

平成 19 年度マスターセンター補助事業
従業員満足度向上プログラム実態調査
報 告 書

～ 従業員満足度向上のために、香川県内の中小企業はどのようなことを行っているのか ～

平成 20 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

香川県支部 調査・研究事業

「従業員満足度向上プログラム実態調査」

～ 従業員満足度向上のために、香川県内の中小企業はどのようなことを行っているのか ～

はじめに

近年では、数ある商品やサービスの中から自社の商品やサービスを“選択してもらう”ため、顧客満足（Customer Satisfaction＝C S、以下「C S」）の向上に取り組むことは、企業戦略の一つとして既に一般化しているといっていよう。

顧客満足度向上を目指す企業は、C S推進室やC SセンターといったC S部門を新設し、精緻なC Sマニュアルを策定する。そして従業員に号令をかけ、C Sマニュアルを実践させる。留意すべきなのは、こうした取り組みは顧客満足度向上への第一歩でしかないということである。

仮に、この段階で取り組みを終えてしまうと「仏つくって魂入れず」の言葉どおり、C Sは形式的なものとなってしまうかねない。

顧客満足度向上への取り組みは、本当はここから先が重要といえる。企業はC Sの意識が企業風土として定着するまで、顧客満足度向上への取り組みを怠ってはならないからである。

従業員が日ごろの業務に誇り・自信・喜びを持ち、心から顧客のためにサービスを提供することが日常化するための動機づけを、企業は従業員に与え続ける必要がある。この動機づけに密接にかかわってくるのが、従業員満足（Employee Satisfaction＝E S、以下「E S」）といえる。

そこで社団法人中小企業診断協会香川県支部では、顧客満足度向上を図るためには従業員満足度向上が重要な役割を担うという視点から、従業員満足度向上のために、香川県内の中小企業はどのようなことを行っているのか現状・実態を調査し、C SとE Sの関係性を考えるとともに、企業にC Sを定着させるためのE S導入の手法について考察することにした。

この「調査研究報告書」が、従業員満足度向上にかかわっている方々や今後新たに具体策を検討している方々にとって、少しでもお役に立てれば幸いである。

平成 20 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

目 次

第1章 顧客満足度向上を実現するESの考え方と具体的手段	1
1. ESが不十分な場合のCSの問題点	1
2. 従業員満足度向上へのアプローチ方法	3
3. ESに基づくCSがさらなる従業員満足度向上につながる理想的な循環	5
第2章 調査の概要	6
1. 調査研究テーマ	6
2. 調査目的	6
3. インタビュー調査の概要	6
第3章 インタビュー調査の結果	8
1. 株式会社アムロン	8
2. 株式会社北四国グラビア印刷	13
3. 株式会社クロダ	18
4. 株式会社シーマイクロ	23
5. 新日本印刷株式会社	29
6. 株式会社トーコー	34
7. 社名非公開	39
8. 社名非公開	44
第4章 総括	48
1. 企業経営におけるESの意味	48
2. ESを形成する要因	48
3. ESを高めるための原則	49
4. 従業員満足度向上に対する企業の取り組み実態	51
5. インタビュー結果のまとめ	53
6. 従業員満足度向上に対する企業の課題	55
添付資料 インタビュー調査用紙	57
おわりに	60

第1章 顧客満足度向上を実現するE Sの考え方と具体的手段

1. E Sが不十分な場合のC Sの問題点

(1) E SなきC Sによる悪影響

「顧客満足度向上を図る（C S定着化）ためにはE Sを充実させる必要がある」といっても、なかなか具体的なイメージがわいてこないものである。そこで、顧客満足度向上を図るためになぜE Sが必要なのかを知るために、E Sが不十分な場合を例にとり、C Sに与える悪影響をまず整理してみる。

【E Sが不十分な場合のC Sへの悪影響】

＜E Sが低い場合に発生する問題点＞

- ① 業務に取り組む意欲が低下する
- ② 個々の従業員のスキルアップが見込めない
- ③ 従業員の企業への定着率が低下する
- ④ 部署・チーム内のチームワークが低下する
- ⑤ 企業理念、経営方針が浸透しない

↓

＜考えられるC Sへの悪影響＞

- ① サービス開発力・提案力が低下する
- ② 顧客へ提案するサービス内容・質がマンネリ化する
- ③ 担当者が頻繁に交代し、十分なサービスが提供できない
- ④ 担当者によって顧客への対応にバラツキが出る
- ⑤ 企業としての姿勢が不明瞭で、顧客から社内体制に対する不信感を抱かれる

↓

顧客からの信頼が低下する

(2) E Sが低い場合に発生する問題点

E Sが低い場合、上記のような問題が発生する。

このような企業において、経営者から「今期は顧客満足度を向上させることを目指す」といった通達が発せられたとしても、従業員の足並みはそろわないであろう。

なぜなら、企業に対する満足度が低い従業員は「顧客満足度向上に取り組めといわれても忙しくなるだけ」などと考え、本気でCSに取り組まないからだ。CS意識の低い従業員がトラブル時に、CSの考え方に基づいた対応ができるはずがない。おそらく“事なかれ主義”の“場当たりの対応”に終わってしまう。

そのほか、ESが低ければ以下の問題などが生じる可能性もある。

- ・ 顧客に提案するサービス内容・質の低下
- ・ 顧客に提案するサービスの企画力・提案力・開発力の低下
- ・ ミスやトラブルの誘発

顧客は、企業に対して「担当者ごとに対応が異なる」「連絡が行き届いていない」と感じ、企業に対して不信感さえ持つようになる。

このようにESが不十分なまま顧客満足度向上に取り組んだ場合、CS活動そのものが形式的なもので終わる可能性があるのだ。

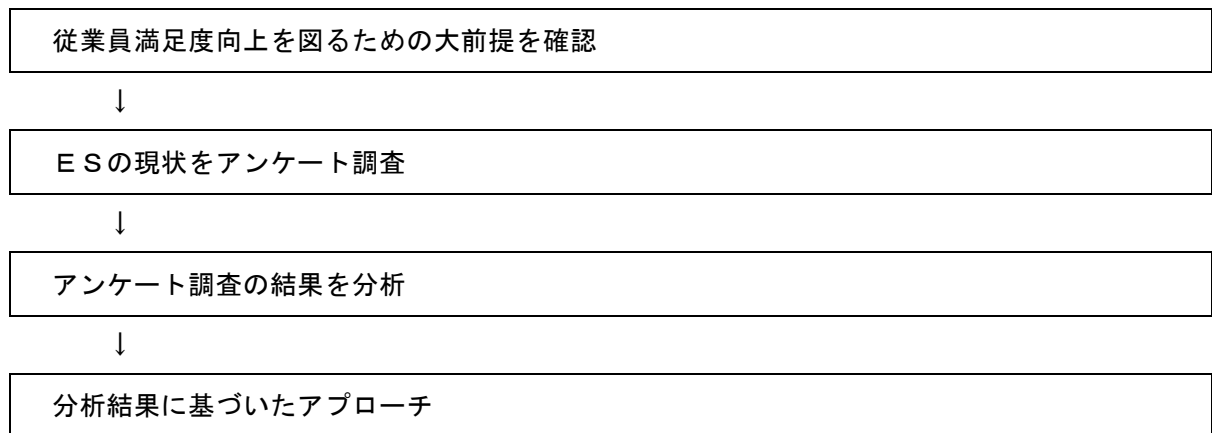
こうしたことから「顧客満足度向上を図るには、並行して従業員満足度向上を図る必要がある」ことがわかる。

2. 従業員満足度向上へのアプローチ方法

(1) 従業員満足度向上のための手順

前項より、顧客満足度向上を図る（C S の定着化）うえで、E S が重要な役割を担うことがわかった。ここでは、従業員満足度向上のための手順をみてみる。

【従業員満足度向上を図るための手順】



企業がE Sを導入し、従業員満足度向上を図る一般的な手順は次のとおりである。

- ① E Sの意味と従業員満足度向上を実現するための大前提を確認し、理解する
- ② 自社の現状をアンケートなどで調査し、調査結果を基に分析を行う
- ③ 現状を分析した結果に基づき、従業員満足度向上を図るためのアプローチ方法を検討する

(2) 従業員満足度を向上させるための大前提

企業が従業員満足度向上を図るうえでの大前提は、以下の2点である。

- ① 「従業員満足度向上」は「従業員の不平不満を解消する」ものではないこと
- ② 「従業員満足度向上」は従業員が日々意欲的に業務に取り組むことができるよう「動機づけ」をすること
- ③ 「従業員満足度向上」は「顧客満足度向上」を後押しし、結果的には企業の利益が増大するものであるということ

(3) E Sに関するアンケート調査の実施

大前提を確認したら、自社のE S状況を把握するために従業員に対してアンケートを実施する。アンケートはすべての従業員に対して行うのが望ましい。

アンケートの項目は、従業員の書きやすさや企業の集計しやすさなどを考慮し、5段階評価などの数値での回答を基本とするとよいだろう。

(4) アンケート結果から現状を分析 ～従業員満足度向上を図る要因～

日々意欲的に業務に取り組むための“動機”や“企業に対して満足を感じる要因”は、従業員一人ひとりによって異なる。例えば、「成果が賃金に反映されること」「上司や同僚に認められること」「やりたい業務に従事すること」「自分の業務に対する達成感を感じる」「仕事のしやすい職場の人間関係を構築すること」などさまざまなものが考えられる。

企業が従業員の欲求に、一つひとつ対応することは困難である。そこで、ここではアンケート調査結果から“E Sを感じる”要因を幾つかのパターンにわけて考えてみる必要がある。

(5) 分析結果に基づいたアプローチ方法

次に、分析結果に基づいてアプローチ方法を検討する。ここで検討するのは、3つの方向からアプローチする方法である。

- ① 企業のE SとC Sに対する考え方と取り組み姿勢を宣言
- ② 人事評価、賃金、福利厚生などの制度的な見直しによるアプローチ
- ③ 職場の雰囲気などの風土的な見直しによるアプローチ

まず第一に、企業としてのE SとC Sに対する考え方と取り組み姿勢を明確にし、従業員に宣言しなければならない。

次に、宣言に基づいてE Sを実現するために、人事評価、賃金などの「制度的な見直しによるアプローチ」と、社風や社内の風通しのよさなどの「風土的な見直しによるアプローチ」を同時に行うことによって、従業員満足度向上が実現する。ただし、片方だけの見直しではE Sを実現することは困難であろう。なぜなら、次のような問題が発生する恐れがあるためである。

① 制度的な見直しのみでのアプローチによる問題

成果主義人事制度の導入などの制度的な見直しを行ったとしても、それを受け入れない年功序列的な企業風土があると、「従業員満足度向上を図る新制度の導入」であっても、制度の見直しによって評価や賃金が上昇した若手従業員の居心地が悪くなり、かえってモチベーションが下がってしまうかもしれない。

② 風土的な見直しのみでのアプローチによる問題

皆で協力し合い、成果を上げた従業員に対して惜しめない賞賛を送ろうという雰囲気を職場内に浸透させたとする。しかし、それだけのことで従業員は「みんなが褒めてくれた、これからは頑張ろう」という気持ちを持続することができるだろうか。「こんなに成果を上げているのに、口で褒めてくれてそれで終わりなの？」といった不満が発生し、業務に対する意欲が低下してしまうかもしれない。

3. E Sに基づくC Sがさらなる従業員満足度向上につながる理想的な循環

(1) 従業員満足度向上の効果

ここで“E SなきC S”と“E SをベースとしたC S”とを比較してみると次のことがわかる。
従業員満足度が向上することで、以下の効果が期待できる。

- ・ 業務に対する意欲が向上する
- ・ 個々の従業員の能力が向上する
- ・ 従業員の定着率が向上する
- ・ 企業内のチームワークが向上する
- ・ 経営理念や事業計画などが従業員レベルにまで行きわたる

