

# サービスコラム

---

第 8 章 Step.4 接客を作り上げる

松原 靖樹

## 目次

---

第8章 Step.4 接客を作り上げる.....	1
01.接客のポイント「サービスのしくみとしての接客」 .....	1
02.接客のポイント「2.基本サービスを提供する接客」 .....	2
03.接客のポイント「3.サービスの枠を超える接客」 .....	4
04.サービスの枠を超えてはいけないケース.....	8
05.接客のポイント「4.接客によるしくみの改善」 .....	12

## 第 8 章 Step.4 接客を上げる

### 01.接客のポイント「サービスのしくみとして

#### の接客」

高速道路では、道路を利用する前または後に料金を徴収する。

接客者はトータルサービスの流れの中で、料金を徴収するというプロセスとしての役割がある。

プロセスとして機能しているということは、接客を必要としない ETC が、プロセスの一部として料金徴収所の役割を担うことが可能になる。

切符を徴収する改札所の接客が、自動改札に替わることで同じで、接客はサービスのプロセス、しくみとしての役割以外は果たさない。

このように、サービスの一部として接客が必要なとき、人でなければならない仕事である場合に人が動員され接客者として仕事を受け持つのだが、機械がその役割に替わることもできる。

ここで大切なことは、接客であるかどうかはなく、しくみが機能するかどうかということで、しくみが滞りなく働くかどうかだけが基準になる。

CS やアフターフォローもトータルサービス上のしくみである。

それらはプロセスとして機能するときに、接客者が必要になる。

CS 対応の中でも、特に謝罪や状況説明は接客者でなければ対応することができない。

一部の単純な質問を除いて、機械などに替えることができない。

アフターフォローにはたとえば、機械の修理など、接客者がお客に直接面と向かわないものもある。

しかし、これもトータルサービスの「しくみ」であって、人が行うというみでは「接客」でもある。

お客と直接やりとりを行う電話・メール・手紙などによるサポートは、より直接的な「接客」で、同時にやはり、トータルサービスの「しくみ」でもある。

この特徴で大切なことは、接客の役割は

#### 顧客満足を与えることではない

ということである。

あくまで

#### サービスを滞りなく提供し、しくみを実行する

ことにある。

サービスを必要とする人に、サービス提供することが第一の目的であって、コミュニケーションや顧客満足は目的にはならない。

高速道路の料金所のように、仕事としてそれを求められてもいない。

## 02.接客のポイント「2.基本サービスを提供する

### 接客」

接客を行う「人」が、サービス提供を直接行うことがある。

高速道路の料金所の接客者は、サービスを直接提供していない。

高速道路ではハード（道路）の利用が基本サービスで、道路を走って初めてサービスが提供され、道路を降りるとサービスの提供が終わる。

接客はサービスの一部分（しくみ）として、関所の役目を果たすにすぎない。

レストランのウェイターは、しくみと「基本サービス提供」の両方の役割がある。

接客者が食事のオーダーを取るとき、まだ基本サービスである料理は提供されていない。

これがサービス提供前のしくみの働きになる。

食事が終わるとお客は支払いをおこない、これがサービス提供後のしくみの役割になる。

料理をお客の目の前に運ぶことが、接客の基本サービス提供になる。

ただしお客が基本サービスを利用している間中ずっと、接客者が提供し続けているわけではない。

接客はお客の基本サービス利用のきっかけを提供する。

スポーツジムの場合だと、インストラクターがレクチャーを行うサービスは全て「基本サービス」の提供になる。

各クラスがはじまってから終わるまで、インストラクターが全てのサービスを提供する。

このようなサービスでは、接客者が接客することがイコール基本サービスを提供することになる。

基本サービスは接客が存在しなければ提供されなくなってしまう。

レストランでは、お客が食事のときに接客者はサービス提供を行っていない。

基本サービスである料理を提供したところで接客の工作在一度終わる。

しかしスポーツジムの場合は、接客を継続しなければサービスが終わってしまう。

スポーツジムは基本サービス提供と接客が100%リンクしているサービスである。

基本サービスを提供する接客で大切なことは、

### 基本サービスが滞りなく提供されるかどうか

ということに尽きる。

基本サービスが提供されなくてはサービスが成り立たないので、ジムのインストラクターのように基本サービスと接客がリンクしているサービスほど、サービスにおける接客の重要度は大きくなる。

