

元 氣 の 源 通 信	特定社会保険労務士・経営士 深川順次 福岡市博多区比恵町 11-7-701 TEL 092-409-9257 FAX 092-409-9258
人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算	
<p>(今月の言葉)</p> <p>① 稼働率が88%！のビジネスホテル</p> <p>② 自律型感動人間を育てる</p> <p>③ 地球と人を元気にする</p>	

2010年12月号(第97号)

上場企業では、「カネ余り」が一段と進んでいます。9月末現在で、経常利益が昨年比2.4倍になったにもかかわらず、景気の先行きが不透明で、思い切った投資ができない状況が背景にあります。(日経新聞12月11日朝刊)

一方で、中小零細企業では「カネ足らず」が一段と進んでいるようです。私の関与先でも11月は特にひどく売上高前年比2割減という話も聞きました。そのような状況の中でも、みなさん明るく前向きに頑張っておられます。

ではどうしたら、「売上げを伸ばし利益を増やす」ことができるのか。『日経トップリーダー』12月号が特集を組んでいます。その大きな要因が「社員が自ら動く経営」を行うということです。今回は、ここに取り上げられている「スーパーホテル」(山本会長)に照準を当てたいと思います。

稼働率が88%！のビジネスホテル

通常、稼働率7割で合格ラインと言われていますが、スーパーホテルは実に88%。サービス産業生産性協議会の顧客満足度調査でも、ビジネスホテル部門では第1位を受賞(全業種で13位、第1位は東京ディズニーリゾート)し、顧客満足の高さを証明しています。

その理由は

「ぐっすり眠れる」ことへのこだわりです。主なターゲットであるビジネスマンは、夜遅くチェックインし、朝早くチェックアウトする。ホテルの滞在期間のうち大半は睡眠。「この睡眠という部分にこだわって、シティホテル以上の快眠を提供することを思いついた」(山本会長)ということです。

そのこだわりは徹底しています。①7種類から選べる枕、②シングルルームでもダブルサイズのベッド、③ベッドには低反発のマット、④防音・静音設計、⑤眠りを促進する照明、⑥独自開発のパジャマとスリッパなどです。

また、大阪府立大学健康科学研究室と共同で、快眠と健康増進を目的とした「ぐっすり研究所」まで開設しています。「ぐっすり研究所」のホームページをみると、スーパーホテルが実行している9つの「ぐっすり」の内容について詳しく述べています。

しかも、ITを駆使した効率化を行い、4,980円という低料金で提供し、2009年度の日本経営品質賞※(中小規模部門)を受賞しました。表彰理由は次のように述べています。

「株式会社スーパーホテルは、低価格で顧客のニーズに応え、かつ、高い稼働率を実現するためのビジネスモデルが、日常業務にも根付いて確実にその成果を上げており、本部の各部署が協力し合いながら連携してその支援を行い、新たなサービスの開発とそのスピーディーな展開がローコストオペレーションの強化と両立して行なわれている。さらに、経営品質向上会議によって、組織目標実現のための各部門の方向性の策定から進捗確認、見直しまでを各部門間の整合性を取りながら指標の改廃も含めて行い、業界NO.1ホテルチェーンとして確固たるポジションを築き、高い顧客満足度や社員満足度、良好な財務結果などの成果に結びついている。」

※日本経営品質賞：経営品質に優れた企業を表彰する制度で、日本経営品質賞委員会(事務局は社会経済生産性本部)が運営しています。スーパーホテルがビジネスホテル業界で初めての受賞です。

自律型感動人間に育てる

この高品質と低価格の両立を現場で支えているのが従業員です。山本会長は、トップとして仕事の7割をこの「自律型感動人間」に育てることに費やしているといいます。自律型感動人間とは、一言で言えば「自分で考え、自分で行動してお客様に感動を与えられる人」です。

ではスーパーホテルどうのようにして育成しているのでしょうか。

なによりも「上司と社員の話し込み」によってです。山本会長は「話し込み」の重要性を次のように述べています。「社員は自分の夢や目標と、会社の目的が合致していなければ、自発的にやろうとは思いません。話し込みは、対話の繰り返しから個人と会社の目標を擦り合わせる作業なのです」こうした話し込みの中で、社員の長所を引き出し、自信を与えているとのこと。

さらに「チャレンジシート」と「ラックアップシート」を活用し、目標達成をフォローしています。

「チャレンジシート」は、半期の目標を明確にし、上司と共有するためのものです。シートをつくりこんでいく過程で、徹底した話し込みが行われます。

「ラックアップシート」には、月ごとの目標記入欄と毎日の報告欄があります。そこに部下は毎日の行動を記入し、上司が毎週確認して、コメントを書き添えます。これによって話し込みをするきっかけを作り、コミュニケーションを活発にしています。

また、毎日の朝礼では経営理念や行動基準をまとめた「フェイス(信条)カード」を唱和しています。社員にはこのフェイスと日々の仕事とを関連付けて発表してもらっているといいます。

こうして自律型社員を育てる経営を強化した結果、一時期7割ほどに落ち込んだ稼働率が、9割まで伸びてきたのです。

地球と人を元気にする

「安心・清潔・ぐっすり」をコンセプトにしてきたスーパーホテルは、さらに一歩進めて「地球と人を元気にするロハス」をコンセプトにホテルづくりを開始しています。ロハスとは健康と環境、そして持続可能な生活を心がけるライフスタイルのことです。

2001年に水俣店から始まった環境に対する様々な取り組みが、全社的に実を結び、大きな成果につながってきているといいます。たとえば、

- ①再生紙利用（トイレトーパー、コピー用紙、名刺・パンフレットなど）（2001年～）
- ②お茶パックから粉茶への変更（2001年～）
- ③客室エアコンを集中式から個別式に変更（業界初）（2002年～）
- ④節水型シャワーヘッドへの変更（2003年～）
- ⑤白熱球からインバーター蛍光灯への変更（2003年～）
- ⑥エコひいき活動の実施（2008年～）
- ⑦エコ泊開始（2010年～） などです。

「エコひいき」とは、連泊者を対象としたサービスで、①備え付けの歯ブラシをフロントに返却、②チェックインの際「翌日の清掃は不要」との申出、③ホテルスタッフに「マイ箸」の提示、を行えばエコ活動に協力をいただいたということで、ささやかなプレゼントを贈呈するというものです。

2009年には、奈良にロハスを前面に打ち出した新ブランドのホテルを立ち上げました。ここでは、さらに客室の天井に湿度の調整機能と消臭効果に優れた珪藻土、健康面から天然温泉にはヒーリング効果を高める炭、朝食には地元の大和野菜を使用するなどこだわりを見せています。最初はかなり苦戦したようですが、現在は女性客を中心に広く受け入れられてきているといいます。

「ロハスというコンセプトにより、宿泊していただいたお客様が元気になっていただくことは、地域を活気づけ、社会を活性化することにつながります。ロハスへの意識を、従業員からお客様、地域に広めていければ、こんなに嬉しいことはありません」（山本会長）