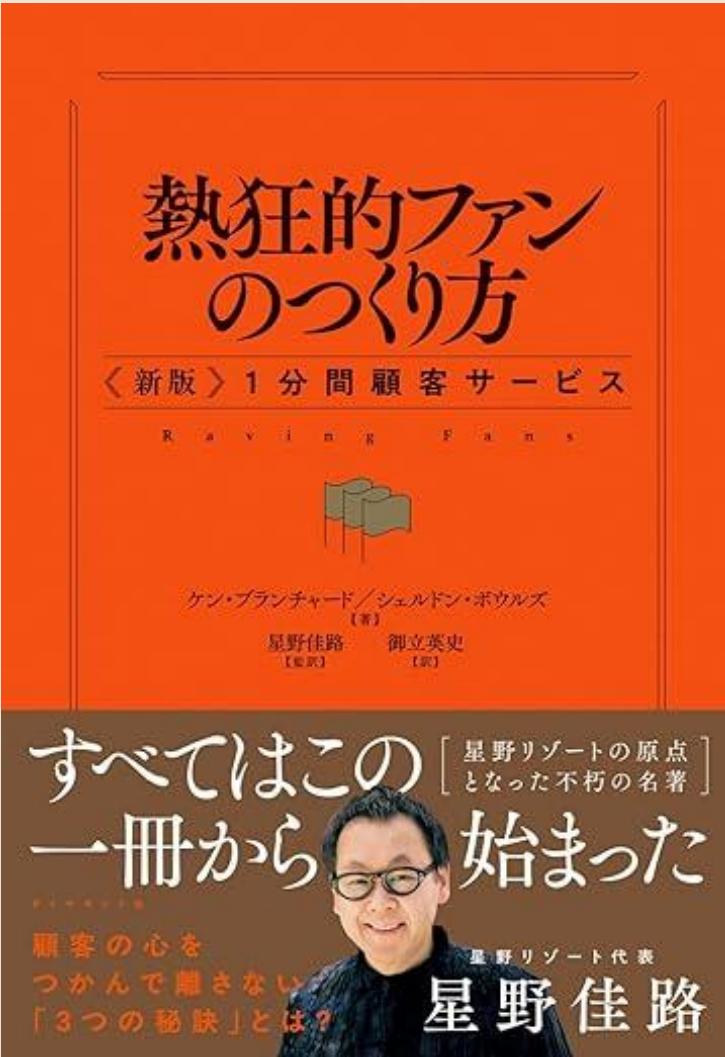


# 書籍からの学び



## 熱狂的ファンのつくり方 ケン・ブランチャード／シェルドン・ボウルズ



令和7年10月26日読了

寺前総合法律事務所  
弁護士・中小企業診断士 岡崎教行

# 自己紹介

## 寺前総合法律事務所 弁護士・中小企業診断士 岡崎教行

### 【学歴・職歴】

平成12年 3月 法政大学法学部卒業  
平成13年10月 司法試験第二次試験合格  
平成14年 3月 法政大学大学院卒業  
平成15年10月 弁護士登録（第一東京弁護士会）  
平成27年 1月 中小企業診断士試験合格  
平成29年10月 中小企業診断士登録（城西支部）  
平成31年 2月 寺前総合法律事務所（パートナー）

### 【専門】

労働法務。取り扱う事件、相談の9割程度が労働問題。

### 【BLOG】

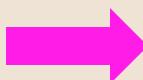
労働法務弁護士、がむしゃらに生きる365日  
<http://okazakinoriyuki.com/>

### 【著書】

四訂版 使用者側弁護士からみた「標準 中小企業のモデル就業規則策定マニュアル」（日本法令・共著）  
社労士のためのわかりやすい補佐人制度の解説（労働新聞社）  
Q&Aとストーリーで学ぶコロナ恐慌後も生き残るために労働条件変更・人員整理の実務（日本法令・共著）  
就業規則からみるメンタル不調の予防と対応－規定整備のポイント－（新日本法規・共著）  
基本がわかる！人事労務管理のチェックリスト（労務行政）  
個人契約型社員制度と就業規則・契約書作成の実務（日本法令・共著）



