

# Works

どうする、人と組織。こうする。

# 82

2007.06-07  
Works Institute

## 開演！顧客接点劇場



RECRUIT

# Words of Works

「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。」

————— P18「開演! 顧客接点劇場」  
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 蔣麗華氏

「『顧客の視線』が、『同様に』『差が無いように』という同化圧力としてのピア・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、基礎力を引き出しているのではないだろうか。」

————— P25「開演! 顧客接点劇場」  
ワークス研究所客員研究員 見館好隆氏

「おもてなしでは相手の気持ちをはじめ、無形なものが大切。もてなす対象自体が無形である神へのもてなしは、その本質を考える上で、非常に大切なものはらんでいるように思えます。」

————— P59「おもてなしの源流」  
国立歴史民俗博物館 山田慎也氏





# Contents

## 開演! 顧客接点劇場

はじめに	演出担当による前口上 五嶋正風(本誌).....	6
	顧客接点人材を定義する——8タイプの特徴は.....	7
	角方正幸(ワークス研究所主幹研究員) 五嶋正風(本誌)	
	見出された能力・経験と所得の関係.....	11
	濱中淳子(ワークス研究所研究員)	
	注目の舞台となる理由——3人の見方.....	13
	サービス経済化の要点は 焦点は「大乗的満足」へ／竹中平蔵氏(慶応義塾大学教授 グローバルセキュリティ研究所所長)	
	寄稿 顧客接点を創造的機能に 実現に不可欠な「仕掛け」とは ／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)	
	健全な学習する組織を育む 共鳴場、ミクロ・マクロループ／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)	
	「顧客」に着目し舞台の謎に迫る.....	20
Part 0	顧客接点人材の役割特性——HRMの観点から.....	21
	工代将章(本誌)	
	コンシェルジュとは何か／村田弘美(ワークス研究所主任研究員)	
Part 1	発見 4つの新たな役割とは.....	23
	顧客接点アルバイトの基礎力向上と顧客の役割／見館好隆(ワークス研究所客員研究員)	
	顧客は価値共創パートナー 新たなイノベーションの形／藤川佳則氏(一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授)	
	顧客を評論家にしないサービス評価の手法／浅岡柚美(ワークス研究所客員研究員)	
	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	
	顧客との対話がガイドする 営業ミドルのキャリア形成／島田歌(ワークス研究所客員研究員)	
Part 2	結合 顧客志向と学習する組織づくり.....	35
	寄稿 顧客志向の競争で促す 営業の学習する組織化／松尾睦氏(小樽商科大学大学院准教授)	
	オリックス —— 複雑化する顧客企業のニーズ 学習と協働を促すことで対応	
	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	
	ネットトヨタ南国 —— 人生を善く生きる力を得るため考え抜き、話し合う「顧客満足」	
Part 3	構造 主役の2人がより輝くために.....	43
	サービス職の熟達を促す 13の経験と3つの場所／笠井恵美(ワークス研究所主任研究員)	
	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	
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).....	47
	■成功の本質 監修 野中郁次郎 第32回 内田洋行.....	49
	■おもてなしの源流 第6回 まつり.....	54
	■著者からのメッセージ 『リーダーシップの旅 見えないものを見る』『デザイン思考の道具箱』『人事デューデリジェンスの実務』.....	60
	■カタリスト 廣中邦充(浄土宗 西居院 第21代住職).....	62
	編集後記.....	63
	奥付.....	64

# 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人にご登場いただき、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

クラクソン・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」でクラクソン・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」。  
質問によつては、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  
りがいで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  
いってだけですぎては、人の命にか  
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」。日々医師たちか  
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年にか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せう」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。やはり驚きがあれば、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  
スーパーパートナール  
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。スーパー店内でいえ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く光景は、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

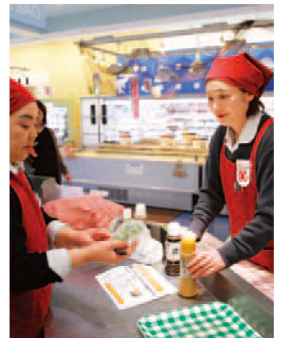
の売れ筋は手ごろな値段の商品が多く、またどの店でも同じものを入手できることが多い。売れ筋ばかり並べれば、他店との価格競争が激化するばかり。薄利多売で高い利益率は望めなくなる。エンド

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、「しよゆうなんて、マヨネーズなんてどれも一緒」と思っているお客に、いかにこれらの「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







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

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」



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



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。そう考えたのです。

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

を占める顧客接点人材。一口に主役といっても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せう。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)「利用者が不特定多数、内容が限定的、大衆志向」と「利用者が特定少数、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

## メイド型 (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>	<p>誰に</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>何を</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>どのように</p>
<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イド型だ。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>	<p>特徴</p>

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、業種と職種のかげあ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「ワーキングパースン調査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



## コンサル型 (12%)



特定少数 / 高級向け

不特定多数 / 大衆向け

有形 / 便利さ

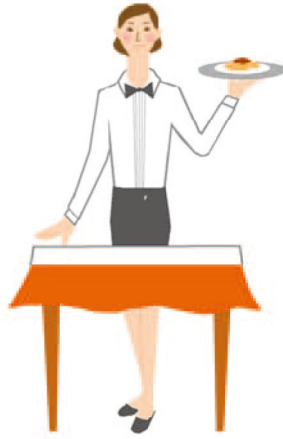
無形 / 心地よさ

個人裁量

チーム定型

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。

## ウェイター型 (11%)



特定少数 / 高級向け

不特定多数 / 大衆向け

有形 / 便利さ

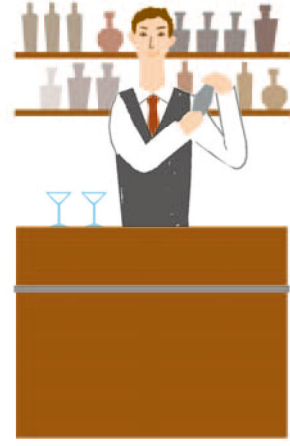
無形 / 心地よさ

個人裁量

チーム定型

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。

## バーテン型 (17%)



特定少数 / 高級向け

不特定多数 / 大衆向け

有形 / 便利さ

無形 / 心地よさ

個人裁量

チーム定型

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。

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」「メード」「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「メード」「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><b>公務員型</b> (19%)</p>	<p><b>配送スタッフ型</b> (16%)</p>	<p><b>御用聞き型</b> (12%)</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>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>

※「ワーキングパソン調査2006」  
リクルートワークス研究所が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。

角方正幸かくほう・まさゆき  
ワー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年リクルートリサーチ取締役。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。

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」「ウェイター型」では、分母の労働投入量を減らすことへの圧力が必要だろう。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」「ウェイター型」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。

# 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。世の中には「○○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いても、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(通増していた)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、経験を積み重ねるほど、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	
		・ 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
能力の所得効果	能力効果○ (通増○)	労働者全体			
	能力効果○ (通増×)		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"> <li>● 仕事経験年数</li> <li>● 上司との対話量 (十分=1、十分でない=0)</li> <li>● 自己学習 (有=1、無=0)</li> <li>● 学校教育年数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専門知識</li> <li>● 技術やノウハウ</li> <li>● 対人能力</li> <li>● 対自己能力</li> <li>● 対課題能力 (5段階尺度の自己評価)</li> </ul>

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かったような、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。

次いで「経験の所得効果」を見ても、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合的かは、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の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解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実践が求められている。

濱中淳子(はまなか じゅんこ)  
ワークス研究所研究員 富山県生まれ。東京大学大学院教育学部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ー夢を追い続ける「高学歴就職難民」2万人」(講座)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」「ワークブレイスラーニング」「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 グローバルセキュリティ研究所所長）

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。「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、外資を中心とした專業系のホテルです。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。

## 組み合わせの重要性 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。その時々々のニーズに応じて、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・メジャーだと思います。例えば経済の専門家と法律の専門家をつければ、両方の分野をある程度知る人材でなければ、両者のコーディネイ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つの学位を持つ入社した人に、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、既存の人や資源の「出会い・結びつき・組み合わせ」が必要だということとです。

「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。これら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っ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、顧客は本当のと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空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: 顧客によい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「感じのよい対応」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っても、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ぶ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日に留めて検討した」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勧めした。すると、「自分たちもそれにしたいと思ってた」。だが、その品に決めることには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ぬものを選びたかったので、プロの意見を聞きたかった」。なるほどと思い、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）、ボータ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にしても意味がない）……。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、他の選択肢もあらゆるなかで、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。

## 顧客の基本事実をよく見る習慣づけ

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1000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おいて、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、変化を予測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が、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つと通じた。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

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間空間に変わりうる。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『イノベーション 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「○○さんの言うとおりで、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、喜びを感じるのは、人類が古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す。

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す。こうした「こちらの知恵をこちらで生かす」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イ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イクスルーが連鎖し、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、共鳴場に高度な意思決定が可能な人が参加している場合に、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 became したのです。

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)が必要ですが、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。山口氏の研究で言えば、「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。

## 究極の質問で測る 共鳴場の活性化度

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。

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。ペイン・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。先ほども述べましたが、共鳴場が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「可能性は大いにあります」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。

### 顧客からの情報を社内にもたらす

サービス業、その中で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ぬため、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、組織内部だけで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、それぞれと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、外に向かつても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、外に向かつて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。



# コンシェルジュとは何か

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、コンシェルジュだ。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

コンシェルジュは、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。

コンシェルジュの仕事は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ェ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を紹介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ェルジュに品質やサービスの違いを評価してもら

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。

コンシェ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ェルジュが、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、新たにコンシェルジュ・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、コンシェルジュの

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ェ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おうか決め手となるのだろうか。

企業がコンシェ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、コンシェ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、コンシェ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、コンシェ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・無業を超えて―」「正社員時代の終焉―社会に新しい人材ポー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み。

## Part 1

## 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観客」「キャリアデザインのガイド」……。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。

見籠好隆 (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

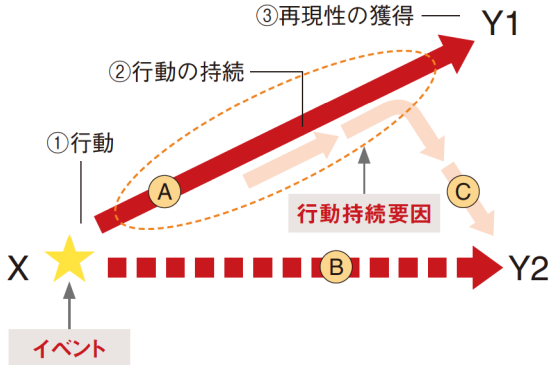
本研究では、リクルートワークス研究所が定義した「基礎力」(図表1-1)を用いた。また、基礎力向上の定義については、「何かをきっかけに基礎力に基づく行動を開始し、その行動を一定期間持続して、その行動以外でもその力が再現される状態」とした(図表1-2)。X点からY1点までを結果Aの矢印が基礎力向上を示す。①行動し、②行動を持続した結果、③再現性の獲得へと至る。もちろん、①行動

