

# 世界でいちばん 働き甲斐のある会社

マイケルC・ブッシュ&GPTW 調査チーム 笹山 裕子 訳

\* 働き甲斐のある会社はこんなにすごい！

- 投資の累積リターンは、一般の上場企業の約3倍
- 離職率は同業他社の約二分の一
- \* “全員型” 働きがいのある会社は、もっと凄い！
- GPTW 調査対象企業の内「全員型」に関する評価指標で、上位四分の一に入った企業は下位四分の一の企業より売上高成長率が約3倍
- “全員型 100” 上場銘柄投資利益率（5年間）はS&P指数を約62%上回った

（序文）

モチベーションの更なる理解の為にダン・アリエリー（心理学・行動経済学者）～インテルの半導体工場で行った実験の例～①お金で支給される賞与 ②ピザ商品券 ③上司からの賛辞、の内モチベーションを最も上げる報酬は③だったGPTWのCEOマイケル・ブッシュは「働き甲斐のある会社とは従業員が経営者・管理職を信頼し自分の仕事に誇りを持ち一緒に働いている人達と連帯感を持てる会社である」と、どんな企業でも成長の原動力は従業員の創意工夫である。

（はじめに）

働き甲斐のある会社～今や、組織が生き残り繁栄する為には「全員型働き甲斐のある会社」を築かなくてはならない。変化の速度は上がっている、幹部達が問題を把握して決断を下すまで待っていては勝つことはできない、現在170億のデバイスがインターネットに接続されているが、今後10年で5千億へと爆発的に増える見込みだ、決断はズーと下の従業員の方で迅速に下されるようになる。

\* 何十年にもわたる研究～30年間の調査により働き甲斐のある会社とは従業員が経営者・管理職を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人達との連帯感を持てる会社だと分かった。（6大陸58ヶ国6千社以上の企業調査）

\* 新たなフロンティア～「これから開発すべきは、働く人の潜在能力を余すところなく開発する事で業績の向上を目指す」と云う新たな価値の領域である。

\* 「働き甲斐のある会社」の新時代～つまり「全員型働き甲斐のある会社」は①価値観 ②イノベーション ③財務面での成長 ④リーダーシップの有効性 ⑤人の潜在能力の最大化 ⑥信頼 リーダーは出自や職種に関らず全ての従業員にとって優れた文化を育てなくてはならない。

\*新しいミッション～2030 年迄に世界中のあらゆる組織を「全員型働き甲斐のある会社」にしたい。

{ パート1ービジネスの為に }

## 第1章 売り上げも、利益も増える

\*信頼が業績を後押し～30年に亘る調査で従業員が経験で信頼を感じるのは

- ①リーダーの能力（競争力・コミュニケーション力・誠実さ）を信用できる
- ②自分達が人間として、職業人として尊重されていると感じる
- ③職場が基本的に公正であると感じる

→結果として株式へ累積投資リターンが市場平均の2倍から3倍になる

→離職率が同業他社より約50%低い

→イノベーション、顧客や患者の満足度、従業員エンゲージメント（愛着）、組織のアジリティ（向上への取り組み）などのレベルが高い

## 第2章 新しいビジネスフロンティア

\*社会の変化～1980年迄は米国の人口の8～90%は白人が占めていたが2011年に初めて米国に新生児の過半数を非白人が占めた。

～1981～96年生まれのミレニアル世代は職を転々する印象を持っているが、データでは働き甲斐のあると感じている会社に勤務しているミレニアル世代の90%は長く働きたいと感じ、そうでない会社に比べ約20倍に達する。

～自動化・ビッグデータの登場・高いデジタルコネクティビティにより変化のスピードが加速し会社は権限を分散せざるを得なくなっている。

～自動化の加速は企業がロボットにはできない高い人間性を従業員に求める近年顧客サービスの脱マニュアル化で創造性、情熱、性格、団結心を求める

～デジタル化～国境を越えたデータの流れは過去10年間で45倍更に2020年迄に9倍になると見込まれスピード化とイノベーション化は急速に実現する。

## 第3章 ビジネスフロンティアで成功する

\*人間の潜在能力を最大化する～職場は「自己実現」を可能にしてくれる場所

\*リーダーシップの有効性～全員型働き甲斐のある会社に於ける重要要素4つ

- ①職場における公正な人間関係
- ②経営陣の夫々の信頼と協力関係の構築
- ③経営陣が中間管理者に戦略をキチンと伝え目的意識を育てる事
- ④経営陣の構成が組織全体やコミュニティーの人口構成を反映し多様な視点を持つ。

