

<h1 style="text-align: center;">元 氣 の 源 通 信</h1> <p style="text-align: center;">人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算</p>	<p style="text-align: right;">特定社会保険労務士・経営士 深川順次 福岡市博多区比恵町 11-7-701 TEL 092-409-9257 FAX 092-409-9258</p>
<p>(今月の言葉)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 究極のホスピタリティとは</li> <li>② ホスピタリティを育む原点</li> <li>③ ホスピタリティ溢れる人材を育成する</li> </ol>	

2011年4月号 (第101号)

一度は泊まりたいホテルがあります。リッツ・カールトンです。顧客満足度調査でいつも上位にランクインし、ホスピタリティ (心からのおもてなし) あふれるホテルだと言われています。残念ながら、まだ宿泊した経験はありませんが・・・

今や日本では第3次産業 (広い意味でのサービス業) が、全産業の70%近くになっています。特に宿泊業、飲食業や小売業などの接客業で、いま最もとわれているのがホスピタリティ (心からのおもてなし) ではないでしょうか。景気が厳しくなればなるほど、消費者は本物を見極める姿勢を強めています。そういう中で、「ホスピタリティ (心からのおもてなし)」がますます求められています。

では、ホスピタリティとはなにか、それはどうしたら育てることができるのか、リッツ・カールトンに学んでいきたいと思えます。

## ホスピタリティを育てる

### 究極のホスピタリティとは

「レストラン内のあるテーブルで、小さく『乾杯』という声が聞こえたので、さりげなくお客様の会話のやり取りに注意すると、お父さんの退職を家族がお祝いしていることがわかりました。そこで、ホテルからのお祝いの気持ちとして、退職のお祝いが書かれたチョコレートのプレート添えてケーキのプレゼントをしたらとても喜んでいただいた」

こうしたことが日常茶飯事に行われているのがリッツ・カールトンです。サービスを超越する心からのおもてなしを心掛け、お客様に喜んでいただくことに心をつくしているわけです。

サービスには3つの段階があると言われています。

第一段階は、当たり前であり、当然しなければならないサービス。

例えば、笑顔であいさつする、丁寧な言葉づかいや態度で接するなど。これを実践できていないお店も多い。

第二段階は、お客様の満足度を高めるサービス、気配りのあるサービス

例えば、コンビニにおいては、雨に濡れたお客様にタオルを差し出す、土木作業員の来店が多い店では「おしぼり」をサービスする、子連れ客が多い店では幼児用の買い物かごを置くなど

第三段階は、お客様がしてほしいことを真剣に考え、お客様が求めている要望を超えたサービスこれを追求し実践しているのが、リッツだと言えます。

リッツでは、「お客様に喜んでいただくこと」がいちばんの目標です。「人を喜ばせたい」という気持ちがあつて、自分でいろいろと工夫・実行し、実際に喜んでもらう、これがサービス業の原点だと言います。

では、どのような土壌の中で、ホスピタリティは育まれたのでしょうか。

### ホスピタリティを育む原点

ホスピタリティを育む原点—それを一言でいえば「働いている者が仕事を心から楽しんでいる」ことにあります。リッツは一貫して「スタッフの喜び」にスポットを当ててきました。なぜなら、働いてい

る人たちが前向きに楽しんでいることが、お客様の感動を生み出す大前提だからです。

「スタッフの喜び」とは、「働きがいがある」「楽しめる」「誇りを持てる」ということです。では、どのようにして創りあげているのか。その仕組みの一端にふれると

**「ゴールド・スタンダード」**— 「クレド」「モットー」「従業員への約束」「サービスの3ステップ」「サービス・バリューズ」から成り立っています。これはリッツの「魂」を明らかにしたものです。ポケットサイズに折ることができるカードにまとめられており、常に携帯することが義務付けられています。クレドでは「お客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することを最も大切な使命」と明記しています。「モットー」では「紳士淑女をおもてなしする私たちもまた紳士淑女です」とのべ、「従業員への約束」でも、「紳士・淑女こそがもっとも大切な資源」とであると明記しています。つまり会社は従業員を紳士淑女として尊重し、才能をのばすために最大限の教育機会を用意すること、充実した生活が実感できる職場環境を提供していくことを約束しているのです。リッツ・カールトンはこうした土壌からこそ最高レベルのサービスが生まれると確信しているからです。もちろん従業員にはプロとしての強い責任感と義務が求められます。

**「ファイブスター」表彰制度**— 四半期ごとに5名ずつ、年間計20名のファイブスター従業員を選び、更に年度末には5名の年間ファイブスター従業員を選び表彰する制度です。業務実績、勤務態度、お客様からいただいた感謝状の数、「ファーストクラス・カード」の数、スタッフとお客様との心温まる話を全スタッフに紹介する「ウォ・ストーリー」を生み出した実績などから総合的に判断されます。年間ファイブスターに選ばれば、最高の荣誉としてサファイア5つ星入りピンとともに海外のリッツ・カールトンでの宿泊を含む旅行を添えて表彰されるのです。もちろん処遇にも反映されます。

**「ファーストクラス・カード」**— 仲間に手伝ってもらったときなどに感謝の気持ちとして相手に渡すのがこの「ファーストクラス・カード」です。このカードを導入し、しかも評価につなげることによって、スタッフ同士が喜んでフォローしあう土壌を作り上げることができたといえます。

## ホスピタリティ溢れる人材を育成する

では、どのように人材を育成しているのか。

なによりも採用段階で「適性のある人材を選ぶ」ことを重視しています。つまり人間性重視の採用です。その基準を5つほどあげています。

- ① 温かい人柄- 思いやりがある
- ② 共感する力- 他者がいまどのような状況にあるのか理解し、役立とうとする力
- ③ 楽観的で陽気な態度
- ④ 同僚との協調性- チームの一員としての自覚と行動
- ⑤ 誠実さ- 責任感の強さ、勤労意欲の高さ、勤勉さ、細部まで手を抜かない注意力

採用時に行う独自のQPS (Quality Selection Process) で評価しています。これで約80%の確率で

**「心を大切に作る人かどうか」**を見極めることができたといえます。さらに、精度を上げていくために、毎年質問を変えるなど改定を重ねているとのこと。

オリエンテーションでは、ノウハウよりもどうしても身につけてもらいたい考え方、信条、価値観などを徹底的に教えます。さらに各部署にいるトレーナーの指導の下で、最初は先輩の仕事について回り、仕事を覚えたところで、今度は先輩が新人の後についてチェックしていくというOJT教育を行います。

特筆すべきはラインナップ（毎朝、業務の引き継ぎ時に行われるミーティング）です。

実際に参加したことのある歯科医師が「感動した」と述べていました。そこでは、昨日頑張った社員が副総支配人から「ファーストクラス・カード」をもらい祝福される、誕生日を迎えた社員にはプレゼントが贈られる、そして、毎日配信されている「ウォ・ストーリー」で全世界のリッツから送られてくる感動の話が共有されていたといえます。

こうしたことを通じて「ゴールド・スタンダード」で明らかにされている価値観が日々共有され、ホスピタリティ溢れる人材が育成されているのです。ここにリッツ・カールトンの強さがあります。

参考文献：『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』(四方啓暉)  
『リッツ・カールトン超一流サービスの教科書』(レオナルド・インギレアー他)