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	対課題基礎力	自信創出力	独自性理解 自己効力感・楽観性
	統率力	話し合う 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
				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」

何々を取りたいと思っただけでそれを勉強し

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、

力の成長を促している。

③再現性の獲得

①行動

②行動の持続

③再現性の獲得

Y1

Y2

X

イベント

行動持続要因

A

B

C

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

た。逆に顧客接点アルバイトである

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**

**インタビュイー**

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

ンタビュイーから以下の7点が抽出され

た。

①行動の理由や背景が書かれたマニユ

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

イ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

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。

て、勉強すればやっぱりレベルが上が

るんですよ。だからもつとシール取り

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ただけに、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

で決まる。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

の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。「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、

相手が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

んながないなかったら、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ため、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ピア・プレッシャー

「同様に」「差が無いように」という通常のピア・プレッシャー



「もっと早く」「上手に」というポジティブピア・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」

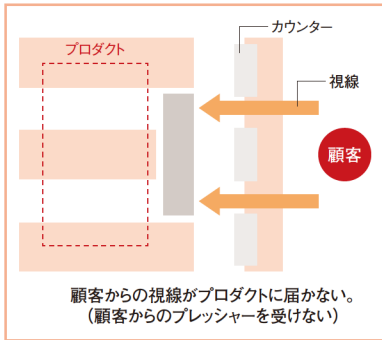
【図表1-3】調査概要

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。

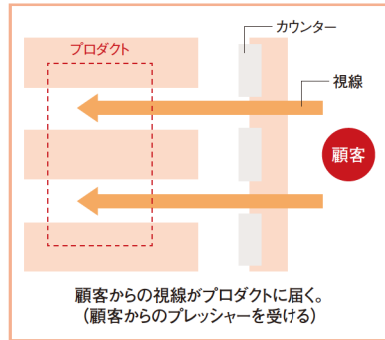
出典: Works Review2007 「顧客接点アルバイト経験が基礎力向上に与える影響について」

【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」

「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。

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。すごく落ち着いた雰囲気です。静かな場所で勉強できる空間もあって、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

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）。

⑧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

「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）。

⑧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、アルバイトもそのつもりで働いてしまふ。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サイエンス研究科卒業。旅行会社の人事、インターネットプロバイダのプロデューサーなどを経て現在に至る。オールアバウト「大学生のキャリアプラン」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准教授。

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。

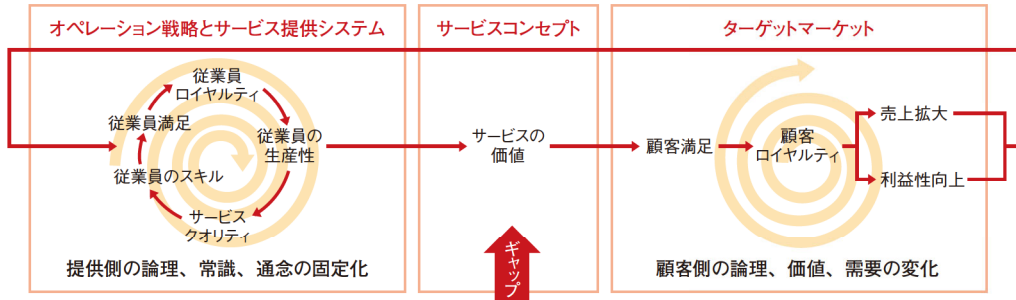
「サービス」を、物理的に存在する消費財、産業財などの「モノ」と比較すると、「同時性」「消滅性」「無形性」「変動性」といった特性が強いといわれています（サービスの特性の詳細は7ページ参照）。生産と消費が同時進行することは（同時性）、顧客がサービスの生産プロセスに重要なプレーヤーとして入り込みながら消費活動に従事することを意味し、顧客と現場の従業員

の両方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

顧客満足と従業員満足  
両サイクルの連鎖を

(図の中央。「われわれはいつたい顧客に何を売っているのか」「顧客はいつたい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」を図るといふサイクルを、図の右側で回していくことが大切です。

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、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」が生まれ出さ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」に関する場面で、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同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）。そこでは会員化した

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「顧客がやってみよう」と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イ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、それらに対応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。

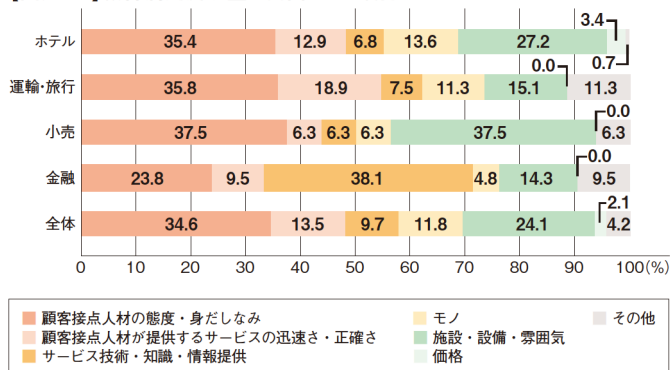
さらにCS調査の質問項目を見ると、顧客に尋ねるのではなく、本来は企業が自ら確認すべき内容ではないか、と思えるものもある。ホテルの「客室の空調は正しく作動していましたか?」「客室の清掃はよくされていますか?」「ルームサービスは迅速にお届けしましたか?」などである。これらは顧客に尋ねるまでもなく、チェックするシステムが作られているはずであるから、尋ねるとすれば、事実がどうであったかよりはむしろ「客室の空調は調節しやすかったですか?」など、顧客がどう感じたかのほうが望ましいのではないだろうか。同様に顧客接点人材の身だしなみや態度も、改善や指導が必要であれば管理職や同僚が、顧客に対応する前に指導したり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

顧客の視点からめく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めく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「顧客の行動」が記され、その上部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めく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



【図表1-9】衣料品の対面販売におけるサービス・ブループリント

時間的要素	営業時間・店休日			商品選択の時間		待ち時間	補整の速さ
物的環境	各種メディア	店舗の立地	店舗の内装	売場の広さ	試着室	筆記用具	配送伝票
	広告・DM	交通の便	エレベーター	商品のディスプレイ		お釣りのお金	
	ホームページ	駐車場	エスカレーター	商品の整理整頓		レシート	
	商品カタログ	店舗の外装	案内表示	商品の品質		包装紙	
			バリアフリー	商品の種類・サイズ展開		紙バッグ	
		化粧室・休憩室	売場レイアウト	商品の価格帯		ノベルティ	
			BGM			商品カタログ	
			アナウンス				
			香り				
	顧客の行動						
顧客と従業員の接点 (フロント/オフィス)	案内係	従業員の知識・センス		補整技術	会計プロセス	補整渡し	返品受付
	エレベーター係	従業員のアドバイス			包装		
	出迎え	従業員の接客態度					
サポートプロセス (バック/オフィス)	顧客管理	商品仕入			会計システム	配送システム	
	販売計画	商品登録			優待ポイント	返品システム	
	作業計画	店出し・補充陳列					
	バーゲン品質	処分					
	バーゲン回数	発注					

■ 最重要視項目 ■ 重要視項目

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」

### 演者の力量だけで決まらぬ演劇の質

今回の特集タイトル「顧客接点劇場」にちなんで、小売業の現場を劇場に見立てて整理してみよう。消費者は「買い物」において、小売店を訪れてから会計や補整された商品を受け取るまでのすべてのプロセスを、五感を通じて体験する。演劇（買い物）の時間全てを楽しんでいるのだ。演者（顧客接点人材）の演技力は重要だが、見事な演技（接客、販売）には優れた脚本や演出（商品や売場の企画、品揃え、売場の雰囲気づくり）と稽古（教育・研修）が不可欠であり、舞台装置（売場の券

スの一部は、すでに決定してしまっている。小売店は考えるべきだろう。小売店に足を運ぶときから会計までの一つひとつの「サービスの連続（サービス・シーケンス）」の成功の積み重ねが、商品購入に結びついているのだ。

このようにサービス・ブループリントから質問項目を選択し、ターゲット顧客を対象に事前調査やフォーカス・グループ・インタビューなどを実施し、CS指標を作成した後にCS調査を実施する手順を踏むことが理想的である。簡便な方法としては、サービス・ブループリントから質問項目を選択し、重要度と満足度の両方を顧客に尋ねて、顧客が重要視した満足度を分析する方法も考えられる。

囲気）、裏方（サポートプロセス、バックヤード）が演劇の完成度を高める。演者、すなわち顧客接点の力量だけが演劇の良し悪しを決めているのではないことが実感できるだろう。

他のサービス産業にも共通することだが、多くの顧客（顧客）は、演劇（サービス体験）を評論したいのではなく、本当は楽しみたいと思って来ているのだ。だが演劇がつまらなかったときは、「演者が悪かった」「演出が悪かった」「舞台装置が悪かった」と顧客は評論家のように評価を下し、他人にも口コミでそれを伝えていく。顧客を口さがない評論家とせず、再び劇場に足を運んでもらうには、演劇にかかわるすべての人たちが、自分の持ち場で全力を尽くすことが必要なのだ。

浅岡柚美（あさおか ゆみ）  
東京成徳短期大学ビジネス心理科准教授 1960年生まれ。立教大学文学部心理学科卒業。同大学大学院ビジネスデザイン研究科修士（経営学修士）。専門は社会心理学、サービス・マーケティング。著書は『ビジネススクリーターとホスピタリティ』（創成社、共著）など。

※調査は2007年2月7～8日に実施。「洋服を最も購入する小売店」で洋服を購入する際に重要視することについて尋ねた。gooliサーチを利用したWebアンケート調査で、首都圏在住の30～59歳の男女から有効回答538サンプルを得た。

参考文献  
『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』（近藤隆雄著、生産性出版、2004年）

## 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

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人。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ろう。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ります」

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 = 「お客様」 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）



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



# 顧客との対話がガイドする 営業ミドルのキャリア形成

Middlecence (ミドルセッセンス) 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ッ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)

ミドルセッ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、ミドルセッセンスという言葉とともに改めて問題になろ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、ミドルセッ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)、「ミドルセッセンスミドル」(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、入社時点では「深く考えず、とりあえず配属されたところで働いてみる」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、そうした一様な出発点から、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た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	ミドルLESS 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Middlescence」

「お客さんから指名される」存在とな  
っている。

**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「会社が使ってや  
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、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、ミドルLESS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）。『今まで困って、いきなり  
キャリア形成はあなた達が決めるんで  
すよと。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っていくの  
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ルLESS  
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  
現場に増えていくため、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。ミドルLESS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の他律的キャ  
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  
ことが求められている。

島田歌しまだ：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 ナラティブ分析法は、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  
るある小話）に分割する。各逸話を構成  
する文節を「要旨」二方向付け「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  
すべての「核となるナラティブ」を比較する。

