

平成 29 年度「調査・研究事業」

観光サービス業の「おもてなし力」向上に  
関する調査・研究

～おもてなし規格認証制度対応マニュアル～

「加西市主要観光関連施設おもてなし調査報告書」

平成 30 年 2 月

一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会  
地域産業活性化研究会

## はじめに

私たち一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会の地域産業活性化研究会（以下、「研究会」と略す）は、地域活性化とは「地域の人々が主体となり、住む人たちが生き生きと元気に生活する環境を整え、地域の良さを楽しめるようにすること」と考えています。

当研究会は、地域活性化の早期実現は観光振興が近道であると捉えています。なぜなら、観光を振興することにより、多方面にわたって良い効果が広がるからです。観光客が増えることにより、直接的に行楽施設や宿泊施設、土産物屋が潤うだけでなく、土産物を生産する製造業、農水産業者や鉄道、バスなどの交通機関まで恩恵を被ります。さらに、地域の雇用を生み出し、地域の購買力も上昇します。

昭和の時代の観光業は、旅行業者が主体となって企画し、社員旅行等の団体客を地方の観光地に送り出していました。地方は、受け入れ体制を整えてどのように対応するかが重要でした。しかし、平成の時代に入ると旅行の主体が団体旅行から個人旅行にシフトし、個人の多様な要望に応え、いかに旅行先として選んでいただけるかが重要になってきています。選んでいただくには、まず、地域資源を掘り起こして地域独自の魅力を作り、地域外に発信していくこと。そして、地域の魅力に心魅かれたお客様が来訪し、満足をしていただければ、再度、訪れていただけるか、評判を聞いた友人に訪れていただけることでしょう。

お客様に満足していただく、この要素で最も重要なのが「おもてなし」です。施設から心に響くおもてなしを受けたお客様は、次の訪問を楽しみにすることになり、また身近にいる方々に自分の感動を伝えようとするはず。しかし、「おもてなし」が不足していた場合には、お客様は不満に思い、悪い口コミを広げてしまいます。しかし、満足度を大きく左右してしまう「おもてなし」ですが、「おもてなし」を行う側からお客様視線での自己チェックは難しいものです。

日本の「おもてなし」は海外からも高評価を得ています。おもてなしの重要性に着目した経済産業省は、事業者のおもてなしを評価、認証する「おもてなし規格認証制度」を平成28年に創設しました。そこで、これまで独自におもてなし調査を実施してきた当研究会では、この「おもてなし規格認証制度」を補完して私たちのオリジナルツールの「おもてなしチェックリスト」を改良しました。このチェックリストを使い、平成27年度の本部調査・研究事業にて対象地域にした、兵庫県加西市の事業者のおもてなし向上に資することを目的に調査し、この報告書をまとめました。調査の手順や留意点、チェックリストの使い方などを読み取っていただければ幸いです。

なお、本報告書をまとめた私ども研究会のメンバーは、下記の診断士13名です。

伊藤 康雄	乾 竜夫	大場 一正	大西眞由美	柿原 泰宏	川崎ますみ	佐藤 一朗
中西 光彦	西口 延良	西嶋 衛司	埴 博夫	廣瀬 達也	山里 純	—

# 目 次

## はじめに

### 第1章 おもてなしの重要性とおもてなし認証規格

1. おもてなしの重要性	1
2. おもてなし規格認証制度とは	
(1) 創設の目的と定義	3
(2) おもてなし規格認証制度の登録手続き	8
(3) おもてなし規格認証機関	9
(4) おもてなし規格認証登録事業者の取り組み事例	11

### 第2章 おもてなし調査の概要

1. おもてなしチェックリストの作成	
(1) 基本マナー	12
(2) 接客応対	13
(3) 観光案内	13
(4) 売場・展示場・店づくり	14
(5) 環境・清掃	15
(6) 心配り&おもてなし度向上の仕組みづくり	15
2. おもてなし調査の対象施設	17
3. おもてなし調査の手順・分析方法	
(1) おもてなし調査の手順	18
(2) おもてなし調査の分析方法	19

### 第3章 第1回おもてなし調査の結果

1. 全体評価	20
2. 個別評価	
(1) 基本マナー	22
(2) 接客応対	24
(3) 観光案内	26
(4) 売場・展示場・店づくり	28
(5) 環境・清掃	30
(6) 心配り	32

### 第4章 ヒアリングとおもてなし改善提案

1. ヒアリングに基づくおもてなし規格認証項目の評価結果	34
2. おもてなし規格認証項目の各取り組み内容	
(1) 情報提供に関する取り組み	35
(2) 設備に関する取り組み	36
(3) 職場などの環境改善に関する取り組み	37
(4) 業務の改善に関する取り組み	38
(5) ツールの導入・用意に関する取り組み	40
(6) 顧客理解・対応に関する取り組み	41
(7) 人材教育・育成に関する取り組み	43
3. 改善提案の内容	
(1) 基本マナー	44
(2) 接客応対	45
(3) 観光案内	46
(4) 売場・展示場・店づくり	47
(5) 環境・清掃	49
(6) 心配り&おもてなし度向上の仕組みづくり	50

4. 提案に対する施設の反応・取り組み	
(1) おもてなし調査を受けた反応	52
(2) 調査項目ごとの反応・取り組み	52
(3) おもてなし規格認証制度への関心度	55
<b>第5章 第2回おもてなし調査の結果</b>	
1. 全体評価	56
2. 個別評価	
(1) 基本マナー	58
(2) 接客応対	60
(3) 観光案内	62
(4) 売場・展示場・店づくり	64
(5) 環境・清掃	66
(6) 心配り&おもてなし度向上の仕組みづくり	68
<b>第6章 今後の課題と対策</b>	
1. 課題のまとめ	70
2. 短期的な課題と対策	
(1) 凡事徹底	74
(2) サービスレベルの向上	75
(3) 観光知識の習得	76
3. 中長期的な課題と対策	
(1) おもてなし度向上に関する仕組みづくり	78
(2) 外国人対応	81
(3) おもてなし水準の底上げ	83
<b>第7章 おもてなし調査の進め方</b>	
1. おもてなし調査の実績と概要	
(1) 当研究会の調査実績	85
(2) 過去2回のおもてなし調査	86
2. おもてなし調査の具体的な進め方	
(1) 今回のスケジュール	89
(2) おもてなしチェックリストの作成	89
(3) 第1回調査のポイント	91
(4) ヒアリングと改善策の検討と助言	94
(5) 第2回調査のポイント	94
(6) 短期的・中長期的課題の検討	95
(7) 報告書作成のポイント	97

## おわりに

### <付属資料>

おもてなしチェックリスト

# 第1章 おもてなしの重要性

## 1. おもてなしの重要性

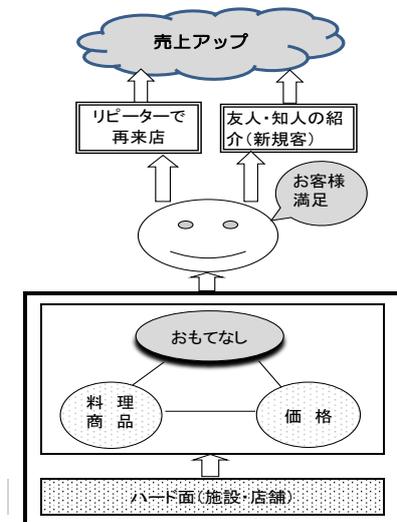
お客様の満足度を左右する決め手は、事業者が行う「おもてなし」にあります。施設の内容がいくら充実していても、販売商品が新鮮で安くても、料理の味が良くても、「おもてなし」が不足していればお客様は不満足と感ずることになります。私たち一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会の地域産業活性化研究会（以下、「研究会」と略す）の過去の調査によると、おもてなしの評価によってお客様の満足度は次図表 1-1-1 のとおり変わります。

【図表 1-1-1 おもてなし評価による満足度の違い例】

施設・商品・料理 などの評価	おもてなし の評価		お客様の 満足度
○	×	→	×
○	△	→	△
×	○	→	△
△	○	→	○
○	○	→	◎

近年はスマートフォンの普及とともに、リアルタイムに Facebook などの SNS によって情報発信をすることが可能です。不満足と感ずたお客様は、その印象を即時に情報発信をすることがあります。それが口コミとなって多くの人に拡散されてしまえば、リピーターの減少はもちろん、新たなお客様の取り込みにも悪影響を及ぼしかねません。それとは逆に、図表 1-1-2 のように、優れたおもてなしをすることで売上アップの効果を期待することができます。したがって、「おもてなし」の水準を高めることは、不可欠な取り組みです。

【図表 1-1-2 おもてなしによる売上アップの効果】



「おもてなし」の水準が十分であるかどうかを決めるのは、お客様です。施設側で「おもてなし」に注力しているつもりでも、お客様がそれを不十分と感じると、その施設の「おもてなし」の水準は不十分と判断されてしまいます。しかも、評価の水準はお客様によって異なります。したがって、お客様が満足する「おもてなし」を提供し続けることは簡単ではありません。だからこそ、日々、お客様の目線に立って提供する「おもてなし」の水準を高め、ていく努力が必要です。

なお、ここで言う「おもてなし」とは接客対応だけでなく、分かりやすい店内表示、詳しくていねいで役立つ観光情報の提供、清潔なトイレ、清掃など、お客様との接点となりうる全てのサービスが含まれます。

平成 28 年、経済産業省は「おもてなし規格認証制度」を創設しました。これは、「おもてなし」の重要性に着目し、事業者が提供するサービスを評価するものです。サービスには評価基準がなく、「おもてなし」の水準を評価することは困難なものとなります。しかし、このような評価基準により自社の水準を測定することは、大変有用なものとなるでしょう。

## 2. おもてなし規格認証制度とは

### (1) 創設の目的と定義

おもてなし規格認証制度は、経済産業省が平成 28 年 8 月よりスタートさせた制度で、我が国の GDP の約 75%を占めるサービス産業の活性化・生産性向上のために創設されました。一般社団法人サービスデザイン推進協議会が経済産業省より委託を受け、認定機関として実際の運用をしています。

#### ①創設の目的

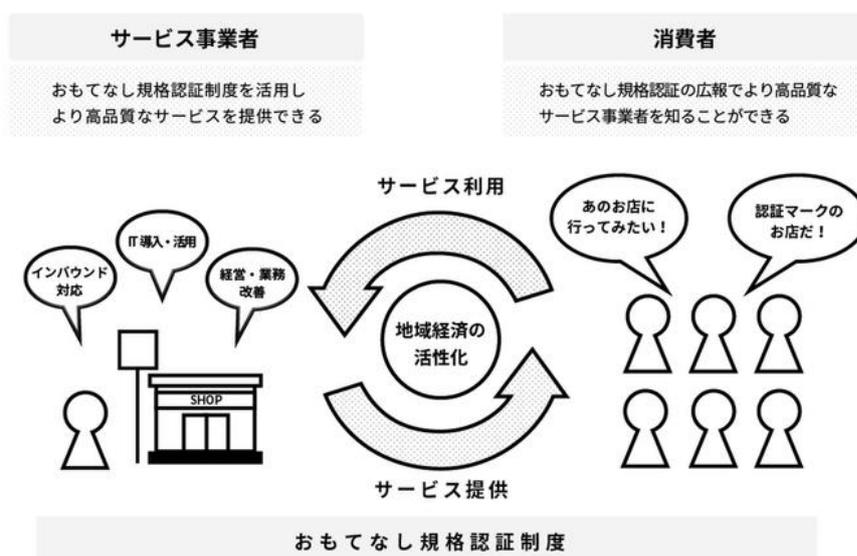
一般社団法人 サービスデザイン推進協議会の「おもてなし規格認証ウェブサイト」によると、創設の目的について次のとおり記載されています。

サービス産業は今や日本の GDP の約 75%を占めるとともに、地域雇用を生み、地域に住む人々の暮らしを支える経済の柱です。地域経済、ひいては日本経済の発展には、このサービス産業の活性化と生産性の向上が不可欠です。

しかし、サービスは「その場・その人」が受ける一度きりの、それ自体は「目に見えない」ものです。このため事業者が高品質なサービス提供を行っても、それを付加価値として価格に転嫁しづらい現状にあります。日本全体のサービス産業の底上げをはかるためには、高品質なサービスに対して、それにふさわしい評価が受けられる制度的な枠組みが必要です。

おもてなし規格認証は、サービス品質を「見える化」するための規格認証制度として誕生しました。サービスを提供する事業者すべてにとって、高品質なサービスの提供・維持・向上を促す、共通化された物差しとなるものとされています。

【図表 1-2-1 おもてなし規格認証制度】



(「おもてなし規格認証ウェブサイト」より)

この規格は、そのサービス品質を「見える化」し、下記の実現を目指すものとされています。

- ・質の高いサービス提供を行っている事業者の見える化支援
- ・質の高いサービスを提供したいと考える事業者への手引きの提供
- ・消費者の高品質なサービス享受の機会増加

## ②おもてなし規格の定義

「おもてなし規格認証ウェブサイト」によると、おもてなし規格の定義について次のとおり記載されています。

おもてなし規格は、顧客・従業員・社会（地域）の満足度を高め、発展させ続ける「プロセス」です。

サービスの多くは、接客を通じて提供した「製品」とその製造を提供する「プロセス」から成り立っています。

「製品」とは、例えば提供した飲食物の味や温度などを含み、その評価は時代や受け手によって日々変わるものです。したがって、絶えず変わる市場評価やさまざまな消費者からの支持など、複数の観点から「見える化」すべきものです。

一方の「プロセス」とは、例えば対応スピードや手順などを含み、ベストプラクティスとして共有・評価がしやすいものです。すなわち「プロセス」は、より明確化しやすく、当該規格はこの「プロセス」を主に扱います。

当規格は、「プロセス」の品質向上のために、顧客満足、従業員満足、地域社会の満足度を高めるためのプロセスを定義し、事業者がよりよいサービスの提供を維持できるよう、以下に記す4つの視点での支援するものとされています。

a. 「お客さま」の期待を基に、共に価値を創ること
サービス内容について事前にわかりやすく伝えるとともに、お客さまの期待に応えるサービス内容および提供プロセスにより、顧客の満足度向上を実現する。
b. 「従業員」の意欲と能力を引き出すこと
従業員満足度を高め、高いサービス品質の提供を可能にする環境を作り、顧客の満足度向上が実現する。
c. 地域・社会と共生していくこと
地域・社会の声を取り込むことで、地域への貢献も視野に入れたサービス提供が可能となる。その結果、事業活動の持続可能性が向上する。
d. 継続・発展していくこと
サービス品質の向上および企業経営の改善に取り組み、変化し続ける顧客ニーズに応

え、新たなサービス価値を生み出す枠組みが構築可能となる。サービスの提供プロセスを明確にし、改善に取り組むことで、組織の継続的な発展が可能となる。

### ③おもてなし規格認証のレベル

おもてなし規格認証には、4つのレベルがあります。以下にその定義を説明します。

【図表 1-2-2 おもてなし規格認証のレベルと定義】

レベル	定 義
紅認証	サービス向上の取り組みに意欲的なサービス提供者
★（金認証）	お客さまの期待を超えるサービス提供者
★★（紺認証）	独自の創意工夫が凝らされたサービス提供者
★★★（紫認証）	お客さまの期待を大きく超える「おもてなし」提供者

平成 30 年 1 月 25 日現在、宿泊業、飲食サービス業での認証件数を見ますと、国内全体では、紅認証が 2,949 件、金認証が 76 件、紺認証が 58 件という状況です。兵庫県内の認証件数は、紅認証が 1,295 件（うち宿泊業、飲食サービス業は 143 件）、金認証が 2 件（同 2 件）、紺認証が 25 件（同 0 件）となっており、その数はまだ少ない状況です。金認証、紺認証だけをみると、全てが大手企業のチェーン店となっており、地場の事業者の登録がありません。

また、4つのレベルに応じ、以下のように審査基準が異なります。

【図表 1-2-3 おもてなし規格認証の審査基準】

レベル	審査方法	審 査 基 準	
		30 項目の対応状況※	認証機関による評価項目
紅認証	自己申告 （自己適合 宣言）	15 項目に対応済み、 もしくはこれから対 応予定	なし
★ （金認証）	第三者認証 （有償）	15 項目に対応済み	サービス提供に必要な設備・マニュアルなど による仕組みづくりにより、属人的にならな いサービス提供が出来ること
★★ （紺認証）	第三者認証 （有償）	21 項目に対応済み	金認証の審査基準をクリアし、さらに、組織 として人材育成に積極的な取り組みを行って いること
★★★ （紫認証）	第三者認証 （有償）	24 項目に対応済み	紺認証の審査基準をクリアし、さらに、業務 効率化や顧客満足度向上のための取り組みを 行っていること

※30 項目については、以下の 7 つの分類でチェック項目が設定されている。

- ・ 情報提供に関する取り組み
- ・ 設備に関する取り組み
- ・ 職場などの環境改善に関する取り組み
- ・ 業務の改善に関する取り組み
- ・ ツールの導入・用意に関する取り組み
- ・ 顧客理解・対応に関する取り組み
- ・ 人材教育・育成に関する取り組み

30 項目のチェック項目は、具体的には次のとおりです。

No.	おもてなし規格認証項目
<b>情報提供に関する取り組み</b>	
1	インターネットを活用した情報発信・問い合わせ対応
2	初めてサービスを利用するお客さまに対して、わかりやすく案内・説明などを行うツールの整備（例：パンフレット・ウェブサイト・メニューブック など）
3	従業員同士や地域とのコミュニケーション・情報共有
4	情報発信（例：チラシ、ウェブサイト、SNS* など）の工夫 ※Facebook や Twitter などのソーシャル・ネットワーキング・サービス
<b>設備に関する取り組み</b>	
5	ICチップ内蔵クレジットカードに対応した決済端末の導入
6	安定したサービスなどを提供できるようなマニュアルの整備
7	店内外サイン（例：トイレ、非常口、看板など）についての外国語表記、または訪日外国人にもわかりやすいピクトグラム*などの活用 ※何らかの情報や注意を示すための視覚記号（サイン）。「絵文字」「絵単語」などと呼ばれる。
8	サービスを利用するうえで、外国人が困りそうなことへの備え（例：独自の習慣や文化を知らないための不便やトラブルに備えた対応など）
<b>職場などの環境改善に関する取り組み</b>	
9	お客さまや従業員の健康や働き方に配慮した取り組み（例：分煙もしくは禁煙対応や定期健康診断、テレワークなど）
10	誰もがサービスを利用しやすいような工夫（例：ベビーカー連れの方や障がい者、高齢者などにも利用しやすい工夫）
11	定期的な 5 S 整理・整頓・清掃・清潔・躰）の取り組み

12	お客さまや従業員の安全対策についての定期的な点検や、必要に応じた設備の見直し・投資
業務の改善に関する取り組み	
13	IT を用いた適切な会計処理と、売上集計・仕入（原価）などの効率的な管理
14	バックオフィス業務（会計・税務、総務や倉庫管理など）を効率化する施策（もしくは効率化に向けた定期的な検討）
15	接客レベル・サービスレベルについて定量的に把握し、改善に向けて検討・実施する仕組みづくり
16	サービス品質向上に向けた定期的な取り組み（従業員教育など）
17	顧客満足度や地域への貢献を高めるための PDCA（Plan・Do・Check・Action という事業活動の「計画」「実施」「評価」「改善」サイクル）の仕組みの整備と、その運用
18	従業員の意見を把握し、意見を反映させる仕組みづくりと、その運用（従業員アンケートなど）
ツールの導入・用意に関する取り組み	
19	IT などを活用した、より接客に集中できるような仕組みづくりと、その仕組みに基づくきめ細やかなサービスを行える取り組み（例：接客用タブレット、顧客情報管理システムの導入など）
20	外国語でのサービス内容表示や説明ツールなどの用意
21	従業員が外国語での接客を行うための支援ツールの用意（例：英会話マニュアル、指さし会話集、アプリなど）
22	外国語版近隣マップの用意（各地域で作成・共有しているものでも可）
顧客理解・対応に関する取り組み	
23	経営理念の策定、及び自社の強み・弱みを見極めた上での、想定する顧客（地域コミュニティ含む）に対する戦略づくり（知的資産経営）
24	お客さまや地域コミュニティの声を汲み取り、分析する仕組みづくり（例：アンケート実施や平時におけるコミュニケーションなど）
25	自社がターゲットとする外国人のお客さまの文化などの理解、外国人のお客さまに対しての接客ポリシーの設置
26	外国人のお客さまと必要最低限のコミュニケーションが取れるような従業員教育（例：外国語会話フレーズの教育、No. 21 の導入ツール（アプリなど）の使い方指導を行っているなど）
27	自社の顧客戦略や顧客ニーズ分析結果などを従業員に共有する仕組みづくりと、その運用

人材教育・育成に関する取り組み	
28	「心のバリアフリー」※に関する接客方針を整備し、従業員に浸透させる定期的な取り組み（指導・教育） ※施設整備だけではなく、高齢者、障がい者などの困難を自らの問題として認識することで心のバリアを取り除き、その社会参加に積極的に協力すること
29	外国人のお客さまに対する接客ポリシー（指針）を従業員が理解・徹底するための取り組み
30	外国語によるメール・電話での問い合わせ対応

#### ④おもてなし規格認証取得のメリット

おもてなし規格認証を取得するメリットとしては、第三者の外部機関により評価されることでサービス品質の水準を見える化でき、利用者に理解し評価してもらいやすくなることが挙げられます。さらに、他にも直接的なメリットがあります。

日本政策金融公庫では、小売業、飲食サービス業またはサービス業で、おもてなし規格認証の金以上のランクに認定された企業に対して、観光産業等生産性向上資金という融資制度を設けています。

また、平成 28 年度補正予算で実施された IT 導入補助金では、おもてなし規格認証を取得することが審査上の加点項目となりました。さらに、政府発表によるとおもてなし規格認証取得企業に対して固定資産税の減税も検討されており、今後もおもてなし規格認証によるメリットの広がりが予想されます。

## (2) おもてなし規格認証制度の登録手続き

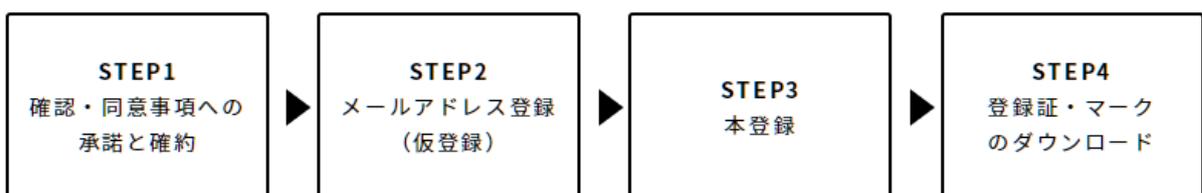
4つのレベルのおもてなし規格認証制度の登録手続きについて説明します。

### ①紅認証

紅認証については、おもてなし規格認証ウェブサイトより登録手続きが可能となっています。(URL : <https://service-design.secure.force.com/agreement>)

下記の手続きにて登録が完了すると、「登録証」と「おもてなし規格認証紅認証 登録マーク」を取得することができます。

【図表 1-2-4 紅認証の登録手順】



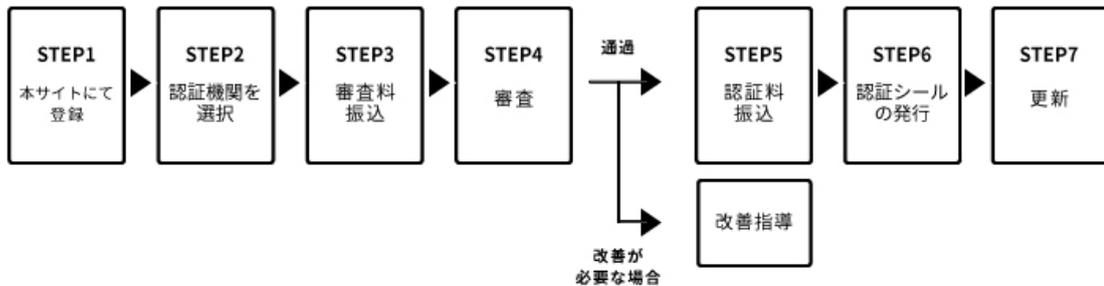
(「おもてなし規格認証ウェブサイト」より)

## ②金認証、紺認証

金認証および紺認証にあたっては、紅認証への登録後に、認証機関による有償での審査が行われます（認証機関については、「(3) おもてなし規格認証機関」を参照）。

認証機関の審査を通過すれば、認証を受けることができます。審査の過程で改善が必要とされた場合には、認証機関より改善指導されます。

【図表 1-2-5 金・紺認証の登録手順】



（「おもてなし規格認証ウェブサイト」より）

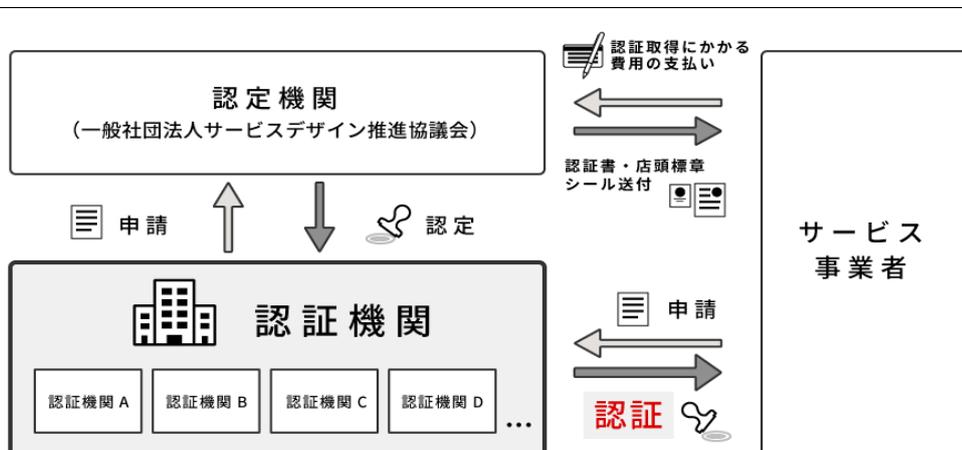
## ③紫認証

紫認証にあたっては、平成 30 年 1 月の段階で、詳細はまだ検討中となっています。

## (3) おもてなし規格認証機関

おもてなし規格認証は、経済産業省より委託を受けた認定機関である一般社団法人サービスデザイン推進協議会が運営しています。さらに、同協議会から認定を受けた機関である認証機関がおもてなし規格認証の申請の受付、審査、改善指導を行います。つまり、認定機関である同協議会はおもてなし規格認証制度の運営、管理を行い、認証機関が各事業者に対して認証するという役割分担になっています。

【図表 1-2-6 認証機関の位置づけ】



（「おもてなし規格認証ウェブサイト」より）

認証機関ごとに特徴があり、審査基準が認証機関ごとに異なります。そのため、認証機関の特徴を踏まえたうえで、申請する必要があります。

以下に認証機関を一覧で紹介します。

【図表 1-2-7 認証機関の一覧（平成 30 年 1 月現在）】

認証機関名	認証対応エリア	認証対応業種	★（金認 証）対応	★★（紺 認証）対 応
一般社団法人 全日本業界活性化 団体連合会	全国	飲食・小売・エステ・ネイル・ 医療（歯科）・介護・建設のサ ービス産業全般	○	○
一般社団法人 おもてなし マイスター協会	全国	宿泊・飲食・小売・運輸・金 融をはじめとしたサービス産 業全般	○	○
一般社団法人 日本外食ベンチャー 海外展開推進協会	全国	飲食・宿泊／美容／不動産／ 小売／医療／リラクゼーショ ン等のサービス産業全般	○	○
一般社団法人 日本 CSR 協会	全国	飲食・宿泊／小売／観光／運 輸／金融／不動産をはじめと したサービス業全般	○	○
特定非営利活動法人 日本ホスピタリティ 推進協会	全国	飲食・小売・宿泊をはじめと したサービス産業全般（一般 消費者利用の企業）	—	○
一般社団法人 CSV 開発機構	全国（ただし、特定エ リアで先行実施）	飲食・宿泊をはじめとしたサ ービス業全般	○	○
一般社団法人 ピースキッチン新潟	新潟県他	飲食・宿泊のほか、体験型ツ アーなど観光、交通にまつわ るサービス産業全般	○	○
静岡商工会議所	静岡県	飲食・宿泊をはじめとしたサ ービス産業全般	○	○
一般社団法人 中部産業連盟	中部圏：愛知/岐阜/ 三重/石川/富山/福井 /長野/静岡県 等	施設／会場、飲食／宿泊、観 光関連、その他おもてなしの 心が必要なサービス産業全般	○	○

一般社団法人 OSTi	九州	飲食・宿泊・小売を中心としたサービス産業全般	○	○
-------------	----	------------------------	---	---

#### (4) おもてなし規格認証登録事業者の例

ここでは、おもてなし規格認証の登録事業者の取り組み事例を紹介します。

##### (事例1) 金認証 勝山自動車株式会社

福岡県北九州市で創業して65周年を迎える勝山自動車株式会社では、今年金認証を取得しました。認証においては、当社が地元とのつながりを重視した取り組みを行っている点が評価されました。日本でも最高のおもてなしのできるタクシーを目指した「プレミアムタクシー」サービスに注力しています。社内認定により接客スキルの高さとおもてなしの精神を認められた「プレミアムドライバー」が乗務し、従来のタクシーよりもワンランク上のサービスを提供しています。

金認証の取得は、乗務員の業務への誇りや、意識向上への寄与を期待した取り組みだったということです。『今後はさらに、前向きにドライバー業務に取り組み、より高いサービスレベルを獲得し、北九州の魅力アップに貢献していきたい』ということです。

##### (事例2) 紺認証 株式会社キープウィル・ダイニング

東京都町田市にある外食産業の株式会社キープウィル・ダイニングでは、「レストランプロジェクト」、「イートプロジェクト」、「地場プロジェクト」など5つのプロジェクトにより地域の活性化につながる取り組みをしています。「イートプロジェクト」では、グループ全体で地場の食材を使い、地場食比率を高めています。また、昔からある建物をギャラリーやカフェに形を変えて存続させる「地場プロジェクト」や、文化的な街づくりとして、アーティスト・アスリートの活躍を支援するプロジェクトも行っています。そして、これらのプロジェクトを、イベントを通じて知ってもらい取り組みも積極的に行っています。

また、「クオリティサービス大賞」を2年連続で最優秀賞を受賞するなど、人材育成面での評価も高い点により、紺認証の獲得が可能となりました。

## 第2章 おもてなし調査の概要

### 1. おもてなしチェックリストの作成

当研究会はこれまで、独自のおもてなしチェックリストを作成して、多くの地域の事業者に対し、このおもてなし調査を実施してきました。その体験から、おもてなし規格認証のチェック項目だけでは不十分であると、当研究会は考えています。なぜなら、おもてなしの基本マナーや接客対応など、肝心の現状がチェック項目に含まれていないからです。これでは、おもてなし規格認証を受けてもお客様の満足度を得られません。

そこで、今回のおもてなし調査では、当研究会独自のおもてなしチェックリストをベースとして、おもてなし規格認証の30のチェック項目を包含する内容に作り変えました。

今回のおもてなしチェックリストでは、チェック項目として「基本マナー」、「接客対応」、「観光案内」、「売場・展示場づくり」、「環境・清掃」、「心配り」の6つの大項目を設定しており、さらにそれぞれ幾つかの細目についてチェック項目を設定しています。この内容に基づき、おもてなし調査を実施しました。

なお、30項目の「おもてなし規格認証項目」と共通する項目については、その該当 No. を記載しています。

#### (1) 基本マナー

細目	着眼点	おもてなし規格認証項目 No.
①身だしなみ (服装)	誰が見ても清潔で、見映えのよい服をきちんと着用しているか	
②身だしなみ (化粧・髪型)	相手に良い印象を与える化粧・髪型となっているか	
③表情・目線	いつも笑顔で明るく、ハキハキと対応しているか	
④言葉づかい	正しい敬語を用いて、丁寧な口調、態度で対応しているか。また、真心を込めた対応となっているか	
⑤動作	お客様がストレスを感じる事のない適切な心構え、態度、行動となっているか	
⑥立ち居振舞い	感じのよい立ち居振る舞いとなっているか	
⑦お辞儀	その場にふさわしいお辞儀をしているか	
⑧施設・店内案内	店内の案内板などの表示は適切であるか。また口頭でも分かりやすく丁寧に説明しているか	
⑨施設・店内歩行	店内では常にお客様最優先を念頭に、正しい姿勢・マナーで歩行しているか	

⑩待機時の振舞い	待機時にお客様を不愉快にさせたり、評判を落とすような行動をしたりしていないか	
----------	--	--

(2)接客対応

細目	着 眼 点	おもてなし規格認証項目 No.
①お迎え・お見送り	お客様の来店時、常にお客様に対して気持ちのよい挨拶やご案内をしているか お客様のお帰りの際には、しっかりとしたお見送りができているか	
②商品・メニュー・展示品説明・応答	スタッフによる説明が、しっかりとできているか 聞かれたことをきちんと理解し、的確に応答（返答）することができているか	
③待機時の態度	常にお客様への目配りや気配り、心配りができているか、お客様が困っている時に積極的に声をかけているか。お客様が話しやすく質問しやすい雰囲気を作っているか	
④包 装	商品の包装がしっかりと、スムーズにできているか	
⑤会 計	正確かつスムーズに会計処理をしているか	5
⑥商品・料理お渡し	商品・料理のお渡しがしっかりとできているか	
⑦問い合わせ・クレーム対応	問合せに対して、的確に対応しているか。また、クレームに対しては真摯に対応しているか	
⑧外国人接客教育	従業員が外国語で接客するための教育や、支援ツール（例：英会話マニュアル、指さし会話集、アプリなど）を用意しているか	8, 21
⑨関係構築	自ら進んでお客様にお声かけし、積極的にお客様との日頃からの関係構築をしているか（関係構築から得られるお客様の声の分析等による接客基盤の向上を図っているか）	
⑩仕組みとツールの整備	接客対応の向上・維持のための仕組み・ツールを整備しているか	15, 16, 17, 18, 19, 24

(3) 観光案内

細目	着 眼 点	おもてなし規格認証項目 No.
①観光情報の提供手段	最新の観光情報をわかりやすく伝える工夫をしているか	1, 4
②イベントポスター、観光パンフレット、IT機器等の設置	イベントポスター、観光パンフレットは最新のものが設置されているか、ネット検索できるPCを設置しているか	2
③近隣地域の観光地、催事・イベント案内	近隣地域の観光施設、観光地、史跡、催事・イベントへの案内はできるか	
④体験プラン案内	体験プランについて自施設や他施設の案内は詳しいか	

⑤季節の見所案内	訪問時以外の季節の見所を説明できるか	
⑥歴史知識	地域の歴史や地名の由来などの質問に対して詳しく説明できるか	
⑦土産物・名物料理知識	地域の名産品を語れるか（由来やその土地独自の美味しい食べ方など）、名物料理や食事場所をアドバイスできるか	
⑧交通・道案内	公共交通機関の情報を施設内に提示しているか	
⑨外国人への対応	外国語版近隣マップの用意や外国語によるメール・電話での問い合わせ対応など、外国人への案内策をとっているか、外国人に対する案内ができるか	22, 30
⑩従業員同士や地域とのコミュニケーション・情報共有	地域の最新情報や地元民でしか知らない見所などを収集するため、従業員同士や地域の関連機関・施設・住民などと交流しているか	3

#### (4) 売場・展示場・店づくり

細目	着 眼 点	おもてなし規格認証項目 No.
①外観（認知しやすさ）	看板等を設置して分かりやすくしているか	
②外観（建物の個性）	建物はコンセプトに沿った個性的な外観か	
③店内づくり（演出・照明）	色彩や照明方法を工夫して、商品・展示品演出、店づくりをしているか	
④店内づくり（季節感）	季節感やテーマ性のある売場・展示場・店づくりをしているか	
⑤品揃え（豊富さ）	商品・メニューの品揃えは豊富か、展示物の数は多いか	
⑥品揃え（地元の産品・食材、県指定材）	商品は地元の産品を中心に構成されているか、メニューに地元独自のものがあるか。ここでしか観れない展示品は幾つかあるか	
⑦ディスプレイ（販促・アピール・POP・説明文）	お勧め商品・売れ筋商品・展示品・メニューなどの特長や内容が一目で分かるPOPや説明文・案内文があるか、貴重な資料とすぐ分かるようにアピールしているか	
⑧ディスプレイ（陳列）※飲食業除く	見やすい高さの場所に地元推薦の商品や展示品を置いているか	
⑨ディスプレイ（盛り付け）※飲食業のみ	料理はきれいに盛り付けられているか	
⑩外国語表示・外国人への対応	外国語でのサービス内容表示や説明ツールなど、外国人が分かりやすい対応をしているか	7

## (5) 環境・清掃

細目	着 眼 点	おもてなし規格認証項目 No.
①駐車場の整備・清掃	駐車場の整備・清掃は行き届いているか	
②店舗入口の障害物	店舗入口に入店の妨げになるようなものを置いていないか	
③店内・店舗周辺・窓ガラス・ごみ箱や灰皿等の清掃（5S）	店内や店舗の入り口、周辺、窓ガラス、ゴミ箱や灰皿、自販機回収BOXの清掃の清掃は行き届いて5Sが徹底されているか	11
④ポスターの貼り方	ポスターはきれいに貼られているか	
⑤バックヤードの清掃	バックヤード（お客様からあまり見えない箇所）もきれいに片付けているか	
⑥細心の注意・配慮	お客様にとって、施設内が心地よい空間となるように細心の注意・配慮を払っているか（温度、BGM、照明、飾りつけ、芳香）	
⑦トイレの清掃	トイレはきれいに掃除してあるか、清掃チェック表を貼っているか	
⑧ウォシュレットの設置・トイレの設備	トイレはウォシュレット付きか、男女別か	
⑨健康や働き方への配慮	お客さまの健康や、従業員の健康・働き方に配慮した取り組みをしているか	9
⑩安全への配慮	お客さまや従業員の安全対策を実施しているか	12

