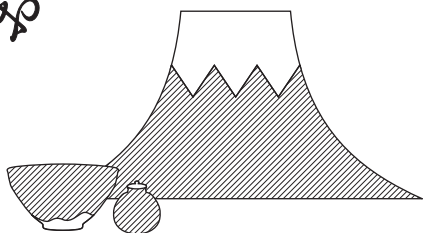


三枝理枝子  
Rieko Saegusa

お客様の心をつかむ



サービスを、  
効率的に。

The future scenario of  
the service industry.



「顧客満足」と「生産性」  
を両立する  
サービス業の未来シナリオ



# はじめに

「働き方改革が始まり、効率化、合理化を進めていく一方で、顧客へのサービスも心がけなければいけないのが現実。どちらを優先的に行えば良いかわからなくなりました。サービスを優先すると、仕事の間ばかりが増え、結果的に非効率になってしまふ。迅速にと思ふと、サービスが雑になり、クレームや客離れにもなりかねない。いったいどうしたら良いのでしょうか。判断基準となるポイント、考え方を教えてください」。

「日々の業務が忙し過ぎて、疲れきっています。もっとお客様にサービスをしてさしあげたい。そのためにこの仕事を選んだのに、おもてなしサービスができない。離職者も増え、人手不足。残った人が、最低限の作業をやることで一杯いっぱい状況。肉体的、精神的な負担が半端じゃないのです。こなし作業でなくて、モチベーションを上げて仕事が出来する方法が何かないのでしょうか」。

CSコンサルタントとして様々な業種の企業に何うと、現場からこのような悲鳴とも思える切実な声を聞くことが増えてきました。

「お客様との接点にできるだけたくさん時間をかけましょう。顧客満足が高まりますよ。リピーターが増えます」という考えが、サービス従事者にはありません。

従業員が少なくなっている現実があつても、「どれだけ長くお客様と一緒に居たかで、顧客満足度が決まる。これが売上を上げるための従業員の指標です」「工場で働いているんじゃないのですから、効率上げて働くなんて、顧客満足度を落とすだけです」と思っている経営者が多いことも現状でしょう。

サービス業や営業職など、お客様と接する仕事に従事している多くの人が、顧客満足度の高いおもてなしサービスを実現していく上で、一方で生産性向上をするなど相反することで両立は無理とあきらめています。

モノづくり日本も製造業からサービス産業にビジネスの重心がシフトして、日本においても経済活動の7〜8割をサービス業が占めるようになりました。私達の日常生活のほと

んどがサービス産業に支えられています。

レストラン・カフェなどの飲食サービス業をはじめ、日々の生活の足となっている運輸サービス業、身近な小売りサービス業、郵便・宅配など物流サービス業、病院・介護など医療サービス業、ホテル・旅館など宿泊サービス業、銀行・生保などの金融サービス業、学校・塾など教育サービス業、スポーツジム・健康ランドなどの健康サービス業、美容室・エステなどの美容サービス業、製造業の保守、アフターサービス業、ガス・電気もサービス業となりました。ざっと挙げてみてもこれだけあります。

あらゆる分野のサービス産業の重要性はますます高まりつつあります。しかし現実にはサービス産業を支える「人」が圧倒的に少なくなってきています。

少子高齢化が急速に進み、人手不足が加速しています。現場の従事者の負担は重くなるばかり、やらされ感が横行し、おもてなしサービスで定評のある日本の優位性が揺るぎつつあるのです。

今後ますます、より少ない労働人口で社会を支えていかなければならない中で、これは日本の危機です。

外国人労働者も規制が緩和され、一時的に労働人口は増えてきたとしても、本当の意味で日本が豊かな生活、豊かな心、豊かな国を取り戻すには、サービス業において生産性を高めながら、品質もトップレベルに向上させていく、サービスリーダーとして世界を牽引することが非常に重大です。

サービス産業の役割が今後、社会の中でますます高まりつつある中、現場の従業員の負担により成り立っている状況をなんとかしなければなりません。

世界から見た日本のサービス業全般に対する評価はいかなるものでしょう。

賛否両論の見方があります。

日本のサービスレベルは非常に高く一流である。商品そのものよりもそれ以上に現場での細やかなおもてなし、丁寧な行き届いたサービスが絶賛され、「一度、日本で体験してみたい」と、諸外国の人達は思っています。

産業の競争は商品がコモディティ化され、「モノ」から「人」に移っている現代では、ますます日本のサービスは価値のあるものとして認められているのです。

しかしその一方で、サービスの生産性という点と、諸外国と比較しても圧倒的に低いままで、ほとんど上がっていないのが現状です。

サービス業において負の相関関係と思われるがちな「顧客満足」と「生産性」について、共に向上させる具体的な方法はないのでしょうか？

AIやIoTを活用して、人がやらなくても良い部分をオペレーションに組み込んでいく。ということを書いた本ではありません。

もちろん情報収集、分析などにおいて最新の技術を活用してオペレーション改革を実践していくことは非常に重要なことです。

では、その際に「人」としての付加価値を最大限に高めるためには、そこに存在するサービスパーソンとしてどうあるべきか？

お客様の心をつかむサービスの本質とは？

そしてそのサービスを効率的にする鍵はどこにあるのでしょうか？

このことを本書では考えていきたいと思います。

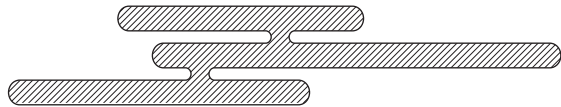
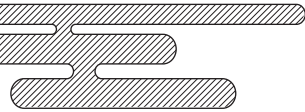
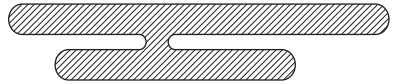
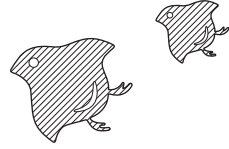
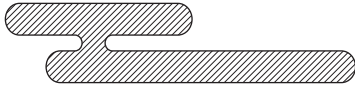
お客様の心をつかむサービスを、効率的に。 目次

