

# システムでホスピタリティを創造する

株式会社ユニコーン ソリューション事業部

杉山良一



## 第1章 はじめに

### 1. ホテルを取り巻く環境の変化

日本のホテル数は規模の大小合わせ約1万施設にある。その約4割は現在赤字経営にあり、倒産も過去最悪ペースで推移している。主な要因はデフレ進行による売上の低下、昨年からは震災、原発事故による国内外の観光客の減少が影響している。しかし、ホテルの市場規模で見るとほぼ横ばいに推移している（図1-1）。市場自体は縮小していないにもかかわらず、約4割のホテルが赤字経営にある要因は、施設数の増加によるホテル間の競争が激化していることがいえるのではないだろうか（図1-2）。また、旅館の市場規模縮小にともない、宿泊全体としての市場規模が縮小していることから、懸念しなくてはならない状態になっている。

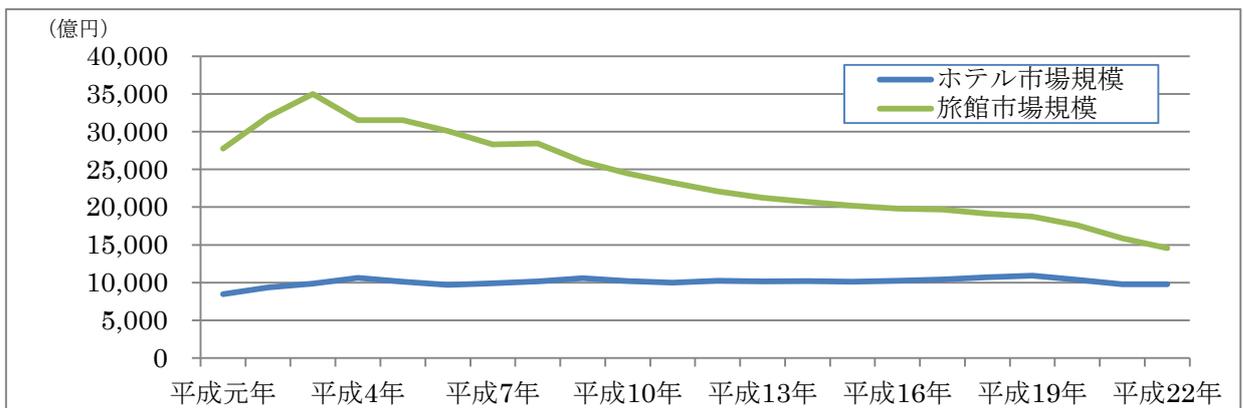


図 1-1 「レジャー白書 2011」より

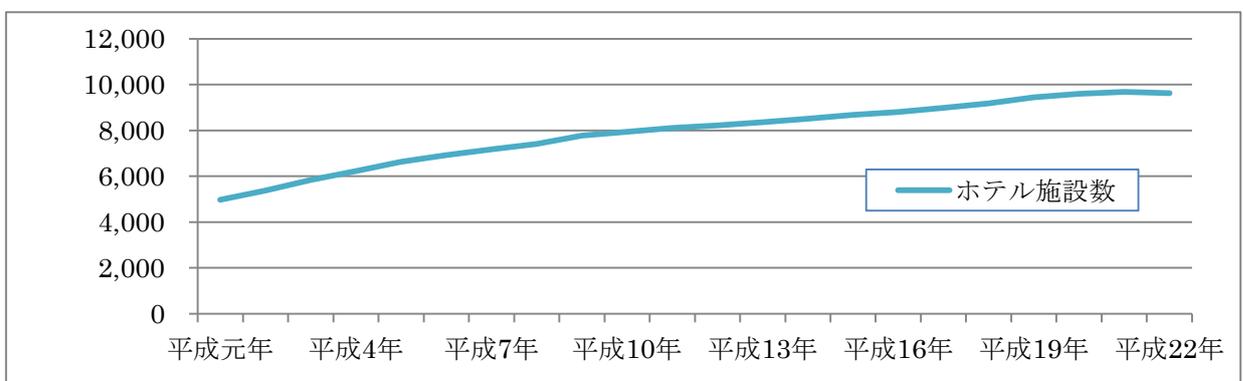


図 1-2 「レジャー白書 2011」より

## 2. ホスピタリティの重要性

では、この状況乗り越える為にはどうすればよいか。まず考えられるのが、宿泊であれば客室単価を下げ、長期滞在を促すようにして、稼働率を上げる。そうすることでコンスタントな売上を求められる。しかし、単価を下げることにより、一時的には需要が発生するがそれ以降、価格を上げづらくなり、結局は元の水準に戻ってしまうのではないだろうか。顧客満足は価格のみを対象にしていることになってしまうはずだ。価格だけで差別化を図るのは最善ではない。顧客のニーズを正確にとらえ、それに応えることにより顧客満足を実現することが必要になる。価値観は人それぞれ違う。それに日々の社会状況も影響し、変化していく。顧客のニーズを継続的にとらえ、変革していく体制、サービスを価値化する“ホスピタリティマインド”こそが顧客満足の向上につながるのである。

## 3. サービス・プロフィット・チェーン

サービス・プロフィット・チェーンとは従業員の満足度が向上すると提供するサービスの品質が向上し、サービス品質が向上すると顧客の満足度が高まり、顧客満足度が高まると顧客ロイヤリティが向上し、結果として売上増加、利益獲得につながる一連の関係性を示すこと。継続的なロイヤルカスタマーを獲得することが最大の目的であるが故、まず従業員の満足度を向上させる為に社内のサービスを高めることから始めなければいけない。ホスピタリティの役割は顧客だけでなく、まず身近な従業員へのサービスから取り組むべきだ。有能な従業員は、新しく雇用される従業員よりも顧客や業務のことを熟知しており、より品質の高いサービスを提供することが可能であるからであろう。

