

学位申請論文

価値共創型サービス・マネジメントの実践的フレームワークの創生  
ーサービス特性を焦点としたマーケティング研究ー

京都大学経営管理大学院 博士後期課程

窪山 哲雄



# 価値共創型サービス・マネジメントの実践的フレームワークの創生 ーサービス特性を焦点としたマーケティング研究ー

概要		1
第1章	序論	
I	研究の目的と構成	11
II	用語の整理	11
1	「サービス・マネジメント」	11
2	「サービス」	12
3	「非分離」	12
4	「Quality of Working Life」	12
III	採用したサービス実践事例について	12
IV	本稿において未議論のテーマ	13
V	研究の貢献	13
第2章	背景	
I	製品からサービス主体の時代へ	15
II	バイアスによるサービス独自のマーケティング適用の遅れ	16
III	サービス(日本のホテル)業界の現状	18
IV	社会システムを経済システムに優先させる視座	21
第3章	先行研究の実践的分析	
I	サービスの研究の2つの潮流:北米型のサービス研究と北欧学派のサービス研究	25
1	北米型のサービス研究	25
2	北欧学派のサービス研究	27
(1)	北欧学派の6つの特徴と実践的解釈	28
(2)	3つの価値創造の領域マーケティングを統括する「サービス・マーケティング・マネジメント」	29
(3)	「エクスターナル・マーケティング」	29
(4)	「インターナル・マーケティング」	30
(5)	「インタラクティブ・マーケティング」	31
3	実践的考察:北欧学派と北米型研究の違い	31
II	実践に近接する北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」	38
1	関係性マネジメント視点から観た「サービス・マーケティング・マネジメント」	40

2	北欧学派の「プロミス」のサービス・デリバリー・システム	41
Ⅲ	北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」の実装への障害	42
1	「インターナル・マーケティング」におけるギャップ	43
2	価値共創と共感(empathy)領域	44
3	「インタラクティブ・マーケティング」におけるギャップ	45
<b>第4章</b>	<b>社会システムと経済システムの両立</b>	
I	サービスの3言説の再定義の必要性	47
II	学界における見解	
1	山内裕の2つの視点:「ホスピタリティ」の論点と展開	48
(1)	ホスピタリティとは闘いである	48
(2)	鮎屋のサービスデザインは恐怖の設計である	49
2	山本哲士の主張	
(1)	「サービス」と「ホスピタリティ」への視点	50
(2)	「サービス」と「ホスピタリティ」の定義	50
Ⅲ	サービス実業界における3言説についての見解	52
1	3言説についての学界の解釈と実業界の解釈との相違点	53
2	マルコム・トンプソン(ザ・ペニンシュラ東京初代総支配人)の解釈	54
3	サービス実践者の「ホスピタリティ」「サービス」「おもてなし」の解釈	55
IV	臨床知的アプローチで導出した再定義	60
1	「おもてなし」「ホスピタリティ」「サービス」の再定義と3つのフィルタリング	60
2	再定義がもたらすメリット	62
V	適用事例	64
1	「0-100 マーケティング」の実践による相互信頼の形成	65
2	フランス料理のコースメニューの構成	66
VI	サービスの3言説の再定義が社会・経済システムの両立を可能にする	67
<b>第5章</b>	<b>実装可能な「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークの 検証①「インターナル・マーケティング」の実践的試行</b>	
I	「インターナル・マーケティング」の重要性	70
II	北欧学派の「インターナル・マーケティング」の構造	70
Ⅲ	実践上の阻害要因を解決する拡張的議論	71
IV	実践における試行と有効性	73
V	検証対象の企業概要	73
1	ホテル開業時の状況と「インターナル・マーケティング」の関係	75



2	会議システムの戦略化による組織づくり	77
VI	従業員指導要綱における, 5 つの重要課題	80
VII	新しい組織構造と Career Development Program	84
VIII	個人として従業員を捉える	88
1	社長懇親会	89
2	マラソン大会	90
3	Family Relation 課	90
IX	全ステークホルダーへの対応:「サプライヤー懇親会」「家族懇親会」	91
X	従業員の価値創造の促進者としての企業	92
<b>第 6 章</b>	<b>実装可能な「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークの 検証②「インタラクティブ・マーケティング」に関する事例</b>	
I	顧客の価値創造の起点である価値観のマーケティング	97
II	顧客の価値創造の起点である価値観の追究	100
III	検証対象の概要	101
1	事例ホテルの概要	101
2	経営再建に至る経緯	102
3	リゾートホテルの特性と「インタラクティブ・マーケティング」の関係	103
IV	顧客の無意識の価値観を気付かせるサービスアプローチ	111
1	事例ホテルの「お正月企画」におけるサービスの工夫	111
2	「お正月企画」の成果	115
V	顧客接点の実践的マネジメント	116
1	顧客の Bill 分析による経験価値, 価値観の類推の概要	117
2	Bill 分析を活用することによる成果	120
VI	顧客の価値創造の起点を掴むことの重要性	123
<b>第 7 章</b>	<b>反論</b>	
I	学界における反対論調とそれに対する見解	130
1	T. Levitt の「サービスの工業化」の見解	131
2	Levitt の主張への見解	134
II	サービス業界における反対論調とそれに対する見解	141
1	「過剰なおもてなし」がサービス業の低生産性の原因なのか	141
2	「マルチタスク」の功罪	145
3	サービスの現場偏重	148

<b>第8章</b>	<b>結論</b>	
I	実装可能なサービス・マネジメントのフレームワーク	153
II	新しいフレームワークの貢献	158
III	今後の課題	163
1	環境の変化	163
2	サービス時代の事業性の追究	163
3	サービス(無形財)の時代に則した新たな会計システムの開発の必要性	164
4	新しいリーダー育成教育の重要性	165
	参考文献	167
	謝辞	177

## 図表リスト

### ■ 図

図 1	論文の構図	9
図 2	日本の産業構造	15
図 3	諸外国の製造業及びサービス業のシェアの変化	15
図 4	日米の産業別生産性	19
図 5	Value Creation Spheres	24
図 6	サービス・マーケティング・トライアングル	24
図 7	3つの主要言説の性質	57
図 8	3言説の再定義	61
図 9	ハウステンボス内 5 ホテルの構成	75
図 10	5つのホテルを循環する人員配置	85
図 11	CDP シート	87
図 12	全国主要ホテルの経営実態	93
図 13	有料・無料のイベント券束の表紙。約 40 枚綴り	113
図 14	無料のイベント券	113
図 15	予感・体感・実感における顧客接点の俯瞰図	117
図 16	Bill(左)と Chits(右)イメージ	118
図 17	WHT 顧客の総合消費額の推移	121
図 18	ある顧客の価値共創の起点と相互作用の始まり	124
図 19	脱顧客のプロセス	126
図 20	サービス品質の差	142
図 21	「サービス・マーケティング・トライアングル」の実装化イメージ	155
図 22	「エクスターナル・マーケティング」のフレームワークと「インターナル・マーケティング」の実践	162

■表

表 1	外資系高級ホテルと御三家との RevPAR 比較	20
表 2	サービスと製品の違い	28
表 3	SL と SDL の違い	32
表 4	SL に立脚した場合のダイアログ	33
表 5	SDL に立脚した場合のダイアログ	34
表 6	日本のサービス事業者による 3 つの主要言説の解釈	56
表 7	NHV 社の運営方針 10 箇条	80
表 8	平均客室単価(2011 年実績)	102
表 9	運営上の 12 の懸念材料	105
表 10	WHT の顧客リスト	119
表 11	Perceptions of Product Values	138
表 12	Varying Reactions and Perceptions Before and During Sales Process	139
表 13	価値共創概念の整理	157
表 14	ホテル A の客室アサインについてのサービス・プロセスとその結果	159

## 概要

### I. はじめに

本稿の目的は、「サービス・マーケティング・マネジメント(service marketing and management)」(Grönroos, 2007a)の実装可能なフレームワークの創生である。具体的には、先ずサービスの先行研究の 2 つの潮流である、北米型サービス研究と北欧学派のサービス研究の概念的基盤の詳細な比較を行い、製品(有形財)の伝統的マーケティングに強く影響を受けた価値交換を目的とする北米型のサービス研究のプラットフォームをサービス(無形財)に転用することへの限界を示し、北欧学派のサービス研究の実践的優位性を審らかにする。顧客と企業の相互プロセスを通じた価値共創を基盤とする北欧学派のサービス研究の実践的な有効性について、複数のサービス実践事例をもとに明示すると共に、この北欧学派のサービス研究によるロジックを、サービス実践の場において円滑に機能させるために克服すべき概念的な問題点を 2 点提示する。以上のように、本稿は、北欧学派による「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークについて、実践的視点で補強を試みるものである。

