

‘顧客満足と経営品質’ についての一覧書

守 屋 晴 雄

目 次

はじめに

§1 顧客と商品

§2 顧客満足における質と量

§3 顧客満足と経営品質

おわりに

はじめに

本稿では(財)社会経済生産性本部に1995年に創設された日本経営品質賞における経営品質(このように特定の意味合いの経営品質なので、「経営品質」とした方がよいが、以下、煩雑さを避けるため括弧は省略する)と顧客満足との関連について筆者なりに整理する。

経営品質における顧客満足の重要性は、経営品質向上プログラムの目指す方向が顧客本位に基づく卓越した業績を生み出す仕組みであることや顧客本位が経営品質向上プログラムの基本理念の要素の1つであることから明らかである。明らかに、顧客を第一義に考えるという顧客本位は、顧客満足の重要性を内包する。経営品質向上プログラムの目指す方向や基本理念については、日本経営品質委員会発行の『日本経営品質賞 アセスメント基準書』(以下、基準書と略称、本稿ではその2004年度版を用いる)¹⁾に記述されている。基準書によると、経営品質向上プログラムは、顧客本位にもとづく卓越した

業績を生み出すことを目指して、継続的な経営革新を実現する組織体質を作り上げるための基本的な考え方やその方法のことである。経営をその品質においてとらえる経営品質は、この基準書によってアセスメント(評価)される対象である。

顧客満足は、卓越した業績を通しての経営体満足につながるはずである、そして、顧客満足なしに経営体満足は得られない、という因果律の成立を想定するのが経営品質の基本的考え方である、と筆者は考える。(本稿では、その上で経営品質を考える主体として、基準書における用語である組織ではなく、経営体という用語を用いる。)ここで経営体満足という概念を導入したが、一般に、‘××満足’は、××なる主体にとっての満足を意味するものとする。顧客満足は、顧客にとっての満足のことであり、社員満足は、社員にとっての満足のことであり、むろん満足の質の問題は存在する。

まず基本概念である顧客、商品について考察し(§1)、次いで、顧客満足について質、量の面から検討する(§2)。その後、顧客満足にとっての経営品質の現代的意義などについて考察する(§3)。経営品質にとって顧客満達がきわめて重要な位置を占めることは、上述のように基準書から明らかである。§3では、このことに加えて、顧客満足にとって経営品質がますますの重要性を帯びるようになって来た、また、今後そのことが加速されることは必至であると考えられることについても一考したい。

本稿では、誤解を招く恐れがなければ、経営品質を経営品質向上プログラムという意味で用

1) 『2004年度版 日本経営品質賞 アセスメント基準書』(発行：日本経営品質賞委員会)，2004年。また、次の文献がある。『2004年度版 日本経営品質賞 アセスメント基準ガイドブック』(発行：日本経営品質賞委員会)，2004年。

いることもある。プログラムの名称から明らかのように、プログラムでは、経営品質の存在を想定している。

§1 顧客と商品

1

本節では、顧客、商品についてそれぞれ一考し、最後に両者の関連について指摘する。顧客についてはその概念上の特質を中心に考察し、商品についてはその拡大、縮小なる考え方を示す。

顧客とは何かを、顧客概念と買い手概念、消費者概念との比較を通して考える。ここではこれらの概念との相違に着目する。まず、顧客と買い手なる両概念に着目する。通常の意味での顧客は買い手に属する。‘買う’の連用形に手が付いた買い手という言葉は、売買における買うという役割を分担する人を指す²⁾。売るという役割の分担者は、売り手である。これら2つの役割は明らかに表裏の関係にある。顧客は確かに買い手ではあるが、後述するように、ひいき（ひいき客）という意味合いを内包するので、単なる買い手とは異なる意味内容を有する、という見方が可能である。顧客と消費者については、これらの概念を見る角度が相異なる。この相違は、‘××の顧客’、‘××の消費者’の××に入るものを考えれば明らかである。リコーの顧客、「リコーの複写機」の消費者というように、通常、前者では売り手、後者では消費対象が入る。リコーの顧客というとき、売り手であるリコーに対し、顧客は買い手となる。リコーの複写機の顧客という表現も存在するが、リコーの顧客という表現の方が（筆者には）語感としてはるかに自然に感じられる。このように何との結合概念かが顧客と消費者とでは異なるのである。消費者では、消費対象が必ず介在するという意味で、売り手とは間接的な関係と

なる。リコーの消費者という表現は、リコーという経営体を消費するというように理解すると、明らかに不自然である。（ただし、売り手がサービス業の場合、たとえばJR西日本の消費者なる表現に対して、筆者が感じる語感としては不自然さの程度は低いように感じられる。）

‘××の顧客’が示すように、顧客は、自経営体へのひいきという買い手の特質を売り手側から見た概念（売り手側の概念）である。「消費者」（consumer）には、「消費する」（consume）という派生元の動詞があるが、顧客には「顧客する」という動詞はないように、顧客概念は売り手からとらえられた反射的な、受身的な概念としての色彩が濃いといえよう。英語において、customer なる名詞はあるが、「顧客である」、「顧客にする」といった意味は、custom にはない。ただし、顧客の要求に合わせるべく注文で作る、といった意味合いの customize なる動詞はある。

ここで、使用者概念に言及したい。使用者には中間使用者（中間ユーザー）という概念があることに注意しておきたい。福祉用具では、それを用いて介護する介護者が中間使用者に当たり、被介護者が使用者に当たる。このことについては、母親と乳児に適用したアップリカ葛西の考え方³⁾は注目される。同社では乳児にとっての安全性や乗り心地の重要性の見地などから、ベビーカーを押す母親ではなく、乳児があくまでもベビーカーの使用者であることを銘記している（母親は中間使用者）。ベビーカーなる用語が象徴的である。乳児の脳を守るという安全性をベビーカーの設計における最優先事項としている。この場合、顧客（買い手である母親）と使用者は一致しない。また、歯科用機械（歯科用いすなど）の事例では中間使用者である歯科医師と共同で開発される⁴⁾。もちろん、使用

2) 「手」の語義の1つとして、‘（動詞の連用形について）そのことをする人、分担する人’がある（新村出編『広辞苑』（第5版）、岩波書店、1998年、1807ページ）。