## (6) 心配り&amp;おもてなし度向上の仕組みづくり

細目	着 眼 点	おもてなし規格認証項目 No.
①おもてなし基本姿勢の掲示	お客様を大切にする姿勢を施設内の分かりやすい場所に掲示しているか	23
②臨機応変な対応（目配り・気配り・心配り等）	どんな時でもお客様が気持ちよく過ごせるような対応ができているか（常にお客様への目配りや気配り、心配りができているか、お客様が困っている時に積極的に声をかけているか）	
③顧客に応じた対応	女性・子供など、顧客に応じた適切な対応をしているか	
④心配りのできる仕組みづくり	お客さまや地域コミュニティの声を汲み取り、分析する仕組みづくり（例：アンケート実施や平時におけるコミュニケーションなど）	24
⑤マニュアルの整備	安定したサービスなどを提供できるようなマニュアルの整備	6
⑥戦略の共有と運用	自社の顧客戦略や顧客ニーズ分析結果などを従業員に共有する仕組みづくりと、その運用	27

<p>⑦誰もがサービスを利用しやすい工夫と取り組み</p>	<p>誰もがサービスを利用しやすいような工夫（例：ベビーカー連れの方や障がい者、高齢者などにも利用しやすい工夫）と、「心のバリアフリー※」に関する接客方針の整備、従業員に浸透させる定期的な取り組み（指導・教育）  ※施設整備だけではなく、高齢者、障がい者などの困難を自らの問題として認識することで心のバリアを取り除き、その社会参加に積極的に協力する</p>	<p>10, 28</p>
<p>⑧業務の改善に関する取り組み</p>	<p>ITを用いた会計処理などの効率的な管理と、バックオフィス業務（会計・税務、総務や倉庫管理など）を効率化する施策（もしくは効率化に向けた定期的な検討</p>	<p>13, 14</p>
<p>⑨知的資産経営への取り組み</p>	<p>経営理念の策定、及び自社の強み・弱みを見極めた上での、想定する顧客（地域コミュニティ含む）に対する戦略づくり（知的資産経営）</p>	<p>23</p>
<p>⑩外国人対応のための心構えと教育の実施</p>	<p>外国人客に対して、適切な対応ができるための文化などの理解、および接客ポリシーの設置と従業員理解の仕組み作り、必要最低限のコミュニケーションが取れるような従業員教育の実施（例：外国語会話フレーズの教育、「おもてなし規格認証項目」No. 21の導入ツール（アプリなど）の使い方指導を行っているなど）</p>	<p>25, 26, 29</p>

## 2. おもてなし調査の対象施設

今回のおもてなし調査では、次の8施設の10業種（第3章以降は「10施設」と表示）を調査対象としました。調査対象としては、加西市の主要な観光関連の施設であり、平成27年度に当研究会が実施した「加西市&北条鉄道活性化に関する各種調査分析報告」の調査・執筆にあたり、ヒアリング等でご協力を頂いた事業所を選定しました。

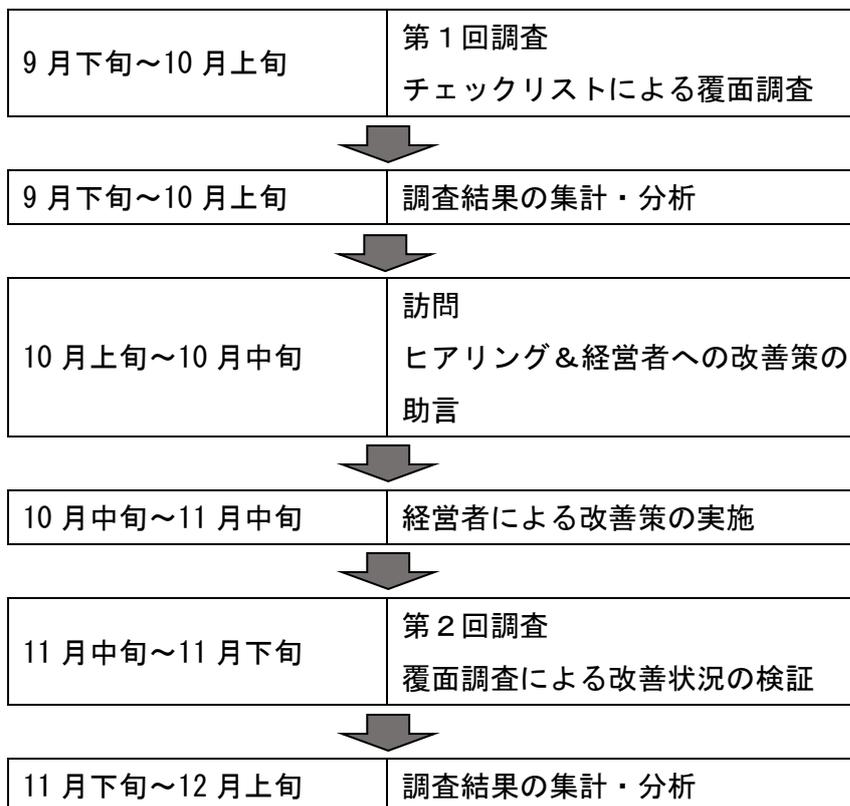
No.	施設他	診断業種	事業内容
1	北条鉄道	鉄道（運転士等の接客対応、売店）	小野市の粟生駅から加西市の北条町駅を結ぶローカル線。駅ナカのパン屋、ボランティア駅長、女性運転手などの人気が高い
2	ええもん王国	飲食業、物販	加西の「野菜・米・卵」を使った創作料理のランチバイキングのレストラン、野菜の直売など
3	兵庫県立フラワ	観光施設（入園対応、売店）	約46haの松の自然林を生かした、全国でも有数の花と緑の植物園
4	ーセンター	レストラン	
5	富久錦酒造	酒類小売（売店）	天保10年(1839年)創業。地元の米と水を使った純米酒の製造・販売。代表銘柄は『富久錦』
6	ふく蔵	飲食業（富久錦酒造直営）	富久錦酒造直営の旬の地元野菜にこだわったレストラン（売店の2F）。120年前の旧酒蔵を利用
7	土一七日屋台	飲食業	名物のぼたん鍋をはじめ、地元の食材を使用した昔懐かしい田舎料理のお店。どぶろくや農産物の販売など
8	かさい愛菜館	農産物直売	JA兵庫みらいの直売所。農産物販売の他、生産者と消費者の交流イベントなども開催
9	がいな製麺所	飲食業	加西市で食べられる本場香川の手打ちうどんのお店。うどん通販や出張屋台、うどん教室なども実施
10	高橋醤油	醤油小売（売店）	創業95年。地元産原料にこだわる古式醸造による醤油の製造販売。ブランド名は『サクライズミ』

### 3. おもてなし調査の手順・分析方法

#### (1) おもてなし調査の手順

10名の中小企業診断士がそれぞれグループに分かれて各施設へ客を装って訪問し、おもてなしの実態を2回調査しました。各施設に対するおもてなし調査については、以下のステップで実施しました。

【図表 1-3-1 おもてなし調査のステップ】



【図表 1-3-2 おもてなし調査の日程】

No.	施設他	第1回調査	助言実施	第2回調査
1	北条鉄道	9/20 (水)	10/17 (火)	11/26 (日)
2	ええもん王国	9/20 (水)	10/17 (火)	11/26 (日)
3	県立フラワーセンター	10/1 (日)	10/14 (土)	11/19 (日)
4		10/1 (日)	10/14 (土)	11/19 (日)
5	富久錦酒造	9/18 (祝)	10/12 (木)	11/19 (日)
6	ふく蔵	9/18 (祝)	10/12 (木)	11/19 (日)
7	土一七日屋台	9/23 (土)	10/14 (土)	11/20 (月)
8	かさい愛菜館	9/23 (土)	10/14 (土)	11/20 (月)
9	がいな製麺所	9/21 (木)	10/19 (木)	11/22 (水)
10	高橋醤油	9/21 (木)	10/19 (木)	11/22 (水)

①第1回覆面調査：おもてなしの現状把握（9月下旬～10月上旬）

2名1組で来店客として施設を訪問し、前述したチェックリストに基づき、覆面調査を実施しました。なお、各項目における評価は1～5点の5段階で実施し、その施設に該当しなかったチェックポイントについては集計対象から外しています。

②訪問&ヒアリング：経営者に対する改善案の提示（10月中旬）

第1回目の覆面調査の担当者が、それぞれ調査した施設を訪問し、経営者に対して調査結果の報告ならびに改善点に関するアドバイスをしました。また、第1回覆面調査では評価できなかった内容についてヒアリングし、第1回の評価結果へ反映させました。

③第2回覆面調査：効果の検証（11月中旬～11月下旬）

前回の担当者とは異なるメンバー2名で各施設を訪問し、覆面調査を再度実施しました。チェックリストは前回と同様のものを使用し、前回との差を比較しました。第2回目は、当研究会のアドバイスに対して経営者からの取り組みへの表明があった内容について、重点的に評価しました。ハード面の改善策については短期間での対応が困難であることから、再評価の対象にはしていません。

（2）おもてなし調査の分析方法

①全体評価

「基本マナー」、「接客応対」、「観光案内」、「売場・展示場・店づくり」、「環境・清掃」、「心配り」の6つの項目について、8施設の平均点を基に分析しました。また、第1回調査と第2回調査の比較による取り組み状況を分析し、課題を抽出しました。

②個別評価

全体評価で記した6つの項目について、それぞれチェックポイントごとに掘り下げて分析しました。また、全体評価と同様に、第1回調査と第2回調査の比較による取り組み状況を分析し、それぞれの課題を抽出しました。

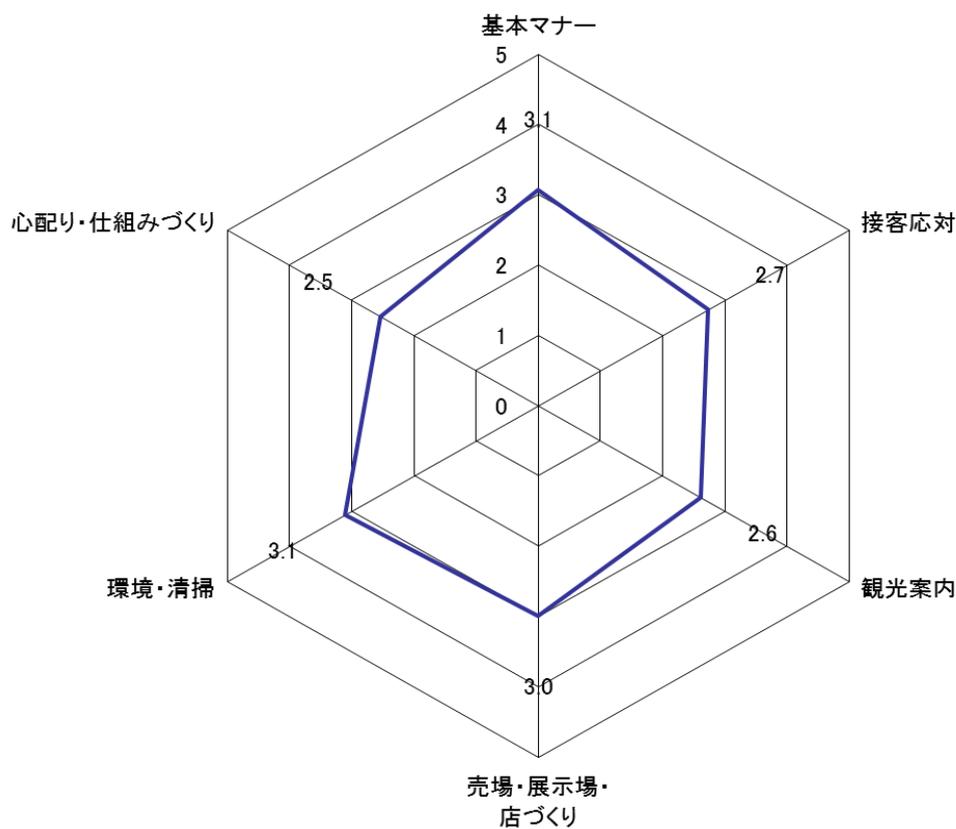
### 第3章 第1回おもてなし調査の結果

調査・集計に当たって、各項目における評価を1～5点の5段階で実施し、その施設に該当しなかったチェックポイントについては集計対象から外しています。また、第1回と第2回の比較に大きな齟齬のないよう、第1回覆面調査後のヒアリング結果を第1回の評価に反映させています。

#### 1. 全体評価

6つのチェック項目についての全体評価をレーダーチャートで表わすと、次図表のとおりです。

【図表 3-1-1 全体レーダーチャート】



全体評価の総平均点は 2.8 点で、項目別の平均点を高いものから順に並べると次図表のとおりとなります。

【図表 3-1-2 第1回調査の個別項目評価（全体評価）】

1	基本マナー	3.1	4	接客応対	2.7
1	環境・清掃	3.1	5	観光案内	2.6
3	売場・展示場・店づくり	3.0	6	心配り・仕組みづくり	2.5

合格ラインである3点以上は「基本マナー」、「環境・清掃」、「売場・展示場・店づくり」の3項目、3点未満は「接客対応」、「観光案内」、「心配り・仕組みづくり」の3項目です。全体評価の総平均点が3点未満の2.8点、合格ラインを上回る項目が半数という状況は、全体評価は優れたものではないということです。また、4点前後となる項目が一項目もないことから、「もう一度訪れたい」と思わせる強みがないということになります。

3点以上となっている項目が「基本マナー」、「環境・清掃」、「売場・展示場・店づくり」ということから、表面的なおもてなしは維持できていると考えられます。しかし、質的なおもてなしである「接客対応」、「観光案内」、「心配り・仕組みづくり」が3点未満であり、高い満足度を得られていない現状です。

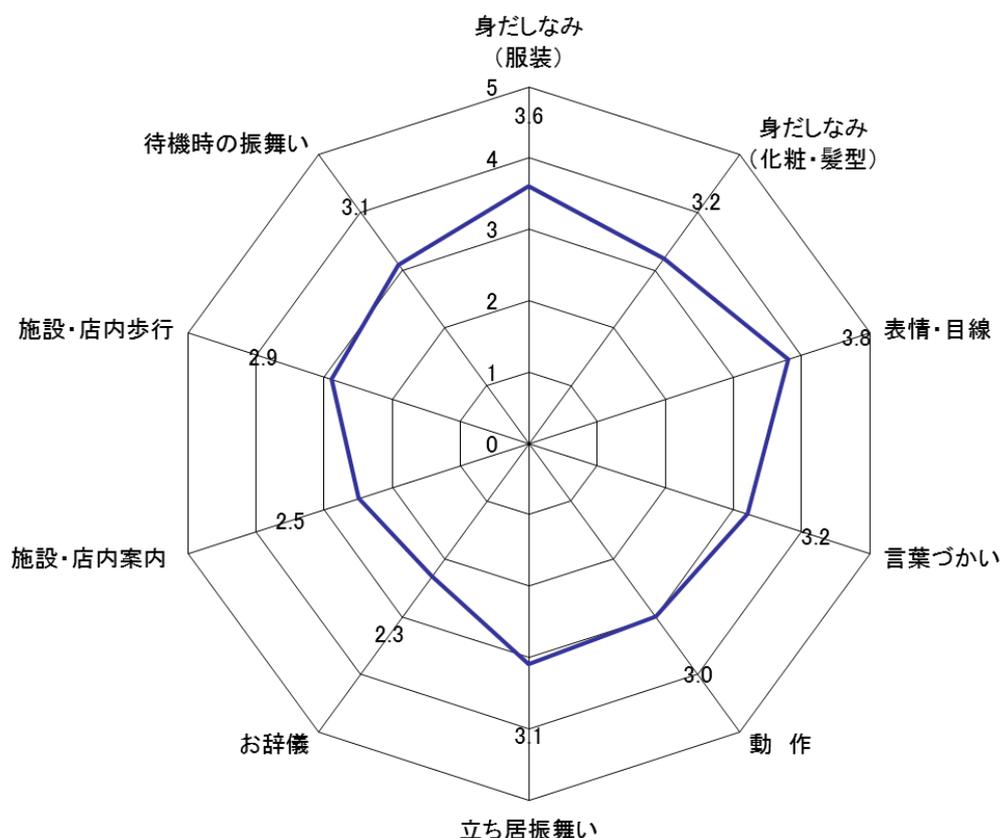
特におもてなしの根幹ともいえる「心配り・仕組みづくり」の評価が一番低いことは問題です。「心配り」は来訪者に心地良さを与えるものであり、リピーターを生み出す強い要素の1つであり、また「仕組みづくり」は、施設の魅力の強化と継続のために必要な要素であるからです。さらに、「観光案内」の得点の低さは、地域情報についての情報提供力が弱いことを表わしています。各施設が地域として連携する意識を持ち、加西市全体の魅力を発信するような取り組みが必要です。

## 2. 個別評価

### (1) 基本マナー

「基本マナー」の項目をレーダーチャートで表わすと、次図表のとおりです。

【図表 3-2-1 個別レーダーチャート（基本マナー）】



基本マナーの総平均点は3.1点で、細目別の平均点を高いものから順に並べると次図表のとおりとなります。

【図表 3-2-2 第1回調査の個別項目評価（基本マナー）】

1	表情・目線	3.8	5	待機時の振舞い	3.1
2	身だしなみ(服装)	3.6	7	動作	3.0
3	身だしなみ(化粧・髪型)	3.2	8	施設・店内歩行	2.9
3	言葉づかい	3.2	9	施設・店内案内	2.5
5	立ち居振舞い	3.1	10	お辞儀	2.3

3点以上は「表情・目線」、「身だしなみ(服装)」、「身だしなみ(化粧・髪型)」、「言葉づかい」、「立ち居振る舞い」、「待機時の振舞い」、「動作」の7項目、3点未満は「施設・店内歩行」、「施設・店内案内」、「お辞儀」の3項目です。10項目中の7項目が3点以上であるのは評価できます。

「表情・目線」が3.8点と高得点です。従業員一人ひとりがお客様としっかりと向き合った接客をしていることが、高評価となっています。オーナーの率先した行動が従業員にも良い影響を与えている施設が、複数ありました。

「身だしなみ（服装）」については制服着用の施設が多く、統一感を与えることに寄与しています。名札着用などが徹底されている施設もあり、高評価につながっています。制服着用でなくても、現場に合った服装が実践されている施設もありました。一部の施設では、制服を導入しながらも汚れが目立つ方もいました。制服導入の際には単に導入するだけでなく、清潔な状態を維持する配慮も必要です。

「身だしなみ（化粧・髪型）」については、華美な方はおらず、それぞれの施設にあった化粧・髪型となっていました。特に飲食店では、三角巾、エプロンの着用が現場にフィットし、清潔感を与えることで評価を高めている施設もありました。

「言葉づかい」については、コンビニ言葉などの不快感を与える言葉づかいはありませんでした。ただ、少し乱暴に感じるなど、やや丁寧さが不足気味の施設もありました。施設の特徴からなどから、過度な丁寧さは必要がない場面があります。しかし、自施設にふさわしい言葉づかいを意識することが期待されます。

「立ち居振る舞い」と「待機時の振舞い」はともに3.1点で、不快感を与えないレベルです。ただし、もう少しキビキビした動きができれば、評価が高まる場面もありました。状況に応じた対応が必要です。

「動作」、「施設・店内歩行」、「施設・店内案内」が平均点以下となっています。店内歩行については、お客様の歩行と合わない対応をした施設がありました。自分のペースで歩行するのではなく、お客様の動きを見ながら歩行ペースを調整するなどの柔軟性が必要です。

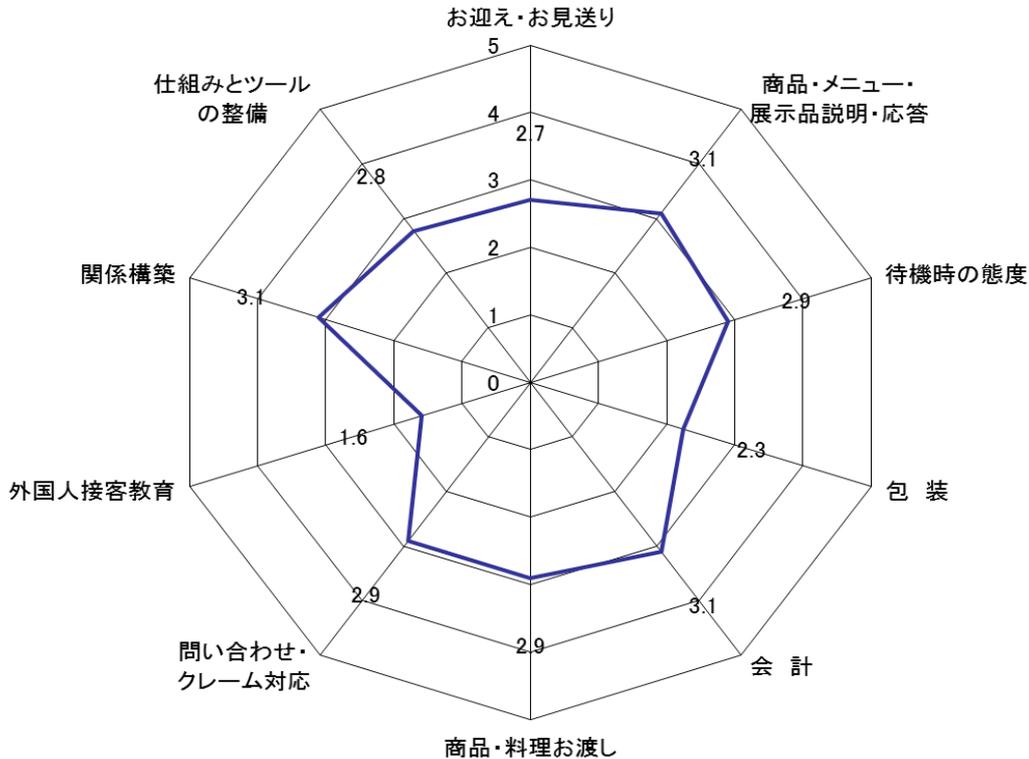
「お辞儀」については、多数の施設が低い評価です。親しみやすさなどをウリとする施設では「お辞儀」についての訓練はなく、従業員任せの傾向があります。身だしなみや言葉づかいに比べると、お辞儀の仕方まで気にするお客様は少ないでしょう。しかし、「お辞儀」のような細かな所作を徹底すれば、お客様に与える印象が大きく変わります。

今回、3点未満となっている「施設・店内歩行」、「施設・店内案内」、「お辞儀」項目は、各施設が従業員訓練を徹底させれば直ぐに改善できます。今後、意識して取り組むことにより基本マナーの評価の向上が期待できます。

## (2)接客対応

「接客対応」の項目の評価点をレーダーチャートで表わすと、次図表のとおりです。

【図表 3-2-3 個別レーダーチャート（接客対応）】



接客対応の総平均点は2.7点で、細目別の平均点を高いものから順に並べると次図表のとおりとなります。

【図表 3-2-4 第1回調査の個別項目評価（接客対応）】

1	商品・メニュー・展示品説明・応答	3.1	6	問い合わせ・クレーム対応	2.9
2	★会計	3.1	7	★仕組みとツールの整備	2.8
3	関係構築	3.1	8	お迎え・お見送り	2.7
4	待機時の態度	2.9	9	包装	2.3
5	商品・料理お渡し	2.9	10	★外国人接待教育	1.6

★=おもてなし規格認証項目に対応または関連する細目

3点以上は「商品・メニュー・展示品説明・応答」、「会計」、「関係構築」の3項目しかありません。3点未満は「待機の態度」、「商品・料理お渡し」、「問い合わせ・クレーム対応」、「仕組みとツールの整備」、「お迎え・お見送り」、「包装」、「外国人接待教育」の7項目もあります。「接客対応」全般について早急な改善が必要です。なお、「外国人接待教育」については、現時点でターゲットとしている施設が少ないのが原因です。

「商品・メニュー・展示品説明・応答」については、3.1点となっていますが、施設によ

るばらつきがありました。具体的には、オーナーが中心となって積極的に商品説明の取り組んでいる施設がある一方で、一とおりの商品説明はできるものの深い質問についての回答が十分でない施設、メニューを提示すると同時にオーダーを聞こうとしお客様を戸惑わせるような施設などもありました。業態に応じた範囲で適切な従業員教育が必要です。

「おもてなし規格認証項目」になっている「会計」については、正確かつスムーズな処理がされていました。テーブルに座ったままで料金收受や領収書発行もしてくれる施設、ICチップ対応クレジットカードが使用できる施設もありました。この項目での差別化は難しいですが、「おもてなし規格認証項目」の一つであるため、本調査における3点レベルを確保することが期待されます。

「関係構築」については、3.1点となっています。来店時、商品選びの時などに従業員からの気さくな話しかけが実践できている施設もありました。このような話しかけは好印象を与える効果が高いため、多数の従業員が実践できる環境を作ることが大切です。

「待機の態度」、「商品・料理お渡し」、「問い合わせ・クレーム対応」については、2.9点となっています。飲食店における配膳の基本とされている「料理を左から出そうとする」などの配慮が感じられる施設、クレームについてはまず謝罪、それからきちんとした説明を実践している施設もありました。しかし、施設によるばらつきがあったので、全体の得点が3点未満となっています。ルール、マニュアルなどの整備により改善できる項目であるため、今後の改善が必要です。

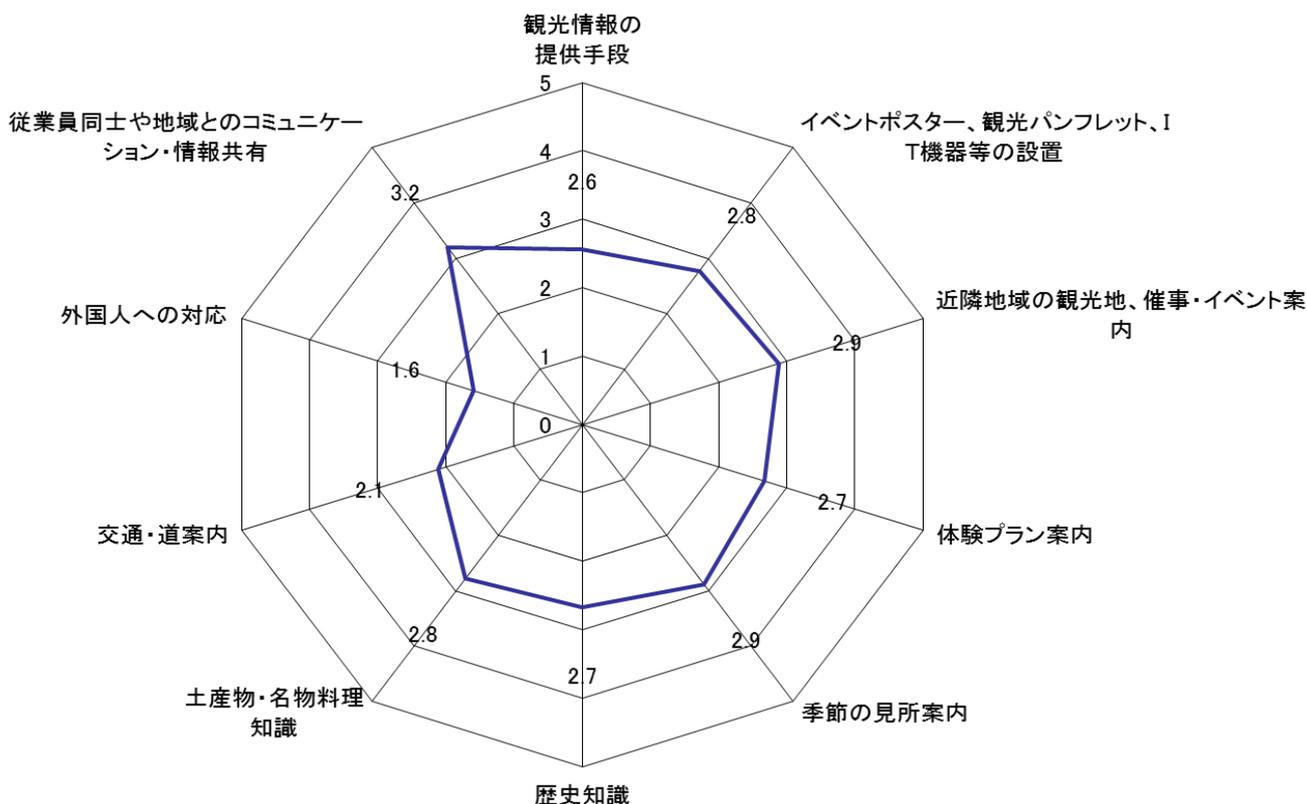
「お迎え・お見送り」については、2.7点となっています。徹底されている施設はありませんでした。施設の特性として過度な「お迎え・お見送り」が適さない場合もありますが、施設の特性に合わせた取り組みにより「接客態度」全体の印象を高めることができます。具体的な取り組みが期待されます。

「包装」については、2.3点となっています。購入した商品をビニール袋に入れるだけという施設が複数ありました。過度な包装は必要ありませんが、施設のイメージを向上させるような包装の工夫を施せば接客対応の評価を高めるとともに、商品や施設のプロモーションにもつながります。自施設や商品を意識した今後の取り組みが期待されます。

### (3) 観光案内

「観光案内」の個別項目の評価点をレーダーチャートで示すと、次図表のとおりです。

【図表 3-2-5 個別レーダーチャート（観光案内）】



「観光案内」の総平均点は2.6点で、全体の中で2番目に低くなりました。細目別の平均点を高いものから順に並べると、次図表のとおりとなります。

【図表 3-2-6 第1回調査の個別項目評価（観光案内）】

1	★従業員同士や地域とのコミュニケーション・情報共有	3.2	6	体験プラン案内	2.7
2	近隣地域の観光地、催事・イベント案内	2.9	6	歴史知識	2.7
2	季節の見所案内	2.9	8	★観光情報の提供手段	2.6
4	★イベントポスター、観光パンフレット、IT機器等の設置	2.8	9	交通・道案内	2.1
4	土産物・名物料理案内	2.8	10	★外国人への対応	1.6

★＝おもてなし規格認証項目に対応または関連する細目

この項目では、3点以上は「従業員同士や地域とのコミュニケーション・情報共有」の1項目のみでした。「近隣の観光地の案内」や「季節の見所案内」、「イベントポスター・観光パンフレット・IT機器の設置」、「土産物・名物料理知識」、「体験プラン案内」、「歴史知識」、「観

光情報の提供手段」の7つの項目は3点を若干下回る状況であるため、今少し努力することで合格点に達することが可能になるでしょう。

評価項目を個別にみると、多くの施設で概ね、加西市の観光情報、訪問時以外の地域の季節的な見所に関する知識、地域の名産品に関する知識などを習得できていました。そのため、「近隣の観光地ほかの案内」、「季節の見所案内」、「土産物・名物料理知識」といった項目が上位に来ています。一方で、地域の歴史や観光資源の由来・知識を評価する「歴史知識」が、施設によってバラつきがあります。

「交通・道案内（公共交通機関の情報を施設内に提示しているか）」が下から2番目に低いのは、公共交通の路線がなく車でしか行けない立地の施設が大半のためです。しかし、次回に自家用車で施設を再訪問する場合に「主要高速道路から、どのインターチェンジを利用すればスムーズに施設に到着できるか」や「どの公共交通機関を利用すれば、主要駅からどの程度の所要時間で到着が可能であるか」など、ホームページ（以下、「HP」と略す）にてきめ細かなアクセス方法を紹介する施設が調査対象の10施設のうち1施設しかありません。

おもてなしの規格認証項目に該当する「イベントポスター・観光パンフレット・IT機器の設置」では、観光パンフレットの備え置きが無かったのは10施設のうち1施設だけでした。大半の施設は、ポスター掲示やパンフレットが専用のスペース・棚・ケースに収められています。

また、「観光情報の提供手段（最新の観光情報をわかりやすく伝える工夫を行っているか）」では、インターネットを活用した施設の紹介や地域の情報発信と利用者が問い合わせしやすい工夫について、HPを閲覧して評価しました。全施設がHPを開発しています。中には、施設の商品紹介や商品の利用方法、施設から商品を購入し利用体験したコメントなど双方向の交流を意識したサイトを提供する施設がありました。一方で、施設の製品の宣伝や販売方法ばかりに偏る一方通行のサイトを提供する施設もあり、合格点に届きませんでした。

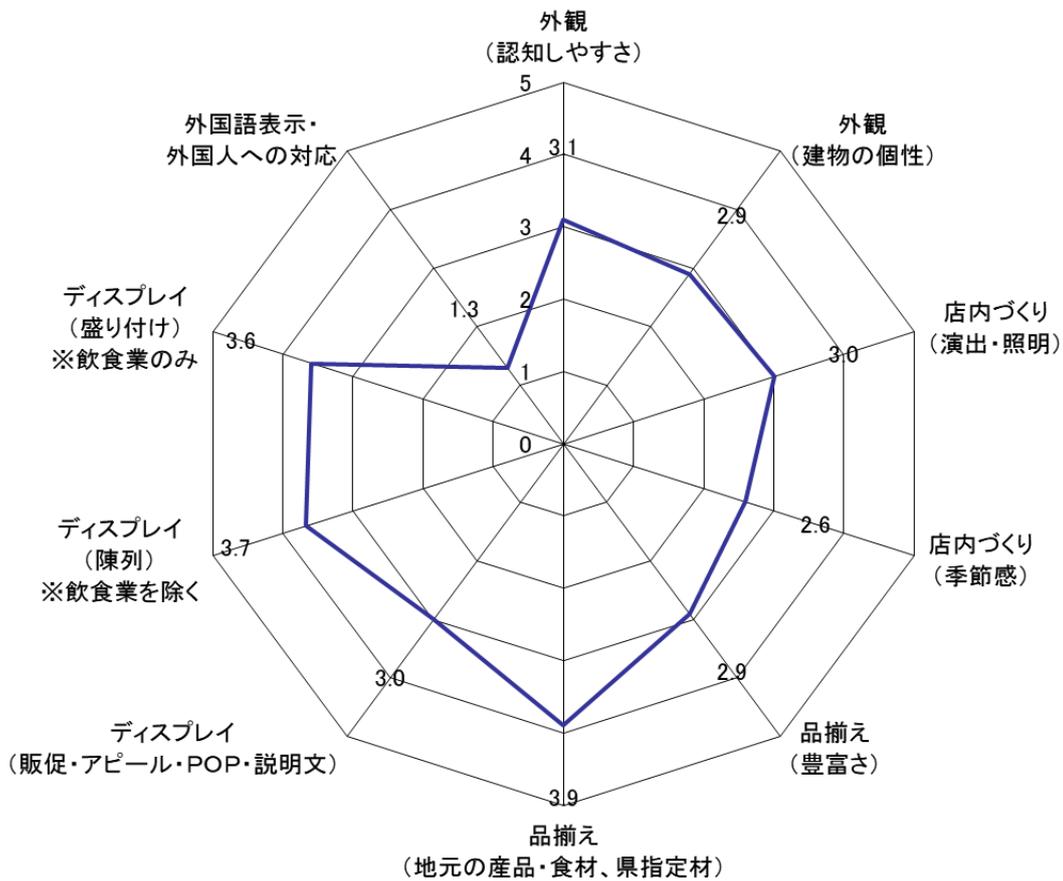
「外国人への対応」は、全ての項目のうちで最も低い1.6点となりました。その原因は、外国人を明確にターゲットとしている施設がほとんどないからです。このため、外国語版近隣マップの用意など、積極的な外国人対応を取っていないのが現状です。

この観光案内の項目では、観光客を意識する施設とそうでない施設の取り組みの差が平均点を下回る2.6点の結果に表われました。今後、観光客の集客増やリピート率の向上を図っていくためには、加西市の観光情報の提供、地域の観光知識や歴史に日常から興味を持ち、「お客様に加西市の良い所を伝えたい」という意識を高める人材育成に取り組む必要があるでしょう。

(4) 売場・展示場・店づくり

「売場・展示場・店づくり」の個別項目の評価点をレーダーチャートで示すと、次図表のとおりです。

【図表 3-2-7 個別レーダーチャート（売場・展示場・店づくり）】



「売場・展示場・店づくり」の総平均点は3.0点で、細目別の平均点を高いものから順に並べると次図表のとおりとなります。

【図表 3-2-8 第1回調査の個別項目評価（売場・展示場・店づくり）】

1	品揃え(地元の産品・食材、県指定材)	3.9	5	ディスプレイ(販促・アピール・POP・説明文)	3.0
2	ディスプレイ(陳列)※飲食業を除く	3.7	7	外観(建物の個性)	2.9
3	ディスプレイ(盛り付け)※飲食業のみ	3.6	7	品揃え(豊富さ)	2.9
4	外観(認知しやすさ)	3.1	9	店内づくり(季節感)	2.6
5	店内づくり(演出・照明)	3.0	10	★外国語表示・外国人への対応	1.3

★＝おもてなし規格認証項目に対応または関連する細目

この項目では、3点以上が過半数を占めています。一方で、「外国語表示・対応の評価」が極端に低いのが特徴です。

3.5 点以上の得点となった上位3項目のうち、「品揃え（地元の産品・食材・県指定材）」では10施設のうち7施設が4点以上の得点となりました。同様に、「ディスプレイ（陳列）」は対象の6施設のうち3施設が、「ディスプレイ（盛り付け）」では対象の5施設のうち3施設が4点以上です。多くの店で、料理人が地元の新鮮な産品、食材を使用するといったこだわりや、料理の盛り付けを工夫するといった意気込みを持って取り組んでいることが伝わってきました。さらに、施設内で実際にメニューとして提供している地元の新鮮な産品や食材を、レジ横などの見やすい場所に展示し、販売・PRしようと努力する施設もありました。

ハード面を評価する「外観（認知しやすさ）」や「店内づくり（演出・照明）」、「外観（建物の個性）」では、多くの施設で自らのコンセプトにふさわしい雰囲気のある建物で個性を演出し、お客様に魅力を感じてもらいたいという意図が伝わってきました。

「ディスプレイ（販促・アピール・POP・説明文）」では、施設のお奨め商品の利用法が一目で分かるPOPや説明文の作成、季節に採れる地元農産品の生産者を写真で紹介し親近感を演出する施設、地元食材を利用したメニューを美味しく写真で見せる施設が評価点を押し上げ3.0の合格点でした。

