

# NBC Plus+

vol.65

洗車しはじめると  
雨が降る？



# 経営に効く! 法則

業務改善に効く!

## ハインリッヒの法則

アメリカの損害保険会社にて、技術・調査部の副部長をしていたハーバート・ウイリアム・ハインリッヒが、労働災害事故の統計を分析し導き出した法則。日本では「ヒヤリ・ハットの法則」という名称の方がなじみ深いかもしれない。主に労働災害防止の法則として広く知られているが、この法則に目を向け業務改善をはかることは非常に有用だ。

ハインリッヒは、同一人物が起こした同一種類の労働災害5000件余を統計学的に調べ、一つの重大な事故（重傷や死亡事故）の背後には29の軽微な事故（接触など）があり、その背

後には300ものヒヤリ・ハット（事故には至らなかったが危険を感じた瞬間）があると唱えている。その上で、軽微な事故やヒヤリ・ハットを見逃さず、重大な事故を引き起こす前に対処すべきと警告している。

1 重大・致命的な失敗・クレーム

29 軽微なクレーム・苦情

300 表面化していない顧客の潜在的不満  
クレーム・苦情には至らなかったものの、  
担当者がヒヤッとした小さな失敗

冰山（大きな失敗）は海面下に巨塊（小さな失敗）が隠れている



- **不満を持った顧客の96%は企業に対して何も言わない。**一般にクレームが1件あると、問題を抱えた顧客が他にも24人存在することになり、そのうち6件は深刻な問題である。
- **苦情を訴えた顧客は、たとえその問題が十分に解決されなかったとしても、苦情を訴えなかった顧客よりも、その企業と継続的にビジネスをしようとする傾向がある。**
- **苦情を訴えた顧客の54~70%は、問題が解決されれば再びその企業とビジネスしようとする。**特に問題が速やかに解決されたと顧客が感じる時には、その数字は95.5%にまで上昇する。
- **企業とのビジネスに問題があると感じた顧客は、平均9~10人にその事実について話す。**特にその13%は、20人以上にも話をする。
- **クレームを訴え問題が解決された顧客は、業界にばらつきがあるが、平均5~8人の人にその事実を話す。**
- **問題を解決しようとして成果が得られなかった顧客は、その悪い経験について8~16の人に話をする。**

出所:カール・アルブレヒト、ロン・ゼンケ共著  
『サービス・マネジメント』(ダイヤモンド社)

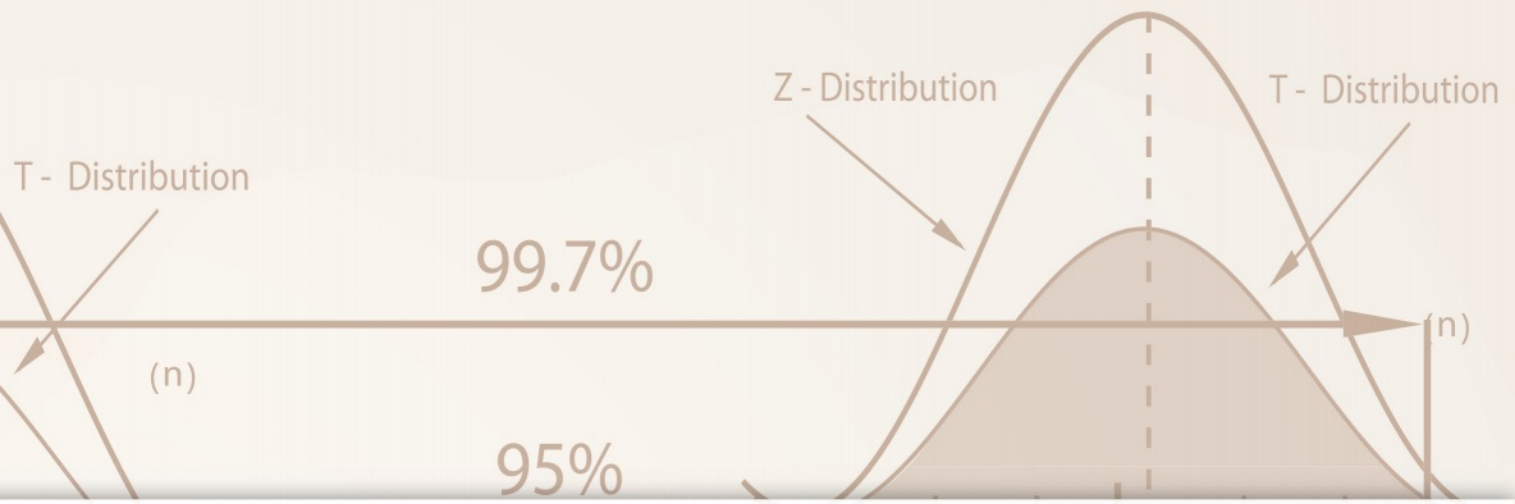
経営に置き換えると、例えば1件の大クレームの裏には、29件の顧客から寄せられた軽微なクレームや、苦情で明らかになった失敗がある。さらに、その裏には苦情がないため表面化していない300件もの潜在的な顧客の不満や、社員が「しまった」と思うような失敗、ヒヤリ・ハットが存在していると考えることができる。

