

改善 改革 探訪記

レポート
NO. 1

ネットヨタ南国(株)

高知県高知市
横田英毅社長
従業員数101人

プロジェクト活動を通じて 従業員満足と 顧客満足が向上する

創意社
山口幸正



ネットヨタ南国高知本店

物が余り、供給過剰が続いています。また、これ以上自然を壊してはならないという厳しい制約が企業には課せられています。その中で企業は顧客の支持をとりつける競争を繰り広げています。競争の範囲は、地域を超え、国を超え、途上国まで巻き込んで世界規模で展開されており、年々激しさを増してきています。

市場で生き残るためには、より多くの顧客から、より深い信頼、より高い評価を獲得しなければなりません。そのためには従来のやり方にとらわれることなく、頭を柔らかくし自らを変革して改善改革を進めることが必要になります。

そんな改善改革にかかるトップからボトムまでの懸命の努力を個別改善事例を交えながら、今月号から「改善改革探訪記」としてレポートします。

みんなのバックアップで 車が売れる

自動車の営業担当というと、1軒1軒戸別訪問して車を売りに回るといったイメージがある。だが、この会社の営業担当が訪問販売に回ることはない。修理や整備に来られるお客様一人ひとりを大切に、そのお客様が車を買って替えられるときに、先方から相談を持ちかけていただけるような関係を作り上げるという戦略をとっている。

お客様との良好な関係づくりには、営業担当だけでなくサービスエンジニアやショールームスタッフ、経理や人事などの支援スタッフも積極的に関わっている。

たとえば、商談や修理や整備作業が終わるのを待つ間、お客様はショールームにお通し

して、そこでショールームスタッフがおもてなしをする。飲み物を出すほか、待っている間に読めるように本が置いてあり、子供たちのおもちゃも用意されている。

サービスエンジニアは、ただ修理や整備作業をするだけでなく、作業内容を丁寧に説明し、お客様の立場になってメンテナンスのアドバイスをする。

そして、カーオリエンテーリングやエコパワーレースなどのイベントの企画運営には、支援スタッフまで含めて、みんなが参画してお客様をお世話し、結びつきをより深いものにすることに一生懸命になる。

営業担当者たちは、こんなふうに語っている。

「1台の車の販売契約に、自分が果たした役割はせいぜい10～20%。後は周りの人たちのバックアップのおかげです」

「車が売れるのは、熟した実が落ちるのに似て



横田英毅社長

います。まだ青い実を取ろうとすればせっかく築いた関係を壊してしまう。お客様に喜んでいただければ、買い替えのときに必ず私に相談してもらえる。それがわかっているから焦らず待てばよいのです」

お客様の満足をみんなで作り出し、その結果として車が売れていく。そうした各担当の協力は、指示命令やマニュアルではなく、各人の自発的な判断から出ている。すぐには真似のできないこの会社の凄さである。

改善
改革
探訪記

事例 1

全社員が お客様を名前で呼ぶ



営業マンが、自分の担当するお客様を名前で呼ぶのは当たり前である。それを1歩進め、お客様に接する全員が名前で呼べるようにする工夫を考えた。

会社に来られるお客様の車のナンバーをすべてコンピュータに登録しておき、お客様の車が見るとすぐに端末から検索して、名前とその他必要な情報を関係者にトランシーバーで知らせる。

これによりショールーム内の担当者が営業担当と同じレベルで、

「〇〇様、ようこそお越しくださいました」

「タバコは吸われませんよね」

と禁煙コーナーに案内したり、

「いつものブラックコーヒーでよろしいですか」

と対応することができ、他所とは違うというサプライズを演出できる。

ESとCSを スパイラルに向上させる

同社は、トヨタ系ディーラー約300社の中で顧客満足度ナンバーワンを続けており、2002年には日本経営品質賞を受賞した。そのトップ、横田英毅社長は、物静かな学究肌の人である。

若い頃から経営学の造詣が深く、1980年、副社長としてこの会社の立ち上げに参加した。当時は特に何もしなくても車が売れた時代だったが、そのときに景気に左右されない足腰の強い企業を作りたいと考えたと言う。

「売上、利益、株式の上場など、多くの経営者は目に見えるものを目標に置きます。しかし、私は目に見えない、数字で表現できないものの方がもっと大切だと考えたのです」

働く人が幸せになれる会社を作りたいと考えたと言う。社員が幸せになれるのは仕事にや

りがいを感じているときである。そして、やりがいはお客様に心から「ありがとう」と言ってもらえる仕事をしたときに、最も大きくなる。

ES（従業員満足）とCS（顧客満足）がスパイラルに向上していくような仕組みを作れば、結果として売上も利益も上がっていく。そういう仕組みを作って運営していくことこそ、自分が目指す経営だと横田さんは考えた。