### II. 背景

先進諸国の GDP において、サービス産業が占める割合は 80%以上となり、産業構造の主役が製品からサービスに代わった。このことは、マーケティングの対象が有形財市場から無形財市場へと、大きな質の変化を起こしたことを意味するものであり、この市場の変化に伴い、マーケティング・マネジメントのあり方を再考し、転換しなければならないことを示唆する。しかし、企業は依然として、マーケティング手法について製品(有形財)を基盤とした伝統的マーケティングに依存しており、それをサービスにも適用している現状である。当然のことながら、無形財であるサービスの経済構造に有形財のロジックを適用すると様々な問題、歪を形成することになる。

なぜ、モノの経済価値の概念でサービスを捉えるのか。それは、製品経済による市場支配が長期にわたり続いてきたことによって慣性の法則が働いているためである。それまでのロジックを容易に転換することができない。製品経済を基盤としたロジックは、実証科学によって定着することで、市場の拡大やマーケティング・マネジメントの進化、発展を支えてきた背景がある。更に、グッツ・ドミナント・ロジック(Goods Dominant Logic; 以下 GDL)の浸透によって、サービスは、製品の中に取り込まれた、付属的な下位分野として捉えられ、サービスの概念が矮小化されたことや、サービスの抽象的な概念が強く働くことも、製品経済を基盤としたロジックが支配的となる一因である。

しかし、サービスの時代が経済にもたらす変化と、その源泉を明らかにしなければならない。そして、製品を中心とした市場における経済システムに加え、社会システムにおける関係性、すなわち、顧

客、従業員、企業の関係性がもたらす影響を捉え、それを予見し、マネジメントしなければならない。モノの経済からサービス経済への転換によってマネジメントの何が変わるのか、それを受けた社会は何を変えることになるのか、ということについても、究明していかなければならない。

### III. サービス社会に求められる変化

#### 1. サービス(無形財)には経済システムに加え社会システムの究明が重要となる

「交換経済」から「価値共創による顧客経済の時代」への転換は、すなわち、コンテンツからコンテンツ(文脈価値)の時代への転換を意味するため、サービス企業における競争優位性を確保するためには、企業と顧客、企業と従業員、企業と環境等との関係性のメカニズムを究明し、実践と科学双方において、サービス研究を進化させていく必要がある。

#### 2. 製品にはないサービス特性; IHIP(Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985)を活かした緻密な「サービス・マーケティング・マネジメント」が不可欠となる

北欧学派のサービス・マーケティングでは、マーケティングの従事者をフルタイムとパートタイムとに分け、全社体制でのマーケティングを志向した。

#### 3. サービス特性である生産と消費の同時性に基づく関係性マーケティングを志向する

顧客の価値創造を起点とする、顧客と企業(従業員)によるインタラクション(相互作用)を通じた価値共創によって、顧客の価値観を重視した関係性マーケティングを志向することが求められる。また、マーケティングについては、3つの領域「エクスターナル・マーケティング」「インターナル・マーケティング」「インタラクティブ・マーケティング」を設け、それぞれの領域での関係性や、全社的なサービス・コミットメントを志向する詳細なマーケティング活動を規定する。

以上のとおり、サービス社会経済においては、北欧学派が示す、サービス特性を活かした新たなマーケティング視点でのマネジメントの確立が必要である。

### IV. サービスの先行研究

サービス研究は新しい研究分野である。1970年代に北欧学派(ノルディック学派)によって始められたばかりである。既述の通り、サービス研究は価値共創を研究基盤とした北欧学派と、価値交換を研究基盤とした北米型サービス研究の2つの潮流があり、両者の研究基盤とマーケティング・マネジメントの手法は大きな相違がある。北米型サービス研究は「価値交換」のロジックを基盤としており、顧客の文脈価値については価値交換後の事象とし、4Ps(Product, Price, Promotion, Place)等の伝統的マーケティングの対象としない。しかし、北欧学派は、顧客が価値の創造者であるとし、サ

ービス・マーケティングの対象とした。北欧学派はサービスについて、顧客と従業員の直接的なインタラクションを通じた、生産と消費が同時進行するプロセス(消費概念の拡張)と捉える(村松, 2018)。

本稿では、北欧学派のサービス・マーケティングに立脚したマネジメントを実践的フレームワークの基盤として実装研究していく。北欧学派はサービス特性を踏まえた顧客と企業(従業員)による価値共創を基盤としており、顧客接点(encounter)に比重を置くサービス実践に近い。また、価値共創を通じたマーケティングの対象範囲が顧客に留まることなく、従業員も対象にしている点が、北米型が依拠する伝統的マーケティングにはない視点である。北米型サービス研究と北欧学派のサービス研究の最も顕著な違いは、サービス特性である「生産と消費の同時性(非分離性)」をロジックの中に取り込むか否かにある。製品(有形財)の伝統的マーケティングを志向し、コモディティによる市場発展や開発を目指す北米型サービス研究者は、サービス特性の生産と消費の同時性・非分離性に留意しない。サービス価値は生産の過程でグッズに埋め込まれるとし、複雑な関係性をマーケティングに持ち込むことを避けた。Levitt(1981)は「マーケティングが複雑になり、コストが上昇することは避けるべきである」と指摘している。ここでは、マーケティングをコスト対象としており、顧客及び従業員との関係性の形成によって実現される、中・長期に亘るコスト削減については言及していない。あくまでも、コモディティとして規格化されたサービス、製品の中に組み込まれたサービスーズ(services)としてのサービスを基盤として、生産効率性を重要視した。また、Levitt(1976)はサービスの工業化を提唱し、サービスをシステム化することによって、製品として扱いやすいサービスを志向した。例えば、サービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic; 以下 SDL)を提示した Lusch & Vargo (2014)は、サービス価値について、最終的な受益者である顧客が主観的に認識するものであり、顧客の個別的な文脈価値であるとしたが、価値交換後の顧客の文脈価値、使用価値は、マーケティングの対象としない。しかし、サービス実践において、顧客接点における企業と顧客とのインタラクションは、顧客の微妙な価値観の進化・深化を見逃さないための、最も貴重で重要な実践的サービスツールである。サービスは生鮮食材のようなものである。すぐに古くなる。的確なサービスを提供するためには、サービスは常に変化するものであることを理解する必要がある。顧客の意識の変化(経験価値)が作用し、以前喜ばれたサービスも、既に古くなっている可能性がある。こうした顧客や時代の変化に即応するために、サービス提供者は常に情報と技術の刷新を意識し、準備しなければならない。当意即妙な即興による新鮮な対応が、顧客の期待値を超える感動的なサービスとなるため、高レベルの表現力等のサービス・ケイパビリティ(職能)が必要となる。顧客と企業の直接的なトランザクション(transaction)がもたらす価値観の相互交流による価値共創の意義が見えてくる。ここに、製品とは違う現象学的で動的な、サービスならではの競争優位のロジックが存在する。

それでも SDL の研究は、北米型サービス研究において大きな影響をもたらした点で貢献している。

顧客の文脈価値、使用価値、オペラント資源としての顧客、価値共創などの新たなサービス研究視点を明示したことへの評価は高い。しかし、村松(2016)が指摘するように、SDL ではサービス特性の同時性は担保されず、あくまでも価値所与の基盤から外れなかったために、直接的なインタラクションによる価値共創を提示することはできなかった。つまり、顧客による価値創造は担保されず、企業が価値を創造する余地を残してしまった。そこでのサービス価値は前もって準備されたものであり、製品(有形財)の伝統的マーケティングのロジックのままなのである。

