

働きがいのある
職場づくり

はじめに

「働きがいのある職場」をつくるために 自己革新して、職場を改革していこう

管理者、マネジャー、職場リーダーなど呼称はさまざまですが、いわゆる「職場の責任者」の役割は、「企業理念の実践」「部門目標の達成」「部下や職場メンバーの育成」「経営層と一般従業員との連結役」など多岐にわたります。それらを実現するためのビジネススキルとして「リーダーシップ力」「コミュニケーション力」「情報把握力」「問題発見力」「業務改善力」などが必要とされます。

役割とその遂行のために必要なスキルはそのとおりなのですが、職場の責任者としての本質的な使命は、職場で働くすべての人が「働きやすく、働きがいのある職場」をつくることに尽きると思います。

「働きやすく、働きがいのある職場」は、組織のオペレーティングシステム（OS）と考えることができます。OSがなければどんなアプリケーションソフトも動きません。つまり、「働きやすく、働きがいのある職場」でなければ、どのような方針も、目標も実現できません。

会社は「地域社会」「株主」「顧客」「取引先」など多くのステークホルダー（利害関係者）に支えられて存在しています。そして、そのたくさんさんのステークホルダーとともに日々活動しているのは「働く人たち」です。その「働く人たち」にとって「働きやすく、働きがいのある職場」にならなければ、いい業績をあげることなどできません。

自然に何となく「働きやすく、働きがいのある職場」ができる幸運はなく、職場の責任者が自ら「変革の起点」となって努力しなければ成し遂げることができません。「残念な職場」へ向かう「負のスパイラル」を断ち切って、「働きがいのある職場」に向かう「正のスパイラル」になるよう、自己革新して、職場を改革してください。

このテキストが、そのための手引きとなることを祈念いたします。

はじめに	3
第1章 組織における「働きがい」とは何か	5
1. 「働きがい」のある組織が求められている理由	6
2. 「働く人が働きがいを感じる会社」を実現することが企業の社会的責任 ...	9
3. 「満足度」と「働きがい」の両方を高めていこう	11
4. 「幸せを感じる会社」とは、どのような会社なのか	15
5. 「仕事のやりがい」と「組織における働きがい」は別物	19
6. 「働きがいのある組織」をつくるために職場の改革をしよう	22
■研究課題1	24
第2章 日本の働く人を取り巻く現実	25
1. 「働きがい」が世界最低水準の日本	26
2. 社員のモチベーションを維持し、高めていく努力が大切	31
3. 働く環境の悪化と企業の意識の変化	33
4. なぜ「働きがい」を失ってしまったのか	36
■研究課題2	40
第3章 「働きがいのある職場」にするためのポイント	41
1. 「働きがいのある職場」を実現できる管理者チェックリスト	42
2. 「働きがい」を破壊する「反面管理者」チェックリスト	45
3. 「働きがい」を破壊する「反面管理者」の特徴	48
4. 「働きがいのある職場づくり」に必要な10ポイント	54
5. 「問題の発見」より「強みの発見」が大切	62
6. 職場の「強み」とその伸ばし方	64
■研究課題3	70
第4章 「働きがいのある職場（会社）」の事例研究	71
1. 他社の優れた事例を学び、自社の職場に活かしていこう	72
2. 本当のコミュニケーションが息づいている	74
3. 責任ある仕事を任せている	76
4. ワークライフバランスに配慮している	78
5. 楽しい雰囲気を追求している	80
6. いい仕事をした人を認め、感謝して、ほめる	81
7. 多様さを尊重している	83
8. 家族のような温かさがある	85
■研究課題4	87

第1章

組織における「働きがい」とは何か

1. 「働きがい」のある組織が求められている理由
2. 「働く人が働きがいを感じる会社」を実現することが企業の社会的責任
3. 「満足度」と「働きがい」の両方を高めていこう
4. 「幸せを感じる会社」とは、どのような会社なのか
5. 「仕事のやりがい」と「組織における働きがい」は別物
6. 「働きがいのある組織」をつくるために職場の改革をしよう

1

「働きがい」のある組織が 求められている理由

「就業構造基本調査」からわかること

就業構造基本調査 総務省統計局が実施している「就業構造基本調査」の最新版は、2018年7月に発表された調査結果です。

それによると、2017（平成29）年の日本の就業者数は6621万3000人で、その中から自営業者などを除いた雇用者数、つまり、会社や役所などの組織で働き、給与を得ている人は5583万9000人でした。

全雇用者のうち、正規雇用者が3451万4000人で、非正規の雇用者は2132万6000人です。正規ではない、パートやアルバイトなどの非正規雇用者は、なんと全雇用者の38.2%になっています。これは、多くの人が、予想以上に高い比率と感じるのではないのでしょうか。

もちろん、この非正規雇用者数を20年前に比べると約1.7倍になっています。雇用者のうち、非正規雇用者として働いている男性は22.3%ですが、1997年の時点では11.1%でした。女性の非正規雇用者は56.6%と半数を超えていますが、1997年時点では44.0%でした。

非正規雇用者数は高止まりしており、こういう傾向を見ていると、今後、非正規の雇用者比率はさらに高まっていくと想像できます。

少子高齢化 日本は「少子高齢化」で、今後労働人口がどんどん減っていきます。一人ひとりがこれまで以上に貴重な価値を持つ時代になりますので、一人ひとりが「働きがい」を持って働くことで、生産性を高め、付加価値を生み出して行く必要があります。

働きがい

「働く人」を包括的な視点で考える

現在の日本には、かつてとは比べものにならないほど多様な雇用形態や就労形態があり、それらに応じてさまざまな条件、処遇で働いている人が増えてきました。

実にいろいろな立場の人がいますが、すべての「働く人」が「働きが

図表1・1 日本における就業者の構造

2017（平成29）年の「就業構造基本調査」（2018年7月・総務省統計局発表）

- 就業者数 6621万3000人
- 雇用者数 5583万9000人（自営業者や会社役員などを除く）
- 正規雇用者 3451万4000人
- 非正規雇用者 2132万6000人

▼パートやアルバイトなど非正規雇用者の割合が38.2%で推移。

20年前と比べ1.7倍近くに上昇

- 男性22.3%（1997年＝11.1%）
- 女性56.6%（1997年＝44.0%）

いを感じる」社会にならないければ、日本の明るい未来はありません。そういう社会にするためには、まず、何よりも「働きがいのある会社」を増やしていかなければなりません。

人が働く場所としては民間会社だけではなく、役所、協同組合、学校、病院、NPO、NGOなどさまざまな組織があります。「働く人が働きがいを感じる会社」というのは、「働く人が働きがいを感じるさまざまな組織」という意味でとらえてください。これは株式会社だけの課題ではないからです。

働く人が
働きがいを感じる
さまざまな組織

また、「働く人」とは、会社などの正規の従業員や、パート・アルバイト・嘱託などの非正規の従業員等、雇用関係のある従業員だけではなく、契約で働いている人や派遣社員として働いている人など、すべての「組織との関係で働いている人」を指します。

どの立場の人でも、会社にとって戦力であり、組織に貢献してくれる人たちです。そういう意味で、雇用関係にある人だけを尊重するのではなく、関係する法律の違いはあるものの、雇用形態や就労形態にかかわらず、すべての「働く人」を尊重し、包括的な視点で考えていく必要があります。