

経営理念浸透のためのリーダーシップが押し進める

サービス・プロフィット・チェーン（SPC）の実践

1150446 長沖 涼花

高知工科大学 マネジメント学部

1. はじめに

今日、多くの国と地域では、サービスがその地域の収益の源泉となっている。このようなサービス経済化の流れで、いかに優れた顧客サービスを提供して顧客満足を実現するかが、重要な経営課題となっている。サービスの生産・商品のプロセスにおいては、従業員と顧客が密接な関係であるため、従業員の態度や行動などが、サービス品質や顧客満足に大きな影響を与えることになる。つまり従業員満足度が向上すると提供するサービス水準が向上し、顧客満足度が高まり収益を拡大することができる。そしてその高めた利益で従業員満足度を更に向上させるという良い循環が生まれる。このように循環する顧客と従業員と企業の関係は、J. L. Heskett（ハーバード・ビジネス・スクール教授）が1994年、「The Service Profit Chain（サービス・プロフィット・チェーン）」で提唱している。Heskettによれば、リーダーシップの後押しがサービス・プロフィット・チェーンを成功に導く。それは、リーダーが顧客と社員に提供するサービスを中心とした企業文化を創造し、維持しているからだ。

これに対して本研究は、リーダーシップによる経営理念の現場での浸透がサービス・プロフィット・チェーンを成功に導く大きな要因となることを主張する。サービス・プロフィット・チェーンが成立している企業では、従業員一人一人に経営理念が浸透しており、それが現場で具体的に実践されている。よって本研究の目的は、リーダーシップが後押しする経営理念の浸透が、サービス・プロフィット・チェーンを成功に導くメカニズムを事例研究によって解明することだ。

研究方法としてまず、ヤマト運輸・宅急便事業のケーススタディを扱う。ヤマト運輸には全員経営という社訓の現場での浸透が従業員満足度を高め、ひいては顧客満足度を高めている現状がある。そうした社訓の浸透にリーダーシップの後押しが貢献していた。そしてこうした仮説の正当性を示すため、著者が来年度に赴任する地域の放送局の事例として札幌

テレビのケーススタディを実施した。札幌テレビは札幌市内で一際高い業績、すなわち顧客満足度を達成している。そうした札幌テレビでリーダーシップによる経営理念の浸透がサービス・プロフィット・チェーンを後押ししたことから、顧客満足度が高まり、高業績が達成されていた。

2. ヤマト運輸・宅急便事業におけるサービス・プロフィット・チェーンの事例

1976年、ヤマト運輸は個人宅向けの荷物輸送を始めた。その名前は「宅急便」である。現在、宅配便市場ではヤマト運輸と佐川急便の二社が大きくシェアを占めている。しかし、佐川急便はシェアを伸ばしているにもかかわらず、営業利益でヤマト運輸とは2倍以上の開きがある。宅配便市場でヤマト運輸ただ1社だけがシェアを拡大しながら、高い利益をあげている強さとは何か。

それは、ヤマトは一般家庭を顧客にしたのに対し、佐川は通販会社などの大口法人企業を顧客にしたからだ。ヤマト運輸は最終消費者に必ず荷物を届けるために、ハブ&スポーク型の分厚い物流ネットワークを形成した。ヤマト運輸の宅配便サービスの品質を支えるのが、全国に張り巡らされた約4000もの事業所だ。これは佐川急便の10倍以上に上る。山間部や過疎地への宅配や、不在時再配達への対応の早さにつながっており、広域でサービスを平準化することが可能なのだ。なぜ平準化することが顧客満足度につながるのか。

サービスというのは「無形性(Intangibility)」「同時性(Simultaneity)」「異質性(Heterogeneity)」「消滅性(Perishability)」の4つの性質を有している。サービスは無形であり生産と消費が同時に行われることによって初めて商品としての価値が生まれる。生産されたサービス商品は消費されなければその価値を失ってしまう。なぜなら、物の商品は消費されなければ在庫にし再販することが可能であるが、サービス商品ではそれができないからである。つまりサービ

商品は価値と生産が同時に消費されなければ消滅してしまうため、サービス水準を一定にコントロールするのは難しいのだ。

しかしヤマト運輸はハブ&スポーク型の物流ネットワークで、サービスを広域で平準化し、サービス水準を一定にコントロールすることに成功したため、受け取り手に不満を感じさせない、きめ細かなサービスで信頼を得ることができた。その結果高い顧客満足度につながり、扱う荷物が増え、高い利益をあげることができた。

