

共同研究年報

高齢者の継続雇用の条件整備のために

平成14年度

職務再設計



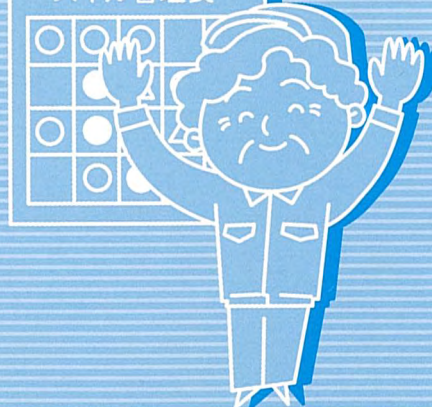
能力開発



健康管理



スキル管理表



人事・賃金管理

独立行政法人



高齢・障害者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly and Persons with Disabilities (JEED)

共同研究番号 [共-14-10]

職務再設計

旅館業における高齢者のための 作業情報通信システムに関する調査研究

株式会社 丸峰観光ホテル

所在地 福島県会津若松市大戸町大字芦ノ牧温泉
字夕平1128
設立 昭和40年
資本金 3,000万円
従業員 158名
事業内容 大規模観光旅館の経営

研究期間 平成14年6月～平成15年3月

【研究責任者】	星 弘子	(株)丸峰観光ホテル	代表取締役
【外部研究者】	加藤 貞夫	東海大学	講師・工学博士
	大橋 秀行	サービス経営研究所	所長
	平井ゆき子	サービス経営研究所	主任研究員
【内部研究者】	星 保洋	(株)丸峰観光ホテル	専務
	星 啓子	(株)丸峰観光ホテル	室長
	伊藤 久己	(株)丸峰観光ホテル	部長
	大槻 愛子	(株)丸峰観光ホテル	課長
【事務・経理】	蓮沼 秀弘	(株)丸峰観光ホテル	課長

I 研究の概要

- 1. 研究の背景・目的 262
 - (1) 事業の概要 262
 - (2) 高齢者雇用状況 262
 - (3) 研究の背景と課題 262
 - (4) 研究のテーマ・目的 264
 - (5) 研究体制と活動 264
- 2. 研究成果の概要 264

II 対応システム（ソフト面）に関する研究の内容と結果

- 1. 現状の調査分析 266
 - (1) 個人客の分析 266
 - (2) サービス工程の分析 268
- 2. 現状の課題・問題点 270
 - (1) サービスの課題・問題点 270
 - (2) 対応用語の課題・問題点 270
 - (3) 作業分担と作業情報の課題・問題点 271
- 3. 改善案の策定 271
 - (1) サービス要素の改善 271
 - (2) 現状との比較 272
 - (3) 対応の改善 275
 - (4) 対応の試行と研修 278
 - (5) 作業情報の改善 280
- 4. 改善案の試行と期待効果 282

III 作業情報通信システム（ハード面）に関する研究の内容と結果

- 1. 現状の問題点 283
- 2. 作業情報通信システムの改善指針 283
 - (1) 分業を支える通信システム 283
 - (2) 伝票処理を併用するシステム 283
- 3. 改善案の策定 284
 - (1) 機器の構成 284
 - (2) 情報処理 284
 - (3) 当日の情報処理 285
 - (4) 翌日の情報処理 286
- 4. 現状との比較 287
- 5. 改善案の試行と期待効果 288

IV まとめ

- 1. 団体客の受入から個人客の受入体制への転換 289
- 2. 集業担当から分業担当体制へ 289
- 3. サービス工程の設定とサービス作業の設計 289
- 4. 工程単位の職務とその教育の実施 289

I. 研究の概要

1. 研究の背景・目的

(1) 事業の概要

当社は会津若松市内から車で30分ほど内陸に入った会津芦ノ牧温泉に昭和40年設立の観光旅館を経営している。

施設は2つの宿泊棟と客室露天風呂付きの離れ及びパブリック（宴会場・食事処、売店、大浴場など）で構成しており、客室126室（収容定員504人）規模である。業界としては大旅館に属している。

近年は過去数度にわたる設備投資により個室の会食場の拡充を図り、個人客の夕・朝食を客室にいる雰囲気を提供することで寝食分離を実現させるとともに、他方では客室系の労務負担軽減のために部屋出し料理をすべてなくす運営体制を行っている。

なお、当社の年間宿泊客数はおよそ10万人、昨今は旅館業界の動向と同様に団体客の割合が減少し、個人客（家族・小グループを含む）が増加しているため、料理メニューの中に選択料理を加えるなど団体客対応から脱皮し、個人客に喜ばれることを心がけている。また個人客の周遊観光の動機づけを図るために、ホームページでも四季折々のタイムリーな近郊観光案内やまちなか観光（郷土料理店紹介

など）等の情報発信に力を注いでいる。

(2) 高齢者雇用状況

当社の雇用制度は、本人の55歳時の意思決定により本社定年年齢60歳、子会社65歳定年制をとっている。現在、従業員数158名のうち非正規社員75名（47.5%）、55歳以上が65名（41.1%）を占める。都市部から離れた立地環境のため若年者雇用が難しいことから中高年者を活用した職場を形成しているが、慢性的な労働力不足である。

なお、職種と従業員構成をわかりやすくするために4つの系統に部門を大別したうえで、以下のように示した。各部門の構成は、サービス部門は客室係、フロント係、売店係、ラウンジ係など、営業・事務部門は販売係、予約係、総務・経理係など、調理部門は調理師、後方支援部門は調理補助係、食器洗浄係、清掃係、営繕係、夜警係などの部署である。

(3) 研究の背景と課題

イ. 研究の背景

旅館を利用する団体客は旅行目的や行動パターンが限られており、かつ館内においても団体行動をとる特徴がある。したがって、旅行エージェント等を通じてあらかじ

図表 1

年齢 部門/男女	44歳以下		45～54歳		55～60歳		60歳以上		小計	合計
	男	女	男	女	男	女	男	女		
サービス	6	8	6	16	1	5	—	—	42	58
	—	3	—	2	—	1	4	6	16	
営業・事務	6	—	6	—	2	—	—	—	14	20
	—	3	—	—	—	1	2	—	6	
調理	8	—	3	—	1	—	—	—	12	12
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
後方支援	3	—	4	2	5	1	—	—	15	68
	—	3	—	14	—	10	4	22	53	
合計	23	17	19	34	9	18	10	28	83	158
									75	

(注) 上段は正規社員、下段は非正規社員を示す。

め顧客情報を詳細に入手しておけば、入館前の準備段階で大半の受入体制を整えることができるし、かつ団体用のワンパターンの対応シナリオでかなりのことをカバーすることができる。加えて団体客には旅行エージェントの添乗員が同行するため、旅館側は交渉窓口が一本化されているので扱いやすいお客である。

一方、旅行需要が小口化し、とくに個人客は多様なニーズと館内行動パターンをもっているため、今までのノウハウである団体客向けの対応シナリオでは無理が生じているうえ、顧客の不満足に結び付く危険性がある。

一般的に小旅館においては女将やベテラン客室係が入館したお客と対話を通じて接しながら個々のお客のニーズを汲み取り、それぞれのお客に適したサービスを判断したうえで、担当者に詳細な指示を出している。

小旅館が個々に違うお客別の作業情報をうまく流せる理由は、

- a. 女将を中心としたトップダウン指示により現場の徹底が図りやすい
- b. 客室30室程度までは組織的に管理者の目が届きやすい
- c. 客室係が10人程度であるため作業情報が調整しやすい
- d. お着きからお帰りまで特定の客室係が担当するので顧客情報を一元管理できるなどの理由から、客種別に個別のキメ細かなサービスを提供することができるし、それが小旅館の魅力のひとつになっている。

ところが一般的に大旅館は団体客を長年扱ってきたこともあって、個人客に対して小回りが効く体制になっていない。もっぱら団体客のシナリオをベースにお客の要求にその都度現場調整しながら行っている。そうしたことがサービスの選択の余地を狭め、押し着せというマイナスイメージにもなっている。

しかし大旅館であっても客室案内様式(ご案内スタイルの変更)や茶菓子提供様

式(提供場所、飲物選択)、料理コースの選択、料理提供様式の変更(一つずつ懐石風、一度に会席風など)、食事処の雰囲気(窓側席、テーブル席など場所の選択)、布団上げ要・不要など個人客がもっている多様なニーズに伝えていくことが生き残りをかけた緊急課題となっている。

ロ. 現状で抱えている課題・問題点

① 高齢者を活用した生産性の高い運営システムの課題

当社は従業員の雇用面において慢性的な労働力不足と従業員の高齢化に直面している。運営面では早朝または深夜の労働が多いことに加えて、必ずしも作業が統制されていないために労働時間・拘束時間が長く、かつ労働生産性が低い状況にある。

一方、従業員の年齢構成は非正規社員を含めて55歳以上が全体の4割を超え、周辺地域の将来的な雇用情勢を考えると未経験者を含む中高年者を積極的に活用する仕組みを研究開発していくことが要請される。

② 客種別の対応シナリオがない課題

当社はかつて団体旅館であったが法人団体旅行の減少に加え、消費者ニーズが多様化するなかで、大旅館であるがゆえに定員稼働率(宿泊客数÷収容定員)を維持するために年間を通じて団体客から個人客まで幅広い客層(宿泊料金・生活様式等の違い)と客種(利用目的・旅行形態等の違い)を集客している。

しかし、現状ではとくに客種別ニーズや館内行動パターンが把握されていないこともあって、対応サービスは客の要望に合わせてその都度成り行きで対応せざるを得ない。担当者の個人的な判断で処理されている結果、係の資質によりサービス品質にバラツキが生じてしまうため、多種多様なニーズに対応し、かつ均質な接遇サービスを実現する必要がある。

そこでお客の館内行動パターンを研究し、客種別の対応のあり方(対応シナリ

オ)を確立したうえで、応対シナリオに沿った作業情報を流すことにより工程を管理し、小旅館並みのキメ細かなサービスを実現することが課題である。

③ 作業を支援する館内情報システムの課題

受入体制で重要な情報は来館する顧客情報である。しかし現在は1枚の『お部屋割り表』を中心に運用しているが、客室係は自分の担当するお客をお部屋割り表から見つけて、そこに書き込まれている情報を各自が個人的に読み取って、適切な準備と応対をしなければならない。現状のやり方は長い経験を必要としているため、未経験者を含む高齢者の活用は難しい労働環境になっている。