\*価値観～シスコシステムズは買収を成功させた200社近くでは買収先の企業価値観や文化を詳しく調査してきた～文化がかけ離れた先には手を出さない。

～AT&TのCEOスティーブソンが賛否両論のあった黒人に対する暴力や差別の撤廃を訴える社会運動に対するコメントが本人の知らない内に録画されソーシャルメディアで瞬く間に広まった、

あらゆる人種の人達からコメントが寄せられ読み終わるのに何ヶ月もかかり、私の発言は「私達のことを話していいんだ」と、思わせたものだった。例えば、リスクがあっても会社の原則と自身の道德規範に従ったスティーブンソンの言動によって従業員・国は率直に人種の話が出来るようになった。

- \*信頼の基盤～従業員の話に耳を傾け、全ての人々から広く深く信頼される事
- \*イノベーション～全ての従業員によるイノベーションを推進する文化を持つ  
上位4分の1の会社は下位4分の1の会社と比べ売上高成長率は3倍だった。

#### 第4章 人の潜在能力の最大化が業績を伸ばす

- \*ギャップを埋め、業績を伸ばす～リーダーシップとインクルージョン（全体を纏め包み込む）に優れている会社は2015年に調査会社による調査結果では同業他社に比べ ○従業員一人当たりのキャッシュフローが3年以上に亘り2、3倍 ○変化に対応できる可能性が1、8倍 ○市場に於けるイノベーションリーダーである可能性が1、7倍 又全員型働き甲斐のある会社は独自の調査でも高い評価を得て上場企業への投資利益率はS&P500を62%上回った
- \*上級管理職対従業員～職務レベル間の主なギャップ=私達の調査によると、公正・コミュニケーション・仕事の意義、ミレニアル世代の一般従業員で上司が自分に関心を示してくれると回答した人は変化への柔軟性、アジリティー、イノベーションの面で能力を発揮する可能性が8倍になる事が分かった。又リーダー層と従業員の意識のギャップが小さい会社では94% 近く仕事を達成する為に努力を惜しまないと答え、96% 近くがこの会社で働いている事に胸を張って人に云えると答えている。
- \*ワークライフバランス～「女性の問題ではない」男性にとっても重要な問題
- \*性別によるギャップを埋める事の重要性～経営陣から権限を与えられ経営陣に意見を云えるようになれば、その会社で働き続ける意思是3倍になる。
- ～人種間のギャップを埋める事の重要性～人種間のギャップが縮小すると定着の意思、ブランドへの誇り、生産性への意識が向上する。
- ～ジェネレーションギャップ～複数の世代が集まる事で一つの偉大なビジネス。
- ～主な世代間のギャップ=仕事の目的と誇り～自分の会社は働き甲斐のある会社だと答えたミレニアル世代が今の会社に長く勤めたいと思っている割合は自分の会社は働き甲斐のある会社ではない、と答えたミレニアム世代の20倍
- ～世代間のギャップを埋める～ミレニアル世代のほぼ5人に1人は転職していて、他の世代の3倍以上、仕事の意義や目的・誇りを持つことが出来れば長く勤め続ける意思を持つ人の割合は12倍に、更に自分の会社に誇りを持てるようになると長く勤め続ける意思を持つ人の割合は19倍になる～あらゆる人が参加できる職場を作ることで、企業の未来は希望に満ちたものになる。

**第 5 章 あらゆる人にとって働き甲斐のある会社**～2000 年以降世論調査で知られるギャラップの毎年発表している報告書では、米国で働く労働者の内で仕事に熱中しているのは 3 分の 1 弱、世界規模では 15% 迄低下。

\* 人間中心の職場～先ず全ての従業員が人でありその上でも以下でもない事実。～客室係がヒーローになる場所～働き甲斐のある会社ではリーダーが従業員を人として労働者として扱う際に信頼関係として欠かせない尊敬、信用、公正であり、職種・能力・性別・民族・年齢を超えて自分は会社から大事にされているとあらゆる従業員が実感できなくてははいけない。**マリオット・インターナショナルの CEO は裏方で働く従業員を会社の心臓部で働く人達と敬う。**

