

働き方改革の手引き

自分たちで進める働き方改革



人口減少は、本県が直面している最大の課題です。その課題解決のためには、本県の将来を担う人材を育て、共に支えあう社会をつくとともに、新たな基幹産業や活力のある産業を育て、県内に活力を生み出していくことが大切です。

特に若年層を県内にとどめ、地域の活性化を図るためには、良質な雇用の場の提供に加え、安心して結婚し、出産・子育てができる環境を整えていく必要があります。

そして、その実現にあたっては、ワーク・ライフ・バランスなどの職場環境の改善に向けた企業の主体的な取組が不可欠となります。

このため、県では、令和3年度にモデル企業5社の働き方改革の取組に対し、伴走型支援を行ったところです。

本書は、働き方改革の必要性や取組の効果を広く多くの企業に紹介するため、取組の進め方と解決策をとりまとめ、モデル企業の取組を具体的な事例として掲載しています。

作成にあたり、ご多忙中に関わらず、快く取材にご協力いただきました企業の皆様に厚くお礼を申し上げます。

企業等の皆様におかれましては、ぜひ、本手引きをご活用いただき、それぞれの実情に応じた「働き方改革」の第一歩を踏み出していただくことを期待しております。

令和4年12月

長崎県産業労働部雇用労働政策課

長崎県誰もが働きやすい 職場づくり実践企業認証制度

略称：^{エヌ}Nぴか



Nぴかロゴマーク

Nぴかとは…??

「Nぴか」は県内中小企業の職場環境の改善を推進するため年齢・性別に関わりなく、誰もが働きやすい職場づくりに積極的に取組む優良企業を県が認証する制度です。

認証企業が社会的に評価される仕組みを作ることによって企業自らが魅力的な職場環境の整備に取り組むことを目的としています。

認証された企業は、優良企業として様々な場面で「Nぴか企業」として周知されるほか、県の合同企業説明会に優先的に参加できるなどのメリットがあります。

認証されると…

1. 「Nぴか」特設ページやながさき県内就職応援サイト「Nなび」に認証企業として掲載
2. 求人票に「Nぴか認証企業」と記載し、求職者へ働きやすい職場であることをPR
3. 県の建設工事の入札参加者格付審査項目で加点
4. 県主催の合同企業面談会や説明会等への参加が有利に
5. 合同企業面談会での表示や専用ロゴマークの使用が可能に

【Nぴかに関する問合せ先】

長崎県産業労働部雇用労働政策課（担当：労政福祉班）
長崎市尾上町3番1号 電話：095-895-2714

『Nぴか』の詳細についてはこちらをチェック👉



「働き方改革」とは何か	3
働き方改革の基本的な構造	3
この取り組みによって期待できる効果	4

序章 カエル会議*を開催できる環境を用意する

1 カエル会議に必要な備品を用意する	6
2 カエル会議のグランドルール	6
3 役割カード	8
4 カエル会議を開催するまで	8
5 なぜ私たちは働き方改革に取り組むのか【ワーク】	9
6 働き方改革の全体像	12
7 問題点と課題を明らかにし、ありたい姿に近づく	13
8 ありたい姿への道のりとカエル会議の手順	13

第1章 チームの「ありたい姿」を設定する

1 私たちの使命は何か【ペアワーク】	16
2 私たちの使命は何か【全体ワーク】	16
3 枠組みに記入しながら“ありたい姿”を探す	17
4 ありたい姿の良い例／悪い例	18
5 ありたい姿のさまざまな例	19

第2章 課題を特定し解決策を考える

1 現状を明らかにする【ワーク】	22
2 理想的な状態とのギャップ(問題)を特定する【ワーク】	22
3 課題を特定し、解決策を考えるための思考法	23
4 優先的に取り扱うべき「課題」を定める【ワーク】	25
5 要因を特定し有効な解決策を考える【ワーク】	26

第3章 解決策を実行しスパイラルアップ

1 解決策を実行しよう【ワーク】	28
2 実行した解決策を振り返る【ワーク】	29
3 アクションシートを活用する	30
4 解決策をブラッシュアップする【ワーク】	31

第4章 取り組みの“難しさ”を乗り越える

1 カエル会議のつまづきと解決のポイント	34
2 【壁】カエル会議の効果を実感できない	34
3 「すぐにできる」という理由で実行する解決策を決めていないか?	35
4 効果的な会議進行を行う	35
5 議論で問題解決をするためのシート	36
6 【記入例】議論で問題解決をするためのシート	36

第5章 よくある課題とすぐに効果の出やすい解決策

1 【効果的な施策】書類やデータを整理する	38
2 【効果的な施策】マニュアルを整備して休暇を取得	38
3 【効果的な施策】思い切って定時退社日を決める	38
4 【効果的な施策】仕事に追われる状況から抜け出す	39
5 【効果的な施策】仕事に追われる状況から抜け出す	39
企業事例① 株式会社丸野	40
企業事例② 株式会社 KPG HOTEL&RESORT i+Land nagasaki	42
企業事例③ 株式会社イシマル	44
企業事例④ 株式会社新長崎製作所	46
企業事例⑤ 株式会社長崎西部建設	48

※「カエル会議」は(株)ワーク・ライフバランスの登録商標です。チームで目指す目標(ありたい姿)を設定し、その目標達成にむけた課題を抽出して、改善案を考える会議です。

「働き方改革」とは何か

働き方改革

限られた時間の中でもっとよい仕事をするには
どうしたらいいかをそれぞれの立場で考え
具体的に行動する営み

組織全体で「働き方」について知恵を出し合っていく

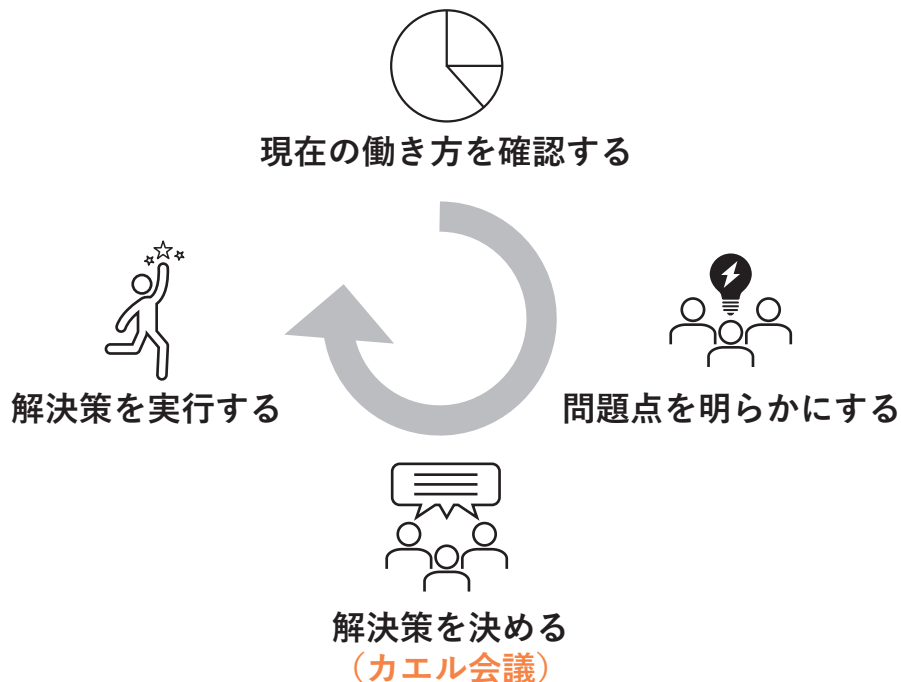
「時間に制約がある」中で「仕事の質を維持・向上させる」ための取り組み

皆で知恵を出し合うための「カエル会議[※]」が鍵を握る

※ここで「会議」とは上長や役職者が部下に指示を出す場を意味していません。誰もが答えを持っていない状態で皆さんで知恵を出し合う、打ち合わせ・アイデア出しの場のことを言います。

働き方改革の基本的な構造

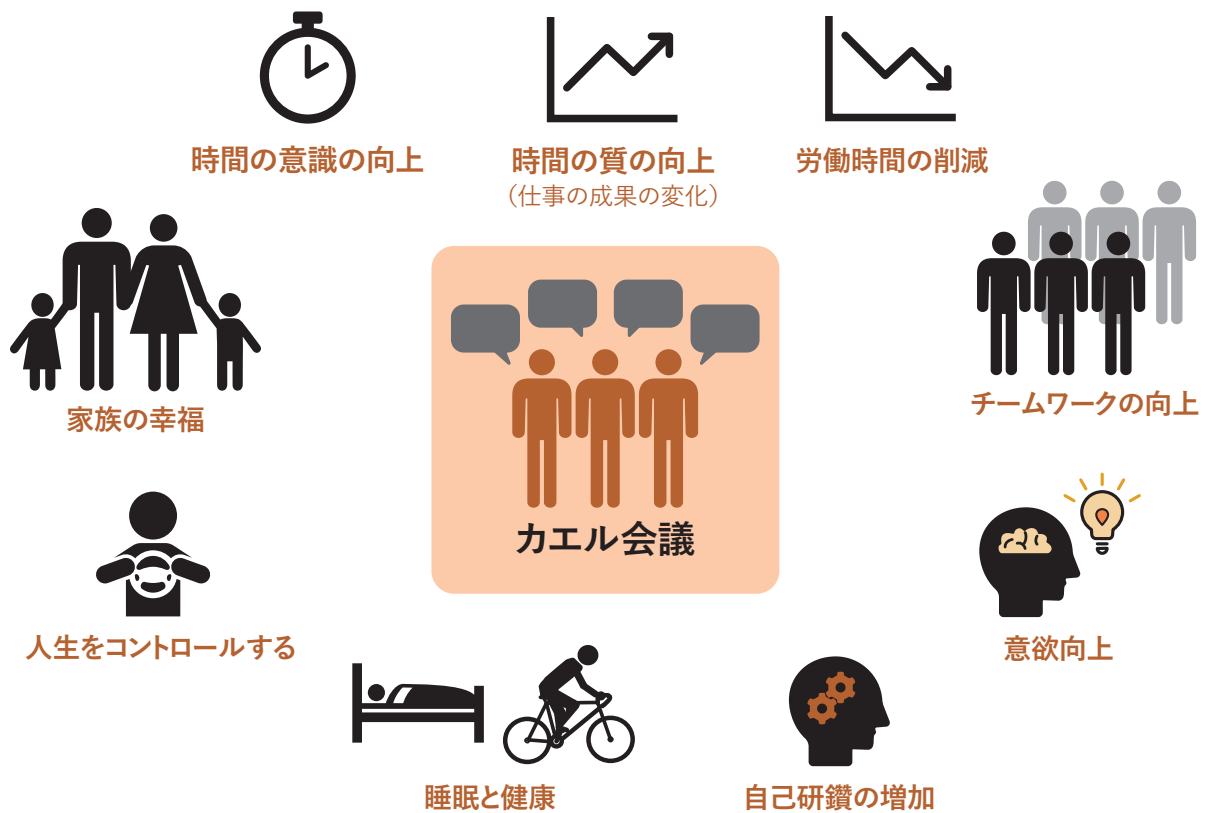
カエル会議でありたい姿（理想）と現在の姿（現実）のギャップを洗い出し
ありたい姿を手に入れるためにすべきこと（解決策）を決めて、実行する。



