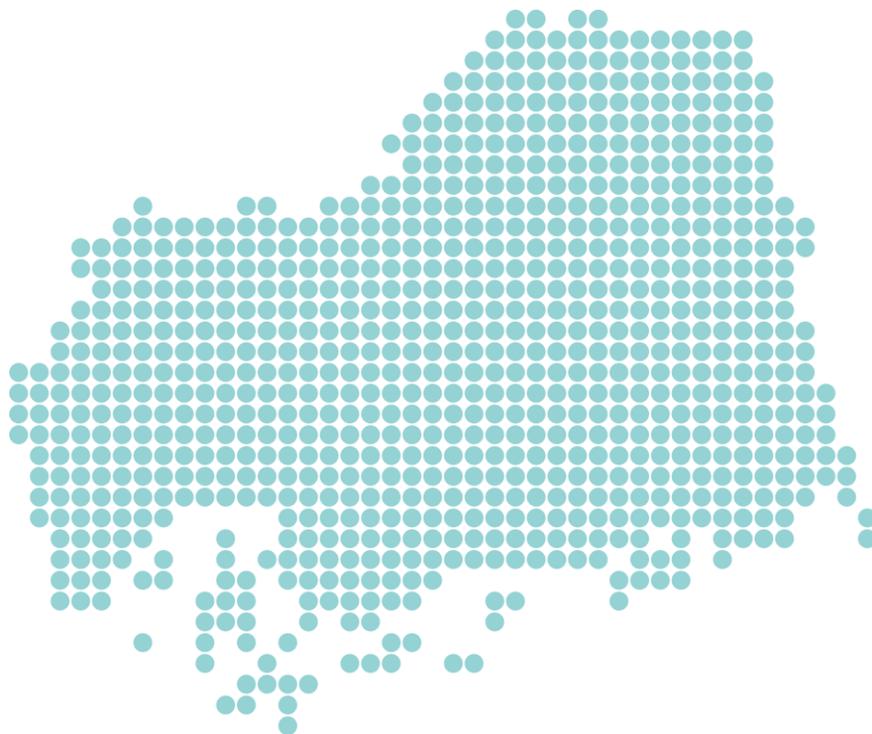

働き方改革の 今後の展開

広島県における
働きがいのある会社の理論と実践



はじめに

広島県では、平成27年改定の総合計画「ひろしま未来チャレンジビジョン」において、「仕事も暮らしも。欲張りなライフスタイルの実現」を目指す姿に掲げ、多様な人材が「ワーク」と「ライフ」を充実させながら活躍することができる働きやすい職場づくりに向けて、県内経済団体等と連携し、県内企業の皆様の働き方改革の後押しをしてまいりました。

令和3年度を始期とする新たな総合計画「安心・誇り・挑戦ひろしまビジョン」においても、「働き方改革の推進」を重点施策の1つとして位置付けるとともに、取組の方向をさらに深化させ、県内企業の持続的な成長のため、「働きやすさのみならず、働きがいのある職場づくり」に向けて、県内企業における「さらに進んだ働き方改革」を促進していくこととしています。

社会経済環境に目を向けると、VUCAという言葉に象徴されるように、企業を取り巻く環境変化のスピードや不確実性が増す中、県内企業においては、環境変化に少しずつ先んじて対応し、ビジネスモデルや経営戦略、またその中核を成す組織や人材戦略の変革が求められています。また、2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大により、こうした課題が改めて顕在化したところです。

企業の皆様には、このような未曾有の困難な局面だからこそ、働き方改革の本質的な目的が、企業価値を高め、持続的に成長していくことであることを改めて認識していただき、ビジネス課題を直視し、その解決のため、長期的かつ高次元視座をもって、自社の働き方改革をさらに進めていただきたいと願っております。

このような背景から、広島県では、県内企業の皆様に取り組んでいただきたい働き方改革の方向性を、「働きがい」の向上の重要性に注目し、整理しお示しすることにいたしました。

本書が、企業の皆様にとって、ニューノーマル時代における、自社の働き方改革のステップアップや、持続的な企業成長の実現に向けた経営戦略や人材戦略を検討されるうえでの一助になれば幸いです。

令和3年3月

広島県商工労働局働き方改革推進・働く女性応援課

目次

本書の概要	3
第1章 広島県企業に求められる「これからの働き方改革」と「働きがい」	4
1.1. これまでの働き方改革の取組状況	5
1.2. 「働き方改革」の真の目的	9
コラム1 働き方改革の必要性の背景にある外部環境の変化	10
1.3. これからの働き方改革の方向性	11
1.4. 「働きがい」・「働きやすさ」と経営メリットの関係性	12
1.5. 働き方改革の取組ステージアップモデル	16
コラム2 働き方改革を成功に導くための4つのステップ	19
第2章 広島県企業が目指す「働きがいのある会社」	20
2.1. 「働きがいのある会社」モデル	21
2.2. 従業員の心理的要素と組織からの働きかけ（5要素、3区分とこれらを見る視点）	22
第3章 「働きがいのある会社」の実現に向けて	24
3.1. 制度づくり（ハート）、効果的なマネジメント（ソフト）、企業文化の醸成（ハート）	25
3.2. 何から取り組むか	29
第4章 働きがい向上の取組ヒント集	30
4.1. 働きがい向上の取組の全体像	31
4.1.1. 制度づくりの取組例	31
4.1.2. 効果的なマネジメント（マネジメント機能強化）の取組例	33
4.1.3. 効果的なマネジメント（日々のマネジメント機能の発揮）の取組例	34
4.2. 取組のヒント：制度づくり	35
4.2.1. 制度づくり：組織管理・業務管理	35
4.2.2. 制度づくり：評価処遇	39
4.2.3. 制度づくり：人材育成	43
コラム3 兼業・副業の仕組みを活かして人材確保や育成につなげる	49
4.2.4. 制度づくり：円滑な人間関係	50
4.2.5. 制度づくり：安全衛生	52
4.3. 取組のヒント：マネジメント機能強化	53
4.3.1. マネジメント機能強化：有効なリーダーシップ	54
4.3.2. マネジメント機能強化：適切なコミュニケーション	56
4.4. 取組のヒント：日々のマネジメント機能の発揮	60
4.4.1. 日々のマネジメント機能の発揮：信頼の構築	60
4.4.2. 日々のマネジメント機能の発揮：価値観の共有	63
4.4.3. 日々のマネジメント機能の発揮：自己実現の支援	64
コラム4 能力開発としてのリカレント	65

本書の概要

第1章では、これまでの広島県内での働き方改革の取組状況を整理し、文献や調査データに基づいて「働きやすさ」と「働きがい」の関係と、広島県企業に求められる「これからの働き方改革」の方向性を考えます。

第2章では、「働きがいのある会社」とはどのようなものをモデル化して示し、その実現に向けた企業の取組を整理しています。

第3章では、「働きがいのある会社」を実現するために必要な組織としての働きかけの区分と具体的なアクションについて整理しています。

第4章では、働きがい向上のために、組織として自発的に進めることのできる「制度づくり」と「効果的なマネジメント」の取組について、取組のヒントと具体的な例をまとめています。

本書の中には、コラムも掲載しています。最新のトピックスを取り扱っていますので、参考にしてください。

本書の作成においては、下記の皆様のご協力を賜りました。

取材先（県内／県外、企業名50音順）

企業名	業種	本社所在地
株式会社オガワエコノス	サービス業	広島県府中市
オタフクソース株式会社	製造業	広島県広島市
株式会社北川鉄工所	製造業	広島県府中市
ペアコム株式会社	製造業	広島県福山市
株式会社マエダハウジング	建設業	広島県広島市
KIGURUMI.BIZ 株式会社	製造業	宮崎県児湯郡新富町
株式会社コトナ	サービス業	京都府京都市
株式会社トレンディ茨城	運輸業	茨城県水戸市

有識者

氏名	所属
木谷 宏 氏	公立大学法人県立広島大学 大学院経営管理研究科 教授
石井 孝治 氏	広島総合社会保険労務士法人 代表パートナー 社会保険労務士

第1章

広島県企業に求められる 「これからの働き方改革」と 「働きがい」

この章では、これまでの広島県内での働き方改革の取組状況を整理し、「働きやすさ」と「働きがい」の関係と「これからの働き方改革」の方向性を考えます。

1 広島県企業に求められる 「これからの働き方改革」と「働きがい」

1.1. これまでの働き方改革の取組状況

まずは、県内企業における働き方改革の取組状況を確認します。

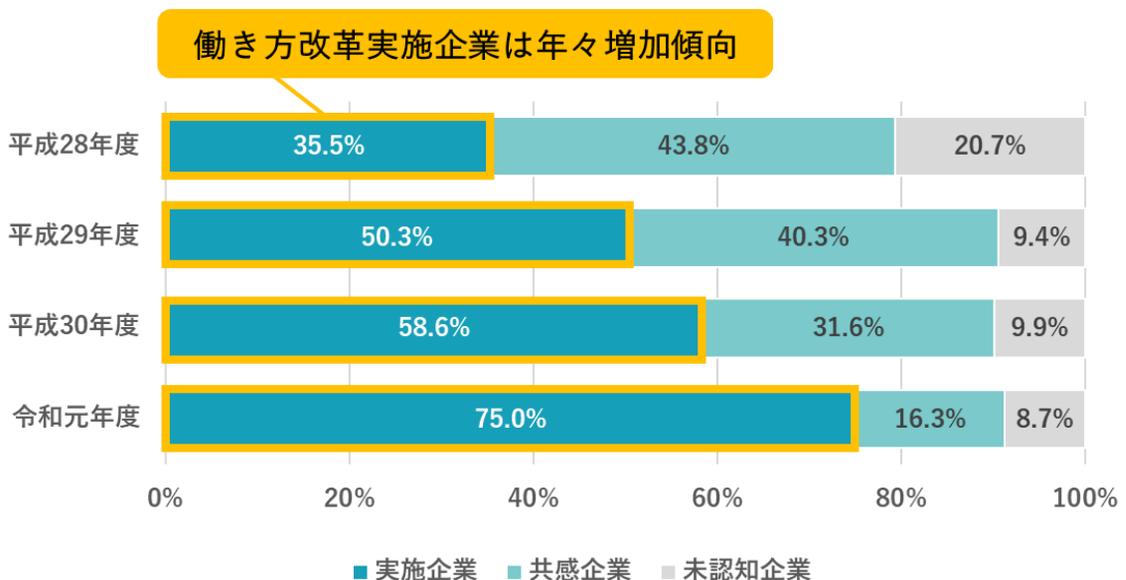
広島県が毎年実施している県内企業を対象とした調査によると、働き方改革に取り組んでいる県内企業（従業員数31人以上）の割合は、令和元年度現在で75.0%となり、調査を開始した平成28年度（35.5%）と比較すると、この4年間で約40ポイント増加しています（図1）。

また、同調査で働き方改革の取組を実施していると回答した企業のうち約8割の企業は、既に「労働時間の短縮」や「年休取得の促進」といった「働きやすさ」向上の取組を実践していることが示されています（図2）。

その他にも、働き方改革を実践し、様々な実績や成果をあげている企業を経済団体が認定する「広島県働き方改革実践企業（認定企業）」の数は、平成29年度の創設以来、令和2年度末までに351社に達しています（図3）。

働き方改革に取り組む県内企業が順調に増加してきた背景には、平成31年（令和元年）度から順次施行されている働き方改革関連法が追い風になったこともありますが、広島県では、関連法施行以前から、いち早く、経済団体等と一体となって、働き方改革に係る機運醸成や県内企業の取組の後押しをしてきたことが、一定の成果につながっているものと言えます。

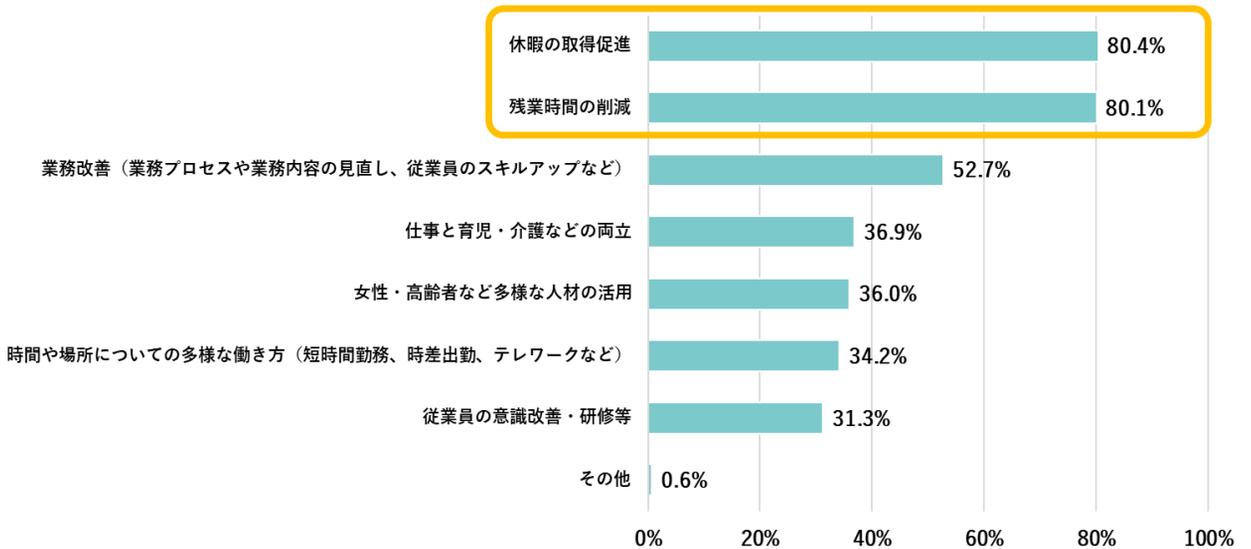
図1 働き方改革の実施状況



- ・実施企業：経営者が働き方改革の意義に共感し、取組に着手している
- ・共感企業：経営者が働き方改革の意義に共感しているが、取組に着手していない
- ・未認知企業：経営者が働き方改革を認知していない、又は意義を感じていない

※ 調査対象は従業員31人以上の企業

図2 働き方改革の取組内容



※調査対象は従業員31人以上の企業（n=336）

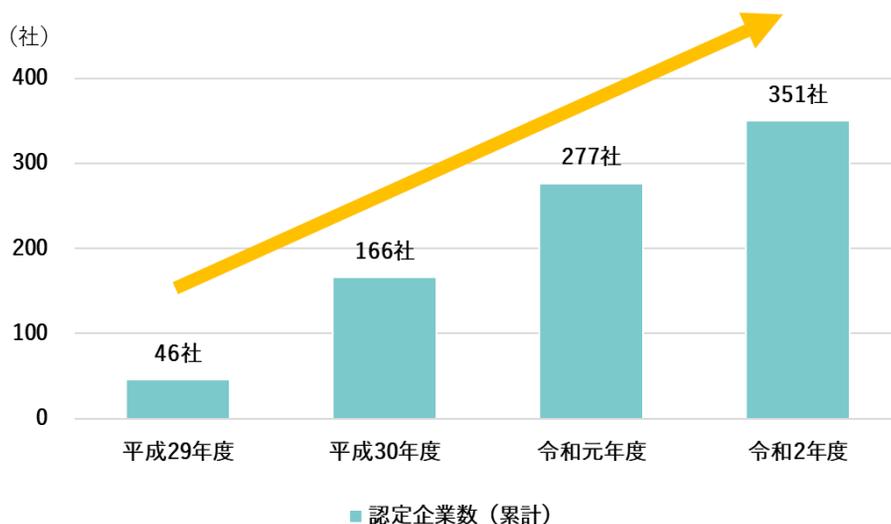
出典：R2広島県職場環境実態調査

広島県働き方改革実践企業認定制度とは

働き方改革の幅広い取組（長時間労働削減・休暇取得推進・多様な働き方等）に関して、取組過程（しくみ・行動）を踏んで、PDCAを回しながら自律的に取り組み、一定の実績・成果や他社の模範となる独自の取組による成果が認められる企業を、「広島県働き方改革実践企業」として認定する制度

（平成29年度創設、認定主体：広島県商工会議所連合会及び広島県商工会連合会、協力：広島県）

図3 広島県働き方改革実践企業（認定企業）数の推移



働き方改革を実践している県内企業は、そもそも働き方改革にどのような効果を期待しているのでしょうか。

広島県が令和元年度に実施した認定企業へのアンケート調査によると、「従業員の満足度向上」「人材の確保・定着」「業務効率化や生産性の向上」「従業員のモチベーション向上」が上位を占めています（図4）。働き方改革の取組を進めるにつれ、「人材の確保・定着」「業務効率化や生産性の向上」といった経営面での好影響や、「従業員の満足度向上」「従業員のモチベーション向上」といった従業員への効果を期待する企業が多いようです。

次に、働き方改革の取組によって、従業員の状態にどのような効果が出ているのかを見てみましょう。

「助け合う雰囲気がある」「生活に支障がない」「ライフステージに応じた柔軟な働き方ができている」といった項目について「そう思う」と回答する企業の割合が高い一方で、「従業員一人当たり時間当たりの生産性が高い」「仕事への意欲が高い」「能力向上意欲が高い」「従業員からの改善提案が多く出される」の項目に「そう思う」と回答した企業の割合は低くなっています（図5）。

働き方改革が進む企業では、従業員の満足度やモチベーションを高め、経営上の効果にもつながること期待しているのに対して、現状では、ワーク・ライフ・バランス向上や職場の雰囲気の改善に関する実感は高く、本来期待している従業員のモチベーション向上や経営面での好影響の実感はあまり高くないようです。

図4 働き方改革に期待する効果

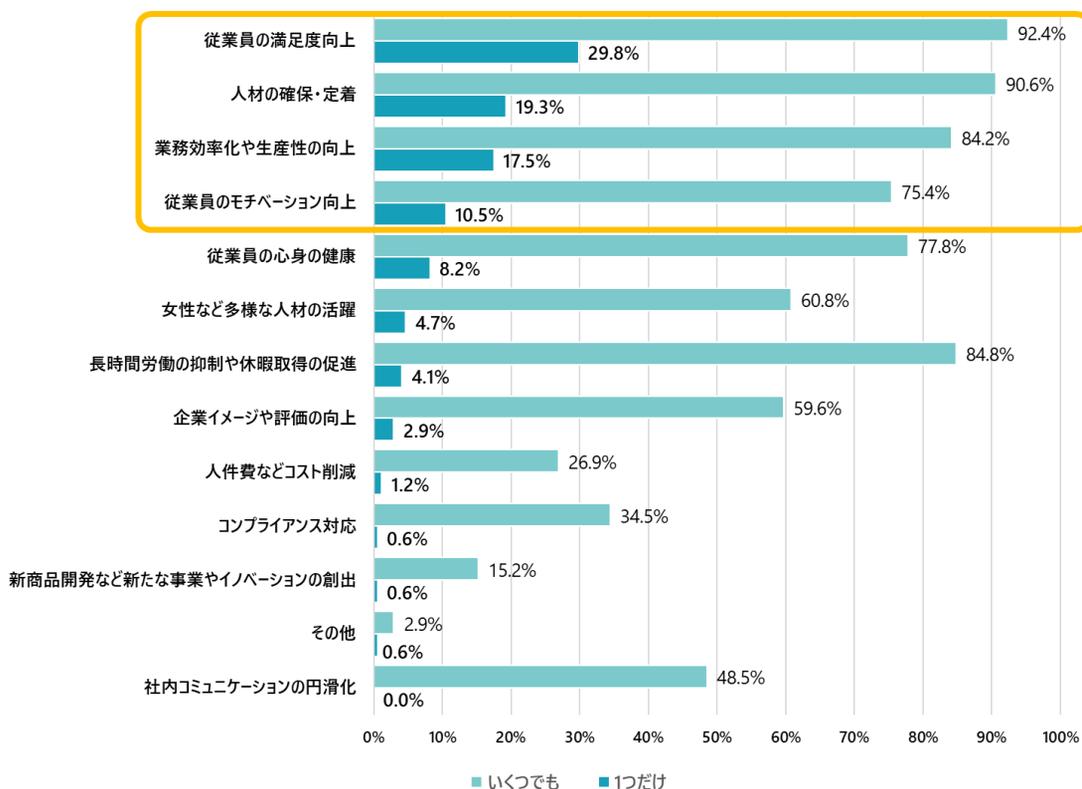
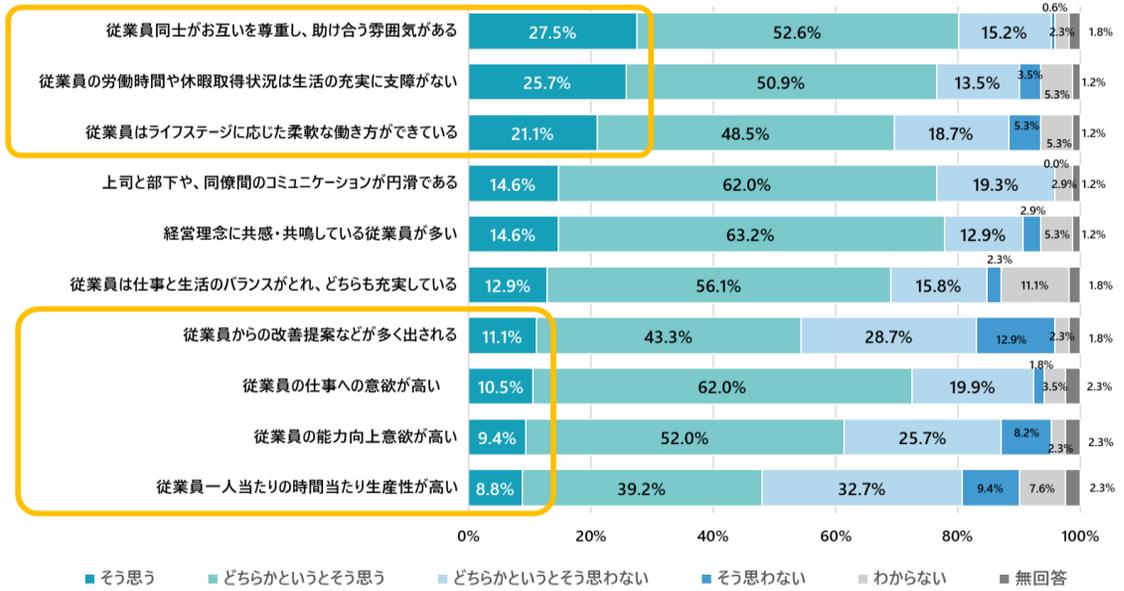


