

SPRING

グローバル・サービス・フォーラム

海外ベストプラクティス（6）

『ザ・リッツ・カールトン ホテル』

<企業概要>

商 号 The Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C.
業 種 ホテル（カジノホテルを除く）・モーテル業
（NAICS分類:北米産業分類システム）
本 社 米国メリーランド州チェビー・チェイス
資 本 金 不明（株式非公開）
従 業 員 約2万人（2009年）
売 上 高 17億ドル（2008年度）[\[1\]](#)
地域売上 不明（非公開）
グループ会社数 737社

[\[1\]](#) この中には、リッツカールトン・ホテルだけでなく、ブルガリ・ホテル2軒
（2004年開業のミラノと2006年開業のバリ）の売上も含まれる。

＜海外展開の契機と概要1＞

行動原理の徹底教育と裁量の付与による最高品質のサービスの実現

- ・リッツカールトンは、パリで開業したリッツ・ホテルを起源とするグローバルなラグジュアリー・ホテル・チェーンで、1988年、リッツ・ホテルの系譜を継ぐリッツカールトン・ボストンの所有者が、「リッツカールトン」の全世界での名称使用権を獲得し、本格的な国際展開を開始した。1998年からはマリオット・グループの傘下に入っている。
- ・「ゴールド・スタンダード」と呼ばれる行動原理の規定と徹底した教育、各スタッフの個々の顧客に合わせた臨機応変な対応により、世界最高品質のサービスを実現し、世界中の富裕層から高い評価を獲得している。リッツカールトンのサービス哲学を習得したプロフェッショナルなスタッフが、一定の範囲内で自由な裁量（ex.サービス提供に使用して良い予算など）を持つことで、顧客一人一人のニーズに則し、かつ期待以上の感動を与えるサービスを提供している。
- ・エグゼクティブ・クラスをターゲットとした都心部への展開に加え、西欧、アジアのリゾート地へも進出しており、売上は過去10年間、利益は直近5年間、ともに高成長を維持している（99年～08年度の売上の年平均成長率が13%、04年～08年度の利益の年平均成長率が23%）。
- ・グローバル展開では、93年の香港進出を皮切りに、90年代後半はアジア（インドネシア：96年、日本：97年、マレーシア：97年、シンガポール：97年、中国：98年など）、00年代にはさらに中東、東欧、南米やアフリカへも展開し（トルコ：01年、カタール：01年、バーレーン：03年、エジプト：03年、チリ：03年、ロシア：07年など）、現在では世界25の国と地域に進出している。

<海外展開の契機と概要 2>

- ・新しい国への進出に際しては、魅力的な立地を確保出来るかが最も重要な判断要素となり、リゾートと都市に分けて設定された立地基準をクリアする必要がある。さらに、進出が決まった後は、ホテルの施設を「Sceneography」という考え方にに基づきデザインする。具体的には、各ホテルの立地のテーマを決定し、そのテーマに基づいた形で、概観から従業員の制服まで一貫性を持ってデザイン（＝ローカライズ）している。

<人材管理・育成の取り組み1 >

ビヘイビアレベルまで追求したグローバル標準の行動原理策定と徹底

- ・リッツカールトンは、「ゴールド・スタンダード」（図1）と呼ばれる行動原理を策定し、徹底して教育することで、スタッフ一人一人をプロフェッショナルとして育成する。そして、そのプロフェッショナルなスタッフに一定の裁量（ex.一人一人の予算など）を付与することで、各スタッフが個々の状況に応じた最良のサービスを、その場で自ら考え提供することを実現している。以下では、これらを支えている「グローバル標準な行動原理」、「徹底した教育」、「裁量の付与」の3つについて、それぞれ詳細を見ていく。

