

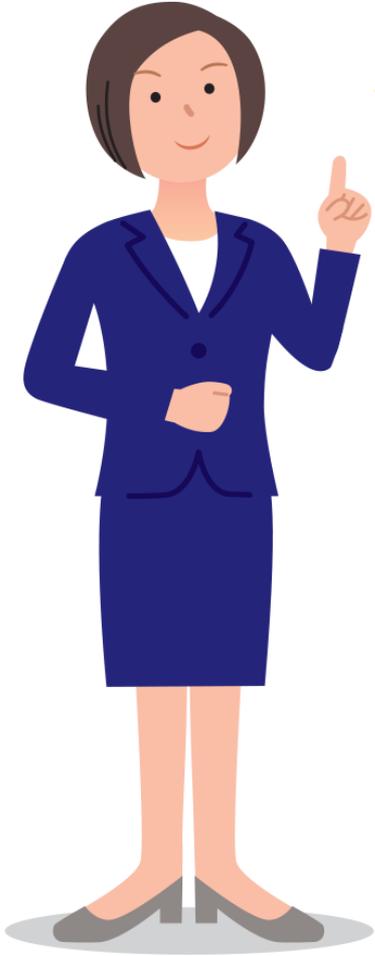


# CS強化研修

<管理職>

実施日 2021年8月30日・31日

## 1.CS「顧客満足」はどうして必要なのか？ ①



経営学者フィリップ・コトラーの言葉はマーケティングの金言とされています。目の前の収益が豊かであろうとも、「お客様の満足」という視点から「お客様の変化に気づく」ことが中長期的な経営戦略を構築するためのマーケティング手法だということです。

市場シェアは過去に関する指標であり、顧客満足 (CS) は将来に関する指標である。バランスシート※は真実を伝えていない。

by コトラー(マーケティングコンセプト)

**【意味】**新しい製品やサービスを市場に提供し、多くの収益があったとしても、「市場シェア」「今のバランスシート※」を第一に考えていると、「お客様の変化」に気づくことができない、ということです。

※バランスシート(貸借対照表)とは、財務諸表の一つ。

## 結論

経営環境、ビジネス環境、生活環境などがすべて加速的に変わる時代です。  
経営指標となるのは、「お客様の満足」による中長期的な優位性の確保しかないのです。

CSはプロセス、結果は数字、成果は顧客価値の  
向上による中長期的な優位性の確保と理解する

私たちが、当社のお客様の背景を考えるうえでも、  
「CSはプロセス、結果は数字、成果は顧客価値の向上による  
中長期的な優位性の確保である」という考え方をすることが必要です。  
「お客様の変化に気づき」その結果  
「当社の提案を選んでいただく最適な理由」を提起するのが、  
ビジネスパーソンの仕事なのです。  
それがお客様満足(CS)の本質です。

お客様の変化に気づく  
コミュニケーションが  
必要なんだ！



### 学習ポイント

- (1)CSは現実的な収益として可視化できる。
- (2)CSの本質は「お客様を深く知る」ということである。
- (3)CSを日常的に実践するためには、本質的な考え方と実践技術を修得する必要がある。

