

# 経営品質向上プログラム対応 「社員満足度調査」のご案内



～For Employee Satisfaction & Performance Excellence～

# Opinion POST

～For Employee Satisfaction & Performance Excellence～

## はじめに

グローバルレベルでの急速な環境の変化に伴い、競争の舞台は「世界」に移ってきています。国際的な競争に勝ち抜くため、世界的な経営革新のデファクト・スタンダードの日本版である「日本経営品質賞」の考え方を採り入れて、経営革新を実現する体質づくりを始める企業が増えています。

経営の品質を測るための明確な指標を設けて、客観的な評価を行い、その結果を改善に活かすという一連のサイクルを回すことが重要なポイントとなっています。

### 経営品質とは

企業経営が顧客の視点から運営され、新たな価値（顧客価値）を創出し続ける仕組みの良さのことです。

### 経営品質向上プログラムとは

日本経営品質賞<sup>(※1)</sup>の考え方をういて、事業環境や市場の変化に即応しながら、卓越した業績を生み出すことができる革新体質を作り出すための基本的な考え方やその施策の総称です。

※1 「卓越した業績を生み出す経営の仕組み」を有する企業を表彰する制度です。米国の「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）」の考え方を範として、1995年に創設されました。

## 対象企業

- ◆「日本経営品質賞」をすでに受賞、あるいは受賞を目指している企業
- ◆経営品質向上プログラムを用い、セルフアセスメントを実施している企業
- ◆「社員満足度調査」を経営品質向上プログラムの評価指標として活用したいとお考えの企業
- ◆組織体質や社員の意識・行動に着目して経営改革・風土改革を実施したいとお考えの企業
- ◆その他

## 経営品質向上プログラム対応「社員満足度調査」とは Opinion POST ～For Employee Satisfaction & Performance Excellence～

経営品質向上プログラムの基本理念のひとつが「社員重視」です。「Opinion POST」は、経営品質向上プログラムのフレームをベースにして、「組織変革促進要因」や「社員満足度向上要因」を診断する社員アンケート・プログラムです。

※経営品質向上プログラムには対応させず、「社員満足度向上要因」に焦点を当てて分析を行う調査も可能です。  
(従来型の社員満足度・ES調査)

### Opinion POSTの特徴

#### ① 2つの側面から分析を行います

- ◆「組織変革促進要因」と「社員満足度向上要因」の両面から分析を行います。
- ◆「組織変革促進要因」は、経営ビジョンへの共感や方針・施策の展開状況を測定します。  
また、経営品質向上プログラムの組織プロフィールや各カテゴリごとに分析を行うため、経営品質向上プログラムへの取り組みに直結できます。
- ◆「社員満足度向上要因」は、経営品質向上プログラムの「Ct5.組織と個人の能力向上」にあたる部分です。社員のモチベーションを向上させたり、組織で働くことの満足度を向上させる要因を分析します。

#### ② 他社との比較が可能です

JMAのデータベースを用い、他社と比較した自社の強み・弱みが明確になります。また、ベンチマーク指標として活用できます。

#### ③ 貴社のオリジナルな問題設定が可能です

JMAの1000件以上のデータベースを用いるのが基本ですが、貴社の組織価値観（大事にしていること）や問題意識に合わせて評価尺度を設定できます。

#### ④ 経営品質協議会の認定セルフアセッサーがプロジェクトの推進をします

経営品質協議会の認定アセッサーが、JQA<sup>※</sup>アセスメント基準の視点に基づき、評価尺度の選定・課題の整理などをお手伝いします。受賞を目指している企業にとっては、客観的な視点でのアドバイスが受けられます。

