

# コロナ禍は企業内のコミュニケーションと働きがいをどう変えたか

働きがいのある会社研究所 代表 荒川陽子氏に聞く

## 日本企業の働きがいのレベルアップを図るランキング

当研究所はGPTW（Great Place to Work<sup>®</sup>）からライセンスを受け、GPTW ジャパンを運営し、2009年より日本の「働きがいのある会社」ランキングを発表してきました。GPTW は世界約60カ国で「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「働きがいのある会社」として発表している専門機関です。米国では1998年から『FORTUNE』誌上でランキングを発表しており、ここに名を連ねることが一流企業の証とされています。

当研究所のランキングは社員と企業の双方にアンケート調査を行い、社員側の働きがいだけでなく、会社がどんな意思や意図をもって働きがいに関する施策を立て、それに取り組んでいるかをランキングに反映させているところに特色があります。

昨年度（2021年版）までは「働きがい認定」を年1回とし、ベストカンパニーとして公表してきました。今年度（2022年版）からは働きがい認定企業を毎月発表し、そのなかの上位100社を年1回発表する形に変更します。働きがいのある企業はどんどん世に紹介していきたいという意図からです。

この新型コロナウイルス禍で、職場環境も日々変わっているので、働きがいの変化をスピーディにとらえる必要があります。また、採用活動にランキングを活用したいという企業の意図も酌みましました。働きがいの変化を素早く反映し認定することで、日本企業の働

きがいのレベルアップを図っていこうと考えているのです。

私自身は親会社のHRR株式会社（現リクルートマネジメントソリューションズ）に2003年に入社し、営業職としてキャリアを重ねてきました。その間、女性活躍推進に関連して研究・発信をしたり、研修プログラム開発にかかわる仕事も経験しました。2017年の出産を機に、自分自身のキャリアをじっくり考える時期がありました。働く女性として、母として、どのような場で何をなしたいのか。そんなとき働きがいを考えるGPTW ジャパンは面白そうだと、また経営を担う仕事への魅力から手をあげ、現職に就いたのです。2020年4月からは当研究所の代表を務めることになりました。

## 「信頼」が働きがいのある会社のベースとなる

「働きがいのある会社」とは、どのような組織でしょうか。GPTW ジャパンは「働きやすさ」と「やりがい」の両方を兼ね備えた組織であるととらえています。最近、世のなかでワークエンゲージメントが大切であるといわれていますが、それと同様です。

働きやすさは、快適に働き続けるための就労条件や報酬条件などです。改善が目に見えやすく、「働き方改革」の取組みの中心テーマとなっています。一方、やりがいは仕事に対するやる気やモチベーションなどです。仕事そのものや仕事を通じた変化に起因し、目には見えにくいところがあります。

アメリカの臨床心理学者、フレデリック・ハーズ



バグの二要因理論では、仕事の達成感、他人からの承認を得られると仕事への満足度が上がる場合を「動機づけ要因」、給与や対人関係、作業条件などが不足すると仕事に不満が募る場合を「衛生要因」と分類しています。これをあてはめれば、働きやすさは衛生要因で、やりがいは動機づけ要因です。どちらかだけが満たされていても不十分で、2つがセットされて初めて働きがいがある状態になるのです。

働きがいがないと人はモチベーションを高く維持して働くことはできません。社員のモチベーションが上がり、仕事のパフォーマンスが高まれば、それは顧客満足につながっていきます。

