

改善マニュアルNo.7

型通りだけでなく
状況判断対応ができる
人材を育成する

接客応対力強化による顧客満足度向上

改善マニュアルは、以下の構成になっています。

1. 取り組み目的

改善マニュアルの取り組み目的と自社の取り組み目的があっているか、今一度確認してください。

2. 取り組み概要

「取り組み概要」で全体感を押さえてください。

「解決が期待される問題」で、自社の問題解決に合致しているか、今一度確認してください。

全社員への取り組み案内の時には、「1. 取り組み目的」と「2. 取り組み概要」を使って説明してください。

3. 取り組み手順と手法・ツール

最初のページで大まかな進め方をつかんでください。

それ以降は、取り組みの進め方が詳細に記載してあります。

特に、改善マニュアルには、「絶対やるべきこと」と「時間がない場合の代替方法」などがあります。ただし、手順や実施内容を簡略化した場合は、成果も十分に期待できなくなることがあります。自社の状況を考慮しながら、取り組む内容について検討してみてください。

重要！「5つの化」の考え方について

どのテーマも共通の考え方として、「5つの化」をまわして取り組むことが重要です。

①可視化

…現状とめざす成果を見えるようにする

②定量化

…必要なものについては測定して現状の水準をおさえる

③課題化

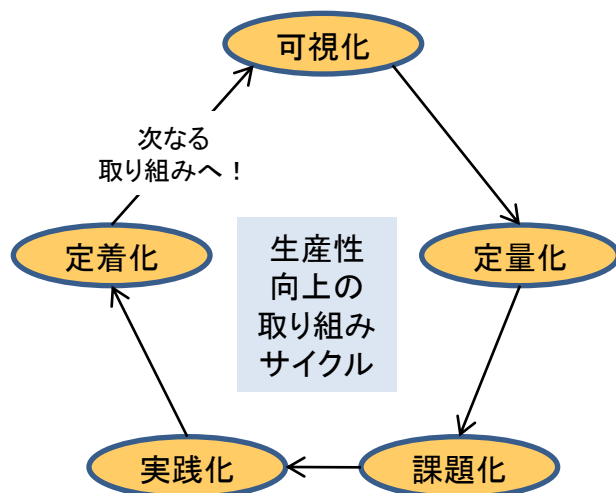
…目標と現状の水準のギャップを課題として設定する

④実践化

…課題解決に取り組む

⑤定着化

…改善の結果を定着させる



改善マニュアルを活用すれば、より効果的に改善活動に取り組むことができます。
取り組みにあたっては、以下のことを参考にしてください。

1 推進担当部門・担当責任者を決める

改善を中心となって進める部門や責任者を決めてください。
テーマにもよりますが、総務部や営業・販促企画部といった企画・管理部門や
改善の中心となる部門(人材育成であれば教育部門など)が考えられます。

2 改善関係部門の責任者・担当者を決める

改善に関わる全部門の責任者・担当者を決めてください。
責任者が中心に取り組みや進捗確認をしていくことになります。

3 経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で進め方を決める

経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で、以下の打合せをしてください。

- ・改善マニュアルの内容や改善実践事例を読み込む
- ・進め方を検討する
- ・スケジュールに落とし込む

4 全社員に取り組み目的や取り組み内容を説明する

会議、社内報、メール等を使って、社長メッセージとして取り組み目的や取り組み
内容を発信してください。

5 わからないことがあれば相談する

必要に応じて、コンサルタントの活用なども検討してみてください。
ご相談は、メールにて、お問い合わせください。
JMAC(日本能率協会コンサルティング)の担当からご連絡いたします。

メールアドレス : service_jmac@jmac.co.jp

※コンサルタントの利用は、内容によっては有料となります。

1. 取り組み目的

取り組みの目的

本取り組みの目的は、マニュアルにもとづいた応対をめざすとともに、状況判断した個別対応力を強化することによるCS(顧客満足度)向上である。この取り組みにより、正解がなくマニュアル化しづらい「お客さまに応じた個別提案」による販売力等の強化ができる。



