

サービスコラム

第 22 章 接客の本質

松原 靖樹

目次

第 22 章 接客の本質.....	1
01. 接客とは何か？	1
02.3 つの調整-マッチング・統合・バランス.....	2
03.仕事からはじまる接客.....	4
04.ホスピタリティとは何か？	6
05.接客者に求められる特質	10
06.接客者の仕事は何か？	13
07.サービス労働者と知識労働者	15

第 22 章 接客の本質

01. 接客とは何か？

接客はお客を喜ばせることが役割であるかのように考える人は多いですが、これほど大きな誤解はありません。

「接客とは何か？」を説明する 3 つの定義のどれにも、お客を喜ばせることというのは含まれておらず、接客者は自分の仕事を始めるにあたってこのことを良く知っておく必要があります。

サービスマネージャーや人事教育者などの管理職も、接客がどのような役割を果たしているのかを見返し、最高の接客作りに役立ててもらえればと思います。

接客は 3 の条件で説明することができる。

第 1 に接客とは、事業において活動するものであること

第 2 に、マッチング、統合、バランスであるということ

第 3 に、とりわけ人間的役割を担うこと

事業において活動するものであること

接客は接客自体が活動の目的にはならず、接客だけで存在することはできない。

接客は企業や行政による、事業の枠組みによってのみ活動を許される。

しかし、事業に必ず必要とされるわけではない。

接客を必要としない事業、その必要性が限りなく低い事業もある。

接客は「接客を必要とする事業」でのみ必要とされる。

マッチング、統合、バランスであるということ

事業で活動を許される接客の「役割」は、マッチング、統合、バランスの、3 つの調整である。

事業のマーケティングの役割とサービスの役割で、人でなくては果たすことのできない部分を接客が果たす。

外部に対しては顧客と事業、金銭と商品、ニーズと提供物、コンセプトの反映と利用者理解などをマッチングし、統合し、バランスさせる。

内部に対してはマーケティングとサービスをバランス、統合させ、販売と提供を行う。

組織のしくみと接客者の裁量をバランスさせ統合することもある。

あるいは、現場とマネジメントを統合しバランスする。

いずれの場合も、片方ともう片方の両者を調整する。

これが接客の成果になる。

したがって「接客は売ることである」や、「接客はホスピタリティである」は接客を定義しないし説明もしない。

単なる役割の一部でしかない。

とりわけ人間的役割を担うこと

事業のマーケティングの役割と、サービスの役割をマッチングさせ、統合し、バランスを取るために行う「活動基盤」は人間関係をベースにする。

接客における人間関係は手段である。

事業における手段であり、接客者個人においても手段である。

手段には、コミュニケーション、ホスピタリティ、気配り、心配り、教育、育成、カウンセリング、コーチング、インストラクション、アドバイスなどがある。

このような手段は

目的にはならない

ただし、手段を駆使する目的は信頼を構築することにある。

販売やサービス提供を行うときに生じる事業と顧客のギャップ、問題、不安を人間的役割によって埋め、機会を促進する。

接客は全体的に

全ての矛盾を両立させるか、解消する

役割がある。

事業の枠組みの中で発生する矛盾を、マッチング、統合、バランスによって両立に変え、あるいは解消し、事業の成果を得るために接客だけが使うことができる人間的役割を使う。

