

サービスからホスピタリティの時代へ

執行役員コンサルティング・セクター担当
兼コンサルティング第一事業本部長

谷川史郎



先般、グローバルホテルチェーンの総支配人から大変興味深いお話をうかがった。一時代前の人気ホテルは、客室や宴会場、レストランなどの数が多い大規模ホテルだったが、現在人気が高いのは、客室数100程度の小型高級ホテルだそうである。このクラスのホテルの稼働率は極めて高く、リピーターが中心となって利用しているという。

総支配人によれば、これからのホテル業はサービス産業ではなく、ホスピタリティ産業だそうである。ホスピタリティの基本的な意味合いは、「もてなす心・気働き」である。ホスピタリティはどうやら、これからの個人を対象としたビジネスでは、大変重要なキーワードになりそうである。

サービス業というと、ファストフードやコンビニエンスストアなどのシステム化されたサービスの成功を念頭に置きやすい。これまでは、均質な内容をすべての人に分け隔てなく提供することが、サービスの重要な基本と考えられてきた。このため、サービスの基準となるマニュアルが整備され、これに基づき効率的、合理的な業務が行われてきた。すなわち、サービスの工業化である。

これに対して、これからのホテルでは、マニュアルに基づく画一的なサービスを提供することではなく、顧客一人ひとりの異なる要望に対応することが重要になる。これは、相手によって提供するサービスの内容が異なることを意味する。顧客ごとにパーソナライズすることで差別化を図る、このような対応をホスピタリティと呼んでいる。

ホテルのような情緒的な接客サービスで

は、顧客とサービス提供者がお互いに理解し合い、協力しながら、質の高いサービスを作り上げていくプロセスそのものが接客サービスの根幹である。すなわち、顧客とサービス提供者の相互作用的な関係性が、サービスの価値に極めて大きな影響を与える。

マニュアルやシステムによる機械的、制度的なサービス技法では、平均的、安定的なサービスを提供することができても、顧客の心をひきつける感動的なサービスを提供することは難しい。「マニュアルを超えたサービス」を提供できるか否かは、サービスを提供する者の属人的な技法に依存する部分が大い。ホスピタリティに軸足を置いた企業経営を考えると、これまでとは異なる企業基盤が必要になることがわかる。

ホスピタリティ産業では、サービス提供者の価値観や理念の統一が重要になる。企業の価値観や理念が不明確だったり、個々のサービス提供者が異なる価値観や理念を持っていたりする場合には、サービス提供者は、マニュアルを超えた顧客の要求に対して即座に適切な対応がとれなかったり、それぞれが「お客様のために」と称してバラバラな対応をとってしまう可能性がある。したがって、企業の理念を明確にし、それが従業員にしっかりと共有化され、さらに顧客の要求に即応できるように権限が委譲されている状況を作り出すことが不可欠となる。このための人材教育が企業の基盤を支えることになる。

たとえば、ディズニーランドのサービス理念には“SCSE”が明記されている。Safety（安全）、Courtesy（礼儀正しさ）、Show（シ

ョー）、Efficiency（工夫）の頭文字である。この4つのキーワードが、入社時のオリエンテーションのときから使用され、従業員に繰り返し刷り込まれている。通常の行動はマニュアルに基づくが、それを超えたところではSCSEが行動基準になっている。

先の総支配人によれば、ホテルでは、単に十分に管理・維持された宿泊設備を提供することだけではなく、従業員が醸し出す雰囲気・文化が重要な競争力の源泉に変化しているとのことであった。

本来、「もてなし」の心は、日本人が大切にしてきた精神のひとつである。日本市場が成熟に向かうことが心配されているが、視点を変えれば世界で最も裕福で、サービスの質にうるさい大勢のユーザーが存在する市場である。このような厳しい市場の中から、ホスピタリティを軸にした新しいアイデアが多数出現する可能性が高い。

たとえば、クレジッカードビジネスはもともとはアメリカから輸入された事業だが、定期券や携帯電話との組み合わせ、さらには自動販売機での活用など、日本文化の中で独自の展開を見せている。その結果、本国アメリカにはない種々のポイントプログラムを付加したカードが発行されるに至った。最近ではアメリカのカード会社が、日本でのサービス内容を真剣に研究するようになっている。

カメラや自動車の世界市場に展開できたように、サービス業の世界でも、これから日本発で世界に展開できるものが数多く出現することが期待される。

（たにかわしろう）