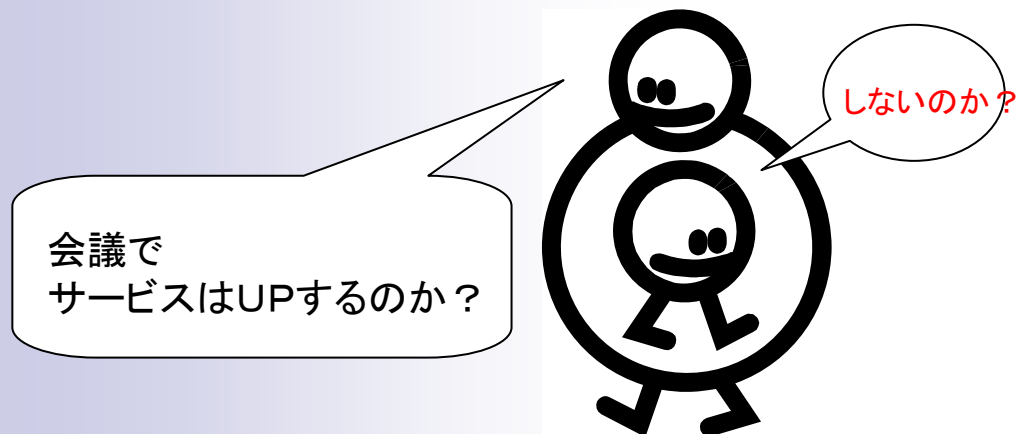


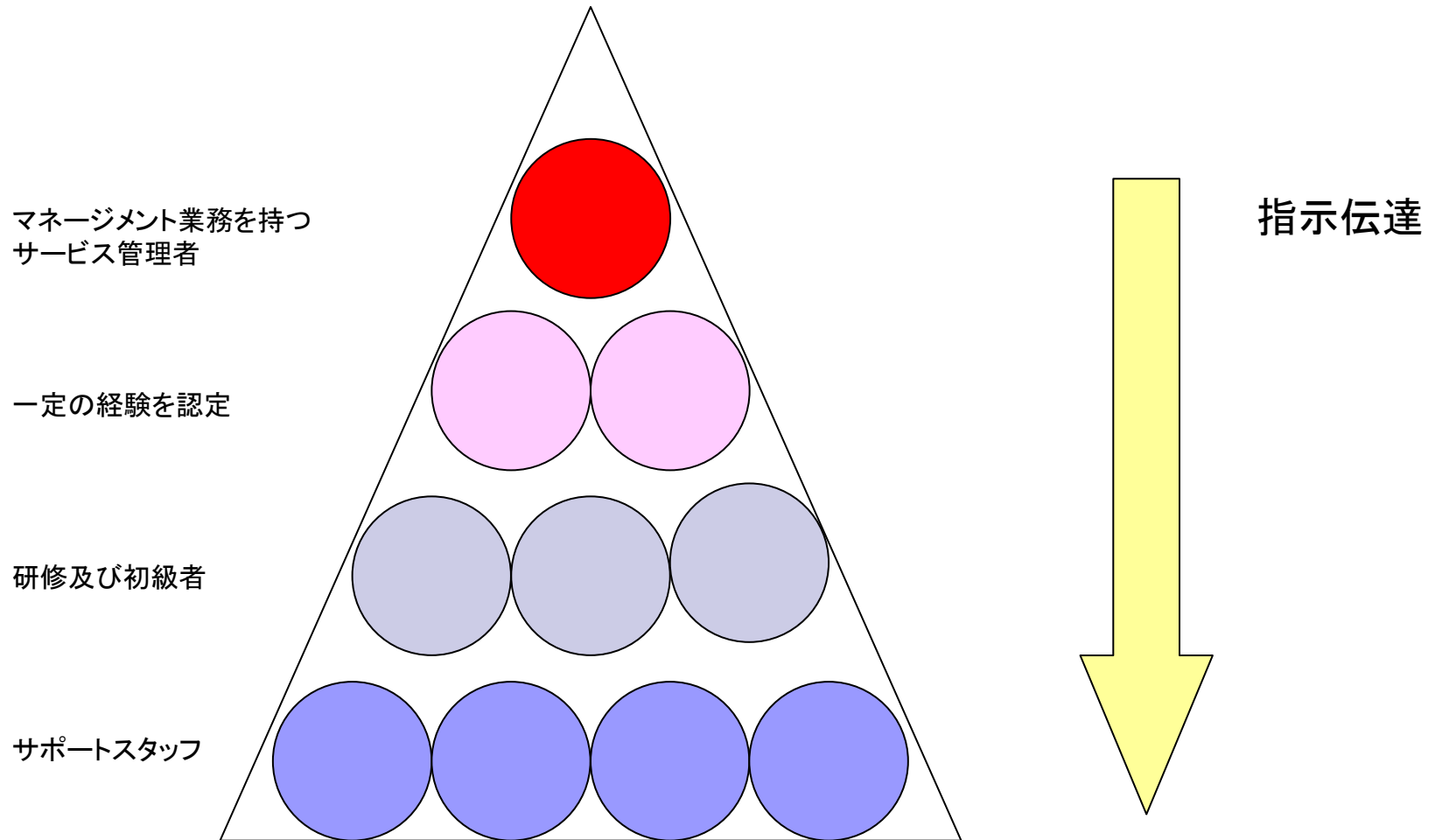
# 勘と経験を活かした現場から醸し出すサービス創新

～コミュニケーション・ミーティングの提案と実践～



2011.10.28 サービス創新研究会  
明治大学サービス創新研究所

# サービススタッフへの理想的マネジメント



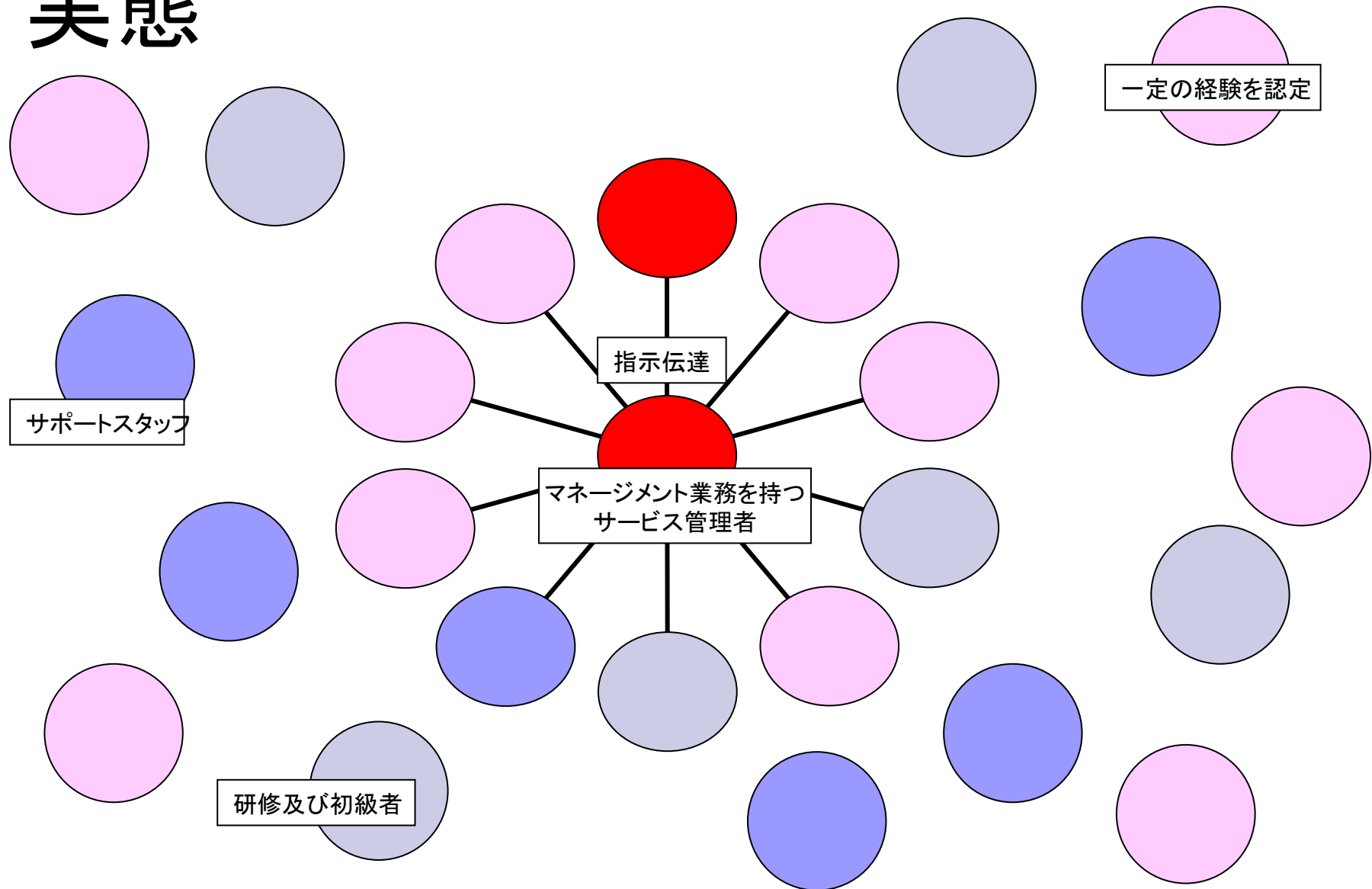


# サービスマンで変わるサービス

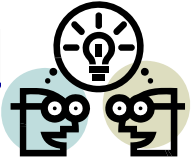
- OJT中心の教育による業務取得
- 業務取得から、教育をさらに深めた環境が整わない
- 目に見える顧客への「顧客第一主義」の勘違い
- マンネリによるサービスの劣化
- サービス受領者への偏りサービス
- 経験が共有されずに活かされない
- ESにつながらない

**勘と経験が頼り**

# サービスの現場マネージメントの実態



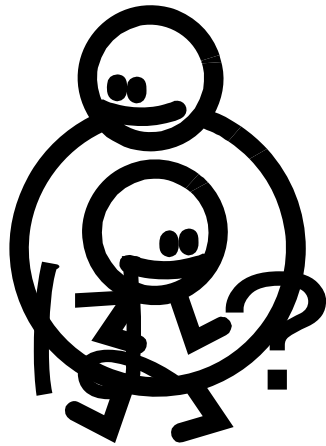
# 第1回目コミュニケーションミーティング



(ワールドカフェ)

