

松 山 大 学 論 集
第 21 卷 第 5 号 抜 刷
2 0 1 0 年 3 月 発 行

成長ドライバ理論による
顧客満足の捉え方に関する一考察

東 瀧 則 之

成長ドライバ理論による 顧客満足の捉え方に関する一考察¹⁾

東 洵 則 之

1. は じ め に

岡山駅からバスで20分ほどのところに、顧客満足に対する取り組みで同業他社から視察がくる会社CR社が、かつてあった。CR社はオリジナルな工法と独自の顧客満足（CS）向上のためのシステムに優れており、このCS向上システムだけで上場が可能とさえ言われた会社であった。

瀬戸川（2008）は、CR社がなぜCSを謳いながら志半ばにして破綻したか、社長をはじめ、関係者に徹底的なヒアリングを行い、その詳細な分析を行っている。

瀬戸川は、その冒頭、以下のように記している。

「顧客満足を向上させる取り組みを始めたからと言って、すべての企業が成果を得られるわけでもない。というよりも、現実的には成果を得られる企業は少ないのではないだろうか」と。誠に正鵠を射た記述である。

顧客満足の向上に関する議論は、これまで多くの著作でなされてきた。しかしながら、それらの多くは成功事例の紹介が中心であり、その裏に隠れた膨大

1) 本稿は、松山大学第12代学長・理事長青野勝廣教授の本学経済学部退職に際し、幾多のご研究・教育業績、並びに真摯な大学改革へのご尽力に敬意を表し、今後のご多幸とご活躍を祈念し、寄稿させて頂くものです。

な失敗についてはあまり語られて来なかった。

その点、瀬戸川（2008）は「なぜ、顧客満足への取り組みはうまくいかないのか？」との関心から失敗学としての「企業のCS対策」をまとめている。

わたくしは、瀬戸川の試みを高く評価している。ただ、そのアプローチは顧客満足に気を取られすぎた感があり、むしろ一步引いて、経営活動全体から顧客満足を捉え直したほうがよいと思料している。本稿では、顧客満足を捉えるための全体像を提示することにした。

そのために、まず、CR社の事例と同氏の提唱する顧客満足のシステムを、瀬戸川（2008）をもとに紹介する。その上で、CSに関して、より全体的な経営の視点から捉える必要があることを指摘する。そして、経営の全体的な枠組みとして援用することができる「成長ドライバ理論」について概観し、その中で顧客満足を位置づける。

続いて、その有用性を裏付けるために、高い顧客満足を生み出している事例について、なぜ成功しているのか、成長ドライバ理論を使って経営全体の視点から描き出す。

この取り組みを通して、顧客満足の成功と失敗を分ける顧客満足のメカニズムを明示するとともに、顧客満足に焦点を当てすぎると、かえって顧客満足が見えにくくなることが認識されるだろう。

2. 顧客満足の失敗—瀬戸川文献の紹介

2.1 CR社の失敗

では、冒頭紹介したCR社の顧客満足経営の失敗について、瀬戸川（2008）をもとに紹介することから始めよう²⁾

(1) CR 社の略史

CR 社は、1986 年に岡山で創業し、個人住宅の建築・建売を業務としていた。よりよい家づくりを目指したが、安定受注を求めて創業 5 年目にローコスト住宅チェーンに加盟。安価な坪単価と独自に編み出した CS 対策で、2000 年には FC として日本一まで業績を伸ばした。それとともに、顧客満足を確認なものとするために「CIS 感動システム」を独自に取り入れ、ますます勢いを増していった。

簡単に CR 社の属性を記しておく。

岡山県岡山市

1986 年創業－2006 年破綻解散

資本金 200 百万円

最盛期 90 人 破綻時 42 人

売上高（最盛期）2001 年 34 億円（破綻時）2006 年 22 億円

負債額 19 億円

CR 社の経営ビジョン 4 か条を紹介する。

- ・商品の技術ナンバーワン
- ・入居満足率 100%（CS ナンバー 1）
- ・外断熱住宅供給グループ総戸数ナンバーワン
- ・経営内容日本一

ローコスト住宅の FC として日本一を手にした CR 社であったが、内部では、ほとんどの住宅でクレームが発生しているような状態だった。恥ずかしいので社名の入った養生シートを使わないように、施主から言われたこともある

2) 瀬戸川礼子、『顧客満足の失敗学』、同友館、2008 年。

という。

社員は、自分たちは、お金に余裕のない人でも家が持てるようにと努力しているのに、かえって悪いことをしているようにさえ感じていたという。

このようなことから中高級住宅を売るようにになれば、社員が成長し、顧客満足も高まり、よい会社になれるのではないかと社長は考え、2002年にローコスト住宅のFCを脱退した。そして、CS向上を意識したオリジナル工法に舵を切った。

独自開発した新工法は「エアリーフレッシュ工法・完全外張り断熱の家」という24時間連続換気で空気を浄化させる装置が特徴であった。

しかし、CS向上と業績向上を目指して販売を始めたが売れず、モデルハウスの建て替えの費用も回収できず、結局やめたはずのローコスト住宅にも手を出してしまったという。

CS向上の取り組みは、業界誌で何回も紹介されるなど注目されていたが、理想と現実のギャップは開き始めていた。CS教育や知識教育に経費と時間をかけたが、営業は苦戦を強いられた。社長は、中高級住宅を売るには、社員のレベルが伴っていないと判断し、コミュニケーション能力を見込んだ素人11人を管理職として採用し、CS向上を図ろうとした。

しかし、旧社員との間で軋轢が生じ、幹部や優秀社員が退職するなど、社内の活気が失われて行った。CS向上策も、社員が心から行っているかどうかについては問題にされていなかったという。

2006年3月期に大幅な赤字を出し、同年12月メインバンクからの融資を打ち切られ、翌年1月、自己破産手続きを開始した。

(2) CR社のCSの取り組み

CR社の略史を振り返ったわけだが、以下、顧客満足への取り組みをさらに詳しく紹介しよう。同社はFC時代から「CISトータルシステム」をつくり、CS向上に取り組んでいた。このCISトータルシステムは、顧客との出会いー

