

# 従業員満足度調査

御子柴 清志

## 要旨

---

人的サービスに依存する度合の大きいホスピタリティ産業にあっては、従業員の満足度が会社業績に直結する。従業員を内部顧客として捉え、従業員の満足度を向上させるために従業員満足度調査の導入を提唱したい。

## キーワード

---

ESS、ESI、リーダーシップ、管理職人事考課

---

## 目 次

- I 内部顧客としての従業員
- II 従業員満足度の客観的測定
- III ESS の設計と実施
- IV ESS からの発見
- V ESS の活用

## 第1章 内部顧客としての従業員

### 1. マーケティングの潮流の変化

第2次大戦後の高度成長期下での企業側の課題はいかに需要に追いつくかにあり、生産性向上が課題であった。マーケティングは大量生産を基盤として市場を塊として捉えるマス・マーケティングであった。高度経済成長の終焉により供給が需要を上回るようになると、新たな需要創造を目指して消費者の欲求の把握と、それに基づく製品やサービスの開発が課題となり、本格的なマーケティングの時代へと移っていく。しかしこの時代にあっても、企業と消費者間の情報の格差は大きく、企業の基準で市場を捉え、消費者は企業の提案するものの中から自分に最も合うだろうと思われるものを選択せざるを得なかった。

バブル崩壊による価格破壊と製品普及率が飽和点に達し、市場が成熟してくると消費者の購買態度にも変化が生じてきた。消費者の商品やサービスの利用経験の深化、知識の向上により、消費者側に評価基準が確立するようになった。さまざまな専門誌や情報誌の発刊、特にここ数年のインターネットの爆発的普及により、消費者の情報蒐集能力は飛躍的に高まり、いまや消費者が生活情報を創造する時代となった。市場が企業主導型から顧客主導型に移行するに伴い「顧客満足」がキーワードとなり、CSの時代の到来を招くにいたった。

筆者の実務経験によれば、20%の人々の所得が社会全体の所得の80%を占めるというバレートの法則は多くのビジネスにも当てはまる。すなわち、売上げの80%は上位20%の顧客から、または、総取り扱い品目の20%の商品から生み出されるというものである。また、新規顧客の獲得は既存顧客維持の数倍のコストがかかることから、最近では上位固定顧客の満足度の向上による「安心顧客 (Secure Customers)」作りの重要性が認識され、顧客満足はマーケティングの中心概念として位置付けられるようになってきた。

### 2. ホスピタリティ産業における顧客満足の実現

ホスピタリティ産業の範囲については、金融、保険、不動産などの広範な範囲を含むとする考え方と、ホテル、レストラン、教育、介護、看護、行政窓口サービスなどの恒常的な人の触れ合いを根幹業務とする産業とする考え方とがあるが、本稿では後者の立場に立ち論じてみたい。

人的サービスに依存する度合いの大きいホスピタリティ産業にあつては、

---

従業員の顧客に対する対応が売上げと、売上げから発生する利益に与える影響度は他産業に比較してはるかに大きい。従業員の誠実さとホスピタリティはハードウェアの足りない部分を補ってあまりある。

箱根宮ノ下にある富士屋ホテルは明治11年(1878)に開業した。火災で焼失して明治17年に再建されたが、それでも120年の歴史を有する。増改築などで新しい施設がつけ加えられたとはいえ、ハードウェアの古さはいたしかたなく、新しいホテルと比較されると快適さにおいて劣るのはやむを得ない。にもかかわらず四季を通じて利用客が絶えないのは、伝統に加えて、訓練の行き届いた従業員による心温まるホスピタリティによるところが大きい。リピータの多さは、従業員が顧客満足の大きな源となっている証左である。

従業員が所属する組織に誇りを持ち、組織文化、処遇、人事規則とその運用、上司・同僚との関係、業務遂行基準等に全体として満足していれば、「満足している従業員」→「高い勤労意欲と心温まるもてなしの気持ち」→「顧客の満足」→「顧客の再訪と新規顧客の紹介」→「売上げの増加」→「従業員に対する処遇の向上」→「満足度の更なる向上」との好循環を生み出す。

企業の側にも売上げの増加に基づく利益の拡大により再投資余力が発生し、リノベーションの実施や新設備や新システムの導入などにより競争力が強化される。物理的労働環境の整備は更なる従業員満足度の向上をもたらす。このように、従業員満足度の向上はブランド価値と企業価値の上昇をもたらす。このような図式のもとでは、従業員は単なる働き手としてではなく、マーケティング上内部顧客として位置づけることができる。

