

Employee Happiness

社員幸福度

社員を幸せにしたら
10年連続黒字になりました

株式会社ビアズ 代表取締役 **桑野隆司**
Takashi Kuwano



社員が幸せなら、会社も幸せに——
「ハピネスサイクル」が高収益企業をつくる

2005年に名古屋で創業した「ピアズ」は、通信キャリアの店舗コンサルティングや、セールスプロモーションを主とする企業です。現在は本社を東京に移し、全国に七つの支社を展開するなど、着実に成長を遂げています。

当社がここまで拡大していったのは、代表取締役である私に素晴らしい経営のノウハウがあったわけでも、社員の中に突出したスタープレイヤーがいたわけでもありません。あえていうなら、一人ひとりが一生懸命目の前の仕事に取り組み、同業他社とは一線を画す良質なサービスをお客様に提供し続けているためです。そして、「社員を幸せにし続ける」ことを軸にした経営をしてきました。これがピアズの成長のカギとなり、創業期より10年

以上も連続黒字を実現させました。

当社の社員の長は、相手のために思い、相手に喜んでもらうためにはどうすればいいか？を考えながら動けることです。それはお客様に対してはもちろん、自分以外の社員に對しても同様です。私はこの利他の精神を生み出す源泉を「E H (Employee Happiness ≡ 社員幸福度)」と名付け、いわゆる「E S (Employee Satisfaction ≡ 従業員満足度)」とは別の定義とし、「E H」を高めるための活動や仕組みを整備してきました。あえて「従業員」ではなく「社員」と呼び、「満足」ではなく「幸福」を追い求めます。

本来、人間というものは利己的な生き物です。自分が得をすること、自分が幸せになることを第一に考えていますし、感情に支配されているので、自分の好き嫌いで判断して動く。それは人間として当たり前のことで、社会人になっても変わらないと思います。

ですが、企業の経営陣が利己的な人間だったらどうでしょう。自分たちの会社を大きく

するためだけ、お金儲けのためだけに動いていたとしたら……利己的な経営者と利己的な社員は、いつか衝突し、上手くいかなくなります。

では経営者はどうすればいいかというと、まずは社員のことを知って好きになり、思いやる。そして自分の思いを社員に伝え、利己的な社員に対しても愛情を注ぎ、大事にする。社員を満足させるためにはどうすればいいか？ を考えて、まずは「ES (Employee Satisfaction) 従業員満足度」を満たしてあげればいいのです。

ES が満たされた社員がどうなるかというと、心に余裕が生まれ、自分のことだけでなく周りのことを思いやれるようになります。自分が満足することではじめて、他者（他の社員やお客様）に目が行くようになり、他者を幸せにしようと思えるようになります。そして、自分の奉仕によって他者に喜ばれた体験こそが、自分にとってもより高い満足（＝幸福）になることに気が付き、より多くの人のために尽くしたいと考えられるようになります。誰かに喜ばれるための奉仕をしたい、そしてそのことに自分自身もつと嬉しい幸せな気持ちに

なりたい。その感情こそがEH (Employee Happiness) なのです。

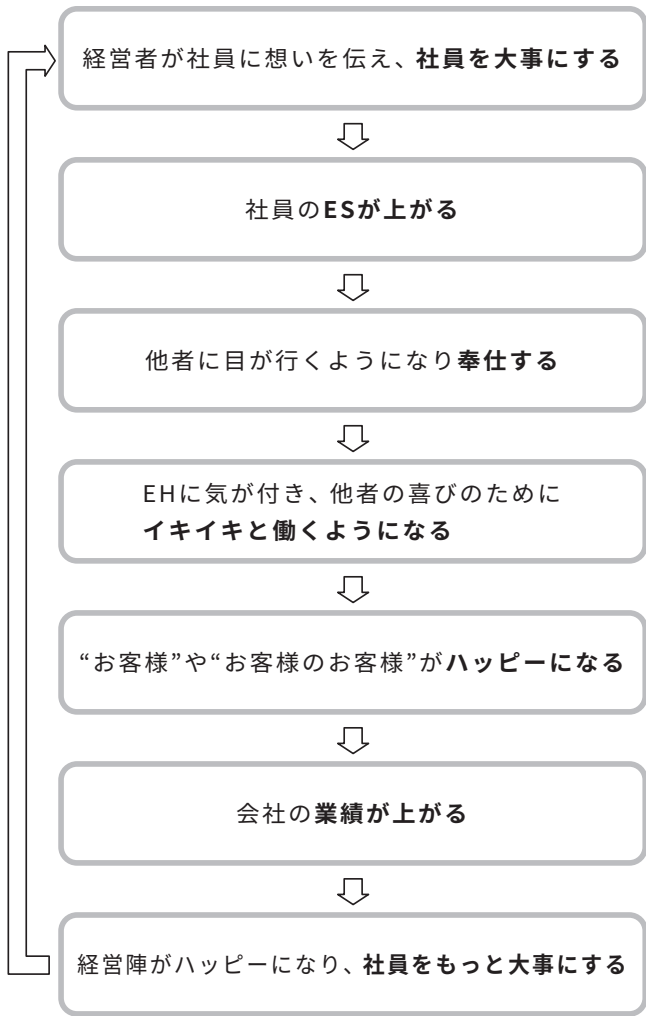
経営陣が社員を大事にすることで、このような好循環が生まれます。社員を幸せにすることが質の高いサービスの提供につながり、巡り巡って自分たち経営陣を幸せにする。私はこのサイクルを「ハピネスサイクル」(次頁図参照)と呼んでいます。