	契約前	契約時	着工→完成	引渡し入居	アフターサービス
イベント, サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ミセス対象の住宅セミナーや現場見学会 ・室札や日本の行事に関するセミナー ・②6人の専門家による6PSサポート ・実例見学会 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約調印式 ・記念撮影 ・③FAX通信の開始→後に、クレームの減少によってホームページ上の顧客専用サイトで代用 	<ul style="list-style-type: none"> ・着工式 ・上棟式 ・構造見学会 ・工事公示立合い ・⑤近隣50件×5回のあいさつ回り ・照明など内装のコーディネートおよびエクス테리어打ち合わせ ・完成見学会 	<ul style="list-style-type: none"> ・④引渡しセレモニーの開催(式典, 赤いじゅうたん上で紅白テープカット, 花束贈呈, 記念品贈呈, 記念撮影, 施主のあいさつ, 乾杯, 会食) ・FAX通信完了 	<ul style="list-style-type: none"> ・⑦10日ごとに6回点検・あいさつ→後に10日・30日・60日後の3回点検に変更 ・⑧24時間アフターサービス開始 ・ユーザー感謝の集い(初年度1回) ・住まいの誕生日(毎年)
プレゼント	<ul style="list-style-type: none"> ・各種ノベルティを用意 	<ul style="list-style-type: none"> ・③FAXの貸与。 	<ul style="list-style-type: none"> ・家族にお祝い(誕生日, 入学, 合格, 出産など) 	<ul style="list-style-type: none"> ・額入りセレモニー写真の贈呈など 	<ul style="list-style-type: none"> ・『ハート&ホーム』(四季刊), 『PHP』(月刊)
連絡, コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・面談日時での確認 ・①初回面談で営業担当者の自分史 ・カスタマーズルームの利用 ・手紙送付。お礼と契約のお願い(社長, 店長, 担当者) 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約の礼状とあいさつ(社長, 担当者) ・FAX通信の開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・毎日のFAX通信 ・電話は週1で必須 ・各式典のお礼および感想の送信 ・⑥着工前, 工事中, 工事後の顧客アンケート実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・工事完成のお礼とお祝い ・引渡し入居の情報提供 ・新規紹介のお願い(社長と担当者のあいさつ手紙) ・引渡し後のアンケートの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー案内 ・定期点検の案内 ・旅行後の感想 ・増改築やリフォームについての案内
情報	<ul style="list-style-type: none"> ・行程ビデオのレンタル貸し出し ・OB各の実例集, アンケート集の貸し出し ・顧客へのリサーチとプレゼンテーション ・引渡しセレモニーについての説明 	<ul style="list-style-type: none"> ・選护の納得理由ブック贈呈 ・住宅総合保護システムおよび補償システムの説明 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームセキキュリティ導入の提案 ・全行程打合せ ・行程報告記録 ・各検査合格書 ・施工プロセスファイルの作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・完成点検合格書 ・キレムントフアイル ・行程プロセスファイルの完成 	<ul style="list-style-type: none"> ・住まいのワンポイントケア(小冊子) ・定期健診の案内(人間ドック, 脳ドック)

図表 1. CIS トータルシステム概要 (瀬戸川 (2008) p. 22-23)

契約ー施工ー引渡しーアフターサービスのすべてのプロセスにおいてCSを生み出すための仕組みであった。その全容は、下記の通り、瀬戸川（2008）に整理されている。

瀬戸川の説明をもとに簡単に解説する。（番号は図中のものに対応）

例えば、①のスタートの初回面談では、営業担当者の幼少期から現在までの自分史を見せて、それをもとに信頼関係を培う。

②の6PSサポートでは、営業、設計、建築、インテリアコーディネーター、ライフプランナー、アフターサービスの6名がチームを組み、顧客ごとに家づくりに関わるサービスである。

③のFax通信は、施工住宅にFaxを無償で貸与し、担当者が毎日、伝言や有益な情報を送信するサービスである。図による伝達が可能な上、不在がちな顧客にも情報発信が可能であるなどメリットがあった。とりわけ期待したのは信頼関係の構築であった。この仕組みによってクレームが減少した。

④の引渡しセレモニーでは、赤いじゅうたんの上で家族によるテープカット、花束贈呈、記念品贈呈、記念撮影、乾杯が順に行われていく。

⑤の近隣挨拶は、着工前、上棟時、土木工事完成時、建物完成時、引渡し前の5回、それぞれ近隣50軒に、施主に代わって行った。

⑥の顧客へのアンケートは、着工前、建築中、着工後、引渡し60日後と、4回行い、そのたびに顧客の満足度を測定し、その都度改善点を発見し、対応に努めた。

⑦の引越し後の点検作業である。入居後、60日の間に、10日ごとに6回の点検作業が行われる。細かなフォローを通して、満足度を高めるとともに、紹介受注を狙ったものである。

さらに⑧の24時間アフターサービスも行われた。1年中24時間、いつ顧客から連絡が入っても、設備業者、水道業者が顧客の家に駆けつけるシステムである。

(3) 経営破綻

瀬戸川は、CR社の経営破綻を詳細に検討・説明するに際して、「トップの言動」「意思疎通」「教育」「評価」「チームワーク」という5つの要素（「5CS」と呼んでいる）に着目している。そして、CS成功には、一人のスーパースターではなく、組織全体の力が大切であると指摘している。

なお、これらの要素は、CR社のCS失敗を分析する過程で抽出されたものであるが、すべての企業に普遍的なCS活動の基本要素であると指摘している。

さて、瀬戸川は5CSの5つの要素についての詳細を、CR社の5人の関係者（元経営者、入社4年目の元社員、入社13年目の元社員、元施主、元取引先）からヒアリングしている。

以下、その結果を同書から抜粋要約して示す。

「トップの言動」に関して

瀬戸川は、CS対策のように目に見えにくい活動をするには、トップの言動が重要であると指摘する。そして、CSナンバーワンを掲げるならば、それを具現化する言動がトップに求められるという。

元社長へのインタビューから

- ・ 周りにイエスマンしかいなく、現状を客観視できなかった。
- ・ 破綻時に感じたが、社員は誰もかばってくれなかった。
- ・ 社員に任せられる範囲でしか仕事を任せず、社員にとっては物足りなかったかもしれない。
- ・ 不渡りの危機が迫ったとき、銀行への支払いを優先させ、給料や取引先への支払いを後回しにしたため、社員のやる気を下げ、取引先からの仕

入れができず、工事が止まったのは判断ミスであった。

- ・私が目指したCSは自己実現だったが、中堅以下の社員はそのレベルに達していなかった。
- ・ローコスト住宅を販売していたせいで、社員の心が育たなかった。
- ・誤ったCS対策をしたことが回りに回って破綻を引き起こした。
- ・売るための方策としてCSを考え、顧客思考のCSには至らなかった。
- ・業績のピーク時、内情はほろほろであり、社員の質が悪く、ひっきりなしにクレームが発生していた。

元社員・元取引先・元施主へのインタビューから

- ・社長は社員に愛社精神や忠義を求めていたが、そのような社員はあまりいなかった。それは、CS以前にES（従業員満足）を大事にしなかったからだろう。社長は、全社員が会社に満足していると思っていたのではないか。
- ・人間同士という目で社員を見てくれなかった気がする。
- ・社長ほどCSを考えていた人はいなかったと思うが、社員に自己犠牲を望むところがあり、社員満足のことは顧客満足ほど考えてくれなかった。
- ・CIS トータルシステムは立派なシステムであったが、会社がそれに追いつけなかった。
- ・CSやESについてもっと真剣に考え、社長の誤りをただし行動していたら違った結果になったかもしれない。
- ・社長は、FCを脱退するとき、これからは中高級のよい家だけを売ると公言したにもかかわらず、その後も安い家をたくさん売った。信念はどこへ行ったんだと失望に似た思いをした。
- ・営業担当者は夜11時でも仕事をしていたが、社長はそれを知っていただろうか。

- ・「全員でいい会社にしよう」とは言うが、社長への提言・苦言はほとんど聞きいれてもらえなかった。
- ・ある日から会議室の壁に理念や格言が張られるようになったが、どこか一方的な気がして心に入ってこなかった。

瀬戸川は、社長が敗因の予先をローコスト商品と社員のせいにしており、責任を感じる程度が低いと指摘している。

また、社長は、社員が自分を守ってくれなかったと責めているが、社員が社長を助けようと心を動かすだけの愛情を、社長が社員に注いでこなかったこと自体も敗因であるとしている。

