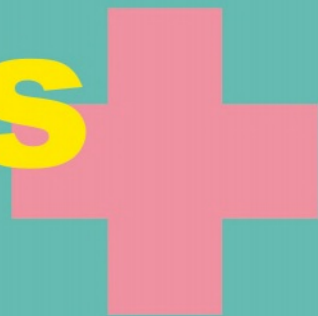


NBC Plus

vol.74



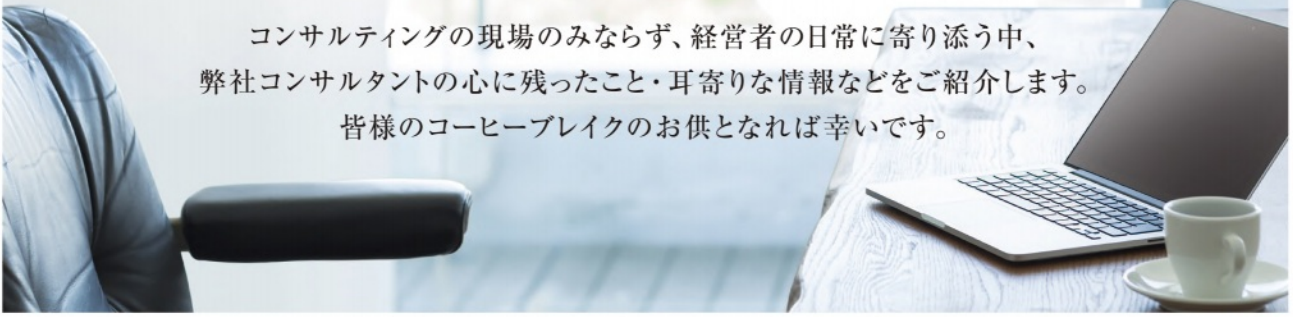
日々の中は
答えは



日々の現場から

1

コンサルティングの現場のみならず、経営者の日常に寄り添う中、弊社コンサルタントの心に残ったこと・耳寄りな情報などをご紹介します。皆様のコーヒーブレイクのお供となれば幸いです。



接客力の秘訣は「心理学」にあった！

接客心理学研修より

文／山本和輝

最

近ご支援先から多くのご要望をいただくのが、心理学を活かした接客・クレーム研修です。もともと、私自身心理学を専攻していたことや、接客・販売、サービス業の経験が多いこともあり、その知識と経験を整理して研修という形で提供させていただいています。今回は、先日行った研修内容の一部をご紹介します。

接客心理学研修「基礎編」

内容

- ♥ パーソナルスペース
 - ♥ 顧客満足方程式
 - ♥ 顧客を失う理由と不満解決
 - ♥ I LOVE YOU(有)の法則
 - ♥ ラポール形成
 - ♥ 心理学30のテクニク
- With事例

次の2人の言葉から研修をスタートしました。

「売り場生産性がギネスにのるアメリカのスーパー、スチュール・レオナード」

レオナード社長の言葉

「われわれの仕事は顧客を幸せにすることである。常に覚えておきなさい。満足した顧客だけが再来店してくれるということ。そして顧客なしには、われわれのビジネスは存在しない。利益はご褒美であり、決して権利ではない。つまり、満足していただいた顧客からの賞賛の証なのである。」

人気レストラン NOB U
総料理長 森本正治氏の言葉

「この世の中に美味しい物は存在しないと思っている。食べ物って、環境や気持ちや体調、それらがすべて揃って初めて美味しくなる。まったく同じ料理が、

今日は美味しくても明日も美味しいとは限らない。

「味覚」は「感覚」なのです。だから僕が考える美味しさとは、レストラン予約の電話から始まっていると思っています。電話を受け取った人の対応、ドアを開けたときの雰囲気といったこととすべてが大切で、料理の美味しさだけが本当の美味しさではない。

つまり……料理の美味しさ保証+もてなす心(接客力)が重要であり、購買決定の9割は、感情的な要因で決まっているということ。人間は、論理で正当化して感情で決める生き物です。」

