

日本の「働く」を考える

～企業と従業員はどのような関係性が望ましいのか～

B5EB1115 佐藤滉輔

目次

はじめに

第1章 理論編

第1節 企業倫理の定義

第2節 企業・従業員の定義

第3節 現状の労働問題

第1項 労働環境(長時間労働と有休消化率の低迷)

第2項 労働生産性の低迷

第3項 働きがいの欠乏

第4節 エンゲージメントに関して

第1項 定義

第2項 エンゲージメントに注目した理由

第3項 エンゲージメントの国際比較と先行事例

第2章 ケーススタディ編

第1節 株式会社小松製作所

第2節 スターバックスジャパン株式会社

第3節 株式会社アトラエ

第3章 考察・提言

参考文献

はじめに

「企業と従業員はどのような関係性であるべきか」

私がこのようなことに興味を持ったのは、二つ理由がある。一つ目は自身の就職活動、内定先から派生した単純な興味である。二つ目は労働問題への興味はもともと持っていて、企業・従業員間の関係性の向上が、様々な労働問題への解決策の一手となりうると考えたためである。一つずつ詳しく述べていきたい。

一つ目は自身の就職活動をするうえで生じた興味や疑問からである。私は自身の就職活動を通して企業と就活生との間で、情報の非対称性が生じている印象を抱いた。どのようなことから情報の非対称性を感じたのか。例えば、企業が持っている情報が就活生に十分に提供されておらず、企業の採用にとって都合の良い情報しか就活生には伝達されていないということ。また企業の採用フローの透明性が就活生に向けて担保されていないということ。さらに選考の合否すら、企業が定めた回答期限内に就活生に連絡されず、ひどい場合にはその連絡が一切来ないということ。これらのことから情報の非対称性を感じ、学生と企業が対等な関係性を構築されていない印象を抱いた。このような採用の際に生じた『企業・学生間でのひずみ』がのちに『企業と従業員間のミスマッチ』として顕在化してしまうケースは少なくないだろう。それが退職理由の一つとなってしまうことは企業にとっても、大きな損失である。一就活生として、企業と就活生の関係性はどうかあるべきなのか、またその関係性はその後どう影響されるのか、といった事柄を当時から多々考えていた。

また人材業界を志望して、就職活動を行っていたこともあり、日本人の『働くことに対する従業員満足度』は海外諸国と比べて低いことを認識していた。安易な言い方をすれば『日本人は生き生きと働いていない・働けていない』ということである。勤勉でかつ、所属する組織への帰属意識が高いイメージが持たれる国民性の日本人が、なぜ労働となるとそのような状況に陥ってしまうのか、解消するべく何か手立てはないか、とこちらに関しても前々から興味があり、思考することも多かった。

二つ目は労働問題への興味から派生したものである。就職活動時には人材業界で働くことを志望し、内定先も人材会社になった私にとって、労働問題への関心は特に強かった。大きな原因は、身近に日本の労働に異を唱える外国人留学生の友人がいることである。(彼はある商業施設で働きたいが、外国人であることから正當に能力を評価してもらえず、働きたい職場で働けないということを話していた。)

今、日本が抱えている労働問題は数多くある。長時間労働や過労、正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間の待遇格差、非正規雇用の割合の増加、女性労働者の労働

環境、労働人口の減少など様々な事が挙げられる。なかでも私は日本の労働環境にまつわる問題についての興味が強かった。長時間労働を企業が従業員に強いること、強要はしないものの『長時間働くことは当たり前だ』『長時間が働く方が偉い』という風土が日系企業の多くにはびこっていること、前述した風土から有休休暇や育児休暇が取得しづらくなっていること。労働環境の問題はほかにも多々あるが、企業・従業員間の関係性によって是正できそうなものは多い印象があった。

また『日本人の労働における生産性の低さ』にも興味があった。年功序列制度が徐々に様々な企業からなくなり、成果に対して報酬が払われる企業が多くなってきた中で、自分自身の労働生産性を高めることは必須であると考えていたことが理由の一つである。また少子高齢化に伴う労働人口減少による、日本の国力(経済力)の低下を避けるべく、就業者一人ひとりの労働生産性の向上は必須であるという事実を前提として認識していたことも理由の一つだ。

最後に日本人の『働くことに対する従業員満足度の欠落』にも深い興味があった。この事実を認識したうえで『生き生き働くにはどの企業を選択すればいいか』と考えながら就職活動をしていた私にとっては、当然ながら興味深くかつ解消したい問題である。

以上の理由から私は『企業と従業員の関係性』に関して強い興味がある。本研究では『企業と従業員の関係性』によって、現状の労働問題がどのように解決される可能性があるかという観点も踏まえて、両者の関係性に特化した論文を展開したい。

第1章 理論編

第1節 企業倫理の定義

本研究を進めるにあたって、まずは企業倫理に関して定義したい。

企業倫理とは、企業の目的は契約に基づいた利益追求であるが、『企業活動上で重要とかつ守るべき基準となる考え方』のことである。守るべき基本基準としては、法令順守はもちろん、自然環境や社会環境、人権保護と道徳的観点かつ企業活動を規定し、組織として統率する考え方、仕組、組織づくり、運用方法を含めた考えの事である。

ここで注目したいのは、日本では企業倫理＝法令順守(コンプライアンス)ととられることもあるが、むしろ法令だけではカバーできない領域を想定し、カバーしているのが企業倫理という考え方ということである。道徳的観点から企業行動を広く規定しているのが企業倫理であると言えるだろう。

本来の企業の目的である利益追求とは離れて、企業が従業員に対してどのような姿勢でいることが両者にとって望ましいのか。本論文で述べていきたい。

第2節 企業・従業員の定義

『企業と従業員の関係性』に関して、本論文を執筆する私にとって、そもそも『企業』『従業員』なるものは何たるかを明示する必要がある。ゆえに第2節では企業・従業員の定義に関して記述する。

企業とは営利を目的として一定の計画に従って経済活動を行う経済主体である。社会的企業を区別するため営利企業ということもある。広義の企業は私企業と公企業に大別できるが、狭義ではそのうち主体のために収益を上げることを目的とする私企業だけを指す。

従業員とは雇用契約によって雇われていて、業務に従事している人のことを指す。正規雇用だけではなく、パートやアルバイト、契約社員や派遣社員などの非正規雇用者も含まれ、会社だけでなく、個人事業主の元で働くものも従業員である。

