

次世代マネージャ・リーダーのための ES 向上施策活動「若手 ES 合宿」の報告

太田 尚人 Ota Naoto

1. はじめに

プロジェクトマネージャや会社の上位層は、プロジェクトの成功に向けて若手層が主体的に活躍できるよう、職場環境整備等働き方改革に努めている。あわせて、若手層のモチベーションを維持・向上させ、次世代のマネージャ・リーダー層として育成することも重要な役割として担っている。しかし、2018年度実施されたES満足度調査では、プロジェクト推進の主戦力でもある20～30歳代の若手層において、モチベーションに関わる質問項目への否定的な回答が目立った。この原因は、若手層の多くはプロジェクトに従事しているため「プロジェクト内でのコミュニケーション不足によりプロジェクト内の問題が解決されていない」等プロジェクト内で起きている不満が結果的にモチベーションの低さとなって現れているのではないかと推察し、ES満足度低下の要因を探る1つの方法として「若手ES合宿」を企画した(図1)。

2. 「若手ES合宿」の概要

2.1 「若手ES合宿」の目的

この「若手ES合宿」は、ES低下の要因を明らかにするとともに、それらを改善に導くために参加者の意識醸成を行うことを目的とした。

2.2 「若手ES合宿」の特徴

(1)意見・情報交換のし易さの追求

ES満足度の低迷が目立つ層を参加者対象とし、同じ職位で、1回15～6名の規模で実施した。また、業務・勤務場所を離れて宿泊形式で行うことにより、本音で会話し易い環境を提供した。

(2)「ワールド・カフェ形式」の採用

合宿でのグループワークは、ワールド・カフェ形式を採用し、少人数(3～4人)グループ×数グループ編成とし、より多くの参加者との意見交換を行った。

(3)グループワークにおけるファシリテータ制の採用

各グループの進行役として部長クラスのファシリテータを配置し、話の流れを導くだけでなく、社内の現状の補足や、タイムキープ等各グループの世話役を務めた。

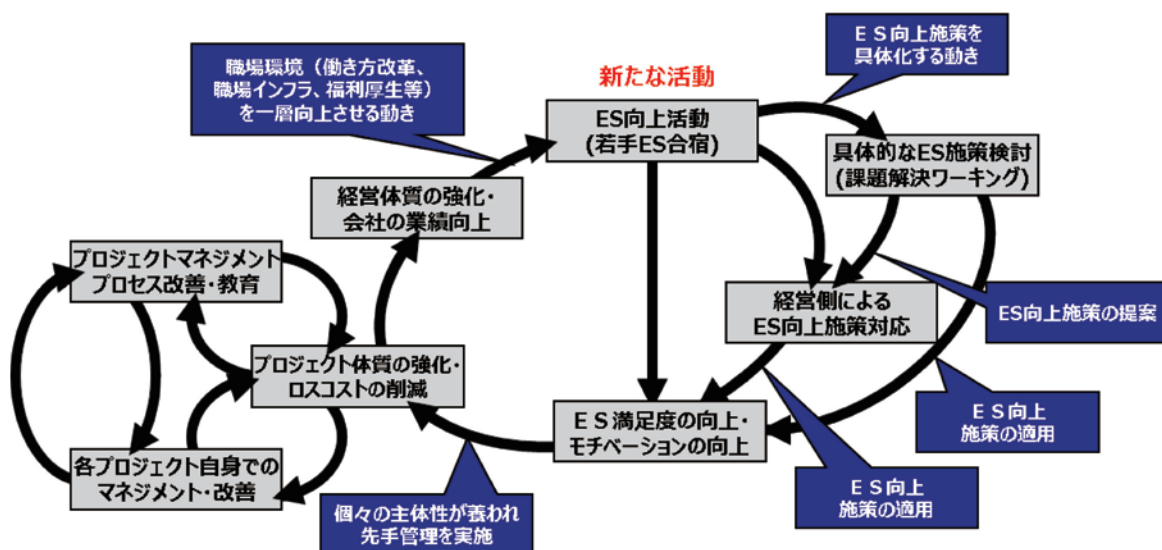


図1 「プロジェクトマネジメント」と「若手 ES 合宿」と「ES 満足度向上」との関係

2.3 「若手ES合宿」の内容

「若手ES合宿」の内容は、以下の二つである。

- (1) 社内の仕組みやルール の現状理解と意見交換
- (2) グループワーク

(1)では、あらゆる視点で会社を再認識してもらうため、会社のビジョンやミッション、ES満足度調査結果の説明、働き方改革の現状と世の中の流れ、統計に基づいたプロジェクトの現状を、それぞれ主管する部門の部長から説明し、若手と意見・疑問を共有した。意見交換は予定時間をオーバーするほど活発に行った。

