

ナレッジ・マネジメント学会
第22回年次大会

サービス業界での組織開発とナレッジへの展開 ーサービス業界でのサーベイ調査および改善策の検討ー

2019年6月9日

松木 知徳 Tomonori Matsuki

芝浦工業大学

リクルートマネジメントソリューションズ

中村 潤 Jun Nakamura

中央大学

研究の概要

● テーマ

- ✓ サービスチェーンにおける従業員のモチベーション向上

● 研究動機

- ✓ 人材不足の中、働く従業員のモチベーションマネジメントは重要な経営課題
- ✓ 一律の施策では効果がない（地域、従業員属性が異なる）。
- ✓ 上手くいっている組織／いっていない組織の差が大きい。

● 本研究のリサーチクエスション

- ✓ 暗黙知を組織で共有し、改善策を現場で考えるにはどうしたらよいか？

● 対象となる組織：

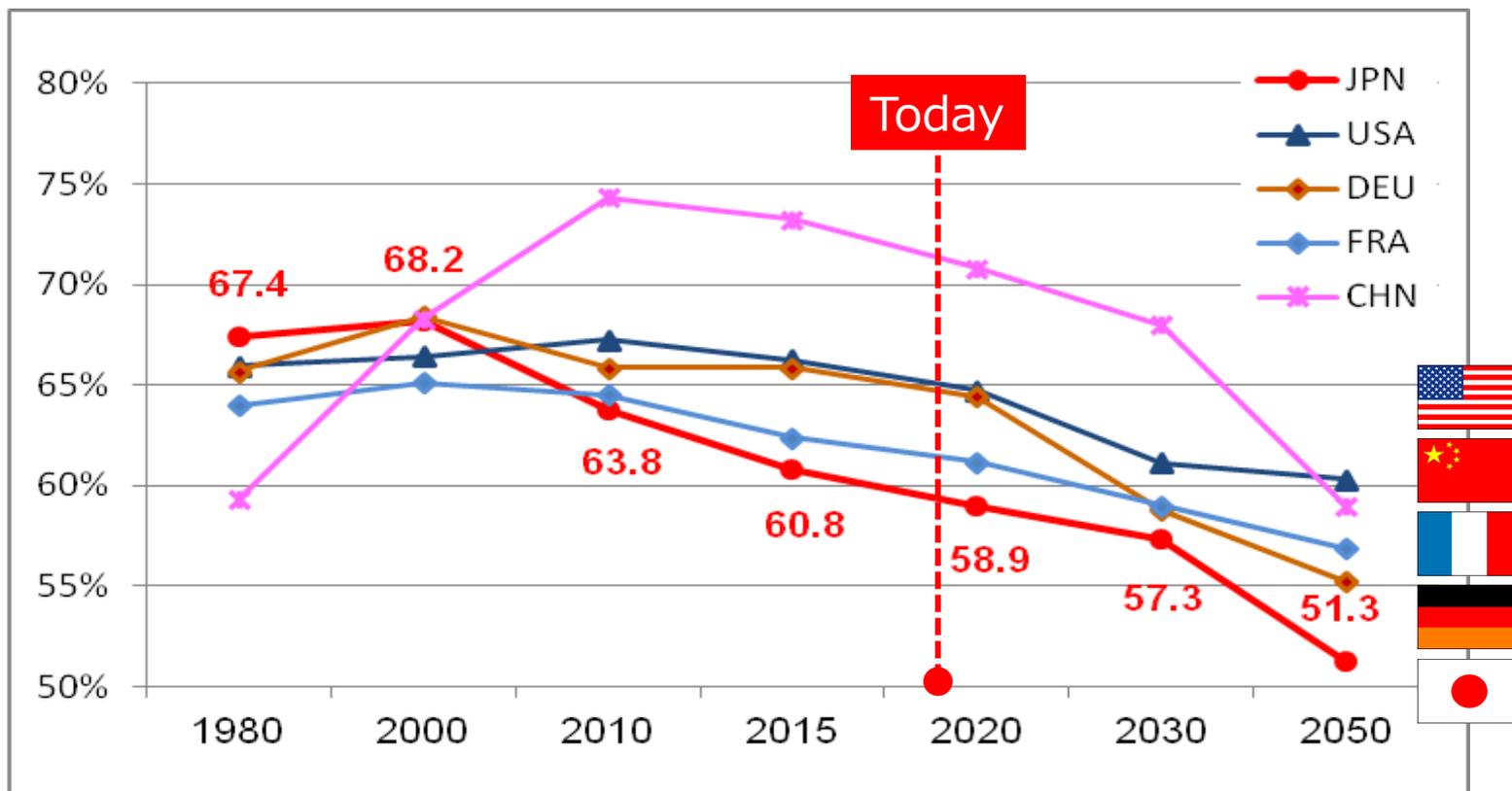
- ✓ 健康、飲食、自動車販売、介護、保育、不動産

1. 研究の背景



環境変化：少子高齢化による労働人口が急激に減少

■全人口に占める労働人口（15-65歳）割合の推移



出所：UN World Population Prospects (2015).

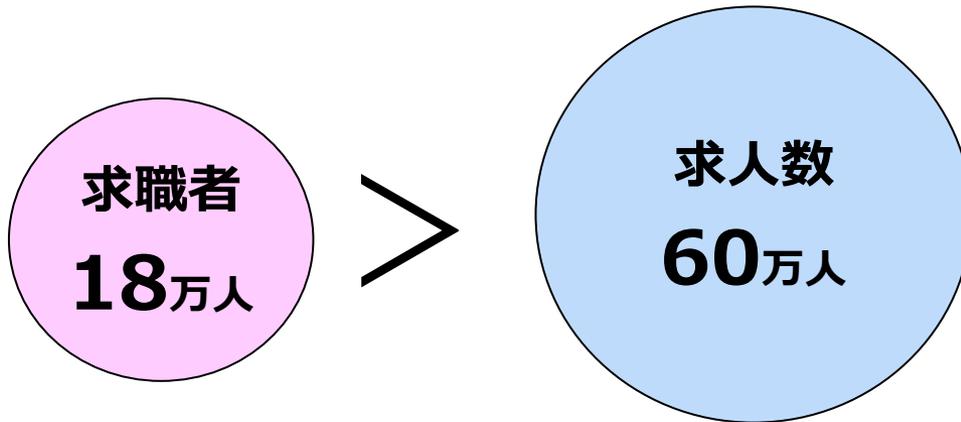
日本は少子高齢化による急激な労働人口の減少に直面している。

環境変化：人材の需給ギャップが拡大

有効求人倍率 (2017年8月)