客種が毎日変化するなかでこうした問題を解決するには、オペレーションセンター(指令塔)を通じて客室係に適時・適切な顧客情報と作業指示を与えることで、経験の浅い高齢者であってもキメ細かな対応がとれるようになる。そうした作業情報の支援により働く仕組み(ニューワークシステム)を確立することが急務である。

(4) 研究テーマ・目的

イ. 研究テーマ

① 客種に適した応対シナリオの研究

個人客が抱く旅館ニーズの特徴や館内行動を研究し、お客の動きに合わせて複数の接客担当者が分担できるようにする。そうした応対シナリオをいくつかのシーンに分割すればよいのかを研究する。

客種を知人友人客・夫婦二人客などに類型化したうえで、主要な客種についてサービス工程に沿った応対シナリオを作成する。シナリオに基く応対サービスを訓練することにより、客種に応じた多様なサービスを無理なく提供する。

仮に将来的に客種(お客のニーズ)が変化した場合、この応対シナリオを書き換えることで変化に対して容易に現場対

応が可能となる。

② 高齢者に適した作業情報と作業情報通信システム(ソフト)の研究

高齢者スタッフに対してわかりやすい作業情報内容(コンテンツ)、伝達方法(画面表示、ボタン操作など)および伝達機器を研究する。

ロ. 研究目的

本研究は、大型団体旅館の主要な課題となっている個人客向けの多様なニーズにキメ細かなサービス提供をめざす。また今までは経験者を中心に雇用してきたが、これからは経験の浅い高齢者が接客できるような支援システムを研究する。

お客の到着後に担当する客室係の対話と観察を通じて『お客様情報』を収集し、その情報をオペレーション・センターで管理する。また作業情報を適時・適切に現場の担当者に伝えるための作業情報通信システムを研究開発することにより、個人客の多様なニーズを満足させることを目的とする。

(5) 研究体制と活動

イ. 研究体制

研究責任者は社長とし、研究の推進を専務が担当した。内部研究者は室長・部長・課長など役職者3名を中心に、研究テーマにより現場担当者が適宜参画する体制とした。また外部研究者は経営工学の学識経験者1名、旅館経営の専門家1名、サービス教育の専門家1名およびオブザーバーとしてシステム開発の専門家が参画した。

ロ. 活動の状況

研究活動の前半は現場の調査研究を中心に行い、応対シナリオ(案)が確定した後半は、調査研究と並行して作業情報通信システムおよび画面設計の検討を行った。研究会は現地および東京にて9回開催した。

2. 研究成果の概要

個人客の客種を検討し、当面の客種を二人客、家族客、女性小グループ客、地元個人客、

旅行代理店企画個人客、特別待遇客の6種類に整理した。その客種ごとにサービスシナリオが考案できるようにお客の到着から出発までのプロセスを検討し、到着受付、歓迎、客室内案内、夕食対応、朝食対応、布団敷き、布団上げ、精算、出発・見送りの9つのサービス工程を設定した。

次に、お客を受け入れるための準備作業工程を検討し、客室の清掃工程、客室の点検工程を加え、夕食および朝食のお膳の準備工程は、夕食および朝食のサービス工程の中で対応することにし、前記9つのサービス工程を加えて、お客の受入準備から到着・出発までの工程を明らかにし、旅館におけるサービスの進行管理ができるようにした。

以上から、個人客の受け入れは、客種を設定し、サービス工程を設定し、各サービス工程における作業を客種に合わせて設計すれば、多様な個人客を受け入れる体制が整備できることを示した。

これを具体的に実施するためには、作業情報の提供が不可欠である。作業情報を提供するには、予約の段階の情報を活用すること。お客が到着して客室へ到着するまでの間に、できるだけお客の要望や、お客の特性値を観察・収集する必要がある。そこで、お客が到着した段階で予約情報を基にお客様票を作成し、対応したスタッフが到着後のお客の情報

を収集できるようにした。

情報処理は、これまでの予約情報処理、フロント会計処理に加えて、サービス提供の主要な箇所となる受付、歓迎・夕食・朝食の各会場およびパントリー（準備室）に情報端末を設置し、お客を確認し、個々のお客に対してサービス作業が円滑に遂行できるようにした。すなわち、お客に対してサービスを提供し、完了したことをチェックすることによりサービス進行度がチェックできるようにした。

サービス工程の設定、情報端末機の設置により、従来はお客が到着してから出発するまでの間を1人で担当する方法から、サービス工程ごとに担当する方法へ切り替えることが可能となり、経験の浅い高齢者であっても就業できる仕組みにした。

また、開発したシステムは、新人教育においても有効である。具体的にお客に対する方法が明示されているので、先輩スタッフ個々に異なる指導ではなく、標準的な対応方法を容易に理解することができる。

以上、お客ごとの縦割り担当制からサービスごとの横割り担当制へ移行できることを示し、従来の作業者の熟練度を要求する仕組みから未熟練な高齢者を雇用して運用できることを明らかにした。

Ⅱ. 応対システム（ソフト面）に関する研究の内容と結果

1. 現状の調査分析

(1) 個人客の分析

イ. 個人客の種類と客種分類

① 個人客の種類

個人客の種類を調査すると二人客、ビジネス客、家族客、友人(知人)客、趣味のグループ客、近所(町内会)客、会社(同僚)客、親戚グループ客、飲み仲間(無尽)客、団体幹事の下見客などおよそ10分類程度に分けることができる。

この種類をさらに分ければ、二人客には中高年夫婦や若年カップルなど年代別に分けることもできるし、家族客には子供連れの有無などがある。階層分類を行えば個人客はかなりの種類になるが、主要な個人客について客種分類を以下のようにする。

② 個人客の客種

団体客の対語である個人客とは、どのように定義したらよいか不明であるが、ここでは、小人数の客、グループであっても親族関係にある者、お客間のつながりが組織的でなく個人的である者などを個人客と呼ぶ。個人客は価値観が多様であり、これまでの団体客のように扱うとサービスが低下すると考えられる人々である。

学生が期待する個人客とグループ客の旅館の応対は、一人にする、騒いでも他に迷惑がかからないサービスである。これは、旅行者の心理を表明していると思われる。前者は客室にスタッフが入らない。後者は音が隣に聞こえないである。これまで、旅館はお客のためであるのではなく、自分達の作業のしやすさにあったように思われる。部屋割り、宴会場の割り当てなど、景観、騒音、便利さなどの配慮もなく、機械的に割り当てられている気がする。そこで、個人客の種類を

検討し、適切な応対が可能になるように客種を分類する必要がある。

a. 二人客

二人客の主要なメンバーは、中高年夫婦、若いカップルである。中高年夫婦は静かに時を過ごす、一方若いカップルは自分達の時間を過ごすことを望む。この扱いも対照的である。

b. 家族客

子供連れの客が家族客である。3世代の家族、親族・姻族の混成グループも家族客である。これらは、幹事部屋、関連する客室を持ち、記念・表彰などのイベントを祝う客もおり、多様な扱いが必要な客である。

c. 女性小グループ客

友人・知人、趣味の友達、有志など主要な女性旅行客である。この客は旅なれている上、お客として重要なターゲットであり、口コミによる需要を喚起できる特性をもっている。

d. 地元個人客

地元の個人リピート客である。館内の事情を熟知し、定例的な応対で満足する客であるが、少しの変化を求める客である。

e. 旅行代理店企画個人客

旅行代理店が企画した旅行に応募した客でグループを形成しているが、基本的には個々の関係がはっきりしない個人客である。館内の行動は様々で扱いが難しい客である。しかし、今後増加が期待される客である。

f. 特別待遇客

料金の高い客である。差別した部屋・風呂・料理・浴衣を求め、自分中心の客である。需要は少ないが旅館はステータスシンボルとして確保したい客である。

以上、個人客を6種類に区分し、それぞれの応対システムを検討することになるが、こ

ここでは中高年夫婦に絞って対応のあり方を検討する。

ロ. 個人客のタイプの把握度

個人客の客種を幾つも設定した場合、客室係は接客や対話、観察などを通じて客種を把握できるかどうか、『個人客のサービス調査票』を作成してアンケート調査を実施した。

客種の判断要素12項目で調べた結果を以下のように概観する。

客室係は個人客の予約方法を概ね把握している。回収サンプルの大半は旅行代理店経由であったが、一部に直接予約とインターネットによる予約がみられた。予約方法は対応サービスを決める重要な情報源であるが、現状はほぼ問題なく把握されている。

しかし過去の利用回数は、現有の予約システムでは個人客の履歴が十分につかみきれていないため、接客時の対話を通じて入手しているようである。初めての場とそれ以外ではサービスや料理メニューにも十分な配慮が必要であることから、履歴情報は予約システムの変更に伴う検討課題である。

チェックイン・アウト時間については、団体客は概ね観光バスの利用でわかりやすいが、個人客の場合についての認識度を尋ねたところ、お客を特定の係が受け持つ部屋持ち制をとっているためチェックイン時間は概ね把握されている。

図表2 個人客の情報とタイプの把握度(%)

予約方法	96
利用回数	81
チェックイン時間	94
チェックアウト時間	65
到着時の交通手段	69
グループ構成	100
主客(グループの中心人物)の年代	100
主客の服装	100
主客の手荷物	100
主客の人柄	100
旅行形態	100
旅行目的	100

(注) 数値については、客室係へのアンケート調査から担当した個人客の把握度(%)を示す。

その半面、翌日のチェックアウト時間は3分の1が把握されていない。団体客に対しては受け持ちの客室係がお見送りするが、個人客は精算後も館内に滞留する時間が長いこともあり、玄関で待機するのは不可能なためと考えられる。

したがって最後にお客と対話する精算時のフロント係は“お客情報”をどの程度把握しているかが課題である。たとえば前日のクレームの有無、チップのお礼、路線バス利用客であれば時刻表案内など気配りが必要である。“お客情報”をフロント係に伝達できれば小旅館並の気配りが可能になるが、そうした伝達手段が課題である。

利用交通手段は現状では3分の1が把握されていない。個人客は路線バスや送迎バスを利用する人がいるため、お帰りの際にフロント係がタイミングよく案内できるように『お客情報』の要素として重要である。

