

開演！顧客接点劇場

特集のオープニングに、タイプの違った顧客接点劇場の主役たち3人にご登場いただく。共通しているのは、どの人も組織と顧客の間に立ち、顧客接点から価値を創出している点だ。



医師たちへ「3分だけよろしいですか？」
メールも活用する双方向型キャスター

グラクソ・スミスクライン
ウェブキャスター

沢村美香



「3分だけよろしいですか？」

。医師向けの医療情報を中心としたポータルサイト「m3.com」でグラクソ・スミスクラインのウェブキャスターを務める沢村美香さんが、動画コンテンツの冒頭でにこやかに医師に呼びかける。キメ文句だ。

ぜんそく、花粉症、うつ病など、様々な疾患の治療に処方される同社の医薬品の特徴や注意点を、数分間の動画コンテンツでわかりやすく伝える。従来はMR（医療情報担当者）が担ってきた役割に、インターネットを活用した新形態でアプローチしようというのが、ウェブキャスターの狙いだ。沢村



さんの人気もあいまって、同社のコン
テンツには約6万人が配信登録してい
るといふ。



沢村さんは3年間MRを経験した
後、社内公募でウ
ェブキャスターに
転身した。「どん
な状況で医師たち
が動画コンテンツ
を見ているか、よ
くわかります」。
どの時期にどんな
内容を伝えるべき
か、どのように伝えるか、番組の企画
にも参加している。

一方的な情報伝達だけが沢村さんの
仕事ではない。コンテンツを見た医師
たちから寄せられるメールに対応し返
事を書くことで、双方向コミュニケー
ションの一翼も担う。メールは多い時
には1日50通にもなる。番組への意
見、批判だけでなく、医薬品に対する
意見なども寄せられる。例えばある医
薬品のパッケージを子どもが簡単にあ
けられないように改善したところ「あ
けにくく不便」という声が寄せられた。
「こうした意見や批判は医師を担当す
るMRだけでなく、マーケティング部
門など専門部署にも伝えます」。医薬
品の使用方法などについては、専門的な
質問も寄せられる。「ある程度専門用
語を理解できないと対応は難しい。こ
こでもMR経験が生きていますね」。
質問によっては、マーケティング部門

や学術部門などの協力も得ながら返事
を書くという。

番組内容への反響は、メールの数や
内容ですぐに把握できるところが、「や
りがいいもあるが難しくもある」と話
す。「まじめ一方の堅い内容では、医



オフィス複合機ビジネスもサービスに焦点 ハードよりも驚きの課題解決サービスを

師たちは振り向いてくれないし、かと
いってただけすぎでは、人の命にかか
わる医薬品に関する情報提供としてふ
さわしくなくなる」。日々医師たちが
ら寄せられるメールが、そのバランス
を探る手がかりにもなっている。

リコー民間第2営業部
第1担当室主席係長

大場貴憲

大場貴憲さんは、リコーで大手の総
合商社や流通企業を担当する営業マン
だ。中心となる取扱商品はコピー機や

プリンター、それらを1台にまとめた
複合機、パソコンの端末、それらをつ
なぐネットワーク機器などだが、「大





手法人向けの営業では、今やこうした商品そのものより、まずはお客様の課題を解決できるサービスを売り込むことがポイントとなっている」と語る。大場さんが2003年以降、大手流通企業と取り組んでいるマネージドサービス契約は、「まずはサービスからの典型例だ。

マネージドサービスとは、オフィス機器の導入計画、保守サービス、さらには資産管理に至るまで一括の業務委託で請け負うもの。大場さんらは提案に先立ち、大手流通企業のグループ事業会社で、情報システム部が担当している業務を分析。マネージドサービス契約によって、12人いる同部の人員を

3人削減できることをアピールした。「具体的にお客様の人件費を削減できるサービスの提供を考えたのです」。この契約を通じて、顧客企業のオフィス機器の状況も詳しく把握できる。「ある年にパソコン300台を更新する必要があるが、一方でお客様としてはIT投資をなるべく削減したいという意向があることもわかった。そこで100台ずつ3年に分けて更新することで、負担を軽減するアドバイスにつながることができました」。マネージドサービス契約のような大規模な提案も、先輩営業担当者が顧客企業と数十年にわたり信頼関係を築いてきたからこそ可能になると、大場さんは語る。それゆえに自分自身の顧客企業とのビジネスでも、長期にわたる信頼関係を常に意識しているという。

課題解決につながる提案の実現には、顧客の課題の正確な把握が第一歩となる。「落としどころをしっかりとつかむことが重要。今すぐ解決したいこととは何か、時間をかけて実現したい理

想は何かを、お客様と共有していきま

す」そのために商談相手の言葉のトーン、視線の方向にまで神経を張り巡らせる。「そして提案内容がお客様の期待値の120%になるようにと、知恵を絞っています。やはり驚きがなければ、相手の心はつかめませんから」





利益率ナンバー1のスーパーパート 来店客を魅了する「エンド」づくりの極意

ヤオコー成田駅前店
リーダーパートナー
下澤洋子

京成成田駅から徒歩数分のスーパー、ヤオコー成田駅前店。グロッサリー部門は、調味料、お菓子、日用雑貨などを担当する。スーパー店内でい

ば中央部分の棚に並ぶ商品群だ。下澤洋子さんはこの店の同部門責任者を務めるが、92店あるヤオコーのグロッサリー部門で、利益率トップに立つス

ーパーパート社員でもある。

同部門の勝負どころは、「魅力的なエンドづくり」だと下澤さんは語る。スーパーの店内を思い浮かべてほしい。長方形の店内の外周部分は、鮮魚、精肉、野菜などが並ぶ。スーパーの表通り。その表通りに接する、グロッサリー部門の商品棚の端の部分がエン

ドだ。ここに特売品が山積みになって
いる光景は、読者も目にしたことがあ
るだろう。

下澤さんは「売れ筋を積み上げるだ
けでは、魅力的なエンドは作れない」
と話す。調味料など

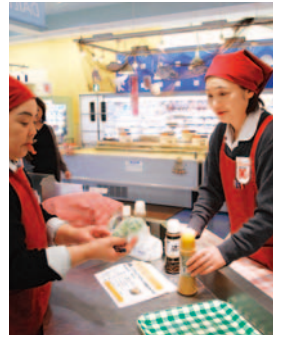
の売れ筋は手ごろな
値段の商品が多く、
またどの店でも同じ
ものを入手できるこ
とが多い。売れ筋ば
かり並べれば、他店
との価格競争が激化
するばかり。薄利多
売で高い利益率は望
めなくなる。エンド



に「値段は高いが、味はいい商品」（お
客に喜んでもらえる一方で、利益率も
高い商品）をうまく織り交ぜ、「しょ
うゆなんて、マヨネーズなんてどれも
一緒」と思っているお客に、いかにそ
れらの「戦略」商品を手にとってもら
うかが勝負なのだ。

2年がかりで収めた、味噌における
成功を語ってもらった。長野県産のそ
の味噌は、1キロの定価が900円超。
月1度の特売日は3割引きだが、同店
の売れ筋味噌は200〜300円程
度。特売日でさえ倍以上の「高額商品」
で、以前は特売日でも1日2個売れ
ばいいほうだった。挑戦は2年前から
始まった。まずお客に味を知ってもら
うため試食部門と共同戦線を張った。
「そろそろ他の商品をお客様に薦めた





はじめに

演出担当による前口上

編集担当 五嶋正風（本誌）

（緞帳下りたまま。舞台袖にスポットライト）

あーあー、今日は晴天なり。えー、今日はご多忙中のところ、劇団ワークスの6月定期公演に足をお運びいただき、誠にありがとうございます。開演に先立ちまして編集担当……もとい演出担当のわたくし五嶋から、簡単な前口上を述べさせていただきますと思います。

本公演の演目は「開演！顧客接点劇場」でございます。なんで顧客接点劇場なのかって？ 大方、通年研究テーマの成果を発表する、年に一度の

い」という試食部門を説き伏せ、約1年間にわたり「味噌をつけたきゅうり」を試食に出し続けてもらった。エンドでもアピールを続けた。粘り強い取り組みはようやく花開く。突然、特売日に30個売れたのだ。その後も快進撃は続き、今や1日80個を売り上げる商品



スペシャル企画なものだから、賑々しさを強調したんだろうと？ いえいえ、このタイトルにはもう少し深い意味があるんですよ。

もったいぶらず謎解きしましょう。今回の顧客接点人材（顧客が社外におり、かつその顧客と直接接して働く人たち。詳しくは次ページからのパートをご覧ください）に関する私たちのメッセージは、演劇になぞらえてお伝えするのが一番お客様にわかりやすいのではないかと考えたのです。

第一幕では劇場の主役、顧客接点人材に注目します。働く人のほぼ過半数

に育った。

駅前にあるという立地から、同店では仕事帰りらしい若い女性会社員も目立つという。「新しい商品への反応も早い。これからもそんな感度のいいお客様の印象に残るエンドを作っていきたい」

を占める顧客接点人材。一口に主役といても8つのタイプがあり、今後脚光を浴びるタイプの予測も試みます。第一幕もう一つのテーマは「そもそも、なぜ顧客接点劇場が注目されるのか」。小泉劇場で準主役級のご活躍をされたアノ方も登場しますよ。

メインディッシュの第二幕は、もう一人の主役「お客様＝顧客」を軸に話を展開します。当劇団所属の研究員による成果発表だけでなく、顧客接点人材についてユニークな研究を展開する研究者の方々にもご登場いただきます。合わせて、研究者たちの主張と共鳴する企業事例もご紹介します。

おっと前置きが長くなりました。早速、本編を始めさせていただきます。皆様ごゆっくりとお楽しみ下さい。（オケ演奏スタート、緞帳上がり始める）



顧客接点人材を定義する——8タイプの特徴は

顧客接点でサービスを提供する人材を「顧客接点人材」と定義し、その実像に迫る調査を実施した。業種ではなく職種に着目した新定義の意義とは。さらに顧客接点人材に存在する8つのタイプも明らかにする。

角方正幸 (ワークス研究所主幹研究員) 五嶋正風 (本誌)

今回私たちは「顧客が社外におり」

かつ「その顧客と直接接している」人を「顧客接点人材」と定義し、その姿を明らかにしようと試みた。これまでサービスは業種を軸に分析されることが多かったが、サービスに携わる人材、職種に焦点を当てることにしたのだ。それには2つの理由がある。

業種ではなく職種 人材そのものに注目

理由の第1は、「サービス経済化の二面性」だ。サービス経済化とは経済発展に伴い、経済活動の重点が農林水産業(第1次産業)から製造業(第2次産業)を経て非製造業(サービス業、第3次)へと移る現象を指す。実際、日本でも第2次産業の就業者割合は1973年の36.6%をピークに一貫して減り続けている。サービス産業がGDPに占める割合も7割近く

(2002年)になっている。

だがサービス経済化はこうした産業構造のシフトだけでなく「製造業のサービス産業化」と呼ばれる現象も同時に引き起こしている。メーカーが製品そのものだけを顧客に提供するのではなく、製品の組み合わせや製品とサービスの組み合わせで、顧客が抱える諸問題を解決する、ソリューションを提供しようとするような動きだ。実際、今回の調査でも製造業で働く人のうち、35.8%を顧客接点人材が占めた。またサービス業の発展とは業態開発そのものであり、その最先端では既存の業種分類にあてはめにくい新業態が次々に生み出されている。業種の軸だけでは、なかなかその実態に迫れないのではないだろうか。

理由の第2はサービスという仕事そのものの特質に関係している。米国の先駆的なサービス分野研究者、クリストファー・ラブロック氏はサービスの

代表的な特質を4点挙げている。

- ①同時性…生産と消費が時間的・空間的に同時進行する。
- ②消滅性…在庫として蓄えておくことができず、消滅してしまう。
- ③無形性…見たり触ったりすることが困難。
- ④変動性…同じサービスでも、誰が誰にどのような状況で提供するかによって、価値や品質が左右される。

サービスは上記のような特徴を持つが、経営の視点から見ると、一番目に挙げられている「同時性」という特徴は極めて重要だ。サービスはその多くが生産と消費が同時に起こり、その場に顧客も参加している。つまり顧客と直接接している人材の役割が非常に大きいことを意味している。顧客の新たなニーズを発見したり、提供するサービスの問題を感じ取って改善を働きかけたり、まさにイノベーションの起点がそこにある。これが顧客接点人材

に着目した第2の理由だ。

「顧客が社外におり」かつ「その顧客と直接接している」人を顧客接点人材と置くと、「ワーキングパーソン調査2006」の調査対象65000人のうち、約5割を占める。これだけの割合を占めるとなると、顧客接点人材の中には様々なタイプが存在するのではないかと考えられる。そこで私たちは、顧客接点人材の類型化を試みた。

同調査における、提供サービスの特質に関する11の質問を因子分析にかけた。すると、

- サービスの対象因子(誰に)「利用客が不特定多数、内容が限定的、大衆志向」と「利用客が特定少数、内容が自由、高級志向」が両極。
- サービスの形質因子(何を)「有形、便利さを提供」と「無形、心地よさを提供」が両極。

「サービス提供方法因子(どのように)」[詳細なマニュアルがあり、ITや機

図解

顧客接点人材の 8タイプ

(%)は顧客接点人材全体を100%としたときの、各タイプの構成比

メード型 (4%)



カウンセラー型 (9%)



顧客接点劇場の主役には8つのタイプが存在する。それぞれのタイプの横顔を図解で紹介しよう。あなたの会社に多いのは、どのタイプの主役だろうか。



<p>特定少数／高級向け</p> <p>不特定多数／大衆向け</p>	<p>特定少数／高級向け</p> <p>不特定多数／大衆向け</p>	誰に
<p>有形／便利さ</p> <p>無形／心地よさ</p>	<p>有形／便利さ</p> <p>無形／心地よさ</p>	何を
<p>個人裁量</p> <p>チーム定型</p>	<p>個人裁量</p> <p>チーム定型</p>	どのように
<p>「誰に」「何を」はカウンセラー型と同じ。専門職が多いことや業種の分布も似ているが、より組織対応、チームプレーが求められるのがメード型だ。正社員や大卒が多い。</p>	<p>個人対応型の専門職。サービス業、医療・福祉、教育学習支援などの業種の専門職に多い。小規模企業に多く、やや女性が多くなっている。</p>	特徴

器への依存は高い、チームプレー中心」と「基本ルールはあるが個人裁量、ITや機器への依存は低い、個人プレー中心」が両極。

という3つの因子が抽出された。顧客はどんな人たちか(誰に)、どんなタイプのサービスを提供するのか(何を)、どうやってサービスを提供するか(どのように)によって顧客接点人材を分類したのが、上記の「図解 顧客接点人材8タイプ」だ。

現在重要な顧客接点人材と目されているのは、「有形／便利さ」を提供する「御用聞き型」と「コンサル型」だろう。チームプレー中心か、個人プレー中心かという違いはあるが、いずれも特定少数の顧客に「有形／便利さ」を提供する。男性比率、大卒比率が高く、年収も他のタイプに比べて高めだ。「ソリューション営業」といったキーワードを聞くにつけ、今後も両タイプの重要性に変わりはないと思われる。だが、今後どのタイプの人材が増えていくかに注目すると、別のタイプが脚光を浴びてくる。

労働政策研究・研修機構が「労働力需給の推計——労働力需給モデル(2004年版)」による将来推計の中で、業種と職種のかかわせごとの就業者数の増減を、2030年まで予測している。顧客接点人材8タイプを導き出した「ワーキングパルソン調査2006」でも回答者の業種、職種を把握しており、各業種、職種に、顧客

<h2>コンサル型</h2> <p>(12%)</p>	<h2>ウェイター型</h2> <p>(11%)</p>	<h2>バーテン型</h2> <p>(17%)</p>
		
<p>特定少数 / 高級向け</p> <p>不特定多数 / 大衆向け</p>	<p>特定少数 / 高級向け</p> <p>不特定多数 / 大衆向け</p>	<p>特定少数 / 高級向け</p> <p>不特定多数 / 大衆向け</p>
<p>有形 / 便利さ</p> <p>無形 / 心地よさ</p>	<p>有形 / 便利さ</p> <p>無形 / 心地よさ</p>	<p>有形 / 便利さ</p> <p>無形 / 心地よさ</p>
<p>個人裁量</p> <p>チーム定型</p>	<p>個人裁量</p> <p>チーム定型</p>	<p>個人裁量</p> <p>チーム定型</p>
<p>情報通信、製造などの業種の管理職に多い。情報通信業界でよく見られるプロジェクトマネージャーは管理職である場合も多いが、管理職の多さはそれが影響しているか。男性、大卒、正社員が多くなっている。</p>	<p>飲食、宿泊、医療・福祉などの業種のサービス職に多い。「誰に」「何を」はバーテン型と同じだが、チームプレーが必要。女性の多さ、年齢の低さ、雇用形態などの特徴もバーテン型と重なるが、企業規模は大規模が多い。</p>	<p>卸・小売や飲食、宿泊などの業種でサービスや販売職に従事する顧客接点人材が目立つ。女性が多く、年齢も低め。雇用形態はフリーター、パート、小規模企業で働く人が多い。</p>

接点人材8タイプがどのような比率で存在するか推計可能となる。労働政策研究・研修機構の推計をベースに、2030年に8タイプがどう増減するか導き出した。

今後増加が見込まれるのは、「カウンセラー」「メイド」「バーテン」「ウェイター」という「無形/心地よさを提供」系の4タイプだとわかった。特に「バーテン型」は2030年の472万人へ、05年から26万人増が見込まれる。この間就業者数全体は5393万人(05年)から4942万人(30年)へ減少すると推計されていることから見ても、注目すべき点だろう。

需要の増加が見込まれる「無形/心地よさを提供」系の「メイド」「バーテン」「ウェイター」型人材。彼らのマネジメントや育成には、何がポイントとなるのだろうか。就業者1人あたりの付加価値を向上させるには、大きく2通りの方法が考えられる。分子の付加価値(産出額)自体を増やすか、分母の労働投入量を減らすかだ。

個人プレー中心の「バーテン型」では、分子の付加価値自体の増加に注目すべきだろう。このタイプが多いのは卸・小売や飲食、宿泊などの業種のサービス職や販売職だ。これらの職種の人たちが高い付加価値のサービスを提供するには、どんな能力や資質が必要とされるか、それらはどうすれば育成できるかなど、明らかにっていない

<p style="text-align: center;">公務員型 (19%)</p>	<p style="text-align: center;">配送スタッフ型 (16%)</p>	<p style="text-align: center;">御用聞き型 (12%)</p>
		
<p style="text-align: center;">特定少数／高級向け</p> <p style="text-align: center;">不特定多数／大衆向け</p>	<p style="text-align: center;">特定少数／高級向け</p> <p style="text-align: center;">不特定多数／大衆向け</p>	<p style="text-align: center;">特定少数／高級向け</p> <p style="text-align: center;">不特定多数／大衆向け</p>
<p style="text-align: center;">有形／便利さ</p> <p style="text-align: center;">無形／心地よさ</p>	<p style="text-align: center;">有形／便利さ</p> <p style="text-align: center;">無形／心地よさ</p>	<p style="text-align: center;">有形／便利さ</p> <p style="text-align: center;">無形／心地よさ</p>
<p style="text-align: center;">個人裁量</p> <p style="text-align: center;">チーム定型</p>	<p style="text-align: center;">個人裁量</p> <p style="text-align: center;">チーム定型</p>	<p style="text-align: center;">個人裁量</p> <p style="text-align: center;">チーム定型</p>
<p>卸・小売業の一般事務職が多い。顧客の電話やメールによる注文の受け付け、営業担当者が受けた伝票の処理などの仕事が想定される。このタイプを公務員型と名づけたが、実際の公務員には顧客を想定しない「非顧客接点人材」が多い。</p>	<p>卸・小売業の販売職、営業職、運輸職に多い。配送スタッフやルートセールスの営業担当者などが見られる。小規模企業の人が多く、高卒者の比率も高くなっている。</p>	<p>製造業、サービス業の営業職に多い。コンサル型と違い個人裁量で仕事を仕事を進めるタイプ。男性、大卒、正社員が多いのは、コンサル型と同様だ。</p>

