

ホスピタリティ・マネジメントの事例研究(1)

―亀田メディカルセンターと加賀屋旅館の経営管理―

Case Studies on Successful Hospitality Management (1)

KAMEDA Medical Center , KAGAYA Ryokan

児玉 桜代里

Sayori Kodama

要旨

本稿は、サービス・ドミナント・ロジックを前提として、ホスピタリティ概念を経営に取り入れる有効性を唱えるが、CS に効果を持つホスピタリティ経営とは具体的に何をするのかを示したい。サービス・エンカウンターでの「おもてなし」は見える領域であるが、見えない領域において、経営者が取り組むべき環境整備や制度も含めて成功事例企業（法人）の分析を行う。事例企業（法人）には、「亀田メディカルセンター」と「加賀屋旅館」を、ホスピタリティのフレームワークに当てはめて検証する。また、分析を通して、マネジメントの観点から既存のホスピタリティのフレームワークを批判的に考察し、新たな枠組みを構築しようとするものである。

[キーワード] ホスピタリティのフレームワーク、ホスピタリティ・マネジメント、新たな枠組み

1. はじめに

現代のサービスは戦略が二極化している。モノを売るためにサービスを行うグッズ・ドミナント・ロジックに対して、サービス化を発展させたコト中心のサービス・ドミナント・ロジックがある。

前者はモノ主体の発想をし、収益の最大化が図られ取引的である。「品質の良いモノ、ミスなく効率的、価格性」を一般的な価値として顧客に提供する。後者については、コト主体の発想をし、価値は企業が提供するのではなく、顧客に作り出させるのが企業のサービスであるとしている¹。Vargo and Lusch(2008a)は、この理論について次のように説明した。顧客の経済力や社会的、文化的、身体的リソースにより価値が変動し、関係的である。つまり、企業は価値をサービスによって「提案」するのみで、顧客と価値の「共創」を目指すものである。

ホスピタリティ経営は、サービス・エンカウンターで顧客の目に触れる領域のみを論じるものではない。その部分だけで言えば、接客の所作や気遣いなどを表現する「おもてなし経営」となる。ホスピタリティ経営と言えるのは、そういった表面的な評価ではなく、まずは企業が定めた基本的な業務を完全に行うことから始まる。

例えば、航空会社の場合では、安全に目的地まで旅客や貨物を輸送しなければならない。また、出発時刻・到着時刻・使用機材など決められたダイヤを守り、客室の設備や清掃状況、機内サービスなど一定の契約条件のもとに行う労働行為がある。乗客は、この「安全性、定時性、快適性」を当たり前の機能として求めた上でプラスアルファの価値を期待する。この機能的要素は乗客の欲求を満たすために料金を支払うものであり、等価価値交換としてミスのない100%の品質が求められる。安全に問題があることや、ファシリティに不備があってはならない。具体的には、機体や客室の整備が決められた通りに行われず、操縦室の計器故障等や客室での座席のリクライニングが壊れていたり、ビデオが映らなかったり、到着の遅れや手荷物の紛失、機内食の搭載ミス等、機能が十分に果たせていない場合、サービス・エンカウンターにて心温まるおもてなしに努めたとしても、その企業はホスピタリティ経営ができていないとは言えないのである。

服部(2008)は、企業が定めた基本的な業務を機能的要素とした。その基本的要素群に含まれる因子として、保安機能の安全管理因子、環境保全因子、維持管理因子とまとめたが、筆者はこの保安機能がサービスにおいて最も優先されるべきものだと考える。次に、条件機能として時間的条件因子、立地条件因子、資本的条件因子、物的機能として静的利便因子、システム因子、情報提供因子、経済機能として経済性因子、経済価値因子、運転資金因子、人的機能として動的利便因子、技能因子、手続因子としてまとめた。これらの機能的要素はミスやバラつきを防ぐために、マニュアル化(標準化)してチェック体制を整備する仕組みをマネジメントサイドが作らなければならない。ホスピタリティ経営は、その徹底からがスタートである。

付加価値としての物的要素群は、施設環境要素として空間環境因子、装置環境因子、機器環境因子が挙げられる。物的提供要素として優勝提供因子、無償提供因子、響応因子、デザインの要素として美的造形因子、装飾造形因子、照明造形因子がある。航空会社のプレミアムシートや最新型のビデオプログラム、有名シェフとコラボした機内食などがこれに当たる。他の業界であれば、自然環境要素として景観環境因子、風土環境因子、生物環境因子、文化環境要素として文化遺産因子、文化施設因子、芸術資源因子も加えられる。

人的要素群は、一般的にもてなしと言われる内容であるが、決められたことを誰に対しても同じように対応するのではなく、自発的に一人ひとり個別的な配慮を行うことが付加価値となる。人格的要素として精神活動因子、能動性因子、人間関係因子、また、情緒的要素としてパフォーマンス因子、プロモーション因子、方向性因子がこれに当たる。

しかし、接客態度として礼儀正しさや明るい印象など感じ良く努めることは、間違えのない手続きや技術が求められるのと同様に、機能的要素群に含まれるレベルであると考えられる。つまり、筆者は服部による次の3つの要素は付加価値としての人的要素に含めることに疑問

を持っている。人間根本要素としての人間性因子、道徳性因子、根本原理因子は、道徳的な意識や善悪の判断などコンプライアンスに関連する意識は付加価値とは考えにくい。儀礼的要素としての民族的儀礼因子、宗教儀礼因子、礼儀作法因子、更に態度的要素としての表現動作因子、容姿服飾因子、行動様式因子についてはいわゆるマナーの部分である。その根幹には相手に不快感を与えないための様式や作法の意味を持つことから、付加価値ではなく機能的要素のレベルであると断言したい。客室乗務員が身だしなみを整え、各国の作法に則り礼儀正しく対応することは、付加価値ではなく義務である。その前提で、率先して乗客に配慮をすること、ひとり一人個別的に対応することが人的要素群における付加価値であろう。

創造的要素群は、ホスピタリティを提供する人と受ける人との関係性における成果を表し、交流を通じて相互の満足を創造する要素である。つまり、ホスピタリティを提供する側が、機能的要素群、人的要素群、物的要素群の3要素群を適切に組み合わせて対応することで、顧客からフィードバックが得られる体験である。服部は、5つの要素、15の因子で構成した。制作的要素として、共創の場をつくりあげるために場の演出をする演出因子、手法因子、教育因子が挙げられる。広報的要素として、営利・非営利を問わず、組織がマスメディアを通じて望ましい情報の伝達を目指し、知識因子、広告宣伝因子、PA（Public Affairs）因子を挙げた。他には、組織的要素、経営的要素、管理的要素として、事業目的を達成するための組織や管理側からの環境整備の視点からの要素である。

