

MS&C

第3回 サービスエクセレンスに基づく人的資本研究会

企業の開示情報から見るサービス業における 人的資本関連指標の整理

株式会社 MS&Consulting データ活用推進室 室長 錦織浩志

自己紹介



錦織 浩志（にしこおり ひろし）

東京大学大学院工学系研究科を修了後、2012年に株式会社MS&Consultingへ入社。産業技術総合研究所との共同研究にプロジェクト開始当初からプロジェクトリーダーとして参画。社内初のデータサイエンティストとして大量の顧客満足度や従業員満足度の調査データ分析に10年以上携わっている。

その知見を活かしてサービス業向け従業員満足度調査「tenpocketチームアンケート」の商品開発も担当し、直近は「サービス業における従業員エンゲージメントの構造分析」というタイトルで学会発表も行っている。島根県松江市出身。

産業技術総合研究所との共同研究

Press Release

平成27年8月21日
株式会社MS&Consulting

MS&Consultingと産総研 共同研究を開始 「サービス・ベンチマーキングによるサービスプロフィットチェーンの高度化」

日本最大のミステリーショッピングリサーチ(覆面調査)を提供する経営コンサルティング会社の株式会社MS&Consulting(本社:東京都中央区、代表取締役社長:並木昭憲)は、2015年8月より、国立研究開発法人産業技術総合研究所(産総研)と共同で、「サービス・ベンチマーキングによるサービスプロフィットチェーンの高度化」に関する研究を開始します。

国立研究開発法人 産業技術総合研究所(産総研)との共同研究を行っています

産総研は理化学研究所に並ぶ国内最大級の公的な研究機関であり、共同研究を行う人間情報研究部門では、顧客アンケートや従業員アンケート、各種経営指標などのビックデータを活用した各種分析・シミュレーションなどサービス工学に関する様々な研究をしています。

今回の共同研究では、覆面調査や働きがい診断のデータを対象として数値分析・テキスト分析を行うことで、産総研と共に各調査分析手法の高度化を図るだけでなく、業種別にESとCSとの連動、CSと業績との連動における構造を分析することで、業種別のSPCの特色・重点項目を明らかにし、サービス業におけるES,CSの改善と更なるご支援の向上を目指します。

本日の流れ

1. はじめに | 本研究の出発点
2. 人的資本、人的資本経営に関するトピックとキーワードの整理
3. サービス業における「従業員エンゲージメント」の研究
4. まとめ | サービス業において重要となる視点

本研究の出発点

2023年3月度より人的資本開示が始まりました

内閣府令の施行により、全上場企業では人的資本に関する「**戦略**」と「**指標及び目標**」について開示義務が発生した。2022年8月に内閣官房より出され「人的資本可視化指針」では「独自性」事項と「比較可能性」事項のバランス確保を求めているが、その方法や開示する具体的指標についてはまだ大きな方針は無い。そこで、義務化以前より人的資本開示に取り組んでいた企業の公開されている情報から「従業員エンゲージメント」の結果を用いている事例をピックアップし、特徴を考察する。

2.4. 開示事項の類型（2類型）に応じた個別事項の具体的内容の検討

- 人的資本の開示を含むサステナビリティ関連情報の開示においては、制度開示で要請されている事項や、国内外の開示基準等に位置づけられている各開示事項に個別に対応していくアプローチが採用されがちである。
- しかし、人的資本への投資とその可視化、投資家等からのフィードバックを通じた磨き上げを循環的に進めていくためには（1.2.）、①まずは、**自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略の関係性（統合的なストーリー）の検討（2.2.）**を行った上で、②「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の**4つの要素をベース（2.3.及びコラム④）として具体的な開示事項を検討することが、効果的かつ効率的なアプローチである。**
- **具体的開示事項の検討は、大きく、**
 - ① **自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標の開示**
 - ② **比較可能性の観点から開示が期待される事項**の2つの類型に整理される。

人的資本開示を勉強する中で抱いた3つの違和感

1. 会社によって「人的資本」の扱いに差がある

サステナビリティだけでなく、経営戦略のパートでも言及 ⇔ サステナビリティでも扱いが軽微

2. 会社によって「人的資本」の中に出てくるキーワードに差がある

社内での研修制度がメイン／女性活躍・多様性がメイン／有給取得率・環境改善がメイン

3. 会社によって同じ事がでも定義づけが異なる

「エンゲージメントスコア」の定義は会社によって様々

いまいち「人的資本」「人的資本経営」の全体感が掴めない。

本研究のねらい

1. 「開示する／しない」は置いておいて、そもそもの「人的資本経営」「人的資本」を形作っている構成要素を整理したい。
2. 特定のトピックに偏ることなく、広い視野で人的資本経営の全体像を捉えることで、特にサービス業特有の課題感を考える土台を整えたい。

人的資本、人的資本経営に関するトピックとキーワードの整理

「人的資本」に関連するキーワード・開示指標の体系的整理

| | | | | |
|----------------------|--|---|--|---|
| 総合指標 | 従業員1人あたり売上高、従業員1人あたり粗利額、労働生産性、顧客満足度 | | | |
| | 個人 | | 組織 | |
| | 知識・技術 | 心・身体 | 人的資本が最大限 経営に活かされる組織 | 従業員が人的資本を 高めやすい組織 |
| キーワード | <ul style="list-style-type: none"> 研修、資格、教育体系 高度専門人材、プロフェッショナル人材 <p>キャリア自律、Employability</p> | <ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント Well-Being 健康経営 | <ul style="list-style-type: none"> 人材ポートフォリオ 女性活躍／外国人、キャリア採用などの多様性 経営理念実現に向けた組織力 | <ul style="list-style-type: none"> ワークライフバランス、ワークinライフ 人材確保、採用、定着 コミュニケーションの場づくり 互いを認め合う、助け合う風土 |
| そのものを 表現した指標 | <ul style="list-style-type: none"> 社内資格の取得者数（固有のスキル） （社内基準クリア者数） 社外資格の取得者数（ポータブルスキル） | <ul style="list-style-type: none"> 従業員へのアンケート結果 （エンゲージメントスコア、Well-Beingスコア、企業独自の指標） ストレスチェック結果 健康指数、健康年齢と実年齢の差 | <ul style="list-style-type: none"> 成長領域への人材配置（人数） 女性管理職比率 経営理念、価値観の浸透度 | <ul style="list-style-type: none"> 有休休暇取得率 パート・アルバイトからの社員登用数 離職率／定着率 従業員アンケート結果（組織風土への評価） |
| 取り組み施策 | <ul style="list-style-type: none"> 教育研修制度、プログラム eラーニングシステムの導入 資格取得支援 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員アンケートの実施、分析 健康診断、ストレスチェック 給与水準の引き上げ（賃上げ） | <ul style="list-style-type: none"> 管理職志望の女性社員に対するキャリア研修 理念浸透に向けた経営層の発信 キャリア採用の推進やオンボーディングへの注力 | <ul style="list-style-type: none"> 柔軟性の高い働き方 1on1ミーティング、メンター制度 ITツール導入による生産性向上、従業員負担軽減 |
| 施策実行度を 可視化した指標 | <ul style="list-style-type: none"> 社内研修への参加率 eラーニングシステムの利用率 資格取得支援制度の利用者数 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員アンケートの回答率 健康診断、ストレスチェック実施率 平均給与、初任給の推移 | <ul style="list-style-type: none"> 理念浸透に対する役員の投下工数 | <ul style="list-style-type: none"> 働き方に対する満足度 各種制度利用者数 |
| 人的資本投資額、ひとりあたり教育研修時間 | | | | |

「人的資本」に関連するキーワード・開示指標の体系的整理

| | | | | |
|-------------------|--|--|--|---|
| 総合指標 | 従業員1人あたり売上高、従業員1人あたり粗利額、労働生産性、顧客満足度 | | | |
| | 個人 | | 組織 | |
| | 知識・技術 | 心・身体 | 人的資本が最大限 経営に活かされる組織 | 従業員が人的資本を 高めやすい組織 |
| キーワード | <ul style="list-style-type: none"> 研修、資格、教育体系 高度専門人材、プロフェッショナル人材 <p>キャリア自律、Employability</p> | <ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント Well-Being 健康経営 | <ul style="list-style-type: none"> 人材ポートフォリオ 女性活躍／外国人、キャリア採用などの多様性 経営理念実現に向けた組織力 | <ul style="list-style-type: none"> ワークライフバランス、ワークinライフ 人材確保、採用、定着 コミュニケーションの場づくり 互いを認め合う、助け合う風土 |
| そのものを 表現した指標 | <p>言及が少ない (指標化・測定の難しさ)</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内資格の取得者数 (社内基準クリア) 社外資格の取得者数 | | <ul style="list-style-type: none"> 成長領域への人材配置 (人数) 女性管理職比率 経営理念、価値観の浸透度 | <ul style="list-style-type: none"> 有休休暇取得率 パート・アルバイトからの社員登用数 離職率／定着率 従業員アンケート結果 (組織風土への評価) |
| 取り組み施策 | <ul style="list-style-type: none"> 教育研修制度、プログラム eラーニングシステムの導入 資格取得支援 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員アンケートの実施、分析 健康診断、ストレスチェック 給与水準の引き上げ (賃上げ) | <ul style="list-style-type: none"> 管理職志望の女性社員に対するキャリア研修 理念浸透に向けた経営層の発信 キャリア採用の推進やオンボーディングへの注力 | <ul style="list-style-type: none"> 柔軟性の高い働き方 1on1ミーティング、メンター制度 ITツール導入による生産性向上、従業員負担軽減 |
| 施策実行度を 可視化した指標 | <ul style="list-style-type: none"> 社内研修への参加率 eラーニングシステムの利用率 資格取得支援制度の利用者数 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員アンケートの回答率 健康診断、ストレスチェック実施率 平均給与の推移 | <ul style="list-style-type: none"> 理念浸透に対する役員の投下工数 | <ul style="list-style-type: none"> 働き方に対する満足度 各種制度利用者数 |

言及は比較的多い (特に施策について)

