



一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp

株式会社 湖山亭うぶやの組織改革

2011年8月

一橋大学大学院商学研究科経営学修士コース

浅倉 泉
川副 浩平
小暮 亮輔
濱田 智久
藤盛 健太
柳澤 涼太

目次

1. はじめに ―当該産業における環境認識―
2. 2000年以前のうぶやの経営概況
 - 2.1 1986年 高級路線への転向
 - 2.2 高級旅館としての地位確立 ―その裏にあった厳しい台所事情―
3. 一哉氏による経営改革
 - 3.1 受付業務の改善
 - ①経理業務での施策
 - ②予約業務での施策
 - 3.2 本格的な経営改革
 - 3.2.1 一哉氏常務就任 改革への素地作り
 - 3.2.2 コストカットに伴う内紛 ―板場との戦い―
4. 経営改革の内容
 - 4.1 経営改革の概要
 - 4.2 経営改革の具体策
 - 4.2.1 主任の配置
 - 4.2.2 問題解決のための組織構造改革
 - ①会議制度の改革
 - ②問題解決カード
 - ③問題解決の具体例
 - 4.3 従業員の能力開発
5. 改革を効率的に行うための諸策
 - 5.1 議事録の活用
 - 5.2 主任による評価制度の導入
6. 改革による影響
 - 6.1 改革過程での変化
 - 6.2 現状抱える問題点
7. おわりに

1. はじめに ―当該産業における環境認識―

株式会社 湖山亭うぶや（以下うぶや）は、山梨県南都留郡富士河口湖町に位置する純和風旅館である。観光庁の調べでは、国際観光ホテル整備法（昭和 24 年法律第 279 号）の登録を受けている旅館は、2007 年現在、1,959 件¹を数え、その 96.8%が中小企業の定義に該当する²。うぶやはその中で、山梨県にある河口湖温泉を代表する高級旅館であり、旅行会社が行う顧客満足度調査において、常に 90 点以上の高得点を獲得してきた旅館である³。2010 年度の売上高は約 12.7 億円、従業員数は 83 名である。

うぶやの強みは、全客室から富士山が眺望できることにある。特に、大浴場からの眺望は顧客からの評判が高く、近隣の旅館と比較しても絶好のロケーションを活かした工夫がなされている。旅館全体の評価も年を追うごとに向上しており、それに比例して現在では 82%という高い客室稼働率（以下稼働率）を誇っている。ただし、うぶやの経営がこのように安定したのは、最近のことである。以前は、顧客から継続的に高い評価を受けていたものの、業界全体の低迷に歩調を合わせるかのように、厳しい経営状況が続いていた。

旅館業界では近年、旅行形態の変化や市場規模の縮小等の影響を受けて、多くの旅館が厳しい経営を迫られている。高度成長期からバブル期に至るまで、旅館業は旅行代理店との蜜月関係のもとに成り立っていた。この時期、多くの旅館は団体旅行需要に関する甘い将来予測に基づき、増室や大宴会場の設置など大掛かりな設備投資を盛んに行った。

しかしながら、バブルが崩壊すると、企業の団体旅行が急激に減少しただけでなく、個人旅行⁴さえも控えられる時代が到来した。そのため、集客予測と実績が大きく乖離した状態に陥り、バブル期の過剰な設備投資に対する債務返済に窮する旅館が多く見られた。業界全体のこのような不振は、地域温泉街のブランド価値毀損をもたらしかねない。温泉旅館は、単独で存立しているのではなく、近隣の温泉旅館とは、競合関係にありながらも、共存共栄の関係にある。したがって、経営不振の温泉旅館が倒産すると温泉街自体の魅力が乏しくなってしまう、温泉街自体から顧客が遠のいてしまう。このような業界の環境変化は、まさに劇的なものであった。この変化に対応し、旅館業の在り方を見直して、顧客価値を追求できる組織体制を構築することが、うぶやにも求められていた。以降に、うぶやの変化を記述していく（図 1）。

¹ 観光庁ホームページ <http://www.mlit.go.jp/common/000059652.pdf>（2011 年 4 月確認）

² 中小企業基本法 第二条三項

³ 株式会社ジェイティービー調べ

⁴ 旅館業においては、15 名未満を個人旅行とみなすのが慣習である

<図1 うぶやの沿革>

1945年（昭和20年）	5月	産屋ヶ崎キャンプ場の創業
1955年（昭和30年）	4月	「産屋ヶ崎ホテル」の創業
1979年（昭和54年）	5月	「産屋ヶ崎ホテル」新館の建設
1986年（昭和61年）	5月	藍館の改装
1986年（同上）	5月	「湖山亭うぶや」として新たなスタート
1993年（平成5年）	6月	茜館の改装
1995年（平成7年）	7月	社長の交代、外川國夫氏→外川誠氏へ
1995年（同上）	4月	河口湖に温泉が湧く
1998年（平成10年）		河口湖温泉郷となる
1998年（同上）	4月	外川一哉氏、いなとり荘へ研修修業
1999年（平成11年）	2月	浴室棟（碧館）に着工
2000年（平成12年）	9月	浴室棟（碧館）が完成
2000年（同上）	5月	外川一哉氏、いなとり荘から湖山亭うぶやに移籍
2000年（同上）	9月	外川一哉氏、祖母から引き継ぎを受け、経理を担当する。
2002年（平成14年）	1月	外川一哉氏、常務に就任
2003年（平成15年）	4月	契約業者を白友会から、日本調理師協会に変更
2004年（平成16年）	4月	主任の配置
2004年（同上）	9月	会議の定例化
2006年（平成18年）	3月	問題解決カードの導入
2006年（同上）	1月	報酬制度の導入
2009年（平成21年）	3月	藍館の改装終了（約3ヶ月）

2. 2000年以前のうぶやの経営概況

2.1 1986年 高級路線への転向

うぶやは、初代社長である外山國夫氏によって1955年4月に設立された。河口湖畔にある産屋ヶ崎（うぶやがさき）にちなみ、産屋ヶ崎ホテルという名称とした。当初は学生団体を中心顧客として営業していたが、1985年にリニューアルを行うと共に、2代目社長のもとで高級旅館へと路線転換した。1985年、現社長である誠氏と女将は、旅館施設自体の老朽化への対処および消防法の規定のために、旅館施設を建て直さなくてはいけなくなった。当初は、従来の方針を踏襲して修学旅行生向け旅館としての施設を念頭に置き、設計に着手したが、この大型投資が旅館の再出発を意味するものであったため、第三者の意見にも耳を傾けることにした。誠氏が助言を求めたコンサルタントは、二つの理由から高級旅館への転換を提案した。第一に、修学旅行向けの宿は、シーズンから外れた時期の稼働率が極めて低く、当時うぶやの業績は決して良いものではなかったためである。第二に、今後の少子高齢化の進展等を踏まえたマクロ分析や近隣旅館との競合調査に基づいて、高級旅館の方が単価を上げやすく、かつ差別化が効きやすいと判断したためである。誠氏は、コンサルタントの意見を採用し、リニューアルとともに、学生向けの旅館から高級旅館への大きな転換を図った。しかし、リスクの高い決断であったために、國夫氏はこの誠氏の決断に対して積極的な賛意を表明することはなかった。誠氏も國夫氏と同じく、強い成功への自信があったわけではなかったが、新しい営業展開に賭けることで、現状に光明を見

出そうとした。このことについて、現在の常務である外川一哉氏は以下のように語っている。

高級路線に打って出たんですけど、(当時は) 修学旅行ばかりやっていたから、そんなものやっても顧客が来るわけないというのが河口湖の当時の印象でしたね。・・・その時にやってくれたから、(今では) 地域で一番と言ってもらっている経緯があります⁵。

長期にわたる工事により従業員を全員解雇していたので、富裕層向けのサービス提供ができる人材を新たに雇用した。また、このリニューアルを契機に、「湖山亭うぶや」と改名した。このように、経営方針・従業員・旅館名が一新された状態で、湖山亭うぶやは新たな船出を迎えた。

2.2 高級旅館としての地位確立 ―その裏にあった厳しい台所事情―

現場のオペレーションが確立されていなかったためにリニューアル当初は混乱が生じたものの、うぶやは高級旅館として徐々に認知されていった。バブル期であったことも手伝い、稼働率も 50% 台から 60% 台にまで改善された。しかし、旅館の財務事情は依然逼迫していた。新規リニューアルに伴う借入などにより負債が 18 億円と大きくふくらみ、1986 年から 3 年間は、借入金利を支払うことすらできなかった。

