



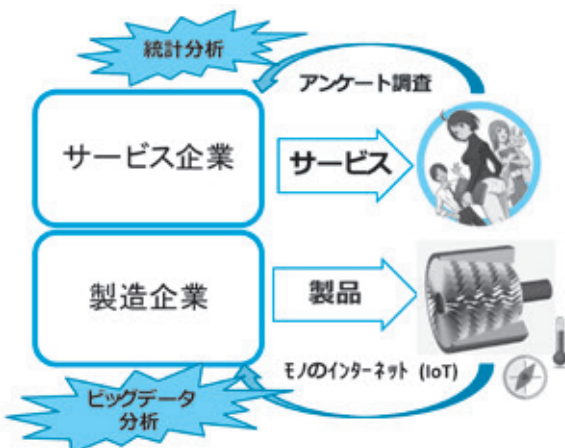
顧客満足度と従業員満足度のアンケート調査

筑波総研株式会社 顧問(筑波大学名誉教授) 高木 英明

1. はじめに

企業が自らの価値観に基づいてモノやサービスの商品を作り、それを顧客に「売って稼ぐ」時代から、売ったモノの稼働状況や提供したサービスに対する顧客満足度を把握して、製品機器の保守、顧客管理、次期商品開発などに活かす「売ってから稼ぐ」時代になりました。商品の価値は企業サイドが生産時点で決めるのではなく、顧客の使用体験による評価で決まるので、**企業と顧客が商品の価値を共創する**という考えが、製造業においてもサービス業においても進んでいます。特に、サービス業においては、顧客が評価するサービスの価値は、顧客に接する従業員の対応に大きく依存するので、企業の経営者にとって、従業員が満足して働く職場を保証することも重要です。

製造分野においては、**モノのインターネット** (Internet of Things, IoT) が普及し、すべてのモノに付けられたセンサーから集めた**ビッグデータ**を分析する**データサイエンス**が注目されています。一方、サービスを受けた顧客の満足度を測定する有効な実用的手段が**アンケート調査**であり、回答の統計分析に基づく顧客行動の把握による**マーケティング・オートメーション**の可能性が広がっています (図1)。



■図1 企業と顧客による価値共創の仕組み

本稿では、サービス企業の経営における顧客満足度と従業員満足度の意義、及びそれらの測定尺度に関する学説を紹介し、その適応例として、ビジネスホテルの利用者満足度と、中規模の企業を想定した従業員満足度に関するアンケート調査について、調査目的に沿った質問票を作成する方法と、回答の統計分析からどのようなことが分かるかを説明します。

