

# THE LONG INTERVIEW

— この人と1時間

インタビュアー (構成・写真)

関本 茂

Great Place to Work® Institute Japan  
代表

岡元 利奈子 さん

経営における人事の重要性を  
今こそ真剣に語り合おう



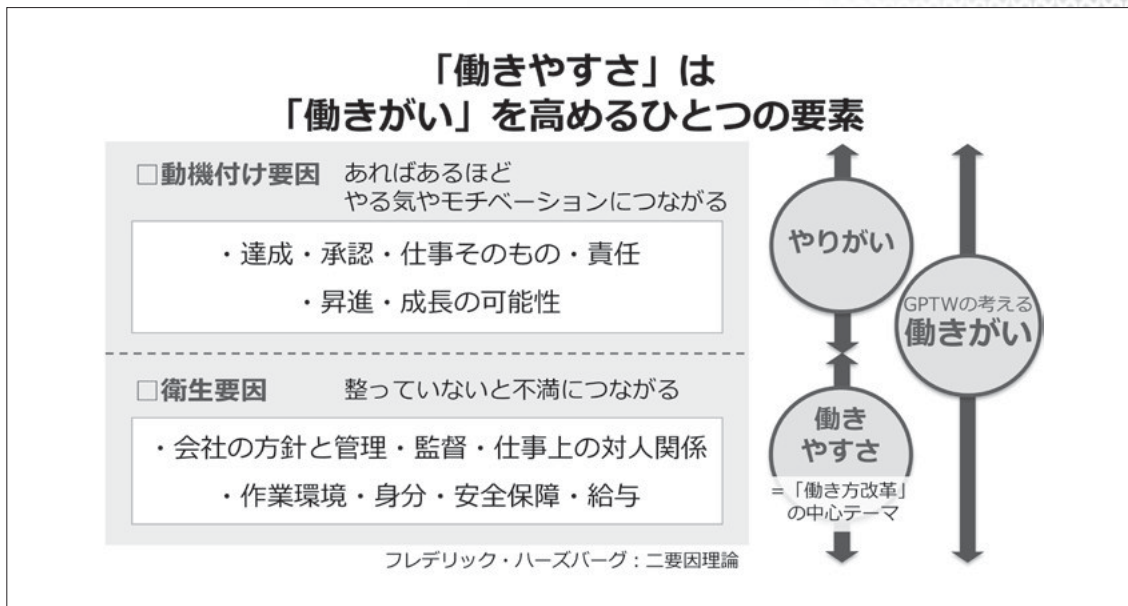
おかもと・りなこ

人事測定研究所（現リクルートマネジメントソリューションズ）入社。人事コンサルタントとして人事制度設計や従業員意識調査などを行う。その後、海外現地法人のコンサルティングビジネスの立ち上げ支援などを経験し、2014年より現職。

※Great Place to Work® Institute Japanは、株式会社働きがいのある会社研究所（本社：東京都品川区）がGreat Place to Work® Instituteよりライセンスを受け運営している調査機関

読者の中にも、きっと一度は目にしたこと  
があるであろう『働きがいのある会社ラン  
キング』。毎年度、大規模部門（従業員1,000  
人以上）、中規模部門（同100人以上999人  
以下）、小規模部門（同25人以上99人以下）  
の3部門ごとに発表される“働きがい”のラ  
ンキングを通して、働きがいの創出に日々努  
力を続ける企業の熱意が伝わってくると好評

図1 ハーズバーグの二要因理論



だ。そのランク付けの基盤となる調査・分析、および支援を行っている機関が、岡元利奈子さんが代表を務めるGreat Place to Work® Institute Japan（以下、GPTWジャパン）である。「今ほど本当に真剣に人事の重要性が語られる時代は多分、なかったのではないでしょう。そのように考えるとある意味、アグレッシブに攻めの準備に転換する好機が到来したといえます」。岡元さんと過ごす、この人と1時間。

