

Concierge



Works Institute

株式会社リクルート ワークス研究所

〒105-0021 港区東新橋1-2-5 リクルート東新橋ビル9F
TEL:03-3575-5849 <http://www.works-i.com/>

このレポートに関するお問合せ先

村田弘美 hiromimm@r.recruit.co.jp

Concierge

RECRUIT



戦略的ポストといわれる

コンシェルジュとは

ワークスシンポジウムレポート
2007.05.25

Works Institute

I

究極のパーソナル・サービス.....01

1. 「戦略的ポスト」と位置づけられるコンシェルジュ
2. 企業がコンシェルジュを導入する理由
3. 広義のコンシェルジュ・サービス
4. コンシェルジュ・サービス
5. 迷走するコンシェルジュ
 6. コンシェルジュの歴史
 7. コンシェルジュの仕事
 8. バトラーとの仕事内容の違い
 9. 組織におけるコンシェルジュのポジション
 10. 「ヨーロッパ型」と「アメリカ型」のサービス
 11. プロフェッショナル機関「レ・クレドール」
 12. コンシェルジュに求められる人材要件 求人広告調査
 13. コンシェルジュに求められる人材要件 インタビュー調査
 14. コンシェルジュの人材育成

II

コンシェルジュ&有識者インタビュー16

- リオネル・ロラン レ・クレドール フランス支部 副代表 ホテル・ラファエル チーフ・コンシェルジュ
 ジャン＝クロード・エルゲール プラザ・アテネ・パリ ホテル・チーフ・コンシェルジュ
 アラン・モレル & オリヴィエ・ルイ ヒルトン凱旋門 ファースト・コンシェルジュ
 木村由紀子 & 高橋慈子 ヒルトン・ハワイアン・ビレッジ コンシェルジュ
 林 宏美 ホテル西洋 銀座 マネージャー・コンシェルジュ
 塚原 寛 日本コンシェルジュ協会 会長 名古屋マリオットアソシアホテル コンシェルジュ
 J・ブルース・トレーシー コーネル大学 ホテル経営学部准教授

III

インプリケーション21

IV

世界のホスピタリティ人材の育成23

- ホスピタリティ人材育成スクール現地レポート
 ローザンヌ・ホテル学校
 ジュネーヴ・ホテル学校
 セザール・リッツ・ホテル学校
 ハワイ大学 観光産業学部
 カピオラニ・コミュニティカレッジ ホスピタリティ&ツーリズム教育
 ハワイ・コミュニティカレッジ ホスピタリティ学科ホテルオペレーション&フードサービス



1. 「戦略的ポスト」と位置づけられるコンシェルジュ

「経営学的な視点で、コンシェルジュのようなポストは戦略的ポストと呼ばれている」、コーネル大学「ブルース・トレーシー准教授は語った。戦略的ポストとは、収益を生みコストの節減につながる、ゲストの経験に直接的な影響を及ぼす重要な仕事を指している。このようなポジションに、企業は注力すべきという。戦略的ポストには、最高の人材を確保・育成し、長期的に維持するように努める必要がある。また、戦略的ポストに就く人材を失うことは非常に大きな損失であることを企業は認識しなければならない。優秀な人材の需要は非常に高く、賢い企業は優秀なコンシェルジュを非常に手厚く扱っている。

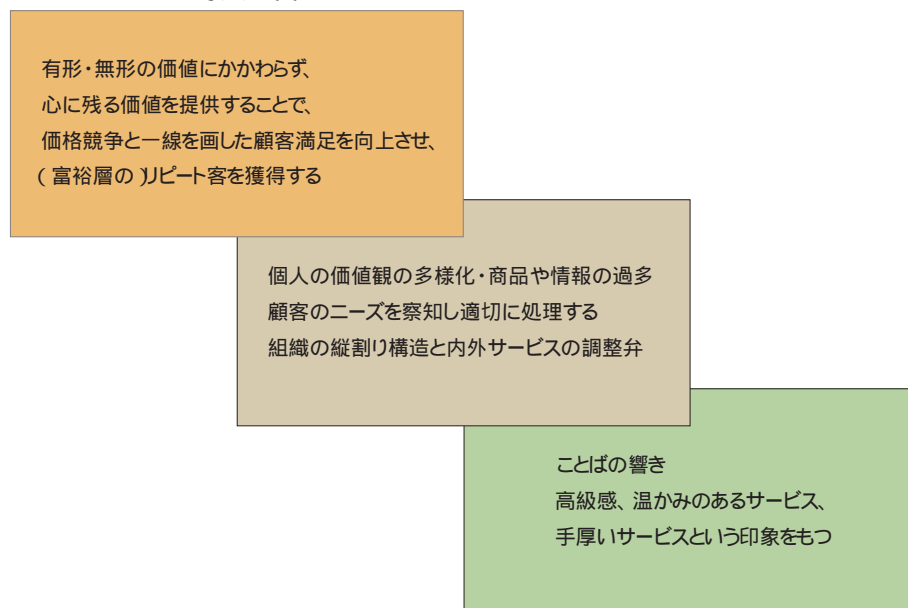
2007年3月にラスベガスで行われたHR in Hospitality コンファレンスには、全米からホテルや観光レジャーを中心としたホスピタリティ産業の経営者・人事担当・有識者が集まり、ホスピタリティ産業の人事は何をすべきか、どのように顧客接点人材を採用・育成するのか、多くの課題に向き合い共に考える時間を持った。スターウッドホテル & リゾートの前CEOであるスティーブン・ヘイヤー氏は「コンシェルジュはCEOよりもずっと重要な存在。宿泊客に思い出を残すのはコンシェルジュ。業績にも明確に表れている」「素晴らしいコンシェルジュがホテルを辞めると宿泊数が

減るという結果が出ている」と、ホスピタリティ産業におけるコンシェルジュの重要性を語っている。

なぜ、コンシェルジュのようなパーソナル・サービスを導入する必要があるのか。高価格で競争する場合、差別化を図る方法はいくつかあるが、他人にできない何かを提供することが必要である。トレーシー准教授は「競争に勝つには、サービスの質において差別化をはかるべき。サービスのパーソナライズを図るほど有利になるだろう。顧客一人ひとりのニーズを察しそれを満たす、それがコンシェルジュ・サービスを導入する目的である。こうしてリピート客を得ることができる」という。

コンシェルジュは多くの選択肢やオプションに直面する顧客の意思決定を助けてくれる。顧客のワンストップショッピングの機能を果たすなど、顧客の目的に応じた最適な選択をすることができる。インターネットの普及で情報を調べることが容易になったが、コンシェルジュはネットでは不可能な取引も容易に行える。コンシェルジュの必要性はこれからも続く。コンシェルジュが持つ豊富な知識、コモディティ(商品)は替えが効かず、優秀なコンシェルジュを失えば、サービスレベルを維持できなくなる。企業は事業構成を考慮したうえで、コンシェルジュの効果的な使い方を考えて配置すべきである。

図表1
コンシェルジュの導入理由



2. 企業がコンシェルジュを導入する理由

顧客接点人材の筆頭に立つコンシェルジュ。もともとホテルにおける顧客サービスやマンションなどの集合住宅で管理を行う職業として認知されているが、最近では、個人の価値観の多様化や商品・情報の過多による選択肢の多さなどの理由から、単なる案内役ではなく、より深く顧客にコミットしたサービスを行う役割として認知されるようになった。ホテル業界のみならず、欧米諸国のさまざまなサービス産業でその概念が導入され、例えばフランスのルイ・ヴィトンが筆頭とする高級ブティック、アメリカのアップル社のパソコンによる案内サービスのeコンシェルジュ、秋葉原の家電量販店などでもコンシェルジュが導入されている。

企業の導入目的やサービス内容は多岐にわたるが、導入目的は大きく2つの流れがある。

1つは顧客の相談役となるコンシェルジュが、有形無形の価値、すなわちプレミアムを提供することで、価格競争とは一線を画した顧客満足面でのサービス業の上級路線を狙うことにある。言い換えるとブランディングへの投資ということだが、それ

は富裕層や固定客(リピーター)の獲得に波及し、結果的には利益を生み出す。

2つめの目的は機能面の向上で、顧客のニーズを適切に察知し処理することにある。多くの顧客を持ち、多数もしくは複雑な商品を扱うサービス業では、短時間に顧客のニーズを察知し、情報を与え、適切な選択の手助けや誘導をすることで、縦割りのラインと内外のサービス現場との潤滑機能や調整弁となることが多い。

ほかに付加的ではあるが、コンシェルジュという言葉の響きそのものが、消費者自身が思い描く高級感や温かみのあるサービスという印象や好感を持つということを導入の理由とする場合もある(図表1)。

コンシェルジュに関する先行研究はほとんどなく、実務者の経験談などの文献にとどまる。“究極のパーソナル・サービス”や“戦略的ポスト”といわれる「コンシェルジュ」とは、どのような顧客サービスを行う職業なのか、さまざまな切り口から職業の特性を明らかにしていく。

3. 広義のコンシェルジュ・サービス

検索エンジンのグーグルで「コンシェルジュ」を検索すると、209万件の情報が表示される。さらに「コンシェルジュ・サービス」では88万2,000件と、認知の高まりや浸透の様子が表れている(2007年3月時点)。

コンシェルジュ・サービスを導入した企業の業態はどのようになっているか。日本のコンシェルジュが加盟する日本コンシェルジュ協会の会員が所属する組織や、上記で検索された情報の約300件の中から、コンシェルジュを導入している業態を抽出した。結果、ホテル以外にも物品の販売や大規模な商業施設、旅行、旅客、集合住宅(マンション管理)、結婚、育児、医療、介護、就職、金融、福利厚生、クレジットカード会社の特定顧客向け総合窓口など、さまざまな分野での導入が明らかになった(図表2)。

さらにみると、(1)物販サービス系、(2)総合サービス系、(3)観光系の3つに大別することができる。物販サービス系は主に商品の購入促進を目的としたもので、短期のサービス利用や専門領域に特化したものなども含まれる。最近では百貨店などさらに特定の商品群に特化した「コンシェルジュ」という呼称をしているものもみられる。百貨店の中には、周辺の観光地などの総合的な情報を提供するものもあり、複数の形態があるようだ。

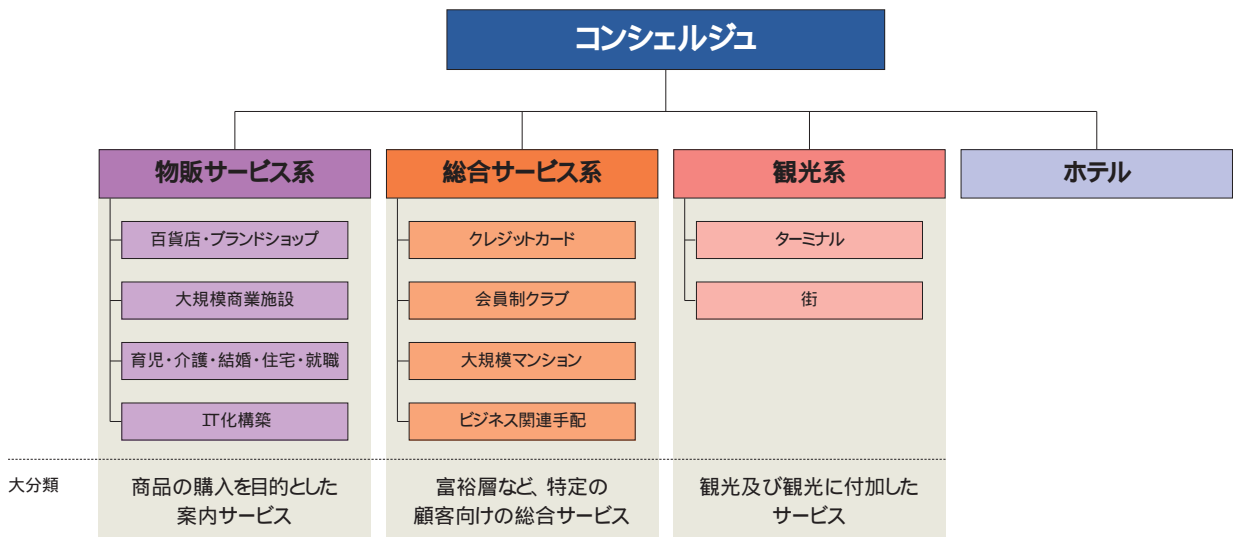
総合サービス系は主に個人や法人の有料会員や住民など、比較的長期の特定化された顧客に対する広範なサービスである。自社の商品だけでなく、対外的なサービスの窓口業務となるものが多い。ここでは、ビジネス関連サービスも含めた。

観光系は主に旅行などの準備や滞在期間における周辺サービスである。最近では空港や駅などのターミナルや、街など地域に限定したサービスなども散見される。

さらに深厚すると、個人を対象としたもの、法人や個人事業主を対象としたもの、双方の顧客を対象としたものなどに分類することができる。

携帯電話会社のサービスであるiモードもコンシェルジュをモデルに考案されたといわれるが、本来のリアルな顧客接点の場に加えて、バーチャルな世界でもコンシェルジュ・サービスの考え方を取り入れており、広義のコンシェルジュ・サービスはさらに拡がりつつある。これは日本だけでなく、欧米諸国でも同様の傾向にある。

図表2
広義のコンシェルジュ・サービス
どのような業態がコンシェルジュを導入しているのか
グーグル検索では209万件



注:日本コンシェルジュ協会の個人会員および法人会員企業の属性と、協会に属さないものについてはインターネット上に露呈されるサービス内容などを参考に業界の概観を推察し分類した

