

香川大学大学院地域マネジメント研究科

Case Study Paper Series

ISSN1881-3224

NO. 17

「株式会社クラッシー

—— “顧客を真ん中 “で知識創造——」

塚田 修

2013年8月

E-mail: tsukada@gsm.kagawa-u.ac.jp

Graduate School of Management,

Kagawa University

2-1, Saiwai-cho, Takamatsu, Kagawa 760-8523, Japan

<http://www.gsm.kagawa-u.ac.jp/>

1. 会社概要
2. 設立の経緯
3. 社会的背景
4. 歴史と発展
 - 4-1 関西進出（芦屋、大阪）
 - 4-2 東京進出
 - 4-3 名古屋進出
5. 理念、ミッション、モットー
6. 戦略と戦術
7. 人事教育制度
8. 組織と仕組み
 - 8-1 業務組織
 - 8-2 会議体
 - 8-3 ITシステム
9. 商品ラインアップと価格設定
10. ISO9001取得とシステム化
11. 知識創造の方法
 - 11-1 顧客からの問い合わせから契約のプロセス化
 - 11-2 「価値観」調査で顧客が中心化
 - 11-3 毎日2つの報告書を全員が書くことで見える化
 - 11-4 理念を深く、深く考察することであるべき姿化
 - 11-5 バックサイトによる会社方針の各部門化
 - 11-6 イベントの企画のプロセス化
 - 11-7 日記から「暮らし人」の実態を知財化
 - 11-8 想い共有化による知識創造の活性化
 - 11-9 IT活用による知識の共有化

12. 戦略的ポジショニングの分析

13. 今後の方向

このケーススタディは株式会社クラッシー代表取締役 植田貴世子氏の協力により実現した。忙しい仕事の合間を縫ってインタビューに応じて頂いたことに心より御礼申し上げます。夢を語り夢に近づくそのエネルギーに敬意を表します。

第一回インタビュー：2013年2月25日13:00-15:00（訪問）

第二回インタビュー：2013年3月22日14:00-16:00（訪問）

第三回インタビュー：2013年4月23日13:00-15:00（訪問）

第四回インタビュー：2013年5月27日14:00-16:30（訪問）

第五回インタビュー：2013年6月14日13:30-16:00（訪問）

第六回インタビュー：2013年7月18日14:30-15:30（電話）

第七回インタビュー：2013年7月26日13:00-15:00（訪問）

1. 会社概要

株式会社クラッシー（以後クラッシーまたは Classy と書く）は、徳島市で1986年3月に英語と保育を一体化した保育サービス事業者として誕生し、お母様方の「育児と家事と仕事」の負担軽減と、幸せな暮らし作りのサポーターとして家事サービスを提供している。2011年3月期の実績では売上高はクラッシー本体で8億5000万円（グループ全体で10億）、従業員53名、サービススタッフ数6000（登録数）の業界大手である。ポジショニングとしては、上質なサービスを求める富裕層などを中心顧客として、家事サービス業界において唯一、“家事”対応能力を「知財」としての観点でとらえ、「生活者・暮らし満足・暮らしの需要・暮らしのサービス」などに関するノウハウ化・システム化を図り、高齢化社会に備えるユニークな会社である。

2. 設立の経緯

（株）クラッシー代表取締役 植田貴世子（以後植田と書く）は27年前、世情を眺めて感じた率直な疑問を出発点に31歳で挑戦の一步をふみだした。起業決意の背景に「外的要因」として外国で仕事をした経験がある。1977年に大学を卒業した後、翻訳・通訳会社勤務を経て、縁あって渡米し、4年間アメリカの企業で働いた。当時のアメリカでは1980年代後半は大学での起業教育も活発で、大企業をリストラされた人たちは相次いで起業し、多彩な業態の企業が誕生していたという。そうした状況下で、植田は多様な価値観と起業マインドを知らず知らずのうちに学び取っていた。

帰国した植田は自分が起業家の家庭で育ったという「内的要因」も重なり、起業で自己実現を果たす決意をした。植田の父は、「四国化工機」という食品パッケージ、充てん機などの製造機械の会社を創業した。子供のころから父の背中越しに見ていて、ゼロからビジネスを形にしていく営みが非常に魅力的と感じていたという。起業家として世間を見ると率直な疑問がわいてきた。政治も経済も人々が幸せになるためのはずが、政治家は権力を持つこと、企業は利益の追求にばかり力を注ぎ、本来の目的を忘れていた。その手段が目的化し、政治家や企業の理屈が優先して、生活者、お客様の理屈が二の次になっていることがわかった。「私はお客様の理屈を優先して、お客様が真ん中にあるビジネスを展開しよう」と決意し、現在もこの気持ちが会社の理念として生き続けている。

植田が起業した1986年は丁度男女雇用均等法が施工された年であった。次第に女性の社会進出が活発になってきていたが、こうした動きに社会の仕組みがついてきていないと感じていた。子供を持つ女性が男性と同じ土俵で仕事をするためにはそれなりの環境整備が必要と考えた。1986年3月徳島市に英語と保育を一体化し「Stella English Academy & Kinder Care」を創業。個人には施設保育や在宅保育を提供しつつ、徳島県内の企業に「企業内託児所」設置を提案したが相手にされなかった。その当時は女性が家庭と仕事を両立できる環境ではなく、経済至上主義、利益優先、効率優先といった男性中心

の「男へん」の価値観が幅を利かせていた。それは工業化社会の価値観でもあった。保育サービスをベースとして、生活の視点で事業の幅を広げようとして1997年家事代行・介護サービスを手がける「クラッシー」を立ち上げ、2003年は地域密着型企业から一歩踏み出し、三大都市圏への展開に着手した。さらに「ステラ」と「クラッシー」を2005年に統合し、生活総合支援企業へと進化させたのが「株式会社クラッシー」である。社名の「クラッシー」は英語の「Classy」に由来し「品格」とか「気品」という意味。なぜこの名前を付けたかという、お客様宅に入らせていただくことから始まるこのサービスは、信用・信頼が商品そのもの。しかしながら、その信用・信頼は、一朝一夕では得られるものではなく、一定の時間を要するため、まずは人としての「品格」を有する者が対応することで、サービスの第一歩であるご自宅に上がることが許されるのだと考えたからとのことである。

3. 社会的背景

日本の労働力人口（労働力人口は、15歳以上の人口に労働参加率を掛けたものとして計算される）は1960年代の後半に5000万人を超え、98年に6793万人となった後は減少し始めていたが、2006年には6657万人となり前年より7万人増加した。男女別に見ると、男性は前年と比較して3万人減少、女性は9万人もの増加が記録された。変動パターンを年率ベースで見ると、60～80年には年率1.3%で増加したが、80年代には1.1%、90年代に入ると0.8%となり、増加ペースが鈍化している。これは主として長期的出生低下に加え、若年層での労働参加率の低下による影響と考えられる。さらに、バブル経済の崩壊やリストラの影響で労働需要が減少し98年以降連続的に減少傾向にあったが、近年の景気回復や女性の職場進出によって、05年、06年と増加傾向を示している。労働力の中での就業者数（失業者を除いた数）も増加し、産業別構成が変化している。50年には50%近くの人が第1次産業に就業していたが、06年ではわずか4.3%まで低下、75年以降、就業者の半数以上が第3次産業に従事している。第2次産業は75年の34.1%をピークに近年減少傾向にある。これら就業者の平均年齢は確実に上昇し、その上昇ぶりが産業間で著しい相違を見せている。産業全体では、73年から06年で34.9歳から41.0歳へ6.1歳も上昇、鉱業が全期間を通じて最も高くなっており、製造業においても労働力の高齢化が急速に進行している。また、06年には労働力人口の中の完全失業者数は275万人、失業率は4.1%で、前年に比べ失業者数は14万人の減少、失業率も0.3ポイント低下。年齢別で見ると15～24歳が最も高く、次いで25～34歳となっている。特に、男性の15～24歳は8.8%と高く、次いで25～34歳が5.2%となっている。（小川直宏 日本大学教授、一部修正）

上記の状況を踏まえこれまで様々な改善施策が歴代の政府により推進されているが少子高齢化社会の傾向は益々顕著である。それにも拘わらず、日本においては欧米諸国と異なり「移民」の受け入れに積極的でない。この環境下では女性の活用が当面考えられる労働人口増加のカギとなる。確かに、欧米諸国と比べ女性の社会進出は大きく停滞している。

これらの状況から植田は、「今後、時間不足の若年層、こころのゆとり不足の中高年層、気力体力不足の高年齢者層が確実に増加し、不足・不安・不穩の時代に求められる”安心”のサービスの需要が増加する」と考えた。

4. その後の発展段階

4-1 関西進出（芦屋、大阪）

1997年に設立した Classy Inc. は、2003年に植田の出身でもある関西圏における家事サービスの先駆けである「クラッシーコンシェルジュ芦屋」を開設。運営は（株）クラッシー・ファミリーコンシェルジュ関西で2010年には関西電力グループのホームセキュリティ企業である（株）関電セキュリティ・オブ・ソサイエティとの合弁事業となり、業容を広げている。

4-2 東京進出

2006年6月首都圏進出を果たし、「クラッシーコンシェルジュ Tokyo」を開設した。（組織的には（株）クラッシーに属している）

4-3 名古屋進出

2007年8月には（株）キャッスル・ファミリーコンシェルジュ名古屋（現《株》クラッシー・ファミリーコンシェルジュ名古屋）を設立し、三大都市圏での事業展開を果たした。

5. 理念モットー

ミッション：男女の社会活動継続のための環境整備

モットー：心やわらかに 仕事しなやかに

ポリシー：違いをむしろ新しい価値として

サービス ポリシー：私たちはお客様が「安心」に裏付けられた快適な日常活動（豊かな日常）を送れることを願い、心をこめてそのお手伝いをいたします

いかなる時もお客様が真ん中なのでこちらが決めた定型のサービスをお客様に押し付けることは出来ないと考える。保育サービスも、その日の子供たちの表情を見て保育のプログラムを変える事もある。こうした一人ひとりのお客様と向き合うきめ細かい保育サービ