このような言葉を紹介しながら、パーソナルスペースの話に入ります。

♥ パーソナルスペース

▼ パーソナルスペースとは……………
(英: personal space)
他人に近づかれると不快に感じる空間のことで、パーソナルエリア・対



握手 笑顔

握手をすることで警戒されることなくパーソナルスペースに入ることが可能です。



接客は笑顔で始まり、笑顔で終わります。言うまでもなく、接客の基本の「き」。シンプルですが、笑顔は顧客に喜んでいただく最高のツールです。誰も大切なことはわかっていますが、実践となるとなかなか難しいものです。

人距離とも呼ばれる。一般に女性よりも男性の方がこの空間は広いとされているが、社会文化や民族、個人の性格やその相手によっても差がある。また一般に、親密な相手ほどパーソナルスペースは狭く(ある程度近づいても不快さを感じない)逆に敵視している相手に対しては広い。相手によつては(ストーカーなど)距離に関わらず視認できるだけで不快に感じるケースもある。 出所:ウィキペディア

顧客満足方程式

事前期待と結果がイコールの状態
で満足してはいけません！お客様の期待を超えられるかどうか
が重要です。



お客様の事前期待を明確にし、期待を超える対策を見える化・仕組化しなければ、真の顧客満足は得られません。

顧客を失う理由と不満解決

アメリカでは、何もしなければ毎年20%の顧客が離れていくと言われて
います。毎年20%の顧客が離れるとな
ると、10年後にはなんと10%しか残り
ません。つまり、客数90%ダウンです。
売上や利益に換算すると恐ろしいで
すね。
そもそも顧客を失っている要因は
何か？商品・サービス・その他の切り
口で紐解いていきましよう！頭では
わかっているけど、現実の統計データ
を見ると驚きです。

不満が解決されたか否かによる再
購買・再利用率についても学べば、不
満をすぐに解消することが重要だと
いうことを再認識できます。

I LOVE YOU(有)の法則

顧客の本質的心理をシンプルに表
したものがI LOVE YOU(有)の
法則です。

- 1 重要視されたい (Importance)
- 2 好感視されたい (Love)
- 3 有能視されたい (有)

どうすれば本質的心理を満たせる
か、それぞれ分析と対策を講じましょ
う。

ラポール形成

顧客に選んでいただけるためのラ
ポール(心の架け橋)を築く手法です。

「親近感から信頼関係へ」

- 1 相手の良い点を見つけて褒める
- 2 共通点を見つける
- 3 傾聴・受容・共感

心理学30のテクニックwith事例

次に、『影響力の武器』を参考に、以
下の内容を実際の事例に当てはめて検
討してみましょう。

- 返報性
人は親切に報いようとする
- 好意
人は好感度を抱いた相手には
イエスと答える傾向が高まる
- コミットメントと一貫性
人は自分の行動に対して
筋を通す
- 希少性
人は何かを希少だと見なすと、
価値を高く評価する
- 権威
人は専門家や権威のある
立場の人の判断に従う
- 社会的証明
人は他の人と同じことを
しようとする



前記を基本として、次の法則なども学んでみましょう。

- ◆ ドアインザフェイス
- ◆ フットインザドア
- ◆ メラピアンの法則
- ◆ ハロー効果
- ◆ バンドワゴン効果
- ◆ バーナム効果
- ◆ ローボールテクニク
- ◆ ラポールトーク
- ◆ ミラーリング効果
- ◆ バックトラッキング
- ◆ 相づち法・イエスバット法
- ◆ オープンクエスチョン

- ◆ クローズドクエスチョン
- ◆ ブラシーボ効果
- ◆ アンカリング効果
- ◆ ギャオンス効果
- ◆ カクテルパーティー効果
- ◆ 両面提示と片面提示
- ◆ マジックナンバー3
- ◆ マジックナンバー7
- ◆ ピグマリオン効果
- ◆ プライミング効果
- ◆ ロミオとジュリエット効果
- ◆ 噴水効果とシャワー効果

心理学のテクニクは数多く存在します。実践でぜひ活かしてもらうことをオススメします。接客だけでなく、クレーム対応などにも活用ができます。

今回ご紹介したものは、どれも「当たり前前」の内容かもしれません。しかし、誰しも大切なことはわかっていいますが、実践となるとなかなか難しいものです。今一度、接客の基本に立ち返り、徹底してみてはいかがでしょうか。



日報を書くことで資金が増える!?

