



マッセ・市民セミナー（中部都市職員研修協議会共催）

『お・も・て・な・し』の心による接遇  
～元JALキャビン・アテンダントが接遇の重要性を乗務員経験から  
色々な角度でお話しします～』

開催日：平成25年11月12日（火）

会 場：すばるホール 銀河の間

講 師：池田人材育成センター 講師／  
同志社女子大学・京都文教短期大学 非常勤講師

白井 弘子 氏

池田人材育成センター 講師／  
中部大学・大阪観光大学 非常勤講師 稲田 恵子 氏



## マッセ・市民セミナー

## 『『お・も・て・な・し』の心による接遇

## ～元JALキャビン・アテンダントが

## 接遇の重要性を乗務経験から色々な角度でお話しします～

白井 弘子 氏

（池田人材育成センター講師／同志社女子大学・京都文教短期大学非常勤講師）

稲本 恵子 氏

（池田人材育成センター講師／中部大学・大阪観光大学非常勤講師）

## 1. サービスとは何か

（白井） 今日お話しするに当たり、接遇と接客の違いについて一般的にはどう捉えられているかと思自分の夫に聞いたところ、接客は対象が広く、接遇はサービスをする対象が狭いと感じるという答えでした。私はどう感じているかという、仕事をしているときには接客や接遇という場面を、一言で「サービス」と捉えていました。

では、サービスとは何でしょう。例えばスーパーのレジで「今日はいい天気ですね」と言われても、早く会計を済ませたいと思うでしょう。駅の窓口で「今日は寒いですね」と言われても、早く切符が欲しいと思うでしょう。あるいは、行政の窓口や病院の窓口でも同様で、これらは「接遇」ではなく、いわゆる「接客」ではないかと思えます。

私たちがキャビン・アテンダント（以下、「CA」とする。）として、このように早くしなければいけないこともありましたし、お客様に心地良く過ごしていただくためのいろいろなこともしていました。

CAのサービス概念は大きく分けて二つあります。一つは、ハード面のサービスです。国際線になると10時間～12時間のフライトになるので、長時間快適に過ごしていただくために、まず寒かったり、暑かったりすることのないよう空調に気を付けます。あるいは、椅子の座り心地や、前に座っている人のリクライニングによって後ろの人の居心地が悪くならないよう気を付けます。また、オーディオの種類が豊富にあるかなどに気を付けます。

二つ目は、それに加えてソフト面のサービスです。私たちがサービスをするときに感じがいいと思ってもらえるよう気を付けます。このハード面とソフト面のサービスが融合して、初めてお客様から今日のサービスは良かったと言ってもらえます。何か一つでも欠けると、今日のサービスは悪かったということになります。そうなると、その後何をしてもしりカバリーすることが難しいということがあります。

## 2. CAとしてのおもてなし

まずCAは必要な知識を訓練所で徹底的にたたき込まれます。知識には、仕事に必要な飛行機に関わる全ての知識や出口の位置、ドアの開け方、スライドの形など非常時に関するものがあります。それから、サービスの知識として食事の出し方などがあります。そして、これらたくさんの知識を詰めた状態で、飛行機の中でのOJTをします。そこに、判断力やコミュニケーション力、行動力などのヒューマンスキルが積み重なり、一人前のCAとして仕事ができるようになるのです。

ところが、知識だけあっても気が利かないと困ります。機内でとても忙しいときに、新人になぜ分らないのかと言っても、新人にはその「なぜ」が分からないのです。それは、経験がないと、その場面でどうすればいいかということが分からないからです。また、経験値が上がらないと、勘も付いてきません。CAには勘の他に、五感を働かせることも大事になります。それは、非常事態を避けるために、エンジン音がいつもと同じか、変な音はしていないかという音に敏感になることや、石油の燃えているにおいはしないかという嗅覚に敏感になることの必要性です。寒い、暑いということも感じなければいけませんし、見て分かることも大事です。いろいろなところで勘を働かせて、その上に経験を積んで、初めて一つの良いサービスができるのです。

知識を全て持って、「もの」と「こと」をもってなすことが「おもてなし」です。ここはすごく大事なところですよ。おもてなしは、いろいろな「もの」や、行動する「こと」を伴ってすることです。接客と接遇の違いは、心を添えるものが接遇なのだろうという概念を私は持っています。

