

ビルメン ヒューマンフェア '07
第1回ベスト・インスペクター賞記念講演

「ビルメンテナンス業界における 顧客不満足度調査の導入について」

マネジメント21 代表 松本卓三

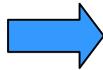
E-mail: matsumoto@mgmt21.jp

URL: <http://www.mgmt21.jp>

平成19年11月29日

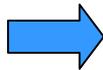
CS（顧客満足）の考え方

従来の
CSへの
考え方



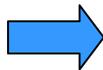
- ・セルフインスペクション評価合格
 - ・満足度アンケート結果合格
 - ・ISOや社内品質基準クリア 高いCS
- ！？ 自己満足の品質管理結果では

QC CS
の誤解



製造業：製品の平均安定度高い、苦情なし
サービス業：クレームがない、顧客満足の
平均点が高い CS問題なし

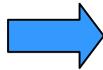
顧客不満足
の考え方だと



- ・製品・サービスへの問題点が見える
- ・不満の理由を解決し契約継続を守る
- ・クレーマーをファンに変える
- ・不満を広めるテロリストを減らす

CS = 顧客満足の3要素

CS

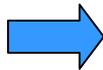


Customer Satisfaction

顧客満足：誰が顧客か？

個人 / 法人、直接顧客 / 間接顧客、性別、