一方、グループ構成、主客(グループの中心人物)の年代、主客の服装、主客の手荷物、主客の人柄、旅行形態、旅行目的に関しては、客室係は十分に把握していることから、この要素を活用して客種を判断し、サービスの提供をする必要がある。

ハ. 個人客の到着時間

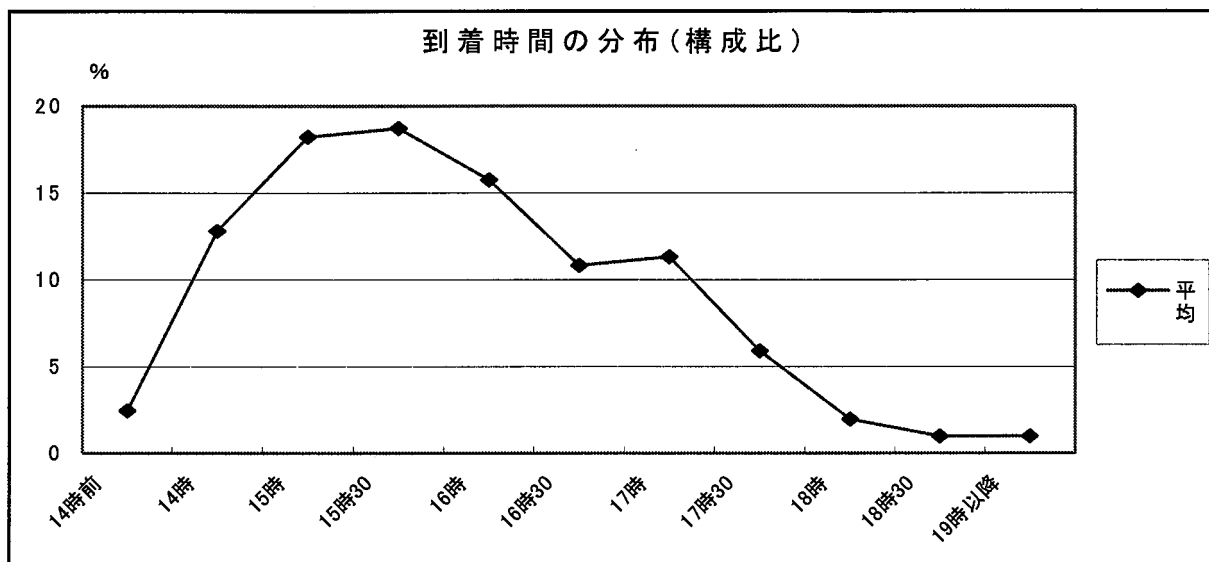
営業時間はチェックイン15時/チェックアウト翌朝10時の一般的な時間制をとっている。

団体客は近隣の観光スポットを回遊したのち到着するので、交通事情にもよるが16時以降の到着が一般的であり、15時前の到着はきわめて稀である。

その半面、個人客の行動は多岐にわたっているし、最近は14時前に到着するお客が増加傾向にある。とくに天候の悪い日は周遊観光をやめて旅館に直行するなど早い到着が多い。

そうしたことから業界の一部にチェックイン・アウトを14時~翌朝11時(またはそれ以上)に営業時間を変更するところもでてきたが、営業時間が長くなればスタッフの勤務体制を抜本的に見直さなければなら

図表3 個人客の到着時間の分布



ないし、客室清掃など受入準備に要す時間を短縮する必要がある。営業時間と運営体制は密接に結び付いている。

以上のことから個人客の到着時間の現状を調査したが、15時30分をピークに山なり分布の曲線を示す。15時前の到着が15.3%を占めおよそ6組に1組が早い到着であり、16時までには過半数(52.2%)が到着する。これからは個人客向けに到着から会食までの3時間を館内で楽しく過ごしてもらう工夫が必要である。

二. 館内遊興施設

一方、館内の遊興施設(または時間を過ごす施設)をみると最大の施設は大浴場(大浴場・桧小浴場の2箇所)であるが、ラウンジ、サロン、カラオケパブ、郷土料理などいずれも夜の施設は充実しているが、会食前の午後の受け入れはハード/ソフトともに弱い面がある。

たとえばサロンを活用したシアター、離れロビーの一角を利用したお茶会など館内の遊休施設または遊休時間帯を活用し、早い到着の個人客に向けた受け皿をつくっていくことが必要である。

(2) サービス工程の分析

イ. サービス工程の内容

① 客室系の準備工程

客室係は縦割り担当制(部屋持ち制)により受入準備から出迎え、食事応対まで当日は同じお客を同じ係が担当する方法をとっている。客数はグループ人数にもよるが、通常3室または上限15人程度である。ただし翌日の朝食はレストランで提供するため、担当が決まっているわけではない。

午後出社した客室係は、まず部屋割り表から各自が個人個人で自分が担当するお客を読み取ったうえで受入準備に入る。夕食の会食場と料理ランクを確認し、後出し料理の進行と手配を兼ねた通し伝票を起票し、夕食準備作業を終了する。その後、お客が使用する客室の清掃状態を点検し、予約数の客用品(茶菓、ポット、歯ブラシ・タオルセット、浴衣等)を点検して受入準備を完了する。

② 到着案内工程

お客が到着するとフロントから係へポケットベルで連絡する方法をとっており、早い到着や遅い到着の場合は準備作業中に呼び出されることもある。別のお客の

応対中であればフロント係または案内係が代行する。

客室案内は、ロビーでフロント係と引き継ぎ、お客の手荷物を持って別館を結ぶ長い廊下をわたって見晴らしの良いラウンジのカウンター席に案内する。そこで歓迎サービスとして茶菓を提供する。お客が一息するまでうしろで待機し、頃合いを見て客室に案内する。

③ 客室内応対と準備工程

客室で挨拶と自己紹介のあとに館内施設・非常口案内、客室機器の使い方を説明し、夕食の予約時間を受け付け、浴衣寸法・男女柄を確認する。浴衣の柄・寸法が合わない場合は客室パントリーまで取りに行き、交換してから退室する。

当日受け持つお客の案内が終われば、玄関で出迎えの挨拶要員に加わり、17時頃夕食会食場の先出し料理の配膳準備を行い、会食が始まる時間まで待機する。

④ 夕食応対と準備・事後工程

夕食応対は、担当する会食場（個室）の後出し料理の提供と済んだ食器皿の下膳、飲物提供を行う。その際、客種や会食の雰囲気、食事の進み具合を個人的に判断しながら次の後出し料理のタイミングを調整する。メニューの最後にデザートを提供し、翌日の朝食時間の予約を受け付けて一連の料理提供サービスを終了する。お客が会食場から出たとき、適宜見送りの挨拶を行う。

会食場の終了後は下膳と清掃・片付けを済ませ、翌朝のレストラン会場に移動して配膳準備を済ませて当日の業務を終了する。

⑤ 朝食応対と準備・事後工程

翌朝は出社後に朝食配膳を行い、受入準備を完了する。

朝食応対はお客を予め設定した指定席に案内し、ご飯（または粥）とみそ汁を提供し、湯茶を提供する。お客の食事後は手空きを見計らって下膳し、隣接するパントリーまで食器を運ぶ作業を繰り返

す。

個人客の場合は玄関の見送りがないので客室係は朝食会場の営業が終了した後、作業着に着替えてから下膳食器の残飯処理を行い、食器洗浄エリアに運んで洗浄係に業務を引き継ぎ、午前の業務を終了する。

ロ. サービス工程の分類

サービス工程の内容を踏まえ、新しくサービス工程を検討すると次の工程が必要であることが判明した。

- ① お客の到着工程（チェックイン工程）
- ② お客の歓迎工程（旅の疲れを癒し、お客を観察し、当館を宣伝する工程）
- ③ 客室案内工程（客種別に案内・広報する工程）
- ④ 夕食工程（お膳準備、お客受付、料理出し、飲料等の注文処理、退席、下膳指示をする工程）
- ⑤ 朝食工程（お膳準備、お客受付、配膳、飲料等の注文処理、退席、下膳指示をする工程）
- ⑥ 布団敷き工程（布団敷きの有無、時刻を指示する工程）
- ⑦ 布団上げ工程（布団上げの有無、時刻を指示する工程）
- ⑧ 精算工程（料金を精算する工程）
- ⑨ 出発工程（客室のカギの返却を確認する工程）
- ⑩ 客室清掃工程（客の受け入れが可能かを確認する工程）
- ⑪ 客室点検工程（客の種別に応じた客室の備品等の準備をする工程）

以上のお客の到着から出発までを9サービス工程、お客が到着する前の工程を2準備工程として設定する。

ハ. 応対用語の分析

夕食と朝食の応対において、客室係はどのような用語を使っているか、またどのような用語を多用しているか調査した。調査方法は被験者に小型マイクを装着し、録音した。夕食に関しては出迎え、案内、後出し料理の説明、酒・飲物の注文などお客と

対話する道具立てがかなりあり、応対用語は多岐にわたっており、十分満足できる内容である。

一方、個人客の朝食はあらかじめ旅館側が指定するテーブル席を案内するスタイルをとっている。料理の提供サービスは主料理が並べられており、着席したあとにご飯か粥かを尋ね、後から味噌汁を添える方法である。したがって見計らってお茶を注ぐほかは、飲物の注文応対程度であるため、夕食と異なり対話する道具立てに乏しいのが実情である。しかも個人客の多くは朝からお酒を呑む人は限られているので、調査結果をみても応対用語が不足していることが確認された。

調査結果を以下に示すが、朝食時の応対用語を研究し、対話ツールを確立することが必要である。

2. 現状の課題・問題点

(1) サービスの課題・問題点

サービスの課題・問題点を整理すると次のような事項が列挙される。

- ① 高齢者や遠方発地の場合、個人荷物の

図表4 朝食時の主要な応対用語調べ

	発生回数	用語割合(%)
ご飯になさいますか	31	16.7
お粥になさいますか	30	16.1
ありがとうございます * た	26	14.0
おはようございます *	18	9.7
どうぞ	17	9.1
お茶はいかがですか	15	8.1
お待たせいたしました *	11	5.9
お持ちします	10	5.4
よろしいでしょうか	9	4.8
かしこまりました *	8	4.3
お味噌汁	7	3.8
お待ちください *	3	1.6
失礼いたしました	1	0.5
恐れ入ります *	0	0.0
申し訳ございません *	0	0.0
	186	100.0

