



真剣に、仕事に、お客様に、社員に向き合う

インタビュー開始早々、社長の口から出たのは、「私は経営者としては未熟者」という言葉でした。「会社は45年前に姉が創業、今はビジネスホテル、それに発電所作業員宿舎のケータリングと宿泊管理、福祉の会社も経営しています。2002年、姉は会社経営から社会貢献に軸足を移そうと考え、後継者として妹の私が社長を引き継ぐことになりました。とはいえ、学校事務とメーカー営業の経験しかない私は、経営者としての修練を積んだことがありませんでした」と話す早川社長。しかし、社長は2代目として、創業の精神を継承しつつ、改めるものは改め、永続できる企業組織を築いてきました。その秘訣として、「仕事に馴れ過ぎず、何事にも真剣に向き合う」姿勢を感じました。

■ノークレームホテルは良いホテルか

ビジネスホテルチェーンはどこもサービスマニュアルが整備されています。誰がやっても同じサービスを提供し、お客様からのクレームをなくするのが目的です。しかし、ノークレームホテルが本当に「お客様にとって良いホテル」と言えるかとなると、少し疑問をもっています。

ビジネスホテルチェーンのサービスは「マニュアル通り一律に」が基本です。一方、わが社は、行動の一つひとつを細かくマニュアルに定めるのではなく、現場で融通性を持った接客対応ができることをめざして

います。

例えば何十人もの団体のお客様から、全員分の氷が欲しいと、一度に要望されたとします。ロビーの小さな製氷機ではとてもそれに対応できません。でも、レストラン厨房の大きな製氷機には沢山の氷があります。当社ホテルマンは、「少しお待ちいただけますか？すぐにお持ちいたします」と一言添えて厨房に走ります。

「お客様の要望にはできる限り応えてさしあげましょう。たとえ、それで万クレームにつながっても、次にはもっと良い方法を皆で考えましょう」と、私はことあるごとに社員に話しています。

「できない」ではなく、「どうしたらできるか」を考える、それが可能思考能力です。お客様に喜んでいただくため、私たちは何をすべきか、そのやり方はケースによって変わります。私ども、ホテルイングループには、その判断を的確にできる可能思考能力を持つホテルマンがおります。

■均一サービスにはこだわらない

この夏、ホテルイン酒田駅前で「おしほりサービス」を始めました。夏は冷たいおしほり、冬は暖かいおしほりをお客様にお渡しします。ホテルチェーンでは均一のサービスにこだわりますが、私は全て同じサービスでなければいけないとは思っていません。こうしたらいいと意見を上げてきたホテルの考えを聞き、納得

できたら、その1店でやらせます。

人は上から指示されるばかりだと、受身の仕事しかできなくなります。長く受身の仕事を続けると、次第にモチベーションが低下します。モチベーションが下がれば、接客サービスも悪くなります。ホテルごとに特長あるサービスをするということは、結局、社員のやる気につながるのだ、と私は思っています。

■社内競争で、より良いサービスを

ホテルが3店舗に増えてから、月1回3ホテル合同ミーティングを行なっています。支配人、副支配人、主任、調理長、メイクリーダーに出席してもらい、1ヶ月間の反省とこれからの計画の報告を受けます。

それぞれの現場からあがる事案はホテル同士互いに刺激になります。フロント接客、人事、斬新なお泊りプラン等、盛り沢山です。各調理長からは朝夕のメニュー、料理計画等、他に負けまいとして工夫したものが報告されます。さらに、ルームメイクのリーダーからの特別清掃の報告と計画があり、ソフトとハードの両面で、ホテルサービス向上に向けた後押しがなされます。

各ホテルは、普段別々に仕事をしているので、この会議で話し合われる内容は、自らのホテルのサービスレベルを確かめ、互いに高めあうのに役立っています。

■部下が正しければ、その意見に従います

私はミーティングで「イエスマンは要りません」と言っています。当社には社長の私が「こうしたい」と言った時「それはいけません」と言ってくれる管理職社員がたくさんいます。そうした社員とは、納得できるまで議論をし、社員の方が正しいと思えば、相手を誉め、その意見を採用します。

わが社では、基本的に各部門の管理者に仕事を任せようとしています。また、起きた問題を解決すべく、そのサービスや仕事の仕方の見直しを社長と社員と一緒に議論してきました。そのお陰で、今や各管理職とも責任ある仕事を任せられる器に育ってくれています。「仕事は積極的にせよ。前へ転べ、後ろには転ぶな。」

この私の言葉を、現場は理解し実行してくれています。経営判断する上で、前向きで的確な意見を出してくれる社員を、今後も大事にしたいと思っています。

■会社の永続は社員の暮らしを守るため

創業者である姉は器の大きい人でした。でも、利益が上がれば良い、というアバウトなところもあり、組織の規律に無関心な面もありました。そのため、管理職社員の中には交通安全に倫理観を持たない等、規律にでたらめな人もいました。そんな管理職がいては組織はいずれ崩壊する、そう思って、問題を起こした者には辞めてもらいました。昔の創業者は会社を私物化する傾向が強く、法令遵守をおろそかにする面もあったかも知れません。でも、そんなやり方をしている企業は発展継続はありません。

朝礼で、私は「会社は社会のものであると同時に従業員のものでもあります。あなたたちの幸せのために会社はあるんですよ」と社員に話しています。私が目指すのは永続できる会社です。会社を存続させ、社会貢献し、社員の暮らしと幸福を守っていきたく考えています。

(インタビュー：フィデア総合研究所 経営コンサルティングクラスター)

Company profile

株式会社 月見

〒998-0828 山形県酒田市あきほ町650-4
TEL.0234-22-5000
ホームページ <http://www.hotelinn.jp>

- 設立 1981年
- 事業内容 ビジネスホテルの経営、下宿業、仕出し
- 事業所 酒田、鶴岡、福井、福島、姫路、茨城
- 沿革

1966年に食品スーパーを創業。その後、喫茶店を併業。1981年に弁当販売・学校給食を開始。その後、アパート経営・ケータリング事業を展開し、1999年に「ホテルイン酒田」、2009年に「ホテルイン鶴岡」、2010年に「ホテルイン酒田駅前」を開業し、今日に至る。

- 年商 7億円
- 従業員数 140名



株式会社 月見

代表取締役 はやかわ たかこ 早川 孝子 氏

1950年生まれ。

山形県立酒田西高等学校卒業。山形県教育委員会管轄の学校事務に12年間従事し、その後、夫の転勤に伴い、愛知県豊橋市に転居。サントリー名古屋支社に契約社員として16年間勤務した後、2002年に株式会社月見の後継者として、単身酒田に赴任。その後、長男を専務として迎え、現在は2人で経営に携わっている。