

機能的サービスの 土台の上に情緒的サービスを 積み上げる

千葉夷隅ゴルフクラブ

■立地のハンディをカバーする戦略

千葉夷隅ゴルフクラブは日本交通グループの(株)グリーンクラブが経営するゴルフ場で、千葉県房総半島のほぼ中央、都心から車でおよそ90分、東京から電車で約3時間の距離にある。

お客様がゴルフ場を選ぶ基準はまず第1に立地条件、第2にサービスの良さ、第3は納得できる料金で決まるといわれるが、その第1の立地条件でこのゴルフ場は大きなハンディキャップを背負っている。

1979年のオープを前に、日本交通で人事の仕事

に携わっていた加藤重正さんにこのゴルフ場の支配人という内示があったとき、友人たちはこぞって押し留めようとしたという。そんな田舎のゴルフ場にお客様がくるはずがないというのだった。

そんなゴルフ場にどうしたらお客様を引っ張ってこられるかを加藤さんは考え続けた。立地続く第2の条件である顧客サービスに力を注ぎ、お客様の満足度をぎりぎりにまで高めて一度来られたお客様に2度、3度足を運んでもらえるようにするしかないというのが結論だった。

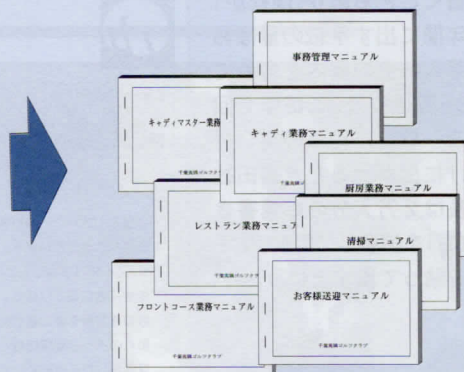
そこで、ゴルフ場に来たすべてのお客様にこれ

ポイント 1 機能

的サービスを明確にする

お客様に満足していただくために、まず最初に千葉夷隅ゴルフクラブとして最低保証すべき内容を明確にした。お客様がゴルフ場に予約を入れ、来場されてからお帰りになるまでのプロセスを24段階に分け、そのそれぞれの段階で誰が何をすべきかをきちんとマニュアル化し、いつでもだれでもそれがきちんとできるように全員に徹底した。

お客様プロセス	担当業務
●予約	●フロント、営業
●来場	●営業
●入場	●コース管理
●受付	●キャディ(クローカー)
●着替え	●フロント
●朝食	●営業(パートナー)
●ボール等購入	●設備管理(ロッカー)
●打撃練習	●レストラン
●前半スタート	●ハウス売店
●コース売店休憩	●マスター
●サウンドハーフ終了	●キャディ
	●コース売店
	●マスター
	●営業(パートナー)





「トップの役割は夢を語り、それに共鳴してくれる人をつくることです」と語る加藤重正 総支配人

だけは保証するというサービスの最低ラインとしての「機能的サービス」を全員に徹底し、その上に、個々のお客様に対してその時々状況に応じた心のサービス、即ち「情緒的サービス」を積み上げていこうという戦略を立てた。

■ 4年間をかけて業務を標準化

機能的サービスを明確にするために、お客様から予約の電話を受け、来場されてからお帰りになるまでのお客様プロセスを24の場面に分けて、支配人自らその業務をやってみてその場面ごとに担当者が何をすべきか、何をしてはいけないかをひとつひとつ明らかにしていった。

たとえば、お客様を笑顔でお迎えするとか、どんな場面でどんな挨拶をするとか、コースをどんな風に整備するか…などである。それらを47種類のマニュアルにまとめ、トップダウンで全社員に徹底した。

全員がそれを完璧にこなせるようになるまではお客様の声も社員の提案も聞かなかった。決められたことを全員がピシッとできるようになるまでにお客様や社員の意見を聞いても問題点がそのマニュアルにあるのかその担当者にあるのか分からないからである。いつでもどこでもだれでも均質のサービスが提供できるようになり、その上にお客様の声を反映してマニュアルを改善していけるようになったのはオープンから4年を経過してからのことである。

