

生産性向上

人材確保

組織力向上

4回の
セミナーで学ぶ
働き方改革の
次のステージ

今、経営者が注目する 「働きがい」向上の取組とは

オンラインセミナー
参加費 **無料**
定員
各回 **100名**

[レポート]働き方改革企業経営者勉強会
第2回 「働きがい」向上が従業員を戦力化する
～カギはキャリア形成とエンゲージメント～

企業経営者、人事労務担当者など 139 名が参加

2021年6月9日、広島県は働き方改革企業経営者勉強会「『働きがい』向上が従業員を戦力化する～カギはキャリア形成とエンゲージメント～」を開催しました。

本勉強会では、人材不足の時代に従業員のエンゲージメントを高めることの重要性や経営者、人事担当者がどう向き合っていくべきかについて、基調講演、県内企業を交えたトークセッションを実施しました。

➤ 基調講演

「『働きがい』向上が従業員を戦力化する
～カギはキャリア形成とエンゲージメント～」

学習院大学
経営学部経済学科 教授
守島 基博氏



守島氏の基調講演のポイント

- 人材不足の時代
- カギは働きがい・働きやすさとキャリア
- 経営者に期待すること

人材不足の時代

守島氏は、冒頭で避けて通れない人材不足の時代において、今までの人事管理の在り方では足りない点があるという課題を提起されました。

「日本全体が直面する大きな問題が人材不足だ。帝国データバンクの調査では、コ

コロナ前の2020年1月には約49.5%の企業で正社員が不足しているというデータがある。さらに、あるコンサルの調査では日本の企業（特に大企業中心）の89%の人材が不足していると答えた。世界平均は45%となっており、日本の方が2倍近く不足感を持っているといえる。この背景の1つは長期的な労働人口の減少があり、生産年齢人口、つまり15歳～60歳の人口が減っているということ。生産年齢人口の減少は人口全般の減少よりも影響が大きい。長期的にみると2010年から2050年にかけて生産年齢人口は、3、100万人減るといわれている。ただし、今日申し上げたいのは、人手不足は人口減少だけが背景にあるのかということ。」

「人口減少と同時に、従業員エンゲージメントが低いというデータがよく見られる。従業員エンゲージメントとは、自分が働いている企業や、仕事に対してどれだけ自分を投入しているか、どれだけ貢献したいかを表す概念。エンゲージメントが高いと評価されている企業は、利益が向上し、生産性も高い。結果として、企業として、よりよい成果を出しているといわれている。従業員がエンゲージメントを持って働いているか、熱意をもって働いているかは、経営者、人事として把握しておくべきポイントである。」

「2017年の日経新聞に掲載されたアメリカのあるコンサル会社の調査によると、日本ではエンゲージドな従業員（熱意あふれる従業員）は6%しかいないというデータがでている。139か国中、132位と最下位クラスである。こういったデータから、マクロで見ると日本の企業で働いている人のエンゲージメントは低いということが分かる。では、ミクロの視点ではどうなのか。経営者や人事の皆さんは、どれだけの従業員が会社に貢献したいと思っているか、あるいは熱意を持って仕事に取り組んでいるのかを把握しなければならない。今はスマホでもシンプルなサーベイが取れるので調査をすべきである。エンゲージメントが高いのか低いのかはサーベイで計ってみたいと分からない。」

「数が減り、量が足りない時だからこそ、質を求めなければいけない。人が量的に集まったとしても、エンゲージメントが高まっていないと、人材の持ち腐れといえる。人材には4つあるといわれている。まずは『人財』と『人材』。ここまでは良い。次に『人在』、『人罪』。自分の企業で、いるだけの人や罪になっている人たちが増えていないか。単に従業員数が減っていることを気にするのではなく、一人一人が熱意を持っているかを気にしなければならない。経営者として把握しておくべきである。」

カギは働きがい・働きやすさとキャリア

次に従業員のエンゲージメントが低かった場合、こういった対応を取るべきかお話しされました。

「従業員のエンゲージメントが低い場合、これらをも高めるためには、従業員の働きがい・働きやすさ、キャリアを高めなければならない。キャリアとは単にその人が企業の中で仕事を経験していくことではなく、その人が人生をどう生きていくかにも

