

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」

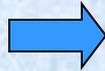
マネジメント21 代表 松本卓三

E-mail: [matsumoto@mgmt21.jp](mailto:matsumoto@mgmt21.jp)  
URL: <http://www.mgmt21.jp>

平成19年11月29日

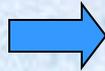
# CS（顧客満足）の考え方

従来の  
CSへの  
考え方



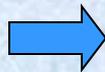
- ・セルフインスペクション評価合格
  - ・満足度アンケート結果合格
  - ・ISOや社内品質基準クリア⇒ 高いCS
- ！？ 自己満足の品質管理結果では**

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

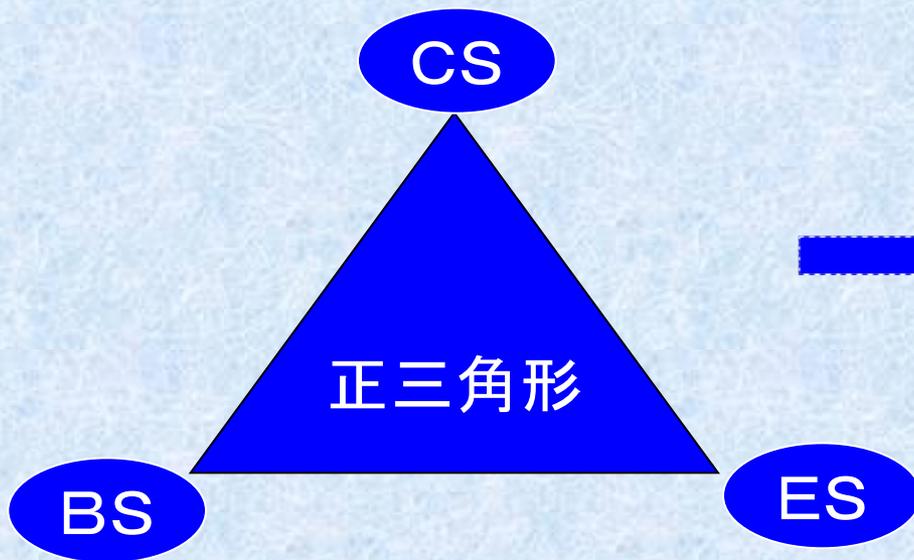
CS : ES

① ESの達成が、CSの高さをもたらす  
⇒  $ES \geq CS$

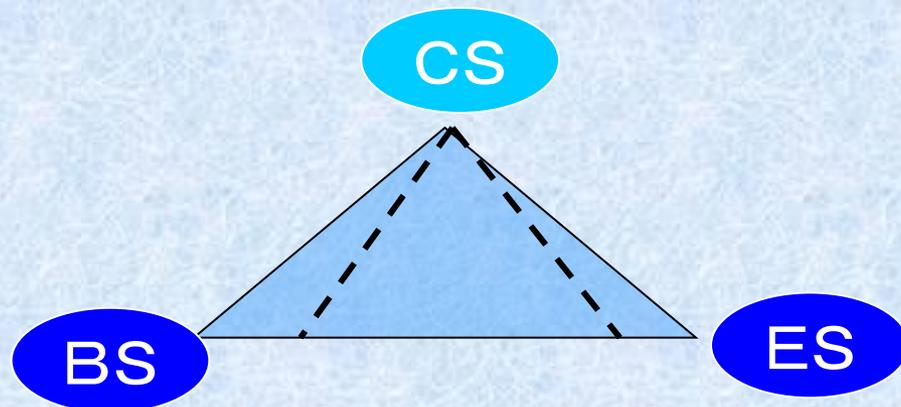
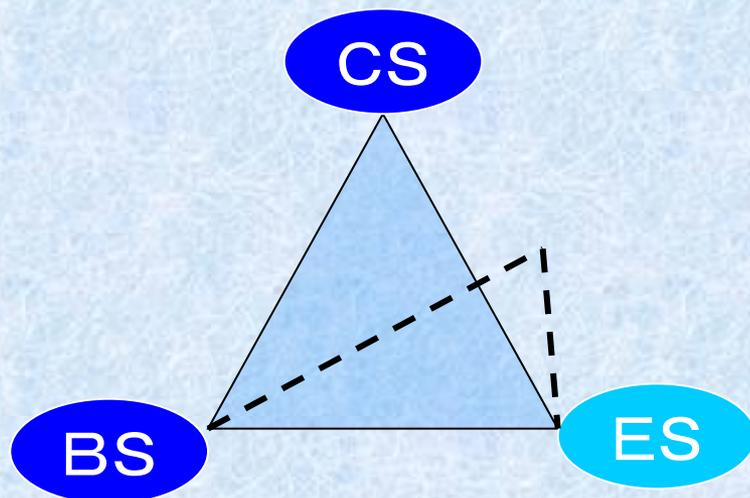
② CSが、ESを高める ⇒  $CS \geq ES$

