

紹介

# ES 調査とそれに基づく組織改革

新井みち子

(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)  
コンサルティング事業本部 名古屋本部 組織人事戦略部)

## 目次

- I はじめに
- II ES 調査とは
- III ES 調査の実施のステップ
- IV 運用上の留意点
- V ES 調査を起点にした課題解決方法
- VI おわりに

## I はじめに

バブル崩壊以降、成果主義型の人事制度が多くの企業で導入されたが、次第に様々な点で弊害が指摘されるようになった。なかでも本特集のテーマである評価制度は、コンサルティングの中でも主な課題となることが多い。

会社をあるべき方向に変えていくには、制度を変更しただけでは不十分であり、その制度をいかに運用していくかが鍵となる。そして、運用のなかで直面する課題を解決するには、制度の運用主体である社員の視点が欠かせない。

本稿では、社員の声を定量的に把握し、的確な課題解決に結びつけるための一つのアプローチとして、社員満足度調査（以下「ES 調査」という）とそれに基づく組織改革について、事例を交えて紹介したい。

## II ES 調査とは

「ES」とは、Employee Satisfaction の頭文字を

とったもので社員満足のことである。「ES 調査」は、社員の仕事・会社・職場等に対する満足度に関する調査である。

ES の要因は、フレデリック・ハーズバーグの「衛生・動機づけ要因理論」(Frederick Herzberg's motivation-hygiene theory) をもとに整理するとわかりやすい。ハーズバーグは職務満足に関する要因を「衛生要因」と「動機づけ要因」の2つとした。「衛生要因」とは、それが一定の水準に満たないと不満を覚えるが、一定の水準を超えても別段の満足を与えない要因のことである。例えば自社の福利厚生が世間に比べ大きく見劣りする水準であると、それは会社への不満要因となるが、逆にいくら素晴らしいものであったとしても、満足を向上させ仕事へのやる気につながるものではないということである。「衛生要因」には、福利厚生その他、経営方針の明示状況、対人関係、組織風土、報酬の水準、その他の労働条件等が挙げられる。これに対して、「動機づけ要因」は、満足度を強化する要因のことであり、充足すればするほど満足度を高める要因である。例えば仕事のやりがいは高ければ高いほど、満足も高まるということである。「動機づけ要因」には、上司等からの育成支援、役職処遇による責任権限の付与、仕事そのものから得られるやりがい、仕事を通じた成長期待等が挙げられる。

ES の要因の体系は、この「衛生・動機づけ要因理論」によるものだけではないが、こういった視点で社員の満足要因をとらえ、自社の状況に

合った環境を整備していくことが重要である。

以下に、筆者が活用している調査項目の体系を示す(表1)。

なお、ES調査の設計にあたっては、各調査項目のバランスは適切か、設問の表現等が調査結果に悪影響を及ぼさないか等について、しっかりと検討すべきである。心理学・統計学に詳しい信頼できる専門家に設計もしくはチェックを依頼するのが望ましいが、それが難しい場合は、予備調査等を行って社員の意識を十分に引き出せそうか否かをあらかじめ確認することが求められる。

### Ⅲ ES調査の実施のステップ

ES調査は通常、次のステップで実施する。

それぞれの期間の目安は対象とする組織の規模、集計・分析の内容等により異なるが、次の①「事前準備」から⑤「集計・分析結果のフィードバック」までには、通常約2~4カ月を要する。

- ①事前準備
- ②調査票の設計
- ③調査の実施
- ④集計・分析

⑤集計・分析結果のフィードバック

⑥対策の立案

#### 1 事前準備

まず調査目的を明確にすることが重要である。例えば、「制度や施策を見直すために現状を把握したい」「社員のモチベーションの状態を詳細に把握したい」「組織統合から2年経過し、その融合の度合いを正確に把握したい」のように各社各様に課題認識があるはずである。調査の目的が明らかになれば、調査対象を全社員とするのか、一部の社員に限定するのか、経営幹部を含めるのか、非正規社員を含めるのか等を決められる。さらに、調査は匿名調査・実名調査のいずれとするのか、調査の方法は紙媒体かウェブ利用か、自社で実施するのか外部に委託するのか、主担当部門はどこか等を決めていく。これら一つずつ明確にしていき、調査の全体像を固めていく。