図5 働き方改革の取組により生じている効果（従業員の状態）



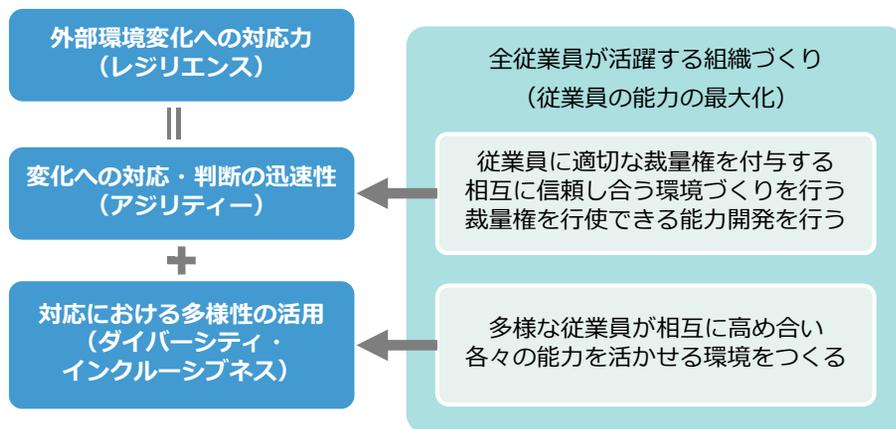
出典：R1広島県働き方改革実践企業（認定企業）アンケート

1.2. 「働き方改革」の真の目的

「働き方改革」の真の目的は、従業員が「短い時間で生産性高く働く」ことを前提に、付加価値向上による生産性のさらなる向上や人材の定着率向上を通し、企業価値や業績を向上させ、企業の持続的な成長を実現することです。

また、昨今のような変化の目まぐるしい社会において持続可能な企業活動を行うためには、組織としての“変化への対応力（レジリエンス）”をいかに高めるかが、重要な経営課題となっています。この“変化への対応力”を高めるためには、「全従業員が各々の能力を最大限に発揮できる組織づくり」が不可欠です（図6）。そして、この組織づくりこそが「働き方改革」の本質であると言えるでしょう。

図6 全従業員が活躍する組織づくりによるレジリエンスの向上



働き方改革は、労働時間を短縮することによるワーク・ライフ・バランスの向上を目指すものという捉え方をされているケースも多く見受けられますが、働き方改革において求められる取組は、決して従業員にとっての働きやすさの追求に終始するものではありません。従業員がその能力を発揮するうえで不可欠な要素として「働きがい」があります。生産性の向上や業績の向上が、働きやすさの向上だけで実現できるものではないことを、多くの企業が既に経験として認識していることでしょう。

1.1で示した通り、広島県企業の多くは長時間労働の削減など働きやすい職場環境を整備しながら既に働き方改革に取り組んでおり、働き方改革の真の目的である企業価値・業績の向上と、持続的な企業成長に向けての段階（ステージ）の途上にあると言えます。

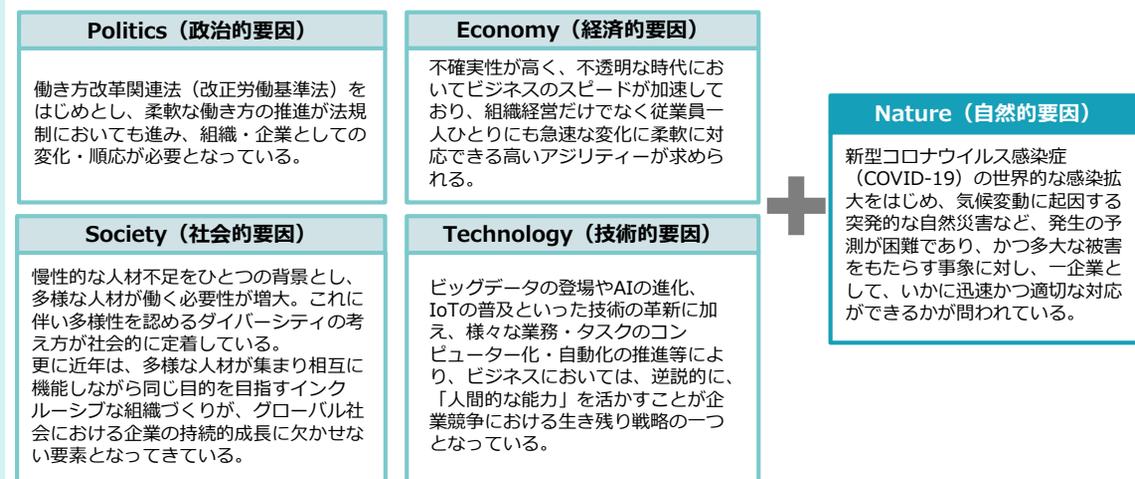
以降の章では、広島県企業が次のステージとして取り組んでいく、働きやすさの整備に留まらない働きがいの向上のステージについて、概念を整理するとともに、具体的な組織の働きかけ・取組について解説しています。

働き方改革の必要性の背景にある外部環境の変化

日本において少子高齢化の進行に伴う労働人口の減少は避けられないものであり、既に労働力の確保は企業にとって喫緊の課題となっています。同時に、働くことの意味を問い直し、よりよく働くための労働環境を求める風潮も高まっており、働く人一人ひとりのライフスタイルに応じた柔軟な働き方の推進が図られています。

また、近年の社会経済環境の変化やテクノロジーの発展に伴い、ビジネス環境も急激に変化しています。さらに昨今では、自然災害の発生や新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大といった、発生の予測が難しく、かつ社会が大きく揺れ動く事象も断続的に発生しています（図 7）。このような環境においては、予測不能な様々な変化に対して柔軟かつ迅速に対応できる力、すなわち組織としてのレジリエンスを高めていくことが、企業の生き残りや持続的成長のための重要な課題であると言えるでしょう。働き方改革を通じた「全従業員が各々の能力を最大限に発揮できる組織づくり」は、レジリエンス向上にもつながる非常に重要な経営課題と考えられています。

図7 働き方改革の必要性の背景にある外部環境の変化（PEST+N）



1.3. これからの働き方改革の方向性

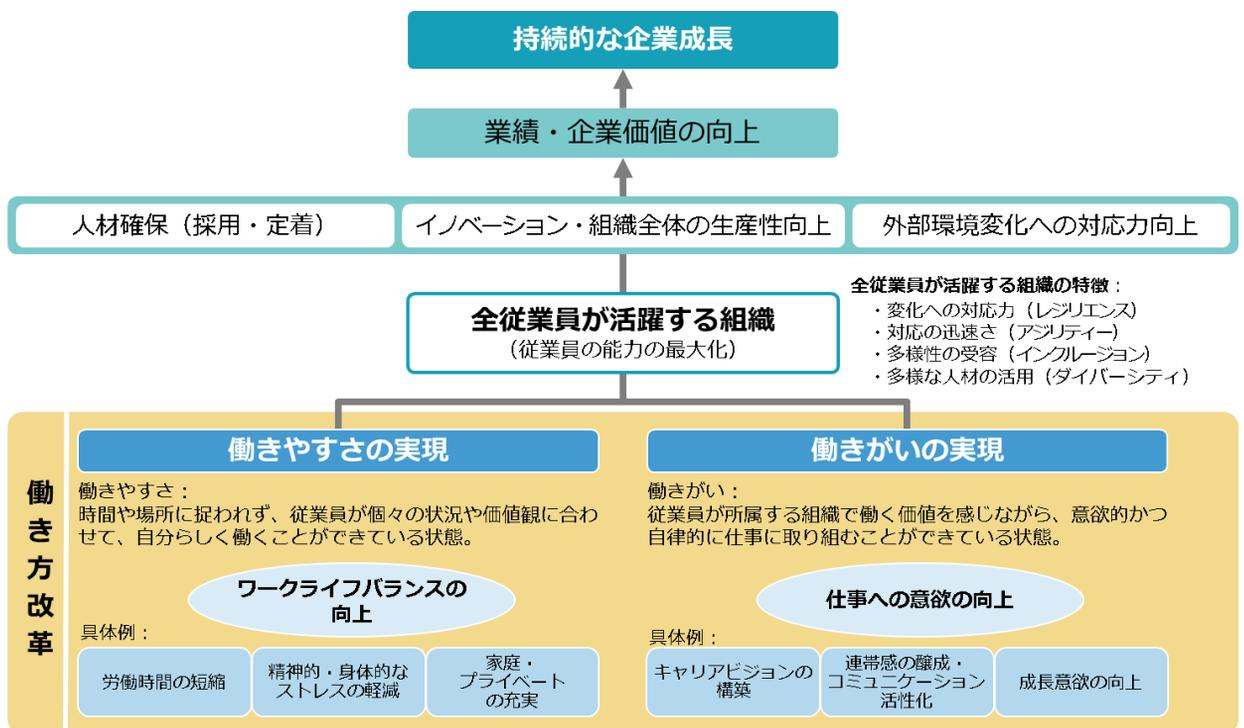
「働きやすさ」とは、時間や場所にとらわれず、従業員が個々の状況や価値観に合わせて、自分らしく働くことができている状態であり、「働きがい」は、従業員が所属する組織で働く価値を感じながら、意欲的かつ自律的に仕事に取り組むことができている状態を指します。

広島県企業に求められるこれからの働き方改革は、この「働きやすさ」と「働きがい」の両方を実現していくことです（図8）。この取組は、従業員一人ひとりの能力の最大化を促し、その総和として全従業員が活躍する組織づくりが実現します。

多様性を受容した全従業員が活躍する組織は、イノベーションによる付加価値の向上が期待され、その結果として組織全体の生産性の向上や、外部環境変化への対応力の向上といった経営上の成果が出現すると考えられます。また、働きやすさ・働きがいのある職場づくりは人材の確保においても効果的であり、優秀な人材の採用・定着は、業績・企業価値の向上に必要不可欠な要素と言えます。

「働きやすさ」と「働きがい」の実現による全従業員が活躍する組織づくりを通して、業績・企業価値の向上、ひいては持続的な企業成長に結び付けていくことが、企業にとってのこれからの働き方改革に取り組む意義であると言えるでしょう。

図8 「働き方改革」の方向性（広島県モデル）



1.4. 「働きやすさ」・「働きがい」と経営メリットの関係性

働き方改革の目的である、企業の業績の向上や、企業価値の向上といった経営メリットの発現のためには、競争優位の源泉である人材、すなわち従業員の能力の最大化が重要なカギとなります。既に述べた通り、全従業員が活躍する組織（従業員の能力の最大化）においては、働きやすさのみならず、働きがいの重要性が指摘されています。なぜ「働きやすさ」の実現だけでは十分でなく、「働きがい」の実現が必要なのでしょうか。以下では、「働きやすさ」及び「働きがい」向上の取組と、各種の経営メリットの発現との関係性について、複数の調査データを参考に整理していきます。

厚生労働省調査結果からわかる「働きやすさ」と「働きがい」

厚生労働省による中小企業を対象とした調査では、「働きやすさ」と「働きがい」の高さと、従業員の勤務継続の意向、及び会社の業績との関係が示されています。この厚生労働省による調査では、従業員規模30人以上300人未満の中小企業で働く18～59歳までの常用労働者10,000人に対してアンケートを行い、下記のように「『働きがいがある』群」と「『働きがいがない』群」、及び「『働きやすい』群」と「『働きやすすくない』群」にグルーピングし、その他のアンケート項目の回答を分析しています。

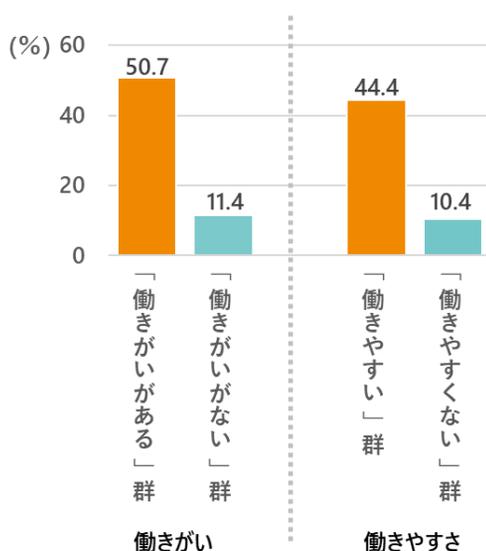
グルーピングについて

- 「働きがいがある」群 : 所属する会社について「働きがいがある」(n=703)
「どちらかと言えば働きがいがある」(n=4,561)と回答した群
- 「働きがいがない」群 : 所属する会社について「働きがいがない」(n=1,662)
「どちらかと言えば働きがいがない」(n=3,074)と回答した群
- 「働きやすい」群 : 所属する会社について「働きやすい」(n=1,295)
「どちらかと言えば働きやすい」(n=5,086)と回答した群
- 「働きやすすくない」群 : 所属する会社について「働きやすすくない」(n=1,317)
「どちらかと言えば働きやすすくない」(n=2,302)と回答した群

「働きやすさ」及び「働きがい」と、人材確保（定着）の関係性については、「働きやすさ」や「働きがい」がある方が、従業員の勤務継続の意向が高いことが示されています（図9）。

図9 「働きがい」と「働きやすさ」の高さと勤務継続意向の関係

「今の会社ですっと働き続けたい」と回答した割合



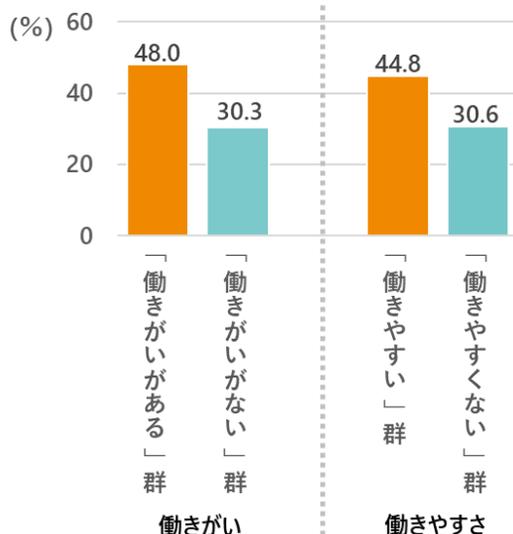
出典：厚生労働省（平成26年5月）「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」を元に三菱総合研究所にて作成
 (https://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_kaizen/investigation/report.pdf)

また、「働きやすさ」及び「働きがい」と、企業の業績についても同様に、「働きやすさ」や「働きがい」がある方が、企業の業績が高い傾向にあることが示されています（図10）。

図10 「働きやすさ」と「働きがい」の高さと会社の業績の関係

会社の業績が「上がっている」

「どちらかといえば上がっている」と回答した割合



出典：厚生労働省（平成26年5月）「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」を元に三菱総合研究所にて作成
 (https://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_kaizen/investigation/report.pdf)

このように、「働きやすさ」と「働きがい」の高い企業においては、人材の定着や企業業績の向上といった経営メリットの発現が見られます。続いて、「働きやすさ」と「働きがい」のそれぞれの要素の影響について見ていきましょう。

Great Place to Work® Institute Japanによる「働きがいのある会社」

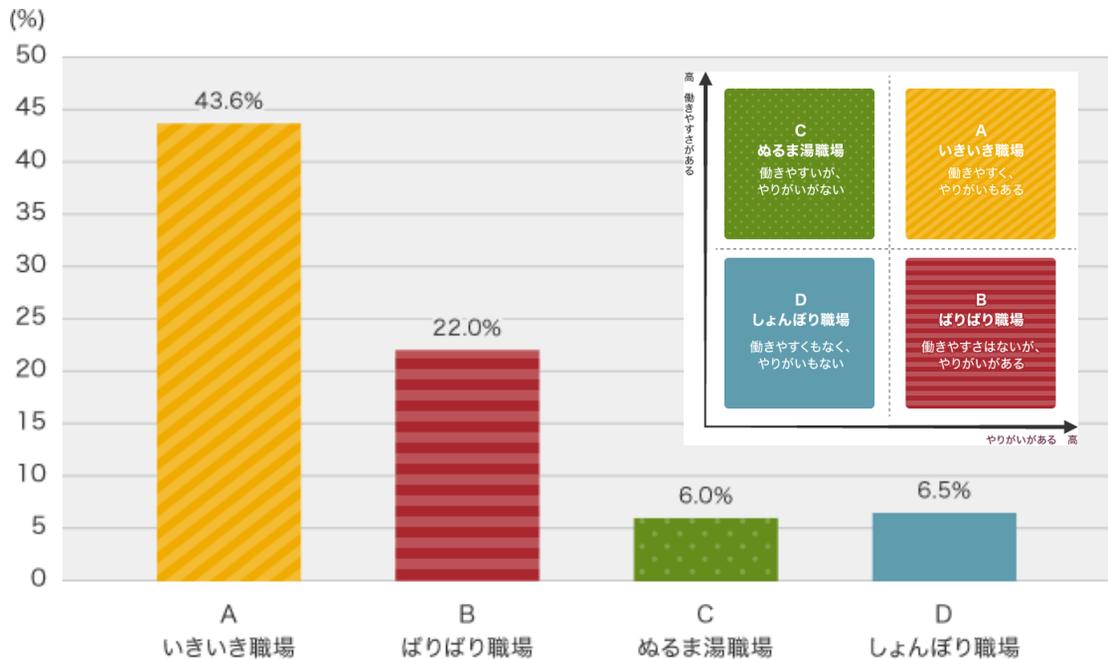
Great Place to Work® Institute Japan (GPTW) による「働きがいのある会社」に関する調査では、次の4つのタイプの職場について、該当する企業群の売上の伸びを比較しています。

調査の結果を見ると、「働きやすさ」と「やりがい」を兼ね備えた職場（図11 Aいきいき職場）は、その他の会社に比べて売上げの対前年伸び率が高い傾向があることがわかりました。

また、「やりがい」か「働きやすさ」のどちらかが低い職場を比べると、「やりがい」の低い職場（同図 Cぬるま湯職場）の方が、「働きやすさ」が低い職場（同図 Bばりばり職場）よりも顕著に売上げの伸び率が低いことがわかりました。さらに、「やりがい」の低い職場（同図 Bぬるま湯職場及びDしょんぼり職場）は、「働きやすさ」の高低による売上の伸びにほとんど差異が見られませんでした。したがって、売上げの伸びに対しては、「やりがい」が、より重要な影響を及ぼす可能性があると言えます。

同時に、「やりがい」のみ高い会社（同図 Bばりばり職場）と、「やりがい」と「働きやすさ」の双方を兼ね備えた会社（同図 Aいきいき職場）の間にも、大きな伸び率の差がみられます。すなわち、「働きやすさ」と「やりがい」の双方を備えることが、企業の業績をより高めるうえでは重要と言えるでしょう。

図11 4つの職場タイプごとの売上の対前年伸び率



調査方法

調査58問について因子分析を行い、「働きやすさ」の因子として抽出された設問の平均値を「働きやすさ」得点とし、それ以外の設問の平均値を「やりがい」得点とし、それぞれの得点の高低により、各企業を4つのエリアにプロット。その上で、それぞれのエリア内の企業群について、売上の対前年伸び率の平均値を算出し、比較。

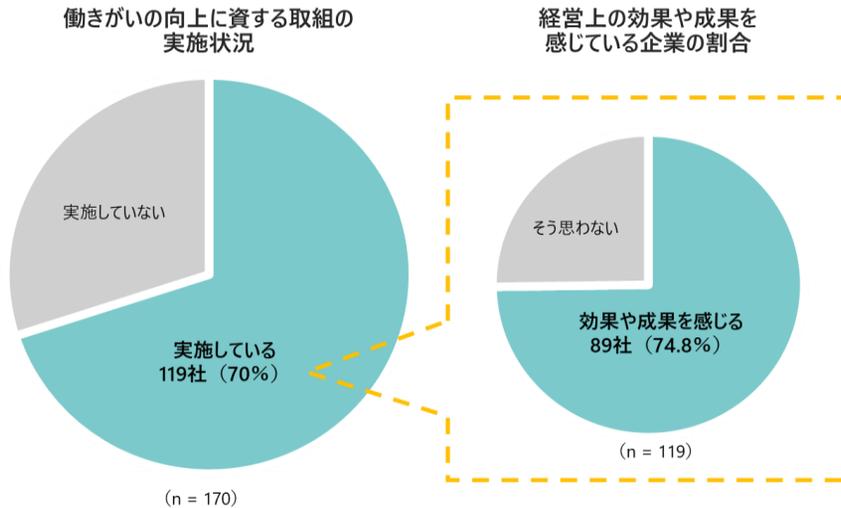
出典) Great Place To Work (2018/7/12) 「働き方改革」で業績は向上するのか? ~「働きやすさ」、「やりがい」と業績の関係~
https://hatarakigai.info/library/analysis/20180712_135.html
 をもとに作成

広島県内企業の取組状況からみる「働きやすさ」と「働きがい」

県が広島県働き方改革実践企業認定企業に対して行ったアンケート調査でも、従業員の「働きがい」向上に向けた取組の実施と経営メリットの発現についての関係性が示されています。

