

監修\_八記建太郎・錦織浩志〔株〕MS&Consulting〕

(P.10-11, 12-15, 22-25, 26-27, 34-37, 38-39)

八記建太郎

やつき・けんたろう／(株)MS&Consulting・チーフコンサルタント。  
ミステリーショッピングリサーチを軸として、組織活性化による業績・  
顧客満足度・従業員満足度の向上に関するコンサルティングに従事。  
主に美容・外食・金融・住宅・小売をはじめとした接客サービス業な  
どへの支援に10年以上支援に携わっている。

錦織浩志

にしこおり・ひろし／(株)MS&Consulting・チーフデータサイエンティ  
スト。東京大学大学院工学系研究科を修了後、2012年に入社。産業技  
術総合研究所との共同研究に、開始当初からプロジェクトリーダーと  
して参画。社内初のデータサイエンティストとして、顧客満足度や従  
業員満足度の調査データ分析を担う。

# お客さま第一主義 VS スタッフ第一主義

特集

お客さまも大事。スタッフも大事。ならば、「お客さま第一主義」と  
「スタッフ第一主義」をどう捉え、どちらに軸足を置くのが正しいのか…?

illustration\_Satsuki loku





# Commentary 1

## お客さま第一主義と スタッフ第一主義の成り立ち

「お客さま第一主義」「スタッフ第一主義」という考え方が  
どのように誕生したのかを、まずは見ていこう。

監修\_八記建太郎・錦織浩志 [(株)MS&Consulting]



illustration\_Satsuki Ioku

従業員満足度重視は  
最近の流れ

「サービス・プロフィット・チェー  
ン」は、1990年代にアメリ  
カのハーバード・ビジネススク  
ールの教授が提唱した理論で、従業  
員満足度と顧客満足度、そして業  
績との関連性を示したものです。  
日本でも、近江商人の哲学を示す  
「三方よし（売り手によし、買い  
手によし、世間によし）」という  
言葉がありますが、サービス・プ  
ロフィット・チェーンとは、この  
哲学を体系立てたものだと言っ  
てもできるでしょう。  
具体的に言うと、特にサービス  
業において、業績と顧客満足度が  
関連しているのは分かりやすいと

### 三方よし

(近江商人の哲学を示す言葉)

売り手によし、  
買い手によし、  
世間によし

ころですが、それだけではなく、従業員満足度が高まれば、サービスの水準が上がリ、顧客満足度も上がりやすくなって、業績アップにつながる、というものです。同時に、従業員満足度が高まれば、サービスの担い手であるスタッフの離職率が下がり、かつ、積極的に採用していけばスタッフ数も増えるのですから、提供可能なサービスの総量も増え、売上が上がりやすくなります。さらに言えば、お客さまとじかに接するサービス業では、サービスに満足したお客さまから感謝の言葉を掛けてもらえることがあります。こうした承認の言葉が、従業員満足度を高め、また顧客満足度や業績に好影響を与える、ということにもなります。つまりは、業績アップを目指すならば、顧客満足度だけでなく、従業員満足度も同時に高めていくことが重要であり、これらは相互関係でつながっている、ということだといえます。

さて、話を転換して、戦後日本の歩みから、顧客満足度と従業員満足度を考えたいと思います。戦後の高度成長期は、端的に言えば「いい物を生産すれば売れる」時代でした。サービス業も同じで、いいサービスを提供する店を出せば行列ができる時代がありました。しかし、バブル経済が崩壊した1990年代になると、いい物、いいサービスを提供するだけでは売れない、「お客さまに選ばれる」時代になりました。そこで、「顧客満足度を高める」という観点から、「お客さま第一主義」という考え方が広まりました。この流れが再び変わったのが、2010年代。少子高齢社会の到来により、「求人すれば採用できる」時代から、求人しても採用できない、「応募者に選ばれる」時代になりました。そこで、「従業員満足度を高める」という観点から、「スタッフ第一主義」を掲げる企業が近年増加しているのです。

