

働きがいで人の潜在能力を最大化

建設業の課題は『公正』

時間外労働の上限規制適用で社員の労働時間を抑制しながら企業も成長する。両立を実現する鍵は、社員一人ひとりのモチベーションや能力の向上にある。世界で「働きがい」の調査・分析を手がけるGreat Place to Work® (GPTW) の日本支部であるGPTWジャパン(働きがいのある会社研究所)の荒川陽子代表は、「人(社員)の潜在能力が最大化されることでイノベーションやチャレンジする風土が生まれ、結果的に業績の向上につながる」と話す。



Great Place to Work® Institute Japan
(働きがいのある会社研究所)

荒川 陽子代表に聞く

建設の認定は4社だけ

GPTWは現在、世界約100カ国で働きがいに関する調査を実施している。調査は全世界共通の二つのアンケートで構成されており、「働く人へのアンケート」では従業員が60問の設問を5段階で評価する。GPTWは、調査結果が一定水準を超えた企業を「働きがい認定企業」に認定しているほか、上位企業を「働きがいのある会社」ランキングとして発表している。

快適に働き続けるための就労条件や報酬条件などの「働きやすさ」と仕事に対するやる気やモチベーションなどの「やりがい」を合わせたものを「働きがい」と定義しており、「信用」「尊重」「公正」「誇り」「連帯感」の5要素の評価が高い企業を「働きがいのある会社」としている。GPTWジャパンのランキング発表は2022年度で16回目。22年度は207社が認定を受けたが、建設会社はこのうち4社にとどまった。

荒川代表は、「建設業は5要素のうち、地域社会への貢献など『誇り』は高い一方で、年齢や性別などの『公正』の要素が低い」と傾向を説明する。公正という点、建設業では女性の活躍に目を向けがちだが、「女性活躍には数年前から取り組んでおり、一定程度進んでいると認識している」。むしろ「若手社員が不満を感じても上司に言えない、言っても対処されないといった点」という世代間の公正性を課題として指摘する。

声聞いて変わらないが最大のがっかり

「場当たり施策」はNG



建設業全体で見れば、職場の4類型(II左図)のうち、やりがいは高いが、働きやすさが低い「ばりばり職場」に分類できる。このままでは「社員が疲弊して人材が流出する」という状態だが、働きやすさに着目した施策を進めると「いっき職場」になれるとも受け取れる。このため「時間外労働の上限規制の適用は良い方向であり、これを機にいきいき職場になろう」と思ってもらえれば」とする。

ただ、働きがいを高めるための施策に取り組む際の「NGポイント」として、「一貫性のない場当たりの施策」と「社員から拾い上げた声に対するフィードバックがない」の2点を挙げる。例えば、女性活躍も女性トイレの設置や更衣室の整備だけで終われば「もっと他にやるべきことがあるのではないか」という声が上がってしまう。「女性など一つの属性だけをフォーカスした施策はハレーションが起きやすい。場当たりのではなく、企業として施策にストーリーを

り成長が競争優位性を生むと考えている」という。あわせて、「人事部門や社員育成のプロジエクトチームが現場を巻き込みながら、意見を吸い上げ、その会社らしい働きがいのある会社の在り方を考えている」。特効薬があるわけではなく「コロナ禍などの変化の中でも会社らしい、良さ、強みを高めるワークスタイルを考え、やりがいにさらに火を付けるためにあらゆる手を打っている」という。

全年代・性別に通じる制度を

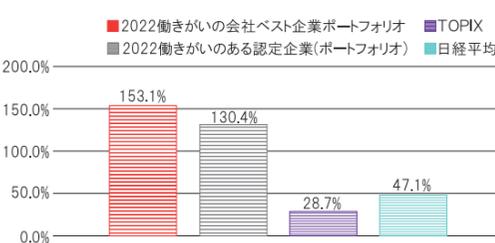
「公正」が課題の建設業では何をすべきか。若手もシニアも中堅も、すべての年齢の社員が体力・能力に応じて活躍できる環境をつくるのが「働きがい」を向上するポイントとなる。徒弟制度を源流とする建設業にとってハードルは高いが、「公正性を確保できるような社内を見える化・仕組み化して旧来の制度から脱却し、学び合う風土をつくる」ことがポイント。難しいから「そとライする企業が出てくれば良いのではないか」と期待を寄せる。

持たせ、各年代、全性別に通じる制度をつくるべきだ」と説明する。

チャレンジの評価を

5要素を高め、社員の潜在能力を最大化することで多様な価値観・考え方の人が相互作用し、イノベーションやチャレンジする風土が生まれる。「法律・規制の順守など、チャレンジが難しい業界でありながら、これまでもどおりでは先がないというジレンマを建設業の経営者は感じているだろう」とした上で、「少なくともチャレンジした人を評価し、水平展開する仕組みが必要だ」と強調する。

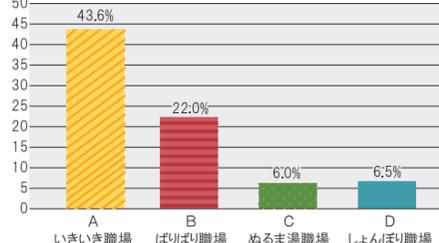
日本の認定企業・ベスト100(2022年)とTOPIX・日経平均との比較



働きがいのある会社への投資リターン

この結果について荒川代表は、「働きがいと業績に因果関係があるとは言えないが、相関関係はある」と説明する。働きがいを高めることは、短期的には「メンタル疾患の減少や離職の防止につながるというメリットがあるが、業績的インパクトは小さい」としつつ、「人(社員)に投資し、働きがいを大切にすれば企業はチャレンジが多く、会社の不満点を改善する活動が活発に起きていることは間違

四つの職場タイプごとの売上の対前年伸び率



いない。それが結果的にイノベーションやチャレンジ、品質向上につながる」と長期的なメリットを強調する。世界的に広がる企業の非財務指標の開示という観点でも、「(働きがいのある会社調査は)世界共通のものさしで従業員のエンゲージメントを調査するため、グローバルなベンチマークを測る有効なツールではないか」と話す。

働きがいと業績は相関関係

GPTWジャパンが、「働きがいのある会社」調査結果を2018年に分析したところ、ランクインした企業(ベストカンパニー)はランクインしなかった企業(ノンベストカンパニー)に比べ、売上高の対前年伸び率が21.9%高いという結果が出た。特に「いっき職場」の伸び率が43.6%と最も高かった。「ばりばり職場」は22.0%で、「ぬるま湯職場」と「しょんぼり職場」はそれぞれ6.0%と6.5%となった。働きやすさが高い「ぬるま湯職場」は、働きやすさもやりがいも低い「しょんぼり職場」と同水準となった。労働時間や就労条件、報酬などの働きやすさだけを上げても売り上げ向上につながるとは言えないことを示唆している。

また、22年のベストカンパニーのうち、上場7社に同額を投資した場合、5年後に得られるリターンが153.1%だったのに対し、日経平均全体は47.1%だった。

グローバルな基準測るツールに

