

情報通信の進展と組織デザイン

－「顧客の声」活用力を高める組織のあり方について－

大野 富彦 新潟国際情報大学情報文化学部准教授

1 はじめに：研究の背景，目的，方法

ITの進展にともない，企業には，電子メール，Webサイト，お客様相談室などを通じて顧客の声が多く寄せられるようになってきている。インターネット上の情報サイトにも企業や製品に関する顧客の声が日々，蓄積されている。顧客の声には企業や製品に対する好意的な情報やクレームなどがあり，企業は，こうした顧客の声（特に，クレームに対しては）に迅速かつ適切に対応することが求められる。一方で，顧客の声を上手く活用することで，製品や業務プロセスの改良につながるといった価値を創造し競争優位性に資する取り組みを行える環境にあるともいえる。

本研究の目的は，以上を背景に，企業の顧客の声活用力を高める組織のあり方について，顧客の声が寄せられる「お客様相談室」に焦点をあて，これを価値創造の観点から研究するものである。この目的の根底には，企業は顧客に支持されることでその存続が期待できるが，多くの顧客の声が収集・蓄積されるお客様相談室を切り口として，顧客を向いた組織デザインへの手掛かりを得られるのではないかという問題意識がある。研究方法は，インタビュー調査をもとにした仮説発見型の1年研究とし，主に，新潟県に本社のある食品関連企業を対象とした。

2 価値創造

お客様相談室の役割をどのような観点から議論するのかといった，その理論な枠組みを述べていく。すなわち，価値創造に関する本研究の理論的な位置付けを明確にしていく。

企業は，製品やサービスを開発・生産し，生産した製品を宣伝・広告して販売する。そして，販売後にはアフターサービスを行う。このような個々の活動がそれ自体で価値を創造し，企業はそうした活動を連鎖させていく¹。本研究は，このPorterの「価値連鎖」に小野（2000）の「ミッション経営」を加えて価値創造を明確にしようと思う。

小野は，「ミッション経営」という概念を提唱するにあたり，自社や自部門が直接取引する顧客のニーズを親身になって考え仕事をするに加えて，自社や自部門からみてできるだけ川下の顧客まで意識して，彼らにどうすれば役に立つことができるかを心がけ，実践することが大切だと言っている²。つまり，最終の顧客に貢献しようとする目的を意識することが大切だということである。しかし，企業は成長にともない分業と専門化を図るなかで，顧客に貢献しようとする目的と各部門それぞれの目的とのバランスが悪くなることが起こり得る。たとえば部門ごとにローカルルールが作られたり，部門ごとの活動目標やノルマといった，現実的に組織メンバーに課される内容が優先されたりすることによって，他部門との連携に整合性がとれなくなる等である。調整のつかないまま部門ごとに持つ目的が優先されると，顧客に貢献しようとする目的がないがしろにされ，いつのまにか顧客不在という状況に陥ってしまうだろう。小野は，組織のメンバー全員が顧客を向いた活動をするのに特効薬はないと認めているが，組織メンバーに，顧客と直接接する機会を持たせることが重要だと指摘している。

以上をもとに価値創造を整理すると次のようになる。すなわち，企業に利益をもたらすのは，各部門が顧客に貢献しようとする目的にもとづいて活動する場合であり，各部門の活動で経済的価値が生まれ，そのつながりが価値連鎖となり，結果として利益につながっていくというものである。

3 ケース・スタディ

3-1 分析方法

企業の価値創造という観点から、お客様相談室はどのような役割と可能性があるのだろうか。本研究は、この目的に対してケース・スタディの方法にもとづいて実施し、なかでも、Eisenhardt (1989) の仮説発見型のケース・スタディの方法に依拠して分析を進めていく。分析対象は、主に、新潟県に本社のある食品関連企業とした。その理由は、①筆者の居る新潟県は日本有数の米産地であり、その関係の有力企業が存在すること、②今日、食の安全をめぐる消費者の関心が高まっており、食品関連企業を対象とすることで有益な知見を得られると考えることである。また、先進的な取り組みを行っていると思われる東京に本社のある企業も加え以上を踏まえて、4社のお客様相談室を分析対象とした。

ケースの分析はインタビューを二段階にわけて実施した。第一段階は各ケースの概要把握であり、第二段階がお客様相談室の役割と可能性に関する分析を目的としたものである³。分析を2つにわけた理由は、ケースの概要把握と役割・可能性を同時に実施した場合、筆者の先入観によって当初は予想しないようなお客様相談室の役割を見失う可能性があるためである。

