

働きがいのある会社で行われている取り組み ：テキストマイニングによる分類の試み

Actions to Make the Company a Great Place to work : Classification by Text Mining

後藤 学 (Manabu Goto) *1

要約 働きがいのある会社の取り組みに関する記述についてテキストマイニングを行い、取り組み内容の分類を試みた。共起ネットワークから得られた 13 のコミュニティを、(1) 制度整備に関する取り組み、(2) 人材育成に関する取り組み、(3) 意識共有に関する取り組み、(4) コミュニケーション活性化と一体感に関する取り組み、(5) 社会貢献に関する取り組み、の 5 つに整理した。各種取り組みに共通する要素としては、個々の社員の意志や考えを尊重した取り組みや、全社員の一体感を高める取り組みが多かった。

キーワード 働きがいのある職場, 取り組み, テキストマイニング

Abstract We conducted text mining on descriptions of the actions implemented by companies that are a great place to work, and we attempted to classify the contents. Thirteen communities were obtained from the co-occurrence network and their actions were organized into the following five categories: (1) actions related to reviewing the rules to make them easier to work with; (2) actions related to human resource development; (3) actions related to shared awareness; (4) actions related to communication activation and a sense of unity; and (5) actions related to social contribution. Common to all of these actions were respect for the will and ideas of individual employees and the enhancement of a sense of unity among all employees.

Keywords a great place to work, actions, text mining

1. 問題・目的

社員にとって「働きがいのある」会社では、どんな取り組みが行われているのだろうか。それは、多くの企業組織、経営者や企業人が持つ共通の関心事であろう。そこで本稿では、世の中で「働きがいのある会社」として高く評価されている職場がどのような取り組みをしているのか、その抽出・分類を試みた。こういった分類があることによって、他社ではどのような取り組みが多く行われているのか、自社で今後どのような取り組みが必要なのか、検討する手がかりになるものと考えられる。

働きがいは、SDGs (国際連合広報センター, 2019) の中で目標 8 「働きがいも経済成長も」として言及され、すべての人が「働きがいと十分な収入のある仕事 (decent work)」につくことが持続可能な社会にとって重要であることが謳われている。

社会心理学や産業・組織心理学では、働きがいは動機づけの文脈の中で注目されてきた。仕事への活動は、報酬や

圧力のような外界からの刺激や要請によって促進される (外発的動機づけ)。その一方で、仕事に取り組むことによってやりがいや喜びが得られ、より一層熱心に取り組むことでも活動は促進される (内発的動機づけ)。このように、働きがいがある状態には、待遇に恵まれ、働きやすい職場環境であることと、仕事に取り組むことそのものに魅力を感じていることが共に関連する。

本稿では「働きがいのある会社」とその取り組みとして、Great Place To Work® Institute Japan (GPTW Japan) の「働きがいのある会社」ランキング ベスト 100 の HP 掲載データを使用した (働きがいのある会社研究所, 2023)。Great Place To Work® (GPTW) は、世界約 100 カ国で「働きがいのある会社」を世界共通の基準で調査・分析し、各国の有カメディアでランキングを発表している。

GPTW では、「働きがい」を「働きやすさ」と「やりがい」の両方が兼ね備わった組織であると定義する (働きがいのある会社研究所, 2023)。そして、GPTW が定める全員型「働きがいのある会社」モデルに基づいて評価を行って

*1 (株) 原子力安全システム研究所 社会システム研究所

いる。このモデルでは、「働きがいのある会社」とは、マネジメントと従業員との間に信頼があり、一人ひとりの能力が会社全体のために最大限に生かされている会社を指す。そういった会社には、優れた価値観（バリュー）やリーダーシップがあり、イノベーションを通じて財務的な成長を果たすことができる。中でもマネジメントと従業員間の「信頼」は重要で、信頼を構成する5つの構成要素として「信用」「尊重」「公正」「誇り」「連帯感」があげられている。