あなたの会社の取り組み目的再確認

あなたの会社が、このテーマに取り組む目的は何でしたか？

チェックシートのSTEP3の内容をこの欄に記入し、今一度取り組み目的を再確認してみてください。

2. 取り組み概要

取り組み概要

お客さま対応の流れを整理し、場面ごとに求められる応対を整理する。

育成過程では、育成計画を立て、トレーニングを行う。

その後、定期的に点検を行い、接客スキルの評価や本人への評価伝達を実施することでスキルアップをめざす。

状況判断力を求められる応対については、ケーススタディ(事例研究)トレーニングを実施する。



解決が期待される問題

- ✓ マニュアルに沿った接客・販売しかできない
- ✓ 接客、販売現場で顧客の意向に沿えていないことが多い
- ✓ 顧客からの評価について、従業員間でばらつきがある



期待される成果

- ・顧客満足度向上
- ・売上増
- ・従業員スキルのばらつき低減

3. 取り組み手順と手法・ツール

取り組み手順		使用する 手法・ツール
可視化	(1)お客さま行動に沿った 対応基準の作成 お客さま行動を整理し、それに対する 対応基準を作成する	・顧客接点/行動 プロセス分析
定量化	(2)対応レベル評価 (1)で作成した顧客対応基準に基づき、 従業員の対応レベルを評価する	・対応レベル 評価シート
課題化	(3)強化すべき対応内容の 重点化 (2)の評価結果の話し合いから強化す べき対応内容を重点化する	
実践化	(4)育成計画の作成と 教育の実施 育成計画を作成する	・全体育成 計画書 ・個人別履歴書
定着化	(5)定期的なスキル点検と 評価伝達 一定頻度でスキル点検を行い、評価対 象者に評価を伝達する	・スキルアップ シート

■取り組み必要日数（例）

前提条件	取り組み項目	必要日数
・教育リーダー1名(兼務) ・教育担当2名(兼務) ・対象者20名程度 ・一部門	(1)お客さま行動に沿った対応基準の作成	3週間
	(2)対応レベル評価	3週間
	(3)強化すべき対応内容の重点化	1週間
	(4)育成計画の作成と教育の実施	2週間
	(5)定期的なスキル点検と評価伝達	2か月ごと
	合計(1)～(4)	9週間

3 - (1) お客さま行動に沿った対応基準の作成

取り組み手順		使用する 手法・ツール
可視化	(1)お客さま行動に沿った 対応基準の作成 お客さま行動を整理し、それに対する 対応基準を作成する	・顧客接点/行動 プロセス分析

重要

詳細内容	ポイント
①お客さまの一般的な利用行動を書き出す	・行動の流れで書きにくい場合は、 お客さまと接する場面を書き出す。
②お客さまの行動単位ごとに、お客さまが期待していると考えられることを書き出す	・お客さまの期待は、お客さまの声 などから拾う。 ・お客さまの声にないが、想定できる ものも記入する。 ・イレギュラーな期待は書かず、 一般的な期待を書き出す。
③お客さまの行動単位ごとに、3段階で対応内容を整理する 【タブー】お客さまが不満と感じるレベル 【ミニマム】お客さまの期待に応えるレベル 【プラスα】お客さまの期待を超えるレベル	・②で書き出したお客さま期待を満 たせるかどうかチェックする。 ・なるべく具体的に書き出す。 ・優良社員のノウハウを整理して書 き出す。 ・競合との差別化も考えてプラスα を設定する。

