

人づくり・場づくり・ブランドづくり

～新しい時代のワークプレイスの役割～

ブランド入門

ブランドとは、お客様をちょっと幸せにすること。私はそう考えている。

お客様が幸せになると、どうなるか。次は、作り手・売り手である企業の社員がうれしくなる。お客様がありがとうと言って、喜んでいるのを見てうれしくなる。一番ストレートなうれしさである。

そしてもう一つ、多少業績があがってくるから、社員の实入りも良くなる。これもうれしさの一つで、社員持ち株制度がある企業なら株価が上がって更にうれしいことになる。

強いブランドをつくった経営者たちはほぼ共通して、一番最初にお客様が幸せかどうかを心配する。次に、ウチの社員が幸せに仕事をしているかどうか心配する。

経営者自身と株主の幸せは最後に来る。お客様がうれしいということは企業の経済的なプラスにつながる。つまり収益が上がり、配当も上がり、経営者も株主も幸せになる。

今、多分、日本のほとんどの大企業はこの逆をいっているのではないか。

フィール・ベター

2003年の12月に、ほぼ1週間、カリフォルニアのディズニー本社に行ってきた。ウォルト・ディズニーの薫陶を受けた社員の方々から貴重な話を聞かせていただいた。

ディズニーは生前に、二つ、すごく重要なことを言い続けていた。

一つは、「私たちはゲストをちょっとだけいい気分にするためここにいる」。お客様を昨日よりちょっとだけ

フィール・ベターにする。そのためにディズニーという会社があると言っている。

もう一つ、「お客様を好きになりなさい」とディズニーは言っている。ディズニーの社員はお客様を本当に好きな人だけじゃなきゃ駄目だ、と。

そしてこうも言っている。

週に二回、ディズニーランドに行きなさい、そして一緒に並んでアトラクションを待ちなさい、お客さんの中に入ってランチを食べなさい、と。そうして、お客さんが幸せになっているか、うれしい顔をしているのか確認して、うれしなそうだったらなぜうれしくないのかを考え、次のアクションを起こしなさい、と。ディズニーというブランドには、そういう社風ができていく。

顧客を第一に思う

ブランドづくりは、ブランドを経営するということである。多分、企業という概念よりもブランドという概念の方が広いのではないだろうか。

企業の経営者は、自社の建物の中、法的な境界の中については全部コントロールできるものだと思っている。そのかわり、一步外に出たら、顧客のことが分からない。調査データや部下からの営業成績の報告、そういう数字でしかお客様を把握できていない。この人たちのメンタリティーは何かというと、自分の会社の企業価値が上がるかどうかである。それをすごく重視する。ブランドの経営者はそうではない。営業成績とか金額換算したものが先に来るのではなく、世界中で我々の商品を使ってくれているお客様が本当にうれ

片平 秀貴

丸の内ブランドフォーラム 代表

しさを感じているのか、それを心配している。

ブランドを経営する人々は、自分たちが幸せになることは大したことではないと思っている。はじめにありきは、お客様が喜んでくれているかどうかで、その喜ぶ姿を見て、うれしさを感じるのがブランドの経営者たちである。

94年ぐらいからブランドの研究をはじめて、海外のブランド経営者に会い始めたのが96年。かれこれ30社以上の方々にお会いしたが、みんな、お客様を一番大事だと考えている。

そして、会社に何うと、日本にしてもアメリカにしてもイギリスにしても、いい会社には二つ、共通していることがある。

一つは挨拶。工場であろうとオフィスであろうと、どこの誰が何の用で来たのか分からないのに、例外なく「おはようございます」と気持ちのいい挨拶がかえってくる。

もう一つは、ブランドづくりとはあまり関係ないかもしれないが、トイレがきれい、すごくきれい。

そして、働いている人々に仏頂面の人はいない。みんないい顔をしている。働いていて気持ちのいいオフィスであ



ることは容易に察しがつく。

実はブランドづくりというのは人間づくりにほかならない。

顧客、つまり相手が幸せになるのを見て幸せを感じるメンタリティー。そういうメンタリティーを持つ人々がどんどん増えていく場をどうつくっていくか。それがブランドづくりであり、人づくりなのである。

ブランドは脳細胞の深い皺

ブランドという概念はどこにあるのか。それはお客様の頭の中にある。

一人一人の顧客の頭の中に、たとえばこのブランドの生クリームでなければ嫌だとか、この企業はほかとは違う新しいソリューションを提案してくれるとか、そういうものが定着したときブランドという概念が生まれる。

名前の付いたカプセルが、脳の短期記憶という場所から長期記憶という新たな番地をもらい、倉庫のスペースをいただく。そのとき、ブランドが出来上がる。

一人一人の長期記憶の領域には色々な名前や概念が入っていて非常に込み合っている。だから、どんな小さなカプセルでも、新たにその場所に入り込むのは大変なことである。

ブランドづくりにおいて長期記憶に残るカプセルは必要条件だが、それだけでは十分ではない。ブランドにはその底に流れる哲学、そして「おもてなし」が求められるからだ。

なぜ、おもてなしなのか。哲学ばかり語ると、ワンウェイの一方通行で、時によってはつらいものがある。おもてなしとは、「自分がされたら幸せか」を問うことである。ブランドの経営者は、程よい感じで自分たちがうれしくなれることを自問自答している。

病院経営というブランドづくり

今、医療の分野がすごく熱くなってきている。一部の人が、医療の原点に帰ろうということによって新しい動きがはじまっている。患者さんが幸せになる、その笑顔、その家族の笑顔を見て、自分たちがうれしくなる。そういう思いで医療に取り組む人々が着実に増えてきている。

高知県に高知医療センターという新しい病院がこの3月にオープンする。リーダーとしてその準備をされてきた瀬戸山先生から話を伺う機会があったが、彼の話は私が今日話しているブランドづくりそのものである。

患者さん第一に物事を考え、病院経営者は夢を持たなきゃいかんと瀬戸山先生は言う。入院したからといって患者さんにも病院での生活、”病院ライフスタイル“というものがあるはずだと述べている。

入院すると、いかに均一的な、プレーなライフスタイルを強いられることか。それはどこの病院も大差ない。

実はそうじゃないんだという話を瀬戸山先生から聞き、とても驚いた。

どういう試みをやろうとしているのか、一つだけ紹介すると、患者さんの化粧室がある。

お見舞いのお客さんが来るから化粧室したい。しかし、だだっ広い、何にもない洗面所で化粧するのは何となく嫌だ。そこで、彼は洒落た化粧室をつくり、隣りを気にしないで化粧できるよう、衝立を設けたのである。

いかに患者さんの困っていることを自分の痛みとして感じられるか。ブランドづくりと同じで、それに尽きるのではないか。

ついでに言えば、食事がまたすごい。メニューから食事を選べるだけでなく、食べる時間も患者が選べるのである。

病院の化粧室に隣りとの仕切りをつける——。象徴的に言うと、こういうことを気がついたらすぐにできるかどうか。それがブランドづくりの大きな一歩になる。

その奥には、自分よりも先に、まず相手が幸せになること。そのうれしさを実感できる人間をどれだけ多く育てられるか。そういう人間の集まりでないと、ブランドはつくれないのではないだろうか。

そのためには、理念を確認する場、空間は、普通の合理的で使いやすさだけのスペースではなく、色々な仕掛けができていないと駄目であろう。