

CSとESを両立させる マネジメント体制構築の方法



株式会社ストライプインターナショナル

<https://www.stripe-intl.com/>

「earth music&ecology」をはじめ、数々のブランドを展開する株式会社ストライプインターナショナル。お客さま満足（CS）に注力する企業が多い中で、同社は従業員満足（ES）を起点とした店舗マネジメント体制を構築。業績を伸ばすには、チーム力の高い店舗をつくるのが重要という、人事部 教育チーム アシスタントマネージャー 鈴木 亜希子氏に『CSとESを両立させるマネジメント体制構築の方法』についてご講演いただいた。

ES・CS・売上の関連性

これまで、売上を上げるためにはお客さま満足（以下、CS）が重要だと考えてきました。しかし人手不足時代に入り、一緒に働く従業員にまず選ばなければそもそも店舗運営が危ういという状況に変化しています。従業員がいかにモチベーションを持って働き続けられるか、どうすればチーム力の高い店舗になるか、といった従業員満足（以下、ES）の重要性も感じるようになりました。そこで、MS&Consultingさんに当社のES・CS・売上の関連性についてデータに基づき分析していただいたところ、以下のご見えてきました。

まずESと売上の関係では、従業員満足度調査「サービスクラス力診断」(以下、ES診断)の結果から(図表①)、人材定着に関わる「重要3項目」※のスコアが高い店舗ほど、予算達成率・売上前年比が高いことがわかりました。

※重要3項目とは、「働きがい」「帰属意識(今の会社に所属し続けたいか?)」「推奨意識(知人や友人が仕事に関心を持っていたら積極的に自社を勧めるか?)」の3項目

目を指します。

さらに、売上会員構成比(3カ月以内に再来店していただいた方の売上の割合)と顧客満足度調査「ミラテリッシュペンダリサーチ」(以下、CS調査)の項目「再来店意思(また来たいと思える店舗でしたか?)」の相関では(図表②)、売上会員構成比が高ければ高いほど、「また来たい」と思っているだけではないことがわかりました。

また、ES診断のスコアが高い店舗ほどお客さまの不满が下がることもわかりました(図表③)。

ESとCS(再来店意思の満点比率)の相関

また、ES診断の「推奨意識」と「帰属意識」のスコアが低い店舗は、10ヶ月後の離職率が高いということもわかりました(図表④)。

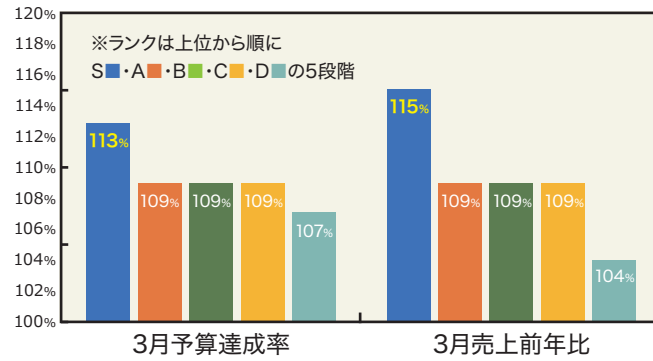
これらの分析結果から、離職率が低い店舗は、スタッフが経験値を上げることでスキルアップしやすく、スタッフのモチベーションや主体性が増し、お客さまにも積極的にお声掛けするようになること、また、ブランドの魅力や価値がお客さまに伝わり、ブランドのファンが増え、また来たいお店、また会いたいスタッフが増えることで、結果的に売り上げアップにつながったのだと考えました。そこで、取り組みの起点をCSからESに転換しました。

