



THE HILTON EFFECT

CHIP HEATH & KARLA STARR

ヒルトン効果

Chip Heath & Karla Starr

はじめに

創業 100 周年を迎える企業の多くは、単に記念パーティーを開催することで十分だと考えるでしょうが、ヒルトン(Hilton)では、批判的な目を持つ社外の社会科学専門ビジネス評論家である私たち 2 名に対し、同社が旅行者、旅行業界、同社従業員、および世界中のコミュニティに与えた影響について執筆することを依頼しました。私たちは、これらの諸分野におけるヒルトンの影響力を「ヒルトン効果」と名付け、これが旅行業界に与えた影響について考察しました。

私たちは、当社の社史をひもとき、創業直後のヒルトンがいかに効果的であったか、そしてそれ以降の歴史における同社の成功がいかに現在の業務の実態に影響を与えているかについて検証しました。ヒルトンは、傘下の 14 ブランドにわたり、約 90 万室の客室数を所有する大企業であり、企業規模は現在も(特に中国で)どんどん拡大し続けています。このレポートをまとめるにあたり、私たちはヒルトンという企業の中核に焦点を当てる必要がありました。このため、以下の内容の大部分は、創業時からの最重要ブランドであるヒルトンに焦点を当てたものです。

もちろん、私たちの視点が公正中立なものであるとは考えていません。著者である私たちは、ヒルトンからの報酬を得てこのレポートを執筆したのであり、さまざまな研究により、贈答品を受け取った者は、それがいかに些細なプレゼントであったとしても、送り主に対してより好意的な意見を持つことが明らかになっているからです。ですから、賢明な読者の皆さんに対しては、私たちが必要以上にヒルトンに対して好意的な態度を取る可能性が存在することを念頭に置いていただきたいと思います。しかし同時に、私たちの調査においてヒルトンに対して好意的に評価する側面については、故意に事実を改変したとは考えていません。

私たち著者は、ヒルトンの歴史を検討するにあたり、偉大な歴史家であり、ヒューストン大学ヒルトン・カレッジ・オブ・ホテルマネージメントでホテル業界に関するアーカイブを運営するマーク・E・ヤング氏から個人的な指導を受けました。ヤング氏は私たちに対して、指導の初日から、歴史的な記録の中に隠れている、目立たないが驚くべき事実注目するように指導し、これらは最終的には私たちの分析にとって鍵を握る重要性を持つものとなりました。具体的には、客室内における空調の重要性、予約ホットライン、「レディ・ヒルトン・プログラム」、多文化的な室内デザイン、およびヒルトン・ホテル建設後における周辺コミュニティの経済発展を明確に表す写真などです。著者である私たちはまた、当初の聞き取り調査を実施してくれた地域グループをはじめとして、本レポートに含まれる多種多様なケーススタディの作成に助力してくれた方々に感謝します。

人間は、出来事に対する自らの役割を過度に誇大して描写する傾向があるため、私たちはこれらのケーススタディやヒルトンが世界に与えた全般的な影響につき、そこに含まれる詳細についてなるべく外部情報による裏付けを取るように努めました。大部分のヒルトンの従業員は、実際よりも控えめに自らの貢献について語りました。2 回目の聞き取り調査を行うことにより、私たちが当初予想していたよりもさらに驚くべき事実が明らかになることが少なからずありました。つまり、従業員にとっては単に日常的な業務に過ぎないと思われる事項が、実際には驚異的な重要性を持っていたのです。私たちは、このような驚異的な事項を発見した際に私たちが感じた興奮を、読者の皆さんにも共有していただきたいと思います。

ヒルトンがこのレポートを作成したいと考えた理由は、同社の歴史を振り返ることで、現在ヒルトンがこれほどの成功を収めた原因は何かを知り、将来さらに大きな成功を得るためには、どのようにこれらの業務を継続すればよいのかを理解することにあります。しかしこのレポートは同時に、ヒルトン

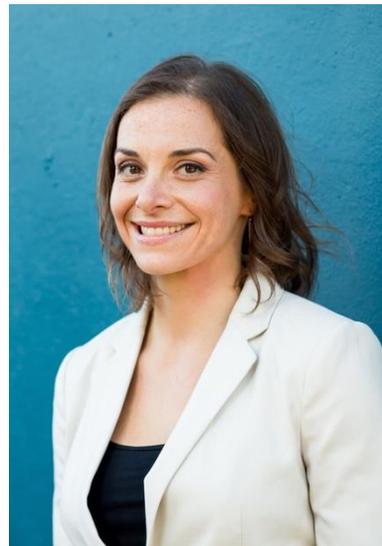
が重要だと考えている人々、つまり皆さんや、ヒルトンの宿泊客、あるいは他の職場で勤務するヒルトンの友人たちにとって、何らかの助けとなることも意図したものです。

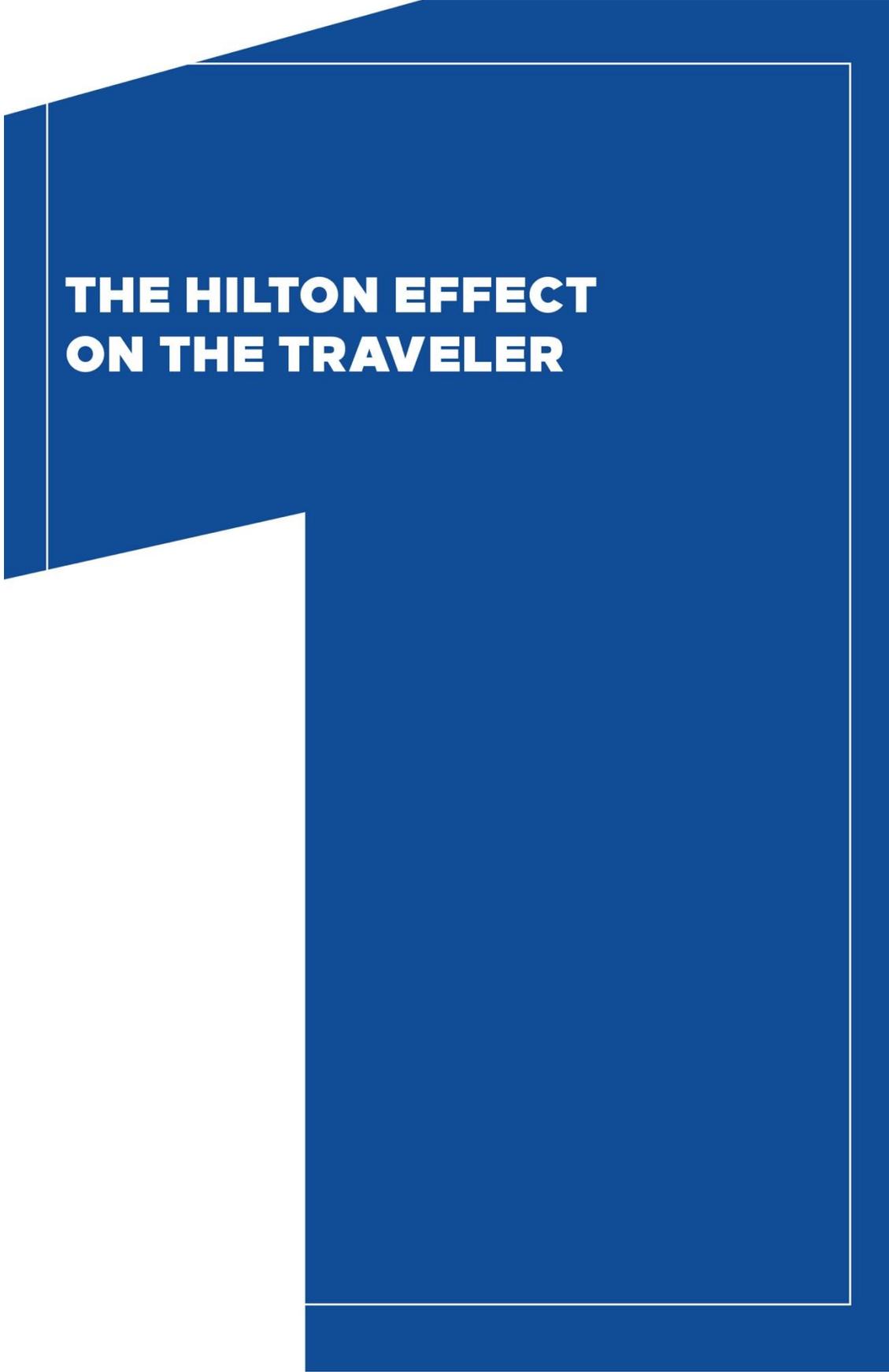
もしあなたがヒルトンの競合他社で勤務しているなら、今すぐこのレポートを閉じてください。もしあなたが他の企業で勤務しているなら、特にあなたがヒルトンの従業員であるなら、ぜひこのまま読み続けてください。好奇心あふれる読者の皆さん、あなた方は私たちのゲストです。以下の内容から、何らかの有益な示唆が与えられることを願っています。

ヒルトンの歴史を振り返ることで、疲労度の高い顧客の疲れを癒す方法や、従業員の勤務態度を真の意味で高めるような就労環境を構築する方法、さらには周辺コミュニティにおけるフォーカルポイントとなるにはどうすればよいか、および、長年にわたり成功する企業を生み出すことの潜在的な影響力について、理解を深められることでしょう。

皆さん全員が、スリランカのコロombo・ヒルトン(Colombo Hilton)と同じように仕事への熱意あふれる職場で勤務できることを心よりお祈りします。

Chip Heath & Karla Starr



A large blue graphic with a white border, featuring a white rectangular area on the left side. The text is centered within this white area.

**THE HILTON EFFECT
ON THE TRAVELER**

ヒルトンのホテルが、エジソンの発明した電球に類似している理由

トーマス・エジソン(Thomas Edison)を、電球を発明した人物と見なすことは必ずしも正確ではありません。エジソンは、単に電球に含まれるひとつの部品(真空管の中で燃焼し続ける耐久性の高い炭素フィラメント)の特許を取得し、これを既存の発明(電線および他の部品)と合体させたに過ぎないからです。しかし、エジソンのこの貢献こそ、電球が普及する上で欠くことができないミッシング・リンクであり、照明というシステムがその後発展する土台となったのです。

同じように、ヘンリー・フォード(Henry Ford)は自動車を発明したわけではありません。彼は、自動車という機械の全体(つまりエンジン、ブレーキ、および車体を合体させること)が経済的に採算性を持ち、人々の興味をかき立て、大衆的な訴求力を持つ上で必要であったミッシング・リンク、つまり組立ラインという概念を見いだしたに過ぎないからです。

これらの例を考慮すると、現代的なホテルの宿泊体験、特に出張における宿泊体験を発明したのはコンラッド・ヒルトン(Conrad Hilton)であると言っても過言ではないでしょう。もちろん、以前にも人々は出張を行っていましたし(マゼラン(Ferdinand Magellan)は神とスペイン王の指令により大航海に乗り出しました)、ヒルトン以前にもホテル施設は存在していました(キリスト降誕の光景で描かれている宿舎は、地元の宿が予約で満員だったからです)。しかし、ヒルトンが生み出したホテル・ブランドは真の意味でホテル産業を成立させたものであり、ヒルトンこそこの分野におけるミッシング・リンクを発見したと言えます。

ヒルトンは 1943 年に、アメリカの東海岸から西海岸までをカバーする初のホテルチェーンとなりました。

1946 年には、ヒルトン・ホテルズ・コーポレーションがホテル業界においてはじめて株式を販売し、1947 年にはニューヨーク証券取引所への上場を達成しました。

3 年後の 1950 年には、プエルトリコのサンファンで、世界初の現代的な国際ホテルとしてカリブ・ヒルトン(the Caribe Hilton)を開業しました。1963 年には、*ライフ*誌の記者が、『「ヒルトン』という言葉は、スペインをはじめとする国々において『ホテル』の代名詞として使われ始めている』とまで記すに至っています。

ヒルトンは 2016 年に、進出国が 100 カ国に達したことを記念しました。

そして今年、ヒルトンは創業 100 年を迎えました。

コンラッド・ヒルトンが創業したヒルトンは、彼自身が熟知していた出張旅行者というグループに焦点を当て、ホテルでの宿泊体験において見過ごされてきたミッシング・リンクを見いだすことで、現在に至る成功の道を上りはじめました。

コンラッドは、ノルウェー生まれの父ガス(Gus)が炭鉱業により得た富により築かれた裕福な家庭で育ちました。しかし、1907 年の通貨危機により発生した金融恐慌では、ニューヨークのとある銀行の準備金が枯渇する事態が発生しました。ニッカーボッカー信託会社は最終的に倒産し、パニック連鎖により全米中で銀行倒産が相次ぎました。ガス・ヒルトンが蓄えていた株式による財産も、すべて換金不能な紙切れになってしまったのです。コンラッドは回想録『*Be My Guest*』で、「私たち一家は、一瞬にして富の座から転げ落ちてしまった」と書いています。

コンラッドによれば、突如として一文無しになってしまった彼の父は、一家を集めて危機管理会議を開き、最終的に、生き残るためには残りの 4 つの資産を活用するしかないという結論に至りました。この 4 種類の資産とは、

1. 労働力
2. 経営する雑貨店に残った在庫
3. 「本線の鉄道駅の真正面にあり、ニューメキシコ州で最も大きな日干し煉瓦作りの広大な家」
4. メアリー・ヒルトン(Mary Hilton)の料理の腕前

この条件の下で、最も有益な分析を下したのは当時 20 歳のコンラッドでした。彼は、「この資産を組み合わせると、ホテルを開くしかない」と述べたのです。

コンラッドは、弟のカール(Carl)とともに、毎日正午、午後 3 時、真夜中に鉄道駅に向かい、客引きをしました。このホテルの宿泊客の多くは、宿泊費を払うだけの余裕がある旅回りの営業担当者たちでした。コンラッドは、1 日に 3 回から 5 回も、営業担当者たちの商品サンプルが詰め込まれたバッグを抱えて、宿屋に姿を変えた自分たちの家と駅との間を往復しました。コンラッドは、宿泊客となった営業担当者たちが見知らぬ土地での話を繰り広げる中、母メアリーの料理の腕前をそれとなく宣伝し、どのようなサービスが宿泊客を満足させるのかについての洞察を得ることができました。

コンラッドとカールは、旅行客の荷物運びを手伝うだけでなく、雑貨店の店番もこなしました。また、宿泊客の目覚まし係も担当しました。彼ら自身は、睡眠場所を選ばずにどこでも寝ました。ガスは、宿泊客へのもてなしを管理し、メアリーは料理を提供しました。

このヒルトン一家の試みは、すぐに成功しました。なぜなら、寝心地のよいベッド、清潔なシーツ、自家製の料理、併設された雑貨店、交通の拠点近くという優れたロケーション、そして機転の利くベルボーイといったサービスが、1 泊 2 ドル 50 セントで提供されたからです。

ヒルトン一家がホテルを開業してから時を置かずに、物知りの営業担当者たちの間では、ニューメキシコ州サンアントニオの辺りを通りがかるのなら、新しい宿泊先があるという話が口コミで広がりはじめました(これは、現在の TripAdvisor のような役割だと言えるでしょう)。彼らは、「ヒルトンの所に泊まれ」と言いはじめたのです。

開業からわずか 6 週間で、この噂はシカゴにまで届いていました。当時の証言によれば、「営業の旅の途中で一泊しなければならないなら、サンアントニオに立ち寄り、ヒルトンの所で一泊するのがよい」と推薦しています。

ここで興味を引くのは、ヒルトン一家が最初に起業精神やホスピタリティを学んだ当初の拠点が、テキサス州のサンアントニオではなく、ニューメキシコ州のサンアントニオだったという点です。ヒルトン一家は、出張旅行者のニーズをきわめて正確に把握しており、旅回りの彼らがエルパソとアルバカーキのちょうど真ん中にある小さな町(あるいは、より客観的に言えば、誰も立ち寄らないような 2 つの町のちょうど中間地点)でわざわざ宿泊する利点を見いだすことを理解していたのです。

ヒルトン一家のホテルは、何が特別だったのでしょうか？ 証言の続きを見てみましょう：



「ヒルトンのホテルは、西部で最も優れた食事を提供するだけでなく、滞在を快適にするために何でもしてくれる有能なベルボーイが存在している。」

次にコンラッド・ヒルトンは、1919年にテキサス州シスコに存在した「モブリー・ホテル (the Mobley)」をはじめて買収しました。コンラッドはこのホテルについて、「安宿と金鉱を足して2で割ったようなもの」だと述べています。このモブリー・ホテルは、シスコの油田労働者を対象としたものでしたが、ヒルトンが次に買収したい

いくつかのホテルは、20世紀初頭の石油ブームに沸く時代において、テキサス州内のワコやエルパソといった小さな町で宿泊先を求める出張旅行者を相手にしたものでした。コンラッドは、移動が多いビジネスマンにとっての守護聖人となることで、さらに広汎な顧客層にとっても有効な成功のレシピを偶然に手に入れたのです。

「トワイライトゾーン」第157話：ヒルトンなしのホテル業界

出張旅行者がホテルを利用する上でのミッシング・リンクである「快適さ」というものについて、ヒルトンが年月をかけてどのように理解を深めたのかについてよりよく把握するために、ここで一歩立ち止まり、ヒルトン・ホテルが存在しなかったならばホテルでの宿泊体験がどのように感じられたらどうかという点について考えてみましょう。できれば、いにしえのテレビ番組トワイライトゾーンの冒頭に流れていた奇妙な映像と音楽を思い出してください。ある日私たちは、コンラッド・ヒルトンによる発明（および、後にヒルトンが高い見識のもとで買収したニューヨークのウォルドルフ＝アストリア (The Waldorf Astoria) のような一連のホテルによる発明）が突然消滅したとしたら、この世界はどんなに違ったものになるかということに気付いたのです。コンラッドがもたらした貢献が消え去るという事態は、トワイライトゾーンの恐怖シーンと同じほどのショックを与えるでしょう。

承認をお願いします・・・

そこにあるのは、空調設備がないホテルの客室です。あなたが足を踏み入れた時の室内の温度は、1日中変化しません。あなたはちょっと暑苦しく感じたので、一杯の飲み水を手にします。水の温度も、室内と同じですから、生ぬるい水になっています。

飛行機の乗り心地が最低だったので、手早くリラックスしようとするあなたは、グラスの中の生暖かな水を洗面台に捨てて、ミニバーを探そうとします。しかし、いくら探しても見つかりません。

あなたはベッドに座り込み、靴を脱ぎます。ほとんど無意識のうちに、あなたはナイトスタンドの上にあるはずのテレビのリモコンを手にとろうとします。これも室内にはないのです。ケーブルテレビの番組表を見ようとしても、これも室内にはないのです。

それではテレビはどこにあるのかというと、これも室内にはないのです。

空港からホテルまでの長距離の車中で疲れきっているあなたは、いつもの時間に夕食を取りこなっていました。前回この町を訪れた際には、空港近くのホテルに泊まったはずなのですが。

あなたは、普段の夕食の代わりにルームオーダーで、お気に入りのスナックであるフレンチポテトを頼むことにしました！しかし、電話に出たフロントデスクは、「ルームサービス」などという言葉は聞いたこともないと言い、とりつく島もありません。フロント係は、「私があなたのために食事を作って、部屋に持ってこいというのですか？」と尋ねます。その通り。しかし、返ってきたのは「当ホテルでは、そのようなサービスを提供しておりません。外のレストランに注文なさってください。」という言葉でした。

フロント係は、ピザのデリバリー店の電話番号を教えてくださいました。

あなたはこの問題を解決しようと、ホテルを出てスターバックスでコーヒーでも飲もうと考えました。しかし、ホテルの1階にはコーヒーを出す店もありません。

周りを見渡すと、世界中の海岸のパラソルの下でピナコラーダを楽しんでいる人たちの手から、カクテルが消えていきます。



言うまでもなく、私たちは宿泊先に対して自宅と同じような快適さを求めます。ヒルトンはどのような解決策を講じたのでしょうか？旅先では特に疲労度が高まるものですから、自宅の快適さを提供するだけでは十分ではないのです。ヒルトンが生み出した発明のすべては、旅をより快適にするための便利さや安楽さを提供するものです。

空調が一般化していなかった1925年において、ヒルトンはすべての客室が西向きでないことを大きく宣伝しましたが、これはテキサス州の日差しにより室温が高くなることをアピールしたものです。

ルームサービスという概念を1930年に初めて発明したのは、ニューヨークのウォルdorf・アストリアでした。

世界ではじめて客室にテレビを導入したのは、ニューヨークのルーズベルト・ヒルトン(The Roosevelt Hilton)で、1947年のことでした。

ピナコラーダは、プエルトリコのカリブ・ヒルトンで1954年に発明されました。

ヒルトンは翌1955年に、すべての客室に独立式の温度調節器を導入し、空調設備を備えました。

エアポートホテルという概念も、ヒルトンが1959年にサンフランシスコ・エアポート・ヒルトン(the San Francisco Airport Hilton)を開業させたことにより生まれたものです。あなたは、エアポートホテルにぜひ一度泊まりたいと思いませんか？おそらく、そんな欲求はないでしょう。しかし、一刻を争うような状況において、エアポートホテルが有益であることに疑いを持つ人はいないはずで

す。1963年にロンドンのパークレーンにロンドン・ヒルトン(the London Hilton)が開業した際、同ホテルの客室にはテレビ用とラジオ用の2つのリモコンが備えられていました。

数年後、ヒルトンは客室にミニバーを導入します(これにより、ビジネス旅行者は、「ミニバーにあったカシューナッツを午前1時に全部食べてしまった」という罪悪感にさいなまれることにもなります)。

また、ホテル施設内でスターバックスのコーヒーや剃刀を購入した経験のある人なら、ヒルトンの発想力に感謝するべきでしょう。おそらくヒルトン一家は、最初に開業した宿の隣に雑貨店が併設さ

れていたことからインスピレーションを得て、ホテル内に社外の小売店を出店させた世界初のホテルとなりました。

コンラッドは1947年に、全ヒルトン・ホテルを対象とする集中予約システムを導入しました。

コンピュータ化されたデータベースを利用した宿泊予約システムを利用したことがあるなら、これについてもヒルトンが1973年にはじめて導入したことに対して感謝するべきでしょう。

ヒルトンの当初の構想は、宿泊先を必要とする出張旅行者に焦点を当てることでした。コンラッドは、時間的な余裕がない顧客に対して、空調設備、ミニバー、テレビ、およびルームサービスといったさまざまなサービスを提供したのです。つまり、真夏のある日に、自宅から遠く離れた場所で取引をまとめる業務に心底疲れ果て、ただ眠るためだけにニューメキシコの町に立ち寄るような忙しい営業担当者に対して快適さを提供することができれば、すべての人をくつろがせることができるのです。

出張旅行者：疲れ果てた宿泊客にエネルギーを与える

彼らは、「コンラッドがビジネスホテルってものを発明したとして、それが何だって言うんだい？」と言うかもしれません。彼らに言わせれば、「ヒルトンは旅行者の中でも最も恵まれた立場にいる集団に対して、すべての都市において共通化された客室、ルームサービス、およびロビーの喫茶店といった付加的なサービスを提供することにより、旅行先の場所を味わう必要性を失わせた」に過ぎず、ヒルトンの取り組みは、未知の体験を恐れる人たちの中でも最悪の部類を甘やかせる」ことに過ぎないと思うかもしれません。

考えてみると、出張旅行は祝福すべき出来事なのでしょうか、それとも呪うべきものなのでしょうか。旅行作家たちは、出張旅行者という集団に対して、そして彼らがビジネスクラスの特権を得るためには金を惜しまないという点に対して、長いこと批判し続けてきました。ヴォーク誌が掲載した1965年の記事では、あるビジネスマンがトルコのヒルトン・ホテルで朝食を取る情景を軽蔑的な視線で描いています。

「私はある朝、イスタンブールにあるボスポラス海峡を望むホテルのガラス張りの部屋で朝食を取っていた。近くのテーブルには、アメリカ人のビジネスマンが座っていた…彼は、彼にとって自国風の（つまり、伝統的な米国式の）朝食である、新鮮なオレンジジュース、メイプルシロップがかかったパンケーキ、そして大きなカップに入ったホットコーヒーを眼鏡越しに眺めていた。その瞬間にも、わずかに数マイルの距離にあるブルーモスクでは、数えきれないほどの人々が神に祈りを捧げていたのだが、彼がそれを知ったなら魂が震えたかもしれない。しかし、彼はそんなことには気がつきもしなかった。彼は単に、自分だけのオアシスで自らの身の安全を感じていたのだ。」

このような印象は、数十年後にデューク大学教授であるアナベル・ジェーン・ウォートン氏が書いた文書にも反復されています。彼女は、「私は若い頃、ヒルトンのホテルはすべて形式化された不誠実さに溢れていて大嫌いだ。私にとってそれは、異なる文化を真の意味で体験することを恐れる者たちの逃げ場所に過ぎなかったからだ。」と述べています。

世界に広がる豊かな文化に目を向けることなく、目の前のパンケーキを食べるだけの近視眼的なビジネスマン。

彼自身のオアシスで身を守る。

*異なる文化を真の意味で体験することを恐れる者たちの逃げ場所
形式化された不誠実さ。*

これらの発言は、正義感に溢れたかなり攻撃的な批判です。真の異文化体験を恐れる旅行者という存在は、そもそも私たちがなぜ旅行するのかという理由と矛盾しています。私たちが自宅から出て旅行するのは、自らの視野を広げ、日常生活では味わうことができないものを経験するためだからです。

しかし、これらの批評家たちの意見は、より広汎な文脈を無視した一部分を取り上げたものに過ぎません。出張旅行者のパンケーキやコーヒーは、彼の一日における始まりにすぎないからです。事実、彼のような立場の人間にとって、朝食は一日において唯一慣れ親しんだ日常生活を取り戻せる時間だったのかもしれませんが。彼はその後の9時間のうち半分を(見知らぬ)企業の訪問に当て、残りの半分を熾烈な交渉に当てなければならなかったのかもしれないのです。彼はその間ずっと、馴染みのない人々の名前の正しい発音を忘れないように努力し、現地の習慣を守ろうと必死だったのでしょう(名刺は両手で差し出し、靴の底を見せてはならない!)。そして、仕事が終わった後には、現地の人々と食事や酒を共にし、カラオケでディスコナンバーを歌い上げていたのかもしれません。

以下に挙げる2人の旅行者について考えてみましょう:

旅行者 A: 現地の人々とともに朝食を取り、その後の一日を気ままな観光客として町を回り、芸術を楽しみ、お茶をすすめる旅行者。

旅行者 B: 朝食にパンケーキを取り、その後外国に開設された新しいオフィスに向かって、現地人との契約交渉を進めるビジネスマン。

これらの旅行者はどちらも、彼らにとって未知なる文化を異なる方法で体験しているのではないのでしょうか?

