

外資系超高級ホテルに学ぶ 最高のサービスを提供する「気づき力」

リッツ・カールトンの「最高のおもてなしサービス」を支えているのは、従業員1人ひとりの「気づき力」といえる。「クレド」に基づいて、従業員1人ひとりがいかに顧客のニーズを先読みし、自律的に動ける仕組みができているのか。ザ・リッツ・カールトン大阪のサービスを体感しながら、ホスピタリティ・マネジメントを学び、気づき力を高めることができる1泊2日の体験宿泊研修プログラムがある。プロフェッショナル人財育成を手がけている人財能力開発コンサルタントが、その研修、講義内容のエッセンスを紹介する。

自分自身の体験から感じ、考える感性が「気づき力」

ビジネスにおいて「気づき」、あるいは「気づき力」はなぜ重要なのか。

サービス業を例に考えるとわかりやすいかと思いますが、お客様の要望は、どんどん進化しており、マニュアルだけの対応ではお客様に満足していただくのが難しくなっています。サービスを提供する側には、お客様ごと、場面ごとに、柔軟に自律的に動けることが求められます。

自律性をもって柔軟に動く。そのためには、サービスを提供する人たち自身が感性を刺激するような体験をし、そこからどう感じたか、何がうれしくて、何が大事だと感じたか、体験を通じて自分で感じ考えることが、大切です。この「体験から感じ、考える感性」が「気づき力」なのだと思います。

私たちクラーク・フューチャー・コンサルティングが主催するザ・リッツ・カールトン大阪でのホスピタリティ・マネジメント

セミナー（宿泊研修）では、「最高のおもてなしサービス」を受講者の皆さんに体感していただきながら研修をすることで、気づき力を高めるサポートをしています。

受講者は、主に企業経営者や人事・教育担当者、各部門リーダー、そして究極のサービスを学びたい方々です。2日間の研修のうち1日目は、実際に「食事をする」「泊まる」ことによって、多くのホテル従業員と触れ合い、サービスを体験するとともに、ホテルのさまざまな部署で働いている方々のお話を聴いたりして、「最高のサービス」の仕組みを学びます。2日目は、サービス体験を元にしたレクチャーと気づき力を高めるワークが中心になります。そして、そこで学んだホスピタリティ・マインド、気づきなどのように自社に活かすか、実践につなげるかということまでを受講者の皆さんには考えていただきます。

体験型の研修を誌面でどこまで再現してお伝えできるか制約はありますが、その研修プログラムの内容から、気づき力を高めるトレーニング方法をご紹介します。

気づき力を高める 4つのポイント

では、気づき力を高めるにはどうしたらいいか。研修で実際に行っているアドバイスを、4つのポイントに沿ってお話していきます。

①傾聴＝気配り、目配り、心配り

ポイントの1番目は「傾聴」です。弊社のすべての講演や研修では、受講者の皆さんに必ずペアになって話を聴くトレーニングをしていただきます。

あなたは、話をするのは得意な方です

か。会議や朝礼で話したいことが話せていますか。そして、話を聴くことについてはどうですか。日頃どのように人の話を聴いているでしょうか。

聴くなどということは日常的にやっていることだし、どういう意味があるのか、と思われる方もいるかもしれません。しかし、「聴く」ことは、「聞く」とは異なります。単に情報をキャッチするスキルの問題ではありません。「聴」という漢字をよく見てみると、中には「耳」「目」「心」が含まれています。すなわち「聴く」ことには、「耳で聴いて＝気配り」「目で聴いて＝目配り」「心で聴いて＝心配り」と、さまざまな要素が求められるのです。

相手が何を言おうとしているのか、耳で、目で、心で聴けば、自然と笑顔になったり、興味をもっているという表情になったりするでしょうし、話に応じてうなずいたり、相槌を打ったりもするでしょう。必要な質問も出てくると思います。

たいがい人は、「自分は話下手で言いたいことをうまく話せていない」と思っているようです。相手に自分の話を傾聴してもらった人は、「話を聴いてもらった」、「相手がそういう時間をとってくれた」と、まずそのことである程度満たされた気持ちになり、相手に対する信頼が生まれます。傾聴は信頼関係の基礎になるのです。

