

第3回テーマ別分科会

「顧客満足による営業展開」

日時 平成25年11月12日(火) 13時30分から16時00分まで
会場 米子コンベンションセンター 第2会議室

プログラム

- 1 事例発表 合資会社一條旅館 時音の宿湯主一條 代表 一條 達也 氏
- 2 意見交換会 ファシリテーター
一般社団法人サービス産業革新推進機構
代表理事 内藤 耕 氏

参加者数 18名

1 事例発表

「想いは伝わる」

合資会社一條旅館 時音の宿湯主一條
代表 一條 達也 氏



◆概要

顧客目線を大切にした取組事例や、減らす業務と増やす業務の考え方等といった湯主一條での取組事例の紹介

◆主な講演内容

● 2003年、世代交代により合資会社一條旅館の代表社員に就任。

- ・就任後の2004年と2008年に、次のとおり旅館をリニューアル。
 - 湯治目的客用の客室を廃止し、個室料亭へと改装。
 - 8畳2部屋を1部屋に統合し、広いセミスイートルームへと改装。
 - 大広間を潰し、露天風呂付きのスイートルームへと改装。

🍷 ホテルインターコンチネンタル東京ベイ在籍当時、フロントのコンシェルジュとして活躍。

- ・ホリー・スティールの著書「究極のサービス」には、コンシェルジュについて以下のとおり記述。
 - ノーと言わないサービス
 - 仕事に線を引かない
 - 規則よりもサービスを優先する
- ・ホテルインターコンチネンタル東京ベイでの体験。当時は8割方が海外からのお客様であり、次のような御要望を聞いて差し上げた。
 - 週末1泊で箱根に行きたい 旅行をアレンジしてほしい
 - フライトチェンジをしてほしい
 - 心臓がドキドキするから病院に連れて行ってほしい
 - 花火大会の見える部屋をとってほしい
 - 通訳を手配してほしい
 - ホテル以外の貸し会議室を押さえてほしい
- ・極めつけは、日本で売っていないたばこを探してほしい、との御要望。
 - ノーと言わないのがコンシェルジュ。
 - 午前8時30分に出勤し、午後7時にそのお客様がチェックインするまでの間、とにかくたばこを探せと上司からの命令。
 - コンシェルジュ仲間のネットワークを使い、見つけ出すことに成功。（三鷹市の某所）
 - バイク便に、三鷹市までたばこを取ってきてくれるよう依頼するものの、当時のバイク便の規則では荷物の受け取りしかできないと言われ断られる。別のバイク便に依頼、交渉し、引き受けてもらった。
 - 結果、午後6時30分頃、手元にたばこが届く。お客様から上司へありがとうの言葉。

🍷 湯主一條で社長に就任後の失敗談

コンシェルジュとして、お客様のため、線を引かないサービスを行っていたにも関わらず・・・

- ・夜の10時過ぎにお客様から、おなかがすいたので何か作ってほしいとの内線。しかし、厨房も売店も終わり、そのうえ温泉街の売店も午後6時には閉店してしまっている状況。
- ・内線を受けたのは夜勤スタッフ。その場に居合わせたおかみは、おにぎりかカップラーメンくらいなら準備してあげられると言っていたが、一條氏はお客様の御要望に対応しなかった。夜勤のスタッフが内線でお断りした。
- ・結果として、お客様は夜遅かったことや、宿や温泉街の事情も理解していたため、クレームにはならなかった。一條氏は、このクレームにはならなかったことが問題だったと振り返る。自分は何の努力もせずに、お客様に対して「面倒だ」という気持ちを伝えてしまった。しかも自分からではなく、夜勤のスタッフを通して。

🍷 御自身のプライベートでの体験から生まれた、湯主一條での取組事例（その1）

- ・（御自身の体験）予約時点でメニューの選択を迫られた。当日では仕込みの準備ができないという理由。
 - 1、2ヶ月先の夕食のメニューなんて、予約時には決められない。
 - （湯主一條の取組み）
 - ⇒ 当日、食事がスタートしてからお客様にメニューを見ていただき、肉か魚かを選んでいただく。
 - ⇒ 厨房は大変だが、お客様は喜んでくれる。今では当たり前な取組みになっている。
- ・（御自身の体験）朝食の時間が、7時から7時半に限定。
 - （湯主一條の取組み）
 - ⇒ お客様は、自分の好きな時間、自分の都合の良い時間に朝食を食べたいもの。そのため、できる限りお客様の御要望に沿った時間に対応できる仕組みを確立。

