

第1回イベント（令和5年11月9日開催）



働きがいのある組織づくりを県内に広げることを目的に、『働きがいのある組織づくり「企業経営者交流イベント」(全3回)』を広島市内の会場で開催。初回である第1回(令和5年11月9日開催)は、県内企業の経営者・管理職層35名にご参加いただきました。

トークセッションでは、パネリストに県立広島大学大学院の木谷宏教授、モデレーターとして株式会社ワーキングエージェント藤原輝氏が登壇し、働きがいの必要性について参加者と学びを深めました。

このイベントでは、参加者自身が従業員の“働きがい”を高める意義や取組のアイデアを考え、最終回である第3回で成果発表するとともに、県内企業へ広く情報発信します。第1回のアジアワークショップでは、各社の働きがい向上の取組状況や課題について意見交換を実施しました。

開会あいさつ

広島県の湯崎知事から、県では「働きやすさ」と「働きがい」の実現を両輪とした県内企業の働き方改革を推進していることや、参加企業に対して『本イベントを通じて人的資本経営における働きがいの重要性の理解を深めていただき、働きがい向上の先駆者として具体的に実践していただきたい』といった期待が述べられました。



トークセッション

なぜ働きがいが必要か～参加者と考える働きがい～

- パネリスト（写真左）：
県立広島大学大学院 経営管理研究科
教授 木谷宏氏
- モデレーター（写真右）：
株式会社ワーキングエージェント
働き方改革上級コンサルタント 藤原輝氏



一働きがい向上に取り組む必要性

広島県では「働き方改革」の最終的なゴールを、「持続的な企業成長」と定め、そのためには従業員全員が活躍する組織になることが不可欠と考えています。過去の日本企業では、一握りのハイパーフォーマーや経営者が組織全体をけん引するケースが主流でした。しかし、今やそうしたリーダーが現れることを待ち望むよりも、全員が活躍できる環境を作るほうが、はるかにリスクが低く現実的です。この「全員が活躍する組織」になるために必要な取組こそ「働き方改革」なのです。

広島県ではこの働き方改革の取組を「働きやすさの実現」と「働きがいの実現」の両輪で考えています。「働きやすさの実現」とは、残業規制や休暇取得の促進などの辛い勤務条件を改善する取組であり、全員が活躍するための必要条件です。しかし職場が働きやすい環境になるだけでは業績は向上しません。下手をすればぬるま湯のようになり、受動的なぶら下がりの人材も生まれてしまいます。私たちは働き方改革の取組を「働きやすさの実現」から「働きがいの実現」へと、さらに深化させる必要があります。「働きがいの実現」とは、会社の価値観や方針に共感し、自社の「仕事・職場・組織」の魅力に惹かれることを通じて、従業員の貢献意欲・エンゲージメントを高めることであり、全員が活躍するための十分条件だと言えるでしょう。そこで、働きがいを向上させるためのアプローチとして「仕事・職場・組織」の3つの分野に分解して段階的に取り組む（取組のフレームワーク）ことが重要です。

一取組のフレームワーク「働きがいのある仕事」

一つ目の「働きがいのある仕事」は、働く意義や成果への責任感など、仕事自体に対する意欲を高めることなどを指します。近年注目されているのが「ジョブクラフティング」という考え方で、一定の裁量権を社員に与え、自ら仕事の進め方などを見直してもらいます。自分で仕事をクラフトする（作る）ことで仕事の面白さを感じてもらいやすくなります。

また、従来のように会社が人事異動を指示するのではなく、社員に特定の役職・職種に自ら手を挙げてもらう制度の導入など、人事異動改革は大いに可能性があります。具体的には、自らの希望を伝える「キャリア申告制度」や、数年同じ仕事を続けたら次の異動は自らの希望で行える「社内FA制度」、空いたポストを公募する「社内公募制度」などです。こうした取組により社内労働市場が正常に機能するようになり、働きがいの向上につながると考えられます。