「品揃え（豊富さ）」では、施設オリジナル商品や地元の農産品を豊富に整然と陳列する施設がある一方で、限定商品が品切れしている施設もありました。

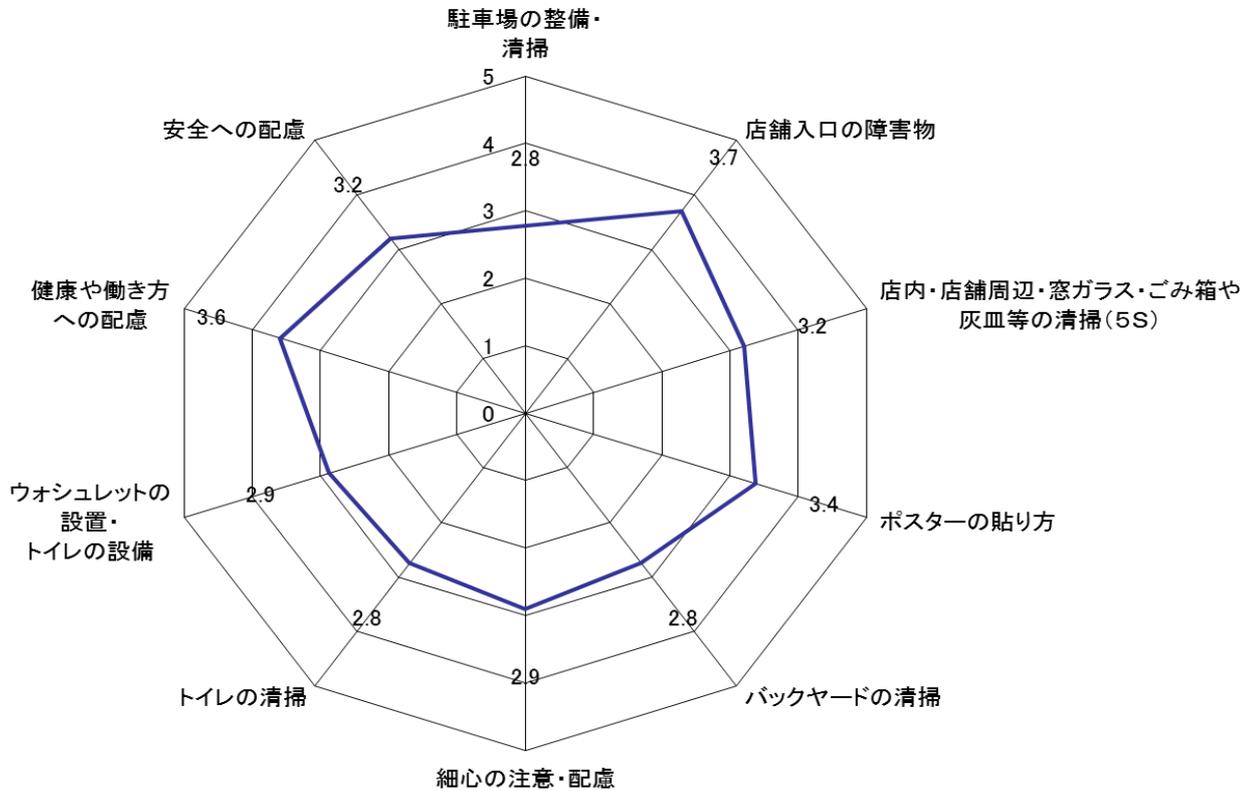
第1回の調査を10月の中旬に行い、地域にはコスモスなど多くの季節を感じる草木が見受けられました。しかし、「店づくり（季節感）」では、4か所の施設で秋を感じさせる小道具や飾り付けなどがなく、評価が3点を下回りました。

「外国語表示・外国人への対応」が極端に低い1.3点なのは、外国人をターゲットとしていない施設が大半だからです。

(5) 環境・清掃

「環境・清掃」の個別項目の評価点をレーダーチャートで示すと、次図表のとおりです。

【図表 3-2-9 個別レーダーチャート（環境・清掃）】



「環境・清掃」の総平均点は 3.1 点で、細目別の平均点を高いものから順に並べると次図表のとおりとなります。

【図表 3-2-10 第 1 回調査の個別項目評価（環境・清掃）】

1	店舗入口の障害物	3.7	6	細心の注意・配慮	2.9
2	★健康や働き方への配慮	3.6	6	ウォシュレットの設置・トイレの設備	2.9
3	ポスターの貼り方	3.4	8	駐車場の整備・清掃	2.8
4	★店内・店舗周辺・窓ガラス・ごみ箱や灰皿等の清掃(5S)	3.2	8	バックヤードの清掃	2.8
4	★安全への配慮	3.2	8	トイレの清掃	2.8

★＝おもてなし規格認証項目に対応または関連する細目

この項目では、3 点以上が半数の 5 つを占めています。環境・清掃への高い関心と取り組み姿勢の高さがうかがえます。おもてなし規格認証項目に対応または関連する個別項目においては、3 つとも 3 点を上回りました。

「店舗入り口の障害物」や「健康や働き方への配慮」、「ポスターの貼り方」、「店内・店

舗周辺・窓ガラス・ごみ箱や灰皿の清掃（5 S）」、「安全への配慮」では、ほとんどの施設で店舗（施設）内外の快適な環境を維持するため、丁寧な取り組み姿勢が行われていました。

「店舗入り口の障害物」では、店舗入り口を広くして車椅子がスムーズに出入りできるようにしています。「店内・店舗周辺・窓ガラス・ごみ箱や灰皿の清掃（5 S）」は、大半の施設が3点以上でした。例えば、建物は年数が経っているが窓ガラスを丁寧に磨いて清潔感を出す施設、トイレに通じる廊下の手入れが丁寧な施設などがありました。

おもてなし規格認証項目である「(お客様や従業員の)健康や働き方に配慮した取り組み」については、朝の点呼で従業員の健康状況を確認している施設などの事例がありました。

一方、「細心の注意・配慮（温度、BGM、照明、飾りつけ、芳香など）」や「ウォシュレットの設置・トイレの設備」、「駐車場の整備・清掃」は、施設によって取り組みの差があります。空調の温度調整、音楽設備、男女別トイレやウォシュレットの設置、駐車スペースの拡大など設備投資に関する費用負担が見込まれますが、不満を感じさせないためには充実する必要があります。

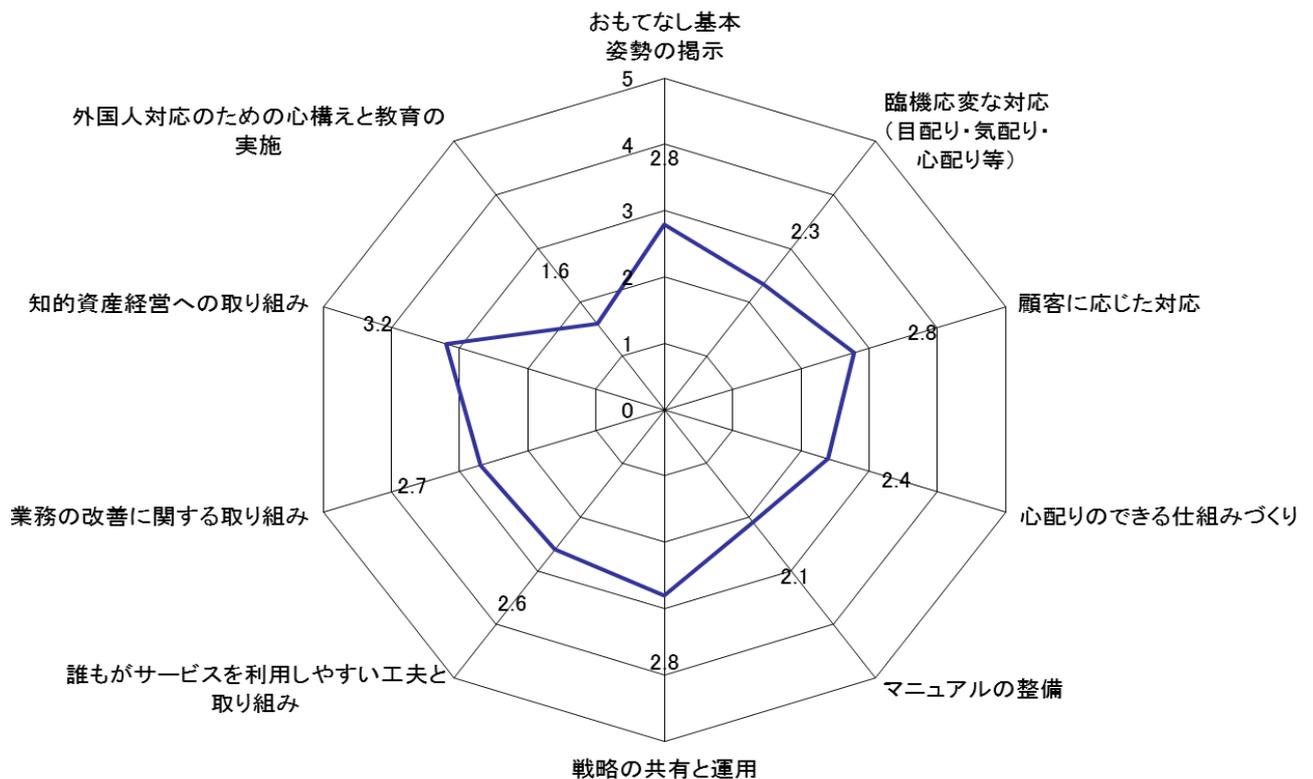
「バックヤードの清掃」は2.8点で、3点を下回っています。バックヤードでは多くのスタッフが慌ただしく作業するため、気を緩めるとすぐに乱雑になったり什器類が汚れたりします。しかし、お客様が料金支払いなどの際、瞬間的に厨房などバックヤードに視線を走らせることが多いものです。たとえそれが一瞬であっても、その時の印象が施設全体のマイナス評価につながってしまう恐れがあることを胆に銘じる必要があります。

「トイレの清掃」はあと一段の配慮が望まれます。中には、清掃チェック票を設置されていないトイレがありました。清掃状況の表示が無い場合は施設の衛生や環境姿勢に疑問を持つお客様もあるため、できるだけ可視化すべきでしょう。朝1回しか清掃していない場合は、それで十分か見直すことも大切です。

(6) 心配り&おもてなし度向上の仕組みづくり

「心配り・おもてなし度向上の仕組みづくり」(以下、本文では「心配り・仕組みづくり」と略す)の個別項目の評価点をレーダーチャートで示すと、次図表のとおりです。

【図表 3-2-11 個別レーダーチャート (心配り・仕組みづくり)】



「心配り・仕組みづくり」の総平均点は2.5点で、6項目の中で最も低い状況です。細目別の平均点を高いものから順に並べると、次図表のとおりとなります。

【図表 3-2-12 第1回調査の個別項目評価 (心配り・仕組みづくり)】

1	★知的資産経営への取り組み	3.2	6	★誰もがサービスを利用しやすい工夫と取り組み	2.6
2	★おもてなし基本姿勢の揭示	2.8	7	★心配りのできる仕組みづくり	2.4
2	顧客に応じた対応	2.8	8	臨機応変な対応(目配り・気配り・心配り等)	2.3
2	★戦略の共有と運用	2.8	9	★マニュアルの整備	2.1
5	★業務の改善に関する取り組み	2.7	10	★外国人対応のための心構えと教育の実施	1.6

★=おもてなし規格認証項目に対応または関連する細目

「知的資産経営への取り組み」では、個々の施設が足元と将来を的確に捉え、自社の強

み・弱みを見極めた上で想定する顧客（地域コミュニティ含む）に対する施設の理念や戦略（知的資産経営）づくりを行っているか」を評価します。8施設が経営理念や経営戦略（方針）を策定しており、平均は3.2点でした。中には、経営理念とお客様への行動指針を従業員全員が毎日朝礼で唱和している、優れた取り組みの施設もありました。

「おもてなし基本姿勢の掲示」、「顧客に応じた対応」、「戦略の共有と運用」、「業務の改善に関する取り組み」、「誰もがサービスを利用しやすい工夫と取り組み」の項目（2.6点～2.8点）は合格ラインを若干下回っている状況です。「誰もがサービスを利用しやすい工夫と取り組み」について、2施設では車いすなどの身体障がい者・高齢者用のアプローチが建物の裏口に設置されており、案内表記がないために利用しにくい状況でした。安全性と時間の正確性を最優先していますが、心配りの観点からの取り組みがあればさらに良いと感じられました。

サービスレベルを将来にわたり向上させる「心配りのできる仕組みづくり」をはじめ「臨機応変な対応（目配り・気配り・心配り等）」、「マニュアルの整備」、「（外国人対応のための心構えと）教育の実施」は、基本案の策定からマニュアル化まで多くの課題を解決する努力が必要になりますが、取り組む価値はあるでしょう。

「心配り・仕組づくり」は、おもてなし規格認証の評価項目が8つも含まれる重要な内容です。言い換えればサービスレベル向上の戦略的な内容と言えます。そこで、心配りと目配り・気配りの違いを紹介します。

【図表 3-2-13 心配りと目配り・気配りの違い】

目配り	お客様の動静に注意を払うこと
気配り	お客様が快適に過ごせるように注意を払い、行動に移すこと
心配り	お客様のことを心から思って、もしくは親身に心配して行動に移すこと

ご覧のように、心配りは目配りや気配りよりも次元が高い内容です。当然、実行するためのハードルも高くなります。しかし、「おもてなし」という言葉がこれだけ脚光を浴びている近年の状況から、心配りをサービスに反映しなければ目が肥えた顧客から満足を得られないことをご理解ください。

「おもてなし基本姿勢の掲示」、「顧客に応じた対応」、「戦略の共有と運用」、「業務の改善に関する取り組み」、「誰もがサービスを利用しやすい工夫と取り組み」の項目は2.6点から2.8点で、合格点を若干下回る状況でした。

最後に、「心配りのできる仕組みづくり」、「臨機応変な対応（目配り・気配り・心配り等）」、「マニュアルの整備」、「外国人対応のための心構えと教育の実施」は、外国人観光客や県外の観光客が少ない加西市では重荷との意見もあるでしょう。しかし今日、多くの医療機関が一流ホテルの「おもてなし＝ホスピタリティ」を手本としてサービス向上に取り組んでいます。ぜひ、こうした他業界の取り組み姿勢を参考にしてください。

## 第4章 ヒアリングとおもてなし改善提案

### 1. ヒアリングに基づくおもてなし規格認証項目の評価結果

第1回おもてなし調査後に全施設を訪問し、覆面調査では把握の難しい「おもてなし規格認証項目」の具体的な取り組み内容についてヒアリングを行いました。ヒアリングによるおもてなし規格認証項目の評価は以下の結果となりました。

すべてのおもてなし規格認証項目の総平均点数は 2.4 点で、7分野の取り組みの平均点を高い順に並べると次図表のとおりとなります。

【図表 4-1-1 おもてなし規格認証項目の評価結果】

1	職場などの環境改善に関する取り組み	3.2	5	設備に関する取り組み	2.0
2	情報提供に関する取り組み	2.8	5	ツールの導入・用意に関する取り組み	2.0
2	業務の改善に関する取り組み	2.8	7	人材教育・育成に関する取り組み	1.9
4	顧客理解・対応に関する取り組み	2.3			

合格ラインである3点以上の取り組みは、3.2点となった「職場などの環境改善に関する取り組み」の1項目だけでした。職場などの環境改善には、「お客さまや従業員の健康や働き方に配慮した取り組み」や「定期的な5Sの取り組み」などが含まれています。

一方、他の6分野の取り組みはすべて3点未満になりました。7分野の取り組みの総数は30項目に上りますが、そのうち約1/3の9項目が外国人への対応を求めたものになっています。しかし現状は、ほぼ全ての施設が外国人を積極的にターゲットとしていないため、外国人への対応を主として求める「設備」、「ツールの導入・用意」、「顧客理解・対応」、「人材教育・育成」の4分野の取り組みの平均点数が1.9～2.3点という結果になっています。

「今後、外国人をターゲットとしたいか」という質問に対しては、全施設のうち3施設が「関心あり」、2施設が「少し関心あり」、1施設が「今後の課題」、残る4施設が「関心なし」としています。つまり、今回の調査で半数を超える施設が多少なりとも外国人客に関心を持っていることが明らかになりました。今後、外国人をターゲットにするなら、おもてなし規格認証項目の各取り組みへの対応が課題といえます。

## 2. おもてなし規格認証項目の各取り組み内容

### (1) 情報提供に関する取り組み

情報提供に関する取り組みの評価は、次図表に示す結果になりました。IT を使った情報提供が遅れています。

【図表 4-2-1 情報提供に関する取り組みの評価】

No	おもてなし規格認証項目	おもてなしチェックリスト		
		項目	細目No.	施設平均
1	インターネットを活用した情報発信・問い合わせ対応	観光案内	1	2.6
2	初めてサービスを利用するお客さまに対して、わかりやすく案内・説明などを行うツールの整備（例：パンフレット・ウェブサイト・メニューブック など）		2	2.8
3	従業員同士や地域とのコミュニケーション・情報共有		10	3.2
4	情報発信（例：チラシ、ウェブサイト、SNS※ など）の工夫 ※Facebook や Twitter などのソーシャル・ネットワーキング・サービス		1	2.6
平均点				2.8

No.1「インターネットを活用した情報発信・問い合わせ対応」は2.6点で、No.2「パンフレットやウェブサイト（ホームページ）などによるツールの整備」は2.8点です。ほぼ全施設が、ホームページやパンフレットによりお客様への情報発信を行っています。しかし、『ITの活用の重要性を痛感しているが、現場での活用には至っていない』という施設があり、No.4「(SNSなどによる)情報発信への工夫」(2.6点)は今ひとつ進んでいません。中には、FacebookやTwitterのみならずYou Tubeまで活用して、情報発信を行っている施設もあります。最近ではSNSでの書き込みを見て来店するケースが増加傾向であり、他の施設も早急な取り組みが求められます。

No.3「従業員同士や地域とのコミュニケーション・情報共有」では、地域住民と活発な交流がある様子が伺えます。ある飲食店では自店に外部講師を招いて地域資源に関するイベントを開催しており、毎回30～40人の市民が参加しています。周辺の北播磨地域のイベントにまで出店して広く地域交流を推進している施設や、地元のボランティアが積極的にPR活動を行ってくれている施設もあります。また、「従業員同士の情報共有」では毎日、実施している朝礼の時間を使って、経営者と従業員との情報交換を徹底している施設があります。

## (2) 設備に関する取り組み

設備に関する取り組みの評価は、次図表に示す結果になりました。「決済端末の導入」以外は、取り組みが非常に遅れています。

【図表 4-2-2 設備に関する取り組みの評価】

No	おもてなし規格認証項目	おもてなしチェックリスト		
		項目	細目No.	施設平均
5	ICチップ内蔵クレジットカードに対応した決済端末の導入	接客対応	5	3.1
6	安定したサービスなどを提供できるようなマニュアルの整備	心配り	5	2.1
7	店内外サイン（例：トイレ、非常口、看板など）についての外国語表記、または訪日外国人にもわかりやすいピクトグラム※などの活用 ※何らかの情報や注意を示すための視覚記号（サイン）。「絵文字」「絵単語」などと呼ばれる。	売り場	10	1.3
8	サービスを利用する上で、外国人が困りそうなことへの備え（例：独自の習慣や文化を知らないための不便やトラブルに備えた対応など）	接客対応	8	1.6
平均点				2.0

No.5「ICチップ内蔵クレジットカードに対応した決済端末の導入」は3.1点になり、大部分の施設でクレジットカードが使用できる状況がうかがえます。

No.6「安定したサービスなどを提供できるようなマニュアルの整備」は、3施設がマニュアルを備えていましたが、残りの大半では備えていないことが判明しました。『マニュアルの必要性は感じているが作成していない』、『マニュアルは整備していないが皆で話し合い、改善している』という施設もありました。また、『接客対応についてはマニュアルに縛られない常識的な接客で十分と考えている』施設や『マニュアルに頼りすぎるな。人とのふれあいを大切にすることが第一！』という信念のもとで運営している施設もありました。いずれにしても、新人の早期戦力化のためにも、マニュアルの整備が必要です。

No.7「店内外サインについての外国語表記」と「訪日外国人にもわかりやすいピクトグラム（絵文字）などの活用」は大半の施設がまだ行っていないため、平均は1.3点になりました。

No.8「サービスを利用する上で、外国人が困りそうなことへの備え」は1.6点で、進んでいません。ある1施設（交通機関）では、英語による車内案内や駅構内でのWi-Fiの利用が可能となっていますが、それ以外の施設ではほとんど対応ができていません。設備における外国人への対応は今後の課題といえます。

### (3) 職場などの環境改善に関する取り組み

職場などの環境改善に関する取り組みの評価は、次図表に示すとおりです。施設の平均点は3.2点で、7分野の取り組みでは最高点になっています。

【図表 4-2-3 職場などの環境改善に関する取り組みの評価】

No	おもてなし規格認証項目	おもてなしチェックリスト		
		項目	細目No.	施設平均
9	お客さまや従業員の健康や働き方に配慮した取り組み(例:分煙もしくは禁煙対応や定期健康診断、テレワークなど)	環境	9	3.6
10	誰もがサービスを利用しやすいような工夫(例:ベビーカー連れの方や障がい者、高齢者などにも利用しやすい工夫)	心配り	7	2.6
11	定期的な5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)の取り組み	環境	3	3.2
12	お客さまや従業員の安全対策についての定期的な点検や、必要に応じた設備の見直し・投資	環境	10	3.2
平均点				3.2

No.9「お客さまや従業員の健康や働き方に配慮した取り組み」では、様々な取り組みが見られました。まず、多くの施設で分煙対応が進んでいることがわかりました。また、健康診断や福利厚生に力を入れることや、繁忙期に長い時間働いてくれた分、閑散期に有給休暇の取得を奨励して年間を通じ適切な労働時間になるように努力している施設がありました。さらに、朝礼の点呼時に健康状態をチェックするなどの配慮をしている施設もあり、全施設のうち6施設が4.0点になっています。

No.11「定期的な5Sの取り組み」とNo.12「お客さまや従業員の安全対策についての定期的な点検や、必要に応じた設備の見直し・投資」はともに平均3.2点で、5Sや安全対策が着実に実施されている様子が見えます。

一方、No.10「誰もがサービスを利用しやすいような工夫」は平均が2.6点に留まり、ベビーカー連れの方や高齢者、障がい者などへの早急な対応が求められます(詳細はP.33にて前述)。

#### (4) 業務の改善に関する取り組み

業務の改善に関する取り組みの評価は、次図表に示す結果になりました。おもてなしレベルの向上には継続的な業務改善が必要ですが、現状は平均3点以上の項目が皆無です。

【図表 4-2-4 業務の改善に関する取り組みの評価】

No	おもてなし規格認証項目	おもてなしチェックリスト		
		項目	細目No.	施設平均
13	ITを用いた適切な会計処理と、売上集計・仕入（原価）などの効率的な管理	心配り	8	2.7
14	バックオフィス業務（会計・税務、総務や倉庫管理など）を効率化する施策（もしくは効率化に向けた定期的な検討）		8	2.7
15	接客レベル・サービスレベルについて定量的に把握し、改善に向けて検討・実施する仕組みづくり	接客対応	10	2.8
16	サービス品質向上に向けた定期的な取り組み（従業員教育など）		10	2.8
17	顧客満足度や地域への貢献を高めるためのPDCA（Plan・Do・Check・Actionという事業活動の「計画」「実施」「評価」「改善」サイクル）の仕組みの整備と、その運用		10	2.8
18	従業員の意見を把握し、意見を反映させる仕組みづくりと、その運用（従業員アンケートなど）		10	2.8
平均点				2.8

No. 13「ITを用いた適切な会計処理と、売上集計・仕入（原価）などの効率的な管理」とNo. 14「バックオフィス業務（会計・税務、総務や倉庫管理など）を効率化する施策」は、ともに2.7点になりました。半分の施設がITを用いた会計処理ができていません。しかし、消費税率変更用の補助金（軽減税率対策補助金）を活用し、レジと会計ソフトの購入を計画している施設が複数あります。既に導入済みのある施設では、会計ソフトを導入・運営し、公認会計士の監査を3か月に1回の頻度で受けています。

No. 15「接客レベル・サービスレベルについて定量的に把握し、改善に向けて検討・実施する仕組みづくり」、No. 16「サービス品質向上に向けた定期的な取り組み（従業員教育など）」、No. 17「顧客満足度や地域への貢献を高めるためのPDCAの仕組みの整備と運用」、No. 18「従業員の意見を把握し、意見を反映させる仕組みづくりと運用」についてはいずれも2.8点で、それぞれ一部の施設で取り組みが遅れています。

進んでいる施設の活動例として、毎月1回の全体会議と主力メンバーによる毎週1回の

会議を開催することで情報共有と意思疎通を図っているケース、お客さまに「感じ良く帰ってもらおう」ことを合言葉にして、従業員が全員で話し合うなどして接客技術の向上に取り組んでいるケースなどがあります。

また、定例的なミーティングを実施していなくても、仕事をしながら改善提案などについて話し合い、現実の改善につなげているケースや、毎月1回の運営協議会で改善について積極的に議論し、「すべての来場者が気持ち良く買い物ができるように」ということを皆で意識して取り組んでいるケース、さらには経営理念とお客さまへの行動指針を従業員全員が毎朝、朝礼で唱和しているケースなどが挙げられます。

## (5) ツールの導入・用意に関する取り組み

ツールの導入・用意に関する取り組みの評価は、次図表に示す結果になりました。外国人を積極的ターゲットとしていないため、平均2.0点と低くなっています。

【図表 4-2-5 ツールの導入・用意に関する取り組みの評価】

No	おもてなし規格認証項目	おもてなしチェックリスト		
		項目	細目No.	施設平均
19	ITなどを活用した、より接客に集中できるような仕組みづくりと、その仕組みに基づくきめ細やかなサービスを行える取り組み（例：接客用タブレット、顧客情報管理システムの導入など）	接客対応	10	2.8
20	外国語でのサービス内容表示や説明ツールなどの用意	売り場	10	1.3
21	従業員が外国語での接客を行うための支援ツールの用意（例：英会話マニュアル、指さし会話集、アプリなど）	接客対応	8	1.6
22	外国語版近隣マップの用意（各地域で作成・共有しているものでも可）	観光案内	9	1.6
平均点				2.0

No. 19「(接客用タブレットや顧客情報管理システムの導入などの) ITなどを活用した、より接客に集中できるような仕組みづくりとその仕組みに基づくきめ細やかなサービスを行える取り組み」では、全施設の中では接客用タブレットや顧客情報管理システムを導入している施設はありません。

No. 20「外国語でのサービス内容表示や説明ツール」、No. 21の「(英会話マニュアルなど)従業員が外国語での接客を行うための支援ツール」、No. 22の「外国語版近隣マップ」などの用意は、今まで外国人を明確なターゲットにせず、想定していなかったために進んでいません。ただ、通常は表に出さないが、外国人が訪問してきた際には外国人に対応するパンフレットやマップを出す施設が2施設あります。今後、外国人を明確なターゲットに設定するなら、支援ツールの準備は必須となります。

(6) 顧客理解・対応に関する取り組み

顧客理解・対応に関する取り組みの評価は、次図表に示す結果になりました。

【図表 4-2-5 顧客理解・対応に関する取り組みの評価】

No	おもてなし規格認証項目	おもてなしチェックリスト		
		項目	細目No.	施設平均
23	経営理念の策定、及び自社の強み・弱みを見極めた上での想定する顧客（地域コミュニティ含む）に対する戦略づくり（知的資産経営）/おもてなし基本姿勢の掲示	心配り	1	2.9
23	経営理念の策定、及び自社の強み・弱みを見極めた上での想定する顧客（地域コミュニティ含む）に対する戦略づくり（知的資産経営）/知的資産経営への取り組み	心配り	9	3.2
24	お客さまや地域コミュニティの声を汲み取り、分析する仕組みづくり（例：アンケート実施や平時におけるコミュニケーションなど）	接客	10	2.8
		心配り	4	2.4
25	自社がターゲットとする外国人のお客さまの文化などの理解、外国人のお客さまに対しての接客ポリシーの設置	心配り	10	1.6
26	外国人のお客さまと必要最低限のコミュニケーションが取れるような従業員教育（例：外国語会話フレーズの教育、No. 21 の導入ツール（アプリなど）の使い方指導を行っているなど）	心配り	10	1.6
27	自社の顧客戦略や顧客ニーズ分析結果などを従業員に共有する仕組みづくりと、その運用	心配り	6	2.8
平均点				2.3

No. 23「経営理念の策定、及び自社の強み・弱みを見極めた上での想定する顧客（地域コミュニティ含む）に対する戦略づくり（知的資産経営）」は2.9～3.2点です。

No. 23のうちの「おもてなし基本姿勢の掲示」は、平均2.9点になりました。施設の位置付けやコンセプトを示す「おもてなし基本姿勢」に関する掲示が一切見られなかった施設が全施設のなかで2施設あります。一方、「地域住民とともに歩む理念」を施設の一部に直接書き込み伝えている施設があります。さらに、売店の入り口そばや食堂のメニューブックには「純粋な食」への想いが掲示されている施設もあります。

No. 23のうちの「知的資産経営」は、平均が3.2点の合格点を超える点数になりました。「知的資産経営」に積極的に取り組み、産学連携で独自品種の保護・登録を検討している施設があります。さらに、第3章にて前述のとおり、従業員全員が毎日朝礼で経営理念と

お客様への行動指針を唱和し、従業員同士で意識付けに努めている施設があります。

No. 24 のアンケート実施や平時におけるコミュニケーションなどによる「お客さまや地域コミュニティの声を汲み取り、分析する仕組みづくり」のうちの「仕組みとツールの整備」は平均が 2.8 点になりました。「仕組みとツールの整備」は「やっていない」という施設や「理念掲示はできていないがマニュアルはある」という施設があります。一方、前述のとおり、従業員同士が接客向上のためのコミュニケーションを取る「場」を会社が用意している施設があります。お客さまに「感じよく帰ってもらう」ことを合言葉に、みんながお客さまにしっかり声がけすることを意識している施設もあります。

No. 24 「お客さまや地域コミュニティの声を汲み取り、分析する仕組みづくり」のうちの「心配りのできる仕組みづくり」は平均が 2.4 点になりました。簡単な質問内容ですが、食堂の各テーブルにアンケート用紙を置き、常に社長が結果を分析し、クレームには即座に対応する仕組みができています。しかし、大半の施設では「心配りのできる仕組みづくり」は今一つ進んでいません。

No. 25 「自社がターゲットとする外国人のお客さまの文化などの理解、外国人のお客さまに対する接客ポリシーの設置」と No. 26 外国語会話フレーズの教育などによる「外国人のお客さまと必要最低限のコミュニケーションが取れるような従業員教育」の平均はいずれも 1.6 点になっており、外国人への対応が進んでいないことが明らかです。

No. 27 「自社の顧客戦略や顧客ニーズ分析結果などを従業員に共有する仕組みづくりと、その運用」の平均は 2.8 点になりました。一例として、予算の制約のため従業員の 9 割が短期雇用であり、採用方針も平成 30 年まで新規雇用なしの状況のため、従業員に共有する仕組みづくりにまで手が届いていない施設があります。また、現場スタッフだけでは対応できないようなお客様からの問合せには店長がすぐに呼ばれて対応する仕組みになっているので、今のところ支障を感じないという施設があります。

さらに、施設の責任者が顧客分析した内容を、朝礼や会議などの時間を使って従業員に周知するように努力している施設や、オーナーが自身の方針を毎月 1 回開催の全体会議で従業員全員に伝えたり、毎週 1 回開催するミーティングで主力幹部 3 名に伝えたりして意思疎通を図っている施設もあります。

(7) 人材教育・育成に関する取り組み

人材教育・育成に関する取り組みの評価は次図表に示すとおりで、施設の平均点は最も低い1.9点になりました。

【図表 4-2-7 人材教育・育成に関する取り組みの評価】

No	おもてなし規格認証項目	おもてなしチェックリスト		
		項目	細目No.	施設平均
28	「心のバリアフリー」※に関する接客方針を整備し、従業員に浸透させる定期的な取り組み（指導・教育） ※施設整備だけではなく、高齢者、障がい者などの困難を自らの問題として認識することで心のバリアを取り除き、その社会参加に積極的に協力すること	心配り	7	2.6
29	外国人のお客さまに対する接客ポリシー（指針）を従業員が理解・徹底するための取り組み		10	1.6
30	外国語によるメール・電話での問い合わせ対応	観光案内	9	1.6
人材教育・育成に関する取り組みの平均点数				1.9

No. 28「心のバリアフリーに関する接客方針を整備し、従業員に浸透させる定期的な取り組み（指導・教育）」の平均は2.6点になりました。「心のバリアフリー」のマニュアルそのものはないが気持ちを持って接しており、施設の設備が整備されていない分をマンパワーでカバーしているという施設が2施設あります。また、『障がい者への接客には配慮しているが、ハード面の設備の設置は考えていない』という施設があります。さらに、車いすなどの身体障がい者・高齢者用のアプローチが裏口だけにしか設置されておらず、「心のバリアフリー」についての心配りと仕組みづくりはあまり感じられないという施設が2施設あります。「心のバリアフリー」についての教育も今ひとつ進んでいません。

No. 29「外国人のお客さまに対する接客ポリシー（指針）を従業員が理解・徹底するための取り組み」とNo. 30「外国語によるメール・電話での問い合わせ対応」は、いずれも平均が1.6点です。どちらも外国人への対応に関する項目であり、外国人を積極的なターゲットに設定するなら早急な対応が課題となります。

### 3. 改善提案の内容

「おもてなし規格認証項目」のヒアリングの後、第1回のおもてなし調査結果について、全施設に対して改善が必要な項目の説明と対策の提案をしました。以下はその提案内容であり、改善が必要な項目を抽出して記述します。

#### (1) 基本マナー

##### ①身だしなみ（服装・化粧・髪型）

今回の調査先は制服が統一されている施設が多く、華美でない化粧・髪型で概ね良好でした。制服をきちんと着用していると、お客様と従業員の区別がはっきりするので、お客様も声をかけやすくなります。従業員側からみても、同じ制服で統一することにより一体感が生まれます。また、従業員間で身だしなみを相互チェックすることで、おもてなしのモチベーションアップにつながります。服装を統一していない施設も一部ありましたが、ネームプレートをつけるだけでも効果があります。

##### ②言葉づかい

言葉づかいにおいては、丁寧にできている人とそうでない人のバラツキが目立ちました。今どきの話し言葉を多用したり、まるで親しい友人と話しているような言葉づかいをしたりする従業員が一人いるだけで、店全体ができていないという悪いイメージを与えます。接客のロールプレイングを繰り返し、お客様に不快感を与えない言葉づかいができるよう徹底しなければなりません。

##### ③立ち居振る舞い

今回の調査では、当方の質問に対して「だめです」との返答をせずに、腕を十字に組んでジェスチャーで応対する事例がありました。このような横柄な立ち居振る舞いは、お客様に対して不快感を与えるとともに、改善しなければならい行為です。また、混雑時にはどうしてもバタバタとした動作になりがちであり、お客様に大きなストレスを与えます。背筋を伸ばしてはつらつとした立ち居振る舞いを心がける必要があります。

##### ④お辞儀

施設内でお客様とすれ違う際のお辞儀と、お迎えやお見送りの際のお辞儀では、同じお辞儀でもやり方が異なります。お辞儀には次ページ図表 4-3-1 のとおり3種類のやり方があり、状況に応じて使い分ける必要があります。

【図表 4-3-1 3種類のお辞儀】

名称	動作	使用時
会釈	最も軽く腰を曲げるお辞儀	廊下ですれ違う際など
敬礼	腰を30度ほど曲げるお辞儀	ビジネス上一般的で来客への挨拶など
最敬礼	腰を45度ほど曲げるお辞儀	非常に重要なお客様への挨拶や謝罪など

「お辞儀」は相手（お客様）に敬意を表す礼儀作法で、優れた日本文化の一つだと言われていています。日本人だけでなく海外のお客様に対しても、「お辞儀」の励行は日本流のおもてなしの心を理解、満足してもらえ効果があります。

#### ⑤施設・店内案内

店内トイレの案内表示がなかったので場所が分からなかった施設や、料理メニューの案内が目につくところに表示されていないので注文に時間がかかる施設がありました。案内表示が分かりづらい施設は、お客様にとってストレスを感じさせます。お客様の目線に立ち、分かりづらい店内になっていないか、改めて見直していただくことです。

## (2) 接客対応

### ①お迎え・お見送り

施設に到着または入店した際、最初に従業員から受けるサービスが「お迎え」です。「第一印象が最も重要」と言われるように、最初に持たれてしまった印象を後から覆すことは容易ではありません。笑顔でしっかりと挨拶・お辞儀をし、お客様を迎えることが必要です。

お迎えと同様に、「お見送り」も極めて重要です。店内のサービスや接客が完璧であったとしても、最後のお見送りが不十分であれば、お客様の満足度は一気に低下します。気持ちよく帰っていただき、再度来店していただくためにも、お見送り時までしっかりと対応しなくてはなりません。

また、お迎え・お見送りの際は、従業員1人が挨拶をすると他の従業員も続けて挨拶をする「やまびこ挨拶」が余韻を良くします。

### ②包装・会計

今回の調査先は、概ね会計処理に問題なく、領収書の発行もスムーズでした。ただし、商品を素っ気ない、白いビニール袋に入れてお渡しする施設が多く見受けられました。包装の善し悪しが、お土産品の価値にも影響します。高額商品やかさばる商品に限っては、お渡しする袋のデザインに工夫を凝らし、材質を紙袋等に変更する必要があります。

### ③問い合わせ・クレーム対応

問い合わせ・クレームに対しては、真摯に対応するのが接客業の鉄則です。混雑時等でやむをえずお客様に不快感を与えてしまった場合には、頭を下げて丁寧なお詫びの言葉を伝えるような、誠心誠意の気持ちを込めた対応が必要です。今後のために、クレーム内容を記録しておき、クレーム内容の集約と分析を行い、同じクレームを二度と発生させないよう従業員全員で共有することが重要です。

