

# “社員満足”を科学する

優良企業の共通点

ESはCSの先行指標

CSは利益の誘導指標

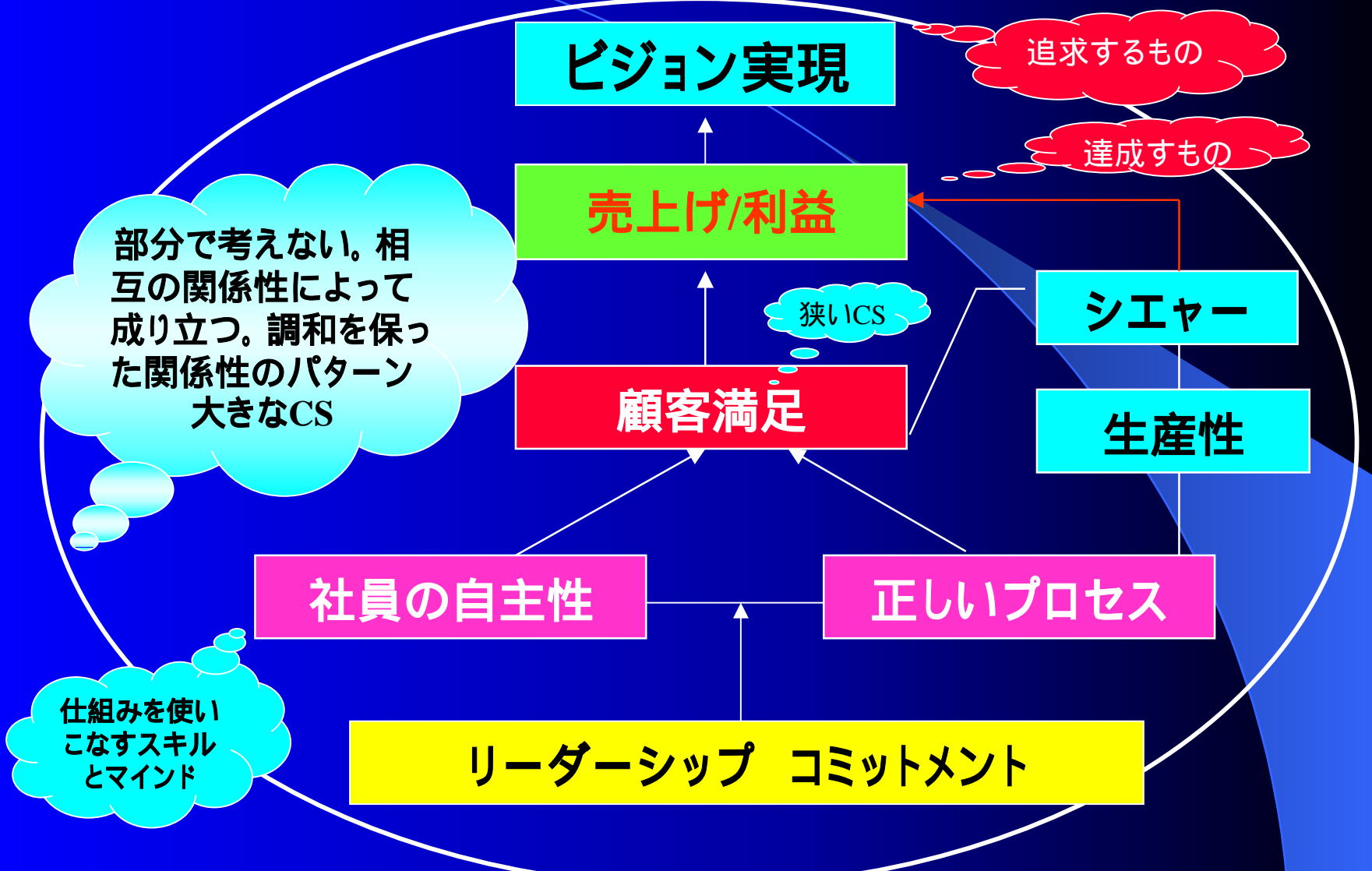
ヒューマンウェア・コンサルティング(株)

渡辺 昇

# ESは企業競争力の源泉！

1. ESとはEmployee Satisfactionの略で社員満足というが、私は「社員納得」という使い方をしている。
2. これから5年間、石油特約店は独自の経営戦略構築の競争に巻き込まれるが、自社の人的資源を考えないで戦略構築はできない。
3. 不安定な時代こそ人的資源(社員のやる気と能力など)が企業の行く末を決める。
4. **ES - CS - 業績**この基本的かつ経営の原理原則をどれほど多くの経営者が正しく理解しているのだろうか
5. 再考へのヒントとなれば幸いである。