年齢、立場、環境、社内 / 社外

ES

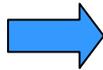


Employee Satisfaction

従業員満足

社員・従業員・顧客接点担当者

BS



Business Satisfaction

企業満足

会社・本社・社長・株主

支店長・営業部長

CS・ES・BSのバランス

CS : ES

ESの達成が、CSの高さをもたらす

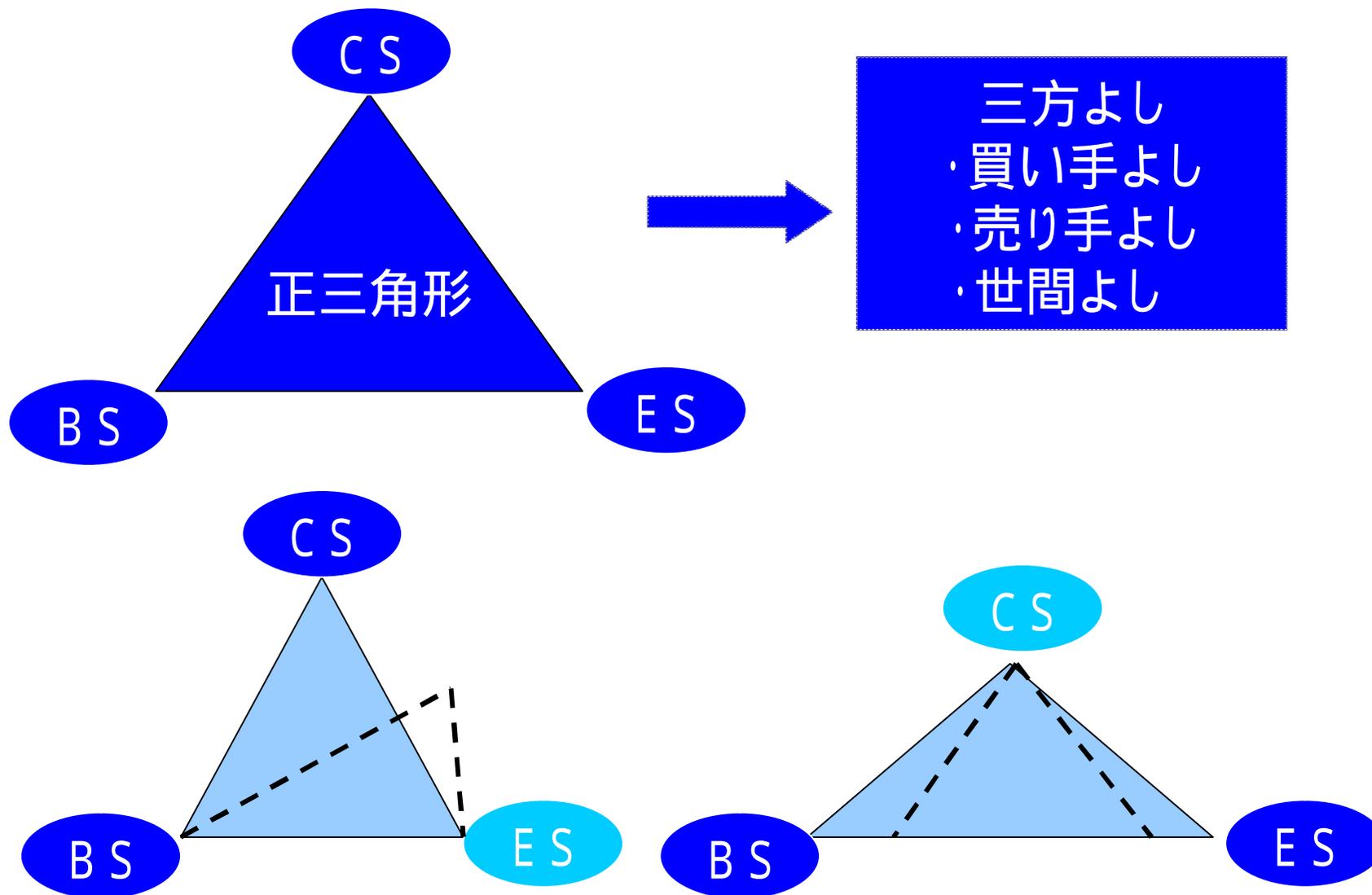
ES CS

CSが、ESを高める

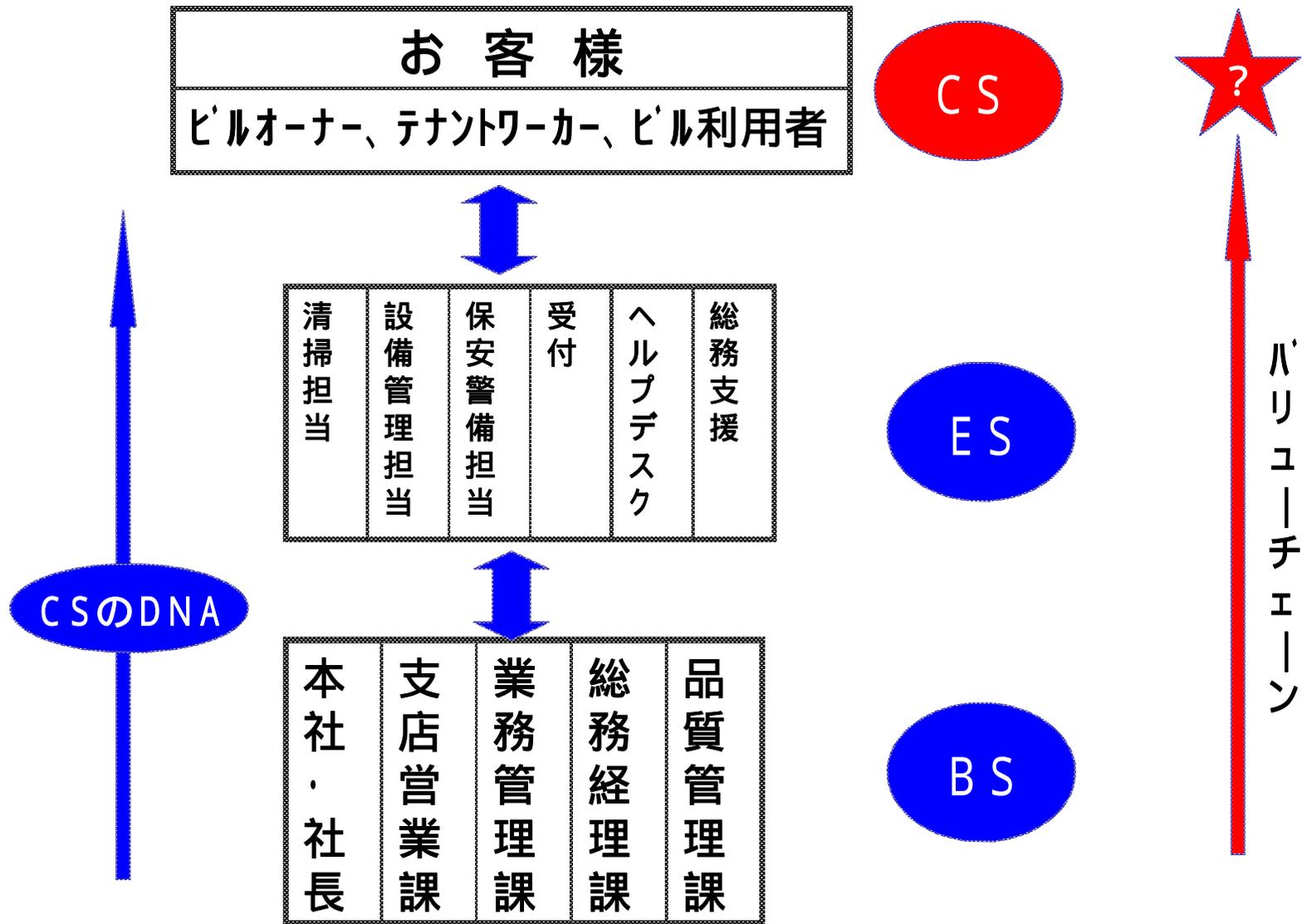
CS ES

BS : CS : ES の三角形バランス