## 2.CS実現は企業力、ビジネス総合力で決まる！ ①

CSはプロセス、結果は数字、成果は顧客価値の向上

現実的な収益として「可視化」できるものです。

CSをスローガンに終わらせている企業は、顧客との関係性＝「かかわり方」に生じている問題に気づくことができません。



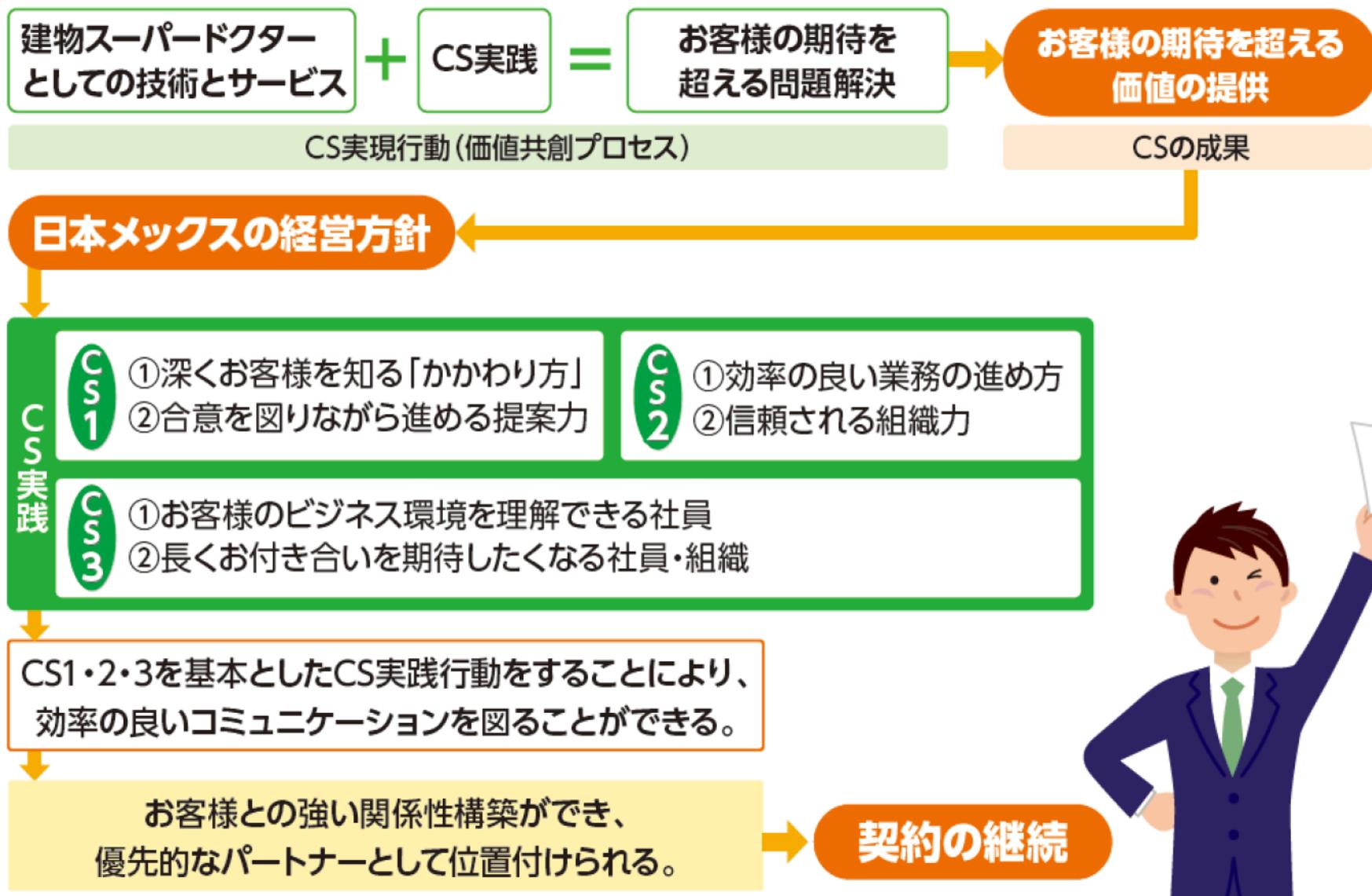
『かかわり方に生じている問題に気づくこと』がCSインタビュー調査の目的です。

『CSの本質』は**お客様を深く知る**ということにあります。……  
CSを日常業務で実践するためには**本質的な考え方と実践技術**が必要です。  
CS実践により、「その先」に向けた豊かなパートナーシップ（価値共創）を醸成することができます。この状態が**CS実現**です。

効率が良く、質の高い  
コミュニケーション

CS実現状態を明らかにするレベル基準表記をCSインタビュー調査の分析に取り入れました。(満足度ステップ判定)

## 2. CS実現は企業力、ビジネス総合力で決まる！ ②



## 学習ポイント

- (1) CS実践行動によるプロセスができていると「できないこと」を誠実にお客様に伝えることができる。
- (2) CS実現における2つの大原則を理解しておくことが必要である。

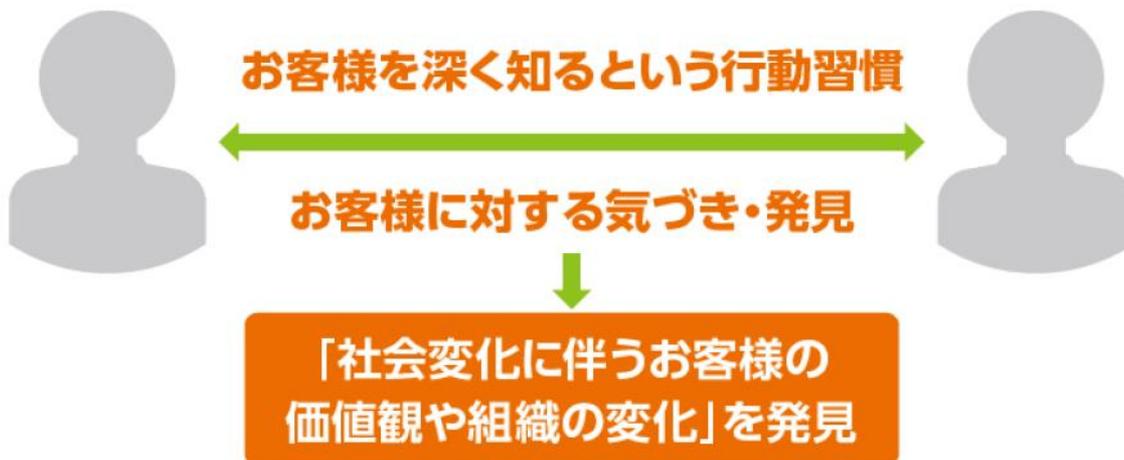
## CS実現の大原則をまとめておきましょう！

- (1) お客様の真のニーズを見極める。  
ただし、企業の利益を圧迫するような過剰な商品提供やサービスは行わない。
- (2) お客様とのパートナー関係を大切にし、販売・収益につながる活動を行う。

### 3. CS実践行動を業務に落とし込む ①



CSの理解が進みましたね。  
でも、簡単に「お客様起点、視点を提案書に入れる」  
ことは容易ではありません。  
ここで大事なのが、「お客様を深く知る」「お客様への気づき」なのです。



お客様の抱える問題をどこまで理解できるのか?と問われれば、  
「わかります!おまかせください」とは言えないものです。  
ですが、「できません。よくわからないので」  
「なんとも答えられません」というような回答をすることは、  
日本メックス の信頼を根底から失う行動です。  
「できない」と簡単に伝えることが誠実な企業行動であるとはいえません。



### 3. CS実践行動を業務に落とし込む ②

もちろん、「できない」ことは「できない」と結論を提示する必要があります。

それでも、そこまでのプロセスがCS実践行動なのです。わからなければ、「業務内容を教えていただけませんか。勉強します。そのうえで検討して、ご回答いたします！」と申し出てみては？



お客様側の要求・要望、  
独自の背景や状況

顧客企業を個と捉える  
個別化サービス

これが一番、  
難しいんだよね…

「できる仕事」だけをしていては、  
「未来を拓く」ことには  
ほど遠いことですよね。



## 学習ポイント

- (1) サービス・ドミナント・ロジックとは、モノとコトをサービスとして包括的に考えることである。
- (2) 営業の仕事とは、サービスを提供することである。



いくら技術があっても、  
お客様起点、お客様目線にたった  
サービスを実現する行動ができなければ、  
収益にはつながらないということです！

営業はこの「サービス」を  
提供することが仕事なんだね。  
提案書の中に  
「お客様起点、目線」を入れるんだ！  
そう思えば、提案書を  
作成する視野が広がるぞ！



