

# 離職率の低い働き方の一考察

## — パーパス経営の視点から

### パプアニューギニア海産の事例

松本 倫和

キーワード： パーパス経営 働き方 経営組織 離職率

#### 1. はじめに

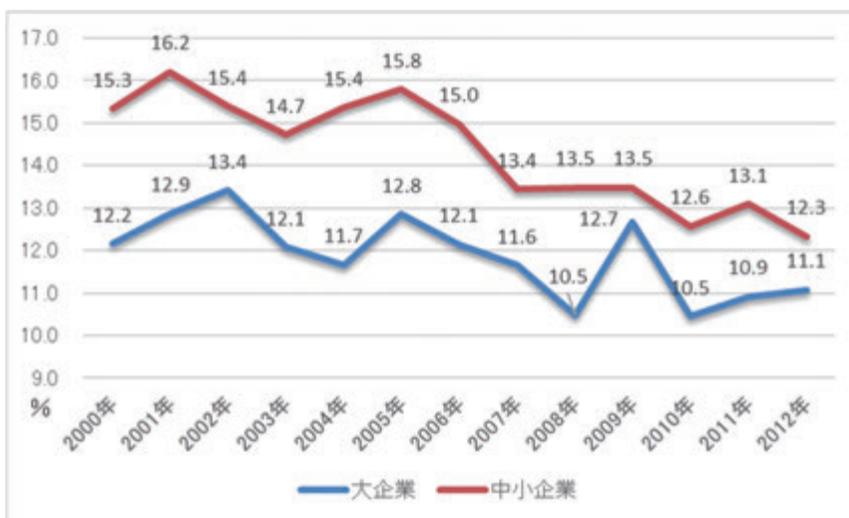
人手不足が深刻化している現在において、企業は従業員の採用だけでなく従業員を定着させていくことが重要である。従業員が定着するメリットについて「離職者数を減らし、定着率を高めることは、量的な労働力の確保のみならず、企業内知識や技術の蓄積、採用コストの大幅な削減、長期的視点に立った人材育成の可能性など、その効用は大である」と述べている(富山, 2020, p. 53)。

図表1にあるように大企業・中小企業ともに離職率は僅かに減少傾向ではあるが、中小企業の離職率は大企業と比較して高くなっており、人員に余裕がなく従業員を惹きつける魅力に乏しい中小企業にとっては大きな問題となっている。次に中小企業における従業員の離職理由についてみていくと「賃金が不満」(44.3%)、「仕事上のストレスが大きい」(37.4%)、「会社の経営理念・社風が合わない」(25.3%)、「職場の人間関係が辛い(職場でのいじめ、セクハラ・パワハラを含む)」(24.4%)といった労働条件、仕事のストレス、職場の人間関係が上位を占めている(厚生労働省職業安定局, 2014)。従業員の定着を図るために賃金改定や福利厚生の実施をすることは資金に余裕のある一部の中小企業に限られる。ただ、それ以外の仕事のストレスや人間関係を改善させることでも、離職率を下げる事が出来る。と考える。

そこで本稿では、2019年～2021年間で従業員離職率がゼロだった水産加工会社である株式会社パプアニューギニア海産を取り上げて事例研究を行う。そして、なぜパプアニューギニア海産は低い離職率を達成出来ているのかという問いを設定し、そ

の理由をパーパスに基づいた経営という視点から分析していくことが本稿の目的である。

図表 1：企業規模別常用雇用者の離職率推移



出所：2015年中小企業白書を基に著者作成。

## 2. パプアニューギニア海産の概要について

株式会社パプアニューギニア海産（以下P海産）は大阪府摂津市にあるパプアニューギニア産天然エビのみを扱う水産加工会社である。美味しさに拘り、全ての製造工程が人の手によって行われている。年間の売上は約1.1～1.2億円、従業員は社員3人、パート20人の合計23人である。図表2にあるように1993年に現社長である武藤北斗氏の父、武藤優氏が東京にて創業した。元々はパプアニューギニアにおいて、技術指導・経営指導を行い、現地の人々が生産する第一次産品を、彼らの暮らしが持続可能な適正価格で、日本の販売窓口として買い付け、それを国内の市場に販売することを目的としていた。

現社長である武藤北斗氏（以下武藤）は芝浦工業大学で金属工学を専攻、卒業後は築地の荷受けに就職し、セリ人を目指していた。2000年にP海産に入社し、営業や事務に従事していた。そして、2003年には本社を東京から宮城県石巻市へ移転した。2011年には東日本大震災の津波が石巻の工場を襲い、操業停止に陥った。その後、武藤は福島第一原発の事故の影響を不安視し、家族と共に大阪に移住。石巻にある工場の再開は諦め全従業員を解雇し、大阪府摂津市で新たな工場をスタートした。

工場再開後に武藤は従業員一人一人と個人面談を繰り返し行った。その面談で多くの従業員の声に耳を傾けている中で、「いつでも好きな時に休めるといい」という意見があり、いつでも好きな時に休めて、休みの連絡をしてはいけないという「フリースケジュール」が導入された。また従業員に対して2か月毎にアンケートで作業工程のうち、嫌いな作業を選択し、その作業はやってはいけないという制度である「嫌いな仕事はやらない」が導入された。P海産はこれらの働きやすい制度を導入することで、2019年～2021年の3年間において離職率ゼロを達成している。また近年はこれらユニークな働き方が多くのメディアで取り上げられている。

