

【連載】 必携！ コンサル心得帖

〈第7回〉顧客から突然の契約解除…
～だから大切な「顧客の見える化」

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

1. 顧客から突然の電話
お尻がヒヤッとする瞬間

「先生、いまままでお世話になりましたが、少し自分たちだけでやってみようと思います。いろいろとありがとうございました」

ある日突然の顧客からの連絡。お尻がヒヤッとする瞬間です。

このような恐ろしい事態にならないためには、コンサルタントとして顧客がどのように考えているかを知ることが大切です。今回は「顧客の見える化」について書きます。顧客からの突然の契約解除がないよう、顧客がどのように考えているかを確実に把握して、不足があればそれに対して手を打つことが必要です。

顧客の役に立っていれば契約解除にはなりません。役に立つには、顧客の気持ちを確実に把握する装置が必要です。顧客の見える化はコンサルタントにとっても大切なのです。

2. 品質 ISO は
「顧客の見える化」装置を要求

まち医者コンサルタントを標榜している私にも、「ISO」という専門医としての専門分野があります。そのメイン規格の1つの品質 ISO (ISO9001) は、顧客満足度を高め、リピートオーダーを獲得することを目的にした規格要求事項です。その品質 ISO には、「顧客の見える化」について次のような要求事項があります。

8.2.1 顧客満足 (ISO9001:2008)

組織は、品質マネジメントシステムの成果を含む実施状況の測定の一つとして、顧客要求事項を満たしているかどうかに関して顧客がどのように受けとめているかについての情報を監視しなければならない。この情報の入手及び使用の方法を定めなければならない。

昨年、品質 ISO (ISO9001) 規格が改訂されました。読者がまち医者コンサルタントであればご存じのことと思います。上記はその改訂された要求事項の1つです。

顧客満足度を高めるためには、顧客がどこに満足し、どこに満足していないかの達成課題を明確にしなければなりません。そこでよく登場するのが「顧客満足アンケート」です。品質 ISO の審査でお邪魔すると、この「顧客満足アンケート」を実施されている企業が非常に多いですね。

確かに、これでどこが満足しているのかがわかります。ただ、どこが不足しているのか、課題がどこにあるのかがわかりづらい。そこで私が品質 ISO の認証取得を指導するときは「顧客不満足アンケート」を使うように提案します。

3. とある「顧客不満足アンケート」

マネジメントの基本は課題を発見し、検討し、改善策を立てて実行することです。課題がわかることが大切です。特に、不十分な点がわかれば手も打てます。ある会社の実際の顧客からのアンケートを載せます(図表1参照)。コメントに「希に数量の過不足があるが、対応は迅速に行っても

らっている」とあります。このアンケートは、私がISOの取得を支援した会社F工業が実際に顧客から回答していただいたものです。F工業は橋梁部品のメーカーであるK金属工業に材料を納める間屋さんです。アンケートの回答は、上場企業でもあるK金属工業の資材購入担当責任者からのものです。

このアンケートを見てのF工業・F社長のコメント。

まだまだ、アンケートに遠慮がありますね。ただ「希に数量の過不足があるが…」というところに課題があるということです。そして○と△の違いで課題がわかります。納期と適切な納品、アドバイスに少し問題ありといったところかな。

それほど問題視されていないのは、何か問題があった後の処理が迅速で適切だからだと思います。

問題がないほうがよいに決まっているのですから、この点をよく検討してみないといけません。

ここで大切なのは、アンケート対象者に何のためのアンケートなのかをしっかりと理解いただくことです。不満足なところをぜひ書いていただくようお願いすることも、ときには必要です。そうすれば、さらに踏み込んだ回答になり、不足したところを改善して会社がよくなります。

アンケートで辛らつな回答があるほど、担当者として気に入られている場合が多いという事実があります。部下思いの上司が叱ることに深い意義を感じるのと同じように、よくなってもらいたい担当者には、敢えて書きにくいことも書くということです。○が多いのは決してよい場合ばかりではないということ、これは私がいままでのコンサル経験のなかではっきりつかんだ実感です。