## 第2章 ホスピタリティを向上させる

### 1. ホスピタリティの現状

日本のホテルはホスピタリティが行き届いているとよく言われている。日本独自の“おもてなし”の文化が根付いているからだ。おもてなしとは顧客の気持ちを察し、対価を求めず、感動を生むサービスをすること。ただ、これは日本にいれば当たり前のことになる。アメリカではセクションごとに仕事内容が明確に分かれており、垣根を越えて仕事を請け負うことは滅多にない。自らの仕事が増えるだけで、評価されないし、何より専門でない従業員が請け負うことにより、ミスが生まれるからだ。この状況では自分のことで精一杯になり、ホスピタリティは創造できない。

### 2. ホスピタリティを向上させる

日本のホテルの中でもホスピタリティマインドが高いことが評価されている某ホテルがある。このホテルではまず会社組織として目指すべき普遍的な価値観が全従業員に行き届いている。組織として考え方の方向性が同じ為、個人による判断が出来、きめ細やかなサービスを提供できる。自分自身の判断により、サービスを行った結果、満足感が得られる。サービスを行えることの喜びを得ることにより、新たな積極的なサービスに結びつく。もちろん初めから同じ価値観のはずがない。場合によっては、自分本意に考えることもあつ

たはずだ。ただ、次第に顧客へのサービスが自分自身の楽しみ、喜びに変わっていくのである。このホテルの会社の体制がそうである。まず、ミスを恐れない姿勢がある。人それぞれ価値観が違い、状況によっても顧客が要求する内容が変わる。だからといって顧客からの要求があるまで何もしないのでは、満足には至らない。例え、顧客の意図しないことであっても、相手を喜ばせたいという気持ちがあれば、ミスではなく、会社にも称賛されることになる。そして、顧客に感動を与える為にアイデアを実行に移せる創造的な環境がある。従業員を信頼しているが故に、上司の確認を取らずともサプライズのプレゼントを用意するなど、費用が掛かることも即実行に移すことができる。状況により移り変わりがある要求に過敏に判断し、柔軟に行動できる仕組みこそ、期待以上のサービスで感動を与えることができる。

### 第3章 ホスピタリティをシステム化する

#### 1. システムによるホスピタリティの向上

ホスピタリティを向上するのは、容易なことではない。しかし、システムを取り入れることで個人のホスピタリティレベルのアップに一役買うことができるのではないだろうか。ホスピタリティには経験を積むことが一番と思われるが、均一なサービスの提供をする為に標準化する仕組みを作ることも大切になる。

