



2024 Admired Company を目指す！ エンゲージメントの高い組織の作り方

社員の「働きがい」の指数が高い企業は、業績の伸び率が高い— 実際、社員のエンゲージメントが1%高まれば売上が0.6%アップするという調査結果※もあります。しかし日本企業のエンゲージメントは世界的に低いとされ全社員の5%程度が平均と言われています。古くて新しいこれらのテーマが今後もさらに重要視されていくことは間違いのないでしょう。

では、この抽象的ともいえる「働きがい」はどうしたら高められるのでしょうか？当社の調査では理念経営を実践しているクライアント企業のエンゲージメント平均は約22%です。理念経営はエンゲージメント向上、つまり働きがい、仕事への誇りの醸成、称賛して頂ける企業文化の形成に役立っているようです。本レポートでは、これまで約800組織で当社がサポートしてきた企業理念を基軸にしてその浸透施策や手法を分かりやすく解説していきます。

目次

1、「働きがい」をマネジメントする

- ①働きがいは会社を与えるものではない
- ②称賛される文化の作り方
- ③ありがとうを科学する

2、高いエンゲージメントを実現する

- ①外的報酬、内的報酬、社会的報酬
- ②ステークホルダーを意識する
- ③人事部門の仕事と「CCRP」

3、企業理念を活用する

- ①理念を具体化する
- ②価値創造理論
- ③個人理念と企業理念のマッチング

1、「働きがい」をマネジメントする

- ①働きがいは会社を与えるものではない
- ②称賛される文化の作り方
- ③ありがとうを科学する

「1、①働きがいは会社を与えるものではない」から順番に解説します。



「働きがい」と同時に耳にする言葉に「働きやすさ」があります。当然ながら別の概念であることをご存じでしょう。

「働きがい」は社員自らの成長実感、仲間/チームから尊重、業務や会社の存在意義…から得られます。つまり会社が社員に与えてくれるのではなくむしろ自分たちが醸成していけるものと捉えられます。

一方で「働きやすさ」は職場環境や待遇、上長との関係、福利厚生が多寡など…会社主導の要素が強く、社員自らの働きかけではすぐに改善しないことに依存します。

この両者をしっかり分けて施策を考えることがまず重要です。

実は多くの企業でこの棲み分けが混同されているケースが見受けられます。

さらに昨今ではパーパス経営に代表されるように「社会での存在意義を定めて、どのように貢献するかをベースにした経営」も求められています。

自分たちの事業の目的が何なのか？を念頭に置いて仕事をするのが経営者にも、社員にも求められるのです。

1、「働きがい」をマネジメントする

①働きがいは会社が与えるものではない

②称賛される文化のつくり方

③ありがとうを科学する

Admired Company (アドマイヤードカンパニー) というキーワードを耳にしたことがあるでしょうか？直訳では「称賛して頂ける会社」という意味ですが、米国の雑誌『Fortune』が世界中の企業を調べ発表しているもので、日本企業もエントリーしています。

このクライテリア (審査基準) は様々あるのですが、基本的には顧客だけではなく全てのステークホルダー (利害関係者) から称賛に値する事業を展開しているのか？が基本になります。

翻って私たちはこの「称賛して頂ける会社」を目指す動きをしているのでしょうか？もちろん“勝つ”つまり業績を確実にすることは必須です。そのうえでこの概念も目指していくことが、ステークホルダーをはじめ、これから自社で働く人材を惹きつける鍵になります。



1、「働きがい」をマネジメントする

- ①働きがいは会社が与えるものではない
- ②称賛される文化のつくり方
- ③ありがとうございますを科学する

「ありがとうございます」は一見すると稚拙な言葉です。しかしある大手製薬会社の営業部ではこの言葉を「科学」し働きがいの向上に活用します。一体どういうことでしょうか？ 普段なにげなく顧客から耳にする言葉。当然何らかの価値を提供したから、感謝されたり褒められたりするわけです。ではそのプロセスを多くの社員が再現できれば自社の強みとしてライバル差別化が出来るという発想です。この製薬会社では徹底してその「真実の瞬間」にフォーカスして「ありがとうございます」からコンピテンシーモデル（人物像）を作っています。