出張旅行は、旅行をするための理由として他に劣らず正当であるだけでなく、他の旅行者よりもストレスが大きいのです。あなたが多忙な勤務後に帰宅した際に、理由もなく配偶者やペット、無線機器、あるいは子供にイライラをぶつけてしまったことがあるなら、あなたの行動は心理学で言う「自己消耗」という現象を意味します。「自己消耗」は、過去20年間において心理学で最も熱心に研究されてきた分野の一つです。さまざまな実験的操作に基づく研究によれば、私たちの精神的なエネルギーは一定量であり、自己管理により消耗させられると同時に補充可能なものだということが明らかになっています。私たちは、一定期間を継続的に自己管理するように要求されると、精神的に疲労し、異なる作業を担当することになってもやる気を維持することが次第に難しくなります。

私たちが利用できる精神的なエネルギーは、生活のすべての側面にわたり減少する可能性があるのです。例えば、ストレスがたまるような切迫した要求を記載した電子メールが上司から常に送信されてくるような場合、上司からの要求を無視して他の作業に集中しようとする行為自体が私たちの精神的なエネルギーを消耗させ、その他の作業を進めることがより難しくなります。納期の遅れに対する落胆や、相手方が提案した戦略に対する辛辣なコメントを自ら押さえ込もうとして疲れ果てた一日を過ごした場合、帰宅してから家族にやさしくしようという気力は残っていないのです。

私たちは、自分自身が意見を述べることができず、ただ作業を続けることだけが求められる場合に疲労感を覚えます。外部からの圧力や要求が私たちを疲れさせるのです。自己消耗の影響を最も顕著に表す例としては、通常より長い勤務時間をこなす人々を考えてみるとよいでしょう。ある研究で

は、病院で勤務する 4,157 名の介護労働者を対象に、各人の実際の行動をモニタリングするために雇用者用バッジにラジオ周波数を使った認識装置を装着させ、彼らの手洗い行動を検証しました。業務マニュアルによれば、患者 1 人に対する作業を終えるごとに、1 分 30 秒以内に手洗いをする必要があります。手洗いという行動が含むコスト(非常に短時間でできる)と、利益(世界中で毎年およそ 100 万人もの介護担当者が、手の衛生管理を徹底しなかった理由で死亡している)とを比較すれば、手洗いを行わないことが合理的でないことは一目瞭然です。

しかしこの研究では、勤務時間が経過するにつれて、手洗いの頻度が下がる傾向が明らかになりました。勤務時間が 12 時間である場合、勤務終了の直前に手洗いを行う人の割合は勤務開始時と比べて 8.7 パーセント低下しただけでなく、当日または直前のシフトにおいて多忙であった場合、手洗いする人の割合はさらに低下したのです。私たちは、手洗いのような簡単な行為が実際に命を救う効果があることを知っていても、疲労感でこれを省略してしまうのです。

私たちが仕事で疲労感を感じるのは、一挙一動に対して常に制約が課され、作業終了のベルが鳴る最後の瞬間まで自己管理をしなければならぬと感じるためです。勤務時間中の私たちは、不満が多く、ネガティブ思考で、怠惰な自らの感情を、自制心というより大きな力で押さえつけなければなりません。心理学におけるメタ分析の定義によれば、自制心は「出現しやすい反応の傾向を変化または抑圧することにより、態度、思考、および感情を規制する能力」です。職場では、この自制心を同時にさまざまな方法で行使することが要求されます。私たちは、人づきあいにおいて最善を尽くす(「この件については、グループに伝える前にモハンメドの了承を得ること!」)だけでなく、常に友好的に振る舞い(「お客様には笑顔を!」)、さらに知性をフルに働かせなければなりません(「この契約におけるキャリアド・インタレストの条項は、当社の利益になるかね?」)。仕事は、精神的なエネルギーと時間という 2 つの側面において非常に大きな要求を課すものであるため、**会社は社員が出勤するだけでも給与を払わなければならないほど**なのです。

リフレッシュできる可能性

仕事が疲労を招くという点について、これ以上説明する必要はないでしょう。では、疲労の反対とは何でしょうか?—**エネルギーの補充**とは? 以下に、一見仕事による精神の消耗についての話のように思えるものの、実際には大きく異なる結果をもたらす例をご紹介します。イスラエルの研究者たちは、裁判官やソーシャルワーカーによって構成される仮釈放決定委員会がどのように受刑者に対して仮釈放を与えるかについて調査しました。

仮釈放を申請する受刑者は、常習犯の中からランダムに選ばれる訳ではありません。通常、仮釈放を申請するには、誤審があった証拠や、数年から数十年にわたり誠実に労務を行い、よい態度を示したことを通じて明らかになる誠実な悔い改めを必要とします。

研究者たちは、仮釈放決定委員会における一日の業務の推移について調査しました。彼らの業務時間は 3 つの部分に分けられ、午前中の休憩時間と昼食休憩があります。

調査によれば、勤務開始時における仮釈放の許可率は 50%を上回る水準なのですが、一日が進むにつれて、この許可率が次第に低下することが分かりました。

言い換えれば、各事案について詳細に検討するという業務が委員の疲労感や精神的な消耗を強める結果、時間が経つにつれて適切な審査を行うことがより難しくなるのです。この調査データは、

仮釈放決定委員会の委員たちにとって、自らの勤務時間が経過すればするほど、仮釈放を認める可能性が明確に低くなることを明らかに示しています。自らの精神的なエネルギーを使い果たしてしまうことの問題点は、疲労感が蓄積するあまりすべての業務遂行が難しく感じられる点にあります。実際の所、仮釈放を認めない決定を下した場合、同一犯からの申請を来年もう一度審査することになる可能性が強いため、同委員会の業務量は増加しません。しかし委員たちは、不許可の決定よりも許可の決定の方が批判を受ける可能性が高いと感じ、彼らにとってより安全な決定を下す可能性が高まるのです。

この研究によって明らかになったのは、通常の業務環境下においても、非常に重要性が高い状況下においても、さらに経験豊かなスタッフですら、精神の消耗により大きな影響を受けるという気の滅入るような結論です。

しかし、もう一つのポイントは、この問題についてよく認識し、適切なツールを活用すれば、消耗に対処することは比較的容易だという点です。仮釈放決定委員会についての調査によれば、委員たちは果物とコーヒーが提供される休憩時間の直後には業務への集中力が増します。

研究者たちは長年、精神的な消耗に対する理論的な説明方法について議論してきましたが、消耗から回復するために実際に利用されている方法には一つの共通点があります。いずれも、長い勤務時間の後に人々がやりたがる行動であるという点です。休憩時間にどのように疲労感を取るか、という質問に対して最も一般的な解答は、カフェインを摂取するというものです。(事実、小売業界において炭酸飲料とコーヒーが二大分野であるのは偶然ではないのかもしれませんが。)しかし、カフェイン摂取を除く他のリラックス方法については、人々の意見は多種多様です。昼寝でリラックスできると主張する人がいる一方で、疲労感を増すだけだと主張する人もいます。エクササイズでエンドルフィンを分泌させることが集中力を増すと主張する人もいれば、エクササイズをすると眠くなるという人もいます。

しかし、実際の疲労回復方法が何であれ、私たちが疲労感を感じた場合、一時的に休憩し、自分が好きなことをし、自らの幸福感を高めることで、通常の勤務態度を取り戻し、再び作業を進めることができるということは研究により証明されているのです。仮釈放決定委員会では、無休憩長時間労働を行っていません。午前中の休憩時間(イスラエルでは、サンドイッチと果物付き)と昼食時という2度の休憩により明確に分割された3つの時間帯を勤務します。研究によれば、休憩を取った直後の委員たちには非常に不思議な現象が起きました。つまり、彼らの業務の質が、通常の水準に戻ったのです。1時間にも満たない休憩時間は、彼らの疲労感を完全に解消し、消耗による悪影響を打ち消すのに十分な効果を持ちました。つまり、一日の勤務を通じて疲労感が高まったりエネルギーが消耗されたりするとしても、休憩を取ることによってエネルギーを補充できるのです。事実、昼食後に最初に検討した事案に対しては、朝一番の事案に対するのと同程度の集中力で業務を行えたことが明らかになっています。

それでは次に、休憩がもたらす効果と同程度に驚くべき事項について考えてみましょう。つまり、旅行は疲れるという事実についてです。これは、誰にとっても当てはまる事実です。すべてが新しい経験である世界に入り込むには、確実性や慣れ親しんだやり方に囲まれた気楽な世界を飛び出す必要があります。この新しい土地を探索するには普段よりも多くの精神的なエネルギーが必要です。そもそも、旅行者はどうか生きていくための基本的な作業からはじめなければなりません。たとえば、食べ物はどこで手に入れられるか？道路を横断するときには、どちらの方角を確認すればよいか？現地時間は何時なのか？といった事項です。実際のところ、旅行とは、飲み放題のパーティーの翌日のひどい二

日酔いがもたらす方向感覚の喪失と同じような感覚を与えるものなのです。旅行時には、常に睡眠不足で頭が混乱している上に、何をかうのでも現地価格を自国通貨に換算しなければならず、その度に「自分はぼったくられているのではないか」と疑心暗鬼になります。

旅行時の私たちが、二日酔いの感覚のまま常に頭の中で計算を行うという奇妙な体験をあえて行うのは、「イタリアに着いたぞ！」という感情、つまりこの旅行自体が私たちの願望の実現であるからです。「長年夢想してきたものをこの目で見た！」という気持ちや、この旅行がしたいのだという内的な動機こそ、精神の消耗を食い止めるものなのです。

一般に、休暇としての旅行における大きな喜びのひとつは、毎日の過ごし方を好きなように決められるという点にあります。私たちは、自らの選択により行動する場合には緊張感や熱意を保ちやすいものです。というのも、自分自身が選択した行動には、自分にご褒美を与えることも含まれているからで、これこそ精神の消耗を食い止めるものに他なりません。「モナ・リザ」の展示は待ち時間が長すぎましたか？ それなら、お土産品のショッピングで発散しましょう！万里の長城は想像したほどの迫力ではなかったですか？ 餃子を食えば元気が出ます！南米の交通機関を利用するのは一苦労だと思ったとしても、心配ありません。公園の散歩に出かけましょう。

しかし、仕事のための出張旅行は、仕事の上にもう一つ仕事が増えるようなものです。出張旅行では、エネルギーの補充をただちに行わなければなりません。私たちは、海外へのお出張が必要になったそもそもの理由である特定のイベントに向けて、自らの思考力を保っておかなければならないからです。

私たちが出張時に慣れ親しんだ朝食を取りたがるのは、このような理由によるのです。そして、特別に柔らかいベッドで眠ります。好きなだけ空調を使います。スーツのクリーニングも欠かしません。これから過酷な一日が始まり、自分の最高の能力を常に発揮しなければならないと感じる時、私たちは気持ちを高めてくれる自分へのご褒美を事前に体験することによって、目の前の困難な道に立ち向かうのです。

コンラッド・ヒルトンが大きな成功を収めた理由は、他のホテル経営者がまるで注目していなかった出張旅行者のニーズに本気で応えようとした点にあります。急いで仕事に戻る必要などどこにもないと顕示することを誇りに思っていたヨーロッパの上流階級の旅行者とは異なり、ヒルトンの顧客は常に時間と闘っていました。出張旅行者という顧客層の宿泊体験の改善に注力することで、ヒルトンは、宿泊客がすばやくエネルギーを補充できるようにするためのさまざまな発明を生み出しました。出張旅行は、仕事の上にもうひとつの仕事が増えられたものであるため、ヒルトンが出張旅行者に対して提供しようとしたのは、快適さ、心地よさ、および喜びの体験の水準につき、従来の最高水準が「10」とするなら「11」のレベルにまで高めることでした。これこそ、ヒルトン・ブランドのホテルが他に先駆けて大きな成功を得るために必要なミッシング・リンクだったのです。

レディ・ヒルトン

私たち人間は、ご褒美を与えられることでやる気を増す生物であり、チョコレートをもらえるという理由で数学の問題をあと10分余計に考えることもできます。職場での親友と普段より豪華な昼食を取ることで、昼食後に報告書を書き上げるために必要なやる気を高めることもできます。しかし、文化的な規範により笑顔を見せないことが当たり前になっている聴衆の前でプレゼンテーションを行うため

には、ふかふかのパッド付きベッドに寝転がって、ワインをボトル半分ほど飲むことが必要かもしれません。



出張旅行者であれレジャー旅行者であれ、ヒルトンのホテルに滞在する際にはエネルギーを急速に補充することを目的としています。レジャー旅行者においては、補給された精神的なエネルギーを博物館の見学、現地の人々との交流、および現地の習慣を学ぶことに費やすことができます。一方、出張旅行者は、同じエネルギーをプレゼンテーションの準備や、現地に対応したノートパソコン用の変圧器を持ったかどうかを確認することに費やす必要があります。

旅行とは、見知らぬ環境において明白な部外者となることですが、同一の状況下でも人が感じる違和感にはそれぞれ濃淡があります。ヒルトンでは過去数10年間にわたり、主に男性が中心の集団である出張旅行者を主な顧客層としてきました。コンラッド・ヒルトンが最初に手がけたモブリー・ホテルの1920年代はじめの顧客層を見ると、男性と女性

の比率は4対1の割合でした。

一方、シカゴのステイブンス・ホテルでは、1950年までに、同ホテルにおける3,000もの客室すべてに「女性客専用」というフォルダーを設置することで、女性旅行者を呼び込むという戦略を立てました。このフォルダーには、社交用の便せんや封筒や裁縫セットに加えて、女性がより気楽に旅行するためのアイデア(ホテルでベビーシッターを手配する方法や、ドレス修繕店の住所)が記載された情報冊子が置かれていました。

ヒルトンでは、シカゴのパーマー・ホテル(the Palmer Hotel)で女性客が旅行中に最も有益だと考えるサービスについて調査を行った後、1965年に正式に「レディ・ヒルトン」プログラムを導入しました。このプログラムは、出張旅行に出かける職業女性たちに対して、彼女たちが当然直面するであろう男性中心の職場環境に対する準備を整えるとともに、滞在中の快適さを高めることを意図したものでした。

このプログラムの内容は比較的単純なものでした。このプログラムを導入した一部のホテルでは、客室に女性用のアメニティであるヘアドライヤー、女性向け衣服ハンガー、および化粧品セットなどを用意しました。実際のところ、このプログラムの対象である女性客が全体に占める割合はごく小さかったのです。この時代の出張旅行者のうち女性が占める割合は、わずか1%に過ぎなかったと推定されています。

1969年にボストンのスタットラー・ヒルトン(the Statler Hilton)で「レディ・ヒルトン」プログラムに関わったヒルトン従業員のキャロル・ブロック氏によれば、女性宿泊客たちはこのプログラムを通じて提供される特別サービスについてまったく知らなかったと言います。

1960年代を舞台としたテレビドラマ『マッドメン』で描かれているように、男性中心の職場環境が当然だった時代においては、ビジネスホテルの利用者における男女比率も圧倒的に男性が多く、女性の利用客にとって最も重要なのはヘアドライヤーが備え付けられているかどうかよりも、安全な宿泊先を確保することでした。「レディ・ヒルトン」プログラムにより提供されたサービスの一部は、メーキャップ用品や香水キットのように現在では女性差別を助長するもののように思えるものもありますが、このようなマーケティング用ツールが注目を集めるあまり、

このプログラムの中核を担う実際のレディ・ヒルトン、つまりホテルで女性向けサービスを担当する専用コンシェルジュの存在についてはよく知られていません。

前述のブロック氏によれば、女性旅行者にとって「レディ・ヒルトン」プログラムが最も重要だったのは、彼女たちを特に気にかけるスタッフが存在する事実だったと言います。このプログラムでは、女性客の安全性を高めるためにさらにサービスを修正しました。例えば、チェックインの際にはスタッフが女性客の客室番号を声に出さないようにさせました。また、一部のホテルでは、「レディ・ヒルトン」の宿泊客用に女性専用フロアを設け、エレベーター・スタッフに対して男性客が女性用フロアに立ち入らせないように注意させました。

旅行者は、見知らぬ土地の部外者であるものですが、宿泊客は自由に利用できる共有スペースでの相互交流を通じて精気を養うことができました。しかし、20世紀中頃の時代における女性の出張旅行者は、部外者により構成される旅行者という集団の中でもさらに疎外された集団でした。「レディ・ヒルトン」プログラムでは、彼女たちが持つ疎外感を和らげ、個人的なサポートを提供することで、女性旅行者に対して明確な安心感を与え、これにより彼女たちのエネルギーを補充することができたのです。旅行者の中の特定の集団が持つニーズに応えるホテルとは、最終的に食事制限中の顧客用に特別メニューを用意するレストランと同じようなものだと考えることができます。どんな大食漢でも時には軽い食事で済ませたいことがあるように、ベジタリアンのリゾット(つまり、メニューに載っているのを見て初めて食べたいと思うような料理)を用意しておくことは、すべての顧客にとって満足感を高める結果をもたらすのです。

Hotel Notes for our women guests

- * The Conrad Hilton is in the center of all Chicagoland activities. Cultural, educational, religious, entertainment, shopping and sight-seeing centers are just a few minutes away by public or private transportation.
- * Airport limousines at door. All rail and bus terminals are close by.
- * Room key, mail, general information and postage stamps can be obtained at our Mail and Information Desk, Main Lobby.
- * Checkout time is 3:00 P.M. If you desire to stay a few additional hours - at no charge - please contact our Lady Hilton Representative or Assistant Manager.
- * During your visit in Chicago be certain to visit the other outstanding Hilton operations . . . The Palmer House with its superb restaurants and entertainment . . . The Presidents' Walk Restaurant at McCormick Place and The Marina City Restaurants at Marina City.

*It is a pleasure to have you with us at
The Conrad Hilton.
We hope to see you again in the near future.
For comfort and convenience,
STAY HILTON AROUND THE WORLD!*

Lady Hilton
ROOMS
...a number of selected rooms in Hilton hotels and inns-decorated with feminine touches-and full of important little extras...all for the comfort and convenience of women traveling alone or together.
For your next visit, request a LADY HILTON ROOM

For your pleasure...

Lady Hilton
EXCLUSIVE SERVICES FOR WOMEN WHO TRAVEL

THE *Conrad Hilton*
CHICAGO

ハンプトナリティ:1枚のワッフルが思いがけない効果をもたらす場合

1984年に開業したハンプトン・イン(Hampton Inn)の2番目のホテルで支配人を務めたフィロ・コーデル氏は、ホテル業界におけるパイオニアの一人として挙げるべき多くの能力を兼ね備えた人物でした。今は「ハンプトン by ヒルトン(Hampton by Hilton)」と呼ばれているこのブランドのスタッフ数は伝統的なホテルとしては少なく、たとえば、客の荷物を運ぶ常勤のポーターはいません。

しかし、いくつかの主要なサービスはそろっています。この朝食無料サービスは30年たっても非常に人気があり、ハンプトン by ヒルトンの宿泊客のうち90%以上がこのサービスを利用しています。この朝食無料サービスが非常に好評を博したため、ハンプトンは他のホテルチェーン間におけるサービス拡充競争に火を付ける結果となりました。

コーデル氏によれば、この朝食無料サービスは当初、「砂糖がけドーナツ、オレンジジュース、およびコーヒー」を提供するものとして開始されたそうです。しかし、朝食のメニューは時を経るにつれて充実し、現在では温かい料理を含む完全なメニューが提供されており、サービス重視型ホテルの低料金を考慮すると温かい料理の調理は割高であるにもかかわらず、現在も無料で提供されています。ホテルチェーン間の競争が激化した結果、ハンプトンの持つ朝食サービスの優位性が弱まりつつあった時期に、コーデル氏と彼のチームは、ハンプトンの優位性を取り戻すための新たな施策が必要であるという結論に至りました。

しかし、顧客は、満足度の高いサービスを考え出すことに長けているわけではありません。現在、ヒルトン社で新ブランド開発担当グローバルヘッドを務めるコーデル氏は、「顧客に対して『どのようなサービスを最も期待するか』と尋ねても、彼らが明確な答えを持っているとは限らない」と言います。

ハンプトンの経営陣は、顧客を心から喜ばせるであろう「新しいクールなサービス」を見つけようと、重要なオピニオンリーダーやホテル業界内外のシェフを含むグループを立ち上げ、彼らに朝食メニューの改定を検討させました。コーデル氏によれば、「私たちは、考えられるかぎり最も複雑であり、顧客が予想もしないメニュー内容を逐一検討した」と言います。彼らが検討したアイデアのひとつに、パンケーキをスティック状に丸め、その中にソーセージ入りのスクランブルエッグをはさむ料理がありました。

さらに、できあいのプレーン・ワッフルを提供するというアイデアもありましたが、これは当初あまり評価されませんでした。しかし、ワッフルとさまざまなトッピング(イチゴ、ホイップクリーム、さまざまなフレーバーのシロップ)を組み合わせることで、なかなか有望なアイデアであると感じる人が増えてきました。

コーデル氏は、「この時点で、このアイデアはうまく行きそうだが、さらに一工夫できないだろうか」と考えたと言います。ここでスタッフの一人が、できあいのワッフルではなく、焼きたてのワッフルを提供してはどうかと提案しました。検討グループは、とても面白いと思いましたが、懸念も浮かびました。

焼きたてのワッフルは、味覚に訴える力がとても強い料理です。上面に空けられた長方形の部分には、メイプルシロップや果物、さらにホイップクリームを加えることができます。ワッフルは、手品のような手さばきで生み出される一品であり、朝食のアントレとして認知されているデザート級のごちそうでもあります。

さらに、理由はわかりませんが、焼きたてのワッフルを自宅で作ることは不可能だと思われています。鉄製ワッフルメーカーは、家庭の食器棚の奥でホコリを被っているものなのです。ルイス・キャロル(Lewis Carroll)が執筆した『不思議の国のアリス』の中で、アリスが「私、朝ご飯の前に6つも起

こりえないことが起きたって思うこともあるわ」と言った時、彼女が信じた魔法の一つは、ワッフルを作るために生地を混ぜ、焼き型を温め、ふさわしいトッピングを組み合わせる能力だったかもしれません。私たちは起床後、コーヒーも飲まずにこれらの単純な作業をすることが非常に骨の折れる仕事だと思うようです。

ですから宿泊客に対して、すでにできあがった生地をワッフルメーカーに流し込み、トッピングを加えるだけでよいという状況を提供できれば、好評を得られるのではないかと考えたのです。

ヒルトン社内でも、当初はこのアイデアに対する懐疑的な意見が少なくありませんでした。コーデル氏によれば、「ワッフルについて検討し始めた際に、スタッフ内だけで意見を闘わせていたとすれば、多くの疑問符が生じただろう」と言います。

オフィスの一室でスタッフが意見をぶつける際には、高熱になる鉄製ワッフルメーカーがさまざまな危険性をもたらすのではないかと考えるのも無理はありません。コーデル氏は、検討チームにとってこのアイデアを却下する理由を見つける方が簡単だっただろうと言います。つまり、「朝食会場に長い行列ができて混乱するだけでなく、顧客はワッフルメーカーの使い方も知らないのでやけどしてしまうだろう」というのです。

このような反対意見を抑えるため、検討チームはいくつかのハンプトンにおいて、朝食のビュッフェ会場に数台のワッフルメーカーを試験的に設置することにしました。

その結果、宿泊客がワッフルの朝食を喜んでいる様子を数日間観察するだけで、オフィスの一室における数年間もの検討を上回るだけの洞察が得られたのです。この観察により、利用客にスムーズなワッフル体験を提供するための鍵となるのは、ワッフル 1 枚に対して必要十分な量の生地を取り出すことができるディスペンサーを開発することだということが判明しました。このディスペンサーは、利用者が自分自身で(目覚ましのコーヒーを飲まないでも)使い方を理解できる程度に簡単に使えるだけでなく、宿泊客同士の会話を生み出すという意味でも目新しい効果が期待できるものでした。つまり、行列の後に並ぶ利用客は、わずか 3 分半前には当人もまったくの素人だったはずの前に並んだ客が、完璧に焼き上がったワッフルを焼き型から取り出すのを見て、トッピングの好みについて質問するという具合です。