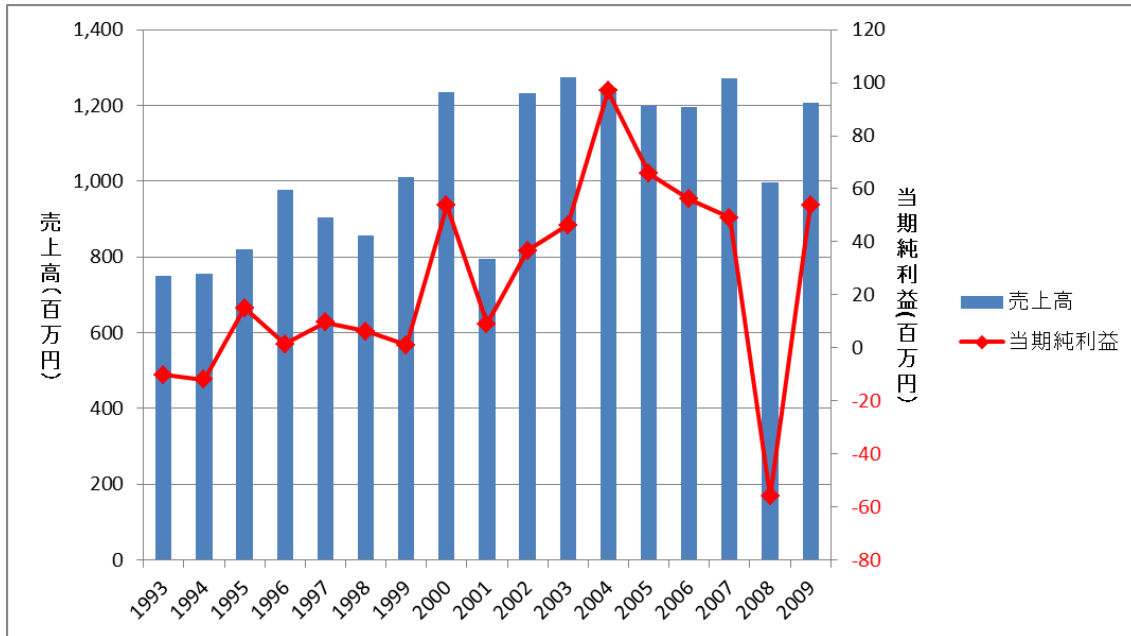
その後 1993 年には、バブル崩壊に伴う景況感の悪化に対応するため、業績回復を見込んで二回目のリニューアルを決断した。このリニューアルの投資規模は 10 億円と大きいものであり、借入金の調達には苦勞した。しかし、JTB アンケートによる顧客からの評価が高かったことや、増室による売上アップという明確な目的意識に基づいていたことが認められ、中小企業金融公庫（現日本政策金融公庫）から何とか融資を受けることができた。このリニューアルは JTB の「旅情⁶」資格を獲得するなど、顧客から一定の評価を受けたものの、90 年代の財務状態に劇的な改善が見られることはなかった。

また、1996 年に河口湖周辺で噴泉し、河口湖周辺にある旅館の経営環境が変化した。うぶやは、財務環境が未だに厳しかったために、この源泉を引き込んだ新たな浴室棟の工事着工までに 3 年を要した。この浴室棟は富士山が良く見えるレイアウトになっていたため、顧客の反応は良かったものの、大規模なリニューアル費用の負担もあり、財務状態は好転しなかった（図 2）。

⁵ 外川一哉氏（常務）に対する筆者インタビューより。2011 年 1 月 23 日、湖山亭うぶやにて。

⁶ 当時の JTB 格付けで最上位の宿

<図2 売上高および利益の推移（百万円）>



（株式会社湖山亭うぶや社内資料：2001年度より、決算期を変更した。このために2000年度は売上が高めに、2001年度は低めに出ている。）

3. 一哉氏による経営改革

3.1 受付業務の改善

借入と投資を繰り返しながらも河口湖でトップ高級旅館の地位を築いたうぶやに、2000年、伊豆・稲取温泉の旅館、いなとり荘で実務経験を積んだ一哉氏が従業員として加わった。一哉氏は他旅館での経験から、うぶやの経営に対して漠然とした危機意識を持っていた。しかしながら、親族といえども、うぶやでは新入社員であり、何の権限もなかったため、旅館全体の改善に取り組むことができず、まずは、所属していたフロント部門の課題に着手した。うぶや入社時、一哉氏はフロント業務に従事する傍ら、大女将の仕事であった経理にも携わった。そこでは、経理の業務とフロントの仕事である予約業務の中に問題を発見し、その改善に取り組んだ。主な問題点は、これらの業務を帳簿に手書きで管理していたことに起因していた。

① 経理業務での施策

経理業務の主な問題点は、手書きによって生じる時間的なコストであった。そのため経理業務にITを導入することで、このコストの削減を図った。副次的な効果として、データの活用がしやすくなり、財務数値を通じて所々の問題点を見つけやすくなった。

② 予約業務での施策

予約業務の問題点は、複数の従業員が最新情報を共有できないことであった。紙の予約帳簿を使った受付業務では、予約の電話が同時にかかってきた場合、どちらか一人の社員しか台帳を見ることができない。そのため、もう一方の社員は瞬時に予約状況を把握することができず、応対時間が長くなるという問題が生じていた。これを改善するために、以前から IT システムを導入していたが、そのシステムが使いづらく、紙媒体の予約台帳を併用せざるを得ない状況であった。そこで、受付業務のミスを減らし、作業をスムーズに行えるように、新しい IT システムを導入することにした。それは、一哉氏が以前勤務していた、いなとり荘と同じシステムであった。このシステムの導入に加えて、一哉氏の指導もあり、予約業務は効率的になっていった。さらに、IT 化によって、過去のデータから当年度の混雑度を予想し、混雑度合いに応じて価格設定に格差をつけることが可能となった。このことは収益の増加に大きく貢献した。

一哉氏の業務改善における実績は、結果的に、一哉氏がその後に行うことになる改革を推進するためのリーダーシップの源泉となった。この実績作りの過程は、リーダーシップという改革の推進力を醸成したこと以外にも、改革にとって大きな意義をもった。それは、改革をする動機に繋がる「経営に対する危機意識」を一哉氏が持つようになったことである。また、財務データに触れる機会が多くなったことで、一哉氏は、財務とサービスとのバランスについて、以前より深く考えるようになった。この最適なバランスとは何か、またこのバランスが崩れたと感じた時にいかに是正すれば良いのかが、一哉氏の主な問題意識となっていった。

3.2 本格的な経営改革

3.2.1 一哉氏常務就任 改革への素地作り

フロント業務を経て、2002 年に一哉氏は常務に就任し、うぶやの経営に携わることになった。経理部門での業務経験から一哉氏は、うぶやの業績が悪化していることに強い問題意識を持っていた。そこで、この問題意識を社員と共有するために、従業員に給与明細を渡す際に、旅館の業績が分かりやすく書かれた書類を添えて、従業員に危機感を持たせるようにした。これと同時に、これまでは業績に関係なく支給されていたボーナスを業績に連動させることとし、業績向上に対するインセンティブを従業員へ与えた。これらのことは、以下に述べる意識改革を効果的に行うための素地となった。

3.2.2 コストカットに伴う内紛 一板場との戦い

一哉氏は、経営改革を行うにあたり、まず、コストカットに取り組んだ。その対象となったのは、食材やリネン類等の仕入コストであった。様々な業者を探索したところ、既存の取引業者より魅力的な業者が存在することが分かった。そこで、一哉氏は、取引業者を

見直し、新しい業者と入れ替えることを考え始めた。しかし、業者の入れ替えには従業員からの強い反発が予想された。最も強い反発が予想されたのは、板場であった。食材は、付き合いの長い地元業者から主に仕入れをしていたため、シビアな料金交渉を行っていなかった。また、複数の業者から仕入れをしていたため、トータルの仕入れコストは変動的で、食材のコスト管理をすることが難しかった。さらに、板場の力は時として仕入業者とのリベート関係へと発展することもあった。この裏リベートによって、表向きの仕入原価が高く設定されることで、仕入れコストの増加に繋がっていた。これらの理由から、一哉氏は最もコストカットを必要とする部署は板場であると考えていた。

