



Title	組織概念と顧客満足:バーナード理論の展開
Author(s)	浜田, 照久
Citation	経済学研究, 44(3), 10-20
Issue Date	1994-12
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/31971">http://hdl.handle.net/2115/31971</a>
Type	bulletin (article)
File Information	44(3)_P10-20.pdf



[Instructions for use](#)

# 組織概念と顧客満足

——バーナード理論の展開——

浜田 照久

## 1 序

ドラッカーは、「どのような企業についても、覚えておくべき一つの最も重要なことは、壁の内部には結果はないと言うことである。ビジネスの結果は、顧客満足である」と述べ、企業成果として顧客満足の達成を最も重要視している。近年この顧客満足に対する関心が、とくに高まりを見せている。

そして、この顧客満足について考えるとき、われわれはまず第一に、顧客を組織概念の中に取り入れたバーナード理論を思い浮かべるのである。

本稿では、バーナード理論において顧客がどのように扱われ、顧客満足とは何を意味するのかを解明し、さらにそれが現代の顧客満足の理論にどのように展開されているのかを考察する。

## 2 組織概念と組織貢献者

### (1) 組織概念と組織貢献者

バーナードは組織について次のように述べている。

「組織とは、意識的に調整された人間の活動や諸力のシステムと定義される。」<sup>1)</sup>この定義か

ら、協働システムの物的環境、社会的環境、そして人的環境は組織にとって外的地位におかれ、組織はあらゆる協働システムに共通する協働システムの一側面として把握される。そしてこの組織の存続は、物的、人的、社会的な素材、要素、諸力からなる環境が不断に変動する中で、複雑な性格の均衡をいかに維持するかにかかっている。このためには、組織に内的な諸過程の再調整が必要である。つまり組織はその定義から、調整された人間活動からなるのであるから、組織が存続していくためには、諸々の環境の変化に応じて、常に活動が調整されていかなければならないわけである。そしてバーナードの主たる関心も、この調整の達成される過程に注がれていると言える。

組織が調整された人間活動からなるとすると、その活動を提供する人間は、どのような人々かが問題となる。バーナードは、組織を構成している人々を次のように指摘している。「組織を二人あるいはより多数の人々の協働的活動のシステムと定義するのであるけれども、意味の混乱がないようなところでは、表現の便宜上、人間の集団として組織を述べる習慣に従い、そのような人間を“構成員”と呼ぼう。しかしながらこの本では通常、より一層の理解と概念的枠組の一貫性のため“構成員”を“貢献者”に置き換え、組織を構成する活動を“貢献”に置き換えるが、余りすっきりしたやり方ではないかもしれない。しかし“貢献者”には、われわれが普通、組織の“構成員”と呼ぶ人々を含むが、“貢献者”はより広義の用語であり、他の人々

1) Drucker, P.F., "Management and the World's Work," *Harvard Business Review*, September-October, 1988, p.76

2) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive* (Thirtieth Anniversary Edition), Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968, p.73

もまた含む。そしてこれに対応して、“貢献者”は“構成員であること”あるいは“構成員としての活動”よりも、より広義の用語であることが注意されなければならない。<sup>3)</sup>つまり組織力の証拠である諸々の活動は、すべての貢献活動やエネルギーの受取りを含むのであるから、商品を購入する顧客とか消費者、原材料の供給者、資本を提供する投資家なども貢献者として考えられるのである。すなわち、組織とはある程度限定された集団から構成されているものだとする組織概念とは対称的に、バーナードは、出資者、供給者、そして得意先や顧客の活動を組織の中に含ませている。さらに眞野教授は、バーナードが指摘した貢献者の他に、「バーナードがこの構想を抱いた1930年代とは異なり、これ以外に現代では労働組合と国家ならびに地方行政官庁や公共団体をも構成員に加えることが必要であろう<sup>4)</sup>と述べており、貢献活動を提供するあらゆる人々を組織概念の中に含めるバーナードの意図からみて、妥当な解釈と言えよう。

以上のように、二人またはそれ以上の個人の行為が協働的である場合、すなわち、体系的に調整されている場合には、その行為は組織を構成すると言え、そこでは、組織貢献者としては前述した貢献活動を提供するあらゆる種類の人々が考えられており、それらの貢献活動が調整されているのである。そして、この諸々の活動を調整するのが、取りも直さず、管理者の職能の核心である。

## (2) 組織の調整過程

バーナードは、管理者の職能は組織の諸要素—コミュニケーション・システム、貢献意欲、共通目的—に対応しているとして、次のものを指摘する。それらは、「第一にコミュニケーション・システムを提供すること、第二になくしてはならない努力の確保を促進すること、そして第三に

