



琉球大学学術リポジトリ

University of the Ryukyus Repository

| | |
|------------|---|
| Title | インターナル・マーケティングにおけるホスピタリティ教育 |
| Author(s) | 親泊, 政子; 平敷, 徹男 |
| Citation | 琉球大学経済研究(69): 91-160 |
| Issue Date | 2005-03 |
| URL | http://hdl.handle.net/20.500.12000/3218 |
| Rights | |

インターナル・マーケティングにおけるホスピタリティ教育

Hospitality Education in Internal Marketing

親泊政子・平敷徹男^{註1}

I はじめに

II インターナル・マーケティングとは

- 1 エクスターナル・マーケティング vs インターナル・マーケティング
- 2 インターナル・マーケティングの基本戦略
- 3 コアコンピタンスとしての人材教育

III ホスピタリティとは

- 1 ホスピタリティの定義
- 2 サービスとホスピタリティの違い
- 3 ホスピタリティ実践企業の事例紹介

IV インターナル・マーケティングとホスピタリティ

- 1 CS（顧客満足）の前提としてのES（従業員満足）のありかた
- 2 ホスピタリティ・ベースの人材教育
- 3 顧客中心・従業員尊重をベースとしたマーケティング戦略

V ミッション経営と社会満足

- 1 ミッション経営と好循環組織のシステム創り
- 2 ミッション経営と競争優位性の発揮
- 3 ミッション経営とホスピタリティ・マインド

VI 今後のホスピタリティの展開

- 1 「価値創造」としてのホスピタリティ教育
- 2 次世代型活力組織への牽引役としてのホスピタリティ・マインド
- 3 「モノから心へ」のパラダイムシフト

VII おわりに

^{註1} 共著で複数の筆者となるが、本文では、「筆者」として単数扱いとする。

I はじめに

市場の成熟化に伴い、企業競争はますます熾烈になる様相を呈している。企業競争はいわゆる「ゼロサム型」の厳しいものになり、マーケティング戦略も、新規市場を追い求める「マーケットシェア重視」から現在顧客との関係構築を目指す「顧客シェア重視」へとシフトしてきている。かつての「モノを作れば売れる」時代から「モノ余り」の時代へと大きく変化している。「モノ」が均質化し、差別化が困難になっている中で、「提供の仕方」が戦略的意味をもってくる。すなわち、アルブレヒト（p.17）が指摘するように、「サービスは競争優位そのもの」であり、提供商品・サービスの質の充実が問われるようになってきている。さらに昨今では、サービスを越えた付加価値として「ホスピタリティ」が競争優位を図る手段として注目されている。本稿は、その提供商品・サービスの質の充実は勿論のこと、ホスピタリティの提供にいかにか人的要素が関わっているかを検討し、さらにその人材教育の今後のあり方を考察するものである。

今後はあらゆる業界・業種において、直接現場での接客態度によって顧客が企業を評価し、リピーターになるか否かは顧客と接点を持つすべての従業員の接客技術や意識に大きく左右されてくるという傾向がますます強くなっていくであろう。それは、従来から言われていることであるが、今日のようないわゆる成熟社会においてはより一層接客の質が問われている。つまり、企業の人材そのものが商品の一部を形成する不可分性が強く、人材の質が最終的には顧客満足に繋がる要因として問われてくる。そこで企業の対応策として、顧客満足向上意識の基盤となり、同時に他社に対する差別化要因としての「ホスピタリティ」への注目度が増してくるのである。

今日のように企業の競争力が拮抗してくると、「真の接客態度」や「心からのおもてなし」と言われているホスピタリティが注目されてくる。つまり、人材の活性化こそが現代企業の進化・発展における必須条件であり、ホスピ

タリティーこそがポスト・サービス社会の指標であるといえる。

ピーター・F・ドラッカー（1993）の言うように、「事業の目的は市場（個客）の創造とイノベーション」であり、企業が市場で「自社の顧客を創造し維持していく」ためには、「顧客満足」を中心概念としていかに顧客と関わっていくかが重要な要因の一つになっている。その「顧客満足」の源泉がホスピタリティであり、今後は「ホスピタリティ不在では顧客創造はない」ことを意味する。そのホスピタリティを顧客は従業員の接客を通して感じることになるが、そのホスピタリティ・マインドの組織内浸透を人材教育の仕組み、すなわち、ホスピタリティ・ベースで構築することが重要となる。同時に、企業理念やミッションの組織内浸透そして内部顧客としての従業員満足の達成に資するのがいわゆるインターナル・マーケティングである。

明確なミッション（使命）のある企業には、従業員が活き活きとやり甲斐を持って取り組んでいるケースが多く見受けられる。それはインターナル・マーケティング視点での従業員満足（ES）を生み出す基盤であり、同時にそれはエクスターナル・マーケティング視点での顧客満足（CS）や社会満足（SS）にも繋がっている。

本稿においては、まずインターナル・マーケティングの意味を明確にしたうえで、ホスピタリティの定義およびその意義や重要性を論じる。そして「組織は人なり」と言われているように、企業における人材育成をホスピタリティ・ベースで行った場合の企業の競争力に与える影響を考察する。つまり、ホスピタリティ・ベースでの人的資源の充実がこれからの企業発展の大きな要因になる、との認識に基づいてホスピタリティについての諸々の見解を詳細に分析・検討し、今後のホスピタリティ（あるいはホスピタリティ・マーケティング）のあり方や方向についても考察してみたい。^{注2}

^{注2} 詳細は本文で明確にするが、ここでの「ホスピタリティ」はいわゆる「ホスピタリティ産業」における「ホスピタリティ」より幅の広い概念であり、すべての企業のマーケティング活動の基盤ともなるマインドの問題として議論する。

II インターナル・マーケティングとは

一般的にはマーケティングという場合、その対象として、企業外部の顧客（いわゆる顧客）を想定するであろう。しかしながら、本稿では企業の提供物を直接顧客に届ける役割を担う第一線従業員を内部顧客として取り扱い、その従業員満足および従業員の質が提供物の質を決定するという主張から、内部顧客向けマーケティング、すなわちインターナル・マーケティングとし、外部顧客向けマーケティング、いわゆるエクスターナル・マーケティングと区別して議論する。

1 エクスターナル・マーケティング VS インターナル・マーケティング

一般的な解釈でマーケティングを定義すると、企業が市場に働きかける活動の総称を指すといえる。しかし、企業がどの対象に働きかける活動かを基準にするとマーケティングはエクスターナル・マーケティングとインターナル・マーケティングの二つに大きく分類できる。さらに、特に社員（従業員）が顧客に働きかける活動をインタラクティブ・マーケティングと呼ぶが、本節においては、エクスターナル・マーケティングとインターナル・マーケティングに絞って述べることにする。

エクスターナル・マーケティングは、いわゆる伝統的マーケティングで、特に外部顧客に働きかけるマーケティングである。かつての生産者志向や販売志向の時代から現代社会のようにモノが豊富で成熟社会といわれる時代への移行に伴いにその必要性がより一層認識されるようになってきている。ドラッカー（pp.64-65）は、マーケティングの目的について次のように述べている。「マーケティングの目的は、販売活動を不必要にすることである。その目的とは、顧客を熟知し理解することである。そして製品あるいはサービスが顧

客のニーズに合致して自然に売れるようになるのである。」すなわち、常に顧客のニーズを先取りし市場を創造し続ける顧客志向の実践である。

しかしながら、顧客志向での顧客満足（CS：Customer Satisfaction）の実現もその商品・サービスの提供に際し顧客に接する従業員がその真価（ここではホスピタリティと呼ぶ）を発揮して初めて実現できるのである。その従業員のホスピタリティを発揮させるべき企業活動がインターナル・マーケティングである。

疋田・塚田（p.4）は、「インターナル・マーケティングの概念は、マーケティング領域において比較的新しいもので、1970年代の中頃に出現している」といい、最初のインターナル・マーケティングの本質的定義として次のようにBerryを引用している。すなわち、「インターナル・マーケティングとは、内部顧客として従業員を見做し、内部製品としてジョブを見做し、組織の目標達成に向かって努力する一方で、これらの内部顧客のニーズとウォンツを満足させるような内部製品を提供すべく努力することである」（疋田・塚田 p.5）。

さらに、インターナル・マーケティングの目的として、疋田・塚田（p.14）は次の3つをあげている。

- ① モチベーションされた、顧客志向とサービス意識を持つ従業員の啓発。
- ② 企業のミッション（mission）、戦略、製品・サービス、エクスターナル・キャンペーン等を従業員に理解・受容させ、従業員の参加促進と優れた業務の遂行。
- ③ 有能な従業員の引き付けと保持。

インターナル・マーケティングの重要性がより明確なのはサービス産業においてであろう。つまり、サービス産業においてはサービスであるがゆえの無形性および提供者との不可分性という商品特性があるために顧客との接点をもつ従業員が同時に商品といえるのである。したがって、直接顧客にサー

ビス商品を提供する従業員の技術・雰囲気・演出等含めてトータルでサービス品質が決まり、顧客からの評価の対象になる。言い換えると、従業員が楽しく気持ちよくやり甲斐・生き甲斐を持って仕事をすることでそのパフォーマンスが顧客に伝わり顧客満足を達成し、リピーターを生むのである。顧客満足を達成するためには従業員の満足（ES：Employee Satisfaction）^{注3}がその前提条件であり、従業員が最大限その能力を発揮できるようにするために企業がよりよい環境創りをすることがインターナル・マーケティングの発想である。ちなみに、顧客満足の前提条件としての従業員満足について、和田はディズニーランドを例にとり、次のように表現している。「ディズニーランドでは、……従業員の満足度によって会社の成功を測定している。それは従業員の満足こそが顧客の満足へ直結しているということを知りつけているからである」（和田 2000 p.297）。

Kotler（2003 p.451）は、特にサービス産業において、インターナル・マーケティングの重要性を説いている。サービス産業における3種類のマーケティングとして、エクスターナル、インターナル、インタラクティブ・マーケティングをあげており（図1参照）、「サービスのマーケティングには、伝統的なマーケティングの4Pアプローチ以上のものが必要であり、加えてインターナル・マーケティングとインタラクティブ・マーケティングが必要となる」としている（コトラー 1995, p.692）。コトラーは、さらに次のように述べている。「ホスピタリティ業界における多くのリーダーたちに共通す

^{注3} 従業員満足を本稿ではESと表現しているが、その言葉については必ずしも欧米では一般的ではないとの指摘もある。英語の文献ではEmployee Satisfactionというコトバは使われているが、「ESというのは日本で作られた略語のようである」として、欧米では「一般の顧客と従業員を一緒にくくって顧客という概念で捉え、分ける必要がある時には外部顧客（社外顧客）と内部顧客（社内顧客）という言い方」をするとの指摘をする研究者もいる（佐藤 1994 p.60）。そうなると、「顧客満足」に「従業員満足」が包含されてしまうことになるが、本稿ではインターナル・マーケティングの対象としての内部顧客としての従業員満足を国内で一般的に利用されているESで表現し、顧客満足は外部顧客を意味するものとしてCSと表現する。

る特徴は、基本的なマーケティング原理を効果的に適用していることである。」コトラーは、この原理を、「ゲストの欲求を満足させることに集中すること（エクスターナル・マーケティング）とゲストを接客する従業員を満足させること（インターナル・マーケティング）である」として、いわゆるエクスターナル・マーケティングとインターナル・マーケティングの統合の重要性を説いている（Kotler・Hayes・Bloom p.13）。

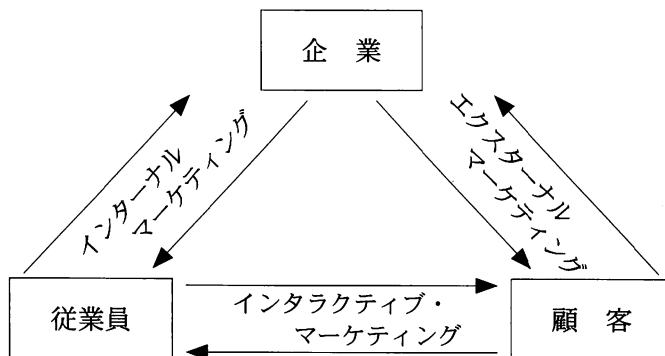
エクスターナル・マーケティングとインターナル・マーケティングの関係については、コトラーの次の表現が適切だと思われるので、多少重複するがそのまま引用しよう。

To foster teamwork among all departments, the company carries out internal marketing as well as external marketing. External marketing is marketing directed at people outside the company. Internal marketing is the task of hiring, training, and motivating able employees who want to serve customers well. In fact, internal marketing must precede external marketing. It makes no sense to promise excellent service before the company's staff is ready to provide it. (Kotler 2003, p.23).

そこで強調したいのは、すばらしいサービスの提供を約束するには、「インターナル・マーケティングがエクスターナル・マーケティングに先行して実施されるべきである」としている点である。コトラーによると、インターナル・マーケティングとは、サービス企業において顧客と接する従業員とそれを支えるすべての人々を、顧客満足を提供するチームとして効果的に訓練し、動機づけを行うということである。すなわち、マーケティング部門に限らず、「すべての従業員が顧客志向を実践しなければならない」のである。またインタラクティブ・マーケティングの必要性は、「知覚されるサービスの質は購買者と販売者の相互作用の質に大きく影響されるということを意味している（コトラー 1995 p.692）。たとえば、顧客の喜びが従業員の喜び

となり、それが動機づけとなりさらなるサービスの向上を生むという相互作用があろう。橋本も、「店は経営者と従業員だけでなりたっているわけではなく、その場にぴったりの客があつてはじめて雰囲気や個性ができあがるとして、「ホスピタリティはコラボレーションから」成立することを主張している（橋本 p.212）。顧客と共に創り上げる、いわゆる「共創価値」の提供である。同様に、田内・浅井も「顧客の協力なくしてサービスは実現されない」とし、「顧客が協力しやすい状況を実現することが、優れたサービスを実現するための鍵である」としている。さらに、良好な顧客関係は、「企業に長期的な利益を保証する貴重な財産」でもある（田内・浅井 p.70）。

図1 マーケティングの3類型



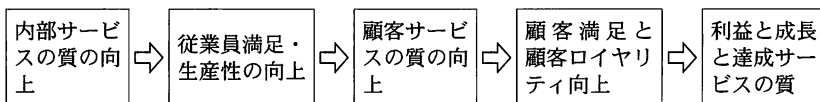
出所：Philip Kotler (2003), Marketing Management 11th Edition, p.451.

