

「働きがい」を高める働き方改革

働きがいのある会社研究所 シニアコンサルタント 今野 敦子

働き方改革は、日本の経営・人事にとって最も関心の高いテーマの一つである。先進国の中でも突出した長時間労働や生産性の低さが指摘されており、働く人の労働環境を適切に整え個人のやる気や創造性を引き出し企業の競争力を高めていくことは喫緊の課題である。一方で働き方改革と言っても、労働時間の短縮、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティなど扱うテーマは多様であり、また最近ではせっかく導入した施策が従業員のモチベーションを下げてしまったというケースも報告されている。本稿では従業員の働きがいを高め、企業の成長につながる働き方改革について論じてみたい。

企業の成長には働きがいが必要

働きがいのある会社研究所 (GPTW = Great Place to Work® Institute Japan) では、従業員の働きがいが高く素晴らしい職場づくりをしている企業を「働きがいのある会社」(以下、ベストカンパニー)と認定し広く発表(2017年は100社を発表)している。ベストカンパニーで

は、現在のように「働き方改革」が議論されるずっと前から従業員の働く環境に対して細心の配慮を行っており、そのための施策づくりが経営の最優先課題とされてきた。なぜなら、経営ミッションやビジョンを実現するためには従業員こそが最も重要な経営資源であり、会社の役割は従業員一人ひとりが能力を伸ばし最高のパフォーマンスを上げるための環境を整えることと考えるからである。働く人々が成果を出していくには単にやらされ感で仕事をするのではなく、自分で納得し、やってみたいという強い気持ちを持つことが大事である。つまり、個人のモチベーション、働きがい企業が成長に欠かせないものになっている。

働き方改革は働きがいを高める要素

ここで、GPTWが考える「働きがいのある会社」の定義を紹介したい。それは、「従業員が会社やマネジメントを信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感を持てる会社」(図表1)である。職場では信頼関係が土台として最も重要であり、働き

がいを高める五つの要素として「信用」「尊敬」「公正」「誇り」「連帯感」を提唱している。このモデルはGPTWの創始者であるロバート・レベリングが、米国で働く多くの従業員や経営者への取材や調査に基づいて設定した。

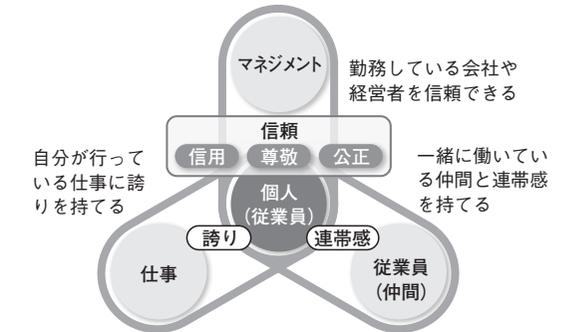
働き方改革でよく議論されるテーマの多くは上述の「尊敬」(従業員がマネジメントから尊重されていると感じる指標)に含まれている。「安全で衛生的な労働環境」「ワーク・ライフ・バランスへの配慮」「休暇の取りやすさ」といった働きやすさの観点である。GPTWでは、従業員の働きがいを高めていくには職場の働きやすい環境づくりも大事な要素の一つであると考えている。

働きがい低下する働き方改革

働き方改革を進めることで、快適な職場が実現し個人の生活に充実感がもたらされるならば、異論を唱える人はいないだろう。しかし、働き方改革によって個人やチームの業務が滞り、働きがい阻害されるようなケースがあれば話は別であろう。例えば最近では、在宅勤務制度を導入したものの社内のコミュニケーションや一体感低下を理由に制度を廃止したケースが報告されている。また有給休暇の取得を促していたあるサービス業では、数値目標を定めて休暇を取ってもらっていたが、休暇中の従業員の顧客対応が遅れたり他の従業員の残業が増えたりして、職場では不満が出ているという話も耳にした。いずれも、従業員個人の働きやすい環境のために設計されたものではあるが、職場全体の成果で見るとうまくいっているとは言えない状況である。

ベストカンパニーが従業員の働く環境整備に注力するのは、従業員のやる気(働きがい)

図表1 「働きがいのある会社」モデル



©Great Place to Work®Institute Japan All Rights Reserved.

