



新型コロナウイルスによって、どの企業もテレワークをはじめとする新しい働き方に取り組まざるを得ない状況になった。太平社としてもコロナ禍で変化する状況に合わせた新しい広報活動の手法を模索し、情報収集する中で、GPTW代表の荒川氏にお話を伺った。さまざまな企業の働きがい調査している荒川氏は、この変化によってむしろ社員の働きがいが高まり、生産性が向上した企業もあると話す。そのカギは、従業員とのコミュニケーション(広報活動)にあるようだ。働きがいを向上させている企業の例も参考に、この危機的状況の中で広報ができることを考えていきたい。

### 活用すべきテレワーク ただし注意したいポイントも

私たちが毎年発表している「働きがいのある会社」ランキング<sup>※</sup>の調

査によると、2020年は各社の働きがいが高まったという結果が出ています。中でも、従業員が管理職や経営層から大事にされていると感じるかどうかの尺度である「尊重」のスコアがアップしました。テレワークが浸透し、働きやすい環境への見直しが進んだことが影響しているようです。一方で、仲間との「連帯感」に関するスコアはあまり上昇が見られませんでした。対面する機会が減ったことによって、コミュニケーションが難しくなったと感じている従業員が多いようです。

ここで私たちが提唱している「働きがい」とは、「働きやすさ」と「やりがい」を足し合わせた言葉です。就労条件や職場環境といった働きやすさだけではなく、仕事を通じて得られる喜びや楽しさ、誇りといったやりがいの両方が合わさって初めて社員の力が発揮され、企業の業績も向上すると考えています(次ページ 働きがいのある会社モ

デル参照)。

ランキングに参加している企業に限らず、働く環境や制度の見直しが大きく前進したことは確かでしょう。特に、広く浸透したテレワークはワークライフバランス向上に大きく寄与し、従業員のモチベーションアップにつながります。コスト面でも、移動にかかっていた時間や費用が減少し、営業効率が良くなりました。オンラインでウェビナーが積極的に開催されるなど、情報収集も効率的になりましたね。

良いことづくしのテレワークですが、従業員のメンタルヘルスに関しては今以上に注意が必要です。テレワークが長期化する中で、メンタルに不調をきたす人もいます。ランキングに選出されている企業は必ずと言っていいほど、週に一度はオンラインで一对一の面談を行うなど、従業員のコンディションをケアできるよう

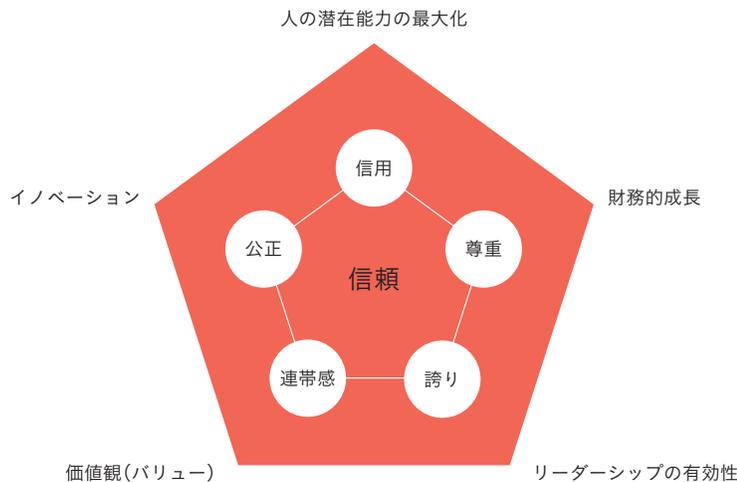
※Great Place to Work® Institute Japanが行う働きがいの調査において、一定基準を満たした企業を「働きがい認定企業」および「働きがいのある会社」ランキングとして発表する。

今、企業は働き方の転換期を迎えていますから、テレワークに限らず、新しい制度やさまざまな働き方にチャレンジしていると思います。新しい制度の導入には苦労が多いと思いますが、従業員に浸透させるには、その背景と目的を徹底的に伝えていくしかありません。さらに、その制度を導入するメリットだけでなく、デメリットに関しても目を向け、不安に感じる人の声を拾うことが大切です。新しいルールに反対する人はなぜ反対しているのか、何を不安に思っているのか、そういった意見は丁寧に聞いた方が良いと思います。ワークシヨップを開くなど対話をしながら、本当に解決策はないのか、ルールをつくらたり期限を設けたりといった代替案はないのかなど、お互いが納得できる制度に落とし込んでいきましょう。実際に運用が始まったら、具体的なメリットを繰り返し社内広報し

ていくことも、制度を上手に浸透させていくポイントです。  
**「テレワークは連帯感がなくなる」という間違った思い込み**  
 コロナ禍でも生産性を上げていく企業に共通しているのは、通常時と同レベルのコミュニケーションを実現させていることです。オンラインで職場単位の朝礼を定期的に行ったり、参加・退出自由の気軽なランチミーティングを実施したり、ちょっとした雑談ができる場を上手につくっています。「テレワークだから連帯感が持てない」「会社に来ないと生産性が下がる」という漠然とした思い込みは間違いないのです。テレワーク下でも、どのようにコミュニケーションすれば連帯感が高められるのか、従業員の声を集めて考えましょう。ちなみに、話し合いの機会や従業員アンケートを設けることは