3) 加護野忠男監修関西生産性本部編著『品質向上プログラム いかにして勝てる組織を作るか』、ダイヤモンド社、2003年、9-10ページ（森田芳次氏執筆分）。

4) モリタ製作所の森田隆一郎氏の講義に詳しノ

者と考えることができる患者の意見も参考にされる。

以上、顧客概念を明確化すべく顧客、買い手、消費者概念の間の相違などについて述べた。

買い手である顧客は売り手である経営体と対比される。顧客という言葉は、自社（経営体）や自社の商品をひいきにするいわゆる「ひいき」、「お得意さん」を意味する⁵⁾が、現在では、言葉の意味が逆転して自社が顧みる（目をかけて大切にすること）というように顧客の意味をとらえても決して不自然ではなくなっている。顧客という言葉には、経営体が大切にすべき、顧みるべき対象という響きが（経営品質ではとりわけ）ある。明らかに買い手市場という市場環境がそのような見方の背景にある。売り手市場の場合は、顧客の（経営体にとっての）大切さの気づきの度合いが薄くなろう。経営体レベルでは、危機感を伴ったその気づきは、買い手市場を背景にして、売り上げの不振など何らかの契機を通して生じることが多いであろう。買い手市場では買ってもらふことの実現が容易ではないので、そのための条件である顧客の大切さが経営体の認識の中心部分に浮上するのである。客観的事実として、買ってもらふことが経営体にとって死活問題である。顧客をひいきにとらえるとき、潜在的な顧客や一見の客をひいきにすることを「顧客化」ということができる。ひいきという言葉には、本来的に、自社のみと取引をするという忠実な買い手という意味を内包することに注意しておく。なお、現今では、経営体内部の会議や文書などにおいても顧客を「お客様」と表現するケースが多いように思われる⁶⁾。顧客という表現に比べて、「お客様」

なる表現をすると、「様」によると思われるが、顧みるべき対象という響きがさらに増す、といえよう。

2

この項では商品の拡大、縮小なる見方について述べる。

本稿では、直接的な買い手としての顧客を主に考える。ただ、以下のように、顧客概念には種々のとらえ方があるようにそれは幅の広い発展的な概念であることに注意しておく。

直接的な買い手としての顧客が、最も自然なとらえ方である通常の意味の顧客といえるが、そのほかのとらえ方も可能である。まず、顧客には販売先という意味の顧客とより広くとらえた顧客がある。経営体内の基幹プロセスやその社員を支援プロセスの顧客と見る内部顧客の概念は、後者の一例である。前者の中でも、販売を連鎖においてとらえて、顧客には直接的な顧客と間接的な顧客がある。たとえば襖の製造業者にとって建築業者は直接的な顧客であり、建物の入居者は間接的な顧客である。また、経営体に属する販売員を経営体の顧客と見る考え方も成り立つ⁷⁾。

さらに、想定する標的顧客と実際の顧客とい

ゝを「お客様」と表現するようにしている。やや話がそれるが、富士通が2004年に、「コアパートナー様総合センター」なる名称の組織を立ち上げた（『日本経済新聞』2004年5月20日付け）。ビジネスパートナーを顧客の一環として「様」でとらえる思想がこのことの底流に存在する。

お客は顧客満足の主体として大切なものであるという認識はいつでもとられているわけではない。たとえば、プロ野球において「A球団がB球団に圧倒的な勝率にあるとき、後者は前者のお客さんである」と表現されるように、客を単なる手段と見る語法がある。利潤をもたらす都合のよい存在という客のとらえ方である。また、存在はしているが重要な位置から外れる者をお客さんということもある。これらのようなとらえ方への反省が経営品質向上プログラムの背景にある。

7) 武田哲男『顧客「不満足」のつかみ方 新版』, PHP 研究所, 2000年, 55ページ。

ゝい。『2003年度 経営者特別講義録』（編集・発行：龍谷大学大学院経営学研究科付置機関・京都産業学センター）、2004年。

5) 顧客は、本来は、「こかく」とよむ。「ひいきにしてくれる客。おとくいの客。おとくい」という意味である（日本語国語大辞典第二版編集委員会、小学館国語辞典編集部『日本国語大辞典 第二版』第五巻、小学館、523ページ、2001年）。

6) たとえば、千葉ゼロックスは、同社の顧客ノ

うとらえ方がある。一般には両者は一致しない（だからこそのとらえ方の意味がある）。また、実際の顧客でないという意味の‘非顧客’、実際の顧客であるが、何らかの事情で経営体のほうが取引を停止したい‘反顧客’という概念も成り立つ。標的顧客に属していない実際の顧客の中に反顧客は位置づけられる。反顧客ではない実際の顧客であっても、何らかの事情で、将来、反顧客に転化する可能性のあることや反顧客の中での‘反’のレベルは、まちまちであることを指摘しておく。

顧客は何に対してお金を払うのか、何を買うのか、換言すれば、商品を買うとすれば、その商品とは何か、について以下のように考えてみる。この問いは、小売などの売り手はいったい何を売っていると見ることができるか、ということである。何を売るのは、顧客が何を買うのかに密接につながる。以下は、どちらかといえば理論レベルの話であり、顧客が明確に認識していることであるとは限らない。

まず、商品は消費対象の下位概念であることに注意しておこう。その上位概念であるところと見ることができる消費対象が経営体による販売対象になったものが商品である。販売対象という社会的性格を持たされた消費対象が商品である。（その社会的性格を商品という語法は、理論的合理性はともかく、日常的ではない。この語法では、商品は、消費対象を形容する概念となる。）

顧客が買う商品は、常識的には、「アタック」（花王の衣料用小型合成洗剤の商品名）とか、「コカコーラ」とか、松下電器産業の薄型テレビ、という商品体である、と顧客によって観念されよう。品番のようなレベルまでよりブレイクダウンされて観念されることも多かろう。これらは、顧客によって、役に立つ goods（よいもの）として観念される。‘よい’の内実は多様である。有体物の売買ではその商品の所有権の所在が経営体から顧客へ移転する。サービスでは、売買の対象物はサービスそのものである。（サービス体といってよいが、サービスは有体

