

### 第三部：質疑応答

(司会：労働情報センター事務局長 村田 尚應)

○司会 南砺市観光協会は地域限定旅行業の資格を取得していますが、地域のこういった動きは今後どうあるべきでしょうか。

○今井 経緯からお話しましょう。はじめ、観光協会は市のぶら下がりみたいな存在でした。しかし市として観光協会をしっかりと位置づけようとなりました。要するに観光産業を一つの柱にしようとしたわけです。その上で「業」となることによって、自分たちでまず考えられるようになるのではないかと。私としてもこの考えは非常に良かったなと思います。

先ほどのアニメがそうですが、とにかくゼロから自分たちでつくっていったのです。この経験、生み出す努力は、行政も観光協会も今まで知ることがなかった。業となることによって自分たちで最後までお客様の面倒をちゃんとみることができているということが、今非常に力になっています。

ここからは僕の考えですが、今後は、観光業とのやりとりが今までパンフレット用の写真のやり取りだけだったものが、より具体的な事業として進むのではないのかなと思っております。ですので、ぜひほかでも増えたらいいなと考えております。

○司会 標準化・マニュアル化は、特に我々が労働組合だからということもありやはり抵抗を感じてしまいます。その人の労働の価値が誰でも一緒になってしまうのが怖いのですが。

○山口 私の言い方が悪かったのかもしれませんが、標準化と個人の創意工夫や属人性は両立するものだと思いますし、標準化できる部分以外で最大限その人の価値を發揮するべきですし、していただきたいと思います。サービスが難しいのは、顧客が一回満足すると期待値が上がってしまい、次に満足してもらうためにさらに頑張らなければいけない点です。このサイクルをどんどん踏むわけですから、個人の工夫でやってきたものを、ある程度時期が過ぎたら標準化して、みんなができるようにして、顧客の期待水準の上昇に 대응していくことが必要です。ですから、時間軸をとったときには標準化を進める一方で、標準化以外の部分もどんどん広げていく。あるいはどんどん水準として上げていく仕組みをつくることになります。

標準化によって、逆にいうと現場の方々がいろいろな工夫をする心や時間的な余裕が生まれてきます。例えば介護の現場は標準化に対して昔からすごく抵抗があるのですが、ある程度の機械を入れることによって体力的・時間的に楽になってくると、ほかの部分でいろいろなサービスをする余裕が出てきたという例もあります。そのように標準化の部分をついていって、それ以外の部分をいかに広げていくか。そんな意味合いできょうはお話したとご理解いただければと思います。

○司会者 地域の情報発信のあり方について、今温められているアイデアも含めて、こうあるべき、あるいは具体的な計画があればお示しください。また受け取る側の問題もあれば指摘してください。

○今井 まず、情報発信とか配信という言葉、私と皆さんで使っている意味が実は違うのです。情報は出すだけだとたまってさびてしまう。一方で私は情報を「運用」しようと思っています。例えば地域の観光協会がつくるパンフレットは東京にほとんどない。税金でつくったものは、その市の中でしか配らないからです。意味がありませんよね。だからこの間もさいたま市と南砺市、お互いでパンフレットを交換してみましようかと提案してみました。しかし行政の人たちはどこに聞いたらいいかわからないと。別にお互いお金のかかることではないので、やればいいと一言お節介をいうと、ではやってみましようかという話にフェーズが1個上がりました。なので、まず今あるものをちゃんと運用していくというのが1つです。

実際にその情報が皆さんの観光ペーパーに載るというのは、おそらく1万人とか10万人向けだと思うのですよね。でも、私があえて運用しているのは千人から1万人くらい向けです。例えばこの規模のイベントだと、PRが経費として計上されてないことがほとんどで、非常にもったいない。しかし行政に頼ってプレスリリースをすると、その地方の新聞にしか載らなかつたりするのが現状です。そういういい情報をどうやって載せたらいいかと思って、つくったのが「いっとこ」です。

あとは、要するに住みみんなが自分たちのイベントをもっと知って、外に出て、ブログやSNSで拡散する、という動きもすすめています。

一方で受け取る側の問題ですが、メディアを信じるなということでしょうか。皆さんのパンフレットもメディアの1つだと僕らも考えてしまうのですが、それだけではなくて、地域にもっとおもしろいもの、生きたものがあるので、できれば皆さんの会社の同僚の実

家の近くにみんなで行ってみるとか（笑）、受け手ももっと掘り下げて、そしてもっと楽しめばいいなと思っております。

○司会者　確かにサービスが無料ではなくて有料であり、ちゃんとお金をもらうべきことは頭で理解はできますが、お客様側の「サービスは無料」という意識の根深さをどのように解決していけるのでしょうか。

○山口　顧客がちゃんとお金を払うかどうかというのは、顧客自身がサービスの価値をどう認識するかの世界なので、その認識をどう我々がつくれるかということです。実は、お客様がサービスの存在を忘れていたことも結構ありまして、例えば生命保険会社の担当から定期的に連絡が来ることがあると思いますが、それは自動的に保険料を払い続けている顧客自身に、その恩恵をこうむっていることを認識してもらうためです。

