

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける  
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次  
福岡市博多区比恵町 11-7-701  
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ  
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉)「働きがい」改革を推し進める

- ①「働きがい」2つの要因
- ②有給休暇取得向上で社員の意欲を高める
- ③「動機付け要因」が「働きがい」を高める
- ④「達成」「承認」を高める仕組みを作る

2020年2月号(第193号)

矢継ぎ早に働き方改革関連法が施行されています。

昨年4月には全企業で「年次有給休暇の年5日付与義務化」と大企業で「時間外労働の上限規制」が開始されました。そして今年4月からは中小企業で「時間外労働の上限規制」と労働者派遣および大企業で「同一労働同一賃金」が開始されます(中小企業の「同一労働同一賃金」は2021年4月から施行)

政府は、有給休暇の消化率を高める、長時間労働を是正する、正規雇用と非正規雇用の不合理な格差をなくすなどの施策を打つことによって、労働生産性を高めたいとしています。

労働生産性を向上させるためには、「働きがい」を高めることです。働き方改革を働きがい改革へと高めることです。今回はこの「働きがい」について検討したいと思います。

## 「働きがい」改革を推し進める

### ■「働きがい」2つの要因■

「働きがい」と「労働生産性」は不可分の関係にあります。多くの労働者が「働きがいを感じれば自身の労働生産性は上がると思う」と答えています。(右図参照)

「働きがい」を向上させる要因には2つあります。1つは「衛生要因」、もう1つが「動機付け要因」です。働き方改革で改善が求められている有給休暇取得向上や長時間労働の是正、処遇の改善などは基本的に「衛生要因」に関係するものであり、「働きやすさ」「働きがい」の向上につながります。これを疎かにすれば、従業員の不満が高まり、定着率が悪くなり、採用もままならなくなります。

働き方改革の進展の中で、対応を放置する会社では、人手不足倒産という事態にもなりかねません。

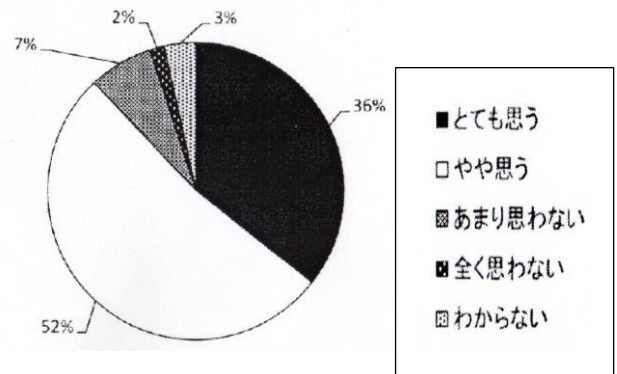
### ■有給休暇取得向上で社員の意欲を高める■

有給休暇を取りやすい風土づくりを行い、社員のモチベーションを上げ、業績を向上させている企業があります。天彦産業(鋼材商社 従業員40人 大阪市)です。週休2日制の同社では、年末年始など年間127日の休みに加えて、様々な有給を用意しています。配偶者も対象になる誕生日休暇、記念日に合わせたメモリアル休暇、さらに子供の学校行事などに出やすくする半日有給制度も設けました。

社員は、年度初めに年間の有給取得日を申告し、全員が共有できるようにしています。予定通りに休ませるため、社員同士がフォローし、上司が仕事の割り振りを調整しています。

