



## リピーターをつくり続けるための「人材育成」 チームワークを高める方法

株式会社Zoff(ゾフ) **メガネ販売**

**メガネ業界初のSPA業態として誕生した、株式会社ゾフ。「メガネが主役の時代をつくる」という経営理念のもと、服を着替えるような感覚でメガネを気軽に楽しんでもらいたいという思いから、フレームとレンズセットの定額制・低価格帯を特徴とした販売戦略を展開。その成長ぶりから低価格帯のメガネを販売する企業が急増した。同社は、他社との差別化を図るべく「人材育成に注力している」という。商品や価格だけではなく、「リピーターをつくり続けるポイント」について、同社ゾフ事業本部 教育部 部長 長澤英樹氏(写真上)、「Zoff Latte」ルミネ横浜店 店長 野口健太氏(写真3頁)にご講演いただいた。**

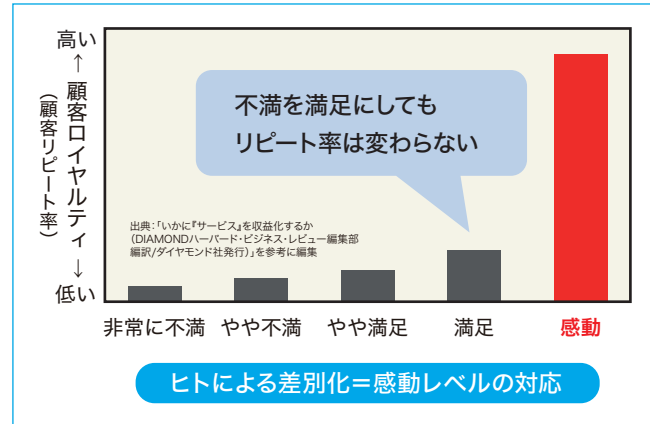
### ゾフ事業本部 教育部 部長 長澤英樹氏の講演

データをみる「レポート」のしくみ  
長澤氏：皆さんもご存知の通り、各社商品の特徴が似てきている今、私たちはこれまで以上に「人材」が差別化要因として重要になると考えるようになりました。因みに弊社では「人材」を「人材」とよんでいます。人の力でリピーターになっていただくためには、お客さまに興味・関心を持って接し、プロとして正しい知識を提供する人材を育てなければなりません。そのためには、接客力だけ、眼鏡知識だけに偏らない「バランス」が重要です。

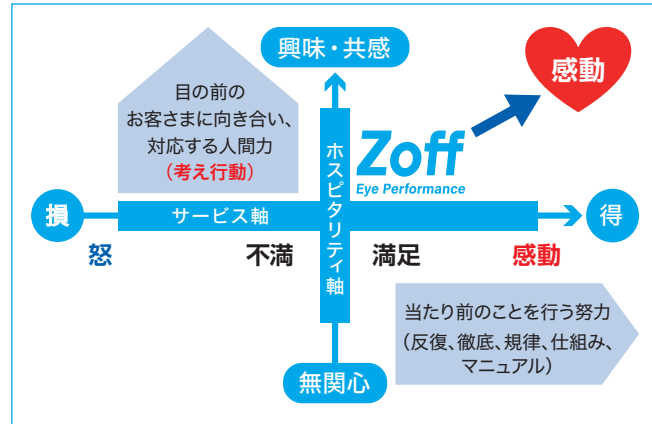
9年前にMS&Consultingさんの顧客満足度調査「ミスターショップ」や「リサーチ」(以下、CS調査)と従業員満足度調査「サービsteam力診断」(以下、ES調査)を行いました。長澤氏：同様に、店長になるまでのスキルを5段階に分けた社内資格「My Star制度」を立ち上げました(図3)。マイスター制度では、接客、視力測定、フィッティング、レンズ測定などのスキル向上を目的に、年に1回程度の「研修と検定を実施しています。昨年からは資格手当も付け、頑張った分だけ反映される仕組みにしました。この取り組みにより、スタッフのスキル向上だけでなく、新店を出す際にも適切な人事配置ができるようになりました。

当初は店舗によって合格率が違っていたという事象が起っていました。調べてみると、店長が教育熱心だと合格率が高いということが分かったため、店長の関わり関係なくスキルが向上する仕組みをつくりました。