●全職業合計 1.52

●サービス業 3.28



サービス業界では人材確保が非常に難しくなっている。

サービス業界を取り巻く環境

- **労働人口の減少**
10年ごとに10%減少
- **採用コストは上昇する**
新卒 1 人あたり45万円
- **離職は続く**
3年で50%以上が離職（飲食・宿泊）
- **労働基準は厳格化**
残業代請求など訴訟に発展するリスク

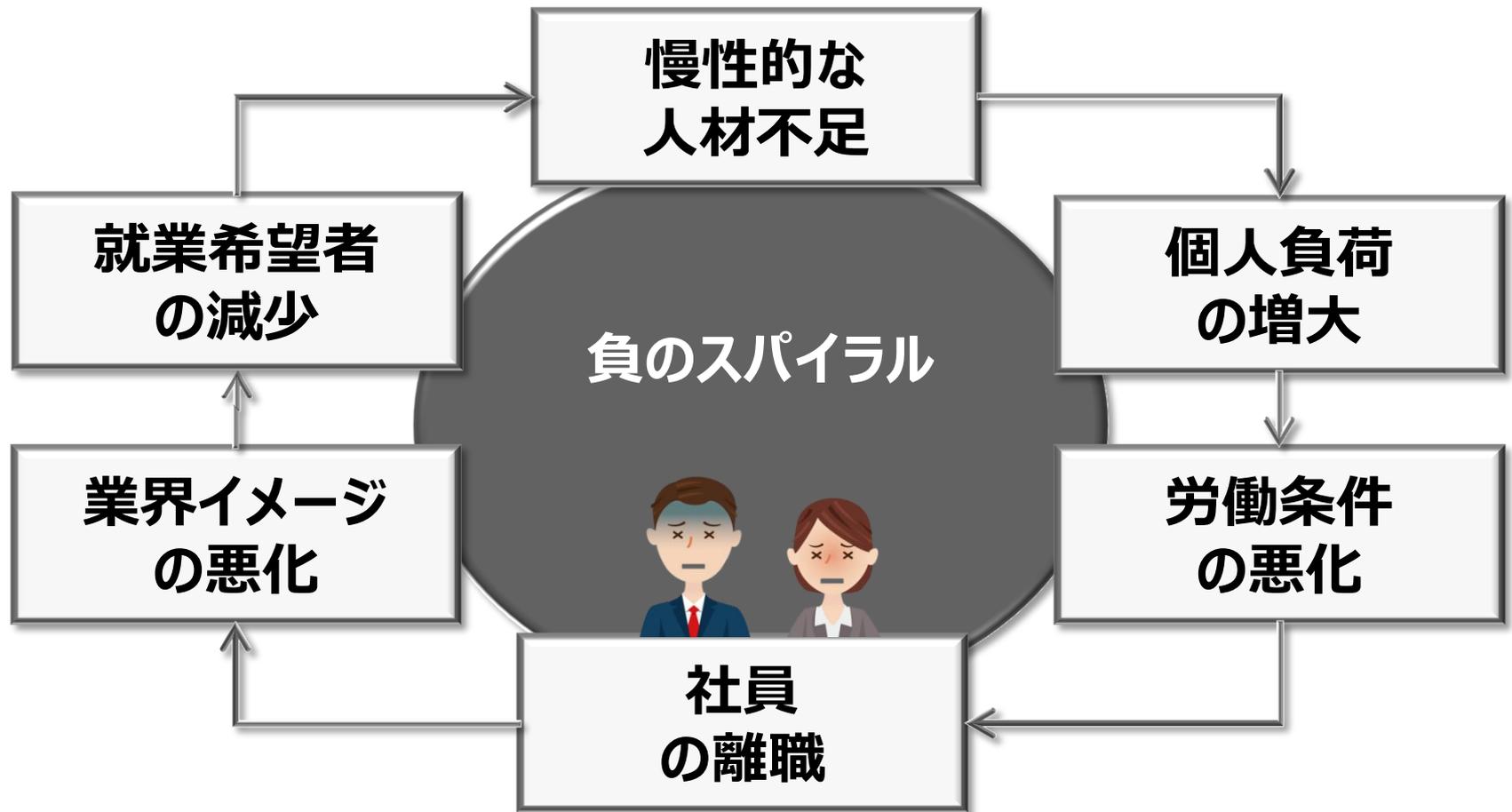


出所：「新規学卒者の離職状況（平成24年3月卒業者の状況）」
（平成27年10月30日）

出所：左記の採用費の数字は、東洋経済オンライン記事「企業が新卒採用に投じる「1人50万円」の中身」(2017年1月7日)をもとに作成

業界を取り巻く状況は非常に厳しく、人材確保は重要な経営課題となっている。

サービス業を取り巻く「不のスパイラル」

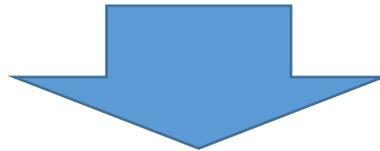


サービス業界全般に「不」のスパイラルが発生している。

対象となる組織の課題 および 手法

● 課題：

- ✓ 採用難で人員の確保が難しいにも関わらず、従業員の離職率が高い。
- ✓ 組織によって規模や体制も異なり、要因も特定が難しい。
- ✓ 結果として組織任せになり、「成功パターン」を作りづらい。

