

# 「人志向の経営から見る、従業員モチベーションの維持・向上の手法について」

1180475 福田 龍星

高知工科大学マネジメント学部

## 1.概要

近年になって社員の過労死や、残業代の未払い等のブラック企業問題が頻繁にメディアに取り上げられるようになった。日本社会全体が古い考え方や慣習に囚われずに、新しい時代に合った働き方を探していく必要があると言えるだろう。私はこのような社会情勢の中、企業内で日常的に行われている社員同士の「コミュニケーション」に着目すべきなのではないかと考えた。私が「コミュニケーション」の方法に着目した理由については次項で述べるとして、本研究は理想的なコミュニケーションの取り方がもたらす従業員の内から湧き上がる労働意欲・企業への帰属意識（ここでは纏めてモチベーションという言葉で表現させていただきます）の維持・向上の方法について推察するものである。ということをご理解頂ければ幸いです。

## 2.背景

上記した通り、この論文は企業内で日常的に交わされるコミュニケーションの方法を利用して従業員のモチベーションの維持・向上を目指す、というものである。私がこのテーマに着目した理由は大きく分けると2つある。

### 理由①「仕事に対する個人のモチベーション維持の重要性」

1つ目はそもそも各々が働く意味、意義が分からなくなってきた現代において個人の気持ちの中で働くモチベーションを見失わないことが非常に重要だからだ。本来人間が働くのは「資本主義社会を今以上に発展させ、支えていくため。」「納税の義務を果たし、政府を支えるため」等。大義名分を挙げていくと無き。1つ疑問がある。人間は本当にこの目的のために働いているのだろうか。私は決してそうは思わない。現代人の多くは自分の生活の為、家族の為必死で毎日の仕事をこなしているのが実情だ。現在の日本の経済状況においては、従来の従業員に対するモチベーション管理が通用しなくなってきた。私は現状を変えるためにも一人一人が自分の中で完結させることのできる、仕事に対する「モチベーション」を持つべきなのではないかと考える。急激な

経済成長は終わった。働けば働くほど賃金が貰える時代はもはや遠い過去の話である。そのような時代においてモチベーションを個人単位で持つために必要なのは「日頃のコミュニケーション」の方法を見直すことだ。

### 理由②「コミュニケーションの方法を変えることに大きな可能性が秘められている」

2つ目の理由はモチベーション維持・向上を目指すために最も取り掛かりやすく身近な場所にある手段が「コミュニケーション」の方法を変えることであり、多くの可能性が秘められているからだ。まずは下のグラフを見ていただきたい。

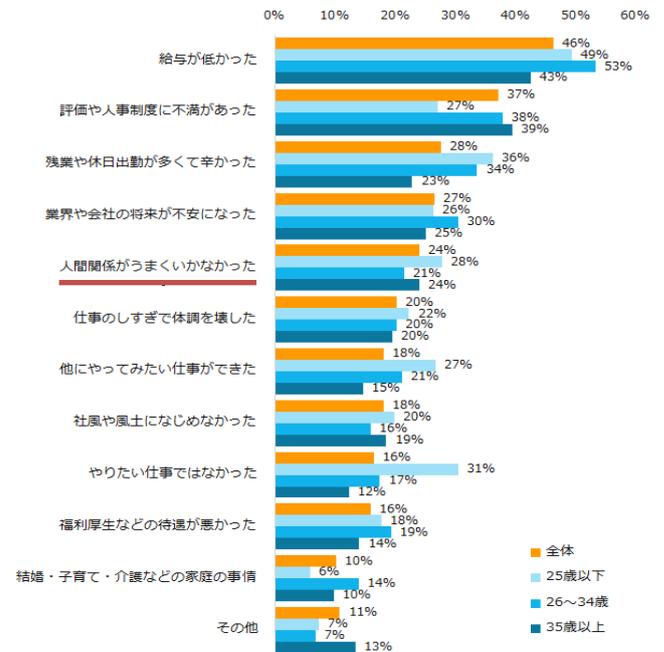


図.1「転職希望者に聞いた、転職を考える理由について」

これは転職を考えている社員にその理由を聞き、年代別に棒グラフにまとめたものである。上から順に回答した人が多かった「転職の理由」となっている。ここで最も注目すべきなのは1位の「給与が低かった」ではなく、5番目の「人間関係がうまくいかなかった」である。上位の理由はほぼ全て企業、もしくは業界の体質ですぐに変えることが難しい事柄であるのに対し、「人間関係がうまくいかなかった」という理由だけはスケールが小さく、突き詰めて言えば個人対個人、つまりコミュニケーションの問題であると捉えることができる

のだ。現在頻繁にメディアを賑わしているパワハラ等のブラック企業問題は根本的には人間関係の問題である。上司が部下のためを思って厳しく接していたとしても受け取る側の部下がそれを単なる八つ当たりや、言いがかりだと解釈してしまうとそれは当事者にとってはパワハラとなってしまう。本来はここで上司が接し方を変えなければならないのだが、そのままのやり方を続けてしまうと部下はいずれ、病気になるか会社を辞めてしまうだろう。実際に今の日本にはそのような形で転職・休職を余儀なくされる人達が大勢いるというのはこのグラフの結果からも間違いないだろう。私がコミュニケーションの取り方を変えなければならない。と考えたのはこのことが理由である。さらに付け加えるならば、給与の問題や企業の休日の少なさ等、法律や社会の仕組みそのものが絡むような大きな話ではなく、コミュニケーションの取り方は個人個人が明日からでも考え方を換え、実践することができる。私達国民一人一人にクローズアップしてみるならば、我々が直面しているブラック企業問題とは即ち「コミュニケーションの問題が全て」であると言い換えることができるかもしれない。

以上 2 つの理由から私は「コミュニケーションの方法を変える」という手段を使って、軽視され続けてきた社員一人一人のモチベーションの維持・向上の方法を見つけ出す。という目標を設定した。

### 3.①調査の前段階

では一体どうやってモチベーションの維持・向上に有効なコミュニケーションの方法を調べるのか。ということ考えた時、まずは職場の人間関係に気を配り、自由で個人にゆとりを持たせた働き方を推奨している企業のやり方を調べる必要があることに気づいた。そこで私はそういった企業の取り組みが記された書籍に多く目を通すことにした。ある意味これらの事例は企業の現場で考えられ、その場で実践される「先行研究の 1 つの形」と言って差し支えないだろう。しかし、幾つかの書籍に目を通していく中でこれらの情報を纏めていくだけでは、有益な方法を見つけ出すことができない。と思わせる幾つかの問題点にぶつかった。それらをまとめると以下ようになる

