

[図2] 働きがいのある会社ベスト25

順位	社名
1	ワークスアプリケーションズ
2	モルガン・スタンレー証券
3	Plan・Do・See
4	マイクロソフト
5	シスコシステムズ
6	アサヒビール
7	サイバーエージェント
8	ディスコ
9	トレンドマイクロ
10	日立ソフトウェアエンジニアリング
11~25 (五十音順)	キッコーマン
	国分
	ザイマックス
	東京海上日動システムズ
	日建設計
	日本イーライリリー
	日本ベーリンガーインゲルハイム
	野村総合研究所
	船井総合研究所
	ブラザー工業
	堀場製作所
	マルホ
	三井住友銀行
	三菱UFJ信託銀行
	明光ネットワークジャパン

・表は日経ビジネス 2010年3月1日号 66-67ページより抜粋
 ・■網かけは上場企業、リクルートマネジメントソリューションズによる

[図3] 2007年3月末を「1」とした時の
2010年4月末時点の株価指数

ワークスアプリケーションズ	0.71
アサヒビール	0.90
サイバーエージェント	1.59
ディスコ	0.93
トレンドマイクロ	0.99
キッコーマン	0.69
野村総合研究所	0.69
船井総合研究所	0.68
ブラザー工業	0.72
堀場製作所	0.70
明光ネットワークジャパン	1.08
TOPIX	0.576

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ、組織行動研究所
 研究レポート「働きがいは業績に関係するの
 ~日本における「働きがいのある会社」ベスト25企業の株価パフォーマンス」2010年

同様の研究は日本でも行われていま
 す。Great Place to Work® Institute
 Japan が公表した日本における
 2010年「働きがいのある会社」ベ
 スト25社のうち、株式上場している
 11社(図2)において網掛けしてい
 る企業の株価データを株式会社リ
 クルートマネジメントソリューショ
 ンズが分析・公表しましたが、この
 結果を見ると、「働きがいのある会
 社」の株価パフォーマンスはいずれも
 市場平均を上回っていることが分か
 ります【図3】。

組織行動研究所著、東洋経済新報社、
 2010年)で詳しく述べられてい
 るように、日本でも永続的成長企
 業と言われる企業の多くは人の採用
 や働きがいの向上に力を入れていま
 す。

**会社から見た働きがいと
 従業員から見た働きがい**

我々が長年に亘り研究した結果、
 働きがいを構成する要素として大切
 なのは、「従業員から見た働きがい」
 であることが分かりました。給料や
 評価制度、社宅や家賃補助の有無、休
 みの取りやすさなどの福利厚生は外
 部から見ても分かりやすく、モチ

ベーションのひとつの大切な要素で
 はありますが、従業員から見ると
 見えるかではなく、会社が定義して
 従業員に与えるものです。また、人
 気が高い会社、有名な会社という「外
 見」だけでなく、「内面」「自己認識」
 「従業員からの評価」が大事になりま
 す。会社として従業員をどれほど尊
 重しているか、ということが働きが
 いに大きな影響を及ぼすのです。

とはいえ、働きがいを決定する要
 素は多岐にわたり、会社によって
 様々な解釈や考え方があります。そ
 れを客観性と信頼性の高い世界共通
 の指標で測ることによって、多様な
 視点で会社を比較し、働きがいを向

■解説
 株式市場全体(市場平均)の動きを表す TOPIX(東証株価指数)と「働きがいのある会社」
 11社の株価の動きを比較すると、TOPIXは2007年3月から低下局面に入っており、
 2007年3月末時点で1,713.6であったのが、2010年4月末時点では987.0となっ
 ています。企業の株価と比較するために、2007年3月末時点点を1とすると、2010年4月
 末時点では0.576となります(1,713.6 : 987.0 = 1.0 : 0.576)。

図表3は、TOPIXと同様に、2007年3月末の株価を1としたときに、この期間の「働き
 がいのある会社」の株価が2010年4月末時点でいくらになっていたのかを計算した結果
 です。これらの結果は、株式市場全体が下降する中で、11社すべての企業において株
 価下落の度合いは市場平均より小さく、また、株価が上昇していた企業もあることを示
 しています。