また、傾聴すれば、「この人は何を言いたいのか」に意識を向けることとなります。言葉に表されない相手の思いを汲み取ろうとすること、これがニーズの先読み、気づきにつながるのです。先読みの力を養うことで、実際に結果として、言葉になったり行動になったりと表面に現れる部分は、“氷山の一角”です。その下には、どんな思いがあるのか。何を求めているのか。それを捉える観察力と言っ



text: Mariko Makino / photo: Fumishige Ogata

赤木 美香 (あかぎ・みか)
クラーク・フューチャー・コンサルタンツ代表
人財能力開発コンサルタント

1965年生まれ。広告代理店入社後、広告制作、マーケティング・リサーチ・販促PRなどに携わる。その後、フランクリン・コヴィー・ジャパンの創業メンバーとして、『7つの習慣』の研修、コンサルティング推進、研修プログラムコース開発運営等を担当。2000年クラーク・フューチャー・コンサルタンツを設立、代表に就任。リーダーシップ、サービス、ホスピタリティ、コミュニケーション、ビジョン構築研修プログラムの開発企画と講義、セミナープロデュースなどを手がける。著書に『3Vの成功法則』（小学館）がある。

てもいいかもしれません。

たとえばレストランの場合、あるお客様が価格が高めのワインを注文されたとします。お客様の会話や雰囲気から、日常的にそのワインを飲んでいる方なのか、特別な記念日か何か理由があってワインを注文されたのかを感じ取る。記念日だと感じたら、「今日は何かのお祝いですか」とさらっと聞いてみる。

「お祝いだ」という答えが返ってくれば、お客様の雰囲気を考慮しつつ、料理やデザートにお祝いの要素を盛り込んでもいいし、写真を撮らせていただいて記念にお渡ししてもいい。そうやって、お客様の心の中にある「思い」を汲み取って、お客様の側から言われるよりも前に察知して動けることが、気づき力です。こうした気づき力は、聴こうとする姿勢を持つこと、つまり傾聴の訓練によって養うことができます。

②「知っている」「やっている」「できている」の違い

さて、ここで「話を相手の言いたいことを汲み取って聴くのが大事」だと「知っていた」という方は、どのくらいい



やるでしょう。もちろん「やっている」、もう「できている」と思われた方も多かったでしょう。

ポイントの2番目が、この「知っている」「やっている」「できている」の違いを意識するという事です。『Think!』読者の皆さんは、新人として初めて仕事をした時からこれまで、たくさんのことを学び、身につけてこられたと思います。ですから、ここで私が言うことは「再確認」だと思ってください。気づき力を高めるためには、あえてこの再確認をするプロセスが大事になります。

「知っている」ことを、どれだけ「やっていますか」「やっている」ことは、実際に周囲からの目線で見て「できている」でしょうか。単に「やっているつもり」「できているつもり」になってはいませんか、ということです。

先ほどの傾聴を例に挙げると、特に男性の管理職の方に多いのですが、傾聴ワークの際、姿勢のくせなのか、身体を仰げ反らせ、腕組みをされている方を見受けます。たとえば10歳や20歳も若い部下に「いつでも話しにおいて。聴いてあげよう」と言ったとする。でも実際に部下が話しに来た時、身体を仰げ反らせ腕組みをしていたとしたらどうでしょう。部下の話を聴こうという気持ちがあったとしても、相手は引いてしまうかもしれない。

本人は無意識なのです。やっているつもりでも相手から見たら、また客観的に見たら、できていない。こうしたことが往々にしてあります。

やるべきことをやるように、あるべき姿になるように自分自身を改善するためには、まずは今の自分の現状を知ることがスタートになります。やるべきこと、あるべき姿と現状の間にギャップがあるかも

しれない。それを意識することで、気づき力は飛躍的に伸びます。

③考える力

3番目は、「考える力」の強化です。これも日常的にやっていることでしょう。気づき力を高めるためには、さらに、考えたことを言語化してみる事です。話してみる、書いてみる。書いたり話したりすることで、想像以上に自分の考えが整理されます。研修では、これもペアワークで行います。テーマは、どんなことでもいい。たとえば「最近行った店の接客やサービスで心に残ったこと、自分でも活かそうなこと」でもいいでしょう。

思いついたことを話し合う。その際「質問の力」も活用します。

「あなたは今、仕事に最高の自分を発揮できていますか？」

突然の質問でした。どうでしょう、何か考えましたか。人間というのは、何か質問をされたら、それに答えようとする習性があるそうです。それを活かして相手の話に対して、いろいろな質問をしてもらいます。そうするとほとんどの人がその場で質問に答える。答えはすでに自分の中にあるのです。しかし、多くの人は、話したいすべてのことを話しているわけではないので、質問して話の内容を引きだす重要性も体験してみます。

④感じる力、観察する力

さて最後は、「感じる力、観察する力」が大事ということです。

リッツ・カールトンのおもてなしや気配りは、あえて「こういうことをしました」と言わないでさりげなく行われることが多いため、受ける側にも感じる力がないとすぐに気づかないまま流れてしまうこと

図表1 リッツ・カールトンを支える「ザ・ゴールド・スタンダード」より抜粋

クレド

リッツ・カールトン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もっとも大切な使命とこころえています。

