

# 食品安全確保への実践的社員教育

有限会社星加 取締役 落 亨  
NPO HACCP 実践研究会 副会長  
元株式会社愛知ヤクルト工場代表取締役

## < 6 顧客満足をベースにした社員教育 >

方針管理活動における工場年度方針として、工場長として顧客満足意識のレベル向上を目指し、「社員のモラルアップ」をテーマに掲げた。このテーマに関して各課がそれぞれ工夫を凝らし取り組んだが、その中でも特筆すべき成果を上げた業務課の取り組んだ活動の経過と、この活動により課員が素晴らしい意識改革に挑戦し、顧客満足に関するモラルアップを達成して、課員が「人材」から「人財」へ大化けした人材育成過程を紹介したい。

工場方針管理年度テーマとして「製品品質に対して絶対的信頼を勝ち取る」を掲げた。品質管理活動の神髄は「相手の立場になって考える」ことである。食品企業にとっての品質管理の基本は、相手の立場に立った「食の安全確保」と「製品に対する信頼」である。食は人の命を預かるものであるから、食品製造に従事する者は、常に消費される人々の健康に留意し、それを達成するために生産に対処すべきである。

そこで、モノ造りに関与する者は、常に「相手の立場になって考える」という考え方に基づき、我々の製造する「製品」を食して頂けるお客様方への顧客満足意識レベルを上げるために、方針管理活動テーマとして「製品品質に対して絶対的信頼を勝ち取る」を掲げた。

それを達成する手段の一つとして「社員のモラルアップで、あの工場の製品なら！と お客様に信頼して頂く」を具体的行動目標に設定した。-

この工場方針に基づき、業務課では「資材搬入して頂く運転手の方々に対して、感動的顧客満足度「レベル6」(表一1)を達成する」をテーマとして1年間活動することとなった。

業務の方針管理テーマと目的・目標ならびに活動の具体的内容は以下のとおりである。

### 1. ○○年度業務課方針管理テーマ

～資材搬入トラック運転手の方々から、感動的顧客満足度”レベル6”の評価を頂く～

2. 目標:期末の来年3月までに20名の運転手の方々の一人以上から”レベル6”を頂く

3. モラルアップで、「製品」ひいては「会社」への信頼をさらに高め、「絶対的信頼」を勝ち取ること

### 4. 活動の具体的内容

- 1)一般道に駐車していた時間外到着運搬トラックの工場内待機場所の設定
- 2)就業開始前に活動メンバーによる自主的受け入れ開始(待機時間短縮)
- 3)資材倉庫のレイアウト変更による受け入れ作業の迅速化(時間短縮)

#### 4)大きな声での挨拶の励行、おしぼり、飲み物提供

このような形で毎月テーマを決め改善を進めた。

その結果、運転手の方々からの評価(アンケート)は感動的顧客満足度レベル”4”つまり「そこまでやるの! やってくれるの!」をもらえるようになったが、目標としたレベル”6”をもらえるのは難しい雰囲気、このレベルに到達するのに次に打つ手が見当たらない状況であった。

#### 東京ディズニーランド(TDL)の事例に学び、顧客満足に対する考え方の変化

業務課長との毎月の方針管理活動報告、検討会で5か月も経つと課長自体が行き詰まりを感じていた、しかし、私と業務課長の二人の討論の中から、我々は「自分たちの立場を中心に考えて行動していないか」「これだけやってあげているのにと考えていないか」、という反省の言葉が出てきて、今一度顧客満足について考え直すことにした。

そこで、大満足度指標の提案者である「小田島弘先生」の話から、顧客満足に関する「ザ・リッツ・カールトン」「東京ディズニーランド」「ノードストローム」に関する本を参考に勉強し、これらの中から相手の立場になって考えるという究極の事例を知ることができた。

その究極の顧客満足の事例とは、**東京ディズニーランドにおける「お約束のお子様ランチ」の話**である。この話は種々の本で紹介されているが、我々のお客様に対する意識を大きく変えてくれた事例であるのであえて概要を紹介したい。

#### 東京ディズニーランド「お約束のお子様ランチ」

ある日、若い夫婦が TDL のレストランに入り、カップル席へ案内され、お子様ランチを二つ注文した。ところが TDL には「お子様ランチは9歳まで」という決まりがあるため、対応したキャストは丁寧に頭を下げ「お客様、大変申し訳ありませんが、お子様ランチは大人の方が召し上がるには少なすぎるので、お子様限定となっております」と別のメニューを促したところ、女性の方がガッカリされたので、キャストは何か特別な理由があるとみて、「お子様ランチはどなたが召しあがるのですか?」と思い切って尋ねてみた。

すると女性が話し始めた、「私たちには子供がいたのですが、誕生日を迎える前に病気で亡くなったのです。生前病気が治ったら3人で TDL に行ってお子様ランチを食べようねと約束していたのですが、約束を果たせなかったのです。実は今日は子供の一周忌なので子供の供養のため、その約束を果たそうと思って TDL にきたのです」と。

それを聞いたキャストは「かしこまりました。お子様ランチ2つですね。それでは恐れ入りますが、お席をファミリー席へ移動して頂けますか」と二人に深々と頭を下げ案内し、二人の間に子供用の椅子を準備すると「お子様はどうぞこちらに」と、まるでそこに子供がいるかのように導き、しばらくしてお子様ランチを3つ持ってきた。子供用の椅子の前に三つ目のお子様ランチを置いて「こちらは TDL からのサービスです。ご家族でごゆっくりお楽しみください」と言った。