文／山崎知子

あ

る小売業店長のお話。

「これまで漠然と日々を過ごしていたのですが、今では自然と店舗のスタッフやアルバイトと共に、売上達成のためにどうするか毎日楽しく取り組んでいます。今月も売上目標達成間近です。」

A社は古くからの顧客に支えられ、10店舗を構える地域有数の食品小売店でしたが、近年は顧客の高齢化、競合店の進出により厳しい日々が続いていました。

来店客数を増やそうと広告にお金をかけるも思うように結果は出ず、経費削減・人員削減をしようにも、はなから余分なお金も人員もありません。運転資金確保のため銀行からお金を借り、返済に追われる毎日でした。

社長自身も休日を上し店舗に立って営業しているものの、数年前から売上は前年割れが続いており、借入金も全く減りません。「頑張ってくれている社員の給料や設備投資など、資金を必要なものに使えない。」なぜ我が社は資金が増えないのか?このま

社長のための 資金と人を活かす研修会

—カリキュラム—

1日目 現状認識

- 基礎講義。資金を増やす経営の原則を学ぶ
- NBCから現状分析と改善提案

2日目 具体的な体質改善策

- 企業ごとに、資金を残し・増やすための具体的な改善手法を明らかにする

「まではいけない!」社長が店舗統括マネージャーのBさんと、弊社が開催する『社長のための資金と人を活かす研修会』に参加されたのは半年ほど前のことでした。

社長は研修会の中で、資金を増やす

➡ 詳しくは、弊社ホームページよりご覧ください。

社長のための資金と人を活かす研修会

検索

ためにやるべきこと、やっではいけないかったことを振り返り、その原因は主に客数を追い求めていたことであつたと気づきました。A社は具体的な改善手法の一つとして「売上達成くん日報」を取り入れることになりました。

「売上達成くん日報」の活用メリット



会社

1. 資金を残し、増やす経営の羅針盤となる
2. 資金と利益が見える化される
3. 店舗・チーム・個人別の成績が一目でわかる
4. 人が育つ・残る
5. 単価 UP の動機づけとなる



店舗

1. 店長業務の羅針盤となる
2. やることが明確となる
3. 業績改善することで、待遇改善になることを実感できる
4. 店舗間競争の動機づけとなる

「売上達成くん日報」の活用方法

- ☑ 売上実績を入力することで、翌日の目標客単価が自動的に算出される
- ☑ 売上目標達成までの不足額が、残りの営業日数で按分され、翌日の目標売上高が自動的に算出される
- ☑ 月末の売上予測額が自動的に算出される
- ☑ 目標客単価達成のために、どのお客様に何を提案するか具体的な行動が見えてくる



倒産社長の共通点

この日報の導入をきっかけに、ある店舗では目標客単価達成のため、店舗独自のキャンペーンに取り組みました。アルバイトを含めたスタッフ全員が、毎日の客単価目標を必ず達成させるという気持ちで取り組み、その月は3年ぶりに売上が前年同月超え、月間売上目標も98%を達成しました。

今

回は私はコンサルティング現場で実際に経験した事例を交えて、倒産社長の共通点をご紹介します。

創業70年、製材業を営むA社

弊社の書籍をご覧いただいたという社長の奥様からお問い合わせがありました。後日訪問し、会社の現状を詳細にお聞きしました。

10年程前までは順調だったものの、需要の変化もあり業績が徐々に厳しくなってきたこと。また、債務超過であることや設備投資のための借入金が多額で返済も重い上、本業も赤字が続き資金繰りが厳しいこと。そして、仕

現在A社からは、「今月も複数の店舗で前年同月の売上を上回った」という嬉しい報告を受けています。

皆様の会社でも、弊社と一緒に自社の現状分析と資金を増やす体質づくりに、取り組んでみませんか。

文／真鍋巨樹

入先にも未払金があること等々……。1時間半ほどの滞在時間中、社長の発言はほぼなく、9割は奥様が話していました。その理由は徐々にわかってきました。

まず、社長は決算書の内容をあまり把握しておらず、会計事務所から月次の試算表が届いていなくてもあまり気にしていないようでした。銀行対応にもほとんど関与していない様子で、經理をしている奥様が一人で資金繰りに奔走している状況。