特にサービス産業において「従業員の満足の度合いが顧客の満足の度合いに比例する」ことを述べたが、これはサービス産業のように直接現場で従業員が顧客に接触する場合は容易に理解できるであろう。しかし、本稿で主張したいのは、そのことがサービス産業に限ったことではなく、あらゆる産業で当てはまるということである。つまり、より良い商品・サービスを創造するためには、その担い手である従業員がその仕事に対して納得・満足し、使

命感をもって取り組んでこそ最高のパフォーマンスに繋がるのである。そして、それを可能にする企業側の取り組みがインターナル・マーケティング発想である。

Kotler & Armstrong (p.266) は、「成功するサービス提供企業は、顧客と従業員に同時に焦点をあてている」という。すなわち、サービス企業の利益は従業員満足と顧客満足に直接リンクしているという、いわゆるサービス・プロフィット・チェーン (service-profit chain) を理解している企業が成功するのだという主張である。そのサービス・プロフィット・チェーンを図解すると図2のようになろう。ここでいう「内部サービス」というのは、質のいい従業員の雇用・訓練からその後の職場環境や接客の支援体制を意味している。その従業員の質が最終的には利益と成長につながることになる。

図2 サービス・プロフィット・チェーン



出所：Philip Kotler & Gary Armstrong, *Marketing: An Introduction*, (Fourth Edition) Prentice-Hall, 1997 (p.266) の説明から筆者が作成。

ヘスケットらによると、サービス・プロフィット・チェーンとは次の要因が、相互に・直接・強力に結びついていると考える発想である。すなわち、利益、成長、カスタマー・サティスファクション、カスタマーに提供されるモノあるいはサービス、従業員の能力とサティスファクションとロイヤリティと生産性などである。彼らはサッサーらの研究を引用して次のことを指摘している。すなわち、ほとんどの業界で、利益をもたらす重要な要因は、カスタマー・ロイヤリティであって、マーケット・シェアではない。さらに、要因間でもっとも結びつきの強いのは次の3つの組み合わせである。①利益と

カスタマー・ロイヤリティ、②従業員のロイヤリティとカスタマー・ロイヤリティ、③従業員のサティスファクションとカスタマー・サティスファクション。したがって、「満足したカスタマーは従業員を満足させ、満足した従業員はカスタマーを満足させる」ことになるのである（ヘスケット他 p.15）。

2 インターナル・マーケティングの基本戦略

本節ではインターナル・マーケティングの基本戦略について述べる。第一節で述べたように顧客満足を実現するためには従業員の満足が大前提である。そのためには、従業員がいかにかやる気になるか、つまりいかにか動機付けられるか、そしてその動機が継続して維持されるかということが重要である。企業側がより良い環境を設定することでその結果従業員の内発的な動機づけに繋がるのが望ましいのである。

従業員が動機づけられ、それを維持するために企業側がまず初めに従業員に提示することは、組織ビジョン（企業ビジョン）であろう。やはり、自分が何のためにこの組織（企業）に所属しているのか、あるいは自社が目指しているものは何か、自社のゴールはどこか、等を指し示すことが明確な組織ビジョン（企業ビジョン）の提示である。

嶋口はこのことを次のように述べている。「企業側は従業員を第二の顧客として捉え、従業員満足（E S）を高めながら、最終的な顧客の満足（C S）を高めるために、何が必要だろうか。これこそが、組織ビジョン（企業ビジョン）の明確化にほかならない。企業として組織として社会価値の高い顧客満足を組織メンバーに意義のある有用な命題だと浸透させれば、従業員は自ら納得・満足しながら、その推進者として大きな力を発揮してくれる」（嶋口 1994 pp.88～89）。

組織（企業）のビジョン・目標と従業員の個人としてのビジョン・目標は一致することが望ましい。そうすることで組織がよりパワフルになりその結

果より良いパフォーマンスが顧客に感動を与えるのである。しかし、通常はなかなか一致しないのが現実である。組織（企業）と従業員（個人）のビジョン・目標をどうリンクさせ能力を発揮させるかが重要な点である。

このことを和田はスカンジナビア航空の事例を紹介しながら次のように述べている。「サービスを提供する企業は、高い顧客満足（CS）を得るために、顧客と接する様々な部署のあらゆる従業員を訓練し、彼らを直接動機づけなければならない。もちろん個々の従業員は、サービスを提供するチームの一員であるという自覚を強くもたなければならない。たとえば、スカンジナビア航空では、ヤン・カールソンの指揮のもと、全従業員が特別のサービス・トレーニングを受けたといわれている。トレーニングの内容もさることながら、会社が彼らに莫大な時間と資金を投じたという事実によって従業員の士気は高まり、サービス本位の会社へと変身していった。スカンジナビア航空を短期間で再建したヤン・カールソンは、サービス業における最前線の従業員の重要性を「真実の瞬間」という言葉で説明している」（和田 2000 p.295～296）。

このように従業員満足（ES）の一環として従業員教育（トレーニング）を実施し、企業（組織）と従業員（個人）の価値観のすり合わせを行い、企業と従業員が一丸となって前進することがこれからの企業の理想の姿である。

住木は特にサービス組織に関して、「顧客満足を達成するために、顧客と従業員（サービス提供者）の協働的な相互作用関係を形成、維持、発展させ、真実の瞬間が素晴らしいものになるように、外部顧客としての「顧客」に対してエクスターナル・マーケティングを実行し、また内部顧客としての「従業員」に対して、インターナル・マーケティングを実行する」ことを、インターナル・マーケティングを包含したサービス・マーケティングの基本的枠組みとして説明している（住木 1999 p.65）。

疋田・塚田は、「内部顧客のニーズ充足→最終顧客のニーズ充足→組織の目標達成」という概念モデルの成立のためには、「様々な内部活動がインター

ナル・マーケティング・コンセプトの中に組み込まれ、統合されなければならない」（p.15）として、次のようなインターナル・マーケティング戦略の枠組みを提供している。

- ① ジョブ・マーケティングについての戦略
- ② 従業員のセグメンテーションについての戦略
- ③ 従業員の参加促進と態度管理についての戦略
- ④ コミュニケーションと組織的統合についての戦略

さらに、「インターナル・マーケティングは、今後、経営の鍵となるもので、従業員の自発的な参加促進、望ましいサービス文化の創造・維持、魅力ある職場づくりに有効な概念である」としている（疋田・塚田 pp.23-24）。それはインターナル・マーケティングが組織構成員に顧客志向・サービス志向という理念のもとで、コミュニケーション、教育訓練、キャリア・プラン、フレキシブルな勤務体制などの様々な内部顧客志向の動機づけと、内部活動を統合する役割を果たすからである（疋田・塚田 p.15）。

3 コアコンピタンスとしての人材教育

サービス業においては現場で顧客と直接接触する従業員はまさに商品そのものである。つまり、従業員の接客の良し悪しそのままその企業に対する顧客の評価に繋がり、結果的にはリピートの有無の判断基準になる。これはサービス業に限らずあらゆる企業において当てはまる考え方である。本節においては、企業の人材がその企業の商品そのものであるという視点からその人材が競合他社に対する差別的優位性を発揮するコアコンピタンス（中核的能力）になるための人材教育について述べる。

従業員が使命感とプライドを持って活き活きと充実した仕事をするためには、スキル・アップは勿論のこと、マインド的な面のアップも合わせて必要である。つまり、技術の向上とモチベーションのアップおよびその維持であ

る。そしてそれらを可能にするための企業側の従業員に対する環境創り等を含めた様々な取り組みが円滑にそしてシステマティックに行われることが必須である。

福永らによると、従業員がホスピタリティ・マインドを大いに発揮する人的環境を次のように定義している。「ホスピタリティを可能にする人的環境とは、自発性のある環境、コミュニケーションのある環境、そして自分が楽しく働くことが出来る環境の三つである」（福永・鈴木 1996 p.6）。

このような整備された環境においては、従業員は自主性・主体性・積極性を大いに発揮し、フォーマル・インフォーマル双方での円滑な人間関係をもとに内発的な動機づけでもってより楽しく創造的でやり甲斐のある仕事を遂行することが出来る。また、従業員個々人のこれからの長期的なスパンでのキャリア・アップを意識しながら自己成長にも繋がる納得できる仕事の遂行がホスピタリティの実践に結びつくのである。

伊集院は、「よく働き、よく遊べ」というそのユニークな経営方針で従業員を動機づけている企業としてサウスウエスト航空の事例を用いて次のように述べている。

「サウスウエスト航空のポリシーのひとつが“WORK HARD & PLAY HARD（よく働き、よく遊べ）”であるということは、スチュワーデスたちの話の中でも何度か出てきた。仕事は厳しいけど、仕事が楽しい。この会社は世界一の会社だということを誇らしげに語るのであるが、機内で働くスチュワーデスの仕事ぶりを観察していて、仕事がいかにハードであるかということは十分に納得がいった。一方、「仕事が楽しい」または「この仕事が大好き、この会社が大好き」という彼女たちのコメントも、彼女たちの表情をみると、それらが本心からのものであるということも十分理解できるのである」（伊集院 1998 p.26）。

サウスウエスト航空は、その人材採用の際にもユニークな判断のモノサシを持っていることでも知られている。伊集院によると、それはサウスウエス

ト航空スピリッツ（精神）と言われているもので、その内容は「遊び心のある人」「ユーモアのセンスがあり、面白い人」「型にはまらない人（人と異なった何かを持っている人）」「冗談が得意な人」「まじめすぎない人」。簡単にいうと以上がサウスウエスト航空スピリッツを理解する人ということになる（伊集院 1998 pp.31-32）。

上述からもわかるように、これからは型にはまらず個性を大いに発揮し仕事もプライベートも全力投球する人材がやはり企業が喉から手が出るほど欲しい人材の要件である。自分らしさ・自分の切り口・オリジナリティを発揮することで個性的で独創的な作品（仕事）を生み出し、そしてそのことが次なる創造へのステップになるという好循環が起こるのである。

片平らは、ハート（心）のトレーニングを行っているスターバックス・コーヒーのその独特な人材教育を次のように述べている。「従業員がプライドを持って働くことはとても重要なことである。顧客からの感謝の声は、働く意欲を大きく向上させる。このことを組織内部に向けて仕掛け、従業員に動機づけを行うことにより組織の強化・成長を果たしているのである。また、「スターバックスは人がつくるブランドであり、スターバックスを体現するパートナー（社員）の心の維持を重視している。心の維持のために経営理念の共有化や知識・技術の教育をはじめ、スキルに応じた役割分担や間接部門社員による店頭での販促活動を行っている」（片平・古川・阿部 2003 p. 99）。

上述のハートのトレーニングが最終的には強い動機づけに繋がるようである。つまり、心の教育を行うと心で返してくるということである。勿論、金銭的なインセンティブも生計の基盤や目標達成の手段として必要である。しかし、最終的な動機づけの部分ではどうしても「やり甲斐」や「生き甲斐」に繋がる心のあり方の部分が強くなるのである。そしてそれが使命感まで高まると自己実現欲求というより強力な原動力になるといえる。

高橋（p.4）は、その著書『虚妄の成果主義』において、内発的動機づけ

の重要性を説き、「従業員の生活を守り、従業員の働きに対しては仕事の内容と面白さで報いるような人事システムを復活・再構築すべきである」ことを主張している。

Ⅲ ホスピタリティとは

1 ホスピタリティの定義

本節においては、本稿の主要なテーマであり、商品・サービスの提供の心構えもしくは態度を示す「ホスピタリティ」の定義を確認しておきたい。

古閑によると、「ホスピタリティ」は日本では第三次産業に分類されている「ホスピタリティ産業」(Hospitality Industry) のことばからも広く知られるようになった。これは1980年代にアメリカで使用され始めた呼称である（古閑 2003 p.13）。しかしながら、筆者はホスピタリティ産業という視点や括りでホスピタリティを捉えるより、本稿ではホスピタリティの根本精神であるホスピタリティ・マインドという視点で議論を進めたい。すなわち、ホスピタリティが特定の産業という解釈ではなく、あらゆる産業に必要な基本精神と位置づけたいということである。

サービス産業との関連で語られる機会の多いホスピタリティはとかくサービスと混同されがちである。明らかにホスピタリティとサービスは似て非なるものであるが、多くの研究者や実務家の定義は必ずしも定着してはなく、多様な表現で説明されている。議論を進める前に従来のホスピタリティの定義あるいは表現を整理しておきたい。ホスピタリティの定義は研究者によって様々な解釈・表現がある。そのいくつかを列挙して、その共通点・相違点をみてみたい。その中には同一研究者であっても、表現が違うものについてはリストしてある。（内容的には変更ないものの「です、ます」から「である」調べの変更など、内容とは関係ない部分で微細な表現の修正はある。）

- (1) 古閑博美：異種の要素を内包している人間同士の出会いの中で起こるふれあい行動であり，発展的人間関係を創造する行為（古閑 1994 p.18）。
- (2) 服部勝人：人類が生命の尊厳を前提とした創造的進化を遂げるための，個々の共同体もしくは国家の枠を超えた広い社会における多元的共創関係を成立させる相互容認，相互理解，相互信頼，相互扶助，相互依存，相互発展の六つの相互性の原理を基盤とした基本的社会倫理（服部 1996 p.69）。
- (3) 力石寛夫：物事を心，気持ちで受け止め，心，気持ちから行動すること。（力石 1997 p.51）
- (4) 横澤利昌：ホスピタリティは，一人ひとりのかけがえのない価値を創ってくれる。それは，魂の交流であり，両者がともに作り上げていくプロセスを伴うのである。（横澤 1998 p.119）
- (5) 浅野浩子・菊地史子：ホスピタリティとはもてなす側，つまり接客する側，サービスする側，援助する側が，もてなされる側に対して行う好意的態度や精神を通して相互に喜びを分かち合うことである。つまりその場面，状況に応じた心配り，気働き，気配り，気づかい，心づかい等を実践し，相手がその好意を感じとり，互いに良好な人間関係を形成してゆくかわり合いということである。（浅野浩子・菊地史子 1999 p.8）
- (6) 小沢道紀：①客人と主人との間でのもてなし（歓待）のある良い関係。②組織によって金銭と交換で客を楽しませるための宿泊施設にある様々な機能。③従来宿泊施設に存在した様々な機能が発達し，分割され独自発展を遂げている機能（小沢 1999 p.175）。
- (7) 日本ホスピタリティ協会：生命の尊厳と社会的公正をもって，互いに存在意義や存在価値を理解し，認め合い，信頼し，助け合う精神。このホスピタリティは，伝統や習慣などの違いを超えて，新しい共通意

識として価値を創造するもの。また日常生活におけるホスピタリティの実践は、自然との共生と思いやり社会の実現への一歩と考える（1999年12月1日HPより）。

- (8) 福永昭：ホスピタリティとは、相手を満足させ幸福にすることであるが、そのためには、はじめに自己自身が満足し幸福でなければならない。ホスピタリティとは、自身の満足と幸福の他者への「おすそ分け」である（福永 2000 p.49）。
- (9) 佐藤知泰：「ホスピタリティ」はサービスの享受者と提供者がその協創作業を通じて価値をめぐって喜び、感動を分かち合う相互的な人間関係によってはじめて生まれる。享受者のお客も喜び、感動し、提供者もお客が喜び、感動したことで喜び、感動する状態を創り出す。それを創り出すものは提供者の「人にしてもらいたいと思うことは何でもあなたがたも人にしなさい」（新約聖書マタイによる福音書第7章12節）」という思いなのである。（佐藤 2000b p.250）
- (10-1) 浦郷義郎：「ホスピタリティ」hospitalityの語源は、ラテン語の hospes（客人の保護者）に由来する。本来の意味は、巡礼者や旅人を寺院に泊めて手厚くもてなすという意味である。この語源から派生して、長い年月をかけて英語のhospital（病院）、hospice（ホスピス）、ホテル（hotel）、ホスト（host）といった言葉が次々に生まれていった。これらの言葉からもわかるように、それらの施設（あるいは人）の提供側は、利用者へ喜びを与え、それを自分たちの喜びとしている。両者はいつも平等の立場と関係にある。その関係は「ヨコの関係」である。ゲストとホストは常に相互信頼、共存共栄という同じ目線の中に存在理由がある。（浦郷 2001 pp.91-92）
- (10-2) 浦郷義郎：ホスピタリティというのは、顧客の心に感動や喜びを与えることを基本にしている。それができるのは人間である。したがって、市場で競争優位的な立場に立つためには、精神的サービスやホス

ピタリティのクオリティの分野で優位に立つことである。これを忘れてはどんな企業も、これからの市場で生き残ることはできないだろう。

(浦郷 2001 p.96)

(10-3) 浦郷義郎：ホスピタリティというのは、その人の性格や教養，そして文化的・社会的背景や経験などをベースにして，どれだけ相手の立場や気持ちに添って対応できるかということである。(浦郷 2001 p.158)

(10-4) 浦郷義郎：ホスピタリティというのは，相手の喜びや幸福に対する無償の心配りであって，対等の関係が求められる。そして，その関係においては，より精神的なもの，より人間的なものが最も重要な要素である。究極的には，人間の世界においては，「モノではなくココロ」しか相手に通じないのである。(浦郷 2001 p.163)

(11) 橋本保雄：ホスピタリティは，相互信頼や誠心誠意，価値観の共有とといったことがあって成立するものである。お互いが信頼し合い，お互いに喜びがあって，共鳴し合うのがホスピタリティなのである。(橋本 2001 p.22)

