

講演録

目的がなければ、スキルは生かせない

今年創業五周年、そして私は大学生の時から仕事をしていたので、今年で仕事生活二〇周年を迎えました。そして、このほど「3Vの成功法則」という本を出版しました。

「3V」というのは、ビジョン (Vision)・ビュー (View)・ビクトリー (Victory) のことですが、そのプロローグでこんな言葉を紹介しています。

「たいていの人は、まだ使い方を知らない能力をたくさん持っている」と断言してよかろう。たとえ教養があり、しっかりした判断力があり、考えが理的であっても、心を打ち込んで思考し行動することを知らないうちは、隠れた才能の存在は、だれにもわからない——本人ですら知らないのだ」(デール・カーネギー)

●「お客様満足」が本当に意味するところ

# 「従業員が満足していなければ、心から笑顔は出ません。まず必要なのは、従業員満足です」

「顧客重視」を謳わない企業はない。しかし、本当に実践できている会社はどれだけあるだろうか。赤木氏は「あなたの会社はサービス提供を(やっているつもり)ではありませんか」と問いかける。



Akagi Mika

赤木美香 クラーク・フューチャー・コンサルタンツ 代表取締役 人材育成コンサルタント

1965年生まれ。広告代理店勤務を経て、95年よりフランクリン・コヴィー・ジャパンの創業メンバーとして世界的なビジネス書「7つの習慣」の訳書出版、研修プログラム開発等に携わる。2000年に独立。人材&サービスクリエイティブ開発コンサルタントとして活躍中。著書に「3Vの成功法則」がある。

私は広告代理店に在籍していた二四〜二六歳の時、国連主催の展示会や国際会議の仕事させていただきました。当時、能力不足でアップアップしながらも一生懸命頑張つて、なんとか第点はとれたと思つています。つまり、人や機会に恵まれば、私にもできたのです。それなら他の人もきっとできるだろうと思つたのが、人材開発の仕事に携わるきっかけでした。能力というのは誰にでもあります。まずそれに気づき、そして表に出すか、中にしまつているか、その違いなんです。

研修や講演などを通して、まだまだ本人ですら気づかない潜在能力を表に引き出し、顕在化した能力をさらに伸ばす支援をしたいと考えています。社員研修では、このデール・カーネギーから先人の言葉を引用し、いつも「皆さんにはまだまだ能力がたくさんある」と、メッセージを送つています。

どんなにスキルを身につけても、自分は何のために仕事をしているのか。その(何のため)がわからなければ、スキルを活用することはできません。

したがって、3Vの最初のビジョンとは「目的」、こういう仕事でこういう自分になりたいとか、自分は何に役立つとされているのかを明確にするということです。

自分の仕事がお客様の役に立つ、お客様に接しない業務の人であれば、自分の仕事が社内の人の役に立つとイメージするだけで、モチベーションは上がっていきます。身につけた能力を生かすためには、このビジョンを持つことが大事なのです。

## サービスマン、等価の価値を返す

今日、どの企業も「お客様満足」を謳っていますね。ところが、全国に多店舗展開をしている会社の店長研修で、私が「で

は、なぜサービスが大事なんでしょうか」と尋ねたところ、きちんと答えられた店長は「二割しかいませんでした。

もちろん、お客様が大事ということはわかっている。しかしながら、「なぜ大事か」ということを意識している方が少ないのです。ということは、サービスを本当に(やっているつもり)ではなく、(やっているつもり)という企業が、案外多いのではないのでしょうか。

日本ではサービスの概念が広く、割引やおまけのこともサービスと呼んでいます。厳密に言えば、これは販売促進の一環です。サービスとは、お客様からいただくお金に対して、それと同等の商品・役務を提供することを意味します。

たとえば、「三〇〇円の牛丼」と「二〇〇〇円の牛丼」があるとする、お客様の期待は当然違ってきます。二〇〇〇円の牛丼ならご飯や牛肉のグレードだ

けでなく、しゃれた食器や丁寧な従業員の応対、店舗の清潔さまで求められるでしょう。

サービスの語源は、サーバント(召使い)やスレイブ(奴隷)などです。お客様の側からすれば、お金を払つてその金額に応じた対等の仕事をしてもらうサービスとは、お客様に等価の価値を返すということです。

