

規律から自律、利益から持続へ 企業がなすべきパラダイムシフトの激流

ループス・コミュニケーションズ
代表取締役社長
斉藤 徹氏



値から情緒的価値の充足へのシフトだ。機能的価値とは、商品品質や安全性、納期の確保など、ビジネス上最低限必要なサービスだ。情緒的価値とは、顧客とのコミュニケーションを充足によりロイヤルティを向上させることだ。「重要なのは、機能的価値を充足した上で情緒的価値向上に取り組むことです。この順序を崩すと顧客の不満解消にばかりパワーを割かなくてはなりません」と斉藤氏は指摘する。実際に、1999年に創業した米ザッポス社が有名なコアバリューを策定したのは2005年。6年間は機能的価値の充足に徹底して取り組んでいる。

斉藤氏は「パラダイムシフトを経て、新たな環境で社員1人ひとりが自律的に考え行動するようになれば企業は継続的に成長できます」と強調した。

より損失したといわれる。ソーシャルメディアが台頭する前には明るみにならなかったであろうトラブルだ。

会社が大きくなるほどこの問題は深刻化する。ビジョンや理念が全従業員に浸透しにくくなるからだ。結果、顧客に不満をもたらすサービスへとつながりかねない。

斉藤氏は、「すべての従業員が経営者的な視点で考え、行動すべき時代」としたうえで、顧客満足をもたらすために「社員とお客様を幸せにする5つのシフト」を定義した。それが「理念は規律から自律へ、組織は統制から透明へ、事業は競争から共創へ、価値は機能から情緒へ、目標は利益から持続へ」というものだ。

斉藤氏は、「これまで理念や社是はトップダウンで規律のために使われてきましたが、そもそも人の考えを統制することはできません。誰もが情報発信できるようになった現代では、個々人の根底にあるモチベーションやESが非常に重要。誰もが自律的に考え、意思決定し、行動するための環境づくりをどのようにするか考えなくてはなりません」と解説した。

一方、顧客の事前期待を上回るために重要なのが、機能的価値

「人々が日常的に情報交換するオープンな環境がつけられた結果、従来、企業内外を隔ててきた情報の壁が薄くなってきています」——ビジネス・コンサルティングを手がけるループス・コミュニケーションズの斉藤 徹社長は強調した。

斉藤氏は、20年以上の経営経験を経て、現在は主にソーシャルメディアの企業活用に関するコンサルティングを行なっている。同氏が多くの事例をベースにまとめた「ソーシャルシフト—これからの企業にとって一番大切なこと（日本経済新聞出版社）」の概論を交えて「BE SOCIAL！社員と顧客を幸せにする、5つのシフト」を講演した。

十分な情報と権限で経営視点を醸成 最小限の統制で自律性を刺激

斉藤氏は世界各国の事例を挙げつつ、ソーシャルメディアが与えている企業と顧客の関係における影響を解説した。たとえば、大手宅配ピザ会社では、社員がピザの材料を不衛生に扱っている様子をYoutubeに投稿。その動画の閲覧回数は世界中で100万回を超え、50年間同社が積み重ねてきた信用が1人の行為に

ホスピタリティは作法を超える！ リピーターを生むディズニー流人材育成

JSパートナー代表
福島文二郎氏



る。「教育、人事・福利厚生、コミュニケーションなどの施策に一貫性が求められます」（福島氏）というように、オリエンタルランドではそれを徹底している。

ESとCSは自転車の後輪と前輪 まずはその場で寝め称えよう！

福島氏は「ホスピタリティは作法を超え、これが高い組織は必ず成長します」と強調したうえで、ホスピタリティ醸成に基づいたES（従業員満足度）向上のコツを披露。具体例を挙げると、①挨拶、笑顔、アイコンタクトの3つは第一印象を形成する。これは対ゲストだけでなく、キャスト同士でも同様、②トラブルや不都合については、それを言う（指摘）する人間が必要。ディズニーの自己修復能力の高さはそれが秘訣。ただし、叱る際は1対1で、人前では叱らないこと、③手順を示したマニュアルは必要。ただし、「礼儀正しさ」はマニュアル化しない。それをする、融通の利かない人材が育つ——などと説明した。

コールセンターにもマニュアルはほぼ確実に存在するが、最近、「おもてなし」「コンシェルジュ」を実現するために脱・マニュアルを掲げるケースも増えてきた。福島

「おもてなし」「ホスピタリティ」を重要視しているのは、コールセンターだけではない。むしろ、国内に普及して10数年しか経過していないコールセンターには他業種に学ぶべきポイントが多数ある。11月16日の基調講演、JSパートナーの福島文二郎代表による「社員もバイトも関係ない！ディズニー流『おもてなし人材』の育て方」には、それを実証するかのよう過去最高数の聴講者が集まった。

福島氏は、東京ディズニーランドがオープンした1983年、第1期正社員としてオリエンタルランドに入社。その後、ディズニー教育の総本山であるユニバーシティにて企業内教育全般の業務に従事した経験を持つ。「キャスト」と呼ばれるスタッフのホスピタリティ溢れた対応は高く評価されており、福島氏も「98%という高いリピート率を生んでいる秘訣のひとつ」と強調した。

ディズニーのCSに対する基本的な考え方は、「すべてのゲストに対し“ハピネスを届ける”こと」。このミッションを約90%を占めるアルバイト／パートタイマーにも浸透させることが重要で、これはコールセンターに通じるものがあ

氏は、「マニュアルという手順がないとホスピタリティは生まれません。手順書（マニュアル）にないことを実践した場合、必ずそれを手順化することです。そうして全員ができるようになったら、ホスピタリティはサービスレベルに進化します」と強調する。

ES向上施策については、コールセンター業界でもさまざまな取り組みがされてきた。福島氏は、「ESとCSは自転車の後輪と前輪の関係。自転車は後輪が動かなければ前輪は動かない。まずは、マネジメントの皆さんが“その場で寝め称えよう”ことを心がけましょう」とその重要性和コツを示唆した。

受講者からも、「同じようにパートタイマーが多いコールセンターでも応用できる話が聞けた」という声が多数挙がった。