

ISO事例

株式会社ホテルはまつ 様

誇れる「郡山の応接室」のサービス品質を目指して

おもてなし文化の創造で
地域文化の向上に貢献

福島県を中心に、ホテル、冠婚、葬祭、貸衣装、互助会、福祉、警備など幅広い事業を展開する「はまつ」グループ。このうちホテルハマツ、会津平安閣、郡山斎場の3つの事業所が、2000年12月にISO9001の認証を取得しました。ホテル・冠婚・葬祭事業の同時取得は全国初であり、都市型ホテルでは全国で4番目に当たります。

ホテルハマツは、国内外25の「オークラホテルズ&リゾーツ」の一員であり、設備・料理・サービスを3本柱にして『郡山の応接室（おうせつま）』の役割を果たしています。2,000名収容の東北最大規模の宴会会場を設け、全国規模の様々な大会や会議などが開催されています。

ホテル事業は、お客様をもてなすサービス業の最先端の業種です。2003年に創業50周年を迎えるはまつグループでは20数年前から、「お客様の喜びを私の喜びとしたい」を社是としてきました。また「おもてなし文化の創造で地域文化の向上に貢献します」という品質目標を掲げ、経営品質やサービス品質を高める努力を続けてきたのです。はまつグループの品質基盤を総点検し、国際標準に洗い直すというのがISO9001に取り組む大きな目的でした。

「ホテルとしてのサービス水準を確認する国際規格のモノサシが欲しかったのが大



佐藤 晴也 取締役支配人

きな理由です。サービスの良し悪しといっても、比較する判断基準がありませんでした。『郡山の応接室』としての品質を維持していくためにも、サービスを評価する基準が欠かせません。ISO9001はその重要なバックボーンです。経済環境が厳しく、ともすると経済効果が優先されがちな中で、認証取得はクオリティーに対する使命を自覚させる役割を果たしてくれます」と、佐藤晴也取締役支配人はISO9001の意義を語っています。

日本の都市型ホテルとして、ホテルオークラが全国で初めてISO9001の認証を取得したことも刺激となり、挑戦へのきっかけとなりました。ISOへの取り組みとして、ホテルオークラを見学して資料を入手し、ISOを理解することから始めていったのです。同時に、

はまつグループ業務心得10ヶ条

1. 社章、ネームプレートは正しく取り付けます。
2. 常に清潔な身だしなみで、業務にあたります。
3. 「いらっしゃいませ」と笑顔で接客いたします。
4. 電話の応対は要領よく、明瞭、丁寧にいたします。
5. 常に完全復唱をいたします。
6. 呼ばれたら「ハイ」という笑顔の返事をいたします。
7. 顧客の顔と名前を覚えます。
8. お客様のお宅に伺ったら必ずはき物をそろえます。
9. お客様との約束は必ず守ります。
10. 翌日の仕事の組み立てをしてから帰ります。

NECソフト新潟支社とNECファクトリエンジニアリングによるコンサルティング・教育が開始されました。

ホテル事業は、宿泊、予約、営業、宴会、調理、総務、購買など多くの部門から構成されています。これら各部門が互いに協力し合い、総合力が発揮されることではじめてお客様の満足が得られ、ホテルが成り立っています。しかし近代的な表の顔を持ちながら、業務の体系化やシステム化が必ずしも確立されているわけではありません。ISO9001の取り組みには、サービス業であるホテル事業ゆえの難しさがありました。認証の取得を支えたのは日頃培った持ち前の総合力でした。

仕事の棚卸しを行い
業務フローをルール化

ホテルハマツでは、2000年2月にISO9001の認証取得プロジェクトを立ち上げ、濱津輝旺社長よりキックオフの宣言がされました。いつの間にかスタートするという



郡山市内をパノラマ的に見渡せるホテルハマツ自慢のフロアを案内する中山 浩 取締役副支配人

のではなく、組織とスケジュールを決めて、宣言を行うことが重要です。一般的に認証取得には1年程度必要だと考えられていましたが、2000年内の取得を至上命令とし、期間を短縮して10ヶ月あまりでの取得を目指しました。