物ではないので、「体」という表現はなじまない面がある。）この常識的な観念を考察の出発点としよう。ここで、商品をこの常識的な観念から拡大的に見る見方と縮小的に見る見方が理論として可能であることを指摘したい。これらの見方は、以下に示すように、商品を goods として見ることを基本にして、それぞれ、商品を顧客にとりベネフィット的に見るか（ベネフィット部分を商品に入れる）、コスト的に見るか（コスト部分を商品から排除する）、という視点に本質的にかわる。実際は、商品はベネフィット面コスト面の両面を持つので、以下は一種の抽象である。

(i) まず、商品を拡大的にみる見方が可能である。ここでは商品体だけでは売買は実現しないことに着目する。もし、顧客が1つの小売店舗で必要な商品を一挙にかつ必要量だけワンストップで購入できたとき、その来店の顧客にとって便利であろう。商品体を取り揃えた小売はこのような便利さを顧客に売っている面がある。ここで小売を商店街と置き換えてもよい。このとき、商品体から「商品体プラス便利さ」に商品が拡大されるのである。便利さは店舗内の商品に共通する共通商品要素である。どの売買にも共通するこの便利さの実現のためには、小売にとり顧客の車の駐車場の完備が不可欠のこともあろう。この完備された駐車場を、拡大商品の一環となるベネフィットと見るのである。

商品の拡大は、大きく分けて、空間的拡大（水平的拡大）、時間的拡大（垂直的拡大）でとらえられる。上記の便利さは、前者の例としてとらえられる。ファックスやメールなどによる注文の遅くとも翌日には顧客の職場にオフィス用品などを届けるリコーの注文配送システム（「ネットリコーオーダー」）は、ある意味で、顧客の職場がいわば‘店舗’——職場に商品がおいてあるのとほぼ同じ効果——であるという立地上の便利さを顧客に売っている、といえる。これも、空間的な拡大の例としてとらえられる。後者の例として、買った後の故障修理などのアフターサービスが挙げられる。食品におけるト

レーサビリティ情報⁸⁾も、安全などを保証する生産プロセスは、過去のことがらであるという意味では時間的拡大の中に入る。この情報によって売り手は顧客に安全、それに基づく安心を売ることを指向しているの、それを空間的拡大ととらえられないこともないが、ここでは、生産を、どの程度の過去かは別に、過去のものであることに着目したのである。

考察の出発点としての商品体は拡大された商品の中の一環、そして、多くの場合、中核的な位置にある一環となる。拡大された商品の品質の中にこの商品体品質が位置づけられる。以上の議論では商品を顧客にとっての‘ベネフィットの束’とする角度からみている。

(ii) 一方、縮小的な見方も可能である。この見方では、顧客の負担するコストの視点がその根底に存在する。顧客にとっての使用上の手間など諸々の負担をコストとしてとらえる。衣料用小型化洗剤の「アタック」、薄型テレビの例で縮小的な見方を説明しよう⁹⁾。

① (目的財ではなく) 手段財である合成洗剤は、家庭内の衣料の洗浄(洗濯)のための達成手段である。1990年代におけるその小型化を実現した「アタック」に着目する。小型化の前の従来の大型洗剤の顧客にとっての取り扱いにくさ——購入、家への持ち帰り、洗濯時の取り扱い、……、空箱の廃棄といった各段階において——を何とか軽減したい、という顧客の要請(必ずしも顕在的でない)の認識(経営品質の用語としては経営体による気づき)が洗剤メーカーにおける小型化への着眼を誘導した。しか

も、従来ものの単なる小型分割販売であれば、すぐ容器の中身が終わってしまうことに関連するコスト——廃棄、買い替えの手間のコストなど——が不可避であろう。このコストの防止のために要請される洗剤の高密度化は、中空でない洗剤粒子によって技術的に解決された。洗濯1回ごとの洗剤の必要分量の大幅な低下が可能になった。

ここでは、コストとしてとらえられた従来型から小型化への代替に着目したが、小型化されたものでも、洗浄に対してはコストという面を本質的に有することは変わらない。もちろん、ここでは洗浄がベネフィットとしてとらえられている。ここでは、有用性をベネフィットとしてとらえ、そのための手段財である商品体をコストとしてとらえている。有用性それ自体は抽象的なものなので、何らかの担体を要するそれ自体は実際上明らかに商品とはなりえないが、1つの極限的な考え方として理念上このように考えることもできるのである。

② 次に商品体の中で考える例を簡単に示す。テレビの奥行きは部屋での場所をとるという意味でコストを構成する。そのコストはテレビの置かれる部屋が狭いほど大きいであろう。テレビには、少なくとも画面(ディスプレイ)とそれを支える仕組み(画面に映像を映し出す物理的な仕組み)が存在する。画面はテレビの画像表示という機能を直接支えるが、画面の裏の奥行きは仕組みの部分である。画面の大きさと画像の品質を犠牲にしない奥行きの薄型化の歩みはテレビの使い勝手の向上を意味する。ここでは、商品体の中の画面がベネフィットとしてとらえられている。この縮小的な見方では画面を商品ととらえている。

以上商品の縮小的な見方について述べた。

実際は、前述のように考察対象が買い手にとりベネフィットのみコストのみということは一般的ではないので、顧客にとってのコストベネフィットの視点が肝要である。上では議論の都合上ピュアに考えたのである。理論上は、ベネフィットが優っていればコストを減じたものを

8) トレーサビリティについては次の文献がある。
新山陽子「食品のトレーサビリティ確立の意義と要件と課題」『農業と経済』第69巻第8号、2003年。なお、同号には、「どう進めるか食品トレーサビリティ」なる特集が組まれている。

9) 以下の合成洗剤、テレビについての記述は、それぞれ次の拙稿による。守屋晴雄「高密度小型洗剤の商品開発——コストベネフィットの観点から——」『龍谷大学経営学論集』第34巻第2号、1994年、85-87ページ；——「品質概念のとらえ方についての一覧書」『龍谷大学経営学論集』第41巻第1号、2001年、63ページ。

ベネフィット（この場合は純ベネフィットというべきか）をとらえることができる。

以上本節では、基本概念である顧客と商品のそれぞれについて考察を施した。

§2 顧客満足における質と量

1

本節では、顧客満足を、顧客が何によって満足するかという質の面、顧客がどの程度満足するかという量の面、から考察する。後者には満足程度の測定の問題が含まれるが、これには前者の明確化が前提となる。