(12) 鈴木豊：ホスピタリティは，もてなすという意味で使われている。わかりやすく言えば，大切な人を自分の家に招く時の気持ちで顧客に接すること。どんな顧客に対しても，家族や友人に対する時と同じように，もてなす気持ちを持って接することが大切，従って，決して過剰なサービスのことではなく，ホテルマンやレストランの接客係のように温かみのある言葉遣いや接客態度で顧客を最高の気分させることが肝要である。(鈴木 2003 p.98)

(13-1) 小松田勝：ホスピタリティとは，「利休七ヶ条」の7番目「相客に心をつけよ」のとおり，知らない人たちであっても，というより，知らない人だからこそ同じ場所にいる方々に対しての気遣いが必要で，どの国の人でも，また年齢や性別，あるいは職位や家柄などに関係な

く対応すること。本来、年齢や職位、また経験年数などにはまったく関係ない。その対応はサービスを提供する“人の質”に比例し、最終的には“企業の質”に比例する。（小松田 2004 p.54）

(13-2) 小松田勝：ホスピタリティとは、「自分の良心の心からの表現であり、その場で求められている最高で本質的な温かさをつくり出す“動き”であり、それを自然にさりげなく表現すること」であり、ホスピタリティは「相手を理解しながらその状況を受け入れ、心からの対応を行動によって表すことで、心の眼で看、心の耳で聴き、無言でお客さまが求めていることに気づき、それに対してさりげなく心から対応できるようにすること」（小松田 2004 p.55）。

古閑も複数のホスピタリティに関する定義から、「倫理」「行為」「行動」「精神」「関係」「機能」「価値観」等々様々なキーワードの抽出を試みている（古閑 2003 p.27）。筆者は、古閑の定義に加えさらに他の文献にあたってみた。上記のようにそれだけ多くの定義をまとめるには無理があるが、筆者の解釈を簡単に述べると次のようになる。ホスピタリティとは、ビジネスシーンにおいては“真心からのおもてなし”に代表されるように相手を最大限に尊重して接客すること。つまり、義務や半強制的な業務ではなく、コミュニケーションを通じて相手が心の底から喜んでくれる真の接客で、そのことでお互いが幸せになり、心の喜びを感じ共に成長するWin-Winの発展的人間関係になる。換言すると、縦の上下関係ではなく、“横の人間関係”あるいは“横のパートナーシップ”の関係を指す。これは、ビジネスに限らず日常のあらゆるシーンでも人間関係の潤滑油的なものとなる。つまり、ホスピタリティの本質はビジネス・シーンにおいては勿論のこと、あらゆる人間関係のベースになるものである。

サービスの概念がどちらかというと、主従関係の下に一方的な提供が想定されていたのに対し、ホスピタリティは対等な立場で双方向的に、相互に

利益を共有し向上する（Win-Winの関係）、発展的・創造的コミュニケーションのあり方をいうものとして捉えられる。双方向的コミュニケーションは相手の反応によってこちらの反応が影響を受けることを意味し、その提供物の質あるいは価値は相互のやり取りによって決定される。いわゆる共創価値を創り出す基盤となる。

ホスピタリティという場合、いわゆるホスピタリティ産業における「ホスピタリティ」を思いつくであろう。しかしながら、ホスピタリティ産業と言っても、一概に同じ意味で使われているわけでもなく、下記のように最狭義から最広義までが多様な意味を含んでいる（山上 pp.59-61）。

ホスピタリティ産業の対象領域

最狭義：宿泊・飲食業

狭義：観光（旅行・交通・宿泊・料飲・余暇）産業・関連事業

広義：観光・教育・健康産業・関連事業

最広義：人的対応・取引するすべての産業、ホスピタリティを媒介する産業

出所：山上(1999) 『ホスピタリティ・観光産業論』 p.60.

山上は、業種上、産業上の区分による分類よりも、人的態度や「顧客とのコミュニケーション・気持ちのやりとり」という価値観を重要視しなければならない領域の拡大を指摘したうえで、人的態度と関係しない産業、あるいは客商売でない産業は存在しないことを強調する。したがって、ホスピタリティ・マインドは「あらゆる経営体において、その精神が必要不可欠な時代となってきた」ことを認識するべきであるとしている（山上 p.61）。既述したが、本稿における「ホスピタリティ」は、上記の「あらゆる経営体に要求される最広義のホスピタリティ」として議論することになる。

多少長くなるが、ホスピタリティについて本稿で展開したい筆者の見解と

類似する横沢の視点を紹介したい。「ホスピタリティ精神は、全ての企業にとって重要であり、それは製造業と非製造業とを問わず適用されなければならない。従来、ともすればホスピタリティ産業論が先行し、ホスピタリティといえばホテルや観光業を想定する傾向が強かった。しかし、すでに述べたホスピタリティ精神は、そのいずれをとってもある特定の産業や企業だけに限定される性格のものではない。とくに製造業についても、顧客との新しい関係性が従来にも増して求められており、その方向性はホスピタリティ精神と合致している。……したがってホスピタリティをサービス業に限定する立場をとらない点を強調しておきたい。ホスピタリティ産業という用語に必ずしも異議を唱えるものではないが、以上の理由に基づき、対象範囲の限定は望ましくないと考えるものである」（横澤 p.119）。

2 サービスとホスピタリティの違い

前節でホスピタリティとサービスは似て非なるものと述べたが、本節においては両者の違いをより明確にしたい。本来サービスはサーブする（給仕する）という言葉から派生している。つまりホスピタリティが横の人間関係・パートナーシップを重要視するのに対して、サービスは縦の人間関係・主従関係のもとで、あくまでも“仕事として”“義務として”サービスを行うという意味合いが含まれている。

服部は、サービスおよびホスピタリティを『オックスフォード現代英英辞典』からの引用等を利用して語源から言語的解釈や一般的用例などについて論じ、さらに歴史的背景の把握のもとにマネジメント的な視点から考察を加えて、両者の概念比較を試みている。服部によると、「サービス」を追及することによって、その標準化、Manual化、省力化、機械化、自動化、Computer化（人口頭脳化）、System化が進行し、究極的には、非人間的な機能重視の形態が導入されるのである。これは人手不足に対応することにな

る。「ホスピタリティ」では、その基準化、個性化、多様化、高質化、高度化、Human Intelligence化（人間知性化）、Network化が図られ、より人間的な関係（Interpersonal Relation）が基盤となった形態が発生するのである。これは人財不足に対応することになる^{註4}。さらに、「サービス」の概念においては一方的な主従関係から「情報伝達」が行われ、「ホスピタリティ」の概念においては相互的な関係による「情報創造」が行われる（服部 1993 pp.48-49）。

また、浦郷はサービスを語源の解説とともに次のように定義している。

「サービス」serviceという語源は、ラテン語のservus（奴隷）という言葉から生まれ、英語のslave（奴隷）、servant（召し使い）、servitude（苦役）という言葉に発展している。サービスにおいては、顧客が主人であって、サービスの提供者は従者というわけである。サービスにおいては、奉仕する者と奉仕される者がいつも上下関係のなかに存在する。両者は、いわゆる「タテの関係」の中に存在価値があるのだ。そして、サービスというのは商品と同様に販売するべきものであって、一般に商品という場合にはサービスも含まれる。商品が有形でサービスが無形である（浦郷 2001 p.91）。

上述の「サービスというのは商品と同様に販売するべきものである」という箇所は重要な示唆を与えてくれる。特に日本においては一般にサービスの概念が曖昧である。つまり、「サービスは、ただ」あるいは「サービスはおまけ」という解釈が根強い。現代社会においてはかなり改善されてはいるものの、従来はこのようにソフトに対する価値認識が甘かったということである。サービスという言葉に、「値引き」や「無料」という意味を込める使い方は、日本独特のものである。英語のサービスという言葉にそうした意味は

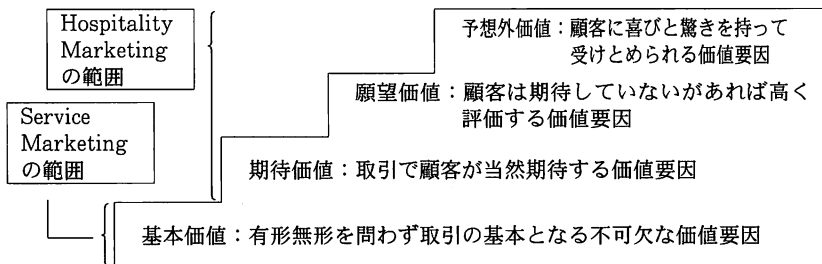
^{註4} ここで、服部は意図的に「人財」という言葉を使用していると思われる。山本（p.79）のように、「人材」をパーツ（材料）としての人とし、一方、「人財」は企業の財産になりうる人という意味で使い分けることがある。本稿では人材と人財を意図的に使い分けないが、本稿で「人材」という場合は当然企業にとってなくてはならない経営資源としての人を意味している。

なく、大部分が「奉仕」「貢献」等々何か人間の活動を意味している。日本語の場合のように、人の心の状態を重点とする使われ方はほとんどない（近藤 2004 p.23）。

この点について、畠山は次のように指摘している。“サービス”というと、日本ではすぐおまけをする、無料（タダ）で何かを与えるという意味にとる人がまだいる。いったい、どこからこのような使い方がはじまったのか。こうした旧時代の残像があるために、コンピュータ会社はソフトを有料化するのに苦労してきたし、各種の知的サービスは、十分な対価を得るために、長い時間かかった。サービスをビジネスとして行う今の時代には、“サービスする”という言葉はなくなってしまうなければなるまい（畠山 2004 p.148）。

以上述べたように、サービスが「縦の人間関係・主従関係」であるのに対してホスピタリティは「横の人間関係・パートナーシップ」である。また従来、サービスの概念あるいは必要性がなかった時代においては、サービスの充実が企業間競争の重要な差別化の要因の一つであった。しかし、現代社会のようにサービスが当然の如く行われる時代にあってはホスピタリティが差別化の重要な要素になる。つまり、ホスピタリティは「サービスを越えた付加価値・差別化要因」ということが言えるのである。それは、顧客価値を基本価値から予想外価値までに4分類し、サービス・マーケティングとホスピ

図3 顧客価値のヒエラルキー



出所：佐藤 1995, p.261。（佐藤によりアルブレヒトをもとに作成されたもの）

タリティ・マーケティングの対象範囲を示す図3でも、基本価値を超える付加的価値部分がホスピタリティ・マーケティングの範囲であることが示されている。

ホスピタリティとは相手の気持ちを豊かにし幸せを願うことが基本であり、そこに多くの選択肢が提案され、それを顧客が選択できるという条件が求められる（近藤 1995 p.179）。あるいは、山上（p.59）は、ホスピタリティという用語は「ホストとゲストが横並びで、共通の土俵で、感動を共有するという相互信頼関係を背景とする」として同様な表現をしている。さらに、トム・ピーターズは顧客の歓喜（Customer Delight）を強調し、「魅力的なクオリティ（顧客満足）」を提供して顧客を「わくわくさせる」ことと「燃え上がらせること」の重要性を強調、サービスが客の役に立つことを一方的に提供するのに対し、ホスピタリティは客と感動を分かち合うことであるとしている（ピーターズ p.353）。

ビジョナリー・カンパニー^{注5}として位置づけられているディズニールンドは「確固たるビジョンを持って経営されている企業」であり、その企業理念を顧客に伝えるために「直接お客さまと接する従業員が、それをきちんと伝えられること」を目指して教育・トレーニングを実施している（芳中 p.152）。ディズニー・フィロソフィーとは、ウォルトディズニーの経営に対する「思い」であり、たとえ十人十色のスタッフ集団であっても、「トップが考えている内容に共鳴し、目的を共有するもの」で、ディズニーらしさを追求する原点である（小松田 2003 p.19）。

人を中心とするサービス産業において、ホスピタリティは最も重要なものであり、たとえばホテル、レストランでは、どんなに素晴らしい建物や施設、料理や飲み物をそろえても、そこにホスピタリティがなければゼロである。

^{注5} ビジョナリーカンパニーとは、ビジョンを持っている企業、未来志向の企業、先見的な企業であり、業界で卓越した企業、同業他社の間で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与え続けてきた企業である（コリンズ p.3）。

ディズニーランドは、初期投資で1,800億円を費やしたと言われるが、お客は、ただ施設の魅力だけで来園するのではない。ゲストへの対応やクレンリネスも含めて、働く人たちを中心にホスピタリティ環境が整えられていることが重要である。どんなに物質的側面で満たされ、あるいは知識や技術、体験・経験が豊富であっても、一人の人間としてのホスピタリティ、つまり思いやり、心遣いがなければ本物の価値提供にはならないということになる（力石 1997 pp.50-52）。

成熟化した市場においては「モノ」がコモディティ化・均質化傾向を示すようになり、「モノ」そのものでは差別化が困難であり、「モノ」の「提供の仕方」そのものが差別化要因となり価値を生むことになる。レビットは、あるアイスクリームメーカーが、自社製品の売れている理由が「効率のいい自動化された注文・配送システム」であったにもかかわらず、「低コスト」というモノ要因だと誤解し急成長に伴い製造・配送拠点を変更してしまったことで本来の価値を失って失敗した事例を紹介している。「サービスこそが製品の中心」であり、真の意味においての自社製品とは何かを理解すべきであることを強調している。レビットは、「問題となるのは、顧客サービスとは売り上げを伸ばすための末梢的な付加物とメーカーが見なしていることである。顧客サービスこそ製品そのものの中心であることをはっきり認め、ハードウェアの製造と同様の心遣いを込めたら、その成果は想像を絶するほどになるだろう」と述べ（レビット p.65）、顧客サービスを「工場外での製造」として明確に位置づけるべきことを主張する（レビット p.72-73）。その「提供の仕方」を完成させるのが、いわゆるホスピタリティである。

3 ホスピタリティ実践企業の事例紹介

埠本は「米国産業が苦境を脱してよみがえった原動力の一つはCS経営の実践だった」として、顧客サービスの品質を最高水準に高めることで優位性

を強化した「米国サービス業における伝説のCS経営企業」として、下記の6つの企業をあげている。すなわち、ノードストローム（百貨店）、ウォルマート（小売業）、L.L.ビーン（スポーツ関連商品の通販）、マクドナルド（外食）、サウスウエスト航空（旅客運送）、リッツ・カールトン・ホテル（ホテル）である。坪本はこれらの企業は、次のようなCS経営によって優位性を構築しているとしている（pp.48-51）。

- 顧客サービス向上の飽くなき追求
- CS経営理念・ビジョン・戦略の明示と実践
- 強いリーダーシップの発揮
- 企業文化にまで高められた顧客志向の価値観の保持
- 従業員とのコミュニケーション維持と権限委譲
- TQMなどの組織能力の向上活動の展開

これらの成功要因を、いわゆるインターナル・マーケティングおよびホスピタリティ教育の実践という視点から、いくつかの事例でみてみたい。すなわち、これらの企業は、ホスピタリティ・マインドを持つ人々からなる組織である。顧客と従業員を大切にし、これらの企業では、現場の従業員に権限を委譲し、従業員の自主性を最も重んじている。組織内にはボーダーがなく、開放的で親しみやすい環境になっている。これらの企業は喜びや感動を与えることを「信条」としている。そして「人間によるコミュニケーションを大切にし、彼らに自由と幸福を約束している」（浦郷 2003 p.4）。

- (1) ノードストローム（米国百貨店）（浦郷 2001 p.6, p.189-192, サンダース p.90, スペクター『新版ノードストローム・ウェイ』）

ノードストロームは「顧客第一主義」の旗手・ホスピタリティ重視の経営で知られる、ワシントン州シアトルの小さな靴の専門店からスタートした百

貨店である。ノードストロームは、トップから最前線の従業員にいたるまでホスピタリティ・マインドに徹した人材によって構成されている企業の一つである。いわゆる、ホスピタリティ・マインドを重視する企業は、顧客や従業員を最も大切に、彼らに喜びや感動を与え、感謝される組織である。浦郷は、こういう会社をホスピタリティ志向型企業hospitality - oriented companyと呼んでいる。