事柄は多数あると思われる。これらに関する形式知を生み出すことや体系化、その実践が求められる。

チームプレー中心の「メード型」「ウエイター型」では、分母の労働投入量を減らすことへの注力が必要だろう。日本におけるサービス産業の生産性の伸びが低いことが指摘されている。

「メード型」「ウエイター型」の仕事はこれまで労働集約型になりがちだったと考えられる。ITなどを活用し、より短い労働時間、少ない人数で質の高いチームプレーを実現する方法の模索が求められるだろう。

角方正幸(かくほう・まさゆき)
ワックス研究所主幹研究員 東京生まれ。専門は社会学。東京工業大学社会学科卒業後、三井情報開発(株)総合研究所を経て1984年リクルート入社。97年リクルートサチ取締役。2001年4月から現職。主な活動歴としては、「若年のキャリア支援に関する10の提言」、「正社員時代の終焉」プロフェッショナル時代の到来、「2015年の人材マーケット予測」若年の基礎力と就職プロセスに関する研究」など。

※「ワーキングパソン調査2006」
リクルートワックス研究所が2006年に実施したアンケート調査。首都圏で正規社員・職員、契約社員・嘱託、派遣、パート・アルバイト、業務委託として就業する(学生を除く)18〜59歳の男女を対象に実施。有効回答数は6500。

見出された能力・経験と所得の関係

別のマクロな視点から、顧客接点人材の実情にさらに迫ってみよう。
 営業職、接客サービス職、販売職の能力・経験と所得には、どんな関係があるのか、ないのか。
 そこには彼らの育成のあり方を考える上で、避けては通れない暗黒大陸が広がっているようだ。

濱中淳子 (ワークス研究所研究員)

最近の書籍や雑誌をめくると、労働者の能力形成がいかに重要な課題になっているのが痛感される。世の中は「○○力」に「スキルアップ」、「学習」といった言葉のオンパレードだ。労働者を管理する側も、労働者個人も、必要な能力探しとその形成方法探しに躍りになっているようだ。

しかし、ここで次のような疑問が浮かんでくる。議論を展開する前に、まず学習経験や能力形成が持つ意味を、実証的に見ておく必要があるのではないか。それがわからないままに掛け声だけが先行すると、混迷が深まるばかりということにもなりかねない。

職業間の違いという視点が、議論に組み込まれていない点も気になる。あまりにも抽象的な議論に終始している印象を受けるからである。もちろん、職業別のノウハウ本なども多く出されており、その中には本誌のテーマである顧客接点人材を扱ったものもある。

しかし、そうした書籍を読んでも、何が顧客接点人材独自の特徴なのかはほとんど見えてこない。

ワークス研究所では、首都圏で働く5800人を対象に、働き方の実態と意識を尋ねるワーキングパーソン調査を実施している。ここでは2004年のデータ(男子正規労働者のみを抽出)から見えてきた顧客接点人材の世界について、エッセンスを紹介していきたい。2つの問いに焦点をあてよう。1つは「能力はどのように所得に反映されているか(能力の所得効果)」であり、いま1つは「所得向上につながる学習経験はいったい何か(経験の所得効果)」である。2つの問いを職業別に検証することによって、顧客接点人材が今、どのような状況に置かれているのかを描いてみたい。なお、経験と能力に関して分析に用いた具体的な変数は、図表1に示すとおりである。

顧客接点人材の特徴を見る前に、労働者全体の特徴からおさえておこう。

まず、「能力の所得効果」については、2つの点が注目された。1つは、能力獲得がそのまま所得向上をもたらしていることである。能力未定着層よりも定着層のほうが、定着層よりも優秀層のほうが、所得は高くなっていた。もう1つは、こうした能力による所得の差が、仕事経験年数を経るにつれて大きくなっていった点である。つまり、能力の所得効果は時間とともに強まっていた(逡増していた)のである。

他方で「経験の所得効果」を見ると、変数とした4つの経験すべてが所得に正の効果をもたらしていることがわかった。どのような方法であれ、経験を積み重ねれば、学習すればするほど、それが所得向上という形になってあらわれる。このデータを見ると、なるほど、社会が能力形成に真剣になるのもっともだといえるだろう。

では、同じ傾向が顧客接点人材にも

【図表2】顧客接点人材のポジショニング

		経験の所得効果			
		ALL型		一部型	
能力の所得効果	能力効果○ (通増○)	・ 仕事経験年数 ・ 上司との対話 ・ 自己学習 ・ 学校教育年数	・ 仕事経験年数 ・ 学校教育年数	・ 仕事経験年数 ・ 上司との対話 ・ 学校教育年数	・ 仕事経験年数
	能力効果○ (通増×)	労働者全体	営業職	接客 サービス業	
	能力効果×				販売職

出典：Works Review2007「顧客接点人材の所得・経験・能力」

【図表1】分析で用いた変数

経験	能力
<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事経験年数 ● 上司との対話量 (十分=1、十分でない=0) ● 自己学習 (有=1、無=0) ● 学校教育年数 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門知識 ● 技術やノウハウ ● 対人能力 ● 対自己能力 ● 対課題能力 (5段階尺度の自己評価)

見られるのだろうか。営業職、接客サービス職、販売職という3つの顧客接点人材を取り上げて検証してみた。その結果見えたのは、これら顧客接点人材が先の労働者の平均像とは離れたところにいるということである。

「能力の所得効果」から説明しよう。まず、営業職には、能力獲得層は所得が高くなるという差こそ見出せたものの、能力効果の「通増」（時間とともに強まる）までは確認できなかった。接客サービス職は、優秀層、つまり一部はかなり能力が秀でた人にしか所得向上が認められなかった。販売職に至っては、能力と所得の間になら関係を見出すことができなかった。顧客接点人材には、労働者全体のデータで見つような、明確な能力による所得効果を確認できなかったのである。

次に「経験の所得効果」を見て、全労働者で見られた「あらゆる経験が所得向上に結びつく」という傾向は認められなかった。接客サービス職は仕事経験年数、上司との対話、そして学校教育経験年数の3つに効果が確認され、まだ学習経験が報われる仕事であるように見えた。しかし他方で、営業職で効果があったのは仕事経験年数と学校教育経験年数の2つ、販売職では仕事経験年数のみである。

以上の結果をまとめると、図表2のとおりになる。縦軸に「能力の所得効果」、横軸に「経験の所得効果」を設定したマトリクスだが、まずその双方

に強い効果があるというセルに「労働者全体」が位置づけられる。そして、その効果が弱まっていくように、「営業職」、「接客サービス職」、そして「販売職」と並ぶ。経験・能力・所得の関係が不安定な世界。程度の差こそあれ、どうも顧客接点人材はそのような世界で働いているようなのだ。

不安定さを説明する 3つの可能性とは

それにしても、なぜ、こうした顧客接点人材の不安定さは見出されたのだろうか。3つの可能性があるように思う。第1は、顧客接点人材に求められる能力が曖昧であるがゆえに、能力形成に役立つ経験が何なのかもわかりにくく、同時に能力を適切に評価するの

が、自己評価であれ第三者評価であれ、非常に難しいというものである。「顧客と接する」というのは微妙な性格を持つ仕事だ。このような仕事の特性が結果として出てきたということなのかもしれない。

第2は、よかれと思って積んでいる経験が、実は効果がないものになっているという可能性である。上司との対話が教育的対話になっていない。自己学習もなにかズレた学習になっている。こうした「わかったつもりではあったが、勘違いだった」ということがデータから浮かび上がったということかもしれない。

そして第3は、「顧客接点人材の世界≠能力がモノをいう世界」というものである。単純な能力で足りる世界であり、だからこそ学習行動の意味もなく、能力が所得向上に結びつくこともない。元も子もない説ではあるが、いったんこの段階にまで戻って見直す必要もあるだろう。

3つの可能性のどれが適格的かは、人材育成問題を検討する上でも重要である。示唆する課題がそれぞれ違っているからである。第1の可能性の場合は、何よりも顧客接点人材に必要な能力を明確化し、計測する方法を確立することが最重要課題になる。第2の可能性なら経験内容の見直し、第3の可能性ならそもそも顧客接点人材の世界をどのように設計するかという根本的な検討を要することになる。

残念ながら、今回の調査データではこの検証まで進むことはできない。ただ、間違いなく指摘できることは、労働者、とりわけ顧客接点人材の能力形成について説明されていないことが数多くあるということである。不安定な世界だからこそ、客観的データの分析とその解釈の積み重ねを踏まえた上での実践が求められている。

濱中淳子(はまなか じゅんこ)
 フリス研究所研究員 富山県生まれ。東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。博士(教育学)。専門は教育社会学、高等教育論。東京大学基礎学力研究開発センター特任研究員を経て、2006年4月から現職。最近発表したものに、「大学院は出たけれど」夢を追い続ける「高学歴就職難民」2万人(「論壇」2007年5月号、朝日新聞社)がある。

注目の舞台となる理由——3人の見方

なぜ「顧客接点劇場」は今、脚光を浴びるのだろうか。3人の研究者・実務者の話に耳を傾けてみよう。「サービス経済化」「ワークプレイスラーニング」「共鳴場」「ミクロ・マクロループ」これらの言葉に注目して読み進んでほしい。

サービス経済化の要点は 焦点は「大乗的満足」へ

小泉内閣で経済財政政策担当大臣などを歴任し、現在は慶應義塾大学教授に復帰した竹中平蔵氏。経済の理論と現実を知り尽くした竹中氏が

サービス経済化の要点を2つのキーワードで語る。

竹中平蔵氏（慶應義塾大学教授 グローバルセキユリティ研究所所長）

サービス経済化とは経済発展に伴い、経済活動の重点が農林水産業（第1次産業）から製造業（第2次産業）を経て非製造業（サービス業、第3次）へと移る現象をいいます。サービス経済化の進展で重要なポイントは「ニーズ」と「ウォンツ」に着目することで明らかになります。

ニーズとは経済的に何を購入したいかということ、ウォンツはニーズに先

立つ、人々の欲求そのものを指します。モノづくり中心の、経済発展段階の低い社会においては、ウォンツとニーズの結びつきは単純で明確です。空腹を満たしたいというウォンツは、何でもお腹に入ればよいと、それに対応するニーズは簡単に満たされます。

なくならないウォンツ 見えなくなるニーズ

サービス経済化が進んだ経済的に豊かな社会では「空腹を満たしたい」というウォンツは弱まったりなくなったりします。ではウォンツ自体がなくなるといえるのでしょうか。ありません。「もっとおいしいものを食べたい」「すばらしい環境で食事を楽しみたい」「美しい器に入れて食べたい」とウォンツの幅はかえって広がっていきます。一方で何がウォンツを満たせるニーズなのか（どんな商品・サービスを購入すればいいのか）、ウォンツを持つ本人

でさえわからなくなります。

このように幅の広がったウォンツを正確につかみ、それを満たせるニーズに対応するサービスを提供していくことが「ホスピタリティー」です。サービス経済化を読み解くキーワードの第一は、ホスピタリティーなのです。

ホスピタリティーが求められていることは、ホテル業界を見るとよくわかります。日本のホテルの多くは、鉄道にルーツを持ちます。鉄道は人やモノを運ぶという、物理的でわかりやすいニーズに応えることを事業の中心に据えてきました。ホテル経営であってもその影響はまぬがれないようです。一方、現在進境著しいのは、外資を中心とした専門系のホテルです。これらのホテルは、富裕層を顧客としてきた歴史も古く、幅の広がったウォンツに対応するニーズを満たすノウハウも、より多く蓄積してきました。従ってホスピタリティー溢れるサービスが提供され、少々高くついても顧客はそこに価



たけなか・へいぞう
慶應義塾大学教授
グローバルセキュリティ研究所
所長
一橋大学経済学部卒業。経済
学博士。慶應義塾大学総合政
策学部教授、総務大臣・郵政
民営化担当大臣などを経て、
2006年から現職。著書は「構
造改革の真実 竹中平蔵大臣
日誌」(日本経済新聞社)など多
数。

組み合わせの重要さ 物語るM&Aの増加

値を見出し、お金を支払うのです。

サービス経済化を読み解くキーワー
ドの第二は、「出会い・結びつき・組
み合わせ」です。コンサルタント、エ
コノミストといった知的サービスの提
供に従事する人たちの仕事の特徴は何
でしょうか。昨日、今日、明日とやっ
ている仕事が多々違うという点で
す。その時々ニーズに応じて、必要
な知識や資源を持つ人と出会い、結び
つけ、組み合わせています。

かつての製造業はそれとは違い、「日
々同じものをどううまく作り続ける
か」が求められていました。ですが現
在は違います。例えばほとんどの携帯
電話にはカメラがついています。これ
も異質なものの組み合わせですが、10
年前にこんな携帯電話は存在すらして
いませんでした。

日本における企業のM&Aは90年代
の10年間で5倍に増えました。これも
「出会い・結びつき・組み合わせ」が
重要になってきていることの一つの現
れです。M&Aとは技術的に優れたA
社と財務に優れたB社というように、
互いの強みを組み合わせるものだから

です。M&Aも、20年ほど前には「日
本の企業文化にはそぐわない。広まら
ないだろう」といわれていたものです。

ダブルメジャーが 人材には求められる

「出会い・結びつき・組み合わせ」が
カギとなる時代に、人材にはどんなこ
とが求められるでしょうか。そのうち
の1つは、2つの専攻を持つダブル・
メジャーだと思えます。例えば経済
の専門家と法律の専門家をつなげよ
うと思えば、両方の分野をある程度知
る人材でなければ、両者のコーディネ
ートは難しいでしょう。一流大学で1
つの学問を専攻した人より、大学のレ
ベルは多少下がっても、2つを専攻し
た人のほうが、価値が高まるかもしれ
ません。ダブル・メジャー人材を増
やすには、企業は1つの学位を持って
入社した人に、企業留学などを通じて
さらに別の学位を取らせること、大学
には1カ所卒業すれば、2つの学位が
取得できるような大学院や学部の設置
が求められるでしょう。

ここで「ホスピタリティー」「出会い・
結びつき・組み合わせ」がどうつなが
るのかをまとめておきます。サービス
経済化が進んだ経済的に豊かな社会で

は、ウォンツの幅が広がり、対応する
ニーズが捉えにくくなります。まず見
えにくいニーズを的確に捉えるため
に、ホスピタリティーが重要な役割を
演じます。次に発見したニーズを充足
する商品やサービスを創造するために
は、既存の人や資源の「出会い・結び
つき・組み合わせ」が必要だといふこ
とです。

「ホスピタリティー」「出会い・結び
つき・組み合わせ」というキーワード
は、顧客と直接向き合う顧客接点人材
にもそのままあてはまります。これま
で顧客接点人材といえば、愛想よく所
定のサービスをこなして不快感を与え
ず、心地よく過ごしてもらおうといつた
ことが重要とされてきました。短期的
にはこのことも重要ですが、より長期
的な視野に立てば、顧客は本当のどこ
ろ何を望んでいるか、「ホスピタリテ
ィー」を発揮して把握し、「出会い・
結びつき・組み合わせ」でニーズを満
たす商品やサービスの創造が求められ
ます。

前者の顧客接点人材から得られる満
足が「小乗的満足」とすれば、後者は
「大乘的満足」とでも呼べるものです。
すでに社会の焦点は「大乘的満足」に
移っているのではないかと感じていま
す。

顧客接点を創造的機能に 実現に必要な「仕掛け」とは

物的競争から無形のサービス競争へと転換が進むビジネス競争。顧客接点現場を、魅力的な価値創造の時間に変えていく必要がありそうだ。顧客接点と顧客接点人材の、創造的機能への再定義は、どんな「仕掛け」によって可能になるのだろうか。

蔣麗華 (リクルートマネジメントソリューションズ ワークプレイスラーニンググループ マネジャー)

あなたの会社で「顧客満足」を高める上で重視している活動には、どんなものがあるだろうか？

- A：顧客により印象を与える接客の徹底（親切、笑顔、身だしなみ、言葉づかいなど）
- B：クレームをなくす活動
- C：付帯サービスの拡充（自社商品やサービスの購入や利用を促す、何らかの特典提供）
- D：アフターサービスの拡充（自社商品やサービスのリピート利用を促す、快適な利用環境整備）
- E：アドバイスやガイドサービスの拡充（顧客ニーズに合った自社商品やサービスの利用を説明、アドバイスする情報提供活動）
- F：いかなる状況下にあっても、顧客が自社商品やサービスの利用で

体験できる価値（満足）を、一定水準以上に保つすべての活動

- G：顧客の声に耳を傾け、柔軟に商品（サービス）を改善する活動

「だがどうやって？」 頭抱えるマネジャー

モノとサービスの境がなくなり、サービスが「顧客満足」に占める割合が高まるなか、上記のほとんどの活動が重視されているだろう。しかし、取り組みの現実には複雑だ。顧客接点現場の多くで、顧客の期待は流動的、個別的で即応要求が高まる一方、経験が浅く流動性の高い人材を多数抱えている。

まず「感じのよい応対」ができなくて話にならない。そして、複雑化する商品サービスの知識を習得し、常に最新の知識を得続けていなければならぬ。クレームは今までになかった事態が起こるなか、何が起ころうとも解決しなくてはならない。年中販促キャンペーンが企画され、覚えきれないほどの付帯サービスを顧客に提供しなければならぬ。どんなイレギュラー状況であつても、顧客の目には何事もなかったかのように提供されるべきサービスを当たり前のように提供する、プロフェッショナルな対応ができなくてはならない。これらすべてが後手にならないように、顧客の声に耳を澄まし、社会環

境・競争環境の変化に目くばりし先読み準備ができる体制にシフトしてはならない。だがどうやって？……顧客接点現場のマネジャーのつばやきが聞こえるようだ。

顧客の立場に立って考えれば、顧客が望む満足の構造は1つの方程式で表現できる。「顧客が自社の商品サービスを求める文脈は1つとして同じでない」という前提で、「1つとして同じでない文脈の中で顧客にとって自社の商品サービスが意味のある選択や利用体験になる」ように、「顧客から手がかり情報を得ながら顧客とともに満足を創造していく」という認知力の働かせ方として表現できるのだ。

顧客が感動を覚えるようなサービスの例に共通して見られるのは、上記に定義したような認知力の働きた。ある百貨店の買物相談スタッフのケースを見てみよう。若いご夫婦が母親の三回忌の引物を求めて来店された。母親の好きだったものにちなんだ引物を探しているという。条件を聞き、適したものを探せそうな売場をいくつか案内した。ところがどの売場に行っても「それなら自分たちも目に留めて検討した」という。それならばと、条件に合致する品の中でベストと思うものをお薦めした。すると、「自分たちもそれにしたいと思っていた」。だが、その品に決めることにためらいの表情を見

しょう・れいか
リクルートワークス研究所主任研究員としてワークプレイスラーニングメソッド&システムを開発した後、2005年4月から現職。同メソッドを活用した学習環境デザイン、ワークデザイン、チーム&組織開発のコンサルティング事業を手がける。



せている。スタッフには、「このお客様はご自分なりの選択眼をお持ちなのに、なぜ相談をしたかったのだろうか」という疑問が湧いた。聞いてみると、「これまで2回、自分たちなりに選んだ引物が、親戚一同から不評だった。今度こそは全員が納得できるもので、母を思い出してもらえらるものを選びたかったので、プロの意見を聞きたかった」。なるほどと思ひ、スタッフは「今日はこれ以上ご紹介できるものがない」と時間をいただき、別の候補を探すことになった。後日、別の候補をありとあらゆる方面に探したが、先日の候補の品に優るものは見つからなかった。最後にこのスタッフがたどり着いた最高のサービスとは、「先日のあの品がどこをどうとつても最高の選択だと、ご親戚一同が納得してくださる情報を提供することだ。あの品を作っている職人さんの技術と、海外の最高品質のブランドの技術を調べてみよう」。情報を顧客に提供した結果、ご夫婦は納得してその品を購入し、ここまでこだわって選べた感謝に加え、その品を入れる特注の箱を注文してくれた。