第一段階は、「お客様相談室の役割」、「業務内容」、「課題と今後の展開」という3項目をもとに、お客様相談室の責任者に対してインタビューを行った。

3-2 お客様相談室のケース

(1) A社

[お客様相談室の役割] A社のお客様相談室は、PL法（製造物責任法）への対応にあわせて1994年に生産管理部のなかに開設されたことに始まる。2000年頃にはお客様の声が工場に届くようにと、片貝、高梨の2工場に相談室がわかれたが、現在では、高梨工場にある品質保証部のなかに設置されている。部長1名、検査監督2名、お客様対応2名の計5名体制（すべて社員）である。片貝工場にある製品開発部にクリーム商品の受け付け担当として1名（専任）を配しているが、基本的には相談室は高梨工場に一本化されていると考えてよい。工場の敷地内にお客様相談室があることから、相談室の目的・役割は、品質保証に関して“お客様の声をダイレクトに聞き工場に伝えること”が主である。実際、相談室のメンバーと工場の品質管理等のメンバーとは座席が隣り合っていることもあり、密な連携が図られている。

[業務内容] 一日に最大で70~80件のお客様の声が寄せられるが、時期によってその件数は異なる。平日は10~20件くらいであるが、新商品の発売時や、秋以降はお餅に関する電話が多くなるという。内容も「新商品はどこで売っていますか？」等の問い合わせが多く、クリームは少ない。また、相談室では、電話と電子メールで問い合わせを受け付けているが、電話が圧倒的である。電子メールは一日に2~3件くらいである。品質保証部部長であるX氏によると、問い合わせ対応には相応の商品知識が求められるが、それと同等かあるいはそれ以上に重要なのが接客スキルだという。電話対応のスキルアップのために、社内研修で受け答え方の教育をしているという。

さて、お客様が相談室に声を寄せてから、そうした声を相談室が活用するプロセスをみていこう。寄せられる声がクレームの場合と、問い合わせや意見の場合とで、処理方法が違ってくる。クレームの場合は迅速な対応が図られている、相談室に当該商品を送ってもらい、工場原因を究明する。その後、報告書を作成し内容を品質保証部で確認、お客様に報告するという流れになる。問い合わせや意見の場合にはそのような流れにはならないが、寄せられたすべての声を月に1回集計し、社長、役員（各本部責任者）、工場長、品質管理担当者に電子メールで配信している。これは、種別集計とX部長がコメントをつけた要約一覧をエクセルで作成したものである。お客様の声が商品改善に結びつくといった効果も見られるという。たとえば、小さい鏡餅について、取り出しやすいように「ポン」と出るようにしたのはお客様の声を改善にむすびつけた例である。

[課題と今後の展開] X氏は、お客様の声の集計・配信の頻度、社内での活用範囲、お客様相談室の評価という3点の課題をあげている。

・お客様の声の集計・配信の頻度

「集計・配信が月に1回の頻度でよいのかという思いがある」（X氏）。また、品質保証委員会や食品安全会議でX部長からお客様の声（動向）を伝えているが、月1回のメール配信よりも反応はよいのではないかという。送られてきたメールを見ることよりも、担当の部長より直接伝えてもらった方が、より実感が湧くのかもしれない。

・社内での活用範囲

現在は相談室で集計したお客様の声をすべての社員に向けて配信しているわけではない。理想的には、多くの社員が必要な時に必要な情報を見られるようにできればよいと考えているという。ただし、X氏の認識では、「相談室は単純な情報伝達だけではダメで、お客様の声という事実相談室ならではの感想や意見といったプラスアルファをつけなければいけない」という。そして、「相談室の役割として、お客様に次も買ってもらえるようにしたい、クレームでもプラスの方向に向かうような取り組みを推進していきたい」という。

・お客様相談室の評価

相談室に対する社長の理解はあるが、全体的に他部門の見方は、「大変なことを受けてくれている」というのがX氏の認識である。相談室の役割をどのように評価するかといった方法に関する課題があるのである。

(2) B社

[お客様相談室の役割] B社のお客様相談室は管理本部品質保証室のなかに開設されている。品質保証機能が主であるが、その歴史をたどると、最初から品質保証ということではなかった。2000年までは営業部のなかにあり、その後独立したり、また営業部の1セクションにもどるといった歴史をたどる。現体制へは、2004年の夏からである。品質保証室4名のなかで、女性1名が専任でそのほかに男性1名がフォロー要員としてお客様対応を担当している。

