

連載 サービス経営最前線 第4回 最高の サービスに、厳しい教育

川喜多, 喬 / Kawakita, Takashi

(出版者 / Publisher)

流通産業研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

RIRI : 流通産業 / RIRI : 流通産業

(巻 / Volume)

28

(号 / Number)

7

(開始ページ / Start Page)

38

(終了ページ / End Page)

40

(発行年 / Year)

1996-07

最高のサービスに、厳しい教育

川喜多喬

(かわきた たかし・法政大学経営学部教授)

▶人命救助こそ最高のサービス

イギリスのある新聞に、次のような求人広告が載った(要旨)。「24時間、365日、いつ勤務に呼び出されるか、わかりません。勤務先は、都会から遠く離れ、生活に不便な場所であることがあります。体を酷使する、きつい仕事です。油や水で全身、汚れかねません。危険を伴う仕事であるのに、賃金はさして多くはありません。しかし、私たちの仕事は人の命を救う仕事です……海難救助隊」。応募は従来の数十倍あったそうである。海難救助隊は日本で言えば、海上保安庁にあたる。

3Kだから採用ができない、若者がこないという。本当か。安全で快適でゆとりがあって高給で、好き勝手にやらせてもらえて、自分の都合で休みがとれて、上司は優しく部下は有能……そんな仕事があればぜひ見てみたい。かりにあるとしても、多分それはよほど政府に保護された仕事とか、顧客をばかにしてかかった仕事に違いない。人のために働いて賃金をえるには、何かを諦める必要がある。かなりを諦める必要があるかもしれない。しかし、ここぞという条件が自分の生きがい、働きがいにつながるなら、他の条件は厳しくてもいい……その条件が人を救う仕事ならば……と思う人はちゃんといるのである。

海難救助だけではない。先日の神戸大地震の際の物資輸送、港湾の海路の安全確保、また急増する密入国の防止、海洋環境保護のための工場排水の監視、座礁したタンカーからのオイル

流出の阻止……まだまだ仕事はあるが、それだけちゃんと仕事をしていながら、意外と世間にはどういう人がどのように働いているのか知られていない海上保安庁の、人材養成機関、海上保安学校を訪ねてみることにした。

その前に、もう一度、考えておく。マーケティングなど欲求に関わる議論をする人の本を読むと、例のマズローの人間の欲求の5段階説が証明抜きで引用されている。まず生理的欲求、次に安全欲求……最後に自己実現だという。低位の欲求が満たされてはじめて、より高次の欲求が満たされる、というのである。本当か。台風の大波に翻弄される船を操舵し、機関を動かしている海上保安庁の現場の人は、生理的欲求や安全欲求を時には押さえてでも、人を救うという働きがい、自己実現欲求を優先させているのである。理論など、かような如し。

▶若者は天然自然に自分勝手ではない

海上保安学校は、京都府舞鶴市にある(以下、海上保安学校などを褒めるが、現地調査でたいへんお世話になったが、別段、海上保安庁からPR費用を頂いているのではないので、念のため。これは政府広報の文書ではありません)。西舞鶴駅からは、ほぼ1時間に一本のバスしかでていない。日本中の高校を卒業して単身、学校に集合する若者たちは、最初はとまどい。驚くそうである。しかし、銀座とか青山とか麻布にあるだけで人が容易に採用できる会社の従業員がよく働くとは限らない。だから、田舎に人材が集まらないなどと決めつけてはいけな

いま高校を卒業してと書いたが、実は、海上保安学校には、大学を卒業して入ってくる若者も1, 2割いるのである。むろん大学を中退して入ってくる者もある。ある地方企業は、その地元の大学の門の前に、次のような看板を立てた、「学生諸君、くだらない授業を聴くのは止めて、わが社に来ないか」。幸いにして法政大学の門の前ではない。だが、大学なんぞに入っても、専門知識も技能も教養も人間性も身につかないと気がついて、夜は（中には昼も）専門学校に通うことにした学生は、多いものである。海上保安学校に入校する大学中退の、あるいは卒業の人が、大学に不満があつてだとは決めつけるつもりはない。しかし、大卒などの資格よりもっと大切なものが他にある、と知って入ってきたことは、確実である。それは何かといえば本来の公務（公共サービス）である。公務員の中に自分へのサービスだけのために生きている者がいないとは言わぬが。

いろいろな人生経験がある人が、全寮制の学校で学ぶ……それはいいことである。最近、9月採用の企業が増えて、採用の多様化だと騒ぐ人もいるが、それしきほど人材の多様化だとは、おこがましい。金太郎船的人材が集まらないと言う前に最初から多様な人材を採用してみればいいのである。面接の服装は自由と表向き言いながら、結局、百貨店を儲けさせるばかりのリクルートルックを採用しているではないか……閑話休題。

全寮制の学校の運営はほぼ自主的である。つまり早朝夜間の当直からトイレ掃除まで。自分の飲むお茶すら入れたくない、給茶サービスの請負会社を雇う会社があるおかげで、サービス業は確かに成長する。「傲慢不遜な社員が増えると、対事業所サービスは成長する」という、川喜多理論第13法則にある。しかしそれで顧客サービスのココロが育つのか……神奈川大船にある、湘南技術センター（従業員120人のメカトロ機器設計技術者人材派遣業）では、今年か

