

真実の瞬間 SAS(スカンジナビア航空)のサービス戦略はなぜ成功したか (SAS)

(著)ヤン・カールソン(SAS グループ最高経営責任者)

\*私=ヤン・カールソン

○真実の瞬間—最前線の従業員の 15 秒間の接客態度が、企業の成功を左右する。その 15 秒間を“真実の瞬間”という。

・私たちはこれまで、航空機やメンテナンス施設、営業所、業務システムなどの集積が、SAS そのものなのだと考えてきた。しかし、顧客に SAS についての感想を求めた場合、はたして彼らは航空機とか営業所の建物、あるいは資本運営のことなどについて語るだろうか。旅客はきっと、SAS の従業員が自分たちにどう接したかという点を取り上げるはずだ。SAS を形成しているのは旅客機とかの有形資産の集積ではない。もっと重要なのは、顧客に直接接する最前線の従業員が提供するサービスの質だ。

・1986 年、1000 万人の旅客が、それぞれほぼ 5 人の SAS の従業員に接した。1 回の応接時間が、平均 15 秒だった。したがって、1 回 15 秒で、1 年間に 5000 万回、顧客の脳裏に SAS の印象が刻みつけられたことになる。その 5000 万回の“真実の瞬間”が、結局 SAS の成功を左右する。その瞬間こそ私たちが、SAS が最良の選択だったと顧客に納得させなければならないときだ。

・真に自分たちの会社を、顧客の個々のニーズに応える企業にするつもりなら、現場からかけ離れた部署で作られた規則所や指示書に頼ってはならない。15 秒の真実の瞬間に SAS を代表している航空券係、客室乗務員、荷物係といった最前線の従業員に、アイデア、決定、対策を実施する責任を委ねることが必要だ。もし、問題が起こるたびに最前線の従業員が上層部の意向を確かめていたら、貴重な 15 秒間が無駄になり、顧客を増やすせっかくの機会を失ってしまう。

・その方法は従来の企業形態を逆転させるが、私はその逆転が必要だと考えている。従来の企業機構は、ピラミッド状で、頂点と何層かの中間部、市場に接する底辺から成っている。そしてピラミッドの最下部に現場従業員がいる。その従業員たちは、毎日客と接し、会社の最前線の業務に最もよく通じているがその人々はたいていしょっちゅう直面する個々の問題を処理する権限を持っていない。

・欧米の経済は“サービス”経済へと変わりつつある。私たちは、顧客本位の時代を迎えて、歴史的な岐路に立っている。また、今日の経済では企業のコースを決めるのは顧客であって、製品や技術ではない。したがって企業が生き残るためには従来とは異なる機構が必要になる。

・顧客本位の企業では、社員の役割分担が根本的に違っている。機構は分権的で、これまで企業ピラミッドの底辺で命令に従っていた従業員に、責任が委ねられる。つまり、伝統的な階層的企業構造が、横割りの機構に変わり始めているのだ。

・顧客本位の企業になるには、最前線の従業員が様々な面で変わらなければならない。しかし、そうした変革を率先して促すのは、経営者の役割だ。従業員が自身をもって職責を引き受け、手際良く任務を遂行できるような環境をつくることに意を注ぐ、真のリーダーになることが経営者の責任となる。経営者は従業員とのコミュニケーションを密にして、自社のビジョンを伝え、そのビジョン実現のために従業員が何を必要としているかに耳を傾けなければならない。成功するためには、経営者はビジョンをもった戦略家、情報提供者、教師でなければならない。

また、最前線の従業員には、顧客一人一人のニーズと問題に対応する権限を与えることが必要である。最前線の従業員を適正に訓練し、顧客のニーズに迅速に、親切に対応する権限を与える。そのように責任を再分配すれば、企業は“真実の瞬間”を最大限に活かすことができ、満足した顧客の数が増え、重要な市場での優位性が確保される。

○スカンジナビア航空の再建—まず私たちは「頻繁に飛行機を利用するビジネス旅行者にとって世界最高の航空会社にする」という目標を設定した。

・1981年、私は2年連続の赤字にあえいでいる最中のSASの社長に就任した。就任当初、私たちは自ら“不況時に多くの航空会社がやるように、飛行機を売って目先の利潤を追うことはせず市場最高のサービスを提供して、停滞気味の市場占有率を高め収支を黒字にもっていく”という1つの条件を課した。まず、経営環境と自社の実態を明確に把握しなければならない。つまり、目標を設定し、その達成方法を確立することが必要だったのだ。そこで新しい経営戦略の策定が急務となった。

・私たちの望みは、当時のようなゼロ成長市場(1970年代のオイル・ショックが災いして旅客も貨物ともに市場が停滞してしまった)でもSASを収益性の高い企業にすることだった。そのために「頻繁に旅行するビジネスマンにとって世界最高の航空会社」という評判をとることにした。私たちは時を選ばずして旅行しなければならない、ビジネスマンを市場で唯一の安定した客層とみなしていた。そのビジネス市場は、特別な要望を持っているがその要望に応えるサービスを提供すれば、SASに引きつけることができるはずだと考えた。

