

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 —

国民生活金融公庫総合研究所 副調査役

子 安 慎 司

国民生活金融公庫総合研究所 主任

川 楠 誠 司

要 旨

消費者ニーズが多様化し、モノや情報が溢れる現在。市場競争が激しさを増すなかで、顧客満足 (customer satisfaction: CS) を経営理念として掲げる企業が増えている。それに伴って、最近では「従業員満足 (employee satisfaction: ES)」を追求する経営が注目されるようになってきた。CS を実現するためにはまず、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からだ。

本稿は、国民生活金融公庫総合研究所が2005年12月に実施した経営者および従業員への二つのアンケート調査と、企業へのヒアリング調査の結果をもとに、規模の小さな企業の ES の実態について探ったものである。なお、本稿では、従業員数20人以下の企業を「小企業」と定義し、主な分析対象としている。従業員数21人以上100人以下の企業は「中企業」として比較の対象とした。

今回の調査においては、いくつかの特徴的な点が明らかとなった。例えば、勤務先の規模によって、取り組み内容に差異があることである。従業員に対するアンケートによると、小企業では、賃金や福利厚生など労働条件に関する項目で中企業に比べて取り組みの割合が低く、コミュニケーションの円滑化や権限委譲などで高くなっている。これについては、小企業が資金力に乏しいからだという見方ができよう。その一方で、経営者と従業員との距離の近さ、組織の柔軟性の高さといった小企業ならではの特性を生かしているとも考えられる。

また、小企業のほうが中企業よりも高い満足感を引き出している点も特徴として指摘できる。個々の取り組みに対する従業員の満足度をみると、コミュニケーションの円滑化や権限委譲などについては、満足している割合が約7割に上る。さらに、ES に積極的に取り組んでいる小企業では、そうでない企業に比べて、勤務先の業況が良いと感じている従業員が多く、採算状況についても黒字基調とみている割合が高くなっている。

調査結果をみる限り、コミュニケーションの充実や権限委譲の推進といった取り組みが、ES、ひいては CS の実現による企業の競争力強化につながっていることがうかがえる。これらの点を踏まえれば、ES は、小企業にとっても取り組む意義が大きいものといえよう。

図-1 「従業員満足」(ES)の効果

1 ESの意義

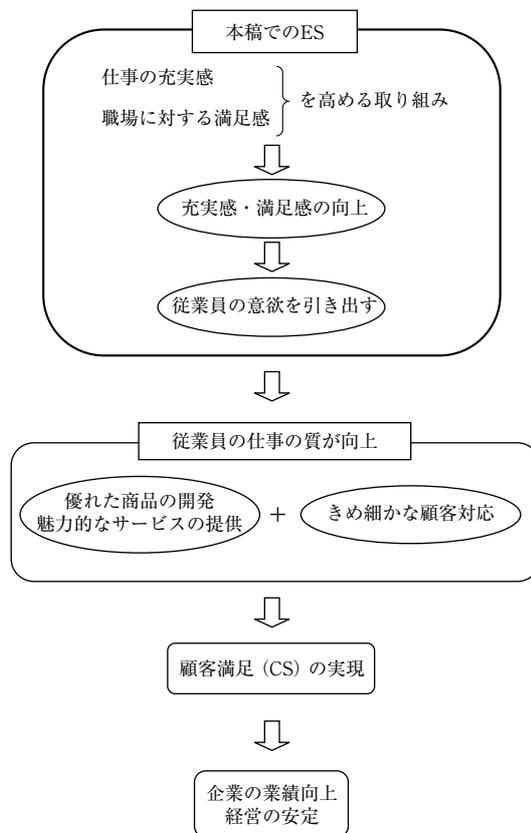
(1) ESとは

消費の成熟化やニーズの多様化が進んだことを背景に、顧客満足 (customer satisfaction: CS) の実現を経営理念に掲げる企業が増えている。CSとは、顧客が期待することを把握し、それに忠実に応えていくという手法である。移り気な消費者の心をつかみ、自社の商品・サービスを継続的に利用してくれるリピーターを獲得できれば、業績の向上や経営の安定につながる。実際、CSに取り組む企業の事例は新聞や雑誌で毎日のように紹介されており、CSに関連する研究や書籍を目にする機会も多い。

さらに最近では、CSの広がりに伴って、従業員満足 (employee satisfaction: ES) という言葉を耳にすることが増えている。CSを実現するためには、まず、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 (図-1)。従業員の満足感を高めて、モチベーションを引き出し、一人ひとりがやる気をもって仕事に取り組めば、企業自体の魅力が高まり、顧客がまた利用したいと思うようになるだろう。こうした点から、ESに対する関心が高まってきたのである。

ESの概念は米国で生まれたといわれており、すでに、ESに関するさまざまな調査研究が進められている。例えば、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¹。

また、具体的な成功例としてよく話題に上るの



がサウスウエスト航空²である。同社は、「従業員第一、顧客第二」という企業理念を掲げ、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。従業員の経営参画意識を醸成したり、働き方の自由度を高めたりすることで、かれらのモチベーションを引き出したのである。これらによって、従業員は自主的に考えて動くようになった。例えば、客室乗務員が機内を清掃するというように、個々の従業員が複数の業務をこなすようになり、コストの削減へとつながった。また、飛行中にぐずる幼児に手品を披露してあやしたり、フライトが遅れたときに、簡単なゲームをして優勝者にプレゼントを贈ったりと、ユーザーの心に

¹ Andrew Fromm, The Service Management Group のプレゼンテーション (1999年3月23日) による。詳しくは、J. L.ヘスケット他 (2004) p.417を参照。

² サウスウエスト航空のESへの取り組みについては、多数の文献で紹介されている。例えば、J. L.ヘスケット他 (2004) がある。

残るサービスを生む源泉になっている。結果として、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を計上している。

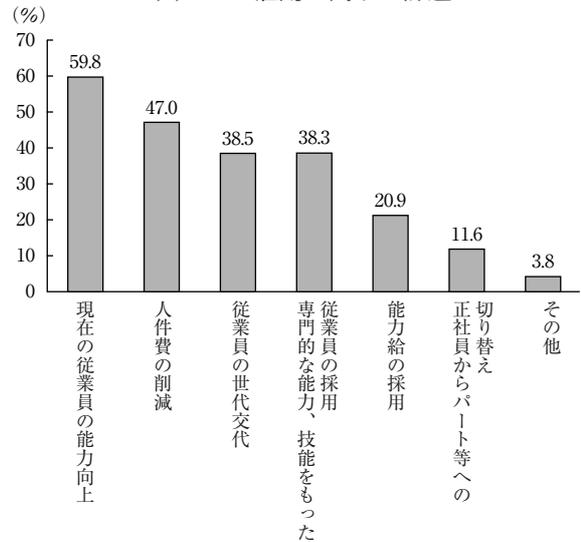
一方、わが国のESは、1990年代に入り、大手メーカーの間で広がり始めた。一例を挙げると、トヨタ自動車³では、労働条件や福利厚生、仕事の内容、職場の人間関係などの項目と企業全体への満足度について、従業員にアンケート調査を行っている。その結果から満足度が低く、かつ企業全体に対する満足度を押し下げている項目を抽出し、重点的に改善策を講じることで、従業員のモチベーションを高める手法が採用されている。このように、ESは、従業員へのアンケート調査と定量的なモデルを組み合わせた分析手法として利用されることが多い⁴。ちなみに、(財)社会経済生産性本部が優れた顧客志向の企業を表彰する目的で95年に創設した日本経営品質賞では、ESは「経営者が社員のコミットメントを引き出すために、その充実感を測定するための指標」とされ、経営の質を向上させる手法の一つとして審査のポイントになっている。

