

# 150回目を迎えた お客様満足度向上委員会

日本アイ・ピー・エムは、以前よりお客様の満足度向上に意欲的に取り組んでいます。

1991年からスタートしたお客様満足度向上委員会は、社長を委員長に据え、役員・理事を中心とした事業部門長が委員となり、ビジネス・パートナー様のトップの方々にも参加いただいて、毎月、お客様満足度向上につながる課題の解決に取り組んでいます。

2004年9月に第150回を迎えたお客様満足度向上委員会の活動をご紹介します。

## お客様満足度向上委員会の発足

日本アイ・ピー・エムにおけるお客様満足度向上の取り組みは、QC (Quality Control: 品質管理) サークル活動、お客様満足度調査、活動報告などさまざまなプログラムで始まりました。1980年代に入って「IBMにとって最大の資産はまずお客様であり、そして社員である」という意識改革が行われ、全世界でその取り組みも大きく変わることになりました。こうした大きな流れの中で、1991年にお客様満足度向上委員会がスタートし

たのです。

## お客様満足度向上への取り組み

実は日本アイ・ピー・エムには2種類のお客様満足度向上委員会があります。一つは事業部ごとにそれぞれの課題を議論する部門単位のお客様満足度向上委員会であり、お客様から上がってくるさまざまな声に対して、お客様に近い現場でまず対策を検討し、解決を図ります。もう一つが全社的な経営会議としてのお客様満足度向上委員会です。部門単位では解決が難しい問題や、あるいは全社に対応すべきと考えられる問題については、全社のお客様満足度向上委員会で解決します。つまり2段階構えの仕組みになっているのです。

こうしたCS( Customer Satisfaction )活動を支援しているのが本社機構の一つである品質グループです。品質グループは、「カスタマー・サティスファクション」、DRO( Dedicated Resolution Owner: 障害重要問題解決の専門家チーム )およびお客様相談室から構成されています。この中で、お客様満足度向上委員会の運

営、お客様満足度調査、お客様満足度推進プログラムを推進しているのが「カスタマー・サティスファクション」です。部長の齋藤 守弘をはじめとする約10名のスタッフが、各事業部の約50名のCS推進リーダーおよび約570名のCSアドバイザーと連携し、CS向上に取り組んでいます。

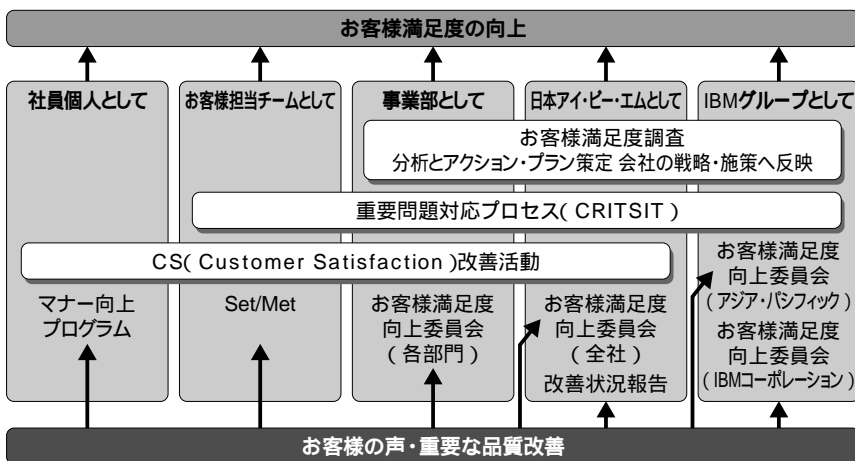
なお、お客様満足度向上委員会の仕組みは海外のIBMからも高く評価され、今日では日本アイ・ピー・エムのみならず、アジア・パシフィックやIBMコーポレーションにも委員会が設置されています。

## 委員会の構成メンバー

日本アイ・ピー・エムにおいて、全社的なお客様満足度向上の取り組みの頂点にあるのが、全社お客様満足度向上委員会です。この委員会は、毎月開催され、1991年の第1回から数えて、2004年9月16日(木)の会議でちょうど150回を迎えました。

会議には、お客様満足度向上委員会委員長である代表取締役 社長執行役員 大歳 卓麻が毎回出席し、また役員・理事クラスの委員25名が顔を連ねます。

ほかの経営会議とは異なり、ビジネス・パートナー様の代表の方をお呼びするなど、非常にオープンな会議体となっているのが最大の特色です。ビジネス・パートナー様にも、IBMグループの仲間として一緒にCS活動にかかわっていただくとともに、社外から貴重なご意見をいただくためです。また、日本アイ・ピー・エムの一般社員約20名がオブザーバーとして出席します。新しく就任したライン管理職や、入社5、6年の副主任クラスの若手、各部門でCSアドバイザーとして活動を行っているメンバーが、各部門の推奨により参加できる仕組みになっているのです。



