



eNPSは何によって上がるのか —16業界eNPS調査結果

2017年11月
株式会社ビービット

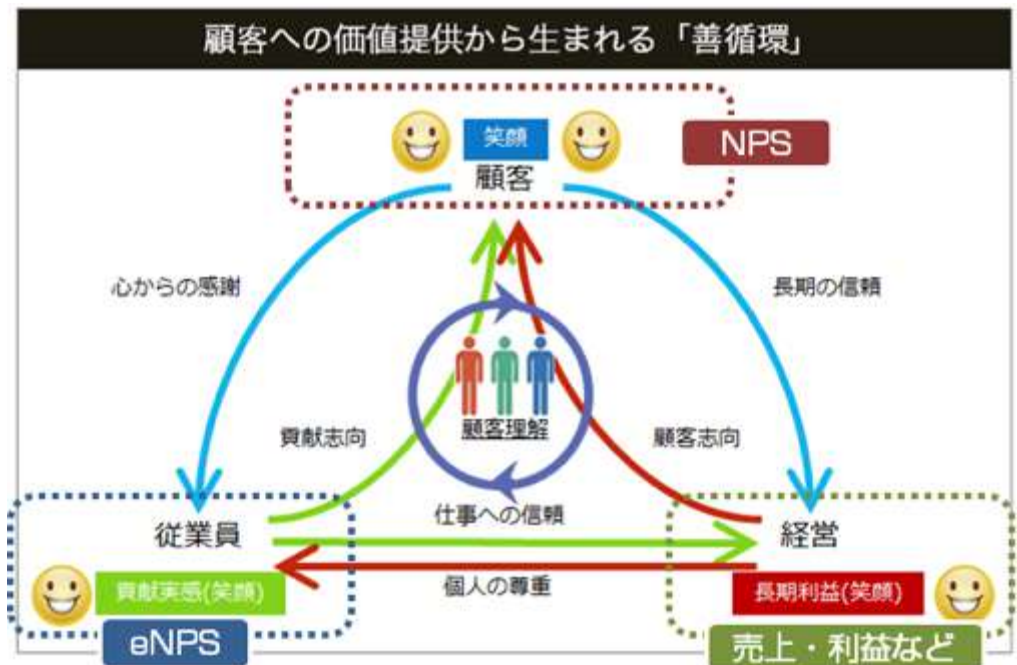
デジタルライゼーションが進行し、モノ売りからコト売りへの転換が企業の生き残りの鍵と言われる現在、顧客体験(カスタマーエクスペリエンス)の改善や、顧客ロイヤルティ指標としてNPS(Net Promoter Score：正味推奨度)¹が大きな注目を集めています。

特にNPSは従来のCS(Customer Satisfaciton：顧客満足度)よりも売上や利益と相関することから、収益の先行指標として使う企業が増えてきています。

NPSの活用を推進すると、必ずといって良いほど「NPSを上げるためには、社員が顧客志向のマインドで仕事をしないとイケない」という議論が巻き起こります。その時に検討されるのが社員エンゲージメントの指標としてのeNPS(Employee NPS)です。NPSが「顧客に企業(商品・サービス)の推奨度」を聞くのに対し、eNPSは「社員に自社への入社推奨度合い」を聞くことで、職務内容や労働条件、待遇、人間関係等への満足度や、働きがいの実感度などを可視化します。また、NPS同様、単に会社に満足しているだけではなく、顧客や社員の役に立つことに喜びを感じ、顧客により貢献しようという高いモチベーションを持っているかどうかも把握できると言われています。

この結果、eNPSが高いと、NPSも高くなり、結果として業績向上に結びつきます。

図1) NPS、eNPS、ビジネス指標(収益)の関係性：3つの指標は相互に関連



NPSは公表されているデータが数多くありますが、eNPSのデータはまだ少ないのが現状です。そこでインターネット上のパネル約5000名に対して、従業員の企業へのロイヤルティが何によって高まるのかをeNPSによって調査しました。

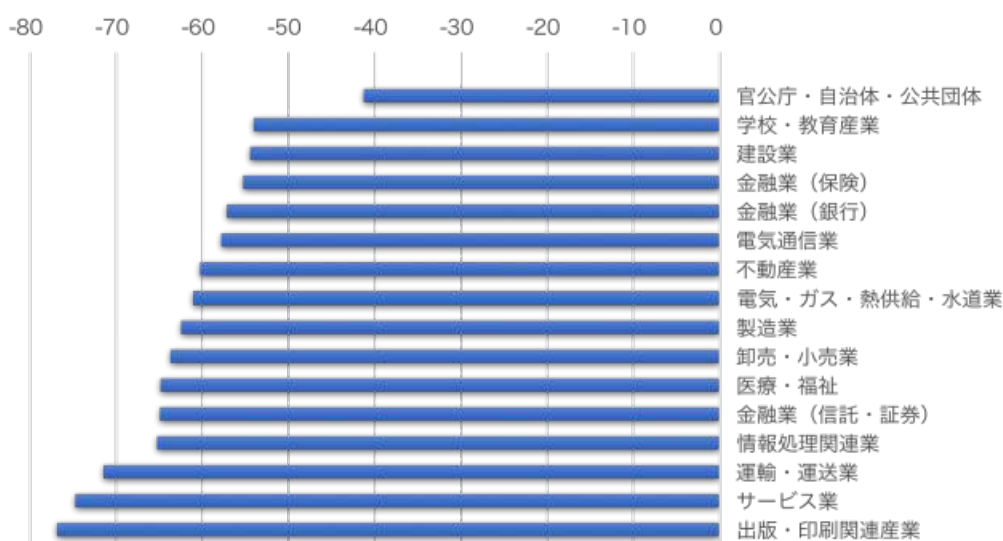
¹ NPSとは、ペイン&カンパニーが開発した「顧客ロイヤルティ測定指標」であり、顧客が企業に対して抱く満足度や信頼の度合いを定量化するもの。測定方法は「この企業（あるいは、この製品、サービス、ブランド）を友人や同僚に勧める可能性はどのくらいありますか？0～10点で評価してください」という「究極の質問」を顧客に行い、10～9点をつけた顧客を「推奨者」、8～7点を「中立者」、6点以下を「批判者」（6～0）と分類する。推奨者の割合（%）から批判者の割合（%）を引いた割合がその企業のNPSとなり、マイナス100からプラス100までの数値で表される。

調査協力者には、お勤め先の業種、規模、役職、eNPSとその理由(自由記述)、またeNPS要因として想定される、以下5項目の満足度について尋ねました。

1. 労働時間
2. 上場有無
3. 正当な報酬
4. 正当な評価を得られているか
5. 顧客への貢献実感

全体のeNPSは-61.1、業種別だと「官公庁・自治体・公共団体」のeNPSが高い

図2) 業界別eNPS

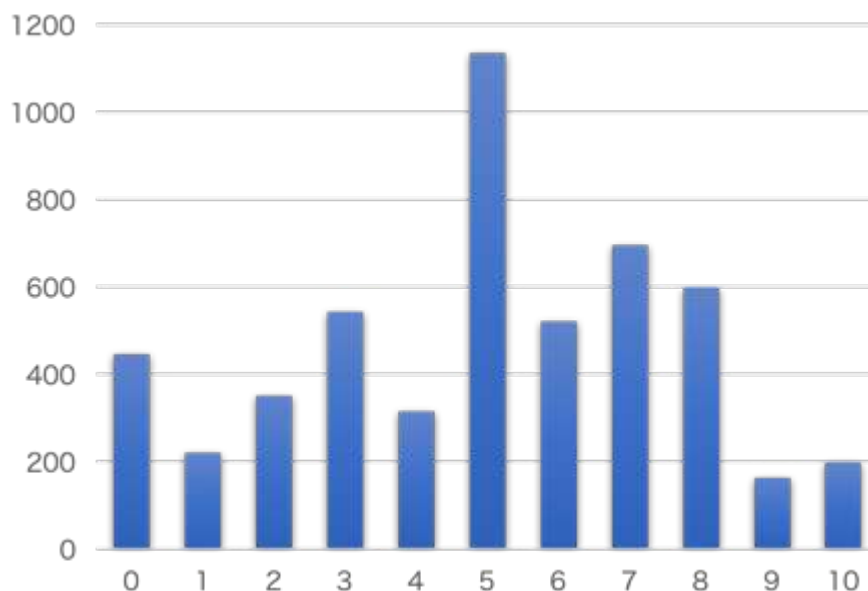


調査の結果、業界別に見ると、官公庁・自治体・公共団体が-41.3でeNPSトップとなりました。一方、eNPSが低かったのは、低い順に出版・印刷関連産業、サービス業、運輸・運送業という結果でした。

なお、どの業界でもスコアがマイナスとなっていることに驚かれるかもしれませんが、日本で行われる他のeNPS調査でも、結果はマイナスとなっており、今回の調査の仕方に問題があった訳ではないと捉えています。