また、不満を持った顧客の96%は、企業に対して何も言わないというデータがあり、表面化していない潜在

的な顧客の不満は300件程度に留まらない可能性もある。

これらのことを念頭に置き、重大なミスやクレームを未然に防ぐために、ヒヤリ・ハットを現場から吸い上げ対策を打ち、顧客の不満が表面化した際は迅速に対応していかなければならない。さらには、表面化した問題から潜在的に存在するであろう不満を察知し対処していくことも重要だ。





## パーキンソンの法則

「仕事の量は、完成のために与えられた時間をすべて満たすまで膨張する」というもの。簡単に言うと、使える時間は全部使ってしまうということ。本当は早めに仕上げるつもりだった仕事でも、結局締め切りギリギリまで完成しなかったということは誰しも経験があるだろう。

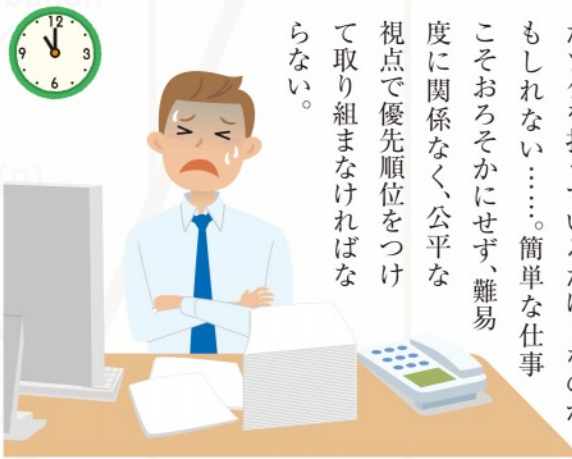
極端だが、デッドラインを設けない仕事は終わることがなく、デッドラインを設ければその範囲内で仕事は終わるものだ。日本ではまだまだ残業を美德とする風潮が残っているように感じられるが、経営者は仕事にかかった「時間」よりも「成果」で社員の働きを評価しなければならない。

いつも定時に帰る人ほど、定時までを終えることを前提として効率的に仕事をしており、慢性的に残業をしている人ほど、残業を前提として仕事をしている可能性もゼロではない。非現実的なデッドラインの設定は異なる問題を生み出してしまうが、適切な業務配分とデッドラインの設定は一定の効果があり、残業代の削減等にも有効だ。

## エメットの法則 / デイヘイの法則

エメットの法則は「すぐにできることを先延ばしすると、片づけるのに2倍のエネルギー（労力・時間）がかかる」というもの。タイムマネジメントやストレス管理の専門家であるリタ・エメットが提唱したこの法則は、現代社会においてもその指摘の正しさをひしひしと実感できる。デイヘイの法則は「簡単な仕事は、いつでもできると言う理由で、常に先送りされる」という法則だ。

いつも月末になると忙しそうにしているあの人も、実は先延ばししていたツケを払っているだけ？なのかもしれない……。簡単な仕事こそおろそかにせず、難易度に関係なく、公平な視点で優先順位をつけて取り組まなければならない。



## ズーニンの法則

「物事をうまくこなせるかどうかは最初の4分間で決まる」と唱えたのは、アメリカの心理学者レナード・ズーニン。仕事でも勉強でも最初の4分間をうまく乗り切れば、後はスムーズに進むもの。あまり気乗りしない作業等を行う時は、まず最初の4分間で軌道にのせれば、気づけば数十分：気づけば一時間：と続いてしまうものだ。

集中力散漫な若手や、あれこれ業務を振られ混乱している新人には、まずは一つの業務に4分間集中して取り組むようにアドバイスしてみよう。

人材育成に効く!



