

～ C S 担当者400名に聞く～
**従業員の C S 意識等に関する
調査結果レポート**

2019年 11月
株式会社日本能率協会総合研究所
経営・マーケティング研究部
C S 経営研究室

〒105-0011 東京都港区芝公園3-1-22
日本能率協会ビル5F
TEL : 03-3578-7601
FAX : 03-3578-7614
E-mail : keiei_cs@jmar.co.jp

はじめに	2
1.調査概要	3
2.回答者の勤務先属性	4
3.回答者属性	5
4.お客様の満足向上（CS向上）に関する取り組み状況	6
5.お客様の満足向上に関する方針等	9
6.CS担当者の危機感	10
7.従業員のCS意識	13

日々お客様の声や情報に触れているCS担当者は、
下記のように自社の今後に危機感を持ち、
お客様のニーズをあらためて捉え直して対応する必要性を感じていることが、
CS担当者400名に尋ねた当調査の結果からわかりました。

- ・現在はお客様から高い評価を得ているが、今後は業績の伸び悩みが予想されている。
- ・お客様ニーズ把握・共有の不十分さを懸念しており、「従来とはCSの考え方を変えていく必要性」を感じている。

さらに、「従業員に、CS意識を啓蒙する必要がある」「CSの取り組みを強化する必要がある」と感じているCS担当者も多く、
自社従業員のCSに関する意識・考え、取り組み等を調査で確認している企業が多いことも、確認できました。

また、こうした調査の実施状況は、
「BtoC／BtoB」や「お客様に商品・サービスを直接販売・提供／「お客様との間に他組織が入る（間接的に販売・提供）」
といった属性間にそれほど大きな差はなく、多くの企業で調査が行われ、
「お客様に貢献することが働く喜びにつながっている人は多い」というケースが多く見られました。

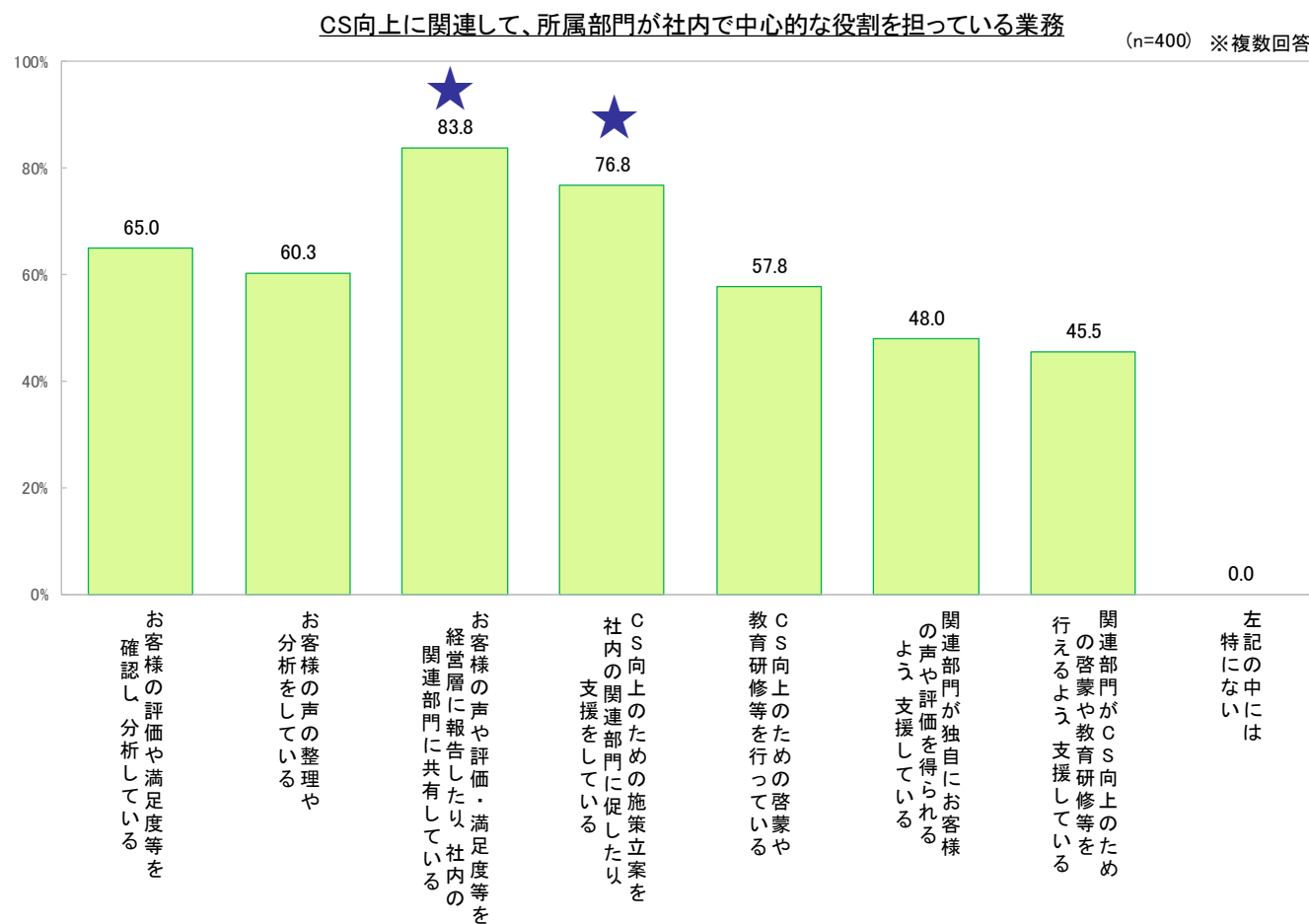
さらに、「お客様に商品・サービスを直接販売・提供／「お客様との間に他組織が入る（間接的に販売・提供）」
といった接し方の種類よりも、
会社全体で（直接・間接を問わず）接している従業員の割合の方がCS意識に影響があることがうかがえました。

社会環境やお客様の变化を捉えて対応策を検討することは、今後ますます重要となりますが、
それを従業員が認識・納得して取り組むことは欠かせません。
従業員のCS意識を捉えて働きかけていく際の一助として、当調査を役立てていただければ幸いです。

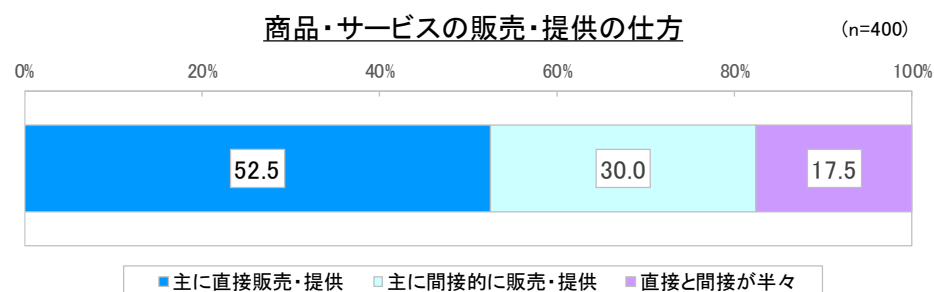
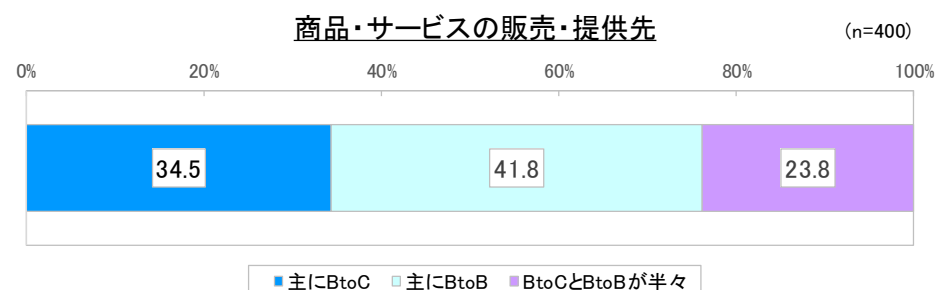
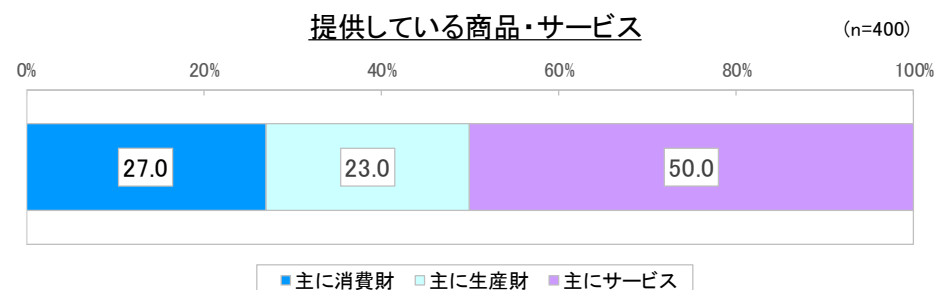
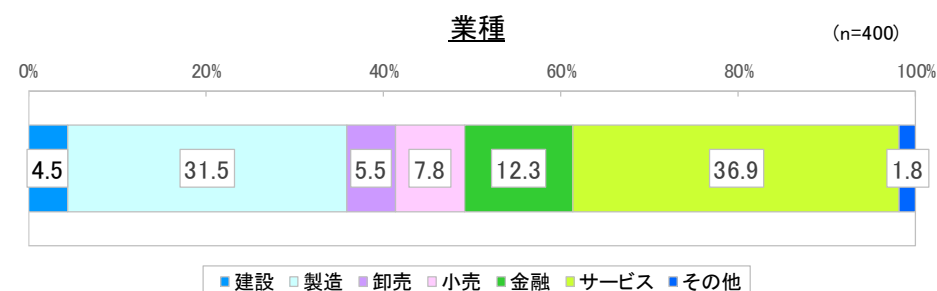
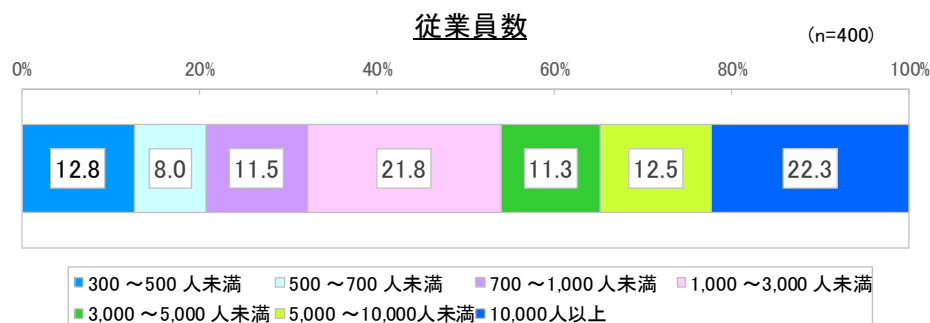
1. 調査概要