本論の前に、ISO9001における顧客満足概念と経営品質におけるその違いを指摘する¹⁰⁾。ISO9001における顧客満足は最低限の要求を客観的に満たすという意味の顧客満足であり、顧客要求達成といった意味合いである。それは、主観的なものではないし、したがって顧客がdelight（喜び）を感じるかどうかとは無関係である。顧客本位の考え方の中で顧客のdelightの面を重視する経営品質における顧客満足とは異なる。delightを、顧客価値の提供中または提供後、直ちに感じることもあろうし、月日の経過とともにそれを実感することもある。キーワードは、ISO9001の場合、事実（要求を満たしているかどうかという事実）であり、一方、経営品質の場合、価値（その満足が顧客期待に依存する顧客価値）である、といえよう。本稿では、経営品質における顧客満足を考える。

経営体の顧客には、ある種類の商品（あるカテゴリーの商品）に関して購入実績がある顕在顧客と実績はないが購入に至る可能性がある潜在顧客があり、一般論としては、経営環境を配慮した経営体の経営方針の下に満足を考える主体として両者をバランスよく考慮することが肝要である。たとえば、潜在顧客の開拓を重視す

るあまり顕在顧客への対応をおろそかにしてはならない。顕在顧客の離脱を防がなければならない成熟期にある商品においては、このことをとりわけ指摘できよう。潜在顧客の範囲については、どのような種類の商品の市場かに大きく依存する。たとえば染毛剤であっても若者用と高齢者用とでは市場が異なる。ここでは、若者用の染毛剤、高齢者用のそれがそれぞれ1つの種類の商品としてとらえられている。

何に対する顧客の満足かというとき、1回ごとの商品の売買に対するもの、一定期間におけるその商品の売買全体に対するもの、などが考えられるし、また、1回ごとといっても、（通常観念する）商品に対するもの、それを含めたより広い顧客接点全体に対するもの、などが考えられる。経営体が提供する商品全体に対しての満足か一部に対してのそれか、という視点も成り立つ。しかし、前節にいう通常認識の商品に対するものが基本であるので、それを考察の出発点とする。

経営体競争力の維持・向上につながる市場への価値提案パターンには3つのタイプが存在する¹¹⁾。いずれのタイプも顧客満足に導かれうる。3つの価値提案の方法として、顧客との徹底した関係強化（本稿でいう顧客化の進展）、業務の卓越性、新製品優位性、が挙げられる。これら3方法は、お互いに排除され合う方法ではなく、方法における力点の置き方の相違によるものである。業務の卓越性が他の2つの方法を包含するという見方も明らかに可能である。また、新製品優位性は、潜在顧客を顕在化するのに資することもある。強化、卓越性、優位性なる言葉が示すように、従前の自社や現在の他社との比較——商品の比較を含めて——という知覚品質における考え方が価値提案の根底にある。

2

顧客満足を、質と量という2つの側面から考

10) 岩本威生『ISO9001：2000解体新書』、日本規格協会、2001年、79ページ。そこで岩本氏は、飯塚悦功氏の論文（『ISO9000sの2000年改定の動向』『品質』第30巻第2号、2000年所収）を引用して論を展開している。

11) 社会経済生産性本部編『2003年度版 日本経営品質賞とは何か』、生産性出版、2003年、59-60ページ。

えてみる。

まず質から見る。この視点は、何によって顧客が満足するか、という満足の要因、理由の視点である。顧客満足を担う担体としての商品への満足と観念されることが多い。満足の要因には実にさまざまなものがある。同じ刺激に対してでも、顧客個々人の価値観の相違、また、刺激を満足に変換できる能力（‘満足化能力’）の相違などによって満足には個人差がある。環境配慮の商品に満足を感じる能力（満足化能力：これは環境配慮という価値観に支えられている）の所有者にとっては、環境配慮性は、前節でいう拡大された商品を構成する。

ここでは、まず、顧客満足を階層的な視点から考える。

まず‘困難と安全’に着目する。満足を得るために困難がないことが満足のための要因では必ずしもない。困難を伴って得る満足の場合、困難が大きいほど喜びも大きい、といわれるように、それら自身が満足要因となる。囲碁、将棋、コンピュータゲームのようなゲーム的な満足に着目する。碁会所サービスなどを想定されたい。ゲームにおける勝利は、敗北という失敗の可能性があるからこそその満足である。プロ野球の試合（これはゲームである）の観戦におけるひいき球団の応援の場合、ひいき球団の試合での敗北を失敗ととらえられる。一方、ゲーム的な満足ではない本格的な登山のような場合では、目的地への未到達が失敗の1つであるが、遭難が大きな失敗である。成功は、目的地まで無事到達、無事帰還することである。登山の失敗とゲームにおける失敗は、明らかに性格が異なる。ゲームの場合、再び開始時点の状況に戻るというリセットが可能である。すなわち、娯楽に属するゲームの実行やその観戦は、大局的には、顧客は、失敗が生命や生活に致命的な影響を及ぼさないという安全の中にあるが、登山の場合、特に本格的な登山の場合は、そうではなく、生命上の安全が完全には保証されていない。賭け事は、当初は安全の中にあっただとしてもそれへの依存が高じると、ゲーム的な満足に

とどまらず社会問題となるケースも多い。文字通りの命がけの満足を指向した商品は社会倫理的に是認されないことも多いであろう。オリンピックなどにおいて選手の生命、身体に多大の損傷を与えかねないドーピング剤の使用は禁止されている。

次に‘個性と帰属’に着目する。満足は、顧客にのみ単独に着目しては説明できないことがしばしばである。世間に属すること、個性を出すことも社会的存在である顧客の満足要因の1つである¹²⁾。携帯電話使用の要因の1つは、実用上の便利性もさることながら、世間からの疎外感を感じたくないことにも求められる。携帯電話の使用の中でストラップにそのデザインなどを通して自分の個性を出そうとする人も多い。多くの人が使用しているストラップ自身は世間に属する。また、@（アット・マーク）の前のメールアドレスで個性を出そうとする人も多い。宴会を行う桜の花見の満足要因は、一緒に花見をする仲間への帰属、花見という季節行事への帰属という二重の要求の充足に求められる。その充足の下、多くの人は、個性的なふるまいをするのである。個性を出す満足は、帰属の満足を前提とすることが多い。考えている世間は広い場合もあり、狭い場合もある。個性を主張する流行の担い手は当初は狭い世間であることが多い。世間は、上記の安全と同様、前提的な、基盤的な働きをする。