## 営業につながる

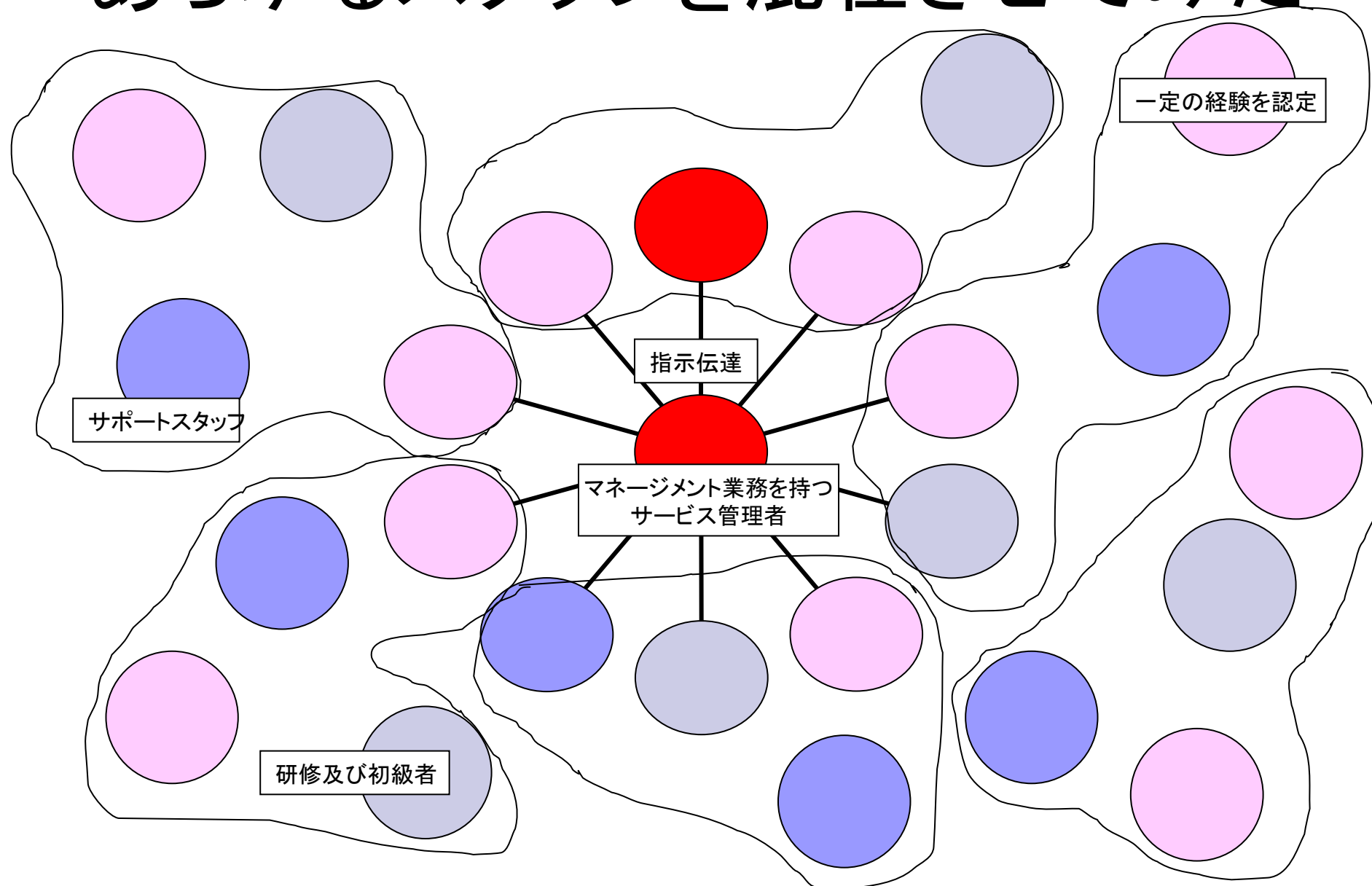
(リピート・ご紹介)



## サービスと

ワールドカフェを用いたコミュニケーションによる、サービス創新に

# あらゆるスタッフを混在させてみた



# 第1回目（参加者56名）

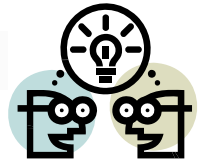


## 「営業（紹介・リピート）につながら、 サービスとは」

- ワールドカフェに慣れていない点を考慮して進行
- 若手や、サポートクラスにおいて活発な意見交換が見えた。
- まさにマスタークラスにおいてのテーマが残った。

顧客の顕在化した欲求に応えること

- 現場当事者の期待値  
お礼や、継続的な開催を要望する電話やメール



## 第2回コミュニケーションミーティング (ワールドカフェ)

今、私たちは  
最高のサービスを提供している  
か？

不足しているのは何か？

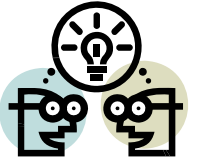
## 第2回目（参加者44名）



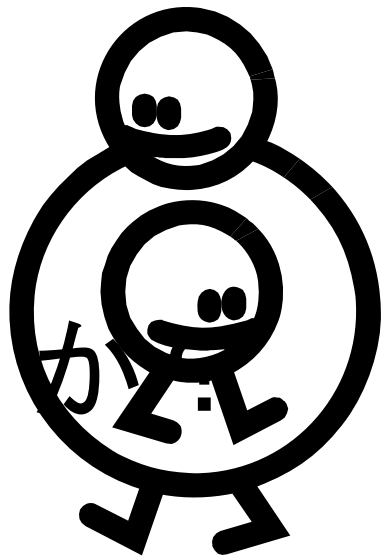
「私たちは最高のサービスが提供できているか、  
その為に必要なものは何か？」

- 前回にはない意見の多様性が見えた。
  - ①現状の冷静な分析
  - ②希望的な取り組み案
  - ③批判的な意見
- 前回の結果を受けてのテーマ設定を行う
- 会議に対する期待値が高いことを推測した。
- 特に②については今後の改善や教育テーマになりえるものを確認

# 第3回コミュニケーションミーティング (ワールドカフェ)



## 顧客は常に正しいのか？



希望を聞き取るテクニックは  
存在する

## 第3回目（参加者10名）



### 「顧客は常に正しいか？」

- ここで一旦リセットをして、担当役員を交えた。
- 目的とテーマ設定の理由と決定の流れを話した。  
（パワーポイント使用次ページから）
- IBM100×100のビデオを利用して顧客第一主義を考える。
- 以上のみで、コミュニケーションミーティング開催を次回に持ち越しました。