- ・調査対象 : 従業員数300名以上の企業に勤務するCS担当者(下図参照)で、全国に居住する25～60歳の男女400人
- ・調査期間 : 2019年10月7日～10月10日
- ・調査方法 : インターネット調査

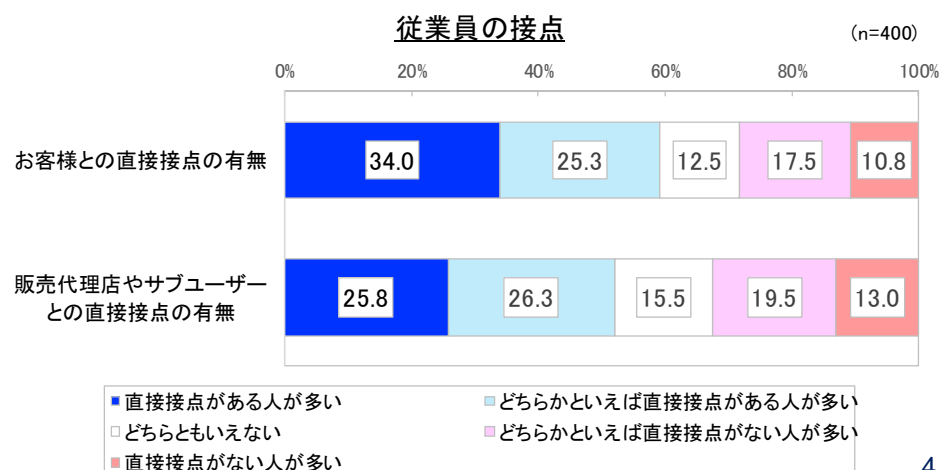
※当調査では、下図の2つの★印のいずれかに該当する方を「CS担当者」として、ご回答いただいた。



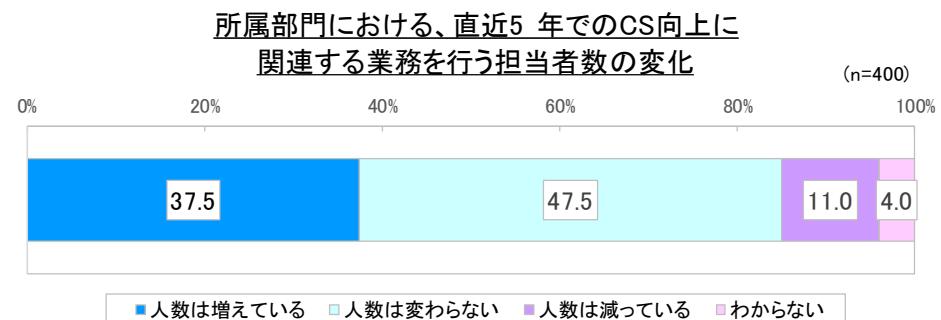
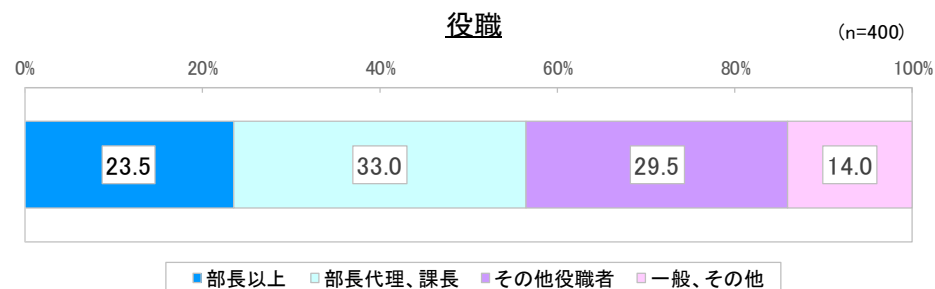
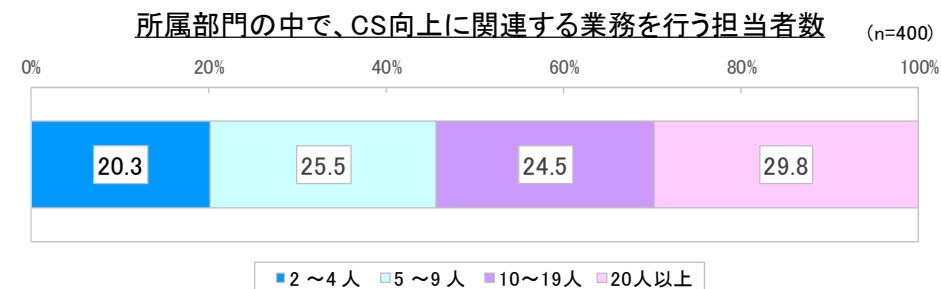
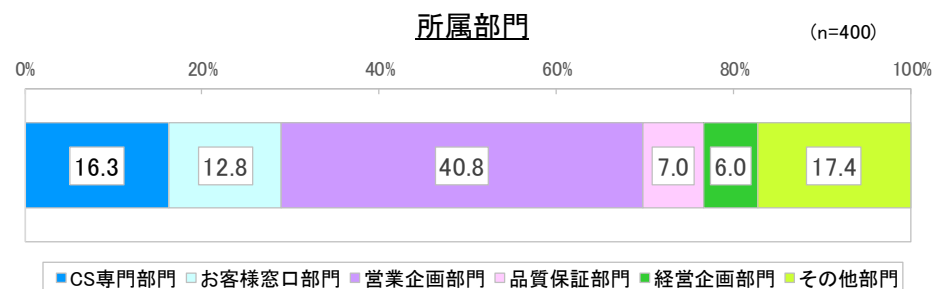
2. 回答者の勤務先属性



※上記では、勤務先でお客様への販売・提供の際に、間に販売代理店が入る場合等は「間接的」に分類



3. 回答者属性



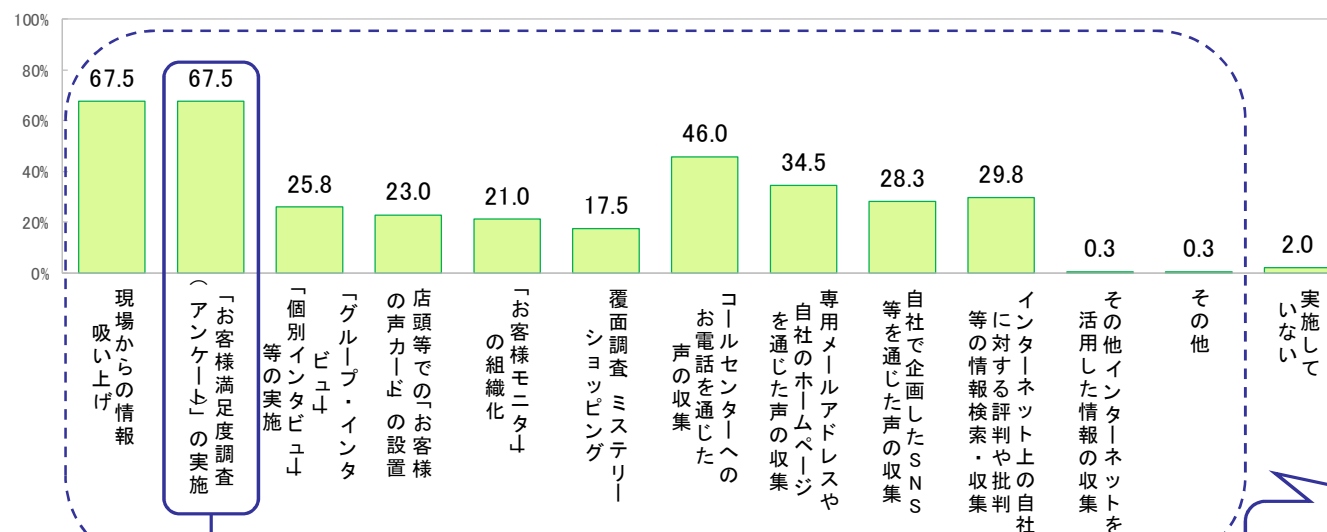
4. お客様の満足向上(CS向上)に関する取り組み状況

■回答者の勤務先企業の98%がお客様の声(評価)を集めており、既に長年行っている企業が多い

- ・「現場からの情報吸い上げ」「お客様満足度調査」は7割近くが行い、インタビューや電話・メール等、複数の方法が併用されている。
- ・お客様の声(評価)の収集の取り組みは既に長年行われている企業が多く、10年以上が約5割に達している。
- ・約7割の企業が行っている「お客様満足度調査」も同様で、10年以上が約5割に達している。

お客様の声(評価)を集めるために実施していること

(n=400) ※複数回答



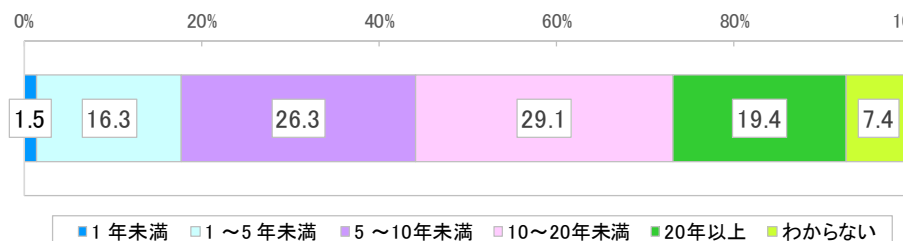
98%が
いずれかに該当

いずれかを
行っている企業のみ

お客様満足度調査
を行っている企業のみ

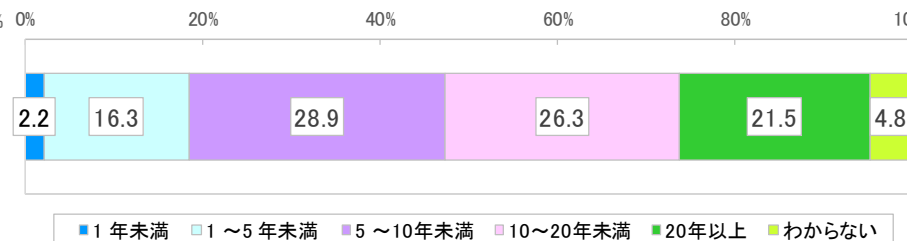
お客様の声(評価)の収集の取り組み年数

(n=392)