このケースには、顧客の満足度を向上させるサービスの要素がすべて含まれているが、最も注目したいことは、情報提供という無形のサービスが顧客価値（母親を思い出す記念の品を自分たちの事情にこだわって探すという体験価値）の決め手になっており、その情報提供の内容は、顧客とのインタラク

ションから創発されたものだという点だ。このようなサービスは顧客の中ではブランド化され、自社にとっては利用率アップなどの経済効果をもたらす。こうした顧客文脈志向のサービスへの暗黙の期待は、どんな商材を扱う顧客接点現場でも増えている。乗り換え空港で重要書類をなくし、案内カウンターに駆け込むビジネスマン（通常の遺失物捜索の手続きでは意味を成さない）、縁もゆかりもない立地で新築マンションを探すニューファミリー（物件の機能の案内だけでは判断基準にならない）、ボーナスの一部で自ら考えて投資できるような基礎を勉強したい初心者（利回りの安定した投資信託商品の説明をしても意味がない）……。顧客の状況が社会環境の変化によって常に流動的であり、他の選択肢もあろうなかで、その選択を自分にとって意味あるものにしたいと考える顧客はますます増えていくだろう。顧客文脈の認知力を持つ人材を、早期に育てられる組織が競争力を持つことになる。

顧客文脈の認知力はいかにして育成できるのだろうか？ サービスには同時性（需要と供給が同時に成立しないと価値が生まれない）・消滅性（在庫がきかない）・無形性（目に見えない）ので伝承が困難）・変動性（顧客の状況の変化に従い、求められる品質水準が変動する）という特徴があり、もともパターン化、マニュアル化が難しい。また「顧客の文脈に即した価値共

顧客の基本事実をよく見る習慣づけ

創サービス力」には、これまでは長い年月をかけて顧客接点人材を育て、顧客層の知識や経験を蓄積させることが必要だと考えられてきた。しかし、現在の企業に長い時間をかけてそんな人材を育てる余裕はない。

1つのアプローチとして、「顧客の基本事実をよく見る」習慣をつけることで、早期の育成が可能だ。ある企業の顧客接点現場で2カ月間、1日15分程度の顧客応対モニタリングを続けてもらったところ、3カ月目にはクレームが減少し、かつ、顧客の利便性向上をもたらす付帯サービスを、それまでにないペースで提供できるようになった。この顧客接点現場は、社員、契約社員、派遣社員合わせて約100人のスタッフで構成され、約3割が派遣スタッフでそのうち2割が3カ月以内に入れ替わる。経験の浅いスタッフの育成が大きな負担となっていた。

このアプローチは、いわゆるナレッジマネジメントの手法とは似て非なるものだ。顧客の動向とリアルタイムで、自分の認知の働かせ方をセルフモニタリングさせることに主眼があり、「仕事の現場で自ら物事を見て感じ考える力」を培う。「ワークプレイスラーニング®」という、私たちが独自に開発した手法を、顧客接点現場に適用

したものだ。これによって顧客接点人材の、顧客の文脈を読み取り考える力を解放していくことで、顧客接点人材の潜在価値は計り知れないものになっていく。

活かさぬ手はない 顧客接点人材の価値

顧客接点人材は、直接顧客を目の前にし、顧客から生身の期待・要望・信頼をかけられる時空間にいて、顧客とともにサービスを創造している。毎日、毎時間、毎分……様々な顧客に遭遇し、顧客についての膨大な感覚情報が短期記憶の中に蓄積される。

この感覚情報の中には、どんな顧客が自社の商品サービスをどう見ているか、どんな状況で必要を感じ、どんな期待を抱いてくるのか、自社の商品サービスはそれらの期待をどこまで充足できるか、どこで充足できないか、それらはどう変化しているか……自社の事業戦略を顧客の動きとリアルタイムで検証し、変化を予期するための貴重な事実が満載されている。

しかし、その多くは速いサイクルの中で記憶から消却されるか、その人材ごと社外に流出しているのが現状だ。もちろん、自社の戦略を検証する方法は多々あるが、これほど変化の速い時代に、顧客価値を提供すると同時に検証できるポジションに立つ顧客接点人材の価値を活かさない手はない。顧客

接点人材が、毎日の顧客対応ケースから満足を感じた顧客、不満足を感じた顧客の両方の顧客文脈をモニタリングし、顧客の視点で疑問に感じた事実をリアルタイムで組織内に流通させるプロセスを仕組み化することで、現場と他のスタッフ部門の間にある、あるいは、顧客接点部門と経営会議の間にある判断の誤差や時差を解消しよう。

このコンセプトに共感していただいた企業で、2年をかけてそうした仕組みづくりにチャレンジしたところ、次のような効果が生まれた。最初の半年間で、長年放置されていた事業システムの盲点を解決する意思決定がなされたのだ。この企業では、システム上の制約から毎月のように「二重の手続きを強いられる顧客」が発生していた。過去何度も改善テーマに挙がっていたが、改善には社外取引先との交渉コストを払う必要があり、常に検討は立ち消えになっていた。

そうした顧客の応対について、顧客接点現場でかねてから疑問に感じていたスタッフは、改めて顧客の視点で不具合状況を点検した。そうした応対の「つけ」が顧客の無駄時間・不信感からクレームにつながり、さらに他の顧客の待ち時間が発生、現場の生産性が低下し、最終的には顧客に納得のいく説明のすべを持たないスタッフのモチベーションが低下している実態まで見えてきた。事実状況が見えるに従い、この問題が事務部門だけの問題ではな

く、全社として顧客の信頼を失う問題であることが明確になり、迅速な意思決定が可能になった。このテーマを起案した顧客接点スタッフは、「今までどんなに自分たちが意見をあげても聞いてもらえなかった話がやっと通じた。しかし、こんなにすぐに変えられるのなら、なぜ今まで変えられなかったのか」と感想を語っていた。

こうしたサービスの盲点を着実に改善する活動に付随して、様々な効果が生まれている。本部で掲げている方針の意図が、ずれた形で現場に伝わっていることがすぐに発見され、対話が持たれて修正される。現場ではメンバーから本質を突く質問が増えてマネジャー自身が成長し、メンバー育成へのコミットメントが高まるなどだ。

眠るチャレンジの機会 もはや末端ではない

ビジネスにおける競争は、物的な競争から無形のサービス競争へと転換が進んでいるが、その流れの中で、「顧客接点サービス」は顧客接点部門だけの問題ではなくなっている。顧客と直接接する現場が顧客とのやりとりから事業戦略のシーズとなる知識を生成する能力や、顧客接点で生成された知識を組織的に商品サービスの改善や開発に活かしていくスピードが競争優位性の源泉になっていくだろう。もはや「顧客接点」は、組織の末端で商品サ

ービスを提供するデリバリーエージェントではない。顧客接点や顧客接点人材を創造的な機能として再定義することで、これまで複雑でやっつかいな課題

が山積するばかりだった顧客接点現場は、魅力的な価値創造の時空間に変わりうる。多様なマネジメントの創造、職業能力を持続的に向上させる組織の

創造、新しいサービス・ビジネスモデルの創造——。顧客接点と顧客接点人材には、いくつものチャレンジの機会が眠っている。

健全な学習する組織を育む 共鳴場、ミクロマクロ

大きな環境変化にも適応できる、健全な学習する組織の
成立には「共鳴場」と「ミクロ・マクロ」が不可欠だという。
2つの概念を通して顧客接点を眺めると、どんな世界が
立ち現れてくるのだろうか。

阪井和男氏 (明治大学法学部教授 同大学情報基盤本部本部長)

学習する組織が健全性を保つためには、ホメオスタシスと、ウルトラスタビリティという2つの性質が必要です。ホメオスタシスとは、多少の環境変化があっても、組織の状態が一定に保たれる性質。変化に抵抗する性質ともいえます。ホメオスタシスが弱いと、ちょっとした環境変化にも組織はゆらいでしまいますが、強すぎることも「硬直化」を招く病根となります。一方、ホメオスタシスでは対応できないような大きな環境変化に見舞われた

際、大きく行動と構造を変化させながらも、組織としてのまとまりを失わない性質。それがウルトラスタビリティです。例えばGEやIBMといった会社は、創業時とは事業内容、組織が大きく変化していますが、今も繁栄を続けています。こうした会社はホメオスタシスと、ウルトラスタビリティの双方を兼ね備えているといえます。

ホメオスタシスと、ウルトラスタビリティの双方を兼ね備え、組織が健全さを維持できるためには、組織は内部と外部に開放的である必要性があります。内部への開放を担うのが「共鳴場」、外部への開放を担うのが「ミクロ・マクロ」です。

まず共鳴と共鳴場を説明しましょう。「共鳴場」は同志社大学大学院教授の山口栄一氏が著書『イノベーショナル 破壊と共鳴』の中で命名したもので、何らかのレベルで互いに異質な参加者が結びつき、互いに響き合う場のことを指します。共鳴といっても、全人的に相手の考え、物事の進め方に共感する必要はありません。チームの

目的や手続きに限定して「○○さんの言うとおりだな、信頼できるなあ」と感じることから共鳴は始まります。

重要な意味を持つ 顧客接点の共鳴場

顧客接点の現場も、共鳴場であることが重要な意味を持ちます。共鳴場では共鳴を得られた価値観が爆発的に広がる性質を持っています。つまり顧客と顧客接点人材に共鳴があつて初めて、企業の生み出す価値は顧客に浸透し、また顧客が持つ価値の吸収も急速に進むのです。

異質な他者との共鳴を求め、喜びを感じるのには、人類が昔から持っている特有の性質だと考えています。それは現生人類に最も近い近縁種とされる2万数千年前に絶滅したネアンデルタール人と現生人類との性質の違いを見ると、よくわかります。

ネアンデルタール人は石器づくりの技術的知能に優れた人類で、大変精巧な石器を作っていました。ですが精巧



さかい・かずお
明治大学法学部教授
同大学情報基盤本部本部長
東京理科大学卒業。理学博士。
同大学専任講師などを経て、
1998年から現職。99年ポルト
ガル国立リスボン大学理学部客
員教授。著書は「インターネット、
マルチメディアをよむ(技術、人、
社会の諸相)」(共著、日本出版
サービス)など。

な石器はどこまでいっても石器であり、それを「装飾品に」という発想は持ち合わせていなかったようなので

一方、後に登場した現生人類は、美しい石器をペンダントにして首にかけるといったことを始めます。「社会的地位の高い人は装飾品を身につける」などのルールを考え出す知能は、社会的知能と呼ばれています。現生人類はネアンデルタール人と違い、「技術的知能で生み出した美しい石器を、社会的知能によって必要性が生み出されたペンダントに流用してみる」といった、認知的流動性を身につけていたので。こうした「こちらの知恵をあらわで生かす」という行動こそ、共鳴場における創造性の原点でしょう。

人は自然に任せておけば異質なものと共鳴を求め、それに喜びを感じる存在のほうです。ですが現代の組織ではその自然な性質に様々な制約がかけられ、組織内の人々は苦しんでいるのではないかと感じています。

次に外部への開放を担う「マイクロ・マクロループ」に話を進めましょう。「マイクロ・マクロループ」は今井賢一氏と金子郁容氏が著した『ネットワーク組織論』で言及されている概念です。企業組織に即して言えば、次のように説明できます。先ほど述べた共鳴場は、企業組織内のあらゆる部門に存在する必要がある。顧客接点現場だけでなく、研究開発部門、製造部門、スタ

ッフ部門、そして経営陣にも必要でしょう。組織全体がホメオスタシスやウルトラスタビリティを発揮するには、こうした社内各所にある共鳴場が、ある一定の方向へ向けて動くよう連動する必要があります。「共鳴場におけるブレックスルーが連鎖してイノベーションを起こし、変化する外部へ適応できる新秩序の生成能力を持つ」状態を、マイクロ・マクロループが閉じている状態といいます。

マイクロ・マクロループが閉じる、共鳴場の連鎖を起こすには何が必要か。この点のヒントになる研究も、先ほどの山口氏は展開しています。共鳴場におけるブレックスルーが連鎖し、イノベーションを完遂した事例と、できなかった事例を比較すると、共鳴場に高い場合、イノベーションは完遂されやすい(マイクロ・マクロループは閉じやすい)ことが明らかになったのです。共鳴が起こるには情動レベルの一致(この人の言うとおりだなあ、と少しみじみ思うような感覚)が必要です。情動チューニングといいますが、こうした思いは暗黙知として存在し、形式知化は不可能です。情動チューニングが共鳴場をまたいで移動していくには、ある共鳴場で一致を体験した人が、別の共鳴場にも参加してそれを伝えるしかないのです。山口氏の研究でいえば、「高度な意思決定が可能な人」が、その役目を果たしているのでしょうか。

このことは、顧客接点の共鳴場の運営にも大きな示唆を与えてくれます。最近顧客接点の業務をアウトソースする例が目立っていますが、アウトソース先からの報告などがメールや文書(形式知)に限られている場合、共鳴場の連鎖は起こらなくなります。この場合、アウトソースを意思決定した人材が、顧客接点現場の共鳴場と本社側の共鳴場、双方に参加できる工夫が必要でしょう。

究極の質問で測る 共鳴場の活性化度

最後に顧客接点現場の共鳴場がどれだけ活性化しているかを測れる指標、「究極の質問」を紹介しましょう。ベイン・アンド・カンパニーの名誉ディレクター、フレッド・ライクヘルド氏が著した『究極の質問』に書かれています。顧客に対して「このサービス(商品)を、友人やサービスに薦める可能性はどのくらいありますか」と尋ねるのです。先ほど述べましたが、共鳴場で共鳴を得られた価値観は、爆発的に広がる性質を持っています。つまり上記の質問に「可能性は大いにある」と答えた顧客が多数いれば、その顧客接点現場の共鳴場は顧客も巻き込んで活性化しているとわかります。読者の皆さんの会社における顧客接点でも、この質問を用いて共鳴場の活性化度を測ってみてはどうでしょうか。



「顧客」に着目し 舞台の謎に迫る



顧客接点劇場には欠かすことのできない、お客様＝顧客。この重要登場人物を手がかりに、研究者の論考と企業事例を通じて舞台の謎へと迫っていく。これまで注目されてこなかった「顧客の役割」とは。顧客志向と学習する組織づくりはどう結びつけるべきか。顧客と顧客接点人材を取り巻く、名脇役たちの存在意義は何か。



Part 0

顧客接点人材の役割特性 — HRMの観点

人材マネジメントの立場から眺めると、顧客接点人材の役割にはどんな特性があり、組織活動をどのように見直すことが求められるのだろうか。後半の本編に先立ち、「パート・ゼロ」として視点を提示したい。

合わせてサービス職の最高峰、コンシエルジュに関するレポートもお送りする。

工代将章 (本誌)

産業分類の中で、1次産業（農林水産業）は人間の生存のための産物を生み出し、2次産業（鉱業、建設業、製造業）は身体や生活の機能拡張のための産物を対象としている。サービス業は確たるモノではなく、情報などを提供することで顧客の購買等の活動を支援している。場合によってはサービス提供者そのものが商品となっていることもある（例えばカリススマ美容師）。

その際には機能・性能のスペックだけでは説明が不十分であり、安心、驚き、心地よさ、感動や、気持ちよく背中を押されるなどの心理的作用を与えることがサービス業の本質だろう。

次ページに对人サービスの典型・最高峰ともいべきコンシエルジュについてのレポートがある。コンシエルジュの機能には情報収集、組織内外ネットワーク、意思決定などの要素が挙げられているが、いずれも非定型性が非常に高く、職務基準や知識、能力要件

などの整理はやつかいそうだ。サービスの現場の人づくりや組織能力の議論が、勘と経験を頼りがちなのは、こんなところに原因があるのだろうか。

顧客からの情報も社内にもたらず

サービス業、その中での中心プレイヤーたる顧客接点人材の役割特性はどんなものかを書き出してみたい。

●顧客のエージェントとなり、時には上司や社内とも衝突する。

●自社製品だけでなく、他社のものを薦める場合もあり、それによって顧客・自社ともに価値を最大化する。

●主に顧客から得られる情報を社内にもたらし、新たな商品・サービス開発の起点となる。

●顧客が目の前にいるまさにそのとき価値を発揮しなければならないため、そのプロセスは現場担当者に全面的に

委ねられる。

これらに鑑みると、組織活動の面でもゼロベースで考え直すことが必要になる。例えば、組織内部だけの命令報告というだけでは不十分で、顧客や組織内部、社外人脈などとネットワークを築き、それぞれの摩擦や軋轢を解決していかなければならない。顧客接点の現場では、知識や情報の内部困り込みではなく、外に向かって共創や共生を起こしていくことが組織活動の基本態度になる。そして顧客の要求レベルが高くなれば、自分・自社だけの情報や能力で事は済まなくなり、外に向かった共創や共生の必要性は一層強まっていく。

従来のHRMが「上下」や「社内価値観」社内キャリアパスなどを軸に配置や評価を行ってきたことに対して、顧客接点でのHRMはネットワーク型・関係性の広がりというスタンスを中心にしていく必要があるだろう。

コンシエルジュとは何か

村田弘美 (ワークス研究所主任研究員)

パーソナルサービスの代表的な職種として挙げられるのが、コンシエルジュだ。個人の価値観の多様化や、商品・サービスの複雑性などから、自分に合ったものを選び出せない顧客に代わって、顧客の希求を的確につかみ、答えを導き出す。「道徳に反しない限りは、すべてのお客様の要望に応える」というポリシーは、まさに究極のサービス職といえるだろう。

5つの機能で成立

コンシエルジュは、案内係、サービス係と何が異なるのか。職業の特質を理解しておく必要があるだろう。職業としてすでに成熟している諸外国の例を紹介しよう。

コンシエルジュの仕事は5つの機能で成り立っている。

①あらゆる情報源からの情報収集とその分析・評価 千差万別な依頼に即時に応じるため、常に最新の情報を入手し備える。観光地やレストラン、小売店、宿泊施設、アミューズメント、交通機関、歴史、文化、流行などあらゆる事実や情報に精通している。あまり知られていないが、新しいレストランやショップがオープンにコンシエルジュはよく招待される。商品やサービスを知ってもらい、多くの良質なお客様に紹介をしてもらうことが目的であるが、いろいろな店をよく知る目利きのコンシエルジュに品質やサービスの違いを評価してもらう

意味もある。

②組織の中の人々とのコミュニケーション ここには顧客の要望を叶えるために、施設の各所に指示し、連携をとるマネジメントの要素も含まれる。

③組織の代表として、対外的なコミュニケーションをとる 施設の顔となり、日頃から種々様々な外部機関と信頼関係を築く。信頼を担保に急な依頼や無理な依頼を聞き入れてもらうことも多いという。

④顧客のために働く 要望に応えることが不可能な場合でも別の選択肢を提示するなど最善を尽くす。

⑤状況を分析し、意思決定する お客様が最終決定できる段階までの手はずを整えておく。

コンシエルジュの仕事の構造はこの5つに基づくものだが、明確な仕事の定義は、あるようでない。すべてのお客様の要望に応えるコンシエルジュが、単なる案内や手配にとどまらないのは、常にお客様ありきというスタンスだからだろう。

「お客様の希望を叶える」というサービスは底が深く、実行できる人材は非常に限られている。最も質が高いといわれるのは、レ・クレドールという国際的なプロフェッショナル資格を持った人材だが、残念ながら日本の正会員は十数人と希少で、新たにコンシエルジュ・サービスを導入するには、職業の適合性の高い人材を探し、育成するしかない。例を見ると、コンシエルジュの