最適共進要素群とは、機能的要素群、物的要素群、人的要素群、創造的要素群をすべて包括して、どうマネジメントしていくかを研究・開発し、人間同士が多角的に共創していく価値を生み出す要素としている。持続性、永続性に大きく関連し、社会との連動から社会倫理の因子を構築中である。

ホスピタリティ・マネジメントを実践し、その方法について公開している企業（法人）を、本稿では二事例挙げてこのフレームワークに当てはめて検証する。

2. 事例企業①：亀田メディカルセンター²

【法人概要】

亀田メディカルセンターは「亀田クリニック」など、大病院への患者集中によるサービス低下を改善すべく、従来の亀田総合病院から外来を独立させ通院医療に特化した外来専門病院を開設した。待ち時間やストレス、患者サービスの問題への取り組みや、福祉や教育も含めた地域貢献など、業界を超えてホスピタリティ経営の参考になる事例として多くのメディアにも紹介されている。

- ・ 名 称：医療法人鉄蕉会 亀田メディカルセンター
- ・ 所在地：千葉県鴨川市東町 929 電話番号 04709-2-2211
- ・ 代表者：医療法人鉄蕉会理事長 亀田 隆明 氏
- ・ 職員数：3,375 名（医師 501 名、看護 1,305 名、技師等 894 名、事務・技術 675 名）
- ・ 施 設：亀田総合病院 917 床、亀田クリニック 19 床、他、総合病院 10 施設、歯科クリ

ニック 6 施設、福祉関連 8 施設、学校関連 3 施設、その他訪問看護・在宅サービス

- ・開 設：1954 年（昭和 29）8 月 27 日
- ・沿 革：亀田家は、古く寛永の末頃より医療を営み享保の時代に現在地に移る。明治末期に亀田俊正氏、俊雄氏により現代的病院としての形態を整え、昭和 23 年「有限会社亀田病院」を設立し、昭和 29 年に「医療法人鉄蕉会」に改組した。

・理 念：

～亀田メディカルセンターの使命～

我々は、全ての人々の幸福に貢献するために愛の心をもって常に最高水準の医療を提供し続けることを使命とする。

～亀田メディカルセンターの価値観～

その最も尊ぶところ：患者さまのために全てを優先して貢献すること

その最も尊ぶ財産：職員全体とその間をつなぐ信頼の尊厳

その最も尊ぶ精神：固定概念にとらわれないチャレンジ精神

～亀田メディカルセンターの主義～

患者さまは我々全ての行動の中心である

- ・ 亀田メディカルセンターは、患者さまのために存在するものであり、何よりも優先して患者さまに貢献する。
- ・ 患者さまへの医療の提供は、いつもの確かつ効率的に行われる。
- ・ 患者さまは、可能な限り快適に医療の提供を受ける。
- ・ 患者さまの要望は、的確に捉えられ、その要望以上に満たされる。

職員は常に信頼と尊厳をもって医療に従事する

- ・ 患者さまは、尊厳をもって医療を提供される。
- ・ 我々と患者さま及び地域との関係は、最高の倫理観によって保たれ、患者さまの個人的な秘密の保護は、常に厳守される。
- ・ 職員は、医療チームとしての自覚のうえに、お互いに信頼と尊敬の念をもって活動する。
- ・ 職員間の意志疎通を妨げる硬直的な官僚主義を排し、組織の壁のないチームワークの精神を育てる。

チャレンジ精神をもって常に高い理想への向上心を持ち続ける

- ・ 職員一人の向上は、亀田メディカルセンター全体の進歩であり、一人の停滞は、亀田メディカルセンター全体の停滞である。
- ・ 専門分野での成長、経歴の付加など、個人の向上への努力は、積極的に奨励され、報いられる。
- ・ 我々は、患者さま及び外部から、高い評価を受けることは勿論、行った医療の過程と結果を自ら評価し、その質の向上を通じて、医療界を常にリードする。

- ・新しい技術の開発に積極的に取り組み、全ての人々の幸福に貢献する。

2. 1. 機能的要素

- ・地域の基幹病院として、優れた人材、高精度機器を駆使し、厚生労働省の高度先進医療の承認を受ける。(病院の基本機能としての病気やケガを的確に治す)
- ・専門スタッフや診療機器の充実により、これまで入院を必要としていた治療行為が外来診療や日帰り手術等で対応できる。(患者にとって時間的、経済的、精神的負担の軽減につながる)
- ・入院施設と外来施設の分離は、より効率的な医療の提供が可能となる。また、完全予約制、診察列数や会計窓口の拡大、電子カルテによるオーダー、調剤のシステム化により、待ち時間の短縮を徹底している。(待ち時間が長いことを当たり前にしていない)

2. 2. 物的要素

各所に患者志向、来院者志向、アンチストレスの仕組みが導入されている。

- ・「自然と人の一体化」をテーマに中央に大きな吹き抜けを配置し、開放的で明るい空間づくりを徹底している。
- ・階ごとの独自性を向上させるテーマカラーやインテリアデザインを設定し、「Art in Hospital」を試みている。
- ・エスカレーターを中心に一目で目的地がわかるレイアウトにしている。
- ・大きな窓で景観を配慮したロビーにしている。
- ・スタッフと患者の動きを配慮した導線計画（医療スタッフが来院者の前で医療機器や患者をバタバタと移動させる場面を見せることはない）
- ・中待合室は、診察室と区切られラウンジになっている。
- ・小さな子供用のプレイルームを設置している。
- ・雨の日でも濡れずに行き来できる駐車場がある。
- ・壁材や調度品などは自然素材を使用している。
- ・院内の呼び出しアナウンス等がないので、病院独特の雰囲気がなく、ホテル並みの静かな環境が実現されている。
- ・入院施設 K タワーの病室は全室個室、温水便座付きトイレ、シャワー、冷蔵庫、エアコン完備、ベッドサイドのタッチパネルで朝昼晩のメニューが選択できる。最上階レストランへのルームサービス（別料金）を注文することも可能。その端末からは、テレビやインターネットも利用できるし、登録すれば、自分自身の病気や薬について調べたり、カルテを閲覧したりすることができる。患者、病院スタッフ、家族・友人をも包含した“チーム医療”というコンセプトから、患者が特に認めた人を「サポーター」と位置づけ、IC カード（＝「サポーターカード」）を発行して“24 時間見舞い OK”としている。たとえば、都内で仕事を終えた家族が高速バスで夜、見舞いに訪れ、各病室のソファベッドで休み、翌朝そこから出勤できる。その IC カードがな

