



SPRINGシンポジウム2014 in 札幌 新たな価値を創出する サービス・おもてなしとは

経済産業省北海道経済産業局産業部
サービス産業室

サービス産業は、既に日本経済の4分の3を占め、今後も一層の市場拡大が見込まれている重要な産業です。安倍政権は2013年6月発表の「日本再興戦略～Japan is Back」で、産業界のニーズに対応した学び直しの機会拡大とサービス産業生産性協議会（SPRING）の“国民運動としての再構築”を掲げました。

2014年9月9日、札幌市で開催されたサービス産業生産性協議会、（公財）日本生産性本部主催、北海道生産性本部、経済産業省北海道経済産業局共催の「SPRINGシンポジウム2014 in札幌」では、「新たな価値を創出するサービス・おもてなしとは」をテーマに、平成25年度「おもてなし経営企業選^{※1}」に選ばれた企業の事例をもとに、これからのサービスイノベーションがどうあるべきかについて、業務改革や人材育成、顧客満足、ビジネスモデル、おもてなし、地域活性化など様々な観点から議論を深めました。

講演1

5つ星のおもてなしを実現する スーパーホテルの仕組み経営



山本 健策 氏
（株）スーパーホテル経営品
質部取締役部長

マンションからスーパーホテルへ

当社は全国100店舗を超えたところで、量より質を高め、地域一番の店舗になるように、毎年2店舗から3店舗の出店をしています。当社は、もともとは関西でシングルマンションを経営していましたが、そろそろ全国展開していきたいといったときに、シングルマンションでは難しくなっていて、現場と本部が密接に連絡を取り合う運営形態のホテルに目を付けて展開してきました。ただ、マンションは100室規模でも夫婦二人の管理人が住み込み運営できるのに対し、ホテルの場合は7、8人が必要になってしまいます。その疑問を持ったことで、スーパーホテルが生まれました。

スーパーホテルの特徴は、自動チェックイン機です。

※1 おもてなし経営企業選

経済産業省が平成24年度から、サービス事業者等が目指すビジネスモデルとして、①社員の意欲と能力を最大限に引き出し、②地域・社会との関わりを大切にしながら、③顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する企業を選出・公表するもの。

一番人手の要るチェックイン・チェックアウトの作業を効率化しました。マイケル・ポーター^{※2}は、「生産性を上げると顧客満足度は下がる。逆に生産性を下げることによって顧客満足度を上げられる」と主張しています。生産性と顧客満足度は二律背反の関係のことですが、当社はこの相反する二つを同時に上げるように取り組んでいます。

生産性アップの一つの例として、現場に経理担当者を置かず、自動精算機のデータを最終的に東京のデータセンタに蓄積し、本部が細かな経理処理をしています。現場では、その空いた時間を活用して顧客満足度の向上に努め、生産性を上げながら、顧客満足度も上げる仕掛けにしています。

創業精神の継承と経営理念の浸透

当社が最も大事にしているのが、一つは創業の精神の継承、もう一つが経営理念と仕組みの浸透です。この二つを全社員、全現場のスタッフに伝搬^{でんぱん}することによって、おもてなし経営を行う素地ができあがります。

例えば、ここに相互信頼とチャレンジ精神、先見の明と独創の精神、こだわりの精神、おもてなしの精神、人間尊重と家族愛の精神などがあります。こういった大項目ののっつって、創業者の山本梁介が自らの言葉で思いを綴っています。毎週月曜日の全社員が集まる朝礼で1時間ほどかけて、この1項目1項目について説明がなされます。こうして本部の社員には創業の精神が徐々に芽生え、伝搬していくことになります。現場には、月曜日の朝礼の録音音源を配信して、聞いてもらう。そうすることによって全現場の社員にも創業の精神が伝搬していくことになります。

経営理念の浸透には二つのツールがあり、それが経営指針書とフェイス (Faith) です。フェイスというのは誓約という意味です。小さなカードになっていて、現場の社員がいつも肌身離さず持っています。ポケットに入れて、迷ったときにいつでも出して読めるようなサイズです。