※「ありたい姿」が定まっていることを前提とした図解。
※カエル会議は週1回・30-60分が理想的。

この取り組みによって期待できる効果

カエル会議に取り組むことで、さまざまな効果を期待することができます。主なものを挙げれば「時間の意識の向上」「時間の質の向上」「労働時間の削減」「チームワークの向上」「意欲向上」「自己研鑽の増加」「睡眠と健康」「人生をコントロールする」「家族の幸福」があります。つまり、ワークとライフの両面で大きなメリットが得られるということです。



序章

カエル会議を開催できる 環境を用意する

カエル会議の効果と目的について

「カエル会議」は業務削減・効率化のための手段の1つです。所属の部署において「よりよい働き方」のアイデア・知恵を出し合い、「いつまでに・誰が・何を
行うか」を具体化し、実行につなげていく会議です。

限られた時間でもっといい仕事をするにはどうしたらいいか、皆さんで考え実行していきましょう。

1

カエル会議に必要な備品を用意する

「会議」と名前がついているため、「会議室で開催する」と思われるかもしれませんが、カエル会議に会議室は「必ず必要な備品」とはいえません。「係長席の周囲に集合する」「ホワイトボード前で立って行う」「景色のよい外部のミーティングスペースを利用する」など、議論の目的に沿った環境を用意するように心がけましょう。議論の目的によって、以下のような備品以外のものもぜひ取り入れてみてください。

- ①付箋紙（さまざまなサイズの付箋を用意しましょう）
- ②筆記用具（遠くからでも付箋に書いた文字がはっきり見えるよう太いペンを用意）
- ③ A3用紙など大きな紙
- ④ホワイトボード
- ⑤インクの出るホワイトボードマーカー（使用頻度が低くインク切れにより議論が停滞・非効率となることを防ぎます）
- ⑥カメラ（ホワイトボード・A3用紙などを写真に撮って【議事録】とします）
- ⑦楽しい雰囲気を作り出す備品（例：コーヒー、お菓子、音楽、香り）
- ⑧タイマー（全員に見える大きさとよりよいです（例：iPad・大きなタイマー））

2

カエル会議のグラドルール

カエル会議は【全員参加型】の会議です。全参加者が常に意見やアイデアを発信しやすい環境を作ることが何よりも重要です。そのためカエル会議のたびに「グラドルール」を定めて参加者全員で確認してからスタートしてください。

以下は、皆さん自身でグラドルールを決めるまで使っていただきたい暫定ルールです。

- 年齢・役職にかかわらず発言し、お互いの意見を尊重する
- 相手の意見やアイデアを否定しない（守られないともう二度と意見を出したくなくなります）
- 否定するときは必ず代替案を提案する

グラドルールはカエル会議の内容やチームの雰囲気に応じて変更してください。

議論が“脱線”することが多い場合には、「脱線しているときにはみんなで声をかける」といった具合です。ほかにも進行方法には次のような工夫があります。

- 人数が多い場合はテーマごとに班分けをし、同じ会議室内で別々に議論します。一定時間が経過したらどのような結論になったのか共有します。
- リーダーはメンバーのアイデアを否定しがちです。承認を強く意識しましょう。
- 一人ずつ指名し発言を促すよりも、記入時間を決めて付箋に書いたものを集約するほうが、短時間で質の高いアイデアをたくさん集めることができます。
- 会議開始の際、【議題ごとの時間配分と今日のゴール】を決めてスタートしましょう。
- リーダーが【結論を出さない】よう注意します。

【参考】付箋を利用してアイデアを集める

カエル会議で意見やアイデアを集めるとき、一人ずつ発言しながら順番に話をしていくという方法はあまりおすすめできません。必要以上に時間がかかってしまうというデメリットはもちろん、最初の発表者の発言内容に後続の人たちが影響を受けてしまったり、年齢や役職といった立場の強い人の意見が優先して取り扱われてしまったりするデメリットもあるからです。全員のアイデアを平等に取り扱い、自分の考えを述べる機会を等しく与えながら、短時間で効果的な議論をするために付箋を使ったアイデア出しをおすすめしています。

付箋を使ったアイデア・意見出しのルール

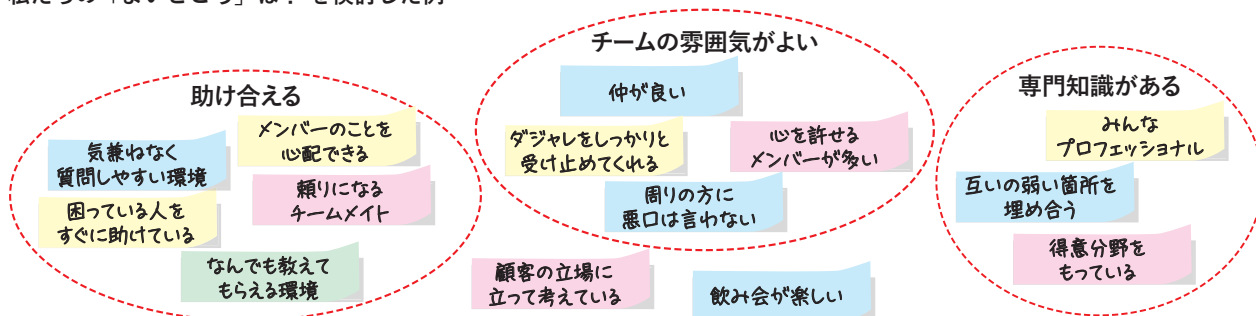
- ・1枚の付箋に1点のみ書きます。(1枚の付箋に箇条書きしない)
- ・読みやすい文字で書きます。(太いペンを配っておくとよいでしょう)
- ・付箋の向きを全員でそろえるよう呼び掛けてから書きます。
- ・正解や答えを書こうとせず、思いつく限りのアイデアを書き出すことを強く意識します。(些細なことであっても必ず書き出します)
- ・記入が終わったら、大きな紙を中央に広げて付箋を共有します。
- ・慣れてきたら記入する時間や共有する時間を計るようにしましょう。(全体の付箋の数が60枚程度であれば約5分で共有ができます)

【参考】付箋を使った共有・議論の進め方

付箋を共有するときのルール

- ・記入が終わったら、何を書いたのか声に出して読みながら、大きな紙に付箋を貼ります。
- ・同じようなことを書いた人も共有のため、声に出して必ず読み上げながら紙に貼ります。
- ・「同じ分類かな」と思える付箋を持っている人は近くに貼り、グルーピング(付箋の種類分け)も同時に進めます。
- ・詳細な説明をし始めないように気を付けましょう。
- ・数多く付箋が集まっているから重要とは限りません。少数意見も大切に。

私たちの「よいところ」は？を検討した例



3

役割カード

カエル会議では全参加者が進行係、記録係など、全役割を担えるようにしていきましょう。初期段階では下記のような役割カードを配布して配役を決めてから会議を始めることがおすすめです。

進行係

議題を読み上げるだけでなく
時間配分を考えながら
全員が目指す着地点まで
議論を進行する

反応係

議論が活性化するように
発言者に対し「うなづく」
「いいね」などの反応を
示す・参加者へ促す

時間管理係

残り時間を知らせるだけでなく
設定された時間内に終わるよう
議論の過不足を確認し
都度軌道修正をしていく

上下監督係

上下関係により発言しにくい
環境とならないよう
特に上長の発言・態度に対して
厳しく指摘する係

記録係

議論が空中戦にならないよう
ホワイトボードや紙などの
全員が見える場所に記録し
議論の道筋を示す

脱線注意係

議論の目的を確認したうえで
議題の着地点まで
最短の議論になっているか
脱線していないかを確認する

4

カエル会議を開催するまで

「カエル会議」は、働き方改革を部署ごとに進めるための会議です。カエル会議を開催することになかなか部署内で合意が得られない場合には、以下の点を部署内で話し合ってみてください。P9～P11の働き方改革の必要性に関する情報も参考にしましょう。

「なぜ私たちは働き方改革に取り組むのか」

一人20個の理由を付箋に書き共有します。厳密に20個である必要はありませんが、20個くらい書き出すつもりで、考えられる理由をすべて書き出すようにします。書き出したあとチーム内で共有します（9ページを参考にしてください）

「どんな効果があるならばカエル会議を実施する意味があると思うか」

「なぜ私たちは働き方改革に取り組むのか」について、意見やアイデアが出てこない、あるいは納得することが難しいだろうと思われる場合には、このような問いかけをして付箋に書き出します。「こんな効果があるならやってもよい」と考えているため「では、そのためにやりましょう」と流れを作ります。

「今困っていること、変えてほしいことは何？」

カエル会議はありたい姿を定め、そこに近づく方法を皆さんで話し合っって実行していくものですが、目の前の課題が多すぎて、「ありたい姿」を考える余裕がないという場合は、まず、皆さんが困っていることを議題として解決を図ってから、改めて「ありたい姿」を考える方法もあります。カエル会議は皆さんがよりよく働くための会議です。

