



同社は国内で20店舗を展開。「お客様が本当に望んでいるもの」を理解した上で技術力を発揮するべきというのがモットーだ。

だとしながらも、このバランスが大
事だと雑賀氏は強調する。
一人前になるまでの
失客を減らすために

多様化する顧客のニーズに応える
べく、同社では以前から研修制度を
充実させてきた。たとえば独自でモ
ニターを手配して各店に派遣するな
どの取り組みを、すでに10年以上前
から行っている。職人の世界では、先
輩の技術や振る舞いを目で覚えるとい
う考え方もあるが、それよりも積

TONI&GUY HAIRDRESSING

イギリスで生まれたサロンである
TONI&GUYは、50年近い歴史
を経て現在では世界41カ国、
405サロンを構えている。世界
最先端の流行をさりげなく取り
入れたスタイル提案には定評が
あり、多くの常連顧客を有してい
る。同社が今回新たに導入した
研修プログラムと、その教育理
念について伺った。

取材▼宗像 吉樹・文▼高島 知子



トップスタイリスト育成の秘訣は 経験値を補う教育法

株式会社トニーアンドガイジャパン **ヘアサロン**

雑賀健治(サイガンジ)氏。1974年ロンドンに
渡り、その後TONI&GUY創立者のマスコロ家
四兄弟から「五人目の兄弟」と言われるほどの存
在になった。1984年日本に帰国し、トニーア
ンドガイジャパン代表に就任。TONI&GUYの斬
新なスタイルを次の世代に伝えるべく、アカデ
ミー開校や講演、ヘアショー等の活動を広く行う。

極的に教えたほうが当然ながら習熟
するスピードは速くなる。
「店长やトレーナークラスで活躍
するスタッフは、年間3000人以上
の施術を10年ほどこなしてきてい
ますから、初めてのお客様でも顔を
見て髪を触った瞬間に似合うスタイ
ルや髪質などが分かるわけです。も
ちろん、「この方はこういうタイプだ
な」という見極めも早いので、接客力
も確実です。しかし、技術は失敗して
上手くなるとはいえず、そのレベルに
なるまでにはたくさん失客をして
いるんですね。それは大きなロスな
ので、失敗をゼロにすることはでき
ませんが、できるだけ早くそのレベ
ルにたどり着いてもらいたい。その
ためには、できるだけ現場に近い環
境での教育機会において、経験値を
補うことが重要なのです」。
ただし、モニターの派遣において
は、仲間内で声をかけて集めたモデ
ルがモニターだと、どうしても緊張
感がなくなってしまう。その点で、
もっと現場に即したモニタリングや
研修ができないかというのがこの数
年の課題だったという。そこで今回、
同社ではMS&Consultingの美容業
態向け新サービス「グリーン・ビュー
ティ」を採用した。担当スタイリス
トは相手がモニターだと分かっている
ものの、サロンの関係者ではない

施術時に撮影した映像やアンケートを基
に、接客や施術の方法について具体的に
意見し合うことでスキルアップを図る。



お客様の顔立ちや好みに合った施術の展
開図を頭の中でイメージできるかどうか
が、技術のクオリティの鍵を握る。



「お客様の幸せ」の上に
技術やセンスが加わるべき

ヘアサロン業界は、接客の質だけ
でなく技術力も問われる、競争の激
しい業界である。そんな中、世界レ
ベルのセンスを活かした提案力で、
ファッションに目が高い顧客をとら
えているのがトニーアンドガイだ。
日本国内では、関東から九州まで20
店舗を展開している。

長年にわたって顧客の心を引きつ
けるためには、スタイリストの育成
が大きな課題になる。「技術力と高度
なコミュニケーション力を兼ね備え
たスタイリストの育成に、トニーア
ンドガイではずっと昔から力を注い
できた」と、トニーアンドガイジャ
パン代表取締役の雑賀健治氏は話
す。雑賀氏は、かつてロンドンのサ
ロンで活躍し、1984年にトニー