### 「しくみの役割」と「基本サービスの役割」を果たす接客の作り方

しくみとしての接客と、基本サービス提供としての接客は、仕事内容を消去法によって決める。

コンセプトに沿ってハード・基本サービス・しくみを順番に作り上げ、

### 残った役割が接客の仕事

という決め方をする。

このシンプルな方法で、接客の役割をはっきりと決めることができる。

サービスを作り上げる上で、接客の役割はこうして決まる。

だから、新しいサービスを作るとき、一番最初に接客の仕事や役割を決めてしまってはならない。

接客からサービスを作ってしまうことは実はよくある。

接客の経験豊かなベテランが独立をするときや、利用者に喜んでもらう接客にプライドを持っている人が新しい店舗を任されるときによく起こる。

けれども、サービスはあくまで提供すると決めたものを提供し、約束を守るということにつきる。

基本サービスを提供するとき、接客はしくみがなければうまく役割を果たすことができない。

たとえばコックが料理を作って、ウェイターがそれ運ぶというオペレーションがなければ、接客はうまく役割を果たすことができない。

そのしくみは、「料理」という基本サービスが何であるかメニューが決まっていなければうまく働かない。

料理という基本サービスは、「店舗」というハードが作られていなければそもそも提供することができない。

ハード、基本サービス、しくみに先立って接客の役割を決めてしまうと、サービスの約束を守めることは途端に難しくなってしまう。

接客を先に形作ってしまうことがなぜ起こるのかというと、多くの場合接客者のプライドやホスピタリティ溢れる人間性、心配りのできる思いやりのある性格など、「いいこと」と考えられていることがサービス提供に反してしまうことに原因がある。

しくみは画一的、統一的なものである。

ルールはどうしてもそうなる。

基本サービスも画一的で統一である。

「できる約束」も、どうしてもそうになってしまう。

しくみや基本サービスは、サービス提供に不可欠だから、結果として、お客に画一的な結果を提供する。

画一的な基本サービスとしくみによって提供されるサービスは、お客に画一的な結果として届けられる。

たとえば、ガソリンスタンドではガソリンが提供されると決まっている。提供される手順も決まっている。

このことに抵抗を感じる接客者は少なくない。

お客に感謝されるような、高いコミュニケーションを行うことができる接客者であればなおさらである。

なぜならお客にはそれぞれの事情や性格、気分などがあり、画一的な結果が必ず良いとは言いきれないからである。

このような事情によって、すばらしい接客者はマニュアル化を避け、嫌う傾向にある。画一的、統一的なものがサービスを劣化させる原因だと考えてしまう。

そして個別対応を尊んで、それを実行しようとする。

この行為が実は「**コンセプトの反映**」「**提供すると決めたものを提供する**」というサービスの約束を破ってしまう。

どうしてサービスの約束を破ってしまうことになるのか、ということには理由がある。

このようなときの接客者は、サービスの核になっているコンセプトを自分の主観で判断する。

接客者の主観は、接客者同士で同じにはならない。むしろ違う可能性の方が圧倒的に高い。

個々の価値観によってコンセプトが解釈されるようになると、サービスは同じ意味や約束で提供されなくなってしまう。

昔と現在、ある接客者と別の接客者、ある価値観と別の価値観、などによって提供されるサービスが異なってしまうことになる。

約束が守られなくなったサービスは、長い目で見るとお客の信用を失ってしまう。

提供すると決めたものが提供されなくなり、提供するとは決めていないものが好意などによって提供されるようになると、提供されないお客は不満を覚えて不信感を抱いてしまう。

