

## 元リッツ・カールトン日本支社長が語る、 お客様を感動させる方法

〈取材先〉人とホスピタリティ研究所 代表・高野登氏

<https://www.facebook.com/humanandhospitality>

浜辺のホテルでホテルマンがビーチチェアを片付けていた。そこに1人の男性客が現れて、彼に言った。「今夜、ここで恋人にプロポーズしたいのです。できればビーチチェアを1つだけ残しておいてくれませんか？」ホテルマンは快く了承した。男性客が夕刻に恋人とともに再びここに現れると、たしかにビーチチェアが1つ残されていた。が、それだけでなく、ビーチテーブルもあって、その上には真っ白なテーブルクロスがかかり、花とシャンパンが置かれていた。さらにプロポーズのためにひざまずく男性の膝が汚れないようにタオルが敷かれ、そのそばにはタキシードに着替えたホテルマンが手に白いクロスをかけて、にこやかな笑みを浮かべて2人の登場を待っていた…。

### ■世界中で展開される感動的サービス

たかの のぼる  
高野登さんの著書『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間』(かんき出版、2005)に出てくる、アメリ



高野登氏

カ・フロリダ州・ネイプルズのリッツ・カールトン・ホテルで実際にあったエピソードである。

男性客と恋人にとって、忘れられない夕べとなったに違いない。しかし、もしもこのエピソードがコマーシャルフィルムのために演出されたもので、この男性客が、たまたま選ばれた何百人、何千人に1人の幸運なお客様だったとしたら、さほど大した話題ともいえず、リッツ・カールトンという後発のホテルが世界を席卷することはなかっただろう。だが、このホテルは、実際にお客様にこうした予期せぬ感動的なサービスを次々提供することで、多くのファン

を生み、ここ数十年の間に世界30カ国に100店舗を展開した。いったいどのようにしてこんなサービスが可能になるのか。どんな仕組みと従業員教育の中から生まれてくるのか。元リッツ・カールトン日本支社長の高野登さんに話を聞いた。

## ■高野さんの生い立ちと

### シュルツィ氏との出会い

高野登さんは1953年、長野県戸隠村の生まれ。幼い頃から人見知りが激しく、人と接することのない、自分1人でできる仕事に就きたいと思っていた。にもかかわらず、いくつかの思い違いも重なって、まるで運命に導かれるようにして商業高校に入り、さらに日本で最初のホテルマン養成学校「プリンス・ホテル・スクール」(現日本ホテルスクール)に入学した。ここには大学受験に失敗したり、人生の紆余曲折を経てホテルマンを目指そうと決めたさまざまな若者が集まっていて、その仲間と学生寮で生活をともにするうちに、彼らと打ち解けあい、人々にくつろぎと安らぎを提供するホテルマンという仕事に強く惹かれるようになった。さらにこの学校の修学旅行で、アメリカに渡り、アメリカ人の暮らしとその中でホテルが果たす役割に触れたことが大きな刺激となって、卒業後はアメリカでホテルの仕事をしようと決めた。

1974年、故郷長野の大手企業、北野建設が、その頃ニューヨークにオープンしたキ

タノホテルに就職。その後、スタットラーヒルトンホテル(ニューヨーク)、プラザホテル(ニューヨーク)、ボナベンチャーホテル(ロサンゼルス)などでホテルマンとしての経験を積み、フェアモントホテル(サンフランシスコ)ではマネジメントに携わった。

1987年、ドイツ・ベルリンで開かれた国際観光見本市にフェアモントホテルを代表して参加したとき、リッツ・カールトン・ホテルのブースで同社の初代社長、ホルスト・シュルツィ氏と出会い、そのことが高野さんのその後の運命を決めた。高野さんはそれまでリッツ・カールトン・ホテルという名前を知らなかったが、シュルツィ氏は高野さんの手を取って、大いに語った。

「キミはどこからきた?」「日本です」「どこのホテルだ」「フェアモントホテルです」「フェアモント? あれはいいホテルだ。私たちリッツ・カールトンは、まだ小さなホテルだが、やがて世界中に展開する。そのうち、日本にも行くかもしれないぞ」初対面の自分にそんな話を熱く語ったシュルツィ氏のことが、忘れられなくなり、高野さんはこの人と一緒に仕事をしたい、と強く思うようになった。高野さん34歳、シュルツィ氏49歳の時のことである。

