

## リッツ・カールトンにおけるナレッジ・マネジメント

### 目 次

- 1．リッツ・カールトンの卓越したサービス
- 2．リッツ・カールトンの主な制度・施策
- 3．ナレッジ・マネジメントの観点から見た意義
- 4．ナレッジ共有の意味

## リッツ・カールトンにおけるナレッジ・マネジメント

アタックスグループ

横田章剛

ナレッジ・マネジメントに関する文献の多くは製造業に関するものであり、非製造業に関するそれはかなり少ないように思われる。あらゆる分野の製造業は、トヨタの「カイゼン」に代表されるように、長年に渡って様々なナレッジを共有しながら効果的な対策を実施し、生産性を大幅に高めてきた。これに比べて、非製造業の現場では、過去からナレッジ活用の有効性は認識しているにも拘わらず、実際にどのようにナレッジを共有すればよいかイメージできず、それ故に効率化、高付加価値化が進んでいないというのが現実ではないだろうか。

そうした非製造業の中であって、そのサービス水準の高さ、最高の顧客満足獲得に対する取り組みのユニークさ、そしてそれらに立脚した好業績ということから、近年、ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー（以下、「リッツ・カールトン」）が注目されている。そして、その卓越した顧客サービスへの取り組みは、ナレッジ・マネジメントの観点からも注目に値するものであるし、他の企業もそれらを参考にすることで、サービス部門や事務部門のパフォーマンス向上に結びつけることができるのではないかと考え得るものである。

本稿では、リッツ・カールトンの顧客サービスに対する主な取り組みを紹介するとともに、そのナレッジ・マネジメント的意義について考察することとしたい。

### 1. リッツ・カールトンの卓越したサービス

リッツ・カールトンは1898年に創業者のセザール・リッツがパリにザ・パリ・リッツを開業して以来、その卓越したホスピタリティで利用者から高い評価を得て次々に世界に拠点を広げ、2008年1月現在、全世界に69のホテルを展開するに至っている。日本には1997年に大阪に、2007年には東京に進出している。

では、世界最高と言われるリッツ・カールトンのサービスとはどのようなものなのか。その一部を参考文献の中から紹介する。

- あるリッツ・カールトンに宿泊した顧客が、仲間とラウンジで飲み物を飲みながらくつろいでいるうちに仲間の一人が、葉巻が吸いたくなってきた、と言った。仲間内の何気ない一言だったのだが、しばらくするとガードマンがやってきて、「ギフトショップに葉巻がありますのでご覧になりますか」と声を掛けてきた。ギフトショップは既に閉店している時間だったが、顧客の会話を小耳に挟んだウェイトレスがガードマンに連絡してショップを開けたのである。
- ある顧客が某所のリッツ・カールトンに朝8時に到着した。通常のホテルであれば、チェックイン開始の3時まで待たされるどころだが、そのリッツ・カールトンでは

すぐに荷物をベルデスクが預かり、顧客をスパ・フィットネス・センターに案内した。その後、顧客がスパでくつろいでいると、11時30分に従業員がプールまで部屋の鍵を持って迎えに来た。顧客が部屋に案内されると、荷物はもう運び込まれた後だった。事前の連絡もなくチェックインよりかなり早く着いたにも拘わらず、その顧客はホテル到着直後から気持ちよく過ごし、時間を無駄にせず済んだのである。

- 2005年6月から2007年3月の1年10ヶ月で、21カ国63軒(当時)の全てのリッツ・カールトンに宿泊した経験を持つ井上富紀子氏は、その計画の最初の旅行を終えて関西国際空港に到着したところ、空港にはザ・リッツ・カールトン大阪の従業員絵垣氏がリムジンで井上氏を迎えに来ていたので、井上氏はとても驚いた。絵垣氏は以前井上氏が大阪のリッツ・カールトンを訪れた際に氏の計画を知り、井上氏が宿泊先でくつろげるよう、滞在予定の海外のリッツ・カールトンに様々な手配をしていたのだが、自身も帰国した井上氏をリムジンで出迎えたのである。当日、井上氏には大阪の同ホテルに宿泊する予定はなく、従って帰国予定も絵垣氏には知らせていなかったため、井上氏は非常に驚いたのである。空港からザ・リッツ・カールトン大阪に到着し、ホテルの玄関で10人以上の従業員から「井上様、お帰りなさいませ!」という挨拶で出迎えを受けた時、井上氏は心から感激し、それ以来、同ホテルを第二の我が家と思うようになった。
- 同じく井上氏が全てのリッツ・カールトンに宿泊する旅を続けている時の話である。氏は朝起き抜けに欠かさず熱いコーヒーを飲む習慣があるのだが、どのリッツ・カールトンの部屋にもポットが用意されていなかった。そのため、氏はいつも重たい湯沸かしポットを持参してリッツ・カールトンに宿泊していたのだが、ある日を境にどのホテルの部屋にもコーヒーマーカーが用意されるようになった。好きなコーヒー豆の種類を聞かれることもあり、また、新品のコーヒーマーカーが置いてあるホテルもあった。特に井上氏が依頼した訳ではなく、ある従業員が何かのきっかけで気づき、それが全世界のリッツ・カールトンに連絡されたのである。