## V. 経済システムと社会システム

サービス(無形財)・マーケティング・マネジメントと、製品(有形財)との大きな相違点がある。それは、サービス・マーケティングでは、経済システムよりも、社会システムである「関係性」が優先されることである。製品市場における伝統的マーケティングの目的は、経済システムにおける優位的な「価値交換」である。つまり、サービスは無形財であるが故に、モノの経済と違い、単純な価値交換だけではなく、永続的で情緒的な関係性や価値観を重視するため、社会システムの視点から捉えた経済のロジックが欠かせない。関係性による社会システムの読み解きが「サービス・マーケティング・マネジメント」の中核的要素でもある。例えば価値共創の起点となる顧客や従業員の価値観がどこから生じるのか、また情緒消費や共感(empathy)等の経済作用については、経済システムのみでの分析では読み解けないため、社会システムにおけるロジックもマネジメントの対象となる。また、ここでは、科学的アプローチの手法についても注意を払う必要がある。実証科学か、実践科学かの選択である。製品市場の科学的アプローチは、伝統的マーケティングが交換価値に焦点を当てているため、実証科学の適用が比較的容易である。実証科学に求められる「普遍性」「論理性」「客観性」についての実証的な証明が可能である。しかし、サービスは、これら実証的な証明が不可能である。それぞれのフィールドにおける文脈価値を分析対象とすることから、サービスは実践科学の領域にある。実践科学の柱は「個別性」「シンボリズム」「能動性」である。サービスは、実践と科学が臨床的に寄り添った証明手法に依存しなければならない。

## VI. 実践的「サービス・マーケティング・マネジメント」の提示

これまで北欧学派のサービス・ロジックをサービス実践に適応させることの合理性について述べてきた。それを踏まえ、実践的な「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークを構築する基盤として、北欧学派が提示する「サービス・マーケティング・マネジメント」の中核的機能を担う、3つの領域のマーケティング「サービス・マーケティング・トライアングル」(Grönroos,2007a)に着目する。これは「インターナル・マーケティング(企業と従業員の関係性)」「インタラクティブ・マーケティング(顧客と従業員の関係性)」「エクスターナル・マーケティング(企業と顧客との関係性)」の3つの領域で構成されている。そのサービス・ロジックの有効性を示しながら、実践サービスとのいくつか



かの相違点について実例を通して検証したうえで、実装可能なフレームワークとするためのロジックの補強を行う(図 1)。

## 1. 北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」とサービス実践との概念的な問題点

「サービス・マーケティング・トライアングル」について、実践サービスの視点から見た、克服すべき概念的な問題点を 2 点、提示する。

北欧学派のサービス・マーケティングにおいて、価値共創とは、顧客と企業(従業員)とのインタラクションを基盤としており、サービス特性の同時性(非分離性)に加え、関係性による社会システムの視点を踏まえ、マーケティングを 3 つの領域(エクスターナル、インターナル、インタラクティブ・マーケティング)に分解して各々について詳細なマーケティング展開を行っている。

そこで、克服すべき概念的な問題点の 1 つは、北欧学派が志向する「インターナル・マーケティング」における「従業員」の位置付けである。北欧学派によると「インターナル・マーケティング」の定義とは、企業が「プロミス(価値提案)」の実行を目指して、企業内の全部門に対して行う社内向けマーケティングである。つまり、顧客と従業員の価値共創におけるインタラクティブな関係を支援することを目的とした、企業と従業員のマーケティング領域である。ここで従業員は、企業が顧客に提示した「プロミス(価値提案)」を遂行する役割を与えられている。しかし、サービス実践を踏まえると、こうした企業と従業員の関係性では、最終的な目的である「プロミス(価値提案)」の遂行は実現できない。従業員は組織人である前に、一個人としての価値観を持っているため、その領域もマーケティング・マネジメントの対象に加える必要があるからである。

克服すべき概念的な問題点の 2 つ目は、「インタラクティブ・マーケティング」において、顧客の価値創造の起点を不可侵としている点である。Grönroos(2013)は、顧客の価値創造の起点を顧客領域(Customer Sphere)として、「直接的な相互作用の外にあって、独立した価値創造者」と述べている。こうしたスタンスでは、事業性を担保できない状態に陥るため、実践的ではない。顧客の価値創造の機転を掴むプロセスが提示されていないため、価値の創造者たる顧客がアクションを起こさなければ、価値共創は開始されないことになる。

## 2. 概念的な問題点の詳細①「インターナル・マーケティング」

北欧学派は、従業員に対し、企業が「エクスターナル・マーケティング」を通じて顧客に提示した「プロミス(価値提案)」を遂行することを求めるが、「プロミス(価値提案)の遂行」という企業によって下命された(自発的な動機のない)職務行為について、果たして従業員は、顧客にとって真の価値促進者となれるのだろうか。従業員は、企業によって「企業内想定顧客」としてインスパイア(啓蒙)され、その上、顧客の価値創造の起点には触れられないとされる状況においては、それは不可能なのではないかという素朴な疑問が生じる。北欧学派の価値共創において、顧客の価値創造は、一

切の外部干渉から保護された顧客領域で創造されるが、これに呼応する形で従業員が価値促進を実行するためには、顧客と同レベルの純粋で自発的な動機付けが必要とされるのではないか。自発性のない、下命された職務として備えられたナレッジ&スキル(知見&技術)では、価値共創の実現を期待する顧客の熱意レベルに応えられるのか。北欧学派の「インターナル・マーケティング」における企業と従業員との関係性には、既製価値を前提とするサービス・マーケティングの影響を微かに感じる。「インターナル・マーケティング」は、北欧学派の中核マーケティングであり、顧客接点において企業が顧客との長期的な信頼を勝ち得るための価値共創を遂行するために存在する。北欧学派は、顧客を価値の創造者とし、企業(従業員)をその促進者として両者の役割を明確にしている。北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」は「インタラクティブ・マーケティング」と「インターナル・マーケティング」が完全に連動していなければ機能しないと主張している。サービスの実践的観点からも、そうした解釈をしているが、実践においては、従業員の自主性を重んじる。サービスの実践では、自発的な動機付けによって繰り出されたサービスのみが表出する。つまり、サービスには、従業員の個人差、仕事への熱量の強弱等が影響する。これが、サービス特性の異質性(heterogeneity)である。これを標準化するための基準や教育による刷り込み行為は、有効ではない。基準から外れた、曖昧で不合理な状況におけるサービスは、結局、従業員の自己規範に依存することになる。従って、「プロミス(価値提案)」を遂行するための事前の教育が、顧客との価値共創の実現を確約することはできない。従業員の自発的な動機付けを戦略化すれば、それは可能となる。しかし、北欧学派の「インターナル・マーケティング」のフレームワークでは、顧客と企業(従業員)との連続的で重層的な価値共創の実践は難しいと思われる。

企業は「インターナル・マーケティング」において「プロミス(価値提案)」の遂行を目的とした職務的な教育をするのではなく、従業員に対し、プロフェッショナルとしての哲学の重要性を示し、自己啓発を促すべきであるが、現状は「プロミス(価値提案)」の遂行をインスパイアするに留まっているため、従業員の行動の職務性が高まる。これでは、顧客の価値創造の次元と、従業員による価値促進の次元が統一されず、顧客との価値共創は成立しないのではないか。従業員の持つ本来の価値観に基づいた、自発的で強い動機付けによって獲得されたナレッジ&スキル(知見&技術)を提供することで、顧客の価値観に呼応することを目指すべきである。サービスの事例の検証を踏まえると、本来あるべき「インターナル・マーケティング」とは、企業と従業員との長期的な関係性を築くことを目指すものである。北欧学派が顧客との長期的関係性を重視するのと同じく、「インターナル・マーケティング」においては、従業員が価値の創造者となり、企業は価値の促進者となる。企業が従業員との長期的関係性を形成することは、従業員という資産価値を安定的に維持、向上させることと同義である。代謝コストを下げ、人財的付加価値を以て、安定的かつ向上的な戦略活動を促進することができるなど、企業にとってのメリットは大きい。企業と従業員との新しい関係性構築を目指すべきである。「インターナル・マーケティング」における企業と従業員との価値共創という新しいコ

