

# ホテルにおける従業員教育のあり方

吉 田 方 矩

はじめに

## I. 人間教育

1. 教育の基本
2. ホテルでは人間教育が根本

## II. ホテル教育のカリキュラム

1. 人間開発・知識開発・技能開発
2. 人間教育をどう進めるか
3. 課外授業

## III. 接遇の3大キーワード

1. 心にとどめおくキーワード

## IV. 笑顔

世にCS（顧客満足）の必要性が説かれて久しい。ホテル業では無論のことである。しかしCSを説いてもCSを成し遂げる教育がついて来なければ絵に描いた餅である。そこで様々な教育論議が盛んである。でもこうすればCSは達成できるという保証はなかなか見付からない。大体ホテルの教育と言えば、いきなり具体的にどういうカリキュラムで実施するかという議論がほとんどである。これでは教育の根本を見据えたことにはならない。実務的に教育をどう実施するかという前に、ホテルの教育の理念を明らかにし、その理念に副って行けばどういうカリキュラムになるのかを検討せねばならない。そうして初めてCSに貢献する教育が成り立つと思う。そこで、ここでは日本のホテルにおける教育・訓練のあり方について、その理念から考察してみたいと思う。

## I. 人間教育

### 1. 教育の基本

#### (1) 教育を受け容れるモラルの醸成

社内で教育・訓練をやれば無条件で受講生はついて来る。受講生の上司も文句無く支援するというのは些か甘い。お上のやることだから仕方なしに同調しているということだってあるのに、教育・訓練担当部門では凡そこの種のことは考えてもみたことがないということはないだろうか。教育・訓練、良いことな

のだから、少々大変でも進んで受けて当たり前と思うことがないだろうか。

実は教育・訓練を始めるに当たって、それを受け容れるモラルの醸成こそは教育の原点である。

①給与がよいこと ②事業の社会的評価が高いこと ③仕事に性格・興味が生かせること この根源的な欲求が満たされる職場を何としてでも作り上げようとする会社の意欲が熱く従業員の心を打つとき、教育・訓練の試みもまた素直に受け容れられ、熱心なる支持を受けるのである。

従って、こうした努力が見られないならば教育・訓練は空回りする。教育・訓練は常にこうした努力の継続と共に進められるべきで、何時の間にかマンネリ化した教育・訓練だけが独り歩きしないように、会社は常に①②③の条件を追求する中で研修を推し進めなければならないことを忘れてはならない。

教育はすれども一向に成果が挙がらない時は、教育を受け入れるモラルの醸成に欠けるところはないかを一度チェックをしてみねばならないのである。

## (2) 教育は儲かるか

### ① 松下幸之助氏の「どや、儲かるか？」

松下電器の教育訓練課長をしていた人の話を聞いたことがある。教育とは直ぐさま目にみえる効果が挙がるものではなく、営々と積み重ねることによって何時の間にか何かが変わってくるものだ。ある時、松下幸之助氏が教育訓練課に顔を見せて「どや、儲かるか？」と聞いた。松下幸之助氏ほどの人でもこのように教育訓練の成果が直ぐ挙がるものと思っていると嘆いていた。それを聞いた当座は成る程と思ったが、松下幸之助氏ほどの人がそんな単純なことを言うだろうかと思議でならなかった。

やがて私ははたと膝を打つものがあつた。松下幸之助氏は「どや、儲かるか？」という単純明快な言葉の中に「どうだ。君のやっている教育・訓練は社業の実勢にしっかりマッチして、目に見える実効を挙げ、業績の向上に結びついているか。その目的を踏み外してはおらんだろうな」と聞いたのだと思う。

「目に見える実効を挙げているか」ということを、一言にして「儲かるか？」と言ったのだと気が付いた。

この「目に見える実効を挙げている」ということが、教育・訓練にとって生命線だと思う。如何に熱心に教育・訓練に取り組んだとて「目に見える実効が挙がらなかったら」凡そ壮麗な趣味に過ぎないのではなからうか。

### ② 教育・訓練はその有効性を常に追求すべきだ

目に見える実効が挙がることは教育・訓練の大切な使命であるが、ややもすると忘れがちとなって教育のための教育が独り歩きすることになる。教育カリキュラムの作成担当者はよくこんなことを言う。「T. D. L. (東京ディズニーランド) のサービスは素晴らしいから、その講話を伺おう」とか「いま、IT問題は日本の重大問題で、ホテル業にも多大な影響があるから、この解説をしてもらおう」とか「ラグビーのチームワークとスポーツマンシップについて講演をして貰おう」等々。

一つ一つを取り上げれば、なるほど立派なものであり結構ではあるが、果たしてこれらの内容が今回の

教育の目的に合致しているかどうか、という点が極めて大切なのである。企業の社内教育や訓練のカリキュラムは、直接社業の成果に結び付く、効果性の高いもののみを志さねばならない。T. D. L. のサービスの話にしても、自分のホテルとの違いは何か？ だから何を考え、どう行動しなければならないかを教えないと、社業には役立たない。

ただ立派なだけで、社内の実務との関わりの中で捉えることのない講義や講演は、単なる文化教養講座であって、企業教育とは言えない。見てくれだけのカッコいいカリキュラムは絶対に避けるべきである。有効性がはっきりと目に見え、指で指せるものが必要である。

### (3) CS（顧客満足）と生産性の向上を積極的に支持してもらえるか

教育は我田引水を図るものではない。だから教育によってCSと生産性の向上を積極的に支持してもらおうなどというのは虫のいい願ひであると思われがちである。だが、これらの向上無くして企業発展のために何を成し得ようか、従業員のために何を成し得ようか。正にCSと生産性の向上こそは企業発展と従業員福祉のための源泉である。

だから、教育でCSと生産性の向上の必要性を説き、これらの向上の意欲を湧きあがらせることは極めて重要なことである。だからと云ってCSと生産性の向上のお念仏を唱えても反発を食らうばかりである。大切なことは、教育が生きがい感をも同時に増幅させることに役立っていることである。ただ漠然と働いても仕事に生きがいを感じることはない。

何よりも仕事に生きがいを感じなければ、CSも能率も向上しっこはない。生きがいに目覚め、結果としてCSと生産性の向上に深い関心を持ち、これらの向上を積極的に支持してくれる労働意欲を引き出すことが肝要なのである。そのためには、今教えていることが何故必要なのか、今教えていることは本当に個人の幸福にもつながるのか、といったようなことにも研修は触れなくてはならない。

いきおい、人間にとって生きがいとは何か、人間は如何に生きるべきなのか、など、人間そのものを見つめる議論もしておかなければならない。めいめいが自分の目的を確りと見つめ、それに向かって、仲間と共に悦びを持って邁進する動機付けまでが出来なければ、本当の意味で研修に成功したとは言えないのである。教育・訓練を振興するということは、根源的には教育を受け入れるモラルを醸成しつつ、CSと生産性の向上を積極的に支持してくれる労働人格を育て、目に見える実効を挙げて行くということである。

#### ロイヤルホテルの例

次に挙げる1980年代のロイヤルホテルの例などは、他に突出する処遇の創設（給与、賞与、年金、休日、留学、休職制度等）と、全人格的な育成を底流として、旺盛なモラルを形成し得た結果と言えるのではないだろうか。このようなことがいとも日常的に行われるまでに意欲を耕すことが、教育の根源にはなればならないのである。