# ここまでを振り返り再検討



ここで、第三回人数の減少を考えてみることにした。

- 全員参加の業務としての呼びかけがされていなかった。
- そこで教育担当者との話し合いを設けた。

原因①マスタークラスの強制的な会議参加はむずかしい

希望②ジュニアクラスの意識付けから初めて

その上で、マスタークラスには感じ取って欲しい

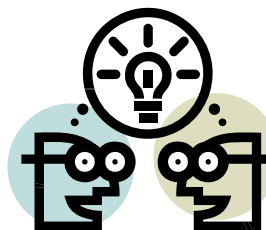
反省③2回までの、問題の解決への取り組みが見えない。

④テーマが抽象的過ぎたかもしれない

# コミュニケーションミーティング再構築

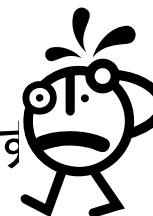
## ワールドカフェ（発散会議）

主に沢山の意見の集約の場として活用します。



## アクションラーニング（質問会議）

解決を求めたいテーマについて、掘り下げることが目的とします。



## ブレインストーミング（発見会議）

アイデアを出し合うことを目的ですが、相互理解を深めることも出来ます。



- ①、三つの会議手法を用いた会議の総称として、適宜に利用
- ②、三つの会議手法を交えた実践会議として利用

# 会議の目的の整理



## ナレッジマネジメント

個人の持つ暗黙知を形式知に変換することにより、知識の共有化、明確化を図り作業の効率化や新発見を容易にしようとすることも含める。

## コミュニケーション能力(話す力、聞く力)を養う

相手を察して感じることから、それについて適格に話すこと、これは対応力が重要と言えます。分かり合っていると言う錯覚を、毎日あっている職場のスタッフでさえ共通認識が乏しいことから気付いてゆきます。