ノードストロームの場合、店内では、部門間のボーダーがなく、自分の顧客にどの売り場の商品を買ってもかまわない。顧客に感動や喜びをもたらすためには、最適な人材を有機的に結びつけた組織でなければならない。それは公式の命令系統にそって行動しないので、臨機応変にいつも変化する「形のない組織」である。顧客にとっていつも新鮮であるためには、このようなボダーレスでなければ、クオリティの高いサービスやホスピタリティを提供することができない。すなわち、組織というものは生き物であって、いつも細胞分裂を重ね、限りなく環境の変化に適応し続けなければならない。このように、創造性や自主性が活かされている企業というのは、顧客を満足させるとともに、職場と地域社会で「わが信条」を実践して、すべての人たちから共感を獲得している企業でもある。しかも、最高の能率と有効性、そして生産性を誇っている。これらの企業は、ヒューマンティーを最も大切にしている。

同社は現場の従業員に全幅の信頼を寄せている。いちいち上司の許可を取る必要はなく、従業員は、どんな返品にも応じてくれる。顧客の事情が何であれ、たとえ顧客が嘘をついていても、理由の如何を問わず、従業員は顧客の要望に応えることになっているからだ。また、顧客が求めている商品が売り場にはない場合には、競合他社から購入してまでも顧客の要望に応じることになっている。いわゆるエンパワーメントで、売り場における決定はすべて現場の従業員に任されていて、彼らは顧客に対する全権大使なのである。したがって、彼らは顧客の要望に即座に対応することができる。起業家精神と

全権を任された人々の集団から構成されているから、顧客から見れば、従業員が個人商店のオーナーのように感じられる。それは、顧客ばかりではない。当事者である従業員も自分たちが個人商店のオーナーになったつもりでいる。その権限委譲については、スペクターが紹介しているある従業員の話が典型的なものであろう。「お客様には私をノードストロームだと思って下さいと言っています。会社は顧客を手助けするためなら何をしてもよいという自由を与えてくれています。……ノードストロームは、法律に違反しないかぎり、顧客をハッピーにさせるために何でもさせてくれます」（スペクター p.144）。

ノードストロームは、来店した顧客に「真実の十五秒」で接し、感動と喜びを与えている。売り場は部門の特性に沿ってデザインされ、顧客が買い物をしやすいインフラが設備されている。幅の広い通路、休憩用の椅子などを整えて、顧客をわくわくさせる楽園のような雰囲気をかもし出している。開放感に満ち溢れ、自由を与えられた従業員がいつも顧客の買い物をヘルプしようと考えている。ノードストロームは便利さと信頼性と能率を販売し、価格の割には付加価値の高い商品を提供している。このように顧客へのサービスやホスピタリティ、現場への全権委譲、従業員の創造性や主体性重視、トップのホスピタリティ・リーダーシップ、さらに顧客に幸福をもたらす売り場環境などの条件が、ノードストロームをホスピタリティ志向型組織に仕立てているのである（浦郷 2001 p.192）。

ノードストロームの基本方針は、「すべての社員がホスピタリティ・マインドに徹すること」に尽きる。ノードストローム一族は、常に謙虚で自己顕示欲がなく、黒子に徹して顧客や従業員の歓喜を喜ぶ人たちである。元ノードストロームの従業員で『サービスが伝説になる時』の著者、サンダースは、「サービスを伝説にするための処方箋」として、「カスタマイズ（個別対応）されたサービスを目指す」ことを強調し、「顧客の期待を『敬意』を持って扱い、『柔軟性』を持って対応すれば、企業として最大の成果が得られ、しかも顧客の期待を上回るサービスが実現される」と指摘する（サンダース

p.90)。

- (2) サウスウエスト航空（埤本 pp.67-71, フライバーグ『サウスウエスト航空—驚愕の経営 破天荒!』, フライヤー p.41-42)

サウスウエスト航空は2001年度の旅客数で世界一を記録する勢いであると報道されたが、アメリカの同時多発テロ以降、多くの航空会社が次々に経営危機に陥っていく中であって、同社はほとんど影響を受けていない。サウスウエスト航空は約30年前に格安運賃と常識を超えた経営戦略で航空業界に参入したが、全席が自由で機内食のサービスもないのに、いまや航空会社の中で最も脚光を浴びている。しかも、最高の定時運率率、最少の乗客苦情件数、最小の手荷物紛失率という点で常に業界のトップを走り続けている。

サウスウエスト航空は、客室乗務員が機内で奇想天外なサービスを行う会社としても注目されている。同社は次のことを実践し、常識の枠を超えた発想で、顧客に感動と喜びを与え続けている。

- ① 突飛な発想で既成のビジョンをぶち壊そう。
- ② 勇気を奮って顧客を楽しませ、心のこもった対応をしよう。
- ③ 会社の最も大切な財産は、従業員と彼らが生み出す社内文化であることを忘れるな。

人々にサービスやホスピタリティを提供し、仕事を通じて人生を楽しむというのが、同社の「信条」である。サウスウエスト航空は面白いことに重点を置いており、たとえば、従業員の採用にあたっては、ユーモアのセンスが優先される。同社は、いつでも顧客の心に残るサービスを提供したいと願い、顧客を笑わせ、楽しませる心のこもった温かいサービスを心がけている。「破天荒なサービス」と名づけられたユニークなサービスを顧客に提供するには、まず従業員を尊重し、誠意を持って接しなければならない。「従業員第一主義」で「人間第一主義」でもある。これが同社の基本理念であり、顧

客を楽しませるために会社の規則を少々曲げてしまうような従業員でも支援される。これは自主性の尊重でありエンパワーメントでもあろう。

サウスウエスト航空の最大の資産は、何といてもホスピタリティ文化とその運命共同体を形成する経営者と従業員の一人ひとりのホスピタリティ・マインドである。ホスピタリアン・リーダー-hospitalian leaderと呼ばれ、顧客や従業員を家族のように大切にしている。伊集院は、『サウスウエスト航空の奇跡 社員第一、顧客第二主義』で、従業員満足的重要性を説いている。「社員第一主義」というと、これまでの顧客志向の主張に反するようであるが、従業員満足が結果として顧客満足（CS）につながるのである。

フライヤー（pp.41-42）は、ローコストオペレーションでも知られているサウスウエスト航空の成功について、「単にコスト構造が競争的だったとか、すでに引退した創業者のハープ・ケレハーが優秀だったといった理由から、航空業界の羨望の的であったのではない。社員たちを注意深く見守り、育成したからこそ成功した」のであり、「社員の厚生こそ真の利益」となるとの研究成果を紹介している。

サウスウエスト航空は、人と貨物を時間通りに目的地に運びながら、コストを低く抑えることによって運賃を格安に据え置き、航空業界で最高の生産性と安全性を誇っているといわれるが、他社との違いは、職場と地域社会で社訓を実践し、ホスピタリティあふれる従業員自身が楽しみながら、顧客を楽しませ顧客を満足させていることだろう。

- (3) ザ・リッツ・カールトン・ホテル（ジョーンズ pp.192-199, 埴本 pp.62-66, 佐藤 pp.47-79, 浦郷 2001 pp.182--188)

ザ・リッツ・カールトン・ホテルは、個人的対応で質の高いサービスを提供することで成功し、戦略的な優位性構築を成し遂げたCS経営の優れた事例とされている。ザ・リッツ・カールトン・ホテルの従業員は、お客の依頼

に対してけっして「ノー」という言葉を使わないと言われている。しかも言葉遣いや挨拶、客への対応については、あえて特別な教育・訓練はなされていないというのである。従業員に自由裁量権が与えられていて、常に自分で考え、自分で判断し、自分で行動することが求められている。彼らはお客に対していつも新鮮で、しかも友好的である。これが同ホテルの基本的コンセプトである。このように、ザ・リッツ・カールトンでは、お客に対しても従業員に対しても心にくいばかりの気配りがなされ、お客はいつも自然体のくつろぎと安らぎを享受することができる。

ザ・リッツ・カールトンの考え方は、「顧客を大切にしよう。そしてまた従業員も大切にしよう」「顧客に対してクオリティの高い商品とサービスを提供しよう」「けっして現状に満足することなく、常に成功への道を歩む努力をしよう」であり、こうした哲学を実践し続けている。その結果、ザ・リッツ・カールトン・ホテルは、優れた功績とクオリティの向上を果たした企業に与えられるマルコム・ボルドリッジ賞（米国国家経営品質賞）を、1992年と99年の2回受賞している。これはサービス業では唯一のことで、いかに顧客満足が高いかがわかるだろう。

ザ・リッツ・カールトン・ホテルでは、従業員教育に3つのポイントが置かれている。1つは「考え方」であり、2つ目が「スキル」、3番目が「知識」である。一般的には、「スキル」と「知識」教育が先行し、「考え方」の部分は後回しになりがちであるが、同社ではこれを意識的に逆転させて、すべての教育を「考え方」の部分からスタートさせている（佐藤寛 2004 p. 71）。その考え方を示すものの一つに「クレド」と呼ばれるものがある。信条、あるいは約束というような意味であり、表に“We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen”と書かれた4つ折8ページのカードである。その中には、「お客様が言葉にされない願望やニーズを先読みしてお応えする」など接客にあたっての心が記されている。同時にその裏表紙にあたるページには「従業員への約束」のタイトルで、「紳士・淑女

こそがもっとも大切な資源です」としたうえで、スタッフの「持てる才能を育成し、最大限に伸ばします」と約束している。同社の従業員採用基準は明確であり、「お客様に対して心のこもった対応ができる資質を持っているかどうかというのがその基準である。Q S P (Quality Selection Process) と呼ばれる行動心理学によるプログラムで、お客様が喜んでくれると自分もうれしいと感じたり、お客様が困っている場合、なんとかしてあげたいと思うかどうかなど、面接者の行動傾向が浮かび上がってくる（佐藤寛 pp.55-79）。

ザ・リッツ・カールトン・ホテルでは、各従業員に予算があてがわれ、臨機応変に顧客サービスに対応できるよう、上司の許可なくこれを利用できる制度がある。これによりサービスの品質を高めることができる。これが顧客の感動的な宿泊体験となり、再度の宿泊につながっている（白井 p.28）。

ザ・リッツ・カールトン・ホテルのサービスに対する考え方は、「クレド（信条）」「サービスの3ステップ」「20のベーシック」「従業員への約束」にはっきり明文化されている。それは会社のトップマネジメントが最高級のサービスに関する定義づけをしない限り、従業員が最高級のサービスを提供できないと考えたからである。よいサービスを提供することを標榜する企業は、そのサービスの定義を明確にし、それを遵守することが重要である（松村 p.161）。

IV インターナル・マーケティングとホスピタリティ

1 CS（顧客満足）の前提としてのES（従業員満足）のありかた

既述したように、コトラー（Kotler）は、エクスターナル・マーケティングとインターナル・マーケティングの統合の重要性を説いているが（Kotler・Hayes・Bloom p.13）、従業員満足が顧客満足につながるとい

う前提で行われるのがインターナル・マーケティングである。コトラーは、ザ・ボディショップの創業者、アニタ・ロディックが「社員は私にとって最も重要な顧客である」として、社員を顧客とみなすことによって社員のニーズを理解し、満たそうとしている事例や、ウォルト・ディズニーが「社員との良好な関係を築かないかぎり、顧客と良好な関係を築くことは絶対にできない」との言葉を紹介し、インターナル・マーケティングそして従業員満足的重要性を強調している（コトラー 2003 pp.82-85）。

本来、従業員満足（ES）は顧客満足（CS）を大前提としてインターナル・マーケティングの目的の一つになっている。特にサービス産業における考え方で、「顧客の満足を得たければ、従業員の満足をまず実現しなければならない」というのがある。換言すると、第一線で接客に当たる従業員に対して企業側が最適な環境を創造し、心身ともにベスト・コンディションで臨むことで、最高のパフォーマンスを実現することが出来る。そして結果的に顧客の満足を達成することに繋がるのである。つまり、「従業員満足（ES）なくして顧客満足（CS）なし」ということである。

インターナル・マーケティングにおける社内向け商品は「職務」というのが、研究者間での一応の認識のように思われるが、社内顧客に職務をマーケティングするという意味には次のような意味合いがある。すなわち、①職務は社内顧客たるC・P^{注6}のニーズをみたくものでなければならないこと、②C・Pに企業の基本政策、戦略および目標をできるだけ具体的に理解してもらうことである（浅井 2000 p.95-96）。

例えば、個々の従業員にある程度の範囲で決裁権限付の予算が与えられると接客現場でかなり迅速で臨機応変な対応が可能である。そして、それが従業員の動機づけに繋がる。片平は、この決裁権限付の予算についてリッツ・カールトン・ホテルの事例を紹介して次のように述べている。「リッツ・カー

^{注6} ここで言うC・Pは、いわゆるcontact personの略で、接客要員を意味している。

ルトンホテルでは客室係に一人当たり2000ドルの決裁権限が与えられている。リッツのホスピタリティが賞賛的になるのは、ただ単にそのお金で顧客からのクレームへの迅速対応や得意客への特別サービスができるからではない。お金の使い道としての工夫は無限にある。ここで重要なことは客室係に権限を持ってもらうことによるその波及効果である。つまり、“そのお金をどのように効果的に使ったらお客様に一番喜んでいただけるのだろうか”と日々工夫しながら仕事をしてもらうための仕組みづくりに寄与しているのである。そして、この工夫を競った先に待っているのは表彰、拍手喝采などの仕事への熱意を高めるための仕掛けになる。そこで確かな手ごたえを感じた従業員には向上心を保ち続けられる人が多く、自分自身に対する要求水準が極めて高い人材集団となっていく」（片平・古川・阿部 2003 p.102）。

このリッツ・カールトンホテルの決裁権限について興味深いのは、その予算が単にクレーム処理のためのものではなく、創造性を働かせて顧客に感動を与えるための仕掛けをいつも考えさせる点である。つまり、顧客のニーズを先取りしそれを具現化するためのアイデアを考え、予算でもってそれを現実のものとするのである。まさにこのシステムティックな取り組みがインターナル・マーケティング実践のポイントの一つである。

更に、片平はボーナス査定についての取り組みをスターバックス・コーヒーの事例を紹介して次のように述べている。「スターバックス・コーヒーにおいては、店長のボーナスの査定は、“スナップショット”という手法で行われる。“ミステリーショッパー”と呼ばれる顧客になりすました社員が、サービス、品質、店の環境等約50項目にわたるポイントでチェックした点数が評価に反映される。また、各店舗に置いてあるアンケートボックスの中身を店員は決して見ることはできず、一週間に一度のペースで本部からコピーが送られてくる。“いつも誰かに見られていて様々な視点から厳しく評価されている”という雰囲気は従業員に味あわせることにより社内にある種の緊張感を生み出しているのである。従業員と企業との間に信頼関係があれば、組織

の中に緊張感や刺激を持ち込むことは良い結果に繋がるのである」（片平・古川・阿部 2003 p.108）。

このスターバックス・コーヒーの“スナップショット”という手法のポイントは、一見社員へ負担を掛けるということだけでつい反感を買いそうな抜き打ち検査が逆に社員への心地良い緊張感として捉えられ、その上それがモチベーションの向上・維持に繋がっているという点である。これは従業員と企業との間に強い信頼関係があるからこそなせる技である。つまり、企業側が社員をプロフェッショナルとして見なし、社員も自分の仕事にプロフェッショナルとしてのプライドを持っているということである。この両者の絶妙なハーモニーがスターバックス・コーヒーの企業カラーであり他社との差別化要因の一つである。これもインターナル・マーケティングの醍醐味の一つであるといえる。

2 ホスピタリティ・ベースの人材教育

既述したように、これからの企業の差別化の方策としてはコアコンピタンスとしての人材教育が必須である。本節においては、更なる競争優位を發揮するためのホスピタリティをベースとした人材教育について述べる。ホスピタリティ・マインドを持った接客が顧客に感動を与えるのは、従業員のパフォーマンスの高さにある。勿論、従業員本人の意識が高いということもあるが、そのパフォーマンスを發揮するための環境要因も大きなウェイトを占めている。