もっとも、単なるサービスだけでは、それが感動に変わることはありません。等価のサービスに加えて、目配りや気配り、思いやりといったお客様をもてなす心が感動を呼ぶのです。それがホスピタリティです。

お客様にお金を払っていただいて、なおかつ、「ありがとう」と言つていただく。ホスピタリティを本当に実践すれば、必ずリビートにつながります。東京デイズニールランドの強さの本領も、そこにあるわけです。といっても、ホスピタリティは、お客様からいただくお金

に対して等価の価値の後です。お客様の満足を得るためには、まずサービスの中身を一〇〇%にしなければいけません。

CS(お客様満足)マニュアルを作成している会社は多いと思います。でも同時に、ビジョン、会社は何のために存在しているのかということを明確にしているのでしょうか。ビジョンというと、よく社長室などに額縁に入れて掲げられていますが、飾られているだけでは意味がないのです。

そこで必要になるのが二番目のV、ビュー(視点)です。ビジョンに視点を合わせて、目的を達成するために私達は何をすべきかを考え、行動を合わせていくことです。

サービスの基本姿勢は、業種によって変わってきます。自動車業界なら安全・安心が真っ先

講演録

●「お客様満足」が本当に意味するところ



お客様から高い評価を受けるザ・リッツ・カールトン大阪

ザ・リッツ・カールトンで食事をするのでしよう。ホテルは、お客様を泊めることだけが仕事ではありません。お客様の喜びが従業員の喜びであり、「ここにきてよかった」、「また来るよ」と言っていたことがやりがい、仕事の栄養になっている。そんなシステムができ上がっているのです。たとえば、旅行代理店の仕事も、旅行を売ることだけが目的

ではないはず。旅行をすることで、思い出づくりや家族の絆を深めることができます。そういうことにも貢献しているわけです。このように、お客様の役に立っていることがわかれば、私達は何をすればよいのか、「ありがとう」と言われるために他にもっとできないか、と考えるようになります。そうした環境をつくってあげるのが、リーダー

に挙げられるでしょう。まずは「安心」をお客様にご提供するために、何をしたらよいのか考え、行動するということです。その際、お客様が目線に立つ」という言葉がよく使われますが、本当にお客様と同じ目線に立っているかどうか。意外と言うは易し、というのが実態ですね。「サービスマンパー」と呼ばれている企業とか、好業績の企業に共通しているのは、それが徹底しています。そして、お客様に接している営業だけでなく、一人ひとりがお客様が大事であると理解している会社は、従業員の目が生き生きしています。

そういう意味で、すでに会社が存続しているということは、お客様に価値を提供しているということなのです。会社が価値を提供しているということは、その会社で働く人は、すべてお客様に価値提供をしていることになり。お客様から直接お金をいただいている部署の人にも、そのことをぜひ伝えていただきたいと思います。それだけが役割責任を果たしているから、お客様に価値あるものを提供できるのだ、と。

お客様に喜んでいただかなければ、お金は払っていただけません。まずいと思つたレストランには、誰もまた行こうとは思いません。要は、お金を払う価値がその会社であれば、お客様は喜んでお金を支払ってくださるわけです。

ある販売会社のトップ営業バートン研修で、「皆さんの目標は何ですか」と聞くと、九〇%以上の人から数字のみの目標が出てきます。数字ももちろん大切なのですが、もう一つ大事なことは、お客様にどう貢献するかということ。たとえば、私が出版させていただいた本は、売ることだけが目的ではありません。人生や仕事にプラスになる本を出し、多

くの人のその中身からヒントを得ていただきたいというのが、本来の目的です。

人間は、誰かに貢献したいというニーズを持っていると言われています。仕事への意欲を高める要因には、マズローの欲求五段階説(生理的・安定・親和・自尊・自己実現)が有名ですが、私は「生きるニーズ・愛するニーズ・学ぶニーズ・貢献するニーズ」の四つをよく使います。