を高めることで、最高のパフォーマンスを発揮してもらいたいと期待するからだ。それが実現しないのであれば施策はあまり意味をなさない。会社にとっても個人にとってもWin-Winになるような施策が求められている。

望ましい働き方改革のポイント

働きがいを損ねることなく働き方改革を進めていくためのポイントとして、ベストカンパニーの取り組みから以下の4点を指摘したい。

① トップがコミットメントし改革の目的をブレさせない

まず経営者は、「組織にとってなぜ働き方改革が必要なのか」を、チームや個人の視点で語ることが大切である。あるIT企業では、トップ自ら「時間には限りがある」と語り、時間を意識して働くことの重要性を積極的に伝えている。労働時間を意識することで従業員が心身ともに健康を維持できるようになり、さらに業務外での学びや新しいネットワーキングの機会を増やすことによって、会社の将来を切り開くイノベーションを起こす重要性を啓蒙している。また、ワーク・ライフ・バランスの実現に取り組む社員を社内報で紹介するほか、反対に長時間労働の社員は評価されない

制度を導入するなどしている。別の企業では長時間労働が当たり前となっている風土であったが、会社として柔軟な働き方を推進していくことをトップがあらゆる機会を通じて発信している。社長や副社長が在宅勤務制度を率先して利用しそれが会社として当たり前の働き方であるとも示している。

トップのこうした継続的なスタンスや改革へのコミットメントを見て、従業員はこれまでとらわれていた価値観を変え日々の行動を意識するようになり、徐々に企業文化が変わっていくのである。それによって企業は目的をブレさせずに変革を進められるのである。

②働き方の選択肢を増やし従業員の納得感を引き出す

ベストカンパニーでは、在宅勤務やフレックスタイムなどに代表される「働く場所・時間の多様化」を進めている企業が多い。2017年発表のベストカンパニー100社のうち60%が「在宅勤務かテレワークの導入がある」と回答している*。

例えばあるIT企業では、「時間も場所も自由」という働き方を設定しており、職場のメンバーや上司に報告することを条件に働く時間や場所の選択は個人が自分の意思で行っている。また、別の企業では海外との電話会議が夜の時間帯に行われる場合などに、午前中の業務開始時間をずらすことを認めている。最近ではサテライトオフィスを各所に設置して、業務ができるようにしている企業もある。

このように、ベストカンパニーでは従業員の役割や職責を明確にした上で、最高の成果を出すためにどんな働き方が最適であるのか、時間や場所にも多様な選択肢を設け本人

に考えさせている。自ら選んでもらうことで納得感を醸成し、それが仕事への責任感やモチベーションを高めると考えているからだ。

③会社は制度を作るよりも浸透や運用支援に注力する

働き方改革では労働時間の規制や制度の見直しといった施策の議論になりがちだが、仮に「働く場所・時間の多様化」が制度として実現しても、職場や本人の意識が変わらなければ利用は進まない。そういう意味でベストカンパニーでは、様々な試行錯誤を重ねながら浸透の工夫をして、制度のメリットが感じられるよう運用の支援をしている。

ある企業では在宅勤務制度を促進するため、希望者にオフィス用と自宅用に2台のパソコンを貸与し持ち運びの不便やリスクを解消している。制度の導入により、職場内のコミュニケーションの低下が心配される場合には、テレワーク中のメンバーとテレビ会議ができるシステムを構築するほか、社内SNSなどを通じて普段からどこからでも簡単な会話ができる体制を整える例もある。

有給休暇の利用促進に当たっては、休暇中の社員のフォローで他の社員に負担がかからないようにする工夫が見られる。一例として、複数人で顧客に対応をするチーム制の導入や、業務進捗状況を見える化するシステムを導入するなどの支援が挙げられる。

④良い取り組みを称えシェアする

働き方改革を職場で加速していくには、個人やチーム単位で「良い取り組みを称え、シェアすること」が大切である。新たな試みをした職場や個人に良い変化があったなら、それを評価し工夫を共有することで、社内に良

