



サービスから ホスピタリティへ

～価値創造のパラダイムシフト～



人とホスピタリティ研究所
所長 高野 登氏

本稿は、平成26年7月18日につくば市で開催された筑波ふれあい倶楽部特別講演会の要旨を事務局にて取りまとめたものです。内容につきましては、高野氏の下承を得ております。

● 「サービス」と「ホスピタリティ」の違い

自分の業界に、「サービス」や「ホスピタリティ」は本当に必要か、と問いかけられた時、あなたは相手の心に真っすぐ届く言葉で答えられるでしょうか。そもそも、「サービス」とは何か、「ホスピタリティ」とは何でしょうか。

ここで1つの例を示したいと思います。講演会場には、必ず講師用にペットボトルのお水が用意されており、講演会場がホテルの場合、開演直前までホテルマンが私のすぐ後ろに控えていることがあります。私が立った時に椅子を引いてくれるためです。

その間、私はホテルマンから「本日は、お水をペットボトルで用意してあります。最初の一杯をお注ぎしましょうか」と提案してほしいと思っています。なぜなら私は、講演中に良く水を飲むので、このような提案をしてくれると非常に嬉しいのです。

ところが、この提案が出来るホテルマンは、100人に1人いません。私から、最初の一杯を注いでくれますか、とお願いすれば100人全員が注いでくれます。つまり、「指示を受ければ誰でも出来る」のです。

「水を準備しておくこと」は、徹底して行わなければならない「サービス」です。一方で「相手



の心に自分の気持ちを寄り添わせて、相手にこの気持ちをどう届けようか、と考えるプロセス」が、「ホスピタリティ」なのです。

● 「相手の立場になって」行動することで変わる景色

現在、医療サービス、物流サービス、金融サービス等、様々な分野で「サービス」という言葉が使われています。これらのサービスは、1つの例外も無く、サービスを提供する側が、提供するサービス内容を決め、その対価としてお金を受け取っています。言い換えれば、サービスはお客様との「約束」なのです。

それに対し「ホスピタリティ」は、「お客様がどのように受け取ったか」ということで全てが変わります。例えば、ホテルでのおもてなし1つとっても、年齢や立場、人生経験や価値観によって、お客様の満足度はそれぞれ全く違います。つまり、「提供する側は何も決めることが出来ない」のです。

お客様のためを思って行動したことがクレームになる、ということがあります。しかし「お客様のために」は、完全なる「上から目線」であることに気づかなければ、この心の行き違いを解消す

ることはできません。

そこでリッツ・カールトンでは、「お客様のために」から、「お客様の立場に立って、相手の気持ちの中に入って(=Shoot somebody in the shoes.)」という考え方で仕事をしています。「目の前にいる人は、自分と違う価値観を持っているかもしれない」ということを念頭に置きながら「相手の立場に立って」行動することで、今までの景色が全く違うものに見えてくるのです。

● 「あの」人になるために必要なこと ——

モノを売っている人の最大の悩み、それは「モノが売れない」ことです。しかし、売れない理由はただ1つ「あなたから買う理由がないから」です。本当に「あなたから買う理由」があれば、人は間違いなく「あなた」を探し出します。

「あなたに頼みたい」と言われるためには、「どこの誰もが考えない、当たり前ではないレベルで仕事をする事」以外他にありません。そのためには、今の仕事がどのレベルにあるかを見極め、どこまで成長していたいかという明確な目標を立てた時、今の自分とのギャップが見えてきます。これを1つずつ埋めていくことが「サービスを超えて行く瞬間の連続」なのです。

私たちは一流の選手を見て、「彼らの長年の努力あってこそ為し得るプレーである」と想像することが出来ます。しかし一方で、サービスやおもてなしに対しては、「1日の研修で、どうにかなるのではないか」と考えてしまいがちです。

しかし、「おもてなし」を本当に極めると、レベルの高さが見えてきます。目指すべきは、「おもてなし、ホスピタリティ、サービスのワールドカップ」であり、自分たちの努力は確かにその目標に向かっていくか、ベクトルは合っているかということを、日々確かめ合いながら進むことが大切です。

私は、94年に20年間過ごした欧米から帰国し、97年「ザ・リッツ・カールトン大阪」の開業までの3年間、準備に徹しました。そして開業した日に、私は「日本一のホテルになる」という夢に向かうベクトルを全社員と揃えました。