さらに、理念や信念に関して、率先垂範が社長に足りなかった点も敗因として挙げている。社員に理念の実践を求めるならば、トップが先頭に立って理念を守り抜かねばならないのだと。

「意思疎通」に関して

CS 向上のためには、目前の顧客の要望に迅速に対応することが求められる。社員はいちいち上司に判断を仰げるとは限らない。そのため社員への権限委譲が必要となる。権限委譲には社員との意思疎通が不可欠である。

元社長へのインタビューから

- ・月一度のオフサイトミーティングは会議というより互いに人間的に知る目的だった。当初は自分も参加していたが、社長がいると話しにくいと思い、外部コンサルにまかせ、途中から出ないようにしたが、それが正解だったかどうかはわからない。
- ・Fax サービスはCS 策の目玉であったが、3 年間は誰も手を付けてくれなかった。Fax サービスの重要性を幹部に道中4, 5 時間をかけて伝え

た結果、徐々に浸透して行った。しかし、この意思疎通の成功体験を活かすことなく、1つの話をじっくりと社員に伝えるようなことはしなかった。

- ・ 当時は気づいていなかったが、自分の周りはイエスマンばかりだったが、自分が無意識にそのような環境を作ってしまったのだと思う。
- ・ 新工法の中高級住宅に転換する際、中途採用した人を優遇したことはよくなかった。既存社員の反発を生み、社内の雰囲気が悪化し、コミュニケーションも滞って行った。

元社員・元取引先へのインタビューから

- ・ 社長は社長室にこもってあまり顔を見せなくなった。何かあると社員が社長室に呼ばれるが、声がかかる人はだいたい同じ幹部で社長の意見に異論を唱えない人だった。
- ・ 以前のような家族的な雰囲気が社内からなくなっていった。
- ・ モデルハウスの運営において、古い幹部社員を降格させて、外部の素人を幹部社員の上に付けたのはショックだった。その幹部とのコミュニケーションは足りなかったと思う。

瀬戸川は、「イエスマンは賛同者でもなければ、社員との橋渡し役でもないから、イエスマンを重宝することによって他の社員との距離はさらに遠のいた」と述べている。また、「社長は社員の気持ちを一つに向け、全体の力にさせるには至らなかった」と指摘し、「心が離れている者同士だから会社としてCS対策に力を注いでも一致団結した組織能力にすることは難しかった」と分析している。そして、「トップは、自身が望もうが望ままいが『力』を持つ、その力はいつでも意思疎通の障害へと変貌する」と指摘する。

さらに、組織的にCSに取り組むには、権限の委譲が不可避である。そのた

めには、社長と同じ CS 観をもった幹部や社員を育成する必要がある、その点、CR 社ではトップの著書や DVD、小冊子の発刊によって、一方通行の情報が得られる環境にはあった。

しかし、日頃のコミュニケーションの不足は、最も大切な心のつながりを失わせてしまった。このような意思疎通の壁は信頼関係の壁になる。また、信頼関係が感じられない場合、意思疎通も疎んじられる。このようなマイナスの悪循環に入り込んでいく。瀬戸川は、「わかり合えないもの」をスタートとした上で、「わかり合うための工夫」を意識的に行うことが大切であると述べている。さらに、トップ（上司も含む）へ、「部下が何か 1 つ言うたびに 10 の言葉を浴びせるようでは、部下は言うのをやめてしまう」と指摘する。

教育に関して

CS 向上には、社員の CS 意識の向上や具体的な取り組み方法に関する教育が大切である。瀬戸川は、顧客を思う新鮮な感性を養い保つためにも、教育が不可欠であると指摘している。

元社長へのインタビューから

- ・ CS のために社員教育にカネも時間もかけたが成果が出せなかった。社員のレベルが教育のレベルに届かなかったからだと思う。
- ・ CS と ES の向上のために、マインド教育には特に力を入れた。レポートには赤も入れた。そのレポートは幹部から社員に渡されていたはずなのだが。
- ・ 社員満足の大切さを今になって思う。私にはこの考えが不足していた。しかし、結局は社員に恵まれなかったのだと考えることもある。

元社員・元取引先・元施主へのインタビューから

- ・自分たちの力を伸ばす勉強会やその一環としてのミーティングがあったが、日ごろから残業が多く休みを削って働いており、とても疲れていた。その上、休日や勤務時間外が教育に当てられていたので、無理やりやらされている感じだった。
- ・教育の成果が出ないうちに会社の規模を大きくしようとした。
- ・社員の苦勞の成功を描いた映画を使った教育にはフォローがなく、映画から得た感動は一時的なものに留まった。また、教育後の振り返りがなかった。
- ・レポートには普段外には出さない自分の心の思いまで熱意を込めて書き綴ったが、それに対して社長からのフィードバックが一つもなく、手ごたえが感じられなかった。
- ・顧問コンサルタントとの面談で答えた本心が会社に筒抜けだったことがある。レポート提出は、会社が社員に採りを入れているのではないかと勘ぐるようになった。
- ・社長は、社員は自分よりレベルが低いと思っていたと思う。だから社員が伸びなかったのではないか。
- ・元施主の立場から言えば、CS対策にはムラがあった。Fax通信は毎日来ると思っていたが、うちには一ヶ月に1回も来なかった。契約後は放っておかれた。教育に力を入れていることは知っていたが、現場に活かせていないと思った。

瀬戸川は、これだけ時間とコストをかけて社員教育を行っていないながら、なぜ活かせなかったのかについて以下のように分析している。

マインド教育に関しては、社員の胸の内を明かしてもらいプライベートなどころまで書かせたのなら、会社も心を裸にしてぶつかるべきだったのではない

か。瀬戸川は、教育に必要なのは「支援」だと言う。（支援とは「『させる』ではなく、『してもらう』ことで物事を解決する概念」としている。）むしろ、CR社の教育は『管理』だったのではないかと指摘する。教育を受けさせる側の満足が優先し、社員の思いに無関心になりがちである。そして、学んだことを実践できる環境づくりという次のステップが抜け落ちていたと指摘する。

そして、CSのカギを握る社員が主体的に行動できるためには、安心感や自信が必要であり、それを伝えるのが支援の教育なのだ。CSを目指す企業の社員教育は、社員の自立的な活躍を大きな懷で支える「教育という名の支援」こそが似合うと、瀬戸川は述べている。

評価に関して

CS向上を社員に鼓舞しても、その貢献がまったく評価されない環境では、社員は本気になれない、と瀬戸川は指摘する。

元社長のインタビューから

- ・社員のほとんどを営業マンが占めるが、その評価は幹部が定期的に行っていた。CS評価については顧客アンケートをもとに数字に置き換えて点数化し、ボーナスや昇給に反映させていた。しかし、営業マンに伝える必要性を感じていなかったのと言っていない。社員はCS評価があることを知らなかったと思う。
- ・能力考課、人事考課の結果を社員に伝える必要性を感じなかった。
- ・本社の女性スタッフのCS評価は高かったが、各地においたモデルハウスを含めた全体のCSレベルは低かった。社員一人一人にCSマインドが浸透していなかったからだ。

