

インハウス業務にも 「お客様目線」を 部内の意識改革に取り組む



渡邊 浩良さん

JTB総合研究所

コンサルティング事業部 コンサルティング第二部

Hiroyoshi Watanabe

2009年ツーリズムマーケティング研究所（現・JTB総合研究所）入社、官公庁などの受託業務を担当。2012年よりコンサルティング事業部 コンサルティング第二部 主任研究員。共栄大学非常勤講師（2011年～）、東京国際大学国際関係学部兼任講師も務める。

取組の概要

JTB総合研究所は、観光振興やツーリズムに関する調査・研究、コンサルティング、観光教育等を行うコンサルティングファーム。2009年、その前身のツーリズムマーケティング研究所に新卒第一号として入社した渡邊浩良さんは、主に官公庁の受託業務を担当し、入社1年目から営業、研究員業務、そしてクロージングまで全て一人でこなさなければならぬ厳しい環境の中で育つ。

2012年の社名変更後は、コンサルティング第二部に所属。同部は、これまで渡邊氏が経験してきたような営業活動を伴う受託業務とは一線を画し、JTB本体の調査研究を取り扱う、いわばインハウス主体の部署である。もともと第一線で顧客と直接してきた渡邊さんが第二部に異動して感じたことは、インハウス業務ゆえの「甘さ」だった。

業務がルーティンになりがちなインハウスの仕事を続けていると「お客様目線」が欠如し、同業他社と差がついていくことに危機感を抱いた渡邊さんは、たとえインハウスの仕事であっても、対外的な視点を持って仕事に取り組んでいくべきと主張し、2014年から部内意識改革のための指導や研修を始める。その対象者は、部下や後輩だけでなく、年上のJTBからの出向者も含まれる部内横断的なものだ。

取組は現在も進行中だが、資料のアウトプットの変化や顧客とのコミュニケーションが円滑になるなど、徐々に手ごたえを感じているという。



取組のきっかけ

1 取組に着手しようと思った きっかけは何だったのですか？

一番のきっかけは、それまでお客様向けの仕事をしていたところから、インハウスの業務をすることになったことです。率直に「こうしたアウトプットで満足していて良いものなのか」と疑問を感じたのです。

一つひとつの仕事の水準を大事にするようになったのは、ある受託業務でお客様に怒られた経験がベースになっています。それは私の入社3年目のことで、ある自治体の海外へのインバウンド施策に関するプロジェクトを担ったときでした。営業的には、数年間にわたって仕掛けてきた案件で、コンペで大手コンサルを抑えて初めて受注できた案件でした。

私たちは、もともと旅行業界には精通していますから、調査をして統計的にまとめるという業務は得意だったのですが、調査結果を踏まえて「今後どうすればいい」「何をしなければいけない」といった施策の提案や、外資コンサルのようなビジュアル重視の資料はうまくつくれなかったのです。すると、お客様から「こういう資料は成果として我々の求めている物ではない」と厳しく指摘されてしまったのです。このお客様は、私たちに任せられた仕事は「調査」ではなく「事業」だという捉え方でした。つまり、調査結果をもとに時系列で何をすべきか、具体的にストーリーに沿ったロジックを立てて、それに基づいた事業提案が欲しいのだということ。それは、これまで我々が経験したことのない仕事で、そのニーズに応えるのには相当苦労しましたが、「今まで通りではいけない」という意識改革につながりました。

この経験があったから、インハウスの業務を基

本とする今の部署に異動したときに、違和感を抱き、意識改革のための取組を始めることになりました。

2 日頃から会社や社会の現状や未来について 問題意識を持っていたのですか？

第二部に異動してまず感じたのは、お客様に提出する資料や報告書について、内部で検証したり厳しく指摘したり、いわば「怒る」人がいないということ。私のこれまでの経験からすると、怒る人がいない職場というのはある意味「気持ち悪い」状態です。ですから、自分が怒る人になろうと思ったのです。私が入社した2009年当時は、報告書のグラフの色ひとつに対して細かく指摘する人もいましたし、議事録を人前で読まされて2週間くらい書き直しをさせられたり、あるいはお客様からはOKが出ていても認めてくれないような厳しい上司や先輩が多くいました。そういった文化が薄くなっていることに危機感や問題意識を感じました。

3 人任せにせず「自分ごと」と受け止めて 取組を始めた理由はなぜですか？

私は今の部署でも受注案件を手掛けているから分かるのですが、インハウスの仕事ばかりやっていると「甘さ」に気づかない人が多いからです。それならば、分かっている自分が率先して取り組む必要があるなど。現場では常に異業種参入の脅威や、他社の台頭を肌で感じますから、このままでは弊社に発注する理由がなくなってしまうぞと危機感を抱いたのです。

