ケーススタディVol.9

従業員アンケートからの経営課題仮説の抽出

― 多角化を進めている企業の特徴 ―

給食I社（コンサル実施：PwCコンサルティング合同会社）

- 従業員アンケートでは、やりがいは一定程度の評価があるものの、商品・サービス他薦度と職場他薦度が他社比で低い結果となった。
- 部門別比較、コメント記入内容からその原因を推量。
- I社のように新規事業へ多角化を進めている企業では、経営と伝統事業のスタッフとの間に距離が生じやすく、コミュニケーションや目標管理、評価制度等を通して組織全体の熱量向上を意図的に図っていく必要がありそう。

企業について

会社概要	
事業内容	給食

アンケート指標結果	
商品・サービス他薦度	3.2点
やりがい	3.6点
職場他薦度	2.7点
回収率	54%

（※）5点を満点としアンケートを実施

企業の置かれている状況

経営環境

●給食市場は年率1%強で安定成長している。病院や介護施設などメディカル向けが増加傾向にある一方、全体の過半数を占める事業所向け給食は減少傾向にあり、今後も成長は見込み難い

●中食市場はライフスタイルの変化等を背景に、年平均2%強で成長している

●中食事業はセントラルキッチンでの一括生産が可能なため、現地での調理を主とする給食事業と比べて、少ない労働力で供給可能であり、コスト効率化も図り易い

事業戦略

●市場の動向を踏まえて、当初参入した給食事業から親和性の高い中食事業へ進出。近年では更なる成長・収益確保を目指して外食事業にもチャレンジしている

・事業所向けを始めとするコアの給食事業は成長余地が少なく、成長の見込める中食市場へと進出。HACCPを取得し品質管理を徹底した自社工場を持ち、効率的なオペレーションを実現している

・更に、BtoBビジネスと比較して高収益が見込める外食事業にも近年進出し、展開する中華・懐石料理店は人気を博している

CASE STUDY

課題解決のヒントを探る

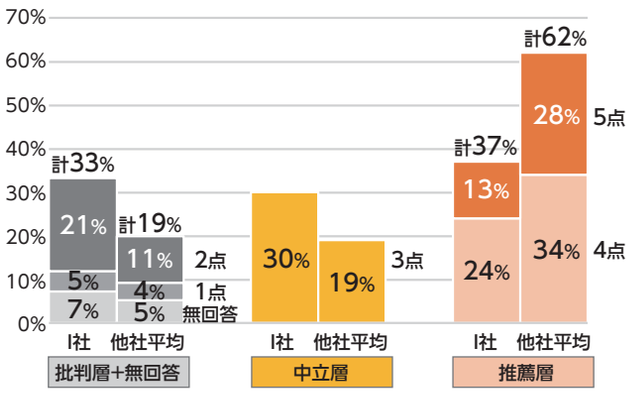
従業員アンケートから見えた問題点

現状（問題点）の把握

従業員アンケートは、回収率が対象者の半分程度と他社と比較して低い。回答内容も、やりがいは一定程度あると感じているものの、商品・サービス並びに職場の他薦度は低く、会社に対する関心度や関与度の低さを示唆。

- ●商品他薦度は、強い推奨者（5点）が少ない一方、緩やかな批判者（2点）が多い
- ●職場他薦度は、強い批判者（1点）が多く、潜在的に大量離職リスクを抱えている可能性

商品・サービス他薦度の点数分布比較



問題発生の原因

問題発生の原因（仮説）をI社のこれまでの事業展開の経緯、コメント内容まで含めたアンケートの属性別回答内容から推定。

- ●経営の品質に対するこだわりや想いがスタッフに届いていない可能性
  - ・I社は伝統的にはBtoBビジネスであるが、BtoCビジネスまで含めた多角化を進めており、給食事業等のコア事業のスタッフに品質・サービスに対する経営のこだわりや想いが届いていない可能性
  - ・近年立ち上げた新規事業は経営の関与・関心も高く、商品・サービス他薦度が高い一方、顧客先で調理する必要があり、経営と物理的な距離が遠くなりがちな給食委託事業は評価が低い
- ●中立層が批判層に退化している可能性
  - ・組織を良い方向に牽引できるスタッフが少なく、中立層が批判者のネガティブなムードに引きずられている可能性
- ●無関心のスタッフが多い可能性
  - ・I社は他社と比較してアンケートにおけるコメントの記入率が低い
  - ・記入内容も他社と比較して、他人事の姿勢で書かれているものや、推薦・批判ともに熱量が低いコメントが多く見受けられ、会社に対する関心の低さを示唆
- ●頑張りに対する報われ感が希薄
  - ・やりがいや職場に関するコメント内容の詳細を見てみると、「努力しても給与が上がらない」といった待遇に関するコメントが多い