人材育成がシステムとして構築されなければ、いつも“出来合いの人材”に頼らなければならなくなる。それではいつも人材も人材育成の方法も組織に蓄積されない。そのような、いわば綱渡りのような人事では、組織は大きな貢献は得られないばかりか、人的資源面での組織強化は図れない、一体、企業にはどのような働く環境が必要なのだろうか（平野 2001 p.133）。

ホスピタリティを大切にする企業の職場環境には、いくつかのポイントが存在しているように思われる。それは次のように抽出できる。

- ① 信頼を基礎とした家族的なやさしさ
- ② オープンで圧迫感がなく自由な雰囲気
- ③ 通りのよいコミュニケーション
- ④ 行動によい影響を与えるトップや先輩や伝統
- ⑤ 顧客志向の価値観と緊張感（平野 2001 p.134）

服部（1994）は、ホスピタリティという対面的相互作用を構成する要素として、①物的要素群、②人的要素群、③創造的要素群、④機能的要素群の4つに分類しているが（p.100）、山上は「最適なホスピタリティを提供するには、ホスピタリティの構成要素を包括・網羅した教育・訓練システムを構築し、周知、徹底させることによつてのみホスピタリティ・マインドが接客要員に浸透する」とし、それによつて「接客要員の適切なる対応が可能となり、双方向の信頼関係が構築されると、長期的に顧客満足度を高めることができる」という（山上 p.16）。

さらに、福永は次のように述べている。「これからの企業におけるホスピタリティ教育の必要性とは、意欲のある企業構成員を育成することである。そのためには、

- ① 各個人が自己の内部に確固とした価値基準、行動基準をつくること、
- ② 各個人はその自己自身の価値基準、行動基準の命ずるところに従い、判断し行動することが許されること、
- ③ ホスピタリティ・リレーションの重要性を経営者も働く人も認識すること、
- ④ 経営者は成果を正当・公平に評価し、それを働く人に伝えること、等が必要である。経営者の職務は個別具体的な仕事を監督・命令することではなく、働く人一人ひとりが自己の責任とスタイルで業務を遂行できるよう

な環境を整えることである」（福永 1997 p.150）。

教育という視点では、ホスピタリティの質の向上を図るためにホスピタリティ文化を身につけ、ホスピタリティの精神的向上をさせると同時に人的要素群としての「態度的、儀礼的、人格的教育並びに創造的要素群での技術的教育及び機能的要素群の基本的要素を習得するための実務教育などを実施することになる。教育訓練の体制づくりはもちろんのこと、教育訓練を受ける者の経験はその人自身の努力や研究心によって、ホスピタリティは磨かれてゆくものであることを絶えず認識させることが重要である（服部 1996 p.89）。

ここで、ホスピタリティ・マインドを持ってホスピタリティを実践することは全ての企業にとって重要である。ホスピタリティ・マインドは、例えばサービス産業等の特定の業界でのみ関わっているという一般的な見方もあるが、あえて全ての企業で差別化要因の最たるものという意味でその重要性・必要性を強調しておきたい。「ホスピタリティ精神は、ある特定の産業や企業だけに限定される性格のものではない。とくに製造業についても、顧客との新しい関係性が従来にも増して求められており、その方向性はホスピタリティ精神と合致している」（横澤 p.119）のは既述の通りである。

このように、ホスピタリティ・マインドはサービス業のような現場で直接顧客に接する業種ではその重要性を理解するのに難くない。しかし、どのような業種であれ必ず顧客が存在するのであるから、真の顧客感動という視点からはホスピタリティ・マインドは重要である。つまり、常に顧客の存在を強く意識することが必要で、例えば「製造の現場から顧客の顔を意識する」、「新商品開発の現場から顧客の声を意識する」といった取り組みが重要である。

3 顧客中心・従業員尊重をベースとしたマーケティング戦略

これから顧客に選択される企業の条件として、真の意味での顧客満足を実

現するためにハード面での整備は勿論のこと、それ以上にソフト面での充実が重要であることは既述したとおりである。本節においては、改めて顧客、従業員、企業の三者の関わりあい、繋がり、相互作用等について述べてみる。

企業と従業員と顧客の三者の優先順位・重要度・位置づけは顧客>従業員>企業である。つまり、これから確実に顧客に選択され支持される21世紀型企業の条件として、まずその企業を支持している顧客を最優先に捉え、そしてその顧客に満足いくパフォーマンスを実現している従業員が次に位置し、その結果として企業の存続・発展があるということである。

横澤は、これからは企業が顧客に選択される時代である、という視点から次のように述べている。「顧客は企業経営の原点であり、“企業は顧客に選ばれる”時代になってきている。したがって、企業経営は、従来の企業を中心とした視点から顧客の視点にたった事業経営へと転換することが求められている」（横澤 1998 p.5）。

これは厳しい指摘であると思われるが、逆にこれからは真の顧客中心にたった企業は大なる発展の可能性を秘めているということである。かつての特に生産者志向の時代にあっては、物不足という時代背景から「作れば売れる」という企業側の論理で顧客が誘導されていたといっても過言ではない。それが現代の消費者は鋭い選択眼でもって厳しく企業を選択しているのである。そのほうが本来のあるべき姿とも言えよう。

また、佐藤によると顧客が企業から提供されるサービスを評価する際には、五つの基準があると次のように述べている。「顧客がサービスを評価する時にはその判断を下す基準があります。テキサスA&M大学の教授でサービス・マーケティングの権威、レオ・ベリィ教授らの研究で明らかになったのが、次の5つの基準です。①信頼性（Reliability）、②安心性（Assurance）、③具象性（Tangibles）、④共感性（Empathy）、⑤迅速性（Responsiveness）」（佐藤 2000a p.75）。

これらの基準を確実に実行し、顧客に感動を与えることがこれからの企業

の使命である。そして、従業員も顧客に感動を与えるのは勿論のこと、自分自身も仕事に遣り甲斐・生き甲斐を持って取り組むことがますます重要になってくる。小野は、堀場製作所の堀場雅夫会長の事例を紹介して次のように述べている。「多くの人は、人生のうち、元気な時期のしかも毎日の生活の一番いい時間を会社で仕事をしているわけです。だから、一人一人が、やっている仕事が好き、この仕事をして本当によかった、毎日が『おもしろおかしい』というようにならなければいけません。おもしろおかしく仕事するには、そのような仕事を与えられるのを待つのではなく、自分でそういう仕事をつくっていく勇気と努力が必要です。いやな仕事を無理してやっても絶対能率は上がりません。興味をもって仕事ができれば、面白いから能率も上がるし、結果も出る。周りからも認められるし、またその仕事がもっと好きになるわけです」（小野 2000 pp.120～121）。

仕事に対する現代人の捉え方もますます多様化するものと思われる。そのような状況において、顧客、従業員、企業の三者の理想のあるべき姿は「顧客も従業員も企業も共に発展するWin-Win-Winの関係」であろう。

V ミッション経営と社会満足

1 ミッション経営と好循環組織のシステム創り^{注4}

激動の時代を迎えている昨今、企業の真価が問われている。その傾向は今後ますます強くなり企業そのものの存在意義さえ問い直すことになるであろう。つまり、短期的視野でもって目先の利益のみを追求する企業は評価を受けず、あるいは次第に淘汰されるであろう。それに代わり独自のミッション

^{注4} ここでいうミッション経営はコトラーによる広義のマーケティング概念で理解される「市場・顧客を企業経営の焦点に据えたマーケティング主導型経営」、あるいは小野のミッション・マーケティングにも通ずるものである。

（社会的使命）を明確にかつ強く表明し長期的視野で活動する企業こそが、顧客や取引先、社会によってより高い評価を受け、更なる発展を成し遂げていくことになるといえる。

企業成長にとって必要な原動力は、経営者自身が備えている経営するための技術（Skill）ではなく経営者自身が自ら成長しようとする意思の力（Will）に負うところが大きいといえる。勿論、経営においてSkillは必要である。しかし、Skillよりも燃えるような「経営者の意思」がより重要なのである。つまり、一言集約すると「SkillよりもWill」ということである。このような企業経営の原動力となる経営（者）の意思を「ミッション（Mission）」という。アーサーによると、ミッション・マネジメントとは「経営者の燃えるような意思を明確にし、それを経営の原動力にする一連の戦略実行体系」である（アーサーアンダーセン pp.25～26）。

国際的にも大競争時代である現代においては、ミッションから始まるマネジメントを実行することは重要である。それでは、なぜ今日においてミッション・マネジメントの重要性が叫ばれているのであろうか。その背景を見てみると、例えば自社の利益や数字のみを果てしなく追求し続けてしまった結果、日本企業のあまりにも倫理観が欠如したとしか言いようのない多くの不祥事が引き起こされてしまった。例えば、連日のようにマスコミで報道された雪印食品の牛肉偽装事件や、同様にその実態が明るみに出た三菱自動車のリコール隠し事件が記憶に新しいところである。

企業がその経営戦略として短期的利益の追求をすることは可能である。しかし、最も重要なことは短期的視野での数値目標のみの達成ではなく、長期的視野に立って独自の明確なミッションを持ち続けて顧客からの支持を獲得し、また社会に認められることである。それでもって初めて企業の真の評価になるのである。

三宅は、企業ミッションを「最高経営責任者の経営意思・思いを具体的なカタチとして広く深く組織内外に伝播させ、共感・共鳴・賞賛を得て人間的

にも魅力的な顧客・ユーザーから喜ばれるようなマーケティングをしていこうとする基軸になる概念」であると説明する（三宅 2003 p.3）。そして、企業ミッション＝従業員ミッションにもっていくことが大切であることを強調している。企業ミッションが従業員ミッションとなり、顧客ミッション、ステークホルダーミッション、社会ミッションとなって社会に役立つ暮らしの提案・ノウハウを供与できることで、従業員はやり甲斐や生き甲斐を感じるものである。

アーサーアンダーセン（Arthur Andersen）によれば、良いミッション（mission：社会的使命＝その企業の存在目的ならびに事業を表現しているもの）は、良いビジョン（vision：構想＝その企業の願望を表現しているもの）であり、良いバリュー（value：価値＝その企業の価値観を表現しているもの）であり、人間を共感・共鳴・感動させる。そしてミッションは人間行動を善なる道へ誘導する（1997 p.44）。良いミッション（good mission）、良いビジョン（good vision）、良いバリュー（good value）とは、一体いかなる要件を備えているのであろうか。具体的には、次のような6つの共通要因が挙げられよう。共通していることは、①自社の“個性・強み”が強調されていること、②企業の“思い”や“共感”を表現していること、③人間の尊厳、人間性や優しさ・ロマンを享受できること、④わかりやすく、具体的で役に立ち、未来志向に富んでいること、⑤企業の生き方、生き様がよくわかること、⑥貢献の精神が全社的に貫かれ戦略サービスに活かされていること、などである（三宅 2003 p.116）。

『理念なき会社は滅びる』の著者小島は、リーダーシップの働きを次のようにまとめている（小島 p.1）。

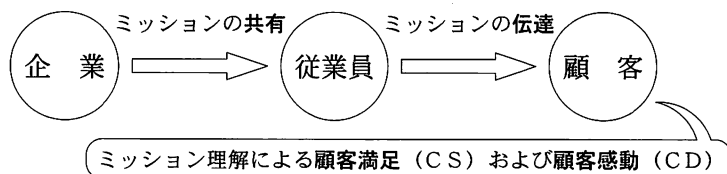
- ① 理念の原点に立ち返り、その実践の仕方を示すこと。
- ② ビジョンを掲げて、戦略を引き出すこと。
- ③ 人心をつかみ、組織のベクトルをひとつの方向に向けること。
- ④ メンバーの動機づけ、目標を達成する行動を起こさせること。

そのうえで、小島は、上記経営理念の4つのコアとして、①企業の存在目的、②企業の価値観、③企業の理想・精神、④企業の行動規範、をあげている（p.56）。

表現は著書によって違うが、これらはすべて従業員を一定の方向に動機づけ、行動を起こさせるための、企業におけるミッションの重要性を述べたものである。

嶋口は従業員満足との関係で組織ビジョンの重要性を指摘する。すなわち、顧客満足を獲得するには、まず従業員満足を獲得する必要がある、そのためには「組織として社会価値の高い顧客満足を組織メンバーに意義のある有用な命題だと浸透させれば、従業員は自ら納得・満足しながら、その推進者として大きな力を発揮してくれる」（嶋口 1994 p.88）というものである。それは、最終的には顧客感動（CD：Customer Delight）をもたらすものとなる。

図4 ミッションの共有による顧客満足の達成



そこで、経営者の意思を表明し明文化したものがミッション・ステートメント（Mission Statement）であるが、経営者は企業を取り巻く利害関係者であるステイクホルダーに納得・共感・感銘・信頼・期待を与えるだけのミッションステートメントを創造し、それを企業経営の中心に据えることが必須である。そして、経営戦略・マーケティング戦略の策定、マネジメントの遂行をより科学的・システムティックに行い、その結果として企業業績を向上させ成功へと導くことができるのである。

ミッション・ステートメントについてフィリップ・コトラーらは、次のように述べている。

A statement of the organization's purpose----what its wants to accomplish in the larger environment. A clear mission statement acts as an "invisible hand" that guides people in the organization (Kotler and Armstrong 2004, p.41).

すなわち、ミッション・ステートメントは「組織の目的についての声明、一般的に組織が成就したいと望んでいること」と定義され、組織の中の誰にでも容易に理解できるよう明確にされたステートメントは、「見えざる神の手」の役割を果たし組織構成員を誘導することになる。たとえば、企業が本当に顧客中心主義の徹底を目指すならば、まず、組織は顧客を中心に据えた明快なミッション・ステートメントを作らなければならない。勿論その前提には「満足した顧客との関係を維持することによってのみ企業は存続が許され、利益を結果として確保できる」という信念なり哲学が経営者になければならない。

さらに、コトラーは次のように述べ、意識の共有の重要性を強調している。

Organizations develop mission statements to share with managers, employees, and (in many cases) customers. A clear, thoughtful mission statement provides employees with a shared sense of purpose, direction, and opportunity. The statement guides geographically dispersed employees to work independently and yet collectively toward realizing the organization's goals. Mission statements are at their best when they are guided by a vision, an almost "impossible" dream that provides a direction for the next 10 to 20 years (Kotler et. al 2002, P.91).

すなわち、組織は、マネージャー、従業員、顧客と共有できる明確で練られたミッション・ステートメントを持つことにより、さらに従業員は目的、方向性、機会についての意識を共有することができる。ミッション・ステー

トメントによって、それぞれ独立して働きながらも組織目標の実現に向けて力を合わせるように導かれる。ミッション・ステートメントは、ビジョン、つまり次の10年ないし20年の企業の方向性を示すほとんど「不可能な夢」によって導かれているとき、最も威力を発揮するということになる。

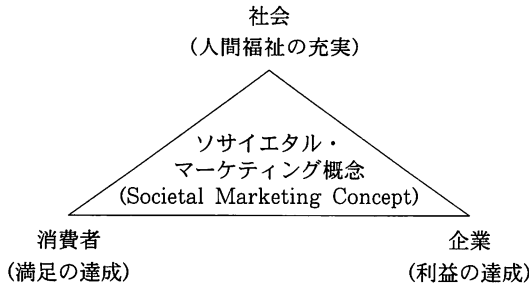
また、『世界最強の社訓—ミッション・ステートメントが会社を救う』の著者ジョーンズらによれば、「ミッション・ステートメント（信条、基本理念とも呼ばれる）は、運営面、倫理面、財政面など、企業活動のあらゆる面における道標ともなるものであり、企業の目標、ビジョン、姿勢、社風、戦略などを端的に表現した宣言文」（ジョーンズ p.15）であり、それが会社の成功・不成功と密接に結びついているゆえに経営者から高く評価される。

ジョーンズは、上記の著書に取り上げられた企業のいずれもが、そのミッション・ステートメントに、「社員を大切にすることこそが、会社の成功のもとである」ことを明記していることを指摘する。さらに、アルブレヒトは、「共有された信念はコミュニケーションを効率化し、共有された価値観は協力やコミットメントを他の方法に比べて高いレベルにまで向上させる」として、上記要因から形成される「企業文化」は資産であると述べている（アルブレヒト 2003 P211）。

企業のより高度な理念に関して、コトラーは、その著『プロフェッショナル・サービス・マーケティング』の終章でサービス・マーケティングの今後の方向と題して、社会利益にも配慮したマーケティング概念を提示している。すなわち、従来の企業利益あるいは短期的利益の追求から社会の長期的利益を考慮すべきであるとの主張であり、それは図5に表現されている。「純粋なマーケティング方法論は顧客の目の前のウォンツと、顧客と社会が求める将来の幸福とが衝突する可能性を無視している」との考え方に対し、ソサイエタル・マーケティングにおいては、組織の収益と顧客のウォンツと社会の利益の3つに対して、均等な配慮が求められる。最終的には、従業員満足から

顧客満足，企業満足を経て，社会満足（Social satisfaction）に至ってはじめて理念の達成に近づくことになろう。結果的にはさらなる従業員満足の向上につながる好循環となる（コトラー 2002 p.331-339）。

図5 ソサイエタル・マーケティング概念^{注5}



出所：Kotler, Philp (2002), Thomas Hayes, Paul N. Bloom, *Marketing Professional Services*, Prentice Hall.