この効果は企業内にとどまらず、顧客からは以下のような信頼感を得ることができるだろう。

- ・ 企業と社内体制への信頼感
- ・ サービスの内容、質への信頼感
- ・ 企業としての一元化された方向性への信頼感
- ・ 顧客と従業員を大切にする姿勢に対する信頼感

(2) 従業員満足度向上は顧客満足度向上を後押し、最終的には企業の利益につながる

理想的なE Sは、従業員満足度向上が顧客満足度向上につながり、顧客満足度向上の実現がさらなる従業員満足度の向上につながることである。この好循環は結果的に企業が顧客から信頼され、顧客から選ばれる企業となり、最終的には企業の利益増大につながるという「E SをベースにしたC Sと企業利益の好循環」に向かうといえる。

第2章 調査の概要

1. 調査研究テーマ

「従業員満足度向上プログラム実態調査」

～ 従業員満足度向上のために、香川県内の中小企業はどのようなことを行っているのか ～

2. 調査目的

顧客満足度が高い会社は、“よい会社”であるといっても過言ではない。そして顧客満足度向上のためには、従業員満足度を高めることが重要要因の一つであることは周知の事実である。

しかし、中小企業においては「従業員満足度を向上させるために具体的に何をすればよいかわからない」というのが実態といえる。

そこで、この調査では従業員満足度を高めるための活動を行っている企業の具体的施策やその効果を確認し、中小企業診断士がいかに適切に関与すべきかを考察したうえで、今後の支援活動に役立てていくことを目的とする。

3. インタビュー調査の概要

(1) 調査期間

平成19年10月2日(火)～11月30日(金)

(2) 調査方法

訪問面接調査法によるインタビュー方式

(3) 調査対象

香川県内の中小企業(8社)

(4) 調査課題

- ① 現状の活動内容(成果と問題点)について
- ② 今後の課題(ギャップを埋めるための方策)について

(5)調査結果のまとめ方

① 訪問面接時のインタビュー内容を文章化

② 具体的な質問項目は、以下のとおり

1) 従業員満足度向上についての考え

2) 現状の活動内容(成果と問題点)

社員旅行

社内広報誌

職場懇談会

懇親会

同好会

福利厚生施設

表彰制度

社員アンケート

その他(施策名)

3) 今後行う予定の従業員満足度向上に関する取り組み

4) 上記取り組みを実施するにあたってのハードル（阻害している要因）とその対応方法

5) その他、従業員満足度向上についての意見

第3章 インタビュー調査の結果

1. 株式会社アムロン

(1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市末広町 7-21

代表者 : 宮本 吉朗 氏(代表取締役社長)

設立年月日 : 1948 年 4 月

事業内容 : 鉄鋼マテリアル、非鉄金属、建築工事、建築用資材、土木工事、土木関連資材
景観工事、産業機械、環境保全、環境開発、情報通信(I T)事業
その他関連事業

社員数 : 170 人

事業所 : 本社、テクノセンター高松、テクノセンター多度津、物流センター高松
徳島支店、松山支店、高知営業所ビジネスユース事業部、環境事業部
セラミック工場

資本金 : 371,600,000 円

(2) インタビュー調査

調査日 : 2007 年 11 月 21(水)

回答者 : 嶋津 正幸 氏(執行役員 経営企画室長)



(3) 調査結果

① 従業員満足度向上に対する会社の考え

以下の3点に力を入れている。

1) 経営理念・経営方針・事業計画・チーム計画・個人目標がすべて連携することで、会社と個人の目指すべき方向性の統一を図る。また目標管理制度を全社員に導入し人事評価に活用するとともに、会社に対する要望の把握にも活用している。

2) 昇給率や賞与など部門ごとの成果配分を社内で公開している。

3) 社員の技能、スキル向上のため、社内研修、社外研修、資格取得支援などを積極的に実施している。特に自己申告制度でスキル向上を希望する社員には、可能な限り支援を行っている。

② 現状の活動内容(成果と問題点)

1) 社員旅行

事業所ごとに年1回、主に若い社員が中心となり企画している。これまでの旅行先は、北海道、沖縄、東京、宮島などで、旅行先の中でもさらにゴルフコース、釣りコース、うどん手打ち体験コースなどを設定し、多くの社員が楽しめる旅行を目指している。参加率は約70%で、特に若い社員の参加率が高い。費用は会社と個人の折半で自己負担分は積立てている。普段交流の少ない社員同士のコミュニケーション形成に役立っている。

問題点としては参加率の伸び悩みがある。会社として補助する限り70%程度の参加率は確保したいと考えており、今後参加者が減少した場合、別の企画（例えば社員の家族も含めた温泉旅行など）も検討していきたい。

2) 社内広報誌

年4回、経営企画室が中心となり企画・発行している。四国新聞社主催の第23回社内報コンクール（2006年）において優良賞を受賞した（過去にも同コンクールで受賞している）。内容は業界動向や社内アンケート、関連企業ニュース、地域情報、家族の紹介など多岐にわたり、約36ページに及ぶ。

できるだけ多くの社員に参加してもらうため、社員からの寄稿以外に経営企画室主体でインタビューや取材、アンケートを実施するなどの工夫を行っている（文章を書くことが苦手な社員への対応として）。



■ 社内報(表紙)

3) 職場懇談会

月に1回、改善提案制度による提案内容を審査する委員会を開催している。審査では特に提案件数を重視しており評価基準としても活用している。

4) 懇親会

各事業所に「あゆみの会」というグループ社員主体の親睦会があり、新年会や歓迎会、お花見、納涼会、忘年会などの各種行事を企画・運営している。

「あゆみの会」は懇親会以外にも社内旅行の企画やクラブ活動の支援なども行っており、社内報に最近おこなった行事や今後の計画などの情報を掲載している。

5) 同好会

野球・ゴルフ・卓球・フットサル・釣りなどの同好会があり、事業所単位で設立・活動している。同好会の運営は前述の「あゆみの会」が行っており、会社からの補助金の予算管理なども担っている。

野球部は過去に国体・全国大会への出場や、海外遠征（韓国）を行うなど積極的に活動しており、県内の優秀な高校球児を社員として採用することにも繋がっている。

6) 福利厚生施設

保養所などは特にないが、クラブ活動で利用できる夜間照明付きの野球専用グラウンドがある。

アムロングループではスポーツ振興に特に力を注いでおり、現在、以下のような地域スポーツへの支援活動を積極的に行っている。

- ・「香川オリーブガイナズ（野球・四国アイランドリーグ）」への経営参画・施設提供（グラウンド）



- ・「四国 Eighty 8 Queen（女子バレーボール・チャレンジリーグ）」のメンバーを社員として採用

- ・「高松ファイブアローズ（バスケットボール・bjリーグ）」への資本参加

またこれらスポーツの観戦チケットを社内イントラネット上で希望者に配布しており、非常に好評とのことである。

■ 地域スポーツ振興の事例

年1回、「事業発展計画発表会」を開催しており、この場で優秀部門、優秀社員、事業開発・商品開発・安全衛生功労賞（チーム・個人）、永年勤続者（10年・20年・30年）などの表彰を行っている。

- ・ Change：現状とあるべき姿との差を解決し、職場を変え、人の意識を変える
- ・ Control：管理の仕組みを一定水準に維持し、改善が後戻りしない仕組みを作る

[illegible]

8) 社員アンケート

10 年ほど前は会社や仕事に対する要望が多く書かれていたが、この 2～3 年は要望がかなり減少し、逆に積極的な意見が増加しており、従業員満足度の向上を裏づける結果となっている。

9) その他(施策名)

社外研修として、「慶応丸の内シティキャンパス定例講演会・夕学五十講(高松商工会議所)」や四国生産性本部が主催するセミナーへの参加支援や、海外研修として、海外機械メーカーや海外顧客への訪問支援などを積極的に実施している。

その他、資格取得支援制度、持株制度、厚生年金基金への加入、営業担当者への携帯電話貸与などの施策を実施している。

③ 従業員満足度向上に関する今後の取り組みと課題

最近是好調な業績に比例して社員に対する業務負荷が高まっており、安全面・衛生面で問題が生じないよう留意している。対策として、全国安全週間や全国労働衛生週間のポスターを掲示することによる注意喚起や、改善活動による生産性の向上、社員・派遣社員の積極的採用などを実施している。

④ その他、従業員満足度向上についてのご意見

高松市が運営する「高松市中小企業勤労者福祉共済制度」に加入しており、各種給付金制度(慶弔祝い金・見舞金、永年勤続慰労金、退職せん別金など)や福利制度(各種公演チケット割引幹旋、スポーツ施設・レジャー施設割引利用など)を活用している。

一般的に中小企業の福利厚生事業は、組織面・資金面などから大企業に比べ立ち遅れが見られ、企業独自での取り組みには限界がある。上記共済制度のような、県や市町村による制度の充実を今後も望みたい。

2. 株式会社北四国グラビア印刷

(1) 会社概要

所在地 : 香川県観音寺市栗井町 755 番地

代表者 : 奥田 拓己 氏(代表取締役)

設立年月日 : 1976 年 1 月

事業内容 : 各種グラビア印刷、軟包装資材製造販売

(食品のほか各種製品パッケージなどの企画・制作・製版・印刷・ラミネート・
製袋)

社員数 : 70 人

事業所 : 東京営業所 (2007 年 8 月開設)

資本金 : 10,000,000 円

売上高 : 23 億円 (2006 年 12 月期)

(2) インタビュー調査

調査日 : 2007 年 11 月 30 日(木)

回答者 : 奥田 拓己 氏(代表取締役)



(3) 調査結果

① 従業員満足度向上に対する会社の考え

当社の社是は「人生在勤」である。この意味するところは、「まじめに生きること、全力で物事にあたるのが、仕事、家庭、社会における幸福につながる」である。

当社の従業員満足に対する考え方は、この社是にもとづいているという。それは、次のとおりである。

- 1) 社員に“やりがい”、“生きがい”を感じてもらう。
- 2) そのことにより、仕事に対する取り組み意欲があがり、かつ能力もあがる。
- 3) そして、お客様に満足していただける。
- 4) ひいては自分や家庭の満足につながる。

つまり、従業員満足の源泉は仕事での“やりがい”、“生きがい”であり、“やりがい”、“生きがい”を継続して提供していくことが当社の勤めであると考えている。

なお、顧客満足と従業員満足は、どちらも重要である。しかし、あえて言うなら従業員満足は顧客満足向上のための重要要因の一つであり、ご機嫌取りのような従業員満足を目指してはならないと自戒していると言う。

② 現状の活動内容(成果と問題点)

1) 社員旅行

毎年6月に社員旅行を実施している。ちなみに、旅行先について2007年は沖縄、2006年は北九州であった。旅行先の選定については、事前に実施される社員アンケートにもとづき決定している。旅行先の決定機関は各部署からの有志メンバーによって構成されている「レクリエーション委員会」である。

2007年の旅行参加率は全社員中約50%となっている。

旅行後もアンケートが実施されており、旅行参加者のほぼ全員が“満足”と回答している。

旅行を実施する意義は、普段の仕事で接点のない人と親しくなれる。このことにより社内の人間関係も密接になり、仕事上のコミュニケーションも良くなることが期待できることにある。

問題点としては、「毎年参加する人は参加するが、しない人はしない」という傾向が明確になったこと。部署のリーダー的な人が参加しなければ、その人に関係する人まで参加しなくなるという傾向にあることなどである。

このような状況の中、今後の方向性としては、社員旅行の意義を理解してもらい、参加者増加には努めていくことは勿論である。しかし、どうしても参加できない人には、旅行以外の企画でのコミュニケーション活性化を図っていききたいとのことである。



■ 社員旅行

2) 社内広報誌

2006 年 1 月より「北四国ナビ」として発行している。現在毎月発行しており、2007 年 10 月 31 日発行分で 23 号となっている。発行は総務課、製作は企画課が行っている。

