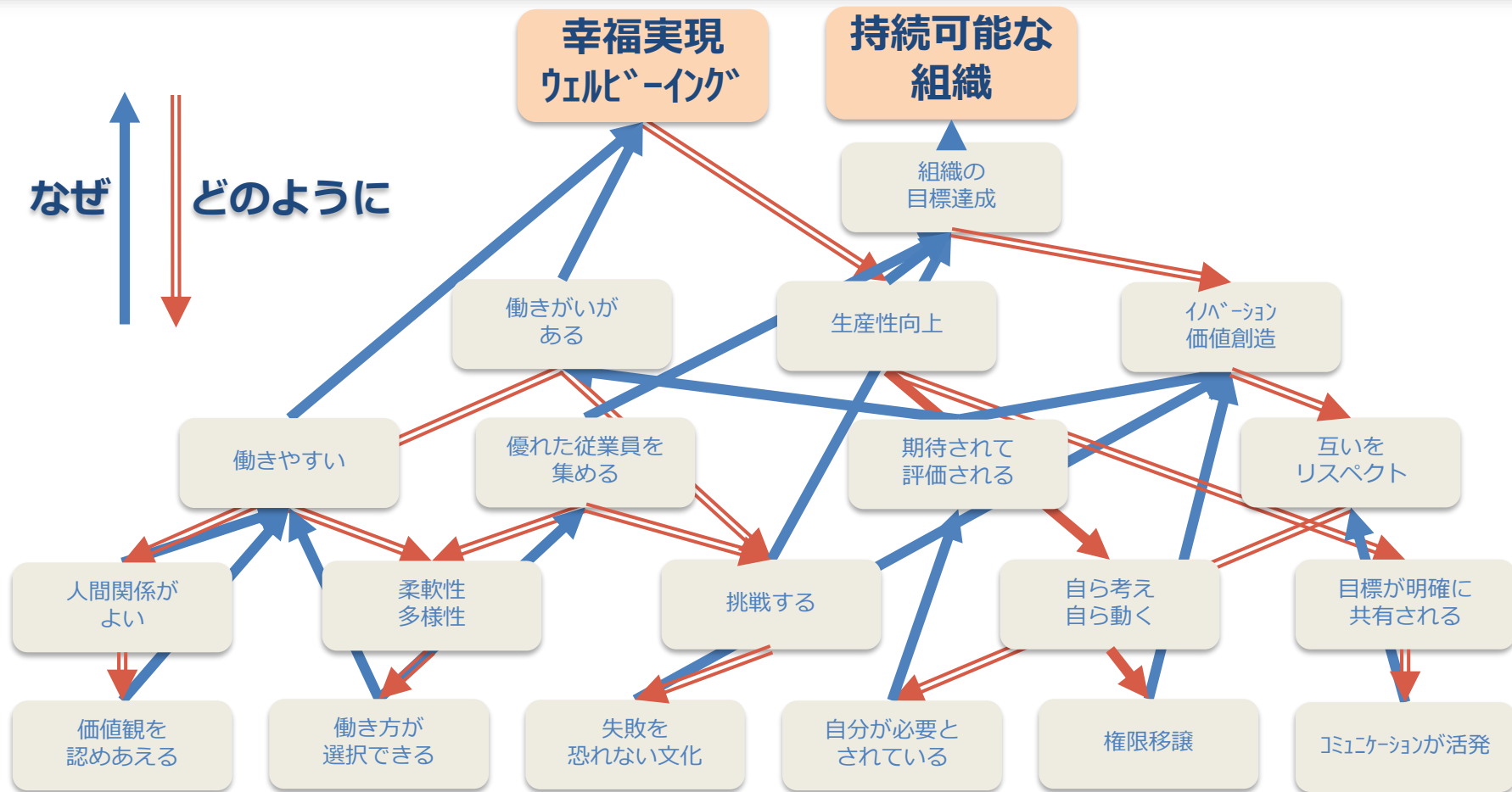
「そもそも本質的な目的は何か？」 構造的に可視化する手法

「どのように実現できるか？」

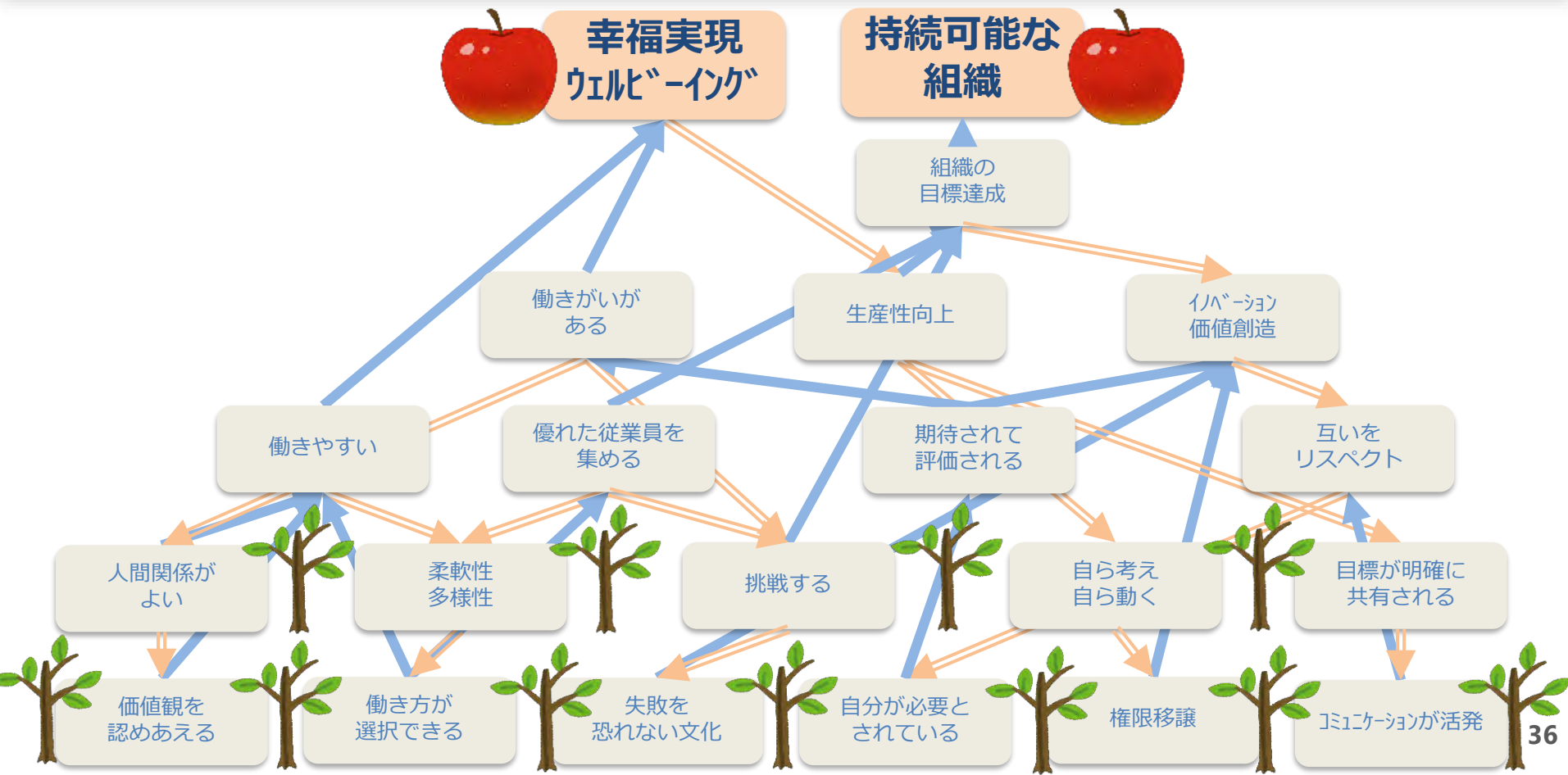


アップルの開発チームが、パソコン「Macintosh」の空冷ファンの価値について議論したときに作成されたバリューグラフ  
出典：『システム×デザイン思考で世界を変える』前野隆司編著 日経BP