元社員・元取引業者・元施主のインタビューから

- ・契約した棟数だけが評価対象だった。CS 評価などなかった。
- ・顧客満足を高めても社員満足を満たすことはできなかった。
- ・自分たち営業マンは契約件数でしか評価されないから、契約後の顧客にいくら Fax 通信をしてもボランティアにしかない。

瀬戸川は、CR 社は工事前、工事中、工事後、引渡し後 60 日と 4 回行う顧客アンケートをもとに数値化した CS 評価を実践していたのに、社員に明示しなかったことについて、以下のように述べている。

評価内容を明示することによって、企業は自社の方針や求める社員像を社内に打ち出すことができるが、多くの企業は評価を明示しようとししない。

その理由として、

- ・明示するほど精査されていない
- ・管理職や上司の個人的な好き嫌いで評価がコントロールされている
- ・異議申し立てが増える

を挙げている。そして、これらは評価する側の都合であって、評価される側の立場が汲み取られていないと指摘している。

さらに瀬戸川は続ける。「顧客満足とは、顧客を満足させることではなく、顧客が満足することである」と。今日の前にいる顧客に対して、顧客の気持ちを最大限に汲んだ行動をすることだ。このとき、人間的な優しさが大切であり、「きっと」ではなく「さぞ」の精神が根底を支えるという。

たとえば、「きっと、ご不安だったでしょうね」は自分起点であり、「さぞ、ご不安だったでしょうね」は相手起点である。どちらを言われたとき、相手が心温かな気持ちになれるかは自明だろう。

瀬戸川は、顧客満足を社員が実践する際にこの優しさと同じくらい必要なのが「これでいいんだ」と社員が思える自信だという。

どこまで顧客の言い分を受け入れるのかの基準である。パッケージの開けられた商品の返品に応じるか、サービスを受けたあとでクレームを盾に返金を要求してきた顧客への対応はどうするか、その都度、社員は判断に悩む。会社としてCS評価の指針を示し、評価をきちんと行って、その結果を社員に伝えることが、社員の判断基準を育てていくことになる」と指摘する。

また、瀬戸川は、自己犠牲を払ってでも、顧客の喜びを自分の喜びにできる社員は必ずいるものであるが、企業は、社員の良心に甘えてはいけない。企業として、報いるべきであり、公正な評価をすべきだと述べている。

CR社は、顧客満足向上を謳って、社員教育にも大きな注力をしているにもかかわらず、社員評価には顧客満足の成果が反映されないと社員からみなされていた。ここに矛盾、ひずみが生まれたと指摘している。

チームワークに関して

瀬戸川は、仕事はチームで行うため、CS向上にもチームワークが欠かせないと指摘する。

元社長のインタビューから

- ・業績がいいときは互いを尊重し、多少契約数が少なくても劣等感を持たなくてもすむ雰囲気があった。しかし、業績が悪化すると社員の自己防衛反応が顕著になってきた。チーム団結して頑張らねばならないときに、自己中心的な考えが横行した。
- ・業績回復は、社員の高いモチベーションやチームワークなど質的向上が必要なのに、私は量を重視してしまった。
- ・社員の仲はよかったが、仲がいいだけでチームワークとよべるものでは

なかった。

元社員、元取引先、元施主のインタビューから

- ・ローコスト住宅のFCから独立して、中高級住宅に移行したときの気持ちをたどるなら、草野球で十分に楽しかったのに大リーグに連れて行かれて、力を発揮できなくなったような気分だった。
- ・中途採用で入った当初、社員の中がよいい会社と思った。しかし、だんだんわかってきたのは、仲良しクラブのような「ゆるさ」があることだった。改善提案も受け入れられず、切磋琢磨する雰囲気でもなかった。
- ・業績が悪化し始めたと同時に、これまで面と向かってやり取りしていた情報がデータ化され、急に会社が化粧をしたようになった。破綻が近づくにつれ、社内には泥臭い話がなくなり、冷たくきれいな戦争になっていった。

瀬戸川は、次のように指摘する。仲のよさとチームワークとは違う。チームワークは、相互補完であり、相乗効果である。怠惰を許しあうようなチームにチームワークはない。全社的なチームワークがあれば、異なる分野の思考に触発されて、新たなアイデアや改革の生まれる可能性も高くなる。

そして、ある工務店の例を述べている。この工務店では、大工職人も驚くほど、完成時には見えなくなる場所にまで徹底的に精度の高い家づくりを要求している。

このことを施工部の人間は誰でも知っているが、営業部の人間は誰も知らない。それらの間に壁があるからだという。

これが営業部に伝わっていれば、直ちに営業トークに使えることだろう。CSやESに関わる情報をチームワークがないために共有できていないのである。

2.2 事例分析から得た瀬戸川の結論

瀬戸川（2008）では、CR社の顧客満足の失敗の事例を、5CSの観点からヒアリングを通じて明らかにしている。そして、組織がCSを成功させるための条件を導き出している。

その条件とは、「5CSに一貫性があること」「社員満足度が高いこと」「愛情があること」の3つである。以下、簡単に紹介しよう。

1) 5CSに一貫性があること

5CSとは、「トップの言動」「意思疎通」「教育」「評価」「チームワーク」であった。そして、それぞれ、及び、それらの間に矛盾がないことが不可欠だという。次のような例を挙げている。

現場の社員から積極的な提案を募る場合、せっかく出された意見に対してトップが何の反応も返さないことがあるとする。意見を受け取ったトップは、社員からの反応が得られたことで意思疎通が図られていると思い込みがちだが、社員からすると、自分の意見が本当に届いているのかわからない。つまり、社員の立場では、「意思疎通」ではなく「命令」に過ぎない。これでは、「トップの言動」とも矛盾することになる。

また、先にも例を出したが、顧客満足が大切であるとトップが言っておきながら、評価は売上高や契約棟数でしか評価しないとすると、整合性がとれない。このように5CSの中に矛盾がなく、整合性がとれていることが大切であるという。

2) 社員満足度が高いこと

また、CR社の事例から明確になったように、社員満足度が高いことであるという。すなわち、ESがなければCSにはつながらないということである。よくいわれることであるが、瀬戸川は以下のように説明している。

顧客の満足は商品・サービスそのものと、そこに付随する人間的なふれあいの2つが総合して高められる。社員の情熱や想像力、プロとしての誇り、愛社精神といったものが、言動に乗って顧客へ届き、はじめて顧客の中に満足が創造される。そして、社員本人が満足していなければ、人の満足を創造することは難しい。…要するに、顧客満足を高めるその社員が仕事や仕事環境に満足しないで、顧客の満足を向上させることは人間として難しいことだ。…社員の心を軽んじたCSの取り組みに成果を期待するのは道理に合わない、と。

3) 愛情があること

瀬戸川は、「5CSに一貫性があること」と「社員満足度が高いこと」を根底で支えるのが、トップや社員ら働く人々の「愛情」であるという。他社の成功事例を瀬戸川(2008)では紹介しているが、それらには根底に愛情が溢れていることを証左としている。それらを同書から簡単に引用しよう。