#### 2 調査票の設計

次に、調査票の設計に入る。先に述べたように、「衛生・動機づけ要因理論」等の理論体系をもとに設問を整理していくと、調査項目のモレを

表1 ES調査 調査項目の体系

大項目	小項目	項目の内容
「仕事」満足度	仕事内容満足度	自分の役職や等級から見て妥当な仕事内容、適度な仕事量
	人材育成満足度	仕事を通じて身につけられる新しい知識や能力、この3年での成長感
	仕事継続満足度	勤続意向、会社への愛着、自分の仕事上の将来のイメージ
「職場」満足度		職場でのノウハウの共有、たたえあう雰囲気、職場の人間関係
「上司」満足度		上司との関係、上司への尊敬、上司からの信頼、熱心な指導と援助
「会社風土」満足度	会社風土満足度	チャレンジする雰囲気、市場変化への迅速な対応、社員を大切にしている程度
	会社インフラ満足度	情報インフラの充実、必要な設備の整備、リスク管理の徹底
	会社風紀満足度	セクシャルハラスメント行為の有無、規律やマナーの遵守
「処遇」満足度	人事評価満足度	人事評価の公平性、人事評価基準の明確性と統一性
	給与等満足度	業務内容や質に照らした年取の妥当性、成果や努力の処遇へ反映度合い
	個人目標満足度	目標設定の十分な話し合い、目標の進捗状況を話し合う機会
	労働時間満足度	休日・休暇のとりやすさ、労働時間の適切さ
「福利厚生」満足度	福利厚生満足度	勤務形態の自由度、退職金や年金の制度、慶弔についての配慮
「経営」満足度		会社のビジョンや経営方針への共感、会社の将来性
総合満足度		会社・職場・仕事に対する総合的な満足

資料出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

防ぎ、調査設計がしやすくなる。また、あらかじめ特定の課題が予測される場合は、その実態が浮き彫りになるよう設問を工夫することも必要である。例えば、評価の納得性、公平性に関して課題がありそうな場合は、上司・部下間の意識のギャップ等を明確にできる設問を盛り込む等の工夫をする。

調査結果を一定の社員群にまとめて把握するための属性区分の例としては、性別、年齢、最終学歴、所属部門、職位、1月あたりの残業時間、勤続年数等が挙げられる。

### 3 調査の実施

締め切り日は、遠隔地の社員や繁忙期にある部署に配慮して設定する。通常、週末を1回はさみ、10日～2週間程度を設定することが多い。開始時には調査目的を明確に伝え、経営トップから調査への協力を要請するのが良い。調査に真剣に協力してもらうためには、会社としての意向を明確に社員に伝える必要がある。

### 4 集計・分析

調査票を回収したら、集計・分析を行う。分析では、はじめに全体の傾向分析、組織別・属性別の傾向分析、前回調査との比較（継続して実施している場合）、他社との比較等を行っていく。これらによって、社内のどの属性に課題があるのかを見定めることが必要である。次に、項目別集計（平均・比率・偏差等）、項目間のクロス集計、関係性分析（相関分析・回帰分析等）、社員タイプ分析（クラスター分析等）、時系列比較、フリーアン

サー分析、満足度構造分析、パーセプションギャップ分析等により課題を深掘していく（表2）。

「満足度構造分析」では、調査票作成の段階であらかじめ個別項目とは別に「総合的に考えて、現在の会社・職場・仕事に満足していますか」といった「総合満足度」を問う設問を設定しておく。そして、「総合満足度」に強く相関のある個別項目を抽出することで対策の優先度を見極めるのに活用する。

