

ホスピタリティー・ツーリズム企業における 従業員満足の趨勢

Trends of Employee Satisfaction in Hospitality & Tourism Businesses

佐藤哲哉

Tetsuya SATO

日本語キーワード

サービスマネジメント、ホスピタリティー・ツーリズム、顧客満足、従業員満足

英文キーワード

Service Management, Hospitality & Tourism, Customer Satisfaction, Employee Satisfaction

要 約

企業によるサービス提供の社会的なウェートの高まりにつれ、1970年代以降サービスマーケティング¹⁾の考えが、さらに1980年代に入るとサービスを中心に経営全体を方向づけるサービスマネジメント²⁾の考えが起きた。他の多くのサービス分野と同様、旅行者にサービスを提供する「ホスピタリティー・ツーリズム (Hospitality & Tourism³⁾の訳語)」企業においても顧客満足を決定的に左右する内部マーケティング⁴⁾を含む効果的なサービスマネジメントが模索されている。

本稿は、1980年代からのサービスマネジメントに強い影響を与えた経営コンサルタント、リチャード・ノーマン (Richard Norman) とカール・アルブレヒト (Karl Albrecht) 等の論点およびマーケティング理論の視点からホスピタリティー・ツーリズム企業の従業員満足の事例を顧客満足との関連において検証し、その趨勢につき考察する。そのうえで、淘汰・再生の過程にある日本のホテル産業において従業員満足が極めて重要な要因であるとの考えから、日本のホテル産業における従業員満足の問題点について日本とアメリカ双方のホテル経営の経験を有する専門家の指摘に基づき検証し、必要な対応につき考察する。

Abstract

This article first studies cases of successful service management in the hospitality and tourism industry in Europe and North America with a view to identify prominent features and trends in customer and employee satisfaction. References are made to arguments of Richard Norman and Karl Albrecht, among others, as useful appraisal tool. Thereupon, by analyzing the critical comments of experts versed in hotel management both in North America and Japan, the article attempts to define the restrictive nature of the current management practices of employee satisfaction at the majority of hotels in Japan, and to offer some views on corrective measures.

I はじめに

近年、世界規模の多国籍ホテルチェーン (Multi-national Hotel Chain、本稿では MNHC と記載) は提携するホテル数を急激に増している。最大級の規模を有するマリオット・インターナショナルは世界68カ国・地域において約3000軒を運営する。MNHCのサービスマネジメントは今や世界標準と見なされる。東京の大規模開発プロジェクトにともなう参入機会、日本におけるブランド確立のために有力 MNHC の日本進出が2002年から増加した。日本の宿泊産業に見られる細やかな気づかいは国際的に高い評価を得てきたが、海外のホテルを経験した日本人の間でも MNHC のサービスへの評価が高まり、現在日本にあるホテルの最高峰を意味する御三家に数えられるのはいずれも MNHC の運営によるものである。

本稿では、宿泊産業の国際的な競争力の観点から世界標準のサービスマネジメントを検証し、伝統に根ざす日本のホスピタリティーの潜在力発揮のための対応につき提言する。

II ホスピタリティー・ツーリズム部門の産業化と顧客満足

1. サービス産業のなかのホスピタリティー・ツーリズム部門

サービスマーケティング、サービスマネジメントの研究においてホスピタリティー・ツーリズム部門は早くから注目され、スカンジナビア航空の改革に関して後述するように、同部門での経営戦略が他産業に影響を及ぼした。「(1980年代初期までに) 確立した大規模サービス企業として運輸・交通、銀行、保険があるが、規模の効果が経営、組織、知識のみならず文化という未知の分野においても適用されている例として飲食業、宿泊業、洗濯業、警備業があり、その大規模サービス企業の例としてマクドナルド、地中海クラブ、SAS Caterings がある」(Norman [1984] p. 3)。これはサービス産業のなかで、ホスピタリティー・ツーリズム部門に属する飲食業、運輸・交通、宿泊業が比較的早期に効率的に企業化されていたことを示すものである。

2. ホスピタリティー・ツーリズム企業における顧客満足

Kotler [2005]によれば、顧客は自分が得る顧客価値の総和(商品、サービス、人的接触、

イメージ)から、投入した総コスト(金銭、時間、エネルギー、身体的負担)を差し引き、その差を自分が得たもの、即ち、顧客の利益として認識する。顧客の利益が期待した価値を上回る場合に顧客満足が生ずる。

ホスピタリティー・ツーリズム部門では、例えば、航空便の利用については航空会社のイメージや、キャビンアテンダントの印象、運航上の遅滞の有無、乗換えに要する身体的・精神的な負担などが判断の要素として含まれる。ホテルの宿泊客にとっては、客室の良し悪しや価格以外にホテルが属するチェーンのブランドの水準、接客要員の親切さと客の要求に対応する能力、施設の地理的環境、客層、レストランの雰囲気・食事の質など多くの要素が含まれる。当該企業の社会的責任における実績も影響する。

企業間の競争は顧客満足における差別化にかかっている。企業はマーケティングを通じて自己が提供する価値の総和について説明し、顧客に一定の期待を抱かせる。どの程度の期待を抱かせるかの決定には、需要についての広範なデータおよびホスピタリティー・ツーリズム商品の以下の特性についての理解が必要である。

- 1) 商品の構成要素とサービス提供のプロセスが多様かつ複雑である。例えば、パッケージ旅行は交通機関、宿泊施設、食事、エンターテインメント等の組み合わせである。
- 2) 顧客の選択対象の範囲が広い(レジャーを目的とする旅行者が選ぶことの出来る目的地・施設は無数にある)。
- 3) 購買動機、選択基準が顧客の文化・経済的特性、年齢などにより異なる。
- 4) 商品は奢侈的な性格が強いため、需要水準が景気など経済の動きにより敏感に反応する。奢侈性ゆえに、顧客の購買心理が多様で、流行の変化も激しい。