2、高いエンゲージメントを実現する

- ①外的報酬、内的報酬、社会的報酬
- ②ステークホルダーを意識する
- ③人事部門の仕事と「CCRP」



冒頭の通り、社員にやりがいをもって業務に従事してもらうためにエンゲージメントがここ何年も注目されています。時代のキーワードとも言えます。

エンゲージメントを具体的に捉えてその向上を実現するステップを導入しなくてはなりません。

エンゲージメントを構成する要素を3つに分類して考えると捉えやすいでしょう。

3つとは外的報酬、内的報酬、そして社会的報酬です。

・外的報酬とはもちろん会社が社員に提供している報酬です。給与、福利厚生などの様々な待遇…がそれにあたります。

・内的報酬は、チームワーク、尊重/尊厳、心理的安全性…など会社が制度として提供するものではなくむしろ自分たち社員の行動や創意工夫で醸成できる報酬といえます。



・そして3番目の社会的報酬。これは昨今の「パーパス経営」で意図されている自社の存在意義を現場まで共有し、自分の業務の意義まで落とし込むことによって得られる前向きなモチベーションを報酬と考えることです。

2、高いエンゲージメントを実現する

①外的報酬、内的報酬、社会的報酬

②ステークホルダーを意識する

③人事部門の仕事と「CCRP」

では、社員の関わりが強く影響する内的報酬、社会的報酬を我々社員が得るために、そもそも自分自身は何をすればいいのか？結論からいえば「ステークホルダー目線」を社員一人ひとりが強く意識することと言えます。

自分の顧客は誰で、彼らにどのような価値を提供することで貢献できるのか、ということをも明文化して全社員が意識することです。

顧客だけではなく共に働く仲間、取引先・協力事業者、地域社会の方…などに貢献し責任を果たすことを考えて行動する。これがステークホルダー目線です。

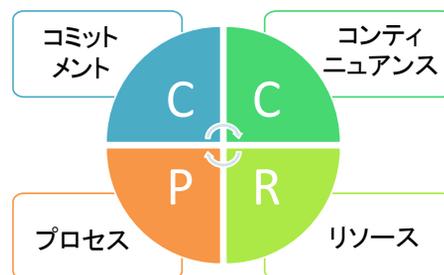
近年「ステークホルダー資本主義」という言葉が頻繁に使われています。この概念も結局は経営者はじめ社員がステークホルダーを意識した仕事をそれぞれの立場で実施していく事に他なりません。

2、高いエンゲージメントを実現する

①外的報酬、内的報酬、社会的報酬

②ステークホルダーを意識する

③人事部門の仕事と「CCRP」



前段で社員がステークホルダー目線を持つことが高いエンゲージメントを実現することだと解説しました。ではそれを始動するために人事部門（エンゲージメント推進の所轄部門）は何をサポートすべきなのか？つまり推進施策をどうするか？ということです。

人事部門は「CCRP」を念頭に施策を組み立てて頂きたいのです。



最初の「C」はコミットメントの頭文字です。つまり経営者からの継続的な発信やタウンミーティングなどの実施をプランすることを意味します。多忙な経営者のためにプランを提示し実践をサポートしていきます。

2番目の「C」はコンティニュアンスです。継続という事ですがこれは「部門長の継続」を意味します。エンゲージメントを組織に醸成するための最重要キーマンは実は経営者ではなく部門長なのです。なぜならば彼らが旗を振らない限りエンゲージメントを自部門に根付かせる文化は育たないからです。

3番目の「R」はリソースです。具体的にはプロジェクトチームの結成を意味します。部門長と一緒に具体的な施策を責任をもって推進する社員が必要なのです。その役割は人事部の人員だけでは到底不可能だからです。

4番目の「P」はプロセスです。エンゲージメントを高めるための施策を用意しなければなりません。その時に重要なのは「年次」「月次」「日次」という考え方です。

1年に1度はどのような施策を実施する

のか？といったことを整理しておく必要があります。

3、企業理念を活用する

①理念を具体化する

②価値創造理論

③個人理念と企業理念のマッチング

前述の通り、ここ数年は「パーパス経営」が流行しています。これまでの理念体系にプラスしてパーパスの条文を追加するケースが多いでしょう。一方で現場へのそれらの落とし込みは出来ているのでしょうか？パーパスや理念を現場社員が使えるようなアクションレベルにしなければ浸透はしないといえます。当社クレドインスティテュートがサポートするのはまさに現場が使える条文にする施策、それが「クレドCREDO」なのです。



☆クレドとは☆

クレドはラテン語で志、約束、信条の意味で、その言葉を企業理念として1943年から一貫してクレドを経営に活用しているのが医薬品・医療機器メーカーのジョンソン&ジョンソンです。またリッツカールトンホテルも良く知られるクレド実践企業です。

