

接客力向上を促す心理プロセスの理解と仕組みづくり

地方公共団体等に望まれる CS 向上策のために

宮本 薫 Kaoru Miyamoto

CSR・環境本部 CSR 企画部

上席コンサルタント

はじめに

企業が安定的な収益を確保するには、CS（Customer Satisfaction：顧客満足、以後 CS）を高め、お客様にリピーターになっていただくことが望まれる。そのため、多くの企業が「お客様第一主義」等の言葉を経営方針等に掲げ、価格や製品・サービス品質を差別化し、CS を向上させるための具体策を実施している。その具体策の 1 つが、現場の従業員の接客力の向上である。ここで述べる接客力とは、お客様をもてなす能力を指す。高い接客力が評価され、日本国内のみならず、海外からもお客様がやってくる老舗旅館もあり、接客力の向上は、他社との差別化に直接結びつくことが少なくない。

近年では、企業にしろ、地方公共団体や、社会福祉事業等を営む公共的団体等（以後、地方公共団体等）も、CS の向上に取り組んでいる。これには、人口減少や少子高齢化、規制緩和等の社会経済環境の変化により、地方公共団体等が提供する行政サービスにも違いが生じ、住民等が居住する地域を選ぶ場面が増えてきていることや、民間企業並みの業務品質・業務効率の向上への取り組みが、住民等に高く支持されるなどの背景がある。

一方、地方公共団体等は、法令等の制約もあり、価格やサービス品質の差別化による CS 向上策を実施しにくい面がある。そのため、住民等お客様の満足を向上するためには、職員等の接客力の向上が重要になる。先進的な地方公共団体等の中には、接客力の向上を目指し、窓口を利用した住民に対する満足度アンケートを頻繁に実施したり、ISO 9001（品質マネジメントシステム）や ISO 10002（品質マネジメント—顧客満足—組織における苦情対応のための指針）の構築に取り組んでいたりするところもある。

接客力を向上させるためには、一人ひとりの接客経験の積み重ねとともに、定期的な教育研修の実施や、職場内での接客強化月間の設定など、組織的な取り組みが必要となる。

本稿では、地方公共団体等に焦点を当て、職員一人ひとりが少しでも効果的に接客力を向上できるよう、お客様の心理プロセスをふまえた接客マナーについて、窓口対応を例にポイントを述べるとともに、接客力の向上を助ける組織的な仕組みづくりについても述べる。

1. 接客力向上に役立つ心理プロセスの理解 ～窓口対応を通じて～

1.1. 地方公共団体等における窓口対応の重要性

近年ではインターネットが普及し、ネットを通じたお客様とのコミュニケーションが増えているとはいえ、センシティブな情報を取り扱うことが多い地方公共団体等においては、本人確認等のためにも、お客様が窓口を来訪し、諸手続きを行うことが中心となる。そのため、窓口対応は重要な業務のひとつだが、職員の接客力の維持・向上に苦慮している地方公共団体等も多い。これには、専門的な知識が求められる事務的な業務を中心にキャリアを形成し、お客様対応の経験が不十分な職員がいることや、住民接点の多い職場で十分な接客経験を積んだ職員も、数年ごとの人事異動があるため、高いレベルの接客力を組織として維持しにくい等の背景がある。

地方公共団体等で、職員の接客レベルにばらつきがあると、お客様に「公平・公正なサービスを提供していない」と感じさせる恐れがある。少なくとも職員は、お客様に、親切、丁寧、温かみのある接客をしてくれたと評価される必要がある。

そのためには、お客様が何を思って来訪してきたのか、どのような心理状態なのかに思いをはせ、接客にのぞむことが望まれる。一つひとつの接客マナーには意味や理由がある。短時間の窓口対応であっても、お客様の心理は変化しやすい。以下に、窓口対応を3つのステップ（「お出迎え」「用件対応」「お見送り」）に分け、各ステップにおけるお客様の心理と、望まれる接客マナーのポイントを述べる（図1）。