顧客満足のためにサービス企業が上記の特性を反映した経営を行う上では、異なった文化を背景とする多様な需要についての理解とそれに応じたサービス商品の効果的な提示が戦略の中心を成す。地域的な基盤に立つホテルと比較すると、グローバル経営を行う MNHC はその点において圧倒的な優位性を保つ。

ゆえに、MNHCとは異なるサービスマネジメントを採用する日本の宿泊産業は、自己のサービスの特性の分析と戦略の再定義により、内外の顧客の満足度を高めるための更なる努力が求められる。

3. サービスマネジメントにおけるホスピタリティーと「真実の瞬間」

Norman [1984]によると、サービス商品の特性として、1) 貯蔵、輸送、事前の提示ができない、2) 生産と消費が同時に行われる、3) 消費者が生産に参加する、4) 直接的な人的コンタクトが必要、などがある。そのために、人と人との間の相互の働きかけがサービス商品の品質を大きく左右する。ノーマンは企業を代表して顧客に対峙する従業員の役割の決定的な重要性を真実の瞬間 (Moment of Truth) という概念で表した。「真実の瞬間はもとは闘牛士が自分と闘う闘牛とはじめて対峙する瞬間を表現したものであり、接客する従業員と顧客が始めて対峙する瞬間にサービスの質が知覚されることをいう。従業員が企業を代表して顧客と初めて相対する時、両者は自分ひとりで相手と対応する。企業はその瞬間は介入できない。接客する従業員 (コンタクト・スタッフ) のスキル、モチベーション、用いるツールと顧客の期待と行動とが相俟ってサービス提供のプロセスが成立する」(Norman [1984] pp. 8-9)。後述するスカンジナビア航空 (SAS) の経営改革を行ったイアン・カールソン (Ian Carlzon) は「Moments of Truth」を1984年の自著の題名とし、その第1章をその概念の説明に割いている。

Norman [1984]によれば、サービス産業の分類で重要なことは資本集約的、労働集約的の差異ではなく、ある産業がどの程度の個性の強さを必要とするかであり、顧客とコンタクト・スタッフ相互の働きかけがサービス商品の品質を大きく左右する。コンタクト・スタッフは真実の瞬間に顧客の心理状態に呼応する感性を発揮しなければならない。

4. 「真実の瞬間」の要件と事例

(1) 「真実の瞬間」の要件

アルブレヒトは顧客に感動を与えた輝かしい瞬間の事例を多く挙げている (Albrecht [2002] pp. 174-179)。Capodaghi [1998]によれば、ウォルト・ディズニー (Walt Disney) 社は企業文化として顧客へのサービスにつき going beyond (常識の枠を超える) という理念を持っている。Albrecht [2002]によれば、組織図的なアプローチではサービスの要件に対応できず、優れたサービス企業には顧客を中心に置くプロセスのアプローチが必要である。この考えに基づき、Albrecht [2002]は彼の理論の中心となるサービス・トライアングルを提唱してい

る。これは、1) 顧客の立場で真実の瞬間を理解する、2) 考え抜いたサービス戦略、3) 顧客に優しいシステム、4) 顧客志向のコンタクト・スタッフ、の4つの要素から成る。アルブレヒトは4)について「優れた教育、管理、モチベーションが不可欠であり、知識、方針、文化に立脚するエンパワメント (権限委譲) が重要である。効果を発揮するコンタクト・スタッフは、顧客が現時点で置かれた状況、その心理状態やニーズに向かって非現実的ともいえる (otherworldly) 集中力を持つことができる人間である」(Albrecht [2002] p. 59)としている。

近年、ホスピタリティー・ツーリズム産業では情報通信技術により顧客が入手する情報が質・量ともに従業員を凌ぐ情報の非対称が見られる。また、オンライン手続の導入により従来は従業員の知識と熟練に頼ってきた作業が不要になる部分が出てきている。それゆえ、従業員の直観力や心的な要素を含む資質が重要性を増している。

精密な収益管理の下にサービス提供を行う企業において、このような取引の枠を超えたサービスが存在するのは、他社との差別化で優位に立ち、固定客、さらには生涯顧客を得るために他ならない。ただし、その戦略の成就のためには、コンタクト・スタッフの主体的行為が枠を超えた親切なホスピタリティーに至るのは自然であり、モチベーションの観点から必然的な行為であることが理解されなくてはならない。枠を超えたホスピタリティーの費用対効果は個別的には計りがたい。

一方で、サービス企業の固定客が収益確保に貢献する度合の高さは顕著である。長期的、総合的な収益管理の視点から高い顧客満足の達成のために、枠を超えたホスピタリティーに経営資源を充てる経営的判断は、コンタクト・スタッフの資質と並び、真実の瞬間を生むための要件である。

(2) 真実の瞬間の事例

感動を与える真実の瞬間の実態的な理解のために事例を示す。

1) リッツカールトンホテル (Ritz-Carlton Naples)

客から「恋人にプロポーズしたいので、ビーチ・チェアを一つ残しておいて欲しい」と頼まれたスタッフがタキシードに着替え、テーブルに花を飾ってシャンパンを用意し、男性客がひざまづくためのタオルを敷いて二人を待った。

この気配りはカップルに大きな感動を与えた（林田 [2008] pp. 88-89）。

2) フォーシーズンズホテル (Four Seasons Hotel, New York)

重要書類の入ったブリーフケースを置き忘れた顧客を追ってドアマンが空港まで車を走らせた。すでに飛行機がボストンに向け発ったことを知ると、顧客の秘書に電話し、行き先を調べて次の便でボストンに向かい、顧客にブリーフケースを届け窮地から救った。ホテルとして、ドアマンに対する叱責や表彰は一切なかった。同社の企業文化としてドアマンがしたことは当然のことだった (Capodolgi [1998] p. 66)。

筆者はかつてアメリカに駐在し、ホテルを使用しての観光PR活動を頻繁に実施した。その際に作業が遅れ気味であることを察した従業員が黙って当方の作業に加わるなどのサービスを経験した。このような事例で見分したのは、高いモチベーションを持ち顧客の希望、緊張、窮状などを察知し対応を的確に行う従業員とそれを支えるシステムである。

