

感動経営を 取り入れるには 「感動でできる人」 づくりを

感動経営は、従業員を感動させることが起点になる。そのためには、従業員に対して、「全力投球するところ」を明確に伝えること。また、意欲を引き出すため「心の報酬」を用意し、毎日のように感動に関する感性を耕していかなければいけない。



角田識之氏

スクラムネット代表取締役
感動経営コンサルタント

(すみだのりゆき) 1956年生まれ。大手コンサルティング会社に勤務した後、87年に独立。「感動創造経営」「ITマーケティング」などを主テーマにコンサルティングを手がける。著書は「生涯顧客が生まれる101のマジック」(明日香出版)、「普通の人々が成功する「絶対法則」」(大和書房)など。

お客さまの前に 従業員に感動を

事例が示すように、「感動経営」は業種・業態を問わず力を発揮してくれます。ほとんどの人が物質的な豊かさを手にし、商品では差をつけづらくなった今、サービスによって与えられる感動は、企業が差別化を図る際の“唯一の武器”ともいえるのではないのでしょうか。

では、自分の会社にこうした感動経営を取り入れるにはどうすればいいのか？

その起点を私は常に「従業員を感動させることだ」と説明しています。「お客さまに感動を」というより先に「従業員に感動を」というわけです。

なぜか。答はシンプルです。お客さまをファンやシンパにする主役は人、他にもない「従業員」の方々だからです。

例えば前号でも紹介した感動経営を実践している代表であるザ・リッツ・カールトンホテル大阪。同ホテルでは「宿泊者の一人が誕生日であることを廊下で耳にしたスタッフが、すぐにレストランにその旨を伝え、席にバースデープレートが用意されていた」「はじめてホテルを

利用したのにフロントで「いらっしゃいませ。〇〇様」と呼ばれた」「黙っていても、お酒が飲めない妻にはノンアルコール飲料が出た」といったサービスを提供し、お客さまに感動を与えています。紐解けば、すべからず「先読みのサービス」であると気づくでしょう。

先読みである以上、お客さまが口にされない要望、期待を即座に感じ取らなければならない。「何が人を感動させるか」。しっかり心の底から理解できた従業員でなくては臨機応変に先回りすることなど到底無理というわけです。

またお客さまを感動させるのは「そこまでやるか」と思わせる突出したサービスでもありません。しかし同じサービスも従業員が「そこまでやらされている」という意識で提供していたらどうでしょう?

「よくやるね」と感心はされても「感動」のレベルには到達できないはず。今やサービスに対する人々の目は厳しくなっている。結果として、多くのお客さまが「そのサービスをどんな気で接しているのか」を敏感に感じとる。見せかけのホスピタリティは、慇懃無礼にしか映

感動経営の起点は従業員感動



感動経営は「従業員感動」から始まる。自分が感動できれば、人に感動を与えることができ、それが一人ひとりの「お客さま感動」につながるからだ。お客さまは「感動をもらって申し訳ない。恩を返したい」という“心価均等の法則”が働き、口コミを広める。それが業績につながる「業績感動」となる。さらに「こうした流れで企業の業績はあがるのだ」という事実、今度は社会が感動（社会感動）し、従業員に戻っていく。この循環の中心に「経営者感動」が生み出される（角田氏）。

らないわけです。

全力投球する場所を明確にする

従業員感動を呼び寄せるため、経営者が取り組むべきなのは、まず「ストライクゾーンを明確にする」ことです。

企業のストライクゾーンとは、例えば企業の「理念」「使命感」といったゴールドスタンダード（黄金律）と呼ぶべき考え方。ようするに「ココに全力投球すればいいんだ!」と、従業員に対してははっきりと伝えるわけです。

例えばリッツ・カールトンは「お客さまへの心のこもったおもてなしと快適さを提供することが使命である」ことが信条と

してクレジットカードに明記されている。前出アクティブ感動引越センターも「Spirit of Active そこまでやるか!の驚きが、私たちの誇りです」というゴールドスタンダードがある。アシザワ・ファインテックは「世界一の粉碎・分散技術でお客さまのものづくりビジョンを実現することにより資源の有効活用と人類の発展に貢献し社員が誇りと満足を得る企業となる」という理念を用意している。

