



ホスピタリティについての理解を共有し、行動を変える 事例紹介:ホスピタリティ・チームビルディング研修

(株)チームビルディングジャパン 代表取締役 **河村 甚**

こんにちは、チームビルディングジャパンの河村甚です。「ホスピタリティとは？」と聞かれても尋ねる相手によってその答えはまちまちです。「ホスピタリティって言っても結局は利益をあげるためでしょ？」と考える人も居れば「ホスピタリティは今さら改めて取り組む事じゃなくて、人として当たり前の事をやるだけのこと」と考える人も居ます。この考えを共有し、不安無くホスピタリティに取り組める状態を目指して実施したホスピタリティ改善のためのチームビルディング事例をご紹介します。

X社の抱えていた問題点

X社はホスピタリティ改善のために色々な取り組みを行っていました。店舗で働く皆さんはホスピタリティについてそれぞれに理解していて、色々な実践をされている方も多くいます。しかし同じ店舗でも窓口業務の職員と営業職員とでは大きな理解のギャップがありました。たとえば営業職員の方は「目の前の数字が大事で、ホスピタリティなんて考えている余裕が無い」、窓口業務の方は「自分たちはホスピタリティを実践できている自信がある」、そして実際の店舗を訪れた方の印象は「入りづらい冷たい感じ」という状態でした。

チームでホスピタリティを理解する

こういった問題は色々な場面でよく起こっています。「本人はできているつもりなのに周りから見るとそうではない」「同じ組織で同じ取り組みをしているのに、それに対する理解や思い入れが全く違う」これをチームビルディングの手法で解決し

て行きます。

上記の問題点から洗い出されたプログラムの目的は2つ。

- 1.ホスピタリティについて対話を通じてチームで理解を共有し、またその理解を深める。
- 2.ホスピタリティ改善という共通の課題に取り組むことによって、チームビルディングを図る。

更に、このために使える時間は通常の業務の合間を縫っての1回2時間×3セッションの合計6時間のみ。



この限られた時間を活用してプログラムを実施しました。

セッション① 儲からなくてもお客様の ためならやるの？

まず営業職員と窓口職員の間ギャップをこえるため、一対一での対話を行いました。日常の業務が異なるため、今回のテーマであるホスピタリティについての理解も違ってきます。もしかしたらお互いに対する不満や疑念もあるかもしれません。話し合いの人数はその内容に大きく影響します。ここでの一対一の対話は次のような効果をねらっています。

- ・1人あたりの発言時間を増やし、参加者の主体性を高める。
- ・大人数の前では話づらいことも一対一であれば相手の反応を伺いながら話すことができる。
- ・2人だけで対話を共有するため、より濃い共有ができ、異なる業務の相手に対する親近感が増す。

このような環境でホスピタリティについて話し合うと自分のホスピタリティについての認識もより明確に

なってきます。相手の考えとの比較の中で同じところや理解できないところが見えてきます。

この対話の後、営業職員と窓口職員とに分かれてそれぞれに話し合い、一対一で話した内容や日常の業務の中でのホスピタリティについて考えます。そうすると例えば営業職員の話し合いの中では「あるホテルで禁煙室がダブルブッキングで入れなくなった時、そのホテルの喫煙室に無理矢理泊まらされずに、近隣のホテルを紹介してもらった」というエピソードから対話が進んで行きます。「自分の利益にならなくともお客様のためになることをするというのはホスピタリティを感じるね」「でも自社の利益にならない事までお客様のためならやっていいの?」。普段は考えないような事を一緒に働いているメンバーで話し合い、一緒に考えて行きます。

セッション② そもそもなんでホスピタリティ に取り組むの？

一週間後、2回目のセッションを持ちました。1回目に話し合った内容をふまえて日常の業務の中でのホスピタリティをこの一週間の間に考えてきます。

2回目は営業職員と窓口職員が入り乱れての対話を行います。ここでは大人数での認識共有が行いやすい「ワールドカフェ」という対話の手法を取り入れてホスピタリティの本質



についての理解を深めて行きます。ただ会社から言われているから

ホスピタリティに取り組んでいるだけのメンバーも居る中で、敢えてこんな問いを投げます。

「そもそもなんでホスピタリティに取り組むの?」

「組織で一丸となってホスピタリティ改善に取り組もう!」といっても、この「そもそもなんで?」が共有できていないとどこかで歪みが出てきます。反対にこの共有ができていれば全員が同じ理解であるべき姿を目指す事ができるのです。

