

2. 2. 2. 提供者スキルの理解とセンシング

飲食業や宿泊業、介護・福祉業に代表される労働集約型サービス産業では、提供するサービスの多くの部分が、従業員（提供者）のスキル（技術、技能、方法論など）に依存している。したがって、労働集約型産業の生産性向上のためには、優れた従業員が持つスキルの理解と、それを他の多くの従業員が共有し、習得するための従業員教育へと展開していくことが重要である。また、こうした従業員スキルの理解を通じた従業員教育方法の確立は、異なる文化的背景を持つ外国人労働者の教育や、サービス産業の海外展開の上でも重要な課題となっている。

しかしながら、多くの場合、従業員はそのような優れたスキルを、長年の経験を通じて暗黙的に身につけているため、自分自身でも客観的に理解できていなかったり、業務マニュアルなどでは伝えにくかったりする部分が多く存在すると考えられる。逆に、従業員が自分の経験を通して良いと信じてきた方法が、顧客にとってはあまり価値を生んでいない場合も考えられる。すなわち、従業員のスキルは従業員の立場からだけでなく、顧客の立場からも評価されることが重要である。

接客スキルは、多くのサービスに共通する重要な業務スキルの一つであるが、これまであまり科学的な解明がなされてこなかった。その理由の一つは、暗黙的なスキル理解のためには、例えば認知心理学で行われてきた実験室実験ではなく、実際のサービス現場に介入した詳細な調査が不可欠であることが挙げられる。さらに、計測技術や人間行動の理解技術など、調査にはかなりの準備と知識を必要とする。

そこで、本調査では、接客を中心とした従業員スキルの構造を明らかにするために、外食産業を対象とし、実際の飲食店における調査実験と、CCE などの手法を利用した従業員、顧客への個別インタビュー、グループインタビューを行うことによって、接客スキルのメカニズムに関する仮説構築研究を行った。さらに、同時に装着型センサおよび設置型センサを用いた行動・環境計測調査を行い、接客行動だけでなく、従業員行動の総合的な理解を目的とした。

(1) 接客スキル調査

接客スキルのメカニズムに関する仮説形成を行うために、11月9～11日の3日間、がんこフードサービス株式会社が所有する大阪の2店舗（がんこ難波本店（2日間）、阪急梅田東通り店（1日間））において、接客スキル、サービスマネジメントスキルの異なる従業員9名を対象として、接客時の従業員の行動計測を行った。調査に参加した顧客は、事前にリクルーティングされた異なる数種のタイプの計18組の顧客モニター（49名）が参加した。また、店舗での調査実験後、11月24～29日に従業員9名に対する個別インタビューを、12月11～14日に、顧客モニターに対するインタビューを、1月20～21日に従業員に対するグループインタビューを行った。図2.2.2-1に研究スケジュールの概要を示す。

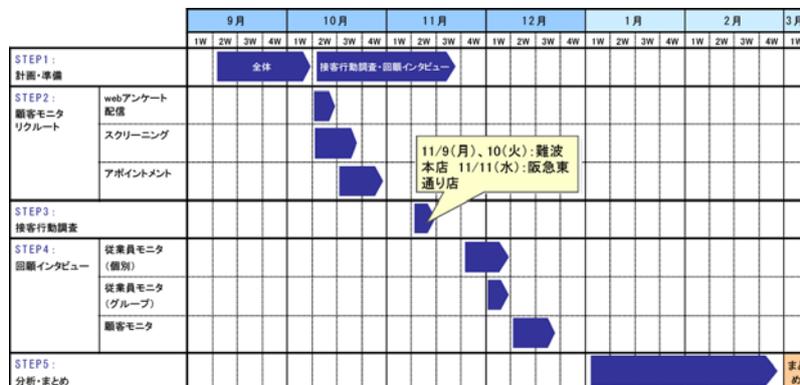


図 2. 2. 2-1 接客スキル調査の研究スケジュール

以下、図 2.2.2-1 の STEP1～STEP5 における概要を示す。

まず、STEP1 では実際の店舗での従業員へのヒアリングと設備に関する調査を行った。STEP2 では、本調査を行った U' eyes Design 社が所有するウェブアンケートシステムを用いて、千名規模のアンケート調査を行い、18 組の顧客モニターの属性がカップル、学生、接待、子連れ家族、ご年配などを含み、店員とのやり取りやサービスに対する態度の高低がバランスよく配置されるように顧客モニターを選出した。