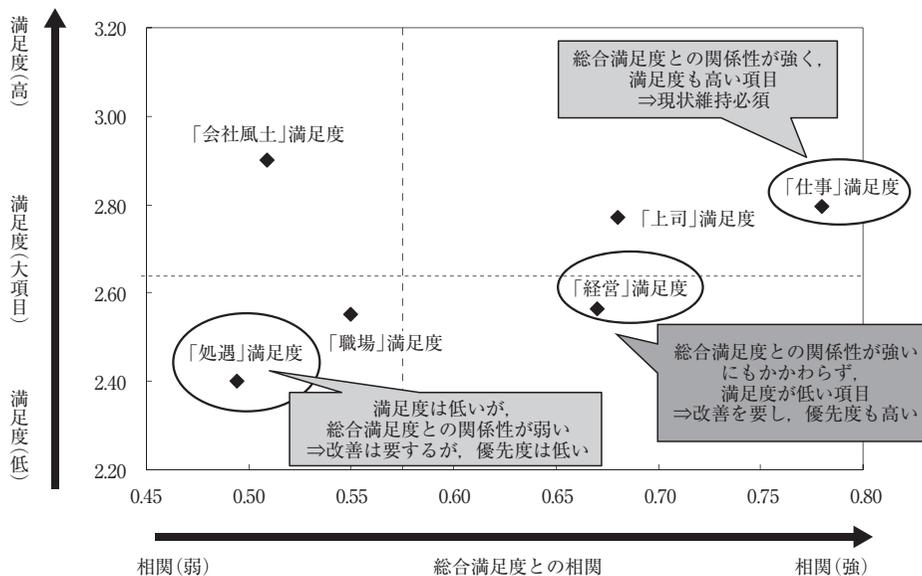
図1のように、「総合満足度」に対する個別項目の相関係数を横軸、個別項目の満足度を縦軸にとり散布図を作成する。「総合満足度」に相関が強く、かつ、満足度の高い項目は、現状を維持すべき項目といえる。図1では、「仕事」満足度が、総合満足度と強い相関のある項目であるとともに、現状、個別満足度も高いので引き続き、「仕事」満足度を高く維持できるよう配慮することが求められる。これに対して、「総合満足度」に対する相関が強いにも関わらず、縦軸の個別満足度の低い項目が、改善を要するポイントとなる。図1では、「経営」満足度が、総合満足度に比較的相関が強い項目であるにもかかわらず、現状、個別満足度が低めであるため、早急に対策が求められる項目といえる。なお、相関係数の強弱の目安に絶対的な基準はないが、比較的良く使われる基準としては、絶対値0.8以上が「強い相関」、0.6以上～0.8未満が「相関あり」、0.4以上～0.6未満が「弱い相関」、0.4未満が「相関なし」といわれている。分析には、数字を正しく読み取る専門知識と、実際の組織に対する肌感覚の認識とがともに重要である。分析結果を裏づけする各部門へのヒ

表2 分析手法例

分析手法	内容
満足度構造分析	総合満足度と個別項目との関係性（相関係数）を算出し、個別項目の重要度の優先順位づけをする。
パーセプションギャップ分析	属性による回答結果の違いにフォーカスを当てる分析。例えば、人材育成について「上司-部下」間の意識のギャップ、「現場-施策主管部門」間の意識のギャップを満足度の差異として提示する。
フリーアンサー分析	分析結果を補完するために、フリーアンサーをテーマ別、肯定・否定別に分類し集計する。またその中で、代表的な意見をピックアップして掲載する。

資料出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図1 満足度構造分析



資料出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

アリングや分析結果に対する経営陣や人事部門との徹底した議論等が求められるところである。

### 5 集計・分析結果のフィードバック

集計・分析が終わったら、回答者へのフィードバックを行う。会社にとって不都合な結果を社員にフィードバックしないケースも見られるが、それでは社員の会社への信頼を損ねてしまう。ES調査を実施する以上は、結果と対策をフィードバックすることは前提とされたい。また、調査の実施からあまり間をあげずにフィードバックすることも重要である。その際、誰に、どこまでを開示するかは慎重に検討する必要がある。例えば、役員には人事施策の意思決定に必要なあらゆるデータを公開する。全社傾向、部門別傾向、属性別傾向等をきちんと押さえて、全社的な視点にたった施策立案を検討する責任があるからである。それに対して、管理職には、管轄部門の現状を把握し、改善行動を引き出すために、自部門及び関連部門のデータを中心に公開する。主な内容としては、全社傾向・部門別傾向、管轄部門のデータ等である。最後に、全社員には自組織の改善行動に能動的な参画を求めるために全社傾向データ及び自組織のデータを公開することが多い。

