

「ホスピタリティ経営の鍵はヒューマンリソース」



<https://www.chikaraishi.com/>

トーマス アンド チカライシ株式会社 代表取締役 / JHMA特別顧問

力石 寛夫 氏



私は60年前、ニューヨークのホテルスクールに入学し、幅広いサービス産業の原点と基本を徹底的に叩き込まれました。卒業後は、当時「西海岸のホテル・レストラン王」と言われたマーク・トーマス氏のもとでトレーニングを受けました。そこで「ホスピタリティ」、日本でいう「おもてなしの心」に出会い、働く人の意識の在り方を強烈に方向づけていただきました。私が長年ホスピタリティの現場に立ち続けて確信していることは、「おもてなしの心」は物質的または技術的ではなく、人の気持ちから生まれるということです。

従業員に対する企業のおもてなしとは

カリフォルニアから帰国する最後の夜、トーマス夫妻に食事に誘われました。最初に店長を務めたステーキレストランに入ると電気がパッとつき120人の社員にサプライズの送別会をしていただきました。また、従業員はどのくらいあなたのために働いているのかとお客様より尋ねられたマーク・トーマス氏がすかさず「They work with me, not for me-私のために働いているのではなく一緒に働いています」と答えたのは印象的でした。常に従業員と同じ目線で仕事をし、それぞれの人が持っている潜在的パワーを上手に引き出すところがホテル・レストラン王といわれる所以だったと思います。サプライヤーに対しても皆さんのおかげでビジネスができるという意識をもち、それが従業員の中にもある。そういうホスピタリティをきちっと教育していました。

CSの前のESが大切

おもてなし、ホスピタリティは精神性のものなので、ツールとして考えると、おかしな世界になってしまいます。道具としてとらえてしまうと見え透いたり、やらされているようなものだと企業経営には繋がっていきません。従業員が幸せで楽しく豊かに仕事をしない限りは、おもてなしの環境を作り出すのは難しいということです。多くの企業が「CS(顧客満足)を高めたい」とおっしゃいます。しかし、その前に必ず取り組むべきものがあります。それはES(従業員満足)です。職場で働く仲間同士が互いを思いやり、誇りを持って働ける環境が整っていなければ、どれほど立派な理念を掲げても、本当のホスピタリティは生まれません。

物質的または技術的なサービスだけでは、心は動きません

ホテル業界では、豪華なロビーや最新設備に目が向きがちで、また企業が掲げる「顧客満足」の多くは、お辞儀

の角度やマニュアル対応など“形式”に偏りがちです。もちろん、それらは大切な要素です。しかし、私が数多くの顧客調査で見てきたのは、「物質的な快適性」よりも、「人の温かさ」「心のこもった対応」が顧客満足の核心にあるという事実でした。お客さまが最後に記憶に残すのは、“どんな設備があったか”ではなく、“どんな人が接してくれたか”です。スタッフの表情や話し方、さりげない気遣いにこそ“心”を感じ取ります。だからこそ、経営やマネジメントがまずすべきことは、スタッフ一人ひとりが気持ちよく働ける環境づくりなのです。本当に感動するサービスとは、嬉しさ・楽しさ・心の温かさ“共有・共感”するところから生まれるのです。時代はAI・デジタル化に大きく動いています。しかし、どれほど技術が進んでも「心の通うサービス」は人にしか生み出せません。ホスピタリティの本質は、働く人の意識、心、そして気持ちの在り方にあります。

私は、組織づくりの要は次の三つだと考えています。

従業員が誇りを持てる職場をつくること

互いに支え合うあたたかな組織文化を醸成すること

“人を大切にする姿勢”をサービスの中心に置くこと

この三つが揃ったとき、従業員の心は自然とお客さまへ向かって開き、企業の価値は大きく高まっていきます。

経営者の意識転換が必須

ホスピタリティとは、誰かのために自分の心をそっと差し出す営みです。その真価は、技術や知識の前にある“人の温かさ”に宿ります。ヒューマンリソース(人的経営資源)を置き忘れた企業は大抵おかしな状態になっています。

JHMAでは、皆さまの組織づくりや人材育成に寄り添いながら、ホスピタリティを日本社会のさらなる価値として広げていく活動を進めてまいります。引き続き、共に学び、共に高め合える場をつくっていきましょう。

■ 第22回 JHMAオンライン講座

「サービス産業からホスピタリティ産業へ」

日時:2026年2月13日(金) 16:00~17:30

力石氏はホテル・外食・レジャー業界をはじめ、経産省・自治体・金融・保険・自動車・流通・医療など幅広い業界で「ホスピタリティ」の講演を行う、日本における第一人者です。本講座では、長年の経験と数々の実例を交えながらホスピタリティの原点・本質をわかりやすく解説いただきます。“心の共有が職場に生まれなければ、お客様の感動は生まれない”—その核心に触れる90分です。ぜひ皆様のご参加をお待ちしております。