成功する企業と失敗する企業の決定的違いは，社員のすばらしいエネルギーと才能を組織がどれだけ引き出せるかにあることが多い。社員が共通の目標に向かうようにするには，信念と呼ぶものの力と，社員を動かす魅力にあり，その信念に従って，すべての方針や行動を決めなければならない。コリンズは，ビジョナリー・カンパニーになるべく，独自の理念を定めるうえで役に立つ指針として次の定義を提供している（コリンズ pp.119-120）。

基本理念＝基本的価値観＋目的

^{注5} コトラーはソーシャル・マーケティング（social marketing）を「社会的目的，社会的メディア，社会的行動を浸透させるためにマーケティング原理と技術を活用する」という意味に用いており（コトラー・ロベルト p.27），ソサイエタル・マーケティング（societal marketing）と区別している。Societal marketingは，社会志向のマーケティングと訳されることもあるが，その訳語はいわゆるソーシャル・マーケティング（social marketing）を意味することもあるので，ここではそのままソサイエタル・マーケティングとした。

基本的価値観＝組織にとって不可欠で不変の主義

目 的＝単なる金儲けを超えた会社の根本的存在理由

同様に、アーサーアンダーセンは、成功企業に共通しているのは、それらの企業にふさわしい明確なミッション・ステートメントを持っていることであることを指摘している。理想的な素晴らしいミッション・ステートメントは、多くのステイクホルダーに受け入れられ、同時に経営戦略・マネジメントの拠り所となり、企業を成功のゴールへと導いてくれる。つまり、ミッションが企業戦略・マネジメントを導くことになる。アーサーアンダーセンは、良いミッションの要件を、①企業の個性が強調されていること、②柔軟性・拡張性を有していること、③事業の関係者すべてを念頭に置くこととしている（アーサーアンダーセン p.92）。既述したように、成功企業には共通して願望（ビジョン）や価値観（バリュー）が明確に備わっているが、理想的なビジョンとは、数値目標の表示ではなく将来へ向けてのロマンが述べられている。また、理想的なバリューとはより具体的で普遍的真理であり、かつ人間味溢れる内容である。アンダーセンも「縦の価値観」と「横の価値観」に言及しているが（p.70）、崎山も「人はその人の価値観によって行動し、自らの運命を開きその人のドラマを創っていく」とし、本質的な問題か末梢的な問題かを論じ、「縦の価値観」と「横の価値観」に触れている。「横の価値観」は位階勲等、名誉、金、権力等個人的な損得・利害関係が判断のモノサシになる。その利害得失のみによる横の価値観に対して、目に見えないものを深く探求していくところに、縦の価値観がある。真実なるもの、ほんとうの強さ・偉さはどういうものかは、人間の根源的な縦の価値観でしかわからないことを指摘している（崎山 p.37、平敷・親泊元彦・親泊政子 p.161）。すなわち、「縦の価値観」は善悪や社会にとって何が重要かといったことが判断のモノサシになる。勿論、ミッション経営においては「縦の価値観」で判断することが大切である。

ミッション経営において自社のミッションを明確にし、内外に表明するこ

とは外部からの評価を受けることは勿論のこと、内部においてもインターナル・マーケティングの視点から意義深いものであるといえる。つまり、従業員の仕事に対するモチベーションを高め維持するためにも彼らが自社のミッションに共感し納得し楽しく仕事をすることで生産性も上がり成果へと繋がるのである。そしてそのことを継続的に行うことでシステムティックな好循環組織へと進展していくのである。

福永はホスピタリティ教育の意義・必要性の中で、①各個人が自己の内部に確固とした価値基準、行動基準をつくること、②各個人はその自己自身の価値基準、行動基準の命ずるところに従い、判断し行動することが許されることなどを挙げている。「各人のドメインの存在を認めつつ、業務をそのドメインにどこまで重ねあわせることができるか、それは経営者の支援なしには、不可能である」としている（福永 1998 pp.150-151）。福永がその中で特にミッションに言及しているわけではないが、ドメインを重ね合わせるものが、いわゆるミッションの共有ということであろう。

『真実の瞬間』の著者で第一線従業員の重要性を強調しているカールソンは、「従業員はビジョンを理解してはじめて、全力を傾けて実力を発揮できるようになり、全員が総合目標達成のために自分の責務を遂行することが可能になる」と言う（カールソン p.187）。彼は、ビジョンの重要性を説くのに石材を切り出す石工の例を引いている。一人の石工は不機嫌な表情でうんざりしながら石を切っているのに対し、もう一人は「大聖堂を建てる仕事をしているんだ」と満足げに仕事をしているという話である。すなわち、進むべき方向とその達成への意欲を鼓舞するのにビジョンという完成図の重要性を述べている（カールソン pp.187-188）。

「サービス経済社会では従業員の顧客との接点での自主裁量がきわめて重要である。権限付与（エンパワーメント）がなされて上司の判断を仰がず従業員一人ひとりが判断をする状況の中で、彼らにとっての判断の基準はミッション・ステートメントしかない」（佐藤 2000b pp132-133）。さらに、

エンパワーメントと関連して、ピーターズは、従業員が「起業家」のように行動すれば組織の業績ははるかに向上すると指摘する（ピーターズ p.117）。多くの企業は、従業員がマニュアルやルールで決められたとおりの行動をすれば安心する傾向にあるが、実際はエンパワーメントにより、顧客のためにあえてルール違反をし得る企業文化も必要となろう（近藤 2004 p.179）。

浦郷は「サービス型社会」と「ホスピタリティ型社会」に分類して議論しており、「ホスピタリティ型社会では使命感で仕事をする」という。いわゆる、サービス型社会では、上司と部下は主従関係であるから、部下は義務感で仕事をすることになる。一方、上下関係がなく、両者が対等または横の関係にある「ホスピタリティ型社会」では、相互理解、相互依存を通して上司と部下は共存共栄を目指すことになる。すなわち、対等で創造的および有効的な仕事が可能になり、常に使命感を持って仕事をするができることになる（浦郷 2003 pp.40-42）。

2 ミッション経営と競争優位性の発揮

本節においては、ミッション経営が如何に他社に対して競争優位性を発揮するかについて述べる。昨今のような競争激化の時代にあっては差別化を図る手段としては出来る限り強靱なものが望ましい。例えば、「人材」の確保についても企業と従業員の価値観がどの程度一致しているかは重要である。ミッション経営は優秀な人材を確保するためにも効果的である。これからますます雇用が流動化していくであろうといわれているが、逆の視点で捉えようと、企業に強烈な魅力があれば従業員の定着率も高まるし、それがそのまま競争優位性の発揮にも繋がるのである。

アルブレヒトは、「顧客に効果的・効率的にサービスを提供できる能力をもつことが、どの企業も直面する課題となっている。だれもこの課題から逃げられない」とし、この時代に競争優位を確立するには2つの能力を開発し

なければならないという。第一は、サービスについて戦略的に考え、組織のビジョンとして強力なサービス志向を打ち立てていく能力であり、第二は、効果的かつ効率的に顧客の経験をデザインし、開発提供する能力である（アルプレヒト 2003 pp.45-46）。

小野はミッション経営が如何に優秀な人材を確保するのに効果的かということを中心に述べている「明確な企業パーソナリティを掲げてミッション経営に取り組む企業には、よりいっそう自己実現志向が強く問題意識の高い優れた従業員が多く集まってくる傾向がある。本来“自己実現”とはどういうものなのだろうか。それは新たな知識を吸収し、そしてそれらを理解し、またそれらを使えるようになる、いわゆる“自己成長”を意味するものであり、これらは全て、何らかの学習を通じて実現していくものである。これからは学習と自己成長を重視すると共にそれらを可能にする環境を整備している企業に人材が集まるといえる。明確な企業パーソナリティとミッションがこれに共感する優れた人材を惹きつけ、それらの人材が学習する組織風土の中でさらに進化・成長し、その過程で生まれる自己実現を背景に活気に満ちて充実した仕事をし、そして共に成長する強靱な組織を形成するのである。このことによって激しい環境変化のなかで他社に対して強い競争力を発揮し、ミッションを大事にする経営を可能にするのである」（小野 2000 pp.188-199）。

企業（組織）と従業員（社員）の価値観や目標は、理想から言うると一致するのが望ましい。しかし、一般的には一致しないのが実情である。そこで企業がミッションを掲げることでそこに価値観の一致を試みるのである。価値観が一致すればそれはそのまま組織の強靱さに繋がるのである。

このことを三宅は次のように述べている。「やはり理想は、企業ミッションが従業員ミッションに一致するようにもっていくことが大切である。それは、与えられた仕事をこなすためのスキルが同時に自分自身を磨くためのス

キルに転化されたとき人間はやり甲斐や生き甲斐を感じるからである（三宅 2003 p.50）。

また、競争激化のマーケットにおいて顧客から確実に支持を得るためには、自社が提供する商品やサービスは顧客の立場で考えて顧客が真に必要なものか、あるいは顧客が心の底から喜んでくれるものなのかを真摯な態度で捉えなければならない。つまり、顧客の必要性を満たすのは勿論のこと、それと同時に心の満足も併せてアピールし提供しなければならないのである。

平久保はこのことを次のように述べている。「顧客中心主義を実践するには、あなたの会社が今売っている商品をもし仮にあなた自身が買ったら本当に満足し嬉しく思うか。あるいは、もしあなたの提供しているサービスをあなた自身が受けたら心から満足し喜ぶかということを厳粛に問わなければなりません。つまり“客に喜んで欲しい、楽しんで欲しい”と願う心が最も大切なのです」（平久保 p.27）。

同様のことを三宅は「“自分がしたいことを他人にもしてあげる”というコンセプトは、同じ目線・視野、共創の精神、パートナーシップの精神で生き方を共有しようという考え方である」と述べている（三宅 2003 p.23）。

更に、地域社会に対しても多大なる貢献をすることで、その企業の価値は強大なものになり、そのことがそのまま競争優位性を発揮するための差別化要因になるのである。

このように、顧客のニーズに合わせた商品・サービスを提供することで顧客から絶大なる支持を獲得し、そして地域社会への貢献を通して地域社会からの信頼を得る。更に従業員との価値観の共有化により組織力の向上に繋げ、その結果競争優位性を達成しているのである。

3 ミッション経営とホスピタリティ・マインド

ミッション経営の精神的支柱であるその本質部分を追求していくとホスピ

タリティ・マインドに繋がっている。つまり、ミッション経営が経営者の使命感を中心に顧客、従業員、地域社会の全体の利益と幸福を実現するための取り組みであるのと同様に、ホスピタリティ・マインドもそのベースの部分がかかわる相手の最大限の利益と幸福の実現を目指しているのである。例えば、ミッション経営とホスピタリティ・マインドの中心概念の一つである「顧客の満足を優先するために従業員個々人が現場における自由裁量が認められている」という考え方からも両者の共通点がうかがえる。

この点について平久保は次のように述べている。「マニュアル記載の無い状況に直面したとき、いつも同じような失敗を繰り返します。このような状況ではマニュアルは意味が無く、またマニュアルが何ページあっても足りません。社員教育において大切なことは、何をするかということを教えるだけでなく、自社の顧客に喜んでもらうためにはどうすればよいのかを深く考えさせることなのです。顧客を喜ばせる手段・道具として、レジの打ち方やディスプレイの仕方、挨拶、在庫管理などを教えるわけです。身につける技術や道具が多ければ多いほど、顧客のためになる行動を取りやすくなります。そして重要なことは社員一人ひとりが、そのときの状況に応じて、自分が今一番しなければいけないことは何なのかを判断させ、そして自発的に行動させることです。そのため経営者の行うことは、社員が臨機応変に対応できる環境を整備することです。勿論、アルバイトであっても正社員であっても立場は関係ありません。もし、自分が顧客だったらどうしてほしいのかを考えて行動しなさい、と指導するのです」（平久保 p.35）。

上述からもわかるように、マニュアルはあくまでも基本的な行動基準であり、最終的な判断のモノサシは顧客満足を中心概念に据えた状況判断である。つまり、マニュアルに記載されている内容は出来て当然で、マニュアルに無い状況に直面した際に普段の問題意識がどうなのか、という従業員としての真価が問われているということである。

また、顧客に感動を与える企業（組織）に共通している特徴の一つは、組

織がホスピタリティ・マインドを持った従業員で構成されている。その結果、顧客に感動を与えるパフォーマンスを実現できるのである。つまり、お互いの思考や行動の判断基準が常にホスピタリティ・マインドという価値観の似かよった人たちが集まることで、その組織力でもって顧客に感動を与えるのである。

小野は、組織構成員の価値観の相違が組織活動の結果に大きく影響することを次のように述べている。「どんな顧客のどのような役に立とうとするか”あるいは、“仕事を通じて社会のどのような部分や側面を良くしようとするか”といった達成目標に関する基本的な価値観の似かよった人たちが集まって仕事をしたほうが、そうした基本的な価値観の異なった人たち同士で仕事をするよりも、ずっと効果的・効率的な共同作業を行うことができ経済的な成果も大きくなると考えられる」（小野 2000 p.162）。

このようにミッション経営とホスピタリティ・マインドは密接に関わりあり、競合他社に対して競争優位性を発揮すべく両者は機能しているということである。

VI 今後のホスピタリティの展開

1 「価値創造」としてのホスピタリティ教育

現代のような成熟社会におけるモノ余りの時代にあっては、競合他社に差別的優位性を発揮するための手段として製品におけるデザインの変更やカラーバリエーションの充実などの目先の戦略や、機能面での高度化といった付加価値を高める戦略もいずれ時間の問題で限界を迎えることになる。つまり、ハード面での差別化では各社技術レベルが拮抗しているということもあり真の意味での差別化は図りにくいといえる。

一方、ソフト面では様々なアイデアが具現化されて市場を拡大しつつあ

る。例えば、一見すると普通のレストランであるが、従業員が来店顧客の名前や生年月日を認識することに始まり、顧客の好きなメニューを覚えていてそれを提案したり、全てのメニューにお客様の名前が入り、デザート皿やコーヒーの泡にまで名前が入るほどの徹底ぶりで感動を与える接客を提供する店舗がある。また、顧客情報をデータベース化してきめ細かくワン・トゥ・ワンでフォローしたり、24時間予約受付を可能にしたシステムの構築、さらに顧客に対してマジックショー等の演出を行うことでアミューズメントの提供をする美容室がある。

これらは、本来のサービスを確実に提供しながらプラス・アルファの部分の付加価値を新たに提供しているのである。つまり、新たな価値を創造しているのである。それを可能にしているのは、やはりそのサービスを現場で直接提供する従業員がホスピタリティ・マインドでもって限りなく高いパフォーマンスを実現しているからに他ならない。