ポイント

使用する手法・ツール

■顧客接点/行動プロセス分析シート

重要

- お客さま行動はなるべく細かく書き出す。
- 行動の流れで書きにくい場合は、場面を書き出す。

- 対応する業務等がない場合は空欄にしておく。

- 〇〇してほしい、〇〇したい、といった表現で書き出す。

- 言動をなるべく具体的に書き出す。
- この段階で、優良社員のノウハウを整理して書き出す。

お客さま行動プロセス	対応する業務	お客さまの期待	タブー (不満になるレベル)	ミニマム (期待に匹敵するレベル)	プラスα (期待を超えるレベル)	備考
ご来店	お出迎え	気持ちよく出迎えて欲しい	・あいさつしない ・聞こえない声で挨拶する	・お客さまに聞こえる声で挨拶する	・明るく挨拶する ・お客さまの顔(目)を見て挨拶する	
順番待ち	お待たせ	自分が待っていることをわかって欲しい	・声かけ、アイコンタクトなどの反応をしない	・お待ち頂く声かけ、アイコンタクトをする	・時間が長くなるときの時々声かけ、アイコンタクトをする	
		どれくらい待つのか知りたい	・何も言わない	・しばらくお待ちくださいとお伝えする	・何番目か(何人待ちか)などの情報を提供する	
		どこで待てばよいのか知りたい	・何も言わない	・おかけになってお待ちくださいなど口頭でお伝えする	・ジュエチャーやアイコンタクトを交えて場所をお伝えする ・待ち時間の過ごし方を提案する	
カウンターへ移動・着席	お呼び出し	・わかりやすく出迎えて欲しい	・次の方どうぞ、といった声かけだけで呼びかける	・お客さまの方をみて呼びかける	・カウンターにいらっしゃるまでアイコンタクトなどを続け、誘導する	
	お出迎え	気持ちよく出迎えて欲しい	・あいさつしない ・聞こえない声で挨拶する ・立たせたままにする	・お客さまに聞こえる声で挨拶する ・イスに座ることをおすすめする	・明るく挨拶する ・お客さまの顔(目)を見て挨拶する	

3 - (2) 応対レベル評価

取り組み手順			使用する 手法・ツール
定量化	(2) 応対レベル評価	(1) で作成した顧客応対基準に基づき、従業員の応対レベルを評価する	・応対レベル 評価シート

重要

詳細内容	ポイント
① 応対基準をもとに評価シートを作成する	・P. 7で作成した顧客接点/行動プロセス分析をもとに評価シートを作成する。 ・応対内容とタブー/ミニマム/プラスαの記述を残し、それに評価欄とコメント欄を追加する。
② 応対評価を行う推進者・対象者・実施期間・一人当たりの観測時間を決める	・すべての流れ・場面を一度に評価しなくてもよい。
③ 従業員ごとに、応対レベル評価を行う	・印象は、印象のもととなった事実も記載する。

使用する手法・ツールとポイント

■ 応対レベル評価シート

重要

応対内容	タブー (不満になるレベル)	ミニмум (期待に応えるレベル)	プラスα (期待を超えるレベル)	評価	コメント
お出迎え	・あいさつしない ・聞こえない声であいさつする	・お客さまに聞こえる声 でごあいさつする	・明るくあいさつする ・お客さまの顔(目)を みてあいさつする	タブー/ミニмум、プラスα	

