

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
共働・共育・共生社会を実現しよう

特定社労士・高齢者雇用AD 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 社員が誇れる会社にする

- ① 経営品質の目的は「良い会社」にすること
- ② 経営目的の第一は社員の幸せ
- ③ 良い会社をつくるためにはベンチマークが必要

2016年5月号(第158号)

「わが社の自慢は社員」

2013年に日本経営品質賞(※)を受賞した滋賀ダイハツ販売会社の後藤敬一社長の言葉です。同社は3度挑戦してついに栄冠を手にしたのです。

ダイハツ工業のお客様満足(CS)調査によると、滋賀ダイハツは全国順位で54社中43位(1998年)、翌年は52社中48位と下位に低迷していました。「なんとかしなければならぬ」と思っていたときに出会ったのが「経営品質」です。「経営品質が、私たちが目指す姿を示している」と感じた後藤社長は、2001年経営品質の勉強会に参加することを決め、役員、幹部から勉強を始めました。しかし日本経営品質賞受賞までの道のりは悪戦苦闘の連続でした。

今回は、「経営品質賞」に挑戦し、「良い会社にしよう」と奮闘している滋賀ダイハツ(後藤社長)から学んでいきたいと思えます。

※日本経営品質賞一顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続ける「卓越した経営の仕組み」を有する企業を表彰。日本生産性本部が創設した表彰制度。中小規模部門では「株式会社武蔵野」「株式会社ねぎしフードサービス」などが受賞

社員が誇れる会社にする

■ 経営品質の目的は「良い会社」にすること ■

経営品質の目的は、「良い会社」をつくることです。大きな会社をつくることでも儲かる会社をつくることでもありません。では「良い会社」とはどういう会社を言うのでしょうか。

滋賀ダイハツでは次の2点を上げています。

- ① 社会や地域の人々からなくてはならないと思ってもらえる会社にする。
- ② 社員が滋賀ダイハツで働くことを誇りに思える会社にする。

これを実現するために「経営品質」に挑戦したのです。

「経営品質」の基本理念は1. お客様本位、2. 独自能力、3. 社員重視、4. 社会との調和です。

滋賀ダイハツは、この4つの理念に沿って、経営方針を明らかにしています。

ここでは特に、「社員重視」として掲げた方針について紹介します。

- ① 月1回の上司面談やアンケートにより社員の満足度・不満足度を把握し、社員の意識向上をはかる。
- ② 優秀社員、永年勤続表彰、禁煙手当、安全運転手当、各種コンテスト表彰・報奨制度を充実する。
- ③ 小さな行いに感謝し合い、コミュニケーションを円滑にする。サンクスカードの活用。
- ④ 自分やチームで行ったことが、お客様や社会から認められる機会を数多くつくる。

お客様視点とあいまって「お客様や人を喜ばせることを実行しよう」と常々考え実行する社員が増えていくといいます。あるとき、遅刻してきた社員がいました。朝、出勤途中に動けない車を見つけたので、それを助けてきたそうです。会社の規則からすれば遅刻にはペナルティがあります。知らんふりして通り過ぎることが普通かもしれませんが、サービススタッフの彼は、ペナルティを考えずに助けたのです。

こんなことがあったときは、すぐさま社内のイントラネットやボイスメールでほめたたえています。

ちなみにこのとき彼が助けた方は、大変感激されて、その後車を買いに来られたということです。

■ 経営目的の第一は社員の幸せ ■

「私たちは滋賀ダイハツを取り巻く全てのお客様に愛され、喜ばれ、信頼される企業になるために、誠意と感謝の心でお客様に接し、熱意と努力で仕事にあたり、その結果として、お客様と私達、そして社会の永遠なる幸福を実現していく」

滋賀ダイハツは、この経営理念こそが自社の存在理由だと強調しています。

また、滋賀ダイハツは基本方針に「五幸」を掲げています。「五幸」とは、①社員の幸せ、②お客様の幸せ、③お取引店様の幸せ、④ダイハツグループの幸せ、⑤地域の人々の幸せ、です。以前は「社員の幸せ」は最後に掲げていました。しかし後藤社長はそれはおかしいと感じるようになり、一番目に掲げるようになったといいます。経営品質の教えから「社員は自社で幸せになってもらうのが大原則」と学んだからです。

社員の幸せ実現でもっとも大切なことは、社員が働くことで喜びややりがい、生きがいを感じることができる会社づくりです。そのために滋賀ダイハツが大事にしていることは「経営理念理解の徹底化」です。

その一例が「カフェプロジェクト」です。

【カフェプロジェクト】

経営品質賞表彰理由の中でも「中核的な価値創造システム」として積極的に評価されています。

「女性ユーザーが多い軽自動車の特徴に着目し、幅広い年代の女性顧客への接客サービスや店舗空間の居心地のよさを高める活動を担っている。女性スタッフが行う、女性目線でのサービス改善が好評価につながり、更に活動のやりがいや働く楽しさにつながっていく好循環をもたらしている」

「カフェプロジェクト」が目指しているものは「女性のお客様が一人でも安心してご来店いただけるお店づくり」です。メンバーは各店舗と本部から女性スタッフ1人ずつを選出し、2ヶ月に一度集まって話し合いをしています。また、女性スタッフだけでお客様情報誌を製作したり、ファミリー向けイベントを企画、運営したりして好評を得ています。

「カフェプロジェクト」は今や、同社のCSを牽引する存在になっています。

■ 良い会社をつくるためにはベンチマークが必要 ■

後藤社長は、他社をまねる(ベンチマークすること)の重要性も強調しています。「真似は私たちを向上させてくれるすばらしい方法です」「真似はドンドンやりましょう」「真似は実行してこそ本物になる」と。

【来店型営業—ショールームのカフェ化】

「来店型営業」をホンダカーズ中央神奈川から学んでいます。同社は顧客満足度日本一のディーラーとして有名で、2003年に日本経営品質賞を受賞しています。

後藤社長は同店を訪問して非常に驚いたといいます。店内には自動車を展示せず、自社の自動車のポスターも貼ってなかったからです。その代わりに絵画を飾るなどしてゆっくりすごせる「くつろぎの空間」がつくられていました。後藤社長はこれをすぐさま取り入れました。全拠点の「ショールームのカフェ化」です。これに伴い、お客様宅を1軒1軒訪ねる訪問営業ではなく、お客様に店舗までご来店いただく「来店型営業」に変えていきました。

ホンダカーズ中央神奈川からは、「お出迎え、お見送り 100%」「店舗演出コンテスト」「サービスアンケート」も学び実行しています。

【カフェ de 車検】

滋賀ダイハツのお客様の70%が女性です。「代車には乗りたくない」(チャイルドシートを付け替えるのが大変など)というお客様のニーズがありました。そこで学んだのがトヨタカローラ徳島の「30分車検」です。これだとお店で待っていただいている間に車検を済ませることができます。

先方をお願いして、徹底的にベンチマークを行いました。取ってきたDVDを何度も見て動線を考え、工具を準備し、手順書を作って練習し、最初はモデル店で実施し、全店でできるようにしました。

「カフェでくつろいでいる間に車検ができます」

「カフェ de 車検」は大好評のようです。

滋賀ダイハツは、「良い会社をつくる」ために、メーカーダイハツのブランド力に甘えるのではなく、独自のブランド力を磨き続けているのです。