

(研究ノート)

## 信頼構築の事例考察 Consideration of Trust construction

山 本 航

### 1. はじめに

“何を言うか”よりも“誰が言うか”によって人の気持ちは変わりやすい。同じ内容の事であっても、発信者との関係性によっては受け入れられる場合とそうでない場合がある。納得して行動に移せるか否かは、そこに信頼関係があるかどうかにかき尽きる。

日常には、“信頼”をキーワードにして振り返ってみると説明のつくシーンが多々あることに気づかされる。些細なことであっても、それが節目になって意識が大きく変わる瞬間があり、数年前から書き留めていたものの一部を整理してみた。

### 2. 日常の生活シーンから見えてくるもの

#### 公的機関の節電

たまたま昼（12：00～）に県の関係機関に行った。節電している様子はすぐにわかったが、かなり広いフロア全体が妙に薄暗く、各デスクには人が座ったまま、しかもPCだけがあちこちで異常に明るい光を放っていて異様な雰囲気だった。用事があって訪ねている外来者には、何と声をかけてよいかわからない。いや、かけてはいけないということなのだと解釈するのがよさそうだ。職員同士には無言の了解があって、異を唱えることなどないのかもしれないが、この時間帯にしか足を運ばない市民との信頼関係が築けるかという疑問が残る。

#### 休みが多い会社

短大の授業で、日本でいちばん休みの多い会社と言われた「未来工業」の紹介をした。100人中90人以上が「すごい!」という感想だったが、「仕事がしたくなる会社作りが優先と思う。私は休みがほしくて働いているのではない。お店の期待に応えたくて働いて（アルバイトして）いる」という意見もあった。

休みは多い方がいいという固定観念は改める必要があることに気づかされる。仕事に対するネガティブな先入観を払拭しなければ、仕事の質も高まらないと言える。実際、月曜

日（休み明け）に会社に行くのが待ち遠しいという人たちが多い会社もあるのだ。

## 研究開発段階で得たことの応用

カップ麺誕生までの試行錯誤をプロジェクトXで見た。誕生までのドラマもさることながら、注目すべきは、具を担当したO氏が完成から2年後に退社し、カップ麺で成功したフリーズドライ製法を離乳食のフィールドにも活かして新しい風を吹き込んでいたことだ。

一つの成功事例で終わらせるのではなく、他の不便や不都合を解消するヒントが隠されていることに気づいて前向きな転職をするのであれば、世の中の役に立つ近道でもある。

## プロフェッショナルの仕事

今日乗ったタクシーの運転手はプロ中のプロだった。

乗り場で停車中のタクシーに「(金沢) 駅までいくら位?」と尋ねると、「2,530円です」とズバリ即答され、本当にそうなるか興味津々でメーターを見ていたらピッタリ。最後は「2,500円でいいですよ」と値引きまでしてくれた。プロだから当然とも言えるが、信号や渋滞状況で料金は変わる仕組みのほずであり、それも計算しつくした回答だったとするなら、その研ぎ澄まされた先読み力には感心する。初めての客を虜にするには十分だ。

## 全体最適と部分最適

スカイマーク社長の「顧客の苦情を受け付けない経営哲学」の記事を読み、私たちは冷静に先を読む消費者になる必要があることに気づく。

その業界でトップレベルのサービスやホスピタリティを提供している企業を基準にして、消費者がものを見ることが一般化してしまったら、かなり窮屈な日常になるのは明白である。もちろん、「対価」の高さに見合わぬ商品やサービスを平気で提供する会社は論外だが、その「対価」も、安ければ安全性に欠陥があってもいい、無愛想でもいい、ということにはならない。2012年4月に起きた関越道の高速ツアーバス事故で、犠牲者が命と引き換えに世間に訴えた叫びを私たちはどう受け止めるかが大切だ。