・応対基準の内容をそのまま記入する。

・評価欄記入欄を追加する。

・コメント記入欄を追加する。
・コメントは評価のもととなった事実を記載していく。

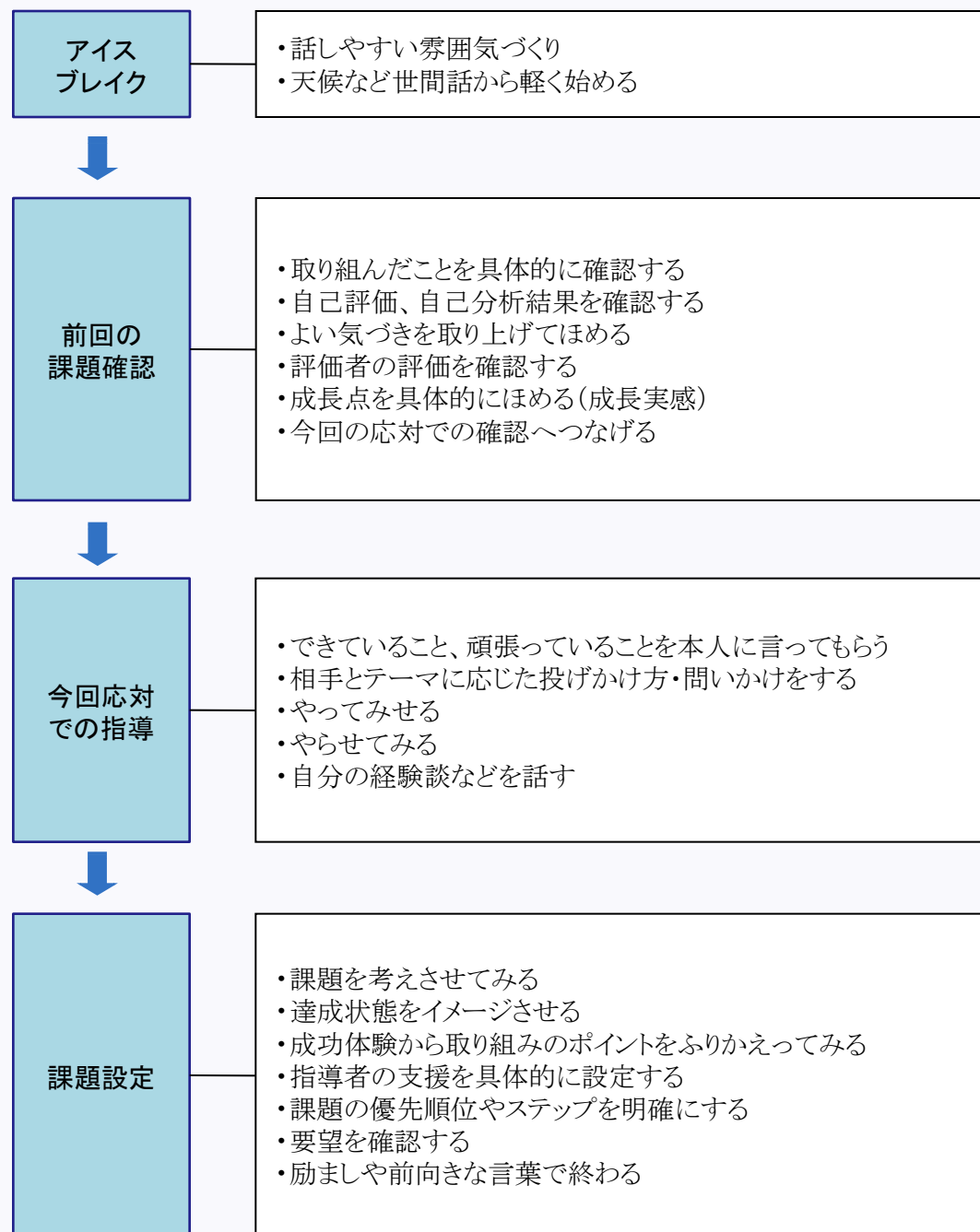
3－（3）強化すべき対応内容の重点化

取り組み手順			使用する 手法・ツール
課題化	(3)強化すべき対応内容の 重点化	(2)の評価結果の話し合いから強化す べき対応内容を重点化する	・対応レベル 評価シート

詳細内容	ポイント
①(2)の評価結果を、評価対象者に伝達する	・できていなかったところだけでなく、 できていたところも伝える。 ・観測した具体的な行動を伝える。
②評価対象者と話し合い、強化すべき対応内容を重点化 する	・「評価伝達面談のコツ」を参照して 行う。

使用する手法・ツールとポイント

■評価伝達面談のコツ



3 - (4) 育成計画の作成と教育の実施

取り組み手順		使用する 手法・ツール
実践化	(4) 育成計画の作成と 教育の実施	育成計画を作成する
		・全体育成 計画書 ・個人別履歴書

可能な限り
実施

詳細内容	ポイント
①対象者個人の強化すべきスキルをふまえ、全体の育成計画を作成する	・推進担当者が作成する。
②個人別の履歴書を作成する	・個別の指導履歴を残す。
③育成計画にもとづき、教育を行う	・「参考資料:教育の方法」を参照し、 教育方法を考える。 ※P. 15参照。
④状況判断・個別対応力を高めるためにはケーススタディを行う	・ケース集を作成し、「こんな時はどうするか」といったトレーニングを行うことで状況判断・個別対応力を高める。 ※P. 16参照。