■ 心のサービスを付け加える

機能的サービスの基礎が固まると、それを土台にしてさらにサービスを充実させることをめざした。お客様の声に耳を傾け、自分たちに何が不足しているのかを明らかにして、目標を決めて不足しているものを身につけるために小集団活動や目標管理活動を展開した。

たとえばこんなことがあった。コースに出る前

ポイント 2

情緒的サービスを提供する

機能的サービスを超え、各社員がそれぞれの担当場面でお客様の立場に立って行なう気配りを情緒的サービスと呼んでいる。たとえば、レストランであるお客様が「今日は二日酔いだからザルソバでいいよ」と言われたのを聞いてサービス係が「よろしかったらどうぞ」と胃薬を差し出してお客様に非常に喜ばれたことがある。機能的サービスだけでなく、そうした情緒的サービスの提供を各社員に促している。情緒的サービスのうち標準化が可能なものはそのつど機能的サービスに組み込んでいく



の常連のお客様に社員が「3つのお願いがあります。ティグランドに乗らないこと、バンカーについた足跡は後続のお客様のためにきれいにすること、バンカーのノリを駆け上がらないこと、この3つをよろしくお願いします」そう言って、ムッとされたことがあった。「我々は何度も来ているからそんなことはよく分かっている。改めて守って下さいと言われるのは心外だ」と言われるのだ。リピーターのお客様には最初に「ご承知だとは思いますが…」の一言を付け加えるべきだったという反省がそのとき生まれた。

またあるときには、レストランで食事を注文しようとしたお客様がこういわれた。「今日は二日酔いで食欲がないんだ。僕はザルソバでいいよ」これを聴いた女性社員が「よろしかったら、これをお使い下さい」と胃薬をさし出し、お客様がたいそう喜ばれた。ザルソバの注文を受けたときの対応の仕方はマニュアルに書いてあるが、二日酔いのお客様への対応の仕方はマニュアルには書かれていなかった。マニュアルにない、予想外の場面での心遣いに触れてお客様は感動したのだった。二日酔いのお客様への対応方法はその後、マニュアルに書き加えられた。

■何が情緒的サービスを生み出すか

そうした心のサービスを生む源泉は個々の社員のパーソナリティである。そして、そのパーソ

ナリティの自然な発露を促すのは、みんながここを自分の会社だと思ってくれることと「千葉夷隅ゴルフクラブをお客様に何度も足を運んでいただけるトップゴルフ場にしたい」というトップの志への共感だろう。それがあってこそ、みんな一生懸命にお客様に満足していただくための改善工夫を考えるし、小集団活動を回すことでその輪が次々広がっていくのである。

「私共の階層ピラミッドは逆さまになっています」と加藤さんは言う。「トップの私がどれだけ頑張っても接することのできるお客様の数は所詮知れている。何千人、何万人のお客様に接して満足を提供するのは第一線の社員であり、その第一線社員こそ最も大切にされるべきだ」と加藤さんは言う。

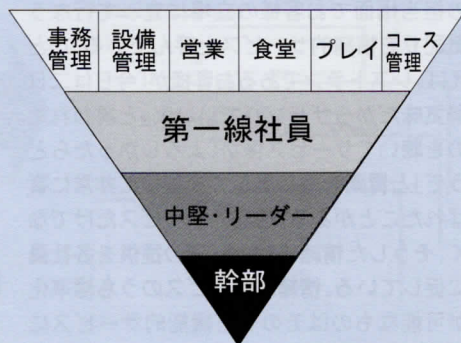
■1人ひとりにぴったりの心配りを可能に

千葉夷隅GCのCS経営のもうひとつの特徴はITを活用してお客様情報を徹底的に生かそうとしている点だ。お客様の声はさまざまなアンケートで集められ、加えて社員が見聞きしたお客様情報がお客様情報カードによって集められるが、それがデータベースとして蓄積され、ゴルフ場内のどこでもいつでもコンピュータ画面で確認できる。たとえばキャディはその日自分が担当するお客様の氏名やゴルフ歴、ゴルフ仲間、ハンディキャップ、プレイするときの癖やこだわりをな