「部分最適」に対する信頼感を、私たちは常に持っているものだ。

## 申告を待つ功罪

乗車した特急列車が3時間以上遅れるという、初めての体験で気づいたことが三つある。

一つ目は、出発早々、「大雨の影響で…」のアナウンスがさかんに繰り返されたのだが、遅れる理由は一度聞けばわかるから繰り返す必要はないということだ。しつこすぎて、まるで「当社が悪いのではない」と言いたいかのように聞こえてくる。乗客が知りたいのは原因や責任の所在ではなく、先の見通しである。

二つ目は、特急は2時間以上遅れると、特急料金の払い戻し対象になることについてのアナウンスが一切なかったことだ。乗客が全員それを知っているとは限らないから、2時間以上が確定した段階で説明があつてしかるべきである。ルールを知っていて申し出があつた人にだけ適用するというのはいただけない。

三つ目は、大阪駅に着いて、ホームに流れるアナウンスが遅れたお詫びの繰り返しばかりだったことだ。駅員に払い戻しのことを申し出ると、スタンプを押してくれてみどりの窓口の奥へ行くように促された。順番を待つて切符を差し出すと、「こちらの切符（いわゆるフリー切符）は、お買い求めになった金沢駅の窓口で払い戻しになります」とのことだった。「ほかの人たちにはどうして払い戻してるのですか?」と尋ねると「普通の乗車券、特急券の人たち」というような説明だ。トクトク切符とはいえ、決して安くはない料金を払っている。そもそも同じグループ会社なのだから、利用者サイドで考えて柔軟に対応してほしいものだ。

根本的な原因が別のところにあるとは言え、木で鼻を括ったような応答をする相手との間に信頼関係が築かれることはない。

## 万能マニュアルはない

「救急車出動せず」は適切だったかどうかという出来事があった。

ニュース報道で伝わる電話のやりとりを聞く限り、いたたまれないもどかしさを感じる。

客観的に考えて、早朝5時に119番したなら、一晩中眠れずに苦しんだかもしれないし、友人に電話するには、迷惑な時間と考えたかもしれない。119番なら…と迷った挙句の電話だったとしたら、受けた人の想像力が乏しすぎはしないだろうか。

「(タクシーの番号を) 104で聞いて」で済ませたことを一概に責めてはいけない気もするが、毎日、何十本もの119番通報を受けているとマイナス面の「慣れ」で麻痺してしまうということもありそうだ。119番通報の約3分の1は、緊急性が無かったり間違いやいたずら、さらにはタクシー代わりに電話する不届きな例もあるという現実にも目を向ける必要がある。

緊急電話自体、誰もが頻繁に掛けるものではないので、相手との信頼関係うんぬんは当たらないが、今回の件で亡くなった人は、周囲に対して優しすぎるほどいい人だったに違いない。きっと周囲からの信頼も厚かっただろう。すごく残念なニュースだった。

## ある量販店の風景

対照的な家電量販店の事例から見えてくることがある。

暖房器具を買うため量販店Aに行き、迷いながらも気に入ったセラミック・ファン・ヒーターを買うことに決めて、展示品の前の「商品カード」をカウンターに持って行った。「ただ今準備しますので」と引っ込んで、なかなか出て来ず、あげく「こちらの商品は品切れです」「お取り寄せして、無料配達もできます」という返答だった。市内に同チェーン店があるのはわかっていたので、そっちに問い合わせで在庫確認して、あれば今日中に配達してくれるというならわかるが、そんな素振りも見えなかった。そもそも品切れというなら、「商品カード」がまだ何枚も棚に残っていたこと自体がおかしいとも思い別の量販店へ行った。

量販店Bでは、Aで見つけたお気に入りと同じものはなかったが、その日中に手に入れたかったので別のを決めて買うことにした。いわゆるメンバーカードを忘れたのだが、名前と連絡先を確認され、カードなしでも割引を適用してくれた。