## 2. リッツ・カールトンの主な制度・施策

上に紹介したものはほんの一例であり、リッツ・カールトンでは、このように他のホテルでは滅多にお目にかかれないようなサービスをごく当たり前に行っている。そうした卓越したサービスで徹底的に差別化を図ることで、圧倒的なブランド力を構築しているのである。

では、そうしたサービスを提供するために、リッツ・カールトンはどのような施策を実施しているのだろうか。次にその主なものについて確認する。

### クレドカード

リッツ・カールトンの卓越したサービスの根幹をなすものに、「クレドカード」の存在がある。これは、1983年に現在の運営形態に移行した際、設立メンバーが

「リッツ・カールトンはお客様や従業員にとってどんな存在であるべきなのか。そのために私たちは何をすべきなのか」ということを徹底的に話し合い、その結果を一枚の紙にまとめたものである。カードは、表面に「モットー」「クレド」「従業員への約束」「サービスの3ステップ」、裏面に従業員の働く指針となる「サービス・バリューズ」が記載されている。このうち、リッツ・カールトンの基本理念をあらわす「クレド」を参考までに掲載する。

#### 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  
常に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  
願望やニーズを先読みしておこたえする  
サービスの心です。

現在、クレドは多くの企業で採用されるようになってきているが、リッツ・カールトンはジョンソン&ジョンソンなどととも早くからこれを採用している企業の一つである。クレドは一般的なマニュアルではなく、リッツ・カールトンの理念、使命、ホスピタリティの基盤を凝縮したエッセンスと呼ぶべき信念なのである。

クレドと一般的な社是・社訓との違いは社員への浸透度であり、リッツ・カールトンでは、社員がクレドを本当に心から納得できるまで、何十回でも何百回でも繰り返して読む。そうすることで、マニュアルではカバー出来ない事態が発生した場合でも、均質かつ最高水準のサービスを提供する風土が醸成されているのである。

#### ラインナップ

リッツ・カールトンでは、全てのホテルはもちろん役員も含めた本部でも、毎日、15～20分程度の「ラインナップ」(いわゆる朝礼)が必ず行われている。ラインナップは単なる朝礼ではなく、全世界で約三万人の従業員がこれまでに仕事の中で得たものやクレドの精神を再確認することを目的に、ディスカッション方式で司会役が投げかけた質問をみんなで考えて話し合う場である。これを全世界で継続実施

することで、顧客に提供するサービスを常にグレードアップさせているのである。

例えば、誰かがクレドを読み上げ、サービスにあり方に対する自らの意見を述べる。次に、別の従業員が他のリッツ・カールトンの顧客サービスの好事例を紹介し、それについて各々の従業員がそれに対する感想や、リッツ・カールトンの価値観がいかんにか反映されているかについて述べる。更にそれをもとに、優れた顧客サービス実現のために、その日、自分たちは何ができるかについて話し合う。ラインナップはこのような形で進められる。

#### ウォ・ストーリー

「ウォ・ストーリー」とは、従業員によって行われた優れたサービスの好事例を集め、週に2回それらをまとめて全世界の従業員に発信しているものである。顧客の感謝の言葉や手紙の紹介、顧客に喜ばれたプランニング例などが紹介されており、これらの好事例を全世界の従業員が前述のラインナップで確認し、共有しあっている。

#### エンパワーメント

「エンパワーメント」とは、全ての従業員が一人一日二千ドルの決裁権を持っており、上司の承認なしに各従業員の判断で、顧客のリクエストやトラブルに瞬時に対応できるようにしているものである。先に紹介した関西国際空港へのリムジンでの出迎えもこの制度を活用したものであり、これにより、その顧客にふさわしい卓越したサービスの提供や、突然発生した問題への迅速な対応が可能となっている。