マイナスの要因を探るべく、回答者のスコア分布を見ると、5点をつけた人が全体の21.9%、6点が10.0%と、選択肢の中間点である5~6点がボリュームゾーンになっています。

図3) eNPSスコア分布図

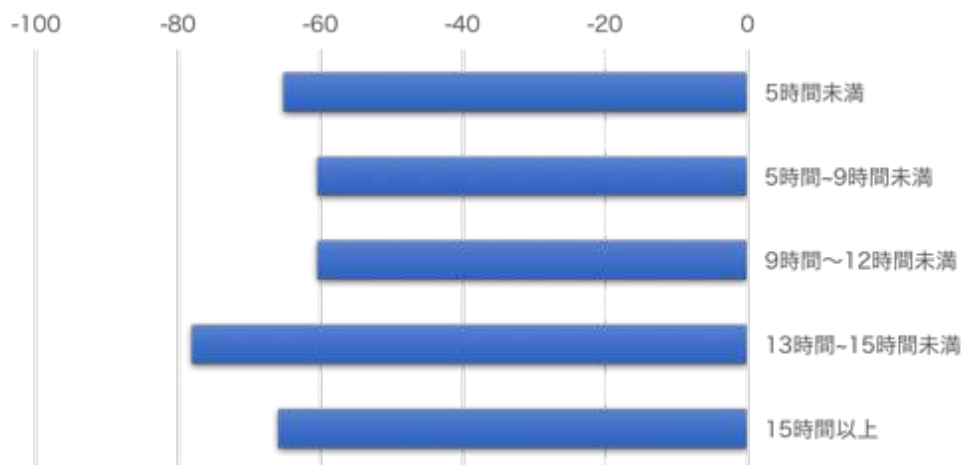


回答理由のフリーアンサーも踏まえると「自身の職場を勧められるかどうかは相手次第なので真ん中の5~6点をつける」「自分は満足だが相手が気にかかるかは分からない」という遠慮の心理が大きく反映された結果と考えられます。

それでは、これらeNPSの差は何によってもたらされるのでしょうか。上述の5つの想定要因とeNPSの関係を順に見ていきます。

1. 「労働時間」が長くてもeNPSは下がらない

図4) 一日あたりの平均労働時間別eNPS



昨今注目を集めている「長時間労働問題」。

もちろん過剰な労働は推奨されるものではありませんが、それだけがeNPSを下げる要因ではないようでした。

1日の平均労働時間別に集計した場合、最もeNPSが高いのは、5時間~9時間の-60.4、また最も低いのは13時間~15時間の-78.1でした。これだけを見ると、長時間労働の方がeNPSは低くなる傾向に見えますが、1日の平均労働時間が15時間以上の場合には-66.6となり、それより短い時間の時よりもeNPSが高まっています。また15時間以上と5時間未満の場合のeNPSはほぼ同じです。この結果から、あまりに長い労働時間は良いとは言えないものの、労働時間がeNPSを下げている原因と言えないということになります。

2.一部上場だとeNPSが高いが「上場有無」はeNPSに関係しない

次に、企業規模や安定性を表すとされる「上場有無」を見てみます。

図5)上場状況別eNPS



こちらは、一部上場が-52.9、二部上場が-65.7、非上場が-62.7と、一部上場企業はeNPSが高いという結果でした。

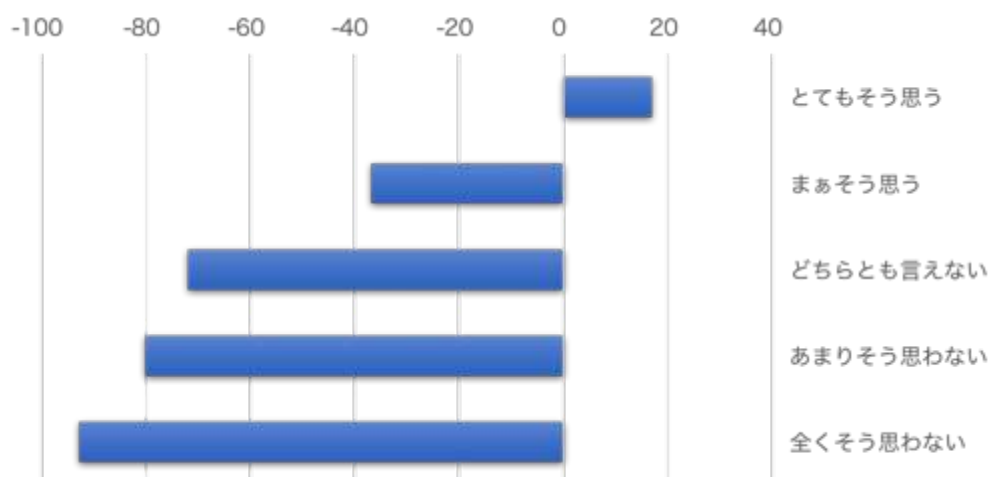
一部上場企業はやはり「安定性」という点でeNPSを高めているのではないかと考えられます。eNPSスコアの理由のフリー回答でも「一部上場企業で安定しているから」という回答が見られました。

一方で、「二部上場」と非上場の数値はほぼ同じであり、非上場だとeNPSが低いということはないようでした。

3. 「正当な報酬を得られている」とeNPSが高くなる

続いて、「正当な報酬を得られていると感じるか」という設問に対する回答を見ると、正当な報酬とeNPSの間には相関関係が確認できました。

図6) 「正当な報酬をもらえていると感じますか？」回答別eNPS

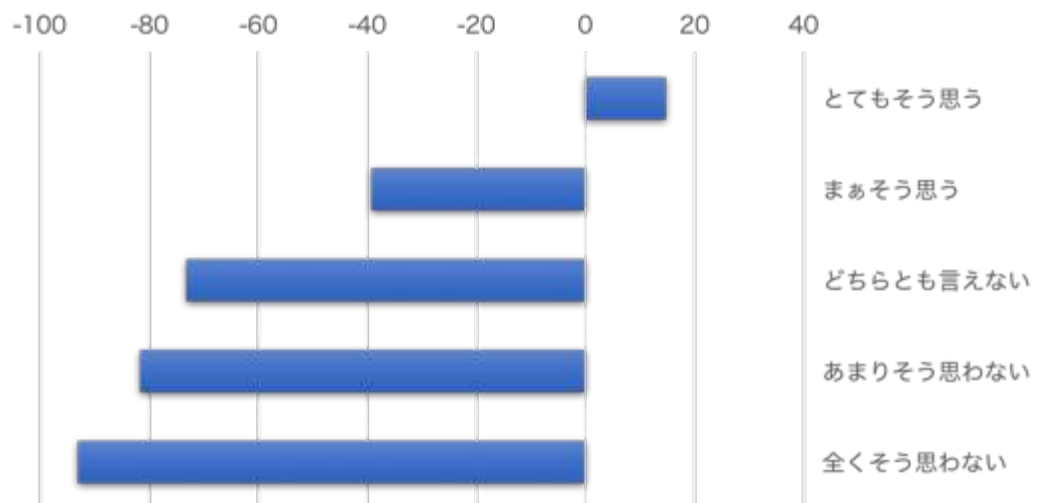


特筆すべきは、「正当な報酬をもらえていると感じるか」という問いに対し、「とてもそう思う」と答えた方は、eNPSが+17とプラスの値となり、平均eNPSを大きく上回る数値となっている点です。正当な報酬は生活の基盤であるだけでなく、自身の働きに対する評価・報いと受け取られ、結果として会社に対する信頼度が増す結果になりえることを示唆していると考えられます。

4. 正当な「評価」もeNPSに寄与

前述の正当な報酬と同様に、「正当な評価を得られている」と感じる方は、感じない方に比べてeNPSが著しく高くなりました。「きちんと評価をしてくれ、それに対する対価を支払ってくれる会社」に対しては、従業員のロイヤルティが高くなるといえる結果となっています。

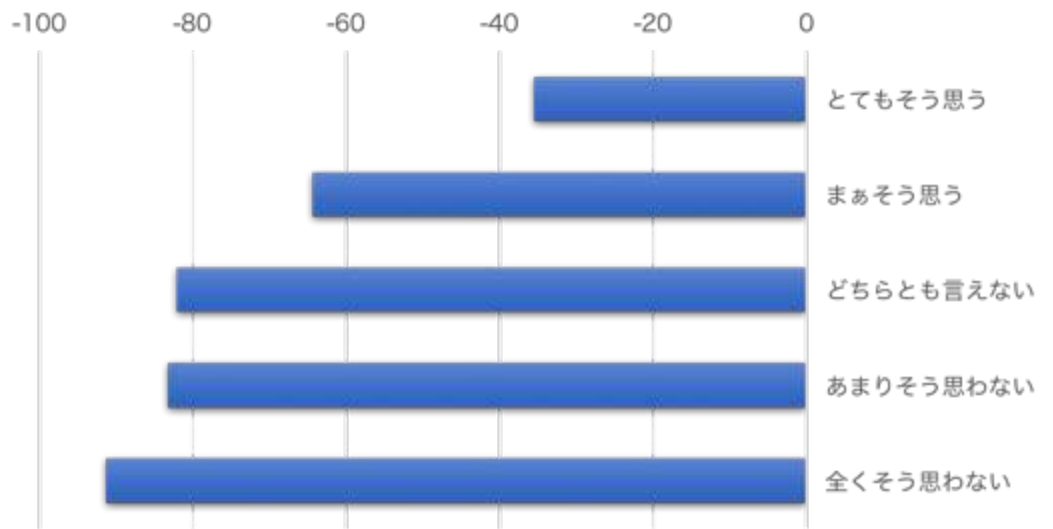
図7) 「正当に評価されていると感じますか」回答別eNPS



5. eNPSには「顧客のために仕事をしている」ことも影響

従業員ロイヤルティに影響を与える要素として正当な報酬や評価は想像しやすいですが、調査の結果、これらに加え「顧客のために仕事をしていると感じるかどうか」もeNPSと相関していることが分かりました。

