

お客様第一主義とは 自社を一番に 思い出していただく ことである

武蔵野

武蔵野は、ダスキン加盟店としてのクリーンサービス事業を中心に、電球販売事業、ボイスメール事業、経営サポート事業などを展開する従業員数360名の会社である。経営内容をガラス張りにし毎年の経営方針を手帳にサイズの冊子にまとめて、全社員に配り、朝礼でそれを唱和するなどして浸透を図ってきた。管理職の3分の1は立候補制で、手を挙げた者にチャンスを与える一方、情報活用チーム・ES向上チーム・教育チームなど組織横断型の9つのプロジェクトチーム

を編成し、それに社員が自主参加してテーマごとの改善を推進している。また、情報投資にも積極的に全社員が携帯電話、パソコン、情報端末を持ち、情報を共有化し、顧客からの要望に即応できる体制を作り上げている。

■お客様からの支持をデータで示す

2000年に日本経営品質賞を受賞。「この賞にチャレンジしようとしたとき、かねてからお客様

ポイント 1 お客様満足度をライバル会社と比較する

お客様からアンケートを取って「よい」という評価が得られたとしても、それがどの程度「よい」かはライバル会社と比較しなければ分からない。そこで自社のアンケートと同じ項目についてライバル会社のお客様にアンケートを依頼して自社の結果と比較し、自社が劣っている項目について徹底的に改善を行うことにした。



11840011

(受取人)
東京都小金井市東町4-33-8
株式会社 武蔵野
お客様満足度向上委員会 行

あかり事務局お客様アンケート

※質問1
貴社では地域社会への貢献として社会の発展に資する取り組みが数多く見られます。貴社の取り組みについてご意見がございましたらご記入下さい。

※質問2
貴社ではお客様がより快適な生活を送るために、様々なサービスを提供しています。その中でも、お客様が最も満足しているサービスはどれですか？

※質問3
貴社ではお客様がより快適な生活を送るために、様々なサービスを提供しています。その中でも、お客様が最も満足しているサービスはどれですか？

※質問4
貴社ではお客様がより快適な生活を送るために、様々なサービスを提供しています。その中でも、お客様が最も満足しているサービスはどれですか？

※質問5
貴社ではお客様がより快適な生活を送るために、様々なサービスを提供しています。その中でも、お客様が最も満足しているサービスはどれですか？

※質問6
貴社ではお客様がより快適な生活を送るために、様々なサービスを提供しています。その中でも、お客様が最も満足しているサービスはどれですか？

※質問7
貴社ではお客様がより快適な生活を送るために、様々なサービスを提供しています。その中でも、お客様が最も満足しているサービスはどれですか？

※質問8
貴社ではお客様がより快適な生活を送るために、様々なサービスを提供しています。その中でも、お客様が最も満足しているサービスはどれですか？

※質問9
貴社ではお客様がより快適な生活を送るために、様々なサービスを提供しています。その中でも、お客様が最も満足しているサービスはどれですか？

※質問10
貴社ではお客様がより快適な生活を送るために、様々なサービスを提供しています。その中でも、お客様が最も満足しているサービスはどれですか？

お客様名 (社名)
ご記入者名
ご住所
電話番号
E-mailアドレス

インターネットでもアンケート実施中！
http://www.musashino.co.jp/

株式会社 武蔵野

〒114-8511 東京都小金井市東町4-33-8 TEL: 042-638-1111 FAX: 042-638-1112

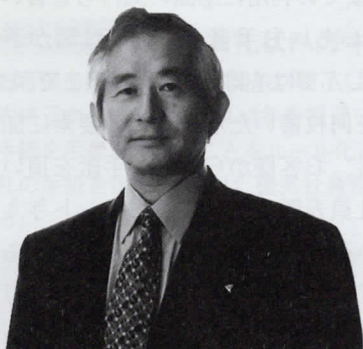
10 燃えよリーダー

Vol.27 No.11



特集

中小サービス業の
CS推進事例



「ESとCSが車の両輪になってはじめてCSが実現する」と語る小山昇社長

第一主義を標榜しており、お客様の支持を得ていると思っていました。その証が年々客数が増え、売上げが増えていることだと考えていた。しかし、お客様から支持されているということをデータで見せてくださいと言われてはたと困りました」と小山昇社長は言う。

お客様からアンケートは取っていた。しかし、「よい」～「悪い」という尺度のなかで「よい」のポイントがいくら多かったとしても、客観的にどれだけよいのか分からない。ライバル会社と比べてどこがどれだけよいと言えなければ所詮自己満足に過ぎないのではないか。そこで、自社の得意先をお願いしているのと同じアンケートを持つ

