

## 要旨

「企業業績を上げるためには、まず、従業員満足を高め、これによりサービス水準を向上させることによって顧客満足を高め、それが結果的に企業業績へとつながる」という企業経営の通年がある。従業員満足度（ES：Employee Satisfaction）と顧客満足（CS：Customer Satisfaction）の関係についての研究は、米国を中心に活発におこなわれている。日本では、ようやく近年になって従業員満足と顧客満足の関係についての研究が進んできているが、その一方で、多くの経営者は、顧客第一主義を掲げている。

本稿ではまず、顧客満足と従業員満足、そしてそれらの関係、および関連する概念や考え方について先行研究のレビューをしながら整理する。こうした考えは主にサービス業やサービス財を想定したものであるが、本稿では、近年、サービス業ともいわれつつある医療系での同様の観点についても言及する。そして、実際に“社員の幸せを露骨に追求する会社”といわれる企業に関しておこなった調査、および今後の課題について述べる。

## 1. はじめに

近年、「経営理念」をめぐる錯綜が続いている日本企業がある。経営理念を経営価値と言い換えることもできるが、一方で、「株主が先か社員が先か」といった二者択一論的な考え方に陥りやすい実情がある。

90年代以降、日本的経営は機能不全に陥り、グローバル・スタンダードを合言葉に欧米流、とりわけアメリカ型の経営スタイルが取り入れられてきた。アメリカの経営手法やツールを続々と導入してきた成果主義をはじめとする人事制度改革はその典型例だが、その流れは経営そのもののあり方にまで及んだ。コーポレート・ガバナンス（企業統治）という言葉も90年代前半にはあまり聞くことはなかったが、それ以降は、日本でもその価値を重視する気運が高まってきている。そうしたなか、“企業はいったい誰のためにあるのか？”といった根本的な疑問が出るようになってきた。

戦後、日本の経済的成功の背景には、人を企業経営の中心におく「人本主義」の原理があり、人を大切にする「人間尊重の経営」という観点から、社内にいる社員に向けた経営に注力してきたといわれる。しかしながら、あまりに内向きの経営ばかりに目を奪われ、外部の環境変化に疎くなる面もあった。90年代以降、日本企業の多くは、環境が変わっている一方で組織も変えずに雇用だけを死守しようとするような硬直的な方向に走る動きもあり、結果、経営は思うようにうまくいかず、いわゆるリストラのような事態に陥った。すると、組織の内部に目を向けすぎた経営への反省から、一転して、外に目を向けた経営を志向しようと、株主重視の考え方、株主価値や株主満足志向する経営が台頭してきた。しかし、株主価値経営とはいうものの、株主にばかり目を向けて経営をしてはそれ以外が疎かになる。そこで、企業をめぐるすべての利害関係者との関係性を重視するステークホルダー論が出てきた。ステークホルダーは、その企業を取り巻く株主や顧客、取引先社員で、その企業が存立している地域社会などとのバランス、それらとの共存共栄をはかる経営である。これが昨今、よくいわれるCSR（Corporate Social Responsibility：社会的責任）にもつながってきている。ステークホルダーのどこに本当に力点をおいた経営をしていけばよいのか、望ましい経営理念とはどのようなものか、日本企業の模索はまだ続いている。

しかし、企業成長の原動力は財務や戦略にあるのではなく、やはり人にある。人にフォーカスしないとうまくいかない。人を基軸とした経営改革を進めていく必要がある。このような背景から、さまざまな改革に着手していろいろな施策を展開していくなかで、実行主体としての社員をどう動機づけていくかが多くの企業で問われるようになってきた。事実、最近では「モチベーション・マネジメント」という言葉もさかんに使われるようになってきている。

日本の90年代は“失われた10年”と形容されるが、その後、行き着いたのが、結局は「人」である。したがって企業としては、やはり「人」に対してなんらかの効果的な施策を打つなり、本当にその人材が問題意識をもって自らのミッションを認識し、確実に成果を上げていく方向に仕向けていく必要性が生じてくる。その原点に従業員満足度（ES：Employee Satisfaction、以下ESと記す）が存在している。成功している企業は、人材が成功できる環境を整えている。そこに経営資源をどのように投入していくか、人、物、金、情報、知識といった企業の限られた経営資源を必要とされる場所にどのように効果的に傾斜配分していくか、そのような視点でみていくのがESである。

“ESなくしてCSなし”。企業利益を生み出すのは顧客満足（Customer Satisfaction：以下、CSと記す）であり、それを生み出す源泉はESであるとの考え方から、様々な書籍や媒体で使われた有名なキャッチフレーズである。

以前は、消費者ニーズが多様化し、モノや情報が溢れ、市場競争が激しさを増すなかで、顧客が期待することを把握し、それに忠実に応えていこうという「顧客満足」(CS)を経営理念として掲げる企業が多く見受けられた。このCSは売上や利益に直接影響を与えることから非常に重視される傾向にあったが、それによって過酷な環境下で働く従業員が離職したり、パフォーマンスが上がらなかつたりといった課題を抱えることが少なくなかった。そこで近年では、CSを実現するためにはまず、従業員の立場から、魅力ある職場づくりや人間関係を向上することで、実際に優れた商品を開発したり、サービスを提供したりする従業員を満足させる必要があるという発想から、「ES」を追求する経営が注目されるようになってきた。

本稿では、まず、CSとESについて改めてその概念を整理しつつ、それらの関係にも示す。そして、“社員の幸せを露骨に追求する会社”として知られ

る企業への調査の内容について述べる。

## 2. CSとES

### 2.1 CS

以前より、CSのテーマが経営分野において注目されている。その背景を眺めてみると、高度経済成長時代にはモノやサービスが市場に十分に充足されておらず、企業がモノやサービスを市場に提供すれば売れた時代であった。この時代では、「企業本位の経営」、「生産者本位の経営」で企業は維持、成長できた。しかし、今日のような成熟化経済になると、モノやサービスが市場に充足され、顧客が豊富にあるモノやサービスの中からそれらを選択する時代になってきた。また、顧客ニーズが多様化、高度化し、顧客の意識や価値観が変化してきたため、企業の提供するモノやサービスと顧客が受ける満足度について両者間にギャップが生じるようになった。それまでは、「お客様第一主義」、「顧客の満足」といわれてはきたが、CSは企業の建前や精神主義だけで、現実には「企業本位の経営」を続けていた。企業が維持、成長するためには、今一度原点に帰り、「企業本位の経営」から「顧客本位の経営」、つまり、CS経営が要請されるようになった。

CSとは、製品やサービスのパフォーマンスに対して顧客が期待する水準を満たしているかどうかを示す概念である。満足度が高い顧客は繰り返し購入したり、他人に推奨したりする可能性が高い。

米国の自動車業界において、CSと自動車メーカーの5年間の売上の増減の関係を調査した結果で、顧客満足が短期間の内に売上げに非常に大きな影響を与えることが明らかになった。また、米国の顧客満足調査機関が5万人に対しておこなった調査では、満足度の高いメーカーと低いメーカーが、5年間という短期間でどれだけ業績に影響を受けたかを確認するため自動車オーナーの満足度に応じて各自動車メーカーを3つのグループに分類した。その結果、CSが高いグループは1998年から2003年の間に、売上高を40%以上増加させ、一方、CSが低いグループは4%売上を落としていた。このように、CSは非常に短期間で企業業績に大きな影響を与えることがわかる。各種の販売促進活動に人員、時間、費用を投入することも必要だが、顧客満足の向上

に対して真剣に取り組むことも販促活動と同じように重要だといえる。実際、「顧客満足重視」を経営方針として掲げている企業は非常に多く見受けられる。

## 2.2 ES

「従業員満足度」とはES (Employee Satisfaction) とも呼ばれ、「従業員の会社に対する満足度」を表す指標のこととされている。労働環境や待遇だけでなく、マネジメントやモチベーションなど幅広い面において、従業員が感じる包括的な満足度のことを指す。組織内における待遇や労働環境に対する満足度を数値という形で定量的に示すことにより、従業員の力をどの程度まで活用できているかを評価するものである。一般的に、ESの高い企業や会社ほど生産性や業績が高く、離職率が低いといわれている。また、従業員が活き活きと仕事に取り組む姿勢が顧客に好影響を与えることから、CS向上にも効果的であると考えられている。ESの向上は、CSの向上、さらには企業の業績にも大きく影響するといわれていることから、近年では、ESに関する社内調査を実施する企業も増えてきており、調査によって洗い出された問題点や分析内容は、企業の組織改編などに大きく役立つ重要なデータとなる。