図8) 「顧客のために仕事をしていると感じますか」 回答別eNPS



ネガティブな評価である「全くそう思わない」との回答者のeNPSは-91.3と極めて悪い数値となっています。このような回答者のフリーアンサーの記述には「ノルマが大変」といった記述も目立ち、従業員はノルマに追われる中で、「顧客に貢献をする」という仕事の本来の意義を見失っているケースもあるのではないかと推測されます。昨今大流行したアドラー心理学では、「自己肯定感」「他者信頼」に加え、「貢献感」が共同体感覚、幸福感に繋がる要素として挙げられています。顧客の役に立っていないと従業員が感じる時、仕事から得られる幸福感が薄れ、会社へのロイヤルティは大きく低下するという傾向が読み取れます。

報酬・評価に加えて「顧客への貢献を感じられる」ことが大切

ここまでeNPSに影響をもたらすのではないかと想定される5つの項目を見ましたが、「正当な報酬を得られていると感じること」「正当な評価を得られていると感じること」「顧客への貢献実感を持つこと」の3つの要素がeNPSに影響をもたらしていると考察されました。ただ、この3つの関係性や優先度が気になるところのため、重回帰分析を行ったところ、「正当な報酬を得られていると感じること」が最もeNPSと相関関係が強く、続いて「正当な評価を得られていると感じること」、「顧客への貢献実感を持つこと」の順という結果でした。

図9) ランキング：eNPSへの影響が強い要素(重回帰分析結果より)

1位	正当な報酬を得られていると感じること（報酬）
2位	正当な評価を得られていると感じること（評価）
3位	顧客への貢献実感を持つこと（貢献実感）

生活の基盤かつ自身の評価結果ともなる「報酬」がeNPSにとって最も影響を与えるという結果は納得感がありますが、「報酬」への満足がeNPSを高める効果はどの程度あるのか疑問に思い、次のようなデータを見てみました。図10は業界別の「正当な報酬」への満足度ランキングと、eNPSのランキングですが、両者を見比べるとランキングが必ずしも一致しているわけではないことが分かります。

図10)業界別「正当な報酬」への満足度ランキングと業界別eNPSランキングの比較

業界別「正当な報酬」ランキング		業界別eNPSランキング	
1	建設	1	官公庁・自治体・公共団体
2	官公庁・自治体・公共団体	2	学校・教育
3	電気・ガス・熱供給・水道業	3	建設
4	銀行	4	保険
5	保険	5	銀行
6	電気通信業	6	電気通信業
7	信託・証券	7	不動産
8	製造業	8	電気・ガス・熱供給・水道業
9	情報処理関連	9	製造業
10	不動産	10	卸売・小売
11	学校・教育	11	医療・福祉
12	医療・福祉	12	信託・証券
13	卸売・小売	13	情報処理関連
14	出版・印刷	14	運輸・運送
15	サービス業	15	サービス業
16	運輸・運送	16	出版・印刷

例えば学校・教育産業は、「正当な報酬をもらえているか」という評価においては、業界別ランキングで11位ですが、eNPSは2位です。逆に、信託・証券は、「正当な報酬」に関しては7位ですが、eNPSでは12位とランキングを下げています。

また、eNPSの評価の理由を尋ねるフリー回答を見てみると、eNPSを0や1と回答したユーザに「ブラック」「給料が安い」というコメントが多く見られる一方で、10や9をつけた回答者には「働き甲斐があるから」「福利厚生もしっかりしているし、やりがいがあるから」といったコメントが見られました。

これらのデータから、「正当に報酬をもらい、評価されること」は仕事をする上で必須であり、これが満たされていないと、「eNPSが下がる」のではないかと考えています。一方で、人は他者に貢献するために働いています。ですので、正当な報酬と評価だけでは不十分であり、正当な報酬と評価を受けた上で、「顧客への貢献を感じられること」で働くことへの意義を実感し、仕事に誇りが生まれ、企業へのロイヤルティも高まるといえるのではないのでしょうか。

図11) eNPSの因子



なお、「顧客への貢献実感」「評価」「報酬」ともに満点と回答した方はeNPSは32.39でした。また、全ての評価が最低値と回答した方のeNPSは-96.88でした。

全体のeNPSは-61.1であることを踏まえると、上記の3要素の改善に取り組むことは、eNPS向上につながる余地が大幅にあると言えます。

そこで次の章からは、どのようにするとeNPSを高めることができるのか、部署別のeNPS調査結果データをもとに考えます。

【特別コラム】 金融業界のNPSとeNPSに関する考察

冒頭でNPSとeNPSは相関する傾向にあると書きましたが、今回の調査の結果、金融業は他業界に比べてeNPSが高い(16業界中保険は4位、銀行は5位)一方、よくある業界別NPS¹では、金融業界は他業界に比べて平均が低くなることが多くあります。

つまり、お客様からの評価は他業界に比べて低いにもかかわらず、中で働く社員は職場に満足しているというやや不健全な状況が見え隠れするのですが、これは金融がインフラであることと、規制産業であることが大きく起因していると考えられます。

インフラは安定稼働していて当然という顧客からの無意識の期待があり、日本の金融はそれを極めて高いレベルで実現しています。その裏には各金融機関が多大な労力・努力を払っていますが、それを顧客が実感する機会は少なく、評価もしていないのが実態です。もちろん、「窓口が3時までと閉まるのが早くて店舗に行けない」「大手銀行は新興のネット系の銀行に比べて金利条件が悪い」「紙や印鑑など昔からの慣習が多くて手間がかかる」等、商品・サービス面での不満が聞かれることも多くありますが、顧客評価(NPS)という面ではやや不利な産業であるとは言えます。

同時に、日本の金融業界は法令に守られ参入障壁が高く、競争が生まれない一方、雇用や報酬が安定する傾向も高く、働く人にとっては「安定した職場」「金融機関への就職はエリートの証」という側面もあります。これが極端にeNPSが低くはないという結果を生み出しているのではないのでしょうか？

しかし、上述の通り、eNPSをさらに高めるには「顧客への貢献実感」が大切です。

金融業界の確固たる報酬の基盤の上で、従業員が「顧客への貢献実感」を抱くことができれば、金融業界のeNPSそしてNPSはさらに良い数値になっていくのではないかと考えています。

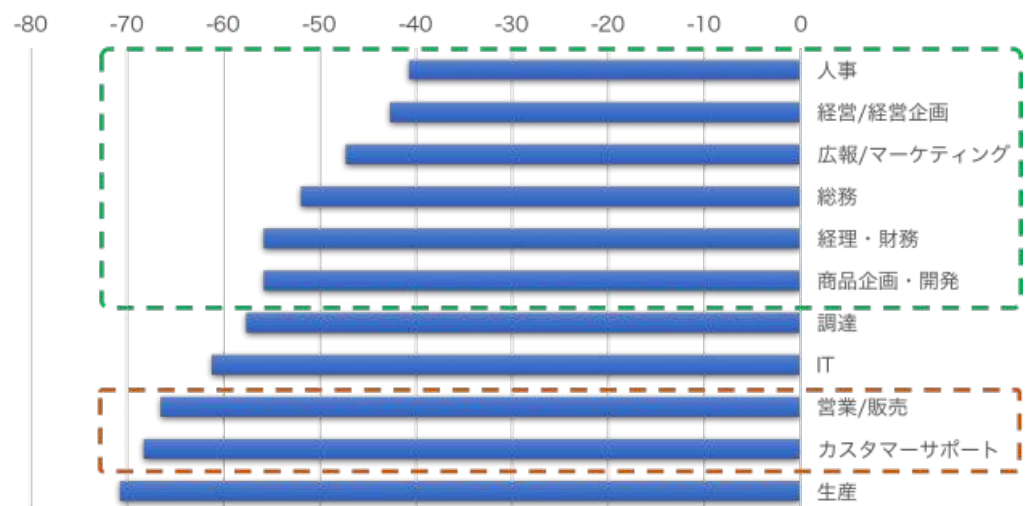


ここまで、昨今eNPSが重要になってきていること、また、eNPSには「正当な報酬」・「正当な評価」・「顧客への貢献実感」が影響していることを紹介しました。

本章では、仕事の役割が見える「部署」を切り口に、eNPSの比較を行い、そこからeNPSを高めていくための方法について考察・ご紹介します。

部署別では人事部を始めとした本社機能のeNPSが高い

図12) 部署別eNPS



eNPS調査を回答者の部署別で集計すると、人事部が-40.7でeNPSが最も高いことが分かりました。続いて、経営/経営企画、広報/マーケティング部門となります。一方、eNPSが低かったのは、生産部門、カスタマーサポート、営業/販売という結果でした。