- ① 当然だが、企業によって業種や働き方の形態が異なり、それをそのまま他の企業のやり方に当てはめるの

はほぼ不可能に近い。ということ。

- ② 各企業の経営者にはコミュニケーションの取り方に関して自分なりの考え方があるのだが、それは各経営者の「経験則」を元に生み出されたものであり、全てに共通したやり方がある筈もなく、ノウハウが明示化されている事もない。
- ③ そもそも日常のコミュニケーションに関する調査自体が殆どなされていない。日頃の社員のコミュニケーションの方法を聞き取り調査する事が難しい為か、もしくは社員の管理制度や、教育制度等社外に発信しやすく明文化しやすいものにばかり目が向けられている可能性もある。このように複数の問題点があったため、経営の方法に関して記述された書籍、事例を研究するだけでは本質を掴むのが難しく、全く違った視点から調査する必要がある。

### 3.②調査対象の設定と言語への着目

#### -1 調査対象について

前述したような理由で事例研究だけでは目的を達成することは難しいと判断し、私はまず調査する対象を同系列の経営手法を使っている幾つかの企業に絞り込むことを考えた。そこで目を付けたのがタイトルにもある、「人志向の経営（人を大切にする経営）」である。法政大学の坂本光司教授を中心に立ち上げられた「人を大切にする経営学会」が毎年優れた人志向の経営を行う企業に表彰を行っており、「人志向の経営」はまだ一般的ではないものの着実に社会に浸透しつつある考え方だ。ただ、人志向の経営を調査対象とするにしても、人材確保のため人志向の経営を自称しているだけで実際にはそのような経営を行っていない企業も数多く存在しており、人志向の企業の中でもさらに高度かつ、長きに渡って人志向の経営に取り組んできた企業のみを対象にしなければ理想的な調査結果が得られない可能性があった。そこで私は先程紹介した「人を大切にする経営学会」で表彰を受けた企業のみを調査対象とすることを考えた。私がこの研究を始めた段階では「人を大切にする経営学会」では大賞だけでなく様々な前後賞も含めると 69 社（2016 年当時）が賞を受け取っており、この企業群を調査対象とすることを決めた。しかし、本文を読んでいる方が気がかりなのは、恐らく、「その学会で表彰されたという事実にとれだけの信憑性があるのか。」ということであろう。経営者の思想や、ボランティア活動等の表面的な

部分ばかりが注目され所謂「経営学」的な部分が蔑ろにされたまま企業に賞を与えているとするならば、学会で受賞した企業であろうと調査対象とするには不十分である。私は調査を行う前にその点について納得できる理由を探すため、学会の発起人である坂本光司教授の書籍「日本でいちばん大切にしたい会社」がわかる 100 の指標に目を通し、以下のような指標を発見した。なおここからは「日本でいちばん大切にしたい会社」がわかる 100 の指標から文章を引用しながら、紹介させていただく。

まず人志向の経営の定義について以下のような記述がある。これは企業が大切にしなければならない 5 種類の人達についての記述である。

**第 1 は、社員とその家族**

**第 2 は、仕入れ先や協力企業等で働く社外社員とその家族**

**第 3 は、現在顧客と未来顧客**

**第 4 は、地域住民、とりわけ障がい者や高齢者等の社会的弱者**

**第 5 は、出資者や関係機関**

**そしてこの 5 人の中で、経営者をはじめと組織のリーダーが、最も重視・大切にしなければならない人は「社員と、その社員を懸命に支えている家族です……」と強く述べました。**

これが書籍冒頭に記述されている坂本氏の考え方だ。以前まで、特に高度経済成長期前後なら企業が最も重視すべきは、顧客、または株主等の出資者であるという考え方が主流であったが、これからは自社で働く社員のことを最も大切にしなければならない。という考え方である。「人志向」と一口に言っても、最も大切にすべき人は自社の社員である。という考え方なのだ。この考え方を貫き学会から賞を受け取った企業なら従業員のモチベーション維持・向上に有効なコミュニケーションの方法を調査する対象としては最適であると言えるだろう。このような考え方を持って経営を行っている企業ならそこで働く社員のモチベーションが高くなるのは自然なことだ。加えて賞を与えるにあたって重視されている幾つかの評価基準について紹介する。

**「過去 5 年間平均の、社員の転職的離職率は 3%以下である」**

**「定期的に労働条件や就業環境等に関する社員満足度調査を外部に依頼し、その満足度は常に 70%以上である」**

**「経営者は常に耳の痛い苦情や情報を聞いたり、入手する場や仕組みを持っている」**

**「総資本対自己資本比率は 50%以上である」**

これは 100 の指標のほんの 1 部分だけであるが、思想面だけでなくしっかりと数字で企業の現状を評価する項目は他にも多くある。受賞企業が 100 の指標すべてを満たしている訳ではないのだが、これらの指標を高いレベルで満たしている企業にしか賞は送られていない。学会で賞を受けた 69 社は信じるに値する企業群であると私は結論付けた。

**-2 言語という共通項と調査方法について**

次にこれらの企業をどのように調査するのかが、本質的なことを言うならば各企業に潜入調査を行い日頃のコミュニケーションを間近で観察することが 1 番だろう。しかし一学生である私には時間的にも金銭的にもそのような方法をとるのは難しく、何よりも先行研究ともとれる書籍に数多く目を通していった時に生まれた問題点は、各企業によって全く違った方法が導入されており、それらすべてに共通する部分がないため方法の集約が非常に困難である。ということであった。そこで私は一般的な調査の方法ではなく各企業に必ず存在する「共通項」に注目して調査を行うことにした。その共通項というのが「言語」である。コミュニケーションと言ってもコミュニケーションの中身は様々である。話しかけるタイミングや、表情、聞く姿勢、限定された場面ではボディタッチもコミュニケーションの 1 つに入るだろう。しかしこれらを企業内という限定された状況で解釈するならば、恐らくほぼすべての場所で言語を使ったコミュニケーションが行われているはずだ。企業内でのコミュニケーションにおいて多用される言葉や言葉の使われ方に、人志向の企業群に共通したパターンがあるとするならば、各企業のやり方を明文化し理想的と思われるコミュニケーションの方法を見つけ出すことが可能となるだろう。ここで重要になるのが言語に対して一体どのような調査の手法を使うか。ということなのだが、近年経営学の分野で用いられることが増えてきた「テキストマイニング」という手法を今回は使用する。

