

コンシャスカンパニーの研究

～新しい企業モデルの在り方～

1 2 1 0 4 3 7 串田 龍哉

高知工科大学 経済マネジメント学群

1. 概要

近年、あらゆる業種において、ヒト不足（労働力不足）が問題となっている。例えば、コンビニや居酒屋などで、アルバイトやパートが足りずに営業ができず、休業や廃業をしてしまう店舗もある。また、働きすぎや過労死問題も浮き彫りとなっている。一方では、新卒社員や早期での退職率が増加しており、社員にとって働きやすい職場環境が整備されていない企業が少なくないのではないかと考えた。働き方改革によって、残業を減らし、従業員満足度を高め、仕事の質を向上させる取り組みが多く企業でなされている。こうした流れの中で、従業員志向（ES）と顧客満足（CS）を同時に実現させ、さらに社会満足（SS）を向上させようとする企業が出てきている。従業員、顧客、社会を満足させようと積極的にチャレンジしていく企業は「コンシャスカンパニー」と言われており、卒業論文として研究しようと考えた。コンシャスカンパニーという言葉は、国立情報学研究所が運営する学術情報データベース「CiNii」の検索において1件しかヒットしないこともわかるように、比較的新しい分野である。

2. コンシャスカンパニーの定義

ここでは先行研究である大室（2017）[1]を参考にし、企業の属性を以下の3つに分類した。

① 1部のステークホルダーを対象にしている利益志向型

② マルチステークホルダーだが本業との関係が不明確なCSR型

③ 社会的課題の解決に注意が集まっており、ビジネスとの関係が不明確な社会志向型

Porter et al（2011）では、CSVという概念でこれらを統合しようとしているが、経済性と社会性の両立は極めて困難とされている。これを踏まえて本稿でのコンシャスカンパニーの定義は、「マルチステークホルダーを対象として、利益（キャッシュ）と幸せを創り出していく意識の高い会社」とする。コンシャスカンパニーの社員は高い意識を持ち、周りに気を配り、自分たちの行動が長期的・短期的にどういった結果をもたらすのかをよく理解している。一人一人が成長型思考の自律型人材で構成されている会社である。代表的な上場企業として、トヨタ、コストコ、スターバックス、サウスウエスト航空などが挙げられる。

3. 研究目的・仮説

上記のコンシャスカンパニーの定義をもとに、コンシャスカンパニーにとっての「幸せ」とは何かを定義し、さらにタイプ分けするために以下の2つの調査を行った。

①コンシャスカンパニーでありつつ創業から30年以上経営が続いている企業を日本、海外から4社ずつ選定し、「幸せ」について分析した。

②①で選定した企業の業績・取り組みを分析し、ステークホルダー（株主、経営者、従業員、顧客取引先、社会）どの分野に力を入れているかを順位付けした。

①の分析方法には、企業のホームページから経営理念またはトップメッセージか「幸せ」に関する文章にテキストマイニングを用いて分析した。分析対象は以下の8社である。

- ・トヨタ自動車 ・伊那食品 ・天彦産業 ・YKK （日本）
- ・パタゴニア ・コストコ ・イケア ・スターバックス （アメリカ）

■ 名詞	スコア	出現頻度
私たち	4.88	9
社員	4.39	8
提供	2.93	7
目標	1.68	7
設定	0.79	7
人生	0.53	7
企業	1.90	6
社会	1.56	6
成長	1.12	6
会社	0.37	6
幸せ	0.25	6
すべて	0.91	5
追及	6.15	4
考え方	1.37	4
数字	1.22	4

図1 頻出語彙（名詞） 筆者作成

■ 動詞	スコア	出現頻度
いく	0.33	13
考える	0.14	7
思う	0.03	7
働く	0.50	6
できる	0.05	6
持つ	0.05	4
感じる	0.05	3
分かつ	2.04	2
めざす	1.90	2
買める	1.69	2
優れる	0.92	2
逃がす	0.08	2
合う	0.03	2
行う	0.02	2
もらう	0.01	2

図2 頻出語彙（動詞） 筆者作成

■ 形容詞	スコア	出現頻度
長い	0.10	3
大きい	0.04	2
楽しい	0.01	2
よい	0.01	2
働きやすい	1.34	1
幅広い	0.26	1
もったいない	0.08	1
短い	0.03	1
新しい	0.01	1
良い	0.00	1
---	---	---
---	---	---
---	---	---
---	---	---
---	---	---
---	---	---