図表2：パプアニューギニア海産のこれまで

年	出来事
1991年	■父 武藤優氏が東京にてパプアニューギニア海産を創業
2000年	■武藤北斗氏がパプアニューギニア海産入社。営業や事務を行っていた。
2003年	■本社を宮城県石巻市への移転
2011年3月	■東日本大震災の津波の影響で工場が全壊し、操業停止。津波で従業員2名死亡
2011年	■武藤北斗氏 福島原発事故の影響を不安視し、大阪へと移住
2011年4月	■石巻での再建は断念し、従業員は解雇。大阪府茨木市にて工場を再スタート
2013年	■「フリースケジュール」を導入
2016年	■「嫌いな仕事をやってはいけない」を導入
2018年3月	■職場では過度な挨拶、感謝の言葉、必要以上の声掛けや報告はストレスになるので禁止
2019年8月	■「助け合ってはいけない」を導入
2020年7月	■摂津市鳥飼に新工場設立
2022年1月	■副業禁止 一部解禁
2022年4月	■3年ぶりに退職者

出所：(株)パプアニューギニア海産 ブログ、note を基に著者作成。

### 3. パプアニューギニア海産の事例から捉える低離職率の達成要因

#### 3-1. SWOT 分析から見るパプアニューギニア海産の変容

次にP海産が東日本大震災前から現在までどの様に変化をしてきたのかをSWOT分析の手法を用いてみていく。震災前のP海産は図表3のように、現在の人を縛らない働き方とは真逆の職場環境だった。その様子を「また僕自身、従業員を管理することが、会社を運営していくうえで必要不可欠なことだと疑いませんでした。従業員をガチガチに管理し、代替出勤も許さず、何事にも細かく書類の提出を催促し、挙句の果てには工場内にビデオカメラを設置して、事務所から工場を監視するという、今から考えればあきれるような管理ぶりでした」と述べている（武藤，2017，pp. 43-44）。

この時期の強みは従業員を管理することで、商品の生産効率を上げていたということ。その結果として「売上は今の倍以上あり、社員4、5人とパート従業員が30名近くいました」と述べており（武藤，2017，pp.43）、売上という面ではプラスに働いていたと考える。一方、弱みは工場内でグループや派閥が発生し、従業員間のコミュニケーションが悪化した。それに伴い従業員の出入りが激しくなり、結果的に従業員の技能が向上しづらい状況に陥ってしまった。

図表3：2010年頃のP海産のSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員を管理し、生産効率を上げていた</li> <li>・会社を大きくしたいという武藤の強い想い</li> </ul>	<p><b>弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の出入りが激しく、技能が向上しづらい</li> <li>・派遣社員雇用や求人広告費で追加コスト発生</li> <li>・工場内でグループや派閥が発生し、従業員間のコミュニケーションが悪化</li> </ul>
外部環境	<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・食の安全への意識が高まり、天然エビ、薬品不使用などのニーズが増える</li> <li>・従業員や設備を増やせば、更なる売り上げの拡大が見込める</li> </ul>	<p><b>脅威</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他の賃金や労働条件が良い職場に人を取られる</li> <li>・大手メーカーのコスト競争力</li> </ul>

出所：著者作成。

そして2011年3月11日に東日本大震災の津波に襲われ、P海産の工場は全壊し稼働不能となった。武藤は福島第一原発事故をきっかけに、取引先のつてを頼りながら大阪へと移住した。周囲から「宮城を捨てた」「郷土愛がない」「自分のことしか考えていない」という言葉をぶつけられながらも、石巻での工場再建は断念し、従業員は解雇した。その後大阪府茨木市という新たな土地で、大阪まで着いてきた20代男性従業員と共にP海産を再始動させることとなった。

工場を再稼働させた当初は従業員がまったく集まらなかった。ハローワークでの求人広告、求人誌への求人広告などを出し、工場稼働後2カ月が経ち、人がようやく集まり始めた。この後、武藤はもう1人の社員を工場長に任命し、自分がこれまで続けていた工場での作業をやめて、事務所の仕事に専念した。しかし2年後には信頼していた工場長が会社を去り、武藤は再び工場長として現場に入り働くことになった。この時に今ある工場の問題点を従業員から直接聞いて意見を交わすこと重要であると考え、パート従業員13名と1対1での面談を始めた。1回あたり1～2時間の面談を行い、必要であれば何度も同じ人と話をした。工場の現状を把握することに注力してい

た。面談を通じて分かったことはパート従業員同士の争いが生じており、お互いに憎しみ合っていると感じられる状況だったということ。そしてパート従業員が誰も会社のことを好きではないということだった。

武藤はこの時「社員であっても、パート従業員であっても『うちの会社はこんな素敵な会社なんです』『こんなに働きやすいんです』、そして出来たら『私はこの会社を絶対にやめたくありません』そんな言葉を言ってもらえるような会社になりたい。」と述べている（武藤，2017，p. 76）。2013年にはフリースケジュールが導入される。元々は従業員に子育て中の親が多かったことから、考え出された制度である。また2017年に嫌いな仕事をしないが導入される。これは好きな作業と嫌いな作業を明確にすることで作業の効率を上げることをねらいとしている。

