



「働き方改革」は 次なるフェーズへ 今、日本企業に求められる 「働きがい改革」とは

少子高齢化が進み、労働人口が減少の一途をたどるなか、声高に叫ばれてきた「働き方改革」。多様な働き方を可能にしながら、日本国全体の生産性を高めていくことを主目的としたこの改革は、今や大手のみならず中小企業においても重要な経営課題の一つとして認知されている。しかし、働き方改革のムーブメントが起きている一方で、一体どれだけの組織が生産性や業績向上、従業員満足度の向上といった“成果”を実感できているだろうか。「働き方改革の施策実行に追われ、本来の目的を果たすための本質的な議論が疎かになっている日本企業は多い」——そう警鐘を鳴らすのは、世界最大級の働きがい専門研究機関である GPTW（Great Place to Work）の日本における運営機関 Great Place to Work® Institute Japan の代表 岡元 利奈子氏だ。日本が今こそ取り組むべき、働き方改革の次なるフェーズとは？「働き方改革を行う企業が抱える課題」や「世界のグレートカンパニーが取り組む働きがい高める組織づくり」について話を聞いた。

PROFILE



Great Place to Work® Institute Japan 代表

株式会社働きがいのある会社研究所 代表取締役社長

岡元 利奈子 Rinako Okamoto

大学卒業後、株式会社人事測定研究所（現：株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）に入社。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。

Great Place to Work® とは

Great Place to Work® は、「働きがい」に関する調査・分析を行い、一定の水準に達していると認められた会社や組織を各国の有力なメディアで発表する活動を世界約 60 カ国で実施している専門機関。米国では毎年 1 月に発行される「FORTUNE」誌を通じて「働きがいのある会社」ランキングを発表。ここに名を連ねることが一流企業の証とされている。

働き方改革への注力が「企業力の低下」につながる懸念も

——ここ数年、日本では「働き方改革」に取り組む企業が増えています。世界最大級の働きがい専門研究機関 GPTW（Great Place to Work）の日本代表である岡元さんは、各社の取り組みをどのように捉えていらっしゃいますか。

現在、日本企業の多くで取り組んでいる働き方改革は、「偏りが大きい」というのが私の率直な印象です。「働き方」を見

いように感じます。

当社は「働きがい」に関する研究を行う専門機関として、2005 年から日本企業の調査を行っています。今年、働きがいを表すデータに、ある変化が起きました。2019 年版調査の従業員へのアンケートの全設問平均値を 2018 年版と比較したところ、低下傾向の企業の割合が改善傾向の企業の割合を上回ったのです。「なぜ、多くの企業で働きがい下がったのだろう」と、一つ一つアンケート結果をひもといていくと、数値が上がっている項目と下がっている項目で明確な傾向が見られました。「ワークライフバランスが図れている」「休暇を取りやすい」など働きやすさに関する項目が上昇傾向にあったのに対して、「仕事に行くことを楽しみにしている」「会社の経営者を信頼している」といったやりがいに関する項目は、軒並み低下していたのです。働き方改革に注力することで、かえってやりがいが軽視され、結果的に「働きがい」が下がってしまったのではないかと捉えています。

本来、「働き方改革」とは、多様な働き方を実現することで企業の生産性を向上させることが目的なはず。しかし、日本企業が働きやすさだけを追求して

——従業員の「働き方を見直す」企業が増えている一方、「働きがい向上させる」取り組みを行っている企業は、そう多くな

直す前に、そもそもの「働く」ということの意味や価値を真剣に考える必要があると考えています。「なぜ働くのか」「この仕事にはどんな価値があるのか」といった本来すべき議論をせずに、「長時間労働の抑制」や「有休取得の促進」「テレワーク・在宅勤務の促進」をはじめとした労働時間の短縮や効率化にばかり目が向けられています。私たちが提唱する「働きがい」のある会社とは、「働きやすさ」と「やりがい」の両方を備えた企業を指します。残業を少なくしたり、休日数を増やしたりすること、確かに従業員の会社への安心感が高まるでしょう。そのような意味で、働きやすい環境を整えることは確かに大切なのですが、それだけでは実は不十分なのです。働きやすさに加えて、「仕事そのものが楽しい」「自己の成長が感じられてうれしい」「職場や仲間を誇りに思う」といった「やりがい」がなければ、企業に活力は生まれません。働き方改革施策の実行に追われ、本来あるべき働くことの意味や価値を見失ってしまっ

