

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 高橋千亜希



第10回
(最終回)

信頼をベースにしたマネジメントが 「働きがいのある職場」をつくる

① はじめに

本連載では、第1回で人事の実務家が知るべき「パワハラが生じる組織の構造的な問題」について触れ、第2回ではESG（環境・社会・ガバナンス）の観点から、ハラスメントが企業に与える影響について解説しました。第3～5回では、セクシャルハラスメント・パタニティハラスメント・副業とハラスメントについて、Q&Aの方式で解説することで、より実践的に理解を深めてきました。

後半の第6回では、働きがいのある職場は「エンゲージメントが高い状態にある」ことに触れ、エンゲージメントに影響を与える要素の「経営理念」や「組織文化・風土」「対人関係」「環境・制度」に着目しました。

最終回となる本号では、エンゲージメントに影響を与える要素【図表1】のうち、まだ触れてい

ない「職務特性」について、解説します。そのうえで、「働きがいのある職場」をつくるためには、マネジメント全体を通じてどのようなことが重要となるのか、連載全体を振り返りながら総括を行います。

② 「マイクロ・マネジメント」は禁物

ここ2～3年で「社員の働きがいを高めることは重要だ」という考え方が広く浸透してきましたが、それまでは「社員のモチベーション向上のため、仕事のやりがいを高めよう」とする企業が多くみられました。この「仕事のやりがい」を高める要素としては、図表1のNo.5～8が重要とされていますが、実際、これらの要素は働きがいへのどの程度影響を与えるのでしょうか。

厚労省が2014年に発表した「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」

（以下、「働きがい調査」）では、働きがいの高さに関係の深い「業務管理のあり方」が示唆されています【図表2】。業務管理とは文字どおり、「企業経営における業務が、的確に遂行されるように管理すること」を指します。この調査では業務管理のあり方をいくつかのカテゴリに分解しており、「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」や「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」「仕事の改善・改革を促す仕組み」といった取り組みを行っている企業ほど、働きがいが高いという傾向を明らかにしています。

興味深いのは、この調査結果で重要とされた取り組みは、いずれも「業務管理」という言葉が与える印象と相反するマネジメント手法であるということです。「管理」という言葉からは、「細かい指揮命令を行う」という印象を抱きがちです。もちろん、適切な組織運営・業務推進のためにはそう

図表1 エンゲージメントの高い組織における特長（再掲）

ドライバー	No.	要素	特長
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。
	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。
	3	目標・方針の理解・共感	会社から伝えられる目標・方針に納得し、実施することに意味を感じる。
	4	戦略・計画の納得性	会社の示す戦略は、社員が理解しやすい形で説明され、社員の意見が言える場がある。
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。
	6	職務と能力のマッチング	業務内容（難易度等）と自分の知識・能力がマッチし、力を発揮できる状態になっている。
	7	職務の自律性	業務を遂行するうえで、逐一指示・命令を受けなくても、自分の裁量で出来ることが多い。
	8	挑戦の機会	会社では、仕事に対する挑戦の機会が積極的に与えられている。
環境・制度	9	昇進・昇格、昇給の余地	会社では、能力の向上が求められ、それらを高めれば、昇進・昇格、昇給していくと感じる。
	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。
	11	報酬に対する納得性	自分の仕事ぶりや同業他社の水準と比較して、給与・賞与は納得できる水準であると感じる。
	12	キャリア開発、成長機会	会社からは、自分の経験やスキル、能力高めるための機会が与えられている。
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。
	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。
	16	職場からの承認	職場では、個人が良い成果を上げたり良い行動をした時、上司やメンバーから賞賛される。
組織文化・風土	17	風通しの良さ	職場では、分からないことは気軽に聞け、気づいたことは気にせず話が出来る風通しの良さがある。
	18	自由闊達	職場では、良い方向に進めるために、上下関係を超越して葛藤を恐れず話し合う雰囲気がある。
	19	創造性・独自性	職場では、自分のアイデアを自由に発言し、受け入れられる雰囲気がある。
	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。