「お客様満足度調査(アンケート)」開始後の年数

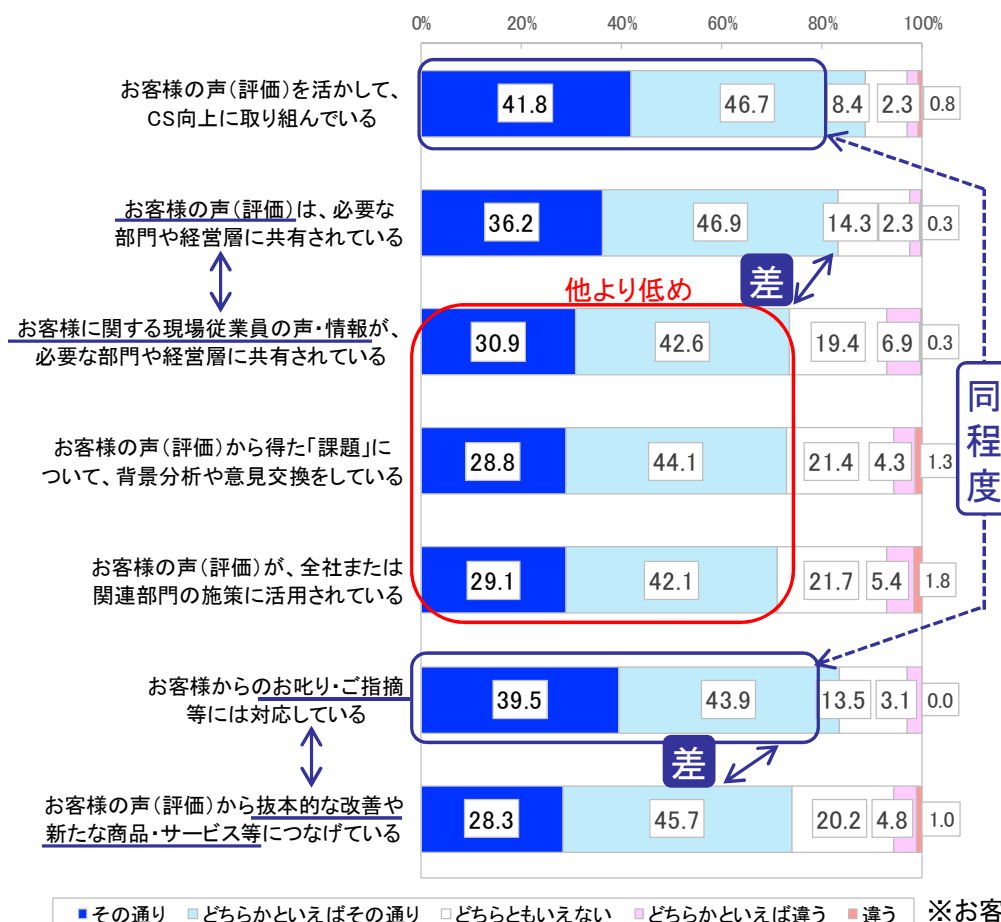
(n=270)



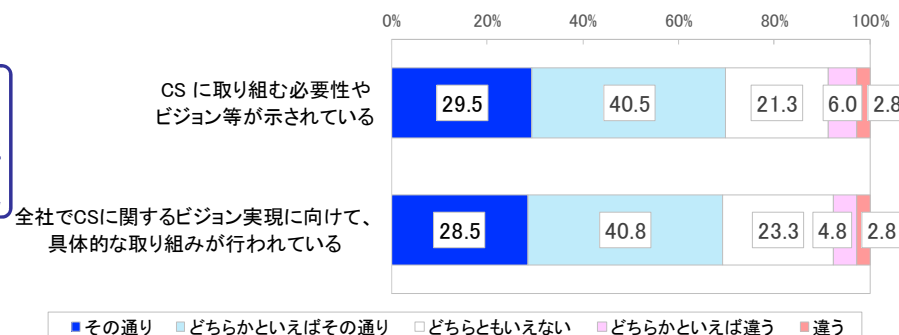
4. お客様の満足向上(CS向上)に関する取り組み状況

- お客様の声(評価)を活かしてCS向上に取り組む企業は多いが、抜本的改善や社内巻き込み、施策への活用に向上の余地がある
- ・勤務先について「お客様の声(評価)を活かして、CS向上に取り組んでいる」が約9割あり、声の収集だけにとどめていない。
- ・CSに関するビジョン等が示されている企業は多く、ビジョン実現に向けた取り組みが行われている。
- ・しかし、「お客様からのお叱り・ご指摘等には対応している」は高いが、「お客様の声(評価)から抜本的な改善や新たな商品・サービス等につなげている」とは差があり、取り組みのレベル感には差が見られる。
- ・「お客様の声(評価)」の施策への活用は7割に達しているが、社内巻き込みに有効と思われる、お客様に関する現場従業員の声・情報の共有や課題への意見交換等も同等程度にとどまっていることを考えると、向上の余地はある。

「お客様の満足向上(CS向上)」に関する取り組み (n=392)



CSに関するビジョン (n=400)

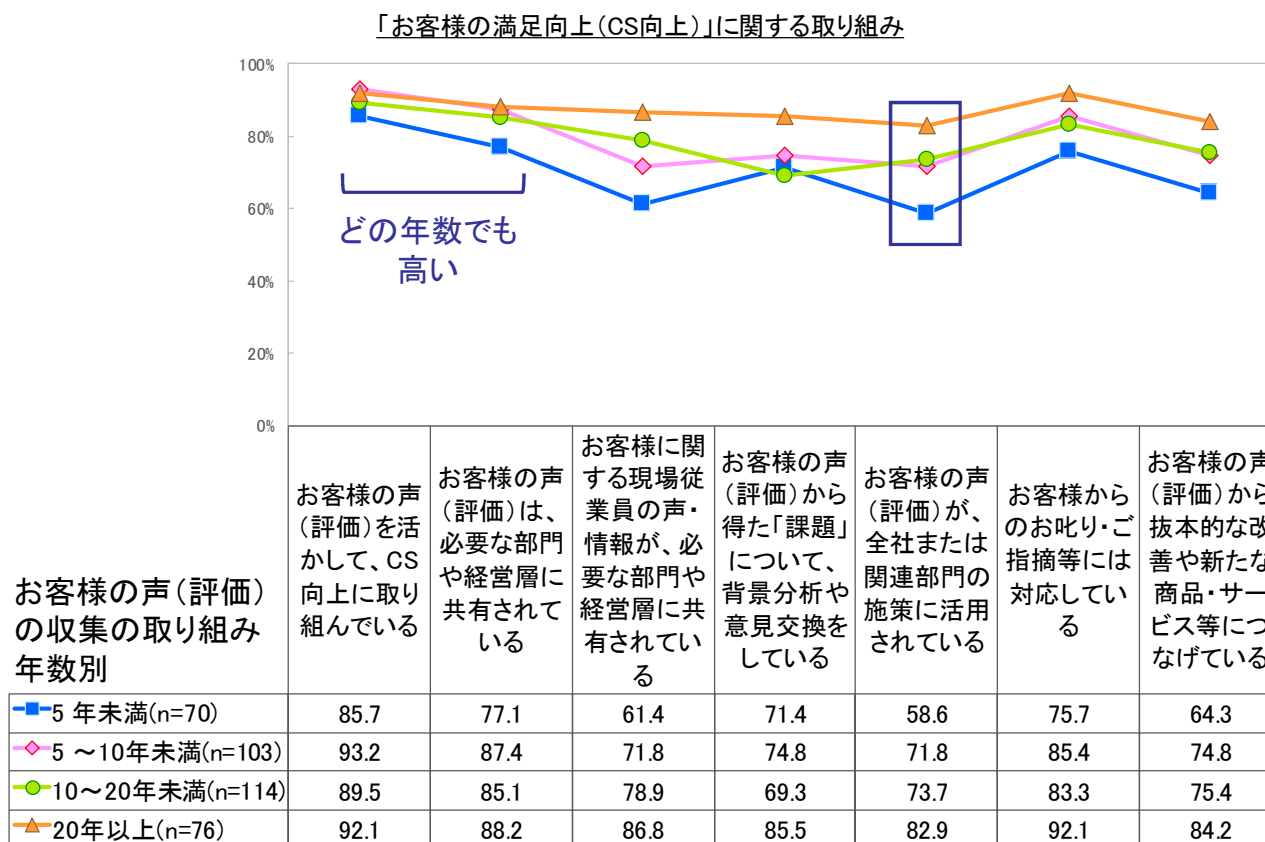


※お客様の声(評価)の収集を行っている企業のみ

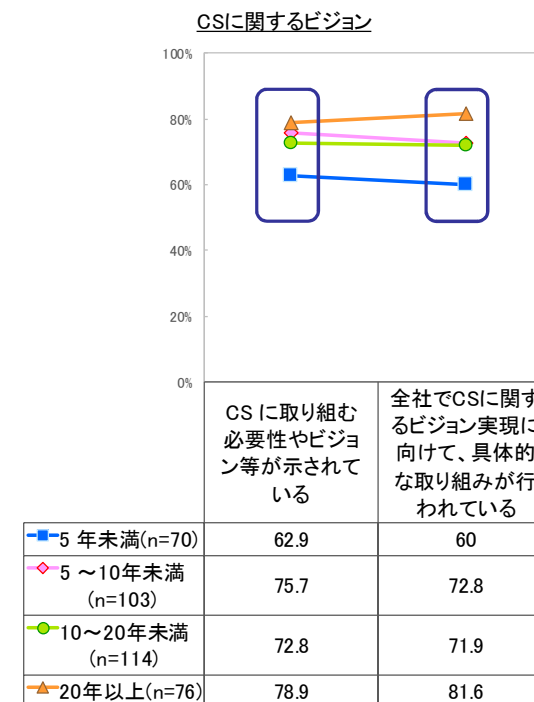
4. お客様の満足向上(CS向上)に関する取り組み状況

■CS向上に関する取り組みは、お客様の声(評価)の収集歴が長い方が進んでおり、5年を境に差が顕著

- ・「お客様の声(評価)を活かして、CS向上に取り組んでいる」「お客様の声(評価)は、必要な部門や経営層に共有されている」は、年数を問わず高い。
- ・しかし、「お客様の声(評価)が、全社または関連部門の施策に活用されている」は、取り組みが長い方が進んでおり、特に5年を境に差が顕著。
- ・CSに関するビジョンの提示等も同様で、5年以上で高い。