本当にすばらしい接客者は、ハード・基本サービス・しくみ・接客の手順を重視して尊重する。

それは、自分の能力やスキルによってサービスを支えているのではなく、

**自分がコンセプトとハード、基本サービス、しくみによって支えられている**

ことを理解しているからである。

そのような接客に支えられたサービスは、強いサービスとして特にお客の喜びに注目しなくても、お客は信用してくれ、満足してくれる。

### 03.接客のポイント「3.サービスの枠を超える接客」

サービスでは、コンセプトを反映する「場」としてハードが作られる。

そして実際に提供するものとして基本サービスが作られる。

サービスの原型がこうしてでき上がる。

そのハードと基本サービスを滞りなく動かすためのしくみもまた、ルールやマニュアルとして決められる。

この過程と様子は、演劇やオーケストラに似ている。

演劇にはコンセプトとなるストーリーがある。

舞台となるハードがあり、基本サービスとなる主人公がいて、しくみとなる脇役や裏方がいる。

サービスのマニュアルは演劇の台本であり、彼らは何をどう行うかが全て決められている。

オーケストラも演劇に似ている。

コンセプトは音楽の演奏。基本コンセプトが演奏で、個別コンセプトが曲になる。

演奏するためのホールがハードであり、指揮者が曲を自分の裁量で輝かせることのできる基本サービス、各楽器がその曲を指揮通りに形作るしくみになる。

マニュアルは曲を譜面にした楽譜に当たる。

では、接客はどのような役割になるのだろうか。

演劇ではアドリブを行うことがある。オーケストラでも曲目を変えることが稀にある。

アドリブや曲目の変更が、起こるべくして起こることがある。

演劇であれば女優のヒールが折れてしまうことによって手順を変えるかもしれないし、涙を見せる場面で、思ったよりも化粧が落ちてしまうために泣き方を変えることがあるかもしれない。

オーケストラでは、その日の温度や湿度の状態によって曲目を変える可能性はある。

バイオリン奏者の弦が一本切れてしまうような不慮の事故によって、何か変更を迫られることがあるかもしれない。

このようなことは基本的に演劇やオーケストラで起こってはならないことだが、起こる可能性を完全に排除することもできない。

1万回に1回、あるいは10万回に1回なら起こってしまうかもしれない。

演劇の舞台、主人公、脇役が、台本通りに進めるとうまく運ばなくなる場合や、オーケストラがプログラム通りに曲を進めると音楽の提供が完全でなくなる場合、このような不足の事態に最も上手く対応する方法が演劇のアドリブであり、指揮者の曲目変更である。

演劇のアドリブや指揮者の曲目変更はそれぞれのリーダーが決めて行うけれども、サービスでは接客者個人個人の判断で既存のサービスの枠を超え、無視することで逆にサービスを正しく提供することがある。