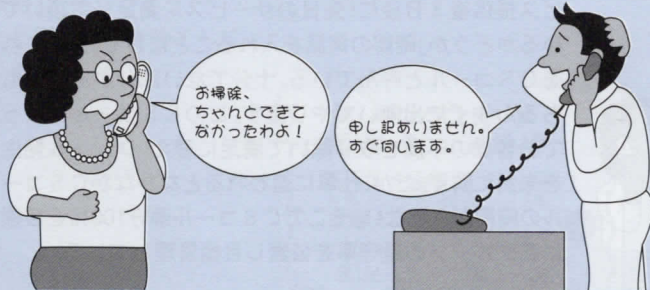
てライバル会社の得意先にライバル会社の評価をヒアリングしてみることにした。やってみるとライバル会社の得意先は案外あっさりと答えてくれた。そこで、ライバル会社より劣っている部分を中心に徹底的な改善を推し進めてきた。

■クレームを顧客満足のチャンスに

経営計画書に書かれた方針の中でもとりわけ全社員への徹底に力を注いでいるのがクレームの処理だ。クレームを放置すれば会社にとって命取りになるが、適切に対処すればむしろそれをきっかけにお客様を自社のファンにとりこむチャンスになるかもしれないからである。そこで、「クレームの責任は社長にあり社員に責任追及することはない。だから、クレームを隠してはならない。クレームが入ったらできるだけ大騒ぎしろ」と言ってきた。そして、即座に駆けつけ、十分にお客様の言い分を聞き、お客様の希望に沿って解決を図る。お客様が「これでよい」と言われて始めてクレームが解決したものとみなす。間違っても自社で勝手に作った解決策を押し付けてはならない。この考え方で、クレームとみなす範囲をどんどん広げ、今は電話によるちょっとした不

ポイント 2 クレームを顕在化する

クレームを放置すればお客様の信頼を失うが、適切に対応すればそれを機にお客様の信頼を獲得することができる。そこで、お客様からクレームがあれば30分以内に2人以上でお客様の元につけけること、クレームはお客様の要望をよく聞いて解決すること、クレーム発生の責任を社員に追及することはないが、報告連絡を怠れば責任を追及し賞与をカットすること、などをルール化している。



クレームに関する方針

1. 発 生
 - ①クレームの発生の責任は社長にある。本来はすべて社長が受けるべきであるが、社長1人で受けきれないので、社長に代わって誠意を持って対処する。
 - ②お客様の言い分を聞き、その事実だけを役員にボイスメールで報告する。事を大きくすることが大切だ。
 - ③クレーム発生の責任は追及をしない。ただし、報告連絡を怠ったときは賞与の評価を一つ下げる。
 - ④クレームの電話をタイロ回しにしない。
2. 対 処
 - ①スピードで当事者と上司がおわびと事実確認に行く。顔を出すことが大事です。対策は後でよい。
 - ②あやまり隊は、解決するまでは何度も足を運ぶ。
 - ③必要なお金は当社で負担し、処理は丁寧にお願いする。安くなくてよい。
3. 解 決
 - ①お客様が「もうよい」と言われたときに解決したと判断する。お客様はお金のことと言っているわけではありません。お客様の傷ついた心をいやしてくれるのを待っているのです。
 - ②社長が損失の決済をする。
 - ③クレーム処理後、営業支援システムに要点を書き込み、記録を保存する。
4. 伝 言

④伝言してこない無言のクレームに心する。

(2000年度経営計画書より)

平不満もクレームとみなして、改善のチャンスにしている。

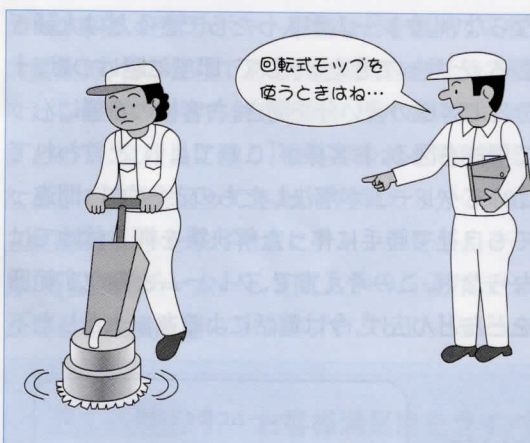
■次に当社を選んでいただけるか

「お客様第一主義というのはお客様の言うなりになることではない。お客様がアクションを起こそうとしたときに一番に当社を思い出していただくことである」と小山氏は言う。いくらお客様に喜んでもらおうと努力しても、次の機会に当社を選んでもらえるのであれば無意味である。そこで、次の機会に自社を選んでもらえるようにことに集中して工夫努力を積み上げている。

