

ホテル運営に関する一試論 —ホテル運営 2.0 を求めて—

梅 原 一 剛

【要旨】

一昨年、ホテル経営に関する一試論をまとめた。それは、ホテル経営の方向性なしにはホテル運営を行うことができないので、まずホテル経営に関する考えをまとめたものである。経営は企業活動の“**What**”を行い、その“**What**”を達成するための手法が運営である。つまり、ホテル経営はホテル事業の方向性を、価値観と理念を明確に示すことであり、ホテル運営は“**What**”のために、“**How**”をいかに効率的に、かつ効果的に実践するかということといえる。

グローバル・ホテル・チェーンの Pan Pacific Hotels & Resorts（1991 年から 2005 年）と日本のホテル・チェーンである東急ホテルズ（2005 年から 2009 年）の CEO としての経営・運営の経験から、今後の日本のホテル産業が世界の中で通用するためのホテル運営の手法をホテル運営 2.0 として提案したい。

2020 年の東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定し、海外から多くの旅行者が日本を訪れるであろう。観光業は成長産業である。その中でホテル産業はこの機会を生かし、日本らしいホテル産業を構築する必要がある。低成長かつ少子高齢化の社会である日本で、一人ひとりのホテル従業員を、強い個性を持った、小さなリーダーに育て上げ、プロのホテルリエーとしてのキャリアを積むことにより、ホテル産業のみならず日本の観光産業に貢献できる人材によるホテル運営の手法をここに提案する。そして、それはオリンピック・パラリンピックの誘致の際に使われた“お・も・て・な・し”を世界に通用するホテル運営のスタンダード化することを含むものでもある。日本の開国とともに始まった日本のホテル産業に、150 年の時を経て、日本発のホテル運営論を“ホテル運営 2.0”として構築しようとする提案である。

目 次

(はじめに)	p. 31
第一部： 序論：ホテル経営からホテル運営への流れ：	p. 33
第一章：日本のホテル運営の現況：	
a) ホテル運営の仕組みについて：	
b) 求められるホテル運営システムのコンセプト：	
1. アートとサイエンスの融合	
2. 職人文化の持つスキルの発展	
3. ホテルで働く人に	
c) ホテル運営の手順	
第二章：顧客の視点からのホテル運営：	
a) 顧客のシステム：リレーションシップ・マネジメント：	
1. ホテルが発する情報	
2. 顧客からの連絡	
3. 顧客の滞在	
b) おもてなしについて：	
1. サービスの伝承と海外からの参入	
2. ホテル運営の複雑性	
3. おもてなしの定義	
第三章：人のシステムについて：	
a) ホテリアーの必要条件	
b) チーム作り	
第二部： ホテル運営論	p. 68
(はじめに)	
第一章：方法論：	
a) 目的：日本のホテル運営手法の構築	
b) 考え方：	
c) 体系化：	
1. 価値観と理念の構築	
2. ビジョンとミッションの確立	
3. 戦略の策定	
4. 戦術：各部門での実施計画	

5. 実行 Just Do It !

6. 評価・検証

d) 普遍化 :

1. ホテル運営の仕組みを作る :

- ① 総支配人の役割
- ② ホテル経営との一体化
- ③ FC の採用
- ④ ホテル運営チーム
- ⑤ 各部門の運営計画
- ⑥ 各部門での組織と人

2. 経営理論のホテル運営への導入

- ① 顧客の創造
- ② 顧客主導のホテル運営
- ③ 顧客満足のためのホテル運営
- ④ サービス・ホスピタリティー理論のホテル運営
- ⑤ 新しいホテル運営論

第二章：実践論：

a) 理論構成

- 1. 価値観と理念の日常化
- 2. 方向性の明確化
- 3. 設定目標の確認
- 4. 戦略の設定
- 5. 戦術の策定

b) ホテル運営の手法：

- 1. ホテル文化の創造
- 2. ホテルチームの形成
- 3. ホテルにおける仕事の仕方
- 4. スタンダードによる働き方
 - ① スタンダードについて：Standard
 - ② スタンダードの高度化：Evolution of Standard
 - ③ スタンダード・オペレイティング・プロシヅアー：
Standard Operating Procedure (SOP)
 - ④ スタンダードとマニュアルの違い：
Difference between Standard and Manual

⑤ スタンダードという“生き方”

第三章：実践のための手法：事例研究：

Pan Pacific Hotels & Resorts (PPHR)

1. 1990 年前半の世界のホテルの状況
2. The Pan Pacific Way
3. ホテル運営システム
 - ① 顧客サービスを原点とするホテル運営
 - ② スタンダードと SOP (Standard Operating Procedure)
 - ③ スタンダードにおけるリーダーの役割
 - ④ サービスという生き方
 - ⑤ 地域とのかかわり
4. 世界からの集客のためのネットワーク

第三部：ホテル運営のビジネス・モデル：

p. 98

第一章：ビジネス・モデルの狙い：

第二章：日本のホテルの利益水準の低さ：

第三章：適切な利益を生むために必要な要因：

第四章：日本のホテル運営のビジネス・モデル

- a) 人を選ぶ
- b) プログラムを作る
- c) 部門の運営
- d) 実行：JUST DO IT！
- e) 評価・検証

(おわりに)

p. 104

以上：

(はじめに)

グローバル・ホテルと日本のホテルを経営した視点から、ホテル経営に関する一試論を一昨年、提示したが＊(注 1)、そのホテル経営論を総論として、各論としてのホテル運営に関する一試論をここに展開したい。

観光産業のグローバル化と IT 化が進む中で、ホテル産業もその渦中にある。それはホテル経営のグローバル化であり、ホテル運営のグローバル化を意味する。しかしグローバル化は、経営や運営の基盤となる仕組みの、論理的な体系化による普遍化をもたらすが、それは、世界のどの国でも適用できる経営や運営の手法になる。

つまり、ホテル経営とホテル運営の普遍化は、世界中のホテルの均一化と類似化をもたらし、ニューヨークと東京の同じブランドのホテルは同じように経営され運営されるようになる。

そこで、その世界共通のホテル経営・ホテル運営の仕組みを基盤に、その国独自の文化を加味した個性が積み上げられることにより、その国らしいのホテル経営とホテル運営が可能になるであろう。それがこの提案：ホテル運営 2.0 である。

ホテル産業が、持続可能 (Sustainable) で、魅力的 (Attractive) であるためには、ホテル経営が、明確な理念 (Beliefs) と価値観 (Values) のもとで、そこで働くすべての人が共有できる方向性 (Vision) のあるホテル文化を作り上げることが不可欠で、その文化の中でホテル運営が、日々実践されることが求められている。

ホテル産業が、産業全体として持続可能でなく、魅力的でなければ、そこに人は集まらない。人とは、顧客であり、従業員であり、投資家であり、地元の人々である。

ホテル産業では、自分のキャリアを形成しようとする人々が必要であり、その人々が、プロのホテルエーを目指しながら働く中で従業員満足が達成され、ホテルで働くことに満足している従業員により顧客のニーズが満たされ、リピーターが増え、ホテルの生涯顧客 (Lifetime Guest) が生まれていく。その従業員満足と顧客満足の流れがホテル運営を安定化させ、投資家をホテル産業に導くことになり、かつホテルが立地する地元の住民が、ホテルを地域運命共同体の一員として認めてくれるようになる。この正の循環を、日本のホテル産業に作り上げるためのホテル経営論の基での、戦略的な各論としてのホテル運営論を展開したい。

ホテル運営はホテル経営の基盤を作る。そして、ホテル経営の明確な方向性の基で、ホテル運営がなされてこそ、ホテルは事業として持続可能となり、ホテルのステイクホルダーズ (従業員・顧客・投資家・地域社会) にとって魅力的なものになる。日常のホテル運営が、競争するホテルの運営と差別化が明確になるには、ホテル全体が醸し出す“そのホテルらしい雰囲気”を顧客に感じてもらう必要がある。それはそのホテルの文化の下で、ホテルで働く一人ひとりが、ホテルで働くことを喜び、かつホテルのプロになるキャリアを進む中で作り上げられよう。

ゲリー・ハメル（Gary Hamel）は、“経営は何をすべきか”の中で、マネジメント 1.0 からマネジメント 2.0 へ移行することが必要であるとしている。

マネジメント 2.0 にはマネジメント・イノベーションが不可欠であると言っている。今までのように小さな改善を続けてきての効率化と大量生産を目標としたマネジメント 1.0 から、自由とコントロールを両立させながら、マネジメント 2.0 へ移行することが不可欠としている。そのために、四つのマネジメント・イノベーションを実験すること を提唱している。

＊（注 2）

1. 迅速に変化できる組織であること
2. DNA が置き換わるような転換が必要であること
3. 新しい原則を基点とすること：
 管理のイデオロギーから自由のイデオロギーへ
4. 自由の実験し、自由に時間を思考に振り向けることができること

マネジメント 2.0 へとつなげるためには、数多くのホテル内での実験が必要であることをホテル運営者は認識することが重要となる。新しいマネジメントを実践するには、新規に開業するホテルでの適用が最も望ましいが、既存のホテル運営の中で、例えば 3 年計画の中での変革をめざし、初年度でのホテル文化の形成、二年度でのホテル文化の日常の仕事への落とし込み、そして三年目にはマネジメント 2.0 への到達、という時系列的な過程が必要となるろう。

マネジメント 1.0 からマネジメント 2.0 への移行は、ホテル運営をバックミラー型から、コックピット型のホテル運営への移行といえよう。事後的な結果を管理するバックミラー型管理運営から、総支配人をリーダーとして、各部門の支配人が、ホテル戦略の下で、予測・計画・実行・管理・検証を責任と権限を持って実行するコックピット型運営への移行として捉えられよう。

このマネジメント 2.0 によるホテル運営は、ホテル従業員の内にある輝きを導き出すことであり、決まりきった仕事をさせておこうとする認識を解き離すことから出発することになるろう。しかしながら、ホテル運営は、日常の業務を基本とするものであるから、飛躍的なイノベーションを期待することは容易ではない。それは効率化とか、アウトソーシングとかといった競争相手が簡単に取り入れたり、マネができる類の改善では、競争相手に対し長期的な競争優位性をつくりあげられるものではない。そこで、人の面でのイノベーションを考えなければならない。それは、ホテル全体の意識の変革によるもので、長期的なビジョンに基づき、競争相手が容易に追いつくことができないサービスの概念からホスピタリティーの概念によるホテル運営への移行によって可能になる。つまり、ホテル内の各部門、各ユニット、各シフト毎に、業務の棚卸を行い、業務プロセスを見直し、顧客主導のホスピタリティー・デリバリーを従業員が主体的に取り組む仕組みを作り上げることである。それがマネジメント

2.0に導くマネジメント・イノベーションを作り上げる原動力となる。換言すれば、従業員が自由と管理をバランスさせながら、従業員であることから、自由従業員になることに意識を変え自主的に“小さなリーダー”としてマルチ・ファンクショナルに日常の仕事に取り組むことによって、多様な顧客のニーズに対応することができ、ホテルが生き生きとした場になり、四つのステイクホルダーズ（顧客・従業員・投資家・地元住民）の満足を達成し、ホテル産業の将来に光を射す可能性を生み出すものと思われる。

そのようなホテル経営論の方向性の中でのホテル運営 2.0 をここで論じたい。

引用：＊（注1）：“ホテル経営に関する一試論：グローバルホテルと日本のホテルを経営して”

梅原一剛 城西国際大学紀要：第21巻第7号（観光学部）

＊（注2）：ゲリー・ハメル “経営は何をすべきか” P. 61－62.

ハーバード・ビジネス・レビュー：2013年3月号

第一部：ホテル経営からホテル運営への流れ

ホテル運営をホテル経営の設定目標を達成するための手段として捉える。

ホテル経営の設定目標を；

- 1) ホテル事業が持続可能（Sustainable）であること
- 2) ホテル事業が魅力的（Attractive）に行われること

とすると、この二つの目標を達成するためのホテル運営を実践することが必要になる。

ホテル運営を、四つのステイクホルダーズの観点から分析する。

- a) 顧客の視点から
- b) 従業員の視点から
- c) 投資家の視点から
- d) 地域社会の視点から

それぞれ、ホテル事業が持続可能とはどんなことなのか、魅力的なホテル事業とはどのようなものなのかを、それぞれの視点から考えてみたい。

第一に顧客の視点から、顧客は、ホテル滞在でのすべての体験を満足させてくれることをホテルに期待する。ホテルは、顧客のその期待に応えることがその役目である。そこで、ホテルとしての、顧客の全体験（From Pre-arrival to Post-departure）を網羅する仕組みを作ること、それがホテル運営システムとして表現されなければならない。

第二に従業員の視点から、従業員はホテルを職場として、また自己のキャリアの形成の場として捉える。その職場が、単に収入を得る場のみならず、そこでの自分のエネルギーが顧客満足に貢献することを望むであろう。

また、従業員にとってはホテルでの働きが自分のキャリア形成（Career Development Path）

に結び付き、将来“ホテルのプロ”になるための道筋となることを期待するであろう、ホテル運営者は従業員に、その目的を達成するためのホテル運営システムを示す必要がある。

第三に投資家やホテル所有者の視点から、投資家は、ホテルが投資物件として、投資家の投資に見合うだけの適切なリターンを経営的に生み出すことを期待する。景気変動や需給の動向にかかわらず、コンシスタントなリターンが出るホテル運営システムを期待する。

第四に地域社会からの視点である。ホテルが立地する地域社会とその住民は、そのホテルが地域のランドマークであることを期待すると同時に、地域活性化に中心的な役目を果たすことを求める。さらに、ホテルが地域におけるグローバル化のロールモデル（Roll-model）として、環境やチャリティー活動のリーダーとしての役目を求めるであろう。それを実現するためのホテル運営システムが必要となる。

このような多様な役目を果たすためのホテル運営システムは、ホテルの理念・価値観の確認、ホテル文化の創造、ホテルビジョンの共有などが明確にホテルのステイクホルダーズに理解されなければならないだろう。これはホテル経営において築き上げられるものである。

そこで、ここではホテル経営論の各論としての戦略的なホテル運営論が、日本のホテル産業で実践されているかどうかをまず論じる。

第一章：日本のホテル運営の現況：

ジェフ・キングストン（Jeff Kingstone）は、“国家再生”の中で、日本の再生には四点がカギとなると言っている。＊（注1）

- a) 透明性の向上と説明責任の浸透
 - b) 法による支配から、法の支配へ
 - c) 市民社会の活性化
 - d) 女性の役割の変化
- の四点を上げている。

これをホテル産業に当てはめると；

- a) ホテル文化を透明性と公正のあるものにし、ホテルの経営・運営のリーダーが説明責任を持ってホテル経営・運営を実践する。
 - b) ホテル経営・運営を、ルールの自己流の解釈で実行するのではなく、文章で書かれたルール（Company Policies, Standards, SOP (Standard Operating Procedure) など）に基づいて行う。
 - c) 従業員が、独立した個人として参加しうる仕組みの下で、ホテル経営・運営が実践される。
 - d) 女性が活躍しうるホテル文化を作り、ホテル経営・運営に積極的に女性が参加できる仕組みを作り上げる。
- ということになる。

また、リチャード・ガッツ（Richard Katz）は、“腐りゆく日本というシステム”の中で、“規制の多い保護主義的性質の強い国家主導の経済は、――日本の競争力のない部門を支え、非能率性の温床となるため、国内生産費用の増加と生産性の低下につながった”とし、“日本の奇跡が腐ったのは、もう役割が終わって過去のものとなっている固定概念にとらわれている実務家があまりに多すぎるからだ。”と言っている。＊（注2）

日本のホテル産業は、戦後の経済の高度成長に支えられホテル需要が増加し、ホテルを建設すれば事業として成り立つ状況の中で、多様な規制により海外からの競争もなく成長・拡大し、ホテル経営・運営の日本化の中での事業展開であった。日本経済の成長が止まった1980年代に、経済成長の時期の固定観念から脱皮するホテル経営・運営が求められたが、依然としてホテル供給がホテル需要より少なく、ホテル経営・運営の変革に対する意向は生まれず、ゲーリー・ハメルというマネジメント1.0のままのホテル経営・運営が継続して現在に至っている。

これは、日本生産性本部が、労働生産性の対米水準比率で米国を100として、日本の宿泊・飲食業は37.8であることにより如実に示されている。＊（注3）

また、英国のエコノミスト誌は、2050年の世界を予測して、“もし新興国が、リベラルで知的な環境を実現できなければ、彼らの行く末には日本と同じ運命が待ち受ける。つまり、ぬるま湯のような暮らしの中でぼんやり日を過ごし、真に新しいことには気持ちが向かなくなるのだ。”と言っている。＊（注4）

1980年代までの欧米のホテルでの経営・運営は、日本のホテルと同じようにホテルの顧客満足のための効率的なホテル運営を目指していた。ホテルの顧客は、国内の顧客であり、その国のホテル経営・運営の手法でステイクホルダーズ（従業員・顧客・投資家・地元住民）の満足を達成できた。しかしグローバル化による、市場の拡大とIT化のホテル経営・運営での活用が始まった1980年後半に、欧米のホテル産業は、新しいホテル経営・運営へと変革していった。それは企業の国際化とともに進行した。海外でのホテル展開に合わせて、ホテル経営は本社で、ホテル運営は海外のホテル現場で、と経営と運営の分離によるホテル・マネジメント・システムを確立し、ホテル事業を世界規模で拡大していった。一方、1980年代のバブル経済の中にあった日本のホテル産業は、日本の顧客が海外に行く需要を考えての海外進出はあったが、国内ではホテルへの需要が供給より大きく、あえて海外へのホテル事業の展開は考えず、以前からの顧客満足を主体とするホテル運営だけで、十分に対処することができた。そこでは経営と運営の専門化による分離を考え、ホテル経営論を基盤とするホテル運営論の必要性を考える状況にはなかったといえよう。

a)：ホテル運営の仕組みについて

現在の日本のホテル運営の仕組みが；

- ① 日本のホテル運営は、日本経済の高度成長期（1960年から1980年）の売り上げ至

上主義のままであること。つまり、マーケットが拡大することを前提としたホテル運営で、固定費に対して、変動費の比率が小さく、ホテル業特有の月毎による収入の大きな増減の変化に支出が対応できていない。

- ② ホテルと従業員との雇用関係が、終身雇用と年功序列が基本的に存在しており、従業員の高齢化が人件費の増加につながるだけでなく、組織の中での人材の新陳代謝が少なく、新しい考えで、新しい価値を生み出すホテル文化が生まれにくい。
- ③ 高度成長期に入社し、同じ組織内で昇進した管理職が多く、仕事の仕方が自前主義になっている。ホテルに対する需要が大きい時に、育っているために、外部の専門家の能力を借りることなく、自分で仕事の仕組みを自己流に作り上げていく仕事の仕方になっている。
- ④ 管理職の固定化が、海外からの運営システム導入に対して積極的にならない原因となる。ITのハードウェアは導入しても、ソフトウェアの導入・開発には消極的となる。(ソフトウェアのイノベーションには、ホテル文化の後押しが不可欠である)
- ⑤ 外部からの人材受け入れが少なく、人材の多様性がない。新しい分野(マーケティング、IT、人材教育など以下に示す)に必要な能力は専門化されており、既存の人材では対応できないのが世界のホテル産業の現状である。
- ⑥ 下記の分野は、グローバル化とIT化に対応して、ホテル運営に欠かせない部門になっており、専門家が重要な部門で、既存のホテル人材では、対応が難しく、ホテル産業の外からの人材を受け入れるホテル文化が求められる。

- Marketing Management

- Brand Management

- Revenue Management

- IT Management

- Finance Management

- ⑦ 顧客の多様化に対応できる、多様性のあるホテル文化が欠如している。
それは、ホテル運営の同一性にみられ、日本のホテルの個性の欠如につながる。(世界のホテル業界では、日本のホテルは横並びで、個性が見えないと言われている。ブランドに対するこだわりが少ない。)
- ⑧ ホテルの中でのチームが、同じ経験の従業員が多いので、チームワークが取れていると誤解している。異なる能力を持つ人たちが、同じ目標をチームで達成するためのチームワークでなければならない。つまり、ピッチャーだけでは野球のチームはできない。キャッチャー、内野手、外野手がいてチームが可能となり、それ故、チームワークが必要となる。
- ⑨ ホテルを目指す人材教育が、海外のホテル教育機関と比べて、見劣りがする。日本

では、大学の四年間、ホテル運営の戦力になる人材を養成していないので、これが各ホテルの自前による人材育成につながり、管理職の高齢化にもつながっている。

(世界のホテルでは、大学の4年間でホテル・キャリアと計算できるカリキュラムの中で卒業するので、ホテル経験 15-20 年の 35-40 歳で総支配人になれるが、日本では 50 歳になっての総支配人が多い。)

⑩ ホテル産業と大学・関係官庁との連携が、海外と比べて非常に少ない。

観光産業の中心であるホテル産業は、海外においては、成長産業と位置づけられ、関係官庁と一体化しての活動がなされている。またホテル業界と大学との交流も密で、ホテル人が大学で、大学人がホテルで働くのが常識になっている。

産・官・学の連携が、国際化するホテル運営には不可欠となっているが、日本のホテル運営には見られない。

以上のように、世界のホテル産業がグローバル化と IT 化に対処して新しいホテル経営論の基でのホテル運営論を展開して、ホテル産業の変革を進めているのに対し、日本のホテル産業は現状を維持しながらホテル運営をしているのが、その姿といえよう。

b) : 求められるホテル運営のシステムについて

日本のホテル産業の現状を把握したうえで、日本で求められるホテル運営について考える。

ホテル運営は、ホテル企業が長期的にホテル事業を展開し持続可能にすることであり、短期的には魅力的な事業であるための手法を作り、実践することである。

ホテル運営の手法は；

ホテルで働くことに満足している従業員が、顧客の満足を達成することにより、持続的なホテル運営を可能にする、そのためにはホテルのチーム全員が主体的に活動できる仕組み (Hotel Operation System) が必要である。顧客の満足度は従業員によって作り上げられるので、ホテルの従業員の満足度がその前提となる。顧客と従業員の満足度が高ければ、ホテル運営の仕組みがホテルのチーム全員に徹底し、営業成績の向上につながる。これは、ホテルの投資家をも満足させ、地域社会をも満足させる結果となる。

ホテル運営のシステムのコンセプトについて考える：

1. アート (Art) とサイエンス (Science) の融合

ホテルは、“人” による、“人” のための、“人” の産業である。

これらの“人”に満足してもらうためには相反する二つの要素を統合する必要がある。つまり、右脳の働きが司る感覚・感性の優越する行動と、左脳の働きによる論理・数字が基になる行動をバランスさせることである。顧客の心をつかむ行動は感覚・感情での対応が必要であろう、しかしそれらの行動を持続するためには、戦略的に、また計画的

