

## 中小企業の従業員エンゲージメントⅡ ーヒアリング調査に基づく実例分析ー

江 口 政 宏

(商工総合研究所)  
(調査研究室長)

### < 要 旨 >

- 筆者が行った個票データ分析からは、中小企業が従業員エンゲージメントを高めるために行うフォーマルな方策（制度の整備等）が必ずしも効果を挙げていないことが明らかになった。このことはフォーマルな方策の制度設計が適切でない可能性と、インフォーマルな要素が制度の機能にプラスに作用していない可能性の存在を示唆する。
- 企業のインフォーマルな要素を決めるものとして重要なものに「文化」がある。組織文化は業務の過程で生じる問題解決を通じ組織に蓄積・伝達されるもので、組織に意識的或いは無意識裡に定着する。
- フォーマルな制度設計により従業員エンゲージメント向上の成果を挙げている企業の事例をみると、その特徴として、①エンゲージメント向上が企業価値向上と不可分に結びつくとの認識のもとで推進していること、②コストを十分にかけ徹底的に効果を追求していること、③改善を絶え間なく行っていること、④社長がリーダーシップを発揮していること、⑤部署を跨いで協力する社風の醸成と不公平感低減の仕組みづくりが挙げられる。
- インフォーマルな環境整備により従業員エンゲージメント向上の成果を挙げている企業の事例をみると、その特徴として、①紹介により人材を採用することで組織文化を共有しやすくしていること、②組織のタテ・ヨコの関係性が緊密なこと、③個々の意見や適性を尊重していること、④外部イベントへの参加を通じた成長機会の付与を育成の中心に据えて達成感と成長への実感を提供していることが挙げられる。
- フォーマルな制度設計によるアプローチにせよ、インフォーマルな環境整備によるアプローチにせよ、従業員エンゲージメントを企業価値の向上と結び付けて徹底的に実施することと、経営者が関与することが重要である。
- 人材の多様性の追求は企業の変化への対応力と創造性を高めるが、一方で個人と組織文化との軋轢や従業員同士の感情的な摩擦を増大させ、従業員エンゲージメントを低下させるリスクがある。しかし、企業内で「モラル・サークル」が緩やかに成立することを前提とすれば多様性を追求することは可能であり、従業員エンゲージメントが損なわれるリスクも低減できる。

## はじめに

1. 従業員エンゲージメントを高める要素
  - 1.1 理論的なインプリケーション
  - 1.2 データ分析によるインプリケーション
2. インフォーマルな要素としての組織文化の存在
  - 2.1 企業と文化
  - 2.2 従業員エンゲージメントと文化
3. リサーチクエスチョン

## 4. 事例分析

- 事例1 ホクショー（株）
- 事例2 （株）ソニックフロー

## 5. まとめと考察

- 5.1 具体例にみるインプリケーション
- 5.2 従業員エンゲージメント向上のために企業が意識すべきこと
- 5.3 人材の多様性と従業員エンゲージメントの両立

## はじめに

拙稿「中小企業の従業員エンゲージメントー従業員個票データによる特徴分析ー」（以下、江口（2024b））では、理論的な見地から従業員エンゲージメントを高める要素について探るとともに、中小企業の個票データ分析により従業員エンゲージメントの高さと企業の取り組みとの関係を探った。理論やデータ分析から得られたインプリケーションは、組織の中で行動する人にとって概ね納得できるものとしてみなせるものであった。ただ、示唆は一般論にとどまり、具体的な実践の場に適用することについて十分な情報を提供できなかった。

そこで本稿では、理論及びデータ分析により得られた、従業員エンゲージメントを高めるために有効と思われる方策が、中小企業の仕事の現場ではどのように実践されているのか、どのような条件のもとで効果を挙げるのかについて、中小企業へのヒアリングを通じた事例の分析により明らかにする。

第1章は、江口（2024b）で得られた既存理論とデータ分析から得られた、従業員エンゲージメントを高める要素に関するインプリケーションを概観する。第2章はインフォーマルな要素としての「組織文化」の重要性について言及する。第3章でインプリケーションを基にリサーチクエスチョンを提示する。第4章でヒアリング結果を紹介する。第5章ではヒアリング結果を総括し、第1章の内容と併せて従業員エンゲージメント向上への実践的なインプリケーションを提示する。

なお、本稿における従業員エンゲージメントという概念については、江口（2024b）と同様、従業員の職場に対する肯定的な心理状態を指すものとする。

## 1. 従業員エンゲージメントを高める要素

ここでは、江口（2024b）で示した理論上及び分析上のインプリケーションを示すとともに、組織運営の現場における実践のイメージについて考える。

## 1.1 理論的なインプリケーション

過去の理論的な研究においては、従業員エンゲージメントを高めるのに有効な方策として、①従業員の上司や経営に対する「発言」の機会があること、②従業員の発言が無視されたり辱めを受けることがないという意味での「心理的安全性」を確保すること、③仕事において従業員にかかる各種の負担と、その負担への従業員の対応能力のバランスをとること、の3点が効果的である（橋場（2022））。実践的な意味ではこの3点をどう実現していくかが重要となる。

実践上は、「心理的安全性」が保障されていることを通じ「発言」が従業員の真に伝えたいことを伝達することが重要と考えられ（Edmondson（2019））、①と②は一体のものとして取り扱うことが望ましいだろう。一方、③は負担を過大にしないもしくは軽減することと、対応能力を向上させることの2通りの対応が考えられる。負担への対応は仕事と人員の配置が主なもので、対応能力はスキル向上、自動化、メンタルのケアが中心となる。

次に従業員エンゲージメントを高める、もしくは阻害する要素について述べる。①②③では触れていない仕事の内容、職場環境、従業員の待遇に関する要素であるほか、一部は①②③の促進あるいは制約条件と位置付けられる。

まず、従業員エンゲージメントを高める要素として、（1）仕事の質（挑戦の余地があり創造的で多様であること）、（2）やっている仕事の重要性、目的、意味が明確であること、（3）能力向上の機会均等、（4）時宜を得た表彰や報酬の供与、（5）従業員同士の良好な関係（特

に上司と部下）、（6）組織の価値と目標への認識、（7）上司が従業員個々を信頼し意思決定の自主性を付与すること、が挙げられる（Robertson-Smith and Markwick（2009））。

従業員エンゲージメントの向上を阻害する要素としては、（イ）雇用の不安定、（ロ）報酬の不公平、（ハ）短期間反復型の仕事、（ニ）ストレス負荷の高い仕事、（ホ）人事管理の拙さといじめの存在、（ヘ）長時間・休憩なしの仕事の6つが挙げられる。主として③への悪影響を及ぼす要素と考えることができる（同上）。

以上をまとめると、従業員エンゲージメントを高めるために必要なことは以下の5つの要素に集約できよう（図表1）。

- (A) 従業員の上司や経営に対する率直な発言の機会を確保すること
- (B) 人間関係を中心とする職場環境が良好であること
- (C) 従業員が肉体的・精神的・能力的に過重な労働で消耗しないようにすること
- (D) 従業員が仕事に肯定的な感情を持てるような仕事内容であること
- (E) 処遇や報酬等が仕事への動機づけにつながる

このうち（A）と（B）は職場の対人関係で、インフォーマルな要因によって決まる要素である。この2つが相互に関連することは明らかである。（C）と（D）はそれぞれ仕事の量的、質的な面に関わる。（C）は労働時間や肉体的疲労度など量的な面にあたるが精神的な消耗度とも関係するので、フォーマルな要因に加え、イ