資料出所：日本総研「エンゲージメント調査」より一部抜粋

いった管理も必要です。しかし、働きがいを高めるために有効なのは、一つひとつ細かく指示管理する“マイクロ・マネジメント”の視点よりも、会社の方向性や仕事の意味合いなど大きな方向性を伝えて、一定程度裁量権を与える“マクロ・マネジメント”の視点でしょう【図表3】。

米国にあるリーダーシップ開発に特化したコンサルティングファーム「パラピス・パートナーズ」の共同創設者であるミュリエル・メニャン・ウィルキンス氏によ

れば、『どうしても過剰管理をやめられないマイクロマネジャー』は、『自分がマイクロマネジャーであることを自覚していないことが多い』と指摘しています。図表4はウィルキンス氏が示す『マイクロマネジャー・チェックリスト』です。この機会に、マネジャー自身が部下の士気を下げる原因、マイクロマネジャーとなっていないか、このチェックリストを活用してみてもいいでしょうか。

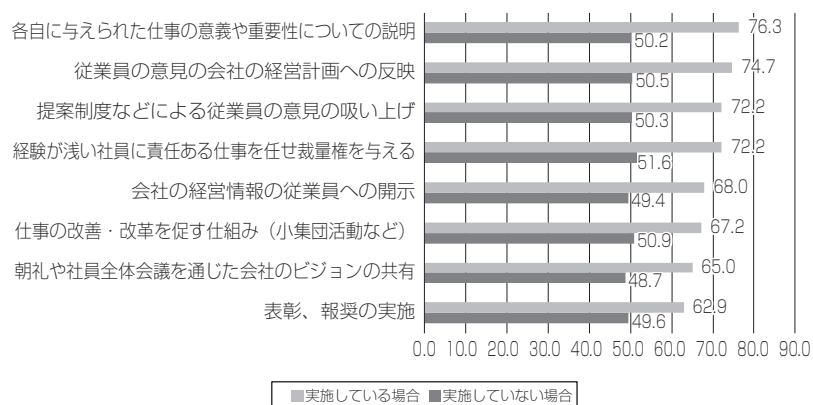
③ 働きがいを高める「マクロ・マネジメント」

さてここからは、働きがいを高めるために重要となる、具体的な業務管理（マネジメント）の手法、つまり“マクロ・マネジメント”について解説していきます。

実は先述の「働きがい調査」の結果は、図表1の「エンゲージメントの高い組織における特長」と一致する部分が多く存在します。そこで、より体系的に理解を深め

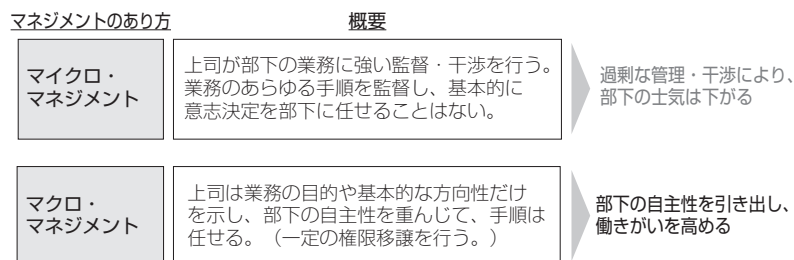
図表2 働きがいを高める業務管理のあり方

「働きがいがある」または「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合



資料出所：厚生労働省「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書（2014年）」に基づいて日本総研作成

図表3 「マイクロ・マネジメント」と「マクロ・マネジメント」の違い



資料出所：日本総研作成

るために、ここからは図表1のNo.5～8について、それぞれ解説していきます。

(1) 部下の「職務の一貫性・有意義性」を高める

エンゲージメントの高い組織における特長No.5の「職務の一貫性・有意義性」については、端的に言えば「自分の仕事は社会（＝顧客）や会社にとって意味のある重要な業務だ」という感覚を持って