内容は、「最新情報」、「社長からのひと言」、「社員紹介」、「各仕事現場の訪問記事（シリーズもの）」、「社員エッセイ」、「お知らせ」などという構成になっている。レイアウトは図表、写真を豊富に使用するよう努めている。ちなみに、2007 年 6 月 30 日発行の「北四国ナビ」には、沖縄社員旅行の特集がトップ記事になっている。

社内報発行の意義は、当社の社員数はここ 3 年ほどで 50 名から 70 名体制となり、また仕事場も製造現場、営業、製品企画、事務と分かれており、社員同士で顔と名前が一致しなくなりつつある。社内報により、その人がどのような人なのかがわかり、職場やそれ以外の場での話題の糸口となり、コミュニケーションの促進に役立っている。

また、この社内報発行が 5 年、10 年、20 年と継続していった場合、社員や会社の歩みの貴重な記録になることも期待している。

問題点は、記事構成がマンネリ化すること。そして、発行担当者以外は傍観者になりやすいということである。内容面では“まじめすぎず、くだけすぎず”、その折衷のとり方が難しい。



■ 社内報

3) 懇親会

社員旅行以外に「ゴルフコンペ」、「ボウリング大会」、「花見&新入社員歓迎会」、「月見の会」、「忘年会」などが年間スケジュールにもとづき実施している。

これら懇親会においては、賞品を出したり表彰を行ったりしている。

2007 年より実施された「花見&新入社員歓迎会」はほとんどの社員が参加した。「ボウリング大会」、「月見の会」については参加者は固定化している。今後の課題として、内容を充実させ、周知方法を工夫してさらに参加率をあげることである。



■ 月見の宴



■ ボウリング大会

4) 同好会

バトミントン、バレーボール、ボウリング、テニス、卓球などのスポーツ同好会がある。これらの同好会が発足したきっかけは、一部の女性社員がテニスを始めたことにある。このことがきっかけとなり、気がつけば社内に広まっていた。参加メンバーは種目により固定化されている。

なお、これらを総称してマイナースポーツクラブと呼ばれている(略号KMSC)。会社は、KMSCに対して月額2万円の補助を行っている。

5) 福利厚生施設

NEWレオマワールド内「レオマの森」にあるコテージを無料で利用できる制度がある。申し込み窓口は当社の総務課となっており、月間1～2人の使用となっている。

6) 社員アンケート

社員旅行や会社行事に関して、旅行前の“旅行先選定”と旅行後の“満足度と改善点”、“不参加の理由”についてアンケートを実施している。

7) 組織風土診断

「組織風土診断調査」を毎年実施している。この調査結果から、社員が現在どのようなことを感じながら仕事をしているのか、また従業員満足度についても分析している。なお、過去3年間を比較し、その推移を注目している。

さらにこの調査は、次年度に向けた経営計画の重点目標を決めるためにも使用している。2007年の調査では、仕事を進める上でのコミュニケーションが上手くいっていないという課題が浮かび上がったため、2008年度の重点目標を「良好な部門間コミュニケーション」とした。

③ 従業員満足度向上に関する今後の取り組みと課題

社員同士のコミュニケーションの活性化を目的に、部門別・階層別研修、そしてレクリエーション委員会を主体とした活動を実施している。これらの活動の場では社員は積極的に参加し、活動も活発になってきている。雰囲気も年々良くなっている。

しかし、実際の日々の仕事の中で、これらの活動が活かされているかといえば疑問が残るといのが正直な感想であると奥田社長はいう。

さらに、現在実施している従業員満足度向上活動も重要であるが、社員に対して「公平な評価を行い、それにもとづく処遇をいかに行うか」についても常に意識しておく必要もある。この両輪が有効に回って初めて本来の従業員満足が満たされるものと考えている。

④ その他、従業員満足度向上についてのご意見

社内広報誌「北四国ナビ」の過去のバックナンバーや「社員アンケート結果」、親睦会の写真を当社のホームページ上で閲覧できるようになっている。このことは、社内における情報の共有化や過去の振り返りなどに有効である。また、実施している活動をホームページ上で一括して確認できることでより実施している諸活動の相乗効果が高まっている。

一方、社外からにおいては就職希望者や取引先から当社の組織風土を理解してもらうためにとても有意義な手段であると感じた。

3. 株式会社クロダ

(1) 会社概要

所在地 : 香川県東かがわ市三本松 722-1
代表者 : 黒田 俊英 氏(代表取締役社長)
設立年月日 : 1977 年 4 月
事業内容 : 手袋等の企画提案営業・服飾雑貨
社員数 : 40 人
事業所 : 東かがわ市・上海 (中国)
資本金 : 10,000,000 円

(2) インタビュー調査

調査日 : 2007 年 11 月 16(火)
回答者 : 赤澤 正裕 氏(総務部長)



■ 本社工屋



■ 展示商品

(3) 調査結果

① 従業員満足度向上に対する会社の考え

会社の経営方針を明確にして、全役職員の意識を統一する。全職員の考え方の違いから、皆の満足度を一度に高める施策は難しいというのが現状である。社長の考えとしては、適正な利潤を確保して、従業員への利益の分配を確保していきたいとのことである。

② 現状の活動内容(成果と問題点)

1) 社員旅行

これまでの旅行先は、オーストラリア、タイ、アメリカ。10年目毎の節目には、会社の全額負担で、中国・上海にある自社工場の見学を兼ねた旅行を行っている。

社員旅行の行き先については、社内アンケートをとり要望を集約して、目的地を選定している。旅行参加者は全役職員の80%程度が参加している。旅費は一部個人負担は発生するが、10年目毎の節目旅行は全額会社負担にて対応している。

旅行のあり方自体について、世代間の考え方の違いから問題が出てきている。休暇が取得しやすくなり、個人旅行をする頻度が多くなったため、社員旅行への期待感が希薄になってきているまた、中国・上海工場との間での行き来がめったにないことから、日本からの中国工場訪問の社員旅行は、社員同士のコミュニケーション形成に役立っている。



■ 社員旅行

2) 社内広報誌

現状社内広報誌は作成していない。社内の情報発信の手法としては、社内LAN活用による全社員の情報共有化を図っている。このシステムは、日本の全役職員及び中国・上海工場の幹部クラスまで閲覧できる仕組みである。

3) 職場懇談会

セクション毎に毎週1回話し合いの場を設定している。役員と職員とのコミュニケーション手法は、社内LANを活用している。

4) 懇親会

年間の懇親会のうち全体的なものは、「新人歓迎会兼花見の会」「新年会」「夏のビアガーデン」である。「送別会」「忘年会」については、部署や各拠点単位で行っている。

5) 同好会

10年前には各種同好会があった。現在は従業員の年齢構成が上昇したため、同好会活動も下火となり、現在は活動を休止している。今後についても、新たな同好会の活動はないものと思われる。東かがわ市の手袋協同組合の行事へは参加している。

6) 福利厚生施設

現状福利厚生施設は保有していない。

7) 表彰制度

売上達成等の業績表彰を12月と決算配当で表彰している。また、5年毎に勤続年数にたいする表彰を行っている。

8) 社員アンケート

全社一斉の意識調査…というものは実施していない。

従業員数40名という小回りの利く組織であり社内LANを有効に活用し、社長及び経営陣との情報交換を行い、日々の業務の中で、社員の要望等を経営に反映させる仕組みを構築している。

9) その他(施策名)

従業員の福利厚生の向上を目指し、3種類の保険に加入し、万が一のリスクに対応できる仕組みを構築している。退職金目的のための養老保険。病気のと時のための医療保険。出張等で発生する障害等をカバーした傷害保険に加入し、全額会社側が費用負担を行い、保険金の受取人は従業員とした制度である。

経営者意識の持たすため、従業員持株会の制度を活用している。勤続表彰者及び全役職員に会社の株を支給している。決算時に期末配当をしている。

③ 従業員満足度向上に関する今後の取り組みと課題

創業当時から、会社の社歴が増すごとに、従業員の中心となる人物の平均年齢も増加している。従業員満足度の向上として、福利厚生目的に各種レクリエーションを開催していた。しかし、従業員の平均年齢が増加していく中で、レクリエーション等の参加・活動が無くなってきている。役職員一丸となった、レクリエーションの開催は、懇親会及び懇談会等の開催に集約され、同好会的なレクリエーション活動の動きは難しい。

今後は、社員の希望も多様化しているため、どう対処していくかが課題といえる。つまり、皆が喜ぶことは何か、ということである。

役職員の一体感を醸成することは、今後の企業を運営していく上で、非常に重要なことである。社員旅行の参加を全員に呼びかけているが、やはり各人の家庭等の背景で全員の参加は難しいのが現状である。このように、施策の仕組みより、運用方法での問題が出てきている。

会社内部でのシステム化が進む反面、各人のコミュニケーション頻度は低下していく。一体感を醸成する仕組みは欲しいが、業務の効率化と相反する部分が垣間見えている。会社が従業員のためにする福利厚生保険の場合、団体生命保険をかけて喜ぶ人もいれば、お金でほしいという人もいる。保険料の積立金の返還について、長期を希望する人、10年スパンを希望する人など希望がいろいろ出ている。このあたりも課題の今後解決していく必要がある。

④ その他、従業員満足度向上についてのご意見

当社の本社所在地は、香川県の東部・東かがわ市である。立地条件が、高松市内と比べて不利な状況である。優秀な人材を確保したいが、なかなか確保できない。優秀な人材を確保するためには、収益を上げることによる、待遇面の向上は不可欠であるが、会社設備・社内環境（働きやすい職場）の整備も重要な要素となる。働きやすい環境を構築することにより、従業員満足度を向上させることも必要である。この環境を築くことにより、生産性を向上させ、企業業績を向上させ、企業の認知度を上げる必要がある。

人材教育を充実させることも必要である。当社はキャリアアップのプランニングを個人毎に行い、生産性本部・中小企業大学校の研修へ参加させ、能力向上支援を行っている。自社に必要な能力を入社段階より明確にし、人材育成に取り組んでいる。



■ 休憩コーナー



■ キッチンスペース

4. 株式会社シーマイクロ

(1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市林町 269-1

代表者 : 増田 眞一 氏(代表取締役)

創業年月日 : 1991 年 4 月

事業内容 : 画像および映像処理装置、LAN 応用システム、通信装置の開発・設計・製造
マイクロコンピュータ応用システムのハードウェアおよびソフトウェアの開発・
設計・製造

社員数 : 24 人(2007 年 4 月 1 日現在)

事業所 : 本社(高松)、東京営業所

資本金 : 15,000,000 円

(2) インタビュー調査

調査日 : 2007 年 11 月 20 日(火)

回答者 : 増田 眞一 氏(代表取締役)



(3) 調査結果

① 従業員満足度向上に対する会社の考え

関係する全ての人が豊かになることを基本に考え、まず最も身近な人達である社員一人ひとりが自主的に変革に取り組み、充実して働ける、安全で健康的な職場環境や福利厚生を整備することで社員のやる気や貢献意欲を高め、結果として顧客満足度向上、製品品質向上などにつながると考えている。

② 現状の活動内容(成果と問題点)

1) 社員旅行

その年度の業績が良好で、しかも仕事量的に時間がとれる際に実施している。昨年は比較的業績はよかったが、前年比でのことのため自粛した。本年は業績好調ながら、社員の時間がとれず実施できなかった。

旅行先の希望は海外(ハワイ、サイパン、グアム)または沖縄という意見が多い。けれども社員全員の意見を多数決すると沖縄ばかりになるため、現在は社員会の会長が旅行先を決定している。今後は、単なる遊びの旅行だけではなく、プラス学びの意味で、海外企業の視察も加えることを検討している。

成果として挙げるならば、「また旅行できるように業績を上げよう!」という意識づけに役立っている。

問題点としては、家庭の事情で参加できない人の「旅行積立金」の扱い方が挙げられる。基本的には従業員積立+会社補助で実施しており、参加しなかった人の積立金がたまってきている状況にある。今後は、1年たったら返金することを考えている。

