

特集：これからの診断士の国際化を考える

## 第2章

# 顧客満足に国境はない

有限会社 CS マネジメント・オフィス代表  
鴨志田 栄子さん



佐藤 一樹

東京都中小企業診断士協会中央支部国際部

### はじめに

2013年9月7日、ブエノスアイレス時間の17時20分頃、第32回夏季オリンピック・パラリンピックの開催地に東京が選ばれました。

その時、少なくとも日本で話題になったのが、滝川クリステル氏がプレゼンテーションで使った「おもてなし」という単語です。同年の流行語大賞にも選ばれたこの単語は、フランス語で行われていたプレゼン中に突然挟まれた日本語であったこともあり、インパクトをもって皆さんの記憶にも刻まれたのではないのでしょうか。

この国際的な場でのプレゼンに、あえて日本語である「おもてなし」という単語を使った理由の1つには、「日本」というブランド資産の活用を狙ったことが考えられます。

「Hospitality (ホスピタリティ)」という英単語で置き換えることもできたこの単語を日本語にすることで、日本のホスピタリティが他国のそれとは違うということをアピールしたかったのかもしれない。

ビジネス上での「おもてなし」は、おおむね、顧客満足につながることを意識して施されます。では、その「おもてなし」を用いて、日本企業にしか実現できない顧客満足の形があるのか、日本国内でしか通用しない顧客満足があるのか…といった疑問が浮かぶ方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

今回は、世界のさまざまな国で、「顧客満足にそうした国境はない」ことを体現している鴨志田栄子さんに、そこに至るまでの想いを伺いました。

### 1. なぜ、顧客満足を軸とした中小企業診断士になったのか

#### (1) 「主婦目線」と言われて

鴨志田さんは、中小企業診断士の資格を取得する前は、会社員でもあり、主婦でもありました。特に大企業の会社員は、得てしてその企業内のロジックにとらわれて顧客目線を見失いがちですが、鴨志田さんは違いました。

ある時、所属していた事業部における顧客満足について社内提案をしました。ところが、「鴨志田さんは女性だし、主婦だから、そんな感覚的なことが言えるんだよ」と、提案は却下されてしまいました。この経験をバネに、顧客満足をより論理的に、企業経営やマーケティングと結びつけて提案できるようになることを志し始め、中小企業診断士の資格取得に至りました。

鴨志田さんが中小企業診断士の資格を取得したのは、2001年4月のことです。それから15年以上の歳月が経った今でもブレずに診断士活動を続けている鴨志田さんにとって、「顧客満足」とは、いったい何なのでしょう。

(2) 鴨志田さんにとっての顧客満足：情けは人のためならず

意味を誤って覚えてしまいがちなことわざの1つとして代表的なのが、この「情けは人のためならず」ではないでしょうか。正しい意味は、「情けは人のためだけではなく、いずれは巡り巡って自分に恩恵が返ってくるのだから、誰にでも親切にせよ」というものです。

鴨志田さんにとっての顧客満足とは、まさに、このことわざの意味と同じとも言えるようです。

曰く、「顧客満足とはまず、利他の精神に基づいていなければならない」とのことです。つまり、それを提供する者が自らを優先するのではなく、まずは相手を優先すべきであるといいます。

だからといって、完全に自己犠牲の姿勢を持つべきだということではありません。あくまでも、Win-Winである必要があります。それを実現するためには、提供する側と提供される側両方の価値観をすり合わせることです。自分は相手に何を与えることができ、自分は相手から何を得られるのか、そしてそれが双方にとってどのような価値があるのか、などといった点に整合性を持たせることが重要になります。

裏を返せば、もしも社会から顧客満足という概念がなくなってしまったのなら、誰も得をすることのない、つまらなく生きがいのない社会になってしまうと、鴨志田さんはいいます。

これには、筆者も強く共感しました。おそらく大半の皆さんの心にも響くのではないのでしょうか。

2. 顧客満足を世界の人々の心に響かせる

(1) 気持ち通ずれば、心に響く

鴨志田さんはこれまで、中国、ベトナム、カンボジア、モンゴル、キルギス、ロシアと

いった、さまざまな国で活躍してきました。言語も文化も多様なこれらの国で活動しているということは、当然、多言語を駆使しているはずだと、筆者は考えていました。ところが鴨志田さんは、日本語で活動しているというのです。