人的資本投資額、ひとりあたり教育研修時間

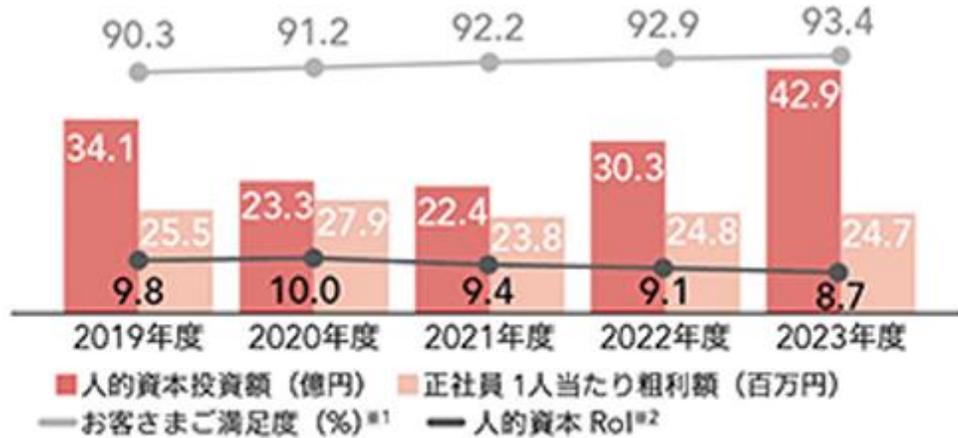
「人的資本（知識・技術×心・身体）」を数値化している例①

総合的な指標

（例）上新電機様

人的資本投資額と財務データ

現在は人材の力を最大限に引き出し未来価値を生み出すための先行投資を行っています。今後も継続的に投資することにより、将来のリターンを生み出していきます。



※1 お客さまご満足度(%)=Webアンケート「総合ご満足度」の「大変満足」+「満足」

※2 人的資本RoI:ISO 30414指標

[売上-{販管費-(給与及び手当+賞与+法定内外福利厚生費)}]÷(給与及び手当+賞与+法定内外福利厚生費)-1

※3 2019年度は、電子プライスの大型投資を実施

<https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100TUBN.pdf>

（例）ヤマトホールディングス（ヤマト運輸）様

目標：労働生産性の向上

指標：人的生産性^{*1}



*1 (連結営業収益-連結下払経費)÷連結人件費

<https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100TM6Q.pdf>

「人的資本（知識・技術×心・身体）」を数値化している例②

社内資格の取得者数（知識・技術）

（例）あさひ（サイクルベースあさひ）様

②指標と目標

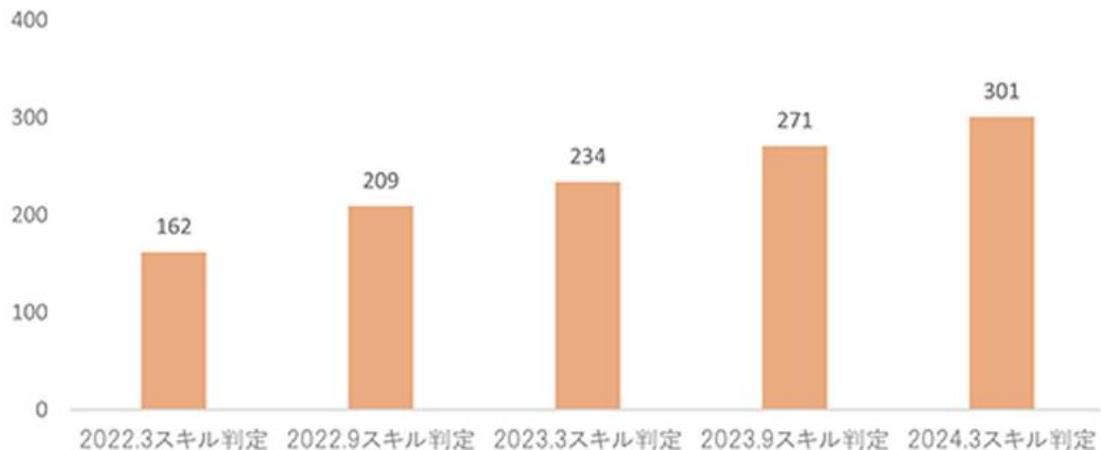
人材育成方針に関する指標

| 項目 | 2024年2月期実績 | 2025年2月期目標 |
|--------------------|------------|------------|
| あさひ自転車マスター 技術マスター | 404人 | 427人 |
| あさひ自転車マスター 接客マスター | 233人 | 280人 |
| あさひ自転車マスター ガイドマスター | 90人 | 95人 |

https://www.cb-asahi.co.jp/dc_pdf/587_09ed0f5a5bae657aa47e8be94a1d07e2.pdf

（例）琉球銀行様

スキル判定によるステージ4以上獲得者累計人数推移



- ・営業店の全職員層を対象に、営業店で必要とされる業務スキルを「事業性フィールド」「リテールフィールド」のそれぞれの育成フィールドに沿って96項目に分類し、スキル判定を実施しています。
- ・営業店管理職層に対しては、必要とされるマネジメントスキル等を55項目に分類し、スキル判定を実施しています。
- ・上司から行員本人に対して、スキル情報に基づいたフィードバックおよび育成目標の設定を行っています。
- ・可視化されたスキルデータは、行員本人・上司・人材育成担当部署で共有し、研修企画等の人材育成実施に活用しています。スキル状況を反映し、営業体制と成長環境の最適化を目指した人材配置も行っています。

<https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100TR2A.pdf>

「人的資本（知識・技術×心・身体）」を数値化している例③

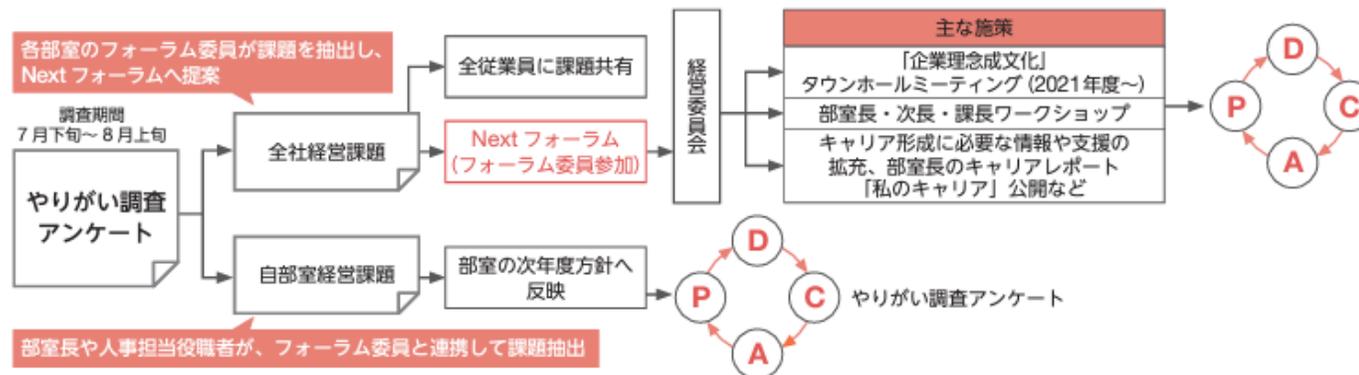
従業員エンゲージメント

（例）出光興産様

②指標及び目標

| 人財戦略の重点取り組み | KPI | 2023年度実績 | 2025年度目標 |
|--------------|------------------------------------|----------|-----------------------|
| 企業理念・ビジョンの体現 | 出光エンゲージメントインデックス※ (従業員エンゲージメント) | 69% | 75%以上 |
| DE&Iの深化 | 女性採用比率 | 47% | 50%以上 |
| | 女性役職者比率 | 4% | 5%以上 |
| | 男性育児休業取得率 | 93% | 80%以上 |
| 個々人の能力・個性の発揮 | 従業員一人当たり 教育投資額/年 | 52千円 | 100千円以上 (国内トップクラス) |

※組織に対する従業員のコミットメントを測定する当社独自の指標。企業理念の体現、当社の戦略・目標への支持、自分の役割の理解、成長実感等を毎年測定し、インデックスとして目標管理。



調査後の課題解決プロセスについても明示している

<https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100TQXR.pdf>

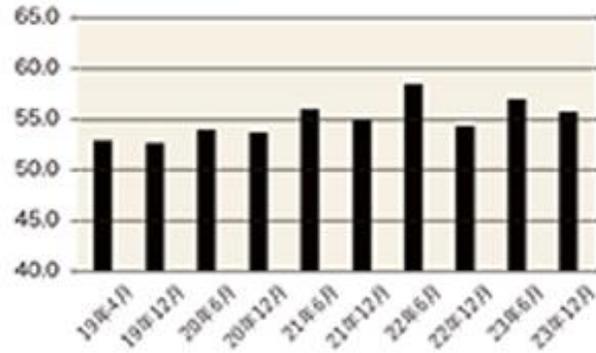
「人的資本（知識・技術×心・身体）」を数値化している例③

従業員エンゲージメント

(例) MS&Consulting

経年推移を開示

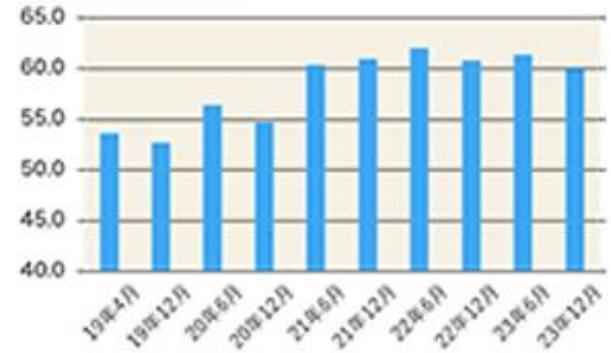
重要3項目スコア



リーダーシップ



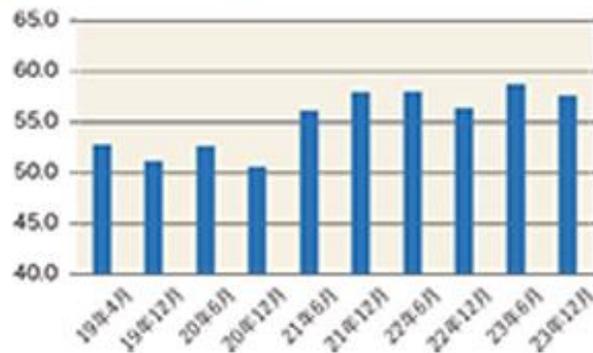
チームの遂行力



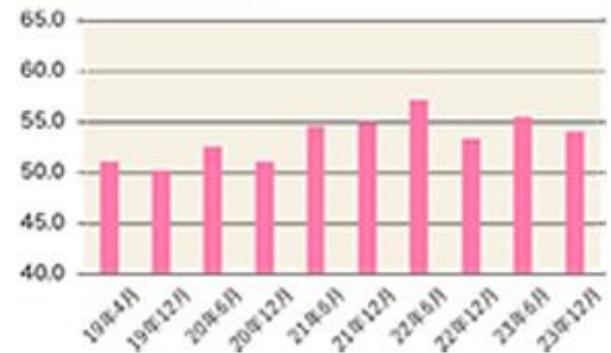
チームの風土



スタッフの主体性



スタッフの満足度



<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS71107/9df026a7/2820/4fa6/b819/d79b93ee5ea9/S100TIGL.pdf>

