

# 株式会社ザグザグの従業員満足度向上施策における課題の抽出

1170389 足立 隆史  
高知工科大学マネジメント学部

## 1. はじめに

本稿は、顧客満足度と密接に関係しており、源泉となる従業員満足度に着目して株式会社ザグザグ（以下ザグザグとする）の課題を抽出することを目的とする。

企業活動を行い、利益を得て社会貢献していく上で、顧客の満足度を高めることは非常に重要なことである。サービス業を始めとして、どのような業種においても顧客満足度を高めることは重要な課題の一つと言える。

しかし、顧客満足度に企業が直接影響を与えることは難しい。顧客の意思を直接マネジメントし、コントロールすることはできない。顧客は企業の思い通りに動かないからである。企業が組織としてできることは、従業員の働きをマネジメントし、コントロールすることである。顧客が直接触れ合う現場の従業員の対応のクオリティを高めてこそ顧客満足度に大きな影響を与えることができるのである。

流れが成り立つとされている。社内サービスを向上して、社員満を向上すれば、従業員は顧客に対して、良いサービスを提供するようになる。その結果として、顧客の購買意欲が高まり結果として企業はさらに売り上げや利益を高めることができる。そして更に従業員により良い待遇を与えることができる。このグッドスパイラルがあつてこそ円滑な企業活動がなされるのである。ここで大切なのは、企業が考えるべきは従業員満足向上の手段であり、その結果として顧客満足向上がなされ、売り上げや利益を高めることができるということである。

ザグザグは岡山県に本社を置き、中四国にドラッグストアを展開している企業である。人を大切にする企業であることを命題としており、顧客に質の高い接客販売を行い、地域のかかりつけの薬局となることで、地域の人々を幸せにすることを目指している。人を大切にするというのは、顧客だけのことではない。働いている従業員も大切にするという意味合いが含まれている。つまり、株式会社ザグザグは顧客満足度と従業員満足度をともに向上することを目指している。

そのように人を大切にする考え方もあつてか、社員の中には全国4,400店舗のドラッグストアの接客コンテストで優勝した人物も在籍しており、顧客満足度を高めることのできる人材育成がなされている。また、ドラッグストア運営以外にも、人々の健康増進のためのイベント「ザグフェス」の運営も行っている。ユニークな親しみやすい企業であることも心がけており、紙芝居調のTVCMは地域の人々によく知られている。岡山県の人気企業ランキング(株式会社ビザビ調べ)では、第1位を獲得しており、岡山県では馴染みのある有名な企業である。また、平成2年の創業から、いまだに黒字経営を続けている。

本稿では、まず、何が従業員満足向上を決定付ける要因であるのかを先行研究を分析することで明らかにする。次いで、明らかになった要素を使い、フレームワークを作成

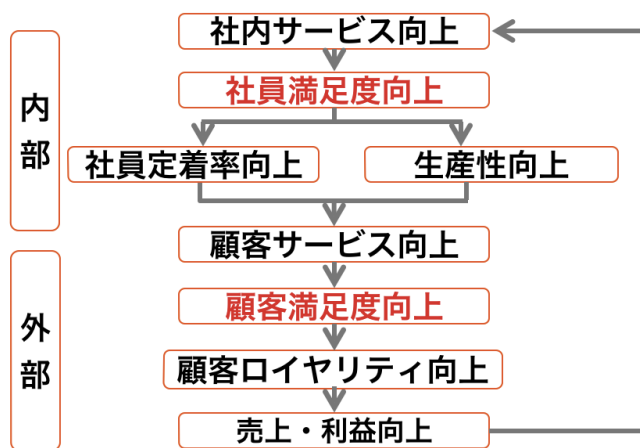


図1 サービス・プロフィット・チェーンモデル（文献4の1-15図を基に筆者作成）

ヘスケットらの先行研究で提唱されたサービス・プロフィット・チェーンモデル（図1）によると、従業員満足と顧客満足と業績には因果関係があるとされる。従業員満足度を高めてこそ、顧客満足や顧客ロイヤリティが向上する

する。ザグザグと従業員満足度向上施策が優れている企業をそれぞれフレームワークに当てはめて具体的な施策を整理した後、両社を比較検討することで、課題を抽出するものとする。なお、優れている企業として、リッツカールトンホテルの事例を用いて分析を行う。