### CS (顧客満足度)と お客さま第一主義

1990  
年代

バブル経済が崩壊…

「商品を出せば売れる」時代から  
「出店すれば人が入る」時代へ

↓  
「お客さまに選ばれる」時代

- CS活動が盛んに
- お客さま第一主義の台頭

### ES (従業員満足度)と スタッフ第一主義

2010  
年代

深刻な人手不足…

「求人すれば採用できる」時代から  
「求人しても応募がない」時代へ。

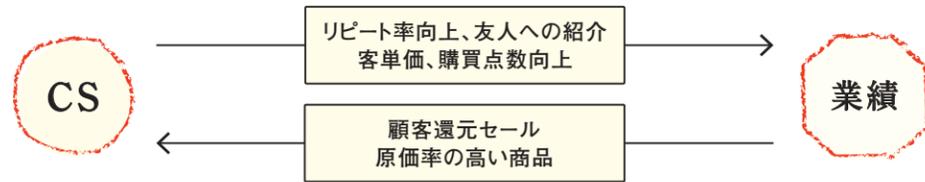
また職場の離職率低下が課題

- ES活動が盛んに
- スタッフ第一主義の伸張

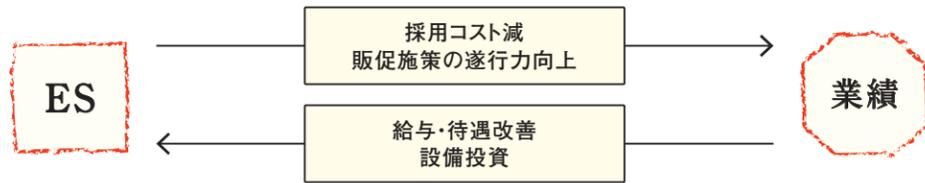
# 業績・CS・ESは同時に、 連続して高まっていく

「お客さま第一主義」「スタッフ第一主義」を掲げるだけでは足りない。  
顧客満足度や従業員満足度が高まって初めて業績も伸びていく。

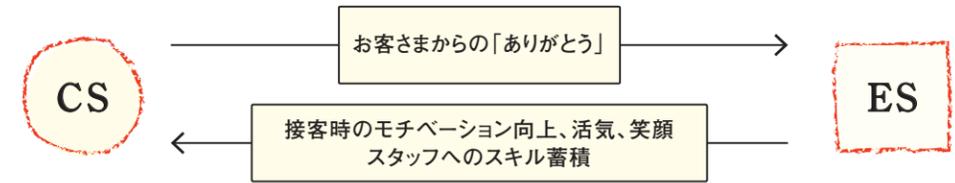
## 顧客満足度 (CS) と 業績の連携



## 従業員満足度 (ES) と 業績の連携



## 顧客満足度 (CS) と 従業員満足度 (ES) の連携



スタッフは接客時のモチベーションが上がり、笑顔が増えて、お客さまからもっと喜ばれるようになります。また、従業員満足度の高いスタッフは、練習などにも力が入り、高いスキルも身に付けやすくなることから、そのスキルによってお客さまを満足させることができます。この相互作用で、双方が高まっていくのです。

次に、顧客満足度と業績の連携について。顧客満足度が高まれば、リピート率が上がり、失客率が下がる他、口コミ紹介での新規集客も見込めます。さらには、メニューや店販品の購入などで客単価も上がっていきます。

一方、業績をアップさせながら顧客満足度も高める施策としては、顧客還元セールなどを実施するという方法もあるでしょう。

そして、従業員満足度と業績の連携について。一つの方策として有力なのが、給与額を増やし、待遇を改善することによって、従業

員満足度を高めることです。これは一見、「経費を削減して業績を高める」とこと相反しているように見えますが、実際にはそうではなく、あくまでスタッフの成果・努力に対して、正当に報いるという観点から、待遇を改善していきます。同時に、「これくらいの売上を達成してくれたら、これだけの(十分な)待遇を与えられる」ということをしっかり説明し、スタッフの納得度を高めることで、従業員満足度を高く保ちながら業績を高めることができます。

この連携がうまくいけば、離職率が下がり、結果として経費削減という意味でも成果が得られるといえるでしょう。

以上、従業員満足度・顧客満足度・業績の連携をそれぞれ分解して見てきましたが、この3者のうち、どれが欠けても連携による相乗効果は失われてしまいます。これらをバランス良く高めていくことが経営者の役割なのです。

*WAVE*  
お客さま・スタッフ・  
業績は密に連携

ただし、繰り返し述べている通り、従業員満足度と顧客満足度、そして業績は密接にリンクしています。そのため、「スタッフ第一主義」を掲げて従業員満足度を高めることは、単に採用を有利にし、離職率を下げるというだけでなく、顧客満足度や業績を高めることにもつながります。この関係(連携)を詳しく見ていきましょう。

まず、顧客満足度と従業員満足度の連携について。

サービス業の中でも、美容業はスタッフとお客さまとの接する時間が長く、また、サービス内容もスタッフの手で行うものがほとんどです。そのため、お客さまがサービスに満足した(＝顧客満足度が高い)際は、その感謝を直接スタッフに伝えることが多く、その感謝を受けたスタッフも「自分の仕事はこれだけお客さまに喜ばれている」と実感できるような仕掛けをつくることも一案です。

話を戻しますと、そうして従業員満足度が高まることによって、

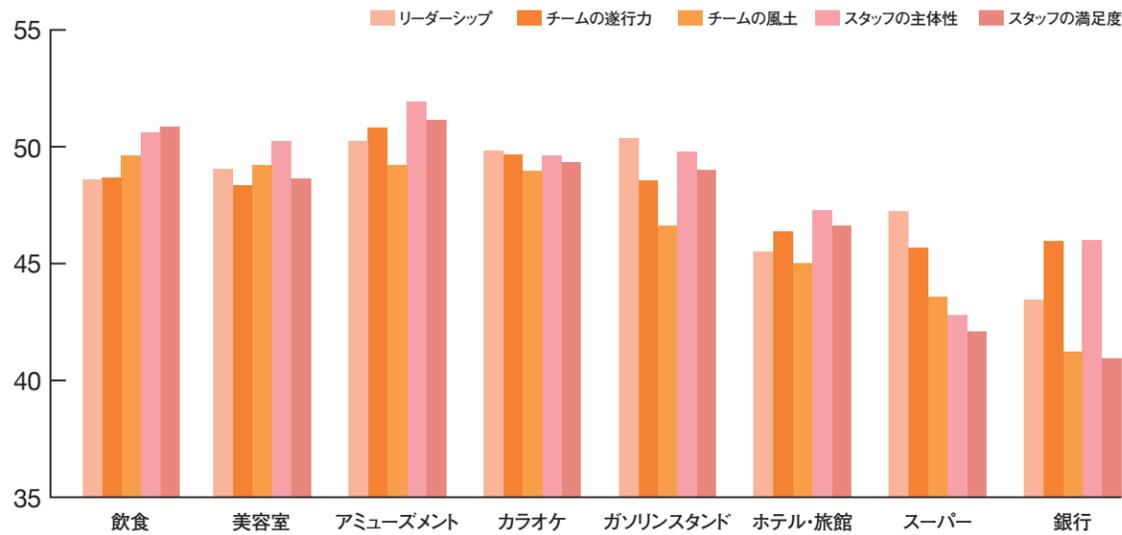
「お客さま・スタッフ・業績は密に連携」と、仕事への満足度を高めやすい業種だといえます。

余談ですが、同じサービス業でも、例えばビジネスホテルなどのホテルマンは、そうした承認を得る機会が少ないため、多くのホテルでは「お客さまの声をお聞かせください」といったアンケートを実施し、その点数や自由記入の言葉で従業員満足度を高めるといった仕組みを運用しています。

ひるがえって、美容業においては、スタイリストに比べてアシスタントはそうした声を掛けてもらいづらく、また、お客さまに褒められたことよりも、怒られたことの方が印象に残りやすいことから、顧客満足度の向上がアシスタントの満足度に直結しづらい面もあります。アシスタントに「自分はお客さまから喜ばれているんだ」と実感できるような仕掛けをつくることも一案です。