皆さんも部下に、「キミの仕事はここに役立っているんだよ」と、言ってあげてください。そうすれば、それだけで社員の愛されるニーズと貢献するニーズの二つが満たされることになります。ニーズが満たされてこそ、モチベーションは上がっていくのです。

お客様に何をすれば「ありがとう」と言われるか

私は「顧客」という言葉を使いません。その言葉を使うこと

の役割なのです。

ビジョンを達成するためにミッションがある

本当にお客様満足を実現するために、自律したスタッフと、組織・個人のビジョンが不可欠になります。自律した人とは、自分で目標を設定し行動を起こせる人、自らマネジメントサイクル(いわゆる「P-D-C-A」サイクル)を回している人と言えます。

自分は今、何をしなければならぬかを明確にすると、自分に足りない能力もわかります。そこで課題目標を立てて挑戦しようとしています。自律しているから、主体性があるのです。

社員が自律していなければ、リーダーは毎日、「これをやりなさい」と言い続けなければなりません。しかし仮に、営業デスクの電話担当者が、お客様にきちんと対応することが営業バートンのサポートに貢献すると

自分が、お客様の目線に立っていないような気がするのです。「お客様の目線に立つ」とは、

どんなことか。世界のトップホテルとして知られるザ・リッツ・カールトン大阪の従業員は、時に自分達で枕を縫っています。お客様によって枕の硬さや高さの好みが違うからです。まさに、リピート客を生み出すサービスの極致とも言えるでしょう。

ある日、若い男性がホテルのコンシェルジュ(相談・案内係)を訪ね、「彼女に告白したいので力を貸して欲しい」と、スイートルームを予約しました。そこでホテル側は、そのカップルが部屋で夕食をとる時、指輪を入れた氷のオブジェを用意したのです。

食事を終えてデザートが出る頃、氷が解けて中から指輪がポロリと出てくるように趣向を凝らした、というエピソードがあったとか……。そのカップルは、これからきっと結婚記念日には

理解していれば、職場のリーダーは、何も言わなくてもすみませす。言い換えれば、高い業績を上げている組織というのは、リーダーが外に出ていても大丈夫な組織のことです。組織の一人ひとりが、この仕事はどう役立っているかをわかっている組織ほど強いものはありません。

「ビジョン」と「ミッション」の違いをご存じでしょうか。ビジョンという目的があつて、それを達成するためにミッションという目標・使命感があります。リッツ・カールトンの場合、どの部署のどの人もミッションを共有しているわけです。ですから、自分の業務以外のことでも、お客様が困っていたら自分で判断し、行動する力を持っています。

お客様からのクレームがある時、「どうしましょう、部長」と部下がすぐに伺いを立てていませんか。問題が起きた時、まず何をすべきかをわかっていれ

※赤木美香氏のセミナー「ビジョンの構築」は、ザ・リッツ・カールトン大阪」が二〇〇五年十一月一日〜三日開催されています。お問い合わせはhttp://www.clarkfuture.com/。

●「お客様満足」が本当に意味するところ

日頃、目の前にいる上司の姿なのだろうと想像できます。

**企業にとって不必要な人はいない**

私がビジネススマナー研修などで、レジュメの中に必ず入れる言葉があります。それは「企業の力は人で決まる。その人の力はあなたの中にある。さあ、あなたの力を見つけてみましょう」という言葉です。

企業の中では、とかく自分は駒にすぎないと思いがちです。でも、お客様から「ありがとう」と言われれば嬉しいという気持ちや皆が持てば、会社の雰囲気はどう変わるか、想像してみてください。

研修ではまた、松下電器の工場を見学した人が、「ここでは何を一つくっているのですか」と聞いたら、工場長が「松下では人をつくっています」と答えたというエピソードも紹介します。

お客様を満足させるのは、何

も前線に立つ営業パーソンだけではありません。企業にとって不必要な人はいない、「あなたが大事」ということを伝えたいからです。すると、若手社員のモチベーションはまったく違ってきます。

数字という結果だけを見て評価をしていると、人は育たないし、社員のモチベーションも上がりません。お客様満足を掲げたいのなら、取り組みのプロセスも、ぜひ評価の対象に入れるべきだと思います。認めてもらえれば、人は動きます。