## 第2章 従業員満足度の客観的測定

### 1. 従業員を顧客として捉える

従業員の満足度の向上が企業の業績向上に直結することを認識するのであれば、従業員満足度向上のための具体手方策を講じなくてはならない。そのためにまず実施することは、従業員の満足度レベルを数値化して客観的に捉え、満足度が低い場合はその原因の所在の発見と改善策の実施である。そのための手段として「従業員満足度調査(Employee Satisfaction Survey)」(以下“ESS”と呼ぶ)の実施が必要である。

ESSは米国では広く行われているが、日本で実施されている例は殆ど聞かない。会社を家族にたとえ、従業員を「雇い人」としてより家族の一員と考

える伝統がいまだ強い日本企業にあってはESSという発想自体が考えられないのであろう。企業側にも従業員側にも終身雇用という発想と慣行が殆ど見られない米国企業にあっては、良質な従業員の離職防止対策として従業員満足度の向上は重要な課題であるのみならず、有力なマーケティング手法として捉えられている。

仮に日本企業の終身雇用的伝統が今後に残り、社員を家族同様に考えとしても、それが従業員満足に直結するものではない。従業員の満足度は企業の成功にとり決定的役割を果たすことを認識して、満足度向上のための具体的施策としてESSの積極的導入を提唱したい。

### 第3章 ESSの設計と実施

#### 1. 調査方法

ESSの実施方法には個人面接法、調査票記入法、集合法等の各種の方法が考えられるが、従業員全体を調査対象としてカバーすること、及び匿名性の確保により本音の意見を吐露してもらうとの観点から調査票記入方式が最適と考えられる。

#### 2. 質問項目の設定

項目は調査実施者が調査目的に応じ設計すればよいものであるが、ホスピタリティ産業で働く人々の関心や勤労働機は、産業内業種を問わずほぼ共通しているので、米国で行われている調査でも質問内容は似たり寄ったりである。

調査目的を達成するために必要な十分な質問数と回答者に対する負担のバランスを考慮すると全体で50問程度が適量である。まず調査目的に応じ何を把握したいのかを明確にして、それを項目として、各項目に数問の質問を設定するのがよい。下にホテル業を例にとって一例を示す。

#### 会社に対する誇り (About Pride)

1. 私のホテルはこの地域の同一ポジショニングのホテルの中で最良のホテルの一つと思う。
2. 私はこのホテルで働くことに誇りを持っている。
3. 私は私の部署が提供する商品とサービスに誇りを持っている。

---

### 改善 (About Improvement)

4. 私の部署ではゲスト、または他の従業員に対し常により良質のサービスを提供できるよう改善を心がけている。
5. 私の部署では顧客満足度調査の結果や他のゲストからのフィードバックを活用し、どの部分に改善が必要かを確認している。
6. 私の部署の従業員は正確にまた時間内に仕事をするよう心がけている。
7. あらゆることを考慮に入れて、私は私の部署の有効性に満足している。

### あなたの仕事について (About Your Job)

8. 私は私の部署の物理的環境（広さ、清潔さ、空調、照明、温度）に満足している。
9. 私は仕事を遂行する上で必要な十分な機器、備品などを持っている。
10. 私は仕事上の事故や怪我から安全だと感じている。
11. 私の仕事量と責務は適切だと思う。
12. 私の仕事は私のホテルが成功する上で重要だと思う。
13. 私はこのホテルチェーンでキャリアを重ねていきたい。
14. あらゆることを勘案して、私は現在の仕事とポジションに満足している。

### チームワークについて (About Teamwork)

15. 私の部署の人々は皆チームとして働いている。
16. もし私が仕事上の問題を抱えた場合、同じ部署の同僚の助けを期待できる。
17. 私の部署のスタッフは互いに尊敬しあっている。
18. 私は他の部署からの助けや協力を得ている。
19. スタッフはサービス上の問題が生じたときは、それを解決するために積極的に他部署と協力しあうよう奨励されている。
20. 私の職場では文化、言語、宗教、性別の相違を尊重しあっている。
21. 全体的にみて、私はホテルの他のスタッフとの仕事上の関係がうまくいっている。

### リーダーシップについて (About Leadership)

22. 私は仕事に関する問題が発生した時に、私の部署のマネージャーやスーパーバイザーに遠慮なく話しをすることができる。
23. 私の問題や心配事は公正に取り扱われ処理されている。