一取組のフレームワーク「働きがいのある職場」

二つ目の「働きがいのある職場」は、チームが連帯感を持って働けるように職場のコミュニケーションを改善することを指します。ポイントとなるのが、職場の「心理的安全性の高さ」です。最近注目されているのが「1on1ミーティング」。従来の個人面談は上司が主導しますが、1on1では部下である社員が主役となって自らのキャリアプランなどを上司と共有します。こうした質の高い対話型コミュニケーションを通じて信頼関係が構築されると、建設的な議論を本音で交わせる職場環境になっていきます。



働きがいのある「仕事」

自らの仕事の意味や、成果への責任感、知識の向上などを深く実感できるようにして仕事（職務）に対するモチベーションと満足度の向上につなげます。従業員一人ひとりが仕事に誇りを持つプロとして活躍する事を目指します。

取組内容（例）

- 仕事の意味付けワークショップ
- キャリア開発・人材育成の仕組み
- 業務プロセス改善・ボトムアップ改善
- 仕事領域や裁量の拡大（ジョブクラフティング）
- 仕事の成果の見える化（お客様アンケートなど）
- 新たな仕事・部署へのチャレンジ（社内FAなど）

予測不能で変化の激しいVUCAの時代において、それぞれの従業員の生産活動の根本＝仕事（業務）の価値を高めていくためのアプローチ。



働きがいのある「職場」

職場の人間関係（関係の質）に着目し、チームが連帯感をもって働ける職場となるよう、職場コミュニケーションを改善します。互いを尊重し、助け合い、切磋琢磨して、更なる成果を生み出せるチーム作りを目指します。

取組内容（例）

- 心理的安全性の向上
- ダイバーシティマネジメントの促進
- コミュニケーション改善（声掛け運動など）
- チームビルディング（1on1ミーティングなど）
- 管理職向けマネジメント研修
- 他部署・チームと連携強化（社内インターンなど）

働くスタイルの変化により、職場の基本機能（コミュニティ）が低下。エンゲージメントを高める場づくりなどをテーマとしたアプローチ。

もう一つのポイントが、職場における「切磋琢磨」です。最近の研究では同僚の存在が個人の働きがいに大きく寄与することが明らかになっています。例えば米Google社では「優秀な人材を採用すると彼らが自ら学び、仕事を作り、会社を良くしていく」という考えのもと、人事管理上の予算をほぼ採用に注ぎ込んでいます。同社に入社した人々のインタビューでも、自社に惹かれた理由について「ここには面白い人たちがいるのでその中で自分を磨きたい」という意見が挙げられており、切磋琢磨して自ら成長できる職場環境が、会社としての大きな魅力になっているのです。

一 取組のフレームワーク「働きがいのある組織」

三つ目の「働きがいのある組織」とは、「仕事が面白いか」「職場が活気に満ちているか」を経営トップが見極めて、適切な働きかけ（組織経営マネジメント）を行うことを指します。企業としての総合力が問われる分野であり、じっくり時間をかけて取り組む必要があります。

近年、特に見直されているのが「パーパス（経営理念）」という概念です。多様な価値観や行動様式、欲求やニーズを持つ従業員が各自の赴くままに働くのでは組織はバラバラになります。それを束ねるにはパーパス（経営理念）が必要であり、従業員の共感や当事者意識を持ってもらうことが重要です。アメリカの例を見てわかることですが、多様な民族や宗教考え方を持つ彼らにとって「我々はアメリカ国民であり、アメリカを素晴らしい国にしよう」という星条旗の前の誓いだけが唯一の同質性であり、それがアメリカという国を一つに束ねているとも言えます。多様な人々が活躍するためには、あえて「同質性」といったものを後から埋め込む必要があります、それがパーパス（経営理念）なのです。

