



= 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 #14

DX時代にホテル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 ホスピタリティサービス工学の視点を養う

● 気付くセンスが企画力の原点

「気付く」ということはビジネスの世界では「企画力」のことであり、企画力があるとは日々の生活で何気なく見過ごされがちな物事の中に隠されていることに気付くことです。この「気付く」から得られた情報と自身の経験や知識を結び付けることで、新しい発想が生まれてくるのです。現在はインターネットやスマートフォン

の普及により情報が溢れています。ところが、種類を6種類に減らしたところ、立寄った買い物客は40%に減少したものの、購入率は30%増加したのです。

人は情報量が多いと興味は惹かれますが、膨大な情報を全て吸収し、分析・比較することは現実的に困難です。いざ決断を迫られると選択肢が多すぎて迷ってしまい、行動に移せない状況に陥りがちになる傾向があるのです。

ブレない視点のベースにあるのは、物事に対して素直に感動したり、興味を持つ感性にあると私は考えています。多くの経験を積むことで自身の価値観が確立され、ゆるぎない視点が養われるからです。そのためには多くのものを見て、多くの人に会って、多くの場所を訪れて、実際に感じる事が大切です。

「ジャムの研究」と呼ばれる興味深い実験結果があります。スーパーマーケットの店頭で24種類のジャムを並べたところ、60%の買い物客が立ち寄りその3%がジャムを買いました。

企画力を身に付けるためには、テレビのニュースなど日常で気になったことや、役に立ちそうな情報をメモ

や写真で記録しておく習慣付けを普段から意識することをお勧めします。日頃から些細な情報を集めることで、新たな情報に触れるたびに過去の記録と結び付き、アイデアの引き出しがどんどん多くなるからです。

「カイゼン」を世界に広めたトヨタ生産方式では、「5回のみ」と呼ばれる問題解決手法が徹底的に教育されています。トヨタの社員は問題が発生した時、その原因を深く掘り下げることが求められ、すぐに思いついた答えを安易に結論として決めつけず、本当の原因を突き止めることを最終目的としています。なぜの追及を上手く説明できないからと中途半

端に終わらせてしまつたら、本当の原因を見つけれず根本的な解決には繋がりません。そして、トヨタでは本当の原因を突き止めたら、すぐに改善策を立案・実行します。効果が見られない場合は、原因の特定が間違っていたのではないかと、真因を突き止めるところからやり直すのが当たり前の習慣です。つまり、問題を起こした個人の責任追及ではなく、作業環境や運用方法など客観的な視点から問題の原因を分析することに重きを置いているということです。

物事の本質を見抜く力を「洞察力」と言います。洞察力がある人は状況や環境を的確に把握しながら、適切な対処ができています。洞察力に優れている人は、普段からよく周囲の状況に注意を払っているため、相手の行動だけでなく表情やしぐさ、声のトーンなど、様々な非言語的な情報から相手の気持ちを読み取るうとします。だから、相手の考えていることやこれから起こり得る状況が予測できるのです。

また、鋭い直観力も持ち合わせているので、些細な違和感や変化に気付くことができます。この直観力が論理的な思考力と結び付くと、より鋭い洞察力を生み出します。洞察力は単に相手のことを理解するだけでなく、より深い人間関係を築く上でも不可欠な能力と言えるでしょう。まさに洞察力はホスピタリティ業界で働く皆さんにとって大切なスキルなのです。

情報発信できるため、フェイクニュースや個人的な意見が事実として拡散されるリスクも非常に高いです。新聞や雑誌、テレビであっても、その内容が100%信頼できるわけではありませんが、複数のメディアから情報を収集することで、より客観的な判断が可能になると考えています。知識を高めたいと思っている人にとって、新聞を読むことは依然として重要な習慣だと思つています。新聞を通して政治、経済、社会、文化など様々な分野で起こっている出来事を俯瞰して見る事ができるからです。

● 新聞を読むことの大切さを知る
残念なことに最近ではインターネットで手軽に情報が収集できるようになったことで、企業のマネジメント層においても新聞を読まない人が増え続けています。

さらに世の中の流れを大まかに把握するためにも、新聞は最適なツールだと思つています。新聞を毎日読む習慣を身に付ければ、見出しと要約文章をざっと読むだけでも、世の中の動きをある程度理解できるようになります。

確かに、現代社会では情報の鮮度が求められるため、インターネットが主要な情報源になってきていますが、この状況は「情報過多」ではなく「情報偏(かた)」ではないかと私は懸念しています。

インターネット上では誰でも気軽に

しかし、いまさら新聞を読めと言われても抵抗を感じる方も多いかもしれません。しかし、根気強く読み続けることで、だんだん読むコツが

掴め、読むスピードも少しずつ早くなつていきますので、途中で諦めず頑張り続けてみてください。

ちなみに、私の周りでもIT企業の経営者やインターネットに精通している人ほど、新聞の重要性を強調している人がたくさんいます。あるIT経営者は、「新聞を読んでいない人とは会いたくない」とまで言っているぐらいです。

また、新聞を読むのと同様に、書店へ足を運ぶことも大切なことです。インターネットは欲しいものをピンポイントで探すことや、急ぎで本が必要な場合においてはとても便利なツールですが、実際に書店へ足を運ぶことで世の中の流行や関心事を知