## 2. フレームワークの設定

従業員が満足するという事は、従業員が欲求を満たすということである。従業員の欲求を満たし、達成意欲を引き起こす誘因となる要素のことをインセンティブという。従業員満足を決定的に高める要因であるインセンティブを大きく2つに分けて論じた先行研究として、ハーズバーグの二要因理論がある。ここで二要因理論は動機付け要因と衛生要因で構成されている<sup>3</sup>。

動機付け要因は、従業員を直接的に労働に動機付ける役割を果たすインセンティブである<sup>3</sup>。衛生要因は従業員満足に直接つながるものではなく、不満足を予防する意味を持つインセンティブである<sup>3</sup>。

「ゼミナール経営学入門」の中で、著者の伊丹・加護野らは、欲求は個人が持つもの、インセンティブは組織が与えるものと区別している。組織が与える動機付け要因と衛生要因としてのインセンティブは、更に5つに大別することができる。それは物質的インセンティブ、評価的インセンティブ、人的インセンティブ、理念的インセンティブ、自己実現的インセンティブである。

物質的インセンティブとは、金銭的報酬などの物質的な欲求を中心としたインセンティブである<sup>1</sup>。評価的インセンティブとは、従業員の行動を組織がなんらかの形で評価すること自体が持つインセンティブである<sup>1</sup>。人的インセンティブは二種類ある。一つはともに働く仲間の人間的魅力である。もう一つは、仲間の居心地の良さ、グループへの所属のインセンティブである<sup>1</sup>。理念的インセンティブは、思想や価値観を達成意欲の素とするインセンティブである<sup>1</sup>。自己実現インセンティブとは、仕事の達成や、その他の組織への貢献に対し、自身での満足を得られる状況を組織が作るという意味で組織が与えるインセンティブである<sup>1</sup>。

以下では、これら5つのインセンティブを、フレームワークとして用いて、ザグザグとリッツカールトンホテルの比較を行う。図2をフレームワークとして用いて、ザグザグとリッツカールトンホテルの具体的な施策を抽出する。2社の比較結果からザグザグの従業員満足度向上施策を抽出する。

視座する要素	企業の具体的施策
物質的インセンティブ	
評価的インセンティブ	
人的インセンティブ	
理念的インセンティブ	
自己実現的インセンティブ	

図2 従業員満足度向上施策を視座するフレームワーク

## 3. ザグザグの具体的な施策の抽出

ザグザグの物質的インセンティブでは、給与が挙げられるが、従業員への利益の還元を重要視している。また、対象者の9割が育児休暇を取得、介護休暇実績、小売業の取り辛い連休を解決する5日間のリフレッシュ休暇などが整備されている<sup>5</sup>。さらに、原則残業をさせない社風である。

ザグザグは、評価的インセンティブでは、完全実力主義を提唱している<sup>7</sup>。中には入社2年ほどで店長に抜擢された従業員も在籍する。年功序列ではなく、誰でも平等に評価されるシステムとなっている。

人的インセンティブに関しては、トップと気軽に話ができることが挙げられる。堅苦しいことを良しとしない企業であり、代表取締役のSNSIDが広く公開され、従業員が誰でもチャットで相談することができる。セミナーや採用試験の場でも笑いを交えた和やかなものであった。社員へのヒアリングでも職場での人間関係は良好と聞く。

ザグザグの理念的インセンティブとして、人を大切にするというものがある。ドラッグストアに来店する顧客の抱える問題を解決するために、薬や化粧品の商品知識を重視しており、登録販売者の資格取得を必須としている。理念

に基づいて顧客を満足させる接客販売を進めており、セミナーなどで顧客を喜ばせるための表情やリアクションといった接客対応の指導を行っている。

自己実現インセンティブに関しては、運営を店長に一任、店長によって店の雰囲気やイメージ、商品の展開が違ふといった特徴がある。また、自分が売れると思った商品を他店舗の何倍も仕入れることを上司に許されることもある<sup>6</sup>。個人の責任で行動することが許され、個人個人の役割が重要視されている。また、働くエリアを自分で選べ、子育てなどをしながら時間限定で働くことができる<sup>5</sup>。プライベートでの自己実現も組織が用意している。

ザグザグの事例をフレームワークに基づいて整理した結果を図3に示す。

視座する要素	ザグザグの具体的施策
物質的インセンティブ	利益還元・働きやすい環境の提供
評価的インセンティブ	実力主義
人的インセンティブ	社長との繋がり・和気藹々とした職場風土
理念的インセンティブ	顧客の問題を解決するためのセミナー・教育
自己実現的インセンティブ	個人の役割重視・合った働き方の提案