一 ひとつのメッセージ

まずは「働きやすさ」と「働きがい」を別々に認識して取り組むことが有効です。「働きやすさ」は比較的万人に共通する部分が多く、長時間労働の削減や有給休暇の取得などは集団に対して一気に改善施策を行うことが可能です。しかし、「働きがい」に関しては、同じ職場で働いている従業員一人ひとりの感じ方や受け止め方が異なるため、取組を達成するには、時間もかかり難易度も高いのです。しかし、最終的に全員が働きがいを感じるようになれば、間違いなく大きな経営メリットが生まれます。何年あるいは10年以上かかるかもしれませんが、是非じっくり時間をかけて、継続的に取り組んでいただきたいです。

アイデアワークショップ

一 ワークショップ（各グループの課題共有）

アイデアワークショップでは、参加者が「働きがいのある仕事」「働きがいのある職場」「働きがいのある組織」の3分野に分かれ、計7グループが自社の課題や取組状況などについて意見交換しました。第1回で挙げた意見を参考に、第2回で従業員の“働きがい”を高めるための具体的な取組アイデアを検討します。



働きがいのある「組織」

人事・経営に関するビジョンと戦略の見直し等を行い、組織のマネジメントレベル向上に取り組めます。企業価値を高めると共に、多様な人材が活躍できる組織を目指します。最近では、SDGs、CSV、パーパスなどがキーワードとなっています。

取組内容（例）

- 経営理念の浸透、SDGs、CSV、パーパス（経営トップとの交流、ビジョン・ミッションの語り場など）
- 評価制度の見直し、ジョブ型人事の導入
- 定期的な従業員満足度調査の実施、改善活動
- DX推進人材の育成、リスキリング
- ビジネスモデルの見直し など

従業員一人ひとりの才能・創造性（＝人的資本）を最大化するために、「ビジョン・パーパス」や「人材開発」「評価」などの面からアプローチ。



ー グループ発表で挙げた主な意見

■ 『仕事』グループ

人材の育成・定着、生産性の向上、イノベーションへの取組が重要な課題です。限りある労働時間の中で、いかにすれば生産性やモチベーションを向上できるのか。評価制度や小集団、次世代リーダー育成について今後議論を深めたいです。

■ 『職場』グループ

社員間コミュニケーションや心身の健康管理、ウェルビーイングなどに課題があります。リモートワークの浸透で、コミュニケーションの在り方が変化し、社員の心の健康は生産性や業績に大きな影響を及ぼしています。社員が楽しそうに働ける職場を目指したいです。

■ 『組織』グループ

部門間の壁や、新規事業に対する社員の前向きさ、事業継承による組織体制の見直しなど、組織としての総合力が求められる課題が挙げられます。経営戦略と人材戦略の連携、同業他社との連携などについても議論していきたいです。



参加者の声

- ・ 多様な人材、価値観を束ねる為の経営理念と目の前の仕事を結びつける目標管理制度の連動を更に意識したいと感じました。（ベンダ工業株式会社 代表取締役社長 八代一成様）
- ・ ジョブクラフティングの考え方に興味を持ちました。単なる業務改善で効率化を図るだけでなく、企業内のイノベーションのような事にまでつながるチャンスが眠っていると思うと、やりがいになると思いました。（キリンビール株式会社 中四国統括本部総務部副部長 大島資正様）
- ・ “働きがい”という言葉に含まれるものに仕事、職場、組織と分解して捉える考え方があると認識できた事が有意義でした。（株式会社フォノグラム 取締役 中丸賢二様）
- ・ 働きがいの実現する組織づくりは、簡単な事ではありませんが、企業の持続的な成長のためには必要不可欠なことだと認識することができました。（川中醤油株式会社 代表取締役 川中康三様）
- ・ コミュニケーションやウェルビーイングなど共通の課題もあり、これから課題解決に向けて色々なアイデアをお聞きできるのが楽しみです。（株式会社システムフレンド 取締役 岡本麻依様）
- ・ 社員がどのような状態になったら働きがいを持てるのかなど、同じような悩みを抱えた企業の方との対話を通じて、課題解決に向けて議論を深めていきたいと思えます。（株式会社バスセンター 総務課長 田村純様）