以上のような昨今の流れからも、ESは非常に重要なテーマである。ESを的確に把握し、効果的な施策を探ることは、企業価値の最大化にとっても重要なプロセスとなる。ここでいう企業価値の最大化とは、単純に株主価値の最大化だけを指すものではない。企業価値とは株主価値であり、顧客価値であり、社員価値でもある。そのような意味合いで企業価値を考え、最終的に財務的成果に結びつけていくことが重要である。後述するES調査のアプローチも、最終的にはその会社の価値創造に資する調査という視点が重要である。ESの向上は、社員のモチベーションや生産性、業績の向上につながる。

ところで、社員を顧客と見立ててその関係性を重視する考え方は、「インターナル・マーケティング」(internal marketing) という概念で以前から広く知られていた。最近では、「社員関係性管理」(ERM: Employee Relationship Management) という言葉も用いられるようになっていく。

雇用環境は、少子化に加え社員の価値観も多様化し、人材の流動性も高まる方向にある。実際にこれからの企業は、優秀な人材を惹きつけるだけの魅

力の創出に腐心しなければならなくなる。これは近年、EVP (Employee Value Proposition) とも表現されているものである。つまり、社員がその企業で働くことの意義を見出せるような独自の提供価値のこと、あるいは社員に対する訴求価値のことである。その中身には、仕事に対する本質的な満足度や職場環境、組織風土、リーダーの存在、能力開発の機会、報酬レベルなど、さまざまな要素が含まれる。強力なEVPがあれば社員は、会社に貢献すべく、日々自分の仕事に熱意とやる気をもって取り組む。したがって企業は、大多数の社員の夢や希望、期待、ニーズなどを定期的に把握して、それに応える努力をすることが求められる。そこで、定期的・継続的なES把握の必要性がある。

ESは図1に示すような要因から構成される。これは有名なフレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」(二要因理論)に依拠する考え方である。まず、「満足度」を考える場合、まずそれが計測可能か否かから出発すべき、という見方がある。それは、満足しているか否かは、極めて個人の感覚的な問題であり、それを数値化するのは一見、困難だと考えられるからである。ES調査の場合には、この個人個人の心の状態、つまり心理的尺度を一定の数値尺度に置き換える作業でおこなう。一人ひとりの心の思いをたとえば「非常に満足」から「非常に不満」までの5段階～7段階等で捉え、満足レベルがどの段階にあるかを確認することで調査結果に意味を与える。そしてES調査を実施する場合には、まずトータルな満足度のレベルを確認するところからスタートする。これを「総合満足度」と呼ぶ。具体的な設問では、調査票のいちばん最初で“あなたはいま、総合的にみてどの程度満足していますか？”という問いかけをおこなう。ES調査では、これがいわゆる総合満足度の代表指標となり、組織や個人がどの程度満足しているかをみる場合には、この代表指標である総合満足度のスコアに着目することになる。

ESを構成する要因を大きく「動機づけ要因」(motivators)と「衛生要因」(hygiene factors)からなるものと位置づけている。動機づけ要因は仕事や処遇などの満足度を強化する要因で、一方の衛生要因は会社方針や労働条件などの不満足を強化する要因である。動機づけ要因は、動機づけられる部分になんらかの刺激を与えると、非常にやりがいをもって仕事をするようになる。

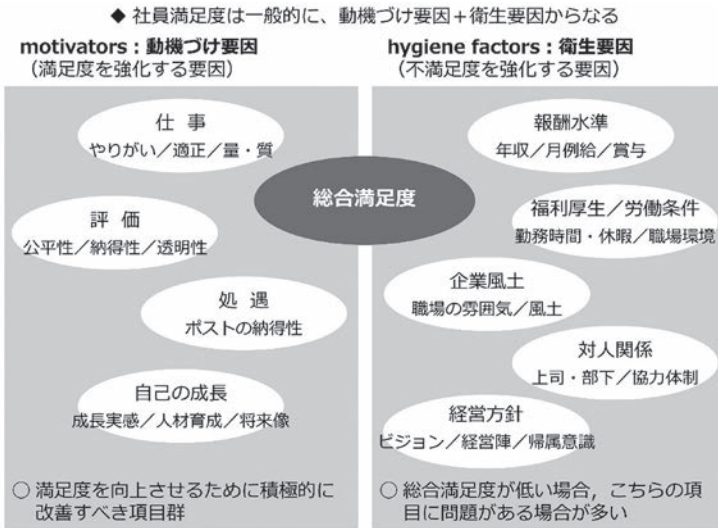


図 1 満足度を構成する要因

一方、衛生要因は、基本的にはあってあたり前のものである。たとえば図では、衛生要因を構成するものとして、報酬水準や福利厚生・労働条件、組織風土や対人関係、業務支援などのインフラ整備などが挙げられている。このようなものが全くないという会社はほとんど存在せず、基本的には、どこの企業でもある程度の報酬水準は与えられており、福利厚生や労働条件も最低限必要とされるレベルは整備されている。組織風土は企業によってさまざまだが、“うちの会社はだいたいこんな会社”というように、ベースとしてイメージできる組織風土はどこにもある。対人関係についても、上司と部下、職場の同僚との協力体制のように、仕事をしていると自然とできあがってくる。経営方針についても、経営者が自分の会社の方針やビジョン、進むべき方向性などを語っている場合が多いはずである。つまり衛生要因は、別の表現を使えば「基本要因」という言い方もできるもので、まず基本としてその会社や組織に存在しているものを指す。

衛生要因は、あってあたり前のものだが、これが低下した場合は要注意である。たとえば報酬水準が低下すると、満足度にかかなり影響してくる。また

福利厚生や労働条件が改悪されれば、やはり満足度を引き下げる。組織風土も同じで、“最近、うちの会社は雰囲気を変だ”と感じる社員が増えれば満足度に影響する。つまり衛生要因に挙げられるものは、どちらかという、あつてあたり前で普段は誰もあまり気づかないが、それらがなんらかの事情で低下したり悪化したりすると、満足度に敏感に反応し、これを大幅に引き下げるので注意が必要だといえる。

一方の動機づけ要因には、もう少し積極的な意味がある。仕事や評価処遇、自己の成長に関連する要因は、単に存在していればそれでいいというものではない仕事に対するやりがいや適性、仕事の質と量、評価に対する公正性や納得性、評価プロセスの透明性、現在の自分のポストに対する納得感や昇進・昇格の仕組みの妥当性、仕事を通じた自己の成長実感等々、それを刺激すれば満足度を引き上げることに寄与してくる。したがって総合満足度を向上させるためには、この動機づけ要因を刺激し、積極的な改善をはかる必要が出てくる。

### 2.3 CSとESの関係

ESの効果の波及については、図2のように考えることができる。すなわち、従業員の仕事の充実感や職場に対する満足感が高くなることにより、ESの向上がモチベーションを高め、ロイヤルティ（帰属意識）も高まっていく。ロイヤルティ（帰属意識）が高ければ、自分の会社のために成果を出そうという意欲が高まり更なる顧客サービスの向上につながる、それが、優れた商品の開発・魅力的なサービスの提供やきめ細かな顧客対応従業員の仕事の質の向上へと発展する。その結果、CSが向上し、売上や利益の増加にも繋がり、企業経営に好循環をもたらす、これがまさに企業価値の向上となる、いう考え方である。

厚生労働省（2015）によると、「ESとCSの両方を重視する企業」の方が、「CSのみを重視する企業」よりも売上営業利益率と売上高のどちらも増加傾向にあり、業績が向上していることが示されている。また、人材確保面においても、「ESとCSの両方を重視する企業」では、「量（人数）・質ともに確保できている」割合が高いこともわかっている。これらのことから、ES向上への取り組みは、



