

第8章 インタビュー調査に基づくケース教材

柏木孝之

平成19年度から21年度まで、インタビュー調査は、108機関、延べ145時間、日本フードサービス協会寄附講座12機関、18時間、あわせて120機関、延べ168時間、国内外に及んでいる。さらにインタビュー調査に基づくケース教材の作成は、103件に及んでいる。

インタビュー調査はもとより、ケース教材作成に当たっては、西武文理大学水野講師が中核となり、八面六臂の働きにより、インタビュー調査のとりまとめ、および、ケース教材が作成されている。

本報告書では、インタビュー調査の日時、調査協力企業・団体の応対者の役職、氏名のリストを整理するとともに、ケース教材の10事例について、報告する。

1. A航空会社
2. ある旅館経営者の成長の軌跡
3. 医療法人 同仁会（社団）
4. Steigenberger Frankfurter Hof
5. Steigenberger Insel Hotel
6. Saint Paul Saints
7. モスバーガー、台湾で展開
8. Universal Studio Hollywood
9. 株式会社 サラダコスモ
10. ある市民の選択

ケース教材の執筆は、水野講師が1から8まで、9は徳田教授、10は松澤講師が執筆した。インタビュー調査、ケース教材の作成に関しては、多くの先生方に参画いただいているが、基本的に水野講師が中心になって構築している。

平成19年度インタビュー調査協力企業・団体					
企業名・団体名	実施日時	時間	応対者	肩書き	参加者
経済産業省九州産業局	2008年1月21日	13:00~15:00	光山 肇一 氏 檀 孝司 氏 知識 芳秀 氏 成清 四男美 氏	資源エネルギー環境部 産業部流通・サービス産業課課長 産業部流通・サービス産業課課長補佐 地域経済部地域経済課課長	柏木/服部
財団法人 くまもとテクノ産業財団	2008年1月22日	10:00~12:00	米岡 良三 氏 田中 克典 氏	センター長 室長	柏木/水野/服部
社団法人 熊本産業貿易振興協会	2008年1月22日	13:00~13:30	西山 哲雄 氏	専務理事	柏木/水野/服部
財団法人 地域流通経済研究所	2008年1月22日	13:45~15:30	飯田 俊之 氏	主席研究員	柏木/水野/服部
協同組合 熊本コスモ(工業団地)	2008年1月23日	11:00~12:00	友永 公一 氏	事務局長	柏木/水野/服部
株式会社 RKKコンピューターサービス	2008年1月23日	13:30~14:45	竹村 正章 氏	代表取締役社長	柏木/水野/服部
財団法人 北海道地域総合研究所	2008年1月31日	14:00~15:45	松本 収 氏	専務理事	柏木/宮島/水野
経済産業省北海道通産局	2008年1月31日	16:15~17:30	菅原 知彦 氏 南 智彦 氏	産業部サービス産業室室長 総務企画部総務課	柏木/宮島/水野
北海道庁	2008年2月1日	10:00~12:00	坂口 収 氏 前川 克彦 氏	北海道経済部産業立地推進局長 洞爺湖サミット道民会議事務局	柏木/宮島/水野
株式会社 データクラフト	2008年2月1日	13:15~15:15	高橋 昭憲 氏	代表取締役社長	柏木/宮島/水野
福井キャノン事務機 株式会社	2008年2月4日	15:00~17:00	岩瀬 裕之 氏	専務取締役	小玉/宮島/松澤
株式会社 大津屋	2008年2月4日	17:00~19:00	小川 明彦 氏	代表取締役社長	小玉/宮島/松澤
重光産業 株式会社	2008年2月6日	10:30~12:30	澤村 友子 氏	常務取締役	松澤/水野/服部
株式会社 熊本菓房	2008年2月6日	14:00~16:00	布井 吉治 氏	代表取締役社長	松澤/水野/服部
株式会社 くらこボレーション	2008年2月6日	18:00~19:30	服部 猛 氏	人事部	柏木/宮島
ピュア・サポート・グループ	2008年2月7日	9:30~11:50	小山 敬子 氏	理事長	松澤/水野/服部
株式会社 再春館	2008年2月7日	13:00~15:15	稲富 修一郎 氏 森山 久雄 氏	社員満足推進室 研究戦略開発部	松澤/水野/服部
株式会社 RKKコンピューターサービス	2008年2月7日	16:00~17:30	竹村 正章 氏 園田 憲一 氏	代表取締役社長 取締役管理本部長	松澤/水野/服部
有限会社 桂花本店	2008年2月8日	09:15~12:00	旅井 瑞代 氏 福元 博幸 氏	代表取締役社長 専務取締役	柏木/松澤/水野/服部
株式会社 リクルートフューチャーズ	2008年2月9日	11:00~12:15	山口 和誠 氏	統括部長	柏木/水野
株式会社 日本さやわかグループ	2008年2月15日	14:00~16:00	馬場 将晴 氏 塩沢 正人 氏	東京事務局 所長 東京事務局	柏木/宮島/水野
株式会社 大戸屋	2008年2月18日	15:00~16:30	金子 貴一 氏	人材開発 部長	柏木/徳田/水野
株式会社 一の湯	2008年2月19日	10:45~12:20	澁谷 基之 氏 佐藤 英幸 氏	執行役員・営業本部長 統括マネージャー	内田/松澤/服部
有限会社 桂花本店	2008年2月19日	15:00~16:30	久富 和憲 氏 小林 史子 氏	常務取締役 常務取締役	柏木/和知/水野/服部
楽天 株式会社	2008年2月21日	14:00~15:30	平野 氏 石山 双葉 氏	(株)楽天 人事部 楽天リサー子(株)	高瀬/服部
日本通運 株式会社 東京旅行支店	2008年2月25日	10:00~11:00	飯野 雄彦 氏	総務課 課長	和知/菅生/水野/服部
ACCOR HOTEL ACADEMY	2008年2月27日	10:00~11:30	JAN JSCQUES Maillet 氏	Directeur de Formation	柏木/宮島/松澤/水野
MIKI TRAVEL AGENCY	2008年2月27日	14:15~16:30	門倉 一雄 氏 岡野 洋子 氏	支社長 副支社長	柏木/宮島/松澤/水野
HOTEL IMPERIAL	2008年2月28日	16:00~16:50	岡田 昌平 氏	Japanese Guest Relations Manager	宮島/松澤
HOTEL IMPERIAL	2008年2月29日	14:00~15:30	岡田 昌平 氏 Mag. Viktoria Arnold 氏	HR Training Manager	柏木/宮島/松澤/水野
1-800-MATTRESS	2008年3月3日	10:00~12:30	Napoleon Barragan 氏 Daniel Aguirre 氏	Chairman and CEO Human Resources Manager	柏木/宮島/松澤/水野
Ukrop's	2008年3月4日	11:00~12:30	Bobby Ukrop 氏 Jim Scanlon 氏	President and CEO Store Operation and Human Resources	柏木/宮島/松澤/水野
St.Paul Saints	2008年3月5日	13:00~16:45	Tom Whaley 氏 Sean Aronson 氏	Vice President Director of Broadcast and Media Relation	柏木/宮島/松澤/水野
UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD	2008年3月6日	09:30~12:30	増淵 聖剛 氏 Chisa Nishimura 氏	国際開発ディレクター	柏木/宮島/水野
パークホテル東京	2008年3月24日	13:00~15:30	石原 直 氏	Guide-VIP Experience - Team Park Operations Universal Studios Hollywood 会長	柏木/小玉/川名/宮島/水野/服部

2008年3月25日現在までの延べ時間

62時間30分

平成20年度インタビュー調査協力企業・団体					
企業名・団体名	実施日時	時間	応対者	肩書き	参加者
協同組合 仙台清掃公社	2008年6月21日	10:00～12:00	菊地 高志氏 巖 伸好氏	業務部部長 総務部経理課課長	柏木/水野
日本三景 松島島巡り観光船企業組合	2008年6月21日	13:00～14:40	真野 和彦氏	理事	柏木/水野
がんこフードサービス	2008年8月26日	16:30～18:30	新村 猛氏	常務取締役・管理本部長	松坂/服部/佐野
DEXIA銀行 東京支店	2008年8月27日	15:30～16:00	Robert Verdier氏	支店長	小玉/松澤
Danubius	2008年9月10日	10:00～12:00	Kalman Laszlo氏 Peter Adrienn氏	humanpolitilai igazgato Szemelyzetfejlesztési osztalyvezeto	内田/松澤
ハンガリー社会科学アカデミー	2008年9月10日	14:00～15:00	Mako Osaba氏	Professor	内田/松澤
チエコ観光庁	2008年9月11日	13:30～14:30	Gabriela Horváthová氏	Manager of Market Analysis Dept.	内田/松澤
Crowne Plaza Prague	2008年9月11日	16:00～17:00	Tomas Macala氏	Resident Manager	内田/松澤
Grandhotel Pupp	2008年9月12日	13:30～15:00	Sylva Broukova氏 Petra Kozickova氏 Leona Prenkova氏 Andrea Pfeffer-Ferkova氏	Front Office Manager Corporate Sales Manager Personel Manager General Manager	内田/松澤
Grandhotel Imperial Karlovy Vary	2008年9月13日	10:00～11:00	Jana Szop氏	Concierge	内田/松澤
Messe Munchen International	2008年9月15日	9:00～12:15	Martin Lechner氏 Jurgen Bckof氏	Dr. Director M.O.C Project Manager	小玉/松坂/松澤/水野
STEIGENBERGER Frankfurter Hof	2008年9月16日	11:50～13:15	三浦 淳子氏	シニアセールスマネジャー	小玉/松坂/松澤/水野
STEIGENBERGER INSELHOTEL Konstanz	2008年9月17日	14:00～15:15	Benjamin Guller氏	General Manager	小玉/松坂/松澤/水野
Grand Hotel Kempinski Geneva	2008年9月19日	11:30～13:00	Amandine Duverneuil氏	Director of Quality and Training	松坂/水野
DEXIA SA	2008年9月19日	10:00～11:30	Frederic Oliver氏 Benedicte Marcal氏	Head of Dexia Corporate University Faculty Manager, Dexia Corporate University	小玉/松澤
Monaco International University	2008年9月21日	10:00～12:00	MaximeA. Crener氏 Sandrine Crener氏	President and Dean Vice President	小玉/松坂/松澤/水野
JTB /パリ支店	2008年9月22日	10:00～11:30	清水 克己氏 吉竹 耕氏	支店長 次長	小玉/松坂/松澤
Guy Savoy	2008年9月23日	10:00～11:00	Guy Savoy氏	社長	小玉/松坂/松澤
Musse Munchen International	2008年9月15日	9:00～12:15	Martin Lechner氏 Jurgen Bckof氏	Dr. Director M.O.C Project Manager	小玉/松坂/松澤/水野
STEIGENBERGER Frankfurter Hof	2008年9月16日	11:50～13:15	三浦 淳子氏	シニアセールスマネジャー	小玉/松坂/松澤/水野
STEIGENBERGER INSEL HOTEL	2008年9月17日	14:00～15:15	Benjamin Guller氏	General Manager	小玉/松坂/松澤/水野
Grand Hotel Kempinski Geneva	2008年9月19日	11:30～13:00	Amandine Duverneuil氏	Director of Quality and Training	松坂/水野
UNIVERSITY OF MONACO	2008年9月21日	10:00～12:00	MaximeA. Crener氏 Sandrine Crener氏	President and Dean Vice President	小玉/松坂/松澤/水野
株式会社 湯元館	2008年11月7日	13:00～16:30	針谷 了氏	代表取締役社長	水野
		17:20～17:55	榎 宏氏	常務取締役/調理長	水野
		18:00～18:30	山本 泰三氏	取締役 業務部長	水野
	2008年11月8日	9:00～9:30	針谷 了氏	代表取締役社長	松坂/水野
		10:15～11:00	柳田 光代氏	客室部長	松坂/水野
		9:30～9:50	山口 照子氏	副支配人	松坂/水野
		9:50～10:15	細川 洋一氏	サービス産業室・コンテンツ産業支援室 課長補佐・総括	水野/佐野
経済産業省 近畿経済産業局	2008年11月12日	15:00～16:00	辻 敦士氏	産業部 流通サービス産業課 サービス産業室	松坂/服部/佐野
がんこフードサービス	2008年11月12日	16:50～19:30	新村 猛氏	常務取締役・管理本部長	松坂/服部/佐野
大丸・松坂屋・J フロント リテイリング	2008年11月13日	10:30～13:00	忠津 剛光氏 多田 知恵子氏	営業本部 人事部部長 営業改革推進部スタッフ	水野/佐野
株式会社 美濃吉	2008年11月13日	15:40～17:45	吉田 雅信氏 藤本 和宏氏	専務取締役 調理部長 兼 仕入部長	水野/佐野
株式会社 ツツミ	2008年11月26日	15:00～16:30	互 智司氏 富田 都美子氏	取締役管理本部長 人事部長	柏木/水野/安西
農業組合法人 伊賀の里モクモク手作りファーム	2008年11月1日	9:00～10:00 13:00～14:00	木村 修氏 高森 明美氏	代表社長理事 総務・経理マネジャー	松坂/佐野
SAPPORO U.S.A. INC	2009年2月17日	14:00～15:00	正脇 幹生氏 生方 誠司氏	社長 副社長	松坂/松澤
Deloitte & Touche	2009年2月18日	10:00～11:00	Ellen Deutsch Quint氏 R.Robert Sengstacken氏	Northeast Region Professional Development Information Technology Service	松澤
Mitsubishi Estate New York Inc.	2009年2月18日	10:00～11:00	小林 政裕氏	President	松坂
Oms/b	2009年2月18日	15:00～16:30	泉 文乃氏	オーナー	松坂/松澤
Amnet	2009年2月19日	10:00～11:00	中川 扶二夫氏	社長	松坂/松澤
KORIN	2009年2月19日	14:00～16:00	川野 作織氏	社長	松坂/松澤
SUNTORY INTERNATIONAL CORP.	2009年2月20日	11:00～12:00	西崎 剛氏	副社長	松坂/松澤
FUJISANREI COMMUNICATIONS INTERNATIONAL INC	2009年2月20日	14:00～15:00	大戸 宏氏	社長	松坂/松澤
DETSU COMMUNICATIONS	2009年2月23日	10:00～11:00	服部 由紀氏	社長	松坂/松澤
IPPUDO (一風堂)	2009年2月23日	17:00～18:30	本田 一成氏 菅沼 俊哉氏	General Manager Secretary	松坂/松澤
The Kitano New York	2009年2月24日	10:00～11:45	櫻井 宏征氏 小島 恭之氏	General Manager Deputy GM	松坂/松澤
Macy's	2009年2月25日	10:00～11:00	Mary White氏	vice president, Learning & Development, macy's	松坂
Four Seasons Hotels & Resorts	2009年2月25日	14:15～15:30	Ellen Dubois du Belly氏	Vice President, Learning and Development	松澤
台湾吉野家	2009年3月9日	11:00～11:30	稲田伸文氏	理事長兼総経理	高瀬/水野
	2009年3月17日	17:00～18:30			高瀬/水野
ハワイドホテル	2009年3月8日	11:30～13:00			高瀬/水野
魔術食品(台湾モス)	2009年3月9日	13:50～15:15	井口 貢氏	総経理	高瀬/水野
全日本空輸シンガポール支局	2009年3月10日	11:00～11:30	名川 謙氏	総務・営業シニアマネジャー	高瀬/水野
キャノン・シンガポール	2009年3月11日	11:30～13:30			高瀬/水野
Temasek Polytechnic	2009年3月10日	11:00～12:45	Tan Hsien氏	Course Manager Culinary&Catering Mgt	高瀬/水野
味千シンガポール	2009年3月11日	13:15～14:40	高橋 研一氏	Executive Chairman and CEO	高瀬/水野
(JAPAN FOODS HOLDING LTD)					
株式会社 一の湯(箱根)	2009年3月25日				服部
2009年3月25日現在までの延べ時間		68時間30分			