公募は少なく、社歴の長いベテランや、あらゆる領域に精通している人材を社内から人事異動で配置することが多い。

ホスピタリティ志向は重要

では、どのような人材が適しているのか。世界で活躍しているコンシエルジュにインタビューしたところ、洞察力、予見力、問題解決力、身体活動性など、必要とされる能力・スキルは多々あるが、最も重要視すべきは、パーソナリティで、なかでも「ホスピタリティ志向(他人を援助することに価値を置く)」であった。

企業の導入理由は

顧客が求めているものは何か。同じような立地、商品、信頼性など、他社との決定的な差別化がしにくい場合、何が自社を選択してもらう決め手となるのだろうか。

企業がコンシエルジュを導入する理由は3点挙げられる。

第1は有形無形の価値、すなわちプレミアムを提供し、価格競争とは一線を画した顧客満足面でサービスの高級路線を狙うことだ。第2の理由は機能面の向上で、顧客のニーズを適切に処理することにある。多くの顧客を持ち、多種多様な商品を扱う業態では短時間にニーズを察知し、情報を与え、選択の手助けをすることで縦割りライ

ンと施設内外のサービス現場との潤滑機能や調整弁となる。

また隠れた3つ目の理由として、コンシエルジュという言葉の響きが、消費者が思い描く高級感や温かみのあるサービスという印象や好感を持つこともあるだろう。

気をつけたい点

リピーターを得るために継続的に顧客の期待と要望を探求し、それを上回るサービスを提供する。記憶に残る接客体験を創出する、といった顧客サービスの本質を実践するために、コンシエルジュが導入されることは大変好ましいことだ。しかし現状を見ると、コンシエルジュを導入する背景や期待、仕事内容や役割そのものを理解せずに、配置しているケースが少なくない。単なる案内係と相違ないケースがあるのも事実だ。導入にあたっては、組織の使命やビジョンに即した組織構造をもとに、顧客の多様なニーズにどう応えるか、サービスコンセプトに基づいて役割と職務を決定することが望ましいだろう。

村田弘美むらた ひろみ
1983年リクルート入社。求人広告審査、HRD研究所研究員などを経て、99年ワークス研究所設立と同時に入所。「若年のキャリア支援に関する10の提言」失業・無業を起して「正社員時代の終焉」社会に新しい人材ポットフォリオを構築するための10の提案などを手がける。雇用・非雇用分野における次世代社会に向けた労働市場構築など啓発活動に取り組む。

発見 4つの新たな役割とは

顧客接点でお客様⇨顧客は、どんな役割を果たしているのか。「視線で基礎力育成に参加」「価値共創のパートナー」「五感を総動員し買い物を楽しむ顧客」「キャリアデザインのカイド」……。研究者たちが示すキーワードによって、既存のイメージに囚われない新たな顧客の役割が、生き生きとした像を結び始める。

顧客接点アルバイトの基礎力向上と顧客の役割

典型的な顧客接点アルバイトの一つである、マクドナルドの店頭に立つクルー。こうしたアルバイトを通じて、学生やフリーターたちが働く上で必要とされる力⇨「基礎力」はどのように向上しているのだろうか。また基礎力の向上に、顧客はどんな役割を演じているのだろうか。

見館好隆 (ワークス研究所客員研究員)

最近企業は新卒採用において「コミュニケーション能力」「チームワーク」「行動力」など、「働く上で必要とされる力」を明示するようになった。それに伴い、社会で働く上で必要とされる力を、省庁やリクルートワークス研究所が定義するようになり、政府機関、教育機関もその力を育成することを意識し始めている。だがその力を育成す

る明確な施策は、まだ明確になっていない。本稿では日本マクドナルドの顧客接点アルバイトを対象とした研究をもとに、顧客接点アルバイトの経験によってどのような基礎力が身につく可能性があるのか、そして基礎力が身につく過程で、顧客はどんな役割を果たしているのかを考察する。

行動持続要因の抽出を主題に

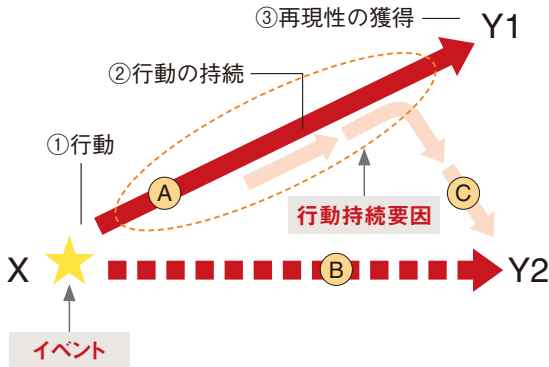
本研究では、リクルートワークス研究所が定義した「基礎力」(図表1-1)を用いた。また、基礎力向上の定義については、「何かをきっかけに基礎力に基づく行動を開始し、その行動を一定期間持続して、その行動以外でもその力が再現される状態」とした(図表1-2)。X点からY1点までを結果Aの矢印が基礎力向上を示す。①行動し、②行動を持続した結果、③再現性の獲得へと至る。もちろん、①行動

しなければBの矢印のようにY2点へ至り、成長しない。また、②行動を持続しなければCの矢印のように一度上向いた基礎力もY2点へ至り、成長しない。つまり基礎力向上には、行動を起こす「イベント」と、行動を持続させる「行動持続要因」が必要であり、本研究の分析はこの「行動持続要因」の抽出が主題となった。

日本マクドナルドは、現在約13万人のアルバイトを雇用している。年間の採用人数は約6万人。時期によって変動するが、月平均50000人を採用している(以下、日本マクドナルドのアルバイトをクルーと呼ぶ)。この新規採用されたクルーを調査対象とした。調査概要は図表1-3にまとめたのでご覧いただきたい。

調査結果を分析すると、クルーを経験することで「建設的・創造的な討議」「主体的行動」の2つの基礎力が成長していた。またクルーを成長させたイベントは、「建設的・創造的な討議」

【図表1-2】基礎力向上モデル



出典：Works Review2007「顧客接点アルバイト経験が基礎力向上に与える影響について」

【図表1-1】ワークス研究所の「基礎力」

対人基礎力	親和力	親しみ易さ 気配り 対人興味 共感・受容 多様性理解	対自己基礎力	感情制御力	セルフアウェアネス ストレスコーピング
	協働力	役割理解・連携行動 情報共有 相互支援 話し合う		自信創出力	独自性理解 自己効力感・楽観性
	統率力	意見を主張する 建設的・創造的な討議		行動持続力	主体的行動 完遂
			対課題基礎力	課題発見力	情報収集 本質理解
				計画立案力	目標設定 シナリオ構築
				実践力	行動を起こす 修正・調整

出典：Works Review2007「顧客接点アルバイト経験が基礎力向上に与える影響について」

では(1)同僚、(2)初期の仕事経験、(3)教育訓練、「主体的行動」では、(1)教育訓練、(2)初期の仕事経験、(3)同僚、だにもかかわらず、「顧客」の影響はいずれの基礎力に対しても低い事がわかった。

7要因が判明 インタビューで

次にクルーを成長させた行動持続要因はどんなものだったのだろうか。インタビューから以下の7点が抽出された。

①行動の理由や背景が書かれたマニュアル(専門学生・女性のコメント。以下同じ) レジも自動的におつりが出てきちゃうし、単純作業。でもお客様に提供するときのハンバーガーの向きとか、お砂糖やストローなどのコンディメントをお客様の手前に置いて渡すこと、つまりお客様が食べやすくすること、つまりお客様が食べやすくなる心遣いは学んだと思う。

●同社のマニュアルには、業務フローだけでなく、行動の理由とその背景が書かれ、その理解を強く求められている。その理解が一つひとつのアクションを行う動機を裏打ちし強化し、基礎力の成長を促している。

②スキルごとにシールで定義されたクルーの練度(高校生・男性) シール集めるのは楽しいですね。やっぱり、何々を取りたいと思ってそれを勉強し

て、勉強すればやっぱりレベルが上がりますよ。だからもっとシール取りたいし、自分のスキル上げたいなって思うんですよ。もし取ったとしたら次も取りたいなって思って、次に、次にと努力するのが自然と身についている感じで。

●クルーが持つスキルはバッチに貼るシールで表現され、評価も保有スキルが決まる。通常のアルバイトでは、長くやっている人が先輩であり追い抜くことは難しい。しかしクルーには最初目標となる規定枚数の「シール」という明確な努力目標と、それを習得する枠組みが用意されており、逆にアルバイト期間の長短は重視されていない。後から入っても努力次第で追い抜くことが可能なことが、基礎力の成長を促進する。

③爽やかなコミュニケーションの徹底(フリーター・女性) 教えるのがうまいと思います。確かにほめてもらえると「じゃ、ここまでできたから、今度はもうちょっとここをやってみようか」っていうように、すごく素敵な言い方をしてくれるので。

●クルーには「クルートレーナー」という新人を育てるスキル・役割がある。そのプログラムに「効果的なコミュニケーション」というステップがあり、相手を受け入れやすい爽やかなコミュニケーションを行うことが義務づけられている。結果、クルー同士のコミュニケーションが活発化し、基礎力の成

長を促している。

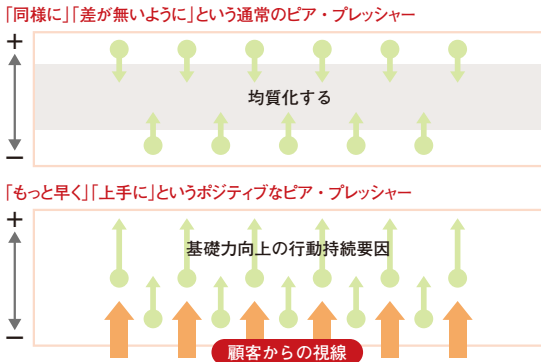
④協働の必然と、多様な人々との協働(大学生・女性) すべてが分担作業だけど、例えば作る人、売る人、フロアにいる人って分担作業だけど、そのみんながいなかったら、お客様に絶対に商品を渡せないですよ。

●同社では商品をより早く顧客に届けるため、ハンバーガー一つ作ることでも分業している。よって自ずと声を掛け合うことになる。つまり、仕事をサボることも、無口であることもできないことで基礎力は強化されると考える。また、高校生や主婦など多様な人々と協働することも好影響を与えている。

⑤勤務シフト操作による程よい刺激と伸びしろ(フリーター・女性) ほどよく忙しいっていうのもあると思う。ここにいると、時間が経つのがすごく早く感じます。常にお客さんが来るので、ほんとにあつという間に時間が過ぎて。お昼のピークはもう、すごく忙しいんですけど。でもものすごく暇な時間がないんです。

●同社は「毎週勤務希望シフト申告制」と呼ばれる週ごとの自由度の高い勤務シフトに対応している。最低2時間でもアルバイトでき、かつクルーの保有スキルを把握しているので、時間単位で適材適所に配置するかなりきめ細かなシフトが可能で「程よい忙しさ」を演出することができる。加えて業務自体に努力し工夫できる「伸びしろ」を設定することで、基礎力の成長が促進

【図表1-4】顧客の視線が生み出すポジティブなピア・プレッシャー



出典: Works Review2007 「顧客接点アルバイト経験が基礎力向上に与える影響について」

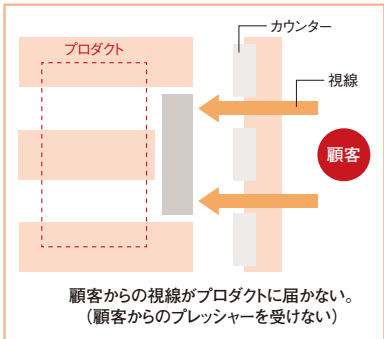
【図表1-3】調査概要

STEP 1	マクドナルドが新規採用したクルーに、基礎力アンケート（第1回）を実施（2006年7～9月）、3カ月後、再び同じアンケート（第2回）を実施（2006年11月～翌年1月）し、どの基礎力が向上しているかを測定した。アンケートを配布した店舗は、関東及び愛知・静岡・名古屋の1470店舗。結果189のサンプルを得た。
STEP 2	同時に、比較対象として、クルー以外の大学生に対しても同じ基礎力アンケートを2回実施し、結果90のサンプルを得た。
STEP 3	次に、第2回アンケート提出者のうち、20名のクルーに1時間のインタビューを行い、基礎力を向上させると考えられる452のイベントを抽出した。
STEP 4	最後に、インタビューからクルーの基礎力向上を促進した行動持続要因を抽出する。中でも、顧客接点アルバイトならではの行動持続要因は何かを考察した。

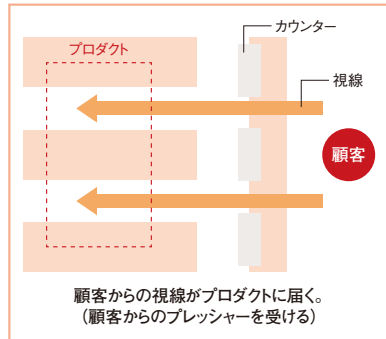
出典: Works Review2007 「顧客接点アルバイト経験が基礎力向上に与える影響について」

【図表1-5】店内レイアウトと顧客の視線

メイドフォーユー導入前レイアウト



導入後レイアウト



出典: Works Review2007 「顧客接点アルバイト経験が基礎力向上に与える影響について」

されている。
 ⑥スマイル0円とマクドナルドブランド（大学生・女性） 私はマックで働くことに誇りを持っています。マクドナルドには学校の帰りとか待ち合わせでよく寄っていたんです。すごく落ち着いた空間もあって、すごく癒されて、すごく感動したんですね。
 ●クルーになる前にマクドナルドの利用経験がない人はほとんどいない。「マクドナルドは笑っている」「元氣

だ」「早い」という視点がクルーになる前から醸成されている。そのため、「さっきの笑顔、よかったよ」など、日常生活ではめったにない笑顔やふるまいについてのアドバイスをすんなりと受け入れられる。
 ⑦顧客の視線（大学生・女性） 接客業とはいつでもコンビニとマックはだいぶ違いますよね。マックは全部見られている感じがしますよね。立っているところも見られてるし、顔も見られてるし、しゃべり方も見られてるし、動きも見られてるっていう。マックはスマイルが売りですから。
 ●クルーは、顧客の期待を痛感している。またその思いは店舗レイアウトの影響によって、カウンターだけでなく厨房スタッフにまで及んでいる。2000年から2004年末にかけて同社は「メイドフォーユー」（オーダーが入ってから商品を作り始めるシステム。それ以前は作り置きした商品を一定時間内に提供していた）という新しいキッチンシステムをほぼ全店に導入した。以前の厨房は、棚によって顧客からの視線は遮断されていた。しかし、メイドフォーユー導入に伴うレイアウト変更で棚が取り払われて顧客の視線が厨房まで届くようになり、クルー全体が顧客の思いをより感じられるようになった（図表1-5）。

どんなアルバイトでもマクドナルドで基礎力向上に貢献している3つのイベント（同僚・仕事・マニュアルやト
 レーニング）は用意されている。しかし、マクドナルドはイベントで発現させた行動に、適切に行動持続要因を用意することで、基礎力の成長を促している。その行動持続要因の中で最も注目すべき要因は、⑦顧客の視線である。顧客接点アルバイトにもかかわらず基礎力向上のイベントが「顧客」以上に「同僚」が多かった理由もここにある。
顧客の視線が向上心を呼ぶ
 通常、同僚から受ける影響（ピア・プレッシャー）は、お互いの仕事を厳しく監視し合う、いわゆる「出る杭は打たれる」ことが多い。しかし、マクドナルドでは明らかに、困ったときには仲間同士として力づけあうポジティブなピア・プレッシャーが発現している。その理由こそ、顧客の視線であると考えられる。クルーは視線を受けることで、顧客がマクドナルドに期待する気持ちを強く感じ、自らのミスで商品が遅れ、カウンターの仲間がお客様に叱責されるようなことは絶対に起こしたくないと思っている。だからより協力して早く商品を届けようと考えられるのだ。すなわち「顧客の視線」が、「同様に」「差がないように」という同化圧力としてのネガティブなピア・プレッシャーを、「もっと早く」「上手に」といったポジティブな方向性に転じさせる効果を発揮させ、基礎力を引き出

しているのではないだろうか（図表1-4）。

もし雇用する側がアルバイトを単なる安い労働力として捉えているならば、アルバイトもそのつもりで働いてしまう。結果、期待以上の人材投資効果は得られないだろう。しかしマクドナル

ドの顧客接点現場で見てきたように、アルバイトが向上心を発揮する仕組みを整備することで、同社でいえば「スマイル0円」に代表されるような付加価値を得ることができる。この考え方は他の顧客接点アルバイトでも活用できるだろう。お客様の視線は、顧客に

応対するどんな現場にも存在するのだから。

見聞好隆（みきこうたか）
首都大学東京・基礎教育センター学修カウンセラー 湘南短期大学非常勤講師 1967年、京都府生まれ 関西大学文学部・立教大学大学院ビジネスデザイン研究科卒業 旅行会社の人事、インターネットプロバイダのプログラマーを経て現在に至る。オールアバウト「大学生のキャリアアップ」のガイドも務める。

顧客は価値共創パートナー イノベーションの新形態

旧態依然とした業界内で新しい業態を創造している

新興企業群を調査する一橋大学大学院の藤川佳則教授。

藤川氏はそこに、サービス産業ならではのイノベーションの形を見出した。その実現には、顧客が「価値共創のパートナー」の役割を担う必要があると主張する。

藤川佳則氏（一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授）

イノベーションには多様な形態があります。私はサービス産業におけるイノベーションの形態として「生活起点のサービスイノベーション」が今後重要な位置を占め、その中では顧客を価値共創のパートナーとして位置づけることがポイントになると考えていま

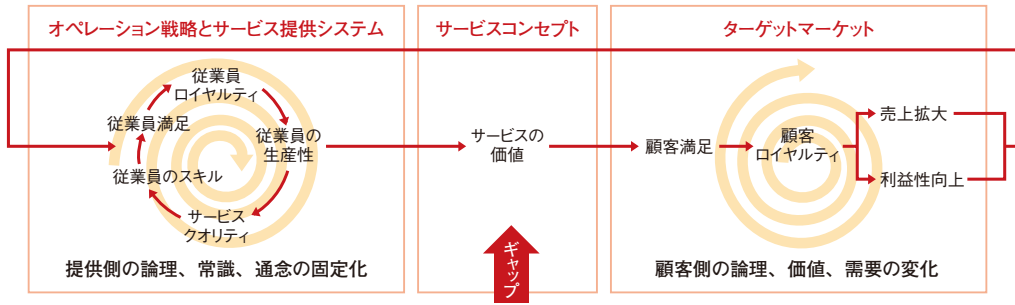
す。こうした観点に立ち、私は2006年以降、旧態依然とした業界の中で、業態創造をしている新興企業約30社について、創業者や創業メンバーへのインタビューなどの調査を続けています。調査対象のいくつかの企業を例に挙げながら、「生活起点のサービスイノベーション」や「顧客を価値共創のパートナーとして位置づける」とはどういうことなのかを説明しましょう。「サービス」を、物理的に存在する消費財、産業財などの「モノ」と比較すると、「同時性」「消滅性」「無形性」「変動性」といった特性が強いといわれています（サービスの特性の詳細は7ページ参照）。生産と消費が同時進行することは（同時性）、顧客がサービスの生産プロセスに重要なプレーヤーとして入り込みながら消費活動に従事することを意味し、顧客と現場の従業員の間を同時に管理する必要性が生じ

ます。一旦生産すると保管できないことから（消滅性）、需給バランスの管理が重要となり、見たり触ったりすることができないため（無形性）、サービスの中身や品質をいかにわかりやすく顧客に伝えられるかが重要です。また、同じサービスでも、誰が誰にどのような状況で提供するかによって、中身や品質が変動する特性があるため（変動性）、提供プロセスの管理も必要です。

