

### 連載 サービス経営最前線 第6回 サービスは義理人情

Kawakita, Takashi / 川喜多, 喬

---

(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)

11

(開始ページ / Start Page)

33

(終了ページ / End Page)

36

(発行年 / Year)

1996-11

## サービスは義理人情

川喜多香

(かわきた たかし・法政大学経営学部教授)

### ウイットが決め手

ホテル王で知られた例のコンラッド・ヒルトンは、ある時、テレビのショー番組(当時人気の、ジョニー・カーソン・ショー)のインタビューコーナーに出演した。「テレビを見ている皆様に、何かひとことを」と促されたヒルトン氏は、テレビカメラに向き直り、カメラに向かって指をさし、およそ3千万と推定される視聴者たちにブラウン管越しに面と向かって言った……「シャワーをお使いになる場合は、カーテンは浴槽の内側に垂らして下さるよう、お願いいたします」(注1)。

顧客にはいつくばるだけが能ではない、時には顧客を教育することもマーケティングの極意と議論されることもある。賛成。しかし傲慢な態度で、素人を教え諭そうとするような顧客教育だけは、願い下げである。顧客が新入社員教育の生徒のように小さくなってしまわないように、顧客が破顔一笑、自ら知らず教わるような教育をやってほしいものである。

さて、女性社員の活用を妨げていることの一つに、お客様から、何だ女の子をよこしたのか、という苦情が出るという話を聞くことがある。こういう顧客もぜひ教育してほしい。ただし、労働監督官が乗り込むような形で教育しては困る。それでは顧客サービスの度を超している。

ある中小メーカーでは19歳の女性事務員を採用して人事課長という名刺を与えている。高校、短大の進路指導の先生や就職部の職員に会いに行かせると、名刺交換をするまでは「何だ、お手伝いの女の子ぐらいしかよこさない会社か」と露骨にイヤな顔をする相手も、名刺を受け取ったとたんに驚いて、「いや、ずいぶん、若者を活躍させている会社なんですねえ」と言うそうである。なに、普段の仕事は課長とは縁遠い仕事なのである。課長手当などもないのである。

女性だけではない。高齢者がやってきたと言うだけで、あの会社は若い社員を雇う力がないのか、といわれなき態度をとる顧客もいる。大阪の(株)マイスターが、関連会社として高齢者ばかりの会社(株)マイスター60を作ろうかという相談を管理職としたところ、全員が大賛成であったが、心配なこととして真っ先に上がってきたことが、顧客が高齢者がきたと不安がらないか、という点であった。

### 敬老はサービスの原点

(株)マイスターは、どういう会社かというと、ビルの設備機器の保守・稼働からプラントやビルの建設設計まで、様々な技術サービスを行う会社である(注2)。機器の保守・稼働や建設設計などサービス業ではないという人があれば、サービスは労働集約だけでやる仕事と勝手に決

めているのである。政府の分類など笑止千万の場合もあるが、自動車整備も機械整備もサービス業。旅行業も運輸に付帯するサービス業。ビルメンテナンスもどこやりに付帯し、建設設計も建設業に付帯するサービス業。産業分類などどうでもいいからサービス業とここでは決めてかかることにしよう。

元々、ホテルの設備メンテナンスから出発した。ビルメンテナンス業者が清掃など比較的軽作業に特化したのに対して、親企業から派遣されてすぐに社長となって独立した技術者がトップのこの会社では、現場技術屋集団として活躍して行こうという方針であった。ところでいわゆる製造業ばなれと言われるが、実はテクニカルワーカーズと言われる現場技術者つまり技能もちゃんとある準技術者の数は先進国でも増加しているのである。そういう集団であったが、ビルの「下請け」であるというイメージは拭いがたい。どこか意気が上がらない。それが前の不況の際に、中近東の石油精製設備の稼働指導やメンテナンスに出て以来、社員の意気が大いに上がった。