平成21年度インタビュー調査協力企業・団体						
企業名・団体名	実施日時	時間	応対者	肩書き	参加者	
九条病院	2009年5月21日	12:45~14:20	松井 道宣 氏 山田 泰久 氏 福岡 秀陽 氏 西海 和成 氏	理事長 総務部長 事務部長 看護事業部長	水野/松澤	
日通旅行首都圏旅行支店	2009年6月22日	10:00~11:35	中島 慎一氏	営業統括部SIT企画販売促進長	水野/佐野/内原	
富山ライトレール	2009年7月30日	11:00~12:15	高嶋 善秀 氏	企画部部长	高瀬/水野/松澤	
ホテル日航金沢	2009年7月30日	17:00~18:45	吉藤 康司 氏	管理部次長兼総務人材開発課長	高瀬/水野/松澤	
金沢芸術創造財団	2009年7月31日	10:00~11:40	東元 秀明 氏 本吉 謙三 氏	常務理事兼事務局長 経営管理課長	高瀬/水野/松澤	
ホテル海望	2009年8月1日	9:00~10:40	田中 道夫 氏	代表取締役社長	高瀬/水野/松澤	
宝仙閣	2009年8月1日	10:50~11:50	帽子山 定雄 氏	代表取締役社長	高瀬/水野/松澤	
瀬戸病院	2009年9月7日	13:45~15:41	山本 一也 氏	事務次長 病診連携室長	水野/内原	
アドバンテッジリスクマネジメント	2009年9月8日	10:00~11:21	菅野 潤 氏	取締役 執行役員 企画管理担当	水野/内原	
小林ソフト	2009年9月14日	15:00~17:00	小林 輝夫 氏	代表取締役	水野/内原	
セントラルスポーツ	2009年9月24日	15:00~17:00	神戸 二郎氏	管理本部経営企画室広報・IR担当マネジャー	水野	
株式会社田谷	2009年10月1日	13:00~16:30	田谷 和正 氏 竹知 城治 氏	代表取締役社長 取締役常務執行役員 マーケティング部長	水野	
ロイヤルパークホテル	2010年3月3日	15:00~16:30	中村 裕 氏	相談役(元日本ホテル協会会長)	松坂、徳田、柏木	
サラダコスモ	2010年3月15日	13:00~16:30	中田 智洋 氏	代表取締役	鈴木博、徳田、柏木	
富士通知財本部	2010年3月19日	15:00~17:00	高橋 光一 氏	知的財産権本部長	柏木 (+安西)	
2010年3月31日現在までの延べ時間		26時間37分				

日本フードサービス協会寄附講座

18時間

ケース教材 1 A航空会社

Functional Level 【 組織の行動特性 □ 】

A 航空会社⁷⁰

パリでの出来事

場所は、2008年9月22日21時フランスのパリ、シャルル・ド・ゴール・空港、A航空会社カウンター前。「私」は途方に暮れていた。パリでの仕事を成功裡に終え、意気揚々と、予約したはずの飛行機会社のチェックインを済ませようとした。その時、こともあろうか、航空会社のオーバーブッキング⁷¹が発覚したのである。予約したフライトは23:35にパリを出発し、23日18:00に日本（成田空港）に到着する予定だった。突然、私に告げられた事実は、あと1時間待って、キャンセルがあったかどうか確認しないと、この予定していた飛行機に乗れるかどうか確認できないという「結果」だけだった。

納得がいかない私は、英語が話せるスタッフを捕まえて「日本語が話せるスタッフを出してください」と懇願した。そのスタッフは、何度も内線をかけてくれたけれども、日本人スタッフとは連絡がつかない。半ば諦めた私は、英語で交渉を始めた。

<私>

何が起きているのか説明してください。私は、23日中に日本に帰らなければならないのです。そのために変更費用15,000円を払って早く日本に帰れるよう手配したのです。それなのに、オーバーブッキングというのはどういうことですか？23日中に日本に帰ることができない可能性は何パーセントくらいあるのですか？そして、帰れなかったときには、どのような代替手段があるのですか？そもそも、なぜ私がキャンセル待ちのリストに乗せられているのですか？

しかし、チェックインカウンターに配置されたスタッフには何の権限も与えられておらず、私の質問に答えるだけの情報が与えられていない。A航空会社のマニュアルに定められているとおりにしか、対応するしかない。

⁷⁰ このケース教材は、一般的に起り得る状況を想定して、専任講師水野由香里が学部生教育教材として活用できるよう書き下ろしたものである。また、同ケース教材は、ディスカッションの資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切、または、不適切な例示をすることを意図したものではない。

⁷¹ オーバーブッキングとは、航空会社が搭乗できる顧客数以上の予約を取ることをいう。顧客にすると、予定していた飛行機に乗ることができない状況を発生させる可能性が生じる。

<A 航空会社スタッフ>

予約いただいた飛行機に乗れる確率は 50%です。それ以上は何も申し上げられません。それ以降のことは、22:30 以降にしかお伝えできません。食事券を差し上げますからそれまで、隣のレストランで軽食でも取りながらお待ちください。

そのレストランは、マキシム・ド・パリ。一般的に名の知れたレストランである。そのレストランに足を踏み入れると、同じ航空会社から支給されたらしき食事券と大きな荷物を片手に疲労困憊した人が何人もカウンターに座っていた。旅先で同じやるせない状況に置かれた人たちは必然的に「仲間意識」を持つ。「あなたもオーバーブッキングされたのですか？どこまで行くのですか？」と、「被害者」同士の会話が弾む。23 日中に日本に帰れないかもしれないという失意の状況を「仲間意識」が気を紛らわしてくれる。そうこうしているうちに「約束」の 1 時間、22:30 を迎えた。そして決定的になった事実

<A 航空会社スタッフ>

まことに残念ですが、空席がないため、次のフライトに乗っていただくこととなります。つきましては、今夜の宿泊先はこちらが手配させていただきます。場所はシェラトンになります。空港に隣接するホテルです。1泊2食付でお泊りいただけます。明日の第一便は 13:15 発になりますが、こちらには必ずお乗りいただけます。これだけはお約束します。日本到着時刻は 24 日 7:55 になりますが、ご了承ください。

このように説明されても、やっぱり納得がいかない私は続けて訪ねた。

<私>

座席に空きがあるというからフライトチェンジをお願いしたのですよ。今更、乗れないとはどういうことですか？もう少し納得のいく説明をしてください。

こう訪ねると、スタッフはおもむろに語りだした。

<A 航空会社スタッフ>

心情はお察しします。しかし、我々、飛行機会社は、可能な限り飛行機の座席を満席にして飛行しようとしています。そのためにはオーバーブッキングもします。そもそも、予約時に、予約はお受けしますが、確実に座席を確保するとは申し上げておりません。どなたにもキャンセル待ちのリストに載る可能性があります。今回はお客様がリストに乗っただけです。まことに残念です。しかし、お客様の予定を狂わせたと言う意味でも、こちらから補償はいたします。当社のフライトチケット 800 ユーロ⁷²をお支払

⁷² 1 ユーロはおおよそ 160 円程度

いします。半年以内でお使いください。しかし、現金の場合がよろしければ、デイス
カウントで対応いたします。いずれにしても、日本に到着されましたら、弊社カウ
ターのスタッフにお声をかけてください。

驚きの事実

どうやらこの A 航空会社にとって、オーバーブッキングは日常茶飯事のことらしい。そ
して、同会社のスタッフにとって、日常的に行われているらしきオーバーブッキングに対
する対応はいたって及第点である。しかしながら、「犠牲」になった私からすれば、マキシ
ム・ド・パリで軽食をとっても、空港に隣接するシェラトンで 1 泊 2 食付の滞在券を渡さ
れても、補償としてフライトチケットをもらったとしても全く嬉しくない。23 日中に日本
に帰ることが先決だからだ。でも、私はこの状況を好転させる手段を持たない。仕方がな
いので、私は、航空会社から支給されたシェラトンでの滞在券をもらい、明け方まで、日
本への連絡と期日までに帰れず、キャンセルすることになった仕事の「お詫び」の連絡に
追われることになった。

そして、翌朝、シェラトンのスタッフから、驚愕の事実を耳にすることになる。

<シェラトンスタッフ>

昨日はお客様も含め、オーバーブッキングで足止めになってご宿泊になったお客様
が 14 人いらっしゃいましたよ。でも、お知り合いのところにご宿泊になった方も含め
たら、もっと沢山の方がオーバーブッキングされていたのですね。