### 6 対策の立案

分析結果に基づき、対策を検討しなければならない。ES調査から明らかになった課題例と、課題解決に向けた施策の実施例を以下に示す(表3)。

### IV 運用上の留意点

次に、ES調査を行う上での留意点を紹介する。

#### 1 データの匿名性に対する留意点

##### ○調査媒体を選択する際の配慮

調査には質問紙調査とウェブ調査がある。ウェブ調査のメリットは、配布・回収・データ入力といった手間が省けることである。一方、デメリットは、対象者全員がウェブを利用できる環境を用意する必要があること、匿名性を保証しながら回収を促進する工夫が必要になること等である。ES調査では、回答者の本音を引き出すために、匿名性に配慮することが重要なポイントとなる。

##### ○集計の際の配慮

データの集計では、年齢等の属性の回答人数が5人以下の場合等は、個人が特定されないよう集

表3 ES 調査から明らかになった課題と課題解決に向けた施策の実施例

ES 調査から明らかになった課題例	課題解決に向けた施策の実施例
○評価制度に対する不満	○人事評価基準の明確化 ・評価者の人事評価に対する理解の促進 ・部門間での評価のすり合わせの実施 ○評価者の評価スキルの向上
○モチベーションの停滞	○組織風土改革 ・責任と権限の範囲の明確化 ・コミュニケーション能力の向上
○現行人事制度に対する不公平感の蔓延	○人事制度の改定・運用支援
○階層別ギャップの存在	○管理職のフィードバック能力の向上 ○調査結果を踏まえた部門別中期計画の立案

資料出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

計しない等の回答者に対する配慮が重要である。また、フリーアンサーは、特定の個人に対する誹謗中傷等、個人が特定できる内容は削除または修正し、開示対象を慎重に検討した上でフィードバックする。なお、これらの方針は、調査実施前に決定し、調査票にもその旨を記載する等、慎重に行う。

## 2 分析の留意点

○満足度構造分析における相関関係と因果関係対策の優先度を検討する手法として、総合満足度と個別満足度の相関分析を紹介したが、相関関係と因果関係の違いについて留意する必要がある。例えば、図1の「経営」満足度のように「総合満足度」への相関は強いが、個別の満足度が低い場合、この項目間に相関があるからといって、因果関係までであると言うことはできない。つまり、「総合満足度」と「経営」満足度には一定の関係性があることは示されているが、「総合満足度」が上がると「経営」満足度が上がるのか、「経営」満足度が上がると「総合満足度」が上がるのかまでは断定できないのである。相関の意味するところを判断するには、指標だけでなく、その他の要因も含め、総合的に検討しなければならない。

### ○ヒアリングによる深掘分析

集計値に関し、平均値が中央値よりも低い場合は、不満足割合が大きいため、何らかの課題があると考えた方がよい。ES 調査の結果だけでははっきりしない場合は、ヒアリング等を実施し深掘の分析をすることが必要である。

## 3 調査の回収率アップのための留意点

調査結果の説得力を高めるためにも、一定以上の回収率を確保したい。最低でも8割以上を目指すのが良い。回収率をアップするために、配布時に調査目的の明示と経営者による協力依頼を行うことと、回収時には回収チェックを実施することの二点はできる限り実施すべきである。

## 4 フィードバックの留意点

### ○効果的な開示方法

社内へ調査結果を公開する場合は、様々な開示方法を効果的に組み合わせ、社員が「ES 調査をきっかけに会社は一層良くなるかもしれない」と思える状態を作り上げることが肝要である。社内開示方法の例は以下のとおりである。

- (1) 経営者または主管部門による拠点訪問、説明、意見交換会の開催
- (2) 経営者または主管部門の「改善への決意」を書面で社員に発信
- (3) 全社会議での発表
- (4) 管理職による各拠点での報告会、意見交換会の開催
- (5) 社内WEB、通達による調査結果および改善の方向性の開示 等

### ○管理職の気づき促進

管理職に対しては、自部署の集計結果と社員の生の声であるフリーアンサーの両方をフィードバックすることで、管理職自らの気づきを促進するとともに、自部門の課題を様々な角度から総合

的にとらえることを目指す。

## 5 ES 調査実施後の留意点

### ○社員との継続的なコミュニケーション

ES 調査結果に基づき施策を立案する際には、短期間での解決を目指して立案するものと、中長期的な視野で立案するものに区分することが重要である。さらに、会社が実施を予定している施策の内容とスケジュールをきちんと明示したうえで実施していくことが大切である。会社としては対策を行っているつもりでも、社員に理解されていなければ、やっていないに等しいことになってしまう。調査後の継続的な社員とのコミュニケーションも ES 向上のいったんを担っている。

