

講演録▶ 凡事一流で実現する 最幸の生き方・働き方

～感動を引き起こすチームづくり～

ビスタワークス研究所 所長(ネットヨタ南国株式会社) 大原光泰

この講演は、日本ビルメン経営品質協議会(JBQ)のベンチマークの一環として、東京都八王子市の榎アコスで行われたものです。大原先生およびJBQのご好意で講演概要を掲載させていただきます。
(編集部)

一流と三流の分かれ目

みなさん、こんにちは。私は高知県からやってきました、車の販売会社・ネットヨタ南国の大原光泰と申します。ネットヨタ南国は2002年に日本経営品質賞をいただきまして、それを機会にこうした講演をさせていただくようになりました。

演題の「凡事一流」という言葉は、私の造語で辞書にはありません。普通のことを一流にやりましょうよ。ただそれだけの話です。挨拶とか、お掃除などもそうです。みんなやっていることを、一流でやるのか、三流で済みますか。素晴らしいな、感動するな、と思える会社の経営者のお話を聞くと、やっぱりこれをやっているだけなんですね。何気ない普通のことを一流でやっている人たちの集団がいるだけなんです。例えば、お手洗。このへんがちょっとビショビショになっています。ちょっと気になるなあと、次に使う人のことを考えて、さっと拭いて出て行く。そのあたりが一流ですね。そのままにする。気づきもしない。三流ですね。そういったことが、一流と三流の分かれ目というイメージです。

そうしたなかで実現していく「最幸」の生き方、働き方。ふつう「さいこう」は「最高」と書きます。

しかし、生き方や働き方に高いも低いもなく、人が求める幸せってどういうものか。そんなところに視点を置いてお話ししたいと思います。

お客様が来なくなる店づくり

高知県は人口78万人で、高知市とその周辺に60%が集まっています。少し離れると2~3万人の地域が点在しています。トヨタの販売店には、トヨタ店、トヨペット店、カローラ店、ネット店とあって、取り扱う車種も経営者も違い、それぞれ独立した会社です。高知県の場合、通常各店8拠点ほど営業所を展開します。お客様の近くに店を出し、来てほしい、というやり方です。でも、近くても楽しくないところにはだれも行きません。われわれはそうではなくて、1拠点型でお客様が来なくなるようなお店づくりを目指してきました。

ショールームに入ると、車は展示していません。お客様とのコミュニケーションを重視し、営業マンやショールームアテンダントなどの接客スタッフが、お客様と色々な話をしながら、楽しい時間を過ごしていただいています。整備士たちも、ただ車を直せばいいというのではなく、お客様のニーズに沿ったアドバイスをしたり、サービス工場でのメンテナンス教室を開いたりしています。

ネットヨタ南国という会社の特徴として、①日本経営品質賞を受賞している、②トヨタ販売店で顧客満足度調査が10年連続1位である、③業績がよい(不況下の自動車業界にあって、今年1月は対前年

比137%で、発足以来最高販売台数を記録)、④市場占有率が全国ネット店内で最高位(不要な値引きをせず適正価格で販売)、⑤7年連続でトヨタ総合賞を受賞し、2008年度は特別表彰を受けた、⑥トヨタ販売店で社員の定着率が最も高い、などがあげられます。

数多くのロイヤルカスタマーと呼ばれるお客様に支えられているお店です。ロイヤルカスタマーというのは裏切らないお客様、固定顧客ということで、安易に他社に切り替えたりしないお客様です。個人の場合は生涯顧客といいます。では、何のためにロイヤルカスタマーをつくるのでしょうか。

そのことを考えるにあたって、きょうは3つの視点からお話ししたいと思います。1つめは目的や目標についての考え方、2つめはそのために求められる能力、3つめはその能力を発揮する動機や情熱です。

この、考え方、能力、情熱という3つは、

考え方×能力×情熱

というかけ算になっていて、どれかがマイナスになればすべてマイナスになってしまいます。

能力が高く、情熱をもっていても、考え方がマイナスなら、宗教犯罪のようなことになってしまいます。いくら考え方が正しく、情熱があっても、能力が低ければなかなか結果は出ないわけです。

お金か、趣味か、成長か

まず、考え方ですが、「目的」と「目標」について整理していきましょう。

当社にもお掃除をする仕事があります。洗車ですね。高校生などにアルバイトでお願いしています。そこで、アルバイトの洗車スタッフ3人に聞いてみました。「何のためにここでアルバイトしているんですか?」と。

Aさんは「お金が欲しいから」、Bさんは「車が好きだから。将来、車の仕事に就きたい」と答えました。Cさんに聞いてみると、「人との関わりの中

で成長したい。ここは日本で一番忙しいカーディーラーでしょ」と、少し違う答えが返ってきました。

ちなみに、来場者数が多いのは、車が壊れる頻度が高いからではありません。何気ないときに行きたいと思われるお客様が多いということです。ふつう自動車ディーラーに行くのは1年に1回くらいです。車検、保険の手続き、故障……、お金がかかる、手間がかかるというように、「事情」があってお客様が来るわけです。そうではなくて、ディズニーランドのように、そこに行くと元気が出るとか、子どもが行きたがっているとか、年に20回でも50回でも行きたくなるような、そういうお店づくりをわれわれは目指してきました。

そこで、生活のため働くAさんと、気に入ったものに夢中で中身を選んで働くBさんと、お客様の表情や動きを見て、自分が何をすべきなのかを考えながら行動するCさんの3つのパターンがある。決められたとおり仕事するAさん、好きな車が洗えて幸せなBさんと違い、お客様に喜ばれ仲間にも認められるという状態が、Cさんにとっての充実なんです。

やはり、組織でやるからにはCさんを増やしていきたいですね。最初はお金のためであったとしても、やがて仕事が好きになって、どうやってCさんのようなところにもっていけるのか。これはリーダーシップの問題でもあります。

しかたないから利用するというのは「事情」で行動している、というお話をしました。働く人も同じで、「事情」ではなく「目的」をもってほしい。「事情」の視点で考えてしまうと、どうしても見返りを求めてしまいます。らくをしたくなるものです。そこで、「目的とは何だろうか?」です。

目的とは、未来から今を見て、将来どうありたいから今何をするのかということ。事情は過去から現在までの成り行きでできてしまった状況。行き当たりばったり、成り行き任せの状態のことが多い。その違いは大きいですね。目的は、夢や志、ミッション、使命といってもいいですね。経営でいうならば、経営理念、経営ビジョン。そこから今を見て何をするのか。そういう視点が大事だという話です。