

第 91 期接客リーダーコース

リーダーシップとコミュニケーション力が CS と ES の向上を決める！



日時:2023 年 9 月 25 日(月)

会場:浪速区/ORA会議室

ORA では、現場でトレーナーとしても活躍できるリーダーを育成するための接客リーダーコースを定期的
に開講しており、その第 1 日目となる 9 月 25 日(月)の午後、田舞真志常任役員(株式会社音羽 専務取
締役)を講師に迎え、『リーダーシップとコミュニケーション力が CS と ES の向上を決める！』をテーマに
ご講演いただきました。

■CONTENTS

1. CS(顧客満足)とES(従業員満足)とは
2. リーダーシップとコミュニケーション力を身につける
3. 成果をつくり出すチームづくりのためのコミュニケーション力
4. 山本五十六氏の言葉



第91期接客リーダーコース

リーダーシップとコミュニケーション力がCSとESの向上を決める！

講師: 田舞真志 常任役員 (株式会社音羽 専務取締役)



1. CS(顧客満足)とES(従業員満足)とは

仕事をするうえで大切にしなければならないのは、顧客満足(CS: customer satisfaction)と従業員満足(ES: employee satisfaction)のふたつです。

いうまでもありませんが、顧客満足(以下 CS)が高まれば来店客数が増え、店舗の売り上げが伸びます。ただし、CSをつくり出すのはそこで働く人、従業員です。つまり、従業員のモチベーション、やりがい、やる気、熱意などの源となる従業員満足(以下 ES)も同時に作り出さなければ、CSをつくり出すことはできないのです。

CSとESはどちらかがだけが大切なのではなく、どちらも大切であり、車で言うならば“両輪”です。CSとESの両輪のバランスが取れ、初めて適正に店舗運営できるのです。

●顧客満足(customer satisfaction)

CSを高めるために必要なものには「顧客が得る利益」と「店(会社)が得る利益」があります。

「顧客が得る利益」のことをベネフィットといい、「店(会社)が得る利益」をプロフィットと言います。もしも、プロフィットを度外視してベネフィットだけを追求すると、当然ながら会社は継続できなくなるでしょう。反対にプロフィットを重視し、ベネフィットを無視すれば、顧客は店舗から離れ、結果的にはプロフィットも失うこととなります。つまり、ベネフィットとプロフィットの双方を高める必要があります。企業経営、店舗運営は、「お客さまに与える価値を100にできれば、自社が得る価値も100になる」、このことを忘れないようにしましょう。

●従業員満足(employee satisfaction)

ESを高めるために必要なものには、「成果報酬」と「心の報酬」があります。

「成果報酬」とは外発的動機(衛生要因)、例えば、給料が上がった、昇進昇格のことを指します。一方、「心の報酬」とは内発的動機(動機づけ要因)のことで、お客さまから感謝の言葉をいただいた、部下の成長を感じたなどをいいます。

では、この「成果報酬」と「心の報酬」はどちらが大切でしょうか。いうまでもなく両方です。そのうえで、リーダーが店舗で作り出さなければならないのが「心の報酬」である内発的動機の瞬間場面です。というのも、「成果報酬」は、不満をなくすことはできても、プラスを継続させることは非常に難しいからです。実際、昇給したとしても、しばらくはモチベーションにつながったとしても、それが何年も継続することはありません。一方、「心の報酬」、お客さまからいただいた「ありがとう」の言葉は、何年経っても忘れないばかりか、新人からベテランまで、その「ありがとう」をモチベーションにすることができます。

部下たちがひとつでも多くの「心の報酬」を得られるよう、リーダーが率先して、内発的動機の瞬間場面を創出するようにしましょう。

●CSを高めるQ・S・C・A+H

| | |
|-------------|-------------|
| Q(クオリティ・品質) | …料理のおいしさ |
| S(サービス) | …接客サービスの良さ |
| C(クレンリネス) | …店やスタッフの清潔感 |
| A(アトモスフィア) | …店内外の雰囲気よさ |
| H(ホスピタリティ) | …おもてなし |