コメント内容の他社比較

ポジティブコメント
ネガティブコメント

I社のコメント例		他社のコメント例
“会社の昼食では良いと思う”	商品の味に関して	“味はコンビニや弁当チェーン店に余裕で勝っていると思う”
“味付けは、レシピ通りに作れば誰が作っても同じだと思うのですが、日によって色々です”		“お客様の声を大切にして商品に盛り込んだらよいと思う”
“与えられたことをスムーズにこなし、人が気付けないミスを先に処理できた時にやりがいを感じる”	やりがいに関して	“お店を良くしていこうとみんなでがんばれることにやりがいを感じています”
“誰でも時給が一緒でやりがいがない”		“新しい事にチャレンジしているがまだ完璧に出来ないのでやりがいを感じているとは言えない”
“私とパートさんとの年齢の差がかなりあるため、喧嘩はない”	人間関係に関して	“心があったかい人が多い”
“現場で何でも言い合える環境にしてほしい”		“適材適所に配属し、能力を最大に活かし、会社にも貢献できる体制になっていないと思う”
“上司が無理のないスケジュール勤務をさせてくれる”	リーダー・管理者に関して	“リーダーが毎日的確に指導してくれる。特に、終礼の時に反省すべき事を言ってくれる”
“リーダーがトラブルがあった時も頼りにならない”		“従業員を大切にしない限り、どんどん辞める人が出てくるし、会社そのものが破綻する”
他人事 & 熱量が低い		**自分事 & 熱量が高い**

CASE STUDY

課題解決のヒントを探る

解決すべき課題（仮説）の特定

解決すべき課題の特定

従業員アンケートを中心とした現状分析から、スタッフの会社に対する関心や意欲を引き出すための4つの解決すべき課題（仮説）を特定した。

- ●経営の想いやこだわりをしつこく伝える
- ●周囲に強い影響を与えうるスタッフ（インフルエンサー）を特定し、伝道師となるよう感化
- ●目的意識を醸成しスタッフの積極性や責任感を向上
- ●スタッフの意欲を引き出す評価・報酬体系の構築

アンケート結果から見えた問題点	問題発生の原因	解決すべき課題（仮説）
<商品・サービス他薦度が他社比で低い> ・売上の先行指標とも言える商品・サービス他薦度が他社と比べ劣っているため、将来的な顧客支持の減少を示唆している可能性 ・他薦度が満点評価のスタッフ割合が他社は3割程度あるのに比し、半分未満にとどまる。一方、最低評価者は他社と同水準で少ない ・部門別にみると、コアの給食事業の他薦度が低いことが顕著	**<経営の品質に対するこだわりがスタッフに伝わっていない可能性>** ・事業の多角化等により、社内の関心が新規事業系に多くを割かれ、コアの給食事業のスタッフが経営の商品・サービスへのこだわりを感じる接点が希薄化している可能性があるのでは？	**こだわりや想いをしつこく伝える** ・トップを筆頭に、幹部が注力/非注力事業の分け隔てなく、ビジョンや目指す姿、品質へのこだわりを日常的に現場と共有
	<中立層が批判層に退化している可能性> ・組織を良い方向に牽引できるスタッフが少なく、中立層が批判者のネガティブなムードに引きずられている可能性	**組織の中のインフルエンサーを感化** ・スタッフに強い影響を与えうるインフルエンサーを特定した上、良い方向に牽引できる伝道師になるよう感化する
	<無関心のスタッフが多い可能性> ・他社と比べてアンケートに対するコメント付与率が低く、組織に対して関心を持たないスタッフが多いのでは？ ・コメント付与者でさえも、他人事&熱量の低い内容が多く、関心が薄そう	**目的意識の醸成によるスタッフのアクティブ化** ・日常業務に対する目的意識を持たせ、積極性や責任感を向上させる
<職場他薦度が他社比でやや低い> ・最低評価者が他社と比較して多い	**<頑張りに対する報われ感が希薄>** ・努力しても給与が変わらないといったコメントが多く、頑張りに対して正当な評価をしてもらえないという不満が広がっているのではないか	**意欲を引き出す評価・報酬体系の構築** ・納得感のある評価・報酬体系を作る等、能力や意欲を引き出す

企業からのコメント

メンバー	コメント
社長	労務状況はおおむね可もなく不可もなくといったところだが、非常に熱心な社員もいれば、批判的な社員もおり、社内において二極化が進んでいることが分かった。ここでもう一度原点に帰り、チームワークをよくするためのコミュニケーション作りを大切にしたい。 さらにコンサル会社から推奨された優良社員への表彰制度、並びに人事考課制度、永年勤続表彰制度の導入も検討したい。
経営企画本部長	顧客満足度、自社商品の価値を高めるためには、従業員満足度を高める必要があることを再認識した。そのためにも必要なものは従業員それぞれの公平な評価である。永年勤続表彰など出来ることから始めて、改めて社員面談の時間を確保するなど段階的に評価制度を構築していけたらと考える。どこの企業も人手不足で人材確保に困窮している時代ではあるが、新規採用に注力するだけでなく、現在在籍している社員の待遇改善や定着率を高めることもより意識して事業運営に努めたい。