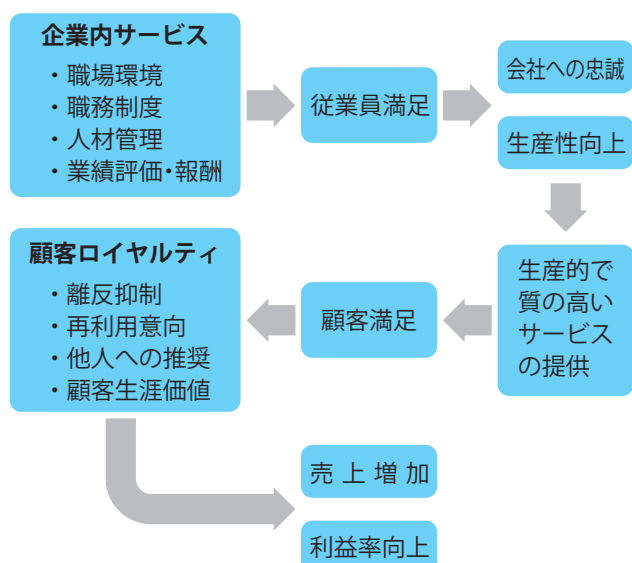
2. 経営指標に直結する顧客と従業員の満足度

サービスの科学研究は、メイド・イン・ジャパンの工業製品に押されて製造業が衰退し、代わってサービス業が台頭した1980年代後半の欧米で盛んになりました。

まず、サービス企業の経営における顧客満足度と従業員満足度の意義に関する2つの学説を紹介します。

2.1. サービス・プロフィット・チェーン

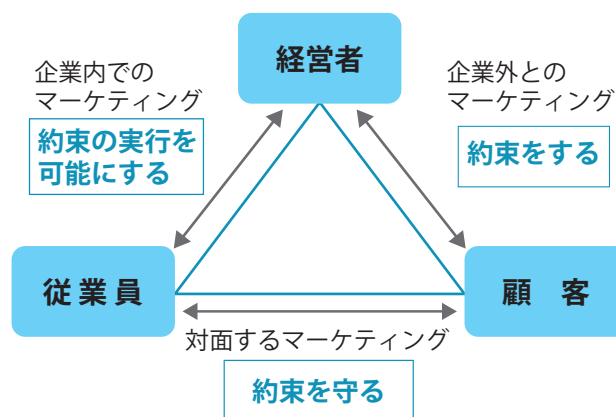
医療福祉の現場から銀行・ホテル・学校・レストラン・小売店などに至るまで非常に広範囲にわたるサービス産業においては、製造業とは異なり、サービス提供企業の従業員が顧客と直接に向き合ってサービスという商品を提供するため、ビジネス成功の鍵は、顧客満足度と従業員満足度の向上にあると言われてきました。1994年にアメリカ・ハーバード大学ビジネススクールのヘスケット (James L. Heskett) らは、「企業の内部サービス向上による従業員満足が従業員の忠誠心と生産性を高める。それが生産的で質の高い顧客サービスを可能とし、顧客満足をもたらすことで、顧客が企業に好感を抱き、その結果、企業の売上高と利益率の向上につながる」という**サービス・プロフィット・チェーン** (service profit chain) というサービス企業の経営モデルを提案しました (図2)。



■図2 ヘスケットらのサービス・プロフィット・チェーン

2.2. サービス・マーケティングの3角形

同じ頃、やはりアメリカのビットナー (Mary Jo Bitner) やザイタムル (Valarie A. Zeithaml) は、企業経営者、従業員、顧客が三位一体を構成する**サービス・マーケティングの3角形** (service marketing triangle) というモデルを提案しました(図3)。このモデルでは、企業の経営者はモノであれサービスであれ提供する商品を広告や販売促進活動の形で顧客に対して約束し、顧客はそれを受けて商品への事前期待を抱くことになります。モノについては、ほぼ説明どおりの性能を有する商品が提供されますが、サービスについては、顧客が実際に従業員からサービスを受けて感じる**知覚価値** (perceived value) を評価します。従業員と顧客との対面は**真実の瞬間** (moment of truth、元来は、闘牛士が牛の背に剣を突き刺す瞬間を表す言葉) と呼ばれ、この一瞬がサービスに対する顧客の満足・不満足の分かれ目になります。顧客は、従業員との接触を通して、企業が約束したサービスを誠実に実行する意図を持っているかどうかを評価するので、従業員の接客が非常に重要です。従業員の職務満足なしに顧客満足はありません。従って、企業の経営者には、従業員に対して、高品質の顧客サービスを提供できる能力と積極性の向上を期して、組織構成、職場環境、人事制度等を整備するとともに、良い人材の採用と育成に努めなければなりません。これが企業内でのマーケティングです。



■図3 ビットナーとザイタムルのサービス・マーケティングの3角形

3. 顧客満足度と従業員満足度の尺度

工業製品を買った顧客の満足度は、主として製品の物理的特性(パソコンの処理速度や記憶容量、クルマの燃費など)で決まり、それらは専用の計測機器で測定できます。それでは、提供されたサービスに対する顧客の満足度を決めるサービスの品質はどういう尺度で測ればよいのでしょうか? また、顧客満足度に大きく影響するとされる従業員満足度を構成する要因は何でしょうか? 以下では、顧客満足度と従業員満足度を測定する尺度に関する学説を紹介します。

3.1. サービス品質の測定尺度

これまでに、サービスの品質は顧客が評価すると述べました。顧客が評価するサービスの品質として、パラスラマン (A. Parasuraman) らが1988年に以下の5つの基準を提案し、**SERVQUAL** (「サブクォール」、serviceとqualityから合成した言葉) と呼びました。これは、従業員から提供されるサービスの品質を顧客がどう感じるかという**知覚品質** (perceived quality) の基準です。

- 信頼性：企業が約束したサービスを確実に実行している。
- 反応性：従業員にやる気があり、顧客に機敏に対応している。
- 確実性：従業員に商品知識があり、顧客が信頼と安心を感じる。
- 共感性：従業員は個々の顧客の事情や関心事に配慮している。
- 有形性：サービスを提供する設備や従業員の服装に好感がもてる。