図表1：顧客満足度(CS)とリピート率の相関関係



図表2：ゾフが考えるサービスとホスピタリティの概念図



### 取り組み① 行動指針・規範について

長澤氏：当社では「PPS」という行動指針を掲げています。人や行動に興味・関心を持ち、相手の立場に立ち行動する「Interest」、視力改善によりお客さまの人体を守り、生活を豊かにするために、プロとして真摯に行動する「Professional」、スピードに効率よく対応、運営する「Speed」の頭文字をとったものです。お客さまに対してはこの3つを、このPPSの優先順位で行うように指導しています。たとえば、混んでいて忙しいときにスピードを重視するあまり、リズムになるといふことがあります。しかし、この行動指針に沿うことで、「早くで聞きながら」しているから、ゆっくり話そう」とスタッフ自身が気付かず、考えて行動できるようにすることが大事です。

この行動をスタッフに浸透させていくために、当社では2年前に店長、エリアマネージャーと教育人事で行動規範「ゾフホスピタリティーマインド」をつくる研修をしました。店長は、200名近い全店長が参加対象です。東日本と西日本に分け、ワールドカフェ方式で、CS・ES向上のために大切にしていることを書き出し、チームごとに発表しました。そして、そこで出てきた2,000ワード近の中から、エリアマネージャーと教育人事で、6つの行動規範を制定しました。これをやればCS・ESが向上する、という行動指針を自分たちでつくったことで、浸透力があがりました。抽象的な部分も、店舗ごとの課題にあわせて具

### 取り組み② 教育制度について

長澤氏：同様に、店長になるまでのスキルを5段階に分けた社内資格「My Star制度」を立ち上げました(図3)。マイスター制度では、接客、視力測定、フィッティング、レンズ測定などのスキル向上を目的に、年に1回程度の「研修と検定を実施しています。昨年からは資格手当も付け、頑張った分だけ反映される仕組みにしました。この取り組みにより、スタッフのスキル向上だけでなく、新店を出す際にも適切な人事配置ができるようになりました。

図表3：My Star制度の年間スケジュール

	店長・副店長	4年目	3年目	2年目	1年目
4月					新人導入研修
5月			トレーナー研修 ①スキル検定 ②部下育成 ③機器メンテ	スキルアップ研修 ①スキル検定 ②応用眼鏡技術 ③応用接客技術	
6月	新人副店長研修	リーダー研修 ①スキル検定 ②帳票分析 ③責任者対応			
7月	新人店長研修				ベーシック研修 ①スキル検定 ②初級眼鏡技術 ③初級接客技術
8月					
9月					
10月					アドバンス研修 ①スキル検定 ②初級眼鏡技術 ③初級接客技術
11月	新人副店長研修				
12月	新人店長研修				

図表1、2、3はゾフ様の発表資料を基に作成





図表6：ロープレのツール「お客様お褒め大作戦!!」

お客様をお褒めしよう、と言われてもなかなか良い所を見つけたり、それを自然と褒めるって難しいですよね。テンプレートを使うだけで、お客様を想うの言葉ではないので、一人一人に合ったお客様の言葉を書き込めるようにしましょう！今回は興味関心を持つために、このお二人の印象の良い所を4つ挙げてみましょう！



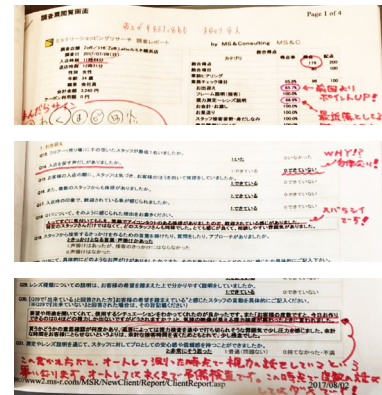
★大空と笑いの壁が素敵！  
★お褒め言葉が丁寧で、お客様に伝わりやすい！  
★笑顔が、お客様に安心感を与えてくれる！  
★接客態度が、お客様に寄り添っている！



★お褒め言葉が、お客様に伝わりやすい！  
★笑顔が、お客様に安心感を与えてくれる！  
★接客態度が、お客様に寄り添っている！  
★お褒め言葉が、お客様に伝わりやすい！

眼鏡を掛けた時にどんな印象になるか、なぜ似合っているのか、なんでもいので褒めまくりましょう！上記の眼鏡照りの写真も踏まえて「～なのでこの眼鏡が似合っている」なんて言えたら完璧…！

