

人事施策を検討するとき、経営陣や他部門から「会社の利益につながるのか」と問われて答えに窮した経験はないだろうか。

人事施策と利益の関係を考えるうえで参考になるのがSPC (Service Profit Chain) だ。

この概念を理解すると、施策と利益のつながりを可視化したり説明できるようになり、人事施策を進めやすくなる。

大手企業をはじめ400社を超える企業のEX・CXの改善支援を行っている

Emotion Tech代表取締役CEOの今西良光氏に、SPCについて話を聞いた。

OPINION 2 人事施策が顧客体験価値を向上させる サービスプロフィットチェーン から考えるEX

今西良光氏 Emotion Tech 代表取締役 CEO [取材・文] = 村上 敬 [写真] = Emotion Tech 提供

満足度重視から、 体験重視へ

SPC (Service Profit Chain) の説明の前に、押さえておきたい概念がある。「EX (Employee Experience: 従業員体験) とES (Employee Satisfaction: 従業員満足)」、「CX (Customer Experience: 顧客体験) とCS (Customer Satisfaction: 顧客満足)」だ。

人事担当者にとって、このうちもっとも馴染みが深いのはESだろう。ESは、従業員が現在の仕事や会社にどれくらい満足しているかという「状態、結果」を指す。それに対してEXは、その状態や結果に至る「要因」となった体験を指す。体験といっても、具体個別のエピソードを示すわけではない。上司との人間関係が良好か否か、給料が自分の望む額に届いているかなど、従業員が働くなかで知覚する様々なこと、そしてそれらの総和を体験とよぶ。

要因と結果という関係性は、CXとCSも同じだ。顧客が知覚する様々な体験が、顧客満足の状態を左右する。従来、経営のテーマに挙がっていたのはESやCS、つまり満足度という結果の方だった。しかし、近年はその要因となった体験 (EX, CX) に焦点が当たるようになった。

なぜこのような変化が起きたのか。Emotion Tech代表取締役の今西良光氏は、CXを例にして次のように解説する。

「背景として、情報の影響力が大きくなったことが挙げられます。いまほど情報が伝播するスピードが速くない時代は、クーポンを配って来店してもらい、それで不快な体験をしなければ、CSは高い水準を維持できました。しかし、いまは誰かがどこかの支店で不快な思いをすれば、SNSなどで瞬く間に広がってしまう。どこから火がついてどこまで延焼するかわからないので、顧客体験の入口か

ら出口まで、しっかりと丁寧に見る必要性が高まりました」

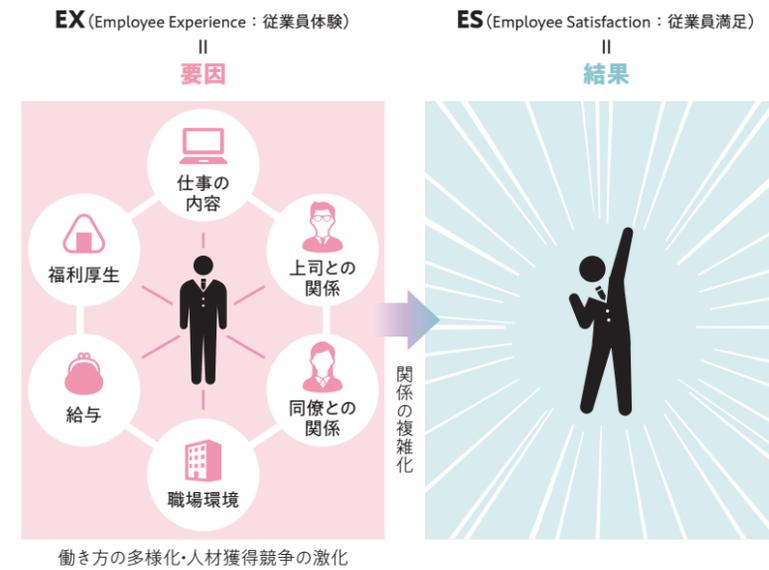
消費活動が多様化したことも大きい。従来は、店舗ビジネスなら店舗、ECならオンラインというように、顧客とのタッチポイントがある程度限定されていた。この場合、CSを左右する体験を探り当てるのはそれほど難しいことではなかった。しかし、現在は要因と結果の関係が複雑化している。