な対応が必要となろう。そこでは、論理的に数字や文章で表現される仕組みが必要となることである。顧客満足に対応する能力の向上には、アートといえる感覚が重要となり、それを持続的・計画的に実践するためには、サイエンスとしての仕組みが求められる。換言すれば、ホテル運営はアートである一方、系統だった実践的で、科学的な訓練を必要とするアートであるが、それを実践するにはサイエンスの力を借りなければならないということであろう。

一般に、産業経営論はサイエンス（Social Science）として確立しているが、ホテル経営論は、サイエンスを土台にしたアーツの部分が多く含まれており、

アーツの視点からの対応が求められている。この両者の融合が、ホテル・オペレーション・システムとして作り上げられなければならない。

2. 職人文化の持つスキルの発展

日本文化の中では、他人に対する“心配り”や“気配り”を基にした、他人に対する“おもてなし”が生活の中に入り込んでいる。山本博文の“江戸に学ぶ日本のかたち”によれば、“江戸の人は、職人たちでも道を聞けば手を休め、丁寧に教えてくれる。その言葉も丁寧だった。”＊（注5）

また、日本の旅館では、長らくお客様を“おもてなし”をする“技”が培われてきた。さらに、一昔前には女性が礼儀作法を嫁入りに必要なこととして習うことをしてきた。これらを総括すると、“おもてなし”は、日常の我々の生活の中で実践されていたことといえよう。それだけに、一般的にはこれらのことは一人ひとりの個人の身につくものであり、論理的に体系化し普遍化をして共有することが難しいものとはいえよう。

一方、ホテルを一つの事業として見なすとき、世界で共通の仕組みでホテルの運営を行い、ホテルを企業経営として構築していくのが世界のホテル産業の姿である。これは、日本のホテル産業に対し“おもてなし”を普遍性のあるホテル運営の仕組みに作り上げることを促しているといえよう。職人文化の中で作り上げられた“おもてなし”のスキル、それは一人ひとりの個人に付帯する暗黙知であることが多いが、その暗黙知を形式知としてスタンダード化して、基本のスタンダードから伝説になるスタンダードまで高度化して作り上げていくことが求められている。暗黙知の中でも、基本的な、顧客への気配りや心配りを基にした顧客対応や、ホストとゲストの関係からの顧客の囲い込み、また調理場での修行の手順など、そこで働く一人ひとりが考えチームの中で検討し、それを文章化にすることにより形式知化し、それをさらにチームとして進化させることを可能にしていく取り組みが必要となろう。

つまり、ホテル運営の中に、どこでも、いつでも、だれでも、活用できる

アーツとしての日本の“おもてなし”の基本と、スタンダード化したサイエンスとしての世界共通のホテル・オペレーション・システムを統合した日本独自の日本発のホテル・オペレーション・システムを作り上げて実践することが、日本のホテル産業に求め

られているということである。

3. ホテルで働く“人”について：

世界の産業の中でも、人の役目の重要さはホテル産業が最たるものといえよう。世界のホテルで活躍している管理職に女性は多いが、日本では限られている。

日本のホテル業界の特殊性は、“ホテル・マン”と“おはようございます”という二つの言葉が示している。男性中心のホテル業界では、女性の進出が多いにもかかわらず、ホテルで働く人を“ホテル・マン”という。また、午後のシフトで働き始める人も、最初の挨拶は“おはようございます”と水商売的な人間関係による仕事の在り方である。そこには、“人”は、個人として自主性を持って判断して仕事を進めることを期待しない組織の姿を示している。

グローバル化とIT化によってホテル・ビジネスが変わり、マネジメント2.0が求められつつある現在、求められる“人”は以下のような要件が必要とされよう；

- ① ホテル産業は、お客様の産業である。自然な微笑みができることであり、他人に気配りと心配りができること。つまり、適性 (Aptitude) と態度 (Attitude) を持っていることがホテルで働く人の前提条件となる。
- ② ホテル産業は、世界の成長産業である。いいもの・ほんものへのこだわりを持って、日々進化していくことが必要である。つまり、感性 (sensitivity) を持って変化に対応することが重要となる。
- ③ ホテル産業は、24 時間、365 日、開業している産業である。不規則な時間や季節的な忙しさに対応しなければならない。つまり、体力と気力を持っていなければ続かない。
- ④ ホテル産業は、多様性の中で働く産業である。顧客・従業員・投資家・のグローバル化は必然的に、異文化・異人種・異言語の中での仕事である。多様性を“是”とする気持ちを持っていることが不可欠となる。
- ⑤ 異なる分野 (Multi-disciplinary) の人たちとのチームワークが、重要となる。ホテルが、顧客の満足と利益、従業員満足と利益、地元満足と利益、などを利害が対立するものととらえないで、バランスできるものととらえる柔軟性のある思考の持ち主であることが必要となる。
- ⑥ ホテル産業は、ネットワーク産業でもある。専門化するホテル運営は、自前主義では難しく、人とのネットワークにより外部の専門家とのチームによって仕事となされる。チーム・プレイヤーであることが求められる。
- ⑦ ホスピタリティー産業の言葉は、英語である。英語で仕事ができることが、ホテルで働く前提となる。

このような必要条件を満たすことが、国際的なホテルの組織で働く前提であり、この

基盤の上で、ホテルのプロになるキャリア開発への教育の道筋 (Career Development Path) が必要となろう。

c) : ホテル運営の手順 :

日本のホテルが、現状維持から脱皮して、世界のホテル産業と対等に競争するためのホテル運営の手法を考えてみよう。

① チームづくりについて

“人”の必要条件を満たしたチーム・メンバーは、一緒にホテルで働く仲間 (アソシエイト : Associates) とチームワークを作り、満足して十分に能力を発揮できる環境を作り上げることが、まず基本となる。

チームとして最も必要とされることは、価値観と理念の共有であり、ビジョンの共有である。マネジメント 2.0 のホテル経営とホテル運営を実行するには、チーム全員が価値観・理念・ビジョンが明確に共有されなければ、ホテルの掲げるミッション (設定目標) の達成は、難しいものになるだろう。その点から、“人”の採用は、ホテルにとって最も大きな仕事であろう。

それには ;

- i 採用時
- ii 働いている期間
- iii 辞める時

の三段階で考えることができる。

i) 採用時 :

採用に関しては、必要とするポジション (ジョブ・ジョブデスクリプションを明確にして) ごとに行われる。日本のように未熟練者を毎年 4 月に新入社員として採用する余裕はホテル運営側にはなく、原則としては定期的新入社員の採用はしないではなく、できない。

必要とされる要件は ;

- + 適性 (Aptitude) と態度 (Attitude)
- + ブランド適応力 (Brand Enhancement)
- + 職歴と実績 (Head Hunter Model)
- + 個人の詳細 (Verified Personal Details)

PPHR (Pan Pacific Hotels & Resorts) の例を取れば、各ホテルの総支配人 (GM) とファイナンシャル・コントローラー (FC) は本社が採用・任命を決定し、ホテル内の各支配人は、総支配人が採用・任命するというルールを適用した。さらに、適性とブランド適応性を最も重視し、これに合格しなければ、職歴や実績がどんな

にあっても採用しないことにした。これはパン・パシフィック・ブランド形成に大きく貢献したものと思われる。

また、各部門の従業員（アソシエイト）は、各部門長が採用の権限を持ち、採用に当たる。任命は、GM の責任でなされる。

ホテルとして期待されるアソシエイトとは、自分でホテル像を持っている人で、ライン・スタッフの時はライン・スタッフから見た、自分のホテル像を持った“小さなリーダー”である。マネジャーは、“小さなリーダー”として育ったラインスタッフで、マネジャーとしてのホテル像を持った人である。

ii) ホテルで働いている期間：

上記の要件を満たして採用された従業員（アソシエイト）が、ホテルのプロとなるべく、キャリア開発をしながら働く道筋を明確にすることが必要である。これをホテルでの、キャリア・パス（Career Path）と呼ぶ。

つまり、ホテルの経営陣が従業員をイコール・パートナーとして認め、アソシエイトととして期待する仕事の仕方を教えながら、アソシエイトが仕事の能力を向上していく手法である。そこでは、ホテル会社のポリシーやスタンダードに基づき仕事の仕方を一步一步覚えていきながら、“小さなリーダー”として顧客に対応していくことになる。そして、それがアソシエイトの評価の基準でもある。しかしながら、現在ホテル企業が期待することは、新しく採用された人が、ホテルでの日常の仕事に対して、どのような新しい価値を作り上げるかということである。仕事に、イノベイテブにかかわるようになるには、“小さなリーダー”として権限と責任を与えることであろう。日常の仕事の仕組みを、小さいユニットに分け、その小さなユニットの責任と権限を分け与え“小さなリーダー”として育てながら仕事をしてもらう仕組みである。例えば、レストランでコーヒーの責任を持たせることでもいいし、ホテルの入り口で雨の日の傘の係りでもいい、また一人の新人に対する教育係でもいい。最高のコーヒーを出すホテルにすることであり、雨の日の傘を心配なくていいホテルにすることであり、新人をホテル文化の基で働けるようにすることである。つまり、ホテルがアソシエイトに与えるだけではなく、アソシエイトがホテルに何を与えられるかが問われてきている。ホテルのキャリアが、一つの流れとして、一歩ずつ進んでいくだけではなく、ホテル内の従業員が“小さなリーダー”として、責任と権限を持って仕事に従事するような仕掛けをすることによってホテリエーとして育てながらホテル運営のアソシエイトにしていくことである。このような“小さなリーダー”は、自信を持って外部からの専門家の参加をもとめて、ホテルの変革を主導し、ホテルに対し新しい価値を添加しながらマネジメント 2.0 のホテル運営が作られていく主役となるであろう。

iii) ホテルを辞める時：

ホテル産業は、人の流動性のある産業であるが、日本のホテル産業は自前主義で、人材の流動性が少ない。それが、ホテル運営の体系化と普遍化を求めず、自前の流儀でのホテル運営に結び付いている要因になる。当然、ホテルを辞めることは、そのホテルの持つ価値を認めないことと理解され、再びそのホテルでの働く機会は閉ざされる。一方、海外のホテルでは、流動性は当たり前であり、辞める時には、インタビュー（Exit Interview）を行い、今後のホテル運営の参考にすると同時に、将来他のホテルで“技”を磨き、経験を積み上げ、必要な時にはいつでもまたそのホテルに帰ってくることができるようにして能力のある人材のプールをする。（ホテルチェーンによっては Alumni Club として組織化している）

② 仕組みづくりについて：

海外でのホテル作りは、ホテルが立地する各国・各都市によって、言葉も、文化も、人種も、違うことが多いので、ホテル運営の基礎は世界共通でありながら、その基盤の上にその国その都市の、特殊性や地域性を入れてのホテル運営の仕組みとなる。この世界共通のホテル運営の基礎が、スタンダー（Standard）と SOP（Standard Operating Procedure）を中心にした仕事の仕方で、それが今日世界のホテル運営のグローバル・スタンダードといえる。当然それはホテル運営の基礎であるので、各ホテルチェーンで似たものであり、“A ホテルチェーン”でのスタンダードを基にした働きは、“B ホテルチェーン”でも基本的には使うことができるものであり、この共通のホテル運営の基礎に基づいての教育がなされ、各ホテルで働く人たちは、共通の働き方を身につけ、ホテル間の人の流動性を容易にさせる。また、スタンダードはホテルのそれぞれの部門ごとに作られているので、宿泊は宿泊のスタンダード、料飲は料飲のスタンダード、人事も財務会計もマーケティングも、ホテル内の業務にはスタンダードがあり、常にそれは改善され進化をしていく。スタンダードを日常の仕事に落とし込んだものが SOP（Standard Operating Procedure）である。

スタンダードは、部門の基本であり、各ユニットは日常の仕事を、そのスタンダードを基盤に自分たちの仕事の中に、仕事の仕方として落とし込んだ SOP を作って実践していく。

ホテルでは、特にホテル・チェーンでは、最低の必要条件としてスタンダードを位置づけるので、ホテル内の各チームが詳細をどうするかを SOP として作り上げ、実行することになる。

それゆえ、どこのホテルで働いても、ホテルのプロへのキャリア開発への道筋の基礎は、SOP 作成に携わることにより、ホテル・オペレーションの仕組みを実践することができるので、新入社員が SOP 作成に参加しながら、ホテルのキャリア形成の

道を作り上げることができるのが海外のホテルの特徴といえる。

③ プログラムを作る：

ホテルの中でチームが形成され、仕事の仕方が決まれば、設定目標を達成するためのプログラムが必要となる。これを戦略的に構築することが重要となる。ここで戦略的とは、ホテルの価値観・理念に合った、自分たちの強さをプログラムの中にかくに落とし込むかを考えることである。例えば；“ユニークであること”を設定目標を達成するための戦略とすると、それに沿って戦術としてのユニークな計画を作らなければならない。その計画は、部門の計画の枠の中で新しい価値を生み出すものでなければならない。戦術としての計画は、“小さなリーダー”が責任と権限を持って作り、実行することになる。この“小さなリーダー”のチームが、SBU (Strategic Business Unit) として Game Plan の作成の中心になり、日常の実践チームとなる。そこでは当然、“小さなリーダー”の権限で作られ、結果に対しての責任を負う。

④ 実践する (Just Do It!)：

Game Plan は、各ユニット (SBU) が実践するために作成したもので、即実行が重要である。ホテル文化として、“やってみなさい”、“やってみて、ダメなら変えればいい” というものが重要であろう。

⑤ 評価・検証：

定期的な評価・検証によりプログラムの修正を常に行う体制を作る。

“まず、やってみよう” モットーは、評価・検証によってカバーされなければならない。

戦術段階の SBU の“小さなリーダー”は、毎日の仕事に対する評価・検証が必要であり、それに基づいてプログラムの修正をし、その修正された Game Plan を即実行に移すことが肝要である。部門のマネジャーは、週単位での評価・検証をすることにより“小さなリーダー”を支援する必要がある。また、総支配人はエグゼクティブ・コミTEEと、二週間ごとの評価・検証を行いマネジャーを支援し、プログラムの修正が必要となれば、実践のための修正を行う。このように評価・検証は、Game Plan を実践することによって、ホテルとしての設定目標を達成するための手法として使われる。

引用：＊（注1）ジェフ・キングストン “国家再生：日本復活への4つの鍵” P.14

2006年 早川書房

＊（注2）リチャード・ガッツ “腐りゆく日本というシステム”

1993 年 東洋経済新報社

* (注 3) 日本生産性本部編 “労働生産性の国際比較”

2010 年版 日本生産性本部

* (注 4) エコノミスト誌 “2050 年の世界：英エコノミスト誌は予測する”

2012 年 文芸春秋社

第二章：顧客の視点からのホテル運営：

顧客が、ホテルとのかかわり合うホテルでの全体験に満足して、もう一度ホテルに来て見ようと思って帰ってもらうための仕組みを考える。このホテルでのすべての体験（All Experience from Pre-Arrival to Post-Departure）を、時系列的にホテルの運営の立場から検討すると、

- 1) 顧客が、ホテルの情報を手にするとき
- 2) ホテルを予約をするとき
- 3) ホテルに到着するとき
- 4) ホテルに滞在をするとき
- 5) ホテル内で食事をするとき
- 6) ホテルから帰るとき

以上のすべての体験（顧客経験）が、顧客にとって満足できるような運営の手法を考える。

顧客経験は、顧客とホテルとの直接的・間接的な接触によって、顧客が示す内的かつ主観的な反応である。顧客満足は、顧客の“期待”と“経験”が一致したときに高まる。顧客は“期待”を購入するのである。これを可能にするには、ホテルが、全社的な取り組みをすることがカギとなる。顧客の期待と経験のギャップは、顧客がホテルのサービスや建物などのハードウェアさらに従業員との接触、そしてホテルが発せる情報に触れた時に、顧客が持っていた期待と異なった結果によって生じる。それは、顧客とホテルとの関係性（Relationship）によって生まれるので、ホテルとしては、リレーションシップ・マネジメント（Relationship Management）として取り組む。

顧客を中心に置くホテル運営をするには、ホテル内のあらゆる部門で、素晴らしい顧客経験を与えようとの意識の基での、日常の仕事の実行が必要となる。この意識は、ホテル全体で顧客へ奉仕するという理念・価値観とビジョンを共有することによって生まれる。この努力により、各部門（宿泊・料飲・宴会・バックオフィスなど）で共通した考え方ができ、毎日のホテルでの活動の一体感が生まれ、ホテルのあらゆる面でバランスがよく取れた仕事の仕方となる、それが顧客満足度を高め、最後にホテル営業成績としての結果に結び付くといえる。

顧客の視点に立って、ホテルの運営のすべての活動を、円滑にそして生き生きと遂行する仕組み作りが、ホテル経営に携わる側からホテル運営に携わる側への要求となる。

ホテル経営者は、顧客主導のホテル運営への方向性を示すことがその役割となる。

ホテル経営サイドの、ホテルの価値観・理念・ビジョンへのこだわりがなければ、運営チームの顧客へのこだわりは生まれない。

ここでは、顧客満足を達成するための、ホテル運営について考える。

a) : リレーションシップ・マネジメント (Relationship Management) :

ホテルにとって、顧客との関係性をいかにマネッジするかということが、ホテル運営の鍵である。

このリレーションシップ・マネジメントにおいて必要なのは時間という要素である。

顧客とホテルとの関係を、最初の経験で終わらせるのか、リピーターとしての関係を継続させ、リピーターを一生涯の関係(Life-time Relationship)にまで持っていくのかが、ホテル運営の主題となる。リレーションシップが、健全であれば、予約の段階から育まれた関係性が、将来の可能性を広げていく。そして顧客は、ホテルへの期待を明らかにするであろうし、これがあればホテルのさらなる対応が可能になり、顧客とホテルの“正の循環”が生じよう。

リレーションシップ・マネジメントの実践；

- ① 気付き：お客様の期待と課題を察知し、理解する
- ② 振り返り：望ましい結果が得られるか、絶えず現状について振り返る
- ③ 見極め：お客様と好ましい関係が築かれているかどうかを、個人ごと、グループごと、定期的に評価する
- ④ 行動：お客様とホテルとの関係性に、どのような影響があるのかを判断しながら、経営資源を割り当て、日常のお客様との関係性を強める。

①－④を途絶えないように持続していくのが、リレーションシップ・マネジメントの重要な要点である。また、以下の点は考慮されなければならない；

- リレーションシップ・マネジメントは、制度化が可能であるが、人間味を失わないようにすること
- リレーションシップ・マネジメントを、ホテル内に根付かせるためには、適切なお客様対応を、日常の仕事の中に入れ込まなければならないこと
- リレーションシップ・マネジメントは、顧客とホテルとの“信用”という無形資産 (Tangible Asset) を守り育てることであり、ホテル全社的な取り組みを必要とすること

1) : ホテルが顧客に発する情報：

- 顧客は、ホテルに関する情報を、多樣的に得る機会を持っている。
- 情報の発信は、マーケティングの主要な役目である。単に広告・宣伝という感覚ではなく、戦略的にホテルのブランドを顧客にどのように発信するかということに

なる。(ブランド戦略の一部である)

- ホテルからの情報は、外部へ出す前にホテル内部で徹底させる。
- 全従業員が、自分の言葉でその情報を、外部の人へ説明可能にする。
- ホテルからの情報発信は、インターネットによるソフト・コピーが主流になるので、毎日の発信となる。
- この部門は、専門的な能力を必要とするので、ホテル経験者だけでなく、マーケティングの専門家をチームに入れることが不可欠である。
- 情報の管理についての明確な指針が重要となる。

2)：顧客からホテルへの連絡：

電話での対応とインターネットでの対応が必要である。これは、リレーションシップ・マネジメントの出発点である。

① 顧客がホテルの情報を得たい：

- 顧客が、ホテルへ電話なりインターネットで連絡したことは、顧客がホテルに対して興味を持ち、エネルギーを出したことであり、そのことに対する感謝の気持ちで対応する。
- ホテルとの最初の接触であるので、この際の顧客のホテルに対する印象は、その後のホテルとの関係に重要な影響を与える。
- 電話では、3 回鳴るうちに返答をすること、インターネットでは、その日のうちに返事をする。
- 予約に結び付くための対応を必要とする、家族での旅行とビジネスのための宿泊では、顧客のニーズが違う。

② 顧客のホテルへの予約：

- 予約に関する基本的な情報は関係する全従業員が把握していること
- 顧客は、予約の際にはすでに、宿泊料金 (ADR: Average Daily Rate) に関しては競合ホテルとの違いを理解しているので、説得できる説明が必要である。(これは、レベニュー・マネジャーの重要な役目である)
- ADR の決定は、需要の状況や、宴会や会議・婚礼などによって影響されるが、繁忙期には固定的に、そして閑散期には柔軟性を持って設定されるので、総支配人が繁忙期に、閑散期には、レベニュー・マネジャーが決定権を持つことが必要であろう。
- 特別料金は、リピーターへの (囲い込まれた顧客のための) ものであり、一般のお客様へのものではない。
- 最初の予約は、顧客をリピーターにするための第一段階であることを頭に入れておく。

- ホテル外の予約ネットワークからの予約は、最初の一回にして、次からは自社の予約ネットワークを利用してもらうための方法を作り出す。
(顧客の囲い込みと同時に、予約手数料が大きく違う)

3) : 顧客のホテルへの滞在 :

顧客は、滞在を楽しむためにホテルに来る。その滞在の全体験を満足できるものにし、喜んで帰ってもらうのが、ホテル運営の責務である。

① 顧客のホテルへの到着時 :

- 顧客のホテルに対する第一印象が、最も重要である。(Arrival Experience)
- 総支配人(責任者)が顧客をお迎えをすることを基本とする。
ホストとしてのゲストへの責務である。
- ホテルの入り口(Entry Court)で、ベル・パーソン(Bell Person)が顧客に挨拶した後、顧客の名前を見つける。(名札や会話によって)
- 顧客の名前と急いでいるかどうかを、フロント・デスクに伝達する。

② 顧客のホテルへのチェック・イン時 :

- * 以前に滞在しているかどうかを、事前に顧客情報(Guest Profile)で調べておく。
二回目であれば、“Welcome back!”
- * 滞在のスケジュールを知る。これにより休暇の旅行中なのか、ビジネス旅行かにより、どのように顧客を、おもてなしをするかをホテルとして決める。(宿泊支配人の役目)
- * ホテルができるサービスとできないサービスを明確に伝える。
海外からの顧客は、短時間で多くのことをするので、24 時間で仕事をする傾向にある。
- * チェック・インは、顧客のニーズに合わせて、ゆっくりと椅子に座って、または、いっそいでサインだけしてもらうように対応する。

③ 顧客がホテルの部屋に滞在時 :

