

従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する一考察

木戸貴也

キーワード 従業員満足 顧客満足 企業業績 従業員第一主義

1. 従業員満足と顧客満足は企業業績に影響するのか

本稿の目的は、偉大な経営者がよく言う、「企業業績を上げるためには、まず従業員満足高め、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」と言う通念を、学術的研究成果に基づきながら確認することである。

従業員満足 (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行われている。とりわけ、サービス業を対象にした研究が活発である。例えば、MIC コミュニケーション、メイジャーUS トラベル・サービス、ランク・ゼロックスなどを対象とした調査では、従業員満足と顧客満足との間には99%の因果関係があると言われて¹。従業員満足が1%増加すると、顧客満足が0.22%増加する²と言われており、従業員満足に重点を置いた経営を行っている企業がある。

例えば、サウスウエスト航空 (Southwest Airlines Corporation: SWA) は、「社員第一、顧客第二主義」³ を掲げ、航空産業における平均的な離職率が20~30%であるところ、一貫して5%未満としている⁴。同時に28年連続黒字⁵ という成果をあげている。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、社員重視をすべての基本としている。同社のあり方、手法、戦略は、すべてこの基本理念から生まれるとし、売上を30年弱で300倍にしている⁶。

¹ ジェームス・L・ヘスケット、他著 (1988) p128。

² 同上。

³ 伊藤健市・田中和雄・中川誠士編著 (2006) より。

⁴ 同上。

⁵ 『日経ビジネス』2001年9月24日号、p40。

⁶ ハル・ローゼンブルース他 (2003) より。

これらの主張は、ドラッカーの考えと通じるものがある。彼は、事業の目的は顧客を創造することにあるとし、企業は利潤ではなく顧客満足にこそ目的を求めべきと述べ、そのために必要な活動は、マーケティングとイノベーションであり、利潤とは事業の目的ではなく、事業の規定要因でしかないという⁷。

これらより、利益はあくまで結果であり、それは追い求めるものではなく、追求すべきものは顧客の満足、従業員の満足であることがアメリカの経営者の理念や経営学者の言葉から読み取ることができる。

一方、日本ではどうであろうか。アメリカのように、従業員満足と顧客満足の関係についての研究は、あまりないように思われる。また、多くの経営者は、顧客第一主義を掲げている。

例えば、イトーヨーカ堂の創業者である伊藤雅俊氏は、「お客様に信頼も満足もされない企業が満足に配当できるわけがない。株式上場後も私の気持ちは、お客様、社員・・・の順で、株主は最後である」⁸と語っている。

伊藤氏のような日本企業が大切にしてきた顧客や従業員重視の経営が、1990年代以降に株主重視の経営が流行したことで損なわれている。そして、多くの企業には、短期的な利益・配当に重点が置いた経営を行う傾向がみられる。この考えを全否定するつもりはない。なぜなら、経済学では企業は、通常、営利を目的として生産などの事業を営む組織体⁹の存在を示しており、企業は利潤を得るために企業活動を行っていると考えられているからである。

しかし、日本では、「日本的経営」と呼ばれるように、多くの企業が顧客や従業員を大切にすることを経営で行ってきた。京セラの創業者の稲盛和夫氏は、「全従業員の物心両面の幸福の追求と人類社会の進歩発展への貢献」¹⁰を企業の目的とし、「企業が利益を追求する集団であることの意味をはき違え、自分たちだけが儲けんがため、という仕事の進め方」¹¹は絶対にあってはならないと主張している。

そこで本稿では、まず、顧客満足や従業員満足に対する理解を示し、次に、顧客満足と企業業績の関係性について先行研究の整理を行う。そして、従業員満足、顧客満足と企業業績の関係性に関するヘスケット他 (J. L. Heskett et al.) の研究を紹介し、社会通念と研究成果の比較検討、及び今後の課題について述べる。