ンセプトは、従業員の価値創造に対し、企業がそのナレッジ&スキル(ケイパビリティ)を用いて価値促進を行うことであり、従業員にとっても、企業にとっても、働きやすい未来志向の会社を共創することで、長期的関係性を目指すものである。企業は従業員に対して「プロミス(ミッション, ビジョン)」を示し、従業員は、CDP(Carrier Development Program; 第5章に詳細)などの人事的インタラクション(対面交流)を通じて企業との価値共創を実現する。そこには、従業員の人生価値(価値観, QOL; Quality of Life)に基づく価値創造がある。この従業員のQOLは、「インタラクティブ・マーケティング」における顧客のQOLとは異なる性質のものである。従業員のQOLは、従業員家族の要素が大きく影響する。従業員は、家族の様々な協力体制のもとにあり、それに依存しながら職務にあたっていることを企業は留意しなければならない。従業員の価値創造の起点は、家族のQOLでもあるのだ。更に、この新しいインターナルな価値共創における従業員と企業との関係は、雇用される側と雇用する側の関係性を超えた、パートナー的な契約関係となる。すなわち、従業員は理想的な労働環境を得ることで、個人の価値観に基づいた職務的人生価値(QWL; Quality of Working Life)を獲得する。そうして初めて、あらゆる職務行動は、従業員の自己の価値観に基づくものとなり、ナレッジ&スキル(知見&技術)が自発的に獲得され、これによって、「インタラクティブ・マーケティング」における顧客との価値共創が実現する。顧客と従業員双方の自主的動機付けに基づいた、相互関係が確保できる。更に詳細に読み解くならば、顧客と従業員との価値共創の場面において、顧客が従業員に対して共感(empathy)(野中・山口, 2019)することで、その関係性が充実する。共感(empathy)を呼ぶためには、従業員は顧客にとって信頼に足るプロフェッショナル(専門家)の価値促進者である必要があり、両者の立場と役割は違っても、そのQOLは、同次元である必要がある。顧客は、顧客接点における従業員との「対峙(confrontation)の時」に生じる共感(empathy)を通じてのみ、企業との長期的関係性を実現する。顧客は自らの価値観に基づき価値創造を行い、企業は従業員を通じて、その価値促進を行うが、その顧客接点において、真の価値共創を実現する要素は、顧客のQOLと従業員のQWLの対峙(confrontation)である。この対峙(confrontation)によって、「最接近発達領域」(Engeström, 1987)が生じる。この領域において顧客は、従業員が顧客のQOLを実現するために自らのQWLに基づく自己啓発意識によって研ぎ澄まされたナレッジ&スキル(知見&技術)を駆使して価値促進に従事する様子に触れ、共感(empathy)する。繰り返すが、有効な「インターナル・マーケティング」とは、企業がプロミス(価値提案)の遂行そのものに囚われるのではなく、従業員のQWLを促進し、彼らの自己実現に供与することで、結果的にプロミスの遂行を実現するというマネジメント観点が必要である。

### 3. 概念的な問題点②「インタラクティブ・マーケティング」; 価値共創における顧客の価値創造の起点はブラックボックスなのか

「インタラクティブ・マーケティング」における概念的な問題点は、北欧学派が、顧客の価値創造起

点について、企業にとっては不可侵であるとする点である。すなわち、顧客の価値観(志向、嗜好、自己実現＝人生価値;QOL)形成という、価値創造の源流を追求しないままでは、北欧学派が本来目的としている、顧客との連続的な価値共創が実現できず、結果として、長期的関係性がもたらすはずの事業性の確立を困難にする。連続的価値共創に必要な、顧客と従業員との主観、客観を超越した共感(empathy)が生まれなければ、サービスの事業性を損ない、実装可能なフレームワークとはなりにくい。顧客の価値創造の源泉は不可侵ではなく、QOL である。顧客の QOL と従業員の QWL に裏打ちされた厳しい自己研鑽の上に出るサービスとのインタラクションを通じて、顧客と従業員との間に共感(empathy)が生じる。これが相互信頼の礎を形成し、長期的関係性を獲得、維持、発展させることに繋がる。企業は顧客の QOL の実現の支援者であるのと同様に、従業員の QWL の実現の支援者たる立場を明確にすることで、3 つのマーケティング「インターナル・マーケティング」、「インタラクティブ・マーケティング」、「エクスターナル・マーケティング」が連動し、実装可能な「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークが機能すると考えられる。

しかし、次のような反論も生じる。すなわち企業が全ての顧客の QOL と従業員の QWL に対応することは冗漫で時間がかかり、高コストかつ不可能なのではないか、というものである。コロナ禍において、非人間化、非接触が企業の事業性を支えるものとされ、その実現を目的として DX(Digital Transformation) が促進される環境下では、顧客接点の戦略化自体が非現実味を帯びるのではないかという批判である。しかし、提供されるサービスが非接触、非人間化されたとしても、そのサービスを知覚するのは、生身の人間であることは不変である。サービスには、2 つの種類がある。目に見えないサービス(intangible service)と目に見えるサービス(tangible service)である(窪山, 1993)。その2つは相互に補完し合い、独特の安心感を顧客に与えるものである。どちらか一方に偏ることは、顧客にとって常に不利益となる。例えば、外資系高級ホテルのリッツカールトンのサービスが、目に見えるサービス(施設力、AI 力)ばかりで、人的サービスが全く無くなったとすると、情理的・情緒的サービスが欠落し、顧客は不満を漏らすだろう。また、情理的・情緒的サービスだけに偏れば息苦しくなり、また、属人的となることで、サービスの質が不安定になる。また、現状の優れた AI 技術を以てしても、顧客と従業員の共感(empathy)が生じる瞬間を作り出すことは困難である。AI が得意とする目に見えるサービス(ロボット化、De-humanization)と、人間が繰り出す、目に見えない情緒的関係性に基づいたサービスを、バランス良くデザインすることが、顧客の信頼を高め、事業性を安定させることになる。AI の効率を突き詰めることは、コストの低減化と、商品サービスの広汎な普及を促進することであり、それはサービスのコモディティ化を意味する。コモディティ化は企業の2つの「キョウソウリョク」を奪う。企業の「共創力と競争力」である。言うまでもなく、これらは顧客の QOL と従業員の QWL のイノベーターな育成を支える重要な要素である。

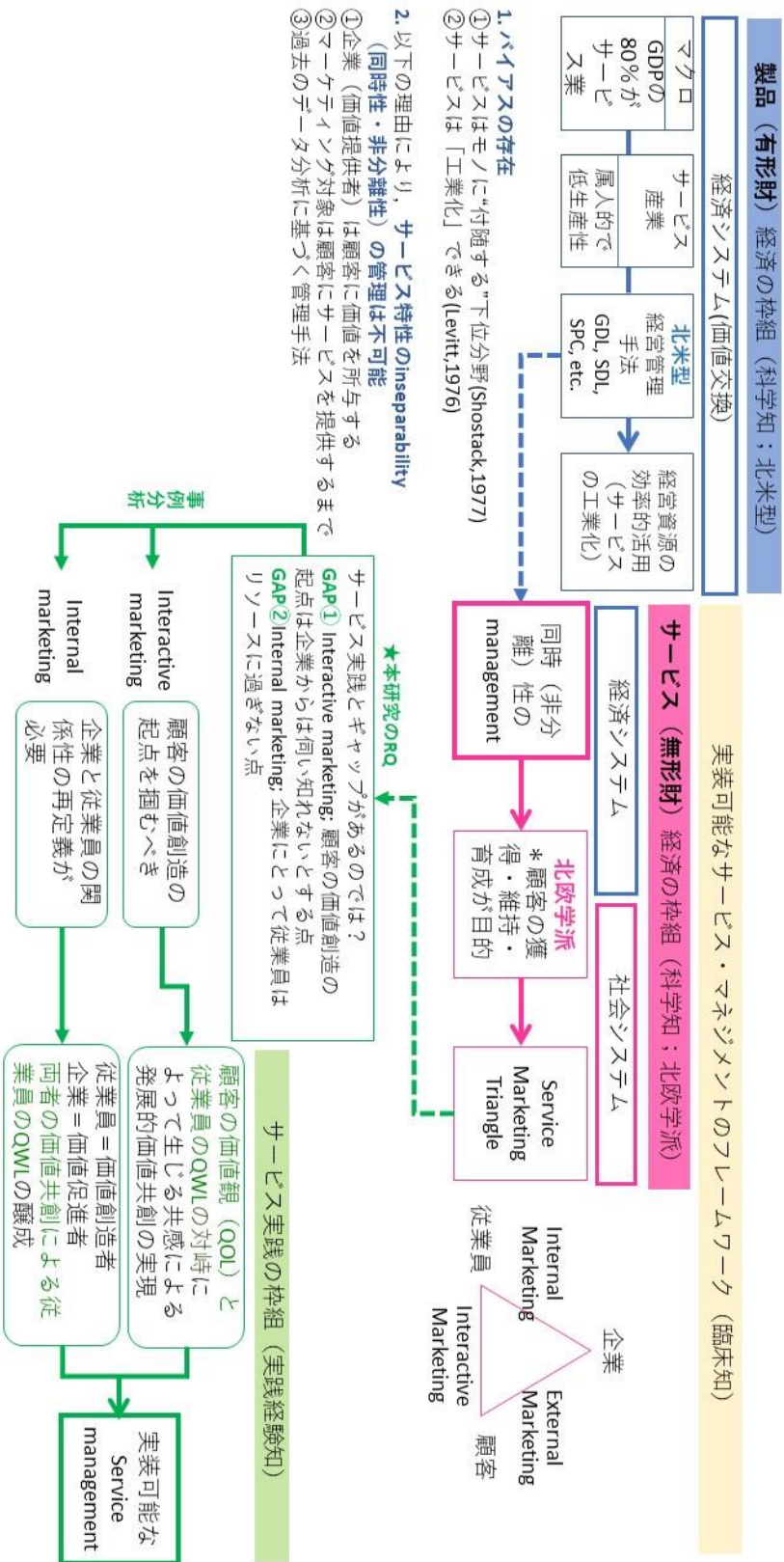


図1 論文の構図(筆者作成)

