

連載 “Well-being” ことはじめ

第 17 回 新規格「ヒューマンリソースマネジメントー従業員満足ー」の発行について

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ 三村 和子

従業員の働きがい、働きやすさ及び健康を重視することを従業員満足志向（Employee Satisfaction Oriented : ESO）と称し、ESO に基づく組織経営のための指針を示す新しい規格が日本規格協会(JSA)*1)から発行されました。

今まで、働きがいや従業員満足は、意識レベルの高い一部の管理者が自らの工夫で取り組んできましたが、規格が制定されたということは、従業員満足も、品質目標や環境基準と同じように、組織として必須の管理対象として普遍的にマネジメントがなされるべきことを示しています。

従業員満足は働く人のウェル・ビーイング（精神的健康）に直結するものであり、人間中心のアプローチそしてプロジェクト・メンタル・プロセスにも通じるものです。主宰する「IS 技術者のための Psytech 研究会」の活動とも密接に関連していることから、新規格について本メルマガで紹介します。

規格の正式名称は、『JSA-S 1001「ヒューマンリソースマネジメントー従業員満足ー組織における行動規範のための指針」』です。

規格というと JIS や ISO がおなじみかと思います。今回の JSA-S は民間規格、つまり企業が提案し発行するもので、従来の規格と比べて規格化のスピードアップを図ることを目的に 2017 年 6 月に創設され、JSA-S1001 の 1001 という数字はその第 1 号であることを示しています。

以下、この規格に含まれる内容を ESO 行動規範と称して述べます。

ディスコは半導体製造装置のメーカーであり、同社には「真の CS（Customer Satisfaction : お客様満足）は、ES（Employee Satisfaction : 従業員満足）なくしてありえない」という考え方があるそうです。報道²⁾によると「ディスコはこれまで実施してきた独特な社内制度の中で、働きやすさや働きがいなど従業員満足度を高めるために必要な要素を明文化した」とあります。その結果、同社は厚生労働省より「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」最優秀賞を受賞（2017 年）したほか、経済産業省より「健康経営銘柄」に選定（2019 年）されています。

ESO 行動規範の名称に HRM（人的資源管理または人材マネジメント）が含まれているように、これは「管理システム分野の規格」であり、「その目的は人材という資源を最大に活用することである」と示されています。規格化の準備段階では、従業員満足規格作成の

ためのフォーラムが数回開催されました。このフォーラムのプロジェクトリーダーを務めたディスコ品質保証部の松村真吾氏による^{*)}と、本規格作成のきっかけは、ディスコのサプライヤーが同社に納入した部材の欠陥によって、重大な市場トラブルに発展したことであり、このトラブルは当該サプライヤーの熟練作業者が退職したことによるものであったとのことです。ディスコ社長の関家氏の「そもそも人が辞めない、従業員満足の高いサプライヤーであればこのような問題は起こらない」との考えから、同社従業員満足の取り組みを文書化しサプライヤーに展開するプロジェクトが発足しました。同時期に JSA が JSA 規格という新しい制度を創設したことが、ディスコの規格化提案を後押しすることとなりました。

本規格の構成は、本文 7 ページ、解説 15 ページから成り、目次は以下の項目です。(下線はメルマガ著者による)

- 1 適用範囲
- 2 用語及び定義
- 3 ESO の基本要素
- 4 規範の運用の仕組み
- 5 計画
- 6 実施
- 7 評価及び改善

「3 ESO の基本要素」として、以下の 6 つが示されています。ディスコの松村真吾氏によると、6 つの基本要素が「この規格を通じて最も伝えたいこと」であるとのことです。

- (1)組織及びリーダーの考えに共感していること
- (2)自分のやりたい仕事がやれていること
- (3)自分の成長及び貢献が認められていること
- (4)良好な人間関係が築けていること
- (5)仕事と生活とが両立していること
- (6)心身ともに健やかで生き生きとしていること

そして、ESO 行動規範では、「従業員満足のための目標を立て」、「それを達成するための計画を策定し」(P)、「計画どおり実行し」(D)、「目標に対して達成できたか従業員満足度調査等でチェックし」(C)、「達成できなかった場合は改善を行い、達成できた場合は更に高い目標を立てる」(A) という「管理システム」の PDCA を回すことが基本となっています。

また、解説には制定の趣旨／経緯、規格本文の用語解説、そして解説表などが含まれています。この解説表には 6 つの基本要素が細分化された“着眼点”と施策の“事例”が盛

り込まれています。

私は社会人になってすぐに IS 技術者として働く経験を経て、現在はメンタルヘルス予防の分野で IS 技術者の心の問題に取り組んでいます。IS 企業の管理者の方からお話しを伺うと、心の状態の良し悪しが仕事のパフォーマンスに影響するというエピソードをたびたび耳にします。しかし、仕事上のやりがいや満足は、現場任せになっていることが多いとの印象です。近年米国流 1to1 ミーティング（いわゆる定期面談）を 1 週間に一度行うことなどが、一部の IS 企業において取り入れられていますが、組織マネジメントにおいて標準化の適用は難しいとされてきました。