[業務内容]お客様の声は、月に電話で450~500件、電子メールで約50件寄せられる。販売店の照会や原料やアレルギー等の問い合わせが7割以上であり、クレームは少ない。昨年9月からフリーダイヤルに移行したことで、それまでは来なかったようなささいな内容や遠隔地からの電話が増えている（ただ、件数としてはほぼ横ばいであるという）。最近の傾向として、60歳以上（団塊の世代）の男性からの問い合わせや、安心・安全に関する問い合わせが多くなっているというのが、品質保証室長であるY氏の認識である。

B社では、クレームについての情報配信を毎日行っている。まず、4年ほど前からクレーム速報が毎日、関係部門・社長・役員に報告される。原因が工場にある場合は、製造本部の品質管理部・工場原因の究明と対策が講じられ、品質保証室で内容を確認した後、お客様に報告される。工場以外に原因がある場合は、関係部門で原因究明等を行い、これも品質保証室で内容を確認した後、お客様に報告される。月に1回は、品質管理部が当月のクレームをまとめ分析するといったことも実施している。

[課題と今後の展開] Y氏の挙げるお客様相談室の課題は、お客様の声の分析、お客様相談室から社内へのPR、社外への情報発信の3点になる。

・お客様の声の分析

まず、寄せられるお客様の声の分析についてである。「マイクロソフトのアクセスで処理しエクセルに落とし込んで分析するというやり方を10年くらい前からやっているが、今後、DB化、システム化をどのようにしていくかを検討する必要がある」（Y氏）。その上で、お客様の声を商品開発等へ活かしていき、お客様と会社の橋渡し役を担ってほしいという。

・お客様相談室から社内へのPR

Y氏は、相談室の社内に向けてのPRを強化することの必要性を感じている。もちろん、営業研修、監督者研修（年4回）、食品衛生研修（年2回）等のなかで、相談室の役割をそれなりには認識してもらっているが、生産や営業からの相談室への要望が、現在のところ見られないという。これについては、積極的にPRする努力が足りていないのではという思いがあるという。そして、「お客様相談室をより評価してもらえようような仕組みをつくりたい、さらには、社員が相談室で働きたいと言われるようにしていきたい」ともいう。

・社外への情報発信

「社内へのお客様の声の配信やPRに加えて、社外への情報発信、特に、HPへの情報発信を強化していきたい」（Y氏）。お客様相談室の取り組みやお客様から学びましたといった情報を積極的に公開する企業もみられる。社内だけでなく社外への情報発信も今後は重要になるという考えだと思われる。

(3) C社

[お客様相談室の役割] C社のお客様相談室はカスタマーサービス部のなかの一組織である。同部には品質保証もあり、組織の位置づけとしては、他の2社とほぼ同様だといえる。「会社の代表としてのお客様対応（信頼性、満足度の向上）」、「お客様の声をもとに、安全・安心、品質の向上につとめること（品質保証）」が相談室の目的・役割である。お客様相談室の歴史は古く、1970年に品質管理課のなかにお客様対応機能が設けられたことまで遡る。1996年品質保証部お客様相談係が開設され、2000年にはお客様相談係からお客様相談室になる。2000年前後には、食品の偽装事件等もあったことを背景にお客様対応機能が強化される（他の企業も同様に2000年前後からお客様対応を強化している）。2008年4月にはお客様の声の分析担当を配置し、

翌2009年4月からフリーダイヤルを導入している。現在、8名体制（女性5名・男性3名）でお客様の対応と分析を行っており、規模としては相対的に大きいといえよう。

[業務内容]業務の中心は、お客様対応が基本になるが、そのほかにお客様の声の有効活用とそれともなう社内外への啓蒙活動がある。1日に電話・メール・郵便・宅配などで約70～80件寄せられるお客様の声に関して、クレーム件数は前2社と同様に少なく問い合わせや意見が多くをしめる。クレームへの対応も前の2社と同様である。工場等で原因を特定しお客様に報告するという流れになる。寄せられた声は、生情報を日次で、トピックス等編集したものを週次で各部門に配信される。配信に加えて、相談室が商品開発会議に改善提案したり工場をまわって品質改善等につなげるといった啓蒙活動や、相談室を評価するお客様アンケートも毎月実施している。また、お客様の声をもとにした改善内容はHPに公開される。このようにC社ではお客様の声を積極的に配信・活用する姿が伺える。

さて、2009年4月からフリーダイヤルが導入された。当初の予想通り、問い合わせ件数は増えており（現在は、以前より2割ほど件数が増えている）、また、1件に対する対応時間も増えたという。年配の方からのかなり専門的な問い合わせや、時には世間話といったことも増えているという。こうした動きは、これまで以上に様々な声が寄せられ、それを活用できる可能性を示すものである。場合によっては、効率性の面から情報システムの強化が求められるかもしれない。