※2 キャリアにおいて行き詰まり、不安・  
焦燥感などを体験することを指す。

## Part 2

## 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える。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。

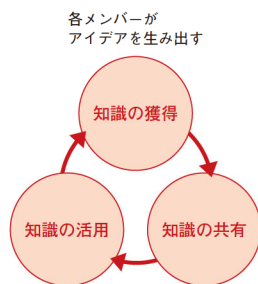
以下では、典型的な顧客接点人材である営業担当者に焦点を当て「いかに創造的な内部競争をデザインするか」について説明する。なお、本稿では、具体的なイメージを持ってもらうために、金融業界において革新的な営業を展開しているオリックス株式会社の事例を取り上げる。詳しい内容については、拙著『内部競争のマネジメント 営業組織のイノベーション』（白桃書房）を参照していただきたい。

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



各メンバーが  
アイデアを生み出す

様々なアイデアが組  
織内の各種ビジネス  
に活用される

様々なアイデアが  
組織の中で共有さ  
れ、循環する



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  
う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、  
口コミやインター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  
者が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)。

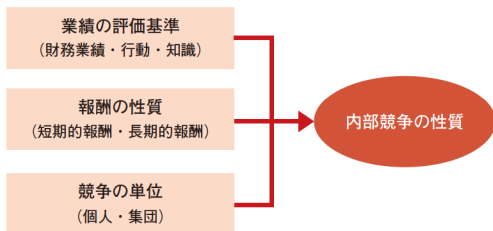
- ① どのような基準で各メンバーが評価されるのか(業績評価基準)
  - ② 評価の結果、どのような報酬が与えられるのか(報酬の性質)
  - ③ 競争は、個人単位かそれとも集団単位で行われるか(競争の単位)
- 第1に、メンバーの業績が評価される基準は3つある。すなわち、売上・

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  
いることもある。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。

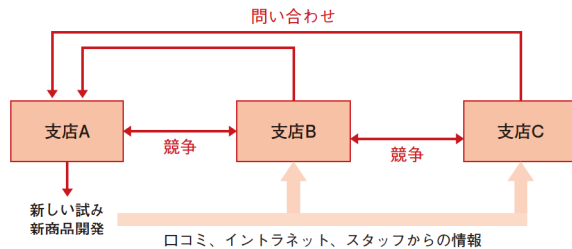
「とにかく売ればよい」という押しつ  
け型の営業や、「顧客に奴隷のように  
仕える」御用聞き型の営業が行われて  
いる会社では、業績評価の基準として  
「行動」や「知識」が考慮されておらず、  
もっぱら「販売額」に応じて個人単位  
の競争が展開されている傾向にある。  
これまで無理な押し込み販売によって  
問題を起こし行政処分を受けた会社の  
多くは、売上至上主義の業績管理を採  
用している。こうした組織の中には、  
「情報の抱え込み」「足の引っ張り合い」  
「非協力的態度」という後ろ向き  
の競争が見られる。

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  
評価の基盤にしつつも、「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、内部競争の構成要素を組み直す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つきものだが、筆者の研究によると、顧客志向は、メンバーの視点から「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、仕事の難度が上がります。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、顧客志向の中身である。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グラム 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ませ、『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、建物を建ててショ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（collaboration、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も広まります」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開き出して

きたニーズをもとに、投資銀行部門とのコ・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

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く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

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)

ピード感を持ち臨機応変に対応していけない。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して、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」と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増える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に絞り、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」と捉えたと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。

職場に戻つての実践は「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.」に入力。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。「電話での応対を丁寧にする」↓「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」

る」(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ロー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

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)

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らぬ。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、すなわち人生と思え」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、さらにと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「カッ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。

## Part 3

## 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ぶさに見ていくと、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、とにかくがむしゃらに目の前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き的知識を身につける経験である。手続き的知識とは、「ある領域や課題において問題を解くために繰り返す用いられる手順 (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			←発達段階で役に立つ経験の箇所にオレンジ色を入れている	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、自律的に、内面的な喜びをもって、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関係、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」

つてみて修正する、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、一人前としていたんできつつか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てくる。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。

「方向性をもって『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」(小学校教師)

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

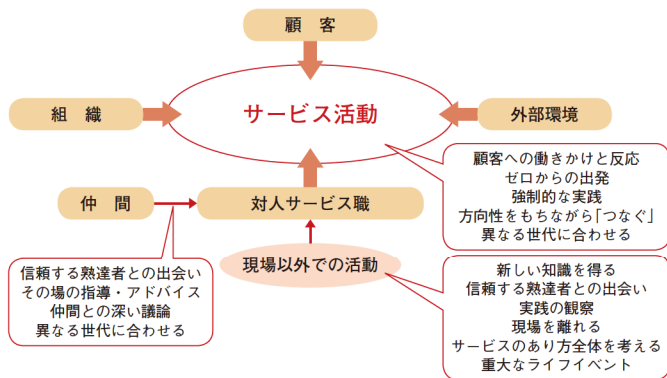
●「責任者っていうのはクルー間の人間関係をつなぐ役割をしなくちゃいけない。離陸を10分待つっていつても、お客様も『なんで?』と思うので、コックピットクルーとの連携がよければそこをきちんとする」(客室乗務員)

●「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人も、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、モデルを持つていくからである。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 波多野諄余夫・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、1991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』

まる。「全体を考える」「深い議論」といったサービスの全体や将来を考える経験や、「異なる世代」の顧客・仲間と接する経験は、現場のサービスをよりよいあり方に向けて創造していく取り組みとなる。

「現場を離れる」や「重大なライフイベント」は、実践の現場ではない経験だが、これも熟達に役立つ。サービスの現場は、今すぐ行動をしなければならぬ現場である。その条件から離れ、時間的な猶予のあるなかで、サービスで提供すべきものに焦点を当てられる活動は有用である。実践と関係のない「重大なライフイベント」は、顧客で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続き的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

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・後輩の順があつても「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の熟達経験が起こ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つの場で起こっている。

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

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ンシャ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。

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

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-OJT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

### 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)

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)  
ワー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。

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って、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」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」が必要だと阪本氏という。「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○○という言葉が自分を成長さ

せた……」という話は出てこなかった。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、時にはスライバライザ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> <p>顧客 ←→ (反応) → 顧客接点人材</p>	個としての顧客
<p>第2段階 = 一人前</p> <p>顧客 ←→ (解釈) → SV (スーパーバイザー)</p>	概念としての顧客
<p>第3段階 = プロ</p> <p>顧客 ←→ (社会的要請) → 顧客接点人材</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をすることもある。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、何をしたいいけないのか。そこに可能性と限界を見るのである。

はサービスを舞台の上で実践するプレイヤーだが、併せて脚本も書き、演出もするということを自分で決めることである。時には主役を顧客に譲って、自分自身はバイ・プレイヤーに徹してもいいだろう。質を決めるのは、顧客と向き合っている時間ではなく、顧客と向き合っていない、顧客を想っている時間ということになる。

### 放置型OJT依存では育たない顧客接点人材

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。

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、プロの段階を踏ませることが、顧客接点人材を育成するというのではないだろうか。

### 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、自分では期待に応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

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。



野中郁次郎の

# 成功の本質

## ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/ 勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。  
知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、  
その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。  
本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎名誉教授の  
取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、  
それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

### 第32回 内田洋行



ユビキタス協創広場「U-cala (ユーカラ)」で開かれたイベントの様子(P.52参照)

## 新入社員は全員 「脱藩浪士の組織」に編入 非連続の「維新」に挑む 老舗企業の危機意識！

明治維新は体制の行きづまりを打開するため、坂本龍馬ら脱藩浪士たちが新しい価値を模索し、時代の歯車を回したことでもたらされた。この歴史に学び、社内に「脱藩浪士」を抱えて変革を進めた創業97年の企業がある。

東京駅からJR京葉線で7分。マシオン開発が進む江東区潮見に立つ内田洋行の潮見オフィスは、TVドラマ「踊る大捜査線」の湾岸署として使われた見覚えのある外観だ。

9階へ上がる。ずらり机が並ぶ広いフロアを端から端まで歩くと、途中で雰囲気が変わる。こちら側はパソコンが並び、ノーネクタイの若手社員が仕事に打ち込むベンチャー企業のようなフレッシュな空気が漂う。それが向こう側へ移るにつれ、服装が一段と個性的になり、デザイン雑誌などが目立ち、アーティスティックな雰囲気が漂い始める。1つのフロアにIT系とデザイン系が同

居しているのだ。

変革のドラマの主役はIT系の次世代ソリューション開発センター。社長の向井真一が「合法的脱藩浪士の組織」と呼ぶ部隊だ。この脱藩浪士たちが社外の多くの人々とリンクを結び、さらには社内でも異質な文化を持つデザイン部隊と出会う中で、新たなビジネスモデルの未来像が浮かび上がった。

単なる商品の売り買いではなく、多種多様な立場の人間が「場」を共有しながらビジネスの芽を育んでいく。売り手対買い手という「非対称」な関係を脱し、誰もがパートナーとなりうる「境界なき世界」へと踏み出す。老舗企業の「維新」の軌跡をたどってみたい。

「おじさん」には近づくな  
「鎖国政策」を徹底

序章は4代続いた世襲トップにか



内田洋行 マーケティング本部  
次世代ソリューション開発センター  
五十嶋さやか氏



内田洋行 マーケティング本部  
次世代ソリューション開発センター  
センター長  
村 浩二氏



内田洋行 代表取締役社長  
向井眞一氏

わり、創業家以外から初の社長が登場したことに始まる。前出の向井だ。1971年に入社した同期140人中ただ1人、1年目から販売代理店へ出向。以来、出向と地方駐在を10回重ね、本社に戻ったのは39歳のときだった。コンピュータ販売で俄然頭角を現す。

内田洋行はオフィス家具、情報関連、学校教材の3部門別に事業部制が長く続いていた。向井は「開発は事業部ではなく統合すべきだ」と直言して機能別の開発部門を立ち上げ

るなど実績を積み、最年少で取締役就任。98年、赤字転落で引責辞任した先代の後継指名を受け、就任した。当時の状況について本人が話す。

「まずは財務体質の改善です。膨れ上がった負債をコスト削減により圧縮する。しかし、本質的な課題は物販中心から、時代の変化に対応したビジネスモデルへの転換でした。新しい内田洋行をつくっていかないと、チャンスをとらえることはできない。必要なのは人材と知識です。そんなとき、おたくの若手はすごく優秀だね」という評判が外からどんどん入ってきたのです」

実はこの時期、会社の現状を打開するため、1人のミドルマネジャーが独自の行動に出た。現在、次世代ソリューション開発センター長を務める村浩二だ。入社以来、大阪支店でSE(システムエンジニア)や営業を担当し、99年、34歳のときにパッケージソフトの戦略商品を開発する責任者として東京に呼ばれた。大阪時代、「官僚的な東京本社の体質」を見抜いていた村は、自社の技術レベルが世の中の潮流をキャッチアップできていない現実を危機感を抱いた。このままでは取り残される。村は配属された技術職の新人社員9人全員を、先端的なプロジェクトを進めている取引先企業や研究所などに送り込み、常駐させ、最新の技術を獲得させる試みに着手した。