# ビジネス革新のプロセス



# 成長企業の3要素

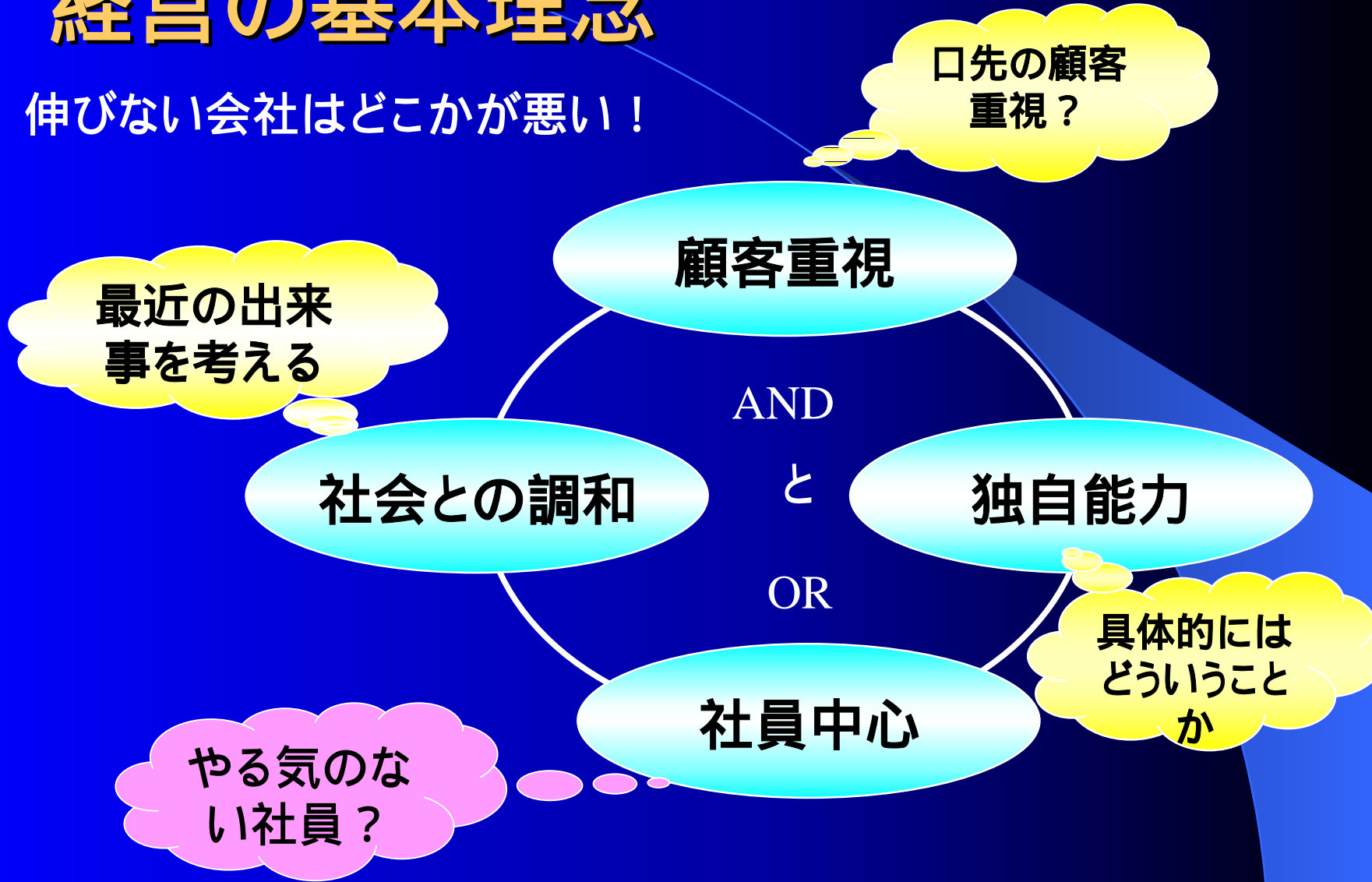


# 仕組み以上の成果は出せない

- 車の事例
  - 1000ccと5000cc
- ゴルフの事例
  - シングルとビギナー
- 目的と目標
  - 完全一致させること
  - 追求と達成
- 自社の仕組みはどの程度か

