

## 社員満足を目指す経営

「おもてなし経営企業選」受賞企業の比較事例分析

小野善生

Yoshio Ono

滋賀大学 経済学部 / 教授

## はじめに

働く人々が生き生きとしている職場は、訪問する人々にとっても気分がいいものである。人々が生き生きと働けるような組織の特徴の1つは、働いている人々が持ち場立場に関わらず満足して仕事に取り組んでいることであろう。経営学における満足は、職務満足 (job satisfaction) として初期の代表的研究であるHoppck(1935)以来、相当な研究蓄積がある(西川, 1984)。その一方、実務界において満足の概念は、社員満足あるいは従業員満足 (employee satisfaction) という用語が一般的である<sup>1)</sup>。ただ、実務界において一般的な用語とされている社員満足については、1990年代の初期よりサービス・マーケティングの分野で社員満足と顧客満足の関係について研究が展開されるようになった(徐, 2009)。つまり、社員満足という用語は、実務界で一般的というだけではなく、サービス・マーケティングという分野においても一般的に使用されているということである<sup>2)</sup>。

このような社員満足に関する従来と異なるアプローチとして本研究が目指すのは、経済産業省の「おもてなし経営企業選」というプロジェクトである。「おもてなし経営企業選」とは、経済産業省が平成24年以降、毎年、社員満足を追求した経営を実践して成果を上げている企業を表彰する制度である。そこで、本研究では、この受賞企業を対象としたフィールド調査を実施して、社員満足の経営を实践するプロセスやそれらの活動に伴う当事者の意図を考察し、社員満足の実態を明らかにする。

1) 社員満足と従業員満足という表現に関しては、学術論文においては従業員満足という用語が用いられることが多いが、本研究の調査対象である「おもてなし経営企業選」受賞企業において主催する経済産業省が「おもてなし経営企業選」の説明において社員満足という言葉を用いているので、以後、社員満足と表記する。

# I 社員満足とはいかなる概念なのか

## 1-1 職務満足の定義および構成要素

職務満足に端を発する満足に関しては膨大な研究蓄積があり、その定義に関しても必ずしも統一された見解が存在するわけではない(西川, 1984)。ただ、職務満足の多くの研究において引用されている代表的なものは、Locke(1976)の「個人の仕事の評価や仕事の経験からもたらされる喜ばしいもしくは肯定的な感情<sup>3)</sup>」という定義である(小野, 1993)。Lockeの定義は、職務満足とは個人が仕事を通じて抱くポジティブな情緒的反応と言える。

また、職務満足を構成する要因に関して代表的測定尺度であるJDI(Job Descriptive Index)では、「仕事自体への満足」、「監督への満足」、「昇進への

満足」、「同僚への満足」、「金銭報酬への満足」という5つの構成要素から成り立っている(野中・加護野・小松・奥村・坂下, 1978)。

このように職務満足に関する代表的定義および測定尺度によると、職務満足とは組織に属するメンバーが仕事自体、上司や同僚との人間関係、昇進及び昇給という待遇面に関して肯定的に評価することによって生成する感情によってもたらされるものであると考えられる。

## 1-2 社員満足と顧客満足の関係

サービス・マーケティングにおける社員満足と顧客満足に関する代表的な研究は、Heskett, Sasser Jr and Schlesinger (1998)のサービス・プロフィット・チェーン(service profit chain)である。サービス・プロフィット・チェーンについてHeskett

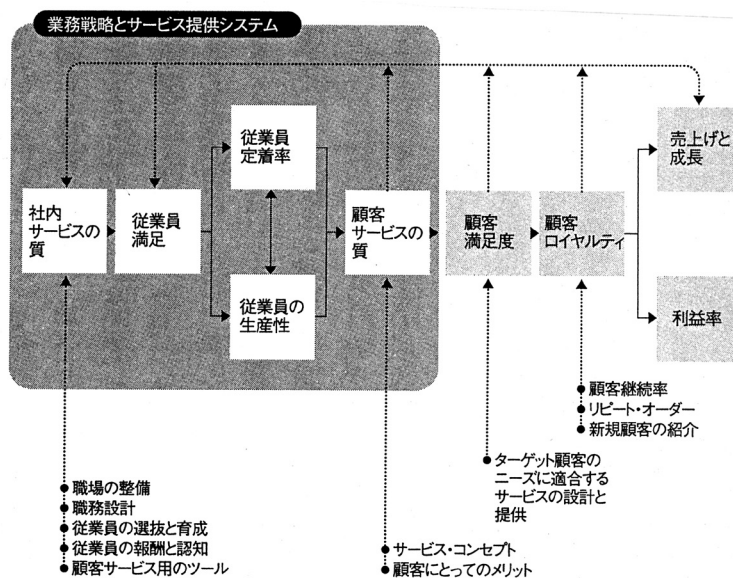


図1 サービス・プロフィット・チェーン

出典：DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部[編](2005)、『いかに「サービス」を収益化するか』ダイヤモンド社, 6頁。

2) ちなみに、徐(2009)では、社員満足と職務満足は同じ意味であり、あくまで、サービス・マーケティングの分野においては職務満足ではなく社員満足として1990年代より研究が本格化されたとしている。

3) 小野公一(1993)、『職務満足感と生活満足感—ゆとり時代の人事・労務管理へのクオリティ・オブ・ワーキング・ライフからのアプローチ』白桃書房, 4頁。

らによると、「収益性、顧客ロイヤルティ、従業員満足、従業員ロイヤルティ、そして生産性のそれぞれを関係づけるものである」<sup>4)</sup>と定義されている。また、サービス・プロフィット・チェーンの論理とは、まず企業が収益を上げて成長するには顧客ロイヤルティが不可欠であるとされ<sup>5)</sup>、顧客ロイヤルティは顧客満足によってもたらされ、顧客満足はサービスによって提供される価値によって決定するとされる。サービスの価値とは、サービスを提供する社員の創造性によって生成されるものであり、社員の創造性の源泉は社員の組織に対する満足およびロイヤルティにある。それゆえに、企業が顧客満足を得るには満足した社員によってのみ達成でき

るので、顧客のロイヤルティと社員のロイヤルティの双方を追求することが求められる。とりわけ、顧客満足と社員満足に関してHeskettらは、サティスファクション・ミラー効果を主張している。サティスファクション・ミラー効果とは、社員に提供される顧客満足についての継続的な情報の程度に応じて、社員の業務遂行に対する自信に影響を与えるというものである。

サービス・プロフィット・チェーンに代表される社員満足と顧客満足の関係性に関する研究に関しては研究蓄積があり、それを実証する研究もあれば職種によっては必ずしもこの関係が成立しない研究も存在している(徐, 2009; 木田, 2018)。

