

企業は、個人の多様な 「生き生き」とどう向き合うのか

——— 奥本 英宏



リクルートワークス研究所 所長
1992年人事測定研究所(現 リクルートマネジメントソリューションズ)入社。採用・若手育成事業のビジネスユニット長、人材開発・組織開発事業部長を歴任。2011年リクルート ソリューションカンパニー カンパニー長、リクルートマネジメントソリューションズ代表取締役社長に就任。企業の人事制度、人材評価、人材開発、組織開発全般のソリューションに従事。2018年4月よりリクルートワークス研究所に参画、現職。

社員の働きや価値観の違いを 活かすマネジメントとは

現在、日本企業で働く社員の幸福度やエンゲージメントは低く、さらに、働く価値観の多様化が働きがいやモチベーションのマネジメントをより難しくしている。そうした環境下、社員の「生き生き働く」を実現するにはどうしたらよいか、企業の取り組みについて、組織風土と働き方の選択という観点から考えていきたい。

「生き生き働く」をめぐる今日的テーマ

今回の調査で明らかになったとおり、「生き生き働く」をめぐる個人の価値観とメカニズムは多様さに溢れている。人生100年時代を迎え、働くことと生きることの意味が問われる現在、企業は個人の多様さをどのように活かしていくことができるのだろうか。「生き生き働く」ためのメカニズムと8つの要素について考えていきたい。

もちろんこれまでも、仕事のやりがいや従業員のモチベーションは経営やマネジメントの重大な関心事であり続けてきた。エルトン・メイヨーらがホーソン実験で提示した、労働の「能率と意欲」に関わる問題提起に始まり、チャップリンが人を疎外する労働へのアンチテーゼとして、映画『モダン・タイムス』で描いた「労働の人間化」、そして、内発的動機づけやモチベーションの心理学的研究からウエルビーイングへと、「生き生き働く」をめぐるテーマは変遷しつつ広がりをみせてきた。そして現在も、これら歴史的なテーマは姿を変えて、経営の重要課題として現前している。

現代において、能率向上は創造性の発現に、労働の非人間化は知的集約性の高い労働と単純な労働の二極化へ、さらに、内発的動機づけのマネジメントはワークライフバランスを含めた幸せなライフキャリアづくりへと変化した。

社会のデジタル化を背景とした事業変革の中で、企業は社員一人ひとりの創造的な発想や取り組みに期待をかける。そうした創造的な仕事の生産性を高めるには、幸福感や満足感などのポジティブな心理状態が重要であることが、近年の研究によって明らかにされている。また、産業のデジタル化は労働の質の二極化を生み出すと言われる。様々な仕事が自動化された後も、オペレーショナルな制御やプログラミング業務、そして、ソーシャルコミュニケーションを必要とする裁量の限られた対人業務が生まれてくる。こうした新たに出現する仕事の働きがいや満足度を高めるには、仕事そのものの充実に加えて、私生活も視野に入れた施策の検討と取り組みが求められる。

広がる個人と企業施策のギャップ

それは、一人ひとりの社員の、多様な動機や価値観をマネジメントする難しさでもある。安定的な雇用や処遇の向上、昇進、成長など、働く個人の動機が特定のパターンに集約できた時代には、共通性の高い一律の施策によって働く動機をマネジメントすることが可能であった。しかし、一人ひとりの価値観が多様化する中では、社員のニーズや欲求がどこにあるかを探ること自体が困難になる。

2019年10月、企業の人事責任者に集まっていただき、社員の「生き生き働く」を実現するための現状課題を話し合う機会を持った。そこで語られた悩みは「従業員のモチベーション向上のための施策を打ち出しているが、どうも手応えが感じられない」「若手を中心に社員の価値観が変化していることは理解しているが、どのように企業施策に反映してよいか分からない」といった、個人の価値観と企業施策をめぐるギャップであった。人事は問題意識を持ちつつも、社員意識の世代変化や個別化を前に施策を打ちあぐねている。

既に紹介した自由記述調査でも、個人の「生き生き働く」に対するイメージは多種多様であることが示されている。「生き生き働く」という言葉からイメージするワードを挙げてもらうと、上位10位までの主要なワードは回答全体の4分の1にとどまり、残りの4分の3は世代や個人による表現の広がりを見せる。それら残り4分の3の中から、特徴的なワードをピックアップして世代で比較したのが図表①である。20代～30代の若手社員は仕事よりも「働く環境」に関するワードがみられる一方で、40代～50代のミドル社員は仕事そのものへの前向きな「心情や精神性」を表すワードがみられる。さらに、一部の若手は「生き生き働く」という行為そのものについて、やや後ろ向きの心情を感じさせるワードを挙げてくることも分かった。

このように、「生き生き働く」に対するイメージは、個人が生きてきた社会環境による体験の違いや、それによって培われた個人的な価値観に根差したものである。社員に代わって人事が問題を定義すること自体が難しくなっているし、人事が取り組むべき範疇にある問題なのかどうかの判別もつきにくいのが現状だ。「生き生き働く」という問題は、誰かが本人に代わって問題を定義できるわけでもなく、ましてや解決することは不可能に近い。

