

第2部

「日本のサービスを問い直す～『おもてなし』の前にやれること」

グロービス経営大学院教授 山口 英彦

■ サービス業の労働生産性

きょうは貴重な機会をいただきありがとうございます。今ご紹介いただきました山口と申します。

私はふだん、グロービス経営大学院で経営戦略やマーケティング、サービス経営という科目を専門に教えているほか、クライアント企業にお邪魔して、経営戦略や、特に新規事業開発、マーケティング面でのアドバイスをしています。また将来の経営人材候補をお預りして、半年から1年かけて育成するお手伝いもしております。

以前はいろいろな業界、それこそものづくりの製造業を中心に仕事をしていた時期もありましたが、あるときからサービス業、特に皆さんのような観光レジャービジネスとの関わりが深くなりました。そこで、昔見てきたものと、観光業とお付き合いしたときのギャップ——観光産業特有の(!) 考え方についてお話しできたらと考えております。

徐々に自分のフォーカスをサービス業に移したのは、ある数字を見たときからです。その1つが、日本の経済はサービス業が支えているということです。非製造業がGDPでも77%に達しています。また、雇用者数でも当然ながら7～8割という数字を超えているわけです。ただ、確かにサービス業は大事だと思ったのですが、サービス業の生産性の低さを何とかしたいとも思いました。

ここで少し注意しなければならないのは、世の中で言われていることには結構間違いがあるということです。1つは、我が国ではものづくりに比べてサービス業の生産性が低いとよく言われます。なぜなら、物づくりは輸出産業で国際競争にさらされているが、サービス業は国内、内側に閉じているから低いのだと。しかし経済学を少しでも理解できていればすぐわかることですが、そもそも労働生産性を産業間で比較すること自体間違っているのです。資本集約的な構造設備などに資本を投下している場合は労働生産性が高くなるのは当然で、我が国のものづくりとサービス業の生産性の比較は余り意味がないことはおわかりいただけると思います。それから、アメリカに比べると生産性が低いといわれます。これも結構眉唾でして、為替の問題や景気循環の問題、同じように100円なり1ドルを払って受けるサービスのクオリティが日本とアメリカでは全然違うなど、様々な状況があるため、国際間で比較することは難しいのです。

しかし、日本のサービスの労働生産性に問題がないかという点と全くそんなことはなく、産業間比較は難しいと申し上げましたが、一方で、過去の推移にはすごく意味があると思っています。過去50年以上の労働生産性と雇用者数の推移をとってみると、製造業では、雇用者数を大きく減らし、GDPでも少しずつ小さくなっていますが、その分、生産性を飛躍的に上げてきました。一方でサービス業は、過去30年ぐらいほとんど労働生産性が上

がっていません。確かに雇用を生んだ面では大きな貢献をしているものの、残念ながら生産性を上げることができていなかった。このままだと人口が減って働き手が少なくなったときに、サービス業の生産性が上がらない限りは、日本の経済はおそらく成長しないと感じまして、何とか日本のサービス業の生産性、ひいてはもう少し広い意味での競争力を上げる仕事をしたいと思い、クライアントをサービス業のほうにシフトしてきたわけです。

■気合と根性・コミュニケーション

その中で私が感じた、日本のサービス業の残念なところを今日は率直にお話しましょう。

早速ですが、日本のサービス業の苦手なところは何でしょう。その前に、少し全般的な話ですが、私が最初に非製造業のお客様と深くつき合ったときに感じた「気合いと根性」が、まだ根強く残っていると感じます。製造業は何となく泥臭いイメージがあるかもしれませんが、全く違い、工場設備をはじめ非常に効率化されていて、もしかしたら結構緩い働き方をしていると思われるかもしれません。それに比べると、サービス業の人は、結構頑張っていると思います。

この点に違和感を感じたので、以前担当していた外食チェーンの人事の方にお会いしてお話を伺いました。その方は最近、従業員の定着率が顕著に低下して困っていたので、打開策を尋ねたのです。皆さんならどうでしょう。その方は、本当は現場を回って1人1人の話を聞き、悩みを抱えている従業員のガス抜きをしてやれたらいいのだが、人事の業務が忙しく、さらに採用面接も研修の準備もあり、とても現場を回る時間がないと言うのです。