## 社内では誰かに相談することは御法度！ 社外に出るしかなかった

村が話す。

「上司や先輩たちには教えられない技術がありません。新人たちは外に出て自ら学び、キャッチアップするしかない。いわば丁稚奉公です。幸い、人材の質が高かったのか、常駐先から高い評価を得て、それが向井の耳に入るようになったのです」

向井は1つの決断をした。既存の組織に手をつけるのではなく、既存のマネジメントの枠から独立した組織を新入社員だけでつくる。01年7月、次世代ソリューション開発センターが設立された。1期生は前述の村の部下9人と翌年の新入社員38人、管理職は1人だけの超文鎮型の部隊だ。驚くべきは既存の事業部組織とは完全に絶縁させ、一切の交流を禁じる「鎖国政策」を徹底したことだった。向井がいう。

「私が部員たちには絶対近づくなのおじさんたちには絶対近づくな。事業部制は全体最適より個別最適、未来最適より現状最適に陥りがちです。そんな既存の組織に影響させず、自分で考え、自分で答えを出せる社員を養成する。それには脱藩浪士の組織をつくり、新しい価値を

見つけさせる。大事なことは若い社員が真剣に考える場を与えることです。考えすぎて死ぬ人間はいません。そして、彼らが見つけ出した新しい価値が世の中に認知されるようになってから、既存の組織もそこへ移っていく。それまではつき合ってはならんと厳命したのです」

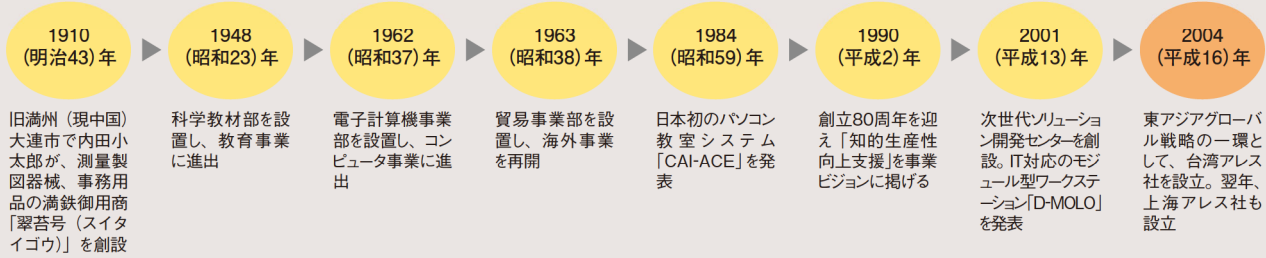
その徹底ぶりは、以前は事業部にいた村も社員食堂で旧知の人間と食事をしたり、協力を求められて会議に出たりすると向井が現れ、退席させられるほどだった。新戦力が回ってこないため事業部側は猛反発したが、トップの権限で押さえ込んだ。

### 産学連携に力を入れる デザイン部隊と「協創」

独立部隊にトップから課されたミッションはただ1つ。「第2の内田洋行をつくる」。事業部側からは「われわれを無視して何を考えているんだ」と後ろ指を指され、部内を見れば、「売り上げて何ですか」と聞いてくるような「ビジネス社会では子供レベル」の新人ばかり。IT系の技術組織として発足したが文系



## 内田洋行の沿革



出身者も多くいる。厳しい状況に置かれながらも、村は進むべき方向は見定めていた。

いつでもどこでも容易にコンピュータ・ネットワークとつながるユビキタス環境をいかに具現化するのか。最初のステップとして、部員全員に社外での「丁稚奉公」を課し、2年間で最新技術のキャッチアップを目指した。

やがて、一定の技術や知識を習得して戻った部員たちを待っていたのは、「新規事業をつくれ」というトップからの指示だった。村が話す。

「何をつくるか。自分たちで見つけなければなりません。社内では鎖国です。部員たちは共同で取り組むパートナーを求め、再び外へ出て行きました。特に力を入れたのは大学との連携です。技術面で得るもの以上に大きかったのは、その大学を核にした企業や研究所のコミュニティに仲間入りできたことでした。多彩な人材が集まり、利害関係はあまり問われない形で、新しい価値を生み出していく。内田洋行が経験したこのない世界でした」

この動きと呼応するように、トップの向井も新たな仕かけを用意した。部員たちがパートナーと一緒にアイデアを考えついたら、すぐにモックアップ (模型) をつくるための空間「協創工房」を潮見オフィス内



内田洋行とJR東日本 研究開発センター フロンティアサービス研究所との共同開発で生まれた情報端末、「Cochira (コチラ)」。上部の矢印が方向を指し示してくれる。高さは人の背丈ほどある

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

に設けたのだ。

この協創工房において独立部隊は唯一社内での戦力を借りることができた。後に同居することになるデザイン部隊だ。新たにテクニカルデザイナーセンターを設立し、規模を拡充するなど、ものづくりでのデザイナーの役割を重視していた向井らしい仕かけだった。

「アイデアを実現するには単なる機能的な試作ではなく、最終型をイメージできるようなモックアップで、いち早く可視化することが大切です。それにはデザイナーの力が不可欠でした」と向井は話す。ただし工房は当事者以外立ち入り厳禁。鎖国は続いた。

**脱藩浪士たちが生んだ 画期的ユビキタス事業**

独立部隊が社外のさまざまなコミュニティと出会う中で新規事業も1つ、2つと立ち上がった。例えば、慶應義塾大学と04年に共同開発した組み立て式の情報空間装置「Smart PAO」は教育機関や企業などに約40セット納入し、4億円を売り上げた。壁や天井に情報機器を埋め込んだ既存の情報空間はIT技術が一步進むと途端に陳腐化するため、またつくり直さなければならぬ。建築とITの進化速度の違いに起因した。このギャップを解消するため、簡

便なフレームとパーツ群を使い、情報機器を自由な場所に設置したり、技術の進化に合わせて自在にバージョンアップできるようにする。空間という環境があたかも意思を持って自在に装飾し、最適な情報空間を演出していく。可変的、即興的に情報活用をカスタマイズできるSmart PAOは、ユビキタス社会の未来を見えたアイデアだった。

JR東日本との共同開発では構内誘導サービスのコンセプトモデル「Cochira」が生まれた。タッチパネルで目的地を選択し、「Switch」を読み取り部分にタッチして登録すると、上部の指さし装置が前後左右に曲がって方向を指し示す。順に指さし方向をたどれば着ける仕組みだ。「駅でよく聞かれるのは道案内という話を聞いて、デザイナーも交えてアイデア出しをしたとき、指でさしたらわかりやすいよねという話になり、とりあえずつくってしまおうと3カ月で開発してしまいました」と、開発を担当した独立部隊1期生の五十嶋さやかは話す。大学では日本文学を専攻。SE職で採用されたがITの技術は皆無に等しかった。自主研修期間を経て、システム会社に送り込まれ、1年間常駐した。不動産管理用の業務システムの開発に携わり、技術を学んで戻ると、独立部隊内部で設けた独自の営業担当

がとってきた案件を任せられ、部員たちだけで開発に挑戦した。

「わからないことばかりでも社内にも相談できる相手はいない。外に出るしかありませんでした」(五十嶋)

その後、Smart PAOの開発に関わり、納品先のJ.R.東日本と「何か新しいものを一緒に作りましょう」と共同開発が始まった。Cochinaはユビキタスの世界的な学会で発表され、海外からも注目を浴びた。

## ものの売り買いから 共感の場づくりへ

こうして実績を積み上げていった独立部隊は設立5年目の05年7月、新たな展開を迎える。向井の決断により、鎖国が解除され、初めて社内に情報が開示されたのだ。これからは部隊が開発したユビキタス事業を既存の事業部も扱えるようにする。その仕かけとして、向井は潮見オフィス工房フロアをすべて使い、開発の成果を「可視化」するため、企画展示を行うカスタマーブリーフィングセンターを開設した。

入り口の壁面に掲げられた会社の年表もただの年表ではない。歴史に残る商品のミニチュアが埋め込まれたアクリル製キューブが随所に配置されている。それを手に取りテーブル状のディスプレイに置くだけで、その商品に関する情報をキューブ内の

ICチップから瞬時に取り出せる。キーボードもマウスも使わず、コンピュータの存在も意識させずに、直感的に情報のやりとりができる。

Smart PAOを使った情報空間の活用例は操作の快適さに驚かされる。組まれたフレームがつくる空間に設置されているのはプロジェクトター、マルチスクリーン、カメラ、パソコンなどのハードウェアだ。通常は操作の煩雑さがストレス要因になるが、タッチパネルやタッチペンを使ったり、センサーを働かせるなどして、情報を自分の手で動かすような感覚で直感的に操作できる。その快適さが知識創造を刺激する。

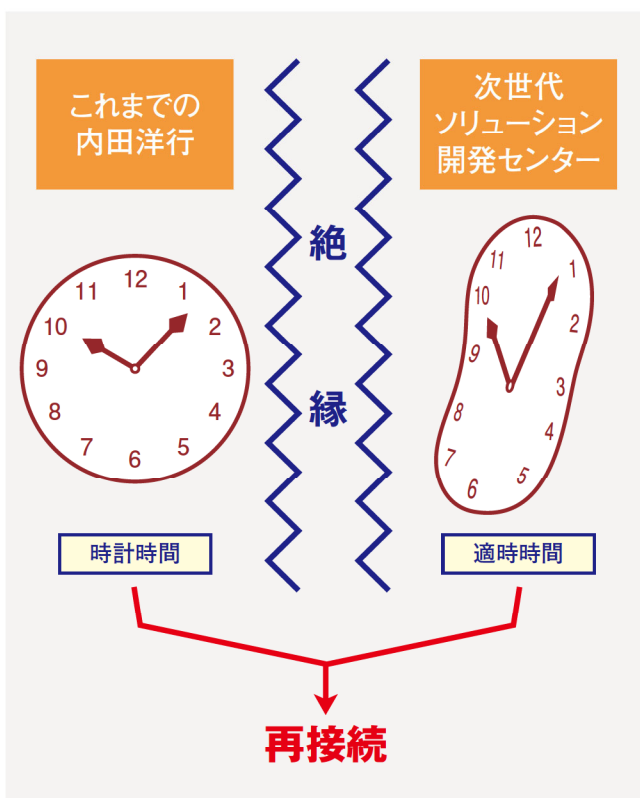
先に進むと、自動車3台を実物大で投影できるほどの特大マルチスクリーン。開発中の車のカラーバリエーションについて、実物大を体感しながら、ディスプレイションするような場をつくり出せる。