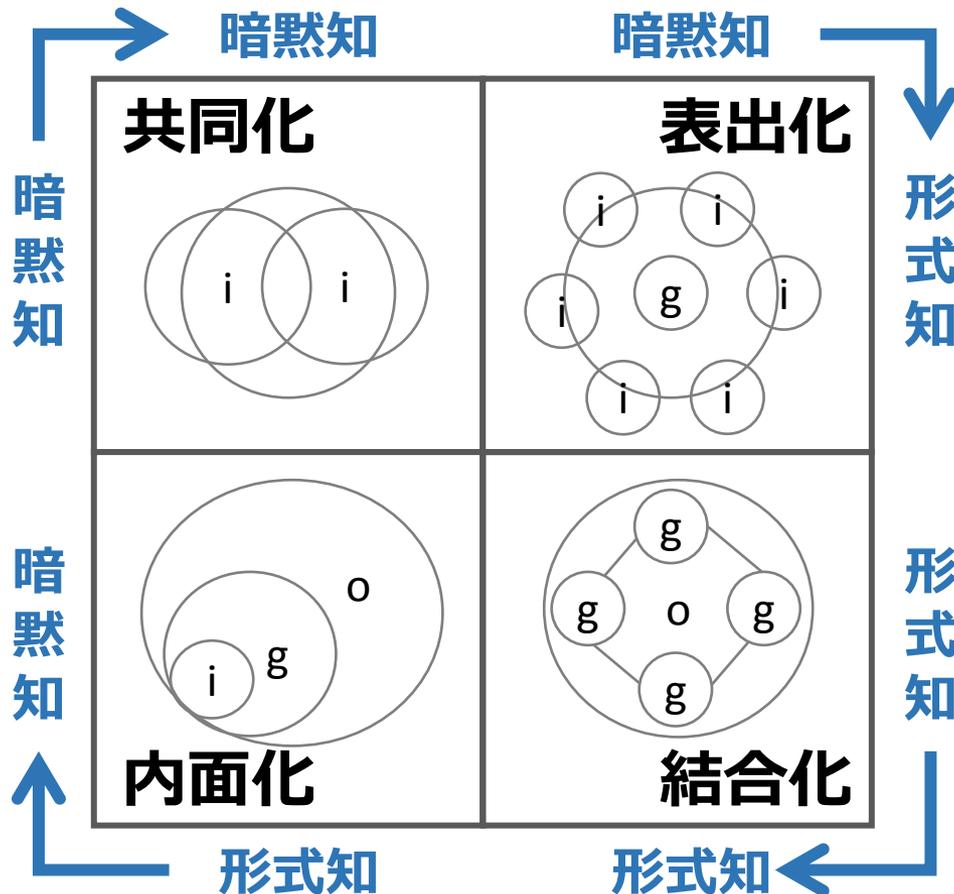


● 仮説：

以下の手法で暗黙知を組織で共有し、改善策を現場で考えることができる

- I. 目的・意識の共有（従業員調査による定量データの取得）
- II. 現状の他人事化（全体傾向やG/Pの違いを分析）
- III. 多様な視点からのアプローチ（対策・事例をグループでディスカッション）
- IV. 自組織の課題を考察（現場の事実と向き合い、アクションプランを策定）

参考:SECI (セキ) モデル

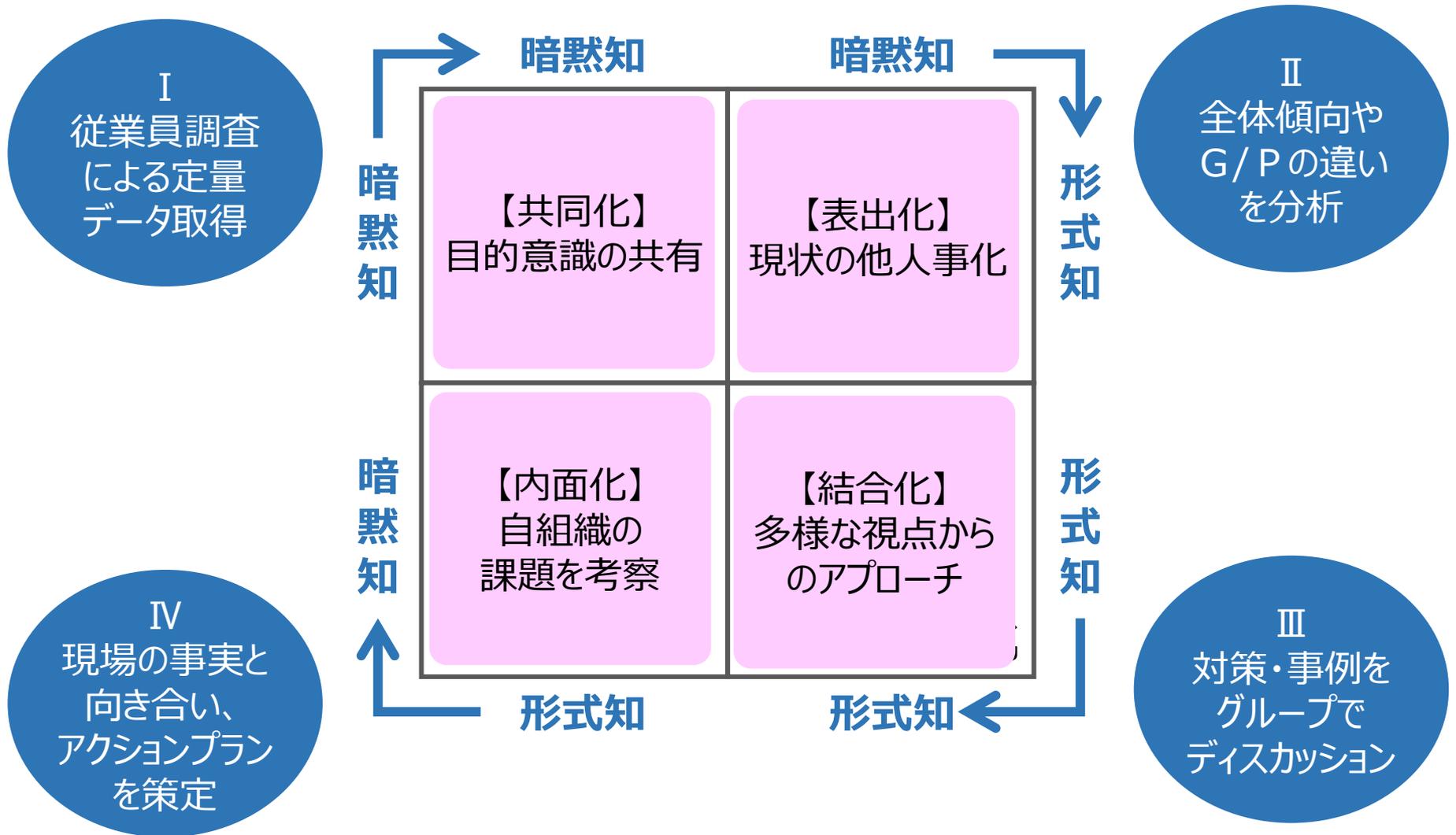


- ① **共同化 : Socialization**
 L例 : F2Fでの接触、経験など
- ② **表出化 : Externalization**
 L例 : イメージを言語化・図象化
- ③ **結合化 : Combination**
 L例 : 他部門からの形式知獲得
- ④ **内面化 : Internalization**
 L例 : 形式知の自身への取り込み