これらが単なるキャッチフレーズではなく、従業員が本音の本気で、その実現に挑戦するイメージ目標となっている。ストライクゾーンを自覚しているから「誕生日のサプライズを即座に思いつく」（リッツ・カールトン）、「お客さまに夏なら冷た

いおしほり、冬なら温かいおしほりを出す」(アシザワ・ファインテック)など臨機応変にサービスを提供できるわけです。

もともと、ただ言葉を掲げただけではゴールドスタンダードは定着しません。

お客さまの心の声に気づく感性は日頃から繰り返し耕さないとすぐに固くなってしまいます。だから感動経営で成功している各社はゴールドスタンダードを朝礼などで何度でも口にして意識づけしている。カードに印刷して常に持ち歩き、迷ったときは眺めるクセをつけているわけです。

同時に「感謝」「感恩」「感動」という三感を大切に作る風土を作る必要があります。

「感動的な出来事なんて滅多に出会わない」という方がいます。しかし、感動とは日常的に私たちの身の回りに満ち満ちているものです。ようはそれに気付く「感性」がさび付いているだけなのです。「生んでくれた親に感謝する」「毎日、挨拶をしてくれる仲間感動する」。朝礼などの際には、こうした話を織り込むことで、従業員の心を耕すことが不可欠です。

日本の武道は「型」を大切にし

ます。決まった型を何度も繰り返すうちに、そこに心が宿り始める。同様に、感動もクセづけをすることから、いつしか心が宿るとい側面もあるのです。

失敗を責めず、 給与以外で「心の報酬」を

ところで、ゴールドスタンダードを用意した後に、注意すべきことが二つあります。

まず「失敗を責めてはいけない」ということ。手を抜いたことによる失敗は責めるべきですが、ストライクゾーンにむけ懸命に投げた失敗は責めるのではなく「次に同じようなことが起きた場合どうすればいいのか」というコーチングが不可欠。怖れずに全力投球できる風土をつくることも、お客さまの期待を大きく上回るマジックのような感動につながるわけです。

もう一つ注意すべきは「心の報酬」をしっかりと用意することです。従業員の意欲を引き出すために所得の報酬は不可欠ですが、本当の意欲の源泉は心の報酬にあるからです。

例えば、リッツ・カールトンには、従業員間で出す「ありがとうのメッセージカード」があ

ります。些細なことでも他の従業員に対して感謝するシーンがあったら、それをカードに書いて渡す。また社内にそれが張り出されます。「感謝」の連鎖が広がり「感動」する感性を磨かせ、波及するわけです。

もちろん、心の報酬として最もうれしいのはお客さまからの「ありがとう」の一言です。まさにそれは従業員にとっての感動となる。それを導くためにもストライクゾーンを明確にし、感動を実体験してもらう必要がある。そうすれば、給与と賞与以外に、毎日心の報酬を得られるわけです。

ベテラン社員の 意識改革から

某球団を例にあげるまでもなく野球で強いのは、ホームランバッターが揃っているチームではありません。細かなヒットをしっかりとつなぐ組織であることは周知の通りです。

感動経営においても、そんな集団づくりが不可欠となります。再度リッツ・カールトンの例を見てみましょう。

「宿泊者の一人が誕生日であると廊下で耳にしたスタッフが、

すぐにレストランにその旨を伝え、その方の席にパーステーブルを用意した」

結果として、お客さまに大きな感動を得ていただき、リピーターとなり、口コミもひろげてもらえました。これは先述どおり、ゴールドスタンダードがしっかり根づいた従業員たちが即座に判断を下した結果。同時に、何人もの人間が、同じ目的の下で動いているチームプレイでもあります。

「廊下でお客さまが誕生日であることを知ったスタッフがレストランに伝達する」「すぐさまレストランスタッフがアイデアを練る」「厨房スタッフが、お客さまの来店前に素早くパーステーブルを作る」。それぞれの揺るぎない連携が感動を与える。お客さまの「ありがとう」につながっているわけです。

感動経営に限らず社員のやる気を削ぐ一番の原因が、同じ社員である場合が多いものです。「こうしてさしあげたい!」と提案しても上司や仲間が「めんどろだ」「わざとらしい」とブレーキをかける。

