

事例 07 ANA ラーニング(株) : 究極の接客サービスに活かされるコーチングの思想

1. 調査目的(調査先としての選定理由)

航空業界における接客サービスは、多くのサービス業の中でも最も高いサービスレベルを誇る業種の一つであると言っても過言ではないだろう。それは多くの一般企業が、自社従業員に接客サービス(ANA ラーニング社ではこれを接遇と呼んでいる)等を教育する際に、同社に、アウトソーシングしていることから分かる。正に接客サービス業界の第一人者であり、またその人材を育てたCA教官という意味では教育のプロでもある。今回の他業界のコーチング成功事例調査・研究事業の最後の調査先としてご縁があったことは、この上ない喜びである。

2. ANA社にお伺いしたいこと

女子大学生等において決してNO1 ではないかもしれないが、職種としては未だに就職希望先の上位を占めている業界及び職種であることは間違いない。従ってSS業はもちろん一般の接客サービス業に比較して、入社段階で能力や資質の高い人材を確保出来ていると思われる。

その意味では、一般的な人がほぼ99%運転免許を取得出来るように、その業務レベルの難易度の差は大きいものの、長年の教育知識やノウハウの積み上げによって高度にマニュアル化された「教育」(ティーチング)技術ならば、何も知らなかった女子大生を短期間において立派なCAに育てることは、ある意味難しくないのかもしれない。

また「憧れ」をもって入社してくることからも、当委員会が、「能力や資質」以上に大切にしている「やる気や満足度(ES 度)」も入社時は、非常に高いレベルですることも想像出来る。

しかし入社時に幾らモチベーションが高くても、それは正に「憧れ」のレベルであり、教育機関中や実地研修においてその「現実の厳しさ」を知らされて、その高かったそのモチベーションも下がるのではないだろうか。このモチベーションは「絶対値」もさることながら、その変化率、すなわち減少して行く時には、人間重大なミスを犯してしまうことは、容易に想像が出来る。

この自分で行うモチベーションUPやその維持は、ティーチングマニュアルで教えられものではなく、教官や先輩、或いは同僚、時にはお客様にはっと「気付かされる」正に「コーチング」の分野であろう。

当委員会として、長年の知識と経験から構築された「完成されたマニュアル」による接客サービスの最高峰、そしてそれを教える「教育のプロ」である同社が、正に「コーチング」をどう考え、今までの完成されたはずのマニュアルにどう活かしつつあるのか、そしてまた「教官」にもどう「コーチング技術」を指導しているのかについてもお伺いしたいと思う。

3. ANA社の客室本部とCA育成教育の概要

ANA社単体社員数12500名、内CAは約4600名。(契約社員 1560 名含む)入社後3年を経て長期社員となる。入社からの平均在職年数は、6-7年と業界平均より高いが、路線や絶対便数の拡大等で、新規・中途採用人数は、増大している。

例えば今年は48人を1クラスで 年間30クラス、約1500人の新人教育をしている。1クラス48名を1名から授業内容によっては最大8名の教官で指導する。育成期間は、国内線で約45日。合格率は、ほぼ100%。補講・追試システムがあるので、ある内容で一度落ちても挽回のチャンスはある。但しあまり落ちていると1日に追試が複数重なることもある。

教育訓練の内容は、緊急・保安、そして接客サービスの2つ。社外の方のイメージは、接客サービスが主と思われがちだが、教育時間は、緊急・保安だけで全体の2/3、語学を含む接客サービスは約1/3だ。国内線を経験したのち、更に再教育を受けてから国際線に乗務出来る仕組みである。しかし今後はこの「システム」を変更し、更に厳しい「自己責任」「自立型」にしていく予定。まず内示をし、1

