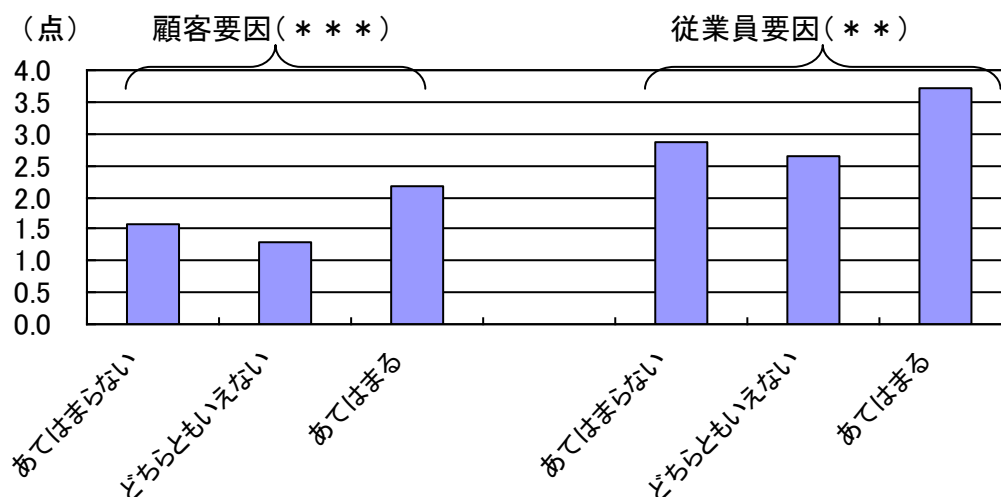


② カスタマイズ

記述統計

		度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
						下限	上限		
変異性顧客原因(含むその他)	あてはまらない	41	1.5610	1.04997	.16398	1.2296	1.8924	.00	4.00
	どちらともいえない	27	1.2963	1.03086	.19839	.8885	1.7041	.00	4.00
	あてはまる	85	2.1882	1.33179	.14445	1.9010	2.4755	.00	6.00
	合計	153	1.8627	1.26209	.10203	1.6612	2.0643	.00	6.00
変異性従業員原因(含むその他)	あてはまらない	42	2.8810	1.95314	.30138	2.2723	3.4896	.00	8.00
	どちらともいえない	28	2.6429	2.07658	.39244	1.8376	3.4481	.00	7.00
	あてはまる	85	3.7059	2.06918	.22443	3.2596	4.1522	.00	8.00
	合計	155	3.2903	2.07948	.16703	2.9604	3.6203	.00	8.00
変異性仕組み原因(含むその他)	あてはまらない	42	1.4286	1.01556	.15670	1.1121	1.7450	.00	4.00
	どちらともいえない	26	1.1154	.99305	.19475	.7143	1.5165	.00	4.00
	あてはまる	83	1.5060	1.30078	.14278	1.2220	1.7901	.00	5.00
	合計	151	1.4172	1.17959	.09599	1.2275	1.6069	.00	5.00
変異性その他原因(含むその他)	あてはまらない	38	1.0789	.94101	.15265	.7696	1.3882	.00	4.00
	どちらともいえない	24	1.2083	1.25036	.25523	.6804	1.7363	.00	5.00
	あてはまる	79	1.2785	1.15400	.12983	1.0200	1.5370	.00	6.00
	合計	141	1.2128	1.11361	.09378	1.0274	1.3982	.00	6.00

- (注) 1. 変異性への対処法としてカスタマイズの方向性にあてはまるとするグループはそうでないとするグループに比べ、顧客に要因があると考えられる傾向が強い(1%水準で有意)。
 2. 変異性への対処法としてカスタマイズの方向性にあてはまるとするグループはそうでないとするグループに比べ、従業員に要因があると考えられる傾向が強い(5%水準で有意)。
 3. 変異性への対処法としてカスタマイズの方向性と、仕組み要因を指摘する割合には統計的に有意な関係がない。
 4. カスタマイズの方向性とその他要因の指摘には統計的に有意な関係がない。
 5. 各要因の得点は、Q15の各要因を「特に重要：2点」、「該当：1点」として集計したものの。



(注) 顧客要因は1%水準、従業員要因は5%水準で有意。

③ 顧客の選別

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値	
					下限	上限			
変異性顧客原因(含むその他)	あてはまらない	101	1.9604	1.31088	.13044	1.7016	2.2192	.00	6.00
	どちらともいえない	26	1.5000	1.30384	.25570	.9734	2.0266	.00	4.00
	あてはまる	25	1.8400	.98658	.19732	1.4328	2.2472	.00	4.00
	合計	152	1.8618	1.26622	.10270	1.6589	2.0648	.00	6.00
変異性従業員原因(含むその他)	あてはまらない	103	3.3786	2.08692	.20563	2.9708	3.7865	.00	8.00
	どちらともいえない	26	3.0385	2.30618	.45228	2.1070	3.9699	.00	8.00
	あてはまる	25	3.1600	1.88591	.37718	2.3815	3.9385	1.00	7.00
	合計	154	3.2857	2.08548	.16805	2.9537	3.6177	.00	8.00
変異性仕組み原因(含むその他)	あてはまらない	100	1.5200	1.22664	.12266	1.2766	1.7634	.00	5.00
	どちらともいえない	25	1.2000	1.04083	.20817	.7704	1.6296	.00	4.00
	あてはまる	25	1.2400	1.12842	.22568	.7742	1.7058	.00	4.00
	合計	150	1.4200	1.18305	.09660	1.2291	1.6109	.00	5.00
変異性その他原因(含むその他)	あてはまらない	92	1.2283	1.12028	.11680	.9963	1.4603	.00	6.00
	どちらともいえない	25	1.1200	1.20139	.24028	.6241	1.6159	.00	5.00
	あてはまる	23	1.3043	1.01957	.21260	.8635	1.7452	.00	4.00
	合計	140	1.2214	1.11283	.09405	1.0355	1.4074	.00	6.00

- (注) 1. 変異性への対処法として顧客の選別の方向をとるかどうかと、顧客に要因があると考えられることは統計的に有意な関係は見られない。
 2. 変異性への対処法として顧客の選別の方向をとるかどうかと、従業員に要因があると考えられることには、統計的に有意な関係は見られない。
 3. 変異性への対処法として顧客の選別の方向をとるかどうかと、仕組みに要因があると考えられることには、統計的に有意な関係は見られない。
 4. 顧客野選別の方向性とその他要因の指摘には統計的に有意な関係がない。
 5. 各要因の得点は、Q15の各要因を「特に重要：2点」、「該当：1点」として集計したものの。

(5) Q15の各要因と変異性対処法

以下、差が統計的に有意なもののみ表を提示する。

(***): 1%水準で差が有意。

(**): 5%水準で差が有意。

(*): 10%水準で差が有意。

① 標準化

従業員

2. スキルが低い(*)

	非該当	該当	特に重要	標準化3分割			合計
				あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	
同：同：スキルが低い	度数	18	19	26	63		
	同：同：スキルが低いの%	28.6%	30.2%	41.3%	100.0%		
	該当	16	19	48	83		
該当	度数	19.3%	22.9%	57.8%	100.0%		
	同：同：スキルが低いの%	1	0	8	9		
	同：同：スキルが低いの%	11.1%	.0%	88.9%	100.0%		
合計	度数	35	38	82	155		
	同：同：スキルが低いの%	22.6%	24.5%	52.9%	100.0%		

(注) 「従業員のスキルが低い」と指摘するほど標準化の方向をとる(10%水準で有意)。

仕組み・システム

2. 使い勝手が悪い（＊）

同：同：使い勝手が悪いと標準化3分割のクロス表

	標準化3分割			合計	
	あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる		
同：同：使い勝手が悪い 非該当	度数	19	29	41	89
	同：同：使い勝手が悪いの％	21.3%	32.6%	46.1%	100.0%
	該当	14	6	35	55
同：同：使い勝手が悪いの％	25.5%	10.9%	63.6%	100.0%	
	特に重要	2	1	4	7
同：同：使い勝手が悪いの％	28.6%	14.3%	57.1%	100.0%	
	合計	35	36	80	151
同：同：使い勝手が悪いの％	23.2%	23.8%	53.0%	100.0%	

(注)「仕組みの使い勝手が悪い」と指摘するグループはそうでないグループに比べ、標準化の方向をとる(10%水準で有意)。

② カスタマイズ

顧客

6. 該当なし（＊＊）

同：同：該当なしとカスタマイズ3分割のクロス表

	カスタマイズ3分割			合計	
	あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる		
同：同：該当なし 非該当	度数	36	23	83	142
	同：同：該当なしの％	25.4%	16.2%	58.5%	100.0%
同：同：該当なしの％	該当	5	4	2	11
	45.5%	36.4%	18.2%	100.0%	
合計	度数	41	27	85	153
	同：同：該当なしの％	26.8%	17.6%	55.6%	100.0%

(注)「顧客に変異性の要因がない」と指摘するグループはカスタマイズの方向性をとらない(5%水準で有意)。

従業員

1. 知識不足（＊）

変異性原因：従業員：知識不足とカスタマイズ3分割のクロス表

	カスタマイズ3分割			合計	
	あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる		
変異性原因：従業員：知識不足 非該当	度数	19	14	28	61
	変異性原因：従業員：知識不足の％	31.1%	23.0%	45.9%	100.0%
	該当	17	14	50	81
変異性原因：従業員：知識不足の％	21.0%	17.3%	61.7%	100.0%	
	特に重要	6	0	7	13
変異性原因：従業員：知識不足の％	46.2%	.0%	53.8%	100.0%	
	合計	42	28	85	155
変異性原因：従業員：知識不足の％	27.1%	18.1%	54.8%	100.0%	

(注)「従業員が知識不足」と指摘するグループはカスタマイズの方向性をとる(10%水準で有意)。

4. 顧客提案力が低い（***）

同：同：対顧客提案力が低いとカスタマイズ3分割のクロス表

			カスタマイズ3分割			合計
			あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	
同：同：対顧客提案力が低い	非該当	度数	26	13	24	63
		同：同：対顧客提案力が低いの%	41.3%	20.6%	38.1%	100.0%
	該当	度数	12	13	43	68
		同：同：対顧客提案力が低いの%	17.6%	19.1%	63.2%	100.0%
	特に重要	度数	4	2	18	24
		同：同：対顧客提案力が低いの%	16.7%	8.3%	75.0%	100.0%
合計		度数	42	28	85	155
		同：同：対顧客提案力が低いの%	27.1%	18.1%	54.8%	100.0%

(注)「顧客への提案能力が低い」と指摘するグループはカスタマイズの方向性をとる（1%水準で有意）。

③ 顧客の選別

顧客

6. 該当なし（**）

同：同：該当なしと顧客の選別3分割のクロス表

			顧客の選別3分割			合計
			あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	
同：同：該当なし	非該当	度数	96	21	24	141
		同：同：該当なしの%	68.1%	14.9%	17.0%	100.0%
	該当	度数	5	5	1	11
		同：同：該当なしの%	45.5%	45.5%	9.1%	100.0%
合計		度数	101	26	25	152
		同：同：該当なしの%	66.4%	17.1%	16.4%	100.0%