「人的資本（知識・技術×心・身体）」を数値化している例④

企業独自のユニークな指標

(例) LIFULL様

| 重点取組み | 指標 | 目標 | 実績 (2023年9月期) |
|-----------------------|-------------------------------|------|------------------|
| 経営理念の共有 企業文化の設計・浸透 | 「会社の経営理念の実現に貢献したい」と回答した社員（※1） | 100% | 81% |
| | 役員が理念浸透にかかる時間（年間） | | 126時間 |
| | 経営陣の経営理念体現度評価（※2） | 100% | 87.4% |

https://download.ir.lifull.com/wp-content/uploads/2023/11/231222_29yuhoh.pdf

(例) カブコン様

| 決算年月 | 2020年3月 | 2021年3月 | 2022年3月 | 2023年3月 | 2024年3月 | | 目標 | |
|-------------|---------|---------|---------|---------|--------------|--------------|--------|---|
| | | | | | 2023年 3月比 | 2020年 3月比 | | |
| 年代別平均給与（千円） | | | | | | | | |
| 20代 | 4,132 | 4,079 | 5,015 | 5,624 | 5,873 | 104.4% | 142.1% | — |
| 30代 | 5,763 | 5,903 | 7,011 | 7,604 | 8,142 | 107.1% | 141.3% | — |
| 40代 | 7,442 | 7,540 | 8,740 | 9,054 | 9,918 | 109.5% | 133.3% | — |
| 50代 | 8,031 | 8,213 | 9,606 | 9,705 | 10,583 | 109.0% | 131.8% | — |

<https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100TP9X.pdf>

サービス業における「従業員エンゲージメント」の研究

従業員エンゲージメントを理解するために、まず整理しておきたいこと

大きく分けて①仕事に対するエンゲージメント と ②組織に対するエンゲージメントの概念が存在している



仕事
に対して



組織
に対して

2つのエンゲージメントの様々な定義



①仕事に対する「エンゲージメント」(ワーク・エンゲージメント)

個人が仕事に対して「活力」「熱意」「没頭」が揃った状態

- ユトレヒト・ワークエンゲージメント尺度 (UWES)
 - ✓ 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
 - ✓ 自分の仕事に誇りを感じる
 - ✓ 仕事をしていると、つい夢中になってしまう など
- Gallup Q12
 - ✓ 私は自分の仕事に期待されていることを知っている
 - ✓ 会社のミッションやパーパスは自分の仕事を重要だと感じさせてくれる など

②組織に対する「エンゲージメント」

個人と組織（会社）が相互に信頼できている状態

- 自分の職場（会社）で働くことを友人や知人に推奨できますか
- 自分の職場（会社）を魅力的だと感じますか
- 自分の職場（会社）に対して愛着をもっていますか
- 自分の職場（会社）で今後も働きたいと思えますか
- 会社は従業員を大切にしていると感じますか

8000件以上引用がされている従業員エンゲージメントの論文では

Antecedents and consequences of employee engagement

Alan M. Saks

*Joseph L. Rotman School of Management,
Centre for Industrial Relations and Human Resources,
University of Toronto, Toronto, Canada*

Abstract

Purpose – Employee engagement has become a hot topic in recent years among consulting firms and in the popular business press. However, employee engagement has rarely been studied in the academic literature and relatively little is known about its antecedents and consequences. The purpose of this study was to test a model of the antecedents and consequences of job and organization engagements based on social exchange theory.

Design/methodology/approach – A survey was completed by 102 employees working in a variety of jobs and organizations. The average age was 34 and 60 percent were female. Participants had been in their current job for an average of four years, in their organization an average of five years, and had on average 12 years of work experience. The survey included measures of job and organization engagement as well as the antecedents and consequences of engagement.

Findings – Results indicate that there is a meaningful difference between job and organization engagements and that perceived organizational support predicts both job and organization engagement; job characteristics predicts job engagement; and procedural justice predicts organization engagement. In addition, job and organization engagement mediated the relationships between the antecedents and job satisfaction, organizational commitment, intentions to quit, and organizational citizenship behavior.

Originality/value – This is the first study to make a distinction between job and organization engagement and to measure a variety of antecedents and consequences of job and organization engagement. As a result, this study addresses concerns about that lack of academic research on employee engagement and speculation that it might just be the latest management fad.

Keywords Stress, Employees, Job satisfaction

Paper type Research paper

従業員エンゲージメント (Employee engagement) には2つの側面がある。それは仕事に対するエンゲージメント (Job engagement) と組織に対するエンゲージメント (Organization engagement) だ。



ISO23592 カスタマーデライトを実現する組織の要素

ISO 23592, 6

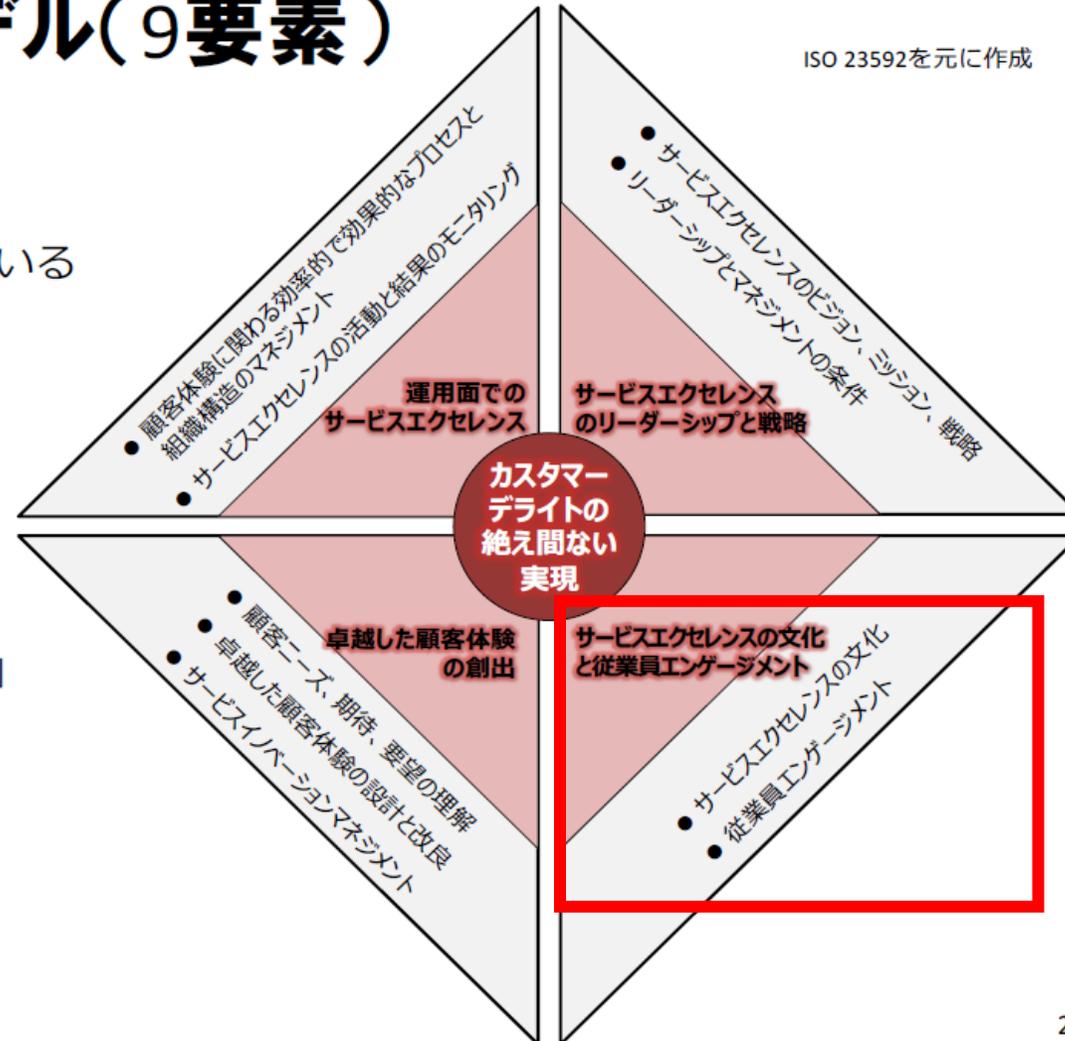
サービスエクセレンスモデル(9要素)

ISO 23592を元に作成

- ▶ 各側面をより詳細に記した、全9要素
- ▶ 目次に示したように、これらの側面と要素に沿って規定事項がまとめられている

各要素の構成

1. 重要な点／規定事項
 - ▷ 「〇〇が重要である／望ましい」
2. 規定事項の列挙
 - ▷ 「そのため、■■することが望ましい」
3. 適切な取り組み例の列挙
 - ▷ 具体的な手法・ツールを含む
 - ▷ 「△△を用いて、××する」