図3 ザグザグの具体的施策

#### 4. リッツカールトンホテルの具体的施策の抽出

続いてリッツカールトンホテルの事例をフレームワークに当てはめて整理する。

まず、物質的インセンティブでは、従業員はクレドカードという4つ折りのラミネートカードを持っている<sup>2</sup>。このカードを持つことによって従業員は顧客の満足を意識することができる効果生まれ、仕事の指針となる<sup>2</sup>。

評価的インセンティブでは、従業員を現場での作業を完璧にこなす『人材』としてみるのではなく、企業にとって最も大切な財産、プロフェッショナルである『人材』と明確に捉えている。これは従業員を大切な仲間と評価していると言える<sup>2</sup>。具体的には、ファーストクラス・カード（仲間からの賞賛）、エンプロイー・オブ・ザ・マンズ（月間

最優秀従業員賞）、ワオ・ストーリー（お客様との心温まるエピソードを紹介する制度）などがある<sup>2</sup>。

人的インセンティブに関しては、仲間同士が敬意をわかりやすく伝達する環境が整備されており、部署間の縄張り意識もなく快く助け合いが行われる<sup>2</sup>。具体的には、エンプロイープロミス（従業員との約束）で従業員を紳士淑女として扱っている。また、セレブレーション（お祝い）文化の浸透が挙げられる<sup>2</sup>。

理念的インセンティブの面では、理念の浸透度は非常に高いものとなっている。前述したように、クレドという基本的な信念があり、クレドカードには、モットーである紳士淑女にお仕える我々も紳士淑女であるということが書いてある<sup>2</sup>。これらクレドとモットーがリッツカールトンホテルの理念であり常に携帯して意識されている環境を用意している<sup>2</sup>。

自己実現インセンティブの面では、クレドの中にあるエンプロイープロミス（従業員との約束）の中で、自己実現的インセンティブを満たす要素がある<sup>2</sup>。それは、個人の志を実現するという部分であろう。具体的には、従業員は常々「プライド&ジョイ」（誇りと喜び）を感じている<sup>2</sup>。また、エンパワーメントとして、一日二千ドルまでの決済権が与えられている<sup>2</sup>。

フレームワークに基づいてリッツカールトンの事例を整理した結果を図4に示す。

視座する要素	リッツカールトンホテルの具体的施策
物質的インセンティブ	クレドカードの配布
評価的インセンティブ	ワオストーリー・ファーストクラスカードなどによる評価
人的インセンティブ	部署間の連携力・従業員を紳士淑女として扱う・お祝い文化
理念的インセンティブ	クレドカードで体系的にまとめられた行動指針
自己実現的インセンティブ	決裁権による個人の役割重視・プライド&ジョイ

図4 リッツカールトンホテルの具体的施策

#### 5. ザグザグの従業員満足施策の課題抽出

図3と図4の整理結果を用いて2社を比較し、ザグザグの従業員満足度向上のための課題を抽出する。

各インセンティブを用いて互いの施策を明らかにしたが、2社ともに5つもの要素で組織から何らかの形でインセンティブが与えられている。

リッツカールトンホテルのインセンティブが優れている点は、5つのインセンティブがクレドで体系的に整理されている理想的インセンティブを中心として強く結びついており、一体感のあるインセンティブシステムとして構築されていることである。クレドカードに行動指針や理念がまとまっており、その理念に沿った具体的な施策であるワオ・ストーリー、ファーストクラス・カード、決裁権などが存在している。図5のようにクレドを幹として5つのインセンティブが整理されている。

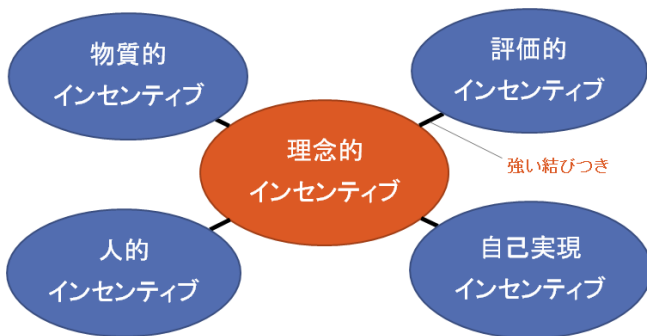


図5 リッツカールトンホテルのインセンティブシステム

一方、ザグザグは、個々のインセンティブは存在し、提供されているものの、図6のように、インセンティブ間の結びつきが少なく、弱い。インセンティブ間の結びつきを強め、インセンティブシステムを構築することがザグザグの課題ではないだろうか。