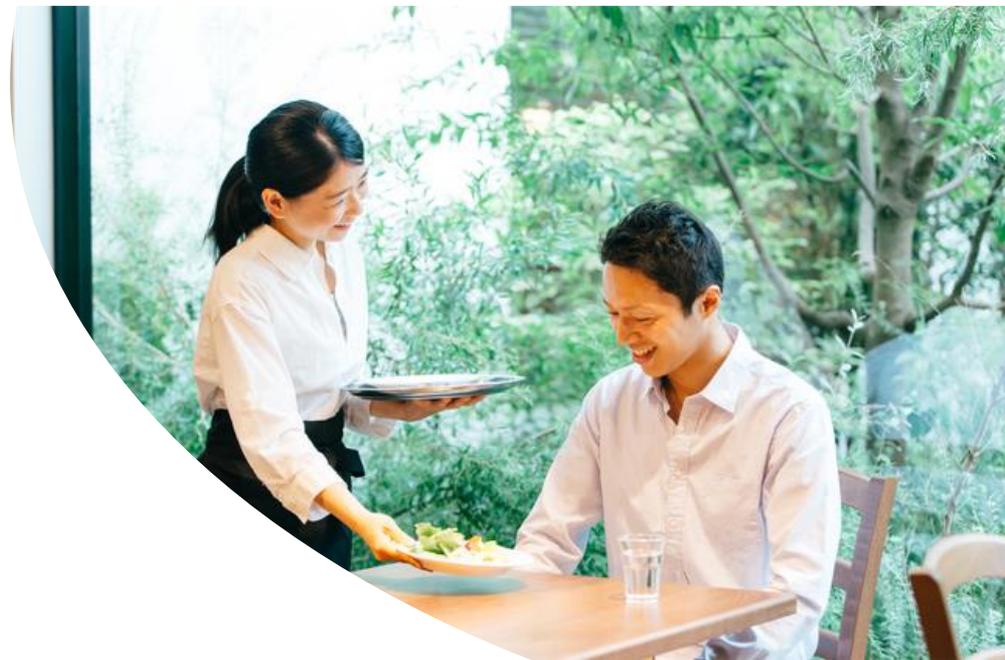
- i 個人 individual
- g 集団 group
- o 組織 organization