スが評価され、保護者が次第に安心して子供を任せるようになった。

心の豊かさを求める時代には、女性のしなやかな感性が力を発揮する。経済至上主義から生活至上主義へ、利益優先からお客様の喜び優先へ、効率優先から効能優先へ、画一性から多様性を実現し、工業化社会の忘れ物たる「生活価値の大切さ」を再認識する。

家事代行の仕事でも、真ん中にいるのはお客様。だからお客様の「マイ・ルール」、別の言葉でいえば「家風」（各家庭の持つ価値観）を最大限に尊重する。例えば、家庭用品のリモコンの置き場所、タオルのたたみ方、料理の内容に応じた食器の選定、調味料の並べ方、御味噌汁の味付け、洗濯物のシャツのたたみ方、などのお客様の生活習慣をくずさないように心配りする。

お客様と一緒にサービスを紡ぐ、きめ細かさが特徴なので私たちの仕事は非効率と植田はいう。スケールメリットを生かして利益を高めることが出来ない。お客様の喜びこそが、クラッシーの仕事の目的であり「利益」であるという。

人と人との交わりが希薄になっていく無縁社会で孤独や孤立が招く社会問題が深刻化している。そんな中、日本社会に「生活総合支援」というビジネスを通して、かつてのような「ほっこり」した温かさを取り戻したい。現代型互惠社会を実現する。

共稼ぎ、核家族化の中で、掃除・洗濯・料理などの手伝いを知らずに育つ子供が少なくない。手伝いを通じて家族の中における自らの役割を認識し、“生きる力”を身につけるのが大切。0～2歳児を対象とした少人数制の家庭的保育サービスと家族のためのコンシェルジュサービスを一体化した「おうちde保育ステラ桜新町園」（以下、ステラ桜新町園）を昨年4月2日から本格スタート。

この理念をどのように全社員に伝播、浸透しているかとの質問に対し、植田は徹底した「共感」・「想いの共有」を挙げた。社内のすべてのメールは必ず社長に写し（CCまたはBCC）を入れることを社内ルールとして徹底している。これらの膨大なメールに植田は必ず目を通し、課題があるときは直ちにコメントを入れ送信するという。これは大変な作業量になると考えられるが創業者である社長が直接、つまり中間媒体を介さずに理念を伝えるやり方がもっとも効果的な方法である。特に発展中の中堅企業の場合、このような一見泥臭いやり方が適度な緊張感と大きなインパクトを与えている。

6. 戦略と戦術

クラッシーでは今後の戦略と戦術を以下のように考えている。

<戦略>：

- 現業拡販： 四国・関西・名古屋・関東の4営業エリアの営業管理・企画・販促の好連携により、営業の効率化をはかり、少ない人力でより高い効果を上げるための知恵と工夫と努力が必要。

- 営業強化：
 - ・ Web Marketing を強化し、HP の集客ツール化はもとより、web 上での多様なチャネルを活用して、Classy を発信する。(今日の売り上げ)
 - ・ 地域営業の精度を上げるべく、手法の確立を目指すため、経緯・成果の分析を緻密に行う。(明日の売り上げ)
 - ・ 一般法人営業に積極的に取り組み、拡販のチャンスを広げる。(今日の売り上げ、明日の売り上げ)
 - ・ 生活総合支援サービスの拡販の有効策を、おうち de 保育の展開、FCD (Family Concierge Desk の略。マンションや大型モール内などに設置された地域びとの暮らしの困った承り所) での展開と定め、数値目標を立て、形にする。
 - ・ エエ暮らし研究会を軸に、クライアントとのつながりを強め、業界への発言力・影響力を高める。
- 情報・知財・相談力の商品化を拡販
 - ・ 現業から得るあらゆる情報をデータベース化し、web による発信、電話による営業を通じて Classy の情報・知財の販売を実践する。(今日の売り上げ)
 - ・ 暮らし塾 (B 2 C) やエエ暮らし研究会 (B 2 B) など、生活価値復権! 21 世紀型互惠社会再現のための B 2 C, B 2 B に向けた地道な啓蒙活動を行い、生活総合支援サービス市場を創造する。(将来の売り上げ)

注) B 2 C とは Business to Customer で事業者から最終顧客へのビジネスという意味、B 2 B とは Business to Business の略で事業者から事業者へのビジネス。

<戦術> :

- ・ 数値で仕事を考える
- ・ 人財力
- ・ PDCA サイクルの定着
- ・ 売り上げ規模でなく利益確保重視
- ・ 処理力より解決力
- ・ 家事業務の分析と標準化

家事の内容を分析し、工場で使われる作業分析の手法を用いて考察し、最もムリ、ムダ、ムラの少ない方法を研究し標準化する。

7. 人事教育制度

当社のスタッフは、現場でお客様に接するサービススタッフと、営業・業務管理に携わるコアスタッフに分かれる。しかし、雇用形態としては、正社員、契約社員、準社員、パート社員、サービススタッフと 5 つに分類される。

<サービススタッフ>は様々な教育制度、マイスター制度なる教育を活用してスキルアップを図っているが、特にお客様に寄り添って「主婦力」を存分に発揮してもらうためのマインドの醸成に重点をおいている。

就職後もスキルアップを図ることが出来、エキスパート、スペシャリスト、プロフェッショナルとステップアップするにつれて、職務内容や給与水準も充実。ステラで英語教育を担当するスタッフには保育士の資格取得を支援。

スタッフ数はグループ全体で約6000人（登録者数）、クラッシー（徳島と東京）で約4000人。家事代行業界としては初めて正社員以外のスタッフに対し退職金制度を採用し実働時間一時間あたり10円の退職金として支給することとした。

スキルアップ研修としてサービススタッフ対象に1日間のプログラムが実施されている。コンシェルジェが担当し一回の研修で約25名のサービススタッフを集め、有給・交通費支給で行われる。「サービスの心構え」「サービスプランについて」などの講義の後、全員参加のグループワークが行われ討議後発表が行われる。スキル認定として、マイスター制度があり定期的に行われる検定試験に合格するとマイスターとなる。

<コアスタッフ>には、お客様を中心とした当社の業務全体を視野にいれて、危機管理や利益意識などを合わせた経営力を期待している。そして当事者意識を持って仕事を自己完結する姿勢を求めている。課業の把握、「報・連・相」の徹底、共通認識共有が指導の中心。地域貢献を強く意識したビジネスが目的なので「コミュニティー・ビジネス・ネットワーキング」のイメージを伝え実現できるように研修教育をしている。

担当部門である管理本部では、面接～採用～育成～評価～給与の確立をめざしクラッシーの人材力を高めるべく努力をしている。特に、面接においては価値観の確認に時間を割いて行っている。

8. 組織と仕組み

組織は大きく、事業推進本部第一営業部、第二営業部、そしてそれらを統括する本社管理本部から成り立つ。これらの部門での議論を調整し、意思決定を行う公式会議が設定されている。

1) 第一営業部（現業の提供：家事支援、保育などB2C）

- ・ロイヤルカスタマー25%確保
- ・四国・関西・関東の営業管理の連携
- ・四国・関西・関東の企画の連携
- ・四国・関西・関東の販促連携
- ・webマーケティングの強化
- ・地域営業の精度向上

- ・法人営業の活性化（関電営業・一般営業でB2B）

- ・ビジネスモデル確立

おうちde保育、高齢者向けサービス、FCD（Family Concierge Deskの略。マンションや大型モール内などに設置された地域びとの暮らしの困った承り所）、暮らし塾（「暮らし」の中で培われるべき素地・術を身に付けるための教室、B2Cタイプ）、エエ暮らし研究会（「暮らし塾と同様であるがB2Bタイプ」

- ・メディアへの積極的なアプローチ

- ・PDCAサイクルの定着

2) 第二営業部（情報・知財の提供）

クラッシーでは「知財」を次のように定義している。①家事・保育サービスを通じて得た【お客様情報（生の声・生の姿）】、②クラッシーの【相談力】、③【ノウハウ】の3つをさし、これらを社会に知らしめることで社会が良くなることを目指している。

特に、【お客様情報】の中で、クラッシーの日記調査という各個人の生活パターンを書いてもらった日記から情報化するプログラムがあり今後さまざまな部門での利用が期待される。

- ・情報力（暮らしの実態を発信）、相談力（現業の活性化に寄与）、知財（コミュニティビジネスネットワーク構築）

- ・上記商品化と拡販

- ・暮らし塾の展開

- ・F/M（データベースソフトのFileMaker）稼働

- ・メディアへの積極的なアプローチ

3) 本社管理本部

- ・経理財務

- ・人事労務

- ・総務庶務

- ・法務

- ・情報IT化推進

4) 公式会議（Authorized Meeting）の機能と目的

公式会議と呼ばれる3つ会議体が決められている。一つ目は「意思決定会議」と呼ばれ、経営会議、管理本部会議、第一、第二営業部業務管理会議、第一、第二営業部サービス会議、第一、第二営業部営業会議、CFCK（Classy Family Concierge 関西）営業会議、CFCN（Classy Family Concierge 名古屋）営業会議が含まれ、原則月一回開催である。二つ目は、「プロジェクト会議」と呼ばれ、PDCA（QPC）プロジェクト、人事プロジェクト、Web Marketingプロジェクト、ビジネスモデルプロジェクト、IT推進化プロジェクトであり開催は原則月一回。三つ目は、「報告会議」と呼ばれ、実績報告会議、社長室会議、東京営業報告会、CFCK営業報告会、CFCK関電定例報告会でこれも原則月一回の開催頻度である。

それぞれの会議の責任者、参加者、目的が明確に定義され極めて整備されている印象である。各会議の議事録はサイボウズ・システムを通じ閲覧可能で関係者への共有化を進めている。

9. 商品ラインアップと価格設定

事業は生活総合支援サービスと位置付けられるが、その柱となるのが「家事代行サービス（ファミリー・コンシェルジュ）」と「子育て支援サービス（Family Child Care）」であり、おうちde保育のサービスの特徴はこの2つを組み合わせている点にある。