(注) 客室係1名が86分間に発した応対用語の度数を集計した。

*印はサービス業の7大用語である。

別送が増加する傾向にある。先着荷物の扱いでトラブルが発生しないようにすることが課題である。

- ② 遅い到着客の客室案内の不備や、出発時の見送り不備の問題を解決する必要がある。
- ③ お客からの質問に館内の催事、提供している菓子の購入法、バスの時刻表、マッサージの予約法などがあり、これらは事前に周知できるように情報媒体を準備しておくことが課題である。また、ぬるくなったポットの交換要求は、問題点である。
- ④ 個人客はプライバシーを重視し、客室にスタッフが入ることを嫌う傾向がある。今後は、茶菓子の応対場所としてラウンジを加えることが課題である。
- ⑤ 女性客の裾上げ紐の提供、冷水ポットの提供、抹茶の提供のほか、フルーツの提供、新品浴衣の提供など客室係の個人的な判断によるサービスは問題である。標準化して提供客を定めるなどすることが課題である。
- ⑥ 夕食会場は個室で内部事情がわかりにくく、料理・飲物伺いのタイミングが難しい。また、客種により料理出しの回数、時間間隔などを適切に判断することが課題である。
- ⑦ 早い到着客に対するサービス対策として館内の遊興施設を再検討する必要がある。遊休施設・スペースの活用を図ることが課題である。

(2) 応対用語の課題・問題点

応対用語の課題・問題点は以下のように整理される。

- ① お客に判断や動作を促す言葉がみられる。お客と言葉のキャッチボールが可能になるようにすることが課題である。
- ② 客種に応じた応対用語とサービス動作ができるようにすることが課題である。たとえば、女性客に対する言葉使いと男性客とは違いがあっても良い。

- ③ 朝食会場は客室係がグループで対応しているためにベテランから新人まで混在している。キャリアの違いによるバラツキは止むを得ないが、いい人に当たるか否か、運・不運が生じると、旅館のイメージダウンにつながり問題である。対応用語を整備し訓練することが課題である。
- ④ 朝食時の「いらっしゃいませ」、「こちらでございます」などの基本用語プラスアルファの言葉を添えることで、出発前のお客に好印象を与えるような用語を研究することが課題である。
- ⑤ 全体として、一人一人のお客と会話する姿勢、旅館の良さをアピールする表現を対応用語として研究し、それを発生する日常の訓練方法の確立が課題である。

(3) 作業分担と作業情報の課題・問題点

作業分担と作業情報の課題・問題点は次のようである。

- ① お客別の縦割り担当制であるために全ての工程を担当できる能力が要求され、かつ複数のお客が同時に要求を出した場合は対応が混乱し問題である。また、食事などが早く終了すると手空きになり問題である。
- ② 工程別の担当制にする場合、いくつかの工程を何人で担当すればよいか、その仕組み作りが課題である。
- ③ お客の情報を的確に把握して作業に当たれるようにすることが課題である。フロントは滞在客の情報の収集と伝達の指令塔の役割をすることが課題である。
- ④ 個人客は多様な交通手段を利用し、早い到着、遅い到着、グループが分散して到着する場合がある。この情報を伝達し適切にサービスの提供準備ができるようにすることが課題である。
- ⑤ 現行の予約システムのお客の履歴情報が活用されていない点は問題である。活用できるようにデータを整理する必要がある。
- ⑥ 作業者が必要な情報は、部屋割り表か

ら各人が任意に収集しており、作業者の情報量が異なり、個人の技能に依存して作業が行われていることが問題である。

- ⑦ 全体のお客の動きがチェックできる情報を提供するシステムの構築が課題である。
- ⑧ 高齢者が従事できる作業の設計が課題である。

3. 改善案の策定

(1) サービス要素の改善

サービス工程を構成するサービス要素の改善内容を列挙すると以下ようになる。

イ. 客室準備

女性客の場合、男性化粧品があると不満が残る。化粧品を引き取り、女性用アメニティを追加セットする。浴衣は男女分を多めに準備し、ご案内後に寸法合わせたのち、客室係が余りを引き取る。また茶菓子は原則としてラウンジで提供する。

客種によりご案内帖の一部を入れ替えることにより、サービス品質を高める（たとえば高齢者向けの大きい文字案内など）。

ロ. 客室点検

チェックリストにより点検する。

ハ. 出迎え

フロントにて受付けした後、案内係が引き継ぐ。

ニ. 歓迎対応

客種により歓迎様式を変える。歓迎場所は、

- ① ロビーラウンジ
- ② レストランラウンジ(見晴らし良好)
- ③ 客室

とする。

抹茶など飲料・茶菓子を選択制にする。この時間帯に予約内容の確認と要望事項等を受け付け、“お客情報”を収集する。また地酒説明(試飲)や写真撮影を手伝ったり、女性客に有料浴衣を説明するなどオプション企画案内の対話ツールを開発する。

ホ. 客室案内

ラウンジで茶菓提供の場合、別の係に引き継ぐことで歓談中の待機時間のロスをなくす。

ヘ. 客室内応対

茶菓子が未提供の場合は客室で提供するが、すでにラウンジで提供した場合は再度行わない。浴衣交換は男女・人数が不明の場合、出入りを避けるために、予め多めに準備して余りを引取る方法に切り替える。

特別の飲物を説明し、注文があればルームサービスする。個人客には空冷蔵庫を提供する。また女性客に香を焚くなど客種別の選択サービスを用意する。

ト. 館内応対 (イベント)

早い到着のお客向けに対して館内での小企画 (お茶会・シネマ上映など) を催し、楽しい時間の過ごし方を提供する。

チ. 夕食応対

従来どおり個室会食場とメニューの一部に選択料理を継続する。応対はグループ制により組織対応する。

リ. 布団敷き

布団の敷き方は注文に応じて行う (敷く、敷けるように準備など)。客室係の個人的な判断で冷水ポットをサービスしているが、付加サービスは客種別に標準化する。

ヌ. 朝食応対

現状どおり朝食レストランで用意する。朝食時間は予約時間制を廃止し、原則自由とする。座席も指定から自由席にする。2人～3人客は見晴らしの良いカウンター席へ優先的に誘導する。

ル. 布団上げ

個人客は原則敷き放しとし、注文に応じ上げる。

ヲ. 精算

フロントでお客の代表者が精算するが、担当する客室係は特にないため、フロント係が最終的な対応サービスを担う。お客情報を確認し、未処理の要求やクレーム等を確認のうえ、精算以降の回遊案内などのサービスを行う。

ワ. 出発・見送り

個人客は団体客の添乗員の役割に当たる近郊回遊案内係 (高齢者の専門担当) が積極的に応対する。出発に際しては玄関係が見送る。

(2) 現状との比較

改善したサービス要素を現行の方法と比較するためにサービス要素の改善前と改善後の比較表を作成すると次のようになる。

図表5 個人客の対応シナリオの課題

サービス工程	現状のサービス要素	改善後のサービス要素
■当日	シナリオ要素	シナリオ要素
準備工程		
【客室準備】	<p>[客室清掃係が担当する]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部屋割り表の指示により、予約人数分の客用品をセットする。 ・人数不明の場合、男性浴衣を定員分セットする。 ・茶菓子は木製皿に定員分をセットする。 ・ご案内帖(室同一)を座卓にセットする。 	<p>《現状と同じ予約人数をセットする》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人数不明の場合、浴衣はサイズと男女柄を多めにセットする(入室後に余分を引き取る)。 ・女性客の場合、男性分を引き取り、女性用アメニティをセットする。 ・茶菓子は客室にセットしない。原則としてラウンジで提供する。 ・客種によりご案内帖の一部を“シオリ”で入れ替えることにより、サービス品質を高める(たとえば高齢者向けの大きい文字案内など)。 ・客種別に付加サービス(アメニティなど)を用意する。
【客室点検】	<ul style="list-style-type: none"> ・客室点検は、客室担当の客室係が各自で行う縦割り担当制 	<ul style="list-style-type: none"> ・チェックリストにより、横割り担当制(分業)で点検する。
サービス工程		
【出迎え】	<ul style="list-style-type: none"> ・お立ち番が玄関で出迎える。 	<p>《出迎えは現状と同じ》</p>
【到着受付】	<ul style="list-style-type: none"> ・フロントにてチェックインの受け付けの後、担当の客室係が引き継ぐ。 	<p>《チェックインは現状と同じ》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・案内係がレストランラウンジまで案内し、引き継ぎしてフロントに戻る。
【歓迎対応】	<ul style="list-style-type: none"> ・レストランラウンジで茶菓提供を行うが、会場都合(夕食に使う場合)により客室内で行う場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・客種により歓迎様式を変える。歓迎場所は①～③とする。原則として客室では行わない。 <ul style="list-style-type: none"> ① ロビーラウンジ ② レストランラウンジ(見晴らし席) ③ 客室 ・抹茶など飲料・茶菓子を選択制にする。 ・この時間帯に予約内容の確認と要望事項を受け付け、対話と観察により“お客情報”を収集する。 ・地酒説明(試飲)や写真撮影を手伝う。女性客に有料浴衣を説明するなどオプション企画案内の対話ツールを開発する。
【客室案内】	<ul style="list-style-type: none"> ・客室まで同一担当者が案内する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ラウンジで茶菓子を提供する場合、別の係に引き継ぐことで歓談中の待機時間のロスをなくす。(分業体制へ)
【客室内対応】	<ul style="list-style-type: none"> ・客室内の機器操作、非常口案内および夕食の予約時間をとる。 ・客室内で茶菓を提供する。 ・浴衣合わせし、合わない場合はパントリー在庫から適宜交換する。 ・飲物は客室のシステム冷蔵庫で対応する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・茶菓子が未提供の場合は客室で行うが、すでにラウンジで提供した場合は再度行わない。 ・浴衣交換は余分を引き取る方法により客室の出入りを避ける。 ・特別の飲物を説明し、注文があればルームサービスする。個人客は空冷蔵庫を提供する。 ・女性客に香を焚くなど客種別の付加サービスを用意する。