本来は、演劇を俳優の考えや感情によって、セリフや立ち振る舞いを変えてしまうことは許されることではない。

オーケストラも同様に、指揮者の気分で曲や曲調、演奏方法を変えていいわけではない。

サービスもまた同じように、本来は現場の接客者の個人的な考えや感情、利用者の意見でサービスのあるべき姿を変えてはいけない。

基本を忠実に守ることで完璧なサービスを提供できるようになったとき、接客ははじめてサービスの枠を超えてもいい状態になる。

サービスで決まっている画一的で統一的な枠を超えることが、却ってサービス提供の約束を守るときに限って、そのような行為が許されるようになる。

接客がサービスの枠を超えるべきケースは、「不測の事態」「基本サービスを守る場合」「しくみで決まっている場合」の3つがある。

### 不測の事態

基本サービスを提供するときに、アクシデントが起こることがある。

レストランなら鉄板の料理でやけどをした、スポーツジムの場合だとプールで痙攣を起こして溺れる人が出た、などの場合である。

このようなときウェイターやインストラクターは、サービスの提供よりも不測の事態への対応を優先する。

不測の事態は場合によって対応も異なり、マニュアルでカバーできないことも起こる。

ケガはたいしたことがなくても、鉄板焼きの料理が冷めたら作り直したものを提供することがあるかもしれない。

やけどがひどい場合は病院に運ぶかもしれないし、金銭保障を行うかもしれない。

プールで人が溺れた場合には人工呼吸をするかもしれず、近くのお客に救急車を呼ぶよう指示を出すかもしれない。

こういうことは、しくみで解決できる想定範囲内のことではなく、しかもほとんどの場合基本サービスの提供に関係がない。

危急の場合に接客は、サービスの決まりを超えなくてはならない。

火事や地震などの自然災害の場合も同じである。

不測の事態が基本サービスの提供を中断するほどのことではない場合に限って、接客者は基本サービスを提供するという目的に対してだけ、サービスの決まりを超えるようにする。

演劇で多少手順を変えたり、オーケストラで曲目を変更したりするケースがこれに当たる。

### 基本サービスを守るために行う場合

レストランで通常よりも込み合っているとき、料理が遅れてしまうことがある。

このようなとき、お客はサービス提供に不備があると感じて不満を抱く。

そこで、すぐに提供できる一品を無料で提供して、空腹を満たすつなぎにしてもらい、お客のマイナスの感情を回避してサービスを守ることがある。

スポーツジムの場合、質問攻めをする一人のお客によって基本サービスであるエクササイズを提供できなくなる恐れが生じたとする。

または、エクササイズの進行についていくことのできない1人のお客のために、全体進行が遅れそうなのがある。

このようなときインストラクターは、レッスンが終わってから個別に質問を聞いたり、相談に乗ったりすることがある。

こういった対応は人と人との関係で考えれば思いやりや気配りになるかもしれないけれども、サービス全体として見たときには「基本サービスの提供を守る行為」となる。



供すると決めたものを必ず提供するのがサービスの約束である。

レストランでは待ち時間の長さによるイライラで、基本サービスの提供に支障が出る可能性を接客の機転によってカバーしている。

スポーツジムでは全体に提供する基本サービスをまず守り、次に個別対応によって疑問や問題を解消することで、それぞれのお客に対する基本サービスの提供を守ろうとしている。

このようなことが起こったとき、接客はサービスの枠を超える。

マニュアルを無視して、マニュアルに反する行動を取ることもある。

それも基本サービスの提供を守るためであり、その約束を果たすことがサービスの責任だからである。

現場で起こる障害は、基本サービスを提供するために接客の裁量で対応するように決めておく。

#### しくみで決まっている場合

「不測の事態への対応」と「基本サービスを守る場合」は、リスク管理を目的に行われる。

何か不都合なことが起こったときに、サービスの枠を超えて接客がそれに対応し、解消する。

「しくみに定められている場合」は、積極的にポジティブな状態を生み出すことを基本に、接客がサービスの枠を超える。

ただしそれは、しくみに定められた範囲内で行うことになる。

特にハイクオリティのサービスや老舗のサービスのしくみに「**トータルサービスを通じてお客様に貢献する接客を行う**」という主旨の決まりを持っていることがある。

このような接客の行動を決めるしくみは非常に細かくルールとして決められる。

たとえば、ラグジュアリーホテルとして有名なリッツ・カールトンではエンパワメントがしくみに組み込まれている。

エンパワメントとは権限委譲のことであり、上司の判断を仰がずに自分の判断で行動できること、セクションの壁を越えて仕事を手伝うときは自分の通常業務を離れること、1日2000ドルまでの決裁権の3つがルールとしてしくみ化されている。

（「サービスを越える瞬間」高野登著より抜粋）

接客はこのしくみとしてのエンパワメントを、サービスの枠を超えるというよりは、サービス提供の一部として発揮することができる。

リッツ・カールトンにはドラマのような感動ストーリーが数多くある。

リッツ・カールトンで実践されている、おもてなしの心やホスピタリティ、先読みのサービスなどを取り入れることで、自分たちのサービスを良くしていこうという動きを見かけることがある。