検討チームは、宿泊客同士のこのような些細なやりとりが、サービス体験をより興味深くするには考えていませんでした。コーデル氏は、「率直に言えば私たちは、実際に宿泊客同士のやりとりを目にするまで、この[社会的な]要素について考えもしなかった」と言います。しかし、ワッフルを自分で作るというこの体験は、それぞれの宿泊客が次の客に自らの新たなスキルを伝えることを可能にし、料理研究者であるジュリア・チャイルドやゴードン・ラムゼイに対するような敬意を受けることができます。

コーデル氏は、「いくつかのホテルで実験的に導入したところ、いずれも大好評を得た」と言います。

ニューヨーク市のタイムズスクエアに面するハンプトンは、客室数 300 弱を誇り、通常の週末では、総計 1,200 人~1,500 人に上る宿泊客が一斉に朝食を取ります。コーデル氏が最近同ホテルを訪れたところ、彼自身による 30 年前の企画が現在でもうまく機能していることがわかりました。コーデル氏の現在の感想を見てみましょう。「30 年前の企画が完璧だったのか。いや、そうではない。予想を超える宿泊客が朝食サービスを利用しているからだ。時には行列ができる場合もあるか？ ある。朝食

会場が混雑する場合もあるか？ ある。ワッフルメーカーでやけどをした客がいたか？ いない。ワッフルメーカーは、よく故障するか？ しない。」

コーデル氏は、この朝食メニューの改訂につき、以下のように評価しています。「私たちが危惧したような事態はいつさい発生しなかったばかりか、宿泊客からの好評は予想をはるかに上回るものでした。」朝食にワッフルを加えるというアイデアについて、会議室で問題点を洗い出す作業を繰り返していたなら、経営陣はその利点が潜在的なリスクをはるかに上回ることを理解できなかったでしょう。そして、宿泊客自身がワッフルを作るという行為を行うことで、朝食の場で見知らぬ人同士が交流を生み、それを楽しむという大きな利点のひとつを見つけ出すこともできなかったはず。見知らぬ土地での仕事を要求される出張旅行者にとって、快適さが欠かせないことはもちろんですが、350 キロを超える長距離移動を前にして朝食を取るレジャー旅行者も、コーデル氏のホテルが提供する快適さを高く評価しています。人生を一変させるような旅をはじめの前には、精神的なエネルギーを充実させ、旅に必要なスタミナをつける必要があるのです。そして、このような気持ちのリフレッシュに必要なのは、見知らぬ人との一時のふれあいと、1 枚のワッフルだけなのかもしれません。

視野を広げる

旅行者の中でも最も疲労度が高い顧客層ですら消耗したエネルギーをただちに回復できるような快適さを提供できるホテルであれば、レジャー旅行者に対しては、視野を広げ、自分と世界に対する新たな見方を得るという旅の目的を実現することがさらに容易になるに違いありません。

デューク大学の心理学者であるバーバラ・フレデリクソン氏は、人々が視野を広げ、より大きな世界を相手にするためには、前向きな感情を持つことが有益だと述べています。旅行は、おいしい料理に感謝の念を抱いたり、一枚の絵に感銘を受けるだけの心の余裕を持つことができれば、私たちの人生に大きな影響を与える力を持ちます。このような力強い感情は、私たちの創造性を喚起し、周囲の人々とのつながりを深めると同時に、私たちの回りに広がる世界に対する感謝の念をもたらします。

しかし、私たちが幸福を感じるためには、まず自らの安全を確保する必要があります。また、前向きな気持ちを持つことによって、より創造的に思考し、より多くの視点を考慮することが可能になり、質量ともにより充実したソリューションを生み出すことができます。私たちは、急かされておらず、エネルギーが十分あると感じる時にはじめて、現在の自分に対して安心感や満足感を覚えます。私たちは、このような基本的なニーズが満たされてはじめて周囲の環境に含まれる新しい側面を探り、経験することができます。そして、私たちが従来持っていた世界観と、異なる文化や人間たちから学ぶことができる新たな洞察との間に何らかの関連性を見いだすことができれば、私たちの創造性はさらに深まるのです。大人であっても(あるいは、大人であればこそ)、新しい世界がもたらす驚きや楽しみの感覚を味わうことができ、それを通じて周囲の人々とのやりとりがより前向きなものとなります。この結果、自分の世界をより拡大するために必要なスキルや対人関係が築かれていくのです。

ウォルdorf・アストリア・アムステルダム (Waldorf Astoria Amsterdam)

コンデ・ナスト・トラベラー誌は、ヒルトン・アムステルダム (Hilton Amsterdam) で支配人を務める Roberto Payer 氏 (69 歳) について、「まるで足にキャスターが付いているように、カクテルパーティ

一のフロアを移動する」と評しています。さらに、「Payer氏は、アムステルダムにおける伝説的な存在だ」とも付け加えました。

Payer氏は、1年前の友人との夕食の場で、友人の娘が最近、17世紀に建てられたヘーレングラハト運河沿いの宮殿建築物を購入したと聞かされました。運河沿いの1区画に沿って立ち並ぶこれらの建物の中には、過去に銀行として使用され、王宮にはさまれた立地条件を誇る18世紀の建物がありました。

Payer氏は、この建物をどう利用すべきかについて名案を思いつきました。「ウォルdorf・アストリアのホテルにすべきだ」と言うのです。ヒルトンは、ニューヨークの有名ホテルであるウォルdorf・アストリアの営業権を1949年に購入した後、建物全体を1972年に買収しました。さらに2009年からは、ウォルdorf・アストリアはヒルトン傘下の高級ホテルブランドとして生まれ変わりました。

ここでの現実的な課題は、「欧州で高級ホテルを開業する場合、すでに世界中のありとあらゆる豪華ホテルを所有し、あるいは滞在したことがある宿泊客に対して、旅行がもたらす幸福感を再び味わってもらえるような体験をどのようにして作り出せるか」というものでした。

このような任務には、アムステルダムにおける伝説的な存在であり、ヒルトンにおける50年以上にわたる豊かな勤務経験をもつRoberto Payer氏がうってつけでした。

「私たちは、こう考えました。他のホテルをまねるべきではなく、まったく別の方法で当ホテルを位置付けるべきだと。」

このホテルのユニークさとしては、まず第一に歴史性が挙げられます。Payer氏は、「17世紀に建てられた宮殿をホテルにするなんて、他には真似できないだろう?」と言います。ウォルdorf・アストリア・アムステルダムに使用されている6つの宮殿は、1720年に設立され、オランダに居を置くミーゼピアソン銀行として使用されました。その後の200年以上を通じて、これらの建物はヘールフィンクやホイヘンスといったオランダにおける最上流家庭の住宅として使用され、2011年にはユネスコから世界遺産に認定されました。正面階段ですらルイ14世のお抱え建築士だったダニエル・マロー(Daniel Marot)により設計されているほど、他には真似のできない歴史性を誇るのです。

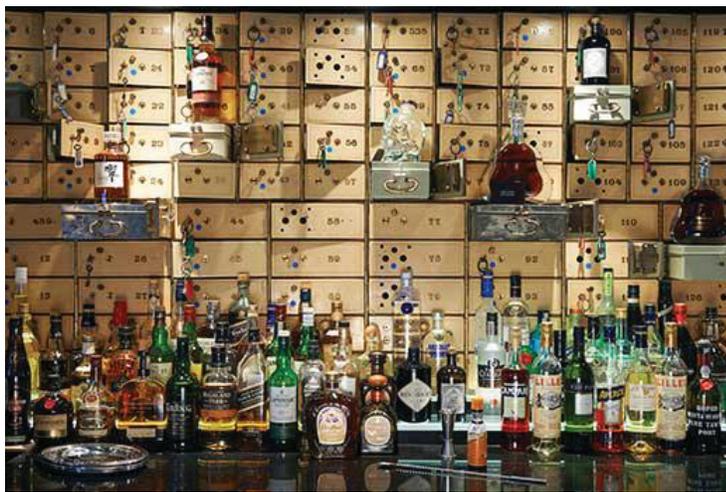
もうひとつのユニークさは、スタッフです。「あなたが旅行先に到着する際に、第一印象として最も重要な点は何でしょうか?それは、あなたを迎えるスタッフであり、彼らの外見です。」社会的な存在である人間は、他人の存在に強く引きつけられます。オランダ人のファッションデザイナーであるJan Taminiauは、2003年に自らのファッションブランド「JANTAMINIAU」を立ち上げ、その10年後には、オランダ国王の即位式でマキシマ王妃が着用したドレスを手がけました。(オランダ国外でも、ビヨンセやレディー・ガガが彼の作品を着用しています。)ウォルdorf・アストリア・アムステルダムでは、スタッフの制服のデザインをTaminiauに依頼しました。フロントを担当する女性スタッフは、美しいベージュとブラウンのプリントが施されたシルクドレスを身にまといます。このプリントが実は地図であることは、よく注意しないと気付かないでしょう。そして、このプリントが一体何をあしらったものであるかについては、ドレスについてスタッフに直接尋ねるか、17世紀オランダの地図作成者について詳しい人でなければ理解できないでしょう。というのもこのプリントは、17世紀のオランダの地図作成者であるB. F. ヴァン・ベルケンローデ(Balthasar Florisz van Berckenrode)がこの地域について作成した地図に基づいているのです。

高級ホテルは、人間の知覚能力のすべてにおけるディテールを重視しますから、ホテル内に配置されたアロマ・キャンドルにより優雅で繊細な香りが楽しめることも驚きには値しません。この香りは、

ウォルdorf・アストリアのために特別に開発されたものであるため、宿泊客は他のどこでも味わえない香りを楽しむことができます。

宿泊客はさらに、自分の客室に到着した段階で、4つの香りのうち好みのものを選ぶことができます。ペイター氏は、客室のリネンにこの香水を振ることについて、「その香りがベッドの中で楽しめるようにした」と言います。自分だけの香りを楽しむことにより、宿泊体験がさらにパーソナルなものとなります。さらに、宿泊客には、滞在を記念する特製メダルが提供され、これにもそれぞれの香りが付けられているため、帰宅した際にホテル滞在の思い出を楽しむことができます。

「お客様はこのメダルを]スーツケースにしまえます。帰宅して荷物を解く際に、ウォルdorf・アストリアの思い出が蘇ってくる、というわけです。」このアロマ・キャンドルと特製の香りは、正面階段が設計された17世紀からずっとキャンドル作りに携わっているフランスの企業シール・トゥルドン社により開発されました。



ホテルのメインラウンジは、過去にミーズピアソン銀行として使用されていた建物に設置され、さまざまな文化に由来する材料を活かしたカクテルを楽しむことができます。たとえば、インドの神酒をモチーフにしたカクテルは、チャートマサラを加えたヴォッカをベースに、コリアンダー、ブドウジュース、カレー風味のパイナップル、ショウガ、そしてIPAビールを加えたものです。このカクテルは、インドの通貨名から「ルピー」と名付けられました。このようにユニークなカクテルに

ついてメニューで紹介するだけでは面白みに欠けるため、顧客には各国の紙幣をあしらった色とりどりの紙幣型カードが入れられた財布が提供されます。

つまりこのホテルは「お金」を統一的なモチーフとして採用しており、メイン・バーのボトル陳列棚の下に古めかしいセーフティ・ボックスが設置されていることからそのことが分かります。この「ヴォールト・バー」は、カクテルの名称、メニュー、およびセーフティ・ボックスを通じて、このホテルの建物が持つ豊かな歴史を表現しているのです。金庫室を意味する「ヴォールト」という言葉の通り、このバーはミーズピアソン銀行で実際に地下金庫室として使用されていた場所にあります。

私たちは、旅行で新たな楽しい体験をすることで幸福感を味わうことができます。しかし Payer 氏がここで取り組んだのは、世界のどこにでも飛んでいく余裕があり、すでに十分すぎる財産を持ち、すべての名所旧跡を訪れたことがある人たち、またはこのような贅沢にもう飽き飽きしている人々を喜ばせることでした。Payer 氏は、「他のどのホテルとも異なるホテルを目指した」と言います。ヨーロッパにおける標準的な高級ホテルでは、パリやロンドンの高級ホテルと競い合うことはできないでしょう。制服のデザインや、バーのメニュー、さらに魅力的な香りといった新奇で美しい要素は、このホテルが持つ豊かな細部にさらに興味深い意味を付け加えるものであり、宿泊客の好奇心をかき立てます。ピヨンセも愛用するデザイナーが、数世紀前に作成されたアムステルダム の地図にインスパイアされて生み出したドレスを、フロントデスクを担当する若くて美しい女性たちが着用しています。

このホテルが提供する心地よさは、数世紀にわたるアムステルダムの歴史文化と建物自体の歴史から醸し出される物語と、五感の喜びを組み合わせることで、より一層深く味わえるものになっているのです。

このホテルは、他のどのホテルでも味わうことができない多彩な楽しみを提供するものであり、どんな宿泊客でも新しさを感じることができるでしょう。完璧に修繕されたルイ 14 世時代の正面階段は、すでに数世紀にわたる歴史を物語っています。また、アフタヌーンティーの 6 月のメニューは、蜂蜜をモチーフとしたもので、アムステルでトップクラスのホテル内に設置されたミシュラン 2 つ星レストラン「Libije's Zusje」の屋根に設置されたミツバチの巣箱からとれた蜂蜜を使用します。

Payer 氏が考案したウォルドルフ・アストリアでの新たな取り組みは、最も気むずかしい顧客を喜ばせるというコンラッド・ヒルトンの最初のミッションをさらに追求したものだと言えるでしょう。倦怠感あふれる裕福な旅行者たちを喜ばせられたとすれば、どんな人でも幸せにできる秘密を見つけたようなものではないでしょうか。

ロンドン・ヒルトン・オン・パークレーン(London Hilton on Park Lane)

かなりの間、コンラッド・ヒルトンは、ロンドン市内に自身のホテルを開業したいと切望していました。

ニューヨーク・タイムズ紙は 1952 年 7 月 26 日に、ロンドンのメイフェア地区にある高級ホテル「グロヴナー・ハウス(Grosvenor Hous)」の支配人たちが、おそらくイギリスを代表するホテルがアメリカ人の手に渡ることを嫌って、ヒルトンによる同ホテルの株式 50 万株の購入オファーを拒絶したと報じました。しかし同紙は、それから 1 年もたたない 1953 年 10 月 5 日に、グロヴナー・ハウスから 800 メートルも離れていないハイドパークの隣接地点に、ヒルトンが 550 客室のホテルを建設予定であるとの記事を書き載せることになりました。

イギリス人たちは、英国のホテル業界に対するアメリカ人の敵対的買収を恐れていたようです。ニューヨーク・タイムズ紙の外国特派員トーマス・F・ブレイディは、「各客室に電話やラジオが設置され、スイートルームにはテレビまで設置されるというこのホテルは、ロンドンの静かなホテル環境に混乱を与えるのではないかと危惧される」と書いています。同紙はさらに、「近年のアメリカにおける旅行ブームにより、米国の資本や経営陣が英国ホテル業界に進出しつつあり、アメリカ人旅行者を獲得したい英国の各ホテル側も、エドワード朝時代の家具やクリスタルのシャンデリヤ、そして忠僕な従者といった古き良き時代の雰囲気の中ではいかにも野蛮だと思われるものの、米国の侵略者たちが持ち込んだ新たなイノベーションを導入せざるを得ない状況にある」と続けています。

ヒルトンは、最終的にロンドンでホテル建設用の土地を取得できたものの、その価格が非常に高額であり、面積も非常に小さかった(1.25 エーカー)ため、投資に見合うリターンを得るためにはなるべく多くの客室を設置する必要がありました。もちろん、これを実現するには建物を高くするしかありません。実際、非常に高い高層ビルが必要でした。ヒルトンの当初計画はイングランド中で猛反対を受けた結果、公聴会を経て、ロンドン市議会により否決されました。新聞の見出しには、「ドル覇権の象徴：高層ホテル計画に猛反対」といった文字が躍り、緊張感が高まるばかりでした。しかしロンドン市議会は、1959 年に最終的にヒルトンによるホテル建設を認め、これを受けてヒルトンはただちに建設を開始しました。

建設されたロンドン・ヒルトン・オン・パークレーンは、高さ約 100 メートルを誇り、セントポール大聖堂を上回る高さの建物として当時ロンドンで最も高い建築物となりました。このホテルの建設中に、

客室からバッキンガム宮殿の庭が覗けるようになっては困るという女王陛下の危惧を関係者から伝えられたという逸話もあります。

このホテルは 1963 年 4 月 17 日の開業当時、欧州で戦後に建てられたホテルとして最大の規模を誇り、5 つのバーと 5 つのレストランが併設されていましたが、ロビーについては、「狭すぎるし、天井が低すぎる」と酷評されました。客室では、野蛮なアメリカ人が愛好する快適さがふんだんに提供されました。これについては、「客室ごとに設定できる空調設備により、部屋の温度を快適に調節できた。各部屋に取り付けられたウォールナット製のパネルボードには、ラジオとテレビ用のリモコンが備え付けられているが、当時は 4 つのラジオ放送局が受信できるのが目新しい時代だった。」とトラベルライターのアンドレアス・オーガスティンは述べています。また、ホテル内に設置された 88 の電話回線に対応し、通話の転送を行い、留守中の宿泊客のためにメッセージを預かるために、数多くの電話交換手が配備され、留守中に電話がかかってきた宿泊客には、客室内の電話の赤いライトが点滅する仕組みになっていました。

また、このホテルでは 1964 年に大ヒットした映画『007 ゴールドフィンガー』に合わせ、料飲担当ディレクターのリム・エウェ・ヒンが、映画で実際に使われた小道具とともに、007 映画で描かれたバーの一つを「ヒルトン 007 ナイトスポット」として再現しました。さらに、『007 ゴールドフィンガー』でメインの悪役オーリック・ゴールドフィンガーの部下であるオッドジョブを演じた日系アメリカ人の俳優ハロルド坂田が、開業日から数週間同ホテルに滞在し、映画とのタイアップを演出しました。ハロルド坂田は、鉄が仕込まれた山高帽を含む映画で実際に着用した衣装を身につけ、エレベーターで顧客を歓迎したり、バーにエスコートする係を務めたりしました。

このホテルのシグネチャー・ドリンクは何だったのでしょうか？ 言うまでもなく、「マティーニをステアではなくシェイクで」です。

このような背景を考えれば、このホテルの「英国らしさ」は完璧に仕立てられたスーツというよりも借り物のブレザーのようなものであり、アメリカ的な部分がそこかしこに見え隠れるものでした。たとえば、ロビーフロアはアメリカ式にグラウンド・フロアではなく 1 階と呼ばれました。また、欧州での夕食に当然含まれるべきワインも、当初は提供されませんでした。

このホテルは本質的にアメリカ的なホテルだったのですが、柔軟性も兼ね備えていました。ヒルトンの真の目的は、世界各国からの宿泊客がくつろぐことができる多文化的な雰囲気を提供することだったのです。

ロンドン・ヒルトン・オン・パークレーンの雰囲気について、オーガスティンが執筆した記事を見てみましょう:「1963 年には、インターナショナル・レストランでハンガリー人のトリオがセレナーデを演奏し、宿泊客を楽しませた。演奏家たちの衣装と音楽の内容は、レストランが決めるテーマや内装、および食事や飲み物のメニューに合わせて、数ヶ月ごとに変更された。レストランがヨーロッパ風から地中海風、北米風から南米風が変わるごとに、演奏家たちも燕尾服姿のウィーンのバイオリン弾きからイタリアのゴンドラ船頭に、そしてスパニッシュ・ギター弾きからメキシコの楽団員に、さらにカウボーイ姿のバイオリン弾きにと姿を変えたのである。」

その後同ホテルに宿泊した著名人には、エンターテイナー (Sammy Davis Jr., Ray Charles)、俳優 (Peter Ustinov, Telly Savalas, Raquel Welch, Michael Caine, John Cleese)、実業家 (Hugh Hefner) に加えて、ノーベル平和賞の受賞者たちや元俳優の国家元首 (Ronald Reagan) が含

まれています。また、アポロ 11 号による月面着陸が成功した直後には、宇宙飛行士のニール・アームストロング、バズ・アルドリン、およびマイケル・コリンズを乗せたリチャード・ニクソン (Richard Nixon) 大統領特別機エアフォース・ワンがロンドンに到着し、3 人の宇宙飛行士とその妻たちはこのホテルに滞在しました。

ヒルトンはここで、多種多様な宿泊客にとって居心地のよい環境を生み出し、心を癒すと同時に好奇心をかき立てるような場所を生み出すことで、文化的な大成功を収めたのです。

さまざまな研究によっても、文化的な交流の価値の重要性が認められています。ある研究では、アメリカの大学生たちをいくつかの集団に分けた上で、さまざまな文化の創造性が発揮されている 45 分間の素材を与えました。大学生たちには、4 本のミュージックビデオと 4 本の映画の予告編、および室内装飾、建築、ファッション、およびデザインにわたる 160 枚の画像が提供されました。その上で、彼らの創造性を試すべく、「シンデレラの物語を、トルコの子供たちを対象として、可能なかぎり生き生きと独自の方法で再創造する」とか、「創造力に溢れた方法で時間のアナロジーを生み出す」といった課題が出されました。

基本創造条件として、一つの学生グループに対しては何の資料も見せずに上記の創造性についての課題を実行するように要求しましたが、彼らは創造性を発揮するために必要な要素を何も見だせませんでした。もうひとつのグループは、さらに 4 つの小グループに分けられました。そのうちの 1 グループは、アメリカ文化における最も創造性の高い作品により構成された 45 分の映像を視聴しましたが、彼らの示した創造性は対照条件のグループが見せた創造性をわずかに上回っただけでした。もうひとつのグループは、中国文化における創造性の高い作品により構成された 45 分の映像を視聴しましたが、彼らの創造性もアメリカの作品を見たグループと同程度で、基本条件のグループが見せた創造性をわずかに上回っただけでした。

しかし、その他の 2 つのグループは、明らかにより豊かな創造性を発揮したのです。そのうちひとつのグループでは、中国のドレスの後にアメリカのドレスを見せ、中国の建築の後にアメリカの建築を見せるといったように、中国文化とアメリカ文化を交互に見せることで、「ビュッフェ」的な環境に置かれました。もうひとつのグループに対しては、マクドナルドのライスバーガーのように、アメリカ文化と中国文化の要素を同時に含む文化的な要素を与えることで、「マッシュアップ」的な環境を提供しました。

この実験は、異なる文化を対比して見るのが創造性を高めることを示唆しています。試験の担当者は、各グループの創造性につき、「ビュッフェ」型および「マッシュアップ」型の環境に置かれた学生がより高い水準の創造性を発揮していると評価しました。つまり、私たちの創造性は、さまざまな要素を対比し、複数の視点から物を考え、境界を曖昧にし、馴染みのあるテーマから新たな作品を生み出すことで発揮されるのです。

ヒルトンは、コンラッド・ヒルトンがニューメキシコ州で宿屋を開業した時代から一貫して、宿泊客が自宅のようにくつろげることを目指してきました。しかし、さまざまな文化的背景を持つ世界各国からの旅人が集まる国際的なセンターでは、彼ら全員が自宅の快適さを要求する結果、彼らの要求に応える上で興味深い現象が発生するのです。ヒルトンが海外で展開するホテルの多くでは、多種多様な文化を融合させた、創造力あふれる美学やサービスが提供されています。

イスタンブール・ヒルトン (Hilton Istanbul) では、ホテル内の 8 箇所のバーの大部分を海外のマネージャーが運営していました。同ホテルの「ルーフ・バー」は元々、イスタンブールのエリート階層の

たまり場でした。1960年代末に改装された後、1971年には「クラウド9・ディスコ」に生まれ変わりましたが、これはイスタンブール初のディスコでした。

この改装時には、伝統的なトルコ風のバーだった「カルギョズ・バー」が撤去されました。ヒルトンでは、このバーについて新たなアイデアを得るため、ある建築家をロンドンに派遣し、英国における酒場について数カ月間研究させました。その結果生まれたのが、英国パブの雰囲気をも忠実に再現し、すべてが木造の「ピルセン・パブ」です。ピルセン・パブで最も人気の飲料である生ビールは、午後5時～7時の間に半額になることにしましたが、これはイスタンブールで初めて導入された「ハッピーアワー」であると考えられています。

このような奇妙な文化的融合や文化的要素に対する遊びの感覚は、各国の歴史を軽視する行為でしょうか？ 実のところ、文化的な正当性というのは事実と言うよりひとつの見方に過ぎません。文化は常に変化するものであり、解釈されるものだからです。文化的な境界線に対して、敬意を払いながらその要素を組み合わせることは、異なる生活様式に対する私たちの感受性を高め、創造性を深めるものです。見慣れない文化に対する違和感を少なくし、お互いの共通点を見せることにより、誰もが自宅のようにくつろげるのです。