しかし、知識の基本がなければ、いくらヒューマンスキルがあっても、相乗効果として良くなりません。皆さんは基本を十分お分かりかと思いますが、も



う一度振り返っていただきたいと思います。

### 3. 顧客心理

（白井）（舞台そででパソコンを操作している稲本の方を向いて）  
「稲本さん」

（稲本）「は、はい」（返事だけしてパソコン操作をやめない）

（白井）（少し怒った様子で）「ちょっと稲本さん、忙しい？ 今。稲本さん。  
稲本講師？」

（稲本）「はい」（まだ顔を上げずにパソコンを操作している）

（白井）「分かりました？」（あきれた様子で）  
「パソコンを打っています？ ちょっといい？」

（稲本）「はい」（まだ手を止めない）

（白井）「じゃあ稲本さん」

（稲本）「はい」（ようやく顔を上げる）

（白井）「分かったわね」（怒った声で）「じゃあよろしくお願いします」

（稲本）「すみません。失礼いたします」（パソコンを離れ舞台中央へ出てくる）

（稲本） 今、白井講師に呼ばれたのですが、ちょっと私は手が離せなかったの  
で、すぐに反応することができませんでした。途中で今の業務を止め  
てしまうと、実は白井講師とは関係ない目の前のお客様に対応するこ  
とができないので、何が何でもEnterボタンを押すまで持ち場を離れ  
ることができませんでした。

今、私自身が白井講師に対応していたときに、何か気になったことはありますか。

(稲本) 「白井さん、今私が忙しくて手が離せなかったのですが、どのように感じられましたか？」

(白井) 「それはもう、すごく感じが悪かったです」

(稲本) 「え？ どの辺の感じが悪かったですか？」

(白井) 「私先輩って言ったよね。私先輩だよ」

(稲本) (仕方ないなという表情で) 「はい、申し訳ありません」

(白井) (怒った顔で) 「その態度はないんじゃないの？」

(稲本) 「誠に申し訳ありませんでした」

(白井) 「分かっていただければ」

(稲本) 「どうしたら良かったのでしょうか」

(白井) 「もう、それはすぐに、私が稲本講師と言ったら、『はい』とすぐに何もかも置いて私の方にちゃんと向いてくれたら、私はすごく気持ちが良かったのよ」

(稲本) 「以後気を付けます。申し訳ありませんでした」

(白井) 「気を付けてね」

（稲本） いかがでしょうか。日々の業務の中でこのようなシーンはありませんか。同僚だけでなく、窓口に来た住民への対応の中でも似たような場面があるかもしれません。対応の仕方一つで、クレームやお叱りを受けるかもしれないので、まずはおもてなしの基本となる知識を確認していきます。

日本航空では、お客様からサービスについて頂いたコメントを分析し、お客様の気持ちや心理を理解し、それに応えるために、六つの顧客心理への対応が必要だと考えています。ここからは、飛行機に乗ってシートベルトを締めて、座席に座ったままで、ハワイに向かって8時間過ごしていることを想像していただくと分かりやすいかもしれません。

一つ目は、「気持ちよく迎えられたい心理」です。お客様をお迎えするに当たり、第一印象で嫌だなと感じたり、不快感を与えたりしていないかと私たちは常に自分自身を振り返っています。お客様が飛行機に乗る前には、どんな食事が出てくるだろう、窓の外には何が見えるだろうといろいろな事前期待があります。そして、実際に経験をした後に、評価をします。その評価の一番初めの第一印象で「楽しい旅が始まるな」とか「今日はサービスが期待できないな」ということを感じると思います。皆さんも接客される場面で、「感じが悪いな」と感じた場合、それをすぐに打ち消すことができるでしょうか。そして、そこを一番はじめの目盛りとしてそこから先の満足度を計ることがあると思います。このような、「気持ち良く迎えられたい」という顧客心理をどなたでも持っています。

