

豊富なデータと最新情報で業界のリーダーをバックアップ

# HOTERES

週刊 ホテルレストラン

2010 10 | 1 ¥1600




特集 “外の目”活用経営術のススメ

TOP INTERVIEW  
鬼怒川パークホテルズ 代表取締役会長 小野 吉正 氏

ホテル・レストラン業界人の  
ポータルサイト  
hotesweb.com  
ホテレスウェブ

Ohta Publications

 Japan. Endless Discovery.

〒100-0001 東京都千代田区千代田1-1-1 日本橋本町ビル10F 株式会社大田出版 電話 03-5561-1111

# ミステリーシヨッパ―は健康診断だ

客観的なプロの目と、  
同業者の目で見ることで  
できるのが強み

日本各地のさまざまな経営形態のホテル・旅館のコンサルティングを手掛けているホスピタリティマネジメント。代表取締役の菅野潔氏は、コンサルティングの前段階としてミステリーシヨッパ―は必要なものだと力説する。同社が提供するミステリーシヨッパ―とはどのようなものか。

ホスピタリティマネジメント  
代表取締役社長  
菅野 潔氏

## 人間ドックの重要な調査項目

生活している環境が悪かったり、不健康な習慣を続けていたり、年齢を重ねたりすることによって、人間は病気になるものです。それと同じようなことがホテルの経営に関しても言えます。

人間は、自らの判断で病気である疑いを感じたら、病院に行き医師に診断してもらいます。病気の状態を詳細に診断するためには、人間ドックに入ることもあるでしょう。また、早めに病気を発見するために、定期的に健康診断を受けることもあります。

お客さまを装って現地に行き、

施設構成がお客さまのニーズに合っているか、お客さまからお金をいただける価値を維持しているかを見定めるミステリーシヨッパ―は、デューデリジェンス(事業評価)や運営数値の分析、スタッフインタビューとともに、ホテルの人間ドックの重要な調査項目と言えます。

基本的にミステリーシヨッパ―やデューデリジェンスは、コンサルティングを行なうことを前提に実施しています。なぜなら、コンサルティングを行ない今後の事業を良い方向に導くためには、まずはホテルのすべての実態を客観的に把握し、さまざまな側面から診察して分析する必要があるからです。

とはいえ、金融機関や自治体の再生支援協議会からの依頼の中には、ミステリーシヨッパ―やデューデリジェンスを行ない、調査結果を分析だけして欲しいというケースもあります。この場合はコンサルティングにまで至らないこともあります。

また、場合によっては、調査結果から判断してコンサルティングを行なっても無駄ということもあります。これは、末期がんのように手の尽くしようがない状態だということでもあります。こうならないためにも、ミステリーシヨッパ―などの調査による健康診断や人間ドックを受けることが大事です。

## 目的は客観的な評価である

人間ドックは受けたいが、その後の治療は自分たちで実行できるとおっしゃるホテルが結構あります。しかし、本当にできるかどうか、残念ながらほとんどが実現できないのです。でも、われわれなら、それは可能です。

## 社員相互によるものを提案

ミステリーシヨッパ―に関して、チェーンホテルによく提案していることがあります。それは、入社2〜3年の社員にお互いにホテルをチェックさせてみてはどうかということなんです。例えば、北海道のホテルで働いている人が東京のホテルに、東京のホテルで働いている人が北海道のホテルをチェックするのは、まだ役職が付いていない若い人なら、正体がばれることもないでしょう。しかし、この提案を受け入れて実行する企業はほとんどありません。そんなに難しいことでしょうか。私はそう思いません。それどころか、非常に素晴らしいメリットが得られます。

この方法を実行することで、チェーンホテル間に良い意味での緊張感をもたらすことが可能になります。同じような施設やサービスを提供しているホテルであれば、調査されるホテルはもちろん、「他人のふり見てわがふり直せ」の言葉のとおり、調査する側にとっても勉強になるのです。ミステリーシヨッパ―の方法は、一般消費者によるもの、われわれのようなプロによるもの、本社の社員によるもの、社員相互にやるものの四つがあります。この四つ