一言で顧客満足といっても、そのための具体的施策は多岐にわたります。鴨志田さんの海外における活動は、セミナー講師としての活動が中心となっています。オープンセミナーもあれば、特定の現地企業に出向き、社員のスキルアップを支援するためのものもあります。

その際、必ず現地語対応するための通訳とパートナーシップを組んでいるといいます。これには、驚いたのと同時に、納得もしました。そして何より、感嘆しました。

そもそも、セミナー講師として何かを伝え、受講者の心に響かせるのは、国内であっても難しいことです。それを、言語の違う海外において、通訳を介して行っていることに、驚きを感じたのです。

今回のインタビューを通じて、鴨志田さんが説明する顧客満足の話には、わかりやすさと一貫性があると思いました。何かを伝える時に必要不可欠なこの2つの特長をもって話をされている様子を見て、これならば通訳を介してもきちんと伝わるだろうと思いました。

さらに、この2つの特長を兼ね備えて話すためには、内容に関して熟考に熟考を重ね、熱意をもって話すことが求められます。鴨志田さんからは、そうしたこともひしひしと感じ取れ、心に響きました。

鴨志田さんにとって講師の仕事とは、「受講生1人ひとりと向き合い、セミナーで学んだことを実践に移すために背中を押すこと。日本のやり方、日本のことだけでなく、普遍的なマネジメントの考え方などを伝え、どうしたら会社の利益向上につながり、1人ひとりの働きがいにつながるのかを一緒に考えること」だといいます。

ここでのキーワードは、「普遍的」ではな

いかと思いました。自分が信じている普遍的な価値を、熱意をもって伝えることで、相手と気持ちを通わせ、心に響かせることができる。それが、鴨志田さんなのだと思確信しました。

## (2) 世界に飛び出ても、ブレない信念

気持ちを通わせ、心に響かせるために重要なもう1つの要素が、ブレない信念を持つということだとも感じました。

インタビューに際して、顧客満足を世界に浸透させるにあたって弊害となりうる、鴨志田さんにとっての「敵」とは何かを聞きました。それに対する返答が、筆者にとっては、あまりにも意外なものでした。

鴨志田さんは、ご自身が「敵」であると答えたのです。その理由に、鴨志田さんの信念を垣間見ることができました。

英『エコノミスト』誌で「世界で最も大きな影響力を持つ経営コンサルタント」と呼ばれていたスティーブン・R・コヴィー博士（2012年没）の著書に、『7つの習慣』があります。そこで紹介されている7つの習慣とは、次のとおりです。

第1の習慣：主体的である

第2の習慣：終わりを思い描くことから始める

第3の習慣：最優先事項を優先する

第4の習慣：Win-Winを考える

第5の習慣：まず理解に徹し、そして理解される

第6の習慣：シナジーを創り出す

第7の習慣：刃を研ぐ

鴨志田さんは、この7つの習慣に感銘を受けているそうですが、特に強調していたのが第1の習慣の「主体的である」ということです。なぜなら、顧客満足を得るためにはまず、それを提供しようとしている側が主体的に率先して物事を考え、行動に移さなければならないからです。それを怠ると、顧客に不満感を抱かせ、最終的にはその具現化であるクレームにつながってしまいます。

鴨志田さんは、顧客に満足感を与えるのも不満感を抱かせるのも、自らがきちんと主体的になっているか否かによって決まると考えています。つまり、顧客満足を世界に浸透させるにあたっては、そこに近づくのも遠ざかるのも、すべては自分次第、ということなのです。したがって、自分を後押しするのも妨げるのも自分自身になります。彼女にとって最大の「敵」は、自分自身ということになるのです。

顧客満足という概念と真摯に向き合って、その浸透および普及にストイックに取り組んでいる鴨志田さんだからこそ、答えられる内容だと思いました。そしてこのブレない信念こそが、たとえ言語の壁があろうとも、それをものともせず、世界の人々の心に顧客満足という考え方を響かせる源泉であると感じました。

