

## 連載 “Well-being” ことはじめ

### 第 43 回 働きがい再考

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

当学会の新情報システム学体系調査研究委員会において、“新情報システム学序説”（以下、序説）の改訂版の編集が進められています。この序説改訂版において、人間中心の優れた組織の仕組みを構築した事例として紹介した株式会社ディスコが、今年度 Great Place to Work® Institute Japan（GPTW ジャパン）が主催する 2021 年「働きがいのある会社」ランキングで第 3 位、「働きがいのある会社」女性ランキングでは第 5 位となりました。

Great Place to Work（以下、GPTW）は、世界約 60 ヶ国で働きがいに関する調査を実施している企業です。GPTW は、調査の結果が一定水準を超えた企業を月 1 回「働きがい認定企業」として認定し、さらに年 1 回その上位企業を「働きがいのある会社」としてランキングを発表しています。「働きがいのある会社」ランキングでは、大規模（従業員 1000 人以上）、中規模（100～999 人）、小規模（25～99 人）という規模別、これとは別に、地域別、女性や若手といった特定対象者のランキングを実施しています。

GPTW では 30 年以上にわたる調査・研究を元に全員型「働きがいのある会社」モデルを掲げています。このモデルでは、「働きがいのある会社」を以下のように定義しています。

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。（GPTW ジャパンの web サイトより）

ディスコは、「内的動機経営」という社員の心理に注目したユニークな人事制度「個人 Will」を取り入れており、この「個人 Will」については本メルマガの 2 月号でも紹介しました。従業員が全ての業務を自由に選択してやり遂げる“自分で何もかも決めて自由”、“まるで個人事業主のように”責任を持って仕事をする仕組みです。

同社は GPTW には過去に何度もランクインしています。同社の経営支援室長である石井氏が GPTW のインタビュー記事において、（GPTW の結果を受けて）「働きがい」に自信があったが、その結果には GAP を感じたと話されています。毎年実施している従業員満足度調査では肯定的な回答が 90%以上という結果が出ており、GPTW でも同様の高い評価を期待していたそうなのですが、予想外の結果だったようです。

その結果とは、GPTW が設定する「働きがい」の要素のうち、「連帯感」という要素について課題が見られたので、これをきっかけに新たな取り組みを始めたそうです。同社の考え

方では、働きがいとは内的動機によるものであり、従業員満足度が高い企業の従業員は働きがいも良好であろうと期待したのは当然だと思います。石井氏のインタビュー記事を元に、どのような課題であったのか、そして同社がどのように課題を認識し、解決に向けてどのような取り組みをしたかを元に、働きがいについて検討したいと思います。

GPTW「働きがいのある会社」とは、どのような調査内容でしょうか。「働く人へのアンケート」と「会社へのアンケート」の2つから構成されています。「働く人へのアンケート」が「職場について働く人の声を聞く調査」となっており、従業員向けのアンケートです。2020年3月までGPTWジャパンの代表をされていた岡元氏が寄稿した記事によれば、「働きがいのある会社」を従業員からみた会社、会社からみた従業員というそれぞれの立場から定義しているそうです。

従業員からみた場合の働きがいのある会社とは、従業員と会社、あるいはマネジメント層との間にたしかかな信頼関係が構築されていること、そして、自分自身の仕事に誇りをもてること、仲間である同僚との間に連帯感をもてることが必須の要素となります。

ここでいう「信頼」関係は、信用、尊敬、公正という3つの要素で構成されています。「信用」は、従業員がマネジメント層をどれだけ信用しているかということです。(中略)「尊敬」は、従業員からみて、会社が自分のことをどの程度尊重してくれているかを感じているかを評価する項目です。(中略)3つ目の「公正」は、職場において自分が公平、中立に扱われていると感じるかどうかです。

そして、「連帯感」という要素は「従業員が職場で感じている連帯感を測る。職場内での親密さ、ホスピタリティ、コミュニティの質を評価。」と説明があります。「連帯感」の質問項目の例として以下の3つがあります。(GPTWの調査内容については、概要と質問の1部が同組織のwebサイトで紹介されています。)

- この会社の人たちは、お互いに思いやりをもっている。
- この会社は、入社した人を歓迎する雰囲気がある。
- この会社では、仕事や部門が変わっても、誰でもなじめる雰囲気がある。

これらの質問で問われる「思いやり」、「歓迎する雰囲気」、「なじめる雰囲気」といったことは「心理的安全性」につながる内容であり、コミュニケーション活性化はもちろん働きがいの醸成にとって大変重要です。この考え方がグローバルに受け入れられているのです。GPTWの「働きがいのある会社」の調査は1991年に米国で開始され、「働きがいのある会社」モデルは現在も変更されていないようで、20年も国際的に受け入れられ、サービスは進化し続けています。