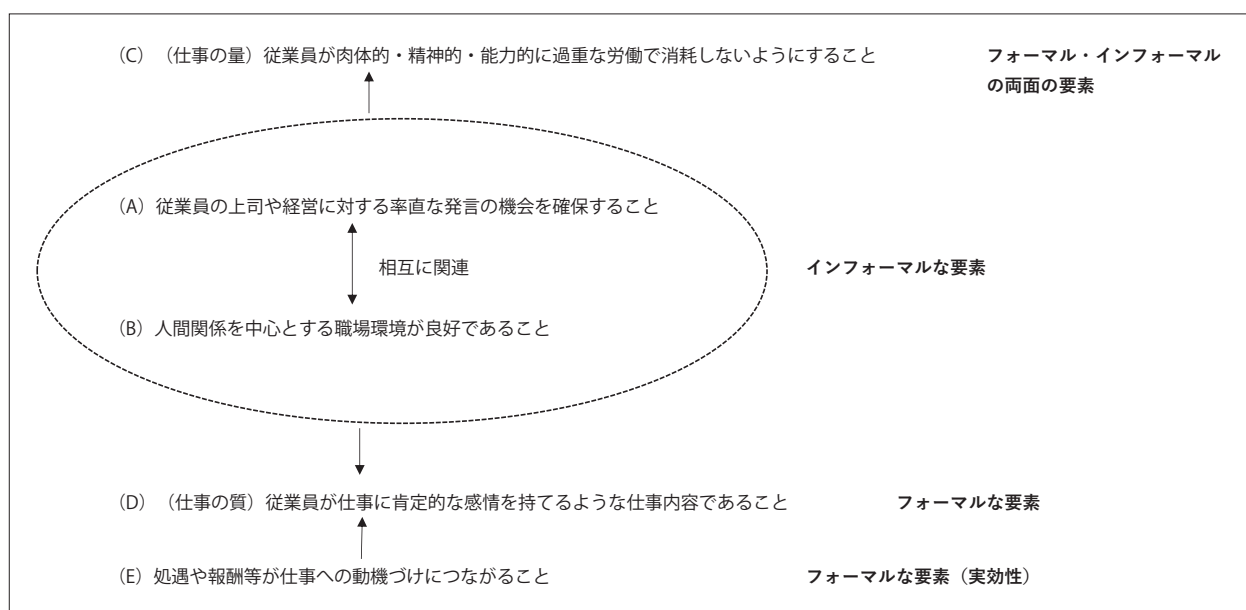
ンフォーマルな要因の影響も受ける。(D) はインフォーマルな要因の影響を受ける要素である。(E) はフォーマルな要素であるが、従業員の動機づけにつながる実効性の有無が問われるため、制度的な完成度、従業員にとっての制度の使い勝手の良さが問題となる。

要素同士の関係性についてみると、(C) 及び (D) は (A) と (B) によって強化されよう。

(D) は職種により満足度に差があるため、異なる職種すべてで一様に達成することは容易でなく、(E) からも影響を受ける。

このように考えると、従業員エンゲージメントを高めるためには、フォーマルな制度の完成度と、インフォーマルな要素のプラスの作用が必要と考えられる。

図表1 理論により導き出される各要素の関係



(筆者作成)

## 1.2 データ分析によるインプリケーション

以下では、データ分析から得られたインプリケーションを示すとともに、データでは明らかにできず、定性調査で分析すべき新たな視点を示す（図表2）。

### ①企業のフォーマルな対応

企業の対応が効果を挙げるためには賃金や待遇、福利厚生、昇進などフォーマルな対応単独では奏功しにくく、②で示す人間関係等インフォーマルな要素の作用が重要であることが示

された。

理論との関係性では、(C) と (D) の達成がインフォーマルな要素の媒介がなければ容易でないことを意味する。提案制度や苦情処理機関の設置といった「心理的安全性」に配慮して従業員が伝えたいことを率直に伝えるためのフォーマルな試みが必ずしも効果につがっていないことは、率直な意思伝達を可能にするためのインフォーマルな要素の必要性を示す。

例えば分析のなかで、表彰などを通じ個人の優れた業績を評価する場を設けることに中小企



業では従業員の抵抗感が強い。このことは少人数の集団のなかでは、一部の従業員に際立った評価を与え目立たせることが心情的に馴染みにくく、反発を招きやすいことを意味する。優れた社員に対する評価を際立たせるよりむしろ処遇の公正性を確保する方が高い従業員エンゲージメントに結び付きやすい。このように、(C) (D) の制度設計・運用には、プロトタイプな対応のままでは成果に結びつきにくいデリケートな側面がある。従業員の心理側面に配慮した対応が要求される。

一方で、フォーマルな制度設計自体が不完全であれば、人間の心理等インフォーマルな要素の補完効果を見込むことができて、従業員の職場への肯定的心情には結び付きにくい。この点では以下の二点が問題となろう。一つは、制度の網羅性・体系的な完成度である。フォーマルな制度がカバーすべき範囲は労働条件や福利厚生、勤務形態、配置、待遇など多岐にわたるが、それらを穴のない状態で整備することは容易でない。制度が出来上がっていない中小企業が外部の出来上がった制度体系を持ち込む場合には組織内での試行錯誤に要する時間もかかる。もう一つは、年数の経過による制度の劣化である。これは外部条件の変化により制定時に最適であった対応が、年数の経過に伴い最適でなくなる可能性が生じることである。時代の変化により新たに対応が必要となる事柄もあろう。このような事由から従業員が現行の制度体系を「行き届いていない」と感じる場合は多いと考えられる。

上記により、従業員エンゲージメントが高い企業では、(イ) インフォーマルな要素がどの

ような形でフォーマルな制度に作用しているか、と(ロ) フォーマルな制度設計を企業の内部環境と外部環境に適合させてエンゲージメント向上をもたらすためにどのような工夫をしているか、を明らかにする必要がある。

## ②企業が持つインフォーマルな要素について 職場の人間関係を良好にする方策

データ分析からは職場の人間関係が良いことは従業員エンゲージメントの高さと関係することが示され、(B) の重要性が確認できる。「人間関係が良い」という状態は一定の定義により客観的に観察可能なものではなく、曖昧さを伴って感覚的に知覚されるものであろう。感情がベースにある曖昧なものであるぶん、インフォーマルな要素の重要性が高いと思われる。

それでは人間関係をよくするためにどのような方策が効果的であろうか。「発言機会」とそれを支える「心理的安全性」確保の手段はその一つと思われるが、具体的にどう進めるか、そして「発言機会」「心理的安全性」を満たせば十分なのか、それ以外に何が有効なのかは分析では示せず、明らかにすることが望ましい。例えば、従業員同士のヨコの関係性を円滑にすることも有効と考えられるが、組織として効果的な関与の仕方までは明らかにできなかった。

## ③中小企業に有利な点

インフォーマルな要素に関して、中小企業は大企業より従業員エンゲージメントを高める方向に作用するが多い。人間関係を良好にするための工夫・努力をしているのかについて、大企業では実施が難しく中小企業でこそ実施

可能な要素が何であるかは分析では示せなかったため、明らかにすることが望ましい。

#### ④仕事上のルールや慣習～口頭コミュニケーションを伴った運用をどう実施するか

データ分析からは、(イ) 口頭コミュニケーションや心構えの伝達は従業員エンゲージメントの高さと関係すること、(ロ) マニュアル配布は従業員エンゲージメントと負に相関しコミュニケーション等と組み合わせた運用が望ましいと考えられること、(ハ) 実践を通じた仕事の習得機会は、心構えや能力等の方向性、相談機会の提示といった側面的フォローがないと効果を挙げにくいこと、(ニ) 制度的な育成手段である研修は必ずしも従業員エンゲージメントの向上に繋がらない一方、対面機会や仕事へのチャレンジ機会、指導経験の付与など、現場での運用レベルでの配慮には従業員エンゲージメントを高める効果があることが確認された。

理論との関係では、豊富な口頭コミュニケーションが「発言」や「心理的安全性」の確保につながり、心構えの伝達は仕事に対する肯定的感情につながっていると思われる。

中小企業の現場でフォーマルな研修や実践を通じた仕事の習得機会に、インフォーマルな要素をどう組み合わせているかは分析では示せず、明らかにすることが望まれる。

#### ⑤就業状況への従業員の評価～仕事内容との関連性

データ分析から、(あ) 従業員エンゲージメントの高さとワーク・エンゲージメントの高さは密接に関わっていること、(い) 大企業との

比較では従業員エンゲージメントが「仕事内容」に左右されにくく、中小企業では従業員エンゲージメント向上策を推進する余地が大きいことが確認された。

データ分析からは中小企業で (D) の扱いが大企業よりやりやすいことが示されたが中小企業で従業員エンゲージメントが「仕事内容」に左右されにくいのはなぜかが明らかになっていない。また、中規模以上の企業などでは職種が分かれ扱いが難しくなるが、職種の違いによるエンゲージメントの高低差に応じた対応を行うに際し、職種毎に対立が生じないように公平感を確保するにはどのようなやり方が有効かは、分析では示せず、明らかにできなかった。