- * 顧客は、快適な睡眠を期待している。レストランのないホテルはあるがベッドのないホテルはない。
- * 安心して、清潔で、心地よいベッドが、ホテルの基本である。
これを準備するハウス・キーピングはホテルで最も重要な役目を担う。
- * 海外からの顧客が多くなったので、顧客の住んでいる国とホテルとの時差を、ハウス・キーピングは理解しておく。
- * 時差のために、24 時間で働く顧客がいるので、ハウス・キーピングは部屋を清掃する時間を、顧客に合わせることを基本とする。
- * ハウス・キーパーは、バトラーとしての役目も期待されよう。それは、コンシアー

ジュ (Conciergie) であり、ゲスト担当 (Guest Relation Person) である。

- * 日本には、地震や台風など自然災害の可能性が多いので、リスク・マネジメントのホテルの全従業員への教育が重要である。

④ ホテルのレストランで食事をする：

ホテルでの食事は、他のホテルとの差別化に大きく貢献する。しかしながら、食事を提供する Food & Beverage (F&B) 部門は、ホテルの利益率への貢献が難しく、ホテル内では F&B 部門は縮小傾向にある。

- ホテルの他の部門と異なり、予約をしてレストランに来るお客様は少ないので、収入の増減に対する、費用の変動化が必要となる。
- レストランは、町場のレストランと競争が必要であり、町場のレストランと競争するための運営手法が不可欠となる。
- しかし、ホテルのレストランでの食事は、ホテルが持つ総合力を発揮する最適の場所ともいえる。特に、地元の顧客を Life-time guest にするため
- 顧客の私的な集まりの場としてのホテルでの食事の提供は、ホテルの存在価値を高めるものである。特に、個人や家族の記念日のホテルでの食事は思い出づくりには欠かせないものにできよう。
- F&B 部門には、食にかかわる、料理とサービスがあり、ここでは職人的な日本の伝統の“技”が生きている。それがホテル全体の文化の一部を形成しているので、ホテルが持つ“こだわり”や“おもてなし”そして、“ほんもの志向”などにより表現されることになる。
- 宴会・婚礼の食事も重要な、顧客満足の要因である。地元客の宴会でのホテル利用は、地元客をホテルの顧客にする大きな機会である。その際の食事の良さはリピーターにする大きな要因といえる。

⑤ 顧客がホテルから帰るとき：

顧客がホテルから帰るとき、ホテルへの支払いをして帰る。お金を払う時に、これだけの満足を得れば、これだけのお金を払うのはしょうがない、またこのホテルに来ようとおもってもらえるようにするのが、ホテルの仕事である。

- チェック・インの際、リピーターの顧客には、前もってクレジット・カードで決済できるようにしておき、署名もいらないようにする。
- 支払い時に、顧客をロビーで並ぶようなことは極力避けなければならない。チェック・アウトの時間の柔軟性、コンピューターによるチェック・アウトの推進、滞在部屋でのチェック・アウト推進、ラウンジでのお茶を飲みながらの待機などあらゆる施策が必要である。
- 顧客が、ホテルを出る時は、ホストとしてホテルの責任者がお礼を述べるのを基本とする。GM がいない時は、宿泊部門の長がその役をする。

このように、顧客主導のホテル運営の仕組みを構築するのが、日本のホテル運営のグローバル化への流れとなろう。

b)：“おもてなし”について：

2020 年のオリンピック招致の際に、“おもてなし”を日本の文化として紹介し、外国からの客を迎える手法として使われ始めている。ホスピタリティー産業が“おもてなし”の新しい姿を明確な定義をして発信しなければならない時であろう。

1)：サービスの伝承と海外からの参入：

日本の旅館での伝統的な客への対応は、家訓や規律として、人から人への伝承の形で受け継がれてきた。それは職人技の一つとして、親方から弟子、または女将から仲居へと伝承してきた。その技の伝承があったので、明治の初め、外国人居住区でのホテルが、外国人の総支配人の下ではあっても、日本人スタッフ中心でのホテル運営を可能にした。その技こそ、おもてなしを基にしたものであろう。

しかし、戦後の日本経済の高度成長は、海外企業の日本市場への参入を促進させた。1963 年、ホテル産業では、ヒルトン・インターナショナル社が東京ヒルトンホテルを開業し、ファースト・フード産業では、1972 年、マグドナルドの店舗が開店し、1983 年には、東京デズニーランドが開園した。これらのホスピタリティー・ビジネスの新規参入は、日本のホスピタリティー業界に様々な影響をもたらした。

日本のホスピタリティー産業は、旅館にしても、料理店にしても、遊園地にしても、顧客に喜んでもらうことに関しては、従業員一人ひとりを訓練し、顧客のニーズへ対応できる体制を作っていたが、それは日本人の生活に、おもてなしの文化が取り込まれていたからであろう。しかし、ホスピタリティー産業の組織において、顧客に対応する仕組みとしては作られてはいかなかった。これに対して、海外からのヒルトン・ホテルズ、マグドナルド、デズニーランドなどのホスピタリティー企業においては海外展開のための、企業のマネジメント・システムの一部としての運営の仕組みが作り上げられ、企業拡大の世界戦略の一つとして日本の市場に参入してきた。これがまさに、企業経営の手段としての事業運営の在り方である。それ由、その施設運営は、アメリカ本土での施設運営と同じ仕組みであり、その後世界で展開するどこの都市でも基本的に同じホスピタリティー・マネジメントの仕組みで店舗展開を図っていった。

マス・マーケットを対象とするファースト・フードやテーマ・パークでは、日本への参入と同時に、従業員訓練のためのマニュアルにより日本の若者の未熟練労働者を、規律あるマグドナルド・パーソンに短期間で仕上げていったし、東京デズニーランドでは、若者未熟練労働者が、“わたしは東京デズニーランドで働いています”と誇りを持って言うパフォーマンスができるようにした。つまり、文章で書かれたマニュアルにより客

対応が可能なマス・マーケットを対象にしたファースト・フードやテーマ・パークでのマニュアルを基礎にした運営の仕組みが、そのまま日本でも十分に機能し定着したといえる。

それは、その後のファースト・フードのチェーン展開やテーマパークでの新しい海外企業の日本への参入でも確認ができる。

しかしながら、ホテル産業は同じ道をたどらなかった。というより、たどれなかったといえよう。1963年に東京ヒルトン・ホテルが開業してから、20年以上の間、一部で海外ホテルブランドのフランチャイズによるホテルブランドの利用の例はあっても、海外ホテルブランドが日本でホテル運営に携わることはなかった。高度成長による需要の大きな伸びにもかかわらずである。ここにホテル産業の特異性があるといえる。

その一方で、ファースト・フードやテーマ・パークと違い、一回の食事や一日のエンターテイメントでは済まない顧客のホテルへのニーズは、グローバルなホテル経験をしている客によるニーズであり、東京でもニューヨークやロンドン・パリでの滞在と同様なホテル滞在による満足を期待する。そして、多くの客は、リピーターとして、あるいは一生涯の客（Lifetime Guest）として、そのホテル文化を受け入れて、そのホテルブランドのパートナーになっている。

それ由、このような顧客に対応するには、単なるマニュアルによるマス・マーケティング対応の仕組みでは、到底、顧客満足を達成するのは不可能となる。

マニュアルで対応できる業種は、一対一ではなく、一対多数で誰に対しても同じ対応をする。それは画一的であるが、効率よく、義務としての客への対応となる。それ由、迅速性、機能性、確実性、利便性などが求められる、しかし、ホテル産業では、客の滞在が、数日に及ぶことが普通で、泊る・食べる・集まる・楽しむ、などの複雑な行動をする客の期待に応え得なければならない。そこでは、一対一の対応を前提とした、人間の関係性を基礎とした仕組みが必要となる。つまり、ゲストとホストの関係を基礎とした対応の仕組みにより、個性化、多様化、高質化、高度化などにより付加価値を高め、ゲスト・ホスト相互に期待以上の結果をあげることが求められる。これをホスピタリティー産業では、マニュアルを基礎にしたサービス文化から、スタンダードを基礎にしたホスピタリティー文化への移行と呼ぶ。

日本のホテルへの海外ブランドの参入が始まった1990年代は、世界のホテル産業が、ホテルの世界市場への展開を始めた時期であり、かつその基礎になった運営の仕組みは、サービス文化を基にしたマニュアルでの仕組みから、ホスピタリティー文化の基でのスタンダードの仕組みを携えての世界ホテル展開であった。サービス文化は、企業の視点から顧客のためのサービスとして、利益を生み出す仕組みによって作り上げられているが、ホスピタリティー文化は、顧客の視点から仕組みを作り、顧客との相互満足を作り上げることによって、企業の持続可能性を追求することによって総合的に作り上げられている。

その意味で、20 世紀はホテル産業にとってサービスの時代であり、21 世紀は、ホスピタリティーの時代になったといえる。

2) : ホテル運営の複雑性 :

ホテルと顧客との関係性を、顧客がホテルとの接触する順にみると ;

- a) ホテルからの顧客への情報の提供
- b) 顧客のホテルへの宿泊に関して
- c) 顧客のホテル内での料飲に関して
- d) 顧客のホテルでの宴会婚礼に関して

それぞれ各部門（宿泊・料飲・宴会）で仕組みを作り上げるが、ホテル全体としての仕組みが優先される中での各部門の仕組みであるとの理解が必要である。

a) ホテルの顧客への情報提供 :

情報化の進む現在、顧客が自分で、自分の好みに合わせてホテルを選ぶ時代になっている。競争するホテルとの差別化が、ホテルブランドによるブランド戦略によって示されることが必要となる。

● 価格設定について :

一回のホテル利用による利益の最大化から、顧客との関係を作り上げることににより顧客生涯利益（Lifetime Profit）を最大化しようとする設定が必要となる。

● コミュニケーションについて :

ゲストとホストという関係を作り、双方向性的手段により、個々の顧客へ向けてのカスタマイズされた、提案型の活動が求められる。

● 仕組みについて :

自社が得意とする強みは、維持するが、専門化が進んでいるので、ホテル内に最善のチームを作る必要がある。そのためには、外部へのアウトソーシングによる専門家を交えたチームを構築することにより、全員がイコール・パートナーとしての問題に対処できる仕組み作りが必要となる。

b) 顧客のホテル宿泊に関して :

顧客が、ホテルを決める時から、予約をし、ホテルに到着し、チェック・インの手続きをし、部屋に案内され、ベッドに寝る。そして一日または数日後にチェック・アウトしてホテルを去る。この顧客体験のすべてが宿泊部門の活動となる。

● 顧客がホテルを決める要因 :

価格によって、ブランドによって、メンバーシップによって、パッケージによって、顧客は異なる対応を求める。

ビジネス客：立地、チェーン、会議、企業価格

F.I.T.：好み、記念日、パッケージ、記念日、友人との会合

団体客：旅行プラン、企業の会合、インセンティブ旅行、同窓会

これらの顧客を、どのようにしてリピーター (Repeater) にし、生涯顧客 (Life-time Guest) にするかが、ホテルにとって最も重要な仕事となる。そのためには、顧客との対話、顧客の思い、顧客の体験、顧客の感動するもの、などにより顧客像を作り上げ、データベースにし、ゲスト・プロフィールとして活用することが必要となる。つまり、顧客視点からのデータの積み重ねである。

- 予約について：

顧客のホテルを予約する方法が変化している。20 年前は、電話と旅行代理店の予約が主で、そこでは予約に関し、人と人とのふれあいがあった。コンピューターの時代になり、グローバル化と IT 化の進化により GDS (Global Distribution System) が取り入れられ、航空業界に従って中央で管理する予約システムが導入され、国際化が始まった。さらに、インターネットの時代になり、この 10 年間、インターネットを通しての予約が中心になりつつある。インターネットの双方向性を使つての、個人を対象とするホテル案内と一体化した、顧客のニーズをスピード感を持って対応する予約システムによる予約の専門化が進行している。

- エントリー・コートについて：

顧客が、ホテルに着いたときが、ホテルにとって最も重要な時である。(Arrival Experience) である。ここで、顧客が“Wow”と叫んでくれれば、すべてがうまくいく。ホテルの開発計画で、頭をひねるのはここである。騒音の町の中のホテルの限界はここにある。

ホテルに顧客が到着時に、顧客の名前を言えるかどうか？ そのためには予約時の顧客到着に関する情報が重要である。長距離旅行をしてきた顧客は、短く、できたら、玄関口でのチェック・イン (Curb-side Check-in) が望ましい。

Guest Profile によりサインをするだけで済ませることができれば、顧客満足度を高めるであろう。エントリー・コートでは、働くすべての従業員が、顧客の質問に答えられるホテル・コンシエージ (Concierge) であることが求められる。顧客の潜在ニーズを満たすことができるのもこの段階である。ホテルの最初の印象をよくすることにより、顧客のホテル体験は良い出発につながる。

- チェック・イン、チェック・アウトについて：

チェック・インは名前の通り、ホテルへの登録である。顧客にとっては、部屋と鍵が必要で、それ以外はホテル側の必要から行われている。ホテルとしては、どのようにして顧客がサインするだけでよいようにするかを考えなければならない。Guest Profile の充実により顧客が同じことをしないようにすることが、必要不可欠

となる。

チェックイン・チェックアウトでの顧客の行列は避けるための方法を考えると；

チェック・イン、チェック・アウトの時間帯を広げる

コンピューター（テレビ・スクリーンによる）を活用する

また、顧客が行列になった時の対応（顧客との対話、ロビー・チェアーで待つなど）は、あってはならないことが起きているとの認識が求められよう。

チェックアウトは、顧客がお金を払う時であり、ホテルとしては快適な滞在の結果としての支払いでありたい。リピーターができない理由の多くはここにある。

チェックアウトは、ホテルの責任者がホストとして、ゲストに対してお礼を言うのが本来の在り方で、ホスピタリティー文化のあるホテルの姿といえる。

- ハウス・キーピングについて；

顧客は、ホテルに宿泊目的に来るので、快適な睡眠はホテルの本来の役割である。

日本のホテルの多くは、ハウスキーピングをアウトソーシングしているので、まずハウスキーピングの重要性の意識づけをすることが必要となる。快適な部屋作りの要点は五感を満足させることである。

目に訴える：Color

耳に快く：Tune

鼻で香ぐ：Scent

口で感じる：Taste

触感による：Touch

これらを頭に入れてホテルの部屋を計画・建設し、その基本を理解して毎日の部屋作りをしてもらう。一般的に、海外のいいホテルには名物ハウスキーパーがいる。実にこだわりの部屋作りを毎日している。ベッド・メイキングでなくハウス・メーカーなので部屋の空間を美しくするのが仕事となる。宿泊部長（Director of Rooms）にとって、ハウスキーピングの経験は必須といえよう。ホテルの仕事の中で、最も地道で、低賃金なのがハウスキーピングの仕事である。ここが安定し、しっかりした従業員を抱えているのが、いいホテルと言っていいだろう。

- 修繕・営繕について：

ホテルの客室を、良い状態に維持するためには、修繕・営繕の担当者とハウスキーピングの担当者の連携が必要となる。ハウスキーパーは、自分の担当する部屋が、快適な睡眠を顧客にもたらす責任を持っている。この連携によりそれが可能になるので、両者が同じオフィスで働くことにより常に各部屋の情報が交換されることが望ましい。これにより、顧客の快適な睡眠が可能になる。

また、定期的な設備・備品などの準備金として売上収入の4%程度が、ホテル所有者とホテル運営者とのトラスト・アカウント(Trust account)として積みたてられている。

c) 料飲について：

ホテルにおける料飲は、①宿泊客のためのもの、これは主に朝食となろう、② 地域の客のためのもの、これは昼食と夕食を提供するレストランとなろう、に分けて考える必要がある。

① 宿泊客のための料飲施設：

ホテル客が、ホテルでの全体験（宿泊+料飲+宴会+婚礼）を満足いくように、総合的に考えなければならない。宿泊部門との連携によって、顧客満足の達成が求められる。

ホテルでの朝食は、宿泊客の利用のためのものとなる。また、朝食の価格も、宿泊料金との連携が必要となり、メニューも宿泊客に合わせたものが望まれる。リピート・ビジネスに結び付く朝食でなければならない。特に、レジャー客には、地域の食材による朝食が望まれる。宿泊を伴う団体客の朝食は、種類や規模にもよるが、個人客と団体客が混じることなく朝食が取れるように配慮する必要がある。ホテルの朝食は、ホテルのブランド・イメージに貢献するので、メニュー・料理・サービス・レストランの空間など、ホテルの顔としての計画・実践が行われなければならない。

② 町場のレストランと競争をしなければならないレストラン：

これらは、ホテルの中にある昼食・夕食のためのレストランである。

ホテルのこれらのレストランには、ホテルの中にあるためのプラスとマイナスがある。つまり、ホテルの品格と総合力を活用して、競争に勝つための仕掛けが必要となる。

これらのレストランの利用者は、ホテルの立地する地元の人である。それに対し宿泊客は、地域の外からの人である。ホテルのブランド価値は、その土地に住んでいる人の口から発せられることが、効果的である。その意味で、レストラン施設の利用者は、ホテルのブランディングのための大きな推進力になる可能性を持っている。

しかしながら、これらのレストランが、町場のレストランと競争するためには大きなハンデキャップを持っている、ホテルの一部であるために投下資本も大きく、ホテルの一部としての運営が求められる。それに対して、町場のレストランは、競争が激しいために、短期に利益回収を図るために資本投下を小さくし、運営を小回りが利くような仕組みで行うことができる。

そこで、ホテル内のこれらのレストランは、ホテルの運営の主体である宿泊の運営の延長上であってはならない。この利用者は、ホテルの宿泊客ではないのであるから、単独のレストランとしての運営の仕組みを作り上げ、それがホテルの理念やビジョンと違わないことを確認して、ホテルの施設という規定概念を捨てな

ければならないであろう。

料飲のうちレストラン・ビジネスは、ホテルでは次第に難しくなっている。町場の独立したレストランは、オーナー・シェフを中心に家内起業的な仕組みで運営されている。一方、ホテルのレストランは、ホテル・ビジネスの一環として、その枠内で運営されている。それは職人による手づくり運営と組織による運営の違いといえよう。顧客は個性のある町場の独立したレストランを好む傾向にあるのが現状といえよう。これに対抗するためには、ホテルの組織を柔軟なものにし、宿泊業と料飲業を異なる二つ事業としながらも、ホテルの枠内でそれぞれの独立した運営を行ない、新しい料飲のマネジメント・システムを構築することであろう。それは、連邦制の中の、州政府のように、日々の運営は独立して行い、年度単位ではホテルの一部として機能する形態であろう。

欧米の最近の新しいホテルは、スペシャリティー・レストランなしで、スリーミール・レストランだけのものが多い。つまりホテルのマネジメント・システムの中のレストラン・ビジネスは、顧客を町場のレストランに奪われ、競争ができなくなっているということである。アジアでもこの傾向は避けられないものになっていこう。

d) 宴会について：

宴会ビジネスは、ホテルと地元の個人や組織を結びつけるもので、ホテルが行う宴会の種類・質・数などによって、そのホテルが地域の人にどのようにみられているか、また受け入れられているかが判断できる。

宴会は、①法人によるもの、②団体による宿泊と一体のもの、③私的な集まり、に分けられる。

① 法人による宴会

ホテルの立地する都市での法人宴会は、ホテルのその都市でのランク付けにも利用されるので、ブランディングの意味からも重要なビジネスといえる。

法人による宴会に出席したことにより、そのホテルに入りやすくなり、その後のロイヤル・カスタマー（Loyal Customer）になる例も多いので、ホテル全体に対する影響も大きい。

法人需要は、景気の波に影響されるが、常日頃、小さな法人宴会をこまめに取っていくことが宴会ビジネスの安定化には欠かせないであろう。

長期的観点から、ホテル内のホスピタリティー文化が、決め手になるのが法人宴会といえよう。

② 団体による宿泊を伴う宴会

このビジネスは、MICE と呼ばれ、海外では大きなホテルの収入源である；

M：Meeting：企業や団体による会議。

I : Incentive : 企業の取引先への招待旅行。

C : Conference/ Convention : 起業の会議や学会、協会の年次総会。

E : Exhibition/ Event : 商品の展示会、品評会、催し物、など。

これらのビジネスは、ある程度の規模と日数をかけるもので、宿泊と宴会を伴う活動となるので、ホテルにとっては大きなビジネスである。それだけに競争の激しいものといえるので、競争相手との差別化による提案が求められる。

まず、都市を選び、それからホテルを選ぶ。そこで、都市間の競争の際、その都市にあるホテル間の協調が必要となるので、常日頃のホテル間のネットワークができているかどうか課題となる。その都市での全滞在を喜んでもらう

ことが第一なので、都市の中にホスピタリティー文化をどのように作り上げるかという認識が必要となる。

③ 私的な集まり

宴会のビジネスは、規模の大きなものだけに、それを獲得するかどうかでホテル全体の収入に大きく影響を与える。また、いろいろな事情でキャンセルされることもある。そこで重要な宴会の戦略は、ホテルを利用する上得意の顧客の私的な集まりをホテルを使ってやるための仕掛けをすることである。

家族の集まりから、友人の集まり、地域の集まりなど、幅を広げたい。

e) 婚礼について :

ホテルでの婚礼が、大きなビジネスとして位置するのは、日本のホテルの特徴であり、海外のホテルで、婚礼が一つの独立した部門として見なされるところはあまりない。宴会収入の 5 割を婚礼が占めるホテルも多く、海外のホテルでは考えられない婚礼ビジネスへの依存度である。しかし多くのホテルでは、独立した結婚式場やレストランでの結婚式などとの競争により婚礼件数の減少傾向にあるだけでなく、婚礼の縮小化、派手な婚礼から、地味な婚礼へと、ホテルにおける婚礼は、ビジネスとして厳しい状況に置かれている。

ホテルにおける婚礼ビジネスは、チャペル、和式式場、美容室、衣装室、写真室など、ホテルの平常の営業には使われない空間も多く、投下資本の専有面積を、有効に活用しなければならない。そのためには、婚礼ビジネスの“マネジメント・システム”を作り、ホテルの総合力を駆使しての戦略的対応が必要となる。婚礼は、海外のホテルでは小さなビジネス・ユニットであり、ビジネス・モデルがなく、日本で独自に、婚礼のビジネス・モデルを構築し、婚礼チームがそれを実践することが求められる。その点ではホテル運営の中で、唯一日本のビジネス・モデルが世界のビジネス・モデルになる可能性がある部門である。

その婚礼のビジネス・モデルは、ホテルが立地する都市でのホテルのブランドを上げることにより、地元でのホテルの“格”を上げることから始まり、婚礼に関するす

すべての経験（From Pre-Wedding To Post-Wedding）をホテルの持つ総合力を十二分に活用することにより、独立した結婚式場やレストラン結婚式との競争に勝つことであろう。つまり、婚礼を、顧客の視点からのホテル運営で述べたように、婚礼と顧客の関係性から、ホテルと接触する順に；