「たとえばアプリで注文して店頭で受けるようなOMO (Online Merges with Offline) の世界が拡大しています。消費活動が多様化すると、どのような体験がCS向上のボトルネックになっているのかわかりにくい。今まで以上にCXを掘り下げる必要があるでしょう」

さらに、企業自身が置かれた状況も影響しているという。

「競争環境は年々激化しています。国内企業はグローバル企業と戦わな

図1 ESとEXの関係性



くてはいけない。また、可処分所得を他業種と争ったり、他業種の企業が業種の壁を越えて参入するケースも目立ちます。顧客から選んでもらわなければいけない状況に拍車がかかり、顧客体験の重要性も増しています」

多様化する働き方とEX

「満足度」という結果から、その要因となった「体験」へ。この傾向は、従業員についても同様だ。

CX重視の背景の1つに「消費活動の多様化」があったが、今西氏は「消費活動の多様化はEX重視の流れにもつながっている」と指摘する(図1)。「購買の仕方が多様化すれば、当然、それに合わせて働く人の働き方も多様化します。たとえば店舗ビジネスだけやっていた会社がECを始めれば、商品を発送する業務やコールセンターの業務が発生して、いままで

の働き方では対応できなくなります。それに加えて、ダイバーシティやコロナ対応での働き方の多様化もある。いずれにしても、働き方が多様化して、ESとEXの関係もかつてのようにシンプルでなくなりました。どのような体験が従業員満足につながるのか、よりしっかりと分析が求められます」

また、企業の競争環境の激化がCX重視を加速させた指摘したが、その構造はEXでもパラレルに見られる。「労働人口の減少にともない、企業の人材獲得競争も激化の一途をたどっています。選ぶ側から選ばれる側になった企業にとって、EX向上は重要なテーマなのです」

「EX向上」と「収益増加」をつなぐSPC

「ESとEX」、「CSとCX」の関係、

そしてX (体験) の注目が高まっていた背景を確認したところで、いよいよSPCの解説に入ろう。

「SPCは、企業が従業員を大切にすることで、従業員のサービス品質が向上して、その結果、顧客の満足度、さらに企業収益の向上につながるというアカデミックな理論です。1994年にハーバード大学のヘスケット教授とサッサー教授らが『Putting the Service-Profit Chain to Work』という論考で発表しました」

SPCでは、企業の活動を7つの段階に分けて、それぞれの活動が円環的に循環することで恒常的な企業収益の改善が可能になると考える(図2)。

第1段階では、企業内でのサービス品質を高めることでESを高める。SPCではEXという用語は使われていないが、企業内のサービス品質とはEXに他ならない。

ESが高まると、従業員の組織への帰属意識や貢献意欲、さらに生産性が高まっていく。これが第2段階だ。そして第3段階として、従業員のモチベーションや生産性の高まりとともに、サービスの品質が向上する。

「接客の場面を思い浮かべてもらえばわかりやすいかもしれません。従業員が満足して明るい気持ちであれば、精神的に余裕があって素敵な笑顔で接客できる。逆に不満を抱えていると、それが表情や態度ににじみ出て、接客の品質は下がるでしょう」

続く第4段階では、向上したサービス品質、つまり質の高いCXがCSを高めていく。CSが高まれば、顧客のロイヤルティが高まって、「一見客」が「リピーター」になる(第5段階)。顧客が継続的に購入すれば売上や利

益が増えていく（第6段階）。

これでEXと利益が一本の鎖でつながったが、さらに増えた利益を従業員の待遇改善などの人事施策に投資すれば（第7段階）、チェーンが円環的につながって企業に継続的な利益をもたらしていく。この「EX→ES→CX→CS→利益→EX……」というサイクルが、SPCの理論モデルだ。