その一方で、板場は、旅館の中で強い影響力を持つ部署でもあった。この影響力の源泉は、板長と板前が旅館の従業員として個別に採用されるのではなく、調理師会といった別組織から板長と板前がワンセットで派遣される慣習にある。つまり、板場は旅館内において独立した組織といえる存在であり、仮に、経営者が板長の機嫌を損ねてしまった場合は、料理人全員がその業務をボイコットしてしまう危険性がある。基本的に年中無休の旅館業にとって料理人がいなくなることは、即営業停止を意味するため、板場は経営者にとって踏み込むことの難しい部署であった。

一哉氏は、予想される板場からの反発に頭を悩ませたものの、コストカットのためには、板場への介入は避けて通れないものと判断した。なぜなら、旅館の総費用に占める食材費の割合が大きかったことと併せ、板場を特別扱いすることは、他の部署の不満を生み、組織全体の改革に支障をきたすと考えたからである。板場との軋轢を覚悟した一哉氏は、料理人のボイコットに備え、他の調理師会との関係を持つことを決意した。これによって、仮に、全員の料理人がボイコットしたとしても、すぐに他の料理人を手配する手段を得た。代替の手段を得ることでリスクをヘッジした一哉氏は、食材を含めた全ての取引業者の入れ替えに踏み切った。食材に関しては、新規の業者から一括仕入れをすることで、ボリュームディスカウントによるコストカットが可能となっただけでなく、食材のコスト管理もしやすくなった。業者の変更に伴うコストカットによって、売上高に占める食材費の割合を、約20%から13%前後にまで削減することに成功した。さらに、その後のアンケート調査などで、このコストカットに伴う顧客満足度の低下はほとんどなかったことが明らかになった。このことから、従業員も一哉氏の改革に納得するようになっていった。

食材のコストカットに成功した一哉氏は、次に、オペレーションコストの削減に着手した。ここでも、問題となったのは板場であった。なぜなら、料理人は自分の技量を最大限活かそうとする「職人としてのこだわり」を前面に押し出す傾向にある。一見すると、料理人としての資質が十分に活かしているように見えるが、必ずしも業績に結びつくとは限らない。季節毎に高い頻度で献立を変えると、食材購入時のコストが嵩むだけでなく、運搬や給仕の留意点も変わり、他部署のオペレーションコストが増大する。そのため、一哉氏は、業務オペレーションの負担を低減させるために、献立の固定化を実行した。

季節毎に料理を変えるのって、一見するといいんですけど、季節が変わる度に來るお客さんは（あまり）いませんので、同じ献立でも問題ないんです。むしろ、長い間、同じ献立を作り続けることで、完成度が増すっていうか、結果的に良いものをお客さんに提供できるんですよ。季節を意識した料理とかっていうのはほんの少しでいいんです。季節毎の献立変更や、細かい飾り付けをした料理って、料理人の自己満足だけで、オペレーションコストは増えるし、お客さんの満足度がそれほど高くなるわけではないんです⁷。でも、業者を全部入れ替えるって宣言した時は、殺されるかと思いましたよ（笑）。

これら一連の改革の中で、板長を始めとした料理人たちが反発して辞めてしまうという事態が起きた。しかし、別の調理師会との関係を構築していたため、そのような事態に無事対応することができた。現在の板長である大窪公也氏は、一哉氏の常務就任から 5 人目の板長である。大窪氏は、一哉氏の経営方針に納得しており、良好な関係を築いている。「料理人の美意識と経営者の思惑が一致しないことに、ジレンマを感じるか」という質問に対し、大窪氏は以下のように答えている

自分だけとびでもしょうがないし、経営者とキャッチボールをしとかないと。
（常務は）指摘するところはきちんと指摘してくれるんでね。やりやすいですよ。
あと、食材コストの予算制約はありますが、CAS (cell alive system=細胞膜を無傷に保つ技術) 冷凍庫とか最新の設備を入れてくれるんでね。必要なお金は出してくれるんで、ありがたいですよ⁸。

このように、慣習上踏み込むことのできなかつた板場への抜本的な改革を行ったことからも、一哉氏の組織改革に対する強い決意がうかがえる。この板場の改革だけでなく、一哉氏は、さらに様々な改革を行っていった。

4. 経営改革の内容

4.1 経営改革の概要

一哉氏が行った改革を支える基本的な考えは、「サービスと財務の均衡を崩さずにコストパフォーマンスの最大化を図る」ことである。サービスには、施設などのハードと従業員が提供するソフトがある。一哉氏は、財務的な負担をなるべく抑えつつ、相互関係にあるハードとソフトの質の向上を目指した数々の改革を進めた。

数度にわたる施設の改修やリニューアルに伴い、その都度単価アップをしてきたうぶや

⁷ 外川一哉氏（常務）に対する筆者インタビューより。2011年1月23日、湖山亭うぶやにて。

⁸ 外川一哉氏（常務）に対する筆者インタビューより。2011年4月5日、湖山亭うぶやにて。

にとって、ハード面の質を向上させることは重要な意味をもつ。直近 2009 年のリニューアルでは、宴会場を縮小し、よりプライベートな空間で食事をとれるようなダイニングにするなど、様々なハード改良が施された。このような仕掛けには、うぶやの主要顧客と旅館のコンセプトの変化が色濃く反映されている。このリニューアルにあたって、旅館のコンセプトを「比較的裕福な家庭の特別な日に使ってもらえる旅館」として定義し、この定義をもとに、想定顧客層を個人顧客へと全面的にシフトした。このようにコンセプトを明確化したのは、個人向け旅館のコンセプトと団体向け旅館のコンセプトを共存させることが困難と判断したためである。この点に関して一哉氏は以下のように語っている。

サービスのグレードから言うと、団体と個人のお客様の混在はコンセプトを作りづらいですよね。カラオケボックスが欲しいとか、飲み食いできる夜食のコーナーが欲しいとか。・・・それとの共存は厳しいですよね。クオリティをあげる時に。だから振り切らなくてはいけなかった。それがたまたま事前のデータからも、未来の予測からも容易な感じがしたので（個人向け化を）やりましたけど⁹。

一哉氏が示したコンセプトには次のような意味が含まれている。「比較的裕福な」は、うぶやのターゲット層を示している。この層は、サービスが良ければ高い宿泊料金に対しても比較的寛容な層であると言える。しっかりとサービスの質を吟味してくれる客は正当な評価を下してくれる。こうしたターゲットの絞り込み、他層の排除によって高級旅館としてのうぶやの認知度と存在価値を高めている。「家庭の特別な日」は、大切・特別を演出するサービスの高さを想起させる。富士山を徹底的に活かした間取りと洗練されたサービスは、特別な日にふさわしい非日常的な体験を提供している。

うぶやの顧客は、『サライ』などのハイグレード層が読む雑誌媒体やインターネットを旅館探索における情報源としている。うぶやは、以前より（経営改革前でも JTB アンケート等では 90 点以上）総じて高い顧客評価を得てきていたものの、一哉氏は「顧客が宿泊前に抱いているイメージと現実とのギャップをなくす」ことを課題としていた。顧客は、インターネット上での高評価や比較的高価な宿泊代金に影響を受けて高い期待を持って来ることが多い。こういった顧客の期待を裏切らないようにするためには、口に出した要望に対応するだけではなく、その要望を先回りして提供していくことが重要である。この視点は、以下に詳述するサービスの出発点となる。この点に関して、一哉氏は以下のように語っている。

みんな（世間一般の意）に聞くとですね、お客様の言われたことにちゃんと答えるのが顧客第一主義っていうんですけど、僕の感覚は違うんですよね。顧客第一主義っていうのは、お客様はこんなことを求めているという視点からスタート

⁹ 外川一哉氏（常務）に対する筆者インタビューより。2011 年 1 月 23 日、湖山亭うぶやにて。

することだと思うんですね。これは似ているようで全然違うと思っています¹⁰。

ハードは固定的であり頻繁に変更することはできない。それゆえ日常的には、可変的なソフト面でのサービスの質をいかに向上させるかが顧客満足向上の鍵となる。事例としては、お見送りやお出迎えをきちんと行う等、顧客の目に触れる心遣いを徹底することがあげられる。ただし、顧客の満足は些細な行き違いなどで簡単に損なわれる。この点が安定した高いサービスを提供することの難しさを示している。この事実を一哉氏はじめ多くの従業員が共有していることが、うぶやの強みの源泉になっている。