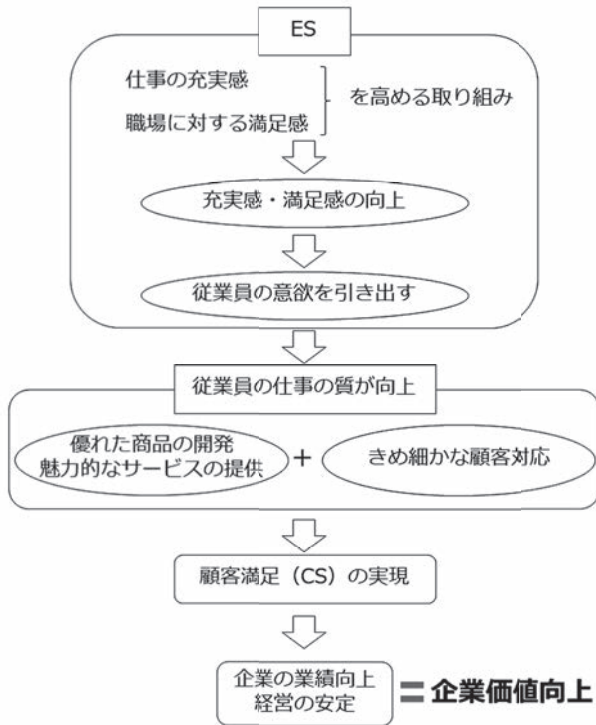


図2 「従業員満足」(ES) の効果

企業にとって売上を向上させ、人材を確保するにも重要な取り組みになっているといえる。

企業経営に必要なさまざまな要素、能力のことを経営資源といい、一般的には「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の4種類で表現するが、なかでも「ヒト」を指す人的資源は、企業経営の基礎を成すものであり、企業の成長・発展に欠かせない要素である。しかしながら我が国においては、少子高齢化が急激に進むことで、労働人口の減少は避けることができない。よってこれからの経営にとっては、従業員がパフォーマンスを高めて生産性を挙げることも重要になってくる。

## 2.4 サービス・エンカウンター

サービス・エンカウンターとは、サービス提供者である企業（従業員）と顧客が直接接触する状況全般を意味する。そこでは、企業が提供するサービスに顧客が直接接触するため、その時の体験が当該サービスに対するCSを左右することになる。とりわけサービス財の場合は、有形財の場合と異なり製品の性能や仕様といった客観的な測定尺度を持たないため、提供されるサービスの品質は、サービスを消費する顧客の主観的な判断に委ねられている。こうしたことから、Norman（1991）はサービス・エンカウンターを、顧客によるサービスの評価を決定づける「真実の瞬間」と呼んだ。サービス・エンカウンターの中核をなすものが、顧客と従業員との接触である。顧客は従業員との接触を通じて、サービスの提供を受けると同時に、サービスの質の評価を同時におこなうことになる。

サービス・エンカウンターにおける顧客と従業員の関係についての研究も盛んにおこなわれてきた。Farrellら（2001）は、従業員のサービス時の態度が顧客のサービス品質知覚に影響することを示し、Khalafら（2013）は、顧客と従業員の両者の感情面の結びつきを取り上げ、Mohrら（1991）は顧客と従業員の相互理解の重要性を指摘した。さらにZimmermannら（2011）は、従業員と顧客が一對となって相互に影響を及ぼすことを示した。

サービス・エンカウンターには、連鎖する複数の要因が存在する。サービス・エンカウンターを理解を深めるためには、それら複数の要因間の関係を分析することが重要である。まず、提供されたサービス価値の評価がおこなわれる。サービス価値の評価の判断に影響を及ぼすのが、顧客の従業員に対する評価である。次に顧客は顧客満足度を形成する。その結果、顧客はそれ以降の顧客ロイヤルティ（行動意図）を形成する。顧客ロイヤルティによる具体的な行動は、反復購買や当該サービスからの離脱等としての、将来の消費者行動につながるため、最終的には企業の将来の売上げや収益性に影響を及ぼすことになる（図3）。ヘスケットら（2004）は、これらの要因が連鎖している状態を、サービス・プロフィットチェーンと呼び、サービスの提供から、顧客の満足度の形成を経て、最終的に企業の利益に連鎖していくプロセスを説明している。従業員に対する評価、CS、顧客ロイヤルティの要因間の関係について、図4

に示す。

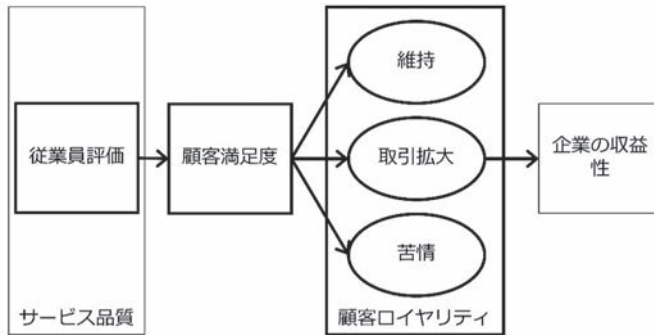
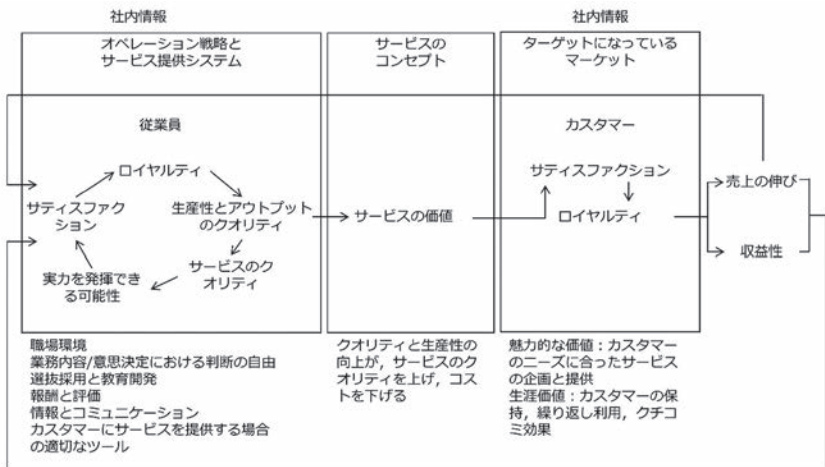


図3 サービス・エンカウンターにおける連鎖



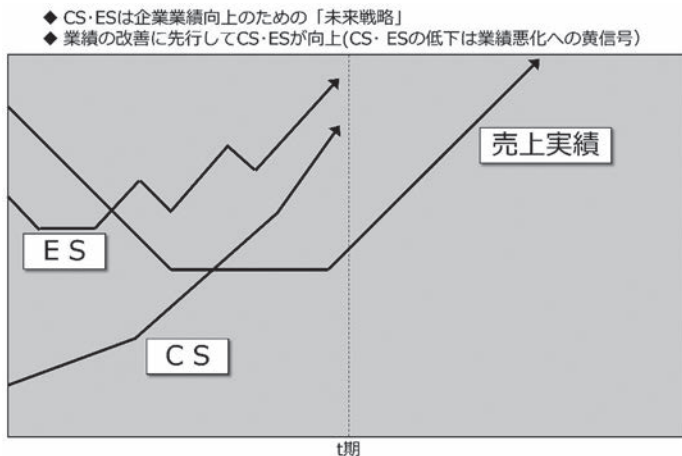
出典：ハスケット他(2004)を一部改変

図4 サービス・プロフィットチェーン

## 2.5 業績向上のための「未来戦略」という考え方

“CSとESは企業業績向上のための未来戦略である”という考え方がある。図5はCS・ESと企業業績との関係をイメージしたものである。この図5が示

しているのは、業績の改善に先行してCS・ESが向上するということである。例えば、それまでは下降気味で低迷していた、ある時期（t期）から売上が伸びた企業があったとする。ESやCSを定期的に測定してみると、CSがどこかの時点で先行的に上がっていて、それよりも先にESが上昇傾向になる現象が必ずどこかで観察されるはず。最初にESが上がり、それに連動してCSが上がる。そしてそれによって業績が上がる。そこには多少の時間差があるが、ESを上げることが一番重要であることを示している。