⁷ ドラッカー、P・F (1965) より。

⁸ 「日本経済新聞社朝刊」『私の履歴書』2003年4月14日付より。

⁹ 浅子和美・篠原総一 (1997) p133。

¹⁰ 稲盛和夫 (2004) p173。

¹¹ 同上書、p180。

2. 先行研究の整理

2-1. 顧客満足、従業員満足とは

まず、顧客満足（CS：Customer Satisfaction）とは、企業から提供された商品に対し、顧客が感じる価値に対する満足度である。具体的には、サービス、製品、店舗環境、価格、利便性、安全性などである¹²。

また、期待 - 不一致モデルに従うと、消費者の購入前の期待と実際の評価とを比べた結果によって満足が形成されるとし、購入前の期待を購入後に超えることで顧客満足となり、下回ることで顧客不満足となる¹³。

次に、従業員満足（ES：Employee Satisfaction）とは、動機付け衛生理論（二要因理論）によれば、従業員満足は大きく分けて、動機付け要因（Motivators）と衛生要因（Hygiene Factors）で構成されている¹⁴。動機付け要因のみが、名称どおり直接的に人間を労働に動機付ける役割を果たし、衛生要因は予防的な役割を持つが、労働への動機づけにとって積極的な効果はないとしている¹⁵。

動機付け要因は、達成、承認、仕事そのもの、責任、および昇進といった職務内容に関する因子であり、職務満足の強力な決定要素となっている。一方で、衛生要因には、会社の政策と経営、監督、給与、対人関係、および作業条件といった職務環境に関する因子であり、これらの項目に不満がある場合には一貫して職務態度の悪化を生み出している¹⁶。

動機付け要因は、動機付けられる因子になんらかの刺激を与えると、強いやりがいを持って仕事を行うようになるため、従業員満足を向上するために積極的に改善すべきものである。一方で、衛生要因は、基本的にはあって当たり前の因子であるため、普段はあまり気にはしないが、何らかの事情で低下すると、従業員満足を大幅に引き下げる危険性がある。衛生要因を改善し、動機付け要因を高めていくことが、従業員満足の向上につながると考えられる。

以上が、本稿における顧客満足と従業員満足に対する理解である。次項では、顧客満足が企業業績に与える影響についての先行研究を整理していく。

¹² マイケル・D・ジョンソン他（2001）より。

¹³ 松葉（2008）より。

¹⁴ F・ハーズバーグ（1968）より。

¹⁵ 村杉健（1987）p20-p21。

¹⁶ F・ハーズバーグ（1968）、p85。

2-2. 顧客満足が企業業績に及ぼす効果について

顧客満足（CS）が企業業績に及ぼす効果に関しては、海外でいくつかの先行研究がある¹⁷。はじめに、顧客満足が企業業績に影響を与えないとする研究について、次に、顧客満足が企業業績に影響を与えるとする研究について順に見ていく。

まずは、顧客満足が企業業績に影響を与えないとする研究についてである。

ミタル他（V. Mittal et al.）は、顧客満足が同じであっても顧客特性により再購買率が異なること、顧客満足評価が再購入行動と全く関連性を持たないグループがあることなどを明らかにしている。前提として、顧客満足評価が再購入行動に結びつくことと主張されるにもかかわらず、実際の購買行動に結び付いたとの研究はほとんどないとしている。

マギー（A. W. Magi）は、顧客満足は実際の再購買には弱い効果しか持たない（満足したからといって必ずしも高い再購入行動を示すわけではない）ことを明らかにしている。前提として、たいていの消費者が複数の店を利用する小売業界では顧客の支出シェアをどう高めるかが大きな課題となるが、これまで顧客満足が顧客シェアに及ぼす効果に関する研究は少ないとしている。多くの研究が顧客満足と再購入意図との間に正の関連性を示してきたのとは相反して、食料雑貨品の購入に関して顧客満足とロイヤルティ・カードがひいきにする店の来店シェアと購入金額シェアに及ぼす影響について実証研究を行った。

セイダース他（K. Seiders et al.）は、顧客満足が再購入行動にどう影響するかについて、長期間の再購入行動と自己申告による再購入意図で測定し、自己申告による再購入意図が長期間の再購入行動に結びつかない（大きく異なる）と主張している。