混同して使われがちな言葉は『社員』という言葉である。社員とは、会社に勤める人のことを言うことが多いが、本来は社団の構成員や株式会社の株主である出資者を言う。法律的な用語でも、社印は構成員や出資者のことを言い、会社に勤める人を用いるのは俗称となるため、公的文書などで会社勤めの人を表す際は、労働者、被用者、被雇用者、商業使用人などという。

第3節 現状の労働問題

前節まで企業倫理、企業、従業員の定義付けを行った。本節では現状の労働問題の中でも、とりわけ私が注目した問題に対する現状や歴史を記述したい。「はじめに」でも記した通り、私が言及したい労働問題は、主に以下の3点である。

- ・労働環境(長時間労働や有給取得率の低迷)
- ・労働生産性の低迷
- ・働きがいの欠乏

以降、順を追って述べていく。

第1項 労働環境(長時間労働や有給消化率の低迷)

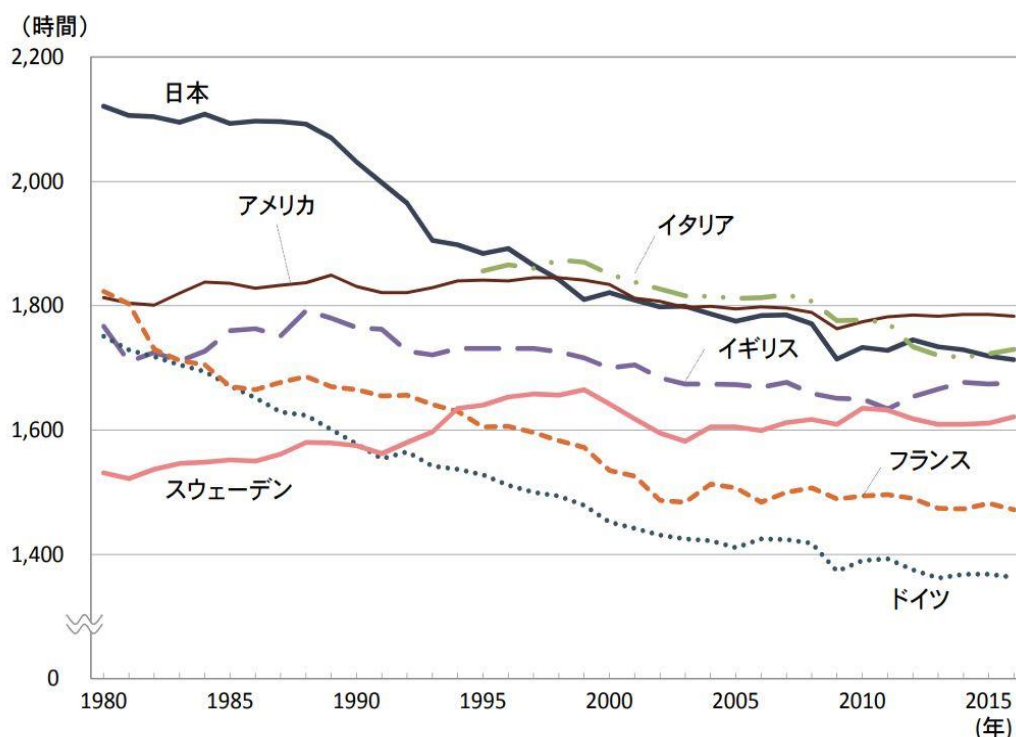
近年の日本では、働きすぎによる過労死や自殺、うつ病などの精神的な病の増加がよくニュースで報道されている。日本人は働きすぎだ、とよく言われるが、実情はどうなのか。日本国内での労働時間の推移と国際比較での日本の労働時間に関して記述していきたい。

日本人の平均年間総実労働時間を長期的に見ると、1988年の改正労働基準法の施行を契機に労働時間は着実に減少を続け、2009年には1,714時間を記録した。その後、若干増加したが、2016年は1,713時間となっている。数字は右肩下がりになっているものの、大きく労働時間が減少したとは言い難い。これは日本的な年功型賃金や終身雇用といった雇用慣行が影響し、企業は、雇用保障を目的に、特に正規雇用者に対して雇用調整を人数ではなく労働時間で行う傾向があることから、恒常的な残業が定着しているためと考えられる。

では国際比較をすると日本の労働時間はどうなのか。上述したように日本の平均年間総実労働時間は約1700時間である。これに対し、ドイツの平均年間総労働時間

は 1400 時間なので、その差は実に約 300 時間も存在する。1 日 8 時間労働だとすると、40 日分、つまり 1 か月強分も日本人の方が働いていることとなる。日本とドイツ、さして国の経済力にも差がないのにも関わらず、明らかに労働時間に差が生じる結果となっていることは明白である。

一人当たり平均年間総実労働時間（就業者）



（労働政策研究・研修機構 データブック国際比較 2016 より）

なぜ日本は長時間労働なのか。大きな理由の一つに所定外労働時間にある。

労働省が毎月発表している「毎月勤労統計調査」において「所定外労働時間」は、大体平均して月間およそ 10 時間程度とされている。しかし実際は、残業時間を雇用主が把握していない、または知っていても黙殺しているなどという事態も考えられるため、このデータに信憑性があるとは言い難い。正確なデータがあるわけではないが、所定外労働時間が月平均 30 時間を超えている人が大多数だとも言われているほどである。

ではなぜ残業が多いのか。日本の労働慣行のほとんどが、1940 年体制とも呼ばれる戦後の行動成長期に確立されたものであることが大きな原因となっていると考えられ

る。今になっても続くガラパゴス的な終身雇用制度の下では、いわば軍隊的な上位下達システムが出来上がり、ひたすら部下の忠誠心が試されることになりやすい。いわば上司より先に帰ることが憚られるような空気が自然と醸成されてしまうのである。

(加えて現行の体制系の下では、法定労働時間を超えた残業には割増賃金が支払われるので『付き合い残業』にはインセンティブがつくこととなる。よって、残業=収入の増加ともなるので残業時間が長くなることはある種当然のことなのだ。)

また労働環境が原因による有給取得率の低迷等も日本では問題視されている。厚生労働省の調査によると、平成 28 年度の日本の平均有休消化率は 49.4%と極めて低い数値を記録した。これは国際比較すると世界最下位であり、2 年連続最下位という不名誉な記録である。ちなみにブラジル、フランス、スペイン、オーストラリア、香港では 100%という結果になっている。

