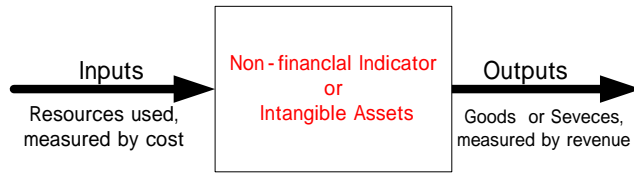


従業員満足についての実証分析 ～顧客満足との相関及び形成プロセスについて～

(明治大学経営学部 鈴木研一、KGH00111@nifty.com)

・問題意識

Anthony and Govindarajan (2000, pp. 108-113) によれば、インプットとアウトプットに期間的な対応がある場合には、利益センターを設定することによってマネジメント・コントロールが容易である。逆に、インプットとアウトプットに期間的な対応がない場合には、マネジメント・コントロールすることは難しいと考えられているが、これに該当するインプットとアウトプットの重要性が増しているように思われる。例えば、イノベーションに必要なとなる研究開発費、ブランドに必要なとなる広告費や顧客維持費である。

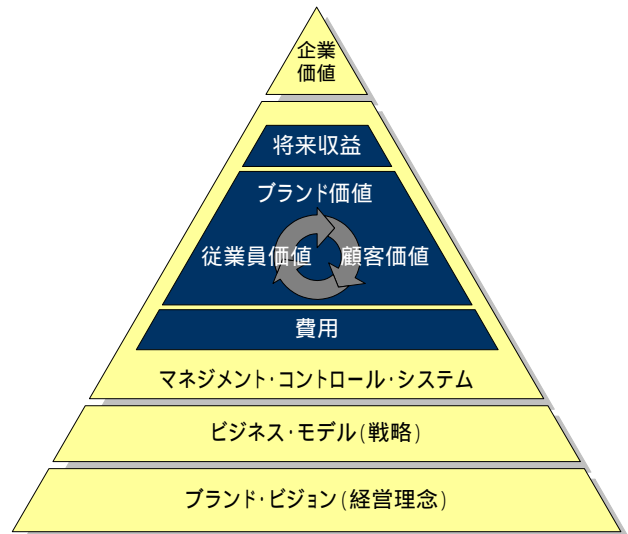


Anthony and Govindarajan 2000, p.109. にヒントをえた

この課題に対して、コストを資産計上するアプローチやインプットとアウトプットの間非財務尺度を設定するアプローチが注目されている。そこで、マーケティング分野で多くの研究がなされているブランドに着目してこれらのアプローチの可能性について考察することにした。インプットとアウトプットの間尺度としてブランド価値（資産計上可能であればブランド資産）の可能性を考察するために、伊藤（2000）を参考にしながら下図のような企業モデル（仮）を考えている。

詳細については報告時に述べるが、このモデルは、ブランド・ビジョン（あるいは経営理念）とそれを具現化するためのビジネス・モデル（あるいは戦略）、そして、ブランド・ビジョンを実現するためのマネジメント・コントロール・システム、タスク・コントロール・システム（図において省略）から構成される。

マネジメント・コントロール・システムは、顧客及び従業員、株主、経営者というステークホルダーの目標整合性（goal congruence）を保つように、財務尺度と非財務尺度を利用して設計される。言葉をかえれば、創業者あるいは経営者の夢としてのブランド・ビジョン、その夢を実現する提供者としての従業員と夢の購入者としての顧客の満足あるいはロイヤリティ、共感を測定し、費用（インプット）が効率的かつ有効的に将来収益（アウトプット）に結びつき株主の期待を満足させるように設計される。なお、ここではブランド価値を相互作用によって産みだされる従業員満足と顧客満足と考えている。マーケティング分野での研究をみると、やや単純化しすぎであると思われるが、インプットとアウトプットの期間的な対応をとるためにどのようなアプローチがあるかを考察の焦点としているため、まずは単純化したこととご理解願いたい。