いと病室には入ることができずセキュリティの役割も担っている。ペットホテルが隣接しており、入院期間中、大切なペットを預けておくことができるほか、トリミングもしてもらえる。Kタワーに限らず、換気には細心の注意が払われ、院内に病院独特の異臭はない。

- ・プライバシー保護の観点から名札はない。
- ・これだけの好環境でありながら、Kタワーの1日当たりの室料が13,000円（税別）この金額は、民間の医療保険で1日1万円の入院給付金契約をしている人が多いゆえの設定である。

2. 3. 人的要素

- ・受付・総合案内専用の「サービス課」を設置し、コンセルジュのように来院者のサポートを行う。玄関での乗り降り介助、車いすの手配、院内巡回、クレーム対応など、細かい配慮を可能にした他の病院にはない部門である。画一的な対応ではなく、患者や来院者に合わせた接客を求められる職種である。
- ・診察室での患者のサポート役として「P・S・R課」を設置し、医師や看護師とは違った患者のケアを行う。ここでは、専門的な医師の説明などが患者に理解できるようにフォローをし、診察エリアでも患者視点の対応ができるための仕組みである。

2. 4. 創造的要素

- ・統合電子カルテシステムによる患者、家族、医師による双方向のフィードバック
一人ひとりに合った治療と環境を提供し、効率化を図る。亀田クリニックをコントロールタワーに位置づけて、医療機関や福祉施設などに振り分けた。1995年より電子カルテシステム Queen の本格運用を開始し、1999年春よりナビゲーション・ケアマップ、電子カルテ、オーダーリングシステムを基幹としてすべての情報が統合的に電子化された、新しい統合型病院情報システム KAI を病棟も含め全面稼働させた。この第2世代電子カルテシステムは、「クリニカルナビゲーションシステム」と呼ばれ、各機能が全面的に見直されたのと同時に、独自に考案した新しい概念が中核に据えられているのが特徴である。一人ひとりを中心とした診療計画の作成、チーム医療の実践、そして実績データ管理などを総合的に支援するもので、完全なペーパーレス、フィルムレスを実現する。急性期医療のみならず、健康管理からリハビリ、在宅医療など、各分野にわたる医療サービスを最適に提供するための道具となり、個人個人の生涯にわたる健康データベースの構築・活用を通じて、生活の質の向上や新しい医療技術、医療制度の開発の基盤作りにも大きな力を発揮する。

- ・「クリニカルナビゲーションシステム」について

クリティカルパスやケアマップは、最近では国内でも注目され、いくつかの医療機関でも取り組まれている。これらはそれぞれの疾患毎に標準的な診療プロセスを示すもの

で、一般に縦軸に検査・投薬・処置・食事などの医療行為、横軸に時間軸を持つ二次元の紙媒体の診療計画表を指す。紙のケアマップは大まかな診療ガイドラインにはなるがきめ細かく個々の症例には適合できない。これに対してナビゲーション・ケアマップは、コンピュータ上で動く統合型ケアマップであり、電子カルテの操作性を向上させ、紙のクリティカルパスではできない診療プロセスの表現を可能にした。個々の症例に合わせて診療計画を作り、オーダーや処置などの医療行為を重ねるほど成熟した標準形がで上がるシステムである。具体的には、疾患・症例毎に標準的な診療プロセスを電子的に作成する機能は「ケアマップエディター」として開発し、紙のケアマップではできないことを可能にした。例えば、合併症等に対しマップとマップを組み合わせ、インターネット等でマップを共有し、ライブラリー化することも可能である。さらに、医療行為のマスター整備や項目間の関連ロジックの組み込み等により、個別の症例へのきめ細かい対応をサポートできる。いわば紙のケアマップを既製服とすると、電子ケアマップはオーダーメイドのようなもので、標準化と同時に個別化が図られる点が大きな特徴である。また、これまでのシステムと違い、Windows 環境としたことで、開発等のツールがより使いやすくなり、図を描く、音声を入れるといったことも容易になった。また、画像の伝送と表示スピードが格段に向上し、CT、MR、CR など 100 枚分の画像は 20 秒程で表示でき、日常の診療現場で十分に使えるスピードを実現した。さらに幅広く地域医療に貢献するため、亀田メディカルセンターではヘルスケアネットワークを推進している。これは各地の診療所と医療提携を結ぶ事業で、電子カルテ等の最新システムを利用して、開放型病床利用受付、紹介患者さまの診療情報提供、検査紹介システムの運用等の様々な展開をしている。

2. 5. 最適共進要素

・ VHJ 研究会(Voluntary Hospital of Japan)

共に地域医療の中核をになう民間病院が、医療の質の向上や病院経営管理等の分野でそれぞれの持つ優れた点を学び、それを自らの病院における業務活動に活かそうと、自主的な研究活動を展開している。経営層は定例の研究会を通じて連携が深まっているが、職員レベルの相互連携を深め、VHJ 研究会のネットワークをより強固なものにすることを目的として、1996 年の 9 月から「職員交流研修会」が実施されている。

VHJ 研究会の使命は、日本国民が、国際的な比較において良好な健康生活を享受していることは長寿国の例をあげるまでもなく明らかであり、この背景には、我が国の医療機関の主役を成す民間病院が、地域医療や専門的医療においてその活力を生かし、大きな貢献を果たしてきたことが挙げられる。医療ニーズが更に高まり、多様化する中で、将来の我が国民の生活の質 (Quality of Life=QOL) の維持・向上にとって民間病院の果たすべき役割はますます重要となり、その充実と発展こそが国民の QOL を左右する。しかし、国民一般や行政にはこの認識が薄く、我が国における質の高い医療は国公立などの公的病院や大学付属病院が主に担うべきとの誤った先入観があるように見受けられ