以上階層的な視点について例を交えて述べた。満足が、他の満足を前提として始めて意味を持つ、という視点の重要性を指摘したい。この階層性は、顧客によって必ずしも明示的に意識されてはいないが、事実として経営体は、認識しておくべきことである。

12) 顧客満足は、しばしば世間に属することを前提にすることを以下述べるが、この世間の形成に、産業を超えた諸経営体の経営行動が与えることを指摘できることがある。（この経営行動の関与については、松井剛「制度的同型化プロセスとしてのブーム：「癒し」ブームの内容分析」『商品研究』第53巻第3・4号を参照した。）

次にコンフリクトの視点を考える。1人の顧客の中で、ある種のコンフリクト関係にある多様な要求があることに注意が肝要である。人間には、利他的な面と利己的な面であり、たとえばユニセフ（国連児童基金）への献金と賭け事への出費においては満足要因がたいそう違うといえる。しかし、献金者は、明らかにユニセフの支援者であるが、一方、かなりうがった一面的見方をすると、ユニセフは献金者にある種の満足を献金受領によって売っていると考えると、献金者はユニセフの顧客では全くないとも言い切れない。このように利他的な面と利己的な面は必ずしも対立的ではないが、対立的なケースが多かろう。要求の多様性に関しては、経営体は顧客の心理のどの部分の満足以に訴えるのかを明確にしなければならない。コンフリクト関係にある部分を持つかどうかは別にして経営体が訴える部分を有する者が潜在顧客となりうる。コンフリクト部分がないほうが、明らかに、実際の顧客になる可能性は高い。

以上満足の質についてその階層性、コンフリクト性に留意しながら指摘した。ここで筆者は満足の質に関連性において見ている。

次に顧客満足について量の面から見る。顧客満足には、その測定には理論的にも実際的にも困難をしばしば伴うが、大きさ（程度）という量が考えられる。この困難さの1つの理由として、顧客満足には、コンフリクト関係にあることが多い短期スパンのものと長期スパンのものがあることが挙げられる。量から見るとき、‘マイナスの顧客満足’（顧客不満足）の考えを包含する視点が大切である。ここで最低満足度水準を0（ゼロ）とした。顧客不満足には、生命の危険に直結するようなきわめて深刻な不満足から、レストランのトイレに花が飾っていないというようなレベルのものまで種々のものがある。この水準は、顧客期待が大きいほど、高いという顧客期待の増加関数である。また、代金の支払額が高いほど、当然、この水準は高くなる。顧客期待の水準は、他経営体との競争を媒介として、通常、時代とともに上昇する。

前出のコードレス式電気掃除機の場合、現在では、コードの存在はマイナスの顧客満足を形成しよう。ただし、「理論としてコストであると考えられること」と「マイナスの顧客満足であること」とは必ずしも同じことではないことに注意すべきである。コード式のみの時代においては、コードの軽量化は、顧客満足を高める方向に作用したであろう。このことによって（プラスの）顧客満足と認識されたことも多かろう。

このように満足、不満足の認識は、自己の過去の体験との比較、競争経営体の商品との比較などを通した相対的な面を多分に持つ。さらに1つの例を示す。郵便物の‘速達’に着目する。郵便制度において普通郵便より早く到着する速達という意味では、確かに速達であるが、電子メールによる即時的な情報通信や物流の発達した現代では、翌日到着が少なくない速達による顧客満足の大きさはかつてよりかなり減少しているものと思われる。原則として遅くとも翌日到着である宅配便は速達（ないしこれに相当する言葉）とは謳っていない。顧客満足の量について重要なことは、固定的に見ないことである。たとえば、プラスの評価を与えられ続けていたとしても、競争経営体の商品上のブレイクスルーによって顧客の期待水準が上昇して、結果として、自経営体の商品に対するマイナスの評価に転じることも、十分ありうる。

顧客満足度の測定には、質の明確化を前提とした上での測定、評価が肝心である。

本節の叙述にその考え方は実質的にすでに出ているが、評価において、顧客満足評価要素（一般には複数から成る）という考え方が意味を持つことを指摘しよう。その重要度と満足度の大小の視点もきわめて大切である¹³⁾。顧客の継続的な購買行動に与える影響度¹⁴⁾などを重要度の指標とする。単純に評価要素を2つとし、

13) 社会経済生産性本部編，上掲書，77-80ページ。

14) この影響度は、購買関与度のこととしてよい。
購買関与度については、慶応義塾大学ビジネス・スクール編嶋口充輝他著『マーケティング戦略』，有斐閣，2004年，34ページ（池尾恭一氏担当）。

かつそれぞれの満足度を「大」と「小」とする場合に成立する4つのセルの中で、重要度が大きいにもかかわらず満足度が低い評価要素に対しては、経営体として最優先に対策を練る必要がある。ここで、重要度に対してもそうであるが、満足度は、顧客の生活環境など種々の要因の変化によって、変わりうるものあることを銘記する必要がある経営体にはある。

評価要素には次の視点も重要である。通常は満たされているが、満たされないと、致命的な不満足になる場合である。たとえば、レストランにおける中毒など食べ物の安全性の不備は、明示的に発生する確率の低さから顧客によって強くは認識されない。食べ物の安全性が満たされてはじめてトイレの花は意味を持つのであるから、客観的には満足における階層性が存在する。

3

本節の終わりに「顧客と商品」に引き寄せて次のように述べておこう。経営体の顧客接点は、確かに商品によるものだけではないが、やはり、商品によって顧客の満足、不満足は大きく影響を受けることは事実である。商品に対する顧客の期待水準は顧客満足度に強く影響すること（商品の使用から顧客が得るものが客観的に同じでも、期待水準が高ければ満足度は低い）を反映して、顧客は、明確に意識するかどうかは別にして、観念の中で商品を拡大的にとらえるか、縮小的にとらえるかは、実際上は、固定的ではなく、その間を揺れ動く、と見るのが妥当であろう。経営体にとっては、何を売るか、の認識が重要である。そのとき重要なことは、上記の顧客による商品のとらえ方などを反映して、経営体として拡大、縮小どちらのとらえ方がより妥当であるかという二者択一的な視点ではなく、とらえ方の選択肢の多様性として拡大視点、縮小視点を銘記すべきであることである。拡大的な見方、縮小的な見方いずれもとらえかたの一面のみである。経営体としては、経営環境の激変の中で顧客における揺れ動きの範囲と頻度