2) 社員会

もともと自社に組合はないが、社員の意見集約と、冠婚葬祭・旅行などの資金積立に対応する目的で「社員会」を発足させた。メンバーは、取締役を除く社員全員である。

積立金は毎月、旅行積立が3,000円、社員会積立が1,000円となっている。社員会積立が余ったときはレクリエーションに活用している。

社員会の意見交換の場として、インターネット上に社員会クラブのページをつくっており、社員のみアクセスできるようにしている。例えば社員の活動について会社からの補助が必要な場合は、このページ上で意見を出すことになっている。

3) 職場懇談会

月1回、マネージャと部下の目標管理面接の際に職場懇談会を行っている。この職場懇談会と社員会アンケート(後述)を通じて、従業員満足と職場環境の状況を情報収集・把握している。

そして、把握した問題点・改善内容に応じ、部門ミーティング、全社・マネージャ会議を開催し社内規定改定・業務改善について検討を行っている。

4) 懇親会

職場単位で年に2~3回行っている。懇親会補助金制度があり、会社の一部負担として1人5,000円の補助がある。

具体的な成果はつかんでいないが、職場のコミュニケーション向上に役立っていると思う。

5) 同好会・イベント

テニス、サイクリング、釣り、登山、スキーなどの同好会がある。社員間のコミュニケーション向上に役立っている様子である。また、以下は実施したイベントの例である。

- ・ ワールドカップ 日本対ベルギー戦(特別就業時間変更)
- ・ よさこい国体のボーリング競技応援ツアー(宿泊費・交通費は会社が全額負担、友人や家族の方も参加可)
- ・ 製品名称・ロゴ募集(金一封)
- ・ 各種レクリエーションなど

6) 福利厚生施策

- ・ 健康診断(年 1 回)
- ・ 従業員持株会
- ・ 借り上げ社宅・賃貸住宅制度
- ・ 普通傷害保険加入制度
- ・ 退職金制度
- ・ 財形貯蓄制度
- ・ リフレッシュ休暇制度(勤続 5 年～5 年毎 最大 40 年まで、連続休暇・金一封を付与)
- ・ 育児・介護休暇制度

7) 福利厚生施設

- ・ スポーツクラブ(法人会員、施設利用料など全額補助)
- ・ テニススクール(レッスン費用など半年間全額補助)
- ・ 英会話レッスン(週 1 回 1 時間、全額補助)

8) 表彰制度

表彰制度があり、社会的功績により名誉および信用を高めた、事故もしくは災害を未然に防いだ、貢献した、体育関係の行事にて功績があり名誉および信用を高めた場合は、即時表彰する。また業務上有益な改善・提案を行った、業務成績が特に優秀であった社員には、毎年、創立記念式において表彰を実施している。

■「表彰制度」

一般表彰	善行	社会的功績により、会社および従業員の名誉・信用を高めた個人または団体を対象とする
	災害時功労	事故もしくは災害を未然に防ぎ、または事故もしくは災害の際に特に貢献した個人または団体を対象とする
	スポーツ	体育関係の行事において国家的、社会的な功績があり、会社および従業員の名誉を高めた個人または団体を対象とする
業務表彰	改善・提案	業務上有益な改善または提案を行い、その実績をあげた個人または団体を対象とする
	発明・考案	業務上有益な発明または考案を行い、その実績をあげた個人または団体を対象とする
	成績優秀	業務成績が特に優秀で、他の模範となった個人または団体およびプロジェクトにおいて利益率、納期、品質、新技術の吸収等において、会社に対する貢献度の高いプロジェクトを遂行した個人または団体を対象とする
	業務努力	業務向上に努力し、その成績が顕著であった個人または団体を対象とする
社長賞	社長が著しい功績があったと認める個人または団体を対象とする	

9) 社員アンケート

随時、全社員に対して社員会アンケートを行っている。前述の職場懇談会や社員アンケートなどによりわかった、社員の満足要因には「自分(自分の意見)を認めてくれる(聴いてくれる・任せてくれる・納得させてくれる)」という意見がある。逆に不満足要因としては「業務が個人に集中する」、「残業時間が多い」という意見が出ている。

把握した社員満足・不満足要因については週1回のマネージャ会議、随時行われる社員会ミーティングで話し合い、改善要望も含めて対策を検討し制度化し実践に移している。

また、制度としては存在しないが今後の励みにつながるイベントなども随時検討し実施している。把握した不満足要因の1つである、「残業時間が多い」についても生産性向上研修・貢献と全体最適について考える研修などを実施し改善につなげている。

2007年に実施した社員アンケート結果を見ての感想は、前回(2006年)より評価が向上していたので正直ホッとした。他社と比較してというのではなく、前と比べて向上していることが大事だといえる。

10) その他(施策名)

「能力開発補助金制度」(費用の一部を補助)と「研修制度」がある。とくに「研修制度」については、「活気あふれる企業を創る」「ともに学び考え成長する」と経営理念でもうたっているように内容が充実している。例えば外部講師を招いたり、外部の研修を受けられたりとさまざまで、毎年 4～5 月に出る年間研修プログラムの中から“伸ばしたい技術・学びたい領域”を自ら選んで参加することもできる。

現在活躍している社員も「当社で学び、成長したい」という思いで入社した者が多く、積極的に参加している。自社の社員は理念・ビジョンへの共感意識が高く、社長も経営陣も社員の成長を暖かく見守っている。

成果としては、仕事に対するモチベーションの向上、経営参画意識の醸成などの基盤として役立っている。

③ 従業員満足度向上に関する今後の取り組みと課題

「生産性向上」が大きな課題である。なぜ生産性がよくないのか、何をすれば向上するのかに取り組むため、改善目標として経営計画の中にも入れている。

というのも、従業員満足度向上の要素である福利厚生を考えると、最終的な成果は給与の充実にいきつくのではないかと思う。今後、業界レベルで高い水準の給与を維持できる会社になりたい。従業員満足度向上で目指すべきはやはり、給与だと思う。

そこで、社員の給与を上げていくには、より生産性を高めていかなくてはならない。これが究極の目標である。

④ その他、従業員満足度向上についてのご意見

基本的には会社の従業員満足度向上とは、会社の構成員の満足度の向上であるから、顧客満足度の次に重要なことである。顧客満足度の向上がなければ、何のために仕事をしているかわからない。会社は誰のもの、何のもの?という議論は多々あるが、最終的には、そこで仕事をしている人の満足なしには、会社は維持存続できないだろう。

今後もさまざまな方法で、従業員満足度向上に取り組んでいきたい。



■ 軽食がつかれるキッチンコーナー

社員同士のちょっとしたミーティングスペースとしても活用

5. 新日本印刷株式会社

(1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市木太町 4 区 2156
代表者 : 佐野 年計 氏 (代表取締役社長)
設立年月日 : 1959 年 5 月
事業内容 : 会社案内・ポスター・パンフレット・チラシ等の企画・制作・印刷
カタログ・出版印刷、販売促進ツールの企画・制作・印刷
プリペイドカード・ID カード等の企画・制作・印刷
ホームページ・CD-ROM等、電子媒体の企画・制作・管理
社員数 : 229 人
事業所 : 高松・東京・羽田東京工場・大阪・神戸・岡山
資本金 : 45,600,000 円
売上高 : 53 億円 (平成 17 年)

(2) インタビュー調査

調査日 : 2007 年 10 月 2(火)
回答者 : 松岡 史朗 氏 (常務取締役)



(3) 調査結果

① 従業員満足度向上に対する会社の考え

若い世代と壮年世代との考え方の違いから、皆の満足度を一度に高める施策…は難しいというのが現状である。しかしながら、さまざまな施策により各世代の満足度を高めていこうと、模索しつつ取り組んでいる。社長の考えとしては、できるだけ若い人の意見を取り入れて社員に還元したいとのことである。

② 現状の活動内容(成果と問題点)

1) 社員旅行

これまでの旅行先は、ハワイ 3 回、ロサンゼルス、香港、北海道(一昨年、当初は中国の予定だったが、中国で暴動が起こったため行先を北海道に変更)。夜の合同宴会はなく、すべてフリーの旅行である。

社員会(※後述)の「提案委員会」が社員の要望を集める。旅費は 2 年間積み立てる。

旅行のあり方自体について、世代間の考え方の違いから問題が出てきている。年配の人は個人旅行として海外に行くことがあまりないため、社員旅行で海外に行くことを喜んでいる。

また、全国の各拠点(東京・大阪・神戸・岡山・高松)間での行き来がめったにないことから、社員同士のコミュニケーション形成に役立っている。

2) 社内広報誌

16～17 年前から、年に 1～2 回発行している。

社員が編集部員で、各課の新人が担当する。

なお、今年の第 60 回新聞週間(15～21 日)に合わせ、四国新聞社が香川県内の高校、企業を対象に実施した第 48 回高校新聞、第 24 回社内報コンクールにおいて、優秀賞を受賞(新日本印刷は入賞常連組)した。

社内報といっても、印刷会社ということもあり営業ツールの的な意味合いもある。顧客・協力会社に自社のことを知ってもらう目的のひとつといえる。

現在、環境印刷「水なし印刷」取り組んでおり、その PR ツールとなっている。

長年発行しているため、パターン化してきているのが問題点かも知れない。パターンを打破したいとのことである。



■ 社内報表紙

3) 職場懇談会

年2回、役員と社員(各部署全員)の話し合いの場を設定している。社長より直接社員へ、会社の現状・今後の方針などの説明を行う。逆に社員の生の意見を吸い上げる機会であるが、会社に対する要望ばかりが多く、その点が問題点ともいえる。1回4時間ほどかけて、じっくり行っている。

その他に、「提案委員会」というものがある。各拠点の代表がメンバーとなり、毎月1回、その委員たちと役員(または部長)とで会議を行う。

たとえば、前回の提案委員会では「禁煙」が議題として取り上げられた。以前より「喫煙ルーム」はあるが、汚れていることが問題としてあがってきた。今後の対応案は、3つある喫煙ルームを2つに減らす、そうじ当番を決める、「禁煙しましょう」ポスターを作成する…などである。禁煙に対する大阪支店での対応は、この委員会活動とは別であるが、喫煙者は各自「マイ灰皿」を携帯することを既に実行している。

4) 懇親会

年間の懇親会のうち全体的なものは、「新人歓迎会」「新年会」「決算打ち上げ会」である。「送別会」「忘年会」については、部署や各拠点単位で行っている。

5) 同好会

野球・テニス・スキーなどの同好会がある。社員間のコミュニケーションに役立っている様子。運営に関してとくに問題はない。

たとえば、スキー同好会の場合、「北海道ツアー」などを企画して、皆で楽しんでいる。道具の購入、試合費用などは会社が補助している。

6) 福利厚生施設

小豆島ヴィラ、ヴィラ軽井沢、テニスクラブの会員権がある。皆は結構使っているとのこと、運営に関してとくに問題はない。

7) 表彰制度

売上達成表彰のほか、ミスを防いでくれた場合の「ブロック賞」など、皆のモチベーションが向上する賞をそのつど工夫してつくり、いろいろと表彰している。

(香川県印刷工業協同組合に入っているので、組合からの表彰もある)

8) 社員アンケート

全社一斉の意識調査というものは実施していない。月 1 回に開催される「提案委員会」や「改善委員会」からの提案事項として会社に上がってくる。その意見は、各委員会が必要に応じて部署ごとにアンケート調査等を行い、まとめたものである。

9) その他(施策名)

「社員会」という組織がある。全国の各部署で課長職以下の社員から幹事を出し、前述の「提案委員会」を結成、社員行事などの企画運営に携わってもらう。現在のメンバーは、高松 8 人、東京 4 人、大阪 2 人である。このメンバーで検討した内容を社員の意見として社長に提出する。運営費用は、社員全員から毎月 3,000 円ずつ徴収して賄う。