ここで着目したいことは、緑色の線で囲まれた「本社機能を担う部署」のeNPSが高いことに対し、オレンジ色の線で囲まれた「顧客と接点を持つ部署」、いわゆる現場部門のeNPSが低いことです。絶対値で見ても、人事部のeNPSが最高で-40.7であるのに対し、カスタマーサポートのeNPSは-68.3と大きく開いています。

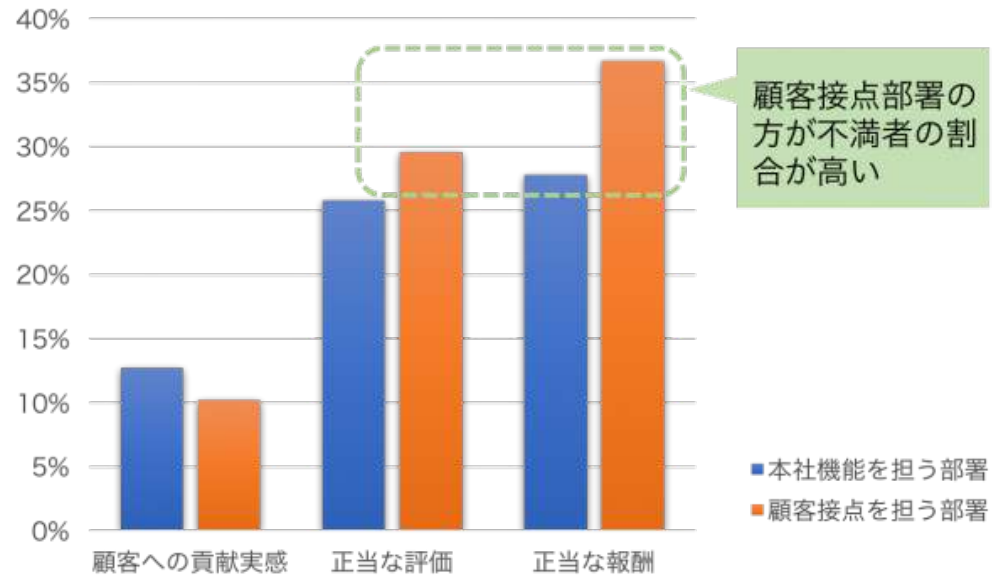
eNPSは、「顧客や社員(同僚)の役に立つことに喜びを感じ、顧客・同僚に対してよりよい体験を提供しようという高いモチベーションを持っているかどうか」を把握できると言われています。本社機能を担う社員がモチベーション高く働くことも重要ですが、顧客からの評価(NPS)を高めるにあたっては、顧客と直接的な関わりをもつ「営業/販売」や「カスタマーサポート」の役割は一層重要です。にも関わらず本社機能よりスコアが低いのは、課題と言えます。

そこで、「本社機能を担う部署」と「顧客と接点を持つ部署」のeNPSの差は何によって生じ、どう改善できるのか、別のデータを見ていきます。

顧客接点を担う部署が「正当な報酬」を受けていないと感じている

本コラム前編でeNPSに影響を与えていると見られた3つの要素、「顧客への貢献実感」「正当な評価」「正当な報酬」を部署別に比較してみました。

図13) 部署タイプ別不満者の割合



* 各設問に対する回答で「全くそう思わない」または「あまりそう思わない」と回答した方の割合

スコアを比較すると、「顧客への貢献実感」についてはほとんど差が見られない一方で、「正当な評価を受けられているか」「正当な報酬を受けられているか」について、顧客接点を担う部署の方が本社機能を担う部署に比べ不満を抱えている方が多いという結果でした。つまり、顧客接点を担う部署のeNPSを下げている要因として「正当な報酬・評価を得られていると従業員が感じていないこと」が大きいと予測されます。

「評価への不満」が「報酬への不満」を増長

もちろん、単純にこれらの部署の金銭報酬をあげればeNPSが高まる可能性が高いですが、報酬は事業の収益性、人材獲得のコスト、キャリアパスや評価体系など複合的な要素で決められているため、そう簡単に変更することはできません。また金銭報酬はあまりに効力が強いいため、安易な報酬変更は「従業員が金銭報酬を多く得られるようになることを目的に働くようになる」など、組織に思わぬネガティブな影響をもたらすリスクさえあります。

そこで改善方針を探るべく、より詳しく「顧客接点を担う部署」のeNPSの理由(フリーアンサー)を見ていくと、「遣り甲斐はあるが待遇はあまりよくない」「給料が安い」「責任の割に給与が低い」といった回答が多く見られました。また、当社の別の調査でも現場と本社部門の意識の乖離が見えることは多く、例えば「現場が担っている部分が多いのに本部は現場の声を聴か

ずに顧客ニーズに合わない企画ばかり立てて押し付けてくる」「本社に何を言っても無駄」といった声をどの業界でもよく聞きます。

これらから、評価や報酬に対する不満は、単純に「金銭報酬をあげてほしい」という要望だけではなく、その奥には「自分の仕事が認められていない」と感じていることがあるのではないかと受け取れます。そして、「自分の仕事が認められている」と従業員に感じてもらうには、必ずしも「金銭による報酬」である必要はなく、「金銭以外の報酬」が有効に機能することも多々ありそうです。

次の章では、「金銭以外の報酬」によって社員を評価し、社員のeNPSを高め、さらに顧客志向の活動を推進している企業の例を紹介します。

「金銭以外の報酬」で社員への評価を示す

「金銭以外の報酬」とは、仕事ぶりに感謝を伝えることや、社内表彰、あるいは特別な肩書きや社内資格を与えるなどの活動を指します。

例えばeNPSのスコアが9 とプラススコアになっている米国スターバックスでは、「グリーンエプロンブックカード（GABカード）」という仕組みがあります。同社では、「歓迎する」「心こめて」などの5つの行動規範を記した「グリーンエプロンブック」を全従業員に配布していますが、従業員はこれを常に携帯し、行動規範の意味を自分なりに考えて接客に生かしています。そして、このような行動規範を実現する仲間の行動に気づいた時は、良かった点などを記入したGABカードを従業員間で手渡すよう仕組み化されています。また、GABカードを5枚集めた従業員に対してはお店で正式に表彰しています。

さらにリッツ・カールトンでは従業員から評価カード（ファースト・クラス・カード）に加え、お客様からの感謝状の数、「ワオ・ストーリー」を生み出した実績などから月間最優秀従業員賞が表彰されています。

またコールセンターの通話の直後に、顧客から「今の通話の対応満足度」をIVR(音声自動応答システム)で聴取し、その結果をオペレータやグループごとに集計して高評価の個人/グループを表彰するという方法を取っている会社もあります。

これらの事例は、従業員に「金銭以外の報酬」を与えるのみならず、従業員の主体的な「顧客志向の行動」をもたらします。自分の仕事に対して記憶が新鮮なうちに相手からの前向きなフィードバックを得られることで、モチベーションが上がるのみならず、「どうしたらもっとお客様は喜んでもらえるのだろうか」と考えることができるためです。ただし、このような活動が奏功するためには、現場に一定の権限・裁量がなければいけません。自分なりに考え、工夫した結果が誰かの役に立った時、人は喜びや、やり甲斐を感じるものです。