### ○ES 調査の継続的な実施

ES 調査を 1 回の実施で終わらせてしまうのはもったいない。定期的実施することで、取り組んだ施策の効果が測定でき、今後実施する取り組みに生かすことができる。また、CS 調査を実施しているのであれば、ES 調査結果と連動させて、継続的に分析することによって、ES 向上が CS 向上に結びついているか、組織ごとの ES と CS の関係等、経営判断に有益な情報を提供することができる。

## V ES 調査を起点にした課題解決方法

それでは、ES 調査からは具体的に何がわかるのか、そして、その結果をどのように活用するのが良いか、A 社の事例をもとに考えてみる。

### A 社の背景

A 社では一部組織で活力が感じられず、若年層の離職も後を立たない。人事担当者が若年層を中心にヒアリングを実施したところ、会社に対する不信感がみられ、人事評価に課題がありそうだということがわかった。人事担当者は、何とか課題解決の糸口を見つけたいと考え、全社員を対象に ES 調査を実施した。

### A 社の ES 調査結果

ES 調査から明らかになった主な課題は、①人

事評価に対する不満（特に評価の納得性）②管理職と若年層（特に 25～35 歳）の意識のギャップ、③経営に対する不満であった。全社的には、「仕事」満足度が高い傾向にあり、属性別では、管理職、若年層、研究開発部門の満足度が低いのが特徴である。

では、このような課題の抽出がどのような分析から導き出されたのかを具体的に説明する。

調査は表 1 で紹介した体系を基に設問を設定し、各設問に対し、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらでもない」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の 5 段階で回答する形式とした。

分析ではまず、全社傾向、部門別傾向、属性別傾向を確認し全体像を把握した。

「部門別」と「属性別」のクロス集計からは、研究開発部門の若年層で、「処遇」満足度の設問表 4 のうち、人事評価満足度および個人目標満足度のすべての設問で平均点が中央値の 3 点を下回る結果であった。特に、「結果だけではなくプロセスや取り組み姿勢も重視されている」「人事評価は公平で納得できる」「年度の途中で、自分の目標の進捗状況を話し合う機会がよくある」「自分の目標を決める過程では、十分な話し合いがなされている」といった設問では平均点が 2.5 点を下回る結果であった。

続いて属性別に「満足度構造分析」図 2 を確認した。「全社」で見ると、「仕事」満足度は「総合満足度」にもっとも強い相関があり、縦軸の「仕事」満足度自体も高く、現状を維持すべき項目といえる。これに対して「経営」満足度は、「総合満足度」との相関が比較的強いにもかかわらず、縦軸の「経営」満足度自体が低く、早急に改善を要するポイントであることがわかった。

さらに、総合満足度が特に低かった研究開発部門の「満足度構造分析」からは、「仕事」満足度は全社よりも個別満足度が高い一方、「処遇」満足度では全社より個別満足度が低く、相当問題がありそうだということがわかった。