24. 私の部署のマネージャーやスーパーバイザーは効果的なフィードバックと指導をしてくれる。
25. 私の部署のマネージャーとスーパーバイザーは部内の問題解決と一緒にやりあってくれる。
26. 私の部署のマネージャーとスーパーバイザーはスタッフ間の対立を解決するため手助けしてくれる。
27. 私の部署のマネージャーとスーパーバイザーはスタッフからあげられた独創的な、または新しいアイデアを尊重してくれる。
28. 私の部署のマネージャーとスーパーバイザーは部内のチームワークを尊重し、サポートしている。
29. 私の部署のマネージャーとスーパーバイザーは私に仕事にかかわる決断を下す機会を与えてくれる
30. 私は上司の許可を得るまでもなくゲストからのリクエストを満足させる決断を下すことができる。
31. 総体的に、私は私の部署の管理職チームに満足している。

#### コミュニケーションについて (About Communication)

32. 私は自分の仕事に影響を与えるような変化に関する情報を得ている。
33. 私のマネージャーやスーパーバイザーは私の仕事に影響を与える情報を与えてくれる。
34. 私のマネージャーやスーパーバイザーは効果的に仕事をするために私からフィードバックや意見を求めてくれる。
35. 私のマネージャーやスーパーバイザーは私のアイデアを聞き、適切な対応をしてくれる。
36. 私の部署内のコミュニケーションは双方向である。上司は私と話し合い、私は上司と話し合うよう奨励されている。

#### 報酬と処遇について (About Rewards and Recognition)

37. 私は良い仕事ぶりに対しては正しく認知され適正な報酬を与えられている。
38. 私は内部人材配置と社内人材募集の手順が公正であり、高い能力があれば昇進も公平に行われていると信じている。
39. 私のマネージャーやスーパーバイザーは良い仕事を行った場合は、その旨をきちんと伝えて評価してくれる。

---

### 福利厚生について(About Your Benefits)

40. 私はこのホテル・チェーンの一員として利用可能な優遇プランについて熟知している。
41. 従業員食堂はよく考えられた食事を提供している。
42. ロッカー・ルームは常に清潔に保たれ、バスルーム設備もよく整備されている。

### 人事サービスと人材育成について (About Human Resources)

43. 私は人事部がどのようなサービスを提供しているか知っている。
44. 私は人事部が提供するサービスに満足している。
45. 私は火災などの生命の危機にさらされるような非常事態に対して適切に対応できるようトレーニングを受けた。
46. 私は良い仕事を行うために継続的に研修を受けている。

＊ 昨年からここで働き始めた方は次の3問にも答えてください。

1. 入社時に必要なオリエンテーションを受けた。
2. 入社時に仕事を効率的、効果的に行うための顧客サービストレーニングである「ケアー (Care)」の研修を受けた。
3. 入社時に、私が仕事をスムーズに始められるように、部署のオリエンテーションと職業技能訓練を受けた。

### **3. 回答の評価段階**

各質問に対する回答は5段階方式が適当と考えられる。5段階の定義は次のようなものとする。

5. いつもそう思う (All of the time)
4. たいていそう思う (Most of the time)
3. 時々そう思う (Some of the time)
2. 殆どそう思わない (Little of the time)
1. 全然そう思わない (None of the time)

また、次のような自由記入コメント (Write-in Comments) 欄を設けておくと、調査票の分析からは知ることのできないような思わぬ発見がある。

- ・私のホテルに関して好きなのは？
- ・私のホテルに関して嫌いなのは？



- ・あなたはこのアンケートについてどう考えますか？
- ・他に自由に記入してください。

#### 4. 回答者の属性分類

ESSより問題を発見して改善策を講ずるためには、問題の所在箇所と原因を把握できるようにしておかなければならない。そのためには調査票にはESS参加者の属性を把握できる質問項目の設定が必要である。質問項目としては次のようなものが適当である。

性別

年代

21 歳以下

21 ～ 30 歳

31 ～ 40 歳

41 ～ 50 歳

50 歳以上

雇用条件

フルタイム

パートタイム

オン・コール

勤続年数

6ヶ月以下

6ヶ月～12ヶ月

1 年～2 年

2 年～5 年

5 年～10 年

10 年～20 年

20 年以上

役職

一般社員

スーパーバイザー

マネージャー

ディレクター

所属部署

基本的にはセクション単位とする。ホテルで言えばフロント・オフィス、

---

スイッチボード(電話交換)、ハウスキーピング、予約、ベル/ポーター、調理、スチュワーディング、営業、財務、人事、施設管理....等々である。

ここで大切なことは少人数セクションまたは一人だけのポジションの扱いである。ESSを有効に機能せしめるためには参加者の匿名性の確保が必要で、少人数セクションをそのまま一つの部署として区分すると匿名性確保が失われる。このような場合は少人数または一人ポジションの者は類似業務のセクションと組み合わせるなどの工夫が必要である。例えば、総支配人秘書の場合であれば人事部と組み合わせるといような方法である。

