

第7章 インタビュー調査に基づく定性的分析

1節 定性的調査分析結果

水野由香里

はじめに

本学が、文部科学省委託事業「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」の採択を受けてから1年半をかけて、学生アンケート調査や企業アンケート調査のような定量的調査を実施する一方、マクロデータだけでは追究できない実態を理解するために、定性的調査も同時に平行して実施してきた。その実績については表1（平成19年度実施分）と表2（平成20年度実施分、ただし2月27日まで）を参照されたい。平成19年度におけるインタビュー調査実績は、延べ35企業・団体、インタビュー時間は62時間30分に及ぶ。一方、平成20年度におけるインタビュー調査実績は、延べ43企業・団体61時間25分に及ぶ。これらの調査を通して、暫定的に浮かび上がった論点について考察することとする⁵⁷。

その切り口として、本稿では、ビジネスモデル（「顧客ターゲット」「FC/チェーン展開」「組織形態」「イノベーションの先行者利益」「本部とブランチ」と人材（「創業者/オーナー企業」「定着率」「ミドルマネジャー）」という2つの観点からまとめることとする。

1) 観点1：ビジネスモデル

ビジネスモデルの観点から得られた暫定的な知見は、「顧客ターゲット」「FC/チェーン展開」「組織形態」「イノベーションの先行者利益」などが挙げられる。

1-1 「顧客ターゲット」

主に既婚者の女性をターゲットにしているという企業は、大戸屋、再春館製薬所、日本さわやかグループ、1・800・マットレス（旧ダイヤル-A-マットレス社）、セイント・ポール・セインツ、ユクロプス・スーパーマーケット⁵⁸などが挙げられる。このうち、大戸屋、1・800・マットレス、セイント・ポール・セインツ、ユクロプス・スーパーマーケットは、比較的類似の理由で、既婚女性をターゲットとしている。その理由とは、家族における意思決定を担う主体であるためである。セイント・ポール・セインツのWhaley氏（副社長）は、我々のインタビューに対して、「ターゲットは家族を想定しています。その中でも女性を重要視しています。なぜなら、家族の意思決定権は女性が持っていますから。メジャーリーグは男性向けのスポーツ。そうすると、一家族当たりの顧客は一般的に2人になります（4人家族を想定し、男女一人ずつの子供という平均的な家庭を想定すると）。しかし、我々が運営する独立リーグは、女性も顧客になるため、一家族当たり4人が顧客になりま

⁵⁷ 本報告は、水野・柏木（2008）に加筆修正したものである。

⁵⁸ 正確に言うと、同社の顧客ターゲットは、「結婚した女性やDINKS（Double Income No KidSの略）などの所得水準が比較的高い層」である。

す。これは大きいのです。単純に顧客が2倍になるわけですから。だから、我々は、(女性が楽しめる) イベントに力を入れるのです」と回答する。また、あるインタビューイーは「ものの購入に関して、女性や妻の意思決定が大きく影響するといわれています。現在の我々の購入者の80%が25~45歳の女性になっています。その上、購入者の20%を占める男性の意思決定の85%は、購入に際して女性の影響を受けたというデータが得られています。だからこそ、女性に受け入れられるような商品販売展開を行っています」と回答する。このような顧客ターゲットの設定理由は非常に興味深い。

1-2 「FC/チェーン展開」

FC/チェーン展開している企業には、大戸屋、くらコーポレーション(無添くら寿司) 桂花本店(桂花ラーメン) 重光産業(味千ラーメン)、日本さわやかグループ(ホワイト急便)などが挙げられる。チェーン展開を行う企業がしばしば直面する大きな課題は「商品・サービスの質をどのように維持するのか」である。インタビュー調査では、「チェーン展開を手がけることによって、店舗規模は拡大し、企業成長を遂げることは可能である。しかしながら、それに伴う人材育成が追いつかず、結果として、サービスの品質が保持できないのであれば、「成長」しても本末転倒であるという認識から、チェーン展開を断念している」という企業も確認された。商品・サービスの質を維持するために、定期的にスーパーバイザーを派遣する例もある。また、直営店を事実上の「フランチャイジー育成のための研修施設」と位置づけ、研修を積んでから独立する例もある。チェーン展開を支える仕組みを作る例もある。海外への展開の際には、信頼できるパートナー関係を築き、展開する事例も確認された。研修施設とプログラムを作り、「企業大学」としての機能を持つことで、複数拠点間のサービスクオリティを維持しようとしている事例も確認されている。国内の展開で確認された事例には、展開地域をブロックに区分し、ブロックごとに、フランチャイジーを管理する。そして、このブロックを統括するメンバーは、交流会や研修旅行などで事業の価値観やビジネスのノウハウなどを共有して、チェーン店のサービス品質の維持に努めている事例もある。このように、FC/チェーン展開において、サービス品質を維持する方法の一つとして、現場を統括するリーダー間の信頼関係の構築が重要になる局面もある。

1-3 「組織形態」

サービス産業は、労働集約型産業であるとししばしば指摘される。また、サービス業務は、多くの場合、顧客との接点を(製造業と比較しても)多く持ち、顧客と関連する管理業務が増える(山本, 2007: 198~204)。これらのサービス産業の特性が、組織の形態に影響を与えることが少なくない。たとえば、1,000名規模の従業員を抱える企業であっても、複数の事業部を抱えず、現場の担当者や営業職の担当者が多い場合には、組織の管理機能は通常の組織形態と比べると少なくてすむ傾向がある。このような組織形態は、機能別組織

で十分機能する。この事例として適切なのが、地方に拠点を構える化粧品の製造販売会社である。同社は、おおよそ 1,000 名の従業員を抱えているが、そのうちコールセンターで顧客と直接話をするスタッフは 300 名～400 名程度(時期によって柔軟に人数を対応する⁵⁹)である。同社の一つの特徴は、フラットな組織構造で、数名から成る経営陣の意思決定がそのまま現場に伝達される点にある。この点から、同社は、多くの組織的な管理機能を必要としていないことが伺える。それは、組織規模が大きくても、化粧品の製造・販売という大きく一つの事業展開を行っているがゆえの特色でもあるといえよう。組織構造において、多くの管理機能を持つと、管理する人員も増える上、意思決定が遅れ、沼上他(2007)が指摘する「重たい組織」を誘発しやすい。しかし、同社の場合には、その状況が回避されていると推測される。ただし、一点留意すべきことがある。それは、多くの管理機能を持たないがゆえに、ある特定の人員に多くの管理責任がのしかかることである。すなわち、フラット型の組織において、この役割を担うミドルマネジャーの存在が組織運営において極めて重要になってくるという点を忘れてはならない。

