

# 「大切なことは“横のつながり”と“感謝の気持ち”」

舞

台は南国宮崎。東国原知事の宮崎PRで観光客は増えた。11月のゴルフマンスや2月のプロ野球キャンプなどの季節には、大勢の観光客が押し寄せ、ホテルはどこも満員状態である。しかし、それは一過性のもの……。景気は決してよくない宮崎。ホテル業界も次々にできる“安さ”を売りにした全国チェーンホテルとの競争が激化している。そんな中、今年でオープン45周年を迎えた老舗ビジネスホテル「ホテルマリックスラグーン」は、利用者から高い支持を集め、常に高い稼働率を誇っている。人気ホテルの「サービスの真髄」を伺い、“すべては視聴者の皆様のために”を掲げるNHKに足りないものを洗い出すべく、お二人に話を聞いた。

(このインタビューは2010年に行いました)

## 日高 昭江

ホテルマリックス支配人・CS室室長兼務

## 河野 早苗

ホテルマリックスラグーン宿泊課主任



### プロフィール

昭和39年に創業した、従業員数125名の老舗ビジネスホテル「マリックス」とその姉妹館「マリックスラグーン」。宮崎市街のビジネスホテル激戦区で生き残るため、ビジネス客に限定しないプランを拡充したり、積極的にバリアフリー化を進めたりして、注目を集めている。目に見えない心のサービスが充実していることも、リピーターが多い要素となっている。

### お客様の「ニーズ」の変化は速い

——NHKの放送の評価として「親しみ」を持っていないという結果が顕著に出ています。どう思われますか。

「親しみ」というのは、お客様の心をつちりと掴まなければ持つてもらえません。そのためには、お客様が何を求めているのかを常に把握しておく必要があります。お客様の「ニーズ」の変化は本当に速いものです。1週間で「ニーズ」が変わることもあります。当社では、フロントで、お客様との何気ない会話の中で、お客様が何を求めているのかを把握するようにしています。いつもお客様と近い・同じ位置にすることが重要です。

——それでは、会社としての方針もお客様の「ニーズ」に合わせて柔軟に方針転換されるのですか。

はい(笑)。お客様の「ニーズ」に合わせて方針はころころ変わります。フロント会議⇨改善委員会で意見を吸い上げています。今を知っているのは最前線の現場ですから。昔はこうだったという意見はもう通用しません。

NHKさんへの「親しみ」が低いのは、常に変化しているお客様の「ニーズ」に追いついていないからではないかと思えます。どんなによい番組を作れたとしても、お客様が今求めている「ニーズ」に沿わない番組であれば、お客様の心をつちり掴むことはできません。作り手側の自己満足で終わってしまいます。NHKさんもお客様に対する「垣根」を取り払い、画面の中から視聴して下さっているお客様の笑顔を覗いて見られると、反応が判りますよ。お客様がNHKさんに抱いているイメージを払拭するためにも、「親しみ」を感じてもらえる位置にまで降りていく必要がありますよ。

## リピーターを増やす仕掛け

——マリックスは宮崎県の中でも非常に人気のあるホテルです。私も含めてリピーターが相当多いと伺っていますが、その理由をどう分析されていますか。

人ではできないことを大切にしていることかな（笑）。ホテル業は、「お家が大きくなったもの」で商売をしています。お泊りのお客様には、お家に帰ってきたような気分になってもらいたい。だから、フロントがお客様を迎える姿勢が非常に温かいと思います。旅館の女将さんのように、様々な会話をし、心を通わせる接客を心掛けています。また、館内もお家に居る時のように普段着・浴衣掛けで動けるように案内しています。朝食もポイントです。どんなに豪華な食事でも、必ず飽きがきます。毎日飽きずにおいしく食べられるのは、「お母さん」が作った手料理です。ですから、お母さん（主婦）が作った朝食を提供するようにしています。そのような雰囲気、お客様に伝わり、お袋の味に惹かれて「またここに戻ってきたい」と思っていただけではないかと思います。

——「お母さん」大切なキーワードですね（笑）。

大切ですよ（笑）。例えば、NHKさんの『鶴瓶の家族に乾杯』でも、鶴瓶さんが、よく地元のお母さんとお話されるでしょ。見ていてホッとします。親しみを感じる。「お母さん」というのは、何とも言えない癒しのパワーがあります。

——NHKの番組が、「お母さん」的役割を果たせば、「親しみ」は上がりますね（笑）。そうした番組はいくつもありませんが、上手くPRできていないのでしょうか。

昔の宮崎県と一緒に（笑）。東国原英夫知事になって、

上手にPRすることで、一気に宮崎県が注目されました。NHKさんも積極的に打って出るべきだと思います。

## ウィークポイントの克服

——ウィークポイントを挙げるとすれば、どういう客層なのでしょう。

女性のお客様でしょう。まず、男性に比べて、出張などが絶対的に少ないこともあります。女性のお客様を獲得するために、女性専用フロアを宮崎県内のホテルで最初に設置しました。当初は、すべての部屋が埋まることはありませんでした。しかし、なぜ、絶対数の少ない女性に拘るのか。それは、女性のお客様はおしゃべりだからです（笑）。女性は、外で色々話をします。「あそこのホテルよかったですよ。」という具合に。つまり、広告塔になってくれるのです。

また、女性のお客様が多いところには、男性のお客様も寄ってきます（笑）。そこに、相乗効果が生まれるのです。ただし、女性のお客様は浮気しますよ。新しいホテルができたなら、一回はそこを試します。相対評価をして、結果として、また戻ってきてくれることも多いです。