ポイント 3

階層ピラミッドを逆さまにする

千葉夷隅ゴルフクラブの階層組織は逆さまのピラミッドと言われ、通常は一番下の第一線社員が一番上に、幹部が一番下に描かれる。トップがいくら前に出ても所詮1人でしかない。直接お客様に接し、お客様に満足を提供するのは第一線の社員であり、その第一線社員を信頼して仕事を任せ、彼らを最も大切にしていかなければ限りお客様に満足を提供することはできない。





どをコンピュータ画面からきちんと読み取って頭に入れてから対応する。これによってお客様1人ひとりにぴったりの心配りが可能になっている。

千葉夷隅ゴルフクラブは1988年にJMAサービス優秀賞の特別賞を受賞した。1997年には日

本経営品質賞を受賞。2つの受賞は従業員たちに大きな自信をもたらした。立地条件のハンディキャップは東京湾アクアラインの開通による横浜、川崎方面からの距離の短縮などで多少改善されたものの基本的には変わらないが、お客様第一主義のゴルフ場としての評判と実績が厳しい時代の経営を支えている。

ポイント 4

人材育成に力を入れる

機能的サービス、情緒的サービスを充実させるために人材育成に力を入れている。マニュアル教育、接客マナー教育を徹底するほか、状況に応じた主体的な判断を促すため、各担当ごとに小集団活動を展開して、自発的な改善の結果をマニュアルに反映させている。さらに、環境の変化とともに視野を広げ、新たな能力を開発するために、海外研修や独自のカルチャースクールを開催している。



写真上はキャディ教育の一場面、写真下は小集団活動発表会の一場面。

ポイント 5

ITを駆使してお客様の要望に応える

個々のお客様のご要望に的確に応えるために、アンケートや情報カードを通じてお客様のプレイスタイルやお好みのデータを蓄積し、それをデータベース化してゴルフ場内のどのコンピュータ端末からでも見られるようにしている。受付やキャディ、レストランのウエイトレスたちはこれによって、お客様1人ひとりの氏名、来場履歴、ハンディキャップ、料理のお好みなどを頭に入れ、その人に向けた的確な対応を心がけている。

フリガナ	イシミ イチロウ	ランク	A-3
氏名	奥島 一郎	HDCP	18
性別	男		
住所	千葉県夷隅郡大多喜町板谷588 イミマツ172		
生年月日	昭和39年4月29日	年齢	36
会社名	株式会社イシミ		
電話番号	0470-83-1111	FAX番号	0470-83-2222

コンペ	プレイスタイル	お好み情報	来場履歴	情報カード
ドライバーの飛距離	約200~220Y	よく利用するコース	x x x x x 66. 00000000	
クラブの取り扱い	気にしない	一緒に来場するメンバー		
フレンドクラブを	持っていく	好きな食事メニュー	奥島弁当、鳥刺も大好き	
フレンド持っていくクラブ	5I、7I、PW	好きなお酒	ビール、ワイン	
100Y以内での使用クラブ	PW、P/S	ゴルフ以外で好きなスポーツ	野球	
80Y以下での使用クラブ	5I、PW、P/S			

気づいた事柄	2001.10.01 ラインはよく聞く、今日は久しぶりにバクを持ってきたと言っていました。 2000.09.24 食事のメニューのなんでもセットがないの？ 奥島、10分後に来るそうです。 2000.08.21 俺たちはメンバーではないけれど、ヘタなメンバーさんより沢山来ているのでは、と話していました。 プレー終了後、少年野球（コーチをしている）部のキャンプを市役所の森で行なうので行くと聞きました。 2000.02.05 キャディ教育に講師として来場されました。 アルコールが入ると口が乾くと言った本人が言ううまいプレーをしていました。
--------	--