有休消化率国際比較



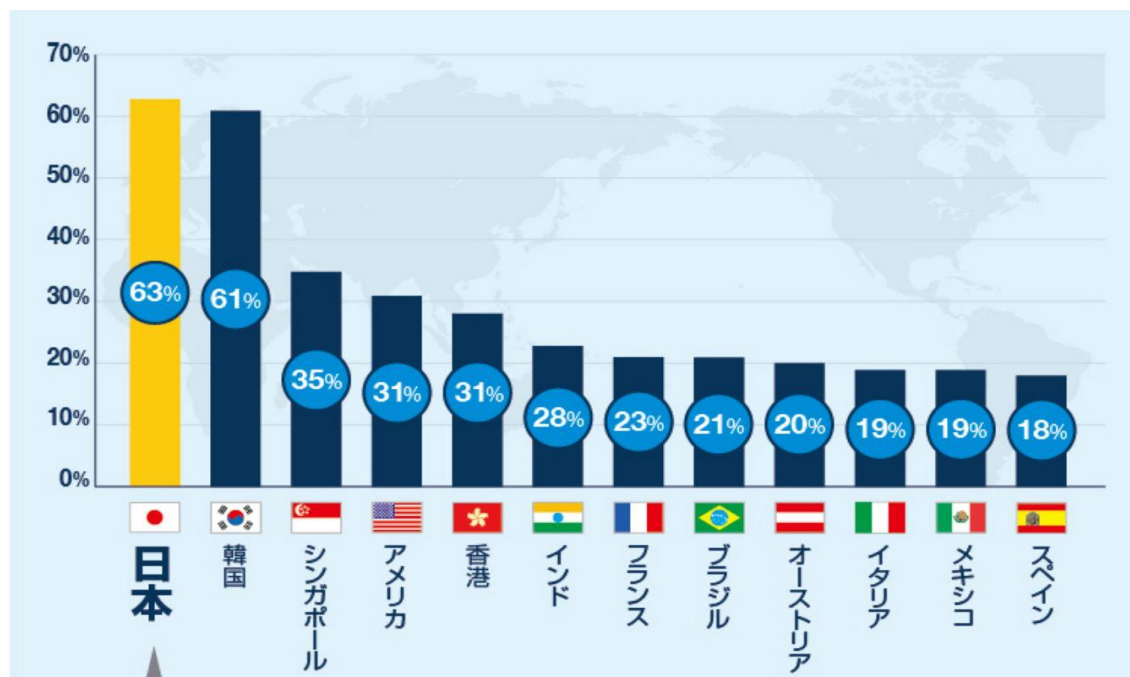
(Northstar 有休消化率に関する国際比較 2017 より)

ではなぜ有給休暇消化率が低いのか。

一つは有休消化に関して罪悪感を感じてしまう人の割合である。日本は『有休消化

に罪悪感を感じてしまう』人の割合が63%と世界高い割合となってしまっている。このことが有休消化率の低さにつながっていると考えられる。

有休休暇消化に関して罪悪感を感じる従業員の割合



(Northstar 有休消化率に関する国際比較 2017 より)

また日本人が有休を取得しない理由の1位は「緊急時のためにとっておく」ということだ。日本人は病気をした場合に有給休暇から取得する事が多く、海外のように病気休暇が導入されていない企業がほとんどである。そのため、有休休暇を利用せず、とっておく人が多いことがうかがえる。次いで有休を取得しない理由に『人手不足』『職場の同僚が休んでいない』という理由が挙げられた。さらに自身の上司が有給休暇を取ることに協力的かを聞いたところ、『わからない』という回答が3割強集まり、こちらも世界で一番多い結果となっている。職場の空気を読んで休みを取らない上に、有給休暇についてのコミュニケーションを上司としていないことが、日本人の低い有休消化率の一因となっているようだ。

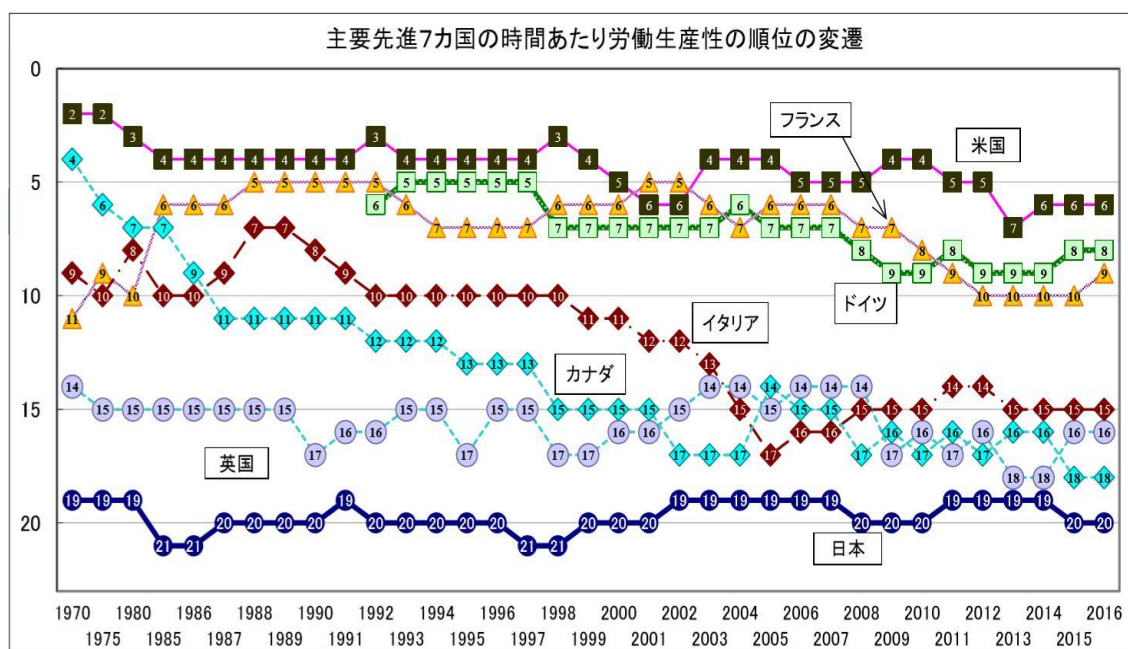
『なぜ日本は長時間労働なのか』『なぜ残業が多いのか』『なぜ有休消化率が低いのか』という2つを見てきたが、どちらも企業の風土や職場内での空気、上司とのコミュニケーションによっては改善の余地があるように見受けられる。

第2項 労働生産性の低迷

次に日本人の労働生産性に関して述べていきたい。まず初めに労働生産性と何か、簡単に定義する。

『労働生産性』とは、生産過程における労働の効率のことである。生み出された生産額を投下した労働の量で割った数値、すなわち『労働者一人一時間当たりの生産量』で表される。

