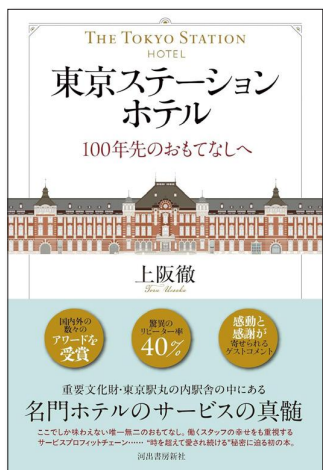




『東京ステーションホテル』 ~100年先のおもてなしへ

上阪 徹 著

河出書房新社

2025/10 240p 1,870 円（税込）

- Story 1 見知らぬお客様同士が挨拶される。
そんなホテルなんです
- Story 2 「満室おめでとうございます」と
清掃スタッフに言われました
- Story 3 実は不自然だからこそ、
きれいな姿勢に見えることもあるんです
- Story 4 200 組に 100% の力より、
100 組に 200% の力で向かいたいんです
- Story 5 この先、100 年輝き続けるホテルになる。
みんなで決めました
- Story 6 仲間と一緒に高め合える。
そんな雰囲気がとても好きです
- Story 7 朝食ブッフェはその日だけでも、
どんどん変化していきます
- Story 8 「隠れた宝石だ」と
海外のクライアントに驚かれることがあります
- Story 9 58 歳になって、
ベッドメイキングから始めたんです
- Story 10 お客様の幸せは、
自分の幸せになって戻ってくるんです
- Story 11 おいしいのは当たり前。
喜んでもらえることが何より大事なんです

【イントロダクション】

あらゆるサービス業や、他業種における顧客サービスに求められる、高度なホスピタリティの手本として、国内外の一流ホテルがメディアなどで取り上げられることは多い。そしてゲストの居心地の良さを追求し驚異のリピーター率を誇る、知る人ぞ知る名門ホテルが、東京の玄関口の「駅舎」の中にある。本書は、東京駅の建物の 6 割を占めるといふ、百余年の伝統がある「東京ステーションホテル」の魅力およびその“唯一無二の価値”を、入社 3 年目のスタッフから総支配人まで 11 人へのインタビューによって明らかにしている。重要文化財にも指定されているレンガ造りの東京駅丸の内駅舎にある東京ステーションホテルは、JTB「サービス最優秀旅館・ホテル」受賞、「じゃらんアワード」泊まって良かった宿大賞総合部門 1 位（関東・甲信越エリア 101 ～ 300 室部門）などの他、米国の旅行誌が発表する世界的なアワード「コンデナスト・トラベラーリーダーズ・チョイス・アワード 2024」では、日本のトップホテル部門において、第 3 位に選出され、東京のホテルでは 1 位となるなど高い評価を得ている。著者はブックライター。これまでの取材人数は 3,000 人を超える。ベストセラーとなったインタビュー集『プロ論。』シリーズをはじめ著書多数。

● 1915 年開業の名門ホテルが 6 年の休業を経て 2012 年に復活

東京駅と皇居の間に、広大な駅前広場が広がっていることをご存じの方は少なくないだろう。その駅前広場から、皇居を背にして真正面にそびえるのが、東京駅丸の内駅舎だ。左右の長さ 335 メートル、3 階建て、駅舎の南北に一对の球形ドームを備えたレンガ造りの威容を誇る。

この重要文化財でもある東京駅丸の内駅舎が、5 年をかけた大規模な保存・復原工事で、2012 年に 100 年ほど前の壮麗な姿に再びよみがえったものなのだと知っている人はどのくらいいるだろうか。そして、この駅舎の中にホテルがあることを知っ

ている人は、さてどのくらいいるか。

実は東京駅の建物の約6割は、ホテルなのだ。開業は1915年。それが、東京ステーションホテルである。2012年、東京ステーションホテルは6年間の休業を経て、新しくよみがえった駅舎とともに再び開業した。

横になった東京タワーより長い駅舎の中には、150の客室がある。2階、3階の細長いフロアを貫くのは、長い客室廊下だ。その廊下の壁面には、100を超えるアートワークが掲示されている。東京駅創建中の大正時代の風景、東京駅にまつわる写真や絵画、図面など、まるで美術館のギャラリーのようだ。客室のドアを開けると、歴史を感じさせるヨーロピアンクラシックスタイルのインテリアでまとめられた空間が現れる。

ホテルという産業において、最も重要なこと。それは「いかにリピーターを増やすか」である。財団法人日本交通公社の調査内容がある。一般的なホテルのリピーター率は、10%以上30%未満だという。ところが、東京ステーションホテルでは、平均して40%ほどになるのだ。

●画家とエンジニアがペアになってホテルを見回り修繕を行う

2022年に東京ステーションホテルに赴任してきた大谷潤が初めてこのホテルを見たのは、10年を過ごした日比谷にある外資系ホテルに勤務していた時代のことだ。「入ってみて、びっくりしたんです。駅舎の中は、こんなことになっていたのか、と」

まさか後に自分がこのホテルで働くことになるうとは、当時の大谷はまったく想像していなかった。大谷は宿泊支配人、そして総支配人室室長（＊書籍刊行時）。前者は宿泊責任者を示し、後者は管理部門の責任者を示している。採用や研修も管轄する。

大谷は語る。「ちょっと手前味噌なんですけど、ありがたいことにお客様から高い評価をいただいているホテルなんです」。そして、褒められ方が、他のホテルとはちょっと違うという。「もちろん東京駅のすぐ隣ですから、利便性の高さを評価していただくんですが、スタッフを褒めていただくことが多いんです。しかも、控えめで優しいサービスが良かった、というコメントが、日本の方でも外国の方でも多い」