「働きがい」が 競争優位を生み出す理由

世界を代表する働きがいの研究機関である Great
 Place to Work® Institute の研究によると、働き
 がいのある組織では、人は協力しながら働き、積
 極的に交流し合い、進んで決断し、リスクを取るこ
 とができるという。日本における働きがいのある会
 社の普及と実現のための支援活動をし、より良い社
 会の実現に貢献することを使命としている Great
 Place to Work® Institute Japan 代表の和田彰
 氏(写真下)に、働きがいの重要性と働きがい向上
 のポイントを伺った。

[図1] 米国「働きがいのある会社ベスト100社」の株価と
一般的な株価指標の年平均上昇率比較



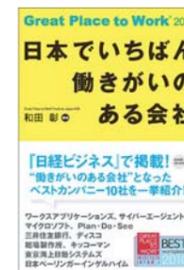
ラッセルインベストメントグループの試算 [1998-2008]
 © Great Place to Work® Institute Japan

働きがいと経済的価値の関係

まず、働きがいと経済的価値の関
 係性についてお話ししたいと思います
 す。両社の因果関係を統計的に裏付
 けることは難しいですが、相関関係
 があることは明らかになっています。

アメリカでは、一般的にはフォー
 チュンを始めとして、どの企業が
 くつのランキング(リスト)に掲載さ
 れているかということがよく話題に
 上ります。「世界で最も尊敬される企

業」「MBAから見た就職人気企業」
 など、売上高や利益ではなく、働き
 がいや従業員満足、CSなどの数字
 に表れにくい面、人に関わる面が企
 業価値の指標として重要視されるよ
 うになってきているのです。実際に、
 アメリカではそれら人の面の指標と
 株価との間に関係があることが分
 かってきています【図1】。また、離
 職率を見ても、これら「働きがい」の
 ある会社と一般的な会社を比較す
 ると、約半分〜3分の1程度の差が
 あります。



Great Place to Work® Institute Japan
 代表 和田彰
 日系大手メーカー人事部門、米系コンサルティングファーム、日系コンサルティングファームにて、一貫し
 て従業員の視点を重視した人事企画およびコンサルテーションを推進。韓国において、人事コンサルティ
 ング事業および企業内研修事業の立ち上げを行った後、Great Place to Work® Institute Japan に
 参画。ツイッター ID @GPTW_Japan。近著に「日本でいちばん働きがいのある会社」(中経出版)

【図7】カルチャーオーディット®評価基準 (VOAHI)

Great Place to Work®のサーベイでは、「働きがいのある会社」を実現するための9つの領域(①採用する、②触発する、③語りかける、④傾聴する、⑤感謝する、⑥育てる、⑦思いやる、⑧祝う、⑨分かち合う)を設定し、それぞれについて上記5つの観点から会社(経営者)の評価を行います。

バラエティ Variety	<ul style="list-style-type: none"> ●多種多様なプログラムがあるか ●プログラムを実行するための多くの手段があるか
オリジナリティ Originality	<ul style="list-style-type: none"> ●プログラムは創造的/ユニークか ●プログラムはその会社で開発されたか。 ●外部の事例などから切り貼りしたものではないか。 ●他社の単純な真似でなく、自社なりの解釈を加えたものか
包括性 All-Inclusive	<ul style="list-style-type: none"> ●プログラムとポリシーは、地位、年齢、性別、人種などにかかわらず、全員を対象とし、利用可能としているか ●あらゆる地位の社員が、プログラムの作成および実行に関わっているか
人間味 Human Touch	<ul style="list-style-type: none"> ●プログラムやポリシーは配慮、思いやり、尊敬の感情があるか ●個々人の状況や考え方の違いに配慮しうるものであるか
統合性 Integrated	<ul style="list-style-type: none"> ●プログラムは、共通のテーマ、コンセプト、哲学によって作成されているか ●プログラムは、企業のビジョン、ミッション、バリューと結び付けられているか

