

# ハラスメント対策を契機に 「働きがいのある職場」を めざす

日本総合研究所 村井庸平



## 第7回 経営理念から考える「働きがいのある職場」

### ① はじめに

第6回では「働きがいのある職場とパワーハラスメント（以下、パワハラ）を誘発しやすい職場の対比」を解説しました。ハラスメントの対策として、従業員教育の実施や就業規則にハラスメント規定を盛り込むなどの対応をされている企業が多いなかで、企業のあり方そのものを見直し「働きがいのある職場」にすることでハラスメント、とくにパワハラが起きにくい職場をめざしていこうというのが第6回以降のテーマです。

付け焼き刃的にハラスメントを起こさないための応急処置を検討するのではなく、ハラスメントについて考えることを契機として、企業全体をよりよくしていこうという発想の下、ポジティブに企業のあり方そのものを見直していただきたいと考えています。

まず第7回は、第6回と比較した図表のなかでもとくに「経営理

念」にフォーカスを当てて「働きがいのある職場」について考えていきたいと思っています。

### ② 経営理念のもつ意味

まず、「経営理念」について解説します。経営理念に明確な定義はありませんが、日本総研では経営理念は、4つの領域から構成されると考えています。

第1は、企業の存在領域の確認です。これは経営者の思い、利害関係者の意見、会社の資源、強み・弱みを勘案し、どこの業界を主体に生きていくかを明確にするものです。

第2は、顧客に対する理念です。これはだれが真の顧客であり、どのようなサービスを提供すべきかを明確にします。

第3は、従業員に対する理念で、従業員にどのような能力を要求するのか、どのように将来の仕事や処遇の夢をもたせるか等を理念としたものです。

第4は、利害関係者や地域に対する理念です。株主や地域に対する社会貢献の考え方を明記したものがこれにあたります。多くの企業の経営理念が、上述のいずれか、または複数の領域で形成されています。

一方で経営理念と聞くと「経営理念で飯が食えるのか？」と考える方もいるかと思っています。そこでこの問いに対して少し掘り下げて考えていきたいと思っています。

経営理念とは、企業や組織がなぜ社会に存在しているのかという存在理由にほかなりません。すなわち、どのような価値を提供し、社会に横たわる課題を解決していくかということの道標となるべき考え方です。「経営理念で飯が食えるのか？」という問いは、企業が掲げる課題の解決に対して、利益という形で社会から必ず還元されるのか？と言い換えることができます。

しかし、必ずしも課題を解決すれば利益を享受できるとはかぎり

図表 働きがい職場とパワハラ誘発職場の比較

ドライバー	No.	要素	働きがい職場の傾向	パワハラ誘発職場の傾向
理念・戦略	1	理念の共有・共鳴	会社の経営理念を理解し、共感している。	企業規模の拡大に伴って従業員が増えた結果、一部で組織風土に適應しない従業員が発生し、孤立している。
	2	将来ビジョンの共有度	会社の将来ビジョンについて、意味合いも含め社員に共有され、社員を鼓舞するものとなっている。	
職務特性	5	職務の一貫性・有意味性	自分の仕事は会社や部門の目的・目標と照らして一貫性があり、社会や組織に影響を与えている仕事であると感じる。	企業規模の拡大に伴って組織が縦割り化し、その結果、職場の横のつながりが希薄になっている。 ⇒ 自分の仕事が会社にどのように影響し、貢献しているのが見えづらい。
環境・制度	10	評価に対する納得性	会社では、自分の働きや成果に対して、評価基準に沿って公正に評価されていると感じる。	業績だけで評価され、十分な経験やコミュニケーション能力を持たない従業員が管理職に昇進する傾向がある。 ⇒ 評価に対する納得感が低い。
	12	キャリア開発、成長機会	会社には、自分の経験やスキル、能力を高めるための機会が与えられている。	管理職が多忙で部下育成に十分な時間がかけられないことに加え、会社として十分な教育制度も整備されていない。
対人関係	13	目標達成のコーチング	上司は、組織や個人の目標達成に向けてどのような行動をとればよいか的確なアドバイスをしてくれる。	部下に目が行き届かず、本来のマネジメント業務に悪影響を与えている。(職場や部下それぞれの状況を把握できなくなっている。)
	14	上司の承認・メンタリング	上司は日頃から声掛けをしてくれ、うまくいったときには褒めたり自分のことのように喜んでくれる。	
	15	職場でのコミュニケーション	職場では、上司や同僚と議論する場があり、目標達成に向けてお互い協力しながら業務を進めている。	個人の業績を追求する傾向が強まり、同僚間の協力関係が損なわれている。 上司と部下間においても同僚間においてもコミュニケーションが取りづらくなっている。
組織文化・風土	20	リスクテイキング	職場では、前例がないようなことであっても挑戦すること、成果を発揮することが大事であると考えられている。	業績向上への手法として成果主義・ノルマが課せられている。

