

共同研究プロジェクト 「地域活性化への取り組みによる中小企業の 企業価値向上に関する実践的研究」

〈中間報告〉

プロジェクト責任者 飯塚重善

1. はじめに

“ESなくしてCSなし”。企業利益を生み出すのは顧客満足（Customer Satisfaction：以下、CSと記す）であり、それを生み出す源泉は従業員満足（Employee Satisfaction:以下、ESと記す）であるとの考え方から、様々な書籍や媒体で使われた有名なキャッチフレーズである。

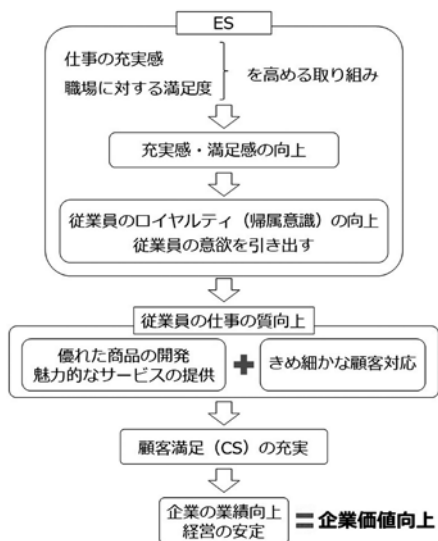
以前は、消費者ニーズが多様化し、モノや情報が溢れ、市場競争が激しさを増すなかで、顧客が期待することを把握し、それに忠実に応えていこうという「CS」を経営理念として掲げる企業が多く見受けられた。このCSは売上や利益に直接影響を与えることから非常に重視される傾向にあったが、それによって過酷な環境下で働く従業員が離職したり、パフォーマンスが上がらなかつたりといった課題を抱えることが少なくなかった。そこで近年では、CSを実現するためにはまず、従業員の立場から、魅力ある職場づくりや人間関係を向上することで、実際に優れた商品を開発したり、サービスを提供したりする従業員を満足させる必要があるという発想から、「ES」を追求する経営が注目されるようになってきた。

本稿では、まず、CSとESの関係について整理し、そして、今後、実施を予定している企業への調査の内容について述べている。これらの内容を以て、本プロジェクトの中間報告とする。

2. CSとES

ESの効果の波及については、図1のように考えることができる。すなわち、従業員の仕事の充実感や職場に対する満足度が高くなることにより、ESの向上がモチベーションを高め、ロイヤルティ（帰属意識）も高まっていく。ロイヤルティ（帰属意識）が高ければ、自分の会社のために成果を出そうという意欲が高まり更なる顧客サービスの向上につながる。それが、優れた商品の開発・魅力的なサービスの提供やきめ細かな顧客対応従業員の仕事の質の向上へと発展する。その結果、CSが向上し、売上や利益の増加にも繋がり、企業経営に好循環をもたらす、これがまさに企業価値の向上となる、いう考え方である。

厚生労働省（2015）によると、「従業員満足度と顧客満足度の両方を重視する企業」の方が、「顧客満足度のみを重視する企業」よりも売上営業利益率と売上高のどちらも増加傾向にあり、業績が向上していることが示



※[子安 06]中の図を基に筆者改変

図1 ES（従業員満足度）の効果

されている。また、人材確保面においても、「従業員満足度と顧客満足度の両方を重視する企業」では、「量（人数）・質ともに確保できている」割合が高いこともわかっている。これらのことから、ES向上への取り組みは、企業にとって売上を向上させ、人材を確保するにも重要な取り組みになっているといえる。

企業経営に必要なさまざまな要素、能力のことを経営資源といい、一般的には「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4種類で表現するが、なかでも「ヒト」を指す人的資源は、企業経営の基礎を成すものであり、企業の成長・発展に欠かせない要素である。しかしながら我が国においては、少子高齢化が急激に進むことで、労働人口の減少は避けることができない。よってこれからの経営にとっては、従業員がパフォーマンスを高めて生産性を挙げることも重要になってくる。