目的を公式化し、規定すること<sup>5)</sup>である。管理者のこれらの職能は、単なる有機的全体の要素であって、これら諸々の要素が生命力あるシステムに結合されること—それが組織を形成している—が必要である。この結合は、活動への二つの反対の刺激を含んでいる<sup>6)</sup>。第一に管理者の職能の具体的相互作用および相互適応は、一部は、組織環境—全体としての特定の協働システムとその環境—の諸要因によって決定される。これは論理的分析過程と戦略的要因の識別を含んでいる。つまり前述の管理者の諸々の職能は、それぞれ離れて具体的に存在するのではなくて、全体としての組織過程の部分あるいは側面であって、管理者には全体としての組織とそれに関連する組織環境を感得することが必要とされるのである。第二にこの結合は、活動の生命力—努力する意思—の維持に等しく依存する。これは道徳的側面、モラルの要素、協働の究極的な理由である。

ところでバーナードは、上述の管理過程の本質的側面、全体としての組織環境を感得するということは、「単なる知的方法の能力、そして情況の諸要因を識別する技術を越えるものである。それに該当する用語は、“感覚”“判断”“センス”“調和”“バランス”“適切さ”である。それは科学よりもむしろ芸術の問題であり、論理的であるよりもむしろ審美的である<sup>7)</sup>と指摘する。そしてこのような管理過程において考慮されねばならない要因が、組織の有効性(effectiveness)と能率(efficiency)なのである。この組織の有効性と能率の両方が確保されているとき、組織は存続するわけであり、管理者には組織の有効性と能率を確保することが要請されている。このことが取りも直さず、前述した組織の調整の過程である。

バーナードは管理過程の特質を述べる際、究極目的が与えられていると過程した場合の組織

3) *ibid.*, p.75

4) 眞野 脩『組織経済の解明』文真堂 1978年,p.65

5) *op.cit.*, 217

6) *ibid.*, p.233-234

7) *ibid.*, p.235

行動について、組織の有効性と能率という二つの要因が考慮されねばならないとしている。なぜなら、究極目的が与えられていると仮定すれば、問題は目的が実行されあるいは達成されるかということであり、もしそうなら使用した手段が有効的であり、行為が能率的であるからである<sup>8)</sup>。

#### 組織の有効性

組織の有効性とは、「環境情況に対して、その目的が適切であること」<sup>9)</sup>、最終目的が与えられているとすると、「最終目的の達成のために、全体としての情況のもとで選択された手段の適切さにもっぱら関係している。」<sup>10)</sup>したがって、有効性の程度は、目的の達成の程度であって、行なわれた行為およびそれによって得られた客観的結果が、個人的動機を満たすのに必要な諸力や物を協働システムのために十分確保したかどうかである。

またバーナードは、次のようにも指摘する。「組織の継続は、その目的を遂行する組織の能力に依存する。このことは明らかにその活動の適切さと、環境の諸条件の両方に依存する。換言すれば、有効性は主として技術的過程の事柄である。」<sup>11)</sup>「各々の技術的過程は同じ協働システム内で用いられているすべての他の技術に依存する。一般目的を細部目的に分割することが、これを示している。細部目的の正確な形は、一般目的とその部分の達成可能な過程とによって形成されている。」<sup>12)</sup>この様に有効性は、技術の問題であり、協働システム全体の有効性にとっては、これらの技術が統合されていることが必要である。この技術的統合は<sup>13)</sup>、協働システムの

規模ないし範囲に影響を与えるという点で非常に重要であり、多くの組織が失敗するのは、この技術的統合を考慮しないからといえよう。

以上見てきたように、組織行動を組織の有効性の側面に限っても、それは全体の統合の過程であり、「局所的な考慮と広範な考慮との間、一般的な要求と特殊な要求との間に、効果的バランスを発見する過程である。」<sup>14)</sup>ところが全体という観点が常に支配的であるのは、能率—最後の分析においては、有効性を含む—との関連においてであると、バーナードは指摘する。「現代の大規模な産業の統合の多くは、経済的考慮は別にして、効果的目的達成の手段としての技術の全連鎖を統制する必要があると考えられる。逆に、この問題を回避することが困難であるが故に、しばしば非経済的な操業に陥ることになる。つまり余り規模が大きくなり過ぎれば、伸縮性と適応性が減少し、非能率が強いられる。」<sup>15)</sup>つまり、経済的、技術的、科学的等の特殊な側面からによる統制が支配的であるために、能率が確保されず、組織が存続し得なくなることがある。この様にすべての要素を調和的に処理しないために組織の存続が危うくなるとすれば、全体を感得する技量のある管理者が、修正行動を取らねばならない。かくして管理者には、常に全体を感得する技量、センスといったものが必要とされ、能率との関連において有効性は考えられるべきものなのである。