多くの経営者は、このハピネスサイクルを実感するまで、大いに悩むと思います。利己的で、自分のことしか考えていない人たちを幸せにしなければいけないというのは、決して簡単なことではありません。

社員が幸せになるにはどうすればいいか。この問いに真摯に向き合っていかなければ、特にこれからの社会で、生き残っていくことはできたとしても、成長し続ける組織をつくることは難しくなるでしょう。

私は「経営者とは社員に対して常に片思いをしているようなもの」と考えています。相

〈ハピネスサイクル〉



手のためにと行って行動してもなかなか振り向いてもらえませんが、私も何度も社員たちにフラれてきました。相手が振り向いてくれなくても相手のことを思い、そのこと自体にも感謝して、ハッピーだと思える経営側のマインド、これこそが成長し続ける組織のリーダーに必要なものです。その片思いを辛抱強く続けて、相手が幸せになってくれたのなら、その幸福は自分たちにも必ず返ってくるのです。

本書では、このES/EH理論を軸に、「社員を幸せにするためには何が必要か?」「それが企業にどんな利益をもたらすのか?」など、大きく五つの章に分けて丁寧に解説していきますと思います。

まず第一章では、EH（社員幸福度）を高めるリーダー像や組織はどんなものか、その理想のイメージについてお話します。

第二章では、ES/EH理論を確立するまでに私たちはどのような軌跡を辿ってきたか、その背景がわかる当社のヒストリーをご紹介します。読み飛ばしてもらってもいいのです

が、読むと次の章以降で記される内容をより理解できると思います。

そして第三章は、E S / E H 理論をより深く理解するメインの章です。E S / E H が単なる理想論ではなく、どのように収益につながるかということをお話しします。

第四章では、E S / E H 理論に基づいて、当社では具体的にどんな取り組みを行っているか、その取り組みにどんな目論見があるかをご説明します。

第五章では、新たな時代で勝ち抜いていくための、E S / E H 理論を軸とした経営スタイルについて解説します。ここまで読んでもらえれば、E S / E H をより実践的な内容としてご理解頂けるはずです。

ぜひ「自分は社員を幸せにできるだろうか？」と自分に問いかけながら、読み進めてみてください。

ブローグ
社員が幸せなら、会社も幸せに——「ハピネスサイクル」が高収益企業をつくる 2

第一章

新時代のリーダーと組織

今の時代に求められているリーダー像とは？ 16

人はいつの時代も“一生懸命な人”を応援したい 20

周りに火を付ける自燃性リーダー 24

時代や規模で変わる組織 28

縦横無尽の「プラネット型」組織 32

社長が心臓、幹部が脳——会社は「一人の人間」である 37

小さな会社の大きな志　↳ピアズのヒストリー

理想の会社を求めて——前職で味わった天国と地獄 40

悩みぬいた末、起業を決意 43

今の自分にできること、通信業界のためにできること 48

志を同じくする仲間Ⅱピアズ 53

はじまりはマンションの一室から 56

不幸中の幸い！ 夢の万馬券 59

社内で「想いの共有」ができず、人が去って行く 62

二度目の失敗でわかった「お金では人は動かない」 67

大切なのは人を生かすこと——日本経営品質賞との出会い 71

人の支えで乗り越えた危機 76

「組織づくり」は「仲間づくり」 81

社員幸福度（EH）とはなにか

本当の意味での働き方改革 88

ES／EHとは 92

社員の幸せ⇨顧客の幸せ⇨会社の幸せ——「幸せの連鎖」をつくる 98

顧客の期待水準を超えることが満足や感動を生み出す 102

機能的サービスと情緒的サービス 109

社員を大事にする⇨「社員の大事な人」を大事にする 115

利他の精神は誰もが子どもから芽生えている 118

仲間意識と帰属意識——会社をアウェイからホームへ 123

会社内のコミュニケーションをデザインする 127

アンオフィシャルなコミュニケーションを充実させる 131

ES／EH指数をチェックしよう 134

ワークライフバランスは時間で測れない 147

社員幸福度（EH）を向上させるための取り組み

称賛や労いを可視化し、モチベーションアップ「サンクスカード」 155

子どもが喜べばパパもママもハッピー！「がんばるパパママプロジェクト」 159

思いもよらない祝福が感動を呼ぶ「ハッピーサプライズ」 162

支えてくれた二人のために「ウェディングサプライズ」 166

子どもたちへ「みんなの笑顔のつくりかた」 「ピアズサンタ」 170

アルバイトも仲間だから「ピアズ卒業式」 173

普通の食事かと思ったら「内定者サプライズ」 176

ESを高める交流の支援「交流経費」「朝ごはんサービス」 180

社員からの要望がそのまま制度化「帰省手当て」 183

ES／EHマネジメントによる経営モデル

模倣困難なオリジナリティが競争優位性を生む

188

社員の幸福が業績アップに帰結する幸せの連鎖

192

すべてはポリシーを伝えることから

196

労働環境を整備してESを満たす

199

評価・表彰制度とゲーミフィケーション

201

定期的な調査と革新でマンネリ化を防ぐ

204

EH向上の取り組みを継続して行う

206

ピアズが実践する人事・評価制度

209