日本国内で「働きがい」はどのように理解されているのでしょうか。「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査」(2015年)が厚生労働省により実施されていますので、その調査内容を見てみます。「調査の趣旨・目的」に以下の記載があります。

(前略)「働きやすさ・働きがい」は、従業員の主観的な認識であり、企業側としては、直接的に「働きやすさ」や「働きがい」を実現することはできないため、雇用管理上の様々な取り組みを実現することを通じ、従業員の「働きやすさ・働きがい」の実現を図っているところである。

(中略)どのような雇用管理上の取り組みが、従業員の「働きやすさ・働きがい」を実現させているかについて、企業側への調査と従業員側への調査を通じて探る。

ここでは述べようとしている「働きやすさ・働きがい」の定義を見つけることができませんでした。「働きやすさ・働きがい」の仮説モデルの記載はありますが、理想モデルは示されていません。上記の記載を読むと、「働きがい」や「働きやすさ」の意識を高めるために行うことは、評価や処遇、人材の育成、人間関係についての管理といった「会社側が従業員に対して行う管理」にフォーカスしており、従業員からの視点が欠けています。もちろん、従業員同士という視点はありません。

GPTW の「連帯感」の考え方は、心理的資本の理論においては人間関係や組織市民行動(COB)の考え方が部分的に取り入れられていると考えます。組織全体のパフォーマンス向上のために、信頼をベースに仲間同士で自然に協力し合い、アサインされていなくても必要であると考えて自発的に行動できることが「連帯感」の醸成につながります。

ここでディスコ的话题に戻りたいと思います。「働きがいのある会社」を目指して2016年から同社で行われているのが、「関係の質」向上をテーマとした活動です。「関係の質」調査を行い、「関係の質」向上活動を実施した結果について、全部門をランキングする仕組みが取り入れられました。

同社にはコロシウムというプレゼン専用の施設があり、全部門がプレゼンを赤・青の2つのコーナーに分かれて実施し、対戦が行われます。プレゼン内容の素晴らしさについて、従業員が個人 Will を賭けて投票し、得票により勝ち負けが決まります。勝敗により部署にポイントが付与されて順位が決まります。「賭け」であるため、全員が本気になるのでしょうか、「自然と発表内容の理解が進む」のだそうです。社内活動の評価というと多くの企業では、事務局による評価が多いと思いますが、同社では全社の従業員が「評価し、評価される」という両方の役割を果たしています。また、従業員同士で、「仕事の成果や取り組む姿勢、気遣いなど」について賞賛しあえるアプリを開発・展開しているそうです。これらの取り組みにより、GTPW でいうところの全員型「働きがいのある会社」を目指していると言えます。

GPTW では、働き方改革のためには、労働時間削減などの「働きやすさ」だけでなく、組織カルチャーに働きかけて「働きがい」の充実に取り組むことを勧めています。目の前の「労働時間削減」ではなく、「今これから」という未来に向けてのビジョンを描くことが必要だということです。全員型「働きがいのある会社」モデルの考案、そしてモデルに基づいた調査・分析と「組織改革」に向けての提案及び支援を行っています。日本では「働き方改革」は今後どのように進むのでしょうか。日本の多くの企業が働きがい向上のための有効な取り組みがなされることを願っています。

今回は GPTW 「働きがいのある会社」と「働きがいのある会社」上位にランクインしたディスコの取り組みについて記しました。IS 技術者のための Psytech2020 研究会で作成中のパターンランゲージにおいては、IS 技術者の方々が「今これから」のビジョンが描けるよう工夫を重ねていきたいと思います。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

<参考・引用>

\*1) GPTW 働きがい認定企業・「働きがいのある会社」ランキング

<https://hatarakigai.info/ranking/>

\*2) インタビュー記事：株式会社ディスコ 経営支援室長 石井 秀明様

“信頼関係を強化し、組織の連帯感を高める世界トップシェアを支える企業文化づくり”

[https://hatarakigai.info/tip/survey/20160927\\_108.html](https://hatarakigai.info/tip/survey/20160927_108.html)

\*3) 岡元利奈子, “「働きがいのある会社」調査の方法と 調査結果を活用した組織改革のあり方”, 企業と人材, Vol. 51 No.1063, 2018-5, pp.34-38.

\*4) 働きやすい・働きがいのある 職場づくりに関する調査 報告書 - 平成 26 年 5 月  
厚生労働省職業安定局 雇用開発部雇用開発企画課

[https://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou\\_kaizen/investigation/report.pdf](https://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_kaizen/investigation/report.pdf)