※JQA=Japan Quality Award（日本経営品質賞）

#### ⑤ お手伝いの範囲は自由に選べます

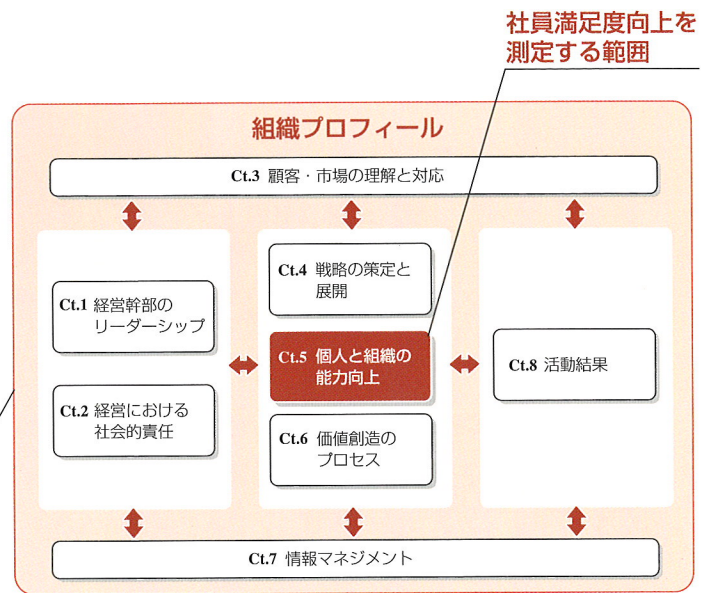
組織プロフィールやカテゴリー記述についてのコンサルティング、調査実施後の改善のための研修なども可能です。貴社のニーズに合わせてお手伝いいたします。

## Opinion POSTの構造

### Opinion POSTの構造 ① プログラムのフレームワーク

「組織変革要因を測定する範囲」は、経営品質向上プログラムのフレームワーク（右図）の全体、「社員満足度向上要因を測定する範囲」は「Ct.5 個人と組織の能力向上」の部分の深堀りとなります。

