

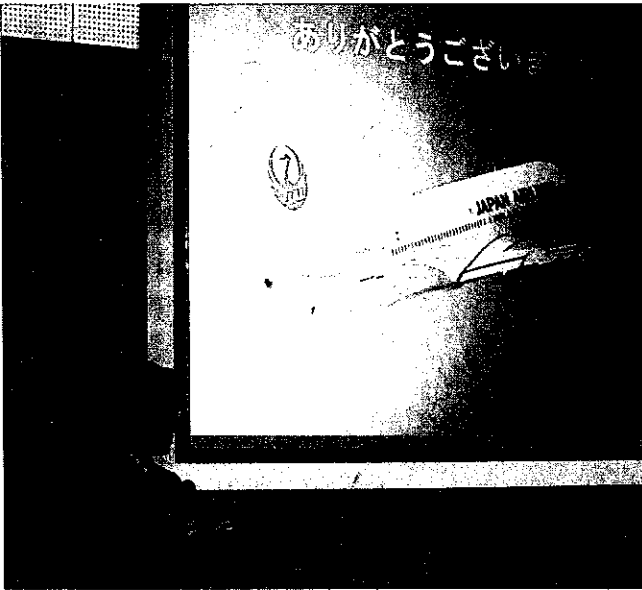
お客様から一番愛されるエアライン グループを目指して

「感謝」を社内のキーワードに再生を

日本航空株式会社

顧客マーケティング本部
顧客戦略部 推進グループ長

浅香浩司 氏



平成24年10月18日に実施した「住宅産業CS大会」では、日本航空株式会社顧客マーケティング本部顧客戦略部の浅香推進グループ長をお招きし、「顧客！顧客！顧客！～JAL CS向上への取組みについて～」と題した特別講演を行った。JALが再生に向けて、どのようにお客様と向き合ったのかを多くの事例をご紹介頂きながら講演頂き、満員の会場の参加者から高い評価を得た。

経営破綻から
再建に向けての取組み

日本航空の浅香でございます。始めに、2010年1月に弊社は経営破綻を致しまして、このたび最後の再生のチャンス頂きましたことを改めて御礼申し上げます。

2010年1月、経営破綻を起し、債権放棄も含めて多大なるご迷惑をおかけ致しました。

経営破綻によりお客さま離れが進み、JALのブランドも大きく毀損しました。現場で「だからJALは……」とか、本当に厳しいお叱りを沢山受けました。ある調査結果による

とブランド力を示す数値が16%という結果もございます。

経営破綻以降、私どもが行った取り組みは大きく2つであり、構造改革と意識改革を推進してまいりました。

部門別採算制度を導入してコスト意識を高めていき、利益が出る仕組み作り行うとともにJALグループの企業理念「JALフィロソフィ」を制定し、社員の意識改革に取り組みで参りました。

このJALフィロソフィは2部40項目に分かれております。ここに書かれていることはごく当たり前のこととすけれども、すべてやることは難しい、奥の深いものだと思っております。

このJALフィロソフィは職場内の朝礼や週礼、部門横断的なフィロソフィ教育などさまざまな機会に学ぶ場を作っています。私自身、自分の判断に迷ったときには、このJALフィロソフィに戻ることを心がけています。

JAL再建に向けてのソーシャルメディアへの挑戦

経営破綻によりブランドが毀損し、お客さま離れが進んだのと同様に、社外からは社員の顔が見えない、官

僚的などのコメントをたくさんいただきました。

新生JALとして新たに再生していくために、お客さま・社会との双方のコミュニケーションが必要であるとの意識から弊社では、Facebookを2011年4月に開設

しました。2011年1月にプロジェクトチームを立ち上げたのですが、導入までの道のりは決してたやすいものでなく、社内のさまざまなネガティブな意見に対して、あきらめずに強い意志を持って取り組みました。

先ほどJALのコマーシャルを見ていただきましたが、私どもJALグループは、社会の皆さまに対してのお約束、全社員の決意として、2011年4月1日より新しいロゴマークを採用いたしました。

新しい鶴丸はお客さまの視点にたち、お客さまがお望みになるサービスをご提供し続けていくために、日本の文化が育んできた「おもてなしの心」を、末永く守っていかねばならないものと考えています。

また、私たちは、他社がまだ足を踏み入れてない野に立ち、日本の空を自ら切り拓くという、挑戦・開拓の歴史を重ねてきました。

JALグループ全社員が創業当時の精神に立ち返り、これまで培った

「おもてなしの心」を守りつつ、未知の領域に足を踏み出して果敢に挑戦していく決意として、新しいロゴを設定いたしました。

CS向上に向けた取り組み

弊社のCSの取り組みについて、その一部をご紹介させていただきます。はじめにCSについての弊社のとらえ方についてご説明させていただきます。

弊社は企業理念において「全社員の物心両面の幸福を追求し、お客さまに最高のサービスを提供します」企業価値を高め社会の進歩発展に貢献します」と謳っております。

ここで言う最高のサービスとは具体的に、お客さまに世界一の安全性、定時性、快適性、利便性を提供することであり、顧客満足業界No.1を中期経営目標の一つとしております。