### ④関係構築

飲食業・物品販売業・サービス業においては、お客様との良好な関係構築が求められます。従業員側から進んでお客様に声かけをすることは、お客様自身が「大事にされている」という好印象を与えます。お客様は、地元の方と会話することが何よりもうれしいのです。会話の中から、ホームページやパンフレットに掲載されていない情報を知り得たら顧客満足度は高まります。施設側にとっても、商品（料理メニュー）の販売につながりやすくなります。

## (3) 観光案内

### ①観光情報の提供手段

チラシやパンフレットのみならず、ウェブサイトやSNSなどを有効活用し、魅力ある観光情報を提供することが重要です。北播磨県民局の支援事業で作成した「北はりまみちくさマップ」等のパンフレットを常備して、来店されたお客様の必要に応じて観光情報を提供します。また、ウェブサイトやSNSについては日々の更新を徹底し、鮮度の高い情報発信を継続する必要があります。

### ②歴史知識

当地の歴史や地名の由来などに対する質問に対し、適切に答えられなかった施設が多数ありました。地域外からの観光客が当地域にもっと興味を持ち、再度足を運んでもらうためには、基本的な当地の歴史や地名などについて即座に説明できねばなりません。従業員の自己啓発を促すとともに、ミーティングや朝礼の後などに定期的に時間を作って、従業員間での勉強会を開催するなど、従業員の知識を高める取り組みが大切です。

### ③交通・道案内

車での来店客が大半を占める当地域の施設において、交通・道案内の掲示は必須です。店内に掲示することで、お客様が従業員に尋ねやすくなり、従業員もより説明しやすくなります。地元の観光施設とそこまでの道順については、全従業員が説明できるよう日頃から訓練しておかなければなりません。

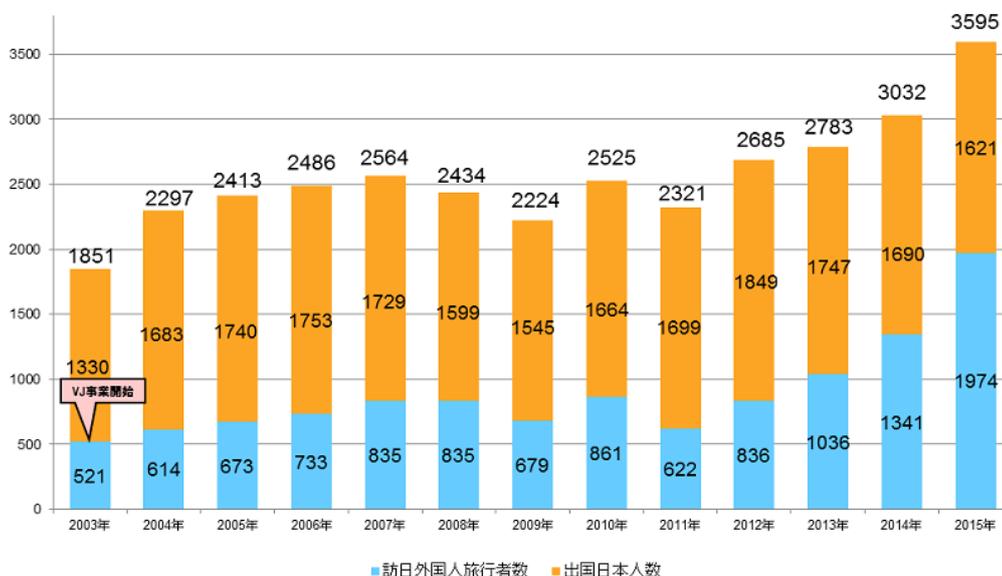
#### ④体験プラン案内

体験プランは人気があり、観光客のリピーターづくりの効果があります。今回の調査においては、魅力ある体験プランを提供している施設がありますが、情報発信の不足により周知されていない状況にあります。自社のウェブサイトや店内の案内表示により、体験プランに関する情報発信を強化する必要があります。また、体験プランを提供している施設単独の取り組みでなく、各施設が連携して体験プランを案内することが、広域的な観光客の集客に不可欠です。

#### ⑤外国人への対応

提案・助言におけるヒアリングにおいて、外国人をターゲットにしていると回答した施設は少数でした。下図のとおり、近年ではインバンドによる観光客（訪日外国人旅行者）は増加しています。今後、加西市への観光客を拡大させるためには、外国人をターゲットした集客を意識する必要があります。将来的には、外国語のマップやパンフレットを設置することと、従業員が必要最低限のコミュニケーションができるように、外国語の教育・訓練を行う必要があります。

【図表 4-3-2 訪日外国人旅行者数・出国日本人数の推移】



出典：国土交通省観光庁ホームページより

### (4) 売場・展示場・店づくり

#### ①品揃え

観光客の集客を推進するうえにおいて、地元産品を豊富に提供することは極めて有効な手段です。今回の調査においても、各施設が連携することにより地元産品をセット販売している取組事例があり、観光客の集客に成果を上げています。セット販売することにより新たな付加価値が創造され、地元産品の魅力は高まります。

## ②ディスプレイ（陳列）

施設では、その施設のコンセプトに基づき、商品や展示品を陳列・ディスプレイすることが重要です。コンセプトに基づく統一感のある店舗は、お客様を惹きつけ、それが商品の購入や再来店を促します。

店舗内では、お客様の動線を意識し、お客様が回遊したり商品を選んだりしやすい空間づくりが必要です。商品をテーマごとに分類し、ゴールデンゾーンに売れ筋商品を効果的に陳列すれば、お客様は分かりやすく選びやすくなります。また、試食や試飲の実施、季節の変化に応じたディスプレイをすれば、楽しく買い物できます。このように陳列のやり方がお客様の満足度にも大きく影響していることを認識し、お客様目線に立った陳列・配置を検討していく必要があります。

## ③ディスプレイ（POP・説明文）

初めて来店するお客様は、商品や施設に関する説明がなければ、何が特長で、何がお勧めなのかといったことが分かりません。例えば、「山田錦」であれば、それに関する十分な説明がなければ魅力がしっかり伝わらず、購買意欲が高まりません。また、「後藤又兵衛」であっても、その業績や人となりについてよくご存じない人たちもたくさん訪問しています。これらのお客様は、「その地域にしかないもの」や「その店一番のお勧め品」を求めています。したがって、求められている情報がひと目で分かれば、強い印象や感動を与えることができます。そこで、POPで目立たせたり、詳しい説明文を記載したりする取り組みが必要です。

また、展示施設では、展示品の背景が重要です。背景が分からなければ、展示品自体の価値も分かりません。したがって、その説明次第でお客様から見た展示品の値打ちが変わります。こうした施設においては、来館者に展示品の価値を分かりやすく伝える、見やすいパネルなどの活用が求められます。

## ④外国語表示・外国人への対応

将来的に、外国人をターゲットとして考えている施設については、外国語表示と外国人への対応が課題となっています。これらの施設は、必要に応じたレベルの外国語表示やピクトグラム（絵文字）などにより、売場の商品説明、店内の順路、精算と会計等の案内を行うことも今後検討すべきであります。外国人が分かりやすく不便を感じさせないような取り組みが、今後ますます重要になってきます。

## (5) 環境・清掃

### ①駐車場の整備・清掃

駐車場は施設の玄関にあたります。当地の場合、車での来場者が大半であり、駐車場も店内と同様に位置付けなければなりません。毎日働いている従業員にとっては駐車場に雑草が生えていても違和感がないかもしれませんが、初めて来るお客様にとって、駐車場の雑草は施設全体のイメージを大きく損なうものです。

本調査では、雑草が生えている場合や駐車ラインが不明確であった施設が見られました。駐車場スペースの整備においては、資金面の問題もあり直ぐに対応できないでしょう。しかし、雑草の除去や駐車ラインの明示は直ぐに対応できることであり、日々の管理不足が伺えます。駐車場の整備・清掃について、早急に取り組む必要があります。

### ②店内・店舗周辺・窓ガラス・ごみ箱や灰皿等の清掃

店内の清掃、特に床やテーブル回りには誰もが注意を払いますが、窓ガラスは少しずつ汚れていくため、慣れてしまって汚れに気が付かないことがあります。窓ガラスの美化については、定期的に行うように心がけてください。

店周りにあるごみ箱や灰皿等の清掃は見落としがちです。こうした設備はすぐにゴミや吸い殻がうず高く積まれて、汚れているのが当たり前になってしまいがちです。そうになると、従業員はそれを見ても知らん顔で通り過ぎたりしてしまいます。そこで、汚れてしまう前にこまめに回収し、常に清潔な状態を維持するように努力する必要があります。

### ③バックヤードの清掃

一般的に、店内（飲食店の場合はホール）の清掃は行き届いていても、バックヤードが乱雑である場合が多くあります。バックヤードの整理整頓も店内と同様に気を配ることが必要です。例えば飲食店の場合、暖簾の隙間から見えたバックヤードが乱雑であれば、衛生水準を疑われかねません。バックヤードも清掃を徹底し、整理整頓をしてきれいにしておくことが肝要です。

### ④トイレの清掃・ウォシュレットの設置

トイレはお客様を迎えるうえで最も重要なポイントです。毎日清掃を徹底してきれいにしておくことが、お客様に対する施設側のエチケットです。芳香剤等を使用して匂いにも配慮する必要があります。トイレの清掃については、清掃が行き届いていることに加えて、清掃チェック票が貼られていることがお客様の好印象につながりますので、お客様の見えるところに貼るようにしてください。

一方、トイレにおいて特に見落としがちなのが清掃用具です。トイレ内の見えるとこ

ろに清掃用具が置いてあるのは、利用者にとって気持ちのいいものではありませんので注意が必要です。

一般家庭にもウォシュレットが普及していることを考えると、お客様を迎える施設にとってウォシュレットは必須設備と言っても過言ではありません。施設ごとに予算の都合もあると思いますが、現在トイレがウォシュレットではない施設は、今後の設備改善の最優先事項に位置づけるべきです。

上述のウォシュレットの設置等のトイレの整備について、小規模事業者持続化補助金を申請して、資金面の課題を解決している事業者が多数あります。このような補助金活用によるトイレの整備も選択肢の一つです。

【図表 4-3-3 小規模事業者持続化補助金の概要（平成 28 年度第 2 次補正予算）】

申請窓口	商工会議所・商工会
対象者	小規模事業者
目的	経営計画を作成し地道な販路開拓に取り組む小規模事業者を支援
補助金額	上限 50 万円（総費用の 2/3 を補助する）
対象経費	機械装置費・広報費・展示会出展費・旅費・開発費・資料購入費・ 雑役務費・借料・専門家謝金・専門家旅費・車両購入費・委託費・外注費

#### ⑤安全への配慮

近年では自然災害が多発している状況のなかで、お客様や従業員に対する安全対策への取り組みが重要になっています。各施設からのヒアリングにおいては、安全対策の意識はあるものの、十分な取り組みが行われていないことが分かりました。避難経路を明確に表示するとともに、火災探知機や消火器を完備する必要があります。また、定期的な避難訓練を実施するとともに、災害マニュアルやBCP（災害時の事業継続計画）を策定しておくことも重要です。

### （6）心配り&おもてなし度向上の仕組みづくり

#### ①おもてなしの基本姿勢の明示

昨今、お客様をお迎えするための「基本姿勢（行動基準や心得）」を、見える所に提示している施設も増えてきました。これは、従業員に対して二つの効果を与えます。

一つは、ここはお客様をととても大切にする施設であるという「理念」を常に理解していただくことです。もう一つは、接客において具体的にどのように行動すればよいかという「行動指針」を明確化するものです。

お客様に対しては「当施設は接客に力を入れています。従業員の接客・応対をチェックしてください」というメッセージを発していることになります。これは、お客様に好印象を与えるだけでなく、従業員の緊張感を維持することになりますのでぜひ実行して

ください。こうした活動を続けることによって、現場スタッフの潜在能力（成長する可能性）を引出すことができます。

本調査では、おもてなしの基本姿勢を明示しているが、店内の分かりにくい場所に明示している施設や、従業員だけに対してバックヤードに明示している施設がありました。お客様と従業員がはっきりと分かるように明示する必要があります。

より効果を上げるためには、しっかりとした教育や業務遂行のための仕組みを作ることが大切です。これらの教育や仕組み作りは、経営者や店長など現場責任者が責任を持って進めることが肝要です。具体的には、まず、「おもてなし基本姿勢」を明確にして、従業員に伝えることから始めるべきです。なお、こういった行動基準は、従業員全員で協議して作成することにより、自ら遵守しようという意識が強くなります。

## ②臨機応変な対応

混雑時にはどうしても自分の作業を優先して、お客様に目配り・気配り・心配りが行き届かなくなりがちです。今回の調査では、混雑時に質問をしたら電話がかかってきてそちらの対応を優先し、長時間待たされた事例がありました。お客様を待たせる時は、謝意を表すとともに待ち時間の目安を必ず伝えることが必要です。待っているお客様に対して、メニュー表や商品カタログ等を配付して頻繁に声掛けを行いましょう。長時間お待たせする場合には、飲み物・お菓子・おしぼり等のサービスを提供することも大切です。

## ③顧客に応じた対応

女性や子供など、顧客に応じた適切な対応が重要になっています。具体的には、女性専用の化粧室の設置、子供用のベビーチェアの設置、乳児用の授乳室など店内環境の整備にも配慮することが必要です。また、最近ではペット連れのお客様も多くなっています。ペット同伴が可能であるかを明確に表示するとともに、ペットに優しい店づくりを行うことも検討すべきです。

## ④心配りのできる仕組みづくり

お客様や地域コミュニティの声を汲み取り、分析する仕組みづくりが重要です。お客様アンケートを設置して、お客様の要望を把握することにより、事業運営に反映させなければなりません。また、施設側からの積極的な声掛けで、会話の中からお客様の意見を把握することも大切です。今回の調査では、社長から積極的に声かけをして、お客様の意見を聞き取ろうとする施設もありました。社長だけでなく従業員全員が意識をもって、お客様や地域コミュニティの声を汲み取る努力が必要です。

## 4. 提案に対する施設の反応・取り組み

おもてなし調査や前項の改善提案を受けた施設の反応は、以下のとおりです。

### (1) おもてなし調査を受けた反応

調査結果には、ほぼすべての施設が興味を持ちました。調査結果や助言を聞いた施設の反応は「前向きに検討したい」や「対応したい」というような積極的なものが数多くあり、中には「相談相手がおらずいつも悩んでいたことの解決にヒントをもらった」、「全く気づいていない事柄を指摘してもらってよかった」等、大変喜んでもらった施設もありました。本調査についての評価は、「良い機会であり、内部指導では限界もあることから、外部目線（お客様や専門家）での調査や指摘、さらに提案は参考になる」との反応が大半を占めました。

しかし、今後の取り組みに対する意気込みには施設ごとの温度差を感じます。調査結果の説明や助言に対して熱心にメモを取った責任者がいる一方で、メモ等は一切取らず聞き流した方もいました。「検討したい」という反応には、積極的、消極的、両方の意味合いがありそうです。

助言の内容には、トイレの改装など費用が発生する場合、または施設の考え方や方針にかかわる助言に対しては消極的であり、費用がかからずすぐに実行可能な事柄や大きな方針変更などを伴わない事柄には積極的な反応でした。一方、人材育成など手間と時間がかかる内容への反応は、施設によって分かれてきました。費用や手間・時間がかかる内容は重要な要素を含む場合が多いので、先送りするのではなく計画的な取り組みを期待しています。

「外国人への対応」に関しては、こうした顧客を想定していない施設が大多数です。インバウンドによる観光客増など時代の流れを説明しましたが、反応は鈍い状況です。現状では具体的にアクションを取る施設は少数に留まりそうです。

### (2) 調査項目ごとの反応・取り組み

#### ①基本マナー

「言葉づかいや立ち居振る舞い」は、できている人とそうでない人のバラツキが目立ちました。従業員教育が必要であることを助言すると、すべての施設でその重要性を認識した回答が返ってきますが、パートやアルバイト従業員等が多い施設では、「従業員教育にかける時間と労力、費用とその成果を考えると効率が悪い」といった理由で消極的な取り組みになる傾向が見えました。また、「人材不足の折、うるさいことを言って辞められては困る」との意見も聞かれました。

施設によっては、助言で「お辞儀」の大切さに改めて気づいたところもあり、さっそく取り組むとの回答を得ました。

「トイレへの案内」等、施設内での表示が分かりにくいところもありました。助言し

たところ多くの施設からは「検討する」との回答を得ましたが、「施設の雰囲気重視し、あえて案内表示は設置しない」との回答もありました。

## ②接客対応

「接客対応のレベル」は、従業員個人のバラツキがある程度生じることは不可避ですが、マニュアルの整備や日々の朝礼等でのきめ細かい指導などで全体レベルの向上を図ることが重要です。すでに取り組んでいる施設も多いですが、不十分な施設へは改めて助言をしました。前向きな回答が多く、心強く感じました。

「お迎え・お見送り」は、第3章にて記述のとおり、徹底されている施設はありません。しかし、一応できているという認識なのか、助言への反応が鈍い傾向がありました。

「お迎え」は第一印象に、「お見送り」は再来店に影響する重要な要素なので、今回の調査を機に再度ブラッシュアップをお願いしたいと思います。

「包装」では、簡素に過ぎるビニール袋を常用する施設が多く、紙袋への材質転換やデザインの工夫などを助言したところ、「すぐには対応できないが検討したい」等の回答を得ました。

「問い合わせ・クレーム対応・関係構築」では、お待たせしているお客様へのお詫びや積極的な声掛けといった、より高い気遣いの必要性を助言しました。「検討する」との反応が多数で、今後前向きに取り組まれることを期待しています。

## ③観光案内

今回の調査では、自施設の情報発信には熱心なもの、他施設との連携や地域としての相乗効果をほとんど考慮していない施設が見受けられました。地域との連携を助言しましたが、「今すぐは対応できないが検討したい」、「将来的に検討したい」との回答が多く、実現には時間がかかりそうです。地域連携に対する意識向上が求められます。

「観光情報の提供手段」として、最近はパンフレットやチラシに加えてウェブサイトやSNSが存在感を増してきました。こうした情報提供手段に関する助言に関しては好意的な反応が多数でした。「体験プランの案内」も情報発信不足で周知されていないことが多いので、合わせて助言を行い納得してもらうことができました。

アルバイト等のスタッフは、「周辺施設に関する知識や当地の歴史知識」などが乏しいことが多いので、観光協会のパンフレットの設置、およびイベントや観光案内のポスター等を提示することで、知識習得に努めるようにと助言しました。「とりあえず答えられる人材を一人つくる」など、すぐに具体的対応策の検討を始めた施設もありました。

「交通・道案内」については不十分な施設が多く、表示や掲示等について種々の助言をしました。「これで良いと思っていたが…」等の反応もありましたが、より分かりやすい表示・掲示を「具体的に検討する」との回答が多数ありました。

#### ④売場・展示場・店づくり

「品揃え」に関して、地元の産品や食材に対するこだわりは各施設とも高い結果となりました。ただし、メニューの幅が非常に狭い飲食施設が見受けられました。効率的な原材料食材の使用等理由は理解できるのですが、顧客満足の視点からは改善の余地があり助言を行いました。しかし、複数の施設で「施設（部門）の方針だから…」との回答でした。早期の改善は難しそうな気配です。

売場の「ディスプレイ」については、各施設ともよく考え工夫を凝らしていることが覆面調査やヒアリングからわかります。しかし、商品はきれいに並べられていても、POP等での商品説明が不十分で、商品の特長や内容についての説明を充実させる必要性を感じる売場が多くありました。加えて、客動線を意識して全体レイアウトを改善すべき施設もありました。当研究会の助言にほとんどの施設が納得しましたが、「忙しくて余裕がない」などの意見も出ました。お客様に商品を背景も含めてしっかり理解してもらうことが購買につながることは認識してもらったので、その実現を期待したいところです。

#### ⑤環境・清掃

「トイレの清掃」は不満足を生じさせやすい重要項目であると考えており、清掃が行き届いているだけでなく、清掃用具を露出させないこと、清掃回数などが十分に吟味された清掃チェック票をよく見える場所にきれいに設置すべきこと、清掃した後のトイレの床面が水浸しにならないようによく拭き取りを行うことなどを伝えました。新しいとか古いとかいうことではなく、清潔であることに問題がある施設もありましたが、当研究会の指摘で意識してもらえるようになりました。

ウォシュレットの設置については、必要性は理解してもらいましたが、費用がかかるため早急な対応は難しそうです。

店内・店舗周辺の手入れ等についてはどの施設もほぼ問題はありませんでしたが、お客様の目につく場所はかなり細かいところまで注意を払うこと、特に窓ガラスやバックヤードの整理にも気を使うことを助言しました。また、駐車場の雑草取りや見落としがちなゴミ箱・灰皿等についても、「良い機会なのでチェックをし、お客様がより気持ち良くすごしていただける施設にしたい」など、積極的な反応がありました。

#### ⑥心配り&おもてなし度向上の仕組みづくり

「心配り」は形が見えるわけではないため、いつの間にかおろそかになってしまいがちです。今回の調査においても、他の項目に比べて評価は低い結果となりました。そこで、お客様を大切にすることを示す「おもてなし基本姿勢」などの掲示ができていない施設に対して、店内のわかりやすい場所に提示することを勧めました。「対応したい」と

いう回答が複数の施設からあり、取り組みの第一歩であると考えています。

また、「毎日、朝礼でおもてなし基本姿勢の確認を行う」などの具体的なアクションへの助言にも「対応したい」という回答があり、「心配りができる社員の育成に取り組もう」という気持ちを多くの施設が持っていることが分かりました。このような地道な取り組みの一つひとつが従業員の意識アップにつながり、過半数の施設が2点評価であった「臨機応変な対応」への能力も向上するものと考えます。

### (3) おもてなし規格認証制度への関心度

今回のおもてなし調査では、第1回覆面調査の結果説明及びヒアリング実施時に、「おもてなし規格認証制度」についての説明を行い、興味の度合い、関心度について質問をしました。全8施設※の回答は次図表のとおりです。

【図表 4-4-1 おもてなし規格認証制度への関心度】

	回 答	施設数
1	興味あり。取得に大きな負担がかからないなら取得したい。	1
2	多少の興味はあり。しかし取得する気はない。	1
3	費用や手間をかけてまで取得したいと思わない。	2
4	メリットを感じない。取得する気はない。	2
5	興味はない。	2

※フラワーセンターと富久錦酒造は、飲食部門+売店部門で各1施設として計算

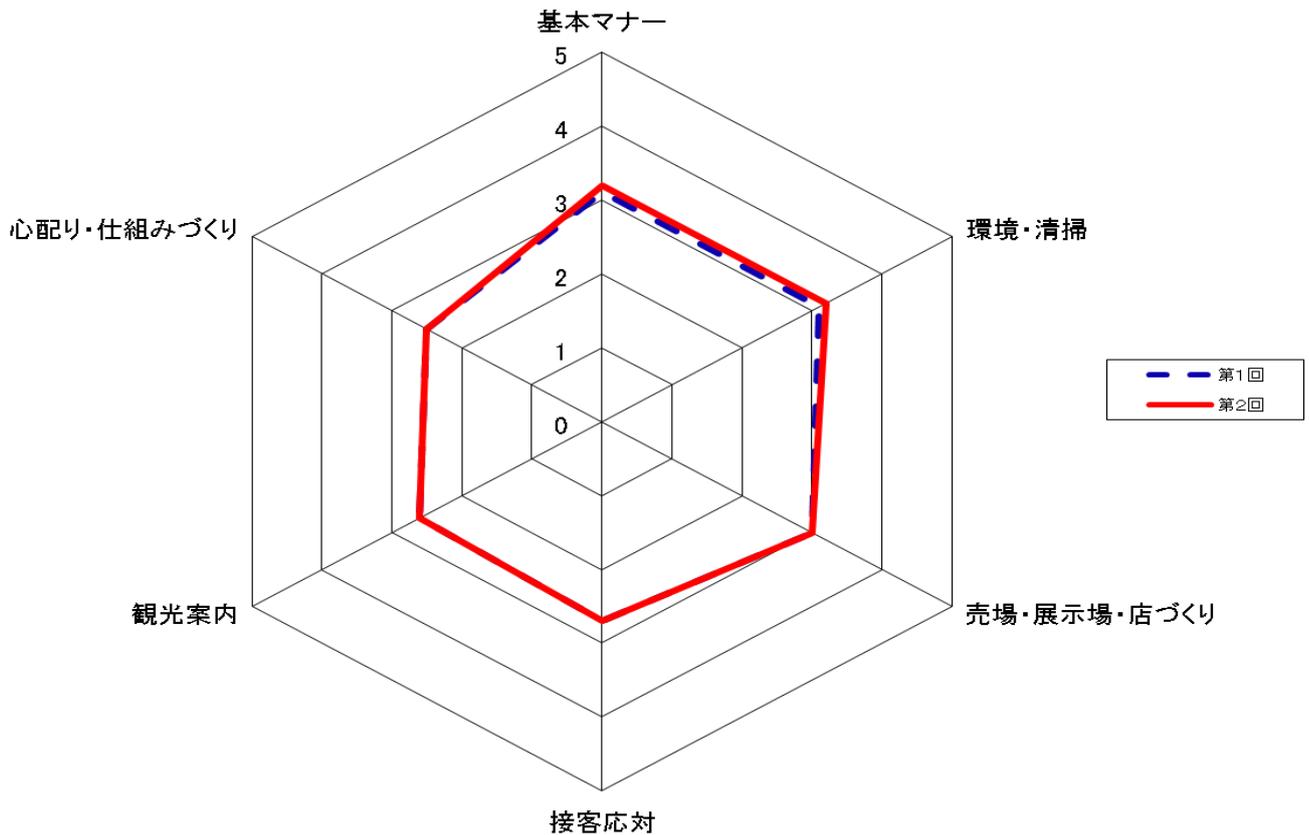
すべての施設が、今回の当研究会の説明で「おもてなし規格認証制度」を初めて知りました。多少なりとも興味を示したのは2施設で、うち1施設は「負担がかからないなら」という条件付きではありますが、取得に対して前向きな意向を示しました。他の施設は、現状では取得する気はないようです。ただし、今回は説明されてすぐの回答で十分に検討する時間がありませんでした。事例研究などで「おもてなし規格認証制度」の理解が進めば取得メリットも明確になり、関心が高まるものと考えます。

## 第5章 第2回おもてなし調査の結果

### 1. 全体評価

今回実施した2回の調査の全体評価を、レーダーチャートで表わすと次図のとおりです。

【図表 5-1-1 全体レーダーチャート】



各項目の平均点を第1回と第2回で比較すると、次図表のとおりとなります。

【図表 5-1-2 第1回調査と第2回調査の項目評価の比較】

順位	項目	第1回	第2回	比較
1	基本マナー	3.1	3.2	+0.1
1	環境・清掃	3.1	3.2	+0.1
3	売場・展示場・店づくり	3.0	3.0	±0
4	接客応対	2.7	2.7	±0
5	観光案内	2.6	2.6	±0
6	心配り・仕組みづくり	2.5	2.5	±0
	平均	2.8	2.9	+0.1

全体的にみると、第2回調査では第1回調査から0.1点上がり、平均2.9点となりました。大きな変化ではありませんが、改善の効果が見られます。時間と資金がかかる設備の改良を除いて、すぐ改善に取りかかれる項目もあり、できるものから実行に移していけば点数は確実に上がることを示しています。

合格ラインである3点以上だった「基本マナー」と「環境・清掃」は、第1回の3.1点からさらに0.1点上がって3.2点となりました。「基本マナー」は、やる気さえあればすぐ改善に取りかかれる内容であり、点数を上げやすい項目です。第2回で点数は上がっていますが、さらに改善を進めたいものです。「清掃・環境」は、設備の状況によってはすぐに実行できない項目もありますが、第1回からやや改善が見られています。徐々に努力の成果が表われていると言えます。

ちょうど合格ラインの3.0点だった「売り場・展示場・店づくり」は、第1回と第2回に変化がありませんでした。個別項目を見るとプラスもマイナスもあり、どんな時でも常にプラスになるよう改善していくことが望まれます。

合格ラインを下回っていた「接客対応」と「観光案内」、「心配り・仕組みづくり」は、第1回と同じ点数であり、改善提案の効果が見られず残念です。

「接客対応」は「基本マナー」と同様に、すぐに取りかかれる内容を多く含んでいます。早急に改善して、合格ラインを超えるレベルに引き上げることが必要です。

「観光案内」は、従業員の知識補充が必要な内容もあり、成果が現れるにはやや時間を要するかもしれません。しかし、地域一体となって活性化するために重要な項目です。後回しにすることなく、すぐに取り組むことが望まれます。

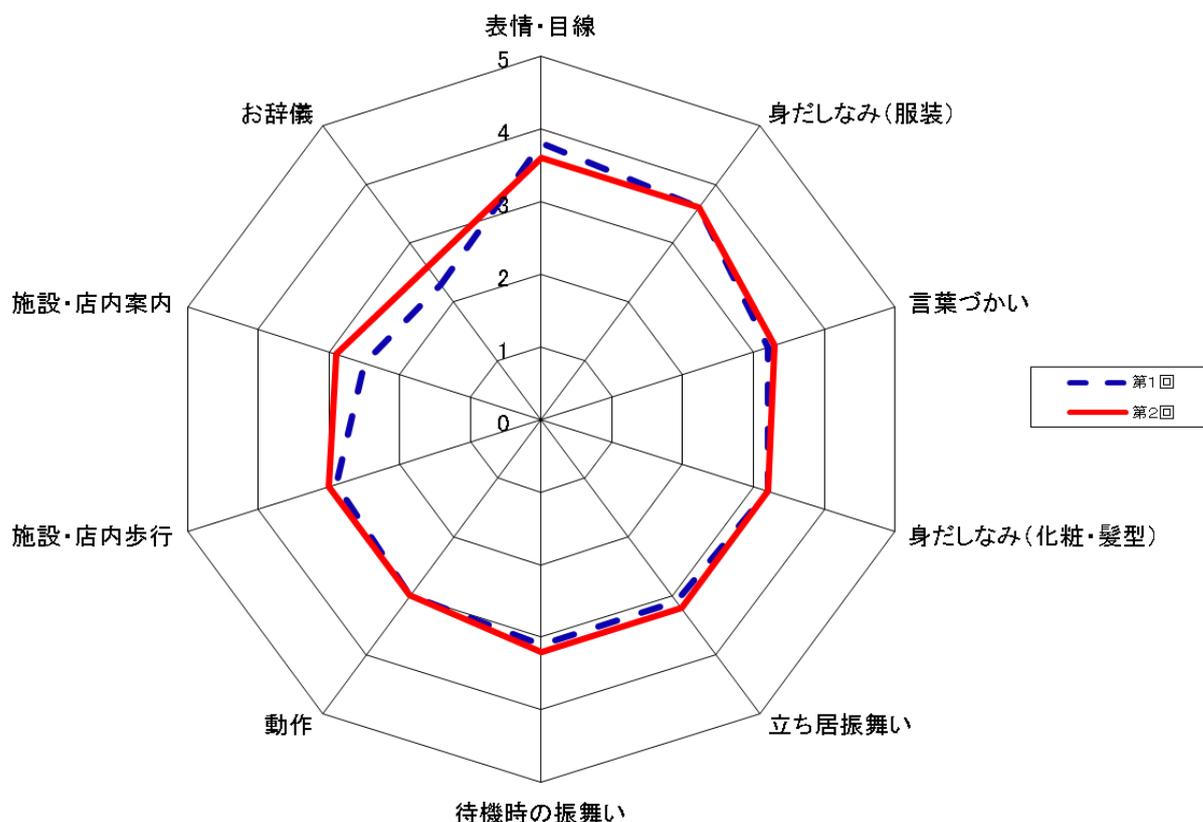
最も点数が低かった「心配り・仕組みづくり」は、第1回目目の2.5点から変化がなく、このままでは、来訪したお客様の満足度は上がりません。おもてなしの心を仕組みにして継続できるようにすることが必要です。

## 2. 個別評価

### (1) 基本マナー

「基本マナー」の項目をレーダーチャートで表わすと、次図のとおりです。

【図表 5-2-1 個別レーダーチャート（基本マナー）】



「基本マナー」の平均点は、第1回の3.1点から0.1点改善され、第2回は3.2点となりました。個別項目の平均点を第1回目と比べると、次図表のとおりとなります。

【図表 5-2-2 第1回調査と第2回調査の個別項目評価の比較（基本マナー）】

順位	細目	第1回	第2回	比較
1	表情・目線	3.8	3.6	-0.2
1	身だしなみ(服装)	3.6	3.6	±0
3	言葉づかい	3.2	3.3	+0.1
4	身だしなみ(化粧・髪型)	3.2	3.2	±0
4	立ち居振舞い	3.1	3.2	+0.1
4	待機時の振舞い	3.1	3.2	+0.1
7	動作	3.0	3.0	±0
7	施設・店内歩行	2.9	3.0	+0.1
9	施設・店内案内	2.5	2.9	+0.4
10	お辞儀	2.3	2.6	+0.3
	平均	3.1	3.2	+0.1

改善が見られたのは、「言葉づかい」をはじめ「立ち居振舞い」、「待機時の振舞い」、「施設・店内歩行」、「施設・店内案内」、「お辞儀」の6つです。第1回と第2回で点数が変化しなかったのは、「身だしなみ（服装）」と「身だしなみ（化粧・髪型）」、「動作」の3つでした。「表情・目線」は唯一点数が下がっています。

第1回で合格ラインである3点を上回ったのは、点数の高いものから順に「目線・表情」と「身だしなみ（服装）」、「言葉づかい」、「身だしなみ（化粧・髪型）」、「立ち居振舞い」、「待機時の振舞い」、「動作」の7つでした。第2回は、順位は変わらず「施設・店内歩行」が加わり、8つとなりました。残念ながら「施設・店内案内」と「お辞儀」は、第2回も3点に達しませんでした。

最も改善が見られたのは「施設・店内案内」で、前回より0.4点上がっています。第1回調査では十分な店内表示がないため、お客様が店内で戸惑っている様子が見られた施設がありました。しかし、第2回では分かりやすい位置に複数の表示がなされており、そのようなことはなくなりました。改善提案が即座に実行され、お客様の不満が解消されています。

一方、改善提案が実行されていなかった施設があり、「施設・店内案内」の平均は2.9点にとどまっています。お客様が迷わないよう分かりやすい案内を掲示することは、おもてなし以前の基本的な事項であり、早急な改善が必要です。

次に改善が進んだのは「お辞儀」で、前回より0.3点上がっています。第1回調査では会釈程度しか見られなかった施設が、第2回調査では丁寧なお辞儀が見られるようになった事例がありました。ただし、この細目の平均点数は2.6点で、10細目中最も低い点数です。まだまだ丁寧なお辞儀が足りない施設が見られました。お客様に感謝やお詫びの意思を伝えるには、その場にふさわしいお辞儀があります。会釈・敬礼・最敬礼を正しく使い分けるためには、個人に任せるだけでなく、どんな場合にどのようなお辞儀をするのか、従業員教育によって習得させておくことが重要です。

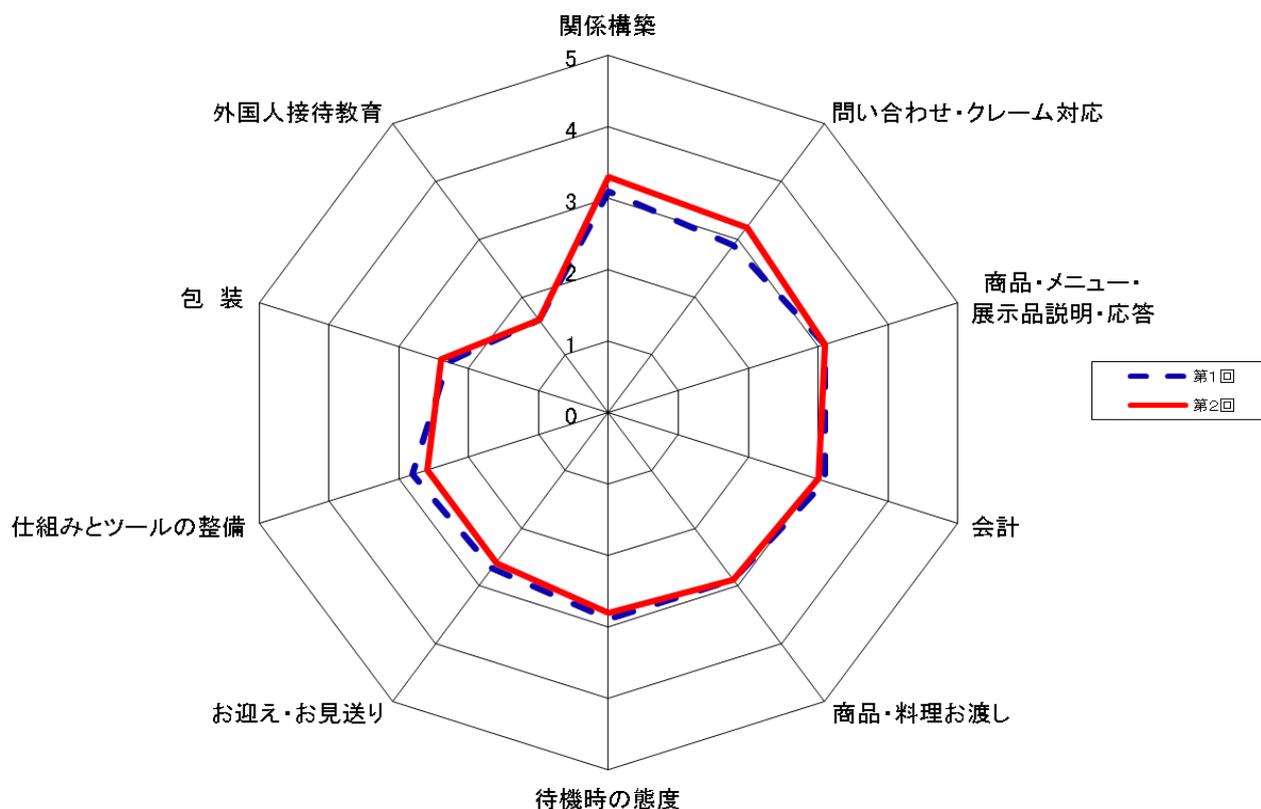
逆に、点数が下がってしまったのは「表情・目線」で、前回より0.2点下がりました。この細目は、最も点数が良かっただけに残念です。忙しく業務をこなしながらお客様に笑顔を向けるのは大変ですが、笑顔一つでお客様の印象は大きく変わり、満足度は大幅にアップします。この細目の点数は落とすことなく、高得点を維持しないとけません。