二つ目は、「独占したい心理」です。自分だけに向き合ってほしいと思うことはありませんか。高いお金を払って飛行機に乗ります。座席では飲み物や食べ物などいろいろなサービスをとっても楽しみにしています。CAが1人で担当するお客様の数は結構多いです。例えばハワイ便の約380名乗れる飛行機の場合、8～10名のCAが乗務します。クラスによっても異なりますが、CA1人で50名前後のお客様のお世話をいたします。各自が割り振られた担当エリアで責任を持って接客をし、非常事態時には安全な所に早急に避難させます。1対50で、それぞれのお客様に同じように接するのは大変難しいのですが、お客様から見るとどうでしょう。やっと自分の座席に来たCAが、用が終わるとすぐ隣の人に話し掛けるときなど、もう少し自分の方にも向いてほしいという気持ちになるのではないのでしょうか。

三つ目、四つ目は、「優越を感じたい心理」と「真似をしたい心理」です。独占したい心理とも似ていますが、自分が周りのお客様や周りの住民と違う扱いを受けたとき、なぜなのかと不満に思うことがありませんか。人は基本的に周囲と同じものを最低限でも手に入れたいし、人よりも優越を感じたいという心理を持っています。

五つ目は、「損をしたくない心理」です。これも似ていますが、自分一人を大事にしてほしいという心理です。隣の人にかかりきりだったら、次は私のことをもっと大事にしてほしい、さらに人よりも得をしたいと思います。例えば、病院の待合室で1時間以上待って、ようやく診察室に呼ばれたら、先生にたくさんお話を聞いてほしいと思っても、ものの1～2分で診察が終わるというご経験がありがたさだと思います。このようなときに、自分は損をしたという気持ちになっていませんか。

六つ目は、「自分本位の心理」です。相手も自分と同じように思うと勝手に判断していることはないでしょうか。相手の立場に立って物事を考えていますか。先ほど、白井講師が私を呼んだとき、白井講師は私に早くここに出てきてほしかったのですが、私は私で仕事がありました。しかし、これは自分本位の気持ち、自分本位の理由です。お客様は今来てほしい、今その手を貸してほしいのです。相手の立場に立ち、自分の行動を止めて、そちらに歩み寄ることが接遇の基本的な行動です。

#### 4. 何気ない行動・言葉が明暗を分ける

お客様がお金を払って何か行動するときには事前期待があります。特に今はインターネットの普及により、事前にどのような情報でも得ることができます。一方的に与えられた情報以外にも自分で情報収集ができます。例えば、忘年会の会場を一斉メールで知らされると、事前にグルメサイトなどでお店の情報を調べる人が多いと思います。

行政サービスについてもいろいろな場所でアナウンスされているので、以前と比べて事前知識を持って、ときには過剰な期待を持って窓口に来る住民もいるでしょう。事前期待を持つ人に対応する限り、第一印象から行政サービスについての評価が始まっています。第一印象は3秒で決まると言われています。CAで言えば、飛行機に乗って初めにドアのところでお迎えして、座席にお座

りいただくまでの3秒です。ここで高いポイントを持っていただけるかが、この先満足していただけるかの境目だと言われています。その第一印象を良くするポイントは六つあります。

一つ目は、「表情」です。50人のお客様全員に同じように、あいさつするには時間がたりません。一人目のお客様にごあいさつをしている間に、二人目のお客様が目の前を通り過ぎていくかもしれません。しかし、その方たちには私の表情が見えていて、そこで旅の第一印象が決まります。笑顔かな、しんどそうかな、面倒くさそうかなというところもお客様から読み取られてしまいます。

二つ目は、「挨拶」です。こちらから先にあいさつをして、主導権を握ってコミュニケーションを図ります。1対50では皆さんの言うことを上手に聞かせませんが、皆さんのことは忘れていない、皆さんにできるだけのことをしたいと思っていると、こちらから発信できる一番簡単なコミュニケーションがあいさつです。

三つ目は、「態度」です。顔は笑っていても、立ち方次第では本当におもてなしの気持ちを持っているのかと思われれます。小さなことですが、心の中の心のカタチが外に表れたものが態度であるから態度という字には心という字が付いていると言われます。姿、カタチの姿勢に加えて、心が伴って、内面的なものが外面に表れているものが態度なのだと教えられてきました。見た目のカタチは心の表れなのです。