4. コンシェルジュ・サービス

図表3
コンシェルジュ・サービスの例(総合サービス) 「グーグル検索」では88.2万件



MAID

家事代行サービス
ハウスクリーニング・ハウスキーパー手配
宅配受取りサービス
家庭用住所録作成・管理
年賀状・暑中見舞い作成・発送代行
各種案内状等発送代行
DPE取次ぎ
印刷取次ぎ
宅配便取次ぎ



CLEANING

クリーニング取次ぎ



RENT A CAR

ハイヤー・タクシー・レンタカー手配
リムジン・サービス
ヘリコプターチャーター手配



CATERING

パーティ・ケータリング手配
各種イベント企画・手配
(七五三・お誕生日会)



RESERVATION

レストラン・バー予約代行
チケット手配
美容院・ネイルサロン・エステ予約代行
習い事紹介(華道・絵画・バレエ・武道等)
パーソナル・スタイリスト・ヘアメイク手配
整体・マッサージ予約手配
レンタル手配



DELIVERY

贈答品の選定・発送手配
食料品・ペット用品宅配
ショッピング・アシスタント手配



MOVE

引越し会社紹介
不動産・引越関係手配
(各種届出代行含む)



BUSINESS

リサーチ(情報収集)サービス
出張手配
転職に関する手配
通訳・翻訳手配
携帯電話レンタル・サービス
PC及び関連機器のレンタル・サービス
各種社員教育の企画・手配
女性社員復帰プログラムサービス
福利厚生イベントの企画・手配



REFORM

リフォーム会社紹介など



MEMO

伝言サービス



CARE

ベビーシッター予約代行
ペットケア・サービス
病院の予約代行
メンタル・カウンセリング手配



FLOWER

植木の水やり代行
花の宅配取次ぎ



TRAVEL

各種チケット
(列車・航空券等)予約代行
家族旅行プラン作成
ホテル予約代行

注:「コンシェルジュ・サービス」88.2万件のうち約300件から主要な仕事内容などを参考にサービスの項目を分類し作成した



5. 迷走する コンシェルジュ

通常のサービスとコンシェルジュ・サービスの違いは何だろうか。「明日からあなたの仕事はコンシェルジュです」と配属された際に自分は何をしたらよいのか。明確な理解や行動ができるだろうか。スティールとコリンズ(1992)によると、「一般にはまだコンシェルジュ・サービスそのものの理解が浅いようにも見受けられる」という。日本の現状においても、その特性を認識せずに単なる呼称として使用しているケースもあるようだ。中には単なる語呂の良さで呼称するだけで通常のサービスと差異のないものも存在する。

コンシェルジュ・サービスの増加の一端には、企業が職業の特質を理解せずに、自社のサービスのイメージを向上させるためだけに名称をつけたものもあり、コンシェルジュという名称だけが一人歩きした違うものも含まれている。これは欧米諸国でも同様の傾向にある。

ホテルのコンシェルジュらはこうした危険を予見し、本来の訓練された質の高いパーソナル・サービスであり、ステータス、キャリア、特殊な職業倫理や厳格さを兼ね備えるコンシェルジュという職業に対する評価を維持するため、ホテルのコンシェルジュの協会を作り、「レ・クレドール」という名称を使用し

ている。同協会ではコンシェルジュという用語が各国で濫用されている事態を重く受け止め、レ・クレドールという固有名詞を登録し、保護を試みた。結果的にコンシェルジュらがコンシェルジュという用語を手放すに至ったが、それは、誰でもが名乗れる名称であるがゆえに、言葉の拡大によって職業の本来の仕事との違いが出てきたことや質の低下、またその懸念によるものであった。いずれ日本においても同じことが起こるかも知れない。

企業が顧客接点の重要なポストとして、コンシェルジュを導入する際には、はじめに「コンシェルジュ・サービスとはどのようなサービスを定義するのか」を認識し、「通常のサービスとどう差別化されるのか」を熟慮するべきであろう。また、それは職業の特質や精神までも投影したものでなくてはならない。

次項以下では、「コンシェルジュの基本」を理解するために、発祥国であるフランスを中心に職業として確立している海外の文献からの情報や、実際に働くコンシェルジュの代表事例から最適な人的資源配分や人的資源の育成などを紹介する。また、以下に取り上げるのはホテルのコンシェルジュの例であるが、基本的概念や技術・知識は顧客サービス全般に広く応用できるものである。



6. コンシェルジュの歴史

コンシェルジュの語源はラテン語のServos と Cumから成り、奴隷の供という意である。古代ローマ時代に門番をしていた奴隷がコンシェルジュの原型であるという説や、12世紀に王の不在中に王宮を守り、客をもてなした仕官に与えられた爵位Comte des Ciergesにあるという説とがある。中世以降に鍵番となったコンシェルジュは貴族の屋敷の管理を任された。

またフランスの文献に初めてコンシェルジュという言葉が認識されたのは12世紀である。王宮の一部に王室司令室が置かれ、フィリップ二世時代に施設の管理をしていた士官がコンシェルジュと呼ばれ、その施設がコンシェルジェリーと呼ばれていたとされる。

現在の「鍵番(鍵の守り役)」という意の起源は、14世紀中頃に建造されたパリのコンシェルジェリーにあると記録されている。コンシェルジェリーは15世紀にマリー・アントワネットをはじめ歴史上の人物が

拘留された牢獄だが、当時の牢屋の鍵番がそのはじまりという説である。

レ・クレドール(国際ホテル・コンシェルジュ協会)によれば、世界初のコンシェルジュ協会は1908年にフランスのコンシェルジュ十数名により発足された。1900年代当初は、電話やFAXなどの通信手段が無く、移動手段も船が中心で現在と比較すると格段に少ないため、旅行客の人数は多くない反面、1カ月程度の長期滞在とする宿泊客が専らであった。コンシェルジュの仕事内容は手紙による宿泊の予約や確認をして、船で到着する宿泊客を港まで出迎え、大きな荷物をホテルまでトラックで運搬することからはじまる。また、劇場の切符や電車の切符もいちいち現地に足を運び購入するなど、1つの案件に時間を要したため、人海戦術で顧客の要望に対応していた。1914年から18年まで第一次世界大戦により集団としての活動は中断したが、後にパリの高級ホテルを中心に徐々に職業として認知されはじめた。

7. コンシェルジュの仕事

コンシェルジュの仕事は、主に5つの構造によって成り立っている(図表4)

あらゆる情報源からの情報収集とその分析(評価)

組織の中の人々(上司、同僚、部下、他部署含め)とコミュニケーションをとる。

組織の外の人々に組織を代表してコミュニケーションをとる。

顧客のために働く。

最良の解決策を導き出すために状況を分析し、意思決定を行う。また結果を評価する。

コンシェルジュの仕事内容はどのようなものか。仕事内容を解説した既存の文献は、ホリー・スティー、デルタ・コリンズ(1995)が詳しいが、主に公的機関が作成するインターネット職業情報の紹介などに記されている。具体的には、フランス公共職業紹介所が管轄する職業データベース(図表5)やアメリカ連邦労働省が管轄するキャリアサイトのキャリアインフォネットなどで説明されている。

表現方法は異なるが「ホテルやアパート、オフィスビル等において顧客に『パーソナル・サービス』を提供し、またサポートをする」のがコンシェルジュの基幹的な仕事内容であるとし、タスクを付記している。提供するサービスの範囲は法に抵触しない限り全てという考えに基づく。ほかにロビーで働く他のスタッフの採用や教育、管理をするなどロビーにおけるサービス業務を統括することなどが挙げられる。情報収集やコミュニケーション方法はITの進化の影響を多少受けており、今後も変化していくと思われる。

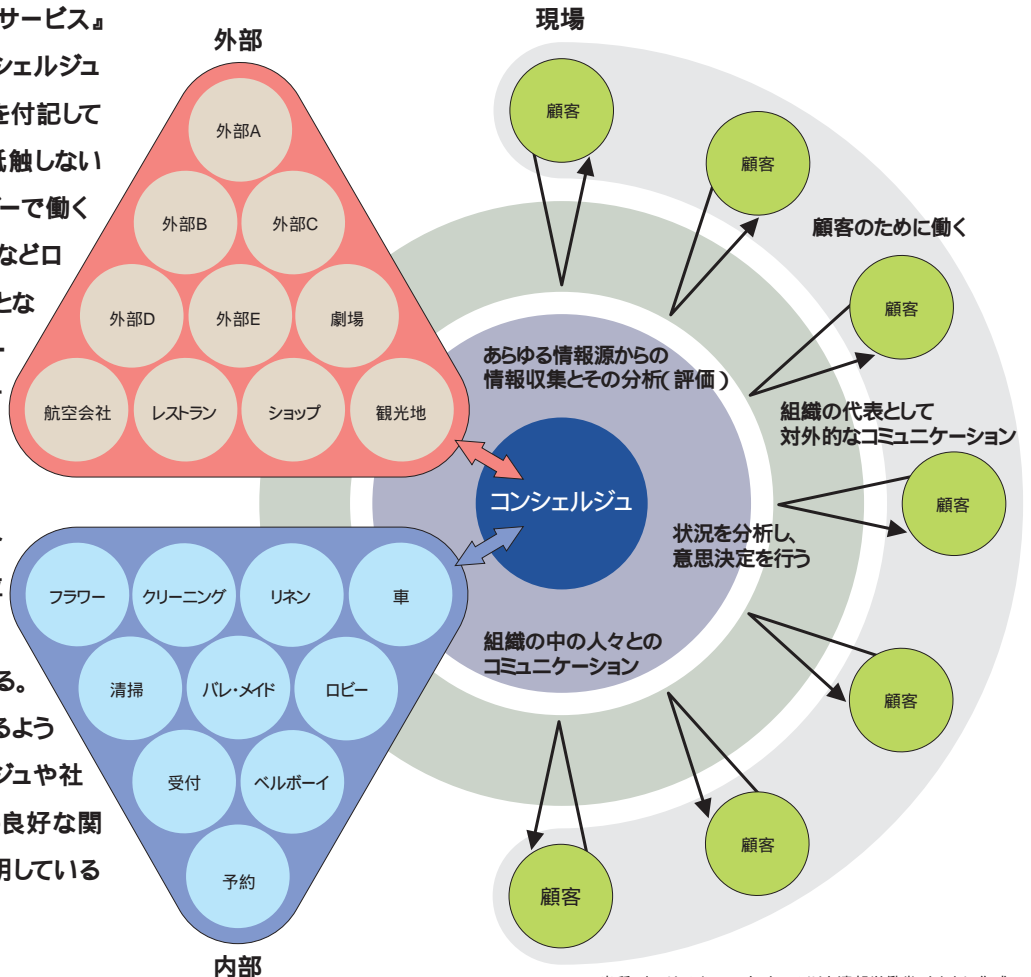
日本では厚生労働省の能力評価基準においてホテルの職種であるフロントの職務のひとつとしてコンシェルジュを位置づけている。仕事内容は「お客様からの様々な要望や問い合わせに対応する。お客様の要望を理解し迅速に対応できるよう努力をする。そのために他のコンシェルジュや社内のキーパーソンに支援を得られるよう良好な関係を築いておくことが重要である」と説明しているが具体的に明示されていない。

図表5
コンシェルジュの職業情報(フランス)

職名	コンシェルジュ長 ナイトコンシェルジュ	コンシェルジュ 交代制コンシェルジュ	セカンドコンシェルジュ アシスタント・コンシェルジュ	チーフ・コンシェルジュ
定義	ロビーで受けられるサービスを監視、管理する 顧客の荷物の受け取り、発送の責任がある 客室のキー、顧客宛のメッセージや郵便物に対する責任がある 稀に顧客に代わって電話への応対もある ホテル近辺および地域の文化、スポーツ、観光活動に関する情報を顧客に教え、希望がある場合には、予約を代行する ロビーに配置される従業員の研修にあたり、採用を担当することもある			
資格・学位・経験	ロビー・スタッフとしての職務経歴が豊富であることが第一条件 企業研修により、経験則を補える場合がある(学歴・資格に関する情報無し)			
仕事の基礎	キー、メッセージ、郵送物、電話、手荷物を含むロビー・サービスのすべてを管理・監視 ロビー・スタッフの人材管理 施設の内外で受けられるサービスの案内 顧客の母国語で対応(特に英語) コンピュータ、電話ツールの使用			
仕事内容	劇場チケット、移動手段(電車、車) レストランなどの予約 個人化サービス(人とアポイントメントの予約をとる、など) 顧客の支払金の管理(会計、請求、入金など) 顧客宛のメッセージの管理 責任範囲: ロビー・スタッフの管理、採用、研修			
その他	初任給(参考): 税込み1,830ユーロ以上(ホテルの規模によって異なる) 基本的、法に抵触しない限りすべて その後のキャリア: コンシェルジュそのものがキャリアの最終点とされているが ホテルの規模により複数のコンシェルジュのまとめ役や、経営に携わることも稀にある			

出典: フランス公共職業紹介所(ROMEコード13132) studyrama.comをもとに作成

図表4
コンシェルジュの仕事「5つの構造」



出所: キャリアインフォネット(アメリカ連邦労働省)をもとに作成

8. バトラーとの仕事内容の違い

バトラーの仕事もホテルにおけるパーソナル・サービスである。コンシェルジュの仕事内容との違いを付記しておく。バトラーは旧来より著名人や王室関係者、富裕層などの個人宅などで雇われて働き、主人の代行として主に来訪者の対応、ゲストのもてなしをはじめ、家政婦、調理人、庭師、運転手などの家事専門職を統括する管理職である。