## VII. おわりに

「サービス・マーケティング・マネジメント」の遂行には経済システムと社会システム両方の複合的視座が必要である。製品(有形財)のマーケティングと決定的に異質なサービス特性である生産と消費の同時性、非分離性(inseparability)を解明するには、経済・経営学視点に加え、顧客、企業、従業員の関係性を読み解く社会学的視点が必要である。サービス経済を発展させるには、実践力を向上させるだけでなく、学際を超えた科学的研究の進展が不可欠である。しかし、サービスに関する研究は未だ発展途上にある。科学の世界では、サービスは未だにモノに付随する下位分野でしか無い。また、サービス実業界においては、多くの暗黙知が暗渠の如く深層に横たわり、実践者はそれを当然の文化的所産として諦観し、科学的視点の重要性を十分に認知していない。そのため長い間、サービスが、モノから独立した研究対象としては見なされてこなかった経緯がある。サービスが無形財であるために、科学的な実証証明が困難であったことも影響している。

本稿では、サービス研究の発展を目指し、北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」の基盤に加え、次の3つの視点を提示する。

- ① 主要言説(おもてなし, サービス, ホスピタリティ)の再定義による実践と科学が共有できる視点の獲得
- ② 経済システム(経営学)と社会システム(社会学)の複合的視点によるサービス実体の解明
- ③ 実践科学を目指し、暗黙知を形式知化するための臨床知の視点

である。これらを踏まえると、本稿で研究した新視点のフレームワークにおける価値共創の実践を通して、顧客には「人生の質」を高める作用を果し、従業員には「職務の尊さを通じた人生観」を明示し、企業は、経済による事業性の発展だけではなく、顧客の人生と従業員の人生の質を高めることに貢献できる喜びを感じることが可能になる。

### **Keywords;**

サービス・マーケティング・マネジメント, 北欧学派, 価値共創, 共感(empathy), 臨床知

## 第1章 序論

### I. 研究の目的と構成

産業構造の主力が製造業(有形財)からサービス業(無形財)へと転換している一方で、その経営管理手法の基礎は未だに製造業のロジックを基盤としたままである。本稿の目的は、無形財のサービス特性(Zeithaml et al. 1985)に立脚した、サービス特有のマーケティング・ロジックと実践的理論による臨床研究を通じた、実装可能なサービス・マネジメントのフレームワークの創生である。製造業と比較してサービス産業界においては、科学の知は十分に及んでいない。サービス実践の現場では、科学の知と結びつくことによる便益を想定していない。サービスの実践者は現場に埋もれた暗黙知(Polanyi, 1966)を自らの文化的所有物と見做しており、形式知(Polanyi, 1966)化する必要性や、形式知化するための科学的研究や経営学的視点の重要性についての認識が不十分であることは否めない。しかし、産業構造のパラダイムの大きな変化を迎え、サービス産業主導の現状において、サービス研究の更なる進展は時代の要請である。そのために、学界と産業界の協働、すなわち科学の知と実践の知の接近による相互発展を実現する「臨床の知」(中村, 1992)が求められている。本稿で取り組む科学と実践との融合によるサービス特性を加味した実装可能なサービス・マネジメントのフレームワークの構築については、北欧学派のロジックを基盤として選択する。サービス・マネジメント及びサービス・マーケティングの先行研究のうち最もサービスの実践に近接しているためである。これを、サービス業界の実践の知で補強することで、新しい実践的サービス・マネジメントのフレームワークを構成する。

### II. 用語の整理

本稿で使用する用語について、3点補足する。

#### 1. 「サービス・マネジメント」

「サービスのコンテキストの中にマーケティングの機能横断的な性質が含まれることを示唆している」(Grönroos, 2007a)ことを前提として使用する。マーケティングはマネジメントによって統括される。つまり「サービス・マーケティング・トライアングル」(Grönroos, 2007a)は、3つのプロセス的側面をもつサービス関係性に基づき詳細にマーケティング分解され、マネジメントによって統括される。3つのマーケティングとは「インターナル・マーケティング(企業と従業員の関係性)」、「インタラクティブ・マーケティング(顧客と従業員の関係性)」及び「エクスターナル・マーケティング(企業と顧客との関係性)」を指す。

## 2. 「サービス」

本稿では、2つのサービスの言説を利用している。1つは「有形財(製品)に対する無形財としてのサービス」、もう1つは「実践及び社会的な関係性コンテキストにおけるサービス」である。この範疇で、サービスの3つの主要言説である「おもてなし」「ホスピタリティ」「サービス」について、科学と実践の共通用語としての再定義を目的として、それぞれの実践的機能を明示する(第4章に詳細)。

## 3. 「非分離」

サービス特性のうち、「inseparability」については、一般的に訳されている「同時性」に加えて、直訳となる「非分離性」も明示し、そのニュアンスも加味して使用する。「非分離性」について、山本(2011)は、「未分化から非分離と分離へと物事は表出するが、日本の文化技術は非分離技術である。その典型が「箸」である。2本の棒が、分離も結合もせず、物を掴む・切る・挟む・持ち上げるなど多様な働きをする。分離の「フォーク」がなしえない技術」と指摘するように、サービスの実践的な機能と特性を社会的に捉えた言葉である。すなわち、価値共創において、顧客の価値観や経験価値の変化に対応するように、企業や従業員がサービスの応対を変化させる様子を捉えている。顧客と企業(従業員)が、商品サービスの金銭的交換によって分離されたフィールドではなく、同時空間において即興的に主体と客体が相互作用することによってサービスが形成されていく様子を捉えている。これらの社会的な事象が示すサービスの本質については「同時性」という言葉だけでは表現できないため、「非分離性」という言葉を併用した。

## 4. 「Quality of Working Life」

Ruzevicius (2014)は、「Quality of Working Life」を、生活の質「Quality of Life」の一側面として捉え、労働生活の質の高さは、生活の質の向上に直接影響するものと指摘し、従業員の生活の質を高めるための企業組織の在り方についてのモデルを提示している。また、「Quality of Working Life」という言葉自体は、1970年頃に一般化したものと言われ、経済成長下の大量生産方式による労働の機械化等に過剰に適応しようとし、心身を疲弊させた従業員の労働環境を改善する取り組みとしてQWLが提唱された(JMBコンサルタント)。本稿では、Ruzevicius (2014)の議論におけるQWLの解釈に準じ、更に議論を発展させ、顧客との理想的な価値共創の実現に影響を与える要素として考察するものである。

### III. 採用したサービス実践事例について

北欧学派的サービス・マネジメントのロジックを補強する実践の知について第5章及び第6章で提示される2つの事例ホテルで実践されていた事柄及び概念は、サービス業界において普遍的に共



有されているものではなく、事例ホテル独自のものである。2つのホテルは創業から数年間というごく短期間で国際水準の高品質ホテルサービスと国内トップクラスの客室単価を実現したが、それは、他のホテルにおいて同様の取り組みがなされていなかったためである。2つの事例ホテルはいずれもリゾートホテルであり、かつ、経済不況の中で運営されていたが、首都圏の高級ホテルを上回るパフォーマンスを実現した。その要因は企業内部における取り組みに依るところが多い。すなわち「インターナル・マーケティング」と「インタラクティブ・マーケティング」における独自の取り組みの影響が表出している様子が把握しやすいために、それらのホテルを事例として採用した。