CS・ES・BSのバランス三角形

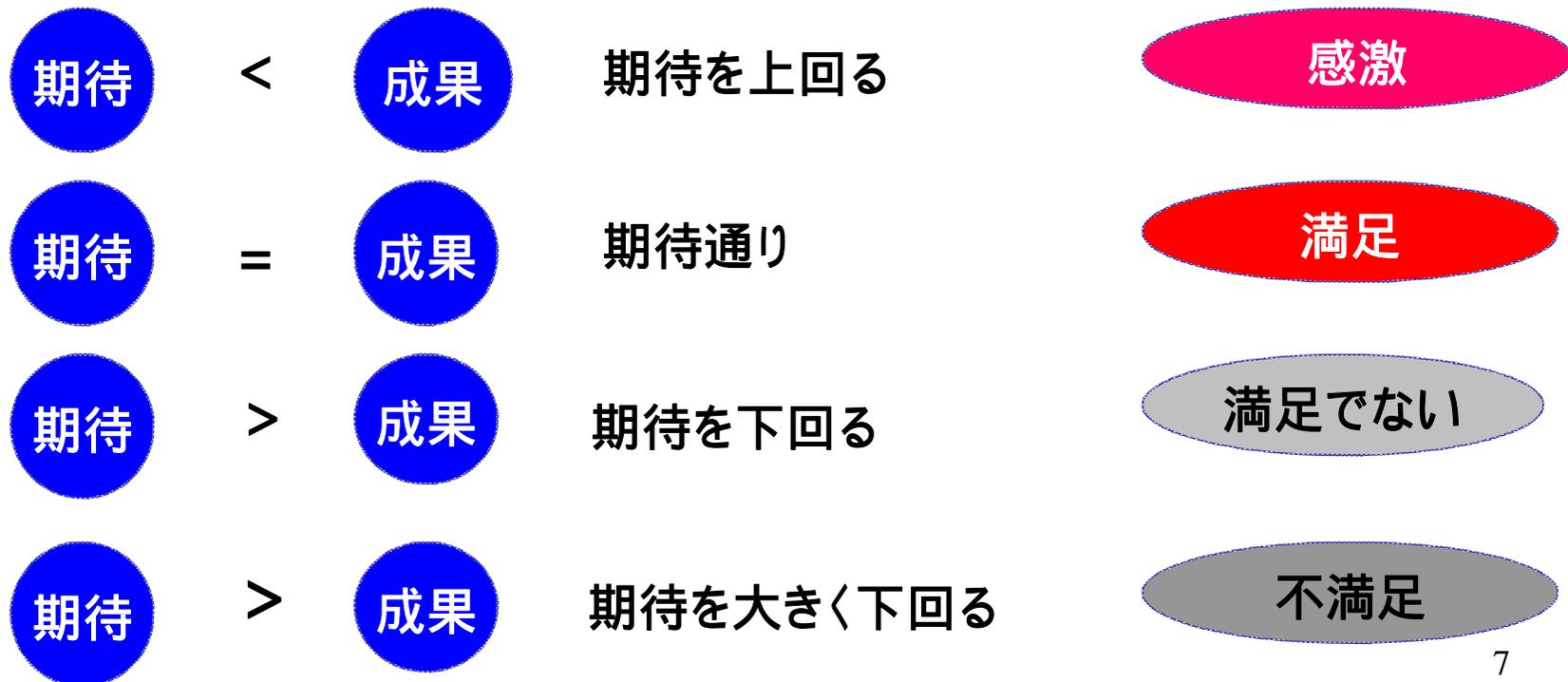


顧客満足のバリューチェーン



満足度と期待度

満足・不満足 = 成果（結果） - 期待（期待度）



清掃への期待度には何が求められるのか？

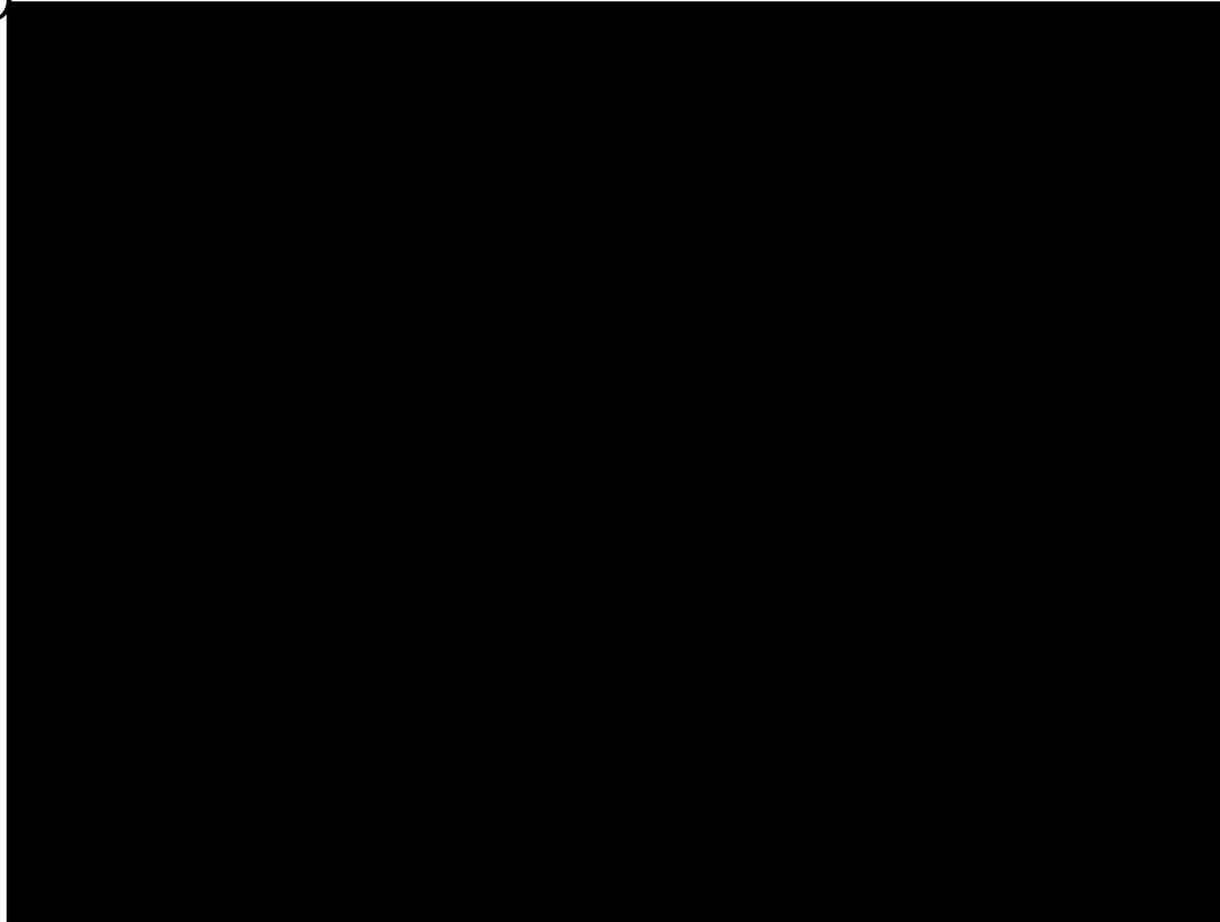
清掃結果としての「美観：汚さ・きれいさ」とは？

美観	汚れ	汚れの量
非常にきれい	ほぼ汚れが無い状態	0に近い
きれい	汚れとして気にならない状態	わずかな量 基準値とする
普通	多少の汚れ許せる状態	基準値の2倍以上
少し汚い	少し汚れが気になる状態	基準値の数十倍・数百倍になる
非常に汚ない	非常に汚れが気になる状態	基準値の何千倍にもなる