る。国民医療費は 20 数兆円に達したにもかかわらず、国民のニーズに応え、先進国にふさわしい医療が提供されているとはいえず我が国の現状は、このような誤った認識のもとに、これらの病院の非効率を容認してきた結果といえる。以上の認識に基づいて、日本国民が等しく、安心して、快適な環境の中で、高度な医療を広く国土の全域において享受することができるよう、地域医療の中核を担う民間病院の経営者自らが自主的な研究活動を行うものである。研究及び活動内容としては、「医療の質の向上及び診療の標準化」「材料費等のコスト削減」「医療情報システムの標準化」「職員交流研修会」これらの活動に際しては、ワーキング・グループを設置する。

3. 事例企業②： 加賀屋旅館³

【企業概要】

「プロが選ぶ日本のホテル・旅館 100 選」において 36 年連続総合 1 位を獲得する日本一の純和風旅館である。今や、どの旅館もやっている、女将が各部屋を回って挨拶をする習慣があるが、加賀屋が始まりと言われている。先代の女将 故小田孝の信条を継承し、おもてなしを実践している。平均客単価については、大型のホテル・旅館が 10,000 円～14,999 円に対し、加賀屋の平均客単価は 35,000 円という高額にもかかわらず宿泊客数を伸ばしている。

- ・ 名 称：株式会社 加賀屋
- ・ 所在地：石川県七尾市和倉町ヨ部 80 番地 電話番号 0767-62-1111
- ・ 代表者：代表取締役社長 小田 與之彦 氏
- ・ 従業員：300 名（グループ全体 800 名）
- ・ 施 設：旅館業 3 施設、ホテル業 1 施設、料理旅館 1 施設、飲食店 8 施設、洋菓子カフェ 5 施設、海外旅館（台湾）1 施設
- ・ 関 連：商品開発・食品加工業、宿泊施設コンサルティング、生鮮食品仕入れ・旅行業、接客業務の請負業、不動産管理業、損害保険業、宿泊施設の清掃業・生花販売業等 6 社
- ・ 創 立：昭和 33 年 4 月 25 日
- ・ 沿 革：明治 39 年創業以来、小田家一族が経営を引き継ぐ旅館である。天皇・皇后両陛下が能登視察の際の定泊となる。日本旅館の伝統的なサービスで昭和 56 年「第 6 回プロが選ぶ日本のホテル・旅館の 100 選」に初めて総合 1 位となり、36 年間それを維持している。加賀屋が経営を拡大化する中で、顧客満足を創造するために従業員を大切にする考え方は創業以来変わっていない。客室係は正社員雇用とし、労働環境を整えるために昭和 61 年に企業内保育園「カンガルーハウス」完成させた。

・ 理 念：

～加賀屋のモットー～

笑顔で気働き

～品質方針～

1. お客様の期待に応える

お客様のご要望に対して万全のお応えをする姿勢でサービスを提供する

2. 正確性を追求する

お客様の望まれること（時、物、心、情報）を理解し、正しくお応えする

3. おもてなしの心で接する（ホスピタリティ）

お客様の立場に立って思いやりの心で接遇する

4. クレーム0（ゼロ）を目指す

予防と是正に心がけ、お客様からのクレームがなくなるよう継続的改善を行う

～加賀屋の流儀～

お客様に「ノー」と言わないその正確性とホスピタリティはまさに加賀屋の心であり、それを実現させるために様々な企業努力を業界に先立って次々と展開してきました。「またくるね」とお客様に満足して頂くことが私たち社員の喜びであり誇りです。そのために「お客様の期待に応える」「正確性を追求する」「おもてなしの心で接する（ホスピタリティ）」「クレームゼロを目指す」。このような基本理念にのっとり、お客様が求めていることに、さりげなく応えるという加賀屋のおもてなしの心が、今日の加賀屋を築いているのです。

～旅館は明日への活力注入業～

旅館にお越しなるお客様は様々な悩みを抱えていらっしゃいます。その悩みを他のどのホテルよりも上手く解決して差しあげることで、「明日からも心機一転がんばろう」という活力が生まれます。加賀屋には、お客様の抱えている悩み・要望を、会話の中からさりげなくキャッチし、社員全員が寄って集って解決に繋げていく風土があります。他にはない魅力を発信し、来る必然性（sustainable differential Advantage）を創造し、お客様の期待通りに自分の強み＝核となるもの（Core Competency）を発揮する。努力、そして継続こそが加賀屋グループの強みなのです。

～加賀屋イズム「陰日向なく」～

お客様が望まれていることを直接お伺いすることは容易いことです。しかし、それでは極上のおもてなしを提供していることにはなりません。「気を働かせ、笑顔で、お客様の一步先をゆくおもてなし」を実践してはじめて一流と呼ばれるのです。相手の立場に立って、言われる前に、さりげなく。まさに「かゆいところに手が届くサービス」こそ、加賀屋が長年守り抜いてきた伝統なのです。加賀屋グループ社員は、陰になり日なたになって、常に全力投球を目指しています。

3. 1. 機能的要素

- ・年2回の消防訓練を実施している
- ・以前の問題点として、担当者によるサービスのバラつきがあり、やり方を根本的に見直しサービスの改善を目的として、1996年に旅館業界で初めてISO9002（OECDの「国際標準化機構 International Organization for Standardization」が認証しているサービスの品質に関する国際基準）を取得した。
- ・バラつき防止の方法として、コンピューターの利用を徹底した。客の要望はすべてコンピューターに入力してデータ化し、客室係、フロント、調理場などの各部署で共有する。宿泊客にアンケート調査を行い、情報技術を活用することで高度化し、サービスの品質をISO9002水準に引き上げた。
- ・食事サービスについては、温かいものは温かいうちに、冷たいものは冷たいうちに。その実践のためには、客室係が部屋と厨房を走り回るのではなく、支援システム「料理の自動運搬システム」を活用
- ・加賀屋のおもてなしは、日本の文化に根差した和のしきたり（礼儀・作法）を踏まえており、客室係には和室での歩き方、座り方、挨拶の仕方、部屋の出入りの仕方、襖の開け閉めの仕方、お茶の点て方、花の生け方、等の所作や心を教育する。新人客室係の研修は3カ月プログラムで基本の技術を徹底して教え込まれる。最初の3日間で加賀屋の精神とおもてなしの心の集中講義を受けた後、7日間の上記の実務研修が行われる。その後は現場でのOJTで、初心者マークをつけて3カ月間の実習がある。それが明けると今度は2年間の「おもてなし係」として先輩のサポートに付く。このようにして現場教育が進められ、基本を叩き込む。

