

NBC PLUS+

VOL.89

働き方改革

「働きがい」は

あがるか？

さがるか？



がるか？ さがるか？



文：NBCグループ

働き方改革のおさらい

一億総活躍社会の実現を目的とし、労働基準法制定以来70年ぶりの大改革となる『働き方改革』。働き方改革は9つのテーマに分類され、政府が展開した実行計画には、2027年をゴールとする工程表が含まれている。(2017年8月発刊の本誌68号にて紹介※1)

※1
NBCPlus バックナンバー PDF は
ホームページでダウンロード可能です。
あわせてお読みになりたい方は
NBC 公式ホームページをご覧ください。



2019年4月に改正法が施行された『働き方改革関連法』の2大テーマは『同一労働同一賃金』と『長時間労働の是正』。改正法に対応すべく、中小企業経営者や人事・総務担当者、あるいは現場管理職は頭を

悩ませていることだろう。

とりわけ、時間外労働(残業)の限度時間については、至急の対応が求められる。36協定に記載できる上限時間についての「告示」にとどまっていたものが、罰則付きで労働基準法(労基法)に規定されたため、違反した場合は労基法違反の刑事罰が科されるおそれがある。これまで労使間で、あいまいになっていった時間外労働へ一気にメスを入れざるをえないが、そもそもその時間外労働の「実態」把握に苦戦している企業も少なくない。慣れ親しんだ日本の雇用システムと付随する慣習に対し、それらをつくりあげてきた世代までもがアンチテーゼを呈することが求められる。不夜城は落城し、灰色企業は黒くなる――。

働き方改革に取り組むことで、不当な扱いを受けてきたデキるパート・派遣さんの待遇が向上し、常軌を逸した長時間労働が是正され、高齢者の就業が促進され、子育てや介護に直面しても仕事と両立できたリ、リモートワークや副業がしやすい環境になったり、女性が活躍しやすい環

働き方改革

「働きがい」は

あ



※ 2 GPTW: Great Place to Work® Institute

2019年版「日本における「働きがいのある会社」ランキング」がGPTW(※2)より発表された。同社は「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ヶ国で実施している専門機関である。日本では2005年から活動しており、2年後の2007年には同ランキングが日経ビジ

働きがいのある会社

「働きがいのある会社」は、会社を制するようないくことだ。

境が整備されたり、外国人の雇用が進んだり、生産性が向上したり、転職や再就職支援が広がったり……すればいい。その先に、労働人口減少への歯止めの道があるのかもしれない。

一方で「体裁を整える」ことに終始し、働く「人」が置き去りにされるようなことがあってはならない。

中小企業経営者の「働き方改革」

におけるミッションとは、会社を制度に当て込むことではない。働きがいを高め、本質的な生産性をあげていくことだ。

奇しくも先日、上位にランキングした企業の管理職の方に直接話を伺う機会を得た。給与や福利厚生といった処遇面が超一流であることはもちろんだが、それ以上に驚かさ



Great Place to Work® Institute Japan ホームページ(2019年)

ネスに掲載されている。当時は67社だった参加企業も、2019年現在は480社にのぼっているというから「働きがいのある会社」に対する関心の高さが伺える。そして現在世界中に広がるこの「働きがいのある会社」ランキング——。上位に選ばれた企業の取り組みは、少なからず私たちに示唆を与えてくれるだろう。

れたのは、社員の業務に対する【手厚いフォロー】だ。

例えば営業マン。商談前の段階から、ワンステップごとに上司や同僚が本人に細かなフィードバックをする。これは決して「がんばってね!」とか「とにかくやっつけてこい!!」などのテキトーなものだったり「参考程度に……。」といったむしろ受け手に混乱をもたらす、あるいは暗にわざと失敗させようとするような類いのものではない。これまでの同じようなケースの情報をもとに、激励や観念的なこと(あり方)ではない具体的でピンポイントな方法(やり方)をアドバイスし、その商談を進めるために必要な20個にもおよぶチェックポイントを一緒に潰しこんでいくというのだ。さらに、商談が進むと彼らは開かれたシチュエーションかつリアルタイムで大きく当人を称賛する。

また、営業マンに求める報告内容も、確実に商談を進めるためのアドバイスやフォローを行うため、顧客との約束・顧客が言ったことなどの事実ベースで実に鮮明なもの。よくある主観や雰囲気的なことを徹底

的に排した、見方によっては非常に淡泊なものである。

同社が圧倒的に成果を上げ続けているのは、こうした緻密な【理】の裏側で、先に紹介した開かれたシチュエーションかつリアルタイムな称賛……つまり【情】がうまくはたらいているからだと思う。