● おうちde保育

5つの理念とサービスマインドに集約されている。

約60m²の一階を保育スペースとして活用し、2階は同社の関東オフィス（事務所・応接室）。もともと住居であった一軒家を賃借しているため、キッチンやトイレ、お風呂、洗濯スペースなどもあり、知り合いの家を訪れている感じ。単に子育て支援ではなく両親の **Parenting Partner** として、「子育てある暮らしを、丸ごと支援する新しいタイプの子育て支援サービス。

0歳児を一日10時間・週5日で預け、週一回・一回あたり2時間の料理サポートが付いた「シンプル私合わせプラン（料理）」で月額13万円4000円。（東京）

一日は検温、健康状態チェックからスタートし、チェストに着替えなどの収納練習。

昼食やおやつの時間が近づくと、スタッフはキッチンで料理を用意するが、1歳児後半から料理や食事の準備、片付けをお手伝い。机ふきやお皿をならべるなど。布団のシーツや着替えは園で預かり、子供が洗濯ネットに自分の洗濯物をいれ、洗濯したものは自分達のチェストに片付ける。

子供の成長を日々の活動内容の報告と共に保護者に伝えることを重要とする。健康状態や排せつなど詳細なレポートの他、一日一回デジタルフォトによるメール配信や、「寝返り」した日や「歩き始め」の「はじめて記念日」を作成。保育の領域である「言語」に英語を取り入れ、日中に行うアクティビティを通じて、自然に英語に触れる環境を作っている。ランチの食材は、徳島県から取り寄せ、食の安全と家庭の味を提供している。

● サービスに関するデータ

一回当たりの単価は平均1万1千円で一番需要が多いのは掃除。そのほか料理や収納も人気がある。月額単価は70%の利用者は3万円以下（月額平均単価は4～5万円）全体の37%が30～40代の子育て世代が中心である。東京ではその数は56%で、月額単価は4万円以下。東京の一世帯当たりの平均人数は1.99人。

● 料理、掃除など25メニュー

< B2C (ビジネスから個人客への事業) >

家事代行サービス事業

保育施設運営事業 (Stella)

暮らし塾 (・暮らしの力検定、・エエ暮らし研究会、・暮らしの啓蒙活動)

< B2B (ビジネスからビジネスへの事業) >

企業への提携事業 (・集合住宅サービス、・不動産との提携、・販促支援)

企業への情報提供事業 (・ライフステージ、ライフスタイル毎の市場調査、・商品コンサル)

社員への提携事業 (・企業内託児所の運営、・家事代行サービスの福利厚生利用)

< 地域での役割 >

コミュニティ支援事業 (・地域コミュニティ支援、・活性化施策提案)

家事サービス展開 (・フランチャイズ、・家事サービス立ち上げ支援)

暮らしの困った相談所 (・ファミリーコンシェルジュデスク)

< 商品企画 (契約形態別に大別され、ライフスタイル、ライフステージ、季節を軸に企画) >

プレママ応援隊パック

すっきり整理パック

家政婦パック

魅力体験プラン

留守宅管理プラン

収納片付けプラン

バリュープラン

長期休み宿題応援プラン

節電対策プラン

ベランダ&窓掃除プラン

お引越しプラン

10. ISO9001取得プロジェクト

2001年創業15周年を機に植田は新たな決心をした。これまで育ててくれた徳島のコミュニティからの拡大である。今までは、顧客とクラッシーが互いに顔を遭わせる距離にあってビジネスを成長させてきた。しかし15周年を機会に芦屋、大阪、名古屋、東京への進出を決意したのである。そのためには今までと異なるシステムが必要になった。そこでISO9001の取得を目指すことにした。コンサルタントの指導の元、審査機関は

トーマツ株式会社とした。各部門から代表者を出し総勢15名のプロジェクトチームを立ち上げた。約6か月という異例のスピードで取得することが出来た。直接、間接で合計約1000万円近い投資が必要であり、規模のまだ小さい当時の会社としてはかなりの負担であったがその見返りも大きかったと植田は振り返る。

最も大きなメリットは、社員が会社の仕組みを自分たちで説明できるようになったことだと言う。会社組織としての共通言語が出来、自分たちは何者であるかを語れるようになった。

PDC Aサイクルを回すことが根付いた。必ず、計画を立て、実施し、その結果を自分たちでチェックし、そして次の計画につなげるためのアクション項目を考えることが出来る。これにより異なる様々な部門が共通の目的に向かって手を携えて活動が出来るようになった。ISO9001の監査は保育、業務管理を対象に2002, 2003, 2004年と受けた後、十分にシステムが根付いたことを確認した後で自立し、ISO9001の認証更新をしないという決定をした。しかしその精神はしっかりと根付き、現在は社内で家事代行サービスを中心に様々なノウハウをドキュメント化し、しっかりと整備されたシステムになっている。これらを **Knowledge Marketing** と位置付け拡充に努めている。現在、第二営業部が中心となり情報力（暮らしの実態を発信）、相談力（現業の活性化に寄与）、知財（コミュニティビジネスネットワーク構築）の商品化と拡販という形で発展しビジネスとなっている。

1.1. 知識創造の方法

クラッシーは家事サービス業界において唯一、“家事”対応能力を「知財」としての観点でとらえ、「生活者・暮らし満足・暮らしの需要・暮らしのサービス」などに関するノウハウ化・システム化を図るユニークな会社である。クラッシーの知識創造の特徴は、社長自らがサービス業における知識の重要性を理解し、社員全員に共に知識創造することを求めることにある。植田の活動は、歴史的にサービスに対価を支払うという習慣のない日本という国に、サービスの価値の重要性をあらゆる方法で訴求しようとする挑戦の連続といっても過言ではない。その挑戦の過程で、植田は社員に顧客サービスに含まれる暗黙知を誰にでもわかる形式知化（図表 1）する不断の努力を求め続けている。サービスの特徴は、それぞれ一回限りであり実施するその瞬間から消えてなくなる。このことをカバーするためにそれぞれのサービスを記録し、「見える化」することを組織の文化として定着させようとしている。“お客様が中心”という理念を実現しようとするとおこるサービスの個別化、個々に対応することから必然的に発生する業務効率の悪さをさまざまな工夫で取り返す試みが続けられている。

以下これらの中から9つの視点を選び具体的な知識創造のプロセスとして分析してみたい。

図表 1 暗黙知と形式知の違い

| 暗黙知 | 形式知 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ●言語化しえない・しがたい知識 ●経験や五感から得られる直接的知識 ●現時点(今、ここ)の知識 ●身体的な勘どころ、コツと結びつけた技能 ●主観的・個人的 ●情緒的・情念的 ●アナログ的、現場の知 ●特定の間人、場所、対象に特定・限定されることが多い ●身体経験をともなう共同作業により共有、発展増殖が可能 | <ul style="list-style-type: none"> ●言語化された明示的な知識 ●暗黙知(区切られた)から分節される体系的知識 ●過去の(区切られた)知識 ●明示的な方法・手順、物事についての情報を理解するための辞書的構造 ●客観的・社会(組織)的 ●理性的・論理的 ●デジタル知、コードの知 ●情報システムによる補完などにより時空間を超えた移転、再利用が可能 ●言語的媒介をつうじて共有、編集が可能 |

出典:野中他、2003年、「知識創造の方法論」

1 1 - 1 顧客からの問い合わせから契約のプロセス化

潜在顧客から電話で問い合わせが会社に入る。コンシェルジェは可能な限り相手の要望を電話の会話の中からとらえる。例えば、要望サービスが料理作り、掃除、ペットの世話、保育、植物への水やり、介護などのうち何を望んでいるかをつかむ。この要望を元に顧客自宅の訪問の日程を調整する。

訪問し、間取り、靴の揃え方、衣類の数、顧客の好み、作業の種類などを素早くメモする。洗濯の仕方、料理の作り方、掃除の仕方等、各家庭によりさまざまであるのでこれらを注意深く理解することが大切である。なるべくさりげなくメモをとり頭に入れる。

帰社後メモや頭に入れた情報をもとに「JOBシート」というフォーマットを埋める。まず顧客の要望案件を3つのカテゴリーのどれかに分類する。「S」: シンプル。機能家事と言われるもので与えられた材料で料理を作る、決まった場所を掃除する、お風呂を掃除するなど定型業務。二番目は「C」: コンシェルジェ。適当に見繕って材料を買い料理を作るなどサービススタッフの裁量が入るタイプ。三番目は「代」: 代行と呼ばれるカテゴリー。この代行とは、顧客の特別の要望、例えば、手作り応援隊(特別な日のお料理等)、デスクワークサポート、例としてパソコン操作のお手伝い、メモリアル・サポート、例として特別の思いで作成等のサービスを提供することである。

家庭訪問して調査する際の最も重要な情報は家のレイアウト(間取り)である。訪問中に鍵となる情報をメモし、会社に帰ってからレイアウト図を描く。現在は手書きであるが将来はCAD的な情報化を検討中である。このレイアウト図はどこに何がしまっているかを記録する大切な情報となる。レイアウト上の場所に調味料がどこの棚にあるか、包丁類、

鍋、電化製品がどこに収納されているかを詳細に記録しサービス、作業終了後も家主の習慣に変化をあたえないように配慮する。

料理については、家族一人一人の年齢、アレルギーの有無、苦手な食材を知る。

「お好みや調理法についてのアンケート」として「好みの料理」（和食、洋食、中華、イタリアン、その他）、献立（一汁三菜、品数多めに、その他）、炊飯水加減（柔らか目、すこし固め、普通、その他）、汁もの、だし、主菜の好み、肉料理好み、魚貝のこのみ、野菜の好み、惣菜の好み、野菜のゆで具合、揚げ物の好み、フライもの、カレー、肉じゃが、辛味、ソース、しょうゆ、マヨネーズ、お茶の種類等多岐にわたる情報を記録する。