図3 頻出語彙（形容詞） 筆者作成

「頻出語彙」で名詞、動詞、形容詞の多く使われている言葉の数を分析。その結果、「社員」という名詞が一番多く使われていることが分かった。この結果からコンシャスカンパニーにとっての「幸せ」は「社員の幸せ」である可能性が高いのではないかと考え、「従業員満足度」が何等かの要因として関係しているのではないかと考えた。

これを受け、本研究では「コンシャスカンパニーにとっての幸せは従業員満足度を高めることではないか」という仮説を設定した。研究対象を明確にするために、各企業がどのステークホルダーを優先しているかを点数化し、企業を4つの型に分類した。

創業	1937年	1958年	1944年	1943年	1965年	1971年	1983年	1943年
ステークホルダー	トヨタ	伊那食品	天彦産業	YKK	パタゴニア	スターバックス	コストコ	イケア
株主	③	⑤	⑤	①	⑥	④	④	④
経営者	①	③	①	③	④	③	⑤	③
従業員	④	②	②	④	②	①	②	①
顧客	⑤	①	④	⑥	③	②	①	②
取引先	②	④	③	②	⑤	⑤	⑥	⑥
社会	⑥	⑥	⑥	⑤	①	⑥	③	⑤

図4 利害関係者の重み（筆者作成）

次に、マネジリアル・グリッド（The managerial Grid）を作成した。

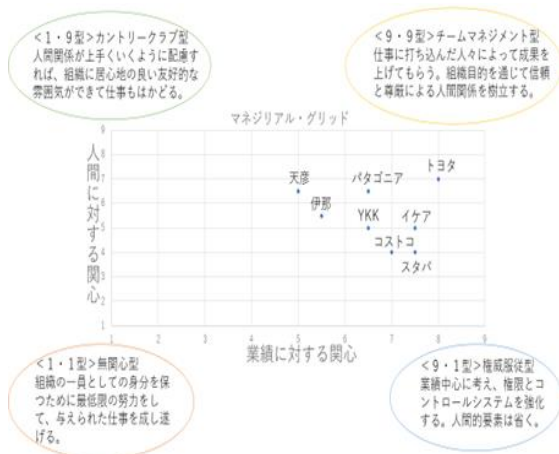


図5 マネジリアル・グリッド（筆者作成）

出所：ブレイク、マッケーンズ著/田中、小見山訳「全改訂・期待される管理者像」産能大、1992年p32より）を基に筆者が企業をプロットした。

このマネジリアル・グリッドでは位置によって企業の関心を4つの型に分類している。

①人間への関心が高い（カントリークラブ型）

人間関係が上手くいくように配慮すれば、組織に居心地の良い友好的な雰囲気ができて仕事もはかどる考え方。

②業績への関心が高い（権威服従型）

業績中心に考え、権限とコントロールシステムを強化する。人間的要素は省く考え方。

③どちらも関心が低い（無関心型）

組織の一員としての身分を保つために最低限の努力をして、与えられた仕事を成し遂げる考え方。

④どちらも関心が高い（チームマネジメント型）

仕事に打ち込んだ人々によって成果を上げてもらう。組織目的を通じて信頼と尊敬による人間関係を樹立する考え方。

（出所：ブレイク、マッケーンズ著/田中、小見山訳「全改訂・期待される管理者像」産能大、1992年p32より）



図6 企業の選定理由（筆者作成）

今回、マネジリアル・グリッドから企業にとって理想とされる位置（出所：ブレイク、マッケーンズ著/田中、小見山訳「全改訂・期待される管理者像」産能大、1992年p32より）にあるトヨタ自動車・パタゴニアを先進事例として研究対象とした。本稿では業績志向のトヨタ自動車、

そして従業員志向のパタゴニア、2つのコンシヤスカンパニーとしての在り方、どのような経営方法でコンシヤスカンパニーとして支持を得ているかを理解することを目的とする。

4. 分析方法

分析方法は以下の3つである。

- ① トヨタ自動車とパタゴニアの従業員満足度を調査・比較分析する。
- ② トヨタ自動車の業績を分析する。
- ③ パタゴニアの日本最大直営店のオーナーにインタビュー調査する。

(1) 従業員満足度調査・分析

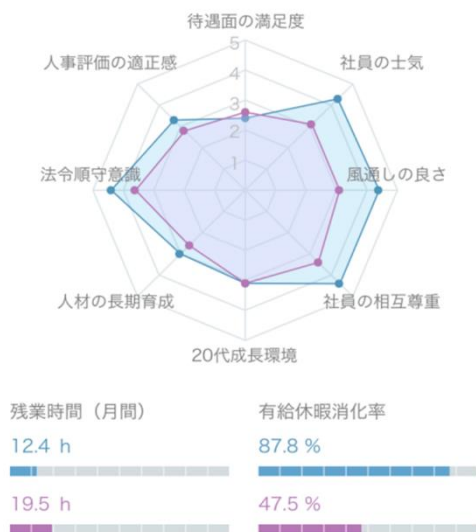


図7 トヨタの従業員満足度

(出所：openwork2019)

