

る企業価値を高めている好例として、ザ・リッツ・カールトンホテルの活動がある。全世界で約1万7000人のスタッフを擁するこのリッツ・カールトンホテルでは、その企業哲学や思想が徹底的に従業員に教育される。日常では、ホスピタリティの基盤となる信条や理念が書かれた「クレド」とよばれる小さなラミネートカードを、全世界のスタッフ誰もが肌身離さず持っている。

そのなかに「モットー」と呼ばれるこんな一文がある。
 “We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen”。これは「リッツ・カールトンホテルにいらつしやるお客様は紳士と淑女であり、そのお客様をおもてなしするスタッフたちもまた紳士と淑女であるべき」という意味である。自分たちはお客様の召使いではない。お客様と対等な立場に立ち、自分たちもまた紳士・淑女として扱われることで、お客様に最高のおもてなしができる。同時に自分たちも紳士・淑女としてふさわしいものを常に求められるということを理解し、共通に認識している。

従業員価値の測定を通じて 自社と従業員の関係を評価する

ノゾントに対する従業員の理解を促進するだけでなく、自分たちがどのような働き方を「期待している」ように従業員をひとつのステークホルダーとしてマネジメントしていく動きは、新しい経営のあり方としてさまざまなところで取り上げられている。たとえば、米国マルコム・ポルドリッジ賞をベースとする日本経営品質賞の経営品質向上プログラムには、「個人と組織の能力向上」という評価カテゴリーがある。これは従業員一人ひとりの能力を発揮させる組織づくりや、能力開発、従業員満足度を高めるための取り組み、および成果について評価しようとする基準である。

また、企業の長期的な繁栄やブランド価値の信用を傷つけてしまうような不正行為の制御機能を評価する視点として、麗澤大学企業倫理研究センターの発表した「R-B-E-C-O-O-I」では、倫理やコンプライアンスに関する制度や取り組み、従業員教育などを評価基準としてとらえている。先進企業において採用の進むバランス・スコアカードでも、「成長・学習」の視点として、従業員に対する教育や仕事への取り組みについて、経営目標と連動した目標や評価指標を置いている。

では、従業員をひとつのステークホルダーとしてマネジメントしていくうえで、自社と従業員の関係をどのように評価すればよいだろうか。

日経リサーチでは、従業員満足度調査をさらに推し進めた手法として、従業員価値 (Employee Value) の測定をおこなっている。これは前述の顧客価値 (Customer Value) の考えを従業員調査に応用したものである。「Employee Value」とは、従業員の視点から見た「得られるベネフィット」と「提供する仕事の質」とのバランスであると定義づけることができる。

ここで言う「得られるベネフィット」とは、給与やボーナスといった経済的報酬だけではなく、得られる知識や経験、社会的信用なども対象となる。そして「提供する仕事」とは、従業員が提供する仕事内容や労働時間、周囲とのコミュニケーションなどを含む仕事を円滑に進めるために必要なすべてのものを示す。従業員が仕事を通じて企業に多くのものを提供したにもかかわらず、期待したアウトプットが得られない場合や、報酬を得るためにあまりにも多くの犠牲や阻害要因などによるストレスを感じる場合には、企業へのロイヤルティは低くなる。

実際に日経リサーチで従業員価値を測定した例を紹介しよう。図5は従業員価値を分析する際に作成された統計モデルで、一般企業で働く日本在住の男女を対象にインターネットで実施されたアンケートの、複数の評価項目に対する全回答者の回答データを分析することによって作成された。まず、従業員にとって「提供する仕事の質」と「得られるベネフィット」では、ほぼ1対1の比率で「得られるベネフィット」の方が重要な意味を持っていることがわかる。

実際に日経リサーチで従業員価値を測定した例を紹介しよう。図5は従業員価値を分析する際に作成された統計モデルで、一般企業で働く日本在住の男女を対象にインターネットで実施されたアンケートの、複数の評価項目に対する全回答者の回答データを分析することによって作成された。まず、従業員にとって「提供する仕事の質」と「得られるベネフィット」では、ほぼ1対1の比率で「得られるベネフィット」の方が重要な意味を持っていることがわかる。

実際に日経リサーチで従業員価値を測定した例を紹介しよう。図5は従業員価値を分析する際に作成された統計モデルで、一般企業で働く日本在住の男女を対象にインターネットで実施されたアンケートの、複数の評価項目に対する全回答者の回答データを分析することによって作成された。まず、従業員にとって「提供する仕事の質」と「得られるベネフィット」では、ほぼ1対1の比率で「得られるベネフィット」の方が重要な意味を持っていることがわかる。

図5 従業員価値モデル