(2) 小企業における重要性

ESに関する議論は活発になってきているものの、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。規模の小さな企業における、ESの重要性が議論に上ることはほとんどなかったのである。

しかし、ESは、規模の大小にかかわらず、すべての企業にとって重要なはずである。図—1に示したパターンは、企業の規模にかかわらず当てはまると考えられるからだ。小規模な企業は知名

図—2 雇用に関する課題



資料：国民生活金融公庫総合研究所「小企業の雇用動向調査」
(2005年9月)

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。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よう。

実際、規模の小さな企業の多くが、既存の従業員の能力向上を重要な経営課題に位置付けている。国民生活金融公庫総合研究所が2005年9月に実施した「小企業の雇用動向調査」によると、雇用に関する課題として、「現在の従業員の能力向上」を挙げる企業の割合が59.8%と最も高く、「専門的な能力、技能をもった従業員の採用」(38.3%)を大きく上回っている(図—2)。これは、規模の小さな企業にとって、人材の確保が難しいことの表れであると同時に、ESが大きな役割を果たし得る可能性を示している。

では、規模の小さな企業はESに関して、どのような取り組みを行い、それはどのような成果につながっているのだろうか。残念ながら、わが国では、この疑問に直接答える調査研究は今までに

³ トヨタ自動車の取り組みを紹介した文献には、佐藤(2000) pp.10-11などがある。

⁴ (財)社会経済生産性本部の顧客満足把握プロセス研究分科会では、大企業を中心にESの実施方法などを調査し、報告をまとめている。そこでは、ESの実施に当たり、従業員に対してアンケートを行っている企業10社を取り上げ、回答結果の分析方法などが紹介されている。詳しくは、飯田(2005)を参照。

行われていない。そこで、当研究所では、2005年12月に「従業員満足に関するアンケート」（以下アンケートという）を実施するとともに、前後して訪問による企業ヒアリングを行った。本稿は、その結果をまとめたものである。

今回の調査では、ESを「仕事の充実感や職場に対する満足感を高める取り組みを通じ、従業員の意欲を引き出す手法」として定義した。定量的な分析モデルを使ったトヨタ自動車の例のように、ESをよりテクニカルにとらえる場合もあるが、ここでは、調査対象が小企業であることを踏まえ、より広い定義を用いることにした。また、今回は、従業員数20人以下の企業を「小企業」と呼び、主

な分析対象とした。アンケートを行った企業のうち、従業員数21人以上100人以下の企業は「中企業」と呼んで、比較対象としてデータを利用している。

アンケートは経営者に対するものと、従業員に対するものを用意した。まず、経営者にESへの方針について尋ねたところ、小企業では「積極的」とする回答が6.4%、「どちらかといえば積極的」が53.1%を占めた（図-3）。中企業に比べれば割合は低いものの、ESに前向きな経営者が多いことがわかる。

ただし、人材に関する問題は、経営者側が仕組みをつくり、一方的に従業員に押し付けても、う

「従業員満足に関する調査」実施要領

1 アンケート調査

調査時点 2005年12月

調査対象 インターネット調査会社(株)インフォプラントのアンケート会員かつ下記の条件に該当するもの

①経営者向けアンケート

家族従業員を除く正社員を2名以上雇用している、従業員数100人以下の企業の経営者業種は製造業、卸売業、小売業、飲食店・宿泊業、サービス業、情報通信業

②従業員向けアンケート

従業員数100人以下の企業において、常勤役員、正社員、パートタイマー、アルバイト、契約社員のいずれかの形態で働く勤務者勤務先の業種は製造業、卸売業、小売業、飲食店・宿泊業、サービス業、情報通信業

