

河内長野市販路開拓事業
販売力・収益力ベースアッププログラム
～第17回 人材育成のPDCA～

株式会社佐々木感動マーケティング
佐々木千博（河内長野市提携中小企業診断士）

前回は、12回にわたって、管理会計の基礎、売上を上げるためのプロセス、価値の言葉化とキャッチコピー制作と取り組んで頂きました。今回は5回に渡って、前回の取り組みを実際に推進し事業を発展させる基盤は人であるということで、人材の採用・育成に焦点を当ててお伝えしていきます。今回は人材育成の仕組みが、具体的に効果的に運用されているのか？を確認し改善していくためのヒントをお伝えします。

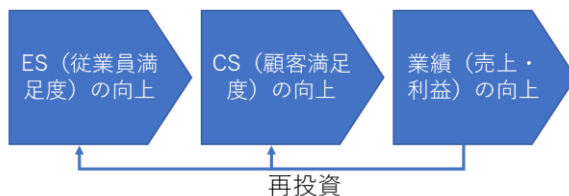
人材育成は、企業経営の永遠のテーマです。どんなに機械化やIT・AIが進んでも、企業活動は人が行うものだからです。人材育成・組織開発は、まさに事業の根幹であり社長の仕事であると言えます。

前回までで、様々な人材育成の考え方や手法などお伝えしてきましたが、最終回の今回は、人材育成・組織開発の程度を評価し、改善するための方法について触れたいと思います。

人材育成というと数値化が困難と思われると思います。しかし、どんな取り組みも、計測・評価できなければ改善できません。

今回は、組織全体に対する効果度を測るものさしとして、ESアンケートとCSアンケートを取り上げます。

(ES向上、CS向上、業績向上の関係)



■ES アンケート

ES アンケートのESとは、Employee Satisfaction（従業員 満足）の略です。

その名の通り、従業員に対して、会社や仕事に対する満足度をアンケートします。
そのアンケート結果を指標として社内の施策等を改善していきます。

ES アンケートの項目の一例

我が社の理念や使命感は分かり易く、共感できるものか
理念や使命感を現場で実践する上での権限移譲は十分か
我が社の将来ビジョンは明確で、その実現に参画したいと思えるものか
我が社の理念やビジョンを前にして、自分自身の仕事が重要と感じられるか
仕事上で、自分が果たすべき役割や目標は明確になっているか
挨拶やコミュニケーションが明るく、気持ちの良い職場か
整理・整頓が出来ていて、ものを探すようなロス時間はないか
自分の仕事を適切に遂行するために必要な環境や道具類が揃っているか
仕事仲間は、自分優先ではなく、チームの成果優先で協力的か
自分が前向きに挑戦しようとした時に、周りがよくサポートしてくれたか
上司や同僚は、自分を一人前の人間として認め、接してくれているか
仕事上で自分の意見や提案が尊重されているか
最近一週間で、仕事の成果や自分の成長をほめられたり、認められたりしたか
社内に自分が成長のモデルとしたい上司や先輩がいるか
この半年間で、自分の成長・進歩の計画・実績・改善を上司と話し合ったことがあるか
自分の成長を後押ししてくれるコーチやメンター役の人は社内にいるか
従来の実績を上回るような、最高の仕事ができる機会に恵まれているか
仕事上で学習し、自分を成長させる機会が与えられているか
我が社の社会的貢献度が、実感できているか
ここ数年、自分自身の成長は実感できているか

上記はあくまで一例ですが、会社に対する帰属意識・共感性、職場環境・人間関係、成長機会と成長実感の有無などが測れるようになっています。

ES アンケートは経営者の社内経営の通信簿です。結果を厳粛に受け止めて、改善・成長するのは経営者・管理職の方です。決してアンケート結果の責任を従業員に向けてはいけません。それをした瞬間、ES アンケートは形骸化したものになってしまいます。

ES アンケート実施のプロセスはおおよそ次の通りです。

<STEP1：アンケートの作成>

- ・ 会社の方針、理想の会社像を明確にする。
- ・ 理想の会社を実現できる職場を明確にし、質問をつくる。
- ・ 毎年同じ内容でアンケートするため、普遍的な内容にする。
- ・ 定点観測するために、5段階等で点数化できるようにしておく。
- ・ よりよい会社にする為の課題提案やアイデア等を自由記入で求めることも可能。

<STEP2：アンケートの実施>

- ・ 毎年決まった時期に、全従業員に対して実施する。
- ・ アンケートの結果は、担当個々人の評価・処遇に反映しない旨伝えるなど、正直に答えられる工夫をする。

<STEP3：アンケートの評価と改善>

- ・ 全社、部門ごと、役職毎などでアンケートを集計する。
- ・ 昨年と比較して、良くなった点、悪くなった点を重点的にチェックする。
また昨年、改善重点テーマとして掲げた項目がどうなったかを確認する。
(初年度の場合は、特に想定外だった点や、極端に高い項目・低い項目に着目する)
- ・ 今年1年の改善テーマ、目標点数と施策を決定する。