© Great Place to Work® Institute Japan



「働きがいのある会社」には「信頼」「誇り」「連帯感」が必須

— Great Place to Work® Institute Japan

こうした意味で、25社に共通する要素は、経営者と組織との統合が良いということであると言えらると思います。社員が働きやすい環境をつくるのが経営者の一番重要な仕事であると考え、経営者自身が考えており、社員がその考え方や施策に対して賛同していることが評価されています。

Great Place to Work®には企業文化を測るための5つの観点を設けていますが【図7】、中でも、人間味において高い評価を得た企業が多くランクインしています。経営者が社員と個別に対話をしており、かつ個々人の違いに配慮していることが特徴です。

③人間味

な関連性がない研修や福利厚生は、辞める決断をする企業もあります。しかし、それを単に全社メールで告知するのではなく、社員一人ひとりに響くような形で伝えたり、コストのかからない社内運動会のように形を変えて継続したりすることもできます。社員同士がコミュニケーションをするには、必ずしもお金が掛かるわけではありません。コミュニケーションの仕方を工夫することが大切なのです。

とはいえ、「人」という経営資源を活かそうとする時、「働きがい」は唯一の視点ではありません。「働きがい」は企業経営にとって大事なものではないか、という議論が生まれ、世の中の関心が高まっていくことが、企業にとっても働く人たちにとてもよい良い環境を生み出していくのだと思います。

取材文▼西山博貴

②コミュニケーション

働きがいの向上に最も大切なのは、コミュニケーションです。特に、経営者や人事と従業員の方とのコミュニケーションが取れていることが鍵になります。

景気の影響もあり、人員削減や合併統合など会社側の都合で人事を行わなくてはならないこともあり、そのような場合にも、適切なコミュニケーションが

コミュニケーションによって働きがいを高めることは可能です。2009年春、モルガン・スタンレー証券は当時、世界的な景気悪化と内部的な経営環境の変化の真つただ中であつたにも関わらず、当時行ったサーベイで2位を獲得しました。そのポイントとは、情報開示にありました。できるだけ社長自ら、なるべく個別に、社員に伝えていったのです。

また、不況の中では業績と直接的

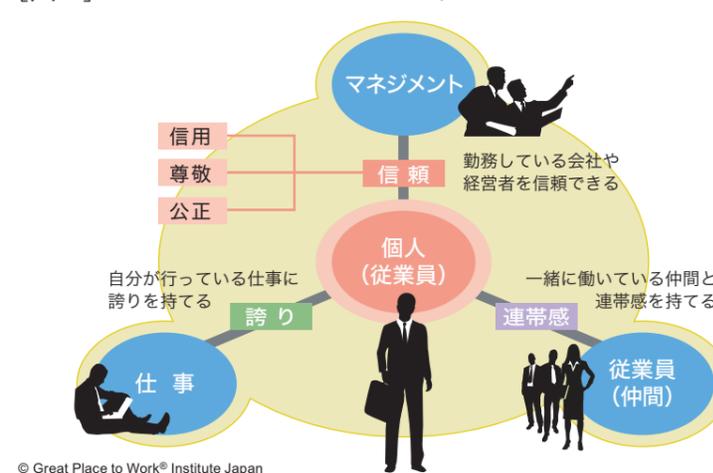
言い換えれば、想いが実現につながっているとも言えるかもしれません。

これからの時代は「人」がつくるノウハウが競争優位

企業には、人・モノ・金・情報という経営資源がありますが、あらゆる物のコモディティ化が進む現代、モノ・金・情報それ自体の競争優位性はなくなりつつあります。そこに、どうノウハウを込められるかが差別化要因となり、それをつくるのは「人」です。

これからは、会社の中での連帯感、結束といった目に見えない人的資本が競争優位になってくるでしょう。事業戦略やビジネスの仕組みづくりなどに向けた投資は一般的ですが、競争優位性を高めるための働きがいにも目を向ける必要があります。