ポイント

・個人別の強化すべきスキルを書き出す。

・長期間行う取り組みは、その長さを矢印で書く。

・月・週単位で回数を決めて行う取り組みは、印をつける。

・強み弱みや性格なども記載しておく。

・指導履歴を残し、共有化や継続指導を可能にする。

使用する手法・ツール

■全体育成計画書

記入日

記入者

全体目標

スタッフ別 強化すべきスキル一覧

秋山さん	お客様とのニーズに応じて接客スタイルを変える
越岡さん	
中山さん	
松本さん	
山本さん	

活動項目

活動項目	1月	2月	3月	4月以降
① トレーナー選出	⇔			
② ケーススタディ作成 Ⅰ) スタッフの経験・知識や失敗した体験 お客様との声から抽出する 得意なポイントアップする Ⅱ) ケーススタディをペラに記入する	⇔			
③ ケーススタディ発行		★	★	★
④ 個人別モニタリング・フィードバックを行う		★	★	★

推進上の課題・留意点

■個人別履歴書

氏名

秋山 孝子

入社年月日

2005年4月1日

長所

落ち着きがある
 決められたことはきちんと正確にできる
 知識量が多い

短所

臨機応変さに欠ける
 落ち着きが暗く見えることがある

資格・表彰等

年月	内容

職務経歴

年月	職務経歴
2005年4月	事務担当
2007年4月	相談窓口担当

指導履歴

年月	指導経歴
2005年4月	導入研修
2005年6月	事務業務研修
2007年4月	相談窓口業務研修

可能な限り実施

可能な限り実施

© 2011 JMA Consultants Inc.

14

使用する手法・ツールとポイント

■指導のバリエーション

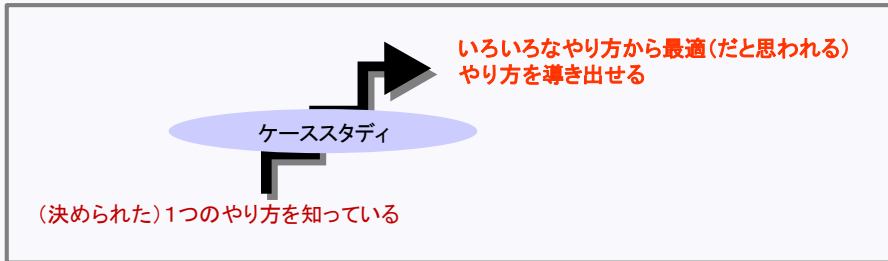
指導方法	内容	ポイント
教える	知らないこと、できていないことを教える。	内容としては知識や業務、簡単な内容に向いている。
やってみせる	言い方など、指導者がやってみせる。	良い例と悪い例の両方をやってみせ、違いをわからせる。
やらせてみる	言い方など、実際にやらせてみせ、アドバイスする(ロールプレイング)。	上記の「教える」や「やってみせる」との組み合わせ。
考えさせる	他者のやり方を見て、どう感じるか考えさせる あることについてなぜなのか？考えさせる。	教えず、考えさえ、気づかせる。 気づかない場合は投げかける。