毎月750円で、重要裁判例の解説  
を毎月お届けする「パワポとテキ  
ストで学ぶ月刊重要裁判例」



# プロローグ

# 第1の秘訣

## 自分は何をしたいのかを決める

必要なのは、満足させることではなく、ワクワクさせて惚れ込んでもらうこと。成功するためには、熱狂的ファンを作る必要がある。肝に銘じなければいけないのが、いまや顧客を満足させるだけでは話にならないということ。

熱狂的ファンを生み出すための3つの秘訣がある。

1つ目が、

自分は何をしたいのかを決めること  
である。

# 第1の秘訣

## 自分は何をしたいのかを決める

自分は何をしたいのかを決めるとき、顧客の立場に立って理想のサービスを思い描くことが大切。

これを具体的に思い描く、そして、ビジョンが具体的になつたら、次にすることは、頭の中にあるイメージを仲間に伝え、浸透させ、全員で実行すること。障害にぶつかったら、何が原因なのか、どこに問題があるのかを見つけ、それを乗り越えていくのがリーダーの仕事。

自社のサービスの現状を理想的なサービスと照らし合わせ、何ができるいて何ができていないのかを確認しなくてはならない。

# 第2の秘訣

## 顧客の望みを見極める

顧客の望みを見極めたら、必要に応じて、自分が思い描いた理想のサービスを変更する。

顧客の望みに合わせてサービスの内容を変えるなら、最初に、理想のサービスを思い描く必要なんかないでは？

必要はある。理由は3つ。

1　自分の側にビジョンがなければ、顧客の望みを理解することができない（顧客の望みを正しく理解できる）。

# 第2の秘訣

## 顧客の望みを見極める

2 顧客の望みを見極めることができたといつても、1つか2つのことがわかったに過ぎない。実際の製品やサービスには無数の要素があるから、理解できたと思った1つか2つのこと以外は、結局自分自身のビジョンで埋める必要がある（完全なサービスを思い描くことができる）。

3 理想のサービスを決めておくことで、どこまでなら顧客の望みを叶えられるかという限界がわかる。つまり、それ以上は諦めるしかない限界がわかるということ。場合によっては顧客に、「それをご希望なら、当社では無理なので、他社の製品を探してください」という必要があるかもしれません。

# 第2の秘訣

## 顧客の望みを見極める

顧客サービスになると、誠実で熱心な人ほど、すべての人のすべての要望に応えようとすることが多い。スポーツメーカーなのに、運搬車両も提供しようとしてしまう。そんなやり方がうまくいかないのは明らか。

顧客の要望に応えなくてはならないのは、これを提供しようときみが思い描いた理想のサービスの範囲内に限ってのこと。

だから、最初に自分自身のビジョンを持たなければならぬ。そうすることで、自社が提供すべき顧客サービスの範囲を知ることができる。

# 第2の秘訣

## 顧客の望みを見極める

顧客の望みを知るには？

顧客に尋ねる。彼らが何を言うか、何を言わなかいか、その両方に注意深く耳を傾ける。そうする前に、誰が顧客なのかを知る必要がある。

製品に関わるすべての人が顧客。

金属加工のメーカーであれば、コンピューターメーカーもそうだし、完成したパソコンを買うユーザーもそうだと考えれば、筐体にコーヒーをこぼしても大丈夫な表面加工を施そうという発想になる。要するに、部品購入担当者から最終製品のユーザーまでの全員が顧客であり、顧客の望みを知るために、彼ら全員の話を聞かなくてはならない。そこで手を抜いたら熱狂的ファンを獲得することはできない。