関わる。従業員の状況を調べてみて、エンゲージメントが低い場合は、働きがいや働きやすさ、キャリアの向上を目指すことをお勧めする。」

「では、働きがいとは何か。それは自分の仕事をやる意味や仕事をする意義だ。シンプルに言うと自分は何のためにこの仕事をしているのかということ。どういった時に働きがいを感じるのか。一つは自分の仕事が会社やお客さんに役立っていると実感する時、もう一つは、会社から信頼され、尊重され、正当な評価を受ける時にやりがいを感じる。ただし、難しくなっているのは、仕事以外の要素も働きがいと考える人がいること。例えば、趣味のために仕事をしている人や、家庭が働きがいという人たちである。これは、仕事が働きがいを感じるための手段になっていることを指す。何らかの影響で家庭がおかしくなったり、趣味が楽しめない状況になると、同時に働きがいも失ってしまう。企業としては、仕事がやりがい、働きがいであるという状況をつくるべきだ。」

「働きがいから発生するエンゲージメントは持続的かつ力強い。お金やワーク・ライフ・バランスだけが重要であり、仕事が手段になっている人は働きがいそれほど強くない。同時にエンゲージメントも強くなく、持続しない可能性がある。だから、従業員の働きがいが高いかどうかは、企業として常に考えなければならない。」

「では、働きやすさはどうなのか。働きやすさは、未来へ向けての安心・安全に繋がっているかが重要。従業員やその家族の未来の変化に対して、安心・安全がない職場では、働きがいは感じられない。働きやすさは基盤・基礎にあたる。働き方改革において、働きやすさと同時に働きがいを提供することが重要。基盤がなければ建物がつくれない。基盤ばかりで上部構造がない企業になると人間は怠惰になる。ぬるま湯になる。いるだけの人、罪な人が増えてくる。働きがいと働きやすさが同時に提供できているのかを経営者は考えなければならない。」

経営者に期待すること

最後に、経営者が進めるべき取組を働きがいとキャリアの関係性の説明を交えて、お話しされました。

1. 従業員のキャリア開発支援

「従業員のキャリアを開発する過程がキャリア開発となる。企業としてある程度の支援を行う必要がある。従業員の能力を開発する機会の提供や研修も大切だが、同時に重要なのは、あなたはどのような風に生きたいのか、どういった仕事をしたいのかを個人で考える機会を提供することである。これがキャリア開発支援だ。キャリアというのは働きがいの源泉である。つまり、人間はキャリアが将来へ向けて見通せるときに働きがいを感じる。『自分はこれだけの努力をすれば、こうなっていくのだ。』『充実した人生を送れるのだ。』そういったことが見通せることができれば、働きがいを感じるができる。」

2. 個の尊重

「個の尊重は、一人一人が持つ能力や適正、ニーズ、制約などの様々な特徴をできるだけ考慮、尊重し、人事・経営を進めていくこと。重要なのは3つの側面である。」

「1つ目は、『一人一人のニーズに対応できる施策』である。働く時間と場所の柔軟化、柔軟な働き方の提供、勤務形態や転勤の見直しなどがそれにあたる。例えば、今は子育てをしていないが、3年後に子育てに入りたいと思っている人にどこまで対応できるか等、未来に顕在化するニーズへの対応が必要になる。」

「2つ目は、『働きやすい職場の提供』である。ハラスメント等の無い職場、不安を感じない職場などがそれにあたる。特にハラスメントやいじめがある職場だとエンゲージメントが下がり、働きがいなくなる。」

「3つ目は、『個々の意見やアイデア等の尊重』である。個の尊重は、人事管理の基盤であり、働きがいの源泉になる。働く人たちの意見やアイデアを認めることが重要になる。」

3. 健全な職場づくり

「働きがいや働きやすさを提供できているかどうかの9割は、職場で決まる。どんなにしっかりとした人事施策がそろっていても、活かすも殺すも職場。職場に育成、協働、癒し、仲間意識があるのかによって大きく違ってくる。」