ヵ月後に「座学と審査①」1日、更に2ヵ月後に「座学と審査②」1日、そして1ヵ月後に8日間の本格的サービスシュミレーションに入る。

今まで訓練センターで受けていた知識付与を「自己学習」とし、一定度の勉強期間を与え勉強し「審査」に臨む。合格しなければ次のステップにはいけない。必要な知識は自分で勉強して(殆ど暗記の部分)臨まなければ駄目という自己責任の時代がくる。実習の部分だけ、訓練センターで学んでいただくという「自立型」訓練。厳しい時代の到来だが、やる気のあるものにはチャンスが来る良い時代。以上が、当方からご質問させて頂く前にお伺いした概要だが、年間1500人もの人材を毎年育成し続けているという実態は、少なくとも客室本部は、社員教育や人材育成が、第二の仕事なのかも知れない。

以下ANA社CA採用HPより

▼専門訓練

まず訓練生として入社し、新入社員教育(ANAの組織やチームワーク、ブランド、経営計画等)を経て客室乗務員として必要な基礎知識・技量を学ぶ専門訓練に入る。訓練は約1ヵ月半、羽田にある訓練施設にて地上での訓練が実施され、その後実際にお客様の搭乗している機内で実地訓練を行う。

▼客室乗務員発令

厳しい訓練を乗り越え客室乗務員発令を受けるといよいよANAの顔である客室乗務員としてスタートラインに立つ。5~10名程度の班に所属する。

▼基盤形成期(国内・国際)

この時期は乗務経験を重ね、客室乗務員の基礎である保安や、サービスを体得する。

▼長期雇用社員発令

入社3年後、本人の希望・適性・勤務実績などによる選考を経て長期社員となり再教育を行う。

▼キャリア確立期(国内・国際)

基礎形成期で習得した能力を基に、国内線または国際線の乗務を重ね、応用力を身に付け、フライトでの品質の向上に貢献しながら、客室乗務員としてのキャリアを確立する。

▼キャリア深化・拡大期

客室乗務員としての専門性や経験を更に深化・拡大させ、その能力を発揮するとともに、キャリア拡大の観点から、客室乗務の業務に留まらず、地上勤務や組織運営等様々な役割を担う道が開ける。

4. 具体的にお伺いしたこと

①女子大生等をCAに育てるまでの教育カリキュラム等を目次等レベルで結構ですので、

正に従来型のマニュアル教育を把握する意味で、その概略内容を教えて頂けますでしょうか。

- A 新人CAに対する教育プログラムは、緊急・保安、サービスの2つのカテゴリから構成され、学習量としては緊急・保安が、全体の2/3の割合となっています。マニュアルは1,000頁と膨大で、これを1.5ヵ月でマスターする必要があります。また、その日に習ったこと(1つではない)は翌日必ずチェック(審査)します。クリアするまで何度もされるため復習は必須であり、加えて次の日の予習もしなければならず、皆さん覚悟を持って臨まれますがそれでも相当に大変です。チェックにパスするためには、チームワークが大切であり、特にシュミレーション(実習)においては、同期の仲間にお客様役になってもらいながら、互いに協力しあい進めていきます。ここから仲間意識や協調性を育むこともプログラム目標の一つです。新卒の方で、卒業前から研修を開始することが可能な人は2月から開始しています。定員は1クラス 48名、これを授業にもよりますが最大8名の教官で指導しています。合格率はほぼ落伍者無しの99%(見込み違いは年間数名)です。以前は新人からいきなり国際線といった道もありましたが、現在は必ず国内線乗務経験が義務付けられており、国際線を希望する場合には、再度、国際線用の教育プログラムを履修する必要があります。教育期間は取得クラス(モノクラス、ビジネスクラス、ファーストクラス)により違ってきますが、期間の差は主にサービス部分に拠ります。

②上記の従来型マニュアル教育で一番お困りだったことは何か。既に改善された事でも結構です。

A 接遇の基本中の基本は笑顔です。ANAでは接遇の基本を6つのS (Smile, Smart, Speedy, Sincerity, Study, Speciality)と呼んでいますが、その中で最初に教えることはやはり笑顔です。