また、掃除中窓はあけるか開けないか、ごみの出し方、布団の干し方、洗濯物のたたみ方などがJOBシート上に記入される。

最後に依頼された複数のサービス手順と作業所要時間を書き入れる。例えば、①買い物（30分）、②調理（120分）、③ポイント家事（30分）など。

その他、注意点を記入。例えばディスポージャーの使い方（玉ねぎの皮と卵の殻はいれないなど）、犬にはかまわない等。

これらの内容をもとに「サービスプランのご提案」を作成する。例えば、「水回りと床のお掃除を週2回のペースでさせていただきます。シーツ交換、自動掃除機のお掃除など、適宜させていただきます。ご主人が居られる時に伺い、お出かけになられている間に掃除をすることが良いかと考えます。ご希望は、月・水・金の中の二日に2時間」。

これに対する対価として、コンシェルジェプラン、2時間、一人、単価3,360円、交通費900円の一回のサービス料金は7,620円、週2回の場合15,240円と提案する。この提案書の下に、お客様ご確認印という欄があり日時、氏名、印を押してもらい契約が成立する。このように顧客の要望を的確に把握することで正確な見積もりを可能にする。顧客との意思の疎通を十分に行うことで、サービス開始後起こり得る思いのズレを防ぐこともできる。「JOBシート」という定型フォーマットを活用し、モレが無くダブりのない顧客情報を的確に把握することが顧客満足の原点である。

11-2 各顧客の「価値観」を調査することで顧客が中心化

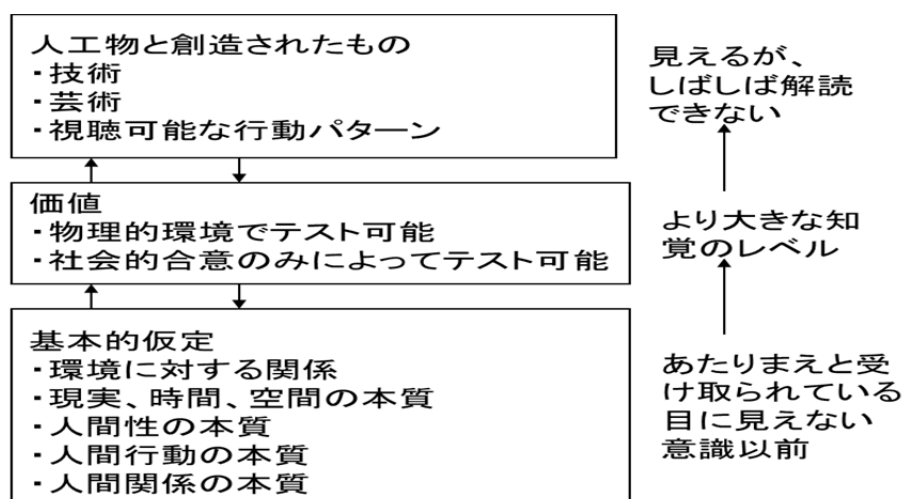
昨今、顧客中心、カスタマー・ファースト、お客様は神様等様々な表現がなされ顧客を知り、最も大切に扱うことの重要性が強調される。しかし、これらのスローガンの実態は必ずしも明確ではない。クラッシーはこのことを、各お客様の持つ生活の「価値観」を把握することで実現しようとしている。家事サービスをいくら一生懸命しても、それがお客様の価値観と合っていない時は感謝されないというこれまでの経験を深く分析することで得た結論である。煮物の嫌いなお客様にいくら誠心誠意こめた煮物を作っても感謝されない。同様なことはあらゆる局面で存在する。しかし価値観は一般的に暗黙知であり、どこにも表記してあるものではない。そこでクラッシーは300以上に及ぶ項目を調査し、各

お客様の価値観を的確にとらえる方法を開発してきている。これら300に及ぶ項目は「衣類」「食生活」「住まい」の三つの大分類に集約され各家庭の価値観を推定する基礎となる。「衣類」はさらに3つの中項目、つまり衣服の収納状況、衣類の種類や量、服装の状況に細分化され、これらの現状情報から例えば、“この家庭は必要なもの以外はなるべく持たない合理的な考え方で、衣服による自己表現にはあまり関心が無い”、というような価値観にまとめられる。「食生活」に関しては、有機野菜への関心、冷凍食品、調味料、コンビニで食事購入、IH（電気）かガスを選んだ理由、食器類についての現場の情報から、“道具類にはそれほど関心が強くない”などを判断する。「住まい」に関しては、玄関の様子、下駄箱、ダイニングテーブル、モノの収納状態、季節のしつらえの状況などから、“この家庭は機能重視の生活、ペットを大切にしている”などを推測する。

E. T. Schein (1984) のモデル (図表 2) で示されたように文化は3層になっており、第一層が目に見える「視聴可能な行動パターン」である。この目に見える様々な現象を綿密に観察することで、その下に隠れる第二層の価値観を推測するやり方が実践されている。これらの観察事実は、顧客との様々な会話の中から補強され、長いサービス提供の過程で修正、加筆され完成度を増していく。これらの推定された価値観に沿ってサービスとして重点を置くべき点と、強調が必要でない部分を知ることにより効率的で満足度の高い仕事を可能にする。この日常の現象分析から価値観を的確に推定する能力は定期研修や日頃の上司からのOJTで指導される。

このように家事代行サービスで顧客の「価値観」を300に上る項目からの的確に理解し、そのサービスを顧客の価値観に合わせようとする姿勢は画期的ともいえる。

図表 2 文化の3層モデル



出典: Schein E. H. (1984)

1 1 - 3 毎日2つの報告書（目標日報と数値日報）を全員が書くことで見える化

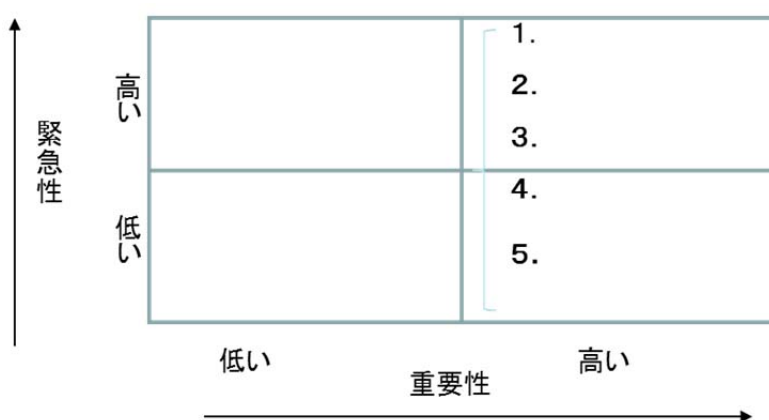
サービスには生産とは異なるさまざまな特性がある。最も大きな違いは、生産のモノと異なりサービスには形が無く提供する端から消えていくことにある。このことを最も良く知る植田はことあるごとに「記録」することを社員に要求している。クラッシーでは、全員が、毎日必ず2つの報告書を書き、提出することが義務となっている。毎日報告書を作成することは必ずしも容易なことではないが報告書のフォーマットを標準化することで分かり易く、書き易くしその困難性を克服している。

一つ目の報告は「目標日報」であり、二つ目は「数値日報」である。それぞれA4サイズ一枚、片面で記入項目が表形式で分かり易く配置されている。

「目標日報」は大きく「コミットメント業務」、「本日の業務内容」、「明日の予定」、「報告・連絡・相談」、そして「提案・質問」の項目に分かれている。「コミットメント業務」は週・月・四半期・半期で取り組むべき目標業務を記入する。そして、目標の達成度を%で表示し、期限を明示し、その状況を記述する表になっている。次の「本日の業務内容」は案件名、その内容記述、そして、対象者は誰かを表に記入する。「明日の予定」には明日の予定を優先順位毎に記入する。「報告・連絡・相談」のハウレンソウ（報・連・相）の徹底がはかられ、必ず考え、書くように指導される。「質問・提案」欄も用意されている。重要な点は、毎日この報告書を書く度に、部門の目標を思いだし、達成率と期限を思い起こす。これにより今日の活動へのフォーカスを明確化することである。日々、部門と自分、今日と明日、同僚や他部門と上司への連携を自動的に思い出す習慣をつけることにある。この一枚を書くことで自分の仕事上の位置が非常に明確になる。

「7つの習慣」で言うところの緊急度と重要度のプライオリティーが明確になり、この報告書を書くごとに従業員を重要度にフォーカスさせることが出来る。

図表 3 緊急度と重要度



出典：スティーブン・R・コヴィース、「7つの習慣」を一部筆者修正

「数値日報」は、部門により項目が異なるが、最初が顧客からの問い合わせ状況の確認である。仕事の問い合わせが宣伝経路毎に何件あったかを記録する。例えば、HP、ニコニコ営業、チラシ、タウンページ、知人紹介など。その後、「入力前に自問自答」という内容があり「あなたの課業は・時間配分は適正か？・目的は果たせたか？・適正利益に繋がったか？」注意を喚起し、課業内容を記入し、それらに投入した時間数を記録する。その下に、クレーム、事故、破損、その他を記述する欄が設けられている。

これら2つの報告書への記入は、一見複雑で時間がかかりそうに見えるが、慣れてくれば両方で15分（社内調査の平均）程度で記入が可能とのことである。重要な点は、この2つの報告書を書くことで毎日自分の仕事のP-D-C-Aを自動的に回すように習慣づけられることであり、日々の気づきを記録することで知識創造のヒントを得ることである。企業文化として定着してしまえばかなりパワフルな知識創造のプロセスとなりうる。この中で上司が他部門と共有する必要があると考えた点や、課題として取り上げチームで解決する必要があるとき定例会議（Authorized Meeting）で発言、提案し全社展開されることになる。