(注)「顧客要因」は変異性の原因ではないとするグループ、は顧客の選別の方向性に対し、「どちらともいえない」とする回答が多い（5%水準で有意）。

仕組み・システム

2. 使い勝手が悪い（*）

同：同：使い勝手が悪いと顧客の選別3分割のクロス表

			顧客の選別3分割			合計
			あてはまらない	どちらともいえない	あてはまる	
同：同：使い勝手が悪い	非該当	度数	57	13	18	88
		同：同：使い勝手が悪いの%	64.8%	14.8%	20.5%	100.0%
	該当	度数	40	11	4	55
		同：同：使い勝手が悪いの%	72.7%	20.0%	7.3%	100.0%
	特に重要	度数	3	1	3	7
		同：同：使い勝手が悪いの%	42.9%	14.3%	42.9%	100.0%
合計		度数	100	25	25	150
		同：同：使い勝手が悪いの%	66.7%	16.7%	16.7%	100.0%

(注) 分布は違うようだが、意味のある解釈は困難（分布の違いは10%水準で有意）。

<Q17 観察：Q15 変異性への影響度と変異性への対処法>

- ・ 標準化の方向性に当てはまるとするグループは変異性の要因として、そうでないグループに比べ、従業員に変異性の要因があると考えている（解釈としては、「従業員に変異性の要因があると考えているグループは標準化の方向で対処しようとする」が自然）。
- ・ 標準化の方向性に当てはまるとするグループは変異性の要因として、そうでないグループに比べ、仕組み・システムに要因があると考えている（仕組み・システムに変異性の要因があると考えているグループは標準化の方向で対処しようとする）。
- ・ カスタマイズの方向性に当てはまるとするグループは、そうでないグループに比べ、顧客に変異性の要因があると考えている。
- ・ カスタマイズの方向性に当てはまるとするグループは、そうでないグループに比べ、従業員に変異性の要因があると考えている。
- ・ 顧客の選別の方向性をとろうとするグループとそうでないグループで変異性の原因についての見方に大きな差は見られない。
- ・ 個別の要因別に見ていくと、従業員のスキルが低いと考えるほど、標準化で対処しようとする。
- ・ 仕組み・システムの使い勝手が悪いことが変異性の原因であるとするグループは標準化の方向で対処しようとする（標準化の方向で対処したいのでシステムの使い勝手の悪さを変異性の原因と考える）。
- ・ 顧客に変異性の原因があるとするグループは、顧客に原因がないとするグループに比べ、カスタマイズの方向性をとりやすい（顧客に変異性の原因がないとするグループは顧客に原因があるとするグループに比べ、カスタマイズの方向性をとらない）。
- ・ 「従業員の知識不足」を変異性の原因と考えるグループと「顧客への提案力が低いこと」が変異性の原因とするグループで、変異性への対処としてカスタマイズの方向性をとっている（解釈としては、カスタマイズの方向性をとりたいグループでは、「従業員の知識不足」や「顧客への提案力が低いこと」が問題視される）。
- ・ 顧客に原因がないとするグループは顧客の選別の方向性について「どちらとも言えない」と回答する割合が高い。

14. Q18（品質一定化の工夫、自由記入）

<Q18：質問文>

顧客が感じるサービス品質を一定にするために何か工夫されていることがあればご記入ください。

()

<Q18：結果>

(1) CB別

CB=1：法人向け販売（回答率 0%）

回答なし

注：回答率は、対象社数に対する回答してくれた社数の割合。

CB=2：消費者向け販売（回答率：42.9%）

回答
-従業員の接客スキル水準を定期的に測定 (ミステリーショッパー) -「お客様の声」を店頭にて随時収集→統一、改善へ
ファンディング活動により、当社の考えを全従業員に発信し共有していくこと。
マニュアル化、業務フローやフォーマットの標準化、一元管理・推進
従業員1人1人のモチベーションを上げるための環境づくり
一定しない中でも、多数の方が同じように感じる内容を優先してとり入れている。
お客さまの声の収集・情報共有
手順・仕組みの整備、OJT教育の強化
マニュアルの整備。
お客様の要望をうかがうための仕組みをつくっている。
同様のサービスであれば、条件、料金を顧客ごとに差をつけることはしない。
従業員の教育(ヒアリングとロールプレイング)
-委員会活動の実施、顧客の声を検証する会議の実施 -フロントスタッフとオペレーションスタッフとの相互研修
商品案内カタログの説明を分かりやすく、写真は現物と近いものを採用、お客様の声から望まれているレベル以上のものをご紹介します。
提供する商品情報が、お客様にとって理解しやすいか？お客様の立場に立った対応ができているかを追及しています。
サービス、CSIに関する会議等の定例開催(各営業部、営業支援部門、施設関連担当部門が参加)

CB=3：製造業（回答率：60.0%）

回答
・スペックの明確化 ・顧客満足度調査
製品の標準化ISO9001の徹底
・作業を標準的な手順書に落とし込む。 ・顧客と密にコミュニケーションを取る。
「しごと標準」を定め、順守すること。又、「しごと標準」そのものの見直しを日常的に行うこと。
顧客のニーズを的確に引き出すためのコミュニケーションに多くの時間を割き、顧客の期待するコスト/バリューを上回れる付加価値を生み出す様善処する。
品質管理の強化
従業員の知識の充実。
基本的にカスタム製品を作っているので、個々の顧客のニーズを促えることを重視している。
お客様に満足いただける様、お客様の求めるサービス品質に合致するような製品を開発する。

CB=4：メンテナンス・ロジスティックス・レンタル（回答率：33.3%）

回答
メンテナンス担当者への社内検定
技術的スキル(商品知識、修理技術)、コミュニケーションスキルの評価の仕組みを確立し、改善点を明確にし、スキル向上を図っている。
品質指標の数値化とリアルタイムでの見える化
営業の際に、説明を十分にし、使ってもら
・修理以外でのユーザ訪問 ・技術相談 ・柔軟な対応
技術力を把握するテストの実施と結果を考慮したスキルUP教育の実施
顧客・仕入先との密な情報交換、メンテナンスの定型化
オペレーターズ・マニュアル、サービス・マニュアルの充実。
従業員の提案力の向上
教育

CB=5：コンサル・システム開発（回答率：33.3%）

回答
顧客により提供すべきものが異なるため、各自が工夫をし、上司により善悪の判断をしてもらう。(ISOの活用等)
顧客に対して提供するサービスは、顧客毎に違うため、一概には言えないが、常に顧客にとって最適なサービスを提供できるよう、心がけている。
社員の教育、OJT、社外研修
分散処理
顧客ごとにニーズ、課題が違うので、すべてカスタマイズになる。

CB=6：人(身体)に対するサービス（回答率：22.7%）

回答
直営店、FC店での統一のマニュアルを策定中。
各シーン毎の基準技術と接客をマニュアルにしてマニュアル以上の接客サービスにトライさせる。
カウンセリングの重要性とスキルアップ
社内研修、顧客アンケートの実施
サービス提供前に社内会議、ミーティングで承認を受ける

CB=7：専門的システムを使用させるサービス（回答率：33.3%）

回答
顧客からの苦情要望改善提案等の情報を収集し、一元管理して対応策を策定し対応している。
全職員によるカイゼン提案制度。
セキュリティの向上
クオリティの維持ラインを全役職員が認識する。
現地訪問、調査、定期的な顧客との話し合い。
お客さまからのご意見や要望を日常的に収集し、サービスの改善に役立てる仕組みを構築していること。

CB=8：専門情報提供サービス（回答率：46.7%）

回答
サービスの使い勝手の向上、リピーターに対する品質向上
社内業務の標準化、顧客ニーズを吸い上げる為の提案力強化(顕在化させる)
コミュニケーションを密にすること。
仕様変更。
顧客満足度調査の実施。
社内教育部門による社内研修の拡充
特にないが、ドキュメント類の統一、手順の統一、作業工程のマニュアル化により成果物として最低限の品質水準はあわせる。付加価値部分の品質は一定にできない。
打合せ、連絡をひんばんに行なう。
納品物の活用事例など、他の顧客(匿名)での成功例を示す。

CB=9：モノに対するサービス（回答率：80.0%）

回答
教育、教育施設の充実。研修だけでなく、会議等で情報の共有化。サービスの方向性を一致させる。
マニュアルを作る。
顧客アンケート、覆面調査
病院のあらゆる部門の方々とコミュニケーションを図ること

CB=10：人(精神)に対するサービス（回答率：55.6%）

回答
全生徒一律ではなく、1人1人の生徒と向き合う教育を行っている。
自前説明を十分に行い、ご納得頂いた上で、契約を行う。
社員間のノウハウ共有の場を設定。
事前の聞き取りによって顧客の期待レベルをある程度、把握しその期待に応え得るサービスの組みあわせを提案して、顧客の感じ方をコントロールする。
真の顧客との面談、電話相談機会を多く設ける
社員研修、教室見学等

(2) CC 別

① 人によるか否か

人によらないグループ	人によるグループ
一定しない中でも、多数の方が同じように感じる内容を優先してとり入れている。	・従業員の接客スキル水準を定期的に測定 (ミステリー ショッパー) ・「お客様の声」を店頭にて随時収集→統一、改善へ
・委員会活動の実施、顧客の声を検証する会議の実施 ・フロントスタッフとオペレーションスタッフとの相互研修	ブランディング活動により、当社の考えを全従業員に発信し共有していくこと。
商品案内カタログの説明を分かりやすく、写真は現物と近いものを採用、お客様の声から望まれているレベル以上のものをご紹介します。	マニュアル化、業務フローやフォーマットの標準化、一元管理・推進
製品の標準化ISO9001の徹底	従業員1人1人のモチベーションを上げるための環境づくり
「しごと標準」を定め、順守すること。又、「しごと標準」そのものの見直しを日常的に行うこと。	お客さまの声の収集・情報共有
基本的にカスタム製品を作っているため、個々の顧客のニーズを促えることを重視している。	手順・仕組みの整備、OJT教育の強化
営業の際に、説明を十分にし、使ってもらおう	マニュアルの整備。
教育	お客様のご要望をうかがうための仕組みをつくっている。
顧客に対して提供するサービスは、顧客毎に違うため、一概には言えないが、常に顧客にとって最適なサービスを提供できるよう、心がけている。	同質のサービスであれば、条件、料金を顧客ごとに差をつけることはしない。
直営店、FC店での統一のマニュアルを策定中。	営業員の教育(ヒアリングとロールプレイング)
セキュリティの向上	提供する商品情報が、お客様にとって理解しやすいか？お客様立場に立った対応ができていくかを追及しています。
お客さまからのご意見や要望を日常的に収集し、サービスの改善に役立てる仕組みを構築していること。	サービス、CSに関する会議帯の定例開催(各営業部、営業支援部門、施設関連担当部門が参加)
サービスの使い勝手の向上、リピーターに対する品質向上	スペックの明確化。その他:顧客満足度調査
社内業務の標準化、顧客ニーズを吸い上げる為の提案力強化(顕在化させる)	作業を標準的な手順書に落とし込む。顧客と密にコミュニケーションを取る。
仕様変更。	顧客のニーズを的確に引き出すためのコミュニケーションに多くの時間を割き、顧客の期待するコストバリューを上回れる付加価値を生み出す様善処する。
顧客満足度調査の実施。	品質管理の強化
納品物の活用事例など、他の顧客(匿名)での成功例を示す。	従業員の知識の充実。