当初は、「何を言い出すのか、日本一は東京のホテルと決まっている」と笑われましたが、社員の目の前で、一般社団法人日本ホテル協会に電話をし「日本一の評価を得たホテルが日本一になるのです」との言葉をいただきました。しかし社員は半信半疑です。そこで、「日本一を目指す」という夢に、明確な期日を設け、目標値化しました。すると社員たちが、日本一になるために、他のホテルに負けないために、リッツ・カールトンが行うべき「処方箋」を書き出したのです。

ここでやっとスタートラインに立つことが出来ました。しかし、その後実行に移し、続けていくことの方が大変です。5年間、恒久的にやる気を出すためのプロセスは、「リッツ・カールトンが大切にする サービスを超える瞬間(かんき出版)」の中に記載してありますので、ご興味のある方はご覧ください。

● 人を育てる3つのプロセスと「人間力」 ——

人を育てるためには、①夢とビジョンを語り続ける「オリエンテーション」、②それぞれのスキルや知識を磨き上げる「研修」、③「人間力」を育むための「教育」、この3つのプロセスを順に経ることが重要です。

どうして「人間力」を育む必要があるか。それは「集客力」を高めるためです。「集客力」とは、「人が集まってくる力」、「人を集めてしまう力、すなわち魅力」のことです。

リッツ・カールトンの成長期に大変お世話になった、経営のプロ中のプロである、「7つの習慣」の著者スティーブン・R・コヴィー氏と、ピーター・ドラッカー氏の両氏が語る最大の共通ポイントは「人間力」でした。

「あなたの顧客は誰か、あなたが提供出来る価値は何か。それを作り出すのがあなたの『人間力』なのです」と話していました。リッツ・カールトンでも「考えるな、感じなさい(=Don't think. Feel!）」を実践しています。こうすることで、「サービスの本質」と「サービスを超越する瞬間」が見えてくるのです。

● お客様の「センターピン」を見極める ―――

ボーリングでストライクを取るためには、「センターピン」は外せません。つまり、自分たちの魅力を最大限に発揮するためには、お客様が最も求めているもの＝「センターピン」を瞬時に見抜き提供することが求められるのです。

しかし私たちは、日々の仕事の中で「センターピン」を捉えられているでしょうか。自分の大切な部下に対して、センターピンをきちんと捉えながら指導出来ているでしょうか。お客様に対して、自分たちの商品・サービスについて、自分たちのセンターピンをお客様に押しつけていないでしょうか。

イスラム圏では、韓国製のテレビが圧倒的シェアを占めています。その理由は、製品のキャッチコピー「お祈りの時間、お任せください」に尽きます。イスラム教徒が最も大切にしている祈りの時間が近づくと、コーランが流れてくるので、安心してテレビに没頭できるのです。これこそ「あなたから買う理由」であり、求めていた側と提供側のセンターピンがピタッと合った瞬間です。

非常に簡単なことなのに、どうして気がつかないのか、ということが沢山あります。提供しているものが、提供側の自己満足ではなく、相手の「センターピン」であるかを常に検証し直すためには、相手の立場に立たないと見えて来ないのです。

しかし、自分たちの評判やブランド力が上がるほど「センターピン」の検証を忘れてしまい、「お客様が感謝しているに違いない」と思い込んでしまいます。リッツ・カールトンでも「日本一」の評価を受けた後は有頂天となってしまう、「最近のリッツは、おかしいのではないかと、お客様から非難のお声もいただきました。それに危機感を持った私は、リッツ・カールトンの理念や現場の話全てを記載した「サービスを超越の瞬間」という本を出しました。

その後、その本を小脇に抱えた大阪の手ごわいおばさまたちは、「この本に書いてあることと違うやんか！」と、社員たちに直談判してくれたのです。これは、私が100回言うより強い効果と気

付きを与えてくれました。一度振り返る機会を作らないと、「自分たちのセンターピン＝お客様のセンターピン」であると勘違いしてしまうのです。



● 現場に全ての答えがある ―――

CNNに「奇跡の7分間」と題して、3回も放映された、新幹線のお掃除おばちゃん集団「(株)JR東日本テクノハートTESSEI」をご存知でしょうか。彼女らの素晴らしい連携プレーに、私は以前から注目していました。ここまで有名になった理由を、同社専務取締役の矢部輝夫氏に質問したところ、「マネジメントする上層部が変わっただけ」と言います。