従業員満足度の業種別特徴

出典：(株)MS&Consulting調べ



美容業の従業員満足度の特徴

他業種と比較して「チームの風土」が高い：お客さまと接する中で仕事の意義を見だし、モチベーションを保ちやすい

他業種と比較して「スタッフの満足度」がやや低い：給与や労働条件に満足できていない

着しない」という課題を抱え、これを解消する方策として、従業員満足度調査や、従業員満足度を高める取り組みなどを行っています。では、従業員満足度を調査する際、どのような点に着目しているかについて、簡単に紹介します。現在、従業員満足度を構成する要素として、「リーダーシップ」「チームの遂行力」「チームの風土」「スタッフの主体性」「スタッフの満足度」という5つのカテゴリに基づき分析しています。

リーダーシップとは、オーナー・経営者や店長などのリーダーに対し、スタッフが信頼を置いているか、というもの。特に今は、「黙って俺に付いてこい」のようなタイプではなく、スタッフに奉仕し、その後、スタッフを導く、「サーバント・リーダーシップ」の行動ができてくるか（スタッフがそう感じているか）を重視しています。

チームの遂行力とは、さまざまな目標に向け、チームとして動き、

成果を出せる体制になっているか、また、組織力や行動力が備わっているか、などを示すものです。

チームの風土とは、スタッフ同士やスタッフ・顧客の間で、どれだけ一体感のある、良好な人間関係を築ける風土か、また、どれだけ相手に思いやりを持って動いているか、というもの。

スタッフの主体性とは、仕事に対してやりがいや手応えを感じられているか、というもの。

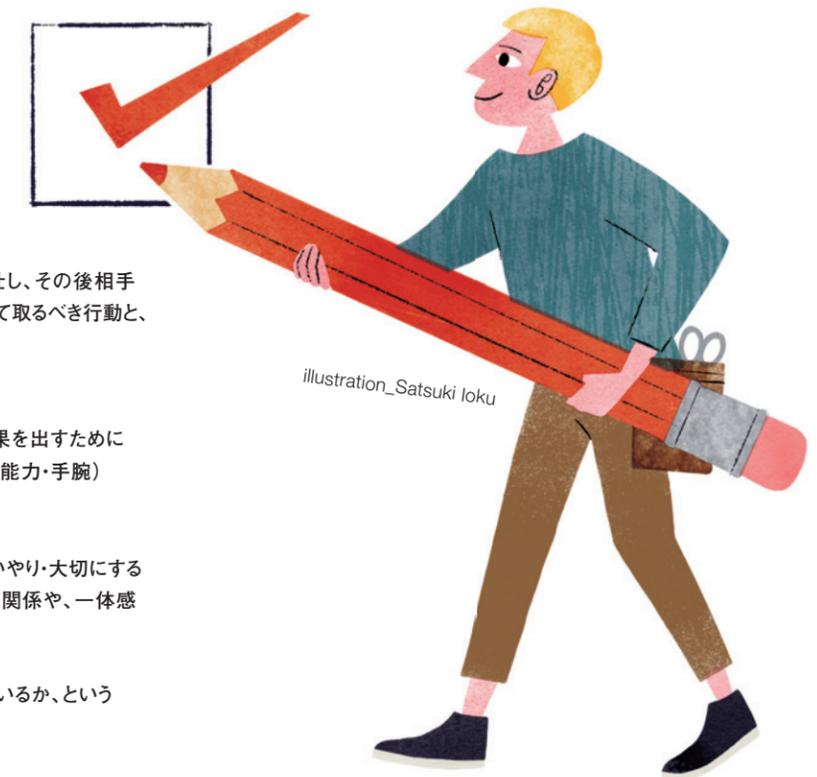
スタッフの満足度とは、所属する店舗や企業に対するロイヤルティ（忠誠心）を示すものです。私たちの調査では、美容業は他業種と比較して、「チームの風土」が比較的高い傾向にあります。お客さまと常に接する仕事のため、お客さまに喜ばれる中で仕事の意義を見だしているのだと考えられます。一方、「スタッフの満足度」はやや低めに出ています。これは、労働条件に満足できていないという現状を示しています。

Commentary 2

従業員満足度の調査と高め方

「スタッフが現状にどれだけ満足しているか」という指標をどう調査するのか？  
また、どう業績アップとつなげていくのだろうか？

監修\_八記建太郎・錦織浩志 [(株)MS&Consulting]



illustration\_Satsuki Ioku

従業員満足度を構成するカテゴリ

リーダーシップ

サーバント・リーダーシップ(まず相手に奉仕し、その後相手を導くリーダーシップ)に基づくリーダーとして取るべき行動と、その結果としての信頼感

チームの遂行力

改善活動を行う上で、活動を成功させ、成果を出すために必要な、行動・組織能力・ケイパビリティ(能力・手腕)