※お客様の声(評価)の収集を行っている企業のみ
※「その通り」「どちらかといえばその通り」の合計

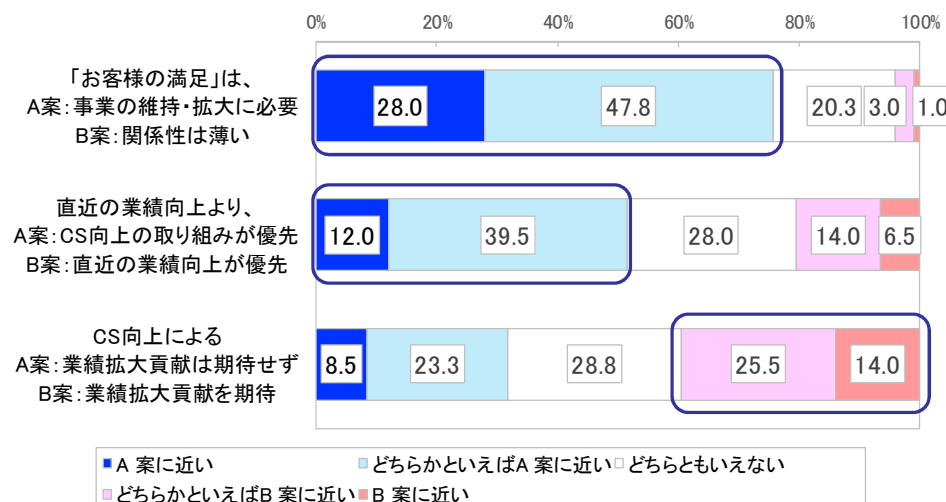


※お客様の声(評価)の収集を行っている企業のみ
※「その通り」「どちらかといえばその通り」の合計 8

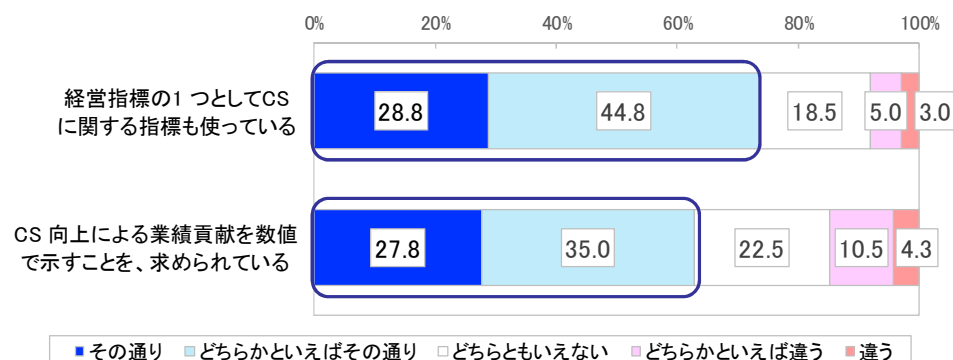
5. お客様の満足向上に関する方針等

- 経営層は「お客様の満足の業績貢献を期待」し、その数値化を求める企業も多いが、CS調査結果（お客様の満足）は高止まり
- ・勤務先企業の経営層の方針・考えは、「お客様の満足は、事業の維持・拡大に必要」が8割近い。「直近の業績向上より、CS向上の取り組みが優先」ではあるが、「CS向上による業績拡大貢献を期待」は約5割に達し、中長期での業績貢献への期待がある。
- ・「経営指標の1つとしてCSに関する指標も使う」「CS向上による業績貢献を数値で示すことを、求められている」も高く、お客様満足度調査（CS調査）への社内の関心は高いが、既に高評価で変化が少なく、貢献を数値で示しにくい状況がうかがえる。

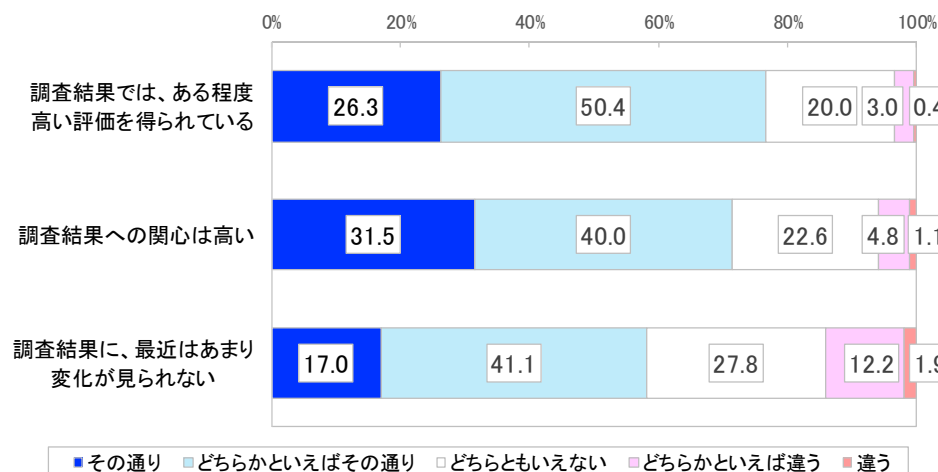
「お客様の満足向上（CS向上）」に関する経営層の方針・考え (n=400)



「お客様の満足向上（CS向上）」に関する目標等 (n=400)



「お客様満足度調査（アンケート）」の状況 (n=270)



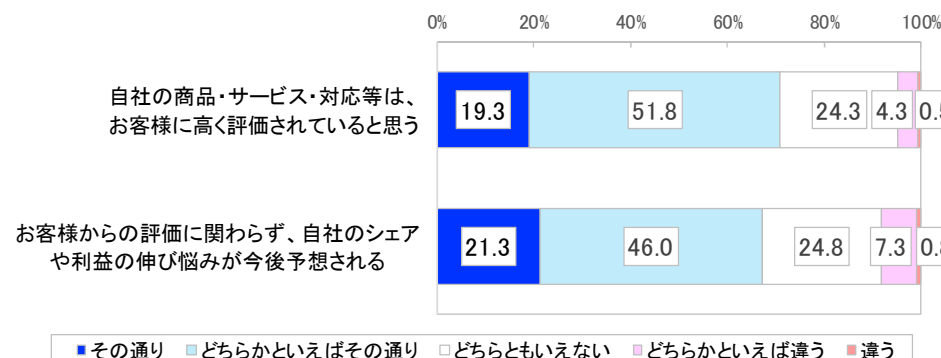
※お客様満足度調査を行っている企業のみ

6. CS担当者の危機感

- 「お客様からは高評価だが、今後の業績の伸び悩みを予想」するCS担当者が多く、「CSの考え方を変える必要性」を感じている
- ・勤務先企業について、CS担当者は「お客様から高評価だが、シェアや利益の伸び悩みを予想」しているが、「市場環境やお客様のニーズの変化の認識」に社内では認識の等もあり、「CSの考え方を変えていく必要性を感じる」層が7割に達している。
- ・この認識もあってか、CSに関して社外から情報収集を行う人が8割に達し、特に社外の人・組織から情報収集している人は7割近い。

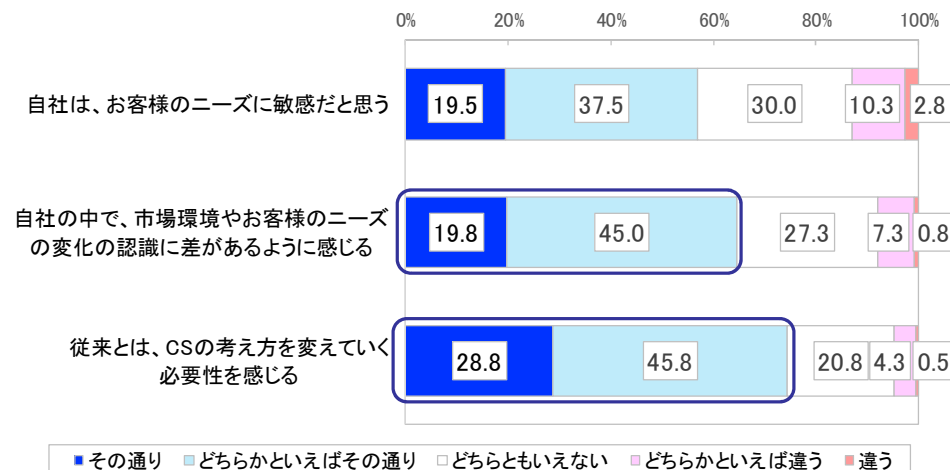
お客様の評価と業績

(n=400)



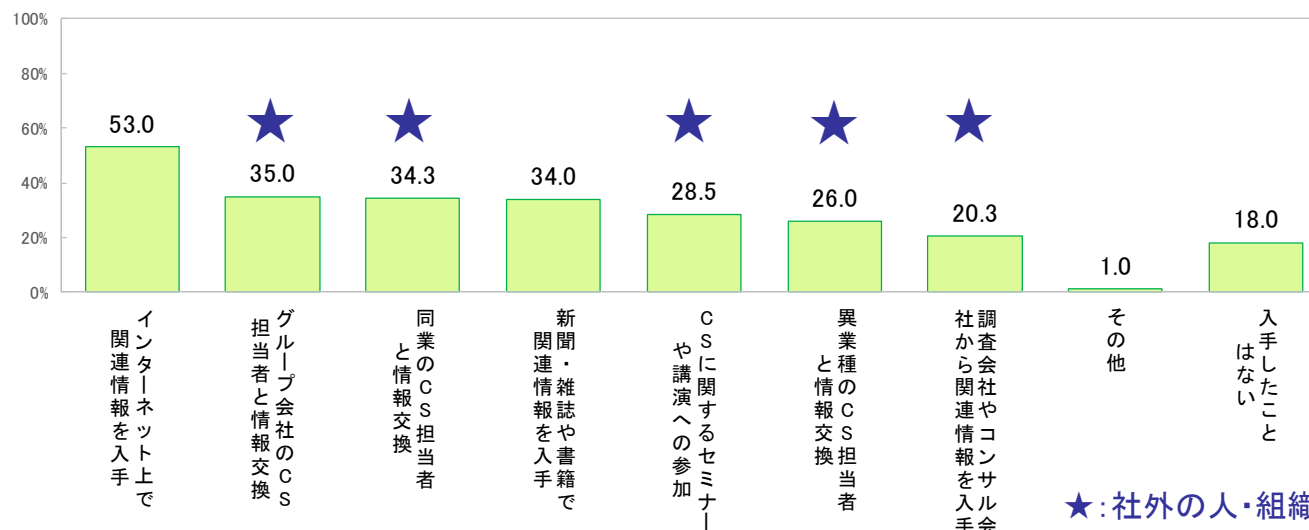
お客様ニーズとCSの考え方

(n=400)