GPTWによる「働きがいのある会社」調査は、働く人へのアンケートと、会社へのアンケートの2種類のアンケートで構成されている。信頼の5つの構成要素を測定する質問を中心に、自由記述や属性等に関する質問を追加した働く人への無記名アンケートと、企業文化や会社方針、人事施策（採用、経営層からの意見浸透、従業員からの意見聴取、人材育成、ダイバーシティ、ワークライフバランス、社会・地域貢献活動など）の具体的な取り組み内容をレポート形式で回答させる会社へのアンケートからなる。この2種類のアンケートが総合的に評価され、「働きがいのある会社」が選出される。

今回、著者が分類を試みたデータは、上記のアンケート結果によって選出されたベスト100各社が選んだ、一押し働きがいを高める取り組み（「イチオシ取り組み」）として、紹介されている記述である。多くの取り組みに関する記述が含まれるため、それを取り組み内容で分類できると望ましいと考えた。データの分類にあたっては、テキストマイニングによる分析を試みた。こういった分類作業では、大抵、KJ法（川喜田,2017）などの方法を用いて、親近感のあるものをまとめて分類することが定石である。しかしながら、今回のようにデータの件数が多く、1件（1社）のデータの中に複数の取り組みが記述されていれば、分類には相応の手間がかかる。また、分類の客観性を高めるためには、複数の者が分類内容を共有し合意を得る必要があり、相当なマンパワーを要する。テキストマイニングを活用することでこの種の分類・整理がどこまで効率的にできるのか、有効な分析ができるのか検討する。

2. 方法

2.1 分析対象

GPTW Japanが毎年認定・発表している、日本における「働きがいのある会社」ランキング ベスト100のサイトに掲載されている、各社の「施策名」と「イチオシ取り組み」を分析対象とした。施策名は各社30字程度、イチオ

シ取り組みは200字程度で、ランキングに選出された企業が作成した紹介文の形式で記述されたものであった。

2019年～2023年の5年間のランキングを対象としたところ、計660社分のテキストデータが得られた。各年度の内訳は、2023年版100社（15,40,45）、2022年版100社（15,40,45）、2021年版160社（25,65,70）、2020年版155社（25,65,65）、2019年版145社（25,60,60）であった（括弧内は、企業規模の部門別のデータ数を示す）。2021年度以前は100社以上の会社が選ばれているが、これは100社に限定せず一定水準を超えた企業が「働きがいのある会社」として選出されていたことによる。このランキングは、25人以上が在籍する法人企業によるエントリー方式で行われているため、各年度にランキングされる企業には重複があり、同一企業が複数回含まれていることも多い。「施策名とイチオシ取り組み」からなるテキストデータに加えて、年度（2019年～2023年）、企業規模（大規模部門、中規模部門、小規模部門）を外的変数として使用した。企業規模は、大中小の3部門で、大規模部門で社員数1,000人以上、中規模部門で100～999人、小規模部門で25～99人で区分された。

2.2 分析方法

テキストデータの分類を目的にテキストマイニングを行った。分析には、樋口（2020）のKH Coder3を用いた。分析を行う前に以下の前処理を行った。（1）以下の単語（バリュー、ミッション、ミーティング、ビジョン、ハッピー）は、出現頻度が多く、かつ、英語表記とカナ表記が混在していた。これらについては、英語表記をカナ表記に変換した。（2）複合語のうち、「従業員」（従業員）については、複合語の検出結果を参考に強制抽出した。

3. 結果

「施策名とイチオシ取り組み」からなる660件のテキストデータは、総抽出語数77,307、異なり語数4,985で、660件2,780文のテキストデータであった。

表1に、全テキストデータの出現回数上位50語の出現回数と文書数を示した。出現回数は、1件で抽出語が複数回使われた場合でも出現の度に都度カウントしている。文書数は、1件の中での重複使用はカウントしていない。

最も多く使用された語は「社員」で、出現回数949回であった。「社員」は660件の記述の中では415件（62.8%）で使用されていた。上位の語は、出現回数が多い語ほど文書数も多いが、「理念」「プロジェクト」「文化」のように