2012年の再開業時、総支配人の藤崎斉が唱えた「おもてなし三原則」がホテルには根づいている。装い・設（しつら）え・振舞いだ。「お茶の心、お点前の心、と言うとわかりやすいかもしれないですね。お客様をお迎えするきちんとした装い、きちんとした設えと、ふさわしい振舞い」

設えに関しては、お迎えするところをきれいにする、がわかりやすいが、これが徹底している。例えば、営繕係の存在。「修繕をしていくチームが2人ペアでいまして、1日2部屋ずつ回って、細かなところを直していきます」

なんと一人は展覧会も行っている画家なのだという。例えば調度品に小さな傷がついていた場合も、微妙な色合いを整えて直していく。もう一人は、エンジニアの仕事を長くしていたシニアスタッフで、技術的なことをよく理解している。

この2人が館内のあらゆるものを直していく。スタッフなどから指摘を受けて直すこともあるが、定期的に2人が回ってスタッフには見つけられないものも直していくのだ。「アーティストとエンジニア、最強のペアが常に客室を最高の状態に保っています。どんなホテルでもメンテナンスは大事ですが、実は汚れていくホテルは、汚れているから汚れていくんですね。きれいだとは実は汚れない」

そして、設えについては、大谷が驚いた、こんな独自の取り組みがある。「水平直角平行垂直という原則、これをホテル全体で徹底している。横のライン、縦のラインで、まっすぐや直角が目には慣れていると、ちょっとずれているだけで気になるんです。直したくなってしまう」

日常的なところから、意識を高めているのだ。だから、客室でも廊下でもロビーでも、ちょっとしたズレに気がつく。実は、スタッフが過ごすバックヤードでも、徹底しているという。そうなれば、スタッフもズレに敏感になる。

●すべての部署のスタッフが「ホテルツアー」を経験

ドームのレリーフ、文豪たちが過ごした記録、100年以上前の創建当時の面影を残す螺旋階段、日本の歴史を彩った写真……。ホテル内に見所が満載なのが、東京ステーションホテルだ。そこで、ホテル内をスタッフが案内して巡る「ホテルツアー」がセッ

トされた商品が出てくることがある。大谷はいう。「通常、ホテルツアーを行うとなると、宿泊部門が担当して、お客様をアテンドしますが、東京ステーションホテルの場合、実はすべての部署がホテルツアーを行っています」

3年前に思いついたことがあった。以前行っていた「ホテルツアー選手権」がコロナ禍で休止となっていた。それを復活させてみたかった。「それぞれのスタッフが、自分の思いや切り口でこのホテルツアーを30分やってください、というものなんです。これを社内で審査する」

ゲストリレーションズ、フロント、婚礼、フレンチレストラン、バー、ゲストラウンジ、セールスなどなど、いろいろな部署からスタッフが思い思いにそれぞれの知識からホテルツアーを展開して、内容を競う。これが、大いに盛り上がるのだという。

選手権では、総支配人と選抜された社内審査員が同行し、それぞれのスタッフのホテルツアーを受ける。そして、優勝を決めるのだ。「いろいろな視点で、みんな深掘りをしてくれるんですね。東京ステーションホテル開業に携わった3人の視点、とか、飲食へのこだわりに関わる視点、とか」

リピーター率がなぜこれほどまでに高いのか、大谷にストレートに質問してみた。その答えは、シンプルなものだった。「このホテルが好きなんだと思います。スタッフも、お客様も。だから、繰り返し来てほしいと思うし、お客様も繰り返しおいでになりたいと考える。結局、そういうことなのかな、と」

●宿泊客を興醒めさせないために、廊下に清掃カートを置かない

“価値を決めるのは、自分たちではなく、お客様。本当の価値を決めるのは、体験されたお客様。”——開業前からの、藤崎（※総支配人）の信念だ。

「一般的にホテルでは、客室の清掃時間帯は廊下に備品を積んだカートが置いてあることが多いわけです。しかし、このホテルでは置いてはいけないことにしています。これは、最初からスタッフに頼んだことでした」と藤崎総支配人は言う。ここは文化財の中にあるホテル。自分たちの行いによっても価値を守らないといけない。さあチェックアウトして新幹線に乗ろうと廊下に出て、清掃のカートがずらりと並んでいたら興醒めだろう、と。

「廊下にカートを置かないと大変なんです。小分けにした備品を抱えて移動しないといけない。でも、がんばってやってくれています。あるとき、そのことに気づいたホテル開発も手がける建築業界の著名な方が、SNSに投稿してくださったんです。長く続く廊下の造形美に目を奪われていたが、その美しさを支えている陰のオペレーションに気づいた。これぞいいホテル、これぞおもてなし、と。自分たちでは、普段ここまでやっていますと強くアピールはしていないホテルですので、これは実にうれしかった」

「真摯に向き合う。そしてそれをお客様が受け入れてくださる。だから、もっとがんばろうと思える」。こんなふうを考えるスタッフが揃っている。東京ステーションホテルならではの居心地の良さ、ホスピタリティは、まさにスタッフが創っているのだ。

※「※」がついた注および補足はダイジェスト作成者によるもの

コメント：東京ステーションホテルは宿泊客からのコメントをととても大事にしており、グッドコメントは従業員食堂などに貼り出すことで、スタッフの励みにしているという。ネット上のコメントも注視し、批判や注文に対しては個別に対応するが、よくある「申し訳ありません、以後スタッフ一同心がけて参ります」といった返信はしない。定型文のような返信をされると、かえって誠意が伝わりづらくなるということなのだろう。同ホテルのサービスには特別に奇を衒ったところはないものの、どうすればゲストに喜んでもらえるかを常に考え、それを徹底して実行しているようだ。当たり前のことを、目立たず真摯に行うことが、実は一番難しいことなのかもしれない。