

# ぱるす

四季の会・ユーザーズ・サービス

194

発行人 浅沼 邦夫

拝啓 盛夏の候、先生におかれましては益々御健勝のことと存じます。

こどもの心は素直である。だからわからぬことがあればすぐに問う。“なぜ、なぜ”と。こどもは一生懸命である。熱心である。だから与えられた答えを、自分でも懸命に考える。考えて納得がゆかなければ、どこまでも問い返す。“なぜ、なぜ”と。

こどもの心には私心がない。とらわれがない。いいものはいいし、わるいものはわるい。だから思わぬ物事の本質をつくことがしばしばである。こどもはこうして成長する。“なぜ”と問うて、それを教えられて、その教えを素直に自分で考えて、さらに“なぜ”と問い返して、そして日一日と成長してゆくのである。

大人もまた同じである。「日に新たであるためには」いつも“なぜ”と問わねばならぬ。そしてその答えを、自分でも考え、また他にも教えを求め。素直で私心なく、熱心で一生懸命ならば、“なぜ”と問うタネは随所にある。それを見失って、きょうはきのうの如く、あすもきょうの如く、十年一日の如き形式に墮したとき、その人の進歩は止まる。社会の進歩も止まる。

「繁栄は“なぜ”と問うところから生まれてくる」のである。

(松下幸之助「道をひらく」より)

## 企業は現場こそ生命線である

会社を良くするのは現場である。いかなる企業も現場がある。「現場のみんなが当事者意識を持つ」「現場のみんなが考える」「現場のみんなと情報を共有する」「現場のみんながみんな汗をかき」「現場のみんなが努力する」。こうした当たり前の

ことを当たり前のようにやっている会社は必ず成果をあげていくのです。「現場力」があるのです。しかし、「みんないい社員ばかり」だったらこんないいことはないのです。

「正しいこと」を「正しくやりつづける」ためにはどうしたらよいだろうか！「正しいこと」を合理的に戦略を選択するためには、経営者、幹部、社員全員が一体となって、多面的な視点から自社に適した最も妥当性の高いシナリオを導き出さなければならないのです。そこで、導き出された「正しい」戦略を、「正しくやりつづける」ことはより難易度が高い。その実行主体は企業の「現場」である。会社経営の重大さは現場に内包されている。「現場に目線」を合わせ、現場に深く入っていき、それぞれの持つ「現場」の本質をえくり出していくのです。

私達の会計事務所も学ぶことがあります。

## 「現場力」を鍛える

ゴルフ場の「夷隅いすみゴルフクラブ」をよく読んでみて下さい。感動します。

### ゴルフ場の夷隅いすみゴルフクラブ

千葉県房総の奥にあります。木更津からさらに車で1時間ぐらいかかります。私も行きましたが、房総のチベットと呼ばれている所で、「確かに遠いなあ。ここでゴルフするのは大変だなあ」と思うわけです。ほかにもっと立地のいい所はいくらでもあります。「立地の悪さを克服した、千葉県一サービスのよいゴルフ場づくり。これが理念です。もう立地が悪いことを覚悟しているわけです。25年前にオープンしたのですが、「立地が悪いんだから、サービスをよくしなきゃこんな所に来てくれないよ」という所からスタートしています。

周りのもっと立地のいいゴルフ場は、今、どんどんつぶれるか、もしくは外資系に買収されていっています。その中で彼らの経営を見ると順調なのです。入場者数を見ても近隣コースより3割多い。平日でもいっぱいです。リピート率は90%を超えている。専門誌のベストコースランキングを見ても、千葉県1位どころか日本1位です。顧客満足度も総合で見ると94.5%です。何でこんなことができるのか。

見ると、キャディさんからフロントの方、食堂の女性、もう全然目付きが違います。働きぶりが全然違います。「お客さんに満足して帰っていただく」ということに対してプロなわけです。そういうゴルフ場です。とにかく気持ちよくプレーができる。「車で30分くらい余計に走るかもしれないけれども、こっちでやった方がいいよ」というお客さんが付いているわけです。

## 仮説 - 実践 - 検証

では、どうやってそういうことをやっているのか。小集団活動をしています。しかもキャディさんをはじめ、みんなで行っているのです。

どんなテーマをやっているかという例を1つ話すと、これはキャディさんのチームですが、「効率よくボール探しをしよう」。要はロストボールですね。ベテランのキャディさんは見つけるのが速い。でも新人のキャディさんはなかなかロストボールを見つけれない、もしくは的外れで、お客さんの満足度が下がるわけです。「それじゃまずい。やはり新人でもロストボールをちゃんと効率よく見つけられるようなノウハウを身に付けなくてはいけない。それを共有しなければいけない」。そのために、彼らはきちんといろいろな分析作業をするわけです。何でロストボールが見つからないのか、どこなのかといったようなことも全部分析します。原因も真因も追究して、対策を考え実践していく。それを全員参加でやっているわけです。これではほかのゴルフ場はかなわないです。そういうことを25年間ずっと続けている。それがまさに「現場の力」になっているわけです。

さらに、従業員による4種類の情報カードというのがあります。黄色はお客さんからお小言をいただいたとき。ピンクはお客さんから褒められたときです。グリーンは例えば「こういう食事のメニューを増やしてほしい」とか、お客さんから要望があったとき。白は自分で気が付いたときです。こういう色別の情報カードが年間5,000枚集まるわけです。毎日集まったものがその日のうちにデータベースに入れられて、次の朝には、前日に集められた情報を全員が必ず確認してから仕事に出ていく。それを25年間ずっと続けています。

また、ゴルフ場が一番ひまな2月は自分たちの業務の定期点検を全員でする月なのです。例えばキャディさんは3人1組で回り、6ホールずつ担当するわけです。担当している1人をほかの2人が見てチェックします。そしてラウンドが終わると、「ここはよかったよ。ここはこういうふうに変えた方がいいよ」と、お互いにアドバイスし合うのです。「ここはこういうふうに変えた方がいいよ」というように、業務をチェックしているのです。

まさに自分たちの業務の品質が、イコール競争力。もともと立地が悪いわけですから、これが悪くなってしまったらお客さんは来てくれない。「何とか自分たちでよくしなければいけない」という当事者意識の塊なわけです。それがここまでの競争力になっているのだと思います。