誰にとってのメリット？

驚くと同時に、私はふと考えた。飛行機を満席にして飛ばすためのオーバーブッキング
のために、飛行機会社はどれくらいの費用を負担しているのだろうか。そして、なぜ、オ
ーバーブッキングをして、なおかつ、苦情を言われながらも、このようなビジネスモデル
を持ち続けるのだろうか考え始めた。ただ、一つだけ明確な点がある。A 航空会社は利益を
出さなければならない「株式会社」である。すなわち、オーバーブッキングをしてそのた
めの必要経費がかかっても、それ以上に A 航空機会社の利益に貢献すればよいということ
である。このようなオーバーブッキングをして、沢山の顧客に迷惑をかけることによって、
果たして A 航空会社にとって、本当にメリットがあるのだろうか、私はこの A 航空会社の
行動が、事業の採算に乗るかどうかの試算を始めた。実際の数字は定かではないが、考え
られる範囲で推測してみた。売上や負担する費用をまとめると、次の表のようになる。

A 飛行機会社の目に見える売上	A 飛行機会社が支払う目に見える費用
<ul style="list-style-type: none"> ・ エコノミー・クラス片道座席料金 (10 万円?) × 搭乗人数 (200 人?) + オーバーブッキングした人数 (5 人?) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マキシム・ド・パリでの食事提供費用 (1 万円?) ・ シェラトン 1 泊 2 食付宿泊費用 (3 万円?) ・ フライトチケット 800 ユーロ

前回の海外出張で A 航空会社に搭乗した際には、3 日間のロストバグゲージ⁷³にあい、今回はオーバーブッキング。

「こんな飛行機会社、もう二度と使いたくない」

そんな思いを固くした今回の出来事だった。

ケース教材 1 「A 航空会社」ティーチング・ノート

■ ケース教材のねらい

- 1) リレーションシップ・マーケティング (顧客満足度、顧客のロイヤリティー) について考える
- 2) 企業の利益と顧客の便益について考える

■ ケース教材に含まれている主な論点

リレーションシップ・マーケティング / 顧客満足 / 顧客のロイヤリティー /
 トラブルに対する従業員への対応 / クレーム処理

■ 設問および設問の意図

⁷³ ロストバグゲージとは、飛行機搭乗時、預けた荷物が手元に戻らず、どこに荷物があるのかわからない状態をいう。

設問 1

A 航空会社の対応に問題はあるのでしょうか。「企業の対応には問題がある」「企業の対応には問題がない」のどちらかを選択してその理由をこたえてください。

設問の意図

オーバーブッキングは、特に欧米企業の権利でもある。このような状況下で、企業は利益を追求するのか、それとも顧客との関係を重視するのか、この点について考える。

設問 2

あなたが A 航空会社のスタッフであるとしたら、「私」のような顧客に対して、どのように対応しますか。

設問の意図

A 航空会社のスタッフは、決められたことを決められた手順で「私」に説明している。近年、顧客のクレーム対応の重要性は指摘されており、このような起こり得る状況に対して、どのように対処するのかを考える機会を提供する。

■ アイスブレイク

オーバーブッキングに関する情報の提供

航空会社やホテルなどのオーバーブッキングはしばしば行われる企業慣行である。また、この企業慣行は、海外では、法律で守られている、いわば、企業の権利でもある。企業は保険として、少し多めの顧客を確保し、確実に 100% の稼働率になるよう計算する。確実性を高めるために、以前は、リ・コンファームをして、座席を埋めていくことをしていたものの、(人件費の削減もあり) その制度がなくなった。

■ まとめ

企業の今の「利益」を考えると、オーバーブッキングの行為そのものには、経済合理性がある。欧米の航空会社の利益率が高かった要因の一つでもある。しかし、顧客との関係構築という観点から考えると、近年、重要視されているリレーションシップ・マーケティングの議論には逆行する行為でもある。

ケース教材2 「ある旅館経営者の成長の軌跡」

Part I : Functional Level 【 ミドルの行動特性 □ 】

なぜ、努力が実らないのか？「成果」のでない経営者の悩み

Part II : Functional level 【 ミドルの行動特性 □ 】

トップダウンの業務改革

Part III : Functional Level 【 組織特性／組織の行動特性 □ 】

働きやすい職場環境の実現に向けて

Part IV : Operational level 【 組織の行動特性／ミドルの行動特性 】

さまざまな組織改革の取り組み…実を結び始めた「成果」

ある旅館経営者の成長の軌跡⁷⁴

Part I

なぜ、努力が実らないのか？「成果」のでない経営者の悩み

毎日が完全燃焼

私、佐藤利治は、長野県にある温泉地で旅館を経営している。客室数は38部屋であり、フルタイムの従業員35名、パート職員5名を抱える。私、佐藤の仕事は、朝6時半に始まる。まず、朝食を作る板場で間違いがないか、配膳係の出勤状況はどうかを確認する。配膳係の担当者が急病で休んだり、辞めたりしたシフトの穴は、佐藤が代行する。

それがひと段落すると、今度は、お客様のお見送りに向かう。10時からはその日のお客様を迎えるためのミーティングに出席する。最近、日帰りプランを始めたので、その予約が入っているか、宿泊のお客様は何名いるか、注意点は何か、などを確認し、その日のシフト担当者間で情報共有するのである。その後、佐藤は、一息つく暇もなく、旅館や客室を見回ったり、日帰りプランのお客様にご挨拶したりと忙しい。

合間を見つけては、エージェントに営業に行ったり、インターネットサイト運営会社との打ち合わせもする。その上、月末になると経理の仕事に追われ、てんてこ舞いの状態になる。夕方からは、その日、宿泊するお客様のお迎えやご挨拶、夕食の対応に追われる。また、従業員から伝わってくる人間関係のトラブルに関する仲裁も佐藤の役目である。一

⁷⁴ このケース教材は、実在する企業の事例をもとに、専任講師水野由香里が学部生教育教材として活用できるよう、情報を加工して書き下ろしたものである。また、同ケース教材は、ディスカッションの資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切、または、不適切な例示をすることを意図したものではない。

日の業務を終え、ほっとするのは、夜 21 時を過ぎる。こうして佐藤の毎日が過ぎていく。佐藤は、毎日、完全燃焼した気分で一日を終える。

経営者としての悩み

しかし、佐藤は、忙しい毎日とは裏腹に、自分の人生が「蚊取り線香」のように思えてならなかった。毎日が同じことの繰り返しで、何度も何度も同じ平面をぐるぐる回り続ける働きアリのようで、経営者として、らせん階段状に成長している実感がないのだった。

佐藤は、30 年前、父、啓治から旅館業務を引き継いだ。それまでは、客室数 7 部屋で、オペレーションは母、利子が担っており、基本的には家族中心で業務を進めていた。そのため、旅館経営はローコストオペレーションで行われており、高度経済成長下においては、利益はそれなりに確保できた。夏は避暑地として、そして、冬はスキー客のニーズを掴んでいたのである。その後、佐藤が経営を引き継ぎ、時代の要請にこたえる形で、本館と連結する西館を建て、現在の 38 部屋体制になると、当然のことながら、多くの人員を雇うようになり、経営者としての日常業務が飛躍的に増えた。特に客室部は、定着率が悪く、しばしば佐藤がアシストする状況が発生していた。佐藤は、日々の業務に手一杯となっていたのである。

佐藤は、旅館経営者仲間が集まる場でも、次第に苦悩を訴えるようになった。

バブル経済が崩壊して、スキー客も減り、避暑地としての地域ブランドの形成にも失敗したこの温泉地では、旅館経営も楽ではないよ……。それにせっかく人を雇って育てても、すぐ辞めちゃうし……。はあ、嫌になるよ。

ケース教材 2 「ある旅館経営者の成長の軌跡 Part I」 ティーチング・ノート

■ 特記事項

本ケース教材は、実在する事例のインタビュー調査をもとに、講義の主旨・講義の教育目標に基づき、ある特定の視点・論点を織り込んで開発した架空のケースである。

特徴的な設定は、①場所・・・長野県にある温泉地。かつては、夏は避暑地、冬はスキー客で栄えたものの、現在は、観光客獲得が厳しい環境にあり、変化する環境にどのように対応するのかを問うためのもの、②企業規模・・・地方にある中小規模の旅館は多く、組織立った経営ができていないケースが多い。この状況をどのようにして打開するのかを問うため

のもの（地域の中小規模旅館の経営者が、しばしば直面する課題を取り上げたこと）、にある。

■ ケース教材のねらい

- 1) 経営者の役割について考える。
- 2) 事業拡大に伴う間接業務の増大とその対応方法を考える。

■ ケース教材に含まれている主な論点

経営者の役割 / 業務拡大 / オペレーションコスト

■ 設問および設問の意図

設問 1

佐藤社長が抱えている課題は何ですか？

設問の意図

経営者の役割とは何かを考える。経営者が一人で企業経営に当たっているわけではないし、ルーティーン業務を全て手がけることが経営者の役割ではない。企業が進む方向性、すなわち、ビジョンや計画がなければならない。これを決定することが経営者の役割である。それに気づかないでいる佐藤社長像について考える。

また、刻々と変化する環境で、企業は、どのような手を打って生き残りを図っていくべきかを考える。

設問 2

佐藤社長が抱えている課題を、どのように解決すべきだと思いますか？

設問の意図

設問 1 には、佐藤氏の社長としての資質の議論のほかにも、企業の外部環境に対してどのように変化するのかという題材も含まれている。これらの点を整理して、解決方法を考えることができれば望ましい。

■ アイスブレイク

旅館業の統計データを整理して紹介する。

家族経営の旅館・ホテルも多く、この分野について考える余地がある。

■ まとめ

社長が果たすべき役割と、現場の従業員が果たすべき役割は根本的に違う。佐藤社長は、「忙しい、忙しい」と現場のスタッフの穴埋めをしたり、従業員の仕事を肩代わりしたりしている。父親が社長だった時代の家族経営の状況であれば話は異なるものの、従業員数が増え、組織化が求められるときときには、社長の役割（方向性を提示し、経営資源の配分を決定するなど）を考えなければならない。

ある旅館経営者の成長の軌跡 Part II

トップダウンの業務改革

経営者研究会の誘い

こんな佐藤を見かねて、旅館経営者仲間の一人は、佐藤に、無料の経営者研究会に参加するようアドバイスした。研究会の開催時間は、金曜日の17時から21時であった。最初、佐藤は、参加費が無料といえども、旅館業務の忙しい週末の夕方から夜にかけて、旅館の場を離れることに対して大きな抵抗があった。しかし、執拗に勧める旅館経営者仲間の「善意」を断るわけにもいかず、一度限りだから・・・と自分に言い聞かせて、参加する決心をした。参加する決心をしたものの、佐藤は、現場のことが気が気ではなかった。既に引退した父には、次のように伝えておいた。

これ（経営者研究会）も「付き合い」だから行ってくるよ。旅館組合の人間関係も大事だしね。おやじ、この日だけは、旅館の方、よろしく頼むわ。

経営者としての決意

研究会では、コンサルタントによる講演が行われ、その後、質疑応答が繰り返された。旅館経営者仲間に連れられるようにして参加した研究会であったものの、佐藤は、初めて聞く経営の専門用語や経営の考え方に圧倒された。正直、コンサルタントの講演内容は、専門用語や初めて聞く経営手法が多く、半分も理解できなかった。しかし、佐藤にとって、それ以上に脳天を打たれたのは、参加した企業経営者らの発言を聞いて、これほどまでも、社長としての役割について深く考え、業務にあたっている社長が世の中に沢山いるという現実であった。「じぶんは社長としての役割を本当に果たしていたのだろうか？」佐藤の心に熱い魂が宿った。

佐藤は、早速、翌日の会社のミーティングで、コンサルタントから学んだ知識や、社長としての気持ちを従業員を前にして、熱く語り始めた。

（ミーティングの）最後に私に5分だけ時間をください。昨夜、私は、経営者の集まりに参加してきました。私自身、十分な理解をしたとはいえませんが、学んできたことを皆さんにお伝えします。聞いてきた話の内容は、コンサルタントの話でしたが、わが旅館の経営を考える際にも、非常に参考になるからです。コンサルタントは、「旅館が直面する環境は変化するものです。この変化に対して、どのように適応するのが重要なのです。だからこそ、同じことを続けてやっているとダメなのです。適応するための戦略が必要になります」と言っていました。我々は、この心が欠けていたのではないのでしょうか。だから、

これから、私はいろいろ勉強して、適応するための戦略を考えようと思います。皆さんのご協力をお願いします。

また、コンサルタントは、「経理に対する考え方を変えるべきだ」と強調していました。なんでもブラックボックスにしてしまって、「仕方がない」と見ないフリをするのではなく、コストを厳密に管理して、できるところは経費削減をして、利益を高める工夫をすべきであるという話です。私はまさしくその通りだと感じています。したがって、これから業務改革に取り組みます。