上司部下間の信頼関係や、同僚間／チーム関係者における感情面での心の交流は、より丁寧になされる方が当然やりがいや満足の向上に役立つと思われませんが、IS 産業の職場では「よくやっている」「一緒にがんばってゆこう」という気持ちを日常的に伝えることが少ない、あるいは伝えたいとは思っているが難しいと感じている人が多いように感じます。IS マネージャのチーム内のメンタル・プロセス・マネジメントでは、「先輩の背中から学んだことを実践する」という以心伝心での伝播が続いているように思います。

仕事への集中度合い、コミュニケーションの円滑化など、仕事のパフォーマンスの根底には働く人のウェル・ビーイング（精神的健康）があることは明らかなです。今回「管理システム」の中に従業員満足が位置付けられ、JSA-S1001 規格として明文化されたことは、組織マネジメントに新たな視点を与えることとなります。「言わなくても、できて当たり前」といった従来からの風潮をあるべき姿に転換する転機になると思われま

ESO 行動規範においては、組織マネジメント上の重要な要素が示され、ESO 実現のための PDCA サイクルを回す重要な視点が示されました。一方、IS 技術者をとりまく組織や仕事の場面で実行するためには、組織やプロジェクト事情に合った形で適用する必要があります。それぞれの組織やプロジェクトに合った形とは、関係者それぞれが「いい状態だなあ」と感じるバランスのよい状態です。どのような状態を目指すのか、理想とする組織像をトップダウン・ボトムアップの両方から追及する必要があります。

また、ESO 行動規範において、臨床心理学上いくつか興味深い観点が盛り込まれています。第一に力点が置かれているのが、「内発的動機付け」です。ここでの「内発的動機付け」は、F. ハーズバーグ⁴⁾によって提唱されたモチベーション理論が従業員満足の概念の基礎となっていることが解説に述べられています。

基本要素「(2)自分のやりたい仕事やれていること」において、「組織において必要な対応」として「“内的動機付け”の重要性の伝達」という着眼点が示されており、ディスコの社内事例「個人別会計」、「仕事の自由化」など具体的な活用法を含めて紹介されています。

「内発的動機付け」については、ロチェスター大学のエドワード・デシ教授が 1975 年に提唱したとされています。簡単にいうと、仕事のやる気の源泉として、「お金のために」とか「上司に言われたから」という「外発的な」ものではなく、「面白そうだから」というような本人にとって、それ自体が楽しみであり、自己有用感や自己決定の感覚が得られるとの考え方です。「内発的動機付け」については、ESO 行動規範の解説において以下のよう

に述べられています。

多様な価値観及び職業観をもつ人材に対しては、画一的な指示・命令に基づくマネジメントではなく、内的な動機に働きかけて、一人ひとりが自らの意志で動き、成長することが重要なポイントとなる。さらには、安心して働き続けられるようにワークライフバランスや健康面に配慮すること、つまりは従業員満足を高めるマネジメントが、今の HRM に求められている。

「内発的動機付け」とは内面から生じるやる気であり、基礎情報学上の生命情報と考えられます。IS 技術者は、理想的にはプロジェクトにおいて自律的に行動し、問題解決や創造に寄与することが求められます。しかし、日本の IS 産業には多重請けという悪しき商慣習があり、このような現場で働く IS 技術者の中には「次から次へと作業をこなすのに精いっぱい」とか、「押し付けられた納期」、「無理な仕様変更」にプレッシャーを感じつつ、仕事を続ける人がいるのもしれません。

このような状態を IS 技術者が自律的に行動するという理想の状態に近づけるために、今回の ESO 行動規範の考え方は参考になります。つまり、短期的な成果のみに注目するのではなく、長期的な IS 技術者の成長を視野に入れて、IS 技術者の仕事のアサインや能力開発を企画・実施することが重要です。そして「安心して働き続けられるようにワークライフバランスや健康面に配慮する」という“働きやすさ”への配慮も欠かせません。

日々 IS 技術者が働く中で「内発的動機付け」を高める、つまり生命情報を喚起するにはどんな工夫があるのでしょうか？それは対話であると考えます。上司部下間での定期的な（できれば週 1 回以上の）面談での対話がまず考えられます。次に、経営者や管理者など所属する組織やプロジェクトの関係者との対話です。丁寧な対話を通して、IS 技術者は自分自身の内なる感情に注意を向け、自ら考え抜くことが重要です。そして自ら考え抜いた結果としての仕事への思いを伝え、フィードバックを受けることで IS 技術者の心は活性化していくでしょう。結果として IS 技術者のやりがい感が醸成されていくと考えます。

「内発的動機付け」は「マズローの欲求 5 段階説」とも関連が深く、ESO 行動規範には臨床心理学上の観点から興味深い点です。このことについては次号で記したいと思います。

<引用・注釈> ※URLは2019年4月17日時点に確認したもの

*1) 一般財団法人日本規格協会 <https://www.jisa.or.jp/dev/>

*2) 日本経済新聞 電子版 2019/3/25

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO42845240U9A320C1TJC000/>

*3) 公益財団法人山梨総合研究所ニュースレター Vol.248-1 従業員満足規格 JSA-S1001 について <https://www.yafo.or.jp/2019/03/29/10890/>

*4) ハーズバーグは、仕事に対する満足をもたらす要因＝「動機づけ要因」と不満をもたらす要因＝「衛生要因」では異なることを示した。