

マニュアルの“先”にある “おもてなし”の実践が求められる

定型化が難しい“おもてなし”を実践することは容易ではないが、だからこそ企業の大きな強みとなる。“おもてなし”の強化は、企業全体の傾聴力・洞察力を向上させる取り組みでもある。その実現のためには、“おもてなし”マインドの高い人材の採用・育成とともに、その実行をサポートする仕組みの構築が求められよう。

“おもてなし”ブームの中で問われる 企業のマーケティングにおける “おもてなし”のあり方

オリンピック招致活動の最終プレゼンで滝川クリステルさんが紹介した「お・も・て・な・し」が話題となったことで、改めて注目を集めている日本の“おもてなし”。2013年の「ユーキャン新語流行語大賞」では年間大賞にも選ばれており、“おもてなし”ブームは当分続きそうだ。

しかし、“おもてなし”の意味を正確に理解している人は意外と少ないように思われる。言語的には動詞である「もてなす」の連用形名詞「もてなし」に丁寧語の接頭辞「お」が付いたものということだが、そもそも「もてなす」という動詞自体、正確な意味を説明することは難しい。

今回の特集でインタビューにご協力いただいた京都大学 経営管理専門職大学院 教授の日置弘一郎氏は、「もてなす」=「以て為す」であり、「何」を以て「何」を為すか」がブランクになっている点が特徴的であるとしている。例えば、欧米から来たホテル的なサービスでは、“こういうサービス資源があるからこういう風に遇する”という枠組みがきちんとでき上がっているのに対して、非定型である点が日本的であるというのだ。

確かに“おもてなし”は、「おもてなしの心」など、精神的な部分に結び付けられることが多く、その真骨頂は「“おもてなし”しよう」という心構えや姿勢にあるのかもしれない。

しかし、企業が広義のマーケティング活動の一環として、組織としてお客さまに“おもてなし”を提供しようとする場合においては、心構えや姿勢だけでなく、準備から実践に至るまでのプロセスを明確化することが必要だろう。そして、短期的な投資対効果までは求めないとしても、取り組みがマーケティングの最終的な目的である中長期的な“顧客づくり”にどの程度貢献するのかを検証することも要求されよう。

今回の特集では、“おもてなし”の向上に取り組む企業のケーススタディを中心に、ニッポン企業のマーケティングにおける“おもてなし”の現状とあるべき方向性を探った。

小売業・サービス業において さまざまなかたちで展開される “おもてなし”強化の取り組み

東京都豊島区巣鴨に本拠を置く巣鴨信用金庫では、1992年5月から地元の縁日に合わせて本店ホールを無料開放する「おもてなし処」を運営。当初は1日150人程度の利用であったが、その後、クチコミなどで徐々に利用者が拡大し、昨今では1日の利用者は3,000人近くにも及んでおり、取り組みスタートから21年目に当たる2013年5月には、累計の利用者が100万人を突破した。同金庫ではそれ以外にも通常の金融機関より5分早い8時55分に店舗を開店する「Five minutes for you」や、テラー担当者各自に設定した経費予算枠である「ホスピタリティ口」で慶事のあったお客さまにサプライズプレゼントを行うなど、ホス

ピタリティに基づくさまざまな取り組みを行っており、今後もソフト／ハードの両面でその強化を図っていく方針だ。

通信販売業の（株）ディノス・セシールでは、自社コールセンター「ディノスハートコールセンター」運営の基本となるクレドに“おもてなしの心”を明示。毎朝、社員・コミュニケーターによるクレドの唱和から業務をスタートするなどの取り組みでその浸透を図るとともに、問い合わせ対応について商品カテゴリーごとに4つの専門チームを設置したり、優良顧客にはより高度な対応スキル／マインドを持ったコミュニケーターが対応する体制を整えたりするなど、クレドの精神を具体的な行動に反映させるためのさまざまな取り組みを展開。今後もその強化を図っていく意向だ。

シニア向け旅行サービスを展開する（株）ニッポウトラベルでは、商品企画から電話対応、旅行説明会、添乗サービスなど、業務全般で、「お客さま一人ひとりに合わせた“ゆとり”のある旅行を実現する」姿勢を堅持することで、高いお客さま満足度を実現。特に添乗サービスについては基本的に正社員による対応を行っており、その真摯な対応が評価され、旅行参加者の7割近くをリピーターが占めるという成果につながっている。

百貨店大手の（株）三越伊勢丹では、旗艦店である伊勢丹新宿本店の化粧品売り場に、「ボーテ・コンシェルジュ」と呼ばれる、独自の社内資格制度の認定を受けた専任の担当者を配置。“世界一”と称され、豊富な品ぞろえを誇る売り場の中で、どのブランドや製品を選んでよいか迷ってしまうお客さまに対し、専門性の高いカウンセリング・サービスを提供して、お客さまの化粧品選択・購買における満足度の向上に寄与している。

“おもてなし”の第一段階は “お客さまが何を欲しているか”を 見極めるための傾聴・洞察

企業がお客さまに提供する“おもてなし”が、“顧客サービス”の一環であることに異論を挟む余地はないだろう。それでは、“おもてなし”が一般的な顧客サービスと一線を画するポイントはどこにあるのか。

前出の日置氏が、日本旅館の名女将の対応について「サービスの定番のプログラムはあるのですが、個々のお客の欲することに応じて、それを修正しつつ提供していく」と指摘する通り、“おもてなし”の第一段階としては“お客さまが何を欲しているのか”を見極めるための傾聴・洞察が必須であろう。その最大の手段はリアルタイムでのインタラクティブなコミュニケーションであり、お客さまの中で顕在化している要望だけでなく潜在的な欲求までを感じ取るためには、傾聴力、洞察力を磨くのが不可欠であることは言うまでもない。

そして次の段階としてお客さまの要望や欲求に応じたサービスを提供するわけだが、組織として“おもてなし”を提供する以上、それはある程度体系化されている必要がある。また、属人的な事情でサービスの提供レベルに大きな差が生じないように、教育・研修を充実させることも欠かせないだろう。

ここで問題となるのが、“おもてなし”とマニュアルに基づいて提供される顧客サービスとの間にどのような差異があるのかということだ。

サービス・マニュアルについては“必要悪”とされることもあるが、最低限のサービスレベルを維持する上で、その整備・運用が有効であることは疑うべくもない。問題なのはマニュアルそのものではなく、マネジメント側の効率一辺倒の姿勢や、サービスを提供するスタッフの「マニュアルさえこなしていればよい」という考え方や行動なのだ。

一方で、いかに“おもてなし”マインドに富んだスタッフがいても、それぞれがバラバラにサービスを提供していたのでは、組織全体としてのサービスレベルは向上せず、不公平な対応がお客さまの不満につながることもなりかねない。

従って、企業がマーケティング活動の一環として“おもてなし”を提供するためには、まずは“おもてなし”精神に基づくサービス・マニュアルを策定し、表層だけでなく根本にある精神を含めたスタッフ教育を行うことが肝要だ。さらにその上で、経験や技量に合わせて各スタッフに一定の裁量権を付与し、各々が自らの創意工夫により“おもてなし”精神を体現できる環境を整えることによって、組織全体として、マニュアルの“先”にある“おもてなし”までを体現し得る体制を構築することができるだろう。