Ⅲ ホスピタリティー・ツーリズム企業の顧客満足と従業員満足

1. 顧客満足と従業員満足創出の成功事例

理論的な枠組みのみでサービスマネジメントの評価を行うことは困難であり、多様な経営環境で経営者、従業員、顧客のどのような関係が効果を発揮したかを事例により検証することが肝要である。以下では、産業全体に顕著な影響を与えたホスピタリティー・ツーリズム企業のサービスマネジメントの成功例を検証する。

(1) スカンジナビア航空 (Scandinavian Airlines System SAS)

不振にあえぐSASの社長に1981年に就任したイアン・カールソンがマーケティングの思考に基づいて大胆な経営改革を行い、その業績を1年余りで年間800万ドルの赤字から7100万ドルの黒字に転換した。カールソン自身が提唱した、顧客が望むものを売るという単純明快な考えはノーマンが提示した真実の瞬間という比喻から強い示唆を受けた。一方、カールソンの改革は、北欧の経済界、研究者たちの間にサービスマネジメントの概念を生み、この概念はヨーロッパ全域、北米、全世界に伝播され、航空業界のみならず、1980年代以降の世界の経営戦略に大きな影響を与えた。サービスマネジメント研究においてパイオニア的な位置づけがなされ

ているノーマンとアルブレヒトは、このSASの改革から強いインスピレーションを受けている。

カールソンは、サービス企業では、経営者から直接顧客に接する者まで、従業員が自分の持ち場での内部的な責任を果たすことに精一杯で、真に顧客のニーズに応える者がいない、という点を指摘した。そして、接客する従業員にこそ大きな裁量を与えるべきであると考え、階級のピラミッドを崩す、あるいは逆さにすることをSAS社内で実施した。

アルブレヒトはその一件を「自分が主唱するサービスの循環（個々の顧客がうけるサービスの流れを一貫して顧客の目で見える仕組み）の徹底した実施例」（Albrecht [2002] p. 39）と提えている。ピラミッドを逆さにすることにより、即興的な機内アナウンス、自由・個人的な発想による乗客への新鮮な対応などが生まれ、これが顧客価値を創造したのである。また、差別化のため、業務旅行者のための航空会社という戦略を採り、改革の目に見える成果としてEuro Class（ビジネスクラス）と定時運航の強化を実現した。

Norman [1984]によれば、企業の戦略が病んでいる時にはショック療法と構造的な改革の組み合わせが有効であり、その成功例としてEuro Classはそれまで無視されていた顧客階層への強力なリフォーカシング（refocusing：再注力）であった。「それは意識的に他の顧客階層への対応を弱めるものであるが、その目的はビジネスマンのための明確なサービスコンセプトとサービス提供システムを作ることであった。人間関係を扱う高度なテクニックと効果的なコミュニケーションに基づく包括的な構造改革であった」（Norman [1984] p. 134）。カールソンと経営幹部は、コンタクト・スタッフ、中間管理層を含め意識改革のための多くの講習・集会、トップから従業員への直接の伝達を徹底することにより、顧客の心に敏感に応える一体的なサービス組織を創造した。これは強力な内部マーケティングの例であるが、「改革がマスコミを始め外部の社会的な関心事となり、外部の評価への対応を通じてSASの従業員の間にも目的意識が浸透したことも注目される」（Norman [1984] p. 80）。

「従業員の教育方法については企業独自の経営戦略・環境の特徴との整合性を無視して一般的な教育プログラムを導入することは無意味かつ有害である」（Norman [1984] pp. 46-47）。この文脈で理解されるのが次の記述である。

「SASのいわゆるサービス講座は短期間に同社の12000名のコンタクト・スタッフが参加し、社会の関心を呼んだ。これがSAS再生の決定的な要因になったと思っている経営者が多いが、これは同社が採った100を越す整合した方策の一つに過ぎない」(Albrecht[2002]p.134)。この指摘は経営環境の特異性を捨象した、形式的な戦略の模倣を戒めるものである。

(2) リッツカールトンホテル (Ritz-Carlton Hotels)

同社はレジャー目的、業務目的の旅行者の富裕層上位5%をマーケティングの対象顧客層とする。マルコム・ボールドリッジ品質賞⁵⁾を2度受賞した最初の企業であり、ホテル業界のすべての賞を獲得し、卓越したサービスの品質で知られ、他産業の品質管理にも影響を与え、有料でサービスマネジメントのノウハウを公開している。

同社が従業員に配布する信条 (Credo)⁶⁾には「顧客に対する真摯な心配りと快適さを最大の使命とする。最高の人的サービスと施設を有し、暖かく、寛ぎとともに洗練された環境を顧客に約束する。リッツカールトンホテルでの経験は五感を高め、幸福感を与え、顧客が表現しない希望や必要に応える」とある。特に「顧客が表現しない希望や必要に応える」という部分は野心的で顧客に高い期待を持たせる信条であり、注目すべきはその実現度である。同ホテルでは管理職者は信条実践のために具体的にどのように部下を指導しているかを常に経営者からチェックされる。従業員は「顧客が表現しない希望や必要に応えた」事例を報告しなくてはならない。調査によると、同ホテルの顧客の95%が信条どおりの真に忘れがたい経験をしたと答え、90%以上がリピーターないし固定客になる。

同社の従業員満足につき注目すべきことは顧客に向ける敬意と思いやりを経営者が同時に従業員に向け、従業員同士が互い敬意と思いやりを抱くことである。信条に謳われる、「我々は紳士・淑女にサービスを提供する紳士・淑女である (We are ladies and gentlemen who serve ladies and gentlemen.)」が実践されている。「コンタクト・スタッフと顧客の関係と、コンタクト・スタッフと上司との関係が一致しなければ、前者に企業が目指す雰囲気を生むことは出来ない」(Norman [1984] p.47) ののである。同社はすべてのホテル店舗に専任の品質管理部長を置き、顧客の立場からサービスの流れを追

いその経験を管理している。顧客からの依頼を受けた従業員が所属部門を問わず、問題解決までフォローすることになっている。これは、アルプレヒトの言うサービスの循環が用意されていることを示している。