お客様の前に立つときには、私的な感情は捨てないといけません。うれしいと思えばそういう気持ちが出ますし、嫌だと思えばそれが形に出るので、心を整えましょう。

四つ目は、「立ち居振る舞い」です。優雅さや丁寧さ、おもてなしの心、人を大事にする心を表現するのに、洗練された思いやりのある立ち居振る舞いはとても有効です。きちんと心得るだけで、相手との距離を縮めることができます。

五つ目は、「身だしなみ」です。身だしなみとおしゃれは違います。おしゃれとは自分のために楽しむもので、身だしなみとは相手が不快を感じないために相手のために整えるものです。自分流に着こなすことでもありません。判断するのは相手です。

ここで一つ大事なことは、清潔と清潔感は違うということです。朝シャンプー

をしても髪型がボサボサで整っていない人より、洗ったのは昨日だけれど今朝きちんとくしで整えている人の方が清潔感があります。今さっき洗い立てだけれど、しわだらけの白衣を着ている人より、洗ったのは昨日だけドライロンがきちんとかかってしわ一つない白衣を着ている人の方が清潔感があります。相手が見たときに、きちんとしていると感じるかどうか、不快ではないかということです。

六つ目は、「言葉遣い」です。一つ目から五つ目は主に視覚から入る情報でしたが、出会って挨拶からコミュニケーションが発展していく中で、満足感をさらに高めるのか、もしくは落としてしまうのかを司る部分が聴覚から入る言葉遣いです。

## 5. コミュニケーションの第一歩

コミュニケーションの第一歩として、あいさつは接遇の武器になります。「あ」明るく・愛（EYE＝視線）を込めて、気持ちを込めて。「い」いつでも・どんなときでも、忙しくても、気分が悪くても、しんどくても自分から。「さ」先に、先手必勝で投げ掛けます。そして、投げ掛けるだけではなく、「つ」続けてちょっと言葉を添えてみるもの。それがあいさつです。

今ではどのような施設でもあいさつ運動は徹底されていますが、ただ唱えているだけのあいさつもありますね。地下街で聞こえる「いらっしゃいませー、どうぞご利用くださいませー」などの言葉の連呼を聞いて、自分のためにあいさつをされていると思われませんか。

あいさつが自分自身に投げ掛けられると非常にうれしいものです。そこから続けてちょっとした会話をするといいですね。その話題として適当なものにはいろいろありますが、天気や季節、交通、ニュース、服装や持ち物などがいいでしょう。例えば、「今日は寒いですね、昨日木枯らし1号が吹いたらしいですよ」「外は雨が降っているのですか」「朝、電車が遅れていたみたいです。今はもう大丈夫ですか」などと話しかけるとコミュニケーションがはじまります。また、非常に長くお待たせしたお客様はいら立っているかもしれないので、「とてもきれいな色ですね」などとお洋服や持ち物について声を掛けると、独占したい心理や優越を感じたい心理をくすぐり、待たされたことを忘れて、大事にされていると思って気持ちがほぐれるかもしれません。

## 6. おもてなしの心を表す態度

飛行機の中では、お客様はシートベルトを締めたまま動けずに座っていらして、そこにCAはサービスに行きます。皆さんは接遇を学ぶときに、相手の前に立ち、相手の正面で、相手の目を見て接するよう言われていると思いますが、なかなかそれを実行できないシーンもあります。飛行機の中はまさにそうで、座席の間には入ってはいけません。そんな限られた空間の中でも、何とか相手を大事にしている気持ちを伝えるために私たちは動作の工夫をしています。

お客様と接する際に「礼」「情」「恐」の位置を意識します。前（視界の前方）を「礼」の位置とし、お客様に接するときに、その位置で対応をするようにしています。正面での対応が不可能な場合、自分が相手の礼の位置まで入り、自分の礼の部分（体）を向けましょう。横（視界の横方向）の「情」の位置は、親しい人には近寄ってほしいところですが、親しくない人に近寄られると思わず体を背けたい場合もあります。カウンターにいる方に声を掛けに行く際も、動けるのであれば礼の位置に動きましょう。後（視界に入らない後方）は「恐」というように、後ろから声を掛けられるのはとても嫌です。どうしても後ろからしかお声を掛けられない場合は、そのことを理解して「失礼します」や「恐れ入ります」という丁寧な言葉を掛けることで、こちらに振り向いていただきますよう。