#### ⑥人手不足

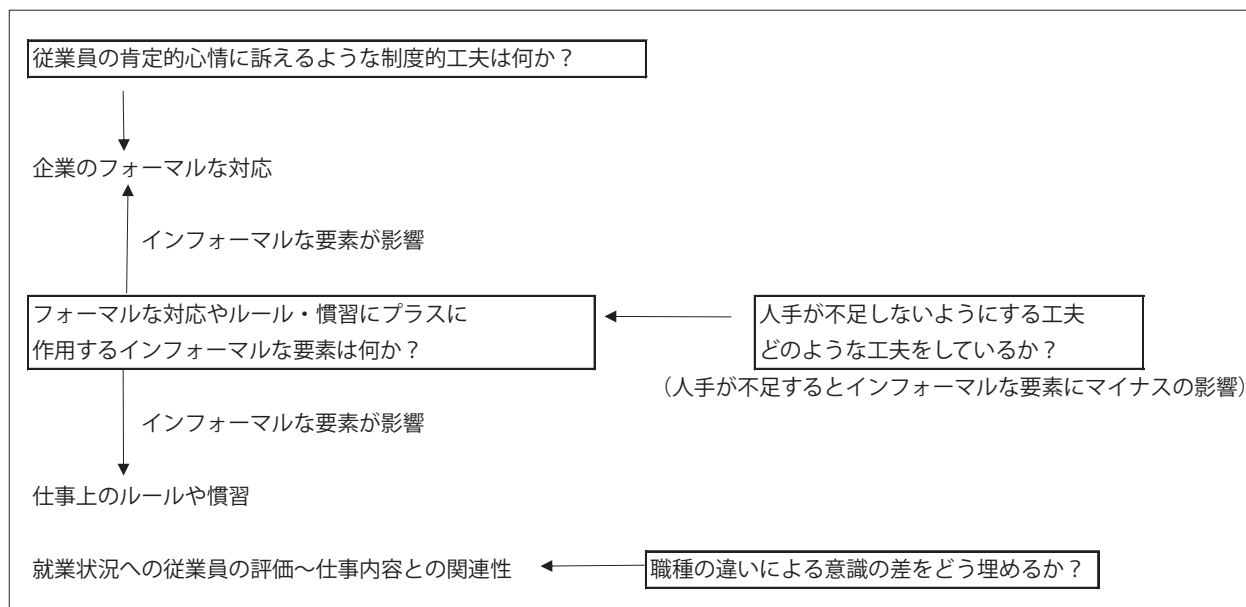
職場で必用人数が充足されていないという意味での量的な人手不足、業務の遂行に必要なスキルを持った人材が足りないという意味での質的な人手不足は、いずれも従業員エンゲージメントの減退に直結することが示された。人手不足は従業員各自の心の余裕を失わせ、(B) と (C) を悪化させることでエンゲージメントを低下させられると思われ、理論と整合的な結果といえる。

人手不足に対し企業がなすべき対策は2種類ある。一つは欠員が常態化する状況を避けること、すなわち欠員が発生しにくい(=離職率が低い)状況を作ることと、欠員を常時補充できる雇用環境作りである。二つ目は欠員を補えない場合に現有人員で仕事を繰り返す体制作りである。担当者間の相互補完体制の強化や、業務効率化による業務量削減が挙げられる。前者

はエンゲージメントを高めることがそのまま対策となろう。後者の場合、仕事を割り振る側の裁量が重要性を持つと考えられる。ただ、分析

では各管理職の個々の能力に帰着させざるを得ず、実際にどう対応するかは明らかにできなかった。

図表2 データ分析から導き出された結果の関係性と明らかにすべき点



(筆者作成)

## 2. インフォーマルな要素としての組織文化の存在

### 2.1 企業と文化

データ分析からは、企業が行いうるフォーマルな試みだけでは従業員エンゲージメントを高めることはできず、社内の雰囲気といったインフォーマルな要素の作用が不可欠であることが示された。

このインフォーマルな要素は具体的にはどのようなものとして捉えればよいだろうか。インフォーマルな要素の特徴の一つめとして、外部から全体像を知覚できないものの、社内で従業員に広く共有された考え方や価値観であることが挙げられよう。これは言語化できず明文化されていない価値観、もしくは限られたキーワード

に価値観の体系が集約されたものであることによる。二つめの特徴として、従業員が入れ替わってもその共有が続くということが指摘できよう。言い換えれば価値観は非属人的で、かつ世代を跨ぐ持続的なものであるということである。

組織心理学や社会心理学の視点ではこうした要素を「文化」という視点で捉え「組織」に及ぼす影響を考察している。企業の実例を観察する際、「組織」と「文化」の視点を持つことは有効と考えられるため、以下で簡単に触れておく。

E.Schein with P.Schein (2017) は「組織文化」<sup>1</sup> (Organizational Culture) という概念を提唱している。「組織文化」とは、組織が外部のものを包摂する場合や内部の統合を図る場合に生じる問題を解決するにあたって組織に蓄積される、共通に習得されるもの（信条、価値観、

1 企業文化 (Corporate Culture) といわれる概念も同様に考えてよい。

行動規範)の蓄積である。それが組織内で適切に機能し妥当と認識されることで、新たなメンバーに伝達されていく。時間の経過に伴いメンバーに基本的な前提として認識され、時に意識下のものとしてメンバーに定着する。

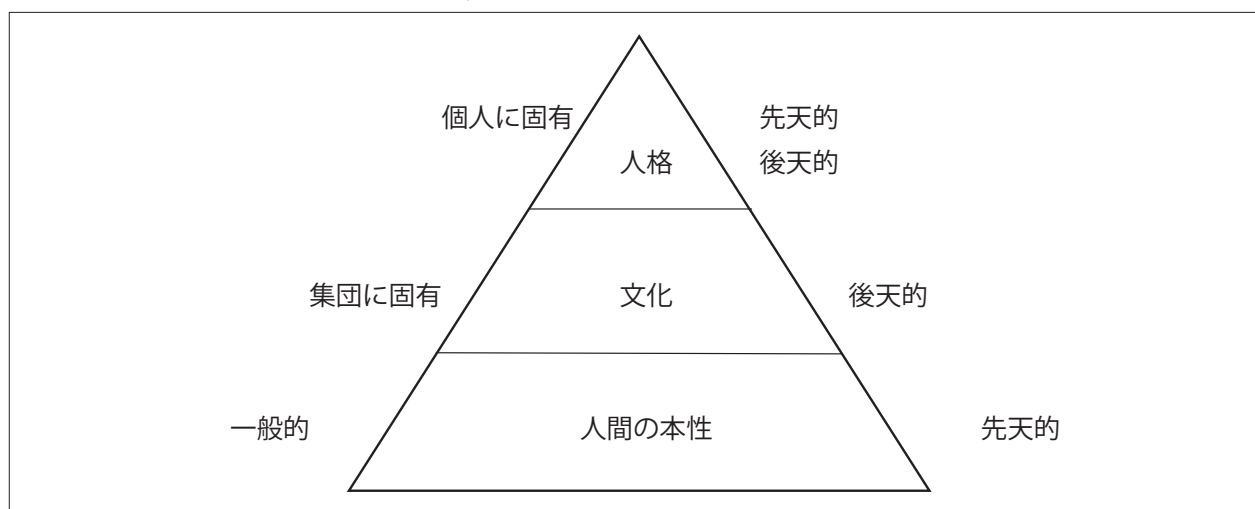
文化というものを考えるとき、それを形作る土台と制約条件についても考える必要がある。Hofstede et.al (2010) は文化を、グループのメンバーを他の集団のメンバーと分け隔てる集団的な心理プログラムとして捉えている。従って、集団はすべて文化と無関係であることはできない。