出所：吉田(2007)『社員満足の経営：ES調査の設計・実施・活用法』 P.51

図5 CS・ESと業績との関係イメージ

当然のことながら、CSはES以外の要因で上がることもあるため、ESを高めることがCSの向上に100%確実につながるとは言い切れないが、CSを上げる前段として、まずESを上げるための施策を打つことが非常に重要となる。逆に、ESやCSが低下傾向にあるが、会社業績にはまだ影響が出ていないという場合には、近い将来、かなりの確率で業績が悪化していくと捉えるべきである。したがって、少しESが下がってきた段階で、なんらかのES向上策を打つことが会社業績を維持・向上させるためには良い。

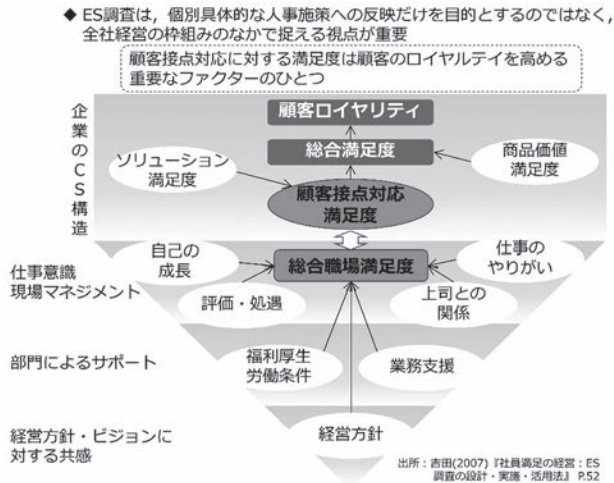


図6 CSとESとの連関構造

図6は、ESとCSの連関構造イメージを別の表現で表したものである。ES調査の実施は、個別具体的な人事施策への反映だけを目的とするのではなく、全社経営の枠組みのなかでとらえる視点が重要である。

特に大企業になると、機能分化された縦割り組織で調査が実施されることが多くなる。そのような場合、人事部門はES、例えば、“うちの社員のやる気を高めるにはどうするか”とか“社員にいきいき働いてもらうための職場づくりはどうしたらいいか”といった点にだけ目が行きがちになる。実際には、社員にやる気をもって働いてもらうことが、会社や経営にどんなインパクトをもたらすのかという視点が必要になる。そういった視点が欠落すると、あまり深みのないES調査になってしまう可能性がある。CS・ES経営の推進を会社の大方針として掲げる場合には、ESとCSの調査結果をつき合わせ、ESの向上がCSの向上につながるような施策を考えていくべきである。

## 2.6 サティスファクション・ミラー

サティスファクション・ミラーとは、満足度の鏡であり、CSとESは表裏一体の関係にある（図7）。

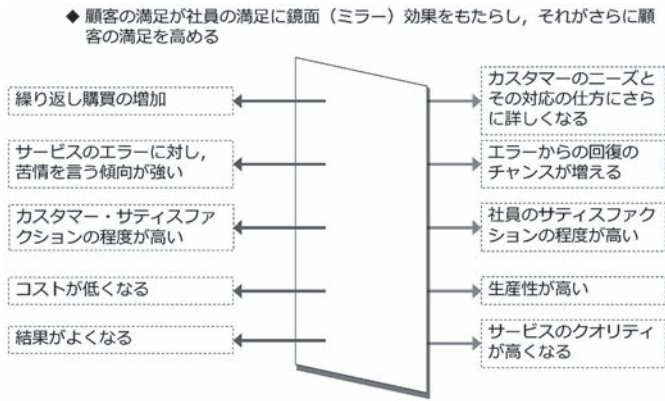


図7 顧客と従業員の「サティスファクション・ミラー」

顧客の満足が従業員の満足に鏡面（ミラー）効果をもたらし、それがさらに顧客の満足を高めていく好循環をもたらす。そのような観点からも、CS・ESの相互連関性を考えなければならない（ヘスケットら, 1998）。繰り返し購買があれば、顧客のニーズとその対応の仕方について、さらに社員も詳しくなり、いろいろと仕事のやり方を工夫するようになる。サービスのエラーに対して苦情をいう傾向が非常に強ければ、そのエラーからの回復のチャンスも増えてくる。要するに、エラーを起こさないようにと注意するようになる。

## 2.7 サービス・プロフィットチェーンとES

資本が増大すれば企業が成長し、企業が成長すればインフラ投資が可能となることから、企業の魅力度も増して選ばれる雇用主となり、それがまた社員の満足度に寄与する。このような一連の連鎖構造になっていることから、サービス・プロフィットチェーンと呼ばれる。これも、ESがそこにとどまらず、CSにつながり、会社の株価や業績に、そしてステークホルダーの満足度につながり、良好なサイクルで回ることによって企業は成長していく。やはりESを起点とするもので、まずESやモチベーションの向上があって、顧客サービスの質の向上、それからCS・ロイヤルティの向上、売上・利益の増大、社内サービスの質の向上につながっていく（図8）。

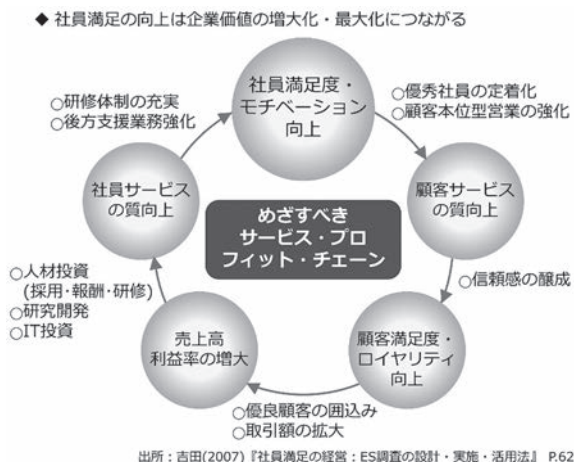


図 8 ES と企業価値

### 3. ESに関する既往の研究・取り組み

#### 3.1 国内外の大企業における事例

ESの概念が生まれたといわれている米国での成功事例としてよく話題に上るのがサウスウエスト航空 (Southwest Airlines Corporation: SWA) である。サウスウエスト航空は、“従業員第一、顧客第二”という企業理念を掲げ (伊藤, 2006), 制服のデザインを職場単位で自由に決められるようにしたり, ボランティア活動のための有給休暇制度を設けたりした。これにより, 従業員の経営参画意識を醸成し, 働き方の自由度を高めることで, モチベーションを引き出した。その結果, 従業員は自主的に考えて動くようになった。そして同社は, 業績不振にあえぐ米国航空業界のなかで, 30年にわたり連続黒字という成果をあげるに至った。また, 旅行代理店のローゼンブルース・インターナショナル社 (Rosenbluth International, Inc) では, 会社の在り方, 手法, 戦略等, すべての基本として「社員重視」を掲げ, 売上を30年弱で300倍にしている。さらに, ある大手チェーンストアの勤務者を対象にした調査では, 職場や仕事に満足している従業員が多い店舗ほど, 1店舗当たりの利益率が高いという結果が報告されている (ジェームス, 2004)。

一方、国内のESに関しては、1990年代に入り、トヨタ自動車といった大手メーカーの間で広がり始めた。同社では、労働条件や福利厚生、仕事内容、職場の人間関係などの項目と企業全体への満足度について、従業員にアンケート調査をおこない、その結果、満足度が低く、かつ企業全体に対する満足度を押し下げている項目を抽出し、重点的に改善策を講じることで、従業員のモチベーションを高める手法を採っている。

### 3.2 小企業での取り組み

上述したように、ES向上への取り組みについてこれまでは、チェーンストアや航空会社、自動車メーカーなど、いずれも規模の大きな企業を中心におこなわれてきた。言い換えれば、規模の小さな企業におけるESの重要性が議論されることはほとんどなかった。しかしながら、図2に示した効果のイメージは、企業の規模にかかわらず当てはまると考えられることから、ESは、企業の規模の大小にかかわらず、すべての企業にとって重要だといえる。小規模な企業は知名度や賃金水準が総じて低く、初めから質の高い従業員を確保するのは難しいという事情がある。よって、ESを通じて、既存の従業員の能力向上を図ることは、むしろ小さな企業にこそ重要といえる。