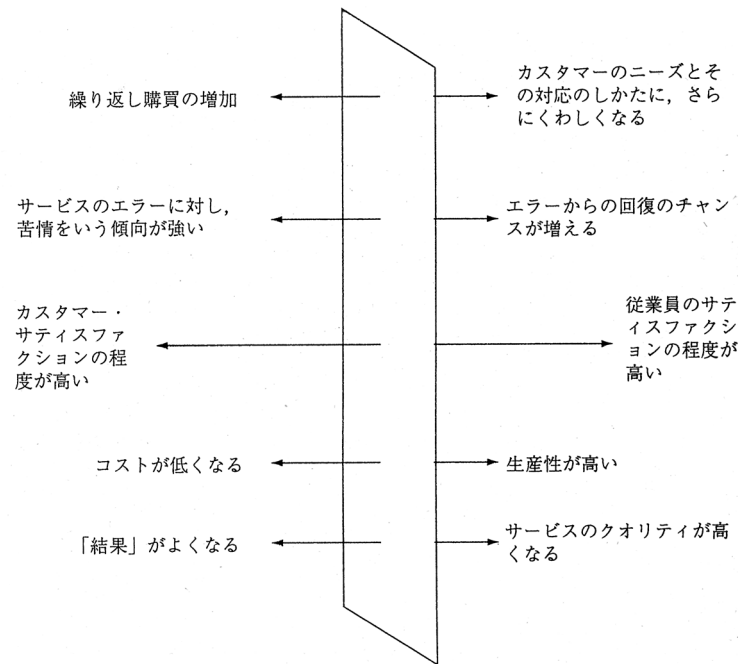


図2 サティスファクション・ミラー

出典：Heskett, J. M., W. E. Sasser, & L. A. Schlesinger, (1997). *The Service Profit Chain*, Free Press. (島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営-企業利益を高めるCS戦略-』日本経済新聞社, 1998年, 131頁)。

4) DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部[編] (2005), 『いかに「サービス」を収益化するか』ダイヤモンド社, 4頁。

5) 顧客ロイヤルティとは、個人の相対的な態度と反復的な引き立てとの強い関係と定義される(Dick & Basu, 1994)。

### 1-3 先行研究から読み取れる課題

サービス・マーケティングの社員満足の諸研究を渉猟した徐(2009)の研究によると、社員満足と顧客満足に関する研究の方法論としては定量的研究が中心であるとされる。一方で、特定の事例を対象として社員満足と顧客満足の関係を当事者の意図や当事者間のやり取りといった側面に注目した詳細な記述に基づく定性的研究は、著者の研究を除き、調べた限りなかった。

その理由として考えられることは、社員満足を満たしている経営を実践している調査先のサンプリングが難しいことにある。いざ、社員満足を実現している企業を対象にしようと思っても特定するのが難しいという問題がある。

## II 調査対象

本研究の調査対象企業が受賞している「おもてなし経営企業選」は、「社員の意欲と能力を最大限に引き出す」、「地域・社会との関わりを大切にする」、「顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する」という3つの点を満たした経営を実践している企業を表彰する制度である。瀬戸川(2013)によると、「おもてなし経営企業選」の選考基準は、以下の表の通りである。この基準に基づいて、選考委員会が受賞企業を選考するというものである。よって、社員満足を実践している対象事例として調査する価値があると本研究は判断した。

表1 「おもてなし経営企業選」の選考基準

① 売上高・売上高総利益・営業利益の推移3年以上
② サービスの差別化・高付加価値化と業績との連動
③ 経営理念を全員に浸透させる仕組みを有している
④ 働くやりがいや満足度を向上させる仕組みを有している
⑤ 離職率が低く、社員(パートを含む)が定着している
⑥ マニュアル整備・教育制度がある
⑦ マニュアルを超えた「おもてなし」教育をしている
⑧ お客さまの声・情報・ニーズを収集・蓄積し活用している
⑨ クレームを組織的に解決し、サービスの質的向上につなげている
⑩ 業務改善を継続的に行ない、サービスの質的向上につなげている
⑪ 顧客との共創の場を提供し、サービスの質的向上につなげている
⑫ 地域・社会との関係強化に向けた取り組みをしている

出典：瀬戸川礼子(2013)。「おもてなし経営企業」に見られる強さと共通項」『開発工学』Vol.33 No.1.25ページ。

具体的な対象事例として本研究では、実施初年度において四国ブロックおよび九州ブロックにおける受賞企業のうちの四国管財株式会社の中澤清一代表取締役社長、株式会社ファースト・コラボレーションの武樋泰臣代表取締役社長、株式会社琉球光和の秦一代表取締役社長が主導した取り組みに注目して比較事例研究を行う。各社の企業プロフィールは、以下の通りである<sup>6)</sup>。

表2 四国管財の企業概要

会社名	四国管財株式会社
創業	1962(昭和37)年
代表者	中澤清一 代表取締役社長
資本金	1,000万円
所在地	高知県高知市南はりまや町2丁目4番15号
社員数	600名(パート含む)
売上高	13億円(2015年3月実績)
業務内容	ビルメンテナンス(クリーンキーパー・定期清掃業務・警備業務・設備業務)

出典：四国管財株式会社ホームページ (<http://www.shikokukanzai.co.jp>) より(一部著者改訂)

表3 ファースト・コラボレーションの企業概要

会社名	株式会社 ファースト・コラボレーション
創業	2002(平成14)年
代表者	武樋泰臣 代表取締役社長
資本金	1,000万円
所在地	高知県高知市南川添8-17
社員数	45名
売上高	3億円(2015年3月実績)
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産仲介(売買・賃貸)</li> <li>・不動産管理</li> <li>・不動産コンサルティング</li> <li>・建物リフォーム</li> <li>・建築プロデュース</li> <li>・損害保険代理店業</li> </ul>

出典：ファースト・コラボレーションホームページ (<http://www.first-1.jp/>) より(一部著者改訂)

6) 調査対象企業の名称については、以後、四国管財、ファースト・コラボレーション、琉球光和と表記する。

表4 琉球光和の企業概要

会社名	株式会社琉球光和
創業	1963(昭和38)年
代表者	秦一 代表取締役社長
資本金	4,950万円
所在地	沖縄県那覇市西1丁目
社員数	107名(パート含む)
売上高	43億円(2016年6月実績)
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護福祉機器のレンタル</li> <li>・販売 退院後の患者様支援</li> <li>・調剤薬局の運営</li> <li>・最新医療環境の紹介</li> <li>・医療機器・設備の設置／導入／メンテナンス</li> <li>・医療用画像診断システム・医療情報システム・院内ネットワークの構築</li> <li>・医療経営コンサルティング</li> <li>・医療施設の開業企画</li> <li>・医療環境に関する教育、医療機関・医療従事者向けセミナーの開催</li> </ul>

出典：琉球光和ホームページ(<http://www.rkowa.com/>) より(一部著者改訂)