また、信条に謳われる企業文化を考え方として徹底すると同時に、接客時の言葉使いを管理し、電話を受ける際に3回以上電話が鳴らないうちに受話器をとるなどの指針を与えている。この点で同社の経営はNorman [1984] が指摘する、「機械的、定量的ハードと、暗黙的な無形のソフトとの両面を系統的に包括した複雑で多面的なサービス・パッケージ」の概念を満たすものである。

リッツカールトンホテルの従業員は顧客の問題解決のために各自の裁量で2000ドルまで経費の支出を許され、内部マーケティングの一環としてのエンパワメントが具体的かつ潤沢に行われている。また、内部マーケティングの障害となりやすい中間管理層の関与の問題も制度的に解決している。

(3) サウスウエスト航空 (Southwest Airlines)

Low Cost Carrier⁷⁾ (LCC、低コスト航空会社) の草分けとして、1978年の米国の規制緩和法成立以降、航空業界の新しいビジネスモデルを作り普及させた企業である。運航開始以来30年以上にわたり黒字経営を続けた点でも特異である。戦略として、1) 拠点であるグラスをはじめ経由都市で、不便ではあるが使用経費が安い二次的空港を使う、2) 制約の無い低料金、3) 定時運航、4) 地方空港を機動的に結ぶ短距離路線、5) 機材の稼働率を高める多頻度運航、に特化している。また、機内での飲食サービス、座席指定、接続便への対応などの付随的なサービスを省略し、機材をボーイング737型機に限定することにより運航・整備コストの経済性を実現している。飲食サービスのための機内設備 (galley) をなくし、座席数を増やしている。

サウスウエスト航空による顧客価値の提供は、割安な航空運賃、定時運航という技術的品質に限られない。同社は従業員と顧客の意思の疎通の向上に多量の経営資源を投入している。顧客からの提案を受け、顧客への手紙を出すために多くの従業員を配している。送り出す手紙の数は毎週1000通を超える。付随的なサービスの省略により生じた従業員の余力をホスピタリティ向上に向けている。乗客に対して親しく

接することに意を用い、キャビンアテンダントはカジュアルな服装をして、冗談を言い、サブライズを用意する、歌うなどして乗客を楽しませる。これは、顧客に対するコンタクト・スタッフの態度をノーマンのいうサービス・パッケージのソフトとすることである。ソフトはメカニカルな対応（ハード）に比較してより多くの企業側のコストを要する。サウスウエスト航空は就職先としての評価が高く、優秀な人材を集めることで知られる。同社はこのような、空の旅を楽しくする航空会社としての企業文化を醸成するために社内教育を徹底し、モチベーション維持のための周到な内部マーケティングを行っている。その結果、顧客が感ずる幸せ感がコンタクト・スタッフに同じ感情を生んでいる。

ノーマンは Toffler [1980] の著書「第3の波」にいう Prosumer⁸⁾ の概念に言及しつつ、サービス産業においては顧客がマーケットおよび生産への参加者 (co-producer) としての役割を持つことを強調している (Norman [1984] p. 51)。サウスウエスト航空における顧客の経験の管理は、サービス商品提供が顧客の参加によってなされることの好例である。Norman [1984] は顧客の役割を定義し、1) 注文段階での選択、2) 顧客が相当程度作業に参加する、3) 見守ることによる品質管理、4) 精神・気風の維持、の4つを挙げている。サウスウエスト航空の場合、顧客は幸せ感を従業員と共有することによる精神と気風の維持で参加しているといえよう。社長自らがキャビンアテンダントと一緒に機内で乗客に親しく話しかけ、キャビンアテンダントの意見をまめに聞いてまわる態度などが、企業文化の一貫性を従業員に確信させ、ここにも「従業員-顧客の関係と、従業員-経営者の関係の一致」が見られる。

同社を選ぶ顧客に高い顧客満足を与えているが、消費者調査によると同社は米国において、好ましくない航空会社、好ましい航空会社の双方で上位に位置する。これは提供する顧客価値がすべての顧客階層に訴求するものではないためである。会社の費用で旅をする業務旅行者の多くにとっては、同社の提供するテクニカルな意味での品質は定時運航を除いて訴求力は低い。親しく接する企業文化に対してもすべての乗客が好感を持つわけではない。レジャー客、自営業者など自費で旅をする業務旅行者、空の旅を楽しみたい人々がマーケティングの対象である。同社はこれらの顧客階層に対しては、十分な顧客満足を約束し（期待を高め）、約束を

果たしている。対象を限定しての顧客満足の追求の例であり、SAS の Euro Class のアプローチと共通性がある。

(4) ハンプトン・イン (Hampton Inns)

「Be Hospitable.」をスローガンとする The Hilton Family に属し、自社は「We love having you here.」をスローガンとする。同社のホテルに顧客が不満を抱いた場合、申し出た顧客に対して無条件で宿泊料全額を払い戻すハンプトンギャランティーと呼ばれるサービスを1990年に開始した。無条件の払い戻しについてホテル業界は全般的にその持続可能性に対して懐疑的であり、この制度はハンプトン・イン特有のものである。不誠実な申し出に対して繰り返しを防ぐ手段（以降の払い戻し拒否）を講じているものの、この制度は多量の経営資源の投入を必要とする。この制度が導入された当時の調査では、顧客の85%が高く評価し、2%はその制度のためにハンプトン・インを選んでいる。同社の報告によると導入後15年の時点で、この制度が1100万ドルの収入増をもたらしている。注目されるのは、同社が顧客と従業員に寄せる信頼の高さであり、これが企業文化の根幹をなし、顧客価値を増している。