- 顧客への情報の提供（ホテルのマーケティング活動の一環として）
- 顧客との打ち合わせ（ホテルの全施設を活用して）
- 結婚式について（占有している空間を時間にとらわれずに、個性的に使う）
- 料理について（ホテル内のレストランの料理利用により幅を広げる）
- サービスについて（顧客の希望によるサービスの対応）
- 宿泊について（カップルの宿泊のみならず、家族の宿泊プランの提供）
- ハネムーン旅行（海外の提携ホテルにへの滞在）
- アフター・ケア（結婚したカップルと家族を生涯顧客にするための仕組み）

このように、競争相手である独立した結婚式場やレストラン結婚式にとって不可能な、ホテルの持つホスピタリティー文化の下での総合力を生かしての戦略的なビジネス・モデルを作り、チームの一人ひとりが、主体的に実践することにより、競争相手との差別化を図り、婚礼ビジネスをホテル内に位置付けることであろう。

3)：おもてなしの定義について

海外のホスピタリティー産業は、産学連携により、ホテルでの実践が、大学での論理的な体系化により普遍的な形で表現され、それをホテルでの実践し、検証することにより進化を続けている。そこでは、ホテルでの現場経験を持つホテルエースが大学で教え、大学で教えていた人がホテルで働くというような、産学連携が日常的に起こっている。この関係は、ホテルと大学を近づけ、ホテル内でのプロジェクトに大学人が参加することが一般的になっている。

a) サービスとホスピタリティーの違い：

現在のホスピタリティー産業では、“客”の個々のニーズを見ることなく、マニュアル・規則に“客”を従わせようとしていることを経験する。また、情報化社会の中で、“データ”が真実・事実とされている。しかし、我々一人ひとりの意思から離れた“データ”やマニュアル・規則では、個性としての顧客を満足させられないであろう。サービスとは、どの顧客にも同じことをする、人に分け隔てなく対応するという平等の感覚であり、何を顧客にすべきかを前もって設定している。これは、顧客をマス（mass）として捉えての対応といえよう。これに対して、個人としての顧客へは、プライベートに対応しようとするのが、ホスピタリティーである。その場で何が起き

るのかわからない中で、起きたことに対して迅速に、その場にいる従業員が、顧客のためになるように対応しようとするのである。

b) サービスとは？

- 画一的なもので、マニュアル化される。
一体多数で、だれに対しても同じことをするので、過ぎると顧客は窮屈に感じる。
- 効率化を目指す。
ホテルの中の現実を“かたち”にし、それをトレーニングによりサービスの技術をととして定着させる。
- 最低限のものを、より多くの人に提供する。
100%を目指す、過剰になるとむかつく。
- 社会性をめざし、文化性をなくす。
サービス産業のグローバル化のルーツとなっている。
- 顧客とホテルの関係は、等価交換である。
顧客の欲求に対し、ホテルのサービスの提供による、顧客の充足。

c) ホスピタリティーとは？

- 顧客によって違う対応をする。
顧客ごとに個別の設定が必要となるので、非効率であるが、合理的である。
- 顧客の最高のものを、その人だけに提供する。
一対一で直截な対応となるので、コストは高くなる。
- 文化性はあるが、社会性はない。
マニュアル化はできないが、スタンダード化させる。
- 心に従ってなされる倫理的なものである。
100%を目指すものではないが、120%にもなれば80%にもなる。
- 人によって違う対応をすることは、不平等ではない。
“NO”と言われることはない。
- 顧客とホテルの関係は、期待以上の結果により満足し、再び求めることである。
顧客の期待感に対し、ホテルはホスピタリティーを提供し、顧客に予想以上の満足による感動を呼び起こし、再びホテルに帰ってくることを期待する。

d) おもてなしの現状：

おもてなしを代表するのは、老舗旅館・料亭の女将（おかみ）である。そこでは、顧客は予想以上の満足感を持って帰り、再び行ってみようとの期待感を顧客に持たせる。この客扱いは、女将の個人的な“技”と“才能”によってもたらされている。代々、

女将が大女将（おおおかみ）になり、若女将を育てるという、職人的な、親方が弟子を育てる仕組みで行われ、その旅館や料亭に付帯する個性ある仕組みとして存在し、普遍性を持った形態ではない。換言すれば、家内産業の中での“技”の伝承として、その旅館・料亭の顧客待遇のための仕組みといえよう。

現在、日本の老舗旅館や料亭は減少の一途をたどっている。それは、おもてなしの実行者養成が難しくなっていることを意味する。さらに、日本でのおもてなしの継承が、個人から個人へ、旅館・料亭内部の仕組みとして行われてきたので、減少が続く旅館・料亭でのおもてなしの伝承は、危機に瀕しているといえよう。

e) おもてなしとホスピタリティーの融合：

おもてなしを日常の仕事の中に取り込んでいる旅館・料亭には、自分たちの立ち振る舞いのための、流儀・気遣い・家訓・戒律などがあり、自分たちらしさを他者との差別化の要因として使っている。例えば；

京都の炭屋では、“おもてなしはお茶の心で”として

- 上に立つ者の気遣いが大切だと思います

- 侘び・寂びのあるお茶のおもてなし：

家は数寄屋造りで、

情緒あるしつらえの妙味：庭の風情に季節を味わう

亭主が見せたい懐石料理の器：器で表情が変わる懐石料理

細やかな心遣いが京風のおもてなし

- 変わるものと、変わらないものと

おいしいものを食べて舌を肥やせ

とし、京都古来の“お茶の心”をおもてなしの中に取り入れて、かつ京風の流儀を加味させている。＊（注1）

また、加賀の加賀屋では、接客十戒として

- 社員の働く気を起こさせる
- 自分は経営者： お給料はお客様から頂戴している
- マニュアル・プラス・アルファ：客室12訓はできて当たり前
- 心のマッサージ師に徹する： 旅館の客室は気の張らない居間空間
- 好きでなければ、いい仕事はできない： どうやって楽しんでもいただこうと考える
- “ありません”、“できません”は言わない：誠意を見せることがサービス
- 一生懸命には、信頼がついてくる：客室係はお客様に育てられる
- お客様の会社の一員として：お客様と一体になる
- 頭を下げるのに、お金はいらない：廊下の真ん中を歩くのはお客様
- 生き甲斐が、人をつくる：仕事の原動力は、日本一の誇りで働ける喜び

として、加賀屋の流儀を社員に教育していると思われる。＊（注2）

この炭屋や加賀屋のように、従業員を教育し、特に接客の面では、海外のホテルにおけるホスピタリティー教育と似ていると思われる。リッツ・カールトン・ホテル（The Ritz-Carlton Hotels）における品質管理（マルコム・ボルドリッジ賞：Malcom Baldrige National Quality Award を 1992 年・1999 年に受賞）を見よう；

- “言葉に出さない願い” を実現
- すべてのスタッフに決裁権：2000 ドルまでの決裁権
- 住民参加の高級ホテル：ドレス・コードは、地元の常連客が決める
- アイデアは、現場から生まれる：テクノロジー・バトラー、バス・メニュー
- 紳士淑女が働くホテル：We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.
- 経験よりキャラクター：リッツの企業文化にあったキャラクター
- 徹底した“学び”の場：初年度 300 時間のトレーニング
- ミスは最大の機会：問題解決レポート
- サービスの品質管理：ゲストの不満足度を数値化（Service Quality Indicator）
- 異業種に学び、学ばれる：ホテルは教育機関（Learning institute）

というように、質の高い接客のための要点もあるが、スタッフを一人の独立した人間として扱い、リッツ・カールトン文化を理解して、プロのホテル리어へ育てる道筋であるように感じられる。＊（注3）

次に、フォーシーズンズ・ホテルズ（Four Seasons Hotels & Resorts）のコンパスは五つ視点から作られている；

- ビジョン（Vision）
お客様が選ぶチェーン、優れた雇用主、持続可能で NO 1
- コア・バリュー（Core Value）
質、サービス、企業文化、ブランド
- ブランド・プロミス（Brand Promise）
最高のホスピタリティーに全力を尽くす、企業文化の醸成
カスタマイズされた 24 時間サービス
- 目的（Purpose）
世界一優れたホスピタリティー経験を生み出す
- 戦略的・運営的優先順序（Strategic・Operational Priority）
パーソナライズ・サービス、学習によるリーダーシップ育成
上記の観点から、フォーシーズンズ・ホテルズは、ホスピタリティーをお客様に届けている。＊（注4）

炭屋と加賀屋が、従業員を教育する手法は、お客様への接客対応が主となり、従業員が接客の“技”を磨くことにより成長して家訓や流儀を伝承するが、組織と

して企業文化の担い手になるとの感覚は気薄であるのに対し、リッツ・カールトンやフォーシーズンでは、ホテル内を知識コミュニティーとして作り上げ、自分で判断できるホテリアーズを育て、その個人が顧客のニーズを判断できる個人として顧客対応ができる組織を作り上げようとしていることが感じられる。

企業としての方向性を共有する個人としての従業員を育てることによって、ホスピタリティー文化の中での顧客への対応をしようとする海外のホテルと、自社の流儀で従業員を育て、職人的な“技”でお客様へ対応しようとする、接客に対する手法の違いが出てきている。これは海外のホテル会社は、ホテルチェーンの世界展開のためのマネジメントシステムとしてホスピタリティー・デリバリーを見なしているためといえよう。

f) おもてなしのシステム：

今後、日本におけるホスピタリティー産業が、世界の中で存在感を有するためには、日本古来のおもてなしのを基盤とした、おもてなしマネジメント・システムを創造することであろう。それは、個人に源を持つおもてなしの“技”を、形式知化して、組織の中の“技”と“知識”とし、その“技”と“知識”をスタンダードへ転換させ、そのスタンダードを組織の全員に教育することにより継承していくことが必要となる。つまり、個人の“技”や“知識”という暗黙知を、文章により明文化することにより組織として形式知とし、その形式知をおもてなしの技として、実現可能な仕組みに作り上げていくことであり、ホテルを有機的なやわらかい組織として、そこで働く一人ひとりが独立した個人として、生き生きとチームの一体化を図り、ホテル文化の整備が同時に行われることによって、おもてなしのシステム化への道が開けてくるようになるであろう。

おもてなしマネジメント・システムは；

- ソフト・ウェア（Software）としての“おもてなしの技”
- ハード・ウェア（Hardware）としての“おもてなしに対応する建物備品”
- ヒューマン・ウェア（Humanware）としての“おもてなしの実践者”

の総合化によって構築されるシステムであり、そのためには、海外でのホテル運営におけるホテル運営のシステム化の道筋を学ぶことが近道であろう、なぜなら海外のホテルがグローバル化とIT化の中で、世界に通用するホテリアーズを育てることが、自ホテルにとっても最良の道であることを試行錯誤をしながら学んだホテル運営のシステムがそこにあるのであるから。

g) おもてなしの新しい姿：

“職人が、他の何人より尊ばれる国、独特の品質に対する情熱のある国”＊（注5）

であり、“江戸時代から職人好きな民族性を引き継いでいるようだ”＊（注6）と言われる日本で、おもてなしの技も磨かれてきたといえる。しかし、職人の技はあくまで個人の技で、暗黙知の世界であり、これを文章化し、形式知にすることは容易なことではない。しかし暗黙知の基本を、ホテル内の誰にでも理解できる基本スタンダードに作り上げ、その基本スタンダードを少しずつ、高度化させてスタンダードの進化を図り、暗黙知の文章化による形式知化への移行を進める。このようにスタンダードという形式知により個人の“技”を組織の技に変えることが可能となろう。なぜなら、世界で事業を展開している日本のものづくり産業では、日本における職人技をスタンダード化して、世界各国で日本と同じような質のものづくりを行っている。日本の自動車産業は、アメリカの南部のケンタッキーやテネシー州で工場を建設し日本の車と大差のないものづくりを行っている。ホテル産業でも、それを可能にするには、ここで産学連携が必要となる。ホテルの現場での実践を、大学の研究の中で、論理的に体系化してスタンダード化し、それをどこの組織でも適用できるように普遍化することが必要となり、この過程で産・学の知の交流による連携活動が必要となる。

日本古来のおもてなしの技を、体系化することが出発点になるであろう。それにより、ホスピタリティー産業に新規に入ってきた人が受けるトレーニング、そして次に教育に使われ、それがキャリア・開発の過程になるような道筋を作り、そこで学べるものがおもてなしの技となっていくものといえよう。

ホスピタリティー産業は、21世紀における成長産業といえる。グローバル化がさらに進展し、IT化により、顧客も、従業員も、投資家も、グローバル化し、行動も普遍化を必要とするであろう。その中で、日本のホスピタリティー産業が、個性と独自性を表現できるのは、日本らしいおもてなしの部分であり、そのおもてなしを、誰にでも当てはまるように標準化したものが、おもてなしの新しい姿と思われる。

日本での日常生活の中で失われつつある、“おもてなし”の習慣を、ホテル産業の中で掘り起し、標準化できる基本を、スタンダードとして形式知化し、それをホテルの教育に使用し、同時に職人の“技”として残っている暗黙知の文章化を時間をかけて行う必要がある。その文章化された暗黙知を、ホテルの実務に合わせてアドバンスト・スタンダードとして形式知にする作業が重要である。このレベルになると、日本文化への理解の度合いが深くなるが必要となろう。この点からも、日本文化の中でのおもてなしを、ホテルでどのような活用できるかが課題であり、“おもてなし”が単独で独り歩きしないようにすることが、ホテル運営としては求められることといえよう。

引用：注＊（1）堀部公允・恵美子・寛子：“京都炭屋：おもてなしはお茶の心で”

2006年 草思社

- (2) 細井勝：“加賀屋の接客十戒：加賀屋の流儀”

2006 年 PHP 研究所

- (3) ジョーゼフ・ミケーリ、月沢梨歌子訳 “ゴールド・スタンダード：リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー”

2009 年 Bookman-sya

- (4) イザドール・シャープ、三角和代訳 “フォーシーズン：世界最高級ホテルチェーンをこうしてつくった”

2011 年 文芸春秋社

- (5) フランク・キブニー：“ニューキャピタリズムの時代” P. 1

1982 年、TBS ブリタニカ

- (6) 司馬遼太郎：“昭和という時代” P. 157

1999 年、日本放送出版会

第三章：人のシステム：

ここでの人は、ホテルで働く人についてである。

日本のホテル業界では、“ホテル・マン”という言葉が一般的に使われているが、“ビジネス・マン”が“ビジネス・パーソン”に代わったように、ホテルで働く女性が重要な仕事を担う現在、“ホテル・パーソン”や“ホテリエー”（Hotelie）が使われなければならないであろう。

ホテルでの人について、ホテル内で育成することと、必要な人材を外から受け入れることを“人のシステム”に織り込まなければならない。その際に、運営は経験によって養われるが、経営は経験も求められるがそれ以上に能力が必要であることを理解しておくことであろう。

ホテル運営に関しては、ホテルでの経験によって運営は円滑になされるので、運営経験のあるものがマネジャーになり、部門長になることはできよう。しかしホテル経営は、リーダーとしての能力が重要な要素である。このための人材育成は、リーダーとしての育成が求められる。その一つの実質的な手法が“小さなリーダー”を早くから見つけ育てることである。

a)：ホテリエーの必要条件：

日本から海外のホテルで働く人のホテリエーとしての必要条件とは；

- 自然な微笑みができること
- 人と接することが好きなこと
- いいもの、ほんものにこだわりを持っていること
- 不規則な時間と条件で働く気力と体力を持っていること
- 英語で仕事ができること（ホテル業の言語は英語）
- IT を仕事に積極的に活用できること

- 多様性の中で働けること（異文化・異人種・異言語など）
- チームワークを重んじること

これらの必要条件は国際的な組織で活躍するための前提であり、この基盤の上に“ホテルのプロ”になる教育が必要となる。

b)：一緒に働く仲間について：チームづくり：

“人のシステム”は、ホテルの中で一緒に働く仲間（アソシエイト：Associate）と、働く中で満足感を得て、十分に自分の能力を発揮できる環境をどのように作り上げるかを基本としている。それは；

- ① 採用以前（Pre-employment）
- ② 働いている期間（In employment）
- ③ 辞めた後（Post-employment）

の三段階に分けて考える。

- ① 採用以前（Pre-employment）

採用に関しては、必要とするポジションについて最適な人を採用することとし、今までのように戦力にならない新入社員の採用は少なくなるであろう。

* 求めるポジションに関して；

- *適性がある（Aptitude）
- *ブランドに適応する（Brand Enhancement）
- *職歴と実績（Head Hunter Model）
- *個人の詳細（Verification of Personal detail）

さらに、採用された後に、労働許可（Work permit）、荷物の輸送（Shipping）、そして、子供の学校を含めたその都市への適応（Orientation to environment）などの採用支援活動が必要となる。

採用に際しては、ホテル業への適性とブランド適応力が最重視され、この点が良くなければ、どんなに専門能力や潜在的可能性があっても採用を控える。

- ② 働いている期間（In employment）

採用後のステップ：

1. オリエンテーション：

新入者のため — ブランドへの適応を高めるために

ホテル리어としてのキャリア・パスを考えるために

ホテル리어としての基礎的知識を得るために

- 3 年働いた人のためのリオリエンテーション —

ホテル리어の基礎を終え、キャリア・パスを検証する運営チームの要として、ブランドへの貢献者とし働くために、マネジャーへの道を考える

5年働いた人のためのマネジャーのためのオリエンテーション

ホテル運営リーダーとして働くためにキャリア・パスを検証するデレクター（部門長）への道を考える

2. 職場での教育

職務上の能力開発の仕組みが、職場での教育の基礎である。これはホテルのプロになるための過程として捉え、その職務を实践するために必要とする能力をつけるための学習・研修とホテルのキャリアを歩むために、自分に欠けている能力を補うための学習・研修とがある。

*職務を实践するための学習・研修：

On the job training の名において、各ホテルで行はれているが、これが毎日の職務の中での行動であるので、ホテルとして一貫性のある仕組みにする必要がある。一つのユニットで働く人は、同じ仕組みの中で、同じ動きをすることにより、顧客対応の一貫性が求められる。そのための on the job training でなければならない。ユニット・リーダーが教育担当として、on the job training の責任者で、かつトレーニングのための教育を受けた者 (Designated Trainer) であらねばならない。

*ホテルのキャリアを歩むための学習・研修：

ホテルがブランドを常に進化させるためには、ホテルが知識共同体であることが不可欠となる。一人ひとりの従業員が、ホテルのプロへの道を歩むために、常に学ぶことが求められるであろう。そのための仕組みをホテル内に作り、従業員が常に、自分に欠けている能力を補う学習・研修を可能にすることが必要であり、キャリア形成の場となるホテルになるであろう。

さらに、前述したマネジメント 2.0 で求められる仕事の仕方は、新しい顧客主導のホスピタリティー・デリバリーとしての仕事の仕方となり、そのための職場での教育が必要となっている。この教育を担当するのが、教育支配人 (Director of Education) で、海外の多くのホテルでは、ホテル外の教育部門からの転職者が多くいる。

3. 報酬と評価：

世界のホテル業界は、必要なポジションに空きが出ると、そのポジションが必要とする能力 (Competency) を基礎に、どのような実績を持った人を求めているかを文章で明確化する。その能力と実績にふさわしい人が、ホテル内部にいればその人がそのポジションにつく、しかし、内部に適任者がいなければ、外部で募集する。その際、まず重要なことは、ホテルのブランドに適応するかどうかである。それはそのブランドが持つ、価値観と理念 (Values & Beliefs) に共感できるかどうか、ビジョン (Vision) を共有できるかどうか、が判断の材料となる。どんなに実績と能力があっても、ブランドに適応できない人は、採用してはならない。そのうえでそ

のポジションが必要とする能力が問われる。この外部への募集の際に、報酬（Salary & Benefits Package）を明確にする。それは、ヘッドハンターとの関係から、世界中で大枠の内容は判断できる。つまり、各ポジションの報酬パッケージは、国別、ホテルの質別で US\$ 建てで相場があるといえよう。

評価については、報酬に直接結びつくものだけに重要な要件ある。評価の最終決定者は、採用の決定者と同じで、ホテルの総支配人は、本社の社長の責任であろうし、ホテル内の部門長は、ホテルの総支配人が決定する。また、各ユニット・リーダーは、部門長による評価であり、各ユニット・メンバーは、ユニット・リーダーの責任となる。その評価の判断基準は、評価する年度の前に、両者で合意しておく。

PPHR の例を挙げると；

*360 度の評価（上司・部下・同僚の 5 名程度の人による評価）

*結果の判断は、利益額、顧客満足、従業員満足、地域への貢献による

*ホテルへの貢献

この結果を手元に、最終決定者と被評価者が話し合う。合意に達すれば、その結果を合意した旨、両者で署名して終了する。しかしながら、多くの場合、合意に達しないことも多い。

ホテル総支配人の評価は、本社の社長の仕事である。

社長のいるシンガポールと、総支配人のいるバンクーバー、ダッカ、ハワイ、横浜などのホテルはシンガポールの本社から遠距離にあるので、評価あのために各ホテルへ飛んでいくのが、社長の重要な仕事であった。そこで、自分の部下の評価が不当であると総支配人が主張し、利益額が少ないが競合ホテルにこれだけ勝ったといい、地域にはこれだけの貢献をしたと新聞を見せながら持論を展開して、社長を説得にかかる。3-4 時間にわたる話し合いが合意に達しない場合、次の日に再開され、それでも合意に達しない場合は、その相違点を明記し、6 か月後に再評価をすることにし、それまでは報酬は前年度のままというように両者で署名をして一応の終結をする。このような透明性（Transparency）のある評価の方式が、全ホテルで行われることにより、“小さなリーダー”が生まれるブランドが形成されると思われる。

4. 地域とのかかわり：

ホテルが立地する地域の人々が、そのホテルをその地域共同体の一員として見なしているかどうか重要となる。地域に愛されているホテルであれば、そのホテルは地域住民の生活の中にホテルが入っているということである。家族の記念日にはホテルを利用するし、地域の集まりはホテルで行う、地域の催しはホテルを中心にとというように地域にとって頼りになるホテルになるであろう。

それならば、そのホテルは地元の地域と共同体といえよう。これは、まさに起業の CSR（Corporate Social Responsibility）を超えた、ジョン・ポーター（John Porter）

の提唱する地域と企業の“Shared Value”となろう。＊（注1）

また、地域活動による、地域への貢献は、多岐にわたる。

PPHR の例を見れば；

Pan Pacific Hotel Bangkok での若者にホテルで働きながら教育をする Youth Career Development Program, Mauna Lani Hotel & Bangalow (Hawaii) での Ironmen Competition への支援、Pan Pacific Sonaragaon Hotel Dhaka (Bangladesh) での農村産業への助成、Pan Pacific Hotel Manila の孤児教育（Education for street children）の実施など多岐にわたる。