組織変革要因を測定する範囲



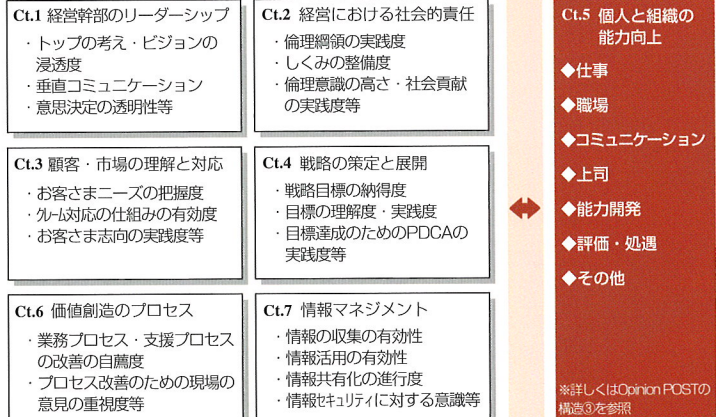
—経営品質向上プログラムのフレームワーク—

### Opinion POSTの構造 ② 組織変革促進要因

#### 組織プロフィールに関する質問群

組織価値観の浸透度、自社の顧客価値の認識度、競争環境など

#### 各カテゴリーごとの質問群



### Opinion POSTの構造 ③ 社員満足度向上要因

#### 社員満足度向上要因に関する質問群（ベーシック）



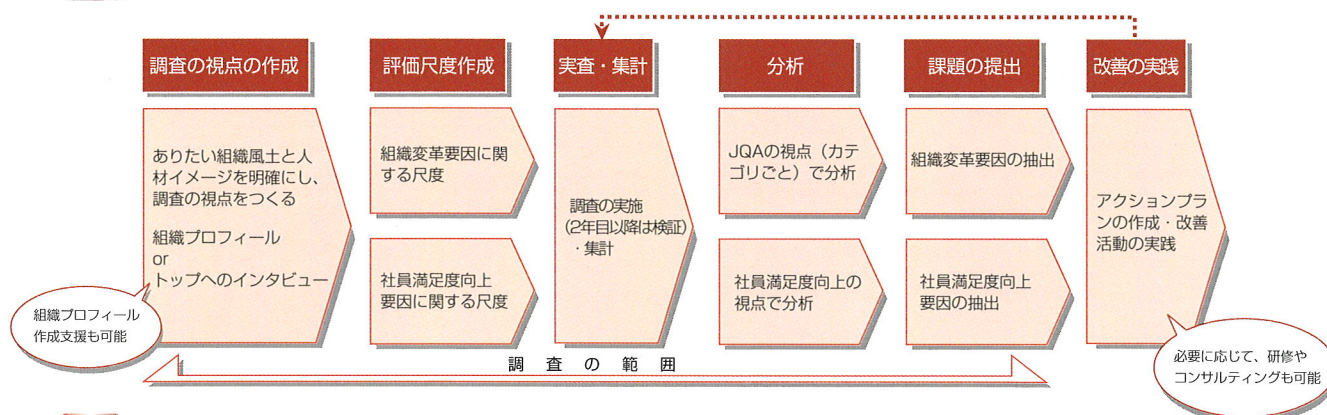
## 従来型「社員満足度調査」と「経営品質向上プログラム連動型」のそれぞれの特徴

※注：Opinion POSTは、従来型ES調査を取り込んで、トータルに分析するプログラムです

|           | 従来型ES調査・モラルサーベイ                              | 経営品質連動型：従業員調査                                                  |
|-----------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 目的        | 社員の満足度向上による生産性の向上・お客さま満足度の向上                 | 卓越した業績を生み出すしくみ・組織づくり（組織改革）                                     |
| 指標の汎用性    | 各企業独自                                        | 経営品質のグローバルスタンダード                                               |
| 改善の進め方    | 現場主導（職場改善）                                   | トップ主導（全社的な改善）                                                  |
| 社員の捉え方    | 社員全員の不満をなくし、満足度を高めることが重要<br>→個人重視            | 組織目的の理解者が前提 中でも、目的を実践できるコア人材を特に重視→組織力重視                        |
| 調査結果のまとめ方 | 主に社員の満足度やモラルを向上させるための要因、不満となる要因を分析して、課題を抽出する | 「日本経営品質アセスメント基準」の枠組みに従い、各カテゴリーごとの強み・弱みから課題を抽出する（申請書に記述することを意識） |
| 主担当部署     | 人事部                                          | 経営企画・「経営品質向上」「CS推進」担当部署・プロジェクトチームなど                            |

## 進め方のステップ

※貴社のニーズに合わせて、JMAのお手伝いの範囲をお選びいただけます。  
※「課題の抽出」までで、約3か月（目安）です。



## 調査方法（Webを使った調査）※アンケート用紙を使った調査も可能です。

紙での実施は、ご担当者の配布・回収の手間がたいへん…コストもかかる

Webでの回答なら手間を削減

### Webを使った調査の利点

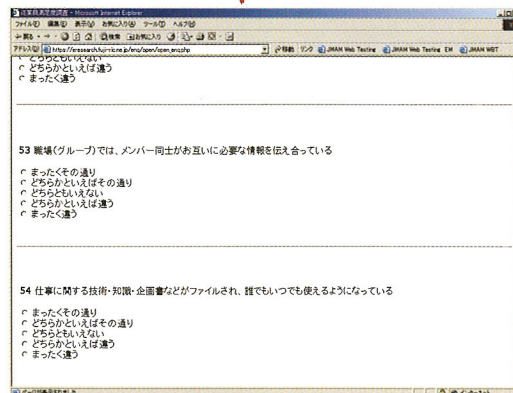
- コストの大幅削減（運營業務の効率化と期間短縮）
  - ご担当者様の業務軽減（集配・封入の手間解消）
  - デリバリーコストおよびアンケート用紙保管コストの大幅削減
  - 実施から結果報告までの期間短縮
  - 一斉同時情報伝達（ホームページからの告知、一斉同報メール及び督促メール）
  - 紙とwebの併用も可能
- 回収率が高い
  - ①回収率が紙と比較して高い  
期間中でも回答状況の把握ができ、回収率もUP  
(例) 紙40%→Web70%に改善  
会社からでも自宅からでも回答可能
  - ②記述式設問の記入量が多い
- グローバル対応  
インターネットを利用するので、海外勤務者も同時実施が可能
- ペーパーレスによる環境への配慮