調査方法 インターネットによるアンケート

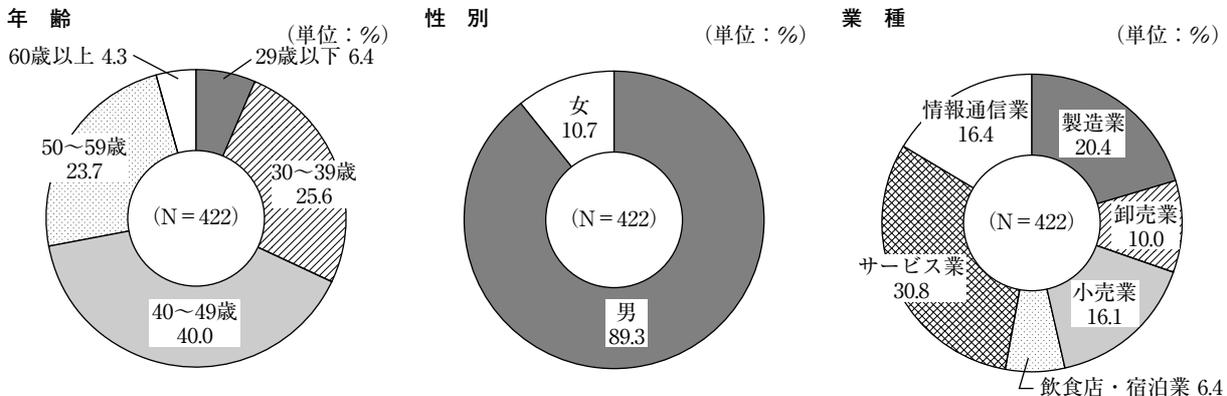
回収数 ①経営者472（うち従業員数20人以下の小企業の経営者は422）

②従業員1,328（うち従業員数20人以下の小企業の従業員は617）

2 ヒアリング調査

14社について、訪問による聞き取り調査を実施した。

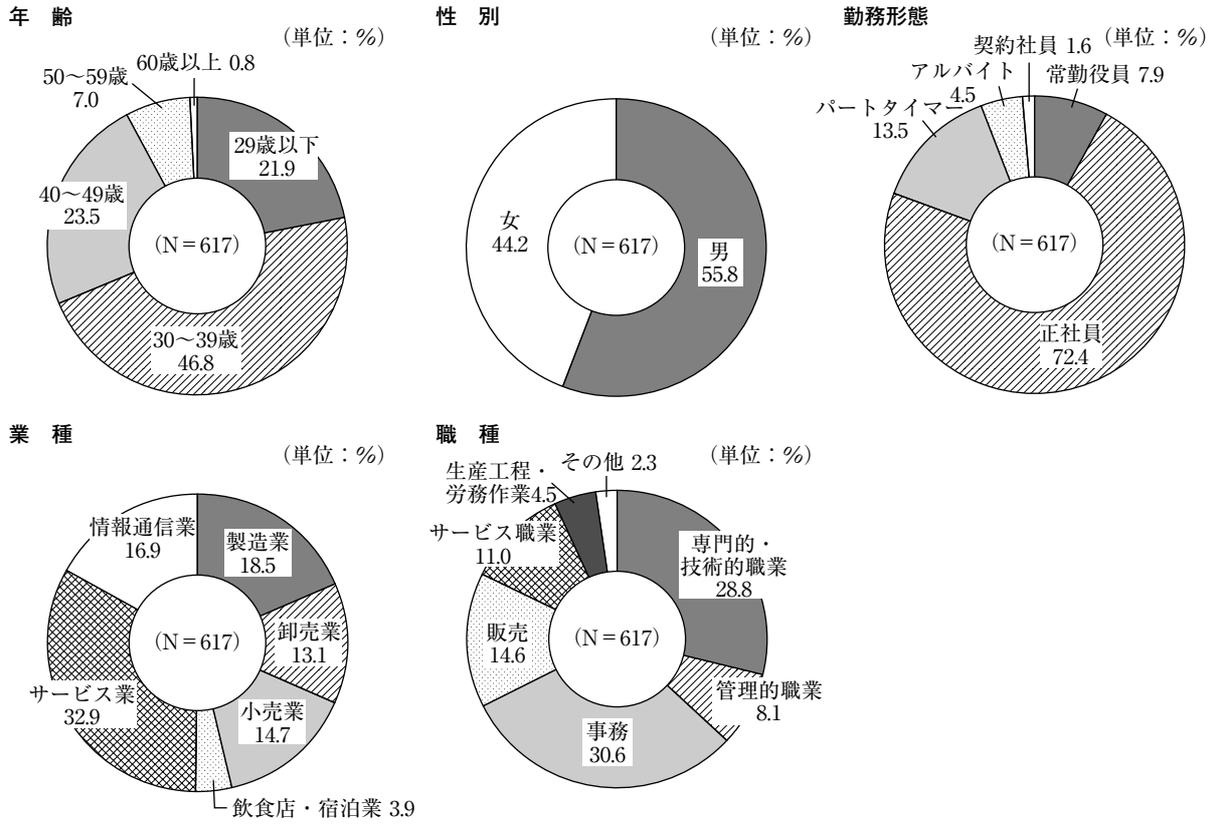
回答者の属性（経営者アンケート、従業員数20人以下の企業）



(注) 建設業、運輸業、金融・保険業、不動産業、医療業、教育、学習支援業は調査対象としていない。

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—

回答者の属性（従業員アンケート、従業員数20人以下の企業）

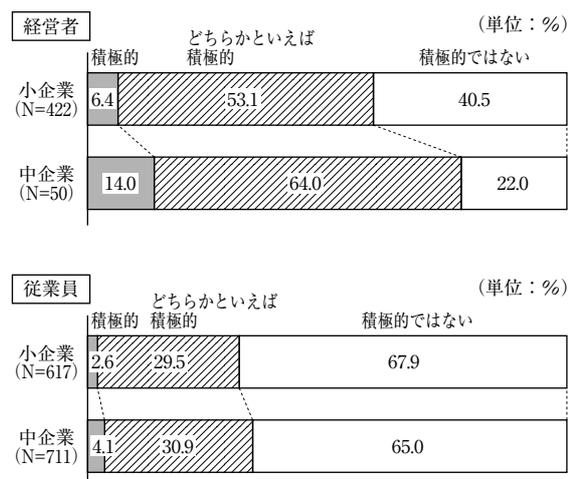


(注) 建設業、運輸業、金融・保険業、不動産業、医療業、教育、学習支援業は調査対象としていない。

まく機能しない可能性がある。従業員は、勤務先のESをどのように受けとめているのだろうか。勤務先がESについてどのような方針をとっていると思うか質問したところ、小企業に勤める従業員では、「積極的」と思うが2.6%、「どちらかといえば積極的」が29.5%と、合計しても約3割にとどまった。

同一企業の経営者と従業員にアンケートを実施したわけではないので、一概にはいえないが、経営者が思っているほど、従業員は勤務先がESに前向きに取り組んでいるとはみていない。つまり、従業員のほうが、ESをシビアにとらえているのである。そこで、本稿では、仕事や職場への満足度という従業員の意識を探る観点から、従業員に対して実施したアンケートの結果を中心に分析を進めていくことにする。

図-3 ESに対する企業の方針
 (回答者別、企業規模別)



資料：国民生活金融公庫総合研究所「従業員満足に関する調査」、以下同じ。

(注) 小企業は従業員数20人以下、中企業は従業員数21人以上100人以下の企業。以下同じ。

2 ES への取り組み状況

(1) 従業員が企業に求めるもの

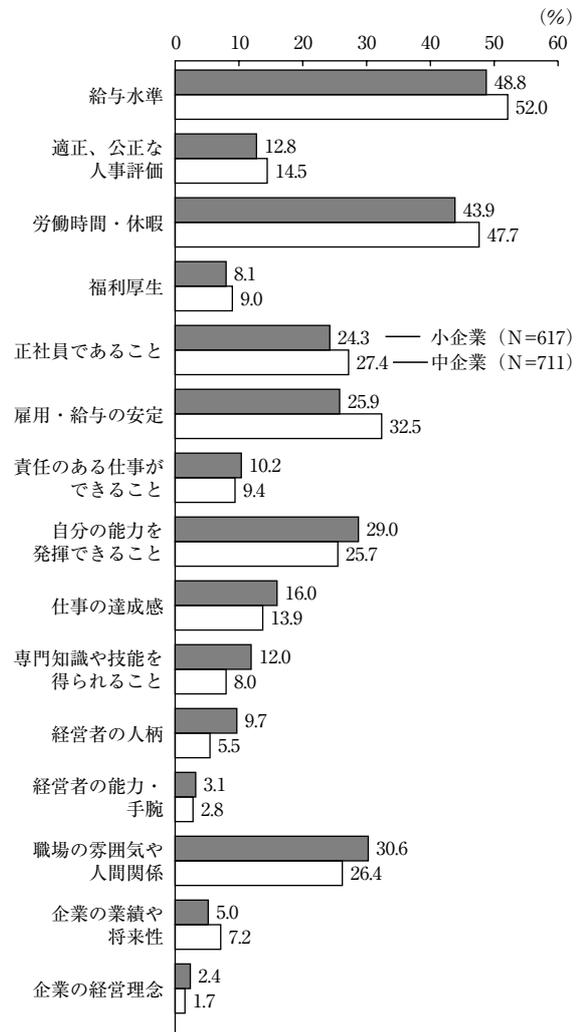
仕事や職場に対する従業員の満足度を考える前に、そもそも、かれらが働くうえで何を重視しているのか確認しておく必要がある。そこで、従業員へのアンケートで、働くうえで特に重視していることを三つまで挙げてもらったところ、「給与水準」が第1位、「労働時間・休暇」が第2位となった(図-4)。ただ、二つの回答の割合を勤務先の規模別にみると、小企業よりも中企業のほうが高くなっている。「適正、公正な人事評価」「福利厚生」「正社員であること」「雇用・給与の安定」などの割合も中企業で高い。つまり、中企業の従業員は小企業の従業員に比べて、給与、休暇、福利厚生などの労働条件や雇用の安定を重視する傾向が強いといえる。

一方、小企業の従業員のほうが回答割合が高い項目をみると、「職場の雰囲気や人間関係」(30.6%)、「自分の能力を発揮できること」(29.0%)、「仕事の達成感」(16.0%)、「専門知識や技能を得られること」(12.0%)などである。小企業の従業員は、中企業の従業員に比べ、働きやすさや自らの能力向上を重視していることが読みとれる。

小企業と中企業で、こうした違いがみられる要因の一つは、両者の経営資源の違いにあると考えられる。規模の小さな企業ほどモノ、カネといった経営資源に限りがあるため、賃金、福利厚生などの水準が低くなりがちである。結果として、より良い労働条件や雇用の安定を求める人が、より規模の大きい企業に多く集まるのは当然のことといえる。

小企業に勤める人たちも、賃金や休暇などの労働条件を最も重視している点は同じである。ただ、異なるのは、職場の雰囲気、能力の発揮や向上、

図-4 働くうえで特に重視していること
(従業員アンケート、企業規模別、三つまでの複数回答)