私は、今、これまでの自分が経営者としての仕事を十分果たしていなかったと感じています。これから私は経営者としての仕事に取り組みます。よろしくをお願いします。

スタッフにこう「宣言」した後、佐藤は意気揚々な足取りでミーティングの場を後にした。「さて、何から取り組もうか？」まずは、本屋に向かってみた。街の本屋には、経営者のためのノウハウ本が沢山並んでいた。とりあえず、そこから、読みやすそうで、値段が手ごろなものを3冊購入した。「さて、がんばるぞ!」。佐藤は、充実感に浸っていた。

トップダウンの業務改革

佐藤は、短期間のうちに、沢山の知識を学んだ。「経営者はどうあるべきか」「企業の理念や経営方針とは何か」「事業戦略の策定の仕方」などなど、企業経営に関するありとあらゆる知識を取得した。本を読んで理解することはもちろんのこと、勉強会や講演会には時間が許す限り足を運んだ。父親や母親も、そんな息子の様子を頼もしく見ていた。

知識をつけた次なるステップ、それは、実践である。佐藤は、自分なりに学んだこと、理解したことを忠実に実践した。まずは、旅館の外部環境分析と自社の事業戦略の見直しである。佐藤は、図1のようにまとめてみた。

図1

当旅館の外部環境	外部環境の分析	当旅館の事業戦略（案）
観光資源は温泉	健康対策ニーズを捉える→ビジネスチャンス	健康アドバイザーの設置 お風呂・露天風呂の充実 エステコースの開設
夏は避暑地	滞在型リゾート需要を捉える→ビジネスチャンス	テニス・カヌー・乗馬の機会の提供 蕎麦打ちなどの体験学習の機会の提供
冬はスキー	スキー人口の減少→打撃が大	スキー用品の貸出

	きい。どこに活路を求めるか？	スキー場との提携（リフトチケットのディスカウントなど）
観光資源のブランド力は？	宿泊ターゲット層の明確化とブランド力の確認→顧客ニーズの特定	宿泊者アンケートの実施
	他の地域・温泉旅館との差別化の道を探る (エージェント経由よりも直販が好ましい)	宿泊プランの充実（ディスカウントも含む） ホームページの充実 ブログの定期的更新 過去の宿泊者への DM
国内旅行者の減少	利益を上げることは簡単ではない	経費の削減 事業改善の提案制度

佐藤は、新たに人を雇うなど、対策費用を計上する必要があるものに関しては、追々考えるべき課題と判断し、まずは、身近で、取り組みのハードルが低く、自分たちで取り組むことができるものから着手しようと考えた。例えば、ホームページのレイアウトの工夫や、コンテンツの内容を充実させ、ブログも頻繁に更新することである。このような対策で、検索サイトにヒットして、誰かの目に留まり、その誰かが顧客になってくれることで、売上の直販比率が高まるのではないかという期待があった。また、経費を削減するプロジェクトや事業改善の提案制度の実施も考えていた。

そして、佐藤は、これらのアイデアを実践すべく、事業の推進体制を考えた。ホームページやブログは、佐藤や支配人などの経営陣が行うにしても、経費削減のプロジェクトや事業改善の提案プロジェクトの中身について考え始めていた。

経費削減プロジェクトは、図 2 のようなフォーマットのものを、事業改善の提案プロジェクトについては、図 3 のようなフォーマットのものを作成した。両プロジェクトの実施に当たっては、同社の幹部会議で承認された後、従業員やパート、アルバイトに周知徹底された。その際、佐藤は従業員に対して、「このような改善を続けることにより、利益が高まり、将来的には従業員に還元されること、そして、何より、仕事環境が改善されること」を強調し、提案内容に関しては、ボーナス査定の際に考慮する旨を伝えた。

図 2

役職【 】	氏名【 】
現在の状況	経費削減のポイント

を全面的に打ち出した。その一方で、日々の温泉宿の様子を世界中に向けて配信している。できるだけの日々の努力を行っているにも関わらず、前年同月比と比較しても、稼働率はほとんど変わっていない。

僕は経営者としての役割を果たすために、学んだ知識を活かして、できることをやってきた。でも、あまり深く物事を考えず、ルーティーンの業務を日々こなしてきた時の「結果」と何も変わらない。頑張っているのに、結果がついてこない。従業員の理解も得られていないし…。やっていることの意味がどこまであるのだろう。

こんな想いが頭をよぎる。佐藤はすっかり自信を喪失していた。

ケース教材「ある旅館経営者の成長の軌跡 PartⅡティーチング・ノート

■ 特記事項

本ケース教材は、実在する事例のインタビュー調査をもとに、講義の主旨・講義の教育目標に基づき、ある特定の視点・論点を織り込んで開発した架空のケースである。

特徴的な設定は、①場所…長野県にある温泉地。かつては、夏は避暑地、冬はスキー客で栄えたものの、現在は、観光客獲得が厳しい環境にあり、変化する環境にどのように対応するのかを問うためのもの、②企業規模…地方にある中小規模の旅館は多く、組織立った経営ができていないケースが多い。この状況をどのようにして打開するのかを問うためのもの（地域の中小規模旅館の経営者が、しばしば直面する課題を取り上げたこと）、にある。

■ ケース教材のねらい

- 1) 社長の意思決定や組織の理念をどのように組織に浸透させるのかを考える。
- 2) アイディアや理念を具現化する・行動に結びつけることを考える。

■ ケース教材に含まれている主な論点

経営者の役割 / 経営理念・経営者の思考の浸透 / 従業員のモチベーション / 業務改善 / 適切な資源配分

■ 設問および設問の意図

設問 1

なぜ、佐藤社長の取り組みに成果が出なかったのでしょうか？

(佐藤氏の取り組みのどこに問題があったのでしょうか？)

設問の意図

組織は一人で動いているわけではない。いくら、佐藤社長が企業経営のトップに立つ人間であったとしても、部下が、佐藤社長の方針に従わなければ、組織にドライブはかからない。このケース教材では、佐藤社長が企業経営の重要性に気づき、自分ひとりだけ納得して行動を起こす。しかし、それでは従業員のモチベーションは高まらない。このような状況を理解する。

設問 2

あなたは、佐藤社長の会社で働きたいと思いますか？「働きたい」「働きたくない」と示したうえで、理由を書いてください。

設問の意図

設問 3 への布石。佐藤社長の行動のどこに問題があり、どう解決する必要があるのか、第三者として意見するための前段階としての設問でもある。

佐藤社長の事例を、受講生自身のことのように受け止めてもらい、実在する企業であるとする、どのような理由で働いてみたいのか、そうでないのかの立場を明確にさせる。そして、その理由をグループやクラスで伝える能力をつける訓練のための設問でもある。

設問 3

あなたが佐藤社長の友人だとして、自信を喪失している佐藤社長に、どうしたらよいか、アドバイスしてあげてください。

設問の意図

一つの事例を見て、問題を発見して、解決策に結びつける思考の訓練をするための設問である。多面的な側面の意見（例えば、佐藤社長自身に対するアドバイス、変化する環境にどのように適応するのかのアドバイス、従業員を巻き込んで経営改革するためのアドバイスなど）が誘発されるよう、誘導することが求められる。

■ アイスブレイク

■ まとめ

パート I と違って、佐藤社長は社長として課せられた役割に気づき、その行動を遂行しようとするものの、組織がうまく機能しないという事例。その根本的な原因は、従業員へ

の説得のプロセスが抜けていたため、従業員に肝心のエッセンスが伝わっていなかったことにある。ボタンの掛け違いが更なる経営者と従業員の壁を作る。佐藤社長は、周囲を巻き込みながら従業員が動く仕組みを作らなければならない。

また、取り組みの成果が目に見える形では時間がかかる。

ある旅館経営者の成長の軌跡 Part III

働きやすい職場の実現に向けて

2度目の「挑戦」のきっかけ

経費削減や業務改善に関する1度目の取組みから、5年が経過した。佐藤は、いつの間にか立ち消えになってしまっていたこれらのプロジェクトを今度こそ成功させようと、再び新たな取組みを始めようとしていた。

この5年間、佐藤は、企業経営について考え続け、失敗は沢山あったものの、さまざまなプランを考え、実施してきた。「良いアイデアは、一度はやってみる。効果が出なかったら止めればいい」この方式でやってきた。このような佐藤に対して、「また社長が新しいことを始めたよ。どうせすぐ変わるだろうから、付き合いしないと仕方がないね」という従業員が少しずつ増えてきた。それは、佐藤が、「組織の意思決定を行うのは、組織のトップであるが、組織で正しい意思決定をし続けるためには、優秀な参謀が不可欠である」という言葉に出会って、優秀な参謀として信頼が置ける人物である大山氏を専務として招き入れた要素も大きい。そうとは言っても、相変わらず、職人的意識が強い板場や複数の客室係、特に客室係の4人の「先輩」の抵抗は強かった。不思議なことに、佐藤の「改革」に抵抗する部署と離職率が比例していた。すなわち、佐藤のアイデアを受け入れてくれない職場の離職率が高かったのである。

そんな中、一つの出来事が起こった。気が利いて、客室係の中で顧客からの評判が最も高く、佐藤も信頼をよせている一人の客室係のスタッフであった渡辺が、突然、辞めると言い出したのである。優秀なスタッフを辞めさせるのは惜しい佐藤は、彼女に直接理由を聞いてみた。

渡辺さんがうちで勤めてくれて3年半が経って、お客様からの評判もとても高いことは知っているよね。僕としても、とても喜んでいただ。それが、突然、どうして辞める決心をしたのか、聞かせて欲しいのだけれど…。

佐藤は、こう切り出した。はじめ、彼女は、「一身上の都合」としか答えなかったものの、そのうちに、彼女の本音が語られ始めた。

私は、お客様と接する仕事が好きです。お客様にも感謝されて、社長にも認めてもらっていて、とても充実感があります。しかし、どうしても我慢ならぬことが少しずつ蓄積し、もう我慢の限界を超えてしまったのです。これ以上、

客室係の4人の「先輩」についていくことはできません！！

渡辺の話しぶりから、うちを辞める決意は固いようだった。なぜ、彼女がこのような気持ちを強く持つようになったのか、佐藤はさらに話を進めた。彼女の答えは、こういうことだった。

=====

一人一人の「先輩」がそれぞれ「我流」のやり方があって、全ての業務において、そのやり方を客室スタッフに強要する。客室スタッフが、ある特定の先輩の下で働き続ける体制であれば、旅館全体のサービス品質のばらつきという観点からはよろしくないものの、客室スタッフの混乱は少なく済む。しかしながら、シフトの特性上、ある特定の先輩につく体制にはなっていない。そうすると、客室スタッフは、それぞれの先輩のやり方を覚えなければならなくなる。その上、それぞれの先輩は、客室業務における自分の影響力を高めようとしているため、些細な間違いでも、客室スタッフに当り散らす。仕舞いには、いじめに走る。業務の効率化を図るための提案なんでもってのほか。旅館スタッフは、先輩の顔色を見て行動するようになる。こんな職場ではやってられない。

=====

以上が渡辺の言い分だった。佐藤は彼女に、職場環境を変える努力をする約束をし、若手の意見を吸い上げ、業務改善に反映する仕組みづくりを検討することを伝え、辞める決断を再考するよう懇願した。

優秀な従業員を辞めさせないため、そして、若手らの意見が反映された職場をどうやって作っていくべきか？佐藤は専務の大山と一緒に、深く考え始めた。

2つの対策

スタッフが働きやすい職場作り、そして、定着率の向上を考えた結果、佐藤らは、2つのプランを実行することを決めた。

一つ目は、マニュアル化である。特に、客室業務はやるべきことや項目が予め決定されている。したがって、一つのやり方に統一することで、「先輩別ルール」を実質上、廃止させようとしたのである。その進め方は、まず、支配人である早田が、客室係の行動を観察した。客室係りの一日の業務内容を一通り把握した後、各客室係りに聞き取り調査を実施し、記録を残していった。早田は、より正確なマニュアルを作成するため、一つ一つの業務を写真に撮り、それを分析して、業務内容をマニュアルに落とし込んでいく作業も怠らなかつた。こうして、ある程度の分量がたまと、社長に確認を求めた。