そして、こうしたことの繰り返しが【理】の蓄積……すなわちナレッジ化につながる。属人的で埋没あるいは失つてきた優れた上司や先輩たちのもつ「経験」「才能」「営業力」「影響力」といったものは、部下や後輩の成果につなげなくては意味がない。

「勝つ」のではなく「勝ち続ける」営業組織をつくるためには、超人として扱われてきたスーパー営業マン・カリスマ営業マンたちが握りしめてきたその「経験」を分解して白昼にさらし、再現性を高める必要がある。(※3)

話がそれってしまったが、営業マン一人への対応にも、同社が「働きがいのある会社」の上位にランク



インした理由を読み取ることができる。

いまだに「やる気の問題だ!」(それはそれでごもつともだが)とか「(武器も持たせずに)とにかく行つて来い!」とか「お前に足りないのは云々」と終わってからの結果論を延々と述べる……などというマネジメントクラスがいたとしたら黄色信号。

あなたの会社の【働きがい度】は
いかがでしょうか?

※3
優れた人材の「経験」「才能」「営業力」「影響力」を後進へつなげていく方法については本誌バックナンバーの16号・37号・55号をぜひご参照ください。



図1

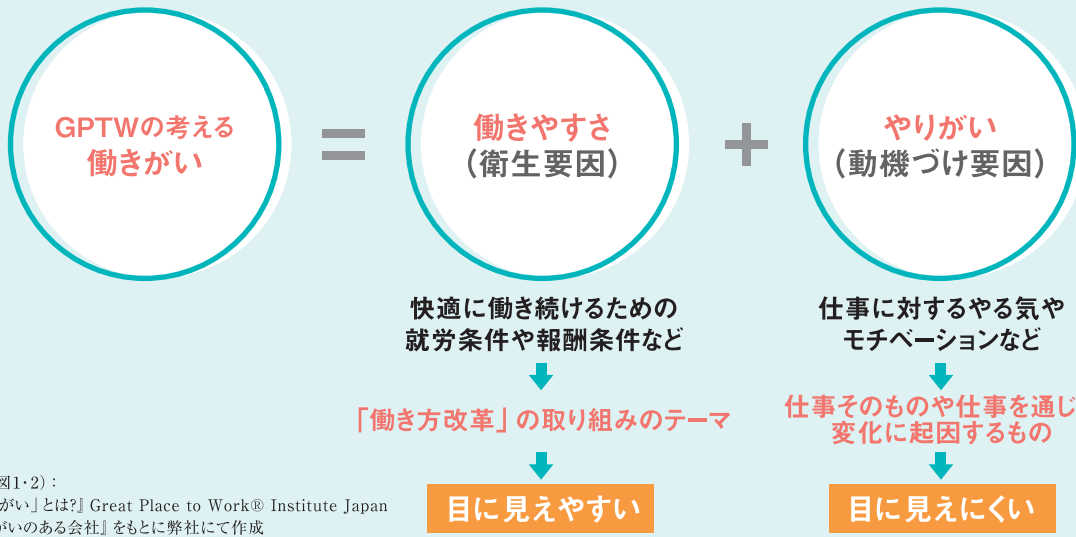
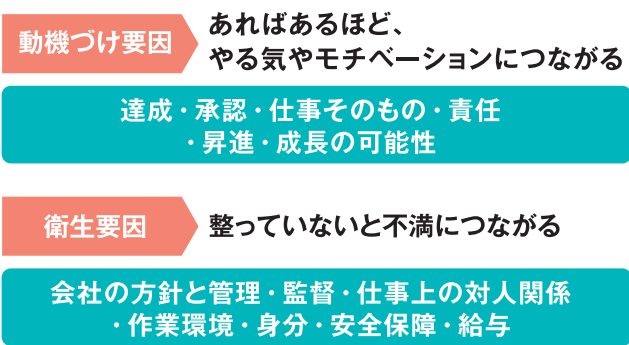


図2 二要因理論(動機づけ・衛生理論)



「働きがい」とは何か?