本部でも経営指針書を用いて朝礼を行っています。

毎日読み合わせを行います。単純に読み合わせを行うのではなく、担当者が日々変わります。担当になった人は、そのページの言葉に対して、どういう思いを持って日々業務に取り組んでいるのかということ全員の前で発表します。発表を受けて、コメントの回答者が、その意見に対してアドバイスします。また、社長がアドバイスすることもあり、朝礼の場で会話を通して、理念を浸透させます。

人材目標は「自律型感動人間」

理念経営と経営の仕組みを掛け合わせることで、強い基盤の会社ができます。創業者の言葉に、「ビジネスで成功する人は、運のいい人だ」というのがあります。感性と人間力を磨いた人が運のいい人だと考えています。そして、感性と人間力を磨くことをひとまとめにした言葉が、「自律型感動人間」です。自分で考え、自分で行動し、そして感謝、感動を人に与えることができる人。こういった人材目標を掲げています。

次に、どのように人材を育成するのかということ。こちらも二つのツールを使っています。チャレンジシートとランクアップノートというツールです。チャレンジシートではA目標、B目標、C目標という三つの目標を設けます。A目標は半期ごとの自分が目指す課題、例えば稼働率90%までもっていくとか、顧客満足度をナンバーワンに持っていくとか、そういった数値的な目標です。B目標は人材育成目標、C目標は自律型感動人間になるための目標です。

半期ごとの目標のチャレンジシートに対し、ランクアップノートは月次、週次、日次の目標にまで落とし込んでいくツールです。これは日記帳の形で、毎月の月次目標を掲げて、週間で月次目標を達成するためには何をやらなければいけないか、そして週次目標を達成するためにはこの日は何をやらなければいけないかというふうに、日次の細かな作業までブレイクダウンしていく。このツールを持って上司と部下で話し合いを行い、目標の達成につなげる形になっています。

経営理念を浸透させ、自律型感動人間を育成すれば、

※2 マイケル・ポーター (Michael Porter 1947~)
アメリカ合衆国の経営学者。1980年、『競争の戦略』を発表し、「経営戦略の神様」とも呼ばれている。

社員満足度が向上します。社員満足度が向上すれば、顧客満足度が上がり、顧客満足度が上がればリピーター率、稼働率が上がります。売り上げや稼働率は二の次、三の次で、まず大きな大方針、経営理念と自律型感動人間の育成が最重要項目です。その先に売り上げや稼働率がつながっていくと考えて運営しています。

講演 2

バス沿線世帯への訪問ヒアリング。非顧客へのアプローチを核としたおもてなし経営

お客さまとの信頼関係を結び直す

全国の地方都市の路線バス事業は、どこも似たような状況で非常に苦戦しています。当社も40年にわたってお客さまが毎年3%ずつ減ってきた経緯があり、そこからお客さまを増やしていくよう取り組むには、非常に大きなモチベーションアップが必要でした。



野村 文吾 氏
十勝バス(株)代表取締役社長

そのきっかけは、2008年の原油の大高騰です。年の半ばで幹部社員から「このままではわが社が駄目になってしまう」という話がありました。「では、何をやる」と聞いたら、やはり営業強化してお客さまを増やそうということでした。どこから始めるか。私は経営資源を集中させようと考えていた地区を想定しましたが、幹部は一つの停留所からとの主張です。「よし、わかった」と受け止め、「一つの停留所でうまくいったら隣の停留所、反対側の停留所も行い、一つの路線をやり遂げよう。一つの路線が終わったら、次の路線も同じように増やしていこう」と付け加えました。

狭いエリアから営業強化することになったのですから、一軒一軒お客さまの自宅を訪ねて、信頼関係を結び直してはどうかと社員に提案しました。実際に私が自宅を訪問し、お天気などの世間話をしている後ろ姿を見せ、不安を解消した幹部4、5名から営業活動を開始しました。一番驚いたのは、お客さまのほとんど

に「バスに乗っていない」と言われたことです。これだけ乗っていない人がいるのなら駄目なはずだと思った反面、これだけ乗っていないならマーケットは未開拓だ、営業強化策が功を奏すればたくさんの方に乗っていただけるはずだと、ポジティブに考え直して活動を続けていきました。