日本アイ・ピー・エムのお客様満足度向上の取り組み



第150回お客様満足度向上委員会の様子

### 委員会で取り上げるテーマ

全社お客様満足度向上委員会で取り上げる議題は、日本アイ・ピー・エムが実施している次のようなお客様満足度調査の結果を基にしています。

- ・お客様とのご関係に関する満足度調査
- ・個別のお取引、ソリューション、サービスの満足度調査
- ・製品・サポートなどの満足度調査
- ・パートナー様とのご関係に関する満足度調査

調査結果から抽出された問題を品質グループで整理し、年初の全社お客様満足度向上委員会で委員が議論して取り上げるべきテーマを絞り、それぞれを担当する委員を決定します。委員はタスクを編成して問題の解決に取り組み、その進捗を会議で報告し、ほかの委員からの質疑応答と議論が繰り返されます。毎回二つないしは三つのテーマを話し合います。

また、年間テーマとは別に、障害などの緊急を要する問題が発生することもあり、そうした問題も随時取り上げていきます。

今まで議論されてきた具体的なテーマとしては、PC( Personal Computer )納期改善、ビジネス・パートナー様へのテクニカル・サポートの改善、お客様理解・提案の質の向上、対応姿勢、見積もり・対応の迅速化、契約・対応の迅速化、サービスの品質、PCの品質改善、ソフトウェア品質の改善などがあります。

約2時間の会議ですが、アジェンダ通りに議事を進行できなくなるほど、議論が沸騰し、再度報告することも

少なくありません。

「参加したオブザーバーのほとんどが、役員がCSにこれほど真剣に取り組んでいるとは思わなかった、という感想を持つようです。それほど議論が白熱するということです(齋藤)。

毎回オープニングでの委員長のコメントは、イントラネット上の社長Webページに掲載されるとともに、議論された内容は、イントラネットに議事録として公開されます。

### 全社お客様満足度向上委員会における3原則

オープンな会議体にするという委員長の方針に基づき、全社お客様満足度向上委員会では次の三つの原則を定めています。

#### ・ビジネスの話をしてはいけない

お客様満足度についての議論ですから、当然ながらその多くがビジネスにかかわる課題となります。しかし、ビジネスを優先してしまうと、CSがおろそかになりかねません。純粋にCSの問題として判断できるように、委員にはビジネスの価値観を持ち込まないようにしてもらいます。

#### ・怒らない

議論する内容がお客様の声に関することなので、委員としては、担当者や責任者を叱責したくありません。ありますが、それでは全社お客様満足度向上委員会に正確な情報が上がってこなくなるかもしれません。そこで委員には、怒らないことを心掛けてもらいます。

#### ・根回しをしない

「この問題は出さないでほしい」と



齋藤 守弘

日本アイ・ピー・エム株式会社  
品質 カスタマー・サティスファクション 部長

### 葛西 好文

日本アイ・ピー・エム株式会社  
品質 カスタマー・サティスファクション  
CS推進プログラム担当



が「表現を抑えてほしい」といった根回しを一切行わないことで、本音を語り合える場としています。

「カスタマー・サティスファクション」のCS推進プログラム担当として、全社お客様満足度向上委員会の運営を手掛けている葛西 好文は「この3原則もそうなのですが、自社や自部門にとって都合の悪い調査データであってもどんどん出して議論するとか、ダイレクトに議論をぶつけ合うというオープンで何でも言えるという企業文化が日本アイ・ピー・エムにあるかと思います。こうした文化や風土が、お客様満足度の向上に寄与している部分は少なくないでしょう」と語ります。

### 一人ひとりの気持ちが

#### CSに向かうように

最近では、日本アイ・ピー・エムのお客様満足度向上への取り組みに注目される企業も多く、問い合わせをいただくことも少なくないそうです。「実は、この分野の担当になるまでは、CSというものは企業活動のプログラムの一つというような理解だったのですが、全社お客様満足度向上委員会の運営に携わったことで、CSは非常に重要な経営の課題であるということを再認識しました。昨今では、企業の存続のためにコンプライアンスが注目されていますが、CSもそれに劣らず、会社の存続や成長に欠かせない基盤といえるでしょう。私たちスタッフとしても、社員一人ひとりの気持ちがCSに向かっていくように、できる限りサポートしていきたいと考えています(齋藤)。