\* 尊敬の波及効果～2014 年世界中の 2 万人の従業員対象の調査で 54% がリーダーから尊敬に欠く扱いを受け、尊敬を感じている従業員はそうでない人と比べ健康と幸せを享受と答えた人が 56% 高く、仕事から楽しみと満足を得ている人は 89% 高く職場が心理的・感情的に安心して過ごせる場所と感じる可能性は 5、3 倍になる事が分かった。スタンフォード大学とハーバード・ビジネススクールの調査で「従業員同士の信頼性が高い会社で働く人達は、信頼性が薄い会社で働く人の職場で感じるストレスは 74% 低く、エネルギーに働けている割合は 106% 高い、又生産効率は 50% 高く病気等の欠勤率は 13% 少ない、仕事への意欲も 76% 高く、人生に満足も 29% 高く、仕事で燃え尽きた割合も 40% も少なかった」働き甲斐のある会社 100 に選ばれた企業は従業員の 83% が上司から仕事とプライベートのバランスを取るよう奨励され 91% が必要に応じていつでも休みが取れると回答した。

\* 全ての人に最高の仕事ができる状況を提供する～1998 年に働き甲斐のある会社 100 に選ばれた会社では年間平均 35 時間を従業員の研修に当てていたが、今ではパートタイム従業員に 58 時間以上、正社員は 65 時間以上と 76% 増加。

～働き甲斐のある会社に認定されている IT 企業の WP エンジン は 2013 年に CEO が入社必須条件から 4 年制大学卒業資格を削除した結果は 4 年間で売り上げは 10 倍に世界各国で 10 万人の顧客を獲得し従業員の 3 分の 1 は学位号なし。

～フルカラーの生活を送る～働き甲斐のある会社の多くは同僚を第二の家族の様だと回答する割合が高い「ここではありのままで居られる」会計事務所 EY は世界 4 大会計事務所の一つで公共政策担当のマーシニアック女史は自身が同性愛者だと公表、地上で最もパワフルな女性百人に 9 回選ばれ世界で最も成功したカミングアウト経営者「私は 5 年前迄できることは全てやってきたつもりでしたがそうではなかった、殆どの意見が無視され却下されてきた」つまり従業員がありのままでいられる環境を整えれば最善を尽くしてくれる。

～思いやりの新たなフロンティア～2016 年 PWC 会長にティム・ライアンが就任会社全体で人種について話し合うことにした、

本音で話し合い1人一人抱える困難や苦勞が明らかになり、それが全従業員の共感を呼び、知ることは支援に繋がり、社会の変化にもつながった。ティム・ライアンは米国大手企業 CEO275 人以上の参加を得てアクションを開始した。

- \*ともに意味を求めて～働き甲斐のある会社について 50 以上の観点の内、同じ会社で長く働きたいという従業員の希望と最も密接な関連があったのは仕事の意味と目的であった、上司の有難う、の一言・会社の存在意義を話し合う。
- ～全ての人にとってより良い職場に、SEL の従業員の言葉 「SEL の価値観は一人一人の従業員が人生の目的を追求し、その実現に日々近づくようガイドします。私自身は SEL で毎日最大限の努力をして多くを学び多様な人達と付き合い、人助けのために貢献します、これ以上良い生活など考えられません」

## 第6章 より良いビジネスでより良い世界に

- \*苦痛の世界で～スタンフォード大学の職場でのストレスに関する調査試算ではそのコストは年間 1900 億ドルで米国の医療費を 5%から 8%押し上げている（**仕事関連のストレスと病気による死者は米国では毎年 12 万人にも及ぶ**）
- \*高まる不平等が世界を停滞させる～公衆衛生学者のウイキンソンは貧富の差が拡大で精神的・肉体的病気の増加、暴力の横行、若者の計算力や読解力の低下、信頼の低下、生活の劣化が進み社会が蝕まれると指摘する。2014 年に経済協力開発機構の研究で収入格差が解消されつつある国は格差が広がっている国よりも成長スピードが速いことが分かった。20 世紀の間に世界の人々が求める事は平和や自由・家族から良い仕事へと変化した（ギャラップ調査）
- \*全員働き甲斐のある会社の役割～職場の安全性を高める～世界中では 1 日に千人が仕事に死亡。ブラジルのエレクトロ電力は 2011 年に就任した社長の下で事故ゼロのビジョンを掲げ、データと行動心理に基づいた安全研修プログラムを導入以降は仕事での死亡事故は起きていない業績指標は 1 割伸びた。働き甲斐のある会社 100 のランキングを始めての 20 年で従業員のアンケート結果は全体的な信頼感や誇りは 14%上昇、2017 年には 91%が働き甲斐ありと
- \*広がる公正～働き甲斐のある会社ベスト 100 社 CEO の報酬は S&P500 と比較中央値で 19%少ない、賃金が公平に支払われていると考える従業員は 20 年前より 2017 年で 22%増加、5 人に 4 人が公正であると回答。人種に関係なく公正に扱われていると回答は 10%上がって 95%に、性別でも 96%が公正と回答