お客さま目線に立って

お客さまに乗らない理由を尋ねると、不便だからと言います。そこで、お客さま目線に立つとどう見えるのだろうかと思い、自分が知らない土地でバスに乗ってみたことがあったらどうかと振り返ってみました。東京に行ってバスに乗るだろうか。乗ったことがないのです。アジアに旅行してバスに乗るだろうか。全くないのです。お客さまは乗り方がわからないから不安でバスに乗らないという仮説を立てて、その対策を取ってみることにしました。それが「おびひろバスマップ」で、単純にバスの乗り方を示したチラシを路線バスマップの後ろに入れたものです。これを持って一軒一軒を回ったところ、お客さまが増え始めたのです。

そんな中、幹部から、最近お客さまから言われることが変わってきたと報告がありました。今までは乗り方を聞かれてばかりだったが、最近は病院に行きたいのだけどうしたらいいのか、スーパー、銀行や市役所へなど、いろいろな行き先のルートを聞かれるようになったということです。そこで、お客さまの要望に対応するため、一つの路線を抜き出して、その路線上にある公共施設、商業施設をすべて写真入りでわかりやすく示した上で営業活動を続けたところ、さらにお客さまが増えていき、当社は確信を得ます。目的地を示し不安を解消することで、バスを不便だと思っていたお客さまにどんどん利用していただけるのです。

商業施設と路線バスをセットにした「日帰り路線バスパック」

そんなお客さまの気持ちを理解したところで、次の商品を開発しました。「日帰り路線バスパック」という商品です。これは、単純に路線バスの沿線にある商業施設と往復の路線バス運賃をセットにしたプラン

です。これからは個人旅行が主体となってくる時代、応用範囲が広い商品が求められる時代ですから、路線バスにもそれにしっかりと合致した商品が必要です。このようにバスの強みと沿線の施設の強みを重ねた商品を開発し、しかも、脇役、お手伝い役に徹してメイン商品を前面に出す。これによってお客さまは路線バスであってもしっかりと使ってくれます。一つの商品の情報のうち当社の情報はとても少なく、ほかは全て、施設の素晴らしい点や特筆すべき点を記載しています。当社はあくまでも脇役です。利用者が4,000名を超えた時に調べてみると、6割以上、3,000名が地元以外のお客さまです。通常、自分の地域以外で路線バスに乗ることはほとんどありません。しかし、その常識を打ち破るだけの特別な原理原則をもった商品が、偶然にも作られた次第です。

バス路線の沿線住民宅への戸別訪問により、40年振りに利用客が増加したことが本にまとめられ、その物語がミュージカルになって、全国で15公演してもらいました。こうして、たくさんの方から注目を浴びたり、評価を得たりすることによって、社員はどんどん自立し活発に動き始めて、最終的にはバスの運転手から笑顔が出るようになりました。「十勝バスの運転手は非常に頑張っているね」と言っていただけのようになり、その言葉がまた社員を勇気づけて、さらなるサービスアップにつながってきているところです。

五つのポイント

当社の取り組みには、五つのポイントがあります。一つ目は、非顧客に顧客でない理由を聞いたこと。二つ目は、小さく行動を開始したこと。PDCA^{*3}を早く回すために、あるいはハードルを下げるためには、小さく始めることが非常に有益です。三つ目は、さらに重要なことでした。バスは移動の手段で目的ではない、当社はメインではない、お役立ち企業だということに気付いて、脇役に専念したことがさらに前進のきっかけとなりました。そして、私が最も重要だと思う四つ目が、知識は行動して初めて成果となるということ

です。いろいろなすばらしい知識を持っていても、行動に移す例はまれだと聞いています。私どもが気付いたこと、知ったこと、経験、知識というのは、本当に僅かなことですが、それをしっかりと行動に移してきたことで成果を生んだと思います。当社の今の原理原則は、小さな行動を早く始めることです。小さくすると核心が見えてきます。またリスクも小さくなりますので、誰でもチャレンジしやすくなります。社員が失敗を恐れずにいろいろなことにチャレンジできるようになったのは、この原理原則を活用しているからではないかと思っています。最後の五つ目は、新たな価値を創造して新商品の開発をしたことです。当社は何一つ新しいものを買そろえたわけではありません。当社が持っていたものを組み合わせ直したり、新しいものと組み合わせたりしただけで、今の価値を創造してきました。新しい価値が生まれれば新しいお客さまが生まれる、顧客の創造を実践してきたわけです。