CSに関する社外からの情報収集

(n=400) ※複数回答



68.8%が
社外の人・組織からの
情報収集あり

★: 社外の人・組織からの情報収集

6. CS担当者の危機感

■CSの考え方を変えていく必要性を感じる理由は、社会やお客様ニーズの変化により対応の仕方が変わるため

- ・前頁の「従来とはCSの考え方を変えていく必要性を感じる」場合の理由を尋ねると、社会環境やお客様の变化・多様化等のコメントが多く挙げられ、従来の対応の仕方を変えざるを得ないことや、潜在ニーズの把握・対応がより必要になること等が挙げられている。
- ・また、中には「現場社員の個々の意識行動の維持向上への取り組み」は前提にしつつも、「(社内の仕組みを含めて)全社での総合的な動きの変化」に言及する声も挙げられた。

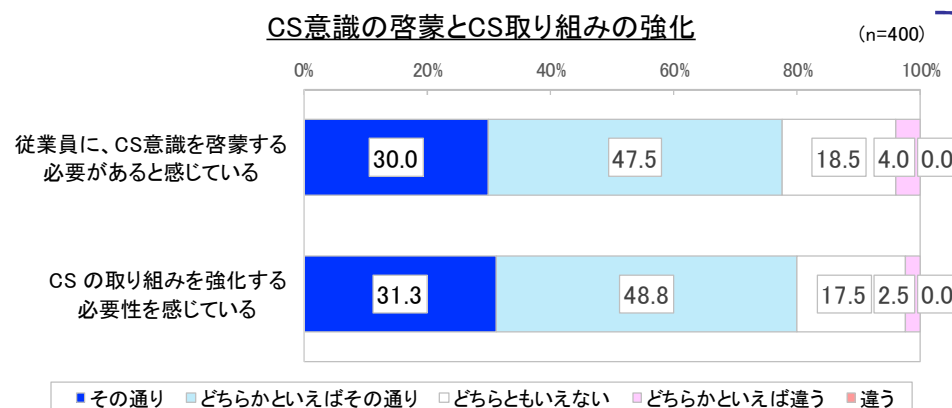
「従来とはCSの考え方を変えていく必要性を感じる」理由

社会とお客様ニーズの変化・多様化 「社会構造の変化、競争相手の多様化など」 「社会的にも環境変化が激しく同じサービスを継続、維持することは難しい」 「お客様の多様化や高齢化社会などで、求められることが変わってきている」 「新規顧客の確保のためには若い世代を取り込む必要があり、これまでのCSとは異なる視点が求められると考えるため」 「既存の概念ではお客様のニーズを捉えきれなくなりつつある」 「求められるサービスが変わり、CSの考え方も変わってきていると感じる」 一律対応が困難 「お客様ニーズの多様化、パーソナル化への対応」 「いわゆる日本人だけではなく、ミックスや外国籍の人々も増えており、従来の画一的な考え方、枠組みではとらえきれない」 「数年前に比べて、お客様の期待が多様化してきており、全社一律の顧客対応を目直す時期にさしかかっていると痛感している」	社内の認識 「社内温度差があり過ぎる。温度が低い部署も同じ方向を見てももらわないとうちにもならない」 「いまだ営業優先の認識が高い人もいる」 「CSそのものを理解してもらおう活動から取り組んでいく必要がある。作っている物の向こうに、お客さまがいることを解ってない従業員が多い」 「利益を生む部署ではないので、コストをなるべくかけたくない意識が働き、必要性を感じつつも強化していない、またはしたくない」 全社的な動き 「CS向上を掲げて現場には意識と行動を求めてきていて、実際現場レベルのCS評価は高いが、会社全体の動きに対してのCSが極めて低い」 「既存の考えから脱却して、常識に囚われない環境づくり、システムの配備を怠らないようにしないと、顧客に対して次の手が打てなくなる」 「顧客ニーズが変化していることと、勤務先の人員削減による効率化を両立させる必要がある」
今後のニーズ把握・対応 「お客様のニーズや考え方は時代と共に大きく変化しているのを感じます。その変化をいかに拾えるのかが鍵になると思います」 「ただ単に満足度を上げるのではなく、もっとニーズを引き出してアップセル、顧客単価を上げる取り組みをする必要がある」 「顧客の現在のニーズよりも将来のニーズを予想し当社から種々の提案をする必要がある」 「与えるサービスだけでなく需要に重きを置く必要がある」 「マーケットインが持続可能な企業に一番必要で重要」 「経営層や技術者に向けたVOCの共有の強化や、ユーザーの商品に対する潜在意識を吸い出す仕組み作りが必要」 「シェアが大きい分、今迄の手法以外に新しいニーズに対応できるよう新たな武器を準備し、新たな対応力が必要になってくる」	

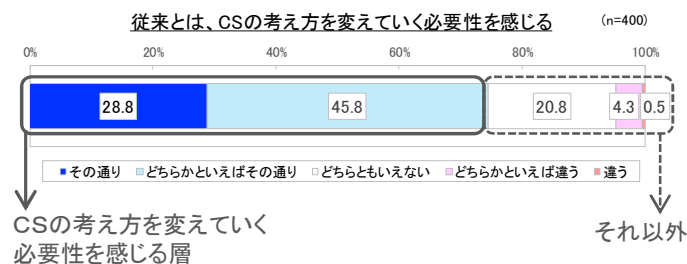
6. CS担当者の危機感

■「従業員へのCS意識の啓蒙」「CSの取り組み強化」の必要性を感じるCS担当者が、約8割

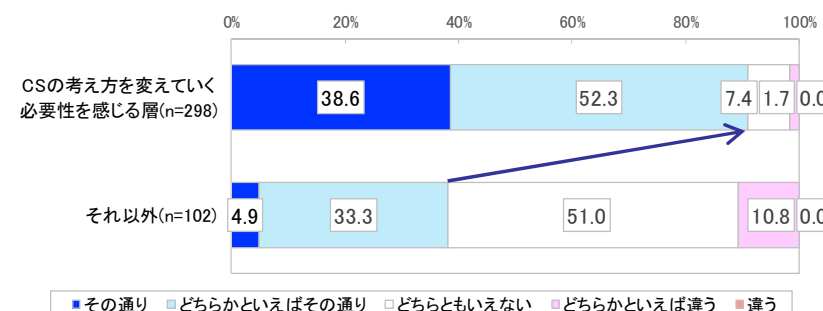
- ・「従業員へのCS意識の啓蒙」「CSの取り組み強化」の必要性は、CS担当者の約8割が挙げており、特に「CSの考え方を変えていく必要がある」と感じる場合に顕著である。



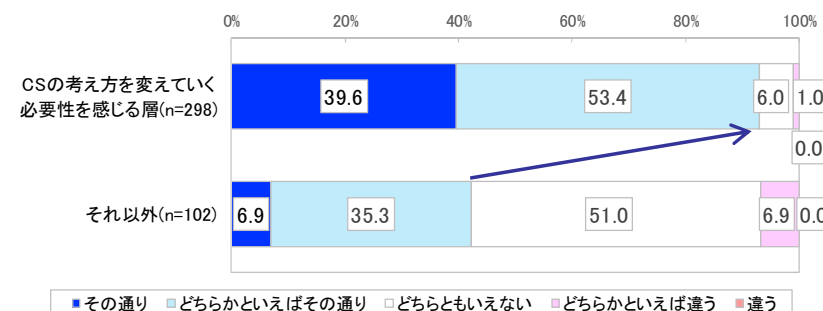
上記2問を、下記2層にわけて比較



従業員に、CS意識を啓蒙する必要があると感じている



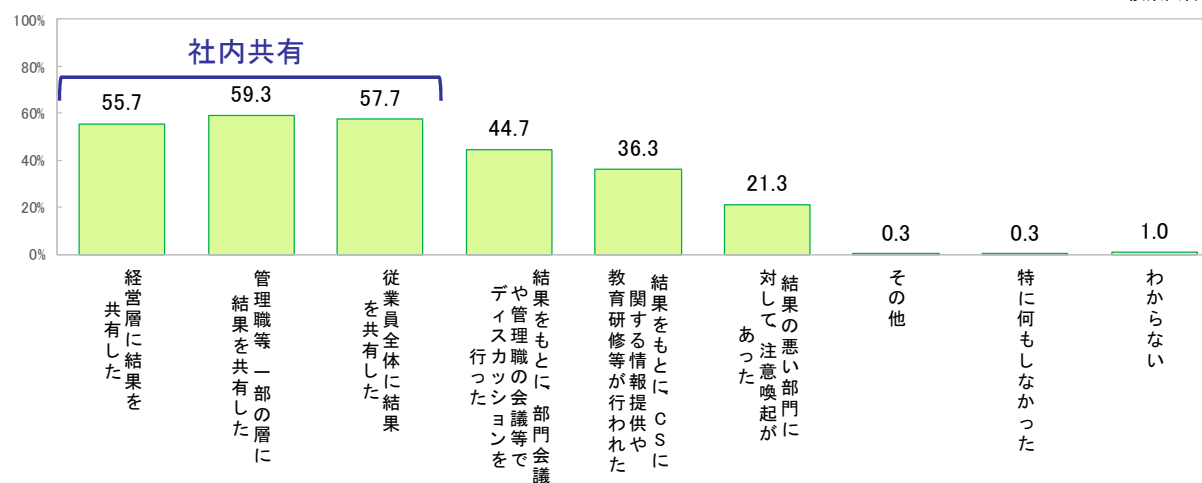
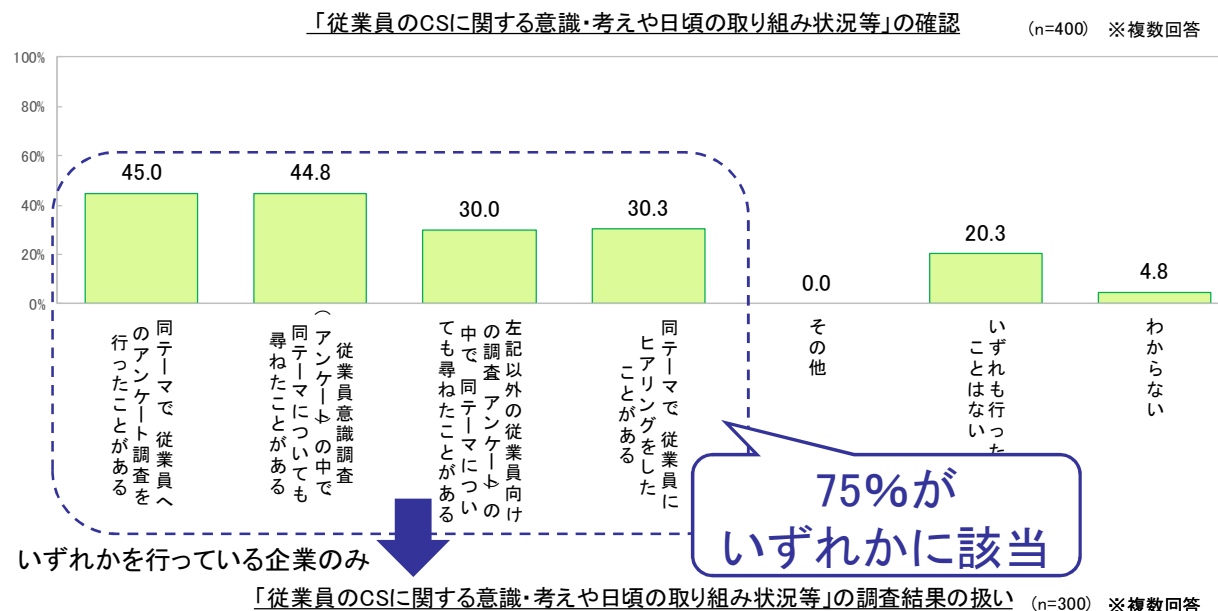
CSの取り組みを強化する必要性を感じている