1-4 「イノベーションの先行者利益」

クリステンセン(2001)では、一度、イノベーションに成功し、事業成長を遂げた企業が、その後の市場や環境の変化への対応に遅れることが多い点を指摘している。すなわち、一度イノベーションに成功した企業は、イノベーションを起こした当事者として、先行者利益を確保できるものの、その先行者の利益をいつまでも確保し続けることは難しい現実を表している。たとえば、地方に拠点を置き、自治体向けにビジネスソリューションを提供する IT 企業は、ビジネスソリューション導入のために、20 年以上も前からシステムエンジニアを顧客先に派遣し、顧客の要望や使い勝手を検証しながら、ソフトをカスタマイズする方法を業界の先駆けとして始めた。今では、このビジネスモデルは、業界の「常識」になっているという。このように、同業他社による模倣が起こった時、どのように自社の優位性を維持するのかを考えなければならない。それに対して、同社は、大企業ではなく、中堅企業であるが故の優位性を発揮して対応している。また、1・800・マットレスは、業界で始めてフリーダイヤルを採用し、年中無休・24 時間対応の注文受付、同日配送などの体制を整えてきた。しかし、このようなビジネスモデルは容易に模倣される。設備や人材を配置するなどの体制を整えることで対応できるためである。我々のインタビューにおいても、Barragan 氏(創業者・CEO)は、その事実を肯定した。しかしながら、同社は、同業他社がこのような注文受付体制を整えたとしても、同社に追従できないような付加価値

⁵⁹ 同社は、顧客からの注文状況に応じてスタッフの配置を柔軟に対応できる組織体制を構築している。製造現場が忙しい時には、事務系のスタッフも製造現場を手伝うという。我々のインタビューイーは、人事部に配属されているながら、製造現場の箱詰めや検品作業を手伝うこともあるという。このように、ある程度までの作業に関しては、従業員が研修を受けている。この研修が、受注量の増減に対しても柔軟に対応できる組織体制を支えているのである。

を顧客に提供し続けることで、競争力を維持し続けているという。それが、「コンサルティング能力」であると Barragan 氏は言う。すなわち、コンタクトを取ってきた顧客が、何を求めているのか、何が必要なのかを聞き出す能力（と同時に、おそらく、解決策を導き、顧客を説得させる能力まで）を競争力の源泉としている。「この競争力の源泉は、なかなかコピーできるものではない」と Barragan 氏は主張する。その他の事例としては、先行者利益を確保しているうちに、（多角化を念頭においた）新たなビジネスの柱を見つけるための「投資」をするケースも存在した。

2) 観点 2: 人材

パイロット調査において、人材の観点から得られた暫定的な知見は、「創業者／オーナー企業」「定着率」「ミドルマネジャー」などが挙げられる。

2-1 「創業者／オーナー企業」

国内・海外におけるパイロット調査において、一つの際立った傾向として認識されたのは⁶⁰、創業者企業やオーナー企業の経営者が強いリーダーシップを発揮することで、組織の凝集性を高め、組織の経営効率が高まるよう作用していた点である。そのような企業としては、たとえば、大戸屋や桂花本店（桂花ラーメン）、熊本菓房、再春館製薬所、重光産業（味千ラーメン）、日本さわやかグループ（ホワイト急便）、ピュア・サポート・グループ、1・800・マットレス、セイント・ポール・セインツ、ユクロプス・スーパーマーケットなどが挙げられる。大戸屋や再春館、重光産業の社長らは、創業者ではないものの、オーナー社長として、組織を牽引している様子が伺える。また、海外の事例においても、上述した 3 社の社長は、圧倒的なリーダーシップと組織に対する影響力が伺えた。特に、インタビュー中「事業展開のアイデアはほとんどが社長からです」といった言及や、「社長はアイデア・クリエイターです」といった回答、「社長のカリスマ性は非常に強く、グループにおいて絶大なる影響力を持っています」などといった回答まで得られており、創業者・オーナー社長の影響力の大きさが伺える。

また、「偉大なるカリスマ経営者」から経営のバトンを引き継ぐ交代プロセスも非常に興味深い。たとえば、再春館製薬所では、社長職を継承することを前提に、社内の各部署を渡り歩き、会社業務全体を見渡す準備を進め、経営のバトンタッチがスムーズに進むようなプロセスを経てきた。重光産業では、創業者が急逝し、急遽、現社長が急遽、経営を引き継がなければならなくなったときには、創業者の執行部 3 名が新社長を支える体制を採

⁶⁰ もちろん、今回のインタビュー調査は、パイロット調査であるため、これらの企業からある種の特徴や共通点を挙げて、それをサービス産業全体の特徴であると言及するつもりは全くない。ここで、敢えて「パイロット調査から得られた知見で際立っていた特徴」を挙げているのは、「たまたま」（今回のパイロット調査では、経営者からこの表現を聞くことが多かった）調査から得られた逸話的エピソードであるに過ぎないものの、興味深い事実であり、今後検討すべき課題の一つであると判断したためである。

っていた。日本さわやかグループでは、現社長が大学生時代から家業のアルバイトとして手伝っていたり、「勉強賃」を元手に工場を作って運営させ、現場での実体験を蓄積していた。以上のように、カリスマ性を持った「偉大なる創業者」からのどのようにして経営引継ぎが行われたのか、そして、そのプロセスでどのような課題に直面することがあるのかなどの視点も非常に興味深い。

2-2 「定着率」

インタビュー調査では、定着率が高い企業は何社も確認できている。しかし、今回の調査で得られた定性データから（そして、部分的に学生向けアンケート調査から得られた知見も含めて）分析してみると、定着率と高い相関関係がありそうな要因には大きく分類して、5つあるようである。

一つ目は、労働環境が整備されている場合である。これは、ワーク・ライフ・バランスの実現を可能にする一つの要素であると判断される。この労働環境の整備は、特に、地元（出身地域）での就職を希望する従業員や、女性にとって重要視されるようである。前者の場合には、例えば、離職率の高い IT 業界において、「地元」志向の高い、地元地域と関係の深い従業員を採用することで、定着率を高めることができるという理由で、地元優先の人事採用を行っている企業もある。後者の場合には、たとえば、託児所が整備されていたり（再春館製薬所やピュア・サポート・グループなど）、託児所に預けることもが病児の際には融通の利く措置がとられていたり（ピュア・サポート・グループ）、妊娠期には、休憩や通勤に便宜を図る（再春館）⁶¹などが挙げられる。