この様に震災後は工場の移設以外にも大きく働き方の仕組みが変わった。図表4のSWOT分析で見ると強みは武藤氏が再度工場長に就任し、毎日必ず製造現場に入る、定期的に従業員とのコミュニケーションを図ることによって職場で発生している課題を把握したこと。そこから働きやすい職場にするにはどうすれば良いかを考え、新しい仕組みを生み出してきた。この仕組みが従業員の離職率低下につながっており、離職しないことにより従業員の技量が上がり、作業効率アップと品質向上に繋がっている。離職率の低下が会社の利益向上に貢献するという好循環を生み出している。

図表4：2024年現在のパプアニューギニア海産

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の離職率が大きく下がった</li> <li>・離職しないから、従業員の技能が上がり作業効率UPと品質向上につながった</li> <li>・離職しないから求人広告費が不要になった</li> <li>・社長が自ら工場長となり、従業員とのコミュニケーションが増え、課題を掴んでいる</li> </ul>	<p><b>弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新工場稼働に伴う、2重債務</li> <li>・機械導入をせず、手作業で製品を生産するので高コスト体質</li> </ul>
外部環境	<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・食の安全への意識が高まり、天然エビ、薬品不使用などのニーズが増える</li> <li>・ユニークな働き方が多数メディアに取り上げられ会社の宣伝になった。</li> <li>・国内全体における働き方改革の要請</li> </ul>	<p><b>脅威</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他の賃金が良い職場に人を取られる</li> <li>・他メーカーによる商品の模倣</li> </ul>

出所：著者作成。

### 3-2. パーパスの定義とそのあり方について

武藤は東日本大震災での体験を経て、働き方に対する想いに大きな変化が起こった。

これにより従業員にとって働きやすい職場を実現するための仕組みづくりをしてきたのが分かった。しかし当時 P 海産は大阪で再始動する際には、震災前の負債と大阪での再スタート時の負債も加わった二重負債を抱えていた。そういった状況に置かれた多くの会社は収益性を上げて負債を減らしていくことに注力していこう。しかし、P 海産はそういった状況でも従業員にとって働きやすい職場の実現に注力していた。武藤はなぜ会社が厳しい状況にあっても、このよう対応が出来たのか。それは P 海産がパーパスを持っており、武藤がそれに基づき意思決定が出来たからではないかと考える。

まず、パーパス自体の定義についてこれまでどのような議論がされてきたのかについて以下記載する。世界経済フォーラムの主催者であるクラウス・シュワプ氏は、企業のパーパスを「企業の全てのステークホルダーを、共有化され持続された価値創造に関与させることである。そうした価値創造の過程で、企業は株主だけでなく全てのステークホルダー従業員、顧客、納入業者および地域社会および社会全体に奉仕する」と述べている（桜井, 2021, p. 33）。

次に世界最大級の投資運用会社ブラックロック CEO であるラリー・フィンク氏による投資先である諸会社 CEO に送った 2019 年の年頭書簡「利益とパーパス」において「まず第 1 に、パーパスは、『単なるスローガンでもマーケティングキャンペーンでもなく、企業の基本的存在理由(a company's fundamental reason for being)である』と、パーパスの意味を企業の目的ではなく、多くのパーパス論と同様、存在理由としたことである」と述べている（桜井, 2021, p. 34）。またパーパスと利益の関係について、「パーパスは、利益の唯一の追求ではなく、利益を達成するために生命を吹き込む力(animating force)」と述べている（桜井, 2021, p. 34）。この様にラリー・フィンクはパーパスについて、利益を達成する手段の一つとして考えているのが分かる。

次に企業パーパス論の学問的研究について英国学士院 2018 年と 2019 年に発表した「21 世紀のためのビジネスの改革に向けて」と「パーパスのある企業のための原則」の中で「企業パーパスは、企業が生まれ、存在する理由であり、企業が行おうと求めていること、および企業がそうなることを願望していることである。それは、企業がその顧客、地域および社会の利益(interests)を促進しようと願っている貢献を反映するものであり、信頼関係が事業において生み出される基礎である」と述べている(BritishAcademy2018, p. 16)。また「企業パーパスは企業の営利性(profitability)や株主報酬がもたらす重大な結果とは区別される。企業のパーパスは利益を生み出すことではない。企業のパーパスは、人間と地球の諸問題に対する収益的(profitable)な解決

策を生み出すことである。この過程で、企業は利益を生み出すが、しかし、利益は、企業のパーパスそれ自体ではない」と述べている (BritishAcademy2018, p. 16)。ここではラリー・フィンクとは異なり、社会的課題に対して収益的な解決策を生み出すことを強調している。

以上のようにパーパスの定義について確認をした。加えて企業にとっての好循環を生み出すのかについてランジェイ・グラティのディープ・パーパス企業について引用していく。「最も成功している企業はパーパスに邁進していると共に常に利益を上げている。実際、そうした企業は利益と同じ視点でパーパスを見ており、組織のあらゆるものを拡大し改善する原動力としてパーパスを捉えているのだ」(Ranjay, 2022a)と述べており、パーパスを企業活動の中心に据えることの重要性を伝えている。