人によらないグループ	人によるグループ
以下余白	メンテナンス担当者への社内検定
	技術的スキル(商品知識、修理技術)、コミュニケーションスキルの評価の仕組みを確立し、改善点を明確にし、スキル向上を図っている。
	品質指標の数値化とリアルタイムでの見える化
	・修理以外でのユーザ訪問・技術相談・柔軟な対応
	技術力を把握するテストの実施と結果を考慮したスキルUP教育の実施
	顧客・仕入先との密な情報交換メンテナンスの定型化
	オペレーターズ・マニュアル、サービス・マニュアルの充実。
	従業員の提案力の向上
	顧客により提供すべきものが異なるため、各自が工夫をし、上司により善悪の判断をしてもらう。(ISOの活用等)
	社員の教育、OJT、社外研修
	分散処理
	顧客ごとにニーズ、課題が違うので、すべてカスタマイズに各シーン毎の基準技術と接客をマニュアルにしてマニュアル以上の接客サービスにトライさせる。
	カウンセリングの重要性とスキルアップ
	社内研修、顧客アンケートの実施
	サービス提供前に社内会議、ミーティングで承認を受ける
	顧客からの苦情要望改善提案等の情報を収集し、一元管理して対応策を策定し対応している。
	全職員によるカイゼン提案制度。
	クオリティの維持ラインを全役職員が認識する。
	現地訪問、調査、定期的な顧客との話し合い。
	コミュニケーションを密にすること。
	社内教育部門による社内研修の拡充
	打合せ、連絡をひんぱんに行なう
	教育、教育施設の充実。研修だけでなく、会議等で情報の共有化。サービスの方向性を一致させる。
	マニュアルを作る
	顧客アンケート、覆面調査
	病院のあらゆる部門の方々とコミュニケーションを図ること
	「1/1の教育」を教育理念に掲げ、全生徒一律ではなく、1人1人の生徒と向き合う教育を行っている。
	自前説明を十分に行い、ご納得頂いた上で、契約を行う。
	社員間のノウハウ共有の場を設定。
	事前の聞き取りによって顧客の期待レベルをある程度、把握しその期待に応え得るサービスの組みあわせを提案して、顧客の感じ方をコントロールする。
	真の顧客との面談、電話相談機会を多く設ける
	社員研修、教室見学等

② モノによるか否か

モノによらないグループ	モノによるグループ
・従業員の接客スキル水準を定期的に測定 (ミステリーショッパー) ・「お客様の声」を店頭にて随時収集→統一、改善へ	プランディング活動により、当社の考えを全従業員に発信し共有していくこと。
従業員1人1人のモチベーションを上げるための環境づくり	マニュアル化、業務フローやフォーマットの標準化、一元管理・推進
手順・仕組みの整備、OJT教育の強化	一定しない中でも、多数の方が同じように感じる内容を優先してとり入れている。
スペックの明確化。その他:顧客満足度調査	お客さまの声の収集・情報共有
品質管理の強化	マニュアルの整備。
・修理以外のユーザ訪問・技術相談・柔軟な対応	お客様のご要望をうかがうための仕組みをつくっている。
従業員の提案力の向上	同質のサービスであれば、条件、料金を顧客ごとに差をつけることはしない。
顧客に対して提供するサービスは、顧客毎に違うため、一概には言えないが、常に顧客にとって最適なサービスを提供できるよう、心がけている。	営業員の教育(ヒアリングとロールプレイング)
分散処理	・委員会活動の実施、顧客の声を検証する会議の実施 ・フロントスタッフとオペレーションスタッフとの相互研修
顧客ごとにニーズ、課題が違うので、すべてカスタマイズになる。	商品案内カタログの説明を分かりやすく、写真は現物と近いものを採用、お客様の声から望まれているレベル次上のものご紹介する。
各シーン毎の基準技術と接客をマニュアルにしてマニュアル以上の接客サービスにトライさせる。	提供する商品情報が、お客様にとって理解しやすいか?お客様立場に立った対応ができていくかを追及しています。
カウンセリングの重要性とスキルアップ	サービス、CSIに関する会議帯の定例開催(各営業部、営業支援部門、施設関連担当部門が参加)
社内研修、顧客アンケートの実施	製品の標準化ISO9001の徹底
顧客からの苦情要望改善提案等の情報を収集し、一元管理して対応策を策定し対応している。	作業を標準的な手順書に落とし込む。顧客と密にコミュニケーションを取る。
セキュリティの向上	「しごと標準」を定め、順守すること。又、「しごと標準」そのものの見直しを日常的に行うこと。
サービスの使い勝手の向上、リピーターに対する品質向上	顧客のニーズを的確に引き出すためのコミュニケーションに多くの時間を割き、顧客の期待するコストバリューを上回る付加価値を生みだす様善処する。
社内業務の標準化、顧客ニーズを吸い上げる為の提案力強化(顕在化させる)	従業員の知識の充実。
コミュニケーションを密にすること。	基本的にカスタム製品を作っているため、個々の顧客のニーズを促えることを重視している。
仕様変更。	メンテナンス担当者への社内検定
顧客アンケート、覆面調査	技術的スキル(商品知識、修理技術)、コミュニケーションスキルの評価の仕組みを確立し、改善点を明確にし、スキル向上を図っている。
病院のあらゆる部門の方々とコミュニケーションを図ること 自前説明を十分に行い、ご納得頂いた上で、契約を行う。	品質指標の数値化とリアルタイムでの見える化 営業の際に、説明を十分にし、使ってもらう
真の顧客との面談、電話相談機会を多く設ける	技術力を把握するテストの実施と結果を考慮したスキルUP教育の実施
社員研修、教室見学等	顧客・仕入先との密な情報交換メンテナンスの定型化 オペレーターズ・マニュアル、サービス・マニュアルの充実。 教育
	顧客により提供すべきものが異なるため、各自が工夫をし、上司により善悪の判断をしてもらう。(ISOの活用等)
	社員の教育、OJT、社外研修
	直営店、FC店での統一のマニュアルを策定中。
	サービス提供前に社内会議、ミーティングで承認を受ける 全職員によるカイゼン提案制度。
	クオリティの維持ラインを全役職員が認識する。
	現地訪問、調査、定期的な顧客との話し合い。

モノによらないグループ	モノによるグループ
以下余白	お客さまからのご意見や要望を日常的に収集し、サービスの改善に役立てる仕組みを構築していること。
	顧客満足度調査の実施。
	社内教育部門による社内研修の拡充
	打合せ、連絡をひんばんに行なう
	納品物の活用事例など、他の顧客(匿名)での成功例を示す。
	教育、教育施設の充実。研修だけでなく、会議等で情報の共有化。サービスの方向性を一致させる。
	マニュアルを作る
	「1/1の教育」を教育理念に掲げ、全生徒一律ではなく、1人1人の生徒と向き合う教育を行っている。
	社員間のノウハウ共有の場を設定。
	事前の聞き取りによって顧客の期待レベルをある程度、把握しその期待に応え得るサービスの組みあわせを提案して、顧客の感じ方をコントロールする。

③ ITによるか否か

ITによらないグループ	ITによるグループ
従業員1人1人のモチベーションを上げるための環境づくり	・従業員の接客スキル水準を定期的に測定(ミステリーショッパー) ・「お客様の声」を店頭にて随時収集→統一、改善へ
手順・仕組みの整備、OJT教育の強化	顧客に対して提供するサービスは、顧客毎に違うため、一概には言えないが、常に顧客にとって最適なサービスを提供できるよう、心がけている。
スペックの明確化。その他:顧客満足度調査	分散処理
品質管理の強化	顧客ごとにニーズ、課題が違うので、すべてカスタマイズにな
・修理以外のユーザ訪問・技術相談・柔軟な対応	社内研修、顧客アンケートの実施
従業員の提案力の向上	セキュリティの向上
各シーン毎の基準技術と接客をマニュアルにしてマニュアル以上の接客サービスにトライさせる。	サービスの使い勝手の向上、リピーターに対する品質向上
カウンセリングの重要性とスキルアップ	社内業務の標準化、顧客ニーズを吸い上げる為の提案力強化(顕在化させる)
顧客からの苦情要望改善提案等の情報を収集し、一元管理して対応策を策定し対応している。	仕様変更。
コミュニケーションを密にすること。	自前説明を十分に行い、ご納得頂いた上で、契約を行う。
顧客アンケート、覆面調査	ブランディング活動により、当社の考えを全従業員に発信し共有していくこと。
病院のあらゆる部門の方々とコミュニケーションを図ること	マニュアル化、業務フローやフォーマットの標準化、一元管理・推進
真の顧客との面談、電話相談機会を多く設ける	提供する商品情報が、お客様にとって理解しやすいか?お客様立場に立った対応ができていないかを追及しています。
社員研修、教室見学等	サービス、CSIに関する会議帯の定例開催(各営業部、営業支援部門、施設関連担当部門が参加)
一定しない中でも、多数の方が同じように感じる内容を優先してとり入れている。	作業を標準的な手順書に落とし込む。顧客と密にコミュニケーションを取る。
お客さまの声の収集・情報共有	顧客のニーズを的確に引き出すためのコミュニケーションに多くの時間を割き、顧客の期待するコストバリューを上回れる付加価値を生み出す様善処する。
マニュアルの整備。	メンテナンス担当者への社内検定
お客様のご要望をうかがうための仕組みをつくっている。	技術的スキル(商品知識、修理技術)、コミュニケーションスキルの評価の仕組みを確立し、改善点を明確にし、スキル向上を図っている。
同質のサービスであれば、条件、料金を顧客ごとに差をつけることはしない。	品質指標の数値化とリアルタイムでの見える化

ITによらないグループ	ITによるグループ
営業員の教育(ヒアリングとロールプレイング)	技術力を把握するテストの実施と結果を考慮したスキルUP教育の実施
・委員会活動の実施、顧客の声を検証する会議の実施・フロントスタッフとオペレーションスタッフとの相互研修	オペレーターズ・マニュアル、サービス・マニュアルの充実。
商品案内カタログの説明を分かりやすく、写真は現物と近いものを採用、お客様の声から望まれているレベル次上のものをご紹介します。	顧客により提供すべきものが異なるため、各自が工夫をし、上司により善悪の判断をしてもらう。(ISOの活用等)
製品の標準化ISO9001の徹底	直営店、FC店での統一のマニュアルを策定中。
「しごと標準」を定め、順守すること。又、「しごと標準」そのものの見直しを日常的に行うこと。	クオリティの維持ラインを全役員が認識する。
従業員の知識の充実。	現地訪問、調査、定期的な顧客との話し合い。
基本的にカスタム製品を作っているので、個々の顧客のニーズを捉えることを重視している。	お客さまからのご意見や要望を日常的に収集し、サービスの改善に役立てる仕組みを構築していること。
営業の際に、説明を十分にし、使ってもらう	顧客満足度調査の実施。
顧客・仕入先との密な情報交換メンテナンスの定型化	社内教育部門による社内研修の拡充
教育	「1/1の教育」を教育理念に掲げ、全生徒一律ではなく、1人1人の生徒と向き合う教育を行っている。
社員の教育、OJT、社外研修	社員間のノウハウ共有の場を設定。
サービス提供前に社内会議、ミーティングで承認を受ける	事前の聞き取りによって顧客の期待レベルをある程度、把握しその期待に応え得るサービスの組みあわせを提案して、顧客の感じ方をコントロールする。
全職員によるカイゼン提案制度。	
打合せ、連絡をひんばんに行なう	
納品物の活用事例など、他の顧客(匿名)での成功例を示教育、教育施設の充実。研修だけでなく、会議等で情報の共有化。サービスの方向性を一致させる。	
マニュアルを作る	