仕事の達成感といった労働条件以外の要素にも強い関心をもっていることである。そうしたニーズを満たすために、小企業という職場を選択した人も多いはずである。

例えば、将来独立して事業を始めることを目標に、経験を積んだり、知識を蓄えたいと考えている人であれば、現場の仕事はもちろん、経営者として必要な経理や財務など、より多くの仕事に携われる小企業のほうが好都合であろう。また、自らの研究成果を世に送り出したいという思いから大企業を辞めて、小企業に転職した研究者の話も耳にする。たとえ研究予算が少なくなって

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—

も、組織に縛られず、好きな研究を続けて製品化を実現するほうが仕事のやりがいや達成感につながるという。さらに、パートで働く主婦の場合、一家の大黒柱として家計を支える必要がないのであれば、少人数で和気あいあいと働ける職場の雰囲気は何より重視するかもしれない。

勤務先の規模にかかわらず、企業に勤めて働く以上、賃金などの労働条件が重要であることは論を待たない。ただ、国民の所得水準が世界トップクラスとなり、人々が経済的な豊かさだけでなく精神的な豊かさを重視するようになったわが国では、かつてに比べ、働き手のニーズが多様化している。小企業は、労働条件で大きな企業に見劣りするとしても、柔軟な組織を生かすことで、従業員の多様なニーズに応えられるという強みをもっているといえよう。

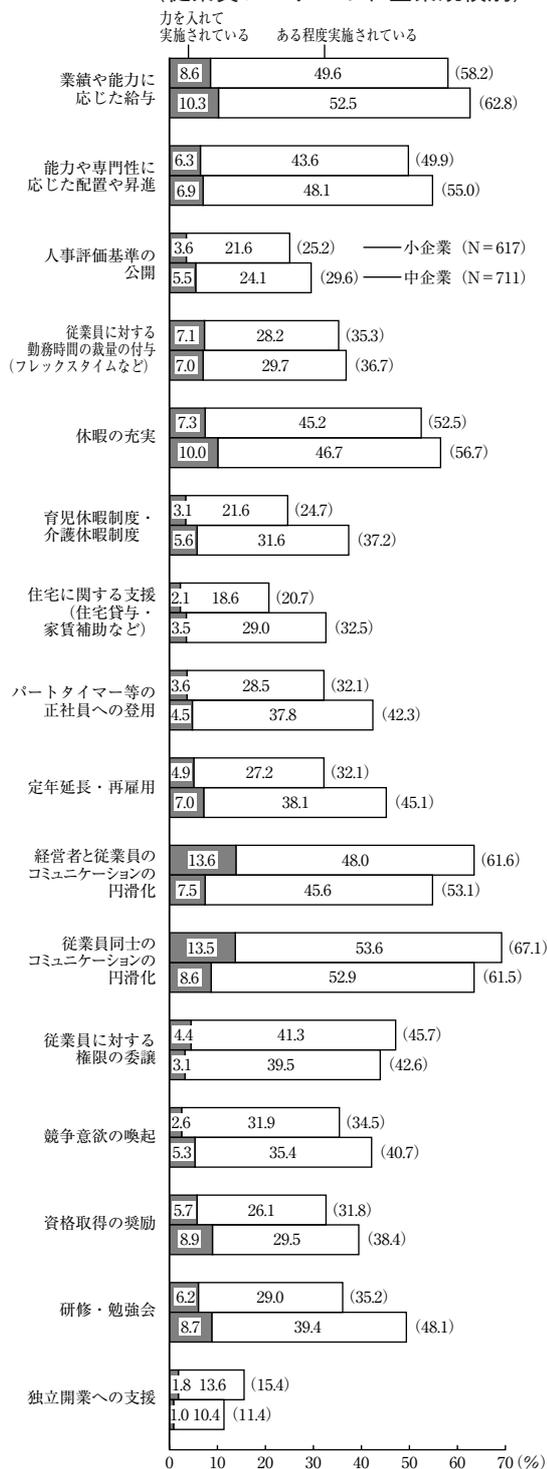
(2) 企業規模による取り組みの違い

小企業と中企業では、従業員のニーズに異なる傾向がみられた。では、それに応える取り組みについても、企業規模によって違いがあるのだろうか。考えられる取り組み項目について、従業員に勤務先での実施状況を尋ねてみた。

「力を入れて実施されている」と「ある程度実施されている」の回答割合を合計すると、小企業では、「従業員同士のコミュニケーションの円滑化」が67.1%と最も高い(図-5)。そして、「経営者と従業員とのコミュニケーションの円滑化」(61.6%)、「業績や能力に応じた給与」(58.2%)、「休暇の充実」(52.5%)と続いている。

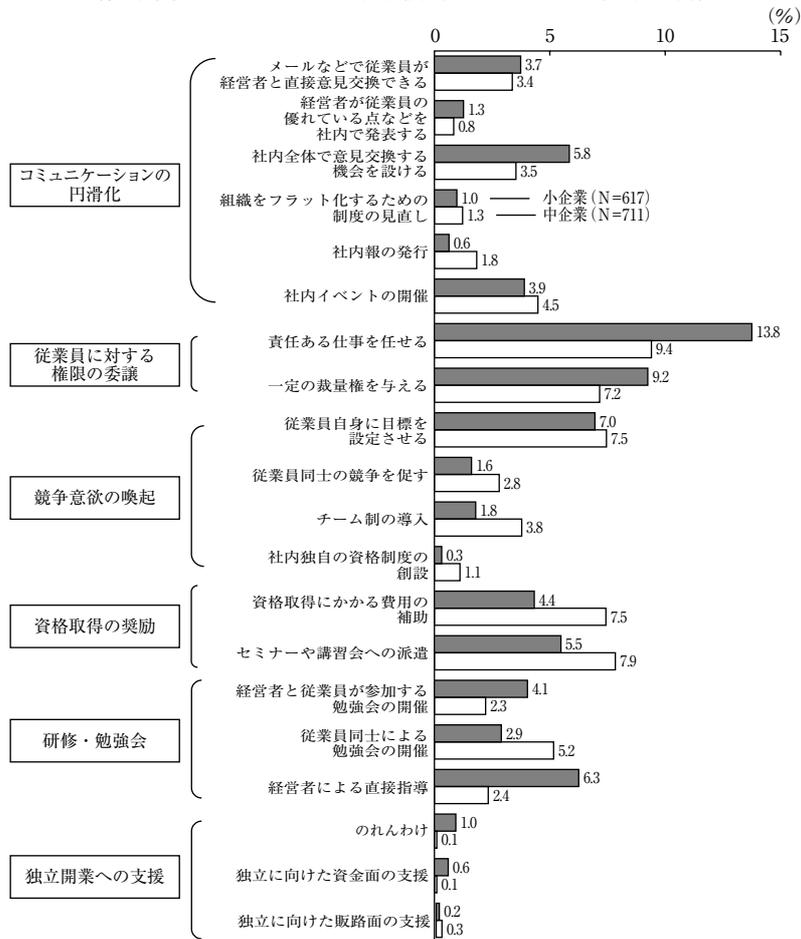
中企業と比較すると、小企業は多くの取り組み項目で実施割合が低くなっている。その一方で、「経営者と従業員とのコミュニケーションの円滑化」「従業員同士のコミュニケーションの円滑化」「従業員に対する権限の委譲」「独立開業への支援」の4項目については、実施割合が中企業を上回っている。

図-5 具体的なESの取り組み項目
 (従業員アンケート、企業規模別)