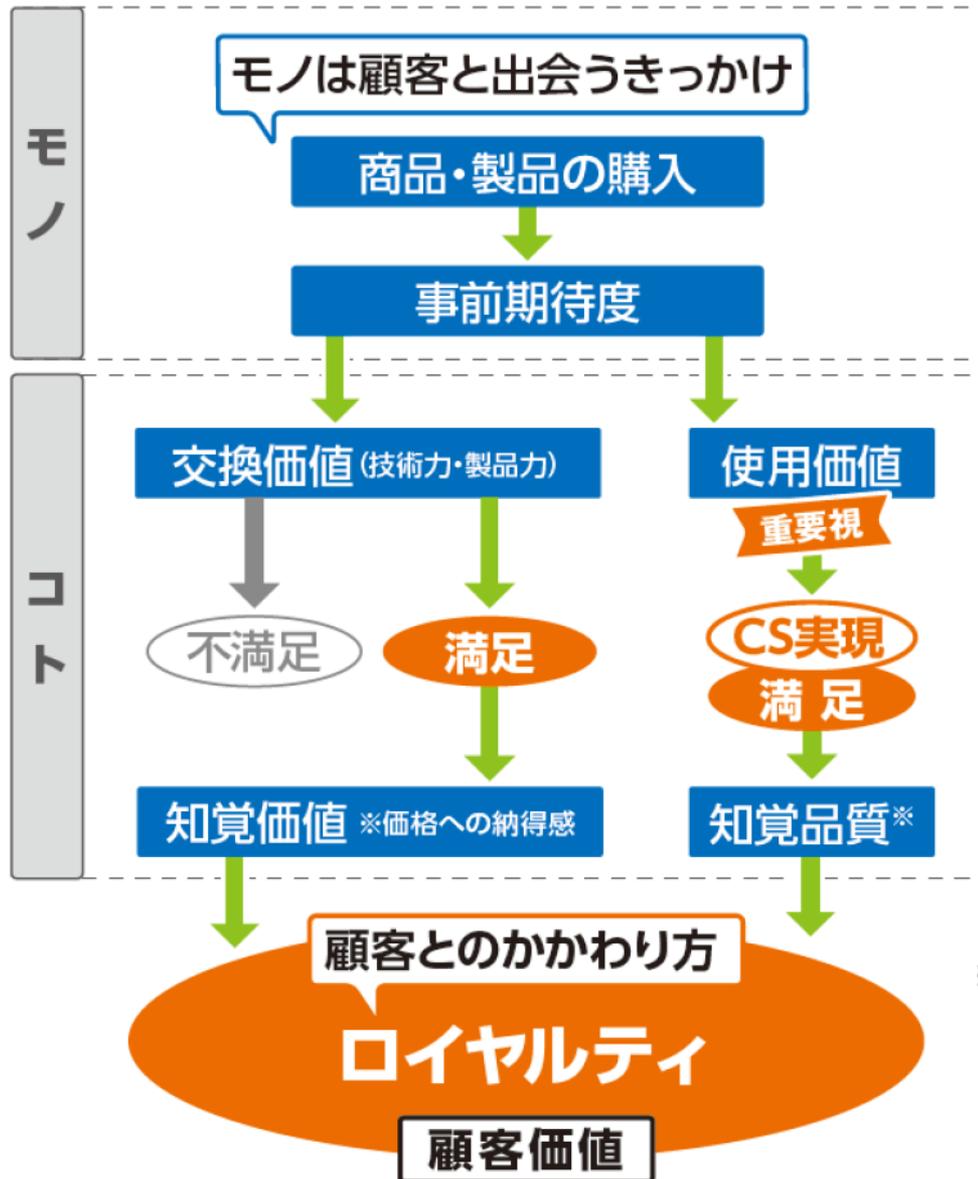
### サービス・ドミナント・ロジックとCSの関係

顧客が商品・製品を使用した段階での満足度や期待感が使用継続を決めるという、使用価値の考え方は企業経営そのものに大きな影響をもたらします。使用価値、つまりプロセスの価値が高まることは、「この会社のこの商品なら、このサービスなら期待してもよい」という「特別な存在」になることができます。選択肢の最上位に位置することができるということです。CSの意義を考える上で、サービス・ドミナント・ロジックは、より現実的なCSの成果を明らかにしています。何よりも、CSという考え方が、接客などの表層的な部分ばかりを取沙汰するのではなく、顧客の声に応えたソリューション(問題解決力)やハード(商品そのもの)を含めたものであることを示しています。

次ページで  
この考え方を  
図解で解説します。



サービス・ドミナント・ロジックとCSの関係図



↑ サービス・ドミナント・ロジック: モノとコトをサービスとして 包括的に考える ↓

※知覚品質… 感覚に訴えるキーワードやマークが表示されており、それにより信頼されること。例) プレミアム

## 5.C S実践による満足度ステップの理解



お客様の満足度は次の3つのステップで分けることができます。ステップ1は、不満はないが、相談したい企業ランキング、優先順位ランキングの1位にはなることはありませんよ。(笑)