#### 1 サービス・ボランティア制度（略称S. V. 1976年4月発足）

非サービス部門の社員も全員宴会サービスの研修を受け、繁忙日には営業部門（主として宴会）でサー

ビスの第一線に立つ。動員される職員には、事務員、フロントクラークは申すに及ばず、秘書、電話交換手、電気・機械の技術者等も含まれており、ピーク時には150人もの動員が可能となった。業務が時間外に及べば時間外手当が支給されるが、時間内であれば特別な手当は支給されない。

## 2 超勤相殺制度

繁忙時に時間外労働をしても、閑散時に遅出・早退を実施して、時間外割増手当部分は支給を受けるが、その時間に相当する時間給は相殺する。時間外労働の発生が予測される時は、予めそれ以前の暇な時に相当時間の遅出・早退をして時間給を相殺することもある。

## 3 ノン・チップ運動

徹底してTIPは受け取らない。已むを得ず受け取ったTIPはプールして年末賞与支給時に図書券として全員に配付する。又、婚礼のTIPなどでどうしても置いて行かれた場合は、後日料金請求の際にTIPの額だけ「前受金」として差し引く。欧米人と異なる日本的発想とも言えるかも知れないが、ホテルマンがプライドを持って、社会的にも尊敬を受け得る職業として確立するためには必要なことだ。

## 2. ホテルでは人間教育が根本

### (1) サービスは心だ

毎年のことである。4月に新入社員がいっせいに現場に出てくると、「お早ようございます」「いらっしゃいませ」「有難うございます」精一杯の挨拶が職場一杯に響き渡る。元気なことは先輩社員が気恥ずかしいくらいである。この時期、粗相も失敗も1年で一番多い。それなのに一向に暗くならない。粗相をして、鼻の頭に大粒の玉の汗を浮かべ、懸命にお詫びしている新入社員を見て、思わずにこりとしてしまうお客様も多いのである。

足の不自由なお客様の買われたケーキを持って、地下のお店からタクシー乗り場までお送りする新入社員。狐色にほどよく焼けたトーストなのに、「焼け過ぎだよ。まあいいよ」と言いながら食べ始めたお客様に、ややあつてうすく焼き直したトーストをおすすめする新入社員。

この時期は「心」も一杯の季節なのである。新入社員はいずれも未熟ではあるが、誠心誠意を込めてサービスする。その疑いを知らない新鮮な意気込みは、先輩社員達にも“真心”の大切さを今一度呼び覚まさずにはおかない。こうした光景を見て、つくづく「サービスは心だな」と思う。

勿論、安易に「サービスは心だ」なぞと言っていてはいけない。清潔であるべき客室の整備が行き届いていなかったり、料理が不味かったりしては、如何に笑顔と心があってもサービスは台無しである。それでも或る名人シェフは言った。「美味しい料理を作る基本は“心”です」と。「“技”以前に“心”がなければ、絶対に美味しい料理にはなりません」というシェフの言葉は、もっと専門的な指摘を期待していた私には意外であった。技能の高度な集約である料理においてさえ、一番大切なのは“心”なのだという。

“真心”こそはサービスの原点であることに異論はないだろう。されば、どうしたら“真心”一杯のホ

テルを作ることができるであろうか。どんな訓練・教育が望まれるのであろうか。

## (2) 山の稜線に行く

ホテルのようなサービス産業は、山の稜線に行くような商売だと感ずることがある。ツルッと足を踏み外すと、今まで積み上げてきた一切の努力や実績が一瞬にして無に帰してしまうという意味である。とりわけサービスを天職と心得て、ひたすら全身の善意を傾けて奉仕に余念がないところへ、ふと所詮は物運びに過ぎないではないかなどと空しさが襲ってくると、それまで奉仕も一生を賭ける値打ちがあるものと、張り切っていた心が急に萎えてしまうことがある。

人間を見つめ、自己を見つめ、どうしたら気持ち良く召し上がってもらえるか、快適に過ごして頂けるかと心を砕き、あゝ人間にはこんな心の機微があるのか、ワインの注ぎかた一つで味が変わってしまうのかと新たな発見と勉強に余念がない日々。サービスする心とは、そんな日々が突然崩れて行くような思いとの戦いではなかろうか。

サービスする技術と知識と心を高めて行く努力は十分にやり甲斐のあるものだし、それらを動員して奉仕することは十分に生き甲斐に通じるものだと思いつつも、ふと襲いかかってくる空しさに心を捉えられてしまうと、ツルッと山の稜線を踏み外したように生き甲斐までも無くしてしまう。崇高でありながら、ふっと迷いが入り込むと空しさに駆られるサービスという職業には、まさに刃物の刃を渡るような思いがある。

迷いを克服して、人間を心から愛し、サービスに限りない奥行を感じ続けることのできるよう常に、①勤労に十分に報い、②事業の社会的評価を高め、③仕事に性格・興味が生かされ、自己実現が叶うよう、会社もまた全力を挙げて支援せねばならないのである。

## (3) お客様は背後にいるウェイターの人格すら感ずる

会社の支援もさることながら当人の努力も欠かせない。しかも捕まえどころのない人格の練磨という目標に向かって長い長い人生修業に挑まなくてはならないのである。

お客様というものは本当に敏感なもので、ロビーに入った途端に、ああこのホテルは温かな親切なホテルだなとか、何となくよそよそしいホテルだなとかを感じてしまう。

例えば宴会サービスについてもこんなことが言えると思う。宴会ではお客様は自分の背後から料理をサービスしてくれるウェイターの手の表情を見ただけで、その雰囲気やウェイターの顔を見るまでもなく、人格や教養の程度を感じとってしまう。ウェイターの顔やスタイル、技術以前の何ものかであるという点が大変なところである。

人は皆、着物の上に人格という眼に見えないもう一枚の着物を着ているようなもので、敏感にこの着物の程度を品定めされてしまうのである。これはもう全人格的なもので、付け焼刃は効かない。長年に亘って人間を愛し、サービスに心をこめて弛むところのない人格の陶冶に励み、モラルを最大限に発揮して行く努力を続けるしかない。

#### (4) 与太郎ではしょうがない

落語にこんなのがある。「おい、与太や、表を掃くときゃ水を撒いてしな、埃が立ってしょうがないや。もう表はいいから家に入って二階を掃除しておくれ」「なんだ、なんだ、二階から雨漏りかい。二階の掃除に水を撒いちゃしょうがねえや、もういいから店番でもしな」

「与太や、お客さんかえ。なに傘を貸したって。通り雨で貸した傘なんざ返しに来っこないから、うちに貸し傘もございましたがこの間からの長雨ですっかり傷んでしまい、骨は骨、紙は紙でたたんで物置に入れてございますって断るんだよ」

「与太や、お向こうから何か言ってきたみたいだな。なに、押し入れに鼠がいるんで猫を貸してくれて。それで断っちゃったてかい。何て。うちに貸し猫もおりましたが、この間からの長雨ですっかり弱っちゃいまして、骨は骨、皮は皮でたたんで物置に入れてございますだって。しょうがねえな。そういう時はこう言って断りな。うちに猫もおりましたが、さかりがつかましてトンと家に寄り付きませぬ。やっと帰って来たかと思うと何処かで海老の尻尾でも食べたとみえて家中たれ流し。しょうがないからまたたび飲ましてこたつの中に入れておりますとな」

「与太や、誰かみえていたみたいだな。えっ、横丁のお店から？ちょっと眼が届かない品物があるので旦那に見てもらいたいって？ そりゃちょいと行って来ましょう。なに断っちゃった？うちに旦那もおりましたが、この間からさかりがつかましてトンと家に寄り付きませぬ。やっと帰って来たかと思うと何処かで海老の尻尾でも食べたとみえて家中たれ流し。しょうがないからまたたび飲ましてこたつの中に入れておりますだって。さかりがついただなんてみっとうもないなんてありゃしない。羽織りを出しておくれ行ってくるから」という次第。