【館内対応】	<ul style="list-style-type: none"> ・特に行わない。15時から大浴場を開放する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・早い到着客に対して館内での小企画（お茶会・シネマ上映など）を催し、楽しい時間の過ごし方を提供する。
【夕食対応】	<ul style="list-style-type: none"> ・個室会食場で提供する。 ・メニューの一部に選択料理がある。 ・同一担当者が縦割り担当制（部屋持ち制）で行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 《会食場と選択メニューは現状と同じ》 ・対応は管理者を置き、客室係は横割り担当制（分業）で行う。
【布団敷き】	<p>[内務係が担当する]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・客室内を整理する（座卓整理・灰皿交換、飲物ビン類の片付けなど）。 ・布団は人数分を標準的なレイアウトで敷く。 ・客室係の個人的な判断で冷水ポットサービスがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 《客室整理は現状と同じ》 ・布団の敷き方は注文に応じて行う（敷く、敷けるようにセット、不要など）。 ・冷水ポットのサービス等は、客種別に付加サービスを用意する。
■翌日		
【朝食対応】	<ul style="list-style-type: none"> ・レストランで提供する。 ・朝食時間は前日に予約をとる。 ・予め指定した席で提供する。 ・お任せメニュー（ご飯と粥の選択のみ） 	<ul style="list-style-type: none"> 《朝食会場は現状と同じ》 ・予約時間制を廃止し、原則自由とする。 ・座席は指定から原則自由席とする。2人～3人客は見晴らしカウンター席へ優先的に誘導する。 ・将来はセミ・バイキングスタイルを検討
【布団上げ】	<ul style="list-style-type: none"> ・全室、原則として食事中に上げる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・原則敷き放しとし、注文に応じて上げる（ドアカードを併用する）。
【精算】	<ul style="list-style-type: none"> ・フロントで代表者が精算する。 ・お客情報は特にないため、対話は一般的な内容になりやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 《精算は現状と同じ》 ・担当する客室係は特にないため、フロント係が最終的な対応サービスを担う。お客情報を確認し、未処理の要求やクレーム等を確認のうえ精算以降のサービスを案内する。
【出発対応】	<ul style="list-style-type: none"> ・ラウンジや売店で時間を過ごすため、特に対応はない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・将来は、近郊回遊案内に詳しい係（高齢者）が出発前のお客に声掛けする対応を行う。
【見送り】	<ul style="list-style-type: none"> ・玄関係が見送る。 	<ul style="list-style-type: none"> 《見送りは現状と同じ》

旧



新



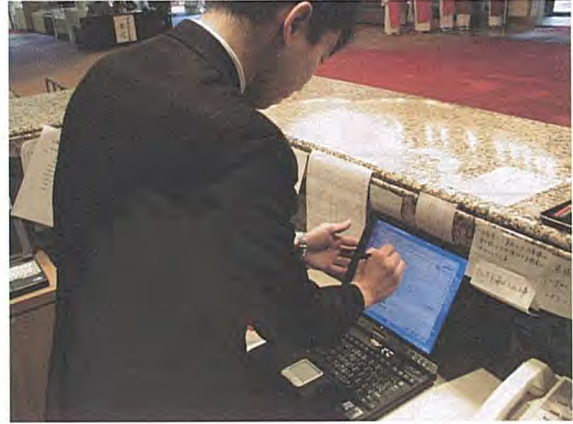
写真 歓迎対応、館内案内の新・旧風景

(3) 対応の改善

イ. 中高年夫婦客の対応例

ここでは中高年夫婦客を対象にした、サービス工程における対応例を提示する。

言葉使いや態度は丁寧に接することが基本である。いわゆる「かまってほしい」夫婦、「かまってほしくない」カップルがいるので、できるだけ早く好みを把握して対応する。



① チェックイン時（出迎え・ニーズを聞き出す会話） <レストラン・ラウンジにて>

図表6 チェックイン時の対応例

ステップ	言葉使い	ポイント
①お迎えの挨拶	「いらっしゃいませ、お待ちいたしておりました。」 「お手数ですが、こちらに――をご記入願います。」 「ありがとうございました。」	・この間、お客が自分から話すタイプか、無口か把握する。
②親しみをもっていただく会話	「わたくしが担当の――と申します。お部屋までご案内いたします。」 「お天気に恵まれて、よろしゅうございましたね。」 「あいにくの雨で、でも雨の芦ノ牧も、なかなかいいものでございます。ゆっくりなさって下さいませ。」	・夫婦か、カップルかによって言葉使いに注意する。 ・不明なとき「おつれ様は…」と会話にいれると、夫婦の場合は「妻です」「夫です」などの反応がある。
③ニーズを引出す会話	「(チェックインが早めの場合) まだ 日が高いですから、外を散歩されてもいいですね。」 「のんびりしたいから、お風呂にでもゆっくりはிரいたいわ」(のんびり派) 「――、どこか散歩するようなところ、遊ぶところありますか？」(行動派) 「お夕食の時間は何時にいたしましょうか？」 「お酒は召し上がりますか？ 会津はいいお酒がたくさん揃っていますので、どうぞお試しください。お部屋に用意できますお酒のご案内がありますので、ご覧ください。」 「お食事の前に電話で申しつけただければ、前もって準備しておきますが、もちろんその場でも注文を承ります。」	・案内時に次のような会話によって、ニーズを引き出す。 ・この言葉の反応によって、ある程度の目的・嗜好がわかる。 ・食事やお酒の嗜好を訊ねる会話も積極的にやる。

② 夕食時（親しみ・お客に優越感を感じてもらう会話） <個室会食場にて>

図表7 夕食時の応対例

ステップ	言葉使い	ポイント
①お迎え	「——様お待ちいたしております。こちらの——の間でございます。どうぞお楽しみください。」 「お飲み物のサンプルがこちらにご用意してあります。ご覧ください。」	<ul style="list-style-type: none"> ・お客が戸惑わないようわかりやすく説明する。 ・積極的に紹介する。 ・試飲してもらう。
②お揃いになったら	「本日はようこそお越し下さいました。これからお夕食をおだしいたします。本日は——を中心に、当ホテル特選メニューでございます。ごゆっくりお楽しみください。」	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的にPRする。
③食事の合間では	「こちらは——を使った——でございます。熱い（冷たい）うちに召し上がってくださいませ」 「お味の方はいかがでしょうか？」 「お口に合いますか？」 「お飲み物はもうよろしいでしょうか？」 「あとは——と——ですが、もうすこしアトの方が（すぐにおもちして）よろしいでしょうか？」	<ul style="list-style-type: none"> ・食事の雰囲気特に静かな場合は、積極的に言葉をかけてよい。2人で話しが盛り上がっているときは、なるべくその場の邪魔にならないようすばやく、テキパキとサービスする。 ・この一言で追加の可能性は高い。 ・この一言でお客はサービスの質を評価する。
④食事の後で	「ありがとうございました。いかがでしたか？お口にありましたか？どうぞ ゆっくりなさってくださいませ。」 「ご満足いただけましたか？ ——でしたか。貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考にさせていただきます。」	<ul style="list-style-type: none"> ・満足度を率直にきいてみることも大切。 ・ネガティブな反応にも感謝の気持ちで。

③ 朝食の時（最後の好印象を与える決め手の会話） <レストラン・ラウンジにて>

図表8 朝食時の応対例

ステップ	言葉使い	ポイント
①お迎え	「——様 おはようございます。こちらのお席でございます。ゆっくりお休みなれましたか？」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 爽やかに挨拶。 ・ 一声会話が弾む問いかけをする。
②選択をきく	「おかゆとご飯をご用意しています。どちらがご希望ですか？」	<ul style="list-style-type: none"> ・ たたみかけるのではなく、お茶を出しながら、ソフトに尋ねる。
③食事を出すとき	「こちらが、自慢の——です。ごはん（おかゆ）お味噌汁はお替りなさせていただきます。」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 魚か卵か佃煮のうち目玉商品があるとよい。
④食事中	「お替りはいかがですか？」 「お茶はいかがでしょう？」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目配り、気配りを言葉に表す。 ・ 最後まで丁寧に挨拶する。
⑤食事の後で	「ありがとうございました。」 「いいお天気で（あいにくの雨で残念でしたね）よろしかったですね。お気をつけて」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本日のお客様の行動（特に観光する予定など）を把握し、それに関連する会話ができると顧客満足度はアップする。

ロ. 中年女性グループ（地域婦人会・PTA・趣味・その他）の応対例

年配のみ、若手のみグループは応対しやすい。時には年代がミックスの場合もある。これは親戚の法事や家族旅行などに多い。特に気をつけなければならないことは「このグループのキーマンをキャッチすること」である。さらに、女性グループと応対するときは「言葉使いが友達ことばになりがち」なので要注意である。

基本応対は上記（夫婦対象）の場合と同様である。以下は場面ごとのポイントを述べる。

① チェックイン時

- a. キーマンをキャッチするときは行動をよく観察する。
- b. チェックイン時にカウンターへ積極的にくる人、声の大きい人、率先して行動する人などである。

- c. さらに、「このキーマンがみんなから好かれているかどうか」も見極める。本人が思っているほど、リーダーシップがとれていない場合もある。このときはキーマンだけでなくメンバー全員に気配りが必要となる。

- d. <ニーズを引き出す会話>として、さりげなくやるのが肝心。「ゆっくりお風呂をお楽しみください」などと促し、相手からの反応を待つのがよい。

② 食事のサービス時

- a. 飲み物についての配慮が重要である。飲む人と飲まない人がいるので特に「ウーロン茶・ジュースなどもご用意できます」とソフトドリンクについてのPRも怠らない。
- b. お刺身はサラダその他など「一緒に盛り」OKかどうか一言キーマンに尋ねておくがよい。取り皿などこまめに取り替え

ると喜ばれる。

- c. 女性グループの場合、気がつく人がいてお皿の上げ下げを手伝う人がいる。この場合、素直に「ありがとうございます」「お手数かけます」「助かります」などの感謝の言葉を必ず言うようにしたい。

③ 朝食の時

- a. グループ客には積極的に言葉をかけることが大切である。チェックアウト前のこのときの印象で旅館そのものの評価が決まるといってもよい。仮にそのときまでお客に「不満足感」があったとしても、朝の印象でリカバーすることもできる大切な場面と心得ておきたい。

b. 会話の例

「夜はゆっくりお休みになれましたか？」
 「昨夜はお楽しみいただけましたか？」
 「ご夕食はいかがでしたか？」
 「みなさまと会話が弾みましたか？」

これらは特に返答がなくても問題がない。そのときの表情などを通じてお客の満足度が読みとれる。またお客にとって、朝ご飯の時に会話があった、聞いてくれた、ということそのものが印象に残る。

