

# 「働きがいのある会社」調査の方法と 調査結果を活用した組織変革のあり方

Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Japan / 働きがいのある会社研究所 代表取締役社長  
岡元利奈子

私たち Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Japan (GPTW) は、「働きがい」に関する調査・分析を世界 50 カ国以上で実施している専門機関です。調査の結果、一定の水準に達していると認められる企業や組織を、毎年、「働きがいのある会社」のベストカンパニーとして発表しています。

日本では、2007 年から調査とランキングの発表を実施しており、今年 2 月に発表した 2018 年版ランキングをもって、発表回数は 12 回を数えました。今回の調査では 438 社に参加していただき、そのなかからベストカンパニー 135 社を選出しました。近年は、とくに女性の働きがいが高まっている企業についても、大中小の規模別にランキング上位 5 社を発表しています。参加企業数は年々増加傾向にあり、

「働きがい」への注目度は着実に高まっていると感じます。

とはいえ、私たちのミッションである「働きがいのある会社」の普及は、まだ始まったばかりです。より多くの企業で、働きがい向上への取り組みを推進してほしいというのが私たちの願いです。

そこで本稿では、私たちが考える「働きがいのある会社」のあり方や、その調査方法について紹介するとともに、働きがいを高めるためにはどんな取り組みが有効なのかを考えてみたいと思います。

## 世界共通の変わらぬ基準で 「働きがいのある会社」を測る

### (1) 従業員インタビューから生まれたモデル

はじめに、GPTW の沿革をご紹介します。GPTW は 1991 年に米国でスタートしました。創業者のロバート・レベリングは、もともと労働ジャーナリストでした。労働闘争などについて取材を行っていたレベリングでしたが、そのうちに、従業員が生き活きと働いていて業績も好調な企業と、そうではない企業があることに気づきます。そこで、優れた企業の特徴を記事にしようと考え、取材をスター

#### PROFILE



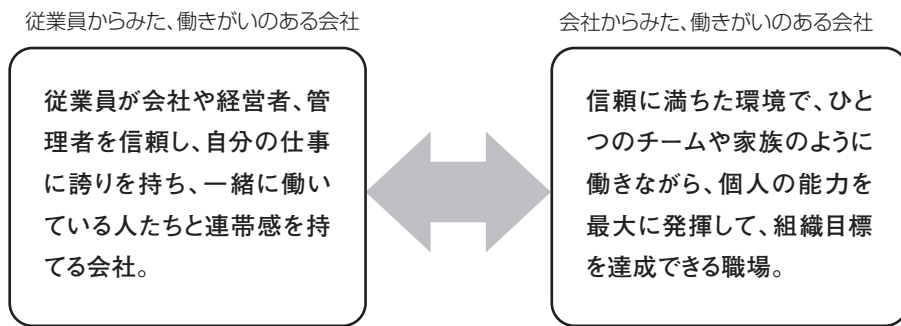
#### おかもと りなこ

大学卒業後、人事測定研究所（現：株式会社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、意識調査分析等のプロジェクトを通じて 200 を超えるクライアントを支援。その後、海外現地法人の立ち上げ、コンサルティング部門のマネジメント、新商品開発リーダー等を経験。2014 年 4 月より現職。

ポイント

- ① GPTW 創業者は米国の労働ジャーナリスト。従業員が活き活きと働く企業への取材活動から、1991年に「働きがいのある会社」モデルが誕生。現在は50カ国以上で調査を実施する。
- ② 働き方改革のためには、労働時間削減などの「働きやすさ」だけでなく、組織カルチャーにも働きかけて「働きがい」の充実に取り組むべき。
- ③ GPTW はランキング発表だけでなく、調査結果を組織変革に活かすための提案も行っている。人事部門は概して新しい試みには慎重だが、まず着手してみることも必要ではないか。

図表1 働きがいのある会社の定義



トさせたのが、現在に続く調査事業の始まりです。

その後、3,000人に及ぶインタビューを通じて、働きがいのある会社の共通項が浮かび上がってきました。そこで調査結果を一冊の書籍にまとめて出版したところ、全米で反響を呼び、ベストセラーになりました。

これがきっかけとなり、さらに多数の企業のマネジメント（経営層）と従業員を対象にした調査・分析を重ね、導き出したのが、「働きがいのある会社」モデルです。

1998年からは調査結果を基に、一定水準に達した企業をベストカンパニーに認定し、メディアを通じて発表する活動もスタート。こうした活動を通じて働きがいのある会社の認知・普及に努めるとともに、調査結果を参加企業にフィードバックしたり、ベストカンパニーとの比較レポートを作成したり、さらにはワークショップを行うなどして、参加企業の組織開発を支援することが事業の柱となっています。

