



組合員に寄り添う

宮地 朋果

今夏、日本共済協会が主催する共済理論研究会において、神戸市民生活協同組合視察の機会をいただきました。その際にうかがった「組合員に寄り添う」という言葉が強く印象に残っています。共済金の支払いに際して、「組合員の不安を速やかになくす」、「追加請求を積極的に促す」などの具体的な事例をご紹介いただきましたが、その原点にある姿勢は「組合員に寄り添う」ことであると思われました。「組合員に寄り添う」ことは、生半可な気持ちや覚悟では言うは易く行うは難しといった状況になりかねません。しかし、視察でお目にかかった方々の真摯な姿勢を拝見して、それは杞憂にすぎないと感じました。

「組合員に寄り添う」ことは、顧客満足の上につながります。共済団体は近年、顧客満足において消費者から高い評価を受けています。

「サービス産業生産性協議会2016年度JCSI（日本版顧客満足度指数：Japanese Customer Satisfaction Index）調査結果」によると、生命保険業種の顧客満足度指数でコープ共済が4年連続の1位、都道府県民共済が2位、全労済が3位と、上位3位を共済団体が占める結果となりました。



顧客満足を考えるうえで、「サービス・エンカウンター」の重要性を無視することはできません。サービス・エンカウンターとは、顧客が企業等の提供するサービスに接する場を意味します。たとえばレストランで注文をする、ホテル

で部屋に案内される際に、サービス・エンカウンターが生じます。一般的には顧客とサービス提供者が直接話をするような場合が想定されますが、広義では電話や文書でのやりとり、ATMの利用なども含まれます。また、サービス・エンカウンターの重要性は、「真実の瞬間（Moment of Truth）」という言葉により説明されることがあります。

「真実の瞬間」はスウェーデンのリチャード・ノーマンが最初に提唱した概念です。赤字経営に苦しむスカンジナビア航空を、社長に就いてごくわずかな期間で立て直したヤン・カールソンがこの考え方を導入して経営を行い、経緯を著書に記したことで広く知られるようになりました。それによると、スカンジナビア航空の顧客は、ほぼ5人の従業員から1回につき平均15秒のサービスを受けました。客室乗務員や搭乗手続き・搭乗案内を行う地上職など、顧客に直接接する従業員のこのわずか15秒間（カールソンはこれを真実の瞬間と呼びます）のサービスの質がスカンジナビア航空の印象や顧客による評価を決定づけたのです。カールソンは顧客の個々のニーズや問題に迅速かつ的確に応えることのできる権限を最前線の従業員に与えるべく、経営を変革し、短期間で企業再建を果たしました。

航空会社やホテルが提供するサービスを考えるとわかりやすいのですが、サービス商品はサービスを提供する組織全体で顧客へのサービスの生産を支えることが一般的です。しかし、顧客に提供される個々のサービスは通常、顧客と最前線の従業員が直接接するサービス・エンカ

ウンターにおいて生産・消費され、顧客が当該組織の印象・評価を決定します。ですから、サービス組織は、より質の高い真実の瞬間を提供するために、高い職業意識やホスピタリティー、知識・技能を持つ従業員を採用・育成していく必要があります。また、カールソンが実践したように、最前線の従業員に個々の問題を任せられることのできる体制を組織として全面的に支援することが求められます。



スカンジナビア航空の例のように、サービス商品を購入する際、私たちは通常いくつもの連続するサービス・エンカウンターを経験します。たとえばディズニーランドでは、1人の入場者が入場券の購入から帰るまでの間に平均して74回ものサービス・エンカウンターを経験するといわれます。

共済におけるサービス・エンカウンターの場合はディズニーランドほど多くはないと思われませんが、共済の普及推進・加入手続きや共済金請求などの際に、いくつかのサービス・エンカウンターが生じます。普及推進時には、「店頭や訪問先でパンフレットをわたす」、「商店街等における共済相談会や団体向け出張説明会を開く」などが考えられます。共済加入時には、訪問先やカウンターなどで共済商品の説明やニーズにあった商品の選択の手助けをします。共済金請求時には、電話や文書による間接的な接触も多くなりますが、なるべく迅速かつ正確な共済金の支払いが最も重要と思われれます。一方で、顧客の緊急時に際して気持ちを和ませる、あたたかく感じてもらえるようなメッセージを送る、組合員からのメッセージや折り鶴を同封す

ることなどにも高い評価を受けています。また、神戸市民生活協同組合での視察では、地域への働きかけとして、認知症サポーター養成講座(研修会)や子育て支援(お子様向けチケットのプレゼント)、消防局との連携による「うちわ」の作成・配布がなされているとうかがいました。組合員への教育文化事業として、歴史探訪講座や公演チケットのプレゼントなどを行っていることなども、サービス・エンカウンターの一つと考えられます。



連続するサービス・エンカウンターのすべてに最上の品質を求めることは難しいかもしれませんが、しかし、サービス・エンカウンター特に重要な部分(共済では加入時の説明と共済金支払が最も注意深くなされる必要があると思われる)においては最高のサービスを提供しなくてはなりません。また、顧客が複数回経験するサービス・エンカウンターのうち、最低の評価にそのサービス商品全体の評価が引き下げられるとされるため、顧客に提供するすべてのサービス・エンカウンターをなるべく高い水準にもっていき努力が必要です。共済におけるサービス・エンカウンターは、相手に共感し、その状況や要望を的確につかむことや円滑なコミュニケーションが重要となり、マニュアルを越えて対応すべき場面も多くでてきます。共済をとりまく環境・人びとの価値観やニーズが変わるなか、共済団体の最前線に従事する一人ひとりが資質を向上し続けると同時に、それを後押しするような組織づくりが求められるでしょう。

(拓殖大学 教授)