この制度を継続させている最も大きな要因は、厳しい品質監査である。払い戻し制度は高い品質を約束することにより、顧客の期待値を高めるPRと同意語である。この場合、経営にとり最も大きなリスクはいわゆるサービスギャップである。形成された期待以上の顧客価値を効率的に提供するためには、期待の内容・レベルを常時把握し、施設のデザインコンセプト、維持・更新やサービスの品質をすべての分野で期待以上に維持しなければならない。1分野でのサービスギャップは、他のすべての分野での満足を相殺する。ハンプトン・ギャランティーでは Norman [1984] の言う「見守ることによる品質管理」による顧客の参加が実現している。同社の顧客維持率は米国内のホテルチェーンのなかで最も高い部類に入る。「顧客維持は品質の最も明確な証左である」(Kotler [2005] p. 50)。

この制度が従業員のモチベーションに与える効果は注目に値する。施設面の整備やサービス提供の品質維持のために従業員の負担は増すが、顧客の問題解決のための従業員の自信が判断・対応の自主性を向上させ実質的なエンパワメントが実現している。品質の高い商品を提供しているというプライドが従業員の志気を高め

ている。顧客と従業員を信ずるという理念・企業文化などのソフトと並んで無条件の払い戻し制度というハードが品質管理を強化し、そのプロセスへの従業員の参加が内部マーケティングを促進している。ノーマンが言うサービス・パッケージの一例と言えよう。

2. 成功事例にみる従業員満足

上記の4つの事例ではいずれも、1) 真実の瞬間の認識などに見られる顧客満足についての経営者の閃き、2) 選択と集中による差別化、3) 従業員が顧客満足の達成において果たす役割への認識、4) 従業員満足のための具体的な制度、5) 従業員へのエンパワメント、が顕著である。その結果として、経営者と従業員との共感・共鳴、従業員の創意と自発性が見られ、内部マーケティングの効果が明白である。定量的ハードと暗黙的なソフトを共に明示化、システム化している点も注目される。筆者の観察するところ、これらの諸点について世界標準のサービスマネジメントを採る企業は日本の企業より先行している。

IV 顧客満足を創出するための従業員満足

1. 従業員への支援

アルブレヒトは「結局は、会社の従業員が感ずることは顧客が感ずることである」(Albrecht [2002] p. 143) として、従業員への配慮と支援とその方法論を詳説している。また、「もし、あなたが直接顧客を助ける立場にいないとしたら、あなたがなすべきことは直接顧客を助ける立場にいる人を助けることである。

(SAS社長カールソンの言)」、「組織の目的は顧客をサポートする人々をサポートすることであり、そのほかには何もない。(SASの幹部の言)」を紹介し、経営のトップを含め全員でコンタクト・スタッフをサポートすることの重要性を説いている。

マーケティング理論における内部マーケティングは顧客満足と従業員満足の不可分性、サービス文化の浸透による明確な顧客志向の企業文化の確立、エンパワメントなどを促すものであり、筆者の見分するところ多くのアメリカ企業に受け入れられている。ラ・クインタ・モーターインズ社は全米18の営業地区から従業員を定期的に本部に集合させ創造的なアイデアを出し合うための自由な討論を行う。従業員に経営陣から感謝の意を表し、顧客の期待に応えるた

めに十分なエンパワメントを認めることを再確認する。マリオット・インターナショナルは従業員満足の成功例として有名である。会長のJ. W. マリオット (J.W. Marriot) は長年にわたり顧客やサービスのあり方につき従業員に対する教育に尽力し、マリオット文化と呼ばれる企業文化を創出し、従業員満足の成果として本能的、自動的な顧客志向の意思決定を実現している。フォーシーズンズホテルチェーンも従業員満足が顧客に対する真摯な態度の結びついて例として知られる。「リッツカールトン大阪では従業員を内部のお客様と考えています。マネジャーは従業員に敬意を払い、どんな小さな声にも耳を傾け、応援します。そういう環境を整えば、従業員は外部のお客様に対して前向きにおもてなしが出来るようになってきます」(林田 [2008] p. 67)。

これらの事例は従業員満足の重要性が多くのMNHCの経営者によって明確に理解され、それぞれの組織全体に浸透していることを示している。世界のホテル産業の主流であるMNHCのこの傾向に照らし合わせ、後述する事例から日本のホテル経営における従業員満足のための認識、仕組みの欠如が明白である。

2. 顧客満足、従業員満足の趨勢

(1) ホスピタリティー・ツーリズム企業における顧客満足・従業員満足

上記の事例から次の趨勢が確認される。

1) ノーマン、カールソン、アルブレヒトの説く顧客価値、顧客満足・従業員満足の創出に有効な精神的・技術的なアプローチは今、世界標準として広く認識され、採用されている。

2) 顧客満足・従業員満足の中核的な価値として多くの事例から浮かび上がるのは、マニュアルによるホスピタリティーの技術に加え、個別の取引の概念の枠を超え顧客と従業員との対等な関係に基づく共感・共鳴である。これを可能にしているのは従業員に対して経営者が対等な立場から抱く共感・共鳴に基づくサービス文化である。

筆者の経験から、国際標準と見なされるアメリカのホテルのサービスにつき、日本のそれとの差異を次の2点で認識した。1) 日本のサービスの丁寧さとは異なる対等な立場での実質的なサポートである、2) 職場の仲間意識に基づく高揚感が優れたサービスに繋がっている。あるマリオット系のホテルでは、従業員の優れたサービスを互いに褒めたたえるための朝食会を見分した。「プラザホテルでは、スタッフは皆

いい人たちだった。意地悪なことを言ったりしたりする人はいない。10年間を通じて、会社に行くのがいやだと思ったことは一度もない」

(奥谷 [2009] p. 103) という証言はそのような仲間意識を物語るものと筆者は考える。対等感、仲間意識、高揚感、従業員満足は証左である。日本のホテルの従業員のモチベーション向上の手法は従順、緊張感、厳しさ、謙虚さなどが重視される。文化的、社会的特性に根差す広範な経営哲学としてアメリカの従業員満足的手法と日本のそれとを今後、系統的に比較することは有意義であると考えられる。