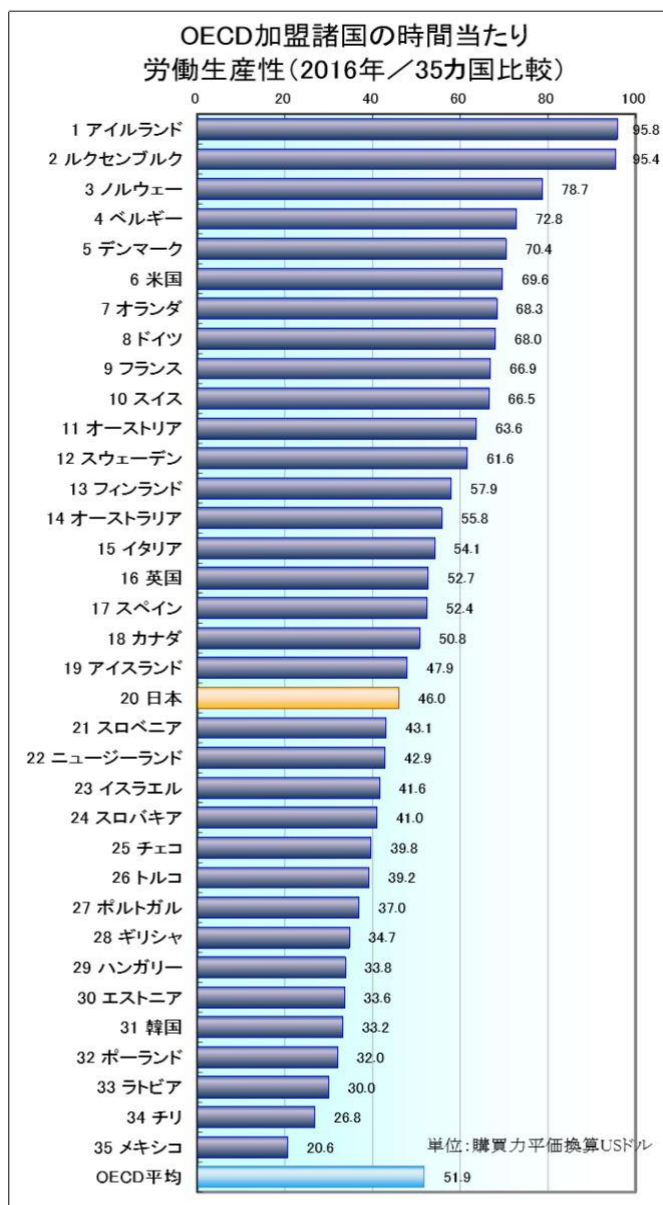
では実際に日本人の労働生産性はどれほど低いのか。国際比較によって明らかにしよう。2016年の日本の就業1時間当たり労働生産性は、46.0ドル(4,694円)となっており、OECD加盟35カ国中20位であった。これは、50ドル前後に並ぶイタリア(54.1ドル)や英国(52.7ドル)、カナダ(50.8ドル)などを下回るものの、ニュージーランド(42.9ドル)をやや上回る水準である。日本の順位は、1980年代後半から足もとにいたるまで19～21位で大きく変わらない状況が続いている。



(公益財団法人 日本生産本部 労働生産性の国際比較 2017年版より)

また2010年代(2010～2016年)の時間当たり実質労働生産性上昇率(年平均)も見てみると、日本は+0.8%でOECD加盟35カ国中20位であった。これは、OECD加盟国平均(+0.8%)並みの水準である。主要先進7カ国の中でみると、カナダ(+0.9%)やフランス(+0.8%)とほぼ同じ水準であり、米国(+0.4%)や英国、イタリア(とも

に+0.1%)を上回っている。しかしながら、OECD加盟国で時間当たり労働生産性上昇率が最も高かったのはアイルランド(+6.1%)や第2位のトルコ(+3.2%)、第3位にラトビア(+2.6%)等には大きく離されている。主要先進7カ国内での労働生産性の順位を見ても、労働生産性上昇率が米国や英国を上回っているからと言って、楽観的にとらえられる現状とは言い難いものである。



(公益財団法人 日本生産本部 労働生産性の国際比較 2017年版より)

第3項 働きがいの欠乏

従業員の労働に対するエンゲージメントを図るツールとして、アメリカのギャラップ社が実施している「エンゲージメント・サーベイ」というものが存在している。ギャラップ社とは、アメリカ国内最大の調査会社であり、その膨大な調査データの集計、分析をもとに組織開発のコンサルティングも行っている。

ギャラップ社が全世界 1300 万人のビジネスパーソンを対象に、導き出した調査(2017年)によると、日本企業は労働に対するエンゲージメントの高い『熱意溢れる従業員』の割合が6%で、アメリカの32%と比べて大幅に低く、調査した139カ国中132位と最下位レベルだった。それ以外にも、『周囲に不満をまき散らしている無気力な従業員』の割合は24%、『やる気のない従業員』は70%もの値を記録した。かつて『会社人間』とまで言われた日本の会社員は労働への意識、そして勤務先への帰属意識を徐々になくしてきたとことがいえるだろう。

熱意溢れる従業員の割合が低い要因の一つとして、日本人従業員の価値観の変化がある。日本は1950年代からコマンド&コントロール(指令と管理)という経営手法で従業員を管理していた。当時の日本の従業員にとっては高度経済成長期だったこともあり、その手法は適して、とりわけそれに異を唱えることはなかった。理由は、当時の従業員は『企業の成長、および日本経済の成長』に重きを置いていたからである。しかしながら1980~2000年ごろに生まれたミレニアル世代が重きを置いている価値観は『企業の成長』でも『日本経済の成長』でもなく、『自分自身の成長』であることが多い。それゆえにコマンド&コントロールという、古くからの手法が適合しないということが考えられる。

以上3つの労働問題に関して言及してきたが、どの労働問題も『企業と従業員の関係性の向上』によって、特に『従業員が企業のために能動的に労働にコミットするようになる』ということで改善されるのではないかと考えた。そんな私が注目したのは『エンゲージメント』という指標である。次章ではそのエンゲージメントに関して述べていきたい。

第4節 エンゲージメントに関して

第1項 定義

本項ではエンゲージメントの定義をするとともに、「従業員満足度」「ロイヤリティ」などといった、類似事どのように異なるのかを述べていく。

まずエンゲージメントという言葉の定義に関して述べる。エンゲージメントには厳密に言えば『従業員エンゲージメント』と『ワークエンゲージメント』の2つに分けて考えられる。それぞれ定義は以下のとおりである。