### 3. ナレッジ・マネジメントの観点から見た意義

リッツ・カールトンには、上で見てきたように、卓越したサービス例やそれを維持成長させるための数々の仕組みがあるが、ここからは、それらのナレッジ・マネジメントの観点から見た場合の特徴について考えていきたい。

#### ナレッジ共有の風土の醸成

リッツ・カールトンは、顧客に最高のサービスを提供するという目的に経営資源を集中している。そして、その目的の実現に向けて、最も重要な従業員という資源を生かし切るために、全従業員への企業文化の浸透を非常に重視している。企業文化の浸透によって最高のサービスを提供しようとする組織風土を作り上げ、維持し続けているのであるが、その中心にあるのが「クレド」である。先に述べたように、リッツ・カールトンは従業員一人一人がクレドを真に自分のものとすることに多大な精力を傾けているのである。

クレドの組織への浸透は、同時にナレッジを共有する風土、文化をも実現させる結果となっている。個々の従業員が最高のサービスを追求する姿勢は、常により優れたサービスに関する知識やスキルを求めることとなり、そうした意欲が互いに進んで自己のナレッジを提供しあうことになる。言い換えれば、従業員の間で共通認識基盤が構成され、暗黙知の移転が容易な環境が構築されているのである。ナレ

ジを互いに進んで共有しようという組織風土は、正にクレドを大切にす文化の賜である。

ところで、こうした企業文化、風土が根付いている背景には、リッツ・カールトンの代々の経営者が、クレドの従業員への浸透に極めて熱心であったことが大きな要因であり、ナレッジ共有の風土を醸成する上で、これは非常に重要なポイントである。

ザ・リッツ・カールトン・ホテル日本支社長の高野登氏は、著書「リッツ・カールトンが大切にすサービスを超える瞬間」の中で、同ホテルの成功の原動力は、理念やサービス哲学、それらを実現する仕組みを動かす経営者のパッションだと主張している。そして、そのパッションが他の従業員にも次々に伝染して組織全体が熱くなっていき、一人一人がエネルギーに満ちあふれる、それが会社の成長へとつながっていく、と述べている。著書に一つのエピソードが紹介されている。アメリカであるリッツ・カールトンの開業準備時のミーティングの際に、当時のリッツ・カールトンの社長がパートナー企業の役員にクレドを読ませた。読後、クレドの自己への意味合いを尋ねたところ、役員が自分なりの解釈で答えたので、社長はその役員への理解が不十分だとして、クレドをもう一度一から説明を加えながら読み上げていった。これが会議のたびに繰り返されるので、その役員は閉口したそうである。リッツ・カールトンの社長にとって、例えパートナー企業の役員であっても、クレドを自分と同じレベルで共有できているか、ということは最も重要なビジネスの要件であったのであろう。そして、そうしたクレド浸透の情熱は、従業員に対しては、パートナー企業の役員に対するその何倍も情熱を傾けて行われたことは想像に難くない。そうした情熱がクレドの浸透を通してナレッジ共有の風土を醸成し、維持させているのである。

#### ナレッジ共有の仕組み

クレドの浸透によってナレッジを共有する風土が醸成されたとしても、従業員一人一人が自身のナレッジを他の従業員と共有する仕組みがなければ、組織的なナレッジ共有は実現せず、従って、ナレッジ・マネジメントは機能しない。リッツ・カールトンの「ウォ・ストーリー」や「ラインナップ」は、そうしたナレッジ共有の仕組みとして極めて有効に機能している。

リッツ・カールトンでは、個々の顧客の好みや習慣といった客観的情報が共有されており、その情報をもとにどうしたらその顧客に最高のサービスが提供できるか、各従業員が知恵を絞って実行する。そしてそれが顧客に受け入れられ、感謝されると、その成功体験はノウハウやスキルという形で、その従業員に固有の暗黙知を形成する。通常の組織であれば、この段階で終わりであり、従って、個々の従業員は概ね自己の経験の積み重ねから独自の暗黙知を形成していくしかない。しかし、リッツ・カールトンでは、その成功体験がナレッジとして直ちにウォ・ストーリーの仕掛けに乗って全世界に届けられ、ラインナップで全従業員が共有するところとなる。そして、その体験を共有した個々の従業員は各々の感性や想い、志向、経験からそれぞれが独自の暗黙知を形成する。そして、その暗黙知を、他の顧客へのサービスに適用することで新たな成功体験が生まれ、それが再び全世界の従業員と共有される。