提案委員会での検討事項は、「新人歓迎会」の企画運営、「スポーツ行事」、「社員旅行」の行先アンケート実施と企画などである。旅行の際、この社員会の積立金+会社の補助を旅行費用にしている。また慶弔費も社員会から出している。

③ 従業員満足度向上に関する今後の取り組みと課題

社員の希望が多様化しているため、どう対処していくかが課題といえる。つまり、皆が喜ぶことは何か、ということである。

例えば、世代間の考え方の違い「ジェネレーションギャップ」がある。若い人と中年の人との考え方が違うため、皆を満足させることが難しい。若い人は「時間」を重視し、中年は「お金」に重きを置く。ニーズが全く違う。

社員旅行の行先をアンケートしても、希望地はバラバラである。

若い人が年次有給休暇で海外旅行に行くと、中年が文句をいう。自分たちも有給休暇をとって海外へ行けばよいとも思うが、わざわざ休んでまで行きたいと思っていないようだ。

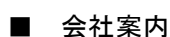
このように、施策の仕組みより、運用方法での問題が出てきている。

福利厚生の場合、団体生命保険をかけて喜ぶ人もいれば、お金でほしいという人もいる。保険料の積立金の返還について、長期を希望する人、10 年スパンを希望する人など希望がいろいろ出ている。自社の場合、定年を待たずに中途退社する人が多いため、どのようにしていくか現在悩んでいる。

④ その他、従業員満足度向上についてのご意見

女子社員が出産を機に退職するケースが多い。子どもができて勤務を続けてもらえる施策について現在模索している。とくに、東京エリアの保育所事情が厳しい。せっかく会社で知識・技術が身につけているのに、退職してしまうのはもったいない。その対応策として、フレック

仕事面での要望では、「上司が行った(自分の)評価結果を自分に見せてほしい」という意見があり、これについては今後ある程度フィードバックしていきたいと考えている。また部下が上司を評価する「多面評価」に対する要望も出ている。



6. 株式会社トーコー

(1) 会社概要

所在地 : 香川県東かがわ市横内 689-1
代表者 : 東 幸佑 氏(代表取締役社長)
設立年月日 : 1950 年 1 月
事業内容 : 食品成型機、自動油圧裁断機、自動車内装用プレス、自動機械
社員数 : 100 人
事業所 : 東かがわ市・東京支社・大阪営業所
資本金 : 45,000,000 円

(2) インタビュー調査

調査日 : 2007 年 11 月 16(火)
回答者 : 東 和男 氏(代表取締役会長)



(3) 調査結果

① 従業員満足度向上に対する会社の考え

顧客第一主義をモットーに、社員を幸せにする。従業員と共に生きて、共に苦しみ、共に努力する運命共同体である。

生きがい、やりがい、働き甲斐を持ち、楽しく働くことのできる企業となり、適正な利潤を確保して、従業員への利益の分配を確保していきたい。

② 現状の活動内容(成果と問題点)

1) 社員旅行

これまでの旅行先は、東南アジア等の海外及び日本国内の遠方地を選択した。60周年記念の社内旅行は、全額会社負担により中国・上海へ海外旅行を行った。

社員旅行の行き先については、社内アンケートをとり要望を集約して、目的地を選定している。旅行参加者は全社員の90%程度が参加している。旅費は一部個人負担は発生するが、10年目毎の節目旅行は全額会社負担にて対応している。

旅行のあり方自体について、世代間の考え方の違いから問題が出てきている。休暇が取得しやすくなり、個人旅行をする頻度が多くなったため、社員旅行への期待感が希薄になってきている。

2) 社内広報誌

現状社内広報誌は作成していない。会長が各種の新聞等の掲載記事の中で、会社、社員に必要と思われるものをピックアップして切抜きし、各社員への回覧により周知を行っている。製本まではできていない。



■ 情報コーナー

3) 職場懇談会

毎月初めに会社全体の朝礼を行っている。各セクション毎に毎週1回話し合いの場を設定している。東友会を月1回開催し、職場・工程会議を行っている。役員と社員とのコミュニケーション手法は、日々の業務の中で対応している。

4) 懇親会

年間の懇親会のうち全体的なものは、「新年会」「夏のビアガーデン」である。「送別会」「忘年会」については、部署や各拠点単位で行っている。

5) 同好会

数年前には各種同好会があった。現在は従業員の年齢構成が上昇したため、同好会活動も下火となり、現在活動中のものは、ゴルフ・釣り同好会である。今後についても、新たな同好会の活動はないものと思われる。東かがわ市の組合行事であるボールリング大会には例年参加している。

6) 福利厚生施設

現状福利厚生施設は保有していない。近隣にある保養所の入場券を社員に配布することにより対応している。

7) 表彰制度

業績に対する表彰制度は構築していないが、勤続年数にたいする表彰を行っている。

8) 社員アンケート

全社一斉の意識調査というものは実施していない。

従業員数 100 名という小回りの利く組織であり、社長及び経営陣との情報交換を日々行っている。

9) その他(施策名)

従業員の満足度を向上させるため、全社員へ年末にクリスマスケーキの無料配布、年始のかまぼこセットの無料配布、花見の季節の花見弁当を従業員へ配布している。

また、社会人としての倫理観を醸成するため、職場の教養として勉強会を開催している。健康面の配慮としては、毎朝のラジオ体操の開催、年 2 回の全従業員への健康診断の義務づけを行っている。



■ 掲示板

③ 従業員満足度向上に関する今後の取り組みと課題

従業員満足度の向上を図るため、会社の方針としての基本方針は一貫している。①挨拶の徹底、②5Sの徹底を行い、人間性の向上に努めている。各種レクリエーション等も検討していたが、個人を尊重する時代へと移り変わっており、また、各世代間のギャップもあるため、全従業員を満足させるようなレクリエーションの開催等は無くなってきている。社員一丸となった、レクリエーションの開催は、懇親会及び懇談会等の開催に集約され、同好会的なレクリエーション活動の動きは難しい。

今後は、社員の希望も多様化しているため、どう対処していくかが課題といえる。

従業員の満足度を会社側からの視点として考えたとき、当社は、社員を大切にすることが、従業員満足度の向上と位置づけており、業績が低迷していたときも、リストラは行わなかった。業績については、詳細な話はしていないが、受注状況より従業員も危機感を持っていた。この、行動により、会社と従業員との信頼関係は構築されていった。会社が従業員に信頼されることをモットーに考えていたのである。



■ 5Sポスター

④ その他、従業員満足度向上についてのご意見

会社と従業員との信頼関係を構築するのが、当社の従業員満足度工場には不可欠であると考えている。コンプライアンスの遵守もお互いの信頼関係を構築していく上で重要と位置づけしている。現在地へ移転創業して、東かがわ市の中では、名前の通った企業に成長してきた。

当地で、永年会社を運営していく上では、人材教育を行い、企業価値を向上させる必要がある。優秀な人材を確保するためには、収益を上げることによる、待遇面の向上は不可欠であるが、会社設備・社内環境（働きやすい職場）の整備も重要な要素となる。

働きやすい環境を構築することにより、従業員満足度を向上させることも必要である。



■ 社員食堂



■ 本社工屋

7. 社名非公開

(1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市
事業内容 : 運輸業 他
社員数 : 120 人
事業所 : 8 ヶ所

(2) インタビュー調査

調査日 : 2007 年 11 月 1 日 (木)
回答者 : 代表取締役社長

(3) 調査結果

① 従業員満足度向上に対する会社の考え

最近の経営に関する一般論として、「従業員満足向上 ⇒ 顧客満足向上 ⇒ 業績向上」との流れが主流であり、それが自社の従業員満足度向上のベースとなっている。実は過去、社員の退職が相次いだことがあった。その理由を追求する過程が従業員満足度向上に取り組むきっかけとなったという経緯がある。

まず社内の現状について、ハーズバーグの説である「衛生要因と動機づけ要因」に照らし合わせ、衛生要因ができていなかったのではと考えた。そこで、労働条件や報酬という不満足解消に注力して衛生要因の改善を図ったところ、社員の定着率が向上した。

次に、「動機づけ要因」の改善に取り組んだ。社員の満足度をあげるには報酬や労働条件は欠かすことの出来ない要素ではあるが原資には限りがある。また、満足度を上げるには不満足解消をする「衛生要因」の改善だけでは不十分であり「動機づけ要因」に働きかけなくてはならないと考えた。

また「動機づけ要因」の改善に取り組むにあたっては、「マズローの欲求5段階層説」で言う「自己実現の欲求」に訴求するべきだと考え、福利厚生施策より自己啓発、社員教育を中心に施策を実施した。ただ実際にはその活動を始めた当初は社員には施策が日常業務とのつながりが分かりにくく不評であった。また別の原因としては「自己実現の欲求」は一度欲求を感じ出すと強く継続して起こるのだが、それまでに段階的な訓練を必要とし時間がかかるという事がある。結果として一定の時間の経過と施策の実施後に成果が出つつある。それは「モチベーション向上の源は給料と思っていましたが、“やりがい”なのですね」という言葉を発する社員が現れてきた事などからもわかる。

最近では、社員の意識が徐々に改善され成果が出てきた様に感じられる。ただ社内全体に自身の考えを浸透させるには、まだまだ時間を要するだろうが、あきらめずに取り組んでいきたい。

② 現状の活動内容(成果と問題点)

1) 職場懇談会(社長面談・理念教育)

新卒・中途採用いずれであっても、新入社員を対象とした懇談会と社長面談を入社当日と3ヶ月目に実施している。

何ごとも「最初が肝心」であるから、入社当日の懇談会では社長自らが必ず参加し、主に自社の事業内容の説明を行う。そして入社3ヶ月目の懇談会では、こういった段階を経たうえでようやく理念の説明を行うことにしている。

懇談会の成果としては、前述の社員が口にした「モチベーション向上の源は給料と思っていましたが、“やりがい”なのですね」という言葉に象徴されるよう、モチベーション向上の意識が浸透してきていることであろう。

2) 懇親会

年間の懇親会のうち全体的なものは「新年会」である。「経営計画発表会キックオフ」後の懇親会には管理者以上が参加している。

3) 同好会

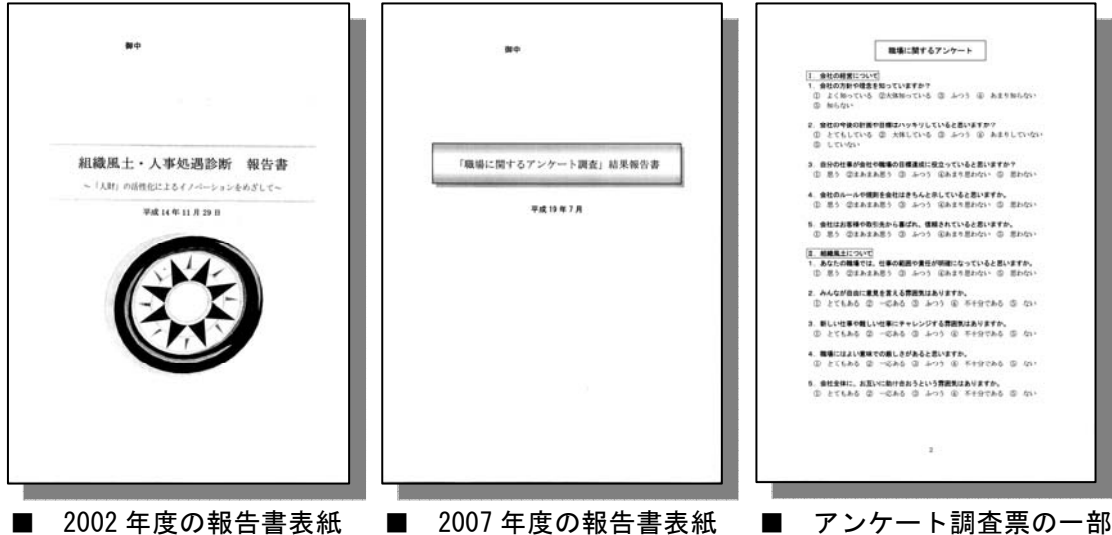
社員からの希望により、野球の同好会ができた。会社としてはユニホーム代として30万円を補助した。