現場社員の経験や意志・アイデアを尊重し、それを顧客や同僚の視点から評価をすることでeNPS、ひいてはNPS、業績の改善が期待できると考えられます。

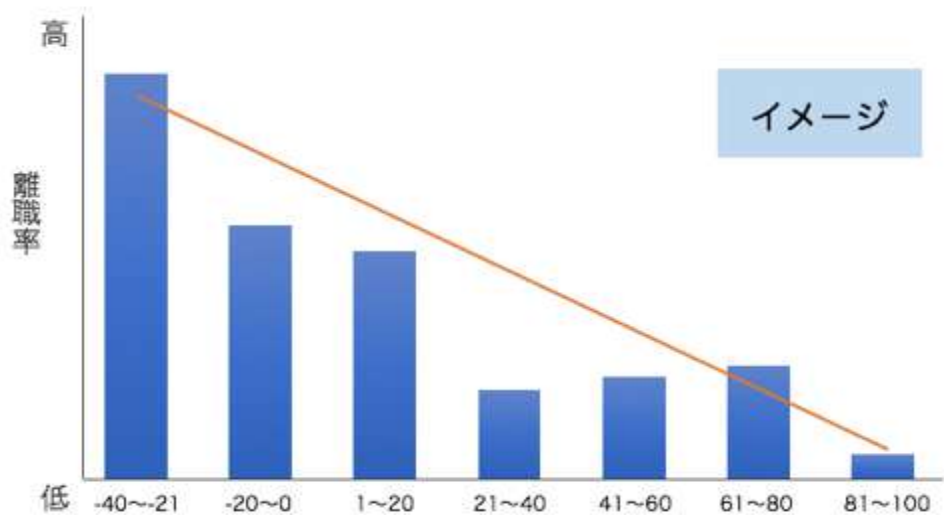
パンドラの箱を開けずにeNPSを把握する

これまで述べてきた通り、eNPSの向上は、社員の高いパフォーマンスをもたらし、それは顧客のNPSの向上に繋がります。また、eNPSが高い社員は勤続年数が長くなるため、採用コストの削減や、社内でのナレッジの蓄積にも効果があると言われていています。

一方で、「自社のeNPS調査はやりたくない」という経営者の声をよく聞きます。「意見を言ったのに反映されなかった」という感想を社員に持たれてしまいやすいという、パンドラの箱のような側面があるためです。

そこで、eNPSを代替数値で把握する方法をご紹介します。直接的にeNPSを取得するのではなく、NPSと離職率の相関を見るという方法です。もしNPSと離職率が相関していれば、NPSとeNPSが一定相関すると捉えることができるので、NPSをeNPSの代替数値として計測し、マネジメントすることが可能になります。部署ごと、支店ごとなどでNPSと離職率を算出し比較してみると良いでしょう。

図14) 従業員へのアンケート不要の「従業員・スタッフ」ロイヤルティの証明方法



同様に、経理部門や総務部門など、直接的に顧客に接していない部署のeNPSを把握するには、その部署の仕事の対象となる社員(社内顧客)を定義し、その社員からの評価を聞くという方法もあります。例えば経理部門の仕事の対象である社員(社内顧客)に、「問い合わせをした際にその対応はスムーズか、また回答は的確か」などその部署の評価(CS)を尋ねるのです。先ほどと同様、離職率との相関を見ることで、社内顧客からの評価をeNPSの代替数値としてみなすことができます。

なお、この時も「〇〇部(〇〇さん)を同僚に勧める可能性はどのくらいありますか」とNPSを尋ねることができればより有効ですが、自社部門について他者に勧めるというシチュエーションは想定しづらいため、CSを代替数値とするのが良いと考えています。

また、この社内顧客への満足度調査は副次的な効果もあります。法務部門や経理部門などの本社業務の部門は、得てして仕事の対象者からフィードバックを受けづらいですが、このような調査を行うことで、仕事の対象者（顧客）からのフィードバックを受け取ることができ、貢献する対象を意識した仕事の振り返りができたり、顧客体験(Customer Experience：CX)を間接部門であっても考えるという文化が組織に定着しやすくなります。

eNPS・NPS・収益が善循環する経営システムの構築を

ここまでeNPS調査結果を色々な角度から眺めてきましたが、「eNPS」をあげることは目的ではなく、目指すべきは、社員の働きがい(≒eNPS)、顧客の喜び(≒NPS)、事業成長のエネルギーとしての収益の3つが好循環する経営システムの構築です。

例えば、eNPSの向上だけを目指せば、報酬アップや労働時間の短縮などの施策もありえるでしょう。しかし、その分、商品単価がアップしたり、問い合わせへ対応時間が減るとしたら、顧客価値が低下し、NPSを下げる結果となることもあります。

また、NPSをあげるための取り組み(例えば、顧客サービス品質向上のため、土日交代制で出社、平日に顧客対応をストップして社員研修を実施等)が、短期的にeNPSや売上を下げてしまうことも往々にしてあります。

このようにNPS・eNPS・収益の一つ一つを短期的に捉えて数字改善だけを図ろうとすると、全体のバランスを欠いて逆効果となることもあります。NPSを顧客価値指標として取り入れる企業が増える中、長期的かつ、全体感を持った活動の推進がされるよう、本レポートが一助となれば幸いです。

APPENDIX:データ集

- 00. 調査概要
- 01. 年代別eNPS
- 02. 業界別eNPS
- 03. 部署別eNPS
- 04. 役職別eNPS
- 05. 上場状況別eNPS
- 06. 会社規模別eNPS
- 07. 労働時間別eNPS
- 08. 顧客への貢献実感別eNPS
- 09. 「評価が正当か」別eNPS
- 10. 「報酬が正当か」別eNPS
- 11. eNPS別フリー回答（推奨者：9,10）
- 12. eNPS別フリー回答（中立者：7,8）
- 13. eNPS別フリー回答（批判者：0～6）
- 14. eNPS別フリー回答（大批判者：0,1,2）