「基本マナー」は、お客様から自分がどう見えるかを一人一人が認識し、改善を意識することですぐにでも点数を上げることができる項目です。おもてなしの心を緩めることなく、当然やるべき事として日々意識し実行していく姿勢が大切です。

## (2) 接客対応

「接客対応」の個別項目の評価点をレーダーチャートで表わすと、次図のとおりです。

【図表 5-2-3 個別レーダーチャート（接客対応）】



「接客対応」の平均点は、第1回の2.7点から変化しておらず、第2回目も2.7点でした。個別項目の平均点を第1回目と比べると、次図表のとおりとなります。

【図表 5-2-4 第1回調査と第2回調査の個別項目評価の比較（接客対応）】

順位	細目	第1回	第2回	比較
1	関係構築	3.1	3.3	+0.2
2	問い合わせ・クレーム対応	2.9	3.2	+0.3
3	商品・メニュー・展示品説明・応答	3.1	3.1	±0
4	★会計	3.1	3.0	-0.1
5	商品・料理お渡し	2.9	2.9	±0
6	待機時の態度	2.9	2.8	-0.1
7	お迎え・お見送り	2.7	2.6	-0.1
7	★仕組みとツールの整備	2.8	2.6	-0.2
9	包装	2.3	2.4	+0.1
10	★外国人接待教育	1.6	1.6	±0
	平均	2.7	2.7	±0

★=おもてなし規格認証項目に対応または関連する細目

3.0点以上だったのは、第1回は「関係構築」と「商品・メニュー・展示品説明・応答」、「会計」の3つのみでしたが、第2回目はそれに加え「問い合わせ・クレーム対応」が3.0点以上となりました。しかし、その他の細目は依然として合格ラインである3.0点を下回っており、早急な改善が望まれます。

点数が上がったのは、「関係構築」と「問い合わせ・クレーム対応」、「包装」の3つです。逆に点数が下がったのは、「会計」をはじめ「待機時の態度」、「お迎え・お見送り」、「仕組みとツールの整備」の4つもありました。「商品・メニュー・展示品説明・応答」「商品・料理お渡し」「外国人接待教育」の3つは、点数が変化しませんでした。

最も改善が見られたのは「問い合わせ・クレーム対応」で、3施設の点数がアップして前回より0.3点上がっています。忙しく作業をしても問い合わせにしっかり対応したり、クレームに対して丁寧にお詫びして複数回の声掛けをしたりするなど、好印象な対応が見られました。SNSで口コミがすぐ拡散できる現代では、クレーム対応の仕方を間違えると悪い噂が広がりかねません。「問い合わせ・クレーム対応」の点数は、下げないように注意が必要です。

点数が下がった4つの細目のうち、「待機時の態度」と「お迎え・お見送り」はすぐにも改善が可能です。

「待機時の態度」では、忙しさから、お客様が来訪しても対応できず、入口で放ったらかしにしたままという状況が見られました。このような状況を防ぐには、自分たちの作業に集中するのではなく、常に周りの状況を把握しておかなければなりません。お客様が来店する入口や、呼び止められる可能性のある客席など、対応する必要がある場所はあらかじめ予測して目配りしておきましょう。また、手がふさがっていてすぐに対応できないときは、「申し訳ありませんが少々お待ちください」と声を掛けることが重要です。こちらが気付いていることをお客様にお知らせし、安心感を与えるとともに不満足を和らげます。

「お迎え・お見送り」では、お見送りの挨拶がおざなりで、丁寧さに欠ける施設がありました。接客の流れの一つとして挨拶をするのではなく、歓迎や感謝の意をお客様に届ける気持ちで丁寧な「お迎え・お見送り」を心掛けたいものです。

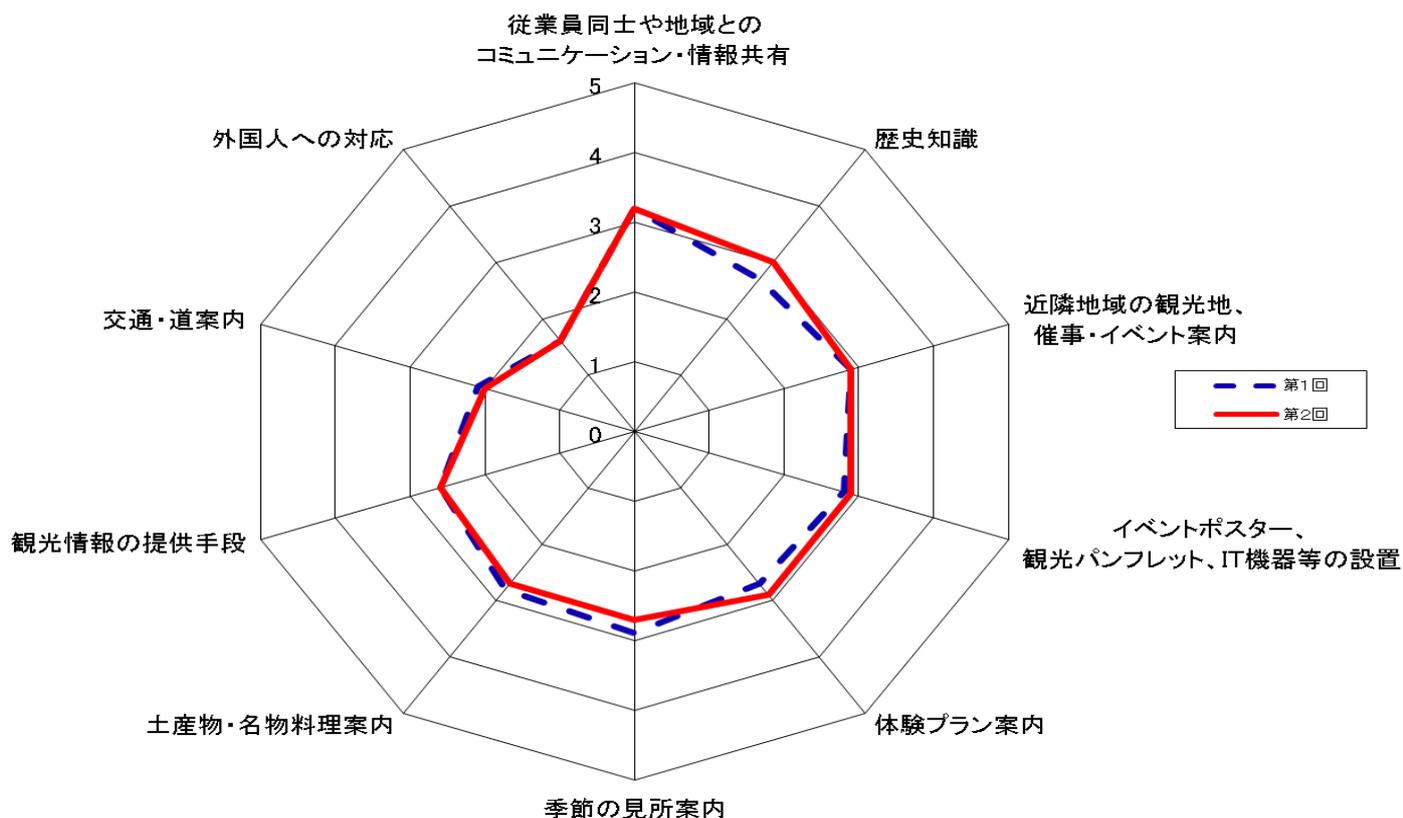
「会計」では、会計処理に間違いのある施設は皆無でしたが、お客様を待たせる場面が見られました。人員不足が原因の場合はすぐに解決することが困難ですが、上記「待機時の態度」で述べたように目配りと声掛けで改善することができます。

「仕組みとツールの整備」は、会社が率先して取り組むべき細目です。従業員のおもてなし意識を高めるには、まず接客についての理念や行動基準を従業員に周知しておかなければなりません。マニュアルや冊子を作成し、定期的な従業員教育を実施するといったことが有効です。

### (3) 観光案内

「観光案内」の項目の評価点をレーダーチャートで示すと、次図表のとおりです。

【図表 5-2-5 個別レーダーチャート（観光案内）】



「観光案内」の平均点は、第1回と同じ 2.6 点です。各細目の平均点を第1回と第2回で比較すると、次図表のとおりとなります。

【図表 5-2-6 第1回調査と第2回調査の個別項目評価の比較（観光案内）】

順位	細目	第1回	第2回	比較
1	★従業員同士や地域とのコミュニケーション・情報共有	3.2	3.2	±0
2	歴史知識	2.7	3.0	+0.3
3	近隣地域の観光地、催事・イベント案内	2.9	2.9	±0
3	★イベントポスター、観光パンフレット、IT機器等の設置	2.8	2.9	+0.1
3	体験プラン案内	2.7	2.9	+0.2
6	季節の見所案内	2.9	2.7	-0.2
6	土産物・名物料理案内	2.8	2.7	-0.1
8	★観光情報の提供手段	2.6	2.6	±0
9	交通・道案内	2.1	2.0	-0.1
10	★外国人への対応	1.6	1.6	±0
	平均	2.6	2.6	±0

★＝おもてなし規格認証項目に対応または関連する個別項目

改善が見られたのは、「歴史知識」、「体験プラン案内」、「イベントポスター、観光パンフレット、IT機器等の設置」の3つです。中でも「歴史知識」は0.3点上がり、合格ライン

の3点となりました。一方、点数が下がった細目は「季節の見所案内」、「土産物・名物料理案内」、「交通・道案内」の3つです。「季節の見所案内」は、1施設が第1回調査より大幅に点数を落としたため0.2点下がりました。

「従業員同士や地域とのコミュニケーション・情報共有」、「近隣地域の観光地、催事・イベント案内」、「観光情報の提供手段」、「外国人への対応」の4つは、第1回調査と第2回調査で点数に変化は見られませんでした。

合格ラインである3点以上の細目は、第1回調査では「従業員同士や地域とのコミュニケーション・情報共有」の1つだけでしたが、第2回調査では「歴史知識」も3点となったため、2つになりました。加点となった施設では、改善提案として『地域全体の集客を意識し観光知識を深めること』をお伝えした結果、それがすぐに実践され、第2回の覆面調査時に従業員から十分な説明を受けることができました。

同様に、第2回調査で加点が見られた施設は、改善提案に対し即座に対処した施設です。歴史や観光・イベントに関する質問に対しては、概ね満足できる説明が返ってきました。中には、販売スタッフが一生懸命説明する姿も見られたことが印象的でした。また、イベントポスターや観光パンフレット等の印刷物の設置に関しても、私たちの助言後に、新たにパンフレットなどを設置した施設が確認でき、短期間での改善が見られました。

観光案内は、成果を上げるには時間をやや要するものも多いと思われませんが、上記のように改善提案として指摘した内容の中には、すぐに取り組めるものもあります。そういった一つひとつの積み重ねが加点要素となります。その結果、本調査における合格ラインに近づき、ひいてはそれが顧客満足へとつながります。第2回調査でも合格ラインにわずかに届かない2.9点や2.7点といった細目が5つあり、早急な改善が望まれます。

一方、同じ施設でも対応者によって知識や情報のレベルにバラつきが感じられます。観光客の集客およびリピート率向上の重要性を理解していただくこと、また従業員にもそれを周知徹底し、均等な情報の共有を図ることが望まれます。

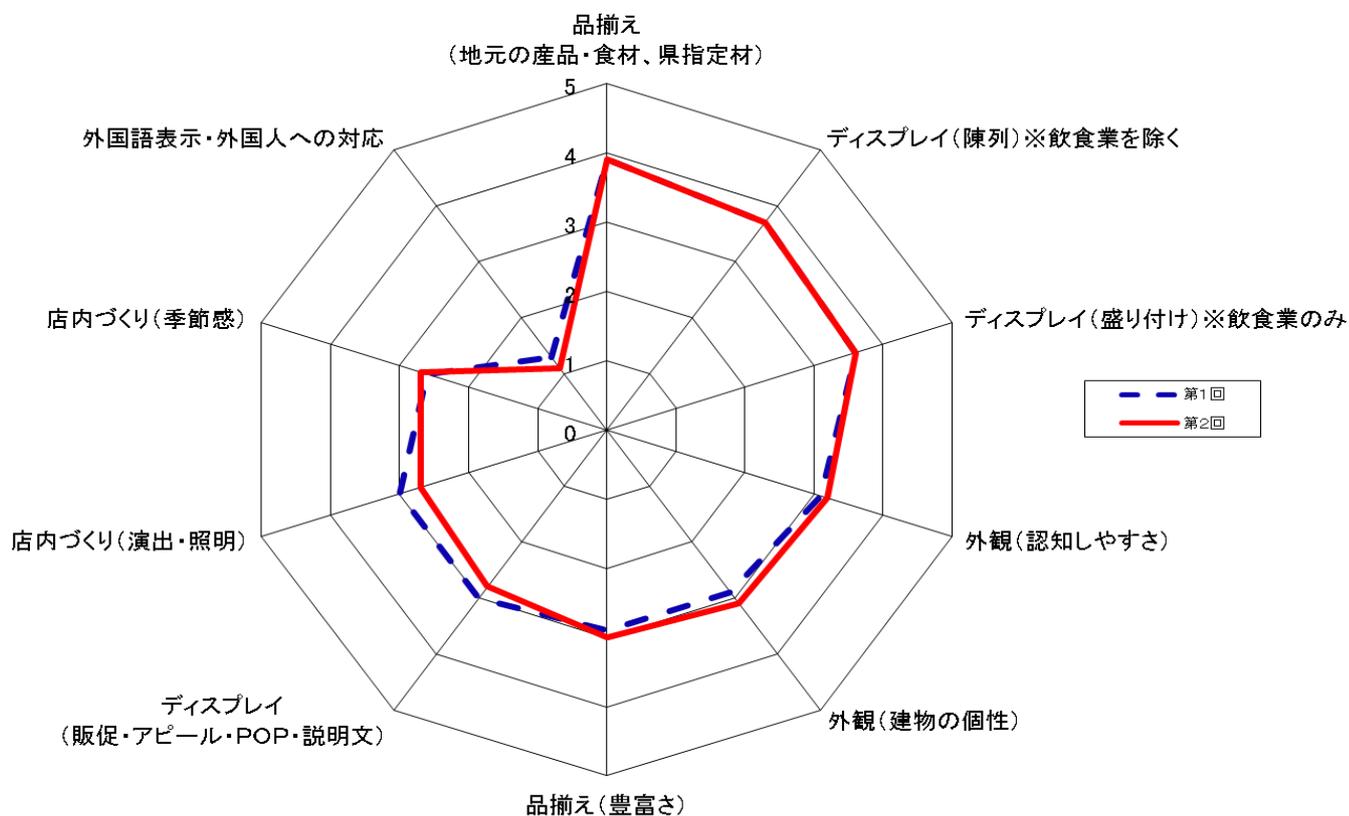
公共機関の「交通・道案内」は、第2回調査でも改善が見られず、2.0点と低いままです。第3章にて先述したとおり、公共交通機関の路線がなく車でしか行けない立地の施設が大半であるためです。しかし、車でしか行けない施設であっても、最寄ICや集客の核となる施設（たとえば県立フラワーセンターなど）からの道の案内図を貼り出しておけば、次回の来店を促しやすくなります。一方、公共交通機関を使って行ける施設は、その情報を施設内の目立つ場所に提示しておくのが親切です。短期での改善が十分可能であり、意識的に早急に取り組まれることを期待します。

「外国人への対応」については現在、外国人を主ターゲットとする施設が少ないですが、全国的に外国人観光客が増加しており、今後は加西市でもインバウンド客が増加する可能性があります。対応に時間がかかることから、長期的な課題として取り組むことが必要です。

#### (4) 売場・展示場・店づくり

「売場・展示場・店づくり」の項目の評価点をレーダーチャートで示すと、次図表のとおりです。

【図表 5-2-7 個別レーダーチャート（売場・展示場・店づくり）】



「売場・展示場・店づくり」の平均点は、第1回調査と同じ 3.0 点です。各細目の平均点を第1回と第2回で比較すると、次図表のとおりとなります。

【図表 5-2-8 第1回調査と第2回調査の個別項目評価の比較（売り場・展示場・店づくり）】

順位	細目	第1回	第2回	比較
1	品揃え(地元の産品・食材、県指定材)	3.9	3.9	±0
2	ディスプレイ(陳列)※飲食業を除く	3.7	3.7	±0
3	ディスプレイ(盛り付け)※飲食業のみ	3.6	3.6	±0
4	外観(認知しやすさ)	3.1	3.2	+0.1
5	外観(建物の個性)	2.9	3.1	+0.2
6	品揃え(豊富さ)	2.9	3.0	+0.1
7	ディスプレイ(販促・アピール・POP・説明文)	3.0	2.8	-0.2
8	店内づくり(演出・照明)	3.0	2.7	-0.3
8	店内づくり(季節感)	2.6	2.7	+0.1
10	★外国語表示・外国人への対応	1.3	1.1	-0.2
	平均	3.0	3.0	±0

★=おもてなし規格認証項目に対応または関連する個別項目

「外国語表記・外国人への対応」が 1.1 点（第 2 回調査）と低いため、第 1 回調査と同様に、全体の平均点に大きく影響しました。

改善が見られたのは、「外観（建物の個性）」、「外観（認知しやすさ）」、「品揃え（豊富さ）」、「店内づくり（季節感）」の 4 つです。一方、点数が下がったのは、「店内づくり（演出・照明）」、「ディスプレイ（販促・アピール・POP・説明文）」、「外国語表記・外国人への対応」の 3 つです。第 1 回調査において点数が高かった「品揃え（地元の産品・食材、県指定材）」、「近隣地域の観光地、催事・イベント案内」、「観光情報の提供手段」の 3 細目は、第 2 回調査においても点数に変化は見られませんでした。

改善が見られた細目のうち、「外観（建物の個性・認知しやすさ）」に関しては、施設自体に大きな変化は見られませんでした。しかし、他の施設と比較して遜色ない、または個性的な施設は判定し直し加点しました。

「品揃え（豊富さ）」は、品切れに対する改善提案をした際に「来店客数データをもとに予測精度を高めて対応する」と話していた施設があり、その効果が表れた結果であると感じられました。

「店内づくり（季節感）」も、季節限定メニューが導入されていた施設があり、加点となりました。

一方、点数が下がった「店内づくり（演出・照明）」と「ディスプレイ（販促・アピール・POP・説明文）」は、1 つの施設が大きく点数を下げたことが起因しています。時間帯によるかもしれませんが、2 回目調査では、売場の照明の暗かったことや POP が十分に設置されていなかったこと、商品欠品など販売促進のための工夫が不足していたこと、売場とバックヤードの境目がきちんと整備されていなかったことが減点の対象となりました。

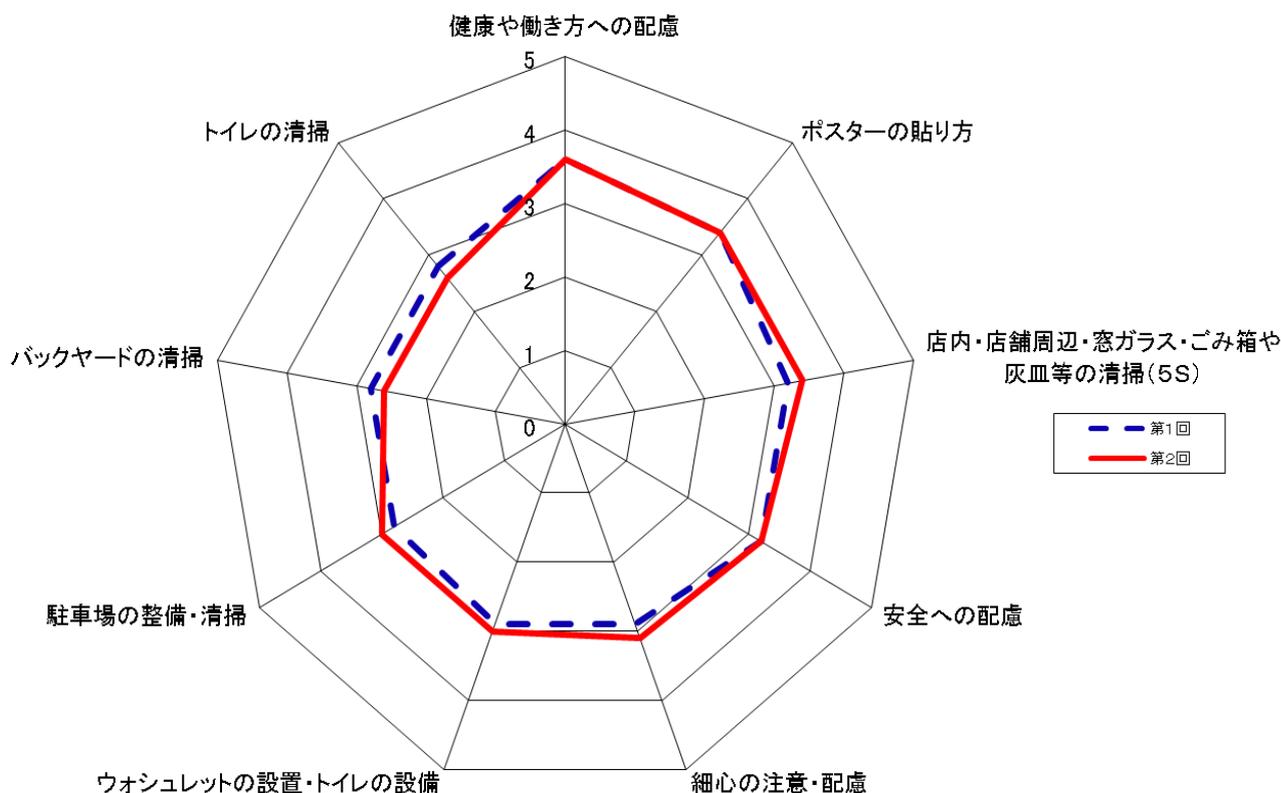
「外国語表記・外国人への対応」も 1 施設のみ対応がされていましたが、合格ラインには届かないレベルのため減点となりました。

合格ラインの 3 点以上の細目は第 1 回、第 2 回調査ともに 6 つあり、それ以外の細目も「外国語表記・外国人への対応」以外は 2.5 点以上であるため、全体として比較的高い評価です。現在は外国人をターゲットとしていない施設がほとんどであることから、「外国語表記・外国人への対応」への対処がされていませんが、前述したとおり、長期的展望を見据え、今から対策準備をしていただくことを期待します。

(5) 環境・清掃

「環境・清掃」の項目の評価点をレーダーチャートで示すと、次図表のとおりです。

【図表 5-2-9 個別レーダーチャート（環境・清掃）】



「環境・清掃」の平均点は、第1回調査に比べ0.1点高くなり、3.2点となりました。各細目の平均点を第1回と第2回で比較すると、次図表のとおりとなります。

【図表 5-2-10 第1回調査と第2回調査の個別項目評価の比較（環境・清掃）】

順位	細目	第1回	第2回	比較
1	店舗入口の障害物	3.7	3.7	±0
2	★健康や働き方への配慮	3.6	3.6	±0
3	ポスターの貼り方	3.4	3.4	±0
3	★店内・店舗周辺・窓ガラス・ゴミ箱や灰皿等の清掃(5S)	3.2	3.4	+0.2
5	★安全への配慮	3.2	3.2	±0
6	細心の注意・配慮	2.9	3.1	+0.2
7	ウォシュレットの設置・トイレの設備	2.9	3.0	+0.1
7	駐車場の整備・清掃	2.8	3.0	+0.2
9	バックヤードの清掃	2.8	2.6	-0.2
10	トイレの清掃	2.8	2.6	-0.2
	平均	3.1	3.2	+0.1

★=おもてなし規格認証項目に対応または関連する個別項目

改善が見られたのは、「店内・店舗周辺・窓ガラス・ごみ箱や灰皿の清掃（5S）」、「細心の注意・配慮」、「駐車場の整備・清掃」、「ウォシュレットの設置・トイレの設備」の4つです。一方、点数が下がったのは、「バックヤードの清掃」、「トイレの清掃」です。第1回調査で点数が高かった「店舗入り口の障害物」、「健康や働き方への配慮」、「ポスターの貼り方」の3つと、5位の「安全への配慮」は、第2回調査でも点数に変化はなく、合格ラインを上回った点数を保持しています。

改善が見られた4つの細目は、「ウォシュレットの設置・トイレの設備」以外はいずれも日頃の心がけ次第で実践できるものです。改善提案後、複数の施設が実践した様子が見え、特に店内・店舗周辺や駐車場の清掃は、複数の施設で第1回調査での指摘点を中心に改善が見られました。また、「ウォシュレットの設置・トイレの設備」の点数が上がった施設は1つありました。これは、第1回調査では男性調査員であったため、女性用トイレの中まで調査できなかったこと、第2回調査で女性調査員が女性用トイレにウォシュレットが設置されていることを確認し、加点したことによります。

一方、点数が下がった「バックヤードの清掃」は、1つの施設で大きく点数を下げたのが原因です。「トイレの清掃」は、第1回調査では男性用トイレだけの評価だったものを第2回調査では女性用トイレの評価を反映したものになったため、減点となりました。女性は特にトイレの清潔さに敏感であり、この視点は忘れていただきたい点です。

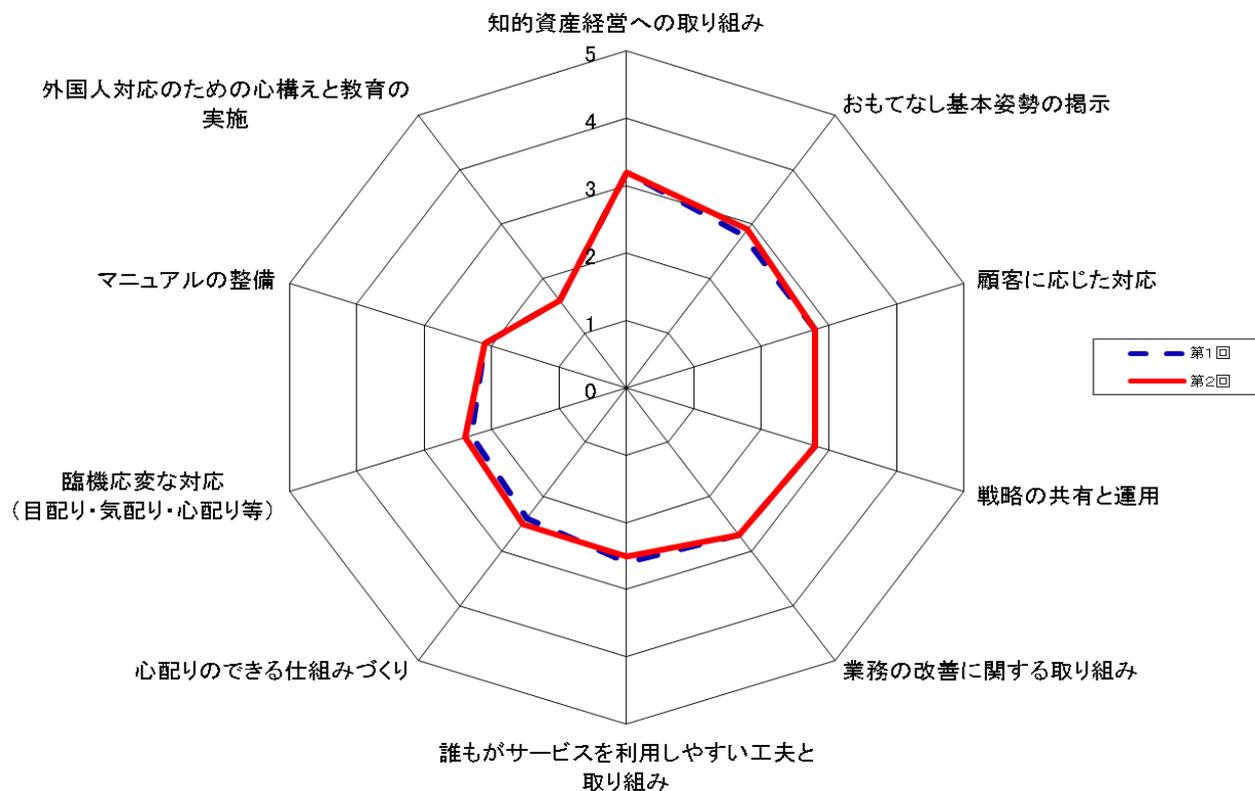
合格ラインの3点以上の細目は、第1回調査では10個中5つしかなかったものが、第2回調査では8つに上り、大きく改善が見られました。合格ラインを下回ったものは、「バックヤードの清掃」、「トイレの清掃」の2つだけですが、特に「トイレの清掃」は飲食関係施設では改善していただきたい項目です。清掃に見える化するなど、あと少し改善努力することで顧客の不満足度がなくなります。「トイレ清掃のチェック表」の設置も再度お勧めします。

設備や環境面で、投資が必要なために早急に改善できないものもありますが、意識することで顧客満足度を高めることは十分可能です。古くても清潔に保たれていれば顧客満足度は高まります。初めて来られるお客様に良い第一印象を持ってもらうためや、また来たいと思ってもらいリピーターになってもらうためには、このような積み重ねが重要です。意識的にチェックして、今後もより一層改善していく姿勢が何よりも大切です。

(6) 心配り&おもてなし度向上の仕組みづくり

「心配り・仕組みづくり」の項目の評価点をレーダーチャートで示すと、次図表のとおりです。

【図表 5-2-11 個別レーダーチャート（心配り・仕組みづくり）】



第2回調査の「心配り・仕組みづくり」の平均点は、第1回と同じ2.5点でした。各細目の平均点を第1回と第2回で比較すると、次図表のとおりです。

【図表 5-2-12 第1回調査と第2回調査の個別項目評価の比較（心配り・仕組みづくり）】

順位	細目	第1回	第2回	比較
1	★知的資産経営への取り組み	3.2	3.2	±0
2	★おもてなし基本姿勢の揭示	2.8	2.9	+0.1
3	顧客に応じた対応	2.8	2.8	±0
3	★戦略の共有と運用	2.8	2.8	±0
5	★業務の改善に関する取り組み	2.7	2.7	±0
6	★誰もがサービスを利用しやすい工夫と取り組み	2.6	2.5	-0.1
6	★心配りのできる仕組みづくり	2.4	2.5	+0.1
8	臨機応変な対応（目配り・気配り・心配り等）	2.3	2.4	+0.1
9	★マニュアルの整備	2.1	2.1	±0
10	★外国人対応のための心構えと教育の実施	1.6	1.6	±0
	平均	2.5	2.5	±0

★=おもてなし規格認証項目に対応または関連する個別項目

「心配り・仕組みづくり」評価は、おもてなしを重視する考えや姿勢が会社にあるかどうかや、その実現のためにサービスの品質を向上させる仕組みが会社に存在しているかどうか、そして顧客満足が実現されているかどうかをチェックします。

しかし、結果を見ると 2.5 点のままで、第 2 回調査も全項目の中で一番低い評価となっています。「知的資産経営への取り組み」が合格ラインの 3 点を上回るだけという厳しい結果です。上述のとおり、会社の考えや仕組みが整っていないと評価は高くなりません。こうした考えや仕組みをもとに、サービスの提供プロセスを明確にして改善に取り組み、顧客満足が上がり、その結果、施設の継続的発展にもつながります。

改善が見られたのは、「おもてなし基本姿勢の揭示」、「心配りのできる仕組みづくり」、「臨機応変な対応（目配り・気配り・心配り等）」の 3 つですが、それぞれ 0.1 点ずつの加点となりました。一方、点数が下がったのは「誰もがサービスを利用しやすい工夫と取り組み」の 1 つで、0.1 点下がりました。

その他「知的資産経営への取り組み」、「顧客に応じた対応」、「戦略の共有と運用」、「業務の改善に関する取り組み」、「マニュアルの整備」、「外国人対応のための心構えと教育の実施」の 6 つは、第 1 回と第 2 回調査で点数に変化は見られませんでした。

「臨機応変な対応（目配り・気配り・心配り等）」と「顧客に応じた対応」以外の細目は、目に見えない仕組みに関する項目であり、覆面調査だけでは判断がしづらいものです。したがって、第 1 回から第 2 回調査に対しては、改善の度合いを確認するのは難しいといえます。そのため、短期的には評価点の変動が少ないのは当然ですが、従業員の態度や表情、サービスとして表れるため、仕組み以外の項目（「おもてなし基本姿勢の揭示」、「臨機応変な対応（目配り・気配り・心配り等）」の細目）や長期的視点では確認が必要です。第 2 回調査では従業員の接し方が変わったと感じた施設もあり、積極的な取り組みの必要性を感じました。

自明のことですが、サービスを提供するのは従業員であり、従業員次第で提供するサービスの品質が変わります。顧客満足を向上させるには、従業員自身の満足度を向上させることが大切です。

「心配り・仕組みづくり」評価は、従業員に対する心配りも含んでいることをご理解いただき、一層の努力と取り組みを期待します。

## 第6章 今後の課題と対策

### 1. 課題のまとめ

第1回の覆面調査後に改善策を提示し、第2回の調査を実施した結果は、第5章で述べているとおりです。「おもてなしレベル」の合格ラインである3点に達していない個別項目が、6つのうち半数を占めています。これでは、加西市を訪問したお客様に満足して帰っていただけの状態ではありません。

合格ラインに達していない3つの項目は、「接客応対」、「観光案内」、「心配り・仕組みづくり」です。この3つのうち3点未満で改善が必要であると考えられる細目と、それ以外の項目の中で、できるだけ早目の改善が望ましい細目を、次ページの図表6-1-1にまとめています。これらを短期的（早急に対応すべきもの）に改善すべきものと、中長期的（2～5年以内に対応すべきもの）にすべきものとに区分しています。

【図表 6-1-1 おもてなしチェック項目で改善すべき細目】

区 分	項 目	細 目	第 2 回 点数
短期的改善項目	基本マナー	施設・店内案内	2.9
		お辞儀	2.6
	接客対応	待機時の態度	2.8
		お迎え・お見送り	2.9
		包装	2.7
	観光案内	近隣地域の観光地、催事・イベント案内	2.9
		イベントポスター、観光パンフレット、 IT 機器等の設置	2.9
		体験プラン案内	2.9
		季節の見所案内	2.7
		土産物・名物料理案内	2.7
		交通・道案内	2.1
	環境・清掃	トイレの清掃	2.6
	心配り・仕組み づくり	おもてなし基本姿勢の掲示	2.9
臨機応変な対応（目配り・気配り・心配り等）		2.4	
中長期的改善項目	接客対応	仕組みとツールの整備	2.6
		外国人接待教育	1.6
	観光案内	観光情報の提供手段	2.6
		外国人への対応	1.6
	心配り・仕組み づくり	顧客に応じた対応	2.8
		戦略の共有と運用	2.8
		業務の改善に関する取り組み	2.7
		誰もがサービスを利用しやすい工夫と取り組み	2.5
		心配りのできる仕組みづくり	2.5
		マニュアル整備	2.1
外国人対応のための心構えと教育の実施	1.6		

合格点に満たない項目のレベルを向上するために必要なことを今後の課題として整理し、必要な施策とともに次節以降で提案します。

また、課題についても短期と中長期的なものに分類しています。これら2区分の特徴は、次図表のとおりです。

【図表 6-1-2 課題の区分と特徴】

区 分	特 徴
短期的な課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ すぐに対策を実行できるもの（早急に対応すべきもの）</li> <li>・ 対策の効果が比較的早く出るもの</li> <li>・ 経費の支出があまり必要ないもの</li> </ul>
中長期的な課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ すぐに対策を実行できないもの（2～5年以内に対応すべきもの）</li> <li>・ 対策の効果が出るのにある程度の時間を要するもの</li> <li>・ ある程度の経費の支出が必要なもの</li> </ul>

まずは、短期的な課題に取り組んですぐに成果を上げ、中長期的な課題には計画的に取り組むのが効果的です。それぞれの課題内容は、次図表のとおりです。

【図表 6-1-3 短期的な課題と中長期的な課題内容】

区 分	課題内容
短期的な課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 凡事徹底</li> <li>(2) サービスレベルの向上</li> <li>(3) 観光知識の取得</li> </ul>
中長期的な課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) おもてなしに関する仕組みの整備</li> <li>(2) 外国人対応</li> <li>(3) サービスレベルの底上げ</li> </ul>

「短期的な課題」で最初に取り上げるのは「凡事徹底」です。凡事徹底とは、株式会社イエローハットの創業者である鍵山秀三郎氏が同名の本の中で伝えている考え方です。本の副題には「平凡を非凡に努める」とあります。当たり前のことを当たり前にするのではなく、当たり前のことを人には真似できないほど一生懸命やるという意味です。「施設・店内案内」、「お辞儀」、「お迎え・お見送り」、「イベントポスター、観光パンフレット、IT機器等の設置」、「トイレの清掃」は、凡事徹底すべき基本的項目です。合格点を満たしていないことが論外であると認識してください。

次に「サービスレベルの向上」ですが、「待機時の態度」や「包装」、「おもてなし基本姿勢の掲示」、「臨機応変な対応」などをレベルアップさせるための必須項目です。提案している内容は、いずれもすぐに実行でき、経費の支出も僅かなものばかりです。すぐに実行に移してもらえることを期待します。

最後の「観光知識の習得」は、観光案内のレベルアップをするために必要不可欠なことで

す。すぐに実行できて改善効果も比較的早く出てきます。手間と時間は少しかかるかもしれませんが、経費はそれほどかかりません。後述のとおり、北条鉄道が注目を集めていることから、この機会を逃さずにしっかりと対応することが望まれます。

「中長期的な課題」で最初に取り上げるのは「おもてなしに関する仕組みの整備」です。外国人対応に関するものを除く各項目のレベルアップに必要な対策です。仕組みを整えることなので、手間も時間もかかり、多額の経費支出を伴う場合もあります。今から計画的に取り組む必要があります。