（図1）ゴールド・スタンダード（日本語版）

	概要	内容
クレド	・リッツカールトンのサービス哲学の真髄を3か条にまとめたもの	<ul style="list-style-type: none"> ・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
モットー	・従業員の心構えを示す原則	<ul style="list-style-type: none"> ・紳士淑女をおもてなしするわたしたちもまた紳士淑女です - 従業員にプロ意識を持たせるとともに、自信とプライドを植えつける - 従業員に乱暴な振る舞いをとる顧客に対し、「わたしたちも紳士淑女です。ご理解頂ければ幸いです」と伝え、態度が改まらない場合には退館を要請
サービスの3ステップ	・サービスの基本を3か条にまとめたもの	<ul style="list-style-type: none"> ・あたたかい心からのご挨拶を。お客様をお名前でお呼びする心がけがけます ・お客様のニーズを先読みしおこたえします ・感じの良いお見送りを。さようならのご挨拶は心を込めて。できるだけお客様のお名前を添える心がけがけます
サービスバリュー	・具体的なサービスのガイドラインを12か条にまとめたもの	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客へのコミットメント（第1条～第3条） <ul style="list-style-type: none"> - 顧客の願望・ニーズに応えるとともに、ユニークな、思い出に残る、パーソナルな経験を与え、一生涯の関係を築く。そのためにエンパワーメントが与えられている ・職務へのコミットメント（第4条～第9条） <ul style="list-style-type: none"> - リッツカールトンの発展を維持し、地域コミュニティ活動に参画し、リッツカールトンの神秘性（ミステイク。最高のサービスに裏打ちされた高い評価）を作るという役割を理解する - 絶えず学び、サービスの向上、問題の解決、チームワークの増進に主体的に参画する ・実務レベルでの行動指針（第10条～第12条） <ul style="list-style-type: none"> - 身だしなみ、言葉遣い、振舞いに留意し、プライバシーとセキュリティを守る。清潔かつ安全な環境を築く

<人材管理・育成の取り組み2>

- ・まず、「グローバル標準な行動原理」では、4つの定義から成る「ゴールド・スタンダード」と呼ばれるものが策定されている。1つ目は、「クレド」と呼ばれるもので、リッツ・カールトンのサービス哲学の真髓を3か条にまとめたものである。具体的には、ホスピタリティの重要さやリッツカールトンが約束する価値や経験などをまとめている。2つ目は、「モットー」と呼ばれるもので、従業員の心構えを示す原則である。具体的には、従業員のプロフェッショナルな態度と、乱暴な振る舞いをする顧客に対して、毅然とした対応をすることを説いている。3つ目は、「サービスの3ステップ」と呼ばれるもので、サービスの基本を3か条にまとめたものである。名前で挨拶をする、聞かれる前にニーズを先読みするなど行動指針のレベルまでをまとめている。4つ目は「サービスバリュー」と呼ばれるもので、具体的なサービスのガイドラインを12か条にまとめたものである。例えば、与えられた裁量（予算）を使い顧客の思い出に残るサービスを提供して一生の関係を築くなど、具体的なサービスにおけるビヘイビアのレベルまで定義されている。
- ・次に、「徹底した教育」は、「研修」と「日々のオペレーションに組込まれた仕掛け」の両輪で徹底を図っている。まず、「研修」に関しては、OJTとOff-JTがあり、OJTには、大きく2つの研修が用意されている。一つ目は、入社1年目に受けるもので、合計310時間の研修を受講する。例えば、入社後のオリエンテーションでは、地位に関係なく、ゴールド・スタンダード（GS）を中心とする基本精神についてのみに関して、丸2日間をかけて学習させる。その後、1年間をかけて、職務スキル、ITスキル、語学等に関する研修を受講させていく。2つ目は、入社後2年目以降に受ける研修で、平均年間100時間の研修を受講する。具体的には、毎月、又は年4回行われるワークショップ・セミナーに参加し、さらに顧客と接するスタッフは、GLOW（Guest Loyalty Opportunity Workshop）やLEAP（Listen, Emphasize, Act, Produce）セミナーに参加し、応対スキルや問題解決能力につき学習していく。