BS : CS : ES の三角形バランス

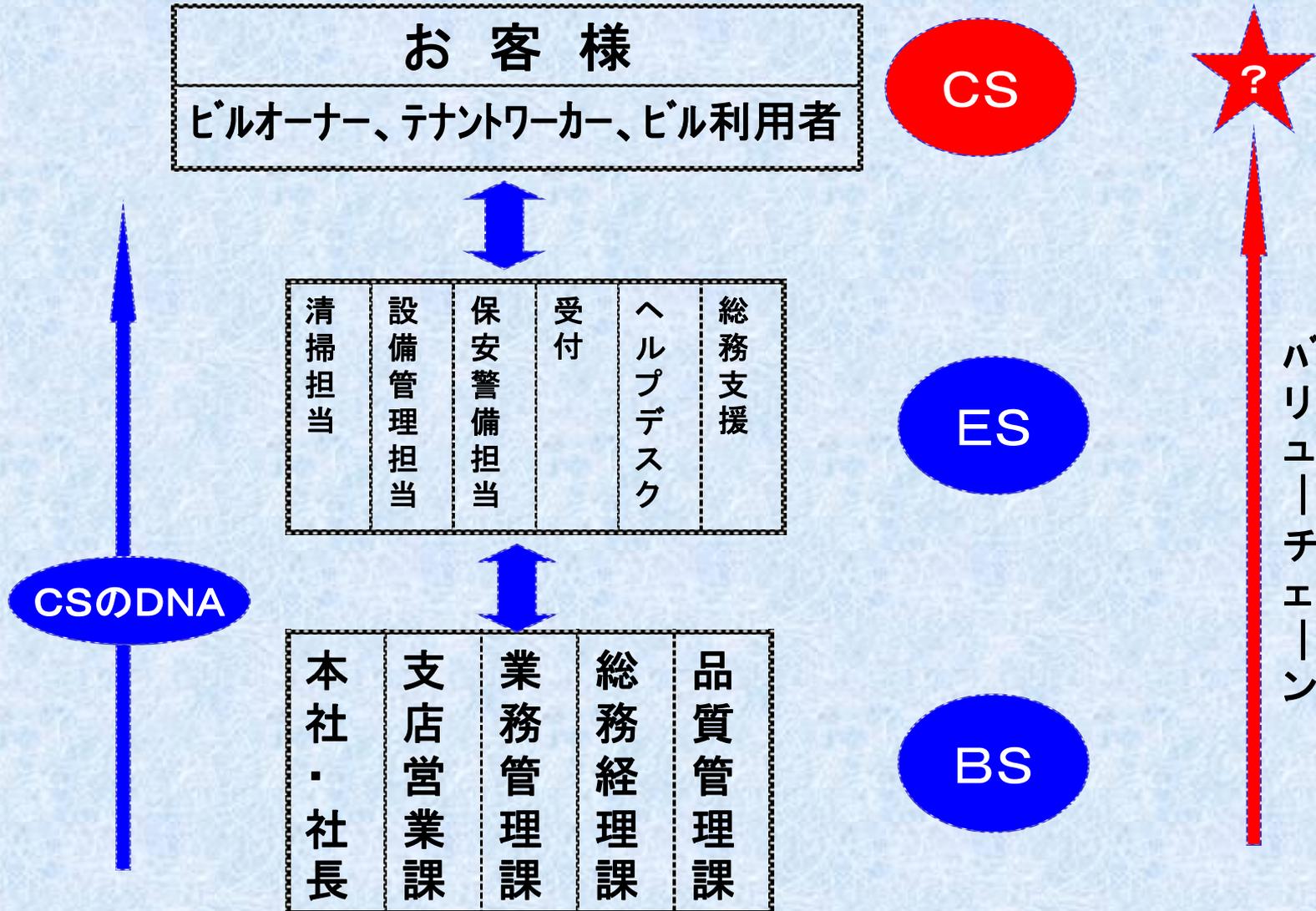
# CS・ES・BSのバランス三角形



- 三方よし
- ・買い手よし
- ・売り手よし
- ・世間よし

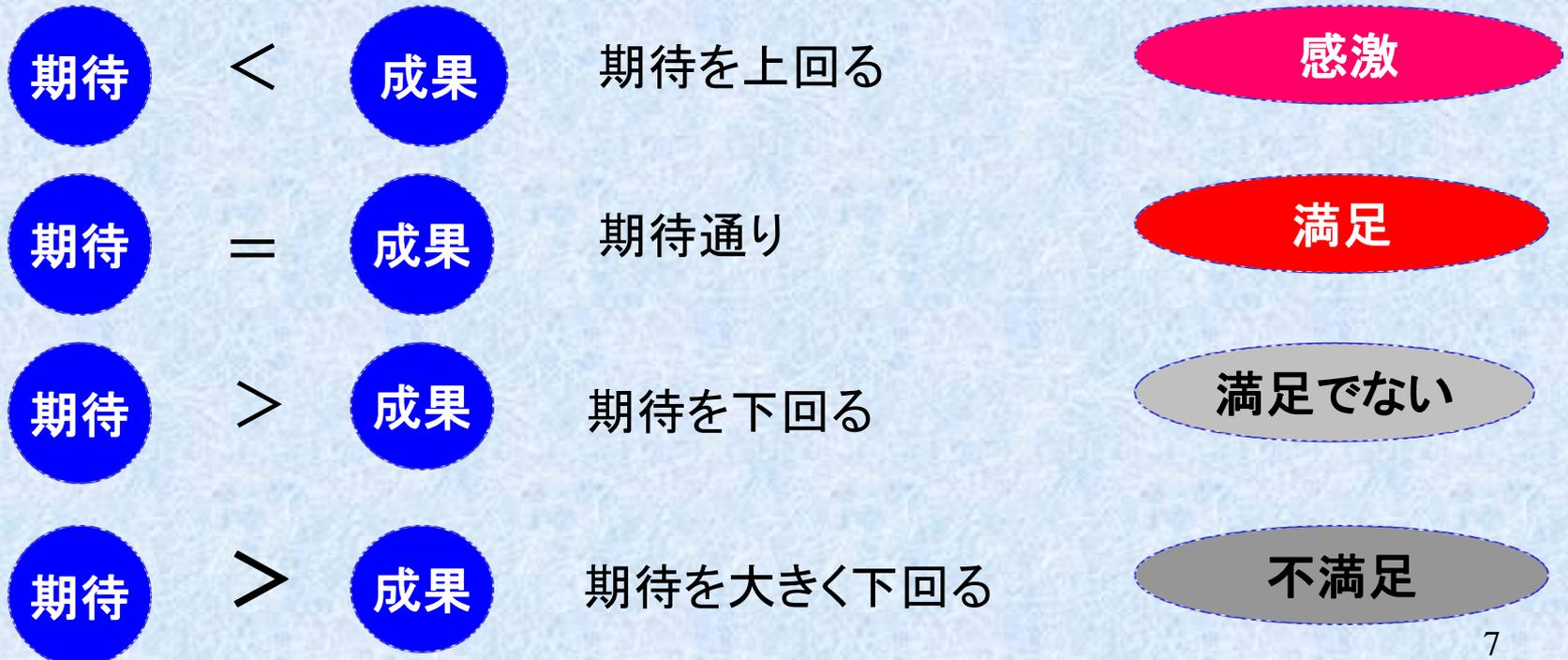