また、図表 5 にあるようにディープ・パーパス企業は社会的にポジティブな結果と商業的にポジティブな結果との両方にコミットする。またどれほど小さな意思決定や行動、プロセスであっても、自社の目標や責務を念頭に置いて組み立てる。一方、都合のいいパーパス企業は持続可能性、地元社会への有益性、従業員にとっての価値を高めることができないとし、企業やリーダーはパーパスを道具としてではなく、実存的な意味で理解すべきであると述べている (Ranjay, 2022a)。

図表 5：ディープ・パーパス企業と都合のいいパーパス企業の比較

	ディープ・パーパス企業	都合のいいパーパス企業
パーパスの位置づけ	実存的	道具的
範囲・指向性	商業と社会	商業
強度	組織原理	戦術的応用

出所：Ranjay, 2022a, p. 40 を基に筆者作成。

ディープ・パーパス・リーダーたちは、見せかけだけの都合の良いパーパスを選ばずに実務的理想主義の以下 3 つの原則に従っている。まず 1 つ目はパーパスと利潤の両立を常に目指すということ。単に善行を目指すだけでなく、善行をしつつ業績を挙げるというむずかしい作業をやろうと自ら挑戦する。2 つ目は、商業的利得しかもたらさず社会的便益の見込みがない利潤第一の決断を避ける。3 つ目はもしいずれは儲かりそうなビジネスアイデアがあれば、リスクを負ってそれを実施すると述べている。(プレジデントオンライン)。このように図表 6 におけるパーパスと利潤を両立させる BOX2 を目指している。以上のようにパーパスの定義とそのあり方について見てきた。それら

に基づくパーパス経営を筆者はパーパスに基づいた意思決定を通じて、業績と善行を両立することであると定義する。

図表 6 : ビジネス意思決定の類型



出所 : Ranjay, 2022b, p. 59 を基に筆者作成。

## 4. パプアニューギニア海産におけるパーパス経営の効果

次に筆者が武藤社長に対してインタビューを実施した内容に基づきパーパス経営がどのような好循環を生み出し、結果的に 2019 年から 2021 年にかけて離職率ゼロが達成出来たのかについて記載していく。

### 4-1. P 海産にとってのパーパスとは何なのか

P 海産にとってのパーパスとはパプアニューギニア産のエビを採ってくれている現地のパートナーが自立してもらうことであり、彼らが売りたいと思う値段で買うことだという。これは先代の武藤優氏がこの会社を設立した際に、技術指導・経営指導を行う一方で、現地の人たちが生産する第一次産品を、彼らの暮らしが持続可能な適正価格で、日本の販売窓口として買い付け、それを国内の市場に販売することを目的としたのを受け継いでいることがうかがえる。武藤は自分の家族や友達に「美味しいから、食べて」と言えるような商品作りを目指している。その美味しさを生み出すには、従業

員の働き方が大きく影響すると言う。労働環境が悪ければ人は仕事に対して雑な行動が目立ってきて、商品の品質を落としてしまう。それを過去の経験から分かっているからこそ、従業員の働く環境には細心の注意を払っている。武藤は現在でも入社時には午前中は工場内の作業を従業員とともに行っており、その作業している中で従業員の様子を観察しながら働き方の改善につなげている。

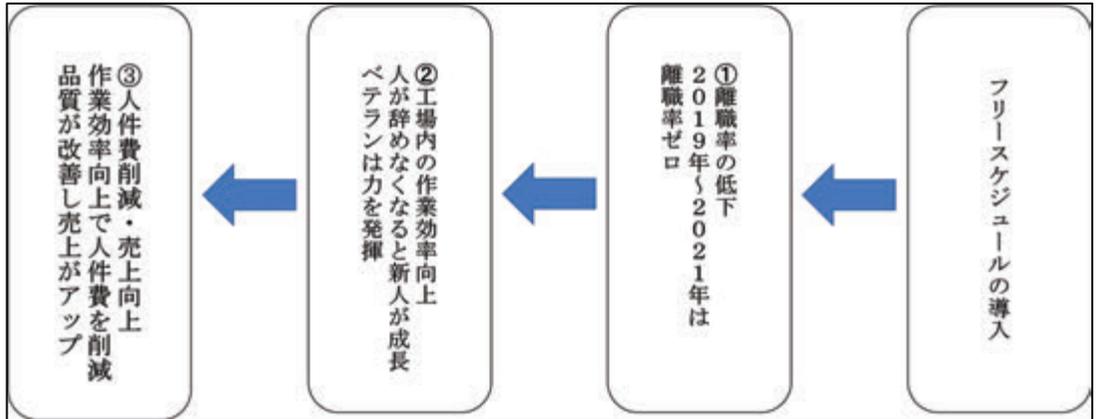
P海産にとってパーパスとは当初「従業員にとっての働きやすい職場の実現」だと筆者は考えていたものの、実際はパプアニューギニアのパートナーの生活を安定させることが一番大きな目的であり、彼らがとったエビを良い商品に仕上げるために従業員にとって働きやすい職場にすることを実現していることが分かった（武藤氏インタビュー、2024年6月28日）。

#### 4-2. P海産はどうやってパーパスと利潤をどう両立しているのか

パーパス経営の理想的な状態とは図表6のBOX2にあるように、業績と善行を両立させるウィン＝ウィンのソリューションを取ることである。しかし、実際に会社経営を行う際にこれらを両立することは決して容易ではない。ではP海産にとって年間1.1～1.2億という売上を生み出しながら、従業員の働きやすさをどう意思決定の元で両立が出来ているのか。武藤が従業員にとっての働きやすい職場にしようと思うのは、決して従業員のことを大切に思うことだけではなく、それが最終的に会社にとっての利益につながるのを確信しているからだと言う。

