

## — 調査② —

# 「働きがい」が高まる「働き方改革」の進め方とは

## 「働きがいのある会社」調査から見た “働きやすさ” “やりがい” と業績の関係

岩佐真裕子 (いわさ まゆこ) コンサルタント

Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Japan

### 【Great Place to Work<sup>®</sup> Instituteの概要】

Great Place to Work<sup>®</sup> Institute (以下、GPTW) は、「働きがい」に関する調査・分析を世界約60カ国で実施している世界最大級の従業員意識調査機関。

一定の水準に達した会社や組織を「ベストカンパニー」に選定し、各国の有カメディアを通じて「働きがいのある会社」ランキングとして発表している。企業知名度、企業イメージ、企業ブランド価値の向上をはじめ、採用活動や株価、売り上げなど収益にも大きな効果をもたらすものとして、高い評価を得ている。

<http://www.hatarakigai.info>

### ■ 調査概要

#### 1. 「働きがいのある会社」調査項目と回答方法

GPTWの調査は58の設問から構成され、従業員の働きがいを「信用」「尊敬」「公正」「誇り」「連帯感」の五つの要素で測定している（詳細はホームページ参照。[http://hatarakigai.info/job\\_satisfaction/five-elements.html](http://hatarakigai.info/job_satisfaction/five-elements.html)）。

回答の選択肢は5段階（1＝「ほとんど常に当てはまらない」、2＝「しばしば当てはまらない」、3＝「時には当てはまらない／時には当てはまる」、4＝「しばしば当てはまる」、5＝「ほとんど常に当てはまる」）あり、スコアは「4」または「5」を回答した人の割合（肯定回答率）を示す。

#### 2. 本稿で引用したデータ等について

##### [1] 使用データ

2018年版日本における「働きがいのある会社」ランキング（<https://hatarakigai.info/ranking/japan/>）への参加企業の調査回答結果。

##### [2] 「ベストカンパニー」と「ノンベストカンパニー」の業績比較

調査時に回答された「会社へのアンケート」における「2016年度売上高」と「2017年度売上高」の数値を用いて、「売り上げの対前年度伸び率」を算出した（売り上げ数値の提出があり、比較が可能な企業のみ対象）。ランキングにランクインした企業（ベストカンパニー）92社と、ランクインしなかった企業（ノンベストカンパニー）106社に分け、売り上げの対前年度伸び率の平均値を比較した。

##### [3] “働きやすさ”×“やりがい”四つの職場タイプごとの業績比較

上記1.の58問について因子分析を行い、“働きやすさ”の因子として抽出された設問の平均値を用いて“働きやすさ”得点とし、それ以外の設問の平均値を“やりがい”得点とした。それぞれに含まれる主な内容は以下のとおり。

• “働きやすさ”

「ワーク・ライフ・バランス」「労働環境の整備」「福利厚生」など

• “やりがい”

「経営・管理者層への信頼」「仕事への誇りや意味づけ」「連帯感や一体感」など

各企業の58間の調査結果について、上記“働きやすさ”得点と“やりがい”得点を算出し、それぞれの得点の高低により、114ページの[図表3]の四つのエリアにプロットした（売り上げ数値の提出があり、比較が可能な企業のみ対象）。各エリアの出現率は以下のとおり。

－上段：社数、下段：割合－

		やりがい		計
		低群	高群	
働きやすさ	高群	19 9.6%	71 35.9%	90 45.5%
	低群	77 38.9%	31 15.7%	108 54.5%
計		96 48.5%	102 51.5%	198 100.0%

その上で、それぞれのエリア内の企業群について、[2]同様に売り上げの対前年度伸び率の平均値を算出し、比較した。

## 1.はじめに

近年、「働き方改革」の旗印の下、企業では残業削減や休暇の充実、リモートワークの推進など、主に長時間労働を抑制し、また、働く場所の自由度を高めるためにさまざまな施策が進められている。多様な人材の活用や少子化対策といった観点から見ても素晴らしい取り組みではあるが、一般的な「働き方改革」の多くの施策は、“働きやすさ”を改善していくことに主眼を置いているようだ。