#### 組織の能率

組織の能率とは、「そのシステムの均衡を維持するのに十分なほど、有効な誘因を提供する組織の能力である。組織の生命力を維持するのは、この意味における能率であって、物質的生産性の能率ではない。」<sup>16)</sup>すなわち、組織が提供し得る物質的利益や社会的利益は、一般に限られて

8) *ibid.*, p.236

9) *ibid.*, p.83

10) *ibid.*, p.236

11) *ibid.*, p.91

12) *ibid.*, p.237

13) 標準という言葉が技術的総合を保証する一つの具体的方法である (*ibid.*, p.237)

14) *ibid.*, p.238

15) *ibid.*, p.238

16) *ibid.*, p.93

いると考えられ、そこで生産的観点からの能率も、単に何がどれだけ生産されているかということだけでなく、個人の貢献に対して何がどれだけ与えられているかに依存するのである。

物質的利益や社会的利益が、もし不適當に分配されれば、ある人には不足することになる。それ故、能率は一部は協働システムにおける分配過程に依存しているといえる。さらに協働システムが能率的であるためには、満足の余剰を創り出さねばならない。なんとすれば、もし貢献者が、自分の投入するものを取り戻すだけなら、なら刺激はない訳で、その貢献者にとって協働は、なんの純満足ももたらさぬこととなる。個人にとって能率とは、満足のいく交換であるので、かくして協働の過程には、満足のいく交換の過程も含まれる。この様に、能率は一方においては、協働が獲得し生産するものに依存するとともに、他方においては、それらをいかに分配し、動機をいかに変えるかに依存するのである。究極のところ、組織の能率とは、組織と個人との間の相互交換の問題であり、組織活動を引き出すに十分なほど個人の動機を満足させて、組織活動の均衡を維持することであって、「組織の生命は、その目的を遂行するに必要なエネルギーの個人的貢献(物質ないし貨幣等価物の支配の移転をも含めて)を確保し、維持する能力にかかっている」<sup>17)</sup>のである。

ところでこの様な組織の能率についてバーナードは、組織自体の維持という観点に立って、組織自体の経済である組織経済の均衡という側面から分析され得ることを示唆している。バーナードは、組織をその機能—効用の創造、効用の変形、効用の交換—の側面から見ると、組織を中核とした物的システム、人的システム、社会的システムによって構成されている協働システムには、組織経済、物的経済、社会的経済、人的経済の各種の経済<sup>18)</sup>があると指摘する。こ

れらの各経済は、組織経済を中核としたバランスの上に成り立っているのである。組織経済は、組織が統制する物材、組織が統制する社会関係、組織が調整する個人的活動に対して、その組織が与える効用のプールであり、したがって組織の効用は、個人の評価ではなく、組織に独特なものとしての組織の調整行為に基づいた評価であって、物的所有、社会関係、そして個人の貢献で、何をすることができるかということを経験として、組織が自ら評価したものである。それ故、バーナードは次のように指摘する。「組織経済の均衡は、種々の効用を十分に支配することそして交換すること、それによって組織を構成している個人的貢献(personal service)を支配し、交換し得るようにすることを必要とする。組織はこれらの貢献を使用することによって、効用の適切な供給を確保し、その効用を貢献者に分配することによって、貢献者から効用の適切な貢献の継続を得る。これらの貢献者が、自らの交換における余剰、すなわち純誘因を要求する限り、組織は自らの経済において、交換、変形、そして創造によって効用の余剰を確保するときのみ、存続することができる。」<sup>19)</sup>

以上の考察から、組織の能率は次の二つの統制から生ずるといえる。「交換点、つまり組織の周辺でのアウトプットとインプットの統制、そして組織に内的であり、生産要因である調整である。」<sup>20)</sup>前述したように、組織は確保した効用を貢献者に分配することによって、貢献者から効用の適切な貢献を継続して受け取ることができるのであるから、組織の能率は、一つは組織と貢献者との分配<sup>21)</sup>に関係するのである。しかしながら、バーナードは次のようにも指摘す

19) *ibid.*, p.244-245組織は物的効用と社会的効用を支出せねばならないが、組織が所有する以上には支出することはできない。十分に所有するには、交換あるいは創造のいずれかによって、効用を獲得せねばならない。