この心理プログラムは「人間の本性」、「文化」、「人格」の三層構造からなる。文化は「人間の本性」と「人格」に挟まれており、後天的に習得され集団やカテゴリに固有のものである。「人間の本性」は人間が生来的、普遍的に持つ喜怒哀楽や愛、恥などの感情である。「文化」により「本性」が変わるものではないが、表出の仕方は文化の影響を受ける。「人格」は生来的・

後天的両方の要素により形成され、個人に固有である。文化の影響を受ける部分とそうでない部分がある(図表3)。

「文化」は、個人差の大きい「人格」の組織内での表出の仕方に影響と制限を加えるが、すべてを変えることはできない。一方、「文化」が「人間の本性」という普遍性を持つ属性に反することがあれば成員は「文化」を受け入れることができず、「文化」は集団的な心理プログラムとしての意味を失う。このように「文化」が集団の成員の「人格」「人間の本性」に反することがあれば、そう感じた成員は集団への帰属意識を低下させるだろう。集団が企業の場合にも同様と考えられる。企業は社会よりも参加・退出への制約が少ない集団であり、「人格」、「人間の本性」との齟齬の有無が帰属意識に反映されやすくなる。企業が従業員エンゲージメントを高めるためには、企業文化が従業員の「人格」、「人間の本性」に大きく反することがなく、共有できるものであることが前提であろう。

図表3 心理プログラムの三層構造



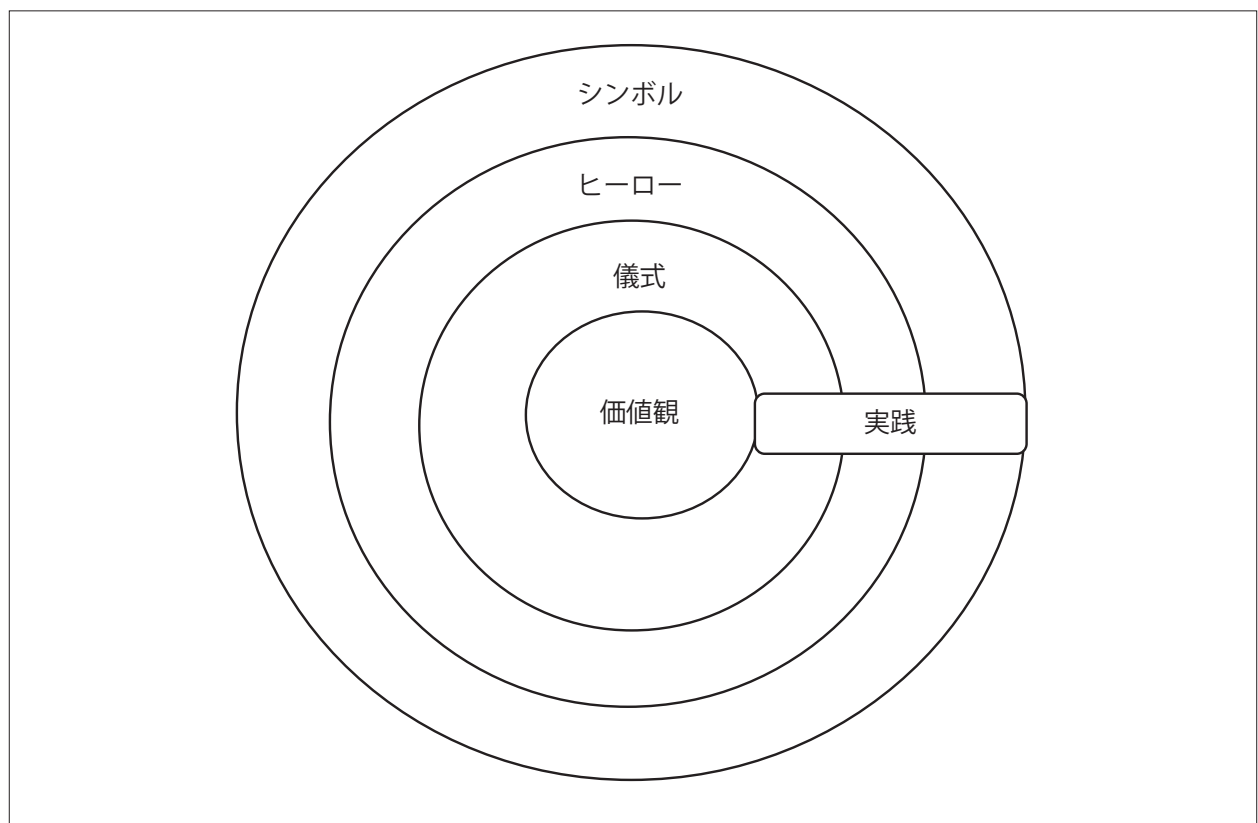
(資料) Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, "Cultures and Organizations" (2010)



次に「文化」の構成要素をみてみよう。Hofstede et al (2010) は文化をその変えやすさで要素に分け、4つの同心円からなるタマネギ型の構造として説明している。同心円の最も内側が「価値観」で、「儀式」、「ヒーロー」、「シンボル」の順にこれを囲む。このうち「価値観」はものごとの状態における嗜好（善悪、美醜、普通か普通でないか、など）である。「儀式」は、外部には目的達成上余計なものにみえることもあるが集団にとって重要なもので、社会的、宗

教的儀式や礼儀作法、ビジネスや政治的な会合などを含む。「ヒーロー」はその文化を共有する人のなかで高く評価され行動のモデルとされる人物である。「シンボル」は文化を共有する者の間だけで特別な意味を持つものとして認識される言葉、動作、画像、物である。同心円の外側の「儀式」、「ヒーロー」、「シンボル」は「実践」と結びついており、外側ほど外部からは「実践」を通じて観察されるが、最も内側の「価値観」は「実践」からは観察できない（図表4）。

図表4 文化のタマネギ型構造



（資料）Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, "Cultures and Organizations" (2010)

また、図表の外側の要素ほど変化しやすいが内側になるにつれ変化しにくくなる。すなわち、「シンボル」は最も変化しやすく「価値観」は最も変化しにくい。また「価値観」、「儀式」、「ヒーロー」、「シンボル」の4つはいずれも主に人間の幼少期に獲得される。年齢が進むにつれ「実

践」を通じた学びの割合が高まり、幼少期に獲得された「儀式」、「ヒーロー」、「シンボル」が少しずつ変化していく。

また、「価値観」は「モラル・サークル」という同じ価値観を共有する人の集団内で機能する。文化はこのモラル・サークルの内部で良き

構成員となるにはどうすればよいに関わるものと考えられることもできる。

## 2.2 従業員エンゲージメントと文化

組織文化が組織に蓄積され、共通に習得されるものであることを考えると、共通に習得され、世代を跨いで蓄積・継承される「文化」を企業の成員が共有する場合、成員間の意思疎通はやりやすくなる。この状態は企業内でモラル・サークルが形成され、価値観が内で共有されている状況ということもできる。「文化」が共有されることで、組織内の意思統一に過大な調整コストをかける必要性が低くなり、組織が一つの方向に向かって機能しやすい。

ただ、企業における「文化」は事業推進に負の影響ももたらしうる。一つには、中途入社がモラル・サークル内に入るハードルを高くするため「排他性」につながる。二つ目に、モラル・サークル内の価値観が変化しにくいことは、事業環境が目まぐるしく変化する企業の場合、変化の受容のマイナスになりうる。三つ目として、企業が目指す事業の方向性が「文化」と整合していないと推進のブレーキになることがある。四つ目に「文化」が「人格」「人間の本性」と整合しない場合、組織のまとまりを損ねる可能性がある。国家や民族のなかで形成される「文化」は自然発生的で長い時間をかけて成立するが、企業の「文化」は時に経営者主導で人為的に作られる場合もある。

また、モラル・サークル内の「文化」の共有度が強く、かつ共有が長期化されると職場での「人格」の発現に制限が加わる度合いが強くなる恐れがある。また、他の組織の文化との軋轢

が強まる恐れもあろう。一括採用と終身雇用を前提とする「日本的経営」がオーナー経営者の信条を反映した「文化」と結びつく場合、この懸念は一層強まろう。

## 3. リサーチクエスション

理論及びデータ分析によるインプリケーションと、実践面で理論や分析から明らかにできなかった点を踏まえ、従業員エンゲージメントを高めるために何が必要かについてのリサーチクエスションを以下のように設定する（図表5）。

