

感動を生み
リピーター
を作る



「おもててよし」
「シェアリストを目指す」

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

最終回

好感度接客を実現する人材育成

最終回となる今回は、前回に引き
続き人材育成方法を述べる。

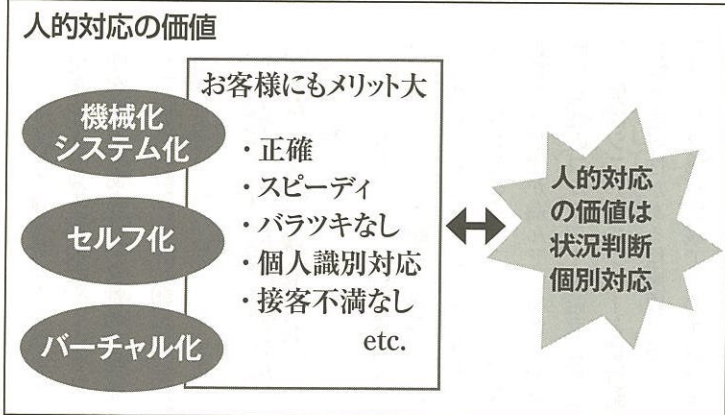
今や私たちの日常生活は、機械や
システムによるサービスに囲まれて
おり、セルフサービス化も進んでい
る。例えば、ICカード乗車券はJ
R・私鉄問わず自動改札機を利用で
きるため、切符を買う手間はかから
ないしスムーズに乗り換えられる。
振込など銀行での手続きもセルフで
ATMを利用する人が多く、インタ
ーネット上の銀行や販売店舗(サイ
ト)は増える一方である。こういっ
た機械化・システム化・セルフ化さ
れたサービスは、お客様にとってよ
くないものなのだろうか？

実は、人によるサービスは、必ず
しもよいとは限らない。逆に言えば、
機械化・システム化・セルフ化され
たサービスは、提供する側(企業)
のみならず、お客様にとってもメリ

ットがあるといえるのではないだろ
うか。ATMやICカード対応自動
改札機などの処理は、正確さやスピ
ーディさという点では人の敵うとこ
ろではない。また、インターネット
上で買い物をする、購入者の好み
などのデータが蓄積され、お勧め商
品等を案内するメールが送られてく
る。しかも、機械やシステムはサー
ビスのパラツキもない。そのため、
人を介さないサービスを積極的に選
択する人も増えている。こういった
サービスの有り様のなかで、人が人
に対してサービスを提供する価値は
どこにあるのだろうか？

機械やシステムによる画一的なサ
ービスは便利だが、そのサービスに
感動する人は少ない。したがって、
感動を生む接客を行うためには、人
でなければできないサービスを提供
する必要がある。それは、これまで

にも述べた状況判断した個別対
応であり、機械やシステムが苦手
とする部分である。



ケーススタディで 疑似体験をする

お客様のタイプや状況に合わせた
個別対応、天気や混雑具合などゴル
フ場の状況によって臨機応変な対応
をしていく…。こういった状況判
断対応は、経験を積んだベテランで
ないと難しいと言われがちだが、経
験を積むのを待っている余裕はない。
一方で、場数を踏むことも重要なこ
とは間違いない。状況判断・個別対
応ができる人材を育成するためには、
この相反する問題を解決しなければ
ならない。そのため、有効な育成方
法の1つに「ケーススタディ」があ
る。ケーススタディとは、「こんな
時に自分ならどうするか」を考え、
他のスタッフと意見交換することで、
判断の着眼点や言い方や対応の仕方

のバリエーションを増やしていくと
いう考え方である。様々なケースご
とに「疑似体験」を数多く行うこと
で、疑似場数を踏み、疑似ベテラ
ンに育てるということを目指す。
ケーススタディを行うために必要
な準備は、まず「ケース」を用意す