全ては販売とサービス提供という目的のために行われる。

02.3 つの調整-マッチング・統合・バランス

接客の役割は片方ともう片方を調整することにある。

調整には、マッチング・統合・バランスの3つがある。

救急車によって交通事故に遭った急患が病院に運ばれる。

その急患の容体と、たとえば外科の先生による緊急手術、あるいは応急処置など、適切な対応を状態と結びつけ、当てはめることが

マッチング

となる。

相手のニーズと提供者のサービスを

結びつける

ことがマッチングである。

患者は緊急手術を行う。

外科医は止血、消毒をし、骨折を治療し、切り開いた皮膚を縫合する。

医療技術と傷の処置を

統合

させる。

両者は結果として

分離しない

統合される。

患者はその後入院し、治療回復に専念する。

看護婦、理学療法士は、回復の具合に合わせて食事を替え、リハビリのメニューを変える。

傷の具合、回復の状態、本人の意思などを検討して、入院を継続するべきか、退院させるべきかを

バランス

する。

ベターな選択

を行うことを旨とする。

これらの

調整

は、全てサービスの提供でありながら、必ず接客者の判断によって接客者が媒介して提供する。

このマッチング、統合、バランスを行う調整者が接客者であり、同時に存在する2つの物事を調整することこそが、接客の役割になる。

理解と事業理念

マッチング、統合、バランスが接客の役割であるということとは、接客者はその前提に対象となる両方の正しい

理解

を必要とする。

理解は、正しく運用されるためのマネジメントによる

事業理念

を核にする。

事業理念がマッチング、統合、バランスに応用され、実践される。

成果

も理解と事業理念の前提に基づく。

理解と事業理念ではなく、自分の経験を接客に当てはめた考え方や実践はうまくいかない。

同じように、片方（サービス側かお客側）に肩入れをする考え方もうまくいかない。

どちらも接客活動を行う上で必要な、理解と事業理念がないために、その場はうまく収まっても長い目で見るとサービスをダメにしてしまう。

曲がった定規でまっすぐな線を引くとき、定規に沿って正しく線を引けば引くほど、まっすぐな線にはならないような状態が生まれる。

問題が間違った答えではなく、間違った前提に対する正しい答えにある。

これが、接客が事業やサービスを破綻させる原因になる。

ところが接客者の多くが、接客が何であるかを十分に理解していない。

事業理念がない事業主も多い。

このような状態の中では、勘と経験によって顧客のニーズに応える、天性の接客者だけしか活躍することができない。

実際、接客業と呼ばれる多くの事業は、「**お客の不満**」と「**マネジメントの接客に対する不満**」が接客活動の基盤になってしまっている。

不満を解消することが、接客の役割であり仕事になってしまっている。

何かを生み出すことではなく、問題を解消することが仕事となっている。

あるいは、問題を生じさせないように無難に行うことが目的になっている。

このような接客はうまく働かない。

少なくとも事業を発展させる働きをしない。

接客の仕事はマッチング、統合、バランスではない。

サービス提供と販売である。

事業によって、サービスによって比重は変わるが、基本的な仕事は提供と販売である。

接客者は行動しながら、成果を上げながら、提供と販売、事業と顧客をバランスする。あるいは統合し、マッチングする。

ということは接客の仕事の前提に、マッチング、統合、バランスは事業によってプログラムされている必要があるということになる。

ルール化されていなければ、接客者は正しく仕事を行うことができなくなる。

何に対してマッチングし、統合し、バランスするのか、その比重はどのようなものであるのかをあらかじめ決めておく必要がある。

03.仕事からはじまる接客

接客には前提として調整（マッチング、統合、バランス）する

両方の物事の理解

と

事業理念

を必要とする。

とりわけ接客の役割を決めるマネジメントやマネージャーにとっては必須である。

現場の接客者にとっても理解と事業理念は必要とされる。
でなければ接客行動の中で何を方針にし、どう接客を行い、何のために仕事をするのかを見失ってしまう。

しかし実際には、

接客は仕事からスタート

する。

仕事をこなすこと、覚えることから始まる。

そして仕事を一通りこなすことができるようになると、スキルアップか人間関係を円滑にすることで接客者として熟練するようになる。

これは、誤りではないばかりか正しい考え方ではあるけれども、「**接客の仕事**」を考えた場合に十分な方法ではない。

まず、接客が理解、事業理念よりも現場の仕事からはじまるということは、第1に現場主義という偏りを生み出す。

全体のバランスとマネジメントが軽視される。

時に現場とマネジメントの対立さえ引き起こす。

第2に、学習と実践という偏りを生み出す。

成果が軽視される。

学習と実践は自分の経験のために行われる。