**差別化が可能な
コンセプトの設定**

こうしたサービスの特性を前提に、マネジメントを組み立てるためのフレームワークの一つに「サービス・プロフィット・チェーン」があります（図表1-6）。このアプローチの出発点はサービスコンセプトの明確化です

【図表1-6】生活起点のサービスイノベーション 機会発生論の論理



サービスイノベーションの機会

新たなサービスコンセプトを定義/顧客を価値共創パートナーとして定義/提供システムの標準化、スケール化が可能となるような定義

出典:『カスタマー・ロイヤルティの経営—企業利益を高めるCS戦略』(日本経済新聞社)をもとに藤川氏が作成

(図の中央)。「われわれはいつたいたい顧客に何を売っているのか」「顧客はいつたわれわれから何を買っているのか」を自問し、それに明確に答えられることが重要です。サービスコンセプトは競合他社との比較で差別化が可能で、独自に提供できる価値である必要があります。

コンセプトを実現し、顧客満足を実現する。そして満足した顧客に「ロイヤルティ(自社サービスへの忠誠心)」を感じてもらい、購買頻度の増大や購買金額の拡大、口コミの発信などの行動をとってもらうことで「売上拡大」と「利益性向上」を図るといサイクルを、図の右側で回していくことが大切です。

顧客満足と従業員満足
両サイクルの連鎖を

一方、コンセプトを永続的に高いレベルで実現するためには、サービス提供のプロセス管理や人材管理を徹底し、図の左側で従業員満足を中心としたサイクルを回していく必要があります。

このように質の高いサービスを実現していくには、コンセプトを中心に顧客満足のサイクルと、従業員満足のサイクルとが連鎖する必要があるのですが、旧態依然とした業界では、こうした連鎖が切れてしまうことがままあります。今回事例の一つとして取り上げ

る、ブックオフが属する古本業界を例に見てみましょう。

古本業界の既存業者のサービスコンセプトは、いつの頃からか扱う書籍の希少性や資料性、専門性を判別する「目利きの提供」に固定化されました。コンセプトが市場の実情に対応しないで固定化すると、そのコンセプトの追求に即したスキル向上や人材育成、提供プロセス精緻化に向けた努力が払われるようになりません。図表1-6の左側のサイクルが、右側のサイクルと連鎖せず、サービス提供側だけの論理で回り始めるのです。

イノベーションは
ギャップに生まれる

当初は「目利きの提供」が顧客を満足させられるコンセプトだったのでしようが、図の右側では顧客や市場環境が変化し、固定化した左側のサイクルと乖離を始めてしまいます。例えば古本業では、国民の読書量が減り、読書傾向もベストセラーや新書に傾注するようになりました。その結果「目利きの提供」のサービス価値は、顧客にとってみれば低くなります。また家にある不要な本を買い取ってもらおうにも、目利きの結果その本にいくらの値がつくのかはつきりせず、「都心の古本屋街まで本を持ち込んでも、電車賃にもならない」といったことが起こってしまいます。

こうした顧客満足のサイクルと従業員満足のサイクルのギャップに「生活起点のサービスイノベーション」が生まれる機会が発生します。ブックオフは「中古本のコンビニエンスストア」をサービスコンセプトに据え置きました。一方で希少性や資料性、専門性への「目利きの提供」は削除・減少しました。本や店舗の清潔さ、店員のフレンドリーな接客や、100円コーナーなどの品揃えの新鮮さといった「本の買いやすさ」と、本の持ち込みに便利な店舗に付設する駐車場の完備、売りたい本を店舗に送付できる「宅本便」、買い取り価格の固定化など「本の売りやすさ」を付加・拡大したのです。

これらは「生活起点のサービスイノベーション」の実現にとって必要条件ではありませんが、十分条件ではありません。その実現には、サービスコンセプトの新しい定義の一部として、顧客との関係の再定義が求められます。顧客を最終的に実現したい価値を共に創り出す、「価値共創のパートナー」に位置づける必要がある。それは、顧客行動が新たに変わることを意味します。

ブックオフでは、特に「本の売りやすさ」に関する面で、価値共創のパートナーとしての顧客の姿が鮮明になります。同社が実現を目指す中古本の新鮮なサイクルでの提供は、顧客が本をブックオフで買い、読み、また売るという行動をとって初めて実現しま



ふじかわ・よしのり
一橋大学大学院国際企業戦略
研究科准教授
1969年京都生まれ。一橋大学
商学研究科修士。ハーバード・
ビジネススクールMBA（経営学
修士）、ペンシルベニア州立大
学Ph.D.（経営学博士）。専門
はマーケティング、消費者行動
論、サービス・マネジメント。ペン
シルベニア州立大講師、コンサル
ティング会社などを経て現職。
『マーケティング革新の時代』（有
斐閣）などに執筆している。

す。そういう意味において、同社の顧客は価値創造を本社とともに担っていると考えられます。それに對し、既存の古本屋では中古本の価値を創り出すのは目利きである店主で、そこで顧客が果たす役割は限定的です。ブックオフの出現によって、多くの人における「読み終えた本をどうするか」という顧客行動が変化するようになったのです。

モデルの衣装を携帯で ショーのその場で購入

もう一つ別の業界の事例を挙げましょう。「東京ガールズコレクション」というファッションショーや、それと連動したウェブサイトやモバイルサイトを企画・運営するゼイヴェルです。従来のファッションショーの来場者はデザイナー、バイヤー、マスコミ関係者など、業界関係者に限定されていました。一方「東京ガールズコレクション」はチケットを購入すれば誰でも入場することができます。ファッション雑誌の人気読者モデル出身者らが登場し、10代、20代の女性を中心に2万人

規模の来場者を集めています。このショーのユニークな点は、モバイルサイトによる通信販売との連動です。来場者は、目の前でモデルが着ている衣装を、その場で購入することができます。ショーの来場者としてだけでなく、購入を通じてショーに参加しているブランドへの評価も下していく。これも顧客が「価値共創のパートナー」となっている一例でしょう。

パートナーシップに いくつかの類型が

こうした顧客との価値共創パートナーシップの結び方には、いくつかの類型があるのではないかと考えています。前の2例と違ったパートナーシップを結んでいるのが、ネクストジャパンド、カラオケ、ダーツ、アーケードゲームなどの娯楽アイテム100種以上を1カ所に集め、「何をやっても1時間400円」で提供する「JJCL UB100」を全国で62店舗運営し、会員約80万人を集めています（2005年10月現在）。ここでは会員化した

顧客の属性、やってみたい娯楽アイテム、設備利用の履歴をデータベース化しています。この顧客データを参照しながら、従業員は「顧客がやってみaito思っていた娯楽アイテムをお勧めする」といった行動を実践しています。蓄積された行動履歴の分析をもとに、新しい娯楽アイテムを従業員から勧められる。それによって満足度が高まり、来店頻度や使用金額が高まっていく。顧客は時間軸に沿って蓄積された自らの行動によって、さらなる満足を得ています。従業員はその手助けをするという形の価値共創なのです。

このように生活起点のサービスノベーションのあり方、顧客をどのような価値共創パートナーに位置づけるかには、いくつかのパターンが存在しているようです。パターンによって、顧客接点の従業員に求められる知識やスキル、そして人材育成のポイントも変わってくるはずですが、今後私の研究も、生活起点のサービスイノベーションのあり方の類型化、それらに對した人材の管理や育成のポイントの類型化へと進めたいと考えています。

観客を評論家にしない サービス評価の手法

あらゆるサービス産業が導入している顧客満足度調査。だが多くの調査は顧客接点人材の接客態度や業務遂行の状況にばかり焦点が偏ってしまっているように思う。「サービス・ブループリント」という概念を活用した、新たなサービス評価のあり方を提言する。

浅岡柚美 (ワークス研究所客員研究員)

「サービス改善のヒントは顧客が持っている」と考え、多くの企業は顧客の声を聞くこととしている。だが実際のところ、顧客にいったい何を聞いているのだろうか。そして、それはサービスの改善や売上の増加にどう生かされているのだろうか。

専ら態度や姿勢を聞く 各社のCS調査項目

手元にあるサービス産業15社（ホテル8社、運輸・旅行2社、小売3社、金融2社）の顧客満足度（CS）調査票から調査項目を確認してみよう。自由記述だけで回答を求める企業がホテルに1社、小売業に2社あるが、他の12社は質問項目を設定し、サービスの満足度や良し悪し、期待どおりであったかどうかについて5段階評価や二者

択一などで回答を求めている。これら12社のCS調査の質問項目を分類し、その割合を示した（図表1-7）。業種により多少の差異があるが、全体では顧客接点人材の態度や身だしなみを問う質問が約35%、顧客接点人材が提供するサービスの迅速さや正確さを問う質問が約14%あり、半分近くが顧客接点人材の接客態度や業務遂行のスピード、正確さを問題にしている。明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授でサービス・マーケティング研究の第一人者である近藤隆雄氏は『新版 サービスマネジメント入門』商品としてのサービスと価値づくり』の中で、わが国ではサービスはもっぱらサービス提供者の「態度や姿勢」の問題と考えられてきたと指摘する。

サービス向上 2つの方向性

サービスの向上には、マイナス（不満足）要因の除去とプラス（満足）要因の付加という2つの方向性がある。顧客接点人材の態度や身だしなみが悪ければ顧客不満足に大きく影響する。したがって、顧客に不快感や不満足感を与える言動や身だしなみは改めなければならぬ。しかし、それがよくても単に「当たり前」としか受け取られず、プラスの満足要因にはなりにくい。一方、顧客が必要としている情報を適切に提供できたとすれば、それは満

足要因となるであろう。例えば、後述する衣料品の対面販売では、「自分には似合わない、着こなせない」と考えていた洋服が顧客接点人材の勧めやアドバイスによって着こなせたようなケースでは、顧客は満足感を得るに違いない。

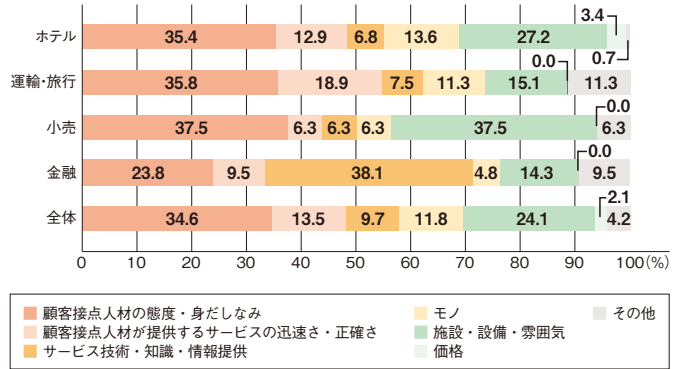
さらにCS調査の質問項目を見ると、顧客に尋ねるのではなく、本来は企業が自ら確認すべき内容ではないか、と思えるものもある。ホテルの「客室の空調は正しく作動していましたか?」「客室の清掃はよくされていますか?」「ルームサービスは迅速にお届けしましたか?」などである。これらは顧客に尋ねるまでもなく、チェックするシステムが作られているはずであるから、尋ねるとすれば、事実がどうであったかよりはむしろ「客室の空調は調節しやすかったですか?」など、顧客がどう感じたかのほうが望ましいのではないだろうか。同様に顧客接点人材の身だしなみや態度も、改善や指導が必要であれば管理職や同僚が、顧客に應對する前に指導したり注意を促したりするべき性質のものである。もちろん、これらについて自社で把握していても顧客がどう感じているかを確認するため、あえて調査する企業もあるだろう。

CS調査は顧客接点の場で、マイナス要因が生じていないかどうかをチェックするものではなく、プラス要因を生んでいるかどうかを把握することを

【図表1-8】劇場モデルで考える小売業

劇場	小売業の現場
演者	顧客接点人材
演技	接客、販売
脚本・演出	商品や売場の企画、品揃え、売場の雰囲気づくり
演者の稽古	教育・研修
舞台装置	売場の雰囲気
裏方	サポートプロセス、バックヤード

【図表1-7】顧客満足度調査で質問される項目



出典：Works Review2007「小売業が提供するサービスと品質評価に関する研究」

主な目的とするものに移行する時期にきている。そうならなければ、いつまでたってもサービスが創出する付加価値は目に見えるものにならないのではないだろうか。

「プラス要因を生んでいるかどうか」を確認するCS調査の実施には、顧客に提供しようとする効用や便益、価値とサービス水準を明確に定め、調査票の質問項目を丹念に検討し、指標化する必要がある。このような手順を踏んで調査を実施している企業も確かに存在するが、そうでない企業も多いようである。顧客満足度は重要度と満足度との関連で分析してこそ有効だ。顧客、特にターゲットとしている顧客や、売上に貢献している顧客が重要視していない項目でいくらか満足度が得られていても、それは企業戦略上あまり意味を持たない。逆に、ターゲット顧客が重要視する項目で満足が得られていないのであれば、それは速やかに解決しなければならぬ課題であるはずだ。

サービスプロセスを要素と活動に分解

顧客の声をサービスの改善に生かし、リピート率の向上や売上の増加に結びつけるには、顧客が商品やサービスを選択する上でのクリティカルな（重大で決定的な）項目の満足度を調査する必要がある。それには、まず、顧客に企業が提供しているサービスを

顧客の視点からもれなく把握することが不可欠である。

顧客に提供しているサービスを、もれなく把握する方法として、サービス・マーケティング研究者、リン・シヨスタックが示した「サービス・ブループリント」を紹介する。この概念をベースに、衣料品の対面販売を事例とし、衣料品販売に長年携わってきた3人の協力者とともに作成したものが図表1-9である。サービス・ブループリントには顧客が店舗、売場を訪れ、洋服を選び、試着、補整、会計、と買い物を終えるまで、小売業が提供するサービスが時間（横軸）と空間（縦軸）で整理されている。図の中央のラインには消費者が知覚する「物的環境」と「時間的要素」、下部には「顧客と従業員との接点」と「サポートプロセス」が示される。サービスの提供プロセスを一つひとつの要素と活動（イベント）に分解し、それぞれを時間のフローと空間で解き明かす。

このサービス・ブループリントを作成することで、自社がどのようなサービスを顧客に提供しているか、提供するそれぞれのサービスが顧客とどのようにかかわっているかが一目瞭然となる。顧客は提供されるサービスを五感で知覚するため、サービス・ブループリントには顧客の行動ごとに、顧客が見、聞き、触れ、感じる項目を細かく記す必要がある。サービスの現場全体

を把握している担当者複数名で顧客の行動に関与する物的環境、時間的要素、従業員との接点、サポートプロセスを、もれなく抽出するとよいだろう。

次に、作成したサービス・ブループリントに基づき、顧客が衣料品の購入に際して、何を重要視しているかの調査を実施した結果を示す。ブループリントにあがったすべてを質問することは回答者の負担も大きいため、質問項目を支障のない程度にまとめ、たいへん重要視する(5)〜まったく重要視しない(1)までの5段階で調査を実施した(※)。

来店前に決まっていた事柄も重視されていた

顧客が特に重視していた（オレンジの項目、評価値は4・0以上）のは、「売場レイアウト」「商品の整理整頓」「商品の品質」「商品の種類・サイズ展開」「商品の価格帯」「従業員の接客態度」「試着室」であり、重要視していた（黄色の項目、3・5以上4・0未満）は「バーゲン品質」や「補整の技術や速さ」など多岐にわたった。顧客が重要視する項目は、当然のことながら、顧客が衣料品を選び、試着し、購入する場面に集中している。しかし、品揃えや商品の整理や売場レイアウトは、消費者が店舗を訪れる前にすでに決定されている事柄である。顧客が来店する前に、その小売店が顧客に提供できるサービス

CASE 1

ルイ・ヴィトン ジャパン

自ら設定した「評価軸」を活用 スタッフの聴く力養成に注力



人事担当シニア ディレクター
原田 弘氏

ノース・イースト地区
営業統括担当
ヴァイス プレジデント
水口貴文氏

ルイ・ヴィトン ジャパンは年に1回、顧客満足度調査を実施する。調査対象は顧客データベースから抽出された数千。項目は広告、店舗のディスプレイ、品揃えや品質、店舗における接客など多岐にわたり、20ページを超える調査票を郵送し実施する。「多くの要素のうち、何が満足度向上や購入に強い影響を与えるのか、またそれぞれの項目への顧客の評価に注目していません」と同社のノース・イースト地区営業統括担当ヴァイス プレジデント、水口貴文氏は説明する。

注目度が最も高いのは、やはり価格品揃えなど製品にかかわる項目だという。だが、それらに次いで販売スタッフの接客態度など、店舗におけるサービスの質も注目されている。「ルイ・ヴィトンのバッグが10万円するとして、お客様はバッグの品質だけにその価値を見出しているわけではありません（水口氏）。店舗の雰囲気、配慮の行き届いた販売スタッフの接客、手厚いアフターサービス、そしてブランドイメージ。それらが総合されたものに、顧客は価格相当の価値を感じているのだ。

ルイ・ヴィトン ジャパン カンパニー

- 事業内容：トラベルバッグ、プラタポルテ、シューズ、アクセサリーなどの輸入、販売
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1978年(日本支社設立)
- 従業員数：1,852人(2007年4月現在)
- 売上高：1,586億円(2006年12月期)

同社で重要視されている、販売スタッフの接客を中心とした店舗におけるサービスの質。その現状を把握するため、同社では上記の顧客満足度調査に加え、調査員が覆面で接客状況を調査するミステリーショッピング、店舗の出口での顧客満足度調査も実施している。「だが調査を実施するだけでは意味がない」（水口氏）。何を測定しようとしているのか、「評価軸」をまず定める必要があるという。その上で評価軸に照らした現状のサービス水準を明らかにし、「求めるレベルに達していない場合は、水準を高めるためのトレーニングなど施策を準備し実行する必要がある」

同社における店舗サービスの「評価軸」は何だろうか。人事担当シニア ディレクター、原田 弘氏は全世界のルイ・ヴィトンで共通に実施されている「GREATER」というトレーニングプログラムがそれに当たると言う。Greating = 「お迎え」、Respond to demand

「目的を知る」など、接客プロセスの要点の頭文字をつなげたものだ。このほか「要望を探る」「提案する」「不安や心配を信頼に変える」（重い重量、高い価格など顧客が不安に感じたことを、なぜそうなっているのか説明することで信頼につなげる）「決断を促す」「将来のための関係を構築する」と続く。

現在同社が底上げを図ろうとしているのは、「お迎え」や「要望を探る」に深く関係する「販売スタッフの聴く力」だ。高いブランド力に裏打ちされた同社の商品力の強さは疑うべくもないし、同社の製品を愛してやまない販売スタッフも少なくないと原田氏はいう。「ともすれば材質のよさやお手入れ方法など製品に関する話ばかりしてしまい、お客様が『私の話も聴いてほしいの』と感じてしまうことにつながっているようです」

そこで集合トレーニングで販売スタッフが2人1組となり、1人が顧客役、1人が販売スタッフ役で、世間話から始めて顧客の話を聴き、真のニーズを読み取る訓練を実施している。「お客様自身、来店の際には自分が本当に求めていることが何か、はっきりしていないこともある。さりげない会話からお客様の情報をよく聴くことは、隠れたニーズの顕在化にもつながるはず。実際、高い業績を上げる販売スタッフは、共通してお客様の話をよく聴くことに長けていますね」（水口氏）

顧客との対話がガイドする 営業ミドルのキャリア形成

Middlence (ミドルセセンス) と呼ばれる

ミドルのキャリア停滞。そこに陥るミドルと

陥らないミドルの違いは何か。営業職ミドルにおいては、顧客との対話もミドルセセンス回避に大きな役割を演じているようだ。

島田歌 (ワークス研究所客員研究員)

