

絆が生まれる瞬間

ホスピタリティの舞台づくり

平成23年度10月13日に実施した「住宅産業CS大会」では、人とホスピタリティ研究所の高野登所長をお招きし、「ホスピタリティの舞台づくり」をテーマに特別講演を行った。リッツ・カールトンにおけるホスピタリティの考え方やその実践などについてのお話は、非常にわかりやすく、高い評価を得た。

ご紹介をいただきました高野です。2009年9月30日までリッツ・カールトンで働いていました。リッツ・カールトンは1984年にアトランタで誕生しました。すでに成功しているほかのホテルカンパニーから5人が集まりその原型を作りましたが、皆が東洋思想に非常に造詣が深く、特に『Art of War (孫子の兵法)』を読んでいたようです。

彼らがまず最初に行ったことは、ホテルカンパニーが本当に世の中に必要か、というディスカッションであり、そこで出た答えは、もうホテルカンパニーは要らないということでした。だったら、これから立ち上げようとしているこの会社は何をしなればならないのか、そこで出てきたのが、「我々は世の中に価値を創造し続ける企業体、そういうブラ

ンドになる」ということでした。しかし、この明確なビジョンも、これが現場で働く一人ひとりにきちんと伝わらなければ、会社全体の中で同じ方向に重心が置かれません。そこで次に「社会とは何か」を明確にしました。「リッツ・カールトンという会社にとっての社会」の定義付けをしたのです。まず一番近く、一番大切な社会は、従業員とその家族です。そこに対して組織としてどういう価値を作り出すべきなのかを真剣に考えて、仕組みを作っていきます。最終的に会社が社員に対して行わなければならない究極の目的とは「その社員のプロ（仕事人）」としての人間の成長と人としての人間の成長を支える」これしかありません。

次にその周りを取り巻く2番目に近く、2番目に大切な社会が見えてきます。これが業者さんとその家族です。リッツ・カールトンでは「パートナーさん」と呼んでいます。その助けがなければホテルが営業を続けることはできません。さらにその周りを取り巻く3番目に近く、3番目に大切な社会が本来の意味で言うお客さまです。従業員とパートナーさんはある意味身内的な存在ですから「内部顧客」と呼び、3番目を「外部顧客」と呼びます。特徴的なのは、どちらも顧客として位置付けられているということです。会社に一步入ると隣にいる自分の仲間が最初に出会う顧客になります。つまり、お互いにお客さまとして尊敬し合えるような仕事の現場を作るにはどうしたらよいか、これを真剣に考えています。つまり、人間として対等な中で、お客さまが

人とホスピタリティ研究所 所長

高野 登 氏



人とホスピタリティ研究所
所長

高野 登 氏

我々に対して求めるホスピタリティをきちんと提供することで、堂々と対価をいただく。これがリッツ・カールトンのモットーです。

サービスとホスピタリティの違い

ホテルの人間がどこまで自分の仕事を楽しみ、誇りを持ち、わくわくできるか、これが最終的にお客さまに伝わります。

ですから、ホテルマンがどこまで自分の気持ちを相手の気持ちに寄り添わせながら仕事ができるかが非常に大事になります。そうすると業者さんとの仕事の仕方もまったく違ったものになります。

例えば、タクシーの運転手さん。

玄関でお迎える総支配人が最初にご苦勞さまと声を掛けます。不思議なこと、これが運転手さんに通じるのです。ですから、「リッツ・カールトンに行ってください」と言われたときの運転手さんは、非常に気分よく連れて来てくださる。

そうすると、最終的にタクシーの運転手さんが我々の営業部隊の延長になってくれます。駅を降りて、タクシーに乗る。「何か最近、大阪で面白いことない?」「いや、従業員が面白い働き方をするホテルがで

きましてん。リッツ・カールトンと
いうんですけどね」と我々のかわりに宣伝してくれます。パートナーさんとしてお互いに尊敬し合えるような存在になっていくと、間違いなく3番目の外部のお客さまに伝わっていくということなんです。
これはサービスを徹底していく中で生まれてくるものと考えがちですが、実はホスピタリティというサービスを超えた部分で初めて生まれてくる一つの考え方です。

