

ES経営でエンゲージメントを高め 離職率1%を実現するメソッド

株式会社ヒューマンブレイクスルー 代表取締役 志田 貴史

2 ESサーベイの正しい実施方法

① エンゲージメントにたどり着くためには

④ エンゲージメントを高め離職率1%を実現するマネージャーMQ

② ESサーベイの正しい実施方法

⑤ エンゲージメントを高め離職率1%を実現するES型人事評価

③ エンゲージメントを高め離職率1%を実現するES型理念浸透

⑥ エンゲージメントを高め離職率1%を実現する承認風土

ESサーベイの落とし穴

組織と個人の成長の方向性が連動し、互いに貢献し合える「エンゲージメント」な状態をつくるためには、まずES（従業員満足）が高い状態をつくり、次のステップとしてオーナーシップを醸成することが必要不可欠だ。

ESが高い状態とは、「従業員と会社の間にある信頼残高が高く、会社の方針に対して従業員がポジティブな受け止め方が出来、自分以外の会社や顧客などステークホルダーの満足を考え行動できる状態」のことだ。

そこでまず必要になってくるのが、ESサーベイを実施し現状のES状態を正確に把握することから始めることだ。会社に対する不信や不満といったネガティブ要因を最小限に削減し、一方で自社の

従業員にとっての満足度に大きな影響を与えるポジティブ要因を戦略的に増やしていきながら、従業員の会社に対する信頼残高を高い状態に整えることが基本条件となる。

こういった背景もあり近年ESのサーベイも普及してきつつあるが、残念なこといくつかの落とし穴に嵌まってしまい、その後肝心の改善のアクションに結びつかず、成果につながらないサーベイに陥ってしまっているケースが実に多い。要は事務局がサーベイ後にどうしてよいか分からず、迷走しているのだ。

落とし穴に嵌まらない ESサーベイの設計ポイント

そのような企業のESサーベイを確認すると、図表1のような落とし穴に陥ってしまっている。

ESサーベイの設計面でまず落とし穴に嵌まらないためには、入り口となるESアンケートの精度が1つポイントになる。そのためには、ESを正しく定義することが必要不可欠だが、このあたりが曖昧で、かつて日本企業でも流行ったモラルサーベイのような名残りで、従業員の心構えを問うような設問で行い、ESの正しい情報収集につながっていないケースが多い。

弊社では、なかなか掴みどころが難しく抽象的な概念でもあるESを、図表2にあるESロジックツリーで体系的に定義し、このフレームワークをベースに企業ごとにカスタマイズを行い、ESアンケートの設計をコンサルティングしている。

また次のポイントは、従業員の生声（なまごえ）をESサーベイでしっかりと掴むことだ。定量的なスコアだけを重視してESアンケートを設計すると、従業員の生声が掴めない。そのことで定量的なスコア中心のサーベイ結果しか

図表1 よくあるESサーベイの落とし穴

1. ESサーベイの設計面	2. ESサーベイの運用面
①ESアンケートの精度が低い	①改善の施策検討が不十分
②従業員の生声がしっかり拾えていない	②経営層との合意形成が不十分
③分析のロジックが十分でない	③従業員に結果をフィードバックしていない



■ 志田 貴史 (しだ たかし)

1972年生まれ。福岡大学法学部卒業後、上場大手メーカー、経営コンサルタント会社を経て、2007年に日本初となるESに専門特化したコンサルティング会社である、株式会社ヒューマンブレイクスルーを設立し、代表取締役役に就任。中小企業から上場企業や大企業まで、様々な業種・業界で豊富な実績があり、コンサルティング先には離職率1%の会社もあり、日本全国でESの講演やコンサルティングを展開。主な著書に『会社の業績がみるみる伸びる社員満足 (ES) の鉄則』(総合法令出版)、『顧客と会社を幸せにするES (社員満足) 経営の鉄則』(中央経済社)、『ESで離職率1%を可能にする人線りの技術』(太陽出版)がある。