7. 従業員のCS意識

■CSに関する意識・考えや日頃の取り組み状況等について、75%が何らかの調査で従業員に確認

- CS意識等のテーマでの従業員へのアンケート調査の実施は45%だが、ヒアリングや別調査の中で確認をしたケースを含めると、75%が何らかの調査で従業員に確認していた。
- 上記実施企業の多くで結果が社内で共有され、結果をもとにしたディスカッションや情報提供・教育研修等が約4割に行われている。

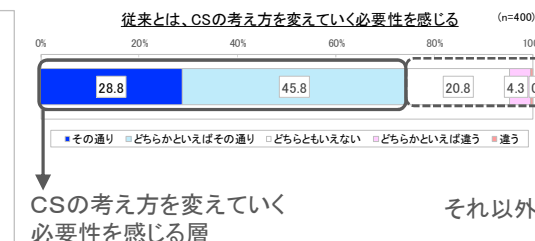
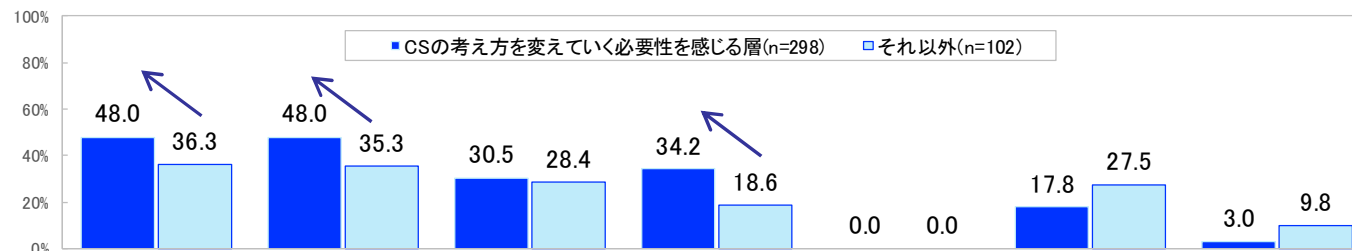


7. 従業員のCS意識

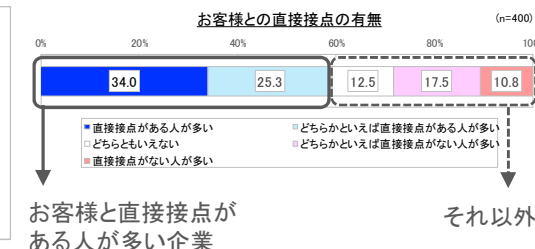
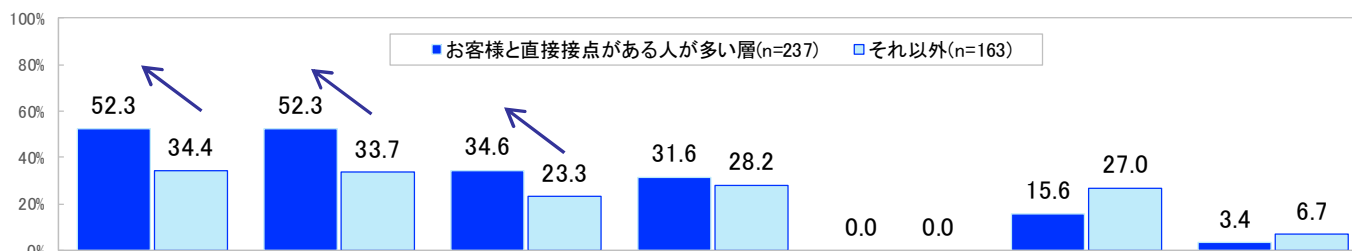
- CSの考え方に問題認識の強い場合やお客様との直接接点がある人が多い企業では、CSに関する意識等の確認が進んでいる
- ・CS担当者が「CSの考え方を変えていく必要性を感じる」場合や、勤務先が「お客様と直接接点がある人が多い企業」「販売代理店やサブユーザーと直接接点がある人が多い企業」の場合は、CS意識等のテーマの調査で従業員に確認するケースが目立つ。

「従業員のCSに関する意識・考えや日頃の取り組み状況等」の確認

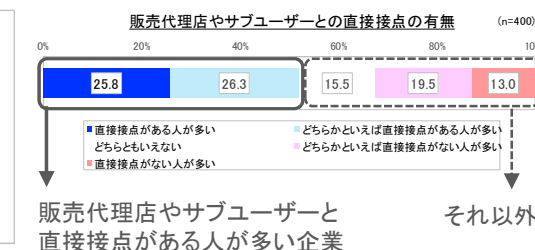
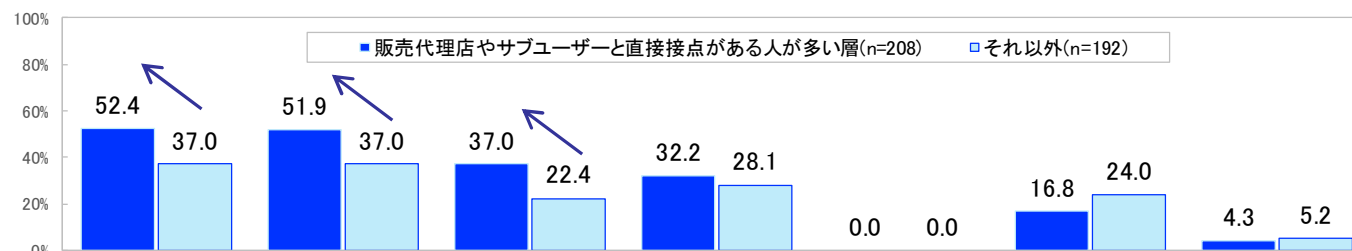
※複数回答



※複数回答



※複数回答



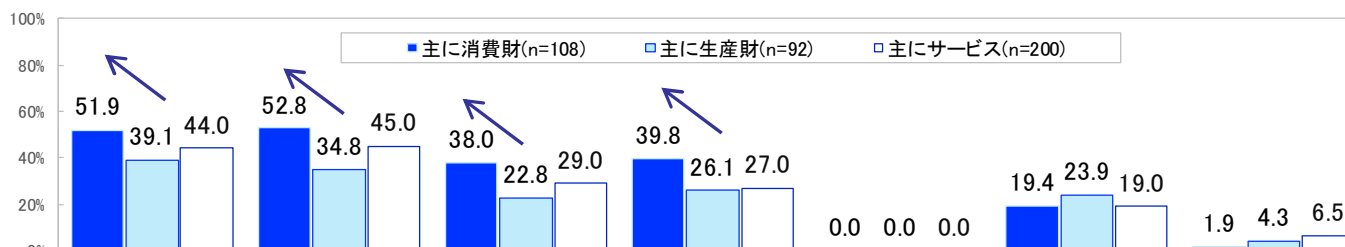
7. 従業員のCS意識

■CSに関する意識等の確認割合は、「主に消費財」を扱う企業で高く、「主に生産財」を扱う企業でやや低い

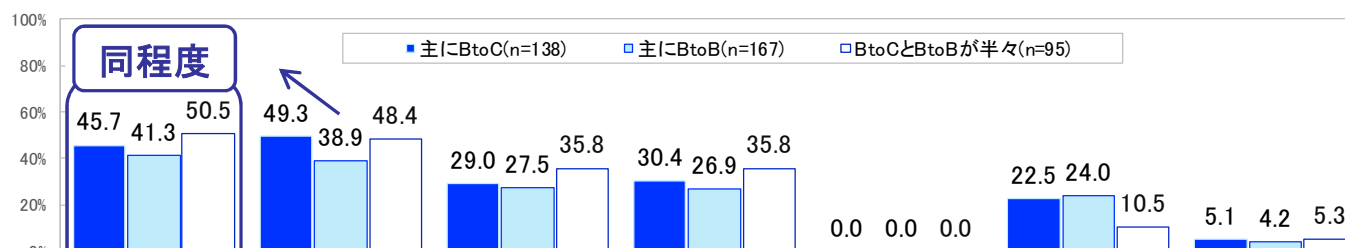
- ・勤務先属性別では、いずれも何らかの方法でCSに関する意識等を7割が確認しているが、「主に生産財」で低い項目が目立つ。
- ・CS意識等をテーマにした調査の実施は、「BtoC／BtoB」や「販売・提供が直接／間接」の違いによる顕著な差はない。