一つ教えりゃ一つだけ、二つ教えりゃ二つだけというのはどうしようもない。落語の与太郎のようなものだ。お水は静かに置くんですよと教わったら、話中のお客様には話の途切れ目を見計らってお水をサービスするほどの気の利かしようができればいけない。

数限りないお客様との接点で状況に最もふさわしい対応をとることの出来る心を育てなければならない。それは最早や基本を教えて、その応用を促すといったような技術の問題ではない。人情の機微に通じ、真心を尽くして奉仕する美しい人間の心を呼び覚ますことしかない。

#### (5) 誰よりも心を善良にする

ホテルには随分と沢山のお客様が見える。気後れするような偉い人々もやってくる。そこでいつもにこにこ誰にでも真心を尽くして奉仕するにはどうしたら良いだろうか。

人間を良く理解する。お客様の欲するところを逸速く察知するなど、いろいろのことが言われるだろうが、大切なのは「誰よりも心を善良にする」ことだ。そして「誰よりも心を善良にする」ことには、特別の勉強も準備も要らない、それを決意した瞬間から誰にでも出来ることである。でも出来ない人には金輪際できない。何時でも、何処でも、人が見ていようと、見てまいと「誰よりも心を善良にする」ことは

実に難しい。日々これを心掛け十年、二十年一日の如く弛まぬ精進の末にやっと得られる境地であろうか。

サービスもまた一生を賭けるに甲斐ある職業であり、人間としての修業に始まり、人間としての崇高な完成に向かって弛まない努力に賭けるものなのである。こうして、ホテルでは人間教育が根本であり、いくら手間が掛かっても人間の根源に迫る教育が大切なのである。

#### (6) 教養ゼミナール

人間教育が根本であるからと言っても、やたらに人生訓のようなものを振り回してみても逆効果になるだけである。自然に人間としての心のふくらみが出来てくるような指導が望ましい。また、矢張り実務教育は何といっても大切であるから、その合間に人間を教えるのでなければならない。この兼合いが難しい。

そこで、新入社員として会社に入ったばかりの時、中堅社員になった時、管理職になった時という節目に、実務教育とは別に「人間を考える」機会を持つことが、ホテルマンとしては是非とも必要である。実務に精通した実力に加えるに、人間としての幅とか奥行とか、心のふくらみといったものが備わってこそ、本当のホテルマンとして自他共に許すことができるのである。

具体的には、対象となった層から一組8人ずつのゼミナールを組織し、部長クラス以上のスタッフが何組かずつを担当する。月に1回、100分を、担当した部長の意の儘に運営して、1年間続けてもらうが、「生き甲斐」「仕事と人生」「社会人としての在り方」等、日常業務に囚われず、幅広い角度から社会人として必要な知識、教養が身につくよう進めてもらう。親切心、同情心、共感性、勇気などを奮い起こすきっかけも皆で掴み取る。担当者が5人いれば、週に1回だけ100分を割くだけで、週に40人、月に160人のお世話ができる。名付けて「教養ゼミナール」と言う。

指導者は十分な準備をして臨まないで勢い自分の人生論を述べるだけの精神訓話になってしまう。教材、映画、ドキュメンタリー、音楽、絵画、漫画、手紙などを駆使して、出来る限り具体的なインパクトを与えて行かなければならない。指導者自身が今一度人生を見つめ直してもらうことも肝要である。

やり方は如何ようでも構わない。時には近くの公園に出掛けるのもよいだろう。心の深い根っこに感動を呼び起こし、それが内なるエネルギーと化し、人間に対する熱い思いとなって噴出するきっかけが作れるならば素晴らしいが、焦ることはない。誠心誠意を傾ければ必ずや実を結ぶであろう。

それにしても、指導者の意の儘に運営してくれと言って何の支援もしないのは不親切である。興味があれば使って貰っても結構という意味で、1988年のロイヤルホテルでは次のような支援材料を用意して提供したので参考のために掲げておこう。

#### 教養ゼミナール資料（ロイヤルホテル 1988年＝昭和63年）

〔教材 I〕社内報特集綴「よりよいサービスをめざして」

第1回 サービスの原点に戻る

第2回 よりよいサービスをはばむもの -あなたの職場では

第3回 ホテルマンの基本とは

- 第4回 笑顔  
第5回 防災と衛生  
第6回 セクショナリズムにとられるな  
第7回 電話この不可解なもの  
第8回 あいさつ  
第9回 失われた時  
特 集 なぜなくなるならないこの問題

- ①ブリケージを考える
- ②通勤時の服装を考える
- ③あいさつを考える
- ④けじめを考える
- ⑤ジェネレーションギャップを考える
- ⑥職場のクリーンアップを考える

[教材Ⅱ] お客様の声「顧客アンケート集」

[ビデオ] 「ロイヤルマンへの第一歩」(ロイヤルホテル編)

「旅立とう、いま、こずえさん20歳の青春」(NHK)

「父から子への歌声」(南海放送 芸術祭大賞受賞)

「宮澤賢二」(NHK テレビ評伝)

「すばらしい女子社員たち」(PHP)

「プロトコール 国際儀礼の基本」

映画「てんびんの詩」

映画「HAMLET」

映画「LIMELIGHT」

映画「THE BIBLE」

映画「ゴッホ」

[カセットテープ] 「お客様に好かれるための32章」(鈴木健二氏)

[本] 「生きがいについて」(神谷美恵子著 みすず書房)

「キリスト教入門」(矢内原忠雄著 みすず書房)

「英文学六講」(福原麟太郎著 金子書房)

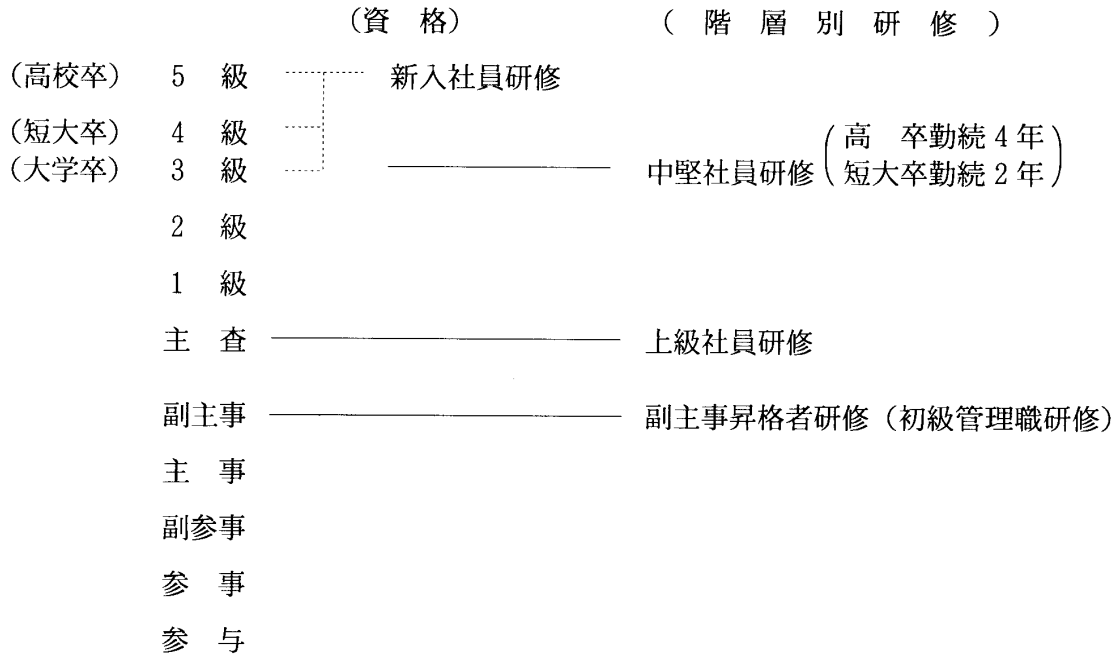


## II. ホテル教育のカリキュラム

### 1. 人間開発・知識開発・技能開発

#### (1) 階層別教育のカリキュラムの立て方

教育のメインは新入社員教育に始まって階層別教育であろう。資格制度が確立されているならば、資格と対応させながら初級社員教育、中堅社員教育、上級社員教育、初級管理職教育と進めるのが適当である。1980年代ロイヤルホテルでは資格制度と対応させて、次のようなステップで階層別研修が実施された。