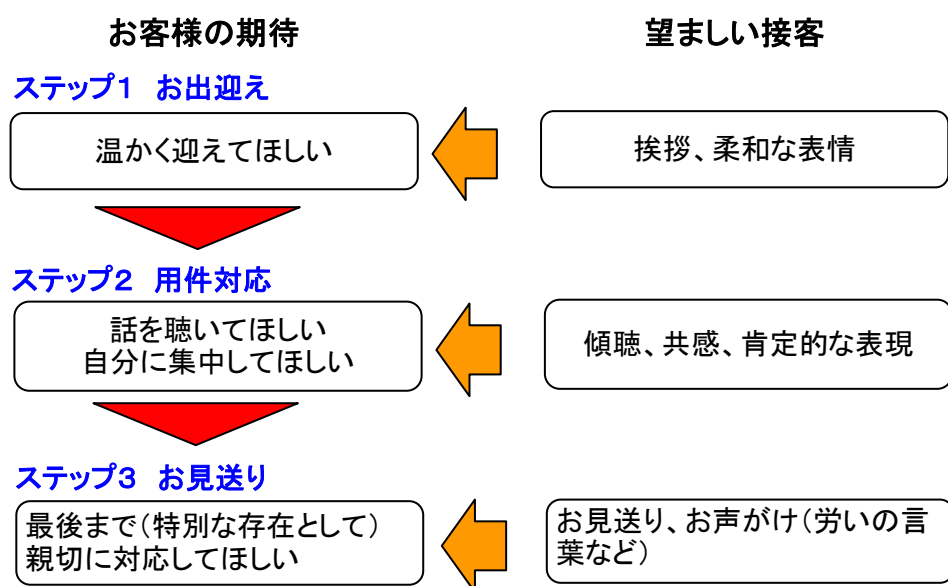


図1 窓口対応時におけるお客様の心理プロセスと職員に望まれる接客¹

1.2. 窓口対応のステップ1「お出迎え」～信頼・安心感の醸成～

お客様は、「自分の相談を聴いてくれるだろうか」「うまく説明できるだろうか」「解決策はあるだろうか」と、不安な思いを抱きながら来訪する。そのような思いを抱いて来訪するお客様は、「温かく迎えて欲しい」という思いが強い（「歓迎されたい心理」）。そんな時に、お客様が来訪したことに職員がなかなか気づかなか

¹ 当社作成

ったり、「こんにちは」「どのようなご用件ですか」等、職員の挨拶がなかったり、職員の表情に微笑みがないと、お客様の不安を大きくしてしまう。職員からの積極的な挨拶やお声がけは、「あなたの存在に気づいていますよ」というお客様の不安を和らげるサインである。

来訪したお客様にすぐに対応できればいいが、状況によっては待っていただかなければならない。その場合、お客様は待ち時間が長いほど、「本当に自分に気づいていたのか」「いつまで待たせるんだ」「忘れているのではないか」等と感じる。空白の時間があると、お客様の心は新たな不安で満たされてしまう。だからこそ、職員には折に触れ、「もう少々お待ちください」「お待たせして申し訳ございません」というお声がけが求められる。

職員の柔和な表情やお声がけは、苛立つ心を落ち着かせる効果がある。こうした対応が疎かになると、お客様は、自らの不安を解消するために、職員に対して攻撃的な態度をとる可能性もある。

一方、スムーズに窓口対応に入るための前提として、整理整頓、清潔な職場環境が維持されていることが必要である。お客様が来訪した際、真っ先に目に入る情報は、施設や職場の執務環境である。地方公共団体等の窓口には、色あせて破れてしまった古い案内が掲示されたままのところが見られる。また、今にも崩れんばかりの書類が、職員の机やキャビネット上に積み重ねられたままの様子が目に入るところもある。雑然とした様子が窓口で待機しているお客様の視界に入るとは、良い第一印象の形成に失敗し、さらに、その第一印象に引きずられ、その後の丁寧な接客に対しても、良い印象をもたない恐れがある。

業務の特性から文書が多くなってしまふこと、施設内の倉庫等に限りがあるといった事情もあるが、せめてお客様の目につきやすいところだけでも、「窓口はお客様のもの」「整理整頓も接客のひとつ」という意識で、清潔、整理整頓に留意することが望まれる。

1.3. 窓口対応のステップ2「用件対応」～傾聴・共感と感情の受け入れ～

職員に温かく迎えられた後、お客様の心理は、職員に自分の話を聞いて欲しい、自分の用件に集中して対応してほしいという欲求で満たされる（「独占したい心理」）。そのため職員には、お客様の話を傾聴し、共感することが求められる。「傾聴し共感する」とは、ただ聴くだけでなく、「はい」「そうですか」「左様でございますか」等の相槌をうち、「おっしゃる通りでございます」「それは大変でございましたね」「そのようにお感じになること、ごもっともだと思います」等の共感の言葉を述べ、「お客様の話をしっかり聴いていますよ」というサインを送ることである。このことでお客様は安心し、話がしやすくなる。

