

業績を伸ばす 従業員第一主義

「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の創設者である坂本光司教授は、企業経営の最優先項目として「社員とその家族の幸せ」を掲げる。社員が職場、自らの仕事を愛し、満足と高い意欲を持ってこそ、顧客満足は実現され、企業は成長発展し得る。本特集では、社員の成長と満足で業績を伸ばす企業を取材し、きっかけ、理念、制度、成果を探った。

提言

社員は家族、 その彼らだけが 顧客を創造できる

法政大学大学院政策創造研究科教授

坂本光司

企業の社会的使命と責任である「5人の幸福」、すなわち、従業員、顧客、取引先、地域の弱者、株主の中で「大切にしなければならぬ人」の筆頭は従業員に他ならない。すなわち、経営の一番の目的は、従業員とその家族の幸福を追求することである。従業員満足度の向上こそが企業の継続発展に欠くべからざるものである。

を大事にすることを経営の軸にしていたという事実である。つまり、好不況に左右されない会社は、従業員第一主義を貫いていたのである。

もう一つの理由は、顧客を創造できるのは従業員だけだということだ。経営の原点に立つて考えれば、顧客に嫌われた会社に未来はない。顧客が感動する製品を作り、顧客を感動させるサービスを提供するのは企業経営の原理原則である。だからこそ、製品とサービスの提供者である従業員の従業員満足度（ES）はもっと大切なのである。

企業経営の中で一番大事な人は、これまでは株主とか顧客とかいわれていたが、もっと大事なのは従業員とその従業員を支える家族に他ならない。

なぜ社員とその家族が 一番大事なのか

それには大きく2つの理由がある。

一つは、われわれがこれまで60

0社を超える企業を分析した中で、業績が安定して高い会社の多くが、

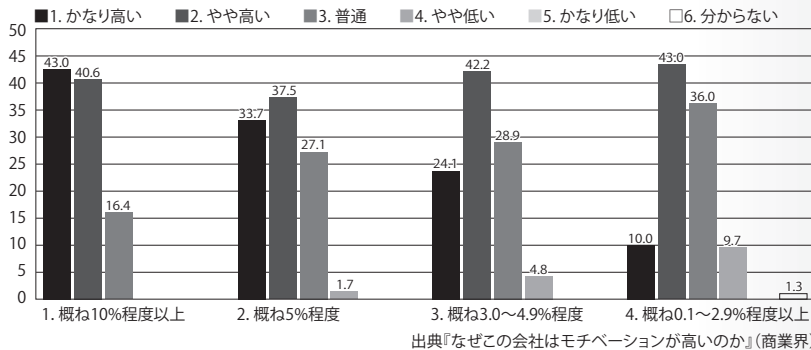
株主や顧客よりも従業員とその家族

顧客が喉から手が出るくらいに欲しい製品を創造したり、感動的なサービスを提供したりする人たちが、もしも自分が所属する組織に嫌気が差していたり、不平、不満、不信を抱いていたとしたら、果たして顧客満足度（CS）を高めることができらるだろうか。ESや組織満足度が低い、あるいは上司が信頼に値しない環境では従業員はCSを高めることをしない。

自分と家族を大切にしてくれる信

業績を伸ばす従業員第一主義

図表① 過去5年間の売上高経常利益率別の正規社員のモチベーションレベル



頼し得る上司や会社だからこそ、従業員は会社が目指すところのCS向上に努力するのである。CSは企業経営に最も重要な要素であるからこそ、ESなくしてCSはないと断言できる。

社員満足度と顧客満足度 業績向上の関連性

いくらESが大事と断言しても、業績と相関関係がなければ机上の空論だ。ESに思いを強くすればするほど会社の業績が下がってしまうようではまったく意味がない。あるいはESよりもCSを重視している会社の方が安定的に業績が高いという現実があれば、ES至上主義は理論として成立しない。

そこでわれわれは数年前に、2年がかりで企業の業績とモチベーションの相関関係を調査した。

経営心理学、産業心理学の分野で有名な「ホーソン実験」という研究がある。それは、照明、空調、時間、チーム編成など、どういった環境を整備すれば人はやる気になるのかを調査したものだ。この調査の結果、労働者の作業能率は、客観的な職場環境よりも、職場における個人の人間関係やグループ・ピングの方が生産性に影響することが分かった。つまり、誰と組むかによって作業能率に違い

が出たのである。

そのホーソン実験に倣い、モチベーションが高い会社は業績が高いことを証明すべく、約300社の企業に対し、「社員のモチベーションの実態と課題」に関するアンケート調査を行った。有効回答企業数は約600社である(図)。