ミドルセセンスという言葉が耳にしたことがあるだろうか。ハーバード・ビジネス・レビューが昨年作り出した、ミドル社員のキャリア上の停滞状態を表す言葉で、昨今欧米を中心に話題となっている。ミドルの停滞状態が、ミドルセセンスという言葉とともに改めて問題になるうとしているのには、次のような理由がある。

まず、多数のミドルが停滞状態に陥ることによる組織活動への打撃が危惧される。企業のミドル層は組織活動の中核的役割を果たすが、日本では団塊の世代の退職が近づくにつれ、バブル期に大量採用された社員たちがその層を占め始めている。だが彼らは「生産性・効率性などで他の世代に劣る」「目標なく仕事生活を送ってきたせいか、停滞状態に陥っている」といったことが指摘され、話題にもなっている。こ

のような状態を放置すれば、組織活動への打撃は少なくない。

個人の立場から見ると、停滞状態はキャリア上の「成長の危機」となる。ビジネス環境・経営スタイルの変化、個人の価値観の変化などにより、キャリア行為者としてのミドルを取り巻く環境が劇的に変化している。ミドルが充実感のある仕事生活を維持していくことは、難しい状況になりつつある。

以上のような現状において、ミドルセセンスの発生を防ぐため、ミドルが停滞状態に陥る背景・要因を探る研究を手がけた。本研究では、特に営業部門に属するミドルを研究対象とした。

営業職は日本企業の人員構成で大きな比率を占める職種である上に、仕事内容が広範でキャリアパスが必ずしも明確でなく、キャリア上の停滞感を引き起こす要因が他職種より多いと推測されたからだ。研究方法としては、一対一の個人インタビューを採用した。各ミドルを「働く一個人」「キャリア行為者」として捉え、彼らがキャリア上でどのような経験をしているのか(主観的キャリア)という視点から現状を見直そうとした。インタビュー対象は13業界22社(従業員3万人以上)の営業職ミドル38人で、「これまでのキャリア」「現状」「理想のキャリア」について、自由に語ってもらった。参加者の年齢分布は、30代18人、40代15人、50代2人。すべてのインタビュー(約60〜120分)の全内容を録音し、

テキスト化した。分析にはナラティブ分析法(※1)を採用した。この手法により参加者がインタビューで話したすべての「逸話」のデータ化が可能となった。

インタビューした営業職ミドルは、共通してミドル期に差し掛かったときに「葛藤」(※2)を経験していた。葛藤前、葛藤中、葛藤後の逸話を比較すると、その主観的キャリアの特徴から3つのタイプに分けられた(図表1-10)。各グループを「アクティブミドル」(15人、「ニュートラルミドル」(14人)、「ミドルセセンスミドル」(9人)と名づけた。

アクティブミドル15人の中から、3人の経験を簡単に紹介する。どのタイプの営業職ミドルも、入社の特長では「深く考えず、とりあえず配属されたところまで働いてみる」という態度を一様にとっていた。アクティブミドル3人の例からは、そうした様な出発点から、自発的にキャリアデザインのマインドを持ち、その結果より充実した主観的キャリアを得たミドルが生まれる様子をたどることができる。

証券営業のNさん(35歳・男性)は、経営者レベルの顧客とのかかわりの中で、顧客の悩みを本当に解決できていない自分に足りないものは何かと模索した。経営学に関する勉強が不足していることを知り、会社の派遣留学制度に応募して留学し、経営学を修めた。帰国後は志望していた事業投資分野で

【図表1-10】ミドル3タイプの代表的な特徴

時期		アクティブ ミドル	ニュートラル ミドル	ミドレッセンス ミドル
キャリア初期	キャリアに対する意識		特になし	
～キャリア中期	キャリア意識の芽生え	自発的	自発的 ／半強制的	半強制的
	キャリア概念の定義	自律的	他律的	他律的・反発感
	キャリアにおける「葛藤」の内容	キャリアデザイン	キャリアの他律性	環境・被害者意識
	「葛藤」後	内省・行動を起こす	発想転換・納得	諦める
面接時点	主観的キャリアの全体像	充実	普通	停滞

出典：Works Review2007「ミドル社員とMiddlelence」

「お客さんから指名される」存在となつている。

商社営業のYさん（35歳・男性）は、「自分には特技がない」と悩んでいた。欧米出張での営業活動中に、日本企業の営業担当者として「アジアマーケットに精通することは武器になる」と実感した。そこで中国への修業生制度に応募、留学した。帰国後は中国に関する「武器」を生かせる様々な部署に自分を売り込むことができていた。

商社営業のNさん（35歳・男性）は、「自分でない他の人がやっても同じような結果が出る仕事」において「自分の価値を感じない」状態が続いていた。あるプロジェクトで「会社が使つてやろうと思うような自分の付加価値はどこにあるのか」と模索。その際、自分の強みに加えて、何が顧客から望まれているのか、時代は何を要請しているのか、という点を見直し、キャリアをデザインし直した。その後は、「武器」であるフランス語を生かした営業活動を展開している。

3人の事例から読み取れることをまとめよう。まず彼らの主観的キャリア上の充実感は、キャリアへの独立した働きかけ（内省・行動）、「キャリアの自律」から生まれている点だ。深く考えずに仕事生活を送っていた彼らは、危機感をきっかけとする葛藤から自らを客観的に見るようになり、仕事人生に関して発想を切り替え、行動を起こしている。さらに、彼らはその際「顧

客との対話」という要素をガイドにしてキャリアをデザインしている。営業部門のアクティブミドルたちは、顧客との絶え間ない接触の中から自分自身の「武器」「付加価値」はどこにあるべきかを見出し、育成することが多いのだろう。

キャリア概念に反発するミドルも

一方、ミドレッセンスミドルおよびニュートラルミドルは、キャリア概念自体に反発、もしくは他律的キャリアの枠組みを維持している（図表1-10）。『今まで困つておいて、いきなりキャリア形成はあなた達が決めるんですよ。それはやっぱり人事の怠慢』（39歳男性、課長）と被害者意識を抱くような状況では、顧客接点をガイドとする発想はおろか、キャリアを自律的にデザインする発想は出て来ない。

この点に、入社時では際立った違いが見られない営業職ミドルが、より充実した主観的キャリアを持つのか、それともキャリア上の停滞に陥つていくのかの分かれ目があると考えられる。

最後に、営業職におけるミドレッセンスの発生を防ぎ、より充実した主観的キャリアを持つアクティブミドルが現場が増えていくため、組織側がどのように働きかけていくべきかを簡単に考察したい。カギとなるのは各ミドルの「キャリア自律の支援」だ。第1段

階には、意外に強いミドルのキャリア概念への反発や被害者意識を、自律的フレームに転換することが求められる。起爆剤の一つには、「キャリアを考え始めなければ自分は生き延びていけない」という「危機感」が考えられる。ミドレッセンスミドルが集中していた特定企業には、『キャリアとか意識しなくても、それなりに楽しく過ごせちゃう』（49歳男性、課長）といった環境が存在し、ミドルが危機感を抱くような組織文化が見受けられないことが示された。組織側も従来の雇用慣行を維持し、キャリア自律の概念を受け入れられていないことの表れだろう。組織側がキャリア自律化の必要性を徹底して意識し、ミドルが危機感を持てるシステムを整える必要がある。

第2段階では、意識が変わったミドルに対し、顧客接点から自分の「武器」「付加価値」を発見、育成するキャリアをデザインするよう導くことが必要だろう。本研究でアクティブミドルが示した、顧客接点に基づくキャリアの自律は、営業部門で経験を積むミドル社員にこそ達成可能なものだ。上司や人事担当者自身が従来他律的キャリア志向を捨て、各ミドルの独立したキャリアデザインを信頼・尊重していくことが求められる。

島田 歌（しまた うた）
1976年東京生まれ。英国ケンブリッジ大学博士課程在籍中。2000年慶應義塾大学法学部法律学科卒業後、三菱商事株式会社入社。2003年英国London School of Economics 理学修士課程修了。専門は組織・社会心理学。

※1 ナラティブ分析は、対象者がインタビューにおいて提供した談話が「物語（ナラティブ）の集大成」に近い場合に活用できる分析法だ。まず一字一句文書化したインタビュー内容を精読し、「逸話」（内容上まとまるのある小話）に分割する。各逸話を構成する文節を要旨「方向付け」「出来事とその順序」「行動・経験などの評価、語り手自身の態度」「結末」「現在時点から見る結果」に分類し、それをもとに各逸話の「核となるナラティブ」を抽出する。この作業をすべてのインタビューについて行い、抽出された

※2 キャリアにおいて行き詰まり、不安・焦燥感などを経験することを指す。

結合 顧客志向と学習する組織づくり

顧客志向と学習する組織づくり。両立が難しいどころか、舵取りを誤れば「思考停止したお客様の奴隷」が生まれてしまうように、二律背反にもなりかねない。両者を並び立たせ、さらには正のスパイラルを描いていくため必要な取り組みを探る。

寄稿

顧客志向の競争で促す 営業の学習する組織化

顧客接点人材が新しい知識を生み出し、それが組織内を還流し、さらに知識同士が連結し、イノベーションを生むサイクルが回り続ける

「学習する組織」。その実現に必要な組織内部の競争の適切なデザインとは、どのようなものだろうか。

松尾睦 (小樽商科大学大学院准教授)

し、現実にはそうした人材は少ない。

顧客のニーズにお構いなく自分の提供したいものを押しつける「押しつけ型の人材」、決められたとおりのサービスしか提供できない「マニュアル型の人材」、奴隷のように顧客の要求に従う「御用聞き型の人材」が目立つ。

創造的な内部競争を どうデザインするか

では、どのようにすればソリューション型の人材を育成することができるだろうか。筆者は、顧客接点人材の能力は、組織づくり、特に組織内部の競争のあり方と深いかわりがあると考えられる。人間が集まってグループや組織ができる、そこには多かれ少なかれ、資源や報酬の配分をめぐる「競争」が生じる。この競争は、メンバー同士が切磋琢磨して高め合うポジティブなものになることもあるし、互いの足を引っ張り合うネガティブな競争になって

しまう場合もある。

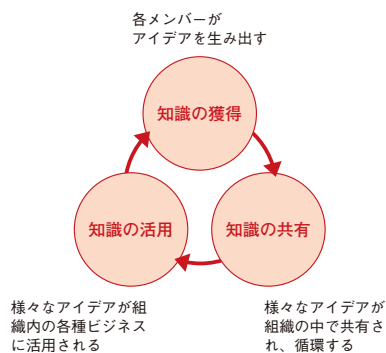
本稿の主張は、「顧客の問題を解決することを目指して、適切な行動やビジネス上のアイデアをめぐってメンバー同士が競い合っている組織において、ソリューション型の人材が育つ」という点にある。筆者は、こうした内部競争を「顧客主導のプロセス型内部競争」と呼んでいる。

以下では、典型的な顧客接点人材である営業担当者に焦点を当て「いかに創造的な内部競争をデザインするか」について説明する。なお、本稿では、具体的なイメージを持ってもらうために、金融業界において革新的な営業を展開しているオリックス株式会社の事例を取り上げる。詳しい内容については、拙著『内部競争のマネジメント 営業組織のイノベーション』（白桃書房）を参照していただきたい。

優れた人材は「学習する組織」において育成される。なぜなら、人は自分が所属する組織の価値観やものの見方

顧客ニーズが多様化し、競争が激化している現在、顧客と接する人材の重要性がますます高まっている。なぜなら、顧客接点人材は、企業と市場の境界線で働き、両者をつなぐ役目を果たしているからである。そこで求められるのは、「顧客が抱える真の問題を明確にし、有効な解決策を提示できるソリューション型の人材」である。しか

【図表2-1】学習する組織の特徴



まつお・まこと
 小樽商科大学大学院専門職大学院(ビジネススクール)准教授
 1964年東京生まれ。東京工業大学大学院社会理工学研究科博士課程修了(学術博士)。専門は経営組織論、認知心理学、社会心理学。著書は『内部競争のマネジメント 営業組織のイノベーション』(白桃書房)、『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』(同文館出版)。

社内を駆け巡る情報が営業担当者を刺激する

を取り入れ、一緒に働く先輩や上司をロールモデルとして学ぶからである。ところで、「学習する組織」とは、どのような組織だろうか。これまでの研究によると、従業員一人ひとりが新しい知識(例えば、新しい売り方、新商品、業務改善のアイデア)を生み出し、それが企業内で共有され、様々なビジネスに活用され、それが刺激となってまた新たな知識が生み出されるといふサイクルが回っていることが、学習する組織の特徴である(図表2-1)。

例えばオリックスでは、メインターゲットである中小企業に対し、各支店の営業担当者がリース・保険・証券といったパーツを組み合わせ、顧客の問題を解決する金融商品を提供している。図表2-2に示すように、営業担当者が考え出した金融商品の情報が、口コミやイントラネットを通して社内を駆け巡り、お互いに対抗意識を持つ営業担当者の思考を刺激する。各営業担当者は、面識がない担当者からの問い合わせにも気軽に応じる。その理由は、自分の生み出したアイデアが社内に広まることで、自分の評判が高まるからである。有用な商品のアイデアは、顧客ニーズの違いに応じてカスタマイズされ、別の商品と組み合わせられて新たな金融商品が生み出される。こうし

たことが可能なのは、現場の営業担当者を中心となって金融商品を開発しているからである。一例を挙げると、「医療機関向けのリースやファイナンスを行う際に、診療報酬の一部を債権化することで保全を図る」という取り組みが営業担当者レベルで考案され、全社で共有されたケースがある。

このように、顧客接点人材がどんどん新しい知識を生み出し、知識が組織内を還流し、知識同士が連結してイノベーションが生まれるという学習サイクルが回っているがゆえに、その中で採まれたオリックス社員は、ソリューション型人材として育つのである。

では、どうすれば学習する組織を作ることができるだろうか。そのカギは、組織内部における「競争の性質」にある、と筆者は考える。なぜなら、集団や組織において、メンバーは、資源や報酬をめぐる競争しており、そのあり方は、個人のモチベーションや行動様式に強い影響をもたらすからである。

従来の研究を整理すると、内部競争のあり方は、次の3つの要素によって捉えることができる(図表2-3)。

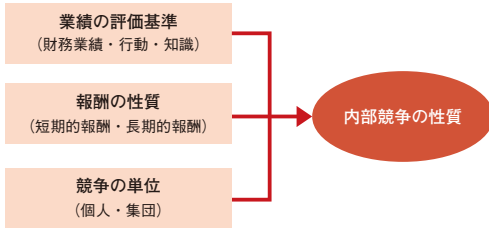
- ①どのような基準で各メンバーが評価されるのか(業績評価基準)
 - ②評価の結果、どのような報酬が与えられるのか(報酬の性質)
 - ③競争は、個人単位かそれとも集団単位で行われるか(競争の単位)
- 第1に、メンバーの業績が評価される基準は3つある。すなわち、売上・

利益といった「財務業績」、どのような売り方をしたかという「行動」、どのような売り方の仕組みを提案したかという「知識」である。第2の要素は、そうした評価の結果としてどのような報酬が与えられるかという「報酬の性質」である。評価が、短期的な給与アップや昇進につながる場合もあれば、社内の評判や希望する職務への異動といった長い目で見た報酬と結びついていくこともある。第3の要素は、競争が個人単位で行われているのか、それともチーム・支店・部門といった集団単位で行われているかに関係する。

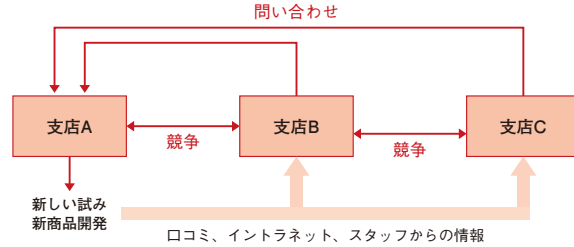
「とにかく売ればよい」という押しつけ型の営業や、「顧客に奴隷のように仕える」御用聞き型の営業が行われている会社では、業績評価の基準として「行動」や「知識」が考慮されておらず、もっぱら「販売額」に応じて個人単位の競争が展開されている傾向にある。これまで無理な押し込み販売によって問題を起こし行政処分を受けた会社の問題を多くは、売上至上主義の業績管理を採用している。こうした組織の中には、「情報の抱え込み」「足の引っ張り合い」「非協力的態度」という後ろ向きな競争が見られる。

これに対して、オリックスでは、「売上・利益を上げる」という財務業績を評価の基準にしつつも、「どのように売ったのか?」といった行動面や、「どんな仕組みを作ったのか?」「どのような新しさがあるのか?」といった知

【図表2-3】内部競争の構成要素



【図表2-2】オリックスにおける内部競争のイメージ



出典:『内部競争のマネジメント』77ページ

競争のエネルギーを ポジティブに変換

識創出の面も重視されている。また、担当者間の競争と同時に、支店間の競争意識も強い。つまり、「財務ベース、行動ベース、知識ベースの評価基準」と「個人間競争と集団間競争」がうまく組み合わさる形でポジティブな内部競争が展開されているのである。

営業担当者の行動・知識を評価する

ことや集団単位の競争が、創造的な内部競争につながるのにはなぜだろうか。それは、内部競争につきものの副作用を抑制し、競争から生まれるエネルギーをポジティブな形に変換するからである。具体的にいえば、行動評価を導入することで「足の引つ張り合い」や「情報の抱え込み」といった現象を抑え、知識評価を導入することで「知識を他者に提供する」インセンティブが生まれ、集団単位の競争によって「集団内における協力活動」が醸成される。なお、筆者の研究によると、仕事の内容が異なれば、「報酬の性質」や「競争の単位」のあり方も異なる。複雑な仕事の場合には、長期的な報酬（長期的な昇進や希望部署への異動）が適しているが、比較的単純な仕事の場合には、短期的な報酬（給与・ボーナス・昇進）や個人単位の競争のほうが、学習を促進する傾向が見られた。ここで注意しなければならないのは、

は、内部競争の構成要素を組み合わせただけでは十分とはいえない、ということである。なぜなら、それだけでは「何のための競争か？」という競争の目的が示されていないからである。創造的な内部競争をデザインする上で欠かすことができないのは、顧客の問題解決を第一に考える「顧客志向」の企業文化である。組織メンバーが顧客を重視しつつ互いに競い合うとき、そこに一体感が生まれ、無用なコンフリクトを避けることができる。

企業内では「対人関係の悪化」や「予算・人材の奪い合い」という後ろ向きな対立が付きものだが、筆者の研究によると、顧客志向は、メンバーの視点をも「顧客の問題解決」という同じベクトルに向けさせることで、ネガティブなコンフリクトを抑制し、「仕事におけるアイデアのぶつかり合い」といった建設的なコンフリクトを促進する。顧客志向のもう一つの効果は、知識の交換を促進するという点である。営業担当者が顧客の問題解決を重視するようになると、仕事の難度が上がったり、自分一人が持つ情報・知識量では問題を解決できなくなることが多い。結果的に、他者から情報・知識を得たいというニーズが高まり、「ギブ・アンド・テイクの関係」が生まれる。オリックスにおいて、情報や知識の交換が担当者間で積極的になされるのは、同社の顧客志向によると思われる。このとき留意すべきことは、顧客志

向の中心である。全社的な視点を無視して特定顧客のわがままのみに耳を傾ける、掛け声だけの精神的な顧客志向は機能しない。また、社員満足を無視した顧客重視は顧客接点人材を疲弊させ、ミスや不祥事を引き起こす恐れがある。顧客の潜在的ニーズに焦点を当て、全体最適を考え、仕組みに裏付けられた顧客志向を構築する必要がある。