ては本末転倒です。



きやすさの追求だけでは、企業業績の向上は難しい」という可能性を示しています。

働きがいの概念は世界共通 国境を越える、普遍的なもの

——日本企業の未来を変えていくためには、「働き方改革」の次なるフェーズとして「働きがい改革」が必要なのだと感じます。改めて、GPTWが提唱する「働きがい」の定義について教えてください。

GPTWでは、働きがいのある会社を構成する要素として、「従業員が会社や経営者、管理職を信頼していること」「自分の仕事に誇りを持っていること」「一緒に働いている仲間と連帯感を持てること」の三つを挙げています。現在、GPTWは世界約60カ国で展開され、毎年7000以上の企業が調査に参加していますが、「Great Place to Work（働きがいのある会社）」の定義は、世界共通。業種も、従業員規模も、働く人の国籍や宗教も関係なく、従業員が生き生きと働く企業の条件というのは普遍的なものです。

——貴社では毎年、日本における「働きがいのある会社」ランキングを発表されていますね。上位にランクインする企業に何

か共通点はあるのでしょうか。

従業員が会社を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている仲間とのつながりを感じられる職場というのがランキングの上位企業になるわけですが、そうした企業の取り組みにはいくつかの共通点があるように感じます。

まずは企業として「明確なビジョン」を持っていること。そのビジョンが絵に描いた餅ではなく、職場に浸透し、従業員が仕事の中でビジョンの存在を実感できる状態にあることが挙げられます。今ほどの企業も理念やポリシーを掲げていますが、それらが職場で実践されるよう努力し、カルチャーとして根づかせていくプロセスが大切で、す。たとえ経営者が一人で描いたビジョンだったとしても、従業員からフィードバックをもらったり、わかりやすい言葉にしているのかを吟味したり、実際の仕事現場でどう体现できるかを議論したりするなど、理解が深まっていくプロセスを重視している企業が多い印象ですね。

また、「採用活動にこだわりがあること」も共通点の一つかもしれません。ランキング上位企業は、自社のビジョンや方向性、社風にマッチする人材かどうかを見極めるための労力を惜

しみません。10回以上面接を行

う企業や、最終選考は泊まりがけの合宿で経営陣と語り合う企業もあります。それだけカルチャーフィットを重視しているのです。

「働きがいのある会社」をつくるためには、多くの時間と努力・根気・忍耐を要します。何より経営者が本気で取り組まなければ実現できないでしょう。ただ、一旦働きがいのあるカルチャーができると、その組織はとても強い。そのカルチャーに魅力を感じる人が集まるようになり、さらに企業が活力を得ていく、好スパイラルが生まれるのです。

まずは「働きがい」の健康診断から始めてみよう

——企業の経営者や人事担当者が「自社の働きがい高めたい」と考えたとき、何から始めればいいでしょうか。

まずは組織の現状把握から着手いただくことをお勧めします。「会社としてどんなビジョンを掲げているのか」「どのような働きがいのある職場にしたのか」「そのために、どんな施策を行っているのか」を振り返ってみてください。その上で、現在の状況や実施している施策に対して従業員がどう感じているのか、アンケートやヒアリン

グ調査を行うのです。「会社側の認識」と「従業員の認識」をすり合わせ、実態を正確に把握していきます。

働き方改革もそうですが、現状把握をしないまま、いきなり新しい人事施策を導入してしまう企業は案外多いのです。「人事の世界でトレンドだから」同業他社がこの制度を導入したから」と飛びついてしまうのは、とてもキケン。それは、きちんと健康診断をせずに薬だけ飲むようなものです。「今、自分の身体に何が起きているのか」「症状の原因は何か」「そもそも薬を飲む必要性があるのかどうか」を吟味せずに服薬すれば、かえって健康を害してしまうこともあり得ますよね。