3. ESに関する既往研究

ESの概念が生まれたといわれている米国での成功事例としてよく話題に上るのがサウスウエスト航空（Southwest Airlines Corporation: SWA）である。サウスウエスト航空は、“従業員第一、顧客第二”という企業理念を掲げ（伊藤2006）、制服のデザインを職場単位で自由に決められるようにしたり、ボランティア活動のための有給休暇制度を設けたりした。これにより、従業員の経営参画意識を醸成し、働き方の自由度を高めることで、モチベーションを引き出した。その結果、従業員は自主的に考えて動くようになった。そして同社は、業績不振にあえぐ米国航空業界のなかで、30年にわたり連続黒字という成果をあげるに至った。また、旅行代理店のローゼンブルース・インターナショナル社（Rosenbluth International, Inc）では、会社の在り方、手法、戦略等、すべての基本として「社員重視」を掲げ、売上を30年弱で300倍にしている。さらに、ある大手チェーンストアの勤務者を対象にした調査では、職場や仕事に満足している従業員が多い店舗ほど、1店舗当たりの利益率が高いという結果が報告されている（ジェームス2004）。

一方、我が国のESに関しては、1990年代に入り、トヨタ自動車といった大手メーカーの間で広がり始めた。同社では、労働条件や福利厚生、仕事内容、職場の人間関係などの項目と企業全体への満足度について、従業員にアンケート調査を行い、その結果、満足度が低く、かつ企業全体に対する満足度を押し下げている項目を抽出し、重点的に改善策を講じることで、従業員のモチベーションを高める手法を採っている。

上述したように、ES向上への取り組みについてこれまでは、チェーンストアや航空会社、自動車メーカーなど、いずれも規模の大きな企業を中心に行われてきた。言い換えれば、規模の小さな企業におけるESの重要性が議論されることはほとんどなかった。しかしながら、図1に示した効果のイメージは、企業の規模にかかわらず当てはまると考えられることから、ESは、企業の規模の大小にかかわらず、すべての企業にとって重要だといえる。小規模な企業は知名度や賃金水準が総じて低く、初めから質の高い従業員を確保するのは難しいという事情がある。よって、ESを通じて、既存の従業員の能力向上を図ることは、むしろ小さな企業にこそ重要といえる。

4. 今後の進め方

我が国においては、1980年代に産学連携への取り組みが広がったが、その中心は大学と大企業の共同研究、大学が保有する知的財産の特許権化と民間企業へのライセンス、大学発ベンチャーの創業等であり、いずれも信用金庫や中小企業に直接的な影響を及ぼしたり、高い波及効果が期待できたりするとは言い難いものであった。しかしながら、近年、中小企業が大学、研究機関等との産学官連携に取り組み、新たな技術の確立を実現する例がみられるようになってきた。筆者もこれまでに、神奈川県内の中小企業との地域連携活動を実践してきており（飯塚2018）、今後も、神奈川県内で、地域連携活動を活発に推進している中小企業を対象として本研究を進めていく予定である。

ESに関しては、社員満足を測定する調査（ES調査）として、社員満足

の現状や満足、不満足を生み出す要因について、アンケートによって明らかにする手法が採られることが多く、職場環境、仕事内容、福利厚生、人間関係、モチベーションなどを定量的に表す。ESに影響を与える要素としてはさまざまなものが考えられるため、指標としても多くの種類があるが、大きく、以下の「仕事内容」「職場環境」「会社へのロイヤリティ」という3つに分けて考えることができる。

■ 仕事内容

- やりがい、達成度：達成したい明確な目標がある
- 自己成長：仕事を通じて、自分の成長を感じられる
- 責任感：上司や周りから責任のある仕事を任せられている
- 評価：実績に対して公平な評価がされている

■ 職場環境

- 職場環境：交通の便が良く、環境の良い場所に職場があり、社内も仕事をしやすい雰囲気がある
- 給与：働いた量や質に対して、納得できる水準である
- 福利厚生：従業員が求める福利厚生がある
- 労働時間、休日・休暇：適正な休日や労働時間となっている
- 人間関係：上司や同僚と良い関係が作られていて、チームワークが良い、風通しの良い環境

■ 会社へのロイヤリティ

- 企業文化・ビジョンの共有：会社の経営方針が浸透している
- 将来性：成長性を感じられる
- ブランド力：お客様が信頼や安心を感じて商品やサービスに満足している

これらを踏まえ、実際のアンケート項目を作り上げていく必要がある。その際には、ホスピタリティ産業（ホテル業）に関する事例ではあるが、具体的な質問項目が挙げられている文献（御子柴2004）が参考になると考えている。

