

＝ 宿泊業界の生産性向上のためのホスピタリティサービス工学という視点 ＝
ホテルをエンジニアリングする #9

DX時代にホテリエは何を気づくのか

株式会社 タップ 代表取締役会長 兼 社長

林 悦男 著

株式会社 タップ ホスピタリティサービス工学研究所 編

掲載内容は2021年7月のものであり、現在と内容が異なる場合があります。

第三章 ホスピタリティサービス工学という視点

第二節 ホスピタリティとサービスに仕分けする

● パーソナルサービスの根幹が崩れ始めている

ホテル業界でパーソナルサービスの代表と言えは「コンシェルジュサービス」でしょう。

現在、アメリカのコンシェルジュスタッフは1か所のホテルには所属していません。今日はマリオットホテルのコンシェルジュデスク、明日はヒルトンホテルのコンシェルジュデスクと、働く場所を日々転々として仕事をしているのです。要するにその地域のことと、そのホテルのことを知っていれば、何も1つのホテルに所属していなくても仕事はできるのです。

このような人たちを、各ホテルのコンシェルジュに寄せられるお客様のリクエストを管理サービスする「MICE」というソフトウェアがサポ

ートをしているのです。「MICE」はホテルで分断されがちな部署を繋ぎ、スマートフォンアプリを使ってゲストと直接SNSでやり取りできますし、違うホテルのコンシェルジュスタッフ間も情報交換ができるITソフトウェアです。最近ではラクジュアリーホテル、フルサービスホテル、ビジネスホテルなど、それぞれのタイプに合わせたソフトウェアに細分化されています。

そのソフトウェアには「どこのレストランはおいしかったぞ」「今流行りのレストランはこだよ」「あのイベントはいつから公演するみたいだよ」というコンシェルジュスタッフ同士の情報が全て入っているのです。今までのコンシェルジュは自分の足でおいしいレストランやその地域のイベント情報などを入手していました。しかし今の時代はネットですぐ探せて、皆で共有できますので、その場で様々な情報をお客様に提案できる

のです。

宿泊業界では「そもそもコンシェルジュスタッフのノウハウやスキルとは何なのか?」という根本的な疑問が始まっています。

現在ではネットの情報を信用するかしんないかは別として、クチコミだけみてもある程度知りたい情報はわかつてしまいます。パーソナルサービスと言いながらも、そのノウハウの根幹が今までの経験で得た情報からテクノロジへと急速に変化しているのです。

● 時代とともに変化する接客サービス

昔の宿泊業の接客サービスは「パーソナルサービス」が中心でした。「パーソナルサービス」とはご存知のように、スタッフ個人の能力でお客様へどう対応するかを判断していて、旅館の仲居さんのように個々のサービススタッフの力量が、お客様へのサービスに直結していました。

現在は、皆さんが教わったように

挨拶の角度は何度で、謝罪や軽い会釈の場合は何度でしましょう。お料理を出す場合はお客様の右からサービスしましょう。自分では分からない質問があった場合には等々、そこで働いているスタッフが皆同じ動きができるようサービスマニュアルがあり、どちらかと言うと「個人の力量」というよりも「マニュアル(統一基準)」を優先する「ビューマンサービス」へと移り変わりました。

私の記憶では1990年代前半のホテル新御三家と言われていた時代に、フォーシーズンズホテル椿山荘東京、パークハイアット東京、ウエストインホテル東京など外資系高級ホテルが日本に進出したときから、日本の宿泊業のサービススタイルがどんどん変わってきたと感じています。外資系ホテルは全世界にチェーン展開していて、どこのホテルに泊まってもお客様が同じサービスが受けられるようにするため、そのホテルで働いているスタッフは

本部が作成したマニュアルを基に、スタッフの動きやサービスの仕方。さらには業務手順まで統一しているからなのでしょう。

しかし、サービスがマニュアル化(標準化)されたことにより、サービスがシステム化されテクノロジを使ってホテルスタッフと同じサービスがお客様へ提供できるようになりました。