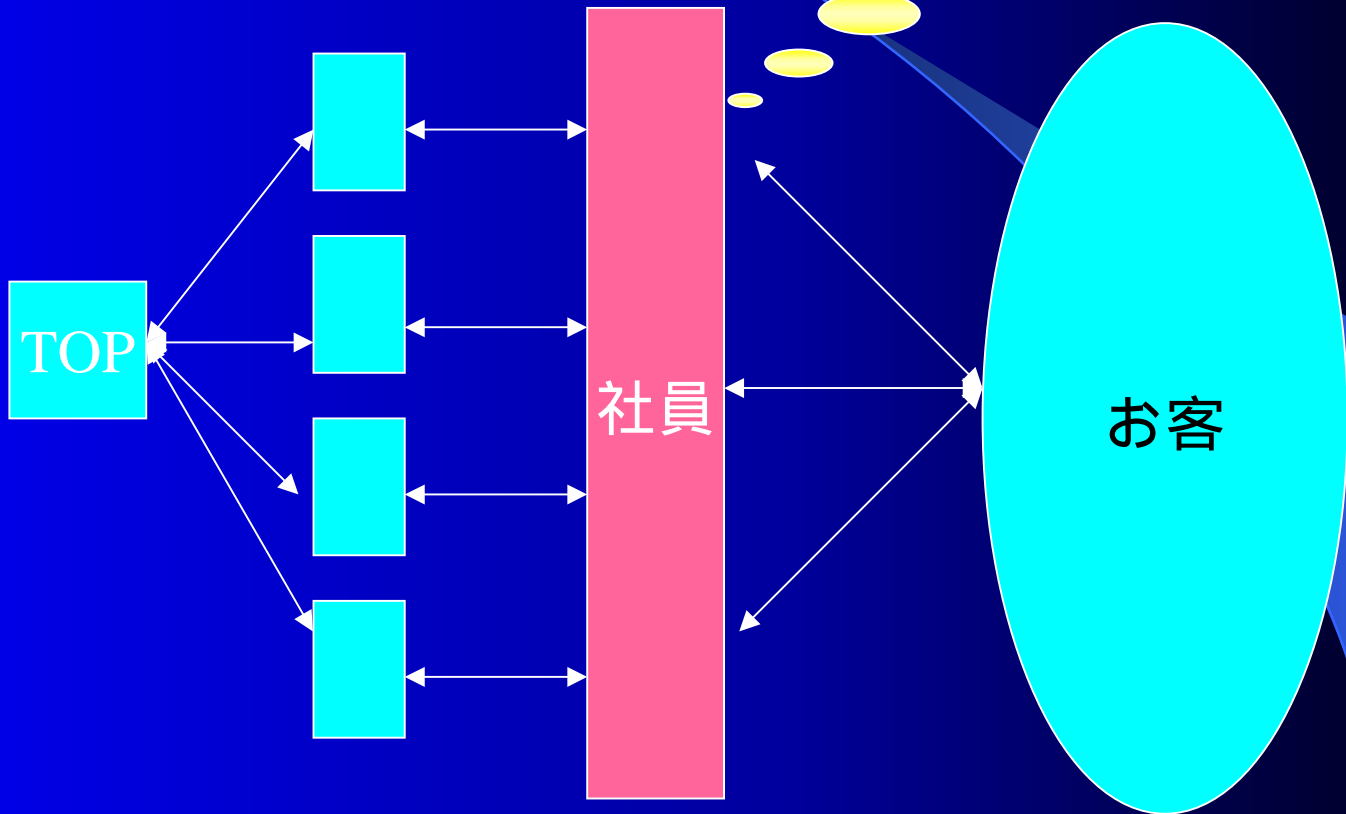
# 経営の基本理念

伸びない会社はどこかが悪い！



# 社員は組織のDNA

ここを調べれば  
すべてがわかる

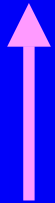


# 価値共有の重要性

- 社員4つのグループ

A.B社員の集まりの組織へ  
リーダーシップが鍵

グループ	共有	能力	対応
A			自由に
B		×	教育
C	×		テロリスト
D	×	×	問題外





# 企業の潜在競争力を示すES調査

- 何らかの方法で社員のモチベーションを把握する仕組みを定着させる。最低1回/年程度
- 複雑な調査は不必要。
- シンプルな設問設計。
- 20問程度で十分対応できる。

# ES調査と企業競争力改善

- 強い相関(調査事例から)
  - 設問1.20と契約解約防止率 0.81
  - 設問1と離職率 0.63
  - 設問6と新規顧客 0.67
- 自社の重要な相関関係を明らかにする
- 自社の社員のモチベーションレベルを把握する(企業と社員の関係性)