出現回数が多いものの文書数がそれほど多くない語も見られた。

表1 抽出語（上位50語）の出現回数と文書数

順位	抽出語	出現回数	文書数	順位	抽出語	出現回数	文書数
1	社員	949	415	26	チーム	121	92
2	会社	304	214	27	組織	120	87
3	制度	283	167	28	活動	119	73
4	働く	235	153	29	事業	119	75
5	行う	228	176	30	取り組み	117	102
6	成長	193	127	31	働きがい	117	92
7	社内	190	145	32	考える	115	91
8	環境	189	160	33	企業	114	79
9	実施	187	151	34	ビジョン	108	59
10	経営	183	121	35	参加	106	84
11	従業員	171	105	36	全員	106	90
12	実現	157	115	37	コミュニケーション	104	75
13	年	157	123	38	価値	104	82
14	共有	147	110	39	機会	104	95
15	仕事	147	106	40	表彰	104	61
16	理念	147	72	41	目指す	102	91
17	自分	141	109	42	業務	100	81
18	人	140	99	43	研修	99	61
19	当社	138	115	44	ワーク	97	69
20	プロジェクト	137	79	45	場	95	77
21	メンバー	133	90	46	評価	93	57
22	向上	128	101	47	推進	92	75
23	全社	128	99	48	採用	89	50
24	支援	127	85	49	キャリア	88	56
25	文化	124	76	50	大切	86	75

3.1 働きがいのある会社の取り組み分類

「施策名とイチオン取り組み」の全データについて共起ネットワーク分析を行った。最頻出語の「社員」は、取り組み内容と関係なく全体にわたって使用されていたことから、除外した上で分析した。

最小出現数50以上の語について共起ネットワークを作成した(図1)。共起度の高いまとまり(コミュニティ)が13抽出された(表2 2, 3列目)。ここから、語と語の結びつきの強さを基準に、共通する取り組みを読み取ることができた(同表4列目)。そこで、13のコミュニティをより上位の概念でまとめて、系統的に整理するため、取り組みの目的・意図の観点から、著者が5つに大分類した(同表1列目)。大分類は(1)制度整備に関する取り組み(C1, C4)、(2)人材育成に関する取り組み(C11)、(3)意識共有に関する取り組み(C3, C5, C8)、(4)コミュニケーション活性化と一体感に関する取り組み(C2, C7, C10)、(5)社会貢献に関する取り組み(C13)である。これ以外の3コミュニティ(C6, C9, C12)は取り組みの内容を示すものではなく、各種取り組み内容を説明する修飾語や、取り組みに関する記述を目的語にとった述語が抽出されており、「その他」と分類した。加えて、共起ネットワークから得られた、結びつきの強い語群を手がかりに、取り組みの具体的な内容について、以下のように解釈した。解釈にあたっては、共起ネットワークから得られる情報だけでなく、実際の記述内容を参照しながら検討した。表2に各コミュニティに含まれた語と、取り組みとして読み

取れること、実際の記述例をまとめた。実際の記述例には代表的な取り組みを掲載した。

制度整備に関する取り組みは、人事制度と働き方改革に関するトピックからなっていた。人事制度では、①社員の残した成果やプロセスが人事評価に反映されること、②会社に決められるのではなく、社員一人ひとりが主体的にキャリアを選択し、その選択を支持・尊重するような企業側の支援があることが働きがいのある職場に多く認められた。そういった制度があることによって、ビジョンの実現に向けて全社員が能力を発揮できる状態ができるものと推測される。

働き方改革では、①コロナ禍をきっかけとした在宅勤務やフレックス勤務の導入、②社員の希望に沿って職種やワークスタイル(時短勤務、時差勤務)を柔軟に選択・変更できること、③ダイバーシティを尊重し、多様な人材が等しく活躍できることが働きがいのある職場に多く認められた。

人材育成に関する取り組みとしては、個々のキャリアプランに即した人材育成はもちろん、入社したての社員に対して手厚いトレーニングプログラムが用意されているなどの工夫がなされているといった記述が目立った。

