

サービス・ベンチマーキングによる サービスプロフィットチェーンの高度化に向けて

人間情報研究部門 サービス設計工学研究グループ主任研究員 竹中毅氏

【1】 これまでに蓄積された顧客満足度・従業員満足度に関するデータを対象として大規模な分析を行うことで、各調査分析手法の高度化を図る。

【2】 業種別に従業員満足度と顧客満足度との連動、顧客満足度と業績との連動等の構造を分析することで、サービスプロフィットチェーンの成功要因・重点項目を明らかにする。

【3】 各業種・業態の特徴を考慮しながら、さまざまな指標（顧客満足度・従業員満足度、経営指標等）を標準化し、各企業の強み・弱みと今後の経営戦略の立案を支援する

サービス・ベンチマーキングの方法論を確立する。

本日は、このうち従業員満足度についての分析結果をご紹介します。

この研究では、MS&Consultingさんが2011年から2015年までに取得した従業員満足度診断（HERB診断）のデータ約15万件（図表1）を対象として分析いたしました。

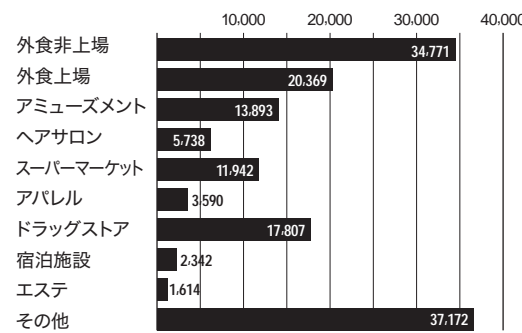
まず、標準版の従業員満足度診断（HERB診断）の43項目について因子分析を行ったところ、次の4つの因子を発見することができました（図表2）。

次に、この分類に基づき個々人の因子ごとの得点の強さを計算しました。計算方法としては、その因子得点が母数15万人のうち上位20%に入ると5点、下位20%に入ると1点として計算しました。そしてこの点数を使い、業種ごとに平均して比較したものが図表3です。

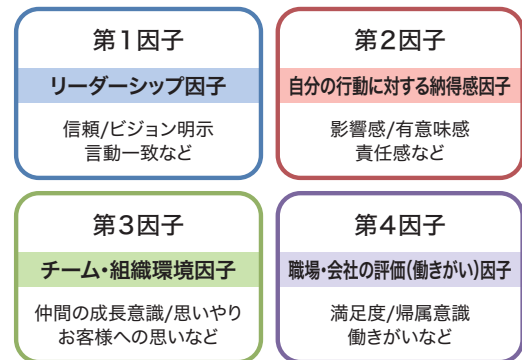
業種間を比較すると、いくつかの特徴が見られます。

たとえば「ヘアサロン」「アパレル」「エステ」などの顧客接点比較的多い業種では、「自分の行動に対する納得感因子」が高いことがわかります。一方で顧客接点比較的小さいと思われる「スーパーマーケット」「ドラッグストア」の業種では、従業員満足度が高くない状態にあります。

【図表1】 分析対象となった従業員満足度診断データの業種別内訳(単位:人)



【図表2】 4つの因子



【図表3】 いくつかの業種のESの特徴

※各因子ごとに得点の高い方から回答を5等分し、5点～1点と点数を振り直し標準化したものの業界平均値

5点満点

3.4

3.3

3.2

3.1

3.0

2.9

2.8

2.7

2.6

平均値

外食上場

外食非上場

アミューズ

ヘアサロン

スーパー

アパレル

ドラッグ

宿泊施設

エステ

本日のフォーラムでは離職率の問題に言及されている方が多くいらっしゃいますが、このデータから「どうすれば従業員は職場へ愛着を感じ、定着してくれるか?」「帰属意識を高められるか?」を分析することもできます。