私たちは、お客様に心あたたまる、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をも先読みしておこたえするサービスの心です。

サービスの3ステップ

1. あたたかい、心からのごあいさつを。お客様をお名前でお呼びします。
2. 一人一人のお客様のニーズを先読みし、おこたえます。
3. 感じのよいお見送りを。さようならのごあいさつは心をこめて。お客様のお名前をそえます。

サービス・バリューズ：私はリッツ・カールトンの一員であることを誇りに思います。

1. 私は、強い人間関係を築き、生涯のリッツ・カールトン・ゲストを獲得します。
2. 私は、お客様の願望やニーズには、言葉にされるものも、されないものも、常におこたえます。
3. 私には、ユニークな、思い出に残る、パーソナルな経験をお客様にもたすため、エンパワーメントが与えられています。
4. 私は、「成功への要因」を達成し、コミュニティ・フットプリントを实践し、リッツ・カールトン・ミスティークを作るという自分の役割を理解します。
5. 私は、お客様のリッツ・カールトンでの経験にイノベーション（革新）をもたらし、よりよいものにする機会を常に求めます。
6. 私は、お客様の問題を自分のものとして受け止め、直ちに解決します。
7. 私は、お客様や従業員同士のニーズを満たすよう、チームワークとラテラル・サービスを実践する職場環境を築きます。
8. 私には、絶えず学び、成長する機会があります。
9. 私は、自分に関係する仕事のプランニングに参画します。
10. 私は、自分のプロフェッショナルな身だしなみ、言葉づかい、ふるまいに誇りをもちます。
11. 私は、お客様、職場の仲間、そして会社の機密情報および資産について、プライバシーとセキュリティを守ります。
12. 私には、妥協のない清潔さを保ち、安全で事故のない環境を築く責任があります。

従業員への約束

リッツ・カールトンではお客様へお約束したサービスを提供する上で紳士・淑女こそがもっとも大切な資源です。

信頼、誠実、尊敬、高潔、決意を原則とし、私たちは、個人と会社のためになるよう持てる才能を育成し、最大限に伸ばします。

多様性を尊重し、充実した生活を深め、個人のこころざしを実現し、リッツ・カールトン・ミスティークを高める……リッツ・カールトンには、このような職場環境をはぐくみます。

©1992-2008 この著作権はザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニーLLC.に帰属しています。



もある。それを研修では、「こうでしたね」とあえて言葉にして確認することで気づき力をサポートしていきます。

たとえば、研修の午後、宴会サービス担当が部屋にアロマキャンドルを持ってきてくれたことがありました。見た目は1日目、2日目と同じようですが、1日目はリラックスの香り、2日目は疲れをとる香りに、香りが変わっていた。

あるいは、研修中、ちょっと咳き込んでいる人がいた。そうしたら、その晩、その人の部屋にだけ加湿器が用意されていた。ホテル側はあえてそれを口にはしない。翌朝私が「具合はいかがですか」とその人に聞くと「加湿器が部屋にあったので、ずいぶん楽になりました」と言われる。その言葉で気づいた。

私がふと「今日は足が疲れた」と漏らしてしまう。そうすると、夕食を終えて部屋に戻った時に、青竹踏みがベッドサイドに置かれている。こうした気づきと驚きや感動につながるような例は枚挙に暇がありません。

さりげない心配りが、小さな喜びの積み重ねとなり、ゲストを虜にしていけるのです。

サービスの原点となる「クレド」の徹底

私が研修の場として、ザ・リッツ・カールトン大阪を選ばせていただいている理由は、ここに 있습니다。従業員は、やらされて動いているわけではなく、どうしたらお客様が喜ばれるか、自分で考えて動いている。そして、各々がその場その場で柔軟に対応している。そういうことができる人材が多いと、組織にはどういう結果が出るのか。受講者の皆さんには、それを体感してほしいのです。

1日目に、ホテルの従業員の話を聴く時間には、普段接することがない部署の人にも来て話していただきます。スタッフインタビューでは、ドアマンやコンシェルジュ、ベルの方、宴会担当の方などに来てもらい、現場の声を聴く。彼らの話を聞いていると、見た目はよく会社にいる人材と何ら変わらないように見えますが、何かが違う。そこで「いったい何が違うんだろう」と、自ずと考えます。それが、また1つの気づきにつながっていくのです。

このホテルには、ご存知の方も多いかと思いますが、「クレド・カード」があります(図表1)。それは「リッツ・カールトンのお客様にとって、どんな存在でありたいか。そのためには何をすべきなのか」など、「ザ・ゴールド・スタンダード」と呼ばれるサービス哲学を創業時に話し合い1枚のカードにまとめあげたもの。リッツ・カールトンの不変の理念や使命、クレドは頭で理解するマニュアルとは違う。どうありたいか、どうすべきか、という価値観であり、それを徹底している。そこがリッツ・カールトンの強さの根源となっているのだと思います。