これをどう感じますか。共感する方は結構いらっしゃるのですが、私はすごく違和感がありました。理由はいくつかあります。1つは、まずそもそも従業員が辞めている問題に対して、1人1人の話を聞いてガス抜きをしようというところに打ち手を求めることが間違っているのではないかという点。実際、いろいろな問題が起きたときに、すぐコミュニケーションの頻度を上げることによって解決しようとするマネージャーはとても多いのです。ただ、冷静に考えなければいけないのは、コミュニケーションは当然ながら人の時間を奪いますから、必要な情報伝達は何かを冷静に考えてミーティングなどを設定するのが本来の姿なのですが、多くの職場では問題が起きるとすぐ、話し合っ解決しようとしてしまいます。そういう職場にはおそらく無駄なミーティングなどが相当あるのだらうと思います。そう考えている方はぜひ自戒をしていただくといいと思います。

加えて、仮にもしコミュニケーションが大事だったとしたら、なぜそれをやらないのかということ。忙しいのでできないと言う。その会社は5人も人事の担当がいれば十分回る規模でした。したがって、本来やるべきことをやらずに、他の業務に忙殺されている状態を看過しているほうが問題です。コミュニケーションが全てを解決する、ということはそれが結局、全体の忙しさを助長しているということです。

次に、そうなった理由を伺うと、採用の応募資料に目を通すだけで半日終わってしまう

のだそうです。たった30分の面接で人物を見極めるには経験と観察力が必要なのだとも。要するに書類がたくさん送られてきて、たくさん面接をしているので忙しいということです。あるいはその面接は自分しかできないので時間がとられるということです。私は、逆にそこが問題で、応募者数を今の3分の1にしたほうがいいとアドバイスしました。その人は、理由がわからなかったようですが、おそらく人材のミスマッチが起きているのです。募集要項で結構きれいなことをうたっているのに、応募がいっぱい来て、面接もして面談もして、結構落としてもいる。しかし入ってみても期待と現実が違うので、結構辞めているという状況です。したがって、募集段階で、うちの会社は結構大変で給料もそんなによくはないが、お客様の笑顔やありがとうが好きな人は来てくださいという現実をちゃんと伝える募集要項に変えてください、その上で面接のやり方を全部可視化して、ほかの人でもできるようにしてくださいと伝えました。その話はその方にとっては青天の霹靂だったようです。なぜなら応募書類がたくさん届くことが彼の業績の指標なのですから。あるいは、自分で面接をして30分で見極めることが自分の社内における存在意義なので、すごく抵抗されていました。

さらに、社員の配置の方法を聞くと、店に電話して、こういう人がいるけれども必要かを結構丁寧に話されているのです。本人としては、自分はすごく忙しいけれども、いい仕事をしていると思っている。これも変な話、簡単なデータベースをつくって、店舗の人に欲しい人材を入力してもらえば、配置は一発で決まるわけです。しかしちょっとした知恵を使わず、自分の労力を使うことをよしとしてしまっている状態——皆さんの会社にも恐らくいっぱいいると思いますが、頑張っている自分を褒めてあげたい方、誇りに思っている方が残念ながら非常に多い。頑張り続けることによって結局どんな問題が起きてくるか、次に具体的にお話しましょう。

■「標準化」は悪ではない

その前に、頑張っている方に限って、最近の新人は頑張りが足りないとか、優秀な従業員がなかなか採用できないと言います。しかし、経営やマネジメントが本来やらなければいけないことは、従業員が死ぬほど頑張らなくてもちゃんと成り立つ職場をつくることだったり、普通の人を採用して、その普通の人たちが普通の状態で働けばちゃんと成果が出る仕組みを作ることです。優秀な人を採ろうとか、新人にもっと頑張ってもらうことではなくて、普通の人々が普通に働く場所をつくっていくことなのです。

そのときに何が足りないかを幾つかお話ししたいと思います。基本的な視点は、ものづくりと比べたときにどこがもったいないか、残念かということで、自分の印象論も含めてお話ししたいと思います。

まず「標準化」です。これはサービス業、特に観光産業の皆さん全般に余りお得意でない。恐らく新入社員のときに、マニュアル、手引書に沿ってちゃんと学んで、自分も必要なサービスに立てるようになるろうと努力しても、できるようになるとすぐ「自分流」を一

生懸命出し始めます。これは製造業では絶対あり得ない話です。自分流をやった瞬間に生産ラインの次の人が困るし、欠陥商品が出た瞬間にクレームになりますから、そんなことをやる人はいません。あくまで標準の規格に沿ったことを忠実に早くやるのが当然なのですが、サービス業では、顧客を喜ばせようと標準のものよりも自分が工夫してしまうことがままあります。しかも顧客が喜ぶとさらに調子に乗ってしまう。

