

プレジデント あなたの「気配り力」診断テスト

# PRESIDENT

毎月第2・第4月曜日発売 2010 12.13号

定価 690円

「金と情報」が集まる人は、どこが違うか

## 「気働き」の研究

上司、部下、他部署、顧客…

「仕事の味方」増やす法、  
教えます



「今年一番稼いだ人」に学ぶ、プロフィール営業術  
社長が唸った！これぞ「人たらし」の  
最高傑作

*effective human relations in organizations*

## ビル・ゲイツと日本人の違い

「世界に名だたるラグジュアリー（高級）ホテルなのに、荷物も持ってくれないわけ？ 一泊五万円もするの！」

東京、港区にある米国系外資ホテルへのチェックインのときのことだ。このホテルへの宿泊を三週間も前から心待ちにしていたA子さん（四十代・医師）は、ぞんざいなレセプションでの対応に失望した。当然ホテルの人が部屋まで自分の荷物を持って案内してくれるのだと思っていたからだ。

ところが言われたのはただ一言、「エレベーターはあちらです」。そんな接客ならファミレスでもできる！ 失礼しちゃうわ、と最高のサービスを心待ちにしていたAさんは烈火の如く怒った。

「高級ホテルは荷物を部屋まで持ってきてくれる」という日本人の強い先入観とは逆に、米国系のホテルでは、自分で持てる程度の荷物を運んでくれることはない。ところが変わればサービスの内容も意味も変わるのだ。

外国人宿泊客の割合が五〇%を超えるこのホテルは、決して質が悪いわけではない。むしろあらゆる面で最高のサービスを施すホテルの一つと

秒たりとも時間を無駄にしないからです。

ところが日本人は違います。どんなに小さな荷物でも、日本人はホテル側にもってほしいと望みます。この違いに気づいているからこそ、ザ・リッツ・カールトン東京のお客様の七〇%が日本人になるのです。

世界中からの客が入り交じり、多様なニーズが渦巻くホテルでは、それぞれの要望に応えるのも簡単ではない。わがままと正当なサービスとして要求できるラインは極めて曖昧で、万人に共通するサービスが存在しない以上、ホテル側はどのようにして一つ一つの要求に向き合っているのだろうか。

### 夜中の一時でも！ お客にワオさせよ

その疑問に答えるのがリッツ・カールトンならではの従業員への大幅な意思決定の権限委譲である。

「たとえば夜中の一時にプールに入りたいというお客様がいらっしやれば、従業員は上司の許可をとらずにプールを開けることができます。閉店後のレストランでも同じです。

これは東京に限らず、リッツ・カールトン・グループ全体に共通していることです。『お客様の喜ぶことであれば、すべての従業員が上司の承認を得ずして行動してよ』と

## 「レストラン閉店後の利用」にも応じるのか

### ザ・リッツ・カールトン東京

#### ラグジュアリーホテル

アメリカの旅行雑誌「コンデナスト・トラベラー」のホテルランキングで、アジア部門において第2位にランキング。世界が認める「日本一」のホテルとなった。



THE RITZ-CARLTON

## なぜ

「文化が我々にはあるんです。すべてはお客様の目線から見えてシンプルにすること。決して物事が複雑になってはいけません」

たしかにそれならば、客は自分の願いが速やかに聞き届けられることに深い満足を感じるのだらう。

だが、それだけ自由な権限を従業員に与えることに対する不安はないのだろうか。なかには暴走してしまうスタッフもいるものだが、「それは実際にやってみればわかります。この場合、プールを開けなかった場合のリスクに比べれば、一人の判断でプールの扉の鍵を開けることのリスクのほうがはるかに小さい。『上司に聞いてきます』とお客様をお待たせすることの意味はどこにあるのか？」

「リッツ・カールトンでは、新規にホテルを開業する場合、世界中のグループホテルの総支配人たちが新人を教育するために集結する。二週間にわたってすべての工程を止め、リッツ・カールトンの哲学を叩き込む。ノックアウトの持つ、従業員への全幅の信頼はここから生まれるのだ。書店に平積みされている数多くの『リッツ本』が証言しているのは、リッツでしか経験できないサプライズの数々だ。いまや宿泊客の多くがそれを体験してみたいと訪れる呼び水となっている。最近ではインターネットで情報を得てくる客も多い。チェックイン前から否応なく高まる期待値は、従業員にとっても高いハ

して世界中から認知されている。それほど高級なホテルでも、日本人好みのかゆいところまで手が届くサービスを施せるとは限らないのだ。しかし、リッツ・カールトンは違う。六本木のミッドタウン・タワーの最上層にあるザ・リッツ・カールトン東京は、アメリカの旅行雑誌「コンデナスト・トラベラー」が毎年行う読者によるホテルランキングで、アジア部門において第2位にランキングされた。アジアで第二位ということは、実質上日本一のホテルと世界から認められたということだ。オープンが二〇〇七年だったことを考えれば快挙といえる。