これは現場に出てからも、フライト前のミーティングでもチーフパーサーから「笑顔でお出迎え、笑顔が最も大切」と毎回指示されるほどの最重要事項となっています。

適切な回答になっていないかもしれませんが、緊急・保安については軍隊式手法で教えるのに対し、サービスはその対極にあり、顧客心理を考えさせるプログラムになっています。同じ日に双方の授業が組まれている時などは、生徒の気持ちを切り替えさすことを含めて教え方が非常に難しいです。

③例えば10年前のスチュワーデス教育訓練時代と現在のCA教育マニュアルの違いは何ですか

A 10年前まではスパルタ教育でした。わざと大勢の前で恥をかかせるように叱ったり、笑顔が出てなければ、極端な話泣いたとしても、笑顔が出るまで繰り返しやらせられたりしました。もちろんそうするとかえって固まってしまうのですが、残念ながら昔はこういったやり方が罷り通っていました。

これが改善されほぼ今の状態になったのは、10年前くらいでしょうか。この点はコーチングと同じだと思いますが、より自分で考えさせるやり方に変わってきています。この方法は、やはり時間が掛かるのですが、全体の教育日数をコスト等の面から増やす訳にはいけないので、入社前にある程度出来ているのがあたり前になりつつある英語の授業等を減らすなどして対処しています。

笑顔についても、口頭で注意するのではなく、自分のほっぺたを人差し指でちょんちょんと叩いて相手に「笑顔がでてないわよ」と、お互いに教え合うやり方が訓練中はもちろんのこと現場でも浸透しているのは、良いことだと思います。

④コーチング手法は何か取り入れていますか。取り入れているとすれば

Aその内容は? B 研修時間 C頻度 Dいつ頃 E誰に対して Fどのように導入しましたか。

誰とは例えば、教官のみ チーフパーサークラス 上級?正社員CA CA全員

A 前述の新人教育以外には、現役の役職者教育と訓練担当教官教育、それと新人CAのOJT (On The Job Training) 訓練担当者教育、これは機上にてマンツーマンで実施するbodyバディと呼ばれるものです。このOJTをコーチングの発想で考えると、教室の座学が「知識」を教える「ティーチング」だとすれば、OJTは単に現場でやる指導というよりももう少し深い、「教官が講義で言っていたのはこれなのか」と「はっと気付き」「感動」し「知識」から「経験」に変わる場といえるのではないのでしょうか。ちなみにOJT訓練は、新人のCAを対象としています。長期CAになるとパーサーやチーフパーサーといった資格を取得していきます。国際線ではまずエコノミークラスのパーサー、ビジネスクラスのパーサー、ファーストクラスのパーサーというステップがあり、チーフパーサーも同様に、国内線(クラスなし)、国際線はアジア線(クラス2)、欧米線(クラス3)の段階に分けられ習熟を深めていくことになります。

⑤コーチング手法を取り入れて、うまく行ったことは、どんなことですか。

例 狭い密閉された機内の中でのコミュニケーションや連帯感が向上した様なことはありますか。

A ANAには「コーチング」に特化したプログラムはありません。しかしながら各教育プログラムの中で、コーチングと共通した手法を用いており、特に、後輩指導に関しては有効であると考えています。