### 運用イメージ

#### ①対象者にメール送信

件名：「従業員満足度（ES）調査」回答のお願い  
○○○様  
以下の実施期間内にURLにアクセスし、ID・パスワードにてログインして調査に回答、送信してください。  
ログイン情報-----  
実施期間：2003年5月12日～2003年5月16日  
URL：http://XXX.co.jp  
ID：XXXXX  
パスワード：XXXXXX

#### ②各対象者がサイトへログイン 調査回答画面へ



#### ③回答結果集計

回答結果集計データ

#### ⑤報告書をご提出



## アウトプットイメージ1 調査の視点の作成

■変革を実現するための組織風土をJQAアセスメント基準のカテゴリで整理

調査のステップ



ある会社の例

### 変革の実現に向けた、ありたい組織風土

- 創業社長の強力なリーダーシップ
- 対話を重視したマネジメントスタイル
- 社員ひとり一人の「気づき」を重視した誠実な接客
- マニュアル化と業務効率化によるローコスト運営
- 情報カードによる顧客情報・業務課題の共有システム
- アルバイトやパートも対象とした顧客接点への権限委譲
- 誠実な従業員の確保

- 対話重視
- 気づきによる改善
- 誠実なサービス
- 多面評価とリーダーの自己変革
- 情報共有による問題意識の醸成
- 権限委譲による現場判断

| ES向上に重要な視点                                    | カテゴリ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|
| ミッションとバリュー（顧客価値）を社員に認知させる伝達の仕組み               |      | ● |   |   | ● |   |   |   |
| 権限委譲によるCSとコスト意識の両立（やらされ感はないか、混乱しないか）          |      |   |   | ● |   | ● | ● |   |
| 店舗現場において顧客接点で気づいたことの情報発信・共通システムの活性化（情報カードの活用） |      |   |   | ● |   |   |   | ● |
| リーダーとしてのトップや上司に対する従業員の信頼感                     |      | ● |   |   |   | ● |   |   |
| 上司や同僚とのコミュニケーションにおいて、「対話」ができていないか             |      |   |   |   |   | ● |   |   |
| 正社員／アルバイトの区別なく必要な情報は伝わっているか                   |      |   |   |   |   | ● |   |   |
| 360度評価の活用：上司はリーダーとして自己変革に努めているか               |      |   |   |   |   | ● |   |   |
| 誠実な従業員を担保する仕組みは？                              |      |   | ● |   |   | ● |   |   |
| 現場の声や顧客情報はトップに伝わっているか                         |      | ● |   |   |   |   |   |   |
| 業務は現場の発案で常に改善がおこなわれているか                       |      |   |   |   |   | ● | ● |   |

