



bgton/iStock/Thinkstock

# リッツ・カールトンが大切にする サービスを超える瞬間

リッツ・カールトンが大切にする  
**サービスを超える瞬間**

著者：高野 登

定価：1,620 円

単行本：224 ページ

出版社：かんき出版  
(2005/09/05)

評点（5点満点）

総合	革新性	明瞭性	応用性
3.0	3.0	3.0	3.0

## 要約者レビュー

本書はリッツ・カールトン・ホテルで実践されているサービスの考え方や行動、そして人材採用から教育、ブランディングの方法をまとめ、30万部を超えたベストセラーである。

リッツ・カールトンの感動的なサービスを生みだしているのは、従業員たち一人ひとりのホスピタリティだ。もちろん、リッツ・カールトンにもマニュアルはある。しかし、心温まるエピソードの多くは、マニュアルを超えた判断から生まれている。

リッツ・カールトンのこうした文化の背景には、上司の判断を仰がずに、ある程度自分の裁量で決定できる権利があること、部門間で助け合うことがきちんと人事評価につながっていることなど、組織全体としてそれを応援するしくみが大きく関係していると筆者は語る。

また、従業員一人ひとりの感性と経験に頼りきるのではなく、組織としてサービスの質を担保できているしくみにも注目したい。リッツ・カールトンでは、採用時に知識や学歴だけでなく、その人の価値観や、成長できる向上心があるかどうかなど、パーソナリティの部分を重視しているという。ポテンシャルの高い人材が、高い目標とモチベーションを持ち続け、その感性と創造力を発揮できる場所を用意する。そうすれば、利用するお客様が「またここに来たい」と思える、真

# 従業員も紳士・淑女たれ

リツツ・カールトンのめざす  
ホスピタリティ

「**リツツ・カールトンのめざす  
ホスピタリティ**」  
は、お客様とのコミュニケーションを重視する考え方だ。お客様と話すことで、気持ちを汲み取ることで「**心地よいホスピタリティのあるホテルづくりができる**」という結果につながる。  
リツツ・カールトンのサービスでは、お客様とのコミュニケーションを大切にしており、その根底にあるのは、「お仕えする側も紳士・淑女である」という想いだ。

## 要約本文

に心地よいホスピタリティのあるホテルづくりができるというわけだ。

本書を読み終えるころには、あなたもリツツ・カールトンに行きたくなるにちがいない。(竹内)

## 本書の要点

- ・従業員も紳士・淑女としてお客様と接することが、サービスに対する感性を高め、ホテルマンとしても成長していくことにつながる。
- ・良質なサービスを提供するリツツ・カールトンを支えているのは、「クレド」と呼ばれるホテルの理念に基づいた、従業員一人ひとりの柔軟な接客姿勢である。
- ・マニュアルはサービスの質の保証としてのものだ。満足を超えて感動、感謝を生み出すサービスをするためには、臨機応変にお客様が本当に求めているものを提供したり、セクションの垣根を超えて協力しあったりする必要がある。



eugenelucky/iStock/Thinkstock

## サービスの信念をまとめた 「クレド」

リツツ・カールトンの信念は「クレド」と言う紙に書かれている。そこには時代や立地に左右されず、ずっと守つていきたい精神がまとめられている。

えて情報を共有し合い、業務を支えてくれるほかのスタッフに感謝の気持ちを抱く。そうすることで、互いを良い仲間として認め合い、切磋琢磨していく風土を培っているのである。

「**心のこもったおもてなしとは何なのか**」「**自分は今ここでどう行動すべきなのか**」を真摯に突きつめて考えることを促す。そしてその結果、お客様と心を通わせるホスピタリティを提供できるというわけだ。

従業員が常に持ち歩いているクレドだが、その内容はある意味で漠然としたものだ。しかし、だからこそ従業員一人ひとりが、「心のこもったおもてなしとは何なのか」「自分は今ここでどう行動すべきなのか」を真摯に突きつめて考えることを促す。そしてその結果、お客様と心を通わせるホスピタリティを提供できるというわけだ。

また、従業員が紳士・淑女としてお客様を大切にするのと同様に、会社側も従業員のことを尊重しており、「従業員への約束」として、才能を伸ばす教育機会の提供を誓っている。実際、リツツ・カールトンの従業員は楽しそうに仕事をしていると言われることが多いという。

従業員が常に持ち歩いているクレドだが、その内容はある意味で漠然としたものだ。しかし、だからこそ従業員一人ひとりが、「心のこもったおもてなしとは何なのか」「自分は今ここでどう行動すべきなのか」を真摯に突きつめて考えることを促す。そしてその結果、お客様と心を通わせるホスピタリティを提供できるというわけだ。