チームの風土

顧客に対しての、および従業員同士の、思いやり・大切にする気持ち、また、その結果としての良好な人間関係や、一体感

スタッフの主体性

仕事に対してどう感じているか、どう捉えているか、という「仕事に対する満足度」と、「主体性」

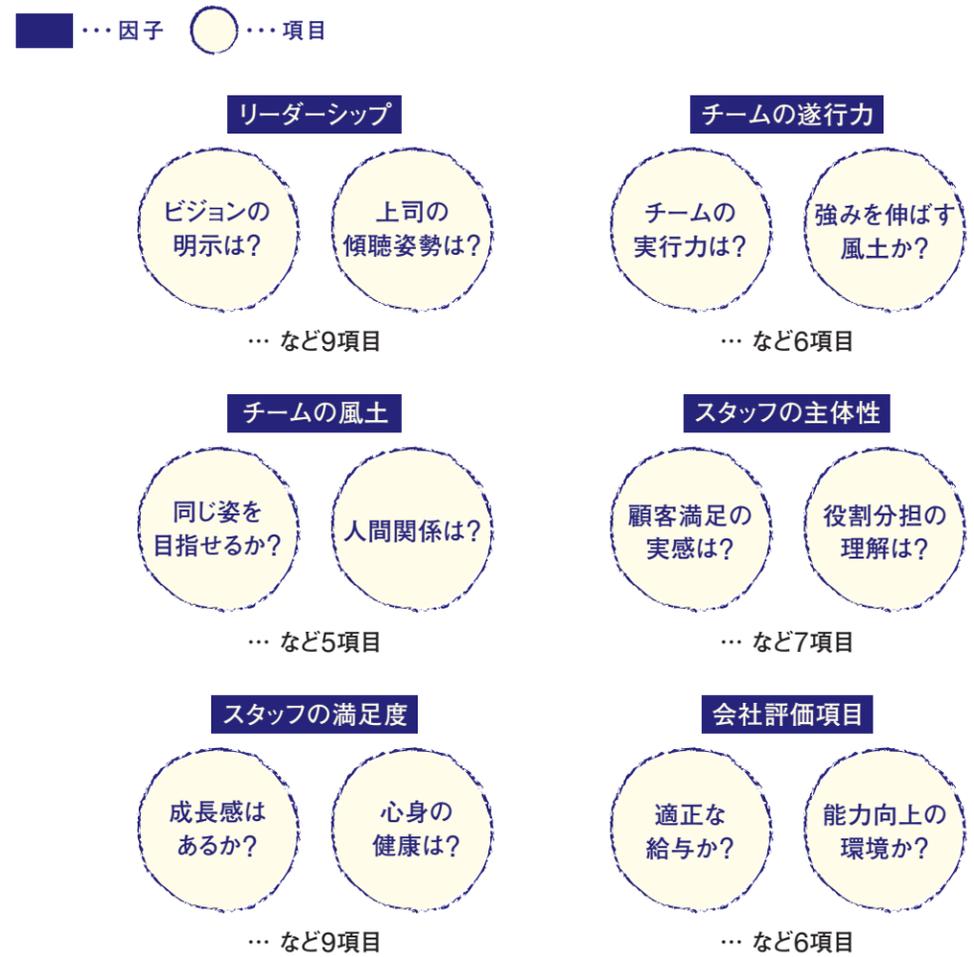
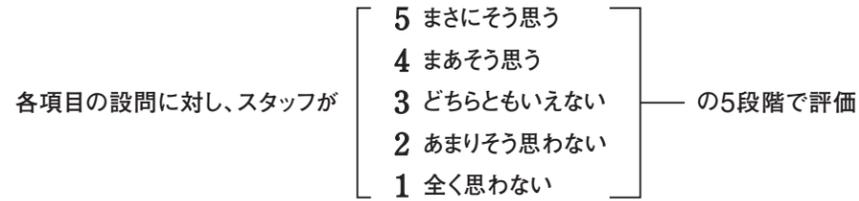
スタッフの満足度

店舗に対してどう感じているか、どう捉えているか、という「所属店舗・所属企業に対するロイヤルティ」と、「自身が感じる満足度」

従業員満足度を構成する要素

一口に従業員満足度（ES）といっても、「スタッフが満足しているのか否か」という指標は、心理的かつ漠然としており、営業売上や利益の数字のようにひと目で分かるようなものではありません。離職率の増減は従業員満足度の指標になり得ますが、雇用者数が数千人から数万人といった大企業ではない限り、目安になる指標とは言えません（5人規模の店舗で、昨年は1人離職したが、今年は離職ゼロだからといって、従業員満足度が上がったとは言えないでしょう）。しかし、従業員満足度が低ければ、規模を問わず、離職者が現れる（増える）リスクは上がるのですから、従業員満足度を高めることは重要な経営課題だと言えるでしょう。実際、相談に訪れる経営者や幹部の多くは、「離職が止まらず、採用しても定

標準的なES調査の設問例(抜粋)



最後に、ES調査について紹介したいと思います。ES調査では、これまでに述べた「リーダーシップ」「チームの遂行力」「チームの風土」「スタッフの主体性」「スタッフの満足度」に、「会社評価項目」を加えた6要素を調査していきます(他、各店舗・企業の課題に即した項目をカスタマイズして加えることもあります)。

ただし、「上司にリーダーシップがあると思いますか」「会社を評価していますか」などと問うのではなく、例えばリーダーシップならば「ビジョンを明示しているか」「上司にスタッフの意見を傾聴する姿勢があるか」のように、いくつかの具体的な設問からスタッフの意識を見ていきます。

そうして出た結果とは、スタッフの声そのもの。この声を拾い上げ、向き合って、戦略・戦術へ落とし込んで業績を上げ、また従業員満足度を高めていくという行動が必要です。

# 従業員満足度が高まる行動を導こう

## 具体的な行動と待遇を結び付ける

従業員満足度を高めるためには、前ページで述べたような評価要素を改善する他にも、「適正な(高い)給与を出す」「将来も安心して働ける場とする」といった、企業・会社に対する評価も関わってきます。しかし、高給与を与えるにしても、その原資となる売上が少なければ実現できませんし、業績が低迷し続けているならば、スタッフも将

来への不安を抱えて仕事をすることになり、結果として満足度も上がりません。

つまり、従業員満足度とは、オーナーや会社・企業に加え、スタッフ自らが行動し、業績を上げることによっても高まっていくものですが、「一方で、この関連をオーナーやリーダーが伝えず、ただ「売上を伸ばせ」と命令するだけでは、かえって「なぜ売上が伸びさなくはないのか」「オーナーが