**テキストマイニングに関して一般的定義は存在しないが、テキストからの知識の発見ということでは一致している。またコンピューターの利用という点から内容分析をコンピューターによって行うという点もある。**

*\* 喜田昌樹氏著「テキストマイニング入門」より抜粋*

私の言葉で要約するならばテキストの中から、多く用いられ

た言語や、決まった使われ方のパターンを見つけ出しテキストの中に隠された言語の法則性やメッセージを見つけ出す調査方法のことである。今回の調査では立命館大学准教授樋口耕一氏が作成した「KH-coder」というフリーソフトを使って調査を行った。この場をお借りして樋口氏、そして「KH-coder」作成に携わった立命館大学の学生の方々にお礼を申し上げる。そして肝心の調査するテキストだが、受賞企業 69 社の HP に記された、企業理念や経営者のメッセージを集約してテキストマイニングで解析することにした。この方法で十分な解析結果が得られる根拠については私の考えを次項で述べることにする。

### -3 この調査方法によって得られる結果予想と、その根拠について

当然ではあるが、HP 上にあるデータは経営者もしくは企業の管理層が持っている理念や、過去の発言の 1 部分である。つまり日常で大勢の社員同士が交わしているコミュニケーションで使われている言語とは「別物」である。だが、別物ではあるが、「完全な別物」ではない。100 の指標の 1 つとして離職率に関する指標を紹介したが、人志向の経営の特徴のとして「離職率が低く、長年に渡って同じ企業に勤めている社員が多い」ということが挙げられる。

#### 「過去 5 年以上、社員数が維持・増加している」

#### 「過去 5 年以上、人員整理等(リストラ)は一切していない」

等先ほど紹介しなかった指標にも、その事実を推測させるものがあり、ここから人志向の経営の特徴が窺い知れるだろう。また実際に私は研究室の活動の一環として、幾つかの人志向の経営者の話を聞く機会があったが、共通していたのは「人志向の経営」が軌道に乗るまで何十年という時間を費やしてきており、古株の社員は皆経営者の考えに近いものを持っているということだった。今現在紆余曲折を経ながらも人志向の企業に残っている社員は、皆個人差はあれど「経営者の考え方と高い親和性を持っている。」という傾向がある筈だ。つまり人志向の企業の社員は「経営者の考え方、物事の捉え方と親和性が高い」という仮説が成り立つ。新入社員はそれほど高くはないのかもしれないが、その企業が少し特殊な経営手法を行っていると感じた上で入社試験を受け働いている以上、少なからず親和性があることは間違いないだろう。

このような理由から、先ほども述べたように HP 上の言葉

かつ、それが社員の日頃の言葉とは違った経営者の発言であっても、人志向の経営にみられる傾向の 1 つ「経営者の考え方と従業員の考え方」の親和性から、テキストマイニングの結果から日頃のコミュニケーションの方法を推察することは可能である。と私は結論付けた。このテキストからでもデータの特徴的な部分に着目し、数種類のグラフの作成を交えていけば結果がいかなる形になるかはわからずとも、結論にたどり着ける筈だ。また業種によってある程度使われる言語に違いがあることが事前に予想できた為、69 社全体を総合した結果だけでなく、製造業とサービス業の 2 種類に分けて解析を行い、各業種に沿った調査結果を目指すことにした。

以上、このような背景を踏まえて私は今回の調査を行うこととした。それでは次項から 69 社のテキストマイニングの結果について記述する。

### 3.③各調査結果

各グラフの見方や解説はそれぞれの項目で述べるとして、まずは頻出語彙の結果からだ。

#### -1 「頻出語彙」

名詞	サ変名詞	形容動詞	固有名詞	
企業	115 経営	90 大切	31 リ	8
お客様	101 成長	46 必要	24 昭和	7
社会	95 代表	46 幸せ	22 平成	5
会社	94 提供	41 安全	17 創	4
社員	83 サービス	40 可能	12 大森町	2
環境	74 貢献	40 新た	10 大正	2
株式会社	57 生活	38 多様	10 つくし	1
地域	46 仕事	37 豊か	10 びわこ	1
自分	44 活動	34 独自	9 フジイ	1

図.2

感動詞	動詞	形容詞	副詞	
ありがとう	8 考える	63 良い	27 常に	22
ま	3 目指す	55 高い	11 必ず	12
あ	2 持つ	38 新しい	11 一層	8
あら	1 働く	36 強い	10 少し	6
おはよう	1 行う	32 楽しい	8 共に	5
ぎょ	1 思う	25 多い	8 互いに	5
エイ	1 取り組む	20 大きい	8 最も	5
	出来る	20 正しい	6 更に	4
	障る	18 無い	6 心から	4
	申し上げる	17 難しい	5 本当に	4

図.3

集約した文章を解析にかけるとこのような結果が算出された。

・赤字で表記しているように形容動詞で最も多く抽出された品詞が「大切」と人志向の経営者の考え方が読み取れる結果となった。大切という言葉はこの調査において非常に重要で、環境や、地域、君の家族等。様々な言葉に付随して使用されるため発言する相手の人間性を見極めた上で使えばかな

り、大きなモチベーション向上効果が見込めるだろう。

使用例「この企業は地域環境を大切にしています」

聞く側が地元出身者であったり、環境問題に対して強い問題意識を持っている者であったりすれば、企業で日常からこのような言葉が交わされていると、企業への帰属意識が増すことは間違いない。

・全体的にポジティブな表現が強く目立った、企業のHPに掲載された文章である以上、当然の結果なのだが人志向の企業以外でも同じような結果となるのか、もしくはならないのか。比較して検証してみる必要があると感じた。

### -1 「頻出語彙」②製造業とサービス業に分けて比較検証

#### 「製造業」

名詞	サ変名詞	形容動詞	固有名詞	
社員	62 経営	38 安全	15 昭和	5
お客様	56 貢献	28 大切	14 創	4
環境	52 代表	26 幸せ	9 大森町	2
会社	46 活動	19 必要	9 大正	2
企業	46 信頼	18 豊か	7 平成	2
社会	38 創造	18 可能	6 フジイ	1
株式会社	26 実現	16 多様	5 清川	1
取締役	22 成長	16 独自	5 大黒様	1
品質	22 創業	15 さまざま	4 明治	1