顧客がサービスを受ける前に期待する品質を事前期待品質 (expected quality) と呼びます。体験した知覚品質と事前期待品質の差が顧客による評価となります。

$$\text{顧客が評価するサービスの価値} \\ = \text{知覚品質} - \text{事前期待品質}$$

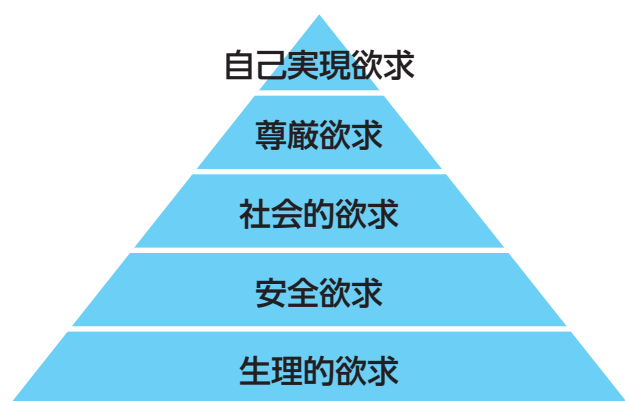
(その後、業種により事前期待品質を考えなくてよいという研究も報告されています)

3.2. 従業員満足の原因

従業員の職務満足度を考える基礎となる理論は、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段階説と、ハーズバーグ (Frederick Irving Herzberg) が提唱した職務満足2要因説です。

マズローの欲求5段階説とは、人間の欲求は次のような5段階のピラミッド型で構成され、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す (図4)。

- 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
- 尊厳欲求：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4 マズローの欲求5段階説

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、衛生要因と動機付け要因に分けて考えます。

衛生要因 (hygiene factors) とは、それが満たされないと不満を感じますが、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す。衛生要因は、改善された直後は大きな満足を感じますが、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します。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・労働条件などです。

動機付け要因 (motivators) とは、それが満たされると積極的に動機付けが行われ、さらなる満足感を求めてやる気が増すという要因です。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ありません。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) などです。

アンケート票には、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ます。

4. サービス業務における顧客と従業員

前節で示した学説に従って企業が提供するサービス業務の品質を測定するに際しては、当該サービスにおける従業員、顧客、及び提供施設を定義する必要があります。これらは既定のものではなく、経営者が自企業のどの業務をサービスとして品質測定の対象とするかで決まります。例えば、学校における「教育」は未熟な学生 (生徒) を勉強 (強いて勉める) させ訓導することであるから、彼らは学校の指導に従うべきであり、彼らの満足を求める必要はない、と考える学校経営者にとっては、「学校が行う指導について学生の意見を聞く」というような案は受け入れられないことでしょう。しかし、学校は、「知識や技能の習得、友だち作りなどの無形の価値」に対して授業料が支払われ、授業や課外活動という場でその価値を教職員と学生が共同で創出するというサービス事業で

あると捉えれば、学生は顧客であり、教職員は従業員として、図3のサービス3角形が当てはまります。

いくつかの具体的な組織について、そのサービス業務、顧客、従業員、及び提供施設を右の表に示します。顧客に見えないところ（バックステージ、縁の下）で働く従業員も欠かせませんが、顧客に接する従業員のみを示しています。市役所は企業ではありませんが、「公共サービス」を業務とするサービス組織と考えられます。サービス分野は、機械やコンピュータの導入が進み、近い将来には人工知能とロボットが取って代わると言われていますが、現在はヒトがやっている業務です。

サービス組織	業務	顧客	顧客に接する従業員	提供する施設
病院	医療	患者	医師、看護師	病室、待合室
老人介護施設	介護	介護を受ける人	介護士	介護施設
ホテル、旅館	宿泊	宿泊者	フロント、仲居さん	客室
銀行	金融	預金者、貸付先	窓口係、法人担当係	営業店舗
鉄道会社	輸送	乗客	車掌、駅員	線路、電車
空港	搭乗手続	旅客	航空会社の社員	チェックインカウンタ
電話会社	情報通信	電話加入者	電話交換手(昔)	通信回線、端末
テーマパーク	夢の国	入園者	誘導係、ぬいぐるみ	テーマ館
結婚式場	結婚式、披露宴	結婚する2人、招待客	牧師、披露宴司会者	教会、披露宴会場
レストラン	食事	食事に来た客	ウエイトレス	テーブル
美容院	美容	来客	美容師	美容室
フィットネスクラブ	健康増進	会員利用者	インストラクター	体育館、プール
ゴルフ場	ゴルフ	プレイヤー	フロント、キャディ	ゴルフコース、クラブハウス
ガソリンスタンド	給油	給油に来た人	(セルフサービス)	給油場所
学校	教育	学生・生徒	教員	教室