### 思い切ってパンドラの箱を開ける

そもそも「Great Place to Work®」（以下、GPTW）とは、世界約50の国々で展開している「働きがい」を高めるための研究機関の名称である。人事コンサルタントとしての経験も豊富な岡元利奈子さんは2014年からGPTWジャパンの代表を務めている。

「GPTWジャパンでは、信頼・誇り・連帯感の3つで構成されるGPTWの理念やモデル、さらには優れた事例の紹介などを通して、日本国内における“働きがいのある会社”の普及と支援活動に取り組みながら、さらにその先にあるより良い社会の実現に貢献することをめざしています」

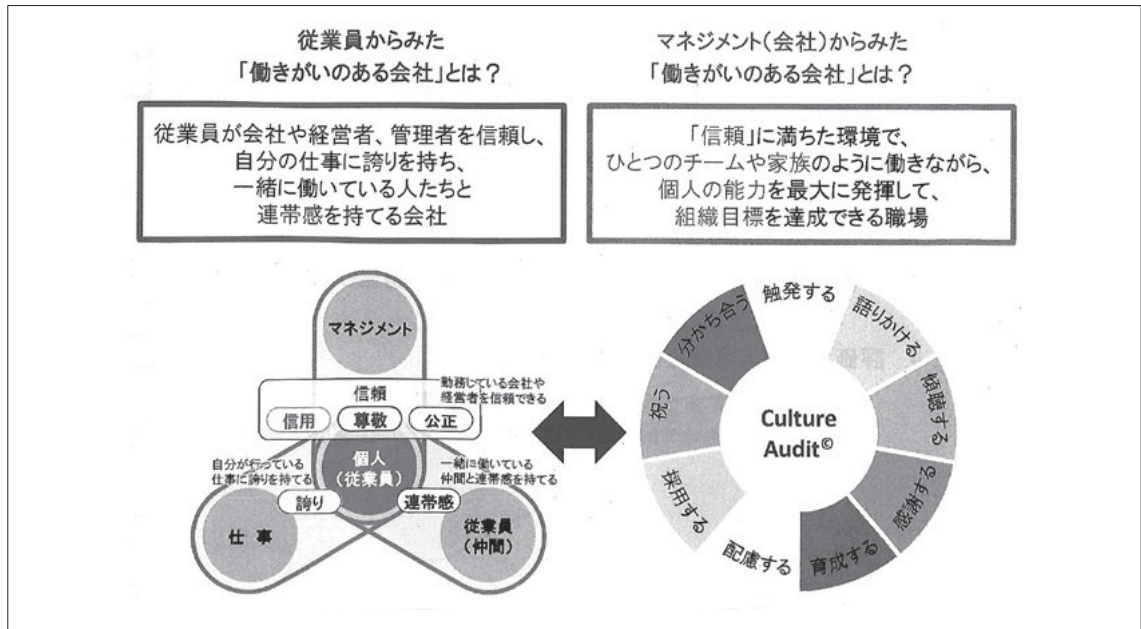
GPTWではまず、「働きがいのある会社」調査に参加した企業の中から、一定水準に達した企業を「働きがいのある会社」（＝ベストカンパニー）として認定する。晴れて「働きがいのある会社」として認定された企業は年に一度、有力メディアを通じて発表されている。これが『働きがいのある会社ランキング』である。

「参加される企業は年々増加しています。しかし、これは日本の企業独特な傾向ですが、



# THE LONG INTERVIEW

図2 「働きがいのある会社」の定義



もしもランキングに載らなかったらどうするとか、ランキングに入ったとしても末席だったら、逆にイメージダウンにつながってしまうのではないかなどと、調査に参加する前からトーンダウンしてしまうケースがよくあります。いろいろとご心配になるお気持ちも分からなくはないですが(笑)、あえてパンドラの箱を開けることの重要性といいますか、働きがいという会社の大きな魅力の一つを世の中に向けて可視化することの効果のほうを期待して、ぜひとも攻めの人事の視点から、積極果敢にチャレンジしていただきたいと思っています」

