

眼鏡をファッションアイテムとして、TPOに合わせて掛けかえるという新しいライフスタイルを提案する株式会社Zoff(ゾフ)。その革新的なコンセプトが若者を中心に話題を呼び、1993年の創業時から行列のできる繁盛店となった。2010年に売上は100億円に達し、2012年には社員数が1000名を超えた。現在は、日本で146店舗、中国で23店舗を構えるグローバルブランドへと成長を果たしている。しかし、業態を真似て参入する企業も現れ、市場の奪い合いは激化。また、企業の拡大にともない、社員一人ひとりに目が行き届きにくくなり、マネジメントの強化という課題も浮上した。こうした背景から、2009年にミステリーショッピングサーチをスタートさせた。

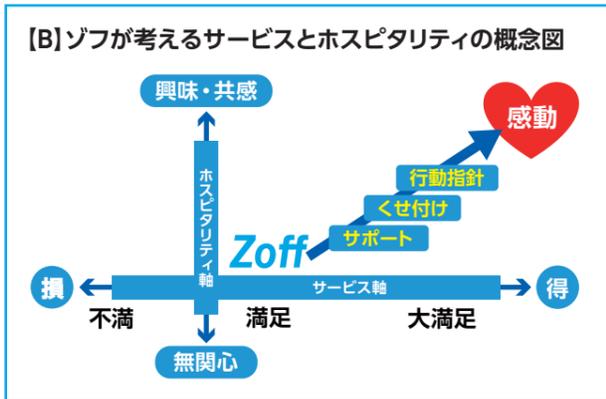
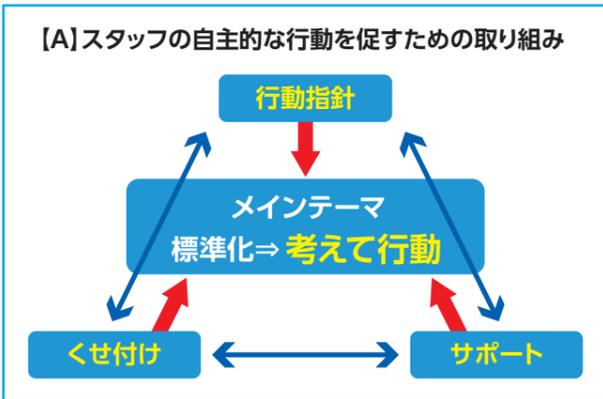
ゾフの店舗運営責任者で事業本部本部部長の山本直樹氏(写真下・右)は、「商品や売り場の工夫だけでなく、改めてホスピタリティを追求し、人による差別化が必要と考えました。お客さまの満足を追求しているだけでは、大満足はいただけでも、感動は生まれ

ませんし、業績も上がりません。各スタッフが自分で考えて行動し、良いサービスとホスピタリティの両方を持ち合わせた人材の育成を目指しています」と話す。同社ではそのために、スタッフの自主的な行動を促すための「行動指針」「クセ付け」「サポート」という、3つの仕掛けづくりに取り組んできた(図表A)。

**行動指針を策定し
社員へ判断基準を提供**

『行動指針(図表1)』の取り組みとして、同社では優先順に、まず相手の立場で行動しようという「Interest」、プロ意識をもつ「Professional」、迅速かつ効率的な対応を求める「Speed」の3つの頭文字をとった「IPS」という呼称で社員へホスピタリティの基準を示し、浸透を図るようにした。「IPS」によって、お店を運営する仲間たちが共に進む、1つの不変的な方向性を示せたことで、自主的な学びが加速することを期待しています」と、代表取締役社長の上野剛史氏(写真下・左)は語る。

左記すべてゾフ様の発表資料を基に作成



[1] 行動指針
IPSで全員が自分で考え、行動はこの3点をすべて行なう
・Interest: お客さまの行動に興味や関心を持ち、相手の立場で行動
・Professional: 視力改善により、お客さまの人体を守り、生活を豊かにするプロ集団
・Speed: スピーディーに効率よく対応、運営

[2] くせ付け
接客ロールプレイングの徹底実行
・自社ロープレ大会の開催(年1回、2011年～)
・商業施設のロープレ大会に積極参加
接客ロールプレイングコンテスト:
参加者数の推移
2011年: 102名→2012年: 181名
→2013年: 251名