4) 社員アンケート

2002年と2007年の2回、社員アンケートを実施した。調査対象者は契約社員、パート社員も含む全社員である。調査方法は、調査票による選択式(一部記述)で、各部署にて行った。調査内容は2回ともほぼ同じものとし、「会社の経営について」「組織風土について」「あなたの上司について」「満足度と意識について」「人事制度について」質問した。調査結果は部署別・役職別にクロス集計したのち、記述部分も含めて報告書を作成した。

この調査により、社員の考えが把握でき衛生要因がわかった。かといって、いきなり従業員満足度向上の成果は出ないが、少しずつ取り組んでいく考えである。

実は2007年度に実施したアンケートの結果を見た際には正直いって、経営者として腹が立つ部分もあった。しかし2002年度実施の結果と比較してみると、ほとんどの質問項目でポイントが上がっており、成果が出てきていると感じている。



5) 福利厚生施策

人事関係では、人員を増加させ労働条件を緩和した。それが離職者減にもつながった。

給与関係では、管理職の賞与・給与を上げた。「モチベーション向上の結果として、成果が上がり、報酬がアップする」と、社員には理解してもらいたい。

6) 経営計画

毎年、中期経営計画を策定し、計画書冊子にまとめている。この経営計画書には、社是、企業理念、ビジョン、スローガンをはじめ各種戦略、活動方針…といった自社のすべてを記載しており、経営計画発表会の際に管理職全員へ説明することで共有化を図っている。

今後の進むべき方向、なすべき行動を共有化することは、管理職のモチベーション向上につながっていると確信している。

7) ビジョン作成プロジェクト

企業理念と経営戦略を結びつけることで、理念から戦略に至る道筋をつなぎ合わせ、それにより全社に理念から戦略までを浸透させることを目的に、「ビジョン作成プロジェクト」を進めている。

課長クラス4名をメンバーとして指名したが、ビジョンとは会社の未来の姿であり、その検討メンバーに選ばれた…ということ自体がモチベーション向上になっていると思う。

次のステップとして、主任・係長を対象としたビジョン説明会を開催しようと考えている。

8) 研修・勉強会

従業員満足度向上には、人材育成・社員教育が大事である。これまでさまざまな社員研修や外部講師による勉強会を実施してきたが、それにより何らかの気づきを得、自発的な行動がとれる社員が増えつつあることが成果といえる。

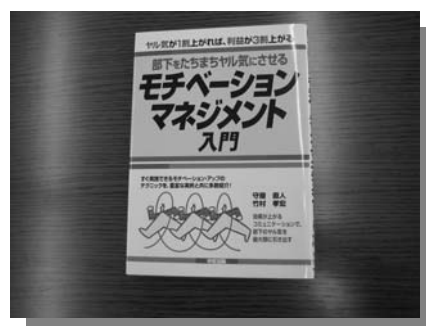
9) 読書の奨励

社員に読書を奨励している。本の難易度により「A＝初級」「B＝中級」「C＝難解」のレベルを提示し、経理、営業、労務・人事、経営、企業戦略論、哲学・啓蒙書の分野別に分けたうえで50冊余りを紹介している。

たとえば管理職へは毎年一度財務、マーケティング、人事・労務などとテーマを決め書籍を読んでもらっている。今年は『モチベーション・マネジメント入門』の読後感想文提出を課した。また都度社員にテーマを与え書籍を与え読書後感想を提出させている。これは社員の成長を促し経営に対する理解を深めてもらうためである。また新入社員へは『生き方』（稲盛和夫 著）を紹介し感想を書かせている。



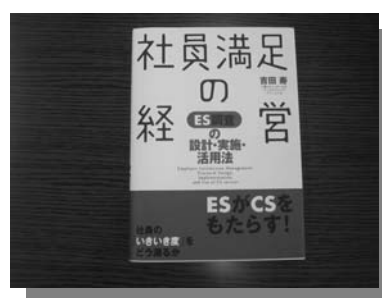
■ 新入社員向け書籍



■ 管理職向け書籍



■ 経営に関する書籍



■ 経営に関する書籍



■ 経営に関する書籍

10) フィードバック面接

従業員満足度向上の一貫として社員の「キャリア形成」と「能力開発」にも取り組んでおり、施策の一つとして人事評価後、管理職全員を対象に「フィードバック面接」を行っている。1回の面接時間は15～20分とし、社長と所属長の2名で面接する。事前に「キャリア・パス」を書いてもらっておき、その内容について質疑応答する。

部長クラスは、社長と1対1の面接となる。

③ 従業員満足度向上に関する今後の取り組みと課題

「衛生要因」改善策のひとつとして、社員の給与や労働条件、退職金などの改善を図りたいと思っているが、そのためには原資が必要となる。会社の業績を上げることで原資確保を図り、それを従業員満足度向上につなげたい。ただ、自社のおかれている業界および経営環境は厳しく、原資確保をめざした収益性のさらなる向上が課題である。そこで、常に新規事業の模索をするなどの対策を講じている。

自身は、従業員満足度向上が顧客満足につながり、業績向上へとつながると理解しており、実際さまざまな施策を打つことで、確かに従業員満足度は向上した。今後も引き続き、その対策に取り組むつもりである。

また、どの企業にとってもいえることだが、経営者の意識と社員の考えがなかなか一致しないのが大きな問題点であろう。この格差を埋めていくことが継続的な課題であり、PDCAサイクルのループをうまく回し続けることで改善していきたい。

④ その他、従業員満足度向上についてのご意見

マズローの「欲求5段階層説」を信じて、従業員満足度向上に取り組むしかないと思っている。「自己実現の欲求」を実現させるために。多くの社員はそこまで考えていないが、経営者が思い描く理想をたかめ追求し、そして会社の収益性を高めていきたい。

8. 社名非公開

(1) 会社概要

社員数 : 約 400 人

営業地域 : 香川県全域

(2) インタビュー調査

調査日 : 2007 年 11 月 14(水)

回答者 : 経営管理本部総務部長

(3) 調査結果

① 従業員満足度向上に対する会社の考え

社員全員が従業員満足度向上に関する取り組みを平等に享受できることを目指している。

特に「ワーク・ライフ・バランス」(仕事と生活の調和)の考え方を重視し、仕事と私生活双方の充実を模索している。

② 現状の活動内容(成果と問題点)

1) 社員旅行

従業員数が多く旅行先や費用面等の希望も多岐に渡るため、会社としての強制ではなく各支店単位で自主的に企画している。旅費の会社補助はないが個人ごとに積立を行っている。

人事異動が多いため社員間のタテとヨコのコミュニケーション形成に役立っており、支店ごとに異なるが概ね参加率も高い。

若い人の「休日まで会社の行事に参加したくない」などの声や、個人ニーズの多様化を考慮し、会社として一律に強制するのではなくあくまで自主性に任せている。

2) 社内広報誌

年 4 回、人事部が発行している。経営方針や経営者訓示、人事異動、慶弔などのトップダウン情報と、各支店に取材委員を 1 名任命し(任期は 1 年)、取材委員からのボトムアップ情報(各支店のニュースや地域イベントへの参加、ボランティア活動など)を掲載している。ボランティア活動としては、これまで各種の清掃活動に積極的に参加しており、これらの活動内容をニュースとして紙面に掲載している。配布は従業員およびOBに、社外には配布していない。支店ごとのローカルニュースが掲載されるので、他支店の動向を把握することができ、支店同士や、企業と従業員間を結ぶ重要なコミュニケーションツールとなっている。

3) 職場懇談会

年 1 回、経営者および役員が各支店を訪問し、2 時間程度の意見交換会を実施している。経営者、役員からはコンプライアンスや業務推進に関する説明・意識づけを行い、従業員からは会社に対する要望などを発言する場としている。意見交換会で出た要望に関しては、必ず何らかのフィードバックを行っている。また支店独自に「店内会」と呼ばれる会議を定期的に開催している。業務方針の説明など支店内の情報共有に役立てている。

4) 懇親会

社員旅行と同様に会社として実施している懇親会はないが、支店ごとに新年会や忘年会などを実施している。支店の自主性に任せており、費用面の補助はない。

5) 同好会

野球部、テニス部、女子ホッケー部、サッカー部、バレー部、囲碁部、ゴルフ同好会、卓球部などのクラブ活動がある。会社として費用負担や施設（グラウンドなど）の貸し出し等の補助があり、多くの従業員が参加している。

野球部、バレー部は四国地区大会に、サッカー部は香川県のリーグ戦に出場するなど積極的に活動している。

従業員間のヨコの繋がりや仕事以外のライフタイムの充実に役立っている。

6) 福利厚生施設

保養所や前述のクラブ活動で利用可能なグラウンド、ゴルフ会員券などが利用可能である。以前はフィットネスクラブの会員にもなっていたが現在は中止している。積極的に利用してもらうよう計画的な休暇取得を指導している。

3～4 割の従業員が利用しているが、問題点として香川県外の従業員が利用しにくいという点が挙げられる（ただし厚生年金基金の福利厚生施設の利用は可能である）。

7) 表彰制度

永年勤続者表彰（20 年、30 年）や年度の成績優秀者に対する表彰制度がある。永年勤続者には特別休暇を付与している。運営に関して特に問題はない。

8) 社員アンケート

従業員の意識調査を年1回社員アンケートとして実施している。実名記入ではあるが、所属長を通さず直接本部に送付してもらうことで、フィルタのかからない従業員の生の声を聞き出している。アンケート結果に個別対応の必要性がある場合、必ず所属長にフィードバックを行いフォローさせている。

アンケート結果からは一概に従業員満足度が向上しているとはいいい切れないが、従業員の要望から「ノー残業デー」を設置するなど、従業員満足度向上に社員アンケートを活用している。

また上記以外に、加盟上部団体が実施する年1回のアンケートがある。こちらは匿名によるアンケートである。

9) その他(施策名)

改善提案制度を導入している。提案内容を委員会で審議した上で、実施可否のフィードバックや報奨金を付与している。提案件数のノルマはない。

また「管理職立候補制度」という制度があり、意欲・能力のある従業員を管理職に抜擢している。

性別による差異はなく、女性の営業担当は約30名、女性の支店長も存在する。能力がありがんばった人の処遇が向上するような取り組みとして実施している。

その他、「育児休暇制度」があり十分に活用されている（現在7名活用中）ことで、出産により退職するというケースは激減している。

③ 従業員満足度向上に関する今後の取り組みと課題

①で述べたとおり、「ワーク・ライフ・バランス」を重視している。仕事以外の自由な時間を確保することを目的として、個々人が業務の改善を行い不必要な時間外勤務を減らすよう指導している（改善提案制度に関連）。また本年10月より、社員カードによる入退室管理システムを導入し勤怠管理に活用することで、生産性向上に対する意識づけにしたいと考えている。運用後1ヶ月が経過し、今後は時間外勤務の多い従業員へのフォローや統計調査などに活用する予定である。

また最近では景気回復の余波で業務量が増加しており職員に対する負荷が増加していることが課題として挙げられる。解決策として、中途採用の通年化やパート従業員の活用なども実施しているが、今後は特に新卒社員の採用に力を入れていきたい。そのために初任給の見直しや会社説明会の開催を従来の2倍に増やすなどの取り組みを行っている。

④ その他、従業員満足度向上についてのご意見

従業員満足度向上の施策については全従業員で不平等感が出ないように留意している。これまで述べてきた施策以外にも、フレックスタイム制、継続雇用制度、資格受験に対する費用負担（1回目のみ、合格時に一時金）、各種研修への参加など、多種の取り組みを実施している。

