

#022 「最高」を目指すフレンチ・レストラン

[アナット・バード / 2001.7.11]

前回の記事（#020）では、セールスのスキルとマインドをもったスーパースターを獲得するためには、金融業界という狭い範囲でなく外の世界へ目をむけなければならない、という話をした。

他業界に学ぶという意味で、人材の発掘という面に限らず、私がカスタマーセントリックのお手本にしたいと思っているお店がある。それはあるフレンチ・レストランである。

トーマス・ケラーという気鋭のシェフがいる。これまで数々の賞 *1 を受けてきた彼は、伝統的な要素を取り込みながらも創造的かつ革新的な料理を生み出している。フランス料理に関する正規の「教育」を受けていないことが、彼のルールに縛られない創造性や確信性を生み出しているのかもしれない。彼がオーナーシェフを勤めるレストラン(The French Laundry *2)はもちろん料理の素晴らしさにおいては一級品だが、それ以上にそこで過ごす時間自体を最高なものにしてくれる。トーマスは料理だけでなく、お客様が店に入り（いや、予約の電話を入れるときから）食事を終えて店を出るまでの「体験」を演出しようとしているのである。

*1 Outstanding Chef : America 1997 / Best American Chef : California 1996

(by James Beard Foundation) など

*2 California 州北部 Napa Valley の近く

<http://www.sterba.com/yountville/frenchlaundry>

私はこれまで何度も The French Laundry に足を運んでいるが、いつ訪れても新たな発見と感動を味わうことができる。何が他のレストランと違うのだろうか。以下私が気付いた点を挙げてみよう。

パーフェクトを目指す

トーマスは決して妥協しない。すべてのお客様にパーフェクトな体験を提供することを目指している。最高の結果を目指さしてこそ、従業員の最高のモチベーションが喚起され壁を打ち破ることができるのであり、平凡な結果でよしとしたら、ブレークスルーは起きない。金融機関の間は、内部のルールや前例に従うことを最優先とするという意識がD

NAに染みついており、一定のレベルで妥協してしまいがちであるが、それでは顧客の期待を超えるサービスは実現しない。顧客にとって「パーフェクト」を目指すという意識、これはどんな業界に限らずエクセレント・サービス企業になるための絶対条件である。

最高の食材のみ使用

トーマスは、ラムはピッツバーグの小さい農場から、マッシュルームは北カリフォルニアから、ハーブは自分で栽培したものを使用している。食材に関しても彼は決して妥協しない。料理はシェフの腕の良さが決め手であることは言うまでもないが、最高の食材が揃わなければ最高の料理ができないからである。では、金融業界における「食材」とはなんだろうか。それは「顧客と接する人材」である。どんなに金融商品やサービスが素晴らしくても、どんなにATMのネットワークが充実していても、最高の経験を顧客に提供するには、従業員のクオリティがすべてのカギを握るといっても過言ではない。

最高のチームを作る

トーマスに「どうしたら、そんなに素晴らしい料理とサービスが実現できるのか」と聞くと、彼はいつも「チームのおかげ」と言う。これは決して謙遜ではない。トーマスと共に働くスタッフたちは、それぞれの役割とミッションをよく理解し、高いモチベーションを持ってレストラン全体の目標達成のために日々努力しているのである。ではなぜそのような強いチームが作れるのだろうか。

イギリスの郊外にあるホテルに Chewton Glen というレストランがある。ここもまた最高のチームが最高のサービスを提供してくれる店である。私はシェフのピエールに強いチームを作る秘訣は何かと尋ねたところ、そのひとつは、毎朝行われているミーティング（Morning Huddle）にあると答えてくれた。彼が言うところの Morning Huddle を効果的に運営するためのポイントは以下の通りである。

時間は短く（10分以内）

総論ではなく、具体的な話をする

チーム・メンバーから必ず意見を求める

今日やるべきことを明確にする

と将来（たとえば3ヶ月後、1年後）のゴールを結びつける

10分以内というのは決して忙しいという理由からではない。あまり時間をかけると最も重要な議題にフォーカスすることができなくなるからである。最も重要な議題とは何か、

それは、(将来のゴールを達成するために)各人が今日やるべきことは何か、どんな成果が期待されているのか、そのために障害となりそうなことは何か、である。メンバー全員がこれらのことを毎朝認識することにより、具体的なアクションへとつながっていくのである。

みなさんの企業や銀行の現場で行われている朝礼や定期ミーティングは本当に大事なことを議論し確認しているだろうか。

基本を繰り返し練習すること

パーフェクトを目指そうという心意気だけではパーフェクトは実現できない。その陰には絶え間ない基本動作・スキルの練習がある。The French Laundry では、包丁で野菜を切ったり、テーブルセットをしたり、料理の皿をサーブしたり、と単純かつ当たり前のことを繰り返し繰り返し練習するのである。こうして基本動作が体に染みつき完璧なものになることによってはじめて、お客様に最高の体験を提供するチャンスができると考えている。金融業界では、数多くの商品・サービスやそれに関わる事務処理など次から次へと新しいものが出てくるという事情もあるのだろうが、ルーチンワークに対する練習やスキルの上達を疎かにしがちである。スポーツの世界でもスーパースターであるほど「基本練習」を大切にするとと言われる。我々も電話での受け答え、顧客に書類を記入してもらう手順、顧客の話をよく聞くためのスクリプトなど、「当たり前」のことを完璧にする努力をしなければ、応用問題を解くことことはできないだろう。

細部にこだわる

トーマスはお客様が最高の環境で食事を楽しんでもらえるよう徹底的な「こだわり」を持っている。テーブルウェアと皿の色使い、ウェイターの態度やしぐさ、照明の明るさ、テーブルに飾る花(決して華やかで高価なものではなく、庭から摘んだばかりの素朴な花)メニューの紙質や文字の字体、お客さまに声をかけるタイミング、ワインクーラーを置く位置・・・など、細部への心配りが最高の体験を演出してくれる。翻って我々金融機関の現場(顧客との接点)はどうであろうか。ロビーのレイアウトは時間をかけて考えるが、パンフレットや伝票類について、どこに何をどのように並べたら最も顧客が分かりやすく、また手にとってもらえるか真剣に考えたことがあるだろうか。テレホンバンキングのセキュリティには注意を払うが、顧客の電話を保留しているときに待ち時間を感じさせないような工夫をしているだろうか。顧客に最高の体験をもたらすには、金融機関が、歯医者のように「仕方なく行く」「できれば行きたくない」といった対象ではなく、少なくとも心地よい印象を与え、できれば何か「楽しい」感情が湧くような場所にしなければならないのである。

金融機関で働く人達は、もっと街へ出て最高のサービスとは何かを肌で感じとってほしい。「金融業界は特殊だから・・・」という意識では、何も見えてこない。自分が一顧客、一消費者の立場で感じる事、それは感動することであっても、不満や憤りを感じる事であっても、すべて自分たち金融機関と顧客との関係に通じるところがあるはずである。