20) *ibid.*, p.254

21) *ibid.*, p.254

17) *ibid.*, p.92

18) *ibid.*, p.241

る。「分配的要因においてどんなに能率が得られても、大抵の場合、協力しないで個々に得ることが可能な満足の総計よりもより大きい総計は得られないだろう。生存するためには、協働はそれ自体余剰を創造せねばならない。分配における保守主義の必要は、協働からの余剰が、ほとんど成功している組織においても小さく、浪費を許すほど十分でなく、こうした事実によって組織が崩壊する可能性に原因がある。」<sup>22)</sup>したがって、貢献者が純誘因を要求する限り、組織は自らの経済において効用の余剰を確保するときのみ存続することができるといえるわけで、多くの事情のもとで、第二の要因である調整の質が、組織の存続における決定的要因となるのである。

そしてバーナードは、分配の統制は高度に発展した技術の問題となっているが、創造の能率は結果的には技術の発明を含むが、性格としてはもともと非技術的であると述べ、次のように指摘する。「必要なことは、全体として物事を見るセンス、全体に対する部分の永続的従属、すべての諸要因——他の管理職能、技術、説得、誘因、コミュニケーション、分配の能率——からの、最も広範な観点に立った、戦略的要因の識別である。物的、生物的、経済的、社会的、個人的そして精神的効用を計る共通の尺度はあり得ないので、創造的協働の戦略的要因の決定は、センスの問題であり、釣合い感の問題であり、全体に対する異質的な諸部分の重要な関係の問題である。」<sup>23)</sup>このように、組織行動は、その重要な側面において知的なものでなく、それは審美的、道徳的なものであるといわれる。

以上述べてきたように、組織行動の継続には、組織の有効性と能率の確保が考慮されなければならない、組織の機能的側面からは、組織経済における組織の能率——有効性を含む——の確保の問題として把握される。それは、個人の動機を

満足させて、組織行動の均衡を維持することであり、そのシステムの均衡を維持するのに十分なほど、有効な誘因を提供する組織の能力である。また組織が存続し得るのは、組織が全体として生産しあるいは確保する経済的な満足ならびにその他の満足が、常にその組織が全体として消費する経済的およびその他の給付を償い得る場合のみである。換言すれば、全体として消費される効用よりも大なる効用を確保することが、必要とされる。組織は効用の適切な供給を確保し、その効用をさらに貢献者に分配して、すなわち純誘因を提供してはじめて貢献者から適切な効用の貢献を継続して受け取ることができる。したがって、組織が誘因として分配できる効用を確保することが協働の継続にとって必要であり、組織の能率は効用の余剰の確保であるともいうことができ、組織は効用の余剰を確保することによって、その効用を貢献者に分配し、貢献者はその効用(純誘因)を受け取ることになる。この限りにおいて貢献者は満足を得ることができ、協働はより一層促進され、協働的な人間活動のシステムとしての組織は存続し続ける。

この誘因と貢献とのバランスは、従業員は勿論のこと、顧客も含めてあらゆる貢献者についていえることであり、すべての貢献者について誘因と貢献とのバランスを計り、貢献者から貢献意欲を引き出していくことが必要である。

### (3) 貢献意欲

貢献意欲は、バーナードによって組織の三つの要素——コミュニケーション、貢献意欲、共通目的<sup>24)</sup>——の一つとして指摘されているものであり、「組織の生命力は、協働システムに対する個々人の貢献意欲にかかっており、……貢献意欲の継続は、目的を遂行する過程において、各貢献者が獲得する満足に依存する」<sup>25)</sup>と述べ

22) *ibid.*, p.256

23) *ibid.*, p.256-257

24) *ibid.*, p.82

25) *ibid.*, p.82

られている。

この貢献意欲の問題は、管理職能の観点から見ると、「組織の実体を構成している個人的サービスの確保を促進すること」<sup>26)</sup>である。この管理職能は、より具体的には、(1) 組織との協働関係に人を引き入れること、そして、(2) 人を協働関係に引き入れた後、活動を引き出す<sup>27)</sup>ことであり、人事管理の主要な課題である。しかしそれだけではなく、組織概念は、前述したように、従業員のみならず顧客に対しても等しく適用されるのであるから、販売管理の主要な課題でもある。すなわち、組織のあらゆる貢献者に満足を与えて貢献意欲を確保し、組織の存続をはかっていくことが必要である。しかしここでは、論文の目的に鑑み、貢献者のうち従業員と顧客について考察していく。

従業員も顧客も組織の貢献者としては、等しく重要であり、「ビジネス行動の基礎社会学においては、従業員の活動と、買い物をするときの顧客の活動は同じ要素なのであり、同一の組織に対する同様の貢献である」<sup>28)</sup>とバーナードは指摘している。組織としては、従業員にも顧客にも満足を与えることによって、すなわち、これらの貢献よりも優る誘因を与えることによって、満足を生みだし、貢献意欲を引き出していかなくてはならない。バーナードは指摘している。「百貨店は従業員の集団として、物的な設備として、商品の在庫として考えることもできるが、それにも拘らず、顧客の協働行為があるために、それは店として存在する。」<sup>29)</sup>