ES向上の取り組み

ES診断を使って店舗の「状態把握」を実施

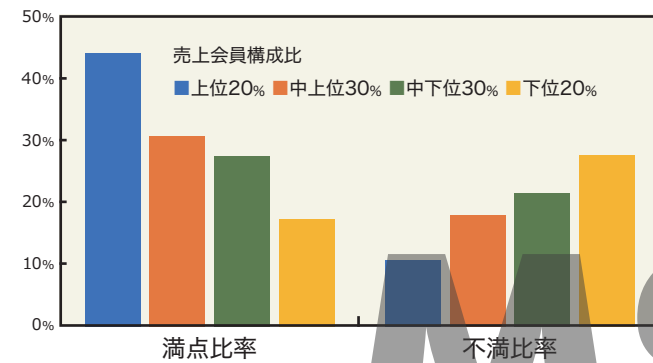
① ESと売上の相関

ESの高い店舗は、予算達成率・売上前年比も高い



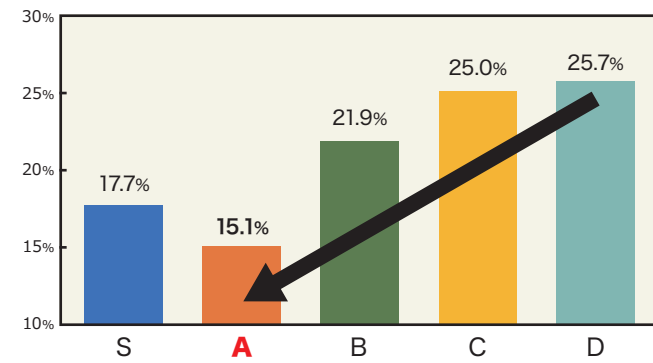
② 売上会員構成比とCSの関連

CS調査結果が高い店舗は、売上会員構成比も高い



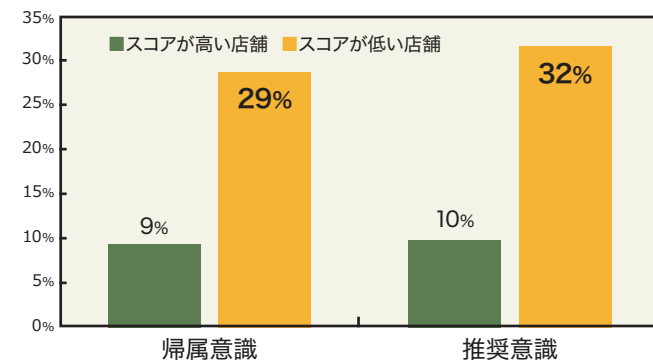
③ ESとCS(再来店意思の満点比率)の相関

ES診断のスコアが高い店舗ほどお客さまの不满は低い



④ ES診断結果と離職の相関

ES調査項目「帰属意識」「推奨意識」が高い店舗は離職率が低い



このシートに記入することで、進捗の確認や振り返りが習慣化し、店長だけでなくスタッフも巻き込んだ取り組みとなり、実行力が上がりました。

チーム力が低い店舗へのアプローチ策

しかし、自分たちでPDCAサイクルを回せないようなチーム力の低い店舗(C・Dランク)には、エリアサポーター(以下、SVC)が早急に店舗サポートに入る必要があります。

特に、C・Dランクの店舗の店長は、診断結果に対し否定的な感情を抱いていることがあります。そのため、店長との面談では、

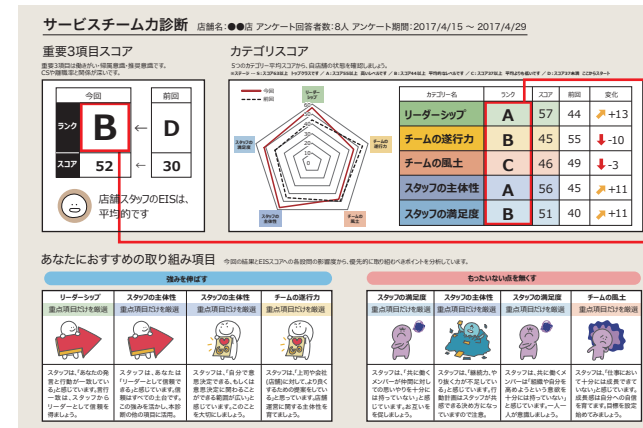
診断結果は一つの切り口であってこれが全てではないこと、誰がどんな点数をつけたのか犯人探しをしないこと、2つの「コミュニケーション」※軸で今後の変化を考えると、意識させるようになっていきます。