<Q18 観察：CB別、CC別>

- ・ CB=1：法人向け販売は回答がなかった。
- ・ CB=2：消費者向け販売では、顧客の声を聞くというタイプの回答が目立つ。
- ・ CB=3：製造業でも、顧客の声を聞くというタイプの回答が目立つ。
- ・ CB=4：メンテナンス等では、従業員のスキル向上というタイプの回答が目立つ。
- ・ CB=5：コンサル・システム開発では、顧客ごとのカスタマイズがキーワードとなっている。
- ・ CB=6：身体に対するサービスでは共通するキーワードはないようである。
- ・ CB=7：専門的システムをしようさせるサービスでも、顧客の声を聞くというタイプの回答が目立つ。
- ・ CB=8：専門情報提供サービス、モノに対するサービスでは、共通するキーワードは見出せない。
- ・ CB=10：精神に対するサービスでは、顧客への十分な説明という方向性が見られる。
- ・ CC別すなわち、人によるか否か、モノによるか否か、ITによるか否か、それぞれによって特別にキーワードあるいは方向性は見出せない。

VII. 調査結果の詳細(4)

—— 業務改善 ——

15. Q19(改善アイデアの発案場所)

<Q19:質問文>

これまで顧客へのサービス提供のお仕事を続けてこられて、さまざまの業務上の改善がなされてきたことと思います。そうした**業務上の改善**についてお尋ねします。

そうした改善は、次の二つに分けられると思います。

- (1) 大きな顧客満足や収益上の成果のように**比較的大きなインパクト**を持つ業務改善
- (2) どちらかと言えば、日常的な**比較的小さな改善**。例えば、**顧客やサービス提供側の利便性・使い勝手の向上**など。

Q19. 業務改善のアイデアが生まれた場面についてお尋ねします。該当するものすべてに○をつけてください。

(1) 大きなインパクトをもつ業務改善はどこで発案されましたか。

1. 現場で、サービス業務を担当する従業員から
2. 担当部門の技術者・業務オペレーション担当者から
3. 現場の第一線管理者から
4. サービス業務を担当する職場の会議で
5. 企画・開発部門から
6. 経営者を含む上級管理職から
7. 顧客など利用者のアイデア
8. その他（具体的に：_____）

(2) 日常的な比較的小さな改善はどこで発案されましたか。

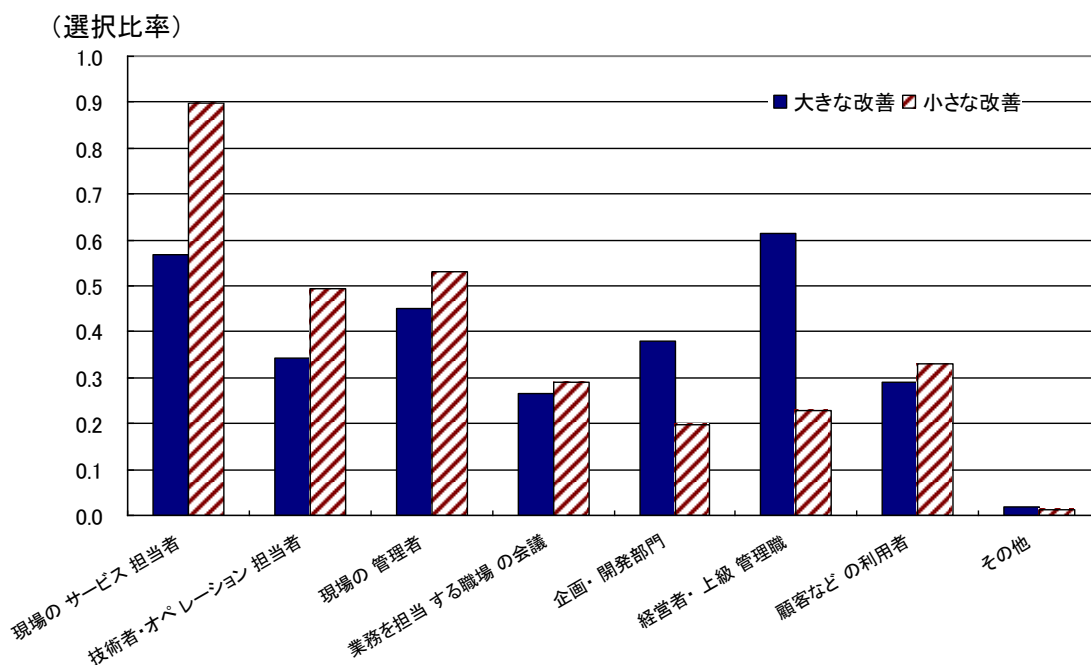
1. 現場で、サービス業務を担当する従業員から
2. 担当部門の技術者・業務オペレーション担当者から
3. 現場の第一線管理者から
4. サービス業務を担当する職場の会議で
5. 企画・開発部門から
6. 経営者を含む上級管理職から
7. 顧客など利用者のアイデア
8. その他（具体的に：_____）

<Q19:結果>

(1) 単純集計

	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
大きな改善	0.57	0.34	0.45	0.26	0.38	0.61	0.29	0.02
小さな改善	0.90	0.49	0.53	0.29	0.20	0.23	0.33	0.01

(注) 図表中の数字は選択比率を示す。本節の以下の図表についてもすべて同様。



<Q19:観察:単純集計>

- 大きなインパクトを持つ業務改善は経営者・上級管理職から出てくることが多い。次いで、現場の管理者、企画・開発部門が大きなインパクトを持つ業務改善を生み出している。
- 一方、日常的な比較的小さな業務改善は、現場のサービス担当者から出てくることが多い。次いで、現場の管理者や技術者・オペレーション担当者から出てきている。
- 大きな改善と小さな改善を比較すると、大きな改善が経営者・企画部門主導、小さな改善が現場主導で行われている、という特徴がある。

(2) クロス集計:大きなインパクトを持つ業務改善について

① CA とのクロス

CA(業種4分類)	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
製造業	0.64	0.32	0.52	0.24	0.36	0.40	0.32	0.08
卸売・小売業	0.62	0.42	0.49	0.24	0.33	0.53	0.22	0.00
金融業など	0.58	0.32	0.37	0.21	0.42	0.84	0.53	0.00
その他サービス業	0.50	0.30	0.42	0.30	0.41	0.68	0.26	0.02
合計	0.57	0.34	0.45	0.26	0.38	0.61	0.29	0.02

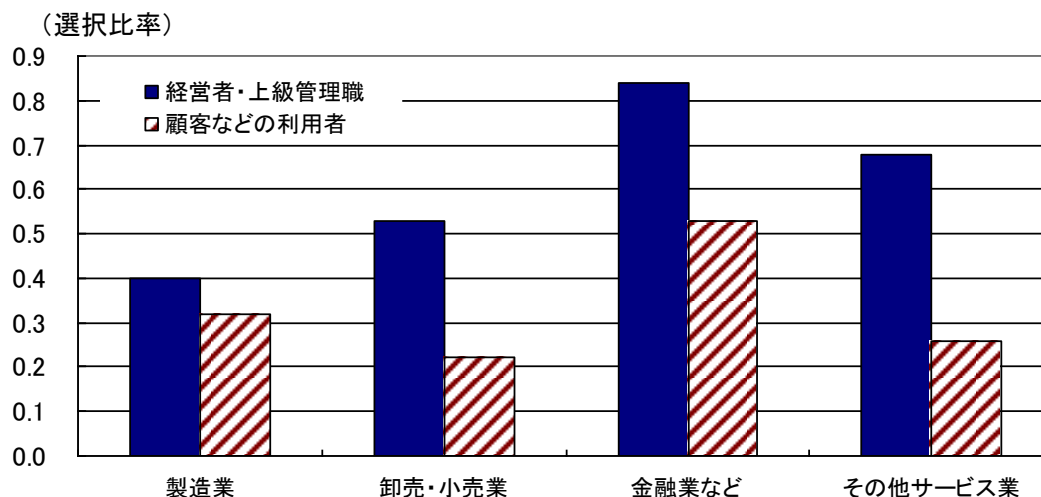
(***) (*)

(注) 上図を含め、差が統計的に有意か否かを(*)等で示す。以下の図表も同じ定義とする。

(***) : 1%水準で差が有意

(**) : 5%水準で差が有意

(*) : 10%水準で差が有意



<Q19:観察:CA とのクロス>

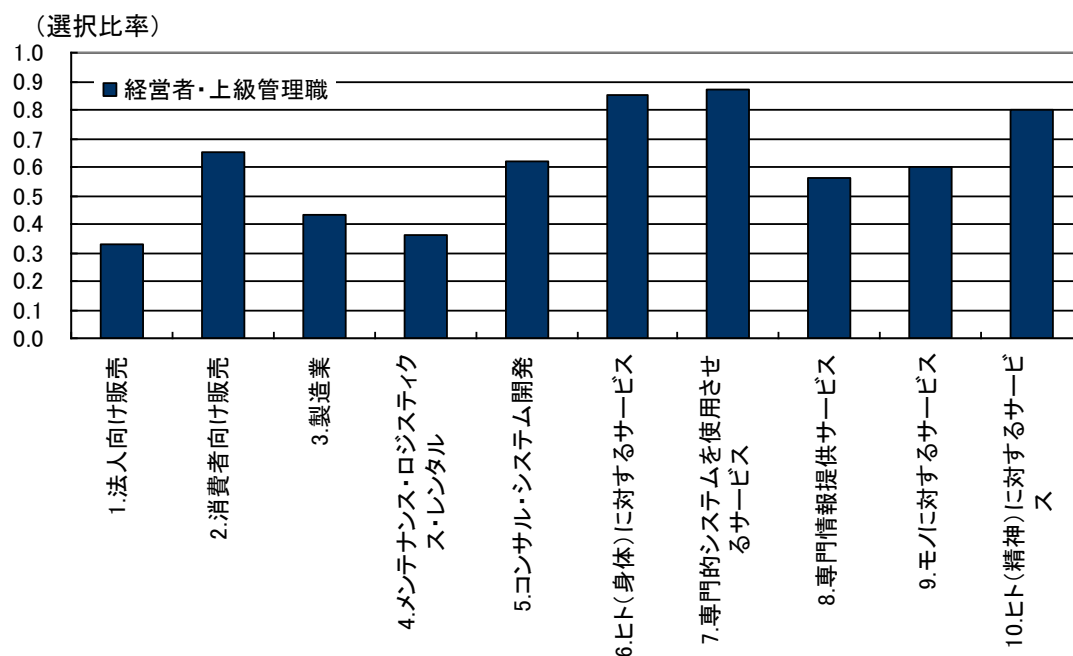
- CA (4業種)によって、選択比率が異なるのは、「経営者・上級管理職」、「顧客などの利用者」の2項目。
- 「経営者・上級管理職」の選択比率が高いのは、金融業(8割超が選択)、次いでその他サービス(7割弱が選択)。
- 「顧客などの利用者」の選択比率が比較的高いのは金融業。
- 表をヨコに合計することにより、金融業などでは平均選択数が3.3と多く、アイデアの発案場所が分散していることがわかる。

