

#### ・ワーキングマザーの行動を観察

驚いたのは、彼女がビールを飲みながら調理することだった。なぜビールを飲みながら調理をするのか訊いてみた。すると、Eさんはにこやかな顔のまま、「自分への褒美みたいなもんかな」と答えたのである。

これで気付いたことが一つある。よくよく考えてみると、これだけ体力ぎりぎりではがんばっているワーキングマザーに対して、周りからのポジティブなフィードバック（自分が認められて、正当な扱いを受けること）が全くないということだ。たとえば、会社で努力して仕事をして成果を出せば、「よくやったな」と上司から褒めてもらえることもあるだろう。また、誰かに親切なことをすれば、「ありがとう」と言われることもあるだろう。しかし、ワーキングマザーが体力をぎりぎりまで使ってこなしている家事について、誰からも「よくやったな」「ありがとう」とは言われない。

むしろ実態は逆で、掃除や洗濯などで、行き届かない点があるときには「最近部屋が汚いぞ、きっちり掃除しているのか？」とか「この間、シャツに汚れが残っていたぞ」といったように、ネガティブなフィードバックだけはしっかりある。

#### ・主婦のロコミ

「(家事を手伝ってほしいという意味で) 私忙しいんだけど、と夫に言うと、じゃあそこに座りなさいよ、と言われてしまう。手伝ってほしいとはっきり言えばしてくれるけど、毎日言うのもどうかと思う」

「仕事の愚痴を夫にすると、じゃあ仕事辞めればいいのか、と言われるので、愚痴は友達に言う」

そういうGさんが達成感を感じるのはどういうときであろうか？ それは「友人と情報を交換するとき」だと言う。たとえば、「美味しいパン屋さんを見つけたよ」という情報を友人に教えて、その友人からその店のパンを食べて「美味しかった！」と言ってもらったときに、とても充実した気持ちになるという。ときには、自分でそのパンを買ってきて友人にプレゼントするときもあるそうだ。主婦の間ではロコミがとても重要な情報源であるが、そこにはこういった背景もあったのである。

#### ・一番優秀な接客スタッフをレジに配置

「リピーターを増やす」ためのソリューションのヒントを

得たのは最後の最後であった。すなわち、支払いのときである。その気付きを得たとき、この回転寿司のお店が流行っている理由を理解したように感じた。

その気付きとは、「帰り際のお金を払うときの接客サービスが最高になっている」ということである。

様々なスタッフの中で、一番丁寧で、ハキハキと話して、気が利いて、感じのいい人、つまり一番優秀な接客スタッフがレジに配置されていたのである。その理由は明白であるように思われた。まさに「お客さんにリピートしてもらう」ためである。

最高のスタッフが支払いのところに配置されているのは、食事をした後お金を払うときが一番大事な瞬間である、とその回転寿司店は考えているためであろう。

#### ・男湯に比べて女湯で重要なこと

「女湯」だけは社員であっても男性である

限り入っていくことはできない。そのため、いくらオーユデー社が女性向けのサービスを充実させようと思っても、現場に足を運んで実態を知ることができない。実態がわからないと、よいサービスを考えることも難しい。そこで、行動観察研究所の女性メンバーの一人である小国さんに女湯の実態を教えてもらうことにした。また、独自で開いている研究会の女性メンバーにも、いろいろと教えてもらうことにした。すると、女性にとって当たり前であっても、男性からすると信じられないような実態がそこにあることがわかった。

清潔さを大変気にする女性

女湯の脱衣場では、多くの女性が爪先立ちで歩いているそうである。なぜそんな行動を取るかというと、脱衣場、特に浴室との出入り口付近は、髪の毛や外からの砂ぼこりが落ちているケースがあるためである。脱衣場で爪先立ちをしている男性を私は見たことがないので、全く意外な事実であった。

また、体を洗うときに使う椅子を、ボディソープで洗ってから座る女性が普通にいるそうである。男性は、お湯でさっと流すことはあっても、ほとんど儀式のようなもので、石鹸をつけてまで洗っている男性は見たことがない。

サウナの中には、店舗が用意したタオルが敷かれているが、女性はその上に直接には座らない。自らが持ってきたタオルを必ず敷いて、その上に座るそうである。中には、まるでフンドシのように自らのタオルを使う人もいるという。男性は店舗が用意したタオルの上にそのまま座り、自分のタオルは膝にかけることがあるぐらいである。

なぜ女性はそのような行動をするのであろうか？ 進化心理学の知見によると、女性は男性に比べて「若さ」「健康さ」を重要視する。そのため、健康悪化につながる不潔さに敏感であり、その結果「爪先立ち」「椅子洗い」「フンドシタオル」という行動につながっていたと考えられる。女湯においては、「清潔さ」を求める行動が、このほかにも多数見られるという。