その意味合いを向井はこう話す。「商品が行き渡った現代では購買動機も変わり、顧客自身、何がほしいかわからない。そこで、考える尖兵となった若手が生み出した新しい価値に気づいてもらう場を提供し、この会社とアライアンスを組んだら面白いのではないかと感じてもらう。事業部のおじさんたちも共感して、新しい世界へ移っていく。そんな場づくりがこれからは大切なです」ブリーフィングセンターには開設

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

### 内田洋行 成功の本質



1年半で延べ1万人が来場。賛同した企業からは、「内田洋行だったらどう考えるか」といったコンサルタント的な案件も入るようになった。昨年10月には北海道支社(札幌)を改装し、最先端のユビキタス環境を具現化した「ユビキタス協創広場」を開設。大学の研究者、デザイナー、クリエイターなど、以前は関係の薄かった分野の人々が集まり、新しいコミュニケーションが生まれている。

「もう1つ大きな変化は、採用に応募してくる学生たちです。他社とは違うものを感じた、ぜひチャレンジしたいという応募者がすごく増えました。彼らがさらに新しい内田洋行をつくっていくでしょう」(向井)

次世代ソリューション開発センターが発足して7年目。事業部への異動も進めたため、現在、約60名の陣容だ。新人に対しては先輩部員が育成担当を務めるが、担当者には「絶対にこちらから教えてはならないと厳命する」という。

一般にDNAの継承に腐心する企業は多い。これに対し、既存の体制とは絶縁する組織をつくり、新たなDNAを獲得させた後、再接続して非連続的な変革をもたらす。企業の進化論からも内田洋行がどう変わっていくか、目が離せない。(文中敬称略)



# 「時計時間」と「適時時間」を総合すると 効率性と創造性が両立する

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 名誉教授  
野中郁次郎氏



## トヨタ生産方式には 2つの時間が存在する

なぜ、内田洋行の向井社長は既存の組織の枠外に独立した組織をつくったのか。これは、経営における時間のあり方という視点からとらえると答えが明確になる。

時間は二面性を持つ。1つは時計で測ることのできる量的で客観的な「時計時間（クロック・タイム）」だ。一般的に企業経営においては、一定業務にかかる時計時間をいかに短くするかが最大の課題となり、効率追求と呼ばれる。代表例がトヨタ生産方式だ。ラインの稼働は時計時間で管理される。ところが、ひとたび問題が起これば、ラインを停止し、「なぜ」を繰り返す問い、問題解決が図られる。トラブルが発生した今この

タイミングで真因を探り、最善の解決策を見つければいい。と判断が働くからだ。

ここに時間のもう1つの側面が表れる。それは人間が直観的・心理的に感じとる「適時時間（タイムリー・タイム）」であり、質的で主観的性質が強い。優れた知識創造企業では、この2つの時間が両立し、見事に総合されている。

キヤノンもそうだ。かつて生産現場で行われていたコンベア方式は、作業の標準化と分業による科学的管理法により、時計時間の削減をひたすら追求した。これをキヤノンでは1人もしくは少人数で製品の組み立て工程を一貫してこなすセル方式へ切り替えた。セル方式では課題が見つかるとその都度、自ら最善の解決法を探す。適時時間により創造性を発揮することで生産効率も高めるのだ。

全役員が特定の議題を設けず、毎日1時間行う「朝会」も同様だ。そこに行けば全役員が揃うので適時に即興的に議論し合い、課題を共有化することで素早い経営判断と行動が可能になる。一見、時計時間の無駄に見えるが、適時時間で経営効率を支えているのであ

る。創造性と効率性は、適時時間と時計時間が総合されて初めて両立する。では内田洋行はどうか。

## 「階層」型組織と 「場」型組織の違い

商品別の事業部制やそれに基づく営業体制はとかく、時計時間優先のカルチャーに染まりがちだ。単なる物販は差別性を出しにくい。組織構造も階層型になり、階層ごとに目標を分解し、分業して時計時間の効率化を目指す。向井氏が社長就任後、すぐに着手した財務体質の改善も基本的には時計時間の短縮化を図るものだった。

しかし、それだけでは創造性は生まれない。そこで時計時間が支配する既存のマネジメントの外に別組織として、次世代ソリューション開発センターをつくった。ここで出色なのは、時計時間のカルチャーに染まっていない新入社員ばかりで構成したことだ。

与えられたのは「第2の内田洋行をつくる」というミッションだけだ。若い部員たちは1つの使命を共有しながら、今このタイミ

ングで何をすべきか、自分たちで答えを見つめるため、社外の多様なネットワークへとリンクをはっていった。それは常に適時時間で判断し、新しい価値を創造していく世界であり、階層型組織とは対照的な「場」の世界であった。

もう1つ特筆すべきは、この新しい組織がきちんと育つまで、既存の組織によりつぶされないよう、対内的に鎖国政策をとり、徹底してコクーン（まゆ）化したことだ。やがて羽化のタイミングを見計らって鎖国を解除。適時時間が支配する組織と時計時間で動く組織が協働する場を用意し、そこに顧客も取り込んでいった。

この協働の場で、顧客と適時時間を共有しつつ顧客さえ自覚しないニーズを適時発見し、実現は時計時間で走りまくる。これが「第2の内田洋行」のあり方だろう。時計時間だけが流れていた物販中心の会社を、2つの時間が総合された「場づくりの会社」へと変えたリーダーシップが見事だ。





4

月14日、土曜日。琵琶湖の湖上に一艘の観光船が乗り出した。だが、この船はふだん琵琶湖を行き来している観光船とは様子が違う。甲板には黒いスーツに身を固めた男たちが集まり、その中に宮司らしい人物の姿も見える。彼らは春の琵琶湖の光景を楽しむいとまもなく、慌ただしく甲板を動き回っていた。

この人々は近江の粟津五社のひとつ、石坐神社の宮司と氏子たち。大津市にある日吉大社の山王祭で、今年の「粟津の御供」を担当する当番に当たっているのである。

編集部は「粟津の御供」が行われる「神輿渡御」に同行することができた。「神輿渡御」は山王祭の中でも最終日前日に行われる大きな行事である。日吉大社にある七基の神輿が台船に載せられ、曳航されて琵琶湖を行く。粟津五社のうちその年の当番を務める神社では、前日から「粟津の御供」と呼ばれる

## 無形のカミへの奉仕に見出すもてなしの本質

る特別のお供えを氏子が総出でこしらえ、湖上で神輿に奉るのである。乗船後、忙しく立ち働いていたのは、船の甲板部分に急遽祭壇を設けられるためだった。そこに用意された「粟津の御供」を並べ、飾り付けをして神輿の到着を待つ。

当日は晴れていたが湖上は強風が吹き、準備も大変であった。だが、船に揚げられた「粟津神社」の幟が風にはためく姿は勇壮で、いかにも全国の日吉神社を従える日吉大社の祭らしい華やかさである。向かい風に逆らって船を進めること約40分。向こう

「粟津の御供」の準備をする石坐神社の氏子たち。



から金色にきらめく船がやってきた。正確には台船に載せられた神輿が、陽光を受けてきらめいているのである。

「粟津の御供」は、日本が古来受け継いできた、ある「もてなしの形」の象徴ともいえる神事である。山王祭ではさまざまな神事が行われるが、年に一度山から下りてこられる神々をもてなすために、人々が心を砕いたあかしでもある。

「粟津の御供」に限らず、日本には地域に根付いたさまざまな年中行事があり、その中で多彩なもてなしの形が受け継がれてきた。馴染み深いところでは、年越しから正月にかけて行われる行事が思い浮かぶ。現在東京では大晦日に年越し蕎麦を食べ、除夜の鐘を聞き、元旦には神社へお参りし、雑煮やおせち料理を食べるコースがオーソドックスと思われるだろう。

しかし、本来は大晦日に歳神様をお迎えすることの方が重要だった。一家の主人は神棚を掃除し、新しい幣帛を切って飾り付け、榊やお神酒を供える。ご馳走を食べるのは正月ではなく大晦日である。地域ごとに伝わる伝統的な大晦日のご馳走をまず神棚

# おもてなしの源流

第6回

## まつり

サービス経済化が進展するなか、競争優位性の源泉として顧客接点の強化を挙げる日本企業は多い。そこで注目されるのが「おもてなしの心」の発揮だ。日本ならではのいわれものだが、どんな経緯で成立し、どんな要素で構成されているのか、よく知られているとはいえない。この連載では今ももてなしの心が息づく現場を歩くことで、「おもてなし」とは何か、企業の競争優位性構築にどう生かせるのかを明らかにしていく。

文 千葉 望 企画編集 五嶋正風 (本誌)



(ときには仏壇にも)にお供えし、家族全員でお参りをして歳神様をお迎えしたのち、人間たちは同じメニューをいただく(神人共食)。それがメインイベントである。ここで注目されるのは、

- 神はどこか離れたところからやってくる
- 人々はその神を迎え、もてなす

という考え方である。民俗学の巨人・折口信夫は「マレビト」という概念を提唱した。マレビト＝客人であるが、彼らは遠いところから人々が住むところにやってくる異人であり、幸をもたらすと共に、ときには(対応を誤ると)災いも持ってくるかねない

存在だった。人々はマレビトに一定期間心地よく滞在してもらい、再び送り出さなくてはならない。そのためには「もてなし」が重要になってくる。

日本の祭や年中行事を調べてみると、この「迎え」「もてなし」「送り」の組み合わせがセットになっていることが多い。ハレの日にはご馳走を食べるものだが、それはまず神やマレビトをもてなすためのものだったことを忘れてはならないだろう。

日吉大社の山王祭、特に「栗津の御供」はその「もてなし」を示す格好の事例のひとつである。まつりの中のもてなしは、どのような形態で、どんな目的を持って行われているのか。次ページから検証していこう。



船で運ばれる「栗津の御供」。奥に見えるのが、台船に載せられた日吉大社7基の神輿。



船上で執り行われる「栗津の御供」奉納の神事。





やまだ・しんや  
国立歴史民俗博物館助教  
1997年慶應義塾大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。博士(社会学)。専門は民俗学。国立民族学博物館講師などを経て、98年から国立歴史民俗博物館に所属。著書論文等は「死をどう位置づけるのかー葬儀祭壇の変化に関する一考察」(国立歴史民俗博物館研究報告)など。



## 神の生命力を人がいただく

今回、祭のもてなしの案内役を依頼したのは国立歴史民俗博物館の研究者、山田慎也氏である。山田氏は日本の葬祭に関する研究を続けてきた。ワールドワークを通じて、神仏へのもてなしの事例も集めている。

取材した滋賀県大津市の日吉大社は、神仏習合の思想に基づいて比叡山延暦寺を護持してきた神社である。延暦寺と日吉大社の関係は、奈良の東大寺と春日大社とのそれに等しい。日吉大社のお社は延暦寺の門前町・坂本にあり、長い参道の両隣には延暦寺の塔中が立ち並んで落ち着いた光景を形作っている。