ここにグラスとペットボトルが置いてあります。ホテルではだいたい後ろにホテルマンが待機しています。が、「蓋を開けて一杯目はついでおいたほうがいいですか」と声を掛けられるケースは1%以下です。もちろん頼めば「はい、かしこまりました」と言ってもがやってくれます。しかし、もし、その一言を事前にいただいたら、そのホテルに感じるイメージはまったく変わります。
これは何が違うのか。この水をどう届けようかという、「どう」の部分が考える力です。つまり「自分でキャップを外して飲むのだからいいや」と思うのか、「ここで水を飲む人はどういう状態で飲むのだろうか。それに合わせて自分はどういうふうな水を差し上げたらいいのだろうな」と考えていくのが、サービスとホスピタリティの間にある「考える力」なのです。水を準備するのはサービスです。それをどう伝えるか。これがホスピタリティになります。全く別物なのです。
このキャップを埋めるものは何か。考える力、気付きの力、気遣いの力です。
**見えないものをイメージする
ビジョンの力**
その力をつけていく原動力をどう起こすのかについても、リッツ・カールトンは仕組み化しています。
仕事をする意味というのは、誰も自動的に考えてくれるわけではありません。伝え続けることです。
リッツ・カールトンでは物語で伝えています。ある村に旅人が通り掛かり、村はずれで石を切り出している一団と出会います。リーダーに「皆さん、何やっていますか」と聞くと、リーダーは紙を見せながら「俺たちはいつまでにこれだけの石を切り出さなければならぬ、そのためこの硬い石と悪戦苦闘している」。そこで働いている人は、みんな汗だくで苦しもうに石を切っています。
別の村に近づくと、同じように石を切り出している一団が見えます。同じようにリーダーに聞くと、紙を見せながら「私たちは、村人たちの

心の安らぎになる教会を造らせてもらっている。あそこで切り出している石は祭壇の一部になり、あの石は床に敷かれる」。そこで働く人たちはそのことを知っており、みんな一生懸命に働いている。村人たちがどんな表情で来てくれるのか、とイメージしながら仕事ができているのです。

このまだ見えていないけれどもイメージする力のことを「ビジョンの力」といいます。どちらの一团にも目標値が明確に伝えられていたが、2番目の一团には、それは何のための仕事かが伝えられていました。一方が作業員ならば、一方は仕事をしているプロです。

リッツ・カールトンの仕事の目的は、ご縁があったその人の人生に関わり、リッツ・カールトンと過ごす時間の中で最高の物語を紡いで差し上げることです。どんなところで仕事をしている人もこのことが頭から外れることはありません。

しかし、忙しい日常業務の中で、ついついそれが頭から外れてしまう瞬間があります。人は一日に74%忘れ、1週間ではほぼ全部忘れてしまうといえます。だったら毎日やればいい、というのがリッツ・カールトンのラインナップと呼ばれるミーティ

ングです。仕事前のたった15分間だけですが、我々がするべきおもてなしは何なのかという話をします。

「もてなす」とは何か

「もてなす」という表現がありません。日本で最初に「もてなす」という言葉を使った方は聖徳太子さんで「和を以て貴しと為す」とおっしゃいました。「もつてなす」「もてなす」

です。自分たちは日本人として和を非常に大事にする。そのことで自分たちの地域社会をつくっていく。そのことを貴いものとしよう。簡単に言えばそういうことだと思えます。

ではリッツ・カールトンにとっての「もてなす」とは何か。一人ひとりのお客さまとのご縁を大切にすることをもつて、そのお客さまの人生の物語と一緒に紡ぐことをなす。このことを仕事の前に毎日、みんな考え直します。

このことを考えながら仕事をしているホテルと、そうではないホテルでは明らかに違ってくるはず。リッツ・カールトンはこの十数年の間、それを証明してきました。

これはもう1つの作用があります。毎日行うことで感性を磨いているのです。感性とは何か。これはホスピタリティを生み出すときの考える力

の源泉です。気付きの力と気遣いの力が付けば、ふっとした一言を相手に掛けることができるわけです。

ホスピタリティとは何か。一言で言えば、相手の心に自分の心を寄り添えて対話する姿勢そのものです。

負けない勝負をしよう

リッツ・カールトンでは、競合ホテルとガチンコ勝負をしたくないと考えました。そうではなく負けない勝負どころ、負けない舞台を作ったらどうだろう、これを考えました。

丘の上の旗に向かってウサギとカメが競走します。途中でウサギは寝てしまい、カメが勝ったという話があります。ウサギは自分のライバルを見て仕事をし、カメはゴールだけを見据えて仕事をしていた、と話す方もいらつしゃいます。

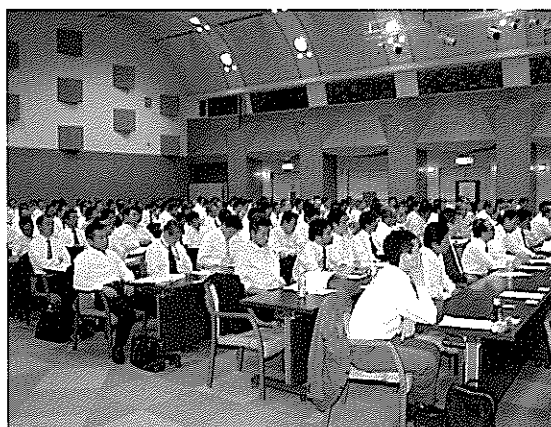
リッツ・カールトンではもつと自然に考えます。ウサギとカメが競走をしたら、カメは勝てるわけがない。あるならば、絶対にカメが勝つレースを考えよう。例えば海岸線にスタートラインを引き、海に向かって3つの島の周りを回ってくるというレースはどうだろう、これをリッツ・カールトンの戦略会議ではみんな本気でやるのです。