・「要素」のうちグレーで着色した項目は、両職場で異なっているものを示す  
⇒ で示す文章は、日本総研の解釈を示す

資料出所：日本総研作成

ません。また、解決が困難な課題であればあるほど、その道程で利益を確保することは難しいでしょう。利益がなければ従業員が安心して働くことも事業を存続させることも難しいので、とりあえず当座の利益を確保しなければいけない。このように考えていくと「経

営理念では飯は食えない」という結論に至ります。

一方で逆のケース、「経営理念がなくても利益を出すことができますか？」についても考えたいと思います。企業は何の経営理念もたず、ただひたすら目の前の「利益」だけを追求していくことで永

続的に成長することが可能でしょうか。この問いについて人材の面から考えていきたいと思います。

目の前の利益をとにかく追求したいと考える会社には、必然的に利益だけを追求したいという人材が集まります。そのような人材は「会社の利益」を追求したいのではなく、ただお金を稼ぎたいという「個人の欲求」のみによって集まります。

会社が順風満帆なときはそれでもよいのかもしれませんが。しかし、いざ会社が苦境に立たされたとき、このような組織に対しエンゲージメントが低く利害によってのみつながった関係性の多くの人材は、より条件のよい会社に転職していくことになるのでしょうか。これでは企業の永続的な発展は見込めません。

すなわち、理念がなくとも短期的には利益を上げることは可能ですが、永続的な発展は難しい、ということになります。

もちろん理念さえあれば企業のあらゆる問題が一斉に解決するというわけではありません。しかし、理念のない会社に優秀な人は集まりませんし、人を引き止めておくこともできません。

理念とは、人と企業をつなぐ接着剤のようなものだと考えていただければよいと思います。目の前の利益を追いかけることももちろん重要でありつつ、中長期的な目

線で「企業がどうあるべきか」という企業のアイデンティティである経営理念も同時に追い求めていく。この「経営理念」と「利益」の両輪の経営がきわめて重要となります。

### 3 経営理念と利益の両輪経営

ではこの理念と利益の両輪の経営をどのように実現すればよいのでしょうか。

利益と理念の両輪の経営を行うにあたり効果的な施策の1つは「目標管理」です。

一般的に目標管理というと、数値目標を最初に思い浮かべがちです。前節でいうところの短期的な「利益」に対する目標の部分です。多くの企業が組織単位そして個人単位に数値目標を定め、その進捗を厳しく管理されているのではないのでしょうか。これは業績目標というもので、コストを何百万円落とすといったものや、営業で何千万円の売上げを上げるといった数値化できる目標を期初に設定します。利益を創出し、期初に立てた計画を実行していくうえでは重要な目標の1つです。

しかし、これだけでは、理念と利益の両輪の経営を行うことはできません。そこで重要となってくるのが、業績を達成する「プロセス」に目を向けた「行動目標」という考え方です。

