

サービス
を
言語化する

大野加奈

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

「なぜ、そうするのですか？」

新入社員からこんな質問を受けたとき、あなたはどのように答えていますか？

多くの企業では、業務マニュアルという形で「どのように(How)」仕事をするのか、細かく書かれています。でも不思議なことに、「なぜ(Why)」そうするのかについては、あまり触れられていません。私たちは、ついつい「そんなことは当たり前でしょう」とか「それくらい自分で考えてよ」と思ってしまうがちです。

しかし、それで十分と言えるでしょうか。

私は帝国ホテルで12年間、約2000名の若手育成に関わってきました。その経験から強く感じたのは、「How to」だけを教えても、素晴らしいサービスを提供できる人は育たないということ。当たり前ではありますが、やり方を覚えているだけでは、マニュアルに書かれていない場面に会ったときに自分で考えて行動す

ることができないからです。

これは何もホテル業界に限った話ではありません。

営業でお客様の心をつかむ提案をするとき、コンサルタントとしてクライアントの真の課題を見つけ出すとき、コールセンターで困っているお客様に寄り添った対応をするとき。どの場面でも、マニュアル通りの対応だけでは決して到達できない境地があります。相手の立場になって考え、その場その場で最適な判断をする力が求められるのです。

この問題の背景には、2つの要因があります。

1つは、今の若手ビジネスパーソンが「正解」を教えてもらうことに慣れていることです。社会に出るまでの間に、自分で考えたり答えのない問題に向き合ったりする機会があまり多くなかったのかもしれませんが。だから「自分で考えて行動してください」と言われても戸惑ってしまうのです。

もう1つは、現在、人を育成する立場にある世代が、「なぜそうするのか」を言葉で教わってきた経験を持っていないことです。個々人のセンスでそれを理解してき

た私たちは、どうやって人に教えたらいいのかがわかりません。教育方法について学んでいない限り、人は自分が育てられたように後進を育てようとするものだからです。

「背中を見て覚えろ」とか「見て盗め」という教え方が通用しない今、人を育成する立場にある者こそ、仕事の「なぜ」にしつかりと向き合い、それを次の世代にわかりやすく伝えていくスキルが必要です。ただ手順を暗記するのではなく、その背景にある考え方や想いを理解できれば、人は状況に応じた柔軟な対応ができるようになっていきます。

営業担当者であれば、なぜその提案方法が相手に響くのか。コンサルタントであれば、なぜその質問が課題の本質に迫るのか。コールセンタースタッフであれば、なぜその言葉選びがお客様の気持ちを和らげるのか。こうした「なぜ」を理解すること、初めて一人ひとりが自分なりの最適解を見つけ出せるようになるのです。

ただし、そのためには重要な土台があります。それは、一人ひとりが自分の経験を通じて、自分なりの考え方や世界の見方を持っているということ。しかし残念な

がら、今の社会では自分の考えを持つこと自体が難しくなっているように感じます。こんな状況の中で、人を育てていくにはどうしたらいいのでしょうか。

この本は、そんな悩みから生まれました。

一流ホテルのサービスを支える「なぜ」を言葉にして、それをさまざまな業界で人と関わる仕事に従事する次の世代に伝えていくためのヒントをまとめています。単なる人材育成の手引きではなく、仕事を通じて「自分で考える人」を育てるための道しるべになるものを目指しました。

大切なのは、一人ひとりが自分で考え、すくすくと成長していける環境を組織内につくること。この本が、そんな環境づくりのお手伝いになれば幸いです。

はじめに

002

第1章 一流のサービスとは

一流のサービスの本質

014

日本の威信をかけた「おもてなし」の誕生
伝統と革新

「あたりまえ」の徹底

「サービス」と「ホスピタリティ」と
「おもてなし」の違い

024

サービスとは

ホスピタリティとは

おもてなしとは

洋の東西で異なるおもてなしの在り方

なぜサービスを「言語化」する必要があるのか

035

第 2 章 サービスの言語化とは何か

サービスが「曖昧さ」を帯びがちな理由 042

「具体的な言語化」とそのメリット 051

「抽象的な言語化」とそのメリット 056

「抽象的な言語化」の5つのメリット
言語化の限界を前提とした実践的アプローチ

サービスの言語化の全体像——具体と抽象の調和 068

第 3 章 「おもてなし」の伝承

教える者と学ぶ者 074

教える者の姿勢と役割

学ぶ者の姿勢と役割

教える者と学ぶ者の関係性

人の成長と技能の熟成

熟成とは何か

促成などできない

101

一流のサービスパーソンが
していること

「観察・仮説・寄り添い・行動」の4ステップ

108

1. 観察…五感を研ぎ澄ませる
2. 仮説…お客様の立場になって考える
3. 寄り添い…お客様と同じ目線に立つ
4. 行動…迅速かつ的確に

観察力の高さが一流を決める

115

感覚を研ぎ澄ます

お客様の言葉にならないニーズを読み取る

観察の幅を広げる

第
5
章

一流のサービスパーソンを育てる
実践メソッド

観察の精度を高める方法
知覚プロセスと観察力の深化

大前提は「お客様を想う気持ち」

心が技を生む
洞察が生まれる源泉
心の在り方が表情や所作を変える
想いを形にする

新入社員・若手スタッフへの教育プロセス

1. 内定者教育 ↳ 入社への期待と不安を払拭する
2. 新入社員研修 ↳ 現場とのギャップを生まないために
3. 研修の土台 ↳ 帝国ホテルの行動基準
4. 部署ごとの研修と連携の仕組み

5. フォローアップ研修 ～継続的な成長支援～

人材育成組織の構造と効果

人材育成部の独立の意義

現在の統合後の状況と課題

「接客基本行動」の土台づくりと指導のコツ

1. 身体表現の基礎

2. 言葉遣いと話し方

自分の内的動機との接続

原体験の発見と言語化

価値観の明確化

将来ビジョンとの結合

継続的な成長を支える仕組み

定期的な振り返りの機会

多様な学習機会の提供

第 6 章 一流の現場のつくり方

1. 感謝と承認の文化を築く 180
「ありがとう」が飛び交う職場
承認と評価のバランス
心理的安全性の醸成
2. 個の力を活かし、育てる 194
一人ひとりの強みに着目したマネジメント
内発的動機づけの実践
3. チームとしての一体感を醸成する 205
従業員・チームを大切にする
「命令」や「恐怖」ではなく「信頼」によって動かす
人の和
4. リーダーシップとコミュニケーション 212
現場リーダーに求められる資質
効果的なコミュニケーション手法
「サービスの言語化」の組織浸透戦略

5. お客様の声の活用

..... 222

お客様の声から生まれる言語化の価値

「さすが帝国ホテル推進活動」

改善につながるお客様の声

お客様の声を活用した人材育成

組織文化の継承と発展

おわりに

..... 236

無形の価値の有形化と文化の伝承

社会変化への適応と持続可能性

人間性の本質への回帰と社会貢献