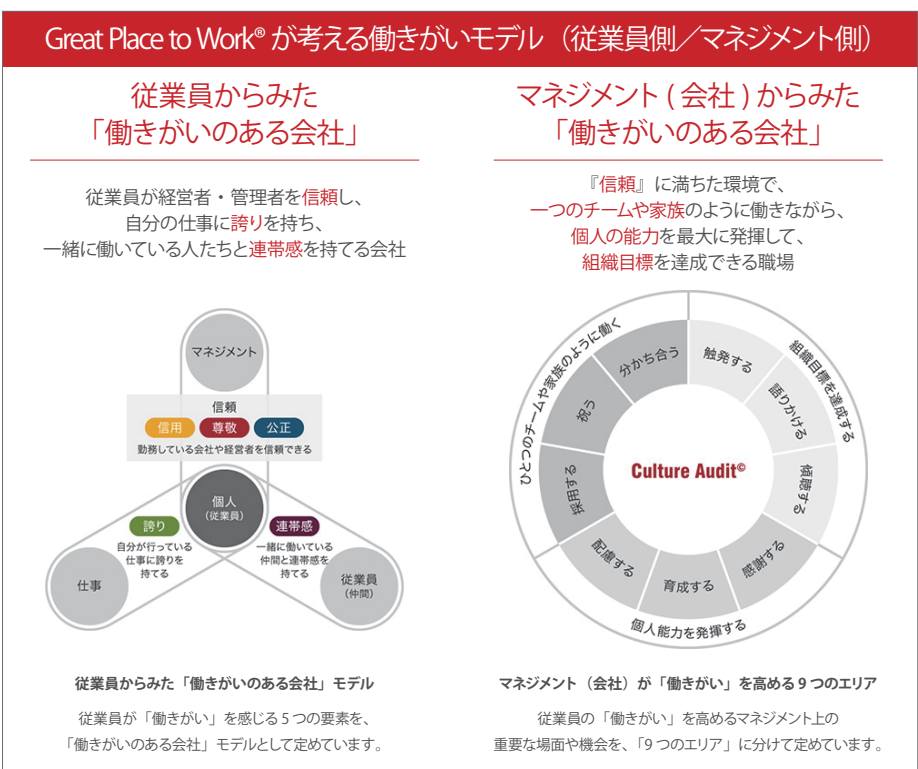
「従業員のモチベーションが上がった」「成長意欲が高まった」というような働きがいに関する成果は、働き方改革とは異なり、目に見えにくいものです。数値化しづらい分、放置されやすい。「何となく、うちの従業員の元気がない」といった感覚や推測で語られやすい側面もあります。会社のマネジメント側と従業員側双方にヒアリング調査し、定点観測していくことで、現状や問題を「見える化」していくことが大切ではないでしょうか。

——最後に、一人のビジネスパーソンとして「働きがい」を高めていくための秘訣を教えてください。

働きがいのある会社は三つの要素で構成されているとお話ししましたが、そのなかで最も大切なのが会社に対する「信頼」です。経営者や管理職、仲間を信頼できることはもちろん、「私

は職場の人間から信頼されている」と実感できることもまた「働きがい」を高めます。では、どのようにすれば、職場の仲間と信頼関係を築けるのでしょうか。関係づくりについて語るとき、当社で大切にしているのが「Giftwork®（ギフトワーク）」というキーワードです。ギフトワークとは「ギフト

は職場の人間から信頼されている」と実感できることもまた「働きがい」を高めます。では、どのようにすれば、職場の仲間と信頼関係を築けるのでしょうか。関係づくりについて語るとき、当社で大切にしているのが「Giftwork®（ギフトワーク）」というキーワードです。ギフトワークとは「ギフト



今は、「こうすればうまくいく」というビジネスの正解がない時代です。スピーディな変革が期待されるなかで、どんな立場のどんな人材であっても自発的なイノベーションが求められています。いきいきと意欲的に働く人が増えることが、企業の競争力を高めるからです。すべての人が「働きがい」を感じられる社会を実現することが、日本の明るい未来につながると確信しています。

Impression ～取材を終えて～

働き方改革から働きがい改革へ

2019年4月より「働き方改革関連法」が順次施行され、多様な働き方の実現や長時間労働の是正など、企業に「働き方改革」への取り組みが強く求められています。

ITツールの導入や社内規定の策定など、生産性向上や働きやすい環境づくりに重きを置いている企業がほとんどです。

もちろん労働環境の見直し、働きやすい環境づくりはとても大切なことです。しかし、それだけでは業績を伸ばせるような組織にすることは難しいでしょう。

今回の取材でも明らかにりましたが、GPTWの調査結果において「働きやすさ」と「やりがい」の項目が高い会社は、業績の伸び率が非常に高く、反対に「働きやすさ」だけに注力している会社は業績の伸び率が低い傾向であることがわかりました。

つまり、「働きやすさ」と「やりがい」どちらか一方に偏るのではなく、バランスよく両方を高めていくことが「働きがい」のある組織をつくり、競争力のある企業として成長していくのだと、今取材を終え確信いたしました。今「働き方改革」に取り組んでいる企業は、同時に「やりがい」の項目を上げていくことが「働きがいのある会社」となるための一番の近道となります。

（オフィスのミカタ編集部）