図.4

#### 「サービス業」

名詞逆に	サ変名詞	形容動詞	固有名詞	
企業	64 経営	46 大切	15 リ	8
社会	52 サービス	29 必要	14 平成	3
お客様	45 仕事	29 幸せ	13 昭和	2
会社	44 成長	29 元気	7 つくし	1
自分	38 生活	28 可能	6 びわこ	1
生命	34 提供	27 新た	6 流	1
保険	31 支援	20 多様	5	
地域	30 代表	19 様々	5	
株式会社	29 育成	15 真摯	4	

図.5

・これもまた当然ではあるが、サービス業ではサ変動詞に「サービス」という語彙が多く検出されている。逆に製造業にはサ変動詞上位 10 種類にはサービスという語彙は含まれておらず、代わりに同数程度抽出された「貢献」という語彙が入っている。

・製造業ではサービス業にはなかった「安全」という語彙が形容動詞で最も多く抽出された語彙だった。恐らくこれは製造業の方が工場の施設内で身の危険を伴う作業を行う社員の割合が多く、「安全な作業環境」「安全な設備」等の言葉が社員の心に響きやすく、会社の大きなアピールポイントとなるからであろう。業種別の結果の違いの中でも最も顕著な部分だ。

### -2 「階層的クラスター分析」

階層的クラスター分析とは、抽出された語彙の関係性を基準とし、トーナメント表のような形で様々なグループに色分けしたもの。抽出された品詞同士がどのような関係性を持っているのかが明示化されている。

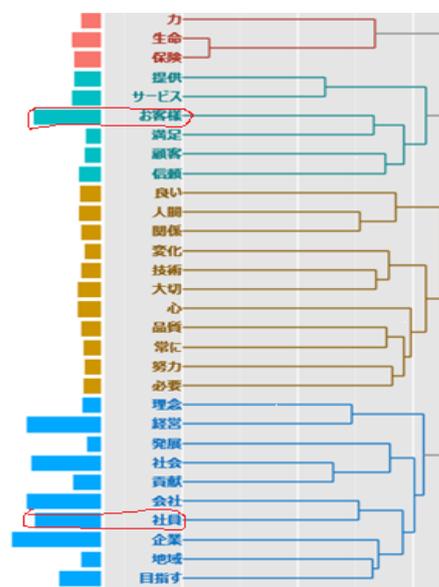


図.6

・注目すべきなのは水色のグループ。社員、貢献、地域、目指す等の人志向の経営において、大切にされている考え方が同一のグループとして集まっている。「社員の～～を目指す」「地域の～～に貢献する」等といった使われ方をしたとみて間違いはないだろう。

・他にも赤線で囲んでいる「お客様」という単語と「社員」という単語が同数程度抽出されているという事実も注目すべき点だ。「抽出された数」という事実だけなら、頻出語彙のグラフを見るだけで読み取れるが、階層的クラスター分析で見ると、お客様と社員は全く違うグループに属している語であることが分かった。水色のグループは企業経営において重要とされている言語が集まったグループであるため各言語の抽出された回数が多いのはある種必然であるとも言える。しかし、「お客様」という語はサービスや顧客等提供する相手や、提供する内容に関する語が集まったグループであり、企業の根本的な部分とは少し距離をおいたグループだ。そのグループに属していながら「社員」という単語と同数程度抽出されているという事実は社員を大切にすることを前提としながらも、双方を大切にしている人志向の経営の考え方の現れなの

かもしれない。

## -2 「階層的クラスター分析」②製造業とサービス業に分けて比較検証

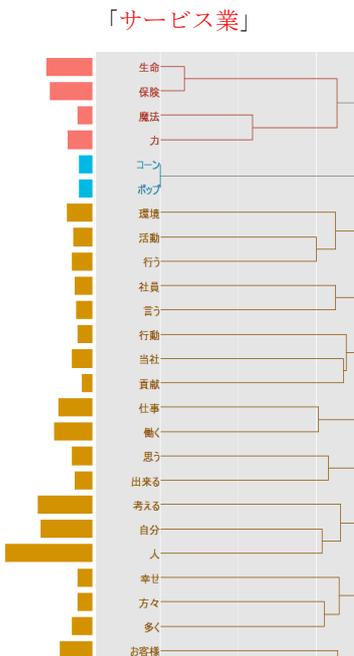
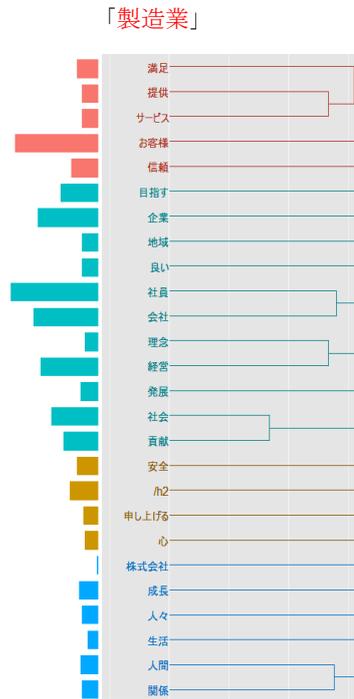


図.7

図.8

・階層的クラスター分析で見ると両者の違いがよりはっきりとわかるようになる。社会、地域に貢献する活動が多いのも人志向の経営の特徴の一つだが、「貢献」という語彙は製造業の方が多く、また関係性を持つ語彙のグループも大きく違っ

ている。

・サービス業が黄色のグループに属する語が非常に多いのに対し、製造業は少ない。グループ分けを行うと一目でわかる大きな違いがあることがわかった。この時点では推測の域を出ないが製造業とサービス業には同じ語彙でも文中の使用法や、合わせて使われる言葉に大きな違いがある可能性がある。

## -3 「共起ネットワーク図」

共起ネットワーク図も、階層的クラスター分析と同じく、語彙の使用法をもとに各品詞の関係性を図式化したもの。共起ネットワーク図の場合密接な関係を持つ言葉同士はより太い線で結ばれるため、品詞同士の関係性をより深く調べることができる。