## アウトプットイメージ2 JQAの視点での分析

調査のステップ



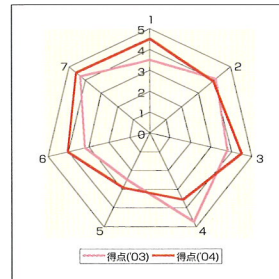
### ①カテゴリ別分析レポート（課題）

| Ct.1 経営幹部のリーダーシップ | 得点（前回）                                                                                                                                                               | 4.5 (3.5) |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 定義と視点             | <input type="checkbox"/> 経営理念やビジョンといったトップ意思の従業員への浸透のありようを把握します<br><input type="checkbox"/> 変革を実践する自由闊達な組織風土を醸成する活動のありようを把握します                                        |           |
| 強み                | ◎ 経営トップの意思である「ひとり一人の気づきを大切にしたいサービス」については、現場一線まで認識されており、意識して行動されているようです<br>◎ 社員からは、トップは率先垂範して行動するリーダーだと思っているようです                                                      |           |
| 課題                | ● あるべきサービスの認識は、店舗によってバラツキが見受けられます<br>● 店長までは問題や提案が活発におこなわれるものの、本部マネジャー以上には十分に伝わらず、ギャップがあるようです。                                                                       |           |
| 改善の方向性            | ★ チェーン・オペレーションにおいて、ある程度一律のサービスレベルが求められるので、朝礼ではミッションとバリューの唱和だけでなく、サービス基準や行動基準なども復唱するなどの徹底が望まれます。<br>★ エリア本部と現場との意思疎通のあり方の改善が望まれます。たとえば、経営幹部層と現場との直接対話の機会を増やすと効果的でしょう。 |           |
| 前回の調査との比較から       | ☆ トップが意図的に社内への方針・メッセージの発信頻度を上げたことが効果が出たと思われます                                                                                                                        |           |

### ②カテゴリ得点バランス（※一部オプション）

◇前回の調査との比較

◇他社との比較

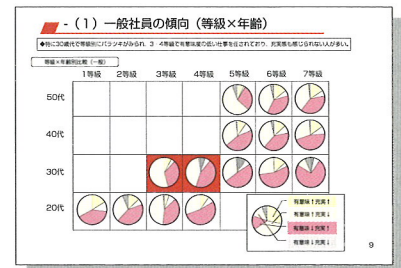
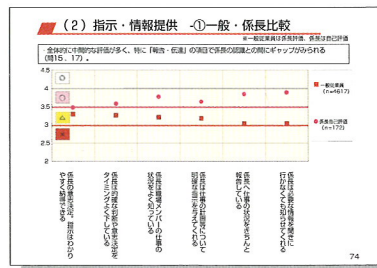
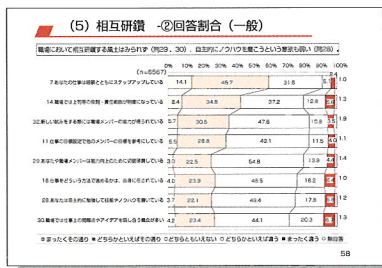