図表5：副店長がレポートを読んでポイントを書き込む



**POINT①**  
調査日の売上、スタッフの人数を記載

**POINT②**  
重要な箇所にアンダーライン

**POINT③**  
副店長からコメント

ワーク力を高めることを指します。実際、ロープレ大会の課題としてよく挙げられるのが「参加者の固定化」です。しかし、ロープレに熱心なスタッフ1人だけでは、お客様さまと接するタッチポイントすべてをカバーできません。

そこで2016年に個人戦から、3人1組の団体戦に変更しました。さらに、店舗全体で前向きに取り組んでほしいという思いから、店長もしくは副店長も参加必須にしました。大会の流れは、まず先鋒が接客や商品販売のロープレ、中堅は視力測定のプロシを行います。この2名の合計点数が高い店舗が決勝に進出し、最後は大将同士が競います。

チーム戦にしたことで、「最初に頑張ってくれた〇〇さんのために」大将を決勝に連れて行くために「お店のために」といった声がたくさんあがるようになりました。チームワークが生まれ、今では「個人戦に戻さないで」と言われるほどです。ロープレ大会は、当初と比べると参加者は約5倍となり年々盛り上がりを見せています。

**CS調査・ES診断の活用方法**

**本部の取り組み**

長澤氏：CS調査は、お客様にリピーターになってもうための気づきのツールだと考えています。そこでまず、全店平均、ブロック平均、個店別に覧にし、課題の見える化をしました(図表4)。そうして、MS&Consultingさんの調査結果を基に時系列に沿ってタッチポイント別(入店、

**Zoff Latte ルミネ横浜店 店長 野口健太氏の講演「店舗の取り組み」**



Zoff Latte ルミネ横浜店 店長 野口 健太氏

中心にCS向上に取り組んでいます。まず調査レポートが届いたら、スタッフが調査日の状況を想起しやすいように「調査日の売上」「スタッフの人数」を追記します。また、コメントを読み、重要なところにアンダーラインを引き、所感を記載して、「ミーティング」でスタッフに共有しています(図表5)。

**成功ポイント②**  
課題点は、競合他社に学ぶ

野口店長：当店はお出迎え項目に課題があったため、競合他社の視察をしました。3つのチームに分かれ、歓迎感のあるお出迎えができていた店舗をまとめ、各チームが発表しました。さらに、スタッフ間でバラスキがないように、その内容をバックヤードに貼り、お客様来店時における行動を決めて全スタッフに共有するようにしました。

**成功ポイント③**  
「良い接客」にまつわるエピソード集を作成

野口店長：お客様に感動していただくには、「ニーズの把握」が会話が楽しめていたかなどが非常に重要だと気付きました。そこで「Best for you エピソード」のツールをつくりました。月に1回、1番お客様に喜んでいただけたと思う接客をミーティングで共有しています。また、どんなお客様に、何を、どうのようでしたら、喜んでいただけたのか、などをまとめたものをファイリングし、休憩室に置いて他のスタッフの参考にな

フレーム選び、視力測定、商品のお渡し、お見送りに、改善点を洗い出しました。さらに、お客様さまの感動につながりやすく、競合との差も感じてもらいやすい項目を割り出し、「重点7項目」を設定しました。

本部(エリアマネージャー)が、この結果を店長にフィードバックするとき大切にしているポイントは以下の通りです。

**顧客満足度調査(CS調査)**

- ①良いところを褒める(課題の指摘だけではダメ)
- ②お出迎え、お見送り項目はどうかを確認する
- ③重要項目はどうかを確認

(最初と最後の対応で、お客様さまの印象が大きく左右される)

るようになっています。他のスタッフに見ても分かること、共有する側のモチベーションになり、ES向上にもつながりました。

**成功ポイント④**  
ミーティングは楽しく

野口店長：「ミーティングは楽しく」を心がけているので、ロープレをすることもあります。たとえば、お客様さまを褒めるトレーニングとして、相手(スタッフ)をひたすら褒めるロープレをしています。「メガネの説明は得意でも、お客様自身を褒めることは苦手」というスタッフがいたので、メガネをかけた時にどんな印象になるか、なぜ似合っているか、などみんなQ&Aを作成しながら、褒める力を強化し、販売に繋がっています(図表6)。