11-4 理念を深く、深く考察することであるべき姿化

植田は、第5章の理念モットーのところでも触れた、理念の深耕に余念がない。

一つの方法は、サービススタッフ全員に定期的に行われる研修においてである。5日間の研修で毎日同じ質問に答えることで、想いを深化させている。「家事とは」、「家事サービスとは」、「家事ビジネスとは」、の4項目である。それぞれがまた小項目に分かれる。「家事とは」は5つに分解され「家族とは」、「家庭とは」、「家事とは」、「掃除とは」そして「暮らしとは」に答える。「家事サービス」は、「あなたがおお客様にご提供する、家事サービスはどのようなサービスにしたいですか？」、「どのようなお客様にどのように家事サービスをご提供しますか？」、「あなたが『一番大事にしたいお客様』はどのようなお客様ですか？」。「家事ビジネスとは」は、「あなたがこれから家事サービスのお仕事で『心がけたい』ことは何ですか？」、「ご自宅で、あなたが担当する家事で、これがなければ...と思うのは何ですか？その理由は？」、あなたが、部下を指導する人が「大事」、「心がける」べきと思っていることは何ですか？、「あなたのお客様（家事サービスご利用者）は、何に『お金を払っている』と思いますか？」、「あなたの会社（家事サービス事業者）は、『なぜ、お客様から料金を頂戴できる』と思いますか？」、「家事サービスご利用のお客様を『怒らせる！』事・原因・発端を5つ以上書いてください」である。ある研修者の実際のレポートから「掃除とは」が一日目から五日目までどのように変化したか見てみよう。一日目：気持ち良く生活するために必要なもの、細かいところまで気になりだしたら止まらなくなるもの。二日目：生活している方を想像しながら行うこと、生活しやすく整えること。三日目：終わればスッキリした気持ちが得られる、家族の体調の良し悪しの目安になったりするもの。

四日目：気持ちの良い環境を作ること、沢山の豆知識があるもの、やればやるほど上達するもの。五日目：自分の為にも、人の為にもなること、家を大事にすること。このような家事サービスを支える基本となる理念を毎日毎日、自分に問いかけることで仕事への哲学が醸成されお客様を中心に据えた行動が実現されていく。

また年二回行われるスキルアップ研修ではグループ討議がなされ、共通の関心事である様々なテーマについて意見交換がなされまとめ発表される。例えば、「スキル」、「笑顔」、「お金」、「美容」、「良き副産物」、「内緒」、「時間」、「メンタル」、「体調」、「不満」、「家での家事」「愛」など多岐にわたっている。これらどの人間にとっても大切で基本的なことについて真面目に話し合う姿勢は、ホンダのワイガヤで何度も「愛とは」について議論を戦わせる話に似ていて面白い。

理念浸透の方法として第5章でふれた、社長の植田がすべてのメールに目を通し、理念に外れたことには積極的にメールでコメントしていく姿勢にも社員に理念について常に意識させ考えさせる力がある。ある日のスタッフからの問いに社長は以下のようなメールを返信している。「質の高い、報連相... 特に東京は連絡・相談が大切。コトのプロセスの共有を習慣化しないと、彼らの自己流が往来する、無法地帯になってしまいます。最初が肝心！とにかく口うるさく「報連相」を唱えること。Aさんから日報が出ていません。指導しなさい。一体どういうルールを設定しているのですか???最初が肝心!!」このように報連相の重要性を繰り返し指導している。想いの共有、経験の共有がクラッシーにとって必須の条件である。またある日の社員の日報に対し植田は次のようなメールを送っている。「Bさん、あなたはクラッシーとは... がわかっていますか?我々は **New Business** です。どうして、既存の枠の中でしか思考できませんか???心をやわらかに... その意味は分かっていますか?お客様の真そばで、暮らしを見つめると、何が見えてくるか... 暮らし人が何を必要としているか、何に関心があるか... 利益優先構造の既存社会に問うのではなく、暮らし人である自分に問えばいい。**Break Through!!!!!!**」とクラッシーのモットーの一つである「心やわらかに」を相手の日報の事項に関連して指導をしている。

以下のある時のメールはどのように発想の転換をするかについて以下のように述べている。

「**Break Through** は頑張っ得るものではなく、心を空っぽにして後、新たな種をそこに植え付けて、違う芽が出てくるような環境を自身の中に作ることで得られます。

発想の転換を図るとは、そういうことです。貴方達の思考は、依然として、既存概念の呪縛から、解き放たれていない。出てくるアイデアは、既にこの世にあるものの延長線上にしかない... 『私は、保育士のくせして、子供のために、20年先の世界観が読み切れていない!まずその自覚からでしょうね。保育士の真の使命は、彼らが生涯いきいきと生きられるよう、時代の変化にたくましく対応する力を身に付ける支援をする』ではないのですか?20年先にあなた自身が立ち、その風景を見渡して、その世界観を目前の子供たちに伝えること。フォアサイト (**Fore sight**) ではなく、バックサイト(**Back sight**)の視点が、いつも、いつも、いつも必要なのです。同じことを何度も言わせない!」と厳しいメールも

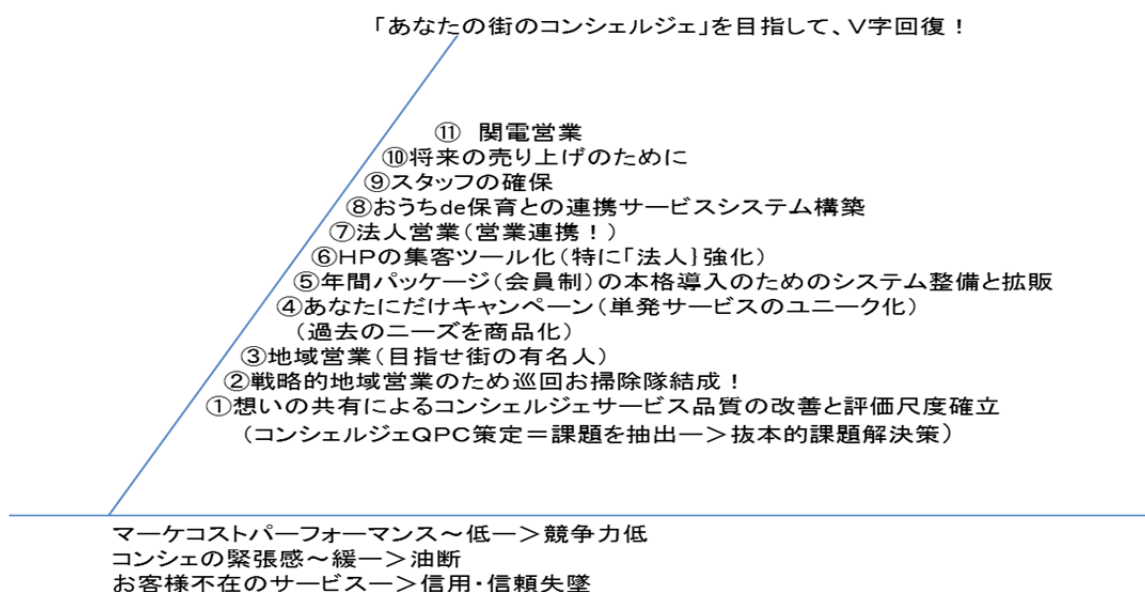
飛ぶ。

このような指導により理念が単なるスローガンではなく、日常の活動の中で実現されて初めて意味があるものであることが次第に社員に理解されていく。このことを理解し実践している企業は稀である。

1 1-5 バックサイト (Back sight) による会社方針の各部門化

社長の植田は前項目で示したように社員に Back sight で物事を見ること、考えることを要求している。Back sight とは普通あまり聞かない言葉であるがその意味するところは「20年先にあなた自身が立ち、その風景を見渡して、その世界観を目前の子供たちに伝えること。フォアサイトではなく、バックサイトの視点が、いつも、いつも、いつも必要なのです」と社長があるときの社員のメールに答える形で指導している。つまり、今から課題征服というように山裾から上を見上げる (Back sight の反対の Fore sight と言っている) のではなく、既にその課題が解決した頂上に居るが如くの視点で物事を見ることを意味している。下から上を見上げればこんな高いところに到達は絶対無理と誰しも思うが、いったん自分を目的を達成した頂上に移して、下を見ればここまで来るためにどんな方策をとってきたか見ることが出来るという視点の転換を要求している。この考え方は、人間心理を巧みに使って物事の解決法を示唆している訳であるが、発想の転換に慣れるまでそれなりの訓練と時間が必要であろう。身に着くまでには社長からの繰り返しの叱咤激励が必要になる。フォーマットの①に想いの共有が来ているところが面白い。

図表 4 バックサイト図による方針展開



出典：(株)クラッシー社内資料

11-6 イベントの企画のプロセス化

クラッシーにおいてはさまざまな部門が、高頻度に様々な場所で、様々なイベントを実施する。これらのイベントの成功と失敗、実施する際の生産性は直接的に会社の業績に影響する。内容は異なるがイベントを実施するときのスキームは同じであることに注目し、そのプロセスの知識化が図られている。

業務の流れは、表にまとめられ、時期、担当、注意事項、必要資料、広報活動との連携が詳細に記述され、誰にでも分かり易く記入法が解説されている。実施の2か月前から準備が始まり、日が経つにつれて内容が具体化していく。それぞれのステップに使用される必要資料や参考資料が表示されている。この表の指示に従って仕事を進めると、初心者でも間違いなく、それなりのレベルの企画ができるよう工夫されている。

図表 5 業務の流れの事例（全体の表の一部を組み合わせ表示した）

| 時期 | 業務内容 | 担当 | 注意事項 | 必要資料、 参考資料 | 広報活動 |
|----------|---------------------|------------------|--|-------------------------|----------------------|
| 2ヶ月前 | テーマ、 コンセプト 決め | リーダー | 全体のテーマ決める 時事や子供達の興味あるもの 時代に合ったもの | 計画書① | |
| | | | | | |
| | パンフ、 申込み書 作成 | リーダー | 各担当が、プログラム内容の手 配する | ブレイクパ ンフデータ ③ | H P にア ップする 手配 |
| | | | | | |
| 一週間 前 | 保育スタ ッフとの 連携 | ブレイ クリー ダー | ブッキングに参加者記入 | 保育ブッキ ングF a x 用紙⑩ | |
| | | | | | |
| | | | | | |