出所 : 野中、紺野 (1999) , 「知識経営のすすめ」 ちくま新書

SECI (セキ) モデルを踏まえた施策の設計



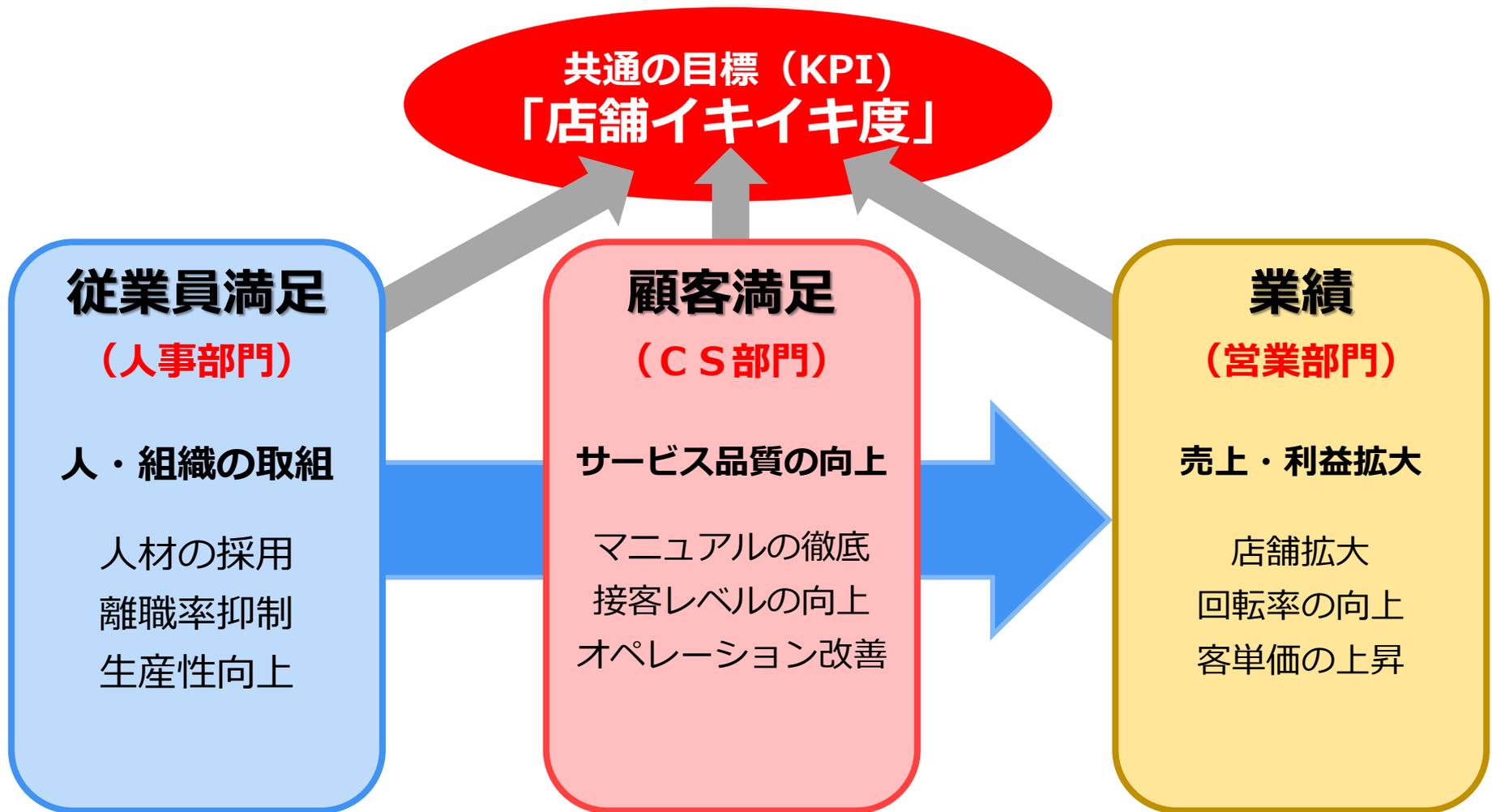
2. 本研究の取り組み



I 目的・意識の共有

目的・意識の共有が浸透には不可欠

- 共通の目標（KPI）を定めることで組織連携が進む

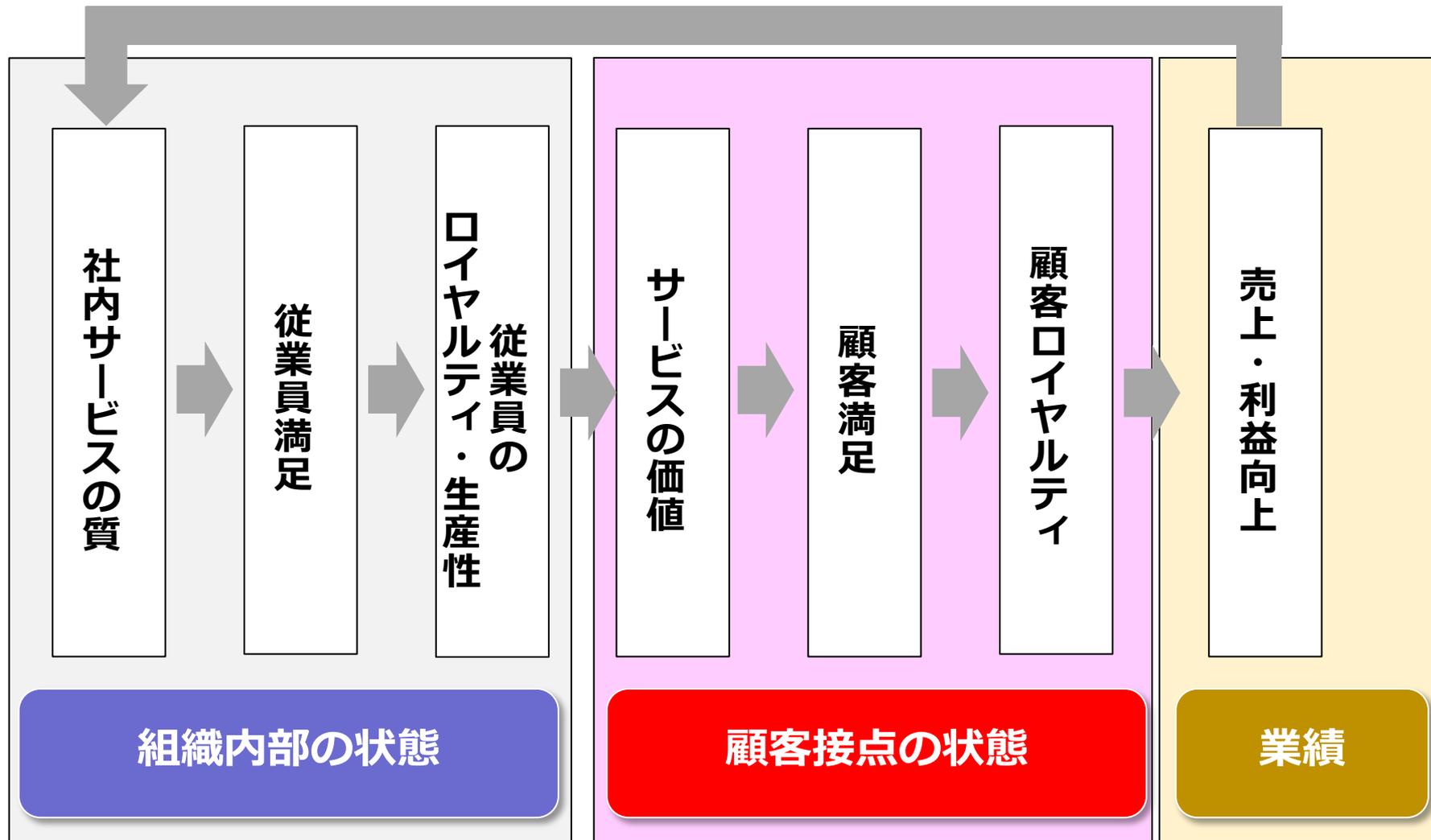


先行研究

著者	概要
Herzberg (1968)	職務態度に影響を与える従業員の16の意識、従業員満足に繋がる「動機づけ要因」、不満足に繋がる「維持要因」を分類（「二要因論」）。
Heskett, Sasser 他 (1994)	社内サービスの質が従業員のロイヤルティを高め、労働生産性が高まることが顧客満足に繋がり、業績（事業収益）に貢献するとする理論。 （「サービスプロフィットチェーン」）
Matsuki & Nakamura (2017)	上述の「サービスプロフィットチェーン」の考えをもとに、サービス業（小売・飲食）において従業員満足度が顧客満足、業績に影響を与えるモデルを検証。
Matsuki & Nakamura (2018)	従業員区分（正規・非正規）によるモチベーションの推移を入社後経過期間ごとに比較し、非正規社員のモチベーションが優位に低下する傾向があった。

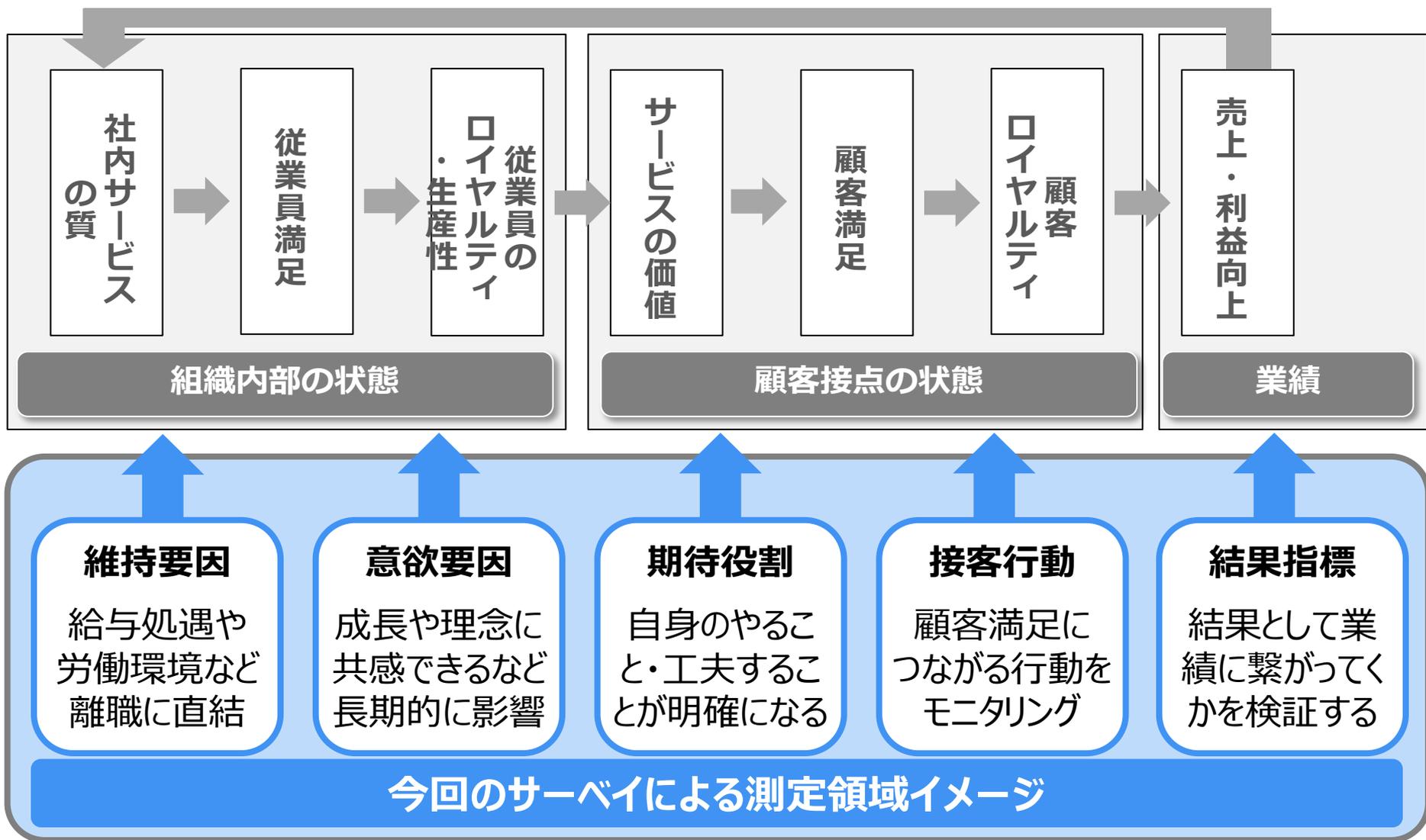
「一律な打ち手」ではなく「組織ごとの改善策」を検討するためにナレッジ・マネジメントの観点から研究をする。

