

連載 サービス経営最前線 第5回 サービス
は出会いの場

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)

9

(開始ページ / Start Page)

29

(終了ページ / End Page)

31

(発行年 / Year)

1996-09

サービスは出会いの場

川喜多喬

（かわきた たかし・法政大学経営学部教授）

▶ノーと言わないが、できないこともある

1850年生まれで1918年に亡くなった Cesar Ritz というスイス人がいる。もともと畜産家であった。読者の大半が知らない人である。この人が次のような言葉を残している。「あるお客様が何かをご所望になったら、ノーと言っては絶対にいけない。たとえそれが月であっても。まず手に入れようとやってみることです」。ここまで読むと、きれいごとだと思う。続いてリッツさんはこう言っている、「いずれにせよ、できなかったことを言い訳する時間は後に十分あるのですから」。この畜産家は後にパリとロンドンに自分の名をつけたホテルを残す、あのリッツである。

ただしこのホテルで何かを所望したら、それに全力を挙げたホテルにたいしてかかった費用を全部払う覚悟でなければならない。サービスを要求するなら、その代償を支払わねばならない。この当たり前のことを忘れてサービス、サービスと主張する顧客が多すぎるのが日本である。それに応えて、コストをサービスを主張しない顧客にも転嫁してしまうのが、サービス業成功の極意となっているようだが。

1世紀ほど前のアメリカのある百貨店でのエピソード。雨の日に、あきらかに雨宿りのために入ってウロウロしている老女がいた。ほとんどの店員は、よくいるのよ、あんな人と無視していたが、ある新入社員が声をかけた。老女は正直に「別に買い物はないんです、雨宿りしているだけですから」と答えたが、新入社員は

「さようございますか、それでは」とニコッと笑って奥へ引っ込んでイスをつかんで帰ってきて、その老女に勧めた。

2、3日して百貨店の支配人に老女から、外商にその青年を寄越すようにとの手紙が来た。その署名にあった老女の姓は、カーネギーという。アメリカの鉄鋼王、US スチールの創始者、カーネギーの母だったのである。その新入社員が巨万の受注を担当し、やがてかれの年収も巨万になったということは言うまでもない。さて、次のことも言うまでもない、百貨店でお客様に親切にしたら、そのお客様は必ず巨万の注文を出してくれるとは限らない。しかし親切にしなければまた、そういう僥倖もないであろう。

▶みんな自分が一番かわいい

さてカーネギーは少年時代はスコットランドで極貧であった。小さい頃からカネ稼ぎの仕事で毎日していた。ある時、野ウサギをつかまえて、少年の日のわずかな慰めに飼っていたが、たまたま妊娠していたその野ウサギは子ウサギをたくさん産んだ。しかしエサをやるカネもないし、草を茹でてくる時間もないし、またそれをやる時間もない。そこでカーネギーは近所中の子供仲間を集めて、ウサギの餌を見つけ、毎日やるようにし向けたのである。どのようにしてか……ここで読者諸氏よ、この書を伏せてしばし考えて欲しい。どうせ部下や学生に向かって、毎日のごとく、答えをすぐに要求するな、考える人になれ！と怒鳴っているのだから、その本人もたまには考えるのがいいのである。

カーネギー少年が考えた方法は、ウサギ一匹、一匹に子供たち自身の名前をつけたことである。パーソナライズ、あるいはカスタマイズしたのである。別にカスタマイゼーションに関する経営学書の1章を読んで難しい理屈を知らなくても、何かを思いつく人の才能や、かようなごとし。まるで自分の分身であるかのように子ウサギを割り当てられた子供たちは、毎日せっせとその世話をしたのである。

さて、最近ホテルに泊まると、ベッドの上に小紙片が置いてあり、このルームは私が掃除しました、○野○子などと清掃員の名前が書いてある。あれを見て喜ぶ客などいるのだろうか？清掃員に責任をもたせようという部下管理の技法が直ちに顧客サービスの技法に通じると考える方がおかしい。客の立場からみれば、清掃員の名前などどうでもいいのである。仮に部屋に問題があれば怒鳴り込む先の内線番号が書いてあればいいのである。それよりは、おとまりありがとうございます、○○様と、こちらの名前が書いてある方がうれしい、それに無料のビールとコップが置いてある方が。

▶小さなアイデア、大きな事業にも通ず

さてカーネギーは後にアメリカに渡り、製鉄所を興して、さてその鉄をペンシルベニア鉄道に売り込もうと考えた。当時、鉄の最大の需要家は鉄道であったからである。ピッツバーグに建てた製鉄所の名前として、カーネギーはペンシルベニア鉄道、つまり見込み客の社長の名前をつけたのである。「J・エドガー・トンプソン製鉄所」と。ペンシルベニア鉄道の会長エドガー・トンプソンはいたく喜んで、直ちに発注を決めた。かりに発注しなかったら、自分の名のついた製鉄所が倒産するのであるから、その点も考えたに違いないが。教訓：顧客への最高のサービスとは、店の評判をよくしようとする前に顧客の評判を高め、その自尊心を刺激するよう努力することなんです。