またヤマト運輸は、経営理念である全員経営を実践するために、経営の目的・目標を明確にしたうえで、仕事のやり方を従業員に任せ、責任をもって仕事を遂行してもらうことにした。実際にセールスドライバーが全ての仕事を一人でこなし、一つひとつの仕事を完結していくことにやりがいを感じた。また、そうした仕事で配達するとき、顧客にお礼を言われるようになり、それがセールスドライバーのやる気の源泉となった。日々の仕事により高い従業員満足度が構築され、自然とサービスの水準が上がった。結果としてこれも顧客満足度を上げる要因となったのだ。

要するに、ヤマト運輸の宅急便では、サービス水準を一定にコントロールすることと、経営理念の現場での浸透がきっかけとなった従業員満足度の向上の両方が、集配の質を高め顧客満足度を上げることにつながった。その結果、ヤマト運輸はサービス・プロフィット・チェーンを達成することに成功した。(図1参照)

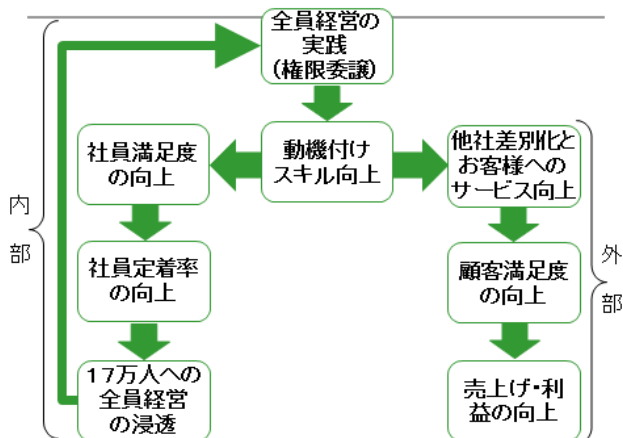


図1. ヤマト運輸・宅急便のサービス・プロフィット・チェーン

3. 経営理念である全員経営の現場での浸透

ヤマト運輸で特徴的なのは、荷物を運ぶセールスドライバ

ーに、経営理念である「全員経営」が浸透していることだ。それでは、ヤマト運輸はどのようにして17万人という従業員に経営理念を浸透させたのか。またそれがどのようにして収益につながっているのか。

現場での経営理念浸透のために、ヤマト運輸では、次の①から④までが行われている

①社訓の読み上げ。各営業所で毎朝声に出し社訓を読み心に刻んでいる。②一人で営業。いざ営業所を出てドライバーを握れば一人のため、全て自分で考え行動しなければならぬ。③お客様とのコミュニケーション。お客様と会話することで信頼関係を構築する。④リーダーの存在。営業所ごとにグループ長がおり社内コミュニケーションの活性化が行われている。これらの関係性を図2に示す。

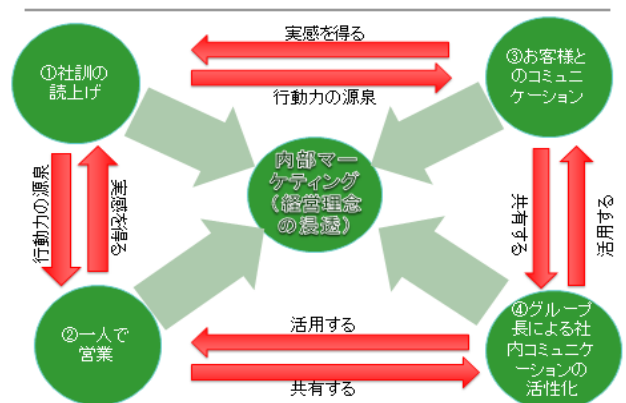


図2. ヤマト運輸・宅急便の内部マーケティングのメカニズム

上記の①、②、③、④は相互に関係しており、どれもが経営理念の浸透に貢献している。例えば、①の社訓の読み上げが、②一人で営業する時や③お客様とコミュニケーションをとる時の行動力の源泉となっている。そのように一度現場で経験を積むと社訓内容の実感を得る事につながる。そのようにして経験したことは営業所に持ち帰って従業員で報告し合い、④グループ長が各営業所で主催する会で情報を共有する。個々の従業員に行き渡ったら、それぞれがその情報を活用する。この相互関係により、より一層経営理念が現場で浸透することになる。