(注) 1 アンケート調査では、各取り組み項目について「力を入れて実施されている」「ある程度実施されている」「実施されていない」の三つの選択肢を設けた。そのうち、「力を入れて実施されている」「ある程度実施されている」の回答割合をグラフ化したものである。
 2 () 内の数値は、「力を入れて実施されている」「ある程度実施されている」の合計である。

図-6 特に力を入れている取り組み項目
(従業員アンケート、企業規模別、五つまでの複数回答)



(注) 1 図-5で挙げた項目のうち「経営者と従業員のコミュニケーションの円滑化」から「独立開業への支援」の7項目で一つでも「力を入れて実施されている」と回答した人に対して尋ねたものである。
2 数値は回答者全体に対する割合である。

経営資源に限りがある小企業の経営者からみると、賃金水準や福利厚生の実施で従業員に報いるのは容易なことではない。そのため、コミュニケーションの充実や権限の委譲など、もっとほかの方法でESを実現しようとしているのではないだろうか。実際、こうした取り組みは、組織が小さいという特徴を生かせるし、資金力が乏しくても実施できることから、小企業に適したものといえる。

そこで、図-5に掲げた16の項目の取り組みのうち、給与、休暇、福利厚生など労働条件そのものに関する項目を除いたもの、すなわち「経営者

と従業員のコミュニケーションの円滑化」から「独立開業への支援」までの7項目について、より詳細な取り組み内容を尋ねてみた。アンケートでは、これら7項目のうち、一つでも「力を入れて実施されている」と回答した従業員に対し、よりブレークダウンした20項目の具体的な取り組みを示して、「特に力を入れて実施されている」ものを挙げてもらった(図-6)。

(3) 小企業の特徴的な取り組み

- ① 社内のコミュニケーションの円滑化
まず、小企業において注目されるのは、コミュ

ニケーションに関する取り組みである。具体的な取り組みを図一6でみると、「社内全体で意見交換する機会を設ける」(5.8%)、「社内イベントの開催」(3.9%)、「メールなどで従業員が経営者と直接意見交換できる」(3.7%)の順に多くなっている。

小企業の場合、おのずと従業員同士、あるいは経営者と従業員の距離が接近する。経営者は、その点を考慮し、コミュニケーションを円滑にすることで、仕事や職場への満足度を高め、従業員のやる気を引き出そうとしているものと考えられる。また、コミュニケーションは職場の活性化や人間関係の円滑化にもつながる。コミュニケーションを充実させることで、職場での不安や不満を解消し、仕事に打ち込める環境をつくる効果も期待できよう。こうしたコミュニケーションの効果について、太田(2005)は、「周囲の人に仕事振りを見てもらったり、意見を聞いてもらったりすることは『無形の報酬』として重要な意味をもつ」としている。ヒアリング調査を行った企業のなかにも、経営者が従業員との意思疎通を密にしたり、従業員同士が議論する場を設けたりして、従業員の意欲を高め、業績向上につなげている例がみられた。

[事例1] 社内LANを活用して社長と意見交換

企業名	大和㈱
所在地	神奈川県中郡大磯町
業種	LPガス、ガス機器小売
創業	1954年
従業員数	12人

97年にガス販売業が許可制から登録制になり、同社の経営環境は大きく変わった。近隣地域を主たる営業エリアとしていた、より大きな同業者が低価格を売りに大磯町に進出してきたことで、顧客数が減少し始めたのである。そこで、同社の重田照夫社長は、検針や機器の修理などで顧客と

じかに接する従業員の満足度を高めて、顧客ニーズへの対応力を向上させようと考えた。

具体策は、社内LANを活用した従業員との意見交換である。従業員は、その日に起こった出来事や感じたこと、訪問先の顧客から言われたことなどをグループウェア(社内LANを利用して情報共有の効率化を図るソフトウェア)上の日報に書き、重田社長は、それらすべてに返事を送る。社長に相談して仕事の悩みが解決したり、自分の提案が取り上げられたりするうちに、従業員は進んで日報を書くようになった。それに伴って、仕事に取り組む姿勢も変わったという。

例えば、あるとき、「引っ越してきたばかりの顧客の家で作業したところ、給湯器の故障を発見した」という報告があった。これでは、顧客は、引越し当日に風呂にも入れないことになる。そこで、同社は、転居時に行う一連の作業のなかにガスの閉栓だけでなく、給湯器の点検を加えるという対策をとった。従業員は、自分の報告をもとに仕事の進め方が改善されれば、会社に貢献していることを実感できる。このことをきっかけとして、多くの従業員が会社に有益な情報を集めようと、顧客の声にじっくりと耳を傾けるようになった。こうして集まった情報をもとに、社長を含め従業員全員が、顧客ニーズにどう応えるかを考えることで、顧客数の減少にも歯止めがかかってきた。

[事例2] 「心のミーティング」で
語り合える雰囲気づくり

企業名	(有)WaiWai アトリエ
所在地	鹿児島県霧島市
業種	レストラン、加工食品・雑貨製造小売
創業	1989年
従業員数	8人(うちパート3人)

同社は、主婦だけで運営するレストランである。店内には、加工食品や雑貨などの売り場も併設し

ている。創業当初は、仲良しグループの趣味の店という性格が強かったが、「事業をやる以上は売り上げを伸ばし、利益を出さなくてはならない」という原田則子社長の考えから、従業員の働く意欲を高める独自の工夫を始めた。

具体的には「心のミーティング」である。週1回、個々の従業員の抱える問題を話し合うものだ。悩みがあると仕事に集中できず、良い商品やサービスを提供できないとの考えから始めた。仕事上の悩みにとどまらず、夫婦げんかや嫁姑問題など、家庭の悩みも取り上げる。簡単には解決できないものも多いが、話し合うことで気が楽になり、仕事に打ち込めるという。実際、従業員同士が自分の言いたいことを言い合えるようになると、職場の雰囲気は良くなり、新メニューに関する提案が頻繁に出てくるようになった。

例えば、人気メニューのセリを使ったパスタや竹の子ステーキは、従業員の提案から生まれた。干したさつま芋でつくった団子を入れる「かねんこ汁」は、ある従業員の家庭の味をメニューにしたものである。地元・霧島産の食材をふんだんに使った、バラエティー豊かな料理は女性客を中心に人気を集め、休日ともなると、平均150人が訪れる盛況振りだ。年商は順調に増加し、7,000万円を超えるまでになった。

この二つの事例をはじめとして、コミュニケーションの重要性を強く認識している企業は少なくない。面と向かっては言いにくいことでも、パソコン上のやり取りであれば伝えやすい。また、経営者が従業員に対して直接メッセージを発することによって、経営方針を社内に浸透させることができる。従業員同士が語り合える環境をつくれば、組織の活性化も期待できる。こうした人と人との関係を重視した取り組みは、いかにも小企業らしいものといえよう。

② 権限委譲の推進

コミュニケーションの円滑化と並び、小企業によるESの取り組みで目を引くのは、従業員に対する権限の委譲である。限られた人員で稼動する小企業では、従業員にある程度の権限を認めなければ、仕事がうまく進まない。小企業は組織が小さく、従業員一人ひとりの役割は相対的に大きくなる。それは、従業員に大きな裁量が与えられることをも意味する。

小企業の従業員が、働くうえで仕事のやりがいや自らの能力向上をより強く意識していることは、すでにみたとおりである。かれらにとって、より大きな権限を与えられ、より大きな仕事を任せられることは、魅力的であるに違いない。

小企業について権限委譲に関する具体的な取り組み状況を前掲図—6でみると、「責任ある仕事を任せる」が13.8%、「一定の裁量権を与える」が9.2%となっており、いずれも中企業の水準を上回っている。ヒアリングを行ったなかにも、従業員に思い切って仕事を任せることで、業績を向上させている企業は多い。