階層別教育をどのようなカリキュラムを立てて進めたらよいかは苦心の要るところである。良さそうなものは全部取り入れるというのでは目標に沿った教育にはならない。矢張りホテルマンの理想像を描きながら、それに近づけるカリキュラムを作らなければならない。

そこで理想的なホテルマンを考えてみると、まず技能がなければ始まらない。料理の技能は勿論のこと、ウェ이터・ウェイトレス、フロントマンそれぞれに特有の技能が必要である。

次に知識が必要である。数種にわたる職務の知識を身につけるならば、次第に上級の職位に進むことができるであろう。財務、人事、企画といった知識も経営の中枢に進むにつれて必要になるであろう。

これに加えて、何といってもホテルマンにとって大切なのは人間力の充実である。もともと人間力は持って生まれた感があり、教育によってどれだけ練磨できるものかは知れないが、様々な助言と人間力の基礎を与えて行くことは欠かせない。

こうして階層別教育のカリキュラムの狙いは、人間開発・知識開発・技能開発に集約されることになる。このうち技能開発は On the Job Training での練磨が望ましい。残る二分野、人間開発と知識開発はどのようにすすめたら良いだろうか。1980年代のロイヤルホテルのカリラムを参考までに掲げておこう。

階層別研修の外に専門技能研修、語学研修、海外研修、自己開発等の研修が必要だが、これらの概要も併せて一表に示した。但し、IT技術の習得を是非技能開発に加え、OJTで盛んにせねばならぬ。(表1)

## (2) 新入社員研修

階層別教育のスタートである新入社員教育はどんな具合に展開したらよいだろうか。1980年代のロイヤルホテルのカリキュラム(表2)を参考に、その特徴を拾ってみよう。

まず「人間開発」では規律・礼儀に重点を置き、繰り返し、繰り返し、行動の基本を教える。しかも実際に行動に出して会得するように指導する。

合宿訓練では、入社時に神戸YMCAの研修施設である余島(瀬戸内海)で共同意識を養う。この島で行われるカッター漕ぎは皆で力を合わせないと、舟が一所を回るばかりで一向に前に進まないの、共同の大切さを体験として教えてくれる。

夏の合宿では「素晴らしい新入社員とは」、「素晴らしい女性とは」「明るく働きやすい職場を作るには」等のテーマで「K. J. 法」に取り組む。川喜田二郎氏のK. J. 法は発想法の一種だが、グループで作業をしているうちに相手の言葉だけでなく、相手の全体を本当に熱心に傾聴するようになる。

接客業で何よりも大切なのは傾聴能力である。柔らかく包み込むような眼差しで相手を見て、頷いて聴く。接客の第一歩である。それが出来ない人には出来ない。相手の眼を見て熱心に聴きなさいと百万遍教えても出来ない。それが不思議なことに、K. J. 法による集団作業をやると何時の間にか熱心に相手を聴くようになる。思うに熱心に相手を聴かなければK. J. 法では作業が完成しないからであろう。

会社の基礎知識では何よりも先ず防災、衛生の重要性を身にしみて理解して貰い、次いで人事処遇、会社組織等を解説する。

入社時14日間集中研修をした後、1ヶ月に1度は集合して1日研修を行い、翌年の新卒入社の直前2月まで継続する。これが入社後研修会合である。

ここでは、知識開発として「ホテルの歴史」「ホテルの会計」「ホテルの原価」「当社の現状と業界の状況」等をやさしく解説するとともに、「事例に学ぶ」と題して、宿泊・食堂・宴会部長が顧客アンケートの良い例、悪い例から具体的事例を取り上げて解説し、実際に即して指導を行う。

これに加えて、人間開発として「話し方教室」「教養ゼミナール」が持たれる。「話し方教室」は単なる技術としての話し方ではなく、心を込めたコミュニケーションのあり方を教える。

「教養ゼミナール」は例えばコックのグループに対しては調理部長が自分の体験から調理の本の紹介、こつを会得するセンスなどを語り、「生き甲斐」「仕事と人生」など日常業務に囚われず、幅広い角度から社会人として必要な知識、教養が身につくよう進めてもらう。

「技能開発」としては、配属先上司やコーチから「実務知識と技能の習得」をするが、「キャッシャー訓練」は全員に実施する。いつでもキャッシャーとして出動できる基礎を与えると共に、伝票や数字に強い社員を作るためである。

こうして、翌年の新入社員が入社してくる頃には、新たな後輩を優しく熱心に迎える心構えが養われるのである。

英語の研修は、語学ゼミナールとして毎週1回(90分)5月から翌年の2月まで続ける。コックについては入社後3年間、月間2回各90分、総料理長が佛語基本文法、料理専門用語を教え、料理原書購読の指導を行っている。1年毎に試験を行い、基準に達しなければ落第して後輩の級に編入される。

8月の5日間、交替で全員が宴会サービスの実技修得訓練を行う。これは非サービス部門の社員も繁忙日には営業部門(主として宴会)で、サービス・ボランティアとしてサービスの第一線に立つための準備である。

### (3) 中堅社員研修

高卒や短大卒の社員が大卒の初任資格である3級に達した時には、中堅社員研修を実施する。マンネリを排し、上級社員に成長させるために極めて重要な研修である。

ここでもただ漠然と研修を考えるのではなく、「初級社員として既にマスターしていなければならないレベル」を確認し、「中堅社員として新たにマスターすべきレベル」を視点として、具体的なカリキュラムを組むことが大切である。

(表3)はこうした着眼点に基づく「中堅社員研修のカリキュラム」であるが、着眼点ごとに具体的な学習項目を検討したものである。

「共同意識」「対人感受性」を高めるためには、エゴグラムを使って、自分を理解し、他人の多様性をも理解する。併せてトランザクショナルアナリシスを学んだり、ゲームを数多く体験したり、次第に有効な手法をも取り入れて行くのが良いだろう。

「職務基礎知識」では、自己の専門分野について、①「どんな仕事が多分出来なければならないかー習熟度」②「そのレベルに到達するには、どんな知識と技能を修得していなければならないかー修得度」を、K. J. 法で詰め、職務記述書を作らせる。これは自己の職務に具体的にどのような能力が必要で、今自分はそのような能力を実際に保有しているかどうかを自覚するのに極めて貢献するであろう。そして、それはまた人事評価制度において欠かすことの出来ない「達成レベル評価」の基となる職務記述書の作成につながるのである。

### (4) 初級管理職教育のあり方

管理職になった時の研修は、良き上司を育て上げる第一歩として極めて大切なものである。ここでは副主事昇格者研修に例を取って初級管理職教育のあり方について考察してみたい。

