

# 働きがいのある職場の作り方



Great Place to Work®  
Institute Japan

代表  
岡元 利奈子氏

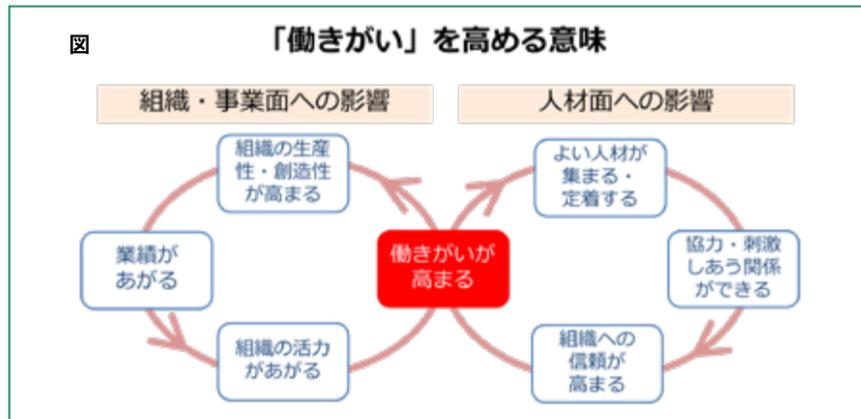
Profile

大学卒業後、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。営業職を経験後、人事コンサルタントとして、人事制度設計・多面評価制度・採用選考設計・従業員意識調査などを行う。その後、海外現地法人に出向し、コンサルティングビジネスの立ち上げ支援、新サーベイ開発のプロジェクトリーダーなどを経験し、2014年より現職。

分析し、経営に生かしている。しかしながら、「働きがい」のよくな目に見えづらいため、現状を正しく把握しないまま、手を打とうとするケースが意外にも多い。それは今の体重や生活習慣を把握せずに、ダイエットに挑むようなものである。どのぐらい痩せるとよいのか、今の生活の何を変える必要があるのか、ということを理解せず、闇雲に頑張るのは、大抵の場合苦しいだけで、長くは続かない。「働きがい」も同様である。現状把握の代表的な方法としては、インタビューやアンケート調査などがあるが、できる限り定量化、見える化することで、そのゴールや進捗状況を把握できるようにすることが重要である。

③ いろいろな人を巻き込む  
働きがいが高めるための施策は誰が検討するとよいのだろうか。その答えとしては、できる限り、様々な属性（役職、年齢、性別：等）の人を巻き込み、一緒に考えてもらうように工夫することである。また、ここで大事なことは、様々な要望や意見を全て実現することではない。それぞれの立場の考えを理解したうえで、意見が採用された場合も、そうでなかった場合にも、十分な説明やコミュニケーションを行うことである。また、ここでいろいろのなに関わってもらおうプロセスは、それぞれの当事者意識

を育むことにもつながる。「働きがいのある会社」づくりの道は長い。しかし諦めずに取り組むことで、必ず道はひらけていく。だからこそ、1日でも早く着手し、働きがいであふれる会社を実現いただきたいと思います。



提言

## 「働きがいのある会社」への第一歩

Great Place to Work® Institute Japan 代表 岡元 利奈子氏

Great Place to Work® Institute (以下、GPTW) は、1991年にアメリカでスタートした「働きがいのある会社」づくりに向けた調査、支援、研究を行う専門機関だ。日本では2007年にスタート、現在は世界約60カ国で活動を行っている。GPTW ジャパン代表の岡元利奈子氏に、「働きがい」の重要性と、経営者としての取り組みポイントについて寄稿いただいた。

高まる「働きがい」の重要性

GPTWでは「働きがいのある会社」調査を通して、一定水準を超えた会社を「働きがいのある会社」と認定し、年に1度「働きがいのある会社ランキング」を発表している。本ランキングは各企業の手上げエントリー方式となっているが、日本におけるエントリー数はスタート時の2007年から年々増加しており、「働きがい」に対する各社の関心が高まっている様子がうかがえる。

なぜ、日本において「働きがい」に対する関心が高まっているのであろうか。その背景には、深刻な労働力不足、生産性の低さ、そして、イノベーション創出の必要性がある。今やほとんどの業界・企業がこれらの課題に直面しており、それらを解決し、業績を向上させるための鍵が「働きがい」にあると考えている(図)。

私たちは「働きがいのある会社」を、「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もてる会社」と定義し、とりわけ、「信頼」に重きをおいている。信頼関係のある組織では、従業員は安心して仕事に向かうことができ、自分の能力を遺憾なく発揮することができ、また、一人ひとりが、周囲や組織のために協力しようとする。実はこうした関係性が生まれるのは、そういう「信頼のカルチャー」があることに他ならない。働きがいのある会社は一朝一夕では実現が難しく、時間をかけてカルチャーづくりを行う必要がある。

では、そうして時間と手間をかけて働きがいが高めたところで、本当に業績があがるのだろうかという疑問に思う方もいるだろう。そのひとつのヒントとして、私たちの研究を紹介したい。

2018年の「働きがいのある会社ランキング」において、「ランクイン企業」と「ランクインしなかった企業」の売上高対前年伸び率を比較すると、前者は34%だったのに対して、後者は12%と、大きく差がついた。もちろん、売上高が大きく伸び

たから、働きがいが高まったという側面もあるかもしれないが、少なくとも両者は関係が深いということが実証された。

**経営者が大事にしたい3つの心構え**

どのようにして働きがいのある会社、信頼のカルチャーは作られるのか、その方法はさまざまである。しかしここではまず、経営者が大事にしていたいただきたい心構えを3つご紹介する。

① 経営者が「働きがい」に本気で向き合う

「働きがいのない会社」の多くは、経営者自身が「働きがいのある会社」を本気でつくりたいと思っていないケースも少なくない。そもそも働きがいが高めることに興味があつたり、口では大事だと言いつつ真剣には取り組んでいない。一方、「働きがいのある会社」の経営者は、事業経営と同等に、あるいは時としてそれ以上に、働きがいのある組織づくりを重視する。「働きがい」はカルチャーづくりであるため、高めるためにはかなりの