だとすれば、企業に求められる取り組みとは何であろうか。それは「生き生きと働く」ベースとなる職場環境(組織風土)の醸成と、社員の働き方の選択機会をより豊かにしていくことだ。

図表① 「生き生き働く」をめぐる世代間のイメージの違い

	20代～30代	40代～50代
人事制度や運用に関するワード	定時、ホワイト企業、高給、フレックスタイム	評価、適材適所、挨拶
前向きな心情が表現されているワード	タフ、生命力、ガッツリ、キャリアアップ	満足感、幸福感、結果、意気揚々、アクティブ、やる気満々、颯爽、躍進、ガンガン、チャレンジ
やや後ろ向きの心情が表現されているワード	辛い、仕事人間、忍耐、しゃかりき、ギラギラ	根性

8つの要素を支える組織風土

『生き生き働くモデル』で提示したとおり、個人が「生き生き働く」ためには職場環境が重要な要素になる。図表②は、社員が「生き生き働く」ために重要な8つの要素と、それを支える職場環境(組織風土)との関係を分析した結果である。プラスに優位な結果が出た際には「+」、マイナスの結果には「-」を記載している。また、後述の「働き方の選択」項目と合わせて、各要素に対して特に影響が強かった上位2つの項目には網掛けをした。

結果から読み取れるように、役職の上下にこだわらず自由に発言ができる「自由闊達・開放的な組織風土」、長期的な志向で成果を追求して社会的な責任をはたそうとする「長期的・大局的志向な組織風土」、社員が自分なりの意見を持って新しいアイデアを発信することが歓迎される「柔軟性・創造性・独自性のある組織風土」が、8つの要素の多くとポジティブな関係を持っている。こうした組織風土の下では、個人がリスクを感じることなく自由に発想し、発言・行動していくことができ

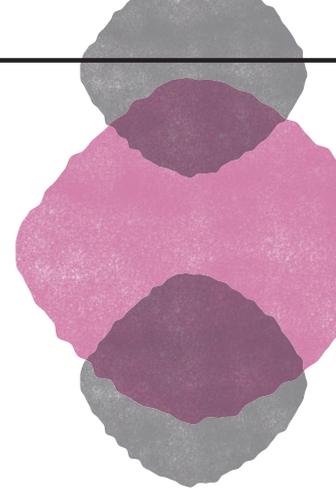
図表② 職場環境(組織風土)と8つの要素との関係

	活力実感	強みの認知	職務満足	有意味感	オーナーシップ	居場所感	持ち味発揮	多忙感
自由闊達・開放的な組織風土	+	+	+	+	+	+	+	
長期的・大局的志向な組織風土	+		+	+	+	+	+	
柔軟性・創造性・独自性のある組織風土	+	+	+	+	+	+	+	+
慎重性・綿密性のある組織風土			-		+			+
成果主義・競争的な組織風土			-			-	-	+
権威主義・責任回避な組織風土		+	-		+			+
個の尊重の風土	+	+	+	+	+	+	+	

る。そして、さらに多くの要素に強く影響する因子として「個の尊重の風土」がある。「個の尊重の風土」とは、情報の共有と権限委譲、個人のライフキャリアと幸福の追求を重視する因子だ。仕事とプライベートの両面における、社員の自律性を尊重する企業姿勢と言い換えることもできる。社員を自律的な存在として扱い、個性の発現と自由な活動を奨励する風土は、個人の「生き生き働く」を支える8つの要素を高める基盤となっている。

一方で、プロセスよりも結果重視で競い合いに勝った者が報われる「成果主義・競争的な組織風土」は、職務・会社への適応感や職場における安心感を低下させ、結果として自身の持ち味の発揮を阻害する結果が得られている。

企業には、創業者の人材観や組織観、さらには独自の事業モデルや過去の成功体験によって培われた固有の組織風土が存在する。堅実・誠実な風土、顧客志向の風土、ボトムアップな風土など特徴は様々だ。そうした中に、個人の「生き生き働く」を支える8つの要素に強く関係する組織風土が存在している。



働き方の選択が8つの要素を高める

次に、働き方の選択と8つの要素との関係を見ていきたい(図表③)。

働く日、時間を選択できることは、仕事に熱中して精力的に働く「活力実感」や「職務満足」、さらには仕事に当事者意識を持って取り組む「オーナーシップ」に影響する。また、働く場所の選択は、自身の強みを活かすことで職務への適応感が高まる「持ち味発揮」や、仕事に忙しく取り組む「多忙感」との関係が強い。意外だったのは、社会や地域の一人として活動する越境活動と8つの要素の全てが強く関係していたことだ。企業の枠組みを超えて、社会という広いフィールドで活躍する機会を得ることは、「生き生き働く」ために重要な自分の価値観を再認識する絶好の材料となっているようだ。特に、「活力実感」「強みの認知」「有意味感」との関係が強く、ふだんは仕事の中に埋没してしまっている働くことの意味や、自分の能力を発見することにつながる。