#### 2. コミュニケーションツールとしての活用

最近、よく見かける iPad をはじめとするタブレット端末だが、コミュニケーションツールとして活用が期待されている。ホテルにおけるタブレット端末の導入事例として、コンシェルジュが道順やホテルの施設を案内したり、スパやレストランの予約状況をその場で確認することに活用されている。また、社会的にも普及が進んでおり（図3-1）、同様の操作感で利用できるスマートフォンが国民の約半数が所持するようになり（図3-2）、顧客自身が操作できる状況になった為、様々な用途で活用が見込まれる。客室でいえば、今までフロントへの電話で連絡していたモーニングコールやルームサービスも手軽に行うことができるのではないだろうか。アンケートをタブレット端末から行うことも業務の効率化につながる。宴会や婚礼においては打合せ時点でパンフレットの刷新が必要なくなるほか、会場のイメージをパターン化して見られることや動画が再生できるのでプレゼンテーションツールとしても活用できる。

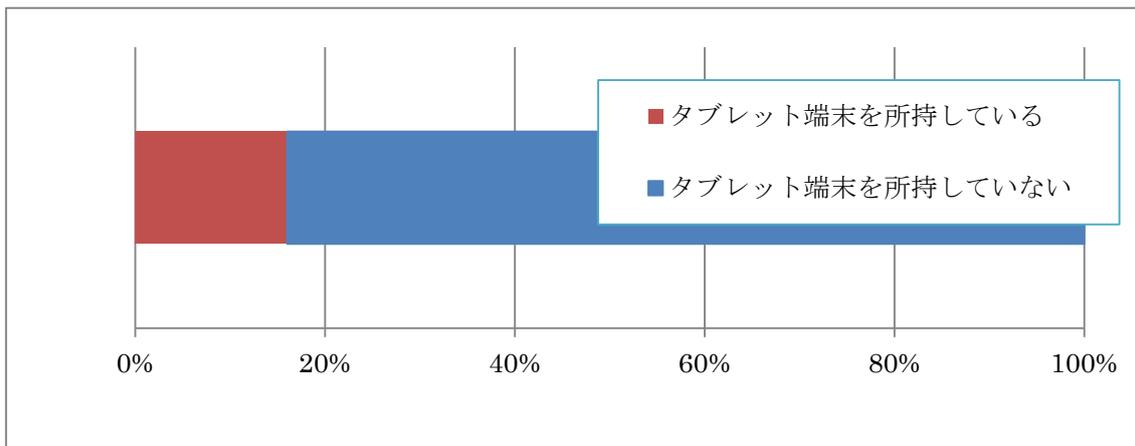


図 3-1 「MMD 研究所」 調べ

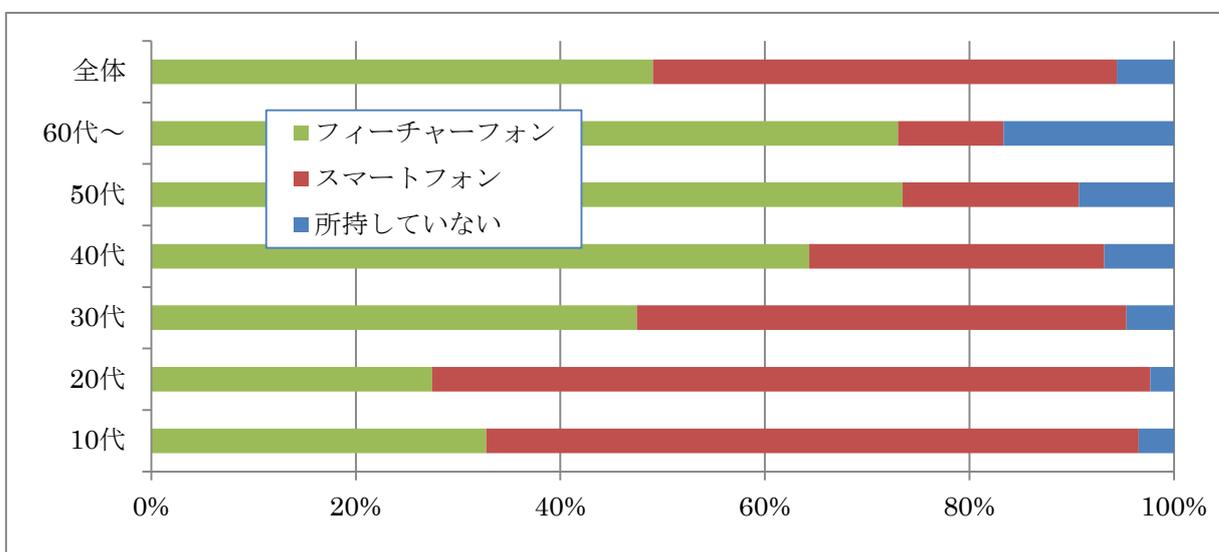


図 3-2 「オークネット総合研究所」 調べ

### 3. 顧客管理ツールとしての活用

また、顧客管理ツールとしても最適である。接客時のデータをホテル内の各セクションに連携することがホスピタリティの向上につながるが、通常はオフィスに戻り、報告書に記入する。その際、オフィスに戻り、報告書に記入する間は連携がされない。その他、紙媒体であれば、各セクションに回す時間も掛かる。この間に顧客が別セクションに移動するかもしれない。その時に「先ほどの〇〇は…」という風に話が通っていると、顧客には小さな感動が生まれる。これを実現するには、タブレット端末に対して音声で出来事を吹き込む。連携したい担当者に対して留守電のようなイメージで音声を文字情報に変換し、自動で登録することができる。このように入力をシステムに任せるということで時間を大幅に短縮することが可能になる。また、事前によく質問される内容、例えば、バスの到着時間や日の出の時間、天気、近隣のランドマークの紹介など、ワンタッチで表示するようしておく。ある程度は自らの記憶に任せるが、新人の従業員も為にも利用できるが、日々

更新される情報を調べるのではなく、レスポンスなく回答できるようにしておく。そして常に携帯しておくことで、誰でもコンシェルジュのようなサービスが提供できるようになるであろう。