3. 2. 物的要素

- ・立地条件は、主要駅や空港から離れた不便な場所にある。
（※加賀屋が創業以来おもてなしにこだわってきたのは、この弱みを踏まえ、生き残りをかけて知恵を絞った結果であるといえる。年間集客数は22万人、客室稼働率は年間平均80%であり、旅館業界の平均の二倍の集客を果たしている）
- ・和倉温泉 露天風呂、サウナ
- ・客室は和室を基調として床の間を配し、生け花が飾られる。ロビーは大きな吹き抜けを取り入れた和の空間を演出している。
- ・加賀友禅、加賀金箔、輪島塗といった地元伝統工芸の最高傑作の調度品を使用。「館内は美術館」と位置づけて、作品を数多く収集・展示すると共に、館内の装飾に伝統工芸をふんだんにあしらって、客に豊かな時間を提供する。
- ・来館した客には茶を点てて振る舞う。客室で見せる客室係の立ち居振る舞いには和室での所作が活かしている。
- ・客室係は着物で客をもてなす。客室係の気品と和風旅館の品格を示している。
- ・季節の食材、能登の海の幸、能登野菜、加賀野菜、能登牛、能登豚、などの地の物を

使った伝統的な郷土料理を提供するが、近隣からの客か遠方からの客かで、料理の素材や内容をアレンジし、一度に 1000 食を作るが、個別の要求にも快く応じる。

- ・食材の仕入れには料理人自らが直接市場に出向く。料理人の目利きが活きている。料理が旅館サービスの重要な一翼を担っていることを理解し、最高の料理を提供する姿勢を示して食材原価率を 30% に設定している。(一般的には 25% といわれている)
- ・お土産品のマーケティングは POS システムを導入しているが、売れる商品の仮説は機械任せにせず人間が判断する
- ・加賀屋専属の歌劇団「雪月花歌劇団」によるショー

3. 3. 人的要素

- ・旅館サービスの重要なポイントである客室係の頂点である「女将」の存在は、接客とマネジメントと両方の役割を担う。
- ・加賀屋のおもてなしを実践する客室係を「接待さん」と呼び、その編成は 1 部屋に 2 名が付く「加賀屋方式」を取り入れている。ベテランと若手見習いを組み合わせて、客のお迎えから見送りまでかかりきりで担当する「べたべたサービス」を実践する。新人時代の OJT で基本を習得した上で、蓄積されたデータを活用しながら、客との会話・観察・気づき等の方法で察し、マニュアルにない心遣いを客室係の自らの裁量で臨機応変に行い、要望を受ける前にニーズの先取りを試みるなどして高度なもてなしを提供する。例えば、他の旅館では、各部屋に男女別の浴衣が備え付けてあり、子供や背の高い客は、サイズの合う浴衣を部屋に着いてからリクエストすることが一般的だと思うが、加賀屋の場合は言わなくてもそれが用意される。チェックインするときに客室係「接待さん」が気づくのである。また、旅の目的にふさわしい掛け軸に取り換えるなどは当たり前に行われている。
- ・料理長は、厨房を補佐役に任せて客室を回るようにしており、客への挨拶を兼ねて、料理の評価や好き嫌いなどのヒアリングを行う。連泊の客には、翌日の食事の要望を聞いて料理に反映させる。

3. 4. 創造的要素

- ・20 年以上も続く、お客様アンケートによるフィードバックを受け、1 つ 1 つつぶしていく (年間 3 万通)。月に 1 回のアンケート会議で、経営者・女将・社員の中で内容の共有化され、年 3 回のクレームゼロ大会で、社員による改善策の提案を実施する。礼状が届いた場合は、貼り出して従業員のモチベーションを刺激する。
- ・「料理の自動搬送システム」の構築に 4 億 7 千万の巨額の投資をした。これは厨房から客の部屋の近くまで、ロボットとエレベーターを使って料理を自動で搬送するもので、1 分間に 90 メートルの速度で最大 1500 食の搬送を全館全フロアに運搬することを可能にしている。これによって、運搬に要する 30 人分の労力をわずか 7 人分に削減している。しかも計画的に間違いなく各フロアまで運搬できるので、料理をより

美味しい状態で効率的に提供できる。この料理の自動搬送システムは、食事の品質のためだけではなく客室係の負担を軽減する。以前は客室係が調理場と各フロア間の配膳・下膳に費やした作業時間は90分程度あり、自動搬送システムはこれに要した時間を極限まで削減した。削減できた時間を接客に充てることができる。接客以外の部分を徹底的に合理化・機械化し、おもてなし以前の基本サービスの徹底を追求する。

- ・社員の福利厚生の一環として、母子家庭でも安心して働ける施設として、保育園付き母子寮「カンガルーハウス」の設置。
- ・客室係「接待さん」が接客に専念できるように、布団の上げ下ろし等の力仕事は別の担当者が行う。

3. 5. 最適共進要素

加賀屋は創業以来小田家の同族経営であるが、社員に経営的な感覚を持つことを形だけの精神論だけで済ませず、本当に経営を任せている。加賀屋のノウハウを基にしたコンサルタント会社（株式会社 雅総合研究所）をグループに持ち、他社の旅館再建や全国都市部に展開した料亭「加賀屋」の経営など、マネジメント能力の発揮を希望する社員のモチベーション向上のみならず、加賀屋旅館本体のサービス・イノベーションにも役に立つものであると考える。

加賀屋旅館は「べたべたサービス」を自負する完璧なおもてなしをコンセプトとしているが、1つのやり方に固執せず、姉妹館としてプラン別にパッケージ化した「あえの風」や、地元伝統工芸品をふんだんにあしらった加賀屋別邸「松乃碧」は、宿泊料金にラウンジや部屋の冷蔵庫内の飲み物、食事中的飲み物代なども含めた、北陸初のインクルーシブのサービスを提供するなど進化を続けている。

4. 考察

4. 1. 二事例の共通点はあるか

二社（法人）を分析した結果、以下6つの共通した取り組みが見られた。

①経営理念の明確化と浸透（ミッション・マネジメント）

経営者の目的や価値観が明確に理念として文章化され、その精神が従業員に理解され、浸透している。理念と仕事が融合し、仕組みに反映されている。

②果たすべき義務や役割を徹底する仕組み

満足や感動の前に、使命を果たすため、不快な思いをさせないための作業手順やチェック体制が整っている。専門技術だけではなく、礼儀正しさ、感じ良さ、謙虚さ、説明のわかりやすさなども当たり前表現できることが前提としている。