ちなみに、男性のお客様は、浮気せず一途な方が多いですよ（笑）。

——先程の「お母さん」といい、女性のお客様は非常に大切にすね。

女性を味方につけることは重要です。女性は商売に使えます（笑）。NHKさんも、女性を味方につけて、広告塔になっても



らえばいいと思います。結果として、受信料のお支払いもよくなるのではないのでしょうか。

## 「横のつながり」の大切さ

——NHKは、縦割組織の弊害が指摘されています。御社は私が見える範囲でも、「横のつながり」を大切にされているようですが、実際はどうでしょうか。

おっしゃるとおり、「横のつながり」を重視しています。業務日報はイントラで共有しており、課題を社員全員で共有するようにしています。当然、社長もそこから情報を得ています。情報が共有されることで、課題解決に向けた「トップ」のフットワークも軽くなります。

一人ひとりのちからは限られていますが、バリアフリーにして「横のつながり」を強化し団結すれば、課題解決にかかる時間も少なくて済みます。

——「横のつながり」があるせいか、皆さんが仲良く見えるのですが（笑）。

社員も「大きな家の大家族」です（笑）。働いている人が仲良く温かい。だからこそ、お客様にも温かく最高のサービスができる。社員が喜んで仕事をしていなければ、お客様が喜んでご利用して頂けません。社員は当社の最大の財産です。

——NHKも縦割組織の弊害を取り除き、そのような雰囲気を作り出せばいいのですが…。

NHKの職員さんの個々の能力は非常に高いと思います。でも、能力の高い方は、自分がすべてになってしまう傾向にあります。たとえば、一人ひとりが100%のちからを発

揮したとしても、「横のつながり」がなければ、100%で終わってしまいます。それは非常にもったいない。ちょっとはしごを渡して、手をつないでやっていけば、100%が150%にも200%にもなります。NHKさん組織も、バリアフリーになさってみてはいかがでしょう。

——仕事は自分ひとりではできないですね。

その通りです。例えば、料理を作る板前さん。腕に自信があり、最高の食材を使って、最高の料理を作ったとしても、ただ置いてあって、「さあ食べ」では、お客様には何も伝わらない。運ぶ人が、食材や料理の説明をし、「あたたかいうちに召し上がってください」との一言があるからこそ、料理は活きるものです。また、自信を持って出す「俺が作った料理」だからこそ、お客様が本当に喜んで食べてくれたかを確認するべきなんです。たまには、料理長を引っ張り出して、ご挨拶を兼ねて確認してもらっています（笑）。

——番組作りにも同じことが言えますね。

そうだと思います。いくら優秀なディレクターさんや記者さんがいたとしても、一人では番組は作れない。作るためには、技術さんなども必要ですよ。「俺の作った番組」を活かすためには、広報さん・営業さんなどの協力が不可欠です。そうやって、視聴者の皆様に伝わっていくのではないのでしょうか。



——私たちは公共の電波に乗せて「俺の作品」を披露しているわけですので、たまには、番組の最後に「俺が作りました」と登場することも必要でしょうか（笑）。

顔を見せることも必要ですよ（笑）。視聴者の皆様に親近感を持ってもらうことにもなると思います。そして、自信を持って作った「俺の番組」が、視聴者の皆様にどう評価されたのかにも耳を傾けるべきだと思います。

## クレーム対応

——お客様の声に耳を傾けることは大変重要です。最近、NHKでもクレームの件数が増えています。他社も例外ではないと思いますが、御社はいかがでしょう。

クレームを言うてくるといことは、「何とかしてくれ」という危険信号を出しているのです。そのようなお客様ほど、懇切丁寧な対応をすれば、味方になってくれます。不満に思っているも、何も言わないで黙って逃げていくお客様がいるのもったいないことです。お客様との接点は、少しでも多い方がいいですからね。

## 「出口」も大切

——他に徹底されていることはありますか。

「出口を大切にすることです。当社では、清掃会社、宅配会社、ごみの回収業者さんなどを「協力会社」と呼んでいます。協力会社さんがいなければ、私たちの仕事は成り立ちません。常に、協力会社さんへの感謝の気持ちは忘れてはいけません。宅配会社の方が荷物を取りにこられたら、笑顔で挨拶をする。それだけで、印象は本当によくなります。特に拘っているのが「ごみ出し」です。ごみの分別、臭いを出さないような工夫、回収しやすいようにきれいに並べ

ておくことなどを徹底しています。回収業者の方には、きれいにしておくことで、感謝され大事にされていると感じてもらえます。「マリックスのごみ置場はきれいだ」と言っていただいたいは、本当にうれしかったですよ。結果として、協力会社の方々が、ホテルの評判を上げてくれます。

「出口」という表からは見えないところ＝裏方を大切にすることも、「横のつながり」を強化することに繋がりますよね。そして、最後は、お客様に「感謝感謝」です。

## インタビューを終えて

「すべては視聴者の皆様のために」という言葉の意味が、どこまで現場に浸透しているのか改めて考えさせられました。我々の仕事は視聴者本位で行われているのか、受信料の重みを本当に理解できているのかなどを顧みる必要があるのではないかと感じました。「NHKはNHK職員のためにあるのではなく、視聴者のためにある」ことを再認識すべきでしょう。

また、「次期経営計画」にも記載がある組織風土改革は急ぐべきだと感じました。経営2目標は必達ですが、目標設定が高いため、縦割り組織でそれぞれが目標を追っている、達成は非常に厳しい。我々一人ひとりが、「個のちから」の限界を理解し、お互い手を取り合って、「横のつながり」を強化し、それぞれのパワーを何倍にもできる体制を構築するべきだと考えました。

報告 九州支部書記長 大島 功嗣