国際モダン・バトラー協会 会長のスティーブン・フェリーによると、ホテルがバトラー・サービスを導入したのは、ラスベガスのシーザーズ・パレスで1980年代後半のことである。バトラーという名称は1991年からでロンドンのレーンズボロ（現セント・レジス）が導入した。

ホテルにおけるバトラーは、顧客の荷物の荷解きや荷造り、衣服のアイロンかけ、ホテル内の食事の世話、アクティビティの手配、ビジネス周りの

コーディネート、モーニングコールなどを24時間対応できめ細かな身の回りの世話をする。個人の特性や好みに合わせて、洋服のハンガーの並べ順や、冷蔵庫の中身までカスタマイズするなど、まさにパーソナルな接遇を行う。サービスの範囲は主に客室やホテルの館内で、バトラー自らが実行するものと、客室係など他の職種と連携して実行するものがある。

日本ではホテル西洋 銀座が第一人者とされる。大別すると、バトラーはホテルの客室内やホテルの館内でのサービスとプライベートに近い空間に限られる。日本の高級旅館にたとえると、仲居の仕事と類似しているだろう。コンシェルジュはロビー周辺からホテルの外の広い空間までの対外的なサービスを含む、いわば外交官のような役割である。

バトラーの仕事 ホテル西洋 銀座では、コンシェルジュが顧客を客室へ案内した後、その顧客のお世話を担当のバトラーにバトンタッチ、パーソナル・サービスを上手く連携している。バトラーはウェルカム・リフレッシュメントの飲み物を客室に持っていく際に、会話の中で顧客のニーズや好みを探る。記念日や料理の好みを把握し、先回りしてホテル内のレストランの席を仮押さえる。場合によってはメニューを決めることもあるという。基本的にコンシェルジュは外のレストランを予約し、バトラーはホテル内のレストランを予約することが多い。バトラー部門設立に携わった安達氏によると、「バトラーとは本来、屋敷の主人と使用人の間に立ち、使用人をマネジメントする役割を持っているため、ホテル西洋 銀座でも、客室を管理するハウスキーピングの部分と、ホテル内の他の部門に指示ができるマネジメントの部分を取り入れた」という。

9. 組織におけるコンシェルジュのポジション

組織におけるコンシェルジュのポジションは、経営方針などにより異なる。ここではホテルを例にあげるが

- フロント機能の一部としての位置づけ
- ロビーにいるスタッフの統括としての位置づけ
- 各部署のサービスのハブ的な役割としての位置づけ
- 付加価値サービスとしての位置づけ

など、設置基準やルールはない。ホテル・リッツ・パリの組織図(図表6)をみると、コンシェルジュのポジションはドアマン、ベルボーイ(ガール)、車両係の上位にあり、客室責任者、フロント責任者といった管理職と同等の位にある要職とされている。このような場合、ホテルを知り尽くしたプロフェッショナルを配置することがほとんどである。

また、同じようにコンシェルジュデスクの配置場所にも組織の特徴が表れている。

- メインロビーの中心
- 出入り口の隣
- フロントデスクの隣
- ロビーの片隅

など、デスクの場所は組織上の位置づけやコンシェルジュ・サービスの形態を映している。

サービスの提供は、時間を設定する場合と24時間のサービスがあるが、複数人が交代制を取り顧客に対応している。後者は夜間のみ対応するナイト・コンシェルジュを置く場合もあるが、その際にも質を維持しサービスを途切れさせることなく継続することが必要であり、コンシェルジュ同士のチームワークが重要となる。

図表6
コンシェルジュのポジション(ホテル・リッツ・パリ)



10. 「ヨーロッパ型」と「アメリカ型」のサービス

レ・クレドールによると、現在のホテル業界におけるコンシェルジュ・サービスの概念においてはヨーロッパ型、アメリカ型の2つのタイプに大別されるといふ(図表7)。日本にはヨーロッパ型はほとんどないが、海外の高級ホテルにおいては、富裕層やリピート客の獲得にヨーロッパ型のサービスが必須であるとされる。この形式を軽んじたばかりに顧客の獲得に失敗し、ロビーの改築を余儀なくされたホテルもある。ここではヨーロッパ型を把握するとともに、アメリカ型との比較をすすめる。

ヨーロッパ型は、古来のサービス形式を継続したもので一人ひとりの顧客に対してじっくりと時間をかけて向き合い、懇切丁寧に接するサービスの質を重視したサービスである。顧客が不自由なく過ごせるように配慮し、パーソナルアシスタントながら顧客に密接したサービスである。ヨーロッパ型はホテルのロビーの設計自体もコンシェルジュデスクをメインに据えられるよう設計されている。仏ホテル・ラファエルでは、顧客を入り口からコンシェルジュがお迎えし、フロントデスクまで誘導する際に顧客とのコミュニケーションを図るといふ。入り口からフロントまでの短時間の交流だが、ラポール(rapport = 親和的でリラックスした関係をつくる)の機会は顧客との交流に最も効果的だといふ。プラザ・アテネ・パリではロビーの

中心にコンシェルジュデスクを据え、常に3名のコンシェルジュが24時間体制で顧客の対応をしている。

アメリカ型は、交通手段が発展し短期間のビジネスを目的とした滞在客などの増加に伴い発生したもので、滞在目的や顧客特性に合わせてより多くの顧客に対応できるように効率や効果を重視したサービスである。ホテルのロビーは頻繁に行われるチェックイン、チェックアウトを考慮してフロントを中心につくられており、コンシェルジュデスクは補佐的な場所に据えられている。サービスレベルを維持するために、情報を共有するためのデータベースや案内地図などツールの充実を図って、コンシェルジュが詳細まで覚えなくとも、ナビゲーションできるような環境が整えられているため、経験の浅い者であっても職に就くことは可能だといふ。

最近では顧客自身がインターネットや旅行のガイドブックで情報収集をする者も多く、顧客がどのようなウェブサイトやガイドブックを見ているのかを事前に把握して、観光地やレストラン、お土産など好みの傾向をつかみ、特性に合ったサービスを提供している。

どちらも利点はあるが、コンシェルジュ・サービスは自社の顧客特性を考慮してどのようなサービスタイプが適切か見定める必要がある。

図表7
ヨーロッパ型とアメリカ型の2つのタイプの特長

タイプ	ヨーロッパ型	アメリカ型
ロビーでの位置づけ (ホテルの設計仕様)	コンシェルジュデスクをメインに設計	フロントデスクをメインに設計
顧客層	長期滞在	短期滞在(ビジネス、リゾート滞在を問わず)
顧客対応	一人ひとりに割く時間は長く、丁寧に接する	顧客を短時間に適切に導く(行列を作らせない)
対応の時間帯	24時間体制	日中(例:8:00-20:00)
スタッフの設置	ベテラン、有能なスタッフを配置	システム、ツールを充実化し、新人でもある程度は対応できる
スタッフのポジション	ホテルにおける地位が比較的高い(要職)	ホテルにおける地位はさほど高くない(サービス職の1つ)

注:ヨーロッパ型は日本にはほとんどない(知られていない)



パリにあるレ・クレドール



オフィスの入り口にコンシェルジュを模した人形が置かれていた

11. プロフェッショナル機関「レ・クレドール」

レ・クレドール(LES CLEFS D'OR、正式名称は UNION INTERNATIONALE DES CONCIERGES D'HOTELS CLEFS D'OR = 国際ホテル・コンシェルジュ協会)は世界のホテルのコンシェルジュの最高位のプロフェッショナルが属する国際機関で、世界のコンシェルジュを牽引する存在である。

レ・クレドールに所属するコンシェルジュはクロスした2本の鍵の紋章を制服の両襟につける。これは「顧客のために、どのようなドアでも開けてさしあげましょう」という意志の証であり、サービスが高品質である証となる。顧客の要望には道徳的、法律的そして人間的に違反しない限り応えなければならない。レ・クレドールの信条は、「友情の輪を通じたサービス」の言葉のとおり会員同士の交流の機会を通じて自らの専門性を高めていくというものである。共通の関心と目的を持つ者同士の国際的ネットワークにより、コンシェルジュは互いに励まし合い、助け合っている。より良いゲストサービスの為に、分からない事は知恵を借り、できないことは力を借りて、少しでも顧客に喜んでもらうことを志す。会員の持つ能力、知恵、知識などを結集させることで、ゲストサービスを向上させ、同時に一人ひとりが更に優れたコンシェルジュに成長するのが目的という。年一回の国際

大会やシンポジウムなどのほか、会員同士のネットワークの構築とコンシェルジュのための勉強会を実施し、多くの会員が参加している。

1929年10月の設立以降、1952年にEU諸国の7カ国が同協会に加盟したことをきっかけに世界各国からの加入が拡大した。レ・クレドールの入会には審査があり、認定を受けた会員は39カ国約3,300名に達する(2006年11月現在)。また、レ・クレドールでは、資格を保有しないナイト・コンシェルジュや非熟練者などを合わせると、ホテル全体のコンシェルジュだけで約4,500名と推計している。

コンシェルジュ全体の正確な人数統計はないが米連邦労働省では2004年のアメリカのコンシェルジュの人数は1万7,900人、2014年の推計は2万700人と16%の増加と予測している。

日本では1997年11月に日本支部が正式に設置され、15名がレ・クレドール・ジャパンの会員に認定されている。この会員が基礎となり、ホテル以外のコンシェルジュを組織化した日本コンシェルジュ協会が2005年4月に設立・再編されている。同協会は、レ・クレドールのような資格の発行はしていないが、さまざまな業態で働くコンシェルジュの相互交流の機会を充実化させている。

12. コンシェルジュに求められる人材要件

求人広告調査

ホテルの求人広告
および募集要件に
関する調査(2006)

実施時期

2006年7月～9月

調査目的

企業の求人広告に表記される募集条件より「求められる人物像」の特徴を掴む。

調査対象

ホスピタリティ産業を専門とした11の求人求職サイト及びホテル8企業

調査方法およびサンプル

2006年7月から9月の2カ月間に求人求職サイト上で募集されたホテル関連職の募集62件のうち、コンシェルジュ職に該当する13件の求人広告を抽出。欧米を中心にワールドワイドを対象にした11のウェブサイトから上記13件を抽出した。

サービス産業の中でも個人サービス、特にパーソナル・サービスの分野においては、人が資源となるため、採用、配置、人材育成などの人的資源管理が最も重要な課題となっている。

コンシェルジュにはどのような人材が適しているのか。ポストへの登用は縁故や社内からの人事異動によるものがほとんどで、公募の件数は少ない。

ここでは、2つの調査を紹介する。

はじめに、海外の求人情報の中に見られる募集要件の特徴をさぐる。

求人広告を利用して企業がコンシェルジュの採用にあたり、何を重視しているかという求人の募集要件の傾向をまとめ、広告に表記される募集条件の特徴を掴む目的で実施した。13件とサンプル数が少ないのは、コンシェルジュへの登用は主にホテル内のサービス職からの社内異動や縁故によるもので公募を行う企業が少ないためである。よって、外部労働市場にある先進諸国の専門職サイト、企業のウェブサイト上の募集記事から収集したものである。広告スペースの大きさなど媒体の特性により項目が制限されるがその概要をまとめた。

調査結果

募集職名は、チーフ・コンシェルジュ(主任レベル)コンシェルジュ、ナイト・コンシェルジュなどである。

応募資格の特徴は主に以下の点が挙げられる。

高級ホテルでの実務経験。

レ・クレドールであること、これはすなわち経験

3年以上のプロフェッショナルを意味する。

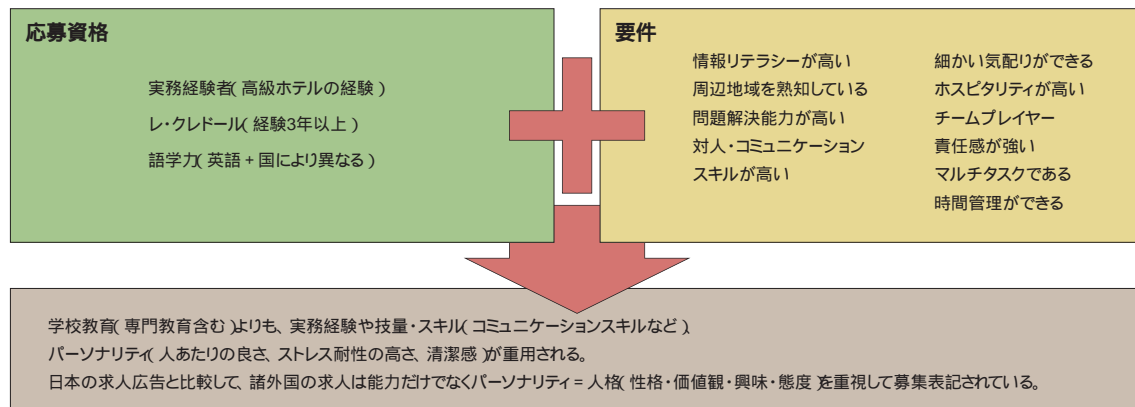
語学力で主に英語と現地における言語で、2カ国語以上の会話ができること。

能力やパーソナリティでは、以下の10項目が重要視されているようである。

情報リテラシーが高い 周辺地域を熟知 問題解決能力が高い 対人・コミュニケーションスキルが高い 細かい気配りができる ホスピタリティが高い チームプレイヤー 責任感が強い マルチタスクである 時間管理ができる