## 衛生要因と動機づけ要因を分ける

一連の「働き方改革」についての対応やその進捗状況は、例えば、業種や企業規模、あるいは企業風土などによって異なるものとい

えるだろう。しかし、これまでは漠然と描いていた“働き方”に対するイメージが、少なくとも個人レベルでは明確になりだし、その流れの中で企業側も何らかの手立てをしなければ、もはや「ブラック」の仲間入りをすることは時間の問題ともいえる。働き方改革が声高に叫ばれているなかでの“働きがい”の意味合いについて、あえて岡元さんにうかがってみた。

「私たちが考える“働きがい”の高い組織とは、“働きやすさ”と“やりがい”の両方が整った状態を指します。いわゆる“働きやすさ”に加えて、仕事に対する“やりがい”や、この仕事をやってよかったというモチベーションの高い状態を意味するものです。一方、政府主導の『働き方改革』の基本は、どちらかといいますと“働きやすさを整えよう”という内容のもので、 “働きがい”を高めるための一つの要素といえます」





この両者の違いについて、岡元さんが分かりやすく示してくれたのが、アメリカの臨床心理学者であるフレデリック・ハーズバーグが提唱した『ハーズバーグの二要因理論』である（図1）。同理論は、「人間の仕事における満足度は、ある特定の要因が満たされると満足度が上り、不足すると満足度が下がるということではなく、『満足』に関わる要因（動機づけ要因）と『不満足』に関わる要因（衛生要因）は別のものとする」との考え方に基づいている。

「例えば、一連の『働き方改革』に関する項目の多くは衛生要因の中にあるものです。そのため、いくら『働き方改革』を進めても、不満がなくなっても、満足にはつながらないということです。もちろんこれはこれで働き方を改革するための大事な要因ではあるのですが、私たちはそれだけでは働きがいは高まらないと考えており、動機づけ要因にも気を配っていく必要があると考えています」

## 生産性を高めるための 真の働きがい

上記のような背景から、岡元さんが最近、特に強調して話をするところがあるという。それは、働き方改革そのものだけを目的とするような、視野の狭い手段に陥らないようにするためのアドバイスだった。

「働き改革を求めるあまり、働き方改革そのものを目的とした活動に終始するとうまくいかないということです。労働力人口や生産



「職場にはやはり“動機づけ”が必要です」と言い切る岡元さん。「働きやすい環境だけを整えて終わりだと、ただのぶら下がりが生まれる危険性があります」と警鐘を鳴らす

年齢人口が減少するなか、良い人材が採用・維持できないことそのものが経営としても非常に大きな課題になっています。人事としては、動機づけ要因の一つひとつについて、どれだけ強い意識を持って取り組んでいくことができるのが最も重要なテーマともいえます。また、せっかく苦労して採用した人材を不本意に辞めさせないためにも、職場の中に何が必要なかということは今一度、なるべくきめ細やかに確認していくことも重要ではないでしょうか」

