これで万全！ 働きがい改革・虎の巻 ―未来志向のイノベーション構想―

第12回

働きがい改革で社員の幸せと生産性向上を

― 経営承継研究会 ―

中小企業診断士　長谷川　勇

Question　私は，３代目35歳の縫製業の経営者です。創業者は，大手企業で経営手法を学んだ後，出稼ぎで苦しむ地元にＵターンし，親の所有地に工場を建設しました。高校の同窓生と同志的結束で苦境を跳ね返し地固めをしました。２代目は，創業期の苦境を知らない若い社員を引き締めたが，健康上の理由で引退し，私が事業を後継しました。働きがいを失った社員の幸福と生産性向上の両立を図る手法を教えて頂けないでしょうか。

「働き方改革」の声が響き始めて久しいですが，今日ではすっかり聞こえてこなくなりました。働き方改革として，残業時間の短縮・有給休暇の取得促進だけでは，日本経済を縮小させるだけで，経済活性化の推進力にはなりません。働き方改革の狙いは，働き方改革により働きがいを向上させ，労働生産性を向上させ人口減少社会を乗り越えて，日本経済の活性化を導くことが真のゴールのはずです。

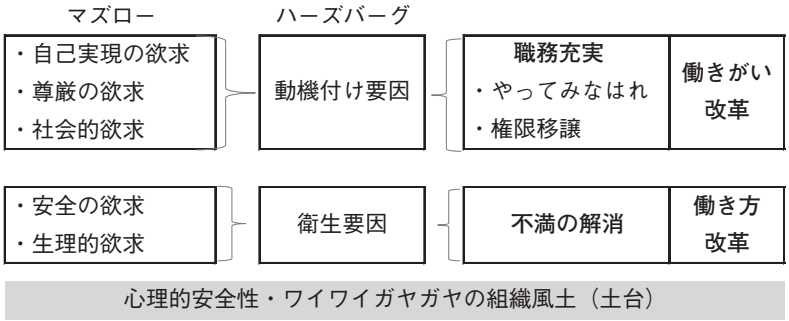
1 働き方改革と働きがい改革の再考

古典的な労働観であるマズローの欲求５段階説とハーズバーグの動機づけ・衛生論から，働き方改革と働きがい改革を振り返ってみます。政府の進めた働き方改革には，何か片手落ちの印象を感じていました。単なる残業削減・有給休暇取得促進だけでは，ブラック企業の追放だけに終わります。不満の解消だけに終わらせず，働き方のイノベーションで働きがい改革に連動させることで，経済政策として失われた30年からの脱却の契機にしようとする視点が欠けていたように見受けられます。

働き方改革の本来の目的は，単なる「不満の解消」に終わらせず，各社の来歴・企業風土に合せて，連載で例示した働きがいを実現するイノベーション手法を駆使し，従業員を活性化して，「社員の幸せと生産性の向上」の両立を図ることにあります。社員の幸せと生産性向上を図るプロセスは，日本的発想に求めることができます。従業員に，「ワイワイガヤガヤ」を推奨してアイディアの創出を促し，バラバラなアイディアを，パーパスで方向性を収束させ，「やってみなはれ」の企業風土で，チャレンジ精神を鼓舞してイノベーションを促進します。社員の幸せと生産性向上の両立を実現することに，働き方改革の真の経営的な目

的があります。

●図表－１　マズローとハーズバーグ



２つの理論を成立させる組織風土・土台として心理的安全性が担保されている必要があります。心理的安全性の説明は，別の機会に譲ります。

2 働きがいの諸相

働き方は，例えば毎日２時間の残業を削減すれば見える化できますが，働きがいは，個々人の心理的状態ですから，見える化できません。例えば二人の従業員が，１つの机に向かって同じ仕事をしていても，一人は次の仕事へのステップアップのために現在の仕事をマスターすべく働きがいを感じて生き生きと仕事をしています。隣の一人は，将来への展望もなく命じられた仕事を生活のために淡々とこなしているだけです。

このように，働き方改革でブラック企業を消滅させても日本企業の活性化にはつながりません。衛生要因を満足させただけです。労働時間に焦点を当てた働き方改革は，ブラック企業の「無気力チーム」から「ぬるま湯チーム」に移動するだけで，企業にとっても日本経済にとってもプラスのインパクトは生じません。