残念ながら標準化・マニュアル化は、サービスの現場では堅苦しいものと認識されているようですが、本来ならば標準化・マニュアル化・可視化はいろいろなメリット、広がりがあるはずで、当然ながら規模化する際のコスト削減効果や、サービス品質の安定化にも寄与します。それから、多能工化する場合、必要な人手と揃える人手のマッチングもしやすくなります、また、サービス業全般、PDCAが下手です。メーカーとは全く違います。実行したらどこがまずかったかをフィードバックして次の改善につなげることができないのは、そもそも標準の手続きが存在してないからです。よかったか悪かったか評価できないのは、観光の現場などではよくあることです。最後に、新人が早く戦力化できるというメリットもあります。

こういったメリットがあるにもかかわらず、なかなか現場で標準化が徹底されない。そういう場合に私がよくお話するのは、標準化は堅苦しいものではないということです。標準化と創造性の重視は二律背反、水と油のようなものだと捉えられることが多いのですが、実際には、標準化だけやると確かに堅苦しい組織になりますし、創造性の重視だけやると、それぞれが自分の仕事に熱中してしまい、チームとしての一体感が全くない組織になってしまいます。

元気なサービス業の現場では、多くのところは標準化をしつつ創造性を重視している。これは難しいことでは全くなくて、例えばディズニーランドとか、スターバックスにはマニュアルがないですよとよく聞かれますが、マニュアルはちゃんとあります。機械の操作やその他様々な業務に関するものはしっかりしていて、接客部分だけがないのです。ただ、そこだけを捉えて、ああいう組織ではマニュアルを撤廃して自由にやらせていると言われていますが、現実には定型化できるものはどんどん定型化されています。一方で、それでは対応できないイレギュラーな部分や、人と人との部分にはなるべくスタッフの個人的な創造性を重視している。これが両立しているということです。したがって、創意工夫の力を使ってもらうためには標準化をベースにすることがすごく大事で、よく言われる通り、マニュアルを超えた先に本当の創造性が宿っているということなのです。一から全てのことを自分の創造性で考えるのは非常に効率が悪い。うまくならないし、チームとしての成長もない。したがって、ベースの部分は標準化、できない部分を創造性＝各自の創意工夫という姿を目指さなければいけないのです。

■標準化と品質

とはいえ「うちも標準化は大事だと思っている」という組織が多いのですが本当にそう

でしょうか。だいたい、2点ほど聞けばその組織が標準化に本気が結構わかってしまいます。1つは、スタープレーヤーをどのように扱うかという点。多くの企業では、品質の安定化が大事だと頭ではわかっている、品質の下振れ＝ミスする人に対して厳しい目を向ける。これは当然としても、一方で上振れ＝カリスマ従業員を結構重宝している。これだっでものづくりの感覚からすると全然違います。品質はやはり一定範囲におさまるのが一番いいわけで、下振れもだめだけれども、上振れもだめだというのがものづくりの感覚です。

上振れのカリスマ従業員をそのまま重宝するとどうなるか、結構問題が起きます。皆さんも実感があるのではないのでしょうか。顧客が個別の従業員や店舗にロイヤリティをもってしまうと、他の従業員や店に行かなくなってしまう。混んでいたり、予約を待っていたりすると販売機会を失ってしまいますし、あるところで顧客の期待値が過度に上がってしまい、本来満足してくれるレベルのサービスだったはずなのに、逆に、どこの店のナントカさんは素晴らしいのにここはだめだ、と逆に不満をあおってしまう。もう1つ、顧客を持って独立してしまうこともあります。さらに、過度の目標達成に向けて店舗や従業員の方が不正を起こしてしまうことも現実としてあつたりします。

ですから品質の安定化には、ハイパフォーマーもローパフォーマーも多くなくていい。どうやって標準化して真ん中に合わせていくかが重要です。例えば、私の勤めるグロービス経営大学院は、上振れと下振れをうまくなくして成長してきました。グロービスはここ5年で、1学年600人ぐらい入学する規模にまで成長しました。その背景は、まず先生方の個性をある程度消させてもらったことです。普通、教育機関ですと、先生方の個性を生かすことが顧客満足につながると考えます。我々は東京でスタートして、大阪、名古屋、福岡、仙台、上海、シンガポールと、どんどん拠点を広げました。そのときに先生の個性に頼ってしまうと全く成長できないのです。先生の個性に頼ると、すごく評判のいい先生と、そうでもない先生が出てしまう。そうすると、拠点を広げたときにどこかだけに学生が集まってしまう。したがって、ある程度の標準化をした上で先生方の個性を発揮するような仕組みをつくり、高い満足度を世界のどこでも維持できるような仕組みにしたのです。