お客様の話を聴いている中で、応対する職員の担当外、組織の権限外の用件等の理由で、お客様の要望に対応できないこともある。その場合でも、いったん話を聴き、お客様の思いを受け止め続ける。相槌や共感、お客様の不安等感情を受け止めるためであり、相手の言い分や要望・主張を全面的に認める行為ではない。十分な傾聴と共感、お客様の感情を受け止め、理解を示すことで話を促し、解決につながる多くの情報を引き出すためであり、ひいては具体的な解決につなげるためのものである。

ひととおり話を聴いてから、具体的な解決のための話し合いに進むが、できないことを「できません」と、即座に、直接的な表現でお客様に伝えることは望ましくない。こうした否定的な表現は、お客様の心に「職員が私を嫌っている。だから私も職員が嫌い。」といった「嫌悪の報復性」を働かせやすく、お客様対応をこじらせる恐れがある。制度の背景や目的等からできない理由を説明し、「…までなら、できます。」等と肯定的な表現を用いることに努めることがよい²。

² 肯定的な表現に努めることは、相手に受け入れやすいように意思決定を促す方法の1つである。枠組み効果でも、「利

一方、「用件対応」の最中でも、職員からのお声がけは大切である。窓口対応の間、制度の内容や記録の確認があるためか、対応中に職員が席をはずす光景が見られる。職員には、「少々お待ちいただけますか」「お待たせいたしました」等のお声がけがほしい。お声がけなく職員が席を離れてしまうと、お客様は、放って置かれた、もう対応が終わったのか等と不安に襲われてしまう。

1.4. 窓口対応のステップ3「お見送り」～最後の言葉が心に残る～

最後に、「お見送り」のステップでのポイントである。ステップ1でお客様を温かく迎え、ステップ2でお客様の話を伺い、具体的な対応について検討・助言をする。その場で解決可能なケースもあれば、今後も継続的にフォローが必要なケースもあるだろう。

お客様からみると、たとえその場で解決したとしても、自分が立ち去るまで親切に対応してほしい。今後も継続的なフォローが必要な場合は、お客様の心の不安が継続されるため、なおさらである。お客様対応をする職員にとっては、不安を抱える大勢の一人かもしれないが、お客様は、個として認知してもらおうことを欲する（「優越感心理」）。

職員には、「以上でございますが、ご不明な点がございますか」等の内容の確認、「御足労をおかけしました」等の相手を労う言葉、「今後、ご不明なことがございましたら、私までご連絡ください」等の、お客様の安心を生むお声がけが求められる。

地方公共団体等の職員の対応を見ると、窓口対応が終わるとすぐに自席に戻る様子が散見される。これは、お客様に「冷たい」「事務的な対応をされた」等といった印象を与えやすい行為である。少なくとも、お客様が立ち去られる背中を見たい。例えば百貨店の販売員は、商品を購入したお客様を、カウンターを出て店の出入り口までお見送りする。親切・丁寧に対応するのは、最後に与えた印象が、いつまでも相手の心に残りやすいからである³。もちろん、職員の業務が立て込んでいたり、多くのお客様を窓口で待たせていたりする場合もある。職員には、「すみませんが、これで失礼します」等と一言申し添えて、次の対応に進むことが望まれる。

地方公共団体等は、法令の定めにより、お客様の要望に反する決定をしなければならないこともある。その場合でも、お客様には、「思い通りにならなかったけど、丁寧・親切だった」と思ってもらえることが求められる。各職員の接客力が向上するには、経験の積み重ねが求められるが、接客の背景にあるお客様の心理プロセスをモデル化し、ステップごとに望まれる接客マナーの意味を説いていくことで、接客に対する理解が進む。その中には、お客様の印象に残りやすいポイントがある。少なくとも、最初（「出迎え」）と最後（「お見送り」）には、細心の注意をするように促す。これらを徹底できれば、職員には、どの職場にいてもお客様に温かく対応でき、かつ応用もきく接客の基礎ができていく。

得場面」と「損失場面」では、同じことであっても「利得場面」が多く選択される現象が見られている（例：対策A「200人が救われる（利得場面）」 対策B「（600人は）3分の1の確率で救われるのに対し、3分の2の確率で誰も救われない（損失場面）」）。また、会話などの締めくくりや語尾が、相手に強い印象を残すといわれている（残存効果）。