問題は、ビジネスの現場が本当にモデルどおりに動いているのかどうかである。

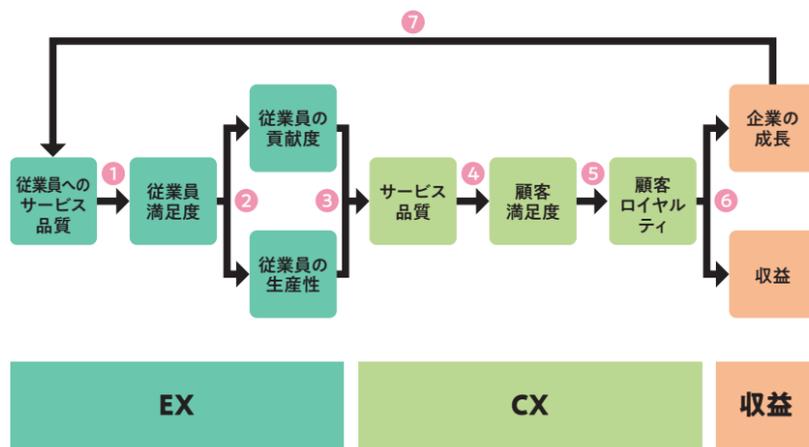
「日本のホテルを対象にESとCS、そして稼働可能客室あたりの粗利益の関係を6年間追跡調査した研究があります*。分析の結果、ESはサービス品質、サービス品質はCS、CSは稼働可能客室あたりの粗利益に関係があることがわかり、日本においてもSPCモデルが有効だと実証されています」

では、このSPCは、サービス業以外の業種にも通用するのだろうか。サービスを提供するのは人であり、人とサービスのクオリティが密接な関係にあることは容易に想像がつく。しかし、たとえばメーカーの場合、従業員と顧客が直接的に接しないことも多い。

「メーカーでも、作り手の満足度はモチベーションに影響します。作り手の感情や矜持はプロダクトの品質を左右しますから、やはりESが高い方が良いものができて、CSにつながっていく。基本の構造は製造業もサービス業と同じです」

さらに最近、メーカーにもサービス化の波が押し寄せている。消費者のニーズは「所有から利用」に移り、

図2 成長の好循環をつくるSPC(Service Profit Chain)



出所：Emotion Tech 資料より編集部作成

企業も「モノからコトへ」を意識。商品を販売して終わりだった売り切りモデルから、サブスクリプションで継続的に接点をもつビジネスモデルへの転換を図っている。それにともない、サービス業と同じように従業員が顧客と直接接点をもつ機会が増えている。そういったトレンドを考えたとしても、SPCはあらゆる業種に適用できるモデルといってよさそうだ。

*出所：鈴木研一、松岡孝介の論文「従業員満足度、顧客満足度、財務業績の関係—ホスピタリティ産業における検証—」

ブラックボックス化したつながりをデータで可視化

実際にSPCをどのように活用して人事施策を考えればいいのか。「EX→ES→CX→CS→利益」のチェーンを川下から川上にさかのぼってEXを高める施策を打つのが基本だが、現実はやはり単純ではない。前

述のように消費活動や働き方が多様化しており、チェーンが複雑化しているからだ。

ブラックボックス化している各要素の関係性は、データを取って可視化したい。今西氏は、ユニクロに勤務していたときの経験を次のように明かす。

「ユニクロでは、オペレーションの効率を高めるため、店舗マネジャーに権限をもたせてスタッフを管理するタテの関係性を重視していました。しかし、あるとき同僚同士ではめあうサンクスカードを使い倒した店長がCS全国1位になりました。一般的にサービス業は入社3カ月でアルバイトの3～4割が辞めていく世界です。従来はその問題に対して『店長が新人をケアすべき』とマネジメントをしていたのですが、本当は横の人間関係の方が大事だったのです。そういったことも、データを取れば見えて