5

なぜ私たちは働き方改革に取り組むのか【ワーク】

なぜ私たちは改革に取り組む必要があるのか。
個人と組織の観点で考えましょう。



個人の視点

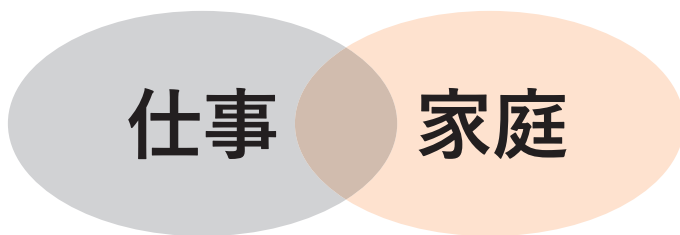


組織の視点

【参考】ワーク・ライフ・バランスは全員が対象

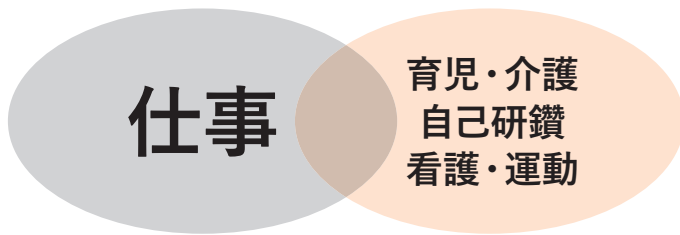
ワーク・ライフ・バランスのつもりで、ワーク・ファミリー・バランスを推進していませんか？全体の仕事のやり方を見直さずにワーク・ファミリー・バランスを進めると、時間制約がない人の残業が増えてしまうため、組織全体の働き方を見直しましょう。

△ワーク・ファミリー・バランス：対象は育児・介護者



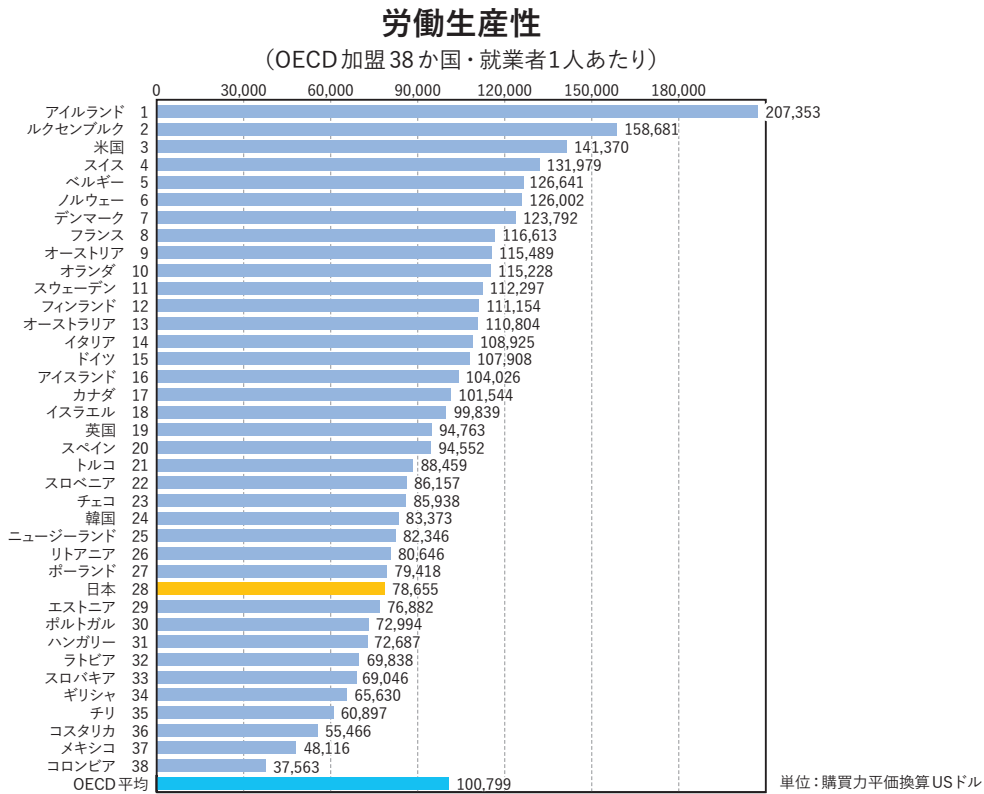
家庭のある人と独身者の
対立構造を作る。
業績にはマイナス

○ワーク・ライフ・バランス：対象は全従業員



インプット・多様性が
付加価値を生み出す。
業績にはプラス

【参考】世界と比較した日本の働き方の現状

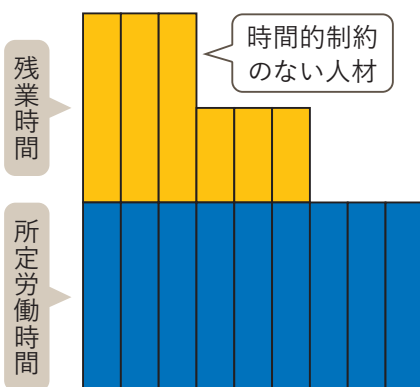


出典：日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2021」に基づき株式会社ワーク・ライフバランスにて作成

労働時間が世界でトップクラスに長い日本は「働いた時間に見合った価値ある仕事をしている」とはいえない。

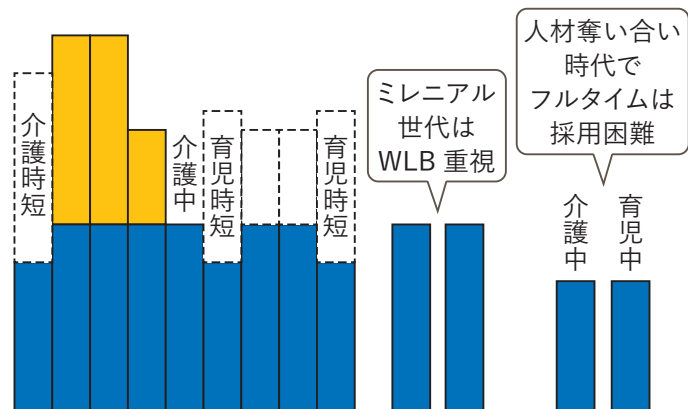
【参考】組織のあり方の変化

●ひと昔前の職場



【ひと昔前】一部の人は時間管理をせず成果だけで評価し、時間外が可能な人材に思い切り仕事してもらっていました。

●現在・これからの職場

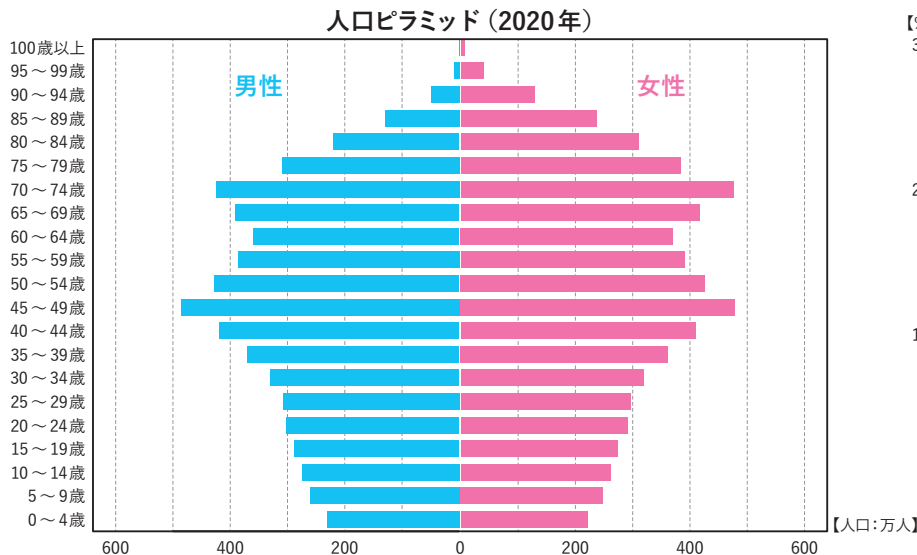


【現在】介護などで時間制約を持ち、転勤・出張困難者が増加しています。一部の人材の残業に頼る組織は成立しにくくなっています。

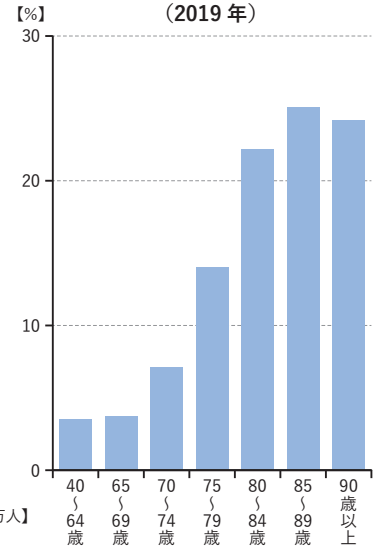
【参考】要介護者数はこれからさらに跳ね上がる

1945年に終戦。直後に生まれた1947年生まれの団塊世代が
2017年に70代に突入!

要介護者は70代前半で
跳ね上がる



要介護者等の年齢階級別構成割合 (2019年)



出典:「国勢調査」(総務省統計局)に基づき株式会社ワーク・ライフバランスにて作成

出典:厚生労働省、2019年「国民生活基礎調査」に基づき株式会社ワーク・ライフバランスにて作成

介護離職は年間10万人を超えたが、これはまだ嵐の前の静けさ。特別養護老人ホームの待機人数は37万人。介護は重篤化してから平均10年、両立が重要。

【参考】長時間労働と人間の集中力に関するデータ

●慶應義塾大学 島津明人教授

「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから13時間以内で、集中力の切れた脳は酒気帯びと同程度の、さらに起床後15時間を過ぎた脳は、**酒酔い運転と同じくらいの集中力しか保てない**」と述べている。脳の集中力が成果に直結するホワイトカラーは残業中の労働生産性が最も低い。最も集中力の高い日中の時間帯を効果的に使うことで生産性を高める取り組みが必要である。

●労働科学研究所 佐々木司・慢性疲労研究センター長

「1日の心身の疲労は、その日のうちに回復させることが大切。労働時間への規制をなくせば、長時間労働が助長され、労働者を容易に過労に追い込んでしまう。

会社が過剰な仕事を命じる場合はもちろん、働く側が仕事に生きがいを感じる場合も同じだ。

仕事の緊張や面白さによって、疲労は容易に隠されてしまう。(中略)

