

「さすが帝国ホテル」と 言っていたただくために

変えるべきものを変え、変えてはならないものを 守ってきた120年



(一社)プレハブ建築協会は平成25年10月4日(金)に「平成25年度住宅産業CS大会」を開催した。特別講演では、帝国ホテルの風間・ホテル事業統括部長をお招きし「帝国ホテルのおもてなしの心」と題し、帝国ホテルのサービスについてお話しいただいた。ヒューマンウェアを大切に120年以上続く同ホテルのサービスの真髄とは一。



帝国ホテル
ホテル事業統括部長
風間淳氏

帝国ホテルの風間と申します。

帝国ホテルは東京、大阪、上高地の3拠点がございます。東京が931室、従業員数は1800人。大阪は381室、従業員が約500人です。上高地は季節営業になります。

施設の中で特筆すべきは部屋数だと思えます。たくさんいるスタッフ全員が1人残らず水準を満たしていることが、極めて大切なことではないのかなと考えています。

東京の売上構成比率ですが、全体を100としますと、宿泊20、レストラン20、宴会35、外販が10、そしてオフィステナントを持っているので、賃貸売上等が15です。

開業は1890年11月3日です。私どものホテルの隣が鹿鳴館でした。欧化政策でしっかりした宿泊施設と料理とサービス、これらを全て備えた迎賓館を作る必要があつて、弊社が作られた次第です。

帝国ホテルが始めたホテルサービスのご紹介をしたいと思います。現代のホテルウェディングの土台を作ったのも、実は私どものホテルでした。55年前の1958年には、はじめてバイキングレストラン「インペリアルバイキング」を開業しました。90年代には外資系ホテルがどんどん上陸してきました。ホテルの建物

を全部所有して、運営もろともトータルにやっていく経営スタイルである都市ホテルのビジネスモデルは、すでになくなりつつあります。

さて、良いホテルとはいわゆる設備・機能のハードウェアと、それからサービスの仕組みやシステムであるソフトウェア、それから従業員そのもの、これはヒューマンウェアとでも呼んだらいいかと思いますが、それぞれが高品位にバランス良く保たれて、三位一体となっているホテルが良いホテルなのではないかと考えています。

ハードウェアについて、帝国ホテル東京は、現在の本館が1970年に建てられてから今まで二度の大規模な改修を行ってきています。ハードが古くなると、お客様の印象はもとより、やはり働いている従業員のモチベーションにもすごく影響があると考えます。

改修後の施設を紹介しますと、こちらが先ほどのインペリアルバイキングです。お料理が置いてあるだけではなく、何人ものコックが調理の仕上げを行いながら提供しています。次はご新婦向けのブライズサロン、いわゆるお支度部屋です。本当に幸せな夢のような1日を過ごしていたきたいと思いますというだけの思いで、客室

を減らしてこちらを作らせていただきました。

私どもは日本の迎賓館として生まれたときからブランドであったという生い立ちがあると思っています。この原点をずっと持っていなければなりません。適正な利潤を次の投資に結び付けていく。ブランドが利益を生み、そして利益がブランドをさらに強くする。そして、その利益を再投資することで、またさらなるブランドを構築していきたいと考えています。

続きまして2番目のソフトウェアです。仕事の仕組み、組織、マニュアル、ノウハウといった類が入ってくると思います。ロビーマネージャーという職種を2005年11月から導入しました。いわゆる遊軍的な動きをする熟練スタッフを、ロビーに配置しています。システムやマニュアルを本場にしっかりと作ったつもりでも、必ずほころびは見つかります。さらにお客様の多様化したニーズには、対応しきれないこともございます。彼ら自身が「考えるソフトウェア」でもあると思っています。でも、彼らが本場に必要なのだと判断できたり理由は、もともとしっかりと組織、ノウハウがあったことです。しっかりとソフトウエアである組織

を網の目のように作り上げてきたからこそ、彼らのような隙間を埋める人達が必要なのだとわかったと思っています。

続いて、ヒューマンウェアです。最後の決め手は結局「人」であり、3つの要素の中で一番大切なものと考えています。「ポケットマネーは1万円」「紙くずはもう1泊します」「花嫁の力水」「二度目のモーニングコールあります」、これは実は『文藝春秋』誌に長年の間、掲載してきた企業広告のキャッチコピー事例を、今ここに紹介しています。

例えば「ポケットマネーは1万円」は、皆様を最初にお車からお迎えするドアマンは常に1000円札を1万円分、ポケットに忍ばせているというお話です。お客様がタクシーから降りるときに1万円札しかなかった、さあどうしようというときに、さっとポケットから1万円分の1000円札をお出しする。そしてそこで両替をして、お客様にお支払いいただくというノウハウです。

こういったお話についても、全て現場の担当者の気付きとアイデアから生まれてきたものばかりです。続きまして、「さすが帝国ホテル推進活動」をお話したいと思えます。お客様の声は、1つは、「さすが