国民生活金融公庫総合研究所によって2005年12月におこなわれた「従業員満足に関するアンケート」および、その前後で実施された訪問による企業ヒアリングの結果が示されている（子安ら、2006）。この調査では、ESを「仕事の充実感や職場に対する満足感を高める取り組みを通じ、従業員の意欲を引き出す手法」として定義している。定量的な分析モデルを使ったトヨタ自動車の例のように、ESをよりテクニカルにとらえる場合もあるが、ここでは、調査対象が小企業であることを踏まえ、より広い定義を用いることにしている。また、従業員数20人以下の企業を「小企業」として主な分析対象とし、従業員数21人以上100人以下の企業は「中企業」と呼んで、比較対象としてデータを利用している。アンケートは経営者に対するものと、従業員に対するものを用意しており、まず、経営者にESへの方針について尋ねたところ、小企業では「積極的」とする回答が6.4%、「どちらかといえば積極的」が53.1%を占めた。このことから、中企業に比べれば割合は低いものの、ESに前向きな



経営者が多いと考えられる。

ただし、人材に関する問題は、経営者側が仕組みをつくり、一方的に従業員に押し付けても、うまく機能しない可能性がある。従業員は、勤務先のESをどのように受けとめているのかを把握するため、勤務先がESについてどのような方針をとっていると思うかを質問し、小企業に勤める従業員では、「積極的」と思うが2.6%、「どちらかといえば積極的」が29.5%で、合計しても約3割に留まっている。これらは、同一企業の経営者と従業員にアンケートを実施したわけではないため、一概にはいえないが、経営者が思っているほど、従業員は勤務先がESに前向きに取り組んでいるとはみていない。つまり、従業員のほうが、ESをシビアにとらえていると解釈できる。

#### [1] 従業員が企業に求めるもの

仕事や職場に対する従業員の満足度を考える前に、そもそも、従業員が働くうえで何を重視しているのか確認しておく必要がある。そこで、従業員へのアンケート（子安ら、2006）によると、小企業の従業員は、中企業の従業員に比べ、働きやすさや自らの能力向上を重視していることと考えることができる。小企業と中企業で、このような違いがみられる要因の一つは、両者の経営資源の違いにあると考えられる。規模の小さな企業ほどモノ、カネといった経営資源に限りがあるため、賃金、福利厚生などの水準が低くなる傾向がある。結果として、より良い労働条件や雇用の安定を求める人が、より規模の大きい企業に多く集まるのは当然のことといえる。小企業に勤める人たちも、賃金や休暇などの労働条件を最も重視している点は同じである。ただし、異なるのは、職場の雰囲気、能力の発揮や向上、仕事の達成感といった労働条件以外の要素にも強い関心をもっていることである。そうしたニーズを満たすために、小企業という職場を選択した人も多いはずである。例えば、将来独立して事業を始めることを目標に、経験を積んだり、知識を蓄えたりしたいと考えている人であれば、現場の仕事はもちろん、経営者として必要な経理や財務など、より多くの仕事に携われる小企業のほうが好都合だと考えられる。また、自らの研究成果を世に送り出したいという思いから大企業を辞めて、小企業に転職した研究者の例では、たとえ研究予算が少なくなっても、組織に縛られず、好きな研究を続けて製品化を実現するほうが仕事のやりが

いや達成感につながるという。さらに、パートで働く主婦の場合、一家の大黒柱として家計を支える必要がないのであれば、少人数で和気あいあいと働ける職場の雰囲気は何より重視することも考えられる。勤務先の規模にかかわらず、企業に勤めて働く以上、賃金などの労働条件が重要であることはいうまでもない。ただし、国民の所得水準が世界的にも高くなり、人々が経済的な豊かさだけでなく精神的な豊かさを重視するようになったわが国では、かつてに比べ、働き手のニーズが多様化している。小企業は、労働条件で大きな企業に見劣りするとしても、柔軟な組織を活かすことで、従業員の多様なニーズに応えられるという強みをもっているといえる。

## [2] 企業規模による取り組みの違い

同アンケート（子安ら、2006）によると、小企業と中企業では、従業員のニーズに異なる傾向がみられた。中企業と比較すると、小企業は多くの取り組み項目で実施割合が低くなっている。その一方で、「経営者と従業員のコミュニケーションの円滑化」、「従業員同士のコミュニケーションの円滑化」、「従業員に対する権限の委譲」、「独立開業への支援」の4項目については、実施割合が中企業を上回っている。

経営資源に限りがある小企業の経営者にとって、賃金水準や福利厚生の充実で従業員に報いるのは容易なことではない。そのため、コミュニケーションの充実や権限の委譲など、他の方法によるESの実現を試みようとすると考えられる。実際、こうした取り組みは、組織が小さいという特徴を活かすことができ、資金力が乏しくても実施可能なことから、小企業に適したものといえる。

## [3] 小企業における従業員の満足度

上述の通り、小企業は、ESに取り組んでいる割合こそ中企業に比べて低い。ただし、ESに積極的な企業に限ってみれば、中企業以上に従業員の満足感を引き出しているといえる。賃金水準が低いにもかかわらず、小企業に勤める従業員のほうが満足度が高いということは、コミュニケーションの円滑化や権限委譲など、小企業でより多くおこなわれている取り組みが、ESを実現するうえでより高い効果を生んでいる可能性を示唆している。

#### [4] ESに取り組む企業の業績

ESに積極的な企業ほど業績が優れているといえる。ただし、逆に業績が良いために、ESに取り組む余裕があるという見方もできる。ESに取り組むことで従業員のやる気が高まり、業績が上向く。業績の向上がまた従業員満足へとつながっていく。ESには、そうした好循環を生み出す効果もあると考えられる。

#### [5] ESを実施するうえでのポイント

ESに取り組めば必ず成果が上がるというわけではない。ESの効果を高めるためのポイントとして、以下の3つ挙げられる。

1. 従業員が働くうえでもっているニーズをきちんと把握する
2. ESに取り組む背景や目的を明確にし、従業員によく理解させる。経営者の一人よがりにならないよう、従業員と経営理念を共有する
3. あせらず、じっくりと取り組む。ESの効果は、一朝一夕には生まれない

これら3つのポイントは、いずれも小企業なら十分実行可能なものである。少人数で風通しの良い組織なら、経営者が従業員一人ひとりのニーズを把握するのは難しくない。ESの目的や必要性も理解させやすい。従業員との距離が近く、間近で仕事振りをみながらフォローできるため、長期的な視点に立って、じっくりと仕事を任せることもできる。

以上のことから、小企業であっても、その特性を生かしながらESに取り組むことで、従業員の満足度が高まり、顧客満足、そして業績の向上へとつながられる。さらに、ESは人材の確保にも役立つものと期待される。顧客の満足度が高まり、それによって業績が向上すれば、企業の価値や魅力も高まる。その結果、採用においても、質の高い人材を確保できる可能性が増すのである。ESは従業員のニーズをしっかりと把握し、積極的にコミュニケーションを図ったり、権限委譲を進めたりすることで実現できる。資金力が乏しく知名度が低いとしても、知恵を絞り、さまざまな工夫を凝らすことで成果を上げられるESは、小企業こそ取り組む意義が大きいものである。

### 3.3 調査事例

以下の企業にて、インタビュー調査を実施した。以下、そこから得られた内容を示す。

対象企業：伊那食品工業株式会社

(長野県伊那市西春近5074, 資本金：9,680万円)

企業担当者：取締役管理本部長 兼総務人事部長

・当社では、「いい会社をつくりましょう—たくましく そして やさしく」を社是とし、何よりも大切に考えている。そのため、「社是」と「社是を実現するための心掛け」をまとめた「社是カード」を全社員に配布している。ちなみに、“いい会社”とは、「利益などの数字ではなく、いい会社だね」と言ってもらえる会社のことだとしている。そして、社是を実現するために以下の3つを掲げている。

- ① 遠くをはかり、進歩軸に沿う研究開発に基づく種蒔きを常におこないます。
- ② 永続のために、適正な成長は不可欠です。急成長をいましめ、環境と人との調和をはかりながら、末広がりな堅実な成長をめざします。
- ③ 収益性、財務、営業力、開発力、取引先、知名度、メセナ等について企業規模との好ましいバランスを常に考えて行動します。