仕組み化ということであれば、「従業員への約束」として、従業員満足(ES)を徹底していることも特徴です。たとえば、お客様に特に喜ばれるサービスを提供できた従業員を称える褒賞制度があり、行動姿勢を認めてもらえる場、称えてもらえる場、自分を大切に扱ってもらえる場があります。

お客様に対して最高のおもてなしをするためには、最高のサービスを提供する紳士、淑女である従業員をもっと大切な資源と考える。そういった価値観の共有は他の組織でも大いに活用できる場所ではないでしょうか。

気づき力を高めるためのセルフトレーニング

さて、気づき力を高めるために私たちが行っている研修のエッセンスの一部を紹介してきましたが、読者が個人で応用してセルフトレーニングする場合は、どのようにしたらいいでしょう。ここでは簡単にできそうな5つの方法をご紹介します。

やりやすいことから試してみてください。

まず、先ほどの「考える力」の強化ともつながりますが、自分がサービスを受けて、うれしいなと思ったこと、感動したこと、不快に思ったことなどを書き留めることです。何がうれしかったのか。料理がおいしくてうれしかったのか。接客時の態度や言葉がうれしかったのか。記憶だけにとどめないで文字にして書いてみる。さらにそこから自分なりに「うれしかったこと」「感動したこと」……の共通点を考えてみることです。

2つ目は、映画や小説、オペラ、コンサート、歌舞伎など、自分で積極的に鑑賞の機会をつくって芸術に触れること。普段は仕事で時間に追われている人が多いかと思いますが、それとは違う環境、空間、時間に身を置くことが、感性を高めることにつながります。

そして3つ目は、ホテルやレストランなど自分のお金でサービスを受ける体験をするということです。私自身も会社員だった頃、出張の機会があれば、事情が許す場合は、出張経費として認められる金額との差額分を自分で出してサービスの質の高いホテルに泊まりました。現在も家族でどこか出かける時、宿泊する時、食事をする時、場面に応じたさまざまな質の高いサービス体験を試みています。

そうした体験の積み重ねがサービスを観る目を養うこと、そして気づきにつながります。

4つ目は、ロールモデルを見つけるということです。人としてでもいいですし、男性として女性として、あるいはビジネスパーソンとして、また営業担当者として、クリエイターとして、と職業での括りでもいい。自分がこうなれたらいいと思える人を探す。そして何か判断に迷う時は、「こ

の人だったらどうするかな」と考える。相手をイメージして考えることで、潜在的な力が引き出されてきます。

そして最後は、「知覚移動」と呼んでいるのですが、「相手の立場に立ってみる」ことです。これは実際に体を動かします。相手を上司、妻、夫、子供など、自分とコミュニケーションしている場面をイメージします。そして相手のいる場所に、実際に自分をイメージの中で移動させ、相手の気持ちを察していく。相手が子供ならば、しゃがんで子供と同じ低い視線から周囲を見る。レストランでお客様へのサービスを考えるならばお客様の席に座ってみる。イメージの中でその人自身になってみる。少しトレーニングすると、相手がどう感じているのか、なぜこういう行動をしたのか、体験ができる。相手の思いに気づく。

「知覚移動」は、慣れてくると自分の頭の中だけでもできるようになります。

職場の課題、問題解決に 気づき力を活かすために

以上、気づき力を高めるセルフトレーニングの方法をご紹介しましたが、気づき力を職場の課題や問題解決に活かす

ときの留意点をお話しておきましょう。

先ほど述べたロールモデルになったつもりで考えることもつながりますが、考えたり、想像したりする際に、「できない」にはフォーカスしない。「できたとしたら、どうなる?」「これをやったら、どういう良い結果が生まれる?」と質問の力によって、いいイメージを探し始めるように自らを誘導していきます。

「現実には難しいよね?」。現実には確かにそうです。でも、そこを改善したいわけですよね。そうだとすれば、創造力を働かせて、「できたとしたら」「この人だったら」という意識づけをして、次の行動を思考することです。

また、ビジネスの問題解決のための基本のフレームワークというものがあります。たとえば、ロジックツリーだったり、状況対応型リーダーシップ(SL理論)だったり。こうした基本のフレームワークは覚えてまずは基本を忠実に活用することをお勧めします。ビジネスで成功する人、仕事ができる人は、感性だけに頼っているのではなく、しっかりと基本のフレームワークも身につけています。

そして最後に、CSやES、自分の成長のための行動は、何のために行うのか。自分の目標を見つけることが大切です。❶