STEP3 の接客行動調査では、図 2.2.2-2 に示すように、接客行動調査における従業員モニターと顧客モニターの割り当てを行った。

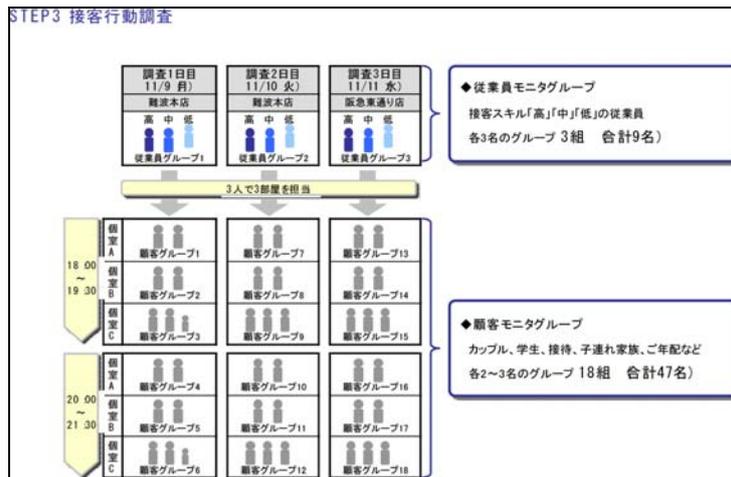


図 2.2.2-2 接客行動調査における従業員モニターと顧客モニターの割り当て

また、図 2.2.2-3 には、観察のために使用した機材と接客行動調査当日に行った顧客への簡単なアンケート内容を示す。図 2.2.2-4 は、それらの機材の設置例として、1 店舗分のレイアウトを図示したものを示す。

	調査内容	主な機材	対象	
			従業員	顧客
接客中に記録	①接客時の個室のビデオ記録映像 ・各個室に2～3台の固定カメラを設置し、従業員が顧客モニターと間に行われる接客行動を記録。 ・接客時の従業員の挙動、発話、配慮、ならびに顧客モニターが従業員を呼ぶ際のタイミング、動機、従業員退室後の様子などを記録・観察。	カメラ、マイク類	●	●
	②個室以外の作業動線ビデオ記録映像 ・店舗内の廊下、居間、個室の入り口などに固定カメラを設置し、従業員がどのような動線で移動するか、サービスを提供しているか、バックヤードの状況把握の様子、効率よく移動しているかなどを記録・観察。		●	
	③従業員の目線映像、音声記録 ・従業員モニターにヘッドセットカメラを身に付けてもらい、接客中に見ているもの(顧客の行動、料理・飲み物の盛り具合等)を記録 ・顧客モニターとのコミュニケーションのほか、バックヤードでのスタッフ同士の会話、指導、情報交換などについて音声でも記録。	ヘッドセットカメラ(マイク付き)	●	
接客後	④顧客モニターによる主観評価 ・顧客モニターが滞在中に従業員から受けた接客行動(タイミングのよさ、気配り)やうれしかったサービスなどについて、会計終了後のタイミングで1回、簡単な主観評価(アンケート調査)を実施する。	アンケート用紙		●



メラの映像

従業員の視線力

図 2.2.2-3 接客行動調査時に使用した機材(ただし、装着型センサおよび設置型センサを用いた行動・環境計測調査に用いた機材を除く)