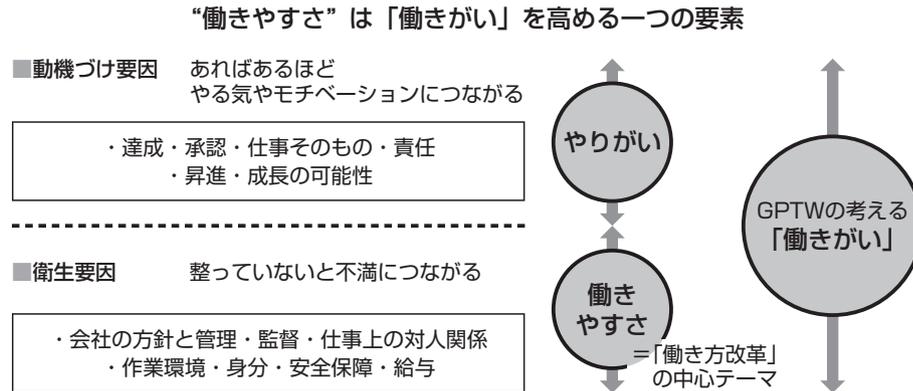
「働きがいのある会社」調査を通じて、調査実施企業の「働きがい」向上を支援しているGreat Place to Work<sup>®</sup> Institute Japan（以下、GPTW ジャパン）では、“働きやすさ”は重要なテーマではあるものの、それだけではなく“やりがい”をもたらしつつ、「働きがい」を高めることにおい

て重要だと考えている。

“働きやすさ”とは、快適に働き続けるための就労条件や報酬条件などを指し、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「二要因理論」に当てはめて考えると、主に「衛生要因」に関するものといえる[図表1]。

一方、“やりがい”とは、仕事に対するやる気やモチベーションなど、仕事そのものや仕事を通じた変化に起因するものであり、同理論においては、主に「動機づけ要因」に関するものである。同理論では、「衛生要因」は整ったとしても「不満足解消」にしかなり得ず、整えれば整えるほど、満足度が上がるものではないとしている。満足度を上げ、モチベーションを高めていくには、「動機づけ要因」、つまり“やりがい”を高めていくことが重要なのである。

図表1 ハーズバーグの二要因理論



## 2. なぜ“働きやすさ”だけでなく、“やりがい”が重要なのか

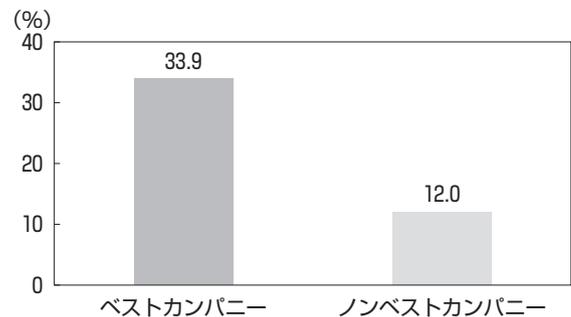
なぜ、“働きやすさ”だけでなく、“やりがい”に注力する必要があるのか、その理由について紹介したい。GPTWジャパンが行う「働きがいのある会社」調査に参加した企業における業績を調べたところ、「働きがいのある会社」のほうが、そうでない会社よりも業績が向上していることが明らかとなった。加えて、「働きがい」を“働きやすさ”と“やりがい”の観点で分析したところ、“働きやすさ”のある職場よりも、“やりがい”のある職場のほうが、業績が向上していることが明らかとなったのである。

### [1]「働きがいのある会社」とそうでない会社の業績

GPTWジャパンでは、「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」（以下、ベストカンパニー）として認定し、年に1度、有力メディアを通じて「働きがいのある会社ランキング」を公表している。この「働きがいのある会社」調査に参加した企業について、「ベストカンパニー」

図表2 「ベストカンパニー」と「ノンベストカンパニー」の売上げの対前年度伸び率

売上げの対前年度伸び率は21.9ポイントの差



と、ランクインしなかった企業（以下、ノンベストカンパニー）における業績（売上げの対前年度伸び率）を比較したところ、「ベストカンパニー」のほうが「ノンベストカンパニー」より売上げの対前年度伸び率が21.9ポイント高い結果となった[図表2]。

### [2]“働きやすさ”×“やりがい”四つの職場タイプごとの業績

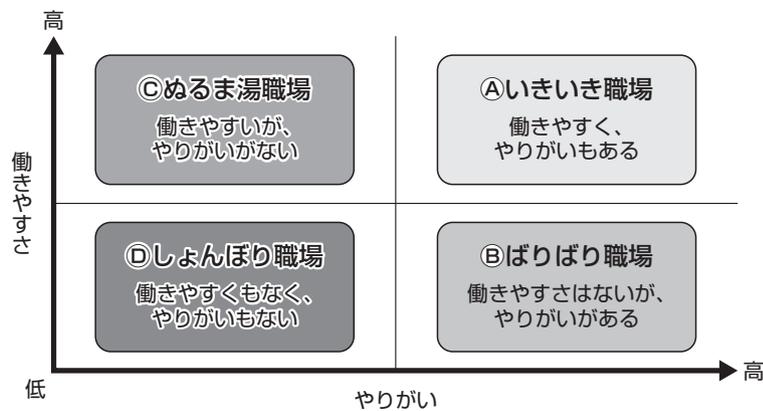
また、「働きがいのある会社」調査に参加した企業を、“働きやすさ”と“やりがい”という二つの軸から[図表3]の四つの職場タイプに分け、業績との関係について分析を行った。