成果は事業のために行われる。

第3に、提供するサービスの内容によってセールスに偏ったり、ホスピタリティに偏ってしまう。

第4に、第3の結果定着した事業文化が、事業理念に取って代わるようになる。

たとえばセールス優位の事業で、セールスの成績が良い人が評価されるようになると、マネジメントによる事業運営の基準が事業理念からセールスに移る。

第5に、理解と事業理念を無視したスキルアップや人間関係力のUPは、個人主義を生み出す。

提供するサービスへの信頼ではなく、個人に対する信頼で成り立つようになる。

つまりサービスへの信頼は失われる。

実際にほとんど全ての事業で仕事優位の接客が行われ、接客の役割理解と事業理念の理解は軽視されている。

自分の役割と方向を知らずに、目の前の仕事を処理することが目的になっている。

そればかりか、仕事の処理こそが価値であり、短期の目標達成こそが成果であるというケースすらある。

このような事業では

常に

5つの問題を抱えていることになる。

このような弊害や問題はあるものの、しかし、前提として仕事のできない接客者では接客はうまくいかない。

この課題は、接客者教育によって解決することができる。

あるいは、毎日のミーティングなどで反復したり、接客の役割や事業理念を明文化することなどで解消することができる。

つまり接客は、どのような場合であっても調整（マッチング、統合、バランス）を旨とし、この場合も

仕事の実践

と

役割と事業理念の理解

を両立させることが、接客の前提になる。

04.ホスピタリティとは何か？

ホスピタリティとは何か。

それは心配り、気配りだと考えられる。

あるいは、優れたコミュニケーションと考えられることもあり、限定した分野では「先読み」を行うことだともされる。

大きなくくりで表現すると、相手のためになることを行うことなどと言われることもある。

当然、サービスの種類や規模によって、接客によるホスピタリティの定義は変わる。

しかし「ホスピタリティとは何なのか？」を定義するものは、どのような場合も

「相手に喜んでもらうために尽くす」

ことを指す。

しかもそれは提供するサービスの範囲内で尽くす。

したがって、そもそも喜んでもらうことを想定していない役所や、警備員などのサービスではホスピタリティは必要とされない。



ホスピタリティが何であるかを狭く定義するもうひとつの考え方として、ボランティアがある。

どちらも対象となる「人」に対して尽くす。自分ができることを精一杯行う。

しかし尽くす目的は違う。

ボランティアはその特性からして「困っている人を助けるために」尽くす。

ホスピタリティはこれと異なり、目の前の人に「喜んでもらうために」尽くす。

「助ける」も「喜んでもらう」もその成果が何であるかを完全に決めることはできないが、「助ける」がネガティブの解消を目的とし、「喜んでもらう」がポジティブの発生を目的としていることはわかる。

ホスピタリティは

人を対象

に、

ポジティブの発生

を前提として、

尽くす

尽くすときに必要とされる能力、技術、スキルがつまり、コミュニケーションであり、心配り、気配り、先読みである。

時に、コミュニケーションとしてのコーチングを含むこともある。

しかし、教育、育成、カウンセリング、（スキルとしての）コーチング、インストラクション、アドバイスなどは含まない。

これらはホスピタリティの実行ではなく、より完全なサービスの提供に近い。

またはトータルサービスとしてのサービス提供の手段として使われる。

サービスの目的は、提供すると決めたものを確実に提供することにある。

大切なことは成果が上がるかどうかにある。

相手はどう思うかは重要ではない。

ホスピタリティは、相手に喜んでもらうために尽くすことにある。

大切なことは人（相手）の気持ちの向上であって、物事の正しさではない。

接客はこの両者をうまく結びつけ（マッチング）、成果を統合し、不均衡が生まれそうであればバランスする役割がある。

コミュニケーションとは何か？

そもそもコミュニケーションとは何か？

そして、接客におけるコミュニケーションとは何か？

コミュニケーションは、背景に共通理解を必要とする。

同じものに対して違うものを見て、違うことを感じる相手とコミュニケーションによって意思疎通を図ることはできない。

話し合いで解決すること、説明や伝達で理解を一致させること、つまりコミュニケーションで理解しあうことは、背景にある共通理解があるかどうかにかかっている。

たとえば思想はコミュニケーションを断ってしまう。

右翼と左翼は分かり合えない。

プロテスタントとカトリックも分かり合えない。

背景にある思想がコミュニケーションを成立させない。

または背景の目的が違う場合もコミュニケーションは成立しない。

ある顧客がクレームを出している時に、その顧客が自分の話を聞いてほしい、悪感情を解消したいというところに目的があるのに、接客者が必死で問題の解決を説明するとき、コミュニケーションは成立しない。