STEP3 接客行動調査

順魚東通り店 機材レイアウト

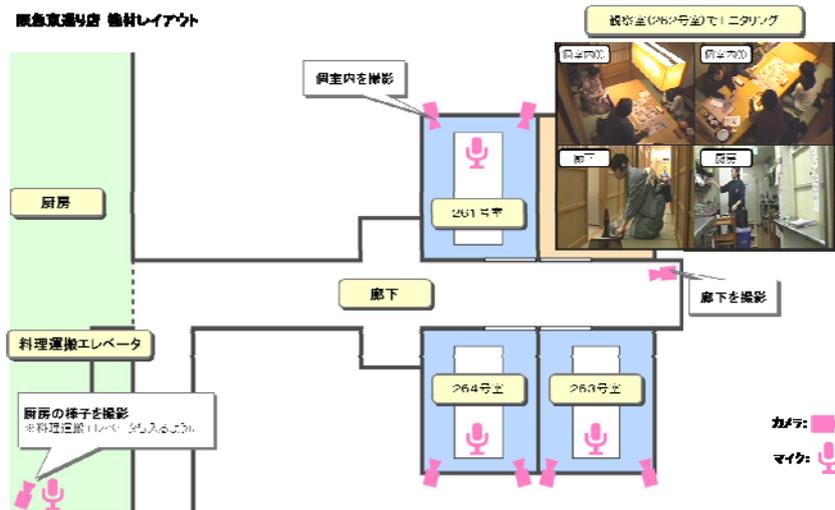


図 2.2.2-4 接客行動調査における機材のレイアウトとモニタリング画面

STEP4 に先立って、STEP3 で観測されたデータをもとに、調査実施時に起こった事象(イベント)の時系列に沿った書き出しと分析を行った。また主だったイベント発生時の動画を抽出、編集し、回顧インタビューで用いる素材(ビデオ画像)の編集を行った。STEP4 では、従業員モニターへの個別インタビューおよび、顧客モニターへのインタビュー(個別グループごと)、従業員モニターへのグループインタビューを行った。従業員への個別インタビューでは、調査で得られた特徴的な行動について、回顧インタビューを用いて、その背景にある理由や意識を聞くとともに、提供するサービスにおいて大事だと考えているポイントを聞いた。また、接客時以外のスキル(バックヤードのマネジメントや従業員同士の情報共有)についてもインタビューを行った。顧客へのインタビューでは、回顧インタビューを用いて、特徴的なイベントにおいて顧客が感じたことや理由を聞き出すとともに、サービスとして重要だと思う項目(従業員インタビューで明らかにされたものと顧客インタビューで追加されたもの)の順位付けをカードを用いて行った。最後に従業員へのグループインタビューでは、従業員間のやりとりや、サービスの重要度について、ビデオを利用しながら、従業員同士のディスカッションを含めたインタビューを行った。



図 2.2.2-5 STEP4: 従業員モニターへの個別インタビュー(左)、顧客モニターへのインタビューの様子(中央)、従業員モニターへのグループインタビュー(右)

STEP5 の分析作業を通じて、これまでに以下のような観点から分析を行った。

- ①スキルの構造
- ②スキル高～低による気付きの差
- ③従業員⇔顧客間のサービス観の違い

図 2.2.2-6 に、調査内容とまとめ項目の関係について示す。①に関しては、「顧客の発するどんな情報を読み取り」、「何に気付いて」、「どんな対応をしたのか」という観点からスキルの構造に関する考察を深めるとともに、スキルの分類を行った。それらを踏まえ、図 2.2.2-7 に行動観察および、回顧インタビューの内容から推察される、接客スキルと接客時以外のマネジメントスキルの分類を示す。本調査を通して 13 項目、約 90 種類のスキルやサービスを抽出した。