さらに、ヤマト運輸の経営理念浸透のリーダーシップが、営業所での社訓の読み上げとグループ長による社内コミュニケーションに発揮されている。その効果により、経営理念の再確認が徹底され、セルフドライバーの実践で得た情報を共有し、結果をすり合わせる機会が提供された。

全員経営の理念が浸透すると、現場での体験と形式的な社訓の読上げという知識が合わさり、理念に対する実感が深まる。そうするとやりがい生まれ、自然と仕事に愛着が湧く。その結果離職率が下がり、従業員一人一人に経営理念が浸透するというメカニズムが生まれた。また仕事に愛着が湧くことにより、お客様へのサービス向上につながる。その高い顧客満足度が顧客ロイヤルティを生み出し、収益拡大の要因になる。つまり、リーダーシップによる効果で、より確実に経営理念の浸透が促され、サービス・プロフィット・チェーンを成功に導くことがわかった。

4. 札幌テレビのケーススタディにおけるサービス・プロフィット・チェーンの分析

実は札幌テレビもヤマト運輸のように、リーダーシップによる経営理念の浸透がサービス・プロフィット・チェーン後押し、高い収益に結びついている。

札幌テレビは、札幌地区における年間平均視聴率が「全日」「ゴールデン」「プライム」の3部門全てで単独トップであり、7年連続で三冠を達成している。また「全日」視聴率においては1993年以来22年連続で単独トップとなり、全国民放最長記録を更新し続けているテレビ局である。要するに顧客満足度が顕著に表れている事例だ。

ヤマト運輸のサービス・プロフィット・チェーンと同様に、リーダーシップによる現場での経営理念の浸透によって従業員満足度が高まっており、それが顧客満足度を高めている。

また札幌テレビが興味深いのはそれだけではなく、顧客に対しても経営理念の浸透を促しており、リーダーシップが更にそれを押し進めている実態が存在した。

札幌テレビは「みる・みる・みらい」というスローガンを掲げている。このスローガンは常に未来を見据え、北海道民、そして北海道の未来を作るリーダー会社になるという意味が込められている。それではヤマト運輸同様、札幌テレビでも、どのようにして従業員にこのスローガンが浸透し、それが高い収益につながっているのか。

放送局というのは、フラットなプロフェッショナル組織だ。中間層をできるだけなくし、主たる権限を持ったリーダー(キャップやディレクター)の下で機能するため、従業員の自律性と意思決定が迅速になる。機動的なリーダーシップ、情報の共有などの特色を持っている。

スローガン浸透のために、札幌テレビでは次の①から④までが行われている。

①スローガンの確認。会社内外のスローガンポップを毎日見ることスローガンを確認する。②局内での仕事の実践。取材材料を持ち帰り社内で仕事をする。③現場でのコミュニケーション。お客様と会話することで今のような情報を視聴者は求めているかを知るきっかけとなる。④キャップやディレクター達によるすり合わせ。各取材班が集めてきた情報をまとめ一つの番組を作る。これら①から④は、札幌テレビで行われている従業員の内部マーケティングである。(図3参照)

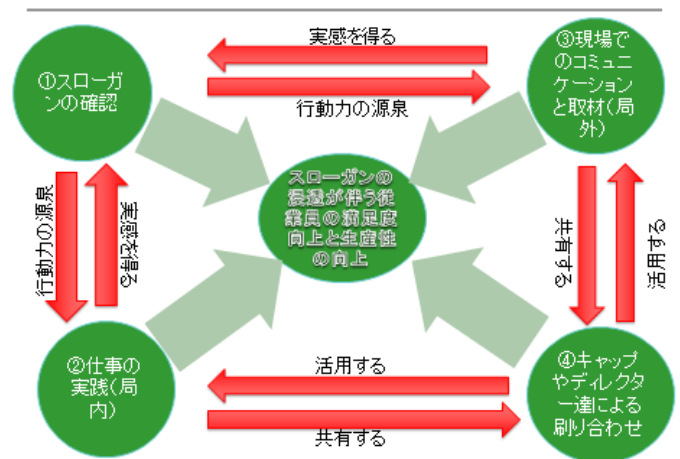


図3. 札幌テレビの内部マーケティング

上記の①、②、③、④は相互に関係しており、どれもがスローガン浸透と顧客満足度向上に貢献している。例えば、①のスローガンの確認が、②局内で仕事をするときや③取材現場でのコミュニケーションを取るときに行動力の源泉となっている。そのように一度現場で経験を積むとスローガン内容の実感を得る事につながる。そのようにして経験したことは会社に持ち帰り、④キャップやディレクター達が情報をまとめ、編集し刷り合わせをしながら全員で一つの番組を作っていく。一つの番組を作るうえで得た情報を、それぞれが社内外の仕事で活用する。この相互関係により、より一層スローガンが浸透することになるのだ。