まず、トヨタの従業員満足度を以下の8つの要素から競合他社と比較した。openwork(2019)では、①待遇面の満足度、②社員の士気、③風通しのよさ、④社員の相互尊重、⑤20代の成長環境、⑥人材の長期育成、⑦法令順守意識、⑧人事評価の適正感、の8項目を分析している。

ここから得られる知見は、以下である。

- ① どの分野においても平均の数値を大きく上回っている。
- ② 残業時間の少なさ・有給休暇消化率も平均以上となっている。
- ③ 特に、待遇面や社員の相互尊重の分野が平均を大きく上回っている。

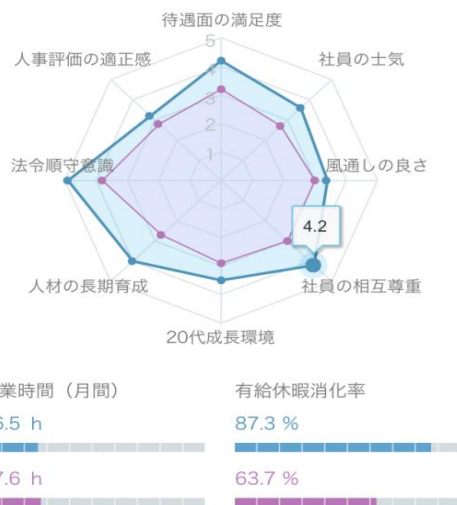


図8 パタゴニアの従業員満足度

(出所：openwork2019)

次に、パタゴニアの従業員満足度を上記と同じ項目で競合他社と比較した。

- ① 待遇面以外の7つの分野で平均を上回っている。

② 特に社員の士気、風通しの良さ、社員の相互尊重の分野が平均を大きく上回っている。

③ 有休休暇消化率が平均の倍近くある。

(2)トヨタ自動車業績分析

次にトヨタ自動車の業績について、収益性、効率性、安全性の3つの要素から競合他社と比較する。

① 収益性

まず、収益性を調査・分析するために3社の売上総利益率を比較した。この中では、最も製品に対する付加価値をつけていたのはトヨタであり、右肩上がり傾向にある。このことから、一番低く生産原価を抑えていたのもトヨタであり、安定した収益性があると言える。

② 効率性

[総資本回転率]

総資産についてどれだけ効率的であるか、どれだけ無駄なく売上をだしているかを表す指標である。会社の資産はできるだけ効率的に使われる方が良いので、一般的にはムラがなく安定した数値が良いとされている。

効率性の面においては、トヨタはこの中では最も総資本回転率が低く、0.60と低い水準になっている。3社ともに1を下回る数値となっているが、その中でもトヨタは年間平均も一番低い数値である。資産の分野についてまだまだ無駄を省き、回転率を上げるために改善の余地があると言える。

③ 安全性

[固定長期適合率]

固定長期適合率とは自己資本と固定資本と固定負債の合計との割合を示す数値であり、会社にとって安定した財務状況であるのか、安定した資金を固定資産から賄えているのかを表す指標であり、100%を下回る数値が理想とされている。

この固定長期適合率でみると3年間を通して、3社とも100%を下回っていることが分かる。その中でもトヨタは、一番高い数値となっている。このことから、固定資産への投資を行う際に、自社の自己資本分だけでは補えない分を固定負債の部分に頼っていることになる。トヨタは100%を下回っているので安全な数値であると言えると同時に企業規模の大きさが分かる。

(3)ヒアリング調査

2019年12月9日、パタゴニア東京大崎ゲートシティ店にてオーナーの岡マネージャーへヒアリング調査を行った。インタビュー内容は以下の3つである。

- ① どのような経営方針を意識しているのか
- ② どのような意識を持って従業員に接しているのか
- ③ オーナー自身が感じるパタゴニアの魅力とは

<ヒアリング調査結果>

- ① 15年前に、パタゴニア創業者イヴオンシェイナード氏から、岡マネージャーが直接、

営業許諾を得て東京で店舗展開を始めた。コンセプトは「わざわざ探してきてもらえる便利ではない立地に店を出す」「楽しんでもらう」ということ。ライバルのNorthFace や mont-bell と異なり、代理店や商社を介せず、アメリカ本店から直接仕入れて販売する方針を貫いている。

