

次世代SCづくりには、雇用のグローバル化に伴う外国人材強化が欠かせない

松本 大地



（株）創造研究所  
代表取締役

外国人労働者を戦力に育て上げる時代がやってきた

弊社オフィスがある秋葉原は、年々グローバル化の波が大きくなっている。最近の電化製品販売店では外国人販売員の姿が目立つ。中国人観光客は中国語が話せる販売員の店に集まり、韓国人には韓国語でというように、高額商品ほど母国語の接客は決定的な購買動機に繋がる。言葉のコミュニケーションの壁をなくすことは、即ビジネスチャンスの拡大となる。東京都がまとめた2007年に東京を訪れた外国人旅行者数が533万人と前年比10・9%増となり、2004年の418万人と比較すると3年間で115万人増加した。第一生命経済研究所の試算では2007年度の日本での外国人消費の規模は5兆円を超え、政府が外国人観光客の誘致を進めていることもあって、今後も上昇を続けるとの予

測。一方、国内の外国人登録者数も上昇を続け、1990年に100万人の大会となり、2007年には215万人と年々増加している。少子高齢化の進展により日本人だけの労働人口をみれば、今後20年で約2割減るという予測がある。小売、流通業界では常に深刻な人手不足状態が続き、特に飲食店ではスタッフ確保に苦心している。そこで、これからのサービス産業は、年々増えていく外国人労働者を積極的に雇用し、いかに育てていくかを実行する時期がきたようだ。ならば受け入れる企業側で、外国人労働者に対しての正しい教育指導、研修ができていけるのだろうか。残念ながら多くの飲食店では現場の店長まかせとなり、店長も自分のことで精一杯の状態ではなかなか人材教育までとは行き着かないようだ。

積極的に外国人への教育に乗り出した鉄道会館

まなソリユーションを積極的に行うコンシエルジュとしては日本一と言っても過言ではないだろう。鉄道会館のテナントは、店長からアルバイトまですべてのスタッフが館内ルールや基本方針などの研修を終え、IDカードを渡され、正式に店舗で従事する。その一環として、今年5月より自社管轄事業内におけるテナントの外国人従業員に対し、サービス向上を目的とするスタッフ研修をスタートした。飲食店の比重が高い鉄道会館では、全テナント従業員に占める外国人は1割強の250名ほどになり、タイ、インド、中国、韓国料理店などのエスニック料理店に集中する。特に外国人従業員に対してのクレームがあったわけではないが、スタッフ研修は社員モニター制という社員が積極的に意見を具申するレポートの中で提案された。中国出身の方には日本の生活習慣がわかり、サービス価値向上のコンサルティングができる中国人講師を充て、韓国出身者には同様な講師が担当をする。新規スタッフだけではなく、既存スタッフを入れると200名を超す外国人が研修を終えている。具体的には、衛生面の考え方からコップの置き方、声のかけ方、髪結び方に至るまで、基本的なマナーから高い接客技術向上までの一人ひとりの潜在能力を最大限に

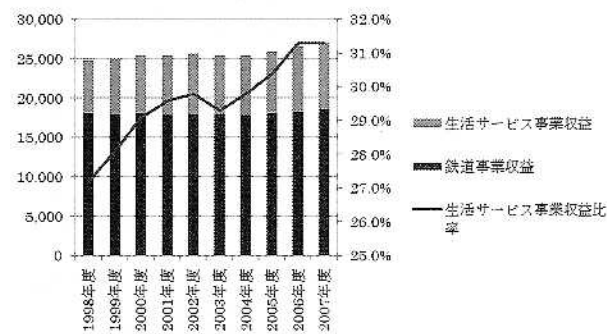
引き出す内容である。本来テナント側で行うべき教育を、ダイベロツパーが積極的に担うことで、テナント本部および現場からは称賛の声が上がっている。今回、グランアージュに出店している韓国料理店五湯道（おたんどん）で働く韓国、中国、タイのホールスタッフを取材したところ、ダイベロツパーと同様に「お客様にはNO!を言わない」とのポリシーで働いているという。今回の研修に参加し、さらなる接客技術の習得や発見があったとのこと、優れたサービスや接客をする、お客様から「ありがとう」の言葉が返り、自分が幸せになるという。五湯道ではサービススタッフはすべてのメニュー商品を試食し、お客様にはすべてリコメンドできるといふ徹底ぶり。さらなる日本語上達の向上心も広がり、言葉の劣等感から脱皮すると、自分の生き方に自信が出てきたと話す。ここでは、お客様を迎え入れる姿勢からお見送りをするクロージングまで完璧な対応であった。