## 5. 調査の実施

具体的な実施方法は調査日と各調査日における調査時間帯を設定して、調査票記入会場を用意する。従業員は各自都合の良い時間帯に調査票記入会場にて調査票への回答を行う方法が良い。ホテルのように24時間の勤務シフトで運営されている業態にあっては、3日ないし4日程度の調査日を設定する必要がある。

調査票を配布して後日回収するという方法は、被調査者が互いに相談したり、周囲の者または上司などの影響を受けたりしやすく、“本音”の回答を得るのに支障をきたすこともあるので避けるべきである。

尚、調査票は機械読み取りによる迅速な集計作業を行うためにマークシート方式か社内LANまたはイントラネットを利用したウェブ上での記入方式とする。

調査の有効性確保に最も大切なことは匿名性の確保である。そのため、調査票の集計と分析は外部機関に委託することとして、その旨を被調査者に周知させることである。東京のある国際ホテル・チェーン系のホテルでは、調査票記入会場に議員選挙投票所に設置されている投票箱のような箱を設置して、調査日が終わり次第そのまま箱を封印しDHLにより海外の外部機関に発送している。当然その手順は全被調査者に周知させてある。

後述するが、調査結果を管理職者の人事考課に反映させることが重要なので、調査実施時期は年度末の人事考課実施時期に近い時期とする。多くの日本企業では年末にボーナスを支給するため、その査定は12月上旬に行われる。その査定は翌年度の昇格・昇給査定にも使用されることが多い。このような手順をとっている会社ではESSを11月中旬に実施すれば、その分析結果は12月上旬の考課に反映させることができる。

## 6. ESSの集計と分析

回収された質問票はリレーショナル・データベースにより集計する。出力するデーターは次のとおりとする。

|     | 全 体     |    | セクション別  |    |
|-----|---------|----|---------|----|
|     | 5段階の%分布 | 平均 | 5段階の%分布 | 平均 |
| 項目別 | ✓       | ✓  | ✓       | ✓  |
| 各質問 | ✓       | ✓  | ✓       | ✓  |

項目とは「会社に対する誇り」、「改善」などの10項目

各質問に対する評価の方法は、質問への回答が5段階であるので、最高点を5として5～1で表す。この数値をEmployee Satisfaction Index（以下“ESI”と略す）と呼ぶ。

集計の方法は具体例を見れば一目瞭然なので、別表1と2を参照されたい。別表1はセクション毎の各項目に対する全従業員ESI平均を示している。この例では全体平均は5点満点中3.34であるので従業員の満足度は66%ということになる。項目別ではホテルに対する「誇り」で高い満足度を示し、「コミュニケーション」と「リーダーシップ」は満足度が低いことを示している。部門別では「人事/エグゼクティブ・オフィス」の満足度が最も高く、「財務」の満足度が最も低い。財務部門の低ESIの原因は「リーダーシップ」や「コミュニケーション」にあることがわかり、マネージャーなどの管理職者に問題があることをうかがわせる。

別表2は別表1の結果の内容を詳細に示すもので、“Count 687”、は被調査者数が687人であることを示している。“Count”に687以下の数字が散見されるが、それは何らかの理由で被調査者がその質問に回答をしなかったか、或いはマークの仕方が不適切で機械が読み取れなかった状態を示している。

別表1は全体平均を示すものであるが、このほかに全く同じ様式で全セクション別も作成されるので、セクション毎にどの部分に問題があるのかを発見することができる。

あるホテルの例であるが、ドアマンのセクションのスコア表を点検中に「あなたの仕事」についての項目中の「9. 私は仕事を遂行する上で必要な十分な機器、備品などを持っている」の質問に対する回答が1、すなわち、「ぜんぜんそう思わない(None of the time)」と極端に低いことが発見された。ドアマンに対する聞き取り調査を行ったところ次のような事情が判明した。す