人間は一晩眠ったとして、肉体的疲労は眠りの前半に回復し、ストレスは後半に解消する。

神経をすり減らしている人ほど長時間眠らないと疲労は回復しない。

欧州諸国のように、残業も含む1週間の労働時間に上限を設けることが必要だ」

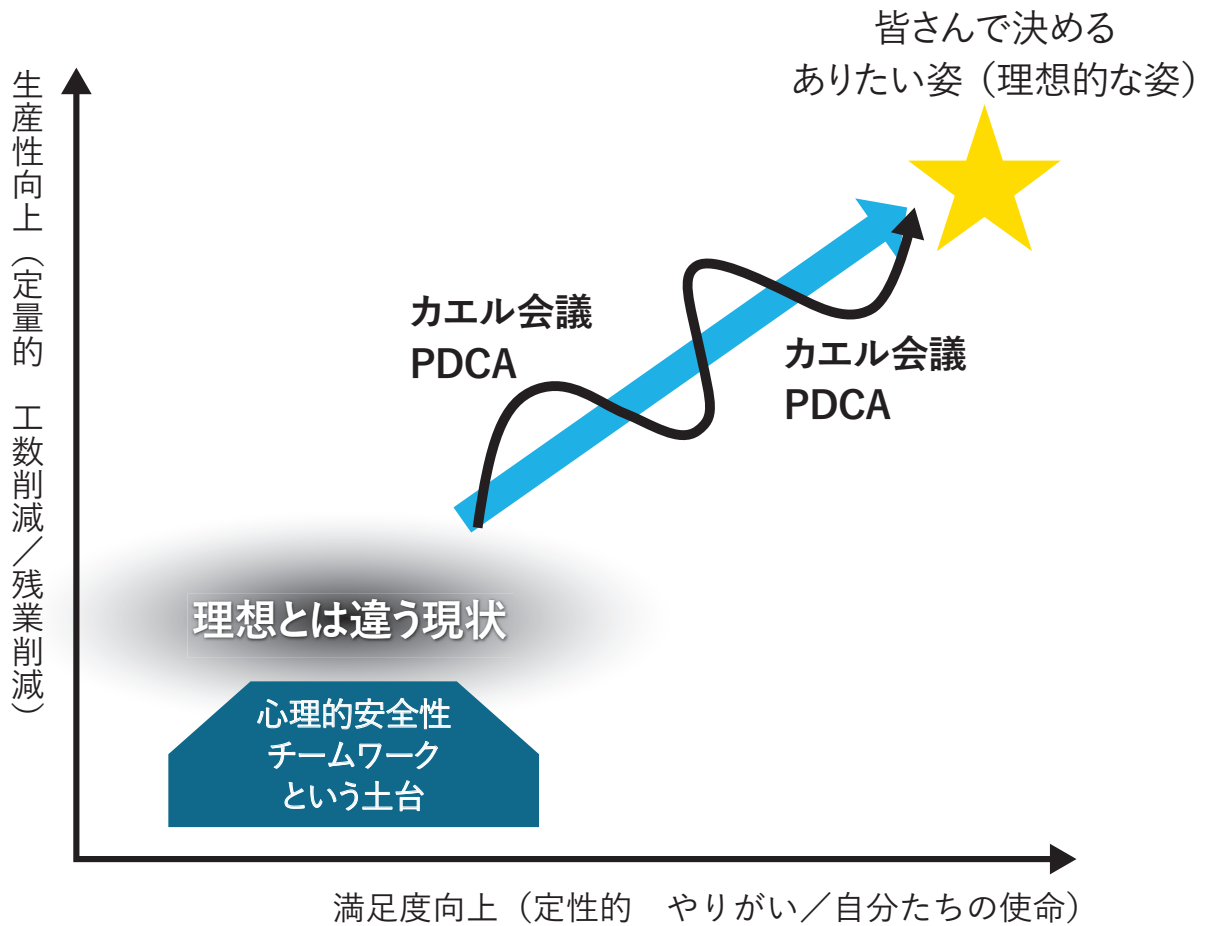
●株式会社日立製作所 研究開発グループ技師長 矢野 和男氏

日中の**集中力の高い人**には、**平日と休日で睡眠時間や時間帯の差が少ない傾向があった**。つまり平日に残業が多く、土日に寝だめしているようなライフスタイルの人は恒常的に日中の集中力が落ちて、より残業しなくては仕事が終わらなくなる悪循環になっているということである。

6

働き方改革の全体像

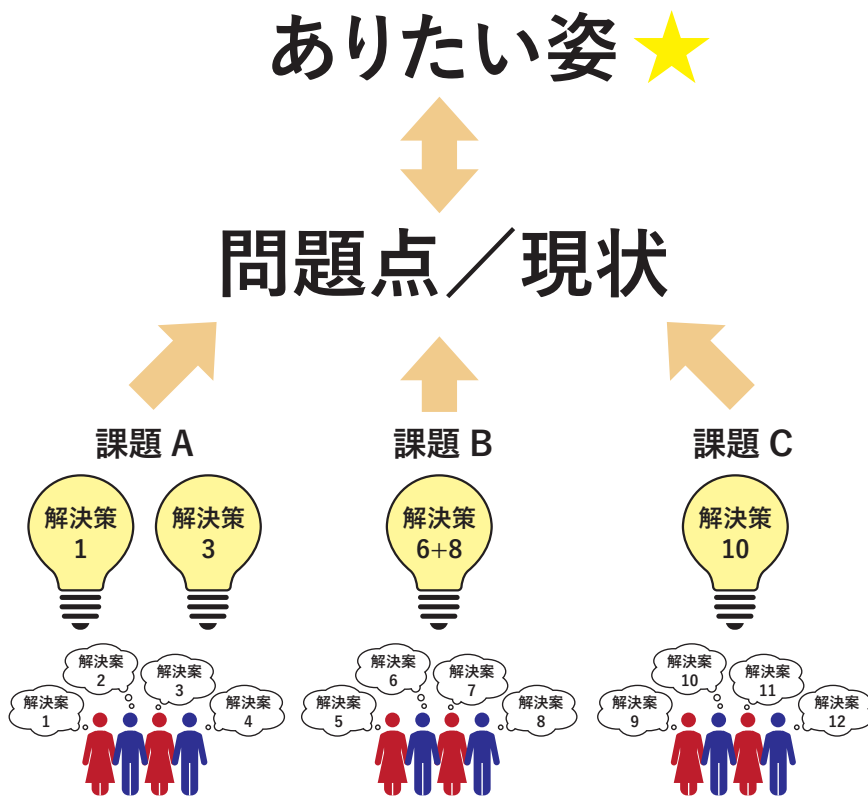
働き方改革とは「チームワーク」という土台の上で「理想的な姿に近づく」「現状のギャップを埋める」という取り組みです。理想的な（ありたい）姿は、生産性と仕事の満足度のどちらも妥協する必要がありません。その姿に近づくために「PDCA[※]」を回すのがカエル会議です。



※ Plan（計画）、Do（実行）、Check（測定・評価）、Action（対策・改善）の4段階を繰り返して業務を継続的に改善する方法。

7

問題点と課題を明らかにし、ありたい姿に近づく



ありたい姿を、具体的に表現することで定義を明確にする

問題点を生み出す課題は複数ある

考えられる課題をすべて洗い出す

まずは『自分たちでできそうなこと』を考える

柔軟な発想でたくさん解決案(アイデア)を出す

解決案(アイデア)から複数の解決策を検討して実行する(優先順位を決めて取り組みます)

8

ありたい姿への道のりとカエル会議の手順



カエル会議の手順

- ①チームの「ありたい姿」を全員で探し出す
- ②現状を明らかにする(見える化する)
- ③理想的な状態とのギャップ(問題)を特定する
- ④問題を発生させている要因を特定する
- ⑤特定した要因に有効な解決策を考える
- ⑥解決策を必ず実行する
- ⑦解決策を効果検証する

MEMO



A large rectangular area enclosed by a thin orange border, containing numerous horizontal dashed lines for writing.

第1章

チームの「ありたい姿」を設定する

★
ありたい姿

↑
問題解決：カエル会議

現状

カエル会議の手順

- ①チームの「ありたい姿」を全員で探し出す
- ②現状を明らかにする(見える化する)
- ③理想的な状態とのギャップ(問題)を特定する
- ④問題を発生させている要因を特定する
- ⑤特定した要因に有効な解決策を考える
- ⑥解決策を必ず実行する
- ⑦解決策を効果検証する

部署やチームの「ありたい姿」を考えていきます。次ページから順を追って話し合ってみましょう。「ありたい姿」に正解はありません。「こんなありたい姿なら目指したい!」と思える、皆さん独自の「ありたい姿」を決めましょう。

1

私たちの使命は何か【ペアワーク】

「あなたの仕事は何ですか？」

「それは社会でどのように役に立っていますか？」

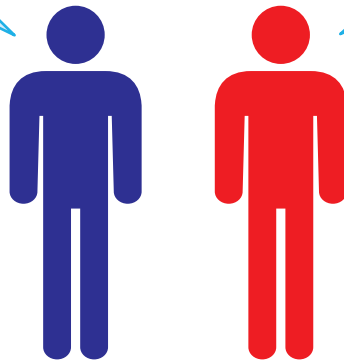
2人でペアになり、組織や周囲からの期待や役割、務めなど幅広く考え、あなたの考えを伝えましょう。

話す人

「この部署の使命は●●だと思
う」と思いつくままに話す

聞く人

相手の話に興味を持って聞く
「それいいね」「もっと聞かせ
て」がキーワード



【注意】上長・先輩は部下や後輩の
アイデアを否定しない

2

私たちの使命は何か【全体ワーク】

「私はこの部署の使命は●●●だと思う」

ペアワークで話したことを全体で共有し、お互いの考えを知ります。

「この部署の使命は
●●だと思う」



「この部署の使命は
●●だと思う」



「この部署の使命は
●●だと思う」



「この部署の使命は
●●だと思う」



【注意】上長・先輩は部下や後輩の
アイデアを否定しない

3

枠組みに記入しながら“ありたい姿”を探す

※「私たちの使命」に向かう理想的な自分たちの姿を想像します。

私たちの使命は 「 」

この使命に向かう私たちの部署は…

誰と・どのような雰囲気で行っているのでしょうか？

仕事の進め方・時間の使い方についてはどのような状態ですか？

どのような能力を持ち合わせているのでしょうか？(体力・技術・経験など)