は増大して来ていることに強く留意すべきであろう。この増大は、供給側の働きかけに大きく依存する。顧客の商品認識を的確にとらえることがますます重要になろう。

例としてコードレス電気掃除機で商品のとらえ方の揺れ動きについて考えてみる。それが出現する前は、コードは導電のために必須のものとして観念され、コストとしては明示的には認識されなかったとしてよい。しかし、コードレスが出現するに及んで、コードは使用者が掃除機を動かす範囲を限定するコスト、また、足を引っ掛けるコストとして認識されるようになったのである。このとき、商品が、コードがあったとしても、コードを除いたものに縮小されたと見るのである。

本節では、顧客満足を質、量の観点からとらえてみた。

§3 顧客満足と経営品質

1

本節では顧客満足と経営品質の間の関連とりわけ現代における前者にとっての后者の重要性の増大を中心に考える。この経営品質の重要性は、経営の巧拙が業績を大きく左右するという経営の重要性を背景とする。

経営品質は、品質として見たときの経営であるが、そのアセスメント（評価）を不可避免的に付随するので、経営品質は評価との結合概念である。アセスメントは基準書に依拠してなされる。理論としては、基準は各経営体独自の基準でもよいのであるが、適切なそれを作る経営体の能力の問題、自経営体における時系列的な比較、他経営体との比較などの点から共通の基準書という1つの定在に依拠することに意義がある。また、実体よりも評価を高くしたいといった経営体の都合で基準を変える危険の回避もその意義の1つといえよう。このとき、自経営体ではない日本経営品質賞委員会によるその基準書の作成は、経営主体と基準作成主体の分離という社会的分業の一環としてとらえられる。基準書は、経営品質向上プログラムのツールであ

るとともに、「基本理念の4つの要素」(顧客本位, 独自能力, 社員重視, 社会との調和)に示されるように, 理念を包蔵している。経営体に利潤を求める側面のあることは構造的な事実であるが, 経営体は少なくともこの基本理念の制約の下になければならないとするのである。

本稿の冒頭で, 経営品質にとって顧客満足がきわめて重要な要素であることを指摘したが, 基準書におけるアセスメント基準のフレームワークによってこのことを改めて確認しておこう。‘カテゴリ3. 顧客・市場の理解と対応’のアセスメント項目は, 3.1 顧客・市場の理解, 3.2 顧客との信頼関係, 3.3 顧客満足の明確化, なる3つから成り立っている。3.1の記述範囲は, 顧客・市場の選定の方法から始まっている。基準書によると, 顧客との信頼関係は, 顧客に対する直接的な活動だけではなく, それを支える活動も包含する。信頼関係は, 顧客満足の積み重ねを経てはじめて可能になる。高い顧客価値は, それを実現する商品を創造するカテゴリ6の顧客価値創造のプロセスに支えられる。カテゴリ3に関する結果は, 結果系のカテゴリ8.3のプロセスの結果に, 顧客満足・不満足の結果は, 組織プロフィールに基づく顧客満足目標と照らし合わせる形で, 8.4の総合結果にそれぞれ記述される¹⁵⁾。分析方法については, 顧客満足関連情報は, ‘7.1 経営情報の選択と分析’に記述される。

組織プロフィールに示される企業理念が顧客(標的顧客)の範囲を本質的に統制する。明らかにそれはカテゴリの3.1を統制する。顧客は経営体の経営活動によって満足する主体としてとらえられるので, それは満足の内容を統制することにもなる。顧客は特性において把握されるので, 誰でも標的顧客になるわけでは決してなく, 特性を持たない者は, 経営体レベルでは非顧客として認識される。また, 開発コストがすこぶる高い商品で, かつ想定顧客数が採算

レベルに程遠い数の場合も, 實際上, 顧客となることは困難である¹⁶⁾。なお, 組織プロフィール自体は, 評点の対象となっていないが, そこでの記述内容が, 経営品質の理念や重視する考え方と本質的にそぐわない場合は, 最終的な評点を下げる方向に働くであろう。

ここで, 経営品質がめざしている卓越した業績の基盤とする顧客本位について, その事実性と規範性を指摘したい。①競争市場の下では買い手である顧客を第一義に考えないと経営体が継続しないという事実性, しかし, ②ややもすると, 意図的であれ非意図的であれ, 顧客本位から逸脱する経営行動をとる可能性がある, ので, ③顧客本位を銘記しなければならないという規範性, が指摘される。①を大前提, ②を小前提, ③を帰結ととらえることができる。顧客満足, さらに経営品質プログラムに対しても同様の呼吸で考えることができる。

2

経営品質の特質の視点から顧客満足を見ておこう。筆者が指摘する特質は, 当事者性, 社会システム性, 代理性, 最大公約性・最小公倍数性のことである¹⁷⁾。前2者は, 経営品質に関するもの, 後2者は, その評価に関するものである。これらの特質が経営品質の構成要素である顧客満足に照射されるはずである。ここでは, 前2者に着目する。

(i) 当事者性 まず, 顧客満足は, 経営体の組織プロフィールにおける経営理念の具現の中に位置づけられることに当事者性が見出される。また, 顧客満足を測定し, 分析し, 経営に

16) それを必要とする患者の数が少ない薬をオーファンドラッグという。まだ未開発であり, かつ開発に莫大な投資を要するオーファンドラッグの場合, 経営体が, 「万人の健康を目指して」を理念としていても, 商品化には二の足を踏むであろう。ここには企業の社会的責任, 社会的倫理の問題が浮上する。

17) 守屋晴雄「‘経営品質と商品品質’についての一覧書」『社会科学研究年報』(龍谷大学) 第34号, 2004年, 104-107ページ。

15) 上掲基準書, 19-20ページ。特に20ページの図3を見られたい。

フィードバックする、という経営体の学習過程を想起すれば、当事者性は、明らかである。第三者の立場で顧客満足に接するのでは決してなく、その測定を確実にフィードバックして経営に役立てるという連鎖思想が肝要である。‘他責より自責’¹⁸⁾の思想にも現れている当事者性を顧客不満足に引き寄せると、顧客不満足に対する自責が指摘される。「変革はまず自分（自経営体）の変革から」という思想の下に、フィードバックを、自分の変革に寄与すべく行う。