・従業員エンゲージメントとは、企業・組織と個々の従業員の間での関わり合いのこと。組織に対する自発的な貢献意欲のことを指す。

・ワークエンゲージメントとは、仕事の内容と個々の従業員との関わり合いのこと。主体的に仕事に取り組んでいる心理状態を表したものである。

本稿ではエンゲージメントを『**従業員一人ひとりが企業の掲げる戦略や目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲**』とし以降を論じていきたい。

ではエンゲージメントは従業員満足度などといった類似語とはどのように違うのだろうか。従業員満足度、モチベーション、ロイヤリティと順に見ていきたい。

従業員満足度とは、従業員がどれだけ会社や職場に満足しているかを定量化したものであり、主に給与、福利厚生、職場環境などについてが評価項目である。従業員満足度は企業から従業員へ一方的に与えられるものによって左右されるという観点でエンゲージメントとは異なっている。

モチベーションとは、物事に取り組む意欲を引き出す『動機づけ』を意味する。モチベーションの高さとエンゲージメントの高さはしばしば相関するが、モチベーションが個々の『動機づけ』であるのに対して、エンゲージメントは個々人と仕事・組織の『関係性』を表すという点で異なっている。

ロイヤリティとは、忠誠、忠義、忠実などの意味を持つ言葉であり、ビジネスにおいては、従業員の自社に対する帰属意識、愛社精神、忠誠心などを指す。関係性に基づく概念である点ではエンゲージメントと似ているが、ロイヤリティという言葉には主従関係、上

下関係が前提として含意されており、企業や経営者が上に立って従業員を従えるという、前近代的なニュアンスがある。一方でエンゲージメントの概念にはそのようなニュアンスはなく、組織と個人はあくまで対等な存在として関係を構築することが前提とされている点でロイヤルティとは異なっている。

最後に以上を簡潔にまとめる。

- ・エンゲージメント: 主体的・意欲的に取り組んでいる状態=相互の対等な関係に基づく
- ・従業員満足度: 職場環境や給与への満足度=企業や組織が与えるものに基づく
- ・モチベーション: 行動を起こすための動機=個人が感じるもの
- ・ロイヤルティ: 企業や組織に対する帰属意識、忠誠心=上下関係が生み出すもの

第2項 エンゲージメントに注目した理由

なぜ私が労働問題を解決しうる大事な指標として、エンゲージメントに注目したのか。それは自身の部活動の経験と企業で働いている人の想定を比較したことに由来する。

『組織に属する人のモチベーションやコミット度を左右する要素は何か』

このことを考えるにあたって、自身が部活動をしていたころのことを振り返ってみた。自身が高いモチベーションを維持できていた部活動において、そろっていた要素は以下のとおりである。

- ・チームとしての目標が明確だった
- ・部員一人ひとりの目標を認識し、理解していた
- ・メンバーの部活動に対するコミット度に乖離がなかった
- ・チーム内に上下関係が過度に存在せず、フラットな組織体制であった
- ・チームのメンバーが尊敬できたし、関係性も良好だった
- ・チームという組織に貢献しようという想いがあった

一方で、一般的な企業勤めの従業員を考えると(あくまで想定であるが)、以下のような要素がそろっているように思える。

- ・組織としての目標が明確ではない
- ・従業員一人ひとりの労働に対する目標は認識も共有もしていない
- ・労働に対する熱量は個々人で乖離がある
- ・組織には上下関係が存在し、自由意思でコミュニケーションが取れない

- ・従業員同士の尊敬や好意を持つ関係性は希薄である
- ・企業や組織に対する貢献意欲はほとんど存在せず、自身や家庭の生活のための労働である。

企業勤めの従業員であっても、前者で挙げたような『組織と個人の関係』が満たされれば『企業と従業員の関係性』は向上し、前述したような労働問題は解決されるのではないかと考えた。そして前者の状態(自身が部活動をするうえで満たしていた状態)をビジネスという領域に沿うように簡潔に言語化すると、『企業が掲げる戦略・目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲』がある状態、すなわち『エンゲージメント』が高い状態と言って遜色がない。ゆえに私はエンゲージメントという指標に注目した。

第3項 エンゲージメントの国際比較と先行事例

<国際比較>

日本企業の従業員のエンゲージメントはどれほど低いのか。アメリカの人事コンサルティング会社 KeneXa High Performance Institute(以降、ケネクサと表記)は「従業員エンゲージメント」について、28カ国の従業員100名以上の企業に所属する従業員を対象に調査を行った。ここでいう従業員エンゲージメントの定義は「組織の成功に貢献しようとするモチベーションの高さ、そして組織の目標を達成するための重要なタスク遂行のために自分で努力しようとする意思の大きさ」としている。

この従業員エンゲージメントだが、世界最高はインドで77%、以下デンマークが67%、メキシコ63%と続き、ほかの主要国ではアメリカが59%で5位。中国57%、ブラジル55%、ロシア48%など。イギリス、ドイツ、フランスなどのヨーロッパ先進国も40%後半であった。一方で日本は31%で圧倒的な最下位であった。

<エンゲージメント向上による先行的な好事例>

ではエンゲージメントが向上するとどのような影響があるのか。海外での先行事例をいくつか紹介する。

アメリカの大手百貨店・シアーズの計測によると、従業員エンゲージメントが5%上がると、顧客満足度に1.3%の改善が生じ、結果的に営業利益率が0.7%上昇するという結果が出たと報告した。さらにエンゲージメントが高い従業員は優秀な業績をもたらす可能性が2倍に、さらにそのうちの70%の者が期待をはるかに超える働きをするとした。

以上の事から、エンゲージメントを高めることで、個人のパフォーマンスが上昇し、それが企業の収益が上昇すると考えられる。

またアメリカの経営・人事管理コンサルティング会社 CEB 社が発表したレポートの中では従業員エンゲージメントと離職率の関係性が報告された。従業員エンゲージメントの高い従業員の離職率は 1.2%にとどまり、従業員エンゲージメントの低い従業員の離職率は 9.2%と高くなっている。従業員エンゲージメントの低い従業員は、それが高い従業員の 4 倍もの離職率であり、従業員エンゲージメントはより優秀な人材を自社にとどませるためにも有効だと考えられる。

第2章 ケーススタディ編

この章では、従業員のエンゲージメントを高めるため実際に企業で行われていた施策を具体的に取り上げる。取り上げる企業は株式会社小松製作所、スターバックスジャパン株式会社、株式会社アトラエの3社だ。順に述べていく。