それを分析した結果、「帰属意識」を高めるために最も大きな影響

を与えている項目は、「改善意識」であることがわかりました。それ以降は第4因子に分類される項目が並びますが、トップは第2因子である「改善意識」でした（図表4）。

この傾向は業種ごとに見ても大きく変わりはありません。業種ごとにいくつかの項目の違いはあるものの、1位が「改善意識」であることは

共通しています。

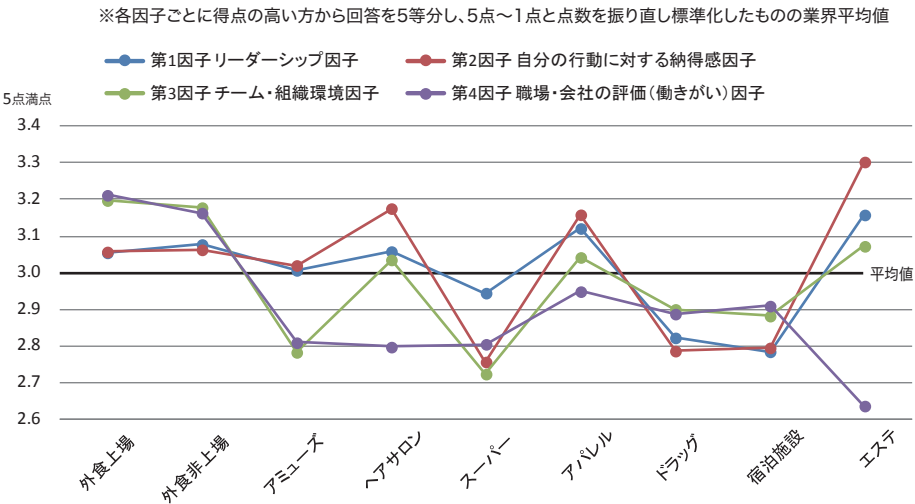
では「改善意識」を高めるにはどうすれば良いかという話になります。これを分析したところ、残念ながら「帰属意識」を高めることがもともと影響力があるという結論（トロージー）となりました（図表5）。

ただ、2位以降に目を向けると第2因子が多いことから、自分の仕事

への納得感を高めることが「改善意識」を高め、それが「帰属意識」の向上にもつながるといえることが言えるでしょう。

今回は従業員満足度についての分析を行いました。今後は顧客満足度と従業員満足度、さらにそれらが経営指標に与える影響について分析していきたいと考えております。

【図表3】 いくつかの業種のESの特徴



【図表4】 「帰属意識」を高めるために影響を与えている項目

【図表5】 「改善意識」を高めるために影響を与えている項目

項目	内容	因子	標準化されていない係数	標準誤差
帰属意識	「今の店舗に所属続けたい」と思いますか?	4	0.236	0.002
成長意識	日頃、「自分はまだまだだ」と感じていますか?	除外項目	0.224	0.002
提案	店長や店舗に対して、「今の店舗をより良くするための提案」をしていますか?	2	0.143	0.002
プライド	自分の仕事に誇りを感じていますか?	2	0.101	0.003
ホスピタリティ	あなたの仕事はお客様の喜びに繋がっていると感じていますか?	2	0.100	0.003
ビジョンへの共感	店長が示しているビジョンに「そうなりたい、達成したいと共感」していますか?	1	0.098	0.003
会社方針理解	会社全体の方向性や意思決定を理解し、納得していますか?	除外項目	0.086	0.003
責任感	自分が「会社・店舗にとって大切な責任を担っている」と感じていますか?	2	0.064	0.002
働きがい	あなたは今の仕事に働きがいを感じていますか?	4	0.061	0.003
お客様への思い	店舗のメンバーは、お客様に喜んでもらいたい、と心から思っていますか?	3	0.058	0.003

【図表5】 「改善意識」を高めるために影響を与えている項目

【図表6】 「改善意識」を高めるために影響を与えている項目

項目	内容	因子	標準化されていない係数	標準誤差
改善意識	「今の店舗をもっと良くしたい」と思いますか?	2	0.310	0.003
働きがい	あなたは今の仕事に働きがいを感じていますか?	4	0.195	0.004
将来の安心感	会社は、将来も安心して働ける環境がある、と感じていますか?	4	0.183	0.003
満足度	今の仕事に満足していますか?	4	0.171	0.003
自社評価	知人・友人があなたの仕事に関心を持っていたら、積極的に勧めますか?	4	0.120	0.002
プライド	自分の仕事に誇りを感じていますか?	2	0.091	0.004
心身の健康	「心身ともに健康に働けている」と感じていますか?	4	0.061	0.002
人間関係	「職場の人間関係が心地よいもの」と感じていますか?	3	0.054	0.003
提案	店長や店舗に対して、「今の店舗をより良くするための提案」をしていますか?	2	0.035	0.002
ビジョンへの共感	店長が示しているビジョンに「そうなりたい、達成したいと共感」していますか?	1	0.034	0.004



人間情報研究部門 サービス設計工学研究グループ主任研究員 竹中 毅氏