4 物事を「自分ごと」として受け止め
行動を起こすようになったのは
何による影響だと思えますか？

資料のレベルアップを図る取組を始めた頃に、JTBの役職者に対して私一人でプレゼンする機会があったのですが、そういった場でも頑張るって良い資料をつくるチャレンジをしてみると、役職上位者の資料を見る目が変わってきたのです。期待以上の物を見せられてそれを評価していただいたという手ごたえがあったので、レベルアップをすれば必ず報われると考えました。また、こうした取組は自分だけが頑張っても限界がありますから、周囲の人も変えて、組織として取り組まなくてはと思いました。

5 過去にも物事を「自分ごと」と受け止めて
行動を起こした経験はありましたか？

学生のときなどは、意識的に「自分ごと」として行動を起こしたという記憶はあまりないですね。人に誘われやすいタイプで、人の間に入って調整



をする「コーディネーター」なのかもしれません。

仕事の案件単位であれば、自分ごとを意識した経験はいくつかあります。中でも印象深い仕事は、奄美大島、喜界島、徳之島、与論島、沖永良部島という奄美群島全体を観光振興という軸で結ぶプロジェクトのときです。この仕事では、住民の方たちとの会議やワークショップのために、それぞれの島を巡る必要があつて、60回くらい現地に伺いましたが、その仕切りや段取りをすべて任されたのです。上司に「お前がとった仕事なんだから、お前が全部仕切れ」と言われていたので、若いから尻込みするといった思いは全くなく、まさに自分ごととして取り組みました。この仕事で難しかったのは、人間関係の構築と、自分をプロとしていかに信頼してもらうかでした。それぞれ島によって思惑があるし、抱えている課題や言いたいことも違うので、同じアジェンダを作ってもうまくいきません。各島の方たちに連携して動いてもらうためには、私が「ハブ」にならないといけないのですが、そのために島の方々の懐に飛び込んで膝を突き合わせて話をしたり、お酒に付き合ったり、根回しをしたりと奔走しました。結果的に、島の皆様と正面切って意見交換できる関係を築くことができ、プロジェクトもうまくいきました。

6 ご両親はどのようなお仕事を
されていたのですか？

父は勤め人で林業の技術系コンサルタントをしています。50歳を過ぎてからでも技術士の資格を取ったり、土日に仕事をしたりしている父の姿をよく見ていました。今は私自身もコンサルタントですが、仕事でアウトプットや結果を残さなければならないという姿勢は、少しは影響を受けているかもしれません。

母は、銀行のパートをしていました。

7 当初のアイデアと最終的な実現の形はどの程度近いものですか？ アイデアが磨かれていく際にポイントとなったのは何でしたか？

社内外にかかわらず良いメンバーがそろって、工数や予算を超えても良い物を作ろうと皆の気持ち一つになれば、アイデアは実現するし、予想以上の結果が出せます。

逆にメンバーの気持ちが離れてしまうとうまくいかない。工数や予算だけで割り切って分業みたいになってしまい、下手をすると責任の押し付け合いが始まることもあります。そうすると「お客様に良い物を」という視点はどこかに行ってしまいますね。もちろん、プロジェクトマネジャーの役割が大切ですが、自分がチームで仕事をするときは、いかにそうならずに率先して巻き込めるか、メンバーが全員同じ絵を描きながら仕事ができるかといったところを最重要視します。

アイデアが磨かれていく際にポイントになるのは「悪いものは悪い」ときちんと言うことでしょうか。結果が出ないとき「頑張ったから仕方がない」と言い訳をしてしまうことも多いのですが、良し悪しについてしっかりと言い合える関係づくりをしておくことも大切だと思います。



周囲の巻き込み

8 関係者から協力を得るにあたり工夫したことや大事にしたことはありますか？

普段あまり接していない人から急に頼みごとをされても優先順位は下がってしまいます。損得勘定と言ってしまうえばそれまでですが、やはり普段からよく接している人であれば「貸し借り」の関係

が必ずありますから、いざというときは頼りになります。ですから、人から協力を得るためには、普段からのコミュニケーションを大切にして「頼まれやすい人」になることだと思います。私はなるべく社内を歩き回っていろいろな人と話をするようにしているのですが、これはいざというときに協力が得られるようにという思いもあります。でもそうして常に「人脈のメンテ」をしておけば、たとえすぐに必要のないことでも、ゆくゆくは自分に返ってくるものではないでしょうか。

9 取組の過程で関係者と意見がぶつかったときには、何に心掛け、どう対処しましたか？

意見がぶつかっても、きちんと話せばたいいてい相手は分かってくれるものだと思います。ゴールへのプロセスが違ったり、方法が違ったりというのはよくあることなので、素直にきちんとぶつかれば、きちんと返ってくるものです。性善説にしたがって相手を信頼するということですね。そうではなく、上司を通すとか回りくどく迂回してしまうと、あまりいい結果にはならないと思います。

タイミングも重要ですね。相手が熱くなっているようなときには冷めてから言うようにするとか、自分も熱くなって反論のメールを送るときは、その案件と関係のない第三者に見てもらってから送るとか、そういう配慮はしています。

