

特別インタビュー

クオリティ・サービスは、熱い想いと実現する仕組みから生まれる

クオリティ・サービス・コンサルタント
桧垣 真理子氏

ヒルトン、リッツ・カールトンにおいて人材育成やクオリティ・マネジメントに関する仕事に携わってきた桧垣真理子氏。クオリティ・サービス・コンサルタントとして独立後は、ホテル、レストランをはじめさまざまな業種において、独自のクオリティ手法によってサービス向上につながるコンサルティングを行なっている。桧垣氏のサービスプロフェッショナルとしての想いや独自のノウハウをお伝えする連載が「HOTERES」9月22日号より全12回予定でスタートする。今回はクオリティ・サービス・コンサルタントの仕事と連載に対する意気込みについて、桧垣氏に語ってもらった。

サービスの根っこにある 深い部分を見てみたくなった

□どのような経緯でクオリティ・サービス・コンサルタントとして活動されるようになったのでしょうか。

私はホテル業界で25年ほど仕事をしてきました。もともと私はデスクワークよりも接客業が好きで、お客さまや周囲の方々の反応がすぐにわかる仕事がしたいと思っていました。加えて海外とつながることのできる仕事にも携わりたいと考えていたことから、ホテル業界に就職することにしたのです。

最初はまったくホテル経験のないままヒ



ルトンに入社したのですが、前職で接客経験もあったためゲストリレーションの部署に配属されました。「こういう仕事がやりたい」と思い描いていた仕事を、そのままやらせていただけたのでとても面白みを感じることができました。さらにチーフのポジションも経験させていただきました。

そして仕事を続けていくうちに、サービスとは実に奥の深いものだと感じるようになっていきました。お客さまと接すること自体はとても楽しかったのですが、サービスの根っこにあるもっと深い部分を見てみたいと考え始めたのです。

マネージメントトレーニー（料飲、営業）修了後、トレーニングマネージャーとしてホテル全体のトレーニングプラン策定、実施、トレーナー育成等と共に、次第にホテルの様々なプロジェクトに関わる様になりました。例えば、ホテル内レストランリニューアルプロジェクトでは、スタッフのトレーニングより前にコンセプト、サービススタンダード、メニュー策定から関わりました。自分なりに勉強し、領域を広げる機会となりました。そこで出会ったのが「クオリティ・マ



Mariko Higaki

〈Profile〉大阪府出身。関西学院大学文学部英文科卒業後、田崎真珠入社。その後、ホテル業界に転職する。大阪ヒルトンでゲストリレーションズ、トレーニングマネージャーの経験を積んだ後、リッツ・カールトン入社。大阪、東京の開業に携わり、クオリティ担当部長、人材開発部長として活躍。ホテルのサービスの根っこの部分を支える。アメリカ本社「ザ・リッツ・カールトン・リーダーシップセンター」認定スピーカーも兼務。2011年クオリティ・サービス・コンサルタントとして独立。独自のクオリティ手法によるサービス向上につながるコンサルティング活動を、ホテル旅館、レストラン、SPA、病院、保育、銀行などさまざまな業種で行なっている。

ネジメント」の概念と手法です。米国マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業報告でリッツ・カールトンがクオリティ・マネジメントを経営に取り入れていること、又、先進的取組事例を知り、さらに興味をもったことが、ザ・リッツ・カールトン大阪に転職したきっかけです。ザ・リッツ・カールトン大阪の開業から9年間、クオリティ担当部長として、ホテル全体、及び各部門で、お客様、従業員へのサービスの質を高め、ビジネスとしての結果を出す様々

● 桧垣真理子氏の「サービスプロフェッショナル10カ条」

- ①この仕事が好き!が原点。好きなところを見つけ、全力でやる
- ②この仕事だからこそ、経験、出会いに感謝する
- ③あたり前のひと言を大切に
「こんにちは」「ありがとうございます」「お先にどうぞ」「恐れ入ります」
- ④お客様、仲間への想いと仕組み、どちらも大切
- ⑤ピンチはチャンス、プロの力を発揮する (NO と言うのは難しい)
- ⑥共に喜び、悩み、助け合える仲間を持つ
- ⑦学び、成長し続ける〜学び、実践、学び、また実践
- ⑧よいお客様であること〜感謝と敬意、困った時にはきちんと伝える
- ⑨あきらめないこと〜できると思えばできる
- ⑩大きな目標と小さな目標を持つ

