

連載 サービス経営最前線 第8回 社員 サービスも忘れるな

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)

29

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

24

(終了ページ / End Page)

26

(発行年 / Year)

1997-03

連載●サービス経営最前線（第8回）

社員サービスも忘れるな

川喜多喬

（かわきた たかし・法政大学経営学部教授）

○みみずく、24時間サービスの印

静岡県浜松市の日管働の玄関を入るとみみずくの置物がたくさんケースに入っている。この会社のシンボル・キャラクターがみみずくであり、みみずくは夜に眼を光らせていることから、24時間アフターサービスをいたしますとこのことを示している。日管働は建築設備工事の会社である。450人ほど社員がいる。業界では上位1割程度のところに位置する大手だ。空調施設やプラント設備、電気設備などである。お客様のところで作った設備は24時間稼働するものがある。いかに週休2日制の時代、残業をするなという時代であるからといって、夜や土日に稼働している設備に万一だが問題があって、客が電話をかけるとむなしく留守電話だけになるというのではこの商売はなりたない。

そこで日管働の社員は交代で宿直する。しかし、だからといってお客様のためだ、死にもものぐるいで働けという時代ではない。会社が社員にサービスをしなければ社員がお客様の電話にもブスっとして対応し、かけつけた先での応接にも失礼があるに違いない。アメリカでは、「顧客満足」ブームを茶化す意図もあったのか、「お客様は二番目だ」という本が出ている。一番目は社員だというわけである。しかし日本では社長からヒラを含め社員が一番、経営陣と労働組合が同盟を結んで消費者や利用者を二の次にするという組織がだいたい多いから、こういう本は翻訳しないのがよいだろう。しかし顧客サー

ビスを第一に考えている経営者がサービスの最前線に当たる人材の質に悩んでいることは周知の通り。不況だからと社員サービスのことを忘れれば、店先で客が逃げ出す、社員の態度に恐れをなして。では社員の態度を正すためにしつけを徹底すればよいか？

日管働の本社ビルには「しつけの日管」と大書きされた看板がかかっている！しかし、この「しつけ」とは箸の上げ下げ、頭の上げ下げのことではない、と社長はいつも言っている。マニュアルどおり行動し微笑みまで徹底教育されたサービス労働者をミルズという社会学者が「陽気なロボット」と呼んだことがあるが、そういうしつけのことではない。日管働の「しつけ」とは技能を磨き、顧客のニーズに精通し、経営数値を熟知し、利益の向上をはかり、それと連動する自分の給与をあげて自分の生活を豊かにできるように社員をすることであり、そのために「ガラスばり」経営を徹底することである。

○自分の貢献が社員にも顧客にもわかる

よく参画経営といいながら、実は経営数値が二重、三重にもなっていて社員にはよくわからない場合がある。ガラスばりになるのは自分の売り上げ、職場の売り上げだけで、要は競争意識ばかり駆り立てるための数字だけのガラスばりということがある。職場の数値はガラスばりだが本社やそこで働くスタッフにかかる経費は秘密だということがある。しかし日管働では本社経費もスタッフの人件費もすべて、ラインの

各課に費用として割り振る仕組みになっているからすべてわかる。必要以上に増やすなどという声が現場からすぐ出るしくみになっている。

現場は数字で追いまくられている某銀行では、本社の部長クラスには社用車と運転手つきだが、出向した先でもそれをつけると主張しているとか。そんな経費は現場社員にはおろか、むしろ預金者にはさっぱりわからない。その銀行が出した最近のパンフレットによると、定期のある種のものに預け変えると「なんと0.01%もの金利差があつて断然有利」とか。1億円預けて年に1万円の差だけなんですがね。

日管働ではすべての経費について各課から2人以上を出して討論をする。営業部隊がとってきた仕事も利益が出れば営業部隊に3割を還元する。したがって各課でも仕事をとってくればその分、利益が出る。自主的に営業努力はするようになるはずだ。また営業部隊もうかうかとはしてられない。売り上げ、経費、利益は毎日計算して全員が見ることができるとして毎日張り出す。その前で課長以上が毎日、会議をする。その管理職会議にはヒラ社員も出席自由である。傍聴席まで用意されているのである。幹部連中がどこかへ集まってコソコソ何かをやっているぞという噂が現場を駆けめぐりゴシップが流れることなどないのである。

ガラス張りとは比喩的な意味だけで使われているのではない。社長から課長までが会議をする会議室は、三方が本当にガラス張りなのである。しかも一階だ。玄関から見える。総務の事務室からも見える。早朝出勤してくる社員達が、ガラスごしに全部見て取れるのである。ついでだが社長室までが8階建てビルの1階にある。そして「社長はいつでもどなたとでもお会いします」と玄関には張り出してある！

ガラス張りの会議室には、得意先別に売上高ベスト20、そして利益額（これは大まかにしてあるが）ベスト20が書いてある。つまり日管働のお客様からも、どれだけこの会社に支払った