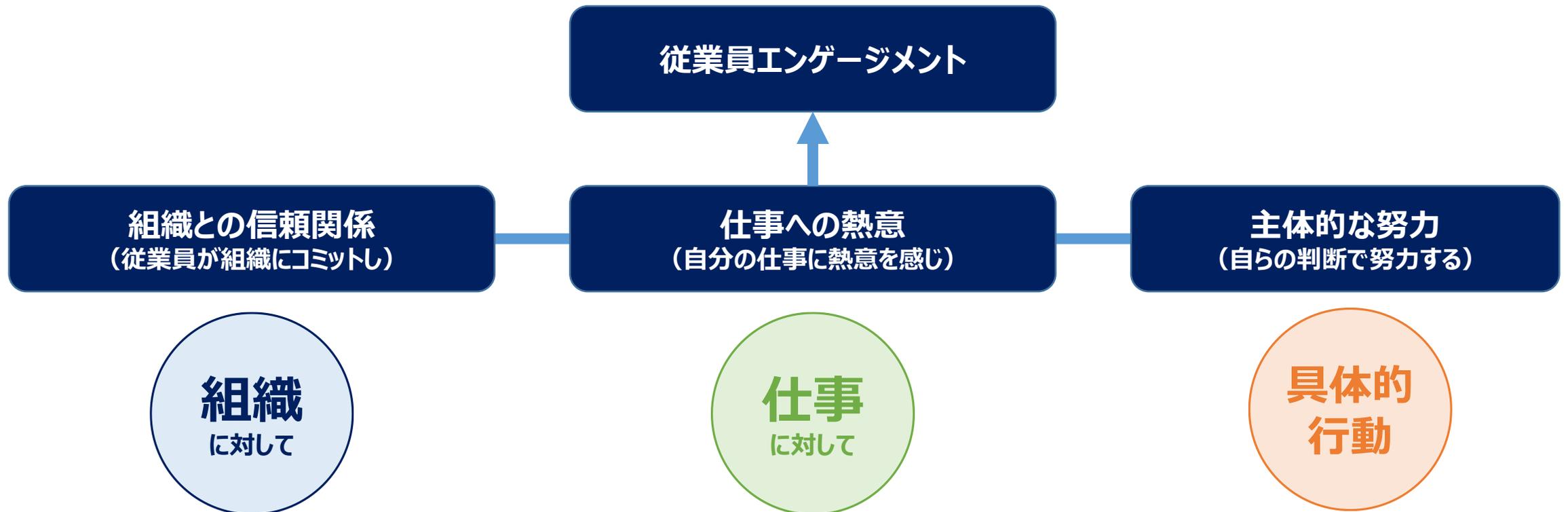


サービスエクセレンスに必要な「従業員エンゲージメント」

従業員が組織にコミットし、自分の仕事に熱意を感じ、自らの判断で努力する程度

(ISO23592 : サービスエクセレンス－原則及びモデル※ の用語解説より)

※エクセレントサービスを提供するための組織能力



従業員エンゲージメントの調査項目について

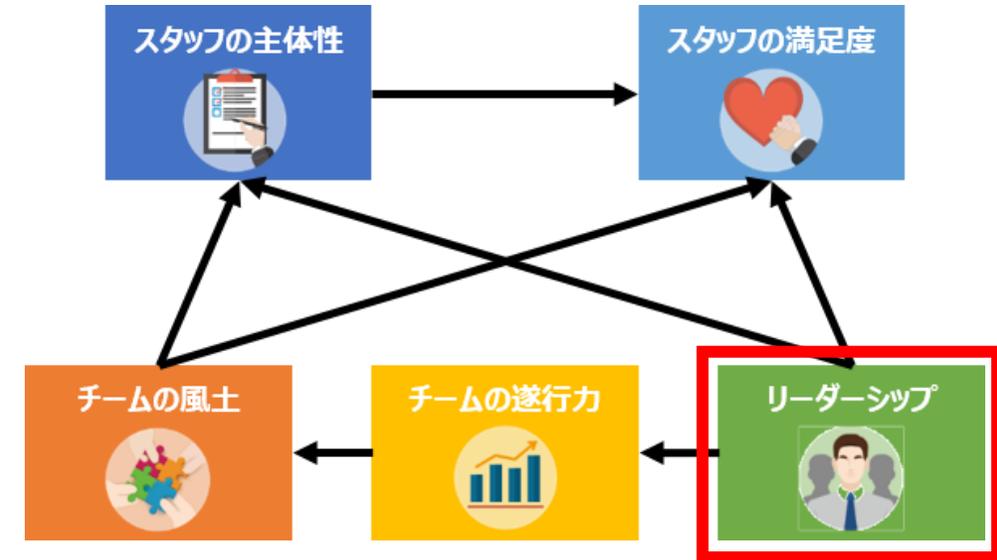
従業員エンゲージメント調査「tenpoketチームアンケート」のカテゴリ（因子）構成



5因子36項目の標準項目、のべ220万人からの回答

- ✓ リーダーシップ
…Servant Leadershipに基づくリーダーとして取るべき行動とその結果としての信頼感
- ✓ チームの遂行力
…改善活動を行う上で、活動を成功させる、成果を出すために必要な行動、組織能力、ケイパビリティ
- ✓ チームの風土
…顧客に対して、および従業員同士における思いやり、大切にしている気持ち、その結果としての良好な人間関係、一体感
- ✓ スタッフの主体性
…「仕事」どう感じますか？どうとらえていますか？という「仕事に対する満足度」、主体性
- ✓ スタッフの満足度
…「店舗に対するロイヤリティ」と自分自身がどう感じますか？という「自身が感じる満足度」

因子間の関係性（共分散構造分析）



**リーダーシップ
が起点**

※これまでもサービス・ベンチマーキングの研究において実績を積み重ねてきている。

(T. Takenaka et al., 2020, 竹中ら, 2016)

tenpocketチームアンケートにおける2つのエンゲージメント

仕事
に対して

仕事への誇り

あなたは、自分の仕事に『誇り』を感じていますか？

働きがい

あなたは、今の仕事に『働きがい』を感じていますか？

組織
に対して

帰属意識

あなたは『今の会社（店舗）に所属し続けたい』と思いますか？

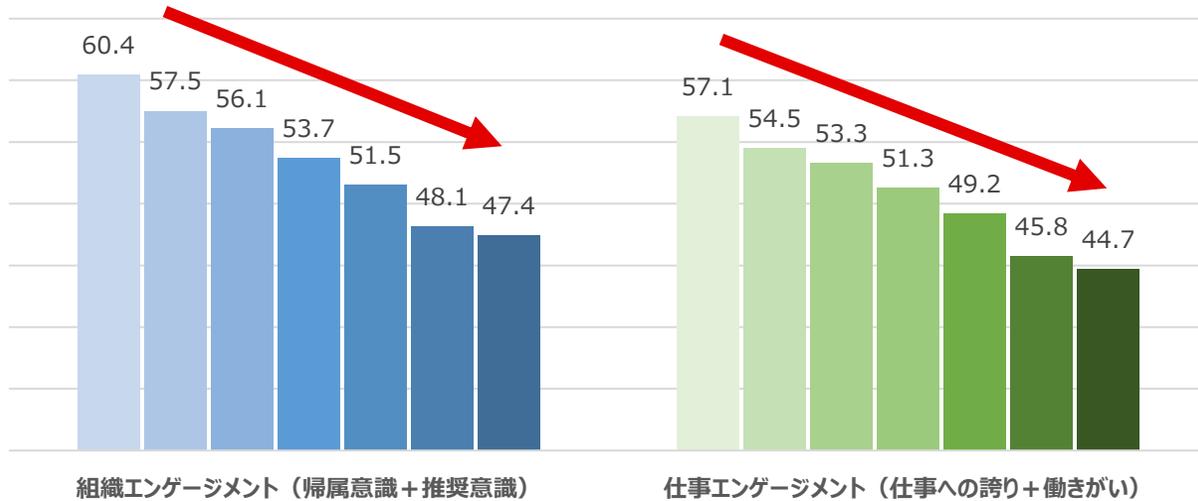
推奨意識

あなたは、あなたの知人・友人があなたの仕事に関心を持っていたら『積極的に自社（自店舗）を勧め』ますか？

勤続年数と従業員エンゲージメント (2023年4月~2024年3月)

パート・アルバイトにおける勤続年数別従業員エンゲージメント

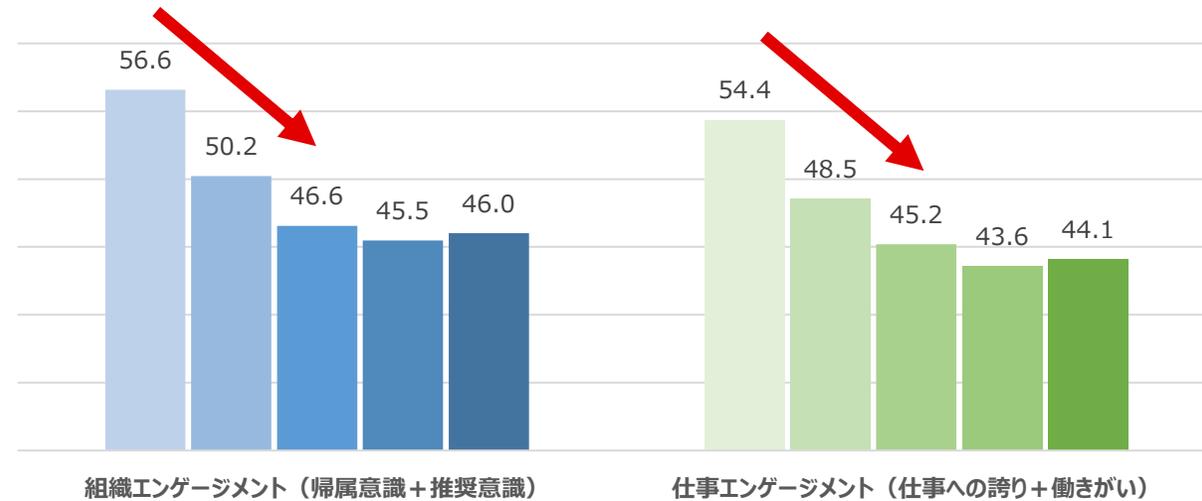
- 半年未満(19604)
- 半年以上1年未満(13404)
- 1年以上2年未満(15903)
- 2年以上3年未満(7935)
- 3年以上5年未満(8290)
- 5年以上10年未満(7293)
- 10年以上(5146)



**知識・技術が蓄積されるベテランスタッフほど
エンゲージメントは低くなりやすい**

店舗社員における勤続年数別従業員エンゲージメント

- 1年未満(5181)
- 1年以上3年未満(4216)
- 3年以上5年未満(3506)
- 5年以上10年未満(5580)
- 10年以上(7363)



**2年目以降はエンゲージメントが
下がるスピードが速い**

「従業員エンゲージメント」の各要素が高まると

組織
に対して

組織との信頼関係
(従業員が組織にコミットし)