・新しい計画はすべて1981年秋に実施されることとなった。夏にはまだ完全に総合されなかった計画が驚くほど容易に全体計画としてまとまった。経営陣のビジョンが明確だっただけでなく全社員がそのビジョンを把握しその線に沿うように率先して計画をまとめたからだ。組織的な手続きがなくても従業員の識見と経験が計画策定に要する時間の短縮に大いに役立った。再建戦略がもたらした最も意義深い成果は従業員の意識の変化だった。サービス本位の企業に変身して増収を図るという宣言がSASの根本的な社風変革の発端になった。従来、経営幹部の職務は投資や管理、運営に限られていた。サービスは企業機構の末端の従業員が担当する分野で副次的業務だったが、いまや役員室からチェックイン・カウンターまで全社を挙げてサービス向上に取り組んでいる。

・SASが抱えている問題の1つはエコノミークラスでも割引運賃の利用客が多すぎることだった。しかし、もっと多くのビジネス旅行者に普通運賃エコノミークラスを利用してもらうだけでかなり収支が改善されることが分かった。そこでヨーロッパ路線のファーストクラスを廃止してエコノミークラス普通運賃でかなりサービスを改善した“ユーロクラス”を設けた。割引運賃は存続させたがビジネス旅行者に的を絞ったので当初その利用促進は図らなかった。ユーロクラスの充実したサービスを広告していよいよその実施にとりかかった。まず、ユーロクラスと他のクラスの違いを際立たせた。機内に移動式仕切りを設置してユーロクラスと他のクラスの座席を分離した。ターミナルには、電話とテレックスを備えた快適なユーロクラス専用ラウンジを新設。ビジネスクラス利用の顧客に別のチェックイン・カウンターを設け座り心地の良い座席と上等な食事を提供した。サービス面でも格差をつけた。ツーリストクラスで10分かかるチェックイン手続きをユーロクラスの場合、6分以内に短縮した。ビジネス旅行者が、最後に搭乗して、最初に降機できるようにした。また、ミールサービスも優先的で飲み物と新聞、雑誌は無料で提供した。

・成果が現れるのにさほど時間はかからなかった。初年度2500万ドル、2年目に4000万ドル、3年目に5000万ドルの増益を達成するのが私たちの収益目標だった。ところが驚いたことに初年度実績が、約8000万ドルの収益増となった当時の市場が不況のどん底で他の国際航空会社の赤字総額が20億に達していたにも関わらずだ。市場は停滞していたが私たちは、3年間で普通運賃利用客を23%、割引運賃乗客を7%増やしている。1985、86年のSASの利用客増加率は市場全体の増加率を上回った。

・しかし私たちにとって利潤が最も重要な経営目標ではなかった。もっとコストを削減すれば8000万ドル以上の増益が可能だったかもしれない。だがそれは短期的な再建策でしかなかったろう。乗客を満足させたり、従業員の意欲や市場占有率を高めることは不可能だったはずだ。重要なのは、市場と顧客、従業員に投資して、新しい水準の収益性を達成したことだ。8000万ドルの増益だけでなく、それに何百万人も満足した顧客と二万人の意欲に満ちた従業員を加えたものが初年度の純益だったといえる。つまり、私たちは、SASの将来に不可欠な資産と人的資源をともに確保したのだ。

○業績の評価—顧客主導型企业では、顧客にとって必要な業務に、いかに努力が傾注されているかが業績評価の基準になる

・SASの社長になって私は貨物部門の再検討を手掛けた。それまで航空会社は最大限の効率と収益性を確保するために旅客に貨物を満載するよう努力し、SASの貨物部門も貨物輸送量によってその実績を評価していたが、私たちは貨物輸送量という顧客のニーズとはまるで無関係な“役員室”目標を異準に業績を評価するのは誤りだと気付いた。事実、顧客が最も気にしているのは、委託した荷物が正確かつ迅速に仕向け地に着くかどうかであるので私たちは戦略を見直して、最高の信頼性を誇る航空会社になることを目標として設定した。

・貨物部門の担当者の報告によると貨物輸送遅延率がきわめて低かったが私たちは貨物の輸送状況をテストした。100個の小荷物がヨーロッパの各地に送られたが翌日目的地に着くはずの小荷物が4日後に到着したのだ。私たちの確実性は最低だった。私たちは迅速正確な貨物配送を保証しておきながら書類上の荷物量と実際量が一致しているかどうかばかりを気にし、配送日は無視していた。荷物が予定より4日遅れて到着しても書類には遅延と記録されていなかった。業務実績を確実性の面から評価するように方針を変え、適正な業績評価方法が必要なのは明らかだった。

・私たちは、貨物部門に新しい業績評価法を設定するように要請した。彼らは、主として貨物サービスの正確さを評価する、クオリーカーゴ・システムを案出した。配送期日は守られたか。貨物は所定の便に搭載されたか。貨物搭載機到着から貨物引き渡し準備完了までの所要時間は、といった項目を重点的にチェックする評価法である。いざ実施してみると従業員は建設的に反応した。クオリーカーゴ・システムを施行してから80%の貨物が予定通り到着するようになった。現在は92%に達している。

