

Management Club Report

Jul.2004/Vol.19

Monthly Opinion サービスと利益の連鎖

サービス・プロフィット・チェーン

財閥的な成功要因を分解しその結果に至るプロセスを逆に辿っていくと、顧客ロイヤルティの高まりとその基になる顧客満足、さらに満足度を決定付ける提供サービスの価値、そして実質的なサービス提供の担い手である従業員の定着率とそれに伴う生産性の向上と進んでいきます。従業員定着率と生産性向上は従業員満足によって実況され、従業員満足は組織内サービスの品質によって決定されます。そして組織内サービスのレベルは財閥上の成果に左右されることになり、これらの因果関係はひとつの鎖のように繋がっていることが分かってきます。

サービス・プロフィット・チェーンというのは、「優れたプロセスは優れた結果をもたらす」という考え方に基づいたもので、「顧客ロイヤルティ」から「組織内サービスの品質」までの、プロセスを構成する各要素に定量的な評価指標を与え、改善度合や達成度を測定していくことによって、結果としての「財務的成果」を高めていこうとするマネジメント手法のひとつなのです。

Vol.14 で紹介したバランス・スコア・カードも同じ考え方に拠っています。異なる点は、サービス・プロフィット・チェーンが問題解決の源を従業員の定着率と生産性に求めているのに対して、バランススコアカードは、その部分だけに留まらず、多面的な視点からプロセス評価を行っていかうとしている点です。

歯科医院において業務改善や組織活性に取り組む場合、バランススコアカードは極めて効果的な手法ではありますが、なかなか多岐に亘っているために、組織対応に不慣れな歯科医院に場合は消化不良を起こしてしまう危険性があります。従業員からすると「セミナー好きの院長が、またどこからか仕入れてきた手法を取り入れようとしている。ついて行けない」などという気持ちを抱いてしまうことになりがちなのです。

ですから、組織活性の手始めはサービス・プロフィット・チェーンで行ってみてはいかがでしょうか。ものごとを多面的に捉えるということは大切なことではありますが、一方、単純に割り切ってしまうことも時として有効です。特に歯科医院のように、基本的な事業目的が明確な技術者集団の組織にとっては、まず“Simple is the best”の感覚で取り組んだほうがうまく行くと思います。全国いろいろな歯科医院へお邪魔して感じてくことは、このサービス・プロフィット・チェーンのフレームワークの中に医院運営をはめ込んで問題解決