そこで管理職能としては、前述したように、まず組織との協働関係に人を引き入れることが必要であり、「従業員と顧客ともに、彼らが協働できるようになるか、あるいは協働しようとす

るまえに、協働関係に引き入れることが必要である。その際、広告の技術と販売活動の技術が用いられる。」<sup>30)</sup>従業員についても顧客についても、管理職能としてはいずれも協働関係に引き入れることが重要であるが、しかしそれだけでは不十分であり、その後貢献意欲を引き出していかなければならない。すなわち、「協働関係が確立されたなら、組織を構成する交換活動が引き出されねばならない。交換は、一方の側(従業員)には金銭に対してのサービスであり、他方の側(顧客)には活動(財やサービスを移転させる行為)に対しての金銭である。従業員を雇用することと、活動を獲得することは別のことであるということは、ほとんど論ずるまでもないであろう。同様に、顧客を店に引き入れることと、販売することは別のことなのである。」<sup>31)</sup>

このように協働関係を確立した後、従業員には組織目的の達成に向かって積極的に貢献意欲を発揮してもらうことが必要であるし、顧客に対しては、実際に財やサービスと金銭との交換をしてもらう、購買意欲を発揮してもらうことが必要である。

このことは、従業員に対してはモラルの維持として、顧客に対してはグッドウィルとして述べられてきたものである<sup>32)</sup>。したがって、組織の存続のためには、従業員、顧客ともに動機を満たして協働関係を確立し、その後さらに積極的な貢献活動を引き出すために満足を与えることによって、モラルやグッドウィルの維持につとめ、組織に対する貢献活動を引き出していくことが必要である。

以上見てきたように、バーナード理論において顧客満足は、従業員満足と同様に、組織の存続には必ず達成されなければならない要件である。しかも両者共に、協働関係を確立するだけ

26) *ibid.*, p.82

27) *ibid.*, p.227

28) *ibid.*, p.227

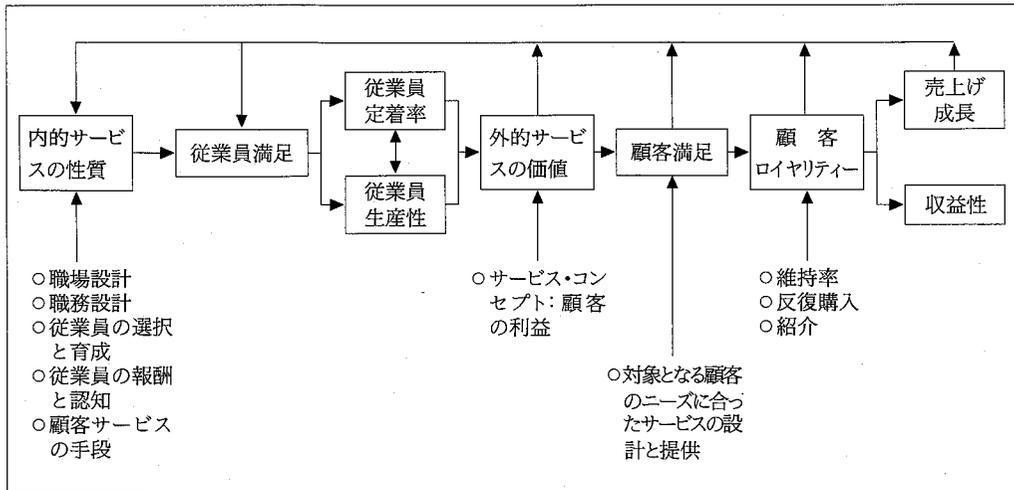
29) Barnard. C. I., *Organization and Management*, Cambridge, Mass., Harvad Business Press, 1948. p. 118

30) *ibid.*, p.119

31) *ibid.*, p.120

32) その他活動を引き出す方法として、誘因体系の維持、抑制体系の維持、監督と統制、検査、教育と訓練が指摘され、分析されている。*ibid.*, p.119-125

図1 サービス・プロフィット・チェーン



の満足だけではなく、さらにより積極的な貢献活動を引き出すための満足を与えることが必要である。すなわち積極的なモラルやグッドウィルを引き出すことが必要である。

しかしながらバーナードは、組織の存続において、従業員満足と顧客満足がどのように相互に関連しているのか、さらに、協働関係に引き入れるための満足と貢献活動を引き出すための満足との関係については論及していない。