また、従業員が紳士・淑女としてお客様を大切にするのと同様に、会社側も従業員のことを尊重しており、「従業員への約束」として、才能を伸ばす教育機会の提供を誓っている。実際、リツツ・カールトンの従業員は楽しそうに仕事をしていると言われることが多いという。

従業員が常に持ち歩いているクレドだが、その内容はある意味で漠然としたものだ。しかし、だからこそ従業員一人ひとりが、「心のこもったおもてなしとは何なのか」「自分は今ここでどう行動すべきなのか」を真摯に突きつめて考えることを促す。そしてその結果、お客様と心を通わせるホスピタリティを提供できるというわけだ。

また、従業員が紳士・淑女としてお客様を大切にするのと同様に、会社側も従業員のことを尊重しており、「従業員への約束」として、才能を伸ばす教育機会の提供を誓っている。実際、リツツ・カールトンの従業員は楽し

## 【必読ポイント】サービスを創り出す原動力

### 七つの基本

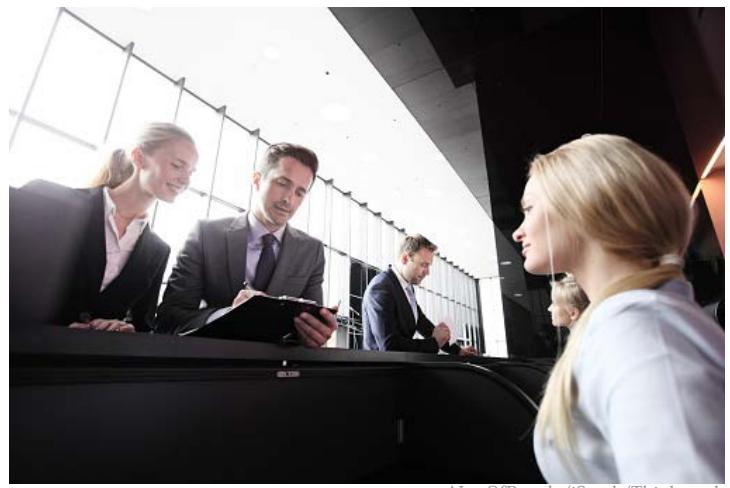
リツツ・カールトン

の従業員が仕事をするうえで、基本としていることが七つある。

一つ目は「誇りと喜びを持つて仕事をする」ことだ。お客様に喜んでもらい、さらにそれが仲間からも素晴らしい働きとして認められることで、よりモチベーションは高まるものである。

二つ目は「お客様の温度を感じる」ことである。お客様の気分を感じ取り、それに合わせて接することができるよう、感性を磨くことは良いサービスのために必要不可欠だ。

三つ目は、「お客様に喜んでいただくため、自分たち自身も楽しむ」ことである。お客様へのおもてなしや演出は、自分の感性やクリエイティビティの見せ所として楽しむという精神が、リツツ・カールトンには根づいている。



ALotOfPeople/iStock/Thinkstock

づけることで、お客様へのサービスも向上するという哲学がそこにはある。

五つ目は「心を温める優しさを忘れない」ことである。お客様に暗い出来事があつたときでも、ホテルとして何ができるかを考える。そしてお客様の心を癒し、ぬくもりを感じてもらえるようなサービスを提供するのである。

六つ目は「情熱をもつ」ことだ。高い目標、強い情熱をもつておられるなら、個人の判断で行動してもいい」という考えを反映している。まさにお客様が本当に必要とするサービスを迅速に提供するためのしくみと言えるだろう。

## マニユアルの存在意義

リツツ・カールトンで

は、「ミステイーク（神秘性）」を大切にしている。これは、お客様が驚くような体験を提供するということだが、何も大がかりなことを仕掛けるばかりがミステイークではない。日頃からお客様のことによく知り、観察し、何をしたら喜ばれるかを考えるからこそ、高品質なサービスを提供できるのだ。

そのためにはチーム全体がある程度、同じ感性にもどづいて

た人物がいると、そのエネルギーは周囲へも伝わっていく。結果、職場の活気も上がり、サービスの質も向上していく。

最後の七つ目は「権限委譲」で、これは「リツツ・カールトンの企業哲学と価値観を理解しているなら、個人の判断で行動してもいい」という考え方を反映している。まさにお客様が本当に必要とするサービスを迅速に提供するためのしくみと言えるだろう。