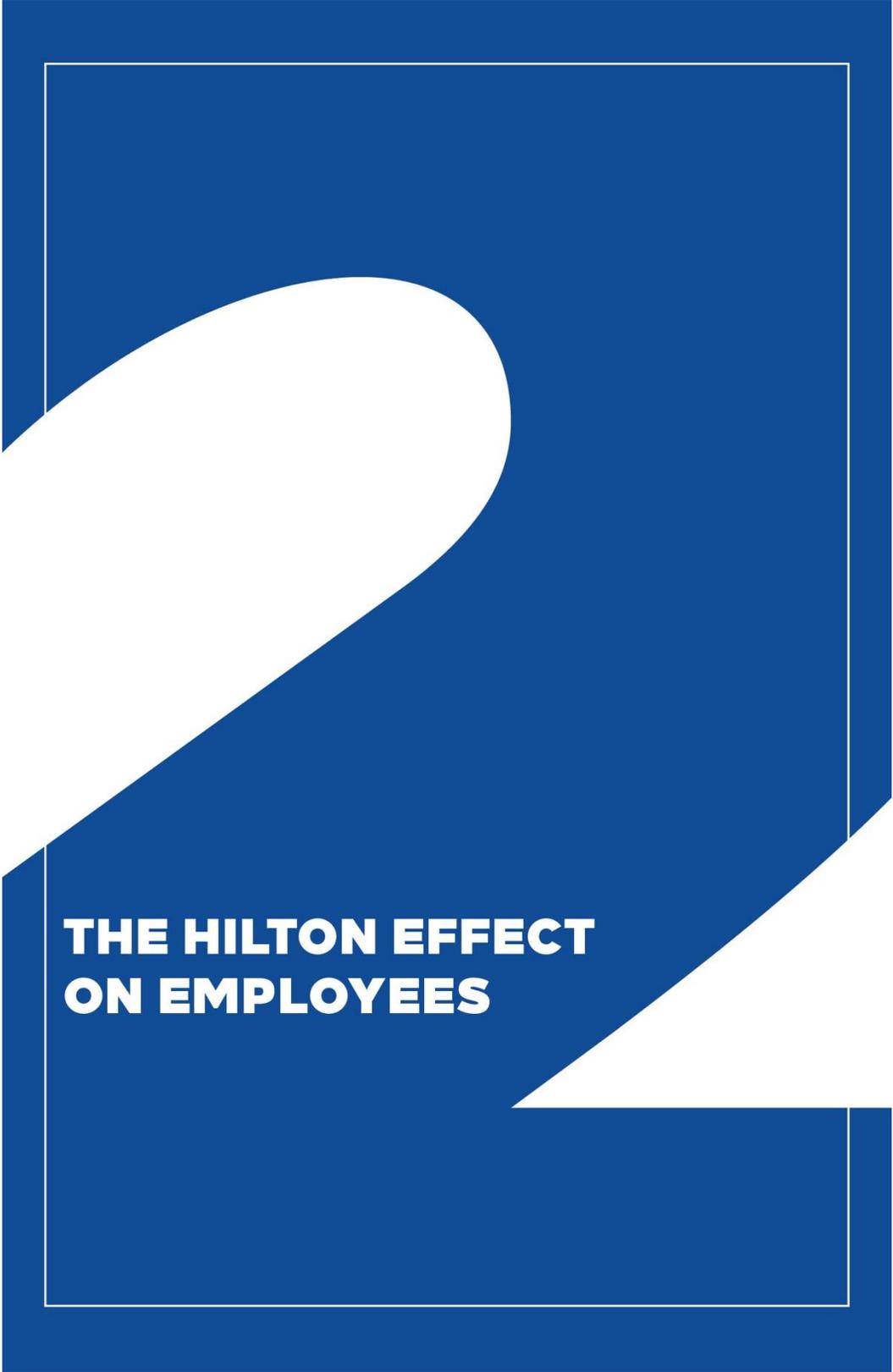
コンラッド・ヒルトンは、そのキャリアのはじめから顧客が「自宅のようにくつろげる」雰囲気作りが天才的にうまかったと言われています。彼が提示したミッシング・リンクとは何だったのでしょうか？ それは、顧客の期待値をさらに上回る程度の快適さを提供することにより、肉体的および精神的な疲労感をすばやく和らげ、リフレッシュした気持ちで次の日を迎えられるようにすることでした。旅行者は、自らの視界を広げてくれる旅行の有益さを実感する前に、まず旅行先において精神的な安定を得る必要があるのです。

心理学における「拡大＝形成」理論は、ホテルに含まれるすべてのディテールにより深い意味を持たせることにより、宿泊客に対してさらに大きな喜び、楽しみ、および意義を感じさせることができることを示唆しています。宿泊体験をよりパーソナルなものにするための機会は、それがいかに単純なものであっても、同伴の人たちとの関係性を深める効果を持つものです。同じ体験をシェアすることにより、旅行の意義がさらに深まるのです。

先述した創造性に関する研究の成果は明らかです。つまり、多様な文化をさまざまに組み合わせ、同時に提示することが創造性を深めるのです。そして、すばらしい文化を自らの喜びとして受け取り、創造性を発揮するためには、まず慣れ親しんだ文化（ヴェネチア）に新たな文化（チャートマサラ）のバリエーションを付け加えることが必要なのです。また、慣れ親しんだ文化（現代的なドレス）に昔のバリエーション（古風な地図のプリント）を付け加えてアレンジすることで、さまざまな時代の要素を組み合わせることで新鮮な興味をかき立てることができます。

さまざまな文化的要素を組み合わせることで、異なる文化や時代にある共通点を見出し、私たち自身の文化についても、世界の中心であるというよりもむしろ、共通のテーマに対する一つのバリエーションに過ぎないという新たな視点を獲得することができます。旅行が私たちにもたらす大きな利益の一つは、私たちの興味や意識を拡大し、より広く深い世界観を得ることにあります。さまざまな文化からインスピレーションを受けたカクテルや豪華なドレスを通じてこれが達成されるとすれば、まさに一挙両得だと言えるでしょう。

コンラッド・ヒルトンは常に、自分のホテルのそれぞれが独自の個性を持つことを希望しました。多くの場合、海外のヒルトン・ホテルではホストである米国の文化と現地の文化を組み合わせることでこの独自性を演出しています。米国内のヒルトン・ホテルでは、現代に過去を反映させるなどの簡単な方法で実現することができます。つまり、なじみ深い文化の土台に新しい要素を組み合わせることで、宿泊体験を快適であると同時に興味深いものにすることができるのです。



**THE HILTON EFFECT
ON EMPLOYEES**

Chris Silcock: ウェイターから AI 専門家へ

Chris Silcock 氏は、コンピュータ・サイエンスの学位を取得して卒業した後、修士課程では、経済的にあまり儲かりそうもない音楽を専攻することに決めました。彼は生活費を捻出するため、ロンドン近郊にあるヒルトン・ワトフォード(Hilton Watford)で、宴会場ウェイターとして夕方と週末に勤務しました。

彼はこの頃を回想して、「ホテルというコミュニティを体験できてとても楽しかった。普通の勤め人とは異なる勤務時間で共に働くことで、スタッフ同士で友人関係を築くことができ、お互いにサポートしあうことができた」と語っています。

修士号を取得後、彼はヒルトンでの上司にこう打診されたそうです。「当時の私にはふさわしくないほどの重責を伴う仕事をオファーされたのです。」彼のキャリアを振り返って見ると、すばらしい働きぶりを通じてさらに大きな職責を担う職務を与えられてきたことが分かります。提示されたのは、宴会場マネージャーの職務でした。

当時若干 21 歳だった Silcock 氏は、この職に就くことにより、宴会や披露宴の場で数百もの顧客を相手する数十人のスタッフを統括する責任を負うことになりました。彼は同時に接客チーフを務めたため、過酷な接客業務をこなす必要がありました。「すべてのお客様にとって大事なイベントを準備する訳ですから」と彼は言います。宴会場マネージャーの職に就いた当初、Silcock 氏はより上級の宴会場マネージャーのやり方をすべて踏襲しましたが、その後、彼が主要な決定を自ら下すようになるに従い、上級のマネージャーの方が彼のやり方に従い、必要な場合にのみ意見を述べるようになりました。

このように頭角を現した彼に対して、わずか数ヶ月後には夜間におけるホテルの総責任者であるナイト・マネージャーの職務が打診されました。これは彼にとって、自らの能力を大きく向上させなければ務まらない徹底的な学習機会となりました。

彼はナイト・マネージャーの職務について、「夜間勤務の際には自分が唯一のヒルトン社員である場合もあり、ルームサービスであれ、チェックインであれ、あるいは客室で問題が発生した場合であれ、すべての事柄に対応しなければならず、非常に沢山のことを学ぶことができた」と語っています。

Silcock 氏が笑いながら回想するところによれば、この職務を打診した上司は、彼に対してナイト・マネージャーの職がいかほど有益であるかを説いた上で、「ところで、他に適任者がいないから、今日からさっそく担当してもらおうよ」と言ったそうです。

ヒルトンでは、勤務地や勤務先の部門、あるいは勤務年数にかかわらず、卓越した働きを見せた従業員に対して、常により多くの仕事が課される昇進機会を与えています。しかし、Silcock 氏の上司たちは、宴会客に対する見事な接客ぶりを評価する上で、彼の勤務時間を長くさせるのではなく、より興味深い業務を担当させることにしました。

Silcock 氏はその後さらに昇進し、地域プロジェクトリーダーとして国際的な経験を重ねることになります。彼は、「ヒルトンでの勤務ではじめて、欧州全体の出張費が出るようになって、大きなステップアップだと感じた」と述べています。

彼は次に、アフリカ大陸の各ホテルに出張し、集中予約システムや価格システムの導入支援を行う全社的なトレーニング担当者に任命されました。この昇進の時も、ナイト・マネージャーの職を打診された場合と同様に、さまざまな補助を与えられながらも、非常に厳しい学習カーブを克服する必要がありました。

最初の出張先は、エジプトのヒルトン・アレキサンドリア(Hilton Alexandria)でしたが、エジプトを訪れたことがなかった彼は、カイロ空港に到着した際に何も考えずにタクシーに乗り込み、アレキサンドリアに行ってくれと告げたのでした。

Silcock 氏は、「自動車でも5時間もかかるなんて知らなかった」と笑います。さらに、「カイロ空港の周りには何もなく、道路の舗装も十分ではなかった。砂漠の真ん中に連れてこられて、私の人生もこれまでかと思った」と語ります。

Silcock 氏は、大学時代の専攻分野であるコンピュータ・サイエンスの知識と、ヒルトンでの数年間の勤務により培ってきた経営管理スキルを活用して、予約システムと収益管理システムについて現地スタッフを訓練しました。彼は現地スタッフに対し、各ホテルの空室データをコールセンターの集中データベースに入力する方法や、客室ごとに異なる価格設定を行うことで、収益を最大化させる方法を指導しました。

さらに大きな土俵で自分の力を証明した Silcock は収益管理担当副社長へと昇進しました。そこで彼はヒルトン・インターナショナルの各ホテルにおいて、アレクサンドリアのホテルなどで彼が何度も運用してきたシステムを導入させ、オーナーが収益を最大化できるソフトウェアと戦略を実行しました。

Silcock の現在の役割は最高営業責任者で、宴会ホールウェイターのチームメンバーとしての彼の最初の肩書とは大きく変わりました。彼のチームはヒルトンシステム内のおよそ 88 万室の価格設定を支援しています。複雑な多要素価格設定モデルは、場所(トピーカか東京か)、ブランド(Embassy Suites か Waldorf Astoria か)、時期、施設サービス(ホテルにバー、駐車場があるか、無料朝食サービスが提供されるか)などの要素を考慮します。彼らはデータと分析を使用して地域別のマーケティングメッセージを作成しヒルトンのメッセージを地域のイベントにあわせて作成し、電子商取引を処理しています。彼のチームは、ホテルに滞在後のゲストにアンケートを行って、滞在を楽しんだかを評価します。彼の担当責任は、ウェディングディナーの 20 数名のスタッフの監督から、世界中の数千のスタッフの監督へと拡大しました。今日、彼はバージニア州マククリーンの会社の本社にいて、ヒルトンの最高経営責任者である Chris Nassetta の直属です。

仕事における最高の経験

Silcock の現在の役職は元の役職名とは似ても似つきませんが、彼のヒルトンにおけるキャリアの自律的性質は、創業者本人にさかのぼります。

「彼は型破りだが健全な手法を立案し、マネージャー経験と正直さと熱心さ以外は何も持たないホテルマネージャーが厳しい規則なしにほとんど誰の力も借りずに自律的に経営できる方法を生み出した」と『The Silver Spade: The Conrad Hilton Story』の著者の Whitney Bolton は述べています。

1969 年、心理学者 Mihaly Csikszentmihalyi は、一定のエクスペリエンスが他のエクスペリエンスよりも楽しいのはなぜかを解明できないかと考え、遊びについてのゼミを始めました。ゼミの研究では彼は趣味を愛する人々にランダムにメッセージを送り、彼らが今この瞬間何をしており、それをどれほど楽しんでいるかについて質問しました。

驚くべきことに人々の 1 週間の全体的な満足度は、彼らが何時間働き、何時間遊びに費やしているかには相関せず、レジャーか仕事かに関係なく、アクティブな活動状態で費やす時間の長さ按比例することが分かりました。Csikszentmihalyi の言う「フロー状態」(訳注: 忘我状態)になったら、そのエクスペリエンスは本質的に充実感のあるものとなります。フロー・エクスペリエンスは、状況が求める

ものと私たちの能力の交点にあります。興味深いチャレンジができることは、私たちの活力を呼び覚ます。しかしこの状態が起きるには、達成すべき興味深いチャレンジの存在が不可欠です。

Csikszentmihalyi の定義による「フロー」状態にある登山家で基本のスキルレベルが 9 の人と会話する場合を考えてみてください。レベル 4 の頂上に登るように依頼したら、彼らは飽きてしまうでしょう。人々のやる気を引き出すには、少しだけより高いところに登るよう依頼する必要があります。その登山家(スキルレベル 9)に対しては、彼らが楽に達成できるレベルよりも少しだけ上に到達するよう依頼するのが良いでしょう。(つまりスキルレベル 10、場合によっては 11)。しかし行き過ぎた要請(レベル 13 へのチャレンジ)では、心配性な登山家は諦めてしまうでしょう。人々のやる気を引き出すには、従業員に提示する挑戦を細かく計測する必要があります。現在のスキルレベルよりほんの少しだけ先のタスクを与えるのです。

Silcock の上司は Csikszentmihalyi の戦略を実践していたように思えます。コンピュータ関連のキャリアから彼を離れさせるため彼にチャレンジを与えたのでした。(スキルレベル 4 にレベル 5 にチャレンジさせる): 24 名のウェイターが顧客を満足させられるよう管理できるか? 彼がその仕事をマスターすると、飽きて興味を失う前に、新しいチャレンジを与える。ホテル全体を管理できるか? ナイトマネージャーは新しいポストで、彼は全体的なオペレーションを学習する必要がありましたが、ある程度の許容範囲が与えられました(スキルレベル 6 にレベル 9 にチャレンジさせる)。夜間は時間のペースがゆっくりしているため、即決が求められず、彼は新しい課題へ落ち着いて向き合うことができました。無駄骨を折ったり、間違えることもありましたが、誰かが朝食のために起きてきて気づく前に、その間違いを正すことができました。「フロー」の主要な要素のひとつは自律性です。期待される水準へ自分をレベルアップしていく方法を選択できるということです。

会社での Silcock の役割は彼のコンピュータ・サイエンスの知識を活かしたものであり、彼のスキルがあったためにチャレンジは大きなものとなりました。彼はあちこちに出張し、多くのグループのレベルアップを図るうちに、需要は高くなりました。彼がレベルアップを行ったリモートでの仕事には、ナイトデスクの仕事との類似点があります。会社の標準レーダー画面の範囲外となる場所で、試行錯誤を通して自分の体系を完成していくための時間を彼に与えたという点です。多くのリモートグループに仕事をうまく行う方法を教えるスキルを磨いた彼は、収益管理担当副社長としてのスポットライトを浴びる用意ができていました。

ヒルトンでは管理職に対し、Silcock のようなチャレンジを楽しむタイプの従業員を昇進させることを推奨しています。標準化されたガイドラインの自律的遵守を推奨することにより、ヒルトンは、本質的な動機づけを可能にしています。「フロー」と「エンゲージメント」は会社の DNA として深く刻まれています。フローは、人がタスクに完全に没入したときに生まれます。明確な目標、個人的な関心、集中、自意識の消失、瞬間を支配する感覚、個人的なスキルとその時期のチャレンジとのバランスをとることが求められます。全体としてこれらは、自意識を広げることにより、楽しみながら、熟練度を高めていきます。

コンラッド・ヒルトンの父、ガスは少年に起業家精神を吹き込む上で重要な役割を果たしました。

「私は、カウンターに届かない背丈の頃からベーコンや、押し麦、豆やコーヒーなど、父の雑貨店で販売しているものを行商して歩きました。」他の子どもたちがおもちゃを選んでいるときにコンラッドは雑貨店や下宿屋、後に銀行などのファミリービジネスに貢献する方法を探していました。

1949年の *New York Times* ではヒルトンの特長として自律的な経営スタイルを紹介しています。「コンラッド・ヒルトンは細かな運営まで背負い込まない。彼は一つのホテルを一人のマネージャーに任せ、彼の完全な自治に任せる。そのため各組織は、異なる形で経営され、独自性が生まれる。」

ヒルトンでよく言われるジョークがあります。「いい仕事への報酬は、より多くの仕事だ」しかし本当は「より多くの仕事」だけではありません。より難しい仕事です。追加のチャレンジとなる仕事は、彼らが上手に行いやすいような形で提示されます。オーバーナイトシフトにより、細かいチェックを行う人のいないところ、つまり夜も明けきらぬ人気のないホテルでの管理です。

まだマスターしていないタスクについて否定的に評価されるかもしれないと感じると、そこで得られるやる気や喜びが奪われてしまう、という調査結果がありますが、これは驚くに値しません。優れた仕事をする、次のレベルのチャレンジのために舞台裏に行くチャンスが与えられます。舞台裏でマスターすれば、舞台にあがり、新しいスキルを利用してより難しい仕事にとりかかります。これとは逆に、十分に修得したタスクの実行を観察してもらうことは、そのパフォーマンスを改善することになります。将来的な昇進という形につながる可能性のある称賛を感じると、人はそれを手にしようと貪欲になり得ます。

泡立て、すすぎ、繰り返し

Dianna Vaughan



Dianna Vaughan はホスピタリティを知っています。創業者のコンラッド・ヒルトンと同様、Vaughan が最初にこの業界に接したのは、子供時代のファミリービジネスの手伝いでした。8歳の時、Vaughan は叔母 Gladys が経営するヒューストンの国道沿いのビジネスホテルで、客のチェックインを手伝っていました。

ナイトデスクとして初めて就いた有給の仕事は彼女のキャリアを形作りました。

「支配人が女性だったことはラッキーでした。彼女は素晴らしいお手本で、一生懸命働けば私も支配人になれるかもしれない、と思わせてくれました」と彼女は言います。Vaughan が認識していなかったのは、会社が保有している300室以上の大型ホテルには女性の支配人は存在しない、ということでした。しかし、女性の上司を持つだけで、

Vaughan は自分がその職に就くことをイメージし、自分が女性であることが障害であるとは考えなくなりました。

午後11時から朝7時までのナイトデスクの仕事、Vaughan にとって最初の支配人が彼女のところにやってきて追加の仕事を与えました。「10軒のホテルに電話して、満室かどうか尋ね、満室ならば、お客様を紹介してくれるよう頼みなさい」。そして私はチームメンバーとして考えることを思い出しました。「なぜ？ 私はなぜ私の仕事を増やそうとしているのか？ 私は夜11時から朝7時までのシフトでカレッジの課題をこなしている。なぜこれらの人々に電話をして、私が課題に取り組んでいる間、こちらにより多くの顧客を回してもらおうとするのか？」

「私は支配人のところへ行って尋ねました。「そうすることで私にどんな得があります？」」

彼女のボスは(「引き続き雇ってもらえる」と)笑ったので、彼女は自分で公式を作りました。普段なら予約なしの客は5人だが、それを10人にしたなら、彼女は10%のボーナスをもらえるという具合にです。管理された気分になり、10軒のホテルに電話しなくちゃいけない、と思うと気分的に疲れるし、消耗します。結果を出す個人的な動機があれば(「もっと稼ぎたい」)より多くのエネルギーと集中力を引き出すことができ、動機の変化が「フロー」につながります。

他のシフトのスタッフも同じボーナスを要求しました。

「そのため他のスタッフにも導入し、シフトのたびに競争を楽しみながら稼ぎを大幅に増やしました。今では、収入を増やすことに遊び感覚がプラスされています」と Vaughan は言います。

Vaughan は、ナイトマネージャーから、フロントデスクマネージャー、料飲部門ディレクター、副支配人、営業部長、支配人、地域収益マネージャーとすばらしいキャリアを進み、その後本社副社長をいくつか務めました。ごく最近では、アップスケール市場に属するキュリオ、タペストリーというヒルトンの新ブランドを2つ立ち上げています。今日、Vaughan はヒルトンの全室スイートブランドの上級副社長兼グローバルヘッドの地位に就いています。

「接待業(およびホテルビジネス)の中心には、気前よく自分の家を人々に提供し、旅を助ける」ということがあります。旅行中の人を助けるということは、単にホテルに宿泊する人を助けるだけではなく、同僚やキャリアの旅を助けることも意味します。この仲間意識が Vaughan がすべての組織に知り合いを持つようになる助けとなりました。

「メールか電話をすれば社内の誰かをつかまえることができた」と彼女は言います。「逆に、誰かが私を必要とするときは、私はできるだけ早く助けに行く。人生も仕事も、つまり人間関係の積み重ねだ」。新しいことに取り組んでいる最中に、こうした別の人間関係が助けになることがある。人助けが、次のスキルレベルにたどり着く後押しになるのです。

ハリケーン 3 部作:ハリケーンに立ち向かうエンジニア 1 名、シェフ 1 名、支配人 1 名

テキサスの人は大きなものが不自然なほど好きです。彼らはテキサスは最大の州だという考えが気に入っています。1959年にアラスカが米国に編入されてからはアラスカ州が最大だということはもちろん、無視しています。この大きな州の最大の都市はヒューストンです。そして、この最大の都市最大のホテルはヒルトン・アメリカス・ヒューストン(Hilton Americas-Houston)です。1,200の客室を擁するホテルは、市独自の投資資金を一部使って開発され、市の議事堂のすぐ隣にあります。ヒルトンがその社員にこれほど大きくそのステージを革新させる方法を理解することにより、ヒルトンがどのようにして社員のやる気を引き出し、動機を与える続けることができるかを教えてください。

それはヒルトンの歴史の中心にあります。コンラッド・ヒルトンが1919年に初めて買ったホテルは、テキサス州シスコ所在の The Mobley ホテルでした。1925年、彼はダラスで一から作り上げた最初のホテルをオープンしました。

Mo Khan



Mo Khan はその 30 年のキャリアをアシスタントチーフエンジニアとしてはじめ、現在はヒルトン・アメリカス・ヒューストンで資産運用ディレクターを務めています。Khan はインド出身で、彼の家族はそこで何とか暮らしていました。彼の個人的経験が、30 年にわたる職業的愛着、つまり効率性の種をまいたと彼は言います。現在は、非効率性の発見と修正に対して、きわめて高い対応力を示しています。Khan は省エネと環境保護を専門としています。

「私は無駄が嫌いだ」と彼は言います。現在のポストで彼は建物全体のインフラを任されています。改装、建築、エンジニアリングから電気、配管、空調システムのメンテナンス、プロジェクトの管理から予算の監督までのすべてを取り扱っています。

別の言い方をすれば現在の彼のポストは彼に、無駄を省くことへの情熱を傾ける多くの機会を提供しています。

ヒューストンにある 2 つのヒルトン・ホテルに 11 年間勤務した後、彼は太平洋岸北西部に転勤。ダブルツリーbyヒルトン・シアトル・エアポート (Seattle Airport DoubleTree by Hilton) で技術ディレクターを 7 年間勤めてからヒューストンに戻りました。彼が子供時代に抱いていた環境保護への関心は、美しい太平洋岸北西部における勤務でさらに深まりました。

ヒルトン・アメリカス・ヒューストンでは、顧客が望むと望まないに関わらず、効率化のための技術が詰め込まれていました。しかしホテルの基本的な運用機器の設計にあたっては、非効率的な決定が入り込んでいました。Khan は熱心にそれらを一つ一つ排除しようとしました。たとえば、ホテルの各客室には、空室になった時にそれを検知し、サーモスタットを調節して、無人の客室に冷暖房を送るという無駄を防いでいます。

彼の無駄を省く最初の策は照明でした。Khan は入社以来、ヒューストンホテルのさまざまな場所を照らす 7000 個近くの LED 電球を取り付けました。ロビー、カンファレンスセンター、プールデッキなどです。ヒューストン市はヒルトンに 6 万 6000 ドル以上の奨励小切手を贈りました。「実質的に無料になるんだ」と彼は満足げな笑みを浮かべました。(今後予定される改装時に客室の照明もすべて LED に切り替える計画だ。)