(2) 社会的な視点から見る顧客満足と従業員満足の趨勢

服部 [2007] によると、「1990年代後半には、これまで顧客満足、従業員満足と区別して捉えているものから、それらを平行して捉える相互満足という概念に移行していった。ここには経営者の満足も加味されたものとなった」。「(2000年代は、) ネットワークはとても有用なものではあるが、逆に新たに人と人との接点の希薄化を促進する要素を持っていることが問題にもなっている。こうした希薄化を補い、別の意味での人と人との接点をより豊かなものとするために『相互性』、『共創性』という要素を持つホスピタリティーが必要となっている現状である」。服部は顧客満足と従業員満足を統合する相互志向のサービスマネジメントを構想し、さらにそれが昇華され、すべてのステークホルダー、社会全般におよぶ「多元的最適満足」と「相互最適満足」を包括する「多元的最適共創志向」を「ホスピタリティー・マネジメント」と定義している(服部 [2007] pp. 85-89)。「多元的最適共創主義」は「広義のホスピタリティーを軸とし場にかかわる総ての関係者のウェルビーイング(安寧・健康・幸福・繁栄 etc)な状態と最適な満足を創出するための学説」と定義されている(服部 [2007] p. 118)。

社会の福利厚生へのホスピタリティーの関与は本稿の範囲を超えるが、服部の論点は企業、社会の視点からの顧客満足と従業員満足の不可分性とそれを貫く共感・共鳴の必然性を指摘したものと理解できる。商行為としてのサービス提供が人と人との相互関与であるがゆえに社会の組成の本質に係わる可能性はすべてのサービス研究において留意されるべき重要な観点である。

V 日本のホテル経営のサービスマネジメント

1. 「品質」と経営哲学-欧米と日本についての観察

ノーマンは、商品の品質や品質管理という言葉は、1) 商品(結果としての産出物)の品質、2) プロセスの質、3) 生産作業ないし産出システムの質、4) 全組織に行き渡る広範な哲学、という異なった分野を指すことを指摘する(Norman [1984] p. 105)。

Norman [1984] は典型的な欧米の企業は上記の1)を重視するのに対して、日本の企業の理想的な姿としては4)を重視するとして、優れたサービス企業は明確に日本的な特徴を持つとしている。両者の違いは大きく、結果としての産出物の品質を強調する場合、低品質や欠陥は起こりうるものと理解され、ある意味で正当化され容認される。その結果、技術的観点、構成員間の合意として、品質は組織の他の側面から切り離される。ところが、日本的な考えでは品質管理は広範な哲学であり、組織全体に組み込まれた思考形態である。それは生き方であり、すべての構成員、毎日の活動に広範な影響を持つ。この場合、品質や優秀さは商品そのものだけでなく、価格、安全性、戦略計画、管理、人間関係と生産・産出の全過程に適用される。Norman [1984] は両者を改めて次のように区別しているが、優劣の問題ではなく、互いに補完する考え方であるとしている。

- 1) 欧米型：機械的な哲学(mechanistic philosophy)と呼ばれるべきもので、結果の計量、特定の機能としての品質管理、品質に関する技術的な説明(specification)と計量に関心が集中する。例えば、マクドナルドでハンバーガーが売れないで残ったときに廃棄するまでの時間、クレジットカード紛失の場合の再発行にかかる日数など、明確でハードな定量性がこれに相当する。
- 2) 日本型：人間関係の革新に基づくサービスシステムの哲学と呼ばれるべきもので、思考形態であり、生活経験的な哲学である(Norman [1984] pp. 105-106)。

上記は1980年代前半、日本経営が世界の注目を集めていた時期の論述であるが、背景となる文化的特徴についての指摘そのものは現在の日本のサービス企業を含め概ね適用されよう。日本の旅館やホテルにおける「もてなし」の概念で呼ばれるサービス提供能力そのものの水準の高さはその表れといえよう。「東南アジアを

じめ世界で超高級リゾートを展開し、富裕層の顧客を掴んでいるアマリンリゾートは、もともと日本旅館の文化を徹底的に研究し、そのエッセンスを吸収することで独自の世界を構築した」(永宮 [2008] p.132)。

後述するように、日本のホテル経営について、欧米と比較しての技術面・制度面の遅れがしばしば指摘される。これは、ホテルの本来業務の宿泊について、ノーマンのいうハードの採用を怠った結果であると思われる。「(1990年代初期までのバブル期の日本のホテルでは)会社の周年記念パーティーや新社長就任パーティーが華やかに行われていた。(中略)その間に、日本の多くのホテルでは、収益に占める宿泊部門の割合が2~3割と極めて弱くなり、接待産業と化し、宿泊産業に求められる旅行者のためのホスピタリティーが忘れられた」(永宮 [2008] p.96) こともその一因である。

2. 日本企業の人材育成の特性

服部[2007]は、従業員満足に直結するヒューマン・リソース・マネジメント (HRM) に関する日本企業の特性につき、次のように指摘している。「慢性的に住み分けをする癒着体質や封建的な人間関係から脱却できず、企業の目的を優先する形態のジョブローテーションによるゼネラリスト中心の人財登用による組織、機構が確立されてきた」。下記「3. 日本のホテル経営における従業員満足の問題点についての専門家の指摘」の背景には、このような日本的な特徴が見受けられる。

3. 日本のホテル経営における従業員満足の問題点についての専門家の指摘

日本とアメリカの双方のホテル経営に参画した経験を持つ専門家は、日本のホテル経営の(ノーマンがいう)ハード面の不備を中心に下記の指摘をしている。ホテルの従業員満足に直接、間接に係わる内容を要約して紹介する。現在、日本にはいわゆる外資系ホテル(事業直営、運営委託、フランチャイズ)が操業し、グローバルスタンダードの経営が日本に所在するホテルでも行われている。外資系以外でも欧米ホテルの経営を研究し部分的に取り入れている企業がある。管理する施設ごとに顧客満足度、利益率、環境に関するエコロジカルポイントを指数化し、合理的尺度と徹底したエンパワメントにより多くの旅館・ホテルの運営に顕著な成果を出している星野リゾートの例もある(中沢 [2009] P.6)。専門家の指摘の中で言う「日