きます」

では、いったいどのようにデータを取っていくのか。そこで活用したいのが「eNPSSM」だ。マーケティング領域には、顧客ロイヤリティを可視化した「NPS[®] (Net Promoter Score)」という指標がある。アメリカの上場企業では広く活用されている指標で、NPSの向上が収益系指標を向上させることが理論的に担保されている。その従業員版がeNPS。Appleが採用したことで他にも導入の動きが広がった。「あなたは現在の職場で働くことをどの程度親しい友人や知人にすすめますか?」という質問を行い、職場に対する推奨度を調査するという手法である。

また、その質問に加えて「同僚との関係性」「上司との関係性」「給料」「会社の理念、ミッション」「仕事の内容」などのEX向上に関連する因子について、「それら推奨度の点数をつけるにあたり、どの程度加点もしくは減点に影響したか」といった評価を集めデータ化することで、どの因子の影響度が強く、優先的に改善すべきかが見えてくる。

「アンケートを工夫して因子をブレイクダウンして質問すれば、より細かな粒度で因子を特定できます。たとえば『同僚との関係性』も、『同僚とのコミュニケーション頻度』が関係しているのか、『同僚との仕事の受け渡しのスムーズさ』が関係しているのかによって、打ち手は変わってきます」

eNPSを活用し トップや他部門を巻き込む

やるべき人事施策が見えてきたら、

いよいよ実行に移る。取り組み方としては、人事施策が最終的に自社の収益向上につながることを他部門にも広く理解してもらい、全社横断的に展開することが理想だ。もちろんこれは言うが易し、行うは難し。組織横断で取り組むためにはいくつか工夫が必要だ。

「前提として、トップのコミットメントや、CXを担う営業企画やマーケティングなど他部門の協力が必要です。トップや他部門を巻き込むには、最初に“クイックウィン”をつくることといい。人事領域だけで素早くできることをやって成果を定量的に示し、人事施策しただけで収益が変わることを理解してもらうのです」

ここでも「eNPS」が活用できる。「eNPSは離職率の低さや生産性の高さと相関があり、eNPSを向上させる取り組みは採用コスト削減や収益性向上に貢献します。このスコアを短期で向上させる施策を行い、成果をトップや他部門の説得材料として使うのです。高スコアの社員が好成績を上げていることを示せれば、説得

力はさらに増すと思います」

クイックウィンはあくまでも全社横断的な取り組みのための布石だ。人事施策でEXを向上させて、それが収益に反映されるまで、「アメリカでは2年間くらい必要と言われている」と今西氏。トップのコミットメントを得られたら、焦らずに中長期で取り組んでいきたい。

SPCの考え方で収益まで意識したうえで施策を考えることに、負担を感じる人事担当者もいるだろう。しかし、最後に今西氏は次のようにアドバイスしてくれた。

「人というもっとも重要な資産をうまくエンパワーメントして企業の持続的な成長につなげていくことが人事部門の重要なミッションです。その役割を果たそうとする際、収益やマーケティングへの理解が浅いままだと、部分最適の打ち手になりがちです。SPCで経営的な視点をもつと同時に、CXやCSについても理解を深めること。それによって人事部門が本来の役割を果たしやすくなるのではないのでしょうか」

ネット・プロモーター[®]、ネット・プロモーター・システム[®]、ネット・プロモーター・スコア[®]及び、NPS[®]は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

eNPSSMはベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの役務商標です。

profile

今西良光(いまにし よしみつ)氏

株式会社Emotion Tech代表取締役CEO。新卒で日立製作所に入社しITシステムの営業に従事した後、ユニクロに入社。店舗のマネジメント業務の経験のなかでサービスの現場におけるマネジメントの課題を痛感。課題解決のため、早稲田大学大学院に入学。在学中にCXに関する事例や論文を研究し2013年にwizpra(現Emotion Tech)を創業。共著に『実践的カスタマー・エクスペリエンス・マネジメント』(日経BP)がある。