「働く人の幸せ、お客様の満足を何より大切にされるのは、横田さんが人間を好きで好きでたまらないという人だからですか？」

と聞いてみた。横田社長の答えは意外なほど率直なものだった。

「いや、私はどちらかといえば人との付き合いが苦手な方でした。だが、人間の世の中で人間である社員たちが人間であるお客様の心をとらえねばならない。人間が好きでないとい今の経営はできない。だから、自分自身をそのように仕向けてきたのです」

事例2 イベントを開催する

年に数回、カーオリエンテーリングを企画し、お客様を招待している。

車で郊外に出かけ、1日自然の中で楽しむという内容で、最近では150人のお客様と田舎の廃校になった小学校に行き、工作教室を開いて竹トンボを作ったり、川でアメゴを釣り、田舎の食材を集めて料理を作ったり、クイズ大会を開いたりして楽しんだ。

お客様には、数千円の参加費を負担していただくが、毎回企画を発表したその日のうちに、定員に達してしまうほどの人気だ。企画運営はすべて営業担当のほか、サービス担当、支援担当などの数十人のプロジェクトが行う。ほとんど車の販売に関係のない内容だが、どうしたら楽しんでいただけるか、何ヶ月もかけて考えて企画をねり、当日はみんなでお世話に当たる。営業マンだけでなく、サービス担当、支援担当などのスタッフが、お客様をもてなすことでより親しくなり、会社とおお客様の結びつきを強めている。



全社員参画のプロジェクトチーム活動

当初はQCサークル活動を展開していた。しかし、サービス業では決まった時間に人が集まりにくい。

また、枝葉末節の小改善ではなく、もっと大きなテーマに取り組ませたかった。そこで、1986年から全社横断的なプロジェクト活動を展開することにした。

現在、次の8つのプロジェクトがある。

- ① ICDプロジェクト(全社員参画によるプロジェクトマネジメント会議)
- ② CRプロジェクト(発展的なお客様との関係を構築するための企画)
- ③ C2プロジェクト(潜在的なお客様を含めたあらゆるお客様との接点開発)
- ④ CS推進プロジェクト(お客様アンケート



ショールームの内部

の企画、運営、分析)

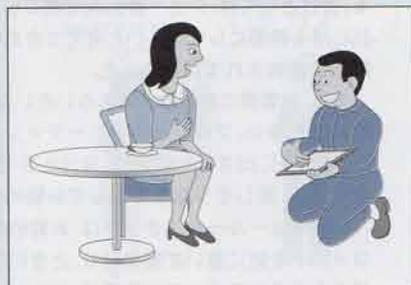
- ⑤ VCAプロジェクト(お客様とのコミュニケーション促進企画)
- ⑥ 情報開発プロジェクト(インターネットやイントラネットを利用した情報活用)
- ⑦ マナーアッププロジェクト(コンプライアンスの推進)
- ⑧ 営業サポートプロジェクト(支援部門による効果的な営業支援開発)

改善
改革
探訪記

事例3 お客様にサービス内容を報告する

サービスエンジニアが、お客様から「もっと安くして」と言われたことがあり、そんなときどう対応すべきかを話し合った。「安くして」と言われるのは提供したサービスの価格に納得できないという意味である。納得してもらうために必要なことは価格にふさわしい仕事をすることであり、それをお客様に理解していただくことである。

そこで、エンジニアたちは毎回整備の途中、もしくは作業後にショールームでお待ちのお客様のところへ足を運んで作業内容を報告することにした。お客様の車がどういう状態にあったか、どういう修理をしたかを報告し、あるいは整備をここでお任せいただくことのメリットを提案する。その対応をスムーズにするために取り組んでいるのが毎朝のロールプレイング。その後のお客様アンケートでは、サービスの価格を安く感じるというお客様が圧倒的に多くなった。



プロジェクト活動の具体的な内容は、別掲のいくつかの事例で紹介する通りである。

社員はどのプロジェクトにも自由に参加でき、100人余の社員が2～3のプロジェクトのメンバーとなっている。参加するメンバーはそのテーマについて考え、発言することが求められる。話し合いは全員が納得するまで続けられる。トップが一方向的に結論を出したり、多数決で決めるということはない。