先述のGPTWでは「働きがいのある会社」を「働きやすさ」と「やりがい」の両方が兼ね備わった組織と定義している。(図1)

また「働きやすさ」と「やりがい」について論じる際によく用いられるのが、アメリカの心理学者であるフレデリック・ハーズバーグ氏の提唱した『二要因理論(動機づけ・衛生理論)』である。(図2)

図3 「働きやすさ」×「やりがい」4つの職場タイプ



衛生要因とは、整っていないと不満につながるもので、たとえば会社の方針と管理・監督・仕事上の対人関係・作業環境・身分・安全保障・給与といったもの。ただし、こうした労働条件をいくら改善しても「**不満の解消にはなるものの満足感を得るには至らない**」というのが同氏の主張だ。

他方、動機づけ要因とは、あれば

あるほどやる気やモチベーションが上がるもので、達成・承認・仕事そのもの・責任・昇進・成長の可能性などである。『働きがいあふれる』チームのつくり方』の著者である前川孝雄氏は「**衛生要因を高めると『働きやすさ』が増し、動機づけ要因を高めると『やりがい』が増していく**」とし、企業を次のように類型化している。(図3)

出所: 『働きがいとは?』 Great Place to Work® Institute Japan 『働きがいのある会社』 および 『働きやすさ』の追求が企業をダメにする。仕事への満足感を得るために本当に必要なこと』 ザ・ハフポスト・ポスト・ジャパン株式会社『HUFFPOST』をもとに弊社にて作成

日本で働く人たちの 仕事の満足度は、 世界最低レベル

『働きがいあふれる』チームの
つくり方』によると、『NHK放
送文化研究所』が1993年から
参加している国際比較調査グル
ープ『ISSP(※3)』の2005年
の調査で、日本で働く人たちの仕
事の満足度は、世界32ヶ国の地域
中28位という低さ。最新の2015
年の調査では、世界ランキングは周
知されていないものの、2005年
の満足度合計が73%から2015年
では60%に下がっていることから、
相変わらず世界最低レベルであると
推測できる。

そのほかにも、日本で働く人た
ちの会社や仕事に対する満足度
は、世界的に見て低くなっている
という調査が後を立たない」のだ
そうだ。

この「仕事への満足度」の低さは
「やりがい」の欠乏が要因と前川氏
は指摘し、さらに、現在の『働き方改
革』は「雇用や労働の量(衛生要因)」

参考書籍



「働きがいあふれる」
チームのつくり方
前川孝雄：著／KKベストセラーズ

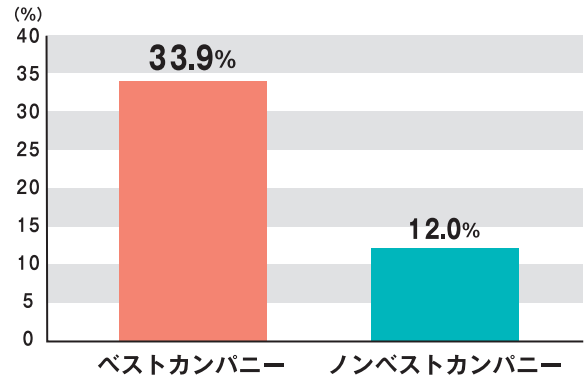
に終始し「雇用や労働の質(動機づ
け要因)」……つまりやりがいにつ
いての議論がなされていないこと
を問題視している。

なぜ「働きがい」を 高めなければ いけないのか？

GPTWの2017年調査によ
ると「働きがい」と業績には次のよ
うな関連性があるそうだ。

まず、GPTWの「働きがいのあ
る会社」ランキングに参加された企
業のうち、ランクイン企業(ベスト
カンパニー)とランクインしなかつ
た企業(ノンベストカンパニー)に
おける業績分析を行うと、ベストカ
ンパニーの方がノンベストカンパ

図4 「ベストカンパニー」と
「ノンベストカンパニー」の売上の対前年伸び率

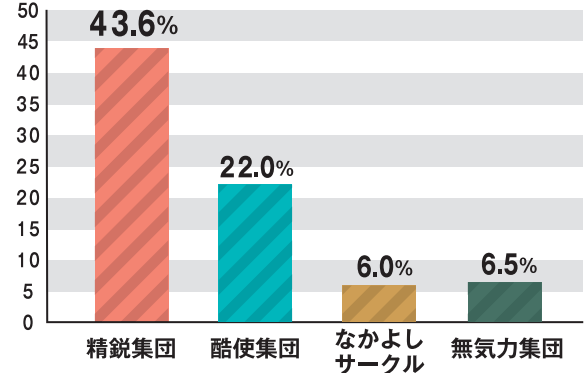


ニーより売上の対前年伸び率が21.9%高い結果となり、かつ統計的に有意な差があった。(図4)

次に、先ほど紹介した「働きやすさ」と「やりがい」の高低によって分類される職場の4類型と業績の関係性を調べた結果として報告されたのが図5のとおりである。

売上の対前年伸び率については、働きやすくやりがいもある『精鋭集団』が最も高い値。次いで、働きやすさはないがやりがいがある『酷使集団』。一方、最も低いのは働きやすくもなくやりがいもない『無気力集団』と、働きやすいがやりがいがない