---

なわち、冬季に積雪があった場合、ドアマンは玄関周り、車寄せ、玄関前駐車スペースの雪を大急ぎで処理しなければならない。広いスペースをシャベルで除雪を行うことは極めて重労働であるばかりでなく、長時間の作業を余儀なくされる結果、ドアマン本来の業務に著しい支障をきたす。そこで、ドアマンはドア・セクションのキャプテンを通じ上司であるフロント・オフィス・マネージャーに強力な熱風で雪を溶かしながら吹き飛ばす噴射式除雪機(Snowblower)の購入を願い出た。然るに、フロント・オフィス・マネージャーは除雪機購入は予算化されていないとの理由でドアマンの要求を却下してしまった。ドアマンに対する聞き取り調査では、噴射式除雪機は高価であるので予算化されていない場合に購入は困難であるとの事情は理解できるものの、フロント・オフィス・マネージャーが降雪時のドアマンの苦労を理解せず、従って、財務部長や場合によっては総支配人に予算外支出による購入の承認を得る働きかけ努力をしてくれなかったことに対する不満であることが判明した。

この例からも明らかなようにESSは全体としての従業員満足度を測定するだけではなく、問題の所在と原因を把握することが可能であり、なにが改善のための具体的手段であるかを明らかにすることができる優れたツールである。ESSが有効なツールである理由は別表2のごとくセクション別に詳細な情報が提供されるためだが、そのためレポートの量は大部なものとなる。このレポートを活用するためには、マネージャーに業務上の命令を発することができるトップまたはトップに近い管理者者が、まず大部なレポートに目を通す労を惜しむことなく、レポートを分析して問題の所在を発見しなければならない。その上で各マネージャーに改善の具体策を作成させ、その実行を監督しなければならない。別表3は改善策の実施状況をモニターするためのフォームである。

## 別表1

## ESI

Property: Tokyo

Date: November 2004

Title: Summary of Category Averages

|                       | 全体平均 | 誇り   | 改善   | 仕事   | チーム  |      | リーダーシップ | コミュニケーション | ケア   | 報酬・処遇 | 福利厚生 |      | 人事サービスと育成 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|---------|-----------|------|-------|------|------|-----------|
|                       |      |      |      |      | ワーク  | ワーク  |         |           |      |       | 厚生   | 厚生   |           |
| 5= All of the time    |      |      |      |      |      |      |         |           |      |       |      |      |           |
| 4= Most of the time   |      |      |      |      |      |      |         |           |      |       |      |      |           |
| 3= Some of the time   |      |      |      |      |      |      |         |           |      |       |      |      |           |
| 2= Little of the time |      |      |      |      |      |      |         |           |      |       |      |      |           |
| 1= None of the time   |      |      |      |      |      |      |         |           |      |       |      |      |           |
| 全従業員                  | 3.34 | 3.91 | 3.67 | 3.22 | 3.33 | 3.33 | 2.98    | 3.05      | 3.34 | 3.25  | 3.33 | 3.33 | 3.28      |
| フロント・オフィス             | 2.95 | 3.13 | 3.47 | 3.01 | 3.00 | 3.00 | 2.62    | 2.73      | 2.59 | 2.45  | 3.07 | 3.07 | 3.40      |
| ハウスキーパー               | 2.96 | 3.13 | 3.47 | 2.98 | 3.00 | 3.00 | 2.60    | 2.73      | 2.78 | 2.44  | 3.05 | 3.05 | 3.39      |
| エンジニアリング              | 3.79 | 3.93 | 4.36 | 3.75 | 3.94 | 3.94 | 3.91    | 3.98      | 4.18 | 3.22  | 3.60 | 3.60 | 3.00      |
| コマンド・センター             | 3.20 | 2.92 | 3.97 | 2.56 | 3.74 | 3.74 | 2.84    | 2.95      | 3.33 | 2.92  | 3.29 | 3.29 | 3.43      |
| サービス・エキスプレス           | 3.55 | 3.91 | 4.34 | 3.28 | 3.69 | 3.69 | 3.25    | 3.51      | 3.45 | 3.46  | 3.05 | 3.05 | 3.60      |
| サービス・エキスプレス・ドア        | 3.16 | 3.29 | 4.32 | 2.88 | 4.06 | 4.06 | 2.64    | 2.68      | 2.99 | 2.67  | 3.08 | 3.08 | 2.98      |
| 人事/エグゼクティブ・オフィス       | 3.63 | 3.97 | 3.73 | 3.58 | 3.55 | 3.55 | 3.87    | 3.75      | 3.45 | 3.30  | 3.37 | 3.37 | 3.68      |
| 財務                    | 2.83 | 3.21 | 3.05 | 3.39 | 2.65 | 2.65 | 2.21    | 2.09      | 2.33 | 2.87  | 3.06 | 3.06 | 3.39      |
| 購買課                   | 3.50 | 3.95 | 4.14 | 3.41 | 3.25 | 3.25 | 3.34    | 3.48      | 3.58 | 3.00  | 3.11 | 3.11 | 3.76      |
| 営業課                   | 3.16 | 3.59 | 3.54 | 3.50 | 3.20 | 3.20 | 3.04    | 3.06      | 2.89 | 2.59  | 3.30 | 3.30 | 2.87      |
| 企画課                   | 3.37 | 3.67 | 4.09 | 3.58 | 3.67 | 3.67 | 3.13    | 2.90      | 2.92 | 2.95  | 3.28 | 3.28 | 3.55      |
| 宿泊予約課                 | 3.19 | 3.33 | 2.66 | 3.35 | 3.33 | 3.33 | 3.05    | 3.27      | 3.16 | 2.95  | 3.31 | 3.31 | 3.45      |
| ステューディング              | 3.40 | 3.28 | 3.85 | 2.80 | 3.23 | 3.23 | 3.29    | 3.70      | 3.55 | 3.67  | 3.15 | 3.15 | 3.46      |
| 宴会予約オフィス              | 3.15 | 3.55 | 3.56 | 3.10 | 2.87 | 2.87 | 3.14    | 3.21      | 2.55 | 2.98  | 3.38 | 3.38 | 3.16      |
| 宴会サービス                | 3.15 | 3.43 | 3.93 | 3.04 | 3.30 | 3.30 | 3.06    | 2.95      | 3.13 | 2.65  | 3.00 | 3.00 | 3.02      |
| 宴会調理                  | 2.97 | 3.33 | 3.71 | 2.66 | 2.84 | 2.84 | 2.77    | 2.69      | 3.12 | 2.66  | 2.90 | 2.90 | 3.00      |
| 中国料理調理                | 3.42 | 4.18 | 4.34 | 2.97 | 3.16 | 3.16 | 3.39    | 3.27      | 3.61 | 3.36  | 2.86 | 2.86 | 3.03      |
| 中国レストランサービス           | 3.48 | 4.03 | 3.95 | 3.26 | 3.58 | 3.58 | 3.49    | 3.51      | 3.78 | 3.22  | 2.83 | 2.83 | 3.19      |