コンラッドの信条である、「リネンは節約しない」は今でも守られていますが、これにはもちろんコストがかかります。客室数が 1,200 に上るホテルでは特に、タオルとリネンの洗濯のための水は大きな無駄の源です。Khan は、水再生装置を使用すると、洗濯機の排水の 80% を取り込み浄化できることを発見しました。糸くずの除去、炭素濾過、殺菌 UV 処理により生まれた水はクリーンです。このシステムを取り付けた彼は芸人魂を発揮し、直近の生まれ変わりシステムによって新たに浄化されたシーツを洗った水をグラスに入れて、飲んで見せました。

浄化された再生水がシステムから出てくるとき、それは水道水より 22 度も高い温度になっており、そのまま次の洗濯に利用できます。洗濯水再使用システムを使えば、洗濯を始めるまでに、数百ガロンもの水を 4 度だけ(通常の 26 度ではなく)温めればよいことになります。これは膨大な省エネになります。これに、水を再生して 6 回使用することによる膨大な節水が加わります。

このシステムは 2015 年 9 月に設置され、数か月で元を取りました。2 年後の時点で既にホテルにとって 75 万ドルの節約となっています。ヒルトン・ニューオーリンズ(Hilton New Orleans)は現在同じシステムを使用しており、Khan はサンフランシスコ、フロリダ、ドバイのヒルトン・ホテルからの問い合わせに答えています。

ヒルトン・アメリカス・ヒューストンにはエネルギー効率を最大化するための技術が詰め込まれていますが、Khan は残された無駄を最小化しようとしています。このシステムに加え、Khan はより効率的なエアコンと揚水システムを導入し、ホテルの経費を数千ドル節約するとともに、環境への影響を軽減しました。

ホテルの冷却システムは 3 つの巨大なタンクと、4 つめの少し小さなタンク 1 つで構成され、4 台あわせて、客室と会議室へ冷房を送っている。残念なことには、冷却能力をモニタリングしたり、出力を調整するように設計されていません。Khan が着任した時、3 つの大きなタンクのうちの 2 つはロビーと会議室の階に冷気を送る専用となっており、別の 1 台(小さなタンク)が客室専用となっていました。

「3 つの冷房装置を外気温にかかわらず 24 時間年中無休で稼働し続けていたのです。この設計は感心しません」と Khan は言います。

社外の暖房冷房コンサルタントの助けを得て、Khan は 4 つの冷房装置を 1 つの共通のヘッダーを通すようにし、どの装置を使っても、ホテルのどこの場所へも冷却した空気を送ることができるようにしました。現在では、冬の間ホテルは一番小さな冷房装置のみを使用して、ホテル全体を冷房できるようにしました。以前は 3 台使用していたことと比べると大きな違いです。

さらに驚くべきことに、Khan は、夏の 40 度近い灼熱の中でも、大小 1 台ずつの冷房装置だけでホテル全体の冷房をまかなえるようになったことに気づきました。電気代は月額で 10 万ドル以上削減されました。

「おもしろい話がある。3 つの会社が、無料でエネルギー監査をやると提案してきた」と彼は言います。これらの会社は、監査費用を支払うことにより、顧客のエネルギー効率を改善する方法を見つけ、資金を節約するアイデアを支配人にプレゼンするのです。しかしこれらの監査会社はヒルトン・アメリカですっかり意気消沈してしまいました。

「3 社とも口をそろえて、『貴社の建物はきっちり管理されていて、改善を行う余地がまったくみつからない』と言うのだ。」

Khan は環境を愛し無駄を憎むエンジニアです。そのため彼は無駄や非効率に対するどのような勝利も価値があると考えます。彼は LED の使用に対する 6 万 6000 ドルの小切手も、冷房装置の設計し直しによる年間 100 万ドル以上の電気代の節約も、同じように喜んで見えています。

Khan のプロジェクトは小さなシンプルなホテルから、必須コンポーネントをオーバーホールしたヒルトンエコシステム内最大のホテルの 1 つへと成長していきましたが、彼は、役職柄、多くの解決すべき問題を抱えていました。しかし Khan は問題解決が好きです。彼はさらなる課題を積極的に探し、

自分に追加の仕事を与え、積極的に関わり合う状態へと自分自身を近づけています。これは研究者 Csikszentmihalyi が「フロー」と呼ぶ、時間が消えていく状態です。

持って生まれた知的関心にもかかわらず、彼が自分に与えた課題の範囲が彼の関心をひかない場合があります。ヒルトンの下位ブランドが全体的な環境イニシアチブの中でどのような業績をあげているかについて質問されると、彼は「知らないね」と答えました。競合他社の活動について質問された場合の彼の回答は「知るもんか！」でした。

この男は社会的な動機に対してではなく、内在的な動機に対応する男であり、より難しい課題に挑戦することを誇りとする男なのです。ヒルトンなどの起業家精神に溢れた企業が困難に直面すると、従業員は常に、個人的主義的で起業家的な風潮を追求することができますが、明らかな成功を標準化できないことが珍しくありません。国内のホテルはすべて、Mo Khan が設計し直した方法で冷房システムを設計する必要があります。すべてのホテルで、です。しかし、起業家企業は、往々にして標準化に抵抗があります。起業家的な会社において、常に発明し、新たに考案していくには、自分のアイデアは自分だけのものです。しかし、Mo Khan ほど常に発明し続ける賢いエンジニアはそれほど多くはいないので、Mo Khan がすでに学んだことを標準化することは、確かに役立つはずで

創造性のための十分な余裕を作るとともに、全員の水準を引き上げるという二つの命題の兼ね合いはどのように管理すればよいだろうか？ その答えは、帰属性の意味で因習を打破するグループ、シェフスによってもたらされています。シェフスはレシピなしに仕事をするを誇りとしています。シェフスは「これを少し、あれを少し」を大切に、シェフスは何かを正確に測れと言われると侮辱されたと感じます。

Ruffy Sulaiman シェフ



ヒルトン・アメリカス・ヒューストンの支配人 Jacques D'Rovencourt は、Ruffy Sulaiman シェフに関し「当ホテルには Ruffy が打ち立てた素晴らしい宴会、会議ビジネスがある」と言います。「彼にはとても熱烈なファンがいて、彼の創造性と料理のためだけに何度も当ホテルを利用し、多額の予算を投じてくれる。」Ruffy シェフを称賛するのは D'Rovencourt だけではありません。

ピューリッツァー賞受賞作品『*The Prize: The Epic Quest for Oil, Money, and Power* (邦題: 石油の世紀——支配者たちの興亡)』の著者である Daniel Yergin は 1983 年に Cambridge Energy Research Associates (CERA) を創設しました。今日、CERA の年 1 回 5 日間の会議には、世界中のエネルギー企業のメンバーが集まってきます。(ヒルトン・アメリカス・ヒューストンが 2 人の大統領、クリントンとブッシュを同時に宿泊させたのは CERA の時だけです。)

会議のテーマである「分裂・崩壊」にシェフの Ruffy は着想を得て、会議の主催者と相談し業界を驚かせる展開を行いました。ゲストに出されるディナーの一つが「分裂・崩壊」するエクスペリエンスであったらどうだろう？という提案でした。彼は会議のためのディナーを計画するにあたって、5つのディナーステーションを作り、それぞれのステーションに独自の少し「崩壊」したサプライズを組み込みました。

1つのステーションはヒマラヤ料理を提供しましたが、それを味わうには、ゲストはヒマラヤの慣習に習い、持ち込まれたマットの上に座り、指を使って食事をしなければなりません。

料理によってもたらされるショックもありました。別のステーションは完璧なブラウン色に焼き上がり、オーブンから出てきたばかりの「ボーンマロー」をサーブします。しかし、このボーンマローをちよつと噛むとゲストはショックを受けます。本当はロブスターのムースであるからです。

別のステーションは普通のハンバーガーをサーブします。これは実においしそうに見えますが、実に「崩壊」しています。この崩壊はその中身です。このおいしそうに見える牛肉は実際には野菜のタンパク質であることがわかるからです。

デザートディスプレイは、研究室のビーカーに入った泡の物体のように見えました。彼らはフードプリンターを使ってチョコレートメダルを印刷しました。

「ゲストの度肝を抜いたはずですよ」と Sulaiman は笑顔を見せました。

この種の創造性は珍しいことではありません。Sulaiman がヒルトンを選んだのは、その起業家精神溢れる面が気に入ったからで、彼は同僚と常に彼のメニューが考え抜かれ、顧客がおいしいと感じられるものにしてきました。

ナイジェリアで生まれた Ruffy シェフは彼のキャリアを今はなき Adam's Mark ホテルでの12年間の勤務でスタートさせました。その後オーランドのホテルで1992年から1997年までエグゼクティブシェフとしての初めての仕事をしました。その後テキサスに移り、リゾート&カントリークラブのエグゼクティブシェフとして働きましたが、彼はカントリークラブの雰囲気は自分には合っていませんでした。

ヒルトンで働く道を見つけたいと考え、建設中の美しいホテル、ヒルトン・アメリカス・ヒューストンのエグゼクティブシェフ募集の広告を見つけました。エグゼクティブシェフの職には就かず、バージニア州ノーフォークの別のホテルのエグゼクティブシェフのオファーを蹴って、エグゼクティブバンケットマネージャーの職に就きました。多くのチームメンバーが何年もヒルトンで働いていることを知り、彼はそこでキャリアを成長させていくことができると考えました。彼がヒルトンに来たのは、彼は「家に帰ってくろぐ」ようなホテルで働きたかったからです。

Ruffy シェフは、2003年にヒルトンに入社し、ヒルトン・アメリカス開業時の創業チームのメンバーとして重要な役割を果たしました。エグゼクティブバンケットシェフとして契約した2年後、彼はエグゼクティブスーシェフに昇格しました。8年前に彼はエグゼクティブシェフに昇格しました。それは夢の仕事でした。

しかしシステム内のすべてのシェフが Ruffy シェフチームの技術と創造性を共有したわけではありません。ホテル間の品質には大きな差がありました。「料飲部門は世界最大級のホテルチェーンとしてあるべき姿になかった」と Ruffy は言います。

料理の品質におけるはつきりとした不一致に気づいた後、ヒルトンの飲食プログラムを変革し、全体的水準を引き上げるための全社的アップグレードが開始されました。

全社的なアップグレードの最初のステップは新しいヘッドシェフとして Marc Ehrler を連れてくることでした。彼の料理歴は世界中のラグジュアリホテルで培われたものです。ヒルトンの料理に苦情という顧客は少なかったが、心を揺さぶる感動に満ちたものとは言えませんでした。Ehrler はゲストにすごいと言わせたかったのです。

Ehrler は「C1」メンバーで構成されるヒルトン料理委員会を構成して会社の水準の引き上げを図りました。11 の地域から各 1 名の安定した技術と学習意欲にあふれたスターシェフを選び、委員会に送るように指示しました。

Sulaiman は彼の地域のスターシェフとして選ばれました。料理の名人が一堂に会し、理想の料理とメニューについて話し合い、地域の特長について比較し、新しいメニューのためのアイデアをブレインストーミングし、互いに料理を作りあいました。(著者が特記に値すると考えるのは、彼らは今後の C1 ミーティングに出席できるということだ。)

最終決定された新メニューはすべての国内ヒルトンへ送られました。CI 委員会は、夜間シフトのシェフたちのために、詳しい説明を行う代わりに、ビデオなどの教材を開発して、シェフたちが新しいメニューで使われている料理テクニックを覚えられるようにしました。委員会の 11 人のシェフたちは地域にあるさまざまな厨房でスキルを教え、評価する役割を担いました。

Ruffy シェフはテキサス、ルイジアナ、オクラホマ全域にある 18 のホテルを渡り歩き、新メニューについての他のシェフたちのトレーニングに手を貸しました。彼らは学習のための連絡ラインを数か月維持し、ホテルでワークショップを開いたり、ビデオ経由のトレーニングイベントを行ったりしました。

C1 委員会構造が、魅力に欠ける官僚制度へと硬直していくことは容易に想像できるでしょう。「感謝祭のメニューにピーカンナッツの衣をつけたスイートポテトを加えてはどうか？」という問い合わせに対し「時間に通りに進めて、ピンクのフォームをもらって C1 へのリクエストを行う。署名をもらったあと提出すると 6 週間以内に返事がもらえる」という手続きになってしまう、という問題です。

これとは逆に、C1 は、ホテルのスキルアップグレードが一貫性を持つようになったと感じた時点で退きました。そのあとは？ 創造性の爆発です。

「最も美しい料理」というホテル全体でのコンテストが行われました。

Ruffy シェフは言います。「このおかげで、社内に多くの才能があることを認識できた。実際に受賞し、最終的に採用されたいいくつかの料理はスーシェフによりまとめられた。」つまり、彼らは才能を勤務年数や役職よりも重んじたのでした。彼らはチームメンバー自身に基準を設定させ、チャレンジさせました。

「現在ではすべてのホテル内にある程度のプライドが生まれている。彼らにはコアメニューがある。それはもはや強制されたものではない。それは彼らが[創造]に参加したものであり、それは本当に素晴らしいことだ。」

キッチン本来的にクリエイティブな場であり、因習打破主義者を惹きつけるものですが、若手に求められる作業は退屈な準備作業と繰返しの多いほとんど工場の流れ作業方式の仕事です。多くの者が、本来自分を調理という仕事に惹きつけたものへ挑戦するチャンスに飛びつきました。

「参加したコックまで含めた すべての人に現在の場所から抜け出るチャンスを与え、できる限りクリエイティブになるチャンスを与えた」と彼は言います。

Jacques D’Rovencourt 支配人



ネバダ州ラスベガス大学でホテル管理の学位をとって卒業した後、Jacques D’Rovencourt は 1989 年にヒルトン専門職プログラムを修了しました。カリフォルニア州にあるヒルトン・アーバインのアシスタントレストランマネージャーとして初めて配属された彼は、ミネアポリス、シカゴ、ロングビーチ、ニュージャージー、バルチモアのホテルに勤務しました。2011 年の春、彼はヒルトン・アメリカス・ヒューストンのホテルマネージャーとして働き始めました。彼は 2016 年 4 月にホテルの支配人に任命されました。

ハリケーンハーベイは 2017 年 8 月 25 日に上陸しました。ハリケーンは 8 月 26 日には熱帯低気圧になり、風速は秒速 45 メートルから 17 メートルに下がっていましたが、27 日は一日中ヒューストン上空にとどまり、1 週間もたたないうちに 1 年以上の雨を降らせました。ハーベイによる降雨は合計で 33 兆ガロンとなり、ハリケーンとして米国史上最大の降雨量をもたらしました。ハーベイが降らせた雨が入る大きさの箱を作るには、31 マイル(約 5 キロメートル)四方の長さが必要です。このハリケーンで、1250 億ドルを超える損害が生じました。

このスケールの自然災害に備えるだけの備えはヒルトンもしていました。嵐が都市のレーダーに捉えられて以来、経営陣は毎日準備ミーティングを行い、十分な供給在庫を確保し、チームメンバー全員との連絡方法を常に確保するようにしました。ガイドラインと「戦略本」はありましたが、皆、流動的に協力する必要性を理解していました。

経営陣がきたる自然災害に対応するために使用する戦略本の中には、消耗品の注文やバスタブに水をためること、十分な水の供給を確保することなどが書かれています。しかし、ハーベイの範囲はあつというまに戦略本が予測する範囲を超えて広がり、多くの決断がチームメンバーの最良の判断にゆだねられました。

D’Rovencourt 率いるエクゼクティブ委員会は、この嵐の需要は、嵐の影響で何日間も家族の待つ家へ戻れなくとも仕事をする意思のある人の数を上回ると考えました。

D’Rovencourt は、数人のチームメンバーがホテルに残り家族を連れてきてもいいかと尋ね始めた時、特に反対はしませんでした。エクゼクティブ委員会に話りたいと言いました(エクゼクティブ委員会は各部門長で構成され、エンジニアリングの Mo Khan や Ruffy シェフが含まれていました。)

チームメンバーがホテルに滞在することはまったく前例のないことではありませんが、稀なことではあります。たとえばチームメンバーがダブルシフトに入らねばならず、帰宅途中の居眠り運転や吹

雪で道路が危険な状態になった場合をマネージャーが心配して、部屋を用意するのは選択肢の一つです。しかし宿泊は稀で小規模でしか行われませんでした。

そのため、家族の呼び寄せを検討することはヒューストンにおいて先例のない方針変更でした。彼らの知る限り、地域内の他のホテルでこれを行っているホテルはありませんでした。しかし彼らは先例のない困難に直面しており、家族を呼び寄せて良いのであれば、ハリケーン中働くことができる従業員が多くなることはあきらかでした。

このように大きな標準手順からの変更についての話し合いは驚くほど短いものでした。「私たち全員が即時に同意した。行くべき正しいことだったのでね」と、D'Rovencourt は言います。

議論はなかったか？反論は？と聞くと、「なし」との返答でした。

エグゼクティブ委員会は、家族の滞在リクエストどころかペットの持ち込みまで許可したのです。犬、猫、鳥、すべて家族と一緒に持ち込むことが許されました。「飼い犬を心配しながらここで4日間も働きたいと思う人間はいないだろう」とエグゼクティブ委員会のメンバーは言います。躰の良くないペットが高価なカーペットを汚してしまったら？ チームメンバーとその家族がハリケーンを生き残った後で「その問題の解決方法を考える」と彼は言いました。

D'Rovencourt は、地域の副社長の承認を得ることを頭にかすめさえする前に、チームメンバーのホテルへの滞在を開始していました。

あるシェフは妻と一緒に客室の一つに泊まりましたが、その妻は別のホテルのシェフとして働いていました。彼女はハーベイの嵐の間ホテルに滞在するオプションを与えられたが夫を連れてくることは許されませんでした。しかしヒルトンでは誰もが歓迎されました。600名のスタッフのうち1/3のチームメンバーがホテルへの滞在を申し出ました。滞在する家族は優遇されました。配偶者と子供はカフェテリアで食事をふるまわれました。大人と10代の若者は洗濯や、通りを渡って反対側のコンベンションセンターにある赤十字でボランティア活動をしました。

キッチンはずべての人に食事を提供しました。すべての人に。ヒューストン警察、チームメンバーとその家族は、ハーベイ襲来中、ホテルのカフェテリアで無料で食事ができました。お腹をすかせた人が食事を求めてくれば、テーブルが増設され、一度に500名の方が食事をとることができました。

「最初の夜は500人から1000人に食事を提供しました。そして知らぬ間に間違いなく3000人にはなっていました」とRuffyシェフは言います。「私はほぼ2週間働きました。そうです。私たちはやらねばならないことをやったのです。しかし長期的には、残って人の世話をし、みんなの役に立ったことは良かったと思います。」

ホテルはヒューストン警察の2部門の司令部となりました。警察署は洪水にのまれたからです。ホテルは警察にも食事を提供しました。「彼らには朝食、昼食、夕食を毎日無料で提供した。私たちはホテルにいる全員が毎日温かい食事を確実に取れるようにした」とホテルのカフェテリアスーパーバイザーのLula Broussardは述べました。合計でBroussardと彼女のチームはハリケーンの間中、ホテル内で働く全員に25000食を提供しました。

何百という新しいイノベーションとチームワークにより、新たにやってくる数百人を受け入れることで予想された最初の問題は解決していきました。新たに建てられた看板は大量のゲストを連れてきました。ホテルが警察の臨時司令部となった後、チームメンバーは追加のテレビを警察部門の共有エリアに持ち込み、最新情報を得るためのもう一つの手段を提供しました。警察は門のあるパーキングガ

レージの利用を感謝しました。台数が増えたので料金の徴収はあきらめました。中にある車両を見るため、パトカーを停めるときはゲートを開けたままにすることになりました。地域内の他のホテルでは、警察、消防、救助隊員を排除し、トイレを使うことも許しませんでした。

スカイブリッジで接続する通りの向こう側のジョージ・R・ブラウン・コンベンションセンターには、赤十字などの救援組織のメンバーが滞在していました。コンベンションセンターは避難民 1000 人の住民を収容するよう設定されていたが、数日たつと 1 万人以上のテキサス避難民がコンベンションセンターをベッドの海にしました。ヒルトンは避難民のための料理を手伝い、タオルを寄付し、リネンの洗濯まで手伝えました。フロントデスクでは、住民、あちこちの市当局、国土安全保障省、保健社会福祉省復員軍人援護局、および CNN でハリケーン記事を書くジャーナリストからの空室を問い合わせる電話が鳴り続けました。

5 日ほどたち家に帰っても安全だと思えるようになると、人々は戻り始めました。D'Rovencourt は 9 日間いました。自宅が損壊した数人は数か月間ホテルに残りました。今回のハリケーンによりホテルは将来の災害に備えるようになりました。この後彼らは、経営陣がスタッフ全員にすばやくメッセージを送ることを可能にするメッセージサービスを作成しました。消耗品リストをチェックし、すべてのものの備蓄と予備を用意し、非常時訓練は「嵐の前」から「常時」に頻度が増えました。彼らはすべてに備えています。

標準化された規約と実践

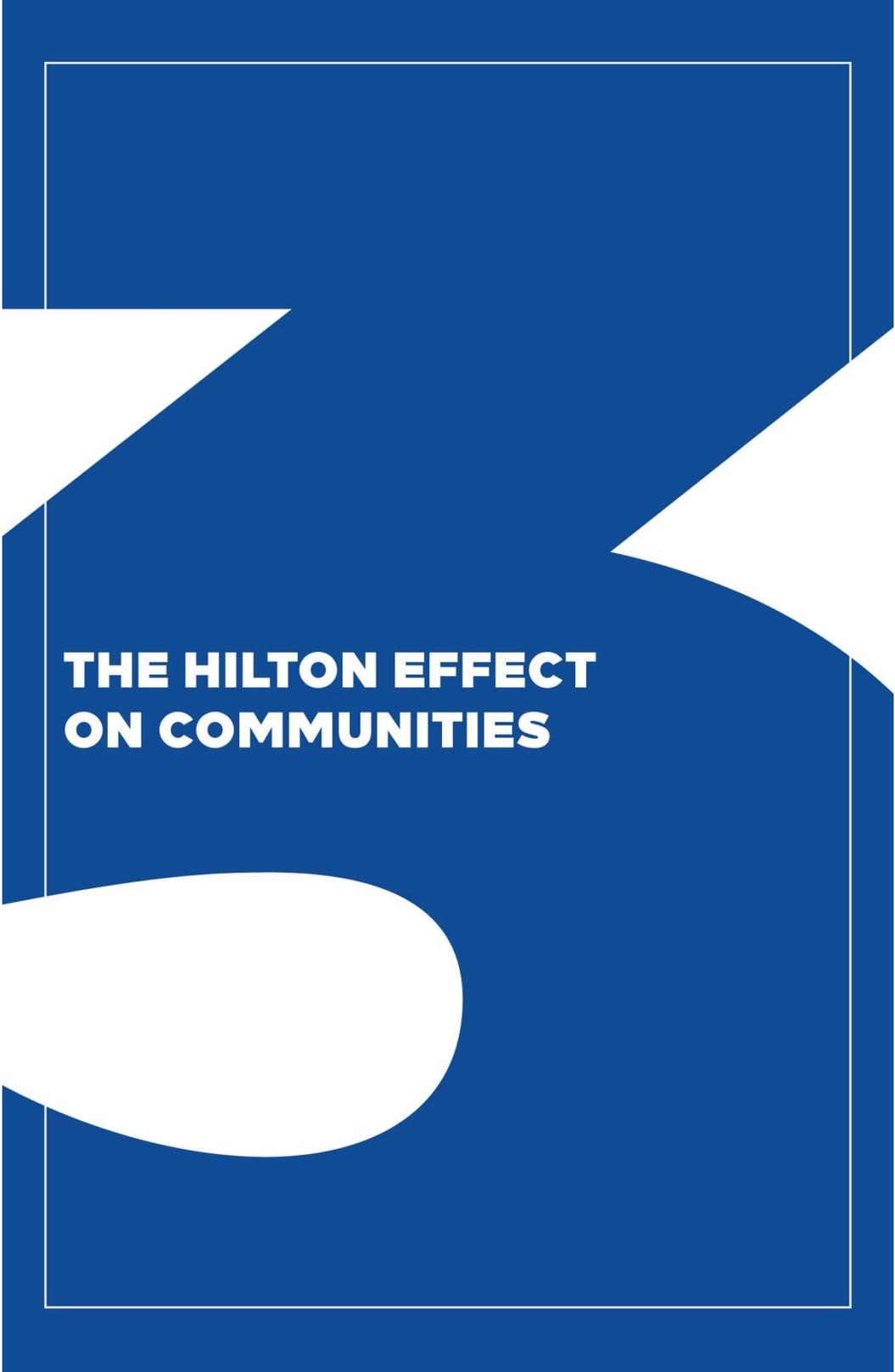
もしあなたがヒルトンのエネルギー担当なら、エネルギー利用を最小化するためのシステムをすべてのホテルに備え付けて、大幅節減間違いなしの方法を強制したいと思うでしょう。しかし特定のやり方を強制することは、目標達成方法においてチーム自主性を重んじるヒルトンの文化に反していません。組織が開拓時代の西部地方のように運営されていたなら、話し合うべきヒルトン組織など残らないでしょう。しかし、これがヒルトンのアプローチを差別化する方法なのです。