日本の一般的な求人広告と比較して、諸外国のコンシェルジュの求人広告は能力だけでなくパーソナリティ=人格(性格・価値観・興味・態度)も重視して細かく募集表記されている。特に学校教育よりも、高級ホテルにおける実務経験、技量・スキル(コミュニケーションスキルなど) パーソナリティ(人あたりの良さ、ストレス耐性の高さ)が重要視されていることが窺える。

図表8
コンシェルジュの求人広告の特徴



13. コンシェルジュに求められる人材要件

インタビュー調査

続いてコンシェルジュとして働く欧米のコンシェルジュ7名および職業団体へのヒアリング調査からコンシェルジュに必要な要件を明らかにした。

右記のインタビュー調査の中から一部を抜粋し、コンシェルジュという職業との適合性について考察した。

回答者の属性は(図表9)のとおりである。少数の観察値のため統計的な仮説検証はできないが、サービスの提供における2タイプ(ヨーロッパ型とアメリカ型)を考慮し、それぞれの代表事例として7名を選定している。7名のうち5名はサービスの原型事例であるフランス、2名は後進であるアメリカで勤務している。7名のうち4名はレ・クレドールの保有者で、うち2名はレ・クレドールにおける役職経験者である。

インタビューは職場への訪問によるヒアリングで、職務内容や人材要件などの質問表を事前に渡し、対面の一問一答で回答されたものである。この中から、コンシェルジュに必要とされる能力や経験、パーソナリティについてヒアリングした結果を用いる。回答は決められた項目ではなく、回答者が考えた自由なワードで、これをもとに、図表10にコンシェルジュという職業との適合性のメルクマールになるべく整理した。人材要件について2つのタイプによる差異はほとんどなかったことから、7名の事例の考察によって明らかになったことをまとめた。

調査結果

第1に能力の側面であるが、学力では、学歴を必要条件とすると明確に回答したものはいないが、一般教養は必須であるとしている。

第2にスキルであるが、回答されたワードが広範なため、ここではテクニカルスキル(職業において専門性を持つ)、ヒューマンスキル(相手のニーズや状況に応じて対応することができる)、コンセブチャルスキル(顧客の要望や困っている点に気づき、最良の方法を考えて提案できる)と大きく3つのスキルに分けて整理した。

テクニカルスキルでは、回答の多い順に、語学力、情報収集力、マルチタスク、正確性、迅速性、ITスキルが必須と回答された。

語学力は英語を必須とし複数言語を話すことができる。情報収集力は職業の核となるもので、歴史、観光地、飲食店、販売店、イベントなどあらゆる情報源からの情報収集に自らの審美眼を兼ね備えたものを指すという。また、すべての仕事の遂行において法律に抵触しないことが行動の前提であり、それに準ずる予備知識が必要である。マルチタスクは、例えばコンシェルジュデスクにおいて、同じ時間帯に複数の顧客と接することが多く仕事が集中しやすい。1つの仕事をしながらも別の仕事を遂行できる能力のことである。正確性、迅速性は言葉の如く、ITスキルはホテル関係の業務システム

コンシェルジュ調査 (2006)

実施時期
2006年10月から12月

調査目的
コンシェルジュの職業の特質を明らかにする。また、ヨーロッパ型とアメリカ型の実証基盤がないため、2タイプの職業の特性を事例によって比較する。

調査方法およびサンプル
日仏米のコンシェルジュ10名の職場を訪問し、インタビューにより職業の違いについて職務内容、人材要件を中心に聞きとり、比較・分類した。事前に渡した質問項目(仕事内容を問う8項目と採用と育成についての23項目)をもとに対面の一問一答で、1人あたり約1・2.5時間程度を要した。

図表9
コンシェルジュ調査 回答者の属性

	ホテルのタイプ	国	レ・クレドール	職歴	職位
(ア)	ヨーロッパ型	仏		48年	チーフ・コンシェルジュ
(イ)	ヨーロッパ型	仏		22年	チーフ・コンシェルジュ
(ウ)	ヨーロッパ型	仏	×		元コンシェルジュ
(エ)	アメリカ型	仏		9年	コンシェルジュ
(オ)	アメリカ型	仏		9年	コンシェルジュ
(カ)	アメリカ型	米	×	6年	チーフ・コンシェルジュ
(キ)	アメリカ型	米	×	5年	コンシェルジュ

注：『コンシェルジュ調査』より仏米の回答者を選出した

とパソコンスキル、接続などのセッティングなどができることが挙げられる。

ヒューマンスキルでは、コミュニケーション能力（文章力、言語力、表現力）、信頼性、ラポール、プレゼンテーション能力、リレーション力、交渉力、リーダーシップが必須と回答された。

顧客の話を正確に把握し、顧客が正しく理解できるように分かりやすく、書く、話す、上質なコミュニケーションを指すという。対象は顧客だけでなく同僚や外部の協力者も含まれる。信頼性は例えば外部との約束に対して急なキャンセルやオーバーブッキングをしないなど日々の積み重ねで築き上げるものだという。

コンセプチャルスキルでは、問題解決力、状況判断力、企画・計画能力、予見力、プライオリティ、公正さが必須と回答された。

コンシェルジュの仕事自体が問題解決の蓄積であり、多くの事例を積むことだという。事前に多くの情報や提案を考えつつ、先手を打つ、先回りして進めることも必要だという。

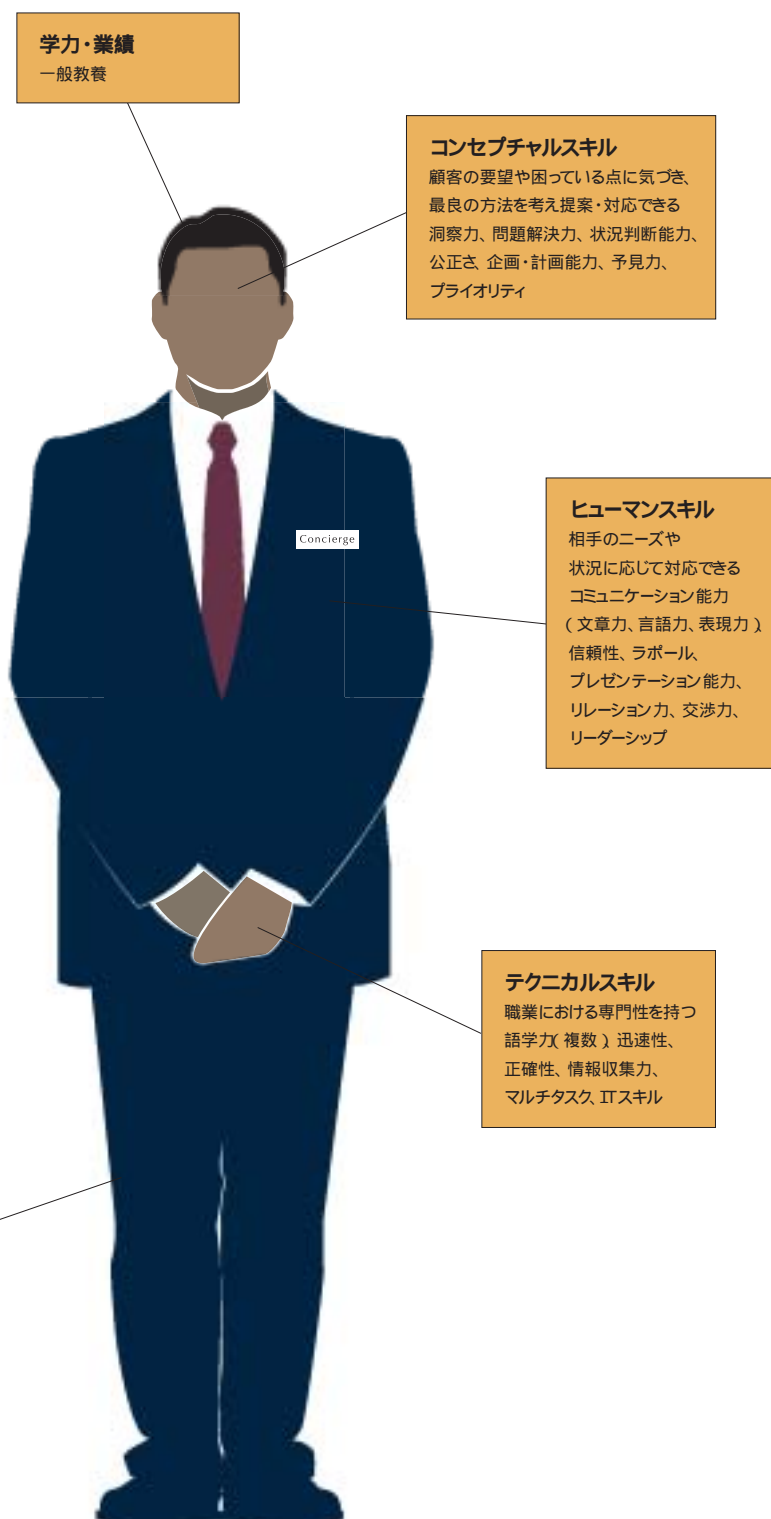
第3にパーソナリティでは、すべての回答者がホスピタリティ志向（他人を援助することに価値を置く）を挙げている。コンシェルジュの仕事自体、他人に尽くすことを好まなければできない仕事だという。

他の項目では、真面目、誠実、身だしなみがよい、協働性、柔軟性、明るい、社交性、身体活動性、機敏性、持続性、自律性、努力家、完璧主義、道徳観、礼儀正しい、と16項目もの回答があった。多くの顧客が安心を求める場であり、不快にならぬよう明るく接していなければならないことや、ハプニングが起きても決して取り乱すことなく、前向きで客観的でいなくてはならないという。

パーソナリティは、幼児期から青年期にかけて形成されるものであり、後に職場において改善することが難しく、採用や配置にあたっては、そのパーソナリティが適しているか事前に見極めることが重要であるという。

パーソナリティ
明るい、社交性、身体活動性、機敏性、持続性、協働性、柔軟性、自律性、ホスピタリティ志向（他人を援助することに価値を置く）努力家、完璧主義、道徳観、礼儀正しい、真面目、誠実、身だしなみがよい

図表10
コンシェルジュに必要な人材要件



14. コンシェルジュの人材育成

サービス産業の中でも個人サービス領域においては、高品質なサービスが顧客を呼ぶしくみが成立している。顧客満足度の高いサービスをさらに高める是正策として、人的資本をいかにして最適配置するかなど、最適な人的資源配分や、人的資源の育成をはかることが重要課題とされている。

コンシェルジュへの配置のプロセスは、主に社内からの異動が多く、ドアマンやベルボーイといったロビー周辺の職種やフロント係など、ホテル内のあらゆる経験を積んだ後に配属される場合がほとんどである。また、外部から新規採用される場合においてもホテルもしくは観光業界における類似の経験を十分に積んだ者に限定される。一部のアメリカ型のサービスを行うホテルでは、ホテル周辺に詳しい新卒者などを採用することもあるが稀なことである。また、一部のホテルに限ってはコンシェルジュの養成学校からの卒業生を採用することもある。また、技術や知識は時間を要するものもあり、実務を通じた経験を蓄積することによって習得していくこととなる。

ヨーロッパ型では、はじめにアシスタント・コンシェルジュに就き、コンシェルジュとして認知されるには約5年、更にプロフェッショナルと認められるには15年から20年の経験が必要であるという。ここでいう経験とは、現場における様々な事象の問題解決の件数を重ねることである。様々な事象とは、有名人の警備、病気、傷害、盗難、損害、死亡事故、自殺の対応といった顧客の身に起こったあらゆる対応から、リストラ、経営危機といったホテル全体の経営に関わる事象までを指す。マニュアルで対応できない特別な事象も多く、先輩に付いてのジョブシャドウイングで具体的な経験を積んでいく。

大手のホテルチェーンでは、ホテルに関する教育システムが整い、eラーニングなどインターネットによる教育を受けることが可能であるが、コンシェルジュの育成プログラムは中にはない。eラーニ

ングは座学の代替としては優れているが、実務は職場でしか行うことができないからだ。また、新規のレストランやショップからの招待以外にも、自主的に休日を使い観光地や文化施設、レストランなどを自分で体験し、評価するという研鑽を積んでいた。

一方、アメリカ型で、一人前のコンシェルジュとして認められるのは2、3年の経験を積んだ者である。ここでいう経験とは、主にその地域の地理や観光に必要な情報を顧客に提供できる、仕事の基礎やレストランの予約など仕事内容がひととおり実行できることである。個別の情報は、データベースなどで管理されているため、覚えなくとも取り出すことが可能であればよい。はじめは仕事内容に関するマニュアルを読むが、あとはヨーロッパ型と同様に先輩社員によるOJTによって実務経験を積むことである。

日本コンシェルジュ協会が主催した2006年シンポジウムでも、次世代の育成に触れているが、育成を担当する上司や先輩の指導方法による違いもあるだろう。ジョブシャドウイングに加えて、精一杯力を出し尽くすことのできる環境、舞台設定、少し難易度の高い仕事を配分するなどオペレーション上の工夫、コンシェルジュ一人ひとりの得手や不得手を把握し、それに合った指導方法が大切である。