例えばモチベーションUPの方法にしてもボトムUPではなく「まずはトップの意識が変わらないと

何も変わらない」との観点から、弊社の山内純子(航空業界初の女性執行役員、現上席執行役員・客室本部長)が実施して成功した例をご紹介します。

1. まず事務所内での管理職(リーダー)のデスクの配置換えをしました。

従来は、多くの企業と同様に役職者の席は、入口から遠く離れた窓沿いに並べていましたが、これ

を入口付近に移動させ、フライトを終えたCAが話し(報告)易い環境を整えました。

これまでは、上司との距離が遠く、話に行くのに距離を感じていました。統括課長の席にたどり着くまでもマネージャーとも挨拶を交わさなくてはなりません。遠くにいと「偉い人」との意識が先行し心理的にも圧迫感があったりしました。しかし、この方法を採用して以来、統括課長が間近にすることでCAにとっては気軽に話し掛けることができ、一方、上司の方でも、「最初に話すのが先ず自分」ということで生の情報を得られ易くなったり、また上司の方からも積極的に話し掛けるなど管理職側にもいい意味での変化が見られるようになり、両者の距離(物理的にも精神的にも)を縮め、上下関係がスムーズに行くようになりました。

2. 社内顧客という意識をより明確にする「逆さピラミッド型組織図」

従来は、トップが頂点に配置されるピラミッド型でしたが、企業にとっての宝は、お客様と直接接している従業員である。よって従業員を大切にしないといけないということをまず企業がトップがそして管理職が理解しなければならない、そしてCAにもその覚悟を伝えるために、各個人全員の写真入で逆さピラミッド型の組織図を作成しました。具体的な効果については計量的な把握はできませんが、従業員のモチベーション向上の一因にはなっていると思います。

3. スターカードの導入

「感動した」あるいは「気持ちの良かった出来事」等を記録(複写式)して、1枚は手元にもう1枚は会社提出します。5年前に客室部門で始めましたが今では各部門にも広がり社内表彰もあります。自ら記録に留めることで自己研鑽にも繋がり接遇学習の向上に大変役立っていると思います。

⑦コーチング手法を取り入れても、まだうまく行っていないことは、どんなことですか。

そのうまく行かなかったことに対して、今後の対処方法は、どうされる予定ですか。

- A 直接コーチングとは関係しませんが、若い人が急激に増えていることは悩みの種です。CAは、入社3年間は契約社員でその後、長期社員として採用されます。幸い殆どの方が長期社員を目標に頑張ってくれています。これは恐らく業界平均より高いと思います。しかし絶対便数の増加と言う需要の拡大にCAの供給が追いつかず、国内線のクルーの構成がチーフパーサーとパーサー以外は経験が1年未満といったケースも多くなっており、直接的な問題はまだ出ていませんが、心配の種ではあります。また、これは反省例ですが、以前は、少人数の班構成の方が効率が上がる(中型機に合わせた班員構成)と考え、1年間は変わらない少人数制で班を構成し、国内線の中型機クラスに乗務する人数の6名に合わせた時期がありました。しかし班員同士でお互いに目が行き届きすぎ、精神的に疲弊してしまう人が続出しました。現在は8~10名で構成していますが、この微妙な増加でも、随分、雰囲気は改善されました。(参考、CAの年収は、契約社員で400万円程度、正社員だと500万円程度、班長になると600万円以上で、早ければ4~5年で(国内基地の場合)班長になる人もいるとのこと。)

⑧恐らく入社時の高い(でも単なる「憧れ」に近い)モチベーションは、辛い教育期間中やその後の実地業務等で、ごく一部のお客様の心無い虐め等に会い、その現実を知り、憧れのモチベーションが大幅に下がる事があると思います。その際は、どのような対応をされていますか。

- A 実は訓練が辛くて辞めるというケースは、ほとんどありません。一応入社試験を突破してくる訳ですから、憧れと同時にそれなりの覚悟も持って入って来ているように思います。むしろ最初の挫折は、教育期間中に習った理想のCA像と、現場に出て一部の先輩CAとのギャップ(例えば、身だしなみや対応等が習ったことと異なる先輩も残念ながら少数いる)に戸惑って悩んだりすることです。また、昨今の風潮として、先輩が後輩に対しても注意することが非常に少なくなりました。以前は先輩が「愛」をもって厳しく注意しましたが、現代人気質なのでしょうか、班は1年待てば入れ替わることもあってか、余計な波風は立てない、お互いに嫌なことや、嫌われる事は、言わないといった風潮が多