定着率が高まり、人材不足になりにくなる

仕事
に対して

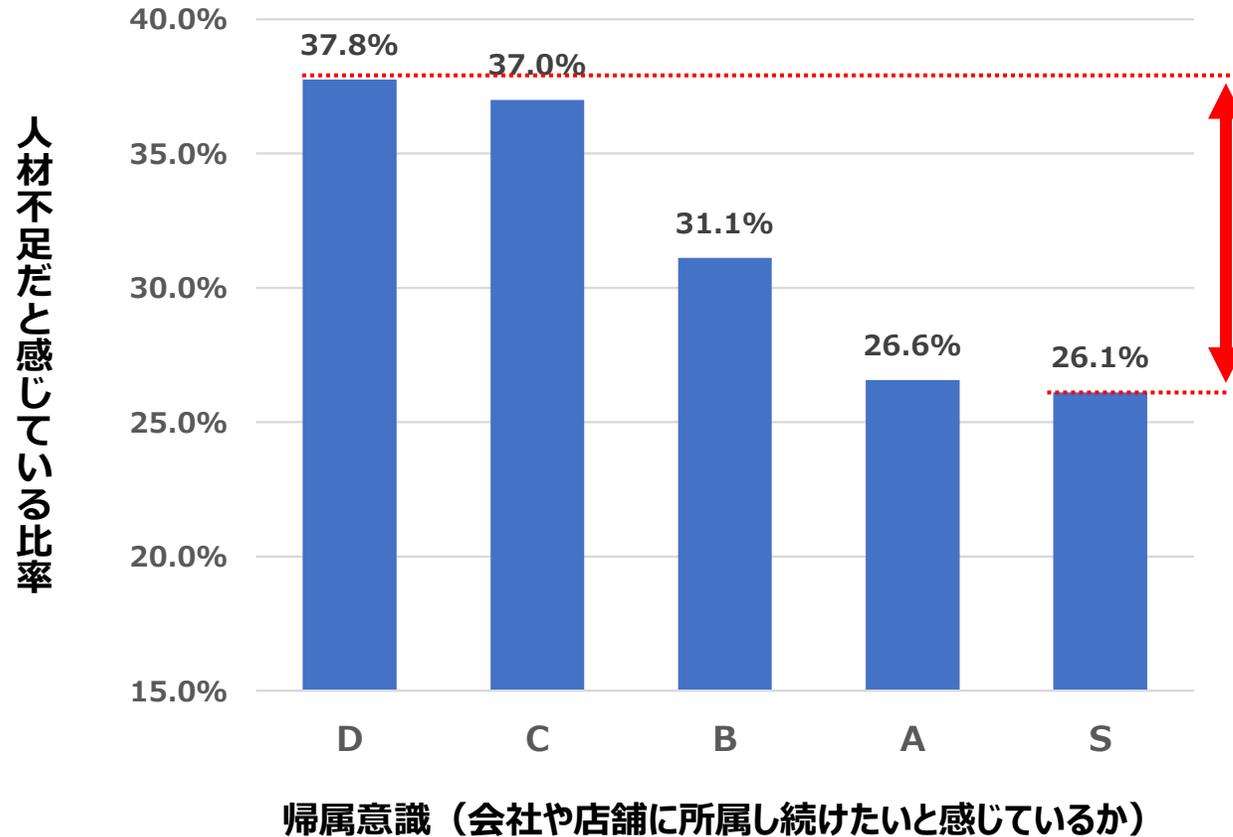
仕事への熱意
(自分の仕事に熱意を感じ)

優れた顧客体験を提供できる割合が高まる

「帰属意識」のスコアが高い店舗は人材不足になりにくい

組織との信頼関係として「帰属意識（会社や店舗に所属し続けたいと感じているか）」のスコアと店長に対する人材不足感のアンケート結果を分析した。その結果、帰属意識のスコアが高い（Sランク、Aランク）店舗とスコアが低い（Cランク、Dランク）の店舗では、店長が「店舗を運営するのに必要な人員が十分確保できていない（≒人材不足だ）」と感じる割合が10pt以上差があった。

帰属意識（横軸）と人材不足感（縦軸）の関係



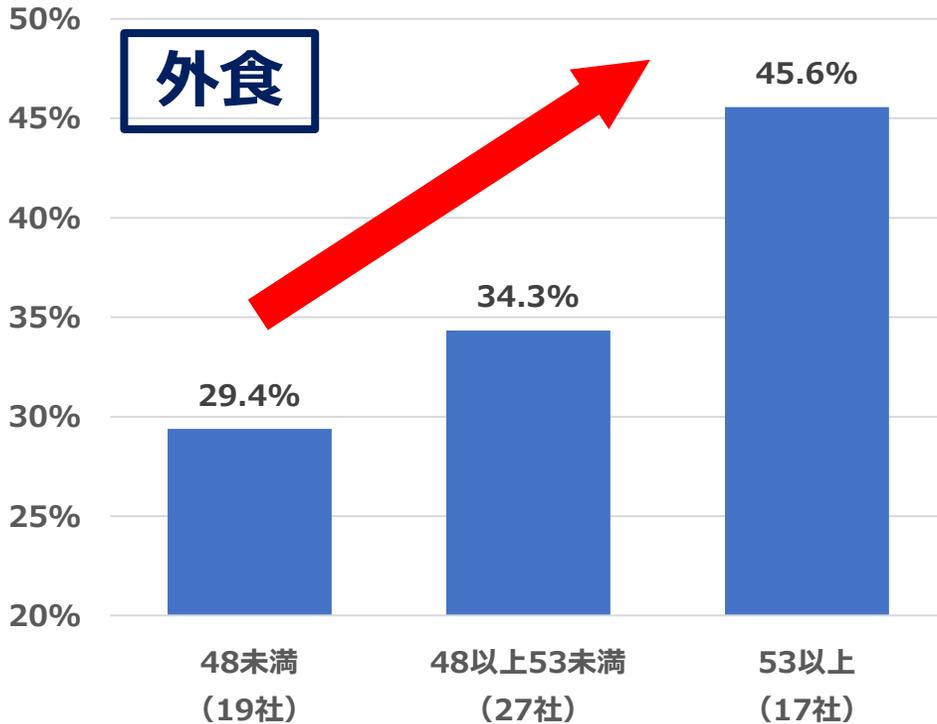
「仕事への誇り」が高い法人は顧客体験（CX）の満足度が高い

仕事
に対して

従業員エンゲージメントの要素の中で「仕事への誇り（自分の仕事に『誇り』を感じているか）」のスコアが高い法人は、覆面調査における「再来店意思（必ずまた来たい）」や「スタッフの気配り（感動・期待以上）」の評価も高くなっていた。特に「再来店意思」とは全36項目中3番目に相関係数が高く、調査項目の中でも顧客体験（CX）との関連が特に強い従業員エンゲージメントの要素であることが分かる。