お客様相談室の取り組みは、“会社の代表としてのお客様対応”、“お客様の声をもとに、安全・安心、品質の向上につとめること”という目的に対して相応の役割を果たしていると思われるが、どのような課題があると認識しているのだろうか。この点を、お客様相談室室長であるZ氏の言葉からみていこう。

[課題と今後の展開]Z氏は、現在のそして今後を見据えた課題を、お客様相談室の評価、お客様の声のさらなる活用、お客様とのコミュニケーションの3点を挙げている。

・お客様相談室の評価

相談室の評価については、定量的に示せる部分とそうでない部分とがある。相談室を評価するお客様アンケートの結果は定量化することができるが、おそらく相談室の評価はそれ以外の部分もあるだろう。経営トップのVOC（顧客の声）活用に対する理解はあるという。毎月、社長との個別ミーティングを実施している。また、新入社員研修では、初日の最初の1時間ほどをZ氏が講義しており、これは社員にお客様を意識する取り組みのひとつだといえよう。しかし、一方で、「現場部門の相談室の見方やVOC活用への意識は高まってきてはいるが、一様ではない」というのが相談室の実感のようである。

・お客様の声のさらなる活用

お客様相談室が配信等するお客様の声をさらに活用する（活用できる）という課題がある。この点に関して、「他部門から個別課題に関する情報を整理、分析して欲しいという要望はきている」（Z氏）ということもあり、相談室がどのように分析し他部門への効果というかたちで応えるか、あるいは相談室と他部門とがいかに協働できるかといった課題があるといえるだろう。

・社内（他部門）・社外（お客様）とのコミュニケーション

これは、お客様の声を社内に反映させるという側面と、相談室がお客様に能動的にコミュニケーションしていくという側面についてである。“会社の代表としてのお客様対応”の流れにあるものであり、相談室の社内的な位置づけを変え得るような課題だといえよう。

（4）D社

[お客様相談室の役割]D社のお客様相談室は、これまでみてきた相談室の品質保証機能に企業戦略の担い手としての機能を加えた位置付けと言える。同社相談室の役割を見たのち、そのような役割に至った経緯（歴史）を説明しよう。

“VOCに着実に応え改善に活かし満足を創造すること”これが相談室の役割である。VOCとは「Voice of the Customer」の略であり、お客様の声を企業活動に活用することを意味する。つまり、これまでみてきた企業のお客様相談室が品質保証の役割を主としていたのに対して、D社のお客様相談室はより広い範囲—それは企業戦略レベルともいえる—の役割を演じることが求められている。VOCの観点から、相談室の機能として、①お客様対応機能（お客様と企業の接点機能）、②お客様から頂いた声を「課題」に変換し社内へ提供する機能、③お客様へのフィードバックする機能という3つの機能が重要になると思われるが、CRMグループお客様相談室室長のS氏は、特に②の「課題」を発見するにいたるまでの相談室の役割を強調する。

D社お客様相談室の歴史に話を移す。相談室は、1988年広報室のなかに設置されるという古い歴史をもつ。2000年にご指摘対応部署（D社ではクレームをご指摘という言葉にしている）として品質保証を担当し、2001年には広報グループから独立する。2003年にはフリーダイヤルを開設し、2004年3月からご指摘に対

して全件対応するという方針が実行される。ただ、その頃までは、「何か問題があれば商品を送ってください」という受け身で供給者視点での対応であったという。2006年に「お客様の声をお聞かせください」と商品への表示方法を変更したことから、ご指摘の対応ということに加えてお客様からの相談・要望にも積極的に応えていく取り組みに変わっていった。この表示方法を変更したことが、VOCへのひとつの重要な一歩となったようである。もともとご指摘の割合は高くなかったが、表示方法を変えた後では、「おいしかったです」という類のちょっとした感想が増えたという。

お客様相談室は、社長直轄のCRMグループのなかにある。同じく社長直轄部隊である、戦略グループ、品質保証室、リスクマネジメント室、SCMグループとの連携を図っている。CRMグループ全体で26名体制であるが、15名がお客様相談室のメンバーで、内コミュニケーター（お客様対応）5～6名、VOC分析2名ほかという体制である。現在の企業規模からすると社内メンバーで対応可能であり、相談室をアウトソースする予定はない。