以上をまとめると、顧客の問題解決のために、担当者同士が財務業績・行動・知識の観点から競い合う「顧客主導のプロセス型内部競争」をデザインすることが、優れた顧客接点人材の育成につながるという。筆者の研究では、顧客主導のプロセス型内部競争は、メンバーが持つ「経験から学習する能力」も高めることがわかっている（詳しくは、拙著『経験からの学習』プロフェッショナルへの成長プロセス（同文館出版）を参照いただきたい）。最後に次の2点を確認しておきたい。第1に、売上・利益といった成果指標は、業績評価の基盤として欠かすことはできないという点である。財務業績による評価に行動・知識面の評価をいかにリンクさせていくかが重要になる。第2に、本稿で紹介したオリックスの事例は、創造的な内部競争の一例に過ぎない。業界や自社の特性に基づいて内部競争をデザインし直すことが、優れた顧客接点人材を育成する鍵を握るのである。

複雑化する顧客企業のニーズ 学習と協働を促すことでの対応



人事グループ副部長
酒井貴行氏

オリックスの営業部門がなぜ組織的な協働や学習を重視するのか。それを知るためには、まず同社の主要ビジネスモデルの理解が必要だ。リース事業を発祥とする同社だが、現在それはオリックスグループが提供する商品・サービス群の一部に過ぎない。事業分野は企業向け融資、不動産開発・ファイナンス、保険、M & Aなどを手がける投資銀行業務など多岐にわたる。「ある企業が遊休地を所有している」として「売却したい」というご要望なら、グループの不動産会社で買い取りマンションを建設する。『所有したまま活用したい』なら、私どもが土地を借り、建物を建ててシヨッピングセンターを誘致する。『所有しつつ財務諸表からはオフバランスにしたい』なら、必要なスキームを描いて実行する。このように何か一つの商品・サービスの提供ではなく、ニーズに合わせて組み合わせたり、新しいサービスを開発したりします」と同社の人事グループ副部長、酒井貴行氏は説明する。リース・金融・不動産分野を中心とした多彩なサービスを組み合わせ、顧客の多くを占める全国の中堅中小企業のあらゆる課題に

解決策を提供するビジネスといえる。顧客のニーズを聞き出し、グループの商品・サービスを組み合わせ解決策を提案する主体は、全国に展開された営業部門に委ねられている。「顧客のニーズが複雑化し、提供できるサービスも多様化している。営業部門同士の情報共有や、専門知識を持った本社の専門部門とのコ・ワーク (co-work、協働) を進めなければ、顧客の期待には応えられないし、業績も上げられない」(酒井氏)

まず社内の情報共有に注目しよう。ある程度経験を積んだ営業担当者や支店長、次長などの管理職は、社内に知り合いネットワークを張り巡らせている。「○○支店の××が考えた新スキームが業績を上げた」「××支店の○が考えた仕組みが顧客に評価された」……。こうした情報を仕入れては、自ら試みたり、支店や部署内で共有したりする。「人づてのネットワークに加え、ITを活用した成功事例のデー

オリックス株式会社

- 事業内容：法人向けファイナンス、投資銀行業務、オペレーティングリース、不動産開発、不動産関連ファイナンス、生損保商品取扱など
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1964年
- 従業員数(連結)：16,414人
(2006年9月末現在)
- 売上高(連結)：9,478億円(2006年3月期)

タベースや、イントラネットを通じた営業日報の相互閲覧システムなどを通じて、注目すべき取り組みはかなりのスピードで社内に広まります」と酒井氏。

補完関係にある 専門部門と営業

各地の営業部門と本社の専門部門のコ・ワークは、互いが補完関係にあることで促進される。本社の企画部門がまず開発した商品を、全国展開するというパターンは一般的ではない。営業部門の支店や各部署が、顧客のニーズを聞き出した上で専門部隊と協働し、ニーズに応える商品やスキームがまず開発される。他地域でもその新商品が活用できることがわかって、初めてその商品は全国に展開されるという。

新商品をローカル限定に終わらせないためには、専門部門が新商品の強みや汎用性の高さを各地の営業部門に説明し、理解してもらう必要がある。「各地の営業部門は顧客との強い結びつきを持っているが、顧客の課題を解決できる知識やノウハウをすべて持っているわけではない。一方で専門部門は知識やノウハウを持っていても、各地の顧客の実情やニーズを深く理解するたため営業部門の協力が不可欠なのです」

「顧客接点発」での最近のヒット商品に、地銀、信用金庫など地方金融機関と提携する「事業者向け無担保ローン



ガバナンス&プランニング部部长
伊藤洋志氏

CASE 3

アクサ生命保険

「顧客満足」と「学習する組織」
両者を結びつけられる研修とは

保証」がある。地方の金融機関が企業に融資する場合、これまでは都道府県の信用保証協会などが保証するケースが多かった。新サービスでは同社が地方金融機関と提携し、同社が融資を保証する。地方企業はより簡素な手続きで短時間に融資を受けられ、金融機関は中小企業向け融資額を伸ばせる。最初は九州地区のある支店が聞き出して

きたニーズをもとに、投資銀行部門とコ・ワークで開発されたが、現在は100以上の金融機関と提携が結ばれているという。
情報共有やコ・ワークは、「高い業績設定によって下支えされている」(酒井氏)。同社の営業部門の目標は、個人単位、1年間のスパンで設定される。「前年比10%増は当たり前。部門によ

っては30%、50%増もある」。高い目標は前年と同じことの繰り返しでは到底達成できない。「堅実な積み重ねも必要だが、それに加えて挑戦的な試みを年間に2つ3つと仕掛ける必要がある。だからこそ他の支店や部署の新しい取り組みを吸収しようとし、専門部門の知恵を借りようとコ・ワークも促されるのです」

アクサ生命保険のカスタマーサービス部門には約400人が働く。保険契約の維持管理業務や保険金・給付金の支払い業務などのバックオフィス業務、コールセンター業務を担う。部門は2006年から顧客満足度向上(CS)意識醸成とCS行動定着、学習する組織の構築推進と、それを担うリーダー育成を目指した「変革エージェント研修」を実施している。

なぜ同部門は、CS意識醸成・行動定着と、学習する組織の構築推進を結びつける研修の実施に踏み切ったのだ

アクサ生命保険
株式会社

- 事業内容: 生命保険業
- 本社所在地: 東京都港区
- 設立年: 1994年
- 従業員数: 7,252人(2006年3月末現在)
- 保険料等収入: 6,843億円(2006年3月末現在)

ろうか。「私が管理職となった98年以降、指示待ち型の部下が増えていることに気がついたのです」と、研修を企画・実施する同社ガバナンス&プランニング部部長の伊藤洋志氏は語る。環境変化のスピードは速く、顧客の要望も日々変化し、ハードルの高さの上昇を実感している。「いちいち上司の指示を待っている、お客様の要望にス

ピード感を持ち臨機応変に対応していない。PDCAサイクルを自律的に回せる人材の集まった組織にならないれば、CS行動定着も実現しません」そこで具体的な課題を発見し、様々な視点から検討した上で、解決策を立て実行するためのツールとして、アクションラーニングに注目した。アクションラーニングはコーチが主導し、5、6人が話し合いに参加するセッションによって、課題発見、検討、解決策立案を実現する。参加者同士が質問とそれへの回答を相互に繰り返す、参加者全員が合意できる課題の再定義を通じて真の課題を明らかにしていく。まずはガバナンス&プランニング部のメンバーが外部の研修を受講するなど研究を進めていた。

そんな折、伊藤氏は上司の外国人役員から「スタッフたちに発想転換力が

ない」という不満をぶつけられた。「それが本当の課題なのだろうか」と感じた伊藤氏は、アクションラーニングの手法を学んだスタッフとともに、問題を提起した役員とセッションを実行した。すると最終的に、課題は「CS意識が希薄であること」に再定義されたという。「こうしてCS意識醸成・行動定着と、学習する組織の構築推進を結びつける必要性が上司の役員と共有できたのです」（伊藤氏）

「変革エージェント研修」には、CS意識醸成・行動定着と、学習する組織の構築推進を実現するツールとして、

「見える化」支えるシンプル仕組み

学習する組織の構築に向けて、アクサ生命保険の「変革エージェント研修」でも活用されている「アクションT.C.」は、ネットマン（本社・東京都中央区）が提供するITツールだ。「多様な活用ができるサービスですが、入り口は研修などで身につけた新たな行動を、職場に戻った後も定着させるためのツールとしてご案内しています」と永谷研一社長は語る。

利用者から見える仕組みは至ってシンプルだ。Web上のブラウザで画面を開くと、まずアクションプラン（目標）の設定を求められる。アクサ生命保険でいえば、CS意識向上に向けた目標を設定することになる。「プランの内容はどんなものでも対応できます。時短に向けたアクションプラン

でもいいし、プライベートならダイエットにだって活用できます」（永谷氏）。決めた目標に対して、毎日、数日おきなど、自ら設定した間隔で書き込みを続けていく。目標が「できた」か「できなかったはいえない」かのチェック。そして日記形式で目標に対する行動の記録や気持ちの移り変わりを記入する。

「アクションT.C.」を利用する基本単位は7人から8人が理想という。このメンバーたち（上司を含む場合が多い）が、各々の日記へ相互にコメント、感想を書き込む。基本はこの作業の繰り返しだ。こうしたやりとりの内容や回数がシステムを通じて記録に残ることで、「本人の意識や行動、チーム内のつながりの見える化が可能にな

アクションラーニングと、ITツール「Action（アクション）T.C.」（囲みコラム参照）を導入している。研修対象者は公募に応じた16人。1期目は入社2年目から準管理職クラスまでの11人。2期目は準管理職クラスを対象を絞り、5人となった。4カ月半の間に、合宿を含む8回程度の集合研修に参加してもらった。この研修で特徴的なのは、集合プログラムから戻った後の職場や、研修メンバーが集まるプロジェクトで、具体的な成果を出す実践を組み合わせている点だ。

CSの芽を育てるプロジェクトを実践

研修メンバーによるプロジェクトはCSの芽を育てようという思いを込め、「スプラウトプロジェクト」と命名されている。2期目のメンバーは「顧客対応の改善事例の、部署を超えた共有」をテーマにした。活動の一例を挙げると、顧客が紛失した文書の再発行で、文書によっては手書きで対応せざるを得ないケースがあった。だがある部署では、その場合でも再発行文書をプリントアウトできる簡易プログラムを作成し対応していた。他部署でもこのプログラムは活用できるはずなのに、これまではその存在さえ他部署に知られていなかった。組織がプロセスごとに改編され、部署を超えたノウハウ共通化が図られてこなかったため

だ。この場合「〇〇通知書の再発行」と捉えるところある部署固有の業務だが、「手書き書類の改善」へ問題の捉え方を変えれば、各部署で共有できるノウハウになる。こうした各部署が別々に蓄積してきたノウハウを、共有、相互利用する仕組みの構築を、アクションラーニングを活用しながら進めている。

職場に戻っての実践は「アクションT.C.」を中心に展開される。CS意識醸成に向けた目標をメンバーに立ててもらい、「アクションT.C.」に記入。目標に関する日記を毎日記入する。リーダーの研修メンバーは日記の書き込みに感想を書き、メンバー同士が互いの日記に感想を記入し合うことも促す。あるメンバーが設定した目標の変遷を見てみよう。「電話での対応を丁寧にする」↓「作業効率向上のために机・マニュアルなどを整理整頓する」↓「お客様に発送する書類の簡素化を目的に、化外部委託業者との作業効率化を図るため、書類発送指示書の出し方を見直し、マニュアルを作成する」。日記への書き込みと、それに対する感想のやりとりを通じて、徐々に目標が具体的に高度なものに変化しているのがわかる。

研修で身につけたアクションラーニングや「アクションT.C.」を使いこなす術を、「その場限り」にしない工夫も、目標管理制度を通じて組み込まれている。「研修で身につけたツール



人材開発室長
大原光泰氏

CASE 4

ネットトヨタ南国

人生を善く生きる力の獲得へ
考え抜き、話し合う「顧客満足」

「(永谷氏)
例えば目標の設定内容の変遷、日記の記述や分量、記入回数は、自己開示がどれだけ進んでいるかの指標になる。「自己開示率の高い人が多数いる組織は成長するといわれています」。自律型組織への変化も可視化される。このシステムでは感想やコメントが、「同じチームのメンバー」「他チームのメンバー」「内部アドバイザー」(上司)

「外部アドバイザー」の4つの属性のうちどこから寄せられているかが図示される。「アクサ生命保険でもコメントを寄せる人が、内部アドバイザーから同じチームのメンバーへ変化した。これはチーム内のつながりの強まりや自律型組織への変化を表しています」。このような仕組みの活用で、アクサ生命保険における「学習する組織の構築」の見える化は実現されているのだ。

ネットトヨタ南国の顧客満足度評価は、トヨタ販売会社4系列(トヨタ、トヨペット、カローラ、ネット)約300社の中で、7年にわたり群を抜いてトップを走り続けている。同社の人材開発室長、大原光泰氏は「普通は購入から時間が経つほど満足度は下がっていく。だが当社への評価は購入直後より三年後が高くなる点が特徴です」と語る。

同社はどんなサービスの提供で、驚異的に高い顧客満足を得ているのだろうか。安さ、スピード、顧客の近くに

ネットトヨタ南国
株式会社

- 事業内容: 新車・中古車の販売、中古車の買取り、自動車整備・部品等の販売、損害保険・生命保険代理店など
- 本社所在地: 高知市
- 設立年: 1980年
- 従業員数: 114人(2006年度3月末現在)
- 売上高: 35億円(2006年度3月期)

店舗がある……。こうした数値化、言語化できる「物理的充足感」は、同社も軽視はしていないが、強みにつながるポイントでもないという。「こうした充足感への対応はマニュアル化やコストオペレーション化でも可能でしょう。ですが競合にすぐ真似されてしまいます」。同社が目指すのは、親身に應對してもらった、丁寧だった、共鳴した、感動したといった、顧客の

精神的充足感なのだ。「こうした満足感こそ物理的なものに比べてお客様の記憶にも残りやすいのです」(大原氏)。精神的充足感を顧客に抱いてもらうには、「お客様のちょっとした表情や言葉から、本当に望まれていることを察知しなければなりません。それは社会的動物である人が、他の人とかかわる力そのもの。自らの人生を善く生きていく力の強化が求められるのです」と大原氏は説明する。

この点を同社は「仕事、すなわち人生と見え」という言葉で表現している。同社の自動車販売現場で働くことを、仕事ではなく人生そのものと思えるか。「採用活動では、その点を志望者が見極めていくことをお手伝いします」

新卒志望者の場合、3回程程度の会社訪問の後、適性検査、能力検査、作業能力検査からなるアセスメントテスト

を活用し、CS意識醸成・行動定着に向けた具体的な取り組みを目標に設定することを認めています。目標を達成すれば、給与やボーナスで評価される。この点は研修をやりっぱなしにしない工夫として、現場の管理職から高く評価されています」

現在研修経験者は16人。現場での実践に参加するメンバーを含めて、約70人が活動している。「新しい行動は、参加者が構成員全体の2割を超えると爆発的に広がるといわれています。カスタマーサービス部門は400人ですから、組織の変化をはっきりと実感できるまで、もう一息だと感じています」(伊藤氏)



ネットヨタ南国本社のショールーム内に自動車は1台も展示されていない



顧客と社員による交流イベントのひとつ

を受けてもらう。その次の面談では結果を本人にフィードバックし、結果を参考にしたキャリアアカウンセリングにも応じる。診断結果は選考には直接結びつけないという。「例えば社交性が低いという結果が出たなら、当社での仕事にはどちらかといえれば不利でしょう。ですが本人が仕事を通じて自らの社交性を高めたいと考えているのなら、選考に進むことは可能です」

この場合なら、本人が理想とする生き方を実現する上で「低い社交性」の解決が重要だと確信が持て、さらにもどのプロセスが問題でその状態が生まれているか解決の糸口が明らかになるまで、少なくとも10回程度の会社訪問を続けてもらい多様な現場スタッフと面談を繰り返す。志望者の多くは3週間のインターンシップにも参加する。「何のために働くのか?と聞くと、最初は親からの自立など、経済的理由を挙げる人が多い。『ではそれは何のため?』と問い返し思考を深めてもらいます」(大原氏)

面談やカウンセリングの結果、「求めていたのは自動車販売での顧客関係ではなく、化粧品販売のそれだった」と気づき、志望を変える学生もいる。本来なら大学の就職部が取り組むべきような役割を担い、結果、志望者が他社に流れてしまっているようにも見えるが、それでもかまわないと大原氏はいう。「当社で働くことを人生にどう位置づけるか。そこが曖昧だと、何年

か後、当社でのキャリアに乗り越えられない壁ができてしまう」。入社動機が人材開発室で認められるレベルまで成熟した頃、面接に進む。面接では志望者1人の目の前に経営幹部9人が並び、同社で働くことの意味を、自らの言葉で語れるかが面接のポイントのひとつという。

「仕事すなわち人生と思え」は入社後さらなる実践が求められる。顧客の本当のニーズをつかみ、プロとして問題を解決しながら、精神的充足感も顧客に提供できる。そのために必要な能力開発は、「経過した時間の長さ」だけでは絶対になしえないという。「真の顧客満足の追求を共通目標に、仲間と話し合い、プロセスを常に進化させよう。考え、発言し、行動し、反省するという成長サイクルを愚直に回すしかありません」

ショールームは 貴重な実践の場

他社にない貴重な実践の場として、大原氏は「ショールーム」を挙げる。日本一顧客満足度の高いショールームは、顧客の求めるサービスレベルも高くなる。一方で同社は中学生から社会人まで、年間1000人を超すインターンシップや職場体験を受け入れている。「求められるレベルが高いのに、接客のプロではない職場体験者も抱えている。そんな危うさもある現場で、

スタッフがしっかり関わりあいながら、お客様によりよい時間を提供すため何ができるか考え抜き、話し合う。これは当社のショールームならではの」

同社は顧客と従業員が一体となったイベント開催でも知られる。年数回、多いときは1500人の顧客を集めて「カツオのたたき作り体験」「ローカル列車貸し切りの旅」などを開催する。イベントは業務部門を横断するプロジェクトチームで企画、実施されるが、「目的は顧客満足度向上だけにとどまりません」(大原氏)。同社には多数決で意思決定せず、合意できるまで話し合いを続けるルールがある。イベント企画を通じて、どのような手法や経過で「多数決によらない意思決定」がなされるか体験できる。また出し物や交流を通じた、顧客に精神的充足感を感じてもらおう工夫が、業務に戻っても生かされる。特に若手社員にとって意味が大きいという。

形式知化が難しい精神的充足感を提供し得る「気づき」の獲得には、自らの人生を善く生きることの本質的な理解と、価値観の形成が欠かせないと、同社は考えている。それは自らが「仕事すなわち人生そのもの」と位置づけた自動車販売の仕事の中で、顧客満足度の向上を考え抜き、仲間と話し合うことを繰り返すことで初めて身につく。このような正の循環が、同社ではうまく起こっているのだろう。

構造 主役の2人がより輝くために

お客様と顧客接点人材。両者なくして顧客接点は成立しない。だがこの主役2人の関係が輝きを増すためには、2人の関係ばかりに目を奪われていては限界をまぬがれない。周りを取り巻く脇役にまで視野を広げ、舞台のつくりを説明しよう。

サービス職の熟達を促す 13の経験と3つの場所

対人サービス職へのインタビューを通じて、熟達を促す13の経験が見出された。さらにこれらの経験を、つづさに見ていくと、必ずしも顧客が登場しない場を含めた、3つの場所が明らかになった。それらはどんな場所か、どんなつながりを持っているのだろうか。

笠井恵美 (ワークス研究所主任研究員)

「サービスは記憶にしか残らない」と、その財としてののかなさを指摘した人がいた。しかし、記憶は人の人生そのものである。顧客の記憶に残るよい仕事は、一回かぎりの関係だったかもしれない顧客とサービスを結びつけ、継続的な深い関係に変える。どのようになれば、サービスの熟達者になれるだろうか。