マニユアルは、従業員の個人差によるサービスレベルの差をなくし質を保証するという意味で重要である。そのうえで、マニユアルを超えたサービスを行なわなければならない。

マニユアルは、従業員の個人差によるサービスレベルの差をなくし質を保証するという意味で重要である。そのうえで、マニユアルを超えたサービスを行なわなければならない。

## 職種の垣根を超えてサービスを提供する

一人ひとりがマニユアルを超えたサービスを実践するために欠かせないのが、日頃のお客様とのコミュニケーションである。お客様の好みや交友関係などの情報が手に入れ、それを忘れないようにすれば、次からのサービスへと活かすことができる。

また、先に述べた「権限委譲」

のシステムも、サービス向上に大いに貢献している。リツツ・カールトンの「権限委譲」には、(1)上司の判断を仰がずに自分の判断で行動できる、(2)セクションの壁を超えて仕事を手伝うときは自分の通常業務を離れることができる、(3)1日2000ドル（約20万円）までの決裁権をもてるという特徴をもつ。このしくみがあることで、大切なお客様の急ぎの忘れ物を新幹線や飛行機で届けたり、さまざまなお客様に対応することができたりと、おもてなしの幅がぐんと広がるのである。

さらに、セクションの壁を越えて助けあうために、もう一つ工夫が施されている。それが「ファーストクラス・カード」だ。これはスタッフ間で助けあつた際に感謝の意を表すものであり、スタッフ間で受け渡しするのはもちろんのこと、その情報が人事部門にも共有されるというしくみになつていて。この制度により、リツツ・カー

ルトンでは、「手伝い損」にはならず、心のこもったサービスをした人が正当に評価されるようになつてている。職種間の垣根が高い、ほかの職種を手伝うことは稀なアメリカのホテル業界にあって、リツツ・カールトンの風通しが良いのは、こうしたシステムが存在しているからなのである。



master1305/iStock/Thinkstock

リツツ・カールトンが大切にするもの

## 採用と面接の理念

リツツ・カールトンでは、「人材」をとても大切にしており、採用の段階から、応募者にもお客様と同じおもてなしをしている。これは、応募者を尊重すると同時に、リツツ・カールトンの理念を肌で感じてもらいたい、本当にここで働きたいと思つてもらえる人だけに入社してもらいたいという考えに基づいている。

面接においては、実績やスキルよりも、その人の人間性や価値観がわかるような質問が投げかけられる。なぜなら技術や知識は後から身につけられても、土台となるパーソナリティは変えられないからだ。だからこそ、その人の根幹部分を見るのである。

## 才 リエンテーションと人材育成のしくみ

リツツ・カールトンに入社するなど、はじめに二日間のオリエンテーションが行われるが、これはノウハウを詰め込むためのものではない。新しく入社してきた仲間を歓迎し、不安感を取り除き、同じビジョンを共有してもらうことが目的だ。仲間から温かく迎え入れてもらい、各々の壁を超えて仕事や知識を共有する。セクションのチーフたちと同じ目線でコミュニケーションができると分かれば、新しく入社した人たちも自信をもつて仕事に取り組めるようになる。

また、新人たちは配属されから、最初は地味で単純な作業を任されることになる。そこで重要なのは、地味な現場仕事が大切さ、そしてそれらの仕事が会社のビジョン達成のためにどういう意味があるのか、明確に納得してもらうことだ。単純な仕事でも、意識して取り組めば知識や理解を深め、究めることもできる。そのことをわかつてもらうのである。

さらに、従業員が自由に感性や創造力を働かせ、アイデアを出せる機会をつくるのも必要

なテーションが行われるが、これはノウハウを詰め込むためのものではない。新しく入社してきた仲間を歓迎し、不安感を取り除き、同じビジョンを共有してもらうことが目的だ。仲間から温かく迎え入れてもらい、各々の壁を超えて仕事や知識を共有する。セクションのチーフたちと同じ目線でコミュニケーションができると分かれば、新しく入社した人たちも自信をもつて仕事に取り組めるようになる。

だ。いいアイデアをのびのびと出せるのは、若い従業員の特權である。リツツ・カールトンの朝礼では、週替わりでテーマを設け、従業員が自由にディスカッションできる場を設けていく。これも、企業理念やビジョンを自分ごととしてとらえ、どう行動したらよいか理解を深めてもらうために役立っている。

このようにさまざまな教育制度があるリツツ・カールトンだが、入社時にパーソナリティを重視し、向上心のある人材を採用しているため、入社後のトレーニングは最小限でいいという信念をもつている。細かなマニュアルを叩き込まれなくて済む、一人ひとりが理念に沿って行動できる。それがリツツ・カールトンの目指す理想の教育である。