### I フォーマルな条件整備の工夫

データ分析からは従業員エンゲージメントを高めるために報酬や労働時間、福利厚生といったフォーマルな条件を改善することの効果の挙がりにくさが示された。効果を挙げるためには、職場の雰囲気や人間関係といったインフォーマルな要素の寄与も欠かせないが、制度が従業員の立場に沿い使い勝手がよく、職場への満足度が上がるように実効性を高める工夫がなされていることが重要である。従業員エンゲージメントの高い中小企業ではどのようにしてフォーマルな条件で効果が挙がるようにしているのか？

### II 「発言機会」と「心理的安全性」の確保

理論的には、従業員の上司や経営への「発言機会」、発言が無視されたり辱められない「心理的安全性」の確保がエンゲージメント向上には重要である。ただ、ルール化や掛け声だけではそれを適切に確保できないのが実情のように思われる。この点で、従業員エンゲージメントの高い中小企業が「発言機会」「心理的安全性」の効果を

確保するためにどのような工夫をしているか？

どのような工夫をしているか？

### Ⅲ 人手不足への対応

データ分析からは人手不足が従業員エンゲージメント低下に直結することが示された。成員の大多数が多忙なかで仕事の要求度への対応に心理的余裕を欠き、他者への配慮の余地を低下させることで職場の雰囲気が悪化することによる。多くの企業が人手不足に悩み、エンゲージメント低下の危険性をはらむ中で、メンタルケアや繁忙対策を含め、従業員エンゲージメントの高い中小企業が人手不足への対応としてどのような工夫をしているか？

### Ⅳ 職種の違いによるエンゲージメント対策

大企業では職種の違いにより従業員エンゲージメントに差があることが不公平感を助長し対応を難しくしているようである。中小企業でも規模が大きくなれば職種が分かれるため職種の違いによる対応が必要となろう。不公平感を解消するための対応として、フォーマルにはジョブローテーション、異動希望の受け入れ、専門職制度の採用等が考えられるが、従業員エンゲージメントの高い中小企業では不公平感解消のため

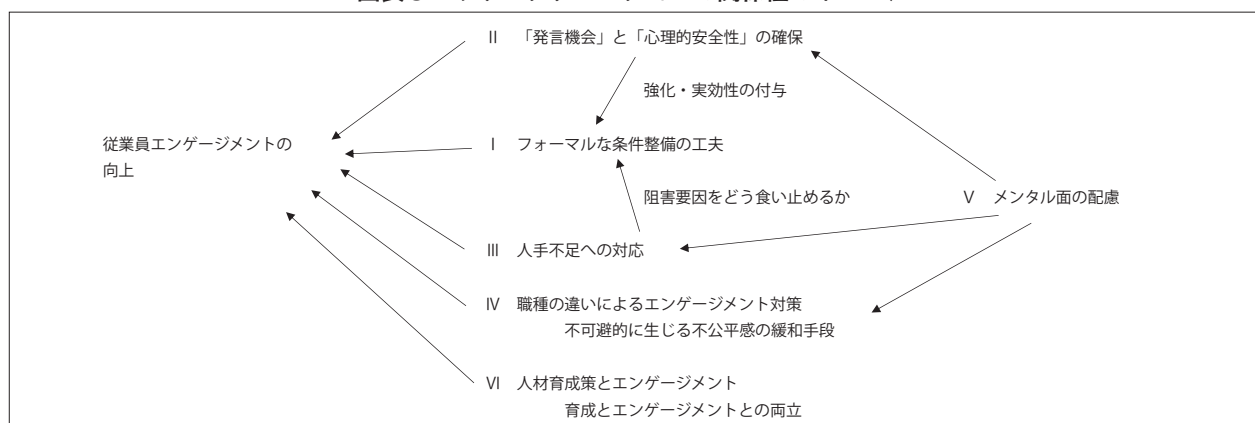
### Ⅴ メンタル面の配慮

技術的要求度の高い商品の開発、他部署や発注者と連携しながら進める仕事、短納期・長時間など時間的制約条件が厳しい場合など、企業活動にさまざまな局面において、**担当者の精神的な負荷が相応に高い状況が発生する場合、経験の浅い社員を中心にメンタル面への配慮が欠かせないと思われるが、特にインフォーマルな観点から、どのような工夫により効果を挙げているか？**

### Ⅵ 人材育成策とエンゲージメント

日本企業の人材育成の三本柱はOJT、研修、自己啓発である。しかし、データからは人材育成の試みが従業員エンゲージメントの向上に必ずしもつながっていない。それでも人材育成は企業価値の向上に不可欠であり、エンゲージメントを高めることと人材育成とは両立させなければならない。**エンゲージメントを向上させつつ、各自の能力を高めるためにどのような方策が有効か？**

図表5 リサーチクエスションの関係性のイメージ



(筆者作成)

## 4. 事例分析

### 事例1 ホクショー（株）

本 社 石川県

設 立 1952年

資本金 2億250万円

社 員 350名

事業内容 物流自動化機器の製造販売およびメンテナンス

### 1. 事業環境

#### 1.1 事業の特徴

当社が手掛けるのはマテリアルハンドリング（マテハン）機器を組み合わせた搬送システムや各種自動化装置等の構築で、垂直搬送システムでは全国トップシェアである。コーポレート・スローガンは「最適なモノの流れを創造する」としている。石川県白山市に工場があり、東京、大阪、名古屋などに支店、営業所を有する。中国、韓国に現地法人あり。

基本的にB to Bの取引である。手がけるシステムはすべて顧客の物理的環境や搬送・積載ニーズを反映したカスタムメイドであり、緻密な仕事、高い応用能力が求められる。システム構築には営業、開発・設計・製造・販売・メンテナンス等多様な業務があるが、製品毎に各部署担当がチームを組み、相当期間協力して製品を完成させる。現場での作業が中心となる。このため、顧客、他社（部品調達）との協力も重要である。

マテハン市場はニッチで高度なシステムのた

め参入障壁が高い。一方で多様なニーズに対応しなければならないため、当社を含め1社でシステムに必要なすべての機械や部品を自製することはできない。このため、顧客ニーズに応えるためには同業他社とは競合しつつ協調することが必要である。

#### 1.2 企業理念としての人間関係重視

創業社長<sup>2</sup>は社訓を「感謝・親切・反省・実行・勇気・努力」、企業理念を、「企業使命に徹する」「自己能力の無限を信じ挑戦する」「敬愛と信頼に結ばれた人間関係を高める」と定め、社訓と企業理念は現在もそのままである。3項目に表されるように、当社は人間関係の重要性を従来から重視していた。

### 2. エンゲージメントを高めるために行っていること

#### 2.1 企業価値の向上と社員幸福度の追求

当社は企業指針として「全社員の英知と行動力により企業価値を高める」ことを掲げている。企業価値の基盤となる業績向上のためには①営業<sup>3</sup>の行動量を上げる、②営業の勝ち率（成約率）を上げる、③受注単価を上げる、の3つが重要と考えている。このうち①は人手不足が常態化し、労働条件への制約が厳しくなっている現状では単純に時間を増やす対応はありえず、効率（生産性）を向上させる工夫とセットで行う必要がある。②③はマテハンシステムにおける他社との差別化が必要である。

最新の第73期事業年度における全社スロー

<sup>2</sup> 現社長は三代目にあたる。

<sup>3</sup> 当社のマテハンシステム構築は現場での作業が多く、技術者を含め多くの担当者が顧客と直接関わることから、ここでの「営業」は渉外担当に限定して考えるべきではない。



ガンは「SDGs（持続可能な開発目標）に貢献  
「社員幸福度」（Well-being）の向上」である。  
社員幸福度については、後述の「働き方改革推進プログラム」の推進を進めており、上記の生産性向上に取り組んできた。これをうけて2決算期前から「仕事は楽しくなければならない」とし、社員幸福度の向上に努めてきた。社員とその家族、協力会社の社員にとって「明るく健康的な職場環境づくり」に努めている。当社は仕事を通じた社員の成長（人生陶冶）と社員幸福度（ウェルビーイング）の向上に取り組むことは企業価値の向上につながると考えている。