現在では八王子山に東西の両本宮のほか、いくつもの社殿が置かれているが、山頂付近には「黄金の大蔵」と呼ばれる大きな磐座がある。もともと古神道では山や石そのものが神のおわす磐座だった。今

のお社はその上に建てられたものと思われる。

御祭神は、西本宮が大己貴神(オオナムチノカミ)、東本宮が大山昨神(オオヤマクイノカミ)。大己貴神は奈良・三輪山の神を天智天皇が勧請したものである。なお三宮宮には鴨玉依姫神荒魂(カモタマヨリヒメノカミノアラミタマ)が祭られている。4月12日に行われる「午の神事」では、大山昨神と鴨玉依姫神の婚儀が行われるとされている。

山王祭は3月第1日曜日から始まる。この日、ふだんは神輿庫に収められている神輿を山上まで担ぎ上げる。神輿が上げられた後は、4月12日に行われる「午の神事」まで毎日氏子がお山に登って燈明を献じる。この間、大山昨神と鴨玉依姫神は忌み籠りをなさって、荒魂を浄化する、あるいはお見合いを

するともいわれる。忌み籠りとは精進潔斎して自らを清らかに保つことをいう。

山王祭は日吉大社の大きな祭であるが、山田氏は先行研究も引きながら、これも本来は日本のあちこちで見られたような、その地を守る自然神の祭だったのではないかという。

「もともと日吉大社の神は地元の神様、山の神様であったものと考えられます。地域を守る男女二神で、それに神話的知識が加わって名前がつけられたのでしよう。山の神様は春になると山から下りてきて、農耕を守ってくれる存在でした。無事に収穫が終ると山に戻っていく。山王祭でもまず神輿を山上に上げますが、祭で大事なものは下りてくることです。下りるためにまず上げておく。儀礼が複雑化してきたものといえます。このとき男女二神が忌み籠られますね。これも本来は、神と人が共に清浄になることが大切で、人間が清浄になることがメインだと思われまます」

農耕を守る自然神だったものが、天智天皇が大津京をつくり、大己貴神を勧請して変貌を遂げた。もともとからいらした神と、あとからこられた神が共存す



桜吹雪の中、稚児と甲冑武者らの行列が美しい花渡り式。







宵宮落し神事。若者たちが1トンもある神輿を前後に揺する。

るうちに、やがて最澄によって比叡山延暦寺が開かれ、神仏習合の大きな神社へと変わっていく。このあたりは、神仏習合思想の発展と共に、日本のあちこちで見られた変貌と相似形であろう。

「午の神事」では、山上に上げられた神輿は若者たちの手によって、闇の坂道を駆け下りていく。45度もある急な階段、カーブをもつかもしれない勇壮な神事によって下ろされた神輿は、東本宮の拝殿に奉安され、神輿の後ろと後ろをつなぐ「尻繋ぎの神事」が行われる。これは大山昨神と鴨玉依姫神の結婚を意味しているといわれる。二柱の男女神の結婚は、やがて出産へとつながっていくが、誰もがこの儀式は五穀豊穡を祈るものだと思像できることだろう。いかにも農耕社会らしい祭なのである。

さて、本題である「もてなし」について考えてみよう。山王祭では4月13日の午後3時から「未の御

供献納祭」が行われるならわしである。この御供は京都の室町仏光寺の日吉神社氏子によって行われる。平安期から長く続く神事である。供えられるのは矢・鏡・筆・人形・造花・菓子など。この御供は二神の結婚によって生まれる御子神に供えられるため、このような内容となったという。子どもが喜びそうなものや、親が子どもに託す願い（矢や筆）が伝わってくる品々である。春の暖かな午後、宵宮場にある四基の神輿に供えられる儀式はのどかで、前夜の「午の神事」とは趣を異にする。こちらは、もともと日吉大社にいらした神への「御供」といえる。すっかり日が落ちてから行われるのは勇壮な「宵宮落し神事」である。参道の石鳥居下付近にあつまった駕輿丁を務める若者たちは、それぞれ名前を呼ばれ、大声で返答したのち、大松明を先頭に参道をいっせいに駆け上っていく。町ごとに定められた神輿があり、それにとりつくくと神輿を激しく揺さぶり始めるのだ。1トンもある神輿がシーソーになったかのように、大きな音を立てて前後に揺すられ、その音が坂本の町に轟き渡る。

激しい動きは鴨玉依姫神の陣痛を表すといわれている。激しい陣痛も当然で、生まれてくるのは別雷神（ワケイカヅチノミコト）である。神々の交わりと御子神の出生という生命力を謳歌する祭は、日本古来の祭の形を体現していて、実に興味深い。ただ、御子神出産説には異論もある。景山春樹の『神体山』がその代表例で、景山説について山田氏は、

「子どもが生まれてくるのではなく、男女二神が合わさることで生命力が復活するものにとらえていきます。生命力の象徴として子どもになぞらえるのがわかりやすいでしょう。若宮も、子どもというより新しい力を人格化したものと考えられます」と話す。

毎年男女二神が子どもを生む。それは季節が巡り

## おもてなしの源流

春になってまた農作物が栽培され、収穫されるまでの新しい力を、山の神様がもたらすということなぞらえている。

「天皇が新たな穀物を神に奉げ、自らも食べる新嘗祭の場合は、いちばん力が衰えた時期に行われます。江戸時代までは旧暦の11月、冬至に近い頃。収穫がすべて終わり、新しいものが生まれぬ時期に新しい力を神からいただく。そこが重要です」

4月14日には山王祭の中でも非常に華やかで特徴のある行事、「神輿渡御」が行われる。湖上では最初に紹介した「粟津の御供」がある。この御供を、粟津五社と呼ばれる5つの神社が毎年持ち回りで手作りすることは既に述べた通り。山田氏によれば、「こちらの御供は、三輪山から勧請された新しい神へのもてなし」

と考えられる。今年の当番は石坐神社。13日に行

## 「迎え」と共に重要な「送り」

われた、御供作りの様子を見せてもらった。

御供は実に綺麗で、にぎやかなものだった。氏子たちはそれぞれ担当分けて、御供作りに精を出す。特に神が食される粟飯などを作る人たちは、きちんと和紙でできたマスクを着用する。息やつばなどが神饌にかからないようにするためである。御供作りを手伝う宮司夫人らは神の葉を一枚噛んで、話をするとときに大きく口が開けられないようにしている。

粟飯、みかん（これは菓子でみかんをかたどつてある）、米粉で作られた菓子、鯛……。思いのほか多彩なメニューである。粘土でこしらえ、スプレー塗料で銀色に色づけられた御供もある。

「もともと大己貴神は大和の三輪神から勧請されたものでした。粟津との関係でいえばおそらく旧荘園

だったのではないのでしょうか」

作業が終わってみると実に綺麗な御供ができあがっていた。彩りよく、品数も多い。これなら神様も喜ばれそうである。宮司の濱中道雄氏は、

「メインディッシュからデザートまで、御供のメニューはよく考えられていますよ」

と教えてくれた。神をもてなすため、人々が心を込めてきたことがわかる。

14日の「神輿渡御」では、この御供は粟津の浜から唐崎神社沖まで船で運ばれた。粟津側の船に神輿の載った台船が横付けされ、そこで神事が行われる。再び船が離れるときには両方の船に乗った人々が一斉に扇子を振り合うのが珍しい。船が離れたとたん、宮司や氏子たちが急いでお供えを湖に投げ入れ始めた。捨てるわけではない。

「禅宗の食事では、お粥の中から数粒を生飯さばと称して分けてとっておき、あとから鳥に与える習慣があります。餓鬼に分け与えるという意味ですが、『粟津の御供』を湖に投げ入れるのもそれに近い意味があるのではないのでしょうか。神にお供えしてもてなしたものを他の生き物にも分け与えるわけです」

一方日吉大社では、湖上から再び山に還つてきた神輿が神輿庫に収められる。翌15日、神職たちは東本宮に始まって各社を祭礼終了の御礼で巡拝し、主な行事は終了となる。年に一度の非常に大掛かりな祭に、日吉大社の往年の権勢を見る思いだった。

神々の力をいただき、1年の繁栄と五穀豊稔を



例祭には比叡山延暦寺の僧侶も参列する。







宵宮落し神事。若者たちが大松明を先頭に参道を駆け上っていく(上)。4基の神輿がかわるがわる揺すられる(下)。

願う祭。そのために人間はさまざまな神事と御供でお迎えし、もてなし、神様を喜ばせたあと、無事に(ご機嫌よく)帰っていただかねばならない。そうすることで自分たちの繁栄が保証されるからである。祭のあと、関係者が集まって直会なちあひが行われる。祭にはつきものの直会は、単なる「打ち上げ」ではない。神様に(ご馳走を召し上がって)いただいたように、人間も神様と共に(ご馳走を食べ、酒を飲む)「神人共食」の意味を持っている。それによって神の力を分けていただくのである。神を送り出したのちの、大切な行事である。

神仏は常に大切にされ、祭ともなれば大いにもてなされるべき存在である。だが、冒頭で述べたよう

に、重要なのは、きちんともてなしてまた帰っていただくことにある。

「居座られては困る存在という点では祖先の霊も同じ。お盆に地獄の釜の蓋が開いて出てくる祖霊たちは、迎え火を焚かれ、もてなしを受け、送り火と共に再び帰っていきます」

本来の仏教と祖霊信仰は合致しないはずなのに、日本人の暮らしの中にしっかりと根付いたお盆の形は、古来伝えられてきた「神様へのもてなし」に強い影響を受けているといえよう。

日本の神は本来実体がない。大石や山を神格化し、その形があるようでないものを日本人は大切に、もてなし続けてきた。こういう考え方について山田氏は、

「おもてなしでは、もてなされる相手の気持ちをはじめ、無形なものが大切なのだと思います。もてなす対象自体が無形である神へのもてなしは、『おもてなしの本質』を考える上で、非常に大切なものはらんでいるように思えますね」と言う。

サービス業において重要なのは、顧客をおもいやる気持ち、言い換えれば顧客に対する想像力の発揮である。だが、行き過ぎたマニュアル化は、本来想像力に富み、融通無碍であるべきサービスを徹底的に形式知化、パターン化してしまうものだろう。パターン化したとたんに人々は自らの想像力を使うことを忘れ、そのうちに想像力自体がやせ衰えていく。無形の神を喜ばせるため、日本人が尽力してきた「もてなし」とは対極の状況だ。

神をもてなすことは、一見日常(ケ)から離れた「ハレ」の行事のように思われるかもしれない。しかし、もてなしを源流にさかのぼっていけばいくほど、もてなしの本質が、かつて心を込めて行われていた神へのもてなしに通じることを感じる。

## おもてなしの源流



## 『リーダーシップの旅 見えないものを見る』

著者／野田智義、金井壽宏(光文社 780円税別)