そこで次に、従業員満足と顧客満足との相互関係について分析している最近の研究を考察し、バーナード理論との関連性を探求していく。

### 3 従業員満足と顧客満足との関係

—ヘスケットたちの研究を中心として—

#### (1) サービス・プロフィット・チェーン

ハーバード・ビジネス・スクールのヘスケット、ジョーンズ、ラグマン、サッサー、そしてシュレジンガーは、成功したサービス企業の分析をもとに開発したモデル、サービス・プロフィット・チェーンによって、従業員満足、顧客満足、そして組織の成長の関係を分析している(図1)<sup>33)</sup>。

33) Heskett, J.L., Jones, T.O., Lovemen, G.W., Sasser, Jr

ヘスケットたちは、最近のサービス企業<sup>34)</sup>の経営者たちが、顧客とそれと対応する従業員を経営管理の中心に考え始めていることに注目することによって、このモデルを開発するに至った。

サービス・プロフィット・チェーンは、従業員満足と従業員のロイヤリティ、そして生産性が製品とサービスの価値に与える影響を測定するものである。さらに、顧客満足と顧客のロイヤリティ、そしてそれが収益性と成長性に及ぼす効果を評価できるようにしたものである。このモデルは、一人の得意客から得られる生涯価値は、とくに顧客維持や関連製品の反復的購買から得られる利益に、新しい顧客の紹介が加わると、その額は計り知れないほど莫大なものになることを示している<sup>35)</sup>。またサービス・プロフィット・チェーンは、収益性、顧客満足とロイヤリティ、従業員満足とロイヤリティとの関

., W.E., and Schlesinger, L.A., "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, March-April, 1994

34) 例えば、バンク・ワン、インチュート、サウスウエスト航空、サービス・マスター、USA A、タコ・ベル、MCIなどが取り上げられている。

35) 例えば、ピザの得意客からは8,000ドル、キャデラックの所有者からは320,000ドルもの生涯利益が得られることなどが示されている。 *ibid.*, p.164

係を確立するものである。これによって経営者が、サービスと満足の水準の向上をめざした新しい戦略を立て、競争相手に対して優位に立つことができるようになる。

このモデルは、次の命題からなっている。①企業の利益と成長は、顧客のロイヤリティーによって促進される。②顧客のロイヤリティーは、顧客満足によって促進される。③顧客満足は、顧客に提供されたサービスの価値に大きく影響される。④サービスの価値は、生産性の高い従業員によって創造される。⑤従業員のロイヤリティーは、生産性を促進する。⑥従業員のロイヤリティーは、従業員満足によって促進される。⑦従業員満足は、従業員が顧客にもたらす質の高いサービスや方策に起因する。

①企業の利益と成長は、顧客のロイヤリティーによって促進される<sup>36)</sup>。

過去において、利益を極大化するために経営者たちは、業界のナンバーワン、あるいはナンバーツーになるという目標をめざしてきたが、最近になって、ソフトウェアのようなサービス業や銀行に関する研究において、顧客のロイヤリティーが利益のより重要な決定要因であることが示されている。例えば、ライクヘルドとサッカーは、顧客のロイヤリティーが5%増加すれば、利益は25%から85%にまで増加すると推定している。そして顧客のロイヤリティーを基準とした市場シェアの質的側面は、その量的側面に匹敵するほどの注目に値すると、彼らは結論づけている。

またヘスケットたちは、オハイオ州コロンバスに本拠をおくバンク・ワンは、顧客のロイヤリティーと顧客満足に関わるいくつかの要因を監視する精巧なシステムを開発し、四半期ごとに顧客維持の測定を行っていることに注目している。こうした情報に基づいて展開された戦略のおかげで、バンク・ワンはここ数年で競争他社の倍以上の資産収益率を達成している。

②顧客のロイヤリティーは、顧客満足によって促進される<sup>37)</sup>。

現在、顧客満足の数量化にとり組んでいるものとして、ヘスケットたちは、ゼロックス社の例を取り上げている。ゼロックス社はここ数年にわたって、年間48万人の顧客に対して、5点(高い)から1点(低い)の5点尺度で製品とサービスの満足に関して調査している。2年前までは、ゼロックス社の目標は1993年末までに、4点(満足)か5点(非常に満足)の回答を100%達成することだった。しかし、1991年に4点と5点の満足度を示した顧客を分析したところ、「非常に満足」か「満足」かで評点と実際のロイヤリティーとの関係がかなり異なることがわかった。5点をつけた顧客は、4点をつけた顧客より、ゼロックス社の機器を再び購入しようというものが6倍もいたのである。

この分析は、ゼロックス社を伝道者づくりへと努力させた。伝道者とは、製品やサービスの利用を変えないほど満足している人をいう。現在ゼロックス社の経営者は、サービスの水準を高め顧客満足を保証することによって、1996年末間までに100%伝道者にするあるいは5点をつ