お客様満足が意味するところは、小手先のスキルではなく、なぜお客様が大事なのかを理解することです。

現実には会社が存在しているという事は、すでにその商品やサービスに価値があるのです。ですから、上司の方は部下の肩をポンと叩いて、「キミは価値のあることをやっているんだよ」と言ってあげてください。

人は感謝の気持ちを持っていると、「ありがとう」と言うことができます。裏を返せば、上司が私を大事にしてくれたという満足した思いがなければ、お客様に満足を提供することはできないということです。

従業員が満足していなければ、お客様の前で心からの笑顔は出てきません。お客様満足のためには一番重要なのは、やはり従業員の満足なんです。

企業において「3Vの成功法則」は、何も難しいことではありません。まず、従業員を大事に思う心があればよいのです。そして、笑顔をつくって「ありがとう」と部下の方に言ってみてください。

「照れくさい」、「今さらな」という言いわけはなしです。それがリーダーの役割です。その一歩踏み出すことで小さな達成・成功が始まり、未知なる次の扉が見えてくるはずですよ。

(五月一八日例会講演会要旨)



「お客様満足を掲げたいなら、取り組みのプロセスも社員の評価対象に入れるべきだ」と赤木氏

ば、早く正確に行動を起こすことができます。

要は、ビジョンとミッションを明確に示し、それを日々実践していけば、従業員は自律して動くようになるのです。

**親を見て育つように部下は上司を見て育つ**

人間というのは、「ものの捉

え方・見方」によって、態度や行動を生み出します。心からお客様が大事だと分かっていたら、おのずと言葉も行動も変わってくるはずですよ。

たとえば、水の入ったコップがあったとします。それを見て、のどが渴いていけば飲むようになります。でも、そのコップに花が一輪挿してあれば、誰も水を飲

もうとはしません。見方がコップから花瓶に変われば、「飲む」から「飲まない」へ、行動も変わってくるわけです。

私達は往々にして、そこにあるものをそのままに見るのではなく、これまでの《経験》という色メガネで物事を見ることがあります。上司がよく、「お前はこんなことが、何でわからないんだ」と叱りますね。若い人はまだ経験的に乏しいから、本当にわからないのです。

人を大事にしないと、人は動かせません。組織の一人ひとりが会社を支えているんだという考え方を持たなければ、行動も変わりません。つまり、働きやすい環境をつくらなければ、社員は働けないんです。

上司が「売って来い」とただ命令しているのは、砂漠の中で花を咲かせろ、と言っているようなものです。井戸はどこにあるのか、皆で水を汲んできて肥料を用意したうえで、タネをま

いてこそ、花が咲くのです。いったん芽が出れば、あとは何もしなくても花は咲きます。

そうした土壌をつくるには時間も労力もかかるし、また時間をかけなければ自律した人は育ちません。育たなければ、上司である自分は、ずっと忙しい状態が続きます。

誰でも、人から何かしてもらったら、お返しをしますね。悩みを聞いてくれる友達がいて、今度は友達が悩んでいると聞いてあげますね。それと同じで、自律した人を育てたら、その人が次の人を育ててくれます。

若手社員研修のロールプレイングで、彼らに上司役をやらせてもらう時、不平不満を言っている社員は椅子にふんぞり返ります。一方、穏やかな表情をした社員は、無意識のうちに人の話を聞く姿勢をとります。

子供が親の姿を見て育つように、部下も上司を見て育ちます。彼らがとったポーズはおそらく、

**清話会の本**

**すぐに身につく電話の対応**

——クレーム対応からEメール・FAXのルールまで——

電話対応には、ビジネスのすべてが含まれています。そのためにも、正しい電話対応のマナーを学び、ビジネスの基礎を固めましょう。新入社員にお勧めです。

著者/関根 健夫 新書判96頁 定価630円 会員価格480円(ともに税込)

ご購入のお申し込み・お問い合わせは清話会出版部

TEL03-3262-0181 FAX03-3264-4677まで

※この書籍は挟み込みの申込書でお申し込みいただけます。