るか否かという点が重要ということです。「働きがい調査」では、「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」を行うことが具体策として該当します。

近年、せっかく第一志望の大企業に入社したにもかかわらず、ベンチャー企業に転職する20代が一定程度存在しますが、彼らに転職の動機を聞いてみると、「上司や先輩に言われるままに作業するものの、その成果が会社でどのよ

うに活用されているのかわからず、やりがいを感じられなかったから」という声をよく耳にします。

以上を総合すると、部下や後輩に仕事を与える際、単に業務の内容や納期を伝えるのではなく、「その業務の目的は何か」「なぜその業務が必要なのか」「その業務の結果、どんな効果・好影響が想定されるか」についても併せて示すことが重要といえるでしょう。また、当該業務の後工程が完了したら、「最終的にどのようなアウトプット（成果・結果）が生まれたか」についても伝えることで、エンゲージメントの向上が期待できます。

(2) 部下の「職務と能力のマッチング」を高める

次に、エンゲージメントの高い組織における特長No.6の「職務と能力のマッチング」については、前号（第9回）の内容が参考となります。第9回では「キャリアの『Will・Can・Must』をフィットさせることで働きがいを高める」という着眼点で、有効な人事制度上の施策・事例について解説しました。「Will」とは「ありたい姿」で、中長期的な意味では「人生において、仕事を通じて、実現したいこと」を指し、「Can」は「いまの自分ができること」、「Must」は「会社・職場で期待されること」を指します。

図表5のように、このWill・Can・Mustの3つは、重なる中心部分が大きければ大きいほど、望ましい状態とされています。「職務と能力のマッチング」とは、「CanとMustの重なる部分を大きくすること」といえます。これを実現するためには、まずはCanの円を広げるため、継続的に人材育成に取り組むことが不可欠です。それと同時に、Mustの円を広げるために「会社が社員に期待していることを適切に伝える」ための仕組み、たとえば人事制度を整備することなどが重要となります。詳細な方法論については第9回をご参照ください。

(3) 部下の「職務の自律性」を高める

次に、エンゲージメントの高い組織における特長No.7の「職務の自律性」は、「部下を信頼して一定の裁量を与える」ことを指します。「働きがい調査」では、「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」「仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）」等が具体策として該当するでしょう。ただし、「何のレクチャーもなしに、部下の思うままに仕事を進めさせる」わけではありません。

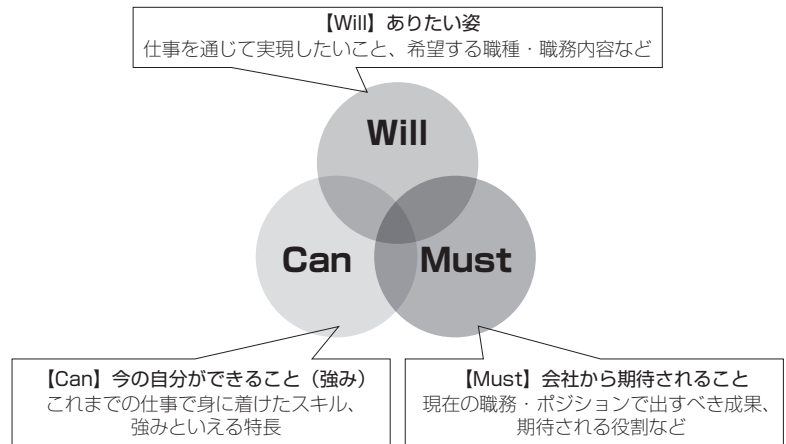
ウィルキンス氏は、部下の職務の自律性を高めるためにマネジャーが実行すべきこととして、

図表4 「マイクロマネジャー」のチェックリスト

No.	マイクロマネジャーの特徴
1	部下の成果物に、深く満足できなかったことがない。
2	自分ならその仕事を違うやり方で進めるのに、というもどかしさを頻繁に覚える。
3	細部にこだわり、修正を加えることに大きな誇りを持って尽力する。
4	部下全員について、どこにいるのか、何に取り組んでいるのかを常に把握していきたい。
5	頻繁に進捗報告を求める。
6	メールのCCに自分が含まれることを好む。