次に、「外国人対応」ですが、第4章でも述べているとおり、こうした顧客を想定していない施設・店舗が大多数です。そのため、2点未満の細目ばかりでした。本格的に対応すると手間も時間も費用もかかりますので、最低限実施が望ましいレベルの対策を提示しました。

その次に、「サービスレベルの底上げ」を取り上げています。短期的な対策で一定の「サービスレベルの向上」を果たしても、本当のおもてなし力を身につけるには不十分です。自らより高い目標設定をして取り組む必要があります。そのために、「意識」、「やる気」、「能力（スキル）」を継続的に向上させることの大切さを説明しています。

## 2. 短期的な課題と対策

### (1) 凡事徹底

かつて松下電器の創業者である松下幸之助氏が取引先の企業を訪問した時、販売高や利益額といった数字を見なくても、その企業の経営が上手くいっているのかどうかを瞬時に見抜いたというエピソードがあります。松下氏の評価基準はいたってシンプルで、一つは従業員の挨拶、二つは整理整頓、三つはトイレの掃除です。この三つをみれば大体その会社の様子は判ると言われました。

当報告書では、この3つの基準で凡事徹底すべき細目を挙げています。仕分けすると次のとおりです。

①従業員の挨拶：「お辞儀」と「お迎え・お見送り」が該当

②整理整頓：「施設・店内案内」と「イベントポスター、観光パンフレット、IT 機器等の設置」が該当（※注）

③トイレの掃除：「トイレの清掃」が該当

※注：案内板やポスター・パンフレットなどで、お客様にとって必要なものを分かりやすく使いやすい場所に常に設置しておくこと。

第5章で述べていますが、「施設・店内案内」や「イベントポスター、観光パンフレット、IT 機器等の設置」は、改善を即座に実行して第2回調査で評価点を上げた施設・店舗が複数あります。他の項目も含め、3点であれば達成することは容易なものばかりです。

これらの細目と3点の評価基準を次図表に整理していますので、再度確認しておいてください。

【図表 6-2-1 凡事徹底すべき細目と3点の評価基準】

細目	3点の評価基準
お辞儀	丁寧なお辞儀ができています
お迎え・お見送り	来店された時はおお客様のほうを必ず向き、明るい声で声かけしている／お客様のお帰りに気づき、最低一人はお見送りをしている
施設・店内案内	店内に分かりやすい案内板が設置されている／案内板が無くとも尋ねられたことに分かりやすく応えることができる／外国人客向けの取り組みがマニュアル化されている
イベントポスター、観光パンフレット、IT 機器等の設置	最新のイベントポスターや観光パンフレット等を設置している／お客様視点でわかりやすい場所に設置している
トイレの清掃	汚れはない／悪臭を感じない／トイレトペーパーなどの備品切れはない／清掃チェック表が貼ってある

## (2) サービスレベルの向上

第5章で指摘しているように、第1回に比べて第2回で評価点が下がる項目がいくつかありました。特に、接客応対に関する項目に多くみられました。応対者によってバラツキがある可能性が高いといえます。結果的に合格点を下回っていなかったとしても問題です。

各施設・店舗のサービスレベルが人によってバラツキがあると、低い水準であればお客様の期待に応えられていません。施設・店舗の顔であるスタッフの動きや応対で、お客様の印象は大きく変わります。第1章でも述べていますが、商品や設備に対する評価が高くても、おもてなしの評価が低ければ、お客様の満足度は低くなります。特に初めて訪問したお客様の場合、再訪問を期待できません。

一方、お客様の期待を超えるおもてなしの評価を得ると、再訪問の期待感が高まります。個々の施設・店舗はもちろん、地域全体のお客様満足度が高いと評価されるには、サービスレベルがいつでも一定水準以上である必要があります。

そのためには、短期的には各施設・店舗の基本的なサービスレベルの向上を行い、中長期的にはお客様に感動を与えるレベルまでに引き上げる必要があります。ここでは、短期的なサービスレベルの向上策を提示します。

### ①指導者の育成(勉強会への参加)

私たちが覆面調査時に確認を行った言葉づかいやお辞儀、店内歩行などは、数あるマナー関係の書籍を読めばある程度の知識を身につけることができます。しかし、お客様に不快のない接客態度や行動がないよう、スタッフが完全に身に付ける必要があります。

各施設・店舗では、スタッフに対して継続指導できるキーパーソンの存在が重要です。商工会議所などが実施するマナー講座に積極的に参加し、正しい姿勢や言葉づかいをロールプレイングにより学び、各職場で広げることで全体的な底上げを図ります。

### ②おもてなし覆面調査会の実施

今回のおもてなし調査結果のとおり、自らは十分なレベルに達していると思っけていても、第三者から見ればそうではないことがしばしばあります。持続的なおもてなしレベルの向上・改善を行うためにも、定期的なチェックは必要です。

そこで、今回の対象施設のスタッフがお互いの施設の調査を行い、報告会を行うことをお勧めします。チェックされる側はもちろんチェックする側も、厳しい顧客視点を意識することで自らの振り返りもできます。学ぶべき点も多く気づくことでしょう。良くない点については言いにくいでしょうが、お互いに切磋琢磨してください。

### ③おもてなし基本姿勢の掲示

「おもてなし基本姿勢の掲示」は、施設の姿勢をお客様に宣言することです。

すでに掲示を実施している施設では、掲示内容がお題目にならないためにも、毎日の朝礼で唱和するなど意識の浸透を図ってください。また、掲示内容が体現できているか、定期的にセルフチェックすることも大切です。唱和することが習慣的にできていれば、新人スタッフが入った場合でも、共通の意識を持つまでの時間を短縮でき、サービスレベルの安定化を図ることができます。

未掲示の施設では、施設の理念やビジョン、年間のスローガンなどを至急検討し、店内に掲示して従業員の意識高揚を図ることが必要です。

## (3) 観光知識の習得

本調査において、観光に関する意識が低いのは、目玉となる施設が少ないからと思いついでいるか、身近すぎて行ったことがないからと推察できます。

しかし加西市は、中国自動車道が市内中央を東西に横切り、山陽自動車道が市南端を東西に横切る交通の要衝で、市外からの通行客も多い地域です。また、市内を南北に走る北条鉄道は、近年のローカル線ブームの影響で集客を増やしています。特に、法華口駅のボランティア駅長であった北垣氏の貢献は多大でした。残念ながら、当年の10月に退任されましたが、テレビの情報番組で何度も取り上げられ、走り去る列車を見送る姿を見ようとする観光客が大勢押し寄せました。北条鉄道も、今では加西市の立派な観光資源となっています。

一方で、地元の有名店や料理、名所・旧跡を尋ねるお客様は、地元から得た生の情報に基づき行動したいという欲求があります。お客様からの問い合わせに適切に答えられれば地域での周遊性は高まり、地域の活力に繋がります。この機会を逃さず、しっかりと対応してください。

### ①観光を学ぶまち歩きの実施

加西市を代表する観光地としては、兵庫県立フラワーセンター、五百羅漢や古法華などの史跡、法華山一乗寺（西国三十三か所第二十六番札所）や酒見寺などの古刹が挙げられます。それ以外にも、地酒蔵や地醤油蔵、北条の宿の町並み、気動車が走る北条鉄道など、歴史や伝統を感じさせるものが豊富です。

これら観光資源をしっかりとアピールすることで、観光客の周遊性は格段に向上します。そのためには、各施設・店舗においてお客様からの問い合わせに対して見どころや楽しみ方をしっかりと伝えることが必要です。加西市や加西商工会議所が旗振り役となり、各施設・店舗のメンバーが当地を歩き、肌で感じる機会を設けてください。幸い当地では、ボランティアガイドによる案内があります。ガイドの説明を聞きながら当地を歩

いて造詣を深めてください。

## ②まち歩き後のミニ・ミーティングの実施

まち歩き後はミニ・ミーティングを実施します。まち歩き参加者間で、特にアピールできることや改善点、各施設・店舗からのアクセス方法などを話しあえば、知識がより深まります。また、「かさい観光Navi」で紹介しているモデルコースの改善や紹介文のブラッシュアップに役立てることも可能です。

### 3. 中長期的な課題と対策

#### (1) おもてなし度向上に関する仕組みづくり

ハードおよびソフトに関する事項に分けて考えます。ハードに関する事項は、設備・備品などを整備するもので、それなりの経費がかかります。ソフトに関する事項は、知識・ノウハウを取得して活用するもので、主に手間と時間がかかります。

細目を仕分けし、3点の評価基準を併記したものは、次図表のとおりです。

【図表 6-3-1 おもてなしに関する仕組み作りの区分と細目】

区 分	細 目	3点の評価基準
ハードに関する 事項	戦略の共有と運用	顧客情報が従業員に開示され、戦略や取組内容の明示と実践がおこなわれている／運用チェックは特にはない
	業務の改善に関する 取り組み	IT を用いた会計処理などの効率的な管理、またはバックオフィス業務（会計・税務、総務や倉庫管理など）を効率化する施策が一部されているか、効率化に向けた定期的な検討がされている
ソフトに関する 事項	仕組みとツールの整備	接客についての理念、行動基準を策定し、従業員への最低一回の説明を実施している／接客についての具体的なマニュアルを整備している
	観光情報の提供手段	チラシやパンフレットだけでなく、インターネットによる情報発信を行っている／パンフレット程度の地域の情報は発信できる従業員がいる／わからないことはインターネットなどで調べて対応する
	心配りのできる 仕組みづくり	お客様アンケートが設置されている／地域コミュニティへの働き掛けも行う努力をし、コミュニケーションを行う努力が見られる／おおまかな情報の分析・把握は行われている
	マニュアル整備	安定したサービスなどが提供できるマニュアルが整備されている
ハード／ソフト 両方に関する事項	顧客に応じた対応	子供用の設備・備品がいくつか用意されている（ベビーチェア付トイレを設置（飲食店）・子供用メニュー・子供用トイレ（洋式トイレにおまる）など）／荷物を入れるかごが用意されている／男女別の化粧室がある／子供には易しい言葉を使ったり、屈んで視線を合わせて話をしている

	<p>誰もがサービスを利用しやすい工夫と取り組み</p>	<p>「心のバリアフリー」に関する接客方針があり、整備されている／「心のバリアフリー」の従業員への教育・指導がある／お客様が声を掛けるとすぐに手伝ってくれる／休憩する椅子等を用意する／各施設における段差がなく、スロープを設置している／施設内に二段手すりを設置している／車椅子対応トイレ、オスメイト対応トイレを設置している／車椅子利用者のための駐車スペースを設置している／車椅子の方が入店された場合、障害物を除くなどの対応ができています／筆記具を常備している</p>
--	------------------------------	--

#### ①ハードに関する事項への対策

「戦略の共有と運用」では、顧客情報を収集・分析する必要があります。「業務の改善に関する取り組み」では、業務効率化のために IT を導入・運用する必要があります。いずれの項目も IT の導入と活用を前提としています。そのために必要な対策は様々ですが、当報告書では次の 2 つを提示します。

##### ・ IT コーディネータの活用

IT コーディネータは、真に経営に役立つ IT 利活用に向け、経営者の立場に立った助言・支援を行います。国をはじめとする公的機関による各種の「中小企業 IT 化支援施策」を活用しながら、経営戦略の企画立案をアドバイスできますので、ぜひご活用ください。

「IT コーディネータ協会」のホームページには、IT コーディネータの活用を検討している人向けのページがありますので、ご紹介しておきます。

参考：IT コーディネータを活用する方へ

<https://www.itc.or.jp/management/>

##### ・ IT 導入補助金の活用

一般社団法人 サービスデザイン推進協議会の「IT 導入補助金」のホームページには、当事業の目的について次のとおり記載されています。

本事業は、国際的な経済社会情勢の変化に対応し、足腰の強い経済を構築するため、自社の置かれた環境から強み・弱みを認識、分析し、生産性の向上に資する要素として「IT の利活用」を設定した上で、こうした IT ツール（ソフトウェア、サービス等）を導入しようとする事業者に対して、その事業費等の経費の一部を補助することにより、中小企業・小規模事業者等の経営力向上を図ることを目的とする。

当事業も、おもてなし規格認証制度と同じく、サービス産業の活性化・生産性向上のために実施されました。平成 28 年度から 29 年度にかけて公募され、既に締め切られています。ただし、平成 30 年度も引き続き実施される予定です。平成 29 年 12 月 22 日に、30 年度予算案等が閣議決定しました。それに伴い公開された経済産業省関連資料の「平成 30 年度 中小企業・小規模事業者関係予算案のポイント」には、次のとおり記載されています。

○サービス等生産性向上 IT 導入支援事業費 【500 億円】 <29 年補正>  
・中小企業等の生産性向上を実現するため、バックオフィス業務等の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上（売上向上）に資する IT の導入支援を行う。

前回は、予算規模が 100 億円で約 1 万 5 千社を対象に実施されたので、今回は予算・採択数ともに大幅に増えることとなります。

## ②ソフトに関する事項への対策

対策として取り組むことは、マニュアルの整備、SNS の活用、お客様の声の収集（アンケートの設置、地域コミュニティへの働きかけ）に整理できます。

### ・マニュアルの整備

まずは、定期的な「社内勉強会の開催」を提案します。75 ページの①指導者の育成（勉強会への参加）で述べたキーパーソンを中心に行います。最近では、「ホスピタリティ」をキーワードに、様々なコンサルティング会社や研修会社が「おもてなし」に関するサービスを提供しています。ネットを検索すると有益な情報を提供しているサイトが数多くあります。それらを参考にしてください。

### ・SNS の活用

インターネットによる情報発信は、一昔前なら高額な費用を支払って業者にホームページを作成してもらう必要がありました。しかし、近年は SNS (Facebook、Twitter、LINE 等) を活用することで、無料で誰でもが手軽に情報発信できます。前述の北垣ボランティア駅長も、Facebook で積極的に情報発信を行い、多くのファンを獲得していました。

### ・お客様の声の収集（アンケートの設置、地域コミュニティへの働きかけ）

アンケートは、お客様の声を収集するための基本的なツールです。ぜひとも設置してください。また、飲食店でよく見かける、従業員を評価するためのものではなく、お客様のニーズやウォンツを把握できるよう工夫してください。

加西市内では、観光を活性化するために様々な市民参加の取り組みが行われています。NPO 法人も活発に活動しており、平成 12 年から万願寺地区の活性化に取り組んでいる「原始人会」などがあります。「地域おこし協力隊」のメンバーや地元住民

には、イベントに積極的に参加する人材も多数います。加西市観光まちづくり協会が組織化した「加西市観光研究会」や、加西市観光案内所が主体となった「加西市歴史街道ボランティアガイド」などもあります。働きかける地域コミュニティには事欠きませんので、ぜひ、積極的に働きかけて意見を収集してください。

### ③ハード／ソフト両方に関する事項への対策

対策として取り組むことは、女性・子供・高齢者・障がい者に対し、心配りできる施設・店舗およびスタッフになることです。まずは、ソフト面の対策からはじめてください。ハード面の対策は、軽微なものから進めるとよいでしょう。

#### ・お客様の生の声を聴く

「積極的な声かけ」からはじめます。相手から声をかけられる前にこちらから一声かけることで、お互いの心のバリアを取り除いておくよう努めます。

#### ・バリアフリー教室への参加

高齢者や障がい者等が、安心して日常生活や社会生活ができるようにするためには、施設整備（ハード面）だけでは足りません。彼らの困難を自らの問題として認識し、心のバリアを取り除き、その社会参加に積極的に協力する「心のバリアフリー」が重要です。

国土交通省では、地方運輸局の主催により、全国各都市において「バリアフリー教室」を開催し、擬似体験、介助体験、バリアフリー化された施設の体験等ができる場を提供しています。また、地域では、学校、地方公共団体、NPO、ボランティア団体、障害者団体、福祉施設など多様な主体が、お互いに連携しながら同様の取り組みを行っています。

参考：心のバリアフリー（近畿運輸局）

[http://wwwtb.mlit.go.jp/kinki/bariafree/bariafree\\_3.html](http://wwwtb.mlit.go.jp/kinki/bariafree/bariafree_3.html)

#### ・軽微なハード面の対策

「荷物を入れるカゴ」や「ベビーチェア」などは、費用もあまりかかりませんので用意しておきます。特に「荷物を入れるカゴ」は、飲食店では今やあって当たり前となりつつあります。

## （2）外国人対応

円安の影響や訪日ビザ緩和、格安航空会社（LCC）の影響もあり、インバウンドの数は、平成28年には年間2,400万人を超えました。ここ数年、過去最高の人数を更新し続け、平成29年も11月末時点で2,600万人を超えました。今後、東京オリンピックに向けてその数は更に増え続けると予想されています。

現在のインバウンドには、リピーターが数多くいます。その方たちは、東京や大阪の大

都市や有名観光地以外の地域にも足を向け出しています。加西市とて例外ではありません。今回の調査時でも、当研究会のメンバーが、北条鉄道法華口駅で列車待ちしている中国人観光客のカップルを目撃しているからです。

また、現在実施されている「第2次加西市観光推進基本計画策定業務」では、業務の概要に「姫路市に訪れる外国人を加西市に誘客するため、インバウンド観光の受入整備に関する戦略を盛り込むこととする」とあります。加西市も積極的にインバウンドを受け入れる方向で動き出しています。

観光客が訪れる地域の各施設・店舗では、その対応によってはインバウンドのお客様へ嫌な印象を与えかねません。日本はホスピタリティの高い国として認知されつつあります。インバウンドへの対応が、ホテル・旅館などのサービス業以外の小売・飲食店でも必要不可欠となってきています。そのため、必要最低限の対策（言葉の壁に関する対策）を提示しておきます。

#### ①会話に関する対策

- ・自分たちで必要な会話集を作成

ネットで接客英会話を紹介しているサイトを利用して、自分たちで必要なものを作成します。

- ・「指差し会話シート」の活用

予算・時間をかけずにできる方法としては、各自治体が配布している「指差し会話シート」の活用があります。様々な自治体が発行しており、言語も英語・中国語（繁体・簡体）・韓国語のシートが業区分で用意されています。

参考：東京都の発行している指差し会話シート

<http://www.menu-tokyo.jp/menu/talksheet/>

東京都の指差し会話シートは12か国語も用意されていて、カラーのわかりやすいPDFバージョンと、加工のできるExcelバージョンがあります。必要な会話だけを選んで利用することも可能です。

- ・スマートフォンアプリを活用

「Google翻訳アプリ」であれば、言葉を声でスマートフォンや端末に喋るだけで自動翻訳してくれますのでスムーズに会話が成立します。もちろん無料で利用できますが、1日に翻訳できる数が10フレーズと制限があります。有料版は2,400円（平成29年12月現在）で、こちらは制限なく利用できます。

#### ②会話以外の対策

- ・外国語表記のメニューの用意

飲食店であれば、英語や中国語等のメニューを用意する必要があります。指差し

会話帳やスマートフォンアプリを利用すれば、自分で作成することが可能です。

・無料 Wi-Fi の導入

無料 Wi-Fi を導入することも検討します。インターネット接続環境があればとても喜ばれますのでお勧めです。上記翻訳アプリのパソコン版なら、無料で制限なく利用できて便利です。ただし、費用がかかりますので、優先度は下がります。

### (3) おもてなし水準の底上げ

おもてなしの水準を底上げするには、各施設・店舗で働く現場のスタッフが最大限の成果を出せるように日々働くことが大切です。そのためには、高い成果を出すための3つの要素について、理解を深めておくことが必要です。この3つの要素は、次の公式で表すことができます。

$$\text{仕事の成果} = \text{意識} \times \text{やる気} \times \text{能力(スキル)}$$

この公式は、あらゆる組織で共通して使えるものですが、当地にあてはめると次のようになります。

まず、各施設・店舗のスタッフは、当地を訪れたお客様に心から喜んでいただきたいといった前向きな「意識」を持つことが重要です。この意識を持つことが出発点です。

次に、お客様と触れ合うことで日々の仕事が楽しい、お客様に「ありがとう」と喜んでいただけるので働き甲斐があると、スタッフが感じることも大切です。こう感じることで「やる気」を喚起することができます。また、良い意識や高い能力を持っていても、職場の人間関係が悪いため仕事に身が入らないということもあります。これでは「やる気」は低下し、良いサービスは提供できません。職場の人間関係に気を配ることも大切です。

最後に必要なのは「能力(スキル)」です。具体的には、接客力やコミュニケーション力、豊富な地域情報(当地の観光地や観光施設などの情報)の習得などです。当おもてなし調査で評価項目としている各細目について、レベルアップしていただけているかどうかです。

「意識」、「やる気」、「能力(スキル)」を向上させるための具体的なポイントを、次にいくつか示しておきます。

#### ① 「意識」を向上させるポイント

- ・その企業や施設の経営理念や経営者のこだわりなどを、日頃からしっかりと伝える
- ・質の高い経営や施設運営を行っている同業他社などを視察する
- ・常にお客様に見られる状態を作っておく

例：お客様にアンケートでいつも評価されるようにしておく、作業場がお客様から見えるようにしておく等

②「やる気」を向上させるポイント

- ・常に職場の人間関係が円滑になるように気を配る
- ・お客様の喜びの声が伝わるような仕組みを作る

例：商品のお渡し時に必ず一声かけることをルールにしておく（お客様の御礼の言葉が返ってきやすい）、お客様の喜びの声をバックヤードの掲示板に貼り出す等

- ・頑張ったスタッフを労う、良い仕事をしたスタッフを都度褒める※

※「労う」は、苦労や骨折りに感謝し、いたわることです。「褒める」は、人のしたこと・行いを優れていると評価して、そのことを讃えることです。朝礼等、みんなの前で褒めるのが、最も効果があります。

③「能力（スキル）」を向上させるポイント

- ・社内で、計画的・継続的・組織的な教育の仕組みを構築する
- ・高い能力を持ったベテラン社員や販売員のノウハウを、若手に伝承する
- ・接客マニュアル等を整備する

これらの各項目は、短期的な課題でご提案した内容と併せて、ご活用ください。

提案した対策をしっかりと実行し、一つひとつの施設のレベルが上がれば、加西市全体のおもてなしレベルが上がります。逆に、一つの施設でもおもてなしが不十分であれば、加西市全体の印象が悪くなってしまう可能性があります。一つひとつの施設、一人ひとりの従業員が十分なおもてなしを行ってお客様の満足度を上げることが、加西市全体の満足度につながります。

## 第7章 おもてなし調査の進め方

本編からは、全国の中小企業診断士の方々向けに、当研究会が過去に実施した2回のおもてなし調査と今回の調査の経験を踏まえて、おもてなし調査の進め方について説明していきます。

まず、「1. おもてなし調査の実績と概要」で、研究会のこれまでの実績と過去2回実施したおもてなし調査の状況を説明しています。

### 1. おもてなし調査の実績と概要

#### (1) 当研究会の調査実績

当研究会は、次図表のとおり、平成21年度以降に兵庫県内の様々な地域の観光まちづくり調査と調査に基づく提案、及び提案の実施支援を進めてきました。

【図表 7-1-1 調査実績】

年度	調査・研究対象地	調査報告書	報告会対象機関
H21	猪名川町	「『健康・長寿の里』自然豊かなふるさと猪名川町」(約40P)	猪名川町、猪名川町商工会
H22	相生市	「海と山・体験のまち 相生」(約80P) ※1	相生市、相生商工会議所
H23	姫路市北部3町(香寺・夢前・安富各町)	「花・緑・湯煙香り心安らぐ夢の古里『ひめきた』」(約100P) ※2	姫路市、姫路市商工会、地元観光事業者
H24	播但線沿線地域(香寺・福崎・市川・神河各町、朝来市)	JR播但線SL復活走行に関する各種調査分析報告書(約150P)	中播磨県民局、姫路市、沿線地域商工会等
	ひめきた(姫路市北部3町)	ひめきた体験プラン一覧表	姫路市商工会、地元観光事業者
H25	播但線沿線地域(香寺・福崎・市川・神河各町)	播但線沿線魅力度向上策(連携策)報告書(約50P)	中播磨県民局、姫路市、沿線地域自治体・商工会、地元事業者
	ひめきた(姫路市北部3町)	ひめきた観光施設おもてなし調査報告書(約50P)	姫路市商工会、地元観光事業者
H26	播但線沿線地域(香寺・福崎・市川・神河各町)	播但線沿線魅力度向上支援策(連携プランWS)報告書(約40P)	中播磨県民局、沿線地域自治体・商工会、地元観光事業者等
	福崎町	福崎町観光関連施設おもてなし調査報告書(約50P)	福崎町商工会、地元観光事業者
H27	加西市	「花・食・気動車でわくわく体験のまち・かさい」(約180P) ※3	加西市、加西市観光まちづくり協会、加西商工会議所、地元観光事業者、住民
H28	県下DMO(豊岡、篠山、神戸、明石・淡路島・姫路)	「兵庫県下DMO・観光地経営におけるヒアリング調査分析報告書」(約90P) ※4	一般財団法人神戸国際観光コンベンション協会

※1～2: (社) 中小企業診断協会マスターセンター事業

※3～4: (一社) 中小企業診断協会本部採択調査・研究事業

調査地域の決定に際しては、「有名観光地でない地域」、「基幹産業が衰退または少ない地域」、及び「人口減少地域」を条件としています。したがって、姫路城がある姫路市の中心部、温泉地として有名な有馬や城崎といった兵庫県下の有名な観光地は、これまで対象としてきませんでした。全国の中小企業診断士の方々にとって、前ページ図表 7-1-1 で名前が挙がっている地域の中には、初めて目にする所も多いかもしれません。

平成 27 年度と 28 年度の本部採択調査・研究の報告書は、一般社団法人中小企業診断協会HPの「調査・研究」ページで確認していただくことができます。

## (2) 過去 2 回のおもてなし調査

### ①過去 2 回の調査の概要

過去におもてなし調査を実施したのは、平成 25 年度のひめきた（姫路市北部 3 町）と、平成 26 年度の福崎町です。

平成 25 年度のひめきた（姫路市北部 3 町）は、事前に姫路市商工会と協力体制を作った後、事前作成の「おもてなしチェックリスト」（以下、「チェックリスト」と略す）を基に覆面調査を行いました。対象となった調査先は 8 ヲ所で、そのすべてが観光客を対象とする事業者でした。業種は、小売業や飲食業などでした。この年は、「ひめきた観光施設おもてなし調査報告書」として、報告書をまとめています。ちなみに、「ひめきた」とは、姫路市の北部に位置する香寺町、夢前町、安富町という 3 つの町を指しています。

平成 26 年度の福崎町も、事前に福崎町商工会と協力体制を作った後、覆面調査を行いました。この時は、前年度作成のチェックリストを見直して実施しました。対象となった調査先もすべて観光関連の事業者であり、調査対象先の数は 8 ヲ所でした。この年も「福崎町観光関連施設おもてなし調査報告書」としてまとめています。

もともと地域活性化を志すメンバーが集まった研究会であることに加え、平成 21 年からの支援実績があったものの、おもてなし調査に初めて取り組んだ平成 25 年は試行錯誤の連続でした。しかし、2 回目の調査、そして今回の調査と経験を重ねるにつれ、研究会の中にノウハウが蓄積されてきたことを実感しています。

### ②過去 2 回の調査での成果

過去 2 回の調査での成果は、次図表 7-1-2 に掲げるとおり、主に 3 つあります。

【図表 7-1-2 過去 2 回の調査の成果】

調査対象の事業者には喜ばれた、具体的な経営改善につながった。

研究会メンバーの経営診断スキルが向上した。

当該地域の状況がよくわかるようになり、日頃の経営支援活動に役立っている。

一つは、おもてなし調査を実施したことで調査対象の事業者には喜ばれたり、経営改善につながったりしたことです。要するに、コンサルティング支援本来の役割をしっかりと果すことができたということです。

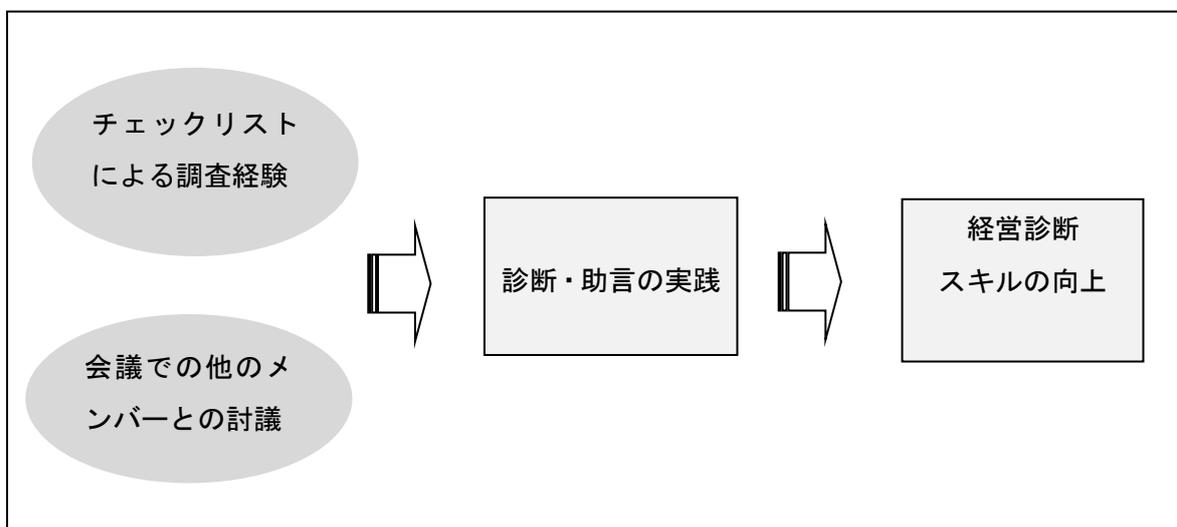
調査した事業者から、「第三者の目によく評価していただいた」と言われることは、度々ありました。また、件数は少ないものの、調査終了後に当研究会のメンバーに従業員やスタッフの研修を依頼されたりしたこともありました。

このように、調査を通じて目に見える成果が出せたことは、本調査事業の非常に大きな成果だと認識しています。

次は、おもてなし調査を実施したことで、研究会メンバーの経営診断スキルが向上したことです。

当研究会には独立している中小企業診断士と企業内の中小企業診断士（以下、「企業内診断士」と略す）が混在していますが、この点については特に、企業内診断士から良かったという声が多く寄せられています。背景には、企業内診断士は普段、経営診断をする機会があまり多くないという事情があります。しかしそれ以上に、チェックリストという具体的な診断評価表を使った調査や、数多くのメンバーとの助言内容の討議を経た上で事業者に対して助言するという実践の場を経験したことが、診断スキル向上の大きな理由になっています。

【図表 7-1-3 企業内中小企業診断士にとってのメリット】



また、このようにして得た経営診断スキルは、各メンバーが自分自身のクライアント先等で支援する際にも、大いに役立っています。実際に日常業務の中で、当研究会で得られた知見を活用して診断や助言をする機会は非常に多くあり、とても有益だという声が多く上がっています。

もちろん、これと同時に、当研究会全体としての観光支援のスキルやノウハウが向上していることも間違いのないところです。

最後の一つは、調査活動を通じて、当該地域の状況がよく分かるようになったことです。各メンバーは、インターネットなどを通じて事前調査するとともに、ほぼ1年間の調査活動を通じて当該地域に何度も足を運んで、様々な場所を実地で診断・分析します。さらに、一人ひとりが訪れることができる場所に限りはありますが、その訪問結果を毎月の研究会の場で報告し合うことで、数多くの情報を共有することができます。

このようにして得られた地域の情報は、研究会の場を離れた実務の場でも大いに役立っています。当研究会のメンバーは、全員が(一社)兵庫県中小企業診断士協会に所属する中小企業診断士です。そのため、日頃から兵庫県下の様々な経営支援機関から支援要請があります。当然その中には、過去10年間に当研究会で調査したエリアに所在する事業所を支援する場面も数多くあります。そんな時は、当研究会で得られた地域の情報やネットワークが大いに役立っています。

### ③過去2回の調査で苦労したこと

一つは、複数の評価者（覆面診断員）の間で評価のバラつきが出てしまうということです。これは、評価する項目の多くが定性的なものであり、またサービスというある意味で明確な形になっていないものを対象とする以上、ある程度はやむをえない側面があるかもしれません。同じサービスを見て、ある評価者は3点をつけ、別の評価者は4点をつけるといったことが、今回も複数ありました。しかし、完全にはなくならないとしても、何とかその精度を上げなければなりません。

そのため今回の加西市の調査では、チェックリストの各細目の評価基準の作成に多くの時間を割きました。その結果、以前と比べるとだいぶ高度なものになったと考えています。しかし、それでもまだ改善の余地はあるものと判断しています。

回を重ねた今回でもこのような状況です。初めての調査であった第1回などは、覆面調査をした後の評価者同士の評価結果の摺り合わせに、非常に苦労しました。

もう一つは、企業内に所属するメンバーから数多く上がった意見で、アポイントメントを取るのに苦労したという点です。企業内のメンバーは、平日の活動があまりできません。そのため、土日に訪問できればよいのですが、調査対象が観光関連の事業者であるため、土日は忙しくしていることが多く、結果としてアポイントメントを取るだけで大いに苦労することとなりました。

## 2. おもてなし調査の具体的な進め方

ここからは、おもてなし調査の具体的な進め方について、説明します。今回の「加西市主要観光関連施設おもてなし調査」では、これまでに実施してきた2回のおもてなし調査の実績とノウハウを踏まえた上で、おもてなし規格認証の内容を包含したものにしました。ただ、調査の具体的な進め方については、過去2回のものとは大きな違いはありません。

### (1) 今回のスケジュール

18ページの「3. おもてなし調査の手順・分析方法」でみたとおり、おもてなし調査の具体的な調査活動は、9月下旬から始まっています。しかし、実質的には、平成29年度の活動方針を検討した6月上旬開催の研究会から始まりました。その後、7月の研究会の場において具体的なテーマや内容が決まり、併せてスケジュールも確定しました。その際に作成したのが、次図表7-2-1の工程表です。

【図表 7-2-1 おもてなし調査工程表】

	実施項目（工程）	7月			8月			9月			10月			11月			12月			1月			2月		
		上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
ステップ1	調査先と工程の検討・決定																								
	チェックリストの改良																								
	各施設のおもてなし調査(第1回覆面調査)																								
	第1回目調査の集計・グラフ化																								
	おもてなし改善事項・方法の検討																								
	改善策の提示(訪問)																								
	(改善策の実施)																								
ステップ2	効果の検証(第2回覆面調査)																								
	第2回目調査の集計・グラフ化																								
	報告書作成																								
	報告書提出																								
	報告会																								

### (2) おもてなしチェックリストの作成

スケジュールを決めた後に最初にするのは、チェックリストの作成です。過去2回に作ったチェックリストがすでにあっただけで、今回の場合は改良と表現したほうがよいかもしれません。いずれにせよ、過去2回の経験をとおして作成したチェックリストの良い点や改善すべき点について、メンバー間で議論するところから始めました。

その際に押さえておくべき重要なポイントを大項目と細目とに分けると、以下のとおりとなります。なお、今回はおもてなし規格認証制度にも対応できるようにしたため、この制度に詳しいメンバーを中心に、メンバー全員がおもてなし規格認証制度の理解を深めるための勉強会の時間を設けるといった工夫もしました。

## ①項目の決定

項目は、観光関連事業者のおもてなし力を上げるためのフレームワークとして、十分な説得力を持つ内容のものでなければなりません。

そのためにまず大切なことは、おもてなし力を上げるために不可欠な要素を必ず押さえておくということです。この点について、私たちは何度も議論を重ねて、現状の「基本マナー」、「接客応対」、「観光案内」、「売場・展示場づくり」、「環境・清掃」、「心配り」の6つを選んでいきます。なお、その際に参照した京都商工会議所発行の「京のおもてなし診断マニュアル」は、非常に有益な示唆を与えてくれました。

こうしたフレームワークの背景には、核となる基本的な考えの裏付けがあることが大切です。例えば、私たちの基本的な考えの一つとして、地域全体への誘客や地域内の回遊性を高めることを重視しています。そのため、単に自社の商品やサービスについてよく知っているだけでなく、地域全体の観光情報などについてもよく知っていることが大切だと考えています。その点を診るために、「観光案内」という項目があります。

また、そもそもの私たちの基本的な考えが、本文の1ページで述べたように「お客様の満足度を左右する決め手は、事業者が行うおもてなしであること」という点にあります。

こうしてみると、項目は報告書の出来・不出来だけでなく、事業者をどれだけ納得させることができるか、実際にやる気になってもらえるかを左右するとても大切な要素だといえるでしょう。したがって、この点についての議論は決してないがしろにはできないものです。このプロセスをしっかりと踏むことができ初めて、おもてなし調査が効果性を発揮するものとなります。

## ②細目の決定

細目は、項目で決めたテーマがきちんと実施できているかどうかを十分にチェックできるような着眼点を狙って決めていきます。その際には、できるだけ具体的な状況をイメージしながら考えていくことが大切です。また、評価基準の決め方を決める際には、主観的な判断を極力避ける必要があります。したがって、評価基準の中で具体的かつ客観的に理解できるような表現が望まれます。覆面調査が前提ですから、可能な限り、外から見て分かる着眼点を選んでおくことも大切です。

ちなみに、今回の場合はおもてなし規格認証制度のチェック項目を包含することとなっていたので、これらの項目を私たちの既存のリストにどのように合わせていくかについて、議論を尽くしました。