行動目標とは、文字どおり業績目標に至るまでの行動面に着目し、そのプロセスを評価しようというものです。売上げや利益を上げることが業績目標であるのに対し、売上げや利益を上げるために執った行動が適切であったかを評価するのが行動目標ということになります。

たとえば、新しい価値を創出し続けたいと考えている企業では、その成否を別として新しいアイデアを出すということを行動目標にする、顧客を真に大事にしたいと考えている企業では、「カスタマーファースト」の行動ができたか、というのが行動目標として設定されます。ここで重要なのは、行動目標は必ずしも業績に結びつかなくても（業績として観測できなくとも）その行動そのものが評価されるということです。

この行動目標を有効に活用すれば、企業として社員にどのような行動を執ってほしいのか、どのような行動をする社員を評価したいと考えている会社なのかという会社からのメッセージを打ち出すことができます。

また、行動目標に経営理念を落とし込むことで、会社として向かっていきたい方向性を日々の業務をつなぎ合わせ、経営理念と現在の仕事に一貫性をもたせることができるようになります。

さらに業績目標と行動目標を関

連させてとらえることにより、利益と経営理念をばらばらなものとしてとらえるのではなく、それぞれが互に関連し合っていることを感じてもらうこともできるようになります。経営理念に基づいて行動目標が設計され、業績目標は行動目標のプロセスの成果として実現されるものであるという考え方ができるようになれば、数字に追いかけれ数字におびえるような組織ではなく、理念の実現に向けて何をすべきかを自ら考え行動できるよういきいきとした活気に満ちた職場環境を構築していくことが可能となります。

### 4 理念・価値観の作り方

ここで、理念や価値観というのが形骸化してしまっている、もしくは今の会社にそぐわなくなっている、という場合にどのように理念や価値観を設定すればよいのか、一例を紹介します。経営理念を見直すこと自体に関しては、経営理念を「企業の社会における存在意義」と定義すれば、社会の変化に合わせて変わっていくことは何ら不思議なことではありません。

経営理念の再設定で最も重要なのは、社員の多くの人が納得のできる、前向きに取り組もうと思えるものにするということです。経営理念は決して従業員に押しつけるよう

な類のものではありませんし、そのような理念であれば従業員の心は余計に離れていってしまいます。

そこで推奨するのは、トップダウンではなくボトムアップで理念を構築するというものです。ボトムアップで経営理念を作り上げる効用は2つあります。

1つは従業員が自ら作り上げていく、従業員の声にしっかりと耳を傾けることにより、従業員個人に経営理念に対する当事者意識や愛着がわくということ。そしてもう1つは、いまの自分の仕事が社会的にどのような価値があるのかということを改めて問い直してもらうことで、社員自らが仕事の価値を再認識することができるということです。

今後、経営理念を見直す機会があれば、多くの社員を巻き込んで企業のあり方や社会的な価値についてディスカッションをする機会を作っていただきたいと思います。

## 5 経営理念を体現する組織になるために

本節では経営理念を体現する組織となるために、何をすべきかということについて解説していきます。

まずは人材採用についてです。ジム・コリンズは著書「ビジョナリーカンパニー2」のなかで、「だれをバスに乗せるか。最初に人を選び、その後に目標を選ぶ」

ことが企業経営において最も重要なことの1つであると説明しています。目標を達成できそうな人材を採用せよというのが一般的な考え方かと思いますが、ここで述べられていることは真逆の考え方です。経営理念への共感に基づいて人材を獲得すべきであるということが述べられています。

経営理念は万人に対して強い共感を呼ぶものではありませんので、どのような人材を「バス」に乗せるかを見定めるためには、相手の価値観をよく知ることが重要となってきます。新卒であれ中途であれ、採用活動ではとかく実績や能力が注目されがちですが、企業理念への共感という点もぜひ考慮に加えていただきたいと思います。能力のある人にどのようにやる気を出してもらうかを考えるのではなく、自社の経営理念に共感し、やる気にあふれた人材にどのように活躍してもらうかを考えることが、やりがいのある職場づくりの第一歩といえます。