二つ目は、「業務そのものが楽しい」という労働に対するインセンティブを高められる場合である。セイント・ポール・セインツの Whaley 氏（副社長）は、我々のインタビューの中で「スタッフの給料は安いと思っています。しかし、彼らは、好きだから、やりがいがあるから一生懸命やってくれているのでしょう。また、アイデアや意見が自由に言えて、自分のクリエイティブなマインドが発揮できることは、働き甲斐があるといえるのではないのでしょうか？」と答えている。Whaley 氏の発言を裏付けるものに、Veeck and Williams（2005）が挙げられる（ファーストオーサーは、セイント・ポール・セインツの社長）。同書によると「楽しく働ける場づくりは上司の役目。そのような場が作られてスタッフの働く原動力が醸成される。このような組織にヒエラルキーはない」（Veeck and

⁶¹ 同社では、「妊娠が判明したらどうすべきか」という案内（A4 サイズの用紙両面に印刷されている書面）を作成し、職場で自由に取ることができる。その案内の中には、出産までのプロセスや、会社ではどのような対応策を準備しているのか、どのような制度を活用した方が金銭的に良いかの相談事などに応えた情報が掲載されている。会社の対応策としては、たとえば、駐車場を優先的に現場に近いところに配置換えするとか、通常、従業員が活使用してはいけない規定となっているエレベーターを活用できるようにするとか、つわりの時期には、休憩を取っておやつなどの時間を確保しても良いなどという措置が設けられていた。

Williams, 2005 ; 38) と記述されており、このような理念が経営陣に浸透していることを窺い知ることができる。定着率が高い原因に「働きたい」を挙げる企業は他にも存在する。たとえば、社内に業務を敢えて内製化して、技術者が面白いと思う仕事を本人たちに権限を持たせてやらせることや、やる気と士気の高いシニアスタッフを起用すること（ピュア・サポート・グループ）、従業員から意見を募り、社長が容認した新たな取組みに関しては若いスタッフに任せること（再春館製薬所、重光産業、日本さわやかグループ）などが挙げられる。

三つ目は、労働の結果と報酬がリンクしている場合である。報酬といった場合、金銭的な報酬という意味だけではなく、幅広い意味を含めている。報酬の中には、優遇措置や「ご褒美」のようなものまで含んでいる。たとえば、売上目標を達成したスタッフを社員旅行や海外研修に引率したり（再春館製薬所、日本さわやかグループ）、企業の方針と満たすべき要件を示し、それを昇給にリンクさせたり（ピュア・サポート・グループ）、良い結果が得られた時には、会議内で発表して褒めたり（1・800・マットレス）、会社がスタッフに便宜を図ったり、現物支給したり（ユニバーサル・スタジオ・ハリウッド）する事例が確認された。1・800・マットレスでは、スタッフに配分される「報酬」が彼ら自身の希望に沿うよう、話し合いの場を設けているという⁶²。

四つ目は、従業員のキャリアパスが明示的に描かれている組織も定着率が高いようである。たとえば、ピュア・サポート・グループでは、経営組織に複数の委員会を設けているが、この委員会の目的の一つに、管理職を作ることを明示的に謳っている。ユニバーサル・スタジオ・ジャパンでは、労働の職位が4つに階層化されている。この4つの職位を上っていくための厳格なルールがあらかじめ示されている上、やる気があってキャリアを高める意識が高いスタッフのための職位を上げるためのプログラム（Job Placement Program）も用意されている⁶³。

五つ目は、会社への愛着心や、創業者・オーナー社長に対する好意的な態度を持つ組織も定着率が高いようである。創業者やオーナー社長の「カリスマ性」は、従業員の「心」を惹きつけ、企業の凝集性を高める上で重要であると判断できよう。ユニバーサル・スタジオ・ハリウッドの西村氏は同社で10年以上の勤務経験を持っているが「会社に来るのがすごく楽しい。とっともやりがいがある」と答えている。また、再春館製薬所は、スタッフ間の団結力が強く、スローガンとして「認識一致」「横串一枚岩」などの言葉がいたると

⁶² 同社のスタッフにおいて、特に専門職の場合、ヘッドハンティングで入社するケースが多い。そうすると、会社にとって、今度は、その当該スタッフが新たな職場にヘッドハントされるという可能性を多く残す。しかしながら、彼らの希望を聞きだし、企業側がその希望にこたえることで、ヘッドハントによるスタッフの転職の可能性をできるだけ低くしている。最近では、あるスタッフは車を用意することを「報酬」の条件として挙げたケースもあるという。

⁶³ ただし、現実的な課題もある。それは、企業側がスタッフのキャリアを上げていく「制度」を準備したとしても、それを実際に活用するスタッフが3分の1から4分の1程度に止まっているという状況が確認される点である。

ころに掲げられている（これらは、会社側が準備するのではなく、従業員自らが用意している）。あるインタビューイーは、創業者（現会長）との話のエピソードの中で次のように答えた。「創業者は、懐の広い人ですよ。私が勤めるに当たって、いくつかの条件を挙げたのですが、それを全部飲んでくれた。それで、あとは現場を任せる。とって、何の指示も、口も出さなかった。だから、逆にがんばってやるしかないと覚悟を決めて、たくさん勉強をしました」。この会話から、インタビューイーが創業者に敬意を払い、好意的な態度で接していることを垣間見ることができよう。

2-3 「ミドルマネジャー」

ミドルマネジャーに対する「投資」を惜しまず、ミドルマネジャーに対して権限委譲が意識的になされている組織がいくつか確認されている。たとえば、ピュア・サポート・グループでは、ミドルマネジャーに経営の知識・感覚を身に付けてもらうために、地域の財団が開催する経営者育成の「塾」に派遣している。この研修料金だけで一人当たり 70 万円を会社側で負担する上、研修を受けている時間を勤務時間として手当でも拠出している。また、ある海外企業では、経営陣が組織のマネジャーとサブ・マネジャーを飛び越えて直接現場のスタッフに指示することをしないように心がけているという。「権限委譲したマネジャーを使ってやらせることが大事」と意識しているからに他ならない。一方で、業績が悪化し、閉鎖したある FC のケースは、逆説的ではあるものの、大きな示唆が得られる。それは、管理費を削減するために、人件費が高いミドルマネジャーのレイオフを行った FC があったという。その際には、工場長やオーナーに負担が押しよせ、組織が崩壊していったケースがあったという。我々が主張する「組織におけるミドルマネジャーの役割の重要性」は、現実の企業で支持されているようである。この当たりの言明に関しては、より詳細な調査研究によって、補足したいと考えている。

本項で掲げた以上の暫定的な知見などを検討材料とし、研究フレームワークと照らし合わせ、また、企業アンケート調査分析結果も活用しながら検討することで、サービス・イノベーションを興す人材を育成するためにどのようなケース教材が求められるのかの検討を進めていく。

参考文献

Christensen C. M., 1997, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.

（クリステンセン，玉田俊平太監訳，2000，『イノベーションのジレンマ―技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』，翔泳社。）

Veek M., and Williams P., 2005, “Fun is Good”, Rodale Inc..

沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実著，2007，『組織の＜重さ＞』，日本経済新

聞出版社.

水野由香里・柏木孝之, 2008, 「文部科学省委託事業「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」にかかる平成 19 年度活動・成果報告」, 『西武文理大学研究紀要』, pp.3～31.

山本昭二, 2007, 『サービス・マーケティング入門』, 日本経済新聞出版社.

表1 平成19年度インタビュー調査実績

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 準一 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	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質 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/北海道洞爺 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 くらコーポレーション	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	09:30~11:50	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	小富 修一郎 氏	社員満足推進室	松澤/水野/服部
株式会社 RKKコンピューターサービ	2008年2月7日	16:00~17:30	森山 久雄 氏 竹村 正章 氏 園田 憲一 氏	研究戦略開発部 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 楽天リサーチ(株) 総務課 課長	高瀬/服部 和知/菅生/水野/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		
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
Ucrop'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 増淵 聖剛 氏	Vice President Director of Broadcast and Media Relation 国際開発ディレクター Guide-VIP Experience	柏木/宮島/松澤/水野
UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD	2008年3月6日	09:30~12:30	Chisa Nishimura 氏	Team Park Operations Universal Studios Hollywood	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	会長	柏木/小玉/川名/宮島 /水野/服部

表2 平成20年度インタビュー調査実績

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	対応者	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	業務部部长 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	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 Professor	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 Csaba氏	Professor	内田/松澤
チェコ観光庁	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 Sylva Broukova氏 Petra Kozickova氏	Resident Manager Front Office Manager Corporate Sales	内田/松澤
Grandhotel Pupp	2008年9月12日	13:30~15:00	Leona Prenkova氏 Andrea Pfeffer-Ferkova氏	Manager Personnel 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	09:00~12:15	Martin Lechner氏 Jurgen Bckof	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 Head of Dexia	松坂/水野
DEXIA SA	2008年9月19日	10:00~11:30	Frederic Oliver氏 Benedicte Marcal氏	Corporate University Faculty Manager, Dexia Corporate University	小玉/松澤
Monaco International University	2008年9月21日	10:00~12:00	Maxime A. 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	09:00~12:15	Martin Lechner氏 Jurgen Bckof	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 President and Dean	松坂/水野
UNIVERSITY OF MONACO	2008年9月21日	10:00~12:00	Maxime A. Crener氏	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 17:20~17:55 18:00~18:30	針谷了氏 樺 宏氏 山本 泰三氏	代表取締役社長 常務取締役/調理長 取締役 業務部長	水野 水野 水野
	2008年11月8日	09:00~09:30 10:15~11:00 09:30~09:50 09:50~10:15	針谷了氏 柳田 光代氏 山口 照子氏	代表取締役社長 客室部長 副支配人	松坂/水野 松坂/水野 松坂/水野
経済産業省 近畿経済産業局	2008年11月12日	15:00~16:00	細川 洋一氏 辻 敦士氏	サービス産業室・コンテ ンツ産業支援室 課長 補佐・総括/産業部 流通サービス産業課 サービス産業室	水野/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	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	志津 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	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 リファーム	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 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/松澤
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
FUJISANKEI COMMUNICATIONS INTERNATIONAL INC.	2009年2月20日	14:00~15:00	大戸 宏氏	社長	松坂/松澤
DENTSU 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 vice	松坂/松澤
Macy's	2009年2月25日	10:00~11:00	Mary White氏	President, Learning & Development, Macy's East	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	松澤

表3 平成21年度インタビュー調査実績

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

2 節 定性的調査結果（海外企業インタビュー調査編）

松澤祐介

1) はじめに：実施概要

既に前節で紹介したように、本プロジェクトでは企業のヒアリング活動を行っている。国外での調査活動の趣旨は、国内同様、サービス産業において高いパフォーマンス・評価を得ている先、生産性の向上やイノベーションの例を探ることで、サービス・イノベーションの研究に資すること、加えて、本学で開発を予定しているケース教材の題材につながる事例を見出すことを主たる目的としている。

本学の海外調査に関する概要を披瀝すれば以下のとおりである。まず、訪問先及びその選定理由については表をご覧ください。予め断りを入れれば、訪問先の業種については一定の偏りがあることは否めない。これは、本学がホスピタリティ教育を標榜していることから、限られた日程の中で調査を進めるに当りサービス産業の中でもこれを特に意識する業種に絞る必要があったことによる。すなわち、対象企業としてホテル、外食等いわゆる「ホスピタリティ産業」を重視した結果である。

他方で、世界的にも独自のノウハウを有していたり、特色あるサービスを提供している業種、企業も選択している。例えば、ドイツで一大産業となっている「メッセ」（いわゆる見本市。メッセ・ミュンヘン社）や、我が国でも近時注目を浴びている地方公共団体向け貸出で業績を伸ばした銀行（DEXIA 銀行）、地勢を活かしたニッチな学問領域（ラグジュアリー・ビジネス）に特化した経営を行う大学（モナコ国際大学）など、サービス業でのアドホックなテーマにも対応するかたちで訪問先を選定している。

加えて、海外において業績を上げている「日系企業」にも相当数の調査を行った。これは、我が国のサービス産業の生産性を検証する際、ステレオタイプな見方、すなわち我が国サービス産業の「低生産性」を前提とするならば、海外展開している日系企業はすなわち現地のコンペティターと比べ何らかの優位性を有しているとの仮説に基づき、そのパフォーマンスの背景を知ることが翻って我が国のサービス産業への一定の視座を与えるものと仮定されるからである。

このような前提による、平成 19 年度及び 20 年度の海外調査訪問先および選定理由は表 1 に掲げたリストのとおりである。

（表 1）

訪問日	訪問先	場所	業種	選定理由
2008 年 2 月 27 日	Accor	パリ	ホテル	国際的なホテルビジネス展開。独自の研修学校
2 月 27 日	Miki Travel	パリ	旅行	日系旅行会社の海外オペレーション
2 月 29 日	Hotel Imperial	ウィーン	ホテル	観光都市ウィーンの老舗高級ホテル

