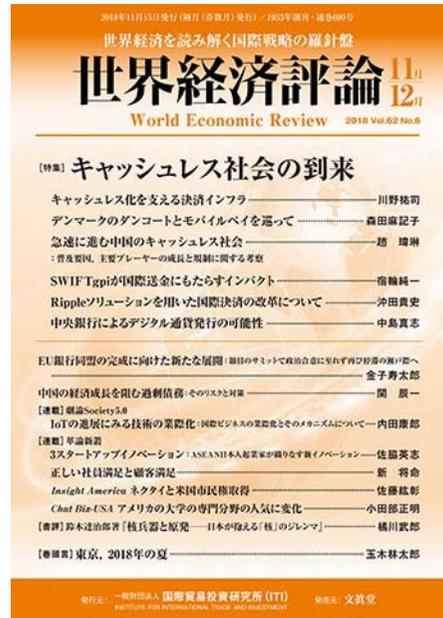


本論文は

世界経済評論 2018年11/12月号

(2018年11月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料
OFF



定期購読
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

■社員満足と顧客満足の関係

「初めに結論ありき」で言うと「社員満足 (ES=Employee Satisfaction) なしの顧客満足 (CS=Customer Satisfaction) はあり得ない。

ビジネス成功の要諦は、バリュー・フォー・マネー (Value for Money) の提供である。お客様が支払ったマネー (価格) に対して手に入れることのできるバリュー (価値) である。

良い会社は競争の軸を「価格」ではなく「価値」に置いている。「勝ち組会社は価値組会社」なのである。バリュー・フォー・マネーを認めるが故にお客様は財布の紐をゆるめて金を払ってくれる。結果としての我が社の業績 (売り上げ・利益) は改善し、持続可能性 (サステナビリティ) は高まる。究極的には「勝ち残る企業」になる。企業成功の最も重要な肝は顧客満足 (CS) である。

■正しい顧客満足とは

顧客満足 (CS) を唱える企業は多いが、現実を見ると CS に対して本腰で取り組んで実現している企業は意外と少ない。

ある新聞社の調査によると、東証一部上場企業の中で、社訓や企業理念の中に、“顧客満足”、“お客様第一”、“顧客視点”などの顧客志向を唱えている企業は約 90% だったという。

更に追跡調査をすると、その中で組織全体で顧客満足に真剣に取り組んでいる会社はわずか 10% に過ぎなかったという。90% から 10% を差し引いた残り 80% の企業は基本的に偽物である。反対に、言うことと行っていることが一致している 10% の会社は本物である。そこに

は「有言実行」があり、「言行一致」がある。こういう企業こそが勝ち残る企業になり得る。

「お客様は神様か？」という命題がある。「この方々の存在なしには我が社は生きて行けない」というのがお客様なのだから、この問いに対する答えは「イエス」である。「神様のおっしゃることには何でも従うべきか？」という問いが続く。正解は「ノー」である。神様の言うことでも従ってはいけない場合もある。

第一は「出来ないこと」を要求された場合である。「この部品を 2 万点、2 週間以内に納入しろ」という注文でも、在庫が不足だったら、明らかに製造能力の限界を超えた要求の場合はいさぎよく、ノーと言わなければ結果的に“ウソツキ”という烙印を押されてしまう。

第二は「不正なこと」である。コンプライアンスに外れる要求や社会道徳的にかがわしいと思われる要求にはレッドカードを突きつけるべきである。色で言えばブラックやグレーな要求にはノーと言わねばならない。

第三は「儲からない要求」である。如何にコスト低減に努力しても、このお客と付き合いしている限りは金輪際利益を上げる見込みはない、という顧客は、思い切って顧客リストから削除すべきである。神様にも福の神と貧乏神がある。

お客様は神様なのだが神様の言うことでもノーと断らねばならないこともあるのだ。経営者はこのケジメを社員、特に営業部に教えておく必要がある。

正しい 社員満足と 顧客満足

■正しい社員満足とは

「顧客満足を果たす当事者は誰か？」という命題もある。当事者とは「そのことに直接関係する最も中心的な人」である。答えは一言「社員」に尽きる。外部の評論家ではない。学者でもなくコンサルタントでもない。当事者はあくまで社員である。先述のように、我が社のサステナビリティを担保するための最重要条件が顧客満足であり、顧客満足を実現させる当事者は社員なのだから、我が社の社員満足度が高くなければならない。正に「ESはCSに先行する」のである。

一口に社員満足（ES）と言うが満足には正しい満足（Satisfaction）と悪い満足（Complacency）の2種類がある。

悪い満足（Complacency）とは「安易な現状是認」であり「危機意識の欠如」である。大阪弁で言えば「まあええやんか」である。我が社の業績はどうも芳しくない。目標達成は覚束ない。だがこれは致し方ない。世間の景気が悪い。他の会社も苦勞をしている。その中でウチの業績がパツとしないのは仕方がない。その内景気が改善すれば我が社の業績も上向くだろう。今のところはこんなもので良い。まあええやんか、という安易な現状是認、これが会社を滅ぼす。

対するに正しい満足（Satisfaction）とは何か。正しい満足の中身は3つある。

第一は、「仕事や会社に対する誇り」である。我が社は必ずしも年商何兆円という大企業ではない。中小企業ではあるが、良い製品を作っている、良いサービスをお客様に提供している。その結果、「お客様に評価され感謝されている」というプライドを社員が感じている。要は、「世のため人のためにお役に立っている」とい

う実感を社員が心に抱いている、ということである。

第二は、目標を達成した時に「ヤッター！」という喜びの声が社員の口から出ると言う点である。意味のない徒勞ではない。仕事そのものに意味や意義や、やりがいがあり、成し遂げた時に達成感を味わえるということである。

最後、第三は、社員が「会社とは自分の自由時間を奪ってしまうおぞましい存在ではない」と考えているということである。それどころか、「自分は仕事や会社を通じて自分を磨くことが出来る、自分を高めることが出来る。一人のビジネスパーソンとして、更には一人の人間として」という気持ちである。これを一言で表すと「自己実現感」と言う言葉が浮かび上がってくる。

「誇り」「達成感」「自己実現感」、この3点セットこそが正しい社員満足の中身である。

正しい満足には前記の3点セットに「お金」という要素もある。給料、ボーナスを含む金銭面の条件が良いと言うことだ。平たく言えば、給料の良い会社は悪い会社よりも良い会社である。社員はより安全で快適な生活を送ることが出来る。

ここで気を付けたいのは「お金」は不満抑制要因とは成り得ても持続的な「動機促進要因」にはなり得ないということである。月給が上がればとりあえず嬉しいが、その喜びは一週間も続かない。だが不満を抑制することは出来る。

一方、「誇り、達成感、自己実現感」という「心」は継続的な動機促進要因として機能する。

結論的に言うと「経営者の最大の責任の一つはCSを支える正しいESを醸成することである」ということになる。

あたらし まさみ（株）ビジネスブレイン代表取締役