彼らにできないことが、なぜわれわれにできるかと言いますと、われわれが外部だからです。この差はとても大きいものです。同じことを言われるとしても、会社の上司に言われるよりも外部の人間から言われた方が、どんな業種でも部下は聞く耳を持ち、行動に移すものです。

当社のスタッフはホテルでの労働経験があり、現場のさまざまなことに精通しています。現場の方々と同じ言語を使いながら、現場目線でホテルを見て、これまで経験から数値を読み解き、論理的にも説明できます。

スポーツで言いますと、インストラクターやコーチがいないと、成功することはできません。また、医者がいなければ、病気が治りません。それらと同じと考えていただければ理解しやすいのではないのでしょうか。もちろん、自分自身でやり遂げる人もいます。しかし、他者(外部)に教えを請うて実行する方が、結果的には効率的に成果を出せるものなのです。

チェックシートの項目は、正直に言いつて誰が作っても大きな違いは出ないでしょう。また、お客さまを装ってホテルにミステリーシヨッパ―として訪問したとしても、目で見ることができる範囲はか

に関してには特に優劣はありませんが、さまざまな効果が期待できる、社員相互によるものが一番いいのではないかと思います。

## 定点観測で目標を持たせる

ミステリーシヨッパ―は、1年に1回の場合、3カ月または半年に1回の場合と、実行頻度は企業によって異なります。私の意見としては、3カ月または半年ごと、願わくば毎月、定点観測した方がいいと思います。ミステリーシヨッパ―の調査結果をレポートにまとめ、クライアントに対して報告会を実施するときは、現場の方々も参加していただいています。そうすることによって、実態を把握するだけに終わるのではなく、次の調査までに何をどのように改善すべきか、現場の方々にも目標を持たせることができるからです。

レポートの使い方は、企業によってそれぞれ違いますが、レポート自体が改善提案書であり、チェック項目自体はマニュアルになるのです。それらを有効に使えば、業務の改善はやりやすいのではないかと思います。当社もレポート提出で終わることなく、その後も現場の方々と一緒になって改善のお手伝いをしていくというスタンスでいつも取り組んでいます。



プロフィール  
都ホテル東京(現シェラトン都ホテル東京)、ホテル西洋銀座(開発準備室、予約、営業、事業開発室などのマネージャー歴任)、国内初の総合会員制ホテル・ウラク青山(取締役総支配人)を経て、2003年ホスピタリティマネジメント(株)を立ち上げ常務取締役就任。ホテル西洋銀座当時よりコンサルティング業務、ホスピタリティ研修、マーケティングなどを手がける。現在は、ホテル、旅館、婚礼ビジネス、飲食ビジネスの経営改善、経営分析、事業評価なども手掛けると同時に、異業種での講演・セミナー実績も多数あり。09年、代表取締役社長に就任。

なり限られているものです。

チェックシートの項目を事細かに作ることができたとしても、それらの項目についてどう見るか、目視した結果をどう改善につなげる提案としてクライアントに伝えることができるかが重要です。ホテルでの労働経験のある当社のスタッフは、見えない部分で行なわれているであろうことも考え合わせ、チェックすることが可能です。客観的なプロの目と、同業者の目で見ることでできるのが、当社のミステリーシヨッパ―の大きな特徴の一つです。

ミステリーシヨッパ―では、あら探しをしようと思つたら、いくらでもあらは出てきます。でも、われわれは、あら探しではなく、現状がどのような状態になっているのかを客観的に評価することを目的と

します。ですから、これは物理的に無理だという場合は見逃します。

例えば、チェックインでフロントに行つたが、お客さまが10人いて待たされたとします。それだけの人数なら待たされるのは当然です。すから、「チェックインで3分以上待たされたか」というチェック項目があつても、その質問自体が意味のないものと見なし、どのように待たせたらお客さまの不満を取り除くことができるかを提案するようにしています。

客観性を重視していますので、プロならば二人が見たとしても評価が大きく違うことがあつてはなりません。そのため、当社では、何を、どのように見るかについてのトレーニングを行ない、基準の統一を図っています。