それどころか対立を深める。

あるいは共通言語の違いはコミュニケーションを成立させない。

単純にフランス語を話すことができない日本人は、日本語を話すことができないフランス人とコミュニケーションを交わすことはできない。

ゼスチャーや身振りのできることはコミュニケーションではなく意思疎通である。

さらに、価値観の違いもコミュニケーションを成立させない。

ある従業員は仕事に、プロセスの楽しさと全体的な喜びを求めているのに対し、経営管理者が仕事の成果を求めるとき、コミュニケーションは成立しない。

かえって職場の対立を生みだす。

コミュニケーションにはこのような特徴があるからこそ、**「相手の話を聞くことが 80%」「質問をして相手の思うところを引き出す」**などよく言われる。

あるいは、うなずきや相槌をし、相手の言葉を反復すること、体の動きを合わせること（ミラーリングなど）が重要だと言われる。

コミュニケーションの達人となると、相手が全て言い切った後に、相手の言いたいことをまとめ、相手が言い切れなかっただろうことまで補足する。

これらのスキルはコミュニケーションが**「相手を中心」**として成立することを示している。

相手の言葉を使い、相手の態度を使い、相手の話を聞いていますよということを示し、相手が言いたいことを表現することでコミュニケーションは最もうまく成立する。

そこまでしてコミュニケーションを成立させる必要があるのは、人間が社会的な生き物であり、他者との共存によって自分の位置づけを決めていることにある。

その証拠に、社会はそもそもお互い理解しにくい人と人との関係に対して、文化に沿ったルールを用意する。

たとえば**「敬語」**はその代表的な例で、初対面の人、身分が上の人に対して、本来であればどのように接していいのかわからないところを、敬語という言葉を経由することで相手とのコミュニケーションを可能にする。