{ パート 3 「全員型リーダーになるには」 }

## 第7章 「全員型働き甲斐のある会社」を率いる～全員型リーダーとは？

- \*私はヘアスタイリストが正当に認められるようにしたかった、2017 年時点で新たに 5、5 万人の企業家たちが生まれ私達の事業を通じて急成長していますと CEO のイラミ、

又 38 人の従業員全員が働き甲斐のある会社だと回答した。

米国の中小企業は 99、7%を占め全労働者の半数近くを雇用している。

- \* 「全員型リーダー」モデル～次の 3 つの分野で全員型リーダーは顕著な違い
- ① チームでの仕事。従業員から意見を求め、決断に参加してもらう事も含む
  - ② 従業員を認める。成果を発表する事から、昇進の後押しをすることまで。
  - ③ 従業員がリーダーの能力、誠実さ、頼もしさを信じ、付いていきたいと思えるようなリーダーであること。

意識の低いリーダーの部下達と全員型リーダーの部下達と比較は驚きの差で

○353%高い生産性への意識 ○300%高いアジリティー ○325%高いイノベーションへの意識 ○128%高い定着意向

～全員型リーダーの下では従業員 10 人の内 9 人が常に働き甲斐を感じている

- \* リーダーシップへの地図～レベル 1 意識の低いリーダー（従業員の気持ち→こんなことに耐えなければならないなら、給料を上げてくれ！）

1. 意識の低いリーダーに当てはまるのは ▼従業員が懸命に人生を送っている生身の人間として見ていない ▼自分がやったわけでない仕事で高い評価を受けている ▼直属の部下に情報の出し惜しみをする ▼個人的な問題で頭が一杯になって仕事に意識が回らない ▼ネガティブな評価を受けても改善を行わない ▼大きな声を上げたり感情的な批判をしたりして個人的な苛立ちをぶつける
2. 行き当たりばったりのリーダー（従業員の気持ち→リーダーっていつけ？）  
▼能力の限界を感じていると感じる事が多い ▼私生活で抱えている問題のせいで集中できない ▼チームの中の同じメンバーとばかり食事したり付き合ったりする ▼チームの中で付き合いにくい人がいる ▼直属の部下が貴方のせいで別の部署に異動したり貴方の事を上に文句言ったり転職した事有 ▼目標を達成していないリーダーとして能力が向上していない注意を受けた
3. 取引・交換的なリーダー（従業員の気持ち→仕事はするがそれ以上しない）  
▼部下と話す事より仕事をこなす事を重視する ▼従業員の心配や課題に耳を傾けるより指示を与える方が多い ▼従業員の私生活で起きていることをあまり知らない ▼官僚的な組織の中の小さな歯車のように感じている ▼個人的なスキルより専門的な能力で評価されている ▼直属の部下から有能だが冷たいと評されたことがある
4. 良いリーダー（従業員の気持ち→この上司がいるからこの会社で働いている）  
○部下のキャリア構築を助け昇進候補に推薦する ○アドバイスや指導する  
○仕事に関心あるなしに拘わらず、ほとんどの問題についてチームの誰とでも話し合える △信頼関係が築けず仕事への熱意が低いように見える部下がほんの少しいる ○他の人からリーダーとみなされることは