急成長して労働力不足になっていたこの㈱マイスターの社長が、平成2年9月15日に見たのがNHKの敬老の日の特集である。その番組で高齢者の再就職が難しいことを知った社長は、ただちに高齢者の採用を決意する。新事業開発はまず事業計画をつくることから、そのためには情報をきちんと集めて……と言って情報を集めているうちに情勢がすっかり変わっているだけでなく、事業計画書が担当役員の机に届く頃には、その事業開発に号令を発した役員はもう関連会社のトップに移動していて、次の役員は新事業なんぞに興味がなかった……なんてことは中小企業にはないのである。

さて、孔子様にこういう話が伝わっている(私は幸い文学部出身であるから、アメリカは常に先進的であると思いこんで流行の経営学書の翻訳、経営技法の輸入、「先進国」視察の添乗員を

業としなくても、もっと古い文献にサービスの極意なぞを思い出せる教養があるのである。昔の日本の立派な経営者は皆そうだった)。弟子が、孝行とは親を養うことかと問うたのに対して、メシを喰わせるぐらいは犬馬でもできる。養う上に尊敬するところがないと孝行ではない。と。高齢者の養い方は高山憲之先生など年金学者に任せるが、私は高齢者を尊敬する重要な方法はその技術・技能を活用することにあると思う。ただしこれは、市場価値を無視して高いカネを払い続けよということでは、むろんない。

### 過去を振り返らぬ技術サービス集団

平成3年早々に㈱マイスターは㈱マイスター60を設立すべく新聞広告で高齢者社員を募集した。60歳から70歳までの正社員募集である。パートではない、臨時でもない、嘱託でもない。第二の職業人生ではあるが、「尾ひれ」「つけたし」「第二級の社員」扱いをすれば敬老の精神に反すると信じたからである。70歳を超えれば悠々と楽しみながら仕事をもつけたしてしてもらっていいかなと、70歳を超えれば嘱託に移るが(実際には77歳の嘱託社員がいる)。

募集広告には「年齢は背番号、人生は定年なし」とのキャッチフレーズをつけた。広告が出た日、㈱マイスターの電話は鳴り続けた。電話をおけば次のベルがなるという調子。100人以上が応募し50人と面接し15人を採用し、親企業から5人を派遣して会社はスタートした。

高齢者ばかりの会社なぞ、成長するわけはないという者があれば、㈱マイスター60が今年作ったテレホンカードを見るがよい。「社員200人達成記念」となっている。今年平成8年9月14日(再び敬老の日の前日)にホテルで200人達成記念パーティを行った。パーティに夫婦そろつ

て、すべて会社の費用で招かれた社員たちはダンスやカラオケに酔いしれ、規定の2時間半を過ぎても帰りたくないとの声があったところから上がったという。

高齢者ばかりの会社という親企業の中高年の受け皿だろうという者があれば、親企業(株)マイスター、300数十人の社員の平均年齢を問うがよい。29歳である！自社の中高年社員を隠そうとして設立した会社ではないということがわかるだろう。

外部から集まった高齢者たちの前歴は？ およそ半数がいわゆる有名大学の工学部などを出て、有名企業の工場長、部課長までになった人々だ。どうしてそういう人が会社の天下り先斡旋に乗らなかったのか……一生ある会社に「飼われる」のはイヤだという社員がいるのである。企業に老後まで面倒見ろ、仕事をしなくてもいいポストを用意しろ、給与はたくさんよこせ……とおんぶにダッコで会社依存心の塊になっている同僚を後目に、自分の技量が活用できる現場で生きたい、そういう人々に対する機会創造サービスを(株)マイスターはしているのである。

あとの半数は、その他といえば失礼にあたる。工業高校を出たものあり、普通高校を出て現場技術を学んだものあり、旧制小学校を出て働いてきたものあり……それら過去の経歴を定年ですっかりチャラにし、ご破産にして一から、同じスタートラインに立って共に高齢期を生き抜こうという人々がここにいるのである。大企業では概してこうではないそうだ。定年前後に到達した元の親企業の内部の序列で天下る関連企業のランクが決まり、その関連企業の中での職位ランクまで決まる。特に銀行などがそのようである。くわばら、くわばら。(株)マイスター-60は技術技能を売る商売をしているのだから組織遊泳術にたけている人をよく遇する余裕はない。口がうまい人を助ける義理もない。国に利益を守られているわけでもないから、賃金は年金を合わせ、勤労者の平均賃金ぐらいだが、それで