### III 調査方法

四国管財の調査は、インタビュー調査ならびに研修の参加観察からなる。それに加えて、提供された内部資料の分析を行った。インタビュー調査は、中澤社長、本社管理職4名、現場責任者1名と現場チームリーダー1名、本社スタッフ3名、夢実現コース社員2名の計12名を対象に各1時間の個別インタビュー調査を実施した(現場責任者および現場チームリーダーのインタビューのみグループ・インタビューを実施)<sup>7)</sup>。

ファースト・コラボレーションの調査は、インタビュー調査および提供された内部資料の分析に基づいている。インタビュー調査は、武樋社長と店長ならびに中堅社員(入社4年目以降)の合計5名を対象としたグループ・インタビューそして武樋

7) 夢実現コースとは、夢を実現するための会社というコンセプトに基づき、夢を実現するまで仕事を提供する四国管財独自の雇用形態である。



社長および社員14名（店長3名、店長経験者2名、本社スタッフ1名、中堅社員5名、入社3年以内の若手社員3名）の個別インタビューを各1時間実施した。

琉球光和の調査は、インタビュー調査および提供された内部資料の分析に基づいている。インタビュー調査は、秦社長（調査の開始と終了時の2回）、管理職5名、一般社員2名の個別インタビューを各1時間実施した。

インタビュー調査の内容は全てICレコーダーによって録音され、すべて文字データ化した。次に、文字データ化したインタビュー・データは、内容をラベリングし、それらのデータを複数のカテゴリーに類型化した。類型化されたカテゴリーはリーダーシップの観点から比較検討され、カテゴリー間の因果関係を明らかにするというプロセスで分析が実行された。

## IV 比較事例研究

「おもてなし」経営企業選受賞企業の経営者および社員に対する聞き取り調査に基づく比較事例研究の結果、社員満足の原点、社員満足のための基軸づくり、社員満足が機能する仕組みという3つの論点を導き出すことができた。ここでは、導き出された3つの論点に関して考察する。

### 4-1 社員満足の原点

四国管財は、1962年に地元新聞社が出資するビルメンテナンス会社としてスタートした。その後、浄化槽会社を経営していた中澤社長の父が買い取り、1973年に現体制となった。ところが、中澤社長が中学2年の時に父が早逝、母が社長となり、実質的に経営幹部が経営する体制となった。そのような状況下で、中澤社長は1985年に大学を卒業

して四国管財に入社した。1997年の社長就任当初その後の経営スタイルを決定づける出来事が起こった。

僕はこの会社に入りたくて入ったのに、10年以上働いている真面目な優秀な社員さんは、自分たちの仕事を子供たちに言えてない。だから、そこで自分の役割が明確に見えるんですね。ここで働いていることを胸張って言えたり、協力会社の人がこっそりでも「あの会社ええよ」と言われるような会社経営をしようとそこで僕決めました（中澤社長）。

勤続10年のベテランで現場のリーダーも任されている人材が、自分の家族に仕事の内容を伝えていないという事実は、中澤社長にとって衝撃的な出来事であった。中澤社長は、社員そして業務の社会的な負のイメージを払しょくし、全ての利害関係者が「いい会社である」と評価する会社になるために、社員満足を実現できる企業として四国管財のイメージを向上させる取り組みを始める決意をするのである。

ファースト・コラボレーションの創業者の武樋泰臣氏は、高校卒業後海上自衛隊に入隊し、その後、様々な業種を経て1990年に不動産業界に入る。その後、武樋社長は、所属していた会社と先輩の知人の会社の2社の経営を引き継ぎ、2002年に高知市と南国市に店舗を構える株式会社ファースト・コラボレーション設立した。社員満足を追求する原点は、武樋社長がかつて弁当店を経営していた時に遡る。

「ビジネスとしては、成功したんです。ところが、人間関係があまりよくなってですね、社員さん、従業員さんとですね。本当にトップダウンで傲慢な

経営者だったと思いました。(中略) 今考えると、ひどい経営者だったんですけど。そういった心配もベースにあってですね、「いつか独立した時には、その経験をもとに理想の会社をつくりたいな」と(武樋社長)。

ビジネスとしては成功したが人間関係は酷いという成功と失敗が混淆した起業体験から、ビジネスとしても組織としても成功したと思われる経営を实践したいという思いが武樋社長の社員満足を目指す経営の原点にある。

秦社長は、大手電機メーカーにエンジニアとして勤務して数々の成果を残してきた。当初は、家業を継ぐ意思は必ずしも高くなかったが、エンジニアとして培った経験と仕事へのエネルギーをぶつける新たなフィールドを求めたいという気持ちが芽生える。そして、新たに求めたフィールドが、家業の医療の分野であった。家業に携わる中で秦社長は、命を支える仕事の素晴らしさに感動し、今後の社会をよりよく変えるのに必要な仕事という認識に至る。だが、社員は、勤勉に仕事に打ち込んでいるものの、より深いレベルにおいて自分たちが携わる仕事の意義深さを理解していないと秦社長の目に映った。そこで秦社長は、社員が主体的に経営に関わっていると実感することが大事なのではないかという認識に至る。

社長の在り方だったり、そもそも、どうやって顧客を大切にするか、どうやって社員を大切にするかって、全部1つ共通していて、やはり、「社員が経営者になることだ」と私自身は思っているんですね(秦社長)。

秦社長は、社長の在り方や顧客を大切にする事、そして、社員を大切にする事の基礎には、社

員が主体的に経営に関与して経営者の目線で事業に携わるような経営を实践することにあると考えたのである。

社員満足の原点については、一見すると三社三様であるが、そこには社員満足を追求することが社員にとっても経営者にとっても望ましいものであるという確信と社員満足を追求する経営を实践するという強い意志が存在する。

#### 4-2 社員満足のための基軸づくり

社員満足を追求することが事業の発展に寄与し、いかなる困難があってもそれを追求するという意思が社員満足を追求する経営の原点にある。それぞれの経営者は、社員満足を追求する原点を具現化するために、社員から社員満足を追求することの共感を得るための基軸を打ち出している。

中澤社長は、社員満足を満たして組織を活性化させる複数の取り組みを同時並行で遂行していくべきであると考えていた。そのための基軸として打ち出したのが四国管財ベーシックであり、中澤社長はその意図を以下のように説明している。

価値観の共有は、文章化したほうがええと気が付いてくるわけですね。(中略) うちの会社の大切にしているものを入れていこうということで、うちの経営幹部といっしょにつくりましたね。で、文章がないよりあった方が、「うちの会社、これを大切にしてるよ」ということを社員さんに伝えやすいですよ(中澤社長)。

四国管財ベーシックとは、四国管財の経営理念である「私達は、自分達の夢の実現の手段として四国管財においてお客様に「笑顔と挨拶と報連相と環境を意識した丁寧な仕事の実践」により自分を含め全ての人々に感動を提供致します」を实践