自分を大切にしてほしい距離感是人それぞれで、違って当たり前です。少し意識するだけで、カウンター越しの業務や、住民に歩み寄って話し掛けるときに、相手に「自分に向き合ってくれている、大事にされている、期待以上の接遇を受けた」と感じて頂けると思います。

## 7. おもてなしの動作

態度には視線が付いていきます。相手を見るときに自分の体の姿勢が低くなっていると上目遣いになります。作業中に座ったまま立っている人に対応するとそうなります。あごの角度一つで、自分にどのような態度で接してくれているかというのを感じられます。

姿勢はご自身のいる高さによって変わります。お年を召した方などに接するとき、皆さんはもちろん膝を落として相手に合わせていると思いますし、お座りになっている方に上から言葉をかけることはないと思います。

先日、私が区役所に行きカウンター内のスタッフの方に用件を告げると、「それね、それはあそこ」と顎でその方向を指して言われました。私より年配のスタッフで、非常にながかりしました。案内で指し示すときの手の示し方によっても受け手の感じ方は変わります。手の使い方で相手の立場に立ち不快に感じられないよう丁寧さを感じさせるよう考えることが接遇の基本です。

## 8. 心の遣いをどう使うか

言葉遣いの「遣」は、遣わすの「遣」です。これは、自分から相手に対して心を遣わす、投げ掛けるものという意味です。言葉選びと話し方次第で伝わり方は違ってきます。いくら正対して良い表情で、相手の目を見て、きちんとしたしぐさをして、口の利き方が悪いとか、言葉遣いが乱暴、下品な話し方、スピードが速くて何を言っているか分からないのでは台無しです。

話し方だけでなく聴き方も大切です。聴き方には三つあります。一つ目は、口で聴くということです。これは大事なことで、途中で質問を挟んだり、おっしゃった言葉をオウム返ししたり口で聴く動作を入れると、相手は聴いてくれていると感じます。

二つ目は、表情で聴きます。これは相手の状況に合わせるということです。CAはいつもにこにこしていると思われるのですが、おなかが痛いと言うお客様に笑顔では接しません。それぞれの場面によって、相手に表情を合わせてミラーリングをして聞きます。

三つ目は、態度で聴くということです。正対して前傾姿勢でアイコンタクトをとりながら聴きます。

こういったおもてなしの心を形に表すことについて、皆さんは既にご存じだと思います。あいさつも、嫌そうな顔をしないことも、姿勢を良くすることも、身だしなみを整えることも当たり前だと思われると思います。しかし、当たり前前のができないと、評価は低くなります。

CAはあいさつや表情、立ち居振る舞い、言葉遣いや業務知識について毎年同じ項目のチェックを受けます。まず自己評価をし、それに直属の上席が、さらにその上の管理職がチェックして私たちに対する人事考課が行われます。入社1年目の者も20年たったベテランも同じ項目です。5点満点のうち何年かけて5点までいっていたらそれより上はないのではないかと思うのですが、上

にあって上がりっ放しということはありません。常に評価され続け、少しでも劣ると点数は下がります。それを繰り返し、意識し続けることで接遇は身に付くというより発揮できるものだと思います。

企業や法人などいろいろなところで、今日のような接遇研修が繰り返し行われています。それは、繰り返さないとできていないと言われるからです。行政の立場で、住民と接しておられると、さまざまなシーンがあって、飛行機の中とは訳が違うと思われるかもしれませんが、接遇は知っていても実行しなかったら、できていないのと同じです。

今日ここまでお話ししてきたことを、自分は発揮できているかと問いかける意識をあらためて持ってください。これは行動しないと身に付きません。頭の中で分かっていることや知識として持っておくことと、それを表現することとは違います。おもてなしは「もの」と「こと」をもってなすと言いました。知識として頭や心の中に「こと」を持っていても、発揮できていないようでは全く意味を成しません。ぜひ持っているものを出し惜しみせず、いつもウオーミングアップをして使っていただきたいと思います。