※アンケートは改善のために取るもので、点数確認で終わっては意味がありません。

【W01】 ES アンケート項目を、上記例も参考に作ってみましょう。

(実際にアンケートを取らなくとも、この項目を考えることは社長の考え方や着眼点を明確にする上で非常に有効です)

No	項目	点数
1		5・4・3・2・1
2		5・4・3・2・1
3		5・4・3・2・1
4		5・4・3・2・1
5		5・4・3・2・1
6		5・4・3・2・1
7		5・4・3・2・1
8		5・4・3・2・1
9		5・4・3・2・1
10		5・4・3・2・1
11		5・4・3・2・1
12		5・4・3・2・1
13		5・4・3・2・1
14		5・4・3・2・1
15		5・4・3・2・1
16		5・4・3・2・1
17		5・4・3・2・1
18		5・4・3・2・1
19		5・4・3・2・1
20		5・4・3・2・1
	合計	/100

記入式1 ()

記入式2 ()

■CS アンケート

CS アンケートのCSとは、Customer Satisfaction（顧客 満足）の略です。その名の通り、お客様に対して、当社の印象や商品・サービスに対する満足度をアンケートします。

売上＝お役立ち高と捉えれば、売上はもっとも明確な顧客評価です。しかし、それは最終の結果であるため、その中身を知る必要があります。CS アンケートは、売上につながる背景・定性的なものを把握し、社外向けの施策等の改善に活かしていくことに役立ちます。

社外向け施策だけでなく、顧客満足を高め業績をあげるための、従業員教育・訓練に活かすことが重要です。

CS アンケートは、事業の内容によって、内容が大幅に変わりますが、基本的な作り方と活用方法は、以下の通りです。

<STEP1：アンケートの作成>

- ・お客様が当社に接する顧客接点の順にアンケート項目を並べる。
- ・社内では分からない内容や表現は使わず、お客様目線でアンケートをつくる。
- ・改善できる可能性のある内容は、できるだけ盛り込む。
(お客様にきちんとお願いし、御礼もすれば、量を無理に減らす必要はありません)
- ・自由記入欄も十分に活用。素晴らしい従業員を指名してもらえば表彰等にも活かせる。課題やニーズも積極的に聞き出せるよう工夫する。

<STEP2：アンケートの実施>

- ・定期、定点観測を基本とする。
- ・アンケートの結果は速やかに回収し、お叱り等頂いた場合は速やかに対応する。

<STEP3：アンケートの評価と改善>

- ・顧客と接点のあった場面毎に集計し、昨年と比較する。
(初年度の場合は、特に想定外だった点や、極端に高い項目・低い項目に着目する)
 - ・次の実施までの間の改善テーマ(アンケート項目)を決め、目標点数と施策を決定、行動計画に盛り込む。(担当部署・店舗毎に、施策を出させる)
- ※アンケートは改善のために取るもので、点数確認で終わっては意味がありません。

【W02】 CS アンケート項目を、上記例も参考に作ってみましょう。

(実際にアンケートを取らなくとも、この項目を考えることは業務レベルを上げるために視点を明確にする上で非常に有効です)

No	項目	点数
1		5・4・3・2・1
2		5・4・3・2・1
3		5・4・3・2・1
4		5・4・3・2・1
5		5・4・3・2・1
6		5・4・3・2・1
7		5・4・3・2・1
8		5・4・3・2・1
9		5・4・3・2・1
10		5・4・3・2・1
11		5・4・3・2・1
12		5・4・3・2・1
13		5・4・3・2・1
14		5・4・3・2・1
15		5・4・3・2・1
16		5・4・3・2・1
17		5・4・3・2・1
18		5・4・3・2・1
19		5・4・3・2・1
20		5・4・3・2・1
	合計	/100

記入式1 ()

記入式2 ()

ES アンケートと CS アンケートは、形だけになっている企業も多いですが、しっかり活用すれば強力な人材育成ツールになりますし、業績向上の手段にもなります。

勿論、アンケート以外に、リアルな顧客接点から学ぶ、製造現場や従業員との対話から課題を発見することも極めて重要です。アンケート偏重になることなく、アンケートも有効に活用しながら、御社の事業の継続的な発展に活かして頂ければ幸いです。

今回は5回に渡って、人材の採用・育成について、お伝えしてきました。これからは、今まで以上に人材（特に財産といえるような“人財”）確保・育成力が企業の中長期的な命運を決することも多くなります。また、人材確保・育成について考えることは、競争力の高い企業風土・文化を育てることに他ならぬ、営業力・販売力・商品開発力等にも直結することになります。今回の全5回の採用・育成に関するプログラムが、御社の競争力向上の取り組みの参考になれば幸いです。

疑問点や個別の相談は下記問い合わせ先（本編と無関係の内容でも結構です）までお気軽にメールください。

株式会社佐々木感動マーケティング 中小企業診断士 佐々木千博
問い合わせ先：sasaki@chlabo.com

以上