

サービス業界における 従業員満足、顧客満足、業績の 同時実現に向けたモデル開発

芝浦工業大学 理工学研究科
先端マネジメント研究
博士(後期)課程
松木 知徳

芝浦工業大学 理工学研究科
先端マネジメント研究
教授
中村 潤

(株)リクルートマネジメントソリューションズで人事・組織コンサルの業務を行っています。業界企業の協力のもとに、人材不足に苦しむサービス業界(店舗系接客を有する)において、従業員アンケートから職場コンディションを把握し、従業員満足・顧客満足・業績につながる最適な打ち手を提案していく店舗マネジメントツールの開発を行っています。ご意見・ご質問などございましたらご一報ください。



発表者: 松木 知徳 na17105@shibaura-it.ac.jp 記のQRコードからもメール送付いただけます。

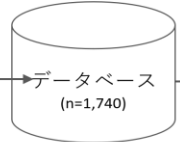
手法「本研究の全体像」

企業の協力のもとに従業員調査と店舗組織構造モデルにて分析を行う。

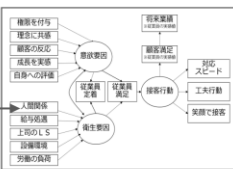
①従業員調査 (アンケート実施)



②データの集計 (共分散構造分析・相関分析)



③結果の解釈 (組織課題を発見)



アンケート実施企業

- 小売業界 4社
- 飲食業界 3社
- 対象: 非正規スタッフ (n=1,740)

分析ツール

- IBM社 SPSS Amos
- 新しい店舗組織構造モデルにデータを当てはめて分析

本発表では

- 衛生要因・意欲要因の従業員への影響
- 接客行動と業績との関係性

背景「サービス業界を取り巻く環境」

環境変化によって、業界は人・組織への対応を迫られるようになった。

環境変化

労働人口の減少

1995年より労働人口は減少しており、現在では10年ごとに10%ずつ減少している。

人件費の高騰

採用コストは新卒1人あたり45万円。賃金は全国848円(平成29年10月)に高騰した。

離職率は高いまま推移

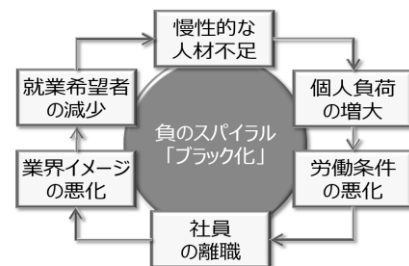
飲食・宿泊業界の3年間の離職率は大卒53.2%、高卒66.2%で全産業平均大卒32.3%、高卒40.0%を大きく上回る。

労働基準は厳格化

過剰な労働時間や残業未払い問題など「ブラック企業」という言葉も一般化した。

人材不足が社会課題化

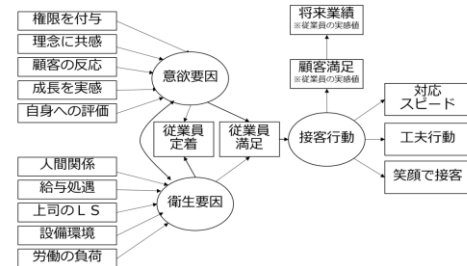
「負のスパイラル」から脱するためにも、職場環境改善の打ち手が急務。



手法「新たな店舗組織構造モデルの開発」

サービス企業数社への取材のもとに従業員満足→顧客満足→業績の影響を構造化したモデルを使って「共分散構造分析」を行う。

■店舗組織構造モデル「店舗イキイキモデル」



アンケート実施概要

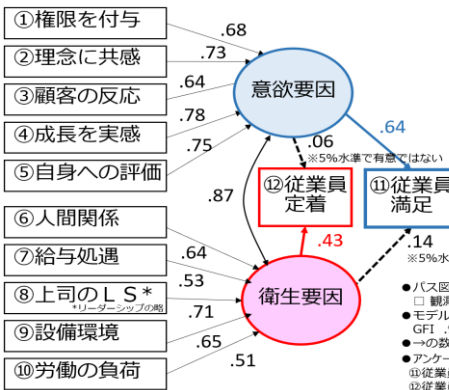
- 日程: 2016年6月10日～10月25日
- 回答方法: LWE B回答(主にスマートフォン)
- 無記名方式
- L5段階リッカート法
- 1. かなりあてはまる, 2. ややあてはまる, 3. どちらともいえない, 4. あまりあてはまらない, 5. 全くあてはまらない
- 対象企業: 小売業4社、飲食業3社
- 回答数: Ln=2,578のうち非正規社員と回答しているn=1,740を抽出し集計

■先行研究

- ハーズバーグ(二要因論)*1を参考に従業員の意欲・衛生要因の要素を設定
- ヘスケットサービスプロフィットチェーン*2を参考に顧客満足、業績の関係を構造化
- *1参考: Herzberg, One More Time, How Do You Motivate Employees?, Harvard Business Review 1968
- *2参考: Heskett et al., Putting the Service Profit Chain to Work, Harvard Business Review 1994

