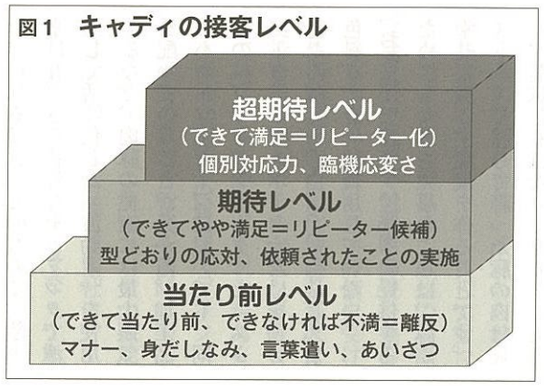
臨機応変に個別対応を目指す

解説：渡辺聡（㈱日本能率協会コンサルティング・チーフコンサルタント）

キャディの役割は、周知のとおり、〝プレーヤーをサポートすること〟だが、もともとはフランス語の「宮廷に使える人」が語源といわれている。つまり、ゴルフのルールやコースの知識はもちろん必要だが、コース上で〝おもてなし〟を担当するのがキャディの役割となる。昨今は、キャディ不在のセルフプレースタイルのゴルフ場も数多く見られるが、そういったゴルフ場との差別化を図る意味でも、キャディのレベルアップはとても重要である。

キャディに求められるのは、ルールやグリーンの傾斜などコースに関する知識、ボール拭きやクラブ運びなどのサービス、プレーの進行管理などいろいろある。ところが、人材育成という視点で見ると、接客に関するキャディ教育は、マナーや身だしなみ、言葉遣い、挨拶などで留まっているケースを多く見かける。しかし、これらはできて当たり前のことであり、競争力の要因になるものではない。むしろ、できていなければ、即、不満に繋がるだろう。本連載第1回で応対を3つのレベルに分けたが、それをキャディの接客に関して再掲すると、図1のようになる。

図1　キャディの接客レベル



求められるのは状況に応じた応対

マナー、言葉遣いといったことは一番下の「できて当たり前＝できなければ不満」のレベルである。

その上のレベルとしては、型どおりの応対といったものが考えられる。聞かれたことに答える、頼まれたことをやる。加えて、それらを感じよく対応するレベルである。しかし、これでもまだ当たり前の域を抜けられない。頼まれたことをやるだけなら機械でもやってのけるからである。実際、ピンまでの距離がどれくらいあるのかを正確・スピーディに答えるだけであれば、ナビなど機械やシステムの方が1枚上手かもしれない。

かつて、ある銀行がお客様が銀行に何を望んでいるのかを調査したところ、「銀行に行かなくて済むこと」という声が多かったという話を聞いたことがある。今日のATMやインターネットバンクの普及を予感させるものであった。機械的・システム的なサービスが選択されるケースが増えてきているのである。

このように、機械やシステムでもある種のサービス提供が可能となり、人ではかなわないレベルの品質もあるとすると、キャディに求められるのは〝人でなければできない応対〟ではないだろうか？　つまり、機械やシステムが得意な画一的な応対やマニュアル的な応対ではなく、場の状況やお客様個別の状況を判断し、臨機応変に対応することが、人がやるべき価値ある応対と考えられる。実際に、キャディが応対する場面では、どのように発揮すればよいのかを考えてみよう。

お客を感動させる応対のポイント

①長い応対の入口をつくる

フロントや売店、レストランと違い、長時間接客するのがキャディ応対の特徴である。したがって、これまで述べてきた〝第一印象〟が大事なのは言うまでもないが、特に〝話しかけやすい雰囲気〟をつくることを意識するとよい。コミュニケーションというと、話すスキルや聴くスキルが重視される。しかし、キャディのように会話ベースのコミュニケーション要素が求められる場合は、お客様に「このキャディは話しかけやすいな」と思ってもらえなければ話が弾まない。筆者が、店頭販売員などの職種の人によく言うのは、「観光地で写真撮影を頼まれる人になって下さい」ということである。皆さんも撮影を頼む場合、100％見た目で判断するだろう。話しかけやすさは、適度なスキがあるとよい。第一印象と話しかけやすさで、長時間の応対の入口で関係をつくるとその後がスムーズである。

②個別特徴に合わせたスタイル

お客様ごとの特徴を素早く把握し、コミュニケーションスタイルを変えていく。そのためには、次のような判断を早めに行わなければならない。

- 常連客 or 初めてのお客様
- 競技志向 or 娯楽志向
- フレンドリーな応対 or きちっとした応対
- 自分で考えたい or アドバイスが欲しい
- ゴルフが上手い or ビギナー

他にも、せっかちなのかのんびり屋なのかなど、性格の特徴なども把握する。これによって、ある程度お客様別に応対スタイルが決められる。以前にも述べたが、応対のスタイルは人によって好みがある。フレンドリーと馴れ馴れしい、テキパキと捌かれた、スピーディと急かされたといった評価は紙一重である。悪い方に転ばないためには、好みに合わせる必要がある。

③双方向のコミュニケーション

聞かれて答えるといった、単発で一方向のコミュニケーションでは味気ない。相手のタイプにもよるが、基本的には会話をする。会話に必要なスキルをいくつか挙げてみよう。

(1)傾聴…うなずき、復唱などを伴いながら会話し、話を弾ませる
(2)支持…お客様の判断や考えなど、「いいですね！」と支持する
(3)共感…「今の残念でしたね。もう少しでした！」など、お客様の気持ちに合わせ、それを伝える
(4)同調…お客様が見た方を見る、同じ動きを取るといった行動をとる

④状況判断して対応する

もっとも人的応対価値を発揮するために、その時々の状況に合わせた対応を目指す。たとえば、お客様に声をかけようとした時に、

- お客様同士で話をしていたら？
- キョロキョロしていたら？
- クラブ選択で悩んでいたら？
- ミスショットの後は？
- 何かをお願いする場合は？

などいろいろな状況があるが、これらに対し〝○○すればよい〟という正解があるわけではない。自分で判断をし、状況に合わせた対応をするしかないのである。この判断をやめて画一的な応対で臨むのであれば、人的応対価値は低く、感動させる接客でリピーターづくりといったレベルに達することは難しい。

状況判断して対応するためには、次の2つのものが必要となる。

①どのような状況で・どのようなお客様か気づく力
②応対のバリエーションがあり、その時に相応しい応対を引き出す力

この2つがあって初めて、「気づいて変える」という応対が可能になる。どんなところでお客様を判断しているのか？　自分の知っている以外に、どのような言い方ややり方があるのか？　これらを共有していくことが、経験に頼らないキャディのスキルアップに繋がる。

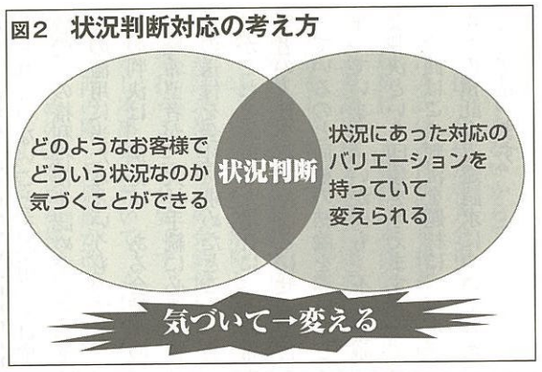



図2　状況判断対応の考え方