[業務内容]相談室に寄せられるお客様の声は、電話120～130件/日、郵送品・手紙10～15件/日、電子メール20～40件/日、である。平均すると週に約700件の声が寄せられる。ご指摘には全件対応する。処理方法は前の3社と同様で、工場等で原因を特定しそのお客様に報告するという流れになる。お客様からの意見や要望は該当する部門に情報が送られその後、何らかの形でお客様にフィードバックされる。ご指摘や要望が商品の改善につながることもあり、そうした改善結果はHPに公開される。さて、いまでこそ、ご指摘に全件対応し改善等をお客様にフィードバックしているが、この取り組みが最初から行われていたかという点、その過程には試行錯誤があったという。以前は、「この件は担当部門に伝えます」とお客様に説明はするが、お客様からみると、はたして本当に担当者に伝えてくれるのか、あるいは担当者は誰であるのかといったことがわからない、つまり、お客様にとって担当者が見えない可能性があった。その後、処理方法が改善された。特に、お客様から頂いた声を「課題」に変換し社内へ提供するにいたるまでの相談室の役割が大きい。S氏は、一にも二にもお客様の真意を聞き出せるかが大事だという。そのために、コミュニケーターは、「いつもお食べですか?」、「どこのお店を利用されていますか?」といった類の質問をするように心がけている。これは、食品の場合は「食経験」が大切だということである。寄せられたお客様の声（ご指摘・ご要望）は人の目で毎日読み、ミーティング等によって解決すべき課題の発見へとつなげていく。その後、社内への提案、改善、お客様へのフィードバックというプロセスへとつながる。毎日、お客様の声を読むことに関して、テキストマイニングの活用も考えられるが、S氏は、「テキストマイニングではお客様の本音は引き出せない、いかに良質な声を引き出すか、お客様の声を読みこまないといけない」と、読み込むことの重要性を強調する。

先に、相談室は企業戦略の担い手と述べた。この点を説明しよう。相談室が社長直轄のCRMグループに設置されていることからCRM戦略との関わりは大きい。CRMとは一般にはカスタマー（お客様）それも上得意のお客様との継続的なリレーション（関係性）を重視しようとする一連のマネジメント・カスタマー・リレーションシップ・マネジメントであるが、D社の場合は、コンシューマー（消費者）との関係という視点に立っている。消費者はD社の潜在的なお客様であり、彼ら・彼女らが、商品やD社の取り組み等を通じてD社のファンになっていく、そのようなプロセスを念頭に置いたCRM戦略である。D社の資料によれば、潜在層→HPマイページ会員（約17万人）→プロダクトロイヤル→ロイヤル（4年で170人）という流れになる。相談室は、このなかで主に潜在層への接点機能を果たす。そして、解決すべき課題の発見にあたっては、時にはマイページ会員に対するアンケートやロイヤル顧客との直接的なミーティングも行うという。こうした取り組みによって、現場部門は、1人のお客様が言っていることではなくて、多くのお客様が言っていることだとわかるという。これは、現場部門が固定観念を持っていることに気づくといった効果が期待できるといえる。

[課題と今後の展開] S氏によると、現在進めている相談室の課題と今後の展開は次のとおりである。

・お客様の声のさらなる活用

相談室から社内に向けた提案が、最初からスムーズに受け入れられるとすれば、現場部門は「最初は何これ」といった感じだったようである。改善された具体的な事例の積み重ねによって、現在はお客様の声を活用しようという雰囲気が以前よりも高まっているようである。たとえば、地域の店舗を担当するVOZ（ゾーンセールス部隊）は、自分たちの担当する店舗にはどのようなお客様が来ており、どのような声が多いのかといったことを把握することで、それを店舗のプロモーションに活かせるということも考えられる。一部には、POPの改善という試みも見られているようである。相談室は、半期に1回、経営トップに対して、売り上げへの貢献度合いを相談室の効果として報告しているが、そうした改善事例が何らかのかたちで相談室の貢献根拠として用いられている。

- ・地域のお客様相談室を積極的に活用

現在は、お客様への対応を本社CRMグループに設置されている相談室で行っているが、ご指摘・ご要望への迅速な対応という観点から、地域のお客様相談室を積極的に活用していこうとするものである。地域によってお客様の嗜好は異なるので（同じポテトチップスひとつとっても地域によっては塩っぱさへの感度が異なる）、より地域に密着したところでの対応ということである。