【事例3】「一人分社制度」で業績を給与に反映

企業名	(株)ひまわりコーポレーション
所在地	大阪府大阪市
業種	中古自動車小売
創業	1973年
従業員数	15人

同社は、独自の「一人分社制度」により、従業員の意欲を高めている。具体的には、広さ2,000坪の展示場を人数分に区切り、一人ひとりの販売員に展示の仕方からアフターサービス、さらには日々の損益計算まで任せる仕組みである。月給は、販売で得た利益に応じて決まり、車を売れば売るほど給料が増える。

販売スペースはそれぞれ広さが違っており、展

示できる台数は、最も広いところで40台、最も狭いところで15台となっている。だれがどこを担当するかは半年に1度見直し、業績の良い従業員から先に選べる決まりだ。販売スペースが広いほど、業績を上げやすいのはいうまでもない。ただし、同僚の担当スペースにある車を売っても良く、やり方を工夫すれば逆転も可能である。「一人分社制度」は、権限委譲と成果主義をベースに、従業員間の競争意識を高める工夫を織り交ぜることで、個々の従業員に経営者意識をもたせ、意欲を引き出す狙いがある。

実際、この制度の導入をきっかけとして、従業員の仕事に取り組む姿勢が大きく変わった。補修費が安くすむ修理工場を探したり、見込み客に積極的にアプローチして成約率を高めたりなど、独自の工夫を凝らすようになったのである。同社の従業員は、いずれは独立して自分の店をもつことを目標にしている人が多い。仕事を通して、経営者に必要なさまざまな知識を身に付けられることから、「仕事をしなければ損だ」と寸暇を惜しんでがんばっている。

一般的に、中古車を販売するディーラーの営業マン1人当たりの販売台数が月に4～5台といわれるなか、同社の従業員の販売台数は平均15台、金額にすると2,500万円に達している。

〔事例4〕社内ベンチャー制度で
学生アルバイトの潜在能力を引き出す

企業名	(株)スピーディア
所在地	宮城県仙台市
業種	情報処理
創業	2001年
従業者数	20人（うちアルバイト10人）

同社の並里武裕社長が起業したのは、大学院在学中の2001年のことであった。初めは、ホームページの制作や社内ネットワークの構築などを請け負っ

ていたが、現在は、パッケージソフトの開発やインターネットを活用したマーケティング支援など、より企画力を要する仕事も手がけている。

開業6年目の同社にとって、高い賃金でシステムエンジニアを雇うのはまだ難しい。そこで、学生アルバイトを積極的に活用している。社内ベンチャー制度を設けて、大きな裁量権を与えているのである。学生アルバイトでも、新たな事業の提案が承認されれば、プロジェクトの責任者として、好きなメンバーでチームを組むことができ、最大2,000万円まで予算が与えられる。

現在、有望視されているのが、大学生限定のプロバイダー事業である。大学生だけが入会でき、卒業するまで通信料のみの負担でインターネットを利用できる。配信するコンテンツも、就職に関するもの、ファッションモデルやアニメーション作家へのインタビューなど、学生の興味を引くものにしていく。

また、大学生に商品を宣伝したいと考えている企業を募り、広告メールを会員に送る。求人広告会社や旅行会社は、学生の就職活動の時期や夏休みなどに合わせて、メールを打つことができる。プロバイダーの運営費用は広告収入で賄う仕組みだ。このプロジェクトは、コンテンツの制作からスポンサー探しまで、すべて学生アルバイトだけでこなしている。

アルバイトの中心は、東北大学の学生で、将来はIT業界に就職したい、IT分野で起業したいと考えている人が少なくない。かれらにとって、自分のアイデアをもとにした事業の責任者になれるのは、大きな魅力である。企画、営業、資金調達といった事業運営のノウハウや経営感覚を身に付けることができるからである。

こうして実現した事業は、学生アルバイトたちの達成感を高めるとともに、同社の競争力の源泉となっている。

③ 目標の設定による競争意欲の喚起

今まで事例を紹介してきた、コミュニケーションと権限委譲に関する取り組みは、いずれも中企業に比べて小企業のほうが積極的であることが、アンケートで明らかになっている。他方、アンケートで中企業よりも実施割合が低かった取り組み項目（前掲図一6参照）のなかにも、小さな組織の特性を生かせる、小企業に適した取り組みが含まれている。そのなかから、競争意欲を喚起する方策として、「従業員自身に目標を設定させる」「社内独自の資格制度の創設」の二つの具体的取り組みを行っている企業の事例を紹介したい。

[事例5] 従業員同士が夢を語り合って切磋琢磨

企業名	(有)中里スプリング製作所
所在地	群馬県高崎市
業種	ばね製造
創業	1950年
従業員数	20人

同社は、小さなものでは脳外科手術に使われる止血用クリップから、大きなものでは高層ビルの免震構造装置に組み込まれる巨大ばねまで、さまざまな用途のばねを製造している。

現社長の中里良一氏が父親の経営する同社に入ったのは、76年のことである。現場で仕事をするなかで、小さな会社に勤めているというだけで劣等感を抱き、仕事に愛着を感じられない従業員が多いことを実感したという。そこで、売り上げや賃金では大企業に勝てなくても、「働いていて楽しい」という基準でみて、日本一といえる会社をつくろうと考えた。

そのためのユニークな取り組みが、中里社長の入社直後に始めた「ユメ会議」である。月に1度、全従業員を集めて1人1分以上、自分の夢を語ってもらう。そして、例えば、「10年以内に独立して自分の工場をもつ」という夢を実現するには、

どれだけの資金が必要で、どんな技術をマスターする必要があるかを書き込んだ「ユメ年表」をつくらせて、具体的な行動を促す。自分が立てた行動計画に沿って仕事を進めることで、従業員は一步一步夢に近づいていることを実感でき、やりがいにつながる。

また、従業員同士で「ユメ年表」を見せ合っている。夢や目標は違っても、同僚の「ユメ年表」の進捗状況は互いに刺激になる。負けたくないという競争意識が芽生え、難加工や納期の短縮にチャレンジする従業員が増えて、社内全体のレベルアップにつながったという。他社が敬遠するような難しい仕事を短期間でこなすことが顧客満足を生み、受注先の数は「ユメ会議」を始めたころから格段に増え、1,000社を超すまでになっている。

[事例6] 独自のライセンス制度で
独立に向けてステップアップ

企業名	(有)グース
所在地	東京都板橋区
業種	美容業
創業	1977年
従業員数	7人

同社は、リピーターを獲得するには、若い従業員の技術力を高めることが重要と考え、かれらのやる気を引き出す方策に力を注いでいる。

その一つが、社内独自のライセンス制度である。これは、カットやパーマなどの施術内容ごとに技術レベルを設定し、試験をクリアすれば、レベルに応じた資格を与えるというものだ。技術レベルはA～Dの4段階で、美容学校を卒業したばかりの新人であれば、アシスタントレベルのDを取得することから始める。カットやパーマなど主要な項目でCレベルに達しなければ、施術を担当することはできない。全項目でAを取得できれば、自分で店を出せる程度の技術が身に付いているという。

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—

試験は月1回行う。試験日が近づくと、自主的に居残って練習するスタッフの姿がみられる。美容師は、いずれ自分の店をもちたいと考える人がほとんどである。技術力が着実に向上していることを実感できるライセンス制度は、独立を目指す若い従業員の達成感を高めるうえで大きな役割を果たしている。