次に、求める成果や目標の設定・評価であるがパーソナル・サービスは無形なものであり、客観的な数値での測定はできないため、欧米の一部のサービス業では、顧客のサービスに対する期待値と実際に受けたサービスを比較することによりサービスの価値を測定するサーブカル(Servqual)というサービス品質を測定する手法などを用いているが、コンシェルジュの仕事内容の特性をみると、固定化された職務に限らず、顧客の要望は法に抵触しない限りのすべてと非常にサービス領域が特定しにくいいため、このようなギャップ分析といった手法を参考に目標や評価を決めることも考えられる。



リオネル・ロラン

Lionel Lorans

レ・クレドール フランス支部副代表
ホテル・ラファエル チーフ・コンシェルジュ

ホテルに勤めてはじめてコンシェルジュという職業を知る人も少なくありませんが、理想とするコンシェルジュの人材要件は、対応性、脳の回転の速さ、ユーモアのセンス、一般教養、語学力、計画性、先手が打てる、誠実さ、道徳観、聞き上手、身だしなみ、真面目さ、自立心、コミュニケーションスキル、記憶力、文章力、チームワーク、エンターテイナー性です。また、現在ではBac + 2 専門学校、準学士号 の学歴相当の知識、語学、一般教養が必要と思われる。

職業に就いてからひとり立ちするまでは、先輩について5年間のジョブシャドウイング、一人前と認められるまで更に5年間の経験、ベテランと呼ばれるまで合計で15～20年間の経験が必要です。その間にホテルで起こること、例

えば盗難、傷害、病気、損害、死亡事故、大統領など著名人への対応、自殺、リストラ、経営危機などあらゆる経験を積んでいきます。偶発的なものもあり一人が多くの経験をするのは大変なことです。多くの情報や経験を持つレ・クレドール会員同士の交流や人間関係は個人の経験やスキルを補うものとして大切にされています。最近ではインターネットの普及でデスクが軽減化されるなど、仕事のやり方も変わってきましたが、コンシェルジュの仕事にとって代わるものではなく共存しています。

また、コンシェルジュ・サービスは、ロビーにいたるスタッフ、荷物係、車係、ページボーイなどのまとめ役、2つめはコンシェルジュデスクのみを任されるもの、ホテルによりその役割は異なり

ます。私は、現在のポジションまでさまざまな職を経験したので、メッセージャー、車係、ナイト・コンシェルジュなどのできる業務やしななければならない仕事が学べました。そしてチームワークで働く際にも、部下に対し敬意を持って対応できるようになりました。そうした意味では、私のキャリアパスは有益なものだと考えています。

プロフィール

バカロレア修得後、パリに上京
アルバイト生活の頃「コンシェルジュ」という職業を知る
1985年 ラファエルの求人広告に応募
ナイト・メッセージャーとして採用
ナイト・コンシェルジュ、セカンド・ナイト・コンシェルジュ、
ファースト・ナイト・コンシェルジュ、コンシェルジュ、
セカンド・コンシェルジュと、
ラファエルで15年キャリアを積む
2000年 チーフ・コンシェルジュに就任



ジャン＝クロード・エルゲール

Jean-Claude Elgaire

プラザ・アテネ・パリ
チーフ・コンシェルジュ

プラザ・アテネは世界一広いコンシェルジュデスクを持ち、朝8時から20時までは3名、夜間は2名のコンシェルジュが対応し24時間稼働しています。1958年に就職し、勤続48年半になりました。入社当時は当然のことながら下働きですが、1970年にセカンド・コンシェルジュ、1995年にチーフ・コンシェルジュに就き、現在は11名のコンシェルジュを含む、37名のロビースタッフを統括しています。この長い経験によって、プラザ・アテネそしてホテル業を熟知しているだけでなく、顧客や関連する機関についても分かるようになりました。コンシェルジュは、お客様と自分を同等だと思わず常にお客様に尽くす立場であることを忘れてはなりません。そして何かやろうと決めるときは必ず実行すること

を心がける。また、重要なポジションに就きながらも決して、厳格さや謙虚さを忘れないことです。プラザ・アテネに出勤するたびに、舞台上上がるような気持ちになります。制服を着てバッジを着け、演じるような気持ちで仕事に向かいます。お金を払ってくださる顧客を満足させるためにも、公演は毎回成功させなければいけません。顧客は役者が頭痛で苦しんでいるようが関係ありません。完璧な役者を見に来ているのです。長年の厳格な姿勢と経験、そしてプラザ・アテネは世界一のコンシェルジュ・サービスを提供しなければならないという強い意思で仕事をしています。道徳観とプロ意識が評価されているからこそ、48年も雇われているのです。

また対外的な活動として、労働組合とFafih

OPCAを設立し後進の人材育成を行っています。レ・クレドールの代表にも就いていましたがコンシェルジュの職業倫理を高めるための活動をしてきました。コンシェルジュはレ・クレドールのメンバーになることで、社会的地位、相応のキャリアを積んだという証明、職業倫理、厳格さを持っていると認められることとなります。

プロフィール

1958年 16歳半の学生、5週間の短期アルバイトとして入る
同年、正社員として入社、ページボーイから始める
1970年 セカンド・コンシェルジュ 就任
1975年 ホテル労使間公認徴収機関Fafih OPCAを設立
初代表 就任(4年間)
1995年 チーフ・コンシェルジュ 就任
1998年 レ・クレドール フランス支部代表 就任
(2年 + 3年の2期)
2003年 レ・クレドール 本部代表 就任(2年)
現在に至る(勤続48年)

アラン・モレル & オリヴィエ・ルイ

Alain Morel & Olivier Rouy

ヒルトン凱旋門 ファースト・コンシェルジュ

ヒルトン凱旋門の主な顧客層はビジネス目的ですが、夏には家族連れやプライベートの宿泊客が増加します。コンシェルジュの哲学として、まずお客様に対する忠実さ、誠実さを持って接することが大切です。コンシェルジュに適した人材像は積極的、外交的で話しやすい印象を持ちつつも、相手を気遣う洞察力があり、マルチタスクな人でしょう。特に大切なのは必要な情報を持つだけでなく、何処に必要な情報があるかを知っていることです。全てを知り尽くすのは不可能なため、誰に問い合わせれば探している情報の答えが見つかるのかを知っていることです。ヒルトンのコンシェルジュデスクにはデータベースがあり、個々が収集した情報を入力し、チームとして活用することができます。ホテルが置かれている環境にもよりますが、パリの街を知るには最低2年は必要です。美術館などの観光地、レストラン・バーなどを熟知していること、空き時間などを使い自分

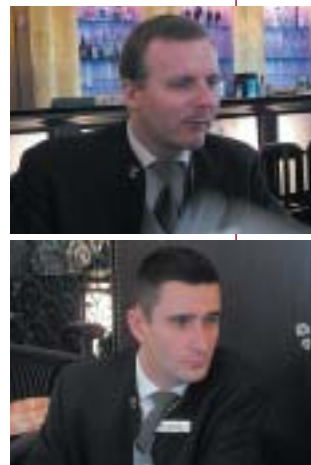
自身で情報にアクセスすることが必要となります。また、学歴は重視されませんが、語学力は大切な要素で母国語の他に最低2か国語をマスターしていること。他に記憶力や企画力、常識、礼儀作法、身だしなみ、物事に優先順位をつけられる能力も必要とされます。1日の業務は長いうえで、やるべき事はたくさんあります。お客様は自分を優先的に扱って欲しいと所望されますので、全てを記憶し優先順位を決めるなど判断力も必要です。

ベテランになるまでに何10年も必要だったのは過去の話。街の大きさによりますが、パリの規模では2年で一人前になります。

ヒルトンには、大規模チェーン・ホテルならではのヒルトン式(ヒルトンスタンダード)の教育システムがありますし、ヒルトン・ユニバーシティというeラーニングもあります。全員が利用しているわけではありませんが、他部署のことを学べる制度もあります。しかし、コンシェルジュ

はこれに含まれません。

2週間程度の研修にくる人は稀にいますが、知識がないとこなせない職業なので短期間の転属は難しいでしょう。美術館で書物を読んで表面的なことを覚えても実際に行ってみなければお客様をご案内することはできません。



プロフィール アラン・モレル

1997年 IC(コンシェルジュ学校)卒業
同年渡米し、ボストンのザ・リッツ・カールトンに勤務(18カ月)
オープニング・スタッフとしてヒルトン凱旋門に入社

オリヴィエ・ルイ

1997年 IC(コンシェルジュ学校)卒業
ラファエルに就職(6~7年勤務)
オープニング・スタッフとしてヒルトン凱旋門に入社

木村由紀子 & 高橋慈子

Yukiko Kimura & Shigeeko Takahashi

ヒルトン・ハワイアン・ビレッジ コンシェルジュ

ヒルトン・ハワイアン・ビレッジは、ヒルトンの中でも一番大きな規模で年間を通じて日本人客をはじめ宿泊客数が多いホテルです。フロントでは100人規模のスタッフが接客していますが、いつも混雑していますので、できるだけお客様をお待たせしないように誘導するのが役割です。フロントオフィスとの連携やチームワークも大切です。多くがプライベートのお客様ですので、笑顔で明るく接客することを心がけています。お客様の求めているものすべてに応えるというのがコンシェルジュの仕事ですし、ヒルトンには「ノーと言ってはいけない」という哲学があります。お店や観光地など、想定される質問などは事

前に日本やアメリカで発行されているガイドブックやテレビ番組から情報を収集、また実際に足を運んで収集した情報をコンピューターシステムで共有できるようにしており、問い合わせにはすぐに答えられるようにしています。ハワイではコンシェルジュ向けに月刊で発行されている情報誌もあります。1週間以内の短いバカンスのお客様も多いため、できるだけ効率的、効果的なサポートをしており、分からないことがあっても必ず調べて即日回答するようにしています。

コンシェルジュに向いているのは、外交的、フレンドリー、人の世話が好き、我慢強い、人の話を聞くことができるという人です。旅行代理店など他業種からの転職者も多いのですが、ハワイには新卒で就く方もいます。ハワイの知識があることが一番の要素です。語学では英

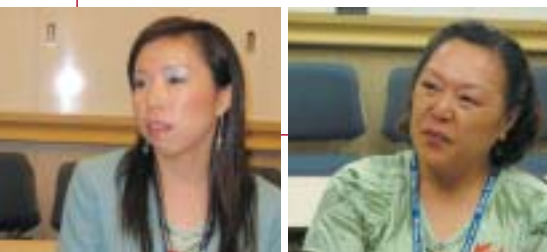
語の他に日本語が必須となります。

新たにコンシェルジュに就いた人への教育訓練は、はじめにマニュアルを読んでいただきますが、情報が多すぎるため、まずはどこに情報があるかを知ることからはじめています。実際には、自分の先輩が辞めた際など仕事内容が増えて修羅場を経験したことが一番の成長機会でした。日々の問題解決など積み重ねによって得るものが多いと思います。コンシェルジュの仕事は楽しくやりがいのある仕事と思っています。

プロフィール

木村由紀子 日系の企業に就職
ヒルトン・ハワイアン・ビレッジに入社
コンシェルジュ歴6年

高橋慈子 JTB(旅行代理店)に就職(9年勤務)
ヒルトン・ハワイアン・ビレッジに入社
コンシェルジュ歴5年



林 宏美

Hiromi Hayashi

ホテル西洋 銀座
マネージャーコンシェルジュ



コンシェルジュの発祥はヨーロッパ、ここにはまだ私たちが吸収できる本来の要素や手堅いものがあるように思います。ホテル西洋 銀座は日本で最初にコンシェルジュを取り入れたホテルで、チェックインからチェックアウトまでのすべてのお世話をさせていただきます。滞在中のお部屋での身の回りの世話はバトラーが、お部屋の外はコンシェルジュが担当しています。日本の旅館にたとえると仲居さんですが、ホテル西洋 銀座ではバトラーとコンシェルジュがお客様のパーソナル・セクレタリーや秘書となってアシストしています。こうした距離の近い関係によって多くのお客様との信頼関係を築いてきました。

コンシェルジュの仕事は定義があるようでなく、お客様が必要とするものを提供するのが仕

事です。求められる知識は全て情報。無駄なものは全くなく、レストラン、お店、美術館、流行、身の回りのすべてが仕事の対象だと思っています。銀座では老舗の店や日本の伝統芸能を教えて欲しいという要望に応じられる知識が必要ですし、情報のサイクルも早く把握しなければなりません。銀座については誰よりも知っていたい。そのために、プライベートな時間を利用して新しい情報を自分で体験するなど知識や情報に貪欲であることが求められます。自分の感性を磨き、生きていくこと自体がコンシェルジュとして成長できる機会になります。いい提案をするには企画力や洞察力も必要でしょう。本当に求められるのは人として、社会人としての成熟度です。またコンシェルジュは非常

に負けず嫌いで、できない、ノーと言わない人が多い。100%の答えでなくとも、より近い形で返答ができるということを心がけます。

日本でもデパートなどコンシェルジュが増えてきましたが、プロとしてその範囲のなかで提供できるサービスを把握し、魅力を引きだし、お客様にその中でどう過ごしていただくのかをアシストするのがコンシェルジュの役割だと思います。自分の属するコンシェルジュを妥協のない形で行えば良いことです。