- ・M旅館の社員は退職するとき繁忙期を選ばない。愛情を注いでくれたトップやともに働いた仲間への恩返しとして、時期的に宿が落ち着いたときに感謝の言葉とともに去る。
- ・靴下のT社は、靴下作りを愛し、社員には入社してくれたことだけで既に感謝する。雇ってやっているという冷えた感情は存在しない。
- ・チョコレート製造販売のMC社では、年1,600通のはがきがトップから社員の自宅に送られ、社員それぞれの誕生会が上司の主催で行われる。
- ・ND社は苦境でボーナスが出せない時代、せめて正月の食卓に使って欲しいと社員のために会社が捻出したわずか1万円のお年玉を、社員は「受け取れない」とないて拒んだ。自分のことより会社のことを考えたからであり、会社側のやさしさに心を打たれたからである。

以上を述べた上で瀬戸川は以下のように結論づけている。

- ・ 3つのCS成功セオリーの実践は組織の抜本的改革と等しい。
- ・ まずは5CSを意識して進めることを推奨する。
- ・ 取り組みの過程はかけがえのない成長のひとつである。

2.3 さらに発展させるための一提案 ―顧客満足にアプローチする視野の拡大

わたくしは、建設業において急成長したJ社について、成長を生み出したメカニズムを整理して、『建設会社でも2ケタ成長はできる!』として2005年に上梓したのであるが、しかし、そのJ社は2009年1月民事再生の申請を行った。

CR社と同じく建築の分野で顧客満足向上に注力したJ社の急成長から破綻・民事再生（初期2009年9月裁判所に認可）までを目の当たりにして、顧客満足による成果を得る難しさを実感している。

しばしば顧客満足に注力すれば、短期的には利益を得ることは難しくとも、そこで得られた顧客の信頼をもとに、長期的にはリピート購買が得られ、結果として高い利益率を享受できると言われる。

マサチューセッツ工科大学のアーバン・グレン教授は、グレン（2006）において、この点について「アドボカシー・マーケティング」という概念を用いて説明している³⁾。自社の利益を度外視してでも、真に顧客の為のみを考え、実際に行動し、顧客から信頼されることが大切である、と。

確かにアドボカシー・マーケティングは精神論的に説かれてきた概念を新しい言葉で規定し、学問の俎上に載せたという点で高く評価される。しかし、そこまででしかないように思われる。例えば、アドボカシー（推奨）による便益

3) アーバン・グレン、『アドボカシー・マーケティング 顧客主導の時代に信頼される企業』、英治出版、2006年。

が、それを得るまでに要する費用を下回ってしまうようでは、アドボカシーの継続は困難であることは自明であろう。企業経営の立場から、投資対効果の観点からの「アドボカシー・マネジメント」、あるいは顧客満足の考察が必要である。

アドボカシーの事例を高野（2005）から引用しよう。

「アメリカ・フロリダ州にあるリッツ・カールトン・ネイプルズでの出来事です。

ある日の夕方、ビーチ係が、砂浜にならんだビーチカフェを片付けていました。

そこに、一人のお客様がやってきてこう告げました。

『今日の夕方、この浜辺で恋人にプロポーズしたいんだ。できれば、
ビーチチェアを一つ残しておいてくれないか』

時間が来たらいすを片付けるのが、彼の仕事でした。

そのスタッフは、『よろこんで』と言って、にっこりと笑い、ビーチチェアを一つだけ残しておきました。

ここまでは、気の利いた人なら誰でもできることです。また、『決まりですから』とお客様のリクエストを、丁寧に断る職務に忠実な人もいます。

ところが、このスタッフは、いすの他に、ビーチテーブルも残しておきました。そして、テーブルの上には、真っ白なテーブルクロスを敷き、その上には、お花とシャンペンを飾りました。

さらに、プロポーズの際には、男性の膝が砂でぬれないように、いすの前にタオルを敷きました。

さらに彼の演出は続きます。いつもは、Tシャツに短パンといういでたちですが、レストランのスタッフに頼み込み、タキシードを借りて、着替えて、手には白いクロスを持って、カップルを待ち受けるということでした。

た。」⁴⁾

これは顧客の希望を、期待を超える形で実現することによって、最高の思い出を作ってもらおうとするビーチ担当者の主体的な行動であった。職務のみで考えると、椅子を置いておく程度で対応することもできたし、それが正しい決定であったかもしれない。しかし、結果としては、非常に大きな満足をこのカップルにもたらしたことは間違いない。

同じような事例はまだある。(ラーニングバリュー (2007))

「アメリカのお店での出来事である。ある顧客が高価なレースのブラウスを購入したが、それを着ることはなかった。2年後、彼女は姪の結婚式の贈り物としてそのブラウスを贈った。そのブラウスは購入後2年も経ち、既にスタイルは流行を逸していたのにも拘らず、姪はそれを返品し、他の商品と交換した。

この店はそのブラウスの返品を認めただけでなく、そのことについて異議を唱えることさえもしなかった。

もちろん、2年も年月が経っていたので、店には返品を受け付ける法律的な、またモラル的な義務は一切なかった。だからこそ、この返品を認めたことは偉大なのである。

ブラウスはそれから50ドルで売り出され、そしてバーゲンカウンターに出され、それなりの価格で売られていった。この店はブラウスで損をしたのだろうか。ドルという単位だけでは表せないほどの多くの利益を得たのだ。

このブラウスを返品した女性は、本当は返金される権利などないことを理解していた。だからこそ、返品が認められたとき、彼女はこの店の得意

4) 高野登、『リッツ・カールトンが大切にする サービスを超える瞬間』、かんき出版、2005年。

客になったのだ。返品のもたらした効果はそれだけではなかった。この女性も、この店の誠実な対応のことを、遠近かまわず広めていたのだった。この店は、ブラウスの代金の10倍の値段を払っても得ることのできない広告効果を得たのだった。」

以上2つの事例では、得意客や新規客の集客に大きな成果を挙げたと言えるが、半面、これを生み出すために要したコストにも注目しなければならない。

シャンペンやブラウスの代金のような目に見えるコストだけではない。また、社員をして適切にCSに取り組むためのルールと支援策を作り、社員がルールを守り、積極的にCSに取り組むように教育するためには、目に見えない膨大な費用と時間が掛かるだろう。さらに、2節の話を借りるならば、その努力を正しく評価し、報いるための人事制度も設ける必要がある。もちろん、トップが常にCSを重視した言動をする必要もある。

このようにアドボカシー・マーケティングには現実には多くの検討が必要である。瀬戸川の研究は、これに対する一つの知見を提供しているといえる。しかし、費用・便益の明確な視点は含まれていない。

わたくしは、アドボカシー・マーケティングには費用便益の視点が見られず、瀬戸川の研究には顧客満足を生み出すことに関する人間的な要因にのみとられすぎているという点で、さらなる検討が必要と思料している。

3. 全体的な視点の導入 —成長ドライバ理論の利用

3.1 全体的な視点としての成長ドライバ理論

わたくしは、これまでの顧客満足の議論は局所的に捉えすぎていると思料し

ている。広く経営全体の枠組みの中で捉えることによって、汎用的でかつより正確な議論が可能となるだろう。

以下、経営全般を対象にして、よい会社づくりを可能とする成長ドライバ理論の枠組みについて述べ、この枠組みをもとに顧客満足向上について検討することとしたい。それでは、成長ドライバ理論の説明から入りたい。

