

経営Q&A

回答者
ピープル・ビジネス・スクール代表
中園 徹

中小企業を発展させる人財育成しくみのルール

～年齢・性別・学歴・国籍に関係なく人は育てられる～

第2回：顧客満足を高めて現場に浸透させる方法

Question

【相談者：美容院経営 従業員14名 代表取締役 YT 氏】

開業して15年目で3店舗の美容院を運営しています。

若い美容師を育成していますが、顧客満足を教えるのに苦労しています。特にスタッフによってサービスのバラつきが目につくのです。「お客様の満足」をテーマにいつも話しをしており、勉強会も開催しているのですが、人による差は開くばかりです。

何かよい解決方法はないでしょうか。どのように人を育てればよいでしょうか？

Answer

現場で顧客満足を統一化することは本当に難しい課題です。
顧客満足を現場に浸透させる効果的な方法が「公式化」です。

なぜ、現場のスタッフによってサービスのバラつきがあるのでしょうか？

それはスタッフによって「何が顧客満足か」のとらえ方が違うからです。

毎日「お客様満足を上げよう！」と心がけることも大切です。

しかし、同時に具体的な方法を示すことも必要不可欠なのです。

顧客満足は公式化によって具体的な行動を示すことで問題が解決します。

顧客満足の具体的な手順が明確になれば、個人によるバラつきも解消できるのです。

顧客満足を高めて現場に落とし込むための方法について解説します。

＜注意すべきポイント＞

まず、よくある事例をみてみましょう。

「努力はしているのだけれど結果が出ない」という経営者の方に多い事例です。

お客様満足を「心がけ」だけで教えてしまう

「お客様に心を込めて接しましょう」という心がけを教えることはとてもいいことです。しかし、何をすることが「顧客満足」なのか現場が理解していないことも多いのです。顧客満足は心がけに加えて具体的な行動を示すことで効果が倍増します。

なぜそうするか「意味」を教えていない

目的を理解しない行動は、お客様に冷たい印象を与える原因にもなります。

「お客様は何を求めているのか?」「なぜそれをするのか?」

現場スタッフに目的や意味を教えることで、動きや印象は見違えるようになります。

マニュアルの接客では満足度が下がるという思い込み

「マニュアル化すると、心のこもらない接客になる」というご意見もあります。

たしかに同じセリフを繰り返すだけではロボットのようになります。

「マニュアルにはセリフを入れない」のが原則です。

マニュアル化する内容は「道具の使い方・動作・作業の手順」です。

これを統一化することで、誰もが同じ質のサービスを提供できるようになります。

では、具体的に顧客満足を現場に浸透させる手順について解説します。

＜顧客満足を高める方法＞

顧客満足を高める公式化

顧客満足を高める効果的な方法が「公式化」です。

業種・業態を問わずご提案している公式をご紹介します。

その公式は、マクドナルド創業者レイ・クロック氏が提唱した「Q.S.C+V」です。

顧客は「品質 (QUALITY)」と「サービス (SERVICE)」、「清潔さ (CLEANLINESS)」の3つが揃うことで「価値 (value)」を感じるという考え方です。

この公式に店舗数は関係ありません。1店舗から使える便利な公式です。

レイ・クロックはこの公式を使って世界中の店の顧客満足を標準化したのです。

この公式を使うと自社の顧客は何によって満足するかがはっきりと見えてきます。



日本政策金融公庫
国民生活事業



顧客満足を「Q.S.C」で公式化するための方法について説明します。
まず、自社の「品質・サービス・清潔さ」を定義してみてください。
顧客目線で具体的に導き出されれば満足度はグッと向上します。
店舗ビジネスでない場合でも置き換えて考えてみてください。