■ふつうの従業員を大事に

普通の従業員をちゃんと褒めているか、これもよく尋ねます。先ほど申し上げたように、愚かな企業は下の5%ぐらいのローパフォーマーに対しては結構厳しい一方で、上の2、3%のハイパフォーマーには、いろいろなアワードなどで褒めてあげるのが、結構忘れて残っているのは残りの92%の従業員だということです。標準手続どおりにしっかりとクオリティを出して、お客さんに対峙してくれている人たちに対する「承認」がどれだけできているのかが結構大事で、ふだんそれほど大きな成果もないけれども、ちゃんと安定してやってくれる人たちをどれだけ褒めていますか、ということは結構問われる。そうすると、実はほとんど注目してなかったというマネージャーの方が結構多いのです。標準をちゃんとやることをリスペクトする文化をぜひつくっていただきたいなと思います。

■捨てる・やめる

2つ目として「捨てる、やめる」。これは経営の基本として大事なことだとよく聞かれます。実際のサービスの世界でも、元気なところは大胆な取捨選択をされています。例えば理美容のQ Bハウスでは、カットに絞ってシャンプーやマッサージ、ひげそりを全部捨てました。10分でやるという効率性のよさが圧倒的に経営の効率化と生産性の向上につながるわけです。本来こういう話は経営のトップにする話なのですが、皆さんにとっても身近な話でやれることはぜひ実践していただきたいと思います。

新しく施策を入れるときについやってしまうのが、新しいものをどんどん入れて、結局みんな忙殺されてゆくことです。本当の意味で生産性を維持している会社をみると、何か新しい施策をやる時は必ず、何をやめるかを同時に決めています。そうしないと、現場のやるべきことが累積的に増えてしまい、どんどん忙しくなるからです。また、本部や本社から店や拠点に出す通達、これも毎週たくさん出してくる会社がありますが、賢い会社の例では、本部から店に出す通達を月に2件までと絞り込んでいます。それ以上現場は動けないからです。つまり、何かを始めたいときは必ず何かをやめる、この意思決定を習慣づけることが結構大事で、捨てるというほど大げさではないにしても、皆さんの会社でも、「やめる」習慣をぜひつくっていただくといいと思います。

我々はよく、「集団皿回し」と言いますが、中国の雑技団を想像してください。あの世界で、両手に皿をもって回していると、ほかの人のことは見えません。仕事でいえば、自分の仕事がかたかく忙しくて他の人が転んでいても助けられず、チームワークもない状態です。本来なら、皿を回すときは片手を空けてあげて、ほかの人を助けたり新しいことができるようにすべきなのに、全員が両手で皿を回し続けると組織はどんどん疲弊してきますし、生産性も上がりません。そうならないように注意が必要なのです。

■障子を開けよう

3つ目は、「障子を開ける」とよく言いますが、外の世界を見るということです。僕が目からみると、サービス業や観光業の方は、外の世界を実は結構よくご存じです。ただ、それが仕事の中で生かされていない。ものづくりの人は意外と、自分の会社の技術のことはよく知っていても、今の売れ筋商品とか政治動向に全然興味ない方も結構多い。それに比べると皆さんの業界の方々はいろいろなことをご存じなのです。ただ、それが現実の仕事への知恵になかなかつながってないと感じます。

これも企業研修でよく話すことですが、例えばセメント市場は成熟期か、成長期なのかを尋ねます。端的にいうと、経営学でいうライフサイクルという成長のステージ上でどこに位置するかということです。これからいよいよ本格的に成長するA段階なのか、まだまだ成長しているB段階なのか、それとも大分衰退に入ったC段階なのか、を聞いてみます。皆さんどう思いますか。ちなみに、多くの方はC事業と答えます。それはある意味で正解なのですが、でもメーカーの方に聞くとほとんどの方はBと答えます。多分Cとお答えに

なる方は、身の回りを見てそう思っただけでいい。そのとおり、日本のセメント市場は1990年をピークに基本的に右肩下がりです。一方、Bとお答えになる方は世界を見ているので、どう考えてもセメントは需要があると言います。おっしゃる通り、中国や東南アジア、南米では需要がぐんぐん伸びています。

何が言いたいかというと、「グローバル化」は頭でわかっているけど、残念ながら皆さんがグローバル化を意識した仕事の考え方がなかなかできていないということです。メーカーはどんどんグローバルに進出しているので、市場を考えると昔のように世界から入ります。皆さんのお客様はたぶん、それこそグローバルに展開している企業や個人だったりするはずなので、本当ならグローバルを捉えて考えなければいけないのに、まだまだ身の回りから発想する習慣が根強く残っているのではないのでしょうか。グローバルが「知識」としてわかっているけど「知恵」になっていないということです。そうなるためには、もっと障子を開けて外の世界を見ることが必要です。