チームメンバーの意欲と起業家的な考え方を育てることは、技術部から食品、危機管理まですべての部門で推進されています。業務では、LightStay と呼ばれるシステムは、チームメンバーの自主性と、ごみ削減、省エネ、節水というヒルトンの全社目標の達成の間のバランスをうまくとれるようにしています。LightStay は全体的なエネルギー利用とサステナビリティ努力を記録追跡していますが、各ホテルにおいてこれらの目標をどのように達成するかは、各ホテルの Mo Khan にゆだねられています。チームメンバーに、どのエネルギー節減ミッションに取り組むかに対する決定権を与えることが、フローを見つけることを容易にしています。そしてこれは、過去 10 年間で 10 億ドルを超えるエネルギー節約を可能にしています。

シェフが競う C1 のストーリーは、規則と自主性の両方のメリットを最大化できる別の方策を提示しました。標準化されたスキルレベルを確保するための職業訓練の後に、創造性の開花を許す外部からの制限がより少ない期間を設けるという方法です。これらの基準を引き上げる期間と目標を設定する期間の間に社員へ休暇を提供することにより、労働者における枯渇感を減らすことができます。基準を繰返し引き上げることは、優れた短期的戦略のように見えますが、調査によれば、それは長期的には、疲労と燃え尽き症候群を増やし、非倫理的な行動を促してしまうなどの逆効果さえ生まれる可能性があります。社員は従来の方法ではどんどん高くなる目標を達成できなくなるだろうと考え、システムをかいくぐろうと決意するなどの場合があるからです。

1,200室を要するヒルトン・アメリカス・ヒューストンなどのストーリーはテキサスでさえ、明らかに規模が大きく、個別の従業員によるイノベーションの例は稀ではありません。カンザスシティで大盛況のワッフルやロンドンの活気あふれる60年代の007バーなどは、まさにこの起業家精神によるものです。

「あなたがあなたのスキルを伸ばすための意欲を同僚がかき立てる」という類いの約束の恩恵を、ヒルトンの従業員は得ています。小さな町のホテルをマスターしたなら、街の中央に打って出る時です。



**THE HILTON EFFECT
ON COMMUNITIES**

コミットメントの重要性、社会的つながり、経済開発

1950年代末、ハーバードの教授である Thomas Schelling は彼が発明した面白いゲームについて人々に質問を行いました。

あなたは別の匿名の個人とペアになる。それから 24 時間以内あなたたち二人が両方ともニューヨークシティの同じ場所に同時に現れたら二人とも 100 ドルもらえる。(二人ともお互いに見つけられるよう赤いボタンの被り物をかぶっている。)

あなたなら、いつ、どこに行く？

通常私たちは誰か他の人と行動を協調させるとき、コミュニケーション、つまり情報共有を通して行う。つまり、これがコミュニケーションの全容とも言えます。しかしここで Schelling は、その誰か他の人とコミュニケーションをとるという選択肢を排除しました。彼はまた長期にわたる失敗と成功を通じて学習するというオプションも排除しました。正解するための 2 度目はありません。

このジレンマがジレンマとなるのは、実際のところ、無数の解がありうるからです。たとえば午後 9 時に FAO Schwarz の倉庫だとか、日没時のレキシントン通りと 48 番通りの角だとか、朝の 4 時にライカーアイランドの入り口だとか、なんでもあるわけです。

無限の可能性にもかかわらず、Schelling の実験により人々が生成するのは実に限られた数の解だということが判明しました。人々が相手の人がどのように応えるか推論するとき、彼らは最も目立つ、いくつかの象徴的な場所に吸い寄せられます。

全員が時間の基本である正午にあうことを選択しました。ニューヨーカーの地元民は、グランドセントラル駅の情報ブース横の時計を選択しがちです。ニューヨークに住まない人は通常もっと観光スポット的な場所に行きがちです。エンパイアステートビルの屋上展望デッキなどです。

Schelling はこれらの解を、同じエリア内のもっとも突出したポイント - 「フォーカル(焦点)」としてラベル付けを行いました。一定の場所、一定の人、一定のエクスペリエンスが、人々の間で話し合いなく共有されることが可能であり、ほとんどテレパシーのように、別の誰かが目立つまたは重要な場所へ行くと、そのことが知れわたるのです。

このゲームを誰かとパリで行うとして、あなたはいつ待ち合わせますか？ 正午だろう。場所は？ エッフェル塔。3 つの展望台があるから、その選択を間違えるかもしれませんが、少なくとも無限の数から 2 つ程度まで絞り込むことができます。

ロンドンでは？ ビッグベンで会うだろう。

エジプトのカイロでは？ らくだを捕まえ、砂漠を横切って、大ピラミッドに向かうはずですが。確かではありませんが、おそらくその途中で赤いボタンの被り物をした仲間に出会うはずですが。

イスタンブールでは？ 青のモスクの入り口で出会うチャンスはかなり高い。しかし、イスタンブール・ヒルトン (the Hilton Istanbul) の入り口という選択肢も捨てたものではないでしょう。

イスタンブール: 重要な場所

フォーカルポイントとしての新たに出てきた場所は、やや鶏と卵の話に似ています。人々はどのような場所をフォーカルポイントとして選ぶのでしょうか？ 重要な場所だ。それではなぜ重要なのか？ 人がそこに行くからです！

ニューヨークにはグランドセントラルより古い建物が数多くあるから、フォーカルポイントとなる上で時間よりも重要なものがあるはずです。グランドセントラルはたとえば、交通の中心です。毎日何百万人というニューヨーカーがここを往復する。建築上の象徴でもあります。両方の特長が、訪れるべき場所としての名声に貢献しています。

どのような象徴も最初は知られていなかったのです。口火を切るために何かが必要です。イスタンブール・ヒルトンがオープンしたとき、コンラッド・ヒルトンは、口火を切る準備を整えていました。第二次世界大戦後の時代に多くの組織が立て直しの努力を行う中で、控えめな出費しか行わず、自分の土地に閉じこもっていたヒルトンは、パーティの準備ができていました。そしてそれこそが世界が求めているように見えました。

1955年6月9日、ヒルトンがレンタルし、「空飛ぶ絨毯」と「魔法の絨毯」という愛称で当面呼ばれていたパンアメリカン航空機2機が、グランドオープンのためにゲストを詰め込んでトルコに到着しました。この106人の名士リストには、Carol Channing、オリンピックのフィギュアスケート金メダリストで女優に転身した Sonja Henie、William R. Hearst Jr.などが含まれ、空港で何千人ものトルコ人の歓迎を受けました。ベルボーイが1,200個のスーツケースを客室に運び上げるのに45分間かかりました。5日間の華やかなオープニング祭典の後、ハリウッドのセレブたちは帰国しましたが、イスタンブール・ヒルトンにはそのオーラが残りました。彼らの存在はイスタンブール・ヒルトンの訪れるべき場所としてのプレゼンスを確固としたものにしたのです。

集まったゲストを前にした挨拶で Hilton は、イスタンブール・ヒルトンは単なる初の米国外の支店であり、これから多くの海外支店が作られ、それぞれが実にさまざまな人生を歩んできた人たちが集まるフォーカルポイントとして機能するだろうと予言しています。(彼は Thomas Schelling がノーベル賞を受けるだろうとの予言までしている)

地球を駆け回る旅行者たちが、世界中のほとんどすべての都市でヒルトン・ホテルに滞在できるようにする日は遠くはない……これらのホテルは、どこにあるどこのホテルも単なる地域の中心以上のものであるべきだ、という私たちの理想を表現している。国際的な観点から見て、ホテルは、互いにより良く知り合い、互いに取引し、互いに平和に生活することを望む、そこに集まった何百もの人々、市民、訪問者の間で同様に知識の交換が行われるフォーカルポイントとなり得る。」

-コンラッド・ヒルトン、1955年、イスタンブール・ヒルトン、スクラップブック
(ヒルトン・イスタンブール・ボスポラスのオープニングコメント)

イスタンブール・ヒルトンのボールルームはこの都市最大のイベント会場(完全に空調の効いた快適さからヒルトンではないかとわかる)で、地元民が結婚式や記念日を祝う場所となっています。そのカフェは大切なお茶の場所となりました。フォーカルポイントでは、すべてのものが、1カップのコーヒーでさえ、特別な意味を持ちます。

「トルコでいっぱいのお茶を飲むことはとても特別な意味を持つ」とコンラッド・ヒルトンが「Be My Guest」で述べています。「私は、強い現地焙煎のデミタスを飲んでいて初めて説明を受けた」私のホストは言いました。「私とコーヒーを一杯飲んで初めて、30年間の友情を約束した」

ノベルティは色あせているが、prestige感は長年にわたり残ります。当時、イスタンブール・ヒルトンはトルコのエリートたちが出会い、結婚する場でした。1972年の夏、記録となる21組のカップルがイスタンブール・ヒルトンで結婚式を挙げました。1週間で21組です。

Aydın Doğan は学生としてホテルを訪問した時のことを覚えています。「当時、ヒルトンではお茶を一杯飲むのでさえ特権行為だった。」婚約後、彼はフィアンセにヒルトンで結婚式をすると約束しましたが、家族のしがらみでウェディングのプランはギュムシュハーネ県での結婚へと変更となりました。

運命は Doğan に優しく、彼はトルコ屈指のコングロマリットである Doğan Holding を創業し、国のエネルギー、広告、メディア業界の大きなシェアを占め(Milliyetを含む)、株式公開後は億万長者となりました。

2005年、トルコに本社を置く Doğan グループはホテルを2億5500万ドルで購入しました。

夫が家に帰ってきて「ヒルトンで行うはずだったウェディングのことだけど、あのときできなかったことを謝りたいと言っているんだ」と言う姿を想像してみてください。

成功は次の成功の基盤となる 一度ある場所がフォーカルになると、そこはフォーカルであり続けることが多くあります。フォーカルポイント候補をまとめて認識させるための追加作業の必要性があります。ヒルトンは、最初のビジターのオールスターキャストをラインアップし、やり過ぎにみえるような一連の活動を組み立てましたが、この場所をフォーカルなものとして確立していくための布石であると考えたら決してやり過ぎではありません。

若手女優と荷物を減らして同じ戦略を使用することは可能でしょうか？ ホテルやレストランの支配人であればそれは検討に値するでしょう。どのような種類のイベントを積極的に求めているのでしょうか？ どのイベントであれば、準備の面で全力を出せるのでしょうか？ 正解となるイベントはおそらく、コミュニティのさまざまな人々をある情緒的なイベントでひとつにすることを特徴とするものでしょう。ギフトラッピングを特徴とした、クリスマスシーズン前のおもちゃドライブ シーズン最後のアマチュアサッカーリーグに招待するディナー。シティホールフェスティバルで行われる、ハンプトン by ヒルトン後援ワッフル焼きコンテスト。

ゲーム理論家 Schelling は、人々がコミュニケーションなしで協力する方法に魅了されましたが、実世界では、協力を求めるレターにはもう少し大きな依頼が書かれています。「明日会いましょう」という代わりにそのレターには「ここで会いましょう。ショップを開設する作業を手伝ってください。よい隣人になれば、コミュニティが構築され、訪問者が増える。一緒に働けば経済的なプラスが待っている」。

しかし、人々がやると言ったことを実際にやるかどうかはどうすれば知ることができるでしょうか？ 物事が上手くいっているときに、注力し続けることは容易ですが、上手くいっていないときは、あまり容易ではありません。実世界では協力すべきかの決定に役立つ情報が存在するします。相手の評判についての情報も持っています。

当社が協力者に囲まれている場合、最良の戦略はチームを構成し、一緒にゲームをすることです。しかしそれぞれ自分の利益を優先する人々に囲まれている場合、私たちも自分自身を守る必要があります。Schelling は、抑圧されたエリアを再活性化するタスクについて検討するでしょう。この種の協力におけるジレンマでは、対話は比較的価値がなく信頼できないものだからです。私たちは約束を信じたい——ここで会おう、ショップを開こう、よい隣人となろう、コミュニティを構築して人々が訪れる

ようにしようといった約束を信じたいと思っています。一緒に働けば経済的なプラスが待っています。しかし人々がやると言ったことを本当にやるかどうかを知るにはどうしたらよいでしょうか？

コミュニケーションは決してすべてのストーリーを語ることはありません。「小切手は郵送した」と買主は言います。「君が上司に意見してくれれば僕たちはすぐに君を応援するよ」と同僚は言います。「前の彼氏とは完全に別れたわ」と彼女は言います。

実際にはこれはどう見えるのでしょうか？ 大都市発展の歴史においてもっとも顕著な変遷を示した例から学んでみましょう。この都市でヒルトンが果たしたとても重要な役割についてです。

ブエノスアイレス

難しい時期に注力し続けることは、どんな方法でヒルトンホテルがブエノスアイレスの最も見捨てられた地域を支援して最も人気のある地域にしたかということです。

アルゼンチンの首都、ブエノスアイレスは、ラプラタ川の川岸、大西洋から 240 キロほどの場所にあります。国際貨物船はもっと近くに寄せてもよさそうですが、川底は浅く、実際に岸に近づくことは不可能です。長年にわたり都市はこれを可能にしてきました。1802 年に 115 フィート(約 35 メートル)の埠頭を作り、1855 年にはこれを 650 フィート(約 200 メートル)に延長しました。船も沖合に係留され、はしけが行き来して荷物や乗客を岸まで運ぶことができるようになりました。最後に市はプエルト・マデロという街を整備し、貨物船が平行に停まることを許すだけの幅のある、狭いながらも、波止場のある深い水路を作りました。狭い水路に続く街側には、煉瓦倉庫が並んでいます。新しく建築された川沿いのプエルト・マデロは港であり、その後方には数十ヘクタールの草地が広がっています。

1897 年にこの波止場が開いたとき、技術の象徴としてもはやされました。しかし 10 年しないうちに、国際貨物船が波止場の幅を超えてしまい、これらは利用できなくなりました。プエルト・マデロ周辺の地域はもはや必要ではなく、何年もの間、仕事はなくなり、現地人は草地沿いの海岸線を使用することから離れていきました。

大統領官邸から 1 キロも離れていませんが、何年もの衰退と放置により、地域全体が見苦しいものとなりました。水にはごみが浮き、倉庫はからで、落書きされていました。何年にもわたりこの地域を再生しようという数十の試みが行われてきました。最後に、1989 年の後半、アルゼンチン連邦政府とブエノスアイレス市政府は、この地域を再生する契約に調印しました。

現地デベロッパー Alberto Gonzales がプエルト・マデロの川沿い、波止場 3 と 4 にある、草に覆われた空き地を購入しました。Gonzales はフォーカルポイントの重要性を知っている男でした。以前テレビプロデューサーやコンテンツ配信業を行っていた彼は、購入した土地にスポーツスタジアムやコンベンションセンターを建てようと考えていましたが、予測を行った結果、大きな会議スペースのあるホテルを選びました。

「彼らはその時点でブエノスアイレスの都市にないホテルブランドを探していた。」「ヒルトンも間違いなくその一つであった」と語るのは、ヒルトンのカリブ・南米担当副社長の Tom Potter です。1998 年にヒルトンと交渉を始めた後、Gonzales は有名なアルゼンチン人建築家 Mario Roberto Álvarez を採用しました。IBM ビル (IBM の南米本社) やサンマルチン将軍シアターなども、Álvarez が手がけた当地のスカイラインです。



Gonzales、Álvarez、ヒルトンは、アルゼンチンの不動産開発業界の3強です。どのような問題が生じる可能性があるのでしょうか？

すべて。

1988年末、アルゼンチンの歴史的に不安定な経済にかすかな揺れが生じました。状況は悪化しました。

2000年1月にホテルを開業すると約束していたGonzalesは、1999年に破産しました。経済はさらに低迷しました。ミレニアムの先導役を務めるとして、1999年12月31日にホテルの贅沢なロビーと一階を埋め尽くす600名の将来のゲストを招き、記憶に残るパーティを開くことも彼は約束していました。

しかし経済は協力的にはなりませんでした。

「その時期になるとかなり混沌としてきた」とPotterは言います。プロジェクトの主な建設会社の1社であるドイツの建設会社は、水のタンクを完成させる前に破産しました。「これにより契約とすべてのホテルの完成が遅れた。」

建設業者と電気ガス水道会社は草の生えた

空き地に基礎構造を追加する必要があった。排水、下水、電気、電話などのラインはすべて宙ぶらりんな状態でした。「すべては建設年度の1999年にのみ行われました。ホテルが実際に開業する直前でした。」

ヒルトンの前の道路でさえ開業のわずか3か月前になって舗装されました。Gonzalez、Álvarez、Hiltonの大黒柱が一致協力しない限り、全体の運営は簡単にばらばらになりそうでした。しかし、Gonzalezはパーティーを開きました。

ヒルトン・ブエノスアイレス(Hilton Buenos Aires)は、2000年3月開業当時、プエルト・マデロ初の商業施設でした。

「当初、当時のアルゼンチンの経済環境のために、事業は理想的とは言えなかった。」とPotterは言います。2001年7月の失業率は14.7%でした。厳しさが和らぐかと思われた頃、経済はさらに悪化しました。

その月、スタンダード&プアーズはこの国全体の信用格付けを「B-」に格下げしました。失業率は上昇しました。

その年の11月、ペソはすぐにも紙くずになるのではという恐怖がアルゼンチン銀行に広まり、さらに経済の安定性を侵食しました。

2001年12月の中頃までには、アルゼンチンの失業率は20%に達しました。大統領官邸からの400メートルも離れていない道路でアルゼンチン人が暴動を起こしました。

これから状況は安定する、あるいは少なくともこれ以上悪くはならないという兆候が見え始めていたにもかかわらず、金融動乱として始まったこの事件は、4年間への経済不況へと突入していきまし

た。地方の賃金カットと、銀行口座からの引き出し制限は、現地人が自国経済へお金を投じることをより困難なものにしました。

ブティックホテルや、資金の十分でないブランドのホテルだったら、この初期の低迷時においてスタッフにお金を払い続けることができなかつたかもしれません。

有名な国際ホテルブランドは、外の世界への安全な架け橋となり、経済状況の良い土地から、安定した資金とお金を持つ外国人が安定して流入する兆候が見え始めました。危機においてもなお、建設中の土地全体を照らす事業を続けていくだけの安定性は確保できました。十分な強さがあれば、逆境を跳ね返し、危機のさなかにあってもなお、経済発展を促すことができるのです。

そしてヒルトンの名前はそれに見合うだけの強さがありました。Schelling とコンラッドの両者がこれを誇りとするでしょう。

「6 か月ほどの間には、他の施設も次第に開発を始めた」と Potter は回想します。アルゼンチンの石油会社 YPF は、ヒルトンと道路を隔てた反対側にそのランドマークビルの建設を開始しました。2 つの大使館さえここに転居してきました。

「実にあっという間に、ここはブエノスアイレスにおける機会と開発の中心になった。多くの空き地があったためである。」土地が不動産デベロッパーのキャンパスだというなら、首都の大統領官邸から 400 メートルのところにある土地は、一生に一度あるかないかの、理想的なキャンパスでしょう。だから他の企業やデベロッパーがそこに店を開き始めることは、火を見るより明らかでした。

しかしここで指摘しておきたいのはこれらの土地は数十年にわたって空き地となっていたという点です。

特別なフォーカルポイントを得て、口火が切られたのです。「2 年ほどの間にプエルト・マデロの 25% は完全に開発された」と Potter は見積もっています。

今日、プエルト・マデロはブエノスアイレスの活気ある中心で、国際企業、駐在員、現地人がひしめく現代建築の味わいのある街となっています。今日プエルト・マデロの落書きはほとんどイギリスの有名なストリート・アーティスト、バンクシーによるものです。この地は 20 年もたたないうちに、打ち捨てられた波止場の横の草地から、サッカーのスーパースター、Lionel Messi が、国にいるときは家と呼ぶ場所のある、都市の最も富裕な地域としてちょっとおしゃれなステータスへと成長しました。

Costanera Sur 環境保護地域は、いまだに成長を続ける現代的高層ビル群の裏側にあります。この都市の最大にして最も生物多様性に富んだ緑地であり、865 エーカーを超える自然の遊び場です。

デベロッパー Alberto Gonzales は、ヒルトン開業の翌年に亡くなりましたが、「最後の形見を残した直後」だったと Potter は言います。公共交通機関の欠如はプエルト・マデロの再生活動を失速させる可能性があるという分析に基づき、Gonzales は問題をすばらしい形で解決することにしました。都市への贈り物として彼は世界的に有名なスペインの建築家であり、構造技術者である Santiago Calatrava を招いて、プエルト・マデロと都市の他の地域をつなぐ新しいペDESTリアンブリッジを設計させたのです。

Calatrava はタンゴを踊るカップルを表現した、乙女の橋と呼ばれる、ラムヘール橋を設計しました。(船が通り抜けることができるよう、数分で回転でき、技術的にも傑作である。)

この橋はブエノスアイレスでもっとも多く写真をとられるランドマークとなっています。この都市の語り継がれる過去と再生と成長の新しい事態をつなぐ完璧なシンボルとなっているのです。

「今日ではこの都市の象徴の一つとなっている」と Potter は言います。

Gonzales が橋の完成を見ずに亡くなったのは残念なことです。

この地域により多くの注意を惹きつけるための選択肢を比較考量し、Gonzales は最終的に、看板でも、インフラでも、マーケティングでもなく、より大きな投資となる橋を選んだのです。放擲されていた数十年に対抗し、プエルト・マデロほどの大きさの土地を再活性化するには、かなりの規模の資金の注入が必要となります。投資に対する見返りは、地域が最終的にどれほど改善されたかに左右されます。全員の目の前のテーブルに、お金を積み上げることで、他の人が同じ場所へ投資しやすくなり、認められるリスクが低下します。彼らも投資を失いたくはないのです。

ヒルトンは Gonzales のすばらしいビジョンの幸運な受益者です。しかしヒルトンの名前は、このコミットメントの信頼性を高める上で大きな力となり、共同体ポットに付加価値を与えました。信頼性の高い経歴と有名俳優の出演とそのコミットメントは、他の会社が参画し調整していくことを容易にしました。単純に当社コミットメントの 1%を反故にするだけで、観察者は参加に対しより消極的になります。逆に、信頼性の高いコミットメントを行うという評判は、全員の参加を得ることを容易にします。

他の人が撤退しないことがわかっているものへの投資はより簡単となりまう。頼れるものがあるからです。荒れ狂う経済下降局面のさなかにあっては、多くの投資家とデベロッパーの協力が必要となります。ちょっとやそつとでひるんで撤退しないほどの覚悟が必要です。

これらの初期のハードルを乗り越えるには、柔軟性と不屈の精神が必要となりますが、新たな困難を一つ一つ乗り越えていくうちに、人々がプロジェクトを支援することが容易となります。拡張していくことにより、プエルト・マデロの再生は、継続的にとても特別なシグナルを伝えていくようになります。*我々は逃げたしたりしません。*

プエルト・マデロの再生は、それに続くものへのヒルトンの名声の価値を明確にしました。ヒルトンは、他に続いてほしいときに、パイオニアとなれるのです。

クリーブランド、ペンシルバニア州ヨーク

社会心理学者は評判について語る時、2つの主要な要因について言及します。温かさ(人の意図に対する博愛)と能力(それらを実行する能力)です。人が過去にどのように人に対してふるまってきたかを見ることで、その人が将来どのように行動するかを予測でき、我々がどれだけ容易に善意に応えることができるかということに影響を与えます。

ブランド—特に国際的ブランドは、一般的に能力を持っていると想定されます。ビジネスにおいて有名な組織であることだけで能力を意味します。コツをよくわかっている会社は、すべてのビジネスで上手いきます。彼らは長い間その事業を行っています。彼らはその事業を続ける方法を知っています。長い歴史を持つブランドは、それだけで、動乱や経済の浮き沈みを乗り越えていく能力を証明しています。

しかし、何かを一緒に構築しようという呼びかけに対するコミュニティの対応をより大きく左右するのは、評判の 2 つめの主要要素である温かさです。十分な能力のある人がパイ全体を成長させることができると考える場合でも、パイがどのように配分されるかはわかったものではありません。温かさという評判があれば、人々はパイは公平に分けられると信じることができます。

オリーブの小枝をコミュニティでもっとも裕福なメンバーに差し出すことにより、寄付を得られることがあるでしょう。しかし明確な利益上の動機なしにオリーブの小枝を差し出すことで、お金で買えないもの、善意を得ることができます。

ヒルトン・クリーブランドダウントウン(Hilton Cleveland Downtown)は、2016年のオープンに先駆けて異例の優先雇用を設定しました。現地の人を優先雇用し、経験のない現地人を接待業界で経験のある外部の人より優先させたのです。これらの新しいチームメンバーを見つけるため、彼らはTowards Employmentと呼ばれる代理店を訪れました。

Towards Employmentはクリーブランドに本拠を置く非営利団体で、過去の失敗や機会がないために仕事を見つけることに苦労している人々を助けています。ホテルがオープンすると、業界勤務経験のない多くの現地チームメンバーが、ホームレスシェルターを脱することができます。