なぜ「Q.S.C」が顧客満足に必要なのか？

お客様はどんな理由で店を選んでいると思いますか？

実はイメージで選んでいるのです。

誰でも行きつけの店があります。なぜその店に自然と足が向くのでしょうか？

人はイメージで無意識に店を選んでいるからです。

逆に、行きたくない店で考えてみましょう。

「近くにあるけど、品切れが多いから行かない」「店が何となくきたない。ほこりっぽい」

「いつもレジが遅くて待たされる」「店員さんの感じが悪い。冷たい」等々。

私たちは「品質・サービス・清潔さ」のイメージで自然と店を選んでいるのです。

イメージは人の潜在意識に影響して行動を左右するのです。

悪いイメージは致命傷となります。満足度と同じく失望させないことも大事なのです。

「品質」を高めるのはプロセス

「品質・サービス・清潔さ」を高めるにはコツがあります。

「品質」を高めるためのキーワードは「品質管理のSTEP」と「五感」です。



お客様は五感で満足を感じます。目に見えるもの、聞こえる音や声、香、手触り、味などです。たとえば料理で考えてみましょう。

お客様が「美味しそう」と思う色合い、飾りつけはどのようなものか？

料理から漂う香り、口に含んだ際にどんな風味が大切なのか？

食べたときの「アツアツ感は？」「歯ごたえは？」「シャキシャキ感は？」

最適の料理の「品質」が導き出せたら、その作り方を分析するのです。

腕のいいコックさんが作る料理もレシピと手順を細かく分解すれば、誰でも同じ料理を作ることができます。プロセスを導き出すことで再現はできるのです。

同じように、あなたのビジネスの「品質」をプロセスと五感で分析してみてください。

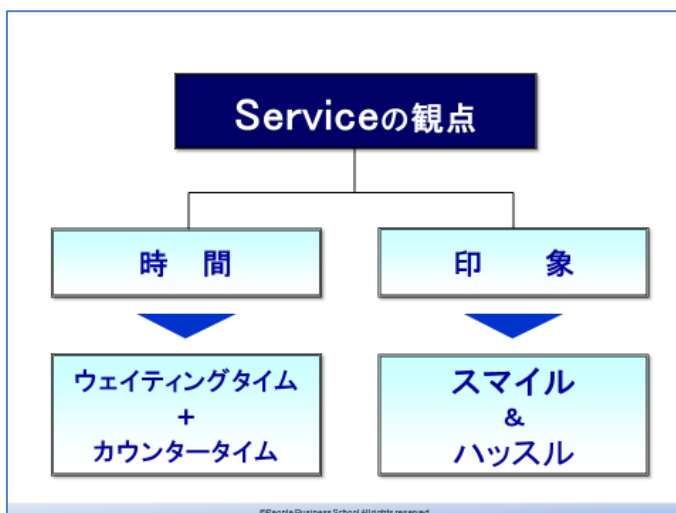
誰でも同じような品質を再現できるプロセスがあるはずですよ。

これが出てくれば、マニュアルを簡単につくることができます。

ポイントは一番質の高い人のやり方を分解することです。

「サービス」を高めるためのポイント

「サービス」を高めるためのキーワードは「時間と印象」です。



サービスを高めるために、お客様の「時間」と「印象」を定義してみてください。
お客様が注文するまでの時間「ウェイティングタイム」と、お客様に商品をお渡しし、最後の挨拶を言い終わる迄の時間が「カウンタータイム」です。

あなたのビジネスにおける「時間」と「印象」を考えてみてください。

- ・お客様が一番満足される待ち時間とは何分ですか？
- ・一番の競合は何分で提供していますか？
- ・理想的な「時間」は何分ですか？（現在の時間とのギャップは何分ですか？）

それぞれ「ウェイティングタイム」と「カウンタータイム」に分けることが大切です。
時間は売上に直結します。時間を半分以下にするような大胆な発想で取り組んで下さい。
お客様が最も喜ぶ時間やタイミングを考えてみてください。待たされることで機会を損失しているケースは結構あるのです。ある内装業者さんは、見積書の提出期日を10日から3日以内に短縮しただけで受注率が46%から60%にアップし、売上も13%上がりました。サービスの革命とは、時間の革命なのです。

「印象」も時間と同じように具体的に定義してみてください。

- ・店に入った時に感じるよい印象とは？
- ・店から出て行くときのよい印象とは？
- ・お客様と接している時のよい印象とは？

よい印象を与えるポイントは「スマイル」と「ハッスル」です。

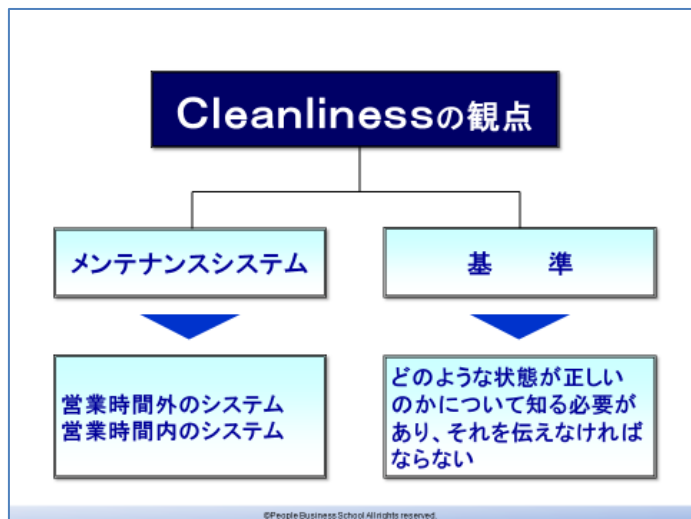
人は「スマイル（微笑み）」と「アイコンタクト」で相手によい印象を感じます。
笑顔があっても、目を見ていなければ効果は半減しますのでご注意ください。

「ハッスル」とはキビキビした動きのことです。

どんなに感じがよくても、動きがスローだと人はイライラします。
感じは良いけど手際が悪い店でイライラしたことはありませんか？
よい印象の基本は「アイコンタクト」と「スマイル」なのです。