敬語と同じような位置づけのものは、名刺、手紙の季節のあいさつ、お中元お歳暮、年賀状、冠婚葬祭などがある。

では、接客のコミュニケーションは何なのか。

接客は人に大きく関係する。

コミュニケーションは必須である。

しかし、接客の仕事の成果としてコミュニケーションが大切なわけではない。

接客の目的はサービスの提供にある。

顧客が喜んでくれようがくれまいが、相手を理解できようができまいが、サービスだけは確実に提供しなくてはならない。

だからまず、接客のコミュニケーションはサービス提供に役立つように使う。

サービスを提供する前に利用を止めようと試みる人や、不快な気分になってしまう人、提供を受けた後に不安感を感じる人などに、保険としてコミュニケーションを提供する。

これが、接客がコミュニケーションを使う1つ目である。

2つ目は、サービス事業のブランドを促進するためにコミュニケーションを使う。

接客者は事業のコンセプトをサービス提供によって表現し、その表現を正しい形で顧客に知ってもらうためにコミュニケーションを使う。

たとえばホテルに宿泊したとき、そのホテルに設置しているベッドがどこのメーカーのベッドであるかを客が尋ねることがある。

接客者はどこのメーカーのベッドを、なぜ提供しているか、そこに事業としてどのような考えとこだわりがあるかを伝える。

このようなブランド促進のためにコミュニケーションが使われる。

最後に、相手を知り、喜んでもらうためにコミュニケーションを使う。

これはサービス提供とはなんの関係もないところでも行われる。

コミュニケーションはそもそも相手を理解するということからはじまる。

他愛のない会話から、サービスには直接関係のない情報を得ることがある。

たとえば小料理屋の女将が、顧客との対話の中で「**ゴルフ好き**」というキーワードを得るとする。

ゴルフが好きであるかどうか自体は、料理と酒を提供することに何の関連性もない。

しかし、週明けにこの顧客が店を訪れたときに「**週末はゴルフに行かれたのですか？**」と話をすることは顧客を喜ばせる。

顧客を喜ばせることはよく、リピートを促すとか、他のサービスに浮気をしなくなるなどということが言われるが、事実上相関性はない。

それよりもむしろ、人と人が接する小料理屋という場、サービス提供の場の空気を作るという意味が大きい。

気分よく接し合うという意味がよほど大きい。

つまり、コミュニケーションの本来の意味である、意思疎通を図るという目的で行われる。

接客によるコミュニケーションは、この3つの目的で使われる。

このような範囲を超えて過剰なコミュニケーションを行ったり、仲良くなることが目的となって第3のコミュニケーションを優先させると、サービスへの信頼が失われる。

まず、接客者への過剰な信頼によってサービスが信頼されなくなる。

次に、プロセスであるコミュニケーションへの評価によって、成果であるサービスの評価が軽視されるようになってしまう。

05.接客者に求められる特質

接客者として仕事を行い、成果を出す上で最も求められることは何か。

接客を成り立たせている特性は3つある。

事業の中で活動する

調整（マッチング、統合、バランス）を行う

人に関わる

この3つの特性に共通しているのは、第3の特性である「**人に関わる**」である。

事業内でも同僚、上司、取引先、業者などに関わりを持つ。

調整では、片方ともう片方、それぞれ別の人と人（法人であつても）を理解し、どちらにも満足のいく成果を提供する。

こういった意味で、接客は必ず人に関わる。

人に関わる上で大切なことは、コミュニケーションでもスキルでもない。

気持ちでもない。

サービス提供を行うことでもない。

人に関わることで最も大切なことは

真摯さ

である。

では真摯さとは何か？

真摯さは一般的に、まじめでひたむきであるという意味される。

しかし、それだけでは単なる個人の気持ちということになってしまう。

真摯さを作り上げるものは3つある。

真実を基準とすること

誠実さを前提とすること

貢献を目的とすること

たとえば「**美しい**」という言葉は表現を前提として使われる。

それでは「**真摯**」という言葉は何を前提に使われるか。

「**真摯**」は行動を前提に使われる。行動を前提にして、行動の源泉になるものは何か？を表すもののひとつが「**真摯さ**」である。

最終的に行動の積み重ねは人間を作る。

人間性や人格を評価する言葉としても「**真摯**」は使われる。

しかし接客では、人間性や人格ではなく、行動の前提として「真摯」を考える。

したがってそれは、個人や仕事を表すような他の表現では説明されない。

つまり、実力、清廉、正直、義務、権利、潔癖、完璧主義責任、権限、プライド、プロ意識、などの言葉で説明はできない。

個人そのものを表す言葉ではなく、仕事の分野に捉われる言葉でもなく、行動の前提として「真摯さ」はある。

つまり真実を基準とし、誠実を前提とし、貢献を目的とすることである。

仕事上はもちろん、一個人の行動としても結果や成果を定義しない。

真摯さはあくまで行動の

前提

になる。

この行動の前提として、最も適切な実例は裁判官である。

政治は立法、行政、司法に分離されているが、この中で司法だけが直接的に人と関わりがある。

立法は法を作り、行政は運営する。

運営の中には警察のように人に関わる仕事もあるが、警察に真摯さは必要とされない。

行政に求められるのは成果である。

しかし司法は違う。

司法を動かす裁判官に求められる資質こそ、接客者に求められる資質「真摯さ」と同じである。

裁判官にも求められる真摯さは、次のような形で具体的に必要とされる。

真実を基準とすることというのは、

「物事の本当」は何であるか

を軸にするということである。

自分の経験、感情、人の気持ち、気分、社会的な認知、刷り込まれた価値観、恐怖による支配、愛など、定義が広いにもかかわらずもっともらしく使われる基準、などは軸にしない。