## 9. 話し掛けやすい雰囲気づくり

そのためのポイントが五つあります。一つ目は、待機する姿勢から一步前へということ。いつも気持ちの良いあいさつで、窓口に来た方にこちらから近付くという先手必勝です。二つ目は、ながら対応せずに動作に「トメ」を入れるということです。ほんの一瞬手を止めるだけで、その瞬間あなたの方を向きましたよ、私の気持ちをあなたの方に向けていますよ、大事にしていますよという瞬間が持てます。忙しくても相手に向き合う気遣いは、必ず相手の心をつかみます。機内でも飲み物サービスの時など忙しいので手を動かしながら次のお客様の準備をすれば、早く出せるという意味ではグッドサービスなのですが、独占したい心理から考えると、ながら動作をされたお客様は自分を大事にされていないと思うでしょう。そこで、手を止めてあなたのためにお茶を出したいと思いますという一瞬の「トメ」を入れると、心がぐっと近づきます。そういった一瞬の事が大切なおもてなしになります。

三つ目は、案内の仕方・方向の指し示しにも一瞬「トメ」を入れることが、あなたに向いています、これでいいですかという確認のお時間を相手に差し上

げる、判断をするための主導権を相手に握っていただく時間を持つこととなります。そうすると、その方たちは、ご自身で物事を理解した、選んだという満足感を得てくださいます。相手がかみ砕いて、飲み込む瞬間の時間をきちんと持ってくださいると感じていただければと思います。

四つ目は、物を授受する際のプラスαの言葉掛けです。物や書類を渡すときに、「はい」と簡単に渡すことはできますが、しっかり正対して、礼の位置を向けて、相手の目を見て差し上げるときに、「よろしくお願ひします」「お待たせいたしました」「どうぞこちらです」など一言言葉を添えるだけで、相手は自分を大事にされたなと思います。大切な物は目だけではなく耳からも届きます。五感の中で耳から入る情報は非常に大きいので、ぜひ言葉を添えてください。

五つ目は、ラストアイコンタクトです。これが、あなたを大切にしていますよ、心は伝わりましたか、これで満足いただけましたかということを確認する大事な瞬間になります。CAも最後に、サービスを気持ち良く感じていただいて、くつろいでくださったのかを計るためにも、会話の最後に目が合うかどうかで確認をします。「これでいいよ」と思ってくださいたら、「良かった。ではあなたの持ち場を離れます。次の方に移らせていただきますね」のごあいさつができます。

## 10. 「応対」と「対応」

私たちが相手を中心に考えて相手に合わせて、お客様が気持ち良くなるように心地良いように接するのは「応対」です。それに対し「対応」は要求や要請、依頼などがある相手が求めてきたことに対して対面で応じます。窓口のやりとりは実は「対応」なのです。こちらから何かしてあげようというのではなく、待ち受けます。待っているところに用事のある方が来て、その方に個別の対応をします。

「対応」の場合は用事が済めば事足りるので、クレームにはなりにくいです。しかし、忙しくて手が足りないときやすぐに対応できないとき、人数が足りないときに「忙しいんだから、ちょっと待ってよ」という気持ちが生じて表情に出たりすると、対応が悪い、自分は大切にされなかったということでクレームになっていきます。

では、その「対応」を「応対」に変えるにはどうしたらいいかを考えなければいけません。人数が足りないとか忙しいといった自分の都合をちょっと横に置いてみて、相手の立場で考えられるようになると「応対」に発展します。

住民サービスとCAのサービスは違うと思われるかもしれませんが、皆さんはホスピタリティマインドを持つことはできないのでしょうか。お金をもらっての接客ではありませんが、窓口に来たおばあさんは自分の祖母と同じぐらいのお年だな、騒がしいお子さんがいるけれども、自分の子どもにもこんな頃があったなというふうに、優しい気持ちになって、相手のために何かできることはないか、自分だったらどうしてほしいかとホスピタリティマインドを持つと、「対応」が「応対」に変わると思います。そこで、接遇というものがなされ、相手におもてなしの印象を与えるのかもしれませんが。

ここまで、理論上こうした方がいいという内容をお話ししてきました。ただ、これらを全てきちんとしたら、良い応対、良い接遇になるのでしょうか？

5

（白井）それがそうではないというのは、皆さんの方がよくご存じだと思います。私たちも飛行機の中で、自分は今の基本を踏まえて一生懸命サービスをしていたけれども、お客様からNOと言われることはよくありました。マニュアルから外れたことはせず、一生懸命サービスをしているつもりでしたが、とにかくよく怒られました。