5. アンケート調査例

アンケート調査票の作成と回答の統計分析の方法については、多くの本が市販されています。以下では、ビジネスホテルの利用者満足度と、中規模の企業を想定した従業員満足度に関するアンケート調査について、具体的な質問項目の例と、回答の統計分析によりどのようなことが分かるかについて説明します。実施に際しては、当然のこととして、質問票の作成にも結果の分析にも、各組織の実情に合わせて調整することが必要です。

一般に、質問票は、回答者自身の属性を尋ねる部分と、満足度に関する質問の部分から構成されます。質問項目は、回答者が一読して迷わずに回答できるとともに、意図した分析に必要なデータが取れるように、また集計時の転記や計算ミスを抑えるように設計することが肝心です。

統計分析には、回答者の属性別単純集計やクロス集計のほか、回答全体からテーマに関する主要な要因を見出す主成分分析、回答者の集団どうしの特性比較に関する仮説検定を始め、多変量解析の手法を適用することができます。統計的に有意な結論を得るためには、ある程度以上の回答者数の確保が必要です。

5.1. ビジネスホテル利用者の満足度

客室利用率と収益の向上を目指すビジネスホテルにおける利用者満足度を調査するアンケートの例を示します。ほとんどの利用者がビジネス客であれば、顧客の属性は、性別と年齢層ぐらいで十分でしょう。質問部分には、以下のような項目が考えられます。

(1) 今回のご利用について

- ・利用日と部屋番号：〇〇月〇〇日～〇〇月〇〇日、〇〇〇号室
- ・利用目的：1. ビジネス、2. 観光、3. 知人訪問、4. その他
- ・利用は初めてですか？：1. 初めて、2. 以前に宿泊したことがある。
- ・(初めてのの人に) 今回、当ホテルを知ったきっかけは？：1. ネットで調べた、2. 知人から聞いた、3. その他
- ・予約方法：1. 当ホテルのホームページ、2. ネット上の代理店サイトから、3. ホテルに電話、ファックス、またはメールで、4. その他
- ・ホテルまでの交通手段：1. 公共交通、2. 自家用車・社用車、3. タクシー、4. その他

(2) 従業員サービスと客室・施設について

それぞれ、次の5段階の回答から1つだけを選んでもらいます。

1. 満足 2. やや満足 3. どちらともいえない 4. やや不満 5. 不満

- ・チェックイン・アウト時のフロント係の対応
- ・朝食サービス（料金、時間帯、メニュー、味など）
- ・客室の環境（広さ、温度、明るさ、静かさ、清潔感など）
- ・客室の設備（ベッド、バス・トイレ、アメニティ、テレビ、インターネットなど）
- ・ホテルの施設（大浴場、フィットネス、レストラン、駐車場、ロビーなど）
- ・宿泊料金（提供される設備とサービスから見ての妥当性）
- ・ホームページ（得られる情報の量と質、予約のしやすさ）

(3) ホテルを選ぶときに重視する基準

回答者に該当する項目を選んでもらいます（複数選択可）。

宿泊料金、キャンセル料金、客室の快適さ、禁煙・喫煙可室の有無、客室でのインターネット利用、朝食、大浴場、従業員の接客、駅からの距離、クルマでのアクセス、目的地への移動の便利さ、建物の耐震補強、災害時の避難経路、近隣の施設・環境、その他（ ）

(4) 再利用意向と他人への推奨意向

- ・次に当地に来られるときも、当ホテルをご利用されたいですか？（○は1つ）
 1. 利用したい
 2. 利用したくない
 3. どちらともいえない
- ・当地に来られる人に、当ホテルの利用を薦めたいですか？（○は1つ）
 1. 薦めたい
 2. 薦めたくない
 3. どちらともいえない

これらの質問への回答結果の統計分析により、例えば、以下のようなことが分かります。

- ・回答者の属性別に、利用方法と満足度の各レベルについて回答者数。
- ・ビジネス客とそれ以外の利用者で、重視するホテル選択基準に違いがあるか？
- ・リピート利用者が重視するにもかかわらず、

満足度が低いサービスや設備があるか？

- ・再利用意向や他人への推奨意向が低い利用者の満足度が低いサービスや設備は何か？

5.2. 従業員満足度のアンケート調査例

企業内でアンケートを実施する場合には、回答内容によって自分の給与や人事考課に影響があるのではないかと懸念を払拭するように、回答は統計的に処理され、回答者個人が特定されることはないことを確約することが信頼できる回答を得るために必須です。回答者の所属組織を特定することで、回答を統計処理した結果を所属組織にフィードバックし、職場カイゼンのために活用することができます。