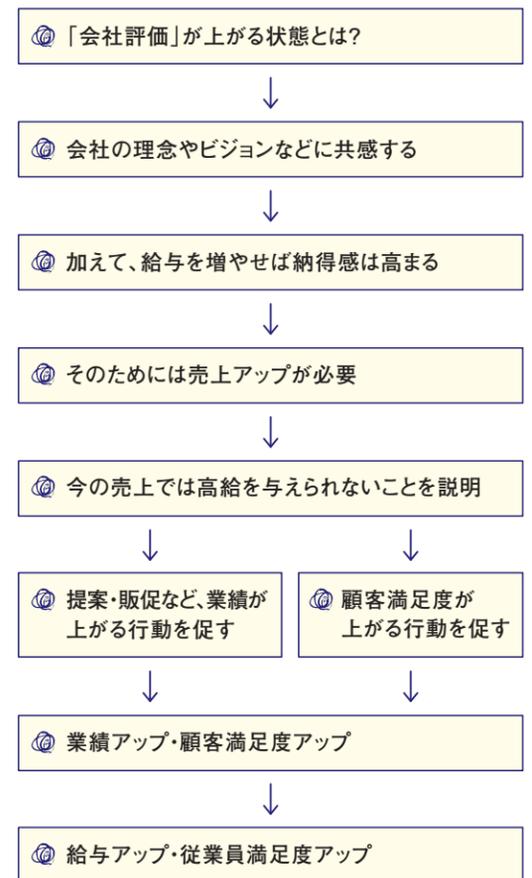
いい思いをしたいただけではない

か」と反発され、従業員満足度は下がりがねません。

そこで必要なのが、理念やビジョンを明示して会社・企業としての方向性を指し、オーナー・経営者とスタッフの目的を一致させるのと同時に、「こういう行動を起こし、これだけの売上(業績)を上げれば、給与も上がる」という関係性を、例えば「今よりも月間生産性が〇万円上がれば、給与も〇万円増える」「そのためには、顧客満足度を高めて紹介客数を〇

人増やし、次回予約率をX%伸ばして失客率を△%下げる」などと具体的に説明し、理解・納得してもらうことだといえます。

## 従業員満足度は「会社評価」が鍵



# ES調査をやってみた

スタッフの働きやすさを第一に考えて改革を進めてきた成果は  
従業員満足度に現れるのだろうか？  
そこで実際にES調査を行ってみた。  
結果はにかに？  
Nanea(茨城県守谷市)



Nanea 染谷 初 代表

## こうした改革が従業員満足度向上につながっているか、ES調査を実施!

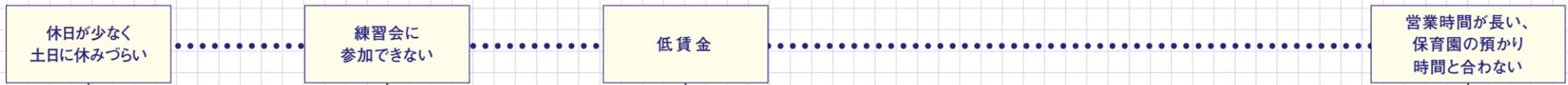
日本の大きな問題に少子高齢化があり、ただでさえ手数の少ない美容業界では、人材確保がより難しくなります。そこで以前から「働き方改革」を掲げて労働時間の見直しや給与アップなどを整備してきましたが、スタッフの1人が妊娠・出産し復帰することを機に、「女性美容師が、出産しても離職せずすむ環境を整える」という視点を軸として、再度労働環境を見直しました。そうした改革がスタッフ満足につながっているか、僕も気になります。



## スタッフの働きやすさを第一にサロン改革を実施



**Nanea ナネア**  
代表者 / 染谷 初  
所在地 / 茨城県守谷市ひがし野  
創業年 / 1999年  
店舗数 / 1店舗  
従業員数 / 6人  
カット料金 / 5,950円～  
URL / <https://www.nanea.net/>



完全週休2日制を実施。また年次有給休暇の取得を促す。急用ができた場合など、当日の取得も可能(予約調整によって平日・休日とも混雑状況は一定のため、予約を調整すれば土日にも休みやすい)。

練習会をなくし、練習を見てほしいスタッフは役員に申告して教わる。役員以外のスタッフに見てもらう場合、そのスタッフには時間外手当を支給。

カット料金の値上げや借入金返済の完了による余剰資金を還元し、基本給を2万円アップ。2021年からは子ども手当の支給を開始。

営業時間が長い、保育園の預かり時間と合わない

営業時間を次の通りに変更

以前	月水木土	AM 10:00 - PM 7:00
	金	AM 11:00 - PM 9:00
	日祝	AM 10:00 - PM 8:00
2019年～	水木	AM 9:00 - PM 5:00
	金	AM 12:00 - PM 9:00
	土日祝	AM 9:00 - PM 6:00
2021年～	通常	AM 9:00 - PM 5:00
	金	AM 9:00 - PM 8:00※

※子育て中のスタッフは午前9時～午後5時、他のスタッフは午後0時30分～8時のシフト制



ES調査結果は  
**2021年7月1日～8月31日**  
の期間限定で小社note  
(<https://joseimode.com/>)  
に掲載!



## 働き方改革のスタッフへの効果は？

「ブティック業界とされる美容業界に、新風…とまではいかなかったも、小さな美容室でも働き方を大きく改革することができると示したかった」と、Naneaの染谷初代表。完全週休2日制や、月8時間の労働時間短縮などを実現した。さらにはメニュー料金の値上げや借入金の返済が終わったことによる剰余金を基本給のベースアップに充当するなど、改革を強力に推進してきた。

そして今年、育休から復帰してくるスタッフを迎え入れるに当たり、もう一段の働き方改革を実施。具体的には、「子育て中のスタッフが離職せざるを得なくなる問題点」として「営業時間が保育園の預かり時間と合わない」「低賃金(時短勤務による給与減)」「練習会に参加できない」「休日が少なく、土日に休みづらい」を挙げ、「復帰後も窮屈さを感じることなく働ける場とするには？」という観点から、営業時間をさらに変更し、練習会や休日の制度を整備するなどの取り組みを行った。

こうした改革によって、他のスタッフにとっても働きやすい環境となっているはずだが、実際、スタッフはどう感じ、満足している(していない?)のだろうか。このことを知るために、今回、ES調査を実施。その結果は…?