はじめに  
003

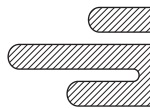
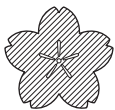
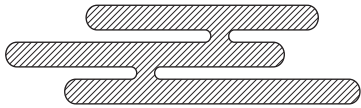
序  
章

日本のサービスは  
元々効率的だった

「茶道」を参考にする  
016







第1章

顧客満足とは？

お客様の価値観は、  
時代と社会とともに変わる

019

基本的概念

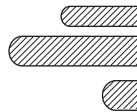
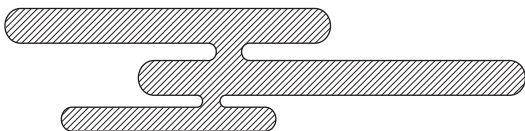
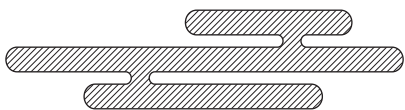
022

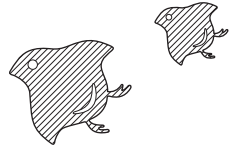
顧客満足の思い込み

037

トレンド

052





## 第2章

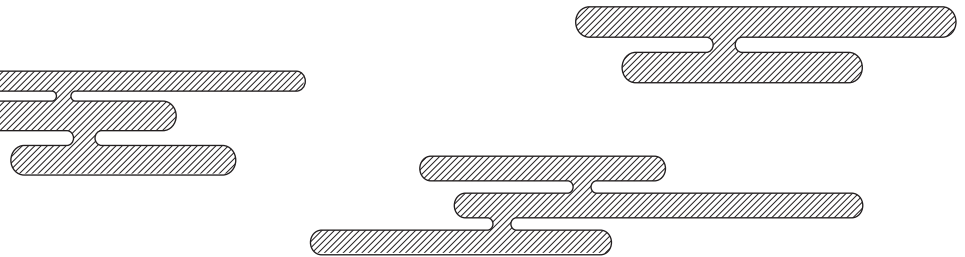
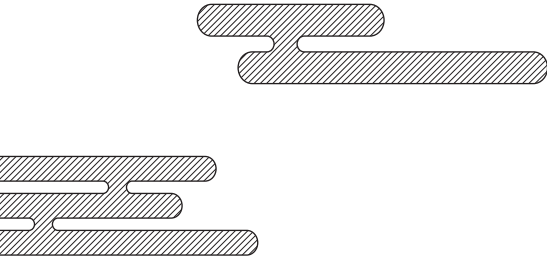
# 顧客満足の上げ方

基本動作の徹底 068

サービスの可視化 080

顧客を喜ばせる思い出づくり

090



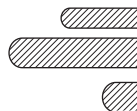
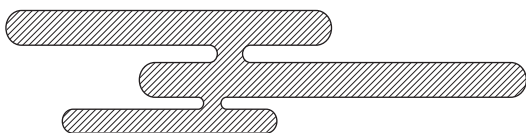
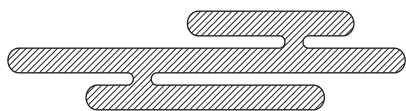
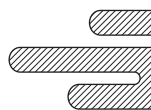
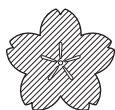
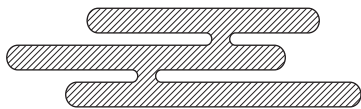
第3章

生産性マネジメント

基本的概念 102

生産性の思い込み 109

トレンド 117



第4章

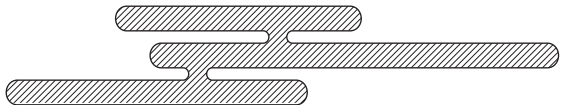
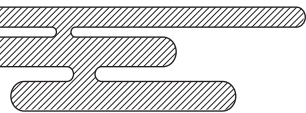
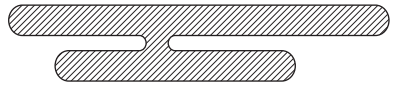
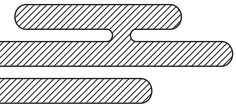
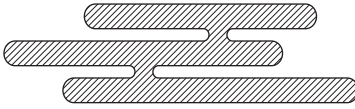
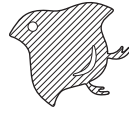
# 生産性の上げ方

ロストタイムをなくす 122

究極の手抜きは

ミスを繰り返さないこと 141

余力のできた人員をトレーニング 145



第5章

顧客満足と生産性の両立で  
収益を上げる

「顧客満足と生産性」は

「論語と算盤」 152

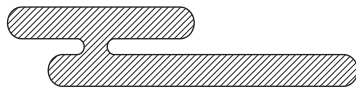
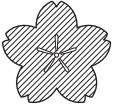
顧客満足と生産性、両立の仕方 155

売上を上げて、コストを下げる 158

ブランディング 163

付加価値と価格設定 167

組織力を高める 171



働きがいの創り方  
データ分析の活用  
181 175

第6章

今後のサービスの方向性

精神的な充足  
186

寄り添い  
193

体験と手作り  
198

おわりに  
203