グランアージュ五湯道で顧客感動のサービスで対応する外国人スタッフの方々

高いサービス・バリエーション、それもJR東日本らしいサービス体系が確立できたからと言えよう。旧国鉄時代では乗客を「客」もしくは「お客様」と呼んでいたが、JRになってからは「お客さま」の呼称が完全に定着した。今、JR東日本グループでは、ルミネ、アトレ、ラスカ、そして鉄道会館それぞれがCS取り組みのトップランナーとなり、グループ全体へのサービスバリエーションアップの

JR東日本 鉄道事業と生活サービス事業の推移



※JR東日本事業創造本部よりデータ提供、弊社にてグラフ化

波及効果をつくっている。その中でも鉄道会館のステーションコンシエルジュという総合案内所では、野崎哲夫社長の方針で「わかりませんとは言いません」をモットーに、単なる駅のインフォメーション案内ではなく、信頼と期待に応えるソリユーションサービスを実行している。迷子の相談があれば、すべての路線に連絡を施し早急な対応に努め、外国人来訪者が急増したことから英会話を学び、ハンディキャップの方には手話で応じることもある。外国人の中には歌舞伎のチケット購入の相談や、パスポートを紛失したケースでは一緒に構内を探し歩いたエピソードもあったとのこと。インフォメーション機能からさまざま

なソリユーションを積極的に行うコンシエルジュとしては日本一と言っても過言ではないだろう。鉄道会館のテナントは、店長からアルバイトまですべてのスタッフが館内ルールや基本方針などの研修を終え、IDカードを渡され、正式に店舗で従事する。その一環として、今年5月より自社管轄事業内におけるテナントの外国人従業員に対し、サービス向上を目的とするスタッフ研修をスタートした。飲食店の比重が高い鉄道会館では、全テナント従業員に占める外国人は1割強の250名ほどになり、タイ、インド、中国、韓国料理店などのエスニック料理店に集中する。特に外国人従業員に対してのクレームがあったわけではないが、スタッフ研修は社員モニター制という社員が積極的に意見を具申するレポートの中で提案された。中国出身の方には日本の生活習慣がわかり、サービス価値向上のコンサルティングができる中国人講師を充て、韓国出身者には同様な講師が担当をする。新規スタッフだけではなく、既存スタッフを入れると200名を超す外国人が研修を終えている。具体的には、衛生面の考え方からコップの置き方、声のかけ方、髪結び方に至るまで、基本的なマナーから高い接客技術向上までの一人ひとりの潜在能力を最大限に

引き出す内容である。本来テナント側で行うべき教育を、ダイベロツパーが積極的に担うことで、テナント本部および現場からは称賛の声が上がっている。今回、グランアージュに出店している韓国料理店五湯道（おたんどん）で働く韓国、中国、タイのホールスタッフを取材したところ、ダイベロツパーと同様に「お客様にはNO!を言わない」とのポリシーで働いているという。今回の研修に参加し、さらなる接客技術の習得や発見があったとのこと、優れたサービスや接客をする、お客様から「ありがとう」の言葉が返り、自分が幸せになるという。五湯道ではサービススタッフはすべてのメニュー商品を試食し、お客様にはすべてリコメンドできるといふ徹底ぶり。さらなる日本語上達の向上心も広がり、言葉の劣等感から脱皮すると、自分の生き方に自信が出てきたと話す。ここでは、お客様を迎え入れる姿勢からお見送りをするクロージングまで完璧な対応であった。

ダイベロツパーによる的確な施策が従業員満足度を向上させる

東京駅周辺ではシティホテルや国際会議場などの施設が増えること



鉄道会館主催で行われる外国語研修の風景

で、外国人ビジネスマンや観光客などの来訪も増え、さらに東京駅のグローバル化は進んでいく。日本の玄関口である東京駅でのホスピタリティー溢れた店舗やコンシエルジュの役割は、ますます重要度を増していくであろう。景気後退で環境は一段と厳しさを増し、働く人の満足度は低下ぎみ傾向となるものの、働く人が自己変革を重ね、会社も後押しすればまだ伸びる余地はある。国籍を問わず、働く意味を語り合い、喜びを共有するダイベロツパーには、良いテナント、優秀な人材が集まっていく。これからますます増えていく外国人スタッフに対し、鉄道会館の目的の明示と行動力は、次世代SCづくりに大いに参考にすべきと考える。(プロフィール109ページ)