(2)では(1)を理解した上で、会社に対する各自の考えと、改善箇所、その改善提案を纏めて、「ワールド・カフェ形式」でグループワークを行った。時間を区切ってグループを再編し、より多くのメンバと意見交換する中で、他部門のメンバの仕事や考え方にも刺激を受けた。

3. 「若手ES合宿」の結果

グループワークで出た要望の一部は以下の通り。

- ・働き方・働きがい改革を背景とした事業ポートフォリオ改革に対する本部一部一課一個人の関係性の明確化
 - ・働き方改革について、若手を含め部門全員で協議した上での目標の全体共有やアクションプランの具体化
 - ・事業化起案のハードルを見直し、部門を跨いでアイデアを共有し、調査・研究できるような仕掛け作り
 - ・新技術や新分野の部署・プロジェクトの支援・紹介
 - ・若手だけの発言できる場の設置
 - ・業務に拘らない、自由な会話の時間の醸成
- これら要望を分類分けして整理すると、下記(1)~(5)に大別でき、当初想定していたプロジェクト内で改善すべき事項だけに留まらず、全社横断的な要望(下記(2)~(4)や、自部門の運営に関する要望(下記(1),(5))も出ていた。

- (1)部門方針を"一緒に検討する"機会の醸成
- (2)業務効率化の推進
- (3)新事業チャレンジのサポート
- (4)若手同士でディスカッションする場の創出
- (5)現場上長への進言

また、後日参加したファシリテータで、グループワークで出た要望の背景を掘り下げてみると、総じて若手のESが低迷しているのは、

- ・自主的な活動を行いたいという渴望
- ・意見の発信や、いろいろな機会を得たいという欲求が十分に発揮できる機会や場所がないということが結

果的に不満となって現れているものだとわかった。なお、「若手ES合宿」自体のアンケート結果は図2の通りであり、参加者平均評価は6段階で5.4と、高評価だったと言える。

4. 今後について

「若手 ES 合宿」で出た要望については、それらを掘り下げ、改善施策を検討・立案していくため、ワーキンググループを設置する予定である(19/8 現在)。このワーキンググループには、「若手 ES 合宿」に参加した若手メンバだけでなく社内有識者等も加え、最善の施策を検討できる体制を構築している(図 3)。さらに、参加者アンケートの結果、「若手 ES 合宿」継続の強い要望もあり、合宿は今後も継続していく。

5. おわりに

ES低下の要因を探るべく実施した「若手ES合宿」において、社員の要望の一端が明らかになった。この活動を一過性のものにせず、さらに発展させていくことでES向上によるPJ運営品質の向上を図っていく。

	平均	総合満足度					
		6	5	4	3	2	1
全体合計	5.4	13	10	2	0	0	0
技師・主任クラス	5.6	8	5	0	0	0	0
総合職クラス	5.3	5	5	2	0	0	0

図 2 参加者アンケートの結果

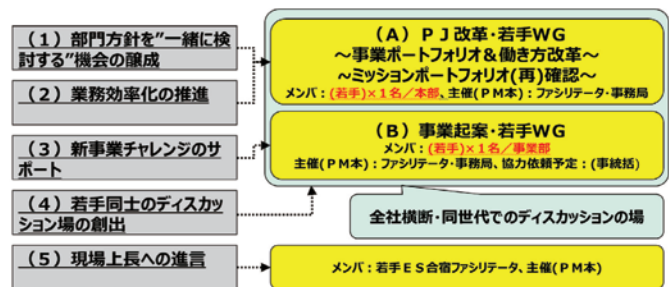


図 3 ワーキンググループの体制



太田 尚人 1992 年入社
 プロジェクトマネジメント本部
 プロジェクトマネジメントサポート
 naoto.ota.cw@hitachi-solutions.com