重要だと考えている ○同僚や直属の部下からの評価を含め業績評価はおおむね良い ○優れたマネジメント能力を理由に昇進したことがある

#### 5. 全員型リーダー（従業員の気持ち→上司は私の関心事を真に理解している）

- 最善を尽くしたいという意識を持つ賢明で積極的な人達を周囲に集める
- 率いているチームは革新的な製品を作り平均以上の成果を上げている
- 組織のどんなグループとも協力できるチームを率いている
- 直属の部下が“仕事は楽しい”と云っているのをよく聞く
- 直属の部下の成功を助けたが手伝ったからと云って自分の評価にしたいとは思わない、と云うような事例を少なくとも2~3は思い出せる
- チームから離職する部下がほとんどいないか、あるいはまったくいない
- 指導してほしいとよく頼まれる、あるいは複数の人の昇進を後押しした
- ポジティブな勤務評価や360度評価を受けている
- リーダーシップやチームの成功などを理由に昇進したことがある
- リーダーシップやチームの成果について講演やワークショップを頼まれた

\*以上5つの全員型リーダーよりビジネスの垣根を超越するレベルが存在する  
**第8章 全ての人の為のロケット船**~全員型働き甲斐のある会社作りでやる事

1. 従業員の意識について調査する 2. 回答を客観的に考察する
3. 自分と他のリーダーシップをどのように変えれば出自や組織の役割に関係なく全ての従業員がより良い経験をできる環境を作れるかを考える
4. 助けを得ながらリーダーシップを行使する 5. 1から5を繰り返す

**日本版特別章**~日本の働き方改革の光と陰（**世界標準に足りないものとは**）

\*時間に関する取組

- (a) 働く時間の自由度を高める (b) 休暇を取りやすくする
- (c) 早帰りを促進する (d) 働く日時のバリエーションを増やす

\*場所に関する取組

- (a) オフィスの場所を考える、増やす (b) 働く場所の自由度を高める

「働き方改革」がもたらしたメリット~これまでの環境下では働き続けることが出来なかったビジネスパーソンも労働者に対する時間や場所の制約を取り除くことで活躍できるような環境が徐々に整いつつある。

「働き方改革」で見落とされている「働き甲斐」4つの職場タイプ

- A 生き生き職場=働きやすく、やり甲斐がある
- B バリバリ職場=働きやすくはないが、やり甲斐はある
- C ぬるま湯職場=働きやすいが、やり甲斐がない
- D しょんぼり職場=働きやすくもなく、やり甲斐もない

「働き甲斐がなければ優秀な人材から選ばれる会社にはなれない」

「従業員と会社の二つの視点による“働き甲斐”の定義」

- ① 従業員がどう働き甲斐を感じているか
- ② 会社は働き甲斐を高める為どの様に努力しているか

「従業員から見た働き甲斐のある会社とは」

従業員が経営者・管理職を信頼し（信用・尊敬・公正）、自分の仕事に誇りを持ち一緒に働いている人たちと連帯感を持てる会社、と定義している。

「世界標準には遠い日本の“働きがい改革”」GPTW 世界 58 ヶ国調査では残念ながら日本の結果平均は相当に低いレベルにとどまっている。働き甲斐のある会社や職場を意図的に作り出せる力のある会社が日本は少ないという事

「働き甲斐改革の成功に向けた5つのヒント」

- (1) 働き甲斐を見える化し、共通言語を作る
- (2) 遣り甲斐に目を向ける
- (3) 失敗することを前提に先ずやってみる
- (4) 会社や仕事の意義・価値観を徹底的に語る
- (5) 強みを生かす～私達の強みは何ですか？

\* 日本らしい「働き甲斐のある会社」GPTW 調査が日本でスタートし12年経過日本ならではの強みとは「流動的な役割設定・遂行と共有する価値観・背景をベースとしたチームワークや絆の強さ」ではないか、日本では責任のある仕事を任されているという項目は相対的に高い、職種別採用より「就社」で職務を固定できないことが多く仕事内容は流動的おもてなし文化に象徴されるように日本人は相手の状況や気持ちを察し先んじて行動することが比較的若い頃から求められる、人種や宗教の違いで起因する価値観の対立は生じにくい。相手が明確に指示しなくても期待に応える事が海外の従業員より得意、報告・連絡・相談と云う徹底した情報共有は日本企業の特徴でチームで協力して成果を上げる際に大きな意味を持つ、日本流の絆の強さや連帯感を磨く。

( 完 )