とで、より効果的に課題を解決できるようにになります。

ここで一つ、注意をしてください。センスの敵はあなたの「主観」です。自分の思い込みを捨て、客観的な情報を集めることに日々努めるようにしてください。

● 子供のようAI(人工知能)を育てる

これから皆さんがたくさんのテクノロジーの知識を身に付けようと思っても、決して難しく考える必要はありません。その動作原理を深く理解する必要はなく、AIにしても使いこなせるかどうか重要であり、仕組みなど中身はどうでもいいことです。私たちは日々、周りから受け取った多くの情報を脳内で処理することで判断や推測をしています。このよ

る機会になります。

また、何となく書店の本棚を眺めているうちに、無意識に目に留まった本が自分にとって役立つ本だったという出会いもあります。ネット検索で何か情報やアイデアを探そうとした場合、自分の検索ワードに限定された情報しか得られませんが、書店では全く新しいテーマの本に出会うことができます。本のタイトルや帯の一言からでも、新たな興味やアイデアが生まれることはあるのです。

● トータル的に理解してまとめあげるセンス

当社のホスピタリティサービス工学研究所には、数学や統計をはじめ、AIやデータサイエンスなど幅広い分野の研究者が在籍しています。彼らは実際にシステム開発に携わり、お客様に新たな価値を提供するシステムを生み出しています。

私の仕事は、各企業が開発したシステムをどう組み合わせたら今一タを処理して、あたかも人が判断や推測を行っているかのように動作しているに過ぎません。AIと関連して「機械学習」という言葉がありますが、機械学習はコンピュータに過去のデータを大量に読み込ませて、様々なアルゴリズムに基づいて分析させる仕組みです。

最近になってよく耳にする「アルゴリズム」とは、コンピュータを使ってプログラムで問題解決に導く手順や計算方法のことです。きっかけとなったのは1998年に発表されたGoogleの検索エンジンです。Googleは検索ワードやサイトの関連性だけでなく、そのサイトがどれだけ他のサイトからリンクされているかの情報も加味する「ページランキング」というアルゴリズムを導入しました。これにより多くのサイトがらリンクされている人気のWebサイトほど、検索結果の上位に表示されるという画期的なシステムが誕生しました。

カーナビで目的地を検索すると

までない新しいサービスが提供できるか、ホテルを利用するお客様や宿泊施設で働く人に喜んでもらえるかを日頃から考えることです。

仕組みを考えるだけなら、微分積分や数列式といった高度な数学知識は必ずしも必要ありません。AIのディープラーニングなど技術的な詳細は専門家が担当するので、私に深い技術理解は必要なく全体的な仕組みを考えるだけでいいのです。「ホスピタリティサービス工学」とは、このように様々な分野に関する幅広い知識を持ち、個々の要素を体系的に整理し、組み合わせることで新たな価値を創り出していくセンスと考え方を指します。

ところで、会議での発言が上手な人と下手な人の違いは何なのでしょう。それは、情報編集力の差ではないかと思っています。発言が上手い人は多くの情報の中から目的に合ったものを選択し、わかりやすく再構成するセンスを持っているのです。ここでセンスという言葉が出てきま

最短経路が表示されますが、これも無数のルートの中から最も早く目的地に到着できるルートを選択するアルゴリズムで計算されます。同様にYouTubeでキーワード検索した際、関連性の高い動画が上位に表示される順番もアルゴリズムで決められます。

現在では機械学習をはじめとするAI技術により、翻訳、自動運転、医療画像診断など、人間の知的活動の幅広い分野でAIが大きな役割を果たしています。皆さんが日常的に利用している音声認識、チャットボット、顔認証も、画像データから特定パターンを検出するAI技術が利用されているのです。

当社もカスタマーサポートセンターでAIを活用しています。お客様からこんな不具合が起こっているけれど、どうしたら直るのか教えてほしい」と問い合わせがあると、AIが最適と思われる回答を複数提案して画面に表示します。

導入初期は、まだAIの学習データが少ないため、関連性の高い回答

したが、センスは「才能を指す」のか「感性や感覚を指す」のかという疑問が浮かんできます。私は「センスを磨く」という言葉から考えても、センスは後天的に育むことができる「感性や感覚」を指すものだと思います。センスは課題や問題点を発見する感性であり、スキルはその問題を解決するための具体的手段だと考えています。

センスが良いと感じる人とは、こんな問題があるけれどこんな方法を使ったら解決できるはずだとスキルがなくても課題や問題点に気が付き、解決策を導き出すストーリーを考えられる人だと思っています。例えば、あるレストランのサービスが低下したとして、単にサービスが悪いと指摘するのではなく、なぜサービスが低下したのか、どのような方法で改善できるのかを具体的に考えて、すぐに実行に移すことができる人です。

先ほども言いましたが、このようにセンスとスキルはどちらも課題解決にとって不可欠なことなのです。センスを磨きスキルを身に付けることが10件も表示されることがあります。これでは、AIを導入しても効果を実感しにくいという結論になってしまいます。

そこで、当社はAIをより賢くするために、実際のお客様対応履歴を学習データとして活用しました。具体的には、オペレーターがお客様にどのような回答をし、その回答がお客様の問題解決にどう役立ったかというデータをAIに学習させたのです。この際に誤ったデータを入力してしまうと、AIが誤った回答をしてしまうため、データの質を担保することが非常に重要です。AIにデータを読み込ませるスタッフには、適切なデータを判断するスキルが必要になります。

どのようなデータがAIの学習に適しているかを判断し、AIを教育していくのは人間が行う重要な作業であり、まさに子供を育てる親の役割と言えます。

(続く)