結果①「従業員定着・満足に影響する要因」

従業員を定着させるためには、評価や成長などの「意欲要因」の影響は比較的小さく、「衛生要因」をいかに担保するかの影響が強い。

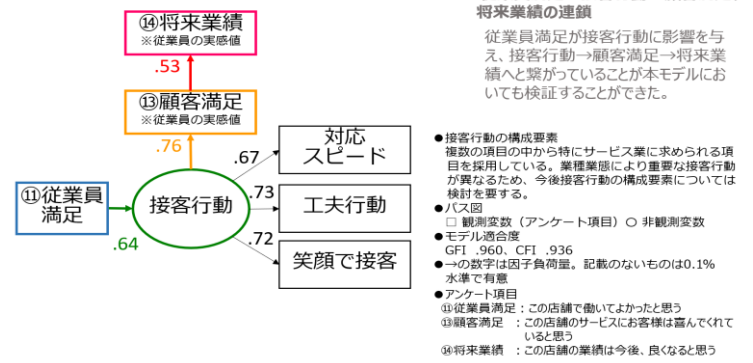


1. 従業員定着に影響する要因
「従業員定着」に対する因子負荷量は衛生要因が.43に対して、意欲要因は.06となった。意欲要因の影響が有意であることは認められなかった。
2. 従業員満足に影響する要因
「従業員満足」に対する因子負荷量は衛生要因が.64に対して、意欲要因は.14となった。衛生要因の影響は一定認められるが意欲要因よりも相対的に弱い結果となった。

- パス回
- 観測変数(アンケート項目) □ 非観測変数
- モデル適合度 GFI .936, CFI .931
- →の数字は因子負荷量。記載のないものは0.1%水準で有意
- アンケート項目
- ⑪従業員満足: この店舗で働いてよかったと思う
- ⑫従業員定着: この店舗は従業員の離職率が低く、定着している

結果②「従業員満足は接客行動に影響」

一方、従業員満足が高まることで、接客行動へ大きな影響を与える。結果として顧客満足、業績に影響を与える。

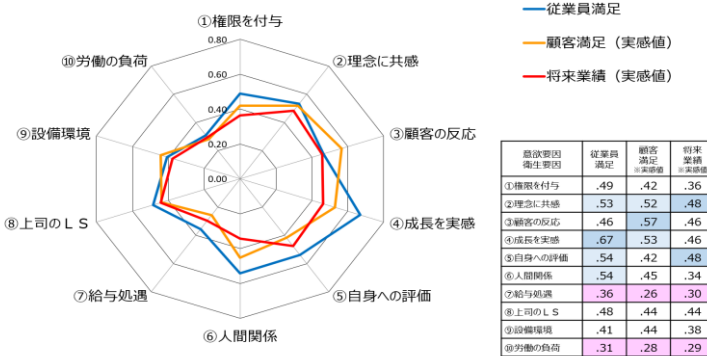


3. 従業員満足→接客行動→顧客満足、将来業績の連鎖
従業員満足が接客行動に影響を与え、接客行動→顧客満足→将来業績へと繋がっていることが本モデルにおいても検証することができた。

- 接客行動の構成要素
複数の項目の中から特にサービス業に求められる項目を採用している。業種差により重要な接客行動が異なるため、今後接客行動の構成要素については検討を要する。
- パス回
- 観測変数(アンケート項目) □ 非観測変数
- モデル適合度 GFI .960, CFI .936
- →の数字は因子負荷量。記載のないものは0.1%水準で有意
- アンケート項目
- ⑬従業員満足: この店舗で働いてよかったと思う
- ⑭顧客満足: この店舗のサービスにお客様は喜んでくれていると思う
- ⑮将来業績: この店舗の業績は今後、良くなると思う

結果③「衛生要因・意欲要因の影響」

従業員満足、顧客満足、将来業績について先の「衛生要因」「意欲要因」との「相関分析」を実施した。従業員満足に影響しているのは成長実感や顧客の反応などであり、給与処遇や労働負荷との相関は低い。



考察「組織状態に即した打ち手の必要性」

本研究の結果は従業員を繋ぎ止めるための打ち手と従業員の意欲を掻き立て顧客満足や業績向上を目指すための打ち手が必ずしも一致しないことを示していた。

「慢性的な人材不足」の中にあるサービス業界において、事業を拡大するにはチェーン展開する企業においては、店舗による課題の差があり、一律の打ち手が難しくなっている。事業の拡大にともないマネジメントの難易度が高まり、課題も変化するケースが多い。

本研究により、店舗ごとの課題を特定し、事業の成功に導く打ち手の検討に繋げていくことができればサービス業界の事業成長にも役立つはずである。今後の取組みとして組織状態の把握のみならず、対策の推奨機能の開発を目指したい。

■課題の優先順位の例