さらに、札幌テレビのスローガン浸透のリーダーシップが、スローガンの確認とキャップやディレクターたちにより従業員間のすり合わせに発揮されている。その結果、スローガンの再確認が徹底されメンバーがスローガンの実践で得た情報を共有し、結果をすり合わせる機会が提供さ

れた。

スローガンが浸透すると、現場での体験と局内外の視覚による効果が合わさり、スローガンに対する実感が深まる。そうするとやりがい生まれ、自然と仕事に愛着が湧く。その結果離職率が下がり、従業員一人一人にスローガンが浸透するというヤマト同様のメカニズムが生まれた。また仕事に愛着が湧くことにより、お客様へのサービス向上につながる。その高い顧客満足度が顧客ロイヤルティを生み出し、収益拡大の要因になる。

こうしたスローガンというのは数年に一度刷新されている。そのために浸透は、図4で示したように従業員ばかりではなく顧客にも一目瞭然にわかるようになっている。

すなわち札幌テレビは顧客にもリーダーシップによってスローガンを浸透させている。



図4. 札幌の地下街に貼られた大判ポップ

また札幌テレビは、より深くスローガンを顧客に浸透させるために広報部がリーダーシップを発揮し、キャンペーンやイベント活動を行っている。

例えば札幌テレビは、「みる・みる・みらいデー 冬キャンペーン」を札幌駅前通り地下歩行空間を会場として展開している。これは寒い冬をこのイベントで盛り上がり楽しむということを目的としているものだ。地下街には実際に、図4にあるような大判ポップが壁一面に貼られているほか、スタンプラリーではスローガンが印刷されたグッズがもらえる。

このようなイベントを顧客に向けてやる中で従業員もスローガンの意味を繰り返し考えるため、自然と従業員にも顧客にもスローガンが浸透する。

従来の説は、Heskett が「リーダーシップがサービス・プ

ロフィット・チェーンの成功を後押しする」と提唱しているが、本研究の主張は、「経営理念の浸透がサービス・プロフィット・チェーン成功を後押しする」ということだ。ヤマト運輸の事例では内部マーケティングで経営理念の浸透が行われていたが、札幌テレビの場合は、内部だけでなく外部マーケティングにおいても経営理念（スローガン）の浸透が、リーダーシップの後押しで行われている。

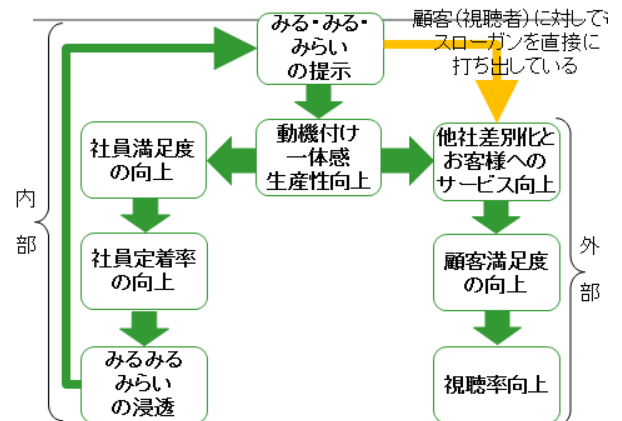


図5. 札幌テレビのサービス・プロフィット・チェーン

図5のように、札幌テレビではスローガンの浸透によって、従業員満足度、顧客満足度双方を同時に向上させているのだ。そして、それが冒頭で言ったように、7年連続3冠王に導く要因だとわかった。

5. おわりに

経営理念浸透のためのリーダーシップとは、理念の「深い理解」を従業員にもたらすことである。すなわち、メンバーを何度も方向づけ、一体感を得る場や機会を提供することだ。

そして、ヤマト運輸・宅急便と札幌テレビの事例により、リーダーシップによる経営理念の後押しがサービス・プロフィット・チェーンを成功に導くことがわかった。

参考文献

J・L・ヘスケット他「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」ハーバードビジネスレビュー、1994年7月号、pp. 4-15