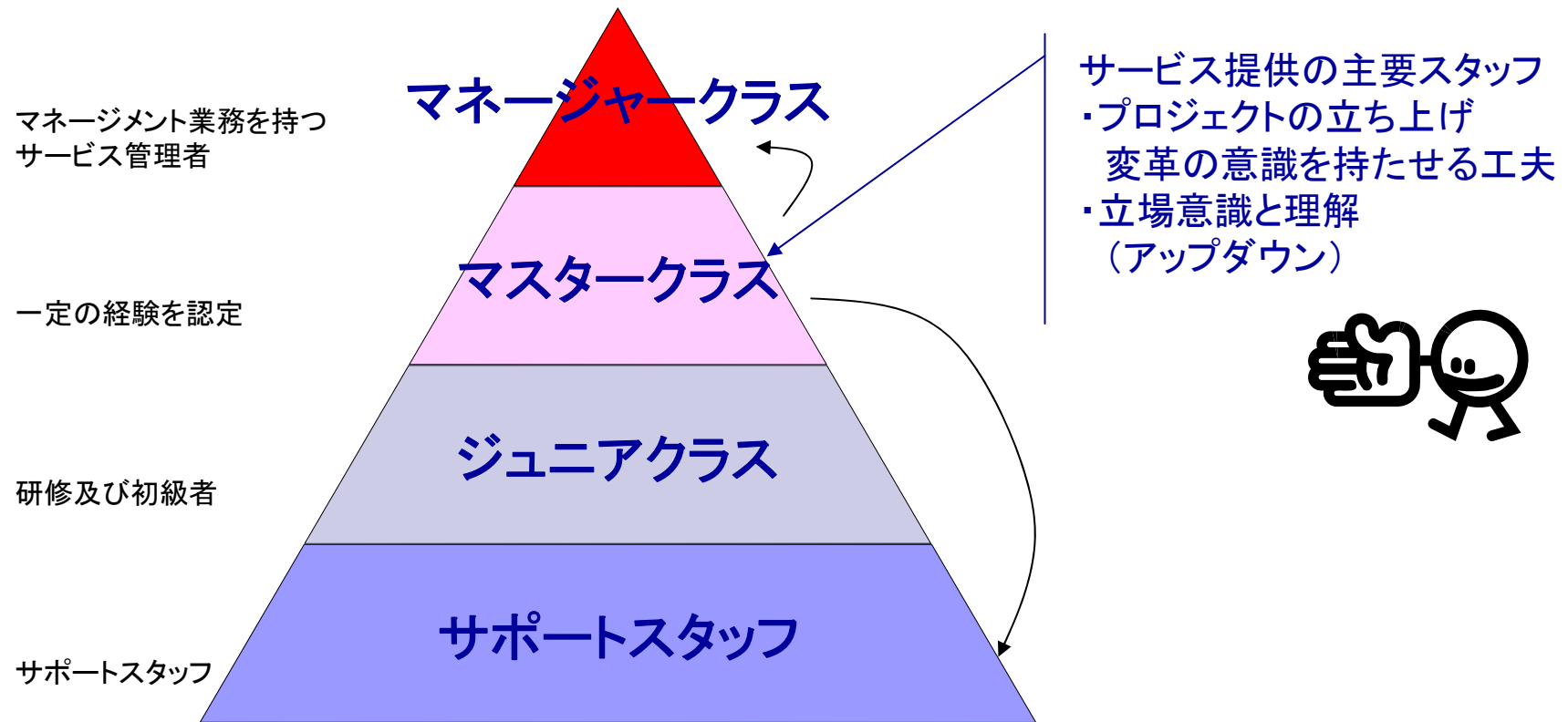
## 調整能力(意見の統合や解説力)を養う

一定の意見の統合や調整を図ること、会話のバランスや、意見の調整力は接客業においては必須でありこれを養うことを目的にしましょう。

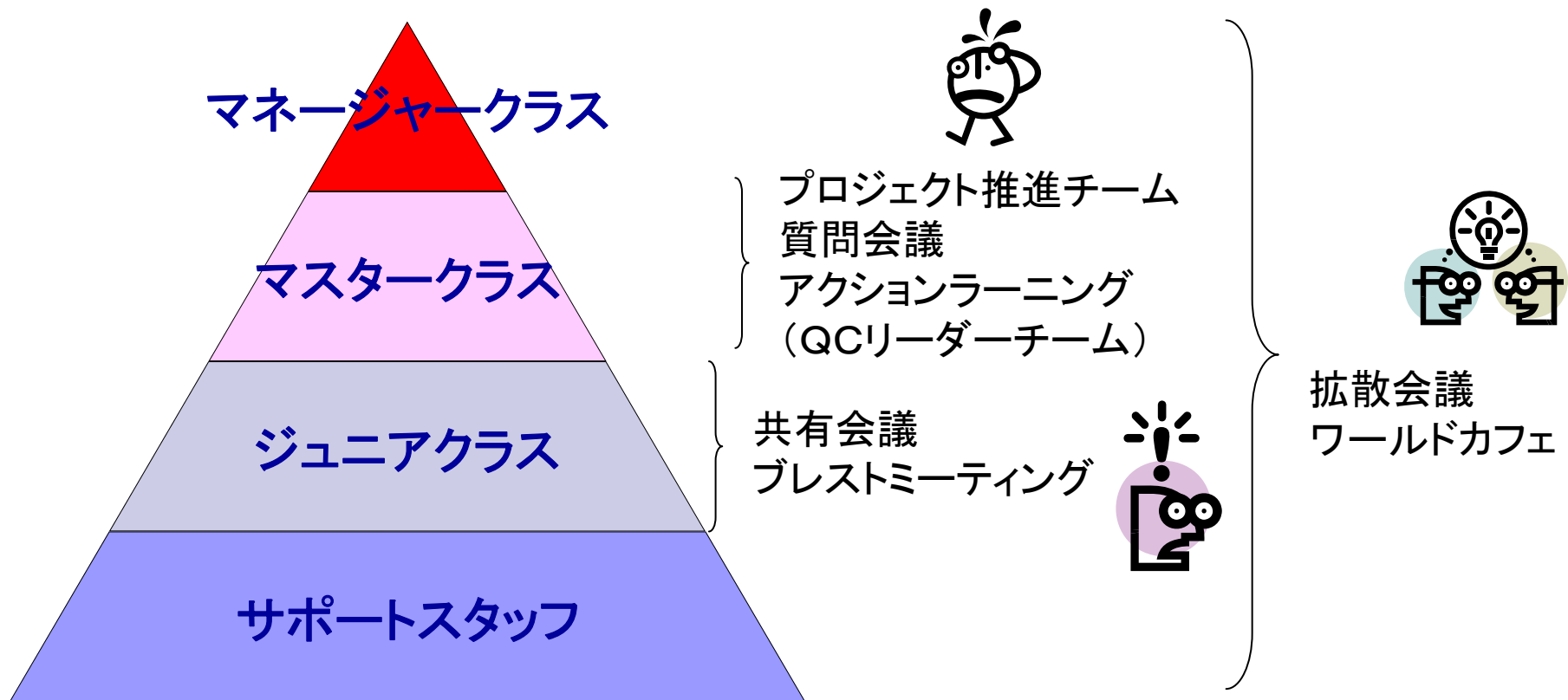
## 進化するサービスにむけた学習の場

「顧客の学習スピード」を常に超えてゆかなければならない、そしてサービスは常にその先手を打っていなければならない

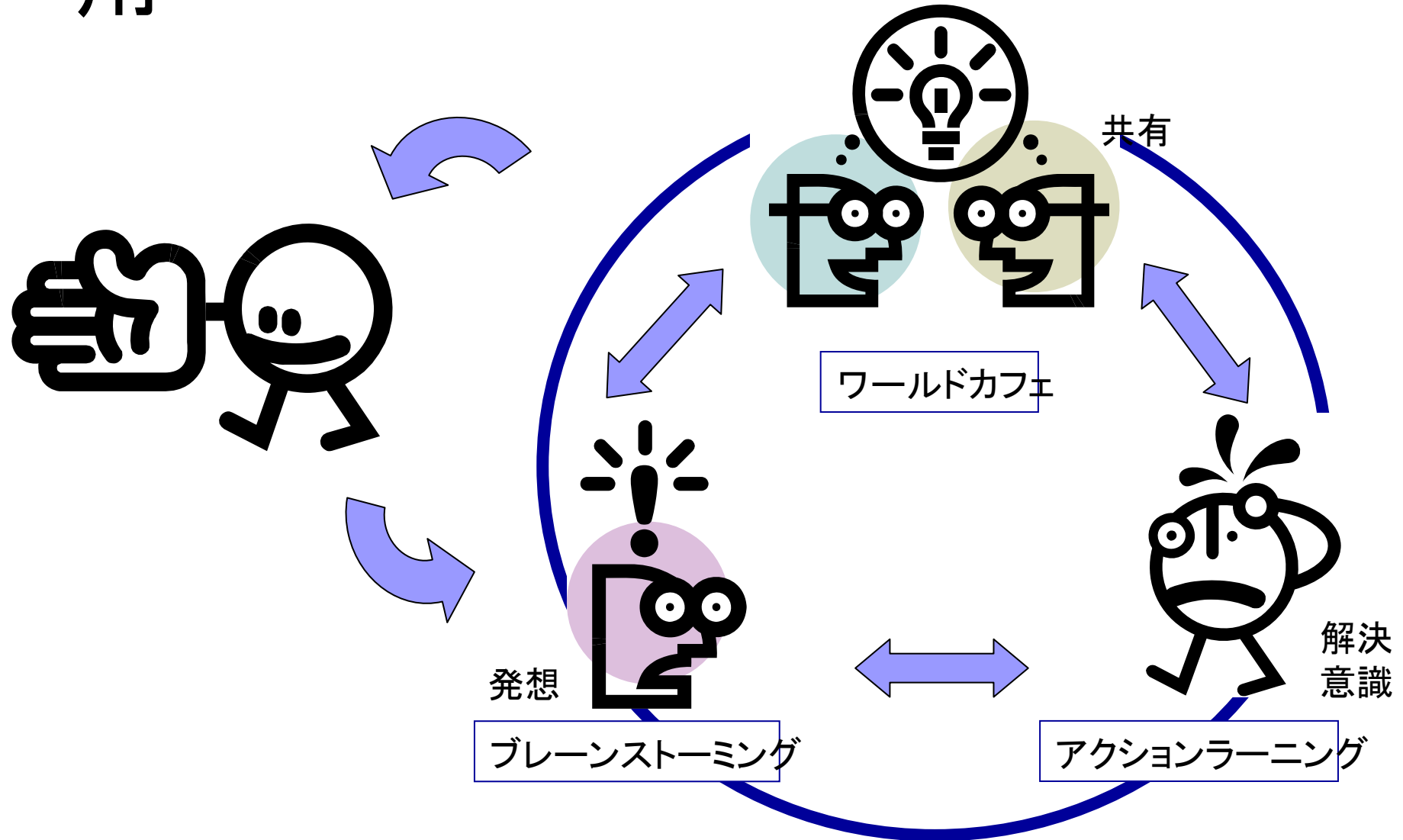
# スタッフの意識付けから再挑戦



# ①、職位に応じた会議を提供



## ②、三つの会議をツールとして活用





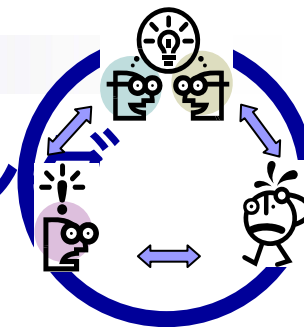
## 第4回目（参加者16名）

### 「喜ばれるサービスとは？」ブレインストーミング

ジュニアクラスを中心にしたブレインストーミングを展開

- 最初にサービス工学の基本を確認した。
- IBMビデオを利用した。顧客第一主義を提言
- ブレインストーミングのルールを確認した。
