

## 『熊本城のホスピタリティ』

JHMA認定ホスピタリティ・コーディネーター  
株式会社JTБ 観光開発プロデューサー  
田村 敦 氏



JTBでは「交流創造事業」を事業ドメインに、地域活性化と持続可能な地域づくりの実現を目指し、「地方創生」をキーワードとした国の政策に寄り添って各種の事業を展開しています。その一環として、現在、私は熊本県熊本市より業務を委託されている熊本城運営管理業務の全体を見渡す業務ディレクターとして熊本城に勤務しています。合計で150名ほどがこの業務に従事しており、日々、熊本城を訪れるお客様を受け入れますが、入園管理、警備、清掃、設備保守など、その業務内容は多岐にわたります。お客様との接点は、それぞれの業務によって異なるものの、従業員のホスピタリティ(付加価値共創)の向上は、熊本城を訪れるお客様のために、常に意識しなくてはならない重要な取り組みといえます。

ホスピタリティ・コーディネータ養成講座の受講により、組織内で展開できうる知識、伝え方、巻き込み方を学ばせていただきました。今後は「ホスピタリティ」に従業員それぞれの立場で、現場において主体的に行動できるように実践フェーズに入るわけですが、そのためには「ホスピタリティ」を意識して日々の業務に従事する組織風土の醸成が必要です。本稿では今後の施策について初期段階(半年から一年程度)に必要な取り組みを整理し、「熊本城のホスピタリティ」として展開するためのスタートとしたいと思います。

第一に取り組むべきは、組織内で曖昧になっている「サービス」と「ホスピタリティ」の言語としての共有化です。等価価値交換としての「サービス」と付加価値共創としての「ホスピタリティ」の関係性を知り、「サービスなくしてホスピタリティなし」という事について従業員一人ひとりが理解を深めることにより、まずはサービスとしてのオペレーションを安定させることがいかに重要なことであるかを各人が認識することになります。効率を高めてお客様の不満をなくすことはサービスの改善ですが、それはお客様に感動を与えるホスピタリティとは別々の事であるということ、ホスピタリティがサービスの上に乗っていることを知ってもらい、そのうえで標準的なオペレーションを確立して効率化し、エラーが起こらない仕組みづくりを徹底しなければなりません。

第二に必要なことは、顧客目線での組織風土づくりです。現場においてお客様はどう感じるのだろうかという視点で想いをめぐらし、考え、自分たちの行動を構成していく必要があります。熊本城に來園するお客様が「どのような目的で来たのか」「どのような見学を望んでいるのか」などを観察によって把握し、その状況や想いを理解して行動しなければホスピタリティは生まれず、一方的なサービスに終わってしまうわけで、

一人ひとりの従業員が顧客の声を共有し、気づきを得ながら急がず焦らずに「顧客目線」を養わなければなりません。日頃から顧客目線での対応をすることの重要性、そして考えて仕事に取り組むことの楽しさについて「気づき」を与えていくような教育研修を実践しなければ、現場におけるホスピタリティは育たないわけで、そのことにより仕事に対して誇りがもてる状態になれば、おのずと顧客目線の組織風土が醸成されると考えています。

第三に、大事なのがチームづくりです。お客様目線でチームワークが高く、一体となった組織を実現するためにはリーダーとなる管理職スタッフがリーダーシップを発揮している状態が大前提となります。そのうえで価値観や想い、現場での気づきを共有し、同じビジョンをもとに一致団結する必要があります。毎日実施している朝礼、または個人面談などで、管理職スタッフが一方的に話をするのではなく、従業員一人ひとりが日々の気づき、個人の想いを自らの言葉で発言できるようにすることは、主体性を育み、自己決定感を向上させ、やりがい、働きがいを高めることにつながります。そのために従業員同士がコミュニケーションを取る仕組みを整備する必要があり、それを丁寧に実践していきたいと考えています。

以上、「熊本城のホスピタリティ」において初期段階での取り組みで必要な事を述べましたが、次に周囲を巻き込んで、それを推進していく自分自身の姿勢について、覚悟と決意も含めて二つの考え方を以下に示すこととします。

一つ目は自分自身を現場で起こる問題の中に入れて考える、ということです。余裕がない状況の中では、自分を問題の外に置いて、職場の仲間の考え方の違いを指摘しがちであり、「あなたのこのやり方に問題がある、それに私は困っている」と思う時、実は自分自身が問題の一部になっている可能性が高いのだと思います。自分と考え方が異なった時に、自分を問題の外に置いて相手の言動を指摘したとしても、相手の行動に影響を与えることは少なく、問題も改善しません。自分自身を問題の一部へ組み込み、自分の行動を柔軟に変えることで相手の考え方、やり方も変化するかもしれない事を常に意識していきたいと思っています。

二つ目が自分自身の行動を常に振り返るということです。全体を巻き込んで熊本城のホスピタリティを推進する立場として、自分自身の行動を改める意識を持ち続け、言葉だけでなく決意を行動で示すこと、率先垂範することは強い説得力をもたらす、本気度も伝わると思います。組織が背負ったミッションに起因する習慣や行動パターンを振り返って内省することは容易なことではないかもしれませんが、本気で取り組んでいることを周囲の仲間が感じてくれることにより、大きな一歩を踏み出すことができると考えています。

以上、自分自身を問題の中に入れて、その観点から行動を振り返って内省し、自身の行動を柔軟に変えていくところから「熊本城のホスピタリティ」はスタートすると思います。業務の委託元である熊本市に宣言している「熊本城コンシェルジュ」を育成する組織を実現し、熊本城を訪れるお客様に満足してもらい、さらには感動していただけるよう日々努力していきます。