「従業員のCSに関する意識・考えや日頃の取り組み状況等」の確認

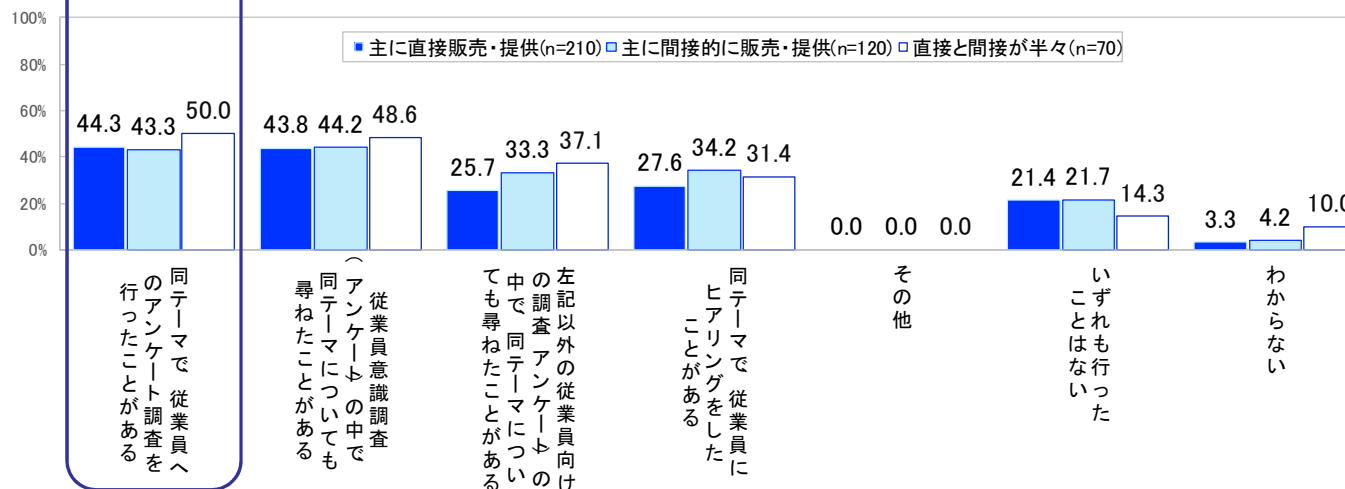
※複数回答



※複数回答



※複数回答



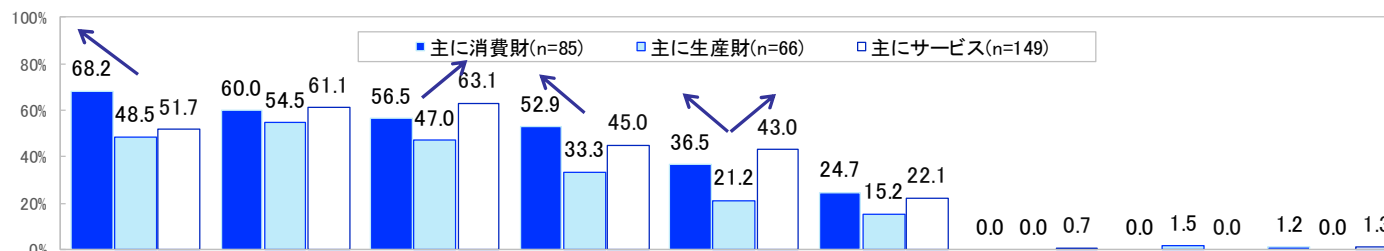
7. 従業員のCS意識

■CSに関する意識・考えや日頃の取り組み状況等の調査結果の扱いは、「主に生産財」を扱う企業でやや低い

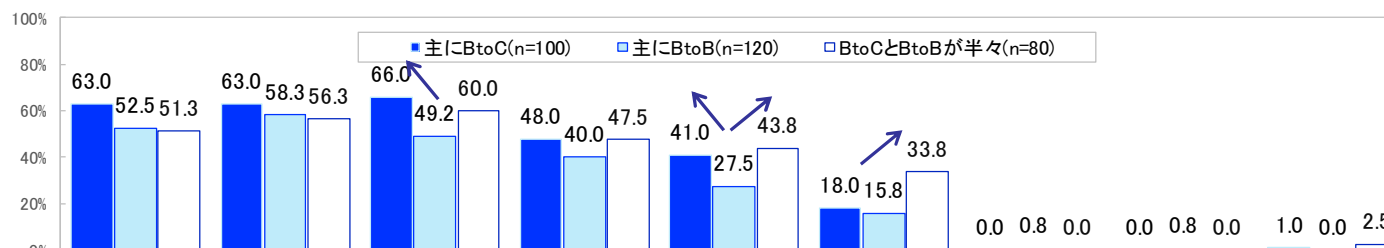
- ・「主に生産財」を扱う企業は全体にやや低めだが、上記の調査結果は共有されても、結果をもとにした展開が低調である。
- ・「BtoB」「間接的に販売・提供」でも、結果をもとにした「情報提供・教育研修」が低い。

「従業員のCSに関する意識・考えや日頃の取り組み状況等」の調査結果の扱い

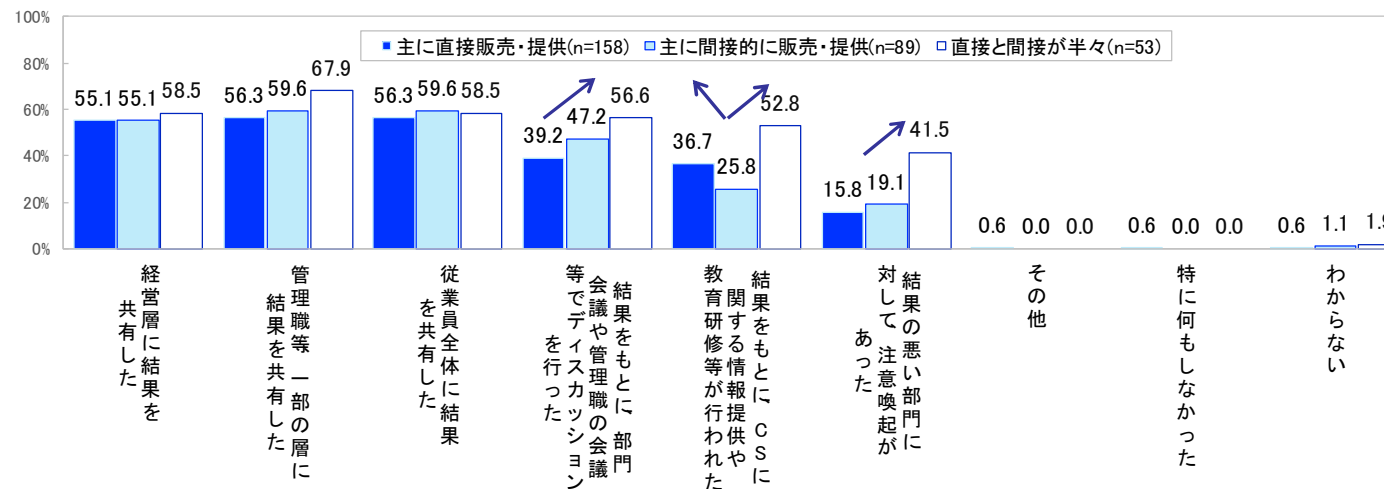
※複数回答



※複数回答



※複数回答



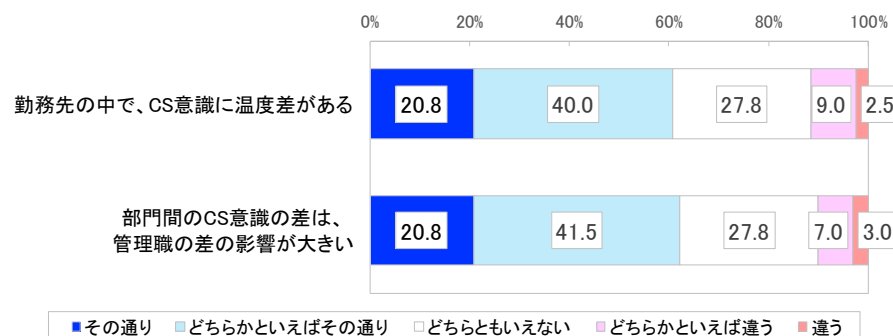
7. 従業員のCS意識

■勤務先ではCS意識に温度差があり、お客様との直接接点がない業務ではお客様への貢献意識が薄まる場合も

- ・6割が「勤務先の中でCS意識に温度差がある」と回答し、「部門間のCS意識の差は、管理職の差の影響が大きい」も同様である。
- ・「お客様に貢献することが働く喜びにつながっている人が多い」も6割に達しているが、
「お客様との直接接点がある部門とない部門では、お客様への貢献に関する意識に差がある」は7割に達している。
「お客様との直接接点がない業務でも、お客様への貢献を意識して取り組んでいる人が多い」は約5割で、否定的な考えも約2割。

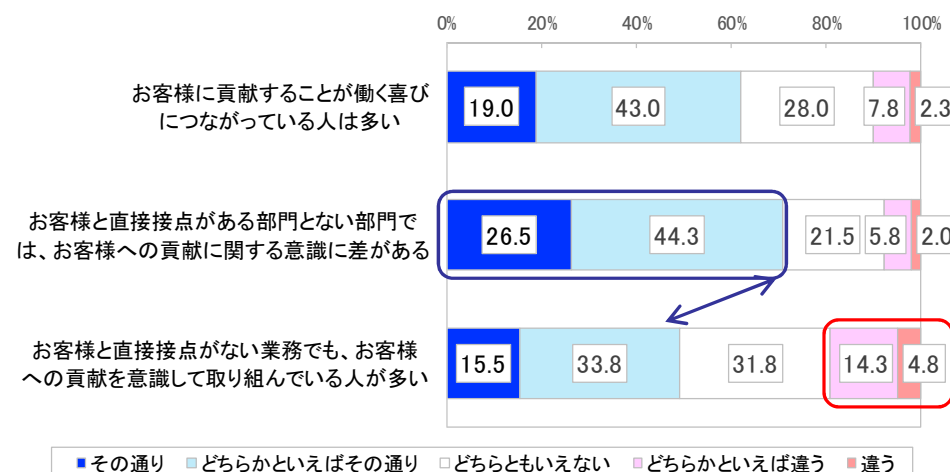
CS意識の温度差

(n=400)



従業員のCS意識

(n=400)

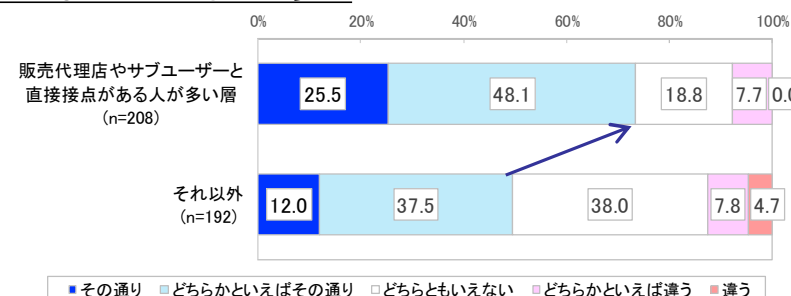
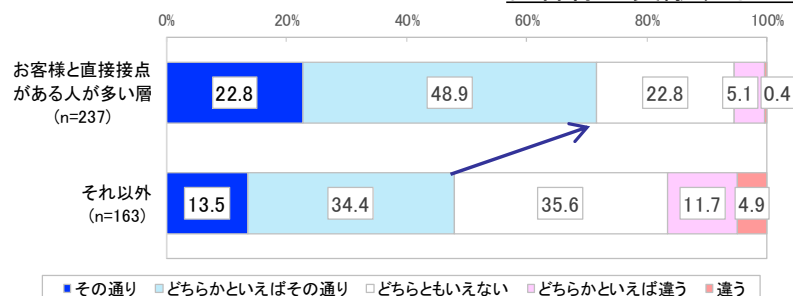