図5 4つの職場タイプごとの
売上の対前年伸び率



い『仲良しサークル』であり、同水準である。なお、従業員25〜99人の企業ほど、この傾向は顕著に見られたとのこと。

『働き方改革』への取り組みの結果「働きやすさ」は確実に上がったものの「やりがい」はむしろ下がり、結果的に「働きがい」は改革前よりも下がってしまったという企業は少なくない。

「働きがい」と業績に関連性があることを考えれば「働きやすさ」ばかりを追求する『働き方改革』への対応になっていないか、今一度考える必要がある。

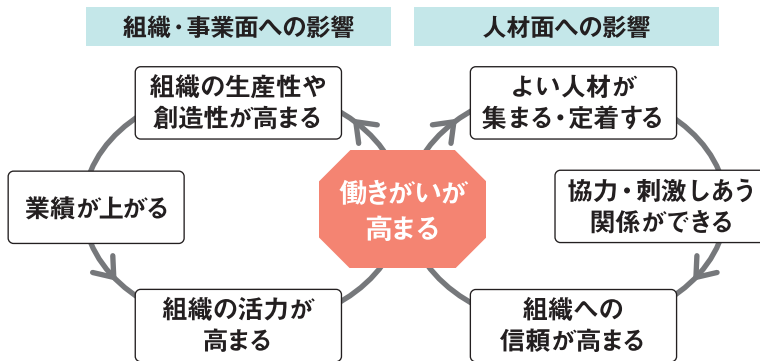
ここまでのまとめ

- ✓ 「働きがいのある会社」の方が、そうでない会社よりも業績が向上している
- ✓ 「働きやすさ」のある職場よりも「やりがい」のある職場の方が、業績が向上している
- ✓ 「やりがい」のある職場のほうが、業績が向上している傾向は
従業員25～99名の企業で顕著

『働き方改革』への対応の中で「働きやすさ」を追求することは決して悪いことではないが、そればかりだと総合的な「働きがい」を低める可能性も。「やりがい」を上げるためには？

図6

働きがいを高める意味



出所：『月刊ビジネスサミット』2019年7月号／インクグロー株式会社をもとに弊社にて作成

どのよう
に「やりがい」↓「働きがい」を
高めるか！

GPTWジャパン代表の岡元利奈子氏は「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」と定義する。（『月刊ビジネスサミット』2019年7月号）

また前述の前川氏は、働きがいを高めるためにすべきことを「組織に、人のために動く喜びをどれだけ浸透させられるか」と述べている。（HUFFPOST 2017年11月13日より）

同氏によれば、まずは個人の持ち味や強みを活かして少し背伸びが必要な仕事の機会を創出すること、そして「任せ」「応援し」「振り返らせ、内省させる」のだそう。「働きがいのある会社」ランキング上位企業の管理職の方からの話を先にご紹介したが、この企業の取り組みはまさに、少し背伸びをしなくてはいけない仕事を創出し、任せ、応援し、そして振り返らせる……だった。

確かに、6割以上の社員が勤務先の人事評価制度に不満を感じ、約8割が人事評価制度の見直しが必要と考えている（出所：『働く人の「人事評価制度」に関する意識調査」アデコ株式会社／2018年6月18日発表）。さらに、少子高齢化による労働人口の減少で、今なお雇用市場では深刻な人手不足が続いている。どの企業も人の採用に苦慮する中、給与を上げなければ応募すら来ない。いかに

応募要項の給与面や待遇・福利厚生面、しつて言うなら衛生要因を充実させるか……それは極めて重要なことだ。

しかし、終身雇用・年功序列制度は崩壊し、働き方改革の影響などによって企業・就労形態に依存しない「働き方の多様化」も進んでいる。つまり「採用できれば安泰」の時代は終わったのだ。企業は採用してからもいかに優秀な社員に定着してもらうかを考える必要がある。

そのキーワードのひとつが「やりがい」であるといえる。

【働きがい】
= 【働きやすさ】
+ 【やりがい】



どちらか一方だけではなく、その両方を追求していく必要がある。

CHECK!
中小企業経営者のための生産性を向上させるセミナーを1月より開催いたします！詳しくは同チラシをご覧ください。

聖母たちの働きがい変遷

同世代に非常に優秀なデザイナーがいる。人あたりがよく、人の輪にスッと入って瞬間的に溶け込めるタイプの人だ。表情も物腰も極めて柔らかい。その一方で、じっくりと人の話に耳を傾けてから彼女が放つ言葉は、その一つひとつに奥行きと重みがあり、説得力がある。