参考：サービスプロフィットチェーン(SPC)



出所：「サービスプロフィットチェーンの実践法」（DHBR94年7月、ヘスケットほか著）を参考に作成

SPCの構造をサーベイの測定領域として調査を実施



出所：「サービスプロフィットチェーンの実践法」（DHBR94年7月、ヘスケットほか著）を参考に作成

参考：職務態度に影響を与える要因（二要因論）

■ Herzbergの「二要因論」 (衛生要因と動機づけ要因の2つに分類)

動機づけ要因 Motivation Factors	達成 / 承認 / 仕事そのもの / 責任 / 昇進 / 成長	→	満たされると 意欲を生み出す
衛生要因 Hygiene Factors	会社の方針と管理 / 上司の存在 / 上司との関係 / 労働環境 / 給与 / 同僚との関係 / 個人の生活	→	満たされると 不満が解消

出所: Herzberg(1968), *One More Time, How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review

従業員調査の実施

● 回答方法

- ✓ Web入力（スマホ、P C）、5段階リッカート法
- ✓ 無記名式 *同一端末からの回答制限あり

● 調査領域

- ✓ 従業員の満足に関わる要因（ES要因）

● アンケート実施期間

- ✓ 2016年6月10日～2018年4月16日

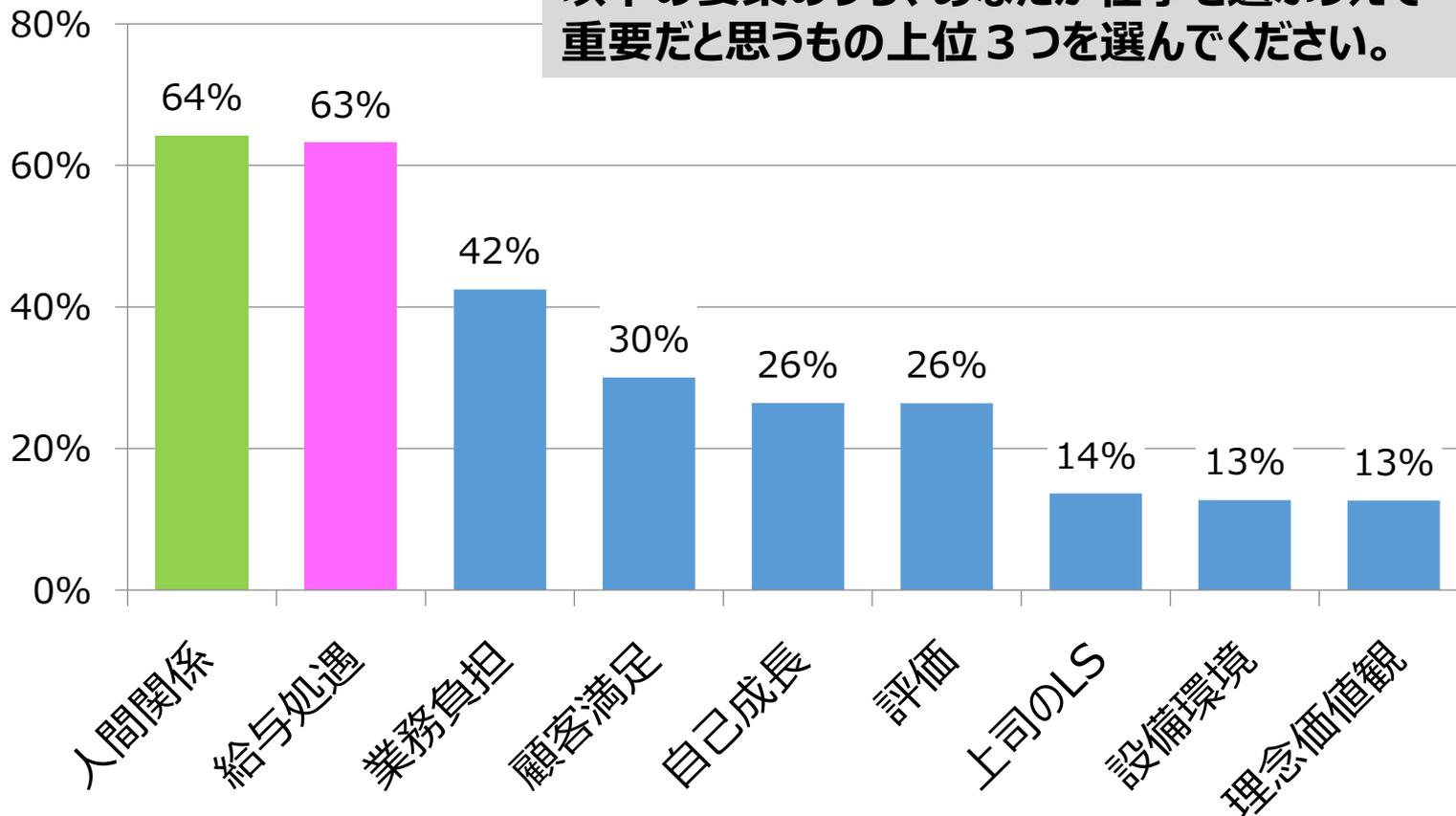
● 回答者

- ✓ 健康、飲食、自動車販売、介護、保育、不動産の従業員
- ✓ 回答者数 7,028名



プレ調査：仕事を選択するうえで重視すること

以下の要素のうち、あなたが仕事を選ぶうえで重要だと思うもの上位3つを選んでください。



業界を問わず「人間関係」「給与処遇」を重視する従業員が多い。 ※上記はサービス業界A社での状況。飲食業界でも上位2つは同じ結果となった。

先行研究： 金銭報酬がモチベーションに影響

著者	概要
筒井、大竹、池田 (2009)	所得が大きいほど幸福度は高まる、ただし、その増加割合は逡減する（700万円超から減少傾向）。全国での訪問調査。
Kahneman & Deaton (2010)	所得水準と幸福度には相関があるが、一定水準（年収7.5万ドル）を超えた段階から飽和状態になる。米国1,000名の調査。
Tan & Waheed (2011)	給与と従業員満足度に相関が強い金銭報酬を重視している従業員がいる。マレーシアのアパレル180名の調査。
都留、守島、奥西 (1999)	金銭報酬がインセンになり易いのは①労働者の努力で利潤が増える、②業績を得るためのコストが小さい、③裁量の余地が大きい場合。都内450社の調査。
大洞 (2006)	成果報酬を導入する際には、「仕事の分担や役割の」「仕事に対する責任」「能力開発の機会」により施策の効果が高まる。国内83社の調査。