## 2.2 働き方改革推進プログラム

2019年5月から、当社は外部コンサルの力を借りて、「働き方改革推進プログラム」を「3快活動」（生きがい、やりがい、働きがい）というネーミングのもと推進した。きっかけは前記の通り、生産性向上のためには社員の「働きやすさ」と「働きがい」の向上が必要と考えたことである。2019年7月期の業績は好調に推移していたが、業務量が多く業績好調な時期こそ改革を推進すべきとの社長の考えに基づき実施した。

まず業務の見直しを行った。現状の業務を「新しくやること」「強化すること」「削減すること」「廃止すること」に分類し、フェーズ2の中間トップ答申にて各分類の見直し適否を「実行」「再検討」「却下」に分け、個別に判断した。「新しくやること」「強化すること」は下記の「価値業務」に、「削減すること」は「非価値業務」に相当する。

次に延べ就業時間（時間内+残業時間）について、顧客にとって価値を生まない「非価値業

務」を見直すことでその20%を削減することとした。そのうえで削減した20%のうち10%を顧客に価値をもたらす「価値業務」に充て、残り10%を「ワークライフバランス」の改善に充てることを全社の目標とした。

推進プログラムは以下の手順とスケジュールで実施した

フェーズ1：社内推進体制作り(2019/5～7月)

①全社員への満足度調査・タイムマネジメント調査・定性的ヒアリングを通じ、働き方の現状を把握

②役員と部門長によるマスタープランの作成

フェーズ2：全部門を対象とした業務改革の推進（2019/8～2020/3月）

①全部門で業務のスクラップ＆ビルドの検討

②中間・最終のトップ答申

フェーズ3：業務改革のフォロー(2020/4～7月)

①社内調整、方向づけ、システム化、外注化等検討

②進捗状況把握

③成果発表

④実践活動の更なる推進

## 2.3 賃金・待遇面の配慮

当社では社員全員を正社員として雇用し、パート・アルバイトや外国人技能実習生等、非正規での雇用はしていない。高齢者雇用に関しては、定年年齢を2021年に60歳から65歳に引き上げた。役職定年は60歳だが基本給を65歳まで据え置き、収入面に配慮した。女性雇用に関

しては、女性社員比率は現社長就任時の2013年は15%程度であったが、2024年には20%をクリアした。この数字は石川県労働局宛て提出の目標数値でもある。今後は女性管理職（現在なし）の比率を10%まで引き上げたいと考えている。

賃金に関しては、今年までの過去12年間で消費税率引き上げ時（2014、2019年）、物価上昇時（2023、2024、2025年）の計5度にわたり、ベースアップを伴う賃金引き上げを行った。諸手当では、コロナ禍以降導入した在宅勤務において、家庭での水道光熱費負担に配慮し1日あたり300円の「テレワーク手当」を支給し、2021年のガソリン価格上昇後は通勤手当を2割引き上げるなどの措置を行った。

## 2.4 社員幸福度向上のための他の試み

上記以外にも、当社では社員幸福度向上の一環として健康経営を推進している。重点項目は「定期健診受診率100%」<sup>4</sup>「再検査・要治療者への受信勧奨」「特定保健指導の実施」「働き方改革の推進」「年次有給休暇の取得推進」の5つである。2022年度（8月～翌7月）より、社員幸福度向上を全社スローガンとして掲げた。社員幸福度を客観的に計測するため、商工中金「幸せデザインサーベイ」を用いて社員の幸福度の程度を可視化した。

更に、社員の健康推進も積極的に推進している。「健康経営宣言」を行い、上記の5項目を重点項目としている。工場内にバスケットボールコート、テニスコートが設けられ、業務時間外には社員が活用している。2024年3月に日

本健康会議が認定する「健康経営優良法人認定制度」の上位500社に付与される「ブライト500」を取得した。石川県からも「いしかわ健康経営宣言企業」の認定を受けている。

## 事例2 （株）ソニックフロー

本 社 東京都

設 立 1947年

資 本 金 1,000万円

従業員数 75名（うちドライバー 55名）、  
車両数50台

事業内容 一般貨物運送、貨物の荷役作業  
並びに発送業務請負

### 1. 事業の特徴

#### 1.1 事業概要

関東エリアにおける酒類の共同配送での豊富な実績を有し、当社の売上の9割以上を占める中心業務である。リネンサプライ業者や介護用品レンタル業者のロジスティクス業務も手掛ける。更に、訪日した団体旅行客のバッグをトラックで輸送するサービスを2023年から開始した。事業開始からの期間が経っていないことから当社の売上高に対する割合は1割に満たないものの、利益率が高く足元では既に酒類の共同配送と並ぶ利益の柱に成長している。現在立川、大阪、名古屋、京都駅前に支店を設置。

#### 1.2 物流事業に対する考え方

物流はロジスティクスとトランスポートを分けて考える必要がある。ロジスティクスは、モノを目的地に運ぶことで完結するトランスポートとは

<sup>4</sup> 協会けんぽ石川支部の集計では石川県企業の受診率は70%前後である。

異なる。調達から輸送管理、在庫管理、最適配送に至る物流を顧客にとって最適な形にデザインし、顧客の戦略的優位性と企業価値の向上に貢献することが重要である。当社はこのロジスティクスの付加価値を高めたいと考えている。

当社はThird Party Logistics<sup>5</sup>業者として、一貫したロジスティクスに対応できる体制を構築している。当社のロジスティクス事業はこれまで形成してきたロジスティクス向けプラットフォームの改善・積み上げを図ることにより展開してきた。その意味で輸送能力やドライバーの人員増による規模的な拡大を図ることはしない。

## 2. エンゲージメントを高めるために行っていること

### 2.1 従業員エンゲージメントに対する考え方

従業員エンゲージメントは従業員と企業との相互の信頼関係のもとで培われると考えている。信頼関係が醸成されることで、従業員は心身の健康を保つことができ、それがモチベーションを高め、生産性を向上させる。企業にとっては、社内コミュニケーションの活発化により従業員の定着率を向上させることができ、それは企業イメージの向上、ひいては業績向上につながる。この循環がサービスの向上をもたらし、顧客のエンゲージメントをも高める。顧客のロジスティクスを最適化させることは顧客のエンゲージメントを高めることにより達成され则认为している。

## 2.2 実際に行っていること

### (1) 人材に対する考え方

物流業界ではトランスポートの担い手であるドライバーの仕事が重視されがちである。しかし、ロジスティクスを重視する当社では、配送管理やトラックへの荷積みなど、荷物を扱う人の仕事はむしろそれ以上に重要であると考ええる。例えば配車の最適化はアルゴリズムやAIで簡単にできるものではなく、担当者の経験に培われた勘が重要である。荷積みでも、配送順序や荷物の重量に応じドライバーの負担にならない最適な積み方にするには経験を要する。こうした役割を担う人なくして物流の仕事は成り立たない。

このような観点から、当社は後でも触れるように、ドライバーを運転するだけの仕事と捉えず、ロジスティクス全体を見渡して配送管理やトラックへの荷積みなどにも状況によって対応できるように教育している。このことと関連するが、コツコツと着実に仕事を遂行する人を大事にしたいと考えている。

### (2) 採用

顧客と直接関わる機会が多い運送業務の現場で企業が最も処理に困ることは、企業が人となりをよく把握していない担当者がトラブルを起こすことである。従って、入社時からどのような人であるかがわかっていることが望ましい。この観点から当社では、採用を専ら既存従業員からの紹介によることとしており、紹介のみで採用を行う状態が既に10年以上続いている。この結果、当社ではドライバーをはじめと

5 3PL。荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託し遂行すること。

する従業員の定着状況は良好である。なお、紹介の結果採用に至った場合、定着期間に応じて紹介者に報酬が支給される。

紹介による採用のメリットは、紹介者が当社の直接の当事者である従業員であることで紹介に値する人材であるかどうかの判断におのずと紹介者に責任が生じること、当社の仕事や企業文化に馴染める人材であるかどうかの見極めもつけやすいことにある。従って入社後に活躍できる人材を採用できる可能性が高い。一方、経営サイドには、新入社員が入社後「話に聞いた通りでなかった」と失望し紹介者の顔を潰すことがないよう、エンゲージメント向上に努めるインセンティブが働く。