TONI&GUY HAIRDRESSING

株式会社トニーアンドガイジャパン
東京都渋谷区神宮前6-9-4 和秀ビル3F
<http://www.toniguy.co.jp/>

アンドガイジャパンを設立した人物
だ。
「かつてはカットができれば顧客
がついてくるという時代もありまし
たが、今はそういう考えでは続きま
せん。どうしても職人志向のスタッ
フが多くなりますが、いくら最先端
の完成度の高いスタイルでも、それ
が本当にお客様が望んでいたものか
どうかは、お客様の声を聞かなけれ
ば分かりませんよね。もちろん、技
術力ありきの仕事ですが、『どうし
たらお客様に幸せになっていただけ
るか』という発想の上で我々のセン
スやテクニックを発揮していくべき
だ、というのが私たちの教育のベ
スにある考え方です」。

職人気質だけでは、お客様の期待
に応えられない。かといって、サー
ビスや環境だけでリピート来店を促
すことはできない。試行錯誤の連続

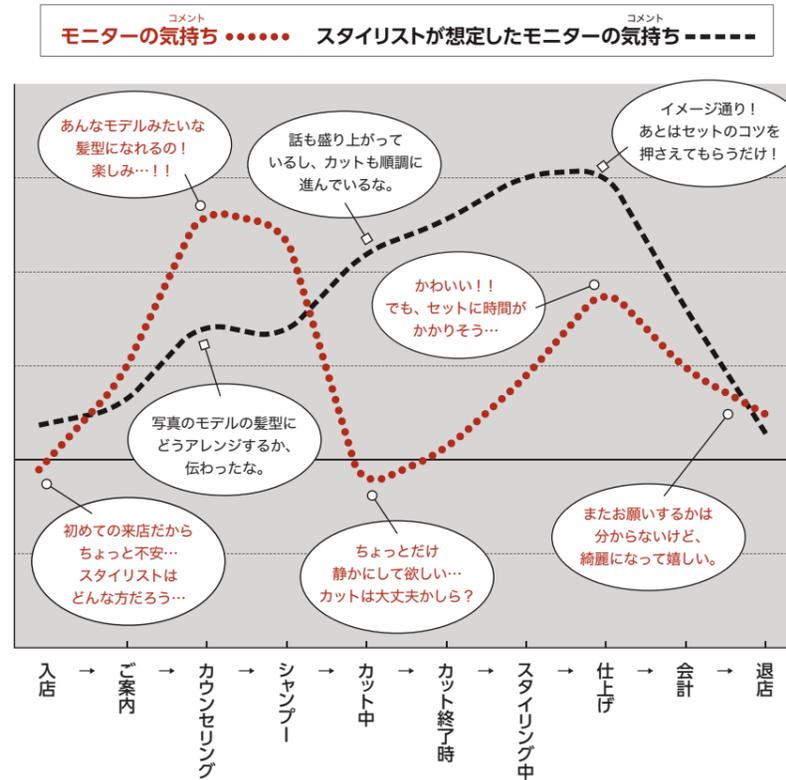
いたため、「やはり緊張感が違った」と
雑賀氏は話す。事後のスタイリスト
とモニター双方のアンケートを照ら
し合わせることで、思いがけず自分
ができていなかった部分や、表に出
てこない顧客の本当の声を把握する
ことができる。

指導の確実性と
教わる側の習熟度を高める

施術中の様子を録画し、皆で振り
返ることは、客観的な視点で自分の
クセを捉えるのに有効だ。これまで
も日々の練習の中で先輩から後輩へ
アドバイスを行われているが、ひと
りの施術が終わってからのため
互いの記憶に頼って話をすることに
なり、ポイントもずれてしまいがち
だった。「映像を見ながら『自分だっ
たらこうする』という先輩の意見を
聞けると、指導の確実性も、理解する
側の習熟度もぐっと高まりますね。
今回の結果をサロン全体、グループ
全体で共有して、資料としても役立
てていきたいです」。

同社が今ますます教育に力を入
れているのは、こんな理由もある。
「これから少子化になって、美容師を
志す人材の絶対数も減るはずだ。
しかも、世代が異なり、なかなか辛抱
強く適進できる人も少なくなってい