- テーマに沿ったブレインストーミングを展開

# 第5回コミュニケーションミーティング (統合スタイル)



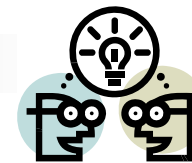
「サプライズサービスをつくる」

いつ、何を、どのようにして行うか！

# コミュニケーションミーティングの 進行

テーマ:「サプライズサービスをつくる」

- ①、ワールドカフェを20分間で意見を発散
- ②、ブレインストーミングで、可視化共有
- ③、アクションラーニングで問題発見



# 会議ステップ1

## 「サプライズサービスをつくる」

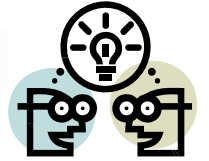
### ①、ワールドカフェ

4名ずつでテーブルを囲みテーマについて話し合います。  
テーブルでのリーダーを決めて、リーダーはテーブルでの内容を把握してください。

ワールドカフェを一回だけ行います。

リーダーは、チームの意見を理解できる程度の経験者・取得者

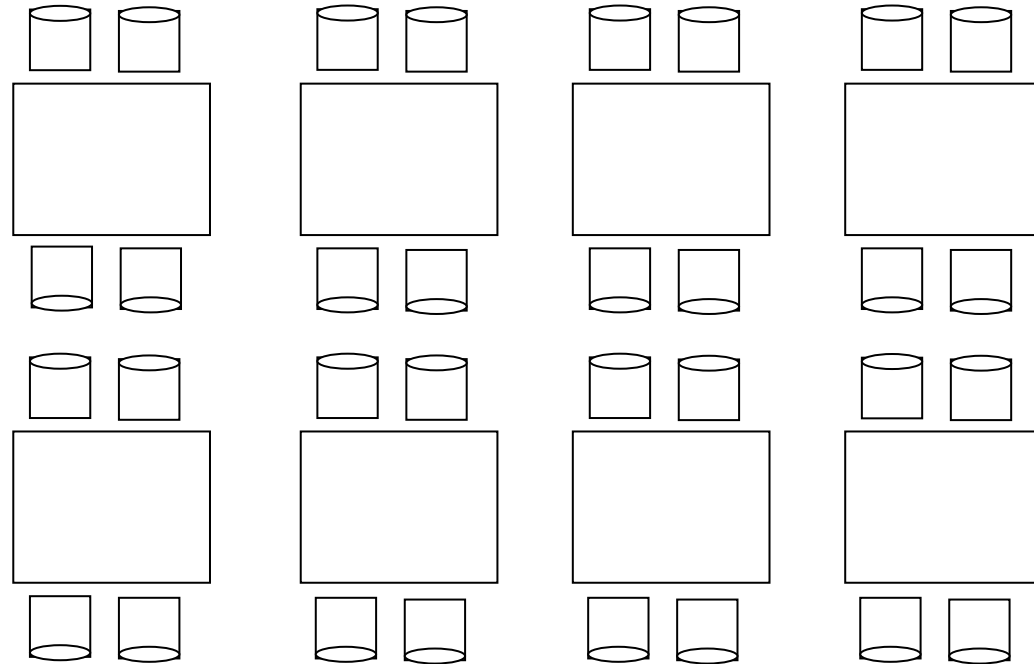
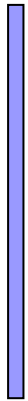
# コミュニケーションミーティングの