分析の結果、売り上げの対前年度伸び率については、①いきいき職場（働きやすく、やりがいもある）が最も高い値を示した[図表4]。次いで、②ばりばり職場（働きやすさはないが、やりがいがある）において高い値を示した。一方で低くなったのは、③しょんぼり職場（働きやすくもなく、やりがいもない）と④ぬるま湯職場（働きやすいが、やりがいがない）であり、ほぼ同水準となったのである。①いきいき職場の売り上げの対前年度伸び率は、③しょんぼり職場や④ぬるま湯職場より37ポイント以上高い結果となった。

### 3.「働きがい」の状態は業績と関係があり、特に“やりがい”が重要

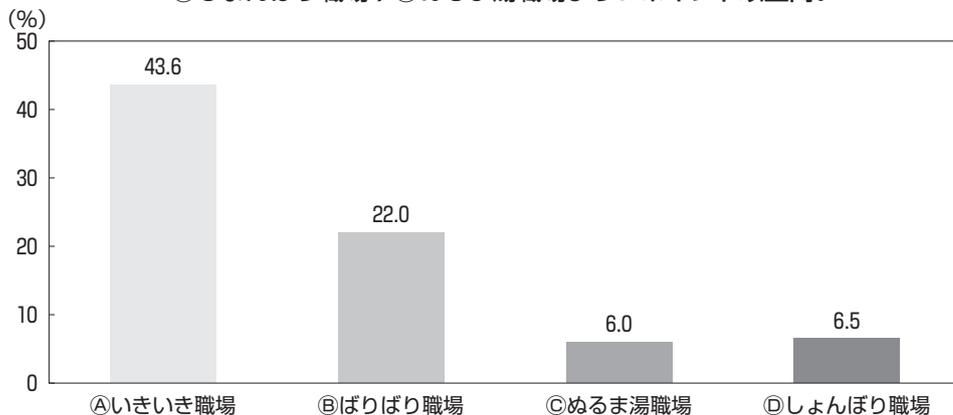
この調査結果より、「働きがい」が高いことは、業績向上と関係があるといえることが分かった。また、その「働きがい」を“働きやすさ”と“やりがい”に分けて分析した結果、③しょんぼり職場や④ぬるま湯職場よりも②ばりばり職場、さらに、②ばりばり職場よりも①いきいき職場において、売り上げの対前年度伸び率が高くなったことから、業績を向上させていく上で重要なポイント

図表3 “働きやすさ”×“やりがい” 四つの職場タイプ



図表4 四つの職場タイプごとの売り上げの対前年度伸び率

①いきいき職場の売り上げの対前年度伸び率は、③しょんぼり職場や④ぬるま湯職場より37ポイント以上高い



は、「働きがい」の中でもとりわけ、「働きやすさ」よりも「やりがい」にあるといえる。

なお、①しょんぼり職場と、「働きやすさ」だけはある②ぬるま湯職場が同水準であったことは興味深く、「働きやすさ」だけがあったとしても、それは売り上げ向上につながるとは言い難い。

そして、③ばりばり職場より④いきいき職場が高い結果となっていることから、「やりがい」だけがあったとしても、「やりがい」と「働きやすさ」の両方がある場合のような効果は得られない可能性が示唆された。「働きやすさ」が十分でないことは、優秀な人材が定着しないことにもつながりかねないため、継続的な業績向上を目指す上でも、やはり両方が高い④いきいき職場を目指していくことが望ましいと考える。

#### 4.「働き方改革」に取り組んだ企業の象徴的な二つの事例

アンケート調査を行う中で得られた実際の企業例を以下紹介する。

メーカーA社では、「働き方改革」を推進するため、現場の声を十分に聞かないまま「勤務時間を短くするように」と残業削減などの施策を指示した。しかし、以前と変わらない業務内容や業務量を抱えた従業員はどのように対処すべきか戸惑う結果となった。その前後で従業員へのアンケートを実施したところ、「仕事と生活のバランスを取るように推奨されている」という設問の回答は改善したものの、「この会社で働いていることを胸を張って人に言える」「経営・管理者層は、近づきやすく、気軽に話せる」といった設問の結果が低下してしまった。「働き方改革」の観点では一定の成果を上げたが、「働きがい」は下がる結果となってしまったのである。