また、新しい技術を身に付ければ、顧客のさまざまな好みを手際良く的確に再現できる。技術力に裏打ちされた自信が芽生えれば、季節や流行に合わせたカットスタイルやカラーリングなどを積極的に提案できるようにもなる。

美容室の顧客は店ではなく、人に付く。同店は、若いスタッフを早期に戦力化し、それぞれが指名客を獲得することで、店のリピーターを増やしている。

3 ESの効果

(1) 小企業における従業員の満足度

ESへの取り組みに対して、従業員はどの程度満足しているのだろうか。勤務先がESに「積極的」「どちらかといえば積極的」と回答した従業員に、勤務先のESの現状に満足しているかどうかを尋ねたところ、小企業では「満足」「やや満足」とする割合が合計で78.8%に上った(図-7)。これは、中企業の水準(73.1%)を5.7ポイント上回る。

前にみたとおり、小企業は、ESに取り組んでいる割合こそ中企業に比べて低い。ただし、ESに積極的な企業に限ってみれば、中企業以上に従業員の満足感を引き出しているということができよう。賃金水準が低いにもかかわらず、小企業に勤める従業員のほうが満足感が高いのは、大いに注目すべき結果である。このことは、コミュニケーションの円滑化や権限委譲など、小企業でより多く

図-7 ESの現状に対する満足度
 (従業員アンケート、企業規模別)

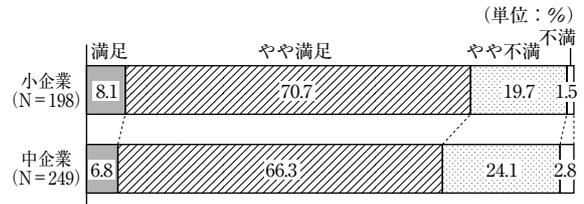
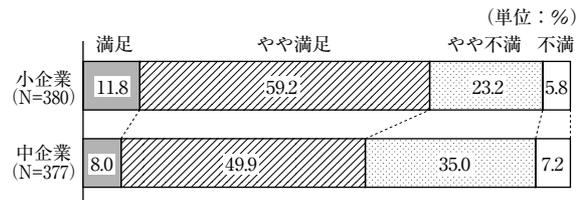
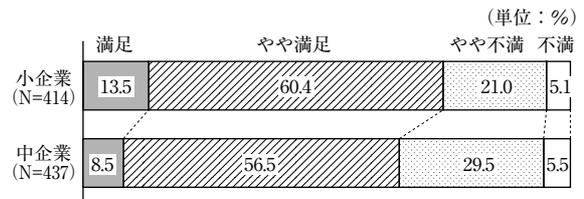


図-8 ESの取り組み項目別にみた従業員の満足度
 (従業員アンケート、企業規模別)

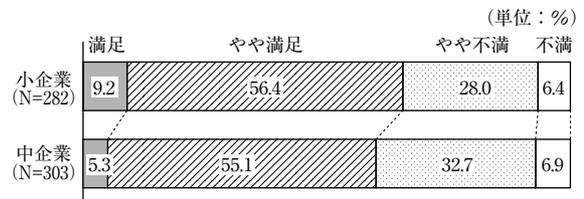
① 経営者と従業員のコミュニケーションの円滑化に対する満足度



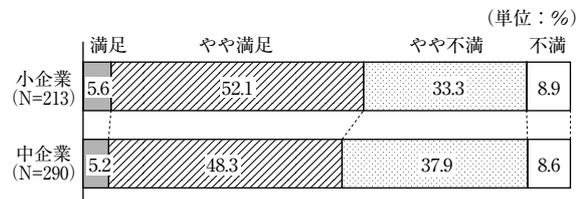
② 従業員同士のコミュニケーションの円滑化に対する満足度



③ 従業員に対する権限委譲に対する満足度



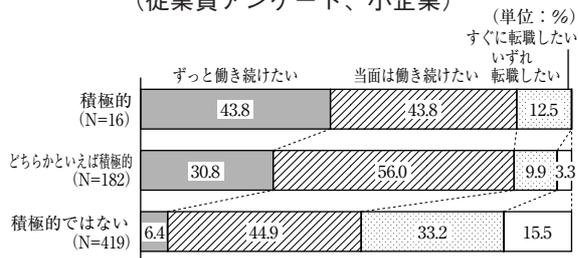
④ 競争意欲の喚起に対する満足度



行われている取り組みが、ESを実現するうえでより高い効果を生んでいる可能性を示唆している。

そこで、先に小企業の特徴的な取り組みとして紹介した項目について、それぞれ従業員の満足度を示したものが図-8である。小企業の従業員に

図一 9 ESに対する方針別にみた勤務継続の意向
(従業員アンケート、小企業)

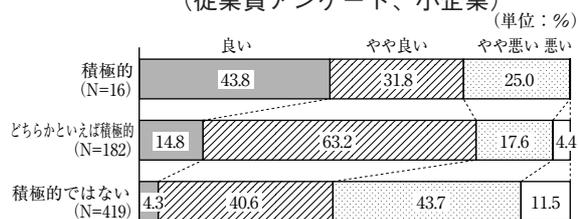


ついて、「満足」「やや満足」を合計した割合をみると、「経営者と従業員のコミュニケーションの円滑化」で71.0%、「従業員同士のコミュニケーションの円滑化」では73.9%に上っている。「従業員に対する権限委譲」「競争意欲の喚起」についても、それぞれ65.6%、57.7%の従業員が満足感を抱いている。

これを中企業の従業員の満足度と比較してみると、「経営者と従業員のコミュニケーションの円滑化」で13.1ポイント、「従業員同士のコミュニケーションの円滑化」で8.9ポイント小企業が上回っている。残る二つの項目でも小企業の従業員のほうが満足度が高い。

さらに、これら四つ以外の項目について、小企業で「満足」「やや満足」を合計した割合が高い項目をみると、「従業員に対する勤務時間の裁量の付与」が73.9%、「定年延長・再雇用」が73.2%となった。二つの取り組み項目の実施割合は、労働条件そのものにかかわることもあって、「従業員に対する勤務時間の裁量の付与」が、「力を入れて実施されている」と「ある程度実施されている」を合わせて35.3%、「定年延長・再雇用」が同じく32.1%と、いずれも中企業を下回っている(前掲図一5参照)。ただ、円滑なコミュニケーションと同様に、自由な労働時間の選択や年齢の高い従業員の処遇など、小さな組織の柔軟性を生かしやすい取り組みであり、従業員からは高い評価を得ているようである。

図一 10 ESに対する方針別にみた業況
(従業員アンケート、小企業)



(注) 同業他社と比較した業況を尋ねたものである。

(2) ESに取り組む企業の業績

続いて、従業員に、今後も現在の職場で働き続けたいかどうかを尋ねてみると、小企業の従業員で、勤務先がESに「積極的」とする人のうち、「ずっと働き続けたい」と考えている割合は43.8%となった(図一9)。「どちらかといえば積極的」とする人についても、その割合は30.8%を占めている。一方、勤務先がESに「積極的ではない」とみている人では、「すぐに転職したい」「いずれ転職したい」が合わせて48.7%にも上っている。これらの結果は、ESが従業員の意欲やモチベーションの向上に結びついていることの表れといえるだろう。

ちなみに、中企業の従業員をみると、「ずっと働き続けたい」とする割合は、勤務先がESに「積極的」と感じている人で37.9%、「どちらかといえば積極的」という人で16.4%となった。いずれも小企業の水準には及ばない。

