

## ES (従業員満足度)なくしてCS (顧客満足度)なし。そのES向上は、トップの仕事 それは経営高度化の為にローコスト特効薬である 2004/2/24 全石連近畿支部版

### はじめに

我々一般のSS業者にとって補助金は、リース補助や転廃業補助というイメージでしたが、平成14年度からは、品質確保法上の登録業者が3社以上集まり、グループを結成すれば、なんと3000万円の補助金が下りるようになりました。これは、企画がしっかりしているなら、我々SS業者の夢の実現のために、国がそして石油協会が「お金を出してあげましょう」と言ってくれているのではないのでしょうか。

それはビジネス目的の実用化実験事業だけでなく、今回実施させて頂いたような調査分析、研修事業でも良いのです。皆様も何か良いアイデアをお持ちの方は、やる気と時間とちょっとした努力さえあれば、誰にでも出来ますので是非挑戦してみてください。

## 第一章 「社員教育・従業員満足度調査」事業の概要

### 1 事業の背景および目的

SS業界では、所長や従業員の「能力」や「やる気」により、その業績(特に関連商品の売上等)に大きな差が出るがよく知られています。しかし、その所長や従業員を、経営者として如何に「育てるか」、そして如何に「やる気」になってもらうか等の「従業員のやる気や満足度(以下両者を従業員満足度; Employee Satisfaction)の向上」への取組は、あまり行われてこなかったのではないのでしょうか。

本調査事業は、SS業界における社員教育をはじめとした従業員満足度向上のための各種取組への経営者の認識やその実施状況と、従業員満足度の実態を把握し、両者の認識のギャップを分析、経営者の従業員満足度向上への取組と今後のあり方を検討することを目的としました。

## 第二章 経営者アンケートの行間に込めた我々の思い

### 1 それは三菱総合研究所(以下MRI)から提出された案の検討から始まった

### 2 経営者アンケートの行間に込めた我々の思い

今回の事業を計画している時、エネ庁幹部の方から「垣見さんの個性を多めに盛り込んで、SS業界の経営者にとって役に立つ報告書を作成してほしい」と言われ、私の使命感になりました。そこで設問項目で使う言葉の持つ雰囲気レベルから改めて考えて「経営者にお伺いしたいこと」と共に、この機会に「本当に考え直して頂きたいこと」をアンケートの行間に、織り込んで、作り上げました。

#### (1) 入り口となる最初の質問は、回答者との認識合わせから！

最初の質問は大変苦労しました。いきなり「ESを知っていますかやっていますか」では、あまりにも失礼で、ご立腹された経営者は、回答しないでしょう。しかし、ESに関して、どうしても我々と同じ土俵に上がって頂く必要があります。そこで考えぬいた結果、やんわりと「誘導」する質問が完成しました。

<b>問1:あなたは経営者として、以下の が「業績」に、どれくらい影響すると思われませんか。</b>				
<b>SS 所長や社員の仕事に対する「能力や資質」は、業績に影響すると思われませんか</b>				
5 非常に影響する	4 影響する	3 どちらともいえない	2 影響しない	1 全く影響しない
<b>SS 所長や社員の仕事に対する「やる気や満足度」は、業績に影響すると思われませんか</b>				
5 非常に影響する	4 影響する	3 どちらともいえない	2 影響しない	1 全く影響しない

普通なら5か4につけるでしょう。そして「能力や資質」と「やる気や満足度」は、違うのか。「能力」があっても「やる気」がなければ、業績はあがらないな」と、思ってもらえれば、成功です。

## (2) 業務ミーティングや販促会議は教育ではない

問2は、本当の意味での教育を日頃、どの程度実施しているかを把握するための質問です。

ここでは「業務ミーティングを除く」が、まず「意味あり」で、「通常の連絡会議や、ましてや

販売促進会議等は教育ではないですよ」と暗に申し上げています。

同様に経営者自らがどのくらいやっているか、ということや、経営者自身の意欲とその実際の行動をお伺いしています。勿論、優秀な専務さんや元売等にまかせるのは良いが、社員をその気にさせるのは、やはりトップの意識と行動ではないですか」という意味も行間に込めておきました。