### ③今後の課題

チェックリストについての今後の課題は、2つあります。

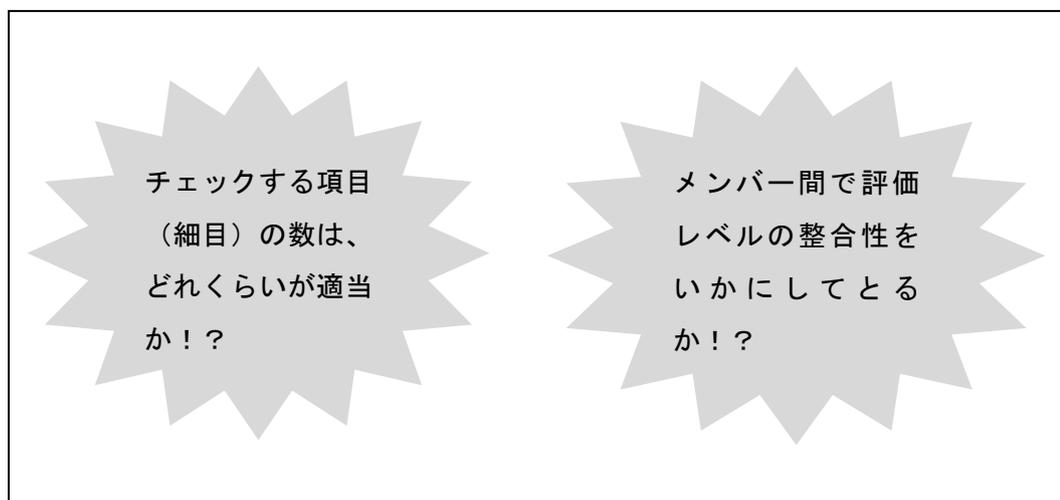
まず、6つの大項目それぞれに10の細目をつけたため、総数でいえば60の細目となっているのですが、この数が適正かどうかです。この点について、私たちの中では「数が多すぎる」という意見と「これくらいでちょうどいい」という意見とに分かれています。多すぎるとするメンバーからは、「チェック項目の数が多いため、現場ですべてを診るのが困難である、40項目くらいでいいのではないか」といった意見があります。

一方で、ちょうどいいとするメンバーからは、「必要な項目であれば数が多くなろうとも入れるべき」、「これくらいの数がないと正しく判断できない」といった意見があります。

次に、メンバー間で評価レベルを合わせるための工夫をどうするかです。今回を含めて、過去3回を通じての大きな問題の一つは、同じ状況を見ていても評価結果がメンバー間で違ってしまうということです。

評価が完全に一致することは難しいとしても、こうしたバラつきを極力少なくしていくために、今後さらにチェックリストの表現を工夫したり、訪問前に摺り合わせの時間を確保したりするといった取り組みが必要だと認識しています。

【図表 7-2-2 チェックリストに関する2つの課題】



### (3) 第1回調査のポイント

#### ①地域の行政機関や支援機関との連携体制の構築

今回を含めて、これまでに実施した3回のおもてなし調査では、事前に地域の市町村や商工会議所、商工会などの支援機関に主旨を説明し、その意義を理解してもらった上で、協力してもらう体制を作り上げました。

行政機関や支援機関から受けた具体的な支援内容は、事業者選定のアドバイスを貰うこと、事業者に興味を説明し同意を得てもらうことなどでした。こうした取り組みにより、おもてなし調査をスムーズに進めることができました。

## ②施設の選定

施設の選定に当たっては、何らかの基準が必要です。当該地域の集客の核となる施設や特産品の販売店、特産物を使用した飲食店は外せません。

今回の場合は、17 ページで示したように、加西市の主要な観光関連施設であること、平成 27 年度に実施した「加西市&北条鉄道活性化に関する各種調査分析報告」の調査・執筆にあたってヒアリング等でご協力を頂いた事業所としました。

## ③訪問にあたっての準備

訪問にあたっての準備段階で大切なことは、3つあります。

一つは、地域の状況を可能な限り、理解しておくことです。方法としては、一度現地に出向いて行政機関等の担当者からヒアリングする、観光案内所などでパンフレット類を集める、インターネットで情報を収集するといったことがあります。

次は、評価者間での評価のバラつきを防ぐために、前述したように評価者のスキルアップのためのトレーニングや話し合いの時間をとることです。

最後は、実際に訪問するメンバー同士で、重点的に診るポイントを相談しておくことです。これも前述のとおり、細目数が 60 と多いので、できるだけ正確かつ効率的に調査を実施するために必要なこととなります。

## ④訪問時のポイント

実際の訪問の際に大切なことは、次の 3 つです。

一つは、普通のお客様らしく装うことです。行政などの機関を通じて、事業者には前もって覆面調査が入ることを了解していただいている前提で、おもてなし調査を進めています。つまり、経営者の同意を得た上で調査を進めているということです。事業者の中には、このことを現場のスタッフに伝えているところもあれば、伝えていないところもあります。覆面調査は普段のありのままの姿を診断することが目的です。

したがって、伝えていない所であればさほど気にする必要はないのですが、従業員等に調査が入ることを知らせている事業者もあることを踏まえ、努めて普通のお客様らしさを装いながら診断することが大切です。

そのためには、下記のことに留意する必要があります。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・訪問者の組み合わせを工夫する。例えば、カップルが多い施設には極力、男同士では出向かない。主として女性客をターゲットとしている施設には女性診断士が出向く。</li><li>・服装を、その施設の顧客らしいものにする。例えば、行楽客の多い施設にビジネススーツで出向いたりしない。</li></ul> |
|---|

2つめは、多面的に診るということです。そのためには、次のような工夫が必要です。

・いろいろな状況を確認する。例えば、可能な限り、忙しい時と暇な時の両方をチェックしておく。
・男女ペアで確認する。特に、女性トイレの中は男性同士のペアの調査員であれば、チェック漏れになってしまう。
・調査員が様々な状況を演出する。例えば、わざとクレームを言って、その対応の様子をチェックする。
・サービスを提供する人の行動や対応が、属人的なものかそれともその事業者の組織的・風土的なものなのかを見分ける。これを見分けるためには、例えば調査時に接客対応者の名前を名札などで確認しておき、ヒアリングの際に確認することが有効。

最後は、評価後の採点はできるだけ早く、別の場所ですという点です。できるだけ早くというのは、記憶が鮮明なうちに評価の摺り合わせをしたほうが、より正確な評価につながるためです。特に、評価者が異なる意見を出した時は、極力事実に基づいて確認するようにすることが大切です。そのためにも、記憶が新しいうちに話し合うことが肝要です。

【図表 7-2-3 過去2回の調査の成果】

普通のお客様らしく装う
多面的に診る
評価後の採点はできるだけ早く、別の場所 実施する

別の場所ですというのは、その施設のスタッフに悟られたり余計なストレス等をおかけたりしないためです。そのため、近くの喫茶店に移動してから評価の摺り合わせをしたり、そうした施設がない時は当該施設の駐車場の片隅で、蚊に刺されながら評価の摺り合わせをしたりしていました。その際にチェック漏れに気づいた場合、道順を聞くなどのふりをして再入店し、チェックし直したことがあります。

また、単に採点するだけでなく、気づいた点を具体的なコメントにして記述しておくことが大切です。それが、改善策の検討材料になるとともに、第2回の覆面調査や報告書作成に役立ちます。

#### (4) ヒアリングと改善策の検討と助言

ヒアリングと改善策の助言は、実態に最も詳しい第1回調査担当者が出向いて行います。その際は、第1回の調査結果について、当該施設と全施設平均を比較した項目別と細目別のレーダーチャート図に表わし、持参・提示して説明します。

##### ①ヒアリング

ヒアリングは、第1回調査だけでは把握しきれなかったことを確認するために実施します。「チェックリストの作成」で、できる限り外から見て判断できるような細目にするのが大切だと先述しましたが、現実にはそのような細目だけでチェックリストを作成することは容易ではありません。特に今回の場合は、当研究会ではおもてなし規格認証制度の着眼点を取り入れることにしました。その着眼点には、外から見ただけでは評価しきれないものが複数ありました。例えば、35 ページでみた従業員同士の情報の共有や、36 ページでみたマニュアルの整備などです。

##### ②改善策の検討と助言

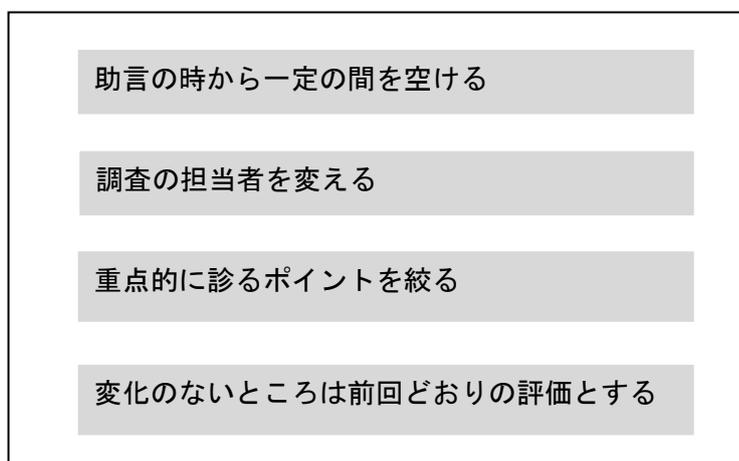
効果的な改善策を検討する内容を導くためには、各メンバーが適切にヒアリング調査した内容を文章にまとめて、メンバー間で共有することが大切です。その上で、会議を開催して全員で改善策もしくは助言内容を討議し、決定します。

このようなプロセスを経て導いた今回の具体的な助言内容は、例えば前述のマニュアル化であり、70 ページから 84 ページの提案内容です。

#### (5) 第2回調査のポイント

第2回調査のポイントは4つあります。助言の時から一定の間を空ける、第1回調査の時と担当者を変える、重点的に診るポイントを絞る、ハード面など変わっていないところは前回どおりとするという点です。

【図表 7-2-4 第2回調査のポイント】



#### ①助言の時から一定の間を空ける

第2回覆面調査の目的は、助言内容をどの程度、現場で実行して改善できているかを確認することです。現場で実行・改善するためには、経営者や店長等がこちらの助言内容を理解する、現場のスタッフに伝える、現場のスタッフが改善の努力をするといったプロセスを経る必要があります。したがって、助言の時から一定の間を空ける必要があります。その期間として、少なくとも概ね3週間から1か月程度は必要です。

#### ②調査の担当者を変える

第2回の覆面調査も、その施設の普段どおりの、ありのままの姿を確認することが大切です。一方で、第1回の調査担当者は助言訪問に出向いているため、その施設のスタッフなどに顔を知られてしまっています。したがって、第2回の覆面調査の担当者は、第1回の時のメンバーと別の者が担当するようにします。

#### ③重点的に診るポイントを絞る

それぞれの施設では、それぞれの事情や背景からよく出来ていることと出来ていないことがあります。その状況に応じて、改善策の提案・助言を行っているはずですが、第2回の覆面調査時には、そうした施設ごとに違う事情や背景を踏まえて、その施設に助言した内容が改善できているかどうかを、重点的に確認することが大切です。

また、第1回覆面調査で点数が低かったところが改善されているかどうか、重点的に診るべきポイントです。

#### ④変化のないところは前回どおりの評価とする

変化のないところ、もしくは短期間で改善のしようがないものは、前回どおりの評価とします。特に、建物などハード面については、こうした結果となることはある程度仕方のない側面があります。

### (6) 短期的・中長期的課題の検討

以上のプロセスを経て、その施設の短期的な課題および中長期的課題を明確にします。その切り分け方は、本編の70ページから84ページで示したとおりです。

短期的な課題	すぐできることやすぐやるべきことについて、積極的に提案する
中長期的な課題	4つの背景を考慮する

短期的な課題については、すぐできることやすぐやるべきことについて、積極的に提案することが大切です。そのためには、経営者やスタッフの意識を改善することと教育やトレーニングを強化することが大切です。

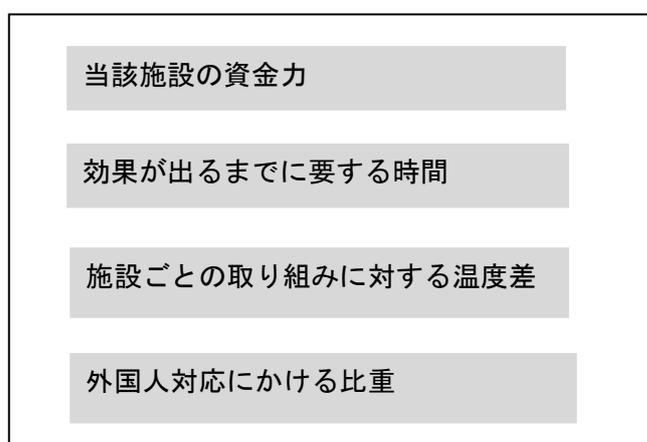
意識については、本文では「凡事徹底」という言葉で表現しましたが、細かなことでも疎かにしないという姿勢が大切です。その具体的な細目として「従業員の挨拶」、「整理整頓」、「トイレの掃除」などを挙げました。

一方、教育やトレーニングについては、サービス力の向上と観光知識の習得という観点から取り組むと良いでしょう。本文では、サービス力向上の方法として、「指導者の育成」や「おもてなし覆面調査会の実施」を、また観光知識の習得の方法として、「観光を学ぶまち歩き」などを提案しました。このように、具体的な進め方を明示することが肝要です。

次に、中長期的な課題の4つの背景について説明します。

その4つは、当該施設の資金力、効果が出るまでに要する時間、施設ごとの取り組みに対する温度差、外国人対応にかける比重です。

【図表 7-2-5 中長期的な課題の4つの背景】



#### ①当該施設の資金力

いくら良い提案ややるべきことであっても、その事業者の資金力や財務力が伴っていないならば、すぐに手を打つことはできません。そのような場合は、今後の重要な検討課題として提案しておくことが大切です。

また、短期的に手を打つことで徐々に地域での評判が高まり、客数が伸びてくると資金力も伴ってくるでしょう。そうなった時にしっかり考えてもらうように提案します。

#### ②効果が出るまでに要する時間

中には効果が出るまでに長い時間を要するものもあります。特に、組織内のスタッフの意識改善などは、思いのほかにかかります。そのような提案については、あらかじめ時間を要すること、しかし決して諦めないように伝えます。

#### ③施設ごとの取り組みに対する温度差

先に述べた①、②の二つは、中小企業診断士であれば常に同じような場面に遭遇する

でしょう。一方で、この③と次の④については、観光事業者を支援する際によくあることです。

地域内の多くの観光関連事業者が地域活性化のための活動に熱心な地域もあれば、まったくそうなっておらず地域の事業者がばらばらで活動しているような地域もあり、温度差は千差万別です。背景には、地域を活性化しようとするリーダー人材がいるか、地元の行政は支援に熱心かといった個別の事情があります。

いずれにせよ、支援者としてはこうした施設ごとの取り組み姿勢に合わせて、どこまで本気で取り組むかを見極め、本気度が高い事業者には中長期的な課題もしっかりと伝えるようにします。

#### ④外国人対応にかける比重

外国人対応も、施設ごとに熱意が大きく異なります。今回の調査では、およそ半数の事業者が興味を示しましたが、残る半数はまったく対応するつもりがない、つまり顧客として想定していないとしました。

一方で、今日の我が国では政府の方針もあって、観光立国としての取り組みをさらに強化していくことと判断できます。その明確な根拠が、おもてなし規格認証でも外国人への対応に大きな比重が割かれていたことです。

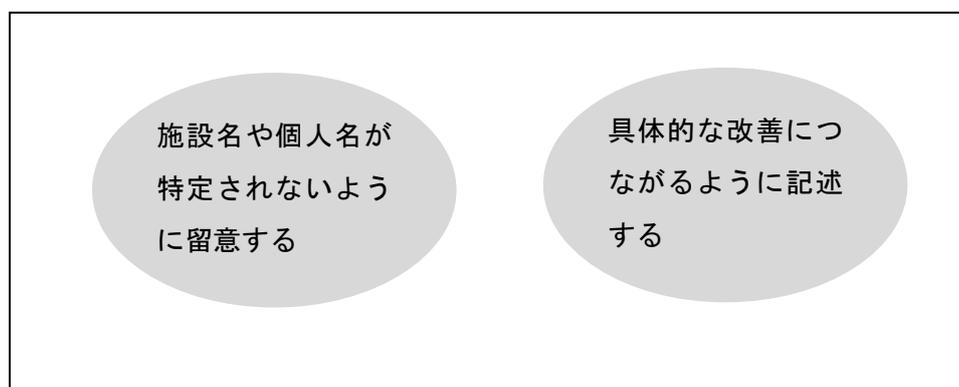
そこで、現在は興味を示さない事業者や今は外国人が来訪していないような地域の事業者に対しても、中長期的には大きく状況が変わる可能性があることを説明します。

### (7) 報告書作成のポイント

最後に、報告書を作成する際のポイントとして、2つの点を挙げます。

一つは、施設名や個人名が特定されないように留意することです。そして、もう一つは単に評価されたということだけで終わるのではなく、その事業者にとっての動機づけになったり改善方法が具体的に分かったりするように記述することです。

【図表 7-2-6 報告書作成のポイント】



#### ①施設名や個人名が特定されないように留意する

施設名や個人名が特定されないように留意することは、各施設やそこで働くスタッフへの配慮のためです。おもてなし調査では、最初にどの施設に調査に入ったかを、実名を挙げて記しています。その後、一つひとつの施設の良い点や改善が必要な点を具体的に示していきます。その過程で決して個人名、例えば接客応対が悪かったスタッフ名を示すことはありません。

しかし、いくら表現に気を付けても、個人名や施設名が特定されてしまう恐れがあります。良い点であればさほど問題はないのですが、できていない点について、例えば個人名がわかってしまうような事態が起これば、人権を侵してしまう恐れも生じます。このような事態は絶対に避けなければなりません。そのための十分な配慮が必要です。

とは言え、各施設は自施設の第2回調査結果が気になります。そこで、第1回と第2回の調査結果を比較したレーダーチャート図を、行政機関や支援機関から各施設に配付してもらっています。

#### ②具体的な改善につながるように記述する

これは、そもそもの目的を忘れないということです。私たちがこうした調査をするのは、研究会設立の理念である地域を活性化したいという思いからです。けれども、おもてなし調査では、これまでに見てきたように数多くのプロセスを経なければならないこと、細目数が60におよび正確に評価しようと努めれば努めるほどに負担が大きくなるなど、いくつかの課題があります。

こうした課題を克服しようとするすれば、目の前のことだけに意識が向かってしまいがちとなります。そうすると、結果として調査をして、報告書を作り上げて事業者にプレゼンテーションしてそれだけで満足してしまうということになりかねません。

このように、再度認識すべきことは、当研究会に限らず私たち中小企業診断士の資格を持つ者の役割は、経営者をはじめとする事業者の皆さんに、現状を客観的に理解してもらい、そこから気づきを得てもらって、新たな行動変容につなげてもらうことにあります。おもてなし調査も、そのためのツールもしくは方法論の一つにすぎません。そのことを常にしっかりと意識してこうした活動を進めていくことが、何よりも重要なのだと考えています。

(以 上)

## おわりに

ネットやSNSの広がりとともに、過去とは比べものにならないほど情報が溢れています。それはすなわち、良いもの・そうでないものが直ぐに口コミとなって伝わることを意味します。そのような中、「お客様に満足していただく」ことの重要性は今後ますます高まっていくことでしょう。

(一社)兵庫県中小企業診断士協会に属する私たち地域産業活性化研究会は、お客様に満足していただくための最も重要な要素は「おもてなし力」と考えています。

そこで、観光関連事業者の「おもてなし力」向上に資することを目的に、平成25年度から、おもてなしチェックリストを使用した「観光サービス業のおもてなし力診断手法」について、調査・研究を重ねて参りました。調査の度に改良を加え、中小企業の支援者、つまり全国の中小企業診断士に使い勝手の良いチェックリストになったと自負しております。また、これと併せて、平成27年度の本部調査・研究事業にて観光まちづくりを狙いとした「地域活性化診断用SWOT分析手法」も開発してきました。

地域活性化は、中小企業と地域の発展に資するという中小企業診断士の使命の一環となるものです。本部のHPにてアップ済みの地域活性化診断用SWOT分析シートとともに、巻末に付表として添付しているおもてなしチェックリストを貴地域の実態に合わせて改良していただき、貴地域の活性化のために活用していただければ幸甚に存じます。

平成29年2月

一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会  
地域産業活性化研究会

# おもてなしチェックリスト1 / 基本マナー

細目	着眼点	点数	評価基準
身だしなみ (服装)	1 誰が見ても清潔で、見映えのよい服をきちんと着用しているか		【5レベル】 その施設のイメージや雰囲気に相応しい服装を着こなしている／着物の着こなしが常に完璧である 【4レベル】 制服がある、または全員が統一感ある服装である／ 【3レベル】 服装に汚れやしわがなく、プレスがよくきている／名札(やクレド・カード)をきちんと付けている／革靴が磨かれている／靴のかかとが磨り減っていない／着物の帯が正しく結ばれている 【2レベル】 しわが目立つ／サンダル履きで見栄えが悪い 【1レベル】 服装全般に清潔感に欠け、適切な指導が必要である
身だしなみ (化粧・髪型)	2 相手に良い印象を与える化粧・髪型となっているか		【5レベル】 全員が店舗イメージにあった髪型、化粧となっている 【4レベル】 全員が髪型、化粧ともに清潔感がある 【3レベル】 髪の色が暗すぎない／爪先を程よく切って清潔を保っている／化粧が派手過ぎない 【2レベル】 髪型・化粧が場違いな人がいる 【1レベル】 髪型・化粧に不快感を覚える人が多い
表情・目線	3 いつも笑顔で明るく、ハキハキと対応しているか		【5レベル】 いつも明るく活き活きとした笑顔で、お客様としっかり目線を合わせて対応している 【4レベル】 挨拶は、お客様の視線に合わせて出来ている 【3レベル】 いつも笑顔で対応している 【2レベル】 お客様から視線をずらし、声が聴き取りにくい 【1レベル】 笑顔がない／忙しい時は邪魔そうにする
言葉づかい	4 正しい敬語を用いて、丁寧な口調、態度で対応しているか。また、真心を込めた対応となっているか		【5レベル】 丁寧語、謙譲後、尊敬語の使い分けができてい／お客様の話すスピードやトーンに合わせて話している／クッション言葉や配慮表現などが上手に使いこなせている 【4レベル】 お客様に合わせた言葉使いや口調、態度で対話・対応している 【3レベル】 バイト敬語(コンビニ言葉)を使っていない／横柄な対応やマニュアルありきの対応などではない 【2レベル】 バイト言葉が少し出ている／やや横柄な言葉使いがある 【1レベル】 ぶっきらぼうな言葉使いである／敬意を払う言葉がほとんどない／無言
動作	5 お客様がストレスを感じる事のない適切な心構え、態度、行動となっているか		【5レベル】 お客様の気持ち(期待)や行動を先読みした対応ができてい 【4レベル】 お客様のペースに合わせた対応ができてい 【3レベル】 混雑時などでは、テキパキと業務を遂行している／温泉施設のような「癒しの空間」では落ち着いた雰囲気で行動している／どのお客様に対しても公平にサービスしている 【2レベル】 知り合い(常連)のお客様とばかり話す 【1レベル】 お客様の気持ちを考えず行動する／「早く帰ってほしい」という対応を感じる
立ち居振舞い	6 感じのよい立ち居振る舞いとなっているか		【5レベル】 背筋を伸ばして、はつらつとした姿勢を崩さない／ふすまを開けて和室に入る時、室内のお客様を見下ろさないようにしている 【4レベル】 お客様の目線に合わせて身体を上下する／お客様とすれ違う時は会釈しながら道を譲る 【3レベル】 話をする時はお客様の顔を見て話をしてい／くしゃみや咳払いなどお客様に不快に感じないように気をつけてい／ふすまを閉めるときは、お尻を向けて閉めない 【2レベル】 だらしない印象を与える振る舞いの人が多い 【1レベル】 だらしない印象を与える振る舞いの人が多い
お辞儀	7 その場にふさわしいお辞儀をしているか		【5レベル】 同時礼・分離礼(語先後礼)を適切に使い分けしている／クレーム時には深々と頭を下げて相手が顔を起こすまで、自分は顔を起こさない。心からの言葉を添えている 【4レベル】 その場にふさわしいお辞儀(会釈・敬礼・最敬礼)の使い分けができてい 【3レベル】 丁寧なお辞儀ができてい 【2レベル】 お辞儀の姿勢が適正でない／挨拶と同時に挨拶する 【1レベル】 おさげな態度で、お辞儀もない
施設・店内案内	8 店内の案内板などの表示は適切であるか。店員は口頭でも分かりやすく丁寧に説明しているか。		【5レベル】 店の雰囲気合った分かりやすい案内板が設置されている／探している場所まで丁寧に案内してくれる／その場で案内できない場合は、地図をお渡しするなどして丁寧に応じてい 【4レベル】 店内の動線に沿って分かりやすい案内板が設置できている 【3レベル】 店内に分かりやすい案内板が設置されている／案内板が無くとも尋ねられたことに分かりやすく応えることができる／外国人客向けの取り組みがマニュアル化されている 【2レベル】 案内板があっても場所が分かりにくい／外国語表記の案内板は設置されていない 【1レベル】 案内板の設置がなく、聞いても場所が分かりにくい／外国語表記及び取り組み姿勢が伺えない
施設・店内歩行	9 店内では常にお客様最優先を念頭に、正しい姿勢・マナーで歩行しているか		【5レベル】 常に笑顔で歩行している／お客様の前以外でも正しい姿勢・マナーで歩行している／通路ですれ違う時は会釈や挨拶をする 【4レベル】 手先も背筋も伸ばして見た目の姿勢がよい 【3レベル】 通路ではお客様に道を譲り、謙虚に対応している／店内ではお客様の歩調に合わせて案内している／靴の踵をつぶして歩いたりしていない 【2レベル】 猫背でアゴ出て、いかにも活気がない／スリッパや靴の音を大きく立てて歩く 【1レベル】 お客様より先に移動設備を使う／ポケットに手を入れて歩く
待機時の振舞い	10 待機時にお客様を不愉快にさせたり、評判を落とすような行動をしったりしていないか		【5レベル】 お客様がお困りでないか常に観察している／高い意識を持って、いつでもお客様に対応できるようにしている 【4レベル】 一定時間以上お待ちのお客様に対して声掛けができてい 【3レベル】 スタッフ同士で、私語ばかりしてたりしない／お客様の前で煙草を吸う、ポケットに手を入れるなどのだらしない行為をしていない／自分の仕事に熱中して来店客に気づかないということはない 【2レベル】 一定時間お待ちのお客様へ声掛けができていない 【1レベル】 従業員同士で私語を交わす／スマホを操作している姿が目につく／忙しい時は来店客を見て見ないふりをする

# おもてなしチェックリスト2／接客応対

細目	着眼点	点数	評価基準	規格認定項目No.
お迎え_お見送り	1 お客様の来店時、常にお客様に対して気持ちのよい挨拶やご案内をしているか お客様のお帰りの際には、しっかりとのお見送りができているか		<p>【5レベル】 常に、すべてのスタッフが気持ちのこもった挨拶をしている／飲食店などでは、やまびこ挨拶(1人が挨拶すると、他のスタッフも後に続いて挨拶する。店内の活気を演出するとともに、万引き防止にも役立つ)を実践している／お見送りはもちろん、再来店につながるような会話や挨拶ができてい／お写真を振りまじょうか」という声掛けがある／(車)が見えなくなるまでお見送りしてくれる</p> <p>【4レベル】ペーパーコール、障害者、高齢者にも丁寧な対応をしている／入口の段差などに対してお客様に注意喚起ができる／スムーズなご案内ができてい／他のお客様の対応をしていない際は店頭に出て、お客様の姿が見えなくなるまでお見送りしている</p> <p>【3レベル】 来店された時はお客様のほうを必ず向き、明るく声で声かけしている／お客様のお帰りに気づき、最低一人はお見送りしている</p> <p>【2レベル】 来店された時はお客様の方を向かず、小さな声で挨拶している／お客様に対して形だけのお見送りをしている</p> <p>【1レベル】 来店された時に何も挨拶をしない／店内はすいているにお見送りをしない／お金を既に貰ったお客様には「もう用がない」という気を抱かせる</p>	
商品・メニュー・展示品説明・応答	2 スタッフによる説明が、しっかりとできているか 聞かれたことをきちんと理解し、的確に回答(返答)することができているか		<p>【5レベル】 パンフレットやPOP等に記載されていない事まで詳しく説明してくれる／商品知識が極めて豊富で、お客様の要望に応じて積極的に商品をお薦めしている／料理の作り方も詳しく説明してくれる／お客様からの質問に対して、常にクイックレスポンスとなっている</p> <p>【4レベル】 どのスタッフに聞いても、常に同じ説明ができる／接客用タブレットなどによるスピーディで効率的な説明を実施している／お客様が問い合わせている内容を正確につかんで対応している</p> <p>【3レベル】 商品についての最低限のことは説明できる／聞かれたことについては何とか説明ができる／分からない場合は上級スタッフを呼んで説明する</p> <p>【2レベル】 断片的なことしか説明ができない／メニュー名のみ伝えるだけ／お客様の問い合わせ内容が不明の場合は、曖昧な回答をする</p> <p>【1レベル】 商品知識がなく説明がほとんどできない／お客様からの問い合わせに的はずれな回答をする。あるいは回答できない／上級スタッフを呼ぼうとしない</p>	
待機時の態度	3 常にお客様への目配りや気配り、心配りができているか、お客様が困っている時に積極的に声をかけているか、お客様が話やすく質問しやすい雰囲気を作っているか		<p>【5レベル】 常に笑顔でお客さまの方を向いて待機しており、心配り(お客様のことを心から思ってもしくは親身に心配して、行動に移すこと)ができている／お客様が声をかけてほしいタイミングを判断して適切な時に声をかけている／お客さんに、あと一言のお声かけを実行している(例「お求めのものは何ですか。」)／キョロキョロ見渡しているお客様や困っている(悩んでいる)お客様には間髪入れずお声かけている／お客様から気軽に声をかけられていて、会話が弾んでいる</p> <p>【4レベル】 時折笑顔で自然な表情で待機、作業している。目配り(お客様の動靜に注意を払うこと)、気配り(お客様が快適に過ごせるように注意を払い、行動に移すこと)が感じられる／困っているお客様はいないかと注意している／退席の際に、忘れ物がないか確認する／コップが空になっていないか見に来る／</p> <p>【3レベル】 自然な表情で待機、作業し、声が掛けやすく、お客様から意思表示があると、ささず対応できる／待つ時間もひと言断っている</p> <p>【2レベル】 やや硬い表情で待機・作業しており、声がけしづらい／自分の作業を優先させているが、声を掛けられると対応する／お客様がいなくて私語をしたり、背を向けたりしているが、気づくとやめる</p> <p>【1レベル】 常に硬い表情で声がけできない／作業に没頭し、お客様の状況を把握しない／声を掛けられても反応しない／お客様がいても、私語はやめない</p>	
包装	4 商品の包装がしっかりと、スムーズにできているか		<p>【5レベル】 ラッピングのスキル(ラッピング協会認定資格など)を習得したうえで、商品特性やお客様の要望に合わせて美しい包装ができてい</p> <p>【4レベル】 会社規定の包装スキルを習得し、お客様をお待たせすることなく商品を包むことができる</p> <p>【3レベル】 品物の大きさに合わせて袋に入れてくれる／複数の場合、ビニール袋の数を訳</p> <p>【2レベル】 ビニール袋にしか入れない／包装に時間がかかる</p> <p>【1レベル】 商品の包装に時間がかかる／乱雑に扱う</p>	
会計	5 正確かつスムーズに会計処理をしているか、カードを使えるか		<p>【5レベル】 釣り銭はお客様が財布にしましやすいよう先にお札を、お札をしまい終わつたのを確認してから硬貨を渡している／ICチップ内蔵クレジットカードに対応した決済端末を導入している</p> <p>【4レベル】 代金を受け取る際は両手で大事に受け取り、「〇〇円お預かりいたします」と確認している／レジが混んでいたら他のレジを直ぐ開けて対応してくれる</p> <p>【3レベル】 時間はストレスを感じさせない速さで、間違いない会計処理を行う</p> <p>【2レベル】 ストレスを感じさせない速さであるが、「〇〇でよろしかったでしょうか」や「〇〇円のほうから入ります」など間違えた言葉を使う／レジが混んでいても別のレジをなかなか開けてくれない</p> <p>【1レベル】 お客が財布にお釣りを入れるスピードに合わせず、ささと済ませようとする／お客様に合わせず自身のペースで処理するためお客様をイライラさせる</p>	5
商品・料理お渡し	6 商品・料理のお渡しがしっかりとできているか		<p>【5レベル】 割れ物や保存期間の短い商品などをお渡しする際には、的確なアドバイスを行っている／料理方法や食べ方のアドバイスもある／宿泊施設やレストランでは「名残手」を使って渡してくれる</p> <p>【4レベル】 大きな荷物は車などに運ぶお手伝いをしている</p> <p>【3レベル】 商品、注文した料理を正確に(間違いない)大事そうにお渡ししている</p> <p>【2レベル】 雑なお渡しや提供をしている／後から注文したヒトの料理が先に出てくる</p> <p>【1レベル】 時に料理・商品のお渡し漏れがある／食器を音を立てて置く</p>	
問い合わせ・クレーム対応	7 問合せに対して、的確に対応しているか。また、クレームに対して真摯に対応しているか		<p>【5レベル】 直ぐに責任者が出て来て、誠心誠意を感じさせる対応がある／クレーム内容の集約・分析・共有を行い改善の参考としている</p> <p>【4レベル】 お客様の怒りが激しい時、他のお客様の迷惑にならないよう別室に案内している／お客様の勘違いの場合は説明の形を取り、間違いを指摘する形にしない</p> <p>【3レベル】 先ずは頭を下げ、謝りの言葉がある／お客様の言い分を真剣に聴こうとする姿勢がある</p> <p>【2レベル】 頭を下げるが謝りの言葉はなかなか発しない／謝りの言葉はあるが、ぶっきらぼうで誠意がない</p> <p>【1レベル】 クレームに対して言い訳や反論をし、さらなるクレームを受けることがある／頭を下げようとしていない／露骨に嫌な顔をする</p>	
外国人接客教育	8 従業員が外国語での接客を行うための教育や、支援ツール(例:英会話マニュアル、指差し会話集、アプリなど)の用意をしているか		<p>【5レベル】 外国人向け接客ポリシーを設定している／外国人に対するコミュニケーションや文化・習慣などの教育・訓練を定期的に行っている／英会話などの学習に費用援助の制度がある</p> <p>【4レベル】 サービスを利用するうえで、外国人が困りそうなことを備えている(例:独自の習慣や文化を知らないための不便やトラブルに備えた対応など)／従業員の接客を支援するツールを整備し、使いこなしている／英会話などの学習を奨励している</p> <p>【3レベル】 外国人との必要最低限のコミュニケーションの教育・訓練をおこなっている／外国人とのコミュニケーションを支援するツールを設置している(従業員用)</p> <p>【2レベル】 外国人との必要最低限のコミュニケーションのためのツールを設置しているが、充分に利用されていない／ツールは従業員にとって操作性がよくない</p> <p>【1レベル】 外国人との必要最低限のコミュニケーションの教育・訓練をおこなっていない／接客の支援ツールが準備されていない</p>	8 21
関係構築	9 自ら進んでお客様にお声かけ、お客様との日頃からの関係構築を積極的に行っているか(関係構築から得られるお客様の声の分析等による接客基盤の向上を図っているか)		<p>【5レベル】 (ホテルやレストランなどで)常連のお客様のお名前、嗜好、好きなメニューや部屋、趣味などがすぐに言える情報蓄積・活用をしている</p> <p>【4レベル】 積極的なお客様への声掛けを実施している</p> <p>【3レベル】 お客様から声をかけられれば、一定の世間話を実施している</p> <p>【2レベル】 お客様から声をかけられたときは最低限の反応をする</p> <p>【1レベル】 忙しいときに、お客様から声をかけられた場合はそのお客様の声を聞かれないふりをする／常連客には声掛けするが、初めてのお客様には全くしない</p>	
仕組みとツールの整備	10 接客対応の向上・維持のための仕組み・ツールを整備している		<p>【5レベル】 接客についての理念、行動基準、マニュアルを策定し、従業員に徹底・浸透させている／接客対応についての顧客・従業員双方にアンケート調査などを実施し、定期的に評価、改善することを制度として実施している／顧客満足度や地域への貢献を高めるためのPDCAの仕組みの整備と、その運用/ITなどを活用し、より接客に集中できるような仕組みづくりと、その仕組みに基づききめ細やかなサービスを行える取組(例:接客用タブレット、顧客情報管理システムの導入など)</p> <p>【4レベル】 接客についての理念、行動基準、マニュアルを策定し、従業員に冊子として配布している／従業員の意見を把握し、意見を反映させる仕組みづくりと、その運用(従業員アンケートなど)／サービス品質向上に向けた定期的な取組(従業員教育など)</p> <p>【3レベル】 接客についての理念、行動基準を策定し、従業員への最低一回の説明を実施している／接客についての具体的なマニュアルを整備している</p> <p>【2レベル】 接客についての理念、行動基準、マニュアルを策定しているが、策定に留まっており、従業員への説明する機会が作られていない。</p> <p>【1レベル】 場適的な従業員の個人任せとなり、特に接客対応を向上・維持する仕組みを整備していない。</p>	15 16 17 18 19 24