ホテル業界は多くの仕事があることを特長とする業界で、ハードワークを望むものは、他の仕事を求める、より経験ある候補者と競争する、戦いのチャンスを与えられます。顧客満足を維持することが通常、最優先事項とされます。長い職務経験がなくても、学習意欲があり、強い職業倫理を持ち合わせていれば、新人ベルボーイやハウスキーパーを短期間のうちに優れたスタッフへと育てることは可能です。

これらの人々の採用に異論を唱える人もいるでしょう。しかし、ヒルトン・クリーブランドダウントウンの支配人 Teri Agosta の話を聞く限り、このような雇用はリスクな選択のようにはまったく聞こえず、単に賢い判断としか思えません。

「チームメンバーに2回目のチャンスを与えると、感謝されることに気づきました。彼らの職業倫理と生産性はとても高いのです。私たちが行っていることは、完全な人生の変革です。そして[彼らが仕事にむかうときの熱心さ]に触れると心が温まります。それは伝染するのだ」と彼女は付け加えました。ヒルトンの劇的に寛容な態度は本物の熱意を生み出し、それまで職にありつけず、初めて職における優先権を与えられた住民は熱心にそれに応えようとしてきました。

トレーニングを受けていないチームメンバーを雇うということは、ヒルトンは彼らの能力を期待通りの水準まで引き上げるためのトレーニングにより多くの時間を費やさなくてはならないことを意味します。しかしそれに対し得られるものを考えてほしいと思います。本物の温かさを、偽造することは不可能でないと難しいのです。(人々が驚くほど正確につくり笑顔を見分けることは、数多くの調査が証明しています。)温かさは、評判の重要な要素であり、偽ることは不可能です。また、他者に本物の善意を伝えるものでもあります。そしてそれはゼロからの取り組みとなります。

すでに多くのホテルがある大規模な国際的中心都市にホテルをオープンすることは、リスクがあるように見えますが、実際にはそのリスクは中心地における安定した需要のために相殺されます。優良企業の株を買うようなものです。しかし、別の種類、つまり、交通量も多くなければ、拡大の計画もない小さな企業の株を買う場合はどうでしょうか？

今日、ペンシルバニア州ヨークは人口4万人をわずかに超えるだけの街です。人口は1950年代がピークでした。経済のピークはさらにそれより前であったかもしれません。ヨークは、高級車ライン「モデルT」の自動車会社 Pullman 本社がかつてあった場所でした。

過去数年間、都市再生活動が開始され、ヨークのダウントウン僻地の様相を変革しはじめました。ラストベルト地域の人口は小さいため、唯一の工場、オフィスビル、店舗の閉鎖は、どちらかの方向へ波及効果を与える可能性があります。

ヨークタウンホテル(The Yorktowne Hotel)は 1925 年に開業したものの、何年も客がいまませんでした。近隣の施設建設、醸造所とレストランが、この数年にわたって頭角を現しつつあります。ヨークには新しい画廊やカフェ、バイクシェアプログラムが展開されているものの、使用されていない大型ビルは、都市の再生プロジェクトに大きな課題を提示しています。特にこの規模のコミュニティでは、生産性の上限が低いからです。社外の人間にとっては、巨大な未知の変数が近くにあることを知って投資することは容易ではありません。今日の大きな空きビルは、来年には簡単に落書き天国となるためです。

2018 年 5 月、ヨークカウンティ産業開発局(York County Industrial Development Authority)は、当ホテルをヒルトンのタペストリー・コレクションの一つとして 2020 年に再オープンすることを発表しました。この地域に新たなフォーカルポイントを注入することに加えて、今回の取引では、ヨークカレッジのホスピタリティスクールとの関係も創出します。再編と契約だけで、地域経済に 3000 万ドルが投入される予定です。

「ダウタウンのヒルトン——これは、プレステージのある要素です」と、ヨーク郡経済同盟(York County Economic Alliance)のプレジデント兼最高経営責任者を務めるケビン・シュライバー(Kevin Schreiber)氏は述べています。

地域社会への善意と基本的なビジネス能力を繰り返し発揮しながら、ヒルトンは、寛容の精神を失わないという信頼を周囲から容易に勝ち得ています。それは、ヨーク郡がまるで孤立無援のような時期でも変わりません。

アブジャ

地理に詳しく、世界地図を何万回と眺めたことがある人であっても、実際の状態を把握することはできません。地図は、3次元の世界を2次元のイメージに置き換えています。その効果は、1569年に開発されたメルカトル図法を使うことによって概ね達成されています。世界を思い描くときに私たちのほとんどが想像するこの図は、赤道から離れるにつれて形を拡大させることによって、3次元を2次元に変形させることに成功しています。結果として、多くの人々が、アフリカの大きさを実際より小さく見積もっています。私たちが使っている地球儀の精度がもっと高ければ、アメリカ合衆国、中国、インド、メキシコ、フランス、スペイン、日本、ドイツ、イタリア、ニュージーランド、大英帝国、ネパール、バングラデシュ、そしてギリシャはすべて、アフリカにすっぽり収まるはずで

ナイジェリアはアフリカの人口最多国で、アフリカ人の6人に1人はナイジェリア人です。

1976年、ナイジェリア政府はラゴスから遷都することを決めました。ラゴスが数マイルの移動に数時間かかる過密地域だったためです。首都移転によって、ナイジェリアはついに中立的な首都を手に入れることとなります。真新しいキャンパスから生まれる街は何者にも属しておらず、そこで、ナイジェリア人一人一人のものになったというわけです。ナイジェリアで最も中立的な場所は、中心部でありながら、どの地域にも、どのグループにも属してはなりません。

中心部にあって人口の少ないアブジャは、その条件を満たしています。首都移転の最終決定が下されたのは1991年のことでした。

「ヒルトンは常に、アジアであれどこであれ、他に先駆けて、主要首都で最初の国際的なホテルとして存在してきました」。そう語るのは、現在、コンラッド・ヒルトン・イスタンブール・ボスポラス

(Conrad Hilton Istanbul Bosphorus)の支配人を務めている Andreas Jersaback です。Jersaback は、ヒルトン・アブジャのオープントスクフォースとして採用され、開業準備チームの一員を務めました。

首都初の国際的ホテルとなることは、一般に、その地域インフラが海外から旅行や出張で訪れる人々から注目を得るに値する重要性和安全性のレベルに達したということを意味します。しかし、アブジャで、その説は覆されました。政府の役人たちは、「この国の他のインフラからほど遠いこの未開発地域を調べて、そこに首都を移転しよう」と決めました。

ナイジェリア政府高官は最近、スイスのジュネーブにあるノガ・ヒルトン・ホテルを訪れ、ナイジェリアの新しい首都に国家元首を泊めるために似たようなホテルが欲しいという結論を出しました。オーナーの Nessim Gaon が建設に合意。そして、政府は着手したのです。



アブジャにはインフラが整っていないにもかかわらず、ヒルトンは、新しい首都アブジャで最初の国際的ホテルになることに全力を挙げて取り組みました。

「ヒルトンは独自の汚水処理プラントをもっていました。電気発電機は 8 機ありました。ホテル建設のために、隣村カドウナに塗りの木工品すべてを扱う木工工場を建てました」と、Jersaback は述べています。インフラ活性化のためには余計な作業が必要だったにもかかわらず、この地域で初のホテル開業にヒルトンは尽力しました。隣村

に工場を建てたのは、その一例です。

次に、ヒルトンは、客室をできるだけたくさん作って収益を最大化するのではなく、プレジデンシャルスイートを多数擁するホテルを建設することによって、外交官の受け入れに力を入れました。「将来の公用を考えて、プレジデンシャルスイート 50 室、ジュニアスイート 160 室、ロイヤルスイート 40 室を用意しました」。

その後、最終的な契約に至ると、常軌を逸した状況に陥ります。ナイジェリア政府が、正式開業日に先立って、西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)サミットをホテルで開催したいと要請してきたのです。

ホテルの完成は少なくともあと 1 年先です。ECOWAS は 2 カ月後でした。

ヒルトンは承諾しました。

ナイジェリア大統領は、ヒルトン・アブジャ(Hilton Abuja)で 2 週間にわたって開かれるサミットに西アフリカ諸国の国家元首 14 名を直ちに招待したのです。

ヒルトンチームは全力を尽くしました。

世界中 17 のヒルトン(ミュンヘン、パリ、ブラジル、チューリヒ)の多数のチームメンバーとともに Jersaback はロンドンに到着。そこで、このタスクフォースは報告を受けました。数日のうちに、一行はラゴス経由で——首都行き国際便がなかったため——アブジャにたどり着きました。

「アブジャにはもともと有能なスタッフがないということを覚えておかねばなりません」と、Jersaback は言います。新チームメンバーの採用を発表すると、ホテルの門では数百人の地元民による騒ぎが起きました。地元民に経験者は一切おらず、採用プロセスは行き当たりばったりが普通でした。

採用担当ディレクターが門の外に出て地元民を指差しで指名した様子を、ヒルトンは話しました。「君、君、君、それと君、来てください」。中に入った地元民は、持ち場を割り当てられました。「あなたはウェイター。あなたはバーテンダー。あなたはメイドになって。あなたはカフェテリアに行ってください」。

ヨーロッパ人が研修マニュアルとして使おうとしていたものはすべて、即座にお払い箱になりました。新人たちは、シャブリのコルクをきちんと抜く方法を覚えるより先に、ワイングラスを3客のせたトレイを、ワインをこぼさずに運ぶにはどうすればいいかを覚えねばならなかったのです。また、それができるようになる前に、トレイの運び方を覚える必要がありました。実のところ、彼らは、ガラス製品の扱い方について学ぶ必要がありました。

国家元首をもてなす3週間前に、新人チームメンバーの何人かは正式なカトラリーやガラス製品を生まれて初めて知ったというわけです。靴下を履かずに出勤する者もいました。1足しか持っていない靴下を前日履いてきたので、まだ乾いていないのです。各人の習得曲線の長さに基づいて昇進が行われ、具体的な職務が与えられました。

一方で、ホテル全体はまだ建設中でした。

初期インフラの一部は、自然が与えてくれました。

「生ゴミを引き受けるためにハゲワシが集まってきていたので、衛生プラントは不要でした」と冗談を言ったのは、ヒルトン・インターナショナル・ホテルズ(Hilton International Hotels)前プレジデントのCurt R. Strandです。チームメンバーは、ホテルの外にたむろする大量のハゲワシの写真を撮りました。

Jersaback は言います。「私たちが初めて来た時、[それ]は工事現場でした。ホテルにするための時間は4週間。前にも言いましたが、ホテルの何もない空っぽの骨組みに、荷解、荷下ろし、準備をしたんです。時間は3週間あったでしょうか。4週目には会議が行われました」。

例えば、シーツの箱を何百個もトラックが配達しにきます。荷下ろしをして、数を数え 整頓する必要がありました。700室すべてに届けなければなりません。ベッド700台のベッドメイキングをしなければなりません。新チームメンバー全員が、ベッドメイクのやりかたを覚える必要があります。

マットレス、カトラリー、ガラス製品、タオル。ワイン、料理。空調装置、大理石。どことも知れない場所の真ん中にある5つ星ホテル建設を仕上げるには、ありとあらゆることが求められました。

終盤に近づくにつれて、タスクフォースのチームメンバーは1日20時間労働でサミットの下地を作っていました。ホテルと新しいチームメンバーに、期待どおりの水準で来たる800人のゲストを迎える準備をさせるためです。

最初にホテルを準備するよう要請を受けてから2カ月足らず、最初のチームメンバーが到着してから1カ月で、工事現場は設備の整ったホテルに変身しました。1,000人を超える新しいチームメンバーは、会議で800人超のゲストをもてなす態勢になりました。ゲストの中には国家元首も含まれています。

ヒルトンはECOWASを主催しました。

その後、ホテルは2カ月間休業して工事の仕上げを行い、当初のスタッフのうち70パーセントが残っている状態で再オープンしました。ブエノスアイレス同様、最初の数カ月の利用率はいまひとつでしたが、アブジャは首都としての体を成しつつありました。正式オープンの3週間後に、ホテルは、400人のランチと600人のディナーを主催。トラックの群れは舗装道路に変わり、学校が建設されました。企業が業務を開始していました。

コンラッド・ヒルトンが再三述べたように、ホテル開業にあたって準備が完璧に整ったと思うことはありません——皆さんはまさに実行していますが、ただし、これは、世界中から集まったヒルトンのチームメンバーの並々ならぬ努力によって実現したに過ぎない極端なケースです。この緊迫した開業を生き抜いたメンバーやベテランは、特別な名誉の印を身につけています。アブジャ立ち上げチームの一員であったことを示すこの印を身につけている者が敬意を得るのに時間はかかりません。チームメンバーから話を聞かれながら、1杯か2杯グラスを傾ける価値はあるはずです。

たいていの人は、働く人を組織の従業員だと思っています。それは、読者にとって慣れた言葉だからです。読者の皆さんと同じ言葉を使って、私たちは彼らをそう呼んでいます。

しかし、ヒルトンでもこの語を使おうと話し合うと、「彼らはヒルトンの従業員ではなく チームメンバーなのだ」と、ヒルトンの人たちはやんわりと訂正します。

そのことから、言葉が、おそらくは皆さんが思っているよりずっと重要であることがわかります。

「連帯」の価値

スタンフォード大学の研究者グループが、チームやグループの一員であることのメリットを理解しようとし始めました。社会的相互作用に価値があることは明らかです。チームメイトからハグされたり、ハイタッチしたりすることは、消耗した自分たちを生き返らせることに大いに役立ちます。ただし、この研究者たちが関心をもったのは、いっそう物議を醸すような主張を考察することでした。ただ単にチームへの帰属意識をもつだけでプラスの効果があるのだろうかと疑ったのです。ハイタッチやアドバイス、笑顔がなくても、人はグループに属していることに何らかの価値を置くようです。しかし、帰属意識から私たちが得る見返りのとらえにくさは、どれほどなのでしょう。

研究者たちは学生をラボに招き、子供の頃にやっていたような作業を与えました。隣り合う部分が同じ色にならないように、地図に色を塗るように指示したのです。使える色は4色までです。縦列駐車と同じく単純明快で当たり障りのない作業だったのに、結局は不可能でした。

学生たちはラボに現れ、他の参加者と簡単な挨拶を交わした後、各被験者がパズルを解くために個室に連れて行かれました。全員が同じ環境(部屋の中で一人で作業する)で同じ作業(解決不能な作業)を与えられたわけです。

チームの一員という心理的影響を検証するために、実験者は、参加者の半数に、彼らがチームの一員であることを、ごく簡単に、かろうじてわかる程度にほのめかしました。この「連帯」という状況で、被験者は、自分は実はひとりぼっちではないことをほのめかす2つのささやかな手がかりを受け取りました。まず、連帯状態の参加者は、この調査が「何人がパズルに同時に取り組んでいるのか」調べていると聞きました。残りの「単独」状態の参加者は、この調査の目的が「何人がこのパズルに取り組んでいるか」を調べることに聞いただけでした。

作業開始から2分半後に、パズルを解くためのヒントを記載した1枚の紙を持って実験者が部屋に入るといふものでした。連帯状態の参加者は、他の参加者「から」自分「宛」のヒントを受け取りました。単独状態の参加者は、自分「向け」というラベルの付いた1枚の紙を受け取っただけです。

2つのささやかな「連帯」の手がかりを受け取った参加者は、作業への興味がより強かったと報告しました。ただし、最も重要な所見は被験者の意見についてではなく、不可能な作業をさせられているにもかかわらず熱心に取り組む態度に関するものでした。単独参加者は、11分強の間、地図に取り組みました。その一方で連帯状態の参加者は、たっぷり48%長く17分間作業したのです。

この調査をさらに繰り返したことによって、連帯をほのめかされた被験者は、後になって負担が重かったと感じることがなく、疲れが少ないと報告しました。ただし重要なことに、彼らの疲れが少なかったのは、彼らが手抜きをしていたからではありません。「連帯」は、彼らに、いっそう熱心に取り組む意識をもたせました。

ほかに利用できるリソースプールがあるという気持ちを与えることによって、ほかの人たちと一緒に作業しているような気分が、消耗を打ち消したのです。ひとりぼっちで作業しているのではないというささやかでシンプルなほのめかしは励ましになり、消耗を減らします。それによって、私たちは、もつと役に立ち、深く関わり、続けていくことができるようになります。

Chris Silcock、チーフの Ruffy Sulaiman、Dianna Vaughan、Jacques D’Rovencourt は、ヒルトンの従業員ではありませんでした。というのは、ヒルトンは、給与支払名簿に彼らを従業員と記載していないからです。彼らはチームメンバーです。「チームメンバー」というシンプルな言葉は、経験豊富なヒルトンのマネージャーが認識する以上の結果をもたらすことがあります。この言葉の力強さを理解するために、チームメンバーが示せるコミットメントのすばらしさを描く下記のストーリーをお読みください。

スリランカ

80年代、90年代に、ヒルトン・コロンボで毎週開催されるダンスパーティーは、「ブルーエレファント」として知られ、スリランカの首都の花形スポットでした。

Kapila Mohotti が研修生としてこのホテルに勤め始めたのは、彼が19歳の時のこと。ブルーエレファントに惹かれた彼は、常駐ミュージシャンの DJ Bunty にコツの指導を仰ぎました。シフトの前後に練習した努力がついに報われて、Mohotti は、ある晩、ブルーエレファントの DJ を頼まれます。パーティが去った後、ヒルトン・コロンボの Gamini Fernando 支配人は、Mohotti にブルーエレファントの常駐 DJ になる気はあるかと尋ねました。

「すべてがしっくり収まった気分でした」と、Mohotti は述べます。

ブルーエレファントはスリランカ初の国際的なナイトクラブで、仲間と飲み、夜明けまでとにかく常に満員のダンスフロアで踊るソーシャライト(社交界の名士)やソーシャライトを気取りたい地元民が集まっていました。

当時、このホテルの支配人を勤めていた Manesh Fernando は、この時代を懐かしむように記憶しています。「このホテルは、街のオアシスでした」。

ドリンクを手にダンスフロアで踊るスリランカ人は、外界の出来事を忘れることができました。スリランカは、厳しい内戦の真っ只中であつたからです。

「内戦のさなかでは、皆が物事を忘れることを学びます。物事とうまく付き合うことを学ぶのです。1年、2年、3年の計画を立てられません。当時、相手に「さよなら」を言う時は、本当の「さよなら」のつもりでした。なぜって、戻ってくるかどうかわからないからです」と Fernando は言います。

「皆、本気でナイトクラブで騒いだものです」。

ブルーエレファントは大人気のナイトクラブでしたが、時代が変わり、地元の人々の嗜好も変わりました。2007年4月21日、スリランカ人にシャンパン、音楽、広いダンスフロア——そして何よりも大切なことですが——戦争で荒廃した国の困難を考えなくていい場所を20年近く提供してきたブルーエレファントがついに閉店しました。

スリランカの首都コロンボの人口は700,000人。繁華街を1日で見て歩けます。中央政府のビルや主要官庁の本部は、市の中心部に集まっています。良い時代には、そうした場所の中心としてヒルトンは重宝され、悪い時代には狙われました。

ヒルトン・コロンボがコロンボに開業したのは、内戦勃発の4年後、1987年でした。タミル・タイガーとしても知られる分離主義者グループ「タミル・イーラム解放のトラ(Liberation Tigers of Tamil Eelam, LTTE)」は、1983年にスリランカ政府との武装闘争を展開し始めました。

1996年1月31日、LTTEは440ポンド(約199.6キログラム)の爆弾をスリランカ中央銀行付近で爆発させ、91人が死亡。

翌年には、落成後3日の39階建てワールド・トレード・センターを再び攻撃しました。この建物は、ヒルトン・コロンボに直結していました。

当時、ヒルトン・コロンボ現支配人 Gamini Fernando はマネジメント研修生として夜勤中で、ホテルを出たのは午前3時でした。トラックの後部に米袋に隠して積んだ1,000ポンド(約454キログラム)の爆弾が爆発したのは午前7時。その頃、彼は自宅で眠っていました。



「その時、スタッフが私を起こして、街の中心部で大爆発が起こったと言ったんです」と、Fernando は振り返ります。爆弾はガラダリホテルの駐車場で爆発し、ダウンタウンどころか都心から外れた場所でも、建物の窓という窓が粉々に割れました。ダウンタウンにある国際的な大手ホテル、ガラダリ、インターコンチネンタル、ヒルトンのファサードも破壊されました。

「ホテルに戻ると一帯が大惨事で…… ホテルは大混乱でした。建物の片側にはガラス窓が1枚もなかったんです」と、Fernando は言います。36人の外国人が病院に搬送され、数千万の損害が出ました。

Fernando はチームメンバーをすぐさま集め、「絶対に休業しない。なんとかして、すぐにホテルを営業する」と発表しました。ド・ロベンコートが20年後にヒューストンでとった行動と同じように、Fernando は、ホテルを営業し続けられるかどうか疑問に思わなかったのです。ただひたすら、営業し続けることに全力を傾けました。

その後、支配人は2度目の声明を出しました。

『給料のことは心配なくていい』。それで全員が集まりました」と Fernando は言います。スリランカでは、10%のサービス料もホスピタリティ産業従事者の給料の一部です。観光事業不振が避けられない事態でも給料は急激に下がらないことがわかると、営業継続は楽になりました。ホテルオーナーは、すみやかな再建を成し遂げるために、ヒルトンから200万ドルを借り入れました。

コミットメントは、双方向的なものです。ヒルトンが営業維持に全力を尽くすという話が聞こえると、スタッフに明らかな影響が及びました。「全員が軍隊のように動き出しました」と、Fernando は回想します。

「当面の緊急課題はホテルの片付けでした… 全員が手袋をして、バケツを持ち、ホテルの至るところのガラスを全部撤去しました」。ガラスを手で集めていた時には、バラバラと大量に落ちてくるコンクリートの塊やガラスから守るために、頭を覆うヘルメットなどを被りました。

苦しい時期には、集団同一性を思い起こさせることが、立ち直る力の強化に役立ちます。共通の危機を受けて立つことで、チームメンバーが運命共同体であることを強調して、グループにいっそう強い絆を感じさせることができます。

強いコミットメント意識は、ポジティブな上昇スパイラルを生み出します。長い目で見れば、その中にいることがわかると、まさにより良い将来につながる行動をとりやすくなります。人一倍努力することで進歩が可能となることがわかると、今度は、元気が出ます。真剣に打ち込むことで、コミットメントを示しやすくなります。マネージャーが仕事を続けること、そして暮らしていける給料が出ることを聞いて、従業員は奮起してホテルの片付け仕事に着手しました。

次に、地域チームのエンジニアグループが建物の損害を評価しにシンガポールから空路来て、建物が無傷であると断言しました。ホテルが営業継続に全力を尽くしていたことを知って、経営陣は、

Fernando と建物のチーフエンジニアに、ホテルの内装を守ろうと決断 するかどうかではなく、どうやって守るかと尋ねました。

隣のガラダリホテルも同じような被害を受けていましたが、営業存続へのコミットメントは揺らいでいたのです。Fernando によると、ガラダリホテルでは爆弾が窓を吹き飛ばして空いた穴を覆いませんでした——対応に失望したマネージャーたちは、そもそもホテルを営業し続けられるか疑問をもち始めていました。外国人がホテルを見る場合、ゲストは表、ホテル従業員は裏という視点になりがちです。しかし、地元の人たちはまた別で、ホテルを潜在的な雇用、ウェディング、たまのカクテルアワーの場所として見ていました。自分たちが表でゲストが裏なのです。外国人オーナーは、内戦終結に疑問をもち始めた時に、観光事業が通常に戻るかどうか思いを巡らせました。観光旅行者が来ないのならば、営業を継続する意味はありません。

爆発後にコロomboをモンスーンが襲った時に、ガラダリの事態は悪化しました。

「嵐がやって来て、ホテルはあの爆弾以上の被害を受けました。水でホテル館内のすべてがだめになったせいだと思います」と Fernando は言います。

モンスーンの後、ガラダリは閉業しましたが、ヒルトン・コロomboは数週間のうちに業務を再開しました。

その時までには内戦で 50,000 人が死亡。国際観光に大打撃を与えていました。しばらくの間、ヒルトンはコロomboで唯一の国際的ホテルだったため、無条件で、出張で訪れる外国人の頼みの綱になっていました。

他のホテルは地域住民の存在の重要性を見過ごしていました。他のホテルが閉業したことによって、ヒルトンは、地域のフォーカルポイントとしてさらに大きく発展したのです。内戦中でさえ、コロomboで暮らす人々は、とどまる以外の選択肢をもっていませんでした。皆、居場所を大事にしていたのです。

「ホテルを閉じるという考えはありませんでした。ヒルトンが運営しなければならない、私たちの小さな世界なのです」と、Fernando は語ります。撤退という選択肢がなければ、チームメンバーと地元の人たちは、手にしているものを最大限に活用するほかありません。お互いに密な関係を保ち、忠誠心を醸成した彼らは、チームのために進んで犠牲になります。(紛争地帯を通り抜けるという危険を伴う状況で、20 キロメートル余り車を走らせて毎日出勤してきたチームメンバーが複数いました)。