# テロリストを作らない組織

1. ビジョン・価値の共有
2. 社員のモチベーション
3. コミュニケーション
  
4. コミュニケーションと業績は比例する
5. コミュニケーションの対象
  1. ステークホルダー

# 企業経営に重要なこと

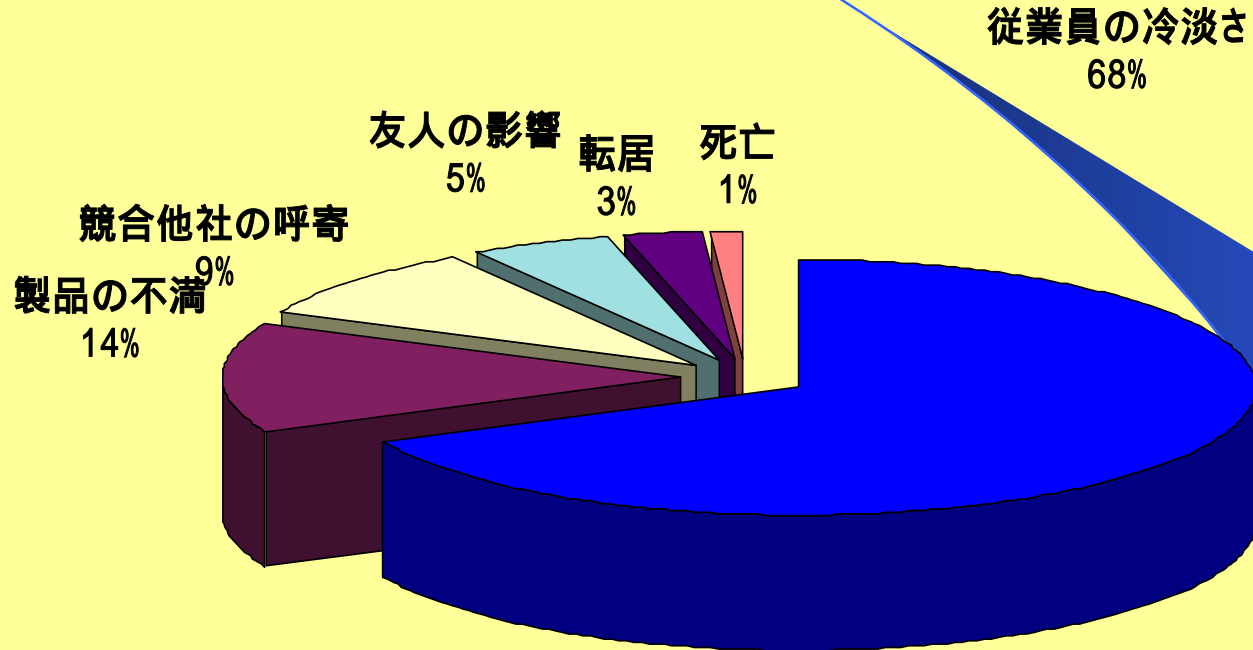
1. テロリストを存在させない
2. テロリストを作りださない
3. テロリストの追放
4. リーダーは、えてしてテロリストになりがち



# テロリストの怖さ

- 組織を破壊する
- もっと、恐ろしいことは
- **顧客を殺す！**

# 企業がお客様を失う理由



資料:佐藤智恭先生

# 社員のモチベーションを向上させるための基本的な3つの視点

1. 組織的能力(社員の自主性と創造性の発揮)の向上
2. 個人の能力向上
3. 社員満足(納得性)の向上

# 1. 社員の自主性と創造性を高める

- 「組織的能力」の向上
  - 戦略課題の達成に向けて組織に求められる資質・能力を明らかにする方法
  - 組織編成・役割分担・業務設計方法
  - 社員への自立的な動機付け方法
  - 社員の自立と社員の柔軟な対応を可能にする支援
  - 部門間のコミュニケーションや協力関係の推進方法
  - 業績評価とフィードバック



## 2. 個人の能力開発

- 戦略課題達成のために社員の能力要件を明らかにする方法
- 能力開発プログラムの開発方法
- 現状重視している能力要件と能力開発プログラムの内容
- 個人の能力開発計画策定方法

## 3. 社員満足

- 社員の満足度要因とそれらを明らかにする方法
- 社員が自由に満足・不満足を言える組織風土の醸成方法
- 戦略課題達成に重要な社員満足度要因
- 満足度要因向上の支援施策