第1節 株式会社小松製作所

<会社概要>

- ・会社名 株式会社小松製作所
- ・創立 1921年5月13日
- ・事業内容 主に、建設・鉱山機械、ユーティリティ(小型機械)、林業機械、産業機械
- ・売り上げ高 2兆5011億(連結売上)
- ・従業員数 (連結)59632名 (単独)10465名

建設機械の日本での社は1位、世界ではアメリカ・キャタピラー社に次いで2位の大手企業である。日本以外にも南北アメリカ、ヨーロッパ、CIS、中近東、アフリカ、東南アジア、オセアニア、中国にグループ企業を展開している。

経営の基本は「品質と信頼性」の追求であり、企業価値を最大化する事。「企業価値」とは、企業を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和であると考えている。また経営の基本として「コマツウェイ」を掲げており、全社員に浸透するよう、伝承・定着を図っている。コマツウェイは、企業の成長・発展の中で創業者の精神をベースに先人たちが築き上げてきた企業としての強さ、強さを支える信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動様式(スタイル)を明文化したものである。

<エンゲージメントを向上のための施策>

① 各分野のプロフェッショナル通して活躍するための充実した教育研修体系の整備と柔軟性のある育児支援、介護支援、その他休暇制度

従業員個人の能力を最大限に発揮できる職場を提供すべく、充実した教育研修制度を準備することで、従業員個々の成長を促す。また「優れた従業員体験」を創出することで、従業員愛着の獲得へとつなげている。

② 「コマツウェイ」の共有と改定

経営層を含むグループのすべての従業員が現場や職場で永続的に継承すべき価値観を「コマツウェイ」として共有してきた。しかし時代の流れによる事業内容の変化と従業員の価値観の変化をくみ取り、2011年度にコマツウェイの冊子を改定し、考え方・価値観の解説文を従来のものよりも簡潔にするとともに、事例を追加し、さらにブランドマネジメントの考え方を追加した。さらに2012年度には、国内主要拠点及びグループ会社において、マネジメント層に向けた「コマツウェイ」の説明会を実施。経営層の従業員が自ら、現場の従業員に日常業務を通して考え方や心構えを伝えるという活動を開始した。

企業としてのビジョンやミッションの的確な伝達が、従業員の共感の獲得につながり、従業員エンゲージメントが向上したと考えられる。

第2節 スターバックスコーヒージャパン株式会社

<会社概要>

- ・会社名 スターバックス コーヒージャパン株式会社
- ・創立 1995年10月26日
- ・事業内容 コーヒースタアの経営、コーヒー及び関連商品の販売
- ・資本金 約255億円
- ・従業員数 3990名

「人々の心を豊かで活力あるものにするために、一人のお客様、一杯のコーヒーそして一つのコミュニティから」を企業ミッションに掲げ、すべての顧客へ最高のスターバックス体験(感動体験)を提供できるよう、日々体現している。

1996年8月に東京・銀座に日本1号店がオープンしてから17年で国内1000店を超える店舗数に達した。立地や地域環境、顧客のライフスタイルも異なるそれぞれの店舗がのびやかに個性を発揮し、一人ひとりのパートナー(従業員)が温かなホスピタリティで顧客を迎える、そういった日常から生まれる小さなつながりを積み重ねていくことを目指している。

<エンゲージメント向上のための施策>

① 従業員に対するマニュアルが存在しない

従業員の自発性を促すためにマニュアルを用意していない。パートナー(従業員)一人ひとりが様々な形で顧客のニーズにこたえようとする、その感情を重視している。パートナーは若い世代が多く8割以上がアルバイトということもあり、彼らの働く動機は様々であ

る。その動機や価値観をポジティブなまま、マニュアルが存在する事で妨げることがないように、彼らの意思そのものを尊重している。

② 従業員のことを「パートナー」と呼ぶ

全従業員をパートナーと呼ぶことで、社員・アルバイト間で発生する可能性が高い上下関係をなるべくなくし、スターバックスを共に作り上げていく者として、対等な立場であるということを意識づけている。全パートナーが自身の思いや考えを主張しやすく、かつ行動に移しやすいような環境を整えるという意味でも効果的な施策となっている。

③ 全パートナーは目標設定を行い、人事考課でレビューされる

スターバックスで働く全パートナーは、2つの目標を設定する。1つは将来の目標や、理想とする人物像を考えたとえでの「個人としての成長目標」。もう1つは各店舗が掲げているビジョンに対して自身がどのように貢献するか、スターバックスをどのようにしていきたいかなどを踏まえた「スターバックスでのパフォーマンスに関する目標」である。また「目標をかなえるためにはどのような行動をとればいいのか」を上司や同僚とのコミュニケーションの中で言語化する事で、よりその行動を起こしやすいようにする。設定した目標のもと、4か月ごとに人事考課の際に振り返りを行い、自身の行動を反省すると思に、次の目標設定を行う。

④ パートナー間で互いの働きぶりに対して、フィードバックを与える機会が存在する

パートナーの行動が顧客のために最善とは思えなかった場合、その行動を「上司が叱る」のではなく、「顧客はどう感じたのか」「どうすればもっと良かったのか」という問いかけを同僚が行うことで、自分自身で考えやすいようにする。その際のコーチングとフィードバックはアルバイトリーダーや自身と立場に近いパートナー同士でも行っている。

互いにフィードバックをしあうための仕組み作りも行っている。バリューに沿った素晴らしい行動をしたパートナーは、「Green Apron Card」というカードにメッセージを書いて送られるという制度だ。このカードが実際に渡されることによって、自分の行動が称賛に値するものと理解しやすくなり、バリューを体現するにはどのような行動がいいのかがより明確になる。またカードをもらうことで、その喜びから帰属意識も強くなるといった効果も見られる。

⑤ 全社員(パートも含む)に対して福利厚生を充実させている

週20時間以上勤務するものに対しては、健康保険とストックオプションを付与している。この待遇は正社員だけにかかわらず、パートに対しても等しく与えており、全パートナーの公平性を担保するとともに、環境面からもパートナーの満足度を高める効果があると考えられる。

第3節 株式会社アトラエ

<会社概要>

- ・会社名 株式会社アトラエ
- ・創立 2003年10月24日
- ・資本金 約11億
- ・事業内容 人材マッチングビジネス、組織改善プラットフォームの運用
- ・従業員数 57名

「世界中の人々を魅了する会社を作る」というビジョンのもと、すべての社員が誇りを持てる組織と事業の創造に拘り、顧客や株主にとどまらず、広くかかわる人々がファンとして応援したくなるような魅力のある会社を目指している。そして日本を代表するグローバルカンパニーとして、世界に広く価値を届けられる存在を目指している。