**問2:SS 所長や社員の「能力や資質」の向上のために、どのようなことを行っていますか。以下の ~ の教育や研修の「実施頻度」をお教えてください(各項目ごとに1つだけ )。**

	問2:実施頻度				
	5 毎月実施	4 年に3~4回	3 年に1~2回	2 2~3年に1回	1 過去3年以上 実施していない
「従業員」とは、SS 所長や社員、1年以上の長期アルバイト等を指します。但し、経営者が所長を兼務する場合を除きます。					
例 元売等のトレーニングセンターへの派遣による教育	5	4	3	2	1
「経営者」自らが、従業員に対して行う教育や研修(定例的な業務ミーティングを除く)	5	4	3	2	1
「経営者以外の幹部社員(所長除く)」が、教育や研修	5	4	3	2	1
元売等のトレーニングセンターへの派遣による研修	5	4	3	2	1
元売以外の研修会等への派遣による教育や研修	5	4	3	2	1

## (3) 同業他社や他業界との客観的な比較で、自社を客観に評価する

問3は、回答する経営者が、自社を評価して頂くことを目的としています。

「俺は俺のやり方でやるんだ」というのは、やらないよりは遥かに立派ですが、「働く職場」として、同業他社、そして他業界とも比較して、良い会社であるか、良い職場であるか、良い仕事かどうか「時には、客観的に見直してみてください」とお願いしています。

**問3:貴社のSS 所長や社員の「能力や資質」は高いと思われませんか。同業他社と比較して(1つだけ )**

5 高い	4 やや高い	3 どちらとも いえない	2 あまり高くない	1 高くない
------	--------	-----------------	-----------	--------

**他のロードサイド型のサービス業や販売業と比較して(1つだけ )**

5 高い	4 やや高い	3 どちらとも いえない	2 あまり高くない	1 高くない
------	--------	-----------------	-----------	--------

## (4) 経営者は自信と誇りを持って、他社に負けないものを従業員に提供しているか

「どうせ SS 業界には、ろくな人材が集まらないから」とトップが愚痴を言う前に、経営者として自信と誇りを持って、少なくとも次頁の各項目において、他社に負けないものを従業員に提供しているという自負があるか。もし今、自信がなくても、それは日々改善されつつあるか。そんなことに気がついて頂けたら幸いです。当初は20項目近くありましたが、シンプルイズベストで絞りに13項目となりました。

問4：あなたは、SS 所長や社員の「やる気や満足度」を向上させるために、以下の ~ の項目がどの程度重要だと思われるか（各項目ごとに1つだけ）。

		問4：重要度				
		5 重要だと 思う	4 やや重要だと 思う	3 どちらとも いえない	2 あまり重要だ と思わない	1 重要だと 思わない
「従業員」とは、SS 所長や社員を指します。（経営者が所長を兼務する場合を除く）						
「職場」とはSS、部・課・係といった単位を指します。						
「上司」とは、その職場の直属の上司を指します。						
例 同僚同士が助け合い、切磋琢磨し合える関係にある		5	4	3	2	1
仕事	従業員が希望し、誇りを持って行える仕事である	5	4	3	2	1
	従業員が、経営者や上司から日頃の仕事をほめられ、その存在を認められている	5	4	3	2	1
職場	上司と部下が信頼し合い、仕事上のサポートを得られたり色々相談出来る関係にある	5	4	3	2	1
	同僚同士が助け合い、切磋琢磨し合える関係にある	5	4	3	2	1
	従業員が自由に意見や提案等を言い、それが職場の中で取り入れられている	5	4	3	2	1
	仕事に直接係わる知識・技能等を習得するためのマニュアルや教育の仕組みがある	5	4	3	2	1
制度	仕事に直接関係のない技能、教養、総合的な知識等を習得する為の教育の機会や制度がある	5	4	3	2	1
	従業員が納得する個人目標が設定されるとともに、その成果が正確に把握され、公平な評価に繋がっている	5	4	3	2	1
	従業員が、仕事内容、量、休暇等から総合判断して納得する給与水準である	5	4	3	2	1
	職場内の労働環境（勤務時間管理、福利厚生への支援、設備・機具の配備等）が整備されている	5	4	3	2	1
会社全般	会社の方針や目標が明確となっており、関連する必要な情報が、従業員にも公開されている	5	4	3	2	1
	従業員が、経営者と直接対話する機会がある	5	4	3	2	1
	経営者や上司が、会社の方針や目標達成、従業員満足の上昇のために、自ら最大限の努力をしている	5	4	3	2	1