他部署との関わりはどのようになっているのでしょうか？

家族や地域社会とどのように関わっている状態なのでしょうか？



私たちのありたい姿

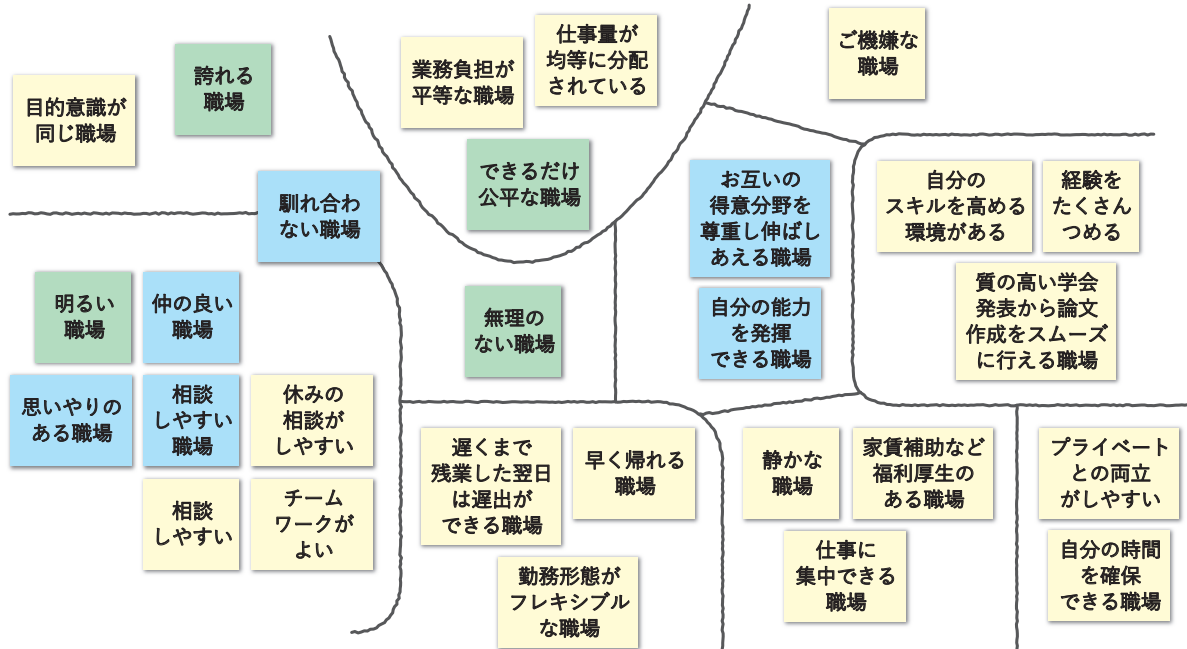
「 」

4

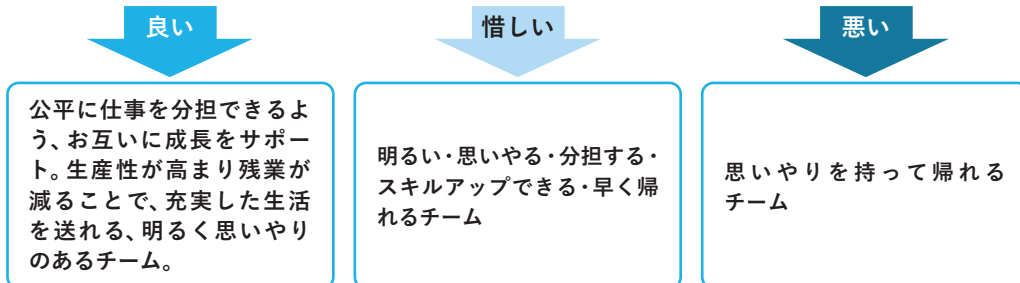
ありたい姿の良い例／悪い例

①チーム全員が本音で“ありたい姿”の**イメージを共有**する

私たちの「ありたい姿」を検討した例



②イメージを抜け漏れなく、全メンバーが**共感できる**ように“まとめる”



※抜け漏れはないが、キーワードだけに

※抜け漏れがあり、共感できない

共有したアイデア（グルーピングされた付箋）を見ながら、「自分たちのありたい姿」をどなたかが大きな紙やホワイトボードに「たたき台」として実際に書いてみましょう。

チームの「ありたい姿」を定めるとき、以下のような要件を満たしていないと、議論が進まない、カエル会議に効果を感じられないといった現象に直結するため十分に注意してください。

- 具体的なイメージを持つことのできる文章である
- キャッチフレーズのような短いものではない
- 管理職や一部のメンバーが決めたものではない
- 全員が共感できる内容になっている

5

ありたい姿のさまざまな例

長崎県は令和3年度の事業としてモデル企業5社（株式会社丸野、株式会社 KPG HOTEL&RESORT i+Land nagasaki、株式会社イシマル、株式会社新長崎製作所、株式会社長崎西部建設）の働き方改革の取り組みに対し、伴走型支援を行いました。その際に取り組みチームが掲げた「ありたい姿」を参考としてご紹介します。

▶ 株式会社丸野

仕事量を平準化し、ゆとりをもって情報共有し、フォローしあって感謝の気持ちを持ち、笑顔で休みが取れる職場

▶ 株式会社 KPG HOTEL&RESORT i+Land nagasaki

楽しさをお客様と共有でき自分も成長できる楽しい職場

▶ 株式会社イシマル

- ①九州で「オフィス王」になる！（西九州でオフィスといえばイシマル）
- ②ワンピースのようなチーム（なかま）になる！

▶ 株式会社新長崎製作所

仲良く楽しく、仕事とプライベートの両立が出来て、定時退社して、ずっと働きたいと思える、活気あふれる部署

▶ 株式会社長崎西部建設

働く皆が幸せだと自信をもって言える会社

P40～P49に上記5社の対象チームへのインタビューを掲載しています。「ありたい姿」を掲げて働き方改革を実施し、各企業にどんな変化が起こったのか、ぜひ御覧ください。

MEMO



A large rectangular area enclosed by a blue border, containing numerous horizontal dashed lines for writing.

第2章

課題を特定し 解決策を考える



カエル会議の手順

- ①チームの「ありたい姿」を全員で探し出す
- ②現状を明らかにする(見える化する)
- ③理想的な状態とのギャップ(問題)を特定する
- ④問題を発生させている要因を特定する
- ⑤特定した要因に有効な解決策を考える
- ⑥解決策を必ず実行する
- ⑦解決策を効果検証する

手順② 現状を明らかにする（見える化する）

1

現状を明らかにする【ワーク】

【ワーク 1】あなたが自分の部署の“よいところ”と感じている点は？

※できるだけ具体的に書きましょう

例：毎日、お互いに挨拶をする

例：チームワークがよく、協力し合う雰囲気がある

例：他の部署と比べて、わりと残業は少ない

例：誰かが困っているときに、声をかけ合うことができる

【ワーク 2】あなたが自分の部署の“もったいない”と感じている点は？

※できるだけ具体的に書きましょう

例：お客様・他部署からの急な問い合わせがあり、対応に追われ残業になっている

例：知りたい情報があってもどこにあるかがわからない

例：みんな忙しくしており、相談したくてもしにくい雰囲気がある

例：できる人に仕事が偏っている（一方で人に仕事を振るのが下手という側面も……）

手順③ 理想的な状態とのギャップ（問題）を特定する

2

理想的な状態とのギャップ(問題)を特定する【ワーク】

【ワーク 3】“もったいない”を生み出している 要因は何だと思いますか？

※できるだけ具体的に書きましょう

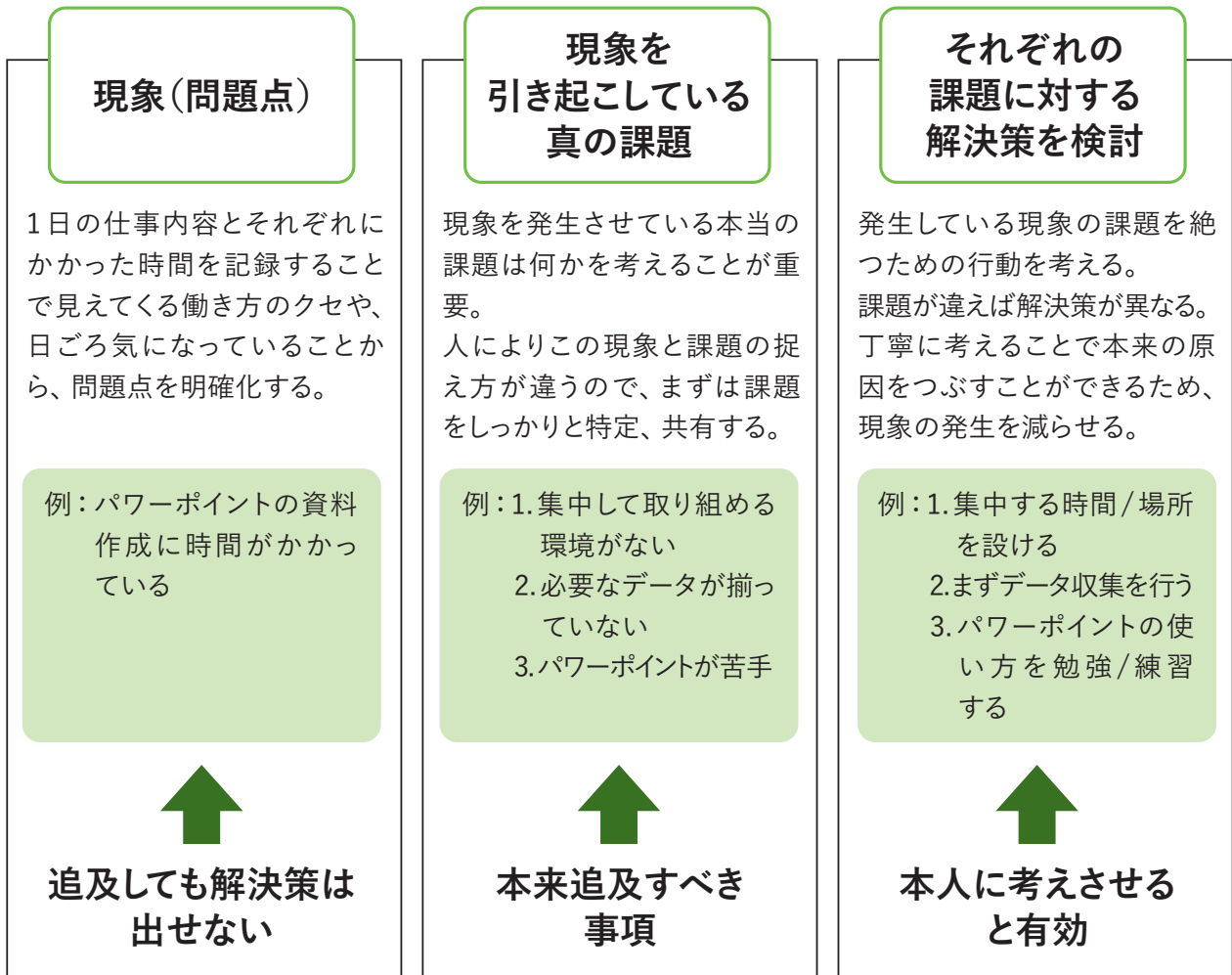
■ワークの進め方

- ・ワーク 1、ワーク 2、ワーク 3 と順番にすすめていきます。
- ・1枚の付箋に1点のみ書きます。
- ・読みやすい文字で書きます。（太いペンを配っておくとよいでしょう）
- ・キーワードだけではなく、どのような意味であるかわかるよう書き出します。
- ・付箋への記入は3～5分で時間を区切り、大きな紙を中央に広げて付箋を共有します。
- ・共有するときは何を書いたのか声に出して読み上げ、同じようなことを書いた人も声に出して読み上げながら紙に貼ります。グループ分けもしましょう。