調査によると、「働きがいの向上に資する取組」を実施している企業のうち、経営上の成果を感じている企業は7割以上という結果が得られました（図12）。

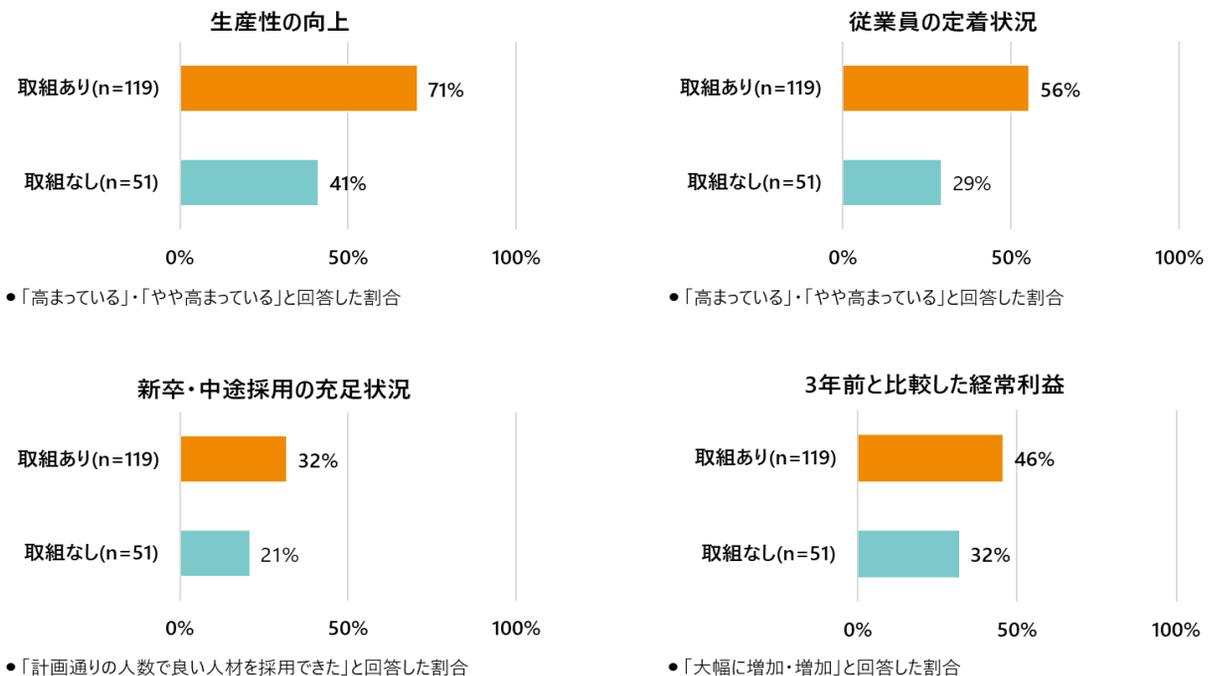
図12 広島県働き方改革実践企業認定企業のアンケート結果（1）



出典：R1広島県働き方改革実践企業（認定企業）アンケート

さらに細かく見ていくと、「3年前と比較した経常利益」、「生産性の向上」、「従業員の定着状況」、「新卒・中途採用の充足状況」のいずれにおいても、働きがい向上に取り組んでいる企業の方が取り組んでいない企業よりも、取組による効果を感じている割合が高いことが示されています（図13）。

図13 広島県働き方改革実践企業認定企業のアンケート結果（2）



出典：R1広島県働き方改革実践企業（認定企業）アンケートを元に三菱総合研究所にて作成

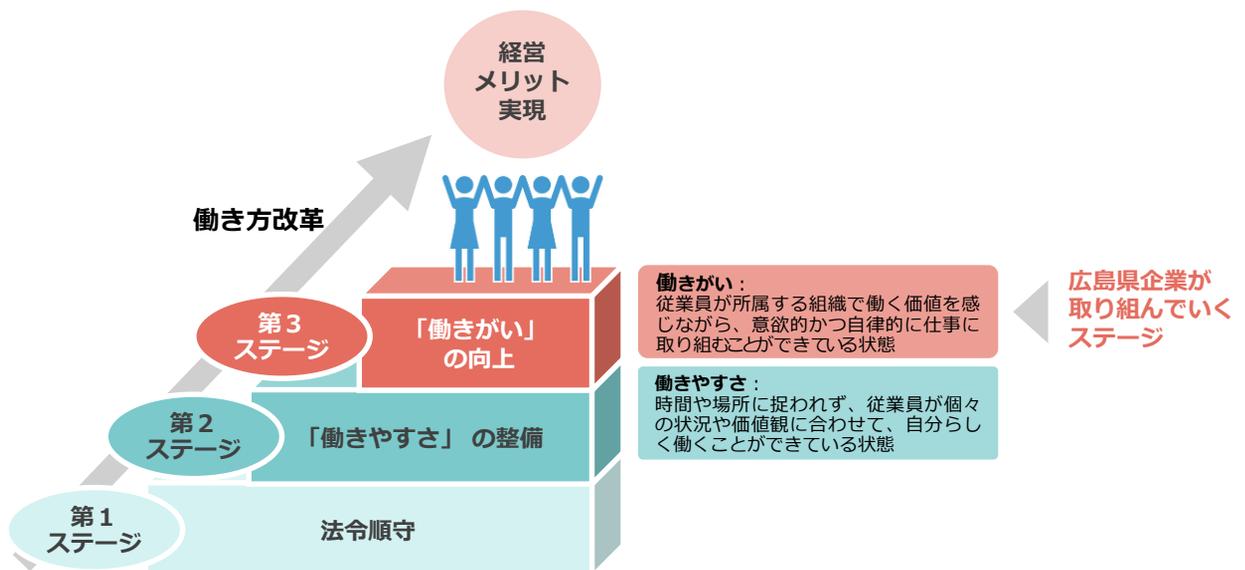
1.5. 働き方改革の取組ステージアップモデル

広島県では、下図で示される3つの段階（ステージ）における取組を重ねていくことを、働き方改革を進めるうえでのロールモデルとしています（図14）。

第1のステージは、「法令順守」のための取組です。第2ステージは、従業員が個々のライフスタイルに応じた柔軟な働き方ができるという「働きやすさの整備」のための取組です。そして、次の第3ステージが、従業員が意欲的に仕事に取り組むことができる環境をつくるという「働きがいの向上」の取組です。第1ステージを基盤とし、第2ステージの働きやすさの整備を経て、第3ステージである従業員の働きがいの向上の取組を積み上げることで、経営メリットの発現を目指すことが可能となります。

広島県の多くの企業が既に第2のステージである「働きやすさ」の向上に取り組んでいます。このことから、次のステージとして「働きがい」の向上を目指す取組を進めていくことが求められています。

図14 働き方改革の取組における3つのステージ（広島県ロールモデル）



ここで留意が必要なのは、「働きやすさ」の整備と「働きがい」の向上の違いです。

参考になるのは、フレデリック・ハーズバーグが提唱した「二要因理論（動機付け理論）」とアブラハム・マズローが考案した「欲求五段階説（自己実現理論）」です。

ハーズバーグの二要因理論では、仕事に対する満足をもたらす要因を「動機付け要因」、不満をもたらす要因を「衛生要因」に分けています。「動機付け要因」に分類されるのは、仕事の達成感や責任範囲の拡大、能力向上や自己成長、チャレンジングな仕事などで、動機付け要因があればあるほど満足が高まり、やる気やモチベーションの向上につながります。一方、「衛生要因」に分類されるのは、会社の方針や管理方法、労働環境、給与・時間・役職などの作業条件等で、衛生要因は従業員の不満を解消するために必要ですが、それ自体が必ずしも従業員の満足につながるわけではありません。

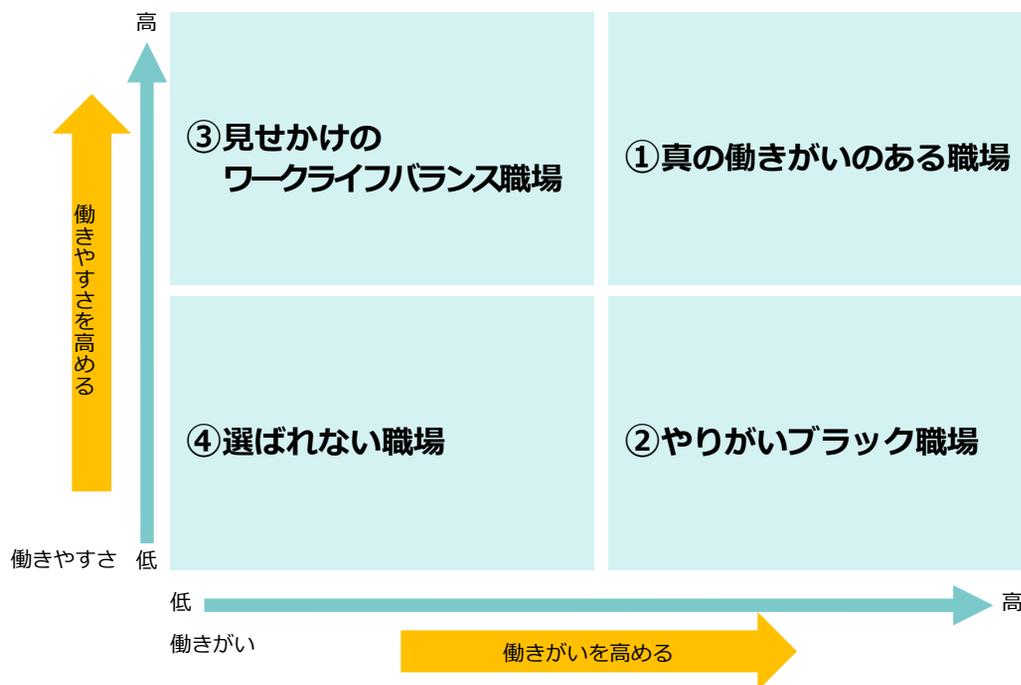
また、マズローの欲求五段階説では、人間の欲求を「生理的欲求」「安全の欲求」「社会的（所属）欲求」「承認欲求」「自己実現の欲求」の5段階に区分しています。これら5つの欲求にはピラミッド状の序列があり、低次の欲求が満たされるごとに、もう1つ上の欲求をもつようになるというものです。働きやすいなど職場環境に満足した後で初めて、仕事へのやる気やモチベーションが高まっていくと言えます。

このことから、企業は、従業員の不満を減らす観点で基本的な「働きやすさ」を整備した上で、従業員の意欲や満足度を向上する観点から「働きがい」の向上に取り組むことが重要と言えます。

また、図14の働き方改革のステージを積み重ねていくうえでは、自社の現状と課題に応じた適切な打ち手・改善策を検討、実施することが必要です。

図15では、職場環境を「働きやすさ×働きがい」の4象限で整理しています。また、各職場の特徴を図16に記載しています。まずは、自社の現状がどこに位置するのかを客観的に把握し、働きやすさと働きがいを共に備えている「①真の働きがいのある職場」を目指す上で、取り組むべきことを明確にすることが重要です。

図15 「働きやすさ」×「働きがい」の4つの職場タイプ



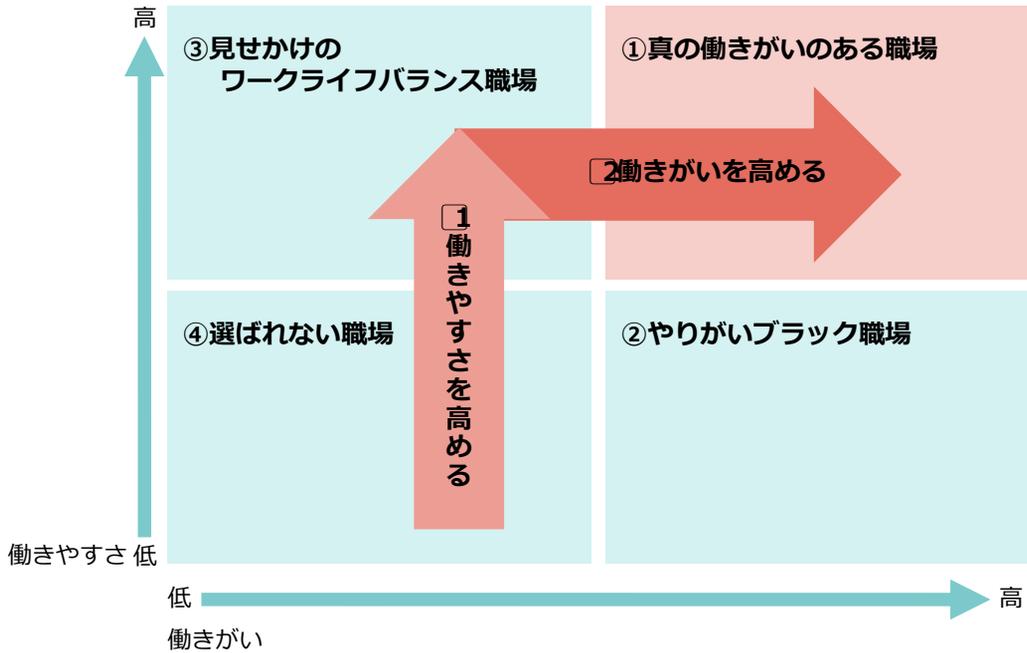
①から④のそれぞれの職場には、下図（図16）のような特徴が挙げられます。

図16 職場タイプの特徴

職場タイプ	特徴・傾向
① 真の働きがいのある職場	<ul style="list-style-type: none"> 従業員にとっての働きがい・働きやすさの双方を備えている。 ライフステージやキャリア観の異なる多様な人材の確保が可能。 組織において、従業員それぞれが満足いく活躍ができる。
② やりがいブラック職場	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいが高いため、積極的に仕事に取り組む従業員にとっては、成長機会が多いチャレンジングな環境である。 高い挑戦意欲の持続が求められるが、働きやすさがないことから、心理的・身体的負担が大きく、定着が見込めない。 ワーク・ライフ・バランス実現が難しい傾向にあり、多様性の受容が難しい。
③ 見せかけのワークライフバランス職場	<ul style="list-style-type: none"> 働きやすさが高いため、居心地がよいと感じる従業員も多い。 ばりばり働くタイプの従業員によっては、仕事の内容や自身への評価に対して、不満感・不公平感を感じることもある。 組織として、急な環境変化への対応力に乏しい。
④ 選ばれない職場	<ul style="list-style-type: none"> 働きやすさがなく、働きがいもないため、従業員が活躍するのは難しい。 従業員が組織を選ぶ上での条件に満たないため、人材確保（採用・定着）が困難

働き方改革を進めるうえでは、働きやすさと働きがいの両方の実現を目指していくことが重要です。「④選ばれない職場」(図15)から脱却し、「①真の働きがいのある職場」を目指していくためには、広島県ロールモデル(図14)からすると、まずは働きやすさの整備の取組を進めて、組織としての働き方改革の土台を整え、取組の進捗や企業の状況に合わせて働きがい向上のための取組を取り入れていくと良いでしょう(図17)。

図17 広島県企業の「真の働きがいのある職場」に向けたアプローチ

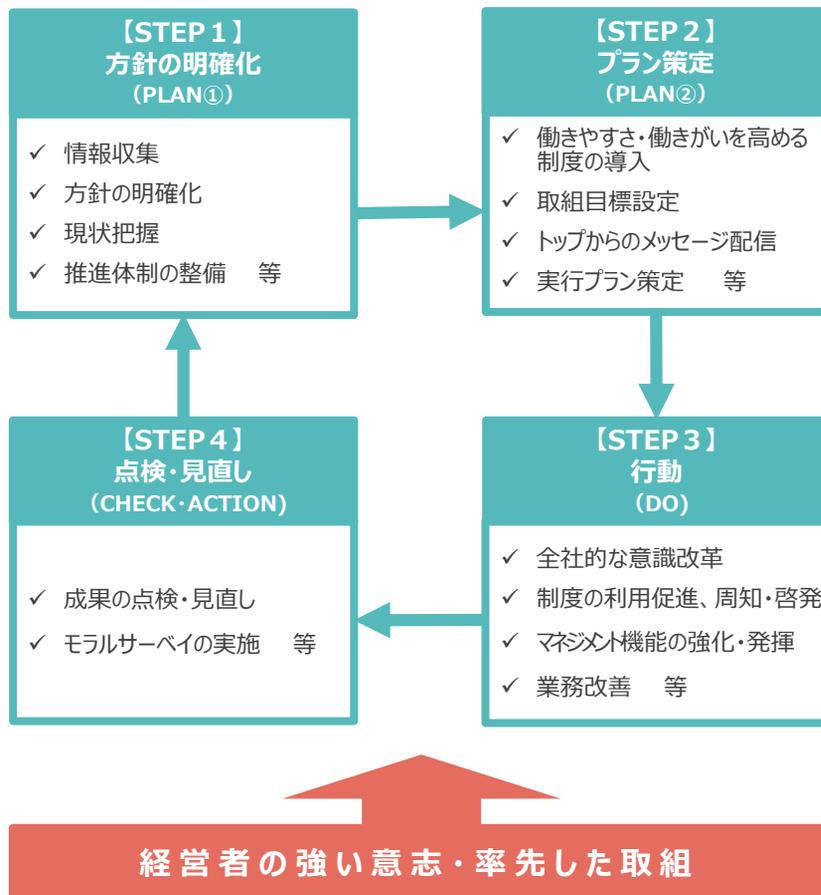


働き方改革を成功に導く4つのステップ

働き方改革を進めるにあたって、取組を人事部や現場任せとしてしまうと、十分な改革の推進力を持ちません。解決策が部分最適に留まってしまいうこともあります。そのため、働き方改革の取組をしっかりと成果につなげるためには、経営者が強い意志のもと率先して取組を進め、本気度を従業員に示すことが重要です。

- 「働き方改革」の取組で成果をあげている企業の多くでは、経営者の強い意志のもと、次の4つのステップで、PDCAサイクルを回しながら継続的に取り組んでいくことで成功しています。
- STEP 1は「方針の明確化」です。自社の現状を把握し、今後の方針を検討・整理します。STEP 2は「プラン策定」です。制度設計を中心に社内でどのような制度や仕組みが必要かを検討し、設計・導入し、目標設定、実行プランを策定します。STEP 3は「行動」です。導入した制度や仕組みの定着を促すための運用や効果的なマネジメント等、実際に社内で働き方改革を実践していきます。STEP 4は「点検・見直し」です。導入した仕組みや日々の実践の成果を点検し、必要に応じて見直しを行っていきます。モラルサーベイ等を実施して、効果検証や従業員の声を把握することで、効果的な見直しが可能になります。
- 取組の形骸化を防ぐためにも、具体的な取組を決めたら、早い段階でPDCAサイクルを一巡させていくことも重要です。

図 18 働き方改革を成功に導く4つのステップ



第2章

広島県企業が目指す 「働きがいのある会社」



働き方改革においては、従業員の「働きやすさ」だけでなく、「働きがい」を向上させることが非常に重要です。

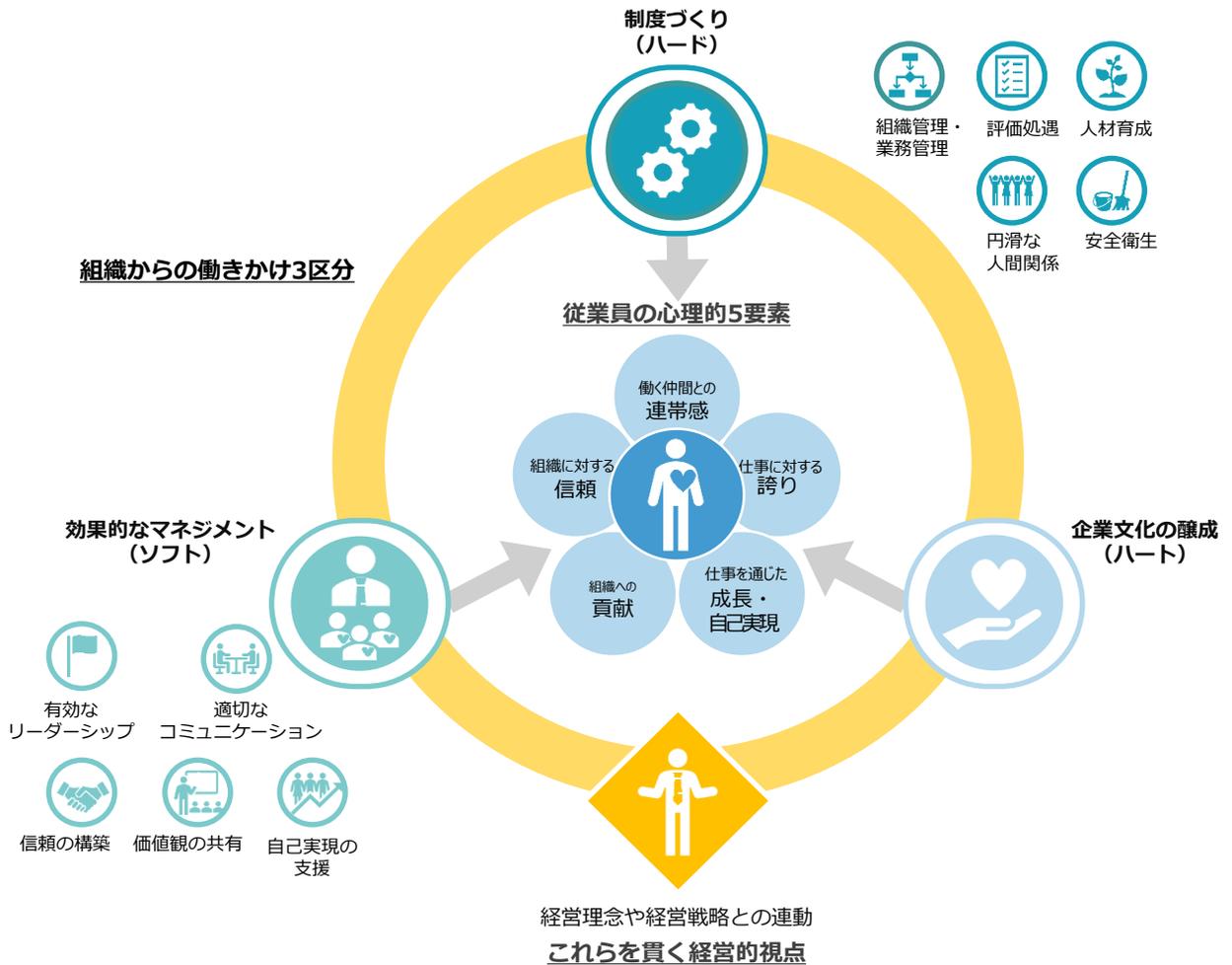
この章では、「働きがいのある会社」とはどのようなものをモデル化して示し、その実現に向けた企業の取組を整理しています。