一方、あるIT企業B社では、上層部と現場層が綿密にコミュニケーションを取り合って「働き方改革」を行う目的を共有し、「自分たちの提供価値」が何であるかを従業員に伝えるとともに、自社で取り組むべき大切な仕事と外注あるいは削減してもよい仕事を切り分けるなどの「仕事の意味づけと棚卸し」を丁寧に行った。その結果、「仕事と生活のバランスを取るように推奨されている」という設問の回答が改善したのと同時に、「経営・管理者層は、約束したことをきちんと果たしている」「経営・管理者層は、私を人として大切に扱ってくれる」などの回答も改善する結果となった。従業員が経営層を信頼できる風土をつくり、「働き方改革」を推進しながら「働きがい」を高めることに成功したのである。

#### 5.「いきいき職場」から学ぶ「働き方改革」において重要なポイント

このような事例を踏まえて、「働きがい」を高め、業績向上をもたらす「働き方改革」を実現するためには何を行うべきか。「働きやすさ」と「やりがい」のどちらも高い「いきいき職場」での取り組みを基に、以下の四つのポイントを紹介する。

##### [1]ゴールや目的を明確にする

「働き方改革」を成功させるには、最終的なゴールが何かをしっかりと見据えることが重要である。目的が不明確なままでは、施策の実施自体が目的化してしまいがちである。「働き方改革」そのものを目的とした活動に終始すると、「働きやすさ」は向上しても、経営・管理者層への信頼や会社への誇りが損なわれてしまうといった事態を招くおそれがある。

「働き方改革」を通じて何をなし得たいのかを

はっきりさせることが重要となる。自社が掲げるビジョン、ミッションの達成なども踏まえて、「働き方改革」の位置づけを考え、実行していく必要がある。そうすれば、自分たちの仕事の意義の明確化と、やるべき仕事と不要な仕事の棚卸しも進めやすくなるだろう。

## 【2】“やりがい”にも目を向ける

現在の「働き方改革」は、労働時間の削減や有給休暇取得率の向上、在宅勤務制度やテレワークの導入など、改善度合いが目に見えやすい“働きやすさ”への取り組みに偏りがちであるが、“従業員がやりがいを感ぜられているかどうか”にも目を向けていくことが重要である。

“やりがい”は、“働きやすさ”と比べ目に見えづらいものである。だからこそ、「見える化・言語化」への努力が必要である。例えば「見える化」の一例として、私たちGPTWジャパンが提供しているような、従業員へのアンケート調査も有効であろう。アンケート結果は、普段目に見えづらい「経営・管理者層への信頼」「会社・仕事への誇り」「周囲との連帯感」といった従業員のやりがいと関連する要素の現状を、数値化して「見える化」することができる。それによって、社内や関係者との今後に向けた議論が可能になるであろう。また、アンケート以外では、従業員へのインタビューや、より良い職場づくりのためのワークショップの実施なども有効な施策と考えられる。

## 【3】経営トップが本気でコミットする

会社の本気度は、経営トップから伝わるものである。中途半端な施策実施では、定着させることは難しいだろう。経営トップ自ら従業員に語りか

けることができているか、またそのメッセージが形骸化<sup>けいがいか</sup>せずに従業員が納得できる形で届いているか、あらためて振り返ってみてはどうだろう。

「いきいき職場」に該当する企業においては、社長自らメッセージを発信し、あらゆる立場、階層の従業員と対話する機会を設け、従業員からの質問に対してもすべて回答をするといった姿勢を貫いている例もある。

## 【4】現場の実態に寄り添い、現場を巻き込む

現場の実態を把握し、その声に耳を傾けながら進めることが重要である。先に紹介したメーカーA社の事例のように、頭ごなしの指示や命令では、現場は動くことは難しいだろう。現場が主体的に考え、自分たちで決定した施策を実行し、それを続けていくことで、初めて現場のカルチャーとして定着するのである。

例えば、「いきいき職場」に該当する企業では、部門横断のプロジェクトを立ち上げ、従業員が自ら企画・推進を行うといった取り組みが多く行われている。そのほか、マネジャー層が集まって「働き方改革」の目的を議論する場を設け、各マネジャーに目的を腹落ちさせた上で取り組みを開始し、各部門での好事例を社内内で横展開していく形で推進していったケースもある。

自社の「働き方改革」は“働きやすさ”だけに着目したものになっていないか、いま一度上記の観点を参考に見直してみてほしい。“働きやすさ”だけの「働き方改革」から脱却し、“やりがい”にも目を向けた「働きがい改革」<sup>かじ</sup>に舵をきっていくことが、従業員のモチベーションを向上し、業績を向上させていく上で重要な鍵となるだろう。