- c. 朝ご飯時に、「その日の観光や交通の便について尋ねる」客も多い。それらについて自信ある回答ができるようにしておきたい。この場所に目立つように関連パンフなどを置いておくのも効果的である。

ハ. その他の工夫

a. <客室で>

- ・客室のアメニティー(清潔な洗面セット、女性客ターゲット)の整備

- ・原則お部屋までご案内しても、部屋の中にはいない。それをお客に言明する。客室の「サービスのしおり」にも書く。
- ・「サービスのしおり」には <地元の酒や民藝品のPR>と<近場の観光案内・お楽しみスポット>などを案内しておく。持ちかえってもいいような、地図やちらしなど。

b. <宴会の場で>

- ・民話など旅行代理店の募集团体客を盛り上げるため
- ・もっと飲みたいグループには、「別部屋」の準備サービス

c. <その他の新しいサービスアイデア>

- ・和室でお茶を一服、和服での記念撮影
- ・レストランラウンジ(チェックインカウンター)でもサービス

たとえば

- ・部屋着(浴衣・その他)を選んでもらうシステム
- ・ウエルカムドリンク(シャンペン・お茶・コーヒー・水・ジュース)

(4) 対応の試行と研修

イ. 第一段階としての試行

先の項目(改善案の策定—中高年夫婦客の対応例)であきらかにしたように、基本対応を客室・案内係が習得することが急務である。

ロ. 第二段階としての試行

基本対応+αの会話ができるようになることが求められる。

以下は、特に新人社員向けに<会話事例集>を整理したものである。

図表9 会話の応用例

はじめてのお客様	利用経験のあるお客様
<ul style="list-style-type: none"> 「たくさん芦の牧にある温泉の中からこちらをお選びいただきましたありがとうございます。」 「どなたさまかのご紹介ですか？それともパンフレットなどご覧になってでしょうか？——ありがとうございます。」 	<ul style="list-style-type: none"> 「いつもお運びいただき本当にありがとうございます。またお目にかかれて嬉しゅうございます。」 「—— 何度もお出でいただくお客様にお目にかかる、私どもも張り合いになります。ありがとうございます。」
自家用車のお客様	バスで来たお客様
<ul style="list-style-type: none"> 「本日はお車でー、道はいかがでしたか？混みましたでしょうか？」 「お車ですと、いろいろお出かけに便利でよろしいですね。」 	<ul style="list-style-type: none"> 「バスはスムーズでしたか？お疲れになりましたか？」 「バスも気楽でいいものですよ。道中の景色もご覧いただけましたか？」 団体客に 「たくさんのお客様でおにぎやかだったでしょう？」
天候晴れのシーン	雨模様のシーン
<ul style="list-style-type: none"> 「いいお天気でよろしゅうございましたね。」 「お天気に恵まれてよろしゅうございましたね。」 「気持ちのいい季節に、またお天気もよく最高の日ですね。」 	<ul style="list-style-type: none"> 「あいにくの雨の中、お出でいただきありがとうございます。」 「お足元が悪い中、お運びいただき本当にありがとうございます。」 「せっかくの日にあいにくのお天気でも、雨の芦の牧もなかなか風情がありますので、ごゆっくりなさって下さい。」

ハ. 対応シナリオの研修

1日（4時間）×2日間コースのカリキュラムを以下に提示する。2日間の連続実施が望ましいが、現場の状況により短時間に区切った実施も可能である。1回に10～20名程度がベストである。一方的に講師が

話すことは極力避け、双方向を心がけ、多くの実習やロールプレイングを取り入れる。また、「知識の習得」より「具体的な態度・言葉使いの習得」に主眼を置き、できるだけ先輩、経験豊富な人から実施を優先すると効果が高い。

図表10 対応シナリオの研修カリキュラム

第1日	第2日
<p>1. 今私たちに期待されているサービスとは？</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様が変化してきている 〈顧客満足〉から〈顧客ロイヤリティ時代〉へ——満足から感激へ 1人ひとりが“旅館の顔” 	<p>1. 1日目の復習</p> <p>2. 顧客ロイヤリティに結びつく対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 「わたしの売り」は何か？ 親しみをもっといただく会話

休 憩	休 憩
2. 基本対応の再確認 ・ 対応用語は完全にマスターしよう ・ あなたの印象、チェック (身だしなみと表情が決め手) ・ 各サービス工程の動作と言葉使い 3. <夫婦客への対応シナリオ>を例に ・ お客を見ていたか ・ 感じの良い言葉使いか ・ てきぱきと親切な態度か —実習とロールプレイングによる相互論評	3. つづき ・ PRする会話 ・ 売り込む会話 4. 総合ロールプレイング —さまざまなサービスシーンに対応できる状況 判断力を養う —相互論評 5. まとめ ・ 私たちの強みと弱み ・ 後輩の育成のために

(5) 作業情報の改善

イ. 作業情報の改善指針

サービス作業を行うために必要な情報は、どのような客か(客種)。いつ到着するか(早い・遅い)。生活のくせがあるか(服装、人柄)。旅の目的は何か(記念、散策)。どこから来たか(都市、地方)。初めてか(1回、2回以上)。料金はどの程度か(料理ランク)。連泊者か(1泊、2泊以上)。交通手段は何か(自家用車、公共機関)。アルコール飲料を好むか(食事時間の長・短)。どのような話題が豊富か(趣味・分野)。スタッフの入室を好むか。客室内の準備品に満足するか。

種々の観点からお客様の価値観・生活観を把握して対応する必要がある。

また、夜の2次会会場、シアター、売店、館内の特産品市場など多岐にわたるサービス対応が必要になっている。女性客に対してはウェアの販売が好調であるといわれている。このような現象を情報により把握し、お客様の消費単価を向上するための情報処理も検討する必要があるが、それらの情報処理は割愛し、ここでは、お客様の受け入れ準備、お客様の到着受付、歓迎、夕食対応、布団処理、朝食対応、出発受付についての旅館の日常の基幹情報処理について改善する。

図表11 個人客のサービス調査票

(1) お客様のタイプ

部 屋 番 号	()			
予 約 方 法	<input type="checkbox"/> 代理店	<input type="checkbox"/> 直接予約	<input type="checkbox"/> ネット予約	<input type="checkbox"/> 不明
利 用 回 数	<input type="checkbox"/> 初めて	<input type="checkbox"/> 2~3回	<input type="checkbox"/> 馴染み	<input type="checkbox"/> 不明
チェックイン時間	() 時	<input type="checkbox"/> 早め	<input type="checkbox"/> 遅め
チェックアウト時	() 時	<input type="checkbox"/> 早め	<input type="checkbox"/> 遅め
交通手段(到着)	<input type="checkbox"/> 国産セダン	<input type="checkbox"/> RV・ワゴン車	<input type="checkbox"/> 商用車	<input type="checkbox"/> レンタカー
	<input type="checkbox"/> 外車・高級車 (バス利用等)	<input type="checkbox"/> バイク	<input type="checkbox"/> その他	
	<input type="checkbox"/> 路線バス	<input type="checkbox"/> 観光バス	<input type="checkbox"/> 送迎バス	<input type="checkbox"/> 徒歩
グ ル ー プ 構 成	男性・大人 ()人	女性・大人 ()人	子 供 ()人	乳幼児 ()人
主 客 の 年 代	<input type="checkbox"/> 高齢者	<input type="checkbox"/> 中高年	<input type="checkbox"/> 中年	<input type="checkbox"/> 若年
主 客 の 服 装	<input type="checkbox"/> 派手	<input type="checkbox"/> 普通	<input type="checkbox"/> 地味	<input type="checkbox"/> おしゃれ
主 客 の 手 荷 物	<input type="checkbox"/> ブランド品	<input type="checkbox"/> 普通	<input type="checkbox"/> 地味	<input type="checkbox"/> おしゃれ
主 客 の 人 柄	<input type="checkbox"/> 温厚・静か	<input type="checkbox"/> 明朗で気さく	<input type="checkbox"/> 無口・要注意	<input type="checkbox"/> その他

旅行形態	<input type="checkbox"/> 夫婦ふたり	<input type="checkbox"/> 家族(子供)	<input type="checkbox"/> 知人・友人	<input type="checkbox"/> 会社関係
	<input type="checkbox"/> 町内会	<input type="checkbox"/> 無尽(呑仲間)	<input type="checkbox"/> その他()	
旅行目的	<input type="checkbox"/> 観光	<input type="checkbox"/> 慰安	<input type="checkbox"/> 会食・対話	<input type="checkbox"/> 祝い
	<input type="checkbox"/> 卒業旅行	<input type="checkbox"/> 接待	<input type="checkbox"/> その他()	

(注) □の中から選んで√点。主客とはグループの代表格。

(2) サービス提供時でのお客様情報

客室案内時 (自由に記入)	【配慮したサービス】
	----- 【お客様からの注文】
川 蟬 の 湯 茶 時	<input type="checkbox"/> 喜ぶ <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 無視された <input type="checkbox"/> その他
	【配慮したサービス】 ----- 【お客様からの注文】
客室内サービス時	<input type="checkbox"/> 喜ぶ <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 無視された <input type="checkbox"/> その他
	【配慮したサービス】 ----- 【お客様からの注文】
夕食サービス時	<input type="checkbox"/> 気遣うタイプ <input type="checkbox"/> 旅館側ペース <input type="checkbox"/> わからない <input type="checkbox"/> その他
	<input type="checkbox"/> 酒をよく呑む <input type="checkbox"/> 酒は普通 <input type="checkbox"/> 酒は呑まない <input type="checkbox"/> その他
	<input type="checkbox"/> 後出しを好む <input type="checkbox"/> 後出しを嫌う <input type="checkbox"/> わからない <input type="checkbox"/> その他
	<input type="checkbox"/> 喜ばれた <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不満そう <input type="checkbox"/> わからない
	【配慮したサービス】 ----- 【客からの注文】

(3) このタイプのお客様に喜ばれたサービス内容、または感想を自由にお書きください。

ロ. お客様(宿泊)票による情報収集

お客に対するサービス作業を行う上で必要な情報を記録した媒体をお客様票という。このお客様票の情報は、予約段階、到着段階で収集し、全てが収集できる保証はないが、サービスを提供するためにはできるだけ収集した方がよい情報である。情報項目のみを示すと次のような項目が盛り込まれている。第1群情報項目は事前情報であり、