副主事昇格者研修は階層別研修の最終段階であり、組織的研修を受ける最後となる。同時に初級管理職として組織運営の第一歩を踏み出す者に対する研修でもある。この特徴を考えれば、この研修には次の要件が満たされていなければならない。

①一般職の卒業生として、一般職に要請された人格、知識、技能のレベルは確かにクリアーできている

か自ら振り返り、未達部分はこの際しっかり認識し、カバーしておかなければならない。

②初級管理職として新たに全員に対して、人事管理能力、初歩的財務・会計能力、問題発見及び解決能力をしっかり身につけさせなければならない。

(表4-①)(表4-②)はこの2点を対比させてカリキュラムの構築を考察したものである。

(その1)は「初級管理職として既にマスターしていなければならないレベル」と「初級管理職として新たにマスターすべきレベル」を対比させたものである。これによって、初級管理職研修では何を目標とせねばならないかが判然とする。(その2)はその目標を達成するのに有効と考えられる具体的学習項目をピックアップしたものである。

「人間開発」面では、共同意識・対人感受性の分野で、何がどう作用するのかそれらの構造を知り、部下の行動を指導、矯正できなければならない。新たに産業心理学の基礎を勉強し、対人理解に造詣を深め、自己分析により自分の強点、弱点を知り、資質全体の成長を図らねばならない。

「知識開発」面では、新たに人事・財務・会計・企画等の経営管理知識を確り身に付けなければならない。と同時に自己の専門分野に関しては、「どんな仕事がどれだけ出来なければならないか」「そのレベルに到達するには、どんな知識と技能を修得していなければならないか」職務を完全に分析、把握し、部下を指導できなければならない。

## 2. 人間教育をどう進めるか

### (1) 人間教育のカリキュラム

ホテルでは人間教育が根本だとか、サービスは心だとか言うのはいと易いことだけれども、さて具体的にどういう研修をしたら人間教育になるのかというと、これは甚だ難しいことである。

ここでは、新入社員研修、中堅社員研修、初級管理職研修で人間教育用に用いたカリキュラムをまとめてみよう。(表5)

まず人間教育のステップを、①規律・礼儀 ②共同意識の育成 ③対人感受性の養成 ④対人理解力の修得 ⑤自己分析力の涵養に置き、上級社員になるほどこの順番に身に付けて行くことを期待した。

勿論、「規律・礼儀」は人としての始まりである。「共同意識」は人が何事かを成すのに最も重要なものである。その上でホテルマンにとっては人に対して、鋭いがゆったりとした「対人感受性」を持つことは欠かせない。そしてそれらを身に付けるには心理学を学び正しく人を理解する術を会得しなければならない。しかし大切なのは、他人の反応は己の投影であるということを理解し、己自身はどんな人間で、他にどんな影響を及ぼし易いかを知っておかなければならないのである。

この目的を実現させるために、有効と考えられる学習項目を成るべく具体的に階層別研修に組み込んだのである。それが新入社員研修、中堅社員研修、初級管理職研修における人間教育であり、整理すれば表のようになる。

この他にも、例えば新入社員のコックのグループに対して、調理部長が自らの体験から調理の本の紹介をしたり、調理のこつを会得するセンスなどを語り「生き甲斐」「仕事と人生」など日常業務に囚われず、幅広い角度から社会人として必要な知識・教養が身に付くよう指導する「教養ゼミナール」もある。

また、中堅社員に対して、人事担当役員を中心として、例えば「生きがいについて」（神谷美恵子著 みすず書房）を輪読し、人生についての思いを深めて指導を行ったりして人間教育を進めて行くのである。

### 3. 課外授業

#### (1) 人材開発講座の開設

フォーマルなカリキュラムに沿った教育は勿論大切だが、個人の自由意思に基づいて参加する幅広い教養講座は自然に向学心を高め、知らず知らずの内に血となり肉となるものである。自ら進んで学ぶにふさわしい魅力ある科目と講師を選定して参加を呼びかけるのも、豊かな勉学の環境づくりとして欠かせない。ロイヤルホテルでは「人材開発講座」と称して、様々な得意分野を持つ社内講師によってこうした課外授業とでも言うべき講座を開設したが、多くの自主参加者が熱心に参加した（表6）。

#### (2) 文化活動の支援（講演会、料理教室、着付け教室）

ホテルマンの悩みの一つは、朝早い、夜遅い、不規則な勤務の上に急に来客がある、予定を変更しなければならない等によって社外で講演を聞く機会などが滅多にない、女子ならば社外で料理教室や着付け教室に通えない、といったことがある。こうしたホテルマン独特の悩みを何とか解決してやることは大切である。

月一度の講演会は一般常識を養い、外への目を開かせる。そこで管理職を対象に、時局解説、一般美術・音楽教養講座、歴史、食文化、健康、産業心理学、産業人からの意見・解説等の講演を月一度は開きたい。これは短い期間で息切れすることなく延々と恒例化して続けることが大切である。「継続は力なり」で常に魅力的で新鮮な講演は知らず知らずの内に管理職の品位を高めるであろう。

女子を対象に「料理教室」と「着付け教室」を開くことは意義深い。女子を対象にアンケートをとると、この二つの希望が圧倒的に高い。特に「料理教室」は最高の教室を開けるはずである。フランス料理、イタリア料理、中華料理、和食、菓子に至るまで一流のスタッフを揃えるホテルがその粋を発揮して教授するならば、それは他に類を見ない素晴らしい「料理教室」となる。材料費実費を持ち集まり、調理したあと賞味するという楽しみは又格別のはずであり、女子ホテルマンならではの喜びともなる。

「着付け教室」は然るべき社外の機関に要請して講師を派遣して貰う。その機関で習うのと全く同様のコースを設定し、全コースを修了したらその機関が発行する正規の修了証書を授与してもらう。

あれもこれも支援すれば良いと手を広げることなく、文化講演会、料理教室、着付け教室はきっちりと支援して、その良い成果を確保したいものである。

### Ⅲ. 接遇の3大キーワード

#### 1. 心にとどめおくキーワード

接遇とは実に微妙なものだと思う。その接遇のキーワードのようなものはないものかと考えてみた。「お客様の気持ちになれ」とか「真心を尽くせ」とかいろいろなことが言われる。どれも尤もである。だが肝心なことは「どうしたら」お客様の気持ちになれるのか、「どうしたら」真心を尽くすことができるのかということだ。その場その場の現象に囚われないで、一步根源に遡って普遍的な接遇の真理はないものか。心に浮かぶあれこれを考えているうちに三つほど思い当たるものがある。これは私の勧める「心にとどめおくべきキーワード」である。一つは「人は事実を語っているようで実は願望を語っていることが非常に多いのである」ということ。二つ目は「人の行動には必ず原因がある」ということ。三つ目は「相手の眼を見て聴く」ということである。

##### (1) 事実を語って願望を語る

「このハンバーグにはコーヒーはついていないの」「はい、ここはコーヒーハウスですのでコーヒーはついておりません」「ん？」或る日の昼食時、ホテルのコーヒーハウスのカウンターでのお客様とウエイトレスとのやりとりである。

この一見？不思議な会話の意味するところは、察するところ、次のようなことらしい。「このハンバーグにはコーヒーがセットされているといいのだが」「ここはコースになったお料理もあるダイニングルームではなく、単品ずつご注文いただくコーヒーハウスですので、コーヒーはセットされてはおりません」

省略の多い日本語は察しの気持ちが働いて初めて意を通ずることがままある。特にサービス業ではこれが多い。一日の仕事を終えて家庭に着いたご主人が「風呂沸いてる？」と言えば「食事より先に風呂に入りたい」という意味だし、「巨神戦やってる？」と問えば「風呂は後で、先に食事をしながらテレビを観る」というような意味だ。そして、家庭ではこんな気持ちが日常茶飯の中に無理なく通い合う。