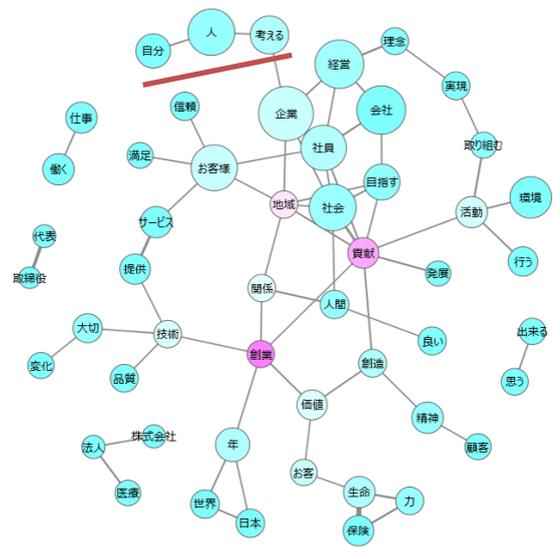


図.9

・「貢献」という語彙が中心近くに位置し、加えて多くの語彙と関係性を持っていることがわかった。貢献という語彙は恐らく日頃面と向かって顧客や、取引相手と接する機会のない「製造業を行う企業の製造現場で働いている人々」が普段から抱えている気持ちが形を変えて表現されたものであると私はみている。貢献が多くの語彙と繋がりを持ち、周囲に多くの線を伸ばしているのも貢献が「大切」と同じく自分たちを取り巻く様々な問題、状況に対して使用可能な語彙だからだ。サービス業と比較すると製造業はどうしても日頃から直接顧客と顔を合わせない社員の割合が多くなる。そのような職場で働いている社員は地域貢献等、業務以外の部分での様々な分野での貢献活動を通じ、会社の1員として社会の役に立つ

ているという実感を得ることで、モチベーションを保っているのかもしれない。階層的クラスター分析で感じた「業種が変わると同じ語彙でも重要性や、合わせて使われる語彙に違いがある可能性」はこの「貢献」という語彙の重要性からも感じ取ることができた。仮にサービス業であっても地域密着型企業の場合は、地元出身の社員が「地域の未来に貢献する」という言葉等によって自らのモチベーションに良い影響を受けているのだろう。

・図の真上付近に、「自分、人、考える」という語彙が並んでいる。69社の総合的な解析の結果、このような傾向が出るといことは人志向の経営を行う企業には何か共通した人材育成の方針があるのかもしれない

(例「弊社では自分で考えることのできる人を育てています。」)

### -3 「共起ネットワーク図」②製造業とサービス業に分けて比較検証

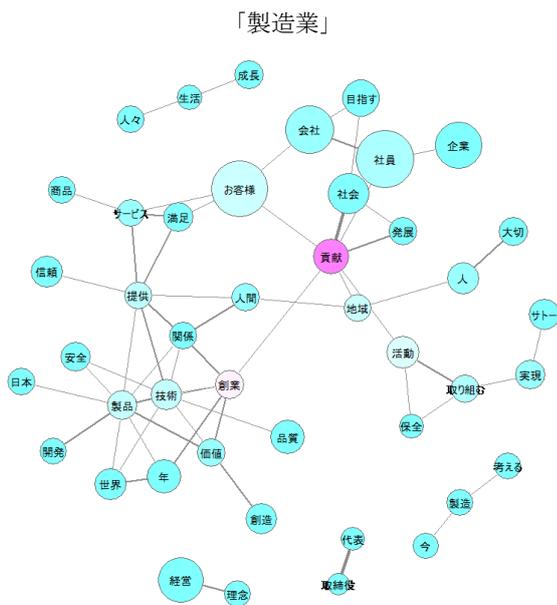


図.10

(続きのグラフは次ページへ)

### 「サービス業」

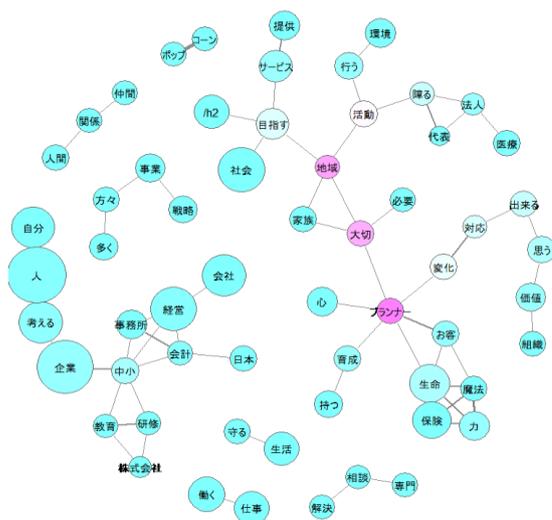


図.11

・円の大きさ、場所共に大きな違いがある。そして図.9 で考察した通り、2 つに分けると「貢献」という語彙は製造業のグラフには残ったが、サービス業の中心には表れなかった。この結果を生む背景は何であれ、製造業とサービス業の決定的な違いの1つは「貢献」という語彙の重要性である。ということは間違いなさそうだ。

・全体的に製造業は品詞同士の繋がりが強く、多い。逆にサービス業では繋がりのある語同士は独立した幾つかのグループに分かれており、全体的に一体感のある製造業とは異なっている。(製造業は語彙のグループが5つであるのに対し、サービス業では7つであり、1つの語彙が周りの多くに線を伸ばしているパターンはあまり見られない)

・製造業にも「サービス」という単語が中心近くに位置し、かなり多くの語と関係性を持っている。提供する物が実体のある商品であってもなかっても、消費者が満足できる商品を提供する＝上質なサービスと考えることができるため、業種で分けた共起ネットワーク図には多くの違いが出てきてはいるものの、本質的な部分においては双方に同じ理念が根付いているのだろう。

### -4 「自己組織化マップ」

自己組織化マップは品詞の関係性をもとに、図表内を色分けし、連続で使われる、あるいは文章内で強い関係性を持つ品詞同士の位置関係が近くなるというもの、区分けされた面積が広いほど文章内でそのグループの語彙が多く使われている。