■ 株式会社ヒューマンブレイクスルー

● 住所：東京都港区南青山二丁目2-15 ウィン青山9F

● 公式サイト：http://www.human-breakthrough.jp/

● E-mail：info@human-breakthrough.jp

確認できず、次のステップである施策検討がスムーズに進んでいかないのだ。理由は定量的なスコアの裏側にある原因や背景は、定性的な従業員の生声を確認しないと究明できないからだ。

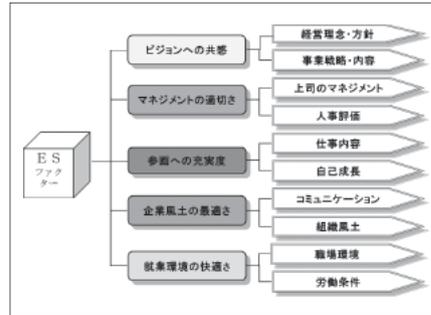
従業員の生声を確認することができて初めて、「現場でこんなことが起きていたのか」や「従業員は会社の方針をこんなふうを受け止めていたのか」が分かる、その結果サーベイの定量的なスコアがなぜこのようなスコアになっているのかが一致し、上滑りしない施策の検討というステップへ移行することが可能になる。

ESアンケートの分析の際は満足度を測ることは必須だが、分析のポイントとして、同時に重要度も測ることを推奨している(図表3)。理由は満足度が低い項目が＝優先度が高い項目とは限らないからだ。従って、そもそもこの設問内容を自社で働く従業員がどれくらい働くうえで重視しているのかという重要度の情報も収集し、満足度と重要度のクロス分析を行うことで、優先度の高い項目や逆に自社の強みを可視化することが可能になる。

落とし穴に嵌まらない ESサーベイの運用ポイント

ESサーベイの運用面 (ESアンケート後のアクション) では、施

図表2 ESロジックツリー

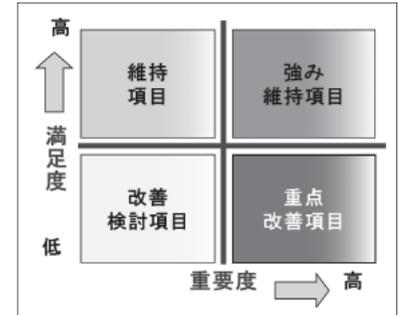


策の検討を十分に行う必要があるが、これまで述べてきた「設計面」が十分でないと、施策の検討が機能しなくなるので、ESアンケートを実施する前の活動が重要になってくる。

また1,000名を超えるような大企業で実施する場合、運用面での落とし穴としてあるのが、「経営層の合意形成が不十分」という点だ。サーベイ後に施策を検討・実施する際に窓口の人事部・総務部は熱心に推進しようとするなかで、経営層に意思決定してもらってテーマや後押しが必要な事項も出てくるので、ESサーベイに取り組む重要性や必要性を実施前から理解してもらい、合意形成を行ったほうが運用面はスムーズに進んでいきやすい。

運用面での最後の落とし穴は、サーベイ結果を従業員にフィードバックしていないということだ。ESアンケートを分析した結果について回答した従業員の関心は高く、従業員から投げられたボール

図表3 ESポートフォリオ分析



を返しキャッチボールを成立させるためにも、やはり従業員にもきちんと結果をフィードバックする必要がある。

フィードバックする際は、分析したすべての情報を公開する必要はなく、集約した内容でも十分で、重要なポイントはこのプロセスを割愛しないということだ。これに気づかずに、サーベイ結果がよく分からない、施策も明確にできないという背景から、従業員へのフィードバックを割愛し落とし穴に嵌まっている企業が多く見受けられる。ESの改善は会社が一方的に改善することばかりではなく、従業員に協力や要請を行うものも出てくる。

ESのサーベイもただやればよいというものではなく、そのやり方には外してはいけないツボがある。エンゲージメントな状態に近づくために、双方が信頼残高をしっかりと高めていけるよう、ESサーベイは効果的に実施してほしい。