副問4 - 1：問4以外で、「やる気や満足度」の向上に重要だと思われる項目があればお教え下さい。

## (5) 経営者も従業員の立場に立って考える

この項目で最も重要なことは、「従業員はどう思っていると思いますか」と問いかけることによって、「従業員の立場に立って考えてみて下さい」ということを、暗にお願いしています。

従って順番そのものには、これが正解というものはありません。

しかし経営者は、給料の高低ではないかを気にしている方が多いようです。

確かに会社を選ぶ時は最低限必要な給料以上かというのは、かなり重要な項目ですが、実は辞める時は給料ではなく、例えば、トップや上司や同僚との関係、やりがい等の問題がほとんどですが、今この報告書を読んで頂いている経営者の皆様、思い当たりませんか。

問5：問4の ~ の項目の中で、経営者としてのあなたが、「従業員はこれを重視しているだろう」と予想する項目はどれですか。重視度の高いと思われる上位5項目を番号であげて下さい。副問4 - 1であげて頂いたものが、上位5項目に入る場合は、としてご記入下さい。

1 番目 -	2 番目	3 番目	4 番目	5 番目 -
--------	------	------	------	--------

## (6) 「能力や資質」と「やる気や満足度」は違う

これも問3同様、客観的に自分の会社を見て頂くため質問です。そして「能力や資質」と「やる気や満足度」は違うということを、再確認して頂いております。

問6：貴社のSS所長や社員の「やる気や満足度」は高いと思われますか。

同業他社と比較して（1つだけ）

5 高い	4 やや高い	3 どちらとも いえない	2 あまり高くない	1 高くない
------	--------	-----------------	-----------	--------

他のロードサイド型のサービス業や販売業と比較して（1つだけ）

5 高い	4 やや高い	3 どちらとも いえない	2 あまり高くない	1 高くない
------	--------	-----------------	-----------	--------

## (7) 以下、問7では会社概要等を聞いた

## 第三章 従業員アンケートの作成で最も悩んだことは

### 1 経営者意識との比較か、他業界ESとの比較か、どちらを優先すべきか

従業員アンケートの目的は従業員のESの実態を把握するとともに、「経営者の意識と従業員の意識とのずれ」を見るために、経営者アンケートでのニュアンスを変えずに、作成しました。またで三菱総合研究所(以下MRI)が調査した他業界の全国アンケートのES値と比較し、その差を把握します。

### 2 業績との関連性調査の見送り

当初は、従業員満足度のほかに、従業員の方々が働いている「SSの業績」についても調査し、「従業員満足度の高いSSは業績も良いはず」という相関を調査分析しようと検討を進めました。売上金額や販売数量、利益等を直接お伺いするのは無理としても、今や業界の共通用語となっている損益分岐点ガソリン粗利指数や油外商品粗利合計と人件費との関係を見た「油外収益/人件費」を聞くことなら許容範囲であると考えましたが、その回答の信頼性は低いと予想されること、また回答率もより減少することを懸念し、今回は断念することにしました。

## 第四章 経営者は社員教育および従業員満足度をどう認識しているか！

### 2-1 あっと驚く、回答企業の顕著な兼業比率、何故SS 専門者は答えなかったのか

回答率、267/2151 社 = 12.4% 通常の半分。意欲ある兼業経営者集団であると思われます。回答企業の属性は、62%が兼業者。業界 3 万社の兼業比率は、LPG 等を入れても 10%以下と推定。

### 2-2 社員教育への取組の現状

#### (1) SS 経営者は従業員の「能力や資質」「やる気や満足度」の重要性を認識！

従業員の「能力や資質(97.0%)」や「やる気や満足度(97.8%)」は業績に影響すると考えていました。

#### (2) しかし、教育研修を積極的に行っているとは、言いがたい！

一方、教育研修を過去 3 年以上実施していない企業が 3 割程度。(毎月～年 4 回も 3 割あった) 能力や資質や ES を高めるための教育研修が十分行われていない、という現状が浮き彫りに。

