

旅館、ホテル

強固な土台の上にオリジナリティを乗せるホテル ～顧客の期待の半歩先を行くサービスを志向～

7-39 ホテルメトロポリタン盛岡

顧客の期待の半歩先を行くサービスを志向

ホテルメトロポリタン盛岡は、盛岡ターミナルビル株式会社が運営しているシティホテルである。同社は従業員数 294 名の中堅企業であるが、ホテル事業、ショッピングセンター事業、カフェテラス等の直営店事業を多角的に営んでいる。

ホテル事業は同社の中核事業に位置付けられており、同ホテルは 1981 年に設立された（1991 年に盛岡ターミナルホテルから改名）。安らぎに満ちた快適な滞在を理念として掲げており、顧客の期待の半歩先のサービスを提供することを重視している。そのために人材育成を重視しており、レストラン部門と調理部門で合計 50 名の技能士が配置されている。



半歩先を行くサービスの様子

形がないサービスだから基本が重要

同ホテルでは、レストランサービスと調理の技能検定を重視している。ホテル業はサービス業に属しており、製造業のモノとは異なりサービスは「目に見えない」。目に見えないサービスの質を見える化し、サービス水準の高さを証明したいということが背景となっている。

人材開発室長の工藤氏は、「サービス業は形がないからこそ、いくらでもオリジナリティが出せます。しかし、オリジナリティが独りよがりとなってしまっていると思っています。技能検定で原理原則を身に付けることではじめて、基本を踏まえたオリジナリティを出すことができるのです。」と技能検定の位置付けを語る。また、工藤氏は「顧客の期待の半歩先を行くことを重視しています。顧客の期待とかけ離れすぎると逆に期待外れになってしまうからです。」とも言う。

技能検定は、基本を押さえ、顧客の期待からかけ離れない絶妙のところで期待を上回るオリジナリティを出すためのものと位置付けられている。

技能士同士の改善活動が活発化

ホテルメトロポリタン盛岡の従業員の大半は技能検定又はその他の資格を持っている。技能士となることにより、サービスや業務・動作の背景にある考え方やルールに関する原理原則が理解できる。このため、例えばサービス改善のための会議や結果として出てくる提案の質・量が驚くほど向上している。それは、サービスの基本が押さえられているために、現状のサービスの問題点を把握しやすいこと、サービス改善会議出席者が技能検定で学んだ内容という共通言語を持っているため議論が噛み合い建設的に発展しやすいのである。「技能士が少ない頃は、どうしても個々の従業員それぞれの物差しでサービスを見直していたために必ずしも適切なサービス改善案ばかりではありませんでした。」と工藤氏は言う。

今では個々の現場単位で改善に関する取組が自律的に進められるようになっている。

キャリアパスと技能検定を連動

同ホテルでは、人材育成の鍵となる取組として、キャリアパス（入社した後の成長の道筋）と技能検定、内部登用の連動を深めていきたいと考えており、制度改革と社内啓蒙を現在進めている。そこでは、キャリアパスをかけるためのある種の関門としての技能検定の位置付けを明確化すべく検討を進めている。また、入社 4～6 年の間に、複数の職種をローテーションさせることとしている。ローテーションの際には、技能検定を中心とした検定や資格を考慮する。こうすることで、専門性を活かした部署でスキルを活かし、またスキルを現場で磨くこと重視している。

人材育成は、キャリアパスと技能検定の対応付けだけでなく、現場での OJT も重視されている。そこでは、技能士の先輩が後輩を指導する際に、検定の原理原則に基づいて一つ一つの行動・動作に「なぜならば」を付け加えた説明が可能になっており教育効果が高まっている。

ホテルメトロポリタン盛岡

➤業種：旅館・ホテル
➤住所：岩手県盛岡市
➤代表者：弭間俊則

➤設立：昭和56年
➤従業員：288名
➤技能士：76名

技能士へのインタビュー

吉田 亮氏（53 歳） 1 級レストランサービス技能士



ホテルを外から見て改革意欲を燃やした

お話を伺いしたのは料飲宴会支配人の吉田氏である。吉田氏は、大学を卒業後、新卒でホテルに就職。その後料飲部門を中心に3つのホテルを経験した。28歳のときにホテルマンからサラリーマンに転身。転身した理由は、顧客に仕える立場ではなく、ユーザー・顧客になってみたかったとのこと。

10年後の38歳のときに再度ホテル業界に戻った。ホテルのユーザーとして10年間の知恵・視点を蓄積し、この知恵・視点を活かしてホテルマンとしての飛躍を誓って戻ってきたのである。ここにもホテルマンとしての強いプライドが感じられる。ユーザー時代には、ホテルに対して直接発信されるクレーム・苦情や改善提案は氷山の一角であると肌身で感じる事ができた。顧客が思っているけれども発信されない思いは、自ら積極的にキャッチしなければいけない。また顧客が発信はしないけれども感じている声を受け止め、満足に変えるためにも、顧客ニーズを先取りし半歩先を行くサービスを展開しなければ強く思っている。

顧客の苦情が感謝に変わる瞬間が喜び

吉田氏に、ホテルマンとしての技能を磨いている理由を聞くと、「あるとき急に楽しくなる瞬間があったからです。お客様にとってよかれと思ってやったことに対して、ことごとく感謝の言葉が返ってきたときがあったんです。」という回答が返ってきた。楽しくなる瞬間をまた味わいたいから技能を磨くのだという。

ホテルマンの仕事は最初は苦しく、先輩にしかられ、顧客にしかられ、挫折経験も多い。しかし、ある時から「苦情」が「感謝」に変わる。吉田氏にとっての技能とは、「顧客に感謝されるための手段ですね。磨けば磨くほど感謝が返ってきます。このことがモチベーションになっています。」という。吉田氏はホテルマンとしての自分の仕事に非常に強いこだわりを持っている。しかし、それは技能そのものに対するこだわりではなく、顧客に感謝されることに対するこだわりなのである。顧客に感謝されるための手段、すなわち技術を磨くことで、顧客からの感謝を増やしていこうとしているのである。

検定は基本を学んでオリジナリティを出す手段

吉田氏にとって技能士になって良かった点は、「基本が学べたことに尽きます。基本が学べたからこそ、自分のオリジナリティが出せるようになりました。」と言う。吉田氏にとってのオリジナリティとは、顧客に感謝されるための武器を意味している。「オリジナリティ＝武器とは、ホテルマン人生の中で一度使うか使わないかというレベルのマニアックな知識や技能のことです。」と吉田氏は言う。通常のサービスではそれらの武器は使うことがなく基本だけでサービスをするが、時に武器を使うタイミングがある。稀にある武器を使うタイミングできっちり武器が使えたとき、顧客は自分をプロ中のプロとして認知してくれる。吉田氏は、「基本が分かっていると自分の武器を磨く方向性を間違えていたかもしれません。」とも言う。

基本を押さえることに技能検定は有効に機能しているようだ。

こだわりを表現できる若者を育てたい

吉田氏は現在料飲宴会支配人として料飲宴会部門全体を取り仕切る立場にある。今では自分自身の成長ではなく、部下である社員の育成に力を入れている。吉田氏は、「今の若い社員は、深いこだわりを実は持っているのだけれども、表現できていないことが多いと思います。お客様に対してもうまく表現ができていないために伝わらないことも多いですね。」と言う。

若い世代が持つこだわりを、顧客に伝わるような形で表現すること、そのための技能育成に今後も注力していきたいと語ってくれた。

吉田氏の育てる技能士たちが今後益々活躍の場を広げていくのが想像に難くない。