●図表－２　仕事の要求水準　×　心理的安全性

	低　仕事の要求水準　高	
高 心理的安全性 低	ぬるま湯チーム 気楽 働きがいない職場	学習チーム 学習し成長 健全な衝突・高い働きがい
	無気力チーム 待ちの姿勢 保身第一	不安チーム 不安と罰による管理

働き方改革から働きがい改革にかじ取りを変換する要因は，心理的安全性を高め，仕事の要求水準を高めることにあります。

3 究極の働きがいの諸相

働き方改革の報道に違和感を持つ要因は，ハーズバーグの衛生要因とは無関係に働きがいを求めるプロ志向の人達に視点が当てられなかったことにあります。彼らは，文化水準を高め技術水準の向上に貢献している人達です。

3－1 芸術家： 芸術家は，絵画・版画・彫刻など芸術活動で作品をつくります。芸術家は，作品を作り，個展などで作品を発表し，知名度を上げる営業活動もして販売します。修業時代は，収入がゼロでも高名な芸術家に弟子入りをして下積みを経験します。自分の作品が，人の心を動かすことに最大の喜びを感じます。働く時間の制約を最も嫌い，働き方改革とは親和性がありません。

3－2 研究者： 研究者は人々の生活をより豊かにし，より便利にする研究をする人で，自分の専門分野の進歩発展に努める日々を送ります。チームでの研究も，最終的に個々人の発想・ひらめきがポイントになります。

基本的には，一人で黙々と研究し「無から有」を生み出す妄想の日々を送ります。実験・調査・試行錯誤の繰り返しを行い，新たな知見を得る「達成感」で働きがいを実感します。研究者にとって，働き方改革は研究の制約条件になり最も嫌うところです。

ビッグプロジェクトに所属して，組織的に研究開発に従事する研究者は，プロジェクトのスケジュールが優先されますが，最終的には研究者個人の自律的な発想の追求が研究開発の成果に繋がります。

3－3 陶芸家： 陶芸家は，食器・花瓶・壺などの焼き物を作りだす人です。高い技術力やデザインセンスが求められる実力主義の世界です。見習い期間は永く収入もわずかですが，一流の陶芸家になるなど夢を持てることが生きがいです。

大切な人に贈り物をして喜んでもらいたい。自分の作品によって誰かが笑顔になったときにやりがいを感じます。自分の作品が，何年も，何十年も，何百年も大切に使い続けられることが何よりの魅力です。働き方改革とは無縁の人生です。

4 仕事の価値観分類（イエール大学のレズネフスキー教授）

仕事の価値観は，３分類だけでは粗すぎる感がありますが，行間を推測で補うこととして紹介します。用語も，宗教的な感触がありますが目をつぶりましょう。

4－1 ジョブ型（Job）：お金のための労働

・働きがい・個人の成長を感じず，仕方がないから仕事をする
・仕事に対する熱意は低く，仕事に対する創意・工夫がない
・人生の喜び・充実感は仕事以外のことで，頭の中は帰宅後・休日の予定ばかり

4－2 キャリア（Career）：自己成長のための労働

・仕事の目的は，自己成長のための知識・スキルを身につけること
・将来のための資格取得・仕事は，勉強の場・現職は将来のための踏み台
・この瞬間の仕事に，満足感・充実感・働きがいなどはない

4－3 コーリング（Calling）：使命感のための労働

・仕事そのものに意味・意義を感じる
・自分の内面に感じる「意義」を仕事のモチベーションとする

・仕事は，自分に与えられた「天職」・「神の思し召し」（Calling）

5 イソップ物語「３人のレンガ職人」の労働観

路上で働くレンガ職人に働きがいを聞くと，

５－１　一人目の職人

見ての通りレンガ積みをしている。雨の日も極暑の日も。なぜ，こんなことをやらねばならないといけないのか。ついていない！レンガ積みを「ジョブ」と捉えて，働きがいを感じることなく仕事をしている。

５－２　二人目の職人

壁をつくるのが俺の仕事だ。仕事があるから家族も食べてゆける。この仕事をうまくこなして，次はもっと良い仕事にありつきたい。今のレンガ積みに満足ではないが，今の仕事を「キャリア」ととらえ，将来への明るい展望を持って仕事をしている。