そもそも個人向け旅館のオペレーションは、団体向け旅館と比較して、顧客満足の毀損に繋がるコミュニケーションミスが生じやすい。その理由は、個人客向けの業務オペレーションでは、顧客ごとに係る処理事項の細分化が生じるためだ。顧客対応処理に伴う複雑性の増大は従業員の情報処理量の増加に直結する。この情報処理をこなすための従業員の能力、ひいては組織能力が向上しなければならない。この点において、サービスの質の向上が組織改革と密接に結び付くこととなる。

この組織能力向上のために、一哉氏は従業員の意識改革に取り掛かった。一哉氏は、言われたことを言われた通りにこなす指示待ち型の従業員を、自分で見つけた問題を論理的に解決することができる自発的な人間に育て上げたかったのである。

私が身につけてもらいたかったのは、何かが起こった時に解決する手段だけだったんです。例えばマーケティングをして何かということよりも、何か問題があった時に論理的に考えて、ここがおかしいとか、こういう風に説明すればやってくれるということ。段々とほっといてもやってくれる状況になってきた。・・・(そういうことを)ちょっとずつ積み上げていったら、業績もついてきたんですよ¹¹。

一哉氏が推進した組織能力向上施策は以下の三点に類別される。

- ・主任の配置（各業務ごとに主任を配置）
- ・定例会議（以前は不定期であった会議を週一度に定例化）
- ・問題解決カード（問題を論理的に考えられるように従業員を教育するツール）

次節からその内容および効果を詳述することとする。

4.2 経営改革の具体策

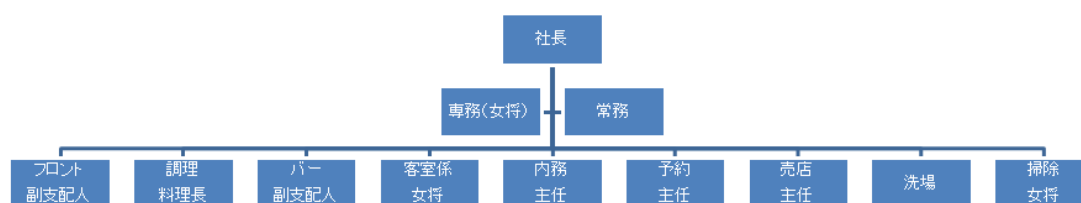
4.2.1 主任の配置

¹⁰ 外川一哉氏（常務）に対する筆者インタビューより。2011年4月5日、湖山亭うぶやにて。

¹¹ 外川一哉氏（常務）に対する筆者インタビューより。2011年1月23日、湖山亭うぶやにて。

情報経路の確保という点からは、まず、職務ごとに主任を配置したことが挙げられる。以前は、部署ごとに明確な責任者をおかず、女将があらゆる仕事を主導する旅館業の慣習が存在していた。うぶやも例外ではなかったが、個人向け旅館化に伴う業務の複雑化に伴い、女将だけでは顧客からのクレームや業務改善の課題に対して迅速な対応を行うことができなくなってしまった。この問題を解決するために、一哉氏は業務ごとに主任を配置することにした（図3）。

<図3 新しい組織図>



(株式会社湖山亭うぶや社内資料)

主任は、担当部署に責任をもつだけでなく、業務改善に繋がるよう部下を指導していくことが期待されている。旅館業務において、改善すべき細かな点は数多く存在する。これまでは女将に指示を仰げばよかったために、従業員が問題意識を持つことは求められなかった。ただし、問題意識の欠如は、多くの無駄を放置していたのである。個人化に伴い業務が複雑化するにつれて、こうした無駄が大きな問題となった。一哉氏はこの問題に対応するために、日常業務で接している従業員が直接疑問を持ち、自ら改善案を提案していきける仕組みを作ることで、業務の効率化につなげていったのである。例えば、忙しい時間と暇な時間の仕事量の平準化をしようと思った板場の従業員が、空き時間に仕込み準備を済ませるようなシステムを提案した。これが導入されたことによって、調理場の一日の業務時間を有効利用し、ミスを防ぐことができるようになった。

一哉氏は部署内でのコミュニケーションに対して強いこだわりを持っており、従業員が様々な報告を行うことを重視してきた。一哉氏は報告の意義を次のように述べる。

人から評価されるプロセスとは私の感覚から言うと目立つこと。目立つとは報告すること。奥ゆかしくやるんじゃない。評価される人間は目立っている。その下の部下にも報告とは評価されるプロセスだからどんどんしなさい、することはこういう結果を伴うということを理解させなさいという意識を持たせたい。・・・(社員に) あるべき姿を持たせたい¹²。

¹² 外川一哉氏（常務）に対する筆者インタビューより。2011年1月23日、湖山亭うぶやにて。

このような信念を持つ一哉氏は、報告のしやすい環境づくりにも十分配慮をしていた。この点に関する考え方を一哉氏は以下のように述べている。

仕事を憎んで人を憎まず、という考え方を持っています。・・・失敗とか間違いが起こるとするのは誰かが代表して間違ってくれているのだと思っているんです。仕組みが悪いことが多い。こういう仕組みだから怒られてしまう。だからそういう仕組みを改めて、そういうことを起きないようにしていくことが大事。・・・褒められるきっかけには報告がある。接客業では愛情の反対は無関心。褒めるとは社員に関心があるということ¹³。

こういった信念は社員にも浸透しているように思われる。フロント担当主任の小柴佑史氏は「働きやすいか」という我々の質問に対して以下の様にこたえている。

本当に働きやすい。好きなことを好きなようにやっていいという自由。「自分なりに考えて」という責任もある。何かやる時は報告をするということだけ守れば本当に自由。

（「常務が来て変わったことは」との問いに対して）

考え方が明確になった。なんとなくしていた仕事も一つ一つ理由を考えるようになった¹⁴。

主任を配置したことによって、散在していた情報を集約して選別する拠点と、そこで取捨された情報を伝達する経路を確保できるようになった。これにより情報共有の重要性に気付いた一哉氏は、さらなる情報のやり取りのために、掲示板を用いるようになった。既述の通り、一哉氏は、経営方針、経営状況、業務上の留意点などの情報を積極的に公開した。今期の売上目標や顧客の予約状況といった業務上の報告、顧客からのアンケートの開示、アンケート等から把握した問題を達成できた場合の従業員報奨などを掲示板に載せることで、従業員がこういった情報に日常的に触れ、経営のリアリティを感じるようにした。

4.2.2 問題解決のための組織構造改革

主任の配置によって情報伝達経路を確保することができた。しかし、この制度は問題を発見するメカニズムではない。そこで、問題を発見し、解決するまでの一連の流れをより明確にするために、会議制度の改革と問題解決カードの導入が行われた。以下にその詳細

¹³ 同上。

¹⁴ 小柴佑史氏（フロント主任）に対する筆者インタビューより。2011年1月23日、湖山亭うぶやにて。

を述べていく。

① 会議制度の改革

改革以前には必要に応じて不定期に行われていた会議を、一哉氏は、2003年から週一度に定例化した。一哉氏は、この会議を通じて、各部門の主任に対して、情報の整理と議論を徹底させようと試みた。会議に参加するのは常務と各部門の主任である。会議で決定された事項に関しては、各主任を経由して末端の社員に伝達される。会議の内容は、日々の業務に関連する従業員の報告や、議長を務める一哉氏による社員教育を目的とした勉強会である。会議を定例化したことによって、様々な問題に対して議論が行われていった。しかし、一哉氏は会議に参加している主任達の発言の多くが、その場しのぎの対応で本質的な解決に結びついていないことに徐々に気付きはじめた。そこで、一哉氏は **why** と **how** の二段階のプロセスを課すことにした。会議の場で各主任は、一哉氏に幾度となく「なぜ？」という質問をぶつけられる。これによって、一哉氏は、改善策をこれまで何となく実施していた従業員に対して、その改善はなぜ必要であるのか、どういう効果を生むのかということを徹底的に考えさせるようにしたのである。また、発案された改善策の手段を担当者が曖昧に説明した場合には、一哉氏は「どうやるの？」と聞き返すことで具体的な実行プロセスを明示させようとした。