また、そのための社員としての心がけとして、以下の4つが掲げられている。

- ① ファミリーとしての意識をもち、公私にわたって常に助け合おう。
- ② 創意、熱意、誠意の三意をもって、いい製品といいサービスを提供しよう。
- ③ すべてに人間性に富んだ気配りをしよう。
- ④ 公德心をもち社会にとって常に有益な人間であるように努めよう。

具体的には、朝の出勤時に右折はしないことや植物保護のため前向き駐車、駐車場を来店客と共有しているため建物から遠い場所に駐車するなど日常的に気をつけている。そして社長は、尊徳翁の言葉「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」を大切にしている。

また当社では、無理な成長戦略をとらない年輪経営を実践している。その

ほか、「木から学ぶ」という視点から、「根を深く」、「バランス経営」、「脱皮すること」、「急がば回れ」を実践している。そのほか、伊那能や駅伝の支援など地域に根ざすメセナ活動をおこなったり、地元の雇用を守る取り組みをおこなったりしている。あるべき企業の姿として、供給・価格・品質の安定を目指す一方で、年功序列型企業として従業員が安心して働ける企業を目指している。

社員との経営理念の共有については、新入社員教育はあるが、あとは実際の仕事の中で先輩の行動などから個人が成長していく、という程度で特別に経営理念・社是の浸透に力を入れている訳ではない。

ESの調査は特におこなっていないが、年に1回は従業員の面談を実施しており、そこで人間関係や業務内容に関する不満の解消をおこなっている。当社は年輪経営を実践しており、利益や急激な事業の拡大を考えていない。当社にとって理念が一番の競争力だと考えており、当社に関わる人を幸せにすることを重視し、会社は従業員の給料を支払うために存在すると考えている。

### 3.4 医療系での考え方

ここでは、CS/ESについて、異業種の例として「医療系」での状況を挙げる。

#### [1] 医療機関を取り巻く経営環境の変化

現在、医療機関の経営は大きな変革の中に立たされている。その背景には、一連の医療制度改革及び医療費抑制政策による影響、医療に対する国民の意識の変化による影響がある。疾病構造の変化や医療の高度化により増大を続ける国民医療費の抑制を図るため、政府はここ数年間にわたって種々の医療制度改革をおこなってきた。その結果、DPC（Diagnosis Procedure Combination：診断群分類包括評価）に基づく定額支払い制度の導入や、医療機能分担と相互連携の推進による地域医療計画の見直し等の政策により、経営ビジョンの見直しを迫られるとともに、診療報酬削減による収入減、医師不足問題等を受けて、昨今の医療機関の経営環境はかつてない厳しい状況に置かれている。

一方、医療に対する国民の意識も変化してきている。健康志向の高まりや、患者の知る権利に対する考え方と治療への自主的な参画意識の発展に伴い、患者が自ら積極的に医療情報を入手し、それをもとに受診先を選ぶことが一

一般的となった。インターネットに代表される情報獲得手段の発達や、医療機関の広告規制緩和に見られる情報開示の促進といった要素もこの変化に拍車をかけている。医療の主体が提供者である医療機関から患者側に移り、医療機関は患者から選択される立場に立つという大きなパラダイム・シフトが起こっているのである。

さらに、患者が選択権を得たことで、医療のサービス業的側面がクローズアップされ、患者ニーズの多様化が生じている。本来の診断・治療内容に限らず、快適な療養環境や職員の接遇態度、アメニティ、相談サービス等、幅広い要素の充実を患者は求めるようになっており、医療機関としては、こうした患者からの多様な要求にも対応していかなければならない。

上述の、現在医療機関に起こっている変化を見る限り、医療機関の経営は厳しい競争・淘汰の時代に入ったといえる。医療機関の倒産も相次ぎ、平成20年度の倒産件数は過去最大の52件となった。こうした変化の中、収入を保ち経営を存続させていくためには、患者確保、即ち患者に選択される医療機関を目指すことが最重要課題である。

## [2] 問題意識

患者確保における競争力を示すものとして、患者満足度（PS：Patient Satisfaction）という指標が医療機関に浸透しつつある。患者満足度調査をおこない、その結果をホームページ等で公開している医療機関も見られる。また、職員満足度も、患者満足度と対をなす概念としてその重要性が認識されるようになってきた。しかし調査を実施しても、実際に満足度の向上、ひいては業績改善を達成している医療機関は多くないように推測される。調査そのものが満足度の向上に直結する訳ではないことは自明の理であるが、どのように調査を活用すれば満足度の向上が達成可能なのか、また十分に活用できていない場合、どのような課題があるのかがポイントとして挙げられる。

## [3] 患者満足

患者満足は、CSの考え方が医療の世界に導入されたものである。CS（顧客満足）はマーケティング用語であり、サービス業等の一般産業では既に定着した概念である。ここでは、顧客満足度をいかに高めるかが、成熟した市場においても顧客を維持していくために重要な事項とされている。

モノ・サービスの総量が不足し需要が供給を上回っていた時代には、大量生産・大量消費型のシステムが機能していた。しかし、経済が成熟し、市場が飽和状態となり需給バランスが逆転すると、そのような生産者主導の画一的な商品は支持されなくなった。流通チャネルの拡大により、消費者がアクセスできる商品の幅が増え、消費者はその幅広い選択肢から商品を選択できるようになった。更には、モノ・サービスそのものの価値のみならず、その商品の購入を通してどのような満足を得られるかを自己の価値観やニーズに基づいて判断し、これにより購入を決定する傾向が強まった。このため、顧客の多様なニーズをとらえた商品を生産し、商品の提供方法・手段等により付加価値をつけ加えて提供することで、顧客を引き付けることが企業にとっての課題となっている。企業は顧客満足度調査といった手法を用いて、顧客がどのようなニーズを持っているか、どのような付加価値を求めているかを把握し、満足度の向上につなげる取り組みをおこなっている。

#### [4] 患者満足に対する関心の高まり

近年の医療機関において、医療環境の変化の影響を受けて経営に対する意識が高まっているのに伴い、顧客満足と同様の考え方が、患者満足として広く認識されるようになった。医療の主体が提供者側から患者に移ったことは上述したが、この現象は、一般産業における生産と消費のあり方の変化と共通している。医療提供が圧倒的に不足している僻地等を除いて、現在の医療環境下では、ただ居ながらにして患者を確保することは非常に困難である。継続的な患者獲得が達成できなければ、医療機関も淘汰される時代である。一般企業と同様に、市場調査やSWOT分析を踏まえた経営戦略の策定・実行が、今日の医療機関に求められる取り組みといえる。患者満足の度合いを示す患者満足度は、治療の効果や安全性、納得性をはじめ、受けたサービス内容や施設・設備の充実度・快適性等、様々な要素により決定されると考えられる。

患者（＝顧客）がある医療機関で治療を受けた結果、満足度が高ければ、その患者がリピーターとなる確率が高い。また、評価が他の患者にも伝わり新たな顧客の獲得につながる可能性も高くなる。つまり、患者満足度の高い医療機関では、患者数が増加することが期待される。こうした考え方から、医療機関の集患力を示す一つの指標として患者満足度が重視されるように

なった。このような背景から、患者満足度の向上を通して患者確保を図る取り組みをおこなう医療機関が増加している。

#### [5] 一般産業における顧客満足度との相違点

顧客満足と患者満足は互いに共通する概念であるが、相違点もある。それは医療の特殊性に起因するものである。患者満足を考える上では、その特殊性を認識しておく必要がある。

まず一点目は、医療は生命や健康という他の物で置き換えの効かないものを扱うという点である。医療がサービス業化しつつあるとは言っても、この点で単なるサービス業とは根本的に異なっている。医療においては、時に患者の意向ではないこともおこなわざるを得ない場面がある。この点は、顧客満足における顧客のニーズに応えることを最大の目的とする姿勢とは相反する側面である。

二点目は、サービスの価格決定方法の違いである。保険医療の価格は、診療報酬制度により全て予め決定されている。ある一定の医療行為に対する報酬は、治療結果やかかったコスト、またどの医療機関がおこなったかに関わらず一定である。まして、その医療行為による患者満足度が高かったからといって、高い報酬を得られることはない。つまり、満足度の向上が医療機関の収益アップに直結する訳ではないという点は、市場の中で需給バランスに従って商品価格が調整される自由市場経済とは異なる点である。(ただし、DPCにおける医療機関別係数による支払額の差、及び保険外診療における料金については、この限りではない。)