## (2) 従業員からみた働きがいのある会社

次に、私たちが考える「働きがいのある会社」について説明したいと思います。GPTWは、働きがいのある会社について、従業員と会社それぞれの立場から、図表1のように定義しています。

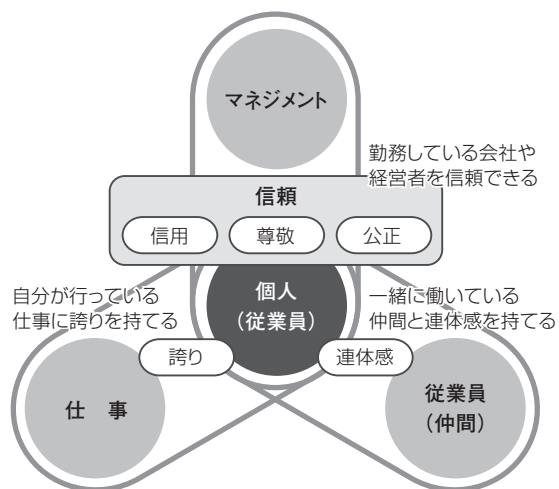
まず、従業員からみた場合の働きがいのある会社とは、従業員と会社、あるいはマネジメント層との間にたしかな信頼関係が構築されていること、そして、自分自身の仕事に誇りをもてること、仲間である職場の同僚との間に連帯感をもてることが必須の要素となります（図表2、3）。

ここでいう「信頼」関係は、信用、尊敬、公正という3つの要素で構成されています。

「信用」は、従業員がマネジメント層をどれだけ信用しているかということです。調査では、マネジメントの能力や誠実さ、日ごろの言動に対して、どのように評価しているかをたずねます。

「尊敬」は、従業員からみて、会社が自分のこと

図表2 従業員からみた働きがいのある会社



をどの程度尊重してくれていると感じているかを評価する項目です。たとえば、「ワークライフバランスに対する配慮が十分なされている」と感じられるということは、尊敬の1つであるといえます。

3つ目の「公正」は、職場において自分が公平・中立に扱われていると感じられるかどうかです。

このように、信頼が3つの要素からなると考えたとき、従業員からみた働きがいのある会社とは、信用、尊敬、公正、誇り、連帯感の5要素が高い水準にある会社ということになります。

### (3) 会社からみた働きがいのある会社

一方、会社やマネジメント層からみた働きがいのある会社については、企業文化や各種制度の整備状況について、9つの領域に分けてみています(図表4)。働きがいのある会社になるためには、マネジメント層の努力が欠かせません。9領域の項目は、そのことを示しています。

また、重要なのは、さまざまな取り組みが一過性のものでなく、組織のカルチャーづくりに寄与している必要があるということです。言い換えると、働きがいを向上させるためには、企業のカルチャー

図表3 従業員調査を構成する5つの要素

信用	従業員がマネジメントをどれだけ信用しているかを測る。マネジメントのコミュニケーション、習慣、能力、インテグリティ(誠実さ)に対する従業員の認識を評価。
尊敬	従業員がマネジメントからどのくらい尊敬・尊重されていると感じているかを測る。マネジメントが従業員に対して行ったサポート、協力、配慮のレベルを評価。
公正	従業員がマネジメントに公正に扱われていると感じているかを測る。従業員が職場で感じている公平、中立、正義に関して評価。
誇り	従業員の仕事に対するプライドを測る。自分自身の仕事や会社、組織に対して感じている誇りを評価。
連帯感	従業員が職場で感じている連帯感を測る。職場内での親密さ、ホスピタリティ、コミュニティの質を評価。

づくりが大事だと、私たちは考えています。

米国でGPTWが設立されてから25年以上経ちましたが、当初から「働きがいのある会社」モデルに大きな変更はありません。また、世界各国での調査・分析は、基本的には共通のモデルを使って実施されています。これはGPTWの事業の大きな特徴ですが、それと同時に、働きがい国や時代を超えた普遍的な概念として存在していることの現れであるともいえるのではないのでしょうか。

### (4) 従業員調査は5段階評価中心、会社調査は取り組み内容のレポートを審査

実際の調査は、従業員、会社双方に対して実施します。

従業員に対する調査は、5段階の選択式設問が58問、自由記述式の設問が2問という構成になっています。それぞれの設問は「従業員からみた働きがいのある会社」の5つの要素に基づいて作成されています。

また、会社への調査は、すべてレポート形式で記述するものになっています。こちらも、上述の9つの要素に沿って、各種施策の企画・運営担当者の方々

にまとめていただきます。これを、図表5に示す5つの観点から評価します。評価は複数の評者で行い、調整ミーティングも複数回実施して、できるだけ偏りを排除するようにしています。