このように一哉氏は会議という場を通じて、各問題の担当者達に直接理由や方法を問かける事で、問題の本質を認識して行動に落とし込むようにしたのである。

② 問題解決カード

新会議制度によって、挙げられた問題を解決するシステムはできた。しかし、挙げてきた議題の多くは、管理者としての問題であり、必ずしも顧客の視点からの問題ではなかった。そのため一哉氏は、管理者からだけではなく、現場の従業員が日々感じる問題を吸いあげるような制度を導入したいと考えた。

旅館経営においては、日常的な業務において数多くの問題が生じる。日々刻々と変化する顧客の期待と、旅館の提供するサービスから生じる「ギャップ」を、経営陣が包括的に把握することは難しいが、このギャップを埋めることができなければ、顧客の満足度を高水準に保つことは困難である。このギャップに気付くためには、顧客と直接的な接点をもつ従業員が、常にアンテナを高く張って日常サービスに取り組んでいくことが必要である。こうした従業員の自発的姿勢を徹底することが顧客満足につながると考えた一哉氏は、以下に記す問題解決カードを全従業員向けに導入することにした¹⁵ (図4)。

このカードの主たる目的は、問題をシンプルに整理することである。本カードの提出は週一回という高頻度で行われるため、従業員が日常業務で抱えている問題を幅広く集めることができる。これまでは問題点を認識しても、その多くは上司（当時の女将）に挙げら

¹⁵ 大橋 (2006) 参照

れることがなかった。しかし、問題解決カードを導入したことによって、顧客と接している従業員各々が抱えている問題点が会議の議題として上るようになった。

<図4 問題解決カード>

	質問	回答例
質問【1】	今、あなたが抱える問題は何か？2、3個書き出す (2分)	・団体から個人へシフトして売上減 ・宿泊単価が上がらない ・自社の販売力が弱い
質問【2】	書き出した問題の中で一番解決したいものは何か？ その問題を「 どのようにすれば～となるか？ 」という理想的な状況を想定した文章に書き換える (1分)	どのようにすれば、 宿泊単価をアップさせて売上を増やすことができだろうか。
質問【3】	現状はどうなっているか？何が起きているか？何が感じられるか？どんな事実があるか？どんなデータがあるか？	・設備投資で単価をアップしてきた。 ・設備のコストはかけられない。ブランド力がある。 ・料理の評価が良い。
質問【4】	解決策として何が可能か？ やるやらないは別、とにかく書いてみる (3分)	・露天付客室を低コストでつくれる業者を探す。 ・とりあえず料金を値上げしてみる。 ・料理をグレードアップして単価アップを図る。
質問【5】	質問【4】であげた解決策の中から、いつまでに、どれをやるか？ (2分)	料理をグレードアップさせて単価アップを図る
質問【6】	実行する上で、メリット、デメリット、注意点は何か？ (1分)	・大きなコストをかけずに単価アップが期待できる。 ・企画料理のプランが多い、各部署で混乱がおきる。
質問【7】	誰のどんなサポートがあればうまくいくか？ (10分)	調理場と協力して全体の料理プランの整理が必要

(株式会社湖山亭うぶや社内資料)

問題解決カードの提出をきっかけとして各従業員には物事を主体的に考える習慣が浸透し、従来は疑問を持つことのなかった細かい事柄についても、問題意識を持つようになったのである。

このように、主任の配置、会議制度の改革、問題解決カードの導入といった取り組みによって、それまで感覚的に行動していた従業員の行動に論理性が付与され、問題を的確に処理する能力が身に付いた。従業員の問題処理能力の向上は、細かいミスが致命的な不満足に繋がりがかねない旅館業における顧客満足の向上に直結している。

③ 問題解決の具体例

本節では上記のフローを用いて問題解決を実際に行った例として、料理チラシの改善事例を紹介する。

そもそも問題として挙げられてきたのは、「商品構成が、お客さまに分かりにくい場合がある。分かりにくい商品は、売れない」というものであった。この問題に対する課題は、「お客さまにとって分かりやすい、チラシの作成」であった。

<図5 料理チラシ作成の問題解決フローを示した議事録>

日付	部署	誰のため？何のため？・達成の障害となる問題	現状はどうなっているか(目的と比較) 「掃屋が儲かる」	解決策として何が可能か(成果物・手段) 「風が吹く」	状況	確認日
2011/3/25	3.予約	料理チラシの改善(2010.12.3) ●問題 商品構成が、お客様に分かりにくい場合がある。 わかりにく商品は、売れない。 ●課題 お客様にとって分かりやすい、チラシの作成 宿泊単価のアップ	●現状(12/3) デザイナーに見せたが、理解するのに15分かかった。 ●現状(1/28) 検討中 ●現状(2/18) 新料理チラシを会議にて検討 料理の写真の大きさ、説明しなければいけない項目など、お客様の目線と業務の目線とのバランスが難しい。 ●現状(3/25) 料理チラシ案を作成(5パターン)	●対策(12/3) HPは、デザインを依頼中 チラシは、構成を検討中 ●対策(1/28) どうすれば分かり易いか、縦軸、横軸を何にするのかを検討する。 ●対策(2/18) お客様にとって分かりやすい事、おいしそうに見える事など、業務に支障が無い事など、様々してんから再検討を図る。 ●対策(3/25) チラシを決定し変更を行う	改善報告	2011/5/13

この問題解決事例において、初めに話し合われたのは「現状はどうなっているか」ということである。問題が提起された2010年12月3日の時点では、「(現状の料理チラシを)デザイナーに見せたところ理解するのに15分かかった」という分かりにくい状況であったことが記されている。その対策として、「HPは、デザインを依頼中、チラシは、構成を検討中」と挙げられている。その後2011年1月28日の会議では「どうすれば分かり易いか、縦軸、横軸を何にするのかを検討する」という対策が挙げられた。2月18日に、現状として、「新料理チラシを会議にて検討。料理の写真の大きさ、説明しなければいけない項目など、お客様の目線と業務の目線とのバランスが難しい」という説明があり、対策として「お客様にとって分かりやすい事、おいしそうに見える事など、業務に支障が無い事など、様々視点から再検討を図る」ということが挙げられた。そして、3月25日には、現状として、「料理チラシ案を作成(5パターン)」が挙げられ、対策として、「チラシを決定し変更を行う」というものが挙げられている。図5ではこの段階で終了している。これ以降の会議では、この効果測定を検証結果が会議で報告され、問題がないと判断された段階で一連の問題解決プロセスが終了する予定となっている。

以上のように、従業員から挙げられた問題に対して、その解決に至るまで細かく議論され、実行されている。このように、従業員が問題を発見することが、具体的な議論・改善に結びついている。しかし、この「問題を発見する能力」を従業員が初めからもっていたわけではない。一哉氏は特に社員のこの能力を引き出すことの重要性に気付き、既述の施策をもとに、以下のようなプロセスを経て従業員の問題発見能力を磨きあげていったのである。

4.3 従業員の能力開発

既述のフローに基づく問題解決プロセスで一哉氏が身につけさせたかったのは、問題を発見する能力と、それを他者に分かりやすく説明する能力である。これを達成するために求められるものは、問題に向き合う姿勢と整理する能力である。これらは、それぞれ以下

のプロセスを通じて養われている。

問題に向き合う姿勢は、週一回という高い頻度で求められる問題解決カードの提出により養われる。従業員は常に書くことを求められ、業務をこなす過程において問題があるか、またそれが何かと考えを巡らせる。

また、問題を整理する能力は、頭の中で漠然と描いている問題をカードに言語化させるプロセスによって、文章に論理性を持たせ、繰り返し行うことで論理的思考能力を鍛える。従業員が論理的思考能力を身につけることで、日常業務を行う際の口頭伝達においても簡潔で分かりやすい情報伝達を可能にする。従業員の思考能力に深みが増すにつれて、アウトプットから得られる知見の精度が増し、より適切な改善策を打つことが可能になる。