#### IV. 本稿において未議論のテーマ

実践的フレームワークがもたらす事業価値は、経済的貢献を示すキャッシュフロー (Cashflow)、ブランド (Brand)、顧客 (Customer) の質と量の最大化である。サービス業において、持続的な成長を支えるものは、経済システムに加えて社会システムとしての企業、顧客、従業員の相互の関係性である。本稿では、社会システムに焦点を当てる。北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」が示す、社会システムによる関係性がもたらす貢献についての、理論的検証の確立が遅れているためである。Grönroos (2007b)が、顧客と企業との価値共創は、まず両者の関係性の存在が前提となると指摘するように、製品(有形財)の価値交換を基盤とする従来の伝統的マーケティングでは究明しえない。サービス(無形財)の独特で異質なサービス特性をふまえた新たな「サービス・マーケティング・マネジメント」によって、サービスの社会システムの解明を臨床的に進める必要がある。よって、実践的サービス・マネジメントのフレームワークの適用が企業の「キャッシュフロー」、「ブランド」、「顧客の質と量」を最大化するという実践経験知についての数値的な検証については、今後の研究で取り組むこととする。また、会計学においても、サービス(無形財)の特質、付加価値を反映した新たな損益計算書、貸借対照表のあり方が求められる。例えば、サービス・マネジメントにおける顧客の獲得、維持、育成にかかるコストを先行投資として捉えるルールが整備されることで、製品(有形財)とサービス(無形財)の生産性の相違点が明確になり、サービスにおける低生産性の議論に新たな視点をもたらすと考えられる。

#### V. 研究の貢献

サービスの先行研究における科学の知に、高級リゾートホテルにおけるサービス実践の知を提示し、科学と実践が協働することの有意性と将来性を明示する。本稿では、サービスの実践に最も親和性が高い北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」の理論的基盤に沿いながらも、その実装への疑問点を抽出し、実践を踏まえた複数の解決案を提示していく。このプロセスを通じて、実装可能なサービス・マネジメントのフレームワークを提示する。サービス・マネジメントに関する臨床的な研究は未だ発展途上にある。サービス学界及びサービス業界の融合的発展の最も大きな

阻害要因は、科学によって形式知化されていない暗黙知の存在であり、かつ、それが実証証明できない領域であることにある。加えて、サービス実践においても、積極的に暗黙知を解消していこうとする意向が少ないのが現状である。暗黙知は秘匿すべきノウハウであり、競争優位の源泉である、或いは、文化的で神秘的な特殊職能領域であり、不可侵性を持つものである、と捉えられている。しかし、その多くの場合、秘匿性に合理性は認められないのが現状である。このような暗黙知を、サービス・マネジメントの実践的適用によって形式知化し、全社的な共有を行うことによる事業的な貢献は自明である。サービス実践者の独自の技術や知見を科学的に分析することで、サービス独自の特性を反映した、実践的サービス・マネジメントを確立させることは急務である。また、科学と実践の融合プロセスを経て導出されたサービス・マネジメントのフレームワークによって、サービス実践の過度な現場偏重による退行性を糺すこともできる。また、今まで顧客戦略として見落としがちであった、サービスの歴史性や文化性による文脈価値の有効性を理解するのにも貢献する。実践的なサービス・マネジメントのフレームワークは、顧客戦略を促進するだけでなく、サービス時代に求められる、企業と従業員の新たな関係性についても明示する。

## 第2章 背景

### I. 製品からサービス主体の時代へ

日本の GDP の約 8 割をサービス業が占める現状(図 2)において、企業経営の管理手法は、有形財を対象としたものから無形財を対象としたものへの転換とその管理手法の実装が急務となっている。

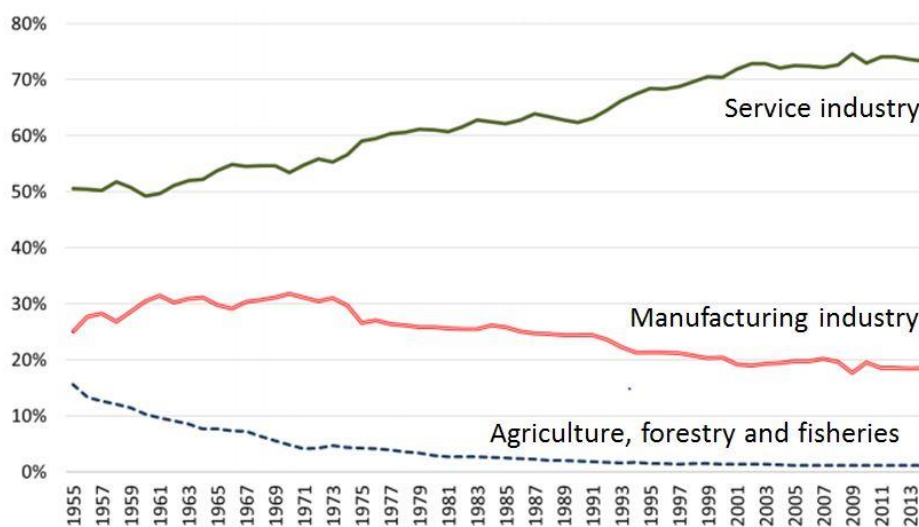


図 2 日本の産業構造(1955-2014)「国民経済計算」(内閣府)

出典 森川正之 (2016)

製造業のシェアの低下と非製造業の成長は世界的な潮流である。2010 年において、米国、英国、フランスにおけるサービス業のシェアは 80% 近くまで伸長しており、製造業のシェアは 10% 近くまで低下している(図 3)。

	Manufacturing industry			Service industry		
	1980	2010	Change	1980	2010	Change
U.S.A.	19.2%	11.7%	-7.5%	68.7%	79.9%	11.3%
U.K.	24.3%	10.0%	-14.3%	56.5%	77.7%	21.2%
Germany	28.9%	21.5%	-7.3%	57.1%	69.5%	12.4%
France	20.6%	10.3%	-10.3%	64.3%	79.3%	15.0%
Italy	28.4%	16.0%	-12.4%	56.2%	73.2%	17.1%
Japan	26.9%	17.8%	-9.1%	57.7%	72.4%	14.7%

図 3 諸外国の製造業及びサービス業のシェアの変化

出典: 森川正之 (2016)

市場経済は製品(有形財)からサービス(無形財)へとパラダイムが移行している。製品経済の特徴は、可視性と普遍性が高く、実証的な論証の面で利点があったために科学理論と実践行動が結びつき易かった。そのため、科学的実証を短期間に高度に普及させ、伝統的マーケティングによってコモディティを基本とする「価値交換」のマネジメント手法が確立されてきた。一方、サービスの研究は遅れている。しかし、統計が示すように、先進諸国の GDP の 80% 超をサービス業が占めている以上、サービスを重視した、新たな視点によるマネジメント手法の開発と適用が重要であることは、自明である。科学的な視点でサービスをレンズ化すると、サービス研究は、サービス特性 (IHIP; Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability: 無形性, 異質性, 同時性・非分離性, 消滅性, Zeithaml et al., 1985) のために、実証科学が必要とする普遍性, 論理性, 客観性を充足する証明領域から外れる。そのため、個別の文脈に依存する実践的検証に基づく、個別性, シンボリズム, 能動性を議論していかなければならない。サービス経済の発展には科学と実践の協働が重要である。小林(2010)は、現実社会における実践に関わる事柄, すなわち、従来の諸学問が依拠していた科学的概念から外れた領域にアプローチするには、対象物の個々の多義性, 時間, 場所を踏まえ、これと交流することで対象を捉える「フィールド的な知」の発想が必要と説く。しかし現状は、製品(有形財)のマーケティング・マネジメントをサービス(無形財)に転用している状況となっている。19世紀後半から 20 世紀においての世界の殖産政策や富国強兵政策が製造業を主体とした産業構造を優先してきた結果、サービス軽視の傾向が生じたことが、サービス研究が遅れた原因の一つである。特に、日本のように、高度なコンテクスト文化を持つ国は、サービスを「おもてなし」と捉え、客を思いやる風習として、換金性を伴わない独特な伝統を持つ。サービスは製品に付帯するものとして捉えられるに過ぎず、サービスの独自のメカニズムについては、経営学的研究の対象として見做されなかった。製品の時代は価値交換によるシンプルな経済社会構造であったが、サービスの時代は顧客を中核においた社会システムの基盤の上にある経済社会である。それによって、関係性を重視した経済視点が見直され、AI への対応, 環境問題, 人間性, 多様性, LGBT などを対象とした、無形財型社会経済のあり方が問われてきている。こうした無形財の時代に、製品型の価値交換を終結点とする伝統的マーケティング・マネジメントは適さない。