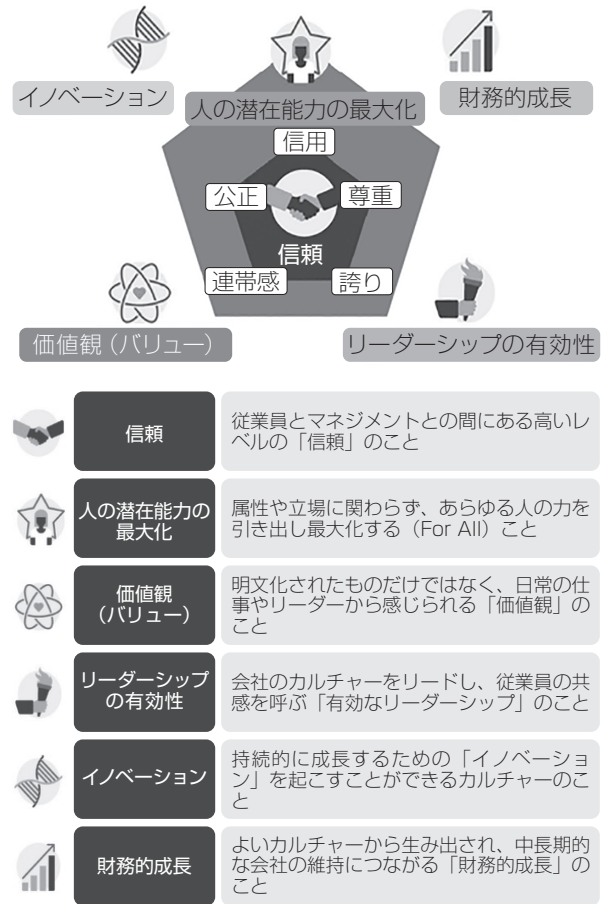
私たちは働きがいに関するモデルを図表のとおり定義しています。GPTW が30年間、働きがいのある会社のベースとして据えてきた「信頼」に、昨今の時代の流れを加味した「全員型働きがいのある会社モデル」です。

働きがいのある会社とは、マネジメントと社員の間に高いレベルの「信頼」があり、一人ひとりの能力が最大限に活かされている会社のことです。そのような会社は優れた価値観（バリュー）やリーダーシップがあり、イノベーションを通じて財務的な成長を果たすことができます。信頼は、リーダーへの「信用」、社員の「尊重」や「公正」な扱い、そして仕事への「誇り」と仲間との「連帯感」から成り立ちます。

このモデル図で重要なのが「人の潜在能力の最大化」です。従来、一部の人が働きがいを感じていることで働きがいのある会社とみられる場合がありました。しかし、一部の人がだけの働きやすさの実現ではいまの時代に合いません。属性や立場にかかわらず、あらゆる人の潜在能力を引き出すことが真の意味での働きがいです。

たとえば管理職だけが働きがいを持ち、一般社員は働きがいを感じない、あるいは男性社員だけが仕事に意義や意味を感じているのに、女性社員は事務仕事ばかりで働きがいもちにくいといった状態では、働き

図表 働きがいのモデル



がいのある会社とはいえません。

### 全社員が働きがいをもつために 越えるべき大きな障壁

日本企業における男女の働きがいの感じ方には構造的な問題があります。

従来から男性のほうが難易度の高い仕事を与えられ、管理職のポジションに挑戦するチャンスも女性より多く与えられてきました。

難易度の高い仕事を振られたり、チャレンジングな地位をオファーされたりしたほうが、人はやりがいを感じ、職場への貢献実感をもちやすいのです。それが働きがいにつながります。

なぜ、女性には男性のような仕事やポジションが与えられないのか。それはマネジメントの間に、女性は途中で退職してしまうという考えが根強く、女性本人たちも子育てしながら働くのはあまり乗り気ではないという状況が過去何十年か続いてきたからです。ここ5～10年でその状況はかなり変わってきたものの、長年残ってきた構造はそう簡単には変わりません。

また、多くの女性が担っている事務仕事も本来はやりがいがあるはずですが、管理職が事務職の意義や価値を語れないので、女性たちは仕事のやりがいを見だしにくいのです。自分の仕事の価値が「ご飯を食べるため」「お金もらうため」という次元にとどまってしまう、「いつ辞めてもいい」「私の代わりはいくらでもいる」仕事であると低評価に定まってしまう。

仕事やポジションの問題と事務職の価値、どちらも女性社員が仕事にやりがいを見いだせないボトルネックになっていて、本当に根深い問題だと思います。これを解決するにはかなりパワーを要します。