図表7にあるようにフリースケジュールを導入することで、3つの大きな効果をもたらしている。1つめは離職率が低下したこと。従来は人の出入りが激しいパート中心の職場にも関わらず、2019年～21年の3年間は離職率がゼロだった。2つめは工場内の作業効率向上したこと。以前はベテランが新人を指導する時間を多く割いていた。しかし新人が定着せず、ベテランは力を発揮できない悪循環が毎月繰り返されていた。人が辞めなくなると新人が育ち、ベテランは力を発揮できるようになった。また、ある程度皆が満足する組織になっていったことで作業の連携が取りやすくなり、作業効率が上がっていった。そして3つ目は人件費削減と売上向上である。人件費は2012年の1100万円から15年には700万円に下がった。改革が受け入れられず退職した従業員もいたが、作業効率が向上したことによって人が減っても作業水準は変わらなかった。売上が変わらずとも人件費を削減することができた。また、作業効率向上に伴い、商品の品質も良くなった。そうすると売り上げも上がっていった。

図表 7：P 海産でフリースケジュール導入による効果

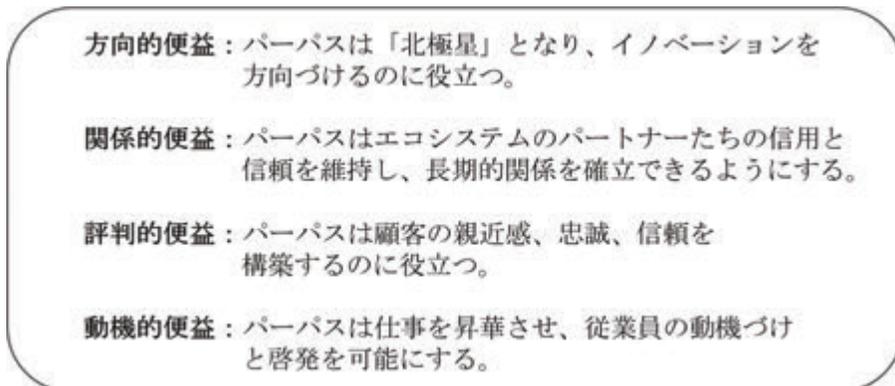


出所：株式会社船井総合研究所 ウェブサイトを基に筆者作成。

### 4-3. P 海産にとってのパーパスがどう好循環を生み出しているのか

パーパスが組織を活気づけて突出した業績を生み出す仕組みについて図表 8 にある 4 つの便益がある。「この便益を理解することで、リーダーは大胆になり努力を方向づけることができるようになる」と述べている (Ranjay, 2022a)。P 海産におけるパーパスが生み出す好循環の仕組みについて、こちらのパーパスの 4 つの便益に基づいて分析を行っていく。

図表 8：優れた業績を生み出すパーパスの 4 つの便益



出所：(Ranjay, 2022a, p. 85) を基に筆者作成。

#### 4-3-1. 方向的便益の視点から

「パーパスに支援された企業は『競技場を定義しなおす』ことでイノベーション

を実行して成長し、パーパスの制約の中で『エコシステム全体、複数のステークホルダー間のつながった利害や関係が機会を増す場』を考える自由度が高まる」と述べており (Ranjay, 2022a, p. 90)、パーパスという存在が企業のイノベーションの方向性をつけるのに有効であるとしている。P 海産にとってのパーパスとはパプアニューギニア産のエビを採ってくれている現地のパートナーに自立してもらうこと。これが P 海産の北極星として職場での働き方にイノベーションを起こしたのかについて以下記載していく。

かつて武藤が石巻工場で働いていた際には、従業員を監視カメラでの監視、意図して従業員同士を競わせることを行っていた。その後、東日本大震災での体験や石巻の工場閉鎖を通じて、武藤は従来の工場の働き方に疑問を持ち「従業員たちは本当にいきるための仕事ができているのか。パプアニューギニア海産は、彼らが生きるための職場になれているかどうか。その答えが否であることは明白でした」(武藤, 2017, p. 76)と述べている。それから従業員が会社のことを好きになってもらえるようにはどうしたら良いかについて、従業員一人一人との対話を行いながら従業員にとって働きやすい職場づくりを進めていった。

初めてフリースケジュールを導入するにあたって、前例もなく、何の効果も実証されていない新しい働き方に対して友人や顧客の多くから大反対を受けていた。東日本大震災での二重債務を抱えた状態でなぜ導入に踏み切れたのかについて、「助言をくれる方たちが、心底心配してくださっているのは分かりましたが、助言は助言としてありがたく受け取りつつ、それでも僕は止まりませんでした。従業員と本音で語り、助け合い、この会社で働いて本当によかったと思ってもらえるような職場にすると決めていたのです」(武藤, 2017, p. 78)と述べている。また「嫌いな仕事はやらない」というルールについても、「好き嫌い表を作り、嫌いなことをやらないというのは、あくまでも働きやすい職場を作るための一つのパーツにすぎません。僕はこの表で重要なのはきらいなことをやらない、もしくは好きなことを選んでいけるという、自主性を尊重したルールが人のやる気を増しているということだと思っています」(武藤, 2017, p. 119)と述べている。これらのルール導入の意思決定にあたり従業員にとって働きやすい職場をつくるという思いが強く影響しているのが分かる。ただ、武藤へのインタビュー時にパーパスはパプアニューギニアの現地パートナーが自立してもらうことであると聞いていたものの、働きやすい職場の実現という観点で見ると、パーパスが方向付けに直接繋がっていることを見出すことが出来なかった。