次に、顧客満足が企業業績に影響を与えるとする研究についてである。

ゴメス他（M. I. Gomez et al.）は、顧客満足が売上高を左右する極めて重要な要因であることを明らかにしている。前提として、小売業者は顧客満足がビジネスにおいて重要な役割を有していることを認識しており、実際多くの小売業者が顧客満足調査にかなりの努力を払っている。ただし、小売業者は、顧客満足に関して正確な特質、顧客をどのように管理すべきか、顧客満足が売上の上昇にどのように、またどれくらい結びつくかについての確信を持っているわけではない。もし、顧客満足が売上に影響しないのであれば、それに取り組む根拠をほとんど持たなくなる。彼等は、大規模に展開するスーパーマーケットで顧客満足を規定する要因と顧客満足が売上高に及ぼす影響についての実証研究を行っている。

¹⁷ 本項での先行研究の整理（各氏の主張部分）は、寺島（2009）より引用。原著文献は、寺島（2009）参考文献に詳しい。ただし、本稿における記述の一切の責任は著者にある。

コルティナス他 (M. Cortinas et al.) は、顧客満足がロイヤルティに及ぼす影響を食料雑貨店、スーパーマーケット、ガソリンスタンドなどで実施した。そして、食料雑貨店などで顧客満足がロイヤルティ (購入頻度と再購買意向で構成される) に結びつくことを示している。

バーンハード他 (K. L. Bernhardt et al.) は、従業員満足と顧客満足の間には強い相関が認められたのに対して、それらは経営成果とは有意な相関を示さないことを明らかにした。ただし、顧客満足の変化と業績の変化との間には有意な相関が認められ、顧客満足の向上が長期的に有効であると示していることを明らかにした。前提として、顧客満足に関する関心は近年高いものの、顧客満足が経営成果に及ぼす影響についての研究は少なく、長期にわたる時系列的な研究はほとんど見られないとしている。彼等は、ファストフードレストランを対象に従業員と顧客の満足が経営成果 (売上高、客数、純利益等) に及ぼす影響について時系列データにより実証研究を行った。

以上より、顧客満足と企業業績の関連性には、様々な見解があることを確認できた。通念的に経営者の中には顧客満足の向上が企業業績に結び付くという認識があると思われていたが、本節では、研究成果からは必ずしもそうはなっていないことが言える。

特にミタル他とマギーは顧客満足が再購買にまったく関係性を持たない、または弱い効果しか持たないとし、満足したからといって必ずしも高い再購買へつながらない、つまり、企業業績に繋がらないことを明らかにしている。これは、顧客満足がロイヤリティや売上に影響を与えるとしている、ゴメス他やコルティナス他とは異なる見解を示している。ただし、バーンハード他のように従業員満足と顧客満足の間には強い関連性があるものの、それらは企業業績とは有意な関連性を示さないとしているが、顧客満足の変化と業績の変化との間には有意な関連が認められ、顧客満足の向上が長期的に有効であることを示している。

次項では、従業員満足と顧客満足が企業業績に影響を与えるとするヘスケット他の研究について紹介していく。

2-3. 従業員満足、顧客満足と企業業績の関係性に関する研究の整理

ヘスケット他 (1998) は、従業員満足と顧客満足、企業業績の関連性はあるということについてサービス業を中心とした研究を行っている。彼等は、サービス・プロフィット・チェーン (図1) という概念を用いて説明している。

