



お客さまの声を取り入れ、寝具メーカーと共同開発した仰向け寝にも横向き寝にも対応したピロー。



厚さ12mmのオリジナルベッドパッドが身体にフィットし、腰や肩にかかる負担を和らげる。



無料でバラエティ豊富な内容の朝食。子ども用の食器やベビーチェアなども完備している。

「強みを伸ばす」HERBプログラムの導入で スタッフのモチベーションが大きく向上

株式会社**チョイスホテルズジャパン** **ホテル運営**

東京都中央区日本橋馬喰町1-6-6 吉野第二ビル7階 URL: <http://www.choice-hotels.jp/>

米国チョイスホテルズインターナショナル社のマスターパートナーとして、日本全国に「コンフォートホテル」50店舗を展開する、株式会社チョイスホテルズジャパン。2012年からトレーニング課を発足して顧客満足度の向上に取り組むも、それまでのマニュアル重視の発想から抜け出せなかったという同社だが、ミステリーショッピングリサーチ(以下、MSR)を軸とした顧客満足度(CS)・従業員満足度(ES)向上プログラム「HERBプログラム」

の導入により、ボトムアップでの改善風土が根付き、スタッフのモチベーションや各種CS指標が向上したという。代表取締役社長の村木氏(写真右)、フランチャイズサービス部の舘氏(中央)、洞ヶ瀬氏(左)にお話を伺った。



御社のCS向上の取り組みの歴史を教えてください。

村木社長 弊社では、かなり早くからCS向上の取り組みを始めています。もともと最初は紙のアンケートに良かったこと悪かったことをお客さまに書いてもらって、それを読んで「喜ばせているというレベルでしたが、それは統計的ではないということ」で、2000年くらいからは楽天トラベルの口コミを活用するようになりました。口コミを集めて社内にフィードバックし、お客さまにもきちんと返信をするという体制を整えたのです。そうした取り組みの効果もあつてか、J.D.パワーの宿泊客満足度調査ランキングでは2009年に1位を獲得することができました。

ただ、ちょうどその前後から他チェーンとの競争も二層激しくなり、またリーマンショックもあつて、新たな投資はしづらい時期を迎えていました。そういった背景の中で変動型料金にしたところ、稼働率は目標値を達成する水準にまで引き上げることができましたが、やはり単価が下がってしまったので、2012年に再度、単価重視の方針に切り替えました。

そして、単価を上げるためにはそれに見合う付加価値を提供できなければならぬということ、2012年にスタッフの接客レベル向上を目的としたトレーニング課を立ち上げました。また、楽天トラベルやじゃらんネットといったサイトには、口コミだけでなく評価点数もありましたので、そうしたデータの活用もスタートしました。専任の担当者をつけ、Web上の口コミをテキストマイニングで解析し、それらのデータに基づいてCS向上活動を行ったのです。それと同時に古い施設のリニューアルも行い、ハード・ソフトの両面から取り組みを進めていきました。

CSの指標として、楽天トラベルやじゃらんネットの口コミ、宿泊客からのアンケート、弊社のMSRなどがありますが、どのようない分けをされていますか？

洞ヶ瀬氏 改善活動という面においては、御社のMSRと、弊社で独自に開発したWebアンケートの二つを用いています。その理由としては、両者とも非常に改善活動に活かしやすいからです。MSRのレポートはとても細かいところまでコメントをいただくことができ、またWebアンケートについても外に開示されず、お客さまから我々に直接届くルートであるためか、良いところも悪いところも率直に書いてくださっている印象があります。楽天トラベルやJ.D.パワーの評価は、改善に活用するというよりは結果指標として使っています。

CS向上に向けての、具体的な施策や取り組みについて教えてください。

舘氏 大きな取り組みとしては、毎年1回の客室品質審査があります。合格ラインを設け、そのラインに達していないところについては、指摘事項に対してどのように改善に取り組むのか具体的なアクションプランを立ててもらい、再度訪問してそれができているかを確認するところまで行っています。2004年から実施していますが、回を重ねることにレベルが上がっていますので、当初は審査訪問日を事前に伝えた上で実施して



コンフォートホテルが考える「快眠」を実現するコンセプトルーム「ひつじルーム」には、寝つきから目覚めまで快眠を考えたアイテムが満載(※一部のホテル限定で導入)。

いましたが、今は抜き打ちでやるようになりました。

細かなところでは、たとえばピロースケールというものを作りましたが、当社は眠りを大切にしておりますが、どれだけ良い枕でも、何度も使っていくうちに劣化しますので「枕がこれより薄くなっていたら、買い替えて下さい」という目安の物差しです。そういった日々の細かなメンテナンスも、CS向上においては重要だと考えています。

あとは、清掃担当スタッフのモチベーション向上のための取り組みも行っています。この部分で、御社の



お客様の様々な声を同社内で共有し、ホスピタリティを高める取り組みに活かしている。



ブランドブックには快眠サポートからホスピタリティまで同社が大切にしている思いを記載。



ホスピタリティ研修の様子。CS担当向けにMSRを活用した接客の改善活動に関する集合型研修を実施(年4回、全国4ヶ所開催)。他に、フロントスタッフによる接客ロールプレイングコンテストなどを行っている。