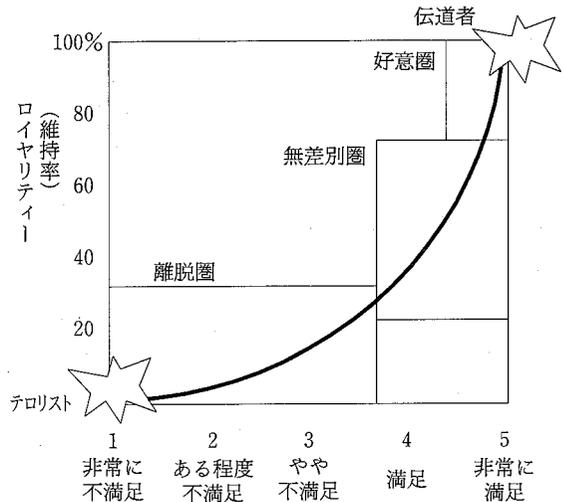


図2 顧客満足とロイヤリティーとの関係

36) *ibid.*, p.165

37) *ibid.*, p.165

けてもらうことを望んでいる。

しかし、これと同時に、ゼロックス社の利益にとって重要なことは、テロリストを創り出さないことである。なぜならテロリストは、ことあるごとに、サービスのまずさを吹聴するからである。そしてテロリストたちは、何百人もの潜在的顧客をつかまえることができ、時にはサービスや製品の利用をやめさすことすらできるからである(図2)。

③サービスの価値は顧客満足を促進する<sup>38)</sup>。

ヘスケットたちは、サービスの価値が顧客満足を生む例として、プログレッシブ社という保険会社をとり上げている。プログレッシブ社は、自社の顧客に対する価値の創造を、迅速なクレーム処理と補償を行い、保険契約者の労を煩わせないことによって実現している。同社のCAT(災害)チームのメンバーは事故現場にかけつけ、輸送や宿泊所といった支援サービスと苦情処理をすみやかにやっている。CATチームが顧客に価値を提供しているからこそ、プログレッシブ社は損害保険業界で最大の利益を上げる企業の一つとなっている。

④従業員の生産性は価値を促進する<sup>39)</sup>。

ヘスケットたちはこの例として、サウスウエスト航空を紹介している。サウスウエスト社では3分の2の飛行機が15分以内で離発着を済ませ、飛行機の有効利用と時間のかかる搭乗員の交替をしない短距離路線において、パイロットと航空機を競争他社よりも約40%も有効に活用している。他の航空会社では50時間であるのに対して、同社のパイロットは月平均70時間も飛んでいる。こうした要因が、市場の実勢価格よりも60%から70%も低い運賃を可能にしている。

同社は座席指定をせず、食事を出さず、他の航空会社と予約システムを統合していないが、顧客はサウスウエスト社を非常に高く評価している。顧客はサウスウエスト社の多くの便数、

時間通りのサービス、親切な従業員、格安の航空運賃を高く評価しているのである。

連邦航空局の実績指標では大手の航空会社の中で、サウスウエスト社が、定刻の到着、苦情件数の少なさ、1,000人当たりの遺失物件数の少なさでつねに最も高いレベルにあり、座席マイル当たりの運賃の安さを考えれば、同社がいかに高い価値を創造しているかがわかる。サウスウエスト社は21年連続して黒字決算であり、1992年に黒字を出した唯一の航空会社である。

⑤従業員のロイヤリティーは、生産性を促進する<sup>40)</sup>。

ほとんどのサービス関連の仕事において、離職の真のコストは生産性の低下と顧客満足の低下である。例えば、アプト・アソシエイツの自動車ディーラーの販売員の調査では、5年から8年の経験のある販売員を1年にも満たない販売員と代替えることによって生じる、月のコストは365,000ドルに相当するという結果がでている。また、証券会社が有能なブローカーを失うことに伴うコストにいたっては、もっと悲惨であることが示されている。

⑥従業員満足はロイヤリティーを促進する<sup>41)</sup>。

1991年に損害保険会社で行われた調査によると、不満をもっている従業員のうち30%が会社をやめる意思があり、その潜在的な離職率は満足している従業員の3倍以上に達することが示されている。また、離職率の低さが、顧客満足の高さと同様に密接に関連していることから明らかにされている。

サウスウエスト航空の従業員の定着率は、航空業界で最も良く、従業員の満足水準がとても高いので、年間の離職率が5%以下の営業所がいくつかある。大手保険会社のUSA A社も、従業員の高い満足を獲得することによって、離職率を低水準にしている。