ら月1回7時に会社の内外の清掃を義務化した。近所に散乱している空き缶を拾い、落ち葉を掃除していると、通りかかったおばさんなどから「宗教団体ですか」と声をかけられるそうである（宗教団体が本来の社会奉仕サービス産業に戻ってくれば、こんなにいいことはないのだが）。呼びかけた社長が最初、自ら7時にきてトイレ掃除を始めた。社員に地域貢献を説くが、社長は報告書を眺めるばかりの大企業とは違うのである。しかしそんな社長でも、最初は、なぜ社員が見習わないか、なぜ社員が「社長、それは社員でやりますから」といわないか、と疑念がふと浮かび、トイレを掃除する手をとめたこともあったそうだ。社員に模範を垂れようという目的のためトイレ掃除をするのではなく、ごく自然に、自分の職場は自分できれいにしようと体が動くようになったのは、3ヵ月目ぐらいからだったそうだ。

SOSを出している漁船を探す船の中でビルメン会社を呼ぶわけにはいかない。当然、身の回りは自分ですべきなのである。学校の食事の材料も、しばしば主計コース（船上での調理をも担当する）の学生の実習のタネになる。この生き方は、給食の外注化の流れによってビジネスを拡大しているフードサービス業界の動きに刃向かうものである。しかしフードサービス業界にはご安心。社員に料理を作らせようなどという企業は、ほとんどないだろうから。

▶ 厳しさ自体が目的ではない

世の中には地獄の特訓型の社員教育機関もある。しかし、海上保安学校の訓練は、厳しさそのものが目的ではない。ひとたび任務につけば、厳しく自分たちを律しなければ、自分が危ない、仲間が危ない、そして、お客様が危ないからである。この点、あたかも地獄であるかのごとき報道をされたことのある、鉄筋工事の最大手、佐藤工務店の新入社員教育と似ている。数日間、

徹底的に教育をする。だれた姿勢にはいや応なく罵声が飛ぶ。しかしその厳しさは労働災害の防止のためにある。やわな若者がつこうとしない、厳しい現場で、ちゃんと仕事をするためである。

先日、岡山駅から3分のところにあるビジネスホテル（有名な全国チェーン）に泊まって、朝6時半に出立しようとした。女性社員が出社しており、その雑談がフロントの前までよく聞こえる。内容は……むろん聞くに耐えず、朝から気分を害するものであった。サービス労働にいそしむもの、お客様のいる場所はすべて仕事の場と心得よ、と言え逃げ出す社員に優しいホテルなのである。雑談を上司社員は全く制止すらしなかったのである。

しかし海上保安学校では先輩が厳しく注意する。教官は先輩であるからである。教官の任務を終われば現場に帰り、学校を卒業した後輩を部下で使う。使いたい部下を育てようとするのは当然である。先日ある流通業の社内教育を參觀した。講師は、正直言って現場で大失敗した人、定年退職直前の者、そして外部からの臨時雇用のインストラクターであった。現場の第一線の部課長店長による教育ではなかった。マニュアルによる知識のつめこみなら、それでいいかもしれない。しかし……

6時に朝の総員整列・体操、その後の校舎内外の掃除、そして教室の授業にいく場合もかけ足による整列行動、したがって授業もさぼれるわけがない。千数百時間の授業を受ける間は海上保安庁の制服である。コースによって違うが、ハイテク機器の操作から暗号の解説、測量機器の取り扱いから練習船実習など……経済学部を出ても、たかが日経新聞程度の記事も読めず、経営学部を出ても、財務諸表も分析できず、英文学部を出ても、日常英会話もできない大学とは、まるで違うのである。寝室は6人部屋、10人部屋であることがある。一人一室、空調と電

話・冷蔵庫がある独身寮をあてがってくれないと働かない、とうそぶく若者とは、縁がないのである。それもこれも人を救い、無法な密入国者などと闘う、現場での団体行動の大切さを教えるためである。

一般の大学生のクラブ活動といえば、もはや夏は海に泳ぎ、秋は軽くテニスをやり、冬はスキーに遊ぶばかりの、いわゆるサークルである。そのような学生の就職が、ちょっと厳しいと言って、文部大臣までが経済界の代表に頭を下げる時代に、海上保安学校の体育では、たとえば逮捕術を教える。授業風景を見学したが、防具はきちんとつけているものの、全力で、真剣に、棒切れや模擬短刀を振り回して戦いあっている。当たり前だ。無法者が、型通り暴れてくれるはずはないからである。これだけ厳しくしつげると、脱走者が出るのではないか、とお思いであろう。確かに、最初の2、3週間ぐらいのうちに、ほんの一握りの人が退学する。しかし、その最初の試練を乗り越えると、ほとんどが辞めない。中小企業にいくと、社内教育をきちんとしても辞める社員が多いとよく聞く。しかし、辞める理由があるのである。厳しい社員教育を受ける意味を知らせずに、ひたすら厳しいだけではだめなのである。ノウハウを教える前に、ノウホワイを教える必要があるのだ。お客様を大切に、と建前ばかり言って、こういう行動をしろ、といきなりは言わないで、個々の行動をする理由を教えることである。理由を知って厳しい行動を教えられている学生の顔は、決して暗くない。まったくその逆である。

ただ、次のことも言うておく。海上保安学校の寮、教室にクーラーが少ないのは、わざわざ厳しくしているわけではない。単に予算が少ないだけである。消費税が5%になれば、税金を是非、こういう、本当の公共サービス最前線に働く人に、重点的に回したいものである。御殿のような建物に住む銀行マン向けの分を削って。