- ② 環境志向、CSR、従業員のモチベーションを高めることを意識している。従業員全員になるべく自由に発言行動させている。ノルマは課さずに、常に自分で考えて行動させるように促している。サーフィンや登山などの趣味は、奨励し従業員自ら楽しむことが、お客様を楽しませることに繋がると考えている。
- ③ カタログを通じてのストーリー。顧客とのコミュニケーションは広告を通じてするものではないと思う。顧客の注意は引けるが、それは一瞬。なので、カタログでストーリーを作り、それを読んでもらうことを大切にしている。本当に自由な時間が多くて、「フレックスタイム制度」が特に魅力的。午後からボルダリング、サーフィンなど好きなアウトドアに時間を費やせる。事業にプラス効果あるから効率的でもある。

5. 考察

これらの調査・分析から、トヨタ自動車・パタゴニアのコンシャスカンパニーとして考えられる共通点は、まず人、特に従業員にフォーカスしていること。社員がやり甲斐を持って働ける環境を整え、ある程度の裁量や自由を与えることが必要だと考えていることが理解できた。次に、当初の

経営コンセプトが株主利益の最大化を目標に掲げていなかったこと→トヨタ「幸せを量産する」パタゴニア「環境に感謝を」2社ともに、サプライヤーに値下げを強要せず、顧客価値を高めていたこと。周囲の環境への十分な配慮→企業自体の評判や支持にも繋がるのが理解できた。また、従来型企業とコンシャスカンパニーの違いも明確となった。

「従来型企業」

利益最大化、株主偏重、短期的、ゼロサム的分配、投機家、株価＝価値、恐怖とストレスによるマネジメント、モチベーションは給料のみ。

「コンシャスカンパニー」

全てのステークホルダーへの貢献、利益は副産物、長期的、協調と公正な分配、愛と思いやり、持続性、見えない価値、忍耐強い投資家、協調と公正な分配、情熱と幸福感による動機づけ。株主偏重ではなく、社員と人を大切にする会社である。従来型のCSR との違いなどは、鎌倉投信のいい会社像と非常によく重なる。

6 結論

これらのコンシャスカンパニーの研究を通じて、トヨタ自動車、パタゴニアは投資家、取引先、顧客利害関係者、特に社員一人一人の「幸せ」を深く考えながら、経営していることが分かった。このような企業は、必然的に周囲のコミュニティや身内、関係者から大切にされる。結果、少ないマーケティングの予算でサプライヤー、投資家、顧客など多くのステークホルダーから大きな信頼を獲得することができ、成功に繋がっていることが分かった。いずれも業界トップの業績を維持し続けて

いるトヨタ自動車、安定した業績を生み出しているパタゴニアは従業員に対しての意識が高く、周囲の環境に対しても関心が高いことが分かった。特にトヨタ自動車は、世界的な強さの要因のひとつとして、「7つのムダ削減」、「ジャストインタイム生産方式」などを中心とした「トヨタ生産方式」が有名であるが、その成功の裏側には社員一人一人の幸せを考えた経営を行っていることが深く関わっていると分かった。

7. 今後の展望

コンシャスカンパニーでありながらも、企業規模の小ささからステークホルダーへの浸透が薄い企業もいくつか見受けられる。このような企業は外部の環境から影響を受けやすいので、必然的に利益志向寄りになってしまう。特に、グローバル化が激しく進んでいく現代では、ステークホルダーや外部環境を意識しながら生き残る手段を見つける必要があると考える。

企業は各々のステークホルダーに着目し、それらの力を最大限に活かせるよう、社員一人一人のやる気を引き出し、その結果として数字がついてくるといった好循環を生み出すよう努めていくことが、厳しいグローバル競走の中では重要だと考える。

8 参考文献

- [1] 大室悦賀『研究経過成果報告書』2017年
- [2] イヴォン・シュイナード『社員をサーフィンに行かせよう』新版2019
- [3] 森 撰『未来に選ばれる会社』2015
- [4] JohnMackey/野田稔『世界でいちばん大切にしたい会社 コンシャスカンパニー』2014
- [5] <https://global.toyota.jp/sustainability/esg/social/>
- [6] https://www.hai-sya.com/column/toyota_honda_nissan_univ010m.html
- [7] <https://www.patagonia.jp/company-history.html>
- [8] <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html>
- [9] <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html>
- [10] <https://autoc-one.jp/news/5008472/>