- ・お客様の声を企業に伝えるディストリビューター

企業戦略の観点から、相談室がCRM戦略の担い手という立場は変わらないと思われる。「お客様の声をお聞かせください」との表示によって、D社はお客様との距離を縮めよう、お客様が感じる企業との敷居を低くしようとし、コンシューマーとの関係を築こうとする。相談室が“気軽に”声を寄せる潜在層への対応を主とするのはCRM戦略への第一の役割であろう。今後はこの方向をさらに進めて、お客様視点でものごとを見られる部門、相談室をお客様の声を企業に伝えるディストリビューターとして、リスクマネジメント等につなげていくというのがS氏をはじめとする相談室の考えである。

3-3 インタビュー第一段階の整理

「目的・役割機能と組織の位置付け」は、品質保証という側面が大きい。ただ、D社は、CRMグループのなかに相談室が設置されていることもあり、品質保証に加えてCRM戦略といった、顧客の声の積極的な活用に力点を置いている。「件数と内容」については、電話による問い合わせが多く、クレームは少ない。最近では、安心・安全に関する問い合わせが増えている。「活用プロセス」については、クレームには各社とも対応方法がきちりと決まってお互い共通している。工場等で原因を特定し顧客に報告するという流れが基本である。しかし、顧客の声を集計し配信する頻度さらには活用範囲については、企業によって差がみられる。

「課題」は、お客様相談室自身の評価に関することがある。実際、モノを作ったり販売したりする部門ではないことから、評価方法に難しい面があると思われる。「今後」について、目的・役割機能との関係で興味深い内容が見られる。「多くの社員が必要な時に必要な情報が見られるようにしたい。お客様の声という事実相談室ならではの感想や意見といったプラスアルファをつけなければいけない（A社）」、「積極的にPRする努力（B社）」、「会社の代表として社内外に能動的にコミュニケーションしていく（C社）」とあるように、各社とも顧客の声に相談室ならではの付加価値をつけて社内（外）に向けて発信していく姿を思い描いている。D社では、リスクマネジメント等につなげるといった企業戦略の担い手としてとらえている。これは、相談室の社内における位置づけが関係しているように思われる。つまり、相談室の役割を、品質保証を中心とするか、戦略の担い手までとするかによって、組織内での相談室の位置づけが変わるということである。D社の取り組みが相談室の発展形だとはもちろん断定はできないが、注目すべきものと思われる。

以上から、お客様相談室は品質保証を担うことが基本になるが、相談室の今後の姿を考慮に入れた場合、はたして何の品質なのかという疑問がわいてくる。各社の言葉からは、製品品質よりも広い範囲の役割機能を視野に入れていると思われる。そこで、二段階目のインタビューは、「品質の捉え方」、「お客様相談室が担うべき品質保証の範囲はどのようであるか」という点に焦点を絞り、1回目と同様にお客様相談室の責任者に対してインタビューを行った。また、責任者へのインタビュー（1回目・2回目）を補足・強化するために、実際に、お客様に対応しているコミュニケーターの方にもインタビューを実施した。

3-4 インタビュー第二段階の整理

インタビュー2回目は、以下のように整理できる。

「品質の捉え方」は、製品視点の捉え方からお客様視点の捉え方まで様々である。「お客様相談室のカバーすべき品質と役割機能」は、4社とも製品単体レベルよりも広いと認識している。そのためにも、“各部門を横ざしする機能、社内外とのコミュニケーション機能”が重要だと認識している。

このようなお客様相談室の責任者の認識に対して、コミュニケーターの認識はどうであろうか。「問合せ・クレームの内容の変化」については、気づいたこと、ちょっとしたことでも問い合わせしてくるようになっていく。これは、食の安全に関して顧客の目が厳しくなっていると同時に、相談室は単なるクレーム処理係ではなくなっていると理解できる。「心がけていることと重要・必要と思うスキル・能力」は、聴く能力が一にも二にも重要ということである。顧客の言っている真意をつかむことがコミュニケーターには必須の能力となっている。「お客様相談室の今後の役割と今後の役割に対する現状の課題」については、顧客の声の伝達者・活用推進者とみるものの、一方で課題もある。つまり、顧客の声の社内への情報発信、他部門とのコミュニケーション等に関して改善すべきことがあるとの認識である。これは、責任者へのインタビュー結果（1回目・2回目）と整合する内容である。