●その他、湯主一條での取組事例

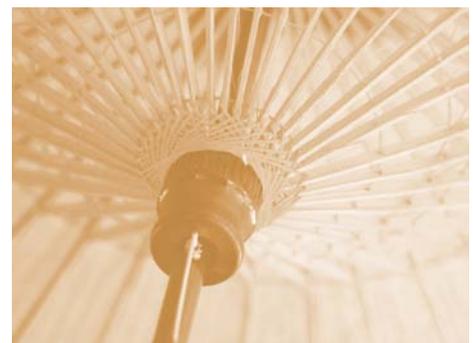
- ・誕生日ケーキを24時丁度にお部屋に届けてほしいという御要望への対応。
 - 夜勤スタッフが対応。
- ・飲み物（ワイン）を持ち込みたいという御要望への対応。
 - 1本あたり2,625円で承り、適切な温度管理を行うため、食事時まで飲み物をお預かりするサービスも実施。
- ・ドライクリーニングの衣類を、直ぐにクリーニングしてほしいという御要望への対応。
 - 地元の個人的な付き合いをしている個人経営のクリーニング屋さんに依頼して対応。
- ・道に迷っているという電話への対応。
 - お客様の第一声に対し、どのような言葉をかけて差し上げるかが大事。

●御自身のプライベートでの体験から生まれた、湯主一條での取組事例（その2）

- ・（御自身の体験）とある旅館に宿泊した際、自分が湯主一條の社長であることを予約時に伝えているにも関わらず、「どんな仕事をされているのですか？」とスタッフに尋ねられた。
 - スタッフ間での顧客情報の引き継ぎはどうなっているのか。
 - 自分が体験して不快だったことを、どう自分の旅館で行わないこととするか。
- ・（御自身の体験）食事時、ホールスタッフに飲み物メニューを持ってきてもらったが、結果的にビールを注文したところ、ビールごときでメニューを持ってこさせるんじゃないよ、という態度をとられた。
- ・（御自身の体験）予約の段階で、子供の名前（読み方）を伝えていたにも関わらず、「僕、お嬢ちゃん」と声を掛けられた。
 - （湯主一條の取り組み）
 - ⇒ 厨房の人間も子供の名前を把握できるよう情報共有している。
 - ⇒ 子供は自分の名前と呼ばれることにより、ここは安全な場所だなと思ってくれる、楽しんでくれる、また来たいと思ってくれる。親は子供の行きたいところに連れて行ってあげたいもの。リピーターに繋がる。
- ・（御自身の体験）チェックアウト時、両手に荷物を持っていたところ、清掃スタッフが通り道を避けてくれて、ありがとうございますと見送ってくれた。
 - （湯主一條の取り組み）
 - ⇒ ありがとうございますのみでなく、お持ち物をお手伝いしますと声をかけてあげる。
 - ⇒ 「お持ちしましょうか」は断られるので、「お持ちします」と言ってあげることがポイント。

●1999年に一條旅館に戻ってきた時の状況

- ・ 1泊3,500円の湯治目的のお客様と、1泊20,000円の旅行目的のお客様が同じ館に存在。湯治目的のお客様は、悪気なくお風呂で下着を洗っている。旅行目的のお客様からクレームが発生。
 - 目的が違うお客様が同じ館に存在することは良くないという気付きに。
- ・ 旅館は坂の途中に建っており、さらに鉄筋造りと木造が入り組んでおり、その繋ぎ目は全て階段。
- ・ 部屋食だったため、スタッフは一の膳から二の膳へと何度もお部屋に膳を運ばなければならない。
- ・ スタッフからの反発。
 - （一條氏の奥様 = おかみに対し）私たちがの方が経験年数は古い。
- ・ 厨房に物申すことができない状況。
- ・ 動線がいろいろ。らせん階段ではお客様自身、何階にいるのかが分からなくなり迷子に。