## 準備

- ①、ワールドカフェを20分間で意見を拡散

テーマをボードに表示





# 実践報告：ステップ1

## ステップ1、ワールドカフェ

意見の発散だけを求めた。終了後の質問  
「サプライズサービスは必要ですか？」  
1/8のチームにサプライズサービス不要

前回ほぼ全員の一致でサプライズサービスが有効



一部に不要論という声  
声なき声としてこれまでは聞けなかったかもしれない



# 会議ステップ2 サプライズサービスをつくる

## ②、ブレインストーミング

各テーブルのリーダーが主要メンバーになり、その他は傍聴者です。

テーマに沿って、各テーブルの意見を元に発信をしてください。  
同じ意見の場合、その意見を深掘りして下さい。

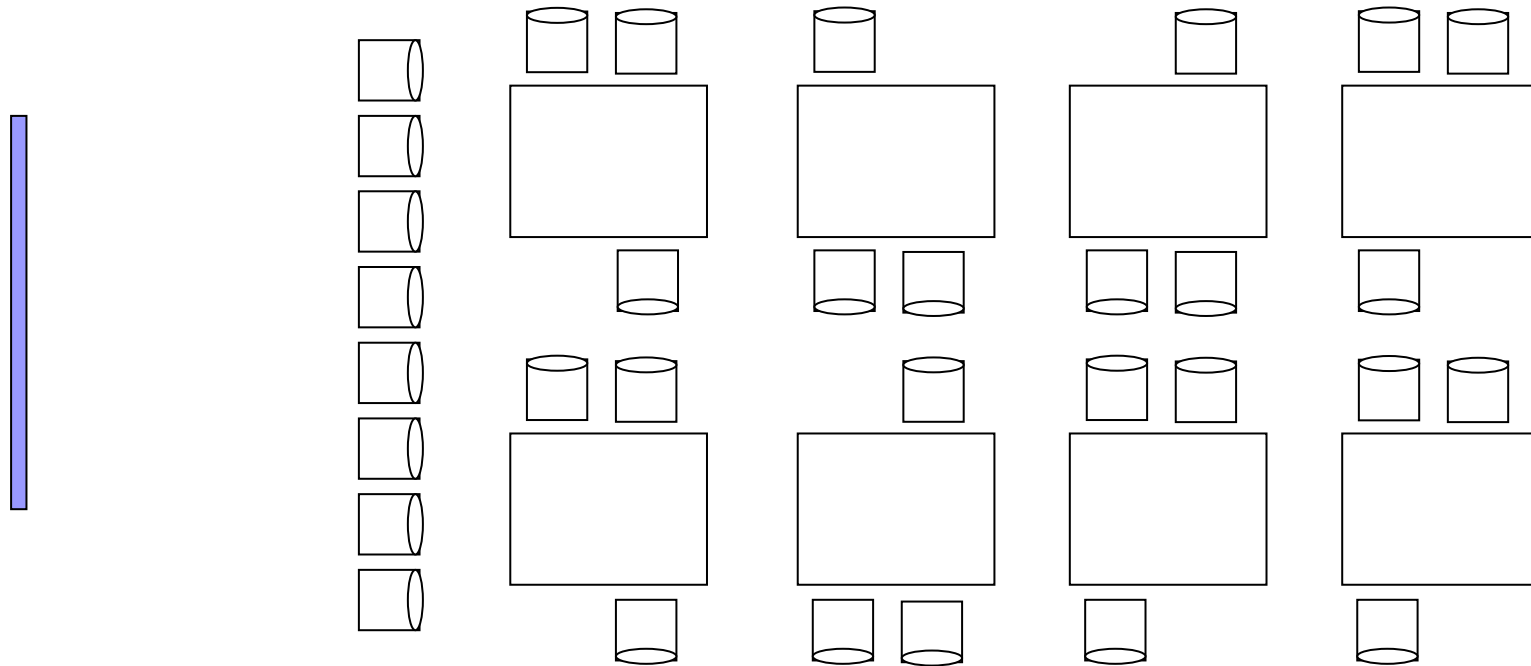
(なぜ、さらに…)