「特に日本の企業は、若い人を取り入れて、OJTの中で学ぶといった慣行が強い企業がほとんどである。そういった企業は、職場の育成が肝になる。しかし、これが難しい。例えば、『背中を見て学べ』という考え方がある。これはもう時代遅れになっている。先輩のレベルが下がっているのではなく、組織がスリムになり、人数が減り、少数の上司や先輩の背中を見るしかなくなっている。仮にその人と折り合いが悪くなった場合は学ぶことができない。背中ではなく、ちゃんと顔を見てコミュニケーションしながら、教える文化が職場にどこまであるか。これがうまくいかない人が育たず、戦力化に繋がらなくなり、健全な職場が崩れ、結果的に企業の業績が悪くなる。」

「同時に職場の絆と連帯が重要。職場に行って安心できる、ほっとするというのは職場が健全であるということ。経営者の皆さんにお願いしたいのは、職場が育成、協働、癒し、仲間意識の側面から見て機能しているのかを考えていただくこと。」

4. マネジャー（管理職）の変革

「今の若い人たちは極めて傷つきやすい。だから助けてあげようではなく、そういう人たちへの対応の仕方を考えないといけない。例えば、今までの指示型ではなく、寄り添って、個を尊重するようなマネジャーが必要。職場も重要だが、職場をまとめているマネジャー、リーダーの在り方を指示型から支援型に移行させる必要がある。そうすることが企業の競争力につながる。現場のマネジャーが変わるには経営者が変わるべき、自分のリーダーシップの姿が時代に合っているかどうかを考えていくべき。」

➤ トークセッション

ファシリテーター

株式会社ワーキングエージェント 藤原 輝 氏

パネリスト

学習院大学 経営学部経済学科教授 守島 基博 氏

旭調温工業株式会社 代表取締役 粟屋 充博 氏

株式会社オーザック 専務取締役 岡崎 瑞穂 氏

企業紹介

○粟屋氏

「旭調温工業は、空調・冷凍冷蔵設備の設計・施工・メンテナンスを本業としています。冷凍冷蔵設備とは、スーパーやコンビニの売り場の棚の温度制御をしている設備のことです。従業員には、わが社の仕事は衣食住のうち、食住に深くかかわっており、地域社会の暮らしやインフラを支えている仕事なので、誇りを持って仕事をしていこうと伝えています。」



○岡崎氏

「オーザックは金属製品の製造業をしており、橋梁、建築、建機、造船の金物を製造・販売している会社です。男女、年齢、国籍、障害のあるなしを問わず、多様な人材を雇用して、それぞれの特性を活かして働いてもらっている。社是・経営理念を基本理念とし、全ての人は平等をベースに、私たちを取り巻く人すべてを幸せにしようと仕事をしている。従業員の定着率 97%、残業月平均 1 人 1 時間、有給休暇取得日数は 1 人 9.5 日といったところです。」

各社の働きがいの取組状況や思い

○粟屋氏

「働きがいの取組については、『この会社で仕事をしていて良かった、やりがいがある』と思ってもらえるよう、職場環境や諸制度の見直しを進めています。一人一人がおかれた状況に応じて仕事ができ、また一人一人が持つ個性や能力を発揮することによって、自分の可能性を具現化できる、自己実現ができる会社をつくりたいと思

っています。最も大切なことは『人間尊重』。経営者と従業員との信頼関係、部門長や部下の信頼関係が鍵になると思っています。職場の人間関係で余計なストレスなく仕事ができる。そういった会社をつかっていきたいと思っています。」

○藤原氏

「守島先生がおっしゃっていた健全な職場づくり。そういったことを大切にしていってほしいと思いました。岡崎さんいかがでしょうか。」

○岡崎氏

「働きがいというよりも働きやすさを追求して30年になります。従業員の幸せを追求するツールの1つとして、働き方改革、仕事と家庭の両立支援を行ってきました。取組を通じて変わったことは、不平不満をいっていた従業員が一定の満足感を持ってくれるようになったことです。経営理念や経営計画を共有することで、従業員は自ら動くようになりました。それは周りから認められ、高く評価され、自分の成長を感じられているためではないかと思っています。それが働きがいに繋がってくれているとうれしいと思っています。過去3年間の定着率が97%であることから、少なくとも居心地はいいと思ってもらえているのではないかと思います。」



○藤原氏

「たくさんの働きやすさの制度を一生懸命作ってきた。多様な人が働いている。ある意味、守島先生がおっしゃっていた個の尊重に繋がっているのではないかと感じました。守島先生いかがでしょうか。」