５－３　三人目の職人

歴史に残る大聖堂を創っている。多くの人が祝福を受け，悲しみを祓う。素晴らしいだろう！レンガ積みを「コーリング」（天命）ととらえ，働きがいをもって仕事をしている。

３人並んで同じレンガ積みをしていても，心のうちは３人３様です。コーリングのレンガ職人は，働きがいを持ってレンガ積みをしています。働きがいは，社員の幸せと労働生産性の向上をもたらします。仕事の価値観は，従業員の内的な側面であり，企業側の研修で意識改革を醸成することは多難です。筆者の個人的な経験ですが，アメリカの高級百貨店ノードストロームの物流センターを見学した時，案内している従業員の見学者に対する接遇に感心しました。どのような従業員教育をしているかの質問に，「従業員教育はしていません。当社（高級百貨店）に相応しい従業員を採用しているだけです」との回答でした。

6 組織階層による働き方改革・働きがい改革

６－１　社会人10年～15年は人生の修業時代

社会人初期の従業員は，一部の理科系就職者を除いて仕事の専門性は白紙です。修業時代の意欲のある若い従業員に一律的な働きかた（改革）を強いるのは伸び盛りの若い従業員の意欲をそぎ，ポジティブな配置転換を困難にさせることになります。メンバーシップ型雇用のローテーションによる多様な仕事を経験することは，若い本人の仕事人生に有益です。

６－２　経営者を目指す幹部候補生の修業時代

経営者は，社内の多様な部門からの報告書・計画書を正確・迅速に判断し，決裁することが求められます。その為には，幹部候補生の時代に多くの部門の現場を経験することが有用です。幹部候補生時代は，経営者になるための修業時代です。

６－３　職務上のステージによるメンバーシップ型人材育成の活用

上記の事例は，いずれも「キャリア」の仕事観が求められています。新入社員の早期退職は，今は修業時代であることの認識に至らないことにあります。現時点の仕事は苦しくても，将来への明るい展望を持てれば，働きがいを感じ労働生産性が向上します。

7 働きがいを生み出す企業風土をつくる

働きがいは，従業員個々人の内発的な心理状態ですから，就業規則や上司の業務命令だけ働きがいを作り出すことは不可能です。「ワイワイガヤガヤ」・「やってみなはれ」・「心理的安全性」の３点セットで働きがいを生み出す企業風土を作ります。

●図表－３　アイディアの創出・実現と心理的安全性の関係

	アイディア創出		アイディア実現
	ワイワイガヤガヤ 職種・年齢・職位に関係ない闊達な議論 テーマに沿ったアイディア募集 イノベーションを生むアイディア創出	⇒	やってみなはれ 百花繚乱のアイディア実行 パーパスの視点で焦点整理 社内公募制でリーダー選抜
心理的安全性 （土台）	無知への不安解消 無能への不安解消 邪魔への不安解消 否定への不安解消		話しやすい 助け合い 挑戦（チャレンジ）歓迎 真剣な挑戦の失敗許容

７－１　ワイワイガヤガヤ（ワイガヤ）の組織風土をつくる

ワイワイガヤガヤとは，職種・年齢・職位などに関係なく職場で自由闊達な議論をかわす技法です。雑談ではありませんので，テーマに沿った様々な議論は，イノベーションのアイディアを創出します。自由闊達な議論は，心理的安全性で担保します。

７－２　やってみなはれの企業風土で実行する

多様なアイディアが創出されても，実行に移さねば活きてきません。百花繚乱のアイディアを「パーパス」の視点で焦点を整理して，内部公募制のリーダーが実行します。自発的な応募者は，権限移譲でオーナーシップ・責任感をもって実行し，働きがいを実感します。

７－３　心理的安全性の土台作り

「ワイワイガヤガヤ」と「やってみなはれ」を職場で実現するには，組織風土として心理的安全性の土台が前提になります。何を発言しても，無知と思われない，無能と思われない，邪魔な発言と思われない，否定的発言と思われない，チャレンジ歓迎などが心理的安全性の要件になります。真剣なチャレンジは，失敗しても許容される企業風土が生産性を向上させます。

8 働きがいで社員の幸福と労働生産性向上を実現する

働きがいとは，単なる自己実現ではなく，職場において高い要求水準にチャレンジして達成することで実感します。芸術家・研究者・陶芸家は，自分で設定した高い要求水準にチャレンジする人達です。NHKで放送された「プロジェクトX　挑戦者たち」に典型的なモデルを見ることが出来ます。働きがいの実現は，労働生産性を高め，離職率を低めます。これらは，働きがいを実感し，幸せと生産性向上の両立を実現した事例です。社員が，社内でチャレンジしたくなる企業風土を作りましょう！