が帝国ホテルだね」というお声です。もう1つは、「帝国ホテルともあるものがどうしたのか」というお声です。正直申し上げて、この2つしかございません。

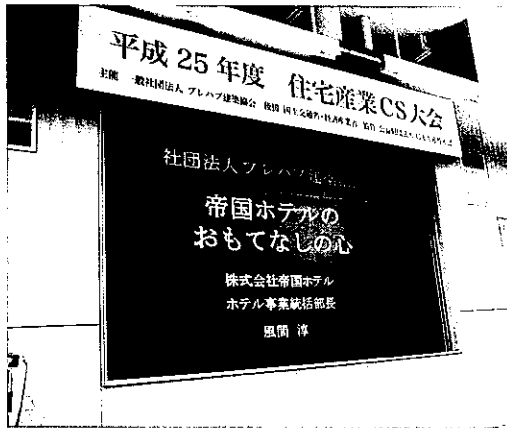
そこで、開業110周年の年から立ち上げました。必ずお客様全員に「さすが帝国ホテルだね」と言ってもらおうようにしようじゃないかと。部長クラスが集まって、サービス向上という1点だけに絞って話し合いをします。部門長である部長レベルが、本気でサービスを掘り下げて考えていかねば、全社的に配下の人間は誰も本気にはならないだろう、本気でサービスを良くしていこうという気持ちにはならないだろうといったところから決めて、ずっと続けてきています。「さすが帝国ホテル推進会議部長会」から推薦して、私どものスタッフの中からサービス優秀者を毎月表彰しています。どういうことで表彰されたのか、どういうこととお客様からお褒めにあずかったのかということを通じて、全社に浸透させていき、表彰することでケースタディとして勉強もできるといふ思いでした。

弊社において主力商品は、人そのものでございます。人を良い商品に仕上げていくためには、共通理解と

モチベーションが一番大切だと思っています。サービスレベルを上げるための近道というものはありません。従業員全員が、どれだけ本気になってそのことを考えるかということです。

弊社はコメントシートというものを持っていきまして、お客様からお褒めやご指摘をたくさん頂戴します。どんな小さなご指摘でも、私どもは直せるものは非常に迅速に情報をトップまで上げます。そして、即時に対応をします。

私どもは、それができるぐらいの企業規模でもあるということです。そういったことを継続していけば、企業革新というかイノベーションにもつながっていくほどの変化をもたらしていくのではないかと。今までも



本当にたくさんのお声を頂戴したと思います。そのお声に合わせて、少しずつ改善をしていった。それが企業としてのイノベーションにつながるっていくのだと信じて疑わないわけです。逆にそうでなければ、ホテルとして長く継続する意味がほとんどないのではないかと、そのような意味ではサービス向上に一番向きな言葉は、これは本当に個人的にですが、費用対効果という言葉だと思っています。

費用対効果を理由に応えられないサービスは確かにございますが、実際には、すぐできる、明日にはできる、1カ月たつていけば必ずできるといった改善点ばかりです。それを本気になってやるかどうかです。

「帝国ホテルのおもてなしの心の信条」ということで、少しお話をさせていただきます。帝国ホテルの歴史は、チャレンジの連続でした。それぞれ時代の背景の中で、変えるべきものを変えて、変えてはならないものは守ってきた。そういった選択をずっと120年以上続けてまいりました。

「さすがだ」と言われるためには、本当に基本プレーを大切にしなければいけない。100-110。これは「さすが」と「帝国ホテルともあ

るうものが」に依っています。ホテルのサービスの瑕疵は補修できません。その場が全てなのです。でも、この0か100か、「さすが」あるいは「ともあろうものが」は、私どもの従業員全員にとってもとてもわかりやすく、共通理解がしやすいものだと思います。「さすが帝国ホテル推進活動」の中でも、お客様にとつての帝国ホテルはこの2つの評価しかないと言っていますが、やはり従業員の気持ちにも響いてまいります。皆のイメージが1つになります。

一昨年の東日本大震災直後には約2000名の方がロビーにお見えになりました。震災当日には、毛布、備蓄水のペットボトル、缶入りパンといったものをご提供させていただきました。震災翌日の朝には、温かいスープを炊き出しとしてふるまいました。ここで一番大事な部分は、現場指揮所の指示を受ける前にお客様への対応が始まっていたところだと思っています。やはりこれが、いわゆるヒューマンウェアに基づく現場力だと思っています。

それから、2012年10月9日から14日までございましたIMF・世界銀行年次総会では、世界中から2万人規模の金融、財務関連、政府関

連の方々がお来日されましたが、メイン会場として宿泊や会議をしていただきました。世界に向けて、震災後の日本は安心なのだ、安全なのだ、それから、日本のおもてなしとはこういうものなのだということをアピールできたのではないかと思っています。

日本人ならではの美徳であるおもてなしの心でお客様に接する。帝国ホテルは今後もヒューマンウェアを大切に、130年、150年、200年と日本の迎賓館としてホテルを続けていきたいと考えています。

帝国ホテルで働く従業員はこうあるべきなのだという共通理解がなされていることが、非常に大切ではないかと思えます。そういったことがしっかりなされていけば、ヒューマンウェアは自然に育ってきます。ヒューマンウェアさえしっかりしていれば、サービス業としての屋台骨は全く揺るがないと考えています。

最後に私の個人的な考えではあります。人が人に癒やされる、あるいは優しくされる、嬉しい気持ちにされる、こんな気持ちを求めている限り、私どものようなホテルの生業は必ず残っていくのではないかと思っています。本日はどうもご清聴ありがとうございました。