「心からのおもてなしをしよう」と思ってお客さまを迎えれば、おのずから、おいしい料理を提供しよう、気持ちよく食べていただく、店内をきれいにしよう、居心地の良い雰囲気を作ろうと思えるものです。だからこそ、リーダーは自社や店舗のコンセプトに合った形でQSCA+Hのレベルを高めなければならず、レベルが高まれば高まるほど、その結果としてお客さまの得る価値、ベネフィットも高まっていきます。

●ESを高める3つの『S』と1つの『A』

3つの『S』の1つ目は「すごい!」です。2つ目は「さすが!」、3つ目は「すばらしい!」です。そして、『A』は「ありがとう!」です。

部下や後輩、スタッフの行動に基づき、リーダーが積極的に3つの『S』と1つの『A』を投げかければ、言われた側は「私はこの店にいて良いんだ」「この職場、この会社、このお店の役に立っているんだ」と考えるようになります。そして、その意識が高まれば高まるほど、ESよりもひとつ上の「エンゲージメント(愛着心)」を生むことができます。その結果、おのずから従業員の定着率も高まるはずですよ。

2. リーダーシップとコミュニケーション力を身につける

●積極的傾聴(アクティブ・リスニング)

リーダーには「人の話を正しくキャッチする、正しく受け止める」といった能力が必要です。

「きく」には、①聞く(hear)②訊く(ask)③聴く(listen)があります。

①は「もんがまえに耳」と書くように、入口があれば出口もある、単に「耳できく」、「聞こえている」という状態のことを指します。②は「自分が知りたい情報だけをきく」、つまり、「口できく、尋ねる」ことを意味し

ます。これは、上司や店長が部下に対し、「昨日の売り上げはどうだった？」などと尋ねるときの「きく」です。③は漢字を分解すると「耳+目、心」になり、つまり、「全身できく」「本質をきく」です。相手が言おうとしている本質、真意を「きく」、これが③です。

当然のことながら、リーダーが部下やスタッフが何を悩み、どのような考えを持っているのかを「きく」場合は、③の「聴く」を心掛けなければなりません。そうすれば、聴いてもらった側は「この人についていこう」とあなたに対するエンゲージメントを高めてくれるはずです。



二人一組で積極的傾聴(アクティブ・リスニング)を行う参加者たち

●リーダーに必要なものごとを肯定的に解釈できる力

<成果を創りだす公式>

成果＝「能力」×「行動」×「考え方」

「能力」「行動」の上限を 10、下限を 0 とします。「能力」が 10 で「行動」が 5 の人の「成果」は 50 になります。「能力」が 5 で「行動」が 10 の人の「成果」も 50 となり、結果は同じになります。

しかし、「考え方」については、上限がプラス 10 とすると下限は 0 ではなく、マイナス 10 です。「能力」が 5 で「行動」が 10 で「考え方」がプラス 10 ならば「成果」はプラス 500 になりますが、「能力」が 10 で「行動」が 5、「考え方」がマイナス 10 ならば、「成果」はマイナス 500 になってしまいます。

「成果」を得るために「能力」を高め、「行動」することも大切です。しかし、最も大切なのが「考え方」であることを忘れないでください。

●リーダーに必要な人を動機づけする力

リーダーには、人をやる気にさせる力、いわゆる、「人を動機付けする力」が必要です。

そのポイントとしては大きく 5 つあり、1 つ目は「明朗闊達」です。例えば、ほがらかで度量が大きく裏表がない人を指します。2 つ目は「率先垂範」で、まずは自分がやってみる人。3 つ目は「自分が源」で、目の前に現れた状況がプラスでもマイナスでも自分が引き起こしたことと解釈できる人です。4 つ目は「人の役に立つ」で、人の喜びを自分の喜びに変えられる人。5 つ目は「本気」。人は本気な人を見れば、その人のために役に立とうと思い、自ら努力するようになります。