### (3) 育成

当社の職種構成は3分の2がドライバーである。ただ、前述の通り、当社ではドライバーは運転のみをしていればいいとは考えていない。顧客の物流を最適な形にデザインするためにはロジスティクス全体を見通すことが必要なためである。限られた経営資源で配送事業を効率的に行い最大限の成果を挙げるためにもロジスティクスの視点は欠かせない。そこで、ドライバーが運転をしない時には、荷積みや配送管理の仕事ができるように指導している。当社は従業員に国家資格である運行管理者<sup>6</sup>の取得を推奨しており、現在25名の資格者が在籍している。運行管理者資格の取得奨励は、従業員の運輸関連法規の理解に資するほか、当社が法律に沿っ

て事業を遂行していることを社内外に周知させる効果を持ち、従業員の自社への信頼<sup>7</sup>及び外部からの信用向上につながる効果も併せ持つ。

このことで顧客のロジスティクスを最適な形にデザインするという当社の目標を果たす体制が整いつつある。社長は配送管理の仕事に精通しており、以前は長年にわたり単独で当社の管理業務を中心的に担っていた。現在は効率性の高い配送計画を組める従業員が複数名育っており、管理業務の負荷が社長に集中することとはなくなっている。

育成手段として外部イベントへの参加を通じた成長機会の提供を重視している。物流を学ぼううえでも、接客や社会勉強のうえでも展示会や芸術祭などの参加を通じ、実践のなかで問題解決に取り組ませることで、社員が成長していると感じている。外部の人と接触することで、思考を巡らせることが成長につながっている。業務の新たな柱に成長しつつある訪日団体旅行客の荷物の輸送サービスは、近年採用が増えてきた大卒新入社員が実践面でイニシアティブを取れる業務分野を確立したい側面もあった。実際に、このことで旅行会社やホテルとの折衝や外国人観光客と直接接する機会が増えて新たな経験を積むことができたため、担当社員のモチベーションが向上したと感じている。

座学研修や自己啓発では、外部講師を招いた研修や、社長推薦の書籍などについて感想をレポートとして文章に纏める機会を頻繁に与えている。レポートでの報告を通じ社長とのコミ

6 「道路運送法」及び「貨物自動車運送事業法」により、運送事業者は事業用自動車の安全運行を確保するために営業所ごとに車両数に応じた人数の運行管理者を配置することが義務付けられている。運行管理者の具体的業務はドライバーの乗務割の作成、乗務記録の管理、休憩・睡眠施設の保守管理、ドライバーの指導監督、業務前後の点呼によるドライバーの疲労・健康状態等の把握や安全のための指導などである。

7 当社が運輸法規に則った人事管理をしていることを認識してもらう効果もある。



コミュニケーション緊密化と従業員の表現力向上に役立っていると考えている。

#### (4) 人材を活躍させるための工夫

当社は「社員のエンゲージメント向上」を最優先に取り組んできた。PDCAサイクルとOODAループ<sup>8</sup>を用いてエンゲージメント向上施策を随時実施している。従業員の7割がエンゲージメント向上の活動に参加し、その意見が施策に反映される。

社内の人間関係面ではヨコの関係性として、「大人の信頼関係に基づく仲良しこよし」の状態を維持・継続することと、それに裏付けられた組織運営に取り組んできた。社内のヨコのつながりを強化するためにスポーツやバンド活動などの同好会活動を奨励している。複数の部署合同の社内懇親イベント（あり）を頻繁に行っている。

同好会活動は、重要事項の事前根回しや、社員がプライベートで悩みを抱えていないかの確認など、従業員同士のインフォーマルな情報共有の場として機能している。社内イベント活動は当初は社長が主導していたが、現在は社員に運営を一任している。イベント運営は、外部ゲストを招聘する場合も多いことから実行の場でさまざまな問題が生じるが、それを着実に解決し実施に結び付けることのできる人材を見極めることができる。そのような人材をリーダーに登用することで組織が活性化している。

タテの関係性としては、社長をトップとしつつフラットな二層構造の組織にして、社員全員

に社長の目が届くようにした。そのため適正と思われる現在程度の人員規模を維持している。社長と従業員はLineで直接連絡を取り合うことができ、意思疎通に役立っている。また、前述の従業員からの外部研修報告や読書の感想などは社長室の壁に貼られており、社長は従業員の考えを常時把握している。

職場・職種の配置に関しては、従業員によって運転・管理の仕事の好み・適性が異なるので、本人が希望しない、もしくは苦手とする担当分野を強いることはしない。本人の希望不希望、担当分野への苦手意識の有無の把握は従業員と社長の普段のコミュニケーションにより把握する。

物流の仕事では交通事故などの失敗をゼロにすることはできないが、社員スタッフの失敗の事実を取り上げて当人にその結果責任を問うのは「過程」より「業績」を優先する誤った意識の産物であると考える。本来は「計画を共有できず事前に手を打つことができなかった社長の責任」である。このような考えに基づき、社長が社員の失敗について叱責することはしない。このことで社員が社長に対して心理的に委縮することがなく心理的安全性が確保され、社長と社員の距離の近さが保たれている。

上記体制を整備し従業員エンゲージメント向上策が軌道に乗るようになるには試行錯誤が必要で一定の時間がかかるのはやむを得ない。当社では20年を要した。

<sup>8</sup> Observe（観察）、Orient（方向づけ）、Decide（意思決定）、Act（行動）の頭文字を取った業務改善手法の略称。

<sup>9</sup> 例えば、荷積みは体力が必要で高齢者は避ける傾向がある。運転でも距離（長距離か短距離か）の好みは人により分かれる。

## 5. まとめと考察

### 5.1 具体例にみるインプリケーション

採り上げた事例から得られるインプリケーションを示す。

**ホクショー**はフォーマルな制度整備により従業員エンゲージメントの向上を果たしている。主にリサーチクエスションⅠに対応するものといえるが、同社の対応から得られるインプリケーションは以下となろう。

一つめは、エンゲージメントの向上が企業価値向上のために不可欠であるという考えを出発点としていることである。当社の企業指針は「全社員の英知と行動力により企業価値を高める」ことである。企業価値を高めるため、全社員の英知と行動力を如何にして結集するかを考え、制度整備に落とし込んでいる点において、目的意識が明確かつ強固である。

二つめとして、実行に関して、取り組みをアド・ホックなもので済ませず、外部機関の支援を交え、費用面や人的コストを十分にかけて徹底して行っていることがある。「働き方改革推進プログラム」の推進のプロセスにこのことが表れており、当社の「本気度」が窺える。業績好調時に敢えて働き方改革に着手したことにも、当社の改革への強い意志が示されている。なお、これらの取組はSDGsと関連させるなど、外部の枠組みも推進のため効果的に利用している。

三つめは、絶え間なく制度の改善を図っていることである。「働き方改革推進プログラム」のような時間と労力を費やすプロジェクトの進行と並行して、或いはプロジェクト完了後も別途、待遇面や健康管理などの改善を行っている。

エンゲージメント向上を、一度仕組みを作っしまえば完了する一過性の過程と考えず、外部環境の変化に応じ現状に即した最適の向上策を講じる意思が表れている。このことは就職希望者にとって当社の魅力を高めることとなっており、リサーチクエスションⅢ（人手不足への対応）へのインプリケーションともなっている。

四つめは社長のリーダーシップである。上記3点に関しては社長の意思が強く反映されている。社長は「働き方改革推進プログラム」の検討にも直接関与するなど、エンゲージメント向上に強い関心を持つと同時に、社員のエンゲージメント環境も常に把握している。このことが、エンゲージメント向上の取り組みを形骸化させず、実効性のあるものになっている。

五つめとして、相互協力を促進する組織文化が根付いていることと、不公平感を低減する仕組みの存在がある。創業以来の企業理念に「敬愛と信頼に結ばれた人間関係を高める」とあり、長年にわたり協力関係の重要性への意識が組織のなかで「文化」として定着していた。現在の当社の仕事はどの製品も各部署担当がチームを組み、相当期間協力して製品を完成させるため、顧客、他社（部品調達）との協力は重要で、組織文化の存在は協力の推進に寄与している。その結果、仕事のパートナーとしての部署間の理解は必然的に深まり、無理解を原因とする不公平感は生じにくくなっている。さらに、雇用形態や年齢など仕事の内容と直接関係しない属性により職員間での待遇の差をつけない配慮がなされており、リサーチクエスションⅣ（職種の違いによるエンゲージメント対策）に関し、部署間の相互理解と従業員の会社への信頼感