旅でホテルに着いてホッとしたお客様がこれと同じような心境になるのは無理もない。だから察しが悪いと、お客様の言葉を音としては理解しているが、意味としてはちょっとも理解していないようなことになってしまう。

夜遅くに到着されたお客様から「食事は何時迄？」とか「スーツのプレスはもうできないかな？」などと問われたフロントクラークが「レストランは11時迄です」とか「洗濯工場はもう閉まりましたので」などと返事をしていただけでは心の通いというものがない。お客様はレストランの閉店時間を聞いているのではない。「腹が減った」と言っているのである。「スーツのプレスをして欲しい」と言っているのである。「生憎レストランは11時迄でございますが、バーは1時迄営業いたしておりますし、軽いものでしたらこちらでもお取りになれますが」「今日はもう洗濯工場は閉まりましたが、もし宜しければ明朝は8時からご注文を承れますが」と言えばお客様の言葉の心を聴いたことになる。

お客様の言葉の底に「ならいいのだが」という気分が流れていることは非常に多いのであって、冒頭の

お客様も単にコーヒーがセットになっているか否かの事実を訊かれたのではなく、ハンバーグを召し上げた後で「コーヒーが飲みたいな。セットになっていればよいが」という願望を言われたのである。こうしたお客様の気分を察し損なって「何故ついていないの」というように意味を取り違えてしまうと「コーヒーハウスだからコーヒーがついていない」ことになってしまう。

このように、言葉の心を聴くにはちょっとした鍵のようなものがある。その一つが「人は事実を語っているようで実は願望を語っていることが非常に多いのである」ということである。だから人の言葉を聴くときは、事実を語っている言葉の底流にどんな願望が流れているのか、その言葉に載せてどんな願望を語っているのかを鋭くキャッチする思いやりの耳を持たなければならないのである。

### (2) 人の行動には必ず原因がある

とにかく、省略の多い日本語を頼りにお客様の気分を察することは中々に難しい。だから「人の行動には必ず原因がある」と常に頭に留めておくことも、お客様を理解するのに大変役に立つ。

例えば、お客様がそわそわしていて、こちらの話も満足に聞いていただけないとすると「この人は落着きのない人だ」と表面的に決めてしまいがちだが、実際にはクロークに預けた荷物が気になっているのかも知れない。熱心に話をしているのに、目があらぬ方を見てこちらに関心を示さない。興味がないか、こちらを気に入らないかだと悲観することはない。相手の目線を追って振り返ってみれば、何のことはない、美しい金髪の美人が通り過ぎて行くではないか。などということはざらにあるのである。

お客様ではないが年配の女性を面接していて、感じも良いし採用しようと思っていたら、急に反応が鈍くなってしまったので、こういう面もあるのだな、採用は無理かなと思いかえしながら、念のため「どうかされましたか」と訊いたら、「よくもまあ、訊いて下さった。実は補聴器の電池が先刻から切れたとみえて、貴方の話がよく聞こえないんです」とやおら髪の中に隠れた補聴器を取り出し、ほっとした様子で電池を入れ替えたのを思い出す。補聴器をしているのがわかっては不採用になるのではないかと、そのことが言い出せなかったのだ。急に反応が鈍くなってしまったのには、電池切れという思いがけない原因があった。

私達は原因をよく見極めもせず人を悪くみてしまったり、誤解してしまうことがしばしばである。どんな場合でも一旦は「人の行動には必ず原因がある」と思い返してみれば、世の中は意外と善意に満ち満ちていることを発見するであろう。

### (3) 相手の眼を見て聴く

「人から眼が外れるのは邪悪な心の持ち主だ」とか「人の眼を見て話を聴かないのは心に疚しいところがある証拠だ」などとよく言われる。そういう時もあるだろうが、相手の人から眼が外れるとき、私達は「何か考えている。それも自分のことを考えている」ことが、実は非常に多いのではなからうか。

相手の眼を見ている時間は、全身をアンテナにして相手から情報を熱心に取り入れている時間であり、相手から眼が外れている時間は、取り入れた情報を自分なりに検討している時間である。というのが眼の

付けどころに関しては、おおかた正しいと思われる。それが証拠には、相手の眼を見ながら考えるということが如何に難しいかということに思い至れば十分ではなからうか。私達は物を考えるとき、一旦相手から眼を離して窓の外を眺めたり、天井を仰いだり、足下に視線を落としたりして考えることが一般である。

—— を相手の眼を見ている時間、 ----- を相手の眼を見ていない時間として、相手の話を聴くパターンを図式化して考えると、次の2つのパターンがあるのに気がつくであろう。

(甲) ===== ----- ===== ----- ===== -----

(乙) == ----- == ----- ===== -----

(甲)さんは相手の話をじっくり聴いては、ちょっとその事について考え、また相手の話をじっくり聴いては、ちょっとその事について考えるというパターンで聴いていることを示している。

(乙)さんは相手の話をちょっと聴いては、じいーっとその事について考え、また相手の話をちょっと聴いては、じいーっとその事について考えるというパターンで聴いていることを示している。

(甲)、(乙)どちらも相手の話を聴いてはいる。ただ、より多く聴いて考えるか皆まで聴かずに考え込んでしまうかの違いだけである。接客マンとしてどちらが望ましいかとなれば、自ずと答えは明らかであろう。そう、(甲)さんの態度こそ接客マンとして望ましいのである。

相手の眼を見ていなければ、即ち全身をアンテナにしてお客様の全発信を受け止めなければ、お客様の要望に応えることは難しい。「眼(まなこ)伏せれば己を思い、眼上げれば他を思う」のであり、「俯けば己の描きたい絵が見え、眼上げれば他人の描きたい絵が見える」のである。

「サービスとは、お客様から眼を離さないことです」と言うことができる。母親が幼い子から決して眼を離さないように「お客様から眼を離さない」ことこそ、サービスの真髄である。

お客様を万遍なく常に注視し、お客様のちょっとした仕草にも敏感に反応し、適切に行動する。これがいつでも、どこでも出来ているかどうか、がサービスを根本的に左右する。

レストランでお客様が手を挙げてウェイトレスを呼んでいる。それだけでこのレストランのサービスは落第なのである。お客様は手を挙げる前にウェイトレスを捜す眼差しをする筈である。この段階で機敏にお客さまの傍らまで行くのでなければならぬ。お客様の手が絶対に挙がらないレストランにしなければならないのである。

「私語をしてはいけない」とよく言われる。それよりも「サービスとは、お客様から眼を離さないことです」と強く、強く要求しなければいけないのです。本当に「お客様から眼を離さない」で私語をするのは不可能なことなのです。「サービスとは、母親が幼子から眼を離さないが如く、母親と同じ愛情を持ってお客様から眼を離さないこと」なのです。

#### IV. 笑顔

最後にわざわざ項を改めて、サービスの真髄は「笑顔」に尽きることを強調しておきたい。天真爛漫な



「笑顔」こそはサービスの全てであろう。「天真爛漫」な「笑顔」であるためには、心から湧き出づるような笑顔でなければならぬ。それは心の善意と躍動を象徴するものであって、決して笑顔訓練のようなものから導かれるものであってはならない。再々強調するところであるが、①給与がよいこと ②事業の社会的評価が高いこと ③仕事に性格・興味が生かせること この根源的な欲求が満たされる職場を何としてでも作り上げようとする会社の意欲が熱く従業員の心を打つときこそ本物の笑顔が従業員1人1人に宿るのである。