片平は、ヤマト運輸の小倉昌男氏の言葉を引用して次のように述べている。「買い手である顧客が本当にいいですね、と認めて言ってくれて初めて良いサービスといえるのです。それにはどうしたらいいか。これは難しいですね。要するに、教育訓練しますけれど、マニュアル人間では駄目なのです。マニュアルをつくって、守ってくれと言っても駄目で、本当に差別化した良いサービスにはならない。マニュアルにはないことが自然に、社員ができるようになって初めて良いサービスになるのです。マニュアルに頼っているようでは駄目なのです」(片平・古川・安部 pp.91-92)。

勿論、マニュアル通りにやらなければそれで良いというものではない。マニュアルというのは、そこに書いてあることは当然出来て当たり前の最低限の内容のことで、マニュアルを超えたところでいかに顧客のニーズを先取りしてサービスの提供が出来るかが重要な点であるといえる。そして、それを可能にするホスピタリティ教育が差別化を図る鍵を握っているのである。

このことについて古閑は次のように述べている。本来、「ホスピタリティ」

という概念のなかに含まれているべき「美しい心」が、とかくサービス業においてはマニュアル化され、意味のない（心のない）サービスとなっており、疑問を感じる人もいよう。英語でいう、「ホスピタリティ」とは、行為・行動を示すことばであるが、サービスは心と技術からなっており、教育において両方の育成が望まれる（古閑 2003 p.38）。

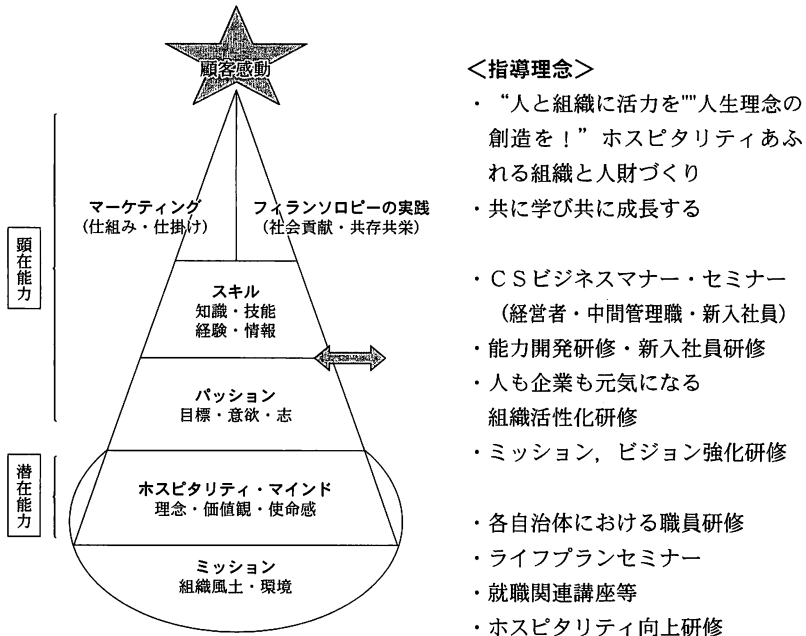
また、ザ・リッツ・カールトン・ホテルにはリッツ・カールトン・ミスティークと呼ばれる差別化されたサービス内容がある。それは、顧客に驚きと究極の感動を与えるサービスといわれている。例えば、ホテルの玄関に顧客の車が到着するとドアマンは顧客の名前を呼んで出迎えるのである。それは、ドアマンの持っている手帳に500名程度の車番リストが載っており、そのデータベースをもとに名前を呼んで出迎えるのである。そこには顧客には見えない隠された仕掛けが施されているのである。

嶋口は、ザ・リッツ・カールトン・ホテルの究極のサービスについて次のように述べている。「ある宿泊客は、時計の位置をいつもサイドテーブルに置き換える癖があったとしよう。その宿泊客が泊まることを知っている客室係はいつもどおりにサイドテーブルに時計を置いておくだらう。タバコやビールの銘柄、客室の室温設定、フロントに届いたファックスを、ドアをノックして渡したほうがよいのか、それともノックせずにドアの下から差し入れたほうがよいのか、そうした細かな面にまでこのホテルの従業員はお客様を一人ひとり特別な存在として対応しようという意欲に溢れている。こうしたかけがえのない顧客の驚きこそがザ・リッツ・カールトン・ホテルならではのミスティーク、すなわち神秘に満ちて他社が真似できないサービスなのである（嶋口 2004 pp.169-170）。

上述したことから言えることは、ホスピタリティ教育がいかに新たな価値の創造に繋がっているかがよく理解できる。これからは顧客ニーズを先取りして顧客が認める価値をどう創造していくかが企業に与えられた大きなテーマである。

筆者の一人親泊も現在人材教育の仕事に専門に行っている者として、提供商品の中核となる人材の視点から、ホスピタリティ・マーケティングに関する研究を進めている。これらの分野の研究に取り組み、将来的に各産業界で従事する人材のレベルアップへ繋がるようにしたいと考えている。ひいては、業界のさらなる発展への貢献意欲を持っている。上記の議論を踏まえ、「ホスピタリティ・マインドを基盤とし、社会貢献をミッションとする」親泊の主宰する総合ビジネス教育研究所の人材（財）育成に対する考え方を紹介し、本稿で述べてきたホスピタリティ教育の考え方を述べてみたい。

図6 総合ビジネス教育研究所の教育理念



図からもわかるように、その教育システムは、顧客感動を頂点に据えて体系的に構築されている。まず、「人と組織に活力を” “人生理念の創造を！”

ホスピタリティ溢れる組織と人財づくり」「共に学び共に成長する」を指導理念に、仕組み・仕掛けとしての「マーケティング」、社会貢献・共存共栄としての「フィランソロピー」を二本柱として組み立てている。そして、知識や技能、経験・情報といった顕在能力の部分が発揮される「スキル」と、目標・意欲・志といった潜在能力の部分が発揮される「パッション」の向上を目指す。さらに最もベースになっているのが理念・価値観・使命感に繋がるホスピタリティ・マインドである。そして、それらを全面的にサポートするために各種講義・講座・研修・セミナー・講演会等がある。

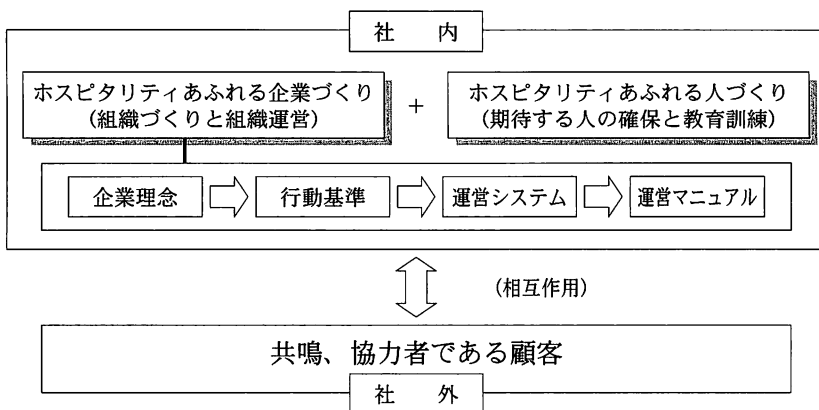
企業が理想のミッションを持ち全社的にこのような人財育成を長期的視野で展開することでホスピタリティ・マインド溢れる組織風土や環境が醸成されていくのである。そして、個々の従業員が組織目標と個人目標をしっかりと認識し活き活きと仕事をする事で真の顧客感動が実現できるといえる。つまり、インターナル・マーケティング視点で述べると、「従業員満足 (Employee's Satisfaction) が実現できて初めて真の顧客感動 (Customer Delight) が実現できる」ということである。

福永は、働く意欲とは、短期的には給与、地位、休暇などであるかもしれないが、最終的には、「職務がその人の生き方 (way-of-life) に同一化することである」としている。すなわち、「CPは商品だけでなく、生き方も販売」しているのである(福永 1997 p.38)。CP (接客要員) の仕事に対する本当の動機づけは働く喜びをつくりだすことであり、その「意欲」をどのようにつくりだすかが問題となる。働く意欲のないところにCPの満足感はなく、CPの満足感がないところに、顧客の満足はありえない(福永 1997 p.39, デジ)。

顧客満足は従業員満足を通じて達成されることは既述したが、継続的に顧客満足を維持するためには、従業員個々の「質」に依存するのではなく、教育システムとして対応しなければならない。「ホスピタリティあふれる人づくり」は「ホスピタリティあふれる企業」としての組織運営システムの構築

から取り組まなければならない。

図7 ホスピタリティ人材教育の環境づくり



出所：平野（2001 p.104）を参考に筆者が作成。

図中の運営マニュアルは、企業が理念・目的実現のためのシステムを、従業員が働く際に正しくかつ確実に実行できる、顧客に期待される品質実現を図るためのテキストとしての役割を担っているに過ぎず、ホスピタリティというときには「マニュアルを超えた何か」が求められる（平野 2001 p.103）。さらに、「ホスピタリティ人材の育成」について考えるとき、まずホスピタリティあふれる環境がいかなるものかをとらえる必要がある。それは次に示すように2つの環境として理解することができる（平野 1999 p.174）。

[物理的環境]

- ① 接客環境：顧客の環境あるいはカウンター外の環境
- ② 労働環境：働く人の環境あるいはカウンター内の環境

[人的環境]

- ① 自発性のある環境：ただ仕事を上から与えられるだけでなく、自分のやりたい仕事を自発的に進めていくという雰囲気や環境。

コミュニケーションのある環境：顧客と働く人の間に正確なコミュニケーションで気持ちのあるやりとりが機能する環境。

- ③ 自分が楽しく働くことができる環境：外部の顧客に満足を与えるためには、その顧客に日々接する社員も満足する必要がある。

物理的な環境のうち労働環境が不十分であると、ホスピタリティ環境は損なわれる。また人的環境の3要素が揃った環境こそ、ホスピタリティの心あふれる環境といえる。

人を中心とするサービス業においては、サービスをしっかりとした商品として確立する必要がある。ホスピタリティ（物事を心、気持ちで受け止め、心、気持ちから行動すること）は、そのサービスの本質・原点・基本となる精神といえることができるものである。「ホスピタリティ人材の育成」は、まさにホスピタリティ環境の創造にあり、ホスピタリティ環境の創造とは、ホスピタリティ・マインドの醸成なしには可能とならないものである。

人的環境については、株式会社堀場製作所を上記の条件を満たした成功事例として小野の『ミッション経営の時代—社会的使命が企業を高める』から紹介しよう（小野 1997 pp.88-116）。「面白くなければ仕事ではない」として、「おもしろおかしく」を社是に掲げ、強い信念をもつ経営者として知られている堀場製作所の堀場会長は、「一つの組織として人のベクトルを合わせていく上で、規則とか命令ではなく、やっている人間がおもしろく仕事をするとすることでやれば絶対逃げていかない」ことを強調する。「給料や会社の名前にとらわれず、自分の一生をかけてやりたい仕事については、総体的な犠牲を払ってでも自分の人生をかけようという人が出てきた」との認識のもと、自分の価値観に合わなければやめてもいいと堂々と宣言する。「家の心配とか、借金の心配」等があっては「おもしろおかしく」働けないので、それらについては、全部福利厚生を担当する株式会社の「堀場コミュニティ」で処理するシステムを構築しており、楽しく働ける環境づくりをしている。さらに、「個の尊重」と「経営方針としての価値観」をディスクローズして、

従業員のベクトルを一定方向に合わせている。

2 次世代型活力組織への牽引役としてのホスピタリティ・マインド

昨今のような社会の変化の方向性も定まらない激動の時代にあって、これから競合他社と差別化された組織を創るためには内的パワーの存在が必要不可欠になる。それはつまり「人」である。厳密に言うと「人材、人財」である。つまり、「国家は人なり、組織は人なり」といわれているように人的資源の充実がいかにもその企業（組織）の存続・発展に繋がるかが理解できる。そして、そのような人材によって活力ある組織が形成され、更により差別化された組織へと進化していくのである。

既述したように、このような激動の時代の中で、人材を受け入れる側の企業がより良好な職場環境を創造すること、すなわち「明確な企業パーソナリティ・独自性を掲げてミッション経営に取り組むことで自己成長意欲や向上心を持った人材が多く惹き付けられて来る状況が発生する」のは小野が指摘した通りである（小野 2000 pp.188-199）。

更に片平は企業（組織）と顧客と従業員（人材）との関わりについて、スターバックス・コーヒー・ジャパンＣＯＯ（2002年当時）の好本一郎氏の事例を紹介しながら次のように述べている。「職場環境の整備をしようとする企業は数多くあるが、スターバックス・コーヒーでは社員相互に尊厳と威厳を持って接し、働きやすい職場環境を創造することを企業の使命のトップに掲げている。もともとスターバックス・コーヒーの社員は自社ブランドが好きで、職場も好きであれば余計に生き活きとした仕事ができる仕掛けになっている。最低限のマニュアルはあるが、重要な点は社員に大きな自己裁量を与えられているということである。つまり、社員の顧客対応は顧客へと直接伝わり共有されて、今度は顧客からの反応が社員にフィードバックされて、それでもってさらに社員を奮い立たせるのである。自分＝社員が店頭という

大舞台で自分の好きな役割を演じ、顧客あるいは顧客の反応により、さらにその場のテンションが増幅されていくのである。これは、ちょうど学生時代の文化祭に似ている。顧客と社員が相互に影響を及ぼし作用し合う場で体験を共有しながら、真に顧客が求めるものを提供し続けているところにスターバックス・コーヒーの人気の源泉がある。ここで大切なことは、スターバックス・コーヒーの組織には体験や実感という「身体の知」を生み出すコミュニケーションと、そうした体験や実感を継続的に生み出し続ける仕組みがあるということである（片平・古川・阿部 p.29）。

このように次世代型の組織においては、その牽引役としての人材（人材）の果たす役割が大きくなる。そして、彼らがホスピタリティ・マインドを思考や行動の判断基準（モノサシ）に据えることでより活力のある組織へと進化していくのである。つまり、ホスピタリティ・マインドが次世代型組織への牽引役としてその役割を発揮しているといえるのである。

3 「モノから心へ」のパラダイムシフト

ベルは四半世紀も前に、「工業社会が、生活水準の基準として、財貨の量によって定義されるものであるとすれば、脱工業社会は、……あらゆる人々にとって望ましく、可能であると見られているサービスと楽しみ—保健、教育、レクリエーション、芸術——を尺度とする生活の質によって定義される」と述べている（ベル pp.173-174）が、かつての生産者志向から販売志向へそして、消費者志向へと企業の経営戦略・マーケティング戦略の中心概念は変遷してきた。現代社会ほどソフトに対する価値認識が強い時代はかつてなかったであろう。ベルは、「脱工業社会はサービスに基礎を置いている。したがって、それは人と人とのゲームである」（ベル p.174）とも述べており、それはまさに人が重視される時代でもある。

福永・鈴木は60年代以降のマーケティングの変遷について次のように述べ

ている。「60年代以降において、企業経営におけるマーケティングは常に顧客の満足化戦略の推進とその結果としての顧客の創造を優先して来たのである。60年代においては、その社会背景から意識的に顧客の声に耳を傾けなくても、標準化された製品を大量生産し廉価で提供することによって消費者の満足を得てきた。70年代には差別化を求める顧客の要望に適合してきた。そして80年代はより豊かさをイメージできるような商品の創造を通じて顧客の満足化を追求してきた。しかしその豊かさが時代の象徴となっていた80年代後半のバブルの時代を通り過ぎると、急激な不景気感の蔓延とともに、これまでのマーケティング戦略の枠組みが適応できなくなったことに気が付いたのである。そうした中で、90年代に入ると再度「顧客満足」が“CS”と略称されて声高に叫ばれるようになったのである」（福永・鈴木 1996 p.47）。