(1) 成長ドライバ理論と経営改善の概要

この理論を図示すると、次のような図になる。この図には、成長を生み出す原動力となる5つの大きな要素（「メイン・ドライバ」という）が表現されている。

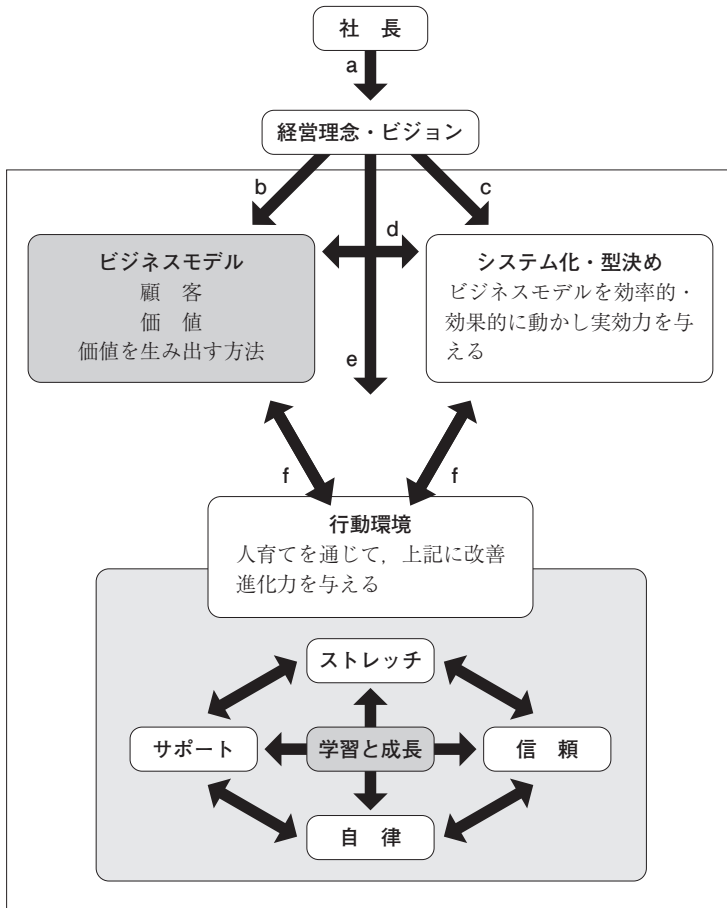
- 社長
- 経営理念・ビジョン
- ビジネスモデル
- システム化・型決め
- 行動環境（学習と成長）

5つ目の「行動環境」は、企業の風土や雰囲気、匂いのことである。企業成長のためには、学習と成長が起こるような行動環境が必要である。それを生み出すのが、次の4つの要素（「サブ・ドライバ」という）である。サブ・ドライバについては、ゴシャール＝バートレット（1998）を参照している。

- ストレッチ
- サポート
- 自律
- 信頼

この図には、さらにこれらの9つのドライバが影響を与える方向が矢印で示されている。

- ・ a の矢印は、社長が経営理念を掲げ、ビジョンを提示することを示している。
- ・ b の矢印は、社長や役員などが示した経営理念・ビジョンに基づいて独自の



成長ドライバ理論のフレームワーク ~経営の全体像

ビジネスモデルがつくられることを示している。

- ・cの矢印は、経営理念・ビジョンに基づいてシステム化や型決めが行われることを示している。
- ・dの右方向の矢印は、このビジネスモデルを効率的に動かすために、仕事のシステム化・型決めが図られることを示している。また、左方向の矢印は、システム化（情報化を含む）の進歩がビジネスモデルを変えうることを示している。
- ・eの矢印は、経営理念やビジョンに基づいて行動環境、言い換えると、企業文化や職場の匂いが創られていることを示している。ブレイクダウンされた4つのサブ・ドライバは、これらが相互に影響しあう形で、キーワードである「学習と成長」を生み出すことを示している。
- ・fの上向きの矢印は、このような行動環境が、ビジネスモデルやシステム化・型決めに支えるとともに、さらにこれらを改善・進化させる原動力になることを示している。fの下向きの矢印は、ビジネスモデルやシステム化・型決めが行動環境を“鍛える”ことを表している。

①社長

「社長」は企業経営において極めて大きな役割を果たす。成長ドライバ理論のフレームワークを脳裏に浮かべたうえで、各ドライバのあり方をイメージし、企業の方向性を示し、社員のやる気と力を引き出し、企業として改善・成長するように、コントロールしていく。

社長の中に、経営に懸ける想い、心底からの軸となる目標や価値観を明確にする必要がある。これがなければ、社長のいかなる言葉も社員に響かない。

建設業J社の場合、急成長を生み出したN社長は、「社員が働くことを楽しく思い、そこに夢が持てる会社にする」、「絶対に、お客様がJ社で建てたこと

を誇りにしてもらえるような会社にする」という気持ちを心の底にもっていたという。

そのためには、謙虚に教えを乞い、学ぶことが必要である。自分だけの経験と知識に囚われていては、適切な成長・再生へのリードは出来ないからだ。「社長」基軸となる考えを打ち出し、社員に方向性と、とるべき行動を示したならば、社長は、自ら率先して、これと一致する行動をとり続ける必要がある。

②経営理念・ビジョン

「経営理念・ビジョン」は、「経営を通じて何をを目指すのか」「社員の将来をどのようにしたいのか」「自社が発展することによって、社会にどのように貢献しようとするのか」等、を示す。

これが、改善・成長に向けたドライバ全体からなるフレームワークの方向性を決めることになる。それは社員へのメッセージであり、様々な意思決定の判断基準となる。「経営理念・ビジョン」には、「社会への貢献」と「社員の自己実現への貢献」が入っていることが望ましい。

出来上がった「経営理念・ビジョン」は、社長自ら率先垂範するとともに、各種会議やメール、掲示板、様々な機会を通じて、そのメッセージを説き続ける必要がある。

③ビジネスモデル

「ビジネスモデル」とは、会社が利益を得るために、「誰を顧客とするか、どのような価値を提供するか、その価値をどのように生み出すのか」を短く表現したものである。ビジネスモデルの適否は、会社の収益性を大きく左右する。

まず、「誰を顧客とするか」を検討することである。そして、顧客が何を求めているか、すなわち「提供する価値」を検討する。その上で、「その価値を生み出す方法」を検討する。ビジネスモデルの適否を考える際、時流に合っているかどうかは非常に重要だ。SWOT 分析を行い、強みと弱み、機会と脅威を踏まえた上で、他のドライバとすり合わせて、考えていくことである。

④システム化・型決め

ビジネスモデルは、いわば利益を創出するための概念モデルである。ビジネスモデルを実際に動かすには、具体的な多くの手続きからなる一連の業務体系に落とし込む必要がある。誰が担当しても、一定の手順を踏めば、スムーズに遂行でき、一定以上の成果が生み出せるように、業務を標準化して、手順をマニュアル化する。

これら一連の作業がシステム化であり、それを構成する一つ一つの標準化された作業のやり方が型である。これらによって、ビジネスモデルに実効力が吹き込まれることになる。

標準化、マニュアル化の際は、可能な限り他の企業も含めてベストな業務の進め方（ベストプラクティス）を手本にすべきだ。また、一旦作られたシステムや型は、それで固定されるのではなく、機能向上と費用節減を目指して、常に改善されなければならない。