³ 人は、さまざまな情報を受けても、最後に与えられた情報に最も影響を受けやすいこと（残存効果）や、たとえ好意的（または非好意的）な対応が継続していても、直近の非好意的（または好意的）な対応によって、相手のことを嫌う（好む）現象が見られている（ゲイン/ロス効果）。

2. 組織的・継続的な接客力の維持・向上のために

2.1. 各部の特性に応じた教育研修の実施

接客は、CSを向上させる重要なポイントの1つである。だから、接客力の向上を目指して、教育研修やマニュアル作成が行われる。しかしそれらは、往々にして「一般的なマナーにすぎない」、「マニュアルどおりでは対応できない」等、表面的な評価を下されることがある。これは、教育研修やマニュアル等に、「明るい声で」「笑顔で」「お辞儀は〇〇の角度」等、型にはまった内容が多いことが1つの原因と言える。お客様対応をする職場によっては、社会生活上さまざまな問題を抱えた住民等への対応を、個別具体的に迫られる場合もある。型どおりの内容に終始する教育研修では、結局、現場の職員の腑に落ちず、組織内に徹底されない。

例えば、生活に窮して来訪した住民等のお客様は、自分の相談を聴いてくれるだろうか、解決策はあるだろうかと不安な思いを抱いている。そのような思いを抱いて来訪するお客様に、単に「明るい声」を出し、「笑顔」で接するべきと説明されても、そのような対応がお客様に適しているのかどうか、職員等は混乱し、躊躇してしまう。

特に地方公共団体は、農林水産部、商工部、福祉部等さまざまかつ機能的に構成され、それぞれ対象とするお客様が異なる。事業者に対応する部ならば、ビジネスマナーの徹底で事足りるかもしれない。しかし、障がいをもつ方など、生活をするうえで多くの課題を有する個人やその家族に対応する部ならば、声のトーンやイントネーション、自らの目線やしぐさまで、相手の感じ方に配慮する高度なコミュニケーション技術を伴った接客力を身につける必要がある。

接客力の向上と、その取り組みの徹底を目的に教育研修を実施するならば、新入職員向けの基本的な接客マナー研修のような画一的な手法を採るのではなく、少なくとも各職場の業務内容や、対象としているお客様層の特性等を事前にヒアリングした上で、それぞれの状況やニーズに即したものにすべきである。

2.2. 組織内外からのチェックの実施

よい接客かどうかは、最初の挨拶や表情・態度、傾聴・共感、説明の仕方やお見送りの際のお声がけ等が、お客様に対して、どれだけ良い印象を残しているかにある。お客様がどう感じたかが大切であり、自己評価が難しい。そのため、第三者からの評価、中でもお客様からの生の声を直接得られる満足度調査は、非常に重要である。地方公共団体等の中には、少なくとも四半期に1度は窓口対応への満足度についてアンケートを実施し、その結果を公表したり、住民等へのアンケートとともに職員に対しても自らの接客に関するアンケートを実施して、ギャップを明らかにし、改善に努めているところもある。また、住民等お客様へ出口調査を実施し、80%以上の方から「笑顔で挨拶している」と評価されるまで接客改善に努めると宣言しているところもある。

ただ、自らの要望等が叶わなかったお客様は、職員がどんなに丁寧に対応しても不満が大きく、満足度調査の回答にバイアスがかかっている恐れがある。満足度調査を補うためにも、地方公共団体等は、数年に1回でもいいので、第三者による窓口診断を定期的実施することが望ましい。

例えば、お客様からは、「上から目線である」「事務的である」といった指摘がある。一般的に、これらの指摘を招く要因は、アイコンタクトの不足や、制度等の一方的な説明、窓口対応が終わったら挨拶もほどほどに、すぐに自席に戻るといった職員の行動を指していることが多い。このような要因をさぐるには、お客様接点の多い職場や、よく苦情が寄せられる職場等に勤める職員の通常の窓口対応について、あるべき接客

の観点から窓口診断を実施し、改善策を含めて具体的に課題を指摘してもらおう。浮かび上がった課題は全庁的に共有し、改善に取り組むことが有効である。

改善に取り組むために、地方公共団体等の中には、各職場に接客リーダーを作り、接客強化月間等の期間と目標を設けたり、トップと職員が住民等お客様の満足について直接語り合う場を設け、意識啓発に努めているところもある。また、組織横断的にワーキンググループ等を立ち上げ、職員向けの接客マニュアルを作り、職員の手で周知徹底を図っているところもある。