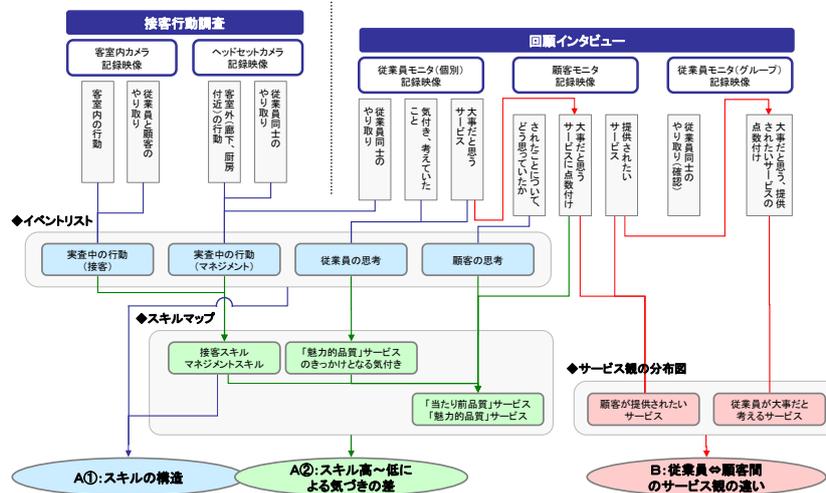


図 2.2.2-6 STEP5 調査内容とまとめ項目の関係

②に関して、従業員のスキルには、経験年数やタイプ（接客重視タイプやバックヤードでのマネジメント重視タイプ）によって、個人によってばらつきがあることがわかったが、スキルには「当たり前品質的サービス（マニュアル的で、ベーシックな要素のため、顧客にとってはあることが当然で、無いことは不満に繋がる）」に関するスキルと、「魅力的品質に関するサービス（+αの要素のため、無くても不満に繋がらないが、あることによってより高い顧客満足度に繋がる）」に関するサービスがあるとの仮説を立てた。そのようにしてみると、スキルの高い従業員は、「気付き」をトリガーとした「ホスピタリティ」の発揮が多くみられることが示唆され、したがって、より多くの「気付きを得る眼」と「気付きに対する対応力」を持つことが“接客スキルが高い”ということにつながると捉えることができる。図 2.2.2-8 は、このような視点から接客スキルを分類したものの例である。

③従業員⇔顧客間のサービス観の違いについては、顧客と従業員に対する各サービス（スキル）の重視度に関するインタビューおよび点数付けから、両者の関係性について、分析した。図 2.2.2-9 は、スキル（サービス）の全体の平均値をプロットしたものである。基本的に、従業員が大事だと考えるスキル（サービス）と顧客が大事だと考えるサービスには正の相関があることが確認されたが、例えば、顧客が望んでいない場面で、従業員が会話に入ったり、丁寧すぎる接客をしたりすることは、顧客のニーズと合っていないことが示唆された。一方、顧客のニーズを素早く気づき、ニーズに合わせたサービスを素早くしてくれた際には、顧客満足度を大きく上げることも示唆された。

スキルの分類	具体的な対応	スキルの分類	具体的な対応
会話、コミュニケーションのスキル	会話する 話が面白い／興味深い 客の顔を覚えている 挨拶 聞き取りやすい話し方	説明・声かけのスキル	用がないか声をかける 料理のおすすめをする お土産のおすすめをする 次回来店を促す 料理、食べ方について説明をする お店の話(特徴など)をする 毎回異なるおすすめ料理
作法のスキル	立ち居振る舞いが礼儀正しい 言葉遣いが正しい 身だしなみが整っている マナーに従った接客 食器の扱いが丁寧	気遣い・気配りのスキル	客が席を立ったときに案内する 取り皿、おしぼり、お茶、灰皿の交換 喫煙・燻煙なのかどうか確認する テーブル上の食器の整理
注文や要望への対応のスキル	リクエストにすぐに対応する 料理をすぐに提供する 飲み物をすぐに提供する 細かな好みを確認・対応する	表情・態度・雰囲気 のスキル	笑顔(表情) 親しみやすい 第一印象がよい 丁寧な接客 客の会話に入る
		案内のスキル	席、部屋までの案内をスムーズに