7. 従業員のCS意識

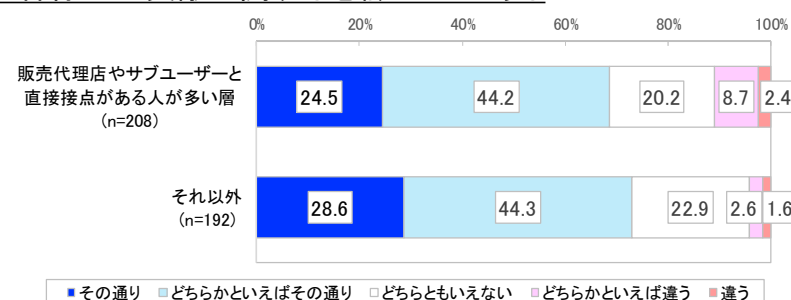
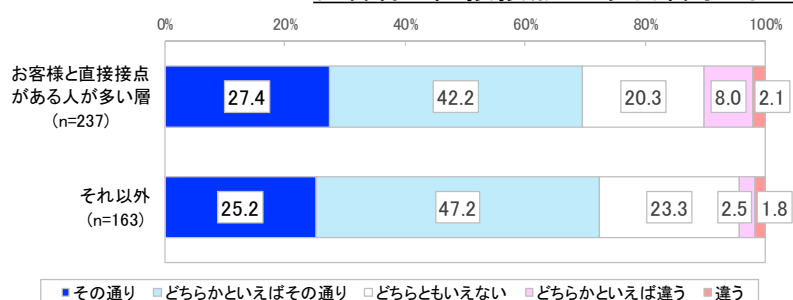
■お客様や販売代理店・サブユーザーとの直接接点の有無が、CS意識に影響

- ・お客様や販売代理店・サブユーザーと直接接点がある人が多い企業では、「お客様に貢献することが働く喜びにつながっている人は多い」「お客様と直接接点がない業務でも、お客様への貢献を意識して取り組んでいる人が多い」が顕著に高い。
- ・「お客様と直接接点の有無で、お客様への貢献意識に差がある」は直接接点の人数による差は小さく、概ね共通認識と考えられる。

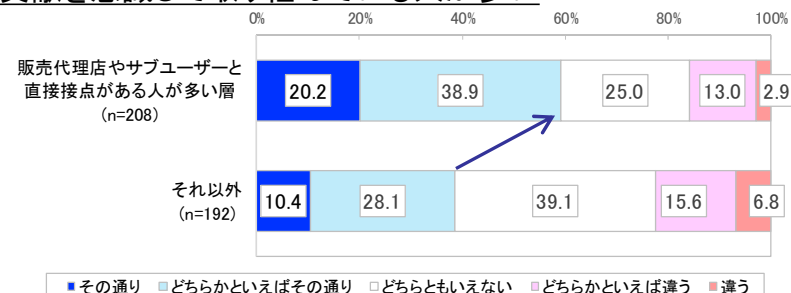
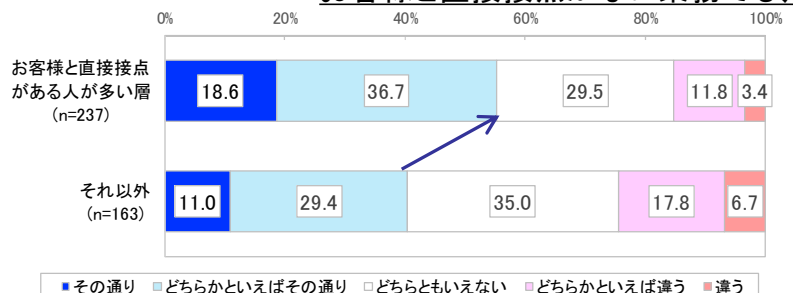
お客様に貢献することが働く喜びにつながっている人は多い



お客様と直接接点がある部門とない部門では、お客様への貢献に関する意識に差がある



お客様と直接接点がない業務でも、お客様への貢献を意識して取り組んでいる人が多い

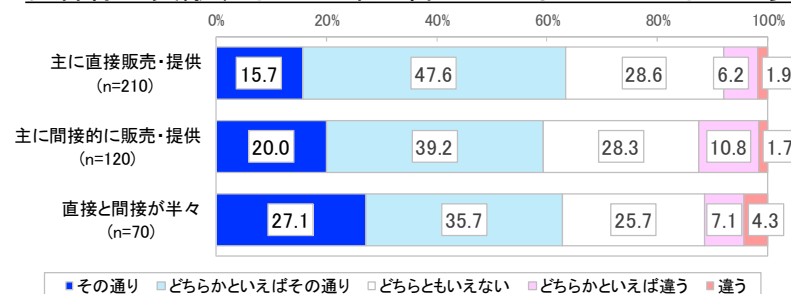


7. 従業員のCS意識

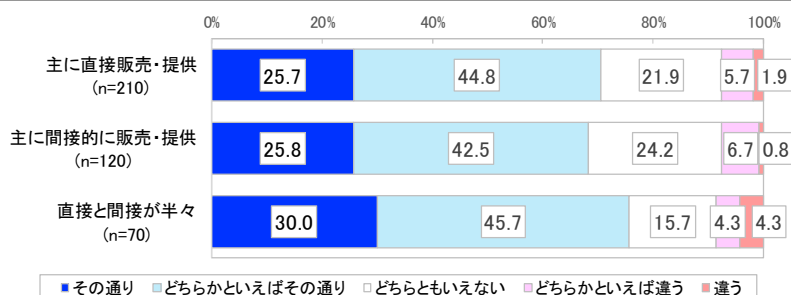
■商品・サービスの販売・提供が直接・間接かの違いは、CS意識に顕著な影響なし

- 商品・サービスについて、「主に直接販売・提供」「主に間接的に販売・提供」の違い別では、下記の「お客様に貢献することが働く喜びにつながっている人は多い」等の項目では顕著な違いは見られない。
- したがって、直接・間接の違いは、前頁の直接接点の量ほどは、CS意識に顕著な影響はないと考えらえる。

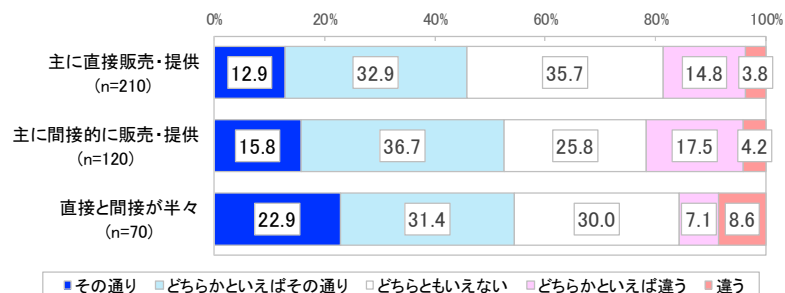
お客様に貢献することが働く喜びにつながっている人は多い



お客様と直接接点がある部門とない部門では、お客様への貢献に関する意識に差がある



お客様と直接接点がない業務でも、お客様への貢献を意識して取り組んでいる人が多い

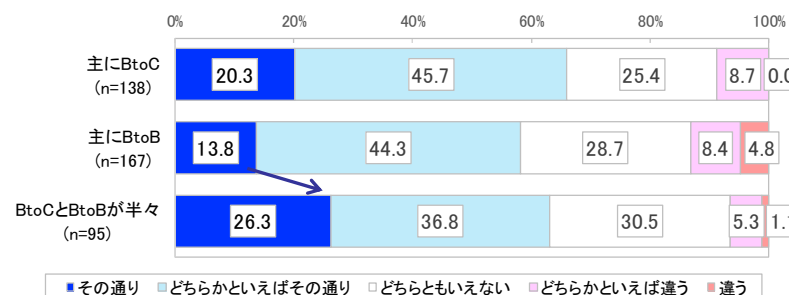
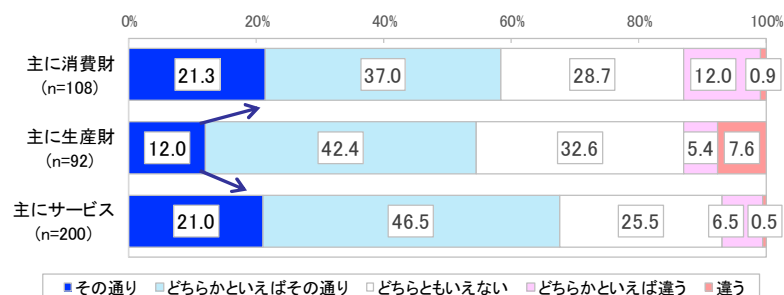


7. 従業員のCS意識

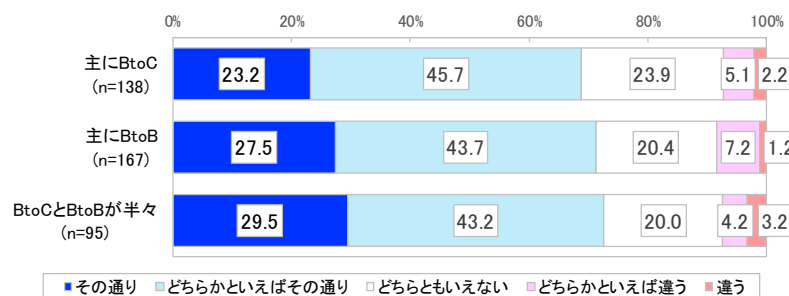
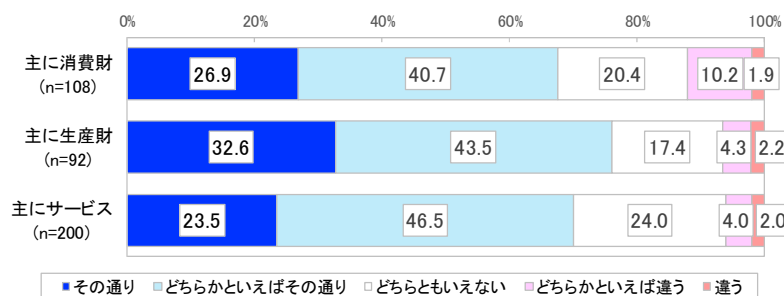
■「主に生産財」とBtoBで、CS意識がやや低め

- 「主に生産財」を扱う企業では、「お客様に貢献することが働く喜びにつながっている人は多い」「お客様と直接接点がない業務でも、お客様への貢献を意識して取り組んでいる人が多い」がやや低い。「BtoB」もやや低い、「BtoC」との間に顕著な差はない。
- 「お客様と直接接点の有無で、お客様への貢献意識に差がある」は、下記および前2頁から属性問わず共通認識と考えられる。

お客様に貢献することが働く喜びにつながっている人は多い



お客様と直接接点がある部門とない部門では、お客様への貢献に関する意識に差がある



お客様と直接接点がない業務でも、お客様への貢献を意識して取り組んでいる人が多い