つまり、社長は決算書や社内の計数については極端に弱く、奥様に任せきりで逃げてきたわけです。

しかし社長も「とにかく売上を上



げなければ」と、得意先からの注文に一生懸命対応し、朝早くから夜遅くまで働き続けていました。

ところが、社長の努力とは裏腹に、**売上は伸びているものの、営業利益は毎年減少**していたのです。

売上を上げるために多少利益が少なくて受注したり、自社の生産キヤパシティ以上の受注を取ったため、残業や生産ロスが増え売上増加と反比例して粗利は毎年減少。さらに管理には全く目が向いておらず経費は増加。

結果、営業利益が減少の一途を辿るといふ最悪のサイクルに陥っていたのです。

一番の問題は、社長含め社内で製品原価を把握している人がいないことでした。そのため、「とにかく一生懸命モノを作れば、売上が上がって利益も上がるはずだ」と間違った幻想を抱いていたのです。

また、社内には社長がいろいろな人から「雇ってやってくれないか？」と頼まれて雇った社員が数人いらっしやる、やる気や能力が低くても頼まれて雇用したため、遠慮して注意も指導もできない状況でした。倒産社長の共通点である、「お人好し」「計数音痴」「嫌なことから逃げる」「時間貧乏（体が働きすぎて脳がさぼっている）」などに、社長はことごとく当てはまっていました。

改革スタート

まずは、改革のための社内調査と社員研修会を実施しました。

社内調査からは、全く業績・原価を管理していない状況や、社長が注意・指導をしないため好き勝手にふるまっ

ている社員が複数いること。また、社長の技術が一番高いため、難しい特注品はすべて社長が対応し、社員はやるうとしないことが判明しました。メインバンクへの聞き取り調査でも「破綻懸念のあるA社にもう貸付はできない」「会社に訪問しても社員は挨拶もしないし、社長がフォークリフトで走り回っていても、社員は煙草を吸って休憩している」「あんな会社は見たことがない」と厳しい指摘をされ、待ったなしの改革をスタートする必要がありました。

改革方針

- 業績を社内公開。全ての製品（製材品）の原価計算を行い、赤字の製品や赤字の得意先を見直す。
- 正式な組織図を作成し、役職や給与に見合った働きをしてもらう。

社員研修会では社長および全社員が、改革方針に基づき今後どのように改善していくかを考え、決意表明をしていただきました。

改革の足跡

厳しい改革を進めると、これまでに加減にやってきた数名の社員が「ついていけない」と退職者しました。社長には「**血の流れない改革は無い**」と理解いただき、残った社員で改革を進めていきました。その結果、一年目から黒字化することができました。

赤字の製品や得意先を見直したため売上は下がりましたが、粗利は増え、残業や経費も減らせたことで、営業利益を出すことができました。二年目以降も順調に黒字を計上しています。

社長が倒産社長の共通点を引きずっていたら、この改革は成功しなかったでしょう。土壇場で社長が腹をくくって、厳しい改革に着手したからこそその結果だったと今でも感じています。

もし今回の事例を読み「自分にも当てはまる点がある」と感じた方は、厳しい改革への第一歩を踏み出すことをおすすめいたします。



問題解決思考と社員育成

文/竹内壯伍

問

問題解決思考と社員育成について考えてみましょう。問題解決

思考で重要なことは、表面的事象に
対処することではなく、本質的原因を
突き止め対応することです。

「なぜ」を5回繰り返し返し本質的原因
を探る「なぜなぜ分析」はなじみが深
いかもありませんね。さて、社員育成
に関しても同様で、人の成長を促して
いくためには表面化した問題の根っ
こにある「本質的原因」を追究する必
要があります。しかし、それができて
いる企業は意外と少ないと感ずます。

先日、次世代リーダー対象の勉強会
にてある参加者（製造業）からこのよ
うな報告がありました。「『前向きに
取り組む』愚痴を言わない」という
目標を設定した部下に途中経過を確
認したところ、次のような返答があり
困っています。「愚痴は言わなくなり
ました。ですが、代わりにため息が頻
繁にでるようになりました……。」

本質的原因を掘り下げようとせず
「愚痴を言う」という表面的事象にの
み対処すると、このようなことが起き
てしまいます。他にも「主体的・積極
的に行動する」「決めたことをやりき
る」というような目標設定をよく見

かけますが、本質的原因は人それぞれ
に異なり、それに応じた適切な対策を
講じる必要があります。（左記参照）
本質的原因を捉えずして表立った
現象面にばかりに目を向けていると、
対策を誤り、どんなに頑張っても社員