経営層が本腰を入れて、難易度の高い仕事やチャレンジなポジションを公平公正に男女ともに与えて女性活用を推進しないと、あらゆる人の潜在能力を引き出す組織にはなれません。

比較するうえで、アメリカの事情をお話すると、アメリカでは人種問題のほうがより働きがいのある、なしに影響があります。2～3年前、アメリカにおける働きがいのある会社のランキングで、世界的なホテルグループであるヒルトン・ホテルズ&リゾーツが前年の33位から一躍トップに大躍進しました。それは人種や年齢に関係なく、いきいきと働ける職場環境を整えたからです。多様性のある組織へと変わったため、仕事にやりがいや誇りをもてる点がスコアに反映されランキングが跳ね上がったのです。

日本場合は、まだ女性の仕事のやりがいの問題が大きく、まずそこから手をつけなければならないでしょう。

## コロナ禍で経営層の積極的な発信が好感を得た

今年度は予想もしなかった新型コロナウイルスの感染拡大で、各企業の事業や社員の働き方にも大きな影響を与えました。現在集計・分析中の2021年度版の日本における「働きがいのある会社」調査でもコロナの影響が色濃く出ています。その調査結果から、注目すべき点をあげていきましょう。

調査対象は昨年度、今年度と2年連続で調査・ランキングに参加した企業です。全体的なスコアは前年度より上昇しています。今年度はサービス業を中心にコロナで本業が大きく落ち込んだ企業は参加を見合わせているため、社員の働きがいのレベルがあまり下がっていない企業の参加比率が多かったのもその要因と思われます。企業の規模別では大規模（1,000人以上）が最も上昇幅が大きく、次点が中規模（100～999人）、そして小規模（25～99人）という順でした。

スコア上昇の中身をみると、とりわけ働きやすさに関する指標が上がっています。いままでいかに通勤が負担であったかがわかります。毎日2時間の“痛勤”がなくなり、非常に働きやすくなった状況が垣間見られます。

また、経営層がコロナ禍のなか、これまで以上にコミュニケーションを取ろうとしている姿勢に対し、社員は歓迎する態度を示しています。テレワークでコミュニケーション不足に陥るリスクを自覚している経営者は積極的にコミュニケーションを増やそうとしているのです。このポジティブな姿勢は称賛に値します。これは個人的に素晴らしいことだと思います。

私たちはコロナ禍以前から経営者に対して、働きがい高めるためには、経営層が会社のビジョンや方向性を明確に示す必要がありますと訴えてきました。しかし経営者は「わかっている」「やっているよ」といって、会社がどこへ向かっているのか、社員に何を求めているのかが具体的に語られてきませんでした。



コロナ禍という特殊な状況で、経営層あるいは対策本部が、あまたある関連情報のなかから確定情報だけを選別し、「いまはこうしていきたい」という情報をかなりの頻度で発信しました。それを社員がポジティブに受け止めています。テレワークの浸透や経営層の情報発信を通じ、社員は会社への信用が上昇し、また会社から尊重されているという実感を得ています。

## リアルなコミュニケーションの減少で不安要素も

一方で上がりにくいスコアもあります。テレワークの普及でリアルなコミュニケーションが減っているなか、連帯感のスコアの上昇が少なかったり、価値観の浸透やリーダーシップの発揮が困難だったりという傾向がみえています。

自宅で1人、仕事をしていて、必要最低限のことしかコミュニケーションをとらず1日が終わってしまう。屋外にも出ずに、あとはゲームをしている（笑）。そんな状況のなかで、社員同士の一体感や会社全体の連帯感をどう強めていくのか、ここは各企業の知恵の絞りどころです。

まず、コロナ禍でテレワークが一般的になる前のコミュニケーションを思い出してみます。そのなかで効果的な方法がみつければ、それを深掘りしてオンラインで実現するにはどんな方法があるかを考えます。