審査の結果、それぞれの調査回答から算出された点数の合計が一定の基準に達している企業をベストカンパニーとして選定します。ベストカンパニーのなかで点数を比較し、順番に並べたものがランキングで、配点は従業員調査が3分の2、会社調査が3分の1となっています。

なお、調査回答およびランキングへの参加は無料ですが、調査結果レポートの作成や他社との比較については費用がかかります。詳細は、当社のウェブサイトをご覧ください。

## 調査結果を活用して働きがい向上に取り組む

### (1) 調査結果分析から課題解決に向けた活動へ

ここまで「働きがいのある会社」調査の概要について述べてきましたが、参加企業にとっては、調査結果を手にしてからが、働きがい向上に向けた活動のスタートです。

私たちのプログラムとしては、調査結果の分析・報告会を実施し、データからみた企業の課題や他社比較による強み・弱み分析などを伝えています（図表6）。調査結果を基に、従業員の方々に課題解決に向けたグループディスカッションをしてもらうワークショップを開催することもできます。

図表4 会社調査における働きがいを高める9つの領域

達成する 組織目標を	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
発揮する 個人能力を	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作る仕組み、取り組み
家族のよう に働く ひとつの チームや	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

また、私たちからは調査結果データの提供のみで、分析から社内討議、施策立案までを独自に行っている企業もあります。

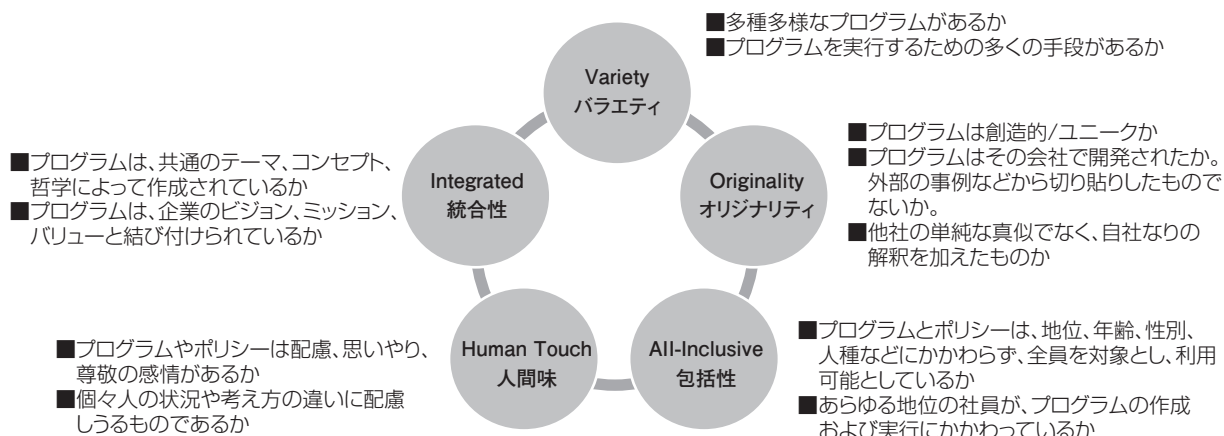
ある老舗IT企業の取り組み事例を紹介しましょう。その会社は、調査に参加しはじめたころは、ベストカンパニーには認定されませんでした。当時の調査結果レポートから浮かび上がってきたのは、「連帯感の不足」という課題でした。事実、待遇面では恵まれた企業であるにもかかわらず、従業員はいまひとつ活気に欠け、新しい提案を生み出す土壌が育っていないことが、同社のマネジメントにとって長年の課題でした。

私たちからの報告を受けたマネジメントは、「連帯感の醸成に取り組むなら、職場単位で効果的な施策を打つことが必要だ」という方針を打ち出し、すぐにミドルマネジャーを集めてワークショップを開きました。

そのなかで提案されたのが、会社の方針に従うというのではなく、ミドルマネジャーそれぞれに「技



図表5 会社調査の評価基準



術者にとっての働きがいのある職場」を考えてもらい、具体的な取り組みを実現してもらうという方向性でした。このワークショップを契機として、同社には働きがいの向上をめざす活動が次々と生まれ、試行錯誤はあったものの、2年後には、見事にベストカンパニーに認定されました。

変わるまでに2年かかったという点をどのようにみるかは、意見が分かれるところだと思います。しかしながら、働きがいの向上に組織変革、とりわけ新たなカルチャーの醸成が必要であることを考えると、私たちは理想的といえるほど短期間に目標を達成したと考えています。

組織が大きいほど、また、これまでの積み重ねが長いほど、新たなカルチャーの醸成には時間がかかります。その組織を取り巻く環境にもよるでしょうが、働きがいの向上には、5年10年かけてカルチャーを変えていくという覚悟が必要だろうと、私たちは考えています。

