

『5章の4番「組織と社員(従業員)のホスピタリティ」が大切な時代』

JHMA特任講師
株式会社リクラボ 代表取締役
久保 亮吾 氏



皆さんこんにちは、日本ホスピタリティ推進協会の特任講師をしております久保亮吾です。私はホスピタリティ・コーディネータ養成講座では主に4章と5章の解説を担当していますが、最近、5章の4番「組織と社員(従業員)のホスピタリティ」が特に大事だと思わせられる機会が増えてきたと感じるので、今回はそのことについて書いてみようと思います。

ホスピタリティ・コーディネータ教本の5章は「ホスピタリティの5領域」について解説しています。(右表をご参照ください)5章の3番がいわゆる“顧客とのホスピタリティ”なので、ビジネス的には3番が最重要であることは言うまでもありません。ただ、3番を成立させるには4番が非常に重要で、「4番を疎かにしてお客様との信頼関係は築けませんよ」というのが教本のメッセージです。4番の内容は会社と社員の関係、あるいは共に働くスタッフ同士の関係について触れており、そこにも素晴らしいホスピタリティがなければならないということなのです。

話はいったん飛びますが、私は社会に出て以来ずっと日本のホテル産業に関わって仕事をしてきました。ご承知のとおり、ここ数年のホテル産業は惨憺たる状況でした。せっかくの東京2020オリパラ大会開催も、コロナの影響で世界のお客様を迎えることができず、多くのホテルでは期待はずれに終わってしまいました。ところが、2022年の後半からは急激にホテルにお客様が戻ってきています。全国旅行支援に加えて、じょじょにはありますがインバウンドも増えているからでしょう。ビジネス的には「ようやくお客様が戻ってきた!さあ、稼ごう!」ということになるわけですが、現場では別の大きな問題が急浮上。すなわち、大変な人手不足です。

おそらく現在、日本のホテル産業は空前の人手不足だと思います。残念ながらコロナ期間中に多くのホテル人材が他業界へ流れてしまいました。にもかかわらず、ホテルの新規開業プロジェクトは止まりません。東京、京都、大阪、福岡、そして北海道のニセコ。そのあたりの地域を中心に今後、猛烈な数の新規ホテルが立ち上がる予定です。弊社の得意領域とする1泊単価3万円以上のハイクラスホテルのプロジェクトだけでも40案件以上が国内で動いています。ビジネスホテルをいれると数百案件になります。新しいホテルができればできるほど、必然的に1ホテルあたりの人材は薄まるいっぽうです。

せっかくお客様が帰ってきてくれたのに、それを接遇するスタッフが足りません…。こういう状況では何が起きるでしょうか。少ない人数で多くのお客様の対応をするわけですから、スタッフたちは今までよりも多くの仕事をこなすことを

求められ、残業が増え、現場は疲弊し、さらに離職が加速するという悪循環が生まれています。

コストを削減して売上を伸ばせば、当然大きな利益が手に入るわけですが、それが働くスタッフの犠牲の上に成り立っているようではサステイナブルではありません。少ない人数で一人何役もこなしながら日々忙しすぎる業務を背負っていると、どうしても心に余裕がなくなり、周囲の人間との関係もギスギスしがちです。社内の人間関係の悪化は、やはり離職の大きな理由となります。

いまいちど、ホスピタリティの5領域の4番のキーワードを見てみましょう。「ホスピタリティあふれる組織風土・ES・社員教育・福利厚生・理念浸透・エンパワーメント」と書かれています。みなさんが所属する組織は、これらのキーワードは大丈夫でしょうか?

JHMA教本より、第5章ホスピタリティの5領域「ホスピタリティを論じる上での代表的領域」

| 分類 | 対象 | 視点 |
|--------|-----------|--|
| 個人 | ① 個人 | 倫理観・徳育・人としての優しさ 気遣い・品格 |
| | ② 地域社会 | 地域ボランティア・地域貢献活動 地域の様々な共同体での活動 |
| 組織(企業) | ③ 顧客 | 接客接遇・サービスとホスピタリティ おもてなし・顧客ロイヤリティ 顧客情報管理・CS管理 |
| | ④ 社員・内部組織 | ホスピタリティあふれる組織風土 ES・社員教育・福利厚生 理念浸透・エンパワーメント |
| | ⑤ 地域社会 | 企業の社会貢献・CSR・CSV |

ホスピタリティは人と人との間に流れる潤滑剤です。人手不足の嵐の中で、この潤滑剤がどこかに流れていってしまっていて、カラッカラのギスギスになっていないでしょうか?

私は人材確保のお話をする際にも「採用はマーケティングで、定着はホスピタリティで」と申し上げています。人材難の今この時こそ5領域の4番、会社と社員の間に育むべきホスピタリティを真剣に考えるときなのではないでしょうか。

大事なことは経営陣が“対顧客戦略”を考える前に“対社員戦略”を真剣に考えることだと思います。会社とスタッフが良い関係を築き、その土台があってこそスタッフが顧客と良い関係を築くことができるわけですから。5領域の4番なくして3番なし、ということですね。