## マジカルナンバー7

アメリカの認知心理学者のジョージミラーが、さまざまな実験の結果にもとづき発表した法則。人間の短期的な記憶容量は7±2程度しかなく、それを超える情報を一度に与えても、記憶できないというものだ。

現在ではその数字も4±1程度とも言われているが、いずれにしてもたくさん伝えたいことがあっても、まずは数を絞り、残りは別の機会に伝える方が効果的だ。



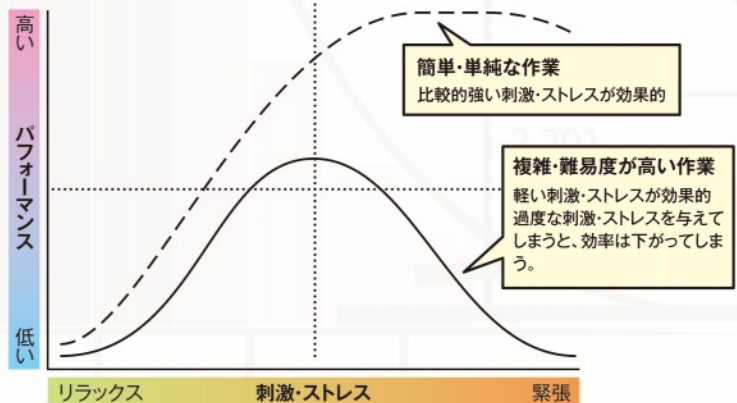
## ヤーキーズ・ドットソンの法則／ピークエンドの法則

ヤーキーズ・ドットソンの法則は、適度な刺激・ストレスを与えられた方が、パフォーマンス・効率は向上するが、最適水準を超えた刺激・ストレスを与えられると、逆にパフォーマンス・効率が低下する。つまり、刺激・ストレスも適切なレベルにあることが必要という生理心理学の基本法則である。また、刺激・ストレスの最適水準は作業の難易度・段階によって変化することがわかっている。

比較的強い刺激やストレスは簡単・単純な作業に効果的であり、反対に複雑・難易度の高い作業においては、軽い刺激・ストレスが効果的だ。

ピークエンドの法則は、何か出来事が起きた時に、その出来事の印象を決定づけるのは、ピーク（頂点）時とエンド（終わり）時であるというもの。デートで例えると、一番盛り上がった瞬間と別れ際がどうだったかで、その日1日の印象、ひいては相手の評価・印象が決まるといふことだ。

これら二つの法則を踏まえると、部



下への叱咤・叱責も、本人のストレス耐性（最適水準）を見抜いた上で、業務などの内容・難易度に応じた強弱が必要であり、叱咤・叱責する側のテーションの頂点・終わり方には、十分配慮をしなければならぬことが分かる。ごくごく当たり前のことを言っているようで、実際にやるとなるとなかなか簡単にはいかないものだ。

企業の人材確保難（採用・定着）が叫ばれている昨今。今いる社員のバ



フォーマンスを最大限に高め、(かつ評価も伴った上で)長く勤めてもらうためにも、経営層はもちろんのこと、次世代リーダーや管理職など育成にあたる役目を負っている方は、「●●君、ちょっといい?あのさあ…」次の一声を発する前に、ぜひこの法則を思い出していたいただきたい。

## KASHの法則

セールスパーソンの中では広く知られている法則。しかしながら、職種に関わらず活用が可能であり、特にスキルマップや研修カリキュラムを作成する際などに、このフレームは活用しやすい。

知識を学び続け、志を持ち続け、技術を習得し続けることこそが人財育成の極意であり、それを習慣化できれば自発的に社員が育つ仕組みとなる。その道標として、新人・中堅〜ベテラン・管理職など階層別に、自社の「KASH」を洗い出してみよう。