## (2) 働き方改革には、「動機づけ要因」に働きかける施策も必要

海外各国のGPTWの活動からは、従業員が力を発揮できる組織をつくるのが、事業を成長させ、業績を伸ばすのだという認識が広がってきていると

感じます。日本での調査結果をみても、ベストカンパニー認定企業のスコアの平均値は年ごとに高くなっています。これは、働きがいの向上に積極的な企業が、好ましい職場環境を構築、維持し、さらに改善を続けていることの現れだと考えられます。

もっとも、企業が組織変革に力を入れるようになった背景には、労働生産人口の減少に起因して人材確保が難しくなってきたという苦しい事情があります。加えて、生産性向上のためには、従業員一人ひとりがもてる力を発揮できることや、やりがいを持ち、モチベーション高く働けること、連帯感を持ちながら仲間と協力し合うといったことが重要であるという認識が根づいてきたことも、働きがいに対する関心の高まりに影響していると考えられます。

近年、「働き方改革」に注目が集まっていることもあり、本調査においても、たとえばワークライフバランスや福利厚生に関連する設問の平均点数は、上昇傾向にあります。しかし、これらはどちらかという、ハーズバーグの二要因理論の「衛生要因」に働きかけるものです。仕事の満足度を高めるためには、内発的な「動機づけ要因」への働きかけも欠かせません。

働き方改革をベースにした労働時間削減などの取

り組みだけでは、従業員がやりがいをもって働ける職場づくりには不十分だということです。働きやすい職場を実現するとともに、働きがいのある職場を実現したいと考えるなら、ぜひ動機づけ要因に踏み込んで、組織のカルチャーづくりに取り組んでください。

### (3) 日本が目立って低い設問項目

世界各国の調査結果を比べたときに、日本の平均点が目立って低い設問項目があります。それは、「会社に行くことを楽しみにしている」です。日本は、これについての平均スコアが群を抜いて低く、しかも調査開始以来ずっとそういう状況が続いています。組織変革の本質を見誤らないようにするためには、「仕事とは何か」を、いま一度見つめ直す必要があるかもしれません。

「仕事はいやなもの」という前提に立つと、仕事を減らすことが、従業員にとっての満足に結びつくこととなります。しかし、GPTWのこれまでの調査・研究でわかってきたのは、仕事そのものが職場での満足につながる動機づけになり得る、ということです。毎日のタスクは一緒でも、意味づけ次第で、それに没頭できるかどうかが変わってきます。こうした視点が抜け落ちると、意義のある仕事を減らしてしまい、従業員にとって張り合いのない環境をわざわざ作り出してしまふことになりかねません。

## 人事部門は慎重になりすぎず 新しい施策にチャレンジするべき

今後、働きがいへの注目はさらに高まり、働きが

図表6 調査結果を活用した強み／弱み分析の例

		高	「従業員へのアンケート」結果	低
「会社へのアンケート」結果	高	<p style="text-align: center;">「強み」エリア</p> <p style="text-align: center;">制度、施策も素晴らしく、従業員も共感している「強み」他施策を打つ際の「基点となる」</p>	<p style="text-align: center;">「不一致エリア」</p> <p style="text-align: center;">人事制度や人事施策が優れているのに従業員に届いていない何がボトルネックになっているかを検討</p>	
	低	<p style="text-align: center;">「不一致エリア」</p> <p style="text-align: center;">制度や施策に寄らず、従業員が共感している。優先順位は低い</p>	<p style="text-align: center;">「成長の機会エリア」</p> <p style="text-align: center;">人事制度、人事施策の見直しが必要</p>	

いの向上をめざす組織変革に積極的な企業は加速度的に増えると考えられます。企業の人事部門はどうしても新しい施策に対して慎重になりがちだと思いますが、GPTWとしては「とりあえず、気軽に手をつけてみては？」と提案したいと思います。

というのは、望ましい変化を得るためには、試行錯誤の積み重ねが必要だからです。どの施策が効果があるのかは、正直、取り組んでみないとわかりません。これは、ベストカンパニーに選ばれた企業の多くがいわれることですが、うまくいった施策の陰には、定着せず、あるいは成果を出せないまま、短時間でやめてしまった施策が数多く存在するということです。

つまり組織変革では、新たな施策を打ち出し、結果を検証して次の施策に活かすというPDCAを、どれくらい早くまわしていけるかが非常に重要だということです。多くの企業のマネジメントが、スピード感をもって働きがいの向上をめざす組織変革に取り組んでいけるように、GPTW自身も分析力を高めるなど、サービスの強化に常に挑みながら、多様な支援を提供していきたいと思っています。