を成果・成長へと導けません。
ぜひ、社員育成についても「なぜ」
を5回繰り返し返し本質的原因を探っ
てみてください。人が成長する・残る強
い企業への第一歩になるはずです。

例

- 目標設定** 主体的・積極的に行動する
- 現状** 主体的・積極的に行動できていない

原因

1. やり方がわからない。
2. 成功体験がない。何かをやっても認められたことがない。常にダメ出しばかりで承認欲求が満たされていない。
3. 上司が無関心、上司との関係が悪い。
4. 日頃から上司がすべての指示をしているため、指示待ち族になっている。

対策

1. OJTや勉強会などでやり方を教える。
2. 小さな成功体験を積み重ね、仕事の喜びを体感させる。本人の目線に立ち、ほんの少しの成長・成果を認める・ほめる。
3. 配置転換を行う。上司と部下の関係改善。
4. 山本五十六教育の実践。
「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、
ほめてやらねば、人は動かじ」

例

- 目標設定** 決めたことをやりきる
- 現状** 決めたことがやりきれしていない

原因

1. 「やらなくてもいいだろう」という甘い社風。上司や先輩もやっていない。
2. 自分に甘い。
3. 目標設定自体が曖昧。
4. やってもやらなくても同じ。

対策

1. 上司自身が言行一致させ、率先垂範・信賞必罰の社風をつくる。
2. まず自分自身が甘い性格であることを理解させ、将来のリスクを考えさせる。
3. 具体的な目標を設定させる。特に、できたという基準と進捗確認が重要。
4. 成果に対して物心両面の報酬を与える。

目標設定の技術

文/河合周太

早

いもので、つい先日新年を迎えたと思ったら、もうじき年度末。何かと慌ただしい時期ですが、新たな年度に向かうこの節目の時期に、目標を設定する方も多いのではないのでしょうか。今回は目標設定についてお伝えします。

目標設定3つのポイント

目標を設定する際のポイントは次の3つです。この3つを意識して目標を設定しなければ、所謂「絵に描いた餅」になってしまうことが多くなります。

1 難易度設定

「頑張って達成できるときりぎりの難易度設定」が重要です。目標設定は成長のために行いますので、努力せずとも達成できる難易度で目標設定して

も意味がありませんし、ひっくり返ってもできない難易度で目標設定しても成功体験にはつながりません。背伸びしてジャンプして、何とか届く難易度で設定することが重要です。

2 具体化

抽象的な目標ほど意味のないものはありません。期日や数字を用いて具体化する必要があります。「来期は経費を削減する」ではなく、「上半期累計で水道光熱費を昨対5%削減する」とした方が、改善に向けて動き方も変わりますし、なにより**達成基準が明確**です。

仮に数値化が難しい目標でも、例えば「業務の平準化」ではなく「作業マニュアルを○月中に完成させ、全員が新たな手順で業務が遂行できる状態を作る」などの具体的な状態を記すことで具体化が可能です。

3 プロセスの明確化

目標を達成するためのプロセスが明確になっていなければ、たとえ目標達成したとしても結果論に終始し、意義が薄れてしまいます。目標達成するために、何をいつまでにどうするか？この**具体的行動計画を明確にし、確実に実行することが必要**です。

上記3つのポイントで磨く力が「目標達成能力」です。結果として目標を達成することが目的ではなく**「目標達成能力」を磨くことが重要な**のです。貴社内でも新年度に向けて組織として掲げる目標や個人が設定する目標があるでしょう。上記3つのポイントを踏まえて目標設定し、成長につながる一年にしてください。

編集後記

大きくなったら何になる？

最近、3歳の誕生日を迎えたばかりの娘と話していた時のことです。
「大きくなったら、何になりたい？」と娘に聞くと、しばらく考えたあと、
「うーん……4さい！」と答えました。
「そうか、そうだよー」と笑っている。
「ママは大きくなったら、何になるの？」と聞かれ、何も答えられない自分がいました。
いつから私は、将来に夢を見なくなっていたんだろうー。
人は、何歳になっても成長できるのです。自分で諦めなければ。今度娘に聞かれた時には、たくさん答えられるように日々を過ごしていこうと思います。
皆さんは、大きくなったら、何になりたいですか？
(つづ)