顧客の満足度を高める **3ステップ**

潜在化したニーズへのアプローチ

顧客は要望の実現や専門家としてのソリューションを求めている

顕在化寸前(自覚がある)の潜在化したニーズ

顧客の「**真の期待**」への企業の**気づき**

**ステップ1**

自分が明言した要望・要求に対して、応えてくれた  
⇒**企業への感謝を込めた満足**

言われたことをしているだけでは、「建物スーパードクター」は期待外れだと思うよね。

**ステップ2**

自分がまだ言葉にしていない潜在的なニーズ(自覚がある)に先手で応えてくれた  
⇒**企業への強い信頼を込めた満足**

「口には出さないけれど本当は…」があるぞ！建物スーパードクターは気づいて当たり前だ！

**ステップ3**

プロセス → 結果

**価値共創**

自分がまだ言葉にしていない、もしくは思ってもみなかった潜在的なニーズに応えてくれ、課題解決までしてくれた  
⇒**企業の新たな価値を発見した感動**

無駄だと思っても、提案はしておくべきだよ！建物スーパードクターはお客様の「気づき」を引き出すことも必要なんだ！

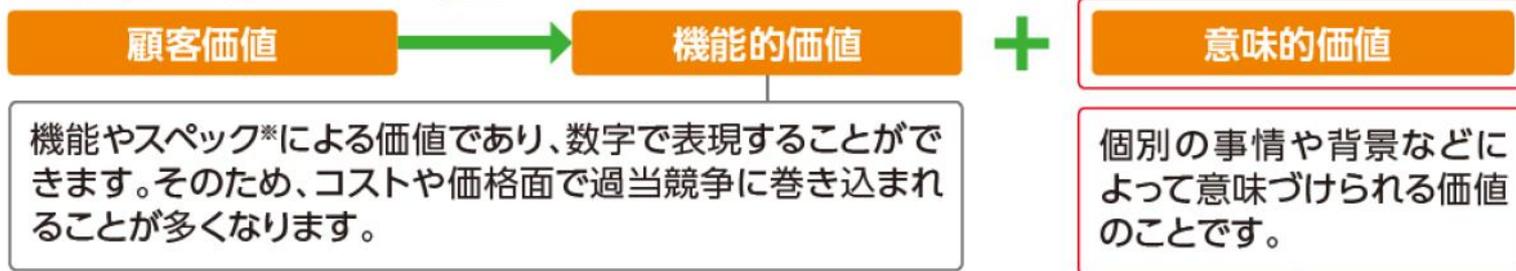
※2 一般社団法人CSスペシャリスト検定協会から許可を得て掲載しています。

## 6.基本的な顧客価値の理解を復習しておきましょう。



お客様にとっての価値＝「顧客価値」を言葉だけではなく、価値が発生するメカニズムを理解しておきましょう。ここが私たちのすべきCS実践行動の肝です！

### A:顧客価値を構成する2つの価値



\*機能=技術により直接、実現される機能/スペック=仕様・能力

### B:意味的価値が発生するメカニズム



当社の「気づき」と「技術」を有する社員が、「真の期待」に気づいてくれることを顧客は待望しているのです！



# 1. CS実現状態のレベル基準表記(満足度ステップ)の理解

基本となる満足度ステップの括り	定義	調査時の満足度ステップ判定	CS実践行動の視点
満足度ステップ3	企業の新たな価値を発見した感動	満足度ステップ3	<p>お客様がまだ言葉にしていない、もしくは思ってもみなかった潜在的なニーズに気づき、お客様との未来につながる関係性を深めながら課題解決をすることができる。</p> 
満足度ステップ2	企業への強い信頼と期待感を込めた満足	満足度ステップ2+	<p>お客様がまだ言葉にしていない潜在的なニーズ(自覚がある)に気づき、先手で声がけをしながら、手際よく応えることができる。</p>
	企業への強い信頼を込めた満足	満足度ステップ2	
満足度ステップ1	企業への感謝と期待感を込めた満足	満足度ステップ1+	<p>お客様が明言した要望・要求に応えることができる。※言葉にして伝えられたことにはしっかりと対応するがそれ以上はしない。</p>
	企業への感謝を込めた満足	満足度ステップ1	
満足度ステップ0	企業への不信感の発生	満足度ステップ1-	<p>契約内容を充たしていないという不満が明らかにある。</p> 
	企業との契約を継続しがたい不満	満足度ステップ0	

# 1.長期継続はお客様を深く知ることから始まる ①



お客様の企業風土、文化を深く知ることは、顧客価値向上につながる「気づき」に役立ちます。お客様の声を参考にして、企業タイプ別のCS実践行動例を考えてみましょう。

## 当社のビジネスに貢献して欲しい 事業成長力の強い企業

### 【お客様の声】

- ①問題なく業務はしているが、滞っている業務もある。
- ②常駐者の力量に不安がある。

すべてにおいて高い期待レベルである。

### 【対応ポイント】

お客様の期待と現実のギャップを見逃さず、解決方法を提案する。お客様の組織自体が、問題解決への意欲が高く、企業の本質的な品格にこだわりがある。

### 【会話例】

御社の～に関する強いこだわりは、すべて事業成長につながっていらっしゃることを承知しております。ご要望に具体的にお応えできるようにご回答をご用意いたします。



施設維持管理が事業成長に直結するという理解を強めた対応をする。

## 相談させて欲しい 担当者がエンジニア、技術系企業

### 【お客様の声】

- ①難題であっても対応してもらっている。
- ②相談したことはスピーディーに対応してくれ、契約業務以外でも提案してくれる。

技術力の高いプロに相談することが  
問題解決の効率がよいことを知っている。

### 【対応ポイント】

雑談の中でも、当社の経験や技術の話題を示す機会をつくる。幅広い領域で頼ることができる会社であることを常にアピールする。

### 【会話例】

私どもの仕事は、社員の皆様がエンジニアとして活躍なさるための環境整備を担っております。その覚悟をもって、御社のお役に立たせていただきます。経験と技術には自信がございます。ご相談いただく領域に限りはございませんので、ご遠慮なく、まずは当社にご相談ください。



相談領域に限りがないことを強調した  
対応がパートナーシップにつながる。

# 1. 長期継続はお客様を深く知ることから始まる ②

## お客様側担当者の異動が多く委託業務に慣れている企業

### 【お客様の声】

- ①自分はあるが、総務の経験のない担当者は今の説明では理解できないかもしれない。
- ②スケジュール連絡が遅いのは困る。

契約内の業務を他の社員であっても理解できるような説明や連絡が必要だと考えている。

### 【対応ポイント】

相手担当者の理解度レベルを確認し、少しずつ担当者が代わった時のための説明資料作成の準備に協力してもらえるようなコミュニケーションにする。(相手にとっても引継ぎが楽になる)