感動の芽を育むためには、スタッフ同士の意識に段差の無い、真にフラットな組織をつく

らなければいけません。

そう考えると、新たに感動経営を取り入れるなら、ベテラン社員の意識改革からしっかりと実施していくべきです。会社に勤めていると、経験値は右肩上がりで上がっていくものです。ところが、鮮度は右肩下がりになっていきます。それは感動にとっては、時にマイナスになる。「こなれた対応」というのは、慇懃無礼に映ります。

外に広く伝えることで共有できる人材が集まる

そこでヒントとなるのが、リッツ・カールトンと並び、感動経営の代表格・東京ディズニーリゾート。毎日が初演という気持ちでゲストに向かうという考え方が従業員に根づいています。「今日がオープニングステージ」「今日くるお客さまはあなたにはじめてお金を払ってくれるお客さまだ」と朝礼で逐一伝えているからです。ここでも愚直に意識化することが大切なわけです。

また内部だけでなく、外に向けて「弊社は感動創造企業である」ということを広く伝えていくことも大切です。同じ感動を

共有できる人材が自然と集まるようになります。

サン・テグジュペリの言葉に「愛する、それはお互いに見つめ合うことではなく、一緒に同じ方向を見つめることである」という言葉があります。ゴールドスタンダードを共有し、同じ方向を向いた集団。それだけが、お客さまに感動を与えられるのです。

中小企業こそ感動営業を導入しやすい

ここまで感動経営の導入ポイントを見てきて、気づかれたことがあるかと思います。それは「金銭的なコストがかからない」こと。先回りのサービスによってファンをつくり、口コミを生み出す感動経営は、販促費などをかけずに実践できる。強いていえば、チョコレート代やおしほり代程度ですむわけです。

一方で、従業員に熱く語りかけるエネルギーは無尽蔵に必要です。しかも毎日のように、感動に関する感性を耕していかなければならない。そう考えると、経営者の声が届きやすい中小企業のほうが、導入しやすいといえるかもしれませんね。 ■

(文・箱田高樹)

まとめ

感動経営は 高度な経営 戦略である。

「お客さまは、突飛で予想外のサービスに感動するのではない。そうしたサービスを自分のために考えてくれた人の気持ちやチームワークに感動する。」

「だからお客さまに感動してもらう前に、まず社員が感動できる人であることが必要なのだ。」

「ではどうすれば感動できる社員を育てることができるのか。」

「**ジャパン興業**は、月1回、全スタッフを集めて夢や感謝について考え、発表する場をつくった。さらに毎日の本気朝礼で使命感を再確認し、テンションを高めていた。」

「**アクティブ感動引越センター**は、ミッションや行動方針を記したカードを作成。感動に対する意識の共有を図った。」

「**四国管財**は、働く環境を整備することで心に余裕をつくり、お客さまを気づかう姿勢を育てていった。」

「**製造業のアシザワ・ファインテック**は、全員を解雇して再入社させてまで、サービス意識の大切さを植えつけ、育てた。」

「感動経営に舵を切った事例に共通するのは、社長が本気であること、わが社の存在意義やわが社が大事にしている価値観と

いった経営理念を構築していること、決めたことを守る風土づくりを行っていることである。」

「感動経営に舵を切るとは、人を育て、お客を増やすことである。これはもはや単なる理念やお題目ではない。ひとつの経営戦略である。価格ではなく価値に重きを置くお客を離さない顧客維持戦略であり、「お客さまに喜んでいただくこと」で全社員のベクトルを合わせる人材育成戦略でもある。」

「ただし、あくまでも感動は付加価値であることを忘れてはいけないだろう。それは感動経営コンサルタント・角田識之氏の次の言葉からも言える。」

「感動を追えば数字がついてくる。数字を追えば感動が逃げていく」

「**ジャパン興業**の赤塚社長も指摘するように、商品・サービスという本来追求すべき価値をとことん磨き上げることが、感動の土台となるのだ。」

「感動を与えようとする社員の後で、数字のことしか頭にないようでは、感動は逃げていく。」

「まずは社長、感動できる豊かな感性を社員とともに持とう。」

(編集部)