続いて、意識共有に関する取り組みは、理念や価値観の浸透・共有を目的に、①企業理念や経営理念など、企業の存在意義や目標を浸透させる取り組み、②社員としての判断基準や行動基準を共有させるための取り組みが働きがいのある職場に多く認められた。そして、③理念や価値を体現した社員を褒め表彰することで、他の社員の意識を高める取り組みが多く言及されていた。なお、「価値」と「バリュー」の語は、特定の会社や文脈によっては同義で用いられている場合もあったが、両者を同義語としてまとめなかったのには、「バリュー」と「体現」「表彰」の語の結びつきが強かったためである。

コミュニケーション活性化と一体感に関する取り組みは多様なものが記述されていた。①全社規模の会議、②コミュニケーション活性化を目的とした取り組み(例:ランチ会、クラブ活動、カフェスペースなど)、③社内イベント(例:運動会、社員旅行、レッスンやフォーラムなど)の開催が多く言及されていた。また、社員の家族と一緒に参加できるようなイベントについての言及が多いことが特徴的であった。

最後に、SDGsなどの社会貢献、地域貢献を目的とした取り組みについての記述がみられた。

表2 「働きがいのある会社」の取り組みを構成する内容

大分類	コミュニティ	各コミュニティに含まれた単語	取り組みとして読み取れること	実際の記述例（一部編集して掲載）
制度整備	C1	会社、制度、環境、働く、経営、実現、目指す、ビジョン、評価、人事、経営、成長、支援、一人ひとり、キャリア	<ul style="list-style-type: none"> 人事評価制度 キャリア開発のための支援 ビジョンの実現に向けて全従業員が能力を発揮できる状態を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> 年功序列ではなく、努力と成果が適正に評価される人事評価制度、賞与体系を採用している 社員ひとりひとりの意志を最優先に考えるキャリア開発制度 半年に1度の社内公募にて全社員が直属の上司への申告なしで、希望する部署へ挙手できる
	C4	勤務、在宅、コロナ、オンライン、ワーク、導入、推進、多様	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務、リモートワーク、テレワークの導入 多様なワークスタイル、ワークライフの推進 多様な人材の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ感染防止の対策として、在宅勤務と在宅手当、フレックス制度が導入された 多様なライフスタイルを尊重した新たな働き方制度 女性/障がい者/LGBT+/ワークライフ/インクルージョンの5つのカテゴリーで多様性の受容を推進している
人材育成	C11	人材、育成、開発、プログラム	人材育成、能力開発	<ul style="list-style-type: none"> 人材開発では、リーダー育成や成功体験の共有に注力し、独自開発プログラムのもと継続的な成長機会を提供している 社員それぞれの得意分野を社内講師としての立場で共有してもらい、それにより全社員の能力開発と、講師としてのプレゼンの質が高まり、双方が成長できる仕組みを作っている
意識共有	C3	企業、理念、文化、研修、醸成	研修等を通じ、企業理念・経営理念を浸透させる	<ul style="list-style-type: none"> 配属部門を超えて新入社員が一堂に会し、シニアリーダーから企業文化について直接学べる機会は基本理念の浸透に役立っている 企業理念と自身の仕事の結びつきの発表や、企業理念や社風に基づいた行動の実例発表を行い、常に全員で方向性が合った状態で業務に取り組めるようにしている
	C5	共有、価値、大切	価値（観）の共有	<ul style="list-style-type: none"> 弊社が大切にしている共通の価値観をまとめ、それをもとに拠点や部署を超えるメンバーがディスカッションを深め、普段の業務に落とし込んでいる 当社では、価値観の共有・意識の共有・情報の共有を行うために、週2回、社員全員が参加する全体会議を行っている
	C8	表彰、バリュー、体現、行動	MVV（ミッション、ビジョン、バリュー）を体現する人を表彰	<ul style="list-style-type: none"> バリューの体現度を人事評価の指標にも入れることで、より強くバリューを意識し、全社の一体感を醸成するような仕組みづくりを行っている 月に1回の全社ミーティングで、最もバリューを体現した仕事を行った社員に対し表彰を行っている
コミュニケーション活性化、一体感	C2	実施、行う、全社、参加、向上、働きがい、高める、会議、発表、意識	全員参加の場をつくり、働きがいを高める	<ul style="list-style-type: none"> 毎月の全社会議で前月に届いた顧客の声をスライドショーで紹介している 施策を実行するための全社的な応援もあり、新しい働きがい向上施策が次々に誕生している
	C7	社内、コミュニケーション	社内コミュニケーションの活性化	<ul style="list-style-type: none"> 全体集会、部門間の交流雑談会、女性社員の意見交換会などをオンラインで開催し、社内コミュニケーションを促進した 部門間や社員間のランチ、クラブ活動の補助などの社内コミュニケーション向上の取り組みを継続している フロアをカフェスペースにリニューアル。カフェスペースにしたことによりメンバー同士の距離が近くなり、社内コミュニケーションが活発になった
	C10	イベント、開催	社内イベントの開催	<ul style="list-style-type: none"> 経営幹部から従業員へ日頃の感謝（「ありがとう」）を直接伝える社内イベントが多数開催されている オンラインでヨガレッスンや、ハロウィンイベント、雑談会の開催などを行っている 年間30回の社内研修や方針発表会、社員旅行、フォーラムをはじめとした様々なイベントを企画・開催している
社会貢献	C13	社会、貢献	社会貢献活動、SDGs	<ul style="list-style-type: none"> 地域貢献プロジェクトは、ごみ拾いや職場体験、直売会など様々な活動を行った 環境問題等の社会貢献にも力を入れており、物流業界としてCO2削減などの様々な取り組みを行っている
その他	C6	自分、自身	自分自身	<ul style="list-style-type: none"> 毎月の社長との1on1ミーティングやフラットな組織構造により、誰でも経営に意見し、参加できる環境が整っているため、自分自身の会社であることを実感でき、働きがいを得ることができる
	C9	機会、提供	成長の機会や知る機会を提供する	<ul style="list-style-type: none"> 復職支援のため、育休中に就労機会を提供している 従業員が会社の重要な意思決定に参加できる機会を提供している
	C12	場、設ける	場を設ける	<ul style="list-style-type: none"> 全社集会・社内研修・交流の場などは、基本はリアルで集まりつつオンラインでも接続するハイブリッド運営を行い、新たな企業文化の醸成に挑戦している 社内有志のオンボーディングチームが、入社後トレーニング等のプログラムを作成・実施する他、積極的な交流の場づくりに励んでいる