い価値観を醸成していくことができる。まだ取り組み半ばのほかの職場や個人に対しては行動の変化を促すことができる。

ワーク・ライフ・バランスを実現しながら高い成果を上げる社員や職場を表彰するのはポピュラーな方法であり、ベストカンパニーでも多くの企業が実施している。また社内報やイントラネットを使って、個人や職場ぐるみの「働き方改革」の工夫を紹介していくことも一つの方法である。「効率的な会議運営」「業務の見える化」「時短のための資料作成」「休暇中の社員の業務フォロー」「在宅勤務中の社員との電話会議の進め方」など、改革を進めていくための重要なナレッジである。

終わりに

今後、外国人や女性、シニアといった多様な人材が職場に増えれば、一律な働き方は現実的ではなく、働き方改革の進め方そのものも各社・各職場において多様性を帯びてくるものと考えられる。

働き方改革を巡っては、メディアでもユニークで奇抜なアイデアや事例が報道されることも多くなってきたが、業種や職種によっては導入が難しい施策もあるだろう。また、企業によって改革のステージは異なるため、目的や取り組み施策はそれに応じたレベルになる。もっと言えば現場ごとに必要なことは違って当然である。大切なのは、経営や管理者層のみならず従業員の一人ひとりが、働き方改革の目的を理解し、自分達の企業やチーム、そして個人のために、新しい働き方を模索することである。そしてそのチャレンジが、それぞれの「働きがい」を実現することに寄与していくことと信じてやまない。

今野 敦子 (この あつこ)

名古屋大学院経済学研究科修了、フランス国立ボンゼシヨセ工科大学MBAコース取得。外資系航空会社、医療系商社の人事部を経て、リクルートマネジメントソリューションズに入社。人事領域において、採用・制度設計・人材育成など一連の業務に携わる。2009年GPTWジャパン設立メンバーとして、事業立ち上げに参画。働きがいのある職場を目指す多くの企業などに調査分析、経営層への提言と支援を行う。



図表2 ベストカンパニーの代表的な取り組み事例

		内容
労働時間の短縮	企業風土づくり	・経営からのメッセージ発信 ・社内プロジェクトチームによる見守り、ポスターの掲示 ・ワークライフバランスが良くできている社員のベストプラクティス共有、全員が時短による働き方について見直し ・重要度や緊急度を意識するための仕事に向けた研修
	時間を意識させるルールづくり	・全員が毎日残業なし ・夜10時以降のE-mail自粛 ・15時以降は打ち合わせの禁止
	柔軟な働き方制度	・時差勤務制度(夕方に必要な業務がある場合は、朝はゆっくり出社) ・在宅勤務、フレックス制度
休暇の取得促進	企業風土づくり	・有休取得を促進する社内プロジェクトチーム発足 ・マネジメント研修 ・年間計画を年初に提出 ・比較的長めの休日に合わせて有休取得奨励日を設定 ・全社への有休取得状況報告
	取得しやすくする仕組み	・上司も休めるように部下に権限委譲 ・時間単位で有給休暇を取得 ・会議のビデオ録画 ・4半期ごとに2-3日の休暇を全員とるキャンペーン ・多様な休暇の増設: ボランティア休暇、プロジェクト休暇、永年勤続の休暇、プライベート休暇(自分で決めた記念日)、ご褒美休暇(目標を達成すると翌月に休暇がとれる)
健康増進	施設・制度面の整備	・プロのマッサージ ・お昼寝スペースの確保 ・健康グッズの設置 ・昼休み時間を利用した、昼寝、ジムや運動の奨励
	健康的な食事などの提供	・フルーツ食べ放題 ・無農薬野菜の無料配布(不定期) ・健康食品(お弁当・お惣菜)の提供 ・100%国産フルーツジュース

©Great Place to Work®/Institute Japan All Rights Reserved.

* 総務省「平成27年通信利用同行調査」(2016年7月発表)によれば、国内テレワーク導入率は16.2%