軸にするのはそういった

事実ではなく、真実

とする。

真摯さは正しさ、つまり

「物事の本当」

を基準にする。

誠実さを前提とするということは、真実の理解を受け止めるために必要な人を思いやる気持ちである。

人というのは自分も含む。

何のために真摯さが接客で必要とされるのか。

それは接客者が調整者だからであり、調整者は公平でなくてはならない。

仕事の上では成果に対して公平でなくてはならないけども、その行動の前提は、自分と他の人全てに対して公平でなくてはならない。

この基準が真実となるが、人によっては真実を見たくない人も、避けたいと考える人もいる。

真実が都合の悪い人もいる。

そういった人々に、それでも伝えるべきを伝え、行うべきを行い、避けたいことを避けずに向き合うために必要なことが誠実さである。

根性やガッツではない。

責任（感）でもない。

重い病気を告知する医者进行を思い浮かべればわかる。

末期癌を告知する医者は、癌が真実であるかどうかを基準とし、真実であるのならそれを伝えること（あるいは今はまだ伝えないこと）に誠実さの前提を求められる。

誠実でない医者の告知は暴力と同じである。

貢献を目的とするというのは、真実に誠実に向かい合、さらに自分ができることを一生懸命行うことを指す。

私があなたにできる精一杯は何か。

私の強みをどのように利用してもらえるか。

どんなに小さいことであるとしても自分が本当に役立てることは何か。

こういったことを考え実行し、結果として役に立った事実が残ってはじめて貢献したと言える。

しかし、真摯さはまず行動の前提を意味するので「**結果として役立つつもりがある**」「**結果に必ずたどりつく**」という前提で行動する。

そして、この3つのプロセスを経て、貢献による成果が蓄積された時にはじめて、「**行動の前提**」としてではなく「**人間性**」「**人格**」として「**あの人は真摯な人だ**」などと使われるようになる。

接客者として「**真摯な人である**」と評価されることは、多くのことを意味する。

ただ単に安心できるとか、信頼できるということだけではない。

安心、信頼と共に、公平であるということ、本当のことを知ろうとすること、人の気持ちを必ず考えてくれること、つらいことから逃げずに向き合うこと、自分が何ができるかを考える人であること、頼りになる人であること、顧客のためだけではなく事業のためにも尽くす人であることなどの意味を全て含む。

このような接客者が提供するサービスは厚い信頼を得る。

あるいは、このような接客者が販売する商品は売れる。

このような接客者を抱える事業は発展の可能性が高く、しかし逆に、このような接客者を見つけ、育て、報いる事業運営を行わなくてはならないということでもある。

06.接客者の仕事は何か？

接客の仕事には、サービスに関わるもの、マーケティングに関わるもの、接客そのものに関わるものの3つの分野に8つの仕事がある。

サービスに関わるもの

サービスでの接客の仕事は3つある。

サービスを提供する、またはトータルサービスの一部としてサービス提供の機能を果たす。

サービスを提供するというのは、接客者がそのままサービスを提供することを指す。

弁護士、医者、カウンセラー、プロスポーツ選手、オーケストラ、引越し、美容師などは接客者の提供するものイコールサービスになる。

これがサービス提供である。

トータルサービスの一部というのは、例えば遊園地や映画館の入場管理と案内、飲食店でのオーダーと清算、鉄道の改札員や窓口、航空のキャビンアテンダントなどのことを指す。