③付加価値を創造するための物的資源

従業員の労働をサポートするための道具や、顧客が便利に使え施設などの快適さを追求する物と、客に高価格を拒絶されないためのコンセプトを表した品質の高い物を

使用している。立地についてはどちらも良い条件ではない。却って、不便だからこそそれをサービスでカバーする必要性を強く感じている。

④おもてなし

サービス提供者はサービスに専念できる環境が与えられ、サービス・エンカウンターでの目配り、気配り、心配りにより、サービス享受者との交流・相互満足の手機が得られる。

⑤フィードバック

実施したサービスに関するの評価が企業全体で把握され、良い評価の時には褒められ、悪い評価や要望については、問題解決に向けての提案がオープンに行われる。

⑥研究・イノベーション・地域貢献

自社の利益のみを追求するのではなく、ステークホルダーと共に成長する。

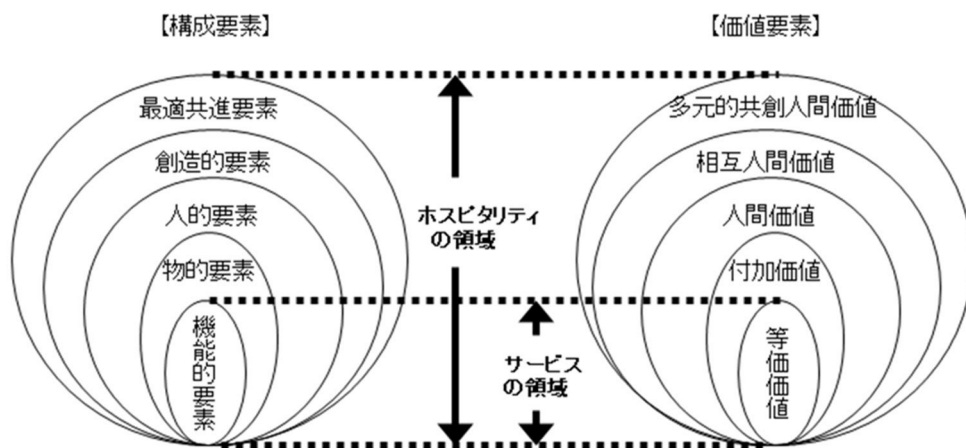
4. 2. ホスピタリティのフレームワークはマネジメントに活用できるか

以下二点の検証から、服部（2008）が設定したホスピタリティのフレームワークは、あくまでもホスピタリティがどのような要素や価値で構成されているかを論じたものであり、そのままマネジメントに活かせるシステムとして表現したものではないと考える。

4. 2. 1. 「経営理念の明確化と浸透」を表す要素の不足

服部（2008）「ホスピタリティのフレームワーク」は、①機能的要素、②物的要素、③人的要素、④創造的要素、⑤最適共進要素で構成している。（図1）

図1 ホスピタリティのフレームワーク



出所：服部勝人（2008）『ホスピタリティ学のすすめ』をもとに筆者が図式化

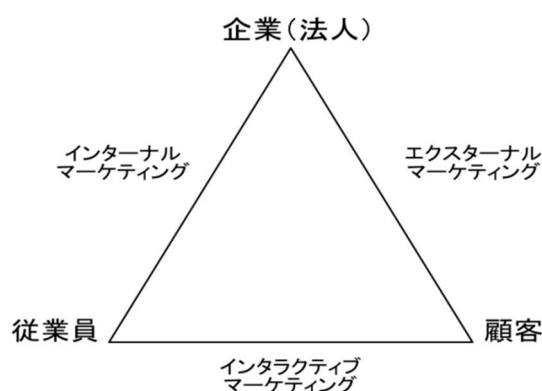
しかし、企業（法人）には経営理念が必要である。経営者が大切にしている価値観や方針などを明確化し、全従業員に浸透していることが重要であり、土台となる要素である。雑誌データベース CiNii で“経営理念”と検索すると、1647 件ヒットする⁴。経営

理念に関する研究は、1970年ごろから盛んになるが、社内に対して経営者の思いを掲げる意味合いであった。近年では、事故、粉飾決算、食品偽装、個人情報漏えい等、企業の不祥事が相次いだ。その対処として、コーポレートガバナンスを確立することや、コンプライアンスの徹底、CSR等、信頼を得るために外部へ発信することも必要になってきた。また、同じベクトルで仕事させるには、経営者が全従業員を把握できれば良いが、多様な雇用形態で大きな組織になってくるとそうはいかない。このようなことから、近年、経営理念への関心が高まってきている。さらに、松葉（2008）は、経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ効果を及ぼすとしており、宮田（2008）は経営理念ありと無しでは1.7倍の経常利益の差があることを示している。これは、単なるお飾りの理念ではなく、しっかり従業員に浸透させるミッション・マネジメントが行われなければならない。田中（2006）は、経営者が理念の浸透を感じるのは、①顧客からの感謝の増加、②社外からの従業員の称賛、③業績（売上・利益）の向上、を挙げた。

理念の浸透方法として一般的なのは、社内に掲示し、新入社員研修で説明を行い、朝礼で唱和することや、カードを携帯させる方法であろう。しかし、理念と目標が矛盾している場合は、それらの取り組みが意味を成しているとは言えない。例えば、顧客主義を謳っているながら売上や効率しか見ない行動が典型である。理念と仕事を融合させ、仕組みや制度に反映させることが、従業員への浸透を深めることになる。そのためには、経営者の価値観や精神を上位概念とした上で、行動指針から目標へとブレイクダウンされる一貫性が求められる。

本研究での事例企業で使われている言葉は、亀田メディカルセンターでは、「使命」→「価値観」→「主義」で表されており、加賀屋旅館では、「モットー」→「方針」→「流儀」→「イズム」となっている。理念を実践するための職場環境や仕組みや制度を整備することで、不祥事対策といったリスク管理だけではなく、CSへの戦略的思考へ発展することができている。これは、インターナルマーケティングの考え方（図2）に依拠している。