(ii) 社会システム性 顧客本位に基づいて顧客満足を重視すること自体に経営品質の社会システム性が示されているわけであるが、顧客満足のとらえ方自体にも、競合他企業による顧客満足との比較の重視に示されるように社会システム性が見出される。顧客自身も社会との調和を実現することに与る社会システムの一主体と経営体は見る。経営体の商品によって顧客が社会との調和と相反したとき、間接的にその経営体は社会との調和に相反したことになる、という視点を重視する。この視点は、経営体のみが最適という部分最適であってはならないという全体最適の考え方とつながる。

3

以下では、現代では、顧客満足にとって考え方としてのまたツールとしての経営品質がますます重要になって来ていることを説明したい。(実際に、経営品質がよければ、顧客満足が高く、さらに業績が卓越する、ということではない。顧客満足にしても業績にしても、変化に富

んだ経営体の外部のことがらに大きく依存するからである。しかし、傾向としてこのことがいえるという仮説が経営品質では是認されている、と見ることができる。)顧客満足には、すべての経営体活動が直接間接に関係している。

この項では岩井克人氏の著書『会社はこれからどうなるのか』¹⁹⁾を参考にしながら経営品質の重要性について示唆的に述べる。現在のポスト産業資本主義よりも前の段階では、経営体は、豊富な資金をバックとした設備投資をすれば、その製品を商品として売り切ることができた。経営体にとって、生産ないし提供する製品の選択は、その選択肢の少なさから比較的容易であった。このようなときは、製品の選択よりも生産管理によって不良品を出さないことに経営体の主眼が注がれる。理化学的に測定可能な製品品質が重視された。しかし、グローバル化、IT化、金融化の進展によって、経営における設備投資の相対的重要度が低下していき、「知」が相対的に重要な経営資源となっていく。ポスト産業資本主義においては経営の真価の間われ方の内実がかつてとは質的に異なる。すなわち、岩井氏は次のように言う。「現在のような変化の激しい時代において、たとえひとつの技術において圧倒的な優位性をもっている、いつなんどきそれより優れた技術が登場してくるかわかりません。たとえひとつの製品が市場で大きなシェアを占めていても、いつなんどき消費者の嗜好が離れてしまうかもしれません。それゆえ、コア・コンピタンスとは、(中略——筆者)たえず変化していく環境の中で、生産現場の生産技術や開発部門の製品開発力や経営陣の経営手腕を結集して、市場を驚かす差異性を持った

18) 他責は、「常に外部に責任を負わせる」という戒律である外敵戒律に基づく。自責は、責任の所在を明確にして、それが自己に属する場合は、責任を有する当事者として対応することである。自己の責任以外まで自己の責任とすることは、本来の責任主体にとっての他責に組することにもなるので、避けなければならない。(外的戒律については、次を参照した。寺本義也他『経営品質の理論 実践との相互進化を求めて』、生産性出版、2003年、48-50ページ(岡本正耿氏執筆分))。

19) 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』、平凡社、2003年。同書には、経営品質という言葉が使用されているわけではないが、結果として、知の重要性の認識など経営を品質においてとらえる経営品質の重要性を説いた書という側面の存在を筆者は認識している。本文におけるすぐ後の引用は、同書の258ページからの引用による。また、同氏の次の寄稿を紹介しておく。『日本経済新聞』2004年1月5日付の「経済教室」(日本を試す1)。

製品を効率的にかつ迅速的に作り続けていくことのできる、組織全体の能力と定義しなおしたほうが適当でしょう。」差異性は、経営品質の理念における独自性の1つの形態である。ここでは、不断の経営革新の重要性の指摘のほかに、技術、製品そのものから一步引き下がって、それをもたらす母体である経営という‘上流’から技術、製品などを考えるという思想が見出される。これは経営の決定的な重要性を示す。特定技術ではなく組織全体の能力にそれを求めるコア・コンピタンスと（経営革新体質を重視する）経営品質の強い関連が注目される。コア・コンピタンスにおいて（経営品質が重視する）経営の仕組みがきわめて重要であることは明らかである。また、上記の引用から、コア・コンピタンスにおける生産技術者や開発担当者などの社員の重視の重要性という思想をうかがうことができる。この思想は、基幹プロセスの重要性を意味している。

経営品質と明示的に表現するかどうか、またその用語で認識するかどうかは別にして、経営を品質としてとらえるそのような考え方の有無と経営体におけるその考え方の社員などへの浸透度合いが経営体にとり重要である。時代という経営環境を本質において的確につかむ経営者の感覚とリーダーシップ（岩井氏の言う経営手腕）が現代では強く要請される。

経営体にとって商品を拡大的にとらえる、縮小的にとらえるという発想の重要性の増大は、経営品質の考え方と大きくかわる。拡大的にとらえることは、商品の差別化ひいては独自性に資するであろうし、縮小的にとらえることは、商品における中核的な機能の明確化に資するであろう。的確な経営資源の配分などのために商品の拡大と縮小を往来する柔軟性が経営体にとってきわめて大切である。この柔軟性は、物事をコンフリクトにおいて見る相対主義に立脚する経営品質の考え方の一環であろう。

4

ここで、経営品質を構成する情報システムの

重要性の示唆のために、コミュニケーションの角度から顧客満足を考える。（ビジネスの一部がコミュニケーションなのではなく）「ビジネスはコミュニケーションの一部である」という見解（J.H. ホートンによる）がある²⁰⁾くらい、口頭、文書、電話、ファックス、電子メールなど種々のツールによる的確な伝達内容の的確なコミュニケーションは経営体にとり不可欠である。気づきの共有化もコミュニケーションによる。顧客など経営体の外部とのその重要性もいうまでもない。コミュニケーションは経営の成果を大きく規定し、顧客満足におけるその役割においてもこの例外ではない。顧客とのコミュニケーションは、たとえば、経営体からのメッセージが的確に顧客に伝わるか、顧客からのメッセージが的確に経営体に伝わるか、といった双方向的な問題である。商品を媒介とした顧客とのコミュニケーションにおいて、‘商品コンセプトの提示→顧客による受容→購入→使用→評価→顧客満足’というストーリーをとらえることができる²¹⁾。実際の評価の測定に基づく分析、フィードバックには、顧客からのメッセージの伝達の仕組みが本質的にかわる。情報システムの重要性の背景には、経営環境の激しい変化を社員間で共有することの必要性が存在する。