#### 4-3-2. 関係的便益の視点から

「パーパスは関係的な便益をもたらし、組織が外部のステークホルダーたちと緊密なつながりを形成できるようにしてくれる。そうしたステークホルダーには、顧客、サプライヤー、NGO、地域社会も含まれる」と述べている (Ranjay, 2022a, p. 93)。P 海産のパーパスにある通りパプアニューギニアの現地のパートナーとは創立してからおおよそ 30 年にわたり良好な関係性を現在も築くことが出来ている。「P 海産は彼らが自立するために必要な技術指導・経営指導を行うという趣旨で事業の運営に参加し、商品の売買に関しては、彼らの意思を 100% 尊重してやってきた。1987 年に本格化した、養殖エビの大量搬入による冷凍エビ相場の急落・安値安定により、生産者の生産コストの確保が危うくなり、末端消費者の人たち向けの流通システムの開発や、大幅なコスト削減策を講じる等して、何とか危機を克服し、彼らが自立することが出来た」と述べている (小冊子「天然エビに関する正直な実際の話」)。またパプアニューギニアでは年の 3 分の 1 の期間は禁漁となっているが、この期間を利用して定期的に現地の船員を研修目的で日本に招き、おおよそ一か月間共に働くという機会を設けている。「彼らに、日本でエビが加工され販売されている様子を直に体験してもらい、さらには自分たちが獲ったエビが、どのような鮮度や品質で日本の工場に届いているのかを、実際に解凍して見てもらうことは大きな意味がありました」と述べている (武藤, 2017, p. 179)。交流の中で得た知識や経験が現地で活用されることでエビの品質も上がってきている。

#### 4-3-3. 評判的便益の視点から

「パーパスに忠実なら評判が大いに高まることがある。今日の顧客は、10 年、20 年前に比べると、企業の存在理由やそれを体現する道徳的価値に基づいて購買決定をしたがるようになっている」と述べている (Ranjay, 2022a, p. 95)。P 海産においてもパーパスに常に忠実であることが、顧客の商品や会社への高い評価につながっている。

P 海産が高く評価される理由として武藤は商品自体がシンプルであるからだと言う。そして商品が作られるプロセスを明らかにする、消費者にとって嘘をつかないことが重要だと言っている。また水産工場としては珍しく、社長自らが SNS 等で情報発信していることをあげている。現在は YouTube、Facebook、Podcast、X、note と多種多様な SNS でパプアニューギニア産の天然エビの商品価値や従業員の働き方などを中心に発信している。これが多くのメディアの取り上げられることになり、結果として商品のブランド価値を上げて、現地のサプライヤーに還元することが出

来ている。

パーパスに忠実であることはB2Cだけでなく、B2Bでも見られている。P海産の売上の90%近くが、小売店を通じての販売となっている。通常のメーカーであれば売上の規模に応じて、特価対応を取るのが常だがP海産は商品価値を下げないことを考え、そういった値段交渉は全く行わない。小売店への卸値は、会社の規模に関わらず、全て同一価格としている。その背景について武藤は小さな規模も店舗も生き残っていかないといけないと考えていること、そして価格を下げることで無駄な争いを起こしたくないと言い、従業員の働き方と同じ思いを持っている。ただエビが大量に漁獲された時に限り、セールを仕掛けているという。これは生産者の取ったエビを廃棄などにはせず大切にしたい思いから行うものであり、パーパスに基づく行動であると言える。

#### 4-3-4. 動機的便益の視点から

パーパスの従業員の仕事に対する動機付けや啓発について、「パーパスは従業員ブランドの大きなセールスポイントとなり、給料と同じくらい、いやそれ以上に重要となる。さらに、パーパスはチームワークと協働作業を強化する傾向があり、士気の接着剤として機能する」と述べている (Ranjay, 2022a, pp. 101-102)。

武藤は従業員の仕事の評価基準は何かの数字実績ではなく「一生懸命やっているか」で見ている。これは従業員に作業に関する得手不得手があるので、作業スピードが遅い、早いで差がある。これに対して作業が早いことを褒めるのは作業が遅いのが悪いというジャッジをすることで、職場の雰囲気悪くし、作業効率を下げってしまうことを防ぐためである。また一生懸命やっているかに関する基準については「会社が従業員のことを真剣に考えて対応していれば、おのずと一生懸命やってくれます程度の自分でも、もの足りなさを感じるくらいのことしか言えませんでした」と述べている (株式会社パプアニューギニア海産 ブログ)。P海産において、士気が高いことを意味する一生懸命やっているかを判断する尺度がなく、パーパスとの関連性を見出すことが出来なかった。