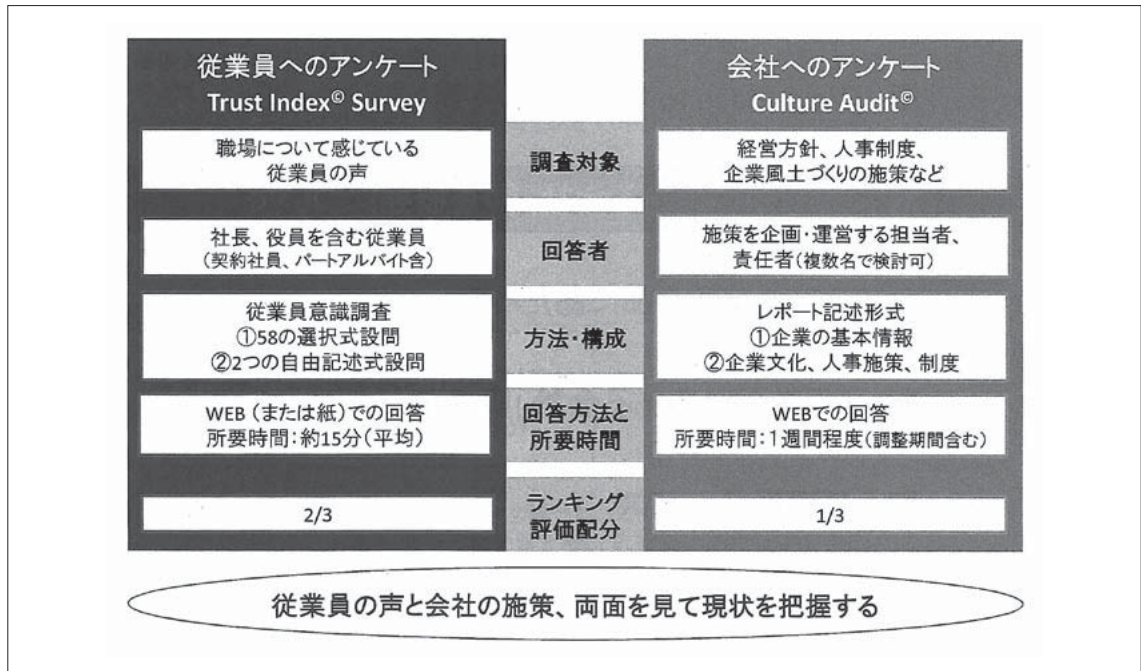
この段階で明らかにしておきたいものは、従業員からみた「働きがいのある会社」の定義と、マネジメント（会社）からみた「働きがいのある会社」の定義の違いであると岡元さんは強調する（図2）。

「働きがいの創出のその先にあるのは、いわゆる生産性向上であるべきです。つまり、ただ人がいるだけでは生産性は高まることはなく、1人ひとりがそれぞれモチベートされた状態で働いているとか、個々の人材がそれぞれの持てる能力を最大限に発揮できている状態にあることによって、生産性が高まっていくということです。そのために何が一番必



# THE LONG INTERVIEW

図3 「働きがいのある会社」調査の構成



要かというところ、”働きがいのある組織”をつくるのが最も重要であると私たちのお客様はおっしゃいます。もちろん衛生要因を整えることは必要ですが、顧客の失敗事例を見ると、衛生要因だけに止まっているような取り組みが多いこともまた事実ですので、そこは今すぐにも改善するべきではないかというメッセージを、私たちのほうからも積極的に発信するようにしています」

## 従業員の会社に対する期待は『信頼』

職場の働き方改革に向け、企業の中には今も、「とにかく残業時間を削って早く帰りなさい」「有休プランを至急提出しなさい」などと、ハードランディングに事を進めようとする動きも見られる。このような流れが一部の企業にあることに対し、重ねて警鐘を鳴ら