2 広島県企業が目指す「働きがいのある会社」

2.1. 「働きがいのある会社」モデル

従業員にとって「働きがいのある会社」、企業にとって「全従業員が活躍する組織」とはどのような組織なのでしょうか。下の図19は、働きがいのある会社を概念的に表しています。従業員が職場において意欲的に仕事に取り組み、個々の能力を最大限に発揮するための心理的要素としては、連帯感／貢献／信頼／誇り／成長・自己実現という5つの要素が挙げられます。この5つの心理的要素に対して、組織として3つの区分、すなわち制度づくり（ハード）／効果的なマネジメント（ソフト）／企業文化の醸成（ハート）で働きかけていくことが必要です。さらに、それらの組織からの働きかけを経営理念や経営戦略と首尾一貫して連動させる、経営的な視点が重要です。

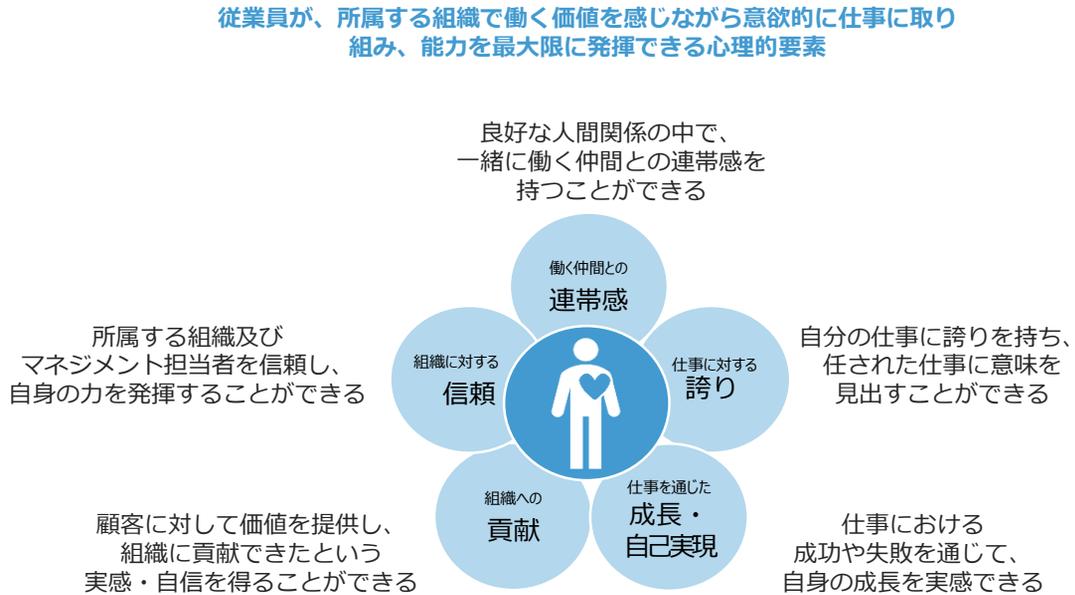
図19 広島県企業が目指す「働きがいのある会社」（全従業員が活躍する組織）モデル



2.2. 従業員の心理的要素と組織からの働きかけ（5要素、3区分とこれらを見る視点）

従業員の働きがい高める心理的5要素について、1つずつ詳しく見てみます（図20）。

図20 従業員の働きがい高める心理的5要素



●連帯感

組織・チームとしての一体感を感じられること、ひとつのコミュニティーに所属している・温かく迎えられていると感じられることは、その組織において従業員が“自分らしく”働いている実感を持つ上で重要です。ともに協力し合い、チームとしてゴールを目指し、一緒に成功を祝う仲間がいるというという実感を得られることは、働く上でのやりがいを高めます。

●信頼

同じ仕事であっても、詳細に指示を与えられ命令されて行った場合よりも、ある程度の裁量権限を与えられ自らの意志で能動的に取り組む場合の方が、より大きなやりがいを感じる傾向があります。従業員がそのようなスタンスで自身の力を遺憾なく発揮して仕事に取り組むためには、上司や組織を信頼できることが非常に重要です。仕事を任せられた期待・信頼に応えたいと感じることは、働きがいの向上につながるのです。

●貢献

従業員にとって、自身の仕事の成果の一つひとつが、結果として会社の事業・ミッションに貢献しているという実感を持つことができるかどうかは、その会社で働く上での働きがいを感じられるかどうかの、1つの要素となり得るものです。さらに、自身の仕事が顧客や社会全体の役に立っている、と感じられることが働きがい向上につながるという場合も多く見られます。

● 誇り

従業員が、所属する会社や自身の仕事に誇りを感じ、その会社に長く勤め、貢献したいと感じられることは、日々の働きがいにつながります。個人の仕事だけでなく、組織としての事業の意味・意義を理解し、それらが社会的な価値があるものであると捉えることができると、その会社で働くことに対しての自負が生まれます。

● 成長・自己実現

心理学者であるマズローが自己実現理論において、「自己実現欲求」を最も高次の欲求と位置付けているように、働くことを通じて自身の成長を実感できることは、従業員の働きがい向上に大きな影響を与えます。日々の仕事や、挑戦、成功・失敗を通して成長を実感し、自らの目指す姿に近づいていると感じられる機会を増やすことで、従業員の働きがいを高めることができますでしょう。

これらの従業員の働きがい向上に影響を与える心理的な要素に対し、組織としては、「制度づくり（ハード）」「効果的なマネジメント（ソフト）」「企業文化の醸成（ハート）」の3つの区分から働きかけていくことで、「働きがいのある会社」を目指すことが可能です。

■ 制度づくり（ハード）

組織を動かす制度（ハード）をどう整備・構築していくかは、働き方改革を進めるにあたっての要となる視点です。組織における制度設計の目的や達成したい内容に応じて、適切な制度づくりに取り組んでいくことが重要です。

■ 効果的なマネジメント（ソフト）

制度面での打ち手・施策を、取組の目的である従業員側の働きがい向上につなげるためには、その間をとりもつ機能（ソフト）として、効果的なマネジメントを発揮させることが必要です。

言い換えると、効果的なマネジメントとその発揮を通して、組織としての制度設計を従業員向けの施策に結び付けることにより、従業員にとって、その組織で働く価値と働く意欲を向上させることが可能です。

■ 企業文化の醸成（ハート）

ハードを動かすソフトと同様に、従業員がそれらの施策をどう受け止めるか、どのように反応するのか、といった感性的な面へのアプローチとして、企業文化（ハート）の醸成の視点も重要です。一朝一夕では変化が生まれにくい企業文化を醸成するためには、継続的かつ地道な働きかけが必要となります。

◆ これらを貫く経営的な視点

こういった一連の取組を実現・促進するためには、経営者が従業員の働きがい向上の必要性を腹落ちして理解し、働きがい向上の取組を、経営理念や経営戦略に照らして会社の方針として明確にすることが必要不可欠です。

第3章

「働きがいのある会社」の 実現に向けて

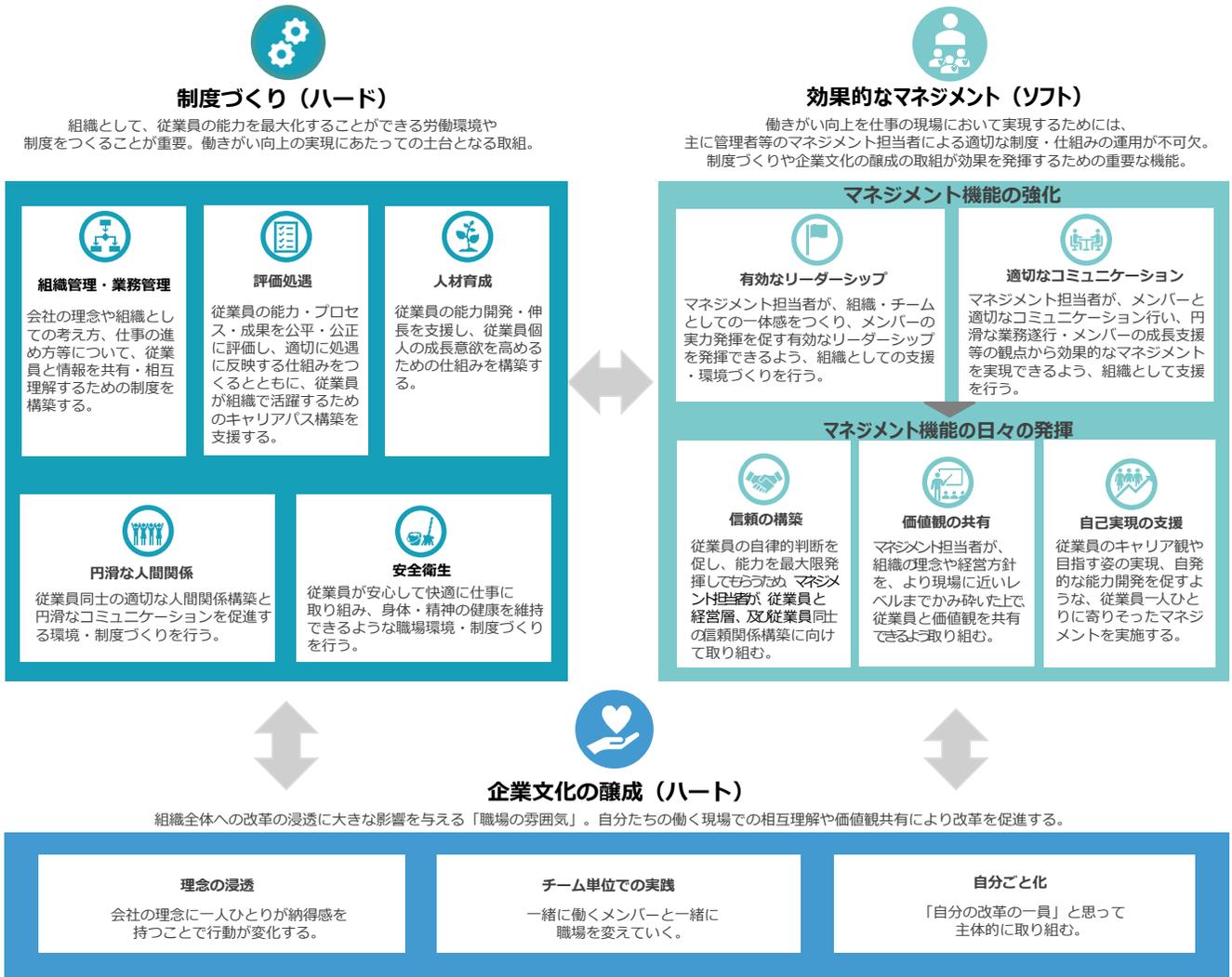
「働きがいのある会社」を実現するためには、組織として「制度づくり（ハード）」「効果的なマネジメント（ソフト）」「企業文化の醸成（ハード）」のそれぞれについて取り組んでいく必要があります。

この章では、この3つの区分の具体的なアクションについて解説します。

3 働きがいある会社の実現に向けて

3.1. 制度づくり（ハード）、効果的なマネジメント（ソフト）、企業文化の醸成（ハート）

図21 働きがいのある会社を実現するための組織からの働きかけ3つの区分と具体的なアクション（全体像）



(1) 制度づくり（ハード）

組織としての制度の設計は大きく、組織管理・業務管理、評価処遇、人材育成、円滑な人間関係、安全衛生の5つに分類されます。働き方改革に取り組む上で、働きやすさの観点から既に取組を進めている場合でも、従業員の働きがい向上を実現するための観点から、もう一度組織としての制度を見直していただくことが重要です。

組織管理・業務管理

組織管理・業務管理は、会社全体の理念浸透や組織の考え方、日々の仕事の進め方に関する社内制度や仕組みを作ることです。例えば、会社の経営方針の作成やその通達のための機会を設けることや、従業員が会社を評価、会社に対して提案する仕組みを設けること等があげられます。

評価処遇

評価処遇は、会社の中でのキャリアパスや人事評価とそれらを結びつける処遇に関する仕組み全般です。会社で長期的に活躍するイメージを持ってもらうためのキャリアパスの作成や、日々の仕事ぶりをどういった観点で評価していくかを整理する人事評価制度が代表的です。評価と日々の処遇は、相互に強く関係します。個々の従業員の評価結果を処遇にどのように反映していくのかを含めた一体的な設計が働きがいの関係では重要です。

人材育成

人材育成は、従業員の能力開発・伸長を支援するための仕組みです。大きく①日々の業務とは別に実施する研修と②日々の業務の中で先輩や上司の指導を通して学ぶOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）の2つがあります。またそれ以外に個人の成長意欲を高める自己研鑽支援の仕組み等も含まれます。

円滑な人間関係

円滑な人間関係は、組織の文化や風土に大きく影響を与えます。働き方やキャリア観が多様化する中で、従業員同士が互いを尊重して働く環境を実現するための制度です。トラブルを未然に防ぐための仕組みと、より関係を親密にするための支援の2つが考えられます。

安全衛生

安全衛生は、安全や健康の観点からの職場環境を整備する仕組みです。法律の基準を達成することに留まらず、より快適な職場環境を実現するための制度と、長く健康で活躍してもらうための健康づくり支援に大きく整理できます。

(2) 効果的なマネジメント（ソフト）

制度面での打ち手・施策を、取組の目的である従業員側の働きがい向上につなげるための機能として、効果的なマネジメントを発揮させることが必要です。

効果的なマネジメントは、

- ①組織によるマネジメント担当者のマネジメント機能の強化
- ②マネジメント担当者による日々のマネジメント機能の発揮

によって実現されます。

先に説明した制度づくりも重要ですが、職場内でどれだけ有用な制度になるかは、日々の制度運用を担うマネジメント担当者の適切な理解と制度運用に拠る部分がとても大きいのです。

① マネジメント機能の強化

マネジメント機能の強化は、組織としてマネジメント担当者の有効なリーダーシップと適切なコミュニケーションの2つの能力を開発するよう支援することです。

有効なリーダーシップ

マネジメント機能を理解・育成させるための管理職研修やマネジメント研修等において、メンバーを「指導する」「導く」といった観点での能力開発を行うことが重要です。

適切なコミュニケーション

業務負荷調整のためのメンバーからの情報収集や、部下のキャリア観やキャリアアップのための意向の把握等、「メンバーから必要な情報を聞き出し、支援する」といった観点での能力開発を行うことが重要です。

② マネジメント機能の日々の発揮

マネジメント担当者による日々のマネジメントの発揮により、「信頼の構築」、「価値観の共有」、「自己実現の支援」が図られることが期待されます。

信頼の構築

信頼の構築は、メンバー間の信頼関係を築くことです。より良いパフォーマンスの実現のためにはメンバー間のヨコの関係と、上司と部下、従業員と経営層といったタテの関係それぞれで信頼関係を築くことが重要です。マネジメント担当者は日々の業務で人をつなぐ役割となって、信頼関係構築を行います。

価値観の共有

価値観の共有は、会社の経営方針や行動理念等の基本的な部分をメンバーで共有することです。経営理念や経営計画は経営層から発表や通知があるかもしれませんが、その達成・実現においてはメンバーが納得することが重要です。チームのリーダー、中間層としてマネジメント担当者はメンバーや部下に企業が重視する価値観を共有し、その実現のための行動計画を策定・指導する立場にあります。

自己実現の支援

自己実現の支援は、それぞれのライフプランやライフステージ、キャリア観や将来的なキャリアアップの意向等を把握の上、それぞれの自己実現を支援することです。これには、従業員一人ひとりに寄りそったマネジメントが求められます。

(3) 企業文化の醸成（ハート）

ここでいう企業文化とは、社内の風土や雰囲気、職場の文化のことを指します。働きがい向上との関係では、「従業員が会社を変えていくことが当たり前の風土」「皆が新しいことに挑戦的な雰囲気」づくりが重要となります。風土や雰囲気、職場の文化は、そこに所属し一緒に働く仲間の価値観や日々の行動でつくられていくもののため、「こういう企業文化にしたい」と経営層が思ったからといってすぐに実現できるわけではありませんが、企業文化の醸成を促すポイントとしては次の3つがあります。

① 理念の浸透

1つ目は、経営層が経営理念を明確にし、それを伝え浸透させていくこと。経営理念はそのまま「経営層が会社をどのようにしたいか」を示すものです。従業員が納得感を持って理解する中で、経営理念の実現に向けた雰囲気や取組が自然とできてくるはず。もちろん理念の実現のための取組や制度を作って風土づくりを支援していくことも重要です。

② まずはチーム単位で取り組む

2つ目は、チーム単位での実践です。同じメンバーで働いているのに、マネジメント担当者（課長やチームリーダー）が変わることで、急に職場の雰囲気が変わるような経験はありませんか？経営理念を実現する最小単位がチームだとすると、職場のチームやその一つ上の「課」のような単位で、まずは経営理念を実現するようなマネジメントを実現する必要があります。チームや課のような小さな集団の単位では、メンバーの関係も濃密だからこそ、マネジメント担当者の考え方や雰囲気がメンバー全体にも大きく影響します。チームの集合によって組織が成り立っていることを踏まえて、まずは自分の目の前にいるメンバーにどういう気持ちで日々仕事に取り組んでほしいか、どういった雰囲気でメンバーに働いてほしいかを考え実践することが重要です。

③ 一人ひとりの自分ごと化

3つ目は従業員側も「自分ごと」として考えることです。企業文化や雰囲気は企業側の取組だけでは完成しません。例えば、「コミュニケーション活性化のために毎日挨拶をしよう」といった社内のルールも、所属メンバーが一人ひとり実践していくことで職場に習慣として定着します。従業員も働き方改革を実現するための一員なのだ、という自覚の元で日々の仕事に取り組む、メンバーとコミュニケーションするといったことが重要です。とはいえ、従業員を巻き込むためには企業の取組が重要です。企業からは、従業員が自分ごととして取り組めるような仕組みやルールを一緒に決めていくといった支援が考えられます。

3.2 何から取り組むか

働き方改革を通じて働きがいのある会社を実現するために、組織として働きかける視点は、「制度づくり（ハード）」「効果的なマネジメント（ソフト）」「企業文化の醸成（ハート）」の3つでした。まず何から取り組んだらいいのでしょうか。

最初におさえておきたいのは、従業員の働きがい向上を目指す働き方改革の具体的な取組は、企業経営の中核に関わる部分が多いため、経営者それぞれの経営判断によるものであり、何から始めるべきという正解がないということです。

ただし、具体的な取組に着手する前にまずすべきことは、経営者が従業員の働きがい向上の必要性を腹落ちして理解し、働きがい向上の取組を、経営理念や経営戦略に照らして会社の方針として明確にすることです。第2章で述べたとおり、働き方改革は経営理念や経営戦略と連動した取組であることが非常に重要です。まずは、経営者が「自社の経営理念の実現」「組織全体の目標達成」「働き方改革に取り組む目的」を結び付けて、取り組む覚悟が必要です。

組織としての働きかけ3区分のうち、「企業文化の醸成（ハート）」に関しては、組織の力で強制的につくり上げることはできません。ですから、組織として意識的に推進力をもって取り組んでいけるのは、「制度づくり（ハード）」や「効果的なマネジメント（ソフト）」といった人事戦略が中心となります。

では、「制度づくり（ハード）」や「効果的なマネジメント（ソフト）」に取り組んでいく時は、何を意識したら良いのでしょうか。

具体的に何から取り組んだら良いのか考える上でも、従業員の現時点での状態や、すでに根付いている企業文化を確認し、目指す姿とのギャップを明らかにしたうえで、他社とのベンチマークなども活用しながら、不足している部分を補い、自社の持つ強みを伸ばすといった観点で、自社が優先して解決すべき課題は何なのかを把握すると良いでしょう。

参考として、厚生労働省が実施した調査を独自に分析¹したところ、「制度づくり（ハード）」の5つのアクションでは、「安全衛生」→「人材育成」→「人間関係」→「組織・業務管理」→「評価処遇」の順に、従業員のやりがい向上への影響力が高いようです。働き方や働きがい向上は、企業によってそれまでの取り組み状況や投入できる資源、ビジネス環境などの違いによって、5つのアクションそれぞれがどのように効果を発揮するかは異なります。ただ、分析の結果からは、環境の違いを前提としても、より普遍的に必要とされるアクションの方が平均的には大きな影響を与える可能性が示唆されました。

また、一般的に新たな制度や仕組みづくりには時間が掛ります。そのため、取り組むハードルが高いと感じる場合には、「効果的なマネジメント（ソフト）」の見直しから取り組むのも良いでしょう。例えば、すでに整備されている制度や仕組みが、十分に効果が出ているかを振り返り、効果が出ていなければ、マネジメント担当者の日々のマネジメント手法を改善し、組織としてマネジメント担当者のマネジメント機能の強化を支援することが有効です。

このように、組織としては、制度づくりに企業の理念や価値観を組み込み、効果的なマネジメントを通じて運用していくことで、企業文化の醸成につなげ、そして、生まれてきた文化に合わせて、制度やマネジメントをさらに整えていくことで、文化の定着につなげていきましょう。

1. 「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）を元に三菱総合研究所にて分析を実施

4

働きがい向上の 取組ヒント集

従業員の働きがい向上のために組織として自発的に進めることのできる「制度づくり（ハード）」と「効果的なマネジメント（ソフト）」の取組について、取組のヒントと具体的な例をまとめています。

1 働きがい向上の取組ヒント集

4.1. 働きがい向上の取組の全体像

4.1.1 制度づくりの取組例

ここがポイント

- 働きがい向上の取組として、組織の土台となる制度を整備します。従業員が意欲を向上し、能力を発揮しやすい環境をつくるのが目的です。
- 制度づくりは大きく5つの区分で整理され、それぞれ制度設計の目的や達成したい内容によって適切な制度が異なります。
- 自社にある制度と、その制度を作った背景を確認し、見直しや新設を検討しましょう。