3

課題を特定し、解決策を考えるための思考法

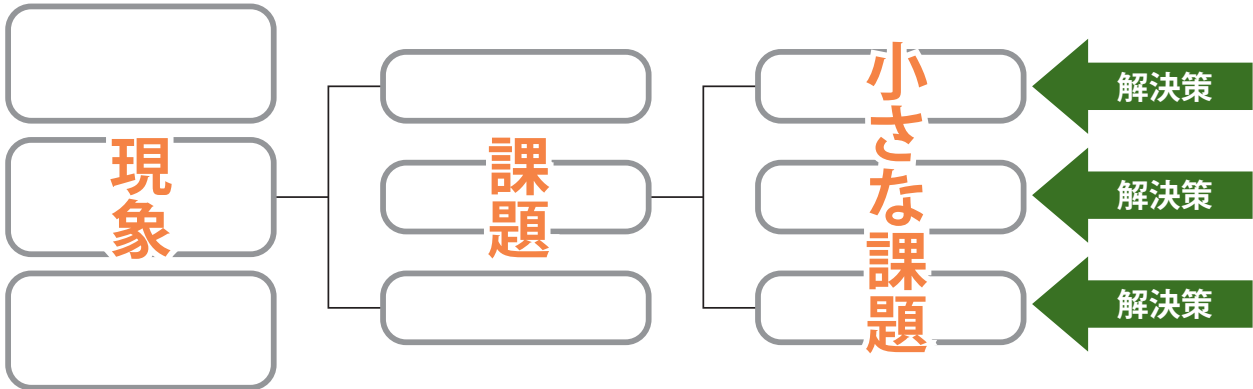
現象からすぐに解決策を考えることは難しく、思考が停止してしまうことがあります。その場合には、「なぜその現象が起きているのか？」と問いかけることによって、真の「課題」が見えてきます。さらに「なぜ？」を繰り返すことによって、課題を「小さな課題」に細分化すると、課題に対する「対策」「アクション」も考えやすくなります。



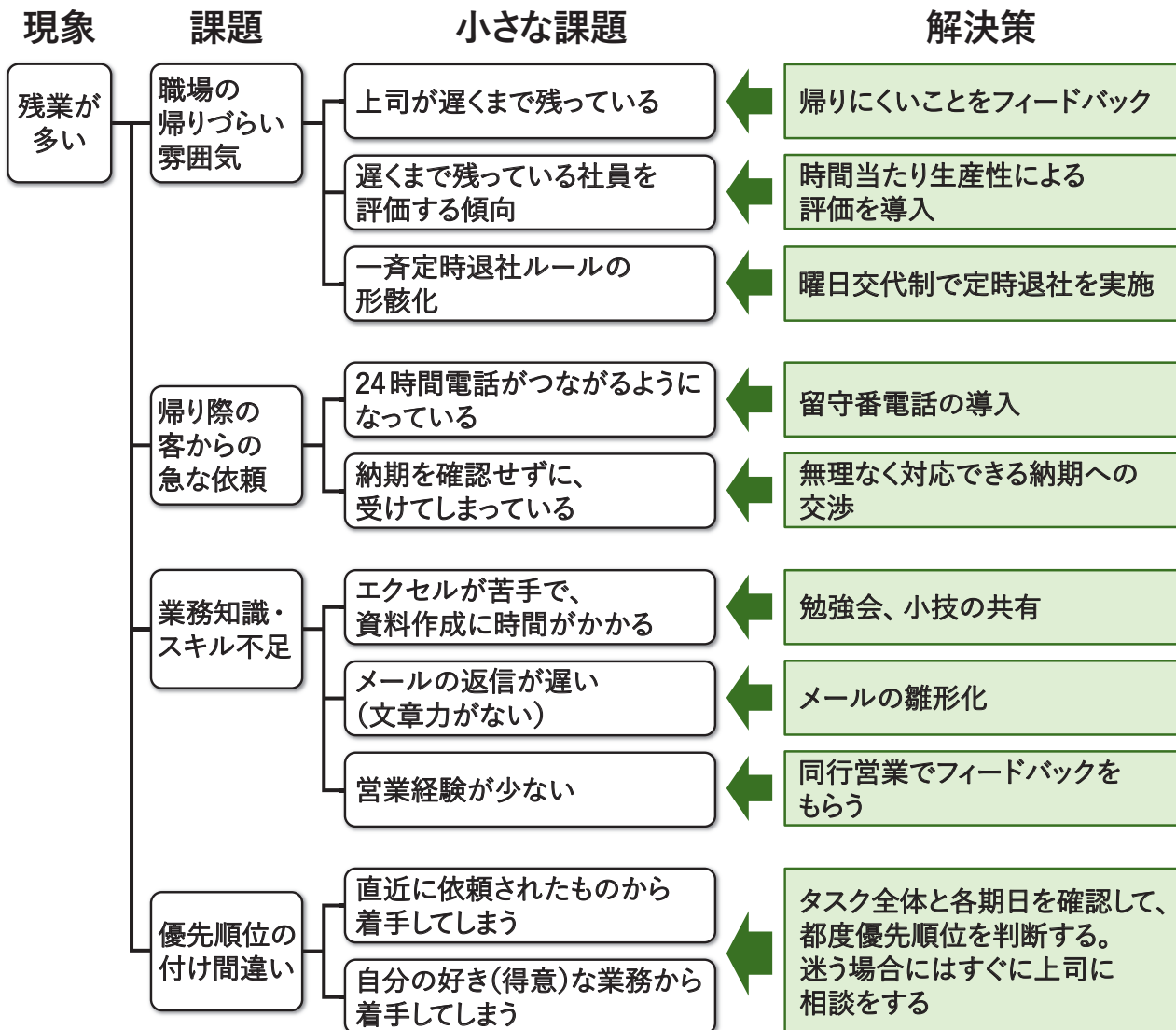
【参考】 要因分析 / ロジックツリーを活用して解決策を考える

「課題」を「小さな課題」に細分化することで、「解決策」を考えやすくなります。

■ 要因分析の発想



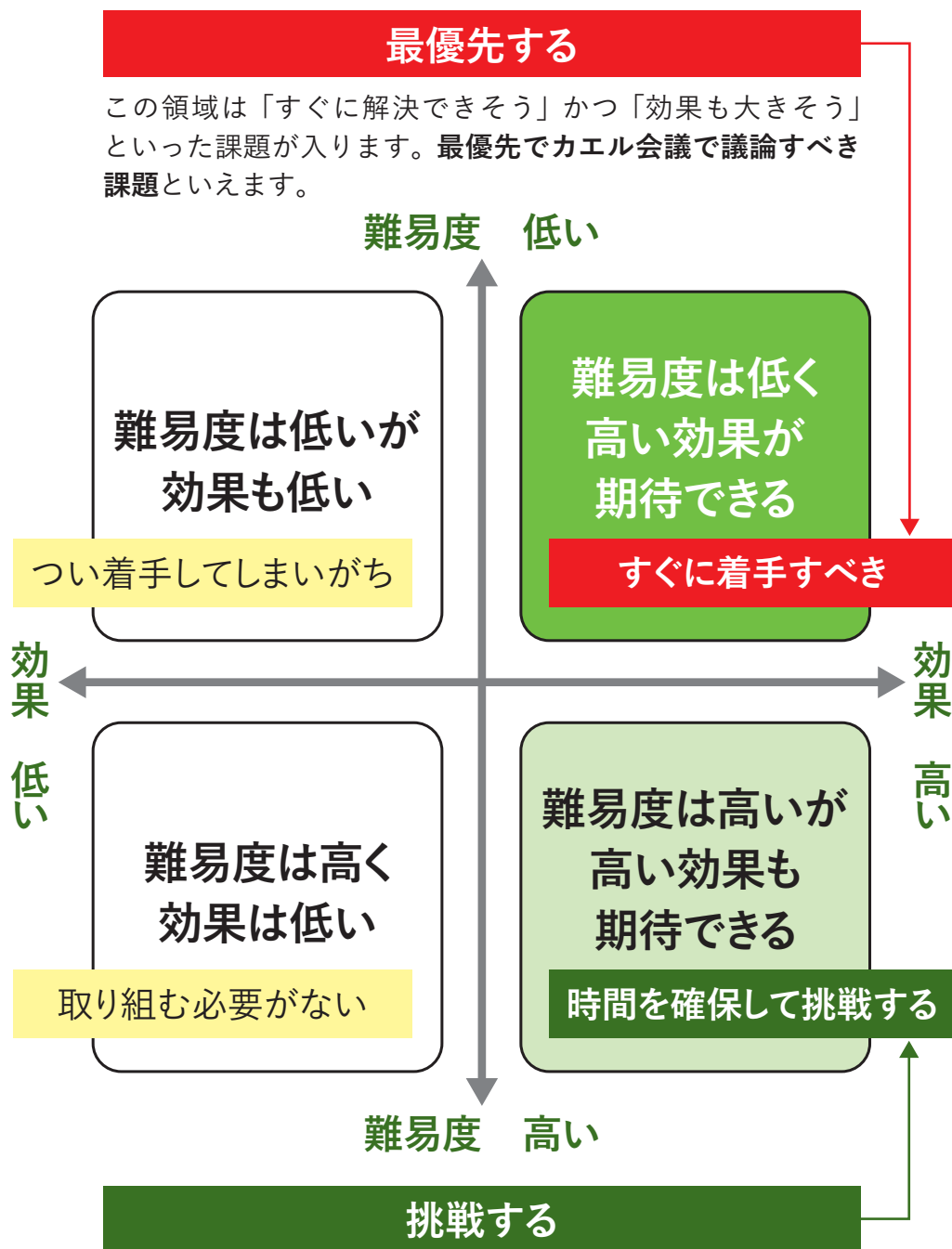
■ 要因分析の記入例



4

優先的に取り扱うべき「課題」を定める【ワーク】

「ありたい姿」を強く意識すると現在チームには課題がたくさんあるということがわかります。すべての課題を一度に解決するのではなく、**チームがすぐに効果を感じられるように優先順位を決めます。**課題1つごとについて「どの業務に分類されるか」を話し合います。