HERBプログラムの考え方が大変役に立っています。当ホテルでは「翌朝あなたが輝く。」をブランドコンセプトとして掲げているのですが、この「あなた」というのは、お客さまだけでなく、従業員・スタッフまで含まれるのだということを常に言っておられます。接客も清掃も、サービスというのには目に見えない分、それを行うスタッフの「気持ちのあり方」が結果に大きく影響します。「ホテルをもっとよくしたい」「あと少し何かできないか」という気持ちの原動力として、スタッフのモチベーションは欠かせないものです。

清掃状況はホテルのCSに大きく関わるところですが、その部分でもスタッフのESは非常に重要な意味を持っているんじゃないですか？

舘氏 フロントの接客でも、もちろんスタッフのモチベーションは非常に重要だと実感しています。

2012年にトレーニング課が発足した当初は、悪い点を直す、つまりマイナスをゼロに戻すことを重視した取り組みをしていたのですが、これではスタッフのモチベーションが下がってしまうということで、良い点を共有して、水平展開していこうとい

う方針に切り替えました。ただ、方針転換後もなかなか現場に考え方が浸透せず、苦勞していました。意識変革のきっかけとなったのは、2013年に導入したMSRです。調査と同時に、スタッフ向けのMSRのレポートを活用するための研修をしていただいたのですが、この研修を通じてスタッフの意識がプラス思考へと大きく変わりました。細かいことですが、MSRのレポートの読み方の研修でも「悪かったところ」ではなく「惜しかったところ」という表現をされていて、そういう部分がすこく為になりました。「輝いているスタッフ」もすこくモチベーションが上がりました。

そうしたこともあり、昨年、フロントでのCS向上の取り組みのストーリーとして「Be Comfort☆」を発表しました。この言葉には、「してはいけないこと」「に着目したマニュアル重視の接客ではなく、「お客さまからご要望には、基本的にYESで答えましょう」、「して差し上げられることは、していきましょう」といったような、プラス思考での接客に切り替えていこう」という意味を込めています。

これらの取り組みによって何が一番変わりましたか？

洞ヶ瀬氏 今まではあまり目立たなかったスタッフがどんどん表舞台に出てくるようになり、埋もれていた才能にスポットライトが当たるようになってきたと感じています。たとえば、お客さまに喜んでいただけた事例などを書き込んでもらう「Be Comfort☆掲示板」というのがあるのですが、おとなしくて率先して何かをやるようなタイプではないと思っていたスタッフが、ものすこく積極的に良い事例をたくさん書き込んでくれたり、絶対に出てもらえない

であろうと思っていたベテランのスタッフが、社内のロールプレイングコンテストであるSIグランプリに出場して、積極的に盛り上げてくれたり。

舘氏 ボトムアップの風土が根付いてきたように感じます。「Be Comfort☆」を発表したときも、最初は店長やベテランのスタッフほど抵抗感があったのですが、若手やアルバイトスタッフは、割とすんなりと受け入れていたように思います。そうしたスタッフが積極的に活動して

くれたからこそ、「Be Comfort☆」も浸透したのだと感じています。

ボトムアップの弊害として、收拾がつかなくなるようなことはありませんか？

舘氏 そういうことがないよう、「Be Comfort☆」を発表するにあたっては4つのガイドラインを設けています(図表下)。このガイドラインに抵触しそうな活動があれば、そのスタッフに直接伝えたり、上長を通じて理解してもらっています。

まだESの取り組みが十分ではないホテル業界の中で、御社はかなり先進的な取り組みをなさっていますね。

舘氏 研修やトレーニングを通じて、本部と現場のスタッフの間に信頼関係が出来つつあり、スタッフのやる気と取り組み方が以前とは全く違っています。こういう差を見るとESは本当に重要だと感じます。また、こうしたスタッフの姿勢の差はCSの評価にもつながってくると思います。実際、楽天トラベルのサービスクラス評価としてMSRのレポートの数も、安定して上がってきています。

村木社長 私どものホテルの展開は、店舗間の距離が離れているので、

組織が膠着しやすいという面があります。こうした組織を活性化するための手法として、ボトムアップ型の改善活動が求められるだろうと考えていて、その原動力としてスタッフのモチベーションというのは重要だと思えます。

また、やはりスタッフの定着率が低い業界でもあり、これから労働人口が減少していくことを考えても、スタッフのモチベーション、やりがいというのは非常に重要な要素の一つです。そのため、今後はより多様な働き方ができるように変えていかなければならないと思っています。

取材▼砺波敬之

4つのガイドライン

項目	具体的な対応
コンプライアンス	法律、道徳、倫理に則って活動する。
安心・安全	生命、財産、衛生、安全の観点から問題がない活動をする。
他のお客さまに不快感をあたえない	一人のお客さまにかかりきりになって、他のお客さまを疎かにしない。
費用	過度なコストをかけない。



Be Comfort ☆ メールマガジンは、全店に寄せられたお客さまの声(特にお客さまが喜んでくださったポイント)を掲載し、それをヒントにスタッフの接客応対能力を向上させることを目的に毎月発行している。