働きがい向上のための取組としての制度づくりは、次の表（表1）にまとめられます。

大きく5つの区分で整理できますので、自社にある制度を確認しながら、新しい制度づくりや今ある制度の見直しの方針を検討しましょう。

5つの区分ごとのヒントは4.2【35ページ】で確認できます。

表 1 制度づくりの取組例

制度づくりの区分	実施の内容	具体的な取組例
組織管理・業務管理	企業として目指す姿の明示	<ul style="list-style-type: none"> ・社会の中で企業として果たすべき役割の実現に向け、経営計画や3か年目標等を作成し、従業員に開示する ・企業としての従業員に期待する役割や行動を整理し、明示する（行動指針の作成等）
	従業員からの会社評価	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員満足度調査、エンゲージメント調査等の導入
	組織方針に対する従業員の意見を吸い上げる仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の意見を会社の経営計画へ反映する機会を設定する ・業務の効率化や仕事の進め方改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）をつくる ・提案制度などで従業員の意見を吸い上げる機会を設定する
評価処遇	評価制度の設計	<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理制度（仕事上の目標を個人ごとに設定してその達成度合いが評価される仕組み）等の評価制度を設計・導入する ・従業員の成長や気づきにつながるよう、本人に評価結果のフィードバックを行う
	評価に基づく適正な処遇	<ul style="list-style-type: none"> ・評価と昇格・昇進の関係を明確にし、整理する
	会社貢献の認知・感謝	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員に対する表彰や報奨制度を設ける
人材育成	キャリアパスの設計	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の能力開発や長期的な定着を支援するためのキャリアパスを作成する ・定期的な配置換え（ジョブローテーション）を行う仕組みをつくる
	社内研修の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・職歴・階層ごとにOFF-JT（業務遂行とは離れた研修・座学）の仕組みづくり ・OJTの仕組みの整備 ・会社が必要と考える能力やスキルを従業員が選んで学べる研修制度を設計する
	相談体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・若手や新入社員に対して上司以外の相談役（メンター、エルダー、ブラザー・シスター等）をつける仕組みをつくる
	自己研鑽支援	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務時間内の自主的な外部研修の受講を勤務扱いにする制度をつくる ・従業員の自己啓発・資格取得に対する補助制度をつくる
円滑な人間関係	円滑な人間関係をつくるための教育	<ul style="list-style-type: none"> ・円滑な人間関係をつくるための社内研修の実施（ハラスメント防止・コミュニケーション研修等）
	連帯感・コミュニケーションの活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・社員が参加するイベント・余暇の補助（ランチ、忘年会などの費用支援）制度をつくる ・異なる立場や部署の従業員の出会い・対話の場の創出（部署を超えた同期の交流会、中途採用者の交流会等） ・社員やその家族が参加するイベント・余暇の実施（運動会、社員旅行など）を企画する
安全衛生	就業環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・法定の基準を超えて、より快適な作業環境の改善（オフィススペースの改善） ・職場の安全管理に関する研修を実施

4.1.2 効果的なマネジメント（マネジメント機能強化）の取組例

ここがポイント

- 働きがいを向上する取組として、組織が主体となり、マネジメント担当者のマネジメント機能を強化します。
- 制度の適切な運用及び適切な組織運営を可能にするために、「有効なリーダーシップ」「適切なコミュニケーション」の観点から、マネジメント担当者のマネジメント能力の伸長を図りましょう。
- 既に実施している能力開発の取組を整理しつつ、育成の強化が必要なマネジメント担当者の能力がないか等を考えてみましょう。

働きがいを向上するための取組の要となる「効果的なマネジメント」のうち、組織が主体となって行うものが、マネジメント担当者のマネジメント機能の強化です。マネジメント機能の強化は、下表（表2）にまとめられます。

マネジメント担当者とは、一般的には管理職やリーダー職が該当しますが、社内の職名で形式的に捉えるのではなく、ここでは実態としてメンバーをマネジメントする立場の方を広く含めます。

組織は、マネジメント担当者が「有効なリーダーシップ」、「適切なコミュニケーション」を実現するための能力の伸長の観点から、マネジメント担当者を育成していくことが必要です。自社の事業内容や働き方、社内の人員構成によって重視される機能や視点は異なります。既に実施している取組も整理しつつ、実施する内容を検討してみましょう。

組織が行う、マネジメント機能の強化に必要な取組のヒントは、4.3【53ページ】で確認できます。

表2 マネジメント機能強化の取組例（主体：組織）

マネジメント機能の強化の区分	実施の内容	具体的な取組例
有効なリーダーシップ	リーダーシップの育成	・マネジメント担当者に、自身の特性やメンバーの状況に応じたリーダーシップのスタイル・手法や発揮すべき場面を理解・体得させる
適切なコミュニケーション	情報収集のスキル強化	・マネジメント担当者に、チームの目標達成やメンバーの成長のために必要な情報を聞く（聴く）力、聞き出す力、言語以外からの行動や状態から取得する力を身に付けさせる
	組織管理のためのコミュニケーションスキル強化	・組織業績の達成に向けた数値管理や業務プロセス管理のノウハウを共有するとともに、メンバーの貢献を促すコミュニケーションスキルを習得させる ・業務負荷管理のために、労働法令に関する基礎知識を理解したうえで、労働時間管理、業務の量や難易度、メンバーの成長やキャリアアップの観点から、業務配分の考え方や知識・ノウハウを身に付けさせる ・人間関係の円滑化のために、メンバーの性格や特性を把握し、それに合わせたコミュニケーションスキルやトラブルへの対処法を含めたチームマネジメントの手法を習得させる
	人材育成に向けた個人目標・キャリア形成支援機能の強化	・メンバーの成長・育成に向けて、社内キャリアパス設計等の情報を共有し、キャリア開発の知識を習得させる
	人事評価制度の適切な運用の準備	・人事評価の実施（評価の視点や採点基準、評価の考慮要素、面談などのフィードバック）について評価者マニュアルを作成し、共有する ・人事評価の評価者訓練を実施し、評価を行うための能力を育成する

4.1.3 効果的なマネジメント（日々のマネジメント機能の発揮）の取組例

ここがポイント

- 働きがいを向上する取組として、マネジメント担当者が日々の業務の中でマネジメント機能を発揮し、期待される役割を果たすことが重要です。
- 社内にある制度の適切な運用や適切な組織運営は、日々のマネジメント機能の発揮によって初めて一体的な効果をもたらします。

働きがいを向上するための取組の要となる「効果的なマネジメント」のうち、マネジメント担当者が主体となって行うものが、日々のマネジメント機能の発揮です。マネジメント機能の発揮は、下表（表3）にまとめられます。

マネジメントは特別な業務ではなく、日々従業員が働く職場において実施されるものです。

働きがい向上との関係では、マネジメント担当者が日々の業務の中でマネジメント機能を発揮することで、経営層と従業員の間をつなぐ「信頼の構築」、一体的に仕事に取り組むために会社が目指すべき姿や仕事をするうえでの「価値観の共有」、そして従業員一人ひとりの「自己実現の支援」といった役割を果たすことが重要です。

自社内で役割を担うマネジメント担当者は誰でしょうか？そのマネジメント担当者はこの3つの役割を十分に果たしているでしょうか？社内のマネジメント体制を整理したうえで、まずは優先すべきマネジメントの視点を選びましょう。

日々のマネジメント機能の発揮の3つの役割ごとのポイントは、4.4【60ページ】で確認できます。

表3 日々のマネジメント機能の発揮の取組例（主体：マネジメント担当者）

日々のマネジメント機能発揮の区分	実施の内容	具体的な取組例
信頼の構築	三方向の信頼関係構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ヨコの信頼関係（チーム内／従業員同士）、上から下への信頼関係（経営層・上司からの信頼）、下から上への信頼関係（従業員から上司・経営層への信頼）を構築する ・朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する ・相互を理解し、誰もがワークライフバランスの両立を実現できる風土、従業員の相互承認の風土をつくる
	従業員への権限移譲	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員に責任ある仕事を任せ、裁量権を与える方針を立てる
	従業員側からの意見の吸い上げの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員と対話し、組織や業務に対する気づき、提案を歓迎・尊重し、不満、不安を把握する
価値観の共有	組織目標や役割、意義の共有	<ul style="list-style-type: none"> ・組織目標の共有やグループの役割等を説明し、全社におけるビジョン・役割と組織の位置づけを説明・共有する ・各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明を行う
自己実現の支援	従業員の能力開発を意識したフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員のキャリア観や目指す姿を面談などを通して把握する ・業務プロセス・成果に対する評価や、人事評価の結果とその理由を本人にフィードバックする ・キャリア開発や昇格・昇進との関係に必要な能力・経験・スキル等を指導する（評価経過を踏まえて）
	キャリアパスやキャリア観に基づいた計画的な育成の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTを計画的に実施し、かつその成果をチェックする ・本人の希望をできるだけ尊重した配置・仕事の割り当てを行う
	メンバーの教え合いや知識共有の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・社内の自主的勉強会や業務改善活動等を促進する

4.2. 取組のヒント：制度づくり

4.2.1 制度づくり：組織管理・業務管理

ここがポイント

- 制度づくりにおける組織管理・業務管理は、会社全体の仕事の進め方や組織のあり方について従業員と情報を共有・相互理解するための制度を指します。
- 会社から従業員に対して目指す姿を示すための仕組み、従業員が会社を評価する仕組み、従業員が会社に対して提案できる仕組みの3つで考えます。



組織管理・業務管理

会社の理念や組織としての考え方、仕事の進め方等について、従業員と情報を共有・相互理解するための制度を構築する。

働きがい向上との関係で組織管理・業務管理は企業全体のあり方について従業員と共有・相互理解するための制度で、大変重要なものです。

従業員は日々の仕事に集中すると、会社全体のあり方や目指す姿を身近に感じる機会から遠ざかることがあります。また、従業員が向き合っている仕事が企業全体の戦略の中で、どういった意味を持つのかをしっかりと理解してもらうことは、従業員の日々の達成感や充実感や誇りに大きく影響します。従業員の頑張りが企業、ひいては社会にも貢献していることを実感できるような仕組みづくりを行いましょう。

また、従業員の声や提案が会社を良くすることに役立ったという実感は、従業員の貢献感や所属意識にもつながりますので、従業員から企業に対する提案・発信の仕組みもあわせて検討し、双方向のコミュニケーションを実現しましょう。

(1) 企業として目指す姿の明示

経営戦略や将来の姿を従業員に説明する機会を設定していますか？企業には、

- ・ 3カ月、半年、1年の短期的な業績目標
- ・ 3年後や5年後を見据えた中長期的な目標や目指す姿
- ・ 企業活動を通して実現したい社会のあり方等の大きな経営理念

等の多くの目標が設定されています。これらを従業員にわかりやすく開示することはとても重要です。従業員が、企業の中に所属して働く日々において、企業が目指す姿を知り、会社の目標達成に向けて一丸となって取り組むことは、それ自体が働きがいの源泉となります。

特に、社会経済環境の変化が早い現代において、自分の所属する会社が、社会の中でどういった役割を果たす存在なのか、その役割において自分自身はどういう職責を果たすのかを知ることは経営層への信頼を深める点においても重要です。

企業として目指す姿の明示の具体例としては、

- ・ 経営計画の作成や3か年目標等の設定し、従業員に開示する。
- ・ 企業として従業員に期待する役割や行動を整理し、行動指針や社訓等の形で従業員に示す。

が考えられます。これらを従業員がいつでも見ることができる状態にするだけでも十分ですが、例えば期末・期初等の節目で、経営層から説明する機会を設定することや、朝礼などの場を使って情報共有することも有効です。従業員全員が対面で集まることが難しい場合は社内報を活用する、社内システムで情報発信する等、自社の仕組みに合った形で発信していくことがポイントです。

企業事例

経営理念・価値観の語り合いの場の創出 (オタフクソース株式会社／広島県広島市・製造業)

オタフクソースでは経営者層と社員のコミュニケーションの場として「MISSION語り場」を実施しています。「MISSION語り場」は、全国の事業所から10名という少人数で所属も年次も立場も違うメンバーが集まり、役員と共に研修施設に宿泊して企業理念について考える取組です。普段直接話す機会のない経営者層の考えに触れる機会であるとともに、部署を超えた新たな人間関係や連携を強化するチームビルディングとしての側面も有しています。

< 社内のコミュニケーション強化の取組 >



合宿で、当社理念について、
役員・社員で語り合い理解を深め、
お互いをよく知る場です。

(2) 従業員からの会社評価

従業員アンケート等の形で会社に対する評価を調査したことはありますか？

従業員の働きがい向上に取り組むにあたって、従業員が会社のことをどのように評価しているかを把握することは、以下の点で有効です。

- ・従業員が自分たちの所属する企業に対してどのような評価をしているのかを知ることができる。
- ・満足度が高い部分や評価が高い取組・制度はそのまま続けていくことで、従業員の働きやすさや働きがいが高めることにつながる。
- ・不満や不安に感じていることや、改善を希望していることが明らかになれば、企業として取り組むべき課題を絞り込むことができる。

従業員の不満を取り除くことは、それだけで日々の仕事の満足度につながることも多いです。従業員一人ひとりの要望を聞くためのものではなく、会社に対して一緒に働く仲間がどういったことに満足しているか、不安を感じているかを客観的に把握するための機会として実施します。

従業員からの会社評価は、

- ・従業員へのアンケート調査（従業員満足度調査、エンゲージメント調査等）
- ・ヒアリング調査等の個別の聞き取り

等による実施が考えられます。会社の規模や事業内容、どういった内容を把握したいかによって自社に合った方法を活用しましょう。重要な点として、

- ・誰がどういった回答をしたかは非公開とする。
- ・会社に対して批判的な回答や不満を回答した従業員を特定しない／不利益な取り扱いをしない。

という点を徹底します。特に規模が小さい企業の場合、所属や年齢、性別などの基本情報を記載すると回答者が特定できてしまうことがあります。あくまで会社をより良くするための調査であることを忘れずに、情報を適切に取り扱しましょう。

(3) 組織方針に対する従業員の意見を吸い上げる仕組み

業務や組織全体の管理において、従業員から企業・経営層に対しての意見表明の方法として、会社評価の仕組みとは別に、従業員からの意見や提案を吸い上げる仕組みがあります。会社評価の仕組みが会社に対する採点・評価を目的としているのに対し、意見の吸い上げは企業に対する従業員からの提案を歓迎する制度といえます。

従業員の立場から考えた場合、会社の仕組みや経営層に対して提案する機会があること自体が、「自分が会社の変革や成長に携わることができる」といった貢献意欲につながる仕組みであると言えます。実際に提案や意見表明を行い、それが採用された場合には、「自分の提案で会社を変えることができた」という達成感を得ることができ、さらなる貢献意欲や成長意欲を促すことができます。

従業員からの提案を受け入れる仕組みとしては、

- ・経営企画や経営方針への意見募集
- ・業務効率化や仕事の進め方改善等、日々の業務に対する改善活動（小集団活動・委員会活動等）

- ・提案制度などで従業員の意見を吸い上げる機会を設ける

等が考えられます。一般に製造業ではカイゼン活動や委員会活動を実施している企業も多いですが、既にある場を活用して特定のテーマについてメンバーに話し合ってもらえる等の運用でも同様の効果が期待できます。

この仕組みづくりで重要な点は、

- ・全ての提案を受け入れる必要はないこと、または無条件に承認する仕組みではないことを周知すること
- ・一方で適切な内容や提案に対しては誠実に対応すること

の2点です。従業員の全ての提案が企業にとって適切な内容であるとは限らないため、決して無条件に受け入れる必要はありませんが、提案を行っても反応がない、提案を否定する等の運用が続くと、かえって従業員の不信感を高める結果にもなりかねないため、具体的な運用をイメージして仕組みづくりをすることが重要です。

企業事例

企業理念を従業員が体現する地域貢献活動の促進 (株式会社オガワエコノス／広島県府中市・サービス業)

産業廃棄物の処理・再生に取り組むオガワエコノスでは、会社方針としてCSR活動に積極的に取り組んでいる中で、従業員から地域貢献活動内容について提案を積極的に受け付けています。提案は、従業員から直接上司に提案される他、懇談会の中から出てくることもあります。提案は多種多様に出てくるが、企業理念を体現できる内容か、自社事業のノウハウが活かせるか、ということが採用のポイント。コロナ禍の中で市内の小中学校と保健所の全てのトイレを滅菌消毒するボランティア活動や、高齢者のゴミ出し支援の取組も従業員の声から生まれました。

企業事例

従業員が自ら研修を企画する委員会活動 (ペアコム株式会社／広島県福山市・製造業)

ペアコムでは、従業員が主体となって研修を企画・実施するための研修委員会をつくり、部署を越えたつながりを通じた委員会活動を進めています。現在の8つの委員会があり、従業員が各自希望の委員会に所属し、月1回の頻度で活動を行っています。また、各委員会イベントを提案する場合には、企画から運営まで全て委員会が裁量で決定できるようになっています。

4.2.2 制度づくり：評価処遇

ここがポイント

- 評価処遇は従業員の達成感・貢献実感や成長意欲に直結する重要な仕組みです。
- 日々の仕事ぶりを評価する人事評価と、会社内でのキャリアアップの仕組み、賃金や福利厚生などの処遇を一体的に考えて設計することが重要になります。
- 自社の従業員に求める能力やスキルは何か（何を評価するのか）をしっかりと定めたいうで、公平で使いやすい制度をつくりましょう。



評価処遇

従業員の能力・プロセス・成果を公平・公正に評価し、適切に処遇に反映する仕組みをつるとともに、従業員が組織で活躍するためのキャリア構築を支援する。

評価処遇は社内で日々頑張る従業員にとっては働きがいに大きな影響を与える要素です。特に、一定以上の規模の企業においては、全員を同じ扱いとすることは組織構造上難しいため、評価基準を設けて従業員を評価し、それがボーナスや昇給等の給与や待遇面の差や昇級・昇格、昇任といった社内キャリアの差につながるため、大きな関心事となります。

評価は会社の基本的な考え方に大きく影響を受けます。人事評価においてどういった要素を評価項目とするのか、その評価項目をどのような観点で評価するのか、評価結果をどのように活用するのか…評価制度と処遇は切っても切り離せないため、一体的に設計し整合性のある制度とすることが重要となります。

(1) 評価制度の設計

従業員の仕事ぶりを評価するための評価制度は、会社が従業員に何を求めるのかを示すことでもあります。営業成績や売り上げ等の計数を評価する、勤務態度を評価する、チームワークや指導力等の職場の人間関係における貢献を評価するなど、会社が従業員の仕事ぶりを評価する尺度は、会社が従業員に期待する役割や価値観を示すこととなります。

評価制度は

- ① いったん何を評価するのか（評価項目の設計）
- ② いったん基準で評価するのか（評価基準）
- ③ 誰が評価するのか（評価者）
- ④ いつ／何回評価を行うのか（評価時期や評価回数等の評価方法）
- ⑤ 評価した結果をどのように活用するのか（評価結果）

の5つの点を考えながら設計する必要があります。

設計においては、①評価項目の設計と②評価基準は会社の価値観や従業員への期待を整理したうえで検討します。企業において従業員の働きぶりをどういった観点で、どのように評価していくかをしっかり考える必要があります。例えば若手や一般社員の評価項目には成長を促す為に「積極性」や「成長意欲」等の項目を入れる等の設計も可能ですし、マネジメント層（管理職）については部下の成績や頑張りを管理職本人の評価項目とすることも可能です。

③評価者と④評価方法は、会社の組織構成に応じて適切な方法を検討します。評価制度は設計・導入も負担が大きいものではありませんが、それを適切に運用していくことの方がずっと重要です。そのため、評価側の立場の人の作業負担が大きく継続できない、評価回数が多すぎて適切なフィードバックができない、等の持続可能性に欠けた設計はかえって混乱を招きます。自己評価の実施の有無も含めて、一次評価者から、誰が最終的に評価を確定するのか、といった評価方法と実施時期等も制度として定める必要があります。

⑤評価結果はそれを何に活用するのかという点で重要です。一般には、評価結果を賞与額の決定や次期の昇級・昇格・昇任等の社内キャリアアップの判断基準、昇給の考慮要素とする企業が多いです。しかし、人事評価の本来の目的は評価対象者である本人の成長を促すことにあります。評価対象者である本人に結果をフィードバックして本人の成長や気づきにつなげるようにしましょう。評価結果を処遇やキャリアに反映していく場合、社内の処遇やキャリアパスの考え方とも関連しますので、評価制度に留まらず他の社内制度とも合わせて検討します。

評価制度の導入・設計においては、目標管理制度のように毎年の期初に従業員が職責に応じて人事評価における目標を設定し、期末に目標達成状況を本人と評価者（直属の上司など）と確認するような方法もあれば、あらかじめ評価項目を統一して決めておき、期間中の仕事ぶりを評価項目に合わせて確認・採点・評価していくような方法もあります。定型的な評価方法をそのまま導入する方法でも、自社で一から設計する方法でも基本的には問題ありません。設計の負担と活用のしやすさを考慮して決定しましょう。

評価制度は一度導入した後も実態に合わせて改良していくことができるものでもあります。適宜見直しを実施することも前提に、設計を検討しましょう。

企業事例

従業員の見えない頑張りを認める多面的な評価の仕組み (株式会社マエダハウジング／広島県広島市・建設業)

主に住宅リフォーム事業を営むマエダハウジングでは、「企業理念の理解・実践」「組織やチームに対する貢献度」も評価基準に採用しています。

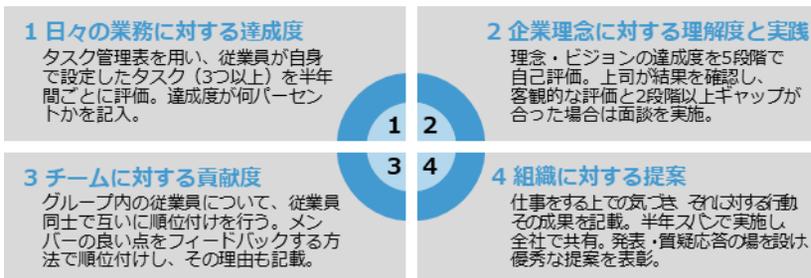
取組を始めるきっかけは、従業員からの「どうしたら評価されるのか」「何をすれば評価されるのか・何をしなければ評価されないのか」を明確化し、従業員自らがPDCAを回せるようにすることで、より良い仕事が生まれると考えました。