## Commentary 3

# あなたのサロンの顧客満足度はどれくらい？

顧客満足度アップ、そして業績向上を目指すなら、まずは現在地を知ることから始めよう。

監修\_八記建太郎・錦織浩志 [(株)MS&Consulting]

*Waka*  
お客さま目線から  
自店をしてみる

新規集客のハードルが上がる今、業績アップを目指すには、新規客の来店・リピートを促すと同時に、既存のお客さまを確実に定着させ、ファン客・常連客として固定化させることが重要なのは、言うまでもありません。そのためには、「また来たい」「通い続けたい」と感じていただくためのサービスや仕掛け、仕組みによって顧客満足度（CS）を高めていくことが必須となります。

しかし、サロンで「CS改善に取り組もう！」と呼び掛けても、現実にはなかなか難しいもの。私たちが相談を受ける美容室経営者の皆さんからも、「若いスタッフがほとんどで、接客が不安」「スタッフの出入りが激しく、お客さまが定着しない」といった悩みがよく挙がります。また、特に複数店舗を展開する場合は、サロ

ンが掲げる理念や方針が実際に現場でどの程度表現・実行されているかが見えにくいこともあり、自店のCS改善活動に「どこから手を付ければよいか分からない」と、頭を悩ませる経営者も少なくありません。

顧客満足度を高めるための取り組みは業績向上に直結しますが、ポイントが、それらがお客さま目線で実行できているか、という点です。この「お客さま視点」で自店のCSを客観的に評価するものが、第三者による覆面調査です。CS調査について説明する前に、まずはサービス業全体の中での美容業の顧客満足度を見てみましょう。

下のグラフは、各サービスのCS調査において、「また来たいと思うか」と再来店の意思を尋ねる設問に、「必ず来たい」と満点回答した人の比率です。業態別では、第1位が「ホテル・旅館」で63.2%、第2位が「コスメ・

ビューティー」（小売）で51.5%、そして第3位に「美容室」が51.3%と続きます。もちろん、ファーストフードなどの飲食店と美容室とは再来動機のベースラインが異なるため、単純に比べることはできませんが、

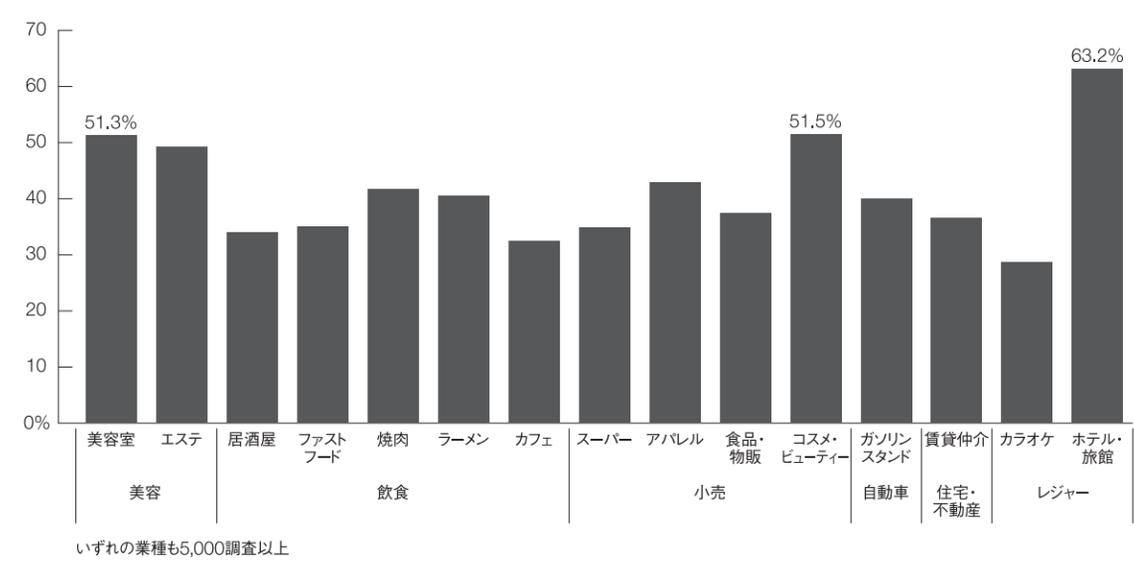
- 滞在時間が長い
- 対面接客のため、コミュニケーションが取りやすい
- CSを重視し、注力する店舗が多い

といった理由から、美容室の顧客満足度は比較的高い傾向にあると言えます。

一般的なCS調査では、大きく分けて、①「お客さま（調査員）の印象」を尋ねる項目と、②「スタッフの行動」について尋ねる項目とがあり、予約く来店く施術く退店の一連の流れの中で、覆面の調査員（お客さま）が①と②を評価していきます。37ページに、主なチェック項目を紹介していますので、ぜひ参考してみてください。

再来店の可能性はどれくらい？（再来店意思満点比率）

出典：(株)MS&Consulting調べ



### サービス業で「再来店意思」を比較すると…

→ 美容室は「必ず来たい」と感じる人が50%超 / サービス業で第3位

### 美容業のCSが高い理由は？

- 滞在時間が長い
- 対面接客のためコミュニケーションが取りやすい
- CSを重視し、注力する美容室が多い

📍 覆面調査の主な項目 📍

総合項目

- この店を身近な人に紹介したいと思うか
- この店にまた来たいと思うか
- ヘアスタイルの仕上がりに満足したか
- 仕上がりにカウンセリング内容が反映されているか
- フロントスタッフ(入店・会計時)の対応に満足したか
- スタイリスト(カット担当者)の好感度はどうか
- スタイリストは要望を聞きだしてくれたか
- スタイリストの知識、アドバイス、技術に満足したか
- アシスタント(シャンプー、カラー、パーマの担当者)の好感度はどうか
- アシスタントの技術に満足したか
- スタッフの気配りはどうか
- 店舗の居心地はどうか
- 店舗・スタッフは清潔か  
…etc.