5. 改革を効率的に行うための諸策

5.1 議事録の活用

以前の会議においては、議事録を取ることは少なかった。また、議事録を取っていた場合においても、会議での発言を時系列的に綴るだけに留まっていた。新会議制度への変更に伴い、＜図5＞で示したような議事録に変更した。これによって、問題の整理および可視化が可能になった。つまり、現在どのような議題が挙げられて議論されているのかということや、誰がいつまでに何を実行するかということが一目瞭然となった。さらに、会議での発言を記録し、どの社員がどれだけ問題を発見したか、それをどのように改善したかをとらえやすくした¹⁶。議事録の変更は、問題点の発見により業績に結び付くだけでなく、従業員自身の報奨にも結び付けられることになり、問題点・改善点の発見と解決に対するインセンティブを従業員に持たせることに結びつく。具体的には、議事録に担当者として、もしくは解決者として名前が載ることにより、一哉氏が従業員の働きを把握することができ、彼らがどのような問題の解決に貢献しているのかを適切に判断することが出来るようになる。このプロセスを通じて、議事録は人事考課に役立てられ、その評価と連動したボーナスが与えられる。これらの報奨制度改革を行ったことが、前述の制度改革の精度向上に結び付き、さらなる成果を生むことになったと考えられる。

5.2 主任による評価制度の導入

上記の変革による効率性向上効果を促進・持続するために、一哉氏は、報奨制度改革を行った。一哉氏は、業績に全く連動していなかった報奨制度改革を行い、従業員にインセンティブを与えることで上述の組織改革の効率を高めた。具体的に行われたことは、「良いところ悪いところシート」の導入である。「良いところ悪いところシート」とは、各部門における主任がその部下に対して評価を行う際に用いるツールの一つであり、この評価をボーナスと連動させている。このシートの特徴は、上司が部下を評価する際に、必ずその部

¹⁶ 文末【補足資料①】参照。

下の良かったところと悪かったところの両方を記述させる点にある。良い点だけを述べても評価されず、悪い点も含め、総合的に部下を評価できていないと、上司として評価されない仕組みとなっている。この点について一哉氏は以下のように語っている。

ある日ですね、良いところ悪いところを書かせる書式を作って、書かせたんですけど、悪いところを書かないんですよ。「お前その社員愛しているんだったら悪いところ書かないと伸びないよ」と言ってそんなやつは突っ返すんですよ。・・・それ直さないと給料上がらないよって、だからちゃんと言わなきゃだめだよ、説得力のない理由は良いところみてないからだって。・・・両方言えないやつの言うことは聞かないよ、良いことしか言わないと説得力がないでしょう¹⁷。

このように各主任に対して部下の指導・評価を徹底させるように促しており、もし主任がそれを怠った場合には厳しく追及するようにしている。

6. 改革による影響

6.1 改革過程での変化

上記の変革に伴い、従業員の能力と組織の能力は向上し、結果として顧客の満足度も高まっていった。そのことは、現在の稼働率が 82%であることや、顧客満足度調査の得点が常に 90 点以上であることから、うかがい知ることができる¹⁸。従業員自身も肌感覚として顧客満足が向上したという実感を持っている。しかし、うぶやの改革過程において、全ての施策がうまくいった訳ではない。例えば、朝食に際し、ビジネスホテルなどで見られるハーフバイキングを採用したことがある。経費削減策としても期待されたが、席を立って取りに行く行為が高齢層には不都合に感じられたことや、料理をとる際に生じる混雑が目立ったこと、補充の手間がかかるといったことに従業員は問題意識を感じた。そして、ハーフバイキングは従業員の提案がきっかけとなり、廃止されることとなった。このように従業員からの意見を聞き入れる一哉氏の姿勢は、現場に即した柔軟な経営判断に繋がっていると考えられる。

こういった広い視点を持って業務を遂行する主任や従業員が増えることによって、うぶやは効率的な経営を続けることができるようになり、好業績を生みだしやすい組織へと変革をすることができたのである。

¹⁷ 外川一哉氏（常務）に対する筆者インタビューより。2011年1月23日、湖山亭うぶやにて。

¹⁸ 稼働率は湖山亭うぶや社内資料

顧客満足度調査は株式会社ジェイティービー調べ

全国年間稼働率平均（旅館）は 49.4%（観光庁調べ）

顧客満足度調査 90 点以上の宿は 110 軒（母数約 7600）であり、上位約 1.5%に含まれる（2004 年調べ）。

6.2 現状抱える問題点

上記の通り、高級旅館としてのサービスを安定的に提供する組織となったうぶやであるが、改革による弊害も見られる。一つは、主任職の負担の大きさが挙げられる。現在、客室係には主任が不在で、女将が兼任している。その理由としては、客室係本来の忙しさに加え、部下である仲居のフォローにかかる負担が大きく、これを忌避してベテラン層が辞めてしまったことがあげられる。これにより客室係の若返りが生じたが、組織内で学習・経験した人材一人一人の力が大きい分、長い経験をもつ客室係がいなくなることは組織にとって痛手となっている。

また、主任制によって部門の壁を越えた従業員同士のコミュニケーション不足が生じている。情報伝達ルートが主任を通じて行われるゆえに、現場における従業員間のささいなトラブルが目立ってきている。これによって顧客満足の毀損を生じる局面が出ている。この点については客室係の田中氏が以下のように述べている。

お客様がうぶやに入館した際に、売店係が抹茶を提供する場合がありますけど、売店係が他の接客にあたっているときは、抹茶を提供できないんですよね。けど、ホントは近くにいますフロント係が提供するといったことが柔軟にできればいいんですけどね¹⁹。

組織改革によって、縦方向の組織が強化された一方で、部門を越えて協力しようとする意識が希薄になり、会社全体としてセクショナリズムの問題が生じてきている。この問題の解決には、会議や問題解決カードで培った主任同士のコミュニケーションを行うだけでなく、全従業員間のコミュニケーション強化が必要である。

7. おわりに

旅館業を含むサービス業においては、顧客に満足を与えることが第一義として考えられるべきものである。顧客満足を実現するためには、不満を与えないことが必須である。顧客が満足する要因がいくら多くても、何か一つのミスや不満が存在した場合、顧客の評価は大幅に下がってしまい、最も悪いところの評価に全体の評価が引きずられてしまうのである。

旅館を構成する要素はハードとソフトに大別することができる。ハードとは、目に見える財であり、具体的には、旅館の外装や客室、風呂場、食堂、パブリックスペースなどである。これに対して、ソフトとは、従業員によってもたらされる行為であり、具体的には入館時のフロントでの対応や食事の配膳、客室での対応などである。ハードの要素は、一度導入すれば安定した効果を予想できるため、顧客もあらかじめその程度を想像しやすい。

¹⁹ 田中美穂子氏（フロント）に対する筆者インタビューより。2011年4月5日、湖山亭うぶやにて。

これに対して、ソフトの要素は、実際にサービスを受けていない段階では想像しにくく、その品質もブレやすい。そのため、経営者はまずは安定したサービスを提供するために、従業員の意識を統一することが必要である。求められるサービスを満たしてはじめて、+αのサービスが意味を持つ。一連の改革を通して、一哉氏が求められるサービスを確実に提供するために行ったことは以下の二つである。第一に、従業員が情報を共有できる仕組みを構築したこと。第二に、自主的に問題を発見できるような意識付けを徹底したことである。

従業員の自主的な意欲を向上させるために、重要な意味を持ったのは、従業員が主任を通して挙げた問題点に対して、常務が即座に対応してくれることである。どんなに些細な問題点に対しても、常務以下主任たちが取り組むようになったことで、末端の従業員は、自分の挙げた問題点が目に見えて解決され、さらにはそれが自社の利益と自らの報酬に繋がることを実感でき、問題点の指摘に力を入れるようになった。このことによって、従業員は、普段から顧客に対して、どのような問題が生じ、どのような解決策がありうるかを考えるようになった。この取り組みが顧客にとって、問題が起こりにくい旅館であると認識することに繋がったのである。

うぶやの高い満足度、好業績の獲得に至った要因は、何一つとりこぼしなく、求められるサービスを満たすこと、そしてその上で顧客のために+αのサービスを提供することによって、普遍的に満足度の高いサービスを提供する組織体制の確立であった。