二つ目は、一度失敗した業務改善策の導入である。ただし、5年前の失敗を踏まえ、制度を慎重に検討した。この役割は、専務である大山が担った。大山が作った制度のたたき台は図4のようなものであった。このたたき台を元に、幹部会議で検討が重ねられ、制度の実施が決定された。今回の制度は、提案に対する褒賞が用意されており、ボーナスの査定に連動したシステムであったという点で、従業員をはじめとしたスタッフに対して、半ば強制的に取り組まざるを得ない状況を作り出した。常日頃から、社長の新たな取り組みに反対する板場や客室系の「先輩」をはじめとした「業務改善懐疑派」も、新たなシステムに従わざるを得なかった。しかし、一部の従業員にとっては、「会社が自分の意見を聞いてくれるのだ」と、好意的な姿勢を示し、改善提案の制度に期待した。

図4

「改善提案」制度（案）

- 1) 「ご褒美」を設ける
 - ・ 1回400円
- 2) アイディアにグレードをつける
 - ・ 級なし／5級／4級／3級／2級／1級をつけ、表彰する
 - ・ グレードに応じた報酬を支払う（5級500円／4級2,000円／3級1万円／2級3万円／1級5万円）
 - ・ グレードの決定は、会社への貢献度を踏まえ、幹部会議で決定する
- 3) 結果を公表し、表彰する
 - ・ 「改善大賞」（その年の改善提案 MVP）／「準改善大賞」（準 MVP）／「改善最多提出賞」（その年最も沢山の改善提案をしたスタッフ）
- 4) ボーナスに反映する仕組みにする
 - ・ 期間：6月～11月／12月～5月（ボーナス査定前に締める）
 - ・ 改善提案0回…ボーナス3%減／改善提案1回…ボーナスそのまま／改善提案2回以上…ボーナス3%増
 - ・ パート・アルバイトは、賞与として別途支払う

改善提案を成果報酬として位置づけ、収入に連動する「仕掛け」が功を奏し、1度目の取り組みとは異なる大きな反響があった。ただし、従業員から次々と改善提案が提示され、システムが機能した喜びとは反対に、佐藤は再び頭を抱えることになるのだった。それは、従業員から提示された改善提案の例を見るとよく理解できる。

提示された改善提案の例

- ・ この前、ある温泉地に泊まりに行きました。そこの料理は、うちが出す料理よりもグレードが高かったです。料理の質を上げるとか、品数を増やすとかすると、お客様が増えると思います
- ・ 個室や浴場に配備してあるドライヤーが古くなっていて、最近、便利な機能がついたドライヤーが発売されているので、取り替えたほうがいいと思います
- ・ 配膳係がおしゃべりをしながら準備をしているので、我々、板場の集中力が途切れてしまいます。おしゃべりをしないようにするといいと思います
- ・ 板場は、自分が立っている方向に配膳板を向けています。我々、配膳係は、狭いスペースでいちいち配膳板の向きを換えて運ばなければなりません。時間と労力のロスなので、配膳板を宴会場向きにしてもらえると、早くお客様に料理を運ぶことができます
- ・ お客様をお迎えする時、フロントからの連絡が遅く、お客様をお待たせさせてしまいます。お客様がご到着になり次第、連絡をするようにしてもらえれば、お客様をお待たせしなくても良くなります
- ・ チェックアウトの際、どの時間帯にお客様がチェックアウトするかわからないため、沢山のスタッフが控えていてもお客様が来ず、ぼーっと立っているだけだったり、その反面で、この時間は来ないだろうとスタッフの数を絞っていると、お客様が列のように並んだりします。客室係がお客様の大まかなチェックアウト時間やご予定を前日にも聞いておいてくれると、フロント業務を円滑に進めることができます

どの改善提案も、一見、お客様の目線に立って改善提案をしたかのように思われる。しかしながら、佐藤にとっては、どれも答えにくい案件ばかりであった。なぜなら、一番多かった提案のタイプが、自分自身の業務を肯定し、会社や関連する業務の担当者に「こうして欲しい」とする要望であったためである。佐藤には、「この工程でこの人がこう動いてくれたら自分の仕事が楽になる」と書いてあるようにしか思えなかったのである。現に、改善提案で出された案件で、いくつかの業務について、指摘を受けた側の業務内容を確認すると、それぞれに言い分があることも確認された。組織の長として、「どちらが悪い」「一方の要望・主張のみを聞き入れ、もう一方は、それに従いなさい」という指示はできない。この二律背反に困り果ててしまったのである。

次に多かった提案のタイプは、対策に金銭的負担が生じるものであった。このタイプの対応も、佐藤を困惑させた。もちろん、できるだけ経費と費用をかけて、お客様に対するおもてなしをするという選択肢は存在し得る。しかしながら、会社は利益を計上しなければならない。利益を上げることによって、従業員にも決算賞与という形で、利益を再配分することも可能となる。「保有する経営資源を上手く活用し、いかに利益を出すか？」経営者は、これを追求するために、経費や設備投資について常に考えている。お客様のおも

てなしのために経費を活用することによって、確かに、よりよいおもてなし、より高品質な料理の実現が達成できるかもしれない。しかしながら、経営者として、事業戦略や戦略適合という一般的な経営学の知識と照らし合わせて考えると、これ以上の経費や設備投資をかければより良いサービスクオリティーが達成されるという改善提案は、佐藤にとって非現実的なアイデアだといわざるを得なかった。

「判断に困る」「採用できない」「答えられない」改善提案を前にして、佐藤はため息をついた。

結局、佐藤は、従業員に「皆さんから沢山の良いご意見をいただきましたが、幹部会議で検討した結果、今回いただいた皆さんのご意見を実現することは難しいという結論になりました」と説明した。

こういうことが何回か続いた。そうすると、提案制度に好意的な態度を示していた従業員も、「提案をしたところで、会社側は何を聞くつもりがない」と態度を硬化させる結果となってしまった。そして、従業員らは、ボーナス査定に響かない最低限の改善提案を、会社に対して改善実施の期待をすることなく、単に「ノルマ」として考えるようになっていたのである。

経営者側「従業員からの改善提案の提出を義務化」→従業員側「出せというから提案を出した」→経営者側「受け入れられないので改善実施できない」→従業員側「従業員の声を聞くなうそばかり」→従業員側「改善提案は、ボーナス査定に響かない範囲でしか出さない」。

こうして、改善提案制度に対して、このような負の連鎖が成立してしまったのである。本来の目的を果たさない制度を維持することは、本末転倒である。しばらくして、佐藤は、この一連の提案を取りやめることに決めた。

ケース教材2「ある旅館経営者の成長の軌跡 PartⅢ」 ティーチング・ノート

■ 特記事項

本ケース教材は、実在する事例のインタビュー調査をもとに、講義の主旨・講義の教育目標に基づき、ある特定の視点・論点を織り込んで開発した架空のケースである。

特徴的な設定は、①場所・・・長野県にある温泉地。かつては、夏は避暑地、冬はスキー客

で栄えたものの、現在は、観光客獲得が厳しい環境にあり、変化する環境にどのように対応するのかを問うためのもの、②企業規模…地方にある中小規模の旅館は多く、組織立った経営ができていないケースが多い。この状況をどのようにして打開するのかを問うためのもの（地域の中小規模旅館の経営者が、しばしば直面する課題を取り上げたこと）、にある。

■ ケース教材のねらい

- 1) 業務の標準化とその運用について考える
- 2) 制度が機能しない理由を考える。

■ ケース教材に含まれている主な論点

業務改善 / 業務の標準化 / 提案制度

■ 設問および設問の意図

設問 1

ケース教材の記述には、優秀なスタッフである渡辺氏が辞めようとする場面が描かれています。企業にとって優秀なスタッフは貴重な存在です。そのようなやる気があり、企業にとって戦力となるスタッフを辞めさせないためには、何が重要でしょうか。

設問の意図

やる気のあるスタッフのモチベーションを下げない仕組みづくりを考える。

設問 2

佐藤氏が実施した 2 度目の改善提案のシステムが機能不全を起こした原因は、どこにあったのでしょうか。

設問の意図

システムが機能する仕組みをどのように組織に埋め込むべきかを考える。

■ アイスブレイク

■ まとめ

同じ制度を導入しても、効果が出る組織と効果の出ない組織がある。具体的運用の方法を工夫し、組織にフィットするのかを考える必要がある。制度が機能するかしないかは、「ち

よつと」の差である。

改善提案の例を見ると、「できない」「都合が悪い」原因を他人に求めても、何も変わらないことがわかる。自分の仕事のやり方を変えるよう、意識を変えなければ物事は変わらない。

ある旅館経営者の成長の軌跡 Part IV さまざまな組織改革の取り組み…実を結び始めた「成果」

数打てば…いくつかは当たる

佐藤の取り組みは、当初は、旅館に長く勤めるスタッフからの抵抗はあったものの、そして、その取り組みの失敗の数も多かったものの、佐藤の挑戦は、決して無意味だったわけではない。いくつかの大きな成果も確認されている。

業務のマニュアル化は、接客や提供プロセスが標準化され、旅館としてのサービス品質の安定につながった。もちろん、マニュアルが職場に浸透する工夫も同時に行っていた。例えば、配膳室にイラストや写真で貼り出す工夫をしたり、毎日のミーティングでマニュアルを一項目ずつ朗読することも行っていた。このようにして徹底されたマニュアルの浸透により、日々行うべきことがルーティーン化すると、客室係担当者間の衝突も減り、人間関係の改善、そして、何よりも客室係の定着率が向上した。

また、この業務マニュアルは、必要に応じて見直され、環境やスタッフの数や特性を見極め、適宜、修正されている。この点も、マニュアルが形骸化しない一つの仕組みとして機能している。

佐藤は、顧客を開拓するために、これまでに、ホームページのレイアウトを工夫したり、宿泊プランを充実させるなどして、顧客との直接取引を拡大させるよう、対応してきた。その道のりは決して短く楽なものではなかったが、この点でも少しずつ成果が見えてきていたのだった。

例えば、日帰りプランを充実させ、地元住民の顧客ニーズを掘り起こし、自社のメイン顧客ターゲットとした。少し前まで、同旅館の利用者に占める地元住民の比率はほぼゼロパーセントに近かった。この顧客開拓に乗り出した。「温泉に入りながら家族の大切なイベントを演出する」「女性グループにちょっと贅沢なランチタイムを提供する」「地元食材を使った料理の解説付きランチコースの提供」など、さまざまなプランが地元住民に受け入れられた。地元住民による日帰りプランのリピート率は宿泊のそれと比べても、かなり高い。

その他にも、日本全国の商圈が被らない温泉地域間の連携も少しずつ効果が出ている。その取り組みとは、気の置けない旅館仲間が経営する 20 あまりの旅館と共同で、「夢倶楽部」を発足させたことである。温泉好きの消費者をターゲットに、インターネットサイトで登録し、ここを通して予約すると、ポイントが加算される。貯めたポイントは、次回以降の異なる温泉旅館で宿泊する際に活用できる仕組みとなっている。「夢倶楽部」の会員は、ネット上で、全国 20 余地域の温泉情報を得ることができるのである。このような取り組みが功を奏し、会員数は 5 万人を記録している。そして、「夢倶楽部」経由での予約も順調に

増えてきている。

組織改革や新しい事業の取り組みに関して、「ヒット数」に換算してみれば低いものの、果敢に挑戦する佐藤に対して、経営者としての力量が地元で評判になるほどであった。また、その評判が、佐藤のやる気を支え、自信の源となった。

周りを巻き込む

佐藤は、一人でできることの限界を理解していた。だからこそ、専務である大山を三顧の礼で迎えたり、支配人である早田にマニュアル化の仕事を任せたり、客室係で優秀な渡辺を巻き込んだり・・・こうして、少しずつ、佐藤の周りを固める人材を登用している。そして、佐藤は、これらの人材に、新しいシステムのアイデアや実践を担うべき役割も期待している。

このような状況で、佐藤は、幹部教育について考え始めた。佐藤は、これまで旅館を巡るさまざまな取組みを通して、従業員に対して、経営者としての圧倒的なリーダーシップを発揮するようになってきた。以前、佐藤の新しいやり方に対して常に反発し続けた板場の職人さんや客室係の「先輩」の多くも定年退職を迎えているし、また、ある局面では佐藤が大きな結果を出す状況に、「改革反対派」の声はかき消されつつあった。また、佐藤の周りを固める人材を登用してきたことによっても、経営者としての圧倒的な存在感を放つようになった。しかしながら、佐藤は別の課題について、少しずつ考え始めていた。