### 2-3 経営者の従業員満足度に対する現状認識

#### (1) 自社従業員のレベルが、他社よりも高いと自信を持っている経営者は少ない！

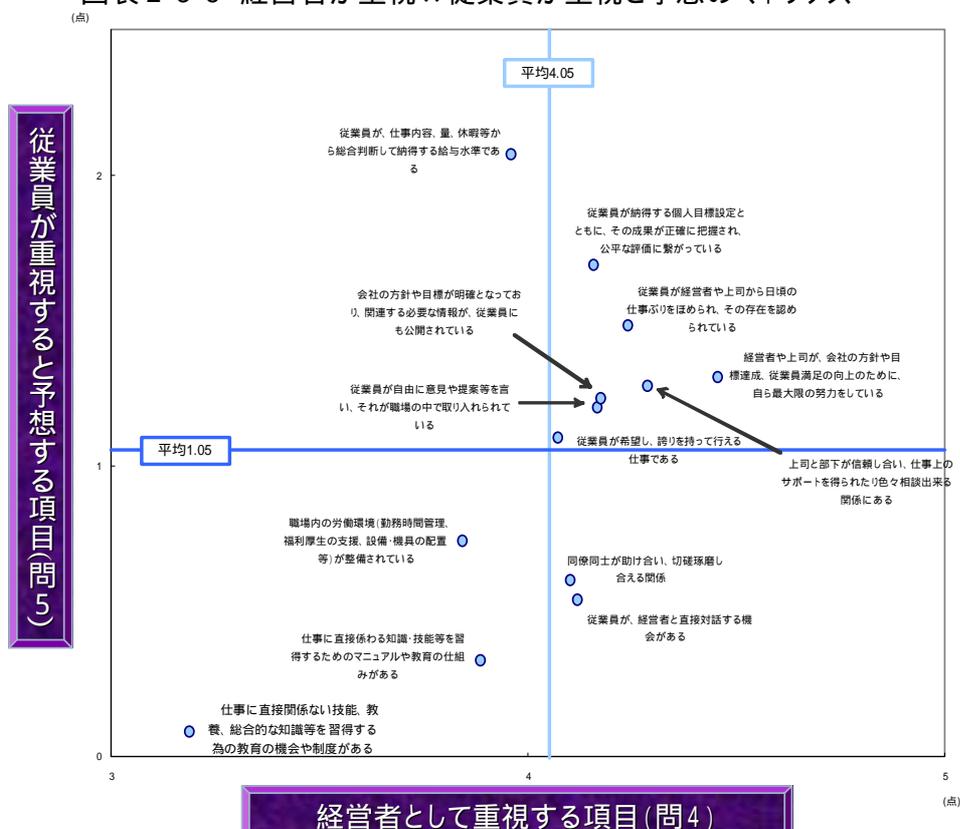
同業で 35% 他業で 23.6%。回答には多少の謙遜はあると思われるが、非常に残念な結果。但し、危険物や整備士の資格保有者比率が高い企業、大規模 SS、兼業で SS の売上構成比が高い企業では、教育研修の仕組みを社内に整備し、自社従業員を高く評価する経営者が多い。

#### (2) 経営者が、ES 向上のために重視しているのは「経営者・上司自らの最大限の努力」！

「経営者・上司が最大限の努力をする」、次いで、「上司と部下が信頼し合う」、  
「経営者・上司から褒められる」、「会社の方針・目標が明確になっている」の順となっている。

#### (3) 従業員は「給与水準」を重視し「経営者との対話」は望んでいないと経営者は考えている

図表 2-3-5 経営者が重視×従業員が重視と予想のマトリクス



以上の結果より、「経営者の従業員に対する信頼感の欠如」が伺えます。

## 第五章 従業員満足度調査の結果は予想出来たことなのか

それは「従業員の満足度レベル」と「経営者 従業員との認識のギャップ」

### 2-1 回答企業の属性 兼業割合は経営者アンケートよりも更にアップし、77.4%となった

経営者U回答数267社中、意欲を示した141社に発送、84社より回答を得た 59.5%

従業員満足度アンケート調査の回答企業は、経営者アンケートよりも兼業の割合が、約15ポイント増加し、「専門家は経営改革意欲が低いのではないか」という前章での残念な傾向が更に強くなった。