【謝辞】

本ケースの作成にあたって、以下の方々に大変お世話になった。株式会社湖山亭うぶや 女将 外川いさこ氏、常務取締役 外川一哉氏、料理長 大窪公也氏、副支配人 山本達也氏、フロント主任 小柴佑史氏、客室担当 田中美穂子氏、フロント担当 松木淳氏、板場担当 峰俊輔氏には、ご多忙中にもかかわらずインタビューにご協力いただいた。また、一橋大学イノベーション研究センター准教授 青島矢一氏には、本ケースの監修および指導においてご協力をいただいた。ご協力いただいた皆様には、この場を借りて深く感謝の意を表したい。なお、ケースの内容に関する責任は、あくまでも筆者らにある。

【参考資料】

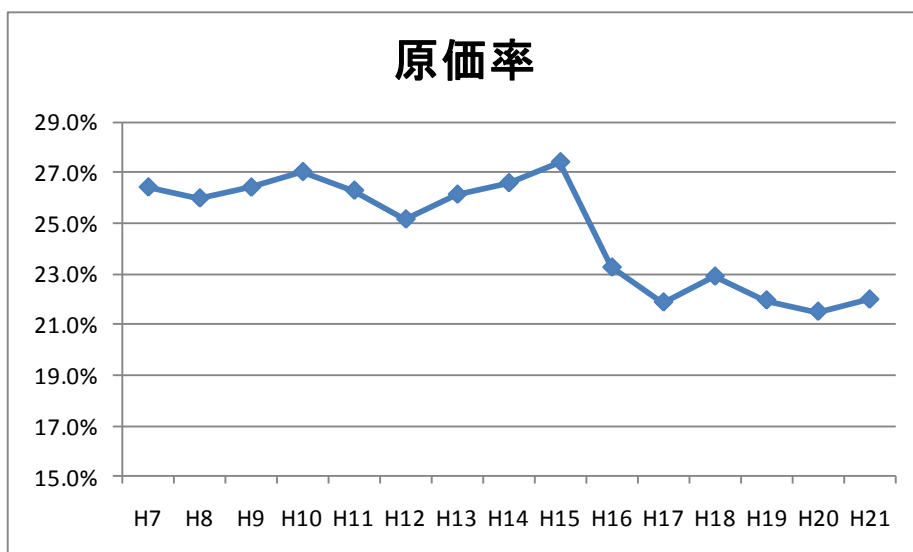
大橋禪太郎 (2006) 『すごい解決—すぐに使える問題解決カード (32 枚) 付—』 阪急コミュニケーションズ

【補足資料① 問題解決カードの例】

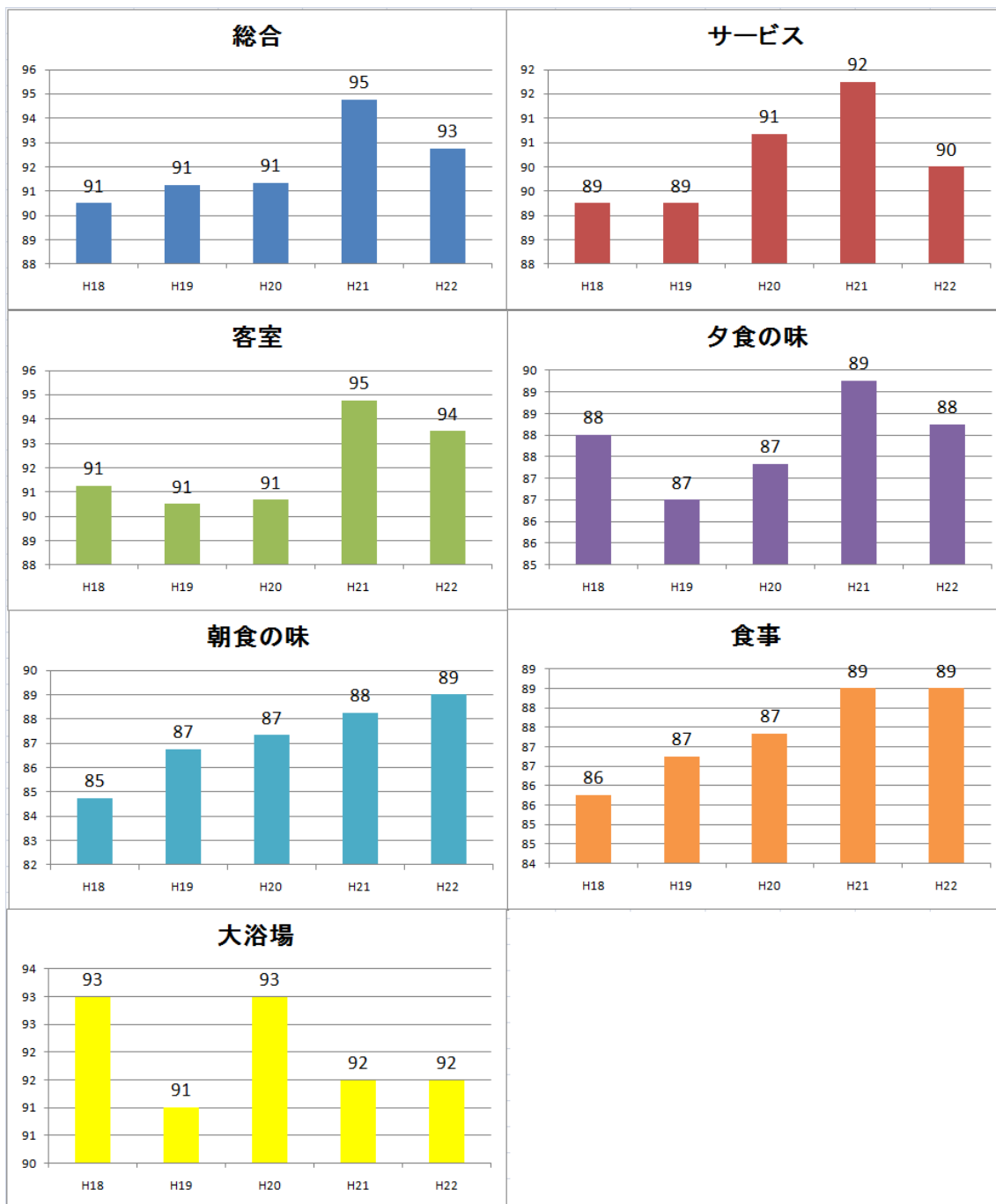
2011/4/28		金 曜 会 議		kozanteibuya 湖山亭うぶや		
財務の目線…売上やコストの意識を持つ [顧客の目線]…お客様の立場になって価値があるか考える。 [運営の目線]…無理・無駄・ムラがない仕組みをつくる。 [教育]…顧客満足、目標達成のための教育を行う。						
①計画中 → ②実施確認 → ③効果確認 → ④改善報告 → ⑤効果報告 → ⑥完了						
日付	部署	誰のため?何のため?・達成の障害となる問題 「補足で載ける」	現状はどうなっているか(目的と比較) 「補足で載せる」	解決策として何が可能か(成果物・手段) 「思がた」	状況	確認日
目標	1.フロント	<p>飲物売上増加 (2010.4.1)</p> <p>●戦略的フォーカス どのようにすれば、個人化に対応し飲物売上〇〇円を達成できるか。</p> <p>●売上目標 〇〇円</p>	<p>●2009年度実績(4月-3月)</p> <p>飲物売上 40,093,734円 07年比 84.4%</p> <p>冷蔵庫売上 6,928,700円 07年比 53.5%</p> <p>合計 47,022,434円 07年比 77.8%</p>			
次回確認	1.フロント	<p>宴会場飲物メニュー表の改訂 (2010.6.11)</p> <p>担当 河野</p> <p>●目的 飲物売り上げのアップ</p> <p>●戦略的フォーカス 宴会場で果実酒、サワーで飲物売上アップする</p> <p>●成功基準 飲物売上、平均単価</p>	<p>●現状(6/25) 宴会場メニュー表に果実酒(ポルリ)を掲載(6/13) 団体の打合せ時に、新メニュー表で案内(6/13)</p> <p>●現状(6/6) メニュー改定、打合せを実施したが、売上に効果がない。</p> <p>●現状(9/17) メニュー変更の効果が悪い メニューがサブテーブルにあった グラス売りは、特になし。</p> <p>●現状(11/5) 飲物を事前に宴会場におく→未実施 メニュー表の改訂→10/17～ 席子のメニューデザイン検討中</p> <p>●現状(12/10) メニューブックホルダーでメニューの設置(11/22～) 席子のメニューを設置(12/3～) 団体平均単価2,055円 打合せ時のメニュー提示しているが、後でと言われる。 焼酎の注文は取れている。</p> <p>●現状(1/28) ブックホルダー、席子メニューの設置を継続</p> <p>●現状(3/4) 1月から数値のチェックのみになっている。</p>	<p>●対策(6/25) 団体打合せ時に、果実酒を案内する。 効果を確認(15名以上の団体)</p> <p>●対策(6/6) 商品力に自信はなし 宴会場の各テーブルにメニューを置く どうやって上品なスタイルでメニューが置けるか</p> <p>●対策(9/17) フロント(構想)⇒客室係(提供)と状況が違う事を考えて 取組みを行う。 「売上」と「料理」の両方をバランスを考える (案)宴会場に飲物を事前に用意する。 メリット お客様は選べる、保りは事前に準備出来ているので負担が減る。 団体メニューまでに仕組みを整える</p> <p>●対策(11/5) 事前に宴会場に飲物用意を検討、打合せ時の案内などを 実施する。</p> <p>●対策(12/10) メニュー設置の効果確認、金額の見直し(ビール)、ワイン の販売アップ(事前に宴会場へ置いておく)</p> <p>●対策(1/28) 売ろうとするのではなく、相手の欲しがるものを提供する。</p> <p>●対策(3/4) 飲物種類を増やしていく。焼酎、ワインを3月までに予定、 売れない要因を深く掘り下げ対策を行う</p>	改善報告	2011/5/6
	1.フロント	<p>グラス売りをメインにメニューを変更 (2011.1.28)</p> <p>●戦略的フォーカス グラスワインの成果をふまえて、日本酒、焼酎、ウイスキー、梅酒など様々な品種でグラス売りを前面に出して販売する。</p> <p>●コンセプト 美味しい酒をグラス(適量)で楽しんでもらい、飲物注文のハードルを下げる。</p>	<p>●現状(1/28) グラスワインに成果あり。 2ランクで1,260円が良く出ている。</p> <p>●現状(2/25) 焼酎グラス売り計画 麦3点、芋3点(700円、1000円、1400円)で用意</p> <p>●現状(3/25) 茶屋→グラス売りメニューへ変更(3/25～) 茶屋とダイニングでメニューが違うので注意</p> <p>●現状(4/15) 日本酒の小瓶(180ml、300ml)販売の選定中</p>	<p>●対策(1/28) ワイン以外の要望に応える。 日本酒、焼酎、ウイスキー、梅酒、その他</p> <p>●対策(2/25) メニュー表作成中、春休み前に実施予定</p> <p>●対策(3/25) 効果の確認、ダイニングのメニュー変更</p> <p>●対策(4/15) 販売へ向けてメニュー表づくり</p>	実施確認	2011/5/20
目標	1.フロント	<p>フロントアンケートアップ (2010.4.1)</p> <p>●戦略的フォーカス どのようにすれば、フロントアンケートが93点になるか</p> <p>●目標 93点</p>	<p>●過去の実績 H19(91.7点) H20(90.5点) H21(91.6点)</p>			
次回確認	1.フロント	<p>4月、5月震災の影響ですべきこと (2011.3.25)</p> <p>どのようにすれば、宿泊人数が少ない時こそ仕事のメリハリを持ってプラスの行動を仕出していくことができるか。</p> <p>●課題 時間を有効活用し、レベルアップしてお客様を迎えらるよう準備をする</p>	<p>・ミーティング(週3回) ・予約業務の指導(女性) ・フロント業務の習得(男性) ・中型免許の取得</p> <p>●現状(4/1) アイデアを収集</p>	<p>●対策(4/1) 4/5のミーティングにて発表 ※暇だからではなく、必要と思われる項目を選定する</p> <p>●対策(4/8) パンフレット置き場の変更、次回のイベント構築、日本酒、ワインイベントの知識を増やす、観光施設に実際にいってお客様にすすめる、予約の教育(清水、土屋)、新人教育(清水→奥山)、おもてなし検定の復習</p>	実施確認	2011/5/6