# ES向上への基本的な仕組み

- ES向上を促進させる基本的な仕組みを8つ示すのにて、自社の現状を確認してほしい。

# 1.戦略・方針に合わせて人材計画を策定しているか

- 「組織は戦略に従う」 チャンドラー
- 「戦略は組織に従う」 アンゾフ
  - 組織構造と組織風土
- 人材開発戦略
  - 業務システム、ジョブローテーション、
  - 表彰
  - 研修プログラム
  - 採用
- 知の共有

## 2.社員の自主性と創造性を重視した 施策・制度を運用しているか

- 小集団活動
- 組織横断的なチーム活動
- 成果主義人事制度
- 多様な表彰制度
- ルールに基づく自主的な活動
- 千葉夷隅

# ガルブレイス(情報処理モデル)

- 「職務の不確実性が大きければ大きいほど意思決定者とその決定を実行して行く部門との間で交換されるべき情報の量が増えてくる」
- 不確実性のレベルが低い時
  - ルール、階層構造、目標設定などで対処
- 不確実性が増すとき
  - 処理情報を減らす
    - 自己完結的職務の形成 職能制から事業部制
  - 処理情報を増やす
    - 情報処理機器の導入による縦系列の情報処理システムの改善、組織横断的協力関係の形成
  - コストのかからない順番に管理職の直接接触—連絡調整役の設置—タスクフォースの形成—チーム活用—統合的役割の設置—統合管理への移行—マトリックス組織の確立などがある。

### 3.社員が経営や事業運営に意見を述べやすくするような対策を講じているか

- 組織的な高い価値提供を提供するための意見・アイデアが出し合えているか
- 提案制度 やまびこシステム
- オープンドアーポリシー
- 経営トップの現場重視 MBWA
- 協議会の有効利用

## 4.戦略・方針達成に必要な社員の能力・ スキルの向上を目的とした教育体系を 整備しているか

- 全社員共通項目と職務および一人一人の目的とニーズを明確しているか
- 社内,社外集合研修、実務訓練



# 5. 個人のキャリアを考慮した教育計画を立案してるか

- 能力レベルを明確にする為の全社共通の評価方法や自己評価の方法
- 個別教育計画の策定方法

## 6. 仕事のやりがい、健康、安全、職場環境に関する様々な活動についての社員の満足を把握しているか

- 動機付け-衛生理論
  - 職務内容と職場環境
- 定期的な社員満足度調査
- 上司による定期的な個人面談
- ほとんどがコミュニケーションの不足
- カウンセリング・目安箱・メール通信
- 360度評価制度

## 7.社員の意識・満足に関わる情報を 収集し、人材活性化の施策に活用し ているか

- 職場環境・教育研修計画・人事制度など野  
改善にどのように反映させているか

## 8. 人材開発、教育の効果を定期的に測定し、人材開発や教育制度の改善にむすびつけているか

- 相関関係の分析・活用
- 業種による特徴をつかむ

# 入社・退職

## 入社するとき

## 辞めるとき

- 給料
- 労働時間・休日
- 仕事・会社へのプライド・誇り
- 自分の仕事が明るく見える
- 楽しい職場・ビジョン
- 人間関係

- 人間関係がいや
- 夢を感じない
- 仕事が楽しくない
- 先行きがない
- 労働時間
- 給与

採用時のあり方が問われている！

# マズロー - のX理論・Y理論

- X理論・・・人間は本質的に仕事が嫌い  
強制しなければ仕事しない
- Y理論・・・人間は本来勤勉、納得できる目標や興味ある仕事を与えられれば、自ら進んで問題解決に努力し、責任を取ろうとする
- 社員の可能性を信じて社員の意欲を引き出して行くシステム

# マズローの欲求5段階説

ここが  
重要！

自己実現欲求・・・自己の理想を目指す

尊厳欲求・・・他人から承認されたい

社会的欲求・・・集団に属し人間関係を得る

安全欲求・・・危険から身を守り安全を得る

生理的欲求・・・動物としての基本的欲求

# 簡易社員意識調査と成果の関連性

## 業績低迷のある特約店の実態調査

設問	顧客満足	収益性	率	結果
1.リーダーシップ			間違ったリーダーシップ	2.9
2				3.1
3				3.2
4			業績結果だけに關心	3
5.顧客の理解				2.4
6				3.5
7				3
8			最低のモチベーション	3.3
9				3
10.誉められる				1.9
11	深く理解する			3.2
12.成長			日々作業!	2.6
13				3.3
14				3.2
15				3.1
16				3.3
17				3.2
18				3.1
19			顧客離れ、業績低下 典型的な目先短期経営	3.1
20				3.3
				2.9