これら2つの優良企業が「自社の理念や価値観を現場で働く社員に浸透させる手法」としてクレドを活用していることが日本で注目されるようになったのが今から20年ほど前からです。その当時は“感動的な顧客サービス”を生み続けるためのツールとして多くの企業がクレドを導入してきました。しかしその本質は実は違って、社員エンゲージメント、働きがいある組織、倫理的な社員育成などが目的であり、それらが実現した先に顧客サービスの向上があるというのが正確な捉え方なのです。

ジョンソン&ジョンソンが掲げる「Our Credo（我が信条、クレドーと発音）」は、僅か20数項目の文言に自社の価値観すべてを凝縮させ、その文言を基にあらゆる

マネジメント施策を体系化し全社員がクレドに従った育成を受けています。

それは時代が進みビジネスが高度化・効率化・IT化しても全く色あせず、むしろこのような時代だからこそ変化に対応できる企業を創る手段として高い効果を実証し続けています。



3、企業理念を活用する

①理念を具体化する

②価値創造理論

③個人理念と企業理念のマッチング



企業理念やクレドの推進度を数値化して具体的にしなければ、現状把握や経営陣への報告ができません。社員向けサーベイ調査などでその把握をすることは一般的です。しかし、そもそも自社の企業理念の推進状況は今どの位置なのか？というメジャーが必要です。その一つが一橋大学の野中教授が提唱している価値創造理論を私どもがアレンジしたステップです（上図）。多くの場合、企業理念の推進状況が現在どのあたりなのか？ということが把握できておらず、いたずらに見当違いの施策ばかりを実施しがちです。

たとえば、もう8割の人が企業理念の内容を認識しているのなら

「認知」レベルは完了していると考えて、「理解」レベルの施策に移らねばなりま

せん。いつまでも「朝礼での唱和」をし続ける理由は無いはず。そのように考えて大所高所から判断した新しい施策を展開しなければなりません。

3、企業理念を活用する

①理念を具体化する

②価値創造理論

③個人理念と企業理念のマッチング



企業に理念があるように、そこで働く社員にも理念（価値観と言っても良いでしょう）が必要です。もし社員に理念がなければ、ただ企業理念に“盲従”することになります。これからは会社と社員は「垂直の関係」ではなく、「水平の関係」になる時代だと考えます。その意味で理念を基本に社員と会社はつながっていくのだと思います。むしろ個人が理念を持つからより強いエンゲージメントが社員と会社に生まれるのだと思います。



いま多くの企業では「マイパーパス」「マイクレド」を作る動きが活発です。写真はある企業のクレドカードです。その1部に「マイクレド」を記入する欄があります。このような取り組みも是非実施して頂きたいと思います。

まとめ

企業理念は総論賛成、各論反対。つまりその重要性を疑う経営者や社員は少ないでしょう。

しかし各論である具体的には現場でどう実施するのか？誰がリーダーとなるのか？部門長は賛同してくれるのか？売上と企業理念はどちらが優先か？…などいわゆる各論反対の声が実際には多くの会社であります。

推進担当者になる方は、「経営メリット」を出していく必要があります。

たとえば社員のエンゲージメント指数が高まり社員の定着率が高まった、ハラスメント件数の減少、転職サイトの評価が高まった。新卒エントリー数…などの数値。

また顧客に対しては、クレームが減少しお褒めの声が増えた、顧客満足度調査結果の向上、Googleクチコミ評価が高まった…など。

このように具体的な経営数値や事象の変化で成果を基に語るようにして頂きたいのです。

本レポートが皆さまの課題解決の一助となれば幸いです。

【クレドインスティテュート株式会社】

企業理念・パーパス・クレドの開発、浸透サポートを専門とするコンサルティング会社。2004年の創業以来、大手企業からベンチャーまで約800社を超える企業をサポート。

実際にクライアント企業のプロジェクトチームと共に伴走し、経営者、社員が納得できる企業理念・クレドを開発し、浸透展開の仕組み、マネジメント体系構築までのサポートを一貫して行っています。

Executive Adviserの堀尾嘉裕氏は元ジョンソン&ジョンソン株式会社メディカルカンパニー クレド・オフィス ディレクター & チーフクレド・オフィサー。

Executive Adviser 堀尾 嘉裕
代表取締役 吉田 誠一郎
(連絡先) ueda@j-credo.com