たとえば、サービスを提供したとき、契約が終了したとき、契約終了から一定期間が経過したと

きに、それまでの利用に感謝の気持ちを書いて手紙を送る。いちいち手書きするのは暇がかかるが、労を惜しんでは心は通じない。そこで、お客様にお礼状を何枚書いたかを評価の要素に加えている。さらに、お客様から感謝の手紙を頂いたときは優秀社員表彰の審査で10ポイント与えることにしている。通常ではなかなかもらえるものではなく、よほどの感動を与える仕事をしなければもらえるものではない。そのために従業員たちは必死の工夫と努力を積み重ねている。

「CSを実現するためにはまずES（従業員満足）を実現して従業員にその気にならせること。そのためにはそれなりの仕組み・ルールを作り上げることです」小山社長は同社のCS成功のポイントをそんなふうに語った。



ポイント 3

同行OJTを促進する

技能とCS向上のために、現場社員には月1回上司が同行して現場で仕事の仕方、機器の使い方をOJT教育することになっていたが、部下が嫌がるためになかなか徹底していなかった。そこで、部下の賞与にOJT回数を反映させることにした。その結果、部下からのOJT希望が一挙に増え、部下の数を減らして欲しいという管理者が増えた。



ポイント 4

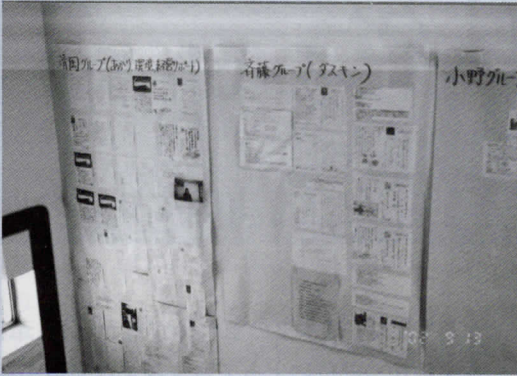
サービス提供後にCSコールする

お客様に本当に満足していただいたかどうかは、サービス提供後数日経過してからはっきりする。そこでサービス提供後3日後に「先日のサービスに満足して頂いているかどうか」確認の電話を入れることにしており、これをCSコールと呼んでいる。十分でない部分があればもちろんすぐに出向いてやり直す。このCSコールによってお客様の不満を取り除いて満足に替え、クレーム発生を未然に防ぐ。だが、仕事に追われるとなかなかCSコールの時間がとれない。そこでCSコール遵守100%を目標に各グループの遵守率を公表し目標管理している。

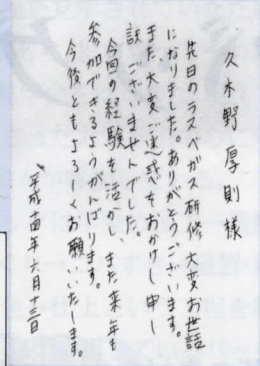
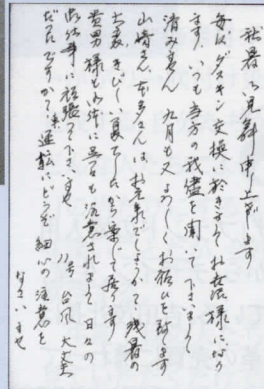


ポイント 5 お礼状ハガキを優秀社員賞の評価要素にする

お客様を訪問したとき、契約が終了したとき「ご利用いただきありがとうございました」というお礼状を、契約終了から3ヶ月、6ヶ月、1年を経過したときには「また、機会がありましたらお声をかけて下さい」という手紙を手書きで書くことをルール化し、出した手紙の枚数を評価の要素に加えている。また、お客様からお礼の手紙を頂いた場合は、優秀社員表彰審査において1枚につき10ポイントの評価を与えることにしている。



▲本社の階段踊り場には各グループに寄せられたお客様からのお礼状が競うように張られている。右はその一部。



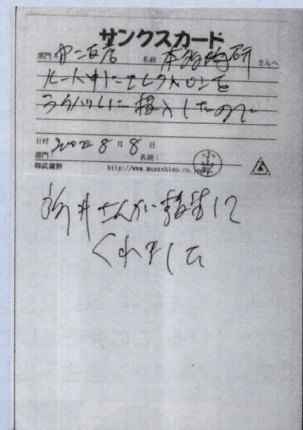
ポイント 6

サンクスカードを送る

社内で人から親切にもらったときや手助けしてもらったときなど、感謝の気持ちを伝えたいときは「サンクスカード」に書いて相手に渡す。全社で月2000枚のサンクスカードを集めることを目標にしており、このことを通じて素直に「ありがとう」といえる風土作りをめざしている。



▲サンクスカードは贈られた人の写真の下に透明ポケットに入れる。



▲社長からのサンクスカードは自宅宛に送られて家族を驚かせることもある。