地域貢献活動が、地域の役に立つ以前に、ホテル内でのチームワーク形成の基礎になっている事実を強調したい。私の経験から、Pan Pacific Hotel Bangkok や Pan Pacific Hotel Vancouver などの地域貢献ができるホテル・チームは、従業員満足度が高く、それが顧客満足に結び付き、結果としてホテル投資家・所有者が求める成績を達成している比率が高いといえる。換言すれば、ホテル経営上、地域活動は重要な戦略的ツールとして、ホテルチーム形成に活用でき、働き甲斐の合うホテルを創りに貢献するものといえよう。その点から、ホテルの地域との関連は、CSR (Corporate Social Responsibility) としての企業責任より、さらに積極的な SV (Shared Values) として、ホテルが地域発展の共同体となる必要がある。

③ 辞める時：

人の流動性が高いホテル産業では、従業員がホテルを辞める時こそ、辞める従業員を通して、ホテル業界の現状を把握する一つのヒントになる。

ホテルに不満を持って辞める人、他のホテルで新しいポジションを得て辞める人、ホテル以外の業種に移るため辞める人、それぞれ理由は違っても、ホテルにとっては、ホテルの経験者が、そのホテルでの体験について語る貴重な情報を得る機会となろう。そのためには行はれるのが、辞める際の面談である。(Exit Interview) である。

PPHR の例をみると：

辞めた直後に、辞めた本人と、辞めた人が信頼するホテルの人（辞めた人が決める）と人事担当者との面談を、ホテル外で行う。

目的は、ホテルを従業員にとって働きやすい職場にするため、ホテルの仕事の仕方に問題があれば、それを見つけるため、ホテルの中の人間関係を円滑にするために、など、今後の従業員満足への助言としての活動である。内容は文章にして参加者が署名をして残す。それが将来のホテルでの採用のデータにもなるだけでなく、アルミナイ・ネットワーク（Alumini Network）を形成することにより、ホテル間の情報の一つの基盤ともなる。

ホテル運営の経験から、ホテルを辞める人に対するホテルの対応が、ホテル文化を最

も明確に示すものと思われる。能力のあるホテリエーを、ホテルが快く送り出すことが、そのホテルに新しく能力のあるホテリエーを引き付けるのである。流動性の高いホテルは、能力あるホテリエーにとって魅力あるホテルに感じられ、ホテルの ”人の文化“をつくりあげ、プロのホテリエーを集めることになる。人に関する ”正のスパイラル”(人材が育つホテルであるので、あのホテルで働くとプロのホテリエーになる、だからあのホテルに入ろう) を作り上げていく。

引用：注 1：John Porter “Shared Value“

Dec. 2006, Harvard Business Review

第二部：ホテル運営論：

(はじめに)

大都市におけるホテルは、ヨーロッパでは王侯・貴族そして金持ち階級の人々が、集い・食べ・泊り・楽しむための場所であった。その証拠に、リッツ・カールトン・ホテルの名前の由来になったセザー・リッツ (Cesar Ritz: 1850 – 1918: Swiss) は、ホテリアーの王様と言われると同時に、王様たちのホテリアーとも言われた。(The king of hoteliers and the hotelier to kings)

1888 年、ロンドンのサボイ・ホテル (Savoy Hotel) がリチャード・カルテ (Richard D'Oyly Carte) の所有になると、彼はサボイ・ホテルの運営を、セザー・リッツに任せ、セザーはパートナーのシェフであるアウグスト・エスコフィエ (August Escoffier) と一緒にチームを組んでサボイ・ホテルを成功に導いた。ロンドンでは、ホテリエーの一隊がロンドンを征服したと言われた。(A little army of hoteliers for the conquest of London)

一方、アメリカでは五大湖周辺に立地を始めた製造業とともにホテルの展開が行われたといえよう。アメリカのホテル産業の父と言われる E.M.スタットラー (Ellsworth M. Statler: 1863 – 1928) は、1907 年にバッファロー (Buffalo, NY) でスタットラー・ホテルを開業し、クリーブランド (Cleveland:1912 年)、デトロイト (Detroit:1915 年)、セント・ルイス (St. Louis:1917 年)、ニューヨーク (New York:1919 年)、ボストン (Boston:1927 年) と、特に自動車産業の発展によるヒトとモノの動きをホテル業へ取り入れたといえよう。スタットラーは、新しいホテルを創る際、建築家 (Gorge b. Post) とインテリア・デザイナー (Louis Rorimer) とのチームでのホテル空間の創造と装飾そして家具備品を考えた。このヨーロッパとアメリカのホテルの流れの違いが、ホテル運営の仕方にも大きく影響している。

ヨーロッパのホテル運営の流れは、料飲部門が主流になって展開されたといえるし、総支配人もシェフから昇進した人が多い。そこでは、職人的な感覚で育ってきた人が多く、ホテルを顧客へ喜びを与える場としての運営の手法が中心となってきた。

一方、アメリカでは、製造業やハイウェイの拡大とともに、ホテル業も発展してきたので、宿泊客を泊めるための施設としてのホテル産業の展開といえる。そこでは、産業界の経営意識が、ホテル産業にも取り入れられ、ホテル・マネジメントの中でのホテル・オペレーションとは？ が常に問われてきている。

それは、アート（Art）としてのホテルと、マネジメント（Management=Science）としてのホテルというとらえ方の違いにもなる。ここでのホテル運営論は、ホテルの運営をアートとサイエンスの融合として捉えようとの試みである。

第一章. 方法論：日本でのホテル運営システムを構築するための方法論について

a) 目的：日本のホテル運営手法の構築：

1) 混沌の時代において、ホテルでは何を基準に行動すべきなのか？

これに対する答えとしてのホテル運営手法。

2) 日本のホテル産業が国際化に対応するためのホテル運営とは？

海外からの顧客に対応するホテル運営手法。

3) ホテルのプロを養成するためのホテル運営とは？

キャリア・開発プランへの道筋としてのホテル運営手法

4) 産官学の連携を促進するホテル運営とは？

産（ホテル）：事業としての素晴らしいホテル運営手法

官（国・地域）：観光の中心としてのホテルによるおもてなし文化の確立

学（大学・専門学校）：学生へのホスピタリティー・マネジメント教育の確立

5) 海外からの留学生へのホスピタリティー・マネジメント教育を受け入れるホテル運営とは？

開発途上国では、観光は重点開発計画の中心になっており、日本でのホスピタリティー・マネジメント教育により、戦力になる留学生を育てるホテル運営手法。

b) 考え方：経営資源の適正配置・配分による効率的・効果的なホテル運営のために：

1) ホテルは、顧客が日常から離れ、非日常を体験する場所なので、日常では経験できない“夢”と“ゆとり”そして日本の伝統としての“美意識”を感じられる場でありたい、そのためのホテル運営を考える。

2) ホテルは、24 時間・365 日、ドアを閉めない、これは世界でのビジネスが 24 時間休みなく動いていることに対応できる。24 時間・365 日シームレスに活動するホテルの運営システムが必要となる。

3) ホテルは、人が泊り・食べ・集まり・楽しむ場所であるので、ホテルでの全体験が、ホテルを利用する人たちにとって満足が行くものであり、また再び来ようと思えるものであるためのホテル運営手法が求められる。

- 4) 世界では、ホテルのキャリアーは認められたものである。ホテルで働く人がキャリアを開発し、プロのホテルリエーへの道を歩むことができる道をひたくためのホテル運営でありたい。
- 5) ホテル産業は 21 世紀の成長産業である。そこには当然、投資家が投資のチャンスを考えている。事業としてのホテルを考え、投資に対する適切なリターンを確保するホテル運営の手法を提供することが必要である。
- 6) ホテルは立地する都市の共同体の一部である。それも目立つ建物であり、地域の中心であろう。ホテルの国際性を生かして地域の活性化（国際化を通して）を促進するようなホテル運営が、地域にとっても、ホテルにとっても必要となる。

c) 体系化：上記の考え方を、ホテルでの日常の仕事に落とし込むための体系化である：
ホテル運営の仕組みを作るための流れ：

1. 価値観・理念 (Values & Beliefs) の構築

- * “夢”・“ゆとり”、“日本の美”を尊重する
- * グローカル化 (Glocalization) を優先する
- * 額に汗して、腕まくりして働くことを敬う
- * 顧客の喜びを、自分の喜びに結び付けることができる
- * ホテルでのキャリアを開発し、ホテルのプロになりたい
- * 幅広いネットワークを世界に求めたい
- * 効率的・効果的な世界のスタンダードで仕事がしたい
- * 新しいやり方を模索したい (イノベーターでありたい)
- * 社会貢献、特に地域との共生は重要である

ホテル運営の仕組みの中に、これらの点が、価値基準としての判断材料となり、ホテルとしての共通意識が作り出されていく。

2. ビジョン (Vision) / ミッション (Mission) の確立

ビジョンは、到達できないが方向性を示す

ミッションは、到達できる設定目標である

ビジョンとミッションについて J.F.Kennedy の宇宙開発を例にとる、1961 年にアメリカ大統領に就任した J.F.Kennedy はソビエトに後れを取っていた宇宙開発に関して、ビジョンとして宇宙開発に力を入れる、そしてミッションとして、月に人を送り、無事に地球に戻すことを 1960 年代に達成する、とした。そしてミッションを達成した。

つまり、リーダーが、ホテルの方向性をビジョンとして明確に打ち出すことが重要である。その方向性の中で、背伸びすれば実現可能なことをホテルのミッションとして設定目標に決める。

PPHR の例をみると、

ビジョンとして、ホテル業界でユニークなホテル経営会社（The Unique Hotel Management Company）であろう。そして各ホテルは、その地域でユニークなホテル（The Only Hotel）になろうとした。

ミッションは、四つのステイクホルダーズの満足を、数字目標で定めた。

顧客満足度、従業員満足度、投資家満足度、地域への貢献度、についてそれぞれ尺度を決めて目標とした。

3. 戦略（Strategy）の策定：

戦略は、自分たちの強みを活用してどのようにして設定目標を達成するための枠組みを作るかということである。

● 小さいホテルチェーンが大きいホテルチェーンに勝てるか？

小さいなら、小回りが利き、柔軟性とスピードが強みとなろう

そこで戦略は、スピードと柔軟的な対応、による運営

また、小さいことの利点は、組織の中でのコミュニケーションが密で権限の委譲が可能であり、チームを中心にした運営が可能であり、人間関係を重視した運営をする。

さらに、一人で、いろいろな仕事をする必要性があるので、マルチファンクショナルで、IT の活用を積極的にしなければならない。

これらのことから、戦略として；

- スピードを優先する
- 柔軟性を持って、判断し、良ければ継続し、ダメなら別の案を出す。
- 権限を、なるべく実務をしているところへ移す。
- 人のネットワークで仕事をする。
- IT を積極的に活用する計画を作る。

このようにミッションを達成するための方向性を決める。

この方向性の基に、戦略マップ（Strategy Map）を作成する。

4. 戦術（Tactics）：ホテル運営のための各部門での実践計画：

- * 人：管理するのではなく、能力を伸ばすための施策
- * マーケティング：グローバル化と IT 化による効率的効果的施策
- * ブランディング：ホテルのあるべき姿を示し、約束としての施策
- * 財務・会計：日常の運営をまとめ、利益を評価する手法
- * 宿泊：最高の滞在を通しての満足と利益最大化のための施策
- * 料飲：最高の食事を通しての満足と利益最大化のための施策
- * 宴会・婚礼：心に残る集いを通しての満足と利益管理のための施策
- * エンジニアリング：気持ち良いハード・ウェアによる顧客満足と資産管理のための施策

各部門が、責任を持って作成した施策（Game Plan）を作成し、評価・検証の方法を
実践前に決めて、スピードと柔軟性を持って、各部門の責任で実践する。

5. アクション（Just Do It !）

6. 評価・検証（Evaluation ・ Verification）

* 日・単位での評価：日常のホテル運営のための手法

* 週・単位での評価：曜日によっての評価が必要な施策への P. 42 ホテル運営のため
の手法

● 月・単位での評価：予算は、月単位のものが多いので、月単位での評価が日常使
われる。

● 年度末の評価：四つのステイクホルダーズの満足を判断資料

d) 普遍化：ホテル運営の考え方を上記のように体系化したものを、どこでも使えるように
普遍化する：

1. ホテル運営の仕組みを作る：

ホテル経営陣によって、ホテルの進むべき方向性（ビジョン）が決められそのビジョ
ンを基にミッション（設定目標）が決められる。

① ミッションを達成するための戦略を決定し、戦術を作成するのが、ホテル運営者（総
支配人：GM）の責任となる。

② 総支配人は、第一にホテル経営陣とホテルの理念と価値観についての合意が必要で
ある。

それは、 自由（Free）と管理（Control）のどちらを優先させるか、
革新的（Radical）と伝統的（Traditional）ではどうか、
動的（Dynamic）なのか、静的（Static）なのか
多様性（Diversification）か 単一性（Singular）か
小さい（Small）ほうを選ぶのか、大きい（large）ほうか、
はやいこと（Quickness）か、ゆっくり（slowness）か
ネットワーク（Network）でいくか、個人（Individual）か
教育（Education）を重んずるか、訓練（Training）か
チーム（Team）が優先か、個人（I）が優先か

これらのどちらかを優先させるのかをホテル経営陣と合意をして、ホテル文化の基
盤を作る。

③ 総支配人は、ホテル・ファイナンシアル・コントローラー
（FC）を見出し、ホテル経営陣の了解を取り、採用する。

総支配人は、FC と一緒にホテル運営計画の骨子を作る。

- 採用基準は；
ホテルの理念・価値観、ビジョンに共鳴できること。
GM/FC としての能力と経験が十分であること
ホテルの立地する都市で、家族とともに生活できること
- GM と FC が、経営陣が作ったホテル経営計画の基で、ホテル運営計画の枠組みを作り、経営陣の了解を得る。

④ GM は、ホテル運営計画の枠組みの中で、ホテル運営チームを作る。
ホテル運営チームは；

- GM,
- FC,
- 宿泊部門長 (Director of Rooms : DR)
- 料飲部門長 (Director of Food & Beverage : DFB)
- マーケティング部門長 (Director of Marketing : DM)
- 人事・教育部門長 (Director of Human Resource : DHR)

六名がホテル運営チーム (Hotel Executive Committee :HEC) を形成する。

⑤ 各部門長が、ホテル運営計画の枠組みの中で、部門運営計画を作る。

- ホテル運営計画：GM を中心に HEC によって
- ホテル・マーケティング計画：DM を中心にして HEC によって
- ホテル人事・教育計画：DHR を中心にして HEC によって
- ホテル宿泊計画：DR を中心にして HEC によって
- ホテル料飲部門：DFB を中心にして HEC によって

FC が、各部門の計画とホテル運営計画との数字の面での整合性を、分析し、GM が承認して、経営陣へ提出する

⑥ 各部門での組織と人の採用と評価：

各部門の、部門運営計画を実践するための組織と人が必要となる。

- 部門の計画を遂行するために組織があるのであって、組織が最初ではない。
- 人も、その計画を遂行するのに最適な人が必要となる。部門の中の人材は、部門長が責任を持って決める。
- 人事は、専門家としての立場から採用と教育に関し助言をする。
- 評価は、専門家の人事の助言に従い、部門長の責任で行う。

2. 運営理論のホテル運営への導入：

① 顧客の創造：

ピーター・ドラッカー (Peter Drucker:1909-2005) は、1954 年刊行の“現代の経営”の中で、“企業の目的を定義するならば、適切な定義はただ一つ、顧客を創造するこ

とである”と言っている*（注1）

ホテルの顧客を創造することは；

- 新規の顧客を、どのようにしてホテルに連れてくるかということ。
- 一度来た顧客を、リピーターにしていくこと。
- リピーターを、一生涯の顧客にしていくこと。

顧客創造のための運営論は、顧客視点からの運営論として展開する。

② 顧客主導のホテル運営：

セオドア・レビット（Theodore Levitt）は、1961年に、“マーケティングにおいて顧客主導の視点からの活動がなされなければならない”と提案している。*（注2）

- 顧客主導のホテル運営論は；

顧客の視点からの運営論の組み立ては、顧客のホテルでの全体験を顧客の視点から見つめ、ホテルとして何をしなければならないかを決めていくホテル運営の手法である。これにより顧客満足の高度化に結び付けていく。

③ 顧客満足のためのホテル運営論：

- 顧客満足は、ホテルでの全体験の結果であるので、ホテルで働く者全員が、そのための共通認識を持つことが前提となる。
- ホテルでの全社員が共通して顧客満足を達成しようとするれば、顧客の期待を超えて何ができるかを見つけなければならない。
- そのためには、顧客接点からトップまで、リーダーシップが全員のものとなる必要がある。
- ITが、“顧客不満足”を解消するために使われなければならない。

サービス・ホスピタリティーにITを生かすことが求められる。

④ サービスとホスピタリティーを取り入れたホテル運営論：

ホテル業界は、ホテル運営の視点からホテル内にサービス文化を形成しての顧客満足の達成を目論んだ。1980年代の中ごろまでのホテル運営は、サービス文化によるものであった。しかし、ホテルの国際化、高級化、チェーンの拡大、競争の激化などの要因によって、顧客一人ひとりへのきめ細かい対応が必要となった。また、新興国の台頭により、世界のブランドホテルへの需要が高まり、アジア、中近東、アフリカ、東ヨーロッパでの新しいホテルの開発の必要性が高まった。その需要に応えるホテル側の答えは、各ブランドが、競争相手との差別化を明確化する必要に迫られ、それが、サービス文化からホスピタリティー文化への移行を促し、ホスピタリティーを基にしたホテル文化の形成によるホテル運営の手法へと移行を余儀なくした。

⑤ 新しいホテル運営論：

ゲーリー・ハメル（Gary Hamel）によれば、トップ・ダウン型組織で行われてきたマネジメント1.0は、すでにDNAレベルで不適応を起こしていると言っている。ホ

テル産業も例外ではない。ゲーリー・ハメルの論点をホテル産業に当てはめてみると；

- どんな問題を解決しようとしているのか？

ホテルの顧客の全体験を満足してもらうための仕組みづくりのために DNA が置き換わるような転換が必要となる。そのためには、新しい原則を起点とする。

- 従来のホテル運営は、標準化、専門化、ヒエラルキー、調整、管理といった原則での管理の考え方が中心であった。
- 新しい原則は、自由を基にした考え方が中心になる。そこから、イノベーションが生まれる可能性が高く、マネジメント 2.0 が生まれてくる。＊（注 3）
- 迅速に変化できる組織。

ホテルで期待される結果を出すためには；

やる気のある、能力のある従業員が、顧客満足を達成するため判断を自主的にできる組織が必要である。それは固定化した組織では難しい。つまり、個々人ではなせないことを、チームで効果的に達成するために組織が必要となる。

- マネジメント 2.0 のホテル運営とは；

*ホテルの DNA を自由を基本に置き換え、それに基づいてホテル運営を組み立てるのが前提となる。

*ホテル運営の原則を、スピードと柔軟性、そして多様性を加味して作り上げられるので、多国籍・多文化・多人種のチームになり、プロのホテルエーの集団が実践する。

*ホテルで働く人は、ホテルの理念と価値観に共鳴する人で、かつ専門家であること。

*ホテルで働く人は、自分のホテル・キャリアを開拓することを希望する人である。

*ホテルのリーダーは、マネジメント 2.0 のホテル運営の仕組みを作り上げ、実践できる能力が必要となる。

*ホテルの従業員は、自分の裁量と責任で仕事ができることが求められ、かつチームとして効果的に働くことが必要となる。

*ホテルは組織として、内部のチームだけでなく、外部の人々とのネットワークにより、外部の人と内部の人が、テーマごとにイコールパートナーとして働ける体質が重要となる。

*ホテルを知識集団（Knowledge Community）とし、常に新しい挑戦をしながら、新しい価値の創造をするホテル文化を醸成することが、マネジメント 2.0 のホテル運営を可能にする前提条件となる。

そのようなホテル文化は、ホテルで働く一人ひとりが“小さなリーダー”として日常の仕事が可能な運営形態をとることになる。

引用：＊（注1）ピーター・ドラッカー “現代の経営” 1954 年

＊（注2）セオドア・レビット “レビットのマーケティング思考法” P.231

2002 年

＊（注3）ゲリー・ハメル “経営は何をすべきか”

ハーバード・ビジネス・レビュー：2013 年 3 月号

第二章 実践論：

a) 理論構成：

ホテル事業は、持続可能（Sustainable）で、かつ魅力的（Attractive）でなければならない。ホテル経営においても、ホテル運営においても、持続可能で魅力的な事業体は、ホテルのプロである個人の構成員が活動することにより構築されている。その個人と組織を結びつけているものが、その組織文化の基礎となる価値観と理念（Values & Beliefs）である。構成員である個人が代わっても組織はその価値観と理念の基に、持続し魅力的でありうる。

最近、ホテルにおける食材の誤表示が起きて問題になっている、これはリーダーの、ホテル経営者の自己のホテルへの事業に関する価値観と理念の欠如であり、ホテル運営者のホテル運営に関するプロ意識の薄弱さといえよう。ホテル運営の実践論は、ビジネス・ロジックの理解から始まる。

1) 価値観と理念の確立（Creation of Values & Beliefs）：

これは、ホテル会社にとって社則（Company Policy）として必要なものと、そのホテル会社が競争相手のホテルと差別化するために必要な価値観と理念（Values & Beliefs）とがある。

社則は、企業が一市民と同じように社会的な存在として当然守らなければならない倫理的・社会的な規範的なものであり、多くのホテル会社の社則は、ほぼ同じようなもので大差はない。一方、競争するホテルと差別化するための価値観と理念は、そのホテル企業の“そのホテルらしさ”を表現するもので、そのホテル会社のブランドの本質を語るものである。

ここでは、そのホテルらしさを生み出す価値観と理念について取り上げる。

● やわらかい組織のために：

個人の能力を最大化させ、自由な発想によるイノベーションを期待するならば、働く一人一人が個性を発揮できる自由な風土のなかでのイコール・パートナーとして働くことができる組織文化を育てる必要がある。それを可能にするのが“やわらかい”文化を持つ組織であろう。

それは、日常の固定化した組織とプロジェクトごとにチームを作ることができる柔軟な組織の共存である。24 時間、365 日、休むことなく運営をしなければならない

いホテルの性格上、日常の仕事を効率的・効果的に実践するための組織は固定化するであろう、しかし競争相手のホテルと差別化を図るには、常に仕事が改善され進化を続ける必要がある。そのためには、常に各チームリーダーが、自分の日常の仕事を補完できるチームの一員を育てておき、チームメンバーが日常の仕事を離れてプロジェクトに参加できる基盤を作っておくことが必要となる。

やわらかい組織は、固定化した官僚的な組織の対極にある。

- 強い組織のために：

強い組織は、強い個人の集合体としての組織である。強い個人は、必ずしもチーム・プレーヤーではない。しかし、ホテルのプロはチームで働くことなく顧客満足という目的を達成できない。ホテルでの強い個人は、基盤として、ホテルで働くことを喜びとしているものである。ここでいう強い個人は、個性があり、自分の意見を持ち、プロのホテルエーとしてチームに貢献できる人で、そのような集団が強い組織を形成するであろう。

