

W

求められる人材を探る
プロフェSSIONALZ

東京駅開業の翌年1915年、客室56室、バンケットルームを持つヨーロッパスタイルのホテルとして誕生したのが「東京ステーションホテル」だ。2006年より休館し、2012年10月3日、100年の歴史を受け継ぎながらも今の時代に求められる機能を備えたホテルとして生まれ変わった。次の100年へと語り継がれるホテルであり続けるための第一歩を指揮する常務取締役総支配人 藤崎 斉氏に、新生ホテルの採用から人材育成をお伺いした。

福永 2012年10月、東京ステーションホテルは新しく生まれ変わりました。100年という伝統を背景に新たなスタートを切るにあたり、採用や人材育成面でさまざまな取り組みをされてこられたことと思います。始めに、藤崎総支配人にとっての東京ステーションホテルへの思いをお聞かせいただけますでしょうか。

藤崎 新たなスタートに当たり、このホテルならではの価値を追求しました。こうあるべきという、業界通例の慣習にとらわれないホテルです。それはここ20数年間、外資系ホテルの日本進出が相次ぎ、国産ホテルの存在が相対的に低下してきました。私達のホテルは日本の中心である東京駅と一体型で、国指定重要文化財・東京駅丸の内駅舎の中に位置しています。大正時代から息づいている“made in Japan”のホテルは二度とできません。日本のホテルとしてグローバルと戦うためには、歴史を背景に他にはない優位性と、ここにしかないOMOTENASHIの精神を融合させたホテルを目指すべきと考えました。

福永 具体的にはどのような取り組みをされたのですか。

藤崎 グループホテルから3割、新規7割の割合で採用を行ないました。総勢約165人からのスタートです。新しい価値観を築き上げていくためにはフレッシュな感覚を投入し、目指す方向

新生東京ステーションホテル 過去の慣習にとらわれない 新しいホテルの価値観追求



(株)フェイス 代表取締役
福永有利子氏

レストラン・ゲストハウスのウエディングプランナーから各現場の管理職としてマネジメントを担い、確実に業績を伸ばしてきた。2003年にウエディングプランナー養成スクール講師をはじめ、06年より大学にて非常勤講師として教壇に立ち、現在も教鞭を執っている。06年堂島ホテル婚礼部長に就任、その後08年同ホテル副総支配人に昇任。09年には(株)フェイスを設立し、代表取締役就任。現在は、ホテル・ゲストハウスを主に成約率向上を目的としたトレーニングや集客戦略立案・実践支援などのコンサルティングに加え、ウエディング全般にわたる支援を行なっている。著書「ウエディングプランナーじゃない、アカンのは上司や! 悩める管理職のアムチ19の育成術」

に一丸となれる体制を作り上げていくことが重要であると考えました。慣習にとらわれるのではなく、このホテルの歴史やミッションを理解し、自分たちでこれからの100年を作り上げていくんだという気持ちを持っていることが大切だからです。私が思うビジョンに共感してもらうためにも、新規7割という採用に挑戦しました。

福永 採用にあたり、どのような点を重視されたのでしょうか。

藤崎 素直で謙虚であることです。私自身、全員に面接を行ないました。これか



日本ホテル(株) 常務取締役
東京ステーションホテル 総支配人
藤崎 斉氏

リクルートの子会社を経て1984年、東京ヒルトンインターナショナル(現ヒルトン東京)に開業準備スタッフとして入社。フロントオフィスマネージャー、宿泊支配人。インターネット黎明期に数々のビジネスモデルを構築。日本国内で初めてのイールドマネジメントシステム導入プロジェクトも責任者として手掛けた。また同時にヒルトンインターナショナル日本・韓国・ Guam・ハワイ地区担当エリアフロントオフィスコーディネーター兼任。2002年ウェスティンホテル東京入社。宿泊部長、副総支配人を経て、2006年(株)JALホテルズ本社入社。執行役員営業本部本部長兼マーケティング部長として、国内外約60プロパティのセールス&マーケティング、オーナーリレーション等に関わる。2011年日本ホテル(株)東京ステーションホテル開業準備室室長として入社。取締役総支配人を経て、2015年より現職。2013年度「ホテルエ・オブ・ザ・イヤー」受賞

らのホテルを作り上げていくにあたり、人事部任せではなく、指揮する者自らが採用するスタッフを決めていかなければ目指すべきホテルを追求することができないからです。面接時には、大切にしているものや最近気になったニュース、周りから自身はどのように言われているのかなどの質問をしました。一問一答ではなく必ずその理由を聞きます。なぜそうなのか?と自己分析する力が、自分たちで考えて日々自らを進化させるために重要だからです。

後から聞くと面接のときとてもこわかった、きつかったなどの声が聞こえてきましたね。

福永 きつかったかもしれませんが、総支配人自らが全員と面接することでホテル運営に対する真剣度が伝わります。7割を新規採用にされた結果は、実際いかがでしたでしょうか。