給与とモチベーションは関係があり、その効果を高めるための研究も行われている。

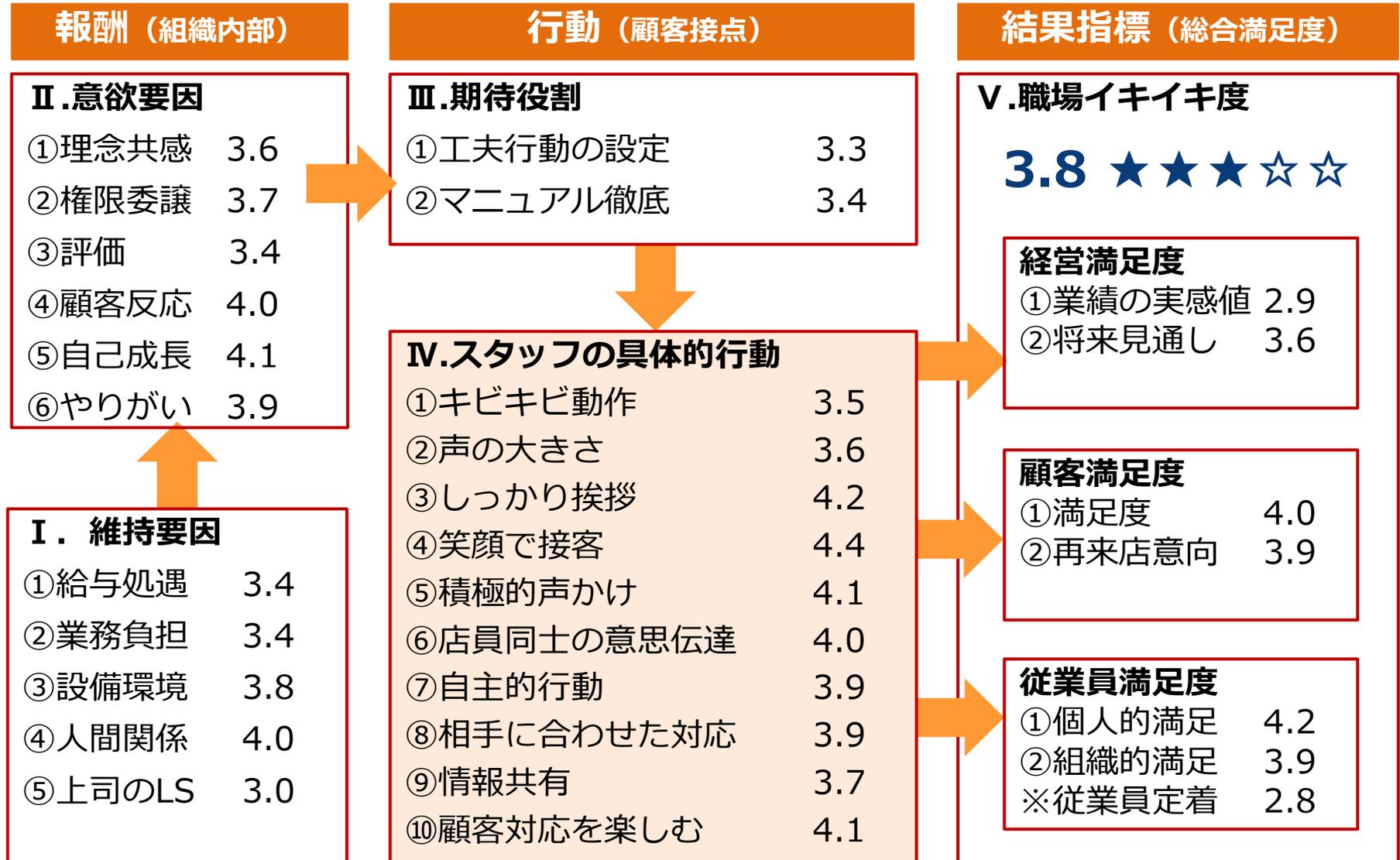
先行研究： 非金銭報酬こそがモチベーションに影響

著者	概要
Morrow (1993)	ワークコミットメントの構成概念として「職務関与」「情動的コミットメント」「継続的組織コミットメント」「キャリア・コミットメント」「労働倫理観」の5つに分類。
Sun, Aryee & Law (2017)	教育、褒章および会合への参加などの人事施策が高級ホテルの従業員の自発的な行動に影響し、組織の生産性に寄与。中国86のホテル。
Pink (2011)	モチベーションを時代的な考察と合わせて3段階に分け、1.0の生きるためから2.0のアメとムチを経て3.0では内発的動機付けの時代にあることを提唱。
Osterloh, & Frey (2000)	組織の規模や形態が従業員のモチベーション、ナレッジ共有に影響を与えることを研究。
Bughurst, & Carter (2014)	リーダーシップが従業員の関与に積極的に影響を与え、従業員の職場へのロイヤリティに貢献する。