物事の意味決定が必要な局面では、必ず私に「社長、どうしましょう」と聞いてくる。私が居ない時、この会社の意思決定はどうなってしまおうのだろう？そろそろ、何か、手を打つ必要があるのではないか。

こう考えた佐藤は、幹部に対して、佐藤に持ってくる意思決定を伴う案件は、まず、自分なりの考えや提案をしてもらうことからはじめようとした。

幹部 A

社長、そろそろ歯ブラシの業者との契約が切れますが、次はどうしましょう？

社長

君はどう思うの？

幹部 A

さあ？ どうしたらいいでしょうかね？

社長

君、いくつかプランを考えて持ってきてくれないか？

このような会話をすることからはじめた。

このような会話を何年か続けると、幹部 A の会話は次のように変わっていった。

社長、そろそろ歯ブラシとの契約が切れます。そこで、選択肢を調べてみました。歯ブラシは高いものから安いものまで 15 種類の選択肢があります。これまでの歯ブラシに関しては、お客様から「一回しか使えない。もっとしっかりしたものが欲しい」というご意見を多くいただいております。この声に対応しようとする、1 本当たり 2 円のコスト高になります。年間にすると、6 万 1000 円のコスト増になります。それでは高い！ということで、業者と交渉したら、当初、さすがに 2 円のコストダウンは渋られました。ただし、契約期間を 3 年間とすることで、有意な条件を引き出すことに成功し、最終的には、1 本あたり 2 円 50 銭の値引き交渉に成功しました。したがって、50 銭の経費削減が可能になるとともに、歯ブラシの品質が良くなり、お客様にご満足いただけるかと思いますが、いかがでしょうか？

佐藤は、このようにして、彼自身が一つ一つ指示しなくても、幹部がまず考え、自分なりの判断に従って動いてみる行動指針を徹底した。そして、その幹部が、また同様に部下を育てていく。組織の人材育成の好循環が成立しつつあった。

利益を出すために・・・「3 度目の正直」に賭ける

会社組織として体をなし始め、組織の成長にドライブがかかり始めているこのタイミングで、佐藤は、「こんなに頑張ってくれている従業員に対して、給料を上げてあげたい」と考えるようになっていた。会社の利益は従業員にも還元される。したがって、従業員の給料を上げるためには、「いかに沢山の利益を上げるか」を考えなければならない。佐藤は、この利益を上げるための組織、そして、業務のあり方を考えた。もちろん、「お客様に対する最高級のおもてなし」を担保した上で利益を上げることが必須である。経費を削減することによって、サービスクオリティーが低下するようであれば、本末転倒である。だからこそ、利益を上げるための手段は限られてくる。このような状況で、何に取り組めば、良いのだろうか。佐藤は再び考え始めた。考えられる方法をいくつか挙げてみた。

選択肢

- 1) 経費を少し増やして、支出した経費以上の効果を達成するよう努力する＝金銭的負担を伴う業務効率の改善。ただし、潜在的・顕在的リスクもある
- 2) 同じ経費でより高い効果を達成するよう努力する＝業務効率の改善
- 3) 経費を減らしてより高い効果を達成するよう努力する＝経費削減を伴う業務効率の改善。ただし、注意点は、サービスクオリティを低下させないこと

理想は選択肢3)である。2)であっても、利益を高めることは可能である。このためには、経費のムダをどのように発見して是正するか、そして、作業効率を妨げているムダをどのように発見して改善するかが求められる。

このように考えていくと、過去に取り組んだことがある、しかし、その取り組みに失敗している方法「改善提案」を何とか軌道に乗せるための工夫を考える必要があるのではないか？佐藤は次第にこう考えるようになっていった。そして、トヨタ自動車のカイゼンや業務改善に関する本や情報を集め始めた。既に2度も導入に失敗している制度である。佐藤としても、取り組みに抵抗はあった。しかし、会社の発展のため、従業員の取り組みに報いることを考えると、どう考えても、この改善に取り組むしかなかった。そんなある日、佐藤の脳裏にひらめくものがあった。「これだ！」このひらめきを元に、幹部会議に持ち込み、具体的プランへと落とし込んでいった。

試行錯誤の結果、佐藤は、2種類のタイプの改善制度を提案した。「改善メモ」と「改善の気づき」である。

「改善メモ」は、「私はこうしました」という自分が主体的になって行った改善結果報告
「改善の気づき」は、この点をこう改善すると業務が良くなるという提案

実際にやってみた結果報告と、こうしたら良いという提案とを明確に分けたのである。もちろん、これらの制度は、前回の試みと同様、従業員の査定とリンクさせるようにした。この制度の評価体制に関しては、前回の提案制度導入に際しても、何度も検討した点であるので、基本的にはその雛形を活用することにした。

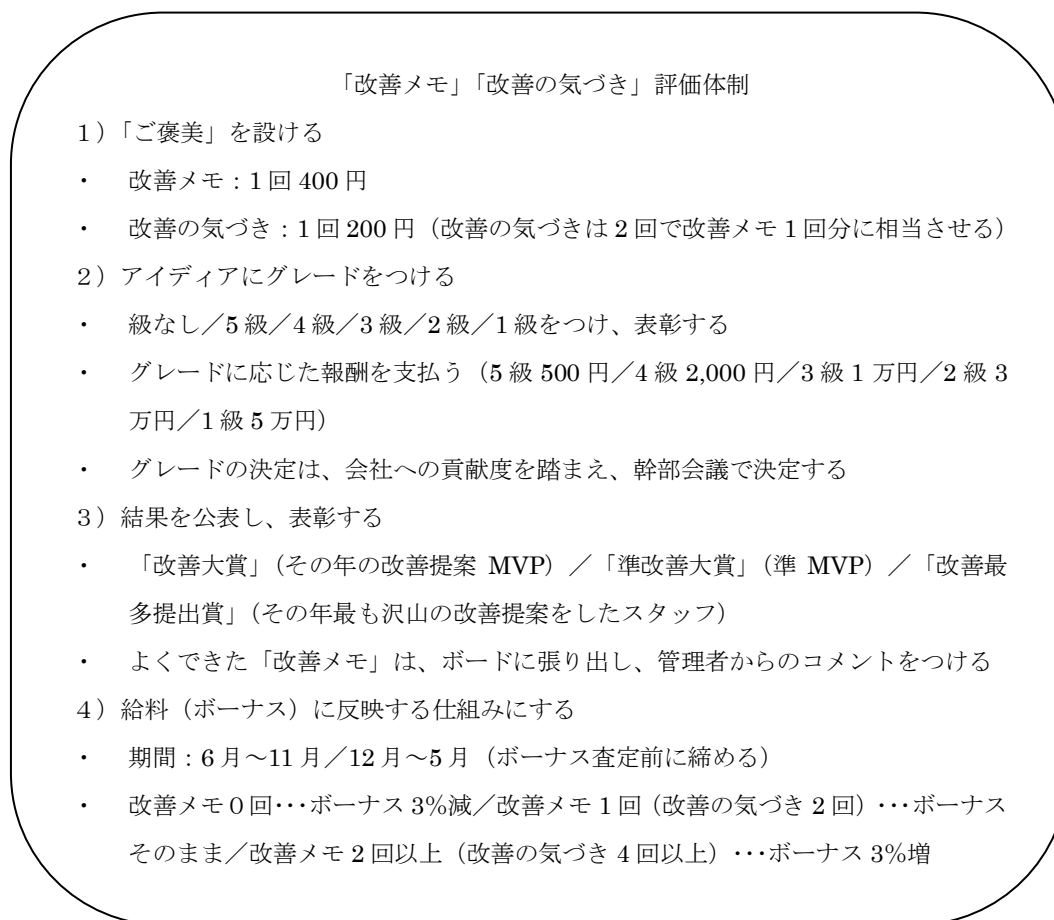
今回の評価体制は次の図5のようになっている。この制度を実施した結果、いくつかの傾向が確認された。

確認された傾向と分析

- 1) なかなか工夫している・良くぞここまで考えたと評価できる「改善メモ」がある
(ア) 小さな・小さな改善ではあるものの、対策費用もほとんどかからず、仕事がりやすくなる・業務の効率を向上させるよう作用している

- 2) 部署ごとの「改善メモ」「改善の気づき」の提出数はそれほど変わらないものの、個人ベースで確認すると、沢山提出する人、ほとんど提出しない人（査定に響かない程度しか提出しない人）の差が大きい
- (ア) 自分の「改善メモ」が張り出されることによって、周囲の評価を得、それがまた、業務へのやる気を喚起する好循環を生んでいる

図 5



- 3) 「改善メモ」の提出が多い部署は、板場や配膳の部署に多い
- (ア) 衛生状態を担保した上で、食材のアンラッピングを提示した調理師の「改善メモ」では、食材1つ当たり5円のコストダウンを達成した例もあった
- 4) 依然として「改善の気づき」が多い
- (ア) なかには、対策の採りようがない、判断しようがないものもある。この点に関しては、一部ではあるものの、前回失敗した状況と同じ状況が発生していると判断される
- 5) ボーナス査定締め切り前（10～11月と4～5月）になると「改善メモ」の提出が少

なくなり、「改善の気づき」の提出が飛躍的に増える

(ア) ボーナス査定に響かないように「駆け込み」の行動であると思われる。一部では、本来の「改善メモ」「改善の気づき」の意図・目的が達成されていない由々しき自体を発生させていると判断せざるを得ない

「改善メモ」「改善の気づき」の運営状況を確認する限り、一部において、制度の機能不全が発生していることに佐藤は気づいていた。制度の機能不全は、放っておくと、制度の形骸化を招くことを身をもって感じている佐藤は、次の手を打つ必要性を感じ始めていた。佐藤は、「ボーナスへの査定をどうするか」「ご褒美の対価をどうするか」「この2つのプランのままで大丈夫か」…次に打つべく手段を思案していた。

経営者としての佐藤の挑戦は、まだまだ続く。

ケース教材2「ある旅館経営者の成長の軌跡 Part IV」 ティーチング・ノート

■ 特記事項

本ケース教材は、実在する事例のインタビュー調査をもとに、講義の主旨・講義の教育目標に基づき、ある特定の視点・論点を織り込んで開発した架空のケースである。

特徴的な設定は、①場所…長野県にある温泉地。かつては、夏は避暑地、冬はスキー客で栄えたものの、現在は、観光客獲得が厳しい環境にあり、変化する環境にどのように対応するのかを問うためのもの、②企業規模…地方にある中小規模の旅館は多く、組織立った経営ができていないケースが多い。この状況をどのようにして打開するのかを問うためのもの（地域の中小規模旅館の経営者が、しばしば直面する課題を取り上げたこと）、にある。

■ ケース教材のねらい

- 1) マニュアルを形骸化させないための方法について考える。
- 2) 一人のできることの限界を知り、人の「組織」を作ることについて考える。
- 3) 人材育成（組織を牽引するミドルマネジャーの育成）方法について考える。

■ ケース教材に含まれている主な論点

顧客開拓 / 人材育成 / 改善活動

■ 設問および設問の意図

設問 1

業務マニュアルを導入する上で、何が重要であると思いますか。

設問の意図

以下の3点を理解する。

- ・ マニュアルを形骸化させないための仕組みについて考える
- ・ マニュアルは最低限のルールであることを理解する
- ・ 企業の競争環境や状況に応じて、そのマニュアルも見直すべき

設問 2

佐藤社長の「幹部教育」に対する認識・問題意識を整理し、佐藤社長が行った幹部育成の方法についてまとめ、その方策が、幹部を育成する方法として妥当かどうか検討を加えてください。

設問の意図

ストーリーラインの確認をした上で、次のステップの課題に取り組む訓練を行う設問である。

設問 3

佐藤社長が3回も挑戦した業務改善制度「改善メモ」「改善の気づき」は、どの点が異なるのか整理した上で、3回目の業務改善制度が機能した理由はどこにあると思いますか。

設問の意図

機能する業務改善制度について考える設問である。

設問 4

佐藤社長は、社内の一部で業務改善制度に機能不全が発生していることを認識している。この制度の機能不全を防ぐためには、どのような手を打つべきでしょうか。

設問の意図

制度の機能不全を起こさないためには、経営者が次にどのような手を打つべきか、その意思決定を考える。

■ アイスブレイク

■ まとめ

社長がリーダーシップを発揮し、組織を牽引することは重要である。しかし、組織は社長一人が動かしているわけではない（佐藤社長はその点を認識しており、ケース教材の記述においても「私が居ない時、この会社の意思決定はどうなってしまうのだろうか？そろそろ、何か、手を打つ必要があるのではないか」と考えている）。そのとき、重要になるのは、社長を支える経営陣をどのように整備し、彼・彼女らに対して権限委譲することである。佐藤社長はこの体制を作るべく「どうしましょう」から「こうしましょう」と、自分自身で考え、自分なりの解決方法を出して、社長に提示する仕組みへと変えた。この事例は、ミドルマネジャーの育成の一つの事例であるといえよう。