最優先する

この領域は「すぐに解決できそう」かつ「効果も大きそう」といった課題が入ります。最優先でカエル会議で議論すべき課題といえます。

難易度 低い

難易度は低いが
効果も低い

つい着手してしまいがち

難易度は低く
高い効果が
期待できる

すぐに着手すべき

効果
低い

難易度は高く
効果は低い

取り組む必要がない

難易度は高いが
高い効果も
期待できる

時間を確保して挑戦する

効果
高い

難易度 高い

挑戦する

この領域は「時間がかかる」「関係者が多く調整が難しい」「他部署の協力が必要」だけれども解決することができればありたい姿に一気に近づけるといった課題が入ります。

5

要因を特定し有効な解決策を考える【ワーク】

要因分析をして特定することができた要因はどのような行動によって解決することができますか。

■解決策を導き出すときの注意事項

- 一人の行動、チーム全員の行動、リーダーの行動、もうひとつ大きな階層の部署での行動、全社的な判断、組織外の関係者の行動など、視野を広げて考えましょう。
- 付箋を配って一人10枚以上記入するなど、アイデアの数を増やすことを念頭に置き、「さらにもう1枚ひねりだして書く」といったことをすると、より優れたアイデアが出る傾向があります。
- 解決策についても「すぐにできる」という理由で実行するのではなく、「すぐにできて効果のあるもの」と「難易度は高いが効果もあるもの」に絞り込みましょう。
- 実際には「効果」については実行してみないとわからないことが多くあります。まず実行し、振り返りを行い、「より効果的な行動（解決策）とするにはどうしたらいいのか」と議論しブラッシュアップを繰り返していきましょう。

第3章

解決策を実行し スパイラルアップ



①チームの「ありたい姿」を全員で探し出す

②現状を明らかにする(見える化する)

③理想的な状態とのギャップ(問題)を特定する

④問題を発生させている要因を特定する

⑤特定した要因に有効な解決策を考える

⑥解決策を必ず実行する

⑦解決策を効果検証する

1

解決策を実行しよう【ワーク】

議論によって導き出された解決策について
【いつまでに】【誰が】【何をする】のかを決めます。
同時にスパイラルアップを意識して
【いつ振り返りをするのか】も決めておきます。

■解決策を実行するときの注意事項

- ・「各自が」「全員が」「適宜」「随時」「年度末までに」といった、【いつまでに】と【誰が】をあいまいにしてしまう表現は絶対に使わないように気を付けましょう。たとえ「全員が●●を実行する」という解決策であった場合でも、必ず「全員が●●を実行しているか、Aさんが●日までにチェックする」と責任の所在を明らかにします。
- ・決定されたことを忘れてしまい、結局実行されないまま期日を迎える（カエル会議を迎える）ケースが多くあります。常に全員が見える場所（共有サーバー内のファイルなどではなく、職場の誰もが目につく実在する場所）に掲示するなど、必ず実行されるような工夫を加えることもおすすめです。
- ・解決策は「●●を意識する」といった抽象度の高い内容であると実行できません。具体的な「行動」を決めるようにします。

【参考】確実に実行されるためのコツ

会議を開催する目的：行動を決める

※この目的を果たさない会議は「会議」ではありません。

※「情報共有会議」もありますが共有された情報を元に何らかの「行動」を求めるために共有しているのであって「へーそうなんだ」と知るだけなのであれば情報共有会議を開く必要性は極めて低いと判断します。

カエル会議で注意すべき事項

いつまでに・誰が・何を実行するのかを必ず決める

随時・適宜・各自・全員・年度末・可及的速やかは NG

「いつまでに」の目安は最大 1 週間 ※営業日ベースで 10 日まで

「何を」が大きすぎるから実行されない、小さくする

2 実行した解決策を振り返る【ワーク】

解決策を実行した結果、何がわかりましたか。
【うまくいったこと】と【うまくいかなかったこと】を
色の異なる付箋に書き出し共有しましょう。

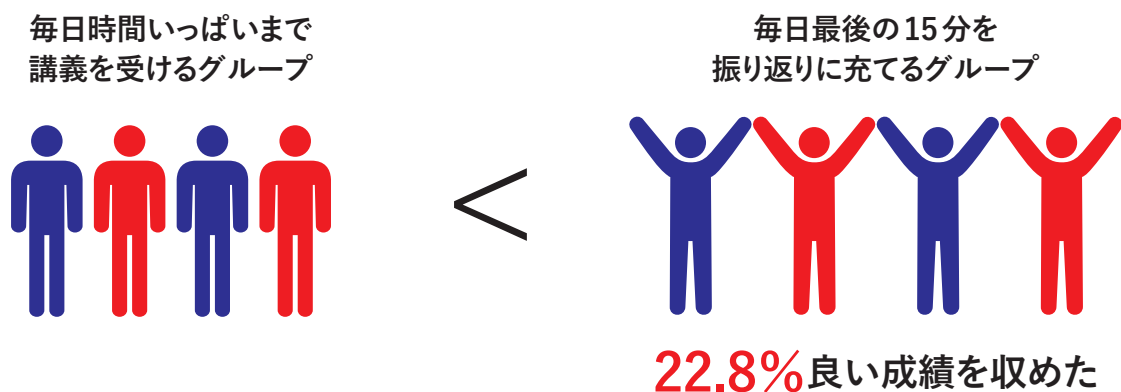
これまでの道のりをチームで振り返り、よりよい取り組みにつなげます。
ここまで、チームの「ありたい姿」を全員で見つけ出し、「ありたい姿」に近づくために解消したい優先的な課題を特定し、その要因を見つけ出しました。
そのうえですぐに実行できる解決策を定め、具体的に行動してきました。

※ワークの進め方は、他のページの共有の仕方と同様に進めます。参照7ページ

【参考】振り返りの重要性

ハーバード大学ビジネススクールでの研究では、講義時間いっぱいまで講義を受けたグループと、講義時間を15分削り、毎日15分振り返りをするグループのパフォーマンスの比較がされました。結果として、振り返りをしたグループのほうが、1か月後の試験では22.8%良い成績を収めました。振り返りをする時間をもったいないと思ってしまうがちですが、振り返りの時間をとる重要性を知っておきましょう。

出典：<https://hbr.org/2015/04/the-remedy-for-unproductive-busyness>



同じ時間をかけても、そのうち15分でも振り返りをした
グループのほうが22.8%成績が良い

3

アクションシートを活用する

会社名	ワーク・ライフシナジー株式会社
部署名	営業部

チームの ありたい姿	お互い助け合いながら業務の仕組化・個人のスキルアップを進め、グループ内のコミュニケーションが良く、自発的・自律的・迅速に効率よくアウトプットをし全員定時に帰るチーム
---------------	--

課題	課題（小項目）	アクション	施策 責任者	作業 実行者	期日	成果計測の ための指標	3月	4月	5月	6月	7月	8月
課題①	誰がどんな業務を行っているか、何となくのイメージでしか持っておらず、明文化されていない。	各自の業務を洗い出す	村上	全員	4月末	業務の洗い出しの完了 (フォームへの入力が全員完了している)	共通のフォームで各自作成 →					
		年間・月別スケジュール作成	村上	村上 田村	5月末	スケジュール表の完成				村上・田村が叩き台作成 (エクセル共有) →		
	業務内容の割り振り不明確でない	業務分類マトリックスを使い整理、その内容をシェアする。(その後削減できる業務、フォロー体制を持つべき仕事の決定をする)	横山	全員	5月末	整理の完了 (各自のマトリックスを完成させる)				マトリックスの作成、共有するための MTG →		
		誰がどんな業務をできるかをスキルマップを作成し整理する	二瓶	二瓶 村上	6月頭	スキルマップの完成					会議で合意を取りながらスキルマップを完成させる ●	
	他のメンバーの業務内容を理解していない	マトリックスをシェアし、フォロー体制を持つべき業務を決めた後、さらにその中の業務で特に重要な業務を決め、その業務をマニュアル作成の対象とする	新井	二瓶 田村	6月頭	マニュアル作成数 スキルマップの◎の割合					会議を開催。 マニュアル化する ●●	
モノや情報の管理がうまくできていない	シフトの決まった業務のマニュアル作成・引継ぎ	新井	マニュアル化する業務の担当者各自	8月末	マニュアル作成数 スキルマップの◎の割合						マニュアルを作成。 →	
課題②	机の上やキャビネットの中が整理整頓されていない	整理の時間を設ける	堀江	堀江	5月末	全メンバーのスケジューラーへの入力完了 探し物の時間の変化				●		