○守島氏

「比較的規模の大きくない企業、グローバル展開をされていない企業で重要なのは、現場で従業員が働きがいを感じているかということ。身近な他人との関係が良好であれば、その場に来ることが楽しくなる。そういったことが働きがいには重要です。また、岡崎さんがおっしゃっていたように会社に来ることのマイナスの要素をできるだけ取り除くことが重要です。例えば、子育てをしている方や障がいのある方が自分は周りの邪魔になっているのではないかという思いがあれば、それを取り除く等、まずは働きやすさを整えること。それに伴って働きがいに繋がるといったことをおっしゃっていたと思う。自分たちのキーポイントを押さえた取組をされていると思いました。」

日本企業のエンゲージメントはなぜ低いのか

○藤原氏

「講演の中で日本企業のエンゲージメントは諸外国と比較して低いという話がありました。労働市場の違いが影響しているのでしょうか。守島先生いかがでしょう。」

○守島氏

「大きく2つの要因があります。まず1点目は自分で仕事を選んでいない。一旦企業に入ると、後は企業の言うがままになっている。これは結婚と同じで、自分が好きになって選んだ相手なら、結果としてコミットしていきたい。頑張っただけでその関係を続けていきたいと思う人が多い。しかしながら、例えば親に押し付けられたり、成り行きで結婚したりとなると、コミットやエンゲージメントは生まれにくい。つまり、自分で選ばない、選ばないという状況が影響してしまっている。」



「もう1点は、働きがい、働きやすさには色々な側面があり、自分と仲間、上司、仕事自身との関係の何がキーなのかを経営者が見いだせていないことです。特に大企業の場合は、マスを見ているからその傾向は強い。その点、中堅・中小企業の場合、うちの企業はこれでやらないといけないという『決め』がある。大企業はみんなに当てはまる制度をつくるので、逆に言うとみんなに当てはまらない制度ができあがってしまう。そういった傾向があるのではないのでしょうか。」

キャリア形成やエンゲージメントに関する取組

○藤原氏

「エンゲージメントという観点で、旭調温工業さんの取組では、10年先を考える会議を設けたり、キャリア形成ということでメーカー研修をされている。本日の講演と繋がる取組をされていると感じましたが、この点をお伺いできますでしょうか。」

○栗屋氏

「会社と自分の10年先を考える会議は、毎月実施しており今年で4年目になります。入社3～5年の若手を各部署から最低1人参加してもらっています。議題はいくつかあり、その1つに、わが社が5年から10年先に発展していくための事業の柱の内容を伝え、その内容について議論してもらっています。経営者が描いた中期ビジョ

ンや夢を従業員に伝えないと、従業員自身が10年後の自分を描けず、夢やエンゲージメントを持っていないことになってしまうからです。また、別の議題として職場での自分の役割について語ってもらうようにしています。そして若手従業員の要望も受け付けています。ハンマーで頭を殴られるようなこともあるし、正直、頭に血が上ることもあります。それでも要望については、できる限り受け止め、幹部会議で要望の内容を検討し、必ずフィードバックするようにしています。」

「メーカー研修について、私どもは日立の特約店をしています。規模的に、技術的にわが社では引き受けられない仕事を勉強してもらうために日立に1年間送り出すようにしています。送り出す際には、将来、日立で行っている業務をわが社でも行わないといけないこと、帰ってきた後には具体的にこの部署でこういった仕事をして欲しいと伝えるようにしています。」

○藤原氏

「会社と共に自分の仕事を考えるなど、人を育てることに注力していることが分かりました。守島先生いかがでしょうか。」

○守島氏

「社長と一緒に会社のビジョン・経営に参画でき、自分の役割が明確になる場があることは、働きがいがあるし、キャリア形成に重要です。それと、結果的に社長の信頼度が高まることになります。メーカー研修で重要な点は未来戦略。従業員本人に未来が託されている。ただ単に今必要だから技術を学んで来いということだけではなく、未来に必要な中核となる技術を学んで来いと言われたら従業員としては嬉しくなる。これは、働きがいとしては、非常に重要であると思いました。」