(出所 湖山亭うぶや社内資料)

【補足資料② 原価率の推移】

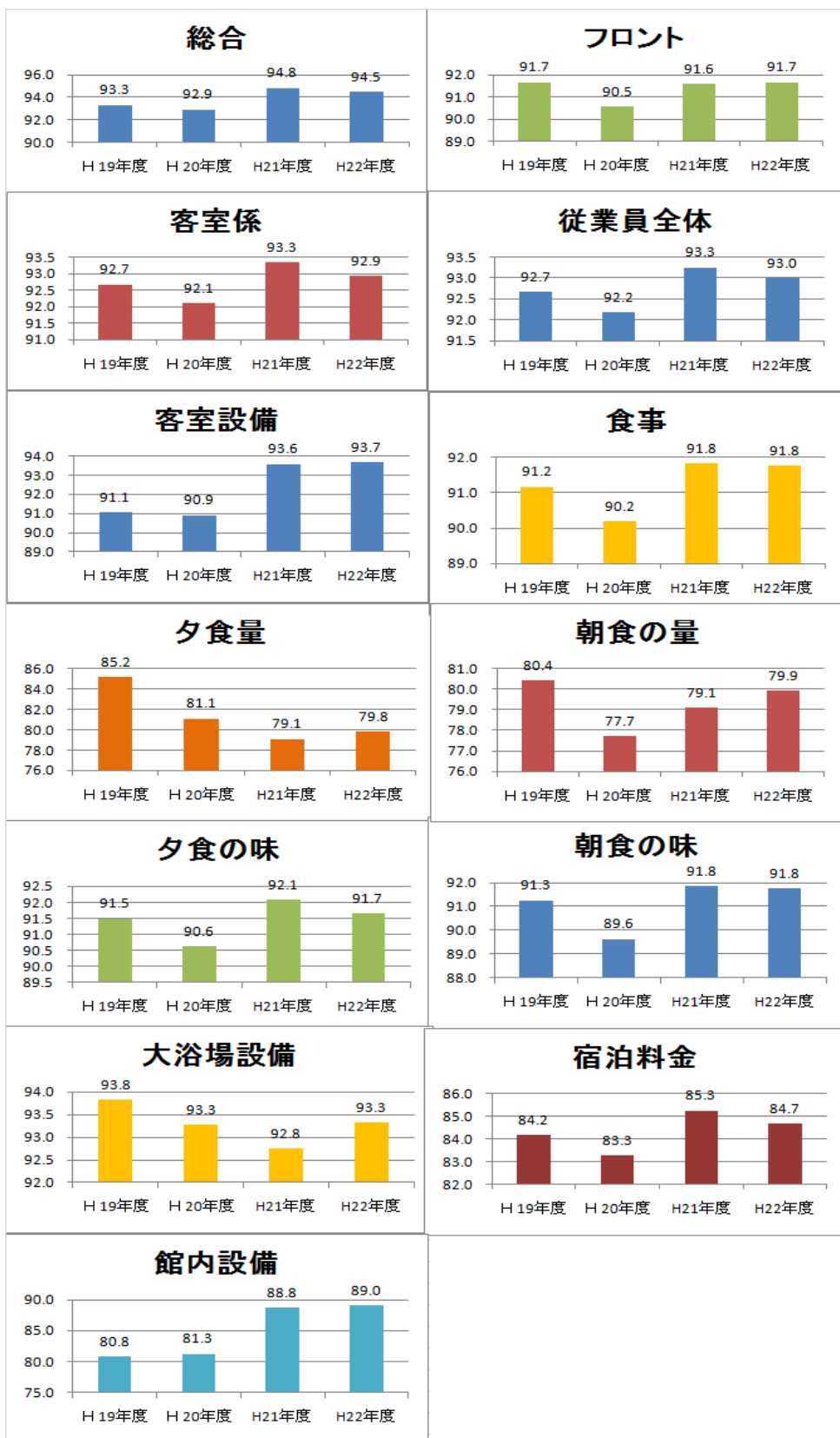


【補足資料③ JTB アンケート（100点満点）】



(出所 湖山亭うぶや社内資料。調査元は株式会社ジェイティービー)

【補足資料④ 自社インタビュー（100点満点）】



(出所 湖山亭うぶや社内資料)