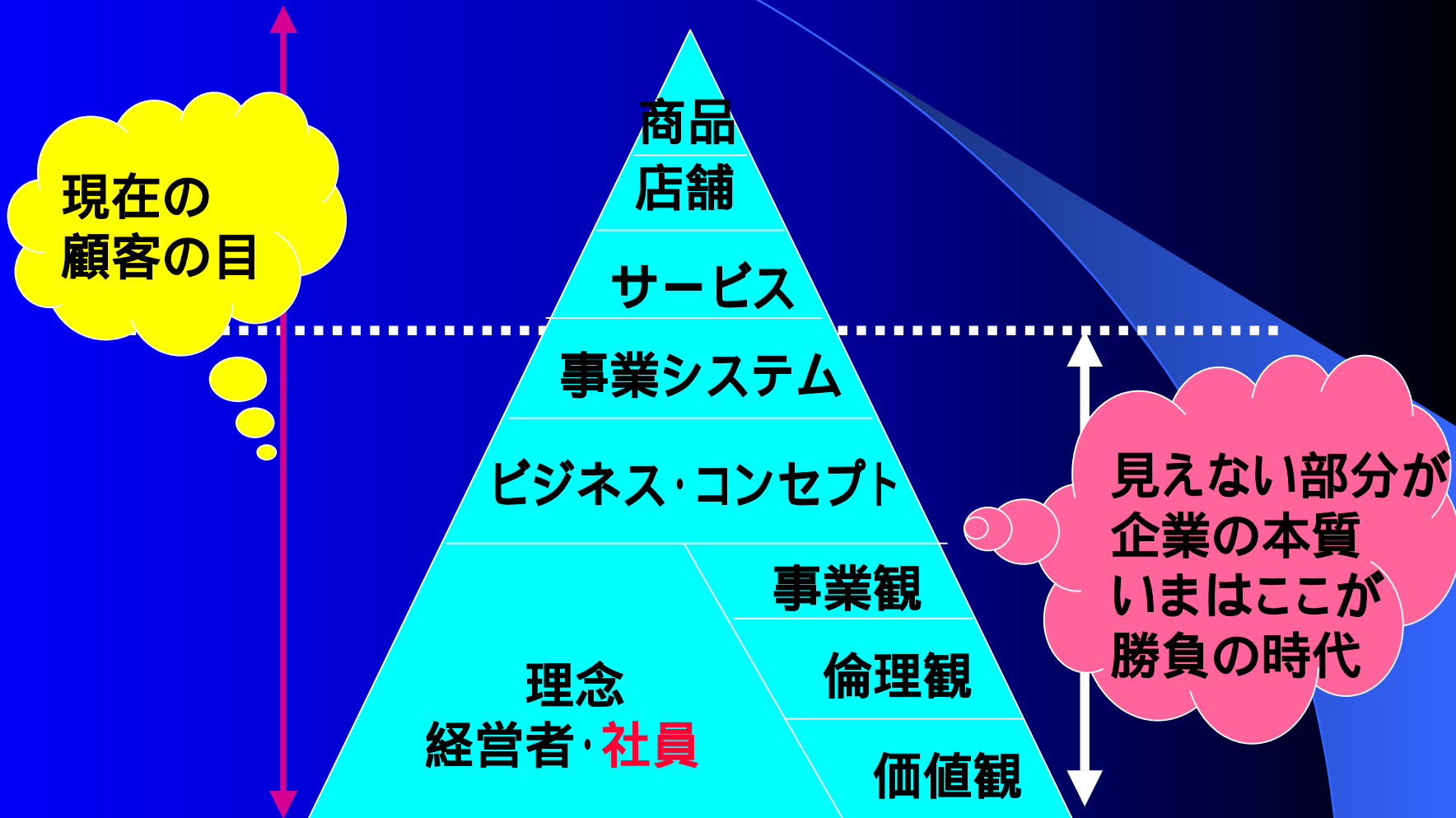


# 自立型人材育成

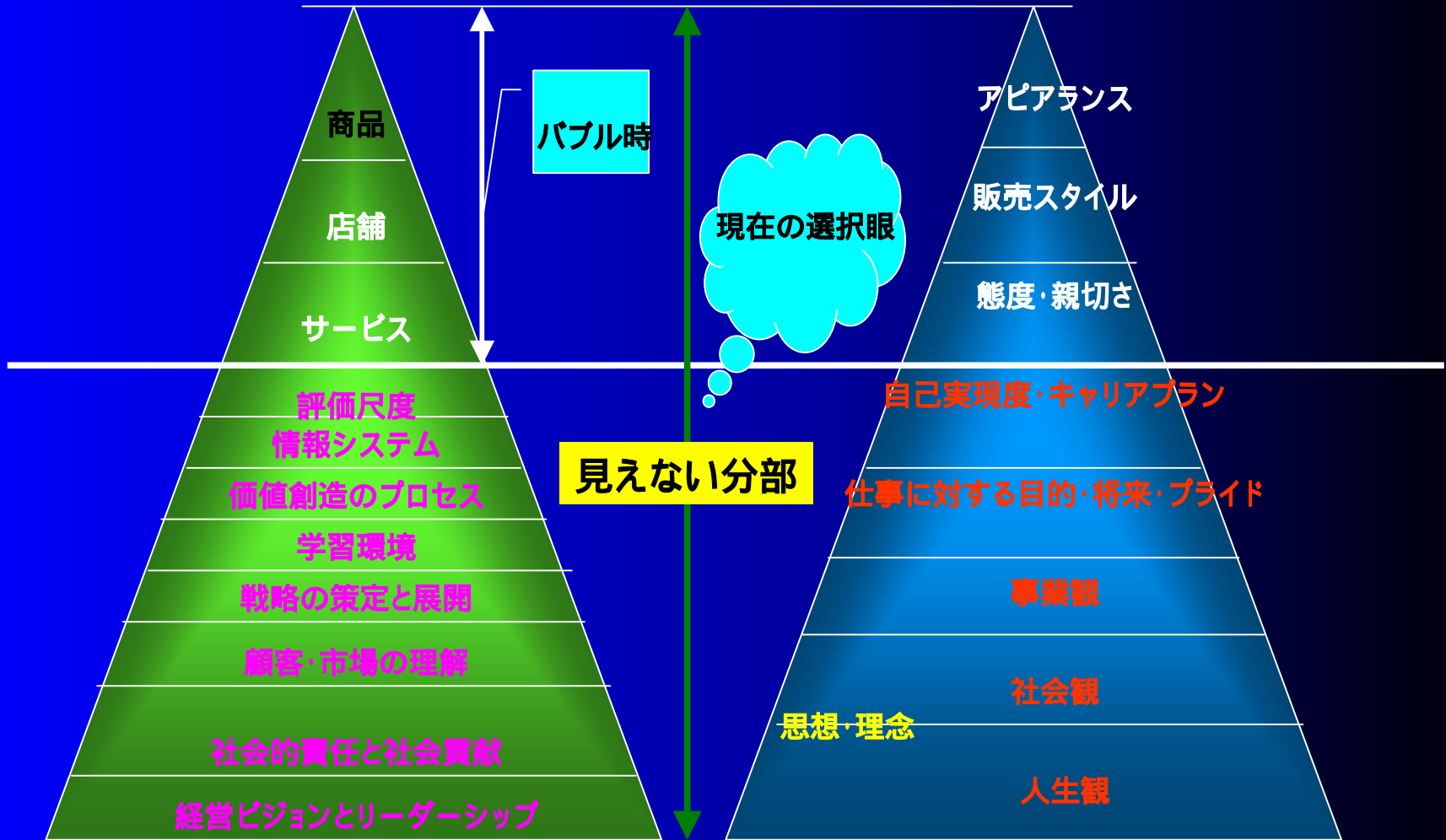
- 他人責任から自己責任型へ
- 課題解決型の社員を作る
  - サポート
  - ティーチングとコーチング

ESとリーダーシップは深く関係する

# 経営の氷山モデル



# お客様からの可視領域



# 人間仮説の発展段階

- 人間機械説
  - 労働者はかろうじて生存できる水準にとどめておかなければならない 工業化初期
- 経済人説
  - 人はより多くの金銭を得ようとして一層よく働く
    - 出来高制
- 社会人説
  - 人間は集団に参加することを望み、帰属することを通して保証の安らぎを感じたい。
- 自己実現人説
  - 人はそうなる可能性のあるものになりたい

# 21世紀型マネージャーのリーダーシップ

SSはマネージャーで大きく変化します

その差は200%から80%！

## スタイルによる戦力格差3倍！

今まで

0.5

M'GR

スタッフ

スタッフ

スタッフ

0.5

0.5

0.5

総員 4名  
戦力 2名

これから

1.5

スタッフ

1.5

スタッフ

1.5

スタッフ

M'GR

1.5

総員 4名  
戦力 6名

この違いは何か

# 顧客価値経営の前提

## 社員意識調査の分布

# 顧客価値

- 価値 = 総合的価値 ÷ 支払い対価
- 価値 = 仕組み × スキル × マインド
- 仕組み = 独自能力のプロセス
- スキル = 仕組み < 遂行能力
- マインド = スキル < ビジョンの共有とアドリブ

