

その9 本物のCS（顧客満足）考

油井 文江

株式会社ゆいアソシエイツ代表 中小企業診断士

米調査データで「会社幹部というのは、ゴルフをするときに嘘をつき、仕事をするときに嘘をつき、仕事で嘘をつくことについても嘘をつく！」というのがあります。「いやぁ～やっぱり」と納得しそうなところがちょっと怖い。今回はそうした幹部や会社とCS経営（Customer Satisfaction）を取り上げます。

1. CS 大障害

先のデータは2002年に会社の幹部クラスを対象に行われたもので、幹部は「ゴルフのスコアは嘘ばかり言っている」82%、「ゴルフをするときの行動と仕事をするときの行動は似ている」72%、「自分はゴルフに関しては嘘をつくが、仕事をするときは正直だ」99%と答えたというお話。

米著名銀行の元頭取は、CEOたちとゴルフをした後、融資を断わるようになりました。「10ドルをかけて彼らがやったことをみたら、100万ドルの融資を受けたらどんなことをするのか不安になった」からです。（『ウサギはなぜ嘘を許せないのか？』M. ジェニングス著より）。まあ、ゴルフも熱中すると子どものようにはなりますが、子どもでも100万ドルをふいにするような嘘はつかないでしょうね。

(1) 日本も不信の時代

さて、「10ドルで子ども以下になってしまう」危ない倫理観への認識は、最近日本での調査でも見受けました。朝日新聞が2月に行

った「政治・社会意識基本調査」によると、今の日本には「信用できない企業が多い」60%、「信用できない人が多い」64%と、企業や人への不信感が目立つ結果でした。不信度ワーストスリーは、政治家（「信用していない」80%）、官僚（同80%）、宗教（同68%）。ちなみに一番信用しているのは家族で97%、次いで天気予報94%（時代が変わりましたね）、新聞91%。裁判は72%と意外に低く、警察、教師も60%程度と信用度に問題ありでした。

現代日本は第3次産業の生産額がGDPの75%、就業人口が80%を超えるサービス経済社会です。このサービス経済社会の経営理念は、市場志向＝顧客志向。CSにより顧客支持率を高めるのが基本戦略で、これは経済原則からみて当然たどり着く概念です。しかし、気づけば大事な相手は「企業や人は信用できぬ・6割」の社会になっていました。企業が「顧客の立場に立ち顧客利益を追求する」とCSを強調しても真に受けないというわけです。この不信という大障害の背景を探ると...

(3) インターナル（社内の人間）が壊れた？

モノや利便性、金銭欲の充足に価値を置く社会は、「今よりはもっと」の欲望を生み出すことがマーケット拡大の基本です。製品開発のプロセスは欲望の開発プロセスでもあります。しかし、ここ20年はマーケットの拡大が物理的に困難な時代でした。対する世界経済は、グローバル化と金融による利益の拡大

を強引なまでのスピードで目指します。あれよあれよという間に富の移動も進みました。

しかし、無理を通せば道理が引込むように、日本が生み出した現実には相対的貧困率世界第2位（1位は米）で、ワーキングプアが社会問題化、働く場は協調なき競争の「不機嫌な職場」（高橋克徳他著の書名）です。従業員は会社も同僚も信用しない「馬ニンジン」の群れになりかけています。

サービス経済のマーケティングの柱は、社内の従業員向けのインターナル・マーケティングと、顧客に向けたエクスターナル・マーケティングですが、現状は残念ながら両方とも損傷気味です。この場合、CSはまず企業の内側、従業員から相手にされなくなりそうです。理由は、従業員は会社の外では「公の人・顧客」でもあるからです。会社のCS方針が、顧客の財布が大事なだけの便法か否かは従業員にはわかります。これが「信用できぬ・6割」の要因であれば、マーケティングの失敗というほかありません。

2. 人のための経済

(1) 人間 技術 経済へ

JT生命誌研究館館長の科学者・中村桂子氏は、現代の「経済のための科学技術、それを開発するための人材という発想」を逆転すべきと言います。「経済 技術 人間の流れでは、人間は権力の中で使われる素材になってしまう」とし、「人間としていかに生きるかを考え、それを支える科学技術を開発し、それを経済活動につなげる」ことが大事と。環境問題などからは必須とされる発想ですが、CSの根本はもともとこの人間基点でした。

自由競争と私有財産を根拠に、格差の拡大も仕方なしとしてしまうのが主流派経済学ですが、格差や貧困問題を本人の問題や自己責任に帰するだけでは、経済（国をおさめ民をすくう）の学としては疑問です。また、時代や経済に無関心なCSも本来成り立ちません。

経済の高度化は、不信や対するチェックの

高度化とパラレルですが、CSの理念=チェックの根本理念でもあります。不信の時代のCSは、ただ儲ける便法ではなくチェックするCSだといえます。コンサルタントのCS支援でも、この点が大事な視点となるでしょう。



イラスト：すずき 匠

(2) 真実の瞬間(モメント・オブ・トルース)

最後にCSのキーワードである「真実の瞬間」を紹介しましょう。「モメント・オブ・トルース」は、スカンジナビア航空の社長ヤン・カールソンが経営理念にした考え方で、ほぼ一期一会と同意です。

赤字会社を1年で建て直したカールソンは、顧客を満足させる決定的瞬間を決めるのは現場だとして、現場起点の組織改革を徹底しました。要点は、トップダウンを改革、現場に権限委譲、顧客の利益を最優先する組織づくりの3点。人・従業員第一の逆ピラミッド組織です。「会社の代表は現場の従業員」であり、彼らこそ「あらゆる状況下において判断し動ける十分な権限が与えられる」というものでした。これは社内外を貫くCS経営の優れた実例になっています。

今回はコンサルタントのCSアップに有効な「コミュニケーション・ポイント」です。

皆様のご意見、ご感想をお寄せください。

油井 文江

(ゆい ふみえ)

女性の地位向上やビジネス支援、流通・サービス業のコンサルティング、創業、CS等の研修・執筆に従事。各種政策審議委員等を歴任。女性コンサルタントネットエルズ代表。