業務チェック項目

1.入店前～施術台、シャンプー台への移動

- 電話予約時の対応はどうか(必要事項の確認、丁寧さ、印象など)
- 店内への入りやすさはどうか
- スタッフのあいさつはどうか
- 予約内容が共有されているか
- 待ち時間について(長さ、サービス、配慮など)
- 入店前～施術台、シャンプー台への案内時の印象はどうか

2.カウンセリング～カット

- カット前のカウンセリングについて(要望の把握・確認、説明など)
- カット中の様子について(手際、コミュニケーション、長さ・量感の確認など)
- カット後のスタイルについて(満足したか、要望に沿っているかなど)
- 仕上がりの確認について(不満点の確認、お直しの案内など)
- スタイルについて(アドバイス、ポイント説明など)
- ホームケアについて(店販品の案内、印象など)
- スタイリストの印象はどうか(信頼できるかなど)

3.シャンプー～カラー・パーマ

- シャンプーについて(お湯の温度、不快感、声掛け確認など)
- トリートメント・ヘッドスパについて(施術の満足度、内容説明、今後のアドバイスなど)
- ヘアカラー施術について(頭皮への刺激や配慮、薬剤説明、コミュニケーションなど)
- ヘアカラーの仕上がりについて(満足度、次回までのアドバイス、次回提案など)
- パーマ施術について(頭皮への刺激や配慮、説明、手際、コミュニケーションなど)
- パーマの仕上がりについて(満足度、再現性など)
- ストレート(縮毛矯正)施術について(頭皮への刺激や配慮、内容説明、手際、コミュニケーションなど)
- ストレート(縮毛矯正)の仕上がりについて(満足度、ダメージ、ケア方法・クセの変化の説明など)

4.レジ・お見送り

- お会計について(正確さ、安心感、スタッフの印象など)
- お見送りについて(お礼の言葉、また来たい声掛け、印象など)

5.雰囲気・清潔感について

- 店内の清潔感について(ゴミ・汚れの有無、雑誌・備品の整理整頓、鏡・タオル・ブランなど)
- スタッフについて(服装・髪型などの身だしなみ、姿勢・表情・歩き方、私語など)
- BGMについて(印象、音量など)

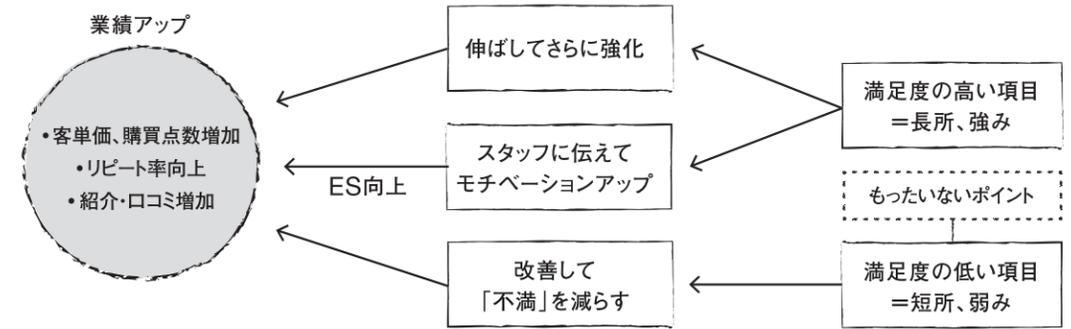
6.店販購入商品

- 店販品について(購入の有無、商品名など)

感想

- 輝いていたスタッフはいたか(名前、理由など)
- 接客対応で不満に感じたスタッフはいたか(名前、理由など)
- 「また来たい(来たくない)」「紹介したい(したくない)」理由について(期待、改善要望、全体の印象など)

CS調査の生かし方



取り組むべき順番

→ 「2ストライク1ボール」

- 1 良いところ(満足度の高い項目)を2つ強化する **2ストライク**
- 2 悪いところ(満足度の低い項目)を1つ改善する **1ボール**

小さなことからコツコツ、確実に CS調査を実施すると、「満足度の高い」項目と、「満足度の低い」項目が出てきます。上図の通り、満足度の高い項目は自店の長所・強みですから、スタッフのモチベーションアップとなり、それらを強化していくことで、業績向上を導くことが可能です。満足度の低い項目については、「苦

小さなことから  
コツコツ、確実に

手(短所)だからスルーしよう」という考え方もあるかもしれませんが、言い換えると、それらはお客さまの不満を軽減できる可能性のある「もったいないポイント」でもあります。短所・弱みを減らし、「選ばれる理由」を増やしていくことが肝心です。ただし、CS調査を生かすには、ポイントが2つあります。1つ目は、取り組む順番です。人はつい、短所や欠点ばかりが目につき、挽回しようとするものですが、そのプロセスは決して楽しいものではなく、場合によってはモチベーションを大きく下げる要因にもなりかねません。そこで、まずは良い点2つの強化に取り組み、次に悪い点1つを改善していくのです。これを私たちは「2ストライク1ボール」と呼んでいます。意図的に良い点に着目することで、自然とスタッフの士気が上がり、成果につながりやすくなります。もう1つのポイントは、取り

CS改善・向上のコツ

- 📍 たくさんやろうとしない  
… 取り組む項目を絞り、確実に実行する
- 📍 できることを増やす  
… すぐに取り組めることから始め、徐々に難易度を上げていく

組む項目を絞って、できること(簡単なこと)から始め、確実に実行していくことです。難易度の高いことをいっぺんにやろうとすると、力が分散して中途半端な成果で終わってしまったり、計画だけで残念な結果を招くことになりかねません。小さなことから成功体験を積み重ね、徐々にステップアップするように、確実に改善・強化していくことが、CS向上への近道です。

# CS覆面調査、やってみました!

お客さまは、美容室の何に感動し、何を不満に思うのか。  
そこで、編集部員・Eが覆面でとある美容室のCS調査を勝手に実施!  
ドキドキ、緊張感いっぱいのレポートをご覧ください。

## 基本情報

- 調査員 … 40代女性
- 施術メニュー … ヘッドスパ
- 調査サロン … 文教エリアにある路面店  
スタッフ数はアシスタントを含めて4人。セット面は5面、シャンプー台3台