図表：汚れのランクと量の関係（滋賀双葉ビル整備 故増田逸郎論文より）⁸

清掃への期待度（美観と汚れの関係）

「美観：汚れ」は
対数的に飛躍増大する
（倍々ゲームではない）



図表：美観と汚れの関係曲線（滋賀双葉ビル整備 故増田逸郎論文より）⁹

美観への期待・理解・評価とは？

感覚器官を使った美観（四感）

- 見る：見た目が9割 見る範囲（高低・遠近、単眼・複眼・魚眼）
- 触る：サラサラ・ベトベト・ザラザラ・ツルツル・ヒヤリ・ヌルイ
- 嗅ぐ：異臭（煙・ガス類・化学製品・食物）香しい、快適臭
- 聴く：汚れている状態で発生する音（じゃり、ぴちょ・がさがさ他）

美観への理解力を上げるには（創意工夫）

- ・ 松と梅の違いを知る、見る、感じる
- ・ きれいさの比較体験：美観レベル と の現場インスペクション
- ・ 清掃作業体験イベント（新宿駅東口や歌舞伎町）
- ・ トイレのステッカー

評価力を上げてもらうには？ 美観を表現する言葉とは？

* 「きれい、汚い」をどんな言葉で表しますか？

* お客様のクレーム表現語句は非常に多いのでは？

美観への期待・理解・評価とは？

表現語句をたくさん用意して、使う

場面ごとの使い方に上達する

きれい・美しい・清潔・衛生的・快適・すばらしい・ピカピカ
・礼儀正しい・気持ちいい・良い香り・整理整頓よし

お客様のクレーム表現の言葉はもっと多い

「不」で始まる言葉：

「無」で始まる言葉：

美観は「場所・場面の総合的な雰囲気の集合」

= 「環境プロデュース」がメンテナンスの理想形

顧客・清掃者のレベル（理解・評価）と満足度

	清掃サービスのレベル	顧客側のレベル		結 果
	高い	低い		<p>顧客が清掃の価値を理解できてないので高品質も無駄となる。</p> <p>清潔さ、美観の理解を進める</p>
	高い	普通		<p>顧客が清掃結果を見れない、見てくれない</p> <p>清潔さ・美観に目覚めればBM側のファンになる可能性あり</p>
	高い	高い		<p>お互いの満足度が高い</p> <p>理想的な関係</p> <p>継続的な維持で最大評価によりアナウンス効果へ</p>

顧客・清掃者のレベル(理解・評価)と満足度

	清掃サービスのレベル	顧客側のレベル	結 果
	普通	低い	普通の作業で良い清掃と 思ってくれるので、親しい関 係をキープ ?
	普通	普通	可もなく、不可もないケース 気を抜くとライバルに移る 可能性がある
	普通	高い	品質上げないと解約リスクが 高くなる 悪い評価が口コミで流れる

顧客・清掃者のレベル(理解・評価)と満足度

	清掃サービスのレベル	顧客側のレベル		結 果
	低い	低い		清掃単価が超安値なら契約 継続可能性大 ?
	低い	普通		やばい関係、クレームが口には出 ないがたまりつつある 早めの品質改善策の「見える 化」を図り、理解度を上げる
	低い	高い		典型的なクレーム発展型 解約近し 限られた選択肢

顧客の理解と評価を知るための経営ツール

- ・ 顧客離脱・顧客減少・購入先変更を予防する？

本社・支店・現場が全てCSの意義と重要性の認識する

CSのDNAとバリューチェーン（6[°]-ジ）

- ・ 業務プロセスの改善、サービス従事者の意識改革、サービスレベル向上が一体化して、顧客の継続率が高まる？

満足度平均点だけでは顧客の潜在的不満が見えない

- ・ 質問を受けてない事に関してまで満足してるわけではない
- ・ 平均点を見てると、期待度と満足度のギャップが見えてこない
- ・ 現代の顧客の知識・情報は豊富であり、昔からの質問形式では本音を聴きだせないし、ニーズ・ウオツツが見えてこない
- ・ 「問題把握型」からの脱皮と「問題解決型」への移行が必要