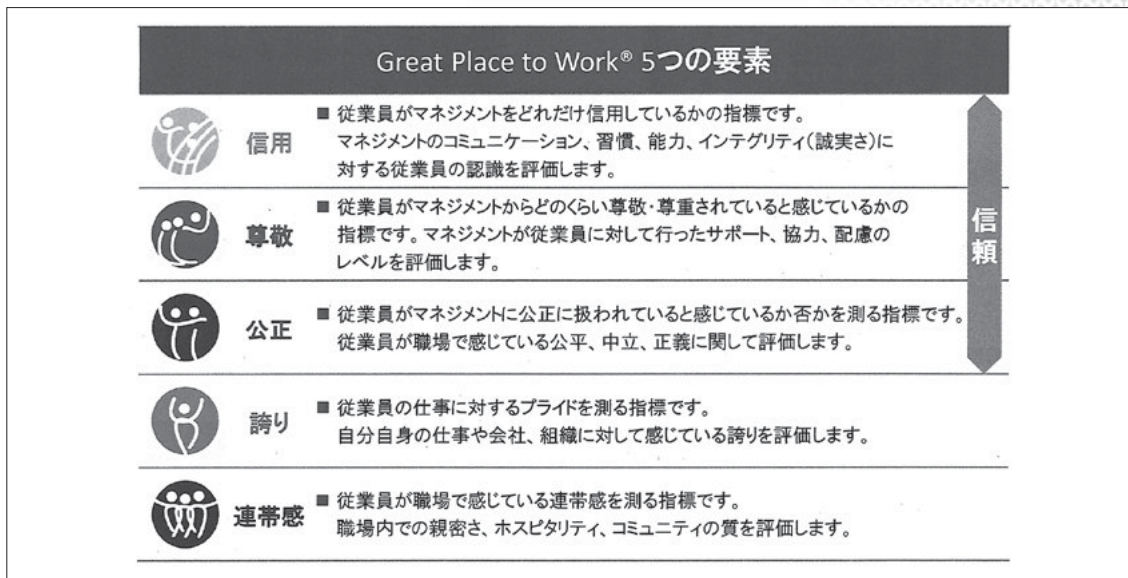
す岡元さんである。

「例えば、数値目標が達成できればそれでよいのではないかと、比較的目に見える効果だけを重視して働き方改革に取り組んでいる企業も少なくありません。しかし、その結果、『たしかに働きやすくなったけれども、逆に“働きがい”の部分が全体として低くなり、職場の士気が低下した』などといった反省の声があることもまた事実です。こうなると本末転倒ですし、変な話、何のための働き方改革なのかが分からなくなってしまいますので、そこは要注意といったところでしょうか」

従業員の働きがいを削ぐことがないよう、マネジメント（企業）が最も注意を払うべきポイントはどこにあるのか。ここで今一度、従業員側とマネジメント（会社）側の双方によって異なる「働きがいのある会社」の定義



図4 「従業員へのアンケート」を構成する5つの要素



を確認しておきたい。

「従業員からみた『働きがいのある会社』の定義は、『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』というものです。一方、マネジメント(会社)からみた『働きがいのある会社』の定義は、『「信頼」に満ちた環境で、一つのチームや家族のように働きながら、個人の能力を最大に発揮して、組織目標を達成できる職場』というものです。従業員側とマネジメント(会社)側にあるそれぞれの定義をしっかりと理解することにより、より良質の働き方改革に向けた人事施策へとつながっていくことを願っています」

ちなみに、GPTWジャパンには、顧客企業に実施する『従業員へのアンケート』という調査がある(図3)。その調査項目として、「信用」「尊敬」「公正」「誇り」「連帯感」の

5つの要素が明記されている(図4)。これらの要素の一つひとつが職場の中でうまく融合し合うことによって初めて、従業員からみた「働きがいのある会社」の定義が成り立つというイメージだ。

「私たちが5つの要素をすべて含むものとして重要視している大きなキーワードが『信頼』です。この『信頼』の中に、『信用』『尊敬』『公正』が含まれ、さらにそこに、従業員1人ひとりの『誇り』、仲間たちとの『連帯感』が加わることによって初めて、従業員からみた『働きがいのある会社』の定義が成り立ちます」

『信用』『尊敬』『公正』それぞれの指標に関して、岡元さんが話を続ける。

「まず『信用』は、従業員がマネジメント(会社)をどれだけ信用しているかの指標です。次の『尊敬』は、従業員がマネジメント(会



# THE LONG INTERVIEW

図5 「働きがい」を高める9つのエリア

触発する	従業員に、「自分達の仕事は、“単なる仕事”ではなく、重要な意味がある」と感じてもらうための仕組み、取り組み
語りかける	従業員と、組織の重要事項を共有化する仕組み、取り組み
傾聴する	従業員の声・意見をマネジメント層が吸い上げ、対応する仕組み、取り組み
感謝する	従業員の成し遂げた仕事・努力に対する感謝を示すための仕組み、取り組み
育成する	従業員の能力開発の機会、取り組み
配慮する	従業員を個人として大切にしている仕組み、取り組み
採用する	自社の良い企業文化を継続するための採用活動や新入社員歓迎の仕組み、取り組み
祝う	成功体験・楽しい経験の中から連帯感を育む仕組み、取り組み
分かち合う	利益を皆で(従業員だけでなく社会含む)分かち合う仕組み、取り組み