### K Knowledge

知識

- 自社の商品およびその周辺知識
- 競合他社や業界全般に関する知識
- 経済全般・組織運営・人材育成に関する知識

### A Attitude

志・心構え・立ち居振る舞い

- 仕事(志事)に対する高い姿勢
- 顧客満足度を常に念頭に置いた行動
- おもてなしの心配りのある接客態度
- 顧客の抱える課題や悩みの解決に向けて情熱を注ぐ

### S Skill

技術

- 商品の販売手法
- 顧客に対して分かりやすいプレゼンテーションができ、適切なコンサルティングを行い、強固な信頼関係を構築
- 組織において最適なマネジメントやリーダーシップを実践し、部下や後輩に対してもコーチングなどを行う
- 「話す・聴く・訊く」などのコミュニケーション

### H Habit

習慣

- 自らの業務活動を、継続的に実践
- 主体的に知識やスキルの習得を図り習慣化

業績改善に効く!

## テンション・リダクションの法則

人は何か一つをやり遂げると緊張の糸が切れ、心理的に無防備な状態になるという。【緊張や不安】から【解き放たれた】時に起きる心理的効果だ。「家に帰るまでが遠足です」誰しも小学生の頃にこのようなことを言われた記憶があるだろう。これは、緊張の糸が切れたことで自宅への帰り道で事故にあつたりケガをしないようにという、テンション・リダクションの法則に基づいた注意喚起だったのだ。この法則は、マーケティング戦略においても実によく利用されている。代表的な例がクロスセルのような、ついで買い・抱き合わせ戦略(※)だ。

大手ECショップを利用した経験のある方なら「この商品を買った方は……」と関連する商品の案内を受けた記憶がないだろうか。また、車を購入した際に、カーナビなど様々なオプションを勧められ、ついつい追加で契約してしまったという方も少なくないだろう。

車や家のような高額商品の場合、緊張の度合いも金額に比例して高まるため、特に効果が出やすいと考えられている。ついで買いや関連商品をお客様に勧める時は、タイミングという要素も考慮する必要があるようだ。



※独占禁止法違反にあたる抱き合わせ商法(何の関連性もない商品を、在庫処分などを目的に品薄な人気商品と抱き合わせて販売すること)とは異なる



## ザイアンスの法則 セブンヒッツ理論

ザイアンスの法則は、1968年にロバート・ザイアンスが提唱した「人は接する回数が多くなればなるほど親しみを感じ、好印象を抱くようになる」というもの。単純接触効果とも呼ばれている。セブンヒッツ理論は、消費者が広告やCM、ホームページやSNSなど、商品に関連した情報やものに7回触れていると、購買率が高まるというもの。

トップセールスマンは、生まれ持ったの才能やセンスなど、普通の営業マンとは一線を画す「ナカ」を持っているように思われがちだが、さまざまな業界のトップセールスマンの共通点を調べると「見込み客に定期的な連絡・接触を行っている」という一つの共通点が見えてくる。

心理学を応用したパフォーマンスや経営コンサルティングを行っているメンタリストのDaigo氏も、アプローチや伝え方を変えながら10回以上の説得やクロージングを重ねることで、成功確率を格段に高める

ことができる(※)と説いている。

※社会心理学者ウィルソンの説得率に関する研究によれば、相手を説得する際に、3回の繰り返しでは46%の説得率であったのに対して、10回の繰り返しでは、82%まで説得率が上がった。

当然ながら、トップセールスマンとはただ単純に連絡・接触しているわけではなく、都度有益な情報提供を行い、訪問時には次回訪問に向けた仕掛けを用意し、常に異なるアプローチで提案をしているからこそ結果が伴っている。「あのお客さんは見込み薄でした」が口癖の、今すぐ客しか追わずなかなか成果があがらない営業マンには、見込み顧客との接触回数や時期に関する計画・目標設定をさせることで新たな契約チャンスを見出してくれるかもしれない。