## II. バイアスによるサービス独自のマーケティング適用の遅れ

サービス研究は、1970 年代に北欧学派によって本格化された歴史の浅い研究分野である。製品(有形財)時代にあって、サービス(無形財)は製品に付随した下位的存在である(Shostack, 1977)と捉えられてきたというバイアスが主な原因である。それは、20 世紀初頭の大量生産・大量消費の時代に発達した、北米を中心とするマーケティング研究におけるサービスの概念に端を発する(村松, 2016)。すなわち、マネジメントの対象が製品であるため、マーケティングもマネジメントも目的は「価値交換」にあり、いかに有利な価値交換がなされるかに焦点が絞られていた。それに対して北

欧学派によるサービス研究は、サービスを企業と顧客による相互作用によるプロセスと捉え、両者の関係性によってもたらされる「価値共創」を通じた顧客の獲得、維持、育成に、マーケティングの焦点が向けられた。つまり、北米型サービス研究では、無形財であるサービスを、形のない製品、疑似的な有形財として扱うことによって、既存の製造業のフレームワークを活用しようとするものである。ここにもサービスに対するバイアスが影響している。しかし Shostack (1977)は、既存のサービス研究から独立した、サービス特有のマーケティング研究が必要であると主張している。北米型サービス研究、すなわち有形財を対象とした伝統的マーケティングの概念では、「価値交換」を最終目的とするため、交換後に生じる顧客の文脈価値(使用価値、経験価値など)はマーケティングの対象にならない。また、有形財マーケティングにおける価値とは、予め企業によって生産され、価値交換時に顧客に所与されるものとして規定される。これは、交換されるものがサービスである場合、その特性である同時性、あるいは非分離性(生産と消費が同時になされること)の性質とは相容れない。サービスとは、サービスの提供者と顧客が、両者の接点における相互作用を通じて展開されるプロセスであるため、あらかじめ別の場所で既成品を用意しておくことは不可能である。また、サービスのやり取りをめぐり、何らかの金銭的交換が行われる場合も、その交換の前後で、断続的に、サービスは顧客の状態に応じて即興的に繰り出されるものである。従って、価値交換後の顧客の文脈価値については、マネジメントあるいはマーケティングの対象外とする伝統的マーケティングを、サービス(無形財)に応用することはサービスの実態に即していない。有形財を対象とした伝統的マーケティングでは、サービスは、その特性を意図的に考慮されず、モノに付随する疑似的な有形財として扱うことで「サービスの工業化」(Levitt, 1976)が図られた。例えば村松(2016)は、この様子をスーパーマーケットの業態に集約する。スーパーとは、小売サービスの本来の特徴である、店と顧客との直接マーケット的な接点における相互作用を、極力最小化し、工業化し、コモディティ化することによって、生産効率を高めた業態である。

2000年代に入り、製品中心のグッズ・ドミナント・ロジック(Goods Dominant Logic;以下 GDL)からサービスへと視点を転換した北米型のサービス・ロジックとして著名なのは、Vargo & Lusch (2004a)のサービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic;以下 SDL)である。これは、それまで主流であった GDL が交換価値に焦点を当てていた議論を、使用価値・文脈価値に転換した点において画期的である。北欧学派は、GDL とは顧客のための価値は製品に埋め込まれており、その価値を引き出す能力を顧客に要求する、顧客独自の価値創造(Gronroos, 2007b)を前提とするものとした。また村松(2016)は、SDL について、①価値は交換後に生み出される、②価値は文脈価値として顧客によって独自に判断される、③顧客はオペラントな存在として捉えられる、という 3 つの要点において、GDL を越えたとした。しかし、SDL も価値交換の枠組みから離れていない。①が示すように、サービスの生産と消費の非分離性は考慮されておらず、また、②が示すように、交換後の顧客による文脈価値は、やはりマーケティングの対象とはなっていないため、サービス独自のマ

マーケティング・マネジメントに到達していない。SDL の貢献は、サービスや製品の価値が、企業だけではなく、顧客の関与によって形成されるという、価値共創というマーケティング概念を広めた点に認められる。

北欧学派は SDL について、伝統的マーケティングの域を脱せず、顧客による文脈価値のアピールに終わった点を指摘し、マーケティング研究者が、物財と同じ概念やモデル、論理のフレームワークを用いて、サービス財のマーケティングを論じる危険性が生じた(Grönroos, 2007b)とし、サービス独自のマーケティング理論の展開の妨げになると警鐘を鳴らした。北欧学派によるサービス研究は 1970 年代から北欧諸国を中心として始まり、サービスを製品の付随物としてではなく、直接的にマネジメント対象とする議論が展開され、GDP に占めるサービス業の割合が上昇し始める 1980 年代から更に発達した(蒲生, 2008)。この北欧学派のサービス・マネジメントにおいてサービスとは、無形でありプロセスであるために、事前に用意しておくことが不可能である。そのため、生産・流通・販売・消費が同時に、同空間で行われる特性を持つと捉える。製品とは異なり、サービスは、顧客がサービスの生産に直接的に関与することで成立する。ここに、北米型の研究とのアプローチの違いが明らかになる。北米型研究における SDL と対照的な北欧学派のロジックが、サービス・ロジック (Service Logic; 以下 SL) である。これはサービス実践に即したロジックである。その詳細な根拠については、第 3 章で後述することとし、この節では、サービスが、製品に付随した下位的存在と見なされ、4Ps(Product, Price, Place, Promotion)等を基礎とした伝統的マーケティングがサービス財をモノに寄せた位置付けをしたことによって、サービス特性をふまえたサービス独自のマネジメント及びマーケティングの必要性についての認知が遅れたことを明記しておきたい。

### III. サービス(日本のホテル)業界の現状

本稿では、実践的サービス・マネジメントのフレームワークの検証において、ホテルの事例を取り上げるため、ここでは先ず、ホテルがサービス業界を集約し得るかという問いに対し、いくつかの根拠を提示したい。第 1 に、365 日 24 時間体制でサービス・オペレーションがなされる業態である点にある。これは、サービスの基本である顧客の安全と資産の保全を実現する際の重要な基準と考えられる。365 日営業することは、季節の変動性をマネジメントすることを意味する。また、24 時間体制で顧客及び資産の安全を守り、更に高級ホテルでは食の提供も行うという運営形態の複雑さを超える業態は他には見受けられない。これは、人事面、セキュリティ面、防災面においても極めて難しいマネジメントを必要とする。第 2 に、検証に必要な規模を備えている点である。ホテルの規模は少なくとも 250 室以上が必要である。筆者の経験知として、250 室を超えると、企業組織を部門別に詳細にマネジメントしなければならない状態になる。大規模な施設を運営する場合、一人の従業員が複数の職務を行うことは困難であり、少なくとも、営業部、マーケティング部、料理飲料部、宿泊部、総務部、経理部、人事部、購買部、施設部等に部門を区分したうえで、統合的かつ戦略的なマネ

ジメントが求められる。従って、旅館ではなくホテルの事例を選択する。今回取り上げる事例のホテルはいずれも、客室数 250 室以上で、かつ飲食店などの付帯施設が備わるホテルである。こうした一定の規模をもつホテルにおける事例は理論との照合が可能であり、検証によって、科学知と実践知の融合の重要性が経営課題として示されることによって、今後、グローバル水準で、様々なサービス業態において、思考を比較、検討されることが期待できる。よって、サービス業の中でもホテル業界に焦点を当て、業界の現状について、様々な側面から分析を加えたい。

ところで、日本のサービス業の低生産性が指摘されてから久しい(図 4)。日本のサービス業全体の労働生産性は米国(100 とする)との比較では 50.7%、なかでも宿泊・飲食業は 38.8%と著しく低い。