ることである。ケース・バイ・ケー
ス」と言いたくなるようなものが向
いている。過去にあった苦情であつ
たり、様々な言い方や対応の仕方が
考えられるのがよいだろう。例え
ば、「お客様に呼ばれて向かってい
る途中に、別のお客様からも急ぎの
用件を頼まれた」といっ
た内容である。ベテラン
従業員を中心に、過去の
対応でちょっと困ったこ
となどを出しあえば、す
ぐにケースは集められる
はずである。

全員に、自分ならどうするのかを
具体的に話してもらおう。場合によつ
ては、そこで寸劇風にミニロールプ
レーイングを行う。
③ 続きの状況を投げかけて、さらに
考えてもらう

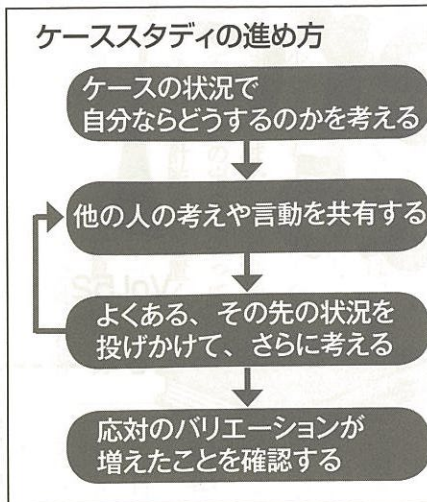
よほどの外れなものでもない限り、
すべて正解である。何か1つの正解
らしきものを身につけるのではなく、
いろいろな言い方や対応の仕方、そ
してその判断基準を共有し、対応の
引き出しを増やすことが目的なので
すべてを対応のバリエーションとし
て考えてもらえばよい。

短時間でも考えることが重要!
その時間が「疑似体験」となる。

考えただけでなく、
具体的な言動を引出す!

さらに疑似体験を広げて、
疑似体験を踏む。

対応の引出しを増やして
疑似体験のベテランになる。



ケースを準備したら、
朝礼などでケーススタディ
を行う。他の人の考え
方や対応方法を共有する
ことがポイントの1つな
ので、できれば複数人数
がいる場で行うのが望ま
しい。進め方は次の通り。
① ケースを投げかけ、考
えてもらう
 こういう時どうするの
か? なるべく具体的に
言動を考えてもらう。
② 他の人の考え方や対応
を共有する

実際の対応は、一往復で終わるこ
とは少ない。ありがちな続きの状況
を投げかけて、さらにどうするかを
考えてもらう。前述の「お客様に呼
ばれて向かっている途中に、別のお
客様からも急ぎの用件を頼まれた」
というケースで、「他のスタッフに
応援を頼みます」というスタッフが
いた場合に、「では、全員手が塞が
っていたらどうする?」と投げかけ
ただけますか、と待ってもらおうと
言えば、「急いでいるんだけど何と
かならないかな、と言われたらどう
する?」といった具合である。追
いつめることが目的ではないので、レ
アケースを投げかけても意味はない。
ありがちな続きの状況を投げかける。
④ 他の人の考え方や対応を共有する
③ で出てきた考え方や判断につ
いて②を行い、必要に応じてさらに③
を行う。
⑤ まとめ

サービス業の現場はシフトや担当
が決まっており、ギリギリの人数で
オペレーションしているの、ま
まった教育時間を確保するのは難
しい。とはいえ、OJTだけでは育成
スピードが高まらない。早期戦力化
のためには、計画的な人材育成が重
要となる。どの知識から覚えてもら
うのか? いつ・誰に・どういつた
OJTを行うのか? ケーススタディ
はいっつを行うのか? スキルが身に
付いたかどうかを誰がどのように確
認するのか? そもそも、いつまで
に何ができるようにならないけれ
ばならないのか? トレーナーはど
のように育成するのか? こういっ
たことに答えられれば大丈夫である。
1年間にわたって好感接客のポ
イントを述べてきた。皆さんのゴルフ
場のファン作りやリピート促進に貢
献できていれば、嬉しい限りである。