フェアモントホテルとの3年間の契約が終了した1990年、サンフランシスコでリッツ・カールトン・ホテルの建設がはじまり、高野さんはその社員募集に応募した。

シュルツィ氏は3年前の出会いをよく覚えていて、大いに歓迎してくれた。

## ■リッツ・カールトン・ホテルの歴史と

### 「クレド」

リッツ・カールトン・ホテルの歴史は、ホテル王と呼ばれたスイス人、セザール・リッツが1898年にパリで開業したホテル・リッツからはじまっている。ロンドンにはカールトンというホテルがあり、セザール・リッツは、それらに加えて北米でもいくつかのホテルを展開したが、80年後にはそのうち、ボストンのホテルだけが残っていた。

1983年、アトランタの不動産王W・B・ジョンソンが、お客様1人ひとりを大切にするという理想を掲げ、自身でモナーク・ホテルを立ち上げるとともに、ボストンのホテルと「リッツ・カールトン」の商標権を買収。その経営をホルスト・シュルツィら5人のホテルエに委ねた。そして、W・B・ジョンソンが掲げるお客様第一主義に沿ってシュルツィら5人が意見を交わし、まとめた経営理念が「クレド」と呼ばれるものである。その文面は以下のとおりで、現在では、これがリッツ・カールトン・ホテルの毎日の朝礼で唱和されている。

「リッツ・カールトン・ホテルは、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心得ています。私たちはお客様に、心温まる、くつ

ろいだ、そして洗練された雰囲気をお楽しみいただくために、最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します。リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは、感覚を満たすこちよさ、満ち足りた幸福感、そしてお客様が言葉にされない願望やニーズも先読みしておこたえするサービスの心です」

ホテル経営の成否を決定するのは、立地と施設とサービスの3つである。立地と施設が決まれば、あとはサービスの質と量が顧客満足度を決定する。そのためにホテルサービスのすべての場면을網羅する精緻な分厚いマニュアルがつくられた。

「しかし、マニュアルにとらわれることはない」とシュルツィは入社したばかりの高野さんに言ったという。マニュアルをすべてきちんと頭に入れつつ、自分で状況判断して、ベストの行動をせよ、というのである。能や歌舞伎など、芸能の世界に「型」があり、その型を熟知したうえで、その型を破り、その場面に最もふさわしい演技をしてこそ、観客を魅了することができる。それと同じ意味だ…と高野さんはその後思うようになった。

## ■お客様を感動させたいいくつかの事例

冒頭のフロリダ州・ネイブルズの浜辺のプロポーズに際してのホテルマンの対応はもちろん、マニュアルに基づいたものではない。ホテルマン自身が、そのときの状況



クレド（初年度版）

ザ・リッツ・カールトン大阪のエントランス  
（ザ・リッツ・カールトン大阪HPより転載）

に応じて、お客様に喜んでいただくためのベストの対応は何かと、考えた末に自分流のベストを実行に移したものである。このほか、高野さん自身がマネジメントとして関わった事例に、たとえば、次のようなものがある。

◆ザ・リッツ・カールトン大阪に泊まった大学教授がチェックアウトの後、東京に向かう新幹線の中からホテルに電話をかけてきた。その日の午後東京で行う講演会のための大事な資料と老眼鏡を部屋に忘れたという。宅配便では間に合わないし、FAXで送信すると他人の目に触れる恐れがある。そこで、ハウスキーパーはためらうことなく、のぞみに乗って後を追ひ、東京駅で教授に資料を渡した。教授は大いに感激し、その日の講演は無事に終わった。そして、教授はその後このホテルの常連客になった。

◆ザ・リッツ・カールトン大阪のダイニングルームで、大勢のお客様が食事をしていたときのことである。ある家族づれの男の

子が、ちょっとしたことでぐずりだし、やがて、その泣き声が、ほかのお客様を振り返らせるほど大きくなっていった。それに気づいたウエイターがふと思い立って1階の土産物店まで駆け下り、やがて大きなライオンのマスコット人形を抱えて帰ってきた。そして、「ボク、しばらくこれで遊ばないか？」と男の子に渡した。男の子は泣き止み、やがて、うれしそうに人形を抱きすくめ、おとなしくなった。このウエイターの機転によってダイニングルームの中に和やかで、幸せな空気が戻った。食事が終わり、両親がこのマスコット人形の代金を支払おうとしたとき、ウエイターは「いえ、これはホテルから坊っちゃんへのプレゼントです」と言って受け取ろうとしなかった。ちなみにマスコット人形の実際の価格は2万円だったという。

