

第2節 イノベーションを起こす企業文化づくり ～「働きがいのある会社」の取り組みから学ぶ～

Great Place to Work[®] Institute Japan 今野敦子

はじめに

これからの激しいグローバル競争を勝ち抜き、持続的に成長をしていくために、今、企業にとって急務となっているイノベーション。頭を悩ませている企業が多い一方で、新しい事業や商品を次々と世に生み出し、イノベーションを可能としている企業はなにが違うのだろうか？

Great Place to Work[®] Institute Japan（以下、GPTW）では、毎年働きがいに優れた企業を「働きがいのある会社」（以下、ベストカンパニー）として認定を行うなど、日本企業における働きがいについて、10年以上にわたり調査を行ってきた。その結果、従業員の働きがいが高く、職場が活性化している企業では、イノベーションを生み出すベースとなる風土づくりが行われていることが分かった。多様な従業員の一人ひとりが、自由に意見やアイデアを出し合い、時にお互いのナレッジを繋ぎ合わせる活動を意識的に行うことで、“組織”としても新しいチャレンジを成し遂げているのである。

1. 企業文化とイノベーション

競争がグローバルという舞台に広がり、これまでにない発想で新しい事業を創出したり、商品を開発していくこと、つまり、イノベーションは、業界に関わらず益々求められてきている。また新しい事業や商品を創るということに留まらず、日常の業務遂行において小さな工夫を積み重ねていくことも、イノベーションの1つと言えるだろう。そして、従業員が各人の持ち場で従来のやり方に疑問を持ち、社会に対してより高い付加価値を出していくこと、それはかつてないスピードで必要とされていることは言うまでもない。日本のように資源や原材料に乏しい国では、人材こそが企業の重要なリソースであり、競争力に直結する。多くの企業が、人材採用、育成、そしてリテンションに向けて、時間や資金といった投資を惜しみなく行っているのはこのためである。

しかし、よい人材が集まり、一人ひとりが滞りなく業務をこなしているだけでは、イノベーションはもとより、好業績も望めない。新しい発想をもたらす、業務の中でそれが取り入れられ、イノベーションへと繋げていくためには、職場の仲間が協力し、一人ひとりが持つ知識や経験を集結させることが必要である。そして会社は、こうした行動を促すための仕掛けを行い、望ましい行動規範や価値観が暗黙のうちに従業員によって理解され、職場で自然と発揮できている状態にまで昇華させること、つまり企業文化として定着させることが重要である。

では、どのような企業文化ができると、職場に集合した点としての人材はお互いつながり合い、個人の限界を超えて、チームとして大きな成果をもたらすことができるのだろうか？ここで、そのヒントとなるGPTWが考える「働きがいのある会社」の定義について説明を加えておきたいと思う。

2. 「働きがいのある会社」の定義（「働きがいのある会社」モデル）

GPTWでは、「働きがいのある会社」を“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”と定義（「働きがいのある会社」モデル）している。これは、GPTWの創始者であるロバート・レベリングが、アメリカで働く多くの従業員や経営者への取材や調査を通じて集めた声に基づいている。「働きがいのある会社」モデルでは、個人（従業員）を中心として、マネジメント・仕事・従業員（仲間）との関係を、「信頼」、「誇り」、「連帯感」で表している（図1）。