そして、ホテル業の人事考課表には「笑顔」という項目を1つ特別に設けるべきである。人事考課表に「笑顔」なんていう項目はおかしいではないかなどと思われがちであるが、これだけ「笑顔」「笑顔」と言われながら、それが人事考課表の評定項目に入っていないことの方がおかしい。思うに「笑顔」の善し悪しは多分に本人の性格にもよる。性格的なものを人事評定項目に取り入れるのは如何なものか。というのが躊躇させる原因であろうが、「笑顔」がまさにリピーターを左右する大きな要素であるのは否めない事実である以上、積極的に人事評定項目に取り入れて、人事処遇上も理想的なホテルマン像を明らかにして行くべきである。 (おわり)

## 参考文献

「講座ビジネスゲーム(1)」柴田典男・許斐義信著 中央経済社(1977年)

「新しい人事評価マニュアル」楠田丘著 新日本法規出版(2000年)

(表 1)

## 研修カリキュラム (1980年代 ロイヤルホテル)

研 修		人 間 開 発	知 識 開 発	技 能 開 発
階 層 別	新 入 社 員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 規律</li> <li>・ 礼儀</li> <li>・ 共同意識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社基礎知識</li> <li>・ 商品知識</li> <li>・ 職務基礎知識</li> </ul>	(O. J. T.) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基礎的行動.</li> <li>・ 顧客暗記</li> </ul>
	中 堅 社 員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対人感受性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先例体得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応用、洗練</li> </ul>
研 修	上 級 社 員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共同意識</li> <li>・ 対人理解</li> <li>・ 自己分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品知識</li> <li>・ 経営管理知識</li> <li>・ 事例研究</li> </ul>	(O. J. T.) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門技能</li> <li>・ 顧客暗記</li> </ul>
	初 級 管 理 職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リーダーシップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応用、洗練</li> </ul>
専 門 技 能 研 修	ウエイター ウエイトレス コック	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 規律</li> <li>・ 礼儀、立居振舞</li> <li>・ 話し方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 佛語</li> <li>・ 料理仕様書理解</li> <li>・ ワイン</li> </ul>	(O. J. T.) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調理専門技能</li> <li>・ サービス専門技能</li> </ul>
	上 級 コック		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種材料別調理</li> <li>・ 基本仕様研究</li> </ul>	(O. J. T.) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調理専門技能</li> </ul>
語 学 研 修	英 語 研 修 佛 語 研 修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ English Proficiency Test (大阪 YMCA 全社員受験)</li> <li>・ 佛語 Test (大卒、コック、ウエイター、ウエイトレス)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 英会話クラス (英検 C 以上)</li> <li>・ 電話交換手クラス</li> <li>・ 佛語クラス (初、中、上級)</li> </ul>	
海 外 派 遣	全 部 門 研 修 料 理		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ The Waldorf=Astoria</li> <li>・ Hotel Litz</li> <li>・ George Blanc</li> <li>・ L'Esperance</li> </ul>	
自 己 開 発			人 材 開 発 講 座	

(表2)

1989年度 新入社員 入社時集合研修 カリキュラム

1989年 3月

	研 修 科 目	科 目 内 容	形 式	担 当	
人 間 開 発	規 律 ・ 礼 儀	① 勤務規律と会社生活 ② 職場のエチケット ③ 野外基本行動訓練 ④ 接遇者としての話し方と態度 ⑤ 合宿訓練 (入社時・余島で) ⑥ 合宿訓練 (夏期) ⑦ 研修の狙い	① 座学とビデオ ② 解説と実技 ③ 実技 ④ 座学 ⑤ 実技 ⑥ 体験 ⑦ 座学	① 人事 部 ② 社内 インストラクター ③ 研修 リーダー ④ 社外 講師 ⑤ 研修 リーダー ⑥ 研修 リーダー ⑦ 人事 部	
	共 同 意 識				
	対 人 感 受 性				
	其 の 他				
	会 社 基 礎 知 識	① 防 災 ② 衛 生 ③ こんなときどうする ④ 私達の会社組織 ⑤ ロイヤルホテル・グランドホテルの見学・解説 ⑥ 分科会 ⑦ 宴会・レストラン	① 具体的に学ぶ規律の重要性 ② 基本行動、挨拶、言葉遣い、電話応対 ③ 歩行、お辞儀、発声練習(公園で) ④ 話し方教室(社外機関に依頼) ⑤ 規律礼儀を含め共同意識を養う ⑥ K. J. 法 指導(社内) ⑦ 研修を通じて修得して欲しいこと	① 実地解説・ビデオ ② 実地解説・ビデオ ③ 座学 ④ 解説と見学 ⑤ 解説と見学 ⑥ 解説と実習 ⑦ 解説 ビデオ実技	① 防災センター ② 衛生管理室 ③ 人事 部 ④ 人事 部 ⑤ 研修 リーダー ⑥ と 各現場 社内 ⑦ インストラクター
	商 品 知 識				
	職 務 基 礎 知 識				
基 礎 的 行 動					
知 識 技 能 開 発					

(表 3)

## 中堅社員研修のカリキュラム

		着 眼 点	具 体 的 学 習 項 目
開 発 分 野		★初級社員として既にマスターしていなければならないレベル ◎中堅社員として新たにマスターすべきレベル	◎ 左の目的を達成するのに有効と考えられる具体的学習項目
人 間 開 発	・ 規律 ・ 礼儀	★いつでも規律・礼儀正しい ◎マナーに陥っていないかももう一度基本を復習して確り身につける	◎規律・礼儀基礎講座と実習 ◎「お客様に好かれるための32章」鈴木健二氏のテープ ◎話し方教室
	・ 共同意識 ・ 対人感受性	★他人と快く共同できる ★他人の行動、気持に対する鋭敏な感受性を持つ ◎共同に大切なキーワードを実際に体験し理解する ◎自分の個性に気付き、他人の多様性を尊重する	◎アセンブリゲームをやってその感想をまとめる ◎エゴグラムを使って、自分を理解し、他人の多様性をも理解する。併せてトランザクショナルアナリシスを学ぶ ◎「他人と快く共同して一つの事を成し遂げるには」をテーマにK. J. 法で結論を出す
知 識 開 発	・ 会社基礎知識	★会社の沿革、規模、組織等が十分に判っている	◎会社の沿革、規模、組織等の資料に基づき新たに解説
	・ 商品知識	★自分の担当分野についての正確で深い商品知識を持つ	◎自分の担当分野の商品について改めてまとめてみる
	・ 職務基礎知識	★自己の担当する職務については十分なる知識を有する ◎自己の専門分野について、 ①どんな仕事はどれだけ出来なければならないか -----習熟度 ②そのレベルに到達するにはどんな知識と技能を修得していなければならないか -----修得度 を確認する	◎自己の専門分野について、習熟度と修得度をK. J. 法で詰め、職務記述書を作成する
	・ 事例研究	★典型的な良いサービスの例 悪いサービスの例を挙げてその理由を述べるができる ◎悪い事例の再発を防止し、サービスの向上を図る	◎「顧客の声に学ぶ」と題して、顧客からのアンケート集を示して、良い例、悪い例を研究する

(表 4—①)