## 決定回避の法則 (ジャムの法則)

人は選択肢が多ければ多いほど迷いが生じてしまい、逆に行動を起こせなくなると言われている。

コロンビア大学では、選択肢の多さが「選択」にどのような影響をおよぼすかを検証するために、このような実験を行なった。

ジャムの試食コーナーで、次の2つのパターンのうちどちらが売れるか？

- (1) 24種類のジャムを用意した場合
- (2) 6種類のジャムを用意した場合

結果、人がより集まったのは24種類のジャムを用意した場合だったが、購入した割合が高かったのは6種類のジャムを用意した場合だった。

- 24種類のジャムを用意した場合は、試食にきた3%の人が購入
- 6種類のジャムを用意した場合は、試食にきた30%の人が購入

購買率を比較すると、10倍もの差があったのだ。この実験を行ったコロンビア大学ビジネススクールの教授、シーナ・アイエンガー氏によれば、人が自信を持って選択しようという気になり、かつ選択した結果について満足できる選択肢の数は7±2が最適。先述のマジカルナンバーにも通ずるが、一度に多くの情報・選択肢を与えることは、慎重に考えなければならぬ。

しかしながら、この実験結果には一つ穴がある。最終的にどちらが多く売上・利益を計上したのか？という情報が抜けているのだ。この実験結果をもとに「購買率を上げるために、種類を少なくしよう」と経営判断を行うには情報不足なのだ。大切なことは情報を鵜呑みにせず、実践と検証を通して、目的に合った手法を構築することだ。

# サービスが先、利益が後の実践

【顧客に、過去を問うのか(CS)?未来を問うのか(NPS)?】

ベイン・アンド・カンパニーが開発した  
NPS(ネット・プロモーター・スコア)の測定および考え方に大変に共感している。

市場環境の変化がめまぐるしく、  
ますます異業種・海外からの競合参入に拍車もかかる。  
顧客においては多様な無数の選択肢を持ち、  
企業側は顧客争奪戦に常に身を置いている。

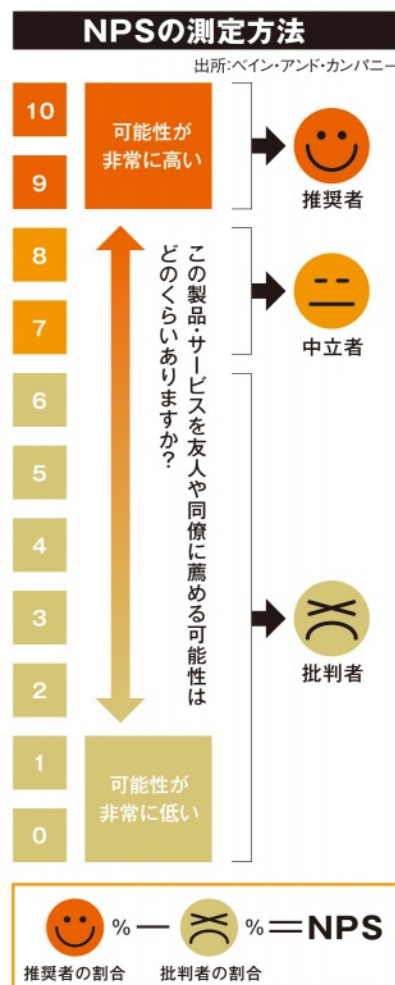
企業の命題はこうだ……  
【どうすれば顧客との強い関係(エンゲージメント)が築けるか】  
【そしてその関係を他のどこよりも長く強固なものにできるか】

そうした中、  
「顧客に去られるのではないか?」との不安から、  
「満足しましたか?」「不満足でしたか?」と  
顧客に"唐突に"切り出す企業は少なくない。

無論、顧客の声を吸い上げ、サービスに反映していくことは  
非常に重要なことだ。  
しかし、過去の経験を問う「満足しましたか?」(=CS)の設問に、  
エンゲージメント構築の答えは出るだろうか。

NPSの設問とは  
「この製品・サービスを友人や同僚に薦める可能性はどのくらいありますか?」である。  
……つまり顧客に未来を問う。  
NPSがCSよりも業績に直結し、この結果は業績と相関関係があると言われるのも納得である。

**この会社を親しい人に薦めたいですか?**  
究極のワン・クエスチョンとその答えは過去と客観を内包し、未来の会社を占っている。



(まつ)