マインドビューで“印象のギャップ”を見える化



上記のモデルケースでは、モニター(30代女性・OL職)は初めての来店で、多少の不安もありましたが、写真や図を使ったカウンセリングにより、モニターの期待感がスタイリストの想定以上に高まりました。しかし、カット中は興味の無い話が多くなったため、モニターは期待しているイメージに近付いているのかどうか分からず、ネガティブな印象を受けました。朝が忙しいOL職であるモニターにとっては、スタイリストが力を入れたセットを再現することを少し面倒に感じたようです。しかし、綺麗になった自分を見て最後には気分良くお帰りになりました。最後の雰囲気と実際の心の様子は少し違ったようです。

「失客してもその理由は想像するしありません。でも予想で教育するのは難しい。証拠がないからです。トレーナーの指導に対し、スタイリスト本人が『そんなことはなかった』と

思ってしまったら、何の意味もありません」と大井氏は話す。

今回のプログラムでは、本人のレポートと、モニターとの座談会の結果やマインドビュー(上図)を照らし合わせることで、両者のギャップが浮かび上がる。それが、スタイリストの育成に非常に役立つという。今回、偶然に苦手なタイプのモニターを施術したスタイリストがいたそうだが、やはり本人とモニターの感想のギャップが大きく、マインドビューでみえるモニターの印象度も最後が低い結果になってしまったという。しかし、課題が明確になれば、指導側のアドバイスも的確にな

る印象があります。駆け出しの頃は苦しいこともありますが、できるだけ早くお客様に喜んでいただくことを味わって、仕事を楽しくめるようになってもらいたい。やりがいが出れば、成長するスピードもさらに速くなります。せつかく我々のファミリーになったのだから、早くトニー

アンドガイのテイストの作品をつくれるスタイリストになって、活躍してもらいたいと考えています」。

顧客満足度を高めながら、個々のスタッフの可能性を引き出す教育方針と手法には、美容業界のみならず他業界にとっても学ぶところが大きいはずだ。

大井拓人氏インタビュー

接客で最も重要なのは顧客の心の声を「聴く」力

同社本部の大井拓人氏(写真下)によると、トニーアンドガイにおける失客率の平均は、全体で14・7%、初回の失客率は61・6%、2回目の失客率は41・3%(2011年8月現在)。3回目に来店する、つまり新規の固定率は約25%だという。「初回は、当然ながら第一印象が大切です。しかし、見た目や服装、最初の発声、お客様との距離などは、気づけばすぐ変えられませんが、なかなか自分では把握できない。その点、今回のモニターさんの声や施術中のVTRはとても有効でした」。

また、2回目の対応について「まだ緊張感がありながら、初回での担当スタイリストのクセや人柄をイメージして来られるので、そこで期待はずれになると固定化は見込めません」と大井氏は続ける。

しかし、教育には難しい面もある。「失客してもその理由は想像するしありません。でも予想で教育するのは難しい。証拠がないからです。トレーナーの指導に対し、スタイリスト本人が『そんなことはなかった』と



takuto ohi

トニーアンドガイジャパン本部の大井拓人氏。新規顧客が見込みにくい昨今、顧客の固定化に軸足を置きつつある。

モニター調査やグループインタビューによってお客様から見たスタイリストの印象や施術前後の気持ちの変化を明らかにし、スタイリストの予想と照らし合わせることで、お客様との感じ方のギャップを浮き彫りにするプログラムです。実際の施術映像やレポート内容を基にしたフィードバック研修を実施することで、高い納得感の下、被験者にとっての具体的な改善プランを提示いたします。

5つのステップが実践的な教育ツールに

「モニター施術映像」で客観的な振り返りを実現

モニターに施術を行い、その施術の様子を撮影します。スタイリストには、モニターであることは明らかになっています。複数のモニター調査を同時に実施すれば、様々なケースの比較ができるようになり、フィードバック研修の内容がより深まります。



「マインドビュー」で気持ちの変化を“見える化”

施術完了直後、「入店→ご案内→カウンセリング→シャンプー→カット中→カット終了時→スタイリング中→仕上げ時→会計→退店」のように、時間を追うごとに気持ちの高まり度合い(わくわく感や満足度)がどのように変化したかを、モニターにマインドビューレポートに記入してもらいます。同時に、スタイリストにもモニターの気持ちの変化を予想して、同様のレポートへ記入してもらいます。