<人材管理・育成の取り組み3>

これらの研修内容は、リッツ・カールトン・リーダーシップ・センターと呼ばれる、教育専門の機関にて作成され、実際の研修は各ホテルにいる Director of Training and Organizational Effectiveness の責任の下で、各ホテル内で実施される。Off-JTでは、入社直後のオリエンテーションの後、トレーナーが付き、3週間にわたり実際の仕事の仕方を教わるとともに、クレドの応用方法についても学習する。具体的には、顧客の要望に決して「No」と言わず希望を実現する方法や、想定外の事態に対して臨機応変にトラブルに対応する方法などを実際の業務の中で学んでいく。

- ・「日々のオペレーションに組込まれた仕掛け」には、大きく3つが存在する。一つ目は、「ラインナップ」と呼ばれるもので、部署ごとに1日3回のシフト交換時に行われる15～20分のミーティングである。ゴールド・スタンダードの1項目をテーマとして、従業員同士が自身の体験を紹介したり、議論することで、その意味を主体的に確認する。テーマは1週間分、毎週木曜日に米国本社から送られる。例えば、モットーについて話す回では、「紳士淑女とはどういう人か」「紳士淑女として出来ることは何か」等の質問について意見を交わす。二つ目は、「マンデーワオ」と呼ばれるもので、毎週月曜日のラインナップ内で行われるセッションである。これは、顧客に期待以上のサービスを提供した事例を紹介することにより、従業員のモチベーションを高めるもので、例えば、ガス欠で立ち往生した顧客に車を運転しガソリンを届けて助けた従業員を、スタッフ全員が高く評価する。三つ目は、GSに基づく従業員表彰制度で、GSの実践度を基準に、各ホテルで3ヶ月に1度、5人の従業員を「ファイブスター」として表彰する。各部署が1名の候補を推薦し、経営陣からなるガイダンスチームが、各部門のマネジャー、ディレクターによる推薦理由に関するプレゼンの内容を踏まえ、候補の中から選定する。こうした仕掛けにより、日々の業務の中で自然と「ゴールド・スタンダード」に基づく行動を意識するようになっていく。

<人材管理・育成の取り組み4>

- ・最後に「裁量の付与」では、各スタッフに、顧客の苦情・問題を解決するために、上司の了承を得ることなく最高2,000ドルまでの費用を使用する権限を与えている。「ゴールド・スタンダード」の徹底により、サービスのプロフェッショナルとなった各スタッフだからこそ、一定の裁量を与えてもベストな判断により、状況に応じた最高のサービスを実現できるという思想の下に行っている。
- ・実際、これらの「グローバル標準な行動原理」、「徹底した教育」、「裁量の付与」を通じて、いくつも最高のサービスが生まれている。例えば、「砂浜で恋人にプロポーズをするために、ビーチチェアを要望した男性客に対し、ビーチチェアだけでなく、花とシャンパンで飾られたビーチテーブルも設置するとともに、自ら制服からタキシードに着替え、カップルに接客した」というものや、「リッツ・カールトン大阪の宿泊客が、東京で講演をするために新幹線に乗ったところ、講演用の資料を部屋に忘れたことに気付き、ホテルに連絡。ハウスキーパーが資料を携えて新幹線に乗り込み、東京駅で当該宿泊客に資料を手渡した」というもの、さらには「ある夫婦が結婚20周年を祝福するためにリッツ・カールトン・ボストンを訪れたが、チェックイン直後に家族から自宅周囲で銃撃事件があったとの連絡を受け急遽帰宅。気落ちする夫婦にホテルのスタッフがシャンパン、グラス、クッキーと祝福の手紙を届けた」などというサービスを個々のスタッフの個別の判断、対応により実現している。