② CB とのクロス

CB(サービス・タイプ10分類)	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
1.法人向け販売	0.67	0.33	0.50	0.00	0.50	0.33	0.17	0.00
2.消費者向け販売	0.61	0.42	0.45	0.39	0.32	0.65	0.26	0.00
3.製造業	0.43	0.36	0.50	0.21	0.29	0.43	0.43	0.00
4.メンテナンス・ロジスティクス・レンタル	0.72	0.44	0.56	0.28	0.40	0.36	0.16	0.12
5.コンサル・システム開発	0.54	0.31	0.23	0.15	0.15	0.62	0.31	0.00
6.ヒト(身体)に対するサービス	0.45	0.15	0.35	0.25	0.45	0.85	0.25	0.00
7.専門的システムを使用させるサービス	0.53	0.33	0.47	0.27	0.67	0.87	0.53	0.00
8.専門情報提供サービス	0.56	0.37	0.50	0.19	0.19	0.56	0.19	0.00
9.モノに対するサービス	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.60	0.40	0.00
10.ヒト(精神)に対するサービス	0.60	0.20	0.50	0.30	0.60	0.80	0.40	0.00
合計	0.57	0.34	0.45	0.26	0.38	0.61	0.29	0.02

(***)

(*)



<Q19: 観察: CB とのクロス>

- CB (サービス・タイプ 10 分類) によって、選択比率が異なるのは、「経営者・上級管理職」、「その他」の 2 項目。
- 「経営者・上級管理職」の選択比率が高いのは、「専門的システムを使用させるサービス」、「ヒト (身体) に対するサービス」、「ヒト (精神) に対するサービス」。
- 「その他」の選択はほとんどないが、「メンテナンス・ロジスティクス・レンタル」で 1 割強の選択がある。

③ CC とのクロス

CC1(人によるか)	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
非該当	0.53	0.37	0.45	0.29	0.34	0.66	0.29	0.03
該当	0.56	0.32	0.43	0.26	0.39	0.60	0.28	0.02
合計	0.55	0.33	0.44	0.27	0.38	0.62	0.28	0.02

CC2(モノによるか)	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
非該当	0.54	0.32	0.30	0.20	0.41	0.70	0.25	0.00
該当	0.56	0.33	0.52	0.31	0.35	0.57	0.30	0.03
合計	0.55	0.33	0.44	0.27	0.38	0.62	0.28	0.02

(**)

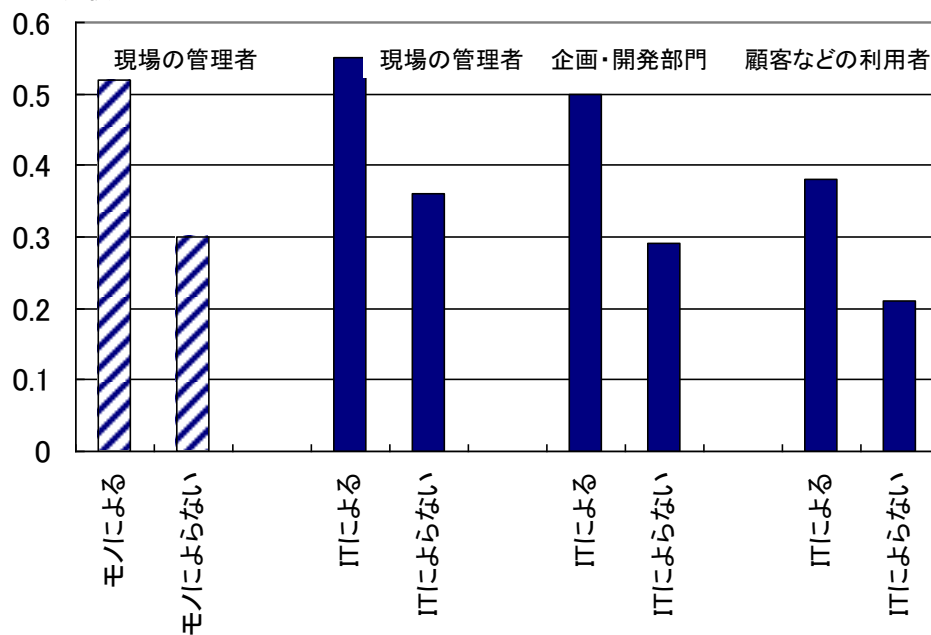
CC3(ITIによるか)	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
非該当	0.55	0.28	0.36	0.21	0.29	0.64	0.21	0.02
該当	0.55	0.40	0.55	0.35	0.50	0.58	0.38	0.02
合計	0.55	0.33	0.44	0.27	0.38	0.62	0.28	0.02

(**)

(***)

(**)

(選択比率)



<Q19:観察:CCとのクロス>

- CC（人による働きかけか、モノによる働きかけか、ITによる働きかけか）の違いによって、項目の選択比率が異なっているか否かをみると、「人による働きかけか否か」で選択比率が異なっている選択肢は皆無。
- 「モノによる働きかけか否か」で選択比率が異なっている選択肢は、「現場の管理者」。モノによる働きかけと認識されているサービスは、現場の管理者から大きな業務改善のアイデアが生じることが多い。
- 「ITによる働きかけか否か」で選択比率が異なっている選択肢は、「企画・開発部門」、「現場の管理者」、「顧客などの利用者」。ITによる働きかけと認識されているサービスは、これらからアイデアが発生していることが多い。
- 表をヨコに合計することにより、ITによる働きかけと認識されているサービスでは、平均選択数が3.3と多く、アイデアの発案場所が分散していることがわかる。

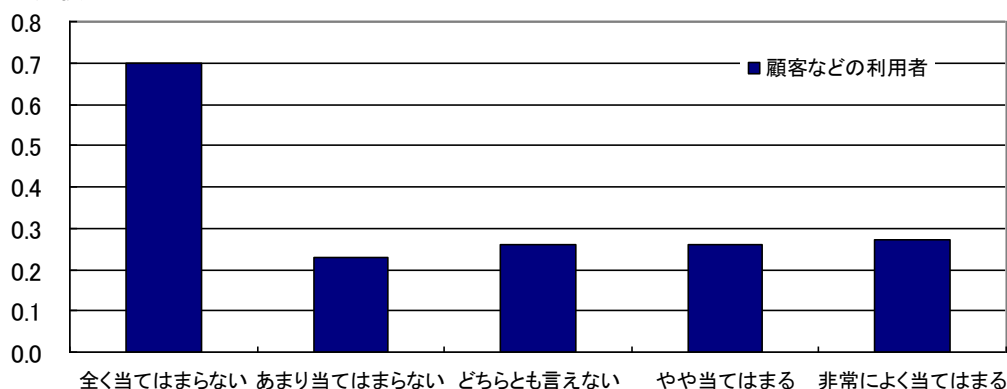
④ Q17(変異性への対処方針:標準化・カスタマイズ・顧客選別)とのクロス

<標準化する方向性>

変異性への対処 —標準化—	現場の サービス 担当者	技術者・オペ レーション 担当者	現場の 管理者	業務を担当 する職場 の会議	企画・ 開発部門	経営者・ 上級 管理職	顧客など の利用者	その他
全く当てはまらない	0.60	0.40	0.40	0.40	0.40	0.60	0.70	0.00
あまり当てはまらない	0.62	0.35	0.35	0.15	0.46	0.62	0.23	0.04
どちらとも言えない	0.62	0.29	0.35	0.18	0.32	0.44	0.26	0.06
やや当てはまる	0.46	0.33	0.57	0.30	0.37	0.70	0.26	0.00
非常によく当てはまる	0.64	0.45	0.48	0.36	0.42	0.70	0.27	0.00
合計	0.57	0.36	0.45	0.27	0.39	0.62	0.29	0.02

(*)

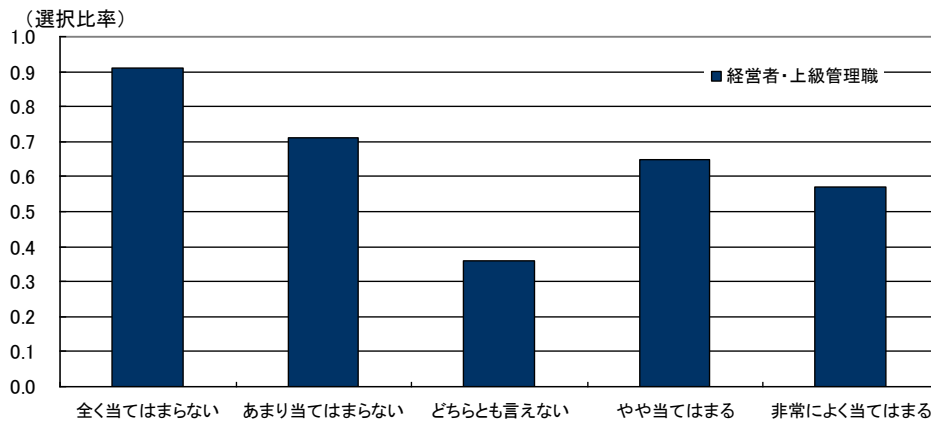
(選択比率)



<カスタマイズする方向性>

変異性への対処 —カスタマイズ—	現場の サービス 担当者	技術者・オペ レーション 担当者	現場の 管理者	業務を担当 する職場 の会議	企画・ 開発部門	経営者・ 上級 管理職	顧客など の利用者	その他
全く当てはまらない	0.55	0.55	0.73	0.18	0.18	0.91	0.18	0.00
あまり当てはまらない	0.65	0.45	0.42	0.32	0.42	0.71	0.26	0.06
どちらとも言えない	0.48	0.28	0.44	0.24	0.36	0.36	0.20	0.04
やや当てはまる	0.59	0.31	0.41	0.28	0.39	0.65	0.30	0.00
非常によく当てはまる	0.54	0.32	0.46	0.25	0.46	0.57	0.43	0.00
合計	0.57	0.36	0.45	0.27	0.39	0.62	0.29	0.02

(**)



<顧客を選別する方向性>

変異性への対処 —顧客の選別—	現場の サービス 担当者	技術者・オペ レーション 担当者	現場の 管理者	業務を担当 する職場 の会議	企画・ 開発部門	経営者・ 上級 管理職	顧客など の利用者	その他
全く当てはまらない	0.48	0.35	0.41	0.35	0.43	0.61	0.35	0.02
あまり当てはまらない	0.59	0.37	0.43	0.18	0.33	0.65	0.31	0.02
どちらとも言えない	0.54	0.27	0.50	0.31	0.42	0.42	0.23	0.00
やや当てはまる	0.67	0.43	0.52	0.24	0.52	0.71	0.24	0.05
非常によく当てはまる	0.83	0.33	0.33	0.33	0.00	0.83	0.17	0.00
合計	0.57	0.35	0.45	0.27	0.39	0.61	0.29	0.02

<Q19: 観察: Q17(変異性への対処方針)とのクロス>

- Q17 (変異性への対処方針: 標準化、カスタマイズ、顧客の選別) によって、アイデアの発案場所に違いがあるか否かみると、「顧客を選別する」という考え方を持つか否かによって選択比率が異なる項目は皆無。
- 「標準化しようとする」という考え方を全く取らないサービス提供者は、大きな業務改善アイデアの発案場所として「顧客などの利用者」を指摘する割合が 7 割と高くなっている。
- 「カスタマイズしようとする」という考え方を取るか取らないか明確なほうが、大きな業務改善アイデアの発案場所として「経営者・上級管理職」を指摘する割合が高い。どっちつかずだとこの割合が低くなっている。

(3) クロス集計：日常的な比較的小さな改善について

① CA とのクロス

CA(業種4分類)	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
製造業	0.92	0.64	0.52	0.36	0.04	0.12	0.24	0.04
卸売・小売業	0.98	0.41	0.61	0.35	0.24	0.15	0.41	0.00
金融業など	0.90	0.30	0.40	0.25	0.25	0.40	0.40	0.00
その他サービス業	0.84	0.55	0.52	0.24	0.21	0.27	0.28	0.01
合計	0.90	0.49	0.53	0.29	0.20	0.23	0.33	0.01