そして、障子を開けたら、まだお付き合いできていない市場をぜひ見ていただきたい。昔、百貨店とよく仕事をしたときに痛切に感じたことですが、彼らは「顧客の声はちゃんと聞いている。顧客からいろいろ情報を頂き、イメージもつかんでいる」と必ずおっしゃいました。しかし実はそれが百貨店衰退の元凶なのです。つまり、百貨店は今来ている顧客をどう大事にするかをずっとやり続けた結果、どんどん市場から離れていったのです。ですから、今来ていない顧客、見えていない顧客をどう取り込むか、彼らの声を積極的に聞きに行かなければいけないのに、目の前の顧客のことを調べて顧客調査だといっている。観光業に時々お伺いすると、そういう会社も多いですね。顧客の声は大体利用者の声なのです。本来の意味で、まだお付き合いできてない人々をどう攻めるか、を顧客調査の基本としてほしいと思います。

また、事業特性が似ている他業界や海外の同業もぜひ押さえてほしいところで、皆さんあまり海外のことを意識していませんね。旅行業の方でいうと、例えば為替の動きを尋ねても100人に聞いて99人知らないと言います。海外の同業が何をやって、どこを目指しているのか、事業特性が似ている他業界がどうなっているかを、ぜひ見ていただきたいと思います。

ただ一方で、あまりほかの業界の事例を追い詰めるのもよくないなと痛切に思っています。例えば新しいビジネスモデルのサービスを提案すると、ベンチャー企業に出したときと皆さんのような歴史ある企業に出したときの反応が全然違うのです。この場合、皆さんは必ず、既に成功事例があるかと聞かれます。新しいサービスなのでありませんと正直に答えると、ベンチャー企業の経営者はすごく前のめりになる一方、皆さんのような企業の経営トップはだいたい、なら難しいね、と逆のことをおっしゃいます。成功事例がないとやれない、これが皆さんのメンタリティです。ベンチャーは逆で、前例がないからこそやってみる価値があるかもしれないと考えます。これが実は大きな差を生んでいて、前例を踏襲していると、外から見るとどこも同じことをやっているように見えてしまう。数々の旅行会社の旅行パンフレットを見ると全部一緒に、名前を隠すとどこの会社のものかわか

らなかったり、ホテルのプランがいろいろ工夫されていても結局どこも一緒に見えたり。したがって、前例踏襲や模倣ではなく、ないところに対する価値をもつということが、ちょっと矛盾しますが、最近感じるところではあります。

■価値をお金に変えよう

価値をお金に変える、これもなかなか難しい話ですが、労働生産性を改めて考えると、正確には分母が労働投入量で分子が付加価値額です。我々は生産性を上げようとするとき、つい分母を小さくする＝労働投入量を効率化しようと思えることが多いのですが、本当はもっと考えなければいけないのは分子の付加価値額を大きくすることです。計算上、付加価値額を出すのが難しければ売上総利益でもいいのですが、どうやってそれを増やすかを考えたいわけです。今、余りお金をチャージできていないサービスにチャージするとか、同じ投入量と構えでたくさん来てくださる顧客を増やすとか、もっといろいろなところで課金をするとか、どんどん工夫していかなければいけないということです。

ものづくりとサービスの比較で申し上げますと、新製品に対する姿勢が全然違うのです。新商品や新規事業のプライシングを相談すると、メーカーでは例えば開発の人が「いい技術を使っていますから、50万以下だったら僕は許しません」と言います。確かに製造コストを考えるとそうなのですが、市場の受け入れは20万ぐらいで、とにかく最初は顧客に受け入れていただくためにもっと値段を下げましょうと説得をするのがメーカーの場合です。

一方で、皆さんの業界では「タダでいい」というのです！顧客はそのほうがうれしいからと。確かにそうかもしれませんが、それを無料にしてどこで稼ぐんでしょう。大体返ってくる答えは、広告料収入とか、顧客がふえたらデータ解析して…とか、何か雲をつかむような話をされます。そうではなく、もうちょっとちゃんと価格をつけましょう、値づけしましょうという話をするわけです。

皆さん、価格を下げて顧客に喜んでもらうことにはすごく熱心なのですが、逆にチャージして正当なお金をもらう、もっとというと、自分たちのサービスに自信をもって、その価値をどう伝えるかという執念が、物づくりの人に比べて足りません。もちろん無形サービスという点で難しさはあると思います。しかしどう価値を伝えるかの工夫、マーケティング上の工夫、オペレーション上の工夫、いろいろあると思います。皆さんの商品のお値段を一概にこうしてくださいとも言えませんが、ただ、考え始めればたぶんいろいろ打ち手は出てくると思います。無形物のプライシングは難しい反面、やることの余地があるのです。つまり、無形物である以上顧客の認識次第ですから、それをどうやって高めるかを考えれば、お金はどんどんチャージできるというのが、一方で面白さでもあります。したがって、顧客は無料のほうが喜ぶという概念を捨てて、どうやって自分たちのサービスの価値をお金に変えていくかという工夫を、もっとすべきだと思います。