ありたい姿を達成するための
アクションシートを作成し、記載しましょう。

いつ・だれが・どのように進めるかまで、

カエル会議で決めておくことが、

取り組みをスムーズに進めるコツです。

チームメンバーがいつでも見れる状態にしておきましょう。

4

解決策をブラッシュアップする【ワーク】

■うまくいったこと

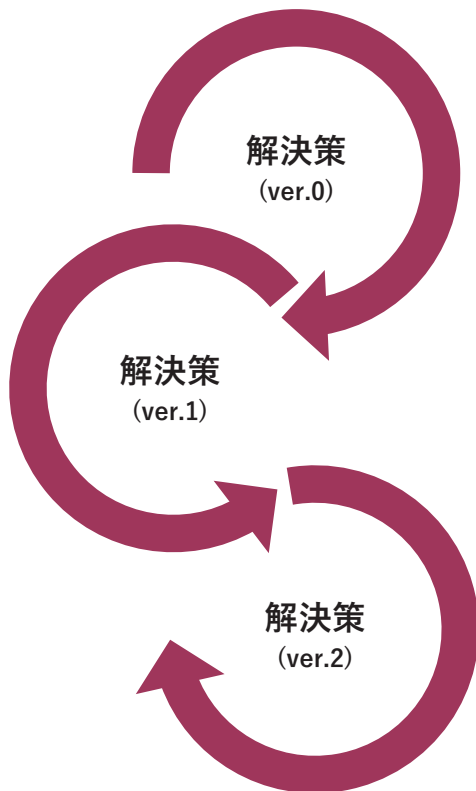
「効果を実感できた」と感想が出たもの→全員で拍手！
「この方法はみんなでやるともっとよくなる」「さらにこうした方がよくなる」というアイデア→すぐに実行できるように【いつまでに】【誰が】【何を】の項目を決めて行動に移しましょう。

■うまくいかなかったこと

「ではこの解決策の実行はやめましょう」としないよう注意します。「どのような工夫を加えればうまくいくのか」を考える必要があります。この解決策についてはカエル会議で「要因分析→ブラッシュアップ版解決策の決定→いつまでに・誰が・何をするか」を決定していきます。

※ワークの進め方は、他のページの共有の仕方と同様に進めます。参照7ページ

【参考】解決策をブラッシュアップする（スパイラルアップ）



実行したら必ず振り返る

一気に「ありたい姿」に近づけるような解決策はありません。とにかく試してみて、バージョンアップを短期間で繰り返すことが「ありたい姿」への最短コースです。**実行した解決策は必ず振り返り、バージョンアップを重ねましょう。**

カエル会議に終わりはない

スパイラルアップによって状況が改善されていくと、新しい課題を探し出すことができるようになります。「ありたい姿」にぐっと近づくにつれて、これまで目指していた姿の先にある、**新たなチームの理想像を描くこともできるようになる**こともあります。カエル会議を日常業務とし、常にチームの理想像を目指し、変化し続けましょう。

MEMO



A large rectangular area enclosed by a solid pink border, containing numerous horizontal dashed lines for writing.

第4章

取り組みの“難しさ”を 乗り越える

会議の「壁」を乗り越えよう

カエル会議をする中で、つまづいたり効果を実感できなかつたりする「壁」に直面することがあります。この章では、よくあるつまづきのポイントとその解決法、効果を実感するための考え方や改善点についてお伝えします。

1

カエル会議のつまづきと解決のポイント

よくあるつまづきポイント

カエル会議が
開催できない



- ①曜日と時間を決めて定例にする
- ②年度末までの予定を決めきっておく
- ③カエル会議の最後に次回開催日を確認する

繁忙期は忙しすぎて、
アクションに手が付けられない



- ①1回5分でも共有・相談を行う
- ②仕事が一段落するところに次回カエル会議を設定しておく
- ③繁忙期に直面した課題をメモしておく

リーダーに仕事が
偏ってしまった



- ①サブリーダーを任命し、任せる
- ②アクションごとにリーダーを決める

出てくる課題が
会社全体の大きなものしかなく
自分たちではどうにもできなかった



- ①小さな取り組みからスタートして、変えられた実感を持つ
- ②自律的なものと他律的なものに分けて、自律的なものから着手する

2

【壁】カエル会議の効果を実感できない

効果が実感できない理由

カエル会議を開催していない

カエル会議を開催しているが、会議進行に不慣れである

(同上)上長が一方向的に話している

(同上)「ありたい姿」が未決定 or その日のゴールが設定されていない

(同上)言いたいことを言い合うだけ・議論が形作られない

議論が成立していない・誰が何を行うのか決まらないまま会議を終える

問題解決に向けた思考や議論ができていない(不慣れである)

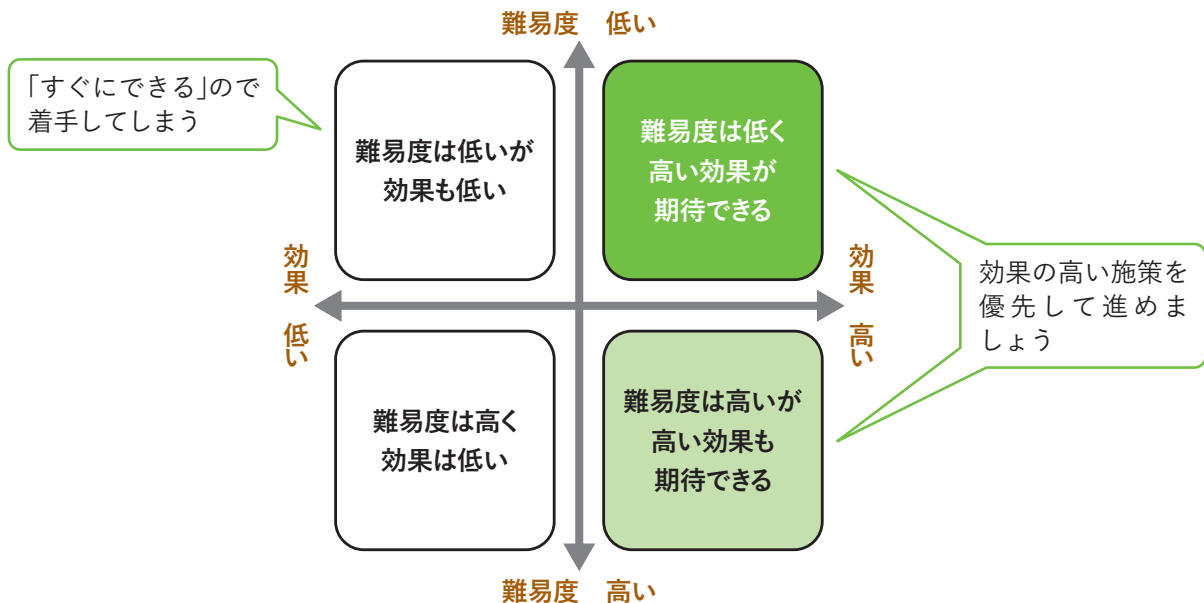
解決策が決まっていない・実行されていない

効果の低い解決策が実行されている(すぐにできるものから着手している)

実行した解決策を振り返っていない、ブラッシュアップしていない

3

「すぐにできる」という理由で実行する解決策を決めていないか？



効果の出る解決策を実行する！実行して、振り返る

4

効果的な会議進行を行う

1. 何のための会議か

決裁がとりたいのか、結論がほしいのか、共有したいのか。

内容によって会議以外の方法（メールでの連絡・担当者間の打合せ）で可能ではないかもあわせて確認をする必要があります。

2. どんな結論・ゴールを目指す会議なのか

ホワイトボードにゴールを書いておくと、議論が脱線することを防げます。

複数のテーマを取り扱う場合には、テーマごとにゴールを設定します。

3. 時間配分はどのように設計するのか

どのテーマにどれくらいの時間をかけるのかを、事前に決めておきます。

そのためにキッチンタイマーや時間管理係を用意します。

ゴールまでたどり着けない場合には、会議が終わったあとに、そのテーマに関連する人のみが残り、議論の続きをするようにします。

4. 参加者一人ひとりに役割はあるか

会議全体や議論を取り仕切る人をテーマごとに考えます。「ただ座っているだけ」の参加者は参加する必要がありません。

※次のページにあるようなシートを A3 サイズで印刷し全員で

1 枚の用紙を見ながら議論すると効果的な議論が短時間で実現できます。

会議の問題点は「事前準備不足」「人数過多」「ゴール不明瞭」

5

議論で問題解決をするためのシート

テーマ:この時間は何をテーマに取り扱いますか?具体的に書きます。

ゴール:今日のこの議論が終わるときたどり着いていたいゴールを具体的に明確に書きます。

原因:
“それ”はなぜ生じたのでしょうか。原因を洗い出します。

解決策:
原因を解消するために必要な行動は何ですか?

決定したアクション:具体的には何をすることで問題を解決することになりましたか?

6

【記入例】 議論で問題解決をするためのシート

テーマ:この時間は何をテーマに取り扱いますか?具体的に書きます。

書類を探し出すのに時間がかかっているという問題について解決する

ゴール:今日のこの議論が終わるときたどり着いていたいゴールを具体的に明確に書きます。

「これを実行すれば書類がすぐに見つかる」という具体的な方法を複数考え出し担当を決める

原因:
“それ”はなぜ生じたのでしょうか。原因を洗い出します。

- 机の上が片づけられていない
 - ・片づける時間がない
 - ・書類の上に回覧物が置かれてしまう
 - ・引き出しの中がいっぱいでもう入らない
 - ・山積みだけど「実は」どこに何があるかわかっている(笑)
- 共有キャビネットの中身が実はよくわからない
(「共有」なのに把握しているのは自分の担当箇所のみ笑)
 - ・きつと捨ててもいいファイルがキャビネットの中にある
 - ・ファイルの名前の付け方がよくわからない・人による
- 書類が捨てられない
 - ・いつか使うんじゃないかと思っている
 - ・同じ書類をそれぞれが引き出しの中に持っている
→これこそ【共有キャビネット】なのでは?

解決策:
原因を解消するために必要な行動は何ですか?

- 毎月末の金曜日の午後 15:00 から全員で一斉に大掃除
(最初は2時間→3か月後からは量が減るから30分)
 - 各自エプロンとマスクを持参し「大掃除」の雰囲気を作る
 - まず自分の引き出しと机の上から不要なものを捨てる
 - 次に共有キャビネットの中身に着手する
 - ①ファイル名のつけ方をルール化
 - ②ファイル名をテプラで作成
 - ③大掃除の日に一斉にファイルを捨て・保管をする
 - データでよいものはデータ化
 - 保管庫でよいものは移動させる
- 3月: 各自の机の上と中身を対象にする(声掛け:●●)
 4月: ワエル会議でファイル名のルール作り(担当:XXさん)
 4月: 大掃除日に共有フォルダを一層する(声掛け:△△さん)
 5月: 4月で終わらないので続きを行う(完了確認:■●さん)

決定したアクション:具体的には何をすることで問題を解決することになりましたか?

右上に記載の通りのスケジュールで「全員一斉大掃除」に着手する。
(いつまでに・誰が・何をすれば明確になっている!)