**ISE**

5= All of the time  
4= Most of the time  
3= Some of the time  
2= Little of the time  
1= None of the time

|           | Count | %All   | %Most | %Some | %Little | %None | Mean |     |      |
|-----------|-------|--|-------|-------|---------|-------|------|-----|------|
| 誇り        | 1     | 私のホテルはこの地域での同一ポジションングのホテルの中で最良のホテルの一つと思う。                | 687   | 34%   | 41%     | 20%   | 4%   | 1%  | 4.03 |
|           | 2     | 私はこのホテルで働くことに誇りを持っている。                                   | 687   | 35%   | 25%     | 28%   | 7%   | 5%  | 3.78 |
|           | 3     | 私は私の部署が提供する商品とサービスに誇りを持っている。                             | 687   | 37%   | 32%     | 20%   | 8%   | 3%  | 3.92 |
| 改善        | 4     | 私の部署ではゲスト、または他の従業員に対し常により良質のサービスを提供できるように改善を心がけている。      | 687   | 46%   | 37%     | 10%   | 6%   | 1%  | 4.21 |
|           | 5     | 私の部署では顧客満足度調査の結果や他のゲストからのフィードバックを活用し、どの部分に改善が必要かを確認している。 | 686   | 41%   | 33%     | 15%   | 9%   | 2%  | 4.02 |
|           | 6     | 私の部署の従業員は正確にまた時間内に仕事をしよう心がけている。                          | 687   | 50%   | 34%     | 10%   | 5%   | 1%  | 4.27 |
| 仕事        | 7     | あらゆることを考慮に入れて、私は私の部署の有効性に満足している。                         | 687   | 10%   | 33%     | 31%   | 15%  | 11% | 3.16 |
|           | 8     | 私の部署の物理的環境（広さ、清潔さ、空調、照明、温度）に満足している。                      | 685   | 22%   | 23%     | 23%   | 20%  | 12% | 3.23 |
|           | 9     | (省略)   |       |       |         |       |      |     |      |
| チームワーク    | 15    | 私の部署の人々は皆チームとして働いている。                                    | 687   | 16%   | 35%     | 25%   | 14%  | 11% | 3.34 |
|           | 16    | (省略)   |       |       |         |       |      |     |      |
|           | 22    | 私は仕事に関する問題が発生した時に、私の部のマネージャーやスーパーバイザーに遠慮なく話すことができる。      | 685   | 21%   | 34%     | 23%   | 13%  | 9%  | 3.45 |
| リーダーシップ   | 23    | (省略)   |       |       |         |       |      |     |      |
|           |       |  | 686   |       |         |       |      |     |      |
|           | 32    | 私は自分の仕事に影響を与えるような変化に関する情報を得ている。                          | 687   | 11%   | 36%     | 26%   | 21%  | 4%  | 3.23 |
| コミュニケーション | 33    | (以下省略)   |       |       |         |       |      |     |      |
|           | 37    | 私はよい仕事ぶりに対しては正しく認知され適正な報酬を与えられている。                       | 687   | 14%   | 24%     | 33%   | 15%  | 14% | 3.09 |
|           | 38    | (以下省略)   |       |       |         |       |      |     |      |
| 処遇報酬      | 40    | 私はこのホテルチェーンの一員として利用可能な優遇プランについて熟知している。                   | 683   | 17%   | 34%     | 26%   | 13%  | 10% | 3.35 |
|           | 41    | (以下省略)   |       |       |         |       |      |     |      |
|           | 43    | 私は人事部がどのようなサービスを提供しているか知っている。                            | 685   | 13%   | 35%     | 25%   | 19%  | 7%  | 3.25 |
| 人事育成      | 44    | (以下省略)   |       |       |         |       |      |     |      |
|           |       |  |       |       |         |       |      |     |      |
|           |       |  |       |       |         |       |      |     |      |
| 全体平均：     |       |  |       |       |         |       | 3.34 |     |      |