か、この会社をどれだけモウケさせたかがわかるようになってきているのだ。あなたがお客様なら、そこまでやるこの会社に仕事を outsoutするか、出さないか？ 幸い、大手ゼネコンがこの日管働ならちゃんとした社員を寄越すだろうと知っている。大きな工事をたくさんしているが、最近有名になった工事としては東京国際フォーラムの設備工事を挙げてもよい。それだけで社員サービスが顧客サービスにもなっていることがわかるはずだ。会社のパンフレットの裏表紙にも、ここにもかというぐらい、24時間バックアップシステムという表示とその受付電話番号が大書してある。

○ちいさな工夫で十分、効果

さてベネッセコーポレーションのことはいまさら紹介するまでもないだろう。ここまで大企業になると、取材が殺到する。あちこちで取り上げられるからである。そのベネッセを少しでもまねをしようといろいろな後発の通信添削ビジネスが出るがどうもかなわない。これだけ仕組みが取材され、公開されているのに。なぜか。それはこのシリーズが経営戦略の研究にあるのではないので議論はしない。しかし要は蓄積である。400万人弱の会員からの声の蓄積である。毎月毎月何万もの提案が出てくる。それを丁寧にみて考えてきたことである。若いレポーターが2時間インタビューしてわかったなどと記事にするぐらいでわかるものではない（その手の記事が多いんですね。毎月何十もの経済誌、経営誌に何千もの会社の経営の秘密を紹介すると称する記事が載ることにはあきれられる私である）。

ところでベネッセのある社員にはQタイムという時間が設けられている。一日何時間かを自分の仕事に集中するために他からの電話がつかなくなる仕掛けである。通信設備上そうなっているので、見事にかからない。ものの研究によるとホワイトカラープロフェッショナルあ

るいはオフィスエキスパートの仕事への集中を妨げているのは、ランダムに飛び込む些事であり、たとえば電話なのである。むろんベネッセでも緊急かつ重要な電話はQタイムといえども集中的に処理し繋ぐことはありうるが、名刺にまで刷って関係者には周知させているし、緊急かつ重要な話は実は多くはない。

一日何時間かは取引先に、関係者に、ときにはお客様に我慢してもらい、仕事に集中することで結局はお客様にサービスできればいいのである。タマゴクラブ、ヒヨコクラブ、コッコクラブなどの成功物語など大きな話をしないのかと問うなかれ。成功物語のおしゃべりは誰にでもできる。できないのは小さな工夫の実行である。

富山県の朝日建設は女性技術者や女性技能者を数多く雇い、しかも技能者も建設業ではめずらしく日給制度の対象として、どんどん社員を若返らせている会社だ。道路工事など土木作業や、電気設備工事を得意とする。現社長が入社したとき、現場にトイレがないことにびっくりした。食事をパンの中でとったり、道ばたでとる習慣にもびっくりした。そこでまずトイレつき、休憩室つき車両を導入した。そのパンフレットを持ってきたメーカーの社員に社長は注文を出した。休憩室の中からトイレに入れるのではなく、別の、外部の入り口からトイレに入れるようにせよ、と。現場の男女混成チームの仲間が休憩室で休む。その中をかきわけてチョット

トイレと入ることすら若い女性達は恥ずかしく思うのである。オフィスの女性達は女性だけしか入らぬトイレでも水を流して音をたてながら用をすませる時代である。そんなことも気配りすべきであるというのが社長の主張である。休憩車の値段は高くなった。しかし、こういう小さな気配りの連続が蓄積して社員サービスになる。社員にサービスをして、その分の費用を顧客に転嫁しようなどということは競争の激しい建設業界ではできぬし、社員はもうとうとういうことは考えていない。しかし使い捨てとみられがち土木の現場に社員が育てば、コストダウンのアイデアも、にじみ出てくるだろう。

新聞記者といえば、俺が俺がの人間たちである。作家と通常のサラリーマンの中間であろう。その新聞記者が名前を記事に出せるのはそうとう偉くなってからである。しかし十勝毎日新聞ではほとんどすべての記事が署名入りである。商工会議所の講演の取材記事から、ちょっとした窃盗事件、町議会選挙…何でも。新入社員から署名入りの記事が書けるのである。緊張もする。取材もきちんとするようになる。まともな文章を書くように心がける。そして誇りも持てる。町の誰彼から声をかけられるようになるからである。十勝地方でのシェアはなんと7割にもなる。週に1回ぐらいしか署名記事を書かぬ編集委員に二千万を越える年収を保証する全国紙が、それに太刀打ちができない。

●流通産業研究所編 NTT出版刊 A5判 2000円

「21世紀」脱構築への視座

内 堀 清二「ゆらぎ社会を解読する」 今井賢一「ネットワーク社会の企業と産業」 舛
添 要一「世界の中の日本の役割と責任」 中村達也「消費文化と新しい豊かさ」 吉
川 弘之「日本人の想像力と創造性」 伊藤俊治「メディア文化論の地平」 上田 篤
容 「都市空間と豊かな生活世界の実現」

現代は“ゆらぎ”の時代。来たるべき21世紀はどのようになっているのであろうか。日本の第一線に立つ実業家、経済学者、政治学者、都市工学者、芸術評論家が、各々の分野の「脱構築」(ディコンストラクション)の予兆とその輪郭、あるいはパラダイム転換の可能性を語る注目の書。