00.調査概要

<調査対象者>

- ・ インターネットリサーチモニター
- ・ 100人以上の規模の企業にお勤めの方（アルバイトを除く）

<調査方法>

- ・ 非公開型インターネットアンケート

<調査期間>

- ・ 2017年8月3日～2017年8月19日

<有効回答者数>

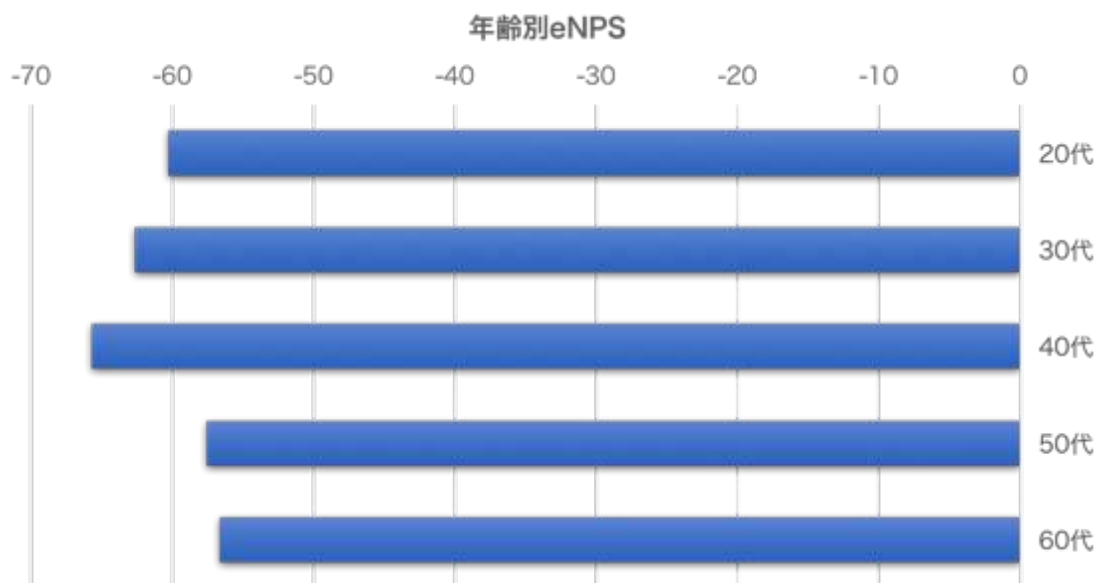
- ・ 5,187名

<回答者の属性>

- ・ 男性：80.5%、女性：19.5%
- ・ 20代：7.2%、30代：16.7%、40代：31.3%、50代：36.6%、60代以上：8.2%

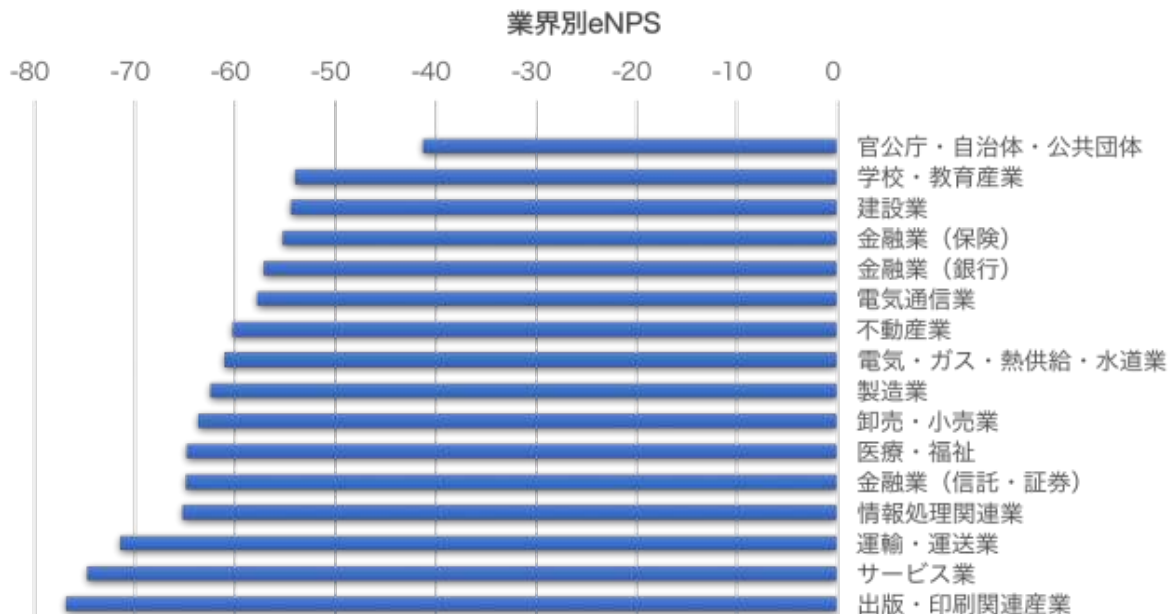
01.年代別eNPS

- ・ 60代のeNPSが最高で-56.67、40代が最低で-65.76。
- ・ 20代からだんだんとeNPSが下がっていき、50代になるとeNPSが上がる。



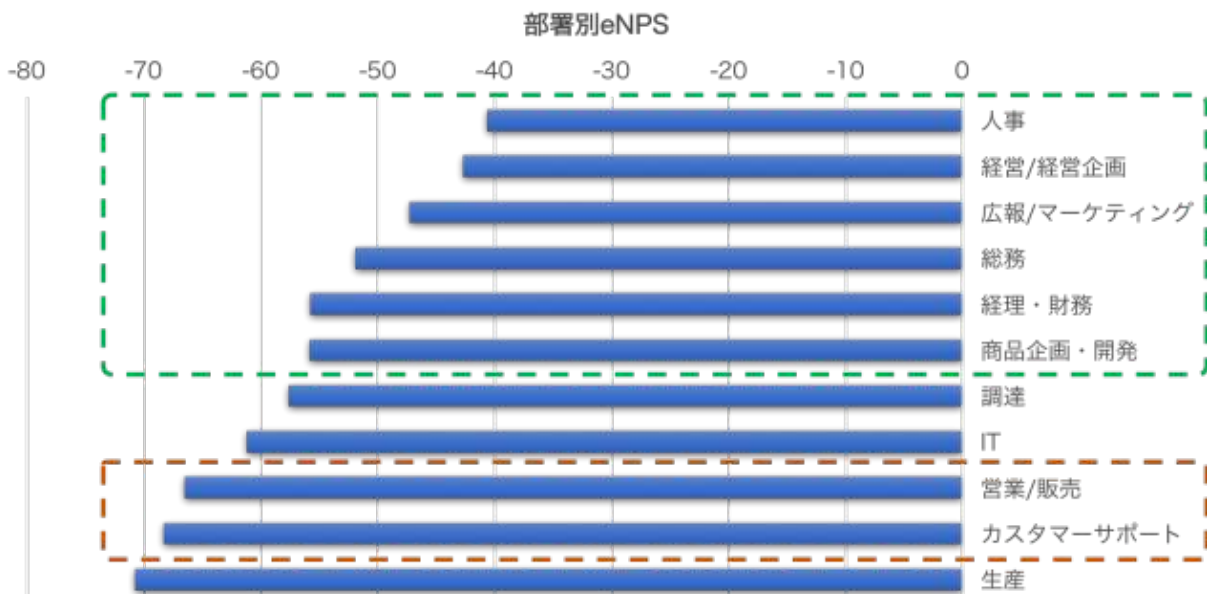
02.業界別eNPS

- 官公庁・自治体・公共団体が-41.3で業界トップ。続いて、学校・教育産業、建設業。
- 低い順には出版・印刷関連産業、サービス業、運輸・運送業。



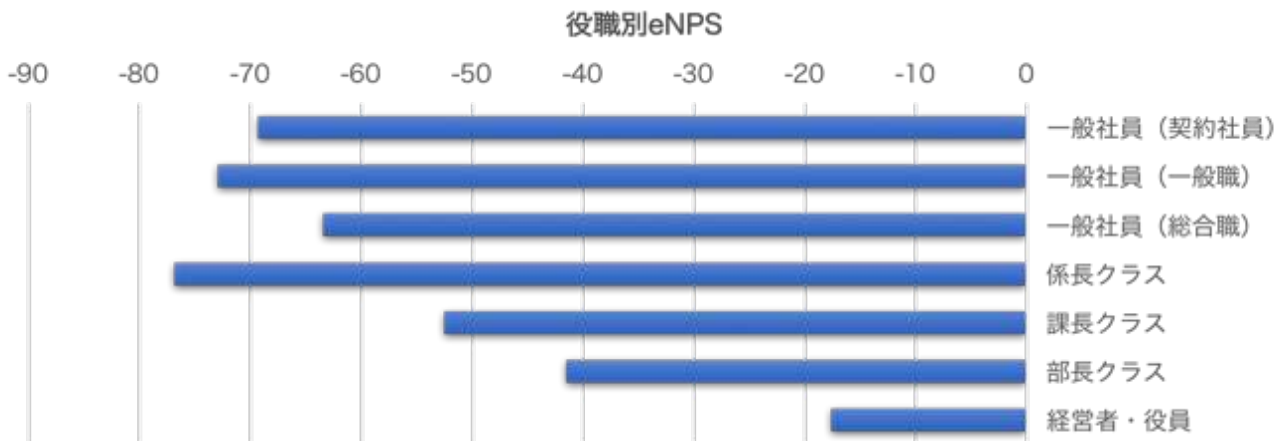
03.部署別eNPS

- 緑線で囲まれた「本社機能を担う部署」のeNPSが高いことに対し、オレンジ線で囲まれた「顧客と接点を持つ部署」のeNPSが低い。



04. 役職別eNPS

- 役員クラス、部長クラスをはじめ、役職が上の方はeNPSが高い。
- ただし、eNPSが高いから長期間勤め、役職が上がっているとも捉えられる。



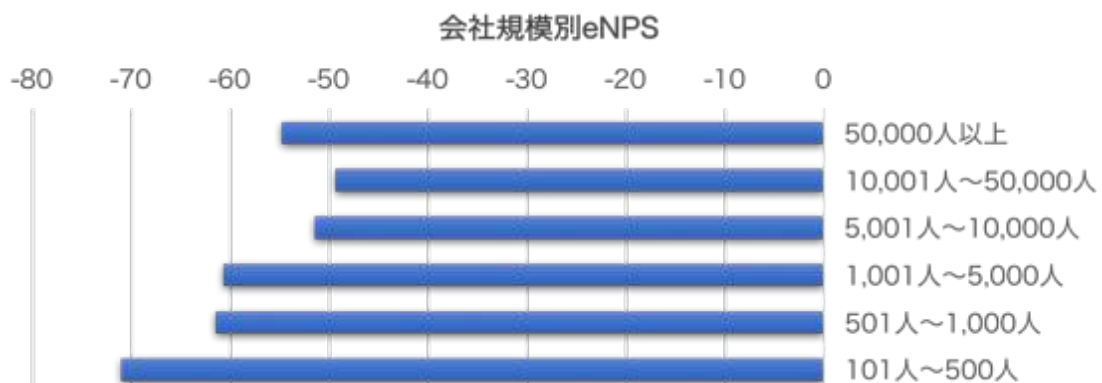
05. 上場状況別eNPS

- 上場の有無は大きな差をもたらさないが、一部上場企業はeNPSが高い。



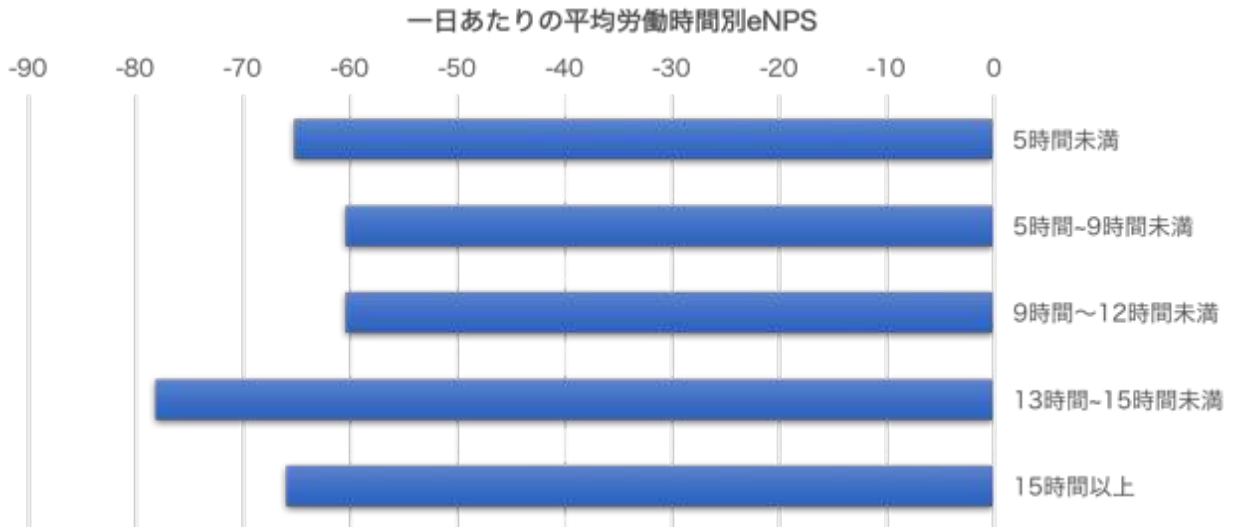
06. 会社規模別eNPS

- 5,000人以下の企業に比べ5,000人以上の企業はeNPSが高い傾向にある。



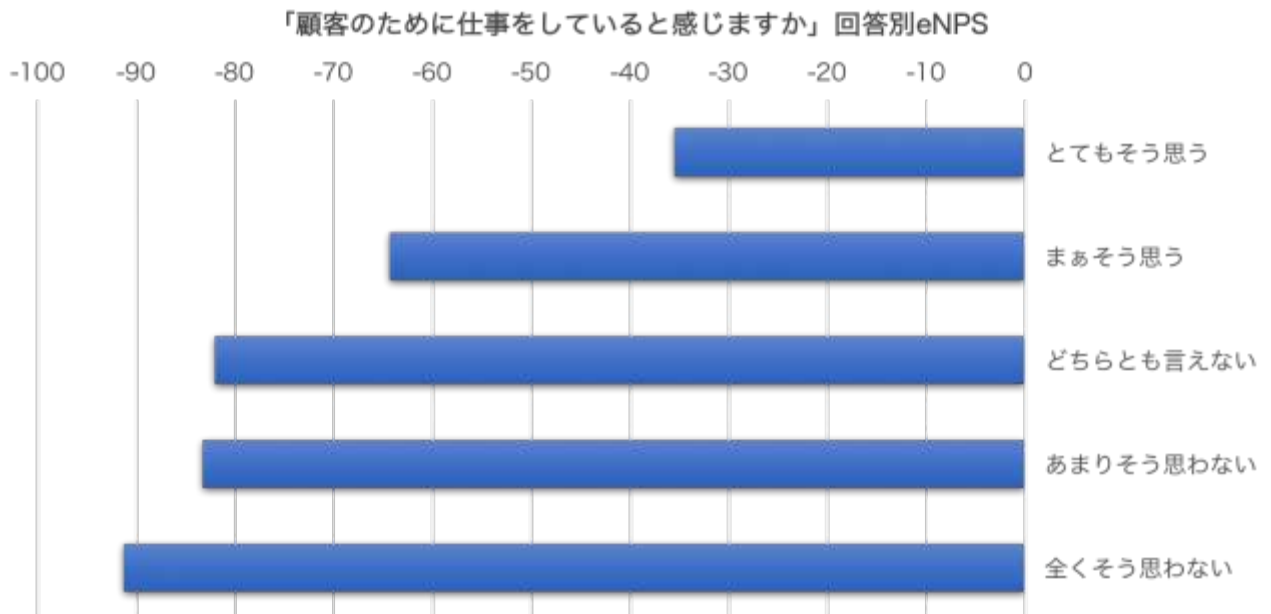
07.労働時間別eNPS