を高めることがエンゲージメント向上に結び付いている。

ソニックフローは、インフォーマルな環境整備により従業員エンゲージメント向上の効果を挙げている。主にリサーチクエスションⅡ～Ⅵに関連する対応である。

特徴の一つは、既存従業員を既存従業員の紹介で採用した人で構成することにより、組織文化を共有できる構成員の集団が成立していることがある。これはHofstede et.al (2010) のいう「モラル・サークル」と捉えることもできる。紹介による採用は、担当者が単独で現場と向き合うことが多い業種的な条件のもとで個々の社員に信頼して任せることが直接の理由であるが、リサーチクエスションⅡの「発言機会」「心理的安全性」を担保することにもつながっている。紹介による入社サイクルが定着している（外部募集に依存しなくて済む）ことからⅢの人手不足対応も満たしている。さらに、社内で組織文化としてロジスティクス全体を意識することが徹底されているが、「モラル・サークル」の存在が組織文化の共有を可能としている。

二つめは、組織のタテ・ヨコの関係性が緊密なことである。タテの関係性においては、フラットな組織構造と頻繁なコミュニケーションにより社長と社員が直接コミュニケーションを取れることがリサーチクエスションⅡの「発言機会」「心理的安全性」を高め、各種同好会活動を通じた部署を跨いだ社員同士のヨコのつながりの強さもヨコの「発言機会」を高め、社内の雰囲気をよくする要素として機能している。社長の、過程を重視し徒に結果責任を問わない姿勢も従業員の「心理的安全性確保」とⅤ（メンタル面の

配慮）に寄与している。タテ・ヨコの緊密な関係性は社内「モラル・サークル」間の相互のつながりを強化することにも寄与している。

三つめは、個々の意見や適性を尊重し、配置に生かしていることである。このことはⅣ（職種の違いによるエンゲージメント対策）、Ⅴ（メンタル面の配慮）へのインプリケーションになっている。なお、当社は「モラル・サークル」を確立させたうえで、そのなかで多様性を尊重していることに留意すべきであろう。

四つめは育成面に関することで、リサーチクエスションⅥ（人材育成策とエンゲージメント）に関連する。外部イベントへの参加を通じた成長機会の提供を育成の中心に据えていることは、能力向上と、達成感と成長の実感をもたらす点で社員のエンゲージメント向上と結びついている。団体旅行客のバッグ輸送業務は新入社員にも成長の機会を提供することとなった。座学研修も研修成果の文書報告を通じ、自分の考えを表現する能力の向上と社長との直接のコミュニケーション機会増加につながっている。

五つめとして、社長のリーダーシップが挙げられる。インフォーマルな要素を中心とする上記方策はすべて社長のリーダーシップによることで、長い期間をかけて組織文化を形成、定着させるとともに、ロジスティクスの向上を組織として推進する体制と従業員の高いエンゲージメントを両立させる体制を築き上げた。

## 5.2 従業員エンゲージメント向上のために企業が意識すべきこと

2つの事例におけるエンゲージメント向上の試みは一方がフォーマルな方策主体で、もう一



方がインフォーマルな方策主体と、アプローチの仕方は対照的である。しかし、企業価値向上と従業員エンゲージメント向上を一体化して推進していること、社長の積極的な関与、という点においては一致している。

企業価値向上の視点は重要である。一般に企業が経営目標を立てる際、企業価値向上は優先度の高い課題として意識される。一方、従業員エンゲージメント向上はSDGsの取り組みの一環<sup>10</sup>として取り上げられることが多いが、企業価値向上などと独立して取り上げられ、両者の関係を意識した構成になっていない場合が少なくない。この結果、企業価値の向上が経営資源の投入量拡大や生産性向上を通じた業績向上策に偏りがちである。事例企業はいずれも従業員エンゲージメント向上が企業価値向上に不可分に結び付くとの考えから、形式的ではなく真に実効性を追求する方策として実施している。従業員エンゲージメント向上を図る企業はこの点を強く意識する必要がある。

後者の社長の関与という点は、従業員エンゲージメント向上策の策定、実施の実効性を担保する重要な要素である。人事・総務など専門部署任せにしないことで社長と従業員の意識のずれが生じにくくなると同時に、社長が従業員の状況を常時把握することが可能となる。従業員規模の大きい大企業では実行はきわめて困難であり、中小企業はこのメリットを追求することが望ましい。

なお、2つの事例が示すように、従業員エンゲージメント向上の試みの活動が効果を挙げ、

それが定着するには相応の時間をかける必要がある。活動に継続性を持たせること、社内で形成されている組織文化が活動にプラスに作用するようにすることが不可欠だろう。

### 5.3 人材の多様性と従業員エンゲージメントの両立

最後に、人材の多様性と従業員エンゲージメントの両立について触れる。人手不足の進行と、事業環境変化への対応のため、人材の多様性を高めることの必要性が高まっている。人材の多様性を確保することは企業の変化への耐性を高めるとともに、創造的な対応を行う余地を高める。ただ、構成員の多様性が高まれば、Hofstede et al (2010) のいう、集団を束ねる「文化」と個人の「人格」との齟齬が高まり、「モラル・サークル」内の成員と「モラル・サークル」に馴染めない人の双方に心理的な軋轢が生じ、従業員エンゲージメントの低下につながりかねない。

企業が仕事をする場所である以上、その中で「モラル・サークル」は仕事の場における「文化」の共有に限定される、換言すれば「一緒に仕事をする」ことにおいて共有すべき「文化」を共有するものに限定される。生活上の信条や生き方まで包含するものではない。この点において社会における「モラル・サークル」に比べ、求められる文化的な共通性の範囲は小さく、生活習慣や宗教、信条などが異なる外国人を含めて共有は可能と考えられる。しかし、それでも共通の一定の「文化」基盤は必要であり、

10 SDGs では 8 番目の「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」が該当する。



それを満たす人を成員とすることでエンゲージメントは高まる。

本稿ソニックスフローの例は「紹介」による入社という手段により企業内「モラル・サークル」に適応できる人を選抜している点で、一つの参考となる。ただ、中小企業でも規模が大きくなれば紹介のみで採用を完結させることは難しくなるため、規模に応じた対応が必要となる。江口（2024a）では「率直さ・素朴さ」を社員に求める資質とし、就職希望者全員にインターンシップ経験を課してそれに納得した人を入社させている企業の事例を紹介している。インターンシップの応募用件には一定の条件を設け、「率直さ・素朴さ」を共通基盤とする緩やかな「モラル・サークル」が成立させている。

こうした企業では「モラル・サークル」が成立しつつも、新しい発想が否定されることなく社員が創造性を発揮している。「モラル・サークル」のメリットと人材の創造的な多様性のメリットを同時に追求することは可能といえる。

#### 【参考文献】

- 江口政宏（2024a）『中小企業の外国人雇用 その現状と課題、活用へのヒント』、商工総合研究所
- 江口政宏（2024b）「中小企業の従業員エンゲージメント－従業員個票データによる特徴分析－」『商工金融』第74巻（第12号）、pp36-59、商工総合研究所
- 橋場俊展（2022）「我が国の従業員エンゲージメントに関する一試論―批判的見解を含む示唆的所論を手がかりに―」『名城論叢』2022年3月号、pp111-135
- Amy C. Edmondson, “*The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*”, Wiley, 2019, 野津智子訳『恐れのない組織―「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版, 2021年
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, “*Cultures and Organizations*”, McGraw-Hill, 2010
- William A. Kahn, “*Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*”, Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724, 1990
- E. Schein with P. Schein, “*Organizational Culture and Leadership*, 5<sup>th</sup> ed”, Wiley, 2017
- Gemma Robertson-Smith and Carl Markwick, “*Employee Engagement, A review of current thinking, Institute for Employment Studies*”, 2009