その結果、モチベーションが高いと答えた会社は安定的に業績が高いという結果が出た。逆に、モチベーションが低いと答えた会社で、経常利益率10%以上を5年間維持しているところはなかった。

しかし、業績が高い会社だからこそ、従業員のモチベーションが高いのではないかという仮説も成り立つ。そこで、業績を機軸にしてモチベーションを調査してみたところ、ばらつきが出てきた。業績は高いのにモチベーションが低い会社が幾つも出てきたのである。

これは、業績の高い会社がモチベーションを高くするのではなく、モチベーションの高い会社が業績を高くするということの証左であると結

論付けられる。すなわち、一人一人の従業員がその強みを最高に発揮できる環境をつくり、従業員のモチベーションを高めれば、おのずと業績も上がるというわけである。

参考までに、どういうときにモチベーションが下がるかという調査項目では、「賃金が下がった」「会社の業績が下がった」といった理由よりも、「上司(あるいは経営トップ)に対する不平、不満、不信」や「人間関係」が最も多かった。翻ってみれば、経営者や上司が従業員の信頼や尊敬を取り戻せば、従業員のモチベーションは上がるのである。

「日本でいちばん大切にしたい会社」の審査基準

CSとESは車の両輪である。従業員はCSを追求しなければならぬ。そのために、経営者はESを追求するのである。経営者がES経営をしない限り、従業員がCSを本気で追求できるはずがない。

では、ES経営の「従業員を大切に

図表② 日本でいちばん大切にしたい会社大賞

「社員とその家族に関すること」審査基準

- ①過去5年間の年間平均離職率
(定年退職・結婚退社・病気退社等を除く)
- ②過去5年間の人員整理・希望退職等の実施
- ③過去5年間の死亡や重症等重大な労働災害の発生
- ④過去5年間の労働紛争の発生
- ⑤過去5年間で社員の満足度調査の実施
- ⑥過去5年間の総実労働時間に対する平均教育訓練時間
- ⑦現在の全社員に占める正規社員比率
- ⑧社員の家族に対する独自の福利厚生制度
- ⑨社員に対する決算内容等の経営情報の公開
- ⑩現在の定年年齢
- ⑪過去5年間の年次有給休暇の平均取得率
- ⑫全社員の70歳以上までの就業の機会

うか。

その指標として、われわれは「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の審査基準³項目のうち、「社員と家族に関すること」として¹項目を掲げている(図)。

この¹項目を実践している会社ならE Sが高いと言える。

われわれが調査した会社の中には、従業員を大切にしていると言いながら、離職率が¹⁵%の会社があった。離職するにはそれなりの理由がある

はずだ。もちろん、本人の甘えや仕事が終わらないという理由もあるだろう。しかし、離職する人の半分以上は、会社が「社員の幸せ軸」で経営をしていないことが理由ではないだろうか。

従業員は幸せに出来ないと思ったら会社を辞める。親しい同僚がリストラされれば、次は自分の番ではないかと不安に思い、そんな会社なら自分から去るという人もいるだろう。従業員を大切にしない会社は

離職率が高いはずである。従業員の幸せを心底願っていない、離職率は限りなくゼロに近くなる。離職率は、その会社のE Sを測る上で最も重視すべきメルクマーク(判断基準)である。

リストラを実施しているかどうかも同様である。リストラされ路頭に迷って幸せとを感じる従業員はいない。E S経営においてはまずリストラはあり

得ない。現実的に経営が厳しいときは、全員で痛みを共有すべきである。もちろん、経営者は業績の結果責任を取るべきであり、業績悪化の際にまず減給すべきは経営幹部である。その姿勢を見せるようなE S経営を

実践していれば、一般社員の会社に対する帰属意識が高まり、自発的に減給を申し出るはずである。

また、従業員を大切にしている会社なら、従業員が事故や過労で死亡したり、重大な労働災害が発生するようないことがあつてはならない。E S経営ならば、そういう人身に関わるような仕事を、掛け替えのない従業員にやらせるはずがない。労働紛争も同様である。従業員を大切にしてい

ないから法的手段に訴えるような労働争議が起こるのである。定年制に関しては、多くの会社が

6歳定年を取り入れている。だが、会社経営とは従業員の幸福を実現する活動であるから、従業員が6歳を過ぎて働く意思があれば、働くチャンスを与えるべきである。事実、E S経営を実践している会社は、定

年制はあつてないような制度である。最近では「定年」という言葉を使わず「引退」と言っている会社も増えている。

²⁰代、³⁰代の従業員は自分たちの行く末をそこに見ている。加齢しない人間はこの世に存在しない。自分たちが⁶歳になつても会社は働く機会を与えてくれる。そういう就業環境や企業風土を守り維持するために彼らは仕事に精を出すはずである。