従業員からみた「働きがいのある会社」の定義

従業員が会社や経営者、管理者を信頼し、
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

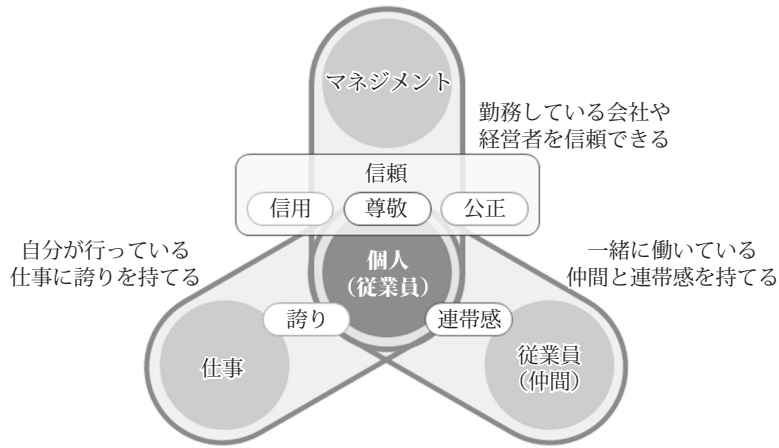
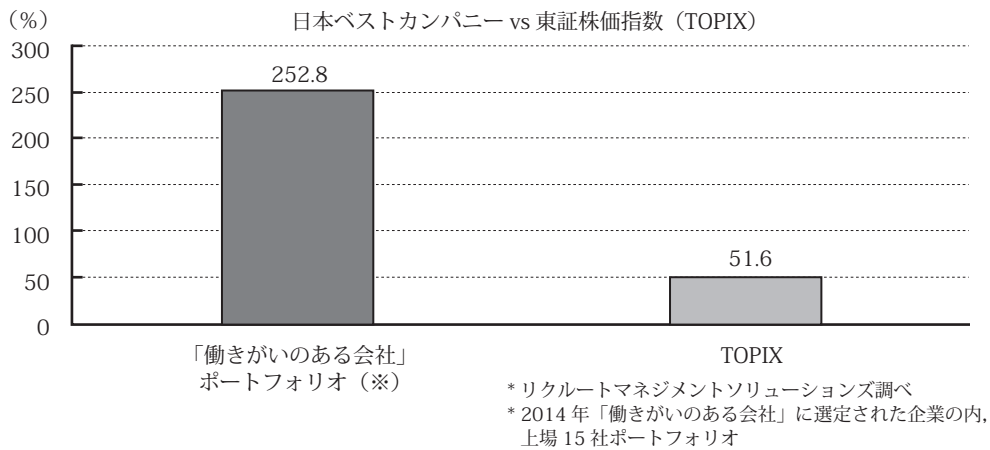


図1 「働きがいのある会社」モデル

その3つの中でも、特に「信頼」が重要であり、調査項目でも大きな比重を置いている。従業員が働きがいを持って働くことができるかどうかは、会社や上司といったマネジメントとの信頼関係にかかっている、といっても過言ではないのである。

そして、「働きがいのある会社」では株価のリターンも高いことが経年における調査から、明らかになっている（図2）。



2008年12月末に15社に等金額を投資した場合、5年後の2013年12月末時点でリターンは252.8%（年率換算前）と投資額は約3.5倍になっていた。
同時期のTOPIXのリターンは51.6%であり、投資額は約1.5倍になったのみ。
また、各社それぞれの株価に注目すると過去5年間では、働きがいのある会社のほぼ全ての14社がTOPIXを上回るリターンを上げている。
なお、2008年秋がリーマンショックであるため、この分析期間はリーマン後の業績回復の力強さとスピードを表す期間と考えられる。

図2 「働きがいのある会社」と株価

イノベーションが起きている会社では次のような好循環サイクルが起きているようである。

『働きがいのあるよい文化があるとそこで働く従業員は仕事に対してやる気が出て、一人ひとりが自律的に動けば良いアイデアがどんどん生まれる。よいアイデアは、マネジメントから適切なアドバイスをもらったり、チームの協

力を得られれば、その実現の可能性は高まり、成功すればまた次のチャレンジに対する意欲が沸いてくる。』

では、ここから、イノベーションを積極的に起こしているベストカンパニーの企業文化について、いくつかの特徴を紹介したいと思う。

3. イノベーションの起きる企業文化の特徴

GPTW が長年調査してきた結果からは、以下の3つの特徴が挙げられる。

- ・チャレンジが奨励され、たとえ失敗しても許容される風土
- ・社内における立場に関わらず、お互いに自由に意見を言い合える文化
- ・お互いに賞賛し合う風土

3.1 チャレンジが奨励され、たとえ失敗しても許容される風土

1つ目として「チャレンジが会社から支援され、真面目に取り組んだ結果であれば、失敗であっても咎められない」という風土がある。新しいアイデアは机の上だけでは生まれにくいことが多くある。まずは、従業員が創造的になれる環境をつくるのがイノベーションには大切なのである。

そうした風土を醸成するために、働く時間や場所に制約を設けず、自由な働き方を推奨する動きが出ている。また、新しい事業の提案をさせるために意図的に考えてもらう機会を提供している。ある企業では、就業時間の一定時間を自分の好きなテーマを深耕する時間に当ててよい、というルールを置いている。なぜなら、普通に真面目に仕事をしているだけでは、違う目線の発想は出てこない、と考えているからである。ベストカンパニーでは、他部門で一定期間体験就業をすることができたり、他社へ派遣させている例もある。