私が辞める前の最後に受けたクレームです。お子さんに食事を出していました。3歳ぐらいの女の子に食事を先に食べさせるだろうから、お子さんに食事を持って行って、お母さんに、「この食事は熱いので気をつけて食べさせてあげてくださいね」と言って渡して置いていきました。そうしたら、違うCAにお母さんが「あの人が熱いと言ったから、私は子どもに食べさせようと思っているけど、子どもが嫌がって一人で食べないの。どういうことなの」と怒っているのです。しかし、普通は子どもに熱いものを出すときは、「ここは熱いから触らないでね、ここは気をつけてください」とお母さんに言います。しかし、「あの人に言われなくても私はそんなことは分かっているわよ」というクレームが私の上司にありました。

また、あるとき、飛行機が離陸してから、お一人のお客様がものすごい怒りで「お前らは俺を差別しているのか」とおっしゃいました。何も差別してい

るつもりはないのですが、その方がお怒りになった理由は、ご自身がお荷物をお膝の上に持っておられ、たまたまそこを通ったCAが、「そのお荷物を下に置いてください」というお声掛けをしなかったということでした。他のお客様に対しては、「お荷物は上の棚に上げてください」、「下に置いてください」と言っていたのに、その方には言わなかったので、「自分がどうなってもいいと思っているのか」と言うのです。そのCAに聞くと、そこを通ったときにお荷物の中を何か探しておられたので、それ以上はお声をお掛けしなかったらしいのですが、「差別した。自分の安全をないがしろにした」と1時間ほど怒っておられて、チーフパーサーが延々頭を下げていたというシーンがありました。予想もしない事態に遭遇したこともあります。稲本さんはこういうことはなかったですか。大阪の人は大体私たちのことを「おねえちゃん」と呼びますね。

(白井：お客様役)「おねえちゃん、腹痛い」

(稲本：CA役)「おなかが痛いのですか？」

(白井)「腹が痛くてちょっと横になりたい。前の席、空いていたからちょっとそこに座らせて」

(稲本)「前の席と申しますと」

(白井)「私が座っている座席は狭い、見たら分かるでしょう。腹が痛いし、熱が出てきた。前の席が空いていたから、ちょっとねえちゃん、前の席に座らせて休ませてくれないかな」

(稲本)「ファーストクラスでございますか」

(白井)「ファーストクラスって言うの、それ。しんどい、もうあかんわ、もう倒れそう」

(稲本)「申し訳ございません。あいにく本日はファーストクラスにお座りい



ただくことはできないのです」

（白井）「何で。人道的な問題やで。死ぬかもしれないよ」

（稲本）「まことに申し訳ないのですが」

（白井）「何で」

（稲本）「申し訳ないのですが、ファーストクラスには他のお客様がいらっしゃると思いますので」

（白井）「死にそうなくらい痛い」と言うお客様が多かったです。今のように、「申し訳ございません」と言うのがもう精いっぱいなのですが、「ではお客様、ファーストクラスにお座りになられたいのであれば、差額を頂戴してもよろしいですか」と言うと、「あ、だんだん元気になってきた。大丈夫、大丈夫」というようなことになってしまうのです。そんな話も本当にありました。

結局、私たちサービスをする人間は、いろいろな相手からのリクエストに応じてやっていかなければいけないのですが、できないこともたくさんあります。

## 11. つもりと見た目の落とし穴

（白井）私たちはこれをサービスしているから満足でしようという時代は過ぎ去って行って、個のサービス、一人ひとりのニーズに合わせたサービスをしていかないと、企業として生きていけないと分かり、日本航空ではバブルが崩壊してから、すぐに個のサービスに重点を置いて、CS運動という顧客満足に力を入れはじめました。顧客を満足させるためには、まずお客様の名前を覚えることだと、ビジネスクラスとファーストクラスにおいてはお客様の名前を覚えてお呼びするというサービスに変わっていきました。