# 社員意識度分布

テロリスト	反逆児	様子見	ファン	伝道師
24%	19%	30%	18%	9%
73%		27%		

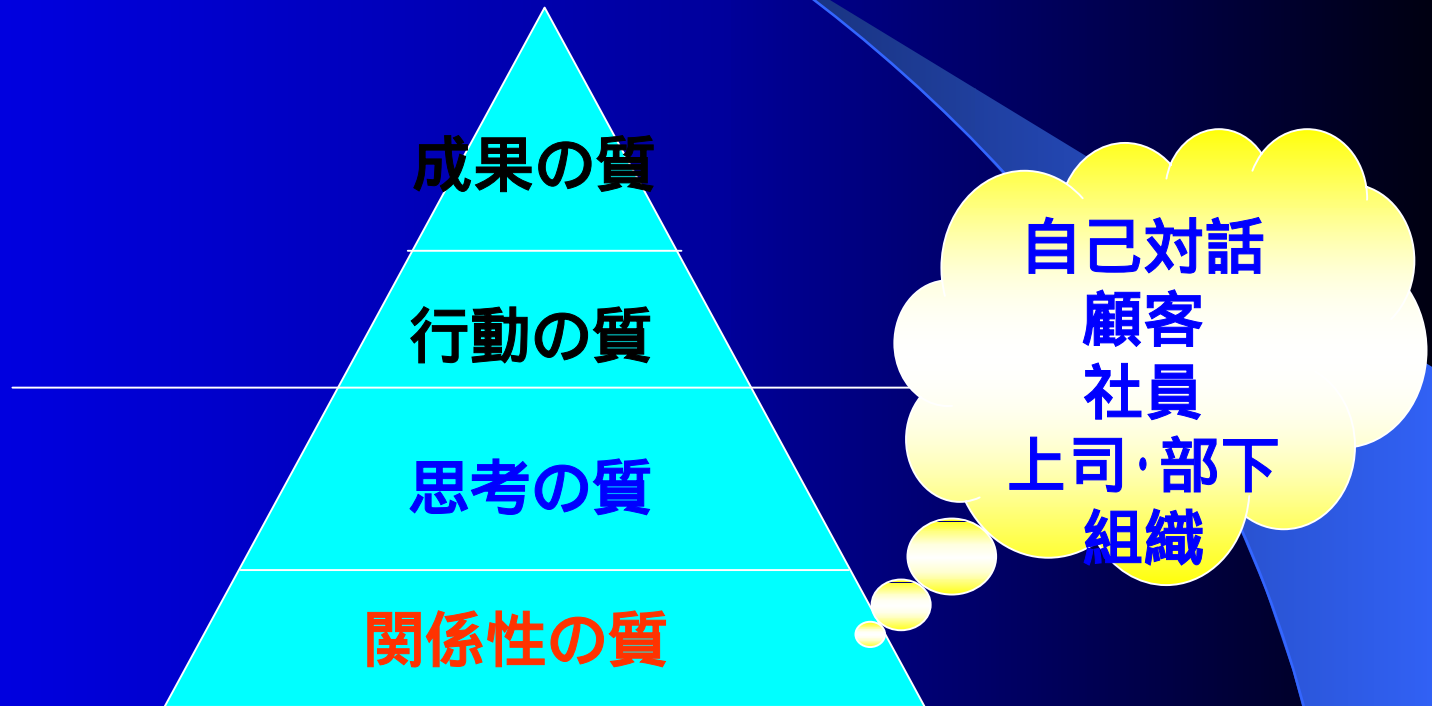
顧客を殺す集団！

パレート曲線

顧客創りの集団



# 関係性が組織の質を作る



# 一人一人が成長すること

- 自己との対話
  - 必然と偶然
  - 全てお客が良い客ではない
- 働くということ
  - 自己成長の場
  - 企業の教育性

# 磨くということ

- 心を磨くことがプロセスを磨く
- 内面的美しさ
- 守・破・離
- 対話が変革を生み出す
- マニュアルを超えるマニュアル
- アナログとデジタル
- 「ありがとう」「感謝」「1秒1分でも」

# 形の場

- 規制概念の打破
  - 幸島の猿 1953年
  - メスの小猿の「ゆらぎ」
- 「良い想いは形の場」を形成し伝播する
  - 大分県高崎山
  - 臨界値をこえること
  - 7から11%程度？
- 「羊と山羊」の問題
  - 集団的無意識論

# 文明は内部崩壊によって滅ぶ

Info@hwcg.co.jp

