＝ 宿泊業界の生産性向上のためのホスピタリティサービス工学という視点 ＝

ホテルをエンジニアリングする #13

DX時代にホテリエは何を気づくのか

株式会社 タップ 代表取締役会長
林 悦男 著

株式会社 タップ ホスピタリティサービス工学研究所　編

掲載内容は2021年7月のものであり、現在と内容が異なる場合があります。

第三章　ホスピタリティサービス工学という視点

第三節　ホテルエンジニアの必要性

●ホテルエンジニアはホテルを奏でる作曲家

ホテルエンジニアの仕事を音楽業界に例えてみましょう。作曲家は音階や様々な楽器を駆使して音楽を作り上げる存在です。作曲家は好奇心旺盛でチャレンジ精神が高く、作詞家、プロデューサー、ミュージシャンなど様々な人と協力して音楽を作り上げていくコミュニケーション能力を携えています。さらに、音楽が好きだという強い情熱はもちろん、音楽に対する知識やパソコン、音楽ソフトのスキルも持っていなくてはなりません。

当たり前の話ですが、作曲家は作った曲がヒットしなくては意味がありません。そのため、「世の中ではこんな音楽が流行っている」「これからはこんな世の中になっていくだろう」という予測から、それに合ったメロディを生み出すマーケティング力と創造力が欠かせないのです。

「ホテルエンジニア」は、ホテルという舞台でお客様に感動を与える体験を創造する存在です。そもそも宿泊業界で「楽器を作る人」は自動チェックイン機や搬送用ロボットなどの機械を作るベンダー（製造元）で、楽譜を書いてどの楽器を用いて演奏（表現）して一つの音楽を生み出すかを考えるのは作曲家です。まさに、宿泊業界ではこれらのスキルを活かしてお客様に最高の体験を提供するホスピタリティの作曲家が「ホテルエンジニア」であり、作曲家が作った「音楽を聴いて楽しむ人」が「お客様」に該当します。

ホテルエンジニア（作曲家）は曲を作るにあたり、自施設のジャンルはクラシックなのか、ジャズなのか、はたまたロックなのかを知っておかなければ、そもそも作曲はできません。

そのジャンルは自分たちのブランドコンセプトに基付くサービスポリシーによって決まるのです。施設を運営していくために、自施設の個性や強み、どのようなお客様に利用してもらいたいのか、他の施設とどう違うのかなどを明確に理解し、働いているスタッフの意識統一を図ることを初めにしなくてはならないのです。

以前にサービスは「安全・安心・清潔・エコ・コンビニエンス」を提供するという話をさせていただきましたが、一番厄介なのが「コンビニエンス」です。それ以外はだいたい誰でも共通してわかることですが、「コンビニエンス」だけは個人のライフスタイルや趣味嗜好に依存します。例えば、世の中にはキャッシュレスを便利と感じる人と現金を好む人が存在しているように、多様性の領域なのです。マニュアルに沿った一辺倒なサービスの見直しやテクノロジーを導入する場合においても、「コンビニエンス」は個人のライフスタイルや趣味嗜好によって大きく左右されることを理解した上で、お客様の多様性を考慮しなくてはいけません。

もしもあなたがお客様のスマホでチェックインをしてもらおうと提案すると、おそらく組織内ではお客様全員がスマホを持っているとは限らないという議論が上がってくると思います。しかし、答えは0か100かではなく、持っていない人は今まで通りフロントカウンターでチェックインをしてもらえば良いし、スマホが使えない人のレストラン利用においても入店する時にルームキーや紙チケットで対応すれば良いのです。何もホテルを利用する全てのお客様に同じ対応を強いるのではなく、それぞれの好みに合わせたサービスを提供すれば良いと考えます。一つの宿泊施設でも、客室の鍵はカード、生体認証、QRコードなど、お客様が自由に選択できる日が遠くない将来には訪れるだろうと思っています。

さらに、テクノロジーの発展に伴い「コンビニエンス」は、顧客体験の向上に大きく貢献する時代になりました。宿泊施設を利用するお客様には施設内だけの「コンビニエンス」にとどまらず、地域の観光・飲食・交通・買物・体験といった情報をワンストップで提供するアプリの提供など、滞在中の体験に対するきめ細やかなサービスや価値までも宿泊施設は考慮することが重要になってきました。

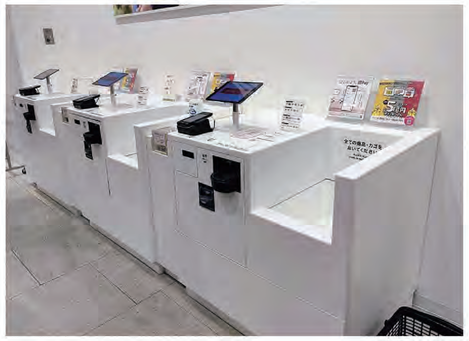
また、ホスピタリティも多様性でお客様それぞれの心の持ち方に影響されます。しかも、ホスピタリティはお客様からの要望や状況など偶然性によって発生することが多く、施設側はお客様の要望があって初めてホスピタリティを感じてもらえる行動がとれる、いわゆる受動的行為です。

つまり、お客様に要望や困った状況がない限りはマニュアル通りのサービスで事足りてしまうので、そこにホスピタリティは存在しないと言えるでしょう。

一方で、あなたが同じホスピタリティを同じお客様に提供することは、そのホテルのサービスだとお客様に認識されてしまうリスクを伴います。繰り返すことでホスピタリティはホテルのマニュアル化されたサービスへと劣化してしまう可能性があるのです。しかし、ホテルとしてはスタッフのホスピタリティ事例の蓄積によって全体のサービスレベルが向上しますので、ブランド価値を高めることができます。