2003年の創設以来、売上高も個人の生産性も順調に伸びており、2018年6月にはマザーズから東証一部へと指定切り替えにもなった。

<エンゲージメント向上のための施策>

① 役職・肩書の撤廃

株式会社アトラエにはエンジニア・デザイナーのような役職はあるが、課長やマネージャーなどとポジション的な役職・肩書が(法的に存在する必要がある取締役を除いて)存在しない。ゆえに上下関係のないフラットな組織となっている。チームはプロジェクトごとに必要な人員でチームを組んで仕事をしている。

またポジション的な役職がないため、事実上『出世』も存在しない。全員が対等なので、派閥が生まれることもなく、一人一人が主な役割を担いつつ、臨機応変に協力し合う文化が存在する。

変化が大きいインターネット業界に身を置く、アトラエにとって柔軟性や変化への適応力は極めて重要である。そのため上下関係が存在することによって、自由な発想や率直な意見交換、柔軟な行動が妨げられることを懸念したのである。

② 360° 評価と pay for contribution

先述したようにアトラエには上下関係がないため、上司が存在しない。そのため上司が従業員の評価を下すのではなく、周囲の同僚たちから評価を受ける、360° 評価というものを2017年度から取り入れている。

また評価の仕方として *pay for contribution* という制度を取り入れている。これはつまり「成果」に対する評価ではなく、「貢献」に対する評価をするという考え方である。売り上げなどといった身に見える成果に限らず、会社のためになっていること、ビジョンの実現に近づくようなことを「貢献」ととらえ、評価しているのである。

給与に関して、金額だけでなく、そこに「納得感」があるかどうかをエンゲージメントを高めるためには重要ととらえ、このような施策を打ち出し、かつ全従業員が納得のいく対価を得られるようにしている。

③ 企業情報のオープン化

全従業員が経営視点を持ち、自ら考え能動的に動くことを推奨するため、アトラエでは経営上の数値が公開されている。誰もが会社全体の状況について知っている、どんな情報も必要に応じて知ることができるという状態であることを徹底し、従業員の当事者意識を高める効果があると考えられている。

④ 全社員が株主(コ・オーナーシップ)

全員に経営視点を持たせるために、全従業員に自社の株式を付与もしている。全従業員が株主になることはコ・オーナーシップと呼ばれ、欧米ではいくつかの実例もある取り組みである。

上場企業では「従業員持株会」を置いている会社が多いのだが、これは従業員が給与天引きで自社株式を買っていく仕組みである。加入するかどうかは従業員個々人が判断するというもので、従業員の資産形成をサポートするとともに、安定株主を作るという意味合いがある。しかし、全従業員に経営視点を持ってもらうと意図には沿わないものである。アトラエが行った施策は、従業員に任意で自社株を買ってもらうのではなく、全従業員に自社株を与えるものだったので、前例のない取り組みであった。

第3章 考察・提言

<考察>

第2章では従業員のエンゲージメントを高めるための施策を述べてきた。様々な施策を取り上げてきたが、従業員のエンゲージメントを左右する要素は以下のようにまとめられると考えた。

従業員のエンゲージメントを左右する条件

タテの関係(企業⇄従業員)	ヨコの関係(従業員⇄従業員)
1. 企業理念の理解と浸透 2. 事業(仕事)内容への納得度 3. 個を尊重した組織風土の有無 4. 制度・待遇・環境への納得度 5. 自己成長に対する機会の有無 6. 企業情報の非対称性の有無 (特に経営にまつわる情報)	7. 同僚からの承認や期待の有無 8. 同僚からの支援行動 ⇒ a 職務的な支援 b 自己成長に対する支援

以下で一つずつ述べていく。

【タテの関係(企業⇄従業員)】

1. 企業理念の理解と浸透

企業がどのような理念を掲げているのかを認識し、その理念に個人として共感できているか否かが、エンゲージメントを大きく左右すると考えた。共感できている場合、個人としての仕事は「どのように理念の達成に繋がっているのか」「どのように自身が所属する組織へ価値が還元されるのか」といった観点での納得度の高さから、自分事として様々な仕事ができると考えられる。ケース編の小松製作所の例でみられたように、いかにビジョ

ンを従業員の立場に関係なく浸透させられるかが重要だろう。

2. 事業(仕事)内容への納得度

「なぜ自分がこの仕事をするのか」「自分がした仕事によってどのような価値が生み出されるのか」という視点を持ち、自身が行っている仕事内容に対して納得しているか否かが、エンゲージメントを左右すると考えた。ケース編のスターボックスの例で見られたように、あまり規律を重んじず、従業員に能動的に仕事をしてもらう制度を整えることによって「従業員に仕事自体のことを考えてもらう」機会を創出することは、良策だろう。

3. 個を尊重した組織風土の有無

個人の志向や長所を尊重した組織風土の有無がエンゲージメントを左右すると考えた。「企業ありきの個人(従業員)」と考えるのではなく、「個人(従業員)ありきの企業」「個人の集合体として企業が存在する」と考えることが求められ、ケース編のスターボックスや株式会社アトラエで見られた、従業員の立場をフラットにするような施策が得策だろう。

4. 制度・待遇・環境への納得度

個人としての仕事のパフォーマンスを期待するには、最低限の制度・待遇・環境は企業側が整備する必要があると感じた。またその制度・待遇・環境が従業員にとって納得いくものであるかどうか、エンゲージメントを左右すると考えた。ケース編のスターボックスの福利厚生が好事例だろう。従業員の立場(正社員か否か)に関係なく、彼らが納得のいく制度・待遇・環境を整備している点は多くの企業にとって参考にすべき部分だろう。

5. 自己成長に対する機会の有無

人間たるもの自身の成長を実感することに対して、ポジティブでない者はほとんどいないだろう。この観点から企業から従業員へ「自己成長のための機会」が提供されているか否かは、エンゲージメントを左右する要素の一つだろう。ケース編の小松製作所の例で見られた充実した研修制度による自己成長への機会や、スターボックスの例で見られた従業員一人ひとりに目標を設定させ、それを定期的にフィードバックする制度などは好事例と言えるだろう。

6. 企業情報の非対称性の有無(特に経営にまつわる情報に関して)

自身が所属する企業(組織)の情報を制限なく得ることができるということは、従業員の心理的安全性を高めることに繋がると考えられる。また一般的には企業の上層部しか得られないであろう経営にまつわる情報をどの従業員も得られるということは、従業員にとっては、従業員誰しものが企業の中で対等な立場であるという意識づけにもつながるだろう。そういった意味で企業情報の非対称性の有無は従業員のエンゲージメントを左右する要素