と読み取ることができる。また、関係性の薄い語彙はグラフ内での距離が遠くなる。

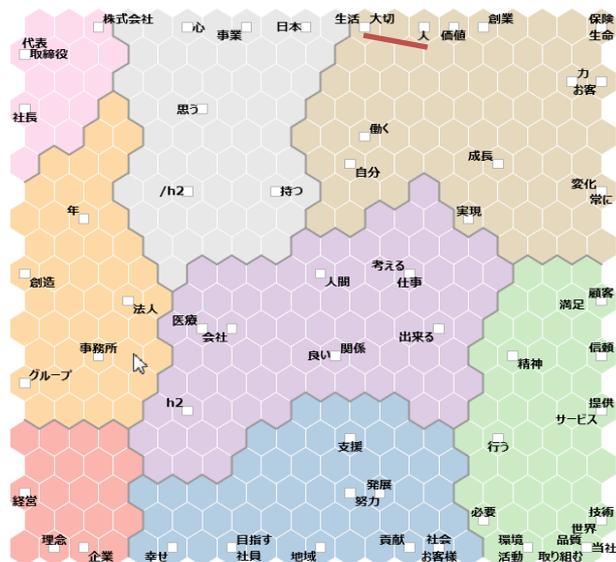


図.12

・社長や、代表取締役といった言葉、つまり企業理念や会社紹介では「書き手側」を指す言葉であるのだが、左上に少なくあるだけである。しかし、人間、関係、実現。等の他者の状況を指すこともできる語彙は中心部にあり、広い面積を占める。これは強引な推測になる可能性もあるが人志向の経営者たちが、自分たち以上に会社で働く社員を重視しているという考えがここから読み取れないだろうか。自己組織化マップは連続で使われた品詞同士の位置関係がより近くなるという特徴がある。特定の語彙のペアを連続で使用する場面というのは恐らくその語彙の関係性を「強調」したい場面であろう。図の特性を踏まえると、私はこの結果が人志向の経営における社員の重要性を示したメッセージであるように思える。

・図右上に、「人、大切」という語彙が同グループ、且つ隣り合っている。人志向の経営は「人を大切に作る経営」とも呼ばれているため、この結果はまさに人志向の経営の考えを端的に表したものだ。加えて人志向の企業以外を調査した時、このような結果が出るか？出ないのか？が違いを見比べていく中で重要なポイントとなる可能性がある。

#### -4「自己組織化マップ」②製造業とサービス業に分けて比較検証

「製造業」

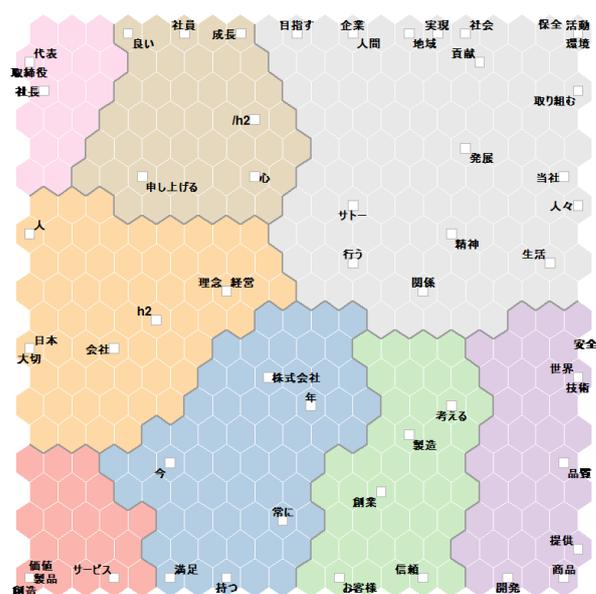


図.13

「サービス業」

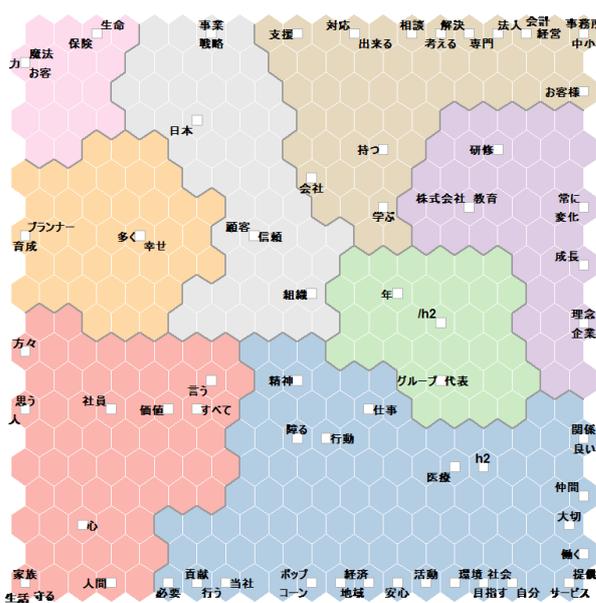


図.14

・製造業とサービス業には語彙の位置に大きな差がある。製造業は比較的満遍なく語彙が散らばっているのに対し、サービス業は中心と外側がはっきりと分かれているように見える。サービス業ではある特定の種類の語彙以外はそれぞれが独立した使い方をしているのかもしれない。

・図 13 で左上に位置するのは「代表取締役」といった語のグループで、逆に対角線上の最も遠い位置にあるのはその重要性について言及した「安全」という語が含まれた紫色のグル

ープ。自己組織化マップの解説でも触れたが、関係性の薄い話ほど、自己組織化マップ内では距離が遠くなる。この結果を見るとどうやら社員向けのメッセージでは、社長や経営者の現状と社員にとっての現状をあまり関連付けない方が良いのかもしれない。会社の経営を行う層が考えていること、社員が考えていることは少なからず差がある。文中でこの相反する2つの要素を連続して使ってしまうと社員が必要以上に理想の立場への差を感じてしまう可能性があるからだ。

以上頻出語彙と、それらを使った3種類のグラフを分析した。次項では調査の結論に入る前に、必要なデータの裏付けを行う

#### 4.①「結論に入る前に、人志向の経営以外と比較検証」

このように各主分析を行い、グラフの傾向を見ていく中で多くの発見があったが、同時に私の中に1つの疑問が生まれた。それは「人志向の経営以外の企業で、同じ調査をした場合。本当に人志向の経営と違う結果が出るのだろうか。」ということである。もし上記した疑問が事実であったとするならば、「今現在社員のモチベーションが高く、理想的な経営を行っている企業を対象とした調査の結果から従業員のモチベーション維持・向上に有効なコミュニケーションの方法（主に言語を使用したもの）を見つける」という目標達成が難しくなる。そこで、人志向の経営以外の企業を調査する必要性を感じ、全体の結論に至る前に比較検証を行うことにした。調査に使用するのは厚生労働省が発表した、平成29年度「労働基準関係法令違反に係る公表事案」に記載されている企業10社を使用することにした。