## 別表3

## 部署：フロント・オフィス

(部署 ESI が全体平均を 30%以上下まわるものについて作成のこと)

| 項目      | 質問番号と質問内容  | ESI  |      | 原因  | 改善策と実施時期  |
|---------|--|------|------|---|---|
|         |  | 部署   | 全体平均 |   |   |
| 仕事      | 8. 私は私の部署の物理的環境（広さ、清潔さ、空調、照明、温度）に満足している。         | 2.25 | 3.23 | 夏季の空調が十分効かず室内が非常に暑く仕事に専念できない。   | 施設管理に延長ダクト敷設と吹き出し口を増設してもらう。6月中旬までに完了させる。  |
| チームワーク  | 20. 私の職場では文化、言語、宗教、性別の相違を尊重しあっている。               | 2.21 | 3.35 | チェーン本部より出向のスマスは休暇権利をフルに行使して4週間のリープをとっているが、日本人スタッフは有休の完全消化すらできない。                                      | スマスのリープを2週間に短縮して短縮分は帰任時に金銭精算する特別アレンジメントをチェーン本部に交渉する。交渉不成立の場合はスマスを帰任させるよう交渉する。2ヶ月以内に結論を出す。 |
| リーダーシップ | 29. 私の部署のマネージャーとスーパバイザーは私に仕事にかかわる決断を下す機会を与えてくれる。 | 2.41 | 3.45 | 22:00以降のウォーク・イン客の受け入れ判断はすべて小泉ナイト・マネージャーのOKをもらわなければならない。スタッフもレベニュー・マネージメントの重要性和その手法は理解しているのに判断を任せて欲しい。 | 22:00時における客室稼働率が95%以下である場合は担当者に判断を委ねることとして、全ナイトマネージャーに指示を行った。即時実施とする。                     |

作成者署名：

作成日：

---

## 第4章 ESSからの発見

### 1. リーダーシップがキー・ファクター

従業員の満足度が低いとすれば、その主な原因は「給料が安い」という不満ではないかというのが一般通念であろう。しかし、ESSを実施して発見することは、従業員満足度を大きく左右する要素は給与などの報酬ではなく、上司のリーダーシップ、コミュニケーション並びにエンパワメント（権限委譲）である。筆者の知る限り、日本でのESS実施例は極めて少ないため客観的立証手段は持ち合わせていないが、もし多くの企業・団体でESSが実施されれば上のような結果になると思われる。

報酬については誰もが高いことを望むが、同時に、自分の業種の全産業における位置づけ、自社の業界内におけるポジション、自社の支払い能力などの客観的事実から、現在の組織に留まる限りは現在の報酬額もやむを得ないと認識を有しているも事実なので、報酬はESSにおける決定的要因にはならない。