ザ・リッツ・カールトン東京の総支配人フランソワ・ノックアート氏は、「サービス」に対する哲学がある。その中で「基本」に「サービス」を受ける側、国や文化の違いはないのです。人の根底にある欲求、それは「大事にされたい」と願う心です。ただ、その目的は同じでも、手段は国や文化によって異なります。西洋と東洋、あるいは同じアジアでも中国、日本、韓国ではそれぞれ求められる気付きのあり方は違う。そこに我々は気をつけなくてはならないのです。

「基本的にはサービスを受ける側、国や文化の違いはないのです。人の根底にある欲求、それは「大事にされたい」と願う心です。ただ、その目的は同じでも、手段は国や文化によって異なります。西洋と東洋、あるいは同じアジアでも中国、日本、韓国ではそれぞれ求められる気付きのあり方は違う。そこに我々は気をつけなくてはならないのです。」

たえば同じリッツ・カールトンでも、アメリカではチェックイン時に荷物を持つサービスはしていません。彼らはそれが「サービス」だとは思えないからです。むしろビル・ゲイツのような人物は、絶対に自分で荷物を持ちたがります。他人に荷物を預けることでは



東京ミッドタウン上階という立地に加え、建物内のロビー、コンシェルジュ、客室、レストラン、プールなどの施設がコンパクトにまとまっていることで従業員のコミュニケーションが円滑になったことも高評価の一因だ。



FRANCOIS CNOCKAERT

### フランソワ・ノックアート

●ザ・リッツ・カールトン東京 総支配人

1961年、フランス、ノルマンディー生まれ。93年リッツ・カールトン入社。94年ホテルマネジャー（サンフランシスコ）、96年副総支配人（大阪）、99年総支配人（フィラデルフィア）、2006年総支配人（広州）、09年より現職。

「以前からプロポーズはリッツ・カールトンで」と決めてくる男性客は多い。「金はいくらかかってもいい」と、入念なプロポーズ作戦を練り込んでくる人もいれば、なかには、「お金は一切かけないで」という人もいます。いずれにせよ共通するのは「リッツ・カールトンなら、何か特別な感動を起こしてくれるはずだ」とい

う期待感だ。  
「私たちに求められているのは、サービスのお手伝いです。お部屋を何十個もの風呂で埋め尽くしたこともあれば、薔薇の花びらを二〇〇本分ひたすら手でもぎ続けたこともありです。予算が限られる場合は折り紙でいろいろの工作したり。控室は大変なことになっていますが、感動を生み出すつもりが、反対にこちらが感動して泣いてしまっていることもあって、飽きることがありません」

**ミスティーク、**  
**神秘体験とは**  
さらに、リッツ・カールトンについて、伝説めいた逸話がファンの間でまことしやかにささやかれている。曰く、初めて訪れたにもかかわらず、こちらが名乗る前に名前が呼ばれた。部屋には自分好みの飲料水や新聞がいつの間にか用意されていた。世界中どこのリッツ・カールトンに行っても、自分好みの枕が用意されている……。

「私たちが目指すのは、『リッツ・カールトンでないと駄目』とお客様に思ってもらいたいです。他の五ツ星ホテルと何ら変わりが無いと思われようでは、リッツ・カールトンの存在意義はありませんから」  
そのサービスの実現を可能にするのが、「ミスティーク（神秘性）」と

**三〇万円分の**  
**キットカット**

たった一度だけ、ザ・リッツ・カールトン東京に宿泊したアラブからの客がいる。日本に滞在中にチョコレート菓子のキットカットがお気に入りになった彼は、その後も半年に一度くらいずつメールを送ってきては、新商品が出ていないかを問い合わせしてくるのだ。そのたびに住吉さんは彼の代わりに三〇万円分ほどの大量のキットカットを購入し、アラブへの配送手続きをする。キットカットは日本国内のみの販売商品のため、アラブからは直接注文ができないのだ。

ザ・リッツ・カールトン東京が他のホテルと異なる部分、それは「サービス」に対する哲学が非常に明確であり、それが一従業員に至るまで徹底している点だ。

サービスは人がいなければ成立しない。宿泊客一人一人が「またここに戻ってきたい」と思うか思わない



(写真右より) ゲストレグニション足立麻衣子さん、チーフコンシェルジュ住吉真矢子さん。「外国のお客さまが一日で『日本』を体験したいときは、名所旧跡が集中する立地とアクセスのよさから、鎌倉をオススメしています」(住吉さん)