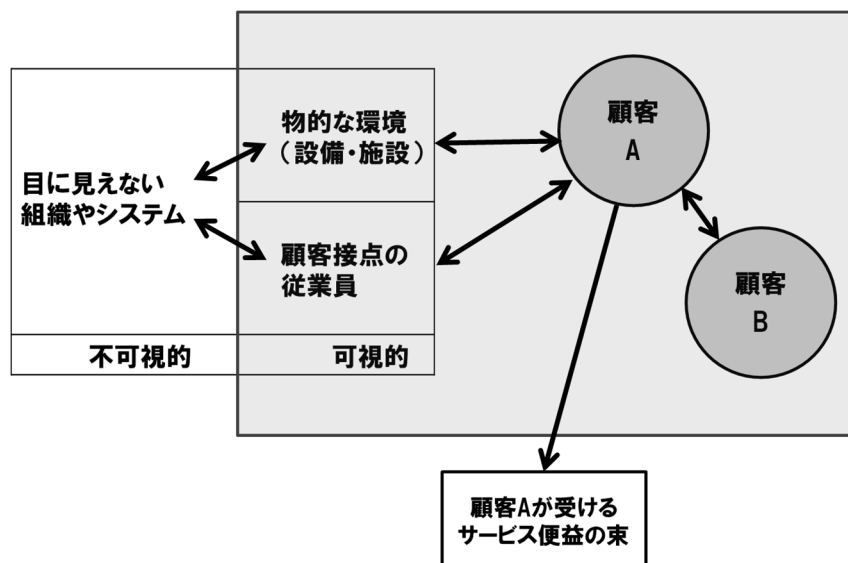
図2 サービスにおける3つのマーケティング・タイプ



出所：Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism, 6th ed.*, Pearson Education, p.44. より白井義男監修、平林祥訳

ホスピタリティは、従業員と顧客の間で起こるインタラクティブマーケティングを中心に論じられることが多い。ところが、その実践を可能にする、経営者側が従業員を内部顧客と捉えるインターナルマーケティングの視点が重要である。経営者の顧客満足への思いと指針を文章化し、その実現のための労働環境や制度を整えることから始め、従業員が働きやすい環境で仕事にやりがいを持つことが顧客満足を創造する⁵。この原則を無視してはホスピタリティ経営が成り立たない。この課題を論じる際に、必要な要素や全体像を捉えるための参考とされてきた代表的なフレームワークの1つがサーバクション・フレームワークである。(図3)

図3 サーバクション・フレームワーク⁶



出所：Langeard,E.,Bateson,J.E.,Lovelock,C.H.,&Eiglier,P.1981*Service Marketing:New Insights from Consumers and Managers*.Cambrige,MA:Marketing Science Institute.を高室裕史（2010）が一部修正 中央経済社

サーバクション・フレームワークが示すのは、設備や施設等の企業が整えた物的な環境の中で従業員からサービスを受けた場合、それらの品質に加えて、他の顧客（顧客B）の行動など多くの影響も含めて考えたものである。顧客（顧客A）が受けるサービス便益の束が生み出される相互作用と、その活動を支える外側からは見えない企業の仕組みも視野に入れたものである。航空会社を例にすると、顧客は飛行機に乗り、目的地に着くまで機内で過ごす。航空会社の組織の制度や環境整備が不十分であれば、電気系統の故障や客室内の汚れ、搭載品の不備、機内食の不足等が生じるであろうし、疲れている客室乗務員は適切な対応を取ることが困難であろう。また、静かに過ごしたい顧客Aは、同じ便に居合わせた顧客Bが騒いでいた場合に快適さを感じる

だろうか。顧客が経験するサービスの便益は、このようなさまざまな要素が束となって評価されるのである。

このような目に見えない組織やシステムは、企業の方針を表した経営理念と、それを体現化するための制度や環境を整備することと同意義であると考えられる。

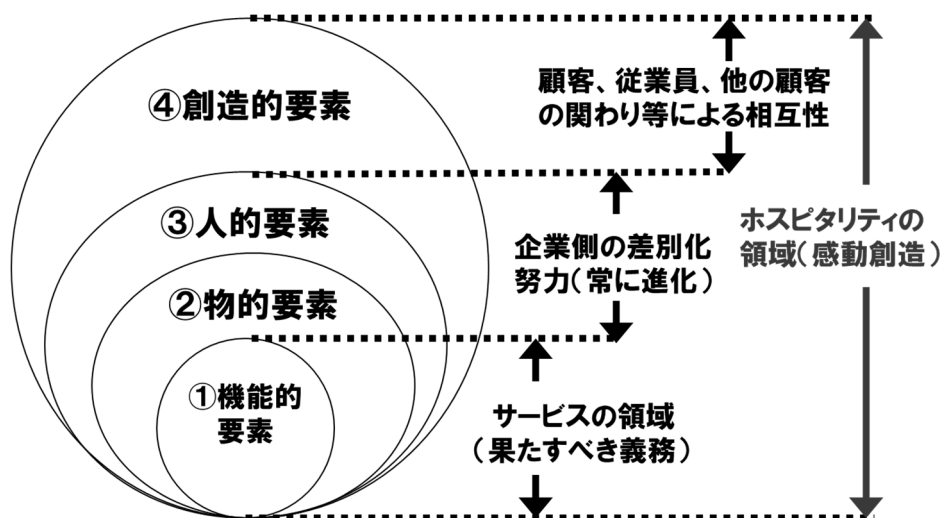
4. 2. 2. 「最適共進要素」について

服部（2008）による、ホスピタリティのフレームワークの最適共進要素が何かについても一度確認すると、機能的要素、物的要素、人的要素、創造的要素をすべて包括して、どうマネジメントしていくかを研究・開発し、人間同士が多角的に共創していく価値を生み出す要素として、持続性、永続性に大きく関連するとしている。