すでに、テクノロジがお客様にサービスを提供する宿泊施設が増えてきたのも、このような要因があつてのことです。今後さらにテクノロジサービスへと宿泊業界のサービススタイルは移り変わっていくことになるでしょう。

日本でテクノロジサービスを始めた代表的なホテルは、2015年に長崎県佐世保市ハウステンボスにオープンしたHISグループの「変なホテル」です。現在では日本国内18施設を運営していてチェックインカウンターで、恐竜や人型のロボットがお客様を迎え、お客様の荷物

はロボットが客室まで運んでくれ施設によってはテクノロジが館内や観光を案内してくれるホテルですね。さらに今日では、宿泊の際にQRコードを利用して、自分でチェックインや料理をオーダーできる宿泊施設やレストラン施設がどんどん増えてきました。

● サービスの常識がどうなのか

今までのホテルスタッフは、食器やシルバの並べ方、お客様の料理を下げるタイミング、お料理をお客様の右から出すのか、左から出すのかをホテルのサービスマニュアルを基に行っていました。ロボットがサービスしたら右でも左でも料理を回で出せるので、ある部分ではロボットの方が、汎用性があり、効率が良いのかもしれない。

現在のホテル業ではレストランに新しく配属されたスタッフに料理は右から出さないかと教育をしますが、なぜ左からではダメなのかと

いう教育がほとんどできていないのです。その理由を分らないまま新しく働くスタッフは、右から料理を出しなさいと教えられたから、よくわからないけど右から出さなければいけないと思っただけで日々サービスをしています。

これからはこのような教育やスタッフの知識やタメなのです。グラスは普通、お客様の右に置いてありますね。それは右利きの人が多いからグラスが取りやすいように右側においてあるのです。コーヒーマシンをお客様から見て右側なのか左側なのか。ホテルによって向きは違いますがその向きを決めるにも、すぐ右手でカップを持ってコーヒーマシンから取手は右側、シユガーやコーヒークリームを使う人は、左手でカップの取手を持ってかき混ぜるから取手は左側など、それぞれ理由があり、その個々のホテルのサービスポリシーの中でサービスマニュアルを作成しています。

えられたサービスを続けているうちに、教えられた時には「なぜなんだろう」と思っていたことも、いつしか業務に慣れてしまい疑問を持つたことさえ忘れてしまっているのではないのでしょうか。

その原因の一つとして考えられるのは、宿泊業界には、サービスの良し悪しをそのスタッフの経験則や勘で判断してしまう傾向が多く、工学的な思考で考える習慣をつけてなかったということが原因ではないかと私は思っています。昔の時代のホテルスタッフのスキルは「度胸・愛嬌・ユーモア・セクシー」だったと耳にしたことも何度かありました。

これは一例ですが、とある地方で地元の有力者が頻りに利用する高級ホテルがありました。そのホテルは有力者が利用する際、料金は半額。さらに帰りは同伴者にもお土産を持たせるというのが慣例でした。そのホテルが新しいオーナーに変わり、私はそのオーナーから呼ばれ、「このホテルは売上はそこそこあ

大半のホテルにおける人材育成は、工学的手法を説明した教育ではなく、サービスの丸暗記に問題があるわけです。人間の身体的・認知的、精神特性を学ぶ人間学的にどうかという話と、サービスの常識がどうかという話がイコールかどうかは全く別の話です。

ちなみに「日本人間工学会」では、人間工学はすでに私たちの日常生活の中で定着しており、人間工学は働きやすい職場や生活しやすい環境を實現し、安全で使いやすい道具や機械を作ることに役立つ実践的な科学技術だと定義しています。要するにサービスを工学的手法で考えられる人材を育てていくということなのです。これには、今まで教えられたことや、習慣的にしていたことが「本当に正しいことなのか?」「なぜそうなの?」「ということに気が付く、そこから改善に結び付ける考え方を身につけることです。

