

ホスピタリティを経営戦略に生かし 収益を最大化する5大ポイント モノの時代からココロの時代を勝ち抜く戦略

第1回 どうすればホスピタリティを儲けに変えられるのか?

ザ・ホスピタリティチーム株式会社 代表取締役

船坂 光弘

<http://www.thehospitalityteam.jp/>

大学卒業後、新卒でホテルのオープニングを経験し、以降17年間ホテルマンとして現場でホスピタリティを体現。ホテルウェディング業務改革プロジェクトではリーダーに抜擢され、売上増部門で全国1位へと導いた。2008年にザ・ホスピタリティチーム(株)を開業し、ホスピタリティを経営戦略に生かすコンサルタントとして100社以上の経験と実績を持つ。



ホスピタリティとは

私は、大学卒業後、新卒でホテルのオープニングスタッフとして社会人生活をスタートし、以降17年間ホテルマンとして日々現場でホスピタリティを体現しました。

そしてホスピタリティこそサービスの核心であり、単なる接客を超えたビジネスにおける売上・利益追求、事業繁栄のためにこれからの時代には不可欠という想いから10年前にザ・ホスピタリティチームを開業いたしました。

ホスピタリティはホテルの語源でもありホテルサービスの根幹ですが、私がホテルマンになった当時は業界用語に近く、今のように一般的には理解されていませんでした。それが今では大学や専門学校でもホスピタリティを専門に学ぶ学科やコースがある程に一般化しています。

ホスピタリティは日本では、客人への厚遇を意味する「おもてなし」と訳されることが多いのですが、実はそれに留まらず、相手を自主的に思いや相手の事を想い、行動することを意味します。そして、そのホスピタリティマインドを伴つた自分の行動や言動が相手への貢献となり、その貢献による相手の喜びが自分自身の喜びやしあわせに繋がり、相手と自分の心の充足感を満たします。

あの有名な心理学者アルフレッド・アドラーも「人々の人生の目的は他者に対する貢献に関係する」という言葉を残しています。

つまりこれを仕事に置き換えると、本来、私たちは仕事を通じて他者に貢献することに「やりがい」「喜び」を感じて仕事をするべきであり、

実際、私がセミナー等で受講者に「自分の仕事を喜びを感じた時はどんな時ですか?」という質問に対しても、ある介護福祉士は「自分では食事ができなかつたおばあちゃんが自分で食事ができるようになった時」、あるレストランのソムリエは「自分が勧めたワインが最高だったとお客様に喜んでいただけた時」、ある住宅メーカーの営業部長は「若手社員が成長して、自分一人で住宅を販売できた時」等の回答をいただきます。

これらに共通することは、仕事の喜びはすべて自身で完結されるものではなく「他者に貢献した時の喜び」が100%であるということが分ります。つまり、このことは自分の行動により相手への貢献ができた時に、はじめて仕事へのやりがいや自分の仕事の意義を感じられていることを意味しています。

したがって、ホスピタリティを経営戦略に生かすとは「仕事」やらされるものではなく、「他者への貢献を前提とした自主的なマインドの伴つた考え方や行動」の醸成であり、それは対顧客だけではなく、企業内では上司部下、部署間、仲間同士、社会的には法令遵守や社会的責任まで及びます。

社会は成熟し、これからさらに「物質的」なものではなく「精神的」なものを求める時代に移り変わっています。それは顧客の消費行動だけではなく、従業員の仕事に対する意味も給料の為だけではなく、自分の仕事を通じて「貢献」することで得られる精神的充足が、金銭的報酬と同じくらい価値や意味を持つ時代となります。

そして、日本は世界一ホスピタリティの高い国だと言われています。それは震災の救援物資が支

相手のことを思いやり並んで待つ姿や、海外でス

ホーット戦後にヨミを捨ててゐる日本人が称賛される等の利己ではなく利他の精神が由縁です。

元来日本人は農耕民族であり、集落で力を合わせて田畠を耕し、実りを分け合って生き残ってきた民族です。そして「和を以て尊しと成す」が十七条憲法にあつたように「和」を大切にしてきた国でもあります。

しかし、昨今の社会情勢からすると産地偽装等

の自社の利益しか考えない顧客を裏切る行為や、企業内においても従業員に対して成果しか求めない社長、自分の事しか考えない上司、自部署の都合しか考えない所属長等、ホスピタリティの欠落によって本来の仕事の目的を見失い疲弊している企業が目立ちます。

本来、日本人が大切にしてきた「和」を重んじた他者貢献によって得られる精神的充足を企業の推進力にして、従業員の「心」の結束で企業力を最大化する戦略がこれから時代を勝ち残る上で重要な戦略と成り得ます。