社会との連動から社会倫理の因子を構築中であることから、マネジメントに活用する要素としては、わかりやすさを優先し、この要素を割愛することとする。

これにより、顧客の目に見える部分の取り組みや価値について簡潔に表現できると考える。（図4）

図4 サービスとホスピタリティの構成要素



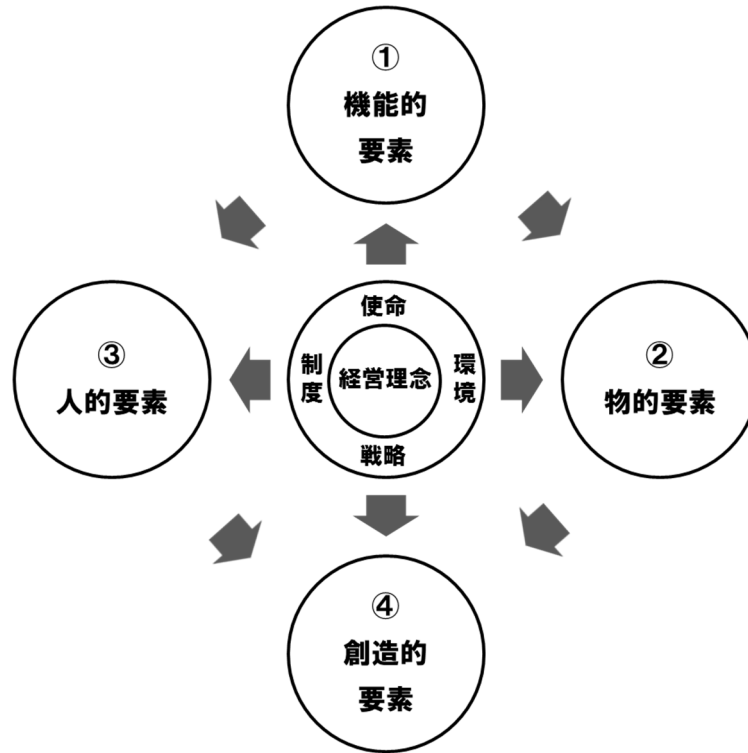
出所：筆者作成

4. 2. 3. マネジメントに活用できる新たな枠組みの提言

ホスピタリティ経営に活用できる新たな枠組みとしたホスピタリティ・マネジメントのフレームワーク（図5）では、経営理念を中心に置き、周囲には、理念を仕事に融合させるために、経営者が「使命」を明確化し、その「環境」や「制度」を整え、「戦略」の方向性を示すことからスタートさせた。

その面では、サーバクション・フレームワークと同義であるが、果たすべき義務・役割である等価値の部分と、なくても不快にならない付加価値を分けて表現することで、優先順位を強調できる利点があると考ええる。

図5 ホスピタリティ・マネジメントのフレームワーク



出所：筆者作成

5. おわりに

新たに提言したホスピタリティ・マネジメントのフレームワーク（図5）は、服部（2008）のホスピタリティのフレームワークと、ランギアード・ベイソン・ラブロック&イーグリアー（Langeard, Bateson, Lovelock & Eiglier, 1981）のサーバクション・フレームワークを統合させたものである。

経営理念を中心に置き、周囲には理念を仕事に融合させるために、経営者が「使命」を明確化し、その物的「環境」や人的「制度」を整え、差別化への「戦略」の方向性を示すミッション・マネジメントから取り組みをスタートさせる。

服部（2008）のフレームワーク（図1）は、あくまでもホスピタリティは何で構成されているかを表現しているものであり、マネジメントの視点で論じているものではないと考察した。また、ホスピタリティはサービスの上位概念としており、機能的要素はサービス品質の当たり前レベルを表しているが、その中に、業務と接客態度が含まれることや、施設の整備状況等が人的要素や物的要素にも関連することから、今回の事例研究で当てはめにくさを感じた。このことから、事業を運営するための当たりのレベルを①機能的要素にし、人的な

ものや物的なものを含まず、シンプルに②物的要素、③人的要素へそれぞれに分けた。④創造的要素は、機能的要素、物的要素、人的要素が十分に顧客に評価された上で、顧客とインタラクティブな関わりによって共創される要素として設定した。最適共進要素は入れず、図の中心周囲の「使命」「環境」「制度」「戦略」に含むことができると捉えた。

今後の展開として、筆者作成のホスピタリティ・マネジメントのフレームワークを使って企業の事例研究を行い、新たな枠組みの検証を継続したい。

注)

¹ 専門化された知識と技術を指す＝オペラント・リソース (Vargo and Lusch 2008a)

² <http://www.kameda.com/>

³ <http://www.kagaya.co.jp/>

⁴ 検索日 2016年9月10日

⁵ サービス・プロフィット・チェーン概念＝収益性、顧客ロイヤルティ、従業員満足、従業員ロイヤルティ、生産性のそれぞれを関連付けるもの (W.Earl Sasser, Jr, James L.Heskett, Leonard A.Schlesinger, Gary W.Loveman, Tomas O.Jones 1994)

⁶ サーバクション (servuction) はサービス・プロダクション・システム (service production system) を略した造語

引用文献・参考文献

[1] Vargo, S.L. and R.F. Lusch. (2008a) *Service Dominant Logic : Continuing the Evolution* Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1-10

[2] 南知恵子 (2010) 「サービス・ドミナント・ロジックにおけるマーケティング論発展の可能性と課題」『国民経済雑誌』第201巻 第5号 pp.65-77

[3] 服部勝人 (2008) 『ホスピタリティ学のすすめ』丸善

[4] 服部勝人 (2004b) 『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善

[5] 服部勝人 (1996) 『ホスピタリティ・マネジメント』丸善

[6] 服部勝人 (1994) 『新概念としてのホスピタリティ・マネジメント』学術選書

[7] 小泉京美 (2013) 「33年間おもてなし日本一を続ける加賀屋のサービスの原点を探る」『相模女子大学紀要』社会系 77 pp.153 - 163

- [8]宮下幸一 (2011)「旅館 加賀屋のビジネスモデル - “おもてなし” は世界のモデルになりえるか - 」『桜美林経営研究』第 2 号
- [9]北村靖道 (2011)「書評 細井勝著 加賀屋のこころ」『ホスピタリティ・マネジメント』Vol.2 No.1
- [10]松葉博雄 (2008)「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす影響 - 事例企業調査研究から - 」『経営行動科学』第 21 巻 第 2 号 pp.89 - 103
- [11]田中雅子 (2006)『ミッション・マネジメントの理論と実践 - 経営理念の実践に向けて - 』中央経済社
- [12]宮田矢八郎 (2004)『理念が独自性を生む』ダイヤモンド社
- [13]廣川桂子・芳賀繁 (2015)「国内における経営理念研究の動向」『立教大学心理学研究』57 号 pp.73 - 86
- [14] Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (2013), *Marketing for Hospitality and Tourism, 6th ed.*, Pearson Education
- [15] Langeard, E., Bateson, J. E., Lovelock, C. H., & Eiglier, P. (1981). *Service Marketing: New Insights from Consumers and Managers*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- [16]伊藤宗彦・高室裕史 (2010)『1 からのサービス経営』中央経済社
- [17]山口一美 (2015)『感動経験を創る！ホスピタリティ・マネジメント』創成社
- [18] W. Earl Sasser, Jr., James L. Heskett, Leonard A. Schlesinger, Gary W. Loveman, Tomas O. Jones (1994) *Putting the Service-Profit Chain to Work* HBR (小野譲司訳 (1994)『サービス・プロフィット・チェーンの実践法』DHB)