順番BSでリーダーを3巡します。傍聴者は挙手で発言します。

# コミュニケーションミーティングの 準備



## ②、ブレインストーミングで、可視化共有





# 実践報告：ステップ2

## ステップ2、ブレインストーミング

各チームの意見を順番に発言をした。

チームでの意見、並びに個人的な実践などが飛び交う

- ・3順目にはそれぞれの個人的意見も混ざる様子
- ・傍聴席からも意見があった。

部署や故人での取り組みが披露されて、言葉として説明された。

本来やるべきことがされていない部署があると指摘があった。

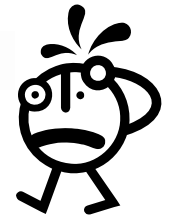


# 会議ステップ3 サプライズサービスをつくる

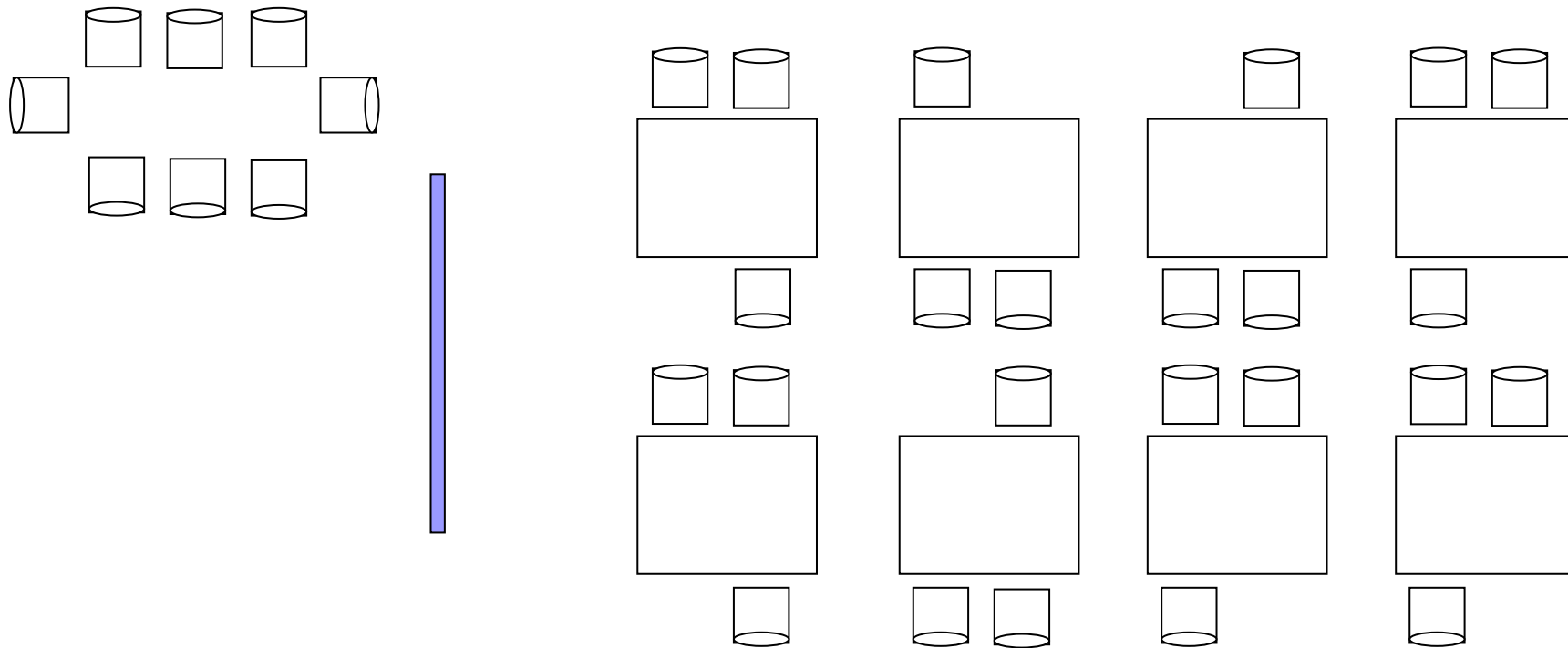
## ③、アクションラーニング

- ・ブレインストーミングメンバーは、提案のサービスの推奨者として意見を集約します。
- ・その間、傍聴者はブレインストーミングのボードを確認し質問を準備します。
- ・傍聴者は、質問者となり提案に対する質問をします。
- ・推奨者は、質問に対して答えてゆきます。

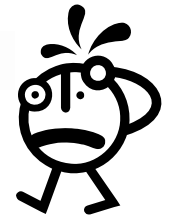
# コミュニケーションミーティングの 準備



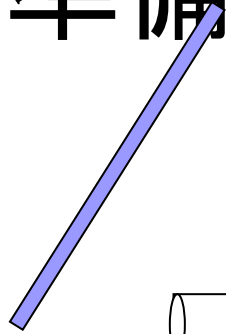
## ③-1、アクションラーニングで問題発見



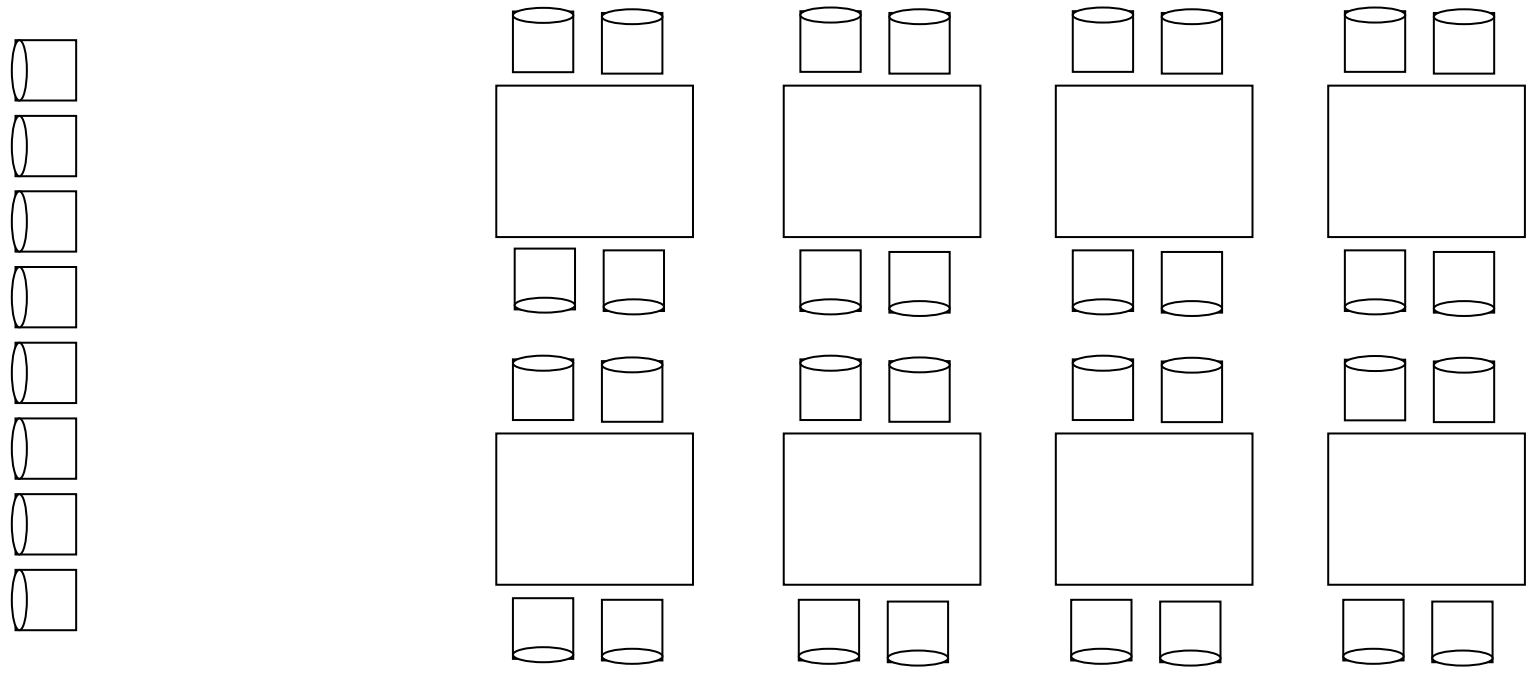
# コミュニケーションミーティングの



## 準備



### ③-2、アクションラーニングで問題発見





# 実践報告：アクションラーニング

ステップ3、アクションラーニング（推奨者には一名の不要論者）

サプライズサービスを実施するためには

- ・サプライズは、依頼者とのコミュニケーションの上で成り立つ。
- ・基本的なサービスが整っていればこそそのサプライズになる。
- ・職場間の連携や申し送りを、さらに良くする方法を考えよう。

再検討

- ・そもそも「サプライズ」サービスの名称は見直す必要がある。
- ・決めたことを守れるように管理しあわなければならない

商品のバリエーションよりも基本に会議は流れてきた。



# CMTG活用の可能性と期待

コミュニケーションミーティング

現場から考える・・・

- 優秀なサービスマンのノウハウの吐出しと共有
- 業務確認と改善点の発見
- サービスの構築や見直し手法
- 職場間における相互管理の再認識
- PDSAとしての機能
- クレームミスの深堀と再発防止