ところが、今度はお名前を呼ぶと、「なぜ他の人の前で名前を呼ぶ

のだ」と言うお客様がいましたし、お呼びしないと「なぜ呼ばないのだ」という2種類のお客様もいて、どう対応すればいいのかわからないということがありました。名前を呼んで怒られ謝り、名前を呼ばなくても怒られ謝りということが多くありました。私たちの仕事は、笑顔でにこやかにやっている場面よりも、謝ったり、怒られたりしている場面の方が多いのです。

そのあたりは皆さんも同じようなシーンが多いのかなと思います。自分がこれは最高のサービスだと思ってやっても、受け手がそうではないと取れば、全てそこはバツになります。人に対してコミュニケーションを取るということは、自分はこういうつもりだけれどもという「つもり」は絶対がないということだけ、頭の中に置いておいてください。

(白井) 「稲本さんってすごくユニークだよね」

(稲本) (おどろいた顔をして) 「ユニークですか？」

(白井) (笑いながら) 「ユニークじゃない。すごくユニーク」

(稲本) (納得しない様子で) 「どこがですか？」

(白井) 私はこのときの稲本さんの表情をキャッチしないとダメです。私はユニークというのが、変わっていると言っているのではなくて、ユニークというのはすごく個性豊かで、いいということを言っているのです。褒め言葉で言っているのです。

このように、私は稲本さんに「ユニークですよ」と言ったことに対しての反応をちゃんと見て、この人は何か違うように取っているという観察力がないと、次の対応ができません。私が「稲本さんってユニークね。さよなら」としてしまったら、稲本さんは家に帰ってブログに「白井さんから変人だって言われた。今日は気分が悪い1日でした」と書くかもしれません。稲本さんの反応を見て、私は稲本さんが

違うように取っているということをフォローして、誤解をなくすまでしないとコミュニケーションは図れません。

私は、相手の表情を見てふさわしい態度や言葉遣いで、あの手この手を使ってクレームを言われないように自分でやっていくことを日本航空で学びました。自分と相手が思っていることは全く違うということとを認識する必要があります。

お互いに「私のつもり」と「相手の見た目」は全く違うということです。今日話したことの中で一番のポイントは、観察力を持って人とお付き合いをするということと、個別の対応をするということです。

（稲本） 自分でどれだけ「つもり」だと思っても、その行動を評価するのは相手です。はた目（「見た目」）で評価されたものや、判断されたものが、実は自分の存在そのもので、自分の行動そのものになってしまうのです。ということは、やはり自分がどのように相手に取られているのかということを確認しながら、自分の方から一歩相手の方に歩み寄ったり、形を沿わせたりすることが、実はおもてなしなのではないでしょうか。

そして、鏡を見てください。1日のうち睡眠時間が6～8時間、起きている時間が16～18時間の中で鏡はどのくらい見ますか。朝、顔を洗ったとき、お化粧をしたとき、トイレで手を洗ったとき、夜にお風呂に入ったときと合計すると多くの人は1時間未満です。つまり、起きている間の15時間は自分の姿を見ていません。私は今自分の姿は見えていませんが、皆さんには見られています。それが稲本恵子です。

自分は、周りの人から見られているし、自分のしたことを相手が受け止めてくれます。人は多数の中で生きていくと思うと、人から見て自分は大丈夫かというチェック機能を働かせようとしています。ぜひ鏡を見てください。私たちは機内でお客様が搭乗する直前に必ずアナウンスがあります。そうするとCAは全員トイレに入り、身だしなみもチェックしますが最高の笑顔を確認して、その笑顔で客室に立ちお客様を待ちます。

自分が忙しいときに忙しいという表情をしていないかと考えながら

鏡を見て笑顔チェックをする。見られている姿を意識するようになると行動につながり、ご自身の魅力がアップします。そして、男性も女性も笑顔を練習すると顔の筋肉が鍛えられ、表情筋が引き上げられ、老けずに若々しく見えます。美容のためにも見られている自分の表情チェックを試してみてください。

(白井) 皆さんが毎日の業務のなかで、今日ここまでお話してきたようなサービスやホスピタリティを持った対応を参考にさせていただき、一つでも実行してみて、住民とともにハッピーな気持ちで笑顔になっていただければ、私たちもとてもうれしく思います。