

## [コンサルティングサービス] <株式会社 富士通ミッションクリティカルシステムズ様における事例のご紹介> 組織の活性化コンサルティング ～成果を出すアプローチとは～

### アンケート分析だけでは本質にたどり着けない ～社員は本当に思っていることは言わない～

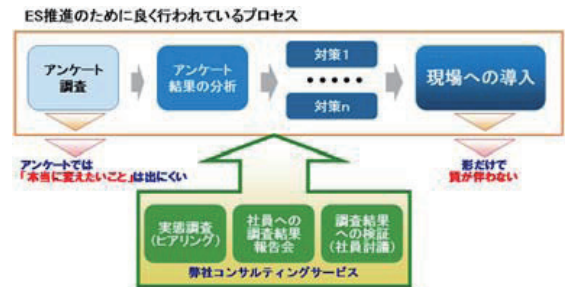
右記は、2年ほど前から支援しているお客様の言葉です。アンケートなどの定量データは、組織の全体的な傾向の把握には適していますが、数字だけでは、現実の組織の姿をとらえることは難しいのです。なぜなら全体の傾向には、社員の思い(感情)がないからです。しかし、社員の生の声だけでは全体が見えないことも事実です。

弊社の組織活性化コンサルティングでは、まずアンケートを元に仮説を作ります。この仮説を元に社員にヒアリングを行い、実際に社員に「接して」みて、組織のタブーや目に見えない価値観、行動基準をあぶりだします。本音を引き出すためにヒアリングに人事部門やプロジェクト事務局は同席することはありません。

この生の声を調査結果として社員に報告し、その報告内容について社員間で討議を行いました。社員への報告会は一回の開催予定でしたが、全社員を参加させたほうが良いとの意見が多数あり、6回の追加開催を行いました。

社員が本当に求めていたもの (生の声)	実施した施策
信頼関係と一体感がほしい	-あいさつ、さん付け活動 -経営方針の対話会 -コミュニケーション活性化イベント
経営層と話がしたい	-合宿対話会
阻害要因を取り除きたい	-組織運営の見直し -重複業務のスリム化

『従業員満足度 (ES) 調査ESアンケートを実施し、その結果を詳細に分析。2年間になんと24項目もES向上のための施策を実施するが…期待した効果はあらわれなかった。』



### 社員が当事者になることで実行につなげる

調査結果報告会の主な反応は以下のようなものでした。

- ・「こんなこと本当に言っているのか」
- ・「本音が浮き彫りにされており、びっくりした」
- ・「ぜひこれを経営層に伝えてほしい」

社員同士が会社について本音・本気で話し合うことで、現場の空気が少しずつ変わってきました。見えてきた組織の具体的な課題と社員を結びつけることで自分の問題としてとらえるようになります。そこからお客様が最も重要であると考えられる施策を実施しました。

### 「社員を満足させることが目的でなく、役に立つ喜びを感じてもらうことが最も重要」

プロジェクトオーナーである株式会社 富士通ミッションクリティカルシステムズの海野常務取締役役にコンサルティングサービスについてお聞きしました。

#### —導入の背景は？

ES向上の取り組みを導入する背景としては、事業環境の変化に対応した新サービスの提案ができる人材が求められていた。待ち受け型の仕事環境であったため、自発的に考え行動する環境にしたいと思い、ES調査を行って対策を実施してきた。しかし、2年目以降は改善が見られず、現状の打開策を見いだせなかった。

#### —弊社に決めた理由は？

以前外資のコンサルティング会社を利用したが膨大な調査結果の提出のみで、どう実行に結びつけたらよいのか不明で、活用できずに終わった。費用も高く、無駄な投資となってしまった。実際には他のコンサルティング会社とも比較検討したが、以下の点で決定した。

- ・IT業界をよく理解していること
- ・経験があり、施策導入まで一緒にやってくれること
- ・組織活性化に必要な人材を育成してくれること



常務取締役  
海野 正樹氏

#### —コンサルティング内容は？

驚いたのは、他とは違う本質的なアプローチだった。コンサルタントが社員の中に深く入り込み、本音を引き出し、組織の本当の実態(知りたくない所もあったが)を明らかにしてくれた。

また、「何のためにやるのか」「実行の後どうしたいのか」との目的やねらいを深く話し合うことで問題の本質を深掘し、プロジェクトメンバーが腹落ちしてから、具体的な解決策の検討に進むなどだ。

#### —現状の成果は？

- ・組織運営の課題解決など社員が自主的にWGに参加し、解決に向けて経営層との対話が始まった。会社に対して貢献できることに意義を感じて頑張ってくれている。
- ・全社活動の改善、合宿ミーティングや経営方針についての対話会などを通して社員が一体感を持ち始めている。

弊社コンサル部では、組織活性化についてのご相談を承ります。お気軽にお問い合わせください。

(コンサルタント 宮川 和美、高倉 雅則)