また、中村・山口はソニーの創始者・井深氏のコメントを引用して21世紀へ向けてのパラダイム転換について次のように述べている。「20世紀は物質的なモノの生産を重視した“量の時代”であった。それに対して21世紀はモノの豊かさではなく“心の豊かさ・心のゆとり・癒し”を追求する“質が問われる時代”である。いまや時代の先端を行く電子機器や自動車といったモノの製造についても、“人にやさしいこと”，あるいは“環境にやさしいこと”が当然のこととして強く求められている。“心の時代”という井深大の言葉は、まさに21世紀の価値観を先取りし、新しい時代を見据えるための出発点を与えているのである。なぜならば21世紀の市場経済における自由な経済活動は、その前提条件として“人や環境に対する配慮”という倫理観の上に築かれるべきだからである。モノやサービスに“心遣い”という新しい価値を付加することを表すために“ホスピタリティ”という言葉を用いているのである（中村・山口 p.2）。

さらに、浦郷によると、「21世紀になって、ホスピタリティの分野で新しい需要が生まれ、新しい産業が芽生えようとしている。ホスピタリティについて理解を深め、多様な組織（企業だけではなく、病院、学校、自治体など

非営利組織を含む）がホスピタリティ志向型組織へと変身していく必要がある（浦郷 2003 iii～iv）。そして、市場や社会は企業に対し、生活的・経済的貢献や社会的・文化的貢献だけでなく、思いやりや社会正義を含む精神的・倫理的貢献を求めている。21世紀型の企業はマーケティング、フィランソロピー、ホスピタリティのバランスが重要になる（浦郷 2003 p.29）。

このように、21世紀は「モノから心へ」のパラダイムシフトが確実に浸透していく世紀である。従来からの物質中心の価値観が見直され、心を重視する共存・共栄の社会がより一層望まれると思われる。そのようなあるべき理想の社会においては、個人も組織もホスピタリティ・マインドを持ったヒューマニズム溢れるコミュニケーションが日常的に行われているのが想像出来るであろう。単なる物的豊かさ＝「モノの価値充足志向」のマーケティングから、プラス α のコトやココロなどに代表される「サービスの価値充足志向」のマーケティングへと変貌してきているのである。例えば、私たちが自動車を購入するのは自動車というモノ「ハード」を買うのではなく自動車の効用「ソフト：ハート」から得られる便利便益性、ベネフィット（benefit）を購入しているということと類似している。豊かさの中身・内容がモノを所有するという豊かさの概念から、モノを私たちのライフスタイルに機能させ、いかに快適な生活をエンジョイできるかというソフト価値・サービス価値へと変化してきているからである（三宅 2003 p.6）。

VII おわりに

昨今の日本の状況を見ると、「量から質へ」あるいは「価格から価値へ」、また「モノの豊かさからココロの豊かさへ」、「文明から文化・ロマンへ」「ハードからソフトへそしてハートへ」、更に「理性から感性・情緒性へ」とパラダイムシフトしているといえる。

また、そのような状況下においてメーカーやIT（情報技術）関連企業を

はじめ、小売物販・商業、金融、病院、地方自治体まで、あらゆる業種・業界において、ホスピタリティやホスピタリティ・マインドが必要になってきている。その理由としては、競争激化の中で従来のサービスによる付加価値提供での差別化が図りにくくなり、サービスを越えた部分での付加価値を提供するために“主従関係”からくるサービスとは違う“パートナーシップ”としてのホスピタリティが必要になってきたからである。そして、現場でホスピタリティを実践するのは人材（従業員）であるということからすると、“人の組織”として構成されている全ての企業においてホスピタリティは厳しい競争を生き抜くためのキーワードであり“21世紀を生き抜くための効果的な戦略ツール”になるのである。よって、ホスピタリティをベースとした人材教育はこれからの企業の差別化戦略においては必要不可欠のものとなるであろう。

従来、企業の差別化の手段として用いていたサービスに限界が生じ、それに代わり登場したのが付加価値としてのホスピタリティという考え方である。しかし、サービスに代わる差別化要因がホスピタリティであるとはいえ、ホスピタリティは決してサービスの延長線ではない。むしろ、サービスとホスピタリティはまったく別のものである。

例えば、サービスが従業員と顧客との間で「主従関係」や「縦の関係」で機能するのに対して、ホスピタリティは「横の関係」で機能し、主従関係ではなくパートナーシップということで機能している。これらの点からしてもサービスとホスピタリティは違う概念であるといえる。よって、これからは「ホスピタリティとサービスは違うもの」という認識で企業戦略に導入していくことが必要である。つまり、ホスピタリティこそがポスト・サービス社会の指標である。

成功している企業というのは、「従業員満足（ES）がなければ顧客満足（CS）はない」という考えをもとに、顧客や従業員を大切にし彼らに夢や感動を与えてきた企業である。そして、そのような企業にはいつも心の奥底

から相手を祝福し尊敬するという人間関係の信頼や愛情の中から顧客重視、従業員重視の企業文化が生まれているのである。

この傾向は今後ますます強くなるものと思われる。よって、真の意味での顧客志向が企業に問われてくるといえる。つまり、企業とパートナーとしての従業員全員が一丸となってホスピタリティ・マインドをベースとして顧客感動を実現する時代になっていくということである。また、ホスピタリティやホスピタリティ・マインドのあるところには、家族、知人、友人、顧客や共に働く仲間との気持ちの共有が生まれてくるのである。

三宅は、ドラッカーの言葉を引用して「今日のような乱気流の時代において生き残れるのは、変化を機会として捉えるチェンジリーダーである」（三宅 2002 pp.56-57）、と述べているが、企業を取りまく環境変化をチャンスと捉えるか、あるいはピンチと捉えるか、両者のどちらを捉えるかによって結果は180度違うものとなる。勿論、チャンスと捉えるほうが良いことは言うまでもないが、それを可能にするためにも企業と従業員が共通の価値観のもとパートナーシップを発揮することがまさに21世紀型の企業のあるべき姿であろう。

これからの激動の時代を迎えるにあたり、企業はますますその真価を問われることになるであろう。本稿の事例で紹介した企業を含めこれからのリーディング・カンパニーはホスピタリティを志向し、従業員が相互に信頼し合い強い連帯感を持って躍進するであろう。そして、それを強力に確実に実現するためにも企業が明確なミッションを持ち、インターナル・マーケティングの視点で環境整備を行い企業と従業員がWin-Winの関係を構築することが望ましいのである。

強い企業はより強くなり、そうでない企業は淘汰されるという厳しい時代になるものと思われる。しかし、そういった時代だからこそ企業と従業員が明確なミッションのもと、ゴーイング・コンサーンという長期的な視野から真の顧客感動を実現できれば、顧客からの支持は無限に得られるといっても

インターナル・マーケティングにおけるホスピタリティ教育（親泊政子・平敷徹男）

過言ではない。

参考文献

【邦文文献】

浅井慶三郎（2000）『サービスとマーケティング—パートナーシップマーケティングへの展望—』同文館出版。

浅野浩子・菊池史子（1999）『ホスピタリティの表現研究—ビジネス・マナー編—』創成社。

アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング（1997）『ミッションマネジメント—価値創造企業への変革—』生産性出版。（著者のアーサーアンダーセン・コンサルティングは2002年よりベリングポイント株式会社に社名変更している。）

アルブレヒト，カール，ロン・ゼンケ（和田正春訳）（2003）『サービス・マネジメント』ダイヤモンド社。

アルブレヒト，カール（仁科慧訳）（1991）『見えざる顧客』日本能率協会マネジメントセンター。

アルブレヒト，カール（鳥居直隆監訳）（西田英一・和田正春訳）（1990）『逆さまのピラミッド』日本能率協会マネジメントセンター。

伊集院憲弘（1998）『社員第一，顧客第二主義—サウスウエスト航空の奇跡—』毎日新聞社。

浦郷義郎（2001）『真実の15秒で個客をつかむ—ホスピタリティ・マインドに徹する経営—』光文社。

浦郷義郎（2003）『ホスピタリティがお客さまを引きつける—サービス・ロボットからハートに満ちた人間へ—』ダイヤモンド社。

小沢道紀（1999）「ホスピタリティに関する—考察—」『立命館経営学』第221号。

小野桂之介（1997）『ミッション経営の時代』東洋経済新報社。

- 小野桂之介（2000）『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社。
- 小島宏（2004）『理念なき会社は滅びる』プレジデント社。
- 片平秀貴・古川一郎・阿部誠（2003）『超顧客主義』東洋経済新報社。
- カールソン，ヤン（堤猶二訳）（1990）『真実の瞬間』ダイヤモンド社。
- コトラー，フィリップ（恩蔵直人監訳）（2003）『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社。
- コトラー，フィリップ，トーマス・ヘイズ，ポール・ブルーム・コトラー（平林祥訳）（2002）『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション。
- コトラー，フィリップ，エデュアルド・L・ロベルト（伊関利明監訳）（1995）『ソーシャル・マーケティング』ダイヤモンド社。
- コリンズ，ジェームス・C，ジェリー・I・ボリス（山岡洋一訳）（1995）『ビジョナリーカンパニー—時代を超える生存の原則』日経BP出版センター。
- 近藤隆雄（2004）『新版サービス・マネジメント入門—商品としてのサービスと価値づくり—』生産性出版。
- 近藤隆雄（1995）『サービス・マネジメント入門—物づくりから価値づくりのへの移行』生産性出版。
- 古閑博美（2003）『ホスピタリティ概論』学文社。
- 古閑博美他（1994）「秘書の行動におけるホスピタリティ・マインドの重要性」『嘉悦女子短期大学研究論集』第66号。
- 小松田勝（2004）『ディズニーランドの「ホスピタリティ」はここが違う—お客様を感動させるホスピタリティ・ビジネスの原点』経林書房。
- 小松田勝（2003）『東京ディズニーランド「継続」成長の秘密—“ディズニー的”教育訓練の底力—』商業界。
- 崎山崇源（2002）『誰か心と縁なき』琉球新報社。
- 佐藤 寛（2004）『お客様からの感謝状』実務教育出版。

- 佐藤知恭（2000a）『あなたが創る顧客満足』日本経済新聞社。
- 佐藤知恭（2000b）『顧客ロイヤリティの経営』日本経済新聞社。
- 佐藤知恭（1995）『「顧客満足」を超えるマーケティング』日本経済新聞社。
- サンダース、ベッツィ（和田正春訳）（1996）『サービスが伝説になる時「顧客満足」はリーダーシップで決まる』ダイヤモンド社。
- 嶋口充輝編（2004）『仕組み革新の時代—新しいマーケティング・パラダイムを求めて—』有斐閣。
- 嶋口充輝（1994）『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
- ジョーンズ、パトリシア、ラリー・カハナー（堀紘一監訳）『世界最強の社訓—ミッション・ステートメントが会社を救う—』講談社。
- 鈴木豊（2003）『すぐに役立つ！「顧客満足」を高める35のヒント—キーワードで比較・お客さまから選ばれる販売方法とは—』PHP研究所。
- スペクター、ロバート&P. D. マッカーシー（犬飼みずほ訳）（2001）『ノードストロームウェイ：絶対にノーとは言わない百貨店』（新版）、日本経済新聞社。
- 住木俊之（1999）「サービス・マーケティングの再評価：サービス・マーケティング研究とホスピタリティ・マーケティング研究の融合に向けて」『HOSPITALITY』第6号、日本ホスピタリティ・マネジメント学会。
- 埴本一雄（1998）『図解実践顧客満足経営』東洋経済新報社。
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義—日本型年功制度復活のススメ』日経BP社。
- 田内幸一・浅井慶三郎共著（1994）『サービス論—サービス論への多面的アプローチ—』調理栄養教育公社。
- 力石寛夫（1997）『ホスピタリティーサービスの原点—』商業界。
- 力石寛夫（2004）『続ホスピタリティー心、気持ちを伝えるコミュニケーション—』商業界。

- デジ, E.L. (安藤延男, 石田梅男訳) (1980)『内発的動機づけ』誠信書房。
- 中村清・山口祐司編著 (2002)『ホスピタリティ・マネジメント』生産性出版。
- 橋本保雄 (2001)『感動を創るホスピタリティ』ゴマブックス。
- 畠山芳雄 (2004)『サービスの品質とは何か』日本能率協会マネジメントセンター。
- 服部勝人 (2004)『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善。
- 服部勝人 (1993)「HospitalityとServiceの概念比較」『HOSPITALITY』創刊号, 日本ホスピタリティ・マネジメント学会, PP.48-49。
- 服部勝人 (1996)『ホスピタリティ・マネジメントーポスト・サービス社会の経営ー』丸善。
- 疋田聰・塚田朋子編著 (1993)『サービス・マーケティングの新展開』同文館。
- ピーターズ・トム (平野勇男訳)『トム・ピーターズの経営破壊』
- 平久保仲人 (2000)『マーケティングを哲学として経営に取り入れるということ』日本実業出版社。
- 平野文彦編者 (2001)『ホスピタリティ・ビジネスⅡ』税務経理協会。
- 平野文彦 (編著) (1999)『ホスピタリティ・ビジネス』税務経理協会。
- 福永昭 (2000)「ホスピタリティ・マーケティングにおける組織と権威の位置づけについて」
- 福永昭 (1998)「ホスピタリティ教育の理念と実際における検討課題について」『亜細亜大学経営論集』第33巻, 第2号, PP.141-151。
- 福永昭 (1997)「ホスピタリティ・マーケティングの方向性に関する一考察」『亜細亜大学経営論集』第33巻, 第1号, PP.35-43。
- 福永昭・鈴木豊 (編著) (1996)『ホスピタリティ産業論ー顧客満足管理の時代を迎えてー』中央経済社。
- フライバーグ, ケビン&ジャッキー・フライバーグ (小幡照雄訳) (1997)

インターナル・マーケティングにおけるホスピタリティ教育（親泊政子・平敷徹男）

『破天荒！サウスウエスト航空－驚愕の経営－』日経BP出版センター。
フライヤー，ブロンウィン「ポジティブ心理学の効用」Diamondハーバード・ビジネス・レビュー，June，2004。

平敷徹男・親泊元彦・親泊政子（2003）『沖縄発・・・ 自立する若者へのメッセージ』プロスパー企画。

ヘスケット，ジェームス・L，W・アール・サッサー・JR，レオナード・A・シュレンジャー（島田洋介訳）（1998），『カスタマー・ロイヤルティの経営』，日本経済新聞社。

ベル，ダニエル（内田他訳）（1975）「脱工業社会の到来（上）」ダイヤモンド社。

松村清（2003）『サービスの心理学』商業界。

南方建明・堀良共著（1992）『サービス・マーケティング戦略の新展開』ぎょうせい。

三宅隆之（2003）『社会的使命のマーケティング』中央経済社。

三宅隆之（2002）『社会的使命の経営学－Mission Management System－』中央経済社。

山上徹（1999）『ホスピタリティ観光産業論』白桃書房。

山本武男（2000）『サービスはここがつくる』ダイヤモンド社。

横澤利昌（1998）『顧客価値経営－経営品質の理論と実践－』生産性出版。

芳中晃（2004）『ディズニーランドはなぜお客様のところをつかんで話さないのか』中経出版。

レビット，セオドア（土岐坤訳）『レビットのマーケティング思考法－本質・戦略・実践－』ダイヤモンド・グラフィック社。

和田充夫，恩蔵直人，三浦俊彦（2000）『マーケティング戦略新版』有斐閣アルマ。

【英文文献】

Drucker, Peter F. (1993), *Management: Tasksk Responsibility*,

Practices, Harper & Row.

Kotler, Philip, Gary Armstrong (2004), *Principles of Marketing (10th Edition)*, Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip (2003), *Marketing Management (11th Edition)*, Prentice Hall.

Kotler, Philip (2002), Thomas Hayes, Paul N. Bloom, *Marketing Professional Services*, Prentice Hall.

Kotler, Philip & Gary Armstrong (1997), *Marketing: An Introduction*, (Fourth Edition) Prentice-Hall.

Kotler, Philip, John Bowen and James Makens (1996), *Marketing for Hospitality & Tourism*, Prentice-Hall.