そういえばAではそんなとき、次回来店の際にレシートを…が決まり文句だったのを思い出した。ささいなことで、店に対する印象や信頼度が変わってしまうことを実感した。

## アフターサービス

給湯機が故障し、電話した時の話だ。「使用中に突然電源が切れて……」と状況を説明し、機種を知らせるや否や「そちらの機種は部品がもう製造されておられませんので、修理はできません」と断言されてしまった。“えっ!なんで…?ちょっと待て!部品の交換を必要とする原因かどうかなんて、電話だけではわからないはずなのに、そんな回答はないだろう!”と思っても、専門知識がない立場では、それは口にできない。

きっとQ&Aがあって、言わされているのだろうということは想像に難くないが、このメーカーには修理も買い替えも頼まないことだけは確定したのも事実だ。それまで修理に来てくれていた担当者には好印象を持っていただけに、たった数秒間の電話口での応答で一瞬にして信頼を失ってしまったことが残念である。

## 選ぶ力

「選ぶ力」(五木寛之著)を読み、著名な専門家の言葉を信じ切って動くことの危うさを感じた。

健康は、時代がどのように変動しても価値が変わらない資産である。

富者で病床に伏すより、貧しくとも健康なほうが良いという感じ方はある。

しかし、目指して必ずしも得られないのも健康で、

「なにには体によい」「こうすれば健康になる」みたいな信じ方は問題だ。

人はそれぞれ百人百様で、すべての人によい効果があるとはかぎらない。

(「選ぶ力」より)

情報過多で、かえって混乱する例は多い。この本にも書かれていた例だが、専門家(医者)の著書で、「一日一食でいい」というのもあれば「朝食は不要」というものや、メタボについても意見が分かれるなど、素人(国民の大半はそうだが)としては、どれに対しても「そうなんだ」と思わされていることが多い。しかし、最終的には自分の判断で選ばなければならないことは間違いない。たとえそれが専門外のことであってもだ。

絶対に儲かる話などないのと同様、絶対に病気にならない万能な健康法もないということに(当たり前のことだが)気づかなければならない。情報に振り回されて右往左往することが最も身心の健康に良くないと言える。

## 見た目の印象と信用

「清潔な 貸しおしほり」という文字が前を走るワゴン車の背面に書かれていた。信号待ちのときに窓から見えたカゴ(おそらく中にはおしほりが入っているはずだが)にも同じ文字が書かれているのが見えた。しかし、車自体の外観に清潔感はなく、カゴも黒ずんでいてビールケースに「劣るとも勝らない」(注.正しくは逆)感じがなんとも滑稽である。

もし、取引先の関係者がこの光景を目にしたら、信頼度は間違いなく低下するに違いない。

## ファミレスでの接客

あるファミレスで、いわゆるマニュアル接客トークから気づかされたことがある。

入店したときの出迎え挨拶と人数確認まではいいとして、その後いきなり「当店はすべて禁煙席となっております。申し訳ございませんが、おタバコはこちらの……」と、本当に申し訳なさそうな表情つきで一気にまくしたててにかかったのだ。ちょっとイラッとしたので、「タバコは吸わない(→喫煙者はいない、という意味)から、その説明はいりません!」と、説明を途中で遮って言葉を返してしまった。

タバコを吸うか吸わないかを先に尋ねてから説明するのが礼儀と思うが、喫煙者には重要な説明も、吸わない者にとっては不要、不愉快になることもある。彼女らを指導する立場のスタッフにこそ気づいて工夫して欲しいものだ。

## ニーズにどこまで応えるか

バス停の前の店で気づいたことがある。

京都市の中心部で見かけた薬屋の入口に、「この店にはお客様用のトイレはありません」と、手書きされたオレンジ色のPOPが貼ってあった。大きくてかなり目立った。想像するに、バスを待つ客から言われるのだろう。バックヤードに頻繁に出入りされたくない事情はわかるが、需要があるのだから、コンビニのように便宜をはかる改装をすればいいのに、とも思った。店内はかなり広く、品揃えは確かに豊富だったので、ちょっともったいないPOPに映る。もし、この店で買い物して、精算後に「トイレ貸してください」と言っても断られるのかと疑問が残る。