制度は、環境の変化や組織の変化とともに、修正を必要とする。このタイミングを逸してしまうと、制度が機能不全を起こす点にも組織は留意する必要がある。

ケース教材3 医療法人 同仁会（社団）

Part I : Functional Level 【 ミドルの行動特性 】

気鋭の外科医・救急専門医の着任

Part II : Operational level 【 組織特性／組織の行動特性 】

「新しい病院作りをはじめました 京都九条病院」

Part III : Operational level 【 組織特性／組織の行動特性 】

「新・新しい病院作りをはじめました 京都九条病院」

医療法人 同仁会（社団）⁷⁵

企業データ	
URL	http://www.kujohp.com/kujohp
事業内容	医療施設（京都九条病院／同仁会クリニック／血液透析センター）、介護施設（在宅サービス マム ステーション／施設介護サービス マム クオーレ・マム フローラ）／健康施設（メディカルフィットネスクラブ SHIN-SHIN／同仁会疾病予防研究所）の運営
創業	
設立	1957年
資本金	
従業員数	
売上高	
住所	〒601-8453 京都市南区唐橋羅城門町 30
代表	松井道宣 理事長（医学博士）

⁷⁵ このケース教材は、医療法人同仁会（社団）の松井道宣 理事長、山田泰久 総務部長、西海和成 事業部長、稲岡秀陽 介護事業部長に対するインタビュー調査をもとに、専任講師水野由香里が書き下ろしたものである。また、同ケース教材は、ディスカッションの資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切、または、不適切な例示をすることを意図したものではない。

医療法人 同仁会（社団）Part I 気鋭の外科医・救急専門医の着任

護送船団方式の医療行政の弊害

医療業界は、かつて、市場競争が働きにくい業界の一つであった。それは、参入障壁が極めて高く、かつ、専門性が高く、医療行政の規制が厳しいなどの要件がいくつかも重なっていたことによるところが大きい。「かつて」の京都九条病院も、例外ではなかった。157床のうち、稼動しているのが80～90床程度、入院患者の平均年齢は80歳という時代もあったという。

しかし、ある気鋭の外科医・救命専門医の着任により、同病院は大きく生まれ変わることになる。気鋭の外科医・救命専門医とは一同病院の子息で、現在の理事長、松井道宣氏である。

当時、35歳であった松井氏は、京都九条病院の立地に目をつけた。「京都市南区唐橋羅城門町」京都九条病院が立地するこの地域は、京都と大阪、滋賀を結ぶ幹線道路「九条通」に面しており、交通量も多く、工業都市に隣接している地域でもある。この地域条件が何を意味するか？それは、交通事故と労災が多発する地域であるということである。すなわち、潜在的に救急医療が求められていた事業環境にあったのである⁷⁶。松井氏は、もともと、大学では、救急医療に取り組んでいた経験もあり、その専門的知識を生かすためにも「病院改革」に乗り出したのであった。

孤軍奮闘の病院改革

通常の外來業務と同時並行で手がける救急医療を一人で始めた松井氏。35歳の気鋭の外科医・救命専門医は、文字通り365日働き、一日に数回の手術を施す日々が続いた。

着任1年目・・・220件

着任2年目・・・650件

この数字は、松井氏が実際に行った手術の回数である。救急医療による手術は、手術そのもので業務が完結するわけではない。手術終了後も術後のリハビリを確認する必要がある。通常の外來の業務に加え、松井氏にかかる業務の負荷は相当なものである。このような一人救急医療の体制に、当時の院長が医療事故を恐れ、院長を辞職したほどである。そして、松井氏は、院長として、さらに病院改革を進めることになる。

⁷⁶ 一般的な地域の病院に救急車が到着すると、10回のうち9回までが内臓系の疾患を抱えた患者が運ばれてくることが多いものの、京都九条病院の地域では、10回のうち4回程度が交通事故の患者で、外傷患者が運ばれてくる状況であるという。

しかし、年間 650 件もの手術を一人でこなす状態を維持し続けることは、並大抵の体力では難しい。いつの間にか、松井氏の体力の限界点を超えてしまっていた。そして、とうとう過労で倒れ、2 週間、自宅療養生活を強いられることとなった。

自宅療養生活を通して考えたこと

自宅療養生活中は、「考える」時間がたくさんある。この「考える」時間を通して松井氏が考えたこと—それは、孤軍奮闘の病院改革の体制を変えることだった。一流の「仲間」を集めて、組織体制で救急医療に当たることの重要性を実感したのである。

循環器系・脳神経外科・整形外科・一般外科・麻酔科の一流の専門家を集めて、集中治療、リハビリまでトータルで患者を診ることができる体制を作ろう。

これが、今の京都九条病院の組織を作る原点となった。

ケース教材 3 「医療法人同仁会 Part I」 ティーチング・ノート

■ ケース教材のねらい

- 1) 若手が組織を改革することについて考える
- 2) 組織改革を行う体制について考える

■ ケース教材に含まれている主な論点

事業環境 / 高い参入障壁 / 組織化 / 変革 / チーム医療

■ 設問および設問の意図

設問 1

松井理事長が京都九条病院に着任する前、同病院はどのような課題を抱えていたのでしょうか。

設問の意図

競争が働かない・働きにくい市場の問題点を指摘する。そして、これらの課題を結びつけるためには、何を、どのようにして取り組む必要があるのかという課題発見・解決能力の醸成に結びつける。

設問 2

松井理事長は、組織改革を自分一人で成し遂げようと、組織で孤軍奮闘した時期がありました。この当時の松井理事長の行動を整理し、組織改革を行う際に重要な点や組織改革を行うときの課題・ポイントを考えてください。

設問の意図

リーダーシップを発揮して組織を変えていくことは必要であるものの（特に、環境が激しく変化している際にはこの点は、より重要な課題となる）、必ずしも 1 から 10 まで、一人でやる必要はない（一人でやるには限界がある）。このように考えると、周りを巻き込んでいく仕組みづくりなどについて検討できると良い。

ただし、このような極度に専門化された職業集団が、とかく、利権等も含めて利益相反する主体が、どのように改革の均衡点を見つけるのかは興味深い。

■ アイスブレイク

松井社長は、過労で倒れた当初、「自分が居なければ組織は回らないだろう」と思っていたようである。しかし、2 週間、自宅療養機関を経ても、病院は潰れておらず、非常勤も含め、現場が対応できていた。この状況を目の当たりにして、自分一人で何でも背負おうとすることをやめたのだという。

組織というものはそのような性質も併せ持つ。組織の要の人材が居なくなったら、組織運営に大きな影響と混乱を与えることはあっても、何とか動いていく。

■ まとめ

組織改革は、いかに周りを「巻き込むか」が重要である点が確認できる。特に、現場の業務が極度に専門化された職人集団から成立する組織の場合には、「専門」という意識が、組織の事業体制に負の影響力を与えることがある。組織のパフォーマンスを高めるためには、このような専門の職業集団をまとめて統率していくかの力量が問われる。

医療法人 同仁会（社団） Part II 「新しい病院作りをはじめました 京都九条病院」

ハードの改革からソフトの改革へ

松井氏が理想とする「京都九条病院」を構築するために、まず、ハード面を整備した。すなわち、病院の施設の建て直しである。救急医療を支える一流の専門家による連携体制を整備し、慢性医療までの一貫した治療のための組織体制を構築するためには、ハード・ソフト両面での改革が必要となる。松井氏は、まず、ハードの改革から手がけることにしたのである。病床数で言えば、157床から207床への拡大である。ここで、ハードの改革がソフトの改革に間接的に影響を及ぼしたエピソードがある。

病院を建て直していたとき、「瓢箪から駒」のようなことが起こったのです。病院を建て直すとき、白い板で囲うじゃないですか。白色のままというのも味気ないので、文字を書いたのです。「新しい病院作りをはじめました 京都九条病院」と。もともとはハードとして（病院が）新しくなることを意味して書いたのですが、後々、ソフトの部分を新しくするという意味も表すようになったのです。

ハードの改革は、同時に、組織の拡大も意味した。すなわち、救急医療から慢性医療までの一貫した治療のための組織体制を構築し、病床数を稼働させるためには、スタッフの数も増員しなければならない。より具体的には、医師の数は3名から18名へ増員、看護師は25名から140名への増員である。したがって、ハードの改革は、結果的に、組織-ソフトの改革を求めたのである。その時の組織のスローガンとなったもの、それこそが「新しい病院作りをはじめました 京都九条病院」だったのである。組織規模が拡大し、トップの声が現場にまで到達しにくくなる状況が発生する中、「組織も変わろうとしている」ということを示す一つの求心力として作用したのである。

しかし、組織としての求心力の維持はできたとしても、医療・福祉の現場において分業と協業関係が成立し、業務が円滑に遂行されているかどうかに関しては、議論の次元が異なる。特に、極度に高度な専門性を持ったスペシャリストによって業務が遂行される場合には、分業と協業関係が成立しなければ、サービスクオリティの維持と円滑な業務遂行による組織パフォーマンスを向上させることが難しい。これらの課題を十分に理解していた松井氏は、新たな手段を取ることにした。

分業と協業関係を成立させる鍵は…自分以外の価値観の「気づき」

分業と協業関係を構築し、業務を円滑に運営するための研修にはどのようなものがあるだろうか。松井氏は、アンテナを張り巡らせた。そのプロセスで松井氏が気づいたこと。

それは次のようなことであった。

ゴルフボールを力いっぱいたたくと、意に反してスライスしてしまうのですよ。遠くに飛ばそうと思って力を入れるほど、曲がってしまうのです。ボールは「叩く」のではなくて「運ぶ」という気持ちで打つと意図した方向に飛んでいくのです。ふと、組織もこれと同じなのではないか？と考えるようになったのです。そして、私自身も組織に対してしていることは、ゴルフボールを力いっぱい叩いているのと同じなのではないか。スタッフに対して強く叱って無理やり方向付けるのではなく、緩やかに方向付ける方法が重要なのではないかと考えるようになったのです。

その結果、松井氏が採用した研修プログラムは、C.D.P. (Community Development Program) と呼ばれるものであった。このプログラムは、アメリカで開発された自己啓発を目的としたものである。その手法は、コミュニケーショントレーニングを通して自分以外の価値観の存在に自らが気づくものであった。当時 100 名程度だった組織を 6~8 名にグループ分けし、1つのテーマに対して、1回 3 時間のグループディスカッションを 4 回にわけて実施する（したがって、一つのテーマについて、12 時間かけてディスカッションが行われる）。このプログラムでは、10 のテーマについてディスカッションが行われる（したがって、プログラムのパッケージは 120 時間のディスカッションをすることになっている）。それぞれのテーマは、日常業務には関係のないテーマが取り上げられており、より具体的には、「考え方」に関するトレーニングを積むものとなっている。これらのトレーニングは、勤務時間内で行われ、初めの頃は参加者に対して、超勤手当をつけて参加を促した。

このような新たな研修プログラムを導入しようとした際、反発するスタッフの存在も確認された。しかし、松井氏は、

- 1) 人数の拡大に伴い、肥大化した組織の風通しを良くすることの必要性を説くことで、賛同者を増やした
- 2) 今後の病院組織の要となっていく各部門のスタッフ（ナース、薬剤師、検査技師、事務局長、事務の課長レベル）の理解を得て、このメンバーをコアにして進める
- 3) 導入初期は、3つのグループに分けてディスカッションを進めた。松井氏は、すべてのグループのディスカッションに参加した

このような手順を踏むことで、C.D.P.を組織にスムーズに導入することに成功したのである。特に、3) は、松井氏にとって、100 名以上のスタッフと顔を合わせ、ディスカッションする経験を通して、スタッフの考え方や思考を共有する機会として作用したという。このようなスタッフ間の考え方や思考の共有は、同時に、組織の理念や目的を共有すると