「リーダー」と聞くと、読者のみなさんは歴史上の偉人、または凄腕の経営者や上司を想像し、自分には到底真似できない、と思うことがありませんか。しかしリーダーは『結果としてなる』もの。どんなすごいリーダーも、リーダーになる前は、私たちとさほど変わらない、悩める個人なのだと思います」

こう語る野田智義氏は、もともとロンドン大学やINSEAD経営大学院で経営戦略論を教えていた。戦略を構想できても、実現に向けて行動できないと意味がないことから、リーダーシップに次第に関心を寄せることになったという。その後、リーダー育成塾アイ・エス・エル(以下ISEL)をNPOとして設立。次世代リーダーの輩出へ独自の取り組みを行っている。

本書では、自身の経験や、ISELの活動を通じ、「プロセス」「成長」「人生」という視点からリーダーシップを捉え、リーダーという存在を身近なものへ転換しようと試みる。また、もう1人の著者である金井壽宏氏は、リーダーシップ研究の第一人者としての知見に基づき、野田氏の考察をフォロー。時に触発され、熱い議論を展開する。NPO活動の先頭に立ちリーダーシップを実践する野田氏と研究者である金井氏の共著だからこそ成し得た、従来のリーダーシップ論で見落とされがちな論

考が随所に展開されている。見えないものを見るのがリーダー

野田氏は、「旅」という隠喩を用いて、リーダーシップのプロセスを3つの段階で説明する。

「リーダーシップの旅は『リードザセルフ』から始まります。この一歩目を踏み出す動機は、野心、焦燥感、血の騒ぎ、信念、夢など様々でしょう。でも、大切なことは、人をリードするのではなく自分(セルフ)をリードすることです」

暗い森に住む1人の青年が沼地の先に、光溢れる風景が広がると信じ、勇氣を持って水の中へと一歩を踏み出す。本書では、この一歩をリーダーシップの起点と捉える。誰も見たことのない風景を険に描き、歩み始めることが旅の始まりなのだ。

「歩み続ける中で、ふと振り返ると人がついてくる。そんな経験が、リーダーを次の『リードザピープル』の段階へと進めさせます」

賛同者や協力者は初めからいるのではない。沼地を歩み続ける青年の背中にエネルギーを感じ、仲間が1人、2人と暗い森から離れ後を追いつける。こうしたフォロワーの出現に勇気づけられた青年は信念を深め、歩み続けて、自分だけが見ていた夢を、人々も見たいと思う夢へ

と昇華させていく。これが、『リードザピープル』の段階での挑戦となる。

## リーダーを成長させるギフトの還元

第2段階で青年は、すでに周囲からリーダーと認められている。だが、その先に「リードザンサエティ」という最後の段階が待っている。旅の道程で、周囲の人々から得た支援や、自らが身につけた能力といった「ギフト」を、別の場所や社会全体へ還元していく段階だ。

「もらったギフトは返すのが原則です。でも不思議なことに、ギフトを返すと、さらにギフトがもらえるのです。ボランティア活動がよい例ですが、何かに貢献しようと思って活動に参加すると、実は、逆に自分自身が気づかされることが多い。ギフトの還元によって、自らを磨くと同時に、健全な社会の実現に貢献する。これが、リーダーシップの旅の最後の段階だと思えます」

第一歩を踏み出し、行動を重ねる中で信念を深め、賛同者を得て、「結果として」リーダーとなる。この旅の出発点には、「すごいリーダー」ではなく、私たちと等身大の人間像がある。読者一人ひとりにも内在するリーダーとなる可能性を解放する一冊として、ぜひ一読をお薦めしたい。

プロフィール  
野田智義  
のだ・ともよし

NPO法人アイ・エス・エル(ISEL)理事長  
1959年生まれ。東京大学法学部卒業後、日本興業銀行勤務。88年渡米。MIT経営学修士、ハーバード大学経営学博士号取得。ロンドン大学、INSEAD経営大学院助教授を経て、2001年にISEL創設。(www.isl.jp)



# 『デザイン思考の道具箱』

# イノベーションを生む会社のつくり方

著者／奥出直人(早川書房 1800円税別)

アップル社の iPod は 2001 年の発売以来、好調に売上を伸ばし、今年の 4 月には売上台数が 1 億台を突破しています。画期的な新技術を用いたわけでもないのに、なぜこれほど売れたのか。その理由は、ハードウェア単体の開発だけでなく、PC で楽曲を手軽に整理し iPod へ簡単に転送するソフトウェア、ネット上で楽曲購入ができるシステムなど、音楽に関するサービスの「全体」を包括して、消費者に提供したことです。これは音楽を楽しむ方法を一変させたイノベーションなのです。

## デザイン思考は全体を構想する経営方法

それではなぜ、現在の日本企業が iPod を作れないのか。今の組織体制の中で各事業部が売上や利益計上などに縛られていることが一つの大きな要因です。だから技術を組み合わせ、全体を構想したイノベーションを起こすことが難しい。今後、日本企業が国際競争で勝つためには、閃いたアイデアをもとに、実際に手を動かしてプロトタイプを作り、「全体」を構想していく経営の方法が必要です。その切り札の一つが本書の「デザイン思考」なのです。

デザイン思考を経営に導入したことにより、イノベーションを武器にする企業へ変化したのが P & G や GE です。またデザイン

インコンサルティング会社の IDEO も、イノベーションを起こす企業文化の構築を支援し、注目を浴びています。教育機関でも、スタンフォード大学などが、デザイン思考とビジネスの視点を融合した教育に取り組み始めました。

## イノベーションが企業文化を作る

数々の企業コンサルティングの経験や研究をもとにしたデザイン思考を、本書では経営戦略へ生かせる具体的な方法論として解説しました。ただの「閃き」ではなく、「方法論」として、継続的にイノベーションを生み出す企業文化を作ることが可能とするのが、デザイン思考という方法論なのです。(奥出氏談)



### 奥出直人

おくで・なおひと

慶應義塾大学環境情報学部教授  
1954年生まれ。慶應義塾大学大学院社会学研究科博士課程修了。著書に、『デザイン言語2.0——インタラクションの思考法』(編)など多数。

# 『人事デューデリジェンスの実務』

編者／マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング株式会社(中央経済社 2600円税別)

全世界の M & A 件数は年間 3 万件を超え、日本でも M & A は経営者にとって避けて通れない経営活動の一つとなっています。私は人事統合アドバイザーとして多くの M & A 案件に立ち会ってきたが、M & A のシナジー実現の成否を分けるのは何かと言えば、人だと言えます。

M & A における人材マネジメント(以下、人事)の扱いはこの 5 年ですぐに変わりました。第 1 段階では人事はデューデリジェンス(M & A 対象の企業調査)の際に全く考慮されませんでした。第 2 段階になると、人事の財務面、特に影響が大きい退職給付債務について、デューデリジェンスの対象に入るようになりまし

た。第 3 段階になると、総人件費額や評価制度を通じたその分配方法も含まれ始めます。これは M & A 後に従来の給与制度を維持するの、改正するならどう変えるかといったことを事前に検討する必要があります。現在第 4 段階にあり、従業員のモチベーションの源泉や企業文化といった人事の根元的な課題に着目するようになってきました。M & A によって企業価値をどう向上させるかを考えれば、人事や組織に焦点を当て、人の観点からいかにシナジーを出すかを考えていく必要があるからです。重要なのは、何のための M &

A かというスタンスを間違えないことです。統合によって何を実現したいのか、その為にはどんな統合モデルを選ぶのか、という戦略と人事をつなぐ視点がないと、うまくいきません。

## これからの人事に求められる役割

人事担当者の方が、これから為すべきことは 2 つあると考えられています。1 つは M & A における人事の重要性を自社の経営陣や財務部長、営業部長たちにも分かるよう社内で説明し、重要性を認識してもらうことです。もう 1 つは、実際に M & A をするようになった場合、最初から議論のテーブルにつけるような立場を確立しておくことです。人事も、「M & A は分らない」では済まされない時代なので

### マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング

世界 41 か国に 190 拠点を持つ世界最大規模の組織・人事マネジメントコンサルティング会社。西口尚宏氏は、代表取締役常務/M & A 部門 アジア太平洋地域統括を務め、本書の執筆者の 1 人。著書に『M & A を成功させる組織・人事マネジメント』(日本経済新聞社、共著)がある。





人と組織の  
新・論・点

CATALYST<sup>※</sup>

カタリスト

# 廣中邦充

悩みや不安を抱える子供の「駆け込み寺」西居院 住職

## 命懸けで守ることで 親は子供の後ろ盾となる

家出、不登校、ひきこもり……。様々な不安を抱え、心の居場所を持たず悩む子供が増えています。そんな子を救いたいと、1994年から僕のお寺に全国から子供を迎え入れ、これまで500人以上と共に生活し、社会へ送り出しました。

きっかけは息子の高校のPTA会長になったときに、不登校や退学してしまう子があまりに多いと知ったこと。実は私自身も学生時代かなりの問題児だったから、子供たちの気持ちが手に取るようにわかりました。私が荒れた理由は、貧乏寺が嫌だったことと厳格な父親への反抗心。高校生頃の傷害罪で逮捕されかけたこともあるんですよ。でもその時、手を焼いていたはずの担任教師が、警察署で泣きながら土下座をして説得してくれた。「廣中の面倒を見て必ず更生させるから」って。約束通り、教師宅で一カ月生活し、とことん面倒を見て頂きました。この心の支えがあったから、今の僕がいるのです。

子供たちは、この心の支えという「後ろ盾」を得ることで、自信

や勇気を持つ。「おじさんが必ず守る。一緒に卒業しよう」と言葉を掛けると、不登校で悩んでいた子供たちがお寺に来て二日目には学校に通い始めるのです。

### 叱ることと怒ることの違い

そんな「守る」ことの一つに、「叱る」という行為もあります。わざと茶碗や灰皿を床に投げつけて「これを元に戻せ！」と怒鳴る。壊れて初めて、失ったものは簡単に修復できないとわかる子供も多いので、経験させ理解させるのです。3分後には握手をして仲直りをする。叱るのは一度きりで、過去の悪さを蒸し返してはいけません。それは叱るではなく、怒ることだからです。怒りはただ感情を噴出しているだけなので、収まらないと尾を引き、繰り返し怒鳴ってしまう。聞いている子供は不信感を募らせるだけです。叱るといえるのは、子供を何とかしてあげたいという親の愛情の表れなのです。本気になって向き合い、命懸

けで守ることで、親は後ろ盾になれるし、子供は安心して学校や社会へ飛び込めるのです。

### 心と体を成長させる 家族のような寺の生活

「後ろ盾」は家族や親だけではありません。学校や職場、目標など様々な事柄も、子供たちの後ろ盾になります。お寺で過ごす中学二年生の女子生徒は、学年一番の成績で生徒会副会長にもなりました。医者を目指して昼間は仕事、夜は予備校に通う子もいます。子供たちが親以外の「後ろ盾」と出会い、成長しているのは、寺の大家族のような生活が、互いに刺激となっているからです。必ず全員で夕食を食べ、その後は個人の部屋にこもらず、みんなで宿題、キャッチボール、おしゃべりと、日常の中で皆が触発しあい支えとなり、居場所を見つけている。そんな「後ろ盾」と出会える機会を子供たちに与えることも、親や私たち周囲の大人の、大切な役目だと思います。