そこから数十メートル歩いたところにあった銀行では「身障者用トイレあります」と、マーク入りで大きく表示されていたのが対照的だった。

## 魔法の言葉

NHKの「仕事ハッケン伝 魔法の言葉SP」を見て気づいたことがある。

チャレンジするからこそ壁にもぶつかり、そんなときに身近にいる人の些細なたった一言がきっかけで、「壁」と思っていたものは「階段」に変わるということだ。

レストランのフロアを任され、忙しい中で迷っているときに

「判断しないことが罪になるから、決めてください」(篠山輝信さんのホテルマン体験で)と、ずばり決断を迫られたのだ。

結果を恐れて、曖昧にしたままやり過ごそうとした経験は一度や二度ではないと、自身には重く響いた。エイヤー!で、腹を括って決めなければならない瞬間はきっと誰にもあり、覚悟のない決断は、いい結果を生むことが少ないのだと感じた。

「壁」が「階段」に変わるきっかけになった言葉を忘れず、いずれ、誰かにその言葉をかけられるようになりたいものだ。

## 子どもの自転車修理

パンクしたというので、近くの自転車屋まで手押し歩きで持って行った。他の自転車修理中だった若いスタッフは、即座に手を止めて対応してくれた。

「虫ゴムがもうダメですね。交換だけなら108円ですみますから、それで様子見ますか?」と言われ、「108円!・・・でいいの?」と嬉しくなって任せると3分で復活した。

以前、パンク修理に持って行った別の店では、「その年齢なら、もう、これじゃあ小さいでしょう」と、さかんに新車を買わそうとするトークに辟易した記憶があったので、この日も覚悟していた。

いい意味で予想を裏切る対応をされた場合、次に買い換えるときはここにしよう、と思ってしまう。

## そつのない対応の味気なさ

家族旅行で広島に行ったときのことだ。ホテルにチェックインしたときのオペレーションはてきぱきしていて、一見スムーズだったが何か物足りない。見知らぬ土地にやってきた旅行者にとって流れるようなオペレーションなど重要ではなく、こちらの発する言葉の裏側にある心情を察してほしいというのが本音だと気づかされる。

### [ケース1]

こちらが認識していた料金と差があったとき、「(…というきまりなので) 料金は\*\*\*になります」と、理路整然とサラッと説明された。説明に異論はないが、せめて少しは申し訳なさそうな表情を浮かべるとか、言葉の端にそれらしい口惜しさを表してほしいものだと感じた。

### [ケース2]

やはり広島に来たら夕食にはお好み焼きと思い、近隣のマップを手に「おススメは？」と尋ねると「\*\*\*と〇〇〇が広島では有名な店になっております」と、これもサラッと無表情に回答され、割引券を差し出された。

“あなた自身のおススメは？”というニュアンスで尋ねたつもりだったので、主観的な評価の言葉を期待した分、ガイドブック的な回答にがっかりしたのは事実だ。

長女がクラスメート4人と大阪へ旅行したときのことを話してくれた。

「ホテルの人に食事場所を相談したら、いろいろ教えてくれて、結局、そこまでホテルの人が案内してくれたよ。大阪の人は親切だっていう結論になった…」とのこと。

田舎者の高校生だから心配してくれたのだろう。想像力を働かせて、現地案内までしたホテルスタッフの機転こそいい思い出作りに役立っていると実感する。

## <参考文献>

1. 山田昭男「働き方バイブル」東洋経済新報社 2015
2. 五木寛之「選ぶ力」文藝春秋 2012
3. NHK 「仕事ハッケン伝 魔法の言葉SP」
4. NHK DVD「プロジェクトX 挑戦者たち」  
魔法のラーメン82億食の奇跡 ～カップめん・どん底からの逆転劇～ 2011
5. ブロックス DVD「DOIT! シリーズ vol.86 未来工業」
6. 西久保慎一「顧客の苦情を受け付けない経営哲学」現代ビジネス 2012