本稿では、対人サービス職を例に、サービス職の熟達プロセスを考えてみたい。熟達とは、訓練や課題解決の経験を積んでいくことで、有能さを身につけ、優れた仕事を行うことができるようになることである。一握りの才能溢れる人に限られるものではない。熟達プロセスは、多くの人が長期間取り組むなかで、優れた仕事ができるようになるまでの過程を指す。人に対して直接、形のないサービスを提供する対人サービス職の熟達はどのような過程で進むのか。何が熟達を促すのだろうか。

4種の対人サービス職 インタビュー調査

昨春秋、対人サービス職へのインタビュー調査を行った。具体的な職業としては、小学校教諭・看護師・客室乗務員・保険営業を取り上げ、4職種8人ずつ、計32人の熟達者にインタビュー

し、優れた仕事をするのに役に立った経験を尋ねた。

教育・看護・航空・保険と質の異なる4職業の熟達者へのインタビューの結果、合計で33の熟達に役立つ経験が抽出された。33のうち、図表3-1に示した13の経験が4職業に共通していた。13の経験は、4職業に共通する「対人サービス」という仕事特性の熟達を促す経験と考えられる。

具体的に、経験の内容を見てみよう。初級者の段階では、現場の実践の中でその時に、「その場の指導・アドバイス」を受ける経験と、とにかく目先の仕事に取り組んでみる「ゼロからの出発」経験が、優れた仕事をしていくのに役に立っている。いずれも、サービスの現場の中で手続的知識を身につける経験である。手続的知識とは、「ある領域や課題において問題を解決するために繰り返し用いられる手順 (routine)」（※1）。サービスを実践するための手順である。や

【図表3-1】発達段階別 対人サービス職の熟達に役立つ経験の種類

熟達に役に立った経験	発達段階			経験の定義
	初級者	一人前	指導者	
新しい知識を得る				主体的に、自立的に、内的な喜びをもって、新しい分野を学ぶ経験。
信頼する熟達者との出会い				自分が信頼し、親しみをもてる先達、教えを乞い、助けられ見守ってもらえるような先達との出会いの経験。
顧客への働きかけと反応				顧客に意図的に働きかけ反応を得たり、意図的ではない顧客への働きかけに意外な反応を得たりする経験。
その場の指導・アドバイス				指導的立場の人に、その時に、その場で、指導・アドバイスを受ける経験。
ゼロからの出発				目の前の実務をひとつひとつ覚えたり、確認したり、迷い試行錯誤をしながら、実行していくことに集中する経験。
実践の観察				他者のサービスの実践を注意深く観察する経験。
強制的な実践				思いがけない、自分が試される実践の経験。準備が完璧でなくても、やりたくなくても、自信がなくても、実践に臨まなければならない。
方向性をもちながら「つなぐ」				意図して、サービスをする側と顧客との関係や顧客同士の間、顧客とサービスをつなぐ関係を作り出す行動をとる経験。
現場を離れる				現場を離れた仕事に携わったり、現場を離れた研修に参加したりする経験。
サービスのあり方全体を考える				サービスの全体の流れやあり方を考え、作る経験。
仲間との深い議論				同じ目的や同じ立場にいる者同士で、意見や情報を交換し、深い議論をする経験。
異なる世代に合わせる				世代の異なる顧客や仲間と自分を合わせる経験。
重大なライフイベント				育児、病気、ボランティアなど、重大なライフイベントの経験。

出典：Works Review2007「対人サービス職の熟達につながる経験の検討」

ってみて修正する、やってみて、頭で思うほど実践がうまくいかないことに気がつき、アドバイスを受け、またやってみるという繰り返しで初級者の段階では重要だ。

一人前の段階になると、自らの取り組みを相対化できる他者の「実践の観察」や、自分が慣れた現場とは異なる現場での「強制的な実践」が、優れた仕事をしていく糧になっていた。「実践の観察」の例としては、他の先生の授業を見る、他の病院で働いてみる、同僚の客室乗務の取り組みに気づく、他の営業担当と一緒に保険営業をする、顧客とのコミュニケーションのとり方や踏み込み方の自分との違いを実感する、などの経験である。他者の実践を目にすることで、一人前としていったんできつつある自分のスタイルが揺らぎ、意識化されたり、修正されたりする機会となる。

「強制的な実践」の例としては、なじみのない地域の小学校への転勤、特別な対応が必要な臓器移植の患者の受け持ちとなる、なりたくなかったチームリーダーの仕事、準備が相当必要で利益に合わない金融勉強会の講師といった経験であった。いずれも、思いがけない、自分が試される実践の経験である。準備が完璧でなくても、やりたくなくても、自信がなくても、引き受け、実践に臨まなければならないと受け止められていた。

「実践の観察」や「強制的な実践」は、

熟達における概念的知識が深まる契機となる。概念的知識とは、「手続きの対象を含む世界を代表する、一種のモデル」(※2)である。初心者の段階から、試行錯誤をすることで、自分がやっているサービスとは何なのかを考え、サービスとはこういうものかもしれないと、サービスのあり方、自分なりのサービスのモデルが少しずつ見え始める。そのモデルが概念的知識である。一人前の段階では、自分のモデルを持ちながら、「実践の観察」や「強制的な実践」をすることで、モデルが比較検討され、揺らぎ、修正され、深まっていく。

指導者段階で特徴的な「方向性をもちつつなぐ」

指導者の段階になると、熟達に役立つ経験は多様になる。「方向性をもつ」「つなぐ」といった顧客接点ならではの経験や、「サービスのあり方全体を考える」といったサービスを俯瞰するような幅の広い取り組み、「現場を離れる」といった現場と直接関係しない経験が熟達に役立つようになる。

「方向性をもつ」「つなぐ」経験とは、インタビューで、4つの職業のいずれからも特徴的に語られた「つなぐ」という言葉をコンセプトとする経験である。例を示すと、

●「子供たちが言ったことに対して、『どう思うの』っていうのを周りの子

たちに発信をして、子供たちに問いかけて子供たちに返す。子供と子供をつなぐ。そして『じゃ、本文の中のどこからそう思ったの』と、子供と本、教材をつなぐ」(小学校教諭)

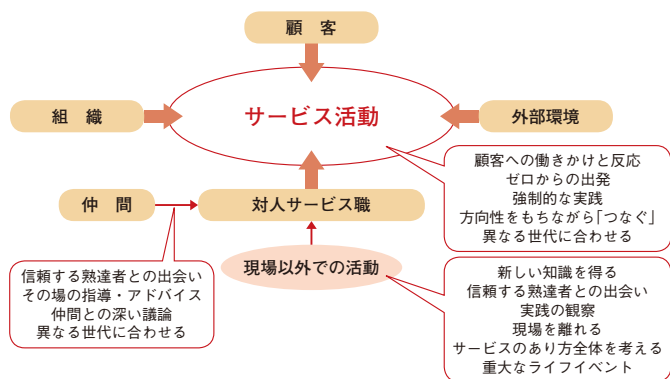
●「看護って1足す1は2みたいになりえないので、惑星をつなげていくっていうんですか。いろんな事象がこう絡み合って、その結果、こういう症状が出ているとか、言動が出るとかですながついて」(看護師)

●「責任者っていうのはクルー間の人間関係をつなぐ役割をしなくちゃいけない。離陸を10分待つっていつても、お客様も『なんで?』と思うので、コックピットクルーとの連携がなければそこをきちんと伝える」(客室乗務員)

●「お客様に間違いのない回答を持つていくというのが一番ありがたい話だ」と思う。全部頭の中に入っていないけれども、知識の引き出しがあればいい。人と人とのつながりの仕事ですからね」(保険営業)

といった経験である。つなぐこととの共通点は、特徴や課題が捉えられていない状況の中につながりを見出し、方向性を特定し、働きかけを行い、つながりを作り出す一連の実践である。つなぐことができるのは、自分の中に、つないだ後のイメージ、モデルを持つているからである。つないでいくと、さらに、どのようなサービスの状態を生み出すべきか、次々に考えが深まっていき、サービスの取り組みも深

【図表3-2】サービス活動への影響



出典：調査報告書「対人サービス職の熟達につながる経験の検討」

※1 ※2 波多野 諒余夫・稲垣佳世子
1983、「第7章 文化と認知——知識の伝達と構成をめぐって」坂元 昂編「現代基礎心理学7 思考・知能・言語」東京大学出版会、191ページ〜210ページ
※3 佐伯 胖、1995、「学ぶ」ということの意味 子ととも教育」岩波書店

ある人についての見方を深める。そして、初級者・一人前・指導者いずれの段階でも常に役立つ3つの経験は、「新しい知識を得る」「信頼する熟達者との出会い」「顧客への働きかけと反応」であった。よりよいサービスを深めていくときに、新しい知識と重要な関係者（信頼する熟達者、顧客）との積極的な相互作用からくる経験が、常に必要であることが示された。対人サービス職の熟達プロセスを13の経験をもとに見ていくと、顧客の存在が中心となる経験は13のうち2つ、「顧客への働きかけと反応」「方向性をもちながら『つなぐ』」であった。顧客の存在は、熟達に重要な働きを持つが、熟達経験のすべてではない。ほかに、「信頼する熟達者との出会い」

「経験が示す、自分が信頼し、親しみを持つる先達、教えを乞い、助けられ見守ってもらえるような先達の存在、「仲間との深い議論」経験が示す、意見や情報を交換し合う同じ目的や同じ立場にいる者同士の存在、「異なる世代に合わせる」経験が示す、世代の異なる顧客や先輩・後輩の存在、「サービスのあり方全体を考える」経験が示す、よりよいサービスを他の視点から眺めることを教えてくれる他の職域・ポジションの職業人の存在、「重大なライフイベント」経験が示す、私的な人間関係の存在、といった、多様な立場の人々が、対人サービス職の熟達を支えていた。注意を払いたいのは、そうした多様な立場の人々の中に、対人サービス職の教育を主目的としている立場の人が少ないことだ。「その場の指導・アドバイス」を行う先達以外、顧客も含めた多様な存在は、対人サービス職の熟達を促そうと行動しているのではない。それぞれの立場からよりよいサービスの実現のために関与していくことが、その渦中にある対人サービス職の手續きの知識や概念的知識を深める契機につながっている。教育や認知の心理学の専門家である佐伯 胖氏は学びについて、その場の関係が集団の内側、特に規範の維持に向かうときには、関係性が権力関係（従わせる側と従う側）となり、関係づくりが集団の外側（文化的・社会的

実践の場）に向かうときには、集団の成員間の関係性は、先輩・後輩の順があっても「ともに学ぶ者」同士となる」と述べている（※3）。対人サービス職が置かれた場、社会文化的文脈の多くは、指示・命令の権力関係を伴わない関係づくりからスタートしている。対人サービス職は熟達者や顧客に、熟達者は若手や顧客に、顧客は対人サービス職（熟達者も若手も含まれる）に学び合う関係が、現場では見られるのだ。

組織に可能な3つの関与

何が、対人サービス職の熟達を促すのか。3つの場の存在を指摘したい。図表3-2は、サービス活動に影響を与える4者を図示したものである。よりよいサービスの状態を生み出すことに影響を与えるのは、サービス提供者である事業組織と、実際にサービス活動を行う従事者（対人サービス職）、サービスに期待をかける関与をする顧客、サービスを取り巻く法律や社会制度、環境といった外部環境である。この4者の関係図において、対人サービスの13の熟達経験が起る場所をふきだして付け加えた。熟達経験は、サービス活動の現場、現場以外での活動、仲間との関係の3つの場で起っている。対人サービス職の育成というと、マ

CASE 5

プルデンシャル生命保険

独立自営ライフプランナー 上司・先輩が成長に果たす役割



東京第一支社長
阪本浩明氏

ニユアルや監督による行動の指導や、対人サービス職に自覚を促し、職務への動機づけを行うような上司の接し方といったことが挙げられる。図表3-2では、熟達は、従来の育成の範囲よりも広い範囲の経験をもとに起こって

いることを示している。

組織は、個人にとつての熟達経験を直接仕組むことはできない。しかし、よりよいサービスの実現に責任を負う者として、サービス活動の現場への関与、仲間のコミュニケーションのあり方への

関与、現場以外での活動への関与の3つが考えられるのではないだろうか。

笠井恵美かさい・えみ
ワックス研究所主任研究員 神奈川県生まれ。日本女子大学文学部卒業後、株式会社リクルート入社。人材マネジメント関連専門誌の編集・執筆等を経て、2003年より現職。キャリア、熟達について研究を進めている。

プルデンシャル 生命保険株式会社

- 事業内容：生命保険業およびそれに付随する業務
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：1987年
- 従業員数：3,943人(2006年9月末現在)
- 保険料等収入：3,979億円(2005年度末)

プログラムもこなす。研修期間スタート時は100%固定給だが徐々に歩合部分が増え、3年目からはフルコミッションとなつて、独り立ちする。

姿勢やものの考え方は 勉強会や飲み会で伝授

阪本氏は同社の「XYZマーケット」

プルデンシャル生命は、米国の金融サービス機関プルデンシャルファイナシヤルの日本法人である生命保険会社だ。同社の顧客接点で働くライフプランナー(LP)は、約3000人。入社から2年間の研修期間を除き、保険の契約件数や継続期間に応じたフルコミッション(完全歩合制)の報酬制度を採っている。一見「個人商店、一匹狼」に見えるLPたちは、どんな成長の仕組みの中で育まれるのだろうか。

「最初の2年間は、LPの直接の上司にあたる営業所長が育成の大きな責任を負います」。同社の東京第一支社長、阪本浩明氏はこう説明する。同社ではLPのセールスプロセスに必要な知識・スキルを体系化している。プロセスは初回訪問、顧客からのヒアリング、プレゼンテーション、クロージングなどに大別され、さらにクロージングは5つの手法に分かれ……というように、細かい単元に分けられている。それらをテキストやビデオ教材で学びながら、時には営業のロールプレイをしてビデオ撮影したり、営業所長が同行したり、OJTとOFF-JTを行き来しながら、スキルを身につけていく。同時に保険、金融、税制やコンプライアンスなど必要な知識を習得するプロ

阪本氏は同社の「XYZマーケット」理論に言及し、我流ではない、同社ならではのセールスプロセスを身につけることの重要性を強調する。XマーケットとはLP自身の知り合いや友人を指す。Yマーケットは知り合いや友人の知り合い。「業績の上がらない人は、XとYの行き来を繰り返すことが多い」。Zマーケットは知り合いの知り合いの、そのまた知り合いの人たちだ。「Zマーケットまで広がって初めて、顧客層は無限になる。当社のセールスプロセスは、Zマーケットでこそ真価を発揮するのです」(阪本氏)

同社独特のセールスプロセスと、商品、金融全般、税制などに関する幅広

おわりに

顧客接点人材の成長

——個としての客、概念としての客

大久保幸夫 (ワークス研究所所長)

い知識。高い業績を挙げるLPには、その2つに加えて「独立自営のLPとしての姿勢やものの考え方」が必要だと阪本氏はいう。「最初の2年間はこれら3つの要素の基礎を学ぶ初等学校のようなもの。3年目以降は先輩LPの存在が大きくなってきます」。東京第一支社では「○○会」というようにエグゼクティブ・ライフプランナー(LP)の最高ランク。約3000人中

約100人しかいない、以下(ELP)を中心とした勉強会が自主的に開かれている。講師役のELPは勉強会やその後の飲み会でより深い知識やスキル、そして「LPとしての姿勢やものの考え方」を伝授していくという。また全社的な試行として、4月から手を挙げたELPが3人程度の中堅LPを「弟子」に取り、指導する制度をスタートさせた。同支社でも4人の

ELPが弟子入りを認め、指導を始めた。「一匹狼のように見えるLPですが、自らのスキルや知識を伝授したい、後輩の成長の助けになりたいという思いを持っている人も多い。教える意欲を持つ先輩LPと、指導が必要な時期にある後輩LPをどううまくつないでいくか。支社長や営業所長にはコーディネート力が求められると感じます」(阪本氏)

顧客接点人材の研究をしていて、最も難解であったのが、「顧客」とは何かということであった。「顧客から学ぶ」という言葉があるが、実際には顧客は正しい答えなど言ってはくれない。学ぶとすれば、勝手に学ばなければならぬ。ベテランの顧客接点人材に聞いても、意外なほど「顧客から言われた○○という言葉を成長さ

せた……」という話が出てこなかった。では、人材の成長に対して顧客はどのような役割を果たしているのか? そのことに対する私なりの仮説を最後にお話したい。

結論から言うと、顧客には「個としての顧客」と「概念としての顧客」とがあって、人はその2つをうまく使い分けながら成長してゆく——というこ

とである。

「初心者」にとつての顧客とは、「よくわからないもの」である。教えられたマニュアルを頼りに、一人ひとりの顧客とぶっつけ本番で向き合っている。顧客から叱られれば落ち込んだり、反感を持つたりするし、ほめられれば有頂天になったり、成長を実感したりする。どちらにしてもあるのは、目の

前に出現した顧客の一人ひとりであつて、それらを融合させ、顧客群として認識することはない。

「一人前」になるということは、顧客からの反応を単なるお叱りやほめ言葉と認識するだけでなく、それがどういうことを意味するのかを、時にはスリーパーの助けを借りながら解釈できるようにするということである。

【図表】成長の段階と顧客の意味

成長の段階	顧客の意味
<p>第1段階 = 初心者</p>	個としての顧客
<p>第2段階 = 一人前</p>	概念としての顧客
<p>第3段階 = プロ</p>	個としての顧客と 概念としての顧客が 統合された状態としての顧客

また時には現場を離れて、過去にあった顧客との気になるやりとりを思い返すことで、自分は何をするべきであったかを理解することもある。この段階になると、個としての顧客以外に、概念としての顧客という認識が生まれてくる。「顧客というものは……」ということだ。顧客を群として捉え、マーケットのリアリティとして顧客を語るようになる。こうなれば顧客接点

人材として一人前であり、一つひとつの行動は深い思索によってなされるのではなく、身体が自然に反応するようになる。「プロ」と呼ばれるようなベテランに至ると、今度はひとりの顧客に應對しているときであっても、その背後に顧客群というだけでなく、顧客の集合としての社会を感じられるようになる。個としての顧客と概念としての顧客は

統合され、深いレベルの個別対応をするなかで、顧客自身も理解していない需要を見出し、その対応を自分のサービスメソッドに加えていく。顧客からの評価・評判はモチベーションの源泉となり、顧客の存在は哲学的思索の対象となっていく。この仕事を通じて何ができるか、何をすべきか、何をしたいか、何をしないか。そこに可能性と限界を見るのである。

多くの場合、成長は「一人前」の段階で止まる。個人から見た場合、一人前に仕事ができれば、それ以上成長する必要を感じられないからである。仕事を始めて10年もすると、たいていの人はこの一人前の段階に到達し、そこから長い成長の停滞を経験することになる。

効力感が破る成長停滞の壁

ではその停滞の壁を破るものは何だろうか？ ひとつは効力感だと思おう。時折出会う、自分では期待に答えられないような難しい局面で、「できそうだな。やってみよう」と思う自信である。この自信を持つには、プロの仕事ぶりを、あこがれを持って見つめるまなざしと、顧客や先輩からの「君ならできようよ！」という激励が必要である。もうひとつは自分の役割の見直しである。この特集のテーマであった演劇のメタファーというなら、顧客接点人材

放置型OJT依存では育たない顧客接点人材

少し抽象的な表現が多くなってしまったが、このような初心者、一人前、プロの段階を踏まえることが、顧客接点人材を育成するということではないだろうか。

ものづくり人材と比べて、「顧客接点人材をどのように育成していくのか」は、これまであまりにも見えにくいテーマだった。「顧客との相互関係の中で育つのだ」と理解してしまえば、育成プランは必然的に放置型OJTに頼ることになってしまう。しかし現実はそのようではない。顧客と接している時間の直前、直後、そして現場を離れて顧客を想う場にこそ、育成プログラムの必要性が隠れているのではないか。残念ながら研究を通じて見出せたのは、この仮説までである。ここから先は読者の皆さんと一緒に考えることとしたい。