4. 強みと不足が明確になる評価方法、評価基準が大切

評価の仕方にも工夫が必要です。評価しやすく、課題が明確になる評価基準がいいですね。私はだいたい次のような評価基準にするよう、顧問先企業に薦めます。

評価基準

非常に満足 ○
それなりに満足または不足なし △
やや不満 △ 大不満 ×

ものごとを分析するときはよいところを明確にすること、不足な点を明確にすることが大切です。そのためには、アンケート回答者がこの2つを書きやすくなるようにしなければいけません。

不足な点を書きやすくするのは、「やや」という言葉をつけ「やや不満」にします。これで△をつけやすくなります。よいところは強みであり、競争をするときに差別化するための武器にもなる場所です。ここぞの1点を大切に磨き、企業発展の起爆剤にするのです。「非常に」をつけ「非常に満足」とするのは、あれもこれもではなく、ここぞの「1点」を明確にするためです。めったにつけてはいけませんという意味の「非常に」です。

アンケートをもらいにいったときのトークは大切です。たとえば、次のようにトークしたらどうかと、例を挙げてコンサル先に指導します。

今回のアンケートはお客さまにより喜んでいただくために実施するものです。不満足な点をぜひご指摘いただいて、改善をしていきたいと思っております。改善点が明確になりませんと、社長から営業は何をしているのだと叱られますので、ぜひこの評価△を気づかれた項目にご記入ください。そこを検討課題として、原因をはっきりさせ、お客さまに喜ばれるよう打ち手を考えます。

当社にもよいところの1つくらいあると思いますので、非常に気に入っていらっしゃる点に○をご記入ください。よい点も伸ばしていき、お役に立てる会社になります。本当にここぞの1つに○をおつけください。「これくらいは見所があるか」と思われる点で、もちろん結構です。

5. アンケートのチェック項目が「あるべき姿」になっているか

ここで大切なことがあります。アンケートのチェック項目です。これは「あるべき姿」を明確に

できているかどうかポイントになります。マネジメントは課題を明確にし、その課題を検討し、打ち手を決めたらそれを確実に実行する。できていないところを課題として明確にし、検討し、それをサイクルとして確実にまわしていくのが、マネジメントサイクルです。

課題は「あるべき姿」と「現実」の落差の部分です。こうあるべきなのだが、現実はこちらで、この部分が足りない。その足りない部分が課題です。図表1のアンケートを見ると、F工業が「納期の順守」「適切な納品」「適切なアドバイス」「短納期対応など小回りのきく対応」「迅速なクレーム処理」を顧客に対する大切なポイントとしていることがわかります。もちろんこの5点以外にも大切なものはあると思いますが、そこは重点志向です。この5つができれば、かなりの会社になると思い定めること。いってみれば、戦略的5点項目ということです。

この5点を絞り込むときには、特に顧客要求事項をしっかりと把握することが大切です。9001規格の内容をもう一度見てください。9001規格が要求しているのは、ISO取得企業が顧客の要求事項を満たしているかどうかについて、その顧客がどのように受け止めているかの情報をモニタリング（監視）することです。まず顧客要求事項を明確にし、それを満たすように努力し、リピートオーダーを獲得するのが、ISO取得企業の成功ストーリーです。

先ほどのアンケートでいえば、チェック項目で顧客の重点要求事項を明確にし、それをどの程度満たしているのかをモニタリングすることが大切です。ただ、アンケートのチェック項目については、コンサルタントの提供した雛形のとおりというような企業が多いのが実情です。顧客要求事項が何なのかを徹底的に検討し、あるべき姿をまず明確にすることが大切なのですが…。

6. 顧客満足の状況を モニタリングする方法例

今回のISO9001の改訂では、8.2.1顧客満足に新たに注が追加されました。以下にそのまま載せます。

8.2.1 顧客満足 注記

顧客がどのように受け止めているかの監視には、顧客満足度調査、提供された製品の品質に関する顧客からのデータ、ユーザ意見調査、失注分析、顧客からの賛辞、補償請求及びディーラ報告のような情報源から得たインプットを含めることができる。