プロフィール

シンガポール・アメリカン・スクール、国際基督教大学卒業
(大学在学中、フォーシーズンズホテル桶山荘にてベルアテンダント)
1998年 フォーシーズンズホテル シンガポール入社(レセプション歴2年)
2001年 ホテル西洋 銀座に入社(コンシェルジュ)
2006年 マネージャーコンシェルジュに就任

マニュアルにない サービスを提供

日本コンシェルジュ協会では、コンシェルジュの定義やマニュアルは定めておりません。レ・クレドールのポリシーである「道徳に反しない限りは、すべてのお客様の要望に応える」が、あえて言えばベースにあると思います。やり方(How to)を教えるのではなく、お客様が望んでいるものを理解して、正しい対応をこなさいということでしょうか。画一されたマニュアルにしばられていては、多種多様なお客様からの要望に応えていくことは難しいと思います。接客の中で、課題を見つけて解決していく。そうした経験をもとにした学習プロセスで、個人の意思のもと成長していくことが大事ではないでしょうか。

コンシェルジュは、協会がプログラムとして育成するものではありません。また、会社が教えたことをできるようになったから認められるものでもないと思います。コンシェルジュとは、プライドとモチベーションを備えたスタッフが、なるべくしてなっているセクションだと思います。

ホテルコンシェルジュのサービスには、ヨーロッパ型とアメリカ型のスタイルがあるとされます。しかし、大切なのは型ではなく、ホテルを利用されるお客様にとって有益なサービスを提供することだと思います。利用するお客様は求めているものが違いますし、同じサービスを提供しても喜ばれる場合もあれば、逆にクレームになることもあります。例えば、客室からの電話を受けた際に、お客様の名前を呼ぶようにしていますが、多くの方はそれを良いサービスと評価していただけますが、中には呼ばれることを好まない方もいらっしゃいます。お客様の価値観は違うということを念頭に置いて接客にあたらなければならぬと思います。

問合せで多いのは、観光、食事場所についてです。外国人からはお土産やあいまいな日本の情報についての相談も受けます。無理難題と思えることはそれほどありませんが、即答するには困ってしまう質問はよくあります。問合せへの対応で重要なのは、相手の求めている回答を提供することだと思っています。



塚原 寛

Yutaka Tsukahara

日本コンシェルジュ協会 会長
名古屋マリオットアソシアホテル コンシェルジュ

コンシェルジュの ネットワーク機能を強化

1997年にレ・クレドール ジャパンは、33カ国目の独立チャプターとしての活動を、レ・クレドールインターナショナルから認められました。以降、レ・クレドールのコンシェルジュ、それぞれのホテルのコンシェルジュとして、お客様にご満足いただけるサービスの提供、ホテルコンシェルジュの普及、認知を目的に活動を続けてきました。今年、10周年という節目の年になります。

昨今では、コンシェルジュというセクションがホテル以外の業種にも目立つようになってきました。そうした市場環境のもと、2005年に日本コンシェルジュ協会は設立されました。会員はホテルコンシェルジュだけでなく、百貨店、駅、エアラインそしてブランドショップのコンシェルジュも参加しています。毎月の定例化を通じて、情報だけでなく、知識、技術がスムーズに連携できるようなネットワークの強化を図っています。

1人前になるには 5年の経験が必要

コンシェルジュの資質については、協会では特に定めたものではありません。自らを振り返ると、個人としては以下のように思います。

与えられる知識でなく、自ら求めていく好奇心

応えられなければ、次には何とかしようという向上心(負けず嫌いな気持ち)

語学も含めて、相手の要望を聞き取る理解力

海外のコンシェルジュと話をすると、皆“Passion(情熱)”と言います。私も、知識、技術の前に、コンシェルジュでありたい、コンシェルジュとして成長したいという、強い気持ちが、何よりも一番の資質だと思います。

レ・クレドールの会員資格を目安にすると、準会員になるためには3年以上のコンシェルジュ業務経験、正会員になるにはさらに2年以上の経験が必須です。つまり正会員になるまでには最速でも5年の経験が必要となります。この年数が、コンシェルジュとして独り立ちするために必要な経験年数といえるかもしれません。セクションをまとめていくチーフクラスになるためには、さらなる経験年数が必要なのは言うまでもないでしょう。

ホテル以外のコンシェルジュから「こんなときホテルではどうするの?」という質問があります。異業種の集合体であるからこそ得られる新知識なのかもしれません。また、協会にはコンシェルジュとして目標にできる人々が多くいますので成長機会には恵まれています。

コンシェルジュであっても業種が異なれば、お客様が期待されているものも異なっていると思います。百貨店には百貨店の、駅には駅の特徴が存在すると思います。それぞれの業種のコンシェルジュが画一したスタンダードを持つのではなく、特性にあったスタンダードが、経験からの知識をもとに作られていくことを期待しています。



J・ブレース・トレシー

J. Bruce Tracey

コーネル大学 ホテル経営学部准教授

ホスピタリティ業界が 求める能力とは

ホスピタリティ業界が人材に求める能力は大きく2種類。1つは一般知能(general mental ability)でホスピタリティ業界の各職種に共通する一般的なコンピテンシー。一般的な学習能力とパフォーマンス能力のことを指している。一般知能が高いほど、複雑な業務をより早く学ぶことができる。同業界では、多くの職種が瞬時の判断を必要とするが、必ずしも筋書きどおりの答えがあるわけではない。例えば、苦情処理では、現場では研修で想定したものとは異なるものも多い。そのため、判断力と状況分析力を備え、その企業が求めるパフォーマンスに沿ったやり方で対処できる人材が求められる。これが必要不可欠なコンピテンシーの1つである。一般知能は、オンラインのアセスメントテストでは12分程度で測定することができる。このスコアが高いほど、ハイパーフォーマーになる可能性が高いことが明らかになった。採用の判断をする

前に測定することで、どれほど早く難局で手腕を発揮できるようになるか、より複雑なサービス要件に対処するために必要な知識を速習できるかが分かる。職務内容が複雑なほど、この相関性は高い。これが企業が留意する業界共通の必要条件の1つである。

誠実さは知性よりも 重要な要素

2つめは性格。外交的な性格、誠実さ(細かい気配り、自発性)が重要視される。外向性は「ハンドシェイクテスト」という方法で測定する。また、新入社員を対象に調査を実施した結果、入職当初の誠実さはさほど重要ではないが、仕事を覚えるようになると、ジョブパフォーマンスにおいて誠実さが知性よりも重要な要素であることが明らかになった。仕事で上達するためには、賢さとある程度の知性が必要となる。しかし、仕事の技術的要件を学んだ後は自分の職務要件

以上のことを遂行するうえで、性格が重要な働きをする。サービスに問題が発生したときに職務範囲を超える働きをすることで、顧客は暖かく受け入れ満足度が向上している。

加えて、注目すべき側面は会社固有の組織文化で、企業は何に価値をおくのか、従業員にどのような行動や特性を求めているのか明確にする必要があるが、ザ・リッツ・カールトン、フォーシーズンズホテル、サウスウエスト航空のように基本的に十分な時間をかける企業は少ない。責務を果たすための知識、スキル、遂行能力は必要であるが、忘れてはいけない採用の判断基準は企業文化との適合である。

人事施策は、総合的に考える必要がある。高いサービス水準を維持するには研修だけでなく、他の活動と結びつけることが必要だ。良いセレクトツールを使い、サービス志向の人材を探し、業績管理システムを利用する。そして成果の高い人材には見合った報酬を与える。これらすべてをバランス良く行うことで、差別化された高い水準のサービスが生まれ、最終的には競争優位性を維持することができる。

ホスピタリティ産業のHRに必要な視点

米国では、サービスを利用した後に他社に乗り換えた顧客に理由を聞くと、その68%が「不十分なカスタマーサービス」を上げているという。サービスが直面する問題とHR施策は離れた存在に見えるがそうではない。企業が顧客満足度を上げるために顧客を対象としたアンケートを行なう場合があるが、この結果から人の課題と解決策を見ることが出来る。例えばレストランが混んでいて待たされたという事実がある場合、キャパシティの問題なのか、調理の効率の問題なのか、人の導線によるロスが生じているのか、配せん人などの人員不足の問題なのか、混雑するのは常時か時間帯が一過性のものか、待たせている顧客への対応方法は決められたものか、従業員のサービスに能力によるばらつきはないかなど、複数の想定ができるだろう。経営学の視点では、HR担当があらゆる経営上のデータや事象などから一歩踏み込んで、人を軸にして分析をすすめ、対応策を考えることが重要だという。

インプリケーション

コンシェルジュの導入

企業がコンシェルジュを導入する理由は前出のとおりである。リピーターを得るために、継続的に顧客の期待と要望を探求し、それを上回るサービスを提供する、記憶に残る接客体験を創出する、といった顧客サービスの本質を実践するためにコンシェルジュによるサービスが重要だと認識され、導入されることは大変好ましいことである。

コンシェルジュの導入にあたっては、組織の使命やビジョンに即した組織構造をもとに、顧客の多種多様なニーズにどう応えるのかといったサービス・コンセプトに基づいてコンシェルジュの役割と職務を決定することが大切である。日本では、コンシェルジュという「何でも相談でき親切に対応してくれる」職業が一般に認知されはじめたところで、依頼する側もコンシェルジュ自身も、コンシェルジュが何をどこまで無料で奉仕してくれるのか正確につかんでいないことが多い。コンシェルジュの位置づけやサービスの基準が明確でないと、結果的に良いサービスを生み出すことが難しく、複数人に対応する場合はサービスの品質を保つことができなくなる。

また、経営上の観点からは、コンシェルジュは本当に顧客の要望に応えられているのか、リピート顧客の確保に有効性はあるのか、コンシェルジュへの数々の要望の中から新しい商品サービスやシステムを生み出すことができるのかなどを視野にいれておくべきだろう。

最も重要なのは、『人の選択』

サービス組織の人的資源管理のなかでも、最も重要なのは配属する人の選択である。顧客の希求を叶えられる優れた人材を採用・配置し、育成しなくてはならない。コンシェルジュの行動や能力、態度などのばらつきによってサービス全体の品質が落ちないよう、能力やパーソナリティといった職業の適合性に配慮した人材の選出が必要である。一朝一夕にしてホスピタリティを身に付けることは大変難しく、素養のある人材をいかに見極めるかが重要である。ホテルのコンシェルジュの場合は、高級ホテルではレ・クレドールといったプロフェッショナルをヘッドハンティングすることもあるが、一般には社内から適切な人材を登用するケースが多い。ホテル以外の産業でコンシェルジュのポストを新設する場合でも、サービス職の経験や実績を持つ人材を社内から登用することが多い。採用の際に適性をはかるために複数のアセスメントテストを利用することや、トライアル期間を設けることも考えられる。

人材育成の面では、既知の課題については正しい問題解決や対人能力を発揮した上司や先輩の具体的事例を見せて実行させるジョブシャドウイングなど、経験を多く積ませて学習させることが効果的である。

また、コンシェルジュにとって重要な人材育成のポイントとなるのは、コンシェルジュ同士の交流である。多くの情報や審美眼を持つコンシェルジュとの交流は視野も広くなり、実務の面でもキャリアの面でも有益であることが多いという。

コンシェルジュの育成を支援するのに何が必要か

コンシェルジュの着実な増加とともに仕事内容は業種・職種による違いが生じ、中にはコンシェルジュとはかけ離れたものも出てきている。誰でも名乗ることのできる“コンシェルジュ”名称の濫用により、本来の姿が崩壊しつつあるのも事実だ。コンシェルジュとは本来どのような職業なのか。レポートでは、基本に立ち返りコンシェルジュ・サービスのコアといえるホテルの事例を中心に取り上げ、その歴史、職業の特質、人的資源管理を振り返ってみた。コンシェルジュという職業において仕事の5つの構造(情報収集と評価 組織内コミュニケーション 組織外コミュニケーション 顧客のために働く 最良の解決策を導き出すために状況を分析し、意思決定を行う)は普遍的で、ホテル以外のサービス業でも同じである。はじめに、構造などの基本を理解することが望ましいだろう。

しかし、ホテル以外の新しいコンシェルジュが旧来のコンシェルジュの仕事と乖離すると批判される一方で、使用者や労働者自身がコンシェルジュの職業の特質を詳細に理解するための文献や職業情報がほとんど公開されていない。今後はコンシェルジュの基本的概念や特長、特有の資質などを認識させる仕組みをつくるが必要になるであろう。顧客の望むことは、法律に抵触しなければ全て叶えるという仕事の姿勢は究極のサービスそのものであるが、新規参加者にとっては極めて曖昧な定義で理解しにくいものかもしれない。

また、コンシェルジュの導入がブランドの構築に影響したか、顧客満足度を高めることができたか、リピート客の増加や、売上げへの寄与など因果関係を明らかにするなど、職業がもたらす効果を検証する必要もあるだろう。

進化するパーソナル・サービス

個人の価値観の多様化や商品・サービスの複雑性、システム化などから、自分に合ったものを選び出すことのできない顧客や、機械や電子音、セルフサービスを好まない顧客、人とは違うサービスを求める顧客などが増えている。顧客にとって複雑性が高いサービスを提供する場であるほど、ホスピタリティやパーソナル・サービスが求められ、好まれている。最近ではパーソナルアシスタント(個人秘書) ライブラリアン(個人が必要な情報を探し出す)といったパーソナル・サービス職も現れている。今後はこうした顧客の声に対応した新しい職域の開発も必要となってくるだろう。