## 初級管理職教育のカリキュラム (その 1)

開 発 分 野		① 初級管理職として既にマスターしていなければならないレベル	② 初級管理職として新たにマスターすべきレベル
人間開発	・規律 ・礼儀	・自分では完全にできる	・部下に教えることができる
	・共同意識 ・対人感受性	・自分の行動としては他人と共同し他人の行動、気持ちに対する鋭敏な感受性を持つ	・行動として完全にできる ・構造を知り部下の行動を指導、矯正できる
	・対人理解 ・自己分析		・産業心理学の基礎を知り、部下の動機付けができる ・管理職に要求される資質の内、自己の強点弱点を知り資質全体の成長を図る
	・リーダーシップ	・フォロワーシップが完全に発揮できる	・リーダーシップの構造を知り有効な発揮ができる
知識開発	・会社基礎知識	・会社の沿革、規模、組織等が十分に判っている	・会社の沿革、規模、組織等資料を持ち、正確な応答と部下への指導ができる
	・商品知識	・自分の担当分野についての正確で深い商品知識を持つ	・担当分野外についても一般的基礎的知識を持ち、セールスができる
	・職務基礎知識	・自己の専門分野についての正確で深い職務知識を持つ	・専門知識の奥を究めるべく職務を具体的に掘り下げる
	・経営管理知識		・人事制度（処遇・賃金・評価）の基礎的項目を理解し公平妥当な人事管理を行う ・経理の基礎知識を持ち業績を正しく理解する ・会計原則を理解する
	・事例研究	・典型的な良否両面の先例を体得し常に最良のサービスが実現できる	・管理、サービス両面の典型的事例を研究、管理、サービスの向上と類似事象の再発を防止する
	・業界研究	・常識として同業他社の現況を知っておく	・業界の趨勢と当社の位置を理解、新たな改善、発想を促す

(表 4—②)

## 初級管理職教育のカリキュラム (その 2)

(その 1) で検討した枠組みを実際に、どんな講座、共同研究、体験学習として具体化したらよいか、それを前表の①と対比して列記した。

開 発 分 野		新任副主事初級管理職として新たにマスターすべきレベル	左の目的を達成するのに有効と考えられる具体的学習項目
人 間 開 発	・ 規律 ・ 礼儀	・ 部下に教えることができる	・ 規律・礼儀基礎講座と実習
	・ 共同意識 ・ 対人感受性	・ 行動として完全にできる ・ 構造を知り部下の行動を矯正、指導できる	・ (K. J. 法)を用いて理想的管理職像を追求してみる ・ T A と共同ゲーム
	・ 対人理解 ・ 自己分析	・ 産業心理学の基礎を知り、部下の動機付けができる ・ 管理職に要求される資質の内、自己の強点弱点を知り資質全体の成長を図る	・ 産業心理学の基礎を学ぶ ・ HUMAN ASSESSMENT 手法を用いて自己分析をする ・ 役員が担当して教養ゼミナールを 1 年間開く
	・ リーダーシップ	・ リーダーシップの構造を知り有効な発揮ができる	・ SITUATIONAL LEADERSHIP から学ぶ
知 識 開 発	・ 会社基礎知識	・ 会社の沿革、規模、組織等資料を持ち、正確な応答と部下への指導ができる	・ 「会社沿革・規模・組織・課題」の解説
	・ 商品知識	・ 担当分野外についても一般的基礎的知識を持ち、セールスができる	・ 「宿泊」「料飲」「宴会」「料理」「文化」「設備」等の「基礎知識シリーズ」で教える
	・ 職務基礎知識	・ 専門知識の奥を究めるべく職務を具体的に掘り下げる	・ 自己の専門分野について、習熟度と修得度を把握し、職務記述書を完成させる
	・ 経営管理知識	・ 人事制度（処遇・賃金・評価）の基礎的項目を理解し公平妥当な人事管理を行う ・ 経理の基礎知識を持ち業績を正しく理解する ・ 会計原則を理解する	・ 「人事制度の概略と人事管理の実際」 ・ 「財務の基礎知識と業績」 ・ 「会計の基礎と事故発生の予防」等の講座を持つ
	・ 事例研究	・ 管理、サービス両面の典型的事例を研究、管理、サービスの向上と類似事象の再発を防止する	・ 「事例に学ぶ」 ・ 「顧客の声に学ぶ」 ・ 「監査事例に学ぶ」等の解説
	・ 業界研究	・ 業界の趨勢と当社の位置を理解、新たな改善、発想を促す	・ 「業界の趨勢と当社」概説 ・ 「他社見学」

(表5)

人間教育のカリキュラム（階層別研修からのまとめ）

開発分野		着眼点	具体的学習項目
新入社員研修	・規律 ・礼儀	・ 服務規律と会社生活 ・ 職場のエチケット  ・ 野外基本行動訓練 ・ 接遇者としての話方と態度	・ ビデオと講義 ・ 基本行動・挨拶・言葉遣い 電話対応 ・ 歩行・お辞儀・発声練習 ・ 話し方教室
	・ 共同意識  ・ 対人感受性	・ 野外合宿訓練  ・ 社内合宿訓練	・ 集団生活、カッター漕ぎ等 による共同意識の育成 ・ K. J. 法 による指導
中堅社員研修	・規律 ・礼儀	・ マンネリに陥っていないか もう一度基本を復習して確 り身につける	・ 規律・礼儀基礎講座と実習 ・ 「お客様に好かれるための 32章」鈴木健二氏のテープ ・ 話し方教室
	・ 共同意識  ・ 対人感受性	・ 他人と快く共同できる ・ 他人の行動、気持に対する 鋭敏な感受性を持つ ・ 共同に大切なキーワードを 実際に体験し理解する ・ 自分の個性に気付き、他人 の多様性を尊重する	・ アセンブリゲームをやって その感想をまとめる ・ エゴグラムを使って、自分 を理解し、他人の多様性をも 理解する。併せてトランザク ショナルアナリシスを学ぶ ・ 「他人と快く共同して一つ の事を成し遂げるには」を テーマにK. J. 法で結論 を出す
初級管理職研修	・規律 ・礼儀	・ 部下に教えることができる	・ 規律・礼儀基礎講座と実習
	・ 共同意識 ・ 対人感受性	・ 行動として完全にできる ・ 構造を知り部下の行動を 矯正、指導できる	・ (K. J. 法)を用いて理想的 管理職像を追求してみる ・ TAと共同ゲーム
	・ 対人理解 ・ 自己分析	・ 産業心理学の基礎を知り、 部下の動機付けができる ・ 管理職に要求される資質の 内、自己の強点弱点を知り 資質全体の成長を図る	・ 産業心理学の基礎を学ぶ ・ HUMAN ASSESSMENT 手法 を用いて自己分析をする ・ 役員が担当して教養ゼミナ ールを1年間開く
	・ リーダーシップ	・ リーダーシップの構造を知 り有効な発揮ができる	・ SITUATIONAL LEADERSHIP から学ぶ

(表6)

## 人材開発講座(月1回 90分 1年 希望者自主参加)

[1978年～1988年迄の受講者]

	(受講申込者)	(試験受験)	(修了試験合格)
①「労務管理論」	263	96	74
②「財務」	291	113	104
③「初級会計」	63	32	32
④「やさしい経済学」	114	58	58
⑤「ホテルマーケティング」	304	102	87
⑥「パーソナルコンピューター」	394	98	76
⑦「料理、ワインの歴史とヨーロッパ文化」	181	81	50
⑧「ワイン」	723	180	129
⑨「料理」	658	195	180
⑩「料理材料の知識」	148	64	63
⑪「身近な法律」 1985年開講	118	35	34
⑫「働く者の心理学」 1987年開講	45	15	15
⑬「話力開発」 1987年開講	54	26	25
⑭「ワープロ教室」 1987年開講	47	18	18
(合計)	(3,403)	(1,113)	(945)

(註) 全従業員数 約1,500名