## 業務チェック項目

### 1. 電話予約～入店

#### ■ 電話予約時の対応

待たされることなく、3コール目で応答あり。「ヘッドスパだけでも大丈夫ですか?」と恐る恐る尋ねると、「もちろん、大丈夫です!」と明るい返答。かしこまり過ぎず、程よくフランクな距離感の対応で、スムーズに予約が完了。

#### ■ 店内への入りやすさ

人通りの多い道路に面した路面店。ファサードはガラス張りで内部の様子もうかがえるため、入りやすさは特になし。

#### ■ スタッフのあいさつ

道に迷って5分ほど遅刻(実はわざと)、…にもかかわらず、「お待ちしていました!」と気持ちよく迎え入れてくれた(皆さん、本当にごめんなさい)。

#### ■ 予約内容の共有

受付で私を待っていてくれたのが、当日の施術者・Yさん(おそらくアシスタント?)。予約内容も当然把握しており、手指消毒、体温測定の後、すぐにセット面へ。待ち時間、ゼロ。

### 2. カウンセリング～施術

#### ■ カウンセリング

まずはヘッドスパのコース説明。手書きのPOPを見ながら、3つのコースの違いや施術時間、料金を説明してくれた。

#### ■ シャンプー

お湯の温度も力加減もちょうど良く、洗い方も丁寧。お湯の温度確認の他、首や腰の体勢はつらくないか、気になるところはないか、など、タイミングよく声を掛けてくれたのも好印象。

#### ■ ヘッドスパ

およそ30分のヘッドスパをじっくり堪能。何度も丁寧に頭皮をマッサージしてくれ、技術については大満足。クリームなどを付ける際の、「少し冷たいですよ」といった声掛けも安心できる。しかし、施術の前後に粧剤の特徴や成分についての詳しい説明はなく、今後のアドバイスも特になし。

#### ■ ブロー

頭皮の美容液やアウトバストリートメントを付けてから、ブロー。髪がしっとり、柔らかくなった気がする! スタylingは…、可もなく不可もなく。

### 小さな疑問

少し不思議に思ったのは、初めての予約にもかかわらず、電話番号などの連絡先を聞かれなかったこと。ドタキャンなどの対策はどうしてるのか…? ナンバーディスプレイなどで番号が表示されている?

### 小さな気遣い

私が選んだのは、エッセンシャルオイルを使った30分のアロマスパ。シャンプーやブローなども含めて、施術時間は1時間。予約時に私が所要時間を尋ねたためか、「お時間は大丈夫ですか?」と確認してくれた。

### あとひと工夫!

POPは、手書きだけれどかなり素朴。お客さまにとって、ヘッドスパは少し特別なメニュー。コースの特徴を表す写真やイラストを使うと、もっと違いが伝わりやすくなるし、ワクワク感が出るかも。

### 感動!

「この前、(別のサロンで)首元がぐしょぐしょに濡れて嫌だった」という体験を話したので、タオルを何枚も重ねてしっかりガードしてくれた!

### 極楽!

施術中の、落ち着いたトーンの「声掛け」と、ゆっくりとした指の動きが絶妙。「施術よ続け、永遠に…」と思ってしまう心地よさ。

### もう少し頑張って!

施術中はお客さまもウトウトしがち。だから、なるべく会話は必要最低限の情報を伝えるのみに…、という考えには大賛成。けれど、どんなに自分より年下で若くても、美容師さんには「髪のプロ」であってほしい。お客さまからの疑問・質問には、自信を持って答え、普段のケア方法なども教えてほしい!

### やっぱりそうか!

店販品は、手に取れる場所にディスプレイしてあるとうれしい! お客さまも、裏のラベルを読んだり、価格を確かめたり、アドバイスを求めたり…、といったことが気兼ねなくできるはず。

### また来たい!

ポイントカードをつくってくれ、「ヘッドスパだけでも、いつでも来てくださいね」との一言。実は「ヘッドスパだけ」というのをかなり気にしていたので、この言葉に救われた!

### 居心地がいい!

マニュアルや愛想笑いを感じさせない接客と、スタッフ同士の目配り・気配りに感動。おそらく一番後輩のYさんをさりげなく先輩がサポートし、私がお手洗いを借りるときも、先回りしてそとドアを開けてくれたり、目が合うと目礼してくれたり。全員で、この居心地の良さをつくっていると確信!

### ありがたい!

プライベートに関する質問は、一切なし。居心地の良さはこれも一因。ヘッドスパだったためか、どうでもいい世間話もなく、「本当は田舎に住んでいるけれど、妹がこちらで出産して…」という、用意していたうそっぽい設定を披露せずに済んだことに感謝。

## 3. お会計～お見送り

### ■ お会計

施術前に料金を聞いていたので安心。会計作業も手早く、スムーズ。

### ■ 店販

特に店販の案内はなかったけれど、ちょうどシャンプーとトリートメントが欲しかったため、購入。ざっくりとした特徴は説明されたが、できれば、私の髪に何が最適なのか、おすすめを教えてくださいました…。

### ■ 二度目の会計

施術代金の会計後に店販品を購入したため、再び会計作業。商品の会計は慣れていないのか、先輩に入力方法を教えて、無事、決済完了!

### ■ お見送り

手が空いていたら先輩と共に、お見送り。Yさんは外まで送ってくれ、頭も心もすっきりと、すがすがしい気持ちでサロンを退出。

## 総合項目

■ この店を身近な人に紹介したいと思うか → YES!

■ この店にまた来たいと思うか → YES!

■ スタッフの気配りはどうか → GOOD!

■ 店舗の居心地はどうか → GOOD!

■ 店舗・スタッフは清潔か → YES!

## 感想

### ■ 輝いていたスタッフ

施術してくれたYさん。一生懸命で、応援したくなる。

### ■ 接客対応で不満に感じたスタッフ

なし。

### ■ 「また来たい」「紹介したい」理由

程よい距離感の接客スタイルが心地よい。ただし、カットやヘアカラーなど、ヘアスタイルに関わるメニューを受けていないため、それは未知数。けれど、他のお客さまを見る限り、期待できそうな予感!?