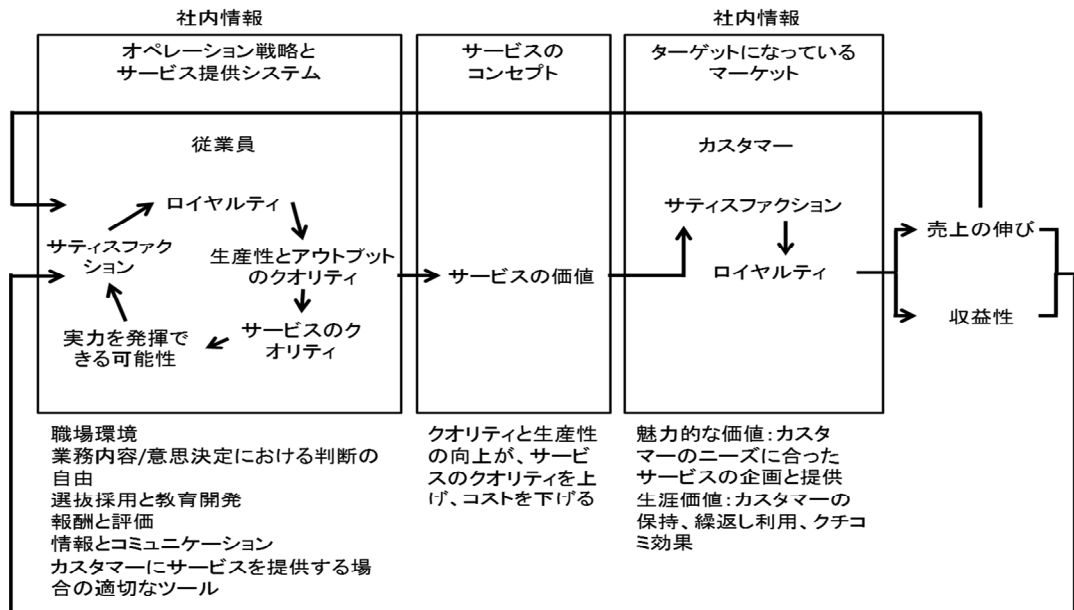


図1 サービス・プロフィット・チェーン

出典：ヘスケット他（1988）を一部加筆修正

ヘスケット他¹⁸の議論によれば、顧客満足や顧客ロイヤルティを生み出すために必要な顧客に提供される価値を生むのは、職務に満足し、ロイヤルティがあり、生産性の高い、現場従業員であるとしている。図1は、これらの関連を示している。前提として、顧客が購入するのは、結果であるとしている。結果を手に入れるためのプロセスも重要ではあるが、プロセス以上に結果を重視することを主張している。タクシーの運転手が笑顔で出迎えて、楽しい話をする事は、目的地まで送り届けることの代わりにはならないのである。

ここで注目したいことは、顧客満足と企業業績の間に顧客ロイヤルティが入っているということである。

彼らは¹⁹、顧客満足と顧客ロイヤルティは、いつも釣り合っているわけではないと主張している。例えば、短期的には顧客がいかにその企業のレベルの高いサービスに満足していても、競争相手が値下げをするとその誘惑に負けてしまうことがあるからである。顧客を満足させることとロイヤルティを生むことは必ずしも一致しないと主張しているものの、従業員満足の向上に取り組むことが必要であると述べている。その理由は、従業員満足と顧客満足との間には99%の因果関係があり、この顧客満足は

¹⁸ ジェームス・L・ヘスケット、他著（1988）p23。

¹⁹ 同上書、p31。

全てではないが顧客ロイヤルティへとつながると考えているからである²⁰。

以上より、ヘスケット他の研究では、従業員満足と顧客満足が企業業績に影響を与えるとしている。次に、ヘスケット他（1998）が取り上げているローゼンブルース・インターナショナル社（世界最大の企業向け旅行代理店の1つ）の事例を紹介したい²¹。

同社のCEOハル・ローゼンブルース（Hal Rosenbluth）は、従業員第一主義をかげ、顧客は2番目であると明確に主張している。彼は従業員満足を大切にしており、従業員こそ顧客の心を掴むための通路なのであるとしている。従業員を第一にするためには、幹部にはやらねばならないことがたくさんあるとしている。幹部は、現場の従業員と極めて多くの時間を費やさねばならない。幹部は現場に大幅な判断の自由を与えるだけでなく、自ら先頭に立って努力して、現場が今やっていることをより上手くやるための技術を導入し、サポートする仕組みを作らなければならない。また、売上に対する総人件費の割合を下げたいが、実際には従業員の賃金を上げる方法を考えなければならないことなどである。これは、決して顧客を無視するというものではない。