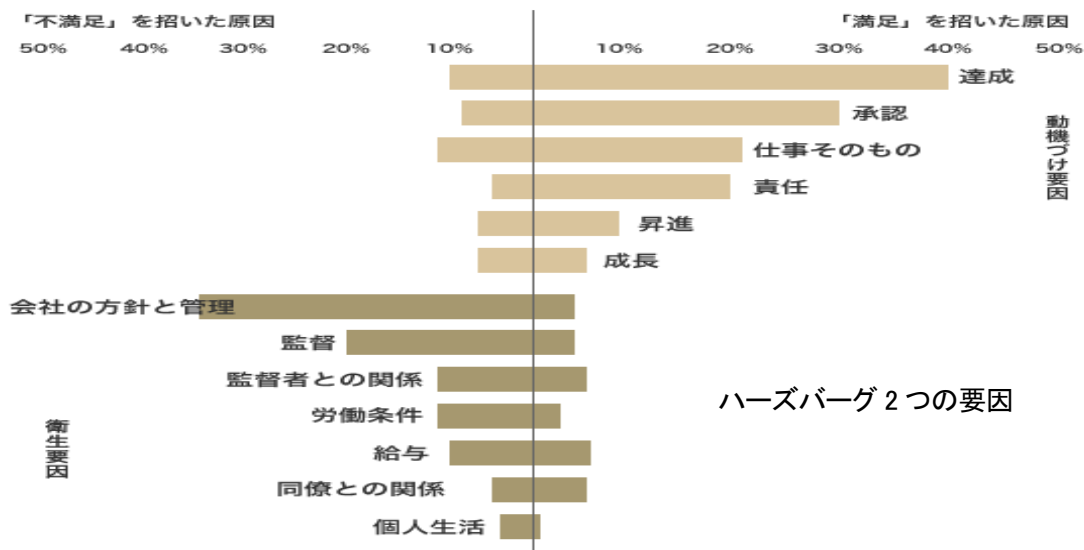
「顧客を喜ばせる努力をするのは社員。その社員が本気で取り組むようにするには、まず会社を好きになってもらう必要がある」(樋口社長)「社員第一主義」を経営理念に掲げ、いろいろな仕組みに落とし込んでいます。

働きがいが上がれば、自身の労働生産性が向上すると思うかどうか



出典：愛知県経営者協会 労働生産性に関するアンケート

## ■ 「動機付け要因」が「働きがい」を高める ■



労働生産性の向上には、動機付け要因を刺激し、働きがいが高めることが重要です。特に「仕事における達成感」「上司、同僚、組織からの尊敬や賞賛」が重要です。

日本の企業は、これが非常に弱いと言われています。米ギャラップ社のエンゲージメント(仕事への熱意度)調査によると、「熱意あふれる社員」の割合は6%しかいないことがわかりました。(米国は32%、調査した139ヶ国中132位 米ギャラップ社調査は「過去7日間の中で、よい仕事をしたと認められたり褒められたりした」「職場で、私の成長を促してくれる人がいる」など12項目)

## ■ 「達成」「承認」を高める仕組みを作る ■

「達成」「承認」を高めるためには、人事制度づくりが不可欠です。

### 【成長シートで達成目標を明確にし達成感を高める】

達成感を得るためには、具体的な数値目標が効果的だと言われています。例えば、営業や販売であれば売上高(客数×客単価)、粗利益額などです。これを期待成果として、5段階(第1段階「1か月平均50万円未満」、第2段階「50万円以上100万円未満」……)で明らかにします。この5段階から本人に目標を設定してもらいます。(この期待成果に直接労働生産性(人時生産性)を取り上げる企業もあります)

同時にこの成果を実現するためのプロセス目標も明らかにします。重要業務や知識・技術などです。例えば店頭接客が重要業務です。これを5段階(第1段階「その業務をやっていない」～第5段階「その業務を人に教えることができる」)で明らかにします。

新卒や新入社員にとってなによりも重要なのが勤務態度です。例えば「創業精神や経営理念の理解」や「社内ルールの遵守」です。これらも5段階で目標を設定し、達成意欲を高めていきます。

この達成目標を「成長シート」にまとめ、達成感を高める仕組みにします。

### 【声かけや面談で承認を積極的に行う】

承認欲求を満たす第一歩は、日常的な声掛けです。仕事のことでいいし、健康や家族のこと、雑談でも構いません。要は「あなたはこの会社になくてはならない存在ですよ」ということを姿勢で明らかにすることです。これを「1on1」として制度化している企業もあります。

更に「成長シート」を活用し、定期的な面談を行い、達成状況、成長状況を定期的に確認することです。新入社員や新卒社員はすぐには数値目標を達成できないかもしれませんが、しかし、数値目標を実現するための重要業務を「やってない」社員が「やり始めた」のであれば、一步前進です。この一步前進を承認することです。この一步一步をきちんと承認したり、褒めることがモチベーションアップにつながり、ひいては業績アップにつながるのです。上から目線で、「できて当たり前」という態度は禁物です。

一番大切なことは、「達成」「承認」を高める仕組みをつくり、「働きがい」改革を推し進めていくことです。