お客さまに最高のサービスを提供し、嗜好性を高めて、収益を上げて、社会に貢献していく。このような大きな理念から、CSについては考えております。

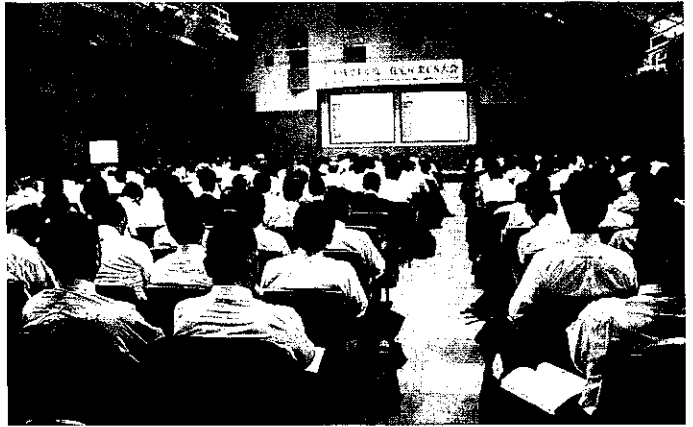
一般的にお客さまや消費者は、利用前の期待があつて、そして実際に商品を購入したりサービスを利用して、払った対価に基づいて総合的な

顧客満足が形成されるといわれています。

そして、総合的な顧客満足をもとに、人に勧めたり（口コミ）、再利用（ロイヤリティ）が高まるとされています。この顧客満足と口コミやロイヤリティを我々は社内では結果指標と呼んでおります。我々が逆にやらなければいけないものは、お客さまの期待をどうやって上げていくのか、品質をどうやって高めていくのか、価格とのバランスをどう取っていくのかです。

すなわち事前期待と知覚品質、知





運営しており、2010年度には破綻の影響もあり6万5000件の声を頂戴しました。

次にお客さまの声をこちらから直接頂戴する仕組みとして、さまざまなアンケートがございます。社内調査によると不満や苦情があり、それを誰かに伝えたことがなかった方は誰かに伝えた方よりも多いことがわかりました。従いまして、「ご意見・ご要望デスク」にいただく声は氷山の一角であり、積極的にお客さまの声を取りに行くことが大切であり、さまざまなアンケートを実施しております。

その中の一例をご紹介しますと、アンケートの一つにDailyバリュースコアというものがございます。これはまさに日次のご利用アンケートであり、この声は毎日全役員にも配信し、より鮮度の高いお客さまの声を社内にも共有する取り組みを行っております。

三つ目はサービスフロントからの声です。サービスフロントでは日々お客さまとの接客を通じてたくさんのお声を頂戴しています。このようなサービスフロントの声を吸い上げるために、各種のレポートや改善提案などの取り組みも行っております。

お客さまから頂戴する声は、弊社では大きく三つに分けて考えております。まずは、直接お客さまよりいただく声であり、「ご意見・ご要望デスク」にて頂戴しております。この「ご意見・ご要望デスク」は約50名体制で

いた、小耳にはさんだようなお客さまの「つぶやき」を吸い上げる為に、社内サイトに構築し気軽に投稿してもらおうという取り組みも始めております。

社内のCS活動

社内ではさまざまなCS活動に取り組んでおりますが、ここではボトムアップ活動について二つご紹介させていただきます。

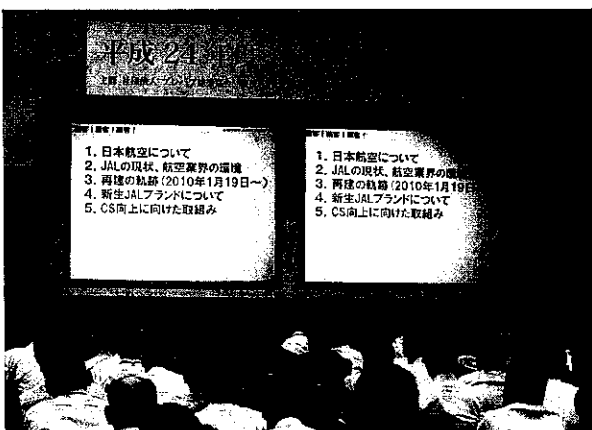
一つはCLM活動です。CLMはCommunication Leader Meetingの略で、2006年度から始めております。職種、性別、役職が異なる社員が全国から集まって、社員自身が主にコミュニケーションに関する職場の問題・課題について徹底的に議論し、自分たちで解決できる施策を考え実行する。そのプロセスによって自らが自己成長したり、人的なネットワークを作ったりする取り組みです。

2010年度では、「仲間と仲間」「部門と部門」、「本社と現場」、そして「お客さまとJAL」という大きな4つのカテゴリーに分かれて活動いたしました。このようなボトムアップの活動は今年度も続けております。

もう1点は「Thanksカード」

という取り組みです。専門性の高い職種の集まりだからこそ出来てしまう部門の壁や、社員の閉塞感をどうやって打破していくのかという一つのツールとして、「褒め合い讚え合う」職場風土を醸成し、信頼関係を築き、コミュニケーションの向上に繋げることを目的として、2006年4月に導入いたしました。

「褒めると思った人が自由に相手に届ける」ということで、あえて特別なルールを作らないというルールを作りました。また、「もらったうれしい」「集めて楽しい」をキャッチフレーズに、トレーディングカードのように、色々なデザインを順





次投入しました。

また、社内の「やらされ感」を払しょくするために、社内の正式な文書を発信せず、口コミだけで順次活動を広めていきました。破綻等によりオーダー数に波があるのですが、2009年度には実に20万枚ものオーダーがありました。

カードの記載部分には、社員から「もらってうれしかった仲間からの言葉」を広く収集し、最終的には「あなたを誇りに思います」「すばらしい対応ありがとう」「ご協力に感謝」という三つの言葉に収斂致しました。この取り組みでは褒める人を褒めてあげたいという考えがあります。

なぜなら、褒める人は周りの人たちを見てくれている証拠だからです。

このThanksカードの取り組みは、今年度も継続して全国に広まっています。取組みを今年も実施しております。

以上でございます。本当に今も感謝という言葉が社内の中のキーワードとなつて、日々業務をさせて頂いております。ご清聴ありがとうございます。