表5 四国管財ベーシック

1.夢を具体的に持つ	自分が明確な夢を持ち、かつ諦める事無く、具体的に目的を決めることで夢は必ず実現するものです。
2.常に笑顔	一番簡単なようで一番難しい事、笑顔の実践。笑顔は自分を含め周りの方々に幸せにしてくれます。
3.挨拶の実践	勇気を出して、自分から自発的に挨拶を行い継続する事でコミュニケーションの第一歩となり、必ず周りが変わります。
4.報告・連絡・相談	実践する事により、情報(楽しい事や悲しい事)に共感する事が出来、価値観の共有化の手段となり、社会が一つになれば組織的な解決を図れます。
5.環境を意識	当社はISO14001を取得し、環境に貢献する事に携わっております。職場や家庭において、身の回りの環境を意識し、地球のために考え行動しましょう。
6.丁寧な仕事	ラッキーコールを様々な形で減らしてきましたが、落下破損事故が後を絶ちません。過去の例を分析すると片手の仕事に問題があることが分かりました。「いくら慣れていても必ず両手を添えて」丁寧な作業を行いましょう。
7.整理整頓	物の整理整頓だけではなく、考え方も整理整頓をすることにより、安全かつ事故のない働きやすい職場環境を築きましょう。
8.自己責任	物事を自分の事として受け止め、「やってくれない」をどうすればやってもらえるか、解決できるかの観点で考え行動しましょう。
9.前向きな取組み	新たな一歩、更なる一歩を踏み出すのはしんどい事であり、出来ないと諦めがちですが、やろうと思えば手段は100万通りあります。やらない理由を考えるのではなく前向きに考え取組みましょう。
10.気遣い	その発言や行動が周りの人にどの様に影響するか考えましょう。自分がしてもらって嬉しい事をしてあげられるようになると、自然と気遣いの出来る人となります。すると、何だか楽しくなります。
11.接する人に均等に	年齢・性別・肩書きによって言葉遣いや態度を変えることなく、当初の謙虚な気持ちや対応を忘れず均等に接していきましょう。
12.一流の自分	お客様に最高のサービスを提供する為には、自分自身が最高のサービスはどういうものか体得しなければ分からない。一流とは高級品という意味ではなく、どんな状況も決めた事を守れる人が一流です。今日から皆さんも一流を目指しませんか。
13.自分のために仕事する	同時多発テロで旅客機に登場され、犠牲になられた方は自分の命があとわずかなことを確認した時、愛する人に最後のメッセージを残しました。自分にとって一番大切な人(事)を再認識し、そのために仕事に取り組みしましょう。
14.約束は守る	約束を守ることは信頼の証です。約束の時間、約束の期日と些細な約束も守り信頼を失わないようにしましょう。当社はお客様より高い信頼を頂いているのは、お客様の様々な情報を見たり聞いたり出来る立場にありながら、在職中・退職後も守秘義務の約束が守られているからです。
15.感謝の気持ち	周りの人が居る事が当たり前な生活をとって過ごしていますが自分の接する人(物)への「ありがとう」の感謝の気持ちを忘れないようにしましょう。

出典：四国管財株式会社 心を磨くドリームカード(内部資料)



する具体的な行動指針として取りまとめられたものである。その内容は、社員満足が顧客満足の前提になるとの明確な考えが伺える。とりわけ、四国管財ベーシックは、個人の生き方のレベルの話から、具体的な業務活動における指針に至るまで、誰でもが分かる平易な言葉で述べられている。

四国管財ベーシックが表明する価値観に社員が共感することによって、社員は仕事の意義について納得でき、仕事に対するやりがいが増してくる。

最初は、本当に、起きてもないこととか、いろんなことを考えるタイプだったんです。ですけど、「やっぱり、物事って考え方次第だな」というのを感じて。悪いところも前向きに捉えると、「前向きになるのだな」というのをすごく実感して。「あっ、物事って。考え方次第だな」って実感しています（現場リーダーM氏）。

さらに、四国管財ベーシックは、日常行動の指針となるような具体的な記述があるので、価値観が腑に落ちた社員に対してどのように行動することがその実現につながるかを示す道標になっている。

「感謝の気持ち」とか言われたら、きれいごと言うたら何ぼでも言えるんですけど。なかなか、感謝するって忘れがちなので、それをいかに持つておくか。それが、どうお客さんに対して伝わっているかわからんですが。とりあえず、社内から、いっしょに働いている人らに感謝の気持ちを伝えていくというのを自分は持つようにしちゅうがですけど（本社スタッフI氏）。

四国管財ベーシックが社員満足に強い影響を与えている要因として、内容もさることながら、その浸透方法としての研修がある。新人研修や現場

リーダー対象のキャップ研修をはじめ、様々な研修を通じて四国管財ベーシックに触れる機会を与えている。研修においては、四国管財ベーシックの各パートを唱和するだけではなく、当てられた人がそれにつわる実体験に基づくストーリーを語ることを義務付けている。暗記するだけではなく、実体験と結びつけて腑に落ちるレベルにまで落とし込むという徹底的な浸透策が大きな役割を果たしているのである。

ファースト・コラボレーションは、以下のような経営理念を社員主導で作成していった。

- ・私たちは、「住」のプロとして、「安心」「信頼」「満足」を提供し、お客様と「感動」を共有できる、地域ナンバーワンの不動産会社を目指します！
- ・私たちは、常にチャレンジ精神とチームワークを育て会社の発展と個人の幸せとの一致を目指します！
- ・私たちは、互いの個性を認めあい、夢と情熱に満ちた、笑顔の輝く豊かな人間集団を目指します！

社員主導の経営理念の作成に関しては、武樋社長の個人的な信念によるものもあるが、それよりも大きく影響していたのは2社が合併した会社を武樋社長が引き継ぐという形で創業されたという経緯である。

これは2つの会社が合わさって、片方は売り上げを、もう片方は顧客満足を目指してお客さんと楽しくやろうという違いから、結構、衝突することがあった。思いの衝突というのがあって、「1つになるものを作った方がいいじゃないか」ということになって作りました。それをきっかけにどういう会社にしていきたいのかを掲げようということです（管理職R氏）。

経営理念の作成の経緯は、社員間の親密性を高めるために社員参加型で立ち上がった。理念策定に8か月も要したが、全ての社員が納得するものが出来あがった。

お客様志向、お客様第一主義というものに立ち戻るためのツールみたいな形ですかね。経営理念だけ読むと、「そうだろう」と思うんですけども。いざ現場になると目の前のことでバタバタとなってしまうと、常に頭にあるかというところじゃないと。「じゃあ」と振り返るツールとして、「僕が今やっていることは、経営理念のどの部分に当てはまるのだろう」と（一般社員F氏）。