## アウトプットイメージ3 社員満足度向上の視点での分析 ①

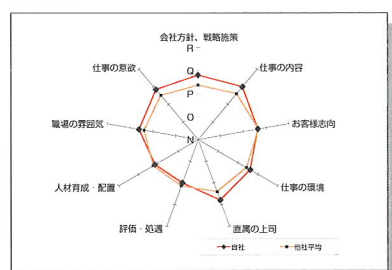
調査のステップ



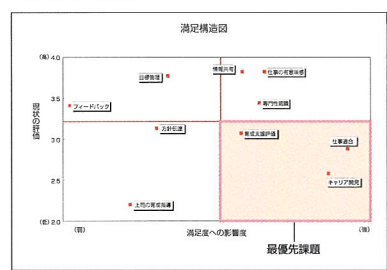
### 現状評価・ギャップ分析



### 他社比較



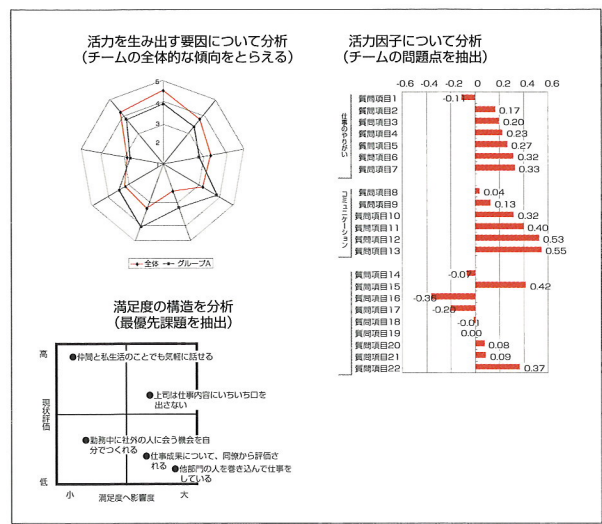
### 満足度要因の抽出



## アウトプットイメージ4 社員満足度向上の視点での分析 ②



職場カルテ（※オプション）

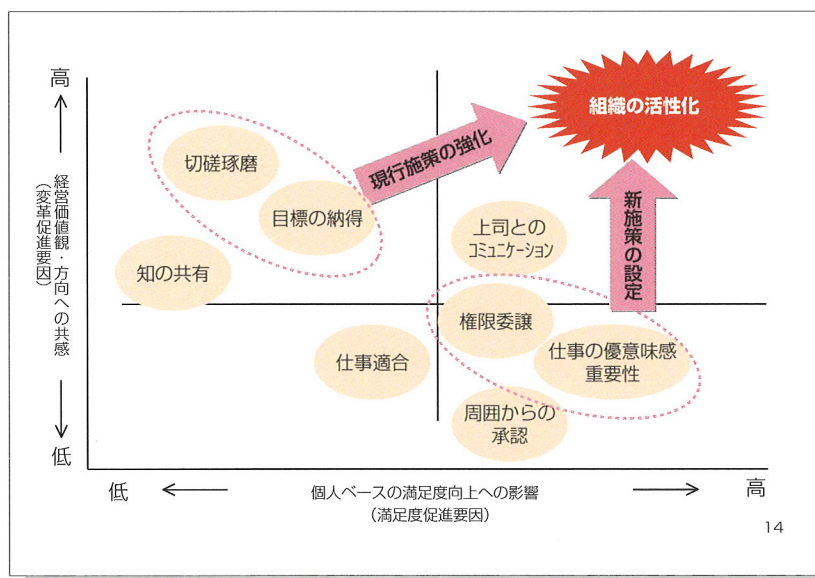


職位別課題一覧

| 大分類              | 項目              | 一般 | 主任 | 課長 | 部門長 |
|------------------|-----------------|----|----|----|-----|
| (1)会社に対する認識      | 1. 会社に対する満足度    | ○  | ○  | ◎  | ◎   |
|                  | 2. 会社姿勢に対する認識   | △  | △  | ○  | ○   |
|                  | 3. 会社の将来性に対する評価 | △  | ×  | ○  | ○   |
|                  | 4. リーダーマネジメント   | ○  | ○  | -  | -   |
| (2)マネジメントに対する認識  | 5. 部門長マネジメント    | ○  | ○  | -  | ○   |
|                  | 6. 課長マネジメント     | ○  | ○  | ◎  | ○   |
| (3)職場に対する認識      | 7. 職場の風土        | ○  | ○  | ◎  | ○   |
|                  | 8. 保守的な風土       | △  | △  | △  | ○   |
|                  | 9. 職場内コミュニケーション | ◎  | ○  | -  | ◎   |
| (4)仕事に対する認識      | 10. 仕事に対する積極性   | ○  | ○  | -  | ○   |
|                  | 11. お客さま志向      | △  | △  | ○  | ○   |
|                  | 12. 専門性志向       | △  | △  | -  | ○   |
| (5)人事制度・給与に対する認識 | 13. 人事制度に対する評価  | △  | △  | -  | △   |
|                  | 14. 給与に対する意識    | △  | △  | △  | ○   |

## アウトプットイメージ5 総合的視点で分析

■組織の変革促進要因（縦軸）と社員の満足度向上要因（横軸）より、組織活性化の方向性を導き出します。



## 調査費用（目安）

|         | 概算費用         |
|---------|--------------|
| 2000人未満 | 280万円～300万円  |
| 2000人以上 | 別途お見積もりいたします |

※質問項目数により費用が変わります。  
 ※2年目以降は費用が安くなります。  
 ※Webシステム使用料、調査票印刷、データ入力費は含んでいません。  
 ※報告書は3部納品いたします。（部門ごとの報告書が必要な場合には、別途費用がかかります。）  
 ※自由記述は実費入力となります。  
 ※調査等にかかる交通費・宿泊費は含みません。  
 ※調査後の展開支援（コンサルティング、研修等）は、別途お見積もりをいたします。