仕事への誇り（横軸）とスタッフの気配り（縦軸）の関係

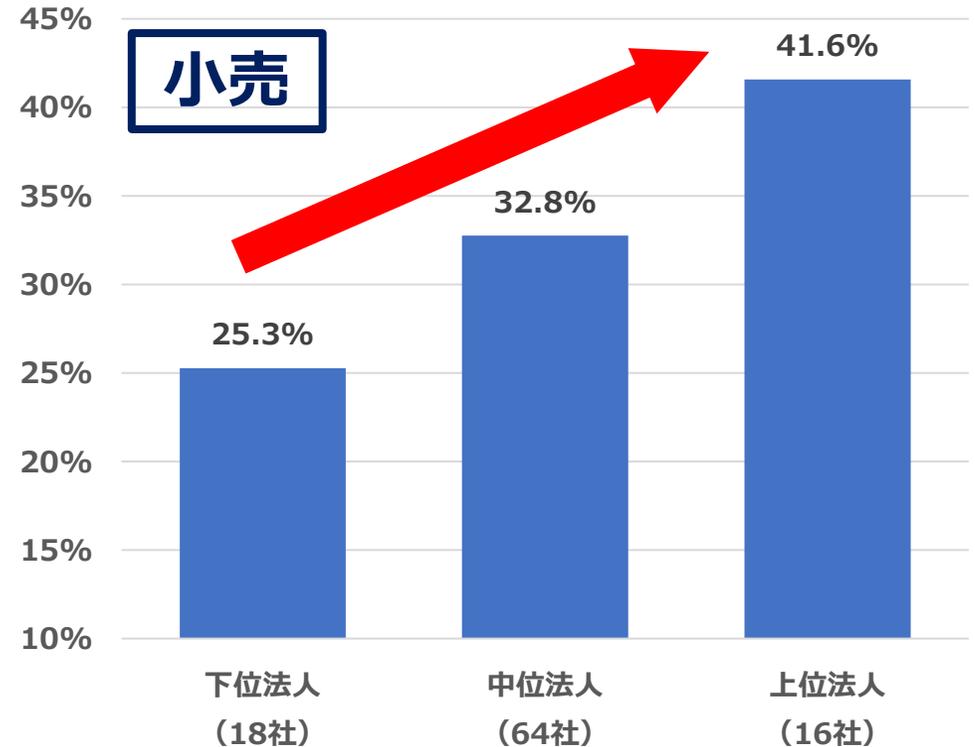
スタッフの気配り
— 満点獲得率



仕事への誇り（自分の仕事に『誇り』を感じているか）

仕事への誇り（横軸）とスタッフの気配り（縦軸）の関係

スタッフの気配り
— 満点獲得率

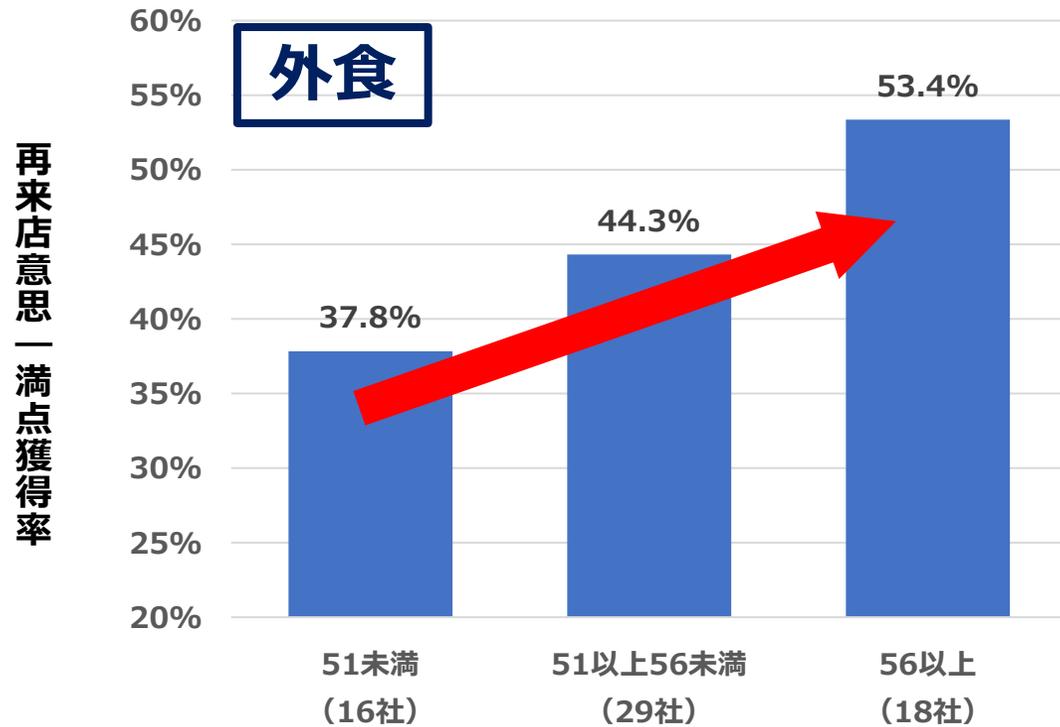


仕事への誇り（自分の仕事に『誇り』を感じているか）

「お客様に喜ばれている」実感と覆面調査結果も相関している

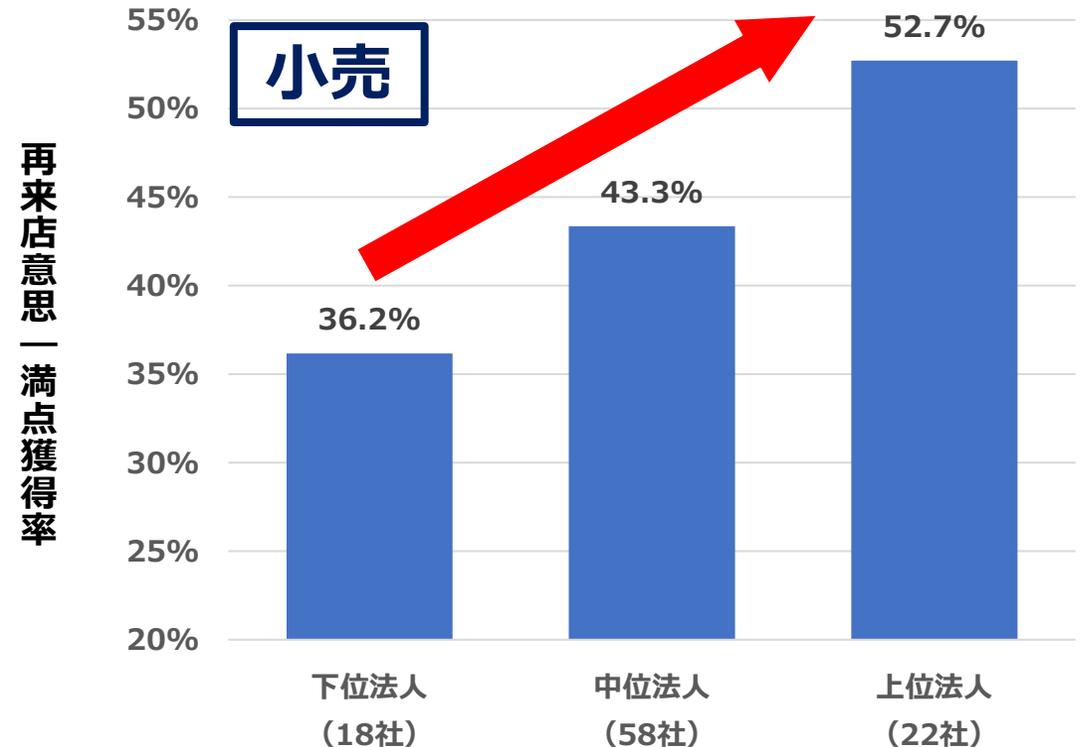
顧客体験（CX）の満足度との相関が強かったもう1つが「顧客満足の実感（自分の仕事は『お客様の喜びに繋がっている』と感じるか）」の項目だった。これは「エンゲージメントの高いスタッフが多い法人のは顧客満足度も高い」だけでなく、「顧客満足度の高い法人で働いているスタッフは、お客様に喜ばれている実感を得ることも多い」ことを示す結果であると考えられる。「お客様への思い」と「顧客満足の実感」は、店舗型サービス業のエンゲージメント調査を考える上で、欠かすことのできない重要な2問であると考えている。

顧客満足の実感（横軸）と再来店意思（縦軸）の関係



「顧客満足の実感（自分の仕事は『お客様の喜びに繋がっている』と感じるか）」

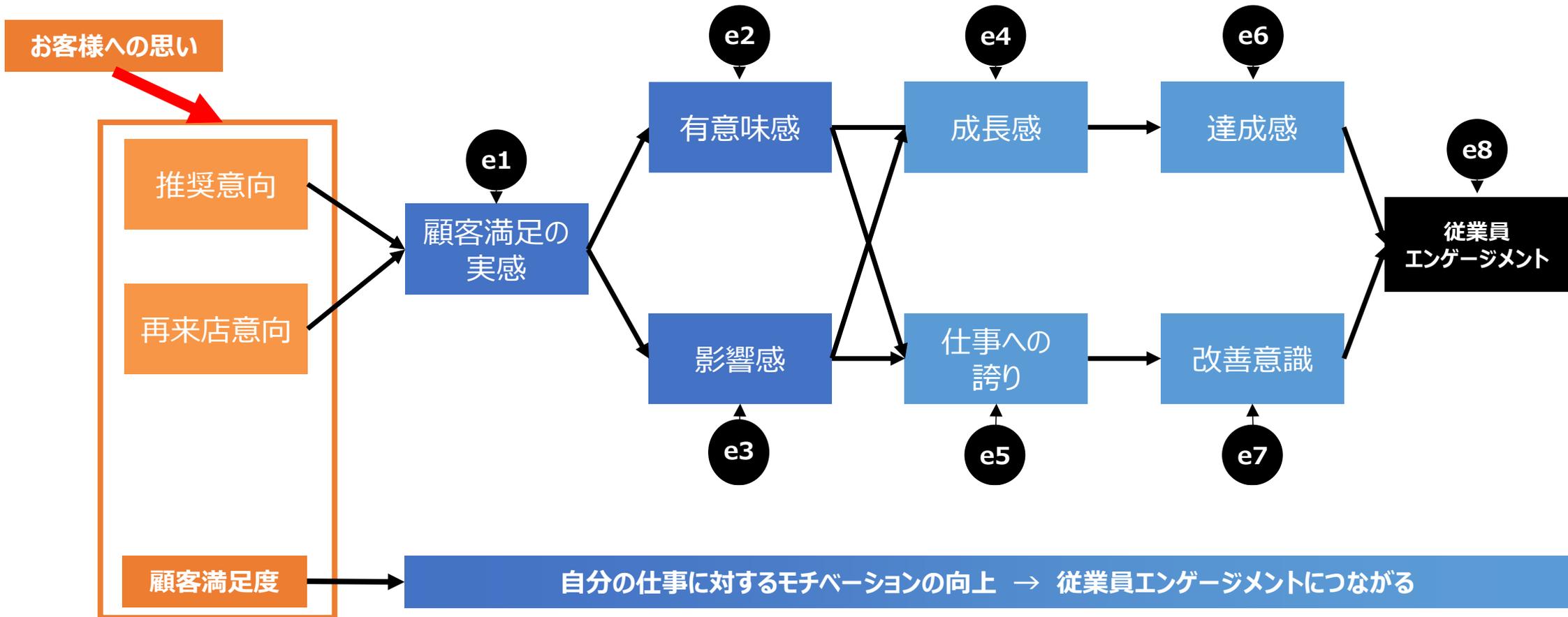
顧客満足の実感（横軸）と再来店意思（縦軸）の関係



「顧客満足の実感（自分の仕事は『お客様の喜びに繋がっている』と感じるか）」

顧客体験（CX）の満足度が従業員エンゲージメントを高める

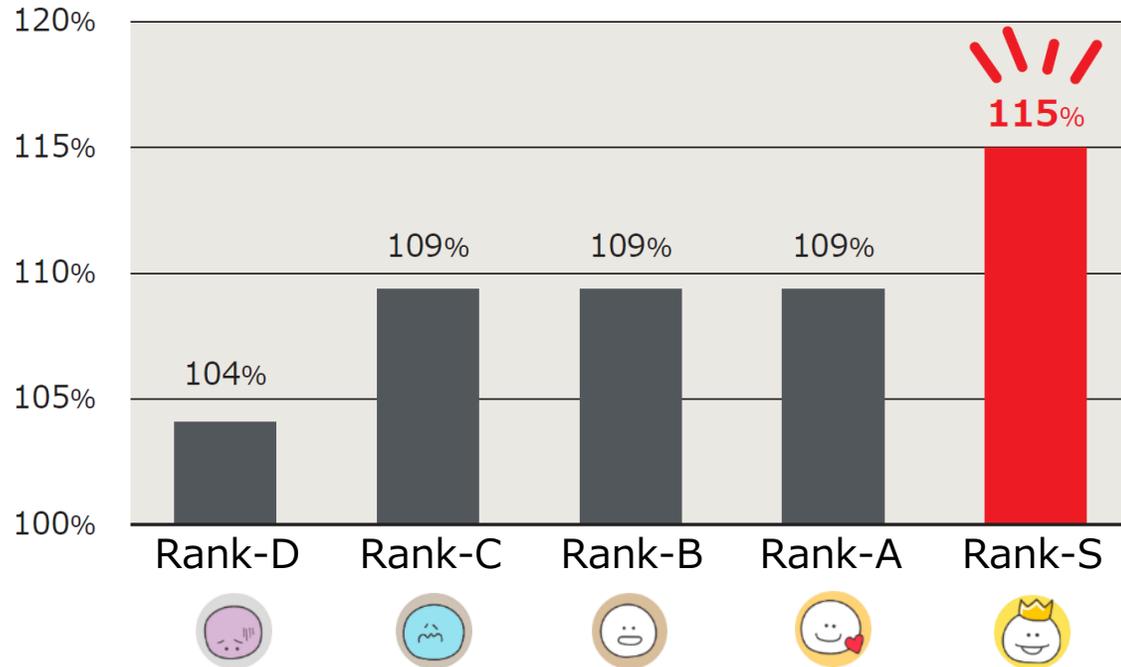
顧客満足度が従業員エンゲージメントを高めるSEM※モデル



*SEM（共分散構造分析：Structural Equation Modeling）

業績指標とエンゲージメント関連スコアの関連

エンゲージメントランクごとの決算月における売上昨対比（アパレル業態）



【業績と従業員エンゲージメント調査の分析】

- ①ワーク・エンゲージメントと相関が強いパターン
- ②店長のリーダーシップと相関が強いパターン
- ③組織の施策実行力と相関が強いパターン
- ④人間関係や仲間への思いやりと相関が強いパターン

