

## 「言葉を定義することがサービス向上の第1歩」

「サービスしろ」では駄目。

私は当時から、旅館業で大切なのはサービスであり、おもてなしだと考えていましたから、強い焦りを感じていました。

一生懸命お客様を喜ばせようという客室係が付くと、多少古い部屋でも満足度が上がる。

サービスが良ければ、悪い部分をかなりカバーできるのです。

逆に、いくら立派な部屋にお客様をお通ししても、思いやる心が足りない客室係が担当すると、いい結果になりません。

何とかしなければという思いから、「サービスを良くしろ」と絶えず従業員に言っていたのを覚えています。でも、ちっとも自分の理想に近づけなかった。

何故か？

サービスという言葉がとても曖昧だからです。

私が描くサービスと従業員たちが思うサービスが違えば、いくら叱咤激励しても、思うようになるはずはありません。

そこで、私は手始めに、サービスへの認識を全社で一致させようと考えました。

日本ではよく「これだけ買ったのだから1つくらいサービスしてよ」といった言葉が交わされます。

ここでいうサービスは「おまけ」と同意語で、加賀屋の目指すものではありません。

そこで私はサービスをこう定義しました。

**「サービスとはプロとして訓練された社員が給料をいただいて、お客様のために、正確にお役に立って、お客様から感激と満足感を引き出すこと」**

これを茶碗洗いのおばちゃんから鍋底を洗っている新米の調理師まで、一人ひとりに「丸暗記しろ」と言いました。

「丸暗記の教育は駄目だと言われるが、これは飯を食べるためだから覚えなさい」と。

馬鹿の一つ覚えみたいに、もう数十年言い続けています。

こうして「サービスは“おまけ”ではなく、旅館業の本質」という考えを定着させた後は、次に正しいサービスとはどのようなものか、より具体的に考えてみることにしました。

思案の末、たどり着いたのが「良いおもてなしかどうかは、『正確性』と『ホスピタリティ』の2つで決まる」という考え方でした。

このうち正確性は分かりやすい。

おつりを間違えない、モーニングコールを掛け損なわない……。

いずれもマニュアル化などによって失敗の確率を確実に減らせます。

難しいのはホスピタリティです。

要は相手の立場になって思いやることなのですが、これでは具体性に欠けます。

私は「ホスピタリティとは笑顔と、宿泊客の思いを読み取る『気働き』で決まる」と位置付けました。

やはり何といっても笑顔です。

誰も白い歯を出して、にっこり笑っている顔が一番きれいです。

気働きとは、お客様のちょっとした会話から誕生日だと分れば贈り物を渡し、配偶者の命日であれば陰膳を用意するといった行動が自然にできることです。

笑顔と気働きは、正確性のようにマニュアル化するのが難しい。

求められるサービスが多様化する中で、先輩の背中から学んでいくしかありません。

こうした加賀屋の考え方は、今も昔も変わっていません。

「そこまでサービスとは何か？ おもてなしとは何かを分かりやすく分解しているから、従業員の覚えも早いのか」と思われるかもしれませんが、それほど簡単ではありません。

### <経営のヒント>

#### 言葉の定義

言葉の認識の共有の大切さは誰でも分かっているけど、出来ている企業は少ないですね。

あなたの会社では、言葉の定義付けは、出来ていますか？

そして、具体的に、「いつ、どこで、何を、どのようにするのか？」

料理のレシピのようになっていますか？

あなたの会社も、「行動レシピ」をつくることを考えてみませんか？