強い組織は、ホテルの運営に対し常に新しい価値を生み出すことのできるところで、進化を続けていく組織といえる。

- 多様性のある組織のために：

持続可能とは、長期的な視点からホテルの将来を考えることでもある。

ホテルは、開業から 20-30 年は事業を続けなければならない。そのためには、異なる意見を尊重する文化が必要となる。ホテル産業のグローバル化は、ホテル運営の多様化を求める。文化・人種・言語・習慣などの異なる人と一緒に働くことは容易ではないし、意見の統一にも時間がかかる、しかし異なる環境で教育を受け、仕事をした人たちのエネルギーは、他社との違う付加価値を生み出すうえでは当たり前となろう。

- 女性・高齢者・障害者が生き生きと働く組織のために：

少子高齢化の日本では、女性と高齢者がその能力を十分に発揮する場が必要となる。ホテル産業は、最も望ましい職場であろう。海外での女性の管理職を考えると、日本でもできないことはないといえよう。また経験のあるホテルのプロが、高齢でも自分の能力を発揮できるのが、ホテル産業である。男性中心の組織文化と年齢で退職する社則を見直し、女性と高齢者が、生き生きと働ける場にホテル産業を変えることが求められるであろう。

また、ホテルのチームに障害者がいる利点は、一緒に働くチームメンバーが、障害者に対する気配り心配りを顧客満足に活用することに現れ、ホスピタリティー文化を形成する基礎となる。(パン・パシフィック・ゴールド・コーストは4人の障害者がチームメンバーとなりホテル文化を作り、PPHRでのホスピタリティー・レベルと予算達成率で最上位に位置した。(1992-1995年Pan Pacific Hotel Gold Coastが達成した)

- キャリアを作れる組織のために：

ホテルは、人の移動の多い産業である。また、人材の集まらない産業でもある。そして、ホテルは3K（Kitsui, Kitanai, kiken）な仕事といわれる。ホテル産業を持続可能で、魅力的なものにするためには、優秀な人材が参入できる仕組みのある産業に作り上げることが必要である。そのための出発点は、ホテルでのキャリアの道筋を作ることであろう。ホテル産業は、働くすべての人のためのキャリアの道を示さなければならない。大学生のアルバイトに対し、ホテル産業は4年間ホテルで働けば、その4年間がホテルでのキャリアとして生かされるような仕組みを作り上げることであろう。また、女性が結婚や出産で辞めても、その後に、再び働けるようなキャリアの道を示すことで、戦力として働く女性が増やすことができよう。

また、3Kのうちでホテルの機能として必要なものは、ホテルの仕事として重要なものであり、なくすことはできない。きつい仕事、汚くなる仕事、危険な仕事を、将来のホテルのキャリアのために必要な仕事として、期間を決めて、チームで行うなり、新しい取り組みにより対応することが必要となろう。

- 自由に発言できる組織のために：

最近（2012-13年）、ホテルでの食材の偽装がマスコミで報じられている。ホテルはそれを食材の誤表示だと説明している。それは、自分に都合がよい“拡大解釈”と言われても仕方がないであろう。食材の偽装は、顧客への裏切り行為である。この報道の後、各地のホテルが偽装表示を次から次へと発表した。ホテルは信頼できないという認識が生まれ始めている。恥ずべき状況である。これはホテルの体質と密接につながっているように思える。使っていない食材を誤表示すれば、そのチームの誰かはおかしいと思ったことであろう。しかしそれが声にならないホテル文化が問題である。つまり、ホテル内で価値観と理念が日常の仕事の中に溶け込んでいない結果である。組織の長が、自由な発言を積極的に支援しない職場では、小さな間違いが、その場で直されない。間違いは起こる。それを小さいうちに、迅速に訂正する仕組みは、現場での自由な発言が必要不可欠である。

以上のような組織の構築は、ホテルが明確に価値観と理念を示すことによって可能になる。それが、そのホテルの文化であり体質となる。またホテルの価値観と理念があることにより、それに共鳴した能力のある従業員が集まり、その“ホテルらしさ”を好んで顧客が、そのホテルの一生涯の顧客（Lifetime Guest）になっていく。

価値観と理念が、ホテル内での日常の仕事の中に感じられるようなホテルがいいホテルといえるのであろうそこで、価値観と理念の設定は、それが絶対的な価値判断の基準になるものなのであり、グレイ・ゾーンをなくし、“Yes or No”を明確にし、そのホテルがビジネスを持続する間は掲げるものであるので、トップ・マネジメントの意向を基

盤に取締役会での承認を必要とし、そのホテル内の浸透には、トップ・マネジメントが責任を持って当たらなければならない。

2) 方向性 (Vision) の明確化

ホテルは、将来の方向性を四つのステイクホルダーズ（顧客・従業員・投資家・地域社会）に示す必要がある。

ホテルとして、“何でありたいのか”を示すことが、方向性を明確にすることである。

このように、Vision は、到達はできないが、北極星（The North Star）のように、常にどこにいてもその方向を教えてくれるものであり、“何を求めているのか”をチーム全員が Vision として共有しているものである。

PPHR では、“Personalized Care”を Vision とし、小さなホテル・チェーンの顧客対応の強みを示そうとした。それは、顧客に対してだけでなく、従業員を Associate とみなし、会社として従業員に対し Personalized Care をし、ホテル所有者に対しても Pacific Partner とし Personalized Care を心掛けた。

また、Richard Bronson の Virgin Airlines は、“Challenger”を Vision とし、イギリス最大の BA (British Airway) に対抗する姿勢を示し、BA の伝統的な、フォーマルなスタイルに対し、革新的でカジュアルなサービスで差別化を図っている。

このように、Vision はホテルに働く者にとって、そのホテルで働く意義を表していることになるであろう。それをピーター・ドラッカーは“仕事の方向づけと人間の動機づけを統合させる”と表現している。＊（注 1）

Vision は、そのホテルの将来に対する願望であるので、その設定には、ホテル全員の意向表示が望ましい。それが可能になるような仕組みを通しての

Vision であれば、ホテル内への浸透は早いであろう。

3) 設定目標 (Mission) の確認：

ホテルとしてのその年または、近い将来の設定目標である。

組織として何を達成したいのか？ チーム全体で確認することである。

年度予算であり、中期計画の目標が、ホテルとしての Mission であろう。

Vision を頭に描きながら、Mission の達成を目論むのが、ステップである。

Mission の例として；

- マーケティング関連：*周囲の競争相手のホテルより、RevPar (Revenue per Available Room) を上回る、
*Life-time Guest を次の 5 年間に 50%増やす
*外国客の比率を宿泊顧客の 40%にする、
*On-line での予約を全体の 60%にする

- *財務会計関連：*GOP（Gross Operating Profit）を 38%にする
- *宿泊の GOI（Gross Operating Income）を 70%にする。
- *F & B の GOI を 30%にする
- *人事・教育関連：*離職率を年間 10%以内にする
- *業務評価を 360 度で行う
- *従業員あたりの教育時間を年間 50 時間とする
- *管理職と従業員の懇親会を年に二回開く
- *顧客関連：*顧客満足度を 90%にする
- *リピーターの比率を 40%にする

など、達成の評価が可能な数値で表されなければならない。この短期的な設定目標を達成することにより、長期的なビジョンへと進んでいることの確認が常になされる必要性はある。

4) 戦略（Strategy）の策定：

設定目標（Mission）を達成するための戦略を作らなければならない。

戦略を考える時、競争するホテルとの差別化を明確にし、新しい価値のある手法が求められる。そこで必要になるのは、イノベーション（Innovation）である。今までの運営からの持続的なイノベーションは、運営の進化であり、技術進歩である。これにより運営を効率化し、効果的にすることは必要である。しかしそれは、早晚、競争相手に模倣され、差別化にはならなくなるだろう。

そこで必要となるのは、クレイトン・クリステンセン（Clayton M. Christensen）が唱える破壊的イノベーションである。彼は非連続性と価値次元の転換の中に、イノベーションの本質があるとしている。*（注2）

戦略を、ホテル運営の中にイノベーションを取り入れることとする。

それは、ホテルを顧客の非日常の場から、日常の場に移すことかもしれない。

ホテルを顧客にとって、非日常という体験をする場として設定し、そこで日常生活とは違う経験をしてもらうのがホテルであった、しかし、ホテルの希少性がもはや少なくなり大衆化し、一般化した現在、日常性の中にホテルのあり方を考える時かもしれない。日常生活の中に存在するホテル、ホテルが生活の一部になるようなホテルと生活の関係性。そのあたりが今後のホテル運営の戦略として掲げられるもののような気がする。それは自分の生活スタイルの中に織り込まれるホテルといってもいいかもしれない。

ミッションを達成するためには、今までと同じ方法では競争相手のホテルとは差別化できない、差別化するにはホテルの在り方そのものを変えていくことが必要であろう。それは、ホテルの運営方針を管理志向をスタッフ志向にする戦略であり、顧客主導の運

営スタンダードを作成・実践する戦略であり、

ホテルのプロによる運営を実行する戦略であり、Life-time guest を生み出す戦略であり、自己のブランドの下で進化と高度化を目指す戦略によるホテル運営であろう。

5. 戦術 (Tactic) の策定：

戦術は、戦略に基づいた、実践的な Game Plan である。

戦略として、顧客の生活の一部になるホテルを目指せば、そのための Game Plan を考えなければならない。戦術は、毎日の仕事に落とし込まれるので、毎日それを実践する現場の一人一人が参加して作られる。換言すれば、戦略の方向性を知る現場の一人ひとりを育て、毎日の仕事の中に、非連続性と次元の違う価値を考える余地を与え、イノベイテブに仕事に取り組みながら、その一人一人が毎日実践できる Game Plan をつくることであろう。

Game Plan を作成し、実践する中で、ホテルのチーム・メンバーは、結果として；

- 顧客満足により、初めての顧客がリピーターになり、そして Life-time guest になること。
- 従業員満足により、ホテルで働く中で、自分のキャリアを開発していく Professional hotelier になること。
- 投資家満足により、投資家は投下資本に対する適切なリターンをうける Happy investor になること。
- 地元社会の満足により、地元の住民がホテルを地域活性化を実践する Good community partner として認めること。

を達成するためことである。そのためには、各ユニットがチームとしてイノベイテブに取り組み、各チームメンバーが、“小さなリーダー”として参加することが必要となる。

引用：＊（注1）：Peter Drucker “The Practice of Management”

1954, Harper & Brothers

＊（注2）：Clayton. M. Christensen “Harvard Business Review on Innovation: meeting the challenge of disruptive change”

2001, Harvard Business School Press

b) ホテル運営の手法：

1) ホテル文化の創造：

海外のホテル・ブランド（Pan Pacific Hotels）と日本のホテル・ブランド（東急ホテルズ）の経営・運営を経験して、最も大きな違いは、ホテルの中の雰囲気の違いと感じられる。それは、ホテルで働く一人ひとりの醸し出す雰囲気に現れる。海外のホテルに見

られる生き生きとしたホテリエーの動きに対して、単に仕事していますという無機質な態度の従業員の働く気持ちの違いといえる。それは、現在の日本のホテル・ビジネスの置かれている状況が生み出しているようにも感じられる。つまり、毎日のホテルでの仕事を、将来を見つめて働いている多くのホテリエーがいる海外のホテルと、ホテルに生き残るために黙々と働いている従業員のいる日本のホテルの違いといえよう。そこでまず、リーダーがすることは、ホテルの将来の方向を明確に示すことであり、その下でのホテルのグランド・デザインを描き、それを可能にするホテル文化を、ホテル内に創造することである。それができてのホテル運営である。ホテルの将来の姿に夢を持って毎日働くホテリエーが作り出すホテル文化は、ホテルを利用する顧客に、ホテルに来る楽しさを与えることができる。ホテル運営の基本は、ホテル文化の担い手であるホテリエーが、生き生きと働くことができるホテルの将来像を作り出すことであり、その将来像を受け入れるチームを作り出すことであろう。

2) チームの形成：

① ホテル運営のリーダーシップ：

ホテルのチームは、リーダーがホテルの価値観・理念とビジョンを自分の信念とし、その意向の基でチームを形成するものとする。

リーダーは、ホテルの将来像とホテル文化を受け入れる支配人を各部門（宿泊・料飲・マーケティング・財務会計・人事教育）で見つけ、ホテル・エグゼクティブ・コミTEE（Hotel Executive Committee：HEC）をつくる。この HEC が、ホテルリーダーシップ・チームであり、ホテル運営の戦略を作る。

② 人を見つける：

ホテルチームには、ホテルでのキャリアを開拓しようとする人、そしてホテルでの顧客対応が好きな人たちが入ることである。それには、ホテルの特殊な環境（24時間営業であることに耐える体力と気力、客商売であることによる微笑みと対応など）を受け入れる人であり、プロのホテリエーを目指す人たちであることが求められる。

- * チームには、価値観と理念、そしてビジョンを共有する人が必要であり、それを共有できない人は、チームのメンバーであってはならない。
- * チームには、ホテル言語である英語で仕事をする人たちが必要である。このチーム・メンバーは、世界のホテルで通用する人を中心にする。
- * チームには、そのホテルらしい運営のスタイルが好きな人たちがいる。そのホテルで働く一人ひとりが、そのホテルを代表してそのホテルらしさを外に発信する。
- * チームには、ホテルの経験が異なる人たちが、同じチームのメンバーとして働く。チームが 多様性を持つ（文化・人種・言語など）と、顧客の多様

性に対応しやすくなる。

③ ホテルチームとは？

ホテルチームは、ホテルの設定目標を戦略的に達成するために必要なもので、その設定目標を達成するための最適な人選が必要であり、チームが先にあるものではない、ホテルが持続可能で魅力あることが優先する。顧客のホテルでの全体験に対応するには、従業員個人の対応だけでは不十分で、ホテルのチームとしての対応が不可欠である。ホテルリーダーシップ・チームは、ホテル文化の発信者であり、ホテルチームの一員でもある。

- 顧客満足を達成するには、ホテル全員の顧客対応が前提となるので、ホテルで働くすべての人がチームとして、共通認識を持って、顧客に対応することが求められる。ホテル内での一つのミスが、顧客満足を台無しにする。

- 顧客対応の高度化は、チームの顧客対応の高度化によってもたらされる。

チーム内の未熟練者が、経験者と同じチームにいることにより、暗黙知としての顧客対応の仕方を日々の仕事の中で学ぶことを可能にする場である。経験者が常に、on the job training のトレーナーである。

- ホテル内の最小の単位として、各部門内に SBU (Strategic Business Unit) を作り、独立した事業体としての仕事が行われるようにする。これは、ホテルの運営に必要なリーダーシップを、早い時期から育て、小さな事業体を通して、自己の責任において仕事を行うようにするための手法である。

それは、“小さなリーダー”を育てることでもある。

例えば、レストランの朝食を SBU とし、リーダーを決め、リーダーのもとで、レストラン・マネジャーによる設定目標を達成するための戦略を基に、SBU が一つのチームとして戦術を考え、Game Plan を作り上げるようにしてレストランの朝食の運営を行う。

- ホテルのグローバル化と IT 化は、ホテル内の仕事を専門化させる。そこでは、以前にホテルでは働いたことがない人たちとのチームが必要となる。

例えば、マーケティングの世界で働いていた人、人事教育のコンサルタント、コンピューターの専門家、など、チームの構成メンバーが多様になる。

そこでは、既存のホテルの常識が、新しく作り変えられることに対する躊躇があってはならない。顧客のニーズは、常に変化しているのである。

内向きなチームから外向きなチームへの転換が求められる。

④ ホテルチームのメンバーとは？

- * ホテルを、生き生きした場にも、冷たい無機質の場にも、してしまう主体である。自分の働き方により、ホテル文化を示す人であり、ホテルで働くことを、喜びとと思っている人である。(ホテリエーの必要条件はを参照)

- * ホテルがグローバル化し IT 化が進むと、ホテルがビジネスとして、ほかの産業と対等なビジネスになる必要がある。なぜならば、ホテルへの投資家は、投資先としてホテルと他の産業を比較するからである。それは、ホテル産業の投資に対するリターンが、他産業に匹敵することが期待されるということである。そのためには、ホテルで働く全員が主体的に働くことができるチームをホテル内に作らねばならないことを意味する。独立した個人の集合体としてのホテル・チームであることが期待される。
- * ホテルのキャリアーを選択する人は、早くからホテルでの基本の仕事を始めるのが望ましい。高校生や大学生でホテルでのキャリアーを、学業と両立できる仕組みを作り実行することが必要である。(海外では、高校生や大学生がホテル・キャリアーを、産学連携の仕組みとして在学中に始めている。)
- * ホテルは多様な顧客に対して対応をしなければならず、多様な人材を必要とする、子育ての終わった女性や退職をした人たちが、自己の強みを生かせる働く場でもある。多様性を是とするホテル文化があれば、多様性のある人材を活用することが可能であろう。
- * ホテルのグローバル化と IT 化は、ホテルの仕事を専門化させる。その中での働きは、ホテルのプロとして仕事の仕方 でなければならない。自分がホテルのプロへの道を歩んであるとの意識の中で、他のチーム・メンバーと、始めて対等な意識で働けるようになる。

3) ホテルにおける仕事の仕方：

① 全員がリーダーシップを持つ：小さなリーダーである

- * ホテル内の仕事は、きつい仕事も、汚い仕事も、危険な仕事もある。これらの仕事を誰かがしなければならない、ホテル内で必要な仕事である。それを、キャリアの一部として責任を持ってできる仕事にどうするか。それを考えるのが、HEC の仕事である。例えば、スチュアードの仕事はホテルの F & B のキャリアーでは経験をしなければならない仕事であるので、主体的に必ず経験することが必要である。高校生や大学生の時期に、インターンシップとしてその仕事をした人は免除される。
- ホテルで働くすべての人が、ホテルで必要とする仕事は経験をしておくことが、ホテル運営を高度化させる。それはどの仕事に関しても主体的に取組み、改善をし、ホテル運営を進化させようとする一人一人のホテルに対する思いになるからといえる。つまり、マルチ・ファンクショナルにどの仕事に携わるときにも、リーダーシップをとって仕事をとらえるようになるからである。

② 全員が同じ意識で働く：

これはホテルのビジョンを共有するということである。

例えば、PPHR は、Personalized Care をビジョンとした。つまり、トップ・マネジメントは、従業員一人ひとりを Personalized Care します、ですから従業員は、顧客に対しても、同僚の従業員に対しても、投資家に対しても、地域の住民に対しても、自分の心からの対応 (Personalized Care) をしてくださいということである。ホテルで働くものすべてが同じビジョンで働く中で、ホテルは明るさを取り戻し、生き生きとした雰囲気をホテルの中に作り出していくであろう

4) スタンダードによる働き方：

① スタンダードについて：

日本の芸の道では、“守・離・破”の考えが使われる。それは、ホテルの仕事にもあてはまるであろう。最初に、守るべき道を作ることである。

それがスタンダードである。ホテルで働くすべての人が、まずスタンダードによって働き方を学ぶことである。そのスタンダードを守って仕事をする中で、そのスタンダードを少しずつ進化させて、高度なスタンダードへと働き方を向上させていく。スタンダードが高度化していくと、その高度化したスタンダードがホテルの中での基本のスタンダードとなっていく。これを繰り返して高度化していくスタンダードは、基本のスタンダードから大きく進化したもので、次第にスタンダードは、当初のスタンダードに比べて非常に複雑化したものになっているであろう。そして、スタンダードをさらに高度化することが少しずつ難しくなっていくであろう。なぜならば、それはスタンダードを超える個人の技能として、次第に特化するものであるからである。それがスタンダードからの“離”である。この“離”の段階での技能は、個人についた“技”であり、暗黙知の世界である。しかしこの段階は、まだその“技”を経験によって学ぶことができる。この暗黙知は形式知へ転換できるものである。つまり、まだ文章化してスタンダードにすることができるものであり、スタンダード化による形式知化が可能なものである。

“ものづくり”の世界で、日本での高度化した“技”を暗黙知から形式知にしてスタンダードとして、海外で、現地の人々が、日本と変わらない質の製品を作っている例を見ることができる。1980年代に自動車産業が、欧米での工場、日本と変わらない効率の自動車を生産し、それを拡大している。そこでは、生産の過程のスタンダード化を、海外生産拠点での生産につなげ、自動車生産のシステムを作り上げた結果であろう。その“ものづくり”での経験をホテル産業に適用することを考えることであろう。

ホテルでの高度化した“技”を暗黙知から形式知に転換することは、難しいことではあるが可能なことではであろう。このホテルの高度化した“技”をスタンダード化したものを“おもてなし”のスタンダードとして作り上げたい。つまり、高級ホテルとは、この高度化した“おもてなし”のスタンダードを基にしたのホテ

ル運営がなされているホテルを言う。

“おもてなし”のスタンダードを進化させ、さらに高度化すると、もはや形式知化できない領域に入るであろう。それが“伝説になるおもてなし”の世界であり、まさにスタンダードからの“破”の段階であろう。それが、“究極のおもてなし”であり、“伝説のおもてなし”と言われるものでであろう。それは、今までのスタンダードを基に、少しずつ進化させる手法では、到達できない領域となろう。まさに、“匠”の世界といえよう。スタンダードから出発しての“おもてなし”の世界は、ホテリエーとして志す人が、努力によってキャリア開発の道を進む中で得られるものであるが、“匠”への道は、才能のある、そして特別の能力のある人だけが到達可能の世界であろう。

ホテルでの顧客対応は、基礎的なスタンダードから出発し、次第に進化を遂げ、高度化したスタンダードになり、さらに高度化を遂げると、すべての従業員に当てはまるスタンダードではなくなるであろう。そして更に進化をしていくと、もはやスタンダードという言葉が適当ではないものに発展していくであろう。このプロセスが、スタンダードの“守・離・破”への道である。

② スタンダードの高度化：

スタンダードは、常に改善され向上するものである。

私が住んでいたシアトル（1983年－1991年）は、マイクロ・ソフト、スターバックス、アマゾン・ドット・コムなどを生み出し、その創造性とホスピタリティーのある文化を誇っている。そのシアトルのファッション・デザイン・百貨店であるノードストローム（Nordstrom）は、ホスピタリティーの代名詞と言われるほどの企業で、顧客は思わず人に話したくなるようなホスピタリティーを提供し、シアトルからアメリカ全土に成長した企業であり、シアトルのホスピタリティー文化の中心的役割を果たしている。＊（注1）

そのノードストロームはホスピタリティーのレベルを次のように示す；

- 素敵なホスピタリティー（Fabulous Hospitality）
普通の人が普通のことを一生懸命にやるスタンダード
- 称賛されるホスピタリティー（Renowned Hospitality）
顧客は、ホスピタリティーが他と違えば、それは話すに値するものとして、他の人に話すようなスタンダード
- 神話となったホスピタリティー（Mythical Hospitality）
市場ですでに語られているようなスタンダード
- 伝説のホスピタリティー（Fabled Hospitality）
企業内にあらゆるものが伝説になるようなやり方でなされるホスピタリティー。
顧客が話さずにはいられないほどの意義あるスタンダード。