すでに諸外国では、コンシェルジュやパトラーは古くから職業として認知され定着しているが、時代に合わせてその形状も進化している。日本でもコンシェルジュはホスピタリティ産業だけでなく、街や公共図書館など各所に散見されるようになった。また、医療、介護、結婚など専門的な領域や、インターネット上のバーチャルものなど、形態もサービス内容もさまざまな広がりを見せている。

レポートではヨーロッパ型とアメリカ型の違いを例に挙げたが、ヨーロッパ型に対して時代の変化によってアメリカ型が発生したように、日本に合った新しいコンシェルジュのカタチを模索していくべきだろう。

IV 世界の ホスピタリティ人材の育成



コンシェルジュになるにはどうしたらよいか。職業が社会に定着していく中で、そうした声が次第に増えているのは事実だ。しかし、実際にコンシェルジュのキャリアをみると、その多くがホテルの中のさまざまなサービス職を経験し、サービス職の最高峰として最後にたどり着くことが多い。ここではホテリエ (Hotelier) の教育機関の中から、特にサービス職のホテルマン(ウーマン)は どうして育成できるのか、海外の事例を中心に考えてみたい。

観光立国といわれるスイスには、ローザンヌ・ホテル学校をはじめヨーロッパ最高水準の教育機関があり、世界のラグジュアリーホテルを中心に多くの優秀な人材を輩出している。日本からも留学する学生や社会人は多い。また、アメリカでは、コーネル大学をはじめ、日本では弱いといわれるホテル経営のプロを生み出す教育機関や、エントリーレベルの人材を一定水準に引き上げるコミュニティカレッジなどがあり、各国それぞれのやり方でホスピタリティ産業の人材育成に力を入れていることがわかる。



ホスピタリティの人材養成プログラムの多くは「理論」+「実習」+「実践」の3つの構成により成り立っている。特に「実習」や「実践」は重要視されており、大学のホテル経営学コースでも800時間から1000時間の長時間のインターンシップを必須としている。学校の規模によるが、コーネル大学ではホテルを併設し教育機会を与えている。以下に紹介するローザンヌ・ホテル学校では、学校そのものをホテルに見立て、学内のレストランやイベントスペースを学生に企画・運営させるという実践的なスタイルをとっているし、ジュネーヴ・ホテル学校は国連の隣にあるという立地を生かし、世界の要人に実習の場であるレストランでサービスする機会を持っている。リネンのクリーニングから、ハウスキーピング、調理(素材、調理、サービス、資材、ワインのテイasting)、バンケット、会計・予約システム、経営、イベント企画など実に詳細に教え込まれるのが、ホテルスクールの特徴である。卒業生は一連のノウハウを理解しているため、就職と同時にアシスタントマネジャーの職に就き、昇進が早いなど教育効果を反映している。



最近のホスピタリティ機関では、国やホテルなどのサービス産業からの要請を受けて、個々のニーズに合った教育プログラムを創設しているところが多い。ドバイや中国など経済発展の進んだ国では、顧客接点人材の養成が急務であり、大量に人材を送り込んでいる。また、ラグジュアリークラスを対象としたサービス機関も同じように、自社独自のサービスに合わせてこうしたスクールに教育を要請し、さらに質の高い人材養成を実践するなど、ますます目が離せない状況にあるようだ。

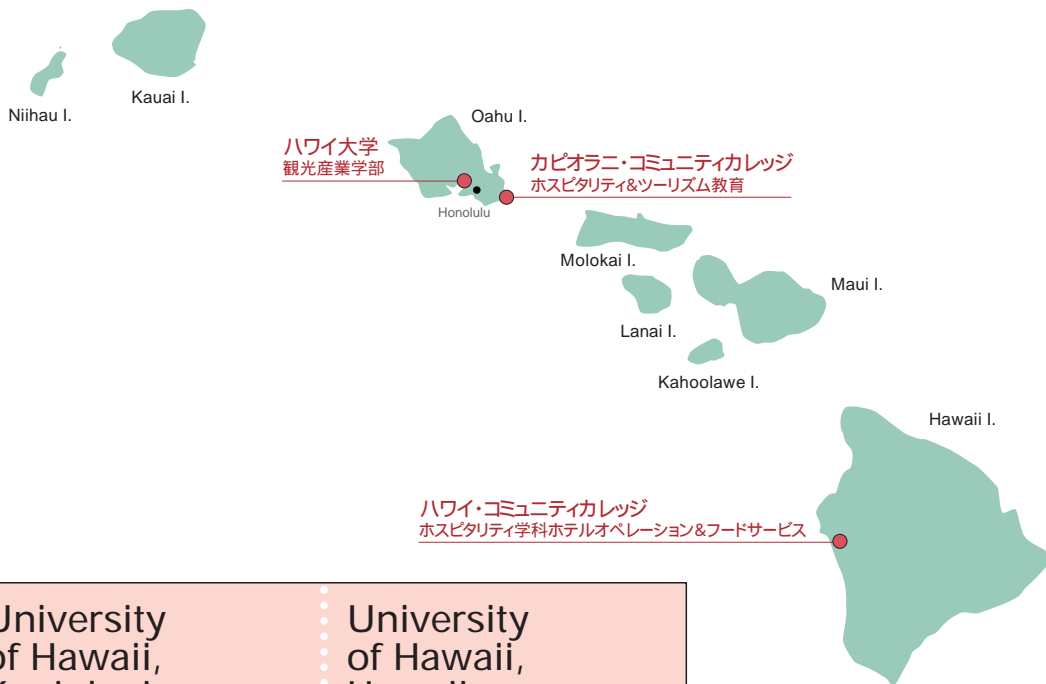




ホスピタリティ教育機関

ホスピタリティ教育機関		Ecole Hôtelière de Lausanne	Ecole Hôtelière de Genève	Institut Hôtelier 《César Ritz》
		ローザンヌ・ホテル学校	ジュネーヴ・ホテル学校	セザール・リッツ・ホテル学校
		スイス連邦が認める唯一の大学レベルのホスピタリティ学位	運営のノウハウをマンツーマンできめ細かく指導する	重点は実務。近年中にパトラーやコンシェルジュ・コースを企画している
学生数 (計 合計人数 座 座 学中 (イ) インターンシップ中)		(計) 1,500 [(座) 1,200 (イ) 300]	(計) 200 [(座) 120 (イ) 80]	(計) 710 [(座) 490 (イ) 220]
資格・学位	その1	ホテル業マネジメント準学士	ホテル・レストラン高等ディプロマ	ホテル・レストラン・マネジメント・高等ディプロマ
	入学資格	高卒以上	20~30歳、高卒以上	高卒以上
	期間	2年	2年半	2年
	学費	26,800CHF(寮なし)	40,190CHF(寮なし)	65,000CHF(寮込み)
	インターンシップ	1回(計6カ月間)	2回	2回(計1年間)
	その2	国際ホスピタリティ・マネジメント学士		国際ビジネス・ホテル&観光マネジメント学士
	入学資格	高卒以上		高卒以上
	期間	4年半		3年
	学費	77,732CHF(寮なし)		104,000CHF(寮込み)
	インターンシップ	2回(計1年間)		3回(計1年半)
	その3	ホスピタリティ・アドミニストレーション修士		国際ホスピタリティ・マネジメント修士
	入学資格	大卒以上		大卒以上
期間	約1年		1年半	
学費	45,500CHF(寮なし)		49,200CHF(寮込み)	
インターンシップ	無		オプションで1回(6カ月間)	
卒業生のキャリア		ホスピタリティに関係する業界の管理職補佐から。運営者・マネジャーまで	ホスピタリティ・準ホスピタリティ業界の管理職補佐からスタート	主にホスピタリティ業界。コンシェルジュとしては更に研修が必要

ホスピタリティ人材育成スクール 現地レポート



University of Hawaii, Travel Industry Management	University of Hawaii, Kapiolani Community College	University of Hawaii, Hawaii Community College
ハワイ大学 観光産業学部	カピオラニ・ コミュニティカレッジ	ハワイ・ コミュニティカレッジ
ホテルや観光などホスピタリティ産業のマネジメント人材養成。社会人向けの短期コースもある	ホテルのフロント、コンシェルジュ、予約係の職を目指す人に適したコース。実践的な授業多し	ホテルやレストランへの就職を希望する人を対象とする。遠隔授業にも力を入れる
(計) 430	(計) 150	(計) 20
学士コース	準学士コース (ホテル&レストラン・オペレーション)	準学士コース (ホテル&レストラン・オペレーション)
高卒以上	高卒以上	高卒以上
4年	2年	2年
US\$2,160(ハワイ居住者) US\$6,090(非居住者)	US\$1,100.00(居住者) US\$3,400.00(非居住者)	1単位US\$50(ハワイ居住者) 1単位US\$250(非居住者)
2回(400時間×2回 計800時間)	合計300時間	2回(150時間×2回 計300時間)
HI-IT	修了認定コース	
社会人	高卒以上、社会人	
夏季短期コース	1セメスター(22単位)	
US\$3,095.00	1単位US\$50(ハワイ居住者) 1単位US\$280(非居住者)	
無	無	
企業のカスタマイズプログラム		
社会人 30~60歳代		
プログラム内容により異なる		
プログラム内容により異なる		
無		
アメリカ及びハワイ州の管理職補佐からスタート	ホテル、レストランのエントリーレベルの職から始めることが多いが、昇進が早い	ホテル、レストランのエントリーレベルの職から始めることが多いが、昇進が早い



ローザンヌの高台にある世界初のホテル学校
ホテルを思わせるキャンパスは広くモダンな作り



学食も学生によって提供される
メニューは和洋中あり国際色豊か



ホテルに関するあらゆることを学ぶ、
チームワークもそのうちの1つ



校内に設置されている厨房は8箇所
学生により毎日3,000食が出されている

世界初のホテル支配人育成学校として設立してから114年を迎えるローザンヌ・ホテル学校 (Ecole Hôtelière de Lausanne) はニューイングランド基準協会 (New England Association of Schools and Colleges) とスイス連邦政府が認める唯一の大学レベルのホスピタリティ教育機関。高レベルな教育が受けられるだけに入学審査も一際厳しく、最も人気があり4年半で取得可能な国際ホスピタリティ・マネジメント学士課程 (International Hospitality Management Programme, Bachelor of Science, 以下IHMP) の合格率は5割以下である。その他にも2年間でマネジャー予備軍を育成するホテル業マネジメント準学士課程 (Management of Hotel Operations Programme, Associate of Science) があるが、いずれもフランス語あるいは英語で授業が受けられるのは、複数の公用語があるスイスならではの。なお、事前の社会経験を必要とするホスピタリティ・アドミニストレーション博士課程 (Master in Hospitality) は英語のみである。

ホテルの内装を思わせるキャンパスにはバー2軒、レストラン5軒、宴会会場、キッチン8カ所そしてランドリー室が設けられ、学

生の実習に活用されている。校内で毎日出される3,000食、リネンの管理から寮の部屋の清掃までIHMPの新生が行っている。彼らは最初の18週間でサービス業を一通り教わるこの実習を終えて間もなく、半年間のインターンシップに出してしまう。入学直後から厳しい環境に置き、現場と密に触れ合わせるのには、学生のやる気と適応性を早期から見極めるためだ。

また、同校で重視されているのは「自己の責任」である。学校の役割は最高級な環境と最高級の指導の提供であり、学業の全う、インターンシップ先企業との交渉、進路そしてキャリアのすべては学生個人の責任下にあると入学当初から諭す。その教えを実践する授業として一軒のレストランを運営する。テーマ、マーケティング戦略、インテリア、制服、メニュー構成など、飲食店をプロデュースする詳細を決め、当日の飾り付け、調理、サーブから内装の解体まで学生に託される。実際に営業する5日間で得た利益により成績が左右されるため、事業の立ち上げから成功までのプロセスを体感しながら、企業の一員として、そして個人として責任をもつことを覚えるのが目的である。

ジュネーヴ・ホテル学校

国際連合欧州本部の正門の隣に建つ高級感あるレストラン Vieux-Bois は、ジュネーヴ・ホテル学校(Ecole Hôtelière de Genève)のキャンパスの一部だ。調理、サーブ、リネンの扱い方などの基本的知識から運営方法までの一連を学べる本場さながらの“教室”である。入学間もない実習生が、サービスの品質に敏感で国際色豊かな客層相手に、失敗を恐れることなく接客できるのも、学生1人にプロが1人付き添って指導するからだ。同校の卒業生は卒業後すぐにでも開業できる技術や実務知識を習得できる。

『教育機関として最も大切な資本は“教員”』という信念のもと運営されている同校の指導は手厚く、支出の7割を人件費に当て、総勢120名の学生に対し学校職員を60名揃えている。スイスが誇るホスピタリティ精神を伝統的な手法で教えるホテル・レストラン・高等ディプロマ(Diplôme de Restaurateur-Hôtelière ES)のカリキュラム中では、「各業界からきた経験豊富な教師に日々サービス(指導)を施されることで、学生は次第に献身的姿

勢を理解していき、おもてなしの心を身につける」と同校の代表ブルニエ氏は言う。

また、2年半のカリキュラムの中では合計7カ月間のインターンシップが2度に分けて行われている。学生が抱く将来の夢、興味ある分野そして実習や座学で得た作法や技術を考慮しながら、担当教員と共に受け入れ先企業を選択する。労働条件の交渉は社会経験の一環として学生に任せているが、インターンシップ中には企業まで担当者が出向き、途中経過を確認している。現場レベルのクレーム処理方法や予想外のシチュエーションの対応方法を学んだ貴重な経験を再評価し、他者と共有できるよう、インターンシップ終了後には報告会も設けている。