この一連の対応にご夫婦はとても感激され、後日 TDL へお礼の手紙が着いた。

「我々夫婦はお子様ランチを食べながら涙が止まりませんでした。私たちはまるで娘が生きているように家族のだんらんを味わうことができました。キャストの心遣いに感謝し、さらに TDL の社風に感動いたしました」と書いてあった。

TDL には「お子様ランチは9歳まで」というルールがあるが、TDL の顧客満足に対する考え方で「すごい」ところは、「本当にそれがお客様のためだったら、そのルールを曲げてもよい」というルールがあることである。

業務課においてはこの事例を基にフリーディスカッションをした。この討論中に感動のあまり涙するメンバーもいた。このミーティングの後、今まで次の対策案が出ずに行き詰まり、悩んでいた業務課のメンバーの顧客満足に対する考え方が大きく変化し、より深く相手の立場に立って考えられるようになった。

### 活動結果に”ついに満足度「6」“を獲得

その後、壁に突き当たっていた活動に変化が見られ、業務課長が10月度の方針管理活動報告に工場長室に入ってきて、工場長「やっと満足度”6”をもらうことが出来ました」と満面笑顔で報告してくれた。私は驚いて「何があったのか!」「何をしたのか?」と思いながら報告を聞いた。

その内容は、神戸から静岡まで東名高速道路を經由して資材を届けてくださっている運転手の方からの評価である。いつも通り、時間より早く資材を受け入れ、おしぼりと飲み物の提供、伝票確認、処理という一連の作業終了後、帰りがけの運転手の方に対して担当社員が「チョット待ってください」と言って、事務所から脚立を持ってきて車のサイドミラー、フロントガラスを丁寧に、ピカピカに拭きあげて「ハイ終わりました、今日のご苦労様でした」頭を下げた。すると運転手の方がビックリして「何でそこまでやってくれるの?」と言われたので、その社員は「いやー、今日は縁あって雨の中、我々の会社へ資材をお届けしてもらいました。天気は良くなったといっても、見たところサイドミラー、フロントガラスが汚れていましたので、帰られる道中見通しが悪く運転に支障が出ると考え、運転が楽に出来て安全に帰っていただきたいと思い、拭かせてもらいました」と話したところ、この運転手の方が涙を流さんばかりに感動されて、**大満足度”6”**をもらうことが出来たという。

後日談で、この運転手の方は帰社途中の高速道路のサービスエリアで休憩時に同僚の運転手の方々にこの体験したことを感動の気持ちで話されたようだ。この話を聞いた別の会社の運転手の方が資材搬入されたときに、業務課長に「御社はすごい会社だね、話を聞いて感動したよ、私も資材運んでくるのが楽しみになったよ!」と話してくれたと課長から報告があった。

この話は直ぐ、工場の全体集会で紹介した。顧客満足の気持ちは相手の立場に立って、素直に行動することである。その結果、金をかけた PR 活動より本物の広報活動であり会社へ

の評価は素晴らしく高いものとなり、さらにそこから製品への信頼が高くなること、ぜひ全員でこの業務課の活動を評価し、会社の風土にしようと訴えた。

人は心が素直になり、相手の立場になって考えられれば、ここまでの行動ができるのだと感動した。この事例から、目的と目標を明確にし、それを理解して真剣に取り組み、妥協せず、本気で悩み・苦しむことで顧客満足の本質へたどり着けること。組織を預かる課長の使命感、責任感の強さが部下を育て、強い組織にすることを再認識した。

このグループは社員教育の最終目標である「人材」から「人財」へ大きく成長した事例である。今ではこのグループの行動が前向きに行動しようと考えていた社員の琴線に触れ、工場全体の前向き社風形成に大きく貢献している。

以上6回シリーズ

- 1回目 「実践的社員教育が必須な理由」
- 2回目 「よい社員が良い会社を作る」
- 3回目 「社員のモラルアップこそ品質管理・衛生管理の基本」
- 4回目 「相手の立場になって考える前向き集団の育成」
- 5回目 「ルール厳守の風土作りと問題意識醸成」
- 6回目 「顧客満足をベースにした社員教育」

として現場で実践（工場長、子会社社長）してきて、社員の皆が人財へと成長した過程を工場運営、会社運営の視点から紹介してきました。それぞれ皆様の役割の中で少しでも参考になれば幸いです。

**実践することです**、そうすれば修正点、改善点が具体的に見えてきます。さらにそれにチャレンジすることで目的を達成することが出来ると信じています。レベル“6”の達成を夢に描いて！！ 頑張ろう！！

表一1 感動的顧客満足度

<「喜び」と「感動」を定量化した目標値>

	レベル	表現語	お客様の気持ち	評点	満足度
当たり前	1	感じた	まあそうだな	100	普通
	2	感心	なかなかやるね	120	リピート化
驚きと興奮	3	感服	凄いね	140	顧客化（ファン）
	4	感激	そこまでやるの	160	虜化（シンパ）
喜びと	5	感動	参った	180	永久顧客化
感動	6	感涙	涙が出た	200	永久顧客

出典「顧客大満足」小田島弘 日本規格協会