また、従業員のESを考える基礎となる理論として、ともにアメリカの心理学者であるマズロー（Abraham Harold Maslow）が提唱した人間の欲

求5段階説（マズロー2001）と、ハーズバーグ（Frederick Irving Herzberg）が提唱した職務満足2要因説（Herzberg1959）が挙げられる。マズローの「欲求5段階説」とは、人の欲求は以下に示す5段階のピラミッド型で構成されており、下位の欲求が満たされると上位の欲求を抱くという説である（図2）。

- 生理的欲求：食べたい、眠りたいなど生きていくための基本的欲求
- 安全欲求：雨露をしのぐ家や健康など、安全な暮らしを求める欲求
- 社会的欲求：会社、地域社会、同好の仲間の一員であることを求める欲求

●尊厳欲求：他の人から認められたい、尊敬されたいという欲求

●自己実現欲求：自分の能力を活かした仕事や活動をしたいという欲求

具体的には1段階目の生存的欲求が満たされて初めて2段階目の安全の欲求が生まれ、安全の欲求が満たされて初めて3段階目の社会的欲求が生まれる、といった具合に、各段階を満たされて初めてその上の欲求が生まれてくる、というものである。この5段階欲求において、ESは1段階目の生理的欲求から3段階目の社会的欲求を満たすと考えることができる。つまり、ESとは周囲に目を向け、他者に貢献したいという思いが生まれるための必要最低限の条件と言い換えることができる。

一方、ハーズバーグの職務満足2要因説では、マズローの理論を基にして、従業員の職務満足・不満足を引き起こす要因を、衛生要因（hygiene



図2 マズローの欲求5段階説

factors)と動機付け要因 (motivators) とに分けて考える。衛生要因とは、それが満たされないと不満を感じるが、一時的に満たされても継続的に満足感・やる気を引き出し続けることが難しい要因である。衛生要因は、改善された直後は大きな満足を感じるが、間もなく、あつて当然と思うようになり、これが低下した場合には注意を要する。具体的には、経営陣への共感、組織への帰属意識、組織風土 (職場の雰囲気)、対人関係 (上司・部下との協力体制)、報酬 (年収・月給・賞与)、福利厚生・労働条件などである。動機付け要因とは、それが満たされると積極的に動機付けが行われ、さらなる満足感を求めてやる気が増すという要因である。動機付け要因は、それが満たされない場合でも満足感が減少するだけで、不満足感が増加するわけではない。具体的には、仕事 (やりがい・適性・量と質)、評価 (公平性・透明性・納得性)、処遇 (ポストへの納得)、自己の成長 (成長実感・人材育成・将来像) などである。

アンケートには、以上のような要因に関する満足度を尋ねる質問項目を設ける必要があると考えられる。

5. おわりに

本稿では、プロジェクトの中間報告として、まず、CSとESの関係について整理し、そして、実施を予定している企業への調査の内容について述べた。今後は、地域活性化への取り組みを実践している中小企業を対象に、従業員満足度の調査を中心として、企業価値向上につながる要因を導出すべく、調査・研究を進めていきたいと考えている。

参考文献

- [1] マズロー, A., 金井寿宏 (監訳), 大川修二 (翻訳) (2001), 『完全なる経営』, 日本経済新聞出版社。
- [2] 飯塚重善 (2018), 「大学教育における地域連携活動のあり方に関する

一考察」,『国際経営論集』(神奈川県経営学部), 55, pp.97-111.

- [3] 伊藤健市, 田中和雄, 中川誠士編著 (2006),『現代アメリカ企業の人的資源管理』, 税務経理協会.
- [4] 厚生労働省 職業安定局 雇用政策課 (2015), 今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業報告書 ～企業の雇用管理の経営への効果～, <https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11602000-Shokugyouanteikyoku-Koyouseisakuka/0000128000.pdf>
- [5] 子安慎司, 川楠誠司 (2006), 「小企業における ES の現状 —「従業員満足に関する調査」結果より—」, 『国民生活金融公庫 調査季報』, 第78号, pp.1-16.
- [6] ジェームス・L・ヘスケット, W・アール・サッサー, レオナード・A・シュレンジャー (山本昭二, 小野譲司訳) (2004), 『バリュー・プロフィット・チェーン』, 日本経済新聞社.
- [7] 御子柴清志 (2005), 「従業員満足度調査」, 『経営政策論集』(桜美林大学経営政策学部), 4 (1), pp.109-126.
- [8] Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959), The motivation to work. New York: John Wiley & Sons.