全体									
グループ	伝達	報告	確認	指示	指導	連携			
	・注文状況 26	・ミス報告 3	・在庫状況 7	・作業分担 2	・注文伝達のルール 1	・配膳サポート 6			
	・作業宣言 25		・注文状況 14	・配膳 21	・作法 2	・配膳 1			
	・配膳状況 7		・配膳状況 21	・配膳準備 1	・配膳準備 1	・サポートの申し出 1			
	・客室呼び出し 2		・料理準備状況 10	・客室料理状況確認 3	・配膳 3	・新人の様子見 1			
	・注文予測 2		・客室料理状況 1	・パッシング 4	・ドリンク用意 1	・分担 1			
	・在庫状況 5		・配膳内容 1	・声かけ 1	・事前準備 1				
	・顧客情報 15		・注文伝達 1	・注文伝達 3	・灰皿、ビール交換 1				
	・客室料理状況 1		・客室状況 3	・おしぼり交換 3	・料理準備 1				
	・伝票処理 2		・おすすめ 1	・おすすめ 3	・会計 1				
	・料理準備状況 3		・顧客情報 9	・給仕 1	・声かけ 1				
	・パッシング 2		・おしぼり交換 3	・会計 2	・おしぼり交換 1				
	・会計 7		・ルール 1	・ルール 1	・注文の受け方 1				
	・料理内容 1		・パッシング 1	・お茶出し 5	・飲み物の作り方 1				
	・配膳 1		・呼びだし 1	・挨拶 1	・膳のセット 1				
	・配膳準備 1		・料理内容 1	・配膳サポート 2	・クレーン 1				
	・クレーン 1		・作業宣言 2	・灰皿、ビール交換 1	・注文 2				
	・未店 6		・会計 3	・お茶準備 1	・未店時の挨拶 1				
	・客室状況 1		・事前準備 3	・おしぼり準備 1	・気配り 1				
	・分担(連携) 1		・注文ミス 1	・退店準備 2	・料理の出し方 1				
	・退店 3			・灰皿交換 2	・未店時の確認 1				
				・料理準備 1	・顧客情報の入手 1				
				・分担 1	・接客の心構え 1				
				・注文状況 2	・店のルール 1				
				・ランチのおすすめ[指示] 1					
				・顧客情報の伝達 1					
				・事前準備 1					

図 2.2.2-7 接客スキルとマネジメントスキルの分類

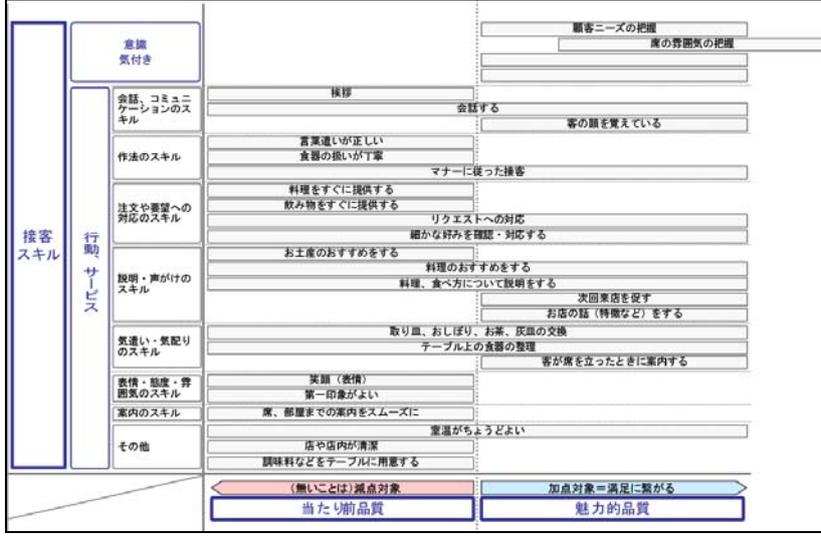


図 2.2.2-8 気づきの差によって生み出されるサービスの当たり前品質と魅力的品質