🍷 2003年から2004年にかけての取組

- ・リチャード・ノーマンの著書「サービス・マネジメント」の記述。
 - サービス企業において、技術も大切であるが、もっと大切なのは、顧客に喜んでもらうことを重視する社風である。これによってサービスの質のコントロールが可能になる。
- ・「お客様の喜びとなることをつけ加えて窮屈なことを取り除けばいい」と捉えた。
 - 「① 最初に取り除く・やめる」「② 次に付け加える」「③ 次に減らす」「④ 最後に増やす」

① 取り除いたこと。やめたこと

→ 湯治、旅館の常識、部屋食、大広間、日帰入浴、ランチ、カラオケ、コンパニオン

② 付け加えたこと

→ 個室料亭、料理ブランド（森の晚餐）、エントリーブランド、スイートルーム、物語性（森・タイムスリップ）

③ 減らしたこと

→ 和食（天ぷら）、着物、旅行会社（団体客）、和室

④ 増やしたこと

→ 広告出稿、個人客、夫婦やカップル、家族連れ、ベッドの客室、名前を呼ぶ、禁煙部屋、男性スタッフ、食材原価、リピーター、宿泊プラン

🍷 教育の重要性

- ・スタッフは、一人で何役もこなす俳優。
 - チェックイン、お部屋までの御案内、食事の配膳、チェックアウト
- ・社員旅行の実施。スタッフ自らお客様になり勉強。
- ・会社を休みにして、全体ミーティングや宴会などを実施。

🍷 深い愛情

- ・おかみがとても大切にしている言葉。
- ・お客様から、宿泊の目的（記念日など）を聞き出してあげたり、何気ない一言から酌みとってあげることにより、より良い接客サービスとなり、お客様へ想いが伝わるのではないかと。

🍷 自分の宿に泊まりたいだろうか、自分のお店から商品を買いたいだろうか、接客を受けたいだろうか

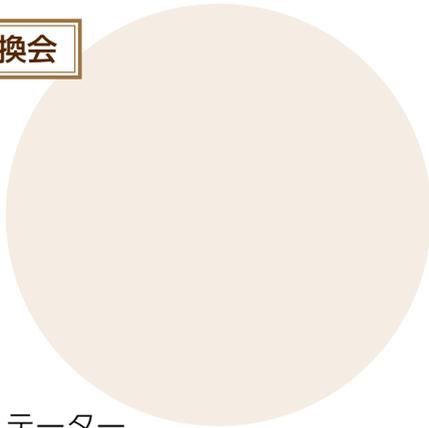
- ・自身の宿で自らがお客様となり、食事やサービスを受けている。
- ・毎月必ず最低1回は、一條氏自ら自腹を切り、湯主一條の料理を食事している。
- ・おかみは毎月試食を行い、料理のチェック以外にもスタッフの水の置き方等接客面もチェックしている。

🍷 物事とは、まず、考えるところ、想像するところから始まる。そして正しい行動をすることにより物事は創りだされてくる（想像＝創造）。

🍷 スタッフも完璧ではない。人間なので失敗やクレームになることもある。

ただし、そのクレームはお客様のわがままなのか、自分達の至らなさから出たものなのか、そこはしっかり精査しなければならない。

2 意見交換会



ファシリテーター

一般社団法人サービス産業革新推進機構

代表理事 **内藤 耕 氏**



◆補足説明（内藤代表理事）

- よく申し上げるのが、例えば顔におできができれば、厚化粧で覆ってもダメで消化器系を治さないといけないということ。多くの旅館業は厚化粧型の再生を目指そうとし何かとごまかしていこうとする。そうではなくて、根本的な問題をしっかり治療していかない限り良くならない。原因をしっかりと直さない限り結果は良くはならない。
- 例えば、朝食の卵料理は問答無用でオムレツ。卵料理の選択肢があった方が良い。例えばオムレツをつくるのも、目玉焼きをつくるのも、スクランブルエッグをつくるのも、実は時間的には変わらない。コストを上げないでお客様のニーズに応えられる良い取り組みであるにもかかわらず実施できていないのは、恐らくマインドセット（先入観）の問題なのでは。
- たくさんの旅館や飲食店に行き、感じることは、良くできるのに良くしようとしない、良くする努力をしない企業が非常に多いこと。
- おそらく、湯主一條のサービスの事例は総論賛成だと思う。しかし各論に入った時の議論として、自身の会社で可能かどうか、という議論が多くだと思う。
 - ・例えば掃除係りに荷物を持たせる場合、掃除係りが外注だった場合の実現性など。
 - ・大事なことは理想をしっかりと認識すること。理想無くして現実の改善はありえない。
- 自分がどうしたいのかということをしかりと考えていくことが非常に大事。
- 湯主一條について
 - ・この御時世でありながら、稼働率と客単価を上げていくことに成功した旅館。おそらく多くの温泉地で客単価が下がる経験はあっても客単価が上がる経験がある旅館はほとんどないのでは。客単価をいかに下げないかという努力のほうで手いっぱい。
 - ・湯主一條の建物は、実はどこの温泉地にもあるような古い建物。
 - ・セミスイートの部屋から蔵をライトアップしているが、実は蔵の側には消防署がつくった避難用の鉄筋の階段があったりする。こういった現実を抱えていることを理解してほしい。
無い無いと言って、これが無いから私はできない、自分はできないと言い続けると、結果的に何も手を打てない。あるものをどう使っていくのかということをしかりと考えていくことが大事。