次に経営理念を体現するための施策についてです。ここでは実例をあげながら解説をしていきます。今回は第6回でも取り上げた、Great Place to Work<sup>®</sup>で中小企業部門（従業員100～999名）1位、女性ランキングでも中小企業部門で1位に輝いた、株式会社コンカーを取り上げたいと思います。

今回、コンカーが受賞した理由は、「高め合う文化」を醸成するための施策についてでした。具体的な施策としては、「フィードバックを習慣化させる合言葉」や「自分の得意分野を他の社員に教える勉強会の実施」などの施策であると紹介されています。

さて、この施策をご覧になられていかがでしょうか。施策そのものの実行はきわめて難しいというものではありませんし、そのまま模倣することができる企業もあることと思います。しかし、制度を模倣するだけでは、このような企業文化を実現することはできません。コンカーが優れているのは、この施策それ自体ではありません。企業としての明確な方向性、その方向性に共感し入社した人材、そしてその理念の実現をサポートするための制度、これらがすべて一貫性を保った状態で実現されているからこそ、一つひとつの施策が有効に作用し、「働きがいのある企業」へと前進ができるのです。

このように経営理念を体現するために最も重要なことは、一つひとつの施策がそれぞれ独立したのではなく、すべてが密接に関連しつながっており、一貫性が保たれているという点です。経営理念という根幹の部分で深く共感した人材が、その意義に深く共感し結集する。その職場において、経営

理念と整合性のある取組みがなされてきている、ということが「働きがいのある職場」を形成するうえで重要となってきます。

## 6 最後に

ここまで「経営理念」という視点から「働きがいのある職場」をどのように形成していけばよいかさまざまな角度から解説をしてきました。決して付け焼き刃的に人事戦略を考えるのではなく、すべては経営理念から始まる一貫したストーリーのなかで組み上げていくことが「働きがいのある会社」になるための一番の近道であることが成功事例からもおわかりいただけたかと思います。

だれも見向きもしていない忘れられた経営理念、短期的な利益を

追いかけるべく設計された評価制度、借りてきた継ぎはぎの施策、このような状況では「働きがいのある企業」となることはきわめて困難です。また、このような企業ではどれだけパワハラに対する研修を行ったとしても、パワハラが発生してしまうリスクは依然として高い状態で残ってしまうこととなります。

ぜひ読者の皆さんには、経営理念からの一貫性という観点で、改めて企業全体を見渡していただければと思います。

## 参考資料

- ・株式会社日本総合研究所 経営コラム 「企業における経営理念構築の重要性について」  
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=14016>
- ・ジム・コリンズ「ビジョナリーカンパニー② 飛躍の法則」
- ・Great Place to Work® 2019年度版 日本における「働きがいのある会社」ランキング  
<https://hatarakigai.info/ranking/japan/2019.html>

## PROFILE



村井 庸平 (むらい ようへい)

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 人事組織・ダイバーシティ戦略グループ コンサルタント  
金沢大学大学院自然科学研究科修了後、2010年に株式会社日本総合研究所へ入社。システムエンジニア、PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）などを経験した後、IT・デジタル事業領域の新卒採用に従事。その後、国立大学法人等における産学協同講座の設立支援などを従事したのち現職。

長時間労働体質の払拭など働き方を変えるために

**週4**  
**正社員**  
のススメ

安中 繁 著

働き方改革するとき  
必見の一冊!

経営書院

長時間労働体質の払拭など働き方を変えるために

**週4**

安中 繁 著

○四六判/204頁  
○定価: 本体1,500円+税

**正社員のススメ**

(株)産総研 経営書院

〒100-0014 東京都千代田区永田町1-11-1 三宅坂ビル

ホームページからも  
お申し込みいただけます。

<https://www.e-sanro.net>

TEL03-5860-9799  
FAX(フリーダイヤル)0120-73-3641