認証取得に向け、まず行ったのが仕事の棚卸しです。各部門の従業員一人ひとりが、業務フローをフローチャートや箇条書きにすることから始めました。自分の仕事を目に見えるように整理したのです。同じ業務でも人によって違うプロセスであったりします。それをすり合わせることで、どこにムダがあるかがわかります。最も効率の良い業務フローをもとに、ルール化することが基本となります。

各自が業務フローを書き出すといっても、ホテルの従業員にとってこのような作業は馴染みがないことです。部門によって個別にマニュアル類を揃えていたり、あるいはマニュアルそのものがなかったりして、ホテル全体で足並みを揃えることは当初困難でした。

「認証取得に向けたプロジェクトを立ち上げてからISOとは何かを理解するまでが大変でしたが、取り組みにいったん弾みがつくと円滑に進むようになりました。特に『語り部』の世界である調理部門はシステム化とは相容れない部分があって心配したのですが、実は最も熱心だったのがコックさんたちでした。難しい味加減のシステム化に意欲

的に取り組んでくれ、レシピもきちんと整備されるようになったのです」と、中山浩取締役副支配人は語ります。

ホテルでは、表舞台で華々しく脚光を浴びるのはサービス部門ばかりですが、それを陰で支えているのは調理部門です。中でもコックさんたちにはプロフェッショナルとしての高いプライドがあります。いざホテルをあげた取り組みを始めると、彼らが底力を発揮してくれる頼もしい存在となりました。たとえば「少し甘すぎる。甘さを抑える」などという言葉で伝えていたテクニックをシステム化できたことは画期的でした。

他部門の業務の様子を相互に見合うことで刺激に

「身の丈に合った業務のルール化を心がけ、無理に新たなルールを設けることはありませんでした。これまで実施してきたことを、きちんと運用できることが肝要です。ISOへの取り組みで作業が増えたことはありません」(中山浩取締役副支配人)

体系化により、業務の流れの中で見過ごしたりするミスがなくなったことが大きな効果となっています。誰がどういう役割を果たす

かが明確化され、ミスが起きたときの対応が行いやすくなりました。ミスの原因を追及して根絶しやすくなったのです。

ISOでは従業員が内部監査員となり互いに監査する制度があります。普段立ち入ることがない他部門の業務の様子を相互に見合うことで刺激になり、情報を共有し合うようになることがメリットです。

また、社団法人日本ホテル協会の会員ホテルであれば、当然ISO9001を知っています。互いに挨拶する際に差し出す名刺に認証取得が明記されていることで、プライドをもちます。このプライドは、自らが誇れる『郡山の応接室』のクオリティーを創り、維持しているのだという自信に他なりません。

「ISOには2位や3位はなく、優勝しかありません。せっかく取りかかったのだから成功させたい。コンサルティングに当たったNECソフトが、現場をよく理解し指導してくれて、コミュニケーションがうまくいったのが成功の要因のひとつです。クオリティーというのは、サービスの世界では大切な概念です。ホテルハマツなりのサービスのきめ細かさで、高いクオリティーを維持していきたい」と佐藤取締役支配人は語っています。

NECソフトにおける品質向上への取り組み

ISOの2000年版による要求では、経営者のリーダーシップが強く求められるようになりました。CSに軸足を置いた経営品質向上への取り組みを、経営者がきちんと従業員にアナウンスすることが重要です。NECソフトでは、年度の初めに社長が年度経営方針の一環として必ず経営品質活動方針および全社品質目標を明確に述べるようにしています。

2002年1月にはISO9001の2000年版を、NECソフト全社で統一して取得しました。そのノウハウを当社と取引のある協力ソフトハウスに提供し指導するとともに、お客様企業へのコンサルテーション・教育に活かしています。

ISOと並んで、ソフト開発では世界標準CMM(ソフトウェアの開発能力を客観的に示す品質管理基準)があります。海外ではCMMを取得するIT企業が増加しており、国際競争力の上でも日本企業による取得が欠かせなくなっています。NECソフトでは近々CMMを取得する計画です。今後も一層の経営品質の向上に取り組んでいく決意です。