多分皆さんの提供されているお客様へのサービスもそもそも可視化できていないので、うまい形でお客様に認識してもらうことが1つの大きなステップだと思いますし、全般的には、本来、いわゆる口コミのマーケティングは、それこそ無形物、サービスの世界でこそ生きる手法だといわれていますが、しかし残念ながら今、日本でソーシャルメディアを使ったマーケティングは、圧倒的に消費財の世界のほうが進んでいます。サービスのほうでもどんどん進めていいと思います。

○司会者　今井さんがこれから「お節介」を焼きたいところを教えてください。地方だけではなく東京にもあつたりしますか？

○今井　まず、やりたいところは本当にたくさんあります。ただ、これはよいお節介ですので、相手に迷惑になり過ぎても意味がない。皆さんには全国を回ってみて、わくわくする場所ってありませんか。何か可能性があつておもしろそうなところをどんどん自分でいいお節介をしていくのは、僕はアリだと思っています。

東京ですと、今あえて大手町、丸の内、有楽町、この大丸有のお節介を開始しております。丸の内の人口はどのぐらいだと思いますか。大丸有で47人ぐらいしか登録がないそうです。丸の内に限っては2人とか3人。ここにさっきのコミュニティ3.0という人間らしい場所をつくるためには、やはり村じゃなければだめだと思うのですよ。だから、都市的な機能は否定をせず、「村化」しませんか？と今提案をして、ちょっと楽しんでおります。

○司会者 成功体験にすぎらず、サービスにきちんと価格をつけて、執念をもってお金をもらうという好事例はありますか。

○山口 1つは顧客の認識が勝負なので、工夫の余地はいっぱいあるのですが、それとは別に、収益モデルをいろいろ工夫したほうが良いと常々思っています。例えば、行列ができるお店なら予約制度にして前金をもらうとか、おもてなしだけでリターンを稼ぐのは難しいとしても、例えばおもてなし全体で施設全体や町全体の価値を上げて、不動産の価値向上によってリターンを稼ぐとか。おもてなしとかサービスそのものではなく付随した別のところでどう収益事業をつくるかという知恵は世の中にいっぱい転がっていると思います。

○司会者 ズバリ、観光産業がやるべき地域へのお節介というのは、言い切ってしまうと何なのでしょう。

○今井 今、地域は自分たちで努力しようと思っているのですが、最後のキーマンが登場していません。そのキーマンは皆さんだと思います。全国の情報をもっているのも皆さんですし、お客様をもっているのも皆さんであることもこれまた事実だからです。お客様にどういうところを訪れ見るべきか、どうぞお伝えいただきたいと思います。また地域のプレーヤーであるキーマンも育ててほしい。そしてあと、今問題になっている地域の老舗を例にとりますが、どんどん潰れてきている現状があると思いますけれど、地域の資源に大きな企業がきちんと投資をしていくことが大事だと思います。

○司会者 現場の人がスタープレーヤーに頼らないためにできることや考え方はありますか？

○山口 スタープレーヤーは経営的に回避したほうが良いという提案は、一部受け入れられない局面があるのは重々承知で、実はスタープレーヤー依存の経営もまた成り立つことは成り立ちます。AKBがわかりやすい例ですが、誰かトッププレーヤーが出たら、それを卒業させて、どんどん次の子を入れる循環を早いスピードで回せると、スタープレーヤー依存は成り立ちます。しかし皆さんが直面されているように、これから本当に人手が少なくなる中ではその前提がもう崩れていますので、そのタイプの経営はどんどん苦しくなってくると思います。最初が良いプレーヤーがいなくなり普通の人たちで何とか現場を

支えていかなければならず、苦勞します。ある程度形に沿った上でも、その上で皆さんが工夫する形にもっていくまで5年から10年ぐらにかかるとでしょう。時間をかけないと、これはなかなかできない。ただ、できてくると、やはり効率性やコスト構造ががらっと変わってきますので、そういう意味での経済的なメリットというのは企業側にもちゃんと落ちてきますし、働く側にも当然ながら落ちてくるので、いい循環が必ず回るようになります。

それからもう1個、現場でもし大事だとすると、最初のマインドセットをどうつくるかということでしょうか。自分の好き勝手できない標準化されたところで働くことのモチベーションの1つには、他人から学べるということが結構大きい。つまり、どんどん学べる環境というのは、実は仕事の意識の高い人にとってすごく魅力的な職場だったりします。ただ、最初に自分はすごいと思って仕事を始めてしまうと、学ぶことに対するモチベーションが湧かず、型にはめられるなら辞めるとなってしまう。ところが、自分はまだまだプロとして成長する余地があるという認識が最初につくれると、型にある程度はまっているからこそ切磋琢磨することで学ぶ環境で自分を比較して、あるいは互いのノウハウを共有して、高めていこうという組織づくりができたりします。互いが学んで、どんどん技を磨いていく環境づくりができると、実はそれぞれの個性を生かさなくても、好き勝手やらせなくても結構従業員が頑張ってくれるような環境をつくることができると思っています。