



## 日本経営品質賞 2011年度受賞

# 業務改善、人財共有のベースは 年間1万枚超の顧客アンケート ねぎしフードサービス

全てにおいて「顧客の声」をもとに運営されている牛たん専門店のねぎしフードサービス。店に置かれた「常設アンケート」を集計、分析、公開して店にフィードバック。お褒めには表彰、苦情には改善を促し、スタッフ一人一人が考え、全員が顧客の方を向いて仕事をし、風土を作り上げている。

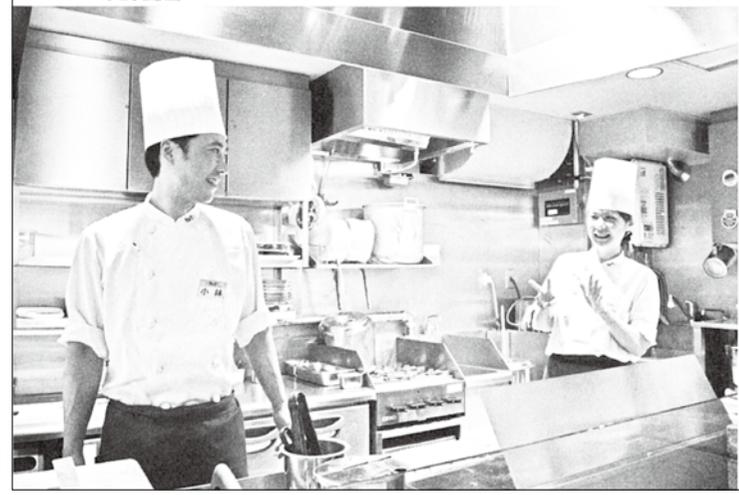
### 大満足から激怒まで 5段階のアンケート

東京都内に29店舗を展開する牛たん専門店「ねぎし」。創業者である根岸榮治社長の強烈な個性とリーダーシップはよく知られるが、同社をより有名にしたのが、2011年度の日本経営品質賞受賞だろう。

Q (クオリティ) 味、S (サービス) 笑顔・元気、C (クレームリネス) 清潔、そしてH (ホスピタリティ) 親切、A (アトモスフィア)

「ア＝楽しさ」を「ねぎしの5大商品」として質の向上を図り、透明で健全な経営、人が成長できる仕組みが高く評価されている。ねぎしが企業活動の最も重要な指標としてきたのが「顧客の声」だ。同社では「顧客の声」を集めて活用する仕組みが社内で回り、着実に効果を挙げている。「社内の全てにおいて、アンケートで改善するという風土、アンケートを材料にするという発想なんです」と、取締役の相良治美さんは語る。ねぎしの顧客の声を集める代表的

常設アンケートに表れた顧客の声のわずかな変化に気づき、忙しいときこそ笑顔になろうという店内ルールをつくる (65ページコラム参照)





「牛たんが面白い」という常設アンケートから生まれたヒット商品「がんこちゃん」。赤たんと呼ばれる固めの部位のみを使う

クレームや苦情への対策、店の改善も「常設アンケート」を軸に回っている。「不満」「激怒」に丸印が付けられたはがきや、自由記述欄にクレームが書かれたものは、サポートオフィス集計の段階で「対処付」と分類し、該当する店の担当ストアサポートマネージャー(SSM)に送る。

## クレームは「対処付」として別ルートで解決

クレームや苦情への対策、店の改善も「常設アンケート」を軸に回っている。「不満」「激怒」に丸印が付けられたはがきや、自由記述欄にクレームが書かれたものは、サポートオフィス集計の段階で「対処付」と分類し、該当する店の担当ストアサポートマネージャー(SSM)に送る。

「元気な声で接客してくれてうれしい」「笑顔とこまやかな気配りがピカイチ」常設アンケートでは、名指してお褒めの言葉ももらい、ねぎしが毎月実施する「親切賞」を何度も受賞してきたのが、東京・新宿のタカシマヤタイムズスクエア店で働く大高坂愛子さんだ。