社会にホスピタリティが求められる4つの理由

それでは、なぜホスピタリティがこれだけ社会に求められるようになったのでしょうか？その理由として次の4つが挙げられます。

①雇用環境の変化

サービス産業を中心に人手不足が慢性化しつつあります。あるホテルでは清掃スタッフが居ない

②日本の産業構造の変化

したがつて表向きの顧客主義や採用条件だけで
は理想とする人財は集まらないと考えるべきで
り、自社の想いの深さやあり方が重要となる時代
です。そして、それを口先だけではなく本気で実
現する企業姿勢や、従業員がやりがいを持って主
体的に取り組める環境も重要です。したがつてこ
れからの時代に理想の人財を確保し維持するには、
従業員の貢献心を満たすホスピタリティの考えが
ベースとなる経営が必要であり「企業の成長」と「従
業員のやりがい」を両立させるマネジメントが不
可欠となります。

③消費者の価値観の変化

20世紀は高度成長期で「いい服を着たい」「いい車に乗りたい」といった「モノ」を求めていた時代、つまり物質的満足追求の時代でした。それが21世紀に入り世の中にモノは溢れ、消費者は物質的満足ではなく、精神的満足を求める時代に変化しています。

②日本の産業構造の変化
今や第三次産業であるサービス産業は、日本の産業の約7割を占めており産業の中心となっています。この傾向はさらに進むと考えられており、これから時代の日本におけるサービス産業の位置づけがより重要となります。

今や第三次産業であるサービス産業は、日本の産業の約7割を占めており産業の中心となっています。この傾向はさらに進むと考えられており、これから時代の日本におけるサービス産業の位置づけがより重要となります。

生産だけではなくサービス産業の領域に広がりを見せて います。

このような事からも分かるように、全産業がサービス産業化に向かっており、それにより、サービス産業の従事者が増えることで、接客やサービスに対する目線や期待値も上がっています。

卷之三

このような社会環境の中で上辺だけの接客サービスは顧客に見抜かれてしまい、一度は利用してもリピートは見込めません。その上でもホスピタリティが伴う「心」のある接客サービスが求められています。

供に心を満たすホスピタリティをどう生かすかが
これからの時代には重要な役割を果たします。

④ 成熟した社会によるコモディティ化

商品やサービスの違いが不明瞭化することをコモディティ化といいます。コモディティ化すると消費者は単に安いという理由で選択、消費をして価格競争に陥ります。したがってコモディティ化されている社会では提供するサービスと顧客の期待がイコールである等価値交換の領域では他社との差別化は困難であり、顧客の期待を超える付加価値の提供が差別化において不可欠となります。

したがって、20世紀のファミリーレストランを代表する全国どこで利用しても当たり外れなく安心して利用できる時代へと移り変わっていきます。その上でも、個々の顧客の期待を知り、目の前の顧客を喜ばせるためにスタッフ一人ひとりが自主的に考え、行動するホスピタリティマインドの醸成が差別化をする上でもサービス品質を上げる上でも重要な役割を担っています。

ホスピタリティを儲けに変える戦略とは？

それではこのような時代背景の中でホスピタリティをどのように経営戦略に生かせば収益を最大化できるのでしょうか？

今までのホスピタリティの位置づけは、顧客満足度向上の手段として考えられていました。しかし、前述からあるように単なる顧客への厚遇という領域ではなく、对企业内、对企业といった企業全体の価値観、考え方の最適化としてホスピタリティを活用することによって収益の最大化をもたらします（図1参照）

特に、労働集約型で人により生産性や収益に大きな影響を与えるサービス産業に関しては、顧客へのサービス向上以前に、企業内のホスピタリティを高めることが重要です。具体的には企業内における上司部下の関係性や、部署間の壁等が収益の最大化、生産性を阻む原因となっている組織を私は沢山見できました。

しかし、一方でそれらの課題解決をして目的・目標に向けて、従業員がひとつの方針を向いて収益を最大化している企業もあることも事実です。

このようにホスピタリティで収益を最大化するには「従業員の力を最大化する」視点を持ち、経営戦略に落とし込む必要があります。それには企業内におけるホスピタリティを企業風土、組織環境醸成に生かし、スタッフ自らが顧客や会社に貢献したくなる高いロイヤリティやモチベーションを育むマネジメントが重要です。それにより従業員からサービスを受ける顧客は、高いモチベーションで心の伴ったサービスに感銘を受け満足度やリピート率の向上に繋がり、そのような企業で働く従業員は自社に誇りを持ち、定着率、採用面でも社会に大きく貢献します。

つまりホスピタリティで収益を最大化するとは、ホスピタリティを経営に生かすことで従業員が輝き、それが顧客の輝きとなり、社会の輝きに繋がる。この連鎖をつくることで企業価値が高まり、従業員、顧客、社会から求められ繁栄し続ける経営を実現することを意味します。



したがって、まずは職場や組織環境の状況を正確に把握し、その課題に対応して優先的に解決する事が必要です。

実際、私がコンサルティングをしたあるホテルのウエディング部門でもリーダーとメンバーの関係がうまくいくつておらず、売上減少に歯止めがかかるなかつた組織において、組織内のホスピタリティを高めたことで、スタッフは見違えるようにイキイキとモチベーション高く仕事をするようになりました、リーダーもメンバーも見えず、前年売上8.7億円から翌年16・2億円、前年対比186%を達成しました。まさにホスピタリティにより生産性を上げて収益を最大化した好事例です。