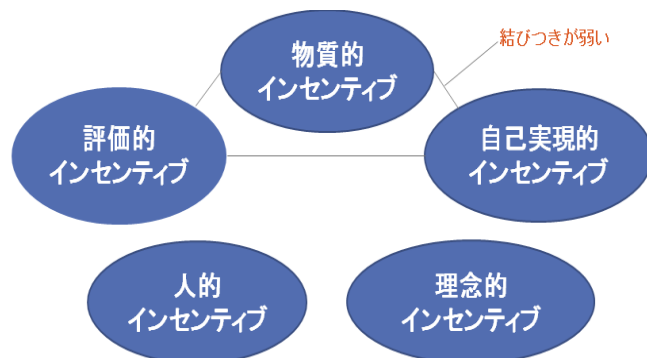


図6 ザグザグのインセンティブシステム

リッツカールトンホテルの場合、クレドでまとめられた強固な理念インセンティブを幹に据えてシステム化されているが、ザグザグは5つのうちどのインセンティブを幹に据えるべきであろうか。私は、従業員の欲求のうち、もっとも根幹にある内面的なものである自己実現インセンティブを中心としてインセンティブシステムを構築すべきではないかと考える。従業員が仕事を面白く楽しいと感じる因子である自己実現インセンティブをクローズアップし、中心にして5つのインセンティブをシステム化することで、効果的にインセンティブを与えることができるのではないかと。

自己実現インセンティブを幹にして、具体的施策を考える。

- ・物質的インセンティブの面では楽しみを実践し、共有する職場環境の提供。
- ・評価的インセンティブの面では最も楽しんで働いた従業員の表彰。
- ・人的インセンティブの面ではゲーム感覚で楽しみを共創し、お互いも競争しあう人間関係の構築。
- ・理念インセンティブの面では接客のエンターテインメント化、顧客重視を再認識できる自社イベント「ザグフェス」の重視、徹底。

これらの図7に示した具体的施策によってインセンティブシステムを運営していくことでザグザグがさらに成長するきっかけになるのではないかと提案する。

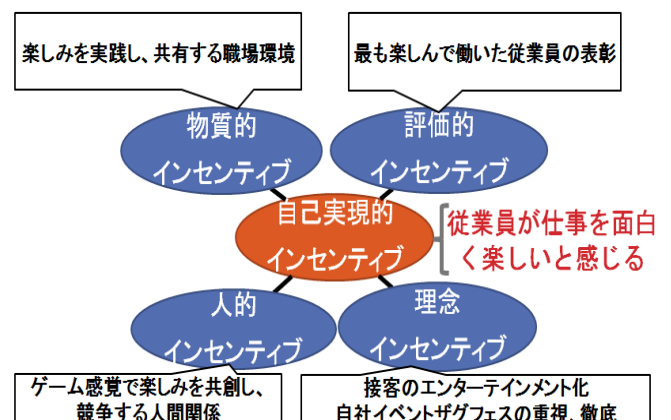


図7 具体的施策の提案

## 6. おわりに

ザグザグの更なる発展のためには、インセンティブシステムの構築が必要不可欠であると考えます。自己実現インセンティブを中心としてシステム化することで従業員が面白く楽しい仕事を行うことが出来るのなら、ザグザグの重視する顧客満足も今以上に向上していくのではないだろうか。

## 参考文献

1. 伊丹敬之、加護野忠男、『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社(1993)
2. 高野登、『リッツカールトンが大切にしているサービスを超越の瞬間』かんき出版(2014)
3. F. ハーズバーグ、『仕事と人間性』東洋経済出版社(1968)
4. 酒井光雄、武田雅之、『全史×成功事例で読む「マーケティング大全」』かんき出版(2014)
5. 株式会社ザグザグ 働きやすい環境づくり  
<http://www.zagzag.co.jp/recruit/environment.html>
6. 株式会社ザグザグ 社員紹介  
[http://www.zagzag.co.jp/recruit/jobs/store\\_manage\\_r.html](http://www.zagzag.co.jp/recruit/jobs/store_manage_r.html)
7. 株式会社ザグザグ 心得・精神  
<http://www.zagzag.co.jp/recruit/spirit.html>