# 第2の秘訣

## 顧客の望みを見極める

人が本当に望んでいることは、言葉になって出てこないことが少くない。

顧客の話を聞くとき、3つの落とし穴がある。

- 1 顧客は本心と違うことを言う場合がある
- 2 問題ありませんという答え
- 3 沈黙

学ぶべき教訓は、顧客が何も言わないというのは、それ自体がメッセージであり、決して良いメッセージではないということ。

不満があるので、良かったよと答えることあるよね？

# 第2の秘訣

## 顧客の望みを見極める

顧客が何か苦情を言つてきたら、もちろんきちんと聞かなくてはならない。嬉しくなるようなことを言われたときも、耳を傾ける必要がある。だけど、顧客が何も言ってくれないときや、素っ気なく「問題ありません」と言った場合は、もっと真剣に耳を澄まさなければならぬ。なぜなら、そこに解決すべき問題が潜んでいるから。少なくともその顧客がまだ熱狂的ファンではないことは確かだから。顧客が何も話してくれないときこそ、熱心に耳を傾けなければならない。

まずは、問題ありません、も、沈黙も、顧客からの確かなメッセージであることを、しっかりと意識すること。その上で、顧客に誠実な質問を投げかける。

# 第2の秘訣

## 顧客の望みを見極める

時間はかかるかもしれない。でも、時間をかけて対話を続け、理解したいという思いを伝え続ければ、顧客はきみが本気で知りたがっていると感じ、何らかの反応を返してくれるかもしれない。

顧客の話を聞いて彼らの望みがわかったとして、それを自分が最初に描いたビジョンに当てはめるにはどうすれば良いのか？

顧客の望みを自分が思う理想のサービスに当てはめるというのは、全体的なビジョンが2つあって、それを1つに統合するということじゃない。なぜなら、会社の側は、サービスの全体を思い描いているのに対し、顧客の側は1つか2つの断片的な希望があるだけというのが普通だから。

# 第2の秘訣

## 顧客の望みを見極める

その断片的な希望を自社のトータルなビジョンに取り入れるのが、「顧客の望みを見極めて自分のビジョンを変更する」ということの意味。顧客の望みを1つずつ明らかにしていければ、それを自分のサービスに組み込むにしても、組み込まないと決めるにしても、難しいことではなくなる。

関心事が狭く絞り込まれていればいるほど、顧客にとってはそれが重要になる。彼らは1つか、2つのことしか言わないと、彼らが望んでいることの全体がわかつていなければ、要望に応えたのになぜ満足してもらえないのかわからないという事態に陥る。

# 第2の秘訣

## 顧客の望みを見極める

会社が従業員を大切にしなければ、従業員は顧客を大切にしない。従業員が顧客を大切にしたとき、会社がそのことを認めて感謝し、報酬を与えることが大事。そうすれば、従業員は何度でもそれを繰り返してくれる。

# 第3の秘訣

## 一步先を提供する

嫌な1日になるだろうと思いながらベッドから出たら、間違いなく嫌な1日になる。不平不満を言うのはやめよう。他人のこと気にするのをやめ、自分はどう生きたいかを考えよう。アヒルではなく鶯になれ。不平を鳴らすアヒルではなく、空高く舞い上がる鶯になれ。

クレジットカードの名義を見て、私を名前で呼んだ。支払いは現金かカードかと尋ねたのは、名前を見るため。客の90%はカードで支払うから、殆ど名前を呼べる。

# 第3の秘訣

## 一步先を提供する

第3の秘訣は、最初の2つの秘訣の上に成り立っていて、焦点は顧客の体験にある。一步先を提供する。

これは2つのことを言っている。

1つは、提供すること。できれば提供しろではなく、できる限り提供しろでもなく、**常に必ず提供しろ**ということ。こういう場合は提供できなくて仕方ありませんと言う但書は存在しないし、容認もされない。