- 1日あたりの平均労働時間が13時間～15時間と回答した方のeNPSは低い、必ずしも労働時間が長いとeNPSが低いというわけではない。



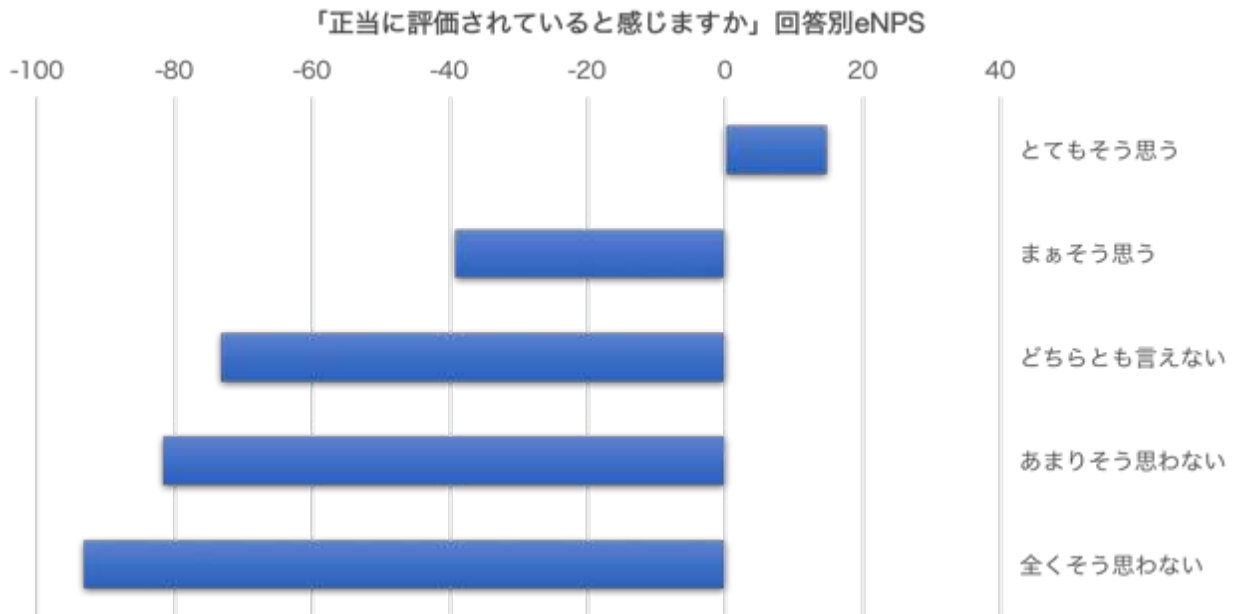
08.顧客への貢献実感別eNPS

- 「顧客のために仕事をしている」と感じている方ほどeNPSが高い。



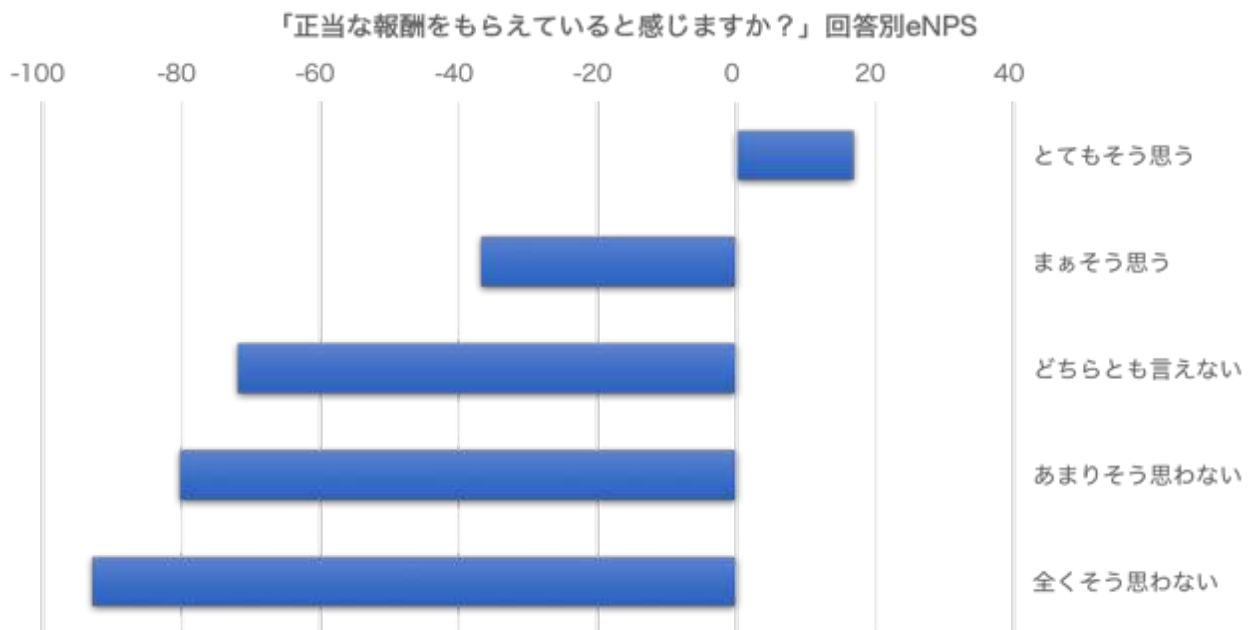
09. 「評価が正当か」別eNPS

- 「正當に評価されている」と感じている方ほどeNPSが高い。



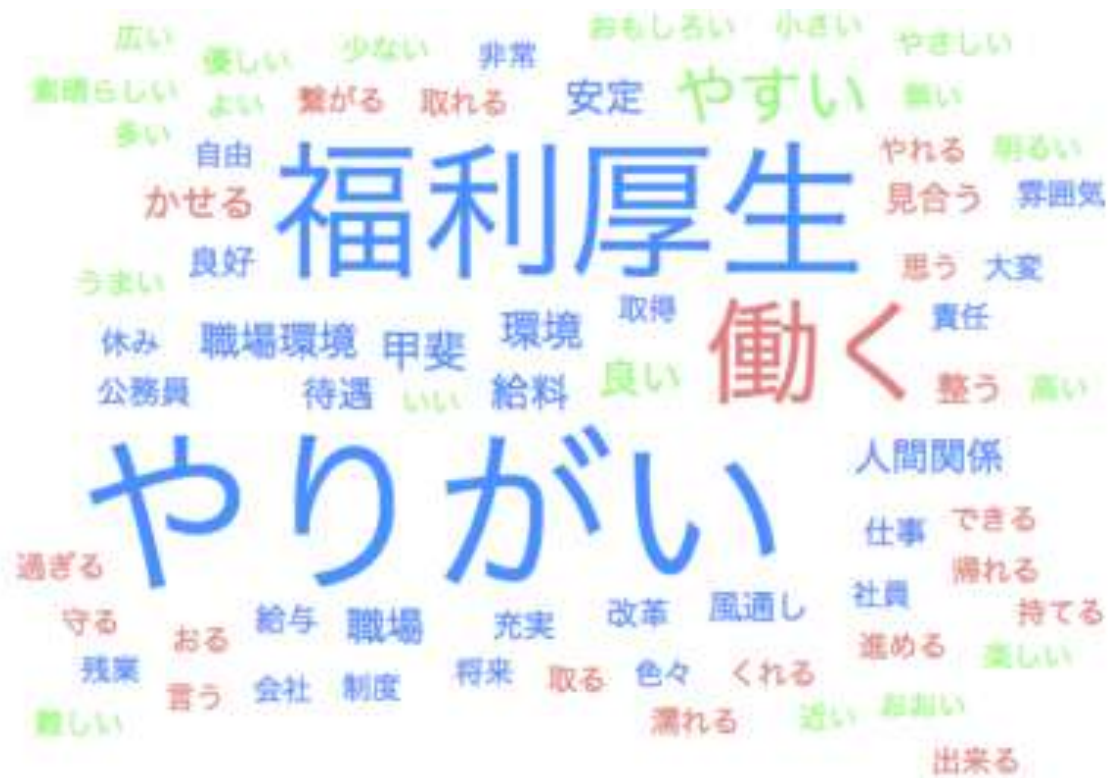
10. 「報酬が正当か」別eNPS

- 「正當な報酬を受けている」と感じている方ほどeNPSが高い。



11. 推奨者（eNPS10,9と回答した方）のフリー回答

- 「働き甲斐があるから」「福利厚生もしっかりしているし、やりがいがあるから」といった、「報酬」や「やりがい」に関するコメントが多くみられた。



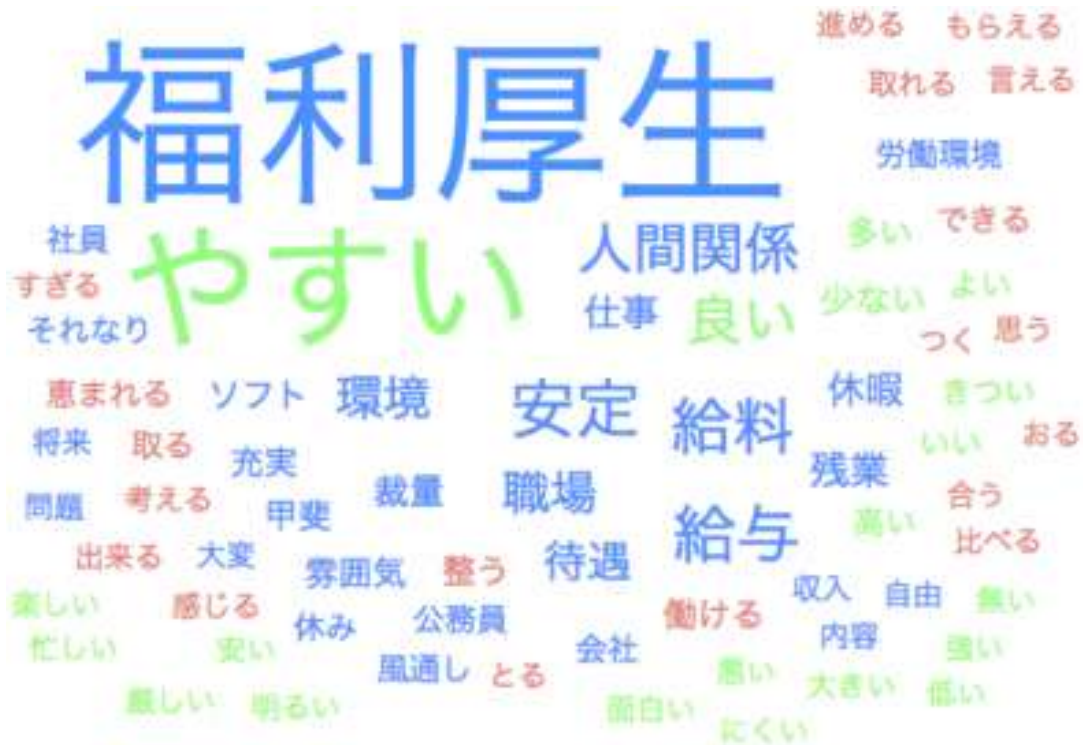
※User Localテキストマイニングツールより

<例>

- 働き甲斐があり、給料も他社に比べてもおおく、福利厚生もしっかりしている。
- 制度含め安定とやりがいあり
- 仕事の遣り甲斐があり、将来性もある。また仕事の内容に見合った評価、昇進、給料を得ることが出来る。
- 働き甲斐があり休日取得、ダイバーシティなどへの取り組みは業界トップと思うから。
- 福利厚生、お給料とも言うことないから
- やり甲斐があり、やる気があればあるほど、色々な事に取り組める、職場環境も申し分ない。
- 働きやすい、給料が良い
- 楽しくやり甲斐のある仕事だから
- 福利厚生がしっかりしているから
- 給与、福利厚生等他社と比べて充実しているから。
- 人のためになる仕事はやりがいに繋がりやすいので。

12.中立者（eNPS8,7と回答した方）のフリー回答

- 福利厚生など報酬面での評価は良いが、10や9と回答した人に見られる「やりがい」と言ったワードはあまり見られなかった。



※User Localテキストマイニングツールより

<例>

- 福利厚生がしっかりしているから
- 働きやすいから
- 休みが取りやすいから
- 残業が少ない