いうことにも作用し、組織の凝集性⁷⁷が高まったという。

研修プログラムの副次的効果 その1

このように、スタッフが相互にコミュニケーションをとる機会を組織的に提供することによって、はじめは松井氏が意図していなかった効果が確認されるようになった。それは、スタッフ同士がお互いの考え方や思考が共有され、結果的に、「水も漏らさない」情報の体系を作ることが可能になったことである。すなわち、スタッフがどのようにコミュニケーションをとれば、業務が円滑に進行するのか理解し始めたのである。例えば、介護事業部長である稲岡氏は、医師や看護師との揺ぎ無い信頼関係と連携体制の強さを強調する。

ドクターとの連携で、私は揉めることはありません。それは、私が、ドクターの仕事内容を考え、(ドクターが)働きやすい環境を作ること考えて仕事をしているからです。例えば、ドクターは、患者診察時にたくさんしなければならないことがあります。そういう状況をお手伝いし、その業務の負荷を部分的に担っています。より具体的にはドクターの書類を書く負荷を減らすことによって、ドクターはその書類をチェックすればよいという体制を作ってしまうのです。書類のミスは患者さんの命にかかわりますから。

相互の連携体制を作るということは、相手の領域に入るといことです。相手の専門性を尊重しながら相手の領域に入っていくことが重要なのです。

ただし、このような考え方が部下にまで伝わっているかといえば、必ずしもそうではないのです。責任は私にあるのですが……。だからこそ、今、情報が間違っただけで伝わらないよう育成をしているところなのですが、こんなエピソードがあったのです。部下のリハビリ担当者が看護師に「車椅子に乗っている A 患者さんに、歩行器での訓練をさせてください」と伝えました。しかし、私の部下は、「その看護師が聞いてくれなかった」と言ってきたのです。以前の私なら、「え！？本当に？看護師は何をしているのだろう」と、抗議に行っていたかもしれません。しかし、そのとき私が部下に伝えたのは、「その看護師になぜその日のタイミングで歩行器での訓練が必要なかを伝えたの？」と、聞き返したのです。看護師も、A 患者さんが 2 週間先に退院することになっていて、そのためには、この日から歩行訓練をしないといけないということが共有できれば、何のトラブルも起こらないはずなのです。結局、私の部下が看護師に伝えたのは、自分の要望だけで、コミュ

⁷⁷ 組織の凝集性が高いということは、組織が構成員（この事例では病院で働くスタッフ）を惹きつけ、スタッフが組織の一員として働く意欲を高め、結果として組織の結束力を高めているということである。

コミュニケーション不足だったということなのです。このような点を指摘するのです。

稲岡氏の発言から理解されるように、松井氏が導入した研修プログラムによって、組織の内部でコミュニケーションをとることができるようになった。それは、同時に高度に専門化された分業体制と協業関係の構築が可能になったのである。また、この研修プログラムがより大きな意味を持っていたのは、部門間の連携体制が整備されることにより、結果的に、医療事故の防止に結びついたという点である。松井氏は、こう強調する。

「たまたま」だったのです。うちの組織の取り組みが、結果的に医療事故の防止に結びついただけです。はじめから意図していたわけではありません。医療事故を防止するために、たとえば、バーコードシステムを導入したとか、患者さんの名前をいちいち確認しなさいという制度を作ったところでは、うまくいかなかったと思いますよ。

研修プログラムの副次的効果 その2

このように、スタッフが相互にコミュニケーションをとる機会を組織的に提供することで、もう一つの効果を生み出した。それは、人材の定着率の高止まりである。特に、昨今、医療の現場では看護師不足が叫ばれており、「救急医療ができる」看護師は、どの組織（特に大学病院）からも、喉から手が出るほど欲しい人材である。一般的に、「高給」を条件に引き抜かれることも少なくはない。同病院の看護師も、必然的にヘッドハンターの目に留まる。しかしながら、同病院の看護師の多くは、「高給だから」という理由で辞めることはほとんどないという。その理由は、コミュニケーションが円滑に行われることによる業務の進めやすさと、それに伴って良好な人間関係が成立しているからであるという。一般的傾向として、看護師が組織を辞める一番の原因は人間関係であるという。ハーズバーグ（1968）⁷⁸は、動機付け衛生理論の主張において、組織が働く個人に与えることができるインセンティブを2つ挙げ（「動機付け要因」と「衛生要因」）、動機付け要因が、個人のモチベーションを高めるよう作用する要因であるのに対し、衛生要因は、不備であると個人の職務不満が発生するものの、それが整備されていたからといって、積極的に満足を高めることがない要因であるといわれている。同社の研修制度 C.D.P.は、結果的に、優秀な人材を辞めさせない衛生要因として作用していると解釈することができよう。

⁷⁸ ハーズバーグ、北野利信訳、1968、『仕事と人間性』、東洋経済新報社。

ケース教材3「医療法人同仁会 PartⅡ」 ティーチング・ノート

■ ケース教材のねらい

- 1) 組織の転換期について考える
- 2) 分業と協業関係の構築、組織の透明性・円滑なコミュニケーションがもたらす副次的効果について考える

■ ケース教材に含まれている主な論点

分業と協業 / 組織化 / ハードの改革 / ソフトの改革 / コミュニケーション / 定着率 / 動機付け・衛生要因

■ 設問および設問の意図

設問1

松井理事長は、組織を改革するために、ハードの改革とソフトの改革の両方を手がけました。それぞれの改革の内容について整理してください。

設問の意図

改革の内容を正しく理解する。

- ・ ハードの改革…一流のチーム医療を実施するために不可欠な設備投資（検査機器や病理機器などを導入する）や、それに伴う建物の改築
- ・ ソフトの改革…スタッフの研修（特に、考え方・コミュニケーションのとり方・組織の理念の共有に影響を与えた）

設問2

一般的に、組織の理念の共有化や、オペレーション上のミス（病院でいえば医療事故）を防ぐために、システムを導入することが多いと思います。しかし、京都九条病院は、まったく逆のアプローチでその目的を達成しています。京都九条病院がその目的を達成することができた要因を考えてみましょう。また、前者のようなシステム導入の際に留意すべき点はどこにあるのでしょうか。

設問の意図

組織を動かす上で、重要な点の一つは、達成すべき課題が共有されているかどうかにある。その達成すべき課題が共有されず、手段を推し進めることでは、組織を動かすことは難しい点について考える機会を提供する。

■ アイスブレイク

松井理事長は、「瓢箪から駒」という表現をしているが、経営者や従業員の行動がすべて予め想定した結果が得られるわけではない。当初は意識せずして取った行動が結果的に成果に結びつくことも少なくない。「人間万事塞翁が馬」の故事成語にもあるとおり。

■ まとめ

医療という過失が認められない業務においてそのミスをなくすために、医療機関ではさまざまな仕組みをとる（IC タグやバーコード管理、電子カルテ、確認作業など）。京都九条病院の事例からうかがい知ることができるのは、組織形態が高度に専門化した分業で成り立っている場合、連続した業務の連携をどのように取っていくのか。その仕組みづくりが不可欠であるといえよう。京都九条病院では、スタッフがコミュニケーションの取り方を学ぶことで、そして、業務の受け手の立場から帰納的に考える能力が醸成された。そして、その能力は、「組織の中で自分がどう動くべきなのか」という実際の業務に役立ててきているといえよう。

医療法人 同仁会（社団）Part III 「新・新しい病院作りをはじめました 京都九条病院」

大きくなった法人組織

C.D.P.導入による組織内部における円滑なコミュニケーションによる業務の効率化とミスの低減は、組織に大きな効果をもたらした。しかしながら、その後、10年の時を経て、患者さんや地域ニーズに応える形で業務や施設を拡大してきた。例えば、患者の手術後、順調に回復したとしても、さまざまな事情で自宅に帰ることができないケースや、病状が回復しても一人での自立した生活が難しいケースなどに対応するためには、長期療養施設や訪問看護の受け皿となる組織が必要になる。「地域の高齢化が進むと、この需要はますます高まる」と判断した松井氏は、これらの組織を開設することになる。介護老人保健施設「mam フローラ」や「mam クオーレ」、居宅介護支援「mamステーション」「訪問看護ステーション・mam」がそれである。しかし、松井氏は、「長期療養施設の大前提は患者が家に帰ることができるための仕組みを提供する場であること」だと主張する。また、生活習慣病を発病した患者に対しては、医師として「運動してください」とアドバイスすることの限界を感じ取っていた松井氏は、予防医療を促進するフィットネスクラブ「SHIN-SHIN」を開設する。患者の主治医が患者に必要な運動のプログラムや最適な運動のメニューを具体的に組み、患者に指示するのである。すなわち、メディカルコントロールされたフィットネスを患者に提供するのである。

新たな課題の発生と解決するための手段

このような業務の拡大と組織の成長はまた、組織に新たな課題を発生させることになる。それは、組織としての「まとまり」「凝集性」である。業務の拡大に伴い、法人組織で働くスタッフの数は500名程度（正規雇用者・非正規雇用者を含む）にまで増え、また、専門性を持った職種も増えると、100名強の組織で成立していた方法や、理念の共有の仕方、部門間のコミュニケーションのあり方が結果として変わってきたのである。組織規模が100名程度の時には、松井氏がすべてのC.D.P.のグループに参加して、理事長としての考え方や思考方法を伝えることができた上、すべてのスタッフと直接顔を合わせてディスカッションがすることができていた。しかし、スタッフの規模がその5倍となると、これまでの方法を踏襲することが難しい。

そこで、新たな取り組みが求められた。テーマは「新・新しい病院作り」である。この取り組みは、平成19年から始められた。目的は「トップダウンではなく、スタッフらが自ら志し、部署の垣根を越えて集まって意思統一するボトムアップ型の運動を行うこと⁷⁹⁾」で

⁷⁹⁾ 「讃歌」（京都九条病院広報誌）2007年秋号（vol.9）p.3より。

あり、その目的を達成するために、コーチングの手法が導入された。人を観察し、相手の意見に耳を傾け、相手の自発的な行動を促すための手法である。1日8時間かけて「コーチング基礎講座」を受講する。基礎講座を終了したスタッフは261名（「讃歌」2009年夏号 vol.16, p.1）にも及ぶ。その上には、1回6時間の講座を15回受講する「コーチングアドバンス講座」が用意されている。アドバンス講座受講対象者は、各部署のリーダー格であり、今後、同病院運営の中核を担うスタッフである。その数、20名。この講座の受講修了者を中心に、組織の「凝集性」を高めていく。

ただし、一つの課題に直面しているという。現場スタッフの業務量が多く、6時間や8時間もの間「拘束」される時間を捻出できず、講座になかなか参加することができないスタッフの存在である。このような状況をどのように解決すべきか。組織の執行部が考えるべき課題がまだ残されている。そして、組織の「凝集性」を高める京都九条病院の取り組みは、まだまだ続く。

ケース教材3「医療法人同仁会 PartⅢ」 ティーチング・ノート

■ ケース教材のねらい

- 1) 組織規模が拡大したときに直面する課題について考える
- 2) 新たな仕組みを組織に定着させる方法を考える

■ ケース教材に含まれている主な論点

組織の拡大 / コーチング / 組織の「凝集性」 / ボトムアップ

■ 設問および設問の意図

設問1

京都九条病院の場合、組織規模が拡大して、どのような課題が発生したのでしょうか。

設問の意図

組織規模が拡大すると、どのような状況が発生するのかを考える機会を提供する。また、この設問を通して、経営者の理念や考え方が現場のスタッフにまで浸透しにくくなった時、そして、分業と協業の関係に変化が発生した時、組織として、どのように対応すべきかを考えるきっかけとする。

設問2

組織が拡大して、発生した課題を解決するために、どのような点に留意して、何に取り組む必要があるでしょうか。

設問の意図

受講生が、等身大で、発生した課題を解決するためにはどうすべきかを考える機会を提供する。

■ アイスブレイク

コーチングは、一般的に、管理職を養成するための研修として導入されることが多い。しかし、京都九条病院では、基礎講座に関しては、全スタッフが受講することを目標にしており、高いレベルでの組織の「凝集性」を追求していることが確認されよう。

■ まとめ

組織が拡大すると、それまで機能してきた制度が、機能しなくなることがある。組織規模の拡大とともに、処理すべき情報量や伝達すべき事項などが飛躍的に増えるためでもある。このような状況にどのように対応すべきかに頭を悩ませる企業経営者は多い。多くの場合、解決の糸口になるのは、組織構造の見直しや、中間管理職への権限委譲（と、報告義務の徹底）であることが多い。京都九条病院の事例は、一つの組織の転換点において、果敢に挑戦する姿勢を確認することができただろう。