ところが、ほとんどの場合上手くいかない。

その理由は、リッツ・カールトンの立場では「**本当の意味でのおもてなし**」「**ホスピタリティの理解と実践**」「**気配りと心配りのバランス**」など、心構えや実行動が充分ではないという判断になるのかもしれない。

しかし、サービス作りの視点での判断はこの考え方と異なる。

リッツ・カールトンを正しく知ろうと試みた人であれば、そのサービスの根底にあるコンセプトの完全さをすぐに理解することができる。

クレドというコンセプトを表した、4つ折りの名刺大サイズのカードを全従業員が持ち、毎日ミーティングで確認する習慣がある。

または、コンセプトはハードに徹底的に反映されている。

もうひとつの我が家の様にくつろいでもらうというコンセプトを実現するために、統一されたサービスを提供している。

基本サービスである宿泊に関しては、ベッドの心地の良さ、バスルームの広さなど申し分ない。完全防音は静寂な空間を提供してくれる。

さらにしくみが構築されている。食べ物の好き嫌いが記録され、ホテル内のどのレストランでオーダーをしても嫌いな食べ物が出てくることはない。

枕の素材を一度代えると、次に宿泊すると同じ素材の枕が用意される。

このような良質の接客を自分たちのサービスに取り入れてもうまくいかないのは、コンセプト、ハード、基本サービス、しくみを完全な状態に整えた上で接客の役割を決めるという手順に原因がある。

コンセプトからハードと基本サービスを作り、しくみでそれを運営するルールを決める。

残った部分が接客の仕事になる。

これら一連の流れを無視して、表面上の接客を取り入れても、提供される意味、環境、コンセプトの違いによって上手くいかない。

サービスのバックグラウンドが明確に決まり、作られているからこそ、リッツ・カールトンの接客は最高のパフォーマンスを発揮する。だから、コンセプト、ハード、基本サービス、しくみの全てが異なる自分たちのサービスに、リッツ・カールトンの接客のすばらしい部分を取り入れてうまくいくことはない。

しかも、そういったすばらしい効果を発揮する接客は、（リッツ・カールトンのように）しくみによってトータルサービスに組み込まれている必要がある。

接客のコミュニケーションスキルを高めることや、人の気持ちがよく分かる人を採用するだけでは、接客はうまく働かない。

まずはトータルサービスに沿った、一番すばらしい形でサービスの枠を超える接客を決め、次に何をどのように行っているのかということをしくみ化することで、より良い接客がサービスをリードしてくれるようになる。

#### 04.サービスの枠を超えてはいけないケース

しくみによって「サービスの枠を超えていい接客」が決まっていなくても、接客者がやってはいけないルールが2つある。

ひとつ目は、販売を理由に接客がサービスの枠を超えること。

ふたつ目は、自分ができることを精一杯行う接客である。

接客にはセールスの仕事が進められていることがある。

販売や売上げ、売上額による社内評価が接客者の目的になってしまうと、サービスを完全に提供する意識が追いやられてしまう。

このことがサービスをダメにしてしまう。

セールスが優れているということは、口が上手いということや押しが強いということではない。

人から信頼される人柄を持っているということで、お客は接客者を信用して商品を購入するようになる。

お客はこのとき、サービスに対する信頼ではなく、販売員である接客者を信頼することでサービスを利用するようになる。

ということは、接客者が対応を誤り信頼が崩れてしまったら、サービスは以前から何の変わらないにもかかわらず、サービスの信頼も同時に崩れてしまう。「サービスが悪い」と評価されるようになる。