この対話の中では多様な考えが混じり合い、発展することで理解が深まり、共有されて行きます。

【ワールドカフェとは?】

ワールドカフェとは、大人数で意識共有をする対話の手法です。会議などの固い空気で話し合うよりも、その合間のコーヒブレイクの方が自由に本来話し合いたかった話ができるということで、ブレイクのような自由な話し合いをメインの会議で話し合えるように再現しています。

- 特徴として
- ・1テーブル4人程度の少人数で話し合う
 - ・自由にテーブルの上の紙にメモをとったり絵を描いたりしながら話をすすめます。
 - ・15分前後の短時間で話し合い、その後メンバーを入れ替えてまた15分というように、短時間でメンバーを入れ替えながら話し合います。
 - ・色々な人の考えが入り交じり、全体の一体感と意識共有が生まれます。
 - ・結論を出す事を目的としていない。

セッション③ ホスピタリティとは?

3回目のセッションでは更に対話を深掘りして行きます。2回目のセッションで印象に残った事をポストイットに書き出し、全員で見えるように貼り出します。似た内容を近くに貼り出し、グルーピングする事で全体としてどんな事が特に印象に残っているのかが見えてきます。

これを参考にしながら、更に深掘りして話し合いたいテーマを複数決めます。例えば「ホスピタリティはやりすぎるとどうなる?」「ホスピタリティ教育って何?」「ホスピタリティは会社と世間とは違うのか?」などといったテーマが出てきます。そしてこの自分たちで決めた各テーマの中から特に自分が話した



いテーマを選んで話を進めます。自分たちで決めたテーマの中から

さらに自分が特に興味を持ったテーマを選ぶことで、より主体的に参加することが出来ます。

3回シリーズで違った形で少しずつ深い対話ができる状態にして行きます。3回目が終わる頃にはこのメンバーがお互いにホスピタリティをどう捉えているのかが共有でき、自分のホスピタリティについての理解に自信が持てる状態になっています。それは、自分の考えを他のメンバーに伝え、それを他のメンバーがどう

思うか、といった小さな対話を積み重ねてきたからこそその成果です。

【この3回のセッションで得られた成果】

- ・ホスピタリティに対しての認識の共有が深まった。
- ・メンバー同士の間にあった壁がなくなり、気兼ねなく話し合える関係になった。
- ・認識共有の結果、ホスピタリティというものの捉え方について、不安がなくなった。

この後も定期的な対話を継続して行く事で組織作りと共有したゴールへ向かうモチベーションを育てて行く事ができます。

POINT

- 共通の課題（ホスピタリティ改善）に取り組む事でチームビルディングを図る事ができる。
- チームビルディングの手法を用いる事で共通の課題（ホスピタリティ改善）に取り組んで行く事ができる。

■河村甚プロフィール■

(株)チームビルディングジャパン 代表取締役

海外リーダーシッププログラムでの仕事と、インセンティブイベント制作の仕事を経て、2006年にチームビルディングジャパンを設立。「体験」と「対話」で、組織を変えるチームビルディングを専門に扱う。

チームビルディングジャパン Web サイト
<http://www.teambuildingjapan.com/>

心が動くからチームが動く



Team Building Japan
体験型! 経営者様・人材育成ご担当者様向け
無料体験セミナー

開催日時

2010年11月10日(水) 13:30~16:30

定員

20名

対象

経営者様、人材育成ご担当者様

お申し込み

詳しくはホームページをご覧ください。

<http://www.teambuildingjapan.com/seminar/exper11.html>

お問合せ先 株式会社チームビルディングジャパン 〒141-0031 東京都品川区西五反田2-11-15五反田壱番館903

■電話番号:03-6431-9237

■URL:<http://www.teambuildingjapan.com/>

■E-Mail:tbj@teambuildingjapan.com