まとめ：サービス業において重要となる視点

サービス業において重要となる視点

1. 非正規社員、パート・アルバイトスタッフ個人の人的資本（知識・技術と心・身体）把握・可視化や人的資本投資（昇給ピッチ）

特に「知識・技術」を持った中核となるパート・アルバイトの「エンゲージメント」や「健康」が高められているか。どのように測定するか。

2. 人的資本をエクセレントサービスにつなげる／顧客満足の実感をエンゲージメントにつなげる

従来の【ES⇔CS】の進化版。顧客のディライトに繋がる人的資本の要素を把握し焦点をあてられているか。部門を超えたデータ連携・分析の必要性。

3. FC加盟店の社員やパート・アルバイトへの関与

直接の雇用関係ではないが、同じ看板を背負う仲間の人的資本をどう扱うか。

サービス業において重要となる視点

1. 非正規社員、パート・アルバイトスタッフ個人の人的資本（知識・技術と心・身体）把握・可視化や人的資本投資（昇給ピッチ）

特に「知識・技術」を持った中核となるパート・アルバイトの「エンゲージメント」や「健康」が高められているか。どのように測定するか。

| | 個人 | |
|-------------|---|--|
| | 知識・技術 | 心・身体 |
| キーワード | <ul style="list-style-type: none"> 研修、資格、教育体系 高度専門人材、プロフェッショナル人材 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント Well-Being 健康経営 |
| そのものを表現した指標 | <ul style="list-style-type: none"> 社内資格の取得者数（社内基準クリア者数） 社外資格の取得者数 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員へのアンケート結果（エンゲージメントスコア、Well-Beingスコア、企業独自の指標） ストレスチェック結果 健康指数、健康年齢と実年齢の差 |

現状は正社員のみ言及するケースがほとんど

一方で（開示しないとしても）顧客接点の最前線で働くパート・アルバイトスタッフの人的資本（知識・技術×心・身体）を可視化することはサービス特有の課題として存在する

サービス業において重要となる視点

2. 人的資本をエクセレントサービスにつなげる／顧客満足の実感をエンゲージメントにつなげる

従来の【ES⇔CS】の進化版。顧客のディライトに繋がる人的資本の要素を把握し焦点をあてられているか。部門を超えたデータ連携・分析の必要性。

(例) ANA様



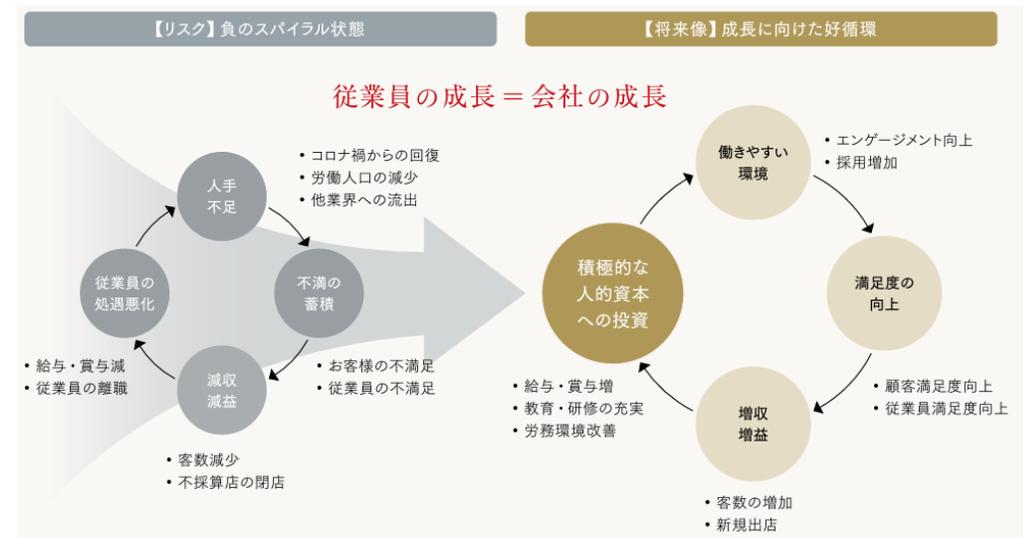
<https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100TXYR.pdf>

(例) 上新電機様



<https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100TUBN.pdf>

(例) ロイヤルホールディングス様



<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS09010/c13343dc/9e18/4df1/bc88/f269681b16fe/20240805091352226s.pdf>

サービス業において重要となる視点

3. FC加盟店の社員やパート・アルバイトへの関与

直接の雇用関係ではないが、同じ看板を背負う仲間の人的資本をどう扱うか。

(例) コメダホールディングス様

人と働きがいに関するテーマ

| | |
|------------------|---|
| 人財の確保と成長を支える環境整備 | 本部従業員の現場感の維持向上のため、役員及び部長職に加えて課長職以上の従業員に対しても店舗入店を開始 |
| | 次世代人財育成を目的とする階層別研修を導入 |
| | 製造現場において労災防止と衛生管理で最も貢献した従業員を讃える「まごころ杯」を開催 |
| 良好な雇用関係と適正な労働条件 | 12月と1月に九州及び中国地方でFC加盟店様の店長を集めた店長会議を開催し、QSC向上に向けた情報交換と店舗運営に関する勉強会を実施 |
| | 主体性を発揮しウェルビーイング・帰属意識・貢献意欲の向上を図るためのエンゲージメント調査を実施 |
| 多様な人財の活性化 | 店舗での働きがい向上を目的として、従業員満足度調査の対象をFC加盟店様へ拡大 |
| 差別とハラスメントの撲滅 | ミャンマー人財の職場でのコミュニケーションを円滑化し、やりがいをもって働くことが出来る環境を整備するため、日本語学習の機会提供と日本語能力試験（JLPT）の受験を促進 |
| | 働きがいのある職場環境整備のため、ハラスメント防止研修を実施 |

https://ssl4.eir-parts.net/doc/3543/yuho_pdf/S100TIRG/00.pdf

まとめ

人的資本構成要素の定量化による現状把握



データ活用・分析による重要トピックの抽出



人事戦略や施策に活かす

**←人的資本（知識・技術／心・身体）
の指標／測定方法**

←分析フレームワークや活用事例共有

←施策や施策実行度の測定方法

参考資料

仕事に対するエンゲージメントを高める要因（高い vs そこそこ）

仕事
に対して

業務パフォーマンスを高めるために大事な要素

① 仕事で「達成感」を得ること ② お客様に喜ばれる実感によって得られる有意味感

| アルバイト | |
|----------|-------|
| 改善意識 | 0.388 |
| 達成感 | 0.314 |
| 有意味感 | 0.223 |
| 心身の健康 | 0.203 |
| 顧客満足の実感 | 0.171 |
| 成長感 | 0.112 |
| ビジョンへの共感 | 0.073 |
| 適正な評価 | 0.071 |
| 責任感 | 0.062 |
| お客様への思い | 0.058 |

| 社員 | |
|----------|-------|
| 改善意識 | 0.429 |
| 有意味感 | 0.331 |
| 達成感 | 0.298 |
| 顧客満足の実感 | 0.221 |
| 心身の健康 | 0.155 |
| 成長感 | 0.115 |
| 責任感 | 0.099 |
| ビジョンへの共感 | 0.084 |
| 適正な評価 | 0.065 |
| 役割分担の理解 | 0.046 |

| 店長 | |
|----------|-------|
| 改善意識 | 0.312 |
| 有意味感 | 0.303 |
| 達成感 | 0.294 |
| 顧客満足の実感 | 0.230 |
| ビジョンへの共感 | 0.195 |
| 成長感 | 0.170 |
| 心身の健康 | 0.161 |
| 責任感 | 0.157 |
| 適正な評価 | 0.081 |

※判別分析（ステップワイズ法）、数値は標準化判別係数

社員が仕事に誇りが持てていない、働きがいを感じられていないとき



スタッフの満足度「仕事に誇り」や「働きがい」に課題がある。しかし、何から始めてよいか分からない。

施策： お客様、取引先、他部署から「喜ばれた声、エピソード」を積極的に共有する（仕事への誇り）

自分のした仕事が相手に喜ばれる、というのはとても嬉しいもの。しかし、自分の仕事によって実際に相手が喜んでいる姿を見られる人というのは実は限られていて少ないものである。仕事が褒められた、感謝された体験をした社員は積極的にそのことをその仕事の前工程であったり、手伝ってくれたメンバーに対して共有していくこと、またそこで感謝を伝えることで、より多くの人々が自分の仕事に誇りを持って働くことができるようになる。



社員が仕事で成長を感じられていない、改善意識が育まれないとき



スタッフの満足度「成長感」や「改善意識」に課題がある。チャレンジの機会を与えても主体性が無く実行力が低い。

施策： 社員提案のキャンペーンを実行する（成長感、達成感）

本部施策などを「やりましょう！」と声をかけることは簡単だが、トップダウンの指示では、人は「やらされ感」しか感じない。「上からの指示で言われてお給料をもらうだけでなく、仕事のやりがいを見つけられる職場にしたい。やりがいは、自分の提案を聞き入れてもらい、達成した時に感じる満足感から生まれるのではないか」と思ったある企業のマネージャーは、提案をしてもらいたい案件がある場合は、まず社員に話を聞きに行く。「どう思う？ なんでだと思ってる？」と質問をして、出てきた案に対して、「こうした方がお客さまにとっていいんじゃない？」と、実際に形になるまで対話を繰り返す。ただ提案してもらうだけでなく、「解決するのに、こういうやり方があるんじゃないの？」と一緒に考えて一緒に動く。そうすることで、本部指示の施策に創意工夫を加えてPJとしての達成感や自身の成長感にもつながっていく。