F氏の語りにもあるように、ファースト・コラボレーションの経営理念は、社員の日常行動における判断基準となっている。経営理念が社員の意思決定の拠り所になっているのは、ただ単に文言を理解しているというレベルではなく、内容を腑に落ちるレベルにまで理解し、共有している証拠だと言える。

琉球光和では、経営理念もさることながら、社員に強烈なインパクトを与えて、大いなる共感を呼ぶ「沖縄の医療環境を世界一にする」という秦社長が就任早々に打ち出した壮大なビジョンがある。「世界一」という言葉は、一見すると現実味が湧いてこない。だが、その背景には、秦社長自身が積み上げてきたキャリアに裏付けた確信がある。もともと秦社長は、社長に就任する以前は大手電機メーカーで製品開発の仕事に従事していた。そのときの経験が、大きく影響を及ぼしている。

私自身も、やっぱり世界一だとか、最先端だとか、最軽量だとか、そんなところで生活していたんで、やっぱり、それって心躍るんですよね。で、意外に、

世界一って遠くないんですよ。たとえば、「これ世界最先端」とか「世界一」って言うんですけど、本当に世界中の人と戦って世界一になったわけじゃないですよ。（中略）たとえば、ビデオカメラつくって「世界一」と言って、このクラスのものをつくれるのは、世界でも5社しかいない。（秦社長）。

秦社長によると「世界一」というのは、決して途方もない目標でもないという。なぜなら、大手電機メーカーでの実務経験を通じて、特定のジャンルに絞ると「世界一」になるチャンスはいくらでもあるということを学んでいたのである。日本は長寿世界一の国であり、その日本の中で沖縄県はかつてナンバーワンの長寿県であった。つまり、世界一の長寿地域において医療環境を提供できるということは、「沖縄の医療環境を世界一にする」という大義を琉球光和が実現できる可能性を有しているというのが秦社長の考えである。このビジョンに関して管理職のT氏は、以下のような見解を述べている。

アジアの中心で、「沖縄が中心だよ」と社長に教えられたんですよ。なぜなら、今までは、もう世界とか私たち意識ないですよ。沖縄の本島で暮らしている、そこが全てだったんで。社長が、世界地図で、「沖縄はおへそで、こういう形でどこでも行けるんだよ」と。（中略）「私たちは、これからは東京から発信が来る沖縄ではなくて、沖縄から発信する、東京に発信する情報源の島だよ」ということを教えられて、頭の中にパーッと広がりましたね。「そんな遠くないんだ」と（管理職T氏）。

沖縄から世界地図を見れば沖縄は東アジアの中心にあり、沖縄から世界へ情報発信する島だという秦社長のメッセージは、沖縄で仕事をすると

いう感覚の社員たちにとっては、自分たちのビジネスをより幅広い視点で捉える契機となった。それは、これまでとは全く異なる発想で自分たちのビジネスに新たな可能性を見出すという共感を生んだのである。

このように、社員満足を追求する経営においてはベースとなる原体験を具現化し、社員からの共感を呼ぶ基軸を打ち出さなければならないのである。

#### 4-3 社員満実が実現する仕組み

価値観の確立と共有を実現したとしても、真の社員満実を得るためには組織と個人との間に不動の信頼関係が構築されなければならない。さらに、その信頼関係に裏付けられた社員間の緊密な連携が促進されるような組織的な仕組みが存在しなければならない。

ビルメンテナンス業において組織と個人の信頼関係が問われる最も重要な場面は、顧客からのクレームである。現場では、物品の破損にはじまり顧客とのトラブルといったように、クレームがつく場面が多い。そこでは、組織がいかに現場の社員をフォローできるかが鍵となる。四国管財では、クレームのことを「ラッキーコール」と呼ぶ。これは、クレームが業務改善のための有力情報であるという逆転の発想から生成した四国管財のオリジナルな用語である。「ラッキーコール」が来ると、「お客様係」という部署が対応する。「お客様係」は、現地に行ってクレーム対応する「営業さん」と呼ばれる部隊と「スマイル・サポーター」と呼ばれる本社に常駐している電話対応のスタッフからなる。ちなみに、「営業さん」と呼ばれる部隊は、中澤社長をはじめ3名の経営幹部である。

一所懸命やる人ほど、クレーム起こすんですね。便所の目皿運んだら落として割るんですね。でも、目皿を運ぶ人しか割る権利はない。「仕事しい」は、モノ壊すんです。ですから、叱れないわけですね。(中澤社長)。

「ラッキーコール」が来ると、「お客様係」が迅速に対応し、決して現場社員を責めず、すべての処理を行う。この取り組みの積み重ねが、現場社員との強い信頼関係をつくりだしていく。「ラッキーコール」が定着することによって、現場社員は現場でのトラブルを報告したら必ず会社が誠実に対応してくれるという信頼を抱くようになる。その信頼関係が、現場社員のモチベーションに作用し、会社への評価と発展していく。「ラッキーコール」に関して本社スタッフのW氏は、以下のように見解を述べている。

大体の人が1人で仕事しよって、掃除中にももの動かして壊してしまったことがあっても、1人しかおらんかったら、隠してしまおうと思ったら隠せるようなときもあるがです。そこで、やっぱり、報告っていうのが大事になると思うんで。会社の信用につながるの。そこで、報告が来るっていうのが、うちのすごいところじゃないかと思います(本社スタッフW氏)。

W氏の語りにもあるように、「ラッキーコール」で明らかになる現場での失敗は、社員に責任を帰属させるのではなく、組織に帰属させるという方針で一貫している。方針が一貫しているだけでは必ずしも組織と個人の間信頼関係は確立されないのであるが、有言実行を徹底していることで信頼関係が確立されている。建前で言っているのではなく、行動で実証する「実証主義にもとづくマネジメント

ト」の実践によって信頼関係が構築できているのである。その結果、現場社員の「ラッキーコール」は、クレームというよりも要望や現場の情報提供であり、迅速な経営情報が把握できるようになって、高品質のサービス提供につながっていったのである。

ファースト・コラボレーションでは、社員の親密性に基づく顕著な行動が「チーム接客」と呼ばれる接客法である。「チーム接客」とは、特定の担当者はいるが、その担当者を他のメンバーがサポートして仲介サービスを行い、成約率を高める取り組みである。一般に、不動産仲介業では、営業担当者が歩合制のインセンティブのもと、個々人で業務を遂行するというものである。ちなみに、ファースト・コラボレーションでは、「チーム接客」をバックアップする制度として、個人のノルマを廃止して、歩合制ではなく給与制を実施し、個人戦ではなく団体戦で仲介業を営んでいるのである。「チーム接客」は、顧客に対する徹底的な奉仕と社員間の緊密な連携が不可欠である。それゆえに、「チーム接客」は、親密性を体現した取り組みだと言える。また、「チーム接客」が有効に機能する要因として、不動産仲介をめぐる環境の変化に対して適応したものであることが指摘できる。