「失敗」が許容される文化については、多くのベストカンパニーで見られるが、共通しているのは、意思があれば若いうちから従業員に大きな役割と裁量を与えてチャレンジさせていることである。IT企業のA社では「失敗コンテスト」を継続的に行っている。その会社では毎年100を超える新しい企画が従業員からの提案で出されているが、このコンテストでは、チャレンジから学んだ失敗に焦点を当て、表彰の対象にしているところがユニークな点である。もちろん、失敗からの学びを次のチャレンジに活かしてもらう、というねらいもあるが、そもそもチャレンジがなければ失敗もないことから、挑戦そのものが評価されるという意味合いが強いようである。

このようにベストカンパニーでは、挑戦する姿勢そのものを歓迎しており、アイデアが出れば、どんなものでもまずはやってみたらよいと言って背中を押す雰囲気がある。その過程で起こる失敗はプロセスの1つとして当然であり、むしろ人材育成の一環として積極的に経験させるという場合が多いのである。

3.2 社内における立場に関わらず、お互いに自由に意見を言い合える文化

2つ目の特徴として、「自由に意見を言い合える」風土が醸成されている。思ったことを立場に関わらず言える環境をつくることは、新しい発想を促す上で欠かせない。また、アイデアを育てるという観点からも、チーム内で自由に意見をフィードバックし合うことは、とても大切なことである。

この目的で、最近導入が多いのが社内のSNSをコミュニケーションツールとして活用していることである。日常の業務でつまづいた悩みについて相談を求める質問を気軽にアップできたり、顧客とのやりとりで嬉しかった内容を自由にコメントできるシステムである。業務日誌として利用している企業もある。発信する側は好きなときにコメントが簡単に共有できるという気軽さがあり、受け手にとっても社内の情報を自由に得ることができるので双方にとってメリットが大きい仕組みである。ただ、前向きなコミュニケーションを促進するために、ポジティブ内容のものしか書かないというルールを徹底している。

別の事例として、ある企業では、全社員が参加可能な社内イベントを複数実施し、仕事とは離れた機会を通じて上下の関係を気にすることなくコミュニケーションできるようにしている。例えば、社内で運動会を企画したり、外部のマラソン大会と一緒に参加するなどして、役職、勤続年数、年齢を問わず意見を言い合える関係を促進している。オフィ

スでは役員室やマネジャー席を設けず、オープンなオフィスにしたり、「さん」づけや「あだ名」で呼び合うことで心理的な距離を近くする工夫もポピュラーである。上司や先輩の顔色を窺うことなく、共通の目的においては自由に意見が言い合えること、発言はどんな内容であってもマネジメントや周囲に耳を傾けてもらえることが大切である。

3.3 お互いに称賛し合う風土

表彰や感謝の対象となるのは、一般的には素晴らしい成果や高い業績を上げた人に限られるものであるが、従業員の自由な発想が継続的に生み出される職場では、小さなよい行動を日常的に称え、認める仕組みを設けている。特に、研究開発のプロジェクトでは成果を出すまでに長期間になることが想定されるので、意識的に「褒める」機会を設定することが大切である。

例えば、IT企業のB社では、毎月若手社員を対象とした表彰を行っている。問題解決に向けての工夫や改善についてマネジメントから推薦があることが条件となる。受賞後は社内報などで実績のインタビューが広報されることもある。また医療関連のC社では、アイデアが認められると会社から予算が与えられ、実現化に向けた活動資金とすることができる。人材サービスのD社では称賛の文化を各職場単位で醸成するために、日々の業務の中で細やかな気配りや業務改善をした人がいればすぐに周囲のメンバーが褒めることができるように、お菓子を準備している。

現場レベルで「いいね」がたくさん得られると、それを励みに思った社員はまた新しい挑戦をするようになるのである。

おわりに

競争力の高い商品やサービスを生み出したり、職場において新しい目線での改善提案をどんどん出してもらうためには、それを促すための企業文化づくりが重要である。企業文化は簡単に変えられるものではない。かといって、変えられないものではないことはすでに多くのベストカンパニーが実現してきたことを見ても明らかである。よりよい職場づくりにむけて色々な取り組みを試み、うまくいかなくてもまた別の方法で試してみることはまさにイノベーションの手法そのものである。さまざまな工夫を重ねた先に、望ましい企業文化を作り上げ、従業員の力を引き出すことができたなら、それは企業を将来的に成長に導く大きなイノベーションの一步へと変化していくだろう。

「働きがいのある会社」はそこで働く人々の信頼関係によって成り立つ。そしてそれを実現することが職場を任せられたマネジメントの役割なのである。