その接客者が退職すればサービス利用されなくなり、転職すればお客の引き抜きが起こることもある。

接客者個人に対する信頼によってサービスが利用されたり、されなくなったりするということは、既にサービスに対する信頼がないということを証明している。

販売上は買ってもらうことが正しい。

しかし例えば、断りきれずに思わず判子を押してしまったというとき、販売はそれでも成果を出す、サービスの信頼は失われる。

サービスを提供しながら「サービスが悪い」と評価されることになる。



人は誰でも、期待していることよりも少し上のものを提供されたときに喜びを感じる。

これはサービスに限ったことではなく、友人の誕生日を祝う場合や結婚記念日をアレンジする場合などにも同じことがいえる。

セールスマンや販売会社の中には、利用者の満足度を上げるためにサービスの内容を控えめに説明し、サービスの全内容を明らかにしないことがある。

この方法で最初お客の期待値を下げておき、実際には最初から提供すると決めている（説明のない）サービスをそのまま提供することがある。

お客は、最初の説明よりも実際のサービスが良いことに満足し、喜んで利用するようになる。

そして期待値以上のサービスを提供してくれたことに「サービスがいい」と高い評価を下す。

これは

#### サービスの信頼と約束を裏切る行為

である。

サービスは提供すると決めたものを正確に提供する約束である。

しかしこの場合お客は、提供すると約束された以上のことを提供される。

気分は良いかもしれないが、約束は守られないということになる。

そしてそのようなサービスを支持する利用者は、今後必ず、約束以上のものを期待し望むようになる。

提供すると決めた以上のサービスを望み、それを提供し続けなくてはならないようになると、もう正しくサービスを提供することはできなくなる。

途中でサービスを本来あるべき姿で提供するように変えてしまうと、今度は「最近サービスが悪くなった」と評価されるようになる。

おまけに本来あるべき姿で提供するとクレームが増えはじめる。

正しく提供すればするほど（約束したことと結果が違うので）問題は大きくなり、構造的にいずれサービスがダメになってしまう。

接客はこのスパイラルをよく知って、販売を理由にサービスの枠を超えないようにしなくてはならない。

自分ができることを一生懸命行いたいという理由で、接客者がサービスの枠を超えることもある。時に美談が生まれることもある。

京都嵐山のある旅館の女中は、チェックアウトした顧客が部屋に財布を置いたまま発ったことに気がつき、京都駅を発する新幹線の中まで急いで届けた、という逸話がある。

この逸話が正しいサービスの提供であるかどうかは、旅館のしくみがどのように定められているのかによって変わる。

旅館にまだ宿泊している他の利用者に、滞りなくトータルサービスを提供できる状態がしくみによって整えられていて、女中が旅館を出ることが認められているのであれば、彼女は正しいサービスを提供したというに違いない。

しかし、しくみによって決められていない場合は、他の宿泊客に対して基本サービスが提供されない可能性も出てくる。

それは結局のところサービスの信頼を傷つけ、多くの利用者を裏切ってしまうことになる。

置き忘れた財布を目の前にしたとき、良心的な接客者は目の前の物事に対して自分ができる精一杯を行おうとする。

しかしその行いは、サービスを必要としている他の利用者の、犠牲の上に成り立っているのかもしれない。

ジムのインストラクターが質問攻めを行う1人の利用者に親身に答えているうちに時間が過ぎてしまい、エクササイズ（基本サービス）ができなかったというような状態と同じである。

サービスでは、基本サービスの提供に支障が出る行いを正当化することはできない。

接客者の心意気と思いやりは素晴らしいが、サービス提供者としては失格である。

ところがこのような行為が支持され、褒められ、話題にされることで「サービスが良い」と評価されることがある。

カリスマ接客者が生まれることもある。

#### このような接客者が生まれるとサービスを不利にする

サービスに対する信頼ではなく、接客者への信頼でサービスが提供されるようになってしまう。

別の問題も起こる。

この接客者の行為は「**自分ができることを精一杯伝える**」ことにある。

コンセプトに沿ったサービス提供を目的にしているのではなく、自分が信じることを何も考えずに必死に行っている。

接客者が個人個人の良心を中心に行動すると、実際のサービス提供に不統一が生まれる。

接客者全員がこのようなタイプであれば提供されるサービスに統一性がなくなり、接客者の中で1人か2人がこのタイプであるなら、お客から見てその接客者の提供するサービスは良く、他の接客者の提供するサービスは悪い、と見えてしまう。