### ■感動を生み出す背景と仕組み

「従業員への約束」と題したメッセージの中で、シュルツィは「リッツ・カールト

ンでは、お客様にお約束したサービスを提供するうえで、紳士・淑女こそが最も大切な資源です」と書いている。1つひとつのサービスのスキルを高める前に、彼は従業員1人ひとりを、紳士・淑女として向き合い、紳士・淑女であることを求め、人間としての信頼・誠実・尊敬・高潔・決意を求めた。このことは採用の段階から徹底され、同社のリクルーティングは知識やスキルよりも人物本位で行われる。そのため、1人を採用するのに時間もコストもかかっているという。

マニュアルに基づくサービスは、それがどれほど高度で、完璧なものであったとしても、想定される場面に応じてあらかじめ計算され計画されたものにすぎない。そうであるかぎり、その先の展開は、お客様にも読めてしまう。そして、あらかじめ展開の読めるサービスに、お客様は「ありがとう」とは言っても、感動を覚えることはない。お客様が感動するのは、ホテルマンたちが、それぞれの状況下において、彼のそれまでの全人生をかけて事態を受け止め、知恵とアイデアを結集し、考え抜き、ひらめいたサービスを実行に移したときだけである。

シュルツィと彼のスタッフたちは、お客様アンケートやお礼の手紙の中から、「ワオストーリー」と呼ぶお客様を感動させた出来事を拾いあげ、世界中の同社ホテルの朝礼で紹介し、その中から年間最優秀従業

員賞、年間最優秀従業員賞を選んで表彰している。

もうひとつ、忘れてはならないのは、すべての従業員に毎日2000ドル（20万円）のエンパワメント（決裁権）が与えられていることである。たとえば、浜辺のプロポーズを演出するための花やシャンパンなどの費用、協力してくれたスタッフの人件費、大阪から東京までの新幹線往復料金、ライオンのマスコット人形の代金などは、そのエンパワメントの中から支出される。もちろん2000ドルを使い切らないといけないというのではないが、お客様を感動させ、リッツ・カールトン・ホテルへのファンを増やすためなら、それくらいのコストをかけてもかまわないと全従業員に宣言しているのである。

## ■日本支社長への道と

### 人とホスピタリティ研究所の創設

高野さんが入社した1990年当時のリッツ・カールトン・ホテルはアメリカ国内に6店舗を数えるにすぎなかったが、お客様の感動を呼び起こすホテル運営が大きな評判を呼び、出店数は急速に伸びた。高野さんは営業担当の1人として、旅行代理店、一般企業、アソシエーションなどを回り、その中でも、日本、韓国、中国、台湾、東南アジアの販売促進に力を尽くした。

やがてハワイの事務所開設に携わり、その後、大阪への出店計画が決まって、日本

支社長として20年ぶりに帰国。大阪出店後は、東京を拠点に東京、京都、沖縄、香港、バリ島、シンガポール…の出店をサポートした。

2005年、高野さんはそれまで関わってきたリッツ・カールトンのサービスの実態、その基本理念と仕組みを『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越の瞬間』という本に著したが、故郷、長野の有力者がそれを読んで大いに共感し、彼は高野さんをゴルフに誘ったあとで、2009年の長野市長選に出てくれと懇願した。サッカー場や文化会館など箱物行政に熱心な現職市長に代わって、感謝の心を育てる市政運営をしてほしいと言われ、断り切れず、高野さ

んはリッツ・カールトンを退職して立候補した。結果は現職に651票差まで迫る次点だった。

その後、高野さんは経営者やビジネスマンのための「百年塾」という塾を善光寺で立ち上げ、次いで「人とホスピタリティ研究所」を設立。各地のホテル、商店、美容院、歯科医院…などの経営者とリーダーを対象に、シュルツィから学び、リッツ・カールトン・ホテルで身をもって体験した顧客満足度向上の考え方と方法を説いて回っている。



高野氏の著書

\*本稿の執筆に当たって、高野登著『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越の瞬間』（かんき出版、2005）を参考にしました。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中