## 第4章 ホスピタリティの今後

### 1. ホスピタリティ教育

しかし、ホスピタリティの向上にシステムは一役買うことはできるが、最終的には従業員の心、所作で決まってしまう。先に紹介した某ホテルのようにすべての従業員の考え方の方向性が同じであれば、支配人やマネージャの指示如何でホスピタリティのレベルを上げることができる。もしくは、ある程度のマニュアルを用意し、出来ることだけを従業員が行い、上司の確認を行うことでも一定のホスピタリティを保つことができる。しかし、ホスピタリティを向上させるのは容易なことではない。まずは、総支配人、マネージャが従業員の手本となるようにぶれない志を持つこと、そしてそれを常に実行すること。その上に従業員の教育を行うことになる。教育にはなぜそうなるのかではなく、感じることを意識させ、顧客の立場に立ちながら、自分がどうしてもらえれば喜ぶか、どんなことがあれば感動するか、どんなことで困るのか、感性を磨くことが必要になる。マニュアルが逆にサービスの妨げになることもある。感性を大事にすれば、ホスピタリティが発揮できるようになる。

### 2. ホスピタリティの今後

ひとりの顧客を満足させたからと言って、これが継続できなければ意味がない。それには今まで行ったサービスの報告、共有を行い、奨励をするなどモチベーションを上げる必要がある。また、さらなるホスピタリティの向上を目指すようにしなければならない。会社の体制として従業員を満足させることができなければ、顧客満足の向上は無理なことなのである。

## 引用文献

1. 奥谷啓介 2007 世界最高のホテルプラザでの10年間 小学館
2. 若森繁男 2010 リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ 河出書房新社
3. 橋本絵里子 2007 シンガポール航空で見つけた―「思いやり」という世界で一番のサービス ナナコーポレートコミュニケーション
4. 高野登 2007 人と接するとき大切にしたいサービスを超越する瞬間 事例・実践編 かんき出版
5. 阿達実 2007 いつまでも心に残るサービスの実践―ホテル西洋銀座 ヘッドバトラーのホスピタリティ・マインド 同文館出版
6. 公益財団法人 日本生産性本部 2011 レジャー白書2011 生産性出版
7. 中村恵司 2012 ホテル業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本 秀和システム