企業・事業名称	所在地	公表日	違反法令	事案概要	最終更新日：平成29年11月30日 年の経緯を参照
優秀塗装 (株)	北海道札幌市	H28.12.27	労働安全衛生法第21条 労働安全衛生規則第549条	作業に設置されたつり足構上に安全な通路を設けていなかったもの	H28.12.27送検
(株) 電通	東京都港区	H28.12.28	労働基準法第32条	労働者2名に、60協定の延長時間を超える違法な時間外労働を行わせたもの	H28.12.28送検 H29.7.6起訴 H29.10.21有罪確定
(株) 伸文舎	東京都八王子市	H29.1.25	最低賃金法第4条	知的障害のある労働者3名に、東京都最低賃金を下回る賃金しか支払わなかったもの	H29.1.25送検
(株) 丸建興業	東京都杉並区	H29.2.18	労働安全衛生法第26条 クレーン等安全規則第74条の2	移動式クレーンで作業を行うに当たり、ワイヤロープで吊り上げられた荷物の下に労働者を立ち入らせたもの	H29.2.18送検
ナトオートワークス (株) 西東京工場	東京都昭島市	H29.2.21	労働安全衛生法第20条 労働安全衛生規則第181条の7	貨物自動車に接触するおそれがある箇所に労働者を立ち入らせたもの	H29.2.21送検
STAR ROCK COMPANY (株)	東京都町田市	H29.3.13	労働基準法第49条	労働者2名に、60協定を締結しないまま違法な時間外労働を行わせたもの	H29.3.13送検
(有) スカイ物流	東京都東村山市	H29.3.29	労働基準法第32条	労働者7名に、60協定の延長時間を超える違法な時間外労働を行わせたもの	H29.3.29送検
三研工業 (株)	神奈川県横浜府	H29.5.19	労働安全衛生法第109条 労働安全衛生規則第97条	作業見込み60日の労働実況が起きたのに、遅滞なく労働者実況内閣府報告書提出しなかったもの	H29.5.19送検
(有) 北興塗装	千葉県市川市	H29.6.2	労働安全衛生法第20条 労働安全衛生規則第279条	傷病が生ずるおそれのあるタンク内部で、着火源となるおそれのある可燃物を使用させたもの	H29.6.2送検

<http://www.mhlw.go.jp/kinkyu/dl/170510-01.pdf> より

図.15 「東京労働局が摘発した企業抜粋」

これらの企業群の中から、倒産、HPの閉鎖をすることなく

情報がインターネット上に残っていた、「10の企業」を調査対象として文章を集約した。本来ならば69社に近い数の企業を調査対象とすべきなのだが、記載されている企業の多くがすでに倒産しており、インターネット上から情報が消えているという問題点があった為、調査に使用することができない企業が殆どであった。母体が違うため、調査結果すべてを鵜呑みにすることはできないがテキストの量に関しては相当な量が確保できたため、1つの傾向として両者を見比べることは可能だと考えている。では、次の項目から同じ調査方法で「人志向の経営」の結果と見比べ、特に顕著な違いがあった、頻出語彙と、自己組織化マップについて解説する。

#### 4.②「頻出語彙」

「人志向の経営」

名詞	サ変名詞	形容動詞	固有名詞	
企業	115 経営	90 大切	31 リ	8
お客様	101 成長	46 必要	24 昭和	7
社会	95 代表	46 幸せ	22 平成	5
会社	94 提供	41 安全	17 創	4
社員	83 サービス	40 可能	12 大森町	2
環境	74 貢献	40 新た	10 大正	2
株式会社	57 生活	38 多様	10 つくし	1
地域	46 仕事	37 豊か	10 びわこ	1
自分	44 活動	34 独自	9 フジイ	1

図.16

「比較企業10社」

名詞	サ変名詞	形容動詞	固有名詞	
事業	57 サービス	39 健康	15 ナン	3
お客	49 経営	25 重要	11 昭和	3
環境	43 活動	22 豊か	10 ムラ	1
グループ	40 仕事	22 様々	8 創	1
社員	37 実現	22 大切	7	
当社	36 成長	20 公正	6	
物流	36 提供	20 幸せ	6	
社会	34 貢献	16 迅速	5	
会社	29 管理	14 必要	5	

図.17

以上が、双方の頻出語彙の結果である。

・赤字にしてある部分だが、まず真っ先に目についたのが、形容動詞の「大切」という語彙の順位である。「人志向の経営」において大切という言葉が高い重要性を持っている可能性については、頻出語彙の項目で述べた通りだ。比較企業の方では、大切という語彙は形容動詞1位の15回の約半数である、7回しか出てこなかった。先述したように比較企業はかなりの数が少なく、数字だけ見て優劣を比べるのは少し危険だ。実際に69社で31回大切が出てきた「人志向の企業」が1社あたりの大切の回数が約0.45回であるのに対し、比較企業では



以下のようなことが挙げられる。

- ・頻出語彙は全体的にポジティブな品詞で占められている。特に上位は大切、必要などの形容動詞。名詞は社員、環境等が上位を占める。特に大切という言葉は人志向の経営にとって中枢となる言語。社外社員（社員の家族、取引先等）や地域社会や地球環境等、企業を取り巻くすべてに使うことが可能な語彙だ。

「君を大切にする。」「君の家族を大切にする。」「この地域を大切にする。」このように「大切」という語彙が社員のモチベーションを上げることに大きく貢献していることは比較企業との結果を見比べても間違いないと言えるだろう。但し社員一人一人が何を大切にしているのか？（地域、趣味、家族等）人間性を見極めた上で使用しなければ大きな効果は見込めない可能性がある。

- ・人志向の企業の特徴として、全文章中、そして階層的クラスタ分析でもわかる通り「お客様」と「社員」という品詞が同数程度抽出されるという結果が目立った。私が研究に使用した企業は建前だけでなく実際に社員を大切にす経営を行っている企業ばかりであるということは、多くの裏付けから間違いないことが証明されている。行動が伴っているからこそ一つ一つのポジティブな品詞が社員の心に響きやすいのだろう。今回はコミュニケーションにおける言語に着目した調査を行っているが、ある意味当然なのだが言葉だけでなく行動が伴っていないと社員のモチベーションには影響を与えることはできない。

- ・サービス業と製造業の比較では頻出語彙の違いや、自己組織化マップの結果から語の使用法に何か大きな違いがあることが推測された。貢献という語彙が主に製造業で多用されていること等も踏まえると、全ての業種に共通するモチベーションアップに貢献する語彙、語彙の使用法はない。という考えに行き着く。コミュニケーションを投げかける側は自社の業種を踏まえて言語を選択する必要がある。製造業の頻出語彙からは安全という品詞の高い重要性が見てとれた。また共起ネットワーク図では貢献という言葉が製造業においては重要な要素であることも分かった。これらが顕著な両者の違いだ。