ここで3社の事例を引いてみましょう。

### 出社を余儀なくされるメンバーへ感謝のメッセージ

複数のグループ企業をもつA社は、コロナ感染拡大に伴ってテレワークを基本としましたが、業務上やむを得ずオフィスで勤務する社員や工場勤務の社員がいます。そうした出勤しているメンバーに対して、在宅勤務中のメンバーから感謝、およびみんなが気にかけていますよというメッセージを送り、社内融和を図っています。

また、ランニングアプリを活用し、グループ会社や

雇用形態を超えて全員で健康づくりを行う試みを通じ、一体感の醸成も図っています。

### 社長との直接対話の場を拡大

B社では、社員が在宅勤務のなか、社長と直接話すことのできる機会を設け、好評です。毎朝2枠を設け、会話の内容は仕事の相談からプライベートの相談まで多種多様です。

新商品発売時の社内イベントもコロナ後に変更しました。以前はみんなでデコレーションケーキを作って、新発売を祝っていたのですが、いまは各社員の自宅にオリジナルビールを配付し、在宅のままオンラインでお祝いし、氣勢をあげています。

### 社員総会をオンラインで開催

C社はオンライン社員総会で連帯感を高めています。毎年、ホテルで開催していたのですが、今回はオンラインでの社員総会に変えました。単に対面からオンラインに方式を変更するだけでなく、経営サイドはお金をかけて映像的な演出も加えました。経営のメッセージが社員にコンパクトに伝わり、またオンラインならではの経営との近さも感じられ、社員にはとても好評でした。

連帯感を高めるために、これからの働き方も視野に入れた議論も必要でしょう。新しく開発されたワクチンに有効性が認められ、ある程度コロナ感染が落ち着いてくれば、テレワークとオフィスワークのハイブリッド型の働き方も増えてくるものと思われます。すでに週2回ほどを会社への出社としているところもあります。

オフィスに出社する日は全員の顔を見ながら打ち合わせをし、お互いのコンディションを確認しつつ、集まったときにしかできないアウトプットを求める。1人で仕上げられる作業は在宅ワークでこなす。意識してメリハリをつけることで仕事のやりやすさが高まり

ますし、連帯感も維持でき、全体として働きがいが高まっていくと思われま

## 下がったスコアの裏にメンタルヘルスに関わる重要な問題が

今回の調査で意外だったのが、中小規模の会社でスコアが下がっているところがあり、その原因にテレワークがあった点です。テレワークになってむしろワークライフバランスが取りにくくなったという事情が隠されていました。テレワークが広がればだれもが自然とワークライフバランスを取りやすくなるものと考えていたため、意外性を感じたのです。

小規模の会社にはIT関連のベンチャー企業も多く、比較的若い独身のメンバーが多いため、テレワークに切り替わってから、やれるところまで仕事を続けてしまうという傾向がわかってきました。家族がいれば家事や育児があり、夕食の準備をしなければいけないため、そこで仕事を切り上げるタイミングがもてます。しかし独身の若いメンバーだと仕事を切り上げるきっかけがみつからず、まだ自分でオン・オフをつけれない人も多いので、仕事時間が長くなってしまいう状況が生まれやすいのです。

これを放置しておく、メンタルヘルスの問題に発展するので、注意が必要です。

いままでのように上司が部下の様子を日常的に把握できるわけではないし、比較的頻繁にオンラインでコミュニケーションをとっていたとしても、ちょっとした顔色の変化はわかりません。職場にいれば隣の同僚が、「彼は最近ちょっと変だよ」と教えてくれることがあります。いまはそれが叫びません。私は、小規模の会社の若い社員を中心にメンタルヘルスのリスクが少し上がるのではないかと心配しています。

管理職はいままで以上に部下の心身の変化に敏感にならなければいけないのはもちろんのこと、部下には積極的に仕事と生活のバランスを取ることを奨励してもらいたいと思います。部下のなかには、ワークバラ

ンスを奨励されていないのではないかと受け取っている人もいます。そうではなく、仕事にかかる前に、「今日はこの内容をこの時間までにやり遂げる」と計画を立て、終業と決めた時刻が来たら仕事を切り上げるように勧めるのです。

