



連載 ● オーナー社長のポジティブシンキング! ⑤ 「定着率」向上が 総合力アップの源

単独店舗オーナー社長 パンチョ=アキマサ (ばんちょ・あきまさ)

ラブホテルは利用者減少が続いています。人口減少という背景はあるものの、その減少率以上にラブホテル離れが進んでいるように思えます。お客様にとって魅力のあるホテルを意欲的にクリエイションしようという経営者が少なくなっていることも要因ではないでしょうか。創業者世代の経営者の方々は、まさにエネルギーに世の中にない空間をクリエイションされてきた。だからこそ、お客様の支持を得てきた……。それが、とくに2008年のリーマンショック以降の数年間、急激な売上低下で「今年をどうやって乗り切るか」と目先の事業継続に翻弄され、世の中になくものを生み出そうという意欲など持ち得なくなってしまった観があります。

私自身、2年前の改装は、経営的に崖っぷちでの勝負でした。融資を受け改装に踏み切る決断は「10年後の自分」を考えたからです。10年後の自分が現在の自分を振り返ってどう思うか。そ

れが判断基準でした。大きな借入のリスクはあっても、このチャンスを活かさなかったら、10年後の自分は、今の自分を情けないと思うはずだ、と。

おかげさまで、当社ホテルは、改装後3年目に入り、なお対前年比プラスの売上で推移しています。前号で、改装後も細部の備品やサービス等へのコスト投入を重視してきたと述べましたが、好調な売上の持続には、もう一つ大きな要因があります。それは、スタッフの定着率の向上です。

現在、当社ホテルのスタッフ数は約40人。20代~60代と幅広いのですが、改装後は学生スタッフ以外は1人も退職者を出していないのです。

改装前の低迷時代は、約15人で回し

ていたのですが、1年間で約半数は入れ替わっていました。もちろん就労環境も考えスタッフ教育にも力を注いでいたのですが……。売上が低迷していても、私自身が働きたくないと思うような職場にはしたくない。深夜もワンオペレーションを避け、勤退管理も外食産業のシステムに沿って実施していました。売上が低いことから人件費率は32~33%と収益を圧迫。しかも、営業方針や経営理念を壁に貼り出したり朝礼を実施したり、スタッフのレベルアップに向けてさまざまな取り組みを行なったのですが……。定着率が悪いと、何をやっても効果が出ませんでした。

それが、改装後に定着率が向上すると、清掃も接客もサービスも、スタッフそれぞれがプロフェッショナル化していったのです。これがホテルの総合力を向上させ、改装後の売上の伸びを持続する大きな要因になっていると思っています。

改装でスタッフを総入れ替えしたわけではありません。改装によってホテルのカラーが明確化し、どのようなホテルづくり・運営で集客するのか、その方向性が明らかになったということも大きい。さらに、私自身も、スタッフの長所を評価し、期待し、適材適所を徹底するという方向でスタッフに向き合うことを重視していったのです。

どんな人でも、良いところと悪いところがあります。そして、悪いところのほうが目につきます。でも、仕事は遅いが電話の応対は抜群に感じがいい。普段は雑な仕事ぶりだけど、突発的にスタッフが足りない状況になると猛烈に働いてくれる。そういったスタッフの長所を評価して、適材適所を徹底するように心がけたのです。客室清掃の際にテレビのリモコンをいじってばかりいると他のスタッフから不満の声。でも、そのスタッフは設定や受信状態を細かくチェックしている。それを経営者が認めると、他のスタッフも納得します。こういったスタッフ個々の長所を見出し評価するというのは、まさに、経営者がホテルの現場で陣頭指揮を取る単独店だからできることであり、単独店の優位点です。

もちろん、多くのスタッフが共通認識で働くためには、ルールや情報の共有も必要。グループラインを活用し、ルールの明文化も重視しています。ただし、完璧なルールは求めません。ルールは変わるものです。そのためPDCA(プラン・ドゥ・チェック・アクション)のCとAを重視し、ルールのチェックと改善を続けることに注力。今日より明日、何か1つでもよくなっている。その継続が総合力の向上につながっていきます。

現在、当社の人件費率は売上が伸びたことにより25%前後で推移しています。単独店の場合、少数精鋭が多数で組織として取り組むか、どちらが良いのかの判断は難しいところですが、両方のメリットを活かしたバランスで臨み、スタッフ個々のレベル向上による総合力の向上をさらに進めていきたいと思っています。