### 2-3 従業員満足度の現状「所長 - 社員 - アルバイト間」、「本社 - SS 間」で、満足度に格差あり！

満足度5と4 40.5 29.3 44.9 43.7

やるき5と4 87.0 67.9 60.5 82.4

継続勤務 61.3 38.3 40.5 49.8

(1) 会社に対して総合的に満足している従業員は「約35%」にとどまる！

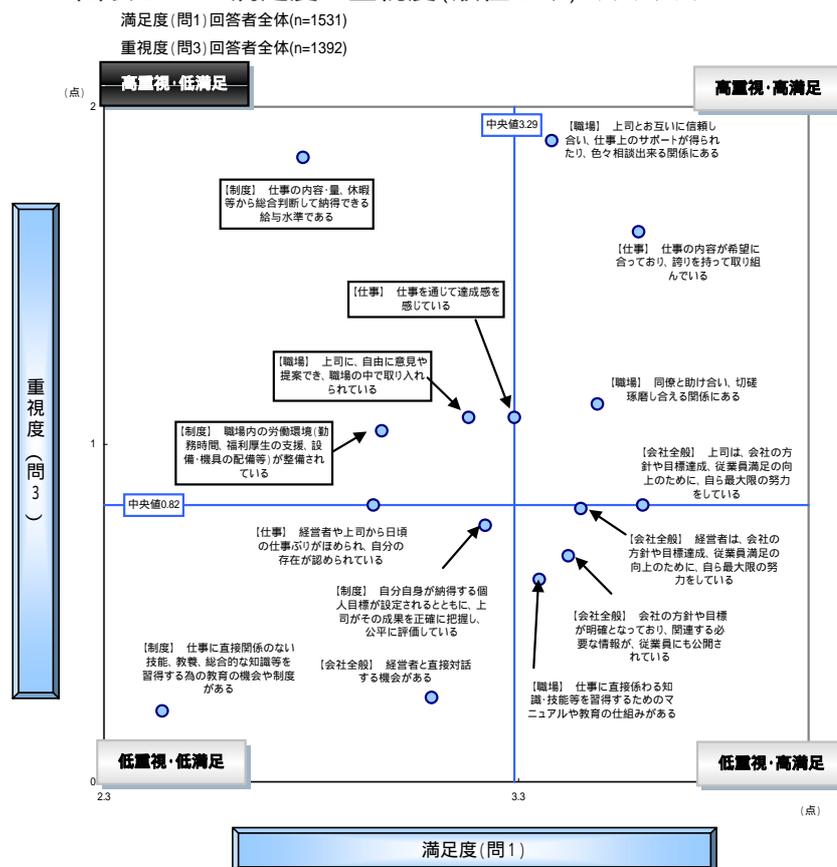
(2) 「満足度」の低い従業員は、「やる気」も低い！

「本社社員」「SS 所長」のやる気は高いが、「SS 社員・アルバイト」のやる気は低い構図が明らかに！

(3) 満足度が低い SS 社員の継続勤務意向率は、所長、本社社員を大きく下回る深刻な結果  
「やる気」と「定着率」の向上には、「従業員満足度向上」のための取組が不可欠！！

