

# シンプルで分かりやすい経営理念は、 国境を超えていきます

Photo/山田真哉

ビジョンは、繰り返し伝えていかなければ浸透しません

8月15日号に続き、今回もザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー日本支社長の高野登氏にお話を伺います。顧客だけでなく、従業員も「紳士淑女」として扱う同社の経営理念の真髓や、来年3月30日開業予定の「リッツ・カールトン東京」への想いなどを語っていただきました。

聞き手/山口哲史(株)プロアクティブ代表

ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー日本支社長

高野  
登

先見  
トップ・インタビュー  
TOP  
先見  
interview



## シン・ブルな理論は、 国境を超えていく

**山口** リッツ・カールトンの創業時、「こんなホテルをつくりたい」という熱き想いがあり、それが今まで継承されてきたのだと思います。御社の強さの秘密とは何でしょうか。

**高野** 内部にいればですが、課題ばかりが見えてきます。あえて言えば、わが社の強さは、「会社のビジョンを分かりやすく、そして何度も繰り返し伝えていくこと」でしょう。

ビジョンやミッションは打ち出しても、繰り返し伝えていかないと頭に入らないし、心に残らないことを経験的に創業者たちは分かっていたのだと思いますね。

だから、私たちは「ラインナップ」（朝礼・夕礼に行われるミーティング）の場で、毎日「クレド」（行動指針）を読みます。これは、わが社が誕生する以前の成功や失敗体験を踏まえた中でつくり上げた仕組みなので強いでしょう。

**山口** 全世界のリッツ・カールトンが同時並行で、しかも同じテーマで実践しているのは、すごいことです。また、社員を「紳士淑女」として扱うといった企業文化がありますよね。

多国籍企業でありながら、どうして企業理念を徹底できるのでしょうか。

**高野** それは、わが社の経営理念がシンプルだからです。言い換えると、分かりやすい言葉で述べられた哲学は、国境を超えらるということ。リッツ・カールトンの基本理念は、「紳士淑女をおもてなしする私たちもまた紳士淑女である」。お客さまと自分たちの視線を同じにして、コミュニケーションを取る——これまでのホテルカンパニーになかった考え方です。どの国のスタッフも、このフレーズが大好きだと口をそろえて言う。たった2行ほどで表されるシンプルな言葉は、世界中どこへ行っても普遍性があるのです。

逆に、検討を重ねて練り上げた理念は、国境を超えたときに修正を余儀なくされてしまうでしょう。

**山口** 管理され、押し付けている経営理念ではないのですね。

**高野** はい。ただ、これは腹を据えて取り組まなければならないことでもあります。お客さまが紳士淑女であるならば、私たちも紳士淑女だと

いうのは、素敵な言葉であり、違和感なく受け入れられる。

しかし、考えてみてください。例えば、リッツ・カールトン大阪にお泊まりいただくお客さまと、そこに働く社員の経済的環境を見てみると、お客さまの方がはるかに高い環境にある。うちに泊まるお客さまは年収数千万円から、中には1億円を超える方がたくさんいらっしゃいます。

つまり、「お客さまと同じ感性でお迎えます」と言ったって、自分たちの給料レベルで測っても、年収1億円の方々の感性は分かりません。ですから、お客さまとコミュニケーションを取ることで、どんなライフスタイルや価値観を持っているのかを、自分で感じてくみ取る努力をしないと、紳士淑女に近づくことはできない。年収数百万円の自分でも、「感性の物差し」を伸ばすことができる。ここがポイントなのですが、「お客さまになれなく接していいんだ」と勘違いする者もいるので困ってしまいます。

**山口** ありがとうございますね（笑）。

**高野** 数年前に、リッツ・カールトン大阪で「10万円のオムレット」というメニューをつくってプロモーションしたことがあります。1日1組限定で、メイン・ダイニングルーム

いかに自分の「感性の物差し」を伸び縮みさせるか