これは、小売業での場合であり、顧客に感覚的に訴えなければならない。

一方、ホテルは、顧客に泊まる、食べる、集まる、楽しむ、など多様な体験をしてもらう施設である、その顧客に対する対応は多様になるのでスタンダードも単純なものから次第に高度化することが必要となる。

そこで、ホテル運営でのスタンダードは；

- 基本のスタンダード (Basic Standard)

お客様への最低の基準。

アルバイトであろうと、ホテルで働くすべての人が、お客様の前に立つ

以上必要とするホテル・サービスの最低の基準

- スタンダード (Standard)

従業員の誰でもできるホスピタリティー・レベル。

プロのホテル리어としての出発点

- アドバンスド・スタンダード (Advanced Standard)

他のホテルとの違いを示すことができるホスピタリティー・スタンダード

このレベルで、競争相手との違いを示す。ホテルのブランドの基本

- ローカル・スタンダード (Local Standard)

そのホテルの特徴ある地域性（文化、立地、など）を示すスタンダード

これにより“その地域らしさ”を表現する。

- ワーオ・スタンダード (Wow Standard)

顧客に驚きの“WOW!”と言ってもらえるスタンダード。

換言すると、“Beyond Expectation Standard”となる。

ホスピタリティー・スタンダードの最高レベル。

③ スタンダード・オペレイティング・プロセヂュアー：

(Standard Operating Procedure : SOP)

スタンダードを、現場で実践できるようにするのが SOP である。

スタンダードは、すべてのホテルに適用するものなので、ホテル・チェーンとしての基本の在り方を説明している。

例えば、“ホテルに入ってきたお客様には、心からの歓迎の挨拶をする”というホテル・スタンダードがある。これを状況に合わせてどのようにするかが各ホテル内の SOP である。そこで、各ホテルのそれぞれのチームは、状況に合わせて、自分たちのチームではこのようにしようと詳細を決めたのが、そのチームにおけるスタンダードから SOP への道筋である。そこで、お客様への歓迎の挨拶は、エントリー・コートで働くベル・パーソンは、家族で来られたお客様には、家族の中のお年寄りや子供たちへの心優しい挨拶が必要であり、ビジネスでのお客様には、てきぱきと短い挨拶が重要となろう。その状況によって対応

できる歓迎の挨拶が SOP の基本となる。

SOP は、スタンダードを基にして、各チームのメンバーが参加し、自分たちで、自分たちの働き方を決める手法である。さらに、スタンダードは日々改善され進化して高度化するので、SOP も同じように常に進化をすることにより、顧客満足を達成する手段となる。

例えば、ホテル・スタンダードとして、“お客様に快適な睡眠”を提供するというのがあれば、ハウスキーピングの SBU は、枕についてお客様の好みで、硬い・普通・やわらかい・の三種を選べるようにしようと SOP を作りそれを実行する。顧客満足への一つの行動を、SOP の中に入れることにより、スタンダード・SOP を高度化していく。

④ スタンダードとマニュアルの違い：

ホテル運営を行う上で、スタンダードとマニュアルの違いは明確に理解され、実践されなければならない。

ホテル運営上、そこで働く者が絶対にしなければならない決まりがある。リスク・マネジメントの一つとして“ノロ・ウイルスへの対応”これはそこで働く全員が絶対に守らなくてはならないマニュアルである。また、“ホテル内で電話が鳴ったら、三回なる前に必ず受話器を取る”というホテルの基本のスタンダードは、マニュアルに近いものといえよう。つまり、マニュアルは、上司からの命令であり、一方通行の形を持つ強制でもある。

それに対して、スタンダードは双方向で、対話型といえる。

“お客様からの電話には三回鳴る前に出て、お客様が満足する対応をする”ためには、何を、どのように、するかチーム内での共通の対応が必要となる。まず、お客様のニーズをとらえること、そのニーズは、ホテルに泊まることか、食事か、宴会化、単にインフォメーションが欲しいのか、はたまたクレームがあるのか、また女性と男性、それから年齢、外国人など、それぞれの状況に対応できる“スタンダード — SOP”が必要となる。マニュアルは、命令型なので、お客様からの電話の前に作っておくことができるが、スタンダードは、お客様との対話型なので、対応する人が、ニーズの状況に応じて対応することが必要となり、前もって対応策を作っておくわけにはいかない。そこで、“スタンダード — SOP”という形で、従業員が自主的にスピードを持ち、かつ柔軟に対応できるように教育しておくしかない。それは、上司の指示で動く従業員から、顧客のニーズに合わせて対応するホテリエーへの転換を促すことでもある。

⑤ ホスピタリティーという“生き方”：

“スタンダード — SOP”を基調にする働き方では、ホテルで働く人の顧客ニーズに対応する姿勢が求められる。つまりホテルで働くことの原点として、お客

様からの“ありがとう”の言葉に大きな喜びを感じるかどうかの問題なのであろう。この原点に立つとの前提で論を進めると、お客様のニーズへの対応を、スピーディーに、柔軟性をもってするには、自分の生き方に、ホスピタリティーという生き方を是とすることをしなければならないであろう。

ホテルの価値観・理念そしてビジョンを共有できる人で、そのホテルらしさに適応する人で、態度や姿勢が合う人を採用基準にする理由はここにある。

顧客満足を達成することを、自分のホスピタリティーという生き方によって可能にし、それが習慣になり、常に自主的に実践できる人がリーダーの候補生となるといえる。

⑥ リーダーに求められること：

ホテル運営の中で従業員は、リーダー-の言葉にはあまり注意を払わないが、その行動にはしっかりと目を光らせている。

そこで、リーダーは従業員に望むことは自らが実践することが必要となる。

リーダーの顧客満足に対する思い入れを、自分の生き方とするなかチームにホスピタリティー・スタンダードの精神を行き渡らせることが出来るであろう。

しっかりしたホスピタリティー・スタンダードに対する哲学を持って、それを実践する。ホスピタリティー・スタンダードとは、ホテリエーが何をするか？ ではなく、ホテリエーがなんであるか？ ということである

リーダーは、ホスピタリティーの心をスタンダード化し、ホテル運営システムとして体系化することがその役目である。

これにより、リーダーの役割を果たさなくてはならない。

引用：注（1）：R. スペクター& P.D. マッカーシー

“ノードストローム・ウェイ” P. 44.

1996 年、 日本経済新聞社

実践のための手法：事例研究；Pan Pacific Hotels and Resorts (PPHR)：

1) 1980 年代の世界のホテルの状況：

アメリカの産業界が、グローバル化と IT 化によって再び勢いを増してきた 1980 年代後半になって、ホテル産業は世界への拡大が焦点になり、そのためのホテル経営システムの確立が、各ホテルチェーンでの緊急の課題となった。そこで最重要課題となったのが、各ホテルチェーンが差別化できる“ホスピタリティー文化”の確立であった。

バルトリッジ賞 (The Malcom Baldrige National Quality Award) が 1992 年にリッツ・カールトン・ホテル (The Ritz Carlton Hotels) に与えられ、各ホテルは独自の“ホスピタリティー

文化”を構築する必要に迫られ、PPHR にとっても、小さいチャレンジャーとの認識の基で、顧客満足を中心に、独自の個性を持つホテル会社を作ろうという共通認識がチーム内に醸成してきた。

PPHR がチェーンホテルとして、小さいことの利点として；

- 上下関係をなるべく少なくして、イコールパートナーとして働くこと。
- 伝統とか過去にこだわらない進取な気持ちでチームを作ること。
- 小さいボートをすぐ舵が切れるように、スピード感を持つこと。
- 柔軟な“やわらかい文化”を作り上げること。

などを共通認識とし、Pan Pacific で働く全員が共有し、

また、Pan Pacific なので；

- 太平洋を中心に、アジア・北米の特徴を融合すること。
- 異文化・異人種・異言語など多様性を受け入れること。

などを個性として、“人を育てる経営”をしようとの結論に達した。

これをチーム全員で検討し、下記の“Values and Beliefs”が作られ、PPHR の経営システムを“Pan Pacific Way”として作り上げ、それを実践・実行する人は“I am Pan Pacific.”と言えることにした。

2) Pan Pacific way:

① Values and beliefs の設定：

以下の 9 ポイントが Pan Pacific Way の哲学の原点である：

* Free	rather than	Control
* Radical	rather than	Traditional
* Dynamic	rather than	Static
* Variety	rather than	Singular
* Small	rather than	Big
* Quick	rather than	Slow
* Network	rather than	Individual
* Education	rather than	Training
* We	rather than	I

これらを価値観・理念とし、PPHR で働くすべての人の活動の判断基準とした。また新しい人の採用には、どんなに能力と経験があっても、この価値観／理念を受け入れられることが条件となり、ホスピタリティー産業に適正（Aptitude）のある人で、態度・姿勢（Attitude）により選別した。

② Vision の設定：

Vision は目指す方向性である。これはホテルで働く人が常に何を目標にしているか

を示すことで、“The North Star（北極星）”と言っていた。つまり、どこへいてもいつも方向を教えてくれるもので、The Southern Cross（南十字星）へ行きたい人は、別ホテル会社で働いてもらうことにした。

巨大なホテルチェーンに対抗するために、“小さいこと”を強みにする方向性を探さべく議論した。そこで下記の三点を Vision とした。

- * “Small, but Unique” “小さいがユニークな存在であろう”
- * “Just Do It” (Nike が使っていたが) “まず、やってみよう”
- * “Personalized Care” “心配りと気配りのあるホスピタリティー”

③ Mission の設定：

PPHR は持続性のある、魅力的なホテル会社になろうとした。そのためにはステイクホルダーズ（Stakeholders）である、顧客・従業員・投資家・地域社会の満足をバランスさせなければならない。そこで、ホテル会社としての将来像を作ることにして、以下の四点を決めた；

- * 顧客：Pan Pacific Citizen (Life Time Guest)
Pan Pacific Way の好きなお客様
- * 従業員：Pan Pacific Associate
Pan Pacific Way を信じ、誇りに思う従業員
- * 投資家：Pan Pacific Partner
Pan Pacific way による運営を受け入れる投資家・所有者
- * 地域：Pan Pacific Corporate Citizen
PPHR が地域と一体になり、地域社会へ貢献する。

そこで、PPHR は、地域の一番館になろうとした。しかし、新しいホテルとのハードウェアでの競争力では劣るので、ソフトウェアとヒューマンウェアとで、“The Only Hotel in the City” になることを Mission とした。

④ Strategy の設定：

Mission 達成するために、イノベイティブ（Innovative）な手法を戦略とする。

一般的に、仕事の進め方に、コントロール型とネットワーク型がある。

コントロール型は、ルールによって上司がコントロールしようとするやり方で、一方ネットワーク型は、個々の従業員が個々の対象に、主体的にかかわり合いをすることによって、自分と対象との間にネットワークを作っていこうとするやり方である。PPHR は、今までのコントロール型であったホテルを、ネットワーク型にする仕事の仕方を進めた。

ホテル業界では、特に開発途上国では安全の面からも、ホテルの管理層が、ホテルに“Live-in”してる場合が多々ある。そこで問題なのが仕事の仕方で、総支配人が24時間“On duty”の状況になる。つまり、すべての問題（大・中・小にかかわらず）

を総支配人が解決する。逆に言うと総支配人がいなければ問題はそのまま残ってしまう。この状況は、総支配人による自己流の組織運営の危険性をはらんでいた。そこで **Pan Pacific Way** は、戦略は総支配人が、戦術は各セクションで責任を持って作り上げ、それを迅速に実行することにした。

例えば、宿泊客について、“誰を主なお客様にするか？”は総支配人が将来を見据えて決定し、“そのお客様をどこから、どのように連れてくるか？”は宿泊・マーケティング・部門の仕事とした。また、レストランについて、“誰をお客様にし、何をメニューにするか？”は総支配人の仕事とし、“そのお客様をどこから来てもらい、どのメニューでどのように満足してもらうか？”はレストランのセクションの仕事とした。また、半年・一年単位で考えなければならない問題は、戦略として、“**What**”の問題とし、毎日・毎週・毎月の問題は戦術として“**HOW**”の問題とした。これはホテル内だけでなく、本社と各ホテルとの間でも当てはまり、本社は戦略、ホテルは戦術を役目とし、実行した。例えば、宿泊については、売上収入（**Room revenue**）と粗利益（**Gross operating income**）の基準は本社が設定し、それをどのようにするか**の Game Plan**の策定と実行はホテルの役目とした。少なくとも平時において、本社が日常のホテル運営に介入することなしに、ホテルが総支配人を中心に仕事が行える権限の委譲を明確にした。

そこで、**Mission** を達成するために、**Strategy** として；

- * 組織を最小単位に分け、そのセクションに権限を委譲し、ホテルの戦略の下で自分たちで作った戦術により運営する。
- * 組織横断的なプロジェクトチームを、小さくはじめ、無理なくつづける。
- * 多くの **Associates** にいろいろな形でネットワークを作り、多くのプロジェクトに参加してもらう。

仕事の進め方を共有する；

- * スタンダードに基づく仕事の仕方を実行する。
- * **SOP** を、スタンダードに基づき、各チームが作り、実行する。
- * スタンダードと **SOP** を常に進化させ、仕事の高度化と効率化を図る。

⑤ **Tactic** の策定：

Mission を達成するための、**Strategy** として、仕事を行う方法や形が決まれば、それに基づき **Tactic**（戦術）が、各チームごとに決められていく。その際に、顧客は、ホテルが提供するサービスで“**Satisfied Guest**”

従業員は、ホテルで自分のキャリアを開発していく“**Professional Associate**”

投資家は、投下資本に対して適切なリターンを受ける“**Happy Investor**”

地域社会は、ホテルとともに地域活性化ができる“**Good Regional Partner**”

であるための実行可能な **Game Plan** を各セクションがチームとして作成し実行する

のである。

その実行に際し、必要となるのがパン・パシフィック流の“ホテル運営の仕組み (Hotel Operation System)”である。

3) ホテル運営のシステム：

ベッドのないホテルは考えられないように、宿泊 (Room department) は、ホテルの中枢である。宿泊の中心は、ハウス・キーピング (House-keeping) で海外のブランド・ホテルの宿泊責任者は、ハウス・キーピングの精通者が多い。それは顧客主導のホテル運営の視点から当然とされている。ホテル運営は、ホテルの顧客が“Life-time Guest”になりたいと思うことを理想としなければならない。そのためには顧客のすべてのホテルでの体験 (Pre-arrival to Post-departure) での満足が必要となる。その体験の多くはホテルの外でも可能だが、快適な宿泊 (素晴らしい睡眠) だけはホテルでしか体験できない。それ由、素晴らしい宿泊部門の運営は、ホテルの良さに最も影響を与えるものである。

料飲部門 (Food and Beverage department) について、ホテルのブランド価値を高めるのに料飲部門の役割は大きい。なぜなら、宿泊客の多くは、ホテルの立地する都市を訪れた、外からの人が多いのに対し、料飲部門の顧客はそこに住む地元の人なので、この人たちの評価がそのホテルの評価に大きく作用する。しかし、ホテル内の料飲業は、ビジネスとして経営をするのは非常にきびしく、欧米の都市ホテルでは、スリー・ミール・レストラン (Three meal restaurant) だけとゆうホテルが多い。これは、ホテルの料飲部門が競争相手とする町場の独立したレストランと、異なる条件で同じ顧客を奪い合っている結果である。つまり、町場の独立したレストランが営業をしない朝食については、ホテルのレストランも十分採算が取れるが、一般の顧客をターゲットにするランチ・デナーは基本的に競争が難しくなっている。ホテルでは、すべての部門が宿泊客を中心に仕組みが組み立てられており、外部のビジネスと競争する仕組みにはなっていないためである。本来宿泊業のものであるホテルのバック・オフィス (人事・マーケティング・財務会計など) は、町場のレストランと競争するようには組み立てられていない。換言すれば、顧客主導の柔軟性のある運営のためのバック・システムではないのである。そこで PPHR では、北米でのホテル経営の経験から、Pan Pacific Way として、料飲部門に SBU (Strategic Business Unit) の手法を取り入れ、そこで働く一人ひとりが、独立したチームとして、ビジネスに参加するかたちで、料飲部門の運営をした。

① 顧客サービスを原点にする運営：

ホテル間の競争が激しくなり、ホテル間の差別化への意識が高まると、顧客のホテルでのすべての体験を満足できるものにするための、仕事の仕方の統一化が必要となる。これがホテル運営システムである。しかし、運営システムは、あくまで一つのミスもなくするための最低の基準で、そこに働くすべての人が達成しなければならないもので、

ほかのホテルとの差別化のためには、より高いレベルの技能・技への飛躍が必要となる。それは顧客一人一人の満足を達成するためには、顧客一人一人の異なるニーズを満たさなければならず、その顧客のニーズに瞬時に対応できる Associates を育てる以外にない。そこで、運営システムを、柔らかいシステムにして、個人の判断が入ってくるができるものにするのである。すなわち、Associates が、“伝説的なサービス”ができるまで、どのようにホテル内にサービス文化を構築して行くかが課題となる。そのためには、上記の Pan Pacific Way で述べたように、“Values and Beliefs”，“Vission and Mission”を全員で共有し、判断の基準として初めて、顧客を一人の個性としてそのニーズを、その個人のために満たす方法が出てくると信じている。

② スタンダード (Standard) と SOP (Standard Operating Procedure)

* スタンダードとマニュアルの違い：

PPHR では、マニュアルは動物のために、スタンダードは人間様のためにと言っている。マニュアルは一方通行での命令型であるのに対し、スタンダードは双方通行の対話型となる。マニュアルには、軍事教練教範・操典という意味があるように絶対的な決定を必要とするものはこの範疇に入る。リスク・マネジメントの中で安全・保安などの部分はこの中に入る。特に、イスラム圏でのホテルが多い PPHR では、テロ対応の手法は、緊急を要し、会社全体で活用するものとした。

一方、顧客サービスに関する多くのことはスタンダードとして存在し、サービスを提供する Associates が、そのスタンダードを SOP まで敷衍しておくことが重要である。

マニュアル --- アクション

スタンダード --- SOP --- アクション

例えば、“電話が三回なる前に受話器を取り応対する”はマニュアルとして全員が必ず実行しなければならない。電話での顧客との応対について状況に応じてのスタンダードを最低の必要な条件だけにして、全員が、自分のチームの中で詳細をどうするかを SOP として作り上げ実行できるようにする。

* スタンダードは常に改善され向上するものである：

・基本のスタンダード (Basic Standard)

お客様に対応する Associates の最低の基準

* 目を見て歓迎の挨拶をする。

* 10 フット・ルール (10 フィート以内は私の顧客)

* 電話のベルが三回なる前に電話に出る。

* “No” と言わずに、何ができるかを考える。

・スタンダード (Standard)

Associates が、だれでもできるサービスレベルで、ホテルのプロとしての出発点。

各部門ごとにスタンダードを SOP に作り替え、それを実践する。

HEC(Hotel Executive Committee)でスタンダードの方針を決め、各部門長が、スタンダードの詳細を決める、それに基づき、SBU のチーム・メンバーが参加して SOP を作り、それを実行する。

また、常に SOP を進化させ、その都度作り上げ、実行する。

- ・アドヴァンスド・スタンダード (Advanced standard)

Associates がほかのホテルとの違いを示すことができる

Pan Pacific Hospitality Quality。

ホテル運営の要点は、五感を満足させること；

- * 目に訴える：Pan Pacific Color

- * 耳による：Pan Pacific Tune

- * 鼻による：Pan Pacific Scent

- * 口に対する：Pan Pacific Taste

- * 触感に対する：Pan Pacific Touch

これらを頭に入れて、アドバンスド・スタンダードを作成するように総支配人に依頼した。

- ・ローカル・スタンダード (Local Standard)

そのホテルの立地する地域性（文化・歴史・気候・地理など）を示すことができるサービス・スタンダード。

PPHR は、北は Vancouver (Canada), Seattle (USA) から南は Singapore, Vanuatu (South Pacific) と、異なる気候・文化・習慣の土地でホテルを運営しているので、その地域の特徴を生かしたローカル・スタンダードが必要となる。

例えば、ウエルカム・ドリンクは；

- * 冬の Vancouver では、ホット・ココアを、

- * 常に熱い Singapore では、おしぼりとフルーツ・ジュースを、

- * 紅茶の美味しい Dhaka(Bangladesh)では、アッサム・チーを、

- ・ワオー・スタンダード (WOW Standard)

顧客に驚きの“WOW”を発しさせるサービスで、“Beyond Expectation Standard”であり、伝説となるサービスのレベル (Fabled Service Level) といえる。

PPHR での例；

- * 常連顧客へのイニシャル入りのガウンと枕：(PPH Manila)

- * ホテルに立ち寄った人が、ホテルで具合悪くなった後、チームが一日中看病し、回復した。(Mauna Lani Hotel, Hawaii)

- * ホテルで働くすべての人を、イコール・パートナーとして待遇するホテル文化。
(イスラム圏の Pan Pacific Hotels)

③ スタンダードにおけるリーダーの役割：

Pan Pacific Way によるホスピタリティー・スタンダードを実施するうえで、最も重要なことはスタンダードのテクニックを見習うことではない。それはリーダーの姿勢から生まれてくるものである。そして、それはリーダーの日々のホテルでの仕事の中に、その精神が行き渡っていることによって可能になる。

PPHR は、各ホテルが本社（Los Angeles by 1995, Singapore from 1995）から遠距離にあるので、ホテルリーダーである総支配人に日常のホテル運営を任せなければならに、そこで総支配人には以下のことを期待した。

Associates はリーダーの言葉にはあまり関心を示さないが、その行動には関心を示している。そこで、リーダーは Associates に望むことは、自らが実践しなければならい。そして、リーダーは、顧客満足のための心をスタンダードとしてシステム化する必要がある。

④ サービス という “生き方”：

顧客満足を達成するには、Associates 全員が、サービスが自分の “生き方” になり、“習慣” になる必要がある。それは特別な能力があるためにできるのではなく、正しい行動を学び訓練し、習慣になって能力となるもといえる。正しい行動が習慣になるには；

- ・ Vision を明確にし、Mission の基にある目標を達成すべく Game Plan を実践することである。ホテルが持っている文化が、一人ひとりの従業員を、ホテル運営の Associates として遇するものでなければ、従業員の仕事の中にホスピタリティーが取り込まれることは難しい。