ホスピタリティ精神そして中小規模の施設運営に必要なノウハウを身に付け、即戦力ある卒業生のキャリアは、ホスピタリティ業界に留まることなく、準ホスピタリティ業(リゾート村、コンドミニアム)から医療業(病院、老人介護施設、特別医療施設の支配人)、金融業(銀行のポートフォリオ・マネジャー)まで幅広い。



学生によるテーブルセッティングは高級レストランに引けを取らない



国際連合欧州本部と隣接するレストランは18世紀の建築物



経営の知識の一つとして調理を学ぶ



厨房で受ける指導はマン・ツー・マンに近く手厚い

セザール・リッツ・ホテル学校

レマン湖のほとりに位置する高級ホテルを改造したセザール・リッツ・ホテル学校ブヴレー・キャンパスは、全寮制で日常を通してホスピタリティが学べる施設である。英語力、経歴、適応性の高さが認められて入学を許された学生には、厳しく細かい規則が日々課され、国際舞台で働くために必要な知識と技術の他にも、ホスピタリティ業界に相応しい姿勢を教えている。在学中に何かしら迷いを感じる時は、入学時から卒業まで継続的に学生個人に付き添うメンターに相談が可能だ。

学士と修士課程を提供し、学術に重点を置いているブリーグ・キャンパスとは異なり、ブヴレー・キャンパスでは実践に力をいれ、レストラン、カフェ、厨房などの設備を豊富に揃えている。コンシェルジュとパトラー育成コースの開設も企画されているところで、その環境はますます充実すると思われる。

また、現場で働くことでより実践的なホスピタリティ・マネジメントを習得できるよう、インターンシップの期間を長くとしている。例えば、最短コースのホテル・レストラン・マネジメント高等ディプロマ (Swiss Higher Diploma in Hotel & Restaurant Management)

では、各6カ月間のインターンシップを2回、2年間のカリキュラムの中で受けられる。スイス・ホテル専門学校協会 (Association Suisse des Ecoles Hôtelières) が認定する他7校同様、1回目のインターンシップはスイス国内で行われる事が義務付けられているが、最低賃金が定められているスイスの有給インターンシップ制度を活用し、学費の一部を調達している学生の数は少なくない。

一方、学科でも即戦力を養うよう考慮されている。“ビジネス・シミュレーション”の授業では購買、人件費、広告費、ファシリティなどのホスピタリティ系施設を運営する際に発生する費用をコンピュータ上でシミュレートし、広告の効果や財務への影響を習得している。

全ての授業を英語で行う同校のカリキュラムは、語学研修とヨーロッパ式の実務研修を兼ねている。日本のホテル学校を卒業し英語のスキルを高めた後に、留学する日本人を毎年10数名程度受け入れている。卒業生の多くは同校で得たノウハウを日本のホテル業・観光業の仕事に生かしていると言う。



“ビジネス・シミュレーション”の授業風景
ホテルの運営費をPC上でシミュレートする



湖のほとりにあるホテルを改造した施設



世界中で活躍する卒業生の名刺が飾られている



図書室で自習する生徒

ハワイ大学 観光産業学部



ハワイ大学のキャンパスはホノリウから車で10分の好立地にある



インターンシップの重要性を語る
学生部臨時副部長のエリカ・ラクロ氏



観光が主産業のハワイでは、観光産業学部の学生は即戦力となる

日本で知名度の高いハワイ大学、TIM (School of Travel Industry Management) は設立40年を迎えた。観光が主産業の米国ハワイ州では、観光産業で働く人材養成に最も力を入れている。在校生に対する教育が主体だが、観光産業で働く社会人向けの短期コースや、企業の要望に応じたプログラムの提供も行う。同校では、ハワイ州の主要なホテルとの関係も密接であり、多くのインターンシップや卒業生も送り出している。TIM出身のホテルマネージャーも多い。

学生数は430名、うち7割はアメリカ出身者だが、残りの3割の外国人で、なかでも日本人が多いという。ここでは、ホテルやリゾート施設などのリゾートマネジメントや観光輸送のマネジメントプログラムを主体に置く。ホスピタリティを向上させるのは至難の技だが、ここでは学生のホスピタリティが高いかどうか授業を通じて学ばせている。例えば、インターンシップを実施する前にパーソナリティ調査を行い、その学生が内向的か外向的かなどを測定し、自分を知ることからはじめる。次にインターンシップを通じて適性を測るなどの試みを行う。インターンシップは大学での実習、卒業生によるレクチャー、履歴書の書きかた、面接トレーニング、400時間の企業実習(1回目)、400時間の企業実習(2回目)で、受け入れ先はホテルが6割、他は観光局、レストラン、航空会社、チェックインカウンターなどである。

2回の企業実習のうち、1度はアメリカ国内で行うという条件もある。インターン終了後は20ページにわたる企業の勤務評価があるなど精査されたものである。シェラトンやヒルトンといった有名ホテルでは無給であるが、インターンシップの受け入れプログラムは独自のものがあり、エントリーレベルの仕事だけでなく各所の仕事を体験させることやマネージャーへの導入訓練など、学生の教育効果を考慮した体系が出来上がっている。

一方、社会人のプロフェッショナル開発プログラムは、3種類の短期コースを運営している。HIHIコース(夏季)では業界トレンドやスキル開発を中心とした11のコースが行われている。そのうち人気が高いのは、ハウスキーピング、タイムシェアオペレーション、マーケティングプログラムである。カスタムプログラムは企業のニーズによってプログラムを開発しているが、年間の依頼数は30件、うち5 - 10件程度を行っている。依頼企業は大手から小規模なホテルまで多岐にわたる。プロフェッショナル開発は、外国人向けのコースだが、デスティネーションマネジメントが主体で、金融、マーケティングなどのプログラムを行う。同校の学生部臨時副部長(Interim Assistant Dean of Student Services)であるエリカ・ラクロ氏は、ハワイの観光業は失業率が低く引く手あまたで、学生や社会人の即戦力化が必須であり現場のニーズと密着化した柔軟なプログラムを開発しているという。

カピオラニ・コミュニティカレッジ

ホスピタリティ&ツーリズム教育



広大な敷地にあるKCCの校舎



パティスリーの実習



レストランのシステムは企業と同じものを使う



実際に企業で使用しているエアラインのシステムを学ぶ

「KCCで学ぶメリットは、昇進の早さ。観光を中心とするホスピタリティ業界では、人手不足のため職に就くことは難しくないが、昇進するにはコミュニティカレッジでの教育を受けた人材が有利です」。カピオラニコミュニティカレッジ(KCC)のウメヒラ学科長はそう語った。アメリカでは、ホスピタリティ教育は、大学ではマネジメント教育、コミュニティカレッジではホスピタリティ業界の現場で働く人材の即戦力化と棲み分けされているが、KCCはまさに現場の戦力となる人材を生み出しているといえる。ウメヒラ学科長、ニシダ助教授ともにホテル出身の教育者である。KCCにはホスピタリティ教員認定(Certified Hospitality Educator)を受けた教員が3名いるが、このような大学は全米で3校しかなく、教育者の質の高さがその特長といえる。ここでは、学生がどのようにスキルを身につけたらよいか、パズルの1ピースを埋めていくような丁寧な指導を行っている。民間経験を生かし、地元のホテルなど観光産業の28名で構成されるアドバイザーグループとはホスピタリティの問題やトレンドについて話し合い、年2回はKCCのカリキュラムやコースについて会議を行い、助言や意見

交換を行うなど密接な関係を持っている。こうした機会をもとに授業内容を変更するなど、現場のニーズと一体化したプログラムは好評で他にはないものだ。

授業では、企業で使用される機材と同じものが使われ、国内線・国際線のエアラインの発券やホテルのフロントデスク、レストラン、ハウスキーピングなど実務さながらの実習を行っている。例えばハウスキーピングの実習では、さまざまな床材を準備し清掃にはどの洗浄剤を使い、どのような手順ですすめるかなど実にきめ細かな指導をしている。

また、観光業で働くドライバーやガイドなど顧客接点の最先端に就く人材に対する「ハワイを知る」講座は大変好評である。年間700万人の観光客が実際に接するのは観光ドライバー、ガイド、フロントといった顧客接点人材である。ハワイの歴史や文化を知りたいという観光客なども多く、聞かれた際に上手く正確に答えることができるようにすることが目的だという。また語学なども教える。就業者のための短期のコースは受講しやすく、1993年から2006年までで1,500名がコース認定を受けている。

ハワイ・コミュニティカレッジ

ホスピタリティ学科ホテルオペレーション&フードサービス

ハワイ島にあるハワイコミュニティカレッジ(HCC)はホテルオペレーションとフードサービスの2つのプログラムを運営している。ホテルオペレーションプログラムは準学士課程の2年制で3年前に開設された。学生数は約20名と小規模であるが、うち7名が留学生で、日本人が2名、韓国人が1名、他にブルガリアや太平洋諸島からのさまざまな属性の学生を受け入れている。HCCではフォーシーズンズ、ヒルトンなど大手企業とも協力的で良い関係を築いている。これはホテル側のGMの理解と協力が多いという。

「この業界はアメリカ全土では給与が低いようだが、ハワイに関しては給与が高く他の業界からの人気が高く転職者が多いため、柔軟性の高い教育を行っている」学科長でもあるジミー・ライトナー助教授は、そう語る。HCCの特徴はそうした在職者のための教育環境を整えていることだ。自宅や職場で24時間いつでも講義が受けられるウェブ授業に力をいれている。職場と自宅と学校の往復で疲れてしまうため2時間でも時間を効率的に使ってもらい、学生の目線に合わせた仕組みである。これはファシリテーターの手腕によるものだという。DVDやメールを駆使して、学校に通うのと同様以

上の結果を出しているという。宿題や試験もウェブ上でやっている。

授業は、教科書だけでなく、ホスピタリティ業界の最近の話題や時事問題、州の組織など広い範囲から必要な話題を織り交ぜている。「1つのホテルで働いていると、そこしか見えないがHCCでは周辺で何が起きているか知ることもできる」と同氏はいう。

おもてなしの精神を学ぶにはインターンシップはいい機会になる。同校では受け入れ先企業によるポイント制の詳細な勤務評価を行っている。この制度に重要なのは学校側がきちんと管理・監視することである。そうしないと学生には利益どころか害になることもある。また、ガイダンスカウンセラーによる性格検査で資質を知ることやインストラクターがアドバイスすることも可能だが、そもそもホスピタリティは学校よりも家庭で教えるものだと思っている。どうしてもホスピタリティを持ち得ない学生は早めに自分の適性を知り、経理やエンジニア、調理、メンテナンスなどホスピタリティ業界内で、ホスピタリティの高さを必要としない職種に転じることも考えておいたほうがよい。勿論、メンター制度など補完の仕組みはとるが個人によるものが多いのも事実だという。



ハワイ島にあるHCCのキャンパス



情報技術を駆使しての遠隔授業。学生は自宅で講義を受けることができる



HCCの卒業生の写真が貼られている



フードサービスプログラムの厨房実習

参考文献

- ホリー・スティール, デルタ・コリンズ著, 長田有司・藤原雅子訳1995, 『究極のサービス』日経BP社
- 阿部佳, 2001, 『わたしはコンシェルジュ』講談社
- 多桃子, 2006, 『黄金の鍵で 心、読みます。コンシェルジュという究極のサービス』祥伝社
- 仲真紀子他, 2004, 『発達心理学』新曜社
- 坂野雄二編2000, 『臨床心理学キーワード補訂版』有斐閣
- 横山将義, 「サービス経済とホスピタリティ」中村清・山口祐司編『ホスピタリティ・マネジメント』生産性出版, 76-96
- 厚生労働省, 平成16年, 『ホテル業職業能力評価基準』
- O*NET, 1997, "Final Technical Report, Volume "
- ANPE, "ROME13132 Concierge" 2006 (<http://rome.anpe.net/candidat/,2006.7.13>)
- LES CLEFS D'OR, 2006, "Les Clefs d 'Or"
- Les Clefs d Or International(www.conciergeclefsdor.com, 2006.7.14)

戦略的ポストといわれるコンシェルジュとは
2007.5.25

発行者・著者 (株)リクルート ワークス研究所

村田弘美 杉田万起 山田美樹 藤野充香 藤川恵子
Copyright 2007 Recruit Co.,Ltd. All right reserved

あとがき

コンシェルジュは驚くほど文献がなく、数冊の本を読むことからスタートしました。

1年経過して500ページを超えるレポート、大量の資料が手元に残りました。

お忙しい中、取材にご協力いただいたコンシェルジュ、レ・クレドール、パトラーの皆様、そしてリサーチスタッフには改めてお礼申し上げます。

年が明けて1通の手紙が届きました。

それはホテル プラザ・アテネ・パリのエルゲール氏からのファミリーカード。

トランプのような形で、ホテルのスタッフ一人ひとりがカードの絵柄になっている素敵なものでした。

パリに行く機会があれば、もう一度エルゲール氏に会いに行こう。

無理をしてでもプラザ・アテネ・パリに泊まろう。

そう思わずにはいられない大変魅力的なコンシェルジュでした。

コンシェルジュ目当てのリピーターが多いのもうなずけます。

コンシェルジュは魔法が使えると聞きましたが本当のようです。

ワークス研究所 村田弘美



プラザ・アテネ・パリから送られてきたカード