※相手を打つ、名前を呼ぶ、変化に気づくといった「日常コミュニケーション」と、感謝の気持ちを伝える、失敗したときは正直に謝罪するといった「意図的コミュニケーション」。

具体的にはまず、ES診断の結果に対する率直な気持ちをヒアリングしました。話を聞くことにより、結果に対する受け止め方や改善策が見えてくることからあります。たとえば、ある店長は責任感の強さゆえ、スタッフに任せず自分ですべてを抱え



STRIPE Int'l



⑤従業員満足度調査「サービスチーム力診断」

- ランクの確認: S・A・B・C・Dの5段階
- ランクの見方



MS&Consulting

込んでいたことにより、スタッフの主体性やリーダーシップに関する項目が低くなっていったことがわかりました。このように、店長自身の思いや行動のどこに問題があったのかを確認することで、結果に対しての納得感が増し、店長が前向きに結果をとらえられるようになります。

ES診断の結果から自店舗の強みや課題を把握し、前回比較や全社平均比較などを参考にしながら、店長のどんな行動や発言が結果に影響しているのか、なぜこのランクになっているのかを一緒に考え、日々の言動に繋げられるようにしました。

そのほか、実際にSVが店舗へ行き、店舗のチーム力を確認しました。スタッフに笑顔があるか、スタッフ同士の声掛けがあるか、店舗ビジョンをスタッフ全員が把握しているか、などを確認することで、店長との面談時には事実をもとに話ができ、店長が自分事として捉えらるようになりました。

また、成功体験を早く得てもらうために、店舗ビジョン達成のための「フォロワー」と「進捗確認」をしました。「フォロワー」時のポイントには、ES診断でスコアの低い項目の改善や長期的な目標だけでなく、短期的な目標を設定させることです。一度達成感を味わうと、その後の原動力につながります。もう一つの「進捗確認」では、同じ業務量でもスタッフの強み・課題により負荷の感じ方が異なりますので、何が負荷になっているのかを整理し、できるだけ得意分野の業務を任せるように、店長へアドバイスしました。このように、スタッフの活躍の場を増やし、改善できている点は言葉にして褒める

ことにより、一人ひとりの意識が高まり店舗チーム全体で取り組む風土ができてきます。

CS向上の取り組み

CS調査の結果から「お出迎え」と「ニーズに合った商品提案」に課題があることがわかりました。そこで、店舗スタッフの目指す姿として、豊かなライフスタイルをお客さまに届ける「ライフスタイルアドバイザー」を掲げCS向上に取り組んでいきます。

「目でわかる、接客動画をつくる」

まず、お客さまに気持ちの良い「お出迎え」ができるように接客のOK例・NG例の動画を作成しました。たとえば、服をたたむことに集中し下を向きながら「いらっしゃいませ」を連呼するNG例と、通路などに意識を向けつつ、お客さまがいらっしゃったら手を止めて、アイコンタクトをとりながら挨拶するOK例を比較し、お客さまに与える印象の違いを知ってもらう機会をつくりました。

接客研修と接客スキルシート

もう一つの課題であった「ニーズに合った商品提案」については、接客スキルを研修カリキュラムに入れて強化をしました。研修時に短いロールプレイングをスタッフ同士で行い、フィードバックをし合うことで、自

身では気づかなかった強みや課題の発見ができ、お客さま理解につながったようです。また好事例は研修時に全体に発表することで、全店舗の接客スキルの底上げにつながりました。

今後に向けて

2019年度のCSミッションは「ストロイプインターナショナルの人物ブランド・会社のファンになっていただけるような接客をし、ロイヤルカスタマーをつくる」です。この実現に向けて、ロールプレイング大会も始めました。これからも、よりお客さまに喜んでいたげられるような接客スタイルを確立できるように目指してまいります。

文▼宮本紗和