リツツ・カールトンのブランドディング

上位5パーセントのお客様の満足を目標に



Wavebreakmedia/iStock/Thinkstock

ターゲットは、社会的、経済的に見てトップ5パーセントの層だ。この方たちの感性を満足させようなサービスを提供することが、リツツ・カールトンの目標である。とはいえ、これはあくまでもサービスレベルでの目標というだけであり、実際にもっと幅広い層のお客様を歓迎している。

この目標を達成するためには、ホテル業界や自ブランドのみといった狭い視野で考えるの

ではなく、ホスピタリティを提供するあらゆる業界に目を向けたり、コア・ターゲットの方たちが好むほかのラグジュアリーブランドとコラボレーションできなかを考えたりと、広い視点でサービスをとらえることが大切になってくる。

## 従業員一人ひとりの「品格」

リツツ・カールトンがめざしているのは、単にお客様の期待に応えて満足してもらうことだけにとどまらない。感動、さらには感謝を生み出すサービスを提供してこそ、リツツ・カールトンである。

これを実現するためには、従業員一人ひとりの「人格」と「品格」がきわめて重要なってくる。だからこそ、パーソナリティを重視した採用を行い、リツツ・カールトンのブランドを体現する存在として、従業員を育成しているのである。

ホテルマンとしての感性を磨く

初心を忘れないように

ホテルマンとしての感性を磨く

ではなく、ホスピタリティを提供するあらゆる業界に目を向けたり、コア・ターゲットの方たちが好むほかのラグジュアリーブランドとコラボレーションしていけるだけではない。マニユアルを超えた価値をお客様に提供できたとき、はじめて本当のサービスができたといえる。それは新人だろうとベテランだろうと関係ない。マニユアルに埋もれ、紋切り型のサービスしかできなくなってしまってはならない。初心を忘れず、おもてなしの精神を持ち続けるよう積極的に努力していくべきである。

良い接客とは、お客様への愛情から生まれる。たとえば優秀なドアマンなら、その日のホテルの予定を頭に入れ、どんな事態が起こるかシミュレーションをするものだ。それでも不測の事態により、お客様に不便をかけてしまつたときは、誠心誠意できることを精いっぱいやる。そうやって真摯に取り組んでいれば、その姿勢がきっとお客様

リツツ・カールトンのコア・

にも伝わることだろう。

そうした姿勢は、以前だとお客様からの叱咤激励の中から学べたり、お客様の背中を見て自然と身につけたりすることも多かった。ただ、現代ではそうしたコミュニケーションは減つてしまっている。だからこそ、従業員のほうから積極的にお客様と接点をもつことを心がけ、その感性を磨き続けることが大切である。

一読の薦め…本書内ではリツツ・カールトンが実践するサービスの事例や、ホテル内で共有された感動ストーリーの実例が数多く紹介されている。リツツ・カールトンの理念と行動について理解を深めたい人、質の高いサービスはどうやって生みだせるのかを知りたい人に、ぜひ一読をお薦めしたい一冊だ。

1953年、長野県戸隠生ま渡米。NYプラザホテルに勤務した後、LAボナベンチャー、SFエアモントホテルなどでマネジメントを経験。90年にリツツ・カールトンでサンフランシスコをはじめ、マリナ・デル・レイ、ハンティントン、シドニーなどの開業をサポートし、同時に日本支社を立ち上げる。93年にホノルルオフィスを開設した後、翌94年、日本支社長として日本に戻る。リツツ・カールトンの日本における営業・マーケティング活動をしながら、97年にザ・リツツ・カールトン大阪、2007年にザ・リツツ・カールトン東京の開業をサポートする。

09年にリツツ・カールトンを退社し「人とホスピタリティ研究所」を設立。以来、「ホスピタリティの伝道師」としてセミナーや講演、研修などで全国

#### 著者情報…

高野 登（たかの のぼる）

を飛び回り、企業、病院、学校、地方自治体などの組織づくりのサポートを行っている。また、長野、東京、北九州、鎌倉など各地で「寺子屋百年塾」を立ち上げ、善光寺や増上寺などを拠点に独自の勉強会を主宰。

100年先を見据えて今を生きる人財の育成にも尽力している。

著書に『絆が生まれる瞬間』『リツツ・カールトンで育まれたホスピタリティノート』（ともにかんき出版）、『リツツ・カールトン一瞬で心が通う「言葉がけ」の習慣』（日本実業出版社）などがある。

Copyright © 2016 Flier Inc. All Rights Reserved.

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は株式会社フライヤーに帰属し、事前に株式会社フライヤーへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。