### 【会話例】

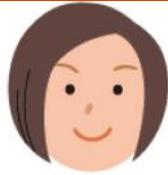
今回の作業は〇〇様をご担当になってから初めての実施ですので、わかりやすい技術説明の資料をご用意いたしました。ご理解をいただいたうえで、検証をご一緒していただければ、次年度以降の計画も進めやすいかと存じます。ご不明な点がありになりましたら、ご遠慮なく、お知らせ願います。まずは当社にご相談ください。



お客様との長いお付き合いを意識した対応をする



## 2. 満足度ステップ判定3の実例からCS実践行動を学ぶ



満足度ステップ判定3、5段階評価5点の実例から、「気づき」を高めたポイントを理解しましょう。信頼と実績という当社のブランド力を活かすことにより、サービスとしての満足度を高めています。

### 会話例1



メックスの技術力はNTTの建物維持管理を支えてきた実績と信頼があるので、安心しています。何よりも、営業担当者と現場の連携が万全なので、サービスも一流だなと感じています。

### お客様の声

高い技術だけではなく、それを活かしたサービスに満足している。

【日々の満足点】

- ①作業前説明等がわかりやすく丁寧であり、点検作業日程の連絡も早い。
- ②プロが気づいた様々な問題点を報告し、提案してくれる。定期訪問も守られており、相談しやすい関係になっている。
- ③日常的な会話の中からニーズを見つけて提案してくれる。顧客サイドにたった対応だと感じる。
- ④エンドユーザーとのコミュニケーションにも配慮してくれており、当方の立場を理解してくれている。

高い技術と専門性能力を活かしたサービスが実現できている状態  
お客様が気づいていない、言葉にもしていないニーズに気づいている

機能的、意味的価値がどちらも高い(高い顧客価値)



営業担当者の仕事は高い技術を土台にしたサービスを提供することなんだ!

サービスの定義(モノはコト=サービス)に含まれる

サービス

= コト

販売・営業・メンテナンス  
価格・ブランド・接客

モノ

技術・製品



①建物維持管理はお客様にとっては資産価値にかかわることです。ですから「今後」の話をすることは必要不可欠な満足度要素であり、サービスそのものです。お客様は「プロとしての気づき」により、報告や提案をされることを期待しています。お客様側の担当者と話をすることは情報収集です。接点機会を意義ある時間にしましょう。

②お客様側の担当者が技術系の場合には、日頃の対応内容が、契約担当者に届いているのか、どのように受けとめられているのかを意識的に確認することが必要です。

### 3.満足度ステップ判定2（2または2+）の事例からCS実践行動を学ぶ

#### 会話例2



メックスの価格は高いが業務品質には納得している。しかも、こちらの事情を汲んで寄り添ってくれている。

#### お客様の声

##### 【日々の満足点】

- ①エンドユーザーや従業員に配慮した対応をしてくれる。
- ②事情を汲んだ対応があり、細かな部分の相談もできる。
- ③状況を踏まえた価格のさじ加減をしていると感じている。
- ④メーカーへの交渉力が高い。
- ⑤緊急時や問題発生時の対応が迅速である。

お客様の立場に立った対応が実践できている状態  
お客様が言葉にしていないニーズに「気づき」が先手で発動している

機能的、意味的価値がどちらも高い(高い顧客価値)



③「そうなんだよ」とお客様の顔に笑顔がこぼれたら、「気づき」の成功です。「まだ言葉にしていないのに気づいてくれた」と感じていただける場面を増やしましょう。

④「お客様が言葉にしていない要望」に気づくことができるようになったら、「お客様がまだ気づいていない課題」を提示し、解決に向けた会話量を増やしましょう。

「その先」という将来の話ができることは、契約継続に向けたパートナーシップ醸成の足掛かりになります。



## 4. 満足度ステップ判定2に挑戦 お客様の声に秘められたメッセージを想像してみる



CSインタビュー調査で、5段階選択「3点」だったお客様13社に対して、その選択を「想定通り」と受けとめているケースが11件、「低い」と受けとめているケースが2件あります。この現実をあなたはどのように考えますか？

### 3点は想定通り！ 11件

明らかな不満足点を把握しており、改善しているところだったのでしょうか？

それならば

お客様は「改善の方向に進めてくれていることは承知しているが、今はまだ3点」という説明を言い添えるのではないのでしょうか。

改善に向けた取り組みをお客様と上手く共有していないのでは？本当は「2点」と言いたかったのかもしれない。

お客様と改善プロセスを共有していないと、お客様は「当社の不満を軽視している」と誤解します。

### 3点は低い！ 2件

お客様の不満足点に気づいていなかったということです。

それならば

お客様の期待とメックスが提供するサービスにギャップが発生している状態です。

まずは、このギャップをお客様からお聞かせいただきましょう。そのうえで改善に向けた取り組みをお客様と共有します。

お客様と改善プロセスを共有しないと、お客様は「当社の立場になって考えてくれていない」と判断します。



① 迅速な改善は高い技術を示すチャンスでもあります。また、改善に向けた取り組みはお客様との関係性の再構築のチャンスでもあると心得ましょう。

② ギャップが発生した理由を「自社都合目線」であることに気づくことができれば、お客様との会話の仕方、聴き方を改善しましょう。



# 1.技術の価値を自信をもって丁寧に説明する



説明は「すること」が仕事ではなく、「合意形成」することが仕事です。

お客様側の担当者から「説明がわかりづらい」というお声は調査では何件もありました。一方で「わかりやすい、丁寧だ」というお声もいっぱいあります。その違いは、日常の中で、こまめに技術の話をしているかどうか、お客様のご事情をお聞かせいただいているかどうか、という点にあるようです。