「ミステリーショッピングリサーチ」レポートで再来店要因を確認

モニターに、ヘアサロン向けに開発したミステリーショッピングリサーチの調査レポートを作成してもらいます。このレポートは、後日、WEB上のミステリーショッピングリサーチ専用データベースからもご覧いただけます。



「グループインタビュー」でモニターの本音を引き出す

トレーナー同席の下、弊社コンサルタントがモニターへグループインタビューを行います。カウンセリングの感想、仕上がりの満足度、スタイリストの好感度などについて、詳しく感想を伺います。



「フィードバック研修」で実践的な改善へ

「モニター施術映像」、「マインドビュー」と「ミステリーショッピングリサーチ」レポート、「グループインタビュー」の結果を基に、経験を積んだトレーナーがスタイリストにフィードバックする研修の実施をサポートします。



グルイン 体験談

安心感を持っていただける接客を目指して

スタイリスト 中込亮太さん



私は普段の接客の中で、特にクロー징を課題として意識していましたが、今回の研修でモニターさんが書いた“マインドビュー”では、クロー징に至る前の段階での起伏がほとんどありませんでした。自分で思っていたのとは違う結果となったので、今後はより工夫していきたいですね。また、自分の接客中のVTRからは、姿勢や会話中の距離感が客観的に分かりました。さっそく翌日から表情や会話の内容に気をつけています。

ヘアサロン向け
新サービス①

グルイン・ビューティ



トリーナー座談会 お客様の心の声と自分の意識とのギャップを知る

——トリーナーガイドでは、接客についてどのように捉えていますか。

よねかわ氏：最近では、メディアに出たり広告を出せば新規客が一気に増えるということがあまり期待できないので、顧客の拡大は既存のお客様からのご紹介がメインです。このサイクルを早くするには、早い段階で信頼関係を築くことが大切です。

梅氏：お客様の中には、会話をあまり好まない方もいますが、それでも最後にはプロのアドバイスがほしいという方は少なくありません。ですから、タイミングをみて要所を押さえるように指導しています。

——お客様の気持ちの変化をみる、マインドビュー。はいかがでしたか。

菱沼氏：マインドビューとスタイリスト本人の感想を照らし合わせると、本人がどこまで気づいているかがよく分かりますね。お客様の印象と自分の想定していた展開のギャップが分かれば、改善策も立てやすいと思います。

梅氏：カウンセリング段階に比べて仕上がりで下がってしまう場合は、会話では盛り上げられても技術が追いつかず、期待通りにできなかったということでしょうね。仕上がりについてきちんと技術を理解して話せているかは、施術の展開図が書けるかどうかで確認できます。

——研修後、スタイリストの皆さんに変化はありましたか。

菱沼氏：モニターさんがその後のお客様になっただけると、身が引き締まる部分はあるようです。それに、「喜んでいただく」ことにとても敏感になり、接客の質も向上してきています。

よねかわ氏：今回のフィードバック研修を通して、自分の気持ちとお客様の心の声の相違点にかなり気づけたようです。いろいろなタイプのお客様に合わせられるスタイリストが最も伸びるので、今後は継続的に振り返りの場を設けて、常に客観的な視点を維持できるようにしたいと思います。



minako ume



erari hishinuma



aya yonekawa

り、教わる側も理解しやすい。「モニターさんの感想とスタイリストの想像との答え合わせができることが一番のミソ。スタイリストも苦手な客層がそれぞれ違うので、それぞれに合った指導ができると教育の質が高まりますし、効率的です。また、モニターさんから評価された部分は本人の「売り」でもありますから、今後の接客や技術提供に自信を持って臨めるようになると思います」。



調査結果は、いわばカスタマイズした教材だと話す大井氏。今後は店長やトリーナーの指導手腕に期待を寄せている。「モニター調査の結果はいろいろな側面から読み解けるので、一度の研修だけでは完結しないと考えています。VTRが残っていますから、振り返りの機会を設けてもいいですし、店の状況に合わせて、工夫して教育を継続していく方針です」。

マニュアルを超えた接客をどう生み出すか。大井氏のこの言葉に、パーソナルサービスを重視する同社の姿勢が表れている。