つまり、男湯に比べて女湯で重要なのは、脱衣室や浴室をより清潔に保つサービスである。たとえば、脱衣室の掃除頻度を男湯よりも多くして、髪の毛が落ちていないように配慮するとか、椅子を見えるところで丁寧に洗う、などのサービスが喜ばれると考えられる。

男湯と女湯とではまだまだ違う実態がある。その一つは、集団行動を取るか否か、である。この話を女性にすると驚かれるが、男性はたとえ友人同士でスーパー銭湯に行っても、その中では集団行動は取らないことが多い。脱衣場で服を脱いでからみんなで一緒に湯船に入っていく男性グループなど見たことはないし、だいたいは浴室に入ってから単独行動を取る。たまたま露天風呂への出口ですれ違って、「よお」と声をかけることはあっても、みんなで一緒に露天風呂に移動したり、サウナに仲良く入っていくということはない。しかし女性は浴室に入ってからでも集団行動を取るらしい。湯船にみんなでつかってガールズトークで盛り上がり、まるで「女子中学生が休み時間にみんなでトイレに行く」かのような行動を取っていることが多いとのことである。

つまり、男性が「当たり前」と思っていることは女性にとって「当たり前」ではないのである。逆もまたしかりである。人間には、「他の人たちも自分と同じことをしている」というバイアスがあるので、こういうギャップが実際にあっても気づかないことが多い。様々なサービスのソリューションを考える上で、この点は要注意である。

#### ・優秀な営業マン

このプロジェクトで数々の営業マンを見て、優秀な営業マンと普通の営業マンの違いについて様々な気付きを得たが、そのうちのいくつかをまとめると以下のようになる。

- ①優秀な営業マンは、お客さんとのファーストコンタクトを非常に大事にしている
- ②優秀な営業マンは、自分よりお客さんのほうが話す時間が長い
- ③優秀な営業マンは、お客さんをよく観察して、個別のお客さんのニーズに合う提案をする
- ④優秀な営業マンは、お客さんに何か必ず親切なことをする

#### ・笑顔

なぜサービス業において笑顔がとても重要か、それには理由が二つある。一つは、表情と感情がつながっているため、楽しくないときでも笑顔になることで楽しい気持ちが湧き上がってきて、よりよい接客ができること。そしてもう一つは、笑顔には相手を笑顔にする効果がありお客さんが釣られて笑顔になれば、そのお客さんにも楽しい気持ちが湧き上がってくるからである。

#### ・お客さんを五〇〇〇人以上記憶

そのドアマンはお客さんを五〇〇〇人以上記憶していて、即座に名前と呼ぶことができるスーパーマンのような人である。私はインカムをつけていて、到着したお客さんの名前

をそのドアマンがホテル内のメンバーに伝えるのを聞いていた。何よりも私が驚いたのは、社用車のタイヤが停止する前に、すでに名前と企業名をインカムで伝えていたことである。まだお客さんの顔も見えていないはずなのに、どうしてそのようなことができるのだろうか？

・・・

達人は自分の記憶用のノートを作っていて、その中ですべての「名前」は、「会社」でまとめられていた。そしてそのノートを何度も見直すことで「会社」と「名前」を頭の中で結び付けていた。

ドアマンの場合は会社名が非常に重要であるが、一方、レストランで働くスタッフはお客さんの会社名を知ることにはほぼ無理である。ではレストランのスタッフは「顔」と「名前」をセットにして憶えているかということ、そうではない。レストランでもドアマンと同様、ストーリーをベースにして記憶していた。「会社」の代わりに、用いられていたストーリーの要素とは、「いつも〇〇を注文するお客さま」「いつも△△の席に座るお客さま」といった情報である。

また、お客さんのことを「吸収する」ためには、自分の感情と結び付けるのも効果的である。驚きや感動などの感情が伴うと記憶しやすいし、すでに述べたように「聞いたこと」や「見たこと」よりも「体験したこと」は後で思い出しやすい。

・・・

安岡さんはこう答えた。

「顔を憶えるためというより、お客さまに喜んでいただくために声かけをしています。好きこそもの上手なれといいますが、人と接するのが大好きです」

安岡さんの記憶のノウハウは達人のなかでも飛びぬけているが、そこに至るまで努力を続けられたのには、この「お客さまへの関心」が基礎としてあった。記憶のノウハウを支える土台は「お客さまに喜んでもらいたい」というマインドである。

#### ・モチベーション

では、モチベーションは何で決まるのか？ 私たちの調査したところでは、モチベーションと最も密接に関係しているのは「**適職性**」であった。つまり、「その仕事が好きか、自分にとって合っていると感じているかどうか」である。