(4) 従業員満足度向上のための取組優先課題は・・・

図表 2-3-6: 満足度 × 重視度 (順位づけ) マトリクス

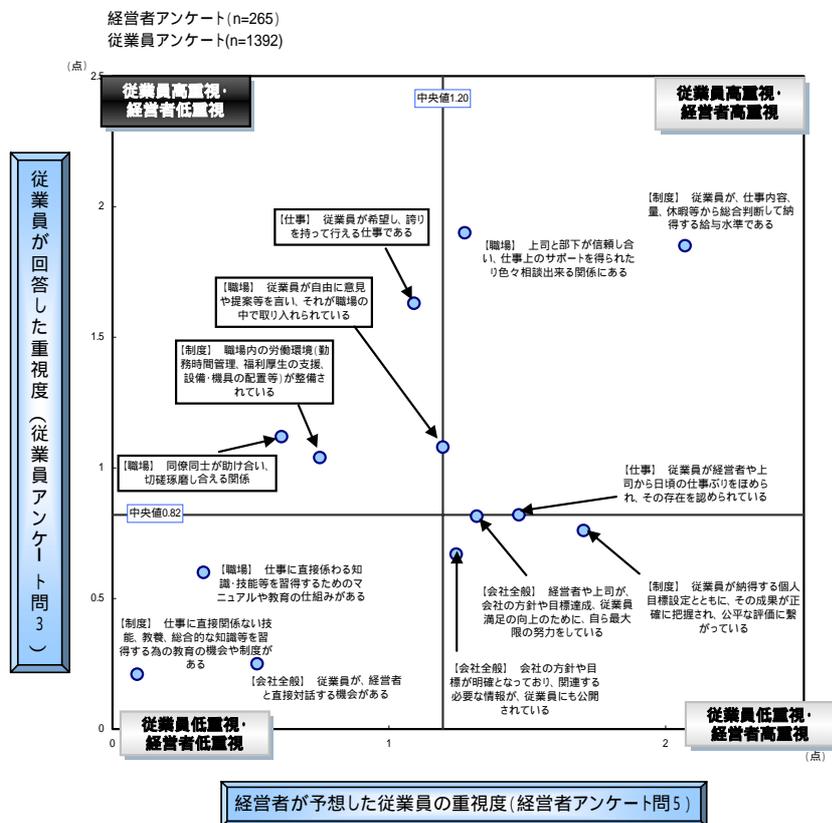


まずは、基本的就労条件(「給与」「就労時間」「休暇」等)を一般的な水準レベルに！

「能力を發揮し自由な提案ができる場づくり」と「権限委譲」により「やりがい・達成感」を！  
従業員に“将来の自分”を考えさせる機会を与え、それを支える！

## 2-4 経営者 - 従業員の従業員満足度に対する認識のギャップ (経営者アンケートと従業員アンケートとの比較分析)

図表 2-4-1: 経営者が予想した従業員の重視度 × 従業員が回答した重視度 (順位づけ) マトリクス



### (1) 経営者と従業員が一致していることは…

経営者と従業員との認識の一致、この意味は「経営者 - 従業員間の信頼感の欠如」か！  
経営者は従業員を信じ、「腹を割った対話」をすべき！

### (2) 経営者が見過ごしている「従業員が重視していること」とは…

まず、基本的就労条件(「給与」「就労時間」「休暇」等)を、一般的な水準レベルに！  
社員同士が切磋琢磨し合える”場づくり”と”仕組みづくり”を！  
上司が門戸を開き、部下が自由な提案や創意工夫ができる雰囲気づくりを！  
従業員が「誇りを持てる会社」を目標に！

## 2-5 全国平均と比較したSS業界の従業員満足度レベル

### (1) SS業界従業員の「総合満足度」は、全国平均よりも低い結果！

アルバイトを除くと、その格差がさらに拡大！！

SS業界従業員の総合満足度は35.8%、アルバイトを除くと33.3%で、全国平均の42.7%よりも低い  
SS業界における従業員満足度の低さが浮き彫りになりました。

### (2) SS業界従業員は、総合満足度同様、継続勤務意向も低い！！

## 第六章 優良企業から学ぶ「従業員のやる気を高めるポイントとその成果」

### 2 調査結果

優良企業の従業員満足度向上への取組事例をみると、8つの共通項が見受けられました。

#### (1) 経営者の明確な基本理念、経営方針、戦略戦術の設定と、伝達

経営者が前向きで、会社の基本理念、経営方針、戦略戦術を明確に持ち、それを従業員に様々な手段で積極的に伝え、従業員と経営者が共有できるよう心がけている。

#### (2) 経営者と従業員との忌憚のないコミュニケーション

経営者が従業員と腹を割って話せる場を設定し、従業員一人一人のことを知ろうとしている。双方向のコミュニケーションを重視し、従業員一人一人の将来や幸せについて真剣に考えている。

#### (3) 明快な評価制度の設定と給与への反映

頑張りを正しく評価する制度と、それに連動する給与制度を従業員の意見を聞き作成運用する。以上のような明確な評価制度は、社員間の 2 極化が進むことになる。本項目だけで出来るものではなく、経営者と従業員のコミュニケーションが十分とられ、双方に信頼感が生まれてこそ、初めて出来ることである。更に差のついた社員を再教育するか、新しく入れ替えるかが必要であるが、余りにもドライにやり過ぎると人事制度に不安や不満を持たれかねないため、マネージャーと従業員との対話を充実させなければならない。