三点目は、提供者側と受給者側の情報の非対称性である。通常の商品であれば、製品情報や価格、使用者の評価等を、インターネットや雑誌等の情報媒体や知人等を通して知った上で、消費者個人の基準に基づいて判断・選択することができる。これに対し、医療は高度に専門的な分野であるため、医師と患者ではその知識量に圧倒的な差がある。患者の知る権利が強く認識されるようになり、国・自治体・保険者等の公的機関による医療情報提供や医療機関による治療実績の公表、インフォームドコンセントに基づく治療等、情報の不均衡を軽減するための様々な試みがおこなわれているが、それらの情報は、患者が自らの治療に際して判断基準とするには未だ不十分であり、



医師と患者が対等な立場で意思決定に臨むには至っていないと言わざるを得ない。この他の情報源としては、他の患者による評価が、病院ランキング本や口コミサイト、噂といった形態で入手可能であるが、医療は個人差が大きいいため、他人の治療結果が必ずしも自身にもあてはまるとは限らないという点が弱点である。このように、患者は客観的な判断基準を持っていないまま医療サービスを受けざるを得ない現状がある。この情報格差を補っているのは今のところ、医療機関または医師に対する患者の信用である。

#### [6] 職員満足について

患者満足と対を成す概念として、職員満足（ES：Employee Satisfaction）についても合わせて見ておく。

職員満足は、顧客満足（CS）と互いに対をなす概念である。CSを向上させる質の高い商品・サービス提供を実現するためには、生産者・提供者である職員が高いモチベーションや熱意をもって業務に従事している必要があるとの考え方が基盤にある。職員のモチベーションは、職場及び業務に対する満足（信頼や誇り、愛着等）により左右される。従って、CSの向上のためには、職員満足度の向上が不可欠であり、両者は表裏一体のものといえる。高い職員満足があつてこそ、職員は職場や業務に対する忠誠心を発揮し、良質な商品・サービスを生み出すことにより職場に貢献しようとする動機が働く。

## 4. ES調査

### 4.1 ES調査の考え方

ESに関しては、社員満足を測定する調査（ES調査）として、社員満足の現状や満足、不満足を生み出す要因について、アンケートによって明らかにする手法が採られることが多く、職場環境、仕事内容、福利厚生、人間関係、モチベーションなどを定量的に表す。ESに影響を与える要素としてはさまざまなものが考えられるため、指標としても多くの種類があるが、大きく、以下の「仕事内容」、「職場環境」、「会社へのロイヤリティ」という3つに分けて考えることができる。以下に、具体的に示す。

#### ■ 仕事内容

- やりがい、達成度：達成したい明確な目標がある

- ・ 自己成長：仕事を通じて、自分の成長を感じられる
- ・ 責任感：上司や周りから責任のある仕事を任せられている
- ・ 評価：実績に対して公平な評価がされている

■ 職場環境

- ・ 職場環境：交通の便が良く、環境の良い場所に職場があり、社内も仕事をしやすい雰囲気がある
- ・ 給与：働いた量や質に対して、納得できる水準である
- ・ 福利厚生：従業員が求める福利厚生がある
- ・ 労働時間、休日・休暇：適正な休日や労働時間となっている
- ・ 人間関係：上司や同僚と良い関係が作られていて、チームワークが良い、風通しの良い環境

■ 会社へのロイヤリティ

- ・ 企業文化・ビジョンの共有：会社の経営方針が浸透している
- ・ 将来性：成長性を感じられる
- ・ ブランド力：お客様が信頼や安心を感じて商品やサービスに満足している

これらを踏まえ、実際のアンケート項目を作り上げていく必要がある。その際には、ホスピタリティ産業（ホテル業）に関する事例ではあるが、具体的な質問項目が挙げられている文献(御子柴, 2004)が参考になると考えている。

また、従業員のESを考える基礎となる理論として、ともにアメリカの心理学者であるマズロー（Abraham Harold Maslow）が提唱した人間の欲求5段階説（アブラハム, 2001）と、ハーズバーグ（Frederick Irving Herzberg）が提唱した職務満足2要因説（Herzberg, 1959）が挙げられる。マズローの「欲求5段階説」とは、人の欲求は以下に示す5段階のピラミッド型で構成されており、下位の欲求が満たされると上位の欲求を抱くという説である（図9）。

- 生理的欲求 : 食べたい, 眠りたいなど生きていくための基本的欲求
- 安全の欲求 : 雨露をしのぐ家や健康など, 安全な暮らしを求める欲求
- 社会的欲求 : 会社, 地域社会, 同好の仲間の一員であることを求める欲求
- 承認欲求 : 他の人から認められたい, 尊敬されたいという欲求

● 自己実現の欲求：自分の能力を活かした仕事や活動をしたいという欲求

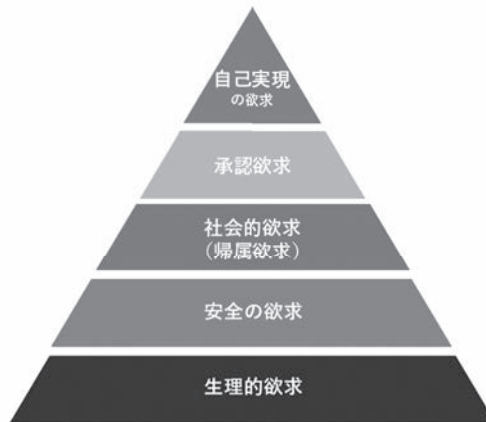


図9 マズローの欲求五段階説

具体的には1段階目の生理的欲求が満たされて初めて2段階目の安全の欲求が生まれ、安全の欲求が満たされて初めて3段階目の社会的欲求が生まれる、といった具合に、各段階を満たされて初めてその上の欲求が生まれてくる、というものである。この5段階欲求において、ESは1段階目の生理的欲求から3段階目の社会的欲求を満たすと考えることができる。つまり、ESとは周囲に目を向け、他者に貢献したいという思いが生まれるための必要最低限の条件と言い換えることができる。

一方、ハーズバーグの職務満足2要因説では、マズローの理論を基にして、従業員の職務満足・不満足を引き起こす要因を、衛生要因 (hygiene factors) と動機付け要因 (motivators) とに分けて考える。衛生要因とは、それが満たされないと不満を感じるが、一時的に満たされても継続的に満足感・やる気を引き出し続けることが難しい要因である。衛生要因は、改善された直後は大きな満足を感じるが、間もなく、あって当然と思うようになり、これが低下した場合には注意を要する。具体的には、経営陣への共感、組織への帰属意識、組織風土 (職場の雰囲気)、対人関係 (上司・部下との協力体制)、報酬 (年収・月給・賞与)、福利厚生・労働条件などである。動機付け要因と

は、それが満たされると積極的に動機付けがおこなわれ、さらなる満足感を求めてやる気が増すという要因である。動機付け要因は、それが満たされない場合でも満足感が減少するだけで、不満足感が増加するわけではない。具体的には、仕事（やりがい・適性・量と質）、評価（公平性・透明性・納得性）、処遇（ポストへの納得）、自己の成長（成長実感・人材育成・将来像）などである。

アンケートには、以上のような要因に関する満足度を尋ねる質問項目を設ける必要があると考えられる。

## 4.2 満足度に影響する要因

実際の調査票の設計にあたっては、これらの要因をES調査の質問項目のなかにさまざまな形でちりばめる。満足度の構成要素をよく念頭にきながら、満足度を測定するための仮説を立てることになる。つまり、どこに問題があるかをあらかじめ想定し、それを質問項目に反映させるのである。統計的には目的変数（Y）としての総合満足度を構成する要因＝説明変数（X）が何かを突き止めるという作業になる。この場合、ES調査票自体はこの目的変数の中身を明らかにしていくための仮説検証ツールの位置づけとなる。

- ◆ 目的変数としての総合満足度を構成する要因（説明変数）が何かを念頭においた調査票の設計を実施する
- ◆ この場合、ES調査票自体は目的変数の中身を明らかにしていくための「仮説検証ツール」の位置づけとなる

