



bgton/iStock/Thinkstock

リッツ・カールトンが大切に サービスを超える瞬間

著者 高野 登

リッツ・カールトンが大切に
サービスを
超える瞬間

心が暖まる
人との接し方
ホスピタリティの原点

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

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、あなたもリッツ・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ッツ・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、セクシオンの垣根を超えて協力しあったりする必要がある。

要約本文

リッツ・カールトンのめざす
ホスピタリティ

従業員も紳士・淑女たれ

リッツ・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
いる。その根底にあるのは、「お
仕える側も紳士・淑女であ

る」という考え方だ。お客様と
話し、気持ちを汲み取ることで
本当にお客様が求めているもの
を感じ取り、時にはマニュアル
を超えた提案やサービスで満足
してもらってこそ、真のホスピ
タリティだと言える。

マニュアル通りに自分が担当
する仕事だけを淡々とこなすの
ではなく、担当業務の垣根を越

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。

サービスの信念をまとめた 「クレド」

リッツ・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、ずっと守っていきた
い精神がまとめられている。

eugenelucky/iStock/Thinkstock



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」「自分はここ
でどう行動するべきなのか」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、
リッツ・カールトンの従業員は
楽しそうに仕事をしていると言
われることも多いという。

【必読ポイント】 サービス
を創り出す原動力

七つの基本

リッツ・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。

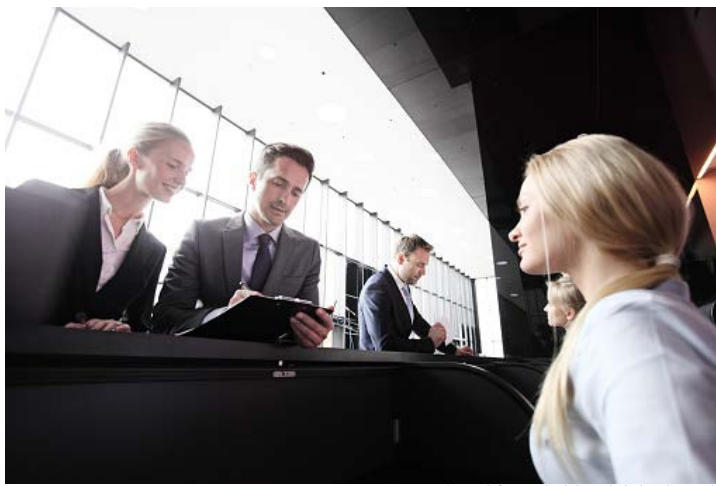
三つ目は、「お客様に喜んでいただくため、自分たち自身も楽しむ」ことである。お客様へのおもてなしや演出は、自分の感性やクリエイティビティの見せ所として楽しむという精神が、リッツ・カールトンには根づいている。

四つ目は、「相手を祝う気持ちをもつ」ことだ。リッツ・カールトンでは、従業員同士で誕生日や入社などを祝うイベントを常日頃おこなっている。人を祝うための感性や表現力を磨きつ

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ったときでも、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



ALotOfPeople/iStock/Thinkstock

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「リッツ・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

リッツ・カールトンでは、「ミステイク（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クではない。日頃からお客様のことをよく知り、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、同じ感性にもとづいて

行動する必要がある。もちろん、従業員にはそれぞれ個人の感性があるものだが、それに頼りすぎてはならない。異動や退職で人が入れ替わったとたんに、それまでのサービスが維持できなくなったという事態は避けなければならない。

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一人ひとりが考えていかなければならない。

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ば、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。リッツ・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、さまざまな事情を抱えた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っ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ふしくみになっている。この制度により、リッツ・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っていいる。職種間の垣根が高く、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つて、リッツ・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

リッツ・カールトンが大切に
するもの

採用と面接の理念

リッツ・カールトンでは、「人材」をと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、リッツ・カールトンの理念を肌で感じてもらい、本当にここで働きたいと思ってもらえる人だけに入学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。

オリエンテーションと人材育成のしくみ

リッツ・カールトンに入社すると、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に分かれれば、新しく入社した人たちも自信をもって仕事に取りくめるようになる。

また、新人たちは配属されてから、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、地味な現場仕事の大切さ、そしてそれらの仕事がか会社のビジョン達成のためにどのような意味があるのか、明確に納得してもらうことだ。単純な仕事でも、意識して取り組みれ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

だ。いいアイデアをのびのびと出せるのは、若い従業員の特権でもある。リッツ・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る。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ッツ・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っている。細かなマニュアルを叩き込まれなくても、一人ひとりが理念に沿って行動できる。それがリッツ・カールトンの目指す理想の教育である。

リッツ・カールトンのブランディング

上位5パーセントのお客様の満足を目標に

リッツ・カールトンのコア・

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るようなサービスを提供することが、リッツ・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、実際には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



Wavebreakmedia/iStock/Thinkstock

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いかを考えたりと、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」がブランドを作る

リッツ・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、リッツ・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」がきわめて重要になってくる。だからこそ、パーソナリティを重視した採用を行い、リッツ・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

サービスにマニュアルは必要だが、それを実践しているだけではないけない。マニュ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。マニュアルに埋もれ、紋切り型のサービスしかできなくなってしまうてはならない。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ったときは、誠心誠意で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、その姿勢がきつとお客様

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ってきてしまっている。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…本書内ではリッツ・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。リッツ・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。

著者情報…

高野 登（たかの のぼる）

1953年、長野県戸隠生まれ。ホテルスクールを卒業し、渡米。NYプラザホテルに勤務した後、LAボナベンチャー、SFフェアモントホテルなどでマネジメントを経験。90年にリッツ・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。リッツ・カールトンの日本における営業・マーケティング活動しながら、97年にザ・リッツ・カールトン大阪、2007年にザ・リッツ・カールトン東京の開業をサポートする。

09年にリッツ・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

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』『リッツ・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）、『リッツ・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・加工することは強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・譲渡することは強く禁じられています。