(*)

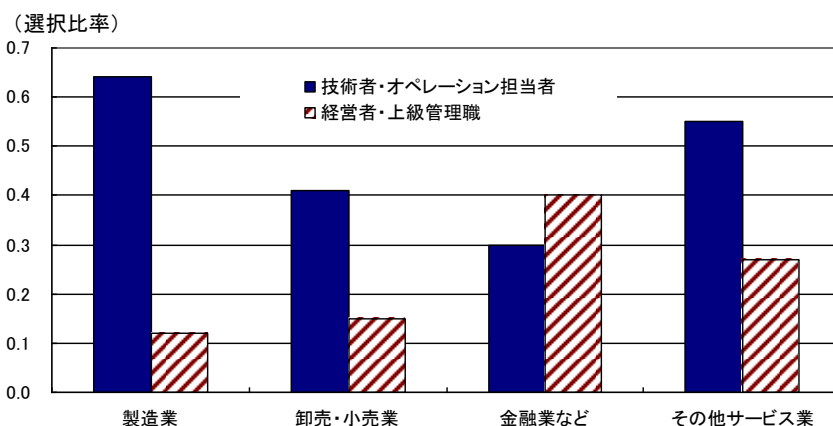
(*)

(注) 上図を含め、差が統計的に有意か否かを(*)等で示す。以下の図表も同じ定義とする。

(***)：1%水準で差が有意

(**)：5%水準で差が有意

(*)：10%水準で差が有意



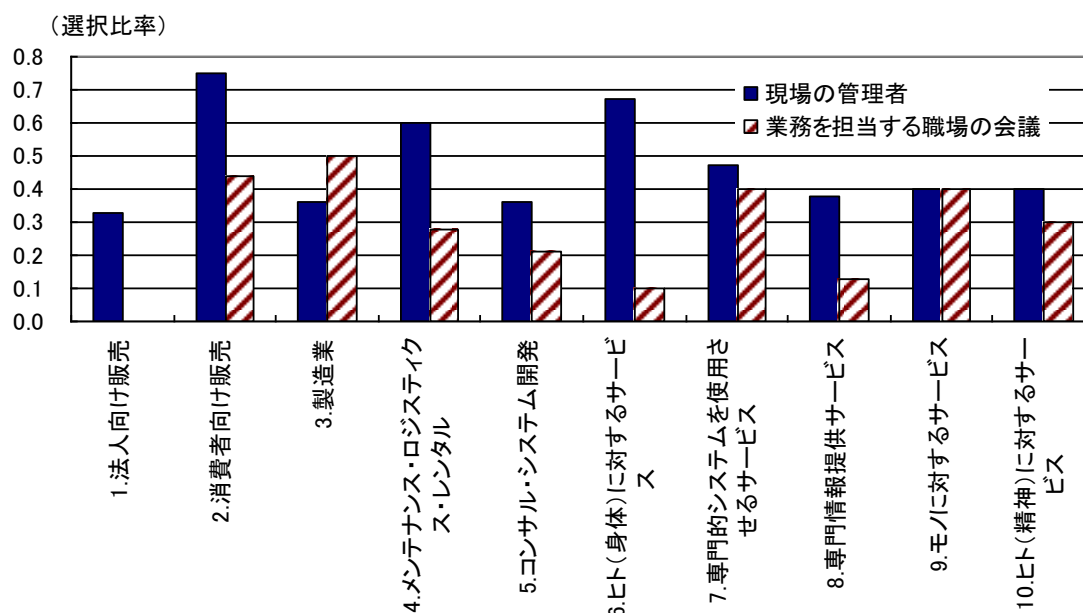
<Q19: 観察: CA とのクロス>

- CA (4 業種) によって、選択比率が異なるのは、「技術者・オペレーション担当者」、「経営者・上級管理職」の2項目。
- 「技術者・オペレーション担当者」の選択比率が比較的高いのは製造業(6割超が選択)、次いでその他サービス(半数以上が選択)。
- 「経営者・上級管理職」の選択比率が高いのは、金融業(4割が選択)。
- 業種によって発案場所のばらつきはあまり変わらない(表をヨコに合計すると、各業種とも平均選択数は3.0前後)。

② CB とのクロス

CB(タイプ10分類)	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
1.法人向け販売	1.00	0.50	0.33	0.00	0.17	0.17	0.33	0.00
2.消費者向け販売	1.00	0.47	0.75	0.44	0.19	0.16	0.50	0.00
3.製造業	0.86	0.64	0.36	0.50	0.14	0.21	0.14	0.00
4.メンテナンス・ロジスティクス・レンタル	0.92	0.60	0.60	0.28	0.08	0.08	0.32	0.04
5.コンサル・システム開発	0.86	0.50	0.36	0.21	0.14	0.29	0.07	0.00
6.ヒト(身体)に対するサービス	0.81	0.29	0.67	0.10	0.19	0.38	0.38	0.00
7.専門的システムを使用させるサービス	0.87	0.47	0.47	0.40	0.40	0.40	0.40	0.00
8.専門情報提供サービス	0.87	0.56	0.38	0.13	0.25	0.13	0.25	0.06
9.モノに対するサービス	1.00	0.80	0.40	0.40	0.00	0.20	0.20	0.00
10.ヒト(精神)に対するサービス	0.80	0.30	0.40	0.30	0.40	0.40	0.40	0.00
合計	0.90	0.49	0.53	0.29	0.20	0.23	0.33	0.01

(*) (*)



<Q19: 観察: CB とのクロス>

- CB (サービス・タイプ 10 分類) によって、選択比率が異なるのは、「現場の管理者」、「業務を担当する職場の会議」の 2 項目。
- 「現場の管理者」の選択比率が高いのは、「消費者向け販売」(7 割超が選択)、「ヒト(身体)に対するサービス」(7 割弱が選択)、「メンテナンス・ロジスティクス・レンタル」(6 割が選択)。
- 「業務を担当する職場の会議」の選択比率が比較的高いのは、「製造業」(5 割が選択)、「消費者向け販売」、「専門的システムを使用させるサービス」、「モノに対するサービス」。

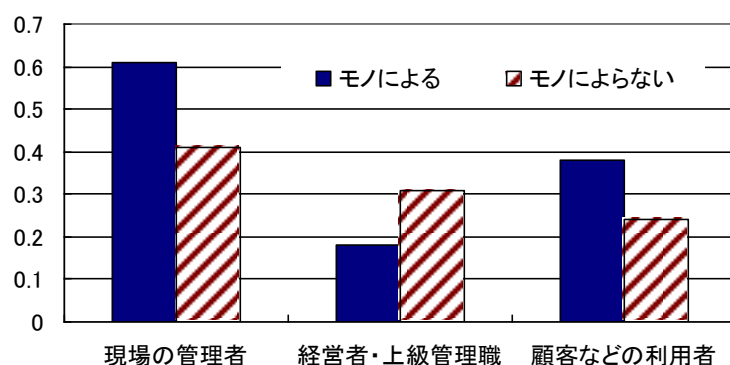
③ CC とのクロス

CC1(人によるか)	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
非該当	0.92	0.55	0.53	0.39	0.21	0.21	0.21	0.05
該当	0.89	0.46	0.54	0.25	0.18	0.24	0.37	0.00
合計	0.89	0.49	0.53	0.29	0.19	0.23	0.33	0.01

(*) (**)

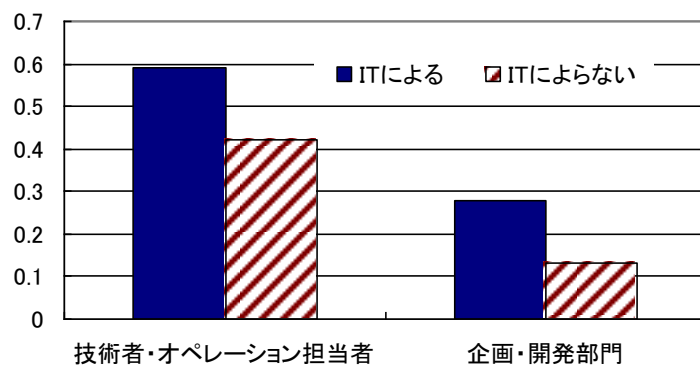
CC2(モノによるか)	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
非該当	0.86	0.50	0.41	0.24	0.24	0.31	0.24	0.02
該当	0.91	0.48	0.61	0.32	0.16	0.18	0.38	0.01
合計	0.89	0.49	0.53	0.29	0.19	0.23	0.33	0.01

(**) (*) (*)



CC3(ITIによるか)	現場のサービス担当者	技術者・オペレーション担当者	現場の管理者	業務を担当する職場の会議	企画・開発部門	経営者・上級管理職	顧客などの利用者	その他
非該当	0.89	0.42	0.48	0.25	0.13	0.24	0.29	0.01
該当	0.90	0.59	0.61	0.34	0.28	0.21	0.39	0.02
合計	0.89	0.49	0.53	0.29	0.19	0.23	0.33	0.01

(**) (**)



<Q19:観察:CCとのクロス>

- CC（人による働きかけか、モノによる働きかけか、ITによる働きかけか）の違いによって、項目の選択比率が異なっているか否かをみると、「人による働きかけ」と認識されるサービスでは、「顧客などの利用者」の選択比率が高くなっている。
- 「モノによる働きかけか否か」で選択比率が異なっている選択肢は、「現場の管理者」。モノによる働きかけと認識されているサービスは、現場の管理者から日常的な比較的小さな業務改善のアイデアが生じることが多い（大きなインパクトを持つ業務改善でも同様であった）。また、モノによる働きかけと認識されているサービスは、そうでないサービスと比較して、「顧客などの利用者」からアイデアが発生している割合が高く、経営者・上級管理職から発生している割合は低い。
- 「ITによる働きかけか否か」で選択比率が異なっている選択肢は、「技術者・オペレーション担当者」、「企画・開発部門」の2項目。ITによる働きかけと認識されているサービスは、これらからアイデアが発生していることが多い。
- 表をヨコに合計することにより、ITによる働きかけと認識されているサービスでは、平均選択数が3.3と多く、アイデアの発案場所が分散していることがわかる（大きなインパクトを持つ業務改善でも同様であった）。

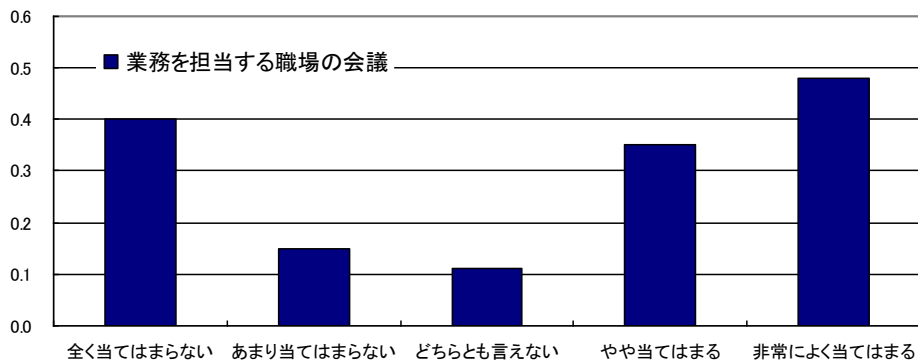
④ Q17とのクロス

<標準化する方向性>

変異性への対処 —標準化—	現場の サービス 担当者	技術者・オペ レーション 担当者	現場の 管理者	業務を担当 する職場 の会議	企画・ 開発部門	経営者・ 上級 管理職	顧客など の利用者	その他
全く当てはまらない	1.00	0.50	0.30	0.40	0.30	0.20	0.50	0.00
あまり当てはまらない	0.85	0.38	0.42	0.15	0.31	0.19	0.38	0.00
どちらとも言えない	0.92	0.49	0.51	0.11	0.16	0.24	0.16	0.05
やや当てはまる	0.87	0.48	0.63	0.35	0.11	0.22	0.37	0.00
非常によく当てはまる	0.97	0.67	0.64	0.48	0.24	0.27	0.36	0.00
合計	0.91	0.51	0.55	0.29	0.20	0.23	0.33	0.01