女性のキャリア支援に関する取組

○藤原氏

「キャリア形成がポイントであるという話がありました。オーザックさんでは、家庭と仕事の両立支援に力を入れていた。その先にはキャリア支援を目指されていたのではないかと思うのですが、女性のキャリア支援についてお話いただけますでしょうか。」

○岡崎氏

「女性と男性の一番大きな違いは出産です。働きながら結婚して出産、育児をするには、会社や仲間の理解が必要になります。今から25年前には、何も制度が整っておらず、結婚、妊娠でみんな辞めていきました。積み重ねたキャリアがもったいないと痛感し、仕事と家庭の両立支援に取り組むことにしました。男性従業員の意識改革など、課題が山積みでしたが乗り越えていった結果、過去15年、女性は辞めていま

せん。3年前には、結婚して福山市から広島市に行ってしまう従業員がいましたが、ここで積み重ねたキャリアがもったいないという思いや、オーザックを辞めたくないという従業員自身の思いがあり、広島市内で在宅勤務をしてもらっています。女性がキャリア形成できるような会社になったことや、男性だからこの仕事、女性だからこの仕事という垣根を取り払って教育してきたこともあり、今では、過去では考えられないような仕事を女性がしてくれています。」

○守島氏

「女性にしても、障がい者にしても、外国人にしても、ポイントは辞めさせないということ。一旦途切れるとキャリアは繋がらず、今までの蓄積が無駄になる。もちろん産休・育休により、一旦中断することはある。岡崎さんがやってらっしゃることは、多様性の中での女性活躍推進で、いかに辞めさせないかということ。それは制度も必要だが、重要なのは辞めたくないという本人の意識。その意識は、おそらく女性従業員自身が岡崎さんやそれに続く別の先輩の女性従業員をロールモデルとして見られていて、『ああいう風になりたい。ああいう風に続けたい。』と思えるようになっているのではないのでしょうか。意識の面はロールモデル、制度面はいかに辞めさせないか、いかに続けていくか、いかにキャリアを無駄にさせないかという点。その2つが多様性の中でのキャリア開発において重要です。」

○藤原氏

「いかに長くこの会社で働くかという話が出ました。これはエンゲージメントやモチベーションにも言い換えられると思います。従業員がモチベーションを維持するために取り組まれていることはありますでしょうか。」



従業員がエンゲージメント、モチベーションを持ち続けるための取組

○栗屋氏

「従業員に果たして欲しい役割をはっきりと本人に伝えていきます。それにより、本人が意欲を持って取り組んでくれており、『会社において仕事をするのが楽しい！』、少なくとも『会社に行って仕事をするぞ！』というモチベーションを持っていてと思っています。そして経営者として感謝をして、しっかりと評価をして、ステップアップした業務に取り組んでもらうようにしています。」

○守島氏

「冒頭のお話の中で衣食住のうち、衣以外については私たちの会社で取り組んでいるので誇りを持ってほしいと従業員に伝えているとお話しされていました。これは従業員にとってもものすごく重要であると思います。自分の仕事が社会や人類の役に立っていると伝えることは従業員のエンゲージメントを高めるために重要だと思っていますがいかがでしょうか。」

○粟屋氏

「これは、わが社の経営理念に謳っている内容です。地域社会の食文化、住文化の向上に貢献するとしています。わが社の仕事は食住に極めて深くかかわっており、地域社会のインフラを支えているという誇りを持つこと、絶対になくならない仕事であることは、毎年の入社式でしっかりと伝えています。」

○守島氏

「これには2つの重要な要素があります。トイレ掃除をやらせる会社がありますね。これは確かに役割の明確化にはつながります。要するに、トイレ掃除をすることで会社の美化につながるという役割の明確化につながります。しかしながら、社会にとって何の役になっているか分からないので、やる人たちは嫌になる。粟屋さんがおっしゃったことは、ミッションの部分と役割の部分、両方を明確化させている点が素晴らしいと感じています。」

○藤原氏

「これは、守島先生がおっしゃっている仕事への有意味感につながるようになるかと思います。オーザックさんでは、エンゲージメントを保つために何か取組をされていますか？」