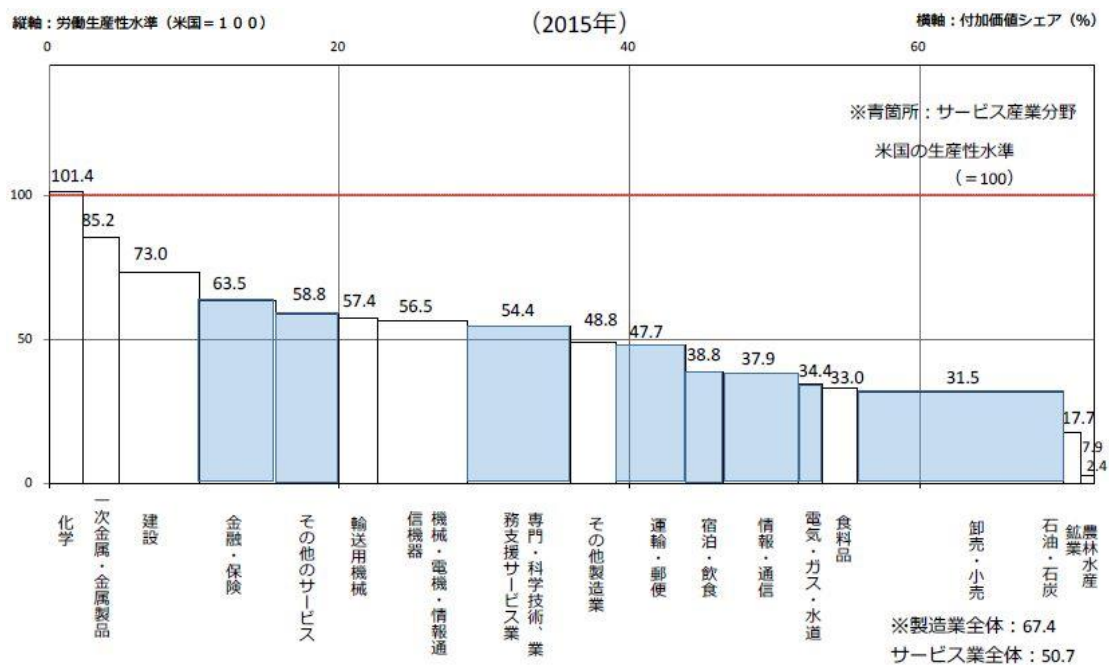


図 4 日米の産業別生産性(2015 年)

出典：滝澤美帆(2018)

一般的に低生産性の原因として、コストを売価に適切に反映するためのマーケティング力及びマネジメント力の不足等が指摘されている。日本のサービスの方が米国のサービスよりも品質が高いという評価があるからだ。筆者はここに、疑問を感じる。なぜならば、ここで論議の対象となっている労働生産性とは、製品(有形財)の理論である「価値交換」を基準とした年度会計規準で計算されているからだ。つまり、製品の収支は1Fiscal Year(会計年度)で収入と費用を対比させ、生産性が計算される。しかし、サービス(無形財)は、顧客と企業との関係性によって形成されるものであり、最終的な経済性は、必ずしも年度内に確認できるとは限らない。関係性を充実させるために必要

な費用に応じた収入，すなわち顧客の再来及び再消費は，多くの場合，翌数年度にわたって生じる。これがサービスの自然な経済効果であると見做すべきであろう。サービス・マネジメントは，顧客の獲得と維持，そして育成を中心とした概念が強く表れるため，1年以内に費用対効果を出すという数理的な概念とは，ずれが生じる。サービス・マネジメントには，製品のマネジメント以上に，中長期的なマネジメント視座が重要である。社会システムの視野を経済システムに近接させる，すなわち企業と顧客との関係性に注目する，新たなマーケティング・マネジメントを必要とする。こうしたマネジメント視座は，IoT や AI などのデジタルテクノロジー分野と人的サービスとの協働の研究においても，重要な検討課題である。

さて，ホテルの生産性に関する問題についての検討に戻る。日本生産性本部が 2017 年に実施した調査によると 28 種類のサービス業のほとんどについて，日本のサービス品質が米国よりも高い結果となっている(滝澤，2017)。また，日本の高級ホテルは，国内外資系の同グレードのホテルと比較して，極めて安価であることが指摘される(表 1)。パリやニューヨークなどの海外で営業している外資系ホテルとは更に格差がある。日本のホテルの施設設備のグレードが相対的に低いことを割り引いても低価格であり，ニューヨークの最高級ホテルのサービスより，帝国ホテルやホテルオークラ東京のサービスの方がレベルは高いが，価格は半分以下である。

ザ・リッツカールトン東京	42,977 円
マンダリンオリエンタル東京	37,645 円
パークハイアット東京	36,960 円
シャングリラホテル東京	36,436 円
グランドハイアット東京	34,720 円
帝国ホテル東京	24,274 円
ホテルオークラ東京	16,464 円
ホテルニューオータニ東京	12,899 円

表 1 外資系高級ホテルと御三家\*<sup>1</sup>との RevPAR\*<sup>2</sup>比較(2012 年度実績)

出典: 桐山秀樹(2014) より筆者作成

\*1)帝国ホテル，ホテルオークラ，ホテルニューオータニを指す

\*2)客室 1 室当たりの売上の指標(客室収入÷総客室数)

これを根拠として，日本のホテルも価格を欧米並みに引き上げるべきではないかという論調もあるが，しかし，サービス付加価値を実質価格に単純に転化することは容易ではない。付加価値商品を主力とするホテルは，価格設定についてはより慎重に取り組まなければならない。価格の決定は



企業の最も重要な戦略であるからだ(窪山, 2014)。価格の設定は、需給のバランスだけではなく、サービス提供者と顧客との関係性によっても左右される。特に日本においては、商人と顧客の関係性についての石田梅岩の「商人はまず客の道理を悟り、しかる後、我の立ちいくことを考えよ」という言葉が示すように、サービス提供者と顧客は、自利利他の関係を基礎とした長期的な信頼関係を築くことが重視され、そこで創出されたサービスは、サービス提供者と顧客との共創によるものと理解されている。サービス提供の見返りは、顧客との互いに高め合う関係性を長期的に深めることにあり、それが、サービス企業が目指す事業性を実現するための前提となる。

ただし、現状の日本のホテルマネジメントの在り方は、日本の商道の文化性や伝統性を有しているからといって、安易に肯定することはできない。日本のホテルの歴史を踏まえると、欧米諸国と比較して経営的力量的育成不足を指摘できる。日本初の本格的な国際ホテルとして設立された帝国ホテルは、1890(明治23)年11月3日に開業したが、その設立の背景にあったのは、明治政府の欧米に対する戦略的な欧化政策である。当時の外務大臣井上馨の要請を受けた渋沢栄一、大倉喜八郎などの財界人が発起人となり、諸外国の賓客をもてなす迎賓館として国策的に作られた。筆頭株主は宮内省(現・宮内庁)で、三井、三菱、大倉などの財閥が出資した。国策によって設立されたため、経営面は軽視された。不平等条約の是正を目的とした、欧米の接遇技術や文化の取り込みを短期間で達成するため、欧米的なサービス技術に基づく接遇力に全力が注がれた。そのため、近代ホテルマネジメントの導入が遅れた。そこには、江戸時代の儒教的発想による商い(特にサービス業)への蔑視があったことも要因と考えられる。更には、殖産政策や富国強兵策などによる工業政策優先の、明治期の独特の風潮もあった。時代は下り、1964年の東京オリンピック開催を契機として多くの大規模ホテルが新設された。しかし、オリンピック終了後は、国内外の宿泊需要が追いつかずに供給過剰に陥り、厳しい経営状況が続いた。そしてこうした危機に直面した日本のホテル業界は、ようやく米国型近代ホテルマネジメントの導入の重要性に気が付く。1960年代後半に日本のホテルの次世代経営者の多くが米国コーネル大学ホテル経営学部、米国ミンガン州立大学、スイスローザンヌホテル学校などへ、サービス・マネジメントを学ぶために留学し始めた。

#### IV. 社会システムを経済システムに優先させる視座

製品の大量生産、大量消費の時代は、より良い交換を目指し、4Ps等の伝統的マーケティングを駆使して、市場と利潤の拡大を目指してきた。しかし、市場が成熟し、更に少子高齢社会がもたらす市場縮小を受けて、製造業のビジネススキームはサービス業化している。この現状を適切にマネジメントするためには、製品経済からサービス経済への転換、すなわち、交換経済よりも、企業と顧客の関係性を重視する管理手法に切り替える必要がある。サービスの時代の企業が目指すべきものは、顧客との価値共創を通じた相互信頼を基礎とした関係性の構築である。そして、構築した関係性を長期にわたり維持、発展させることで、持続的で多様性に富んだ経済的發展を実現する。そ

のためには、経済システムのゴールである「価値交換」の概念だけでは評価しきれない価値の存在を認め、社会システムの領域まで踏み込んでいかなければならない(村松, 2018)。社会システム(価値共創)へのアプローチを経済システム(価値交換)に優先させることで、顧客との関係性の獲得、維持、育成を促進させることになる。村松(2018)は「サービスは社会システム、製品は市場システムを内実とする経済システムのもとで扱われ、サービス(社会システム)が先行し、製品(経済システム)が後行する」と主張し、Grönroos(2006)は「拡張された消費概念は、社会行為の中で経済行為を位置づけるものであり、そのすべてを顧客の消費行為と捉えることを意味する」と指摘する。拡張された消費概念をマネジメントするには、顧客と企業(従業員