				ルのホスピタリティの調査
3月3日	Dial-A-Mart	ニューヨーク	小売	マットレスの通信販売に独自のノウハウ
3月4日	Ukurops ' Super Market	リッチモンド	小売	地域密着型スーパーとしての定評
3月5日	セント・ポール・セイ ンツ	セントポール	エンターメント	独立リーグの球団経営に定評
3月7日	ユニバーサルスタジオ	ロサンゼルス	エンターメント	日米でのテーマパークの運営
9月10日	Danubius 社	ブダペスト	観光・ ホテル	ハンガリー他中欧諸国で温泉・クア産業、ホテルビジネス等展開
9月11日	チェコ観光庁	プラハ	観光	観光立国としてのチェコの観光政策調査
9月11日	Crowne Plaza Praha	プラハ	ホテル	市場経済化による経営の転換、外部環境変化と人材育成
9月12日	Grand Hotel Pupp	カルロウイ・ ヴァリ	ホテル	18世紀以来のホテルの伝統と体制転換の影響
9月13日	Grand Hotel Imperial	カルロウイ・ ヴァリ	ホテル	当地で一大クア産業を展開するホテルのオペレーション
9月15日	Messe Muenchen	ミュンヘン	見本市	ドイツで確立している見本市ビジネスのノウハウについて
9月16日	Steigenberger Frankfurterhof	フランクフルト・ アム・マイン	ホテル	オーナー系高級ホテルのオペレーション
9月17日	Steigenberger Inselhotel	コンスタンツ	ホテル	当ホテル GM の「日本的」経営手腕の浸透について
9月19日	Dexia 銀行	ブリュッセル	金融	地方公共団体向け融資の独自のノウハウ
9月19日	Kempinski	ジュネーブ	ホテル	欧州を基盤とする高級ホテルのオペレーション
9月22日	モナコ国際大学	モナコ	教育	立地を活かしたラグジュアリービ ジ初学科の運営
9月23日	JTB パリ支店	パリ	旅行	日系旅行会社の海外オペレーション
9月24日	Guy Savoy	パリ	外食	パリ3ツ星レストランのオペレーション

2009年 2月17日	Sapporo USA INC	ニューヨーク	流通	米国での日本のビール販売会社のフロントランナーとして
2月18日	Deloitte	ニューヨーク	会計・コンサルティング	グローバル展開する監査・コンサルタント界の人材育成
2月18日	MITSUBISHI ESTATE NY	ニューヨーク	不動産	
2月18日	Oms/b	ニューヨーク	外食	米国での日本食ビジネスの浸透
2月19日	AMNET	ニューヨーク	旅行	米国に拠点を持つ日系企業のオペレーション
2月19日	KORIN	ニューヨーク	流通	一代にて米国での和食器販売ビジネス確立
2月20日	SUNTORY INTERNATIONAL CORP.	ニューヨーク	流通	子会社の買収を通じた米国での販売網構築の展開
2月20日	FUJISANKEI COMMUNICATIONS INTERNATIONAL	ニューヨーク	マスコミ	日系マスコミの海外での展開と生産性
2月23日	DENTSU COMMUNICATIONS	ニューヨーク	広告	親会社と異なり米国企業を主とするビジネスモデル
2月23日	LOWES HOTEL	ニューヨーク	ホテル	地域密着、マイノリティーからの購買重視等の独自戦略
2月23日	IPPUDO	ニューヨーク	外食	日本でのオペレーションの米国での移植
2月24日	THE KITANO NEW YORK	ニューヨーク	ホテル	ニューヨーク唯一の日系ホテルのオペレーション
2月25日	Macy's	ニューヨーク	小売	米国大手小売のオペレーションについて
2月25日	Four Seasons	トロント	ホテル	Luxury Hospitality の哲学に基づく国際的チェーン経営

2) 調査結果：ホテル業を事例として

本海外調査報告では、インタビューを通じた調査結果として、インタビューを行った先で比較的多数のサンプルがあり、一定の共通項・相違点についての論点を導きうるホテル業を取り上げ、そこにおけるサービスの質や生産性、ミドル・マネージャーの役割、人材育

成等についての論点を指摘することを目的とする。

2-1 調査対象先の属性

調査対象先については、以下のように大別できる。まずホテルが属する「カテゴリー」である。本調査は、海外での優れたサービス、もしくは生産性を考慮に入れた調査先の選定を行った。従って、訪問したホテルは、国により基準が異なるが、当該国でいわゆる4つ星から5つ星といった星の数で見たグレードの高いホテル、いわゆる *luxury hotel* を運営し、そのホテルのブランド自体が戦略的に重要となっている先が殆どである⁶⁴。

規模でみると欧州や米国、もしくはアジア他も含めてチェーン展開を行っている先と、本拠地のみでの経営を行っている先(ウィーン・Imperial、Pupp、カルロヴィ・ヴァリ・Imperial)に大別される。また、経営については株式公開を行っている先もあるが⁶⁵、今回の調査先では非上場の先が多かった。

ブランド価値の確立は収益に直結する。例えば Kempinski では、同ホテルが欧州において贅を極めたホテルとの認識が広まり、これが本来よりも50%以上高い付加価値を生んでいるとしている。ウィーンの Imperial は、*luxury* とは静穏な環境でゲストを迎えることなどの雰囲気や24時間ルームサービス、ベル・ボーイの配置などを通じてサービスのプロファイルを作り、このような *luxury* の印象に対してホテルはゲストから報酬(=宿泊料)を得ているとしている。またチェコの Pupp では「ニューリッチ層」のロシア人の利用が多いが、彼らは Pupp が帝政ロシア時代の貴族らの利用したホテルとして、その雰囲気と贅沢さを買っていると判断している。北米から全世界へと展開した Four Seasons は、全世界で統一のグレードを維持し、チェックインの手続きは4分以内、会計は2分以内といったサービスの質に関する基準を300項目用意、これを実践する一方で、決して低価格戦略に出ないことでブランド価値を維持しているとする。

そうした中で、このようなホテルのブランド価値の確立の秘訣を尋ねたところ、複数の回答が寄せられる中で、共通してブランド価値を支える「人材の育成」を答える先がほとんどであった。従って、経営上の相違についても考慮に入れつつ、海外ホテル業での人材育成と、我々のプロジェクトの仮説であるミドル・マネージャーに求められる役割について論点を挙げていくこととする。

2-2 採用

まず採用活動からみてみよう。調査先においては、我が国の様な一定の時期に一律の定期採用を行うというよりは、随時欠員を補充するかたちで行われているのが大宗であった。

⁶⁴ 米国 Loews Hotel については、地域密着主義、(購買などでの)マイノリティー重視といった特徴ある経営方針をアピールすることによって社会的認知を獲得しており、これを「ブランド」として評価し、調査先に選定した。

⁶⁵ ACCOR グループはフランス・パリ株式市場で上場しており、その代表的指数であるCAC40 銘柄にも含まれている。

新卒者に関しては、当該国もしくはその地域で有力なホテル産業向けの人材を輩出する大学や専門学校からの採用（コーネル大学、スイス・ローザンヌのホテルスクールなど）が行われ、日本のように一般の学部からの採用は殆どない。これは欧米のホテルの従業員がそれぞれの職域で「専門家」であること、欧州特にドイツ語圏・中欧諸国の教育体系において「職業専門学校」での人材育成に比重が高いことと関係している。

