

これからの
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine
産労総合研究所

人事実務

6 JUNE 2020
No.1209

特集

事業を継続させる

対談 新型コロナウイルス感染対策としての在宅勤務のポイントと今後の展望

事例 さくらインターネット

解説1 金融機関における BCP

解説2 気候変動リスクから人財を守る

産労総合研究所 調査

2019年度の新入社員教育はどう変化したか

新連載

人事再考 ビジネスパラダイムシフトと人事

新連載

これってOK? 新しい働き方のための 労働法解説Q&A

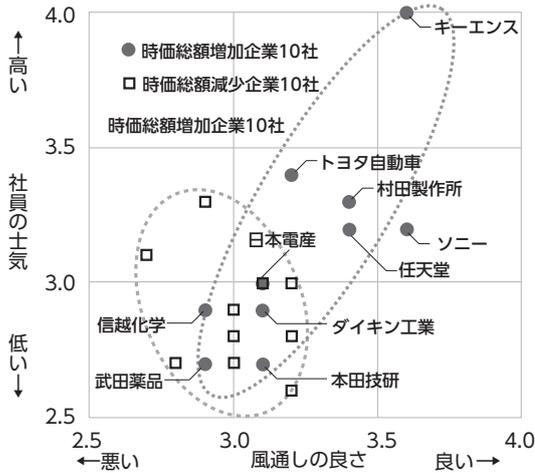


データでみる人事のこれから

第③回 職場の開放性と企業価値向上

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一

平成30年間の時価総額増減トップ10社比較
(風通しの良さ×社員の士気)



注：北野唯我著「職場の「空気」が結果を決める」（ダイヤモンド社 2019）p.90頁表を基に筆者作成。オープンワーク社の登録ユーザー約320万人を対象に自社の職場環境についての回答（各項目は1点から5点で回答。たとえば「風通しの良さ」の場合、1点=非常に悪い、2点=悪い、3点=普通、4点=良い、5点=非常に良い）

新型コロナの感染爆発で、世界経済は壊滅的な打撃を受けている。日本も緊急事態宣言の下で経済活動がほぼ停止状態にある。世界規模での新型コロナ感染爆発は、これまでの経済体制や企業組織、働き方に対して大きく見直しを迫る契機となる。いま、われわれは改めて「選択」することが迫られている。何が不要不急の仕事で何が必要な仕事なのか、その仕事は職場に行かなければできない仕事なのか、その会議は本当に必要な会議なのかといった選び直しが求められているのである。

現代は、仕事が細分化され、AI等人工知能の進化とも相まって、この仕事は何のためにやるのか、人間

がやらねばならない仕事なのかがわかりにくくなってきており、そのことがうつ病の増加や、エンゲージメントやモチベーションの低下の一因になっている。日本は他国に比べてエンゲージメントやモチベーションの低いことが各種の調査で指摘されており、エンゲージメントやモチベーションという無形の経営資源が枯渇しつつある状態にある。

仕事することや働くことの意味を取り戻すにはどうしたらよいか。近年、職場の開放性（オープンネス、風通しのよさ）の重要性が指摘されてきている。職場の開放性とは、たとえば、ミーティングや議論の場において、立場や肩書に関係な

く自由に自分の意見を発言できるかといったことや、自分の才能やアイデアを表現しても無意味な批判や揚げ足取りがないか、新規事業の失敗に寛容なカルチャーがあるかどうかといったことで、心理的安全性とも言い換えられる¹。心理的安全性とは、従業員が安心して、自分の考えを自由に発言したり行動に移したりできる状態で、米グーグル社が、「心理的安全性は成功するチームの構築に最も重要なものである」と発表したことでも注目されている。

社員・元社員の口コミサイト運営のオープンワーク社の職場環境データ分析によると、平成の30年間の時価総額増減トップ企業10社で比較すると、「風通しの良さ」「社員の士気」「20代の成長環境」の3項目で大きな差がみられる²。時価総額増加企業のなかでもイノベティブな企業（キーエンス、ソニー、任天堂等）は、「風通しの良さ」「社員の士気」どちらも高いところにある。開放性の高い職場は、何のために働くかを考え、それを社員間で共有するためのインフラとなり、社員の士気や企業価値の向上につながっている。これまで日本企業の組織文化は同質的・閉鎖的な傾向が強く、開放性とは程遠い。しかしいまこそ、企業や職場は、働くことの意味を考え共有するため何をすべきかを選び直す機会といえるのである。

東狐貴一（とうこ・きいち）

1987年入職。企業・大学・自治体への人事制度（賃金制度・評価制度・目標管理制度）の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

(注) 1. ハーバードビジネススクールのエイミー・C・エドモンドソン教授が提唱した概念(チームの心理的安全性として提唱、対人関係のリスクを負うことに対して安全であるという、チームに共有された信念として定義)。
2. 北野唯我著「職場の「空気」が結果を決める」（ダイヤモンド社 2019）参照。「風通しの良さ」とは、経営と現場間の直接的なコミュニケーションや社内情報へのアクセスのしやすさ、職場の開放性をみている。