大阪のリッツ・カールトンのメイ

ンダイニングは昼間空いており、日曜日の夜などはお休みしている。「これはもつたない」と考えたのが、一日一組だけ、お二人限定のオムレットでした。総料理長が目の前でお二人だけのためにオムレットを焼いて出す、音楽も付ける、シャンパンも付ける。そしてお二人で10万円というオムレットを出しました。

これを聞いた営業マンは「そんなものは売れるわけない」と言いました。その営業マンは自分の消費体系の中で考えているわけです。年収280万から300万の営業マンの中には、10万円のオムレットという価値観がない。しかし、実際にこれをリリースすると電話が鳴りやまず、金曜日と土曜日は3カ月先まで予約が





取れなくなりました。その営業マンは衝撃を受け、初めて「自分の感性のエンジン、全然育っていなかったなあ」ということに気が付いたわけです。

また、ほかのホテルは「あんなのは大した儲けにもならない」「ああいうのは本来のホテルの王道じゃない」とどこも入ってきませんでした。こうやってリッツ・カールトンらしさをどんどん出していった「闘わない舞台づくり」をしていきます。そのことがなぜリッツ・カールトンの戦略思考につながるか。これが最初の段階で言った、創業メンバーから引き継がれている東洋思想に行き当たるわけです。「孫子の兵法」の真髄は何か、戦わないことですよ

ね。そのかわり何が必要か、考える力です。だから今度は、社員1人1人の仕事のプロとしての可能性を引き出すための仕組みを作ったかなければいけない。先ほど言った心の筋トレです。

これはちゃんと1月1日から12月31日までの52週間にわたる心の筋トレプログラムを考えてあります。これが毎日行っているラインナップという作業で、本社からその資料が3万9000人の全社員に送られてきます。それについてみんなが考える。その時間を最初は毎日強制的に取る。大人の集団だから強制的にやらなくても大丈夫ではないか、とんでもない。それが習慣になるまでは強制的にやるしかないのです。リッツ・カールトンも最初にラインナップが根付くまで6カ月かかりました。

CSという言い方はとても大事です。ES (Employee Satisfaction: 従業員満足度) も非常に大事です。リッツ・カールトンは少し違った観点からそれを捉え、CE (Customer Engagement) という言い方をしています。エンゲージメントリンク(婚約指輪)と言いますね。つまり絆の強さを言います。それから、EE (Employee Engagement) という言い方もしています。Engagement

を日本語にすると「絆」そのものです。どうやってお客さまとの絆を作り、その絆をさらに深くしていくのかを真剣に考えます。

同時に、どうやったら社員が自分たちの会社に対して本当の意味での愛社精神を自発的に持ってくれるかを真剣に考えます。「そこに自分がいてもいいんだ」とみんなが安心できるか、あるいは、自分の価値をそこでどんどん発揮できたらみんながよくなるのだと実感できるかどうか。そういう舞台を本気になってつくっているかを考えることが、実は一番大事です。

1度の違いを意識して仕事をする

しかし、あるところで思い切ったパラダイムの景色を変える瞬間を皆が持たなければいけません。リッツ・カールトンはお水でその例えを全員に伝えました。室温のお水を温めていくと100度になり、蒸気になります。蒸気になれば蒸気機関車を動かす力を出せます。しかし、99度の時、たった1度の違いですがこの力は出ません。この1度の違いを意識しながら仕事ができる従業員が集まったら面白い組織になるだろう、そこにリッツ・カールトンは賭けています。

我々がよくリーダー研修に行ったときに最後にもらってくる宿題があります。今日は皆さんにその宿題をお伝えして終わりたいと思います。

もしも皆さんが、1万人の人から「あなたとの出会いは宝でした」と言われる残りの人生を送ったとしたら、皆さんは何歳になっていらつしやるか。これは分かりません。しかし、もしも皆さんが1万人の人から「あなたには出会いたくなかった」と言われる人生を送ったとしても、同じ年になります。

自分たちのスタッフとそれを共有しながらどういう人生を送るか。それは誰も決めることができません。あなたが決めるしかないわけです。あまり何も考えない人生をスーッと送っていると、あつと言う間に一年という時が流れ過ぎていきます。考えながら過ごす時間は積み重ねられていきます。それが自分の筋トレにもつながってくるし、自分の人間形成にもつながってくる。その核になっていくところに人としての絆というものがある。そういうことを最後に皆さんにお伝えして私のお話とさせていただきます。ありがとうございます。