採用活動は、実際の教育機関にホテル側からスカウトする場合（Kempinski）もみられるが、各ホテルが採用情報を提供し、それに応募してくるかたちで採用活動が開始される。他にも、職業専門学校がホテル側と「インターンシップ」を締結し、夏季等の研修活動を通じてホテル側がその人物の働き振りから採用するケースもある（Danubius、Pupp）。

新規出店のケースとして、現在もグローバルな展開を拡大し、かつブランド価値の維持に努める Four Seasons では、非常にタフな採用活動を行っている。すなわち面談を重視し、ラインレベルから GM まで各段階の者が 4 日間で計 4-5 回の面接を設定している。このような時間をかけた面接は応募者が Four Seasons の高いサービスに関する黄金律を吸収し提供できるか、を判断する材料となっている模様である。

2-3 キャリアパス

次に従業員のキャリアパスをみてみたい。今回調査を行った先は欧州、北米とも、一ホテルでの定着率は高くはない、すなわち離職率・転職率が高い。ドイツのオーナー系ホテル Steigenberger グループの Frankfurter Hof によれば、同ホテルではフロントや宴会、予約係、営業などでの転職率が高く、こうした層は転職によって自らのポジションと報酬を上げていくことになる。

このような離職率の高さは、一方で育てた人材の流出となり⁶⁶、他方で中途採用した人材にそれぞれのホテルのブランドイメージを移植する手間がかかることとなり、人材育成にとって各ホテル共通の大きな悩みとなる。そのような中で、それぞれのホテルのブランドを維持し伝える人材を登用していくためにどのような工夫がなされているだろうか。

Four Seasons でも離職率が高いが、同グループではミドル・マネージャーへの登用は出来るだけ一般のスタッフから行うことで、離職率への歯止めと同グループの哲学を理解したミドル層の形成を図っている。

もっとも企業内での昇進については、日本のように発令によって昇進が決まっていくという方法とは異なり、空きポストに応募し、面談や業績の評価を通してステップアップするケースが大宗のようである⁶⁷。

⁶⁶ 逆にそれぞれの哲学のあるホテルからみるとそれに沿わない人物が去っていくことで、メリットがないわけではない（Kempinski）。

⁶⁷ 米国内でのチェーンを展開する Loews でも本人の興味や能力に関する面接でミドル・マネ次のポストに昇進させている。ただしこのような「公募」方式が必ずしも成功するわけではないようである。ハンガリーの Danubius 社では、各ホテルや本部でのミドル層を一部社内公募で採用しているが、特に本部への異動が嫌われるためか、応募状況は芳しくない

2-4 人材開発と研修

国際的な展開をしている大手グループではどのように多種多様な人材をそのホテルのブランドイメージに合う人材として育てているのだろうか。

その一つの解は、ACCOR グループに見られる大掛かりな研修施設「ACADEMY」の運営である。ACCOR グループはパリ市郊外ほかオセアニア、北米、アジア、アフリカなど世界 12 箇所に独自の研修施設でいわゆるスタッフレベルからディレクターにいたるまで全世界のグループ社員・すべての職種のレベルの研修を提供している。これは各職種・地位の研修施設をひとつに集中することによって、同グループの経営やサービスに対する「コンセプト」が共通のものになる、との考え方に基づく⁶⁸。パリの ACADEMY が世界の ACADEMY のヘッドクォーター機能を果たしているのではないようだが、パリがコンセプト化された研修を他のインストラクターに伝えるかたちで各国の研修ニーズに応え、支援することで各地の研修レベルが維持されているようである。

他方、ミドル・マネージャー層に対するホテル内での OJT 的な研修も存在する。⑤でも指摘する Four Seasons のクロス・トレーニングがこれに該当し、また将来のミドル・マネージャー層という扱いになるが、専門領域に陥りがちなホテルの職場において、新卒の幹部候補生に 18 ヶ月間ホテル内の各職場を経験させる Kempinski の例もあった。

ところで、②のキャリアパスでも述べたように、欧米では離職率の高いホテルにおいて、どのようにしてそれぞれのホテルのブランドやサービスへの哲学を継承する人材開発をしているのだろうか。

一つには、定着を図る方向性を模索することである。Kempinski では、良い人材が定着するにはよいリーダー(ミドル層)が必要との考えから、リーダー層の育成に力を入れている。

いま一つは、グループ内の各地のホテルへの昇進の道を開くことで、ホテルの企業文化が各地に伝播する仕組みを整えることである。Four Seasons では社内公募によって世界中のどのホテルでの空きポストに対してもプロモーションできる仕組みをとっており、実際世界各地を転々と渡るミドル層が少なくない。

他方、転職率が高い中でそのホテルのサービスの質を維持するために経営の哲学を徹底的に植えつける、もしくはそれにあう人材をじっくりと絞りこんで採用するケースが挙げられる。Kempinski では、就職の際に、Kempinski とは何か、という哲学を伝える場を設けている。Loews でも、日常の社内各種ミーティングにおいて会社の哲学を唱和させることで社員全体の認識の一致を心がけている。Four Seasons では、各国でのオペレーションでは当然文化習慣、思考様式の異なる多様な民族が一つのブランドの傘下で従事しているがそ

いとのことの回答が得られている。

⁶⁸ このような人材開発が可能なのは、フランス政府が人材教育を全面的に支援していることが挙げられる。フランスの法律に、20 人以上の企業を対象に給料の 1 % を研修費用として国に収めるか従業員教育に活用する決まりがありこれが人材育成の基金となつてこのような研修が可能となっている模様。

の統一されたサービスの質とブランドを維持するためには、当社のサービスの黄金率を徹底的に移植するとしている。ウィーンの Imperial では、市内の系列の同グレードのホテル（Bristol）と合わせて平均 20%前後の離職者がありその補充を行っている。その補充には面接での選考を行うがその際にはホテルが応募者に対して何を求めているかを説明した上で、60 分から 70 分を要して応募者の話し方、行動を観察し、これにパスすると 1 日の就業体験、さらに 2 週間の試用期間を経て本採用につなげるプロセスをとっている。特に面接では、単なるジョブホッパーなのか、を見抜くことを重要視している。すなわちその場合には定着率の低下につながるためである。