そうになると、的確にコンセプトを守りサービスを提供している接客者はやる気を奪われ、正確に提供されているはずのサービスは、いつの間にか「**悪いサービス**」だとされてしまう。

このようなサービスを利用するお客にとってサービスは接客者によって基準が変わるものとなり、良い接客者に当たればラッキー、悪い接客者（実は正確にサービスを提供する接客者）に当たればアンラッキー、あるいは良い人に当たるまでクレームを出し続けなければならない、という状態を作り出してしまう。

本来は生まれるはずのない不満・クレームの増加は、その対応に割かれる時間や労力によって基本サービスの提供に支障をきたす。

こうして悪循環が生じ、サービスはますます確実に提供されなくなっていく。

最終的に利用者は安心してそのサービスを利用することができなくなり、サービスへの信頼が崩壊する。

良い接客、一生懸命自分ができることを行うことでサービスがダメになってしまう。

接客者がこのサービスの特徴を理解し、基本サービスを提供することを重視し、しくみを守りながらサービスを越えるようにすれば、このような問題が起こることはない。

## 05.接客のポイント「4.接客によるしくみの改善」

接客がサービスの枠を超えるときいろいろと制約が多いけれども、サービスの枠を超えた接客によってだけ、サービスをより良く提供できる場合も確かにある。

現場は、しくみでは収まりきれないことを接客に求めることがある。

そのようなとき接客者は、自分の観察と判断によって対応する。

状況とサービスを調整して、滞りなくサービスを提供しなくてはならない。

そしてその判断はうまくいくこともあれば、間違うこともある。

人は成功や失敗の経験と、そこから学んだ知恵を頭の中に蓄積する。

これに対してサービスでは、経験と知恵を共通データベースに保存する。

接客者によって得た経験を、マニュアル更新によってサービスに関わる全ての人に共有する。

数ある経験から、接客でしか得ることのできない情報を、しくみとして改善し更新する流れを作らなくてはならない。

つまり、しくみの改善は接客によってされるということになる。

しくみが改善、更新されたら、今度はそれを中心に接客を行う。

そしてまた現場で不備が出たときにはその問題と対応、結果をしくみに反映して、マニュアルを更新する。

これを繰り返して、様々なケースに的確に対応できるサービスが作られていく。

サービス作りは、この接客がしくみを更新するという作業が定着してやっと完成する。

### 何も特別なことは行わない接客

ある会社では、社長が人事採用のしくみの概要を作り、ヘッドハントした人材によってそれを固めた。

その方法は問題にならないほど綿密に採用する人材を選ぶ。

だから、最低限の気配りができないということはまずない。技術力はもちろん、人の話を聞く力もしっかりと持ち合わせている。

その彼ら、彼女たちにして、いい意味でお客に対して特別なことは何もしていない。

お客の声によく耳を傾け、お客の求めるところを理解した上で、目の前の相手にふさわしいと思われる方法を提案するに過ぎない。

これは何も、手を抜いているわけでも楽をしているのでもない。サービスをうまく活用するために考えられた方法だからそうしているのである。

接客者はお客に迎合しない。

ただ単純にお客にいいものを手渡すために全力を尽くしているだけなのである。

コンセプト、ハード、基本サービス、しくみが完全であれば、接客者が無理に努力をして行うことはほとんどない。

リラックスをして、既に良いと分かっていることを行えばそれでいい。

サービス全体がそういったようにプログラムされているので、お客はサービスを受けるだけで満足してくれるからである。

これがマーケティングされたサービスの作り方であり、このサービスを受けたお客は必ず満足してくれる。

そしてそういったお客が多くなればなるほど、今度はマーケティングするサービスになる。

お客が口コミをはじめ、ブランドが作られていく。

まだサービスのことをよく知らない（潜在的な）お客は、自分からサービスを良く知ろうとしはじめるようになる。

その動きをうまく促進するために、一度作られたサービスはどのように維持し発展していけばいいのかということを次のトピックスで見えていくことにしよう。

（第9章に続く）