また、それだけでなく、全社ではさほど問題がないとされた「上司」満足度について研究開発部門では課題があることがわかった。

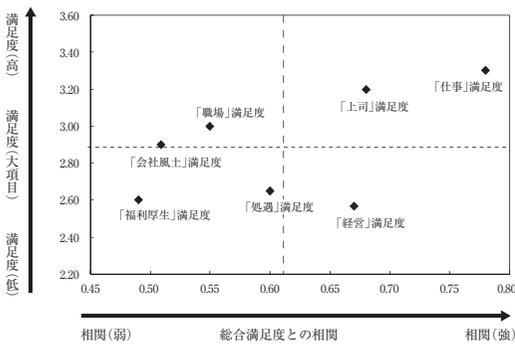
表4 「処遇」満足度の設問

大項目	小項目	設問
「処遇」満足度	人事評価満足度	この会社では、昇格・昇進の基準が明確である
		この会社では、結果だけでなくプロセスや取り組み姿勢も重視されている
		この会社では、努力をすれば報われる
		この会社では、優秀な人材が適正に処遇されている
		この会社は一人ひとりのキャリアを大切にしている
		この会社では、人事評価の基準は明確である
		この会社では、人事評価は公平で納得できる
	給与等満足度	自分の処遇には成果が十分に反映されている
		自分の現在の処遇（等級・役職）は適当である
		現在の自分の年収は業務内容や質に照らして妥当である
	個人目標満足度	自分の目標の達成度は評価に適切に反映されている
		年度の途中で、自分の目標の進捗状況を話し合う機会がよくある
		自分の目標を決める過程では、十分な話し合いがなされている
	労働時間満足度	自分の労働時間はここ1年程度を平均すれば、適切である
		自分は年間の休日・休暇を必要ときに取得できている

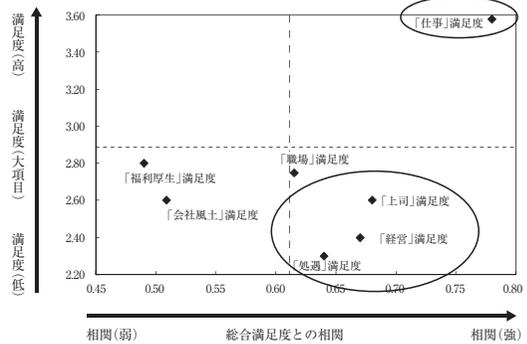
資料出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図2 属性別「満足度構造分析」

〈全社〉



〈研究開発部門〉



資料出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

さらに、「パーセプションギャップ分析」(図3)からも上司一部下の間に明らかな意識のギャップがあることが確認できた。

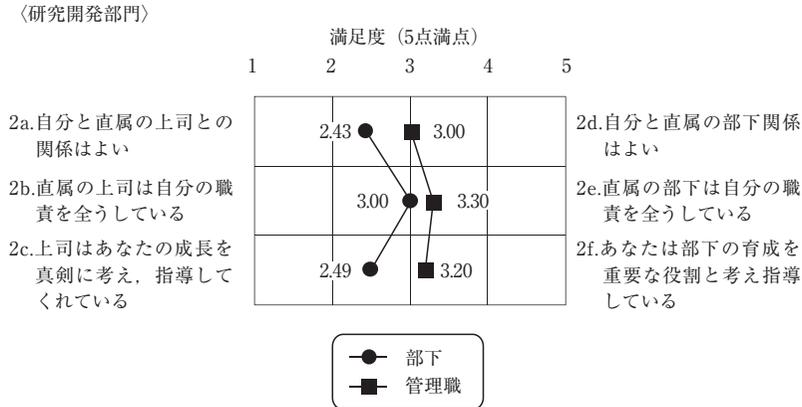
こうした分析から、この研究開発部門では、人事評価制度に加えて上司のマネジメントにも問題があることがわかる。

そこで、ES 調査の実施後、筆者たちコンサルタントによるヒアリングを実施した。ヒアリングでは、経営層との会議が定期的実施されコミュニケーションがとれている管理職については自ら

が会社を引っ張っていくという意識が高いが、若年層からは上層部の情報が伝わってこないことによる疎外感があること、研究開発部門では、それらに加え、個人目標に関する話し合いが十分でなく、人事評価の結果が明確に知らされていないことから、納得性に関する不満があること等が浮き彫りとなった。

このようにES 調査に加えヒアリングを行い、分析を深めることによって、詳細に課題を見極めることができる。筆者たちがコンサルティングで

図3 属性別パーセプションギャップ



資料出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ES調査を行う際には、各部門へのヒアリングや経営陣・人事部門等との徹底した議論によって、ES調査を正しい施策につなげるように細心の注意を払っている。

#### A社のES調査に基づく組織改革

A社では、以下のとおり対策を実施することにした(表5)。

##### 若年層

報酬面では、担当職務の分析を行ったうえで、三十歳前後の報酬水準の底上げ、等級・役職に合った報酬制度の導入等の見直しを行った。もちろん、これらの見直しを実施するにあたっては、全体の報酬の構造について詳細な確認を行い、昨今の厳しい業績が人事評価や昇格にも影響していること、時間外手当を含めると管理職と非管理職の賃金に逆転が見られること等を把握した上で施策に結びつけた。