(***)

(選択比率)



<カスタマイズする方向性>

変異性への対処 —カスタマイズ—	現場の サービス 担当者	技術者・オペ レーション 担当者	現場の 管理者	業務を担当 する職場 の会議	企画・ 開発部門	経営者・ 上級 管理職	顧客など の利用者	その他
全く当てはまらない	0.82	0.45	0.64	0.18	0.18	0.45	0.27	0.00
あまり当てはまらない	0.87	0.45	0.61	0.39	0.23	0.19	0.29	0.03
どちらとも言えない	0.88	0.56	0.60	0.16	0.16	0.16	0.32	0.04
やや当てはまる	0.96	0.51	0.53	0.28	0.16	0.19	0.37	0.00
非常によく当てはまる	0.89	0.54	0.43	0.36	0.29	0.32	0.32	0.00
合計	0.91	0.51	0.55	0.29	0.20	0.23	0.33	0.01

<顧客を選別する方向性>

変異性への対処 —顧客の選別—	現場の サービス 担当者	技術者・オペ レーション 担当者	現場の 管理者	業務を担当 する職場 の会議	企画・ 開発部門	経営者・ 上級 管理職	顧客など の利用者	その他
全く当てはまらない	0.94	0.57	0.55	0.33	0.18	0.24	0.39	0.02
あまり当てはまらない	0.88	0.51	0.55	0.27	0.18	0.27	0.33	0.02
どちらとも言えない	0.88	0.42	0.58	0.27	0.27	0.08	0.27	0.00
やや当てはまる	0.90	0.48	0.52	0.29	0.19	0.24	0.33	0.00
非常によく当てはまる	1.00	0.50	0.33	0.33	0.17	0.33	0.17	0.00
合計	0.91	0.51	0.54	0.29	0.20	0.23	0.33	0.01

<Q19:観察:Q17(変異性への対応)とのクロス>

- Q17 (変異性への対処方針：標準化、カスタマイズ、顧客の選別) によって、小改善のアイデア発案場所に違いがあるか否かみると、「カスタマイズする」、「顧客を選別する」という考え方を持つか否かによって選択比率が異なる項目は皆無。
- 「標準化しようとする」という考え方を取るか取らないか明確なほうが、小改善のアイデア発案場所として「業務を担当する職場の会議」を指摘する割合が高い。「どちらとも言えない」など、どっちつかずだと、「業務を担当する職場の会議」からアイデアが発生する割合が低くなる。

16. Q20:改善の具体例(自由記入)

<Q20:質問文>

業務改善の具体例を各々3つまで(最低1つずつ)、簡単にご説明ください。

(ア)大きなインパクトを持つ業務改善

a. _____

b. _____

c. _____

(イ)日常的な比較的小さな改善

d. _____

e. _____

f. _____

<Q20:結果>

(1) 大きなインパクトをもつ業務改善

CB=1: 法人向け販売

Q20_A	Q20_B	Q20_C
システムの変更		

CB=2: 消費者向け販売

Q20_A	Q20_B	Q20_C
接客の方法を商品・顧客特性に合わせて、パターン化し、業務オペレーションを変更した結果生産性の大幅な向上。	ギフト繁忙期受注のIT化	
食料品売場の大幅なモデルチェンジ…いわゆるデパ地下へ	製造側のポイントカード	
業務(作業)マニュアル等の作成・配布。		
各部署からの各マニュアル作り(現場の作業がわかる)定義的なマニュアル		
ポイントカード導入		
PB(プライベートブランド)の導入	TPSの導入	接客サービスの見直し
発注システムの効率化	鮮度管理の徹底	物流システムの改善
カーケア商材の販売開始		
情報システム整備—商品情報収集の簡素化(利便性向上)	物流・納品システム見直し—ハンガー納品・早期納品等	
これまで各部門ごとに行っていた商品陳列を全部門の人員で一斉に行うことで大幅な時間短縮が実現した。		
システム導入によるオペレーター業務の軽減		
オペレーションに関するシステム入れ替え	出勤時間の実施	コールセンター、システムセンター等の設置
中国語会話可能なオペレーターへの導入	親れんカード(中国人向けデビットカード)決済の導入	
フレンドリー接客(取組中)		
当社有料特別会員への入会が、日数かかる仕組みから即入会できるものになった	贈賞機会の種類によってカタログの送り方を変え適度な情報量に変えた。	受注オペレーターがスムーズに情報提供できるようにシステムの改善をした。
他社との連携など		
非公表		
商品陳列の作業手順	新たな特売企画の実施	取扱い品群の拡大
お客様立場に基づいた業務品質向上に向けた組織変更		
商品開発により改善された商品を販売した。	ハウスカードのポイント利用方法を改善した。	店内表示を改善、統一した。
企業体質、方向性そのものの改革		

CB=3: 製造業

Q20_A	Q20_B	Q20_C
コストダウンのための生産の自動化導入		
TPS導入		
新製品開発	客先への勉強会提供	
調達品の標準化による集中調達の実施		
より高度な分析技術の開発など		
新たな技術を利用し、従来できなかったことが実現化できること。		
ITを利用した業務フローの見直し		
仕入れ(価格・品質)の見直し	新商品の買の向上	
顧客を兵隊による生産体制見直し	社長屋敷によるグローバルERP導入	
トヨタ生産方式の電子部品製造工程への応用	全ての業務を見直し、ムダを徹底排除。	
受注型営業-企画から屋敷型(コフレレーション型)営業-企画活動		

CB=4: メンテナンス・ロジスティクス・レンタル

Q20_A	Q20_B	Q20_C
顧客の要望でエンジンの排ガスをクリーンにした。	起劑子のフィルターを導入、使用する	
輸送モデルシフトによる環境にやさしい物流のビジネスモデル化。	競争関係にある顧客双方の商品の共同輸送提案による顧客物流コスト削減と輸送効率化による環境配慮(CO2削減)の実現。	
保守サービスの新メニュー		
製品の使い勝手の要望を新製品の仕様改善に反映	WEB上での修理品引取りサービスの提供	
コールセンターの導入による24h365日対応と窓口の一元化		
空港受付カウンターへの立ち寄りが必要なスキップサービスを導入		
ITの使用によるサービス支援システム(稼働情報、顧客も閲覧可能)	サービス資料の電子情報化	
作業コスト削減のための作業工程・人員配置・レイアウトの見直し	自主的なシステム開発による作業処理の迅速化	
類似クレームを抑える為に外部(各営業所)より情報(クレーム)にアクセス可能とした事。		
全拠点のトラブル、訪問履歴、了定を一元管理するシステムを導入した。	お客様に採点式のアンケートを記入いただき、この票を集計、分析しレベルUPの活動を実施している。	
テレメンテナンスシステム導入		
コスト削減(必要部品を選別)	予防保全(将来のトラブルを予測)	
新機械、新技術		
システムの簡単化		
基幹システムの再構築		
伝票兼注システム		
輸送業者における共同配送		

CB=5: コンサル・システム開発

Q20_A	Q20_B	Q20_C
サービス内容の根本的な変更		
サービスに合った組織改編	システム構築	
ISO9001を用いた改善		
システム導入等		
新規チーム開発		
組織、運営体制の改革		
新しいコンサルティングサービスにいち早く参入(企業再生、証券化)		

CB=6: ヒト(身体)に対するサービス

Q20_A	Q20_B	Q20_C
新加盟優先		
POSを含めたシステム関連		
時間帯ごとの商品構成の変更		
接客マニュアルの改編	各シーンの接客マニュアル	
同業他社との資本提携によるブランドの導入		
乗合バス路線の変更	営業所の開設	
倉庫管理責任者の専任		
分散した同一職務を一本化した		

CB=7: 専門的システムを使用させるサービス

Q20_A	Q20_B	Q20_C
コールセンターの電話番号の整理統合	データセンターの機器の仮型化による設備利用率向上	
職員からの改善提案	お客様からの要望、苦情	
CS向上運動の実施		
新商品(建築アパート)の提供	アパート建築の際、融資を受けやすい商品、システムの提供	アパートの最適運用のためのシステム構築
新商品の開発		
非対面方式の導入	インターネット・モバイル等の導入	
事務書類の簡略化(様式、記載事項)		
決済管理システムの機能増強		
一定時間を超え24時間以内なら定額料金とする最大料金制の導入		
情報の連続性を保持するスキル構築。	世界の働き、日本の働き、地域の働きの連続性をとらえるスキル。	
新取引コースの設定		
インターネットの活用		
契約書の約款契約書化		
サービスの利便性と安全性を大きく高めた次世代ATMへの全台交替	音声ガイダンスによる視覚障害のあるお客様向けのサービス開始	セキュリティを大幅に向上させるICカードへの全台対応

CB=8: 専門情報提供サービス

Q20_A	Q20_B	Q20_C
営業組織を改編し、エリア特性に合わせた営業戦略を推進	委託業者の集約によるコスト削減	
工程管理プロセスのシステム化	営業部門内での機能制組織化(アウト→インナー)	生産性指標導入に伴う管理体制の強化
新規販売システムの導入等		
マニュアルの簡素化	同族時間の削減	
トップ指示による業務・体制・経費、変更指示	提案制度からまだ、大きなインパクトのものは出ていない。	
対面販売からweb販売へのシフト(学生マンション販売)		
業務提案による新規業務の獲得	既存顧客へのサービス品質向上に伴う業務受注増	
アウトソーシング	システム化	
システム化	業務フローの変更	非正社員の活用
必要なモノ(備材)の更新		
納品物のDX化(DIYツールとして納品)	システム導入	
社内第三機関トレーナーによる定期的な応対診断、フィードバック	情報のデータ検索力アップ	SV、チーフなど現場管理者の再編

CB=9:モノに対するサービス

Q20_A	Q20_B	Q20_C
業務提携	新商品開発	
トレーナー制度導入により、接客の均一性を高める。		
組織変更を行い、サービス提供のしきみを改善する		
商品開発		
指示・命令系統の統一		

CB=10:ヒト(精神)に対するサービス

Q20_A	Q20_B	Q20_C
アナーバ経営の導入		
対象広告会社別に組織体制を変更。	それぞれ担当領域を子会社化(専門性を高めるため)	
既存業態の変革		
ホームページ		
集団形式の授業に個別指導形式の商品をつけ加えた。	ターミナルでの店舗展開から小規模多店舗によるドミナント展開へ。	ITを活用し、個別教材をオンデマンドで作成するシステムの導入
新しいコースの設定や開発	指導システムの改訂や改善	