給与体系についてもできるだけ公正になるよう模索している。

第4章 総括

1. 企業経営におけるESの意味

企業が存立するための究極の手段は、CSを提供し続けることである。

そして、CSを提供し続けるためには、ESを高めることが重要要因の一つであることは周知の事実である。

それは「CSの提供に対して、顧客接点の担当者が重要な役割を果たすから」というのは当然のことである。

しかしそれだけではなく、もう少し大きな視点でとらえると次のようになる。「CSを提供し続けるには、企業は競争相手より“早く”かつ“質の高い”行動をとらなければならない。そのためには、従業員の満足度を高めて彼らの持つ能力を最大限に引き出すことが重要となる」というわけである。

なお、ここでよく問題とされるのは「CSが優先されるのかESが優先されるのか」である。しかし、両者に優先順位づけはできるはずもなく、両方が満たされることによって初めて企業の継続的存立が保障されるのである。

2. ESを形成する要因

ESを形成する要因は、“満足感をより高める要因”と“不満足感を抑える要因”に分けることができる。

“満足感をより高める要因”には、仕事の達成感、人から認められること、仕事の性質そのものに対する満足感、個人的な成長などが挙げられる。

“不満足感を抑える要因”には、職場環境、給与、地位、雇用の保証などが挙げられる。ただ“不満足感を抑える要因”は、どんなに満たされても満足感に対する意識は継続するものではなく、一時的なものに終わってしまう傾向にある。

“不満足感を抑える要因”に対して施策を講じることは、もちろん重要なことである。しかし、CSとの相関性から高いESを提供していかなければならない現在の企業においては、“満足感をより高める要因”に対して適切にマネジメントすることがより重要となってくる。

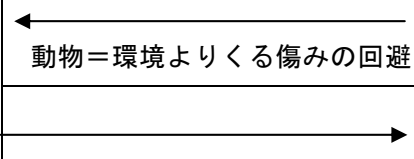
■ 参考：ハーズバーグ「衛生要因と動機づけ要因」

ハーズバーグは、人間のモチベーションについて、①不快を回避する欲求と②精神的に成長し自己実現を求める欲求とは全く異質なものであり、両者の欲求は全く別個の要素により充足されるものであるという仮説を立てました。

すなわち人間は2組の欲求があり、その1つは「生命の喪失、飢え、痛み、性的欠乏などの回避、その他の一時的動因、およびこれからの基本的動因に付着するようになった無数の学習的恐れ」など、動物の素質からくる人間性、つまり前述の①の欲求です。

もう1つは、「継続的な精神的成長によって自らの潜在能力を実現化しようとする強迫的人間衝動」と説明される人間性、つまり前述②の欲求です。

そして、ハーズバーグは、①の不快回避欲求をいかに充足しても、人間は不満足感が減少するだけで、なんら積極的満足感を増加させることはない。また②の自己実現欲求を充足すれば、積極的満足感を増加できるが、たとえ、この欲求を充足できなくても積極的満足感が減少するだけで必ずしも不満足感が増加するわけではない、と考えました。

	人 間 観	要 因	欲求充足	欲求不充足
従来の理論	単純に統合して考える	区別なし	満足増加	不満足増加
動機づけ衛生要因理論		衛生要因	不満足減少	不満足増加 (満足を増減に関係ない)
		動機づけ要因	満足増加	満足減少 (不満足を増減に関係ない)

3. ESを高めるための原則

ここでは、“満足感をより高める要因”を中心に、ESを高めるための原則を考えてみたい。

(1) 内発的動機づけを行う

内発的動機づけとは、仕事自体に喜びや楽しみを感じてもらい、仕事へのやる気を高めることである。米国の心理学者エドワード・デシによると、内発的動機づけを維持するためには「有能感」「自律性」「関係性」が大切だと述べている。

「有能感」とは“自分是可以る”“頑張ればうまくいく”といった感覚。

「自律性」は、“自分で決めている”“思い通りにやっている”といった感覚。

「関係性」は、“自分が理解されている”“関心を持たれている”といった他者との関係における感覚である。

これらの感覚を仕事において具現化するためには、例えば次のような方向性が考えられる。

- ・権限の委譲を行っていく。
- ・仕事の進め方や手順、そして達成目標を明確にする。
- ・認知および賞賛を思いつきでなく制度的に行う。
- ・個人の成長が実感できるようにする。
- ・教育計画と能力評価をリンクさせる。

ちなみに、内発的動機づけに対して外発的動機づけという言葉もある。それは、報酬など外部から与えられる動機づけのことである。外発的動機づけには、昇給やボーナス、昇進・昇格といったポジティブなもの、懲罰や叱責などのネガティブなものがある。つまり「アメ」と「ムチ」が使われる。

一般に外発的動機づけは、外部からの力によって動機づけられるということから、他律的あるいは依存的傾向を助長する。また、引き起こされる行動が手段的行動になる傾向があることから、望ましくない行動が引き起こされる可能性がある。すなわち、外発的動機づけを強調・多用していると、いわれなければ、あるいは賞や罰がなければ動機づけがされない傾向が助長されやすい。

(2) 個人の目標を企業の目標に無理やり従わせない

企業においては、個人の目標を企業の目標に無理やり従わせることはよくあることである（ここでの目標とは「どのようになりたいか」、「どのようにしたいか」といったようなものである）。逆に、個人の目標に企業が合わせることもある。

ESにおいては、個人の目標と企業の目標とのバランスがとれていることが重要となる。このバランスをとるためには、2つの前提条件がある。

一つは、企業の目標を明確にすることである。ここでの目標を具体的にいうと、その企業が掲げるビジョンやミッションなどである。一般の中小企業において、この「企業の目標」があいまいな場合が多い。「企業の目標」を明らかにし、それをわかりやすく内外に発信していくのが経営者の役割となる。

もう一つは、「個人の目標」を明確にすることである。これも残念ながら確固たる個人の目標を持った人は少ない。企業が本気で従業員満足を提供するのであれば、「個人の目標」を明確にすることをサポートすることも必要となる。

ただ、「企業の目標」と「個人の目標」が明確になった場合、お互いの目標が相容れないということがわかってしまう副作用が起きる場合も十分考えられる。その場合の最悪の結果の一つが「離職」である。しかし、お互いモヤモヤした気持ちで働かせ、働くより「離職」のほうが両者にとってかえって幸せな場合もある。

(3)適切な人以外を採用しない

企業において従業員に満足を感じてもらうにあたって「ぜひとも感じて欲しい従業員」と「そうでない従業員」。この2つのパターンの従業員がいることは、残念であるが否定できないことである。

また、従業員においても「従業員満足を感じる従業員」と「どうしても感じるができない従業員」がいることも否定できない。

従業員の採用後においては、いかにして「個人の目標と企業の目標とのバランスをとっていくか」を考えていかなければならない。しかし、その前に当社の目標と個人の目標とのバランスがとれる可能性高い人を採用することが前提となる。

つまり、まず初めに適切な人をバスに乗せることが重要となる。したがって、企業においては「どのような人を選ぶか」を明確にする必要がある。また、疑問があれば極力採用しないことである。

4. 従業員満足度向上に対する企業の取り組み実態

(1) 従業員満足度と各種施策の関連

① 社員旅行

企業にとっての潤滑油的な役割を果たすイベントではあるが、世代間のギャップ、趣味・嗜好の多様化により、全従業員の満足を果たすべきものではなくなりつつある。各企業ともに参加率の低下、参加者の固定化を課題に挙げており、今後の開催の方向性を検討する時期にきている。

反面、参加者にとっては、コミュニケーションツールとして、業務外の人間性を見ることにより、新たな発見を行い、行事後の従業員間の良好なコミュニケーション醸成には役立っている。企業業績が良好な証でもあり、従業員のモチベーション向上には一役かっている状況である。

② 社内広報誌

経営者側の情報発信ツールおよび従業員間のコミュニケーションツールとして利用している。事業拠点を多数持っている企業にとっては、非常に有効なツールである。企画・情報収集等社内全域をカバーできる体制を構築しなければ、作成者側の一方通行になる可能性もある。

③ 職場懇談会

社内会議的なものから、全体会を意識したものまで開催主旨は多様である。部門間での開催が主になっている。座談会的な懇談会ではなく業務の改善・営業会議・役員とのコミュニケーションのツールとして利用している。

④ 懇親会

懇親会は、各企業ともに積極的に開催している。季節的な行事の開催が多くみられる。会社からの補助等は見受けられないが、従業員間のコミュニケーション手法としては一般的であり、会社も目的を持って開催している。

⑤ 同好会

企業間の規模格差も本調査には関係してくるが、企業間の従業員規模、年齢構成により同好会活動も差異が表れている。年齢構成が高い企業については、過去は活動を行っていたが、年齢の上昇とともに、活動は停止している。若手の社員を多く抱える企業にとっては、同好会活動は企業の好調さを計るバロメータであり、会社内部の従業員の交流も行えるため企業も積極的に支援を行っている。

⑥ 福利厚生施設

企業の規模によるが、福利厚生施設を持っていない企業もある。反面福利厚生施策を充実させ、従業員の満足度向上につなげている企業も見受けられる。制度をつくっても利用する従業員は固定化される面もあり、今後の課題として、全社への周知方法も課題と言える。

⑦ 社員アンケート

従業員アンケートを何らかの形で実施している企業はある。反面、まったくしていない企業もあり、全従業員の意見を汲み上げる仕組みの構築には企業間格差が見受けられる。

アンケートを実施する手間と暇はかかるが、自社の問題点を従業員の目線から抽出するには、よい手法であり、その課題を経営に反映させることが、結果として従業員満足度の向上と企業の業績向上につながっている。

⑧ 表彰制度

勤続・業績等各企業ともに各種の表彰制度をつくり運用している。全従業員に周知できるような体制のなかで発表を行い、選ばれることにモチベーションを持てるようなインセンティブを付与する方法の検討が必要である。

5. インタビュー結果のまとめ

今回のインタビュー結果から従業員満足度を向上する具体的な施策が数多く挙げられたが、その中でも多くの企業で重視しているものが、経営理念・経営方針の共有化である。

E Sを高めるためには、企業がどこに向かっているのか、何を目指しているのかを明確にし、そのベクトルを従業員と共有することで、自分のポジションや役割を自覚することができ動機づけに繋がると考えられる。具体的には、

- ・ 目標管理制度（MBO）による個人面談
- ・ 役員と従業員による懇談会
- ・ 経営計画発表会や全社の朝礼
- ・ 社内広報誌の活用

などである。経営者から従業員へのタテのコミュニケーションとしても貴重な機会であり、組織運営を行ううえでの最も基本的かつ重要な施策と言える。

次に、挙げられた施策を分析しやすいよう以下の2軸で大きく分類してみる。

- ・ 実現困難度（すぐにできるものか、コスト等がかかり実現しにくいものか）
- ・ トップダウン（経営者主体）かボトムアップ（従業員主体）か

トップ ダウン	職場懇談会（6社） 表彰制度（6社） 社員アンケート（4社） 研修・勉強会（8社） 読書の奨励（1社） Ⅱ	社内広報誌（4社） 福利厚生施設（4社） 組織風土診断（1社） フィードバック面接（3社） Ⅰ
	懇親会（8社） 同好会（7社） 社員会など従業員主体の組織（4社） Ⅲ	社員旅行（7社） Ⅳ
ボトム アップ		
	容易	困難

サービス業におけるマーケティング手法に「インターナルマーケティング」と呼ばれる対社内を対象としたマーケティング活動がある。インターナルマーケティングとは、顧客に対して十分なサービスを提供するために、まずサービス提供者に対してその戦略や心構えなどを理解してもらうための活動である。

どんなに優れたCS戦略も、それを実践していく従業員の理解と賛同がなければ成果は出ないからである。インターナルマーケティングではトップダウンによる働きかけ（コミュニケーション）が基本となり、インタビュー結果（前図）において第Ⅰ、第Ⅱ象限が該当する。特に比較的取り組みやすいと思われる第Ⅱ象限は、各社さまざまな施策を実施していることが分かる。