も社長の調査により、老後夫婦で食べていけるぐらいの年収+百万円のところに設定している。

### 企業倫理の荒廃の時代に一隅を照らす

社長室に通されると、全社員の顔写真が壁にところ狭しと貼ってある。思い出すのは先日、このバブル期に親が築き上げた全財産をほとんど無に変えた二代目社長の部屋に通された時のことである(断っておくが、私はいわゆる有名企業の部長以上にほとんど知り合いもいず面識もなく、相手にされたことはない。これは自慢であるが同時に強がりである)。立派なビルのカフカの絨毯のその部屋には大きな、大きな額に入った先代社長の写真が二代目社長を見下ろしていた。親ににらまれたらついつい見返してやろうと、無謀な設備投資を行ったようである。これと対照的に(株)マイスター、(株)マイスター-60の社長室では、本来、主役のはずの社員のたくさんの顔が社長にほほえみかけているのである。

先年、ある有名なりゾートホテルに泊まった。私は貧乏学者なのでそういうホテルに自費では泊まらない。ある中小企業の幹部研修の講師で泊まったのである。有名ホテルなのにそのホテルの社員のサービスがどこか変だ、という感触を私も、その中小企業の社長も持って、そのことを話していた。夜になってその社長がわかりましたよ、先生と言った。そのホテルのオーナーが視察にきている、そこでホテルの社員はみな緊張してピリピリしていて、宿泊客へのサービスどころではないのだそうである、そう支配人から聞いてきた、と。ヒラメばかりの会社ですな、これは。

(株)マイスターの玄関先で感心したことがもう一つある。「大学」の朗読を社員に義務づけていることを示す小さな額が飾ってあることである。

……ところで「大学」ってご存じでしょうね。実は私も大学時代にある授業で読まされて以来、30年近くも忘れていた件の古典である。士たるものの教養であった。まる暗記すべきものだったものである。まる暗記してその範に従っておれば、最近の企業倫理の荒廃にも多少の歯止めはかかっていたに違いない。あえて言うて置くが、私は「詰め込み教育」は大賛成である。問題は詰め込み中身であって、詰め込みという方法にはない。何も詰め込まずにいると「創造的人材」ができるなどという俗論は、笑止千万である。

「大学」によって明德をたたき込むようにして教える社長がワンマンで社員は唯々諾々なんだろうだと思っはならない。(株)マイスター、(株)マイスター60の社章はわざわざ四角の形を選んだそうだ。社内ではカドをたてて、侃々諤々議論をしようぜ、生ぬるい雰囲気になってはい

けないよ、という思いがこめられている。社章は純銀でできている。金だと、トップだとうぬぼれる(うぬぼれて金バッチをつけている人が多いようですねえ：川喜多注)。銀も100%の純にして、完璧なシルバーパワーを目指す。どうして銅ではダメなのか……どうでもよくなるからだ……と、サービス経営の最前線に立っている社長は義理も知っているが、ユーモアの持つパワー、それを含めて人情をもよく知っているのである。

(注1) Leadership (Oct. 22, 1996) p.11

(注2) (株)マイスターなどを今回、筆者が知ったのは、雇用促進事業団大阪雇用促進センターのご紹介による。同センターは中小企業などの人材確保や活用、雇用改善に関する支援サービスなどを行っている。

宮澤健一・高丘季昭 編

## 流通の再構築

A5判 275頁  
2,750円 有斐閣

新進の学者・研究者そして流通産業にかかわる実務家の協力による  
産学共同の成果

国際化／日本型取引慣行／インテリジェント・ディストリビューション／  
生活者像と消費社会／総合生活産業／小売業態間競争／卸売業の新展開／  
地域商業の再生／労働問題／21世紀の流通

新保生二・丸山雅祥・花田光世・和田充夫・今田高俊・矢作敏行・清家篤  
桑原秀史・関川仁美・金井貴嗣・菅原真理子・大沢真知子 ほか