#### (4) チームワークを重視した業績目標の設定と評価

個人の能力向上も重要であるが、チームワークを重視している。チーム単位(SS単位またはSS内の商品担当チーム単位)でのボトムアップ型の目標設定とその評価を実施することで、企業全体の活性化と業績向上を目指している。

#### (5) 自分に気づき、「自己研鑽」できる従業員教育研修の実施

人材コンサルタントの活用やセミナーへの参加、社長の学習・経験からの訓辞・教育等で、従業員が自己を知り、啓発させ、自己実現を図れる「きっかけ」となるような従業員教育研修を実施している。

#### (6) 誉める、誉められる仕組み・環境の設定による「自信」の醸成

社員が自分の存在や役割を認められ「やりがい」を持てるように、経営者が現場を巡回し積極的に誉めたり、良いことをした従業員が職場の上司やお客様に誉められるような仕組みや環境を作る。

#### (7) 誇りが持てる仕事の設定と職場づくり

従業員が仕事、職場、会社に誇りを持てるマニュアルや職場の環境づくりを、経営者が行っている。

#### (8) 経営者や上司の率先垂範による最大限の努力

経営者が、現場を積極的に巡回し、従業員が誇り持って仕事ができるような支援を直接行っている。

## 第七章 他業界の優良企業から学ぶ「CS - ESの好循環サイクルの構築」

ゴルフ場の3つの競争力。

年間来場者数 約5万人 年商8億円 経常利益1.7億円 コース維持費は6千万円

24のプロセスに分けて分析し、皆で作り上げた、生きて育つマニュアル

昼食の出し方ひとつにしても

客単価UPも絶妙のタイミングで

なんと4種類も存在する情報カード

即時の情報共有化

最も大切なのが「お互いに助け合うというモチベーション」

キャディーについて、社員研修制度 社員表彰制度

その他

## 第八章 自分の会社の経営改善のために、今すぐローコストで出来ること

ES(従業員満足度)なくしてCS(顧客満足度)なし。

経営者に求められる、経営改善の為のローコスト特効薬、それはES向上への取組である

### 1 現在の業界状況の正しい認識とその分析、そして今後の予想

ガソリン需要は、今後、数年の内にピークを迎え、それ以降緩やかに減少し、ハイブリッドカーや燃料電池車が本格普及する10数年後からはその減退速度は増すであろう。

ガソリンの粗利は短期的な改善はあっても、中長期的には、横ばいか更に悪化して行くだろう。

その昔、1リッター20円以上あったガソリンの粗利益は、業界本来の利益ではなく、戦後のモータリゼーションにいち早く目をつけた創業者の利益で、その復活は二度とないであろう。

今後、車の性能は益々向上し、故障しなくなる。またカーディーラー等の次回車検までメンテナンスフリー等の囲い込みやSSが触れないハイブリット車の登場等で、SSの整備収益は減るだろう。

以上の事から、ガソリンの数量の増大やその粗利益幅の回復に期待は出来ません。

また、総力戦、消耗戦、持久戦という、単に耐えるだけの発想は、なんらの経営改善にはなりません。では、どうするのかといえば、「ガソリンを売るガソリンスタンド」から、サービスを売る本当の「サービスステーション」へ、その経営資源を有効に活用しながら、顧客の立場にたち、地域密着で、そして社会貢献も考えながら、その変革を図っていく必要があるのではないのでしょうか。

### 2 明確な、企業理念、経営方針、基本戦略、戦術の立案

では自社はどうか対処して行くかという正に基本的な経営方針をまず作ることが必要。2万の存続会社があるとすれば、その基本方針は2万通りでしょう。基本理念や経営戦略例を以下にご紹介します。