この注記の文章は大切です。要求事項が抽象的ですから、ISOにしたがってどのようにマネジメントシステムを構築したらよいかわからない企業が多く、具体的な取組みについて示唆した注記が企業にとってはありがたいんです。審査に行くと「何かよいアイデアはありませんか」と聞かれることも多いのですが、注記として書かれている具体例をわかりやすく解説してあげれば、企業に役立つ審査にもなります。

ただここで勘違いしてはいけないのは、あくまでも顧客要求事項を明確にすることが大切だということ。それをどの程度実現できているのかをモニタリングし、できていないところをできるようにすることがポイントになるのです。前述の注記では、顧客から提供されたものを分析・検討して、顧客の気持ちを明確にする方法を述べています。顧客からのデータを分析することで、顧客の要求事項が明確になることもあります。それを集め、さらに改善のきっかけにすることもできます。仕組みをうまく組み立てることが大切です。

7. アンケートで人を評価することは なるべく控える

顧客アンケートで注意したい点があります。アンケートで人を評価することは、なるべく控えたほうがよいということです。顧客アンケートでの評価そのものを人事考課の材料にしている企業はさすがにないと思います。よい評価をもらうために頑張るという仕組みをつくってしまうと、アンケートでよい点を取ることはばかり目が行ってしまいます。点が悪くなるとまずいのできちんと行動しよう、という抑止効果がアンケートにはあります。しかし、アンケートに変なことを書かれたら困るからと、顧客の機嫌をとることばかりに気が行ってしまうと、顧客対応のポイントがずれてしまいます。

図表 1

K金属工業株

T.K.課長 様

顧客不満アンケート

特にご不満な点について
忌憚なくお書きください。

| アンケート項目 | 評価 | コメント(ご担当者記入欄) |
|--|----|-----------------------------------|
| 1 納期は守られていますか。 | ○ | 希に数量の過不足があるが、対応は迅速に行って もらっている。 |
| 2 適切な納品がなされていますか。 | ○ | |
| 3 適切なアドバイスはできていますか。 | ○ | |
| 4 小回りのきく対応はできていますか(短納期などへの対応)。 | ◎ | |
| 5 クレーム処理の対応は迅速でしたか。 | ◎ | |
| 当社に対するご要望をお聞かせください。 (納期、的確な部材の納品など) | | |

評価基準 非常に満足 ◎ 不足なし ○ やや不満 △ 非常に不満 ×
※ご協力ありがとうございました。

株式会社F工業

| | |
|-------|--|
| 出社記入欄 | |
|-------|--|

コンサル心得帖7

| 項目 | 内容 | 留意点など |
|---------|---|--|
| 顧客の見える化 | <ol style="list-style-type: none"> 顧客の役に立つためには、顧客の気持ちを確実に把握する必要がある。 顧客要求事項を明確にすることが大切。目指す目標、目指す水準をはっきりさせる(あるべき姿の明確化)。 顧客要求事項に対して、どこが強みか、できていない不足な点はどこなのかを明確にする(「顧客不満アンケート」などを有効に活用する)。 | 「顧客満足アンケート」や「顧客不満アンケート」は業務改善が目的で、人の評価を目的にしないことに留意する。 |

私は講師をすることが多いのですが、ここで受講生を叱るとアンケートで変な評価になってしまうので注意するのを少し躊躇したりする、という心の動きを自分で感じる場合があります。こうなるとは本末転倒です。しかし自分の評価に直結するとなると、やはりよい評価に表面上でもなれば、と考えるのも人間です。またそのあたりは、アンケート結果を活用する人の力量にも左右されます。アンケートに答える人の気分で結果が違ってきたりもするのです。

ここで大切なのは、アンケートは改善のために使うのを原則とすることです。悪い結果だからと担当者責めることは、極力避けなければいけません。このあたり、勘違いしている方がよくいらっしゃいます。注意したい点です。

次回ももう少し顧客の見える化について書きます。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998



年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に「これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制」、「中小企業のための業務改善マニュアル」(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。