逆に、選択を伴わない予期せぬ一方的な異動は、「居場所感」の喪失と併せて「持ち味発揮」に対してマイナスの影響を持つ。このように、社員が自ら働き方を選択する機会は、対応する8つの要素の実感と「生き生きと働く」ことの充実感を高めていく。

本研究の過程で、社員の主体性を尊重する企業の実例として、グーグルと株式会社ネットプロテクションズの取り組みをプロジェクト・ホームページに掲載させていただいた(<https://www.works-i.com/project/ikiiki/individual.html>)。この2社に共通する特徴も、個人が自ら判断して動くための情報共有や、個人の裁量を重視する管理しすぎないマネジメント、それを支える心理的安全性の高い風土づくりの3つであった。グーグルにおいては、社員総会をはじめとする各種会議への参加判断は個人の選択の範疇にあり、その他、仕事をする時間、場所、研修への参加、そして異動でさえも個人の選択と判断が尊重される。日常の中で「これをしなければならない」と感じさせる強制はないという。情報を収集し、意味ある貢献を考えて、自分で選ぶという当たり前の行為が、個人が「生き生き働く」を実現していく第一歩となる。

図表③ 働き方の選択と8つの要素との関係

	活力 実感	強みの 認知	職務 満足	有意味感	オーナ ーシ ップ	居場所感	持ち味 発揮	多忙感
勤務日を選ぶことができる	+					+		
勤務時間を選ぶことができる	+		+		+			
働く場所を選ぶことができる							+	+
予期せぬ異動						-	-	
社会・地域の一人として活動できる	+	+	+	+	+	+	+	+

求められるマネジメントのパラダイム転換

企業は一律の施策や制度によって、個人の働きがいやモチベーションを高めていくことが難しくなった。そこで、これからはモチベーションをマネジメント

するという考え方から、社員一人ひとりが「生き生き働く」ことに主体性と責任を持つ、オーナーシップの発現を支援する考え方へと転換を図る必要がある。

取り組みの鍵は3つある。1つは、個人が自らの個性を活かすことが可能な組織風土づくりだ。今回、明らかになった8つの要素に関わる組織風土を高めるには、人という資源を経営の中心に据える方針決定が求められる。経営者であれば、誰もが人材の重要性を強く認識しているだろう。しかし、その全員が人を最大限に活かす経営を実践しているかといえば、その取り組みには随分とばらつきがある。日々の経営の意思決定においては、効率や利益、官僚的な手続きの前に、個人の存在は容易に抑圧されてしまう。組織風土の醸成は、企業トップの忍耐強いリーダーシップが求められる、時間もコストもかかる取り組みである。しかし、今回、研究で明らかになった、柔軟性や創造性、開放性、長期志向などの風土は、イノベティブ組織の研究結果と重なる点も多く、企業にとっての取り組むメリットも大きい。経営者と社員の対話機会を増やす、意思決定のプロセスを簡素化する、事業運営に社員の発案を求めるなど、すぐに取り組むことができる施策も多くある。事業の持続的な成長と個人の幸せの両面を実現する積極的な取り組みが期待される。

2つめは、仕事や働き方を自らが選択する機会の提供である。メンバーシップ型と言われる日本企業では、企業から一方的に仕事の機会と働き方の枠組みが与えられることが多く、社員は企業に対して受け身の関係になりやすい。また、働き方改革の取り組みを通じて変化してきてはいるものの、人事制度の一律性や運用の硬直性などには、まだ多くの改善余地がある。雇用の形態や働き方、仕事の内容や進め方など、個人に多くの選択の機会を提供することが、社員の仕事とプライベートにおける主体性を高め、それが「生き生き働く」ことへとつながっていく。

最後は、社員それぞれに異なる「生き生き働く」価値観を、現在の仕事に活かすマネジメントの関わりである。先に、「生き生き働く」という問題は、誰かが本人に代わって問題を定義できるわけでもなく、ましてや解決することは不可能に近いと書いた。社員が大切にしている価値観を自覚しつつ仕事に取り組むために、マネジメントは内省を促す問いかけと、仕事の取り組みを見直す橋渡しをすることができる。コミュニケーションのパラダイムをマネジメント主体からメンバー主体へと転換し、共に発見的に関わることでメンバーのオーナーシップを高めていきたい。

これら3つの鍵は相互に影響しあっている。取り組みにあたっては、3つを一つのモデルと見立てて全体の施策を設計する必要がある。試行錯誤や葛藤する場面も多いだろう。しかし、現在、事業環境は激しく変化し、日本は構造的な人手不足の状況にある。そうした中で、個人が「生き生きと働く」環境をつくりだしていくことが、個人と組織の双方の幸せにつながると確信している。