# ポジティブな組織 バリューグラフ

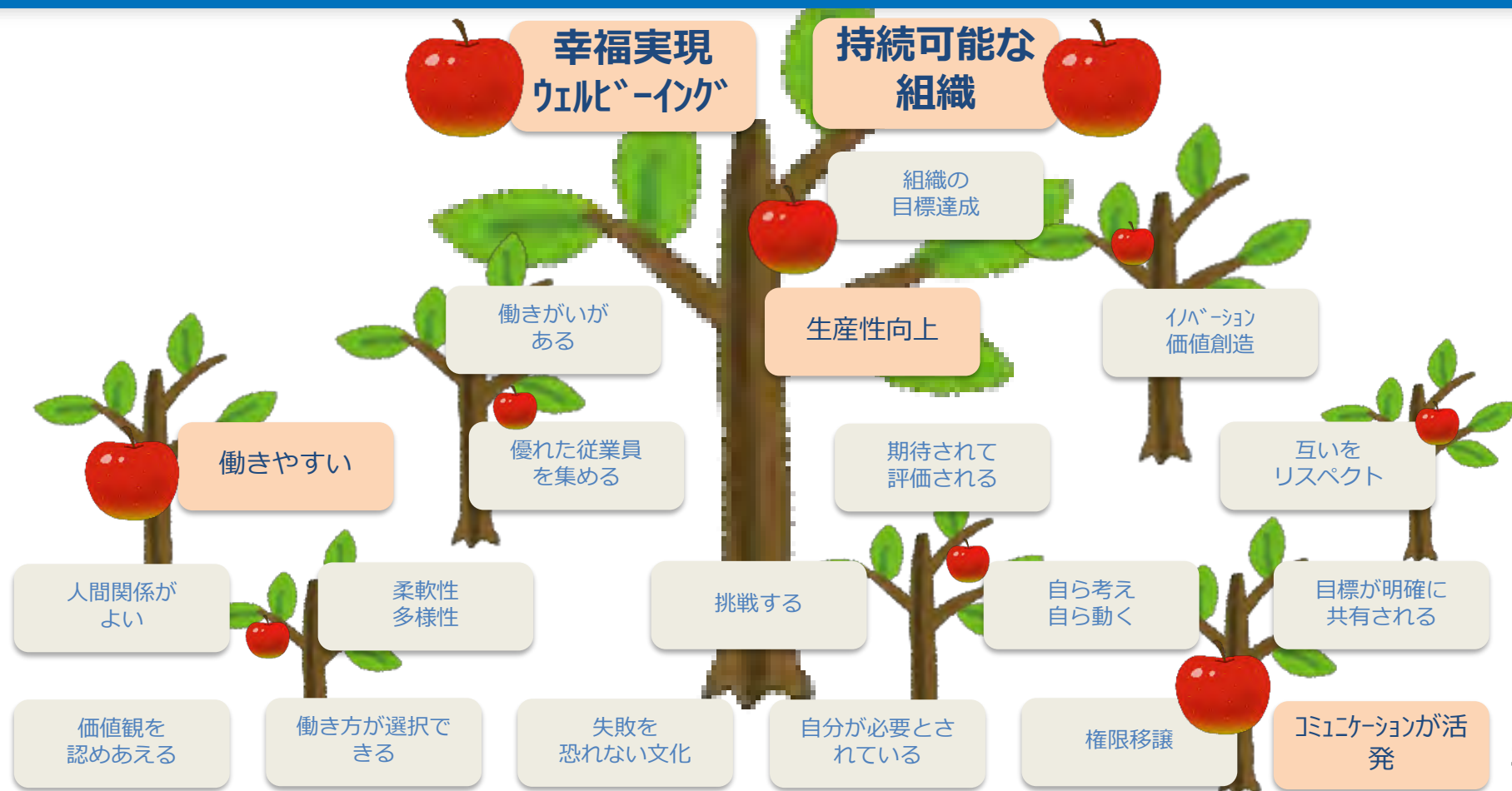


# ポジティブな組織の果実





# ポジティブな組織の果実



# ポジティブな組織とは

## 「ポジティブな組織」とは、

構成員である従業員の幸福度や達成意欲を高め、組織としてのパフォーマンスを向上すること

企業としての価値を高め、発展していくことができるような、または、それに近づいているような組織

あわせて、「ポジティブな組織」には様々な段階があり、その段階に応じて必要な条件と生み出される効果は異なる。組織の「ポジティブさ」を高めることは、より多くの、また大きな効果を生み出すために有効なのではないだろうか

# ポジティブな組織 4つの要因

## 構成員

メンバーが改善志向を持っている

## 文化

挑戦する文化  
心理的安全性が担保されている

## リーダーシップ

組織として改善志向を持っている

## 制度

制度を自分の意志で選択、  
利用できる

# ニューノーマルの動機付け理論



ポジティブな要因を増やせば、  
ポジティブな組織になるの？



ポジティブさを伸ばす要因

ポジティブさの

足を引っぱる要因



# ニューノーマルの動機付け理論

給与

労働条件

経営方針

福利厚生

管理・監督体制

## 衛生要因

ないと不満  
あっても満足につながらない

ポジティブさの  
足をひっぱる要因



達成感

承認される

責任

昇進

コミットメント

## 動機づけ要因

なくてもすぐに不満につながらない  
あればあるほど前向きに

ポジティブさを  
伸ばす要因



# 足を引っばる要因は？

制度が足を引っばる要因になりうる

- ・ 制度が他に比べて見劣りするように感じる
- ・ 制度があるけど使えない (制度)



# 制度が足を引っばる要因なら

リーダーシップの出番

コア・バリューの共有  
なぜ、その制度なのか



# ポジティブを伸ばす動機付け要因

チャレンジし、共有する。  
制度面でも支援し、  
応援することで  
ポジティブさが伸長します。



目的や目標を明確にし、  