このようなこと一つ一つに気が付いて、サービスオリティを損なわないのになぜか儲かってないんだよ。林さんどうにかならないだろうか。」とお願いをされました。その言葉を受け私は色々なことをスタッフから聞き始めた中で、ホテル営業部の責任者が有力者と仲が良く「俺がいなくなったら有力者はうちのホテルを利用しなくなる。そうなったらこのホテルの売上は下がるんだぞ」「有力者が利用しているんだから、うちのホテルは「一流ホテルなんだ」という話を多く耳にしました。

私はこの話を聞いて、はたして有力者がどのくらいこのホテルの売上に貢献しているのか、有力者や関連するお客様の利用履歴を調べてみると、有力者がホテルを利用してホテル側には儲けがなく、むしろ手土産や割引などで赤字になっていたことが発覚しました。

●常にお客様に寄り添う

宿泊施設にテクノロジがどんどん導入されていく時代に、ホテルス

ず合理的に改善をしていく人材を育てなければいけません。

今までのホテルスタッフの考え方とは違う「ホスピタリティサービス工学」という考え方のお話させていただけます。後ほど新しい考え方については詳しくお話しさせていただきますが、これからの宿泊業にとつては非常に重要なことだと思っています。

皆さんが「ホスピタリティサービス工学」という考え方に基づき、今後ホテルが変わっていったら、次は病院や介護施設などの合理化にも応用が効くホスピタリティ産業においても大事な考え方なのです。ホスピタリティ産業の代表であるホテル業からの変革を私は大いに期待しています。

現在ホテル業には「ドアマン」「ベルマン」「フロントマン」「コンシェルジュ」「ソムリエ」「ウェイター」「シェフ」など様々な業種がありますが、テクノロジの進化と共にお客様の行動が急激に変化していく中、はたしてタッフはどのようなスキルを身に付けておかなければ、生き抜いていけないのかを、改めて考え教育する必要があると思いました。

ホテルエンジニアリング会社を経営する私が言うのもおかしい話ですが、テクノロジは所詮サービスにしか変換できません。サービスをホスピタリティまで昇華させることはこれからも人にしかできないのです。サービスをいかにホスピタリティに昇華させるかのスキルを身に付けることが、これからのホテルスタッフにとつて大切なことだと思います。

そもそもサービスとは、「何かを人に提供する行為」「ヘルティなどモノを提供する行為」「値引き、無料などお金に関する行為」と大きく3つに分類できますが、ここでは「何かを人に提供する行為」。いわゆる人が人に接する「接客サービス」の話をさせていただきます。

「接客サービス」とはお客様が支払う対価として受け取る行為で、お客様は当然のことと思っています。

どの職種がこの「ホスピタリティサービス工学」を扱う職種になるのでしょうかと問われると、ホテル業界には現在この考え方を扱う職種や部署は私の知っている限り存在していません。

時代の変化に合わせて宿泊業界でも「ホテルエンジニア」という新しい職種や部署を加えなくてははいけません。時期が訪れたのです。

●一度思い込みをやめて冷静に分析してみる

ホテルスタッフが、一方的にお客様が喜ぶだろうと思っただけでサービスが、ひよつとしたらお客様にはまったく必要がなく、逆にストレスを与えているかもしれないのではないかと考えたことはありませんか。

ホテル側が思っているサービスとお客様が求めているサービスとの間にはギャップが必ずあります。「上司や先輩から言われたから」「マニュアルに書いてあるから」と、毎日教えているけれども、誰にでも「お客様を差別することなく平等に提供する行為だと言われています。それでどのようなことを「ホスピタリティ」と言うのでしょうか。

サービスから一歩踏み込んだ「この時に、この場で、この人だけに」というお客様に接する個人の気配り、心遣いなど、簡単に言いますが「気が利く」ということでしょうか。私はこの行為を「パーソナルサービス」と呼んで、日頃から話させていたでいておきます。

お客様に余計な気遣いをさせず、見返り(対価)を求めないで、「どうしたらお客様に喜んでいただくのか、満足を感じていただけるのか。自分の思いやりの心でする行為のことを「ホスピタリティ」と言うのではないかと思っています。私は気配りの「気」は自分の「気」です。心配りという表現のほうが好きなのですが。

(続く)