

10年ほど前のことにな  
る。某駅で深夜の終バスを  
待っていた。私を含め十人  
ほどがバス停に並んでい  
る。目の前にバスは止まっ  
ているのだが、乗せてくれ  
る気配がない。北風が強く、



とても寒い。そこで、車中  
でぬくぬくとしていた運転  
手に声をかけた。  
「並んでいるので、もう  
乗せてもらえませんか」あ  
り、規則でまだ乗せられな  
いんですよ」とあるレストラ  
ンでの朝



インディゴブルー会長

柴田 励司

1985年上智大卒業。マーサージャパン社長、  
カルテニア・コンビニエンス・クラブの最高執行  
責任者(COO)などを経て、2010年インデ  
ィゴブルー社長、15年から会長。

食会。営業開始十分前の7  
時50分に着いた。ゲストも  
来たので、扉を開けて「ち  
よっと早いですけど、い  
いですか」と声をかけた。と、それが前例となりル  
ールがあるから社員が守ら  
れ、最終的には顧客が守ら  
れている。ただ、その場でも  
少し「考えて」はもらえ  
ないものだろうか。  
いかなる場合もルールを  
守るべきだ、との考え方も  
理解できる。例外をつくる  
と、それが前例となりルー  
ールが崩れる。顧客の中には、

「今日は特別」を受  
け入れない顧客がいるのであ  
ることは先に述べた。そも  
もろこの世界にも  
射がよくない  
のだ。  
数年前のこ  
とだ。知り合  
いの米国人が都内のホテル  
のプールでひどい対応を受  
けたと怒っていた。泳ごう  
としたら、係員から「スイ  
ミングキャップをかぶって  
いない」と制止されたらし  
い。「髪の毛が落ちるから  
キャップはかぶらないとい  
うこと」なる。難しい顧客  
対応を優先して、ファンを  
増やす機会を放棄するのは  
いかなるものか。  
ただし、総合的に考えて  
「それでも特別対応はダメ」  
というならそれでもいい。  
考えた結果だからだ。こう  
した問いには絶対の解はな  
い。乱れた規律を正す途次  
であれば、あえて顧客より  
の判断をしないということ  
もあるだろう。考えずにル  
ールだから」という否極反

## ルールの意義を改めて

みで「すみません。8時オ  
ープンなので少々お待ちく  
ださい」と返してきた。求  
めてくる人もいるだろう  
ルールがあると判断に迷  
われないし、それに従って  
れば間違いは起きない。ル  
ールがあるから社員が守ら  
れ、最終的には顧客が守ら  
れている。ただ、その場でも  
少し「考えて」はもらえ  
ないものだろうか。  
いかなる場合もルールを  
守るべきだ、との考え方も  
理解できる。例外をつくる  
と、それが前例となりルー  
ールが崩れる。顧客の中には、

「今日は特別」を受  
け入れない顧客がいるのであ  
ることは先に述べた。そも  
もろこの世界にも  
射がよくない  
のだ。  
数年前のこ  
とだ。知り合  
いの米国人が都内のホテル  
のプールでひどい対応を受  
けたと怒っていた。泳ごう  
としたら、係員から「スイ  
ミングキャップをかぶって  
いない」と制止されたらし  
い。「髪の毛が落ちるから  
キャップはかぶらないとい  
うこと」なる。難しい顧客  
対応を優先して、ファンを  
増やす機会を放棄するのは  
いかなるものか。  
ただし、総合的に考えて  
「それでも特別対応はダメ」  
というならそれでもいい。  
考えた結果だからだ。こう  
した問いには絶対の解はな  
い。乱れた規律を正す途次  
であれば、あえて顧客より  
の判断をしないということ  
もあるだろう。考えずにル  
ールだから」という否極反