<国際展開戦略と意思決定 1>

地域毎に開発したテーマに基づき一貫性のある施設やオペレーションをデザイン

- ・リッツカールトンが、新しい土地へホテルを進出させる際には、まず立地の基準をクリアしているかどうかから検討され、その上で土地に合ったコンセプトを策定し、施設はそのテーマに基づく一貫した形でデザインされる。
- ・まず、立地の基準に関してはリゾートと都市部で異なり、リゾートでは、「都会から隔離されて良い眺望が楽しめる」と「交通の便の良い土地」という2つの基準の両立が求められる。例えば、米国カリフォルニア州にあるリッツ・カールトン・ラグナ・ニゲールは、日常から離れ、太平洋を見下ろす断崖の上に立ち、良好な眺望を楽しめる立地である一方で、ロサンゼルスとサンディエゴから車で1時間半、最寄の国内線空港から車で30分の距離という立地条件を満たしている。他方、都市部では、「中心部へのアクセスの良さ」と「一等地」であることが求められる。さらにアクセスの良さとは、「中心的な政治やビジネス街などの主要スポット」と「空港」の2つの場所へのアクセスの良さが条件となる。例えば、リッツカールトン東京（六本木）であれば、行政の中心地である霞が関に隣接し、ビジネスの中心地である丸の内と新宿の中間に位置する。さらには、羽田空港、成田空港とバスで直結しており、一等地という面でも六本木再開発計画の象徴的な場所である。
- ・また、施設に関しては、「Sceneography」という考え方をとっており、進出した地域の特性に合わせたテーマを開発し、概観、備品、運営まで一貫性を持ってデザインを行う。具体的には、ホテルのある地域の特性に基づきテーマを設定した上で、そのテーマにしたがって、外観・内装はもちろん、備品・従業員の制服までをローカライズしていく。さらには、施設運用に関しても、総支配人の裁量の下、現地のコンセプトにあった形にカスタマイズする。例えば、内装では、リッツ・カールトン・ハーブムーン・ベイ（米国カリフォルニア州）では、テーマである

<国際展開戦略と意思決定 2>

「浜辺の上の炎とワイン」に従い、敷地内の各所に炉が設けられるとともに部屋にも暖炉を設置している。また、施設の運用という面では、例えば、リッツ・カールトン・サンフランシスコでは、テーマである「幸運と美食の旅」に従い、敷地内に特産の花を生け、当地発祥のフォーチュン・クッキーを配っており、リッツ・カールトン・ドーハ（カタール）では、カタールの国教であるイスラム教の教義に従い、女性従業員の制服を肌の露出の少ない民族衣装風に変更している。さらには、ポートマン・リッツ・カールトン上海では、深夜の国際線で到着する顧客が多いことから、クラブラウンジを24時間開放している。

出所

Marriott International IR資料

Ritz-Carlton ホームページ< <http://www.ritzcarlton.com/en/Default.htm>>

The Ritz-Carlton Hotel Company (Harvard Business School, Business Case)

The Ritz-Carlton: Using Information Systems to Better Serve the Customer (Harvard Business School, Business Case)

Ritz-Carlton: Moving away from Old-World Opulence to Low-Key Elegance (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

Ritz-Carlton's Human Resources Management Practices and Work Culture: The Foundation of an Exceptional Service Organization (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

ゴールド・スタンダード(ジョゼフ・ミケーリ、Bookman-sha)

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(高野登、かんき出版)

リッツ・カールトンで学んだ仕事で一番大事なこと(林田正光、あさ出版)

リッツ・カールトン20の秘密(井上富貴子、リコ・ドゥブランク、オータパブリケーションズ)

リッツ・カールトン物語(井上理江、藤塚晴夫、日経BP)

頂点のサービスへようこそ リッツカールトンvs.ペニンシュラ(桐山秀樹、講談社)

Osiris(企業の財務情報のオンラインデータベース)

Factiva(ビジネス情報のオンラインデータベース)