



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 163号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.10.22

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年10月22日号 no.1663

『奇跡を起こす～すごい組織100』より

【そこにどんな人がいるか】

独立してからこれまで、私の行っている仕事の大半は、基本的に1人で行うものです。もちろん、仕事全体が1人で完結するものではありません。担当するパートを1人で行うという意味です。

すると、いつもどこかで限界を感じてしまいます。1人の力の小ささを実感し、私の限界が他に波及してしまうことに、「本当にこれでいいのか」と思うのです。

時々、チームを組んで仕事をする機会に恵まれます。知恵を出し合い、役割を決め、励まし合うことで、個々の能力の限界を引き上げることができます。

それが組織であり、チームです。1人ひとりでは不可能なことを可能にすることができます。

今週は、様々な会社のすごい組織のご紹介です。

そろそろ、私も仕事の仕方を変える必要があるのかもしれない。

「くまモン」というゆるキャラをご存じでしょうか。ゆるキャラとは、地域おこしやイベント、各種キャンペーンなどのPRを行う際に使用する地域のマスコットキャラクターのことで、「くまモン」は、熊本県が作ったキャラクターです。

もともとは、博多と鹿児島を結ぶ九州新幹線の全面開通で熊本が素通りされるのを危惧して作られたのですが、県の職員さん達の手で、その知名度は全国区にまで押し上げられました。

PRは素人のスタッフが試行錯誤で手掛けた戦略が見事にハマって、今では関連商品が数万アイテムにまでおよび、その経済効果は数百億円とも言われるほどの一大ブランドに育っています。

くまモンを担当するのは、熊本県くまもとブランド推進課の方々です。そこには、公務員のイメージとはほど遠い職場の雰囲気があります。

くまモンがブレイクしたきっかけは、2010年に仕掛けた関西戦略でした。新幹線の開通で、熊本と新大阪間の所要時間は3時間を切ります。そこで、関西に観光客誘致の照準を定め、「くまモンを探せ大作戦！」と名付けたプロモーション活動を行いました。

県知事から名刺1万枚を配るミッションを課せられたくまモンが大阪で逃げ出したという設定で、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を駆使して「くまモンを探して」と呼びかけたのです。それが話題を呼び、新聞やテレビに引っ張りだこになりました。

関西戦略を企画したブランド推進課の職員は、「こんなこと公務員がやっていいのかな」と戸惑ったそう

ですが、県知事の後押しもあって実行に移しました。

ブランド推進課の職員は、「県庁で一番面白い職場だ」と口を揃えて言っています。それは、公務員の枠にとらわれない発想を実現できるからです。合言葉は「迷ったらゴー」。枠にはまった組織からイノベーションは生まれないことを教えてくれています。

一般的に、タクシーは利用者がタクシー会社や車種を選ぶことが難しく、乗車するまでサービスの良し悪しが分からないという特徴があります。

そんな業界の中で、予約乗車率が90%のタクシー会社が長野にあります。

「中央タクシー」は、短期的には損失につながるサービスを提供し、多くの乗客がファンとなることで長期的な利益につなげ、高収益を生み出しています。

タクシー会社の収益は、保有する車両の稼働率にかかっています。約100台ある車両に対して、年に複数回予約乗車する優良顧客を2万人強抱えています。この会社は、タクシー乗り場での客待ちをする必要がありません。

そのサービスからは、数々の伝説が生みだされています。

地元の幼稚園から病院へ女性客を送り届けた際に、その女性が「財布を落としたみたい」と伝えてきました。

その際の中央タクシーの運転手さんの対応は、まず車内のどこにも財布が無いことを確認した後、女性に「お代はいつでも結構です」と伝えました。そして、病院で用事を済ませよう促し、運転手さんはその間に幼稚園に引き返し、財布を捜しに行きました。幸いにも幼稚園の入り口と乗車場所の間に財布を見つけ、運転手さんは病院まで届けました。そして、運賃は、女性が乗車した幼稚園から病院までしか受け取りませんでした。

中央タクシーでは、なぜこういった出来事が珍しくないのでしょうか。

それは、同社の経営理念である「お客様が先、利益は後」を徹底して社員に浸透させているからです。運転手さんにノルマは課さず、経営会議でも数字目標は示しません。もし、数字を追えば、「伝説」のような明らかに損失となるサービスは実現不可能だからです。

中央タクシーがすごいのは、ある特定の運転手さんのサービスが際立っているのではなく、運転手さんそれぞれが、顧客に喜んでもらえる行動を取ろうと日々頭をひねっていることです。

顧客志向が組織全体に浸透しているのです。

高知市に本社を置くビルメンテナンス会社「四国管財」は、クレームを「サービス水準を高める貴重な機会」と捉えています。

クレームをできるだけ多く収集できるように、スタッフ個人の過失は一切問いません。個人の過失を追及すれば、些細なことでもミスをごまかし、できるだけ報告しないようにする雰囲気醸成されるからです。

過失はすべて会社の責任とし、必要があれば社長を含めて16人いる「お客様係」がスタッフ本人に代わって顧客企業を訪ねて頭を下げます。

四国管財では、現場のスタッフが何かしらのミスをした時、それがクレームになる確率を1%程度と見ています。残り99%を、わざわざ文句は言わないが不満をその胸に収めているとすると、1%のクレームは、残り99%の不満を未然に解消するための「天の声」だと言えます。

四国管財の社長さんは、こう言います。

「サービス業である以上、従業員一人ひとりが品質そのものだ」

組織としての品質を高めるのはその中にいる人であり、人の品質を高めるのが、組織の持つ仕組みなのです。

先述の中央タクシーの社長さんはこう言っています。

「そこにどんな人がいるか、というのが集団のすべてです」

組織とは、チームとは、この一言に尽きると思います。