使用する手法・ツールとポイント

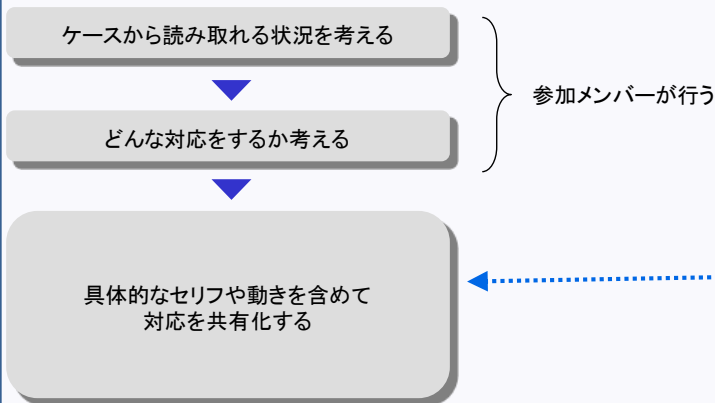
■状況判断力を高めるケーススタディトレーニング

可能な限り
実施

ケーススタディとは、起りそうなことを取り上げて「その時、自分ならどうするか」を考えさせる指導。



<基本的な進め方>



トレーナーはここで投げかけを行う。

- ①考え方等を確認する
→「あなたならどうしますか？」
- ②具体的な言動を引き出す
→「私がお客さまだと思って言ってみてください」
→「具体的に動きも入れてやってみてください」
- ③その先の状況を投げかける
→「では、〇〇だったらどうしますか」
- ④他の人の考え方や言動を確認する
→「〇〇さんは、どう思いますか」
など

ケーススタディコンテンツとトレーナー向けメモ

ケーススタディコンテンツ

試着中のお客さまをお待ちしていた時に、他のお客さまから「この商品在庫ありますか？」と声をかけられました。

ケースは
おほめやクレーム、
ベテランの過去の体験から
作成する

トレーナー向けメモ

●ケースのポイント(気づかせたいこと)

- ・最悪の場合、両方のお客さまからご指摘になりかねないこと。
- ・試着中のお客さまが出てきた場合、どのように言うのか？
- ・後から来たお客さまには、どのように言うのか？

●引き出したい具体的な動きやセリフ

- ・試着中のお客さまがなかなか試着室から出てきそうにない場合の言動
- ・後から来たお客さまにお待ちいただく場合の言動
- ・他のスタッフもすべて接客中だった時の言動

●想定される対応とそこへの投げかけ

- 上記3パターンに加え、
- ・「でも私が先でしょう」と試着中のお客さまにお願いされた場合
 - ・後から来たお客さまにお待ちしていただこうとしたら、「でも急いでいるんだけどなんとかならないか」と言われた場合

●その他

取り組み手順			使用する 手法・ツール
定着化	(5) 定期的なスキル点検と 評価伝達	一定頻度でスキル点検を行い、評価対象者に評価を伝達する	・応対レベル 評価シート

詳細内容	ポイント
①スキル点検を行う頻度を定める	・1人が1ヵ月に1回程度はスキル点検されることを基本サイクルにする。
②従業員ごとにスキル点検を行う	・P. 9の「応対レベル評価」と同じ要領で行う。
③評価対象者に評価伝達を行う	・評価伝達は、既存の個別ミーティング、ノート交換など、行いやすい方法をとる。

ポイント	使用する手法・ツール
•どれくらいの頻度で行うのか。 •どんなタイミングで実施するのか •誰が実施するのか。 •サイクルをまわしていくことで、スキルを向上させる。 •計画的に継続して行うことが重要。 •この教育計画の立案～教育実施～点検・評価に基づく指導という仕組みをつくり、確認していくことが管理者の重要な役割。	■取り組みサイクル <pre> graph TD A([スキル点検]) --> B([評価伝達・指導]) B --> C([実践(改善)]) C --> A subgraph Cycle [取り組み計画] A B C end </pre>

4-(1)改善実践事例【日本交通株式会社】

企業プロフィール

- 会社名 : 日本交通株式会社
- URL : <http://www.nihon-kotsu.co.jp/>
- 業種・業務内容 : 旅客運送
- 本社所在地 : 東京都
- 従業員数 : 7,209人(2010年5月現在、関係会社を含む)

取り組み背景

タクシーの台数が増加したこと、またサービスがコモディティ化してきたなかで、営業機会の減少が懸念された。

取り組み目的

偶然走ってきたタクシーを「ひろう」のではなく、お客さまから探してでも乗りたいと思われるような「選ばれる」タクシーになる。

取り組み概要

新サービス「黒タク」を導入し、サービスを高付加価値化した。

1. 新しいサービスの開発

2001年、都心7区のビジネスユーザーに「選ばれるための高級感ある商品を作る」という方針のもと、ビジネスクラスのタクシー「黒タク」の運用を開始。

2. 黒タクの位置づけ

黒タク乗務資格を保有する乗務員だけが乗務でき、タクシーとしてはハイグレードな車両を使用する、ワンランク上のビジネスクラスのタクシーである。営業の根幹をなす専用乗り場・タクシーチケット契約・無線配車では、黒タクを指定して乗車するお客さまも多い。