常に清潔さを保つための方法

「清潔さ」のキーワードは「メンテナンスと基準」です。



清潔さは「きれいに」「丁寧に」といった表現では基準が不明確になります。

人によって清潔さの基準はまちまちです。その基準となる状態を明確にします。

- ・どのような状態が望ましいのか？
- ・誰が、どの時間帯に行えばいいのか？
- ・どの道具を使い、どんな動作と手順で清掃すればいいのか？

これらが明確化し、完全実行するようにトレーニングすれば清潔さは維持できます。

是非「Q.S.C」を上げることに専念してみてください。

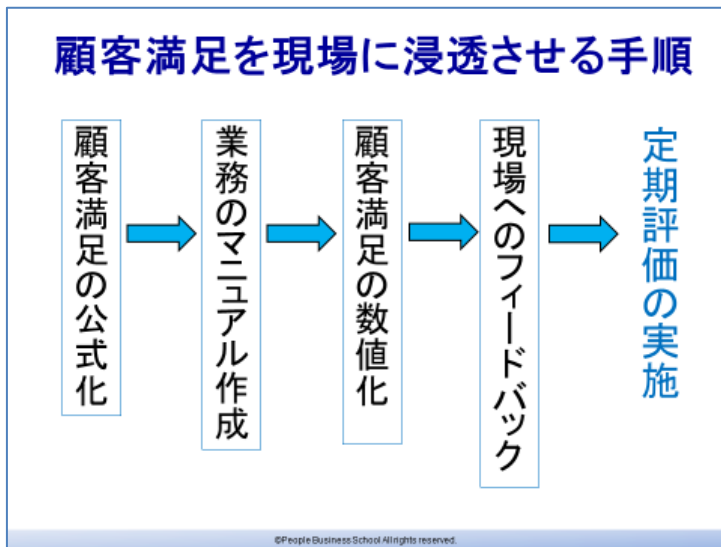
顧客満足は上がり、売上は自然と上がってきます。

<顧客満足を現場に浸透させる手順>

顧客満足は次の4STEPで現場へ浸透させます。

1. 顧客満足を公式化する
2. 業務をマニュアル化する
3. 顧客満足を数値化する
4. 結果を現場にフィードバックする

上記の1～4までの評価を定期的に繰り返すだけです。



よくある失敗例が、マニュアルを現場に渡してほったらかしにすることです。これではせっかく作ったマニュアルも機能しません。できればマニュアルは個人ごとに渡して、定期的に評価して下さい。マニュアルを実行するメリットがわかると、スタッフも俄然やる気を見せます。

業務をマニュアル化するコツ

顧客満足の公式化で導き出したプロセスをそのままマニュアル化してください。大切なことは「しっかりと」や「～に注意する」などの抽象的表現は入れないことです。できるだけ具体的な行動で表現して下さい。誰が行っても同じ状態を再現できればマニュアル化は成功です。

顧客満足を数値化するコツ

出来上がったマニュアルは実行度を数値化することがポイントです。まずは個人別に実行度を評価して下さい。以下は評価の例です。
 Aさんは実行度60%（まずギリギリの合格点。もう少し頑張ってください）
 Bさんは実行度85%（すばらしい実行度です。今度は新人へも教えてあげてください）
 Cさんは45%（まだ慣れていないようです。マニュアルを見て練習をお願いします）
 個人別に数値化することで、不足部分が明確化し習熟の速度が倍増します。

現場へフィードバックするコツ

数値化した結果は現場へフィードバックすることは最も重要です。実行度を勤務評価に連動させて、給与やランクアップにつなげるとさらに効果的です。マニュアルを実行するメリットがわかり、モチベーションがアップします。定期評価の原則は月に1回です。勤務評価は3ヶ月に1回が理想です。

以上のことを仕組み化させることで、高い顧客満足が現場へ浸透します。
是非、実践してみてください。

私の恩師・林俊範先生の言葉です。
「Q.S.Cの実現とは、人財育成である」
皆様のご成功を心から願っています。

《執筆者紹介》

執筆者紹介

ピープル・ビジネス・スクール

代表 中園 徹

1962年福岡県生まれ。オンワード樫山に勤務後に起業。

体育会系の経営を実践するが人材の流失など壁に突き当たること多数。打開策を求め林俊範の「ピープル・ビジネス・スクール」に出会う。マクドナルド創業者レイ・クロックの考え方がベースとなる仕組みを学ぶため林俊範に11年間師事。

林氏の急逝後、後継者となりピープルビジネスの伝道者として活動を開始。業種を問わず、顧客満足度を飛躍的に高めてコストを劇的に改革する「ローコスト顧客満足経営」を啓蒙。様々な分野で専門的な業務をパート・アルバイト化する能力開発を手掛け高収益モデルを実現している。多くのクライアントが過去最高売上と最高益を更新中。現在、店舗ビジネスをはじめ、営業職やサービス業に至るまでの業務改革を手掛ける。スモールビジネス（中小企業）に変革と成長をもたらすことをミッションとして活動する。

【著書】2013年2月 「世界最強チェーンを作った レイ・クロック5つの教え」を日本能率協会マネジメントセンターより出版。

ホームページ：<http://www.pbs-jpn.com/>

メールアドレス：nakazono@pbs-jpn.com



日本政策金融公庫
国民生活事業