本のホテル経営」は、典型的な日本ホテル経営を表すものと理解すべきである。

35年間アメリカのホテルで働き、マリオットホテルで長く経営を経験した飯島幸親は次のように「日本のホテル業界に欠ける7つのポイント」を指摘している(近藤[2008] pp.121-138)。

- 1) リーダーシップの欠如。特にオーナー企業から派遣される総支配人は現場に来ず、ビジョンや戦略をスタッフに伝えることが出来ないし、顧客のニーズを把握できない。
- 2) ヒューマン・リソース、人材開発という概念の欠如。マリオットのヒューマン・リソース部門は独立し、専門的なスタッフに権限が与えられている。明確な給与システムと評価基準とそのチェック機能が確立している。日本のホテルには徒弟制度、厳しい上下関係という古い人事制度が残っている。
- 3) アグレッシブ・サービスの欠如。アメリカのホテルでは自分から顧客に話しかけ、問いかける。マリオットには15・5ルールというものがあり、顧客の15歩手前で立ち止まり、5歩手前で必ず先に声をかけて挨拶する。日本の接客は控えめすぎる。
- 4) 権限委譲の欠如。アメリカでは末端にまで権限委譲し、問題が起こった瞬間にコンタクト・スタッフが行動する仕組みがある。日本のホテルでは権限委譲されてこなかったし、そのためのトレーニング・スキルもない。元々、オーナー企業が運営企業に権限委譲をしてこなかった。稟議書の習慣は世界標準のホテル経営に逆行している。
- 5) ビジョンの共有の欠如。アメリカの企業にはビジョンとそれを達成するためのアクション・プランがある。マリオットには「サービスの二十か条」があり、毎日朝礼で内容を皆で考える。事例を反復し、意味を考える。日本のホテルではチーム全体が同じ方向を向き突き進むための共有、共感、共鳴の場とシステムがない。
- 6) スタッフを大事に思う気持ちの欠如。スタッフやその家族にプライドを感じてもらい、ホテルを顧客と同等の立場で体験してもらうことが真の商品知識につながる。部屋が空いていれば泊まってもらい、レストランは半額で利用してもらうべきである。マリオットではスタッフの満足度調査を外部の専門会社に委託して行う。180度考査というものがありスタッフがマネジャーから総支配人までを評価する。
- 7) 労働基準法の順守とチェック機構の欠如。

日本のホテルでは労働時間が明確でない。夜勤、夜中から朝までのシフト、オーバータイム、中抜け時間、時間外労働の振替などの規定が労働基準法に従って守られてはいない。監査機構が社内にはない。国のスポットチェックも必要である。

近藤 [2008] において飯島は日本のホテル従業員の個人としてのサービス提供能力は高く評価し、アメリカのシステムをそのままに日本のホテルに適用することの問題点も認識しつつ、「日本のホテルには経営がない。」と断言している。

ニューヨークのプラザホテルで10年間勤務した奥谷 [2009] の以下の指摘は飯島の指摘と符合する。

- 1) プラザでは有給休暇をきちっと買い上げる。有給を取らなかったのは従業員の勝手といては訴えられる。会社は過保護といえるほど従業員に気を使う (pp. 104-105)。
- 2) アメリカではサービス残業は罰金。良い労働環境の条件は経営陣の不断の計画作成、チェック機能、企画と法律が厳しく会社の不正を取り締まることにある (p. 203)。
- 3) アメリカの職場では年1回、上司との明確な話し合いのもとに評価がなされる。話し合いにより定量的なものが評価基準となるので評価ははっきりしている (p. 226)。
- 4) 日本のホテルにジョブ・デスクリプションがないため残業が増え、各スタッフの能力の把握と公平な能力給が困難となる。業務分担についての不満も多い (p. 217)。
- 5) チップ制導入が必要。経営者はスタッフの数と基本給を減らし、スタッフは収入が増え労働意欲が高まる。顧客の利点として感謝の気持を表すことが出来る (p. 216)。

日本のホテル経営の問題点は多岐にわたる。総支配人が経営のすべての支配権を持つ MNHC と異なり、日本のホテルの総支配人が取締役会の下部に位置する営業担当専務取締役として稟議制度による決済を待つ立場にあることが責任の所在を不明としリーダーシップを弱めている。共同責任の態勢が総支配人、経営全体の能力開発と発揮の機会を奪っている。また、従業員満足を高めるための仕組みの不備があり、根本問題として従業員に対する敬意、思いやり、公平性が欠けている。ホテル経営でのこのような上下の関係がサービス企業を含め日本の企業の相当部分に見られるとしたら、文化論、社会論の観点からもその背景の究明は有意

義であろう。

VI 日本のホテル経営における従業員満足の問題点

1. ホスピタリティー提供のシステム整備の必要性

ホテルをはじめ、日本のホスピタリティー・ツーリズム企業においては、コンタクト・スタッフの丁寧さや親切さは外国人の多くが認めるところである。Albrecht [2002] は札幌から東京への列車の乗換え情報をアメリカ人旅行者にたずねられた鉄道の案内係が、英語・日本語のメモを作成し、その後、より便利な乗換えを見つけ、メモを修正するために大勢の乗客からその旅行者を探し出した話を真実の瞬間の例としてあげている。一方で、旅行者の要求・苦情への対応のための日本の企業のシステムの不明確さもしばしば指摘される。日本企業のホスピタリティーは経営の範囲を超えた丁寧さ、勤勉、責任感などの日本文化の特性と、Albrecht [2007] がいう、「真実の瞬間は非常に個人的であり、個人的な事情を理解してそれに対応してくれれば、われわれは体系的な欠陥には驚くほど寛容である」ことに助けられている面がある。

日本のホテルの経営は従業員の基礎的能力の高さに頼り、汎用的なサービスマネジメントのシステムの開発を怠っている。バブル経済期に日本企業がインターコンチネンタルなどの MNHC を買収し、後に売却したが、これによる日本的なサービスマネジメントの浸透の痕跡はない。理解しやすい従業員満足の仕組みを以て世界的にホテル経営で優位に立つ MNHC との競争力比較においてこの点が懸念される。