どんな組織か===営利を目的とする私的民間企業。元売や消費者の為のボランティア団体ではない。

企業の目的は===商品やサービスの提供とともに、企業そのものの存在をもって社会に貢献する。

基本理念は=====変化する環境に、顧客中心主義で、挑戦、し続ける。

何を目指すか===商品やサービスをNO1の顧客満足度で提供し、地域のオンリー1を目指す。

実現方法は=====そのNO1のCSは、高度のESをもって実現するという考えのもと良い社員を育てる。

良い社員とは=====良い業界人、良い経済人、良い社会人、そして究極的には魅力ある人である。

社員教育は=====販促会議や社員の兵隊的戦力強化ではなく、魅力ある人を育てることが目的。

逆境に対して=====出来ない言い訳を考えるより、どうしたら出来るかを考えよう。

その他の一例===ユーザーニーズ+ワン（お客様の期待値より少しだけ上のレベルで提供する）

### 3 企業理念、経営方針、基本戦略や戦術を発表し伝達し、そして伝わったかの確認を徹底

会社の基本方針や戦略を改めて、立案したら、それを全社員は勿論、アルバイトにまで、徹底することが重要です。「基本理念なんて既にあるし、ちゃんと伝えてあるよ」とおっしゃられる経営者の方は、全社員に抜き打ちで、自社の経営方針は何か、聞いてみてほしい。恐らく、とても同じ会社とは思えないバラバラな答えが返って来ると思います。

このとき、「言わなくも分かっているだろ」「言っておいたじゃないか」「ちゃんと壁に貼ってあるだろ」「見てなかったのか」ではなく、全従業員が理解し、それを自分の言葉で改めて説明出来るかまで、トップ自らが、自社の現状を正確に把握することが必要だと思えます。

#### 4 経営者と全従業員との生きたコミュニケーションを作るための仕組み作り

前項の伝達を行えば一見完璧のようですが、それは単に伝達しただけで、経営者の役割としてはまだ半分も終わっていないと思います。経営方針等を伝えても、従業員がそれを本当に納得してくれたか、ましてやそれを「心の底から本気でやってくれるか」は、全く別問題なのではないでしょうか。

私の申し上げる確認や徹底とは、個々の従業員が、会社の基本方針をどう思っているのかを経営者がしっかり聞くことで、次の段階は、従業員の立場にたって、従業員自身のことを、「今何を考えているのか」「何を悩んでいるのか」も含め、上司や会社や経営者が、聞き、理解し、納得することです。

もし問題等があればその解決に向けて、従業員とともに努力して行くことで、本当のコミュニケーションが、徐々にではあるが確立されて来ると思います。

#### 5 いよいよ「良き社員=魅力ある人」育成のための社員教育の実践

#### 6 やる気や満足度の更なる向上のために

目標設定 仕事のへの参画 評価制度 給与制度 情報開示 教育制度 マニュアル

#### 7 従業員が自分の仕事に「誇りと自信」を持つための実践支援

従業員が仕事上で誇りと自信を感じるのはどんな時でしょうか。

「仕事を任せられ」「それをやり遂げ」「褒められ」「周りから認められ」「信頼された」時だと思います。

同時に「お客様から褒められる、お客様と喜びを分かち合う」瞬間が、そして感動が、従業員にとって、最も誇りと自信を感じる時でしょう。

経営者は、従業員に対し、兵隊的な戦力強化のための一方通行の販促会議ではなく、人間的魅力向上の為の機会を与え、従業員に自信を持たせた上で、お客様と接してもらう。

従業員はお客様とのやりとりの中で、お客様から感謝され、そこで向上した自分に気がつき、「自信と誇り」を体得する。経営者は「能力と資質」「やる気と満足度」が向上し、その遅くなった従業員を見て、自信を持つ。こうした循環的に向上して行く姿がもっとも望ましいと思います。

経営者と従業員が、お互いの立場にたって、お互いを知り、認め合い信頼し、お互いに「誇りと自信」を持ち、そしてこれからも十分にコミュニケーションをもって、「誇りと自信と感動を共有できる会社」を作ることが、今、SS業界に一番求められていることではないでしょうか。

#### 8 終わりに

今後の課題として、「ではどう改善して行くのか」という具体的対策をもっとご紹介したい思いました。

例えば、当社が自信をもつ下記項目もその例で、次年度元気があれば挑戦したいと思います。

1. 自称業界 1 所長会の内容や進め方 若手社員研修会等の内容や進め方
2. 所長会等の議事録作成方法、(ビジネスモデル特許出願検討中)
3. 渡辺昇先生監修の社内 ES アンケート
4. 本人業績一部連動型、賞与査定制度、時給改定制度(社員も参加して決定、毎年改善)
5. 5段階のデジタル式社員相互相対評価法 アナログ式社員相互相対評価法
6. 一日人事部長提案制度
7. カルトクイズによる意識喚起手法

平成 16 年 2 月 27 日

「社員教育従業員満足度調査委員会」代 表 垣 見 裕 司