サービスはそれぞれ娯楽施設、料理、電車、飛行機によって提供され、接客はその提供をスムーズにしたり、誘導するために存在する。

どちらもサービスでの接客の仕事である。

しくみを作るという作業。

接客は現場で行われる。

現場の経験と実績を事業のしくみとしてルール化することが接客に求められる。

それは接客の仕事を効率的にし、効果的にし、有用にしてくれる。

問題（クレーム）を処理することでサービス提供を継続させる。

サービスは約束した提供を提供できなくなるときに、サービスの意義が失われる。

サービスは問題が起こっても提供され続けなければならない。

トラブル、クレームに対処し、時間を回復し提供の状態を守ることがサービスでの接客の仕事である。



マーケティングに関わるもの

マーケティングに関わる接客の仕事は2つある。

まず、接客はプレゼンテーションや説明などを含む販売を行う場合がある。

いわゆるセールスである。

宝石や車、保険などの（高額または実態の見えにくい）商品を扱う接客者は、サービス提供以前にお客の不安を解消することを求められる。

不安を解消したら、ニーズに合致するものを提案することを求められる。その結果が販売となる。

次にお客の声に耳を傾ける、という仕事がある。

お客は何を望み、何を拒絶し、何に対して不便を感じ、何に気がついていないことが多く、お客の好みは何で、どのようなことを欲しているのか。

アンケート調査を行うかもしれないし、接客の現場で耳を傾けるかもしれない。

あるいはお客フォローの電話でしくみ化されているかもしれない。

いずれにしても、お客の声に耳を傾け、お客の望むところが何であるかをマーケティングに生かすよう情報を集める。

接客に関わる仕事

接客者として接客を行う場合の仕事は3つある。

接客は人に関わる仕事であるので、まず、相手を不快にさせないようにする責任がある。

満足や喜びを感じてもらうようにする必要はあるが、それ自体は顧客に個人差があるので目的にはならない。

接客の仕事としての目的は不満足を呼び起こさないことにある。

なぜなら不満足にさせてしまうと、サービスの仕事もマーケティングの仕事も拒否されるからである。

不満足を呼び起こさない役割は、仕事の前提になる。

これが接客の第1の仕事である。

第2の仕事は、問題を抱えている人に対応することにある。

サービス提供では問題は必ず起こる。

起こさないように工夫することも重要だが、起こった問題を解決することが接客の役割になる。

サービス提供では問題を「**対処**」し、サービスを取り戻すことを成果とする。

しかし、接客では問題を抱えている人の解消と解決が目的になる。問題は対処されるのではなく、「**対応**」することが接客の仕事になる。

問題は物理的なものである場合と、心理的なものがある。

この両方に対して適切に対応し、解消・解決することができるとき、接客の仕事を果たしたといえることができる。

3つ目には、ブランドを構築する仕事がある。

ブランドというのは、「**サービスコンセプトの反映**」と「**お客理解**」が一致することをいう。

サービスを提供しコンセプトを伝えるだけではブランドは作られず、お客の誤った理解ではブランドは作られない。

必ずサービスコンセプトの反映と、お客理解が「一致」しなくてはならない。

よって接客の仕事はサービス提供時に、コンセプトを反映してサービスを提供し、機会があればそれを正しく伝え、理解を促すことでブランドを促進することにある。

すでに理解があるお客には、まだ伝えていないコンセプトを伝え、さらに理解を促すことが必要とされる。

コンセプトをどのようにサービスに反映するかは無限の方法があり、その反映やこだわりを正しく知ってもらうことでブランドは作られる。

接客者は相手の知りたい欲求と、こちらが伝えるべき話をバランスし、適切にブランドを促進する。

いずれの仕事も、事業の特性や商品、サービスコンセプトによって比重は変わる。

しかし、接客の仕事はこの8つに分類され、それ以上になることもなければ、それ以下になることもない。

つまり感覚的に、あるいは社内文化的に「接客とは売ることだ」とか「接客とはホスピタリティだ」などとしている接客教育者は、実際に行うべき仕事として8つの特性を再確認し、自社の仕事と事業の発展に何をどれだけ求められているかを再検討する必要がある。

07.サービス労働者と知識労働者

接客の仕事は、母体となるサービスが何であるかによって、接客者に求められるものがサービス労働に近いのか、知識労働に近いかを決める。

しかし接客者本人からすれば、接客力を高めるためには知識労働者になっている必要がある。

ひらがながスペースキーを押すことで漢字に変換されるのと同じように、接客者もサービス労働者から知識労働者に変換される必要がある。

「樹木」という字は、ひらがなであれ漢字であれ、発音も意味も同じである。

しかし漢字になることで視覚で意味を伝える。

より高度な特性を持つ。

さらに、使い手にも受け手にも、漢字を理解できる前提を必要とする。

より高度な関係を必要とする。

接客の知識労働への変換は、ひらがなを漢字に変換することと同じ意味がある。

ではサービス労働者、知識労働者とは具体的に何を指すのか。

サービス労働者というのは、サービスを構築する仕事と提供への道筋を作る仕事、提供する仕事を行う人のことを指す。

サービスを構築する仕事は、たとえば料理人、工場労働者、出版社の編集者などがある。

ほとんどの場合サービスとして提供するモノをつくる仕事に携わるので、厳密には接客者ではないが、サービス労働者ではある。

サービスを提供する道筋を作る仕事は、レストランのウェイター、航空会社のキャビンアテンダント、映画館の入場係や、カスタマーサポートセンターの電話受付係などがある。

サービスは接客者から直接提供されるのではなく、料理、飛行機、映画を通じて間接的に提供される。

電話サポートはたとえばサービスとして提供されたPCに対するサポートとして、PC購入後にトータルサービスの一環として働く。

サービスを提供する仕事は、ジムのインストラクター、カウンセラー、コンサルタント、弁護士、美容師などが技術を通じて接客を行うとき、その行為がイコールサービス提供になることをいう。