の一つと言えるだろう。ケース編の株式会社アトラエの例で見られた、全従業員が経営視点を持つように展開している施策は、まさに得策だろう。

【ヨコの関係(従業員⇄従業員)】

7. 同僚からの承認や期待の有無

自身の働きぶりが同僚から認められているのか、またその働きぶりに期待がかけられているのかどうかは、従業員のエンゲージメントを大きく左右すると考えた。まずは前述したような同僚からの承認や期待があるのかどうかを知る機会が必要である。この観点から考えると、ケース編で見たスターバックスの同僚同士で互いの働きぶりをフィードバックしたり、場合によっては讃えあう制度、また株式会社アトラエの労働に対する評価制度は充実したものであると言えるだろう。

8. 同僚からの支援行動

⇒a 職務的な支援 b 自己成長に対する支援

働くことに関して、同僚から「職務的に支援してもらえる」ということと、職務とは離れて「人として成長に対して支援してもらえる」ということ、この両者が叶えられるような環境であるか否かが、エンゲージメントを左右すると考えた。スターバックスの例で見られたような、同僚同士で「仕事そのもの・働きぶり」と「人としてどうなりたいか」に良い塩梅で干渉する制度やそれを可能にする風土は、両者を叶えるための施策の例として、得策であろう。

<提言>

エンゲージメントを左右するであろう重要な要素をまとめてきたが、これらの要素をすべて満たすべく、企業が施策を積極的に展開するかと言われると、現実的には展開するとは言い難いだろう。理論編の現状の労働問題でも挙げたように、古くから存在し「終身雇用」や「年功序列」といった文化が根強く残っている日系の企業が、エンゲージメントを高めるための施策を展開するとは考えにくい。ではどのように日系企業でもエンゲージメントを高めるべく、施策を展開していけばいいか。

まずは即効性がありそうで、かつハードルも高くない施策から展開させればよいと考える。そこで私が注目したのは「従業員一人ひとりへの 1on1 を実施する」というものである。(1on1 とは上司・部下間の 1 対 1 の面談のことである)この施策を選んだ理由は二つある。順に述べていきたい。

一つは様々な面で効果が期待できるということである。<考察>の「エンゲージメントを

左右する条件」の中でいうと

- 2 事業(仕事)内容への納得度
- 7 同僚からの期待や承認の有無
- 8 同僚からの支援行動(特に b 自己成長に対しての支援)

の3つが該当すると考えている。

2の「事業(仕事)内容への納得度」に関しては、1on1の際に「なぜその仕事をするのか」「その仕事がどのような価値提供につながるのか」ということを1対1のコミュニケーションの中で考える機会を創出することができれば、事業(仕事)内容への納得度は高まり、仕事への当事者意識も高まると考えた。7.8の「同僚からの期待や承認の有無」「同僚からの支援行動」に関しては、1on1の際に以下のような手順を踏めば有効だと考えた。

- ①個人の成長に対する目標設定をする
- ②個人の成長に対する目標についてのフィードバックを与える
- ③目標を達成した際は、そのことを承認し、さらなる期待を込めた目標を立てる

以上のような行程を経れば、従業員のエンゲージメントを十分に高められると考える。

理由の二つ目は、従業員への効果に即効性が期待できるという点と企業が展開する施策としてはハードルが低いという点である。ビジョンの浸透を狙った施策や制度や待遇を整える施策と比べて、1on1の導入は企業として抵抗が低いものであり、かつ前者の施策よりも従業員への影響が短期的に見ると高そうであると考えた。エンゲージメントに対してまだまだ関心が強いとは言い難い、日系企業にとって、施策が効果に即効性があるかと施策の展開において発生する支障がないかという観点は非常に重要だろう。ゆえに1on1の導入は日系の企業にとって、序盤に展開する事には最適な施策だろう。

エンゲージメントを高めるべく施策として、「多面的な効果が期待できる」「効果に即効性がある」「日系企業にとっても抵抗がない」ということを主な理由に、1on1の導入ということと言及してきたが、もちろんこの施策だけでは不十分であり、この施策を続けたとしてもエンゲージメントが高い水準で保てるとは言い難いだろう。例えば

- ・1on1による個人に対する密なコミュニケーション
- ↓
- ・従業員一人ひとりにあった環境、待遇等の設計
- ↓
- ・ビジョン浸透のためのガイドライン作成と説明会の実施

などといったように施策を展開していく。このように時系列で様々な施策を、企業にとっても従業員にとっても抵抗がない形で推進していくことが、現状ではエンゲージメントへの関心が十分ではない日系の企業にとっては重要となるだろう。

終わりに

企業と従業員の関係性を向上させるために重要な指標となるエンゲージメント。今はまだまだ日本では馴染みのないエンゲージメントであるが、近い将来この考え方が注目され、浸透し、多くの日系企業がエンゲージメントを高めるために積極的に施策を展開する事に期待したい。その先に必ず、現状の労働問題を少なからず解消し、より良い関係で労働に向き合っている企業と従業員が存在するだろう。

最後に本論文を執筆するにあたりご指導いただいた高浦康有准教授、アドバイスをくださったゼミの方々に深く御礼を申しあげたい。

参考文献

- ・新居佳英、松林博文(2018)「組織の未来はエンゲージメントで決まる」
英治出版株式会社
- ・違いが分かる辞典 「会社員・社員・従業員・職員の違いとは」
<https://chigai-allguide.com>
- ・厚生労働省ホームページ 「労働時間・休日」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikan/index.html
- ・日経ビジネス 「日本人が極めて「有休休暇の消化率」が低い理由」
<https://business.nikkeibp.co.jp/atcl/opinion/15/248790/081900056/>
- ・エクスペディア 「日本の有休消化率」
<https://welope.expedia.co.jp/press/31575/>
- ・公益財団法人 日本生産本部 ホームページ
<https://www.jpc-net.jp/>
- ・BOWGL 「労働生産性とは」
<https://bowgl.com/2017/06/23/labor-productivity/>
- ・グローバルリーダーシップ研究所 「従業員エンゲージメント向上」
<https://globalleaderlab.com/engagement>
- ・mitsukari 「従業員エンゲージメント向上の先行事例とは」
https://mitsucari.com/blog/engagement_case_studies/
- ・小松製作所 会社概要
<https://home.komatsu.jp/company/profile/>
- ・スターバックスジャパン株式会社 会社概要
<https://www.starbucks.co.jp/company/summary/>
- ・株式会社アトラエ 会社概要
<https://atrae.co.jp/vision.html>