⑤ 地域とのかかわり：

そのホテルが立地する地域の人々に愛されぬホテルは成功しないであろう。1994 年に開業したパン・パシフィック・ホテル・バンコック（PPHB）は、開業記念として社会貢献活動をホテルのチームとして提案することを検討した。ホテル・チームは、山岳地帯の若い女性がバンコックで、道を外す例が多いので、ホテルで働きながら学ぶことを提案してきた。そこで、本社と PPHB で、ユニセフ（UNICEF）と相談し、キャリア・デベロップメント・インステチュート（Career Development Institute）を設立することにした。高校を卒業した若い女性を PPHB で、午前中の教育、午後はホテルでの労働、そしてユニセフが宿泊施設を提供して、1995 年に開校した。当初 16 人の若者で出発したが、現在バンコックにある 20 ホテルが参加し、約 150 人の若い女性がキャリア開発をしている。このプロジェクトは、国連から認定されアフリカ、南米でも実践されている。なお PPHB は PPHR の中で、財務の視点からのみならず、顧客・従業員の満足度が最も高いホテルである。地域活動がプロジェクトとして進展をつづける中で、ホテルの Associates は、チームの一員としてプロのホテルエーの道を歩むことができるものと思われる。

4) 世界からの集客のためのネットワーク：

小さなホテルチェーンである PPHR は、顧客サービスや従業員満足、そして投資家への適切なリターンなどでは、大きなホテル・ブランドと渡り合える。しかしながら、マーケティング、特にブランドの認知度 (Brand Awareness) に関しては大きなハンデキャップを持っていた。次第にインターネットでの予約が増えている中で、小さなホテル・チェーンが、顧客にどのように認知してもらうかの課題を解決しなければならなかった。そこで作り上げたのが、グローバル・ホテル・アライアンス (GHA: Global Hotel Alliance) である。これは、地域 (Region) を中心にホテルを運営しているホテル・チェーンが手を組んで、世界からの集客をグループとしておこなうという趣旨で 2000 年に設立された。当初は次の 4 ホテルで始まった：

- * 北米：Wyndham Hotels
- * 欧州・中近東：Kempinski Hotels
- * 豪州・ニュージーランド：Ridges Hotels
- * アジア・パシフィック：Pan Pacific Hotels

GHA は以下の点を決めた；

- * GHA はマーケティングに関する 4 社の世界戦略を担当する。各ホテルの独自のマーケティング活動はその枠内で自由にできる。（連邦政府と州政府の関係）
- * 予約は、GHA のコードを使い、予約システムを立ち上げる。
- * マーケティング活動は、グローバルのものは GHA の名前で行う。
- * 世界のセールス・オフィスは GHA の下で共同で活用する。
- * マーケティング・セールスの教育は、GHA の共同で行う。
- * 各社のマーケティング会議には、お互いに出席する。

このようにして発足した GHA は、現在 14 ブランドが、52 か国で、約 300 ホテルズのための集客手段となっている。

GHA は、マーケティングのネットワークであるが、そのホテル間の関係性が、マーケティング以外の部門でも結びつきを強め、各部門でのスタンダードや教育、そして人材の交流にまで展開をしている。つまり、一つの GHA によるマーケティング活動が、ネットワークによる仕事の仕方になり、GHA ネットワークが、単にマーケティング活動だけでなくホテル全体での GHA ネットワークによる仕事の仕方へと広がりを作っているのである。なお、GHA の成功は、四社の CEO の直接の関与により進めたもので、マーケティング部門の関与は、方向が決定されたのちであることによると思う。

第三部：ホテル運営のビジネス・モデル：

第一章：ビジネス・モデルの狙い：

- a) ホテルを事業として見なすと、ホテルへの投資に対するリターンを毎年確実に行うことが必要である。そのためには、ホテルの運営が効率的かつ効果的に実践されなければならない。
- b) ホテル運営が効率的・効果的に実行されるためには、ホテル運営のための戦略的な利益管理が重要となる。
- c) ホテルの利益管理は、長期的なホテル資産価値の増大が伴う中で、短期的な単年度の利益の達成を目標にしていく。
- d) ホテルの短期的な利益管理は、ホテル運営の中心に予算を置き、その作成と実行を確実に行うことによりなされる。また、長期的な利益管理は、中期的な計画に基づき有形な価値（財務諸表によって示される）に、顧客視点からの無形の価値（Intangible Values）を加えたもので評価される。
- e) 無形な価値をデジタル化する手法として **Balanced Scorecard** の活用が、ホテルの利益管理の中で、多くのホテルでなされている。
- f) ホテルの利益管理の視点から、ホテル運営のビジネス・モデルを考える。

第二章：日本のホテルの利益水準の低さ：

- a) 日本のサービス産業の労働生産性は非常に低い：
日本生産性本部:労働生産性の国際比較によると；日本生産性本部、2010 年版：アメリカを 100 とすると；
 - サービス産業：56.9%
 - 宿泊・料飲産業：37.8%
- b) ホテル営業利益の比較において、日本のホテルは海外と比べて非常に低い：
デロイト・トーマス：ホテル・マネジメントの **GOP** 比較によると；
 - * 海外ホテルの **GOP**：47.0%
 - * 国内ホテルの **GOP**：26.6%海外ホテル：ニューヨーク、ロンドン、ムンバイ
- c) このような大きな差ができるのは；
 - 会社経営に対する基本的な考え方の違い；
終身雇用・年功序列の仕組みの上に立つ人事施策。
自前主義による仕事の仕方から、外部の人を入れての仕事の仕方の欠如。
業種の違うホテルの親会社が、ホテルを投資物件とみなしていない。
総花的なホテル所有（シティー・ホテル、ビジネス・ホテル、リゾート・ホテル）

競争ホテルとの同一化・均一化を求め、差別化を求めない。

プロとしてのホテリエーを育てていない。

ジェネラリストがスペシャリストより優先される。

ファイナンシャル・コントローラー（FC）がいない。

セールスが主流で、マーケティングが非常に弱い。

- ホテル運営に対する対応の欠如：

プロのホテリエーによる運営が行われていない。

正社員と非正規社員との身分上の格差が仕事の範囲を決める。

料飲施設の比重の大きさによる、管理部門の巨大化。

日本の国・地方自治体などによる規制の強さ。

職人的な客扱いが中心で、体系的なホテル運営がない。

などの要因によると思われる。

第三章：ホテルの適切な利益を生み出すために必要な要因：

ユニフォーム・システムの中で取り上げられている GOP は 38%である。

これは世界のホテルでの平均的な GOP とみなすことが出来よう。

そこで、日本のホテルが 38%を達成するためのホテル運営の手法を考える：

a) ホテル運営の基本的な考え方：

ホテルの強みを戦略化して、ホテルで働く人が喜びを持って顧客の満足を達成し、そのホテルらしさを好む顧客を **Lifetime Guest** にし、ホテルのブランドを誇りにする地元の人たちとホテルの立地する町を活性化すれば、ホテルは生き生きとした場となる。このような場で GM とホテルチームが一体となり、ホテル運営がなされれば、自ずから結果は出る。つまり、顧客が満足し、従業員が満足でき、地元も満足できるホテル運営がなされれば、結果は自ずから出る。

b) 仕組み作り：

ア) ホテル経営とホテル運営が一体化する：

- * **What**：ホテルの投資家・株主は、どのようなホテルにしたいのか、どの程度のリターンを期待するのか、などホテル経営の基本を示す。

How：ホテルの運営者は、ホテルの経営者が示したホテル経営の基本となる設定目標をどのようにして達成するかを提示する。

- ホテル経営者は、ホテルへの投資・株主として、日常のホテル運営は、ホテルに運営者に任せる。ホテル運営者は、日常のホテル運営に責任を持ち、ホテル経営者の設定目標を達成する。ホテル運営者は、設定目標の予算を 2 年連続で達成できないときは責任を取る。

イ) ホテル運営の仕組：

* 働く仕組みを作る：

ホテル経営者は、自分たちの経営理念・価値観・ビジョンを共有できる GM を選ぶ。
リーダー (GM) がホテル運営の中心として、設定目標を達成するための全権を持つ。
リーダー (GM) は、各マネジャーを選び、各マネジャーがチーム・メンバーを選ぶ。
権限は、なるべく下の人に委譲する。[小さなリーダーを育てる]
チーム・メンバーが、主体性をもって働くことが可能な、ホテル文化を作る。

* 組織に関する原則：

組織はあくまでも設定目標を達せさせるためにあるので、組織が先行するものではない。
やわらかく・柔軟性・多様性のあるチームにする。
内部と外部の人がプロジェクトごとにイコールパートナーとして働く小さいチームを作る：IBU (Independent Business Unit)
経験より、ホテルのプロの集団にする
定期採用ではなく、必要に応じ、ホテルのプロとしての能力で評価

* 人に関する原則を作る：

ホテルの価値観・理念、ビジョンを共有できるホテルのプロを目指す人を選ぶ人に関して、公正と透明性を基本とする。
ホテルチームを、経営を志す人、運営を志す人、専門職になる人に分け、それぞれのキャリア・パスにより教育する
ホテルを知識集団にする。
採用は、リーダーの判断で行われ、基本的には契約関係とする。
評価は、上司・同僚・部下の 360 度の評価による。
給与とベネフィットは、評価にもとづく能力の判定による。
昇進は、空いた職務に、社内公募を基本とし、内部に適任者がいないときは、外部に求める。

第四章：ホテル運営のビジネス・モデル：

ホテル事業の経営陣は、ホテルの短期（単年度）と長期（3-5 年間）のホテル経営に関しての方向性と理念・価値観を決定し、ホテル運営のための施策を以下のように作る；

ア) 人を選ぶ：

- * 総支配人 (GM) を選ぶ。GM は、ホテル文化の基礎となる価値観・理念、ビジョン (Vision) に責任を持つ。
- * GM が、ファイナンシャル・コントローラー (FC) を選び、一緒に設定目標 (Mission) を決める。

- * GM/FC が、各支配人を選び、エグゼクティブ・コミTEE（EXCO）を設立する。
- * EXCO が、設定目標（Mission）のための戦略を決める。
- * 各部門が、マネジャーを選び、マネジャーがビジネス・ユニット（IBU: Independent Business Unit）の長となり、ユニットのメンバーを選ぶ。

IBU が、戦略に基づき戦術・Game Plan を作る。

ユニット・メンバーは、自分のユニットの Game Plan に対しどのような貢献が可能かを考え、それを毎日の仕事の中に入れ込む。

イ) プログラムを作る：

- * 現在の GOP 25%を 38%にするための三年計画：
設定目標を、初年度 28%、二年度 33%、三年度 38%にする。
- * 初年度は、種まきの時期と設定し、三年目に実のなる活動をする。
利益の質の向上：例、Life-time guest 戸一般客では、将来価値が違う。
他ホテルとの提携：例、競争相手でも、共同できるところは一緒にする。
地域共同体の形成：地域との共存を求める。
Life-time guest のための施策：例、ホテルを第二の我が家にする活動。
Career 開発のための教育：ホテルを働き甲斐のある場にするために。
など、これらを達成するためにプロジェクト・チームを作り、長期的な取り組みの始める。
- * 各ビジネス・ユニットは、ホテル全体の設定目標が最優先で、そのために貢献できる Game Plan であることを確認し、そのホテル全体の設定目標の中で、自己の部門のビジネス・ユニットとしての目標を達成する。
(Hotel first, and own unit next !)
- * 三年計画と初年度予算との関係：
ホテルの三年計画を作り、そのための戦略を設定する。[GM, FC]
ホテルの三年計画を基に、各部門の三年計画を作る。(各部門長)
各部門の三年計画を基に、各ビジネス・ユニットの三年計画を作る。
それぞれの三年計画を基に、初年度の予算を作る。(ビジネス・ユニット長)
初年度の予算は、ホテルの予算と部門の予算を基に、ビジネス・ユニットで実践のための Game Plan をユニット・メンバーが参加して作り、自分たちが責任を持つ実行予算として使用する。[ビジネス・ユニット・メンバー]

ウ) 各部門の運営：

- * 宿泊部門：
顧客満足と部門利益をバランスさせる。日本の利益不足は、宿泊部門が戦略的に運営

されていないことによる。レベニュー・マネジメントと宿泊部門が一体になり、顧客満足と部門利益の追求が必要となる。

宿泊部門利益（Gross Operating Income: GOI）が、海外並みに 70%を達成するための運営がなされなければならない。そのためには、宿泊部門の全ての人が、小さなリーダーとして自主的に働き、日常の目標を、毎日の仕事に落とし込み、チームとして目標を日々達成することが必要。

宿泊部門三年計画の下で初年度予算と実行計画を作る。

* 料飲部門：

料飲部門は、レストラン・宴会・婚礼が主である。この部門は地元の人が利用するので、ブランドには大きく貢献するが、部門利益は限定的である。

この部門は、町場との競争があるので、ホテルの論理よりも、町場の競争相手を考えての仕事となる。もちろん、ホテルの重要な一部となるのでホテルのブランドとのバランスが必要であるが、単独のビジネスとしての、顧客満足と部門利益のバランスが求められる。

料飲部門の三年計画と料飲ビジネス・ユニット毎の初年度予算と実行計画を作る。

* マーケティング部門：

マーケティング部門は、ターゲットとする顧客との関係を作り、維持するためのプログラムを作り、実践する部門で、その流通チャネルが、インターネットを中心に、海外との関係も強く、外部の専門家を入れてのチームが必要となっている。セールスは、マーケティングの一部として、新規顧客獲得を主たる役目とする。各部門の長は、マーケティングに精通していることが必要で、マーケティング部門とのチームワークが求められる。

三年間のマーケティング計画を作り、そのもとでの初年度の計画を作る。

* ファイナンス・アカウンティング部門：

ファイナンス・アカウンティング部門は、ホテル運営を数値化して、予算管理の責任を負う。また各ビジネス・ユニットに関しては、各事業における損益分岐点 {収益—総コスト} を、運営にとりリスクの少ない費用の変動費型の構造にするビジネスモデルの方向づけをする役目を持つ。

FC が必要とする各部門の営業数値の管理を行う。各部門の、日・週・月・四半期・半年・一年の営業の数値管理を行い、必要であれば、各部門に予算の修正を提示する。三年間のファイナンシャル・プランを作り、各部門からの数字を基に、初年度予算を作る。

* 人事・教育部門：

ホテル文化の中心になるのが“人”であるので、ホテル運営における“人と人の関係性”を“人のシステム”として作り上げることが必要となる。各部門に対し、人の専門家として以下の助言・指導をする；

採用の時：採用の基準の設定をする。

働いている間：評価、待遇、教育、キャリア開発の指導と支援をする。

辞めるとき：不満を聞き、新しい挑戦を助言し、補充を助言する。

長期〔5年以上〕の“人のシステム”を策定し、それに基好き三年計画を作り、初年度の予算に落とし込む。

各ビジネス・ユニットの **Game Plan** は、単年度の目標達成のための施策であるが、日・週・月・四半期・半年毎に各ビジネス・ユニットの中で評価を行い、施策の変更が必要になれば、その都度対応し、**Game Plan** を進化させていく。

エ) 実行する：Just Do It！

ホテル運営の成功は、スピードと柔軟性をもって、一人一人のビジネス・ユニット・メンバーが、一日一日の自分の活動の中で、ビジネス・ユニットのその日の目標を頭に入れて、自分が何をしなければならないかを判断して行動することが出来るかどうかである。つまり、ビジネス・ユニット・メンバーを小さなリーダーにすることである。

大きなリーダーは、ホテル全体をマネッジする。

中間のリーダーは、部門全体とビジネス・ユニットをマネッジする。

小さなリーダーは、自分の仕事をマネッジする。

オ) 評価・検証：

ホテル運営は、もろもろの理由で予定したようにはいかない。

日々の運営の推移を見て、評価・検証が適切に行われることが重要となる。

日々の評価・検証：各ビジネス・ユニットにおいてなされる。

週単位の評価・検証：各部門単位で行なう。

二週間単位の評価・検証：EXCO として行う。

月単位の評価・検証：ホテル全体で行う。

四半期の評価・検証：本社が行う。〔ホテル経営陣〕

半年の評価・検証：本社が行う。〔ホテル経営陣〕

一年の評価・検証：本社が行う。〔ホテル経営陣〕

各評価・検証の結果、変更が必要なことは、迅速に修正計画を作成し、全体とのバランスを調整して実行に移す。

ここに掲げたビジネス・モデルは、新しいホテルでのもので、既存のホテルでの活用には、修正が必要となる。しかしながら、順序は同じでなければならない。理念と価値観の共有によるホテル文化の形成なくしては何も始まらない。そして、そのホテル文化を、ホテル内に浸透させるリーダーとしての **GM** が存在することである。そこから、チームつくりとプログラムの作成が始まり、成功への道筋が開く。

（おわりに）

2013 年秋、食の偽装問題がマスコミをにぎわせている。ホテル・レストラン・百貨店など食を扱っている産業は、偽装とは言わず、商品の誤表示として扱っている。

これは、世界の常識から外れた日本の常識での仕事の仕方の問題でもある。例えば、世界の常識では、オリーブ・オイルの原産地とは、3 分の 2 以上がその地で採れたものでなければ、その地を原産地とは言わない。イタリア産とは、3 分の 2 以上がイタリアの地で採れたものをいう。ギリシャやトルコで採れたオリーブ・オイルがイタリア経由で輸入されてもイタリア産とは言わないのが世界の常識である。しかし、この世界の常識は日本にはなく、日本では自前の常識でビジネスがなされている。根本的に今回の食の偽装も、この流れのことであり本質的な対応が必要な時と言える。

日本のホテル経営に関しても同じ問題がある。すでに 21 世紀である。日本のホテル経営の常識を、世界の常識に合わせ、そこに日本らしさを加えて、日本の常識にすることが求められている。そのためには、日本のホテル経営の基本に立ち返り、ホテルが世界と競争できる仕組みを作ることから出発することである。現状では、日本のホテルは事業として、投資家、特に世界の投資家にとって魅力のないものになっている。それもまた、日本においては、高度経済成長の時期の常識が、今でも常識になってのホテル経営がなされているためである。ホテルの経営の方向性がそうであれば、その基でのホテル運営も、自前の方法でなされるのは当然といえる。

海外のホテル産業が、質的に変革したのは、グローバル化の中でホテルを世界に拡張していった 1980 年代後半からである。ブランド間の競争によって新しいホテルを獲得しながらの世界でのホテル・チェーンの拡張のために、ホテル経営の質的な変革が求められ、そのためのホテル運営が必要となったものと言える。つまり、ホテルの立地する都市〔多くは開発途上国である〕でのホテル運営は、現地の従業員をいかにして自分たちのブランドの下で働いてもらうかが課題となった。そこで必要となったのは、どの国にも適用できるホテル・マネジメントシステムであった。その上に、その国らしさを加えることにより、その国のブランド・ホテルに作り上げていった。ここでのホテル運営論は、まさにその流れの中で、日本の文化の表示としての“おもてなし”を世界のホテル運営に加えて日本発のホテル運営論をつくろうとの意図である。

1995 年に、ロスアンジェルスからシンガポールへ PPHR の本社を移転した時、シンガポールは、ホテル経営・運営の後進国であった。しかし、その後のシンガポールのホテル産業の発展の姿を見ると、条件を整えることにより、観光立国の日本でもホテル産業の活性化は可能であり、またその必要性を感じる。

そのためには、自分が経験した海外・国内でのホテル経営・運営を論理的に体系をすることが、まず必要との考え、このホテル運営論を表した。さらに各論としての部門運営論を今

後考えたい。

以上：

追記：

この研究ノートは急遽まとめたもので重複した文章に手を入れることができなかったものとなった。

参考文献：

- ベエツイ・サンサース：“サービス・リーダーシップとは何か”
2002 年、ダイヤモンド社
- ジェリー・ポラス 他：“ビジョナリー・ピープル”
2007 年、英治出版
- リー・コカレル：“感動をつくる：デズニーで最高のリーダーが育つ 10 の法則”
2008 年、ダイヤモンド社
- リンダ・グラットン：“ワーク・シフト”
2012 年、プレジデント社
- 田坂広志：“これからの働き方はどう変わるのか：すべての人が社会起業家となる時代”
2003 年、ダイヤモンド社
- 富山和彦 他：“リーダーのための戦略思考”
2012 年、日経新聞出版社
- 野中郁次郎編：“経営は哲学なり”
2012 年、ナカニシヤ出版
- 山岸淳子：“ドラッカーとオーケストラの組織論”
2013 年、PHP 研究所
- Michael Porter：“Competitive Strategy” 1980, Free Press
- Peter Drucker：“The Practice of Management” 1954
- Theodore Levitt：“Marketing Myopia” 1960, Harvard Business Review
- Thomas Peters and Robert Waterman: “In Search of Excellence”
1982, Harper Collins
- M. Burchell & J. Robin: “The Great Workplace” 2011, Jossey-Bass
- リード・ホフマン他：“終身雇用を捨てよ” HBR 2013 年 12 月号
- ロブ・ゴッフィー他：“夢の職場をつくる 6 つの原則” HBR 2013 年 12 月号
- 青木章通：“ホテル業におけるレベニュー・マネジメントの実証分析”

会計：2013 年 10 月号

- ロナルド・ドーア：“働くということ：グローバル化と労働の新しい意味”
2005 年、中央公論社
- 山本哲士・加藤鉦：“トヨタ・レクサス惨敗：ホスピタリティとサービスを混同した重大な過ち”
2006 年、ビジネス社
- 茂木健一郎：“クオリア立国論”
2008 年、(株) ウェッジ

以上： 梅 原 一 剛

A theory of the hotel operation system: In search of hotel operation 2.0

Ichigo Umehara

Abstract

This is a paper of the hotel operation system following a paper of the hotel management system written in 2013.

Through my experience of hotel management and operation of Pan Pacific Hotels and Resorts (CEO: 1991-2005) and Tokyu Hotels (CEO: 2005-2009), I have felt to be obliged to write “Practical Hotel Management and Operation Systems” for young hoteliers in Japan.

This paper shows the essence of hotel operation system under the direction of hotel management system. It means that management must be first and operation follows.

The management team has to decide “What to do” and the operation team has to follow to decide “How to do” for achieving “What” showed by the management team.

The management team has to clarify the direction of the hotel to go with clear values and beliefs which create the hotel culture. Under the hotel culture the operation team has to pursue effectively and efficiently the target which the management team is set.

Today the tourism industry is the growing industry in the world. International arrivals to each country have increased from 1 billion people in 2010 to 1.6 billion in 2020.

In 2020 Tokyo hosts the Olympic and Paralympic Games and the Japanese Government predicts overseas’ visitors of 20 million people by then, the hospitality industry would be required the creation of hospitality management and operation system which is covered with Japanese culture and tradition.

This is a proposal for the hotel industry to start the hotel people innovation program for caring visitors and guests from overseas’ countries. We need our hotel management shifting from “Hotel Management 1.0” to “Hotel Management 2.0” that is the new business model with sustainable and attractive hotel management and operation in Japan toward 2020.

This paper concludes the creation of the hotel operation system with the standardization of “O・MO・TE・NA・SHI” and the hotel management 2.0 must be essential with Japanese style of hotel operation system and the global management operation system combined.

I would like to propose the hotel operation 2.0 from Japan in this paper for answering to the request of creation of the Japanese hospitality standard.