数年が過ぎても、内戦が静まる兆候はありませんでした。

Fernando によると、ある時、「飛行機が爆弾を落とす場所を確認できないように、市全体を暗くするよう求められた」そうです。「空襲のさなかにホテルを閉めていると思われなくなかった」とも言い添えました。経営陣は、ホテルの窓全体を灯火管制用カーテンで覆うことにしました。内側からも外側からも見て美しいのに、開けることはできず、明かりが漏れないように密閉されました。

2008 年、自爆テロにより警察官 7 人を含む 9 人が死亡。ホテルの外にあった警察の検問所で爆弾が爆発し、一部の窓が壊れた後のことです。当時支配人を務めていた William Costley (現アラビア半島&トルコ運営担当バイスプレジデント)は、前任者と同様に、ホテルを閉めることはまったく考えていませんでした。

もうこの時には、ヒルトン・コロomboは、営業を継続して全員の安全を守っているという名声を成していました。明かりを灯し続けたのは、単なる過去の実績でした。



Fernando は言います。「人生は続きます。ホテルは、人々が抱えている問題をすっかり忘れに来る場所です。嫌なことをすべて忘れに来る場所なんです。街に明るさを送り込む場所でした」。表面上安全な人生を送り、皆が良い思い出をしっかりと作れる場所だったのです。

自爆テロで、ホテルの片側の窓が被害を受けた日も、人生は続いていました。

内戦によって、結婚したい、パーティを開きたいという人々の願望が消えることはありません。

あの日、ホテルの反対側では、結婚式が予定どおり行われていました。

不機嫌な『Vogue』誌ライターが、自分のオアシスで朝食をとっているビジネスマンにショックを受けた話を覚えているでしょうか。時として、オアシスは救命シェルターになることがあります。

内戦時に安全感を得られることは、まさに神聖なことにほかりません。現支配人 Manesh Fernando は、マネジメント研修生だった頃からずっと、その果たすべき義務を肝に銘じてきました。ショートパンツ姿でロビーを歩き、壇上に上がって、「絶対に休業しない。なんとかして、すぐにホテルを営業する」とチームメンバーに告げた総支配人 Gamini Fernando に自分を重ねてきました。

「絶対に休業しない」という言葉を聞いたチームは、「なんとかして」という答えを見出すのに十分なほどの意欲に駆られました。

観光事業が一時的に不調になったとして、それがなぜ問題なのでしょう？ 観光旅行者はコインの一面にすぎません。地元の人々だって、もてなし(ホスピタリティ)の明かりと温もりを切望しているのです。

明かりが絶えないこと、他のチームメンバーが自分たちを必要としていることがわかって、営業継続はたやすくなりました。700人のチームメンバーのうち、1996年に最初の爆弾爆発が起こって以来ずっとチームに参加している人は200人に上ります。

コンラッド・ヒルトンは、「ホスピタリティの信頼できる源泉になれ」というシンプルなビジョンをもっていました。しかし、ことによると、もてなしの明かりと温もりで地球を満たすというこのビジョンへの取り組みが、100年を超える時間の間に、世界中で、まったく異なる意味を帯びるようになるとは、彼には皆目予測できなかったのかもしれませんが。

「もてなし」という第一の目的に全力を注ぐことによって、ヒルトンは、旅行者の世界を広げ、コミュニティを構築することができます。もてなしは、ひとところに錨を下ろし、明かりを灯し続けるオアシスです。地域住民もゲストも迎え入れるよりどころになることに全力を尽くすことで、信頼できるという名声を確立。それによって、ほかの人たちのコミットメントをますます引き出しやすくなります。

現代の契約書には、「不可抗力」による場合には契約上の義務を負わないように記載されています。一般的な不可抗力条項は、こうです。

受託者は、不可抗力、地震、火災、洪水、戦争、騒擾、兵変、妨害、伝染、暴動、労働争議、文官または軍当局の行為、または行政措置を含むがこれらに限定されない、合理的な支配を超えて発生した事象に直接または間接的に起因するかまたはそれによって生じる、本契約に基づく義務の不履行または履行遅延に責任を負わないものとする。

こうした状況でサービスが混乱するのは理解できます。この条項の目的は、制御不能な悲惨な状況で契約を法的に放棄できるようにすることです。しかし、この契約の言い回しは、コロンボやカイロ、日本のような地域のチームメンバーが耐える困難を羅列しています。

火災？ええ。

洪水？ある。

戦争、文官や軍当局の行為、妨害？打つ手なし。

こうした状況のさなかでは、従業員が早々に退社することを誰も責めません。しかし、ヒルトン従業員は、なんとかしてできるだけ持ち直そうとします。チームメンバーは常にチームに全力を傾けています。その結果として、ヒルトンは、営業地域のコミュニティに対するコミットメントを維持できるのです。

ブエノスアイレスでは、悪化の一途を辿る経済危機が原因で、ホテル完成前に主要な投資家や請負業者が破産しました。経済危機が本格的な不況に進んだ時、ホテルは予定どおり開業して存続させることを諦めていませんでした。チームメンバーに安定した給与をきちんと支払うことで、苦しい時期に希望を捨てなかったのです。ヒルトンが近隣地区で唯一の商業ビルだった時、ヒルトンは安定のしるしとして、周辺地域の発展に拍車をかける存在でした。不況の真っ只中で、この地域は、草原や廃墟が広がる土地から、ブエノスアイレスで最も裕福な地区に変身を遂げたのです。

カイロでは、革命「アラブの春」がナイル・ヒルトン (the Nile Hilton) の近くで始まったにもかかわらず、市中心部に近いこのホテルは、民主化を唱える活動家たちを支援しました。ある人のコメントです。「こうした事態がヒルトンの近くで起こったのは偶然ではありません。ヒルトンは常に街の中心部にあるのですから」。ブエノスアイレスと同様に、ヒルトンが市の中心部にあったのは、ヒルトンが都市発展のフォーカルポイントだったからです。

日本では、チームメンバーが、地震、津波、原子力発電所の炉心融解という明らかな八百万の神の怒りから生還しました。

良い時代に地元で貢献するのは簡単です。では、大変な時期に地元でコミットメントを発揮していただけますか。十分ではありませんでした。

おそらく、都会のホテルが10年間に何度も爆撃を受けると、コンラッド・ヒルトンが想像したはずがありません。しかし、彼はコロンボのホテルに自分の名前を使うことに誇りを持っていました。自らのもつ「ホスピタリティ」のビジョンを、チームメンバーがベストな状態で体現していたからです。

1954年11月5日、ヒルトンは、ニューヨークシティで開催されたアメリカホテル協会 (American Hotel Association) 会議で演説を行い、古代史について次のように語りました。

「その昔、世界は闇と寒さに満ちていました。ある日、プロメテウスが神の火を盗み、地球に持ち込みます。男も女も子供も、最高峰から地球の端まで列を作って並び、火を受け取って回すのを待つばかりです。突然、稲妻が光り、一番近くにいた男の1本目の松明が燃えました。炎は、すぐさま手

から手へと渡っていきました。1つの炎が10になり、100の炎が1000になり、街から街へ、国から国へ、地球が明かりと温もりで満たされるまでそれは続きました。これは、私たちの業界の物語です。地球をもてなしの明かりと温もりで満たすことが、ホテルで働く者の責任なのです」

「地球をもてなしの明かりと温もりで満たす」。今日、規模の大小を問わず、このビジョンをヒルトンは追求しています。「Hilton Effect(ヒルトン・エフェクト)」を、ゲストやチームメンバー、コミュニティにもたらしています。

- あるゲストが、初めて外国出張に出かけ、異言語を話す顧客を説得して買い付けをします。複雑な交渉にすでに戦々恐々としているものの、故郷の朝食の味がビュッフェに並んでいるのを見て、このゲストは嬉しくなります。長い1日を過ごすことになっても、少なくともすてきな朝食を楽しめるのです。このゲストのお母様も満足してくださいませ。
- ナイジェリアのアブジャ出身のある若いチームメンバーは、テキサス州ヒューストンのエンバシー・スイーツで宴会を切り盛りしています。彼は、上司のオフィスに呼ばれ、しばらくの間ナイトマネージャーをやらないかと聞かれます。「大変な仕事だが、学びは多い」という話でした。
- クリーブランド出身のポーターが、ある家族を客室に案内します。ポーターの意欲とホテルの歴史に詳しいことが、この家族を元気付けます。この職に就くまで、彼は5年間無職でした。

帰ってきたブルーエレファント

2018年、8月10日と11日に「Blue Elephant(ブルーエレファント)」が閉店後10年以上の時を経て再オープンし、レトロパーティを開くことを発表しました。

この夜のために、DJ Kapilaが復活。ただし、より正確に言うなら彼はずっとそこにいました。現在はホテルの料飲部門リーダーを務めているKapila Mohottiは、ヒルトン・コロンボに勤続して30年を超えています。

「思い出の詰まった店を再オープンするのかと、皆さまから聞かれていました」と、総支配人のFernandoは述べます。

ブルーエレファントに再結集するレトロパーティのことが発表されると、ソーシャルメディアでは話題が一挙に広まりました。人々は、そこで過ごした夜に郷愁と空想を募らせました。そして、ダウンタウンのホテルの一角にしばし佇み、自然災害が度重なる国で人々に明かりと温もりを届けていたクラブを称えるために、10年を経て、懐かしい友人たちがどれほど訪れるだろうかと思いを巡らせました。



善き意志がいつまで続くかわからないときには、今この時の味わい方を学ぶのです。

レトロパーティでは、入場の列に満面の笑みがあふれ、長い間クロゼットの奥深くに眠っていた服に体を押し込んでいる人もかなりの数に上りました。バーにはリクエストが殺到しました。DJにもです。「立錐の余地もありませんでした」と Fernando は語ります。

DJ がかけたのは、ホイットニー・ヒューストンの代表曲『すてきな Somebody』。音楽が大音響で鳴り、ドリンクが冷えたホテルのドアが閉じることはなく、深夜になっても明かりと温もりがずっと灯っていたのです。

そして、皆が踊りました。

「ヒルトン効果」への後書き

Christopher J. Nassetta、プレジデント兼最高経営責任者、ヒルトン

ChipとKarlaが「ヒルトン効果」調査中に会った多くのチームメンバーと同様に、私も、とても若い頃にホスピタリティ産業でキャリアをスタートさせました。父のすすめで、高校の夏休みの間、ワシントンD.C.のホテルのエンジニアリング部門で働きました。実際、私は一夏でとてもたくさんのトイレの詰まりを直しました。ワシントン行きの饞別が金色にスプレー塗装されたラバーカップだったのです。ありがたい名誉だったにもかかわらず、私はホスピタリティ産業に心を奪われ、尻込みすることは一切ありませんでした。

しかし、「旅が人々に力を与える可能性は、旅行者が最高の自分になれるようにするホスピタリティ企業の能力にかかっている」という、コンラッド・ヒルトンがずっと前に熟知していたことを私が完全に把握するようになったのは、私が10年前に最高経営責任者としてヒルトンに入社する直前のことでした。コンラッド自身は、テキサス州シスコに1店舗目のホテルをオープンした際、ゲストを満足させる秘訣は従業員の間にチームスピリットを確立することだと突き止めた時に、その掟を見破っていました。チームスピリットこそ、ゲストエクスペリエンスを充実させるときに取り入れるべきチーム文化なのです。

現在、ChipとKarlaの二人はヒルトンのチームメンバー400,000人が、106の国と地域にある5,400店舗のヒルトン・ホテルすべてでヒルトンの伝統を忠実に守っていることを自分たち自身で突き止めています。コンラッドの願いに応じて、ヒルトンの1,000万人を超えるチームメンバーは、もてなしの明かりと温もりで地球を満たし続けています。対一の接客で、ヒルトン設立以来30億人超の旅行者にサービスを提供しています。

私たちは、探検し、夢を見て、大切な人と再会し、行動し、文化を理解し、思ってもみなかったことを実践するようゲストの意欲をかき立て、ゲストと私たちの世界を変えています。

不安や不和が強いと思しき時代の中で、今ほど旅がもつ統一力が必要になることはありません。旅のもつ統一力こそ、旅の秘訣です。旅は私たちの世界観を広げると同時に、地球上の多種多様な人々との距離を縮めています。

私がよく言っているように、私たちは旅の黄金時代にいます。インドや中国といった地域の中産階級が台頭していることで、探検や冒険への需要が世界的に増えています。新しい文化や着想を目標にした旅先が、これまで以上に開拓されています。2017年の航空旅客数は40億人でした。ものの20年で2倍に増えるでしょう。

それが、100周年を祝いながら、とてもありがたいと私が思っている理由です。私たちは、人類の有意義なつながりを創出する際に1世紀にわたるヒルトンの経験を活用して、ホスピタリティの胸躍る新時代を開拓していくのですから。100周年を迎えて、ヒルトンは、これまでになく活力に満ちています。

この周年記念の年だけで、新しい旅の目的地に道を開き、50 近くの国と地域に数百のホテルをオープンします。

手ごろな価格で質の高いホテルを国中に導入して、中国の何百万という中産階級家庭が、より快適に、より安全に、旅をできるようにします。

また、「ヒルトン・アフリカ成長イニシアチブ(Hilton Africa Growth Initiative)」を通して、2022年までに新しいホテルを 100 軒オープンするという約束を掲げて、アフリカ全域で先頭に立って新しい旅行地を新たに開拓し続けます。

さらに、14 に及ぶクラス最高のブランドポートフォリオに洗練に満ちた新ブランドを追加したり、モバイルデバイスで制御できる「Connected Room」を創出して業界初のモバイル中心型ホテル体験を提供するといったイノベーションを継続したりすることによって、新しい旅行者世代の進化するニーズや嗜好に応えています。

世界初の国際ホスピタリティ企業をつくった際に創業者が注ぎ込んだ開拓者精神を称えるべく、私たちは、日々、自分たち自身にチャレンジしています。

Chip と Karla の調査を読んで、「ヒルトン効果」と皆が呼ぶこの物語に自分が参加していることを、恐れ多く感じています。ヒルトンが 100 年前に誕生したことで、世界は間違いなくより良い場所になっているはずです。私たちが自分たちの仕事を正しく行えば、世界は今後もより良い場所になるでしょう。なぜなら、この先 100 年の間、ヒルトンが世界に宿っているからです。



出典

第 1 章

“Suddenly, we weren’t rich anymore”: Conrad Hilton (1957), *Be My Guest*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 61.

“Tipped me *five* dollars”: Hilton, *Be My Guest*, p. 62.

“A crackerjack at making things comfortable for you”: J. Randy Taraborrelli (2014), *Hiltons: The True Story of an American Dynasty*. New York, NY: Grand Central, p. 22.

“A cross between a flophouse and a gold mine”: Hilton, *Be My Guest*, p. 109.

First hotel to install TVs, multi-hotel reservations system, no guest rooms with westward-facing windows: <http://newsroom.hilton.com/hhr/page/29>

Erin McCarthy, “Who Invented the Brownie?” *Mental Floss*, November 13, 2014, <http://mentalfloss.com/article/60011/who-invented-brownie>.

“Real experience of difference”: For context, in this statement, Wharton was emphasizing what she thought of Hilton hotels when she was younger. Annabel Jane Wharton (2001), *Building the Cold War: Hilton International Hotels and Modern Architecture*. Chicago, IL: University of Chicago Press, p. xiii.

“the capacity to alter or override dominant response tendencies and to regulate behavior, thoughts, and emotions”: Denise T.D. de Ridder, Gerty Lensvelt-Mulders, Catrin Finkenauer, F. Marijn Stok, and Roy F. Baumeister (2012), “Taking Stock of Self-Control: A Meta-Analysis of How Trait Self-Control Relates to a Wide Range of Behaviors,” *Personality and Social Psychology Review* 16, no. 1: 76-99.

“A study examining the hand washing behavior of 4,157 caregivers in hospitals”: Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, David A. Hofmann, and Bradley R. Staats (2015), “The Impact of Time at Work and Time Off from Work on Rule Compliance: The Case of Hand Hygiene in Health Care,” *Journal of Applied Psychology* 100, no. 3: 846-862.

Israeli parole board study: Shai Danziger, Jonathan Levav, and Liora Avnaim-Pesso (2011), “Extraneous Factors in Judicial Decisions,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 17: 6889-6892.

“Gadgets and good strong coffee”: Thomas F. Brady, “US Hotel tastes infiltrate London,” *The New York Times*, October 5, 1953.

Social snacking: Wendi L. Gardner, Cynthia L. Pickett, and Megan Knowles (2005), "Social Snacking and Shielding," in Kipling D. Williams, Joseph P. Forgas, and William von Hippel, eds., *The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying*. New York, NY: Psychology Press, p. 227-242.

Dora Jane Hamblin, "In 19 Lands, Instant America: His Hotels Keep Conrad Hilton Hopping," *Life*, August 30, 1963.

レディ・ヒルトン

"In Mobley, Conrad Hilton's first hotel, male guests outnumbered female guests, 4 to 1": Hilton, *Be My Guest*, p. 115.

"women only constituted 1% of business travelers in this era": Myron Gable and Susan Stone Sipkoff (1988), "A Methodology for Determining Women Business Travelers' Expectations of Hotels and Motels," *Journal of Professional Services Marketing* 3, no. 1-2: 127-135.

"It turned out that male business travelers also liked some of these amenities": Paul Burnham Finneyaug, "Women-Friendly Hotel Floors Return, With Modern Twists," *The New York Times*, August 5, 2008. <https://www.nytimes.com/2008/08/05/business/05women.html>

Derek W. Johnston, PhD et al. (2018), "Why does work cause fatigue? A real-time investigation of fatigue, and determinants of fatigue in nurses working 12-hour shifts," *Annals of Behavioral Medicine*: 1-12. DOI: 10.1093/abm/kay065

アムステルダム

Rodney Bolt, "Exclusive review of Waldorf Astoria Amsterdam," *Conde Nast Traveller*, September 2014, <https://www.cntraveller.com/gallery/waldorf-astoria-amsterdam>

JANTAMINIAU, "Outfits Waldorf Astoria revealed," April 30, 2014. <https://www.jantaminiau.com/outfits-waldorf-astoria-revealed/>

Barbara L. Fredrickson (2013), "Positive Emotions Broaden and Build," *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 47, Academic Press, p. 1-53.

Thomas Gilovich and Amit Kumar (2015), "We'll Always Have Paris: The Hedonic Payoff From Experiential and Material Investments," *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 51, Academic Press, p. 147-187.

ロンドン・ヒルトン

"Too small and too low": Wharton, *Building the Cold War*, p. 97.

“An individually adjustable air condition system heated or cooled every room”: Andreas Augustin (2013), *London Hilton on Park Lane*. Vienna, Austria: The Most Famous Hotels in the World, p. 35.

Description of Hilton’s 007 Night Spot: Andreas Augustin (2013), *London Hilton on Park Lane*. Vienna, Austria: The Most Famous Hotels in the World, p. 53.

Barbara Czyzewska and Angela Roper (2017), “A Foreign Hotel in London: The History of Hilton’s Negotiation of Legitimacy in the Swinging Sixties,” *Hospitality & Society* 7, no. 3: 219-244.

“In 1963 there was a Hungarian trio of musicians”: Augustin, *London Hilton*, 44.

“There were 70 different nationalities working at the hotel”: Augustin, *London Hilton*, 64.

“Exposure to cultures causes creativity”: Angela Ka-yee Leung and Chi-yue Chiu (2010), “Multicultural Experience, Idea Receptiveness, and Creativity,” *Journal of Cross-Cultural Psychology* 41, no. 5-6: 723-741.

第 2 章: チームメンバーとフロー

“He invented, for example, the unorthodox but healthy practice…” Whitney Bolton (1954), *The Silver Spade: The Conrad Hilton Story*. New York, NY: Farrar, Straus and Young.

“Seminal study”: Mihaly Csikszentmihalyi and Judith LeFevre (1989), “Optimal Experience in Work and Leisure,” *Journal of Personality and Social Psychology* 56, no. 5: 815-822.

“A 1949 *New York Times* profile of Hilton”: Meyer Berger, “Conrad Hilton, Collector of Hotels,” *The New York Times*, October 30, 1949.

“Sensing the potential to be negatively evaluated on a task can sap our motivation”: Teresa Amabile (1983), *The Social Psychology of Creativity*, Springer.

“Being watched while we are performing well-learned tasks improves our performance”: Robert B. Zajonc (1965), “Social Facilitation,” *Science* 149, no. 3681: 269-274.

Laura Emily Dunn, “Women in Business Q&A: Dianna Vaughan, Senior Vice President, DoubleTree by Hilton and Global Head, Curio – A Collection by Hilton,” *Huffington Post*, January 9, 2017, https://www.huffingtonpost.com/entry/women-in-business-qa-dianna-vaughan-senior-vice_us_58735393e4b0eb9e49bfbfd26

“The system was installed in September 2015 for \$166,000; two years later, it had already saved the hotel over \$750,000”: Elliott Mest, “How Large and Small Hotels Approach Laundry Sustainability,” *Hotel Management*, January 23, 2018, <https://www.hotelmanagement.net/operate/how-large-and-small-hotels-approach-laundry-sustainability>

“Offering employees breaks between these periods of bar-raising and goal-setting”:
David T. Welsh and Lisa D. Ordóñez (2014), “The Dark Side of Consecutive High Performance Goals: Linking Goal Setting, Depletion, and Unethical Behavior,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 123, no. 2: 79-89.

Harvey: Angela Fritz and Jason Samenow, “Harvey unloaded 33 trillion gallons of water in the U.S.,” *The Washington Post*, September 2, 2017, <https://www.washingtonpost.com/news/capital-weather-gang/wp/2017/08/30/harvey-has-unloaded-24-5-trillion-gallons-of-water-on-texas-and-louisiana/>

“2017 Hurricane Harvey: Facts, FAQs, and how to help,” World Vision, <https://www.worldvision.org/disaster-relief-news-stories/hurricane-harvey-facts>

第3章 イスタンブール

Details of Istanbul opening: Hilton, *Be My Guest*, 265.

Mehmet Altun, Hilton Istanbul: 55 years in the chronicles of Hilton Istanbul, 2010.

Mehmet Altun, Ambassadors of Turkish hospitality since 1955. Hilton Worldwide, 2015.

“Drinking a cup of coffee in Turkey has a very special significance”: *Be My Guest*, 266.

ブエノスアイレス

Eric Firley and Katharina Grön, “Puerto Madero,” *The Urban Masterplanning Handbook* (2013).

“Timeline: Argentina’s economic crisis; How did Argentina get into this mess? Here are the key dates in its tale of woe,” *The Guardian*, December 20, 2001, <https://www.theguardian.com/world/2001/dec/20/argentina1>

クリーブランド/ヨーク

Andrew Small, “The Difference a DIY Cultural Revival Can Make,” *Citylab*, September 2017, <https://www.citylab.com/life/2017/09/the-difference-a-diy-cultural-revival-can-make/538812/>

“Hilton in your downtown – that’s a prestige factor”: Anthony J. Machcinski, “Saving Yorktowne: Unlikely story of how York landed Hilton and why that’s such a big deal,” *York Daily Record*,

June 4, 2018, <https://www.ydr.com/story/news/2018/06/04/hilton-tapestry-rescue-yorktowne-hotel-story-behind-deal-downtown-york-efforts-could-have-died/630300002/>

Susan Moses, "Cleveland job seekers find second chances and new careers," *WKYC*, <https://www.wkyc.com/article/money/economy/possible-u/cleveland-job-seekers-find-second-chances-and-new-careers/429584313>

アブジャ

Size of Africa: William Turvill, *Daily Mail*, October 5, 2013, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2445615/True-size-Africa-continent-big-China-India-US-Europe-together.html>

<https://www.naija.ng/574434-nigeriaat55-top-5-reasons-nigerias-capital-moved-lagos-abuja-photos.html#574434>

Curt R. Strand (1996), "Lessons of a Lifetime: The Development of Hilton International," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37, no. 3: 83-95.

調査

"Consider one study": Priyanka B. Carr and Gregory M. Walton (2014), "Cues of Working Together Fuel Intrinsic Motivation," *Journal of Experimental Social Psychology* 53: 169-184.

スリランカ

No More Blue Elephant: *Sunday Times*, <http://www.sundaytimes.lk/070415/TV/000tv.html>

Blue Elephant Retro Party: YAMU TV, <https://www.yamu.lk/event/blue-elephant-retro-party>

Bank blast: "17 Die, 100 Wounded by Huge Bomb and Gunfire in Sri Lanka," *New York Times*, October 15, 1997, <https://www.nytimes.com/1997/10/15/world/17-die-100-wounded-by-huge-bomb-and-gunfire-in-sri-lanka.html>

John F. Burns, "Bombing's Fallout Adds to the Gloom Hanging Over Sri Lanka," *New York Times*, October 17, 1997, <https://www.nytimes.com/1997/10/17/world/bombing-s-fallout-adds-to-the-gloom-hanging-over-sri-lanka.html>

"Pioneers at Hilton Colombo: Kapila Mohotti." October 30, 2012, <https://www.pressreader.com/sri-lanka/daily-mirror-sri-lanka/20121030/283128541111558>

"Suicide bomb in Sri Lanka capital," *BBC News*, May 16, 2008, http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/7404147.stm

Address by Conrad N. Hilton at the annual convention luncheon, American Hotel Association, New York, NY. November 5, 1954. Transcript provided by Hospitality Industry Archives, Conrad N. Hilton College of Hotel & Restaurant Management, University of Houston, Texas.