資料出所：Harvard Business Review『あなたはマイクロマネジャー？6つの兆候から明らかになる。』（2015）に基づいて日本総研作成

図表5 フィットすることで働きがいが高まる「Will・Can・Must」(再掲)



資料出所：日本総研作成

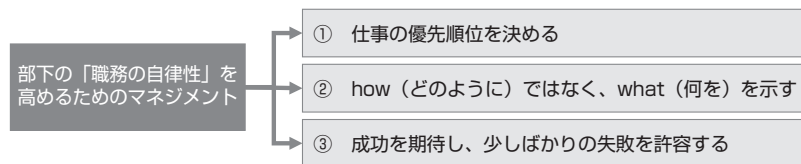
- ①『仕事の優先順位を決める』、
- ②『how（どのように）ではなく、what（何を）を示す』、③『成功を期待し、少しばかりの失敗を許容する』という3つを提唱しています【図表6】。

まず、①仕事の優先順位を決める際は、『部下に任せられる仕事を選定し、本人と率直に話し合い、上司の自分がどの程度細部まで関与すべきかについて合意』します。その際は併せて、②「how（どのように）」ではなく、「what

（何を）」を示すことが肝要です。ウィルキンス氏は『最終成果物のイメージはしっかり説明すべきだが、それをどの方法で達成するかについて詳細な指示を出してはならない』とし、『「何」を成すべきかを共有して、その過程についての計画を（指示せずに）尋ねてみよう。部下のアプローチが自分と異なっても、優れた結果をもたらす可能性に驚くことになるかもしれない』と提案しています。

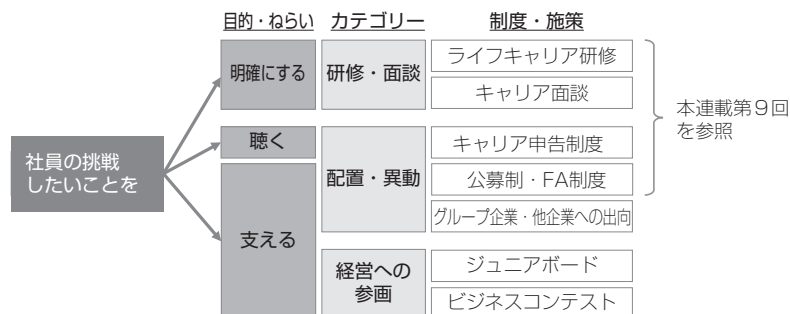
このように、一定程度部下に仕

図表6 部下の「職務の自律性」を高めるためにマネジャーが実行すべき3箇条



資料出所：Harvard Business Review『あなたはマイクロマネジャー？6つの兆候から明らかになる。』（2015）に基づいて日本総研作成

図表7 部下に「挑戦の機会」を与えるために有効な施策



資料出所：日本総研作成

事の裁量権をもたせるということは、当然、上司自身で進めていれば起こらなかったミスが発生する場合もあるでしょう。マイクロマネジャーは往々にして、このミスを恐れて過剰管理に走ってしまう傾向があるように見受けられます。しかしウィルキンス氏は、このような上司の下では、部下は『自分たちが成果を上げるのは過剰管理されるときだけだと思ひ込み始める』と指摘しています。この悪循環を避けるために重要となるのが、③『成功を期待し、少しばかりの失敗を許容する』マネジメントです。ウィルキンス氏は、具体的な方法として『成功の

イメージを明確に描く。その成功条件を満たすために必要なリソース、情報、サポートを提供する。功績にはしかるべき評価を与える。これらを実行すれば、チームが時折失敗しても長期的にはよい業績につながる事がわかるだろう』と結んでいます。