3. 黒タク資格

最低経験年数、適性診断の受診、日常の業務姿勢等、総合的に評価を行い、合格した者が資格を得るための「黒タク講習」に参加できる。受講後はロールプレイ訓練を積み、晴れて資格保有者として黒タクへ乗務できるようになる。黒タク乗務にふさわしくない事案(怠慢・苦情・事故など)が発生した場合には資格剥奪となり、常に緊張感を持った営業が求められる。

4. 黒タクの品質を維持するために

(1) マニュアルの設定

2台からスタートした黒タクも、需要を満たすために全体の約50%まで増車した。どの黒タクに乗車されても常に同じサービスを提供するべく、2007年に「黒タク スタンダードマニュアル80」を設定した。

(2) チェックの実施

2007年以後、「スタンダードマニュアル80」に基づき、乗務員の自己申告制意識チェック「スタンダードチェック」、職員が覆面調査・フィードバックを行う「モニタリングチェック」を年2回(4月・10月)実施。全社一丸となり、年2回のペースで両チェックを実施し、また日本交通グループ全体で任命された一部職員は通年でも乗車チェックを行い、それぞれの活動でタクシーの品質向上に努めている。

(3) 黒タク以外のタクシーにも

設定当初は黒タクと銘打っていたマニュアルだが、色を問わずタクシー全般的に品質を向上させるため、全タクシーへ適用。マニュアルに基づくチェックも、全車両の乗務員が対象となる。

取り組み内容

< 黒タク スタンダード マニュアル 80 表紙 >



< ドアサービスの様子 >



< セルフチェックの様子 >



成果

- 2001年時点では、日本交通の売上の34%はタクシーチケット利用と無線配車が占めていたが、2007年には専用乗り場を加えた3つのチャンネルで約50%のお客さまが日本交通指定でタクシーに乗車している。
- 2002年時点で、日本交通は都内主要タクシー会社の1日1車当たりの平均収入に比べ、3,808円高かったが、2007年時点ではその差をさらに6,715円まで広げた。
- 2004年では月間60,000台の配車が限界であったが、デジタル無線の使用もあり、2007年には155,000台の配車を達成し、お客さまから選ばれている。

その他情報

- 2005年、無線をデジタル化することにより、タクシーに送る情報量を増やし、正確・迅速な配車を実現。
- 2005年、供給体制強化のため業務提携（日本交通グループ）の開始。
- IVR（全自動配車）の導入、拡充。2010年、全回線をIVR化。
- 2011年、iPhoneアプリによる配車サービスの導入。
- 2011年、「スタンダードマニュアル80」の内容を、主旨はそのままに一部更新し、さらなるサービス品質向上に取り組む。

【本マニュアルは以下の利用条件をご確認の上、ご利用ください。】

1. 本マニュアルに関する著作権、商標権、意匠権等を含む知的財産権は(株)日本能率協会コンサルティング(以下、JMAC)に帰属しています。
2. 本マニュアルは、経営改善を目的として、利用者の責任にて使用、複製してご利用いただけます。
※引用して利用する場合は、「(株)日本能率協会コンサルティング制作「接客応対力強化による顧客満足度向上マニュアル」××ページより引用」と記載して下さい。
3. JMACの事前の書面による許諾なしに、本マニュアルの一部又は全部を販売したり、改変したり、翻訳、翻案等による二次的著作物を作成したりしないで下さい。
4. JMACは、利用者が本マニュアルを利用することによって得られる成果または結果を保証しません。
本マニュアルの利用により、利用者にトラブルや紛争等が発生した場合は、
全て利用者の費用と責任で解決するものとし、JMACは一切責任を負いません。