■投資発想を持つ

最後に「投資」についてです。サービス業に長く従事している方は間違いなくほぼ全員コスト発想で育ってきています。ものづくりで言えば、例えば工場や高価な工作機械、研究開発でだいたい最初は赤字なのです。それを何年かかけてようやく回収して、黒転、投資回収するという仕事です。そういう仕事を若いときに何度かやっていると、コスト削減も大事だが長期で投資回収する考え方も自然に身につきます。ところがサービス業は大体営業拠点ごとの毎年の収支をとにかく黒にすることが全て。だから、その帳尻を合わせられるのがいい管理職だったり、いいマネージャーです。そう育ってきているので、とにかく赤はいけないから、支出をするにしても営業利益の範囲内でやりくりするのが美しい姿と体にしみ込んでしまっているので、投資は本能的に嫌だという方が結構いらっやいます。それはそれにしても、事業を大きく成長させようと思ったら、どこかで踏み込んで投資をしないと残念ながら勝てません。

ヤマト運輸の生みの親である小倉さんの有名な言葉が「サービスが先、利益は後、社員が先、荷物は後、車が先、荷物は後」です。最初はお金もないし、顧客も少ないから、それに合わせて拠点も少なく張り、車の数も少なく、人も少なくていいと普通は考えます。ところが、それをすると顧客はなかなか増えず、コスト削減もできず、サービス水準も上がらず、事業としてはたぶん縮小均衡に入るということを彼はわかっていました。なので、顧客は少ないが、まず投資をして、人をたくさん揃えて、車を買って、サービス水準を上げて、そこで初めて顧客が増えて、コスト削減効果が消えて、さらに大きくサービス水準が上がって、また顧客がふえるという好循環になります。

今をときめくアマゾンも同じです。アマゾンという会社は創業から10年ぐらいはさんざんアナリストに叩かれました。ずっと赤字だったのです。実は、彼らは物流や倉庫をすごく大事にしている会社です。これはアナリストの理解を絶対得られなかった、ネット企業はインフラをもたない身軽さこそが良さと我々は思っているわけです。しかし、ジェフ・ベゾスがすごいのは、倉庫をもつことが実は最大の強みなのだと考えるわけです。アマゾンでは本をオーダーすると翌日か翌々日に届きます。ところが、昔のオンラインショップの黎明期に買い物をした記憶のある方はおわかりかもしれませんが、普通の本のオンラインショップで買うと、取り寄せになるので、2週間、1ヵ月かかった。自分で在庫を抱えてないので、結局オーダーを受けるたびに版元に確認して返事していたからです。ネットだからすぐ届くと思ってオーダーしたら全然来ない、こんな顧客の不満があったのです。それをすると顧客は離れていくことをアマゾンはわかっていたので、アナリストからたたかれようが、赤字を続けようが、とにかく自分たちの在庫をしっかりと抱えて、そこを充実させて、顧客満足を先につくろうとしてきた会社なのです。

たぶん皆さんの日々の仕事の中でも、事業を始めた当初、価格とサービス水準がトレードオフ（両立しない）になる局面が、必ずあったはず。そこで多くの経営者は価格を下げてサービス水準も下げってしまうか、サービス水準を上げて価格も上げてしまうか、どっちかに出してしまうのです。そうすると、事業が伸びなくなり異業種にひっくり返された

りすることが実際に起きています。本来はそこで、価格とサービス水準の両立が難しいのはわかった上で思い切り投資をして両立させてしまうべきなのです。確かに危ないです。しかし、そこで両立を選択しない限り事業は大きくなりません。その意味で、投資発想ができる人を経営者に据えないと、おそらくその会社は不幸になります。ですから、皆さんも自分の会社で経営者を育てていくときは、ぜひそういう投資発想ができる人を選抜していただきたいと思います。

ただ、本能的にダメという人も現実にはいます。そういう経営者はだいたいこういうのです。うちは新規事業を小さく生んで、大きく育てたいのだと。しかし小さく生んで小さいままで終わるのがほとんどです。そうではなく、ここぞというタイミングできちんと投資ができる人材をぜひ観光業でも増やしていきたいと思っています。

■現場とマネジメントの目線は違う

まとめますと、サービス現場の目線とマネジメントの目線は違うということです。一生懸命頑張っている現場の人を応援したい気持ちはありますが、一方でこの目線を企業を動かす経営にそのまま持ち込んでしまうと、結構面倒臭いことが起きてしまう。