パネルディスカッション

新たな価値を創出するサービス・おもてなしとは

大久保 山本さんの会社もコミュニケーションをととても大事にされていますので、ひと工夫、ふた工夫されている例をお話してください。

山本 当社では誰でもコミュニケーションがしやすい仕組みをつくり、ランクアップノート、チャレンジシートを通して対話を図っています。

大久保 ある意味で確認し合っているわけですね。確認するときの一番大事な視線や姿勢とはどういうものですか。

山本 やはり場当たりの点検では駄目だと思います。半期目標にのっとりた月次目標になっているのか、月次目標にのっとりた週次目標になっているのか、きちんと密接に結びついた目標として落とし込まれているのかが一番大事だと思います。



ファシリテーター
大久保 寛司 氏
人と経営研究所 所長

※3 PDCA

業務管理手法の一つで、計画 (Plan) → 実行 (Do) → 事後評価 (Check) → 改善措置 (Act) を継続的に繰り返すことにより、業務改善を図るもの。

大久保 制度や仕組みは聞けばわかるし、文章化できますが、その制度や仕組みを自社に持ってきても同じ成果はほとんど出ません。なぜでしょうか。やる人が違うからです。実はそこが一番のポイントで、そこがまた一番学びにくいところです。世間で行っている最善策のノウハウを共有し、実践できるのであれば、全ての会社がよくなっているはずですよ。言ってみれば土壌が違うのです。例えば、いろいろなところでも面談制度は設けていると思いますが、その時の目標設定の仕方と面談する時のリーダーや上司の面談に臨む態度と解説、話の仕方によって、まったく質が変わってきます。多くのところはおざなりになって、成果も出ない。私自身、面談で一番大事だと思っているのは面談する側、上司の側の姿勢や人間性です。そこをきっちり磨いていく。この前提条件なしに、制度や仕組みを学んでも何も機能しないと思います。

スーパーホテルで人材育成の担当の星山さんにもご登壇願います。どうしてスーパーホテルの社員はそんなに生き生きしているのですか。



星山 英子 氏
(株)スーパーホテル経営品質部次長

星山 現場はアルバイトスタッフがほとんどなのですが、現場の支配人たちがそのスタッフを人生の勝利者にさせてあげたい、夢をかなえさせてあげたいという思いで育てているからではないかと思っています。

大久保 多くのホテルで経営理念、行動指針などを作っていますが、ほとんど機能しない、作っておしまいということが多い。あるからいいと思ってはいけないわけで、その内容をどうやって社員、パート、アルバイトまで徹底するかが鍵です。

野村 スーパーホテルさんの徹底ぶりはさすがです。誰でも理解しやすい仕組みづくりを目指している。

山本 きっちりできているかどうかはわかりませんが、当社の会長の山本梁介が事ある毎に社員に対し、「平凡なことを積み重ねることが非凡なのだ」と言う

ので、各社員が自覚して動いていると思います。チェックする仕組みとして、できていない部分はできるように毎月の経営者会議や部内会議で確認しています。

大久保 山本さんに多くの利用者から感謝の言葉が届いています。野村さんも同様ではありませんか。

野村 はい。ただ、苦情の声も大きくなりました。それを新たな改善の種にしているところです。

大久保 あるレベルまでいくと要求のレベルも高くなります。今、十勝バスに対して期待値が高まっているのだと思います。

野村 バス利用者からの期待も含めて、まちづくりをどうしていくのか、当社に対しインフラとしての期待値が高まっています。十勝バスならこれができるのではないかと、あれをしてほしいという声が増えてきています。

大久保 素晴らしいことだと思います。スーパーホテルさんは細かいところが行き届いています。それは現場の社員のアイデアが実践されたことが多いのですか。

山本 一例を挙げると、枕は高さや固さが違う7種類の中から選べます。また、もともとスーパーホテルは20~30代の男性を対象に作ってきたわけですが、ある店舗数からやや女性が増え始めました。女性に対して、われわれ男性がきめ細かいサービスを考えられるわけがありません。その時に女性社員からさまざまなサービスの提案がありました。例えば、レディースセットです。これは女性だけ10数種類の化粧水などから5種類を無料で選べるというものです。