お客様を啓蒙(理解力アップ)しながら、お客様を深く知ることが、「それでいこう! 価格OK」という合意形成のスピードを速めます。

サービスとは満足度ステップ3を  
実践することです。

「サービス」とは意味的価値を高めるCS実践行動のことです。一任されているということは、「その企業の未来」をもお預かりしているということです。この意識をもって取り組むことが大切です。



## 【会話例】

この施設の価値を高め、競合する施設との優位性を明らかにする部分について、ご提案のお時間をいただけますでしょうか。

# 1.技術の価値を自信をもって丁寧に説明する



お客様は、「すべての管理を任せているのだから、コストを見直してくれてもよいのでは？」  
「価格逡減の努力をして欲しい」とおっしゃる場合があります。  
このような場面では、どのような対応をすることがよいのでしょうか？



見積のことは営業に言われても難しいですよ。会社方針ですから。文句らしきことを言われても笑ってその場をスルーするようにしています。

気持ちはよくわかります。ですが、それでは、当社の価値をお客様に十分に理解していただくことにはなりませんよね。いずれは、このお客様の根本にある不満が爆発することにもなりかねません。対応策を見つけるために、日頃の「説明する会話」をチェックしてみましょう。



## 説明会話チェック

- ①「すべての管理をおまかせいただいている」ことへの当社のサービスについて説明していますか？
- ②「おまかせいただいている」ことのメリットが明らかになる説明を日常的に行っていますか？
- ③個別案件の見積において、「他社よりも高い」理由を明確な根拠を添えて説明することができていますか？
- ④いろいろな説明をした場面で、「わかりやすい」「なるほど」という反応がお客様にありましたか？

サービスかあ？言葉として使ったことがないかもしれない…。

日常的にと言われると…。

根拠と言われても社内では決まっていることなので…。

どうかなあ？あまり気にしていないけれど…。



価格の説明はいくらしても「当社都合だ」と言われることがあります。大事なものは、「価格」ではなく、当社と付き合う価値を理解していただけるよう根気強くCS実践行動をすることです。

## 2. 「提案する」「技術の質を積極的に説明する」というサービスを理解する



みなさんは、「提案はできる時にすればよい」と考えていることはないでしょうか？  
提案することは、お客様の予算にかかわることだから、「しづらい」という気持ちもあるかもしれませんが、  
ですが、「もっと施設管理を万全にして欲しい」という「提案」は満足度の高いサービスでもあるのです。

### ケース1



「必要性はわかったが見積が高い」と言われるので、あまり提案したくないのですが…。

一度、見方を変えてみてはどうだろうか？本当にその作業が必要だと思うのであれば、その根拠をしっかりと説明することだよ。何よりも、何度も言葉にしてみる事が大事。1度で引き下がってしまうことは、「さほど必要ではないことだ」と扱われてしまうよ。



### ケース2



他社が契約している修理部分も当社で受託し、一括管理をしたいのですが、切り出してもよいのでしょうか？

もちろん、提案してみましよう。「それがお客様のメリットになる」と判断できるのであれば。大事なことは技術の質を明確に説明できることだね。そして、一括管理に向けた営業、現場が連携した意欲と当社の取り組み姿勢を伝えることが必要なんだ。



当社が行う提案は、必ずお客様のお役に立つ、満足度ステップ3につながる、と考えましょう。営業担当者は、現場作業担当者の「気づき」を形にすることが仕事です。そして、お客様の未来につながる「提案」は、長期契約につながる営業活動でもある。