上司のリーダーシップや職場でのコミュニケーションは毎日のできごとであり、これに日常的不満を抱く場合はESSにその結果が如実に反映される。リーダーシップやコミュニケーションの項目で高いスコアを示すセクションは、その他の項目でも高いスコアを示す現実がある。

### 2. 日本人の評価傾向

ESSは当然のことであるが毎年実施されなければならない。それにより問題が解決あるいは改善されたか知ることができる。

複数の事業所を有する企業にあっては、同じ質問内容のESSを同時期に実施することにより、各事業所間の比較が可能となり、改善目標設定の際のベンチマークとなる。

事業所が複数国にまたがる国際企業にあっては国際比較が可能で興味深い。筆者の経験によれば、日本人の評価態度は非常に厳しく、平均スコアの順位表を作成すると日本の事業所は常に最下位群にある。韓国人の評価基準も厳しく、日本と同様な最下位群に位置する。米国の事業所は概してスコアが良い。日本や韓国のスコアが低いのは必ずしも従業員満足度が低いことを表すものではなく、国民性に起因すると思われる。ホテルの宿泊客に記入をお願いするコメント・カード（Guest Critics）を見ても、日本人ゲストが「非常に満足した」欄に○をつけることは稀であり、概して厳しい評価をする。外



国人、特に米国人ゲストは、良いと感じたサービスには積極的に「非常に満足した」と評価してくれる。

## 第5章 ESSの活用

### 1. 総支配人の責任

第1章2で述べたようにホテルのような業種にあっては従業員満足度の向上はホスピタリティ・マインドの育成とそれを通しての顧客満足度向上に必須である。従って、従業員満足度の向上は総支配人の主要な責任の一つとなる。ホテル業の場合、総支配人の基本的責務は、ホテル・オーナー（ホテル投資家）満足（目標営業利益の達成）、顧客満足に加えて従業員満足の達成にある。具体的には年度運営計画（Business Plan）策定時に目標営業利益、目標顧客満足度（Guest Satisfaction Index）と共に目標従業員満足度指数（ESI）を設定し、それを年初の全従業員ミーティング等の場を通じて、あたかも公職選挙戦における候補者のマニフェストと同様に、総支配人のコミットメントとして発表する。年度末には上の3つの数値結果が判明するので、総支配人が従業員満足度の向上に対する責任が果たせたか否かが明白になる。

### 2. 管理職者人事考課への反映

ESS実施の目的が、単に従業員が所属する組織に対しどのような意識を有しているのかを把握するためだけのものでなく、従業員満足がマーケティング上の施策として位置づけられるものであるなら、従業員満足度を向上させることは管理職者の大切な責任のひとつとして認識されよう。管理職者にその意義を理解させ、日常的に従業員満足度の向上にむけた努力をさせるためには、ESSの結果を管理職者の人事考課項目に加えるのが極めて有効である。「ESSからの発見」で見たように、ESSを大きく左右する要因がリーダーシップ、コミュニケーション及びエンパワメントにあるのであれば、ESSの結果は管理職者人事考課に反映されなければならない。

具体的には管理職者は、総支配人が年初に従業員満足度調査の達成目標ESIを発表するのと同様に、年初に行われる目標設定のひとつの項目として自分の部門或いはセクションの達成目標ESIを設定して公表する。結果は事業年度末前に実施されるESSにより判明するので、その結果を人事考課に反映されることにより、従業員満足度向上に対するドライブがかかることになる。

---

### 3. ESS のもう一つの効用

組織の各部門の業績評価には様々な指標が用いられる。営業部門であれば目標販売額の達成度、製造部門であれば製造原価の削減目標あるいは生産性の向上目標の達成度、施設管理部門においてはエネルギー・コストの削減目標達成度等々を指標として数値化された部門業績評価が可能である。

然るに人事部のような、いわゆる“管理部門”についてはその部門業績を数値化して客観的に評価する指標を見出せないのが実態である。ESSを導入することにより、部分的ではあるが、“管理部門”の部門業績を数値化して評価することが可能となる。例えば、「福利厚生について」とか「人事サービスと人材育成について」への評価を用いて、一部ではあるが“管理部門”を数値化による客観評価が可能となる。

人事・総務部門のあるべき姿は“管理”でなく“支援”であるべきであるが、ESS導入によりサポート・センターへの転換が促進されるのではないだろうか。