もしその時間までに仕事が終わっていなければ、なぜそうなったかを振り返らせませ

## 人事はニューノーマルな働き方プロジェクトの旗振り役に

コロナ禍が続くなかで、人事担当者が特に気をつけなければならないことがあります。まず、新入社員の扱いです。今年度は、一度も会社に来ることなく配属先が決まった新人もいます。人事が関与することなく、配属先の上司に新人の扱いを任せてしまうことはあまりお勧めできません。上司も上司で忙しいでしょうから、新人が放置されてしまう事態も考えられるからです。

お勧めしたいのが、人事担当者を加えた3者面談です。直属の上司が定期的に新人との間でオンラインの面談を開くように促し、そこへ人事も入るのです。ある会社では、試用期間の6カ月間で3回の3者面談を開催し、新人をフォローしています。

また、ほとんど出社する機会のなかった新人の場合、周りとの人間関係が築きにくいという面があるので、懇親会を頻繁に開き、それにかかる費用を補助するような工夫を意図的に仕掛けると、新人は孤立せずに、より組織になじみやすくなるでしょう。

もう1つ、お勧めしたいのが、人事が中心になって社員を巻き込み、みんなでこれからの働き方を考えるプロジェクトを立ち上げることです。これからの働き方はコロナ禍以前に戻ることはないでしょう。全社でニューノーマルな働き方を模索するのです。



オフィスワークとテレワークをどう組み合わせるのか、テレワークでオン・オフのメリハリをつけた働き方を実現するためにはどんな方法があるか。現場からアンケートを実施したり、関心の高い有志を募って座談会を開いたりして、3カ月から半年をかけて新しい働き方を考えるプロジェクトを展開するのです。人事はそのときの旗振り役を期待されます。

### いまを企業文化を強化する好機とせよ

コロナ禍はニューノーマルな働き方を模索するよい機会であるとともに、企業文化や価値観をもう一度見直すチャンスともなっています。在宅勤務1つとってみても、簡単に容認された会社もあれば、困難であると退けられた会社もあります。

なぜ会社によって選択が異なったのか。それは会社の成り立ちや顧客に対する価値の提供の仕方、イノベーションの生み出し方がそれぞれに違うからです。

たとえば顧客とのコミュニケーションのなかでお互いの仕事のすり合わせを通じて成果を出す企業だから在宅勤務は無理だとか、逆に場所を問わず自由に発想することで成果を出すのだから在宅勤務はむしろ歓迎だとかいったことです。

企業のトップはコロナ禍のいま、なぜそのような働き方を重視するのかを明確に発信する必要があります。それによって企業文化が色濃くなっていき、会社の文化や価値観に共感する人が集まってきます。そして企業文化が組織のなかに浸透していくのです。それを、コロナ対策に終始し、働き方と企業文化の関係を

あいまいにしたままやり過ごそうとすると、魅力のない企業と思われ、労働市場から選ばれなくなる可能性があります。

この未曾有な事態のなかで、対応しなければいけないことも多いでしょうが、それに負けず、新しい働き方を希求し、どういう形で働きがいを高めていけばいいのかを発信してもらいたいと思います。

(構成・文 大下明文)



#### PROFILE

荒川陽子（あらかわ・ようこ）  
Great Place to Work Institute Japan 代表  
2003年HRR株式会社（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。営業職として中小～大手企業までを幅広く担当。顧客企業が抱える人・組織課題に対するソリューション提案を担当。2012年から管理職として営業組織をマネジメントしつつ、2015年には同社の組織行動研究所を兼務し、女性活躍推進テーマの研究を行う。2020年より現職。

# 職場のいじめと パワハラ防止のヒント

改訂3版

涌井 美和子・著

●A5判/190頁

●定価1,760円(税込) (本体1,600円)

●ISBN 978-4-86326-298-0

(株)産労総合研究所 出版部 経営書院

TEL03-5860-9799

FAX(フリーダイヤル)0120-73-3641