10 各協力者の強みややる気を引き出すために留意した点は何ですか？

まず自分のパッションを示して、自ら動かないとなかなか理解や協力は得られないと思います。自分はひとつも動かないのに「やってね」っていうのはかなり調子のいい話ですよ。初めて仕事

する人の場合は、特にそうだと思います。また、人があまりやりたがらない面倒な仕事をあえて受けるようにすれば、周囲からの信頼を得られると思います。

実現までのプロセス

11 実現までのプロセスでの失敗や苦労したことはどんなことですか？それをどう乗り越えましたか？

自分が旗を振って、何度言っても周りがなかなかついて来てくれないときでしょうか。そういうときは外部の人を使うことによって気づかせるようにしています。同じ環境で仕事をしていると、私に対しては「また怒っているよ」といった雰囲気になってしまうのですが、外から言ってもらえると気づきが全然違うのです。先日、知り合いの外部講師に依頼して資料作成の研修をしたのですが、他社の事例を交えて「こういうところがポイントです」と彼の口から言ってもらえると、私がいくら言ってもなかなか気づいてくれなかったことでも、すぐに反応してくれました。

12 難局に直面しても気持ちを維持できた理由、モチベーション維持のための工夫はありますか？

自分で意識して変わろうとしたことや努力したことによって、周囲の反応が目に見えて変わっていく様子に触れられることがモチベーションになります。例えば、先ほど話した島の仕事では、お客様の反応が徐々に変わっていくことが原動力になりました。前回駄目だったところを変えようと努力した結果として、お客さんが会議資料を見ると

きの目や、こちらの話を聞くときの顔つきが変わっていったのです。こちらが若いので向こうも不安がっていたのが段々と「君に任せるよ」と変化していきました。そういう変化の手ごたえが気持ちの維持につながります。

13 活動が尻すぼみにならず、長期的な取組として続いていくために工夫したことはありますか？

いまの取組自体がまだ途上ですが、持続させる工夫としては、中だけではなく外を見るようにしています。例えば、資料づくりでいうとライバルがどんな物をつくっているのか、常にウォッチしています。そうした過程ではなるべく客観的に見て、「負けは負け」と素直に認めることが大切だと思います。

14 取組を実現させたことで自分や周囲への変化はありましたか？

私がチェックするときは、一つひとつ厳しくやっているのですが、その成果として部署の若手が作成する資料のアウトプットが変わったり、質問してくる内容が変わったりということは感じています。また、私とのやりとりで身につけたことによって、コミュニケーション能力も高まりお客様と担当者の距離が縮まったとも感じています。

自身のあり方

15 仕事をする上で大切にしている価値観や考え方はありますか？

「お客様ファースト」という意味でも、自分の仕事や提供している成果品は、受注額にきちんと見

合ったものであるのか、自分がどれだけの価値を持った人間なのか…そういう労働と対価の関係については、客観的に見ようとしています。インハウスの仕事ばかりしていると、社内での順位付けだけに甘んじてしまいますし、自分の社会的価値のようなものは忘れてしまいがちです。会社の名刺を持っていないときに、社外で自分がどの辺の立ち位置でどの程度通用するものなのか、つまり自分や自分の仕事にどのくらいの価値があるものなのかを常に気にすることによって、長期的な気づきが得られるのではないのでしょうか。

あとは、手を抜かないことです。依頼された仕事ならばたとえ受注額が低くても、持っているもの全て出して良いものを仕上げるということを意識しています。

16 仕事人生を通じて実現させたい
長期的な目標やキャリア展望は
ありますか？

大学のときから世界遺産に興味があったので観光の仕事に就きました。今は経営やマーケティングといったビジネスよりの仕事をしていますけれども、ゆくゆくは途上国のビジネスサイトの開発や保護ができればいいなと漠然と考えています。今の仕事は、実はあまり興味がなかった分野なのですが、この分野に関わるようになって学んだことも大きいので、ここで頑張って、ゆくゆくは本来やりたい途上国のツーリズムにアウトプットで返せればいいと思います。

17 自分の強みと弱みは何だと思えますか？
活動にはどう影響しましたか？

強みは、誰とでもしゃべれるということ。先ほど人の間に立って調整役をするコーディネー

ターと言いましたが、上司に対しても部下に対しても、あるいは同僚に対しても、うまくコミュニケーションをとって言いたいことを言えるタイプです。

弱みはいろいろありますが、言いたいことは言えても、配慮し過ぎるところがあって、ごりごりと強く出られないときがあること。周囲を気にするあまりに「自分はこうしたい」となかなか言い切れないのです。自分の色を出せないまま「折れて」しまうことがあるのが弱みでしょうか。

 **組織・上位者のあり方**

18 取組を実現させるうえで、
会社の風土や、上司・上位者のあり方は
どう影響しましたか？

業務面では、一つひとつ自分で考えてチャレンジしてやっていくうちに、当時の上司は全く怒らなくなりました。一年目などは厳しく言われた部分もありましたが、仕事の中身については、口出しされませんでした。今の私の研修や指導の取組についても、年齢に関係なくやらせてくれるところがあると思います。