顧問社労士に相談し、1年かけて4つの観点から評価する多面的な人事評価制度を導入。「日々の業務に対する達成度」だけでなく、「企業理念に対する理解度と実践」「組織に対する提案」「チームに対する貢献度」を評価します。そのうちチームに対する貢献度は、所属するグループの従業員からの評価を受けます。

総合的な評価結果については評価者と経営者で丁寧な認識合わせを行い、本人には良い点をフィードバック。従業員は自己の“頑張りを”客観的に振り返り、周囲からの承認を受けることで、仕事に対する意欲向上や自己成長につなげる後押しをしています。

また、人事評価は勤務年数、役職、業績等に応じてポイント化され、従業員の賞与にも反映される仕組みです。

＜従業員の頑張りを評価する4つの観点を評価基準＞



企業事例

求める人材像を見える化したオリジナル評価項目の設計 (KIGURUMI.BIZ株式会社／宮崎県・製造業)

「着ぐるみ」のデザインと制作を手掛けるKIGURUMI.BIZでは、従業員の目線から見たときに、頑張りを数値化することで他者双方からの承認の機会となればよいと考え、評価項目の作成に着手しました。リーダークラス以上の従業員が集まり検討を進めると、「デザインやアートに対する勉強の姿勢を評価したい」「チームごとに評価制度を変えたい」といった様々な要望が出てきた。これを何か月もかけて整理をし、従業員としてどうあるべきか、どういう人と一緒に働きたいかを落とし込んだ50項目からなる評価項目が出来上がりました。

評価は工場長と事務長、社長の3名が行い、加点できる項目（評価欄）を設けています。

< 評価項目例 >

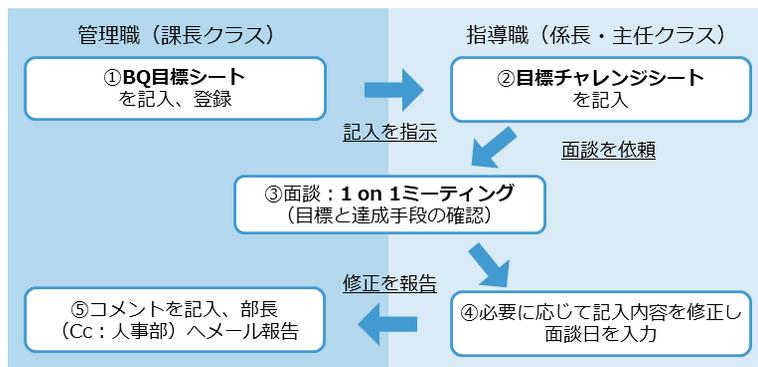
共通項目	<ul style="list-style-type: none">●業務改善（提案・改善活動）●積極性（アイデア出し等）●コミュニケーション（報連相等）●チームワーク（周りへの気配り等）●行動・思考（挨拶・就業規則、就業態度、会社経営や予算管理の理解等）●スキル（仕事の速さ・正確さ、知識等）●創造力（芸術に対する理解の深さ等）
リーダーのみ	<ul style="list-style-type: none">●マネジメント、危機管理能力等
営業職種のみ	<ul style="list-style-type: none">●情報漏洩、業務企画力等

企業事例

経営ビジョン実現と従業員の成長を促す目標管理制度の実施 (株式会社北川鉄工所／広島県府中市・製造業)

北川鉄工所では、「ビジョン経営」の考えに基づいた目標管理制度を導入しています。

< 目標管理の仕組み >



会社の経営理念やビジョンに沿って、各従業員に仕事で求められる成果と役割を意識させ、仕事を通じた自己実現や成長実感を促すため、管理職（課長クラス）及び指導職向け（係長・主任クラス）に目標管理制度を導入しています。

管理職を対象とした目標管理については、経営理念の実現に向けた課題や取組を記載していく「ビジネス・クオリティ（Business Quality）目標」（以下、BQ目標という）を導入しています。BQ目標シートに①経営方針を受けての目標（1つ）②品質についての目標（1つ）③自部門・自身の目標（3つ）の合計5つを記入。期初に目標の詳細、挑戦性（S/A/B/Cの4段階）及びウェイト（%）を記載し、期中と期末に実施内容と達成度について振り返り・自己評価します。

指導職には「目標チャレンジシート」を導入。管理職が設定した課のBQ目標を受けて、2つ以上の目標を設定し、期初に目標の詳細、難易度（A/B/Cの3段階）及び達成手段を記載し、期中に2度、振り返りと達成率を記入します。

前述の目標について、3か月に1度を目途に、管理職と指導職が、1対1でミーティングを実施し、目標の進捗状況と達成手段の確認を行います。

(2) 評価に基づく適正な処遇

評価制度を設計・導入している場合、次に人事評価の結果と処遇の関係性を明確にすることが重要です。処遇は従業員が企業で勤務するうえでの待遇全般を指しますが、従業員にとっては労働の対価である給与と社内でのキャリアアップである昇級・昇格・昇任が大きな関心事項です。給与と評価制度がどのような関係にあるのか、人事評価結果がキャリアアップにどのような影響を与えるのかを、まず明確にすることから始めましょう。

既に述べた評価結果の活用方法にあるように、処遇やキャリアパスと評価制度を一体的に設計することも可能であり、それぞれの制度をどう連結させるかを整理します。新しい企業や従業員数の少ない企業では給与制度や評価制度がなくても、経営層が従業員全員を把握することができ、公平な運用ができていた事例も多くあります。制度がない企業では評価制度、給与・賞与を中心とした給与体系、社内キャリアと昇格制度を一度に設計することは大きな負担となるので、まずは現在社内にある処遇の仕組みと評価制度を整理の上、導入しやすいところやルールとして整備しやすいものから始めていくと良いです。

(3) 会社貢献の認知・感謝

企業において、評価制度を導入する場合、それは従業員を一定の項目・基準によって評価・採点し数字をつけることとなります。企業全体の人材戦略や組織運営において評価制度は重要な一方で、評価項目に入っていない要素で頑張っている社員は評価に満足を得る機会が少なくなることもあります。

従業員は、評価制度で良い結果を得ることでやりがいや満足感、充足感を得ることができますが、その背景には「自分の頑張りが会社に認められている」ということがあります。つまり、評価制度とは別に従業員の頑張りが会社への貢献を認める機会を設けることで、広く「頑張っている従業員」を社内全体で承認し、報いることができるのです。

会社への貢献を認める方法として、表彰制度を導入している企業があります。「あの社員は頑張っているのだ」と社内で認知されることで、「報われている」「頑張っていることを知ってもらっている」との実感を持つことができます。表彰以外の方法では、社内投票制度やありがとうカードの作成・手交等の方法で日々の仕事における頑張りが小さな感謝を社員同士で認知していく仕組みです。社内投票の場合には人気投票ではないことを明確にして、制度設計することが重要です。ありがとうカードの場合には、まずはカードのやり取りが起きないと定着しない仕組みのため、導入と共に試しにカードを書いてみるといった取組が重要になります。

表彰や投票制度はもちろん金銭や商品等の賞品を提供することも可能ですが、表彰や承認それ自体に価値を感じる従業員も多くいます。目的とコンセプトを明確にして、仕組みづくりを検討しましょう。

4.2.3 制度づくり：人材育成

ここがポイント

- 人材育成は、企業にとって従業員の能力伸長や最大化を進めるために重要な取組です。
- 企業が提供する人材育成は、大きく日々の業務を通して訓練を積むOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）と、業務とは別に座学等の形で学ぶOff-JT（オフ・ザ・ジョブ・トレーニング）に分けることができます。さらに、従業員の自主的な能力開発を支援する形で戦力化を図る自己研鑽支援の仕組みがあります。
- 企業が提供する人材育成については、どういった能力をどのような手法で提供していくかを考えて仕組みづくりをすることが重要です。



人材育成

従業員の能力開発・伸長を支援し、従業員個人の成長意欲を高めるための仕組みを構築する。

人材育成は企業にとっては重要度が高い検討事項です。社内の従業員の能力を開発することは生産性向上や事業拡大に直結するからです。一方で、従業員にとっても人材育成は重要な関心事です。企業は自分自身の成長に対してどの程度の支援をしてくれるのか、キャリアアップのためにどういった教育を提供するのかという点は長期の人材定着にも影響を及ぼす事項です。人材育成について支援がないことは、時として能力開発は従業員任せであり、企業として成長を支援しないといったメッセージにもとれるためです。

人材育成は以下の2つの類型で整理ができます。

従業員が業務時間内に行うもの

- ・日々の業務を通して訓練を積むOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）
- ・業務とは別に座学等の形で研修や体験等を行うOff-JT（オフ・ザ・ジョブ・トレーニング）

業務時間外の自己研鑽を支援するもの

どちらも、企業にとっては資本の投下（時間や研修費、外部講師の確保等）を伴う取組となりますが、従業員の成長を促し、能力の最大化につながる重要な取組です。

(1) キャリアパスの設計

人材育成の仕組みをつくるうえで、一緒に考えるべき内容として社内のキャリアパスがあります。社内のキャリアパスにおいて、どういった職務や責任に対してどのような能力を期待するのかを体系的に整理することで、社内の誰（どの職位の人）に対してどのような能力開発を行うべきか、といったことを整理することができるからです。

また、キャリアパスはその設計自体にも大きな意味があります。入社してからどのようなキャリアを歩んでいくのかということを体系的に示すことができると、従業員は自分のキャリアイメージを描くことができます。目の前で目指す次のポジション、3～5年といった少し長いスパンで考えるべきキャリア、10年以上先の会社に長く定着することで実現できるキャリア…短期的な目標から長期的なイメージまでを現実観を持って描くことができることは、働きがいの向上について大きな役割を果たします。また、企業に長く在籍し企業内で能力を伸ばすことで自分がどれだけキャリアアップして行けるのかという能力開発とキャリアパスを紐づけて考えることも可能になります。そのため、キャリアパスを従業員に示すこと自体が能力開発を促すきっかけになるのです。

キャリアパスの設計は必ずしもゼロからすべてを考える必要はありません。現在の社内の職制・職務を元に一度整理してみることに始めてみてください。漠然と年功序列になっている場合や、たくさん職位はあるが実は殆ど責任に差がない等、社内の体制の見直しを行うきっかけになる場合もあります。それぞれの職務にどういった役割や能力を期待しているのかを整理するだけでもまずはキャリアの整理になります。

キャリアパスの実現において必要な場合は、ローテーションを行う仕組みも検討してみてください。一般に日本企業の場合、育成やキャリアアップの中で「他部署の経験」や「社内を知ること」を目的として社内異動・配置転換（ローテーション）を実施することがよくみられます。その際は、さらに、そのローテーションがキャリアパスにおいてどういった意味を持つのかを整理したうえで実施することが重要です。キャリアパスにおいてローテーションを実施する意味も整理しながら仕組みを作ることで、従業員に配置転換の理由も説明しやすくなります。配置転換の理由が適切に説明できることは、業務内容や職場が変わる従業員にとっては異動の目的を認識して、やる気を持って次の職場に向かうことを支援することにもつながります。

企業事例

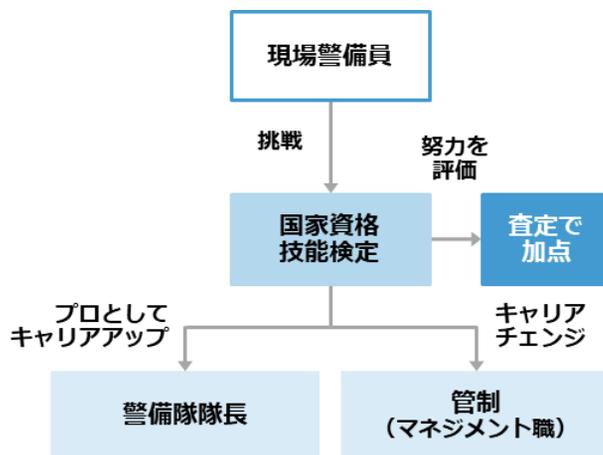
警備員のキャリアパスを開発 (株式会社コトナ／京都府・サービス業)

警備業は一般的に、警備員から次のキャリアパスが少なく、モチベーションを保つことが難しい、本人の努力を評価する手段が少ない、といった課題が指摘されています。

京都府で寺社警備を中心に展開するコトナでは、現場の警備員から資格を取得して警備のプロフェッショナルとしてキャリアアップするルート（警備隊隊長）と、会社内で警備マネジメントする業務（管制）へのルートの二種のキャリアパスを用意しています。

マネジメント職への転換は、警備員としての業務態度や本人の適性、何よりも本人の意思を尊重して実施しています。

< 警備員のキャリアパス >



(2) 社内研修の整備

社内のキャリアパスが明確に整理できている場合、次に社内での研修を整備しましょう。ここでの社内研修とは、基本的には業務時間（就労時間）としての能力開発を指します。

社内研修には、大きく①OJTと②Off-JTの二種類があります。OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）は日々の業務遂行の中で能力を身に付けていく能力開発です。若手社員や新規採用者がとりあえず先輩について現場で業務体験をする…といったようなものが典型的なものではありませんが、必ずしも若手や経験の浅い社員に限定されるものではなく、職制に応じたOJTがあります。日々の業務からの学びであるため、若手の場合は業務内容を知る、学ぶ、実践するといったことが中心となりますが、例えば管理職クラスの場合にはマネジメントをOJTから体得していくといったこともあります。また、後述する階層別／職制別研修などのOff-JTで得た知識やノウハウを、OJTを通して自分の中に経験として蓄積していく、といった知識の実践の場としての意義もあります。

一方で、Off-JTは業務遂行の場以外での学びの機会のことを言います。一般的なものは新人研修／入社時研修／新任〇〇研修…といった形で階層別を実施するものです。昇格・昇任のタイミングで、新しい職責に応じて必要な知識をインプットする場や職責と企業が期待する役割を通知・確認する場として活用している企業が多いです。

その他、「技術職」に限定した新技術のための研修や、営業職を対象とした顧客獲得スキルのための研修等、特定の業務に従事する人を対象として実施する研修も一般的です。この場合には、職務に特徴的なスキルや必須となる知識・能力を得るために実施することが多く、内容もより専門的であることが一般的です。

このように、階層や職制別で実施する研修の場合、該当者は全員参加することが一般的です。その階層やその職務従事者が必須で持つべきものを社内でも等しく獲得するための研修として設計されることが一般的だからです。

一方で、希望者を全社から募って実施する研修や参加にあたって所属部署や上司の推薦が必要な選抜型の研修もOff-JTとして実施されることがあります。例えば「MBA取得」「大学院派遣」「講演会」「外部講師による講座」等、将来的に会社において必要となる知識や経験の獲得を目指して実施されるものや、人材育成や部下指導、文書作成スキル等の全社で共通的なスキルの伸長を図るための研修があります。これらは参加者側にも一定程度の努力や業務時間外での学習等の負担を求めることが多いようです。研修の実施に対して企業側の資本投下も大きいため、全員に実施するのではなく、選抜して実施するといった判断がなされています。

以上のように、社内でも育成を行う場合には、

- ・どんな能力／スキル／知識を
- ・誰に
- ・どのような方法で

獲得させたいか、といったことを検討したうえで設計することが重要です。既に社内でも実施している育成の仕組みを整理したうえで、追加や整理していきましょう。

企業事例

入社3年間の若手従業員に対する集中支援 (株式会社北川鉄工所／広島県府中市・製造業)

北川鉄工所では、人事部で、若手従業員の離職・モチベーション低下の要因と、それに応じた対策を検討・整理し、一人ひとりを人事部がフォローする仕組みを構築しています。特に入社後3年間で集中支援期間とし、1年目には事業体験研修・仮配属研修といった現場での本格的な研修を組み込んでいます。

研修期間だけでなく、本配属以降も人事部が継続的に振り返りやヒアリング面談を行い、従業員の働き方をサポート。人事部による面談の結果は、必要に応じて配属先の管理職にフィードバックしています。

<入社3年間の集中支援>

	1年目	2年目	3年目
事務大卒	事業体験研修 仮配属研修	合宿研修 安全学習・プレゼンテーション 品質管理・5S 振り返り・ヒアリング	
合同	導入研修・基礎研修 備後国府祭り合同練習	備後国府祭り合同練習	安全学習 キャリアを描く 合宿研修 振り返り・ヒアリング
技能高卒	安全教育、マナー研修 自衛隊合宿研修 振り返り・ヒアリング	安全学習 品質管理・5S 振り返り・ヒアリング	

企業事例

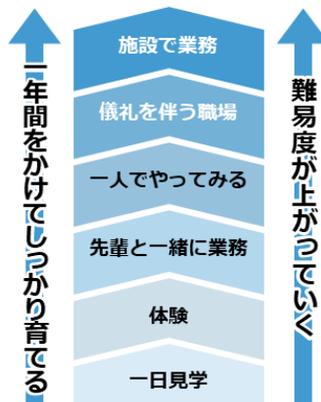
未経験者を育て上げる丁寧な研修・指導の実施 (株式会社コトナ／京都府・サービス業)

警備業界は経験者採用が多く、警備員の育成期間は一般的に短いと言われています。寺社仏閣の雑踏警備を中心に事業展開するコトナは他社と異なる特徴として、未経験者採用を積極的に行い、プロフェッショナルを一から育て上げるという目的で、半年から1年間の長い研修期間を設けて育成を実施しています。

具体的には、現場で先輩警備員が補佐役として付き、業務に就きながら、見て学ぶ→一緒にやってみる→一人でやってみる、といった段階を踏んで、手取り足取り丁寧に指導する点があげられます。

これは、一般の方への注意・指示を行うという難易度が高く責任も求められる業務を、自信を持って自律に行えるようにするためであり、そのためには必要な時間やコストを掛けるという会社方針が背景にあります。

<コトナでのプロフェッショナルへの道>



企業事例

意欲のある人材の挑戦を促す研修と実践

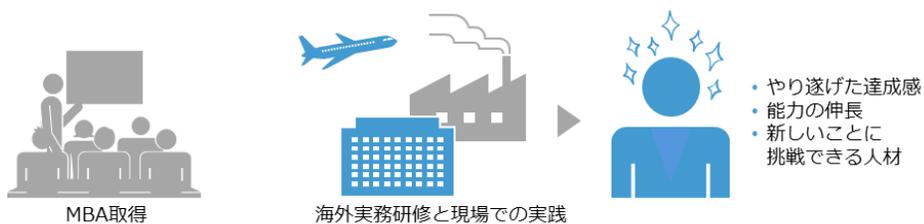
(オタフクソース株式会社／広島県広島市・製造業)

オタフクソースでは、社員の能力を引き出すための学びの場を複数設定しています。日々の業務に関するセミナーや通信講座のような業務と密接に関連するものから、社員が取得した資格の受験料を補助するといった自己啓発を支援する仕組みを用意。

近年はMBA取得、海外実務研修やイノベーションプログラムといった、より挑戦的な能力開発も進めています。MBA取得については、従来の社内の能力開発に比べるとより本人の努力が必要で、難易度が高くなるため負荷もかかってくるのが特徴。そのため、参加を希望する本人の意志ややる気を尊重し、立候補制でビジネススクールに派遣しています。

MBA取得は単なる学位取得に留まらず、学びを実践につなげることが重要であるため、学びを活かせる業務に就かせ「学びと実践、そして挑戦」を実現できる運用としています。

<MBA取得と海外実務研修による人材育成>



(3) 相談体制の整備

新規に採用した人に対して、どんな支援をしていますか？例えば、「相談係」「エルダー」「シスター・ブラザー」のような名称で仕事の進め方や事務等の日々の小さな相談から業務内容の指導までを実施するような先輩を配置していますか？

新卒採用者については、上記のようないわゆる「相談役の先輩」を配置していることは一般的になりつつあります。日々の業務内容以前に電話やメールの作法、名刺の渡し方等の社会人としての基礎や勤怠の報告や事務用品の場所といった仕事を進める前提となる部分がわからないことが多い新卒入社の新卒社員にとって、「困ったら最初に相談できる人」が身近にいることは安心感につながる他、早期に会社に順応して成長していくためにも重要です。

実は、こういった相談体制は中途で採用された方にとっても有効です。中途採用の方は社会人としての基礎や専門性は備わっていても、「会社独自の作法」には慣れていないため、採用当時の不安感や不慣れは必ず発生します。加えて、同期入社がいない、知り合いが社内にはいないといった環境になりやすいため、相談役の設置を行い会社への順応を支援することは、早期に戦力化することに有用であるだけでなく、「自分は仲間として受け入れられている」という安心感につながり、働きがいや定着にも良い影響を及ぼします。

(4) 自己研鑽支援

人材育成には、従業員が自発的に取り組む自己研鑽を支援する、という方法での支援もあります。

例えば英会話や大学院通学等会社の業務に直接には関係ないけれど「社会人としてのキャリアアップにつながる取組」を就業時間外に実施した場合に金銭的な支援を行うような方法や、業務に関係する資格取得や業務に関係する講習会・セミナーへの出席等会社内でのキャリアアップにつながる自己研鑽について支援する仕組みもあります。自己研鑽支援は「会社は自分の成長意欲を支援してくれる」ということが伝わることで従業員の意欲を引き出すことにもつながる他、時間的制約や費用面で踏み出せない従業員には「会社の支援があるからやってみよう」という後押しにもなります。

自己研鑽支援の具体的な方法としては

- ・自己研鑽にかかる費用を補助する等金銭面での支援
- ・自己研鑽に関する時間を就業扱いにして勤務時間として整理する等の支援
- ・自己研鑽の実施状況を人事評価における加点要素（積極的に取り組む人をプラスの方向に評価する）

といったような制度設計が考えられます。あくまで就業時間外の自己研鑽を支援していくことが前提ですので、自発的な自己研鑽を促す為の支援であることを念頭に設計しましょう。