では、ESによって、企業の業績に差が出ているのだろうか。同業他社と比較した業況を尋ねると、勤務先の小企業がESに「積極的」「どちらかといえば積極的」とみている従業員は、そうでない従業員に比べて、勤務先の業況が「良い」と感じている割合が高い(図一10)。特に、勤務先がESに「積極的」と感じている人では、「良い」の割合が43.8%に達している。比較のため、中企業の従業員についてみると、勤務先がESに「積極的」とした人のうち、業況が「良い」と回答し

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—

た人は27.6%にとどまっている。

採算状況をもて、勤務先が「黒字基調」である割合は、従業員がESに「積極的」と感じている小企業で81.3%、同じく「どちらかといえば積極的」な企業で80.8%に達しており、「積極的ではない」企業の62.1%を大きく上回る結果になっている（図—11）。

これらのことから、ESに積極的な企業ほど業績が優れているといえる。ただし、逆に業績が良いから、ESに取り組む余裕があるという見方もできよう。ESに取り組むことで従業員のやる気が高まり、業績が上向く。業績の向上がまた従業員満足へとつながっていく。ESには、そうした好循環を生み出す効果もあると考えられる。

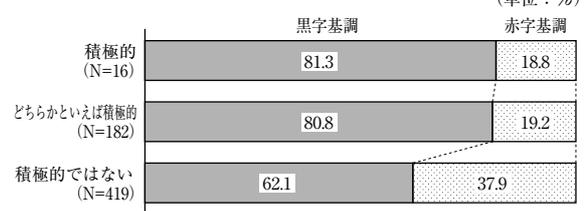
(3) ESを実施するうえでのポイント

小企業の経営者に、ESに関する今後の方針を尋ねたところ、「積極的」が17.3%、「どちらかといえば積極的」が55.0%となった（図—12）。7割を超える経営者がESの重要性を認識し、取り組みたいと考えている。ただし、ESに取り組めば必ず成果が上がるというわけではない。過去にチャレンジしたものの、うまくいかなかったケースもあるのではないだろうか。

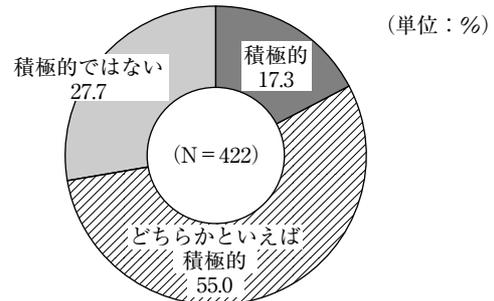
ヒアリング調査を行った企業に共通する点を整理してみると、ESの効果を高めるためのポイントが明らかになってくる。それは、大きく三つ挙げられる。

第1に、従業員が働くうえでもっているニーズをきちんと把握することである。例えば、事例3の株ひまわりコーポレーションである。入社する従業員の多くは、実家が関連の事業を営んでいるなど、将来自分で中古車販売業を始めたいと考えている人たちである。そのため、仕事を幅広く経験し、自分で販売戦略を考えたり、経理処理や資金調達の方法を学んだりしたいというニーズが強い。それに対応して、同社は、権限委譲と成果主

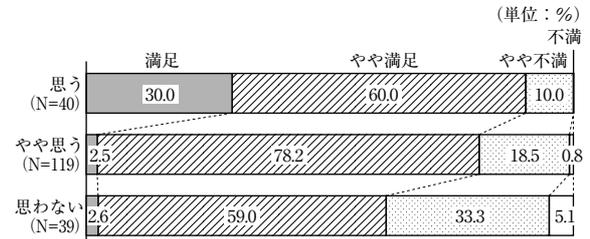
図—11 ESに対する方針別にみた採算状況
 （従業員アンケート、小企業）



図—12 ESに対する今後の方針
 （経営者アンケート、小企業）



図—13 経営理念の共有別にみたESに対する満足度
 （従業員アンケート、小企業）



(注) 勤務先がESに「積極的」「どちらかといえば積極的」と思うと回答した人について集計したものである。

義を織り交ぜた「一人分社制度」を導入したのである。同社のような制度を導入しても、独立意欲のない従業員では、かえってモチベーションを低下させてしまうかもしれない。自社の従業員の特性をよく考慮して対策を講じる必要がある。

第2に、ESに取り組む背景や目的を明確にし、従業員によく理解させることである。経営者の一人よがりにならないよう、従業員と経営理念を共有する必要がある。小企業に勤める従業員へのアンケートからも、その一端はうかがえる。図—13に示したように、ESの現状に「満足」している割

合は、社内で経営理念が共有されていると「思う」と回答した従業員で30.0%と、「やや思う」の2.5%、「思わない」の2.6%を大きく上回っている。従業員が経営理念を共有しているかどうか、ESの成否を大きく左右していると考えられる。

事例1 大和㈱の重田社長は、グループウェアによる日報でのやりとりを始めるに当たり、その目的を従業員に説明して回った。規制緩和によって業界の構造が大きく変わることや、顧客満足度を高める必要性などを繰り返し丹念に説いたことで、初めは面倒に思った従業員も前向きに取り組むようになったという。

また、同社では、経営理念の共有でESの効果があがり、さらに理念の共有が進むという現象がみられる。ESにはこうした好循環も期待できる。

第3は、あせらず、じっくりと取り組むことである。ESの効果は、一朝一夕には生まれない。事例4の㈱スピーディアでは、学生アルバイトによる社内ベンチャー制度を立ち上げたものの、なかなか成果が上がらなかった。最初は正社員に遠慮して、ほとんど提案しなかったからである。そこで、並里社長は、アルバイトでも自由に発言できるような雰囲気づくりを進めた。そのことが、アルバイトの意欲を引き出し、次々と新たな事業の提案を生み出す土壌ができあがったのである。

知識集約的なIT業界では、豊富なアイデアが企業価値に直結する。並里社長は、「確かに若い学生には知識や経験が不足している。しかし、発

想力に溢れています。だからこそ、かれらの能力を最大限に引き出す仕組みが必要と考え、環境づくりに努めてきました」と語っている。

これら三つのポイントは、いずれも小企業なら十分実行可能なものである。少人数で風通しの良い組織なら、経営者が従業員一人ひとりのニーズを把握するのは難しくない。ESの目的や必要性も理解させやすい。従業員との距離が近く、間近で仕事振りをみながらフォローできるため、長期的な視点に立って、じっくりと仕事を任せることもできる。

以上のことから、小企業であっても、その特性を生かしながらESに取り組むことで、従業員の満足度が高まり、顧客満足、そして業績の向上へとつながられる。

さらに、ESは人材の確保にも役立つものと期待される。顧客の満足度が高まり、それによって業績が向上すれば、企業の価値や魅力も高まる。その結果、採用においても、質の高い人材を確保できる可能性が増すのである。

ESは従業員のニーズをしっかりと把握し、積極的にコミュニケーションを図ったり、権限委譲を進めたりすることで実現できる。資金力が乏しく知名度が低いとしても、知恵を絞り、さまざまな工夫を凝らすことで成果を上げられるESは、小企業こそ取り組む意義が大きいものなのである。

参考文献

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 (2004)

(山本昭二、小野譲司訳)『バリュー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社

(財)社会経済生産性本部ベンチマーク推進会議顧客満足把握プロセス研究分科会 (2005)『顧客満足度把握プロセスと従業員満足研究報告書』(財)社会経済生産性本部

太田肇 (2005)『認められたい』日本経済新聞社

佐藤知恭 (2000)『顧客ロイヤリティの経営』日本経済新聞社