を得ることができる。これは、KJ法（川喜田,2017）で言うところの第一段階（小グループ）のカテゴリー分けに近い状態の結果と言えるであろう。そこまでの作業自体については、筆者ひとりで短時間に進めることができた。ただ、その後、より上位のカテゴリーにまとめる段階については、筆者のテキストマイニングの技術では、典型的な取り組みを列挙できるような分類に持つていくことはできなかった。そのため、著者自身でデータを確認し、上位カテゴリーへの分類を行った。下位カテゴリーから上位カテゴリーまでを含めた階層的な分類については、クラスター分析等の適用も考えられたが、こちらも解釈可能な水準の結果を見出せなかった。今回のテキストマイニングによる分析の試みでは、処理しやすいデータの選定、データの前処理の方法、適切な分析方法の適用、結果の解釈の仕方などについて不十分なところが多く、まだ相当に工夫できる余地があったものと思われる。今後は、テキストマイニングによる更なる検討に加えて、KJ法での分類結果との比較を含めた検証を進めていきたい。

最後になるが、今回テキストマイニングを行ったGPTW Japanのデータだけでなく、同じような分析を適用できるデータは他にもあるであろうと思われる。同種の他のデータによる検討結果を蓄積していく必要がある。

引用文献

働きがいのある会社研究所（2023）. 2023年版 日本における「働きがいのある会社」ランキング ベスト 100 Retrieved September 15, 2023, from <https://hatarakigai.info/ranking/japan/2023.html>

樋口耕一(2020).『社会調査のための計量テキスト分析 — 内容分析の継承と発展を目指して— 第2版』ナカニシヤ出版

川喜田二郎（2017）. 発想法 中公新書

国際連合広報センター（2019）. SDGs（エス・ディー・ジーズ）とは？ 17の目標ごとの説明、事実と数字 Retrieved September 15, 2023, from https://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/31737/