自己研鑽については、制度設計をする際に

- ・何を補助の対象として
- ・どういった支援を行い
- ・それをどのように申請するのか

ということをあらかじめ整理し、従業員に広く公表することが重要です。「知っている人だけが得をする」といった形にならないように公平性を意識しましょう。

企業事例

「研修ポイント制度」により従業員の学びの継続を促進 (ペアコム株式会社／広島県福山市・製造業)

ペアコムでは、様々な研修・日頃の行動をポイント付与の対象とし報酬金を出す「研修ポイント制度」を取り入れています。ポイント付与の対象としては、研修への参加や、従業員全員がそれぞれ所属する委員会活動の遂行状況、ゲームを通して社員同士のコミュニケーションを促進しながら経営感覚を養うマネジメントゲームへの参加回数や成績等があります。これらをポイント換算し、報酬として支給しています。

また、「研修ポイント制度」の対象となる研修は、従業員による専門委員会の中で、企画・検討されます。企画から運営まで全て委員会が独自の裁量で決定することができ、経営層に対しては報告のみ行います。従業員の自主性・自律性を高めつつ、通常の業務にできる限り負荷がかからない形での自己研鑽支援を目指しています。

兼業・副業の仕組みを活かして人材確保や育成につなげる

近年、企業で働く人の新しい働き方として注目されているものに、「兼業・副業」があります。従来就業時間外は従業員の自由ではありましたが、情報管理や健康管理、競業避止などの観点から勤務先以外での就業を禁止する企業は多くありました。

働き方改革が全国で進展し、人生100年時代の到来が迫る中で、

- 自分が活躍できる場を広げたい
- 所属先に限らず様々な分野の人とつながりをつくりたい
- 本業に必要な能力を活用・向上させたい
- 収入を増やしたい
- 1つの仕事だけでは生活できない

等の理由で、兼業・副業を希望・実施する人は増えています。そのような社会情勢の中で厚生労働省は平成30年1月にモデル就業規則を改定し、兼業・副業を事実上解禁しました。今後は「2つ以上の会社に雇用される」「雇用されつつ、自分自身もビジネスを行う」方が増えることも想定し、時間管理のあり方や社会保険の取り扱いなどについても議論が進んでいます。

兼業・副業を導入することと働きがい向上、働き方改革にはどのような関係があるのでしょうか？

兼業・副業のメリット

期待されるメリット・効果	その受け手
これまでと違う仕事を通して自分のキャリアや仕事観を見直す	兼業・副業をする本人
違う環境での就業による新しい学びによる成長	兼業・副業をする本人（本業でも活躍） 兼業・副業を導入した企業（違う環境で成長した人が活躍してくれる）
新しい人材の登用や多様性の実現	兼業・副業者を受け入れる企業

第一に、従業員本人から見た場合、「自分のキャリアや仕事観を見直す」きっかけとなります。他社に雇用された場合、兼業・副業先の文化や風土、仕事の進め方は本業（現在の所属先）での働き方を見直すきっかけになります。これまでの「一社で働く」環境からの変化は、自分が職業人としてどのようなキャリアを築いていきたいかを見直す良い機会です。個人事業主や自営業としてビジネスを始めた場合には、「組織に所属して働く」ことと、「自分の名前」で働くことの違いを通して、現在の働き方を見直すきっかけになるでしょう。

第二に、今までとは全く違う環境での成長が期待できます。現在の所属先でも日々の仕事や研修を通して学びを得ていますが、新しい就業はこれまでとは全く違う経験です。スキルはもちろん、コミュニケーション方法や仕事の進め方、マネジメント、人脈形成など、今の仕事とは違った成長が期待できます。それは従業員本人にとっても、現在所属している企業にとっても大きな財産となります。

第三に、企業側から見た場合、「自社で育てにくい人材」と仕事をできる可能性が高まります。企業側が複業者や兼業者の雇用を行った場合、例えば、普段は自分で経営を行っているが週一回会社で勤務する、遠方都市部に住んでいるが副業であれば働けるといった、これまでの労働契約が前提では雇用まで至らなかった方を戦力化できる可能性があります。それは会社の戦力強化をもたらすだけでなく、会社内の多様性が高まることで、これまでの仕事の進め方の見直しや既に社内にいる人への変革をもたらすかもしれません。短期的な人手不足を補うだけでなく、長期的に会社全体が変わる可能性を秘めています。

兼業・副業は導入前に社内のルールづくりや情報管理、健康管理等検討することはたくさんあります。決して簡単に導入できる仕組みではありませんが、自社のこれまでの運用や社内ルールによっては少しの見直しですぐに導入できる可能性もあります。自分の会社にあった兼業・副業のあり方は？というところから検討を始めてみてはいかがでしょうか。

※厚生労働省は平成30年1月、副業・兼業について、企業や働く方が現行の法令のもとでどのような事項に留意すべきかをまとめたガイドラインを作成し、令和2年9月に改定しています²。ご興味のあるかたはぜひご確認ください。

4.2.4 制度づくり：円滑な人間関係

ここがポイント

- 従業員の働きがいにおいて重要な要素として、職場の人間関係が挙げられます。
- 目標達成のために一丸となって力を発揮していくためには、相互に尊重し合い、協力ができる安心した関係づくりが重要です。



円滑な人間関係

従業員同士の適切な人間関係構築と円滑なコミュニケーションを促進する環境・制度づくりを行う。

職場における「居心地の良さ」を支える大きな要素に「職場の人間関係が良好であること」があります。ハラスメントのようなネガティブな出来事が発生しない、といった状況ではなく、より「相互に信頼し合っている」「尊重し合う雰囲気がある」ことは働きやすさのみならず、働きがいにも大きな影響を与えます。従業員間の信頼や尊重し合う風土がないと、若いメンバーが提案を言い出しにくい、先輩から指導がしにくい、逆に先輩や上司に自分のキャリアについて相談しにくい、といった事態になるためです。

従業員が安心感を持って日々の業務で実力を発揮できる人間関係づくりは企業にとって重要な取組の1つです。

(1) 円滑な人間関係を作るための教育

会社の中で円滑な人間関係を築く土台として、コミュニケーションに関する研修は実施していますか？例えば、マネジメント担当者層に対する「コミュニケーションスキル研修」等のような研修や、新人受入担当者に対する「指導者研修」「正しい褒め方／叱り方研修」等が考えられます。

一方で、会社にとってトラブルを未然に防ぐための研修としてハラスメント研修があります。セクシャルハラスメントはもちろんのこと、近年はパワーハラスメントやマタニティハラスメント等もとりあげられています。これらのハラスメントは思い込みや偏見、間違った知識等によって発生し、誰もが加害者にも被害者にもなり得るものです。会社における多様性が増し、性・年齢・学歴・キャリア観・ライフイベントが異なる従業員と一緒に働いていく中でハラスメントは全てを破壊します。

より良いコミュニケーションを実現するための教育と、トラブルを発生させないための教育、双方を社内の実態に合わせて実施していくことで、従業員が気持ちよく過ごせる環境づくりを実現します。

(2) 連帯感・コミュニケーションの活性化

円滑なコミュニケーションを実現するための取組として、実際にイベントを通して活性化する仕組みも考えられます。日常的にコミュニケーションが活発な場合には自然に実施されていることも多い取組ですが、企業として「コミュニケーション活性化」を目的とした支援や制度を作ることで、職場のコミュニケーションを重視しているというメッセージを従業員に示すことができます。

例としては、昼食会や歓送迎会等のいわゆる懇親会への費用補助があります。例えば「社内メンバー5人以上参加の飲み会には〇円補助」といったような金銭的支援を通して仕事以外の場でのコミュニケーションを活性化させます。より「社内の新しい出会い」を目指す場合には、「他部署の人とのランチについて費用補助を行う」といった形で社内の業務外の出会いや会話のきっかけづくりにしている企業もあります。

他には会社が企画する交流会があります。社員同士の交流を目的として、部署横断での交流会や意見交換会を実施する企業もあります。中途採用者のみを集めて社内の中途採用者ネットワークによる相互の定着や知り合いづくりを支援するような取組もあれば、全事業場から1名ずつ代表を出して交流会を行う、等の会も考えられます。カイゼン活動や社内研修とセットにして、学びとコミュニケーションをセットで実施するような運用もあります。

この他に社員旅行や泊りがけの研修といった形式で職場を離れて通常より長い時間一緒にいることでお互いを知るようなイベントや、従業員に留まらず家族も参加が可能な形で運動会等を実施している企業もあります。社員旅行や運動会は準備に時間も費用もかかることや参加を義務付けるのかといった問題もあるため、自社の社風や従業員の希望も良く聞いて実施することが重要です。

4.2.5 制度づくり：安全衛生

ここがポイント

- 従業員が肉体的にも心理的にも安心感をもって仕事に取り組める環境づくりは企業にとって必須の取組です。
- 従業員が長期に渡って心身共に健康で活躍できる職場環境を整備しましょう。



安全衛生

従業員が安心して快適に仕事に取り組む、身体・精神の健康を維持できるような職場環境・制度づくりを行う。

安全衛生と働きがいの関係は一見遠く見えるかもしれませんが、しかし、実は安全衛生が脅かされる状態ではそもそも安心して勤務を継続することができないため、従業員にとっては働きがい以前の問題となってしまう。

近年は高齢化の進展や人手不足の環境もあり、高齢でも一般従業員と同じように最前線で活躍する方も少なくありません。そういった方たちが長期に渡って会社で活躍しようと思えるような職場環境を整えることは結果的に企業にとっても有益です。

一方で社会を取巻く変化のスピードは過去と比較できないほど速くなり、将来に対する不安な予測が増える等、不安やストレスを感じやすい世の中になっています。精神的にも健康で働き続けることができるような環境づくりも長期的な活躍を期待する企業にとっては重要な取組となってきています。

(1) 就業環境の改善

労働安全衛生法に従って職場を整備するに留まらず、「仕事場」として快適な環境を実現していますか？職場は自宅と並んで過ごす時間が長い場所であり、快適であることは日々のやる気や意欲に直結します。就業スペースを綺麗にする、片付けるといった以外に設備を整える等就業環境の改善を検討してみましょう。

また、「安全に働く」観点での研修により従業員側の意識を高めるような取組も考えられます。日々の職場において「安全・快適に働く」とはどういうことかを従業員で検討し、環境改善に反映するような仕組みがあるとより従業員が求める職場を実現しやすくなります。

(2) 健康管理の強化

従業員が長期に渡って活躍するためには心身の健康管理が重要です。法定検診を上回るより詳細な検診の実施や受診の支援は早期発見を促し病気による離職を防ぐうえでも大きな意味を持つほか、「従業員の健康を守ってくれる職場」という信頼感が安心感につながります。

また、メンタルヘルスは生産性の向上や、やる気・成長意欲において重要な要素ですので、メンタルについても相談窓口やカウンセラー配置等の「気軽に相談できる」場所の設置を通して予兆を早期に発見する取組は従業員と企業、双方にとって有益です。

4.3. 取組のヒント：マネジメント機能強化

ここでは、組織が主体となって行う、マネジメント担当者のマネジメント機能強化のために必要な「有効なリーダーシップ」及び「適切なコミュニケーション」の2つの能力を育成するための取組のヒントを紹介します。

マネジメント機能を強化する取組としては、以下のような内容が考えられます。

・マネジメント担当者に特化した研修の実施

「リーダーシップ」「チームマネジメント」「部下・後輩指導」等をテーマに、マネジメント担当者に特化した研修を行い、理論的背景の理解や知識の習得を促進しましょう。

・知識を活かす実践的な学びの機会の提供

座学で得た知識を活かして、実践する機会を提供することも必要です。自社内でマネジメント上の課題となっている事項（例えば、年上の部下、年下の上司、シニア層のマネジメント等）を想定して、ロールプレイなどで実践的に学ぶ機会を設定したり、さらには、実際にマネジメント担当者の配置や業務分担によって、マネジメントの実践経験を積ませる機会を意図的に作り出すことも良いでしょう。

・上位のマネジメント担当者からのアドバイスを得る機会の設定

本人より上位のマネジメント担当者や専門家からのアドバイスを受ける機会を設けることで、固定概念の払拭や悩みの解消など、知識やスキルのブラッシュアップが図られます。

以下、「有効なリーダーシップ」と「適切なコミュニケーション」について、マネジメント担当者に求められる視点を整理しています。

4.3.1 マネジメント機能強化：有効なリーダーシップ

ここがポイント

- マネジメント担当者に求められる能力の1つが、「リーダーシップ」です。
- マネジメント担当者の有効なリーダーシップが働くことで、メンバー一人ひとりの能力の発揮が促されます。
- 組織は、マネジメント担当者が、自身の特性やメンバーの状況に応じたリーダーシップのスタイル・手法や発揮すべき場面を理解・体得できるよう、有効なリーダーシップの育成支援を行いましょ



有効なリーダーシップ

マネジメント担当者が、組織・チームとしての一体感を作り、メンバーの実力発揮を促す有効なリーダーシップを発揮できるように、組織としての支援・環境づくりを行う。

マネジメント担当者がマネジメント機能を発揮していくのに、必要な能力の一つがリーダーシップです。

マネジメント担当者の有効なリーダーシップにより、メンバーの一人ひとりの能力の最大化が促され、チームのパフォーマンスの向上につながります。

マネジメント担当者は、自身の特性やチームやメンバーの状況に合ったリーダーシップのタイプ・手法を選択しながら、それを適切な場面で発揮していくことが求められ、その実現のためには、まずは組織が主体となって、マネジメント担当者のリーダーシップを育成する取組を行いましょ

なお、リーダーシップのスタイルは、例としてダニエル・ゴールマンが整理した以下の6つが挙げられます。

- ①企業が目指す目標（ビジョン）を示し、進むべき方向性を明確にしてメンバーを導いていく、最も前向きなリーダーシップであるビジョン型
- ②リーダーとメンバーの1対1の関係性を重視し、リーダーがメンバーのコーチとして励ましなが
- ③メンバー間の信頼関係や融和を重視する関係重視型
- ④リーダーがメンバーからの提案を受入れ、組織活動・運営に取り入れていく民主型
- ⑤難易度の高い目標に向かっていく際に、リーダー自らがお手本を示していくペースセッター型
- ⑥リーダーが全ての状況を把握し、指示命令といった強制力で目標達成を行う強制型

また、リーダーシップの発揮の場面としては、例として以下の場面が考えられます。

- ・ チーム全体のマネジメント（チームづくりや職場の雰囲気づくりなど）
- ・ 目標達成や案件獲得等、日々の業務実施における最終判断や決定
- ・ メンバーへの指導（後輩・部下育成など）

以上のような、リーダーシップの知識を付与する研修や、適切な発揮の場面を想定した職場での実践を促す仕組みづくりを行いましょ

企業事例

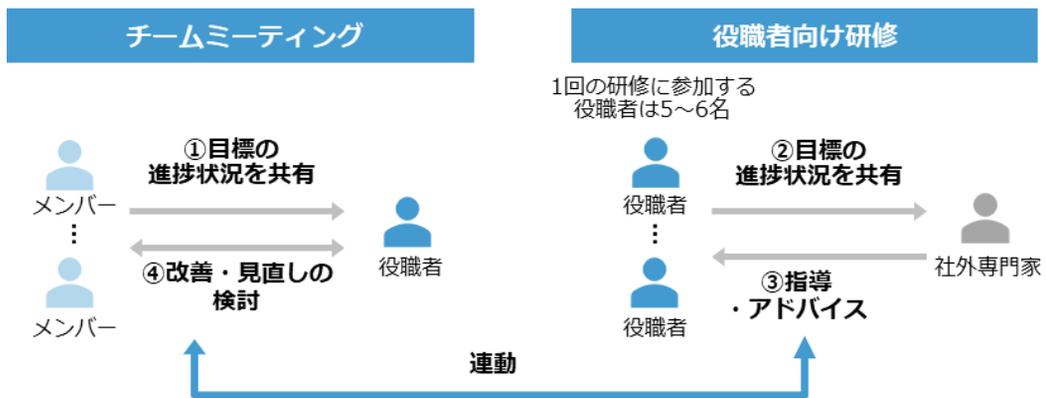
チーム単位での目標管理制度と役職者育成の連動 (株式会社オガワエコノス／広島県府中市・サービス業)

オガワエコノスでは10年以上前から「目標管理制度」を実施しています。前は個人単位の目標設定としていたが、2年前からチーム単位での目標管理制度に変更。各事業部にリーダー＋メンバー数名でのチームを複数設置し、目標達成に向けて業務を遂行しています。進捗管理は、月に1度のペースで開催するチームミーティングで行い、目標管理シートを基に目標達成度の確認や現状での評価を行いながら、3カ月での目標達成を目指していきます。

また、役職者に目標管理の知識とスキルを身に付けてもらうため、役職者対象の研修を毎月実施。社外の専門家を招き、1回あたり5～6名の少人数制で開催しています。研修では、参加者である役職者が配下のチームの目標の進捗状況を専門家と共有し、専門家はそれに対して具体的な指導・アドバイスを行います。研修後、参加した役職者は、専門家からの指導・アドバイスを参考に配下のチームメンバーにフィードバックを行い、取組の改善検討へつなげるよう働きかけています。

研修は全体で毎月4日間の日程で実施されますが、役職者が参加しやすいよう、午前・午後で分けて月に8回の実施としています。

< 目標管理制度と役職者向け研修の連動 >



4.3.2 マネジメント機能強化：適切なコミュニケーション

ここがポイント

- マネジメント担当者に求められる能力の1つが、「コミュニケーション能力」です。
- マネジメント担当者は、適切なコミュニケーションを通じて収集した情報をチーム運営、業務目標の達成や企業経営に活かしたり、メンバーの成長支援につなげることが求められます。
- 組織は、マネジメント担当者の、目的に応じた適切なコミュニケーションのためのスキルの習得・向上を支援しましょう。



適切なコミュニケーション

マネジメント担当者が、メンバーと適切なコミュニケーションを行い、円滑な業務遂行・メンバーの成長支援等の観点から効果的なマネジメントを実現できるよう、組織として支援を行う。

コミュニケーションは全てのビジネスパーソンに共通して必要なスキルですが、マネジメント担当者にとっては「メンバーから必要な情報を引き出す」といった観点でのコミュニケーションが重要になります。

多くの場合、マネジメント担当者は現場で働く従業員と経営層をつなぐ中継点としての役割を持ちます。そのため、メンバーから現場の情報を適切に収集し、収集した情報をチーム運営や業務の目標達成を通じて企業経営に活かしていくことが求められます。また、メンバーの価値観やキャリア観に関する情報を収集することで、メンバーの成長支援につなげていくことも必要です。

その実現のためには、まずは組織が主体となって、マネジメント担当者が目的に応じた適切なコミュニケーションがとれるよう、スキルの習得・強化を図る取組を行いましょ。

以下、マネジメント担当者に求められるコミュニケーションの目的と能力を整理します。

(1) 情報収集のスキル強化

まず、大前提として、情報収集のスキルを強化する必要があります。

一般的にコミュニケーションにおいては「聞く（聴く）力」は重要ですが、マネジメントする側になると、「聞く（聴く）力」に加えて、「聞き出す力」が重要になります。また、メンバー一人ひとりの状態を観察して異変を察知するなど、言語以外の行動や状態から情報を取得することも必要になってきます。

これらは社内で日々の業務や経験を積み重ねて成長してきただけでは十分に身に付かない場合もありますので、まずは組織が主体となって、マネジメント担当者の聞く（聴く）力、聞き出す力、「言語」以外の行動や状態から情報を取得する力を身に付けるためのトレーニングを研修等に組み込むと良いでしょう。さらに、メンバーをマネジメントする立場としての適切な情報の伝え方、すなわち話し方も育成においては重要です。

これらの訓練をしっかりと行うことで、「主張できるメンバーだけが得をする」「話さないメンバーの本音を聞き出せない」といったようなコミュニケーション不全を防ぐことができます。また、マネジメント担当者とメンバーのコミュニケーションが良好であることは、職場の仲間との連帯感や組織への信頼など、働きがいを感じる心理的要素に強く結びつきます。

(2) 組織管理のためのコミュニケーションスキル強化

マネジメント担当者であるからこそ求められるコミュニケーションの機能として、

- ・ 組織業績管理（自分の担当する部署・チーム・メンバーの組織としての貢献を達成する）
- ・ 業務負荷管理（メンバーの業務負荷を把握し、適切な状態に調整する）
- ・ 人間関係調整（メンバー間及びチーム間での人間関係を円滑にする）

があります。特に、組織業績管理と業務負荷管理はマネジメント担当者になって初めて直面するテーマになります。

以下で詳細を説明します。

組織業績管理のためのコミュニケーションスキル強化

組織業績管理は、企業全体の事業活動において極めて重要です。マネジメント担当者は、会社全体として目指す姿の実現のため、自分の部署・チーム・メンバーが与えられた役割を理解し、目標を達成することで会社に貢献するためのマネジメントを行います。

そのためには、全社の目標を自分たちの部署・チームの目標にまで分解・整理したうえで、メンバーと共有し実現方法を検討しなくてはなりません。さらにその目標を達成できるよう、日々の業務の中で進捗状況や達成度を把握し、状況に応じて提案や指導を行っていくことが必要になります。

組織としては、マネジメント担当者の組織業務管理の機能を強化するために、こういった数値目標で業績を管理していく必要があるのか、事業部門であればどうやって案件や顧客を獲得して売り上げを達成していくかなど、数値管理や業務プロセス管理に係るノウハウを伝えて育成するとともに、メンバーの貢献を促すためのコミュニケーションスキルを習得させると良いでしょう。

業務負荷管理のためのコミュニケーションスキル強化

業務負荷管理は、メンバーの成長・健康にも大きく影響を与えるテーマです。マネジメント担当者は、メンバー一人ひとりの業務内容や繁忙状況、メンバー間の業務の偏り等を把握して、適正に調整することが求められます。

労働時間や有給休暇取得率等の法令に基づいた管理もあれば、メンバーの意向やキャリアに合った適切な業務内容になっているか、さらにメンバー間で極端に業務の偏りや労働時間に差がないかなど、多角的に情報を取得して検討・調整を行います。

特に、業務内容がメンバーの目指す姿や成長意欲に適合しているかという点は、仕事を通じた自己実現やマネジメント担当者への信頼といった働きがいの心理的要素に大きく影響を与えますので、非常に重要な視点です。