藤崎 コンビニエンスアでアルバイトをしていた者や旅館の仲居さん、スキー場で働いていた人など、前職はさまざまです。ホテル経験のない人も多くいましたから不安はありました。ところが2012年10月3日の再開業日の夜、2人のスタッフの会話を聞いて“まちがっていなかった”と確信しました。それはオープンに向けた連日連夜の準備や、再開業の当日には正面のドアが30分間も閉まらなかったほど多くの方にお越しいただき、スタッフは皆ヘトヘトです。相当に疲れ切っていました。“もう、やってられない”“疲れた”という声が聞こえてくるのかと思いきや、“とっても楽しい!”という言葉でした。楽しいと感じているスタッフ、新たな価値を築いていこうという思いを実現できると感じた瞬間でもあったのです。

福永 それはすばらしいことです。弱音をなくすることなく楽しいと思えることは、まさに新たな力を感じますね。ところで人材育成については、どのようにされているのですか。

藤崎 新人においては社会人として必要な言葉遣いや身だしなみ、語学研修を行いません。人材育成についてはユニクロやトヨタなどホテル業界ではない企業の育成方法や仕事に対する取り組みを参考にしています。それは慣習にとらわれないホテルを目指しているからです。ホテル業界という枠ではなく、世界を舞台に展開している企業から学ぶことはグローバルな世界で戦うためにも欠かせないことです。トヨタで実施している「5Why」も日常の業務の中で導入しています。これは5つのなぜという意味です。なぜ、そうなのか？なぜ、そう考えたのか？など5回のなぜを繰り返して聞きます。例えば“なぜ、前回と同じ予算を立てたのか？”という質問の答えに対して“なぜ、そのような状況なの

か”など追求していきます。日常的にも“なぜ、遅刻したのか”“なぜ、遅くまで起きていたのか”など、なぜを繰り返していく中で、その場しのぎの返答をしているとどうしても回答につまみず。追い込んでいくのではなく、「なぜ」を繰り返していくことで“考える力”が備わっていくからです。何かを実現するためにはどうすべきかを考えるようになり、必ずやり抜くという熱い思いに変化していくのです。

福永 5回の「なぜ？」はかなりきついですね。実際、5回の「なぜ？」にスタッフの皆さまは答えることはできるのでしょうか。

藤崎 現状3回のなぜを回答できるスタッフも現れてきました。先日もある部署のプレゼンに対して、“GMはここをついてくる”と、回答の準備をしていました。理由を聞かれるところを事前に予測し、それに答えるための資料やデータを用意できるようになったのです。やり遂げたいという思いがあるからこそ、できることです。そのためにも月1回、スタッフ研修でのプレゼンテーションや5Whyなどを通して、個々の力を上げていくことにより、チーム力を高めることにつながるのだと思います。

福永 次世代は、指示待ちの傾向にあると言われていました。言われなければ動かない若いスタッフ達。一方で責任者クラスは、失敗を恐れて新しいことにチャレンジをすることなく、アイデアも人任せになりがちと言われていました。

藤崎 失敗したからと言って減点することはありません。失敗を恐れることなく、まずはやってみることで。成功するか、失敗するかは結論から言えば50対50です。であれば、早く行動を起こして、もし失敗したら次の作業に速やかに進めばいいのです。早く解決し次へ進むことが自己成長のためにも欠かせないことです。ジッとしているのではなく動いた人に加点することを意識していますので、大いに動いて失敗をして反省をして次の行動を起こしていくことにより、企業としての活性化にもつながります。

福永 とにかく早い行動を、そして失



敗を成功の糧とすることで、自己成長と企業活性化につなげていくのですね。最後に、これからの取り組みについてお聞かせください。

藤崎 ここ1年半ほどインバウンド需要の高まりに首都圏のホテルも宿泊を中心に好景気でしたが、早くも事業環境は変わり始めています。先々の予測が益々難しくなる中、今日明日に全力を尽くして積み上げていくことが今、非常に大切なことだと思います。

常にオンリーワンを追求し、お客様目線に立ったサービスや快適な空間を提供していくことが大切です。政府は2020年の東京五輪開催に向けて外国人観光客4000万人を目指しています。東京の玄関口にある“made in Japan”のホテルとして、海外のお客さまに限らず、ここにしかないホテルを目指していきます。

福永 常にスタッフの成長のために真剣に取り組んでいらっしゃる総支配人の姿を見て、総支配人が目指されているホテルの実現に向けて、ともにがんばろうという気持ちにさせられるのではないのでしょうか。そんなスタッフ皆さまはとても幸せだと思います。

自己成長させるためのプレゼンテーションや5Whyなど、とても勉強になりました。本日はありがとうございました。