お互いの立場や状況を  
理解しながら進めることで  
ポジティブさが伸長します。



共有され腹落ちしていると、  
存在意義とあるべき姿を  
理解した判断と行動ができ、  
ポジティブさが伸長します。

# ニューノーマル時代に合った取り組み方

働き方に関するニューノーマルとは・・・

**新型コロナウイルス感染症拡大に起因する、  
働き方に関する価値観の変化（変化の加速）**



**ニューノーマル時代にあった  
スピード感とやり方での取り組みが必要です**

# 具体的には

- 0 障害要因のクリア
- 1 新しいことへのチャレンジ
- 2 コミュニケーションの活性化
- 3 ミッション・ビジョンの共有

日々変化する状況に合わせて、スピード感を重視すること。  
また、テクノロジーの進化を柔軟に取り入れること。  
地理的な制約に捉われないこと。  
これらを意識して、実践していくことが重要だと考えます。

足を引っぱる要因を減らし、  
動機付け要因を増やす！

それが  
ポジティブな組織作り！

まずは自分たちが  
「ポジティブ」だと  
思えることが大事で、  
それが大きな第一歩です

A background image of a sunset or sunrise over the ocean. The sky is filled with soft, horizontal bands of orange, yellow, and light blue. The water in the foreground is dark blue with gentle waves. A large, white, semi-transparent triangular shape is overlaid on the image, pointing downwards from the top center. The word "THANKS" is centered within this triangle in a large, bold, black, sans-serif font.

# THANKS

---

Thank you for watching