そしてP海産は助けあう必要がない組織を目指しており、チームワークを強くすることに重きを置いていない。助け合うことで発生する弊害について「なぜ助け合うことを禁止しているか」というと、そもそも助けるという行為には、優れた人と劣った人の存在が前提となっていて、関係性がフラットではないからです。職場でその関係性ができてしまうと、手助けされる人はそれを引け目に感じ、手助けする人は相手にどこか不満を感じることでなくなり、やがて摩擦が生じます。」と

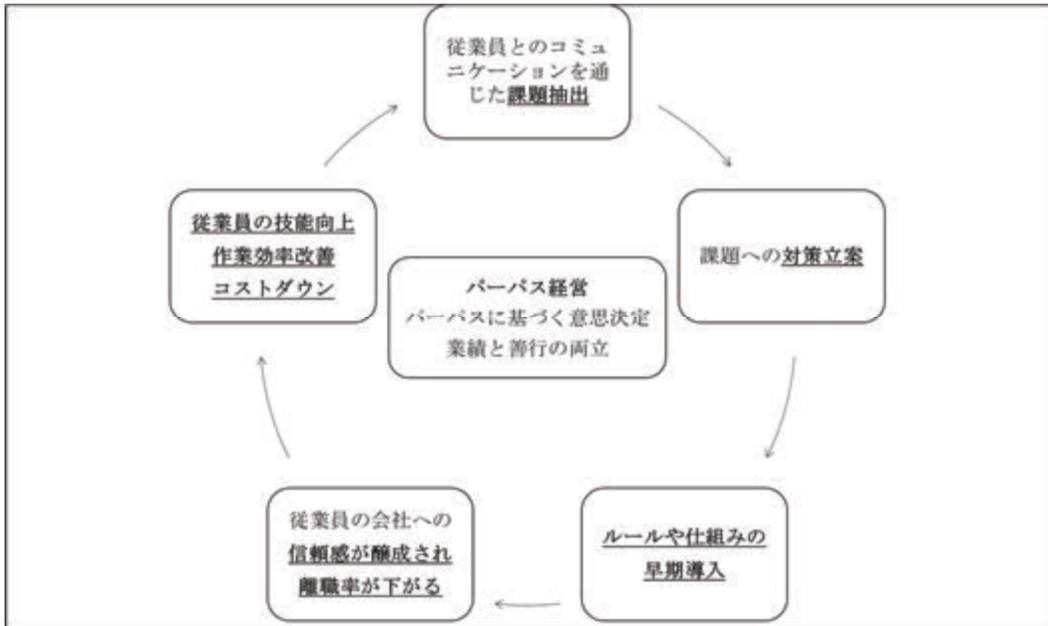
述べており (PHP オンライン)、組織内で争いが発生しないよう注意を払っているのが分かる。またこちらについてもパーパスとの関連性を見出すことが出来なかった。

#### 4-4. P 海産の離職率が低い理由とは何なのか

P 海産の離職率が低い理由について、武藤は従業員が辞めないのは、フリースケジュールなどのシステムの導入によるものではなく、会社が働いている自分たちの話を聞こうとしてくれていると考えている信頼関係にあるのではないかと語る。今回のインタビューを通じて分かったのは、図表 9 の様に大阪で工場を再始動した際に重視した従業員とのコミュニケーションに始まり、課題への対策についてパーパスに基づいての意思決定がなされる。次にルール化されたものがすぐに導入され、更に働きやすい環境がブラッシュアップされ従業員の会社への信頼があがることにより離職率が下がる。それが最終的にコストダウンという会社の収益に繋がってくるという好循環を生み出している。重要なのは会社側も従業員側もこの流れを信頼していることである。武藤が従業員にとっての働きやすい職場にしようと思うのは、決して従業員のことを大切に思うことだけではなく、それが最終的に会社にとっての利益につながるのを確信しているからだ。

図表 9 にあるように意思決定時大きな役割を果たすパーパスについて、武藤はパプアニューギニア産のエビを採ってくれている現地のパートナーが自立してもらうことであり、彼らが売りたいと思う値段で買うことだとしているが、これは P 海産の創設時のパーパスであり、現在はその形が変わっているのではないかと考える。武藤が行うフリースケジュールや嫌いな仕事はしないことの対象は従業員であり、商品にこだわりの原料を使用し、添加物を使用しないことの対象者は消費者、また商品の配送時に無用な時間指定を行わないことの対象者は配送業者である。この様に P 海産は様々なステークホルダーの事を考慮した上で、様々な意思決定を行っており、現時点での P 海産のパーパスはステークホルダーに豊かな生活を提供すると考えた方がより現在の施策と合致していると考えられる。

図表 9:P 海産におけるパーパスを軸とした好循環を生み出す流れ



著者作成。

## 5. まとめ

本稿では、なぜパプアニューギニア海産は低い離職率を達成出来ているのかについて、パーパスに基づいた経営という視点から分析を行った。

はじめに 2010 年と 2024 年現在の P 海産について SWOT を用いて分析を行った。その結果、2010 年は他の食品工場と同じく管理の厳しい現在と真逆の働き方の会社であった。従業員を管理することで、安定した生産や品質を保っていた。しかし工場内でグループや派閥が発生し、従業員間のコミュニケーションが悪化。それに伴い従業員の出入りが激しかった。これが従業員の技能が向上しづらい状況になっていた。その後、東日本大震災での経験を経て、定期的に従業員とのコミュニケーションを図ることによって職場での課題を認識。そこから働きやすい職場にするにはどうすれば良いかを考え、フレックシブルな仕組みを生み出している。このことが離職率低下につながり、離職しないことで従業員の技量があがり、作業効率アップと品質向上に繋がっていた。武藤が従業員にとって働きやすい職場にするという意識の変化が離職率の低下が会社の利益工場に貢献するという好循環を生み出したことが分かった。