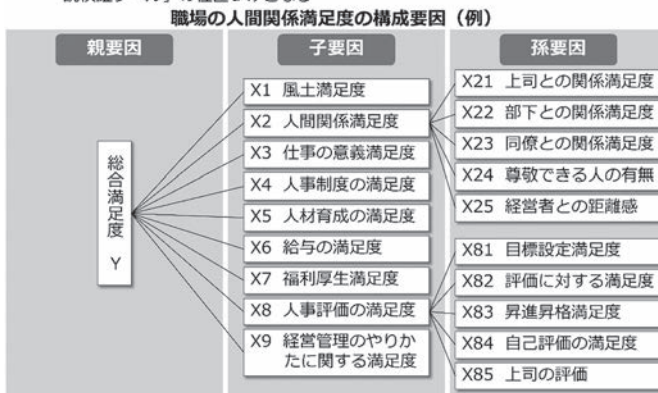


図 10 満足度の構成要因イメージ

分析にあたっては、満足度の量的な把握や比較だけでなく、統計的手法を使ってより重要な課題の優先順位づけを実施する。たとえば、図10のように総合満足度を構成する要因としてX1からX9までを挙げ、それぞれを明らかにする質問項目を考える。たとえば「あなたは上司との関係に満足していますか?」、「部下との関係はどうか?」、「社内に尊敬できる人がいますか?」などがそれである。これに対して、たとえば「そう思う」、「まあそう思う」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」の4段階で聞いてみる。何を明らかにするかというところから出発して、徐々に質問項目が出てくるので、こういう関係性をきちんと理解したうえで調査票を作成していくことが重要になる。

実際には、重回帰分析などの手法を用いて、たとえば個別項目の満足度の高低を縦軸に、総合満足度への影響度を横軸にとり、満足度が低くかつ総合満足度への影響度が高い項目は何かなどを突き止めていく。このようなプロセスのなかから満足度を高めるための施策がみえてくる。

### 4.3 ES調査の実施ステップ

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。これらの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・分析をおこなう。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）、他社との比較等をおこなっていく。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。

「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。

#### 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おこなう。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。

### 4.4 患者満足度・職員満足度の調査

ここまで、医療機関における患者満足・職員満足の重要性について述べてきた。医療機関では、この両者の考え方を経営に取り込んでいくことが今後求められるが、それにはまず、自院の患者満足・職員満足の現状がどのような状況にあるか把握する必要がある。そのための調査が、患者満足度調査・

職員満足度調査である。

## [1] 調査手法の種類

満足度調査の手法としては、アンケート用紙に回答を記入する形式やインタビュー形式といったものがあるが、一般的にはアンケートによる調査がよく見られる。アンケート調査には、用紙に記載された複数の選択肢から回答を選択する方式（以下、選択回答方式）、自由回答方式、両者の混合方式等がある。アンケートによる調査のメリット・デメリットとしては、主に以下の点が考えられる。

### ■ メリット

- 多数の回答数を得ることが比較的容易である
- 選択回答方式の場合、回答者の負担が少ない
- 選択回答方式の場合、回答結果を数値化し分析することが可能である

### ■ デメリット

- 設問内容は簡易にする必要がある（複雑な事項の調査には向かない）
- 調査票の提出／非提出を回答者に任せる場合、回答傾向が偏る可能性がある
- 選択回答方式の場合、回答内容が選択肢により規定されるため具体的な課題が見えづらくなる可能性がある

## [2] 現状の満足度調査における問題点

しかしながら、満足度調査を実施しても、その結果を有効に活用することができなければ、満足度の改善につなげることはできない。そのような場合、調査実施段階で、以下のような問題を抱えていると考えられる。

- ① 調査項目に不備・不足があり、課題の抽出が可能な内容・表現となっていない。

アンケート調査においては、調査項目（設問）の設定は十分な検討の上でおこなわなければならないが、まず調査で把握すべき事項、想定される課題のありかを明確にし、これを効果的かつ論理的に抽出できる設問・選択肢を、注意深く吟味して設定する必要がある。

- ② 結果の分析・評価・課題の抽出をおこなっていない。

調査は、その結果を集計しグラフや表に表しただけでは意味を持



たない。分析・評価をおこない、自院が持つ課題を明らかにすることが、満足度調査の目的である。

- ③ 抽出された課題をもとに改善策を策定し実行するプロセス・体制が準備されていない。

職員への調査結果のフィードバックは当然おこなわれるべきである。更に、調査結果から導き出された課題に対し、改善策を検討・策定し、院内で共有し、日々の業務において実際の行動に移していかなければならない。従って、この一連のプロセスを実行し、他の職員の行動化を促す組織が設けられている必要がある。院内委員会等が適当と考えられるが、担当組織が設定されていない、あるいは有効に機能していない場合、このプロセスがおこなわれないことになる。職員への調査結果の公表だけでは、漠然とした注意を促すだけの結果に終わり、具体的な改善行動につながらない可能性が高い。

## 5. おわりに

これまで示してきたように、顧客満足、従業員満足、そしてそれらの関係については様々な見解がある。さらにそれらと企業業績の関係性にまで言及すれば、まだ確定的なことを述べられる段階にまでは至っていない。従業員満足は、主に企業内部での取り組みによって高めることができる要素であるが、対して、顧客満足や企業業績は企業外の要素である。しかしながら、「サービス・プロフィットチェーン」といわれるサイクルの中で、従業員満足と顧客満足が企業業績につながり、職場環境に再投資し、より従業員満足が高まること示されているように、その関係性があることは明らかといえよう。本研究テーマで対象としている「地域活性化」の観点では、このサイクルのどこからどのように手を付けることが効果的であるのかといったことを、今後の調査研究により検証していくことが求められる。

## 参考文献

- [1] アブラハム・マズロー, 金井寿宏 (監訳), 大川修二 (翻訳) (2001): 『完全なる経営』, 日本経済新聞出版社.
- [2] 新井みち子 (2011): 「ES調査とそれに基づく組織改革」, 日本労働研究雑誌, 53(12), pp.65-73.
- [3] 伊藤健市, 田中和雄, 中川誠士編著 (2006): 『現代アメリカ企業の人的資源管理』, 税務経理協会.
- [4] 厚生労働省 職業安定局 雇用政策課 (2015): 今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業報告書 ～企業の雇用管理の経営への効果～, <https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11602000-Shokugyouanteikyoku-Koyouseisakuka/0000128000.pdf>
- [5] 子安慎司, 川楠誠司 (2006): 「小企業におけるESの現状 —「従業員満足に関する調査」結果より—」, 『国民生活金融公庫 調査季報』, 第78号, pp.1-16.
- [6] ジェームス・L・ヘスケット, W・E・サッサー・ジュニア, レオナード・A・シュレンジヤ (島田陽介訳) (1998): 『カスタマー・ロイヤルティの経営 企業利益を高めるCS戦略』, 日本経済新聞社.
- [7] ジェームス・L・ヘスケット, W・アール・サッサー, レオナード・A・シュレンジヤ (山本昭二, 小野譲司訳) (2004): 『バリュー・プロフィット・チェーン』, 日本経済新聞社.
- [8] 御子柴清志 (2005): 「従業員満足度調査」, 『経営政策論集』 (桜美林大学経営政策学部), 4(1), pp.109-126.
- [9] 吉田寿 (2007): 『社員満足の経営: ES調査の設計・実施・活用法』, 日本経団連出版, 第三版, 東京.
- [10] Farrell, A. M., Souchon, Anne L., and Durden, Geoffrey R. (2001): Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions, *Journal of Marketing Management*, 17, (5/6), pp. 577-593.
- [11] Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959): The motivation to work. New York: John Wiley & Sons.

- [12] Khalaf, A. B., A. Rasli, et al. (2013) : BUILDING CUSTOMER SATISFACTION FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEE SATISFACTION, *International Journal of Academic Research*, 5(2), pp.297-301.
- [13] Mohr, L. A. and M. J. Bitner (1991) : Mutual Understanding Between Customers and Employees In Service Encounters, *Advances in Consumer Research*, 18(1), pp.611-617.
- [14] Norman, R. (1991) : *Service Management : Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley & Sons.
- [15] Zimmermann, B. K., C. Dormann, et al. (2011) : On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee-customer dyads, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 84(1), pp.31-57.