2. システムと従業員満足

上記の専門家の指摘から明らかなことは、一般的に日本のホテルにおいては、I 「4. 「真実の瞬間」の要件と事例」で述べた真実の瞬間の要件が満たされていないことである。個性の強さと自主性を奨励する環境がなく、従業員は受身、控えめなサービスにとどまり、顧客と従業員のインターアクションを深めるホスピタリティーに進みにくい。企業の都合を優先するサービス料金の制度も従業員満足に逆行する⁹⁾。本稿の視点から強調すべきは、明示的なシステムと基準の欠如が従業員満足に与える影響である。もてなしで知られる日本の著名なホテルにおいても、そのノウハウを共有するため

のマニュアルがなく、従業員個人に蓄積される傾向が強い¹⁰⁾。求められる対応は、コンタクト・スタッフとそれを支えるすべての従業員の効果的な教育と動機づけを通じて企業全体がチームとして顧客満足に力を傾注する内部マーケティング概念の徹底と実行である。先例、個人的な判断、暗黙知に頼る日本的サービスマネジメントの良さを活かすハードで定量的なプロセスを含む明確なシステム・基準の導入、効果的な実施が求められる。上記のホテル経営の専門家の指摘は具体的であり、日本のホテルにとって必要なハードで定量的なプロセスを含む明確なシステム・基準の導入と効果的な実施の参考になる点が多い。

Ⅶ おわりに

日本のホスピタリティー・ツーリズム企業では業務の熟練や訓練において多分に非明示的、暗黙知的な特徴がある。例えばホテルの宿泊、飲料、宴会（会議）の各分野のなかで飲料部門は伝統的な職人芸の特性が濃厚である。この特性は、従業員の自発的な集中力と献身を前提とし、かつ一定量の裁量を個人に許す側面があり、サービス提供において高い水準の維持に貢献してきた。暗黙知重視が創造性に結びつく利点も観察される。一方、熟練や訓練の手法伝達に人的接触を必要とし、広く伝播するための理論化、マニュアル化が進んでいない。また、往々にして従業員のモチベーション管理が経営的視点からなされず、労働基準法の観点からのコンプライアンス上の問題も発生する。

従業員満足のために筆者が必要を強調する明確な基準、明示的表現、定量性の重視や自己裁量を許さないシステムやマニュアルの日本の経営環境への導入に当たっては、リーダーシップの確立という組織上のアプローチと同時に、日本の持つ伝統的ホスピタリティー技能の理論化と明示化が必要である。マニュアル順守など経営者と従業員の双方の意識面における変革が必要である。長期的な取り組みを要する今後の研究課題である。

注)

- 1) Hudson [2008] によれば、サービスマーケティングとは、無形性、不可分性、異質性、消滅性において商品としてモノと異なる特徴を持つサービスのためのマーケティングを指す。
- 2) 「顧客が認知するサービスの質を企業運営の最大の推進力とする総合的な組織的なアプローチ」(Albrecht [2002] p. 50)。
- 3) Kotler [2005] によれば、Hospitality industry は「旅行者のために宿泊、飲食、エンターテインメントの一つない

し複数を提供する企業から成る。」と説明されている (p. 914)。Tourism industry は旅行業、交通事業を指す言葉として広く使われる。

- 4) サービス提供企業が接客要員とそれを支える従業員全員を効果的に訓練、動機付けすることにより、チームとして協力し、顧客満足を生む努力を指す。(Kotler [2005] p. 915)
- 5) 顧客満足の改善や実施に優れた経営システムを有する企業に授与される賞で、米国国家経営品質賞とも呼ばれる。製造、サービス、中小、教育、医療などの部門があり、授賞式では大統領自らが表彰を行う。
- 6) 企業哲学、ビジョン、使命と実現のための具体的な方策が盛り込まれている。
- 7) 2009年1月～6月期において、世界の航空大手が軒並み赤字決算を計上するなかで、黒字経営はサウスウエスト航空をはじめとする LCC が占めている (『日本経済新聞』2009年9月15日)。
- 8) producer と consumer の合成語。トフラーは消費者が生産過程に参加することにより、消費者の好みに合った商品が生産される可能性に関してこの合成語を用いた。
- 9) アマリンリゾートの創始者エイドリアン・ゼッカは「日本のホテルは料理も、施設も素晴らしい。しかし、チップ制度を定着させない限り世界に勝てない。」と発言している (近藤 [2008] p. 277)。
- 10) 長く帝国ホテルのもてなしを担当したベテラン従業員は、個人として「サービスの基本8カ条」、「後輩に伝える9つのメッセージ」を定めている (小池 [2009] p. 141, p. 189)。

参考文献

- Albrecht, Karl and Ron Zemke [2002] "Service America in the New Economy" 1st ed. by McGraw Hill
 Capodagli, Bill [1998] "The Disney Way" 1st ed. by McGraw Hill
 Carlzon, Ian [1987] "Moments of Truth" 1st ed. by Ballinger Publishing Co.
 Hudson, Simon [2008] "Tourism and Hospitality Marketing" by Sage
 Kotler, Philip, John Bowen, and James Makens [2005] "Marketing for Hospitality and Tourism" 4th ed. by Pearson/Prentice Hall
 Norman, Richard [1984] "Service Management: Strategy and Leadership in Service Business" by John Wiley & Sons Ltd
 Toffler, Alvin [1980] "The Third Wave" by Bantam
 奥谷啓介 [2009] 『サービス発展途上国日本』オータパブリケーションズ
 小池幸子 [2009] 『帝国ホテル流おもてなしの心』朝日新聞出版
 近藤寛和 [2008] 『和魂米才のホテルマネジメント』オータパブリケーションズ
 中沢康彦 [2009] 『星野リゾートの事件簿』初版、日経BP社
 永宮和美 [2008] 『日本のホテル大転換』ダイヤモンド社
 服部勝人 [2007] 『ホスピタリティー・マネジメント学原論』丸善株式会社
 林田正光 [2008] 『リッツカールトンで学んだ仕事でいちばん大事なこと』あさ出版