さて、その頃、ハーバード大学に寄付をしたと、質素なみなの中年夫婦が訪れた。最近、

飛行機事故でなくなった息子の供養に、将来ある若者を育てる資金を援助したいと。そのみなのみすぼらしさに、うちに寄付をするより大学でも作ったらどうですか、などと冗談を言っただけで帰った夫婦が作った大学がスタンフォード大学である。夫婦と死んだ息子の姓がスタンフォードであったから。お客様の話を親身になって聞いていけば、ハーバード大学にスタンフォード記念学部ができていたに違いなく、今やMBA大量生産型のハーバードビジネススクールより少数精鋭化して有名なスタンフォードビジネススクールなどはできていないに違いないのである。なお、スタンフォードも鉄道で大儲けした人の一人である。教訓1、顧客のみかけで判断するな。教訓2、貴社のサービスに感激した、寄付をしたいと顧客が言うまでは最高のサービスと自称するな。

▶みんな出会いに失敗している

さてカーネギーは鉄道の通信員であった。電信の時代である。それでは不便だと電話を発明したのがグラハム・ベルである。その依頼を受けた青年が、マーク・トウエイン宅を訪れて創業資金を出してくれと頼んだ。マーク・トウエイン、実は初めて小説をタイプライターで打った人として知られているぐらい新しいもの好きであったが、投機に大失敗続きであったためか、それを断った。断っていなければ借金返済にかけず回り回半生はなかったに違いない。そのことを自伝に書いている。

ウィットに富んだ文学者というとマーク・トウエインに並んでバーナード・ショウの名がすぐ出るが、あるときショウの家に演劇青年がやってきて私と組んで商売をしないか、今後両者の儲けを折半しないかと持ちかけてきた。むろんバーナード・ショウはうさんくさい青年を追い返したのである。その青年がチャップリンである。毎日、毎日、多くの企業では、将来の大顧客を、その窓口で、電話口で、カウンターで追い返しているに違いない。むろん追い返すべ

き顧客の方が多くには違いないが……。グラハム・ベルとマーク・トゥエインは知らず共同作業をしている。ヘレン・ケラーを応援したことである。音声学者でもあったグラハム・ベルの所に障害に苦しむ娘をつれてきた夫婦がケラー夫妻であったし、ヘレン・ケラーを「奇跡の人」と呼んで援助を惜しまなかったのがマーク・トゥエインであったからである。

▶顧客は事業の支援者

さて、岡山県倉敷に「ショウエイ」という名の運輸会社がある。昭和60年代に入ってから、自動車整備工場から運輸業さらに建設業へと急成長した会社だ。社長室に通されると、中年男女の胸像が二つ飾ってある。常識をもった人なら、社長の先代あるいは父母の胸像だと見抜く。しかし常識は時に食わせ物である。実はその胸像は、社長が突然、これからは重厚長大のモノを運ぶ時代がくる、世間でいう軽薄短小の時代というトレンド論議は間違いだと思って、大型トレーラーを買いに入ったところの、あるトラック販売会社の社長夫妻の胸像なのである。突然、大型トレーラーを大量に買いたいと半分素人が飛び込んだ。その素人はしかも、値段も聞かず、ましてや安くしろとも言わない。それに対して、無理ではないかとも、また価格交渉も一切しないで、よし、売ってあげよう、と言いきった社長を恩人と考えて、社長室にその胸像を飾っているのである。先代社長がお坊っちゃん社長を睨んでいるがごとき胸像に興ざめの会社が多い中で、一風、変わった社長である。

事業で出会う相手は、時にして、かように、「商売相手」である前に事業の援助者（ヘルパー）なのである。教訓：出会いの場を、うまく創造すればいいのである。それは……難しいことではない。ポストモダンだの記号論だの、難かしいへ理屈をこねくりまわして流通論、消費者行動論を展開しなくてもすぐできるのである。

▶会社は顧客の遊園地

長野県の中野土建は北信濃では随一の建設会

社であるが、あまり立派すぎて、うちの増改築などしてくれないのではないかと、地元の人たちが話しているのを聞いて、蔵谷社長、これではいけない、野良仕事の土足のままで相談にきてくれるような営業所を作れと社員に命じた。本社屋は立派なコンクリートづくりなので、別に作ろうというわけである。ところが、力のあり余ったデザイナーたちは、ついつい洒落たウッドハウスを建ててしまった。ジイちゃん、バアちゃんたちが気軽には入れない！ しかしちょっととすてきなウッドハウスが近所にできたことに、農村部に住んではいても知識やセンスは都会に近い若妻たちが興味をもった。そういう近所の女性たちに無料で開放して自由に喫茶、くつろぎ、情報交換の場としたところ、毎日のようにいろいろなグループが勝手に訪れて、別段、社員を意識することなくくつろぐ。

潜在顧客に開放すると称して実はやたらと声をかけるショールームとは大違いなのである。実際、私は蔵谷社長に案内されたが、2Fで雑談に夢中になっている主婦たちからは無視された。社長が誰とも知らないのである。しかし、そういうくつろぎの中から自然と、こういう家を建てたいねという欲望が育つ。すでに10軒ほどの受注を1年ほどで得たとか。

大阪の中央区にある「シティクラブ備後町」は大阪のど真ん中にあり、最高級のシェフなどをそろえて、巷のクラブで顧客接待をするよりは遙かに安く加盟料も安い、顧客は住友グループが多いという、立派なクラブだが（むしろ住友さんでなくてもいい、気にする必要はない）。御宿社長はそのワンフロアを地域の女性たちの軽いおしゃべりの場にとプチレストランとして開放した。たまたま5時に私は訪れたが、すでに多くの女性たちのおしゃべりの場になっていた。しかも案内してくれた社長のことなど、ここでも誰も気にもとめない。それでいいのである。社長の顔は世間に知れ渡っているがその社の社員も顧客も泣いている会社と比べて見ればどちらがまともかすぐわかる。