大久保 大事なものは、どこの会社でも現場の社員はアイデアを持っているということです。ほとんどの会社はその人たちの声を聞こうとしないのですが、パート、アルバイトでも信じられないくらい改善意欲が強いのです。それをどうやって引き出すか。そのときに大事なことは、どんな意見でも真剣に聞くこと、いくつかは実現して応えていくことです。すると、またより多くの要望やアイデアが出てくる。それをどんどんやっていくと、それが一つの風土になっていく。これはも

のすごい力になると思います。当たり前ですが、人間のパーツで一番高いのは頭脳だと思います。社員一人ひとりの一番高いところを活かしていくことを考えてみるといい。一人ひとりのアイデアを引き出して実現していくことは、それだけ価値があることです。ただし、アイデアを出せと言っても簡単に出てきません。そのためには、ベースとなる土壌づくりが必要です。

野村さんが変革をされる時は、いろいろな方とのすごいコミュニケーションを取られていましたので、そのころのお話をお願いします。

野村 当社は毎年、3カ年計画と年度計画を作っています。その計画を策定するに当たっての骨子や方針は、私が4日間くらい一人合宿で大筋を定め、次に幹部が1泊の合宿で寝食を共にしながら、みんなで喧々諤々議論して固めます。そこにオブザーバーとして管理部門や事務職の社員を呼んで、この言葉で通じるだろうかとか聞いたり、現場に落とし込むにはどういう表現にしたらいいかというやり取りをしながら煮詰めます。こうして1年の方針、方針をひもといた事業計画、事業計画をひもといた部署別計画を作りあげます。いろいろな場面で合宿、食事会や飲み会をしてコミュニケーションの場を増やしてきたことが、ようやく機能してきたのかなと思います。

大久保 私からみると、野村さんは今のお話でものすごいメッセージを出されています。まず理念を一人で徹底的に考え、その後に幹部を入れていきます。普通は、企画部が勝手に作ったものをやれと言い、言われた方はやらされ感しかなく、自分のものとして受け取りません。企画そのものに自分が参画している場合が、一番やる気が出ます。ですから、パートナー企業との密度が高いときは、パートナー企業と一緒に経営企画を

作ったらい。絶対に実行度が高くなる。理屈はとても簡単です。その気になるからです。他人が作ったものは、その気にならないのです。それからもう一つ大事なことは、説明の仕方まで検証しています。わけのわからない言葉と、わけのわからない内容で一方的に話している人が結構多い。そうではなく、事前に各層にこういう内容でどうかと聞くことです。その言葉はわからないなどの意見や感想を一度受けとめ、修正してから全社に展開した方がいいということです。

おもてなし経営企業選に選ばれた企業は、人を人として大事にしています。私がよくお伝えしていることの一つは、人は人として扱われた時、人としての能力を発揮できる、最高の業績が出るようになるということです。人は業績を出す道具ではありません。これができないとやはり説得力がありません。遊びではありませんから結果が出ないといけません。おもてなし経営企業選に結果が出ないところが選ばれることはありません。日本経営品質賞^{※4}しかりです。一番の基準は人が輝いていることです。それはサービス業だけではありません。製造業でも何でも同じです。それが地域にも喜ばれ、結果をきっちり出している。よく考えると、経営として当たり前のことです。あえて「おもてなし」と言っていますが、経営の基本がきっちりできていることが選ばれる理由です。選ばれた企業をずいぶん見てきましたが、本当に生き生きした企業が世の中にたくさんあるということを、私自身、痛感しています。

野村さんや山本さんのお話を聞かれて、皆さんはどんな感じを持たれましたか。お話を直接、何回も聞くということはすごく大事です。すると、自分の中から同じ輝きが出てくるのです。これは私の持論です。輝いている人に出会う、いい人とたくさん接することはすごく大事で、そうすると自分もワクワクしてきます。今後いろいろな素晴らしい集まりがあると思いますので、皆さんはどんどんそういう場を活用し、素晴らしいエネルギーを自分から出せるようになってください。



※4 日本経営品質賞

1995年（公財）日本生産性本部が、日本企業の国際競争力を高めるため、卓越した経営の仕組みを持つ企業の表彰を目的に創設した。