## おもてなしチェックリスト3／観光案内

細目	着眼点(チェックポイント)	点数	評価基準	規格認定項目No.
観光情報の提供手段	1 最新の観光情報をわかりやすく伝える工夫を行っているか		<p>【5レベル】 チラシやパンフレットのみならず、ウェブサイトやSNSなどインターネットの活用方法を工夫し、魅力ある双方向の情報発信を行っている／地域の最新情報を従業員が共有して、全員で発信している</p> <p>【4レベル】 何らかのインターネットを活用した情報発信を行い、問い合わせ(質問)にも対応している／地域の最新情報を説明できる従業員がいる</p> <p>【3レベル】 チラシやパンフレットだけでなく、インターネットによる情報発信を行っている／パンフレット程度の地域の情報は発信できる従業員がいる／わからないことはインターネットなどで調べて対応する</p> <p>【2レベル】 インターネットの対応はないが、チラシパンフレットなどで情報発信している</p> <p>【1レベル】 観光情報を提供しようという意識がない</p>	1,4
イベントポスター、観光パンフレット、IT機器等の設置	2 イベントポスター、観光パンフレットは最新のものか設置されているか、ネット検索できるPCを設置しているか		<p>【5レベル】 わかりやすい場所に、最新のイベントポスターや観光パンフレットだけでなく、ビデオやインターネット等を活用したツール(ネット検索できるPCなど)を設置している／定期的に従業員がパンフレット等の補充やコーナーの整理をしている</p> <p>【4レベル】 最新のイベントポスターや観光パンフレットだけでなく、ビデオやインターネット等を活用したツールを設置している</p> <p>【3レベル】 最新のイベントポスターや観光パンフレット等を設置している／お客様視点でわかりやすい場所に設置している</p> <p>【2レベル】 イベントポスターや観光パンフレット等は設置しているが、目立たない、わかりにくい場所であったり、期限を過ぎたものがあったり、乱雑な置き方であったりしている</p> <p>【1レベル】 イベントポスターや観光パンフレット等を設置していない</p>	2
近隣地域の観光地、催事・イベント案内	3 近隣地域の観光施設、観光地、史跡、催事・イベントへの案内はできるか		<p>【5レベル】 他地域の施設やイベントについても細部まで案内できる／パンフレットやガイドブックに載っていない穴場や催事イベントの由来等も教えることができる／パンフレットがない施設へは案内図を手書きしてくれる</p> <p>【4レベル】 地域内の施設やイベントについては細部まで案内できる／他地域の施設もパンフレットやガイドブックに載っている程度の案内はできる</p> <p>【3レベル】 地域内の施設についてパンフレットやガイドブックに載っている程度の案内ができる／他地域の施設はインターネットなどで調べてくれる</p> <p>【2レベル】 質問に答えられないことが多いが、インターネットなどで調べて答えようと努力してくれる</p> <p>【1レベル】 質問に全く答えられない／質問に対応しようとしていない</p>	
体験プラン案内	4 体験プランについて自施設や他施設の案内は詳しいか		<p>【5レベル】 他施設の体験プランについても細部まで案内できるだけでなく、関連した情報や話題も進んで提供できる／他施設のパンフレットをくれる／パンフレットがなければ地図を手書きしてくれる</p> <p>【4レベル】 他施設の体験プランについてもおおむね案内でき、道案内もできる</p> <p>【3レベル】 自施設の体験プランについては案内できる／他施設については、メニュー名程度は答えられる</p> <p>【2レベル】 自施設の体験プランはメニュー名程度は答えられることができる／他施設については答えられない</p> <p>【1レベル】 自施設の体験プランを答えられない／質問に対応しようとしていない</p>	
季節の見所案内	5 訪問時以外の季節の見所を説明できるか		<p>【5レベル】 他地域についての春夏秋冬の詳細情報まで案内できる／四季だけでなくスポーツ期間(例:花見、ホテル祭り)まで教えてくれる／パンフレットやインターネットを活用して写真等を見せてくれる</p> <p>【4レベル】 同じ市または町内だけでなく、他地域についても春夏秋冬の主な情報を案内できる／スポーツ期間(例:花見、ホテル祭り)は説明できない</p> <p>【3レベル】 同じ市または町内の春夏秋冬の詳細情報について案内できる／他地域はインターネット等で調べてくれる</p> <p>【2レベル】 同じ市または町内の季節の見所の一部について、ガイドブックに載っている程度の案内ができる</p> <p>【1レベル】 季節の見所を全く説明できない／質問に対応しようとしていない</p>	
歴史知識	6 地域の歴史や地名の由来などの質問に対して詳しく説明できるか		<p>【5レベル】 風土記や地元の郷土史家の著作などを例に挙げて説明してくれる</p> <p>【4レベル】 パンフレットに書いてあることに補足説明ができる</p> <p>【3レベル】 パンフレットに書いてある内容程度は説明できる</p> <p>【2レベル】 質問には答えられないが、どこで聞けばわかるかを教えてくれる</p> <p>【1レベル】 全く知らない／質問に対応しようとしていない</p>	
土産物・名物料理知識	7 地域の名産品を語れるか(由来やその土地独自の美味しい食べ方など)、名物料理や食事場所をアドバイスできるか		<p>【5レベル】 由来やその土地独自の美味しい食べ方などを詳しく説明することができる／家庭での料理方法も教えてくれる／近隣地域の名物料理や食事場所について即答できる／単に「おいしい」だけでなく、細かな味や好まれる顧客層まで教えてくれる</p> <p>【4レベル】 地域の名産品や名物料理・食事場所について、詳しく案内できる</p> <p>【3レベル】 地域の主な名産品や名物料理・食事場所について、パンフレットの内容程度は案内できる／必要に応じてインターネット等で調べてくれる</p> <p>【2レベル】 答えられないことが多いが、インターネットなどを調べながらでも、質問に答えようとしてくれる</p> <p>【1レベル】 全く知らない／質問に対応しようとしていない</p>	
交通・道案内	8 公共交通機関の情報を施設内に提示しているか		<p>【5レベル】 配付用の時刻表も設置している／タクシーを要望すれば手配してくれる／バスの場合はバス停まで案内してくれる</p> <p>【4レベル】 施設内の目立つ場所に提示している</p> <p>【3レベル】 あまり目立たないが、施設内に掲示はある</p> <p>【2レベル】 施設内には掲示はないが、聞けば教えてくれる</p> <p>【1レベル】 施設内には掲示がない／聞いても対応できない</p>	
外国人への対応	9 外国語版近隣マップの用意や外国語によるメール・電話での問い合わせ対応など、外国人への案内策をとっているか、外国人に対する案内ができるか		<p>【5レベル】 外国語のマップやパンフレットを設置している／英語・中国語・韓国語の適切な表示がある／外国語(英語、中国語、韓国語他)を話せる人材がおり、外国人に案内ができる／外国語によるメール・電話での問い合わせに対応できる</p> <p>【4レベル】 外国語のマップやパンフレットを設置している／英語・中国語・韓国語の適切な表示がある／外国人の質問に身振り手振りも活用して説明している</p> <p>【3レベル】 外国語のマップやパンフレットは少ないが設置している／英語のみの表示はある／たいていの従業員は片言の英語がしゃべれる／外国人の質問に身振り手振りも活用して対応している／外国語メールはやや時間がかかるものの対応できるが、電話での問い合わせはできない</p> <p>【2レベル】 外国語のマップやパンフレット等はない／日本語のマップやパンフレットを活用して、外国人からの質問に答えようと努力している</p> <p>【1レベル】 外国語のマップやパンフレット等はない／外国語に対応できる人材がいない／外国人に対しては受け身で、対応しようとする気(態度)がない</p>	22 30
従業員同士や地域とのコミュニケーション・情報共有	10 地域の最新情報や地元民でしか知らない見所などを収集するため、従業員同士や地域の関連機関・施設・住民などと交流しているか		<p>【5レベル】 情報共有も目的に他施設と連携し、共同企画・イベントを継続実施中である／責任者の意向もあり、従業員の大半が積極的に多くの地域活動や会合に参加し、住民とコミュニケーションを取っている／定期的なミーティングなど、従業員同士の情報共有をする場(仕組み)を設けている</p> <p>【4レベル】 責任者等が積極的に多くの地域活動や会合にも積極的に参加し、関連機関だけでなく他施設・住民などとコミュニケーションを取っている／朝礼等でも口頭説明し、従業員へ情報共有をしている</p> <p>【3レベル】 観光協会に加入し、会合にて他施設と交流している／地域内の大イベント時など限定的であるが責任者等が何らかの地域活動などに参加し、住民と交流をしている／重要な情報は事務室または休憩室の掲示板または回覧で従業員に伝えている</p> <p>【2レベル】 情報収集は受身で、加入している観光協会からの提供が主である／地域活動や会合等への参加が少なく、他施設や住民などとの交流も少ない／従業員同士で自主的に情報共有をしているが、施設全体としての仕組み(制度)はない</p> <p>【1レベル】 観光協会に加入していない／その他関連機関や他施設、住民との交流がない／従業員間で情報共有は非常に少なく、促すこともしていない</p>	3

# おもてなしチェックリスト4／売場・展示場・店づくり

細目	着眼点(チェックポイント)	点数	評価基準	規格認定項目No.
外観 (認知しやすさ)	1 看板等を設置して分かりやすくしているか		<p>【5レベル】 1kmほど手前に案内板があり、近くに来ると建物の上や店前道路沿いに大きな看板があって通り過ぎてしまうことはない</p> <p>【4レベル】 近くに来ると手前に案内板があり、建物には店名が分かりやすく表示されており、自然に店に到着できて分かりやすい</p> <p>【3レベル】 手前に案内板はないが、建物の上や店前道路沿いに大きな看板があって分かりやすい</p> <p>【2レベル】 手前に案内板はなく、店前道路沿いに看板はあるが目につきにくく分かりにくい</p> <p>【1レベル】 手前にも付近にも案内板がなく、看板もない。建物に店名の表示があるだけで見つけるのに苦労する</p>	
外観 (建物の個性)	2 建物はコンセプトに沿った個性的な外観か		<p>【5レベル】 店内の雰囲気伝わってきて店内の様子が目に浮かんでくるような分かりやすい個性的な外観である</p> <p>【4レベル】 店内の雰囲気を感じさせる個性的な外観である</p> <p>【3レベル】 よく目立つ外観で、近くに来ると目星が付けられる</p> <p>【2レベル】 何となく店内の雰囲気は伝わってくるものの店のコンセプトがよく理解できない</p> <p>【1レベル】 何の場所か想像できない特徴のない外観である</p>	
店内づくり (演出・照明)	3 色彩や照明方法を工夫して、商品・展示品演出、店づくりを行っているか		<p>【5レベル】 店舗すべてが光源、照明方法、色彩を考慮した陳列・雰囲気づくりが行われている</p> <p>【4レベル】 店舗すべてではないが、光源、照明方法、色彩を考慮した陳列・雰囲気づくりが行われ、店舗全体としてバランスが取れていると感じさせる</p> <p>【3レベル】 お勧め商品や売れ筋商品は照明・色彩を使って目立つように演出されている／スポットライトなどを一部設置し、見やすい展示や店舗雰囲気づくりをしている</p> <p>【2レベル】 光源、照明方法、色彩を使った演出を行っているが、商品・展示品の陳列場所もよく分からず、探さなければならない。</p> <p>【1レベル】 漫然とした演出、店づくりになり色彩や照明に必要な工夫が行われていない</p>	
店内づくり (季節感)	4 季節感やテーマ性のある売場・展示場・店づくりを行っているか		<p>【5レベル】 生活の場面を考えた季節感のあるコーディネート陳列を実施し、お客様が商品の使う場面をイメージできる売場を作っている／月別メニューがある／四季ごとに展示品を大きく入れ替えている</p> <p>【4レベル】 四季ごとに季節感のあるコーディネート陳列を実施し、展示品も一部入れ替え、四季ごとの生活の変化を感じさせている</p> <p>【3レベル】 店頭やエンドを使って四季ごとに売場を変えている／人形や花など季節感ある物を置いている／季節によってメニューや展示品を一部変えている</p> <p>【2レベル】 季節によるメニューや展示品の入れ替えや一部の売場の変更を行っているが、四季の季節の変化があまり感じられない</p> <p>【1レベル】 四季の変化を考慮した季節による展示品の入れ替えを行っていない</p>	
品揃え (豊富)	5 商品・メニューの品揃えは豊富か、展示物の数は多いか		<p>【5レベル】 機会ロスがないようにフェイシング管理を徹底している／生鮮から加工品まで幅広く陳列している／メニューや展示品は非常に多く、選んだり観たりする楽しさがある</p> <p>【4レベル】 フェイシング管理が行われ、生鮮から加工品まで幅広く陳列しており、品揃えの豊かさが感じられ、来訪者の購買意欲を向上させる</p> <p>【3レベル】 欠品は少なく、空いた棚は注意しないとわからない／メニューや展示品は多い</p> <p>【2レベル】 一部に空いた棚があり、欠品が頻繁に発生し、機会ロスが発生している</p> <p>【1レベル】 常時、空いた棚が沢山あり、欠品が多く、機会ロスが頻繁に発生している。</p>	
品揃え (地元の産品・食材、県指定材)	6 商品は地元の産品を中心に構成されているか、メニューに地元独自のものがあるか、ここでしか観れない展示品は幾つかあるか		<p>【5レベル】 売り場の8割以上は地元産品が占めている／食材に地元産が多く使われている、または当地でしか食せないメニューや当店オリジナルメニュー・商品は近隣地域から集客できている／ここでしか観れない展示品が大半である／複製品はない／県指定の資料もある</p> <p>【4レベル】 売り場の6～7割は地元産品が占め、食材に地元産が多く使われている／ここでしか観れない商品が数多い／複製品は非常に少なくごく一部である</p> <p>【3レベル】 売り場の5割以上は地元産品が占めている／食材に地元産が一部使われている、または当地でしか食せないメニュー、当店オリジナルメニュー・商品がある／ここでしか観れない展示品が幾つかある／複製品は非常に少ない</p> <p>【2レベル】 地元産品は売り場の2割程度以下と少なく、食材に地元産が一部使われているがごく少数に留まる</p> <p>【1レベル】 地元産品の展示がわずかで少なく、地元店舗として地域性が感じられず、地域性の魅力が乏しい。食材への地元産の使用は非常に限られている</p>	
ディスプレイ (販促・アピール・POP・説明文)	7 お勧め商品・売れ筋商品・展示品・メニューなどの特長や内容が一目で分かるPOPや説明文・案内文があるか、貴重な資料とすぐ分かるようにアピールしているか		<p>【5レベル】 お勧め商品や売れ筋商品だけは、季節ごとに簡潔な特長を書いたPOPをつけている／POPのクオリティが非常に高い／斬新で思わず買いたく(注文したく、観たく)なるようなディスプレイになっている／音声案内または人による案内もある</p> <p>【4レベル】 お勧め商品や売れ筋商品はPOPの字の大きさやデザイン・色を変えるなどの工夫がある／視認性が強く、お客様には非常に分かりやすい／ここでしか観れない貴重品を意味する表示がある</p> <p>【3レベル】 お勧め商品や売れ筋商品はPOPなどを使い、良い場所に陳列している／お勧め商品・売れ筋商品が分かるよう印をつけたり大きく表示したりしている</p> <p>【2レベル】 商品の特長や内容を表すPOPはあるが、分かりにくく、お客様に伝わっていない／メニューや展示品の特長・内容の説明文・案内文はわずかである</p> <p>【1レベル】 商品の特長や内容を表すPOPや、説明文・案内文がほとんど見られない</p>	
ディスプレイ (陳列) ※飲食業を除く	8 見やすい高さの場所に地元推薦の商品や展示品を置いているか		<p>【5レベル】 ゴールデンゾーン・エンド・レジ周りにはPOPを使って地元推薦商品が展示されている／一部の展示品を触ることができたり実演もあつたりする</p> <p>【4レベル】 ゴールデンゾーン・エンド・レジ周りを中心にPOPを使った地元推薦商品が展示されている</p> <p>【3レベル】 地元推薦商品は最下段など悪い場所に展示されていない／腰をかかめてでないと観れないような展示品はない</p> <p>【2レベル】 地元推薦の商品や展示品の見やすい高さなどへの配慮が行われておらず、お客様の目にとまらない</p> <p>【1レベル】 地元推薦の商品や展示品の展示場所などの配慮が全然行われておらず、展示場所全体としてバラバラで分かりにくい展示になっている</p>	
ディスプレイ (盛り付け) ※飲食業のみ	9 料理はきれいに盛り付けられているか		<p>【5レベル】 皿やカップにもこだわりが強くあり、店のコンセプトに合っている</p> <p>【4レベル】 皿やカップの種類や色、きれいに盛り付ける配慮が行われている</p> <p>【3レベル】 料理同士が交わって味がかわるような盛り付けはしていない</p> <p>【2レベル】 皿やカップの種類や色や料理同士の交わりを避けるなどへの配慮が行われていない</p> <p>【1レベル】 料理のきれいな盛り付けが感じられず、料理の見た目もあまり良くない</p>	
外国語表示・外国人への対応	10 外国語でのサービス内容表示や説明ツールなど、外国人が分かりやすい対応をしているか		<p>【5レベル】 各施設の必要度に応じた外国語(英語・中国語・韓国語など)やピクトグラム(絵文字)などによる表示が、順路、売場、精算、付加的な案内(トイレ、階段、エレベーター・エスカレーター、禁煙など)、緊急案内などで適切に行われている。外国人が安心して移動でき、外国人の訪問目的を実現し、満足感を与えている</p> <p>【4レベル】 各施設の必要度に応じた外国人への対応の丁寧な取り組み姿勢が感じられ、外国人の居心地の良さにつながっている。具体的には外国語やピクトグラムなどによる表示がある程度行われ、外国人が不便を感じない</p> <p>【3レベル】 外国人へ対応するために各施設の必要度に応じたレベルの外国語やピクトグラムなどによる表示が行われ、買い物や移動がしやすく、外国人が助かっている</p> <p>【2レベル】 各施設で形ばかりの外国語表示が2～3カ所あつたり、ピクトグラムなどもほとんどなく、必要度に応じた外国人に対する丁寧な対応の取り組み姿勢がない</p> <p>【1レベル】 外国語表示は日本語表示しかなく、ピクトグラムもほとんどなく、外国人が内部を移動するのに戸惑ってしまう、外国人に対する配慮が一切感じられない</p>	7

# おもてなしチェックリスト5／環境・清掃

細目	着眼点(チェックポイント)	点数	評価基準	規格認定項目No.
駐車場の整備・清掃	1 駐車場の整備・清掃は行き届いているか		【5レベル】 スリットと出口が分かれている／駐車場の空スペース、スリット等チェックする／転倒スペースが1カにある 【4レベル】 車止めや駐車ライン(2線)が整備されている／隣のスペースとの間に余裕がある／駐車場内は一方通行など白線の矢印がある 【3レベル】 ごみや雑草が生えていない／雑草が生えていない／一方通行のラインが表示されており、対向車と出会う 【2レベル】 ごみや雑草が目につく／駐車間隔が狭く駐車しづらい／舗装されていない 【1レベル】 駐車場がない	
店舗入口の障害物	2 店舗入口に入店の妨げになるようなものを置いていないか		【5レベル】 広い通路・入り口が確保されている／出てくる人とすれ違っても悠々と通ることができる 【4レベル】 人とすれ違える程度の幅が確保されている 【3レベル】 通行の妨げになるような物は置いてない 【2レベル】 通行の妨げになるようなものがあり、やや狭い 【1レベル】 商品や種本鉢を多く置いているので、非常に狭くなっている	
店内・店舗周辺・窓ガラス・ごみ箱や灰皿等の清掃(5S)	3 店内や店舗の入り口、周辺、窓ガラス、ゴミ箱や灰皿、自販機回収BOXの清掃の清掃は行き届いて5Sが徹底されているか		【5レベル】 清潔感にあふれている／随所に花が活けてある／5Sを常に徹底し改善している 【4レベル】 埃や汚れなども無くきれい／吸殻が少し溜まれば片付けている／定期的に5Sに取り組み徹底されている 【3レベル】 汚れはあるが目立つほどではない／ゴミが落ちていない／吸殻や空き缶・ペットボトルが溢れていることはない／定期的に5Sに取り組んでいる 【2レベル】 汚れが目立つ／吸殻や空き缶・ペットボトルが満杯状態／定期的な5Sの取り組みなく実行が不十分 【1レベル】 汚れが目立ち破損がある／吸殻や空き缶・ペットボトルが溢れている／5Sの取り組みがない	11
ポスターの貼り方	4 ポスターはきれいに貼られているか、古くないか		【5レベル】 セロテープやピンなどが統一され、それが目立たない／各ポスターの間隔が均等で整然と貼ってある／貼り方に工夫がある 【4レベル】 新しいポスターである／真っ直ぐ貼られている／たるみやしわも無い 【3レベル】 新しくはないが傾かず真っ直ぐ貼られている 【2レベル】 真っ直ぐ貼られていない／古さを感じる／ポスターを貼りすぎて美観を損ねる 【1レベル】 日焼け・汚れや破損がある	
バックヤードの清掃	5 バックヤード(お客様からあまり見えない箇所)もきれいに片付けているか		【5レベル】 非常にきれいに清掃・片付けがされている／物の置き場所がきちんと決められている 【4レベル】 「きれい」と感じる／5Sが徹底されている 【3レベル】 整理されている／ゴミ箱が目立たない／お客様の視線に入る箇所に段ボール箱などを置いていない 【2レベル】 整理整頓が不足している／ゴミや汚れがある／お客さまから見えない位置にゴミ箱がある 【1レベル】 ものが乱雑に置いてある／ゴミや汚れが目立つ／汚れたゴミ箱が見える位置にある	
細心の注意・配慮	6 お客様にとって、施設内が心地よい空間となるように細心の注意・配慮を払っているか(温度、BGM、照明、飾りつけ、芳香)		【5レベル】 施設内のBGMや放送、照明や飾りつけ芳香などは、施設の雰囲気とマッチしたものとなっている(心地よい(施設内の放送の音量、タイミングなどに心を配っている)／施設内の照明や飾りつけが細やかである／芳香も心地よいものとなっている)／清掃係も施設の雰囲気に合った服装をしている／入り口や奥でも暑さ・寒さを感じず快適な温度である。 【4レベル】 施設内のBGMや放送、照明や飾りつけ芳香などは、ある程度施設の雰囲気とマッチしたものとなっている(一部そうでないところもある)／滞在時間が長くても暑さ・寒さをほほ感じない室温に調節している。 【3レベル】 施設内の照明や飾りつけに工夫が見られるを工夫している。掲示物は歪み、剥がれない／掲示物を貼りすぎない／歩きやすいように通路幅を取っている／従業員全員が施設の雰囲気に合った服装をしている。暑さ・寒さをほとんど感じない 【2レベル】 施設内の照明や飾りつけはシンプルで特徴は見られない(特に凝ってはいない)／暑さ・寒さをやや感じる 【1レベル】 施設内の照明や飾りつけは昔ながらの雰囲気、工夫がなく、雰囲気も合っていない／暑さ・寒さを感じてすぐ出たくなる	
トイレの清掃	7 トイレはきれいに掃除してあるか、清掃チェック表を貼っているか		【5レベル】 清潔感にあふれている／換気がよい(または良い香りがする)／花を活けている／1日に数回の清掃チェックがある／チェック表は丁寧に記載されており、真っ直ぐに貼ってある 【4レベル】 清潔感がある／1日に複数回の清掃チェックがある／チェック表が丁寧に記載されている 【3レベル】 汚れはない／悪臭を感じない／トイレットペーパーなどの備品切れはない／清掃チェック表が貼ってある 【2レベル】 少し埃や汚れがある／備品がもう少しで切れそう／清掃チェック表がない 【1レベル】 埃や汚れが目立つ／備品が切れている／清掃チェック表がない	
ウォシュレットの設置・トイレの設備	8 トイレはウォシュレット付きか、男女別か		【5レベル】 高性能のウォシュレットが装備されている／男女別で十分な広さがある／マウスウォッシュやあぶらとり紙などの備品が完備されている 【4レベル】 ウォシュレットが設置されている／男女別である 【3レベル】 簡易式であるがウォシュレット付きがある／男女別である 【2レベル】 ウォシュレットでないが洋式である／男女別でない 【1レベル】 和式しかない／男女別でない	
健康や働き方への配慮	9 お客様の健康や、従業員の健康・働き方に配慮した取り組みをしているか		【5レベル】 分煙でフロアの外に換気空調設備のある喫煙所がある／福利厚生・自己啓発制度が充実している／上司との面談や職場のコミュニケーションの場が定期的に確保され、レクリエーションもある／時短勤務など柔軟な働き方が推進されている 【4レベル】 分煙でフロアの外に喫煙所がある／福利厚生・自己啓発制度がある／上司との面談や職場のコミュニケーションの場がある／従業員に柔軟な働き方の選択肢がある 【3レベル】 フロア内で分煙されている／禁煙だが喫煙所がない／福利厚生がある／上司との面談や職場のコミュニケーションの場がある／従業員の定期健康診断が実施されている／有給や育児休暇が取られている 【2レベル】 時間帯で分煙されている／福利厚生はあるが、あまり使われていない(活用しづらい)／上司との面談や職場のコミュニケーションの場が最小限ある／フルタイムのパート従業員の定期健康診断が実施されていない／有給の消化率が低い 【1レベル】 分煙されていない／福利厚生はない／上司との面談や職場のコミュニケーションはない／正社員にも定期健康診断が実施されていない／従業員に必要な休みが取られていない	9
安全への配慮	10 お客様や従業員の安全対策を実施しているか		【5レベル】 避難訓練を定期的実施している／十分な災害備蓄を行っている 【4レベル】 危険箇所には表示があるなど、定期的に安全確認している様子が見える／災害マニュアルや緊急連絡先が従業員全員に周知されている／従業員の避難訓練を行っている／AEDを設置している 【3レベル】 避難経路や防火壁に物を置いていない／避難口の表示がある／火災報知機や消火器を完備している 【2レベル】 避難経路や防火壁近くに物が置いてある／災害が起これば危険と思われる構造物などが放置されている 【1レベル】 避難経路や防火壁近くに物があつて通れない／危険な箇所(ひび割れ、グラグラする手摺など)がある／避難口の表示がない／火災報知機や消火器がない	12

# おもてなしチェックリスト6/心配り&おもてなし度向上の仕組みづくり

細目	着眼点	点数	評価基準	規格認定項目No.
おもてなし基本姿勢の掲示	1 お客様を大切にしている姿勢を施設内の分かりやすい場所に掲示しているか		<p>【5レベル】 質の高い理念、ビジョン、お客様をお迎えする際の行動基準などを策定して、それを施設内に掲示している</p> <p>【4レベル】 企業姿勢・メッセージが伝わる内容を施設内に掲示している</p> <p>【3レベル】 お客様に対するウェルカム・メッセージを施設内の目立つ場所に掲示している</p> <p>【2レベル】 簡単な一言メッセージを施設内に掲示している/ウェルカム・メッセージはあるものの目立たない</p> <p>【1レベル】 何の掲示もない</p>	23
臨機応変な対応(目配り・気配り・心配り等)	2 どんな時でもお客様が気持ちよく過ごせるような対応ができているか(常にお客様への目配りや気配り、心配りができているか、お客様が困っている時に積極的に声をかけているか)		<p>【5レベル】 混雑時は待っているお客様に対し、飲み物、茶菓子、おしぼりなどのサービスを提供したり、混雑を分散せられる取り組み(別場所での企画など)を行っている/急な雨に傘を貸してくれる/「タクシーを呼びましょうか?」など、お客様が困った時の対応が臨機応変にできる/心配り(お客様のことを心から思っている)や、心配り(お客様が快適に行動)ができていない/お客様に、あと一言のお声かけを実行している(例:「お求めのものは何ですか。」)/キョロキョロ見渡しているお客様が空になっている/お客様には間髪入れずお声かけている</p> <p>【4レベル】 混雑時は待っているお客様に対し、メニュー表を配付したり、頻繁に声掛けや様子を見に来る/急な雨でも場所を確保するなど、心配りができる/目配り(お客様の動向に注意を払うこと)、気配り(お客様が快適に過ごせるように注意を払い、行動に移すこと)ができていない/困っているお客様はいないかと注意している/退出の際に、忘れ物がないか確認する/コップが空になっていないか見に来る</p> <p>【3レベル】 お客様を待たせる時には、謝意とともに待ち時間のお知らせをする/外でお待ちいただく際は、イスを用意している/急な雨でも退出を迫らないなど、現状の対処でお客様に不快感を与えない努力をする</p> <p>【2レベル】 自分の作業を優先させているが、声を掛けられると対応する/お客様から質問があった場合に受け応えし、謝意を示す/お客様に言われたことに対する何らかの対応ができる/ある程度時間が来たらどんなお客様に対しても退出を迫る</p> <p>【1レベル】 まったく何の対応もない/混雑時や不具合のあるお客様に対し、露骨に嫌な顔や態度を表す/作業に没頭し、お客様の状況を把握しない/声を掛けられても反応しない</p>	
顧客に応じた対応	3 女性・子供など、顧客に応じた適切な対応をしているか		<p>【5レベル】 お客様の年齢や構成(夫婦、家族連れなど)をつかみ、それに適した説明や案内、接客をしてくれる/乳児・子供用の設備・備品が充実し、リクエストにも臨機応変な対応ができる(ベビーチェア、キッズスペース、おもちゃの用意、アレルギー対応など)/荷物の持ち運びやクロック設置が行き届いている/女性用化粧室の数が設備が充実している/女性用メニューが充実している/行儀の悪い子供にはきちんと注意している</p> <p>【4レベル】 子供用の設備・備品がある程度用意され、簡単なリクエストには応えられる/クロックがある/女性用化粧室の数が複数ある</p> <p>【3レベル】 子供用の設備・備品がいくつか用意されている(ベビーチェア付トイレを設置(飲食店)/子供用メニュー・子供用トイレ(洋式トイレ)におまるなど)/荷物を入れるかごが用意されている/男女別の化粧室がある/子供には優しい言葉を使ったり、屈んで目線を合わせて話をしている</p> <p>【2レベル】 子供用の設備・備品が1つは用意されている/男女兼用の化粧室があるがゆとりが少なく、清掃も行き届いていない/荷物やコートを預かる場所がなく、カゴの用意もない</p> <p>【1レベル】 子連れ客がいるにもかかわらず、ベビーチェア、子供向けトイレなどの設備や備品が一切用意されていない/男女兼用の化粧室であり、清掃も行き届いていない/備品が欠品している/女性向けメニューがまったくない</p>	
心配りのできる仕組みづくり	4 お客さまや地域コミュニティの声を汲み取り、分析する仕組みづくり(例:アンケート実施や平時におけるコミュニケーションなど)		<p>【5レベル】 アンケートが設置されているだけでなく、積極的に会話の中でお客様のご要望をお聞きする努力をしている/定期的に地域コミュニティと会合を持ち、意見を収集する活動を行っている/定期的に分折を行い、積極的に把握する仕組みがある</p> <p>【4レベル】 お客様アンケートが設置され、会話の中でも時折要望の把握に努めている/地域コミュニティへの働き掛け、コミュニケーションをとる活動を行い、声を汲む活動が見られる/適宜情報の分析・把握は行われている</p> <p>【3レベル】 お客様アンケートが設置されている/地域コミュニティへの働き掛けも行う努力をする/コミュニケーションを行う努力が見られる/おおまかな情報の分析・把握は行われている</p> <p>【2レベル】 アンケートは設置されていないが、コミュニケーションの中で聞く努力はみられる/地域コミュニティへの働き掛けは積極的には行っていないが、要望があれば対応する/定性的な「声」としての情報の把握は行われている</p> <p>【1レベル】 アンケートは設置されておらず、コミュニケーションの中で聞く努力もみられない/地域コミュニティへの働き掛けの取り組みはされていない。要望があっても消極的である/情報の把握は行われていない</p>	24
マニュアルの整備	5 安定したサービスなどを提供できるようなマニュアルの整備		<p>【5レベル】 きめ細かく、かつ充実した内容のサービスを安定して提供できるマニュアルが整備され、時折見直しもしている。</p> <p>【4レベル】 安定したサービスなどが提供できるマニュアルが整備され、さらに充実する工夫も見られる。</p> <p>【3レベル】 安定したサービスなどが提供できるマニュアルが整備されている</p> <p>【2レベル】 大まかなマニュアルが作成され、ある程度一定のサービスが提供されている(サービスのばらつきは多少みられる)</p> <p>【1レベル】 マニュアルが整備されておらず、サービスも不均一である</p>	6
戦略の共有と運用	6 自社の顧客戦略や顧客ニーズ分析結果などを従業員に共有する仕組みづくりと、その運用		<p>【5レベル】 顧客情報が従業員に開示され、戦略や取組内容の明示と実践がおこなわれている/PDCAを回す仕組み作りがあり、個々が自ら行える体制にある</p> <p>【4レベル】 顧客情報が従業員に開示され、戦略や取組内容の明示と実践がおこなわれている/上層部が適宜、マネジメントの中で運用チェックをしている</p> <p>【3レベル】 顧客情報が従業員に開示され、戦略や取組内容の明示と実践がおこなわれている/運用チェックは特にない</p> <p>【2レベル】 顧客情報が上層部従業員に開示され、戦略や取組内容の明示と実践がおこなわれている/現場従業員には徹底されておらず、運用もまちまちである</p> <p>【1レベル】 顧客情報が従業員に開示されず、戦略や取組内容の明示と実践がおこなわれていない</p>	27
誰もがサービスを利用しやすい工夫と取り組み	7 誰もがサービスを利用しやすい工夫(例:ベビーカー連れの方や障がい者、高齢者などにも利用しやすい工夫)と、「心のバリアフリー」※に関する接客方針の整備、従業員に浸透させる定期的な教育(指導・教育)		<p>【5レベル】 「心のバリアフリー」に関する接客方針を整備・打ち出している/「心のバリアフリー」の従業員への定期的な教育・指導があり、浸透している/お客様が声を掛けなくても、すぐに気づき、小さなことで手を貸している。段差の上り下りに手を貸している/点字やピクトグラム(絵文字)の表示がある/3レベルの設備がある</p> <p>【4レベル】 「心のバリアフリー」に関する接客方針があり、整備されている/「心のバリアフリー」の従業員への教育・指導が定期的にある/お客様が困っているのを見つけたら、お客様から声を掛けなくても手助けする/表示も大きな文字・視認性があり読みやすい/3レベルの設備がある</p> <p>【3レベル】 「心のバリアフリー」に関する接客方針があり、整備されている/「心のバリアフリー」の従業員への教育・指導がある/お客様が声を掛けるとすぐに手伝ってくれる/休憩する椅子やスペースを用意する/各施設における段差がなく、スロープを設置している/施設内に二段手すりを設置している/車椅子対応トイレ、オスメイト対応トイレを設置している/車椅子利用者のための駐車スペースを設置している/車椅子の方が入店した場合、障害物を除くなどの対応ができていない/筆記具を準備している</p> <p>【2レベル】 「心のバリアフリー」に関する接客方針がない/「心のバリアフリー」の従業員教育・指導もない/お客様が声を掛けても少し待たされるが手伝ってくれる/車椅子は通れるが、一部段差があり、バリアフリーになっていないところもある/車椅子対応トイレがない</p> <p>【1レベル】 「心のバリアフリー」に関する接客方針がない/「心のバリアフリー」の従業員教育・指導もない/お客様が声を掛けても無視される/休憩する椅子やスペースがない/車椅子が利用できない(段差があり、スロープや二段手すりの設置もない)/車椅子対応トイレ、オスメイト対応トイレがない</p>	10 28
業務の改善に関する取り組み	8 ITを用いた会計処理などの効率的な管理と、バックオフィス業務(会計・税務、総務や倉庫管理など)を効率化する取り組み		<p>【5レベル】 ITを用いた会計処理などの効率的な管理と、バックオフィス業務(会計・税務、総務や倉庫管理など)を効率化する施策が設定されている</p> <p>【4レベル】 ITを用いた会計処理などの効率的な管理、またはバックオフィス業務(会計・税務、総務や倉庫管理など)を効率化する施策がある程度されており、さらに効率化に向けた定期的な検討がされている</p> <p>【3レベル】 ITを用いた会計処理などの効率的な管理、またはバックオフィス業務(会計・税務、総務や倉庫管理など)を効率化する施策が一部されているが、効率化に向けた定期的な検討がされている</p> <p>【2レベル】 ITを用いた会計処理などの効率的な管理や、バックオフィス業務(会計・税務、総務や倉庫管理など)を効率化する施策はないが、効率化に向けた定期的な検討をしようという動きがされている</p> <p>【1レベル】 ITを用いた会計処理などの効率的な管理や、バックオフィス業務(会計・税務、総務や倉庫管理など)を効率化する施策は一切されておらず、効率化に向けた定期的な検討もない</p>	13 14
知的資産経営への取り組み	9 経営理念の策定、及び自社の強み・弱みを見極めた上での、想定する顧客(地域コミュニティ含む)に対する戦略づくり(知的資産経営)		<p>【5レベル】 経営理念を策定し、自社の客層を把握し、自社の強み弱みを把握・分析し、知的資産経営を意識した戦略作りを行っている。</p> <p>【4レベル】 経営理念を策定し、自社の客層を把握し、自社の強み弱みを把握し、戦略作りを行っている。</p> <p>【3レベル】 経営理念を策定し、自社の客層、自社の強み弱みをある程度把握し、戦略もおおまかであるが策定されている</p> <p>【2レベル】 経営理念の策定がない。自社の客層、自社の強み弱みをある程度は理解しているが、戦略までは落とし込んでいない</p> <p>【1レベル】 経営理念の策定がない。自社の客層の把握、強み弱みの理解・把握ができておらず、戦略も作られていない</p>	23
外国人対応のための心構えと教育の実施	10 外国人客に対して、適切な対応ができるための文化などの理解、および接客ポリシーの設置と従業員理解の仕組み作り、必要最低限のコミュニケーションが取れるような従業員教育の実施(例:外国語会話フレーズの教育、No.21の導入ツール(アプリなど)の使い指導を行っているなど)		<p>【5レベル】 外国人のお客様に対する文化・習慣などを理解し、それに対応できるサービスを行っている/外国人向け接客ポリシーを設定し、従業員にも徹底する取組・仕組みがある/外国人に対するコミュニケーションの教育・訓練を行っており、従業員もほとんどが対応可能である/ツールも使いこなせている</p> <p>【4レベル】 外国人のお客様に対する文化・習慣などを理解しようとする、ある程度は対応できる/外国人向け接客ポリシーを設定している、従業員もほとんどが対応可能である/外国人に対するコミュニケーションの教育・訓練を行っており、従業員が全員対応可能である/ツールもほぼ使えている</p> <p>【3レベル】 外国人が困りそうなどへの備え(文化・習慣の違いから来る不便やトラブルに備えた対策)がおおまかにされている/接客ポリシーを設けている、従業員にも周知している/外国人との必要最低限のコミュニケーションの教育・訓練を行っており、一部の従業員も対応可能である/ツールを導入し、使っている者もいる</p> <p>【2レベル】 外国人が困りそうなどへの備え(文化・習慣の違いから来る不便やトラブルに備えた対策)は一部されている/接客ポリシー設定がない/外国人との必要最低限のコミュニケーションの教育・訓練を一部行っている/ツールを導入しているが使えない</p> <p>【1レベル】 外国人が困りそうなどへの備えがない/外国人との必要最低限のコミュニケーションの教育・訓練を行っていない/ツールを導入していない</p>	25 26 29