次に P 海産のパーパスが、優れた業績を生み出すパーパスの 4 つの便益

(Ranjay, 2022a, p. 85)に基づき、どういった影響を与えるのかについて分析を行った。イノベーションを方向付けるのに役立つ方向的便益、パートナーと信用や信頼を維持する関係的便益、顧客の親近感や忠誠や信頼を構築する評判的便益については、P海産においてもパーパスを通じて同様の便益を確認することができた。しかし、従業員への動機づけに影響する動機的便益については、P海産において、モチベーションが高いこと、そして従業員が助け合いすることを目指していないため、便益を確認することが出来なかった。

そしてP海産の離職率が低い理由として、図表9にあるように従業員とのコミュニケーションに始まり、それが最終的にコストダウンという会社の収益に繋がってくるという好循環を会社側も従業員側もこの流れを信頼しており、P海産が従業員の話を聞こうとしてくれていると考えている会社への信頼関係があるからとしている。

## 6. 今後の課題

なぜP海産は低い離職率を達成出来ているのかという問いへの答えが従業員の話を知ろうとしてくれている会社への信頼関係であると結論づけている。今回は武藤へのインタビューを中心に分析を行ったが、加えて複数の従業員へのインタビューやアンケートを行うことでより深い考察が出来るのではないかと考える。今後は従業員がP海産で働き続けるモチベーションをより明確にすることで、中小企業において賃上げだけに頼らずに長く働いてもらう方法のアイデア提示が出来ればと思う。

### 謝辞

本稿の執筆にあたり、多くのご指導ご鞭撻を賜りました兵庫県立大学大学院社会科学部経営専門職専攻の當間克雄教授、田島喜美恵准教授に感謝いたします。またゼミの皆様にも多くのアドバイスや励ましをいただきありがとうございました。そして本研究の趣旨を理解し快くご協力頂いた、株式会社パプアニューギニア海産の武藤北斗氏に心から感謝いたします。本当にありがとうございました。

### 参考文献（引用文献を含む）

- [1] Ranjay, Gulati (2022a) *Deep Purpose : The Heart and Soul of High-Performance Companies*, Penguin Business. (山形浩生訳『DEEP PURPOSE 傑出する企業、その心と魂』東洋館出版社、2023年)

- [2] Ranjay, Gulati (2022b) *THE MESSY BUT ESSENTIAL PURSUIT OF PURPOSE*, Harvard Business School Publishing Corporation.  
 (高橋由香理訳『利益とパーパスの追及を両立できるか』  
 ハバードビジネスレビュー2022年6月号 ダイヤモンド社、2022年)
- [3] 桜井徹(2021)「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」  
 『経営論叢』第10巻 第2号、pp. 27-55。
- [4] 富山禎信(2020)中小企業における離職抑制方法としてのフォレット管理論  
 『関西ベンチャー学会誌』第12号、pp. 53-62
- [5] 武藤北斗(2017)  
 『生きる職場 小さなエビ工場の人を縛らない働き方』イースト・プレス

## 引用ホームページ

- [1] 株式会社パプアニューギニア海産 ホームページ  
<https://pngebi.greenwebs.net/> (2024年7月7日アクセス)
- [2] 武藤北斗／パプアニューギニア海産 note  
<https://note.com/hokutomuto> (2024年7月7日アクセス)
- [3] BritishAcademy(2018), RemrmingBusinessbrthe21stCentury:  
 AFrameworkfbrtheFutureoftheCorporation  
<https://www.thebritishacademy.ac.uk/publications/ref0rming-business-21st.centuryhamework-future-corporation/> (2024年7月7日アクセス)
- [4] プレジデントオンライン  
 どんな田舎でもカリスマ講師の授業を受けられる…リクルートが赤字続きの「スタサブ」を諦めなかったワケ ハーバード大教授が説く「パーパス経営」の本質  
<https://president.jp/articles/-/65881> (2024年7月14日アクセス)
- [5] 株式会社船井総合研究所  
 好きな時間に働く制度で3年間離職率ゼロ・生産性向上を実現できたワケ  
<https://media.funaisoken.co.jp/column/risyoku/>  
 (2024年7月7日アクセス)
- [6] 株式会社パプアニューギニア海産  
 小冊子「天然エビに関する正直な実際の話」  
[https://pngebi.greenwebs.net/?page\\_id=35](https://pngebi.greenwebs.net/?page_id=35)(2024年7月21日アクセス)
- [7] 株式会社パプアニューギニア海産 ブログ

- <https://pngebi.greenwebs.net/?cat=1> (2024年7月26日アクセス)
- [8] PHP オンライン  
出社日は自由、助け合い禁止... 働きやすさで話題のエビ工場が考えた“型破りなルール”  
<https://shuchi.php.co.jp/article/10213?p=2> (2024年8月6日アクセス)
- [9] 厚生労働省職業安定局 (2014)  
『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』  
[https://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou\\_kaizen/investigation/report](https://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_kaizen/investigation/report).  
(2024年8月6日アクセス)