# 顧客満足のバリューチェーン



# 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？

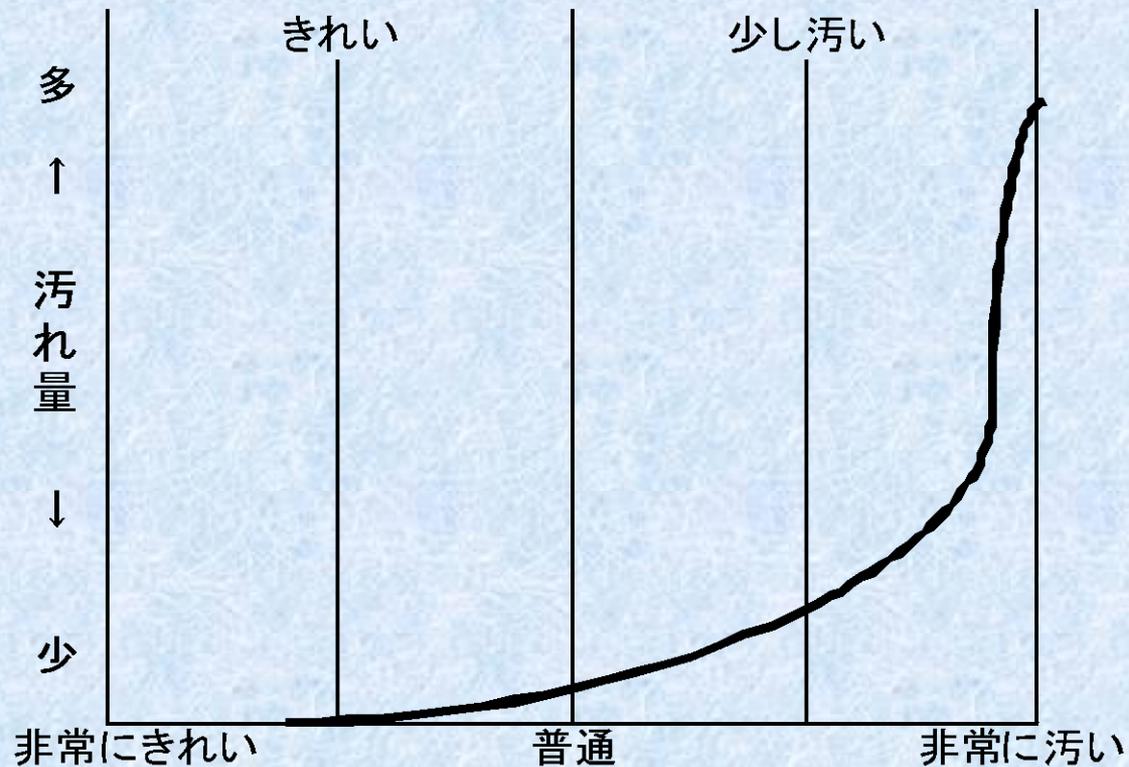
清掃結果としての「美観：汚さ・きれいさ」とは？

美観	汚れ	汚れの量
①非常にきれい	ほぼ汚れが無い状態	0に近い
②きれい	汚れとして気にならない状態	わずかな量 <b>基準値</b> とする
③普通	多少の汚れ許せる状態	基準値の2倍以上
④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
⑤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）<sup>8</sup>