- 定時退社ができ、嫌な人もいないから
- 給料はそこそこだが、労働環境や保障等はしっかりしており働きやすい。
- 環境もいいし、福利厚生もしっかりしている
- 給料については若干の不満があるものの、職場の雰囲気は良く、働きやすい環境だから。
- 労働条件がよい
- 長期的に安定している。
- 休暇が多く給与も一定水準以上あり、人間関係も良好だから
- 比較的安定しており、やりがいもある。
- 福利厚生が充実していて、収入も世間以上にあると思うので。
- 残業が少なく、ホワイト。

14.批判者のうち特に批判の大きい方（eNPS0～2の方）のフリー回答

- ・ 「給料が安い」「ブラック」と言った報酬に関するネガティブなコメントが多くみられた。



※User Localテキストマイニングツールより

<例>

- ・ ブラックだから
- ・ ブラック企業と思われる部分もあり、人事評価が不適正であり、将来性がないため
- ・ 働いていて疑問に思うことが多いし、給料が低い。サービス残業が多いから。
- ・ 忙しすぎるから
- ・ 人間関係が悪いし、残業が非常に多いので。
- ・ 完全歩合で安定しないので、オススメはできない
- ・ 給料が安くて、仕事内容がきつい。身分も保証されていなくて、正社員と非正規の差がかなりある。
- ・ 福利厚生が悪く休みも取れない。給料が安くプライベートが無い。
- ・ 会社の業績が悪くどんどん人員が減らされ仕事量が変わらないので1人あたりの負荷が高く給与も下がる一方なので
- ・ パワハラ、セクハラ、ブラック企業

ビービットについて

ビービットは「顧客志向経営」「エクスペリエンスデザイン」「デジタルマーケティング」の領域で幅広いサービスとソリューションを提供するプロフェッショナルファームです。顧客インサイトを把握し良質な体験設計を可能とする方法論「ビービットUCD」や、デジタル行動を観察するツール「ユーザグラム」、また顧客志向経営を実現するフレームワーク「ビービットCEM」によって、国内外500社以上に価値を提供しています。

<本調査レポートに関する問い合わせ先>

株式会社ビービット

〒102-0073 東京都千代田区九段北4-2-1 市ヶ谷東急ビル7階

TEL: 03-5210-3891 FAX: 03-5210-3895

URL: <http://www.bebit.co.jp/>