「人は自分の鏡だと思っています。相手の表情が曇っていれば、自分の笑顔が足りない。自分から笑顔を出せば、お客さまも笑ってくれる。笑顔と元気はいつも意識しています」大高坂さんは2011年6月、アルバイトとして東京・渋谷の公園通り店で働き始め、翌7月には正社員に。9月に全体会議に出席して、自分の役割に気が付いた。

「クレンリネスを競っているなんて知らなかったんです。当時の渋谷公園通り店は29店舗中(当時)22位。これは取り組まなければと思いました」顧客が絶えない公園通り店は、清掃のタイミングが難しく、クレンリネスコンテストではいつも下位に甘んじていた。大高坂さんは、店長に「月に一度、朝礼後の1時間を掃除にください」と申し出ると、チェックリストを作って掃除を実施。半年後の12年3月には、同店を全社中9位に押し上げた。店として初めてのベスト10入りだった。また、狭い店内には独自のサービスが必要と、次に取り組んだのが店独自のマニュアル作りだった。お茶やお代わりの申し出を見逃ししやすい席をチェックして、気配りを強化した。

12年4月には、新店のタカシマヤタイムズスクエア店勤務に抜擢され、渋谷とは全く違う客層の店でホールを任されている。「褒めてもらえるので、もっと頑張ろうという気持ちになります。仕事は大変で疲れるときもありますが、ちょうどいいタイミングで月に一度、社長とじかにお話できるので、そこでモチベーションを回復できます」自分が褒められるのはうれしいが、チームが褒められる方がもっとうれしいと言う。

## 私の顧客の声の生かし方

### 店長を巻き込みクレンリネスコンテストに挑戦



「元気な声で接客してくれてうれしい」「笑顔とこまやかな気配りがピカイチ」常設アンケートでは、名指してお褒めの言葉ももらい、ねぎしが毎月実施する「親切賞」を何度も受賞してきたのが、東京・新宿のタカシマヤタイムズスクエア店で働く大高坂愛子さんだ。

「人は自分の鏡だと思っています。相手の表情が曇っていれば、自分の笑顔が足りない。自分から笑顔を出せば、お客さまも笑ってくれる。笑顔と元気はいつも意識しています」

大高坂さんは2011年6月、アルバイトとして東京・渋谷の公園通り店で働き始め、翌7月には正社員に。9月に全体会議に出席して、自分の役割に気が付いた。

「クレンリネスを競っているなんて知らなかったんです。当時の渋谷公園通り店は29店舗中(当時)22位。これは取り組まなければと思いました」

顧客が絶えない公園通り店は、清掃のタイミングが難しく、クレンリネスコンテストではいつも下位に甘んじていた。大高坂さんは、店長に「月に一度、朝礼後の1時間を掃除にください」と申し出ると、チェックリストを作って掃除を実施。半年後の12年3月には、同店を全社中9位に押し上げた。店として初めてのベスト10入りだった。また、狭い店内には独自のサービスが必要と、次に取り組んだのが店独自のマニュアル作りだった。お茶やお代わりの申し出を見逃ししやすい席をチェックして、気配りを強化した。

12年4月には、新店のタカシマヤタイムズスクエア店勤務に抜擢され、渋谷とは全く違う客層の店でホールを任されている。

「褒めてもらえるので、もっと頑張ろうという気持ちになります。仕事は大変で疲れるときもありますが、ちょうどいいタイミングで月に一度、社長とじかにお話できるので、そこでモチベーションを回復できます」

自分が褒められるのはうれしいが、チームが褒められる方がもっとうれしいと言う。

大高坂愛子さんは高知県出身。和食レストラン、焼き肉店などのアルバイトを経験した後、ねぎしに応募。応募のきっかけはお客として利用したときのスタッフの対応の良さという。2012年4月から新店のタカシマヤタイムズスクエア店で勤務