不満足度調査への進化

不満足度調査の進め方

1. 偶数6点方式のアンケートの勧め

大変不満	不満	やや不満	やや満足	満足	大変満足
-5	-3	-1	+1	+3	+5
1	2	3	4	5	6

2. 奇数5点方式では中央に偏ってしまう

大変不満	不満	普通	満足	大変満足
------	----	----	----	------

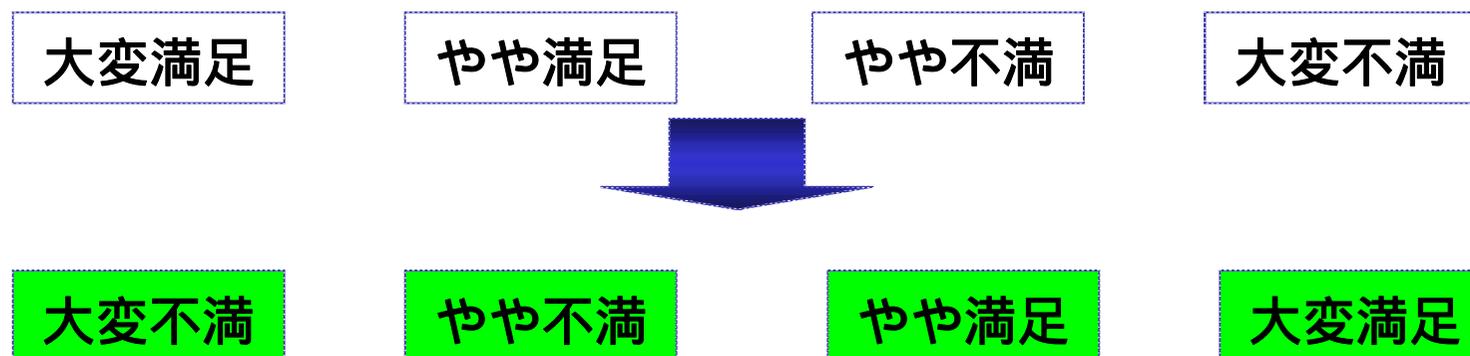
「態度を鮮明にしない、ためらう」 日本人のDNA
「普通」「どちらでもない」に が多くなる¹⁶

不満足度調査の進め方

3. 不満を聴きだす質問文の工夫

- ・ 肯定問答式（スタッフの挨拶は、良いと思われましたか？）
- ・ 否定問答式（スタッフの挨拶は良くないと思われましたか？）
- ・ 問答なし式（スタッフの挨拶：悪い・やや悪い・少し良い、良い）
顧客の種別、提供サービスの種類、アンケートの狙い（問題点把握型か、定例的なアンケートか？）等により文章の工夫が重要

4. 「不満」から始まる回答で潜在的な不満を引き出す



不満足度調査の進め方

5. 「自由記入欄」が宝の山

- ・満足度調査では、自由記入欄の記入率は、10%
- ・不満足度調査式だと最後の自由欄記入率は、40%
- ・不満の場合、その理由、どうすれば最高の評価を付けられるか を聴きだす工夫（イントロ、前書等）

6. 各種の調査手法・回答法を駆使する

定量調査：数値結果で期待度・重要度見る

定性調査：満足・不満足の原因を見る

探索型調査：問題点調査・期待のレベル調査

検証型調査：仮説の検証、問題解決チェック

選択回答法：Yes/No型 単一選択型 複数回答型

自由回答法：文字・数字回答 数値回答

～自由と選択のミックス方式が良い～

不満足度調査アンケートのポイント (オフィス清掃例)

アンケート期間は、最低2週間
依頼先は、契約先担当者、ビルのテナント社員
(フロア・企業別)、 商業店舗責任者、ビルの
訪問者・利用者等 男女均等記入数条件
回収方法は、無料での郵便返送がベター
顧客の名前等を記入して頂く
B M企業の清掃責任者名も明記する
(出来ればフロア担当者名も)
清掃の結果評価+作業スタッフの規律・態度等も聴く
出てきた不満・要望等は必ず対応する
(解決できない時でも)

終りに

インスペクションの一步先へ！！

自分達だけの満足度になってないか？

本当のお客様の声を聴いているか？

清掃結果は誰のために？

4種類のお客様の満足を得るには？

- ・ 価格重点主義の顧客
- ・ 品質重視主義の顧客
- ・ 技術重視主義の顧客
- ・ 作業者・作業会社のファンになっている顧客（味方・ひいき客）

顧客別の期待とレベルを区別しているか？

本社から現場にまでCS重点主義のDNAがあるか？

勇気を持って、不満足調査度方式でトライする

（アンケートでも、ヒアリングでも、立ち話でも）

「顧客は清掃品質について、知る義務と知らされる権利を持っている」