・しかし、確実性と迅速性が大幅に改善されたのは、そうした具体的措置の成果ではなくむしろ貨物部門のスタッフが、顧客にとって何が重要かということを改めて認識したためだといえる。新しい戦略と業績評価には財務情報も付与されているので従業員全員が多く業務決定がどのような財務上の結果をもたらすのか、明確に把握することができる。その結果、従業員が収益性の高い業務に専念することが可能になった。

・現在、貨物部門の従業員のだれもが確実な運送業務の重要性だけでなく、顧客は確実な貨物配送を期待して運賃を払っているから重要なのだということも、確実性の内容も、正確に理解している点である。電話対応、託送予約受付、託送品受領、書類添付・発送、仕向け地での受領、現物書類照合、引渡し準備、貨物到着通知といった業務が貨物運送の最優先項目であるのは明らかだ。こうした認識が貨物部門の日常業務に大きな影響を与えた。従業員は上司の指示を待たずに自発的に業務を遂行している。また活力とやる気を取り戻し、仕事に対する責任感を新たにした。適正な作業基準と業績評価法が設定されたことで従業員の仕事もさらにやりやすくなっている。

○意思の疎通—従業員の意欲を高め、秘めた活力を解放するうえで最も大事なものは、情報伝達、説得、激励、つまりコミュニケーションである。

・1981年 SAS の組織改革に先立って、私たちは2万人の社員に『果敢に挑戦しよう』というタイトルのついたA5判の赤い表紙の小冊子を配布した。やがて社員たちが“小さな赤い本”と呼ぶようになったその小冊子は、私たちの総合的ビジョンと戦略、さらに具体的にいえば、従業員に対する私たちの期待を全社員に伝達する手段だった。各ページには言葉が大きな活字で数語、それに飛行機が笑ったり、しかめっ面をしたり、急降下しながら両翼で目を覆っているマンガのような絵が添えられているだけだった。

・しかし単純ではあったがその小冊子は、社内でのコミュニケーション手段として有効だった。古い階層的機構を廃止した以上、私たちは新しい仕事のやり方を従業員に“命令”するわけにはいかなかった。命令する代わりに、会社のビジョンを伝え、そのビジョンを達成する責任が従業員に課せられていることを納得させなければならなかった。小冊子の絵とわずかな言葉がそのために大いに役立った。

・従業員の意欲を高め、秘めた活力を解放した事例の多くは、実は情報伝達、説得、激励、つまり意思疎通の事例である。分権化された、顧客主導型企業の優れたリーダーはコミュニケーションに最も多くの時間を費やす。リーダーは、全社員をひとつの目標を目指して結束させるために、社員との意思疎通を図り、会社の新しい活動とサービスを周知させるために顧客に情報を伝達しなければならない。

・私は SAS の社長に就任したその日から、社員との意思の疎通を最優先事項とした。事実私は、最初の1年間、自分の勤務時間のきっちり半分を、現場での従業員との対話に充てた。従業員が3人集まると決まってヤン・カールソンが現れて彼らと話し始める、といううわさが社内に広まったほどだ。それが責務を遂行し、熱意と誠意が偽りでないことを示す私の流儀だった。

・経営者が命令を下す、階層的機構の企業では、そうした命令の意味を理解するのは従業員の責任である。経営者は正確に命令を伝えさえすれば事足りる。しかし、SASのようにリーダーが何千人という意思決定者に戦略を伝え、その意思決定者がさらに総合戦略を個別の事態に適用する場合は、それだけでは十分とはいえない。単に指示を与えるだけでなく、各従業員がその指示を正確に理解し、吸収したことを確認しなければならない。そのためには逆の発想が必要になる。つまり、受け手が最も容易に理解できるような言葉を選んで、指示を与えるということだ。そうならば当然、ビジネス・リーダーは単純明快な言葉を使わざるを得ない。“わかりやすすぎる”という言葉はない。従業員の誤解を招く危険を冒すよりは、誰が聞いてもよくわかる言葉で自分の考えを伝えた方がよい。赤い表紙の小冊子がよい例である。

・以前の私たちの広告は「スウェーデン人に世界を」といった文案の、あいまいで特色のないものだった。そのような広告を記憶している人は少ないし、その意図を理解する人はさらに少ない。そこでユーロクラスを導入するとき、私たちは「列に並ぶ必要はありません」とか、「お好みの席をご自由に」「ビジネス旅行者の新しいラウンジ」「エコノミークラス・チケットでほとんどファーストクラス」といったコピーを採用した。それは抽象的な誇大広告とはかけ離れた、航空旅行者が航空会社を選ぶ目安になる実際的な情報だった。私たちは、マーケティング予算を1セントも増やしていなかった。むしろ私たちはわかりやすいメッセージを顧客に伝えるために、効率的に投資を行っていた。