## 3. 海外で活動することになったきっかけ

言語の壁を凌駕するような信念の持ち主である鴨志田さんが、会社員だった頃に仕事で初めて海外に出張した時も、やはり同時通訳付きでした。研修を受ける目的であったその出張では、どちらかというところを伝えてもらう側にいたのですが、中小企業診断士になってからは逆の立場での海外進出を果たしています。

独立診断士への転身を果たしてからは、海外へと導かれているようであったと鴨志田さんはいいます。

始まりは、東京都中小企業診断士協会中央支部の国際部に入部したことでした。とある新年会で、その直後にベトナム・ハノイのJICA日本センターに赴任することになっていった中小企業診断士と出会います。その人に、戦後ベトナムに嫁いだ日本人女性（94歳、2016年11月17日現在）の著書を贈呈したことで強い印象をもって記憶され、その後ベトナムへの出張を依頼されることになりました。

当時は、アジア圏において SARS 問題が発生していた頃で、それが理由で対応できる人員が他にいなくなってしまうため、その診断士から、ピンチヒッターとして来てほしいとの要請がかかりました。

それ以降、JICA 案件に応札する機会に恵まれ、さまざまな海外展開のチャンスを獲得するようになったそうです。その診断士との出会いや SARS 問題がなければ、実現していなかったかもしれません。

さまざまな縁から、流れに身を任せるようにして海外展開に至った鴨志田さんにとっては、海外であろうが国内であろうが、「顧客満足度を浸透させる」という仕事の信念を変える必要がなかったのではないかと感じました。

#### 4. 国境を越えることを志す人たちへ

インタビューの最後に、これから自らの国際化を志している中小企業診断士へのメッセージをお願いしたところ、鴨志田さんらしい一言を頂戴できました。

「固定観念や先入観を持って海外に行かない方がいい」

鴨志田さんは、「国際化」という単語に違和感を覚えるそうです。海外経験が少ないビジネスパーソンほど、国際化はビジネス上のものだけと捉えがちで、どうしても自分のこととしては捉えにくいのではないのでしょうか。しかし実は、国際化とはもっともっと広くて、身近なことでなければならぬと、鴨志田さんはいいます。

海外に出て仕事をするということは、異文化を理解し受け入れ、言語の違いや国民性の違いを超えて仕事をするということです。そして、これだけグローバル化が進んでいる今、日本国内についての理解だけでは仕事は立ち行かなくなりつつあるはずです。

つまり、海外に出る人だけが国際的な感覚を持つことを考えればいいという状況ではありません。国際化とは、そういった感覚を常に持っているライフスタイルであるはずだと

ということです。だからこそ、わざわざ「国際化」という単語にするのではなく、もっと当たり前前の感覚として鴨志田さんは捉えているのではと、筆者には聞こえました。

「自分は、海外に出始めた頃は海外に関して素人だったからこそ、固定観念や先入観なく、いろいろと受け入れられた」と、鴨志田さんは謙遜します。

筆者にとって、これは非常に強いメッセージに感じました。なぜなら、鴨志田さんには、顧客満足を浸透させたいという強い信念があり、それが国内であろうが海外であろうが関係なかったからこそ、自らを海外の素人だったといえるのだろうと理解できたからです。

彼女は、顧客満足で国境を越えた中小企業診断士としてではなく、国境がない世界で顧客満足を貫いている、「肩の力が抜けた世界人」として、筆者の目には映りました。

#### 鴨志田 栄子

(かもしだ えいこ)

有限会社 CS マネジメント・オフィス代表。中小企業診断士。消費生活アドバイザー。キャリアコンサルタント。野菜ソムリエ。東京理科大学工学部工業化学科を卒業後、株式会社東芝に入社。2001年に中小企業診断士の資格を取得し、2002年同社を退社。同時に、有限会社 CS マネジメント・オフィスを設立。  
kamoshida@cs-office.co.jp



#### 佐藤 一樹

(さとう かずき)

東京生まれ、アメリカ育ち。米国ジョージア州立ジョージア工科大学卒業後、広告代理店での勤務を経て、2015年4月、ブランディング&マーケティングのコンサルタントとして独立開業。2013年10月中小企業診断士登録。  
kazuki.sato@business-inspirator.com