やっぱり、実力主義で歩合制というのが根本にある業界でしょうから。一部の賃貸仲介の会社の中で、武樋もそうでしょうけど、気づき始めた人たちが歩合から固定給に変えて、固定給にすることで「みんなのお客さま」というところで、初めて「チーム接客」が定着しはじめたのかという認識です。うちの会社は、定着していると思いますけど(管理職C氏)。

不動産接客においては、従来のように物件情報だけでなく、物件に付帯する情報や顧客のニー

ズを心底からくみ取るコンサルタントのようなスキルが求められる。それゆえに、1人の人間ではなく、複数の人間による協働によって情報処理をこなすことによって、よりの確に顧客のニーズに対応できるのである。

しかし、社員は初めから「チーム接客」として認識していたわけではなかった。むしろ、「チーム接客」は、ファースト・コラボレーションの創業時における業務活動から始められた。多忙な業務を乗り切るためには、営業スタッフの協働はもちろんのこと、時として事務スタッフのバックアップも必要となり、その中から、必然的に社員間の連携が生じるようになったのである。

私も、武樋に同じようにされていた部分はあったんです。褒められるじゃないですけど。「Rさん、こんなこともできるんやね」、「すごいね」みたいな感じで。多分、それが自分にもしみついていたので、それをDさんが入ったときに、また、元気な子が入ってきてくれたので、明るく接して、動きも行動も早かったので、言えば言うほどきてくれるというのはすごくあったんで。褒めてるつもりはなかったがですけど、多分、それを言ったときの笑顔とかが、こっちも嬉しかったので、何か自然と褒めてたんですよ(管理職R氏)。

業務が多忙を極め、その状況を打開するために学習されていった業務のスタイルが後に「チーム接客」という形になっていった。

「チーム接客」が有効に機能するための社員間の連携行為として、「フォロー」というものがある。「フォロー」とは、先輩社員が後輩社員のミスや異変に気が付いたとき、別の先輩社員が気遣いの連絡をするというものである。そこでは、先輩社員間



で非公式的なネットワークがあり、後輩社員の情報が共有され、「フォロー」がなされる。

担当は、特にはないんです。で、他の店舗にいる者が、自分よりも上の先輩方全員が、見えています。全員、声をかけてくれますので。指導した方がいいようなことがあると、後から聞いた話なんですけども、役割分担がそこにあります。(一般社員F氏)。

「フォロー」も「チーム接客」と同様に創業当初から実践されていたものが、習慣化したというプロセスがある。「フォロー」についても、親密性が社員間の連携で具現化したものであると言える。このような一連の取り組みによって親密感が向上した社員は、連帯感とモチベーションが向上し、複雑な業務を緊密な連携によって遂行する。そのことによって、サービスの質が向上するという結果がもたらされたのである。

創業時の琉球光和の主たる事業は、医療施設に機器を納入することであった。その頃の沖縄県では、医療施設の設立が相次いでいたこともあり、医療機器の需要は増加していた。それに対してより上質なサービスを提供するために確立された体制が、マトリクス組織である。そもそもマトリクス組織というのは、特定のメンバーが、職能別の部門と事業の部門の両部門に所属する組織構造を意味する。琉球光和においては、マトリクス組織を独自にアレンジして、医療施設に提供する機器を専門領域別に分けた部門と取引先の病院の特性別(規模および運営主体)に分けた部門に各々のメンバーが顧客ニーズに対応してその都度チームを編成するという体制を構築したのである。

他社さんだと縦軸だけ、プロフェッショナルだけの会社さんとか、逆に広く浅くしかやってなくて深

くなってくるとメーカーさんと呼ぶという業者さんもいらっしゃるの、その点うちは網羅できているので、病院さんにとってもありがたい存在なんじゃないかなと思ってます(一般社員N氏)。

このマトリクス組織は、医療施設を支えるという創業当初の事業の方向性に基づいて、医療施設の多様化と医療機器の技術の向上という経営環境の変化に組織を適応させたものである。医療施設のニーズをいち早くキャッチし、そのニーズに適切に対応できる体制がマトリクス組織というわけである。また、このマトリクス組織という体制が、ライバル社との競争優位を生み出していると社員に認識されている。

多分、創業の経緯は医療法人の中の、いわゆる、ドクターとのつきあい、患者さんがその向こうにいると。「困ってる、何とかしてくれ」、「何とかしましょう」というところから始まっているので、うちは医療機器を売りながら常にその点を意識しながら仕事をしてた。それが、ここ数年の中でしっかりと見える形で、「3軸見えてきたな」というのがここ3年の流れだと思います(秦社長)。

秦社長によると、創業のきっかけはドクターを支えるというところからスタートしている。これが1軸目となる。ドクターを支えるという流れから医療施設を支える2軸目が存在し、その先に患者という3軸目が存在する。これまでの事業においては、事業の収益を支えるのが2軸目の医療施設を支えるという軸であり、その軸で有効に機能したのがマトリクス組織だということになる。だが、医療人および患者のニーズがより多様化、顕在化する環境へ変化した。その環境適応のために、新たなステー



ジの組織体制の必要性が出てきたというのが秦社長の見解である。

これらの3軸は、独立に存在するわけではなく、各々の軸がそれぞれ関係性を持っている。たとえば、医療施設を支える仕事でスタートしたとしても、そこから医療人を支える仕事が派生し、来院する患者へのサービスへと展開していく場合もある。つまり、時間的経過に伴って、3軸が複雑に入り込んでくるのである。ゆえに、それぞれの顧客をターゲットとする営業力、個々の顧客のニーズに対応できる高度な専門性、さらに、各部門の緊密な連携という組織マネジメント上の課題が生じてくるのである。

このような経営環境に適応するためには、創業当初のような職能別組織、あるいは、医療施設を支えることがメインであったときのマトリクス組織では十分に対応できない。むしろ、これらの組織上の特性をうまく融合させて、顧客のニーズに対応できるより柔軟性の高い組織体制を秦社長は目指すことになる。

マトリクス組織に次ぐ琉球光和の組織は、医療人、医療施設、患者という3軸をそれぞれメインの顧客とする部門は存在するものの、顧客への対応のプロセスで必要となる部署から必要となる人員を随時投入してチームを編成するというプロジェクト・チームを組織している。もちろん、マトリクス組織で対応する業務はマトリクス型の組織で対応し、本社スタッフは職能型の組織を取っている。すなわち、プロジェクト・チーム、マトリクス組織、職能型組織が混合したハイブリッド型組織が形成されているのである。このようなハイブリッドな組織形態を展開するにあたって秦社長の基軸となっているのは、創業の志にある「支える」にあって、経営の姿勢として全くブレがない。「支える」という目的を実行する手段として様々な組織の形態が