文／牛久珠理(編集部)

### PROFILE ひろなか・くにみつ

1950年、愛知県岡崎市生まれ。大正大学仏教学部を卒業後、家電販売会社勤務。塾や会社経営を経て90年より父の跡を継ぎ、浄土宗西居院第21代住職となる。94年より不登校児や非行に走る子供たちの相談、預かりを無償で行っている。愛知県暴力追放推進員、岡崎市少年補導員理事も務める。



# 編集後記

このたび6月付けでワークス編集長から離れることになりました。「Works」での約2年は、多数のマネジャーや大学教授、街のカタリストなど、それぞれの分野でのすばらしい話をお聞きでき大変刺激的でした。この場を借りてお礼申し上げます。また、一冊の本を抱り所にして新たな情報や意見が集まる、ネットワークのダイナミズムも体感しました。皆様のパワーをお借りして活動できたのだと思います。ワークス研究所はユニークな情報発信の場でありたいと思います。どうぞ今後もお付き合いください。(工代)

新編集長の高津尚志です。銀行、戦略コンサルを経て、リクルートのコンサルチームで、多くの企業の「人と組織」の課題解決をお手伝いしてきました。テーマは、企業理念の構築・浸透、戦略と人事施策の統合、人材育成体系の設計など。ここでの成果を「感じるマネジメント」(英治出版)という一冊の本に纏めました。

「人と組織」への健全な取り組みは、企業の業績、個人の幸福、社会の発展、すべてに繋がります。皆様と語り合い、共に考え、共に未来をデザインしたい。皆様と共に成長するワークスでありたい。楽しみにしています。(高津)

毎回思い出に残る紀行となる「おもてなしの源流」の取材。今回の日吉大社の山王祭もすばらしいものでした。東京の桜はすでに散った4月12、13日、大阪の桜はちょうど見ごろを迎えています。桜吹雪の中の稚児行列、夜桜を照らし出す大松明と、絵にも描けないような美景が目につきました。電車で数十分離れた京都は大混雑だったようですが、こちらは芝生にゆっくり座って見物できるゆつたりぶり。来年は家族を連れて山王祭見学に繰り出そうかと考えています。(Wstein10)

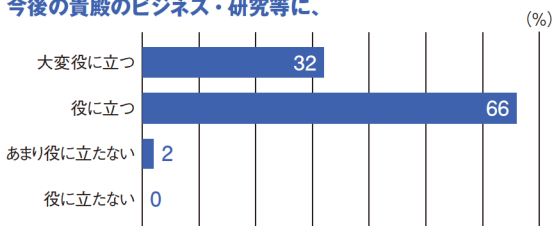
去る5月2日、日本的経営という概念の生みの親、ジェームズ・C・アベグレン氏がお亡くなりになりました。氏には2年前、本誌の取材でお目にかからせていただいた。日本人女性と結婚して日本に帰化、大の和菓子好きと聞いていたので、羊羹か何かを持参した記憶がある。氏の「日本の経営」が出版されたのが1958年。終身雇用は日本社会に根ざしたもので、日本企業とアメリカ企業のやり方が違って当然であり、アメリカから組織の作り方を学んだら失敗するという言葉が印象的だった。ご冥福をお祈りする。(荻野)

カタリストの取材に同行し、愛知県は岡崎市に行つたときのこと。とにかく聞こえる言葉が懐かしい。というのも、私の出身は岡崎市のある三河地方。かなり標準語に近いのですが、三河弁といえは「じゃん・だら・りん」でしょうか。例えば、「良かったじゃん」「良かったね」「ほだら」「そうでしょう」「食べてみりん」(食べてみて)というように使います。愛知県の出身と自己紹介すると、名古屋は元気だよ、と言われるのですが、名古屋は尾張地方なので文化圏が違うのになあとちょっと複雑な気持ちになります。(内田)

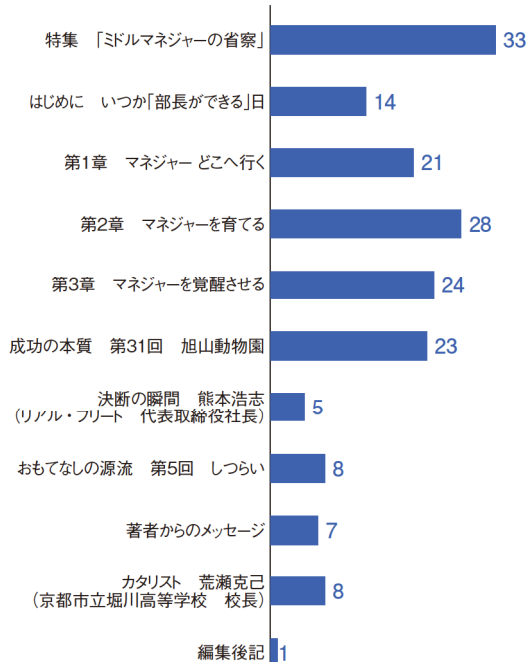
カタリストの取材で訪れた愛知県。美味しい料理が溢れた土地です。新幹線に乗り込む以前から、手羽先、味噌カツ、天むす、エビフライ……と想像を膨らませていました。学生の頃に一泊で遊びに行つた際は、これらの料理を朝昼晩の食事に全て詰め込んだ覚えがあります。でも、やはり今回は仕事。駅の売店で購入した天むすセットを電車の中でいただくだけに終わりました。次はプライベートの旅行で名古屋探訪をしたいと思っていますが、「金のしゃちほこ」を眺めつつ、魚料理の名物は何か……と、また食文化を満喫することになりそうです。(牛久)

## 前号「Works No.81 ミドルマネジャーの省察」2007.4-5へ寄せられた読者の声 (2007.5.18時点)

### ◆今回の特集内容(ミドルマネジャーの省察)は、今後の貴殿のビジネス・研究等に、



### ◆印象に残った記事・発言内容・事例



- ◆「Works」に共鳴できるのは、私自身がコンフリクトを体験しマネジャーの存在意義と役割を強く意識しているからかも知れない。そしてもう一つ。「Works」になんぞ、今回の「省察」には、企画者・編集者・取材者としての客観性だけでなく「当事者」としての視点と、いつもよりも強いメッセージ性を感じた。
- 組織運営をする上でミドルの処遇に悩んでいる。ポストストレス時代になって、「昇進・昇格が自己実現の全てではない」という気風が少しずつ醸成されているが、まだまだ肩書きに拘るミドルが多く、あるべき姿へ進むための組織再構築の際、「抵抗勢力」となっている。本特集の中で「出世より仕事そのものへ」「まず事業、その後に組織がある」この二つのメッセージはズシツときた。
- 課長という役職を歴史の視点のなかで取り扱うことに新鮮味を感じた。課長だけでなく、いろいろなことが時間の経過とともに変化し、またそのスピードがますます増加しつつある昨今、何事も過去、現在、未来の視点でとらえることが必要である。貴誌には、時間の視点での様々な分析を期待したい。



## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)  
バックナンバーもご購入いただけます。

### お申し込み方法

A B Cのいずれかの方法でお申し込みください。

#### A インターネット

<http://www.works-i.com>

Works(購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

#### B FAX

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先までお送りください。①「Works」希望  
②希望購読開始号および回数 ③〈個人の場合〉お名前・ふりがな 〈法人の場合〉

企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな  
④住所・郵便番号 ⑤電話番号 ⑥メールアドレス ⑦お支払い方法 クレジット  
または振込み 〈クレジットの場合〉カード番号16桁・有効期限・カード名義  
【FAX宛先】0120-270-112 (24時間OK)

#### C 電話

【電話】☎0120-022-844

月～金(土・日・祝休) 9:00～17:30

#### 購読料

- 1冊 700円(消費税込み・送付無料)
- 1年間・6冊 4200円  
(消費税込み・送付無料)
- バックナンバー・No.1～22は、送料1冊100円のみで送付いたします

#### お支払い方法

【クレジットカード】JCB、VISA、

MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

【振込み】商品初回発送約1週間後に振込み用紙をお送りします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアでお支払いください。

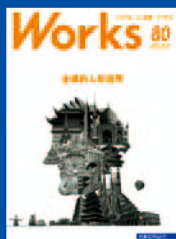
\*配達宅急便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございます。御了承ください。

『Works』次号(83号)のテーマは「出口から見た人材マネジメント」  
発行は8月10日(金)です

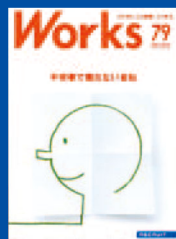
## ■バックナンバー 一覧



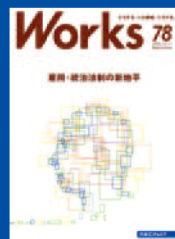
No.81 2007.4-5  
ミドルマネジャーの  
省察



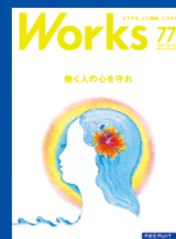
No.80 2007.2-3  
全球的人材活用



No.79 2006.12-2007.1  
不祥事で壊れない  
会社



No.78 2006.10-11  
雇用・統治法制の  
新地平



No.77 2006.8-9  
働く人の心を守れ

No.71 2005.8-9  
OJTの再創造

No.70 2005.6-7  
人材マネジメント  
これまでの10年  
これからの10年

No.69 2005.4-5  
育て! ビジネス・  
プロフェッショナル

No.68 2005.2-3  
若手を活かす

No.67 2004.12-2005.1  
イタリア企業のネットワーク

No.66 2004.10-11  
教育研修の成果—  
何を、いかに測るべきか

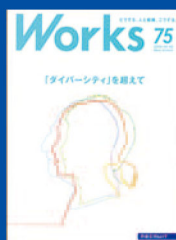
No.65 2004.8-9  
大卒フリーターの未来を探せ

No.64 2004.6-7  
企業内プロフェッショナルの時代

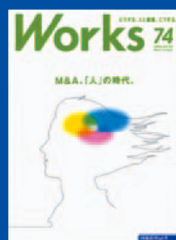
No.63 2004.4-5  
中国—競争とマネジメントの  
ダイナミズム



No.76 2006.6-7  
人材マネジメントを  
視覚化する



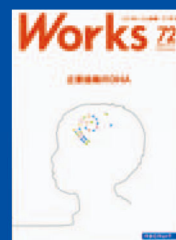
No.75 2006.4-5  
「ダイバーシティ」を  
超えて



No.74 2006.2-3  
M&A、「人」の時代



No.73 2005.12-2006.1  
人事部とは何か



No.72 2005.10-11  
企業組織のDNA

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp) TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886