**成功ポイント⑤**  
店長自身が意識するポイント

野口店長：スタッフに話すときは、「お客様さまが気持ち良くお買い物するため」が行動のモチベーションになるように心がけています。たとえば、お客様さまが嬉しいようにお帰りになられた時は、スタッフと一緒に喜んで褒めたりしています。スタッフが気持ちよく働けるからこそ、お客様さまも気持ちよく買物が出来ると考えていますので、お客様さま

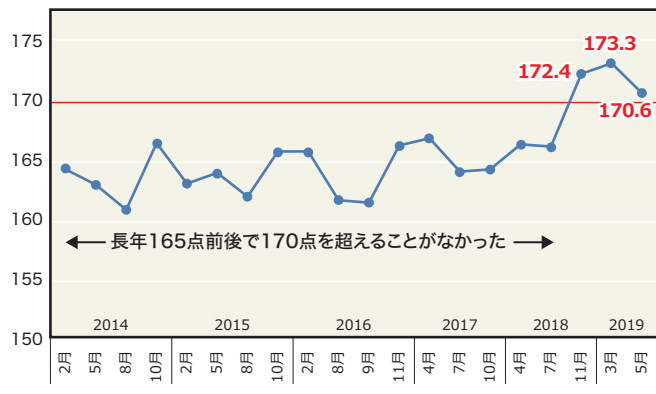
点数が目的ではない。NO手を選んでいただくため)

- ④1回の点数に「喜ばない」「コメントにこそ課題が詰まっている」
- ⑤弱みの改善策にアドバイス(丸投げしない、出さずもしない)

**従業員満足度調査(ES診断)**

- ①ES↓CS↓業績の順番で改善する
- ②ES診断は、ES改善のヒントツール(ダメ出しツールではない)
- ③ES改善は「リーダーシップ」から取り組みをスタートする
- ④自分の経験談を踏まえアドバイス(丸投げしない、出さずもしない)

図表7：CS調査点数推移



図表5、6、7はソフ様の発表資料を基に作成

図表4：タッチポイント別の課題を把握(2019年5月度 MS結果)

■全店比較

項目	来店時 (7/8)	レジ (1/4)	商品陳列 (1/4)	商品説明 (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)		
目標	57.6%	4.03	90.2%	5.41	90.4%	8.14	85.5%	3.42	87.9%	2.84	87.2%	11.67	89.8%	2.69	89.4%	3.58	85.6%	86.6%	88.2%	85.3%	175.0
実	59.0%	4.13	83.4%	5.00	87.3%	7.88	80.9%	3.24	80.7%	2.42	97.0%	11.64	90.3%	2.72	88.7%	3.55	84.5%	84.6%	86.0%	85.1%	170.6
差	1.4%	0.10	-6.8%	-0.39	6.9%	-1.74	-7.6%	0.22	16.3%	4.58	9.8%	0.07	0.3%	0.02	0.1%	0.07	0.9%	0.2%	0.4%	0.2%	5.4
注	1.4%	0.10	-6.8%	-0.39	6.9%	-1.74	-7.6%	0.22	16.3%	4.58	9.8%	0.07	0.3%	0.02	0.1%	0.07	0.9%	0.2%	0.4%	0.2%	5.4

■各店比較

項目	来店時 (7/8)	レジ (1/4)	商品陳列 (1/4)	商品説明 (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)	商品取扱い (1/4)			
目標	57.6%	4.03	90.2%	5.41	90.4%	8.14	85.5%	3.42	87.9%	2.84	87.2%	11.67	89.8%	2.69	89.4%	3.58	85.6%	86.6%	88.2%	85.3%	175.0	
A店	14%	1	100%	6	100%	9	100%	4	100%	3	100%	12	100%	3	100%	4	87.5%	88	82.9%	83	85.5%	171
B店	100%	7	100%	6	100%	9	100%	4	100%	3	100%	12	100%	3	100%	4	100.0%	100	100.0%	100	100.0%	200
C店	100%	7	100%	6	100%	9	100%	4	100%	3	100%	12	100%	3	100%	4	100.0%	100	80.0%	80	90.0%	180
D店	100%	7	100%	6	100%	9	100%	4	100%	3	100%	12	100%	3	100%	4	93.8%	94	80.0%	82	88.0%	176
E店	100%	7	100%	6	100%	9	100%	4	100%	3	100%	12	100%	3	100%	4	95.8%	96	85.7%	85	90.5%	181