そして、決めたことはみんなが行動に移し、その結果を振り返って、新たな問題がみつければ、またプロジェクトミーティングで話し合う。

指示命令がなくても、マニュアルがなくても、時には担当の範囲を超えて、みんながその場その場の状況に応じて最も適切な行動を取れるのは、そんな形で会社の意思決定に参画しているからである。

プロジェクトを通じて人が成長する

「考える」「発言する」「行動する」「反省する」の4つをこの会社では「成長の4原則」と呼んでいる。すなわち、プロジェクト活動は問題解決の場であると同時に、「成長の4原則」を通じた社員の教育の場なのだ。

新入社員たちはプロジェクトミーティングを通じて会社の意思決定の仕組みを学び、先輩社員たちは、会議の流れを方向付け、みんなの意見を集約し、合意を形成していくリーダーシップを自然と身につけてきている。

横田社長をはじめとする幹部は、当初はプロジェクトミーティングに参加していたが、社員だけで的確に問題解決が進むようになってからは、ほとんど参加しなくなった。そして、ミーティングを通じて多くのキーマンが育った。第1世代のキーマンの1人、人材情報開発

事例4 ショールームにお勧めの本を置く

ショールームでお待ちのお客様のために、図書や雑誌を置いている。その中に「マンガを置いてほしい」という要望があった。数百円のマンガ本でお客様に満足を提供できるなら安いものである。だが、それで問題が解決するだろうかということが議論になった。

問題の本質は、お客様が待つ時間を退屈だ、と感じていることにある。会社としては、ショールームで過ごしていただくひとときを、思い出に残る時間にしてほしいと考えてきたのだが、その価値がそのお客様には認知されていなかった。

では、お客様に感じ取ってもらいたいショールームの雰囲気とはどういうものか。プロジェクトミーティングで延々と意見が交わされた。半年後に出された結論は、自分たちでお客様のためにちょっと面白そうな、楽しそうな本を選んでお勧めしようというものだった。

いまショールームスタッフは、お勧めの本を探し、それについてのコメントを紙に書いて壁に貼り、ときには、お待ちになっているお客様のところにスタッフが数冊持っていき、「手にとってごらんになりませんか」とお勧めしている。



室の大原光泰さんによると、今は第2世代、第3世代のキーマンが育っているという。

「成長の4原則」を応用した人材育成手法が、社内のいろんな場面で展開されている。たとえば、営業部門やサービス部門ではお客様との対応能力を高めるために、しばしばロールプレイングが行われる。お客様役と営業担当、あるいはサービス担当役に分かれ、どうしたらお客様に納得いただける説明ができるかを実際にやってみる。周りの同僚がその対応にいろいろと注文をつける。

また、営業部門では営業ヒアリングという勉強会が行われ、選ばれた営業スタッフに1ヶ月の活動プロセスを綿密にレポートしてもらい、その改善について全部門のマネージャーが示唆を与える。それらのアドバイスに素直に耳を傾け、自分で自分を変えていける人でなければここではやっていけない。そういう厳しさがこの会社にはある。



人材情報開発室・大原光泰さん

最近、月1回程度のプロジェクトミーティングと並行して、各現場で日々の出来事を日誌に記録し、それによって朝礼の中で対応を協議する形が増えてきたと大原さんは言う。先輩社員から新入社員までが一緒になって意思決定していくという形は同じだが、それを日常に落とし込み、より現場に近いところで解決することでスピードアップを図る。問題解決の新しい方法が模索されている。

改善 改革 探訪記

事例5 採用面接

新卒者の採用面接には、1人につき最低でも30時間の面談時間を作っている。学生の多くは、業界や職種、労働条件についてかなりの知識と関心を持っているが、実際に働くということがどういうことなのか十分な理解ができていない。

そこで、何度も会社訪問に来てもらい、先輩たちの働く姿、仲間とのパートナーシップ、コミュニケーションなどをしっかりと研究できる機会を提供する。

その間、随時都合のつく社員が社内を案内し、学生たちの質問に答える。学生たちはこの中で自分の5年後、10年後を想像し、この風土の中で自分が力を発揮できるかどうかを見極める。途中で諦める人も少なくない。

この取り組みは年々発展して、地元大学でビジネス講座を開講したり、学校教員も含め小学生から大学生(ときに社会人)までを対象としたインターンシップを通じて、同社の仕事を体感してもらいながら「価値ある働き方」を考えてもらう機会を提供している。