第2・3群の情報項目は当日に観察・聞き込む情報である。

① 第1群情報項目

到着日時、宿泊数

ご一行様名、氏名、連絡先、電話・

FAX

客数・内訳、客室・幹事室、料理ラン

ク、夕食室、朝食席、手配事項、送迎場所・時刻

② 第2群情報項目

浴衣サイズ、夕食時刻、朝食時刻、布団敷き、布団上げ・特別時刻、担当者

③ 第3群情報項目

交通手段、発地、目的、人柄、服装、

これらの情報は当日のサービス作業に用いる他、蓄積してサービス戦略の立案や地域営業政策の立案に反映する。また、館内で入手できる情報が正確かつタイミングよく入手できれば、お客の満足度を高くすることが可能となる。これまで、制度的に情報収集を行ってこなかったために、お客を観察することはスタッフの個人技になっている。今後は情報収集の工程を担当する者は、お客の情報を収集できるように訓練する必要がある。

ハ. 総合進行表による作業の遂行

お客の受け入れ準備完了の確認、お客が到着してから出発までの各工程を通過したことを確認する進行管理表を基に、各工程の担当者は作業を遂行できるように改善する。

4. 改善案の試行と期待効果

応対システムの改善は、サービス要素の改善結果、応対（用語・動作）の改善結果および作業情報の改善結果が有機的に関連づけられて、始めて効果を発揮する。

サービス要素の改善は場所・人手の他に物

品費や運用費が必要であり、経費予算の裏付けがなければ実行はできない。また、応対（用語・動作）の改善は、用語・動作の研究を始め教育訓練の実施が先決であり、改善案の実施までには相当の期間を必要とする。さらに、作業情報の改善は正確かつ適切なお客の情報を収集し、伝達手段である端末機の操作や画面の見方・情報の活用の仕方を習熟しなければ実行できない。このようにシステム改善・運用の問題は、経費と時間が必要である。

そこで、サービス要素の改善案および応対（用語・動作）の改善案について、現状との比較をしながら座学で理解を深めた上で、被験者を2名選定してスタッフをお客にし模擬品を用いて部分的に試行した。

その結果、従来 of 全工程を一人で担当する方法に比較して、応対する客種は多様になるが、担当範囲は短く作業が専門化できるメリットがあり、スタッフとしても改善案を受け入れやすいということがわかった。問題としては、お客の性別・年代とスタッフの性別・年代の組み合わせのあり方、後続工程の担当者への引継ぎ方法などについて質疑があった。また、会社が決めた応対方法の体系が初めて発表され、統一した応対方法ができたことについて好評であった。

作業情報通信システムを併用して運用ができれば大きな効果が期待できる。

Ⅲ. 作業情報通信システム（ハード面）に関する研究の内容と結果

1. 現状の問題点

現在の旅館作業の通信手段は、電話・ポケットベルが中心である。ポケットベルは双方向通信ではなく、受信側の事情（作業状態）によって応答速度に遅速がある。したがって、臨機応変な対処が出来にくく、緊急な作業情報（到着・変更など）は人手により伝達されている。

一方、事前のお客に関する情報源は予約情報である。予約情報はコンピュータで処理されているが、作業情報は予約情報を基に人手により作成されている。さらに、客室担当者は、その情報の中から当日の作業に必要な客室準備情報、提供料理情報、その他特別手配情報などをメモ書きし個別に作業情報を入手している。

これらの問題を解決するには、予約情報を作業情報へ変換できるハードウェアを準備すると共に、お客を受入れる準備状況、お客の到着状況、館内でのサービス状況などを確認できる端末機を主要な作業箇所へ配置し、個々の客室担当者が個別の情報で作業するのではなく、情報を共有して作業を遂行できるようにするハードウェアを導入する必要がある。

2. 作業情報通信システムの改善指針

(1) 分業を支える通信システム

館内のお客の進捗管理は、事前の予約内容を基にお客が到着して出発するまでのサービス工程を明示することにより工程単位での接客を可能にする。すなわち、特定のお客に対し特定のスタッフが終始対応する方法から、サービス工程ごとに専門のスタッフを配置し、サービス品質の均一・均質化を推進することが可能となる。これを実現するには主要なサービス工程に端末機を配置してお客の通過を

確認できるようにし、従来の1人で全部を処理する方法から複数人が分担して処理する分業方式へ転換できるようにする。

そこで、次のことを検討する。

- ① 現状の予約情報を新しいファイルに置換するサーバを検討する。
- ② 主要な作業箇所であるフロントにオペレーションセンターとしての役割を持たせ、全ての作業情報が把握できるようにする。
- ③ お客が到着してから客室へ案内するまでの間に歓迎工程を設け、お客が歓迎工程を通過したことを報告する端末機を配置し、サービスの進捗チェックができるようにする。
- ④ 夕食、朝食の場所に端末機を配置し、お客の受付、料理出し、退席、下膳の進捗をチェックできるようにする。
- ⑤ パントリーに端末機を配置し、お客の到着、布団敷き・布団上げの指示・報告ができるようにする。また、客室の準備状況（清掃・点検）が把握できるようにする。
- ⑥ 端末機は高齢者が対応できるようにタッチペン式のタブレットを検討する。

(2) 伝票処理を併用するシステム

全てのサービス作業情報を機械処理するためには、システムの汎用性が要求され複雑になる。そこで、料金の精算を伴う作業情報（注文・手配情報）は伝票処理とするが、精算時に参考にする情報として機械処理もできるようにする。

また、時間間隔の調整が難しい夕食料理の提供タイミングは、担当責任者が機械で作成された料理伝票を操作して厨房に渡し、時間調整ができるようにする。

3. 改善案の策定

(1) 機器の構成

導入する機器の構成は、サーバ1台、端末機4台、非常用電源1台と、既設の予約端末機である。また、無線LANで通信できる箇所にはルータ等を配置する。

端末機は高齢者が操作すること、また移動が容易に行えることを考慮し、ペンタッチ方式のノート型タブレットを採用する。

(2) 情報処理

日常の情報処理は大きく区分すると事前処理と滞在（当日・翌日）処理になる。すなわち、お客が到着するまでに必要な情報処理と

お客が到着してから出発までの情報処理である。

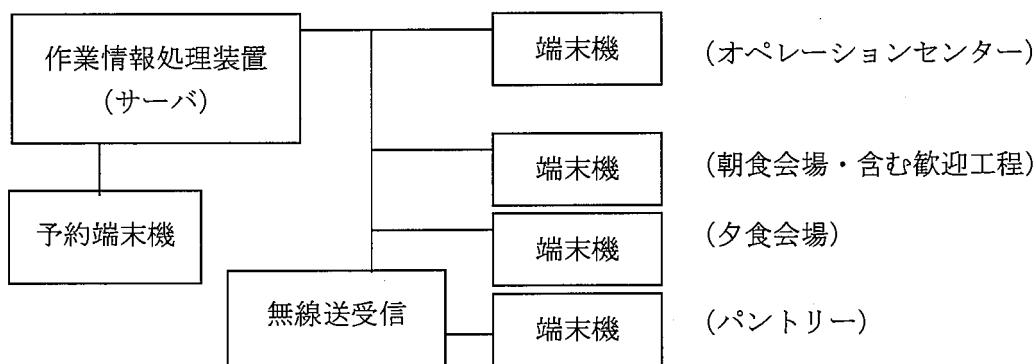
イ. 事前情報処理

事前情報処理は、到着を予定したお客の属性（名称・客数など）を始め、割り当てした客室番号、食事（席）室番号、料理内容、客室の準備（清掃・点検）など、作業に必要な基本情報の明示である。

① 客室の清掃・点検の情報処理

客室の清掃・点検の指示および完了報告は次の画面で行う。○印は事前表示情報であり、#印は進行に合わせて入力・表示する情報である。清掃・点検の完了表示は時刻で示される。

図表12 機器の構成



図表13 客室の清掃・点検の指示・報告画面

客室	客数	清掃	点検
○	○	#	#

ロ. お客の情報処理

到着するお客の情報は、到着前お客情報と到着した段階でのお客情報に区分して取扱う。

到着前のお客情報は、次のような情報が表示できる。○印は事前表示情報であり、#印は進行に合わせて入力・表示する情報である。

図表14 到着前のお客情報

到着予定時刻	お客名称	予定客数	客室名	先着荷物	到着時刻	実数	分散数	票印刷
15:00	丸峰	3人	1711	○	#	3人	0人	#

① 到着時の情報処理

到着したお客を確認するためにお客の名称を聞き予約情報を検索し、客数・客室を確認して客室の鍵を準備し、お客様票を発行して次のサービス工程（歓迎工程）へお客を誘導できるようにする。同時にお客の到着を表示する。お客が到着した時の画面表示（宿泊票）の項目は次のようになる。

図表15 宿泊票の画面表示項目

到着日時
予約者の名称、住所、取扱い代理店名
客数と内訳（大人・子供・性別）
客室番号
食事時間、食事会場、布団敷き、布団上げ指示
利用交通機関、先着荷物の有無、分散到着有無
その他手配事項

ハ. 総合進行の情報処理

お客の受入準備および到着受付から出発受付までの客室ごとのサービス工程の進行度を確認するために次の様な画面を準備する。○印は事前表示情報であり、空欄は進行の都度時刻が表示される。また、布団敷き・上げは指示が表示され作業が完了すると時刻が表示される。

図表16 総合進行確認画面

客室	清掃	点検	到着	分散	夕食室	開始	終了	布団敷き	朝食席	開始	終了	布団上げ	精算	出発
○			○			○								

(3) 当日の情報処理

イ. 歓迎会場の情報処理

到着受付を完了したお客は、お客の希望により歓迎会場または客室へ案内し、茶菓の接待や客種に応じた歓迎シナリオにより「くつろいだ一時」を提供する。たとえば、歓迎会場の場合は、有料浴衣の選択・地酒の試飲・景観のもてなしなど、温泉旅館を味合う機会を提供する。ここで、お客の特性値が観察・聞き込み可能であればコンピュータにフィードバックする情報を収集する。たとえば、布団敷き・布団上げの指示内容、スタッフの客室内への入室度合い、アルコールを好むタイプかどうか、また料理の一部選択制を実行している場合は選択料理名などである。これらの情報は、以後のサービスに大きく影響を与える。お客が歓迎会場を退出すると歓迎終了を表示し客室へ案内する。なお、フィードバックする情報は、歓迎会場またはパントリーから入