表6 琉球光和の3軸に基づく事業体制

患者	▶介護福祉機器のレンタル
	▶販売 退院後の患者様支援
	▶調剤薬局の運営
医療施設	▶最新医療環境の紹介
	▶医療機器・設備の設置／導入／メンテナンス
	▶医療用画像診断システム・医療情報システム・院内ネットワークの構築
医療人	▶医療経営コンサルティング
	▶医療施設の開業企画
	▶医療環境に関する教育、医療機関・医療従事者向けセミナーの開催

出典：内部資料に基づき著者作成

存在するわけであり、「支える」というミッションを実現する最適な形態の選択肢があり、顧客のニーズに最適に対応できる組織を編成することが琉球光和の組織編成の最大の特徴である。

3社の社員満足を追求する取り組みは、既存の常識に囚われないもので、社員が当事者意識を持って業務にあたるような環境をもたらししている。その結果として、よりサービスのクオリティを向上させ、結果として顧客満足を生み出し、高いパフォーマンスにつながっていくのである。

## V 結論

社員満足を追求する企業の比較事例研究の結果として明らかになったこととして、第1に、経営者が社員の自主性を促進しつつ果敢な意思決定を行うリーダーシップ・スタイルを実践している。第2に、全ての社員が共有できる理念を打ち出して、それを実現するマネジメントのシステムが存在している。第3に、社員の主体的な関与を奨励している。

以上のようなマネジメントが実践されることによって、社員満足がもたらされ、成果に結びついている。

## 5-1 社員の自主性を促すことと

### トップ・ダウンの意思決定を断行する

#### 多様なリーダーシップの行使

四国管財、ファースト・コラボレーション、琉球光和の経営者のリーダーシップにおいて共通しているのは、フォロワーである社員を尊重して彼/彼女らの成長を促す一方で、日常業務の遂行に関しては基本的に任せるスタイルを取っている。ただし、組織の方針を左右する重要事項に関する最終的な意思決定についてはトップ・ダウンで断行している。

四国管財の中澤社長の場合は、ビルメンテナンス業が社会的に低くみられることによって社員は誇りを持って仕事ができない状態に対して、自社の社会的評価を高める取り組みを通じて社員を幸せにするという強い思いでリーダーシップをとっている。その体験の中澤社長は、以下のように語っている。

全国の同業者の二代目で、珍しい、現場からやってるんですね。現場のしんどさとか、上司の不甲斐なさというのが全部体験できているのですね。それぐらい体験できているのは、少ないぐらい。現場の声が分かっているのは、自分の強みが1つありました(中澤社長)。

ファースト・コラボレーションの武樋社長の場合も、中澤社長と同様にネガティブなイメージがある不動産業界において、「誇りが持てる仕事をしたい」という強い思いがあった。そこで、個人間でパフォーマンスを競う不動産営業の世界で、社員の親密性を促し、社員が連携して高い顧客満足を

目指すという経営スタイルを目指さそうと志した。この点に関して、武樋社長は以下のように語っている。

お金儲けといますか。ちょうど、ホリエモンの時代でして、それこそ「会社は誰のものか」という議論があった時代ですが、僕、それも初めて考えたのです。「誰のものなのや」と。最初のうちは、会社の経営を成り立たせるために、数字を追っていたのですね。でも、(社内) イザコザが出てきた時に、「待てよ、誰のために働きよるんや」と。「社員さんも誰のために、それこそ仕事をしておるんや」と。(中略)「(当時の株主に対して)俺ら(社員一同)のものなんやぞ、会社は」みたいなという感じで思えたのは、すごいよかった、幸せやったんです(武樋社長)。

琉球光和の秦社長の場合は、エンジニアの職を辞して父親の事業を引き継いだばかりで、医療業界の知識がほとんどなかったときに、当時の社員が手取り足取りいろんなことを教えてくれた。その経験から、経営情報を豊富に持っている社員が経営者の感覚で事業を行うことによってうまくいくということを確認した。秦社長は、当時の様子を以下のように回顧している。

(就任当初)当然、私、素人ですし、何も分からないですし、みんなから、教わらなきゃいけないんで、みんな、すごく丁寧にいろんなことを教えてくれたんですね。だから、経営情報を私よりたくさん持っているのですよ。だから、その人たちが経営するのがいちばん。これって、効率いいし、正しい判断ができる。(中略)社長のありかただったり、そもそも、どうやって顧客を大切にするか、どうやって社員を大切にしかって、全部1つ共通していて、

やはり、「社員が経営者になることだ」と私自身は思っているんですね(秦社長)。

中澤社長は現場経験から学んだ社員が直面する様々な苦勞から、武樋社長は経営方針をめぐるコンフリクトを社員と解決するプロセスから、そして、秦社長は事業継承における社員のサポートといったように社員が深く関わってくる経験を通じて、社員の存在の重要性を学んでいる。その一方で、組織のグランド・デザインや戦略的な意思決定に関しては、トップ・ダウンの意思決定で遂行している。ただし、このトップ・ダウンによる果敢な意思決定にも社員の存在が少なからず影響しているのである。思い切った意思決定を実行できた背景には、社員の満足を実現し、成長を促し、パフォーマンスにつなげるために何が必要かという、意思決定の基軸が明確なゆえに実行できたものと考えられるのである。

それぞれの経営者は原体験から導かれた決意のもと、自らが理想とする経営を実践するためトップ・ダウンで果敢な意思決定を実行しているのである。つまり、社員重視の姿勢とトップ・ダウン型の意思決定は両立しているのである。この相反する経営者の行動は、理念を実現するためのマネジメントの仕組みが有効に機能しているからである。

## 5-2 理念と仕組みを結びつける

四国管財、ファースト・コラボレーション、琉球光和で共通することは、理念を実践するためのマネジメント・システムが確立されているということである。

四国管財の事例では、まず経営理念を行動指針まで落とし込んだ「四国管財ベーシック」が存在し、社員間で共有が図られる。そこで謳われている文言が決して建前だけのものではないことは、中

澤社長はじめ経営陣およびスマイル・サポーターが「ラッキーコール」に象徴されるクレーム対応で現場社員との間に確固たる信頼関係を確立していることからわかる。その信頼関係をベースに、現場社員が高付加価値のサービスを心掛け、さらには、現場で発生する様々な経営上有効な情報を「ラッキーコール」という形で本部に上がってくる仕組みになっているのである。その結果として、価格競争に頼らない高付加価値サービスを提供し顧客満足を実現している。

ファースト・コラボレーションの事例では、社員をコミットさせて経営理念を策定し、そのプロセスを通じて当事者意識を涵養している。理念を共有して当事者意識を持った社員ゆえに、創業当初における慌ただしい業務活動の中で、個人ベースの業務遂行が常識であった不動産業界の中にあって、後に「チーム接客」と呼ばれるようになった集団レベルで窓口業務にあたるという独特の営業スタイルが確立していったのである。なお、「チーム接客」は社員間の緊密な連携がないと機能せず、いかに親密性を保つのが生命線となる。そこで「フォロー」と呼ばれる、部署を問わずモチベーションが下がっているメンバーに対して相互にケアができるインフォーマルなネットワークが確立されている。このようにファースト・コラボレーションでは、理念と結びついた社員の親密性に基づく「チーム接客」と「フォロー」というシステムによって、モチベーションの高い社員による高品質なサービスが顧客満足を実現しているのである。