出典：(株)クラッシー社内資料

必要資料の①から⑩までのフォーマットが添付されているので、そのフォーマットに計画を記入することでモレのない準備ができる。

全体の業務プロセスは、P-D-Cサイクルの手順に従い作成されている。Pとして、「イベント計画書」を作成する。Dは現場での実施。Cとして「参加者へのアンケートの実施」、そして「Meeting 報告書」、そしてイベントとしての収支がどうであったかを報告する「イベント報告書」から成り立っている。これらについて、もう少し詳しく見ていくことにす

る。このような毎回内容は異なるがプロセスとしての繰り返し性の高い「知識創造」を定式化しておくことは一部の自動車会社でも行われており、大きな成果を上げている。特に、新車、新モデル市場の毎回プロセスは同じで繰り返し性が高い。このようなプロセスのリードタイムの短縮、コスト削減に直接的に成果を上げており、このクラッシーのケースと類似していて興味深い。

初めの「①イベント計画書」はA4片側一枚のフォーマットで、日時、イベント名、開催日、時間、場所、総責任者名、目的（何のために行うか、コンセプト、誰を対象としているか、ターゲット層）形態（どのように行うか）、広報について、予算（売上目標、経費、ペイライン、営業利益）、前回の反省点と改善点、今後のスケジュールである。ここの「目的」の項で、何のために行うか、コンセプトを再認識し記入することになっている点が興味深い。具体的な事例を見てみよう。このイベントはキッズナイトアウトという夜5時から8時30分まで2歳から3～5歳、小学生の子供向けの企画である。25名くらい集めて食事を作って食べたり、バブルバスに入る。この目的として「保護者の方の自分の時間作り」を確認している点が面白い。常に何のためか今の行動があるかを思い起こし、原点に戻りサービスを考える姿勢を浸透するために有効である。また、予算のところ、売り上げ目標、必要経費（人件費、外注費、食費、旅費交通費、通信費、消費品費および雑費、その他）と、ここからペイライン、つまり何人以上集めると黒字になるかを確認させることがこのフォーマットを記入する中で自動的に行える。最後に「前回の反省点と改善点」の項で、当イベントに関しては「参加スタッフが、時間配分を上手くできるように事前に出来ることはしておく」と書かれており事前にできる「外段取り」（自動車の金型が従来半日以上かかっていたのをオフラインの事前準備で10分以内で出来るようにしたときの考え方）をしっかりとチェックすることの大切さを反省している。その他の反省点と改善点として、「役割分担をしっかりとる、当日に事前ミーティングをする、タイムスケジュールを教室に貼っておくこと」が書かれている。このように、記入する過程でPDCAのポイントが確認されていく。

図表 6 ①計画書

| イベント計画書 | | |
|-------------|------|-----|
| | 提出日時 | 報告者 |
| イベント名 | | |
| 開催予定日、場所 | | |
| 協賛企業・連携事業本部 | | |
| 総責任者 | | |
| 目的（何のために） | | |
| 形態（どのように） | | |
| 広報 | | |
| イベント予算 | | |

| | | |
|------------|-----------------|--|
| 売り上げ目標 | | |
| | ① 人件費 | |
| | ② 外注費 | |
| | ③ 食費 | |
| | ④ 旅費交通費 | |
| | ⑤ 通信費 | |
| | ⑥ 教材費 | |
| | ⑦ 消耗品費・雑費 | |
| | ⑧ その他 | |
| | ⑨ 間接経費 | |
| pay line | | |
| 営業目標 | (売上目標—pay line) | |
| | | |
| 前回の反省点と改善点 | | |
| 今後のスケジュール | | |

出典：(株)クラッシー社内資料

次に「アンケートのまとめ」について見てみよう。①どこからイベントを知ったか、②参加した理由（楽しそうだった、子供が参加したがった、内容に興味、参加しやすい日時、参加しやすい料金、夫婦で時間を楽しむ、他）③参加した子供の感想（良かった、普通、分からない）、④保護者は子供がイベントに参加中どのように過ごしたか（自宅でゆっくり、夫婦で食事、友人と食事、自分の時間を楽しむ、普段と変わらない、その他）、⑤イベントの料金（適当、少し高い、安い）、⑥イベント開催に時間帯（適当、少し早い、少し遅い）⑦イベント内容で良かったもの（複数回答可）、⑧その他の感想。これらの項目ごとの集計結果をパーセンテージで示し、「総評」として全体の結果、1歳児、2歳児、3～5歳児、小学生毎のまとめを文章で簡潔に報告している。

「Meeting 報告書」は複数のページからなる手書き部分を含む詳細なレポートである。最初に参加スタッフの氏名と使用時間（時間内か時間外か。これは支払いの根拠データ）、準備ミーティングのメモ、時間ごとのスタッフ行動と会場準備の状況を記録する表、買い物リスト（食事作成の買い物、イベントの準備物のリスト（個数、予算、担当の表）、当日の開催レイアウト、そして参加者の年齢とクラス名である。

最後に、これら全体のまとめとして「イベント報告書」が作成される。この報告書もA4一枚で、参加人数、売り上げ実績と目標との比較、収入、支出、営業利益の結果。その後、「昨年度との比較（売上、課題の改善等）、「反省点と改善点（来年度に向けて）、「良かった点」を記述するようにフォーマット化されている。これらのフォーマットと手順は知財と呼ぶにふさわしい知識創造である。

11-7 日記から「暮らし人」の実態を知財化

クラッシーにおいては、暮らし人の生活を客観的に分析調査している。方法は、顧客の中で合意した家庭に調査料金を支払い日々の生活についての日記を書いてもらう。これらのデータに様々な分析を加え「知財化」し、商品として販売する戦略をとっている。

ではどのような情報が収集され、それらがどのように知財化されているのだろうか？①調査対象者プロフィール：＜属性＞：年齢、性別、住所、現在の職業、以前の職業。＜ご家族＞：夫婦歴、家族構成、年齢、子供の同居の有無、住まいの居住年数。＜家計と備え＞：年収、加入保険、貯蓄の状況。＜その他備え＞：かかりつけ医院、病院選択の基準、地震への備え。②場所の定義：＜レイアウト＞：間取りがどのようになっているか、どのような空間や部屋があるか。＜各部屋での活動＞：例えば和室にはお仏壇がありお祈り、着替え、寝室として使う等。リビングダイニングでは、食事、テレビを見る、読書等。③基本日課：＜朝＞：例えば起床の時間、朝食、洗濯など。＜昼＞：昼食準備、昼食、昼寝、交友、テレビ見る等。＜夜＞：夕食準備、夕食、テレビ、入浴、就寝等。これらの項目について特筆すべきものがあれば書く。例えば、朝食はコレステロールが高いので卵は控える、牛乳は低脂肪乳を選んでいる等。また、テレビを見ることについて、一人暮らしなので、テレビを見ると気持ちが楽しくなる。見たことのある風景が写し出されると、思い出にも浸れる等。報告書は写真入りでかなり具体的なイメージが伝わる。

これらの原データから暮らし方を「時間軸」「コト軸」「場所軸」の3つの軸でまとめている。

(1)「時間軸」は③の基本日課から抽出され男性、女性別年代、70歳以上、60代、40～50代、での時間の使い方がまとめられている。時間は、必需行動、拘束行動、自由行動、その他（NHK国民生活時間調査定義）に分けてグラフ表示されまとめがつけられている。クラッシーがまとめた結果を例示すると、1) 高齢化に伴い一日の行動内の「拘束行動」が減少し、「自由行動」が増加する。これは男女を問わず、「今回調査」「クラッシー調べ」「全国平均」ともに傾向は顕著である。2) 70歳以上の女性：自分のライフスタイルを確立し、拘束時間と同等の自由行動を確立している。3) 60代男性、女性：男性はすでにリタイアし拘束時間が減少しているが、女性は現役を継続し拘束時間が減少していない。4) 40～50代の男性、女性：「子育て」「ご自身の仕事の繁忙」「ご両親の介護」などの影響を受け、拘束時間が大幅に増加している。夫婦とも拘束時間の内、両親の介護のウエイトが増えている。

(2) コト軸は③の基本日課から分析されている。時間の分類である「必需」「拘束」「自由」の定義は以下のようなものである。「必需」は、洗面・歯磨き、着替え、トイレ、食事、身支度、化粧、入浴、睡眠を含む。「拘束」は家事（掃除、洗濯、食事準備・後片付け、ゴミだし、風呂湯入れ・掃除、買い物）、布団の片付け、仏様のおつとめ、花の水やり、治療、外出・出勤の準備、移動、仕事、日記書き。「自由」は、お茶を飲む、テレビを見る、新聞を

読む、電話する、休憩、映画鑑賞、友人との会話を含む。これらの分類ごとに、平日、土曜日、日曜日の時間がどのように使われているかを対象者別に分析している。例えば、B氏は、平日「必需」に10時間52分30秒、「拘束」に3時間13分45秒、「自由」に9時間53分45秒というふうを集計している。これらをもとに、「定型行為」（テレビ視聴、お茶・休憩、掃除・洗濯、仕事、パソコン、買い物、食事片付け、親の介護）と「非定型行為」（友人との外出・外食、地域活動、読書、図書館、仕事先への移動、等）に分けて分析し年代別の特性を表している。例えば、「定型行為よりも非定型行為に年代別の特徴が表れている。非定型の40～50代は男性・女性を問わず『子育て』『仕事』『介護』の影響を大きく受けており、非定型行為全体に占めるウェイトが高くなっている。それ以上の年代では、「仕事」と「プライベート」が比較的うまく配置されている。」などである。

(3) 場所軸は②と③のデータから作成され、各調査対象者が、それぞれの場所（キッチン、和室、リビング、洗面所、トイレ、廊下、ベランダ、電車、デパート、病院など）に平日、土曜日、日曜日にどの位の時間過ごしているかを集計している。例えば、土曜日にキッチンには2時間50分、和室には14時間30分、リビングには40分滞在していた。まとめとして、例えば「和室：一日の大半を和室・リビングで過ごしている。土日も同じライフスタイルを維持している」が報告されている。