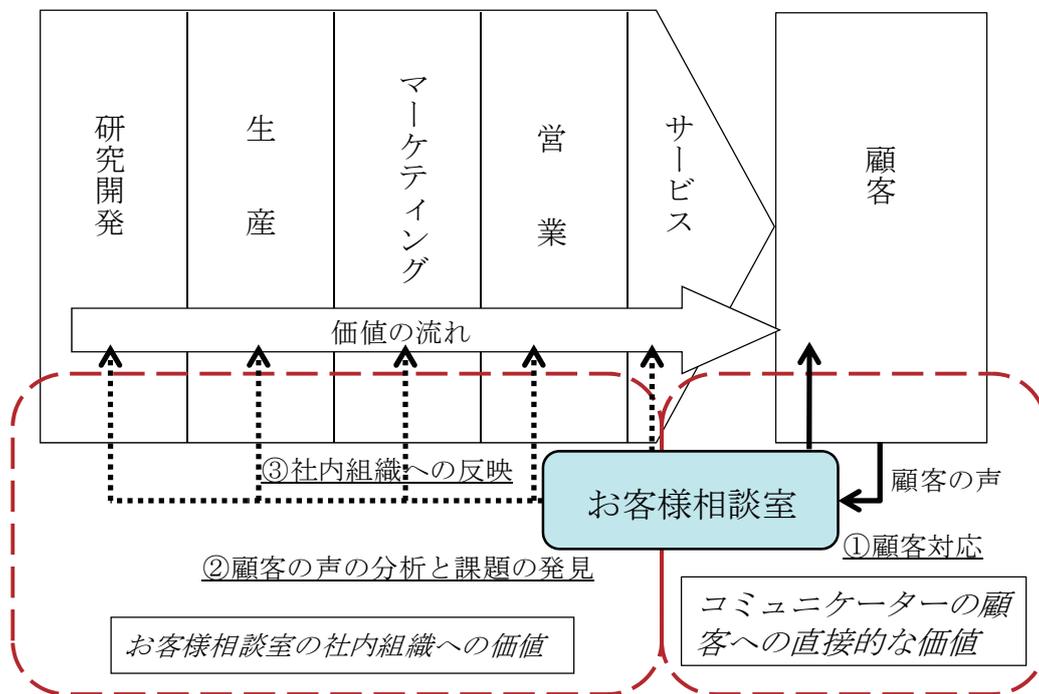
4 ディスカッション：研究の成果

価値創造の観点からお客様相談室の役割と可能性を議論していく。

本研究における価値創造は、各部門が顧客に貢献しようとする目的にもとづいて価値を創造しそのつながりが結果として企業に利益をもたらしていく、というものであった。

4 社のお客様相談室のケースでの発見事項は以下の通りである。まず、お客様相談室は品質を保證すること、しかも、その範囲は、製品単体レベルを超えるものである。また、今後の役割を見据えた場合（課題を克服するという面があるが），“各部門を横ざしする機能、社内外とのコミュニケーション機能”が求められるというものである。

さて、お客様相談室のこのような役割を価値創造に照らし合わせて整理していこう。本研究では、お客様相談室の価値創造として、これまでの議論の内容から「コミュニケーターの顧客への直接的な価値（顧客に適切に対応すること等）」と「お客様相談室の社内組織への価値（顧客の声を社内で活用すること等）」の2つにわけて整理することができると思う。これを表したのが図表1である。



図表1 食品関連企業「お客様相談室」の役割と可能性

出所：筆者作成

4-1 コミュニケーターの顧客への直接的な価値（顧客に適切に対応すること等）

お客様相談室は、図表1の①顧客と接し対応する機能が基本になる。たとえば生産部門が顧客のニーズにかなう製品をつくるのが求められるのと同様に、お客様相談室は、顧客の疑問や時には不満に対して的確にそして顧客がストレスを感じることなく受け答えすることが求められる。そこでは、聴く能力が特に求められる。最近では、気づいたこと、ちょっとしたことでも問い合せしてくるようになってきており、そうした顧客の言っている真意をつかむことが必須になってきている。こうした顧客への対応能力は、小野の議論にある「顧客に貢献しようとする目的」—図表1でのお客様相談室から顧客への矢印—と位置づけられるといえよう。各社相談室のコミュニケーターは、この聴く能力が重要だと認識しており、実際、そのように対応している。

4-2 お客様相談室の社内組織への価値（顧客の声を社内で活用すること等）

これは、お客様相談室が顧客に直接的に提供する価値というよりは、社内に顧客の声を伝えることによっ

て企業の価値創造に寄与するということを指す。具体的には、②顧客の声の分析と課題の発見、および③社内組織への反映があげられる。図表1では、この2つについて点線で表している。理由は2つある。1つは、各社のお客さま相談室ともこの点に関しては改善すべきことがあると認識しており、これをどのように克服するかが求められるということであり、もう1つは、これは本研究の今後の課題でもあるが、2回のインタビューでは把握しきれなかったということである。