今から4年前——彼女に初めて出逢った時、その経歴を聞いた私は度胆を抜かれてしまった。大学卒業を機に、大学の同期たちとデザイン会社を起業したというのだ。今なら学生起業もそう珍しくはないが、ウン十年前……その当時はまだまだ珍しいことだった。(同世代の私とはといえば「モトリアムの延長」とばかりに、食後の昼寝のような生活を延々と送るダメ学生——。やりたいこともできることも何もなかったし、考えもしなかった。)

さて、そんな彼女に今回、こう切り出してみた。

「働きやすさ」とか「やりがい」って、自分が経験するライフイベントによって変わってくるのかな？って思うんだけど、どうなのかな？ちょっと悪いんだけど、少しまとめてみてよ！」……いつもながら唐突で強引なオファーだったが、彼女は嫌な顔一つせず、1時間も経たないうちに1つのファイルを送ってくれた。

一気に読んだ。そして込み上げてきた。

今回、彼女の許可を得て、少し編集を施したものをご紹介したいと思う。一人ひとりのバックボーンに、そしてその時々の「働きやすさ」と「やりがい」に、思いを巡らせてみようと思う。

(まつ) 

ライフイベント	働きやすさ	やりがい
<学生時代> ・デザインコンペで受賞 ・就職活動時期に大学側から起業を提案される	(働いてはいないが) 将来はデザイン制作の道に進むと決めていた。 →これから自分がどう生きていきたいのか、夢を見たり先輩の話聞いて悩んだりの日々。 →卒業前年、自分の作品をデザイン事務所に売り込み、結果惨敗……。自分の非力さと、デザイン業界の厳しさを知る。	
<起業> ・新社会人 ・「好きなことを自由にやりたい!」という自己表現欲求がピークに達していた	お金も時間もすべて仕事に注ぐ毎日。 プライベートとの境目はなし。 「仕事が好き」という気力だけでまわっていた状態。 自由の楽しさと苦しさをかみしめた期間。 好きなことを仕事にして、自分で決めた道だから誰にも弱音は吐けなかつたと思っていた。 今考えれば、若いからできていた生活だった。	自分がやったことがすべて。結果がすぐに表れたので、やりがい・達成感があった。 むしろ、やりがいしかなかった。
<転職①> ・過重労働で体調を壊す ・婚約 ・リストラ	ピックプロジェクトを扱う 大所帯のデザイン事務所に転職。 衛生面での環境は最悪! 毎日徹夜で帰宅は週に1日という時期も。疲れすぎて休日は寝て終わる。 現場の人間関係はよく、業務には前向きに取り組んでいたが2年目ぐらいから睡眠障害になり仕事を時々休むように。ほどなくしてリーマンショックがあり、大規模なリストラが行われ、その対象に。	大きな仕事で結果が残せたときには、強いやりがいを感じていた。
<転職②> ・結婚 ・妊娠、出産(第1子) ・主人の転勤	少数精鋭のデザイン事務所に転職。社員の生活や体調を気遣う優しい社長・上司のもと、さまざまな分野の仕事をさせていただき、やりがいを感じていた。 妊娠中、仕事の山場が重なり、やむなく毎日終電まで働いていたら体調を崩し、夜8時半までの時短勤務に変更。しかし、あからさまに周囲の負担が増え、それからは若干気まずい状態に。 育休中に主人の転勤が決まり、そのまま退職。	結婚し、自分のこと以外に時間を使うようになると「仕事以外の時間も大切にしたい」と強く思うように。妊娠中に無理をして体調を崩してからは、それまで静観してくれていた主人にも「働き方を考えて」と言われ、仕事をしたい気持ちと、家庭を大事にしたい気持ちの狭間で悩む。
<現在> ・パートタイム勤務 ・妊娠、出産(第2子)	産休・育休を取ったり、子供が熱を出して急に帰っても嫌な顔をされないのはとても働きやすい。時間の制約があるのも、ついのめりこんでしまう自分にとっては良いのかもしれない。 仕事が100%だった頃は「自分がいなくても業務がまわるのは、自分が必要とされていないようで淋しい……。」と思っていたが、今は家族との時間も確保したい気持ちが強く「私がいなくても、チーム全体がまわり、そのために私の力で何かしらの貢献できたら、それがやりがいにつながるのだ」と思うようになった。時間がはっきりと決められている中で働くようになり、恥ずかしながら、初めて「効率化」を意識するようになった。	

夢と現実

やりがいは高
働きやすさは低

やりがいと
働きやすさの
バランスを模索