少あることも事実です。これらの問題の直接的な対策になっているかどうかは分かりませんが、会社としては、時代と共に教育方針も転換して行かなければならないと思っています。以前は全体(底辺)のレベルを引き上げようとするやり方が、10年位前から「いい人をより一層引き上げる」ことになりつつあります。また以前は教育に関することは全て会社が丸抱えで面倒を見てきましたが、今は「機会を与えるが、時間とお金は自分で」との方針です。やる気のある人を伸ばすことが全体の品質を上げていく近道だと考えています。

ANAでは①Spirits of ANA(ケース事例集):場面ごとに対応事例を学ぶマニュアルと ②CD集(カスタマディライト、ANAではCSではなくもう一段上の喜びや感動のレベルをCDと呼ぶ):お客様からのお褒めの言葉・手紙を紹介する冊子を作成しています。これらは社外秘なのでお見せすることが出来ませんが、いずれにもANAのDNAが流れています。ある場面ではどのCAも同じように対応できるようにし(①)ある状況ではお客様の立場に立ち行動したことが結果お客様に感動を与えることがあるということを全社員へ周知し(②)こうすれば人は感動するという感性磨きの一助にしています。従業員には大好評です。

⑨御社にとって、坂部先生にとって「コーチング」とは、一言でいうと、どのようなことですか。

A 私は手法や技術ではなく、正に人そのものだと思っています。相手の立場にたって考えること。或いは包容力と言ってもいいかもしれません。広い意味では「愛」かもしれません。この気持ちがないと、マニュアル的にコーチングをしても成功しないと思います。

⑩一般のお客様としてSS業界へのご要望、良かったこと、これだけは直してほしいこと

A 私自身は、セルフスタンドは苦手なのでスタッフのいるお店に行きます。そうすると、職業柄どうしても人を見てしまいがちですが、やはり見た目が90%(身だしなみと笑顔と挨拶)、それに最後に一言「ありがとうございました」と言って頂けるととても嬉しいです。甥っ子が小さい頃、GSのお兄さんが働く姿をみて大きくなったら僕もお兄さんのようになりたいと言っていたのを覚えています。男の子なら誰でも一度はウルトラマンの手足の素早い動きにあこがれるように、「オーライオーライ」と車を手招きし「はい、結構です」と優しく、かつ明確に手を広げて停車位置の指示をしてくれる。そんなカッコの良さに惚れたのだと思います。この様に小さい子が「あこがれる職業」であってほしいし、またあこがれている小さい子がいることを忘れないで是非そこに向かって頑張って頂きたいと思っています。

⑪教育のプロとしての坂部先生なら、SS業界をこのように指導したい事は何かありますか、

A SSもサービス業ですから、接客で悩むことは多いでしょう。「お客様は神様だ」という表現がありますが私どもでは「お客様は王様だ」としています。神様は無理難題をおっしゃいませませんが、王様はたまには無理難題をおっしゃったり、裸の王様になることがあります。それをうまく「お諫めする」ことも我々の仕事でしょう。神様ではなく王様というこの心の余裕は、同じ接客業として役にたつと思います。もう一つは、モチベーションUP。お客様と接している従業員を大切にする指導をしてほしいと思います。これはSS業界に限ったことではなくどの業界にも共通かと思いますが、従業員のES向上には「指導者が変わらなければなりません！」と常々思っています。「職場としてのSS業界の評価が高くない」、「人が来ない」と、トップが先に言い訳を言ってしまったらそれはたちまち社内に伝染してしまうでしょう。トップなり、部長なり、所長が本気で理想の職場を作ろうと思えば必ず出来ると思います。当社でも社員教育や人材育成のお手伝い、各種研修会の講師派遣なども承っておりますので、SS業界の講演会等でお目にかかるかもしれません。その節は是非お声がけして頂ければ幸いです。