もう1つは、**一步先を行く**こと。短縮される前の前の表現では、ビジョンに**1%足す**ことである。

# 第3の秘訣

## 一步先を提供する

顧客は、企業がやると言ったことについては、完璧にやってもらわなければ気が済まない。

少なくとも最初のうちは過剰なサービスを約束するな、ということ。

新しいことを始める時は、欲張ってサービスの範囲を広げ過ぎないこと。範囲を絞ることによって一貫性を保つことができる。あれもこれもやろうとするより、1つのことに集中したほうが、結局うんと先まで行くことができる。理想は立派でも、何もかも一気に達成することはできない。

# 第3の秘訣

## 一步先を提供する

避けるべきは、最初にハードルを高く設定し過ぎて、いつまでもそれを引き上げられないという事態。内容のある約束をし、約束したことは完全に実行すること。いきなり多くを約束しないということの目的はそこにある。

確実に実行できることから始めてどんどん充実させていくという意識で望むべき。

何を約束するにしても、重要なのは100%実行すること、つまり、一貫性。顧客は、この会社はやると言ったことは必ずやる、裏切らないと確信できたときだけ、付き合ってやろうと思うものだ。熱狂的ファンはそこからしか生まれない。

# 第3の秘訣

## 一步先を提供する

顧客の期待を超えるサービスを提供することは重要だけれども、期待に常に応え続けることはもっと重要。

期待に常に応える。期待を超えるのはそれができてから。ある時は期待通り、ある時は期待以上、ある時は期待以下、というのが最悪。

一貫性を保つためには、そのための仕組みを作る必要がある。

システムとシステムに魂を注入するためのトレーニングプログラムが揃うことで一貫性が保たれる。

一貫性を担保するのは、心掛けや精神論ではなく、システムである。

# 第3の秘訣

## 一步先を提供する

システムが決めるのは行動の指針。しかし、熱狂的ファンサービスを提供するためには、時には指針から外れてもっと良いサービスを提供する必要があることを理解する必要がある。

仕組みを作つておけば、一定の水準以上のサービスを常に提供できる。  
ここまでが提供すること。

提供するサービスを理想に近づけようとするとき、一番難しいのが、次に何をすればいいのかを知ること。欲張りすぎて失敗するか、やる前に考え過ぎてフリーズしてしまうか、どちらかに陥ることが多い。

# 第3の秘訣

## 一步先を提供する

だが、1%ルールを知っていれば、やるべきことは今より1%改善することだけと考えることができる。それだったらできるだろう？来週1%を改善し、それを1年続けたらスタート時と比べれば50%以上改善できる計算になる。

どんなことでも、**たった1%ずつ変えていく**ことで大きな違いが生まれ、最終的には大きなことが達成できる。

進むべき方向を見失わぬための羅針盤のような効果もある。

3つの秘訣のいずれにもビジョンは変化するという前提がある。

提供するサービスの内容に求められるのが柔軟性であり、それを提供する姿勢に求められるのが一貫性。

# 第3の秘訣

## 一步先を提供する

何らかのニーズを持った人がやってきて、そのニーズを満たすために人が駆け寄る、サービスを提供するというのはそういうこと

顧客には、製品やサービスだけでは満たされないニーズがある。自分が受け入れられているかという感覚、居場所があるかという安心感。自分は尊重されていると思えること。自分がすること、考えること、いうことをきちんと受け止めてもらっているという手応えが必要。

要は顧客の心にハグをしているかどうか。

# 第3の秘訣

## 一步先を提供する

自分自身のビジョンを持つことの大切さ。顧客と話す必要性、顧客が口に出したことだけでなく、沈黙の中に潜んでいる声を聞く必要がある。顧客の望みを叶えるべき時とそれは無理だと見切りをつける時がある。ビジョンを行動にかえる。一貫性と継続的な改善に加え、柔軟に方針転換をする能力が熱狂的ファンを生み出す鍵。間違いなく実行できる約束をし、その後、1%ルールを駆使して、サービスの内容を引き上げていく。

# エピローグ

組織作りにおいては、  
1分間マネージャー、1分間リーダーシップ、社員の力で最高のチーム  
を作る—1分間エンパワーメントが参考になる。