琉球光和の事例では、「医療人を支える」という創業の志を基本に「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョンを打ち出し、患者、医療人、医療施設という3軸に展開するビジネス・モデルに具体化している。3軸のビジネスは、同時並行で行われるわけではなく事業の発展段階に応じて、職能

別組織、マトリクス型組織そしてプロジェクト・チーム型組織と展開して組織形態にバリエーションを持たせている。また、組織形態の多様化に応じて、社員の学習能力を向上させる取り組みが徹底されている。したがって、琉球光和では、創業の志からビジョン、そして、ビジョンを実現するための戦略的課題に対応できる組織づくり、およびそのための人材育成といったような理念を実現するための仕組みが機能しているのである。その結果、顧客の多様なニーズに対応できる体制が他者との差別化につながり、顧客満足がもたらされている。

理念を実現するためのマネジメント・システムが確立されているというのは3社の共通点であるが、システムへの展開の仕方は三社三様である。仕組みづくりの推進という側面においては、四国管財と琉球光和では経営者がトップ・ダウンで推進している。他方、ファースト・コラボレーションの場合は、理念策定の段階から社員を関与させており、仕組みづくりも業務活動の中から創発的に展開されている。さらに、仕組みの展開という側面においては、各々の企業が複数の事業を展開しているが、四国管財とファースト・コラボレーションの場合は、ビルメンテナンス、不動産を主軸とするものであるのに対して、琉球光和は独自の3軸体制の事業展開がなされており、上記2社と比較して複雑な事業展開がなされている。ゆえに、四国管財とファースト・コラボレーションの場合は組織の形態自体は琉球光和に比べてシンプルであるが、琉球光和の場合は組織のライフサイクルに応じた仕組みの展開が多分に意識されたものとなっている。

### 5-3 社員の主体的な関与の奨励

社員の立場から、四国管財、ファースト・コラボレーション、そして琉球光和におけるトップのリー

ダーシップおよびマネジメントの仕組みについて考察すると、いずれの事例においても、社員が事業に主体的に関与することが奨励されていることにより、当事者意識が高まり、仕事へのやりがいが増し、提供するサービスの質の向上につながるようになっている。

四国管財の場合は、「四国管財ベーシック」によって基本的な行動指針を明確にしたうえで、経営者を中心に本社の管理職が「ラッキーコール」に対して有言実行かつ誠実な行動を示すことで現場社員は会社を信頼する。その結果、現場社員が安心して「ラッキーコール」を活用して現場情報を提供するという主体的な関与が実現され、高度なサービスと顧客のニーズに対する迅速な対応が可能となったのである。

ファースト・コラボレーションの場合は、社員参加型の経営理念の策定に始まり、歩合制から固定給、ノルマなしという従来の不動産業界の慣習と真逆の制度によって、社員間の親密性が活性化された。活性化された親密性によって、社員同士の相互扶助、とりわけ、先輩社員から後輩社員に対する手厚いケアによって、社員間の主体的な関与が涵養されている。その結果、顧客に対する手厚いサービスが実現されるに至ったのである。

琉球光和の場合は、社員の成長を促す取り組みが充実している一方で、現場経験からの学びを重視するマネジメントが実践されている。社員は、勉強会、現場経験からの学習、さらには課レベルにおける自立型チーム組織での活動といったように、様々なアプローチから成長できる環境の下で学習を積み重ね、当事者意識を高め、より主体的に業務に関わるように意識が変わる。その結果として、3層に渡る多様で複雑性の高い業務を相互に連携を取りながら効率的に遂行する体制が出来上がったのである。

## 参考文献

- ◎ 東 利一 (2011), 「サービス・リレーションシップのはじまりー百貨店・化粧品ブランドの接客調査ー」『流通科学大学論集ー流通・経営辺ー』第23巻第2号, 9-108頁。
- ◎ DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部 [編] (2005), 『いかに「サービス」を収益化するか』ダイヤモンド社。
- ◎ Dick, A.S. and Basu, K. (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework," Journal of the Academy of Marketing Science, vol.22, pp.99-113.
- ◎ Heskett, J.M., W. E. Sasser, & L.A.Schlesinger, (1997). The Service Profit Chain, Free Press. (島田陽介 訳『カスタマー・ロイヤルティの経営ー企業利益を高めるCS戦略ー』日本経済新聞社, 1998年)。
- ◎ Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, Harper and Row.
- ◎ 徐 彬如 (2009), 「顧客成果の影響要因としての「従業員満足」と「サービス風土」ー先行研究の整理と今後の研究課題ー」『経済論叢(京都大学)』第183巻第4号105-121頁。
- ◎ 木田世界 (2018), 「従業員と顧客間の態度の同質性と異質性に関する研究整理ー組織論とサービス・マネジメント論の視点からー」『横浜国際社会科学研究所』第22巻第4・5・6号 303-312頁。
- ◎ Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL: Rand McNally. Vol. 1, pp.1297-1343.
- ◎ 西川一廉(1984).『職務満足の心理学的研究』勁草書房。
- ◎ 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978).『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- ◎ 小野公一 (1993).『職務満足感と生活満足感ーゆとりの時代の人事・労務管理へのクオリティ・オブ・ワーキング・ライフからのアプローチー』白桃書房。
- ◎ 瀬戸川礼子 (2013).「「おもてなし経営企業」に見られる強さを共通項」『開発工学』Vol.33. No1. 23-28頁。

## 参考資料URL

- ◎ 経済産業省ホームページ<http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/omotenashi-keici/>



## **A Study on Management that Pursues Employee Satisfaction**

Yoshio Ono

The service industry identifies the importance of management that pursues employee satisfaction in order to achieve customer satisfaction. This research clarifies the actual conditions of management that realize employee satisfaction. A detailed interview survey was conducted of concerned parties at three companies awarded by the government for practicing management that realizes employee satisfaction. The companies chosen for the research fieldwork were building maintenance company Shikoku Kanzai, real estate company Frist Collaboration, and medical equipment dealer Ryukyukowa. Shikoku Kanzai and Frist Collaboration are located in Kochi Prefecture, and Ryukyukowa in Okinawa Prefecture. As a result, three points of management that realizes employee satisfaction became clear. Managers encourage employees to have a sense of ownership. Also, managers entrust employees with authority to participate in managerial decisions. The conclusion of this study is that the leaders' emphasis on employee satisfaction influences the employees' sense of ownership. Consequently, employees with a sense of ownership will contribute to achieving organizational goals.