- ・「貢献」という語彙も「大切」と同じく高い重要性を持っている。しかし、「大切」と大きく違う部分は「貢献」の方がよ

り製造業で重視されている言葉である。ということだ。サービス業と違い日常的に顧客と顔を合わせる機会が少ない社員が必然的に多くなってしまいう製造業では、そういった現場で働いている社員にいかに関心を持って自分たちの仕事の人々の役に立っているのか？ということを実感させる必要がある。私が先行研究として目を通した本に伊那食品工業株式会社代表取締役塚越寛氏の「年輪経営」という書籍があった。以下書籍「年輪経営」から文章を引用し紹介する。

**朝の通勤時間帯には、マイカーで来る社員たちに、右折して本社敷地に入ることを禁じています。右折しようとする、どうしても渋滞を招いてしまうからです。多少不便でも、社員たちは大回りをして、左折で入ってきます。地元の人たちも気づいていないかもしれませんが、これも「迷惑をかけない」ことの一環なのです。**

改めて考えるとこれは「貢献」の最小単位の形であった。寒天を主力商品として作り続けてきた伊那食品ではその寒天工場さえ社員たちがガーデニングし、美しい庭園にすることで工場の敷地内が地域住民の憩いの場となっているそう。日々の業務で目的を見失ったり、顧客からの感謝を実感しづらい社員には別な側面から自分の存在が社会や個人に大きく貢献している。ということを実感させることができれば大きなモチベーションアップが期待できるだろう。私はこの考え方を「社員モチベーションの視力仮説」と名付けることにした。この仮説については次項で詳しく述べる。

- ・私の中で新しく生まれた「社員モチベーションの視力仮説」について最後にまとめたいと思う。私は本文冒頭で  
～本来人間が働くのは「資本主義社会を今以上に発展させ、支えていくため。」「納税の義務を果たし、政府を支えるため」等。大義名分を挙げていくとキリが無い。1つ疑問がある。人間は本当にこの目的のために働いているのだろうか。私は決してそうは思わない～ p.1 と述べた。

この考えを踏まえた上で各種調査結果や、「貢献」という語彙の重要性からもこの考え方が大筋では間違っていない可能性があることに気づいた。

多くの人志向の企業のHPでは、企業がある地元地域に対する事や、育休制度、産休制度等に関する言及が多かった。逆に比較企業の方では自己実現や、企業の事業や高い理想に関する記述が多く、人志向の企業とはまた違った文章が多く記載されていた。しかし、この文章を読んでいる方の中には「そ

これはあなたの捉え方の問題であって、比較企業がそのような問題について考慮していないという証拠にはならないのでは？」と考えている方もいるのではないだろうか。私はその部分についてこの仮説を立てるにあたって根拠とした、大きな要因がある。それはまさに「大切」という語彙の重要性だ。

(図 16.と図 17 の比較を参照)

この結果を見て私が実感したことは、本来企業(株式会社)が顧客、株主を大切にすることは常識的なことであって、企業のHPという自社の情報を自由に表現できる場においては今更複数回「大切」という語彙を使ってまで強調する必要のない要素であるということだ。この結果が表しているものは恐らく今まで日本の企業では大切にされてこなかった要素について言及しているかいないか?ということになる。その大切にされてこなかった要素こそが、社員そのものや社員にとって身近に感じる物事なのだ。近年の社会情勢を踏まえると「人志向の経営」は就職を控えた若者の間で話題になりやすく、企業のイメージアップに大きく貢献することができる要素だ。人志向の企業は皆そのことに気づいている為、HP上であっても積極的なアピールを怠っていない。逆に比較企業では少なからず大切という語彙を使って強調をしているものの、結果的には他の語彙に埋もれてしまうという結果となった。まとめると人志向の企業と比較企業においては社員や、HPを読んでいる人に「何を意識させるのか?」という部分が大きく違っているということになる。「モチベーションの視力仮説」とはまさにこのことで、

「比較的近くにあり、はっきりと認識できる物=自分の実生活や、身近な人たちへの貢献」

「遠すぎて見えない物=納税の為や、高いレベルでの自己実現」

という 2 種類のモチベーションの源が人間には存在し、多くの場合人間は前者の見える範囲内の目標をモチベーションにして仕事を行っているというのが私の考えだ。人志向の企業はこの点を上手く使ってHP上から読み取れるような「社員とその周囲を大切に考える考え」を社員に実感させモチベーションを維持しているのではないだろうか? 「社会」よりも「地域」「会社の仲間」よりも「家族」「集団の意向」よりも「個人の事情」。

勿論これらすべてを各々が勝手に実行してしまうと組織が成

り立たなくなってしまう。但し社員モチベーションの維持・向上という点にフォーカスするならば多用されるべき言語は視力でしっかりと姿が確認できる範囲内。つまり各社員にとってより身近な要素であるべきだ。というのが私の結論だ。以上のことを踏まえ、私は人志向の経営から見る、従業員モチベーションの維持・向上の手法について、ポジティブな言語(大切、貢献)を「モチベーションの視力仮説」に倣って各社員にとって身近に感じることのできる言語と組み合わせ使用することが社員一人一人のモチベーションの維持・向上につながる。

と結論付けた。

但し、サービス業と製造業によってかなりの違いが出る(製造業においては労働環境の違いが安全、貢献といった語彙の重要性を増している。)

言葉を上手く使うだけでなく、多くの人志向の企業のように実際に行動が伴っていないと効果を発揮することはない。

という 2 つの留意点に注意が必要だ。

最後に

本文を最後まで読んで頂き誠にありがとうございます。本文冒頭に書いた通り、コミュニケーションの方法は各個人が明日からでも意識して変えることのできる要素です。私は自分が考えたことをこれからの生活で自ら実践していくとともに、より多くの人たちに「人志向」という考え方を知ってもらいたいと考えています。日本という国が今よりも皆がより働きやすく、幸せに生きていける国になれるよう僅かでも貢献することができるなら幸いです。

出典

喜田昌樹著「テキストマイニング入門」

坂本光司著「日本でいちばん大切にしたい会社」がわかる 100 の指標

塚越寛著「年輪経営」

図.1 「転職希望者に聞いた、転職を考える理由について」

<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2017/10093.html>

図.15 「労働基準関係法令違反に係る公表事案」

<http://www.mhlw.go.jp/kinkyu/dl/170510-01.pdf>