ここに掲げている¹項目をE Sの指標として、ぜひ自社に当てはめてみていただきたい。

「社員の幸福のために
真つ先に取り組むべきこと」

経営者が、従業員とその家族のために真つ先に取り組むべきことは何だろうか。

まず、従業員を家族と見て、彼らが喜ぶことを、できるところから実践すればいい。E S経営でやるべきことを一つ一つ棚卸してみれば、従業員の側に立つて考えてみれば、従業員が喜ぶことやうれしいことが

坂本教授が取材した

従業員の幸福を追求する会社

サンコー

フレキシブルチューブ製造 / 大阪・四条畷市

業績不振が続くリストラを重ねていた会社の立て直しのために就任した新社長が実践したのは、「従業員第一主義」だった。

最初の2、3カ月は従業員も疑心暗鬼だったが、新社長の本気度が理解されると、先代の社長時代に大切に扱われていなかった反動で従業員のモチベーションに火が付いた。工場では、それまで一日10個生産していた製品を一日15個作り、それまで喫茶店で時間をつぶすのが日課だった営業マンは、率先して営業先を回るようになったのである。

結果として1年後、黒字化した。

第一稀元素化学工業

化学工業製品製造 / 大阪市

リーマンショック後、業績が悪化しリストラを覚悟したが、「リストラはやがて企業を滅ぼす」と気づき、経営トップが自らの考え方を180度変えた。

「企業経営とは従業員とその家族の命を守ること。誰かの犠牲の上に成り立つ経営はどう考えても正しくない」と、希望退職者を募るのをやめた。

経営陣と管理職の報酬をカットし、従業員は賃金カットしなかったが、従業員の方から「自分たちの賃金も下げてほしい」と申し出てきたという。

人を大事にする経営に方向転換してから、その1年後、ピーク時を超える業績を実現した。

ウエマツ

繊維製品製造 / 福井市

リストラのない家族のような会社を理想としてつくられた企業。同社の使命は、「従業員の豊かな生活に貢献すること」である。同社は従業員だけでなくその家族も大切にするという点で徹底している。

従業員の奥さんが勤めていた企業でリストラされたが、驚くことに同社はリストラされたその奥さんの分を生活手当として負担しているという。

中村ブレイス

義肢装具製造 / 島根・大田市

全て手作りで義手や義足を製造する会社である。「人を支える」会社の採用募集には、日本中から人材が集まり、世界中から顧客が訪ねてくる。

同社のES経営のきっかけは障害者の従業員採用だった。その障害者の従業員がともに勤務できるまで7年半かかったというが、顧客はその従業員のひたむきで懸命な姿に感動して増え続けていった。

サイベックコーポレーション

金属プレス加工 / 長野・塩尻市

プレス業である同社の経営理念は「社員は家族」だ。

会社のスペースの3分の1は福利厚生空間である。長野県で実施している「社員の子育て応援宣言！」登録制度に登録し、具体的な取り組みも実施している。

分かるはずだ。それを経営者自ら実践すればいい。時間やお金をかけなくてもできることはいくらでもある。例えば、年

に一度くらいは従業員と食事をしながら、彼の家族のことや彼が考えていることを聞いたり話したりする。それもメールや文書ではなく、フェ

ース・トゥ・フェースでコミュニケーションを図ることである。従業員を家族のように見て、親身になって悩みを聞いてあげること、従業員

は大切にされていると感じる。

最近、従業員との飲みニケーションが減っているようだが、もっと復活した方がいいと思う。従業員の誕生日、あるいは従業員の家族が誕生日の時には、ケーキを贈ることがあってもいいだろう。その日は残業をさせないくらいの気配りも必要だろう。給料袋の中に、明細書だけでなく、手書きでねぎらいの言葉を同封するだけで従業員の満足度は格段にアップするはずだ。そういうことはいくらでもある。少しずつ、継続的にやるのが大事だ。従業員は家族という意識で接することである。



●法政大学大学院政策創造研究科教授、同大学大学院イノベーションマネジメント研究科兼担教授、同大学静岡サテライトキャンパス長、1994年静岡県生まれ。法政大学経営学部卒業後、4年静岡県生まれ。法政大学文化創造大学などを経て現職に就く。「なぜこの会社はモチベーションが高いのか」を多岐、「日本ではいかに大切にしたい会社」他、著書多数。2011年より「日本ではいかに大切にしたい会社大賞」を立ち上げ、審査委員長を務める。