(4) 調査のまとめ（世代比較）として、以下のようなまとめ表（図表7）にして分かり易く表示している。

図表 7 年代別生活様式のまとめ

| | 70代 | 60代 | 40～50代 |
|-----|-----|-----|--------|
| 時間軸 | | | |
| 場所軸 | | | |
| コト軸 | | | |
| 心軸 | | | |

出典：(株)クラッシー社内資料

これらの知識は、住宅建設業、住宅管理サービス会社、電器製品会社、マスコミ、広告宣伝など様々な企業にとって暮らし人の生活関連知識として極めて価値がある。昨今、ビッグデータという方式で大量の形式知を集めこれをコンピュータで様々な切り口で分析する方法が流行しているが、このような暗黙知（アナログ情報）を生活者に密着し丹念に集めることで生活の内容を分析する結果分かる知識創造は今後、重要性を増す可能性が大きいと思われる。

11-8 想いの共有による知創造の活性化

クラッシーの理念は様々な形で繰り返し表現されている。

ある表現では、＜目的＞女性性・母性薫る やわらかな社会を次の世代につなぐため

「生活価値復権！ 相互社会再現！」。＜目標＞小さな Classy の大きな挑戦 絶対なる！
きっと成す！の精神で！！これらの目的、目標は図表8のような図に示され Core Purpose,
Core Value, Message, Vision, Strategy に展開されている。

これらの Core Purpose, Core Value 英語表現は、日本語で次のように再表示されている。

- コアパーパス：「中核的目的」言わば「企業の存在意義」。これは会社が何のために存在するかと定義したもので、企業が自らを主体として、自らに対し掲げる目標としての企業使命とは違い、コアパーパスが満たすべきは、

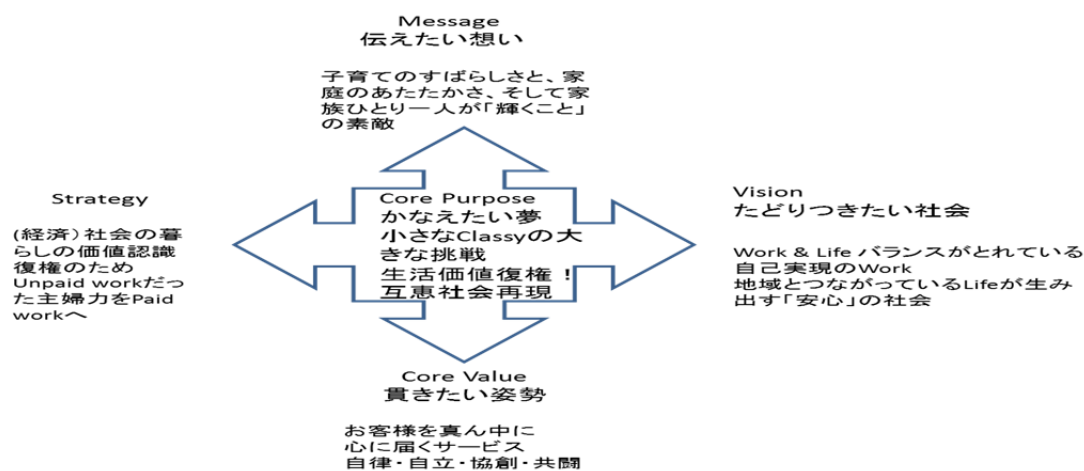
- ① 社会に貢献し、暮らし人が応援したくなるようなものであること
- ② 働く人の心を奮い立たせ、誇りを持たせるようなものであること
- ③ 長期的視野に立ったものであること

- コアバリュー：会社の中で働く人たちに共有すべき、会社が戦略的に定める中核的価値観を指す。

このコアバリューを基に、会社のあらゆる仕組みを創り、コアバリューが働く人たちの意思決定の物差しとして用いられるようにすると、コアバリュー経営が実現できる。

かなり多岐にわたった表現が繰り返しされているので、かえって分かりにくくしている部分もあるが会社の理念を繰り返し述べ得ることで社員とこの情熱を共有したいという社長の想いは伝わってくる。

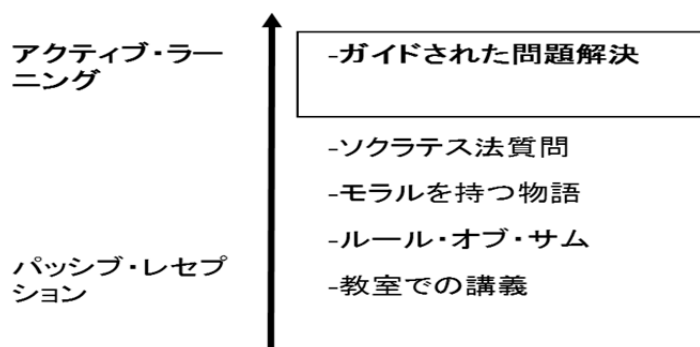
図表 8 クラッシーのコアパーパス等



出典：(株)クラッシー社内資料

最も大切なことはこれらの理念を日常業務の中で如何に伝播・共有できるかである。理念という抽象的な概念（暗黙知）は、Leonard and Swap(2005) が述べたように各自が自分の業務の中で自ら実践し、その意味を自ら体験しないと伝わらない。

図表 9 暗黙知を伝える方法



出典： Figure 4.1 Model of knowledge transfer. Leonard and Swap (2005)

このことは、この章で述べてきたように、ある時は毎日全員が2つの報告書を書く（11-3で述べた）なかで自省し、または上司の指導を受け、また、11-4で記述したように研修でのグループ討議の中で、またはリーダーの指摘から、また、上位目標を **Back sight** を使って展開する（11-5）過程で学び、そして、ある時は、イベントの企画の過程で学びという「ガイドされた問題解決」の過程を実践する中で共有されていく。理念の共有は知識創造で最も大切な「場」の醸成を促進する。「場」の中のメンタルモデルの共有である（野中他、1996）。

11-9 IT活用による知識の共有化

知識創造の「場」を作るためには、顔を遭わせて話し合う場は当然ながら、ITを活用したバーチャルな「場」も極めて重要である。特に徳島、大阪、名古屋、東京都等、地理的に離れた場所で発生する経験を知識化していくにはITは大きな力を発揮する。このことに敏感なクラッシーでは、様々なツールとしてのソフトの活用以外に、ITを使う社員のリテラシー（読み書きの能力）に踏み込んだ活動がなされている。3つの公式会議の一つである「プロジェクト会議」の一つが「IT推進化プロジェクト」であり、その会議の目的は「社内に蓄積された“知財”の商品化と戦略的活用を図るために、①社内顧客管理の推進（File Maker）の活用、②情報共有機能強化の推進（社内基幹業務システムの『スキルバンク』の活用状況、調査・代替ソフトの検討、テレビ会議機能の利用推進、サイボウズのリプレース・NAS活用・耐震対策、社内IT体制検討、2014年XP問題対策、

「報・連・相」推進・定着)を図りつつ、「計画的に社内情報資産の整備・再構築を推進するためのプロジェクト」と明記されている。

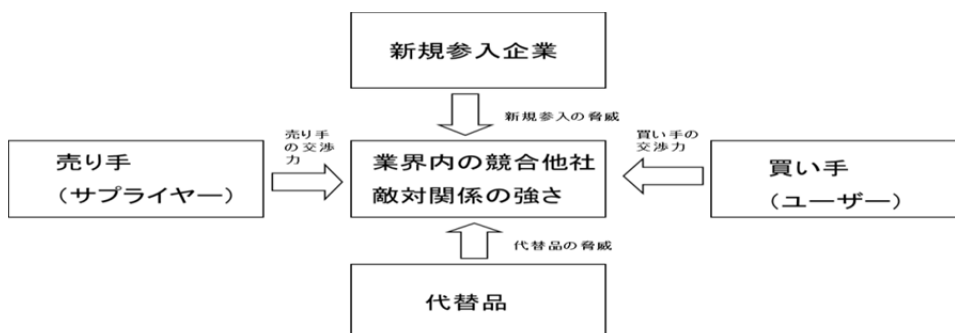
コミュニケーションの中心となる社内メールについては、明確な活用ルールを設定しその徹底を図っている。様式の統一やメール使用についての規定と注意喚起を詳細に定めている。最後に分かり易い形で「メール七か条」を定めている。その中で、社内のメールは基本的に全てCCまたはBCCに社長を入れることを厳守としている。

また普段のe-mailでのコミュニケーションにおいて、3W1Hで図式化する、5W2Hでメリハリをつけた報連相をするなど、頭で知っていても中々実践出来ないことの躓を徹底している。

1 2. 戦略的ポジショニング分析

家事支援業の戦略的特徴をM. ポーター (1998) の5つの力 (Five Forces) のフレームワークを使い分析することでこの産業の特徴を把握する。5つの力とは、「新規参入」「売り手」「買い手」「代替品」「競合他社」の関係を調べることにある。第一の「新規参入」は当産業では極めて容易であり障害となる要因は見当たらない。すでに類似または近接事業で規模を確立している中堅企業、例えばビル管理会社、ダスキンなどの掃除道具の販売、レンタルで有名な会社、お風呂や台所用品を開発・販売している会社などいつでも参入可能である。また、個人レベルでも必要資本が極端に少ないことから誰でも開業が可能である。地域密着型であり地域の中小の住宅建設会社、サービス会社などほとんど参入障壁になる要因が見つからない。「売り手」としてはサービスの売り手ということで、従業員やアルバイトで働いたことのある人々は、ある程度ノウハウや技術を身に付ければいつでも参入可能である。「買い手」としてのユーザーには、個人とマンション管理者である事業者があるが、どちらもノウハウと技術を買手として学習しビジネスに参入することが可能である。「代替品」としては、例えば、最近普及が進んでいるお掃除ロボット、介護会社など全く予期しない産業が参入する可能性は存在する。多岐にわたるため予想する事すら困難である。