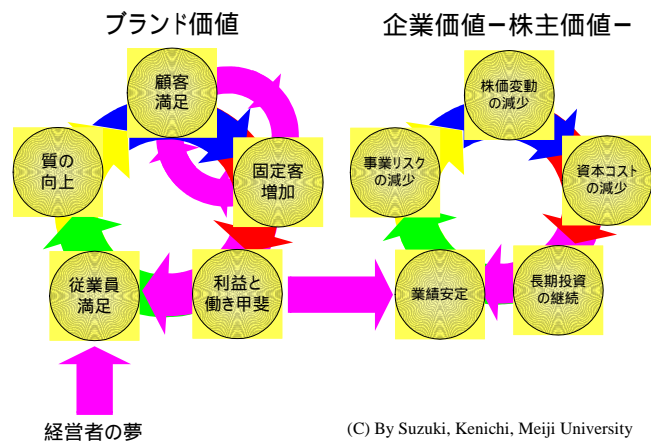
(C) By Suzuki, Kenichi, Meiji University

・研究方法と実証分析の概要

この企業モデルの可能性を考察するために、グレードの高い会員制リゾートホテル・チェーンを経営するA社の協力をえて、このモデルにあるようなマネジメント・コントロール・システム構築についてのアクション・リサーチを実施している。今回は、その一部として実施した従業員満足についての実証分析について報告する。実証分析に至った経緯は次の通りである。

まず、A社に先に示した企業モデルを説明し、賛同をえた。A社はブランド価値が将来収益を生み出す最も重要なファクターとみている。しかし、ブランド価値創造にかかる費用と将来収益との期間的な対応が見いだせないという課題を抱えていた。

次に、A社がブランド価値と企業価値の形成プロセスを具体的にどのように考えているかを明らかにした。A社は右図のように見ている。この概念図について同社の会長はこれを次のように説明している。



(C) By Suzuki, Kenichi, Meiji University

経営者が夢を掲げ、その夢に共感した従業員達の努力は、商品やサービスの質、言葉を変えれば実現しようとする夢の質を上げることになるでしょう。そうなれば、共感してくれたお客様を得ることになるでしょう。そのようなお客様は、長いお付き合いができる固定客だと思えます。そして、新しい顧客を紹介してくれるのだと思えますし、真剣に向き合ってくれるでしょう。ときには叱咤し、ときには激励して下さることで、きっと従業員の働き甲斐を高めることになるでしょう。更に言えば、固定客は利益をもたらしてくれるでしょう。なぜならば、よくサービスや商品をご存知の方々ですので、商品やサービスの質を高めることに協力してくれるでしょうし、新たなお客様の輪を広げてくれるのだと思えます。時間はかかりますが、将来的には、費用が節約され、きっと収益が上がることとなります。CRMなどでよく主張されておりますが、20%の固定客が80%の利益をもたらすという法則は多くのビジネスで当てはまるのではないのでしょうか。(2001年6月のインタビューから)