システム化は、狭い意味でのビジネスモデルだけについてなされるわけではない。それを構成する生産、サービス、経営管理、人づくり、コストダウンの諸活動など、幅広い領域で行われる。

⑤行動環境

お客様の価値判断の軸が、「品質」から「感情」へと移ったといわれる現在、お客様満足について、人の占めるウェイトはさらに大きくなっている。

そのため、改善・成長を通じて、社員が前向きに生き活きと働ける行動環境を創出することが求められる。

では、肝心の社員が生き活きと働き、成長できる行動環境とは、どのようなものか。経営学者のゴシヤールとバートレットは、変革を遂げて優秀な業績をあげている世界の企業20社を詳細に調査した結果、個人と組織の関係が、従来の「組織の中の個」から「個を活かす組織」へと変化していることを発見した。成長ドライバ理論では、個を活かす組織の特徴を「ストレッチ・サポート・自律・信頼」のキーワードで表現する。

社員が自らを高めるために現在の能力を上回る課題に挑戦することが「ストレッチ」である。個を活かす組織では、ストレッチが推奨される。たとえストレッチによる目的達成自体が成功しなくても、その過程で個の能力が伸びる。個の伸びは組織全体の伸びを生み出す。このようにストレッチは生きがいのある職場の実現に寄与するとともに、組織全体の能力を伸張させる。もちろん、無謀なストレッチは会社の業務遂行を不安定にするので、ストレッチが成功するには、上司の適切な「サポート（支援と指導）」が必要である。

「自律」とは、自分なりの価値判断基準に基づいて自らの行動を律することをいう。これによって、時宜を失わない行動がとれる。もちろん、会社の経営理念やビジョン、行動基準を社員が十分に理解し、自らの判断軸に出来ていることが前提である。

そして、これらを生み出す元になるのが「信頼」である。上司と部下の信頼、

部下同士の信頼など、組織内で信頼感がなければ、ストレッチやサポートは機能せず、自律も単なる個人プレーや一人よがりになってしまう。その結果、ビジネスモデルやシステム化・型決めもうまく機能しない。

社員が育つには、安全な環境の整備、要するに積極的にチャレンジしてミスをしたとしても、クビをきられないとか、ミスをしたとしてもその失敗が自分の職に影響しないという安全な環境が必要である。社長が言葉で、「失敗しても大丈夫だ」といくら言ってもだめである。社員は恐れている。本当に安全であるという信頼感を伴った職場環境を作り込んでおく必要があるのだ。

このような環境ができてからでないと、行動環境は整わないため、経営理念・ビジョンなど価値観を浸透させるステップに取り掛かることはできない。

以上から窺えるように、改善や成長を目指すには、「ストレッチ・サポート・自律・信頼」の行動環境を創ることだ。このような社員を「個が活きる社員」と呼んでいるが、この節の締めくくりとして、どのような社員なのか、一例をあげておきたい。以下の話は、わたくしがJ社で経験した実話である。

「夏の暑い夜のこと、J社が建てた賃貸マンションの住人であるお客様から、部屋の水道が壊れて水が出ないから直して欲しいという電話が掛かってきた。すぐにJ社の社員が、現場に行き原因を調べたところ、部品の関係で直るまで丸一日掛かることがわかった。社員は、お客様に丁重にお詫びを言って部屋を辞去した。その後、その社員は何をしたか…。そのままコンビニに行き、2ℓ入りのミネラルウォーターを5、6本購入して、再度そのお宅に伺ったのである。そして、『丸一日ご不便をお掛けすることになる。本当に申し訳ございません』と再びお詫びを言って、その水を置いて帰った。」

これは上司から命じられた行動ではない。自ら判断して行ったことである。

このような社員が個が活きる社員と言い、このような社員が多く生まれる組織が「個が活きる組織」（＝「個を活かす組織」）なのだ。

⑥企業改善の有効なモデル

ここで、図の矢印をもとに、「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」の連関、さらに「社長」「経営理念」との連関について、図全体を俯瞰しながら、大づかみに説明する。

企業は、顧客に商品やサービスを提供して利益を得る。どのようにして利益を生み出すか、その仕組みが「ビジネスモデル」である。

急成長する会社の中には、ちょっとしたヒット商品やサービスを原動力にしているだけで、効率的な生産体制やサービス提供方法を伴っていないところも少なくない。しかし、それでは危うい。顧客に飽きられたり、他の企業に模倣されたりすると、一気に傾いていしまうからだ。

その意味で「一時的な飛躍」と言わざるを得ない。経営改善においても同様であり、このような改善は「一時的な改善」に過ぎない。

これに「システム化・型決め」が伴うことによって、ビジネスモデルは効率性を高め、精緻化され、一時的ではない実効力をもつようになる。これによって、はじめてある程度の期間しっかりとした改善や成長が可能となる。

しかし、残念ながら、まだ成長軌道に乗ったとは言えない。本当の意味での成長を生み出す力、つまり、イノベーションを生み出す力が伴っていないからだ。イノベーションの原動力は「人」だ。「人の成長」を生み出す力や仕組みが組み込まれていなければ、中長期的に安定した成長は実現できない。

ここでいう「人の成長」とは、単なるスキルの向上だけを意味するものではない。「お客様に満足してもらいたい」「仕事のやり方を改善したい」「仕事を通して自らを高めたい」等、マインド面での成長も意味している。

つまり、企業が真の意味で再生し、中長期的に成長軌道に乗るには、単に「ビジネスモデル」や「システム化・型決め」だけでなく、このように人が成長できる環境を同時につくっておくことが必要である。社員が職務に満足し、会社に所属することに誇りを持ち、自己の能力を磨くことが出来、そして、自己実現が図れるような風土・行動環境が必要なのである。

中小・中堅企業において、とりわけこれらを創り出すのは、「社長」である。その際、その指針として社員に示し、リードしていくためのものが「経営理念・ビジョン」である。「経営理念・ビジョン」はその企業の存在意義であり、目指す将来像である。社長は、これを高く掲げ、基軸にして「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」を作りこんでいくのである。

以上のように、「社長」「経営理念・ビジョン」「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」が整合性を保ちながら、ダイナミックに刺激し合い、上昇スパイラルを描かせていくことが、企業経営の有効なモデルとなる。

さらに言うと、成長ドライバ理論をさらに拓げて考えると、その実践に際しては、SWOTを行い、ビジネスモデルあるいはビジョンも検討しておく必要がある。また、成果の評価に際しては、BSC（バランススコアカード、あるいはバランストスコアカード）のように多面的な尺度で評価することが望ましい。

以上、縷々述べてきたが、成長ドライバ理論が企業の改善成長を生み出すための唯一、最適なモデルであるとは言わない。しかし、わたくしとしては、企

業の経営改善や成長を目指す際に包括的な指針となることは間違いないと史料している。

(2) 成長ドライバ理論と顧客満足

①「顧客満足」の位置づけ

ここで、成長ドライバ理論における顧客満足の位置づけを説明しておきたい。顧客満足は、ビジネスモデルの「誰を顧客とするか、どのような価値を提供するか、その価値をどのように生み出すのか」のうち、「どのような価値を提供するか」に関わってくる。例えば、ひたすら安さを重視する、価格は高くても接客を重視する、…など、顧客満足にはいろいろな価値がある。