なプロジェクトを実施し、そのために必要なクオリティ手法のトレーニングも行いました。「想い (=理念)」と実現する「仕組み (=プロセス)」両方が大切であることを確信しました。

「クオリティ」の考え方は あらゆる業種に求められている

ホテルエ経験を通して、学ぶことは多く、その中でも Hilton でオペレーションやトレーニングのスタンダードを、リッツ・カールトンで想い (理念) と実現する仕組み (プロセス) を学んだことは、私のキャリアに大きな影響を与えました。そして、日本で二軒目のリッツ・カールトン開業の時には、早い段階で仕組みから関わりたいと思う様になったのです。

その後、ザ・リッツ・カールトン東京開業予定が決まり、開業約1年前に人材開発部長として、東京に異動しました。新しいホテルのクオリティを実現する最も大切な要因は「人」、その組織づくりに最初から関わられたことは実に貴重な経験でした。開業という大きな目標へのやりがい、又プレッシャーもありましたが、仲間と一緒にだからこそ、やり遂げることができた、ここでも「人」の大切さを強く感じる毎日でした。

開業準備期間を含め5年間、東京で人材開発部長を務めた後、2011年ホテル業界を離れ、クオリティ・サービス・コンサルタントとしての活動を始めました。これまでの経験を活かし、自分が最も好きで得意なことで、必要としている方や組織のお役に立ちたいという想いからです。

ホテル・旅館業界とのご縁は今でも続いています。加えて他業界でのお仕事もさせていただいています。

人として成長できるステージでサービスプロフェッショナルが輝けるお手伝いをする

□ 仕組みづくりはどのように進められるのでしょうか。

組織の想いを実現する仕組みづくりの手順として、私のコンサルティングのメインテーマ「サービスの質を高めるフレームづくり」では次の5つの質問をしています。

- ①あなたのお客様は誰ですか?
- ②お客様と共に目指す姿は、どの様ですか? (想い)
- ③お客様に何を約束しますか?
- ④約束を実現する仕組みがありますか?
- ⑤仕組みをどの様に動かしますか? ①~⑤の順で仕組みづくりをします。

クオリティ・サービス・コンサルタントの役割は、想いを仕組みで実現することで、

長期継続的に前向きな結果が出る基盤をつくることにあります。この価値を理解して、やってみようという経営者の方々のパートナーシップが前提となります。

□ 連載に対する意気込みを教えてください。

私はホテル業界における経験を通じて、サービスの実践と理論の両方の視点を身につけることができました。「想い」と「仕組み」両方大切ということですね。

連載では、サービスの実践と理論の仲介者という立ち位置で、皆さまへのメッセージを発信することで、少しでも確認や気づきのきっかけになればと考えています。

以前は私も想いだけで頑張り過ぎて、体調を崩したり、ストレスを溜め、結局仕事も中途半端になってしまうことがありました。この状態が続いて、頑張るほどに疲弊してゆくのは、あまりにも残念です。

ここで必要なのが、想いを実現するサービスの手順、環境、人材育成などの仕組みです。

想いをもってサービスに携わる皆さんが、成長ややりがいを実感し、先の可能性を見い出せる仕組みづくりが最優先ではないでしょうか。ホテル業界で働くことの素晴らしさは、この仕事ならではの出会いにもあると思います。多様な仲間、上司、お客様と出会い、そして、この出会いを通して、自分自身では経験できないことを知り、学ぶことができるのです。

仕事はもちろん、人としても大きく成長できるこのステージで、サービスプロフェッショナルが輝けるお手伝いをしてゆきたい。それが連載開始にあたっての私の意気込みです。