ここでは、中規模の企業を想定し、特にワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）に関する従業員満足度を調査するアンケートの例を示します（参考資料：平成27年度 看護職のワーク・ライフ・バランス（WLB）インデックス調査＜職員調査＞、公益社団法人 日本看護協会、<https://www.nurse.or.jp/wlb/wlbindex/doc/kojin-h27.pdf>）。この調査では、従業員の属性として、家族構成等を聞く必要があります。

性別：男、女

年齢層：20歳代、30歳代、40歳代、50歳代、60歳以上

家族構成：一人暮らし（独身）、夫婦のみ、

2世代世帯（夫婦と子）、

3世代世帯（夫婦・親・孫）、その他

同居者の状況：世話が必要な幼児、要介護者、障害者等の有無

居住地：郵便番号（住所を聞かない）、小学校区（地域活動単位となっていることが多い）、最寄りの鉄道駅、通勤時間等。勤続年数、社内での職階・担当業務、等。

回答者は、以下のような質問について、それぞれ、次の5段階の回答から1つを選びます。

1. 非常にそう思う、2. 少しそう思う、3. どちらとも言えない、4. あまりそう思わない、5. まったくそう思わない。

(1) 経営方針への共感と組織への帰属意識について

- ・トップは職員に経営方針を十分に説明している。
- ・トップが示す経営理念や運営方針に共感できる。
- ・目先の利益にとらわれず、長期的な視点に立って経営をしている。
- ・職員のための福利厚生が充実している。
- ・今の勤務先にできるだけ長く勤めたい。

(2) 職場の雰囲気について

- ・組織の目標達成に向けて、みんなが協調して仕事を進めている。
- ・業務について、上下関係にこだわらず自由に意見を交換できる。
- ・積極的に業務をカイゼンしていこうという雰囲気がある。
- ・能力開発のための内外の研修等への参加を支援してくれる。
- ・業務以外のことについても話し合える同僚がいる。

(3) 上司について

- ・組織の方針や自身の考えを部下に十分に説明している。
- ・部下からの意見や問題意識をよく聞いて対応している。
- ・業務上必要なときに部下に的確な助言や支援を与えている。
- ・日常業務において部下を公平に扱っている。
- ・仕事の成果について部下を公正に評価している。

(4) 現在の仕事と報酬について

- ・現在の仕事は自分がやりたかった仕事である。
- ・現在の仕事は自分の描く将来像につながる仕事である。
- ・現在の仕事の中で自分の能力を活かすことができる。
- ・現在の仕事の量と内容に対して、今の給与は妥当である。
- ・業績を上げることで、自分の職務の級や給与が上がると思う。

(5) ワーク・ライフ・バランスについて

- ・職場において過剰な残業を強いられることはない。
- ・必要な業務が終われば周囲に気兼ねなく帰ることができる。

- ・個人の希望に応じて、勤務時間の変更や有給休暇の取得ができる。
- ・勤務スケジュールの作成に際して、個人の希望が通りやすい。
- ・家庭生活や地域活動のために時間を取ることができる。

これらの質問への回答結果の統計分析により、例えば、以下のようなことが分かります。

- ・回答者の属性別に、各質問について、回答選択枝への回答者数。
- ・従業員満足につながる主要な要因の特定。
- ・勤続年数によって、満足を感じる要因が違うのか？
- ・「できるだけ長く勤めたい」人とそうでない人は、満足を感じる要因が違うのか？
- ・ワーク・ライフ・バランスを重視する人とそうでない人は、会社への帰属意識や報酬に関して、満足度に差があるか？

6. おわりに

本稿では、サービス企業を例として、顧客満足度と従業員満足度が経営に重要であることを説明し、それらのアンケート調査の実例を示しました。冒頭に述べたように、工業製品や農林水産製品を製造販売する企業においても、これらを経営施策の策定手段として活用することができます。また、分析結果をウェブサイト等に公開することは、顧客および従業員志向の経営姿勢を社内外にアピールする一助となるでしょう。

筑波銀行グループの筑波総研株式会社では、当社が有するデータ処理とサービス業務コンサルティングの実績を活用し、お客様の経営支援の一環として、業種を問わず、顧客満足度・従業員満足度に関するアンケート調査をお手伝いさせていただいています。お客様のご要望により、調査目的に合わせた質問項目の作成、実施に係る事務処理、回答結果の単なる集計だけではなく、最新の統計解析手法を用いた経営カイゼンに資する分析等をご提供します。回答者の個人情報・回答情報は、当社の個人情報保護方針に基づいて厳正に取り扱います。どうぞご利用ください。