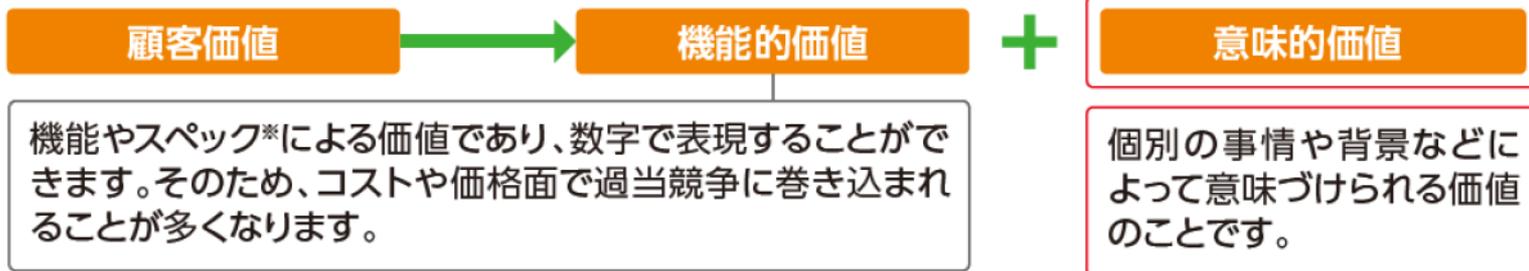


# 1. 基本的な顧客価値の理解を復習しておきましょう。



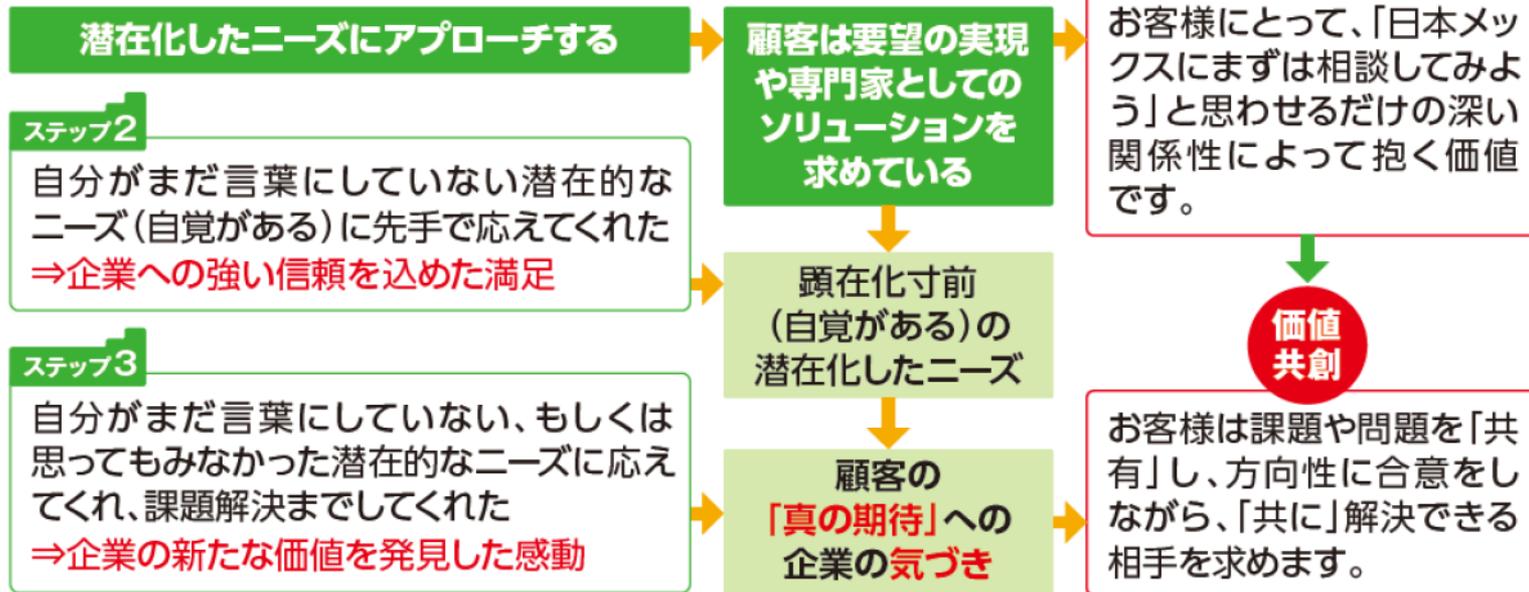
お客様にとっての価値＝「顧客価値」を言葉だけではなく、価値が発生するメカニズムを理解しておきましょう。ここが私たちのすべきCS実践行動の肝です！

## A: 顧客価値を構成する2つの価値



※機能=技術により直接、実現される機能/スペック=仕様・能力

## B: 意味的価値が発生するメカニズム



当社の「気づき」と「技術」を有する社員が、「真の期待」に気づいてくれることを顧客は待望しているのです！



## 2. CS実践行動が顧客価値を高める

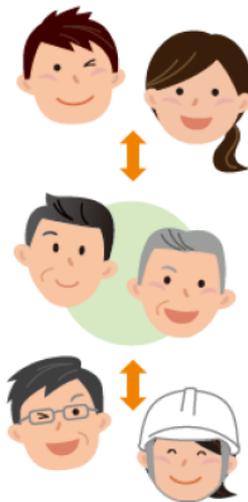
### ●問題を未然に防ぐコミュニケーション

良好なコミュニケーション

プロセスの価値(意味的な価値)

お客様の立場に立つ

お客様側の契約・施設維持管理担当者や関連部門の社員の皆様の立場にたった目線での行動をする



### ●お客様との関係性の深化

高品質への信頼

日本メックスだから当然であるという価値  
高品質であることが当然であることへの安心

日本メックスは『お客様の期待を超える価値を提供』する  
建物スーパードクターがもたらす新しい価値への期待

### CS実践の成果

- ①お客様がまだ気づいていない問題・課題を解決することで、顧客価値を高める
- ②プロセスの価値=意味的な価値を高めることが、建物スーパードクターの役割である

# 1. 間接部門担当者の「サービス」の理解を深める



間接部門担当者にとって、「サービス」という言葉は馴染みづらいかもしれませんが、「モノはコトに含まれる」という考え方が進んでいます。したがって、間接部門の業務は「コト=サービス」といえます。どのようなCSをプラスした行動が必要なのかを考えてみましょう。

社内CSの鍛錬が「お客様のために」の土台になります！

ある日の職場での会話です。社内CS実践行動と結果・成果を考えてみましょう。

## 消極的な協調関係

山田さん(間接部門担当者)：昨日お送りした資料はお役に立ちましたか？

佐藤さん(他部門担当者)：あっ、そうでしたね。ありがとうございました。部長が急いでいたので助かりました。

山田さん：そうですか。それはよかったです。お急ぎだということで、少し気になる部分があったのですが、そのままお送りしてしまい、気になっていたんです。

佐藤さん：そうですか…。概ね問題はなかったですよ。



山田さんはがっかりした表情で佐藤さんを見つめていました。「役に立ちたい」「貢献したい」という社員間の気持ちを受けとめてもらうことができなかったからです。

## 社内CS実践行動

## かかわり方を深めるアプローチ(プロセス)

佐藤さん：そうでしたか。こちらの理解力が低いので、そこまでたどりつけなかったのかもしれませんが。具体的には、どのあたりが気になっているのですか？もしかすると、…の部分でしょうか？そこであればなんとなく、気にはなりました。せっかくなので、この機会に勉強します。ぜひ、教えてください。



次のページへ



## 2.お客様の立場に「立ってみる」とわかるCS実践行動



なぜ、そこまでおっしゃるの  
だろう？

### 顧客の不満足への気づきと対応方法

CSはマクロで考える

お客様の  
立場に立つ  
(チカラ)