次に、非報酬面については、一般社員に対しても、経営層から直接会社ビジョン・戦略を伝える機会を設けると同時に、それまで管理職を対象に実施していた人事評価者研修を被評価者である若年層にも実施することにした。

##### 管理職

報酬面では、役職者に期待する役割を明確にしたうえで、役職等に応じた報酬水準の是正を行った。そして、非報酬面では、調査結果のフィードバックと対策立案研修の実施の他、多面評価を活

用したマネジメント研修を実施することにした。ES調査結果を次の施策につなげる取り組みを管理職自ら検討することで、直接的かつよりスピード感のある改革を目指す。また、多面評価による研修では、上司、同僚、部下からのフィードバックの機会を提供することにより、管理職に気づきを与え、変化や成長のきっかけを作ることを目的とする。特に研究開発部門においては、上司と部下の意識ギャップが大きく、部下の意見が上司に伝わりにくい状態であることから、コミュニケーションを促進するのが狙いだ。

以上のように、対策の主な対象を若年層、管理職に絞ったこと、報酬面と非報酬面の両方からアプローチしていること、非報酬面の施策を数多く実施し相乗効果を狙っていることが特徴である。

#### A社のES調査を起点とした課題解決の効果

それでは、以上のような施策がどのようなプロセスで相乗効果をもたらすのか考えてみる。

##### 若年層

経営層との対話の機会は、経営層の思いを直接伝えるとともに、社員の意見を直接汲み上げる双方向のコミュニケーションによる信頼形成に奏功した。また、被評価者研修では、人事制度に対する理解を深め、正しい自己評価の原則を学ぶと同時に、会社が社員に対して何を期待しているのか、上司はどういった視点で部下を育成しようとしているのか等を体系的に理解することで、全社

表5 課題解決にむけた対策の立案

ES 調査等から明らかになった課題	課題解決にむけた対策の立案
①人事評価に対する不満（特に評価の納得性）	○多面評価を活用したマネジメント研修（管理職） ○被評価者研修（若年層）
②管理職と若年層の意識ギャップ	○調査結果のフィードバックと対策立案研修の実施（管理職）
③その他（処遇・人材育成・経営に対する不満）	○報酬制度の改定（若年層、管理職） ○経営層との対話機会の創出（若年層）

的な共通認識の形成を促進した。さらに、多面評価による上司へのフィードバックでは、上司へ意見する場としてだけではなく、部下自身の成長の促進効果も狙っている。多面評価を実施していく中で、管理職として今後どのようなスキルが必要になっていくのかという視点を養う機会とした。現状の報酬水準が改善されただけでは、一過性のものになりかねないが、会社の制度や施策が意図するところを正しく理解し、経営層や上司との対話機会を増やすことで、中長期的な視点にたったモチベーションを刺激するのである。このような取り組みは、若年層の離職率の低下にも大きく影響すると考えられる。

**管理職**

若年層に対する施策は、管理職にも効果が期待できる。例えば、多面評価によるフィードバックは、上司と部下の意識ギャップを縮め、コミュニケーションの円滑化による業務の効率化に効果がある。また、部下が評価結果を踏まえての課題や改善行動の確認がされていないことで、どれだけモチベーションを下げているのかを認識することで、今後の対策もおのずと明確になる。そして、経営層の意思が若年層まで浸透することで、管理職も指揮が執りやすくなる。

A社の例は、ES調査によって管理職と若年層のギャップ等が把握でき、すみやかに課題解決につながる具体策に展開できた良い例であったといえよう。A社では、ES調査を2年おきに実施することにし、実施した施策の効果を測定するとともに、新たに明らかとなった課題に対して継続的に改善・改革施策を実行していくことにした。

VI おわりに

ES調査は、華々しい取組ではないかもしれない。しかし、大きな経営改革と一対で進めていくべき重要な取組である。地道ではあっても誠実な経営改革の切り口として、ES調査を活用して欲しい。

なお、本稿はコンサルタントとしての筆者個人の見解であり、所属する企業の総意では必ずしもないことをご了承いただきたい。

あらい・みちこ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
 (株)組織人事戦略部コンサルタント。最近の主な著作に『人事再考——プロが切り込む人事の本質』（文芸社、2010年、共著）。経営学専攻（ENPC MBA）。