現場の目線は、目先のわかりやすいところの最適化を図るわけです。目の前の顧客にどう満足してもらうか、短期での収支をどう合わせるか、この局面を自分の創意工夫でどう乗り越えるか、を考えます。これは楽しいことですね。一方で、一歩引いて全体を俯瞰してみると、顧客が喜ぶからって、そんな逸脱した行為をされると後が迷惑するとか、目先の収支ではなく、やはり長期的な収支を考えたらここでお金を使ったほうがいいのか、これがマネジメントの視点であり、現場目線とはここにギャップがあるということです。

さらにぜひ考えたいのが、現場の方の合理性です。サービス経営ではロジックがとても大事ですが、わかりやすい目先の合理性を追い求めると、どこの企業も同じになっていくのです。先ほどの、パンフレットの旅行商品の話と同じです。どんどん差別化しようしようと思えば思うほど、どんどん同質化していく矛盾に落ちていくことが結構あります。コンサルティングを長年やっているとわかるのは、いい経営というのは、8割はこういったわかりやすい合理性でいいのですが、2割は非合理でやっていかなければいけないという要素があるということです。マネジメントをする上では部分的に合理を否定していくことが大事で、条理をよしとしているだけだと、生き残れるかもしれませんが、少なくとも勝てない。やはり、目先では一見非合理的なのだけれども、全体視野で見るとそれがいい、という独自の理論を成り立たせることが経営としてはすごく大事なのです。

例えば、セブン銀行は今や一大インフラになりましたが、当初鳴かず飛ばずでした。苦しい中会長が決断したのは、全セブンイレブンにATMを入れることでした。これが実はセブン銀行の飛躍のきっかけになったのです。銀行の常識からすると、顧客がたくさん来るところにATMを置くがもうからないところには置かない。これが当たり前のロジックです。当初、実はセブン銀行も来店客が多い店にだけATMを入れて、田舎のほうには置かな

かった。しかし、会長が考えたのは、例えばお金をおろそうと思って入ったセブンイレブンにATMがなかったら、たぶんその人は二度と使わないし、一方で、田舎をドライブしていて、お金が必要になって藁にもすがらる思いでセブンイレブンに入ったらちゃんとあったら、喜んで次もきつと使ってくれる。だとすると、目先の集客はともかく、とにかく全セブンイレブンに置くことにしよう。これが飛躍のきっかけになっているわけです。銀行の常識からすると赤字になる。非合理のようですが、彼らとしては長期的に考えると、それが市場を増やすための鍵でした。誰でもわかりやすい合理性に従うのではなく、虚を突いたときに経営というのはうまくいくこともあるのです。皆様は現場をぜひ大事にしつつも、管理する側、あるいは全体で会社を動かす側になったとき、あるいはそういう人材を育てるとき、非合理を許容するような、人材や風土をつくっていただきたい、というのがまとめです。

■「おもてなし」はどうすればいい？

最後に、最近の「おもてなし」に関して少しお話を。まず、これに関して自分がすごく困っているのは、毎日おもてなしというキーワードをかけていろいろな記事を集めると、件数はすごく増えたものの、記事の7割ぐらいいおもてなしと関係ないものばかりだということです。世の中がどれだけ「おもてなし」という言葉をいかげんに使っているかということがわかります。

ではサービス経営における「おもてなし」とは具体的に何なのか、正確な定義としては5つの点があります。まず、顧客と直接接点があることと、無形のサービスが提供されること。まずこの二つからすると、ウォシュレットや、人を認識して自動で風を送るエアコンは全く違いますね。さらに、サービスの内容が事前に決定しておらず、その場の状況によって提供側の従業員がそれを決めていくというのがもう1つ大事な要素です。したがって、マニュアルで動いているファーストフードやファミリーレストランはもちろんゼロではないにせよ極めておもてなしからは遠い。

それから、顧客をマスでなく、自分にとって特別な存在と捉え、個別対応すること。サービスはなるべく多くの人に平等に同じことをしようとするのに対して、おもてなしは1人の相手に対して、その人のことを思って対応することだと言われます。

最後に、自発的に相手のニーズを探り、期待を超えるサービスを提供しようとすることです。「しようとする」とは、必ずしも先取りしたからといって顧客が喜んでくれるわけでは残念ながらないこともあるけれど、そういう姿勢が大事なのだということです。

ところで、私はクライアントに「おもてなし以外のこと」をしっかりとってほしいとよく伝えているので、その意味も込めて細かく定義しているのですが、なぜこの話をするかという、私は「おもてなしはもうからない」と常々思っているからです。皆さんの会社ではおもてなしを重視していると思いますが、財務資料を見てください。もうかっていますか？いろいろな原因はあると思いますが、1つには先ほど申し上げた通り、1人の従業員

