

感動を生み
リビーター
を作る



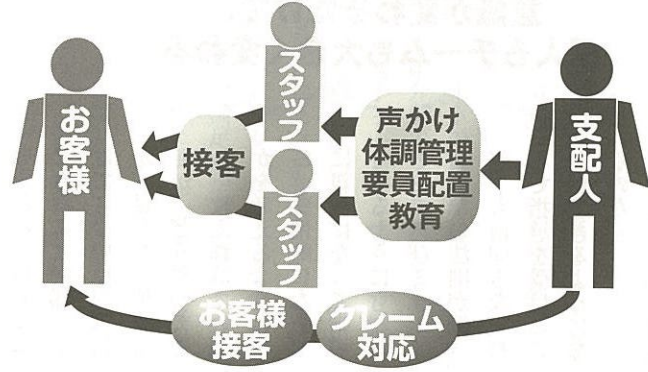
解説：渡辺聡 (株)日本能率協会コンサルティング・チーフコンサルタント

第9回

支配人の印象を残す

ど、日頃からスタッフのスキルアップを図ることも重要である。
このように、支配人は施設全体の接客態勢を整えることをマネジメント

接客における支配人の役割



トとして、常に考えていなくてはいけない。
もう一つの役割は、支配人として自ら接客することである。これはとても重要なことで、どのようなサービス業でも責任者による接客対応は、お客様にとって好評価に繋がります。たとえば、筆者が以前に鉄道会社のコンサルをしていた時、お客様は意外と駅長の顔を知っていて、駅長に挨拶されて喜んでいたので見かけたことがある。ゴルフ場ならば、朝の出迎えやハーフを上がったときのタイミング、お客様が帰る際の見送りの場面は、支配人にとって効果的なお客様との接点である。これまでの連載で述べてきた、好印象に繋がる接客のポイントを実践するとともに、スタッフを教育するという意味で、接客の見本となるように率先垂範してほしい。

責任者としてのクレーム対応

好印象に繋がる接客を実践するほか、施設の責任者として支配人が対応するものに、「クレーム対応」がある。
クレームは、ないに越したことはない。しかし、残念ながら実際には避けて通ることができないものである。対応によっては、より大きなクレームになるか、幸いにもお客様の印象をリカバリーできるかどうかの分かれ目でもある。
支配人の重要接客場面として、クレーム対応の基本的な流れは、次のようになる。
①まず、聴く
クレーム対応において、聴くことは重要である。何があったのか？

今回は、支配人の接客をとりあげる。支配人は、ゴルフ場の顔である。接客に関しては大きく2つの役割を持っている。
1つは、接客の態勢づくりである。支配人は、接客においても文字どおり、施設全体をコントロールしなければならぬ。たとえば、スタッフ1人ひとりに声をかけて体調などを確認したり、人員配置等が最適になっているのかを確認・調整するなど、目配りが必要になる。したがって、支配人には、施設全体を巡回視察してスタッフとコミュニケーションをとることが日常行動として求められる。しかし、積極的にスタッフとのコミュニケーションをとっている支配人は、あまり多くないのではないだろうか。

また、コミュニケーションを通してスタッフを褒めたり注意を促すなど

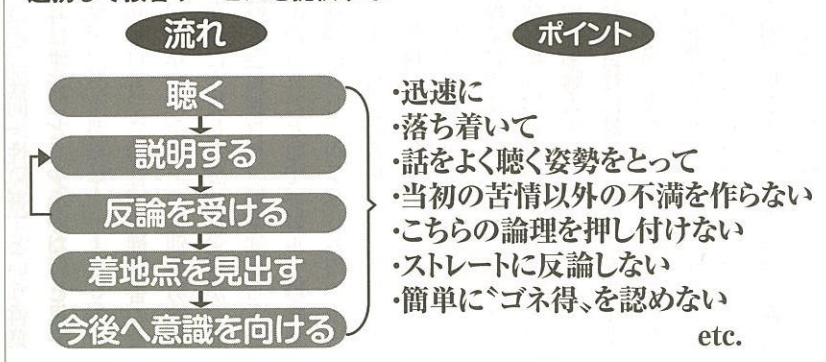
という「事実」、どう感じているのか？という「感情」、そしてどうして欲しいのか？という「要望」を冷静に聴きながら把握する。
②説明する
ひと通り聴いたら、なぜそうやってしまったのか？という「原因や背景」と、どのような対応ができるのか？という「対応策」を説明する。
③さらなる反論・主張を受け取る
クレームを言うお客様は簡単には納得せず、さらなる反論・主張をすることが多い。そこで新たな「事実」「感情」「要望」を受け取ることになる。
④②と③が何度か繰り返される
こちらの説明と、お客様の反論主張が何度か繰り返されることが一般的である。
⑤落としどころを探る
④のループを一定繰り返し返すと、双方、最大限の譲歩をしながら着地点を探ることになる。
⑥今後への意識の切り替え
一定の着地をみたら、再発防止策の提示や約束、その他の意見や要望などを聴いて終了する。
実際には、この流れのどこかが滞

クレーム対応は聴くことが重要

前述の流れのなかで1つ重要なことを挙げるとすれば、①「聴く」である。
コミュニケーションにおいて、主役はお客様である。お客様がクレームを言っている途中で、「そうはいってもお客様・・・」といった感じで口を挟むと、拗れることが多い。そうすると、最初のクレームの理由はどこへやら、途中から「お前のその態度が気に入らない」となりがちになる。それは、いま自分が話しているという主役感が損なわれるからである。最初は感情的になっているお客様でも、ひと通り話を聴いた後は、「今度から気をつけるよ」といった感じで落ち着いてもらえることが少なくない。したがって、お客様の言い分は最後まできちんと聴いて欲しい。

そこで、聴くことを含め、クレーム対応のポイントを確認したい。

連携して接客サービスを提供する



- ①お客様を待たせないで、迅速に対応をする
- ②自分は落ち着いて対応する
- ③「場所を変える・時間を空ける・対応相手を変える」などをしながらお客様を落ち着かせる
- ④相槌を打つなど「聴いている」と

いうことが伝わる反応を示しながら、お客様の言い分をよく聴いて、途中で口を挟まない
⑤当初の問題以外に不満の対象を広げないように、身だしなみや言葉遣いに気を付ける
⑥ゴルフ場側の論理を押し付けけない(押し付けたとらえられるような言い方をしない)
⑦ストレートに反論しない
⑧お客様のプライドを傷つけない
⑨適切に謝罪する
⑩安直にいいなりにならない(安易に「ゴネ得」を認めない)
残念ながら、クレーム対応には「こうすれば上手くいく」という秘策はない。しかし、以上のポイントを外して拗れさせていることも多い。まずは、これらを意識して真摯に対応することが求められる。
今回は支配人の接客について述べてきた。責任者としてクレーム対応の場面を切り切り、施設全体の接客力を高めながら、自らはスタッフの見本となる好感を持たれる接客を実践する。昔から、施設や店舗のトップが変わると業績もお客様評価も変わる、というのがサービス業や小売業の常である。