図表 1 0 5つの力による産業分析

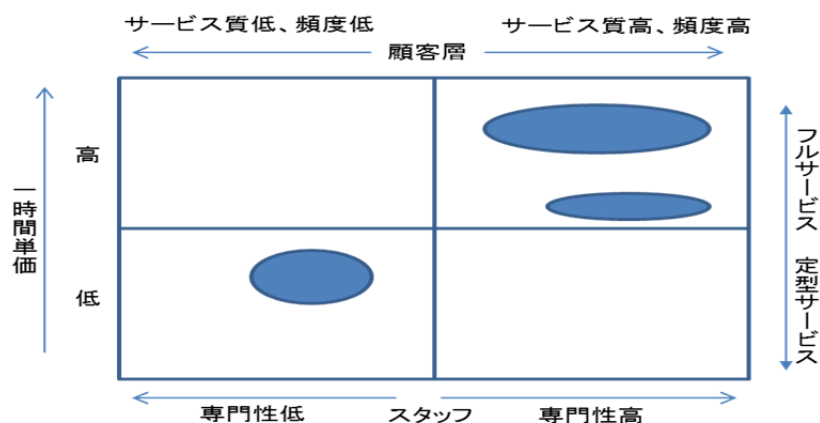


出典：Porter (1998)

最後の「競合他社」は、様々なタイプの競合他社が存在する。それらの3社のポジショニングをクラッシーと「顧客層」「スタッフ」「料金」「サービス」のマトリックスで比較してみた。

最初はクラッシーである。特徴は、富裕層に特化した保育と家事サービスが売りである。

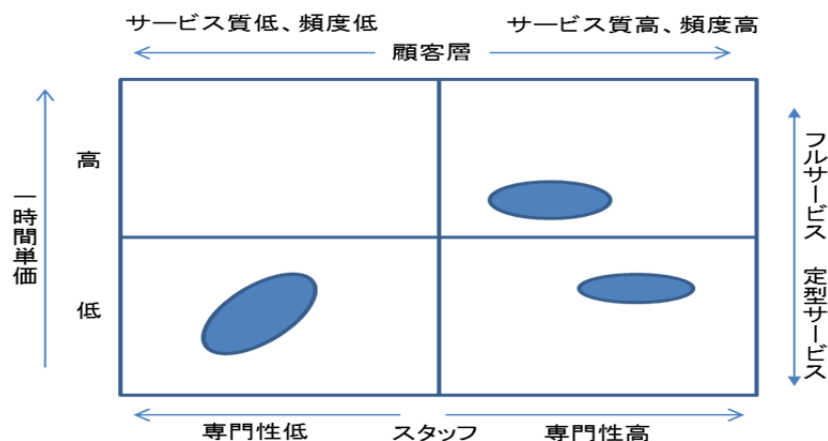
図表 1 1 (株) クラッシーのポジショニング



出典：(株) クラッシー社内資料

料金は高めで富裕層と子育て層に設定し、サービスは顧客の要望をサービス提供するフルサービス方式が基本。スタッフはプロ主婦と呼ばれる家事経験豊かなスタッフによる専門サービス。価格の過当競争を顧客層の上位特化で回避している。家事サービス能力を「知財」と位置付け様々なシステム化を精力的に行っている点が他と最も異なる点と言える。次は(株) 長谷川興産・おそうじ本舗についての分析である。

図表 1 2 (株) おそうじ本舗のポジショニング



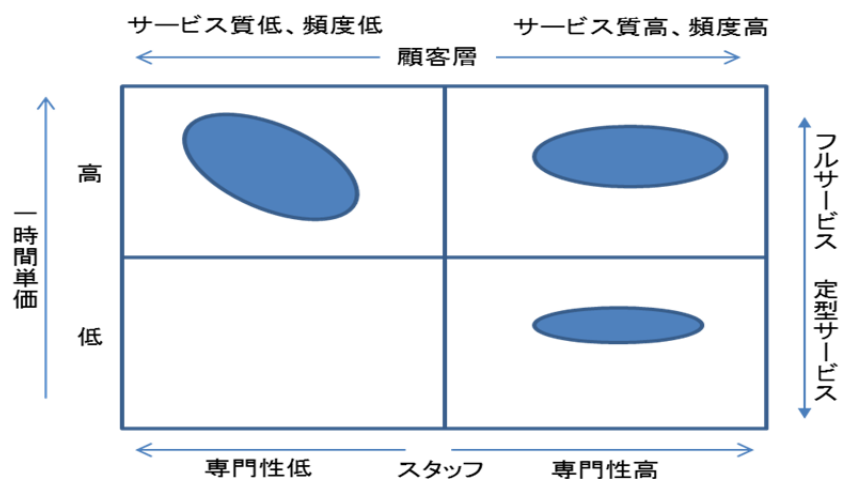
出典：(株) クラッシー社内資料

エアコンを中心としたハウスクリーニングでFC展開を中心に事業を拡大してきた。

家事サービスはあくまで本業のハウスクリーニングの補助的位置づけとして展開する方針。価格帯は低めで、定型サービスを主力としている。

大手の(株)ダスキンの場合は、店舗・事業所・法人向けマットの貸し出しが中心でそこから個人宅用の家事サービスにメリーメイドブランドで参入した。ダスキン愛の店加盟店に、メリーメイドサービスを提供している。圧倒的な加盟店の数が強みである。

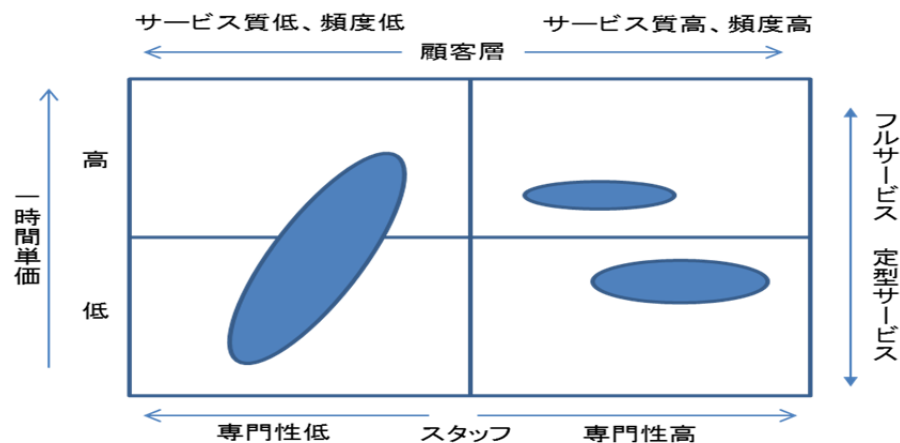
図表 1 3 (株)ダスキンのポジショニング



出典：(株)クラッシー社内資料

最後に(株)ベアーズの分析を行う。メイドサービスを香港で体験し、帰国後その体験を基に家事サービスを創業した。家事サービスを入り口にして、法人向けに清掃事業を拡大展開するという(株)ダスキンとは反対のアプローチである。提携企業や外部業者を積極的に利用する方式で顧客満足度は把握しにくい。

図表 1 4 (株)ベアーズのポジショニング

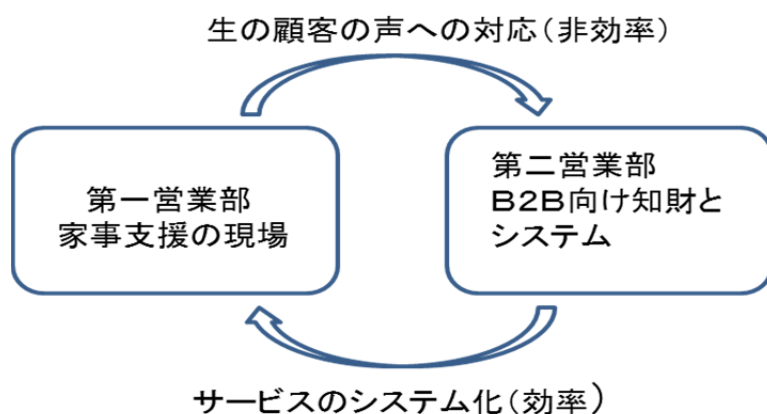


出典：(株)クラッシー社内資料

13. まとめ

クラッシーの理念である「お客様を真ん中に」はこの業界では極めてユニークであり、卓越したものである。しかし、この理念に忠実で在ろうとすればするほど、個別の顧客への特化したサービスが必要となり、経営としては効率が落ちる。マニュアル化は多くの会社が活用する一つの方法である。しかし頑なにクラッシーは業務のマニュアル化をしない。なぜならマニュアル化は企業の効率を上げるが、それは企業の理屈であり、お客様を中心にという創業の主旨に反するからである。どのように顧客の理屈を優先しながら企業経営としての効率を上げられるか。植田の悩みはここにあると言える。植田は、この挑戦に真正面から取り組んでいる。図表15に示すように、一つは、第一営業部で扱う現場サービスの徹底した科学的分析である。掃除、洗濯、料理、育児の暗黙知を、あたかも生産工場の改善技術者がムリ、ムダ、ムラを極限まで削減するが如く分析し、科学する。そして、この結果を第二営業部でシステム化し知財化する。そして、その結果をB2Bの商品として販売すると同時に、現場社員の間でITの助けを借りて共有化する。サービスの知財化とITの組み合わせである。そして、顧客の個別の要求の基になっている家族ごとの価値観の分析を試みることでお客様を中心にとは何を意味するかをとらえようとする。これらのプロセスで会社理念を徹底的に共有する努力を続ける。このように顧客中心による非効率と、サービスの知財化とIT化で効率を向上させるというギリギリの戦いが今後も続いていくことになる。

図表15 車の両輪による非効率と効率の補完関係



出典：筆者作成

参考文献

「理念と経営」 2011, November, pp34-39

M.Porter, (1998), *On Competition*, HBS Press

野中・竹内、(1996)、「知識創造企業」、東洋経済新報社

スティーブン・R・コヴィース著、川西茂訳、「七つの習慣」、キングベアー出版

Leonard D., and Swap W.C. (2005), *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom* (Boston: Harvard Business School Press).