- ・2003年に社長に就任されてからの5年間で、スタッフの働き方について、テコ入れを一生懸命された。設備に手を入れるにはお金が必要だが、スタッフの働き方は給料。そういう意味では経費の使い方の問題。どうせかかる経費なのだから一生懸命やるということ。
 - 着物からスーツに変えたことも含め、働きやすい職場環境をどうつくっていくか。精算を部屋からフロント、ラウンジへ。働き方を変えることにより、少しでもサービスのレベルを上げていく事を一生懸命された。
 - こういった努力の結果、稼働率が上がり、客単価が上がり、融資を受けられる状態になり、設備投資をすることができた。5～10年かけた地道な努力。それも極めてお金をかけないスタッフの働き方から手を入れていった結果。
- ・伝票を毎日入力すること。
 - ほとんどの旅館は、賞味期限切れの食材が当たり前のようにある。できるだけ小まめに発注しているところは品質が高く、ロスも少なくなる。ほとんどの旅館ができていないのが現実。この部分も実は働き方の問題。

とある潰れそうな旅館からの相談

- ・部屋数が10数室程度で、平日は1組宿泊があるかどうか。稼働は20%程度。
 - とにかく挨拶と会話を一生懸命する。チェックアウトはロビーで。朝のコーヒーは無料で。(お茶とコーヒーの原価はほぼ一緒であり、大きな問題ではない。)
 - 結果的に、半年でじゃらんの接客の点数が4.5点を超えた。稼働がどんどん上がっていき1年で売上げが倍になった。
 - 今の課題は、その上がった売上げを、社員を増やさずにどれだけできるようにするかということ。イコール生産性を上げていくということ。売上げが増えても社員を増やさずにできる仕事のやり方(働き方)をしっかりと作り上げていく取り組み。

現場の力

- ・クレマーについて
 - クレマーを起こした現場が、クレマーという言葉で、自ら起こした問題をごまかそうとしていることが相当あるのではないかと考えている。現場は問題を隠そうとする現実もあるので、仮にお客様が何か言ってきたときにどうやって解決できるかという、結局接客しかない。人間によってしか解決できない。そういった意味では、人間の力をもっと使っていくということに、会社はもっと感心を持ったほうが良い。よって、この施設をもっと良くすれば、この部屋をもっと良くすれば、と考える前に、人間の働き方の改革をしっかりと作り込んでいくかという事を考えていただきたい。

目標は1人あたりの給料を500万円にすること。

- ・原価計算上の根拠は何もない。
- ・500万円の根拠は、夫婦で1,000万円あれば、子供を東京の私立大学に出せるということ、動物として子孫をしっかりと育成していくためには、それくらいのお金が必要になるということ。そういう意味で、1人500万円という目標をつくらうということ。
- ・そのためには労働生産性を上げ、同じ人数でより多くの売上げをつくっていく。忙しくすることによって給料を上げていく。その部分を社員が理解していかない限り、それは実現することができない。
- ・一方で、経営者の方には、生産性が上がったなら給料を上げる等の社員への見返りをきちんと約束してほしい。