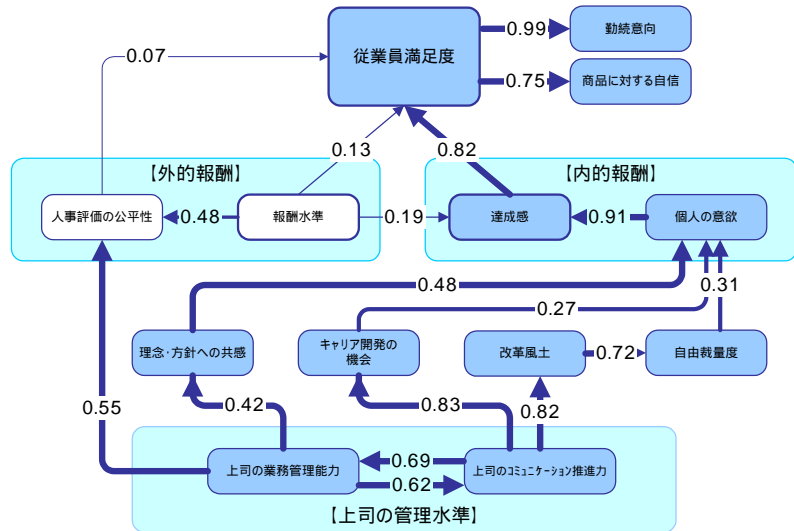
そして、この概念図に基づくマネジメント・コントロール・システム構築に向けての手始めとして、ブランド価値の形成プロセス(上図の左の部分)の妥当性を確かめた。A社の場合、新規顧客(会員)の80%が満足の高い顧客(会員)からの紹介によって獲得される。また、固定客が利益の大半をもたらすことも分かっていた。ここで、2つの課題が残った。従業員満足が高まると顧客満足が高まるか(あるいはそれらに強い相関関係が見いだせるか)、従業員満足を高めるためにポイントとなる要因は何か、であった。そこで、従業員満足についてのアンケート調査によって次の2点を実証的に分析することになった。

1. 従業員満足度と顧客満足度の相関分析
2. 従業員満足の決定要因及び形成プロセスの識別

前者については、次のようなモデルによる重回帰分析を行い、従業員満足度がホテルのグレードに比して顧客満足に大きな影響を与えていることが明らかとなった。

$$\text{顧客満足度} = \beta_1 + \beta_2(\text{従業員満足度}) + \beta_3(\text{施設グレード}) + \beta_4(\text{居住地からの距離})$$

後者については、クラスター分析及び共分散構造分析によって従業員満足度の形成プロセスを部門別に調査した。右図はその一例である。その結果、部門に共通する傾向として、ミドルマネジャーの管理能力やコミュニケーション能力が従業員満足度を左右する根源的な要因であること、形成プロセスが部門や従業員の年齢や性別によってわずかながら異なることが明らかとなった。



(C) By Suzuki, Kenichi, Meiji University

・まとめ～マネジメント・コントロール・システムへの示唆～

この研究は始まったばかりであるが、次のようなマネジメント・コントロール・システムへの示唆をえられた。

ブランド価値の概念、顧客満足あるいは従業員満足が形成されるプロセスは、企業によってまちまちであると考えられ、A社における考察はその一例にすぎない。しかし、従業員満足及び顧客満足という中間的な非財務尺度を設定することによって、インプット（費用）とアウトプット（収益）の間に期間的な対応関係がない状況におけるマネジメント・コントロール・システムの困難を緩和する可能性を見いだせたと考えている。ホテル業のA社においては、管理可能な期間費用の過半を占める採用や教育を含めた人件費が、従業員満足度を左右する要因あるいは従業員満足度の形成プロセスにどのような影響を与えたか、A社にとって望ましい結果をもたらしているのか、顧客満足につながっているのかなどを可視化し、期間管理することで、費用と将来収益をより効率的、有効的にマネジメント・コントロールする可能性が高まったといえよう。

また、非財務尺度をマネジメント・コントロール・システムに組み込むために、戦略的重要なファクターを識別、形成プロセスの分析、根源的な尺度を発見、管理尺度を絞り込みといった手順と技法としての共分散構造分析の可能性を確認できた。A社においては、従業員満足が同社のブランド価値にとって重要であるとの認識はあったが、どのような手立てを打つべきかについてはさまざまであった。同社においては、この手順と分析がさまざまな方策の焦点を絞ることに役立つという評価をえた。非財務尺度を利用するためには、戦略的に重要でかつ費用との相関の高い管理尺度を絞り込むための理論的・科学的な技法が求められているかもしれない。

<参考文献>

- ・ Anthony, R. N., and V. Govindarajan Management Control Systems, Tenth Edition, Irwin, 2000, pp. 108-113.
- ・ 伊藤邦雄 『コーポレートブランド経営』 日本経済新聞社、2000年。