[3] サポート
店長向けIPS研修の実施
・ディスカッション形式(10名単位で実施)
・冒頭に社長からのメッセージ(DVD)
ホスピタリティ賞の表彰
・目的: ゾフが目指すホスピタリティの基準
・毎月複数の感謝メール&レターから選出
・基準はIPSが体現できているか否か

「たとえ時間がかかっても、皆でコミットした行動指針をつくらなければ、実行に結びつかないと考えました。この策定作業が何より苦勞しましたが、決めた後の浸透度は速く、スタッフ同士でIPSを使った会話が自然と生まれているのを見ると、苦勞の甲斐があったと思っています」と話す。2つ目は、表彰における工夫。毎月開催する店長会において、顧客からの感謝のコメントやクレームなどを集め、IPSのどの要素に該当するのかが分類したり、成功点や改善点を議論し合う。そして、その中でIPSを基準に審査を行い、特に優秀な接客事例に対して「ホスピタリティ賞」を授与する。また、3つ目は、IPSという言葉や言葉を積極的に使うこと。IPSを共通言語として会話で用い、浸透を図っていくのが狙いだ。



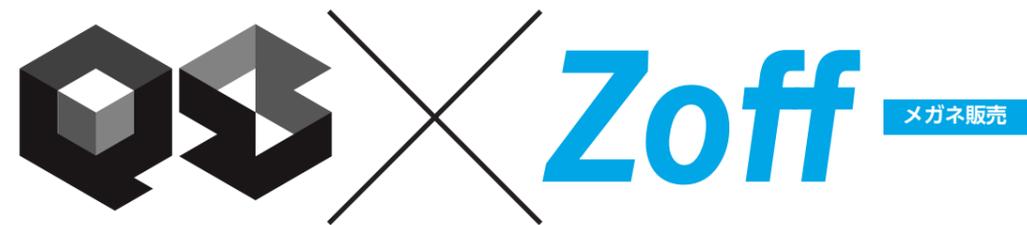
用が増え、さまざまな価値観をもつスタッフが、顧客を満足させるための活動を自身で優先づけしながら、思い思いに取り組んでいるような状態だったという。そこで、全スタッフが「一丸」となって行動指針の策定を行なった。その際に

こだわったことは3つ。1つ目は、皆で指針を決めるということだ。全国からエリアマネージャーを集め、何度となく会合をもつて徹底的に議論。最終的に、IPSが決まるまでに2か月を要した。その意図について、山本氏は、

準とすることで、スタッフの行動をそこに集約させていくことができました。10年もの間、顧客に感動していただくためにどのように動いたら良いか分からなかったものが、IPSの設定以降は1年程度でそれを一人ひとりが整理でき、動けるようになってきたのは、大きな価値です」と上野氏は語る。

第7回クオリティサービス・フォーラム & 分科会レポート ③

**行動指針と優先順位を示し
社員のホスピタリティを醸成する**



株式会社 Zoff(ゾフ)

講演者: 代表取締役社長 上野剛史氏 | 事業本部 本部長 山本直樹氏

増加。2013年9月時点で44件に上っている。半数弱の店舗で、年1回は顧客からの感謝エピソードが生まれるようになった。また、リーダー率も着実に伸長。前年比を上回る成果を出し続けている。MSでも毎月、好スコアを維持できるようになり、クオリティサービスクオリティにも選出された。顧客に喜んでもらうことで心が通い、互いに満足度を共有し合える。そんな環境が整いつつある。

**MS&Consulting
常務執行役員 渋谷 行秀より**

ゾフ様は、行動指針に独自の優先順位をつけていらっしゃることが素晴らしいと思いました。特に、ホスピタリティを無関心と興味共感という軸にまとめられている点はさすがです(図B)。第一に「Interest」、お客さまに関心をもつということを優先されています。それがなければ大満足があっても感動はありません。私も何度かゾフ様の研修にお邪魔していますが、一人ひとりが主体性をもって参加されているので、見ていてこちらまで楽しくなります。その精神がゾフ様の改善活動を下支えているのだと思います。