一方、金銭以外のモチベーション要因が議論されてきた。環境変化に併せどの要因が影響を与えるのかを捉える必要がある。

Ⅱ 現状の他人事化

全体傾向のデータから課題を「客観視」する

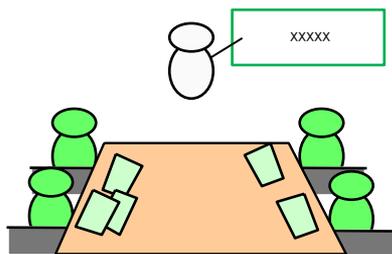


Ⅲ 多様な視点からの アプローチ

対応策:フィードバック会議 および 改善ワークショップ

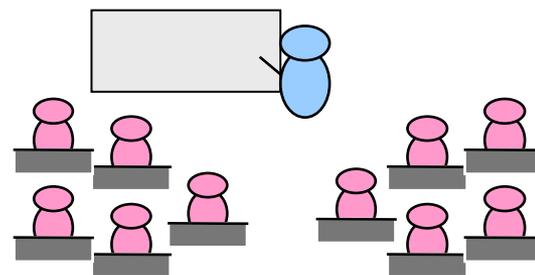
■ S V・店長向け フィードバック会議

- ・自店舗（エリア）の現状把握
- ・上記要因と自店舗の課題整理
- ・改善策（計画）策定



■ 多部門合同での 改善ワークショップ

- ・店舗間のバラツキ要因の分析
- ・部門間の協力体制の検討
- ・制度やしきみ面での改善提案



IV

自組織の課題を考察

参考：発表コメントより

管理職の率先垂範することでスタッフの笑顔を推進

挨拶・褒めることができていない。（管理職の）自分から率先して雰囲気を変えていく、やって当たり前という仕事についても「ありがとう」などの発言をしていく。

メンバーが共通認識を持つことで行動を促進

業績が悪いという認識をどの拠点よりも持っている。月2回位のペースで 良くも悪くも状況を「見える化」して共有し改善策を協議する。

ジョブローテーションの実施により従業員育成と知見を還流

拠点の増加に対して育成が追いついていない。拠点・他の組織を異動させたりして交流・品質確保・人員確保をする。

タスクと働き方の見直しにより生産性を向上

現場でやらなくてよいものは方法を見直す。業務を減らすことで生産性を高め、働き方（出社時間等）に柔軟性を持たせることで人員を確保する。

結論および 今後の研究課題

結論 および 今後の研究課題

● リサーチクエスション

暗黙知を組織で共有し、改善策を現場で考えるにはどうしたらよいか？

● 結論

4つのプロセスから暗黙知共有や現場での改善の手法を試行することができた。

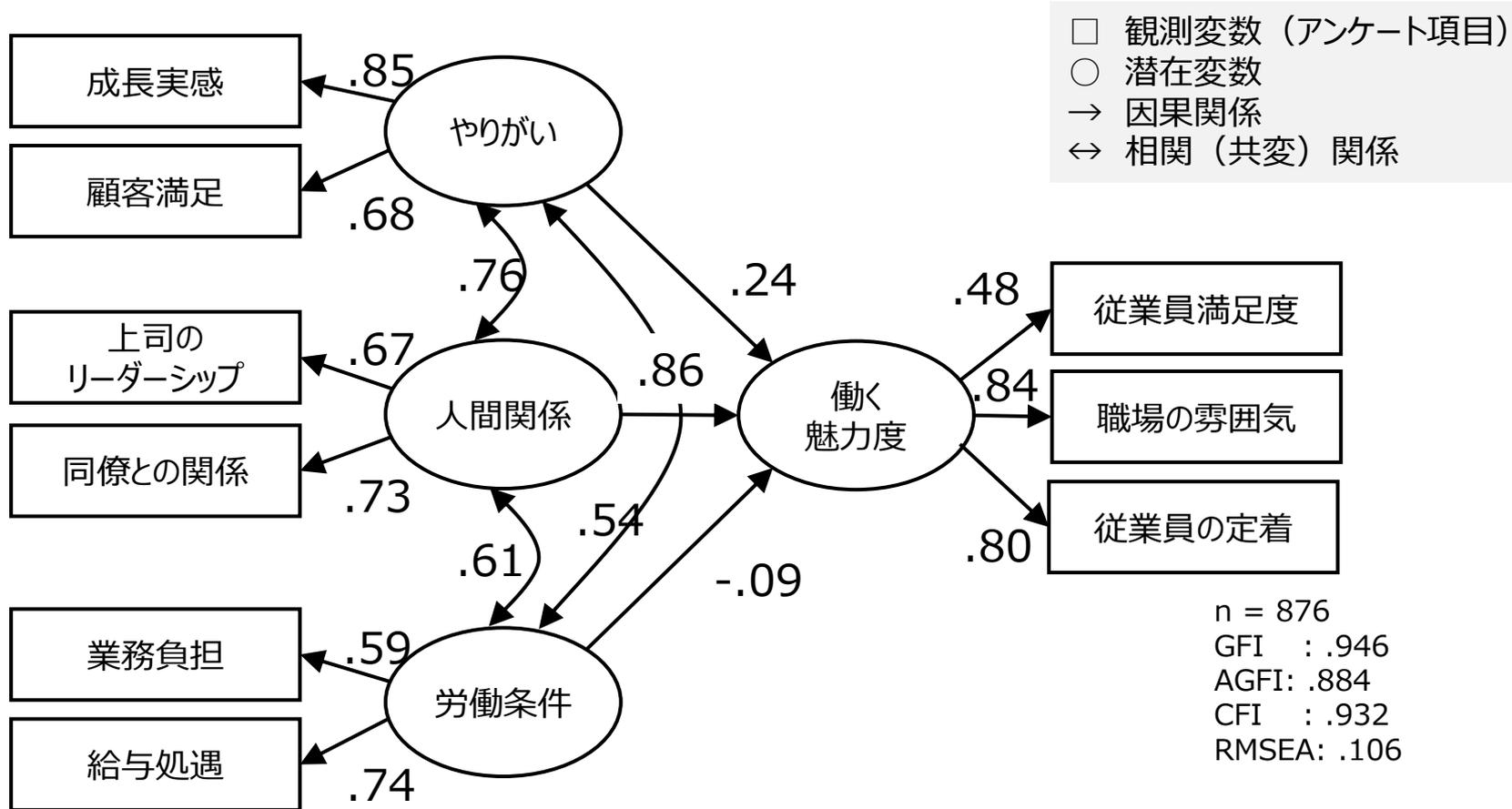
- I. 目的・意識の共有（従業員調査による定量データの取得）
- II. 現状の他人事化（全体傾向やG/Pの違いを分析）
- III. 多様な視点からのアプローチ（対策・事例をグループでディスカッション）
- IV. 自組織の課題を考察（現場の事実と向き合い、アクションプランを策定）

● 今後の研究課題

施策後の追跡検証（施策の実施前後での行動やナレッジの質・量の変化など）

組織特徴による差の検証（業態、従業員区分などによる施策の効果の差など）

参考:「店舗モデル」を策定し、打ち手の選択肢を提供



※ 店舗マネジメントモデルを作成し、構造方程式モデリング*に基づく共分散構造分析を実施。モデルの適合度や各因子が従業員のモチベーションに及ぼす影響度を比較 *Structural Equation Modeling: SEM。分析ツールとしてIBM社 Amos ver.23を使用

参考: 飲食業界での取り組み事例(「人間関係」について)

企業	対応
居酒屋チェーン A社	学生向け「就職の支援」。先輩アルバイトスタッフが後輩にアドバイス。 → 上下関係
居酒屋チェーン B社	店舗ごとにSNSグループを活用してコミュニケーションを円滑化。 → 横のつながり
居酒屋チェーン C社	コミュニケーション専門職「看板娘」を設置し厨房、ホール、顧客を接続 → ハブになる人材配置
ラーメンチェーン E社	外国人、主婦、学生など多様化する従業員への対応法を店長が共有 → 多様化への対応

店舗における「人間関係向上」をマネジメントの重要な課題と捉えて施策を行う企業が増えている。

ご清聴ありがとうございました

松木知徳

na17105@shibaura-it.ac.jp

090-6165-1188