○岡崎氏

「今からお話しすることは、従業員が会社とひとつになって頑張ろうとしたターニングポイントであると私なりに感じているエピソードです。平成24年から従業員の要望で完全週休2日制を開始しました。完全週休2日制にすると稼働日が8.5%減ります。1年後に生産高8.5%増加させないと、この制度を止めると社長が言いました。1年間トライアルしたところ生産高が5%しか上昇せず、社長はこの制度を止めると言いました。数日後、製造部の部長が代表でやって来て、もう1年待つてほしいと、計画を再度練り直してきた。計画書を見て、これ



だったらいけると社長は思ったそうです。そこでもう1年待ちました。その結果、8.5%を上回る成果が出ました。」

「この経験から従業員に失敗させることが重要であると感じました。従業員に頭ごなしにダメと言わないで失敗させることも、従業員にとっては勉強になる。失敗することで、自分たちで考える力を身につけることができ、自分たちの努力で豊かな生活が送れるという実感がわいたと思います。経営計画を共有することで彼らに気づかせることができたと思います。」

○守島氏

「失敗をさせることも重要ですが、失敗した後に持ってくる新しいアイデアをトップが受け止めてあげることが重要です。失敗して再チャレンジさせる企業は結構いる。チャレンジした結果がダメだったら従業員のモチベーションが下がる。重要なのは失敗させた後、その失敗をどこまで認めてあげられるかということです。結果として出てきたものを真面目に評価する。この姿勢が重要だと思います。そういう態度をトップが見せれば、下の人はどんどんチャレンジします。」

「基本的に仕事というのは失敗の連続です。再チャレンジした後に上司や社長が見てくれている。評価してくれている。そういう実感に繋がっていないと、サイクルが回りません。失敗だけでなく、再チャレンジを認めることが重要です。」

どうすれば従業員の働きがいを高めることができるのか

○藤原氏

「どうすれば従業員の働きがいを高めることができるのか。結局皆さんそこが聞きたいのだと思いますが、いかがでしょうか。」

○栗屋氏

「この会社で仕事をしていたら、将来幸せになれるということを一人一人が思ってくれるかどうか。そのためにキャリア形成の取組を企業がどれだけ提供できるかということだと思います。この会社で働いて良かった。この会社で働いていたら将来への大きな不安はない、10年後には、この会社でこんな仕事をしているだろうし、それに対する不満もないと思えるような会社にしなければならない。」



「そのために就業規則について、この3年間でどれだけ変えたか分かりません。ある女性従業員が、子供ができて産休・育休を経て戻ってきたのですが、『とても8時

間は働けそうにありません。時短勤務になると私はパートになっちゃうんですね。』と聞かれました。私は、『いやいや正社員のままでいればいいじゃないのか。』と答えました。すると、女性従業員は『就業規則をよく見てください。正社員とは8時間勤務するものと規定されていますよ。』と言われました。不勉強を謝ると共に、就業規則を見直しました。その女性は、非常に優秀な従業員で今もしっかりと仕事をしてもらっています。置かれた状況で一人一人が安心して仕事できることが重要であると感じています。」

○岡崎氏

「まずは働きやすさを従業員に提供できるかが重要だと思っています。働きやすい会社になれば、従業員たちが率先して動くようになってくる。そうすれば働きがいを感じてくれると思っています。当初は、働きやすさを提供することは会社にとってデメリットだと思っていました。未だにそういう考えを持つ経営者の仲間もいます。そこを何とか切り替えることで、働きやすさを提供できるようになりました。そうすることで従業員は辞めない従業員に育ち、評価を得られる、頼られる、任されるというところで働きがいを持ってくれていると思います。」

○守島氏

「お二人の話に共通している点は、うちの従業員はどうやったらエンゲージメントを持ってくれるのかということを経営者がとことん考えているところだと思います。それが結果として、働きがいなどの仕事の意味の見直しや、就業規則の変更、働きやすさの提供につながっていく。それぞれ出口は異なりますが、出発点は共通しており、うちの従業員がどうやったら幸せに働いてくれるだろうかという点を丁寧に考えている。経営者や人事部門はそこをしっかりと考えないとはいけません。そこが出発点なんです。本日登壇の2社はそこがクリアになっていたと思います。働きやすさから入ってもいいんです。働きがいからでもいい。仕事の意味からでもいい。キャリア形成からでもいい。それが働いている人たちのためになっているのかといこうとを常に経営者が考えることが重要であると思います。」