ちなみに、5 つめの「本気」には 4 つの定義があります。1 つ目は「自分でやると決める」。人は自分で

決めたことでなければ「本気」にはなれません。2 つ目は「やり続ける」で、例えうまくいなくても、徹底してやり続ければ人は「本気」になれます。3 つ目は「楽しくなる」で、「今、本気だな」と感じるバロメーターは楽しく感じているかどうかでわかるはず。そして、4 つ目は「援助が生まれる」です。一生懸命に楽しそうにやり続けていれば、絶対に周りの人は助けてくれるはず。つまり、リーダーが「本気」で何かに取り組めば、部下を動機付けすることができるのです。

3. 成果をつくり出すチームづくりのためのコミュニケーション力

● 集団と組織の違い

「集団」になくて「組織」にあるのは、目標、役割、責任などです。つまり、「集団」は、単に人が集まっているグループの状態を指し、一方の「組織」は何か活動するためのチームを意味します。

リーダーが成果をつくり出すためにつくらなければならないのは、当然ながら「組織」です。そのためには、目標や目的、方針を明確にし、共に働くチームメンバー全員に周知することで、チームで活動するための力、チームワークを高める必要があります。さらには、個々の役割、責任も明らかにすることで、チームメンバーの一人ひとりが「今、自分が何を成すべきなのか」を自覚できるようにする——。これができていなければ、単に人が集まっているだけの「集団」に成り下がってしまうでしょう。

リーダーとしてより成果を上げたいと思うならば、まずは店舗の現状が「組織」なのか、「集団」なのかを確認することから始めてください。

● 朝礼・ミーティングの重要性



『何故、朝礼・ミーティングをおこなう必要があるのか?』をグループに分かれてディスカッション

● 理念・方針の浸透を図る

「理念」の「理」は「理想」で、「念」は「信念」です。つまり、経営者が「こんな企業になりたい」「こんな企業にしよう」と理想を信念化した言葉、それが経営理念です。

リーダーが自社の経営理念を部下や後輩、スタッフに語れるのかどうかで店舗のチームワークは大きく変わります。というのも、「理念」は物事を判断する基準でもあるからです。例えば、株式会社音羽の経営理念は【食べものづくり人づくり】で、食べものをつくる前に当社で働く従業員さんの人をつくる、そんな想いが当社の経営理念には込められています。皆さんの会社にも必ず経営理念があると思うの

で、それが意味するところをもう一度考えてみてください。

そして、「方針」とは向かうべき方向性のことを指します。この方向性が分からなければ健全な店舗運営はできません。「方針」についても、「理念」と同様にリーダーが把握しておくべき事柄であり、部下や後輩、スタッフたちと共有しなければならないことのひとつです。

●問題はその店(人)のレベルに合わせて現れる

『解のない問題はない』『ピンチはチャンス』。

人はどんな問題でも解決できるだけの力を持っています。今後、目の前に大変だと思う問題が現れたとしても、絶対にどこかに答えはあります。それを信じて問題に向き合ってください。そして、大変だなと感じたときは、『ピンチはチャンス』と捉えてください。「このピンチを乗り越えたらどれだけ店舗が、自分自身が成長できるかな？」と考えてみれば気が楽になりませんか？

●成果をつくりだすチームづくりのための人財育成

人財育成の手段には、「OJT」「OFF-JT」「自己啓発」があります。「OJT」は基本的には現場、職場で具体的に行う実践訓練です。一方、「OFF-JT」は職場や通常の業務から離れ、特別に時間や場所を取って行うセミナーなどを通じての教育や学習を指します。

成果をつくりだすためには人財育成が必要で、その基本は「OJT」です。そのうえで、セミナーを通して具体的な技術を学ぶ「OFF-JT」を受けさせ、自ら知識や能力を高める「自己啓発」に取り組ませる——。これらをうまく組み合わせながら、ぜひ、人財を育成してください。

4. 山本五十六氏の言葉

最後に、山本五十六氏の言葉を紹介します。山本五十六氏は、大日本帝国海軍の軍人で、太平洋戦争当時、日本海軍のなかでは最高の指揮官と言われています。

「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」

「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず」

「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」

リーダーとして取り組むべきことは、時代が変わっても何も変わらない——。そう思いませんか？