しかし、お客さま相談室の役割が、単なるクレーム処理係という範囲を超えて、顧客と企業との間に立ち両者に対して価値をもたらす得ることは明らかだと思われる。そして、企業の価値創造の観点からすると、お客さま相談室の社内組織への価値が今後さらに重要になるのではないかと思われる。そもそも本研究では、各部門が顧客に貢献しようとする目的にもとづいて価値が創造されるというものであった。そこでは各部門がいかにか“顧客を意識するか”が前提としてあり、顧客と企業との間に立つお客さま相談室の②顧客の声の分析と課題の発見、および③社内組織への反映という機能は、いかにか“顧客を意識するか”という意味において本研究の価値創造に通ずると考えるのである。

われわれは、改めて Drucker (1954) の言葉を意識する必要があるだろう。つまり、企業は「顧客の創造」を忘れてはいけないということである。「事業とは何か。それは、顧客を創造することである」⁴。「事業は、顧客が定義するものである。しかし、顧客が自覚的に事業の定義を行うのではない。企業が顧客の立場から事業を眺めることによって、はじめて得られるのである。顧客が何を考えているのかを勝手に推測することをやめ、なによりも顧客自身から正直な答えを得よう努力しなければならない」のである⁵。お客さま相談室は、この Drucker の言葉を実践する役割を担う可能性があると思われる。

5 おわりに

本研究は、企業の顧客の声活用力を高める組織のあり方について、顧客の声が寄せられる「お客さま相談室」に焦点をあて、これを価値創造の観点から研究した。お客さま相談室を価値創造の観点から分析すると、「コミュニケーターの顧客への直接的な価値（顧客に適切に対応すること等）」と、「お客さま相談室の社内組織への価値（顧客の声を社内で活用すること等）」の2つに分けることができる。前者は顧客と接し対応する基本的な機能であり、聴く能力が重要となる。後者はお客さま相談室が顧客に直接的に提供する価値というよりは、社内に顧客の声を伝えることによって企業の価値創造に寄与するということを指す。「お客さま相談室の社内組織への価値」に関しては、各社のお客さま相談室とも改善すべきと認識しているが、今後さらに重要になるものである。そして、顧客の声」活用力を高める上で、企業のお客さま相談室の役割が益々高まっていくと思われる。

4章で述べたが、2つ目の価値については、2回のインタビューでは把握しきれなかったという意味において本研究の今後の課題である。また、食品とは異なる業界についても本研究と同様のことがあてはまるか、その分析をすることも必要だろう。

【参考文献】

- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営(上・下)』, ダイヤモンド社, 1987年).
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review* 14, pp.532-550.
- 大野富彦 (2008) 「資源としての顧客に着目した企業成長に関する研究—企業家の知識の成長と組織問題—」, 中央大学大学院総合政策研究科博士論文.
- 大野富彦 (2009) 「企業経営における企業家像と企業家養成のフレームワーク—Penrose 的企業家と Harper 的企業家の関連性および『日常の理論』からの検討—」(『経営情報学会誌』, Vol.18, No.3), pp.93-106.
- 大野富彦 (2010) 「『お客さま相談室』の役割と可能性—米菓企業にみる価値創造からの考察」(『新潟国際情報大学情報文化学部紀要』第13号), pp.49-62.
- 小野桂之介 (2000) 『ミッション経営のすすめ—自社発展と「より良い世の中」の実現』, 東洋経済新報社.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻万治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略: いかにか高業績を持續させるか』, ダイヤモンド社, 1985年).

(注書き)

1. Porter(1985)邦訳 p.48
2. 小野(2000)p.67. もともこの小野の議論は、サプライチェーンにおける、望ましい事業活動の姿を説明したものである。小野は、ひとつの企業もサプライチェーンと同じような分業関係と考えられることから、この議論をひとつの企業にも適用することができるとしている。本研究は、この点を参考にしている。
3. インタビューは第一段階を2009年4月から8月にかけて、第二段階を2009年10月から11月にかけて実施した。以下のケースはこのインタビューにもとづくもので、内容については各社のレビューを受けている。なお、ケースでは、「顧客」を「お客様」という表記にする等、当該企業で用いている言葉に合わせている。
4. Drucker(1954)邦訳 p.46
5. Drucker(1954)邦訳 pp.64-65

〈発表資料〉

題名	掲載誌・学会名等	発表年月
「お客様相談室」の役割と可能性－米菓企業にみる価値創造からの考察	新潟国際情報大学情報文化学部紀要, 第13号, pp. 49-62	2010年4月
お客様相談室の価値創造－米菓企業のケース・スタディー	2010年度経営情報学会春季全国研究発表大会	2010年6月