× 「これしかない」と目先の  
ことだけに捉われてしまう

○ 広い視野で全体像を捉え、  
個人の行動として、落とし込む

#### 聴き切る+受容⇒提案

1 事前期待と当社の提供する技術やサービスとの乖離点を見つけ、理解したことを伝える

2 お客様の要望を理解した上で  
当社の見解や回答を述べる

3 お客様に当社が提供する価値を理解して  
いただいた上で、お客様の要望の実現、  
問題解決策を提案、説明し合意を図る

#### 間接部門の行動対応例

営業部門等が間接部門に期待することと  
現状の乖離点を見つけ、理解したことを伝える

間接部門に関連する要望に対して、お客様の  
要望を理解したうえで、見解や回答を営業等に伝える

営業部門等に間接部門が提供できることを  
理解してもらったうえで、お客様の要望の実現、  
問題解決策を提案し営業が説明できるようにする

論理的に事案を見直す3ステップ



お客様の当社への不満にいち早く気づき、小さな火種で消火するためには、どのような対応が必要なのかを考えてみましょう。

#### 自社製品の強度に関する質問の回答が遅れている事例

丁寧な説明ではあったが、すぐには回答できない、というだけの話で、そのまま時間が経過している。

#### 当社への期待 > 担当者の現実の対応

##### 背景

##### ①心情の問題

信頼していたのに、なぜ、期待に応えてくれないのだ！話す時間は十分にあったのに。

##### ②現実の問題

このままだと現場の不満が強くなってしまい、当社の「納期厳守プロジェクト」にも影響する。



技術部門担当者

製造メーカーから回答が来ないので、どうしようもないんです。回答なんて簡単にはできないことをお客様や当社の営業部門がわかっていないのが問題なんです！

ここで考えるべき問題は、なぜ、事前に「回答はすぐには出せない」ということをお客様や営業部門に理解してもらっていないのか。ということだよ。業務の社内連携が大事だね。それがお客様の利益につながるんだよ。



そのとおりですね。では、この事例で営業部門と同行して対応する場合の対応のポイントを学びましょう。

## 4.満足度ステップ判定2に挑戦 お客様の声に秘められたメッセージを想像してみる

CSインタビュー調査の結果では、5段階選択「3点」が約30%あり、満足度ステップ判定は1または0でした。明確な不満点を指摘されていないケースもあります。次の事例でお客様の真意を読み解いてみましょう。

明確な不満点の指摘はないし、褒めてくれているのに、どうして「3点」なんだろう？

5段階ならば「3点」です。まあ、**言えばちゃんとやってくれる**ので問題はありません。

**本音** 言わなくてもやってくれるのが当然だ。そもそも、言わなくてはならないことが問題なんだ。これじゃ、サービスとはいえない。

「3点」です。小回りが利くし、話しやすいし、よく訪問もしてくれる。(う…ん) **委託している側の気持ちになって取り組んで欲しい。**

**本音** 現場の担当者も営業担当者もよく動いてくれている。でも、こちらの方針や意向の確認がタイムリーではない。私の立ち場や内部の状況なども察して欲しい。私たちの立場になって対応して欲しい。正直に言えば、高い料金を支払っている分だけ、配慮をして欲しい。

君が気づいていないだけで、お客様の声には、不満がいっぱいだよ。まずは、そこに気づく習慣を身につけよう。

長い契約であり、日常的な安心感はあるので「3点」です。**要望したことを上回る対応・成果をお願いしたい。**

**本音** 建物が出来た時からの付き合いなので安心感はある。だが、「言ったことをストレートにしてくれる」だけだ。長期契約だからこそ、もっと「パートナー」としての対応をして欲しい。最近、何かを連絡してもレスポンスが遅いと総務の担当者が言っていた。



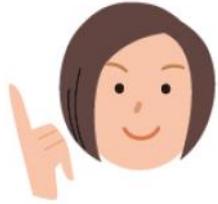
- ①業務の進め方についての説明や意向の確認は、丁寧に早めに行い、お客様が体制を整えやすいようにする。
- ②「言われたこと」をするだけでなく、「こういう報告や提案は必要だろうか」というような、お客様の立場に立っ

た要望を想像してみる。

- ③レスポンスが遅い、というのは相手の立場になっていないからである。お客様への中間報告や相談は、相手の期待を想像し、そのタイミングに遅れないように行う。



# 1.顧客との「かかわり方」（関係性）を強める「気づき」を理解する ①



では、「お客様の立場になって想像してみる」ことの必要性をまとめて理解しておきましょう。

## お客様の意識

- ①期待以上の業務
- ②価格に納得できる業務
- ③委託した側の立場に立った業務
- ④建物維持管理の「将来」を託せる業務

長く委託したくなる  
パートナーシップ



### 【満足度ステップ0はピンチ】

お客様が不満・不安・不信状態に陥っていることに気づくことができなければ、満足度ステップは「0」になります。契約を維持することはとても難しい状態です。

### 【見過ごすことが関係性を悪化させる】

求められても当社では対応ができないことであれば、その事情を説明し代案を検討します。

「できないこと」を「できる」にすることではありません。「知った」のに放置すること、まったく気づくことができないことが顧客関係を悪化させてしまいます。

### 【先手で気づくことは関係性を未来につなげる】

満足度ステップ2、3を実現することは、目の前の問題を解決しながら、「今後」に向けて、お客様と相談したり、提案する機会につながります。「今後」を共有することは契約維持に向けた大事な行動です。





## 【自社目線が錯覚を引き起こす】

自社目線で業務を考える習慣を当たり前にしてしまうと、お客様の「不満・不安・不信状態」に気づくことができません。

お客様の要望をお聞かせいただいたとしても、それが根深い不満・不安であったり、当社への不信感であることにも気づくことができません。その結果、契約内容以上のサービスを求められているという錯覚を起こしてしまいます。

## 【お客様が営業担当者を気にしていない？】

営業担当者について、お客様が「特に何も問題はない」とインタビューで答えているケースが多くあります。これは安心してよいのでしょうか？

営業担当者やメックスに対しての期待が薄れているのでは？大丈夫だと思っても、疑ってみることが必要です。

注意しておきたいのは「いつも通りの報告会」です。

何もお客様の要望やお困り、変化に気づくことができていない、という可能性もあります。