◆意見交換内容

- (宿泊業A) 湯主一條の従業員の平均年齢と男女比率は？
- (一條代表) ・正社員20名、パート22名（掃除、厨房含む）。男女比率はほぼ半分。平均年齢は40代後半。
- (宿泊業A) 男性社員を増やすとあったが、客室係にも？
- (一條代表) ・部署は「サービススタッフ」「清掃」「厨房」の3部署しかなく、サービススタッフとしてチェックインや配膳も、男性も行っている。
- (宿泊業A) 宿泊業の悩みとして、盆や正月がピークのために従業員が集まりにくい。効率的に動けるスタッフをいかに集めるかという点を試行錯誤していかないといけない。
- (一條代表) ・従業員集めは今も苦労しているが、以前と比べれば少し状況は変わってきた。これまでの取り組みにより一條という名前が知られるようになり、大学も含めうちの生徒を面接してほしい、と相手側から来るようになった。
- (内藤代表理事) ・スーツを着ると男性でも気にならない。レストランの場合、男のウエイターでも不自然ではない。
旅館は着物で女性という先入観は全部捨てていくという考え方。
・就職させようとしている行政側に対し、現場では人が足りないというミスマッチが起きている。
ミスマッチへの対応には、特に旅館・飲食業を中心とするサービス業の長時間労働を何とか改善しないと、人は集まらない。
高校の進路指導の先生は、給料よりも休みをとれる職場を望んでいる。生産性を上げ、休みをしっかりと取れるようにしていく努力を会社がしていけないと、本当に良い人が集まらなくなり、良いサービスが提供できないことになってしまう。
- (宿泊業B) 旅館ならではの抜き勤務等があり勤務形態が大変。
採用するにも応募自体が少なくなっており、ベテラン社員も高齢により退職者が増えている状況。
- (一條代表) ・当旅館も中抜きの勤務形態としており、その中でいかに8時間にもっていくのかというところ。
・休憩時間をきちんと管理していくことが大事。
・当旅館では残業をやるかやらないかに関わらず、固定で特例手当という手当を設けている。
・売り上げに占める人件費比率が31%、食材原価は15%。
- (内藤代表理事) ・労働時間の管理はとても大事。休憩時間の設定、手待ち時間があるのであればどう働かせるか、どう休ませるのか、そこを含めて現場をしっかりと管理していくことが大事。
・残業代を100%払う最大のメリットは、労働時間が1分単位で見えること。すると仕事のやり方を変えたときに労働時間がどう変化していくのかをモニタリングできる。要するに生産性の議論ができるということ。
生産性の変化を評価することにより、PDCAのCAが行え、改善活動を科学的に行えるようになる。
・各社さんにしつこく言っていることは、残業代を100%払うことを恐れないこと。100%残業代を払うと1分幾らという時間あたりのコストが見えてくるため、払った分だけ働いてもらう事をしっかりと考えられるようになる。
・多くの旅館の出勤時間は固定。
例えば企画ツアー。団体客が5時到着と予め分かっていたなら出勤時間を4時45分にす

る等、シフトをきちんと組んでいく工夫が必要。

- ・是非、自社の就業規則を1回読んでほしい。多くの経営者は社員が労働基準監督署に駆け込んだ時に初めて就業規則を読むのではないか。駆け込まれた時の就業規則が調停のベースになる。日常的に就業規則を見て、今の実態、働き方に合った就業規則に変えていくことも大切。
- ・厚生労働省が示している就業規則の中にも、都合により始業、終業時間を変えてもよいという一文がある。この条項を意識しているサービス業は少ない。
- ・また、お客さんがいなくなったら、早く従業員を帰らすという点。例えば10時までの契約になっているのを8時で帰らすことは良いが、給料は10時までの分を支払わないと違法となる。それを、8時で終わった場合に8時に帰らす方法を就業規則の中でどうつくり込んでいくか。お客さんの動きに合わせて出退勤できるようになれば、社員は遅出勤や早帰りができ時短にもなる。そのような研究を現在行っている。
- ・とある小売店で、一斉出勤・一斉退社をやめ、定期清掃をやめ常に清掃活動を行うこととした結果、利益がアップ。1人あたり15～20分の短縮により、塵が積もった結果。
- ・こういった取り組みを行った結果、残業代が減ることになるが、その分基本給に入れ給料は維持してほしい。社員が一生懸命努力して時短した結果、給料が下がるようでは何の意味もない。