気をつけたい点は、接客力向上の取り組みは、精神論に走りがちなどころである。精神論に走ってしまうと、職員は、接客向上への取り組み自体に次第に疲れてしまい、継続が難しくなる。理想的には、特定の期間だけでなく、いつでも、どこでも職員同士で接客の状況等に関心を払い、指摘・助言し合いたい。

職場全体で、互いに注意・関心を払う制度の好事例として、ある民間企業では、社員同士がよい点を褒めあうという取り組みを行っている。これは、社員同士がよい点を褒めることで社員満足度を高め、接客等にも好影響をおよぼそうという制度である。この制度では、お客様から褒められることはもちろん、仲間から褒められても、仲間を褒めてもポイントがつく。ポイントが数多く集まった優秀者には、日々の業務を工夫し顧客や同僚に満足をもたらしたと認められ、社長賞等の表彰も実施される。

相手を褒める取り組みは、日頃から互いの様子や行動に気づきを促し、職場風土の改善や社員満足度を向上する特長があり、CS 向上の基盤となる。接客に対する職員と職場のモチベーションを維持するためにも、全員で評価しあう体制を作ることは、一考に値する。

おわりに

住民等のお客様は、企業の接客に慣れている。そのため、お客様の地方公共団体等の接客に求めるレベルは、暗黙のうちに高くなっている。さらに、多くの職員が高い意識で取り組んでいたとしても、ある一人の職員がお客様に与えたマイナスの印象が、自らの組織に対する印象や評判を決めていると想定したほうがよい。住民等のお客様の満足度を向上させるには、お客様が置かれている状況や感情等をふまえつつ、公共の福祉に資すべき地方公共団体等の目的や運営方針等にとった温かい接客を、組織間・組織内で平準化していくことが求められる。

そのためにはまず、例えば窓口対応など、接客時におけるお客様の心理プロセスを見える化し、職員等がそれぞれに望まれる接客マナーを理解した上で、多くの経験を積むことである。

ただし、職員一人ひとりのやる気に依存しては、どうしても個人差が生じる。組織全体でレベルアップしていくためには、職場ごとに応じた教育研修の実施、第三者による評価の活用、組織全体で職員同士も互いに評価しあう仕組みづくり等により、組織が職員の接客力向上を支えることが重要である。

接客の出発点は、「お客様から、どう見えるか」「お客様が、どう感じるか」という「お客様視点」である。お客様の感じ方等を可能な限り具体化し、望ましい接客を組織的・継続的にできるよう環境整備に取り組んでいただきたい。

参考文献

小野謙司、「顧客満足[CS]の知識」、日経文庫、2010

窪山哲雄、「サービス哲学」、インデックス・コミュニケーションズ、2003

浜治世・鈴木直人・濱保久、「感情心理学への招待—感情・情緒へのアプローチ」、サイエンス社、2002

広田すみれ・増田真也・坂上貴之、「心理学が描くリスクの世界 行動的意思決定入門」、慶応義塾大学出版会、2002

松村清、「サービスの心理学」、商業界、2003

NPO 法人 日本サービスマナー協会、「お客様の心理」、<http://www.j-manner.com/service/cat41/post-6.html>、(アクセス日：2013-08-22)

執筆者紹介

宮本 薫 Kaoru Miyamoto

CSR・環境本部 CSR 企画部

上席コンサルタント 米国公認会計士

専門はリスクマネジメント、社会心理学、産業組織論

損保ジャパン日本興亜リスクマネジメントについて

損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社は、株式会社損害保険ジャパンと日本興亜損害保険株式会社を中核会社とする NKSJ グループのリスクコンサルティング会社です。全社的リスクマネジメント (ERM)、事業継続 (BCM・BCP)、火災・爆発事故、自然災害、CSR・環境、セキュリティ、製造物責任 (PL)、労働災害、医療・介護安全および自動車事故防止などに関するコンサルティング・サービスを提供しています。

詳しくは、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメントのウェブサイト (<http://www.sjnk-rm.co.jp/>) をご覧ください。

本レポートに関するお問い合わせ先

損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社

CSR・環境本部 CSR 企画部

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル

TEL：03-3349-6828 (直通)