社) からどのくらい尊敬・尊重されていると感じているかの指標です。そして『公正』は、従業員がマネジメント(会社)に公正に扱われていると感じているか否かを測る指標です。実はこのモデル自体は目新しいものではなく、30年近く前から欧米諸国を中心に展開されてきたものです。従って、これまで積極的に働きがいを追求してきた日本企業では当たり前なものばかりなのですが、これからの問題は、ここにマネジメント(会社)からみた『働きがいのある会社』の定義を、どのように融合させていくかにあるのです」

## 働きがいを高める 「9つのエリア」

GPTWジャパンが顧客企業に実施するもう一つの調査が、『企業文化や人事制度などに関する会社へのアンケート』である。参加企業には基本情報に加え、「働きがい」を高めるために不可欠な9つのエリアに沿った設問を求めたものだ(図5)。

「9つのエリアを構成する項目には、『触発する』『語りかける』『傾聴する』『感謝する』『育成する』『配慮する』『採用する』『祝う』『分かち合う』があります。これらの項目にどのような意味があるのかといいますと、例えば、『触発する』では、『貴社ではどのようにして、従業員にその仕事が単なる仕事以上の意味を持つと感じられるように、やる気を起こさせていますか?』との設問を用意しています。つまり、マネジメント(会社)側の努力に対して、従業員がどのように感じているのかを具体的にお聴きしているのです。私どもが知る限り、従業員側とマネジメント(会社)側の双方から分析した調査というのはまずありませんので、人事部の皆さんにとっても非常にユニークな存在であると自負しています」

冒頭に記したように、『働きがいのある会社』として選出された企業は、年に一度、有力メディアを通じて広く告知される。これが、2018年版には438社が参加するまでになった



年度別の『働きがいのある会社』ランキングだ。ちなみに、ランキングに参加せず、調査だけ実施することも可能である。しかし、それではあまりにももったいないではないかと記者は思う。

「『働きがいのある会社』の実現は、企業にさまざまなメリットをもたらします。具体的には、優秀な人材の確保、目標達成に向けてのエネルギーの結集、経営理念やビジョンの浸透、会社と従業員の協働の創出、社内コミュニケーションの円滑化推進などの効果が期待できます。日本企業はよく、何をやるかを決めるまでにもものすごい時間がかかると揶揄されますが、正直、私たちも何が正解なのかは分かりません（笑）。しかし、いろいろと施策を考えて、慎重に遂行することも大事ではありますが、まずは成功するかどうかは分からないけれども、挑戦してみることで始まる改革もあっていいのではないかと思ったりもします。あともう一つ言わせていただければ、これまでも“経営における人事の重要性”は語られてきましたが、今ほど本当に真剣に人事の重要性が語られる時代は多分、なかったのではないのでしょうか。そのように考えるとある意味、攻めの準備に転換する好機が到来したともいうべき今こそ、真の働きがいを追求する大きな意味があると考えています」

## After an Hour

インタビューの最後に、岡元さんに人事マンに対するメッセージをリクエストした。そこには、優れた人事コンサルタントとして実績を残してきた岡元流のユニークな視点があ



「とにかく日本企業は実行までに時間がかかると揶揄されますが、働きがいのある職場創出はまず、早めに行ったもの勝ちです」と岡元さん。スピーディーかつグレッシブな人事にエールを送る

った。

「まずは今の自分たちが置かれている組織がどのような状態にあるのか、どういったコミュニケーションが職場に必要なのか、どのような組織のあり方をめざすべきなのかと、様々な人を巻き込み、多方面からの議論をしていただくことが重要です。そのうえで、人事の皆さんが旗振り役となって、こういうことに取り組む、あるいは取り組まないと、スピーディーにジャッジ役を務めるのです。いずれにしても、本当の働き方改革は、職場の課題・問題を、職場の全員で共有することから始まると言ってもいいでしょう。ただ闇雲に労働時間を短くするための短絡的な改革でなく、ある意味、自分たちの価値に集中したらそれ以外のものは思い切って捨ててしまえるような、大胆な改革に挑むことが、人事で働く皆さんのやりがい、働きがいへとつながっていくのではないのでしょうか」

もうひとこと → HP「記者の部屋」へ