ところで、離職率の高いホテル業界において、GM のマネジメント手腕から定着率が高いとされるホテルとして、ドイツ・コンスタンツ市の Steigenberger グループの Inselhotel Konstanz を挙げる。GM は着任後、トップダウン方式でスタッフはいわれたことしかやらない組織風土を、モチベーションを持たせアイデアを引き上げて改善に結びつけるようなボトムアップの組織に変えてきた。GM 自身は、その哲学として、人に対して素直・率直であることを挙げ、その理由として、これが同僚や部下からアイデアを引き上げるツールとなることを指摘していた。また、当ホテルでの人材育成については、それぞれがチームの一員として働き、課題が発生すればディスカッションして、従業員のアイデアを募って解決に結びつける体制をとり、改善に結びつけるようにしている。他方、モチベーションとしては確かに利益のボーナスとしての配分も行うが、金銭的報酬よりも、働く雰囲気やホテルでの働き甲斐がスタッフの自信につながっているとす。サービスの質の伝承については、グループ。当ホテルそれぞれの研修のほか、QC サークルの取り入れや Quality Check System の採用で対応しているとのことである。

2-5 ミドル・マネージャーの資質について

本調査を通じて各ホテルではミドル・マネージャー層は、名称は異なるが概ねラインスタッフを取りまとめる地位からホテルの各部門の副長レベルまでが想定されている。それはこのようなミドル・マネージャーに何が資質として求められているだろうか。

Kempinski では、現場スタッフのウェイトが高いことから、スタッフの可能性を引き出すことができること、チャンスを与えること、なぜ、どうやって働くのかを教えること、といったスタッフのポテンシャルを伸ばせるよう動かせることを大事な資質として挙げている。そしていろいろな場の体験を積んでマネージャー候補者の資格を得るかたちをとっており、候補者は世界のグループ内で赴任したいホテルを選択できる⁶⁹。

Four Seasons でもミドルマネージャーには職場全体の経験を重視しており、年 1 回、360 時間に渡るトレーニングがある。能力開発プランとしてそれぞれのホテルにおいてすべて

⁶⁹ なお、このような形が可能なのも、各ホテルの人材マネージャーがお互いに情報交換などしている間柄なので、お互いの信頼関係があり、この人が紹介するのなら大丈夫だという安心感があるためだという。

の職場を体験する「クロス・エクスペリエンス」、能力別に行われる特別プログラムのほか、ホテルの機能、マネジメントに関する研修を行う。

ウィーンの Imperial では、教育担当者は Herzberg の理論を応用しながら、部下のモチベーションをいかに維持・向上させ、各人の仕事にコミットさせ、自分たちが考えている以上のベストを尽くさせるか、そのために適切な労働環境が整えられているか、などに配慮することをその素質として挙げている。そして具体的な彼らへの教育のポイントには、スケジュール管理を指摘し、まずミドルマネージャー自身、そして部下のスケジュール管理によって生産性の向上につながるとしている。

(補論) 中欧・旧社会主義国でのホテル業の展開：温泉地での事例を中心に

本調査では、サービス業のイノベーションという観点も兼ね備えた活動も行っている。「イノベーション」の定義にもよるが、少なくとも大きな「革新」を国レベルで挙げた事例として、従来「サービス」の概念を有しなかった旧社会主義国のハンガリー、チェコを太宗として体制転換から約 20 年を経た現在、どのようにサービス業が定着したのか、ホスピタリティの視点からも把握できるホテル業についての取材を行った。

社会主義時代には、国民所得統計上、付加価値にはいわゆる「サービス」に相当する項目が計上されていなかった。これは社会主義計画経済のイデオロギー的側面、すなわち、剰余価値説を前提にした統計システムと、物財のバランスから配分される経済メカニズムのもとで、サービスの概念が統計的に欠落していたことによる。

もっとも、サービス業自体がまったく存在しなかったということではない。配給に近いシステムとはいえ商店も存在していた。観光・宿泊業についてみれば、むしろ閉塞的な社会生活のもと、余暇の消化が労働者階級のもっぱらの関心事であり、国家からみた労働のインセンティブには余暇諸費のための施設の充実が不可欠であった。さらには労働者階級が国民経済の主体であるとのイデオロギー上の要請にしたがって、旧ソ連・東欧諸国ではむしろ労働者向けに企業の保養所が積極的に建設されていった。

しかしながらこれらの現場は、いわゆる国営の企業ゆえ、利益の追求が意識されない。そのため（宿泊産業に限らないが）現場の従業員の労働へのモチベーションはきわめて低いものであり、西側旅行者のみならず、社会主義国の国民からもその「サービス」の質に対しては極めて評価の低いものであった。また、社会主義時代、外国人も国交のある国からは受け入れていたものの、特に西側諸国の外国人に対する警戒から、旅行者に国営旅行者を通じた入国前の全宿泊手配の義務付けを行ったり、同社を通じたビザの発給・現地登録など、旅行者を徹底的に管理しており、旅行業におけるマーケティングといった活動もほぼ皆無の状態であった。

このように、利潤追求動機がなく、ホスピタリティ発揮の必要性もない現場が、市場経済化＝利潤追求の企業形態に転換したことは、旧社会主義国にとっては「サービス業の復活」ともいべき大きな「革新」であった。

以上の視点から、旧社会主義国でのサービス業の展開をホテル産業に事例を取り、どのようにサービスの質を向上し、またその現場の人材を育成してきたのか、ヒアリングを行った。調査先は、観光立国を目指してきたチェコでは、チェコ観光庁、欧州での一大温泉リゾート地である Karovy Vary（ドイツ名 Karlsbad）のホテル Grandhotel Pupp 並びに Grand Hotel Imperial、そしてプラハ市の Crowne Plaza Praha を、ハンガリーでは同国を中心にチェコ等でも温泉ホテルを運営している Danubius 社取材した。

まず政府の立場としてチェコをみてみよう。観光政策を掌るチェコ観光庁は、チェコ開発省の下部組織として 1993 年のチェコ共和国成立に伴って設立されたが、同庁は 26 カ国にオフィスを構え、日本にも事務所を置くなど積極的な海外でのマーケティングを行っている。同庁はチェコの強みを発揮させるべく、スパ、見本市、地域観光などの小部門に分けてそれぞれの専門部隊を配置している。例えば見本市ではニューヨーク他でチェコのプロモーション活動を行うなど積極的な誘致努力を行っている。すなわち、チェコは 19 世紀以来のものづくりの伝統があり、最近では日系や韓国系などの進出で自動車産業、電気産業など製造業での生産性が高いが、他方で外貨収入の多様化を図る上で外国人観光客の受け入れも重要な課題であった。現在、観光資源に恵まれていることも GDP 中観光関連が 4% を占めるシェアに至っている。2007 年にチェコはシェンゲン協定国入りして西欧諸国との移が自由化されるという好条件も加わり、同庁がいつそうの観光立国を目指す役割を担っている。そうした中で、チェコでは観光部門での人材育成にも積極的にかかわっている。教育機関としては、プラハ北東の国立フラデッツ・クラークローベ大学を初め国内で観光関連科目を専攻できる大学が 5 箇所ある。同庁の上部官庁であるチェコ開発省は文化庁と共同で 2004 年から 2007 年にかけて観光産業での人材育成プログラムの策定を行った。また、アドホックな活動であるが、学生をホスピタリティ産業のリサーチに関与させるなどしている。