「どのような価値を提供するか」によって、「その価値をどのように生み出すか」は異なってくる。場合によっては「誰を顧客とするか」も変わってくる。

②「顧客満足」を見る経営全体の視点

「顧客満足」は、成長ドライバ理論のなかで、ビジネスモデルの3つの要素の3つ目である提供価値に反映される。顧客満足はそれ自体だけでは生み出されない。成長ドライバ理論でいうと、「社長」「経営理念・ビジョン」「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境（ストレッチ、サポート、自律、信頼）」が整合性をもって適切に紡がれることによって、目的とする提供価値である「顧客満足」が生み出されるのである。

瀬戸川は、前掲書において顧客満足の成功失敗に関係する要素として、「トップの言動」「意思疎通」「評価」「チームワーク」「教育」「社員満足」を挙げ、そして「5CS」と称している。これらの要素を、成長ドライバ理論のフ

レームワークで探すと、「社長」、「経営理念・ビジョン」、「行動環境」の一部に当たることがわかる。しかし、顧客満足の成否を決めるものとして、これまでの議論からわかるように、少なくとも「ビジネスモデル」「システム化・型決め」が関係してくると考えるべきである。

ビジネスモデルからみてみよう。例えば、ターゲットとする顧客を絞ることができれば、それらの顧客の求める価値を明確にできるだろう。そうすることによって、顧客満足を提供する方向性を絞り込むことができる。もし、顧客を特定せずに顧客満足を提供しようとする、八方美人的な、誰からも真に支持されない中途半端な顧客満足の提供にならざるを得ないだろう。

2つ例を挙げよう。ある経済雑誌のアンケート調査によると、運送業者S社はライバルの運送業者Y社に、調査項目のほとんどすべてで評価が低かったのに、全体では「今後付きあいたい会社」として最も高く支持されていた。

これは、「時間通りの配達」の点で、S社はY社よりも高い評価を得ていたことに起因する。というのも、調査の対象者が、メーカーの仕入れ担当者であったからだ。仕入れ担当者としては、材料の到着の遅れがもっとも困ることであり、時間に遅れず配達してくれるという条件を満たせる会社が最もお付き合いをしたい運送会社なのだ。

すなわち、仕入れ担当者にターゲットを絞ると、「時間通りの配達」が最も求められる顧客満足なのである。それを達成することに全力を挙げれば、他の項目は標準レベルでも差し支えないということだ。

また、文具の通販のA社は、ターゲットとする顧客を絞り込むのにコンサルタントを総動員し、2年間の歳月をかけたという。そして、顧客を「従業員数30人未満の事業所の総務担当の女性」と設定したと言う。

そして、その上で、ターゲット顧客のニーズを徹底的に調査し、それらを満

たすことによって、顧客満足を獲得し、市場を切り拓いて行った。

「システム化・型決め」も顧客満足を提供する際には重要である。これには、2つの意味がある。特定の社員しか提供できない、いわば属人的なやり方ではなく、顧客満足を提供できないのならば、全社的な武器とはならない。優れた社員の顧客満足の提供方法を分解し、標準化し、マニュアル化することによって、普通の実力の社員が普通に行動すれば、想定している顧客満足を提供できることになる。この意味で、システム化・型決めは不可欠なのである。

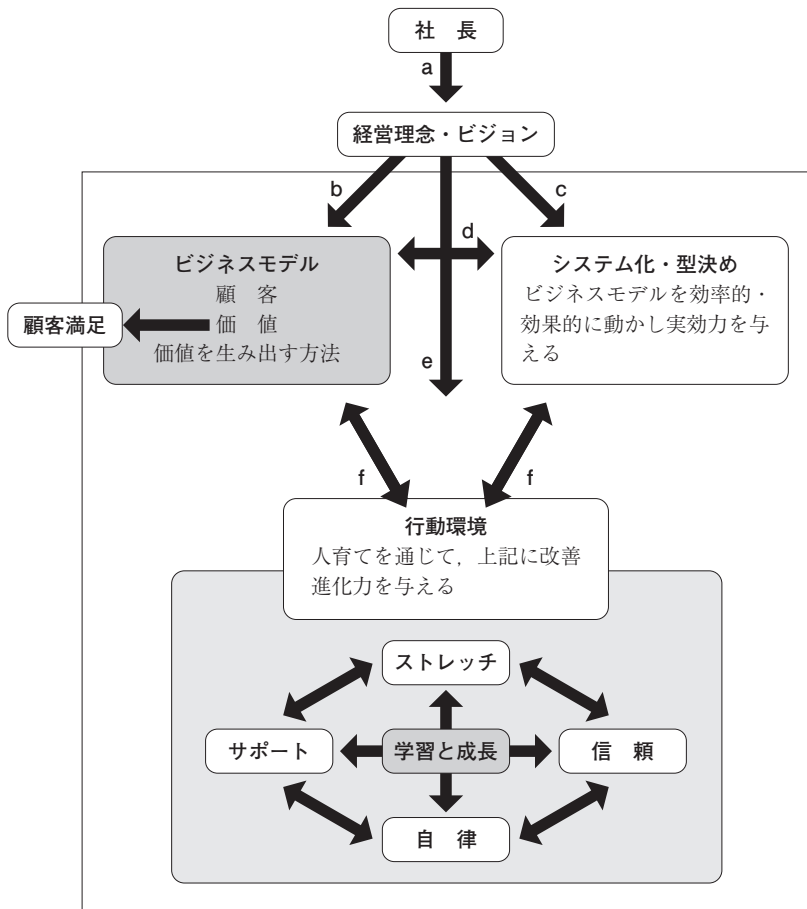
また、システム化・型決めすることで、ITの利用に道を開くことができることも大切な意味をもつ。IT化し、コンピュータの力を借りることで、効率を高めたり、また、コンピュータでなければできない情報の提供により、高い次元での顧客満足活動に道が開かれたりするるのである。

さらに、行動環境、つまり社員が学習し成長する環境においても、人材を育てる方向性が明確になるという点で、「ビジネスモデル」「システム化・型決め」から影響を受けることになる。反対に、よい行動環境が醸成されることによって、社員が育ち、それによって、顧客のニーズやウォンツの変化に適應できるように新たな「ビジネスモデル」「システム化・型決め」づくりが推進できるようなのである。また、顧客満足へ社員がとった行動や努力を正に評価し、報いるようなシステムとしての人事制度も不可欠である。

以上のようなメカニズムづくりを差配するのは「社長」であり、その際、社員に方向性や意義を指し示すのが「経営理念・ビジョン」である。これらが、顧客満足を明確に指し示し、社員が心底納得できるならば、顧客満足を高める方向で、「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」は創り込まれて行くことになるだろう。

以上のように、顧客満足を生み出していくには、まず次図のようにビジネスモデルやシステム化・型決めを含めて、経営全体の観点を持つことが不可欠である。そして、これら成長ドライバを整合的に創り込んで行くことである。

事実、この枠組みで、顧客満足に優れた企業を分析すると、そのメカニズムがよく理解できる。また、顧客満足に失敗した原因を突きとめることも可能に



成長ドライバ理論による顧客満足の捉え方

なる。

ややもすると精神論に流れがちな「顧客満足」であるが、経営者が経営の一般的な観点から、精緻に創り込んで行くべきものなのである。