このように、リッツ・カールトンでは、ナレッジ共有の仕掛けによって、一人の従業員の成功体験が他の複数の従業員の成功体験を次々に生み出していき、といった乗数効果的な正の連鎖が形成されているのである。そして、その仕掛けを有効ならしめているものは、先に述べたクレドを活用した、常に最高の顧客サービスを提供し続けたい、という組織風土なのである。

#### ナレッジ共有の「場」

「ラインナップ」は、ナレッジ共有の「場」として非常に重要な役割を果たしているが、それには2つの意味があると考えられる。

一つは、継続的にナレッジを共有する「場」である。

いかに優れた企業理念を作り上げ、それが一旦は社員に受け入れてナレッジ共有の重要性が互いに認識されたとしても、その後も継続的に従業員に認識させる仕掛けがないと、従業員が自主的にそれらを思い返すことはまれであろうから、企業理念は時間の経過とともに忘れられやがては絵に描いた餅になってしまうであろう。リッツ・カールトンでは、ラインナップという仕掛けによってその風化を防ぐのみならず、各従業員が話し合いの中でその理念を掘り下げること成功している。ラインナップが毎日欠かさず行われることは、企業文化の浸透、ひいてはナレッジ共有の風土を維持する上で非常に重要である。

もう一つは、「型」を変革する「場」である。

最近、ナレッジ・マネジメントに関して、「型」と「場」の議論が盛んである。人類はその長い歴史の中であらゆる分野において試行錯誤を繰り返しながら、その分野に必要なナレッジを蓄積してきている。そのナレッジがその分野に携わる人々に共通なものとなり、ある程度整理されたものを「型」として捉えた場合、その分野に携わる人々は、その「型」をきちんと習得することが必要となる。但し、「型」はそれを習得して終わりではなく、「型」が確立した後の環境変化や、新たなナレッジの発見、古いナレッジの陳腐化を経て、「型」は新たな「型」に変化していく。この変化は自然発生的になされるものではなく、ナレッジを共有し、吟味する「場」があって初めて現実のものとなる。仮に「型」と「場」をこのように捉えたとすると、リッツ・カールトンにおける「型」とは、クレドカードや各種のマニュアルがそれに当たるであろう。ちなみに、リッツ・カールトンにも一般的なマニュアルは存在する。例えば、客室の清掃は、誰が行っても同じ清潔さが保たれるよう、シーツの取り替え、カーペットの清掃、バスルームの清掃などを効率よく進める手順がマニュアルとして定められている。しかし、その後、全世界ベースで蓄積し共有している顧客毎の情報（堅い枕が好み、バスタブは使わないなど）をもとに、個々の従業員が持てるナレッジを駆使して、その客室を顧客が心からくつろげる空間に仕上げるのである。

ラインナップはこうした「型」を変革する「場」としても機能していると思われる。ラインナップでは、クレドカードについて意見を述べあうのであるから、その中では当然にそのコンテンツをよりブラッシュアップするような議論も行われるであろう。また、ウォ・ストーリーで届けられた成功体験や日々の業務で気づいたことが話し合われる中で、マニュアルを変更すべきアイデアが提示されることもあると思われる。残念ながら、参考文献だけではラインナップで話し合われたことが実

際にクレドやマニュアルに反映された実績があるのか確認ができなかったが、ラインナップのような仕掛けには、共有されたナレッジが日々話し合いの中で昇華し、それが新たなスタンダードとなることは十分に考えられることである。

ところで、4月20日付日経ビジネスにサトーという会社の「三行提報」と呼ぶ制度が紹介されている。サトーはバーコードなどの自動認識システムの総合メーカーで、2001年3月期の連結売上高495億円を、2008年3月期には877億円にまで伸ばしている成長企業であり、「三行提報」は、同社の社員1900人全員が毎日欠かさず、3行127文字以内の提案や報告を経営トップに対して行う制度である。サトーではこれを30年以上続けており、提案や報告をきっかけにした制度や顧客開発、新製品開発は枚挙にいとまがないそうであるが、同社で社長、会長を17年務めた藤田氏は、記事の中で、「小さな変化を積み重ねていくと、大きな変化につながる」と言っている。この「小さな変化」とは、三行提報を媒体とした「場」で日々ナレッジが蓄積されているということであり、「大きな変化」とは、そのナレッジが現実に適用しうるものと判断されて、既存の「型」を進化させた、と言い換えることができるであろう。リッツ・カールトンの「ラインナップ」も「三行提報」のように、小さな変化＝ナレッジを集積する「場」である。そして、「大きな変化」を起こすために、こうした「場」は重要な意味を持つのである。