組織に対するエンゲージメントを下げる要因（そこそこ vs 低い）

組織
に対して

離職を防止するために大事な要素

①土台として心身の健康 ②人間関係 ③店長に対する信頼

| アルバイト | |
|----------|-------|
| 心身の健康 | 0.361 |
| 人間関係 | 0.235 |
| 改善意識 | 0.218 |
| 達成感 | 0.132 |
| 信頼 | 0.116 |
| 適正な評価 | 0.113 |
| ビジョンへの共感 | 0.091 |
| 同じ姿を目指す | 0.075 |
| 言行一致 | 0.072 |
| 影響感 | 0.070 |

| 社員 | |
|----------|-------|
| 心身の健康 | 0.345 |
| 達成感 | 0.240 |
| 改善意識 | 0.235 |
| 適正な評価 | 0.194 |
| 有意味感 | 0.180 |
| 人間関係 | 0.157 |
| 仲間の成長意識 | 0.110 |
| 同じ姿を目指す | 0.098 |
| ビジョンへの共感 | 0.090 |
| 信頼 | 0.069 |

| 店長 | |
|----------|-------|
| 心身の健康 | 0.425 |
| 達成感 | 0.230 |
| 改善意識 | 0.214 |
| 適正な評価 | 0.210 |
| 有意味感 | 0.180 |
| ビジョンへの共感 | 0.153 |
| 仲間の成長意識 | 0.108 |
| 人間関係 | 0.077 |

※判別分析（ステップワイズ法）、数値は標準化判別係数

組織内の人間関係や、上司に対する信頼感が低いと感じるとき



チームの風土「人間関係」や上司のリーダーシップ「信頼」に課題がある。しかし、その要因が思い当たらない。

施策： まず自組織内を観察し、コミュニケーションや思いやりが不足してしまう原因を探る

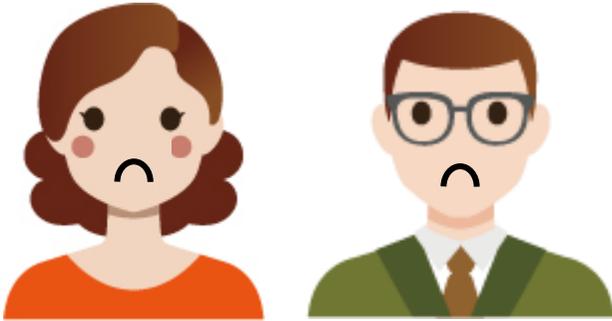
「思いやりを持って」「仲良くしろ」「もっとコミュニケーションを取れ」と言ったところで、漠然としたことだと具体的な行動には結び付きづらいものである。もちろんお互いの理解が深まり、仲間を大切にする雰囲気を作るためにはコミュニケーション量が増えることは不可欠だが、まずはなぜ自組織でコミュニケーションが取りにくいのかを観察し、原因を探ることが重要になる。ある企業でベテランスタッフを抱え、職種が異なるスタッフ間でのコミュニケーション不足による人間関係の悪化に悩んでいたリーダーは、組織内でよくある不満、わだかまりについて観察、ヒアリングしたところ、別に人間関係が悪いのではなく、思っている時に思っている事を言わない、言えないことが根本にあることが分かった。そのため、その上司はあいだを取り持ち、双方の考えを噛み砕いて両者に伝えることで、思っていることを伝えられるようになり、わだかまりを解いていた。

【観察】
コミュニケーション不足

【原因】

- ①相手の状況の理解不足
- ②数名のスタッフの雰囲気

組織での実行力を高めないといけないが、その土台となる信頼関係に不安があるとき



上司のリーダーシップ「興味・関心」や「信頼」に課題がある。特に何かを実行しようと強くリーダーシップを発揮したいが、その土台がまだできていないと感じる。

施策：褒めて、叱って、育てる。そのための土台を築く【関心・本気・安心を伝える】

①褒めるときは、なるべくその場で、何が良かったのかを具体的に伝える

- ×：さっきの対応、良かったね
- ：さっきの対応、ハキハキしていて良かったね

②部下のスケジュールを把握して応援するコミュニケーション

「明後日は〇〇さんとの面談なんだよね。頑張ってるね！」
「来週のヒアリング、よろしくね！」。

①や②によって「私はあなたのことに興味を持っていますよ」「ちゃんと見ていますよ」ということを伝えることにつながります。

③スタッフの個人目標に対する進捗を把握し、達成できるようサポートする

自分に関心を持ってもらえていて、困ったときに助けてくれる存在であることが上司と部下の信頼関係につながり、実行力の高い強い組織づくりにつながります。



仕事に対するエンゲージメントを高める要因（高い vs そこそこ）

仕事
に対して

業務パフォーマンスを高めるために大事な要素

お店や会社を「もっと良くしたい」という気持ちを育む

| アルバイト | | 社員 | | 店長 | |
|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| 改善意識 | 0.388 | 改善意識 | 0.429 | 改善意識 | 0.312 |
| 達成感 | 0.314 | 有意味感 | 0.331 | 有意味感 | 0.303 |
| 有意味感 | 0.223 | 達成感 | 0.298 | 達成感 | 0.294 |
| 心身の健康 | 0.203 | 顧客満足の実感 | 0.221 | 顧客満足の実感 | 0.230 |
| 顧客満足の実感 | 0.171 | 心身の健康 | 0.155 | ビジョンへの共感 | 0.195 |
| 成長感 | 0.112 | 成長感 | 0.115 | 成長感 | 0.170 |
| ビジョンへの共感 | 0.073 | 責任感 | 0.099 | 心身の健康 | 0.161 |
| 適正な評価 | 0.071 | ビジョンへの共感 | 0.084 | 責任感 | 0.157 |
| 責任感 | 0.062 | 適正な評価 | 0.065 | 適正な評価 | 0.081 |
| お客様への思い | 0.058 | 役割分担の理解 | 0.046 | | |

※判別分析（ステップワイズ法）、数値は標準化判別係数

組織に対するエンゲージメントを下げる要因（そこそこ vs 低い）

組織
に対して

離職を防止するために大事な要素

お店や会社を「改善できない」と諦めさせない

| アルバイト | | 社員 | | 店長 | |
|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| 心身の健康 | 0.361 | 心身の健康 | 0.345 | 心身の健康 | 0.425 |
| 人間関係 | 0.235 | 達成感 | 0.240 | 達成感 | 0.230 |
| 改善意識 | 0.218 | 改善意識 | 0.235 | 改善意識 | 0.214 |
| 達成感 | 0.132 | 適正な評価 | 0.194 | 適正な評価 | 0.210 |
| 信頼 | 0.116 | 有意味感 | 0.180 | 有意味感 | 0.180 |
| 適正な評価 | 0.113 | 人間関係 | 0.157 | ビジョンへの共感 | 0.153 |
| ビジョンへの共感 | 0.091 | 仲間の成長意識 | 0.110 | 仲間の成長意識 | 0.108 |
| 同じ姿を目指す | 0.075 | 同じ姿を目指す | 0.098 | 人間関係 | 0.077 |
| 言行一致 | 0.072 | ビジョンへの共感 | 0.090 | | |
| 影響感 | 0.070 | 信頼 | 0.069 | | |

※判別分析（ステップワイズ法）、数値は標準化判別係数

改善意識を育むために必要な「強みを伸ばす風土」

- **改善意識** | お店や会社を「もっと良くしたい」という気持ち

⇒ 「改善できない」と諦めさせない



- **強みを伸ばす風土** | 「良い点に着目し伸ばす」風土。加点評価。

⇔ **できていない点を指摘、ダメ出しする風土。減点評価。**

組織内での議論がうまく進まない。どうしても上司が話す時間が長くなってしまふ。



チームの遂行力の「自ら考え発言する場」やチームの風土「同じ姿を目指す」に課題がある。
組織内にあまり積極的に発言する社員がいない。

施策： 組織内のミーティングで社員全員に発言してもらう

部下の意見を聞ける重要な機会、ミーティング。でも、「意見を求めても沈黙」「発言者が偏ってしまう」、そういった組織・チームはよく見られる。「自分で決めたことにはやる気が生まれる」と思っているので、みんなの話し合いで決めるように心がけることが大事である。ただそう心がけても、現実にはスタッフから意見が出てこないことも珍しくない。

そんな状況を改善するため、あるチームマネージャーがミーティングで工夫をしたのが次の3点だった。

- ① 少人数ミーティング
- ② 意見の言いやすいお題から始める
- ③ 各自で紙に意見を書いてもらい、それを順番に発表してもらう

「少人数ミーティング」の最小単位は2人。2人組みミーティングなら絶対に全員の意見を聞ける。自分の意見を言える空気があったり、そういった場が多く設けられている組織では、スタッフの改善意識が高まる。意見が出る・出ないは、「その人の資質」のためではなく、「司会進行」のためだと考えるとよい。



社員の主体性を伸ばしたいが、仕事を任せたり提案を採用するのが不安なとき



チームの風土「強みを伸ばす風土」やスタッフの満足度「改善意識」に課題がある。社員からの提案も促したいが、いざ実行できるのかに不安がある。

施策：スタッフから意欲的な提案があった時に上司ができる「環境づくり」

時には失敗する可能性が高い提案もあります。そんな時は、「失敗した時はどうリカバリーするか」を周囲に根回ししておきます。委縮せず思いっきり挑戦できるようにしてあげたいからです。

(上司に) 最終的には失敗するリスクがこれだけあるので、その時はこんな手を打ちます
(部下に) もし上手く行かなかったら、こういうふうにするから、安心してやりな

周囲のスタッフに対しては、取り組みを応援して欲しいと根回しします。

(メンバーに) 「〇〇をやりたいと言ってるので、見かけたら声かけてあげてください」「“頑張ってるね”と言ってあげるだけでやる気が出ると思うんで、お願いします」

上司ができるサポートを「やる気を増やすもの」と「失敗の不安を減らすもの」、「直接支援」と「間接支援」という2つの視点でみると、部下の頑張りを成果に繋げるために自分がもっとできるサポートがあるかもしれません。