いうシステムである。  
リッツ・カールトンでは従業員が得た顧客に関する情報は、好みの新聞から水の種類、タオルの数や枕の質、起こったトラブルに至るまで、すべて巨大なデータベースに人力される。次回同じ人物がリッツ・カールトンに宿泊する場合、たとえそれが他の国のリッツ・カールトンであっても、同じ情報が共有されるようにするために。その結果、客は前回ふと漏らしたような一言が実現されているという「ミスティーク」を体験することになるのだ。

しかし情報さえ完璧であれば、顧客が満足するサービスを提供できるわけではない。

ザ・リッツ・カールトン東京でチーフコンシェルジュを務める住吉真矢子さんは、通常接する宿泊客の約八割が外国人というベテランのコンシェルジュだが、その住吉さんをして、「実は最も意図をくみ取るのが難しい」といわしめるのが日本人客だ。

「外国の方ははっきりと自分の目的や要望をおっしゃるので、こちらとしても非常にわかりやすいんです。ところが日本人は性格的にも控えめな方が多いので、はっきりとはご要望を口になさいません。人はそれぞれ生まれ育ってきたバックグラウンドが違います。どのようなサービス



従業員が常時携帯するクレド（企業理念）には、「紳士淑女をおもてなしする私たちがまた紳士淑女です」と記されている。揺るぎない誇りを胸に職務に就く。



か、従業員一人一人の肩にかかっているのだ。  
その代わり、入社する人材の選別は徹底している。ホテルの顔となるドアマンやレセプションはいうに及ばず、ハウスキーピングのスタッフに至るまで、リッツ・カールトンへの入社候補者はすべて総支配人が直接面接をしている。

これまで何千人という数の従業員の面接をこなしてきたノックアウト総支配人は、人選の一番の基準を、その人の「生まれ持った資質」であると話す。

「経歴や経歴は後から付いてきます。けれども生まれ持った資質というのは後から変えることはできません。『パッション』、人を喜ばせたいという『ホスピタリティ』、そして、絶対に物事を成し遂げるといふ『強い意志』。この三つさえあれば、経歴の不足などいくらでも補えます」とはいえ、その三つを兼ね備えた人材ならば、どの人事部だって喉から手が出るほど欲しいはずだ。そこを見分けるにはあるコツがあるという。

「相手が言ったことではなく、言わなかったことを考えるんです。私が必ず聞くのは『どうしてこのホテルで働きたいのか』『仕事の中

を心地よいと感じるか、不快と感じるか、結局のところ趣味嗜好の問題です。私は仕事上、よくレストランの予約なども承りますが、極端な話をすれば、回転寿司とすきやばし次郎のどちらを好むかという問題も、最終的にはその人の好みの問題になってくると思うんです」

とはいえ、リッツ・カールトンに滞在中の食事回数は限られている。二泊なら二回しか夕食のレストランを推薦するチャンスは与えられない。「もしそこで失敗したら、お客様はリッツ・カールトンに対して最悪なイメージを抱いて帰られることになってしまいます。しかもそれが宿泊最後の夜であったとしたら……。私がお客様でも頭にきますね」

それを避けるため徹底しているのが、宿泊客一人一人への細かなリサーチだ。チェックインからチェックアウトまで、何気ない会話に潜む情報、他のスタッフに漏らした言葉を拾い集め、こちらが勧めたレストランから戻ってくる時間を見計らってロビーにいて、さりげなく感想を聞くようにしている。国内の高級ホテルに勤務経験のある住吉さんだが、他のホテルとリッツ・カールトンには大きな違いがあるという。

「通常のホテルでは、部署をまたいでのサービス、特にホテルの外に出てまでのサービスは認められていま

でのモチベーションは何か』『仕事でハッピーになるのはどういったときか』の三点ですが、そこで返ってきた答えだけではなく、言わなかったことが何なのかに着目するのです。非常に日本的な概念かもしれませんが、行間を読み取るのです。その人があえて言葉にしなかったこと、発言するときの声の高さ、言い回し、すべてをフィードバックで感じ取るのです。

実は意識改革を面接相手にもしているんです。「私は従業員のボスではありません。我々にとってのボス、それはゲストなんです」と。みなさん、びっくりしてますね」

究極のホテルの実現のために、「従業員すべてが総支配人」(ノックアウトさん)という最大限の権限を持つている。それぞれのパッションで宿泊客一人ずつに最高のサービスを施してほしい。それがリッツ・カールトンの理念なのだ。

改めてチーフコンシェルジュの住吉さんの言葉を思い出そう。

「人はどこに泊まったかなんてことは忘れません。けれども『何をしてくれただか』という経歴は忘れません。そういう思い出をできる限りつくることで初めて、『アオ』という感動が生まれると思っています」

↓ お客さまの目線からすべてをシンプルに考える