#### ナレッジの仕事への適用

リッツ・カールトンでは、上で見てきたように機能的な知識創造のスパイラルが確立し、ナレッジが次々に共有される仕組みができあがっているが、そのナレッジを仕事に適用する機会が適切に設けられていなければ、結局は宝の持ち腐れとなってしまう。ナレッジは、それが従業員の中に取り込まれ、仕事に適用されてこそ初めてその価値が実現されることは言うまでもない。

リッツ・カールトンの「エンパワーメント」は、従業員に個々のナレッジを駆使して顧客に最大のサービスを提供しようという動機を与える点で注目すべき制度である。一般的な組織が従業員にここまで大きな権限を与えることはまずできないであろうが、従業員がワクワクドキドキしながら、各々の持てるナレッジを仕事に適用する仕組みがあれば、組織はより活性化し、ナレッジ共有もより活発に行われるであろう。そうした観点から、エンパワーメントは組織に貢献するナレッジ・マネジメントを考える上で示唆に富んだ制度と言える。

#### 4. ナレッジ共有の意味

最後に、リッツ・カールトンにおけるナレッジ共有の最も大きな意味について考えてみたい。私は、それは、常に変化していく環境に自らを適時に適合させることができる点ではないか、と考えている。例えば、以前はリッツ・カールトンに宿泊すること自体にステータスを感じる顧客が多かったが、現在は素晴らしい思い出作りのためにリッツ・カールトンを選ぶ顧客が増えているのであれば、ディナーに上着着用を強制するのは適切ではないであろう。どんな企業でも急速に変化していく環境に適合するためには自身も変化していくことが必要である。顧客の情報を吸い上げ、それを暗黙知、形式知の形で共有する形



ができているリッツ・カールトンにおいては、変化を読み取り、その変化に対応することが、少ないタイムラグで行うことができるのではないだろうか。

一般に、企業のトップが変化に気づき、その変化への対応策を決定しても、その危機意識と施策の納得性とを従業員に共感させるにはかなりの時間と組織的コストを要する。さらに、相応の時間とトップの体力をかけたにも拘わらず、結果として従業員との認識共有が実現できないことも多く、ましてやトップと同じレベルでの共有など極めて難しいのが現実である。それは、そもそもトップと従業員との間に、経営理念への理解の度合いや仕事の目的などに認識の相違があることが主な原因である。この点、リッツ・カールトンにおいては、すべての従業員がグレードによって、企業理念や顧客サービスのあり方をほぼ同じレベルで共有している。いわば組織的な暗黙知を共有している状態が全世界レベルで成立しているので、先に述べた弊害はかなり少ない。加えて、ラインナップ等の「場」を利用して、新たな対応策を個々の従業員に浸透させていくことで、その施策に沿った新たな組織的な暗黙知が形成されている。

こうした変化への対応を最小の組織的ストレス、最小のコストで実現できることが、実はリッツ・カールトンの最大の強みではないか、と考えるのである。

以上、リッツ・カールトンの顧客に最高のサービスを提供する仕組みをナレッジ・マネジメントの観点から私なりに考察してみた。リッツ・カールトンでは、従業員の研修制度や評価制度など、本稿で触れた以外にも様々な取り組みがなされているが、それらはまた機会があれば紹介してみたい。

#### 【 参考文献 】

- リッツ・カールトンが大切にする サービスを超える瞬間（高野登著：かんき出版）
- リッツ・カールトン20の秘密  
（井上富紀子、リコ・ドゥブランク著：オータパブリケーションズ）
- ゴールド・スタンダード（ジョゼフ・ミケーリ著、月沢李歌子訳：ブックマン社）
- ナレッジ・マネジメント  
（DIAMONDハーバードビジネスレビュー編集部：ダイヤモンド社）
- 「型」と「場」のマネジメント（日本ナレッジ・マネジメント学会編：かんき出版）