次にチェコ及びハンガリーでの温泉・クア産業、宿泊業を概観する。チェコ、ハンガリーとも中欧では有数の「温泉大国」である。チェコの代表的な温泉地、カルロヴィ・ヴァリ市についてみると、チェコ人と近隣のドイツからの訪問者、及び歴史的な関係からロシアからのゲストが多い。チェコの場合、我が国の温泉とは異なり、医療行為の一環として温泉が用いられる。そのため、同地での平均逗留期間は 3 週間で、取材先の Pupp、Imperial とも医師を常駐させて、「湯治」客の受け入れを積極的に行っている。その他、短期の「トリートメント・プログラム」も提供している。ロシア人が多い背景には、帝政時代にロシア皇帝・貴族の保養地であったことからロシア人に「高級リゾート」として当地の名声、「カルロヴィ・ヴァリ」という目的地としてのステータスが確立していること、またドイツについては、戦前はいわゆる「ドイツ人街」であり人口の大多数がドイツ系だった歴史的経緯に加え、ドイツ人がチェコで治療を行う場合でも治療メニューが条件を満たせばドイツの保険が適用されるという事情がある。

ハンガリーの場合は、首都ブダペストに大規模な温泉を有している。16 世紀のトルコ支

配の下でトルコ風の入浴スタイルが普及したこともあり、当地では治療に限らず一般の入浴が可能であるほか、チェコのような治療のメニューも整えられている。ハンガリーで温泉ホテルをチェーンとして経営しているのが「Danubius」社であり、ブダペスト市内に 3 ヶ所のホテルを有している。

それではこのようなホテル業の現場では、体制転換後約 20 年でどのようにサービスの質を向上させ、それを維持し、かつサービスを提供する人材を育成してきたのであろうか。予め留保条件を示せば、今回の調査先は、国内でいずれも 4 つ星もしくは 5 つ星を獲得しているが、提供されるこれらホテルのサービスの質を定量的に西側のそれと比較するのは難しい。但し、いずれのホテルも創業 90 年以上を経過しているか、(Danubius 社の場合、ブダペストで経営しているホテル Gellert、Margisziget とも創業 90 年以上を経ている) Crowne Plaza Praha の場合は西側の系列(前身のホテルの創業は 1950 年代)であることから、概ね西側の質が担保されていると判断することに大きな違和感はないものと考えられる。

まずスタッフの採用からみると、チェコ、ハンガリーとも職業専門学校(日本の職業高校に相当)が発達しており、その卒業生の採用が大宗のようである。Danubius 社では通常の卒業生向けの採用活動に加え、割合は低いものの夏季のインターンシップからの登用も行っている。ただ、複数のホテルから、必ずしも新卒採用者の質については満足していない旨の回答が寄せられた。従って、各ホテルとも人材育成には重大な関心を払っている。

その中で、人材育成をホテルの所有形態の転換の観点からみてみよう。各ホテルとも 90 年代に入って、国有企業から民営化されている。その際、チェコの Imperial、Pupp はチェコ資本の下に残ったが、Danubius 社は英国の投資家が、Crowne Plaza Praha はオーストリア系が買収している。Danubius 社の場合、従来のハンガリー国内でのホテルチェーンのオペレーションに加え、チェコや英国にも買収を通じてホテルチェーンを拡大している。そのため、後者の 2 ホテル(チェーン)では人材開発において西側のホテルへの出講・派遣を通じてサービスの質の向上を図っていた。

他方国内資本の Pupp では経営が変わった後、ミドル・マネージャーレベルで様々な業種から若手を中途採用して、サービスの向上につなげていた。Imperial はホテルのサービスの価値として“*Innovators in Modern Balneology*”を謳っており、近年長期の施設全体のリノベーションを行ってその間に教育研修を充実させた模様である。

各ホテルでのサービスの質を維持、向上については、外部に委託した「ミステリー・ゲスト」を利用し、チェック項目を基に基準となるサービスの質が維持されているかを図る方法(Danubius、Pupp)や、客室に置かれたアンケート結果の回収とその分析(各ホテル)に重点が置かれている。

景気変動の影響や、1997 年及び 2002 年の中欧諸国での大洪水、米国同時多発テロといった事件によって、年によって変動があるものの、大きなトレンドとしてはハンガリー、チェコとも体制転換後宿泊客ベースでみた観光客数は増加を辿ってきていた。しかしなが

ら 2008 年ごろから、その増勢に対して（同年夏ごろまでに）為替の大幅な増価、米国金融危機に端を発した世界的な不況の影響が出始めている。加えてこれまでは西欧と比べ「安い」旅行先でもあった中欧は、今後は「バラッサ・サミュエルソン効果」により非貿易財であるサービス業での物価上昇も懸念する声がある。共通通貨ユーロの導入時期は 2009 年初現在先送りされているが、導入後はその懸念がさらに高まろう。従って中欧諸国では、「価格」に甘んじない、ホテル業を初め独自の高い質のサービスの提供がいつそう求められることになる。

3) 若干のインプリケーションと今後の課題

以上、本学での海外調査の概要と、一定数の調査先を得たホテル業について簡単な試論を試みた。訪問先の企業の選定基準がアドホックなこともあり、また欧州と米国にまたがることから人材育成に関する全体を通じた安易な共通項を見出すことはできない。

しかし、このような一定の留保をつけながら敢えてインプリケーションを導けば、以下のことが指摘できよう。まず、ミドル・マネージャーについては、欧米が学歴社会かつ専門職域化されている中で、その養成においては様々な職場を経験させる、ある種の「ジェネラリスト」的なジョブローテーションを通じた養成が行われているといえよう。また、それぞれの会社の「文化」「哲学」の継承には経営側が重点を置いている姿勢が窺われた。しかし、サービス産業では欧米とも労働市場が流動的ゆえ、この企業哲学をいかに組織の中に残していくかが課題となる。ホテル業では採用の際にその提供するサービス、方針について徹底的に教育することで企業の DNA を伝えていく様子が垣間見られている。

なお、今回は 2009 年 2 月に実施および 3 月に予定されている北米およびアジアでの企業調査の成果が、時間の制約もあり十分に反映できなかった。これらの調査では、本稿で扱えなかった業種に加え、海外で展開する「日系企業」についてサンプル数を重ねることができたことから、次の本プロジェクト報告のタイミングでは、その他業種を含めた分析及び日系企業に特化した分析も試みる計画である。