同社は、従業員満足の向上に取り組み、企業業績が向上している²²サービス・プロフィット・チェーンが成立している良い例である。

以上より、本項では、ヘスケット他の従業員満足、顧客満足と企業業績の関係性に関する研究の紹介を行ってきた。次節では、本節での整理をもとに従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する通念と研究の比較検討を行っていく。

3. 社会通念と研究成果の比較、及び今後の課題

前節にて、明らかになったことは、従業員満足、顧客満足と企業業績の関係性について様々な見解があり、定まっていないということである。

様々な見解の中で特にヘスケット他の主張が妥当であると著者は考えている。なぜなら、偉大な経営者がよく言う通念の理論的根拠がヘスケット他の主張のなかに見出せるからである。企業（または、経営者）が顧客満足や企業業績を高めたいと考えた時に、企業内部にある従業員から手を付けることが比較的行いやすいのではないかと考えられる。このようなことから、企業業績を上げるために、まず従業員満足を高め、これによりサービス水準が向上し顧客満足が高まり、企業業績へとつながるといふこ

²⁰ 同上書、p128。

²¹ 同上書、p306。

²² ローゼンブルース社は、売上を30年弱で300倍にしている（ハル・ローゼンブルース他（2003）より）。

とが偉大な経営者の理念や経営の通念として言われるのではないかと推測できる。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のできる要素である。それに対して、顧客満足や企業業績は企業外部の要素である。

しかし、このヘスケット他の主張にも、いくつかの疑問が残る。それは、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と言ったサイクルの中（ヘスケット他の主張するサービス・プロフィット・チェーン）で、どこから手を付けるべきなのかと言うことを彼らが強く主張してないことである。

また、従業員満足に影響を与える要因には、日米では差があると考えられる。特に、ヘスケット他は、「給料を余分に払ってでも従業員を満足させる」²³ と言っているように金銭によって、まず従業員を満足させ、そのサービスを受ける顧客の満足高めるということ主張している。しかし、日本でこれがそのまま運用できるかどうかはわからない。

例えば、御子柴（2005）の従業員満足調査によると、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」とう不満ではないかというのが一般通念であるとした上で、従業員満足度調査を実施して発見されたことは、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ーメントである²⁴としている。日本企業が従業員満足を向上させようとする場合に金銭面を充実させようとするのが必ずしも良いことであるとは言えない。

最後に、本稿で明らかになった課題は、サイクルのどこから手を付けることが効果的であるのかということ、日米での従業員満足の違いを把握し、日本にそくしたやり方を検証することである。今後、幅広い調査・研究が求められる。

²³ ジェームス・L・ヘスケット、他著（1988）p130。

²⁴ 御子柴清志（2005）p124。

<参考文献>

- 浅子和美・篠原総一（1997）『入門・日本経済』有斐閣。
- 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。
- 稲盛和夫（2004）『心を高める、経営を伸ばす』PHP 研究所。
- ジェームス・L・ヘスケット、他著（1998）『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社。
- ジェームス・L・ヘスケット、他著（2004）『バリュー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社。
- 寺島和夫（2009）「中小食品スーパーにおけるサービス・クオリティと顧客満足の原因関係に関する研究(3)」『龍谷大学経営学論集』第 48 巻第 4 号、38-53。
- ドラッカー，P・F（1965）『現代の経営』ダイヤモンド社。
- 日経デザイン編（2009）『ブランドは根性』日経 BP 社。
- 『日経ビジネス』2001 年 9 月 24 日号。
- F・ハーズバーク（1968）『仕事と人間性』東洋経済新報社。
- ハル・ローゼンブルース、他著（2003）『顧客第 2 主義』翔泳社。
- マイケル・D・ジョンソン、他著（2001）『カスタマー・バリュー』ダイヤモンド社。
- 松葉博雄（2008）「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果」『経営行動科学』第 21 巻第 2 号、89-103。
- 御子柴清志（2005）「従業員満足調査」『経営政策論集』第 4 巻第 1 号、109-126。
- 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。