「最初は「いったい何をしたいのか」と私が言い、店長は拒否反応を示す。そんな場面もありました。しかし、今は「こんなはがきが来たが、実際はどうだったんだろうか?」お客さまの期待に応えられるように考えてもらいたい」という言い方をしています」

渋谷、銀座、上野の13店舗を担当するSSMの内田昌孝さんは、初めはクレームのはがきを受け取ると、思わず店長に詰め寄った。だが、それでは何も解決しないことに気付き、やがて冷静に「一緒に考える」姿勢を身に付けていったという。アンケートはがきにはあらかじめ卓番が振られているので、店では当日の顧客の様子や、対応したスタッフに分かるケースは多い。そのスタ

「11年度は計1万1122通のはがきが寄せられ、そのうち「大満足」と「満足」の計が89.0%、「不満」と「激怒」の計が1.9%だった。このように満足のはがきが大半を占めるが、その自由記述欄には、スタッフの名前を挙げて感謝を表すものも多い。」

「11年度は計1万1122通のはがきが寄せられ、そのうち「大満足」と「満足」の計が89.0%、「不満」と「激怒」の計が1.9%だった。このように満足のはがきが大半を占めるが、その自由記述欄には、スタッフの名前を挙げて感謝を表すものも多い。」

「11年度は計1万1122通のはがきが寄せられ、そのうち「大満足」と「満足」の計が89.0%、「不満」と「激怒」の計が1.9%だった。このように満足のはがきが大半を占めるが、その自由記述欄には、スタッフの名前を挙げて感謝を表すものも多い。」

「お褒めの言葉であってもクレームであっても、はがきのコピーは全て店に送り返される。今では、SSMが連絡する以前に、すでに対応を協議している店が多いという。サポートオフィスで「対処付」と判断しなかったはがきであっても、店の方が問題と判断して自主的に改善を進めるケースもある。」

「クレームに対して」アクションを起こすことは当然のこととして、店では長いスパンでも各数値がレ

「お褒めの言葉であってもクレームであっても、はがきのコピーは全て店に送り返される。今では、SSMが連絡する以前に、すでに対応を協議している店が多いという。サポートオフィスで「対処付」と判断しなかったはがきであっても、店の方が問題と判断して自主的に改善を進めるケースもある。」

「お褒めの言葉であってもクレームであっても、はがきのコピーは全て店に送り返される。今では、SSMが連絡する以前に、すでに対応を協議している店が多いという。サポートオフィスで「対処付」と判断しなかったはがきであっても、店の方が問題と判断して自主的に改善を進めるケースもある。」



相良治美取締役。経営品質、顧客対応を担う



石野直樹バイスマネージャー。人材共育を担う



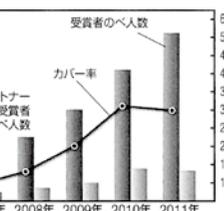
内田昌孝ストアサポートマネージャー。店舗支援を担う

「変わっているかを常に気にするようになります。店全体が変化し、やがてそれが売上げにも反映されていきます」

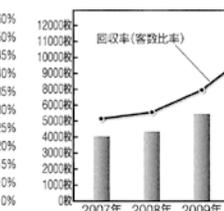
「人財共育担当バイスマネージャー」

「その集計も行い、毎月約2600名ほどの、お褒めの言葉を得たスタッフを「親切賞」として個人表彰している。半年ごとにランキングする「親切大賞」もある。スタッフにと

### 親切賞受賞者のべ人数とカバー率 Fパートナー親切賞受賞者のべ人数



### 常設アンケートの回収枚数と回収率



※Fパートナーとは外国人パートナー/アルバイト。理念の徹底度合いを測る指標の一つ ※カバー率は、全従業員に占める受賞者のべ人数の割合

## 私の顧客の生の声の生かし方

### アンケートに見えたわずかな不満に早期対処

2012年3月、店に送られてきた「常設アンケート」の結果に、中野店の小林正史店長は首をかきあげた。料理や接客、店の雰囲気、どの項目をとっても「大満足」なのに、「元氣と笑顔」に「普通」のがきが交じる。総合評価はいつも上位なのに、このときは10位に「普通」のものがあつた。思い当たるフシはあつた。「元氣と笑顔」にいたっては25位だった。思い当たるフシはあつた。先月は異常なほど繁盛し、その対応に店長・スタッフとも追われたのだ。人の入れ替えも重なり、慣れない環境でみな必死の形相だったのかも知れない。