矢部氏は専務就任直後に、今まで上層部は誰も行ったことが無かった現場へ出向きました。そこで、働くおばちゃんたちの休憩室にエアコンも無く、仕事に誇りも見いだせない、過酷で劣悪な状況を目の当たりにし、愕然としました。その後すぐさま改善策を打ち出し、勤務環境を改善していったそうです。

矢部氏が現場に来た初めての管理職だったため、徐々に現場との信頼関係が醸成されてきました。そこで、働くおばちゃんたちから、堂々と仕事をするためのアイデアを聞き出していきました。ユニフォームやほうきなどのアイテムを変えることに始まり、「礼に始まり、礼に終わる」というおもてなしの心をもって、「ゴミを持って出てきたお客様には、ありがとうございます、と感謝を伝えよう」とアイデアを出したのも現場のおばちゃんたちの声でした。全ての問題を解くカ

ギは、現場にあったのです。

リッツ・カールトンも、「現場に全ての答えがある」ということを知っています。そこで現場に1日20万円の決裁権を100%委ねるエンパワメント制度を導入しています。ですから、閉店時間がとくに過ぎたバーで、「お客様がお帰りになる時間が、閉店時間ですよ」と平気で言うことが出来るしまうのです。

お客様は、時に依頼、時に苦情という形で、私たちに絆の糸を投げてくれます。1人のお客様の裏には、24人の言葉にされない大きなトラブルがあり、その裏には360人のホテルを見放していくお客様がいます。最初の1つを解決することで、400人近いお客様を失わないで済む可能性があります。お客様の投げた糸の中にセンターピンを探すヒントが隠れており、これに気づくことが出来るのは現場の人間だけなのです。

● もてなす「以て為す」ビジョンを全員が共有する

20年に1度、何百本もある竹林が同時に花を咲かせます。それは、竹の根が土の中で繋がっているからなのです。これを組織に置き換えると、土の下の見えない根っこ部分＝夢やビジョンを組織の全員が共有することで、土の上で何が起きようとも、ぶれることなく繋がりが続けることが出来ます。

夢やビジョンとは、「おもてなし」であり、その原点は、聖徳太子の「和を以て貴しと為す」という日本人が大切にしてきた感性です。「以て為す＝もてなす」というお互いに尊重し合い、相手の事を大切に思うという「和の精神」が、日本の社会や組織を作る際に、一番大切にしてきたものです。

リッツ・カールトンでは、「人との出会いに感謝することを以て、その出会った人の心にワクワク・イキイキするものを届ける事を為す」という「もてなし」の原点を共有し、毎日繰り返し確認し合っています。「何を以て何を為すか」を日々考え行動することで、センターピンを瞬時に見ぬく力を養うのです。



● むすび・パラダイムシフトとは

東北の小さなホテルのレストランに、おじいちゃんと夫婦、孫の家族4人連れが訪れました。その日は大変暑く、旅の疲れも溜まり、おじいちゃんは冷たい麦茶を待っている間に失禁してしまいます。家族もご本人も大変慌ててしまいました。

そこに、当時27歳のウエイトレスが異変に気がつきます。テーブルについた彼女は、わざと手を滑らせ、おじいちゃんの股間に麦茶を掛け「大変申し訳ございません！お着替えを」と言って外に連れ出したのです。

おじいちゃんの状態を見た彼女は瞬時に「お客様には絶対に恥をかかせてはいけない」、そして「その恥を自分が引き受ける」という2つのセンターピンを見抜き、その通りに行動したのです。

この話を聞いた時、私は「ここには間違いなく素晴らしいリーダーがいる」と思いました。日頃から、この地域で仕事をする意味は何なのか、私たちのお客様は誰か、ということを手際よく話しかけていたからこそ、彼女はあの行動が取れたのだと思います。

リーダーが出来る従業員へのおもてなしは、「生きがいと働きがいを感じられるようにする」、この一点に尽きます。そのような組織を作り上げることが、「サービスを超越る瞬間」を作り出し、働いている目の前の景色を変えていくのです。

(文責：筑波総研株式会社 研究員 富山 かなえ)