ボトムアップ（従業員主体）的な施策は、インタビュー結果（前図）において第Ⅲ、第Ⅳ象限が該当する。施策の種類は多くないがインタビュー対象企業のほぼ全てが実施している。

これらの施策は仕事と直接関係がなく、企業内の組織や企業の壁を超えた人間関係を形成することができる、従業員にとって貴重なコミュニケーションの場であると考えられる。また普段交流の少ない組織間のコミュニケーション向上は、企業にとっても重要な施策である。

人間関係論として著名なメーヨーとレスリスバーガーは、1924年の「ホーソン実験」において、インフォーマル組織の存在とその機能を重視した管理の必要性を指摘した。ボトムアップ的施策は、インフォーマル組織の形成と仕事への有効な動機づけにつながるものと考えられる。

企業として感じている、全体を通しての成果と問題点は以下のものが挙げられている。

<成果>

- ・ 社内コミュニケーションの活発化
- ・ 社員アンケートにより「自分の意見を認めてくれる」という意見
- ・ アンケート結果が前年よりも改善
- ・ 「仕事で一番大事なことは“やりがい”なのですね」という声→モチベーション向上
- ・ 従業員の定着率の向上
- ・ 研修・勉強会により自発的行動をとる社員の増加

<問題点>

- ・ 個人の多様化により全員が満足する画一的な施策が困難
- ・ 魅力あるESを実現したいが原資が必要であり、まずは収益をあげることが必要
- ・ 社内広報誌の記事構成がマンネリ化、参加者と非参加者が固定化
- ・ コミュニケーション促進を目的とするシステム化が逆に各人のコミュニケーション頻度を低下
- ・ 職場懇談会で、会社に対する要望ばかりが顕著
- ・ 社員旅行の参加率伸び悩み、参加者の固定化

(3) 調査結果より

① 評価できること

- ・ それぞれの企業が、それぞれの方法で模索しながら地道に従業員満足に対して努力を行っている。
- ・ 手間ひまとコストをかけて、継続的に行っている。
- ・ 多くの企業で、従業員表彰を行っている。
- ・ 自主的な社員会が運営されている(4社)。
- ・ 能力開発に対して注力している。
- ・ 経営者がESに意識を向け、ねばり強く取り組んでいる。

② 問題となること

- ・ “満足感をより高める要因”において、意識して計画的に取り組んでいる企業は少ない。
- ・ 施策に取り組んでいるわりに、従業員アンケート調査や組織風土診断など、従業員満足度を測定していない企業がある。アンケート実施企業4社、組織風土診断1社(1社は両方実施しているため、実質4社)であった。
- ・ 従業員旅行や懇親会など、従業員意識の変化によって参加率が下がっている。このようなことから、従来から行われてきた施策に対して見直しが必要となってきている。
- ・ 戦略性をもってES関連施策を実施していないため、ESに対する施策の効果が曖昧である。

6. 従業員満足度向上に対する企業の課題

今後、企業が従業員満足度を向上させるための課題と解決のための方向性は次にあると考える。

(1) “満足感をより高める要因”に対して、さらに意識を向ける

ESを形成する要因は、“満足感をより高める要因”と“不満足感を抑える要因”の2つがあることは確認したとおりである。

今回の企業実態調査を見た場合、調査対象企業はどちらかといえば“不満足感を抑える要因”に対して意識が向いているように感じる。

それは、“不満足感を抑える要因”に対する施策は、ある程度従来から、そして一般的に実施されている施策で対応ができる。

しかし、“満足感をより高める要因”に対する施策については、一般的な施策は明確に確立されておらず、また各企業の仕事の内容や組織レベルによっておのずと実施すべきものは違ってくる。

したがって各企業は手探りをしながら、独自で自社に適切な従業員満足度向上施策をつくり込んでいくことが必要となる。

このため、どうしても“不満感を抑える要因”に対する施策に、意識が向きがちになるものと考えられる。

(2) 従業員満足度向上に対してもP D C Aサイクルを回すべきである

経営管理の最も一般的な手法はP D C Aサイクルを回すことである。従業員満足度向上に対しても、当然P D C Aサイクルを回す必要がある。

そのP D C Aサイクルを回すためには、まず実態を把握する必要がある。したがって、従業員アンケートや組織風土診断を行うことは必須である。しかし、実態としては意外に実施していない企業があった。

従業員アンケートの実施や組織風土診断から、企業は従業員満足度向上に対して何を実施しなければならないのか、また現在実施していることをどう改善すればよいのかを把握することが可能である。また、施策の改善を行った場合、改善活動の効果を検証することもできる。

(3) 戦略の一環として従業員満足度向上を図る

今回の企業実態調査を見る限り、実施されている従業員満足度向上のための施策は、それぞれ単独性が強く、相互に関連性をもって実施されていないように感じる。そのため、実施されたそれぞれの施策が相乗効果をもって「従業員満足度向上」という成果につながっているかという点、疑問の部分も残る。

実施すべき施策は有機的に結合し、より効果性を高めるための一貫したプログラムではなければならない。そのため、戦略的思考が必要になってくる。

つまり「従業員満足度向上」は、明確に中期経営計画に盛り込まれ、適切なアクションプログラムを設定することが必要となる。

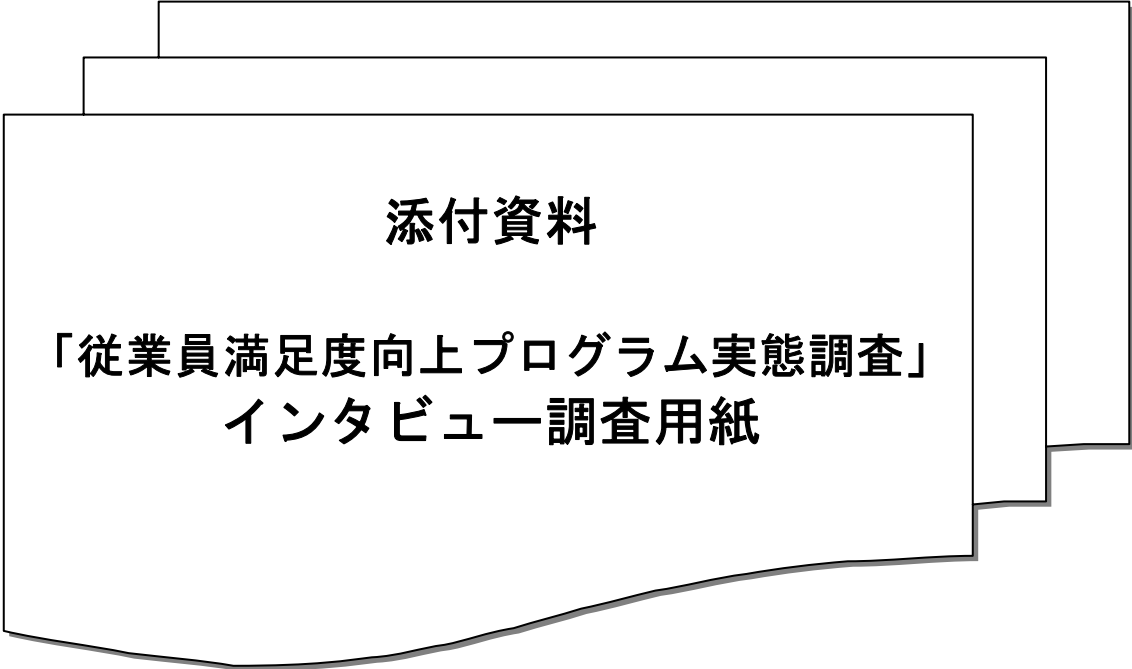
(4) 従業員満足度のゴールを設定する

「当社では、どのような状態になれば従業員満足度が高いのか」の目標を設定する必要もあると考える。もちろん従業員アンケート調査や組織風土診断での調査項目において“目標数値”を設定するのも一つの方法である。

ここで提案だが、以下のようなただ一つの質問で従業員満足度を測定することも興味深いと思うが、いかがであろうか。

「あなたの家族、親戚、知人に当社で働くことを勧めますか？」

案外、簡単で明瞭に従業員満足度を測定することができるかもしれない。



添付資料

「従業員満足度向上プログラム実態調査」
インタビュー調査用紙

様

社団法人中小企業診断協会
香川県支部

インタビュー調査について

1. 調査・研究テーマ 『従業員満足度向上プログラム実態調査』

～ 従業員満足度向上のために、

香川県内の中小企業はどのようなことを行っているのか ～

2. 事業の遂行に関する計画

(1) 事業の内容

顧客満足度が高い会社は、“よい会社”であるといっても過言ではありません。そして顧客満足度向上のためには、従業員満足度を高めることが重要要因の一つであることは周知の事実です。

しかし、中小企業においては「従業員満足度を向上させるために具体的に何をすればよいかわからない」というのが実態です。そこで、この調査では従業員満足度を高めるための活動を行っている企業の具体的施策やその効果を確認します。そして、中小企業診断士および企業が従業員満足向上を通して“よい会社”を実現するための活動の方向性を示します。

(2) 実施方法及び場所

香川県内の中小企業(8社)インタビュー調査

(3) 事業の実施予定(およその時期)

実施項目 / 月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
(1) 委員会の開催			●		●			●
(2) 調査の実施				←	→	→	→	→
(3) 報告書の作成					←	←	←	←

(4) 事業成果の公表方法

インタビュー調査時の協力事業所のなかで、希望するところへ発送

(5) 事務連絡担当者 [氏 名] 八木 知英子 [職 名] 香川県支部事務局
[T E L] 087 (840) 0370 [F A X] 087 (840) 0321

インタビュー調査シート

(A4 サイズ、写真・図(キャプション付)、である調。会社案内・パンフレット等の資料があれば入手)

2007 年 月 日 : ~ :

企業名 :

回答者 :

1. 御社では、従業員満足度の向上について、どのようなお考えをお持ちですか？

2. 現状の活動内容(成果と問題点)

	具体的な内容	成 果	問題点
社員旅行			
社内広報誌			
職場懇談会			
懇親会			
同好会			
福利厚生施設			
表彰制度			
社員アンケート			
その他(施策名)			

3. 今後、従業員満足度の向上に関してどのような取り組みを行う予定ですか？

4. 上記取り組みを実施するにあたってのハードル（阻害している要因）は何ですか？
ハードルがある場合、その対応方法とは？

5. その他、従業員満足度の向上についてご意見があればお聞かせください。

おわりに

「従業員満足：E S」という言葉を最初に使い出したのは、リッツ・カールトン・ホテルだといわれている。全社員は「クレド(信条)」を常時携帯し、自分たちの会社に誇りを持って日々の業務にあたっているという。また「社員第一主義」を掲げ、業界トップクラスの利益率と顧客満足度を誇るサウスウエスト航空、旅行代理店のローゼンブルース・インターナショナル…といった事例もある。

顧客や株主が第一ではなく、従業員が第一。従業員満足の追求が顧客満足につながり、それが企業業績の向上を通じた株主利益にも貢献するという、この因果関係への理解がスタートなのではないだろうか。

今回、従業員満足度向上のために香川県内の中小企業はどのようなことを行っているのか実態を調査し、C SとE Sの関係性を考えるとともに、企業にC Sを定着させるためのE S導入の手法について考察してきた。

最終的には、「当社では、どのような状態になれば従業員満足度が高いといえるか」の目標を設定すること、換言すると自社の従業員が笑顔で仕事できる状況をイメージすることが重要となるだろう。

今後この「調査研究報告書」が、従業員満足度向上にかかわっている方々や今後新たに具体策を検討している方々にとって、少しでもお役に立てれば幸いである。

最後に、ご多忙のところインタビュー調査にご協力いただいた関係者の皆さまへ深く御礼申し上げる次第である。

平成 20 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

支部長 中小企業診断士 山下 益明

株式会社ビッグバン

調査・研究事業委員 中小企業診断士 川上 実

マネジメント・プラス

中小企業診断士 立川 敦史

ビジネス・マネジメント・コンサルタント

中小企業診断士 山下 英志