# 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）<sup>9</sup>

# 美観への期待・理解・評価とは？

## 感覚器官を使った美観（四感）

- ①見る：見た目が9割 見る範囲（高低・遠近、単眼・複眼・魚眼）
- ②触る：サラサラ・ベトベト・ザラザラ・ツルツル・ヒヤリ・ヌルイ
- ③嗅ぐ：異臭（煙・ガス類・化学製品・食物）香しい、快適臭
- ④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①と⑤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

①「不」で始まる言葉：

②「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 ①

	清掃サービスのレベル	顧客側のレベル		結 果
①	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>
②	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>
③	高い	高い	⇒	<p>お互いの満足度が高い 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

②

	清掃サービスのレベル	顧客側のレベル		結 果
④	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 ⇒ ?
⑤	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
⑥	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 ③

	清掃サービスのレベル	顧客側のレベル		結 果
⑦	低い	低い	⇒	清掃単価が超安値なら契約 継続可能性大 ⇒ ?
⑧	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
⑨	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

## 満足度調査の限界 ⇒ 顧客不満足度調査へ

### □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<sup>th</sup>-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・ウオントが見えてこない
- ・「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
------	----	----	----	------

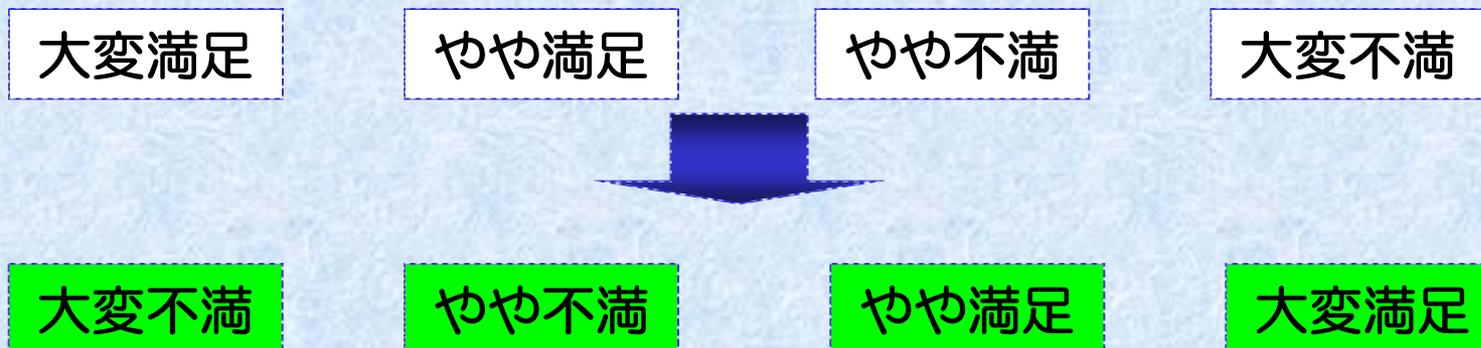
「態度を鮮明にしない、ためらう」⇒日本人のDNA  
⇒ 「普通」「どちらでもない」に〇が多くなる。

# 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

- ①定量調査：数値結果で期待度・重要度見る
- ②定性調査：満足・不満足の理由を見る
- ③探索型調査：問題点調査・期待のレベル調査
- ④検証型調査：仮説の検証、問題解決チェック
- ⑤選択回答法：Yes/No型 単一選択型 複数回答型
- ⑥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)

- ①アンケート期間は、最低2週間
- ②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
- ③回収方法は、無料での郵便返送がベター
- ④顧客の名前等を記入して頂く
- ⑤BM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)
- ⑥清掃の結果評価+作業スタッフの規律・態度等も聴く
- ⑦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)

## 終わりに

### インスペクションの一步先へ！！

- ①自分達だけの満足度になってないか？
- ②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？
- ③4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）
- ④顧客別の期待とレベルを区別しているか？
- ⑤本社から現場にまでCS重点主義のDNAがあるか？
- ⑥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)
- ⑦「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」