さっそくミーティングを開き、スタッフ全員に意識を改めるよう促したが、そのとき「ケーススタディとして取り組みましょう」と提案したのが秋田みゆきさんだった。秋田さんもアンケート結果が頭から離れなかったのだ。

秋田さんにはアイデアがあつた。スタッフの笑顔が消えたとき、気付いた他のスタッフの暗号で伝えるというものだ。秋田さんはさっそく全員に、どのような暗号にしたらよいかとアンケートを取ると、「850（エガオ）」、「〇〇さん、ミタです（無表情）」などユニークな暗号案が続出。その中で分かりやすい「25番（ニコ）」を採用し、実行に移すことにした。

小林店長の心配は、「新人の子が、果たしてベテランに言えるのか」ということだった。「ほら、言ってこらん」と背中を押して声を掛けるよう促した。ある日、向こうから新人の子がやってきた。「やっぱり難しいのか、と思っていたら、ニコリしながら僕に向かって指で2と5を……。あーっ、なんだ、俺のことかと（笑）。自分がしかめっ面を焼いていたのだ。

秋田さんはさらにスタッフ向けのアンケートを作り、店で誰が一番、笑顔が出ていたのかを投票することにした。「一枚一枚手書きのアンケート。みんな違う内容にびっくりしました」（小林店長）

総合満足度は1位に復活。「笑顔」の項目ももちろん1位。5月の全体会議で発表して、高い評価を得た秋田さんは、「頑張ったことで褒められることがうれしいです」と語っている。

小林正史さんは1994年、先輩の紹介でアルバイトとして働き始め、あまりの大きさに「初日で辞めよう」と思った。だが、自由な風土と、ケーススタディやクレームレスコンテストなど働きやすい環境にやりがいを感じて続け、2010年1月に正社員に。現在、東京の中野店店長。小林さん自身、アルバイト時代などに、ケーススタディ年間2位の経験がある



「この評価、来店頻度、他に利用する店やその満足度などだ。回答者の年齢や性別、職業なども聞くので、顧客の実態が層別に浮かび上がる。「2009年ごろからは、牛たん商品の品揃えを白たん、赤たん、厚切、うす切と増やし、牛たん専門店としての独自性をより打ち出したところ、

牛たんの満足度が上がっていきました（相良さん）」ブランド戦略が成功していることが分かる。また、ねぎしがターゲットとする20代〜40代が8割以上、ビジネスマン、OLが6割以上と、こちらもほぼ狙いどおりだ。来店頻度による層別の顧客満足度では、ロイ

ヤルカスターマーになればなるほど、満足度が高いことが明らかになった。「最初は牛たんやお代わり自由が良くて入ってきたお客さまが、牛カルビのブラックキーという商品やがんこちゃんを堪能し、その度に満足度が高くなっていきます（相良さん）」顧客満足度を上げる。結果として、

来店頻度が上がる。ならば、顧客満足度を上げるためには、いかにQSC&HAを高める取り組みをするか——それらの状態が全てアンケートに表れ、次に店でやるべきことが浮かび上がってくる。相良さんは、社内のもう一つの風土として「とにかくやってみよう」があるという。それが良かったのか悪かったのかは「顧客の声」で分かるのだから。石野さんは、「自分で考えるようになって、店のみんなの表情が変わってきた」と語っている。勘や経験ではなく、一方的な上からの指示でもなく、「顧客の声」をもとに回るねぎしの仕組みは、課題を自分の問題として捉え自らアクションを起こすことを促す。それがねぎしの本当の強さといえそうだ。