(2) 日常的な比較的小さな改善

CB=1: 法人向け販売

Q20_D	Q20_E	Q20_F
紙からデータ管理へ		

CB=2: 消費者向け販売

Q20_D	Q20_E	Q20_F
店舗施設改善 = 段差をスロープに	携帯業務マニュアルの全店統一制作により 製作効率向上、コスト低下。	
フィッティングルームの汗ふき	シニアグラスをカウンターに導入	傘袋の形状変更
制服、包装紙等の変更	管理業務を一括で処理する業務センターの設置	
現場環境の日常的な整備(清掃、声かけ、あいさつ)など		
取扱い商品		
売場レイアウトの変更	新しいイベント、販促の見直し	
商品提供方法の改善(加工技術)	接客サービスの質の向上	
ポップ、案内板の作成		
レジオペレーション-携帯端末の活用	フィッティングルームの使い勝手	
お客さまのご提案により 買い物後の商品を袋づめる台(サッカー台)の低いものを別注で作成し、配置した。(子どもやお年寄りへのサービス)		
注文用紙の変更	表記上の文字の大きさ	接客レベルの向上
日々の発注作業(1日3~4時間)の作業を1分で出来るようにして、クイックデリバリーに貢献。	商品の必要数がわかりやすく、在庫管理の精度を上げた。(クイックデリバリーに貢献)	お客様の声より指摘されたカタログの欠点(わかりにくい)を改善。
オペレーションの改善など		
(非公表)		
レンタル備品の契約内容見直し	照明機器の効率化	厨房内の作業動線変更
お客様への商品のお届け形態の変更	商品の使用説明書の改訂など	
店内の注意を要する箇所(段差etc)へのシール貼付	店内表示の外国語対応	
品質向上の為の細かな具体的方策	サービス向上の為の細かな具体的方策	

CB=3: 製造業

Q20_D	Q20_E	Q20_F
作業の標準書規の作成(人によって品質のバラつきを無く)		
日常の改善活動		
QC活動		
業務フローの改善による効率化		
日常運転データのDB化	補修履歴のDB化と顧客への提案強化	
メンテナンス方法・時期の変更など		
作業そのものの規格化		
節電等のコスト削減		
重複業務の見直し		
考案改善運動を通じた、従業員からの全網提案(工場の治具改善やライン設計など)		
乾電池の梱包方法の改良	社内の会議は、立ったままやる。	
全体最適化活動による効率化、コストダウン	全社的な「対話」の促進	

CB=4: メンテナンス・ロジスティクス・レンタル

Q20_D	Q20_E	Q20_F
目で見える管理、担当外でもだれでも対応OK!		
本社ビル各フロアに室温管理板(温度計、冷房暖房スイッチON-OFF温度の表示)を設置し温室を目で見える管理に変更したことによる、電気・ガス代の削減。	徹底した備品購入における本社複数社見積りによる購入(コスト削減)	
レンタルサービスの新メニュー		
取扱説明書、カタログ、ホームページの表示改善	対応者(サービス提供側)の対応環境の改善(空気清浄機導入など)	
欠陥品の払い戻しを、後日でもインターネットで手続きできるようにした。		
修理工数・時間の削減	安全性・効率を高める。冷工具の開発	
製品に即した梱包資材の開発	フォークリフト荷役事故防止のための工夫	
業務報告書による外から見た社内の改善案提出		
電話対応のマナー、手順を電話機に貼り付けた。		
ライフサイクルコスト表の提案		
作業時間の短縮(効率の向上)		
サービスレベルの改善		
伝票回覧	会議室の利用ルール	返信封筒サイズの変更
整理整頓		
業務の効率化		

CB=5: コンサル・システム開発

Q20_D	Q20_E	Q20_F
提案、サービス提供までのスピードアップ		
業務フローの効率化	IT活用	
外注費等の削減		
業務フロー改善によるマニュアル作成	帳票の管理	
パフォーマンス向上		
営業ツールの提案		
月末報告パッケージの開発		

CB=6: ヒト(身体)に対するサービス

Q20_D	Q20_E	Q20_F
コンテンツの使いやすさ		
清掃が容易に行えるよう、キャスター付きの清掃台を購入。		
声かけの徹底		
お客様アンケートからのご意見	オペレーションの見なおし	
ランニングコストの削減		
新規のお客様がわかる様クロスを分けてスタッフ全員が意識して対応	次回予約を必ず取るアプローチ等	
広告内容の改善	業務フローの修正	
顧客ごとに受-発注書を納めるBOXを設置		

CB=7: 専門的システムを使用させるサービス

Q20_D	Q20_E	Q20_F
お客様宛電子メールの送信履歴を受取側視点で管理		
職員からの改善提案	お客様からの要望、苦情	
販促物の変更		
法人顧客、不動産仲介業者向けに、それぞれ専用サイトの立ち上げ。	期間限定にて、家賃の特別割引実施。	
キャプシュレスへの取り組み。		
時間短縮	お茶-アメのサービス	
事務手続の見直し		
チーム制による顧客対応		
安全対策として周囲にガードレール設置		
データ収集先の安定化及び増強	顧客の希望提案等の収集	
各取引コースのマイナーチェンジ		
キーBOXの改善		
営業担当者の2名体制による顧客訪問		
セカンドディスプレイの活用によるお客さまへの告知機能の向上	ATMの紙幣切れによる停止を減らすためのオペレーションの改善	ATMに障害が起きた際の復旧までの時間の短縮

CB=8: 専門情報提供サービス

Q20_D	Q20_E	Q20_F
サービスの使い勝手向上	メディアバリューの向上	情報審査機能の強化
図業工程におけるプロセスのツール化 (ツール導入)	特定案件に対して部門横断的チームの新設	
販売ページの表示方法の改善		
申請書類の必要性の再検討		
各PCのセキュリティパッチ自動配布(提案制度により)		
業務フローの見直し		
アンケート実施→環境改善によるたら、生産性の向上		
マニュアル化		
外部の協力会社のアドバイスを受ける		
二重工程のカット		
引きつぎ時間見直し	引きつぎフォーマット作り直し	

CB=9: モノに対するサービス

Q20_D	Q20_E	Q20_F
教育用DVDの作成-配布	新サービスの実施	
改善提案機能導入		
研修内容を見直し、スタッフスキルの向上を行う		
現場で発生する、作業方法		
スケジュールの変更		

CB=10:ヒト(精神)に対するサービス

Q20_D	Q20_E	Q20_F
経理システムの入力控え	組織の見直し	
クライアントからの問合せに1時間以内で必ず対応	フルリリースの問合せ先を全て広報担当で統一	
新たなシステムの導入		
子どもの入退室をICカードで管理、メールで保護者へ連絡	テスト採点をスキャナ読取処理とすることで自動化	外部からの新規顧客の問合せ対応をコールセンターにて一括化
PCによるデータ処理の軽減化	顧客コミュニケーションの見直し	

<Q20：観察>

- 大きなインパクトのある業務改善（以下、カテゴリーごとの特徴とみられるもの）
 - CB=2：システム化・標準化による効率化・コスト削減
ポイントカードによる顧客情報の体系的取得
 - CB=3：新技術の開発・導入
ITによる効率化・標準化
 - CB=4：システムの見直し・新システム導入による効率化
 - CB=5：組織改革
 - CB=6：サービス内容・提供方法の変更・工夫
 - CB=7：システムの工夫による効率化
 - CB=8：システムの工夫による効率化
 - CB=9：サービス内容・提供方法の変更・工夫
- 日常的な比較的小さな改善（以下、カテゴリーごとの特徴とみられるもの）
 - CB=2：サービス・エンカウンターに関する細かい工夫
事務・オペレーションの効率化
 - CB=3：オペレーション改善の工夫
 - CB=4：サービス・エンカウンターに関する細かい工夫
事務・オペレーションの効率化
 - CB=5：事務・オペレーションの効率化
 - CB=6：サービス・エンカウンターに関する細かい工夫
 - CB=7：サービス・エンカウンターに関する細かい工夫
オペレーション改善の工夫
 - CB=8：オペレーション改善の工夫
 - CB=9：人材のスキルアップに関する工夫
 - CB=10：オペレーション改善の工夫

17. Q21: 変異性を新サービス開発に役立てる工夫(自由記入)

<Q21:質問文>

顧客による想定外の反応を新サービス開発に役立てようという趣旨で工夫されていることがあればご記入ください。

<Q21:結果>

CB=1: 法人向け販売

回答なし

CB=2: 消費者向け販売

Q21
Webを利用されているお客様は即日配送が当然という方が増えてきた。極力そのご希望に沿うようにしているが出来ない場合は編めに「いつ頃の配送」というご連絡メールをするようにしている。
お客様のご意見の収集方法の改善
ホスピタリティメモ活動…店頭の販売員が日々の接客の中で、お客様との会話から聞き取った不満・要望などを、店の企画担当者に伝え、改善やサービス開発につなげていく仕組み。「店頭販売員がメモを記入」→「マネジャー、チームリーダー」→「部長」→「ホスピタメモ改善策検討会」→「改善、新サービス開発」
商品開発・マーケティング強化
商品開発時に分析し、役立っています。

CB=3: 製造業

Q21
開発テーマ化
特注品の標準化
品質保証委員会での「お客様からの声」の分析の実施

CB=4: メンテナンス・ロジスティクス・レンタル

Q21
お客様の製品仕様などに対する評価、要望などを積極的に製品改善、新モデル開発に繋げる活動を実施している。
機内コメントカードや、専用ダイヤルを設けて、お客様の要望・ご意見をうかがっている。
顧客ニーズを迅速に製品に反映
重要顧客(当社では病院)の近くに店舗(レンタルサービスショップ)を開設。現在7拠点で全国に展開中。

CB=5: コンサル・システム開発

Q21
常に顧客の意向／意見を取り入れた提案を実施しているため、想定外の反応はあまりない。
情報共有化
新事業への取り組み

CB=6: ヒト(身体)に対するサービス

Q21
サプライズ
スピーディー、リーズナブルな内容を組み込んだ。サービス、またメンズ客へ向けてのサービス。パーマ客へ向けてのサービス。
日報のデータ化
顧客よりアンケートを取り、サービスに反映させている。

CB=7: 専門的システムを使用させるサービス

Q21
お客様の声を聴き上げることに注力、強化
コールセンターに寄せられた顧客の声を社内の電子掲示板システムで情報共有する。
そこに私共の業務を改善すべきことはないか社内で検討する。
苦情の経営へのフィードバック。
顧客よりの苦情対応からの企画

CB=8: 専門情報提供サービス

Q21
現場営業担当者の声の聴き上げ(ヒアリング)
情報の共有化
当社はBtoBが多く該当なし
否定的な意見はネガティブに捉えず、真摯に受け止め業務改善、新サービス開発に活かす。

CB=9:モノに対するサービス

Q21
アンケートハガキによる顧客意見のくみ取り、お客様相談室の設置、アフターフォローの電話をかける。
お客様相談室設置

CB=10:ヒト(精神)に対するサービス

Q21
顧客サービスセンターに寄せられた様々な要望を現場の一般管理者含め全ての管理職がPC上で確認することができるようになっており、そこから新たなサービスの提案ができるようになっている。
返事者へのアンケート、ヒアリング

<Q21：観察>

- 全般に回答率が高くないという背景もあり、サービスタイプ（CB）による、方向性の違いは抽出されない。
- 全般に、「顧客の声をサービス改善に反映させる工夫」といった方向で企業努力を重ねている（特に、CB=2,4,7,9,10）。