力するか、オペレーションセンターがお客様票を回収して入力できるようにする。

ロ. 客室内での情報処理

客室内では、客室設備・スイッチ、非常時通路、大浴場、食事処などを説明し、客種に合わせた「館内のシオリ」で情報を提供する。

ハ. 夕食会場での情報処理

お客が夕食会場へ到着した段階で、お客の名称または客室番号で検索し、客数、事前手配事項を確認し食事室へ誘導する。この時、夕食開始を表示すると共に料理出し票を発行する。この研究では、何品かの先付け料理が準備されている。その準備は食事室別の夕食進行画面でお客の到着前に準備する。お茶を出し、本日の「お品書き」を説明し、飲料品の受注をする。受注内容は伝票処理をする。

後出し料理は、お客の食事の進行度により時間間隔を調整する必要がある。ここで

図表17 食事室別夕食進行画面

食事室	お客名	料理ヲク	客数	進行状況	担当	食事完了	下膳完了
○	○	○	○	出庫数/全数	#	#	#

は、コンピュータでコントロールするよりも差し立て担当を配置して、お客の食事の進行度を調整することが実際的であるとし、人為的に調整をすることとした。したがって、後出し料理の指示は、料理出し票を発行し、差し立て担当者が厨房へ伝票で指示し、料理が厨房から出庫される都度出庫完了を入力し、料理出し票にしたがって料理を食事室へ運び夕食の進行を管理することとした。なお、情報処理の画面は次のとおりである。○印は事前表示情報、#印は作業の進行に伴い入力する情報である。個別料理進行画面の印刷は料理出し票の発行をしたかどうかを示す。

図表18 個別料理進行画面

番号	料理名	配膳	下膳	人数	印刷	済み
○	○	#	#	○	#	#

二. 受注情報処理

会計処理を必要とする受注伝票は、コンピュータへ入力処理をする。

ホ. 布団敷きの情報処理

布団敷きは、お客の要望を受入れることができるようにする。また、お客が食事中や指定時刻に作業が実行できるようにする。指示・報告用の画面は次のとおりである。○印は事前表示情報であり、#印は進行に合わせて入力・表示する情報である。特別の指示がなければ食事中に作業を行うことを原則とし、食事開始時刻が表示されるので特別の指示がなければその間に作業を実

行する。なお、指示内容は次のようである。

布団敷きの指示：敷き、セット（寝具を出しておくだけ）、不要、一部敷き

図表19 布団敷き・上げの指示・報告画面

客室	客数	到着時刻	敷き	夕食	済み
○	○	○	#	#	#

(4) 翌日の情報処理

イ. 布団上げの情報処理

布団上げは、お客の要望を受入れ、お客が食事中や指定時刻に作業ができるようにする。指示・報告用の画面は次のとおりである。○印は事前表示情報であり、#印は進行に合わせて入力・表示する情報である。特別の指示がなければ布団上げはしないこと（不要）を原則とする。なお、指示内容は次のようである。布団上げの指示：必要、一部上げ、不要

図表20 布団上げの指示・報告画面

客室	客数	到着時刻	上げ	朝食	済み
○	○	○	#	#	#

ロ. 朝食会場の情報処理

朝食は、お客を受付後、朝食席へ誘導し着席、配膳、退席、下膳の進行を管理する。画面は次のとおりである。○印は事前表示情報であり、#印は進行に合わせて入力する情報である。表示は入力した時刻が表示される。

図表21 朝食進行画面

客室	客名	案内席	客数	開始予定	着席	配膳	退席	下膳
○	○	○	○	○	#	#	#	#

ハ. 出発直前の情報処理

お客の出発に際しては、精算、鍵の返却をチェックポイントとしてコンピュータへ入力・表示する。精算を完了しても客室にお客が残っている場合がある。そこで、鍵の返却を出発として入力・表示処理をする。この時、出発者と連泊者が区別できるように表示する。すなわち、精算の欄の表示は、分子の数字を実行宿泊数、分母の数字を予約宿泊数とし、分子・分母が等しい数字の場合に精算の必要なお客であることを示す。また、精算が完了した客室の表示色は変えて表示し区別する。画面の○印は事前表示情報、#印は進行に合わせた入力・表示情報である。会計処理が必要な受注を確認するために注文請求一覧の画面を準備し、精算時に参照できるようにする。

図表22 精算・出発の画面

客室	客名	精算	出発
○	○	1/1	#
○	○	1/2	

図表23 注文請求一覧の画面

注文票番号	客室	品目	数量	単価	金額
-------	----	----	----	----	----

4. 現状との比較

現状の情報処理と改善後の情報処理の形態を比較すると次のようになる。

図表24 現状と改善案の比較

工 程	現状の利用情報	改善後の利用情報
到着受付	部屋割り表の利用	お客様一覧表、お客様情報による受付
歓迎	なし	総合進行管理画面による確認 宿泊票による案内
客室案内	口答による案内	宿泊票による案内 客種別「シオリ」による案内
夕食準備	メモ情報による準備 総合手配表による準備	夕食受付画面による準備 お品書きの提示
夕食受付	案内板による誘導 料理ランクメモによる準備	夕食受付画面による誘導
料理出し	手書き伝票による出庫	料理出し伝票の発行による出庫
飲料品の受注	伝票処理	伝票処理、入力
布団敷き	部屋割り表による実施	総合進行画面による指示・報告
布団上げ	部屋割り表の実績による実施	総合進行画面による指示・報告
朝食	口答による案内	受付画面による誘導 朝食進行画面による確認
精算	伝票集計による確認	総合進行画面による確認 受注請求一覧による確認
出発	鍵の返却確認	鍵の返却確認 総合進行画面による確認
客室清掃点検	口頭連絡	清掃点検画面による確認

5. 改善案の試行と期待効果

改善案は縦割り作業方式を横割り作業方式に変更することを主眼に立案されている。したがって、担当組織の再編成、スタッフの勤務時間の変更、新方式についての教育訓練など準備が必要であり、また、全てを通して一気に改善案を試行することは無理である。そこで、到着受付工程、歓迎工程、夕食工程、朝食工程について部分的にスタッフがお客様になり、模擬品を使用して練習を行った。

その結果、作業自体と情報処理内容については理解されたが、混雑時の情報処理の操作方法を検討すること。また、画面に慣れるまでは紙面による指示・報告が必要であることが判明した。これらの対策ができれば部分的に導入し、全体を通してシステムが運用できるようになれば、サービスの均質・均一化が図れ、一連続勤務時間が短い作業を高齢者に依存して行うことが可能となる。その結果として高齢者の雇用促進が期待される。

IV. ま と め

1. 団体客の受入から個人客の受入体制への転換

大型旅館は団体客を受け入れることにより経営を維持してきたが、団体客の減少により小口客の受入を余儀なくされ、旅館経営の必然性として個人客の受入が急務になっている。しかし、旅館のスタッフは、長い間大ロットサイズの時刻により切り替える応対作業方式に慣れてきたために、小ロットサイズのランダムな時刻に切り替えが必要な個人客の応対作業には不慣れである。また、職務経験の長さにより応対できる客の組数にも差異があり、加えて個人の業績と賃金の関係が鮮明ではなく、旅館経営が合理的に行われているとは言いがたい。問題は、団体客応対の部屋持ち制（縦割り担当方式）である。団体客の場合は、1室に数人の客を割当、3室の客（十数人）を1人のスタッフが担当することができる。これに対して個人客の応対は1室に2人の客を5室以上1人のスタッフで担当することは、物理的に不可能である。この問題を解決することが、この研究の大目的であった。

2. 集業担当から分業担当体制へ

スタッフは1人のお客を受け入れるために客室の準備状況を点検し、お客を玄関で迎えて客室へ案内し、茶菓の応対をして館内の説明をしながら、お客の情報を収集してお客がお風呂へ行っている間に次のサービスの準備をする。つまり、夕食の準備である。やがて、夕食の応対をし夕食が終了すると下膳をして1日の作業が終了する。このような担当制は、1人のお客に対するサービス工程の作業を1人のスタッフで全部行うことになり集業担当制である。

集業担当制は、1組の客に対しては密度の高いサービスが行われるが、担当するお客の組数が多くなると、急激にサービス密度が低

下する。そこで、この問題を解決するには、サービス工程を設定して、そのサービス工程のみの作業を専門化して、複数人のスタッフが担当する分業担当制の研究が必要になった。

3. サービス工程の設定とサービス作業の設計

お客を受入サービスを提供するには、時刻の変化と共に、どのようなサービスを提供するか、あるいはどのようなサービスが提供できるかである。個人客が希望するサービスを提供するには、お客の好みに合わせるためにお客のニーズを読み取る必要がある。

一方、旅館側では、どのようなサービスが提供可能であるかのニーズを明らかにする必要がある。この両面から検討して個人客の種類を区分し、サービス工程を設定し各工程のサービス要素、応対用語・動作及び作業情報を明らかにして職務内容を明確化した。たとえば、中高年夫婦に対しては到着後の時間的な余裕がある場合は、歓迎工程で人柄が認識できるようなサービスで応対し、お客の情報を収集すると共に余暇を有効に活用するための助言をする。アルコール飲料を好まない客であれば、夕食時間は短縮し食後の館内行動の案内や周囲の観光情報の提供などの作業をする。このように客種に応じた専門的なサービスを行うことが個人客へのサービスである。

4. 工程単位の職務とその教育の実施

サービス工程を9つ、準備工程を2つに設定したが、時間の経過から見ると、受入れ準備（客室清掃・点検）、到着受入れ（受付・歓迎・客室案内）、夕食（受付・応対）、朝食（受付・応対）、出発見送り（精算・見送り）に大きく区分することができる。また、これらの工程を1日の時間帯から見ると受入れ準備は

10～13時、到着受入は14～18時、夕食は17～21時、朝食は6時30分～9時30分、出発見送りは7時30分から10時30分に区分できる。このように職務内容と勤務時間が固定されれば、専門化した作業者の育成をすることにより、旅館は専門的な知識を有する集団により運営が可能となる。現在のような担当者ごとのお

任せサービスから、旅館が主張するサービスの提供へと変身することが可能となる。

この研究は、極論すると受入準備会社、到着受入会社、夕食会社、朝食会社、出発見送り会社の専門担当者を統制して旅館経営をする時代への入口を示した。