取材・文 / 山本明文

企業概要	企業名	ねぎしソフトサービス
	店舗名	ねぎし
	本社	東京都新宿区西新宿7-17-7
	代表者	根岸栄治
	設立	1998年6月
	店舗数	30店
	売上高	3億5,000万円（2012年4月期）
	従業員数	社員90人、アルバイト650人

## 私の顧客の生の声の生かし方

### 親切シートでクレーム激減、顧客満足度向上



2009年3月、東京・新宿の114ビル店長になった大橋拓人さんの危機感は薄かった。店の業績は悪くない。確かに、ただ一つの悩みを除いて、店は上がり調子だった。悩みとはクレームのことだ。

「もう来ちゃったよ。開店準備ができていないうちに来店したお客さまに対して、思わすつぶやいたスタッフの一言を、その方は聞き逃しませんでした。そんなお叱りやクレームがどうしてもなくなりました」

常設アンケートで顧客満足度が90%を超える月もあるが、気を緩めれば途端に60%台に落ちた。その繰り返し、相変わらずのクレーム。一向に改善されない状態がひと月、ふた月、1年、2年と続くに及んで、売上げさえ良ければと高をくくっていたことが甘かったと思い知った。大橋さんが重い腰を上げたのは11年になってからだ。

「とにかく、みんなが同じ方向を向いて仕事をすることから始めました」常時、お客さまの総合満足度を90%にする。数値を挙げて目標とし、採用したのが「親切シート」だ。「お客さまはどうすれば喜んでくれるのか、感動してくれるのか」という問い掛けを考え、書き込んでもらうシートだ。

1人30分をかけた面談で、店に送られてくるアンケートはがきと一緒に見ながら、書いてもらう。

「マニュアルどおりではない一歩踏み込んだ接客」

「お客さまのニーズを先読みして対応する」

自分の言葉が出てきた。

大きな声で接客する、ドアを開けて出迎える……。具体化した改善提案を一つ一つ試みる中で好評だったのが「ご相席ありがとうございました」の一言だ。昼食時、狭い店で相席にならざるを得ないが、女性客にとっては抵抗が強かった。だが、一言掛けることで緩和できたらしい。自分たちのやってきたことが間違いなかったと確信できた。

毎日の積み重ねにより、「親切賞」、常設アンケートに寄せられた顧客の声の中でも特に感動的なコメントに贈られる「今月のナイスコメント賞」を得るスタッフが現れ、11年上期、ついに同店は顧客満足度の「親切・気配り」で全店中1位に。その後も、総合満足度で常に95%前後をキープしている。

「取り組めば店は変わっていく」。その手応えが、大橋さんが得た何よりの成果だ。

大橋拓人さんは2004年11月、ねぎしでアルバイトとして働き始め、初めての飲食業に「こんな忙しい業界があるのか」と驚いた。必死に取り組み05年に正社員に。その後も「人に恵まれて」働き続け、09年3月に新宿の114ビル店で店長に就任。12年5月から東京・青山通り店の店長に

女性に人気の「ハーフミックス」は、違う種類の肉や牛たんを少しずつ食べたいというアンケートの声がもとで生まれた。牛たんが固いというクレームから生まれたのが「がんこちゃん」だ。牛たんは、白たんと呼ばれる柔らかめの部位と、赤たんと呼ばれる固めの部位と一緒に盛られ、赤たんを食べたお客さまからク

レームが出ていた。そこで、白たんのみを出すようにし、残った赤たんを「がんこちゃん」と名付けて新メニューとしたところ、齒ごたえを求める顧客の人気メニューとなった。クレームはすっかり消えたという。

### 戦略、方向を決める定期アンケート

日常の店の運営に直結する常設アンケートだが、より大きな視点で会社の戦略を練るために実施するのが、

年に一度の「定期アンケート」だ。前者が顧客の自由意思で答えてもらうのに対し、後者は店の来客数に応じて枚数を分配し、顧客に回答を依頼して書いてもらう。質問内容は、店の満足度、メニュー