聞きなれない用語かもしれませんが、一例としてユニクロやGUでのRFID*の活用を紹介します。RFIDとは、電波を利用してタグのID情報を非接触で読み取るシステムです。昔はレジで一点ごとに商品のバーコードを読み取っていましたが、今では精算時に洋服などの商品をカゴに入れたままRFIDタグを一瞬にして読み取り、アイテム名と点数や料金が表示されます。その技術のベースがRFIDです。

RFIDの導入で、お客様はレジ待ちの行列から解消され、店舗側は商品入荷の検品作業の省略化、レジでの清算時間の短縮、棚卸時間の短縮、万引き防止などのメリットが生まれます。さらにユニクロやGUの凄いところは、RFID導入で省力化できた人を削減するのではなく、売り場に配置してお客様の満足度向上と売上アップを実現したことです。



他業種のことだから関係ないと思うのではなく、他業種のテクノロジー活用事例にも興味を持つことで、皆さんのIT、DX推進の気付きやヒントに繋がるはずです。ちなみにRFIDは回転寿司店でも使われています。お皿の底に配したRFIDタグでお客様の好みを分析し、どのネタを流すか決めています。また、お皿が何mレーンの上を移動したかを数値で確認して、どのタイミングで寿司ネタを廃棄するかも管理できています。このようにテクノロジー技術を使いこなして、お客様の満足度向上と業務の効率化を実現しているのです。

第四節　ホスピタリティサービス工学の視点を養う

●自ら問題を発見して正解が一つではない問題を解く

日本の教育は「SBL(Subject Based Learning)」と呼ばれ、先生が教科書に沿って授業を進めていく、いわゆる暗記型学習スタイルです。先生の授業をクラスの生徒が全員で聞き、テストを実施し、その結果で成績が決まる。

生徒一人一人の能力を伸ばすよりも集団で足並みを揃えることに重点が置かれています。入試に合格するために、偏差値の高い学校に入るために、というのが日本の教育スタイルなのです。グローバル化が進みITがどんどん進化している今の時代でも、日本はこの教育スタイルを明治初期から150年も続けているのです。

このような教育や、「落ちこぼれ」を出さないために1980年代から始まったゆとり教育を続けている結果、日本では学習到達度の各項目でのランキング低下が起こり、諸外国からどんどん取り残されてしまっている感が否めません。

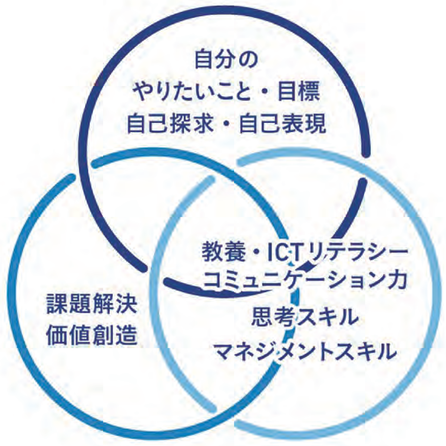
文部科学省は2020年の学習指導要綱の改定にあたり、「PBL(Problem Based Learning：問題解決型学習)」という新しい学習方法が取り入れました。

どんな学習なのか簡単に説明しますと、エンジニアリングは技術だけで全てを解決するわけではなく、「エレベーターが遅い」というお客様からのクレームがあった場合の解決策として、まずは「遅い」という言葉の意味を考え、遅いという時間を「物理的時間」と「感覚的時間」に分けます。「物理的時間」の解決策であればエレベーターの速度を速める方法になり、「感覚的時間」の解決策であればエレベータホールに鏡を付けたり、ニュースなどを流すモニターの設置、エレベーターが今何階にいるのかを壁や扉の上に表示して解決します。単にエレベーターが遅いという課題に対しても、様々な視点からの解決方法があるのです。

このように正解が一つではない問題を解くことで、思考力を引き出すことを目的とした教育が、文部科学省が推進しているPBLなのです。

この教育方法では、問題の発見から解決まで全て自分の力で行いますので、学習を通じて能動的に学習を進める力が身に付くのです。そして、自主的に知識を獲得する必要があるため、正しい情報と誤った情報を見極める力が養われていくのです。

また、与えられた問題を解決する過程で、基礎にとどまらず深い応用知識が身に付き、少人数でのディベートやディスカッション形式の授業をすることで、必然的に自分の意見や考え方を主張する場面が多くなり、言葉で表現する力が自然と身に付きます。



私が最近セミナーをしていて特に感じているのは、「答え」や「正解」を探しに参加している方が多いということです。そもそもビジネスの世界には模範解答など存在しないのです。

ましてや、先が見えない技術革新が急速に進んでいるDX時代では誰も何が正解なのかわからないのです。最近、デジタルやテクノロジーに関わる資料を見ても、何が言いたいのか、具体的にどのようなことをするのか、読んでもよくわからないということがあるでしょう。PBL教育も日本では始まったばかりですので、手探りで実施されています。社会においては5Gと言っても、実際にどのようなことに活用できるか、今の4Gと比べて世の中が具体的にどう変わるのかわかっているかと聞かれたら、メーカーでさえわかっている人が少ないのが現状なのです。

これからの時代を勝ち抜いていくには、自分たちで正解のない問題を解く能力を身に付けていくべきだと思い、DX時代の宿泊施設のテクノロジーはこうなるという「答え」ではなく、宿泊業界の皆さんには、日本が世界に誇れる宿泊業界になるための「気付き」や「ヒント」に少しでも役に立てばとの思いで話をさせていただいています。

（続く）

＊RFID (Radio Frequency Identification)：電波を用いてRFタグのデータを非接触で読み書きできるシステム