⑦内的性質(internal quality)は従業員満足

38) *ibid.*, p.166

39) *ibid.*, p.166

40) *ibid.*, p.167

41) *ibid.*, p.167

を促進する<sup>42)</sup>。

内的性質は、従業員が仕事、同僚、そして会社に対していただいている感情によって測定されるが、これが従業員満足に最も貢献している。USA社の電話販売とサービス担当者は、顧客情報名簿が整った精巧な情報システムに支援されることによって、顧客からの電話に迅速に対応することができる。このような職場環境の内的性質は、従業員満足を決める最大の要因となる。

## (2) サービス・プロフィット・チェーンの活用

前項において、サービス・プロフィット・チェーンについて説明してきたが、重要なことは、このモデルに基づいて自社の調査を行い、それを戦略策定に役立てて管理を行っていくことである。⑥で紹介した損害保険会社が行った1991年の調査では、従業員の満足とロイヤリティーとが結び付いていることだけでなく、サービス担当者が顧客ニーズを満たす能力を自覚していることが、職務満足の重要な源であることが発見された<sup>43)</sup>。顧客ニーズを満たしたと感じている従業員の職務満足は、満たしていないと感じている従業員の倍以上も高かった。さらに重要なことは、サービス担当者の離職によって、顧客満足は75%から55%にまで急激に低下したことである。

この分析の結果、経営者は顧客に対応する従業員の離職率の低減と、彼らの技能向上に取り組みだした。このように、調査結果を管理に生かしていくことが重要である。

最後に、サービス・プロフィット・チェーンを活用していく上で重要なものとして、ヘスケットたちは、リーダーシップの役割を指摘している。サービス・プロフィット・チェーンを理解している企業のリーダーは、顧客や従業員に対するサービスを中心とした企業文化を展開し、維

持しており、顧客や従業員との接触にかなりの時間をさいている。ここにおいて経営者は、高舞な価値、理念を掲げることによって、彼らのロイヤリティーを発揮させることができ、組織の成長へと積極的にかり立てていくことができる。ヘスケットたちは指摘している。「最も高尚な価値を擁護すれば、従業員はそれに挑戦するために立ち上がる」<sup>44)</sup>と。

このようにヘスケットたちは、リーダーシップの役割を重要視しており、単に枠組みを設定するだけでなく、それを効果的に機能させていくのは、経営者のリーダーシップにかかっている。経営者の高邁な精神が、組織を成長させていく基礎となるのである。

## 4 結

本稿の考察によって、顧客満足は組織の維持、成長の点から、従業員満足との関連において把握されることが解明された。バーナード理論において、顧客は組織概念の中に含まれるものであり、したがって顧客満足は、従業員満足と同様にはかられなければならない価値を有するものである。

これは、協働関係を確立する、貢献活動を引き出す、という管理機能の点からは、従業員、顧客ともに協働関係を確立し、しかる後、貢献活動を引き出す、貢献意欲を獲得することであり、それはモラルとかグッドウィルとして、関心を集めてきているものであった。ただバーナードにおいては、従業員満足と顧客満足がどのように関連しているかといった点、さらに協働関係を確立するための満足と貢献活動を引き出すための満足との関係については論及していない。そこでこの点を、ハーバード・ビジネス・スクールのヘスケットたちの研究により、展開を試みた。

ヘスケットたちの分析においては、バーナー

42) *ibid.*, p.168

43) *ibid.*, p.169

44) *ibid.*, p.169

ド理論の協働関係を確立するための満足に満足という概念、貢献活動を引き出すための満足にロイヤリティーという概念を設定している。これにより、従業員満足とロイヤリティー、顧客満足とロイヤリティー、そして組織の成長との関係をサービス・プロフィット・チェーンを構築することによって体系的に分析している。したがってヘスケットたちの研究は、バーナードが指摘した、従業員満足と顧客満足との関係をよりオペレーショナルな形で展開したものといえる。

さらにサービス・プロフィット・チェーンに照らし合わせて、自社の問題点を究明し、経営戦略の策定に役立てることができる。例えば、サービス企業は顧客や従業員といった人に対する

投資を数量化する必要があるが、サービス・プロフィット・チェーンはこの重要な問題を遂行する上での枠組みを与えてくれる。その際、サービス・プロフィット・チェーンを効果的に実行していくには、リーダーシップの役割が重視されている。バーナードもヘスケットたちも、経営者の高舞な精神が組織成長の基礎となることを強調している。

今後は、従業員や顧客以外の他の組織貢献者の満足をも含めた関係を考察することによって、サービス・プロフィット・チェーンをより精微化していくことが必要である。さらに、サービス企業以外の業種についても、サービス・プロフィット・チェーンの有効性を検討していくことが必要である。