の個人技に頼ってしまうことが結構多いからです。その結果、店舗や拠点を広げようとしたときに、同じようなサービス水準を提供する組織を作ることが難しかったり、マニュアル化できない、ある日突然その人が顧客を持って退職したり…どうしても事業拡大を妨げる要因になります。

それから、おもてなしは顧客のニーズを考えたり、そのために特別な何か作業を施したり、当然ながら時間とかコストがかかるので、収益性を圧迫する要因になりますし、意外と顧客層は広がりません。おもてなしは、やる側は一生懸命でも、そのよさをちゃんと100%理解してもらうのは結構難しいのです。つまり、やってくれるのはうれしいけれども、それに対してお金を払うというところまでなかなか市場は広がっていないので、おもてなしで「稼ぐ」ことの現実感、自分の中で実はまだ余り持てていません。

ではどうすればいいか。実は簡単で、おもてなし以外をきっちりやる、というのが正直なところ。おもてなしは本当に定義すると実はすごく狭い世界の話で、我々がやるサービスの98%はおもてなし以外、というのがたぶん現実ではないかと思います。サービス全体を見ると、まず変型する部分と定型的な部分があります。おもてなしはこの変型する部分のさらに先に、全顧客ではなく誰かひとりを対象に特別設計するという話です。それから、ニーズに対しても、いろいろ要望を聞いて対応するのではなく先回りです。そうすると、ほとんどのサービスの行為は定型的だったり、あるいは非定型でも、おもてなしとは別カテゴリーになります。簡単にお話すると、まず「プロフェッショナル型」といわれるもの。弁護士さんを想像してください。顧客の依頼で、課題を解決するために知恵を絞ってあげます。もちろん個別対応なのですが、どちらかというといわれたことに対してベストの解決策を出している。それから「オンデマンド型」では、言われたことに対して対応する。ただし個別対応ではなく、同じようなサービスをします。わかりやすいのは寿司屋のカウンターですね。顧客はそれぞれ好きなものを注文しますが、それに対してちゃんと対応する。一方「遣い型」は、例えば暑くなったら電車内の温度を下げるように、顧客をおもんばかって気遣いをするのだけれども、特別な1人1人に向けてではありません。皆さんの自社のサービスも細かく分析してみれば、ほとんど「おもてなし以外」で日々お金を稼いでいることがすぐわかると思います。

例えば理美容の世界でも今、おもてなし強化が叫ばれていますが、業務を分解してみると、顧客の望む髪型に対応できるスキルがあるかどうか最も重要で、それからその要求をちゃんと理解できるかどうかです。決しておもてなしのカテゴリーではありません。あるいは清潔感や挨拶もとても大事ですよ。ですからほとんど、定型的にマニュアルや人材育成で処理できる部分です。

私はおもてなしの存在を否定するとか、考えなくていいというつもりは全くありません。ただ、そこで勝負をするのは結構ハードルが高い。収益面、人材育成が難しいですし、マーケティングも一段階難しくなってきます。それにチャレンジをしたい気持ちは私自身もありますし、ぜひ頑張っていたいただきたいと思う一方で、最初からそこへ勝負をもっていく

のではなく、それ以外の部分の足腰を強くしていかないと生産性は上がりませんし、全体的な収益は上がらないということを申し上げているのです。

おもてなしに関するご相談は、オリンピック決定以降増えています。しかし、おもてなし強化を叫ぶことで、本来やらなければいけない、効率化や従業員の基本的スキルの強化などを全部ほうり出してしまっている例が結構あります。もちろん顧客が感動することは悪いことではありませんが、別のところで顧客の不満足や拡大を妨げる原因になるので、おもてなし以外の部分を重視することで現場の創意工夫やエネルギーを引き出し、その結果おもてなしに向けて個人の力を発揮できる、というのが順序だと思います。

最後に、観光業、サービス業全般に対して私が感じているネガティブなことをいろいろ申し上げてきましたが、心では皆さんをすごく応援しておりますし、いい面も結構あります。ひとつ心強いのは、観光業、サービス業の皆さんは結構、オプトアウトで考えてくださる事です。何か新しいものが出てきたときに「まずはやってみる」姿勢です。もちろん、その後のPDCAがなくてなかなか先に進まないという悩みが一方であるものの、一歩進めるという意味でのメンタリティは、私はすごく頼もしいと思っていますので、そういった強みをぜひ生かしていただいて、これから人が少なくなっていく中で、どうやって効率化するかを考え、それから、普通の人が本当に普通に働けばちゃんと成果が出るような職場づくりに向けて、ぜひ皆さんの知恵やリーダーシップを発揮していただきたいと思います。