(4) 部下に「挑戦の機会」を与える

最後に、エンゲージメントの高い組織における特長No. 8の「挑戦の機会」については、前号（第9回）の内容のうち、「Willの円を広げる」というテーマが参考となります。Willを広げる際のスタートは「やりたい仕事を明確に

する」ことですが、これが明確となった社員に対しては、チャレンジを促す仕組みとして図表7のような施策が有効です。

「公募制」・「FA制度」については第9回で解説したとおり、「社内転職制度」というイメージです。この社内転職制度の範囲をより広げた仕組みが「グループ企業・他企業への出向」です。本人が希望する挑戦・職務の内容が自社内で提供できない場合、優秀な社員であるほど、他社に転職してしまうリスクが高くなります。自社のグループへの出向も視野に入れながら、柔軟に本人の配置・異動を決定することが重要となります。これは「やりたい仕事に挑戦させる」ための仕組みといえますが、さらに1段階目線を上げて、「経営に参画させる」ための仕組みとしては、「ジュニアボード」や「ビジネスコンテスト」が有効です。

「ジュニアボード」とは、若手・中堅クラスの社員に対し、企業経営の諸施策に関して具体的提言を行う機会を提供する取組みです。「ビジネスコンテスト」とは、有志の社員が個人、もしくはチームで新しいビジネスプランを考案し、これを全社的に審査会でプレゼンさせる取組みです。最終選考において審査上位のプランのなかから、事業化を検討するものを改めて精査し、出資や人的リソース

の支援といった対応を行います。

また、実際の事業化には至らないまでも、上位入賞者に対しては全社的な場で表彰が行われたり、賞金が付与される場合もあります。

これらは、先述の「働きがい調査」にあった「従業員の意見を会社の経営計画への反映」や「表彰、報酬の実施」に該当します。実際、この仕組みがない企業と比較すると、実施している企業の方が働きがいが高いという結果が示唆されています。この結果からも、社員に挑戦の機会を与えることは、働きがいを高めるために有効であることが理解できるのではないのでしょうか。

4 さいごに

本号では、「マイクロ・マネジメントではなく、マクロ・マネジメントが重要」という着眼点で、部下の働きがいを高めるために有効なマネジメントのあり方について解説しました。その根底には、「部下を信頼する」という要素が必要不可欠であるように思われます。実は、この信頼関係の構築こそが、ハラスメント対策を契機

に「働きがいのある職場」をめざすうえでは礎となるのではないのでしょうか。

本連載では、各種ハラスメントへの対策に加え、第6回以降は一貫して、それらを対症療法で終わらせるのではなく、より「働きがいのある職場」に昇華させていくためのポイントについて解説してきました。なかでも、第7回では「経営理念を体現するためには、一つひとつの施策が独立したのではなく、一貫性が保たれていることが重要である」ことに触れました。これはいわば、「会社への信頼」を高めるためのキーファクターといえるでしょう。また、第8回では「良好な対人関係は働きがいのある職場の基礎である」という考え方について触れましたが、これは「上司や同僚への信頼」を高めるためのキーファク

ターといえます。

もちろん、信頼関係は一朝一夕に築くことはできません。しかし、だからといってあきらめてしまふのではなく、本連載で取り上げた一連の取組みを念頭におきながら、1つひとつ対策を講じることで、働きがいのある職場へと発展を遂げることができるのではないのでしょうか。貴社の更なる発展にとって、本連載が有意義なものとなれば幸いです。

<参考資料>

- ・株式会社日本総合研究所「エンゲージメント調査」
- ・厚生労働省「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」(2014年)
- ・Harvard Business Review「あなたはマイクロマネジャー? 6つの兆候から明らかになる。」(2015年)

PROFILE



高橋 千亜希 (たかはし ちあき)

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マネジャー 産業カウンセラー
立教大学大学院 現代心理学研究科修士課程修了後、国内独立系コンサルティングファームに入社。2016年に日本総研入社後も、人事制度の構築・運用、組織開発、人材育成など一貫して人事組織コンサルティングに従事。民間企業の支援から官公庁の委託調査まで幅広く手掛けている。