組織としては、マネジメント担当者の業務負荷管理の機能を強化するために、まずは労働法令等の基本的な知識の理解を徹底させる必要があります。その上で、メンバーの労働時間の管理方法や日々の業務内容の把握方法等のノウハウを周知・共有します。加えて、業務の量や難易度、メンバーの成長やキャリアアップの観点等からの業務配分の考え方や知識、業務配分の意図をメンバーに適切に伝えて不安を感じさせないためのコミュニケーションスキル等を身につけさせると良いでしょう。

人間関係調整のためのコミュニケーションスキル強化

人間関係調整は、マネジメント担当者が中心となって職場での良好な人間関係を築くことです。良好な人間関係は、メンバーの心理的安全を確保し、能力を十分に発揮できる環境をつくり出すとともに、一緒に働くメンバーとの連帯感を醸成します。

また、マネジメント担当者には、発生した人間関係トラブルへの対応・対処も求められます。複数の人間と一緒に働く職場では人間関係のトラブルが発生することもあります。その時に毅然と適正な対応ができるかということが、メンバーのマネジメント担当者への信頼につながります。

組織としては、マネジメント担当者の人間関係調整の機能を強化するために、メンバーの性格や特性を把握し、それに合わせたコミュニケーションスキルやチームマネジメントの手法を習得させることが重要です。また、人間関係のトラブルが発生した時の適切な対処を前もって共有しておくといいでしょう。

(3) 人材育成に向けた個人目標・キャリア形成支援機能の強化

マネジメント担当者は、メンバーの日々の業務の指導に留まらず、中長期的な目線でキャリアアップの支援や成長を促すアドバイスをする場面が出てきます。自社のキャリアパスに沿って支援することが前提にはなりますが、個人のキャリア観やこれまで歩んできたキャリア、ライフイベントの発生等も考慮して、企業と本人の双方にとって望ましい支援を行っていくことが求められます。

組織としては、マネジメント担当者の人材育成の機能を強化するために、社内のキャリアパス設計に関する情報を共有し、キャリア開発の知識の習得とメンバーのキャリアに対する希望や思いを聞き出すコミュニケーションを促進する取組を行うといいでしょう。

企業事例

経営者と全従業員とのコミュニケーションで適切な評価を目指す (KIGURUMI.BIZ株式会社／宮崎県・製造業)

KIGURUMI.BIZでは、一年に1回実施する人事評価について、“採点されて終わり”ではもったいないため、評価者と従業員でコミュニケーションを取りフォローアップするための起点となる「ゴールシート」を活用しています。ゴールシートには、評価者から従業員への要望（評価についてのコメントと追加的な期待・要望）を書く欄と、従業員本人が自身の1年間の振り返り（がんばった点、できなかった点）を書く欄を設けています。

両者の記入を元に、従業員は翌年度の目標（どんな風に働きたいか）を更に記入。そこまで記入したゴールシートを用いて、工場長と事務長による個人面談、その後に社長と“トークブレイク”というコミュニケーションを重視したカジュアルな話し合いの場を設けています。

< 評価からフォローアップまでのフローとポイント >



(4) 人事評価制度の適切な運用の準備

人事評価制度がある企業において、適切な運用のための取組として、「評価者訓練」があります。

評価結果が信頼され、どの評価者であっても評価の視点や採点基準、評価の考慮要素が同じであるために、組織としては、評価者マニュアルを作って評価実施前に共有することが第一です。更に、初めて評価者の立場になるマネジメント担当者には研修を行う、評価プロセスに対するフィードバックを上位者が行うなど、公正な評価プロセスを維持するための取組と評価能力の育成をしておくことが重要になります。

近年、効果的な人事評価の運用のためのコミュニケーション手法として、One on One (1 on1)ミーティングの手法が注目されています。メンバーと評価者であるマネジメント担当者の1対1での面談（月1回程度）を行い、相互理解を促し、メンバーの目標達成や成長を目指していく手法です。日々の悩み等もこの場で共有することができるのも特長です。年2回程度行われる一般的な評価面談よりも、短いスパンでこまめな対話を実施されるため、メンバーへの手厚いケアが可能となり、業務がうまく進んでいない場合でも軌道修正がしやすく目標達成を支援するうえでのメリットがあります。

4.4. 取組のヒント：日々のマネジメント機能の発揮

ここでは、マネジメント担当者が、日々の業務の中でマネジメント機能を発揮して、メンバーの働きがいを向上していくためのヒントを整理して紹介します。

整理にあたっては、マネジメント担当者が果たす役割である「信頼の構築」「価値観の共有」「自己実現の支援」の区分で紹介します。

4.4.1 日々のマネジメント機能の発揮：信頼の構築

ここがポイント

- 従業員が組織を信頼して、持っている能力を十分に発揮するためには、マネジメント担当者が、従業員と経営者や上司、従業員同士との信頼関係を築くとともに、従業員へ権限を移譲したり、従業員の意見を積極的に吸い上げていくことが重要です。



信頼の構築

従業員の自律的判断を促し、能力を最大限発揮してもらうため、マネジメント担当者が、従業員と経営層、及び従業員同士の信頼関係構築に向けて取り組む。

従業員側からみた場合、職場において信頼関係を構築できているのか、という点は働きがいの向上においては重要になります。日々一緒に働くメンバーとの相互の信頼関係がやる気や連帯感につながります。上司との関係では、自分の所属する直属の上長やラインマネジャーから「認められている」との信頼感や自分の頑張りが上司に認められているとの実感が得られることで、職場での安心感や長期的な成長意欲をもたらします。経営層については、従業員側から「信頼できる」と感じられる存在であることがこの会社で働き続けたいという意欲をもたらします。

これらの信頼関係は、日々の仕事の進め方、職場のチームづくり、人事評価等を通して実現することが可能です。

(1) 三方向の信頼関係構築

マネジメント担当者から見た場合、次の三方向から従業員が信頼関係を構築できているかを考えることが重要です。

- ①ヨコの信頼関係（チーム内／従業員同士）
- ②上から下への信頼関係（経営層・上司からの信頼）
- ③下から上への信頼関係（従業員から上司・経営層への信頼）

従業員同士の信頼関係は日々の業務に直結します。職場において最も小さい組織であるチーム内での信頼関係や、同期内、同じ職務・職級の従業員間での信頼関係等ヨコの信頼関係は、仕事において協力することや互いに支え合う、切磋琢磨する上で重要な関係性になります。マネジメント担当者は日々の人間関係管理やコミュニケーションを通してヨコの信頼関係を實現できるように意識します。それぞれのキャリア観や価値観、プライベートの情報を相互に尊重し合う関係性が生まれることにより、働きやすさの実現や働きがいを高める好循環が生まれます。従業員同士で議論し合う機会やワークショップ等を通して信頼関係を構築していきしょう。

経営層・上司からの信頼関係は人事評価等の場面で伝えていくことが多いかもしれません。従業員一人ひとりの貢献を承認し、能力に期待していること、活躍を評価していることを伝えることから始めましょう。大規模な企業になると、経営層が一人ひとりを明確に認識して信頼を示していくことは難しくなり、組織単位やチームへの評価・承認が中心になります。そういった環境ではマネジメント担当者の重要性が増します。経営層と従業員一人ひとりをつなぐ役割を發揮することが期待されます。経営層への信頼を高める手法として、経営層が従業員と対話する機会や経営方針の説明機会等、従業員に対して直接語りかける機会を持つことが有効です。

従業員の上司・経営層への信頼を高めていく有効な手段の1つとして、従業員から上司・経営層への提案制度があります。これは提案制度そのものではなく、提案に対して上司・経営層等のマネジメント層が適切に反応することに意味があります。採用するに値する提案であれば採用し、社内の改善・改革につながる、仮に採用には至らなくても提案を正面から受け止め検討結果をフィードバックするといった、従業員の声を受け止め真摯に対応する一連の取組や態度が「自分でも組織を変えることができる」「自分の声を受け止めてくれる」という達成感につながります。

(2) 従業員への権限移譲

信頼を表すマネジメント担当者の取組として、従業員に権限を付与していくという方法が考えられます。企業活動は提案と検討・決定の過程の連続です。マネジメント担当者が決定すべき内容は多岐に渡りますが、従業員側への信頼を表す取組として、従業員に権限を付与していくという方法が考えられます。例えば、経験の長い従業員に決定を委ねてみる、昇格を目指している若手に検討やとりまとめを挑戦させてみる、といった方法が考えられます。挑戦意欲の高い従業員にとっては、マネジメント担当者からの権限移譲によって「自分は信頼されている」といった実感を持つことにつながります。また、昇格等の社内キャリアパスより前にマネジメント層の業務内容を体験することで、様々な気づきや成長を促すこともあります。「自分で決める」という経験は、まだそれを経験したことのない従業員にとっては大きな挑戦となり自身の成長や上司からの承認・信頼を実感する機会になります。従業員の経験や能力に合わせて、適切な難易度の権限や決定機会を委ねてみましょう。

企業事例

若手への権限移譲で従業員の相互理解と学び合いを促す (株式会社トレンディ茨城／茨城県・運輸業)

茨城県内で近距離配送を中心に事業展開するトレンディ茨城では、ドライバーは4つのチームに分かれて車両管理からシフト管理、配送業務までの業務を行っています。この4つの班の構成を、管理職・ベテランのみのチームを1つ、中堅・若手が中心のチームを3つとし、意図的にベテランと若手を分けたチーム編成としています。また、チーム内でリーダーを1人選び、リーダーがチーム運営を行うこととしています。

中堅・若手中心の3つのチームのリーダーと部長による4名でのリーダー会議を月1回実施。あえて管理職・ベテランがいない会議とし、管理職・ベテランはこの会議について基本的に口出しせず見守るというルールで運用することで、中堅・若手の意見や提案を部長が受け取り、経営者層に直接提案できる場を創り出しています。

<若手への権限移譲の仕組み>



互いを理解して、
相互に学び合う職場に

業務改善・若手の定着

(3) 従業員側からの意見の吸い上げの強化

4.2.1 (3) 組織方針に対する従業員の意見を吸い上げる仕組みでも述べましたが、従業員の立場から考えた場合、会社の仕組みや経営層に対して提案する機会があること自体が、「自分が会社の変革や成長に携わることができる」といった貢献意欲につながります。実際に提案や意見表明を行い、それが採用された場合には、「自分の提案で会社を変えることができた」という達成感を得ることができ、さらなる貢献意欲や成長意欲を促すことができます。

マネジメント担当者は日々の制度の活用や意見表明を促す他に、メンバーと経営層をつなぐ役割として、日々のコミュニケーションにおいてしっかり声を把握・吸い上げる必要があります。

4.4.2 日々のマネジメント機能の発揮：価値観の共有

ここがポイント

- 従業員が、与えられている仕事に意味を見出して、組織への貢献意欲を持つためには、マネジメント担当者が、企業の目指す姿や価値観とチームの役割のつながりについてメンバーにきちんと説明し、共有することが重要です。



価値観の共有

マネジメント担当者が、組織の理念や経営方針を、より現場に近いレベルまでかみ砕いた上で、従業員と価値観を共有できるよう取り組む。

企業と従業員が一体となって目標達成を実現するためには、価値観の共有が重要です。

企業は経営理念や事業方針にのっとり、組織目標を定め、事業活動を行っています。従業員が仕事への誇りや組織への貢献意欲を感じて日々活躍するためには、従業員が、仕事で達成する目標と企業が目指す姿のつながりを理解し、企業と同じ方向を向いていることが必要です。

企業の目指す姿や価値観を従業員が詳細に理解するのは簡単ではありません。経営計画や組織の業績目標として表示されると、身近で目指すべき目標が単なる営業成績や計数になってしまい、企業の経営方針とのつながりを感じにくいものです。

そのため、マネジメント担当者が、企業の目指す姿や価値観の意味、日々の業務でどう体現していくべきかまで落とし込んでメンバーに説明し、メンバーに与えられている仕事の意義や期待される役割の理解を促すことがとても重要です。

4.4.3 日々のマネジメント機能の発揮：自己実現の支援

ここがポイント

- 従業員が、仕事を通じて自身の成長を実感するためには、マネジメント担当者が、人材育成や人事評価の仕組みを活用して、メンバーの能力開発を意識した指導やフィードバックを行ったり、一人ひとりのキャリア観や希望に沿った育成をしていくことが重要です。



自己実現の支援

従業員のキャリア観や目指す姿の実現、自発的な能力開発を促すような、従業員一人ひとりに寄りそったマネジメントを実施する。

キャリアアップして昇進したい人や自分の専門性を極めたい人、仕事と家庭の両立を重視する人等、仕事で達成したい姿は従業員によって様々です。

マネジメント担当者は、社内の人材育成や人事評価の制度を活用しながら、日々の業務の中で適切なコミュニケーションをとり、メンバーの成長意欲を高め、自己実現を支援していくことが重要です。

(1) 従業員の能力開発を意識したフィードバック

日々のコミュニケーションの中で、または面談を設定し、メンバーの業務プロセスや成果に対する評価やその理由を本人に対して説明し、今後期待する成長を伝えます。人事評価制度が導入されていて、評価結果のフィードバックの仕組みがある場合は、その機会を活用すると良いでしょう。公平で納得感のあるフィードバックは、メンバーの組織貢献に対する実感を生み出し、さらなる能力発揮につながります。

併せて、メンバーのキャリア観や目指す姿、中長期的な目標等を把握し、それらを踏まえてキャリア開発や昇格・昇任との関係に必要な能力・経験・スキル等を助言することで、メンバーの自己実現に向けた支援が可能です。

(2) キャリアパスやキャリア観に基づいた計画的な育成

メンバーの希望や意志、キャリア観を尊重しながら、社内のキャリアパスを考えたOJTを計画的に行ったり、業務の割り当てを行います。本人希望に沿った育成が、メンバーの目標達成や自己成長に向けたさらなる意欲向上もたらし、チームとしてもパフォーマンスの向上を期待することができます。

(3) メンバー間の教え合いや共有の促進

社内での自主勉強会の開催など、職場での教え合いやノウハウの共有の促進を行います。業務遂行上のノウハウの共有や業務改善に向けた話し合いは、日々の仕事の効率を高めるだけでなく、自己の成長を実感することにもつながります。さらに、従業員同士の連帯感や信頼感の醸成を促すうえでも効果的です。従業員の自主的な取組が進まない場合などには、マネジメント担当者から働きかけていくと良いでしょう。

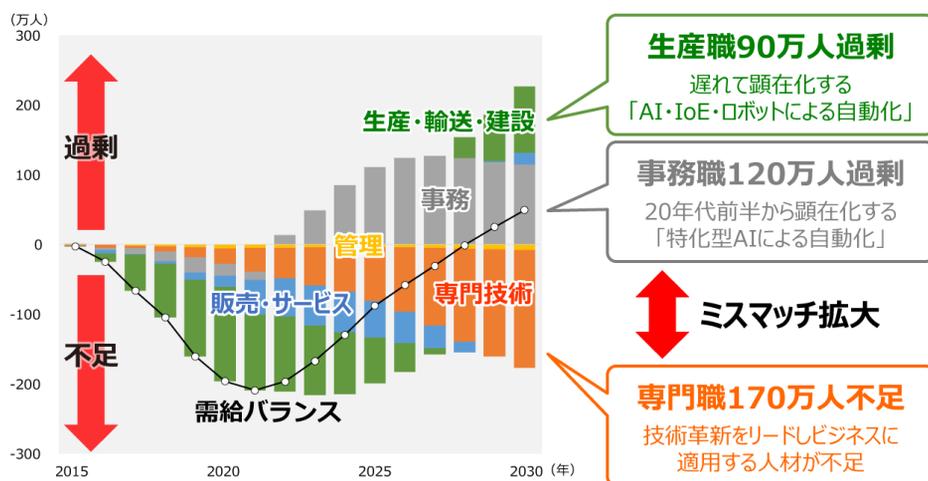
能力開発としてのリカレント

人生100年時代の到来に伴い、私たちは「キャリア」をどのようにとらえていくべきでしょうか。そもそも「人生100年時代」とは、イギリスの経営学者（組織論）であるリンダ・グラットンが、その著書『LIFE SHIFT（ライフ・シフト）100年時代の人生戦略』（東洋経済新報社、2016年）において提唱したことに由来します。グラットン教授らは、先進国での寿命の延伸から、やがて平均寿命が100歳を超える時代が到来し、そうした長寿命が一般化した社会では、これまで考えられてきたような「教育」「労働」「引退（老後）」の3ステージの人生設計は成り立ちにくくなり、年齢による区切りなく、何度でも、様々なタイミングで学び直しや転職、余暇などの時間を過ごすようになると提唱しています。

実際に、倒産企業の平均活動期間（企業の寿命）を見てみると、2019年の倒産企業は平均23.9年³の社歴でした。これは、多くの人の職業人生よりも、企業の寿命の方が短い可能性があるということも意味します。

また、AIやICT技術等の導入・普及などによる「職のミスマッチ」も指摘されています。例えば、2013年にオックスフォード大学のカール・ベネディクト・フレイとマイケル・A・オズボーンがAIの雇用に与える影響についての分析結果を公表し、「米国において10～20年以内に労働人口の47%が機械に代替されるリスクが70%以上」⁴という結果が示され、世界中に大きな衝撃を与えました。同様に、日本における雇用データを用いた三菱総合研究所の分析でも2020年代の中盤以降、必要とされる職と就労者の分布に乖離が生じる「職のミスマッチ」が拡大し、極めて深刻な人手不足に陥る職業領域と人員余剰に直面する職業領域が出現する可能性が指摘されています（図22）。

図22 人材供給の時系列変化（2015年対比、職業分類別）



（出典：三菱総合研究所（2018）「大ミスマッチ時代を乗り越える人材戦略

第2回 人材需給の定量試算：技術シナリオ分析が示す職の大ミスマッチ時代2030年の人材マッピング」

(<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20180806.html>) より転載)

このように、これからの社会では、多くの企業、そして働く人々が社会経済の変化に応じて「仕事」の内容を変化させ、新たな活躍の場を切り拓いていく必要が生じつつあると言えます。

これまで企業に勤める人であれば60歳での定年、65歳での完全リタイアを目標に社内でキャリアを築き、そのために必要な学びを行うことが重要でしたが、今後はより長く、より変化に富んだ職業生活を前提としたキャリア観が必要となります。あるいは企業経営者であれば、ある事業、技術、製品についての専門性の向上やシェアの拡大といった方向から、これまでと異なる視点やイノベーションを必要とするような経営の幅を広げていく必要が出てくるかもしれません。

3 東京商エリサーチ（2020）「2019年「業歴30年以上の『老舗』企業倒産」調査」
(https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200210_02.html)

4 Frey, C. B., & Osborne, M.A. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?, 1-72.

近年、「リカレント教育」（あるいは「リスキリング」とも）という単語が一般的になりつつあります。この言葉は日本では、一度社会に出た方が再び大学等で職業人としてのスキルや知識を学び直すことを意味します。例えば、学び直しのために働きながら大学に通うなど、仕事と学習を両立するケースが日本におけるリカレント教育のイメージといえるかもしれません。こうした考え方が、前で述べた「人生100年時代」において、特にリカレント教育が注目される背景にあるように思われます。

リカレント教育はもちろん現在の仕事に直接的に必要な能力を学び直すことやアップデートすることにつながりますが、それ以外にも「自分の仕事の進め方」「キャリア観」「今の職場でのやりがい」等を見つめ直す良い機会となります。職場とは異なる環境に身を置いて勉強する中で、現在の仕事や今の職場に対する満足度や今後自分がどうなりたいかといった点を考える良い機会にもなります。

また、企業はリカレント教育の機会を積極的に活用することで、マーケットニーズの変化や技術革新にキャッチアップ、あるいはリードすることができる人材を育成し、次の成長可能性を高めていくことも可能となるでしょう。事実、日本企業における従業員に対する人的資本投資（人材育成投資）は先進国中でも最低レベルにあるとされ、労働生産性低迷の原因の1つとの指摘もあります⁵。

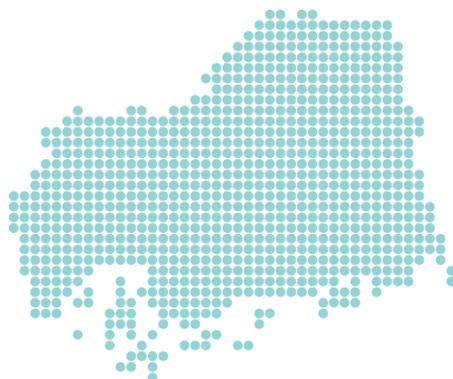
多忙な従業員にとってリカレント教育の時間を捻出すること自体が難しいのですが、長い職業人生において、適宜自分自身をアップデートしていくリカレント教育は今後ますます重要性を増すでしょう。リカレント教育にはもちろん本人のやる気が何より大事ですが、周囲の理解や応援も欠かせません。これからの社会で働く私たちには、成長意欲を高めること、各自の挑戦を応援し評価することが求められます。そしてリカレント教育をはじめとする能力開発や人材戦略を、次の成長に向けた投資として経営戦略と連携させていく⁶ことで、働く人々と企業がともに持続的成長を目指すことが可能となるでしょう。

5 「GDPに占める企業の能力開発費の割合は、米国・フランス・ドイツ・イタリア・英国と比較して低い水準にあり、経年的にも低下している」とされ、比較対象国がGDPの1%程度を能力開発に投下している一方、日本では同0.1%（2010-2014年）であった。（いずれも厚生労働省（2018）「平成30年度 労働経済の分析」89ページ）また、同白書では上記の結果について、「我が国の労働者の人的資本が十分に蓄積されず、ひいては長期的にみて労働生産性の向上を阻害する要因となる懸念がある」としている。

6 人材戦略と経営戦略の連携については経済産業省（2020）「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」（https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf）などを参照のこと。

働き方改革の 今後の展開

広島県における
働きがいのある会社の理論と実践



2021年3月発行

株式会社三菱総合研究所 キャリア・イノベーション本部

本書は広島県の委託を受けて (株)三菱総合研究所が作成したものです。