顧客満足に固有のことがらではないが、コミュニケーションにおいては、‘相手の立場になりきる’ことを本質とする「You Consideration」²²⁾の重要性にも常に注意すべきであろう。顧客は、立場になりきるべき相手の筆頭である、といえよう。「You Consideration」の実現の前提にはコミュニケーション、それを円滑に行いうる仕組みが存在する。コミュニケーション

20) 亀田尚己『国際ビジネスコミュニケーションの研究』、文真堂、2003年、2ページ。

21) 商品コンセプトについては次の論文がある。片岡寛、見目洋子「商品コンセプトシグナル論に向けて」『一橋論叢』第96巻第6号、1986年。

22) 亀田尚己氏が、尾崎茂氏によるこの考え方の紹介をしている（亀田尚己、上掲書、54-55ページ）。

において発信側と受信側の間における意味の取り違いであるバイパッシングの問題の存在に注意すべきである。同じ言葉でもそれからのイメージは必ずしも同じではなく、中東のような常時灼熱の太陽下の住民における太陽に対するイメージ（忌まわしいもの）と日本の住民における太陽に対するイメージ（希望を与えるもの）のように全く異なる場合もある²³⁾。中東で販売する商品においては、太陽のイラストは顧客不満足の原因となろう。相手が持つイメージを正しく想像するには、ある程度の試行錯誤の経験を要することが多からう。多くの場合、経営体の中の他者も含めて、他人は、多くの場合、自分が思っているほどの知識水準を必ずしも持ち合わせていないし、また、上記の太陽の例のように同一言語に対し同じイメージを必ずしも共有していないものである。太陽の例は、国際ビジネスコミュニケーションにおけるものではあるが、一般のコミュニケーションにも十分敷衍しうる。的確な仕組みの構築など不断に努力を重ねないと、特に外部に属する顧客とのコミュニケーションはうまくいかないことへの気づきがコミュニケーションの出発点である。このことは、‘カテゴリー7. 情報マネジメント’において前提として銘記すべきことである。

この項の趣旨は、‘経営品質→顧客満足’の1つの説明にある。

以上、本節では、顧客満足にとって、経営の、そして経営品質の重要性が構造的にますます増大していることを指摘した。経営が競争優位性の源泉たる差異性を商品などにもたらすかどうかは、経営品質における独自性の理念と関連する。産業資本主義の従来に比して、顧客満足のとらえ方が経営環境の変化によって明らかに複雑化、流動化している。経営環境の変化によって顧客本位の内実が規定される。だからこそその的確なとらえ方を含めた顧客本位に基づくところの経営品質が重要なのである。経営品質の

優劣による顧客満足への影響度がますます大きくなっている。その優劣が、顧客満足の指標にすらなっている、としても過言ではない。

おわりに

本稿は、‘顧客満足と経営品質’についての筆者なりの整理を示したものである。

顧客概念を検討し、通常の意味の顧客（直接的な顧客）を想定した。商品の拡大・縮小といった視点の経営における重要性を提示した。このことは、顧客満足を考えるときの評価要素の設定に与る。また、満足における階層やコンフリクトの視点は、評価要素の重要度に与る。顧客満足は、経営品質における不可欠の要素であるとともに、経営品質によって大きく影響を受ける。この影響度の増大は、経済のグローバル化、技術革新の進展などによる経営体間競争の激化を背景としてどの経営体でも構造的なものである。競争の激化は、経営の重要性の増大につながり、さらに経営品質の重要性につながる。コミュニケーションの重要性、その的確な実施のための仕組みの重要性を指摘し、経営品質の重要性を示唆した。

経営品質における結果、とりわけ財務的な結果への評点の配分には、「経営品質がよければ、結果がよい」という仮説が潜んでいる。この意味で結果は経営品質指標としてのそれである。

経営の仕組みや気づきの共有化などを重視する経営品質のアセスメント基準は、アセスメントのツールであるが、顧客満足を重視することにつながる顧客本位の考え方など経営を見る重要な視点を提供している。ツールである経営品質の自己目的化は慎まなければならないし、また、経営に経営品質の本質的な考え方を合わせることに注意しなければならない。「経営品質」の本質的な部分は、改変されてはならない。たとえば評点の配分を経営体の都合のよいように改変してはならない。

論点を表面的にしか述べていない本稿においては、商品の拡大縮小の箇所などに示されるようにさらなる議論の展開がないし、また、全体

23) 鈴木孝夫『日本語と外国語』、岩波書店、1990年、47-48ページ。

の論理的有機性にも欠ける。また、§3は、経営品質の重要性を示すと謳いながら、結局、経営の重要性を指摘するのみではないか、という疑点も残る。しかし、‘顧客満足と経営品質’の把握のための第一歩として（公刊が妥当かどうかはともかく）本稿作成作業が筆者にとって必要であった。

本稿に取り組む筆者の気持ちの発端としては、本稿は、基準書におけるフレームワークのカテゴリー3（顧客・市場の理解と対応）に対する筆者なりの深掘りを指向したものである。しかし、「経営とは何か」、「経営の目的は何か」といった根源的な考察を避けることができないことを痛感している。

（付記）

- ① 本稿は、龍谷大学社会科学研究所における指定研究「経営品質の理論的・実証的研究——新しいマネジメント理論の構築を目指して」（代表：大西謙龍谷大学経営学部教授，研究期間：2002年度～2004年度）における筆者の研究に基づくものである。大西代表をはじめご教示いただいた同指定研究のメンバーに深謝したい。もちろん本稿における誤り、不備な点などは筆者の責に属する。
- ② 最後になってしまったが、2003年度をもって龍谷大学をご退職の川島實先生に対し、ご在任中の種々のご貢献に深い敬意を表するとともに、今後のますますのご多幸とご活躍を心からお祈りしたい。

（受理 2004年10月13日）