非常に有効ですが、声を集めるだけ集めて何もしないというのは逆効果になります。「声を上げたのに聞いてもらえなかった」というネガティブな感情しか残らないので、中途半端になってしまいうらいならやらない方が良いでしょう。もちろん、従業員の意見全てを反映することは難しいので、「内容を精査した結果、こういう理由で実施しない」あるいは「三カ年のうちに実施する」などきちんとしたフィードバックができていればOKです。  
 一方、生産性が下がってしまった企業によくあるのは、部下がテレワーク中に何をしていたか頻繁に報告を求めたり、パソコンの詳細なログをとったりするような、管理型のマネジメントです。管理される側は、その状況が長期化するにしがたがって苦しくなり、やる気も低下するでしょう。管理しすぎると結果的に生産性が下がって

働きがいのある会社モデル



**働きがいのある会社とは…**  
 マネジメントと従業員との間に「信頼」があり、一人ひとりの能力が最大限に生かされている(For All)会社のこと。  
 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る。

な施策を取り入れていきます。  
 また、サービス業や製造業など、テレワークができる従業員とできない従業員が入り混じる業種もあります。その場合、「一律にテレワークはしない」という選択をするのではなく、生産性や効率を考え、実施できる従業員には取り入れていくのが良いでしょう。  
 ただし、テレワークを導入したせいで、出社している従業員にシワ寄せがいくような事態は避けなくてはなりません。不公平感や不満があってはモチベーションも低下します。全員が現場にいたときにはできていたこと、すなわちちょっとした確認やトラブルのときにすぐ相談できるといった体制の整備は必須です。併せて、そういった連携や新しい運用方法がうまく機能している事例を社内報で取り上げるなど、好事例を横展開して社員の不安を解消していきましょう。

今回のことをきっかけに、改めてどういう環境で働きたいのか、どんな状態であればモチベーションが上がるのかなど、働き方について考えた人は多いと思います。その結果、企業を選択し直すということさえあるかもしれません。

### アフターコロナの世界で 求められる企業の在り方

巻き込んでいくことも特徴です。中心人物だけでなく、従業員を広くセージが感じられます。一部の中心人物だけでなく、従業員を広く巻き込んでいくことも特徴です。

これからの時代、企業が生き残っていくためには、従業員一人ひとりの力を最大化させる「ORA」に取り組む必要があります。そのためキーワードは「多様性」です。人種や年齢、性別などに左右されず、全ての従業員が働きがいを持って働ける制度や仕組みが整っている企業に優秀な人が集まり、業績を伸ばしていくでしょう。

最後に、コロナ禍というこれまでにない非常事態を経験し、経営が危機に対してどう対応するのかが、従業員はかなり敏感に反応することが分かりました。今、どの企業も大変な状況ではあると思いますが、経営層や広報の方には、自信を持って積極的に従業員へメッセージを発信して欲しいと思います。また、従業員の働きがいを高めることは、必ず企業の業績回復につながります。むしろ今をチャンスだと思って働き方を見つめ直し、働きがいについて考えることが、将来必ず良い結果につながると信じ、進んでいきましょう。



荒川 陽子  
Arakawa Yoko

「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)

しまうので、部下を信頼して任せらるマネジメントを推進したいところですが。

### 企業が今、力を入れるべきは ビジョン浸透

コロナの影響で業績が悪化してしまったり、現場の対応に追われたりしていると、インタールコミュニケーションについては後回しという企業も少なくないかもしれません。ところが、インタールコミュニケーションの大きなテーマである「会社のビジョン浸透」は、働きがいとの相関関係が高く、会社が何を目指しているのか分からなくなったり、連帯感を感じられなくなったりしてしまったり、途端に働きがい下がるということが分かっていきます。私の実感では、中長期的にだけではなく、短期的にも、従業員のモチベーションや生産性の低下などといった悪い影響

が表れてくると思っています。

ですので、会社のビジョン浸透に関わる予算だけは絶対に削ってはいけないとお伝えしています。全社総会など、なかなか一つの会場に集まることは難しいでしょうから、ぜひオンラインに切り替えて、会場費や交通費がかからない分、演出やツールにお金をかけたり回数を増やしたりして、経営層が何を考えているのか、社員に何を求めているのかを伝えていきましょう。演出やツールのクオリティは、皆さんが思うよりも受け取り手の理解度・納得度に影響します。内容によっては内製化された手作り感のあるものが良い場合もあります。発信者側の都合ではなく、受け取り手の目線に立って検討するのがベターです。

働きがいのある会社ランキングに選出されている企業の取り組みを見ても、ビジョン浸透に力を入れているのが分かります。先述の