【図4】Great Place to Work®モデル



© Great Place to Work® Institute Japan

【図5】5つのディメンション(要素)

「信頼」は、組織としてのパフォーマンスを高める上で不可欠であり、「経営者と従業員との間に信用が築かれている組織」「従業員に敬意を示している組織」「公正な組織」の3つの要素から成り立っている。

信用 Credibility	<ul style="list-style-type: none"> ●素直で円滑な双方向のコミュニケーションがとれている ●目標達成のために、人材とその他のリソースの調整ができています ●インテグリティを重視し、一貫性を持ってビジョンを遂行している
尊敬 Respect	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員の専門性を高める支援を行い、従業員に敬意と感謝を示している ●重要な意思決定では従業員と共に検討している ●従業員を人として大切に扱い、個々の生活や家庭を尊重している
公正 Fairness	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員に対して公平な報酬を提供している ●採用や昇進・昇格においてえこひいきをしないように心がけている ●差別がなく、従業員が会社に対して意見や不満を伝えられる制度が整っている
誇り Pride	<ul style="list-style-type: none"> ●自分の仕事と役割に誇りが持てる ●会社やチーム、グループが推進する仕事に誇りが持てる ●組織が提供する商品/サービスや、社会から受けている評価に誇りが持てる
連帯感 Camaraderie	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員が自分らしくいられる環境が整っている ●好意的で、人を歓迎する雰囲気がある ●「家族」や「チーム」といった連帯感が育まれている

© Great Place to Work® Institute Japan

【図6】トラストインデックス®の設問例(一部抜粋)

Great Place to Work®のサーベイでは、従業員に対して下記のような58問のアンケートを行うことで、前に挙げた「5つのディメンション(要素)」を測ります。

信用 Credibility	<ul style="list-style-type: none"> ●経営・管理層の期待していることが明確になっている ●従業員は責任ある仕事を任されている ●経営・管理層は、誠実で倫理的に仕事を行っている
尊敬 Respect	<ul style="list-style-type: none"> ●専門性を高めるための研修や能力開発の機会がある ●この会社は、悪意のないミスに対して寛容である ●安全で衛生的な環境で働ける
公正 Fairness	<ul style="list-style-type: none"> ●誰にでも特別に認められる機会がある ●この会社の人、裏工作や他人を誹謗中傷しないように心がけている ●学歴に関係なく正当に扱われている
誇り Pride	<ul style="list-style-type: none"> ●私は、会社に貢献していると思う ●自分たちが成し遂げている仕事を誇りに思う ●この会社で働いていることを、胸を張って人に言える
連帯感 Camaraderie	<ul style="list-style-type: none"> ●会社の人たちは、お互い思いやりをもっている ●この会社の人、入社した人を歓迎する雰囲気がある ●仕事や部門が変わっても、誰でもなじめる雰囲気がある

© Great Place to Work® Institute Japan

働きがいのある会社とは

働きがいのある職場では、あらゆる人間関係において信頼が育まれています。最も重要なのは経営者・管理者と従業員の間の信頼関係であり、「従業員が勤務する会社や経営者・管理者を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連

帯感を持つ場所」というのを私たちは働きがいのある職場の定義と考えています【図4】【図5】【図6】。

働きがいのある会社の実現には、経営者と従業員が想いを共有し、それぞれの役割を果たしながら取り組むことが大切です。従業員同士が信頼し合い、尊敬し合う環境を提供していくことで、一緒に働いている仲間同士が連帯感を持つことができ、チームワークが生まれるのです。そ

ベストカンパニー25社の共通要素

日本における2010年「働きがいのある会社」ベスト25の特徴をあえて3つに絞ると、以下の点が挙げられると思います。

①経営トップの関与

働きがいを高めることが人事部のミッションになり、人事部だけが旗を振っているケースはよくあります。しかし、少なくとも今回の25社については、社員総会で宣言する、従業員にかかる経費については守るなど、経営者が働きがいの向上に何らかの形でコミットしていることが特徴です。