ほとんどの場合、商品は無形であり提供者個人の知識によってサービスは提供される。

しかしこの時点ではまだ知識労働者ではない。

サービス労働者の条件は、5つある。

第1に、事業の決まりごとを実行する役目であること。

第2に、事業で求められる知識を、事業が求める範囲で提供すること。

第3に、労働によって事業に貢献すること。この労働には知識も含む。

第4に、サービス労働者として熟練するには、スピードと確実性が求められること。

第5に、同様にサービス労働者としてより事業に貢献するには、求められる役割の量、深さが重視されること。つまり経験と実績が重要であること。

これら5つがサービス労働者として仕事を行う者の特性である。

知識労働者とは何か。

知識労働者は事業の一部として知識を使う仕事を行う（サービス労働者）のではなく、

知識で事業を支える

あるいは作る仕事に就く者のことを指す。

たとえば飲食店の法務を支える顧問弁護士は知識労働者である。

その知識で飲食店という事業を作り上げる一部になる。

同じことは税理士、社会保険労務士などの士業にもいえる。

あるいは、その飲食店で、メニューの変更をどの頻度で、どのような料理として提供するのかを決めるチーフコックはやはり知識労働者である。

（ただし、この場合は接客者ではない）

仕事の熟練、コミュニケーション力の発揮、ホスピタリティの発揮などを行う者はサービス労働者である。

一般的な接客者がサービス労働者であるか、知識労働者となりうるかを分けるものは、

コンセプトの反映

と

ブランド構築

ができる人材であるかないかによる。

つまり事業の根本的な存在意義であるコンセプトの反映という作業を理解し、正確に提供でき、提供方法を改善することでさらに良くし、新たな反映方法を構築し、満足のいく成果を出せる者は知識労働者だといえる。

その行為によって事業を支えている。

同じように、そのコンセプトの反映を顧客に理解してもらう能力のある者も知識労働者である。

ブランドはコンセプトの反映とお客理解の一致によって作られる。

顧客にサービスではなく、ホスピタリティでもなく、事業のコンセプトを理解させることのできる接客者は、その行為で事業を支える。

これができる者は知識労働者である。

あるいは

事業に対する顧客の信頼性を高める

ことのできる接客者は知識労働者である。

これはコミュニケーション力が高いことも、ホスピタリティの接客ができるということでもない。

サービス提供で顧客の信頼を高める機会とは、実は2つしかない。

ひとつはブランドを構築する場合で、これは既にも書いた。

もうひとつは、クレームという機会に信頼を高めることのできる場合である。

クレームは苦情であると捉えられ、通常はその通りだけでも、クレームを機会として考えたとき、実は信頼性を以前よりも高めることにしか意味がない。

他のクレーム対応は全て問題解決である。

クレームの機会に、これまで知ってもらうことができなかった信頼性を顧客に理解させることができる接客者は知識労働者である。

さらに、クレームの機会とは別の知識労働者を生み出す。

悪質なクレームを減らすべく良い接客を行うことは、まだサービス労働者の行うことである。

しかし、良質なクレームを増やす（親しい友人がためらいがちに、しかし相手のことを思ってはっきりと言うべきことを言うようなクレーム）ことのできる接客者は知識労働者である。

さらに、接客者が知識労働者となる別の切り口がある。

卓越した専門技術力を持つことである。

一般的に通常の美容師はサービス労働者である。

髪のカットを提供し、事業の枠組みの中で仕事を行う。

しかし、たとえば国際的な賞を取る技術力の持ち主は、その卓越した技術によって事業のブランドを左右するほどのインパクトを持つ。

事業の枠組みで髪をカットするのではなく、その接客者をして事業のカラーを決める。

つまり事業を支える接客者という意味で、知識労働者である。

知識労働者は一般的に卓越した技術力によって、独立することができるレベルであると思われるが、必ずしもそうではない。

少なくとも接客では、

第1に、コンセプトを反映することができる。

第2に、ブランドを構築することができる。

第3に、クレーム（とブランド構築）から事業に対する新たな顧客の信頼を生み出す。

第4に、悪質のクレームを減らし、良質のクレームを増やす。

（これら4つは独立を可能とするものではない）

第5に、卓越した技術力。

の5つがある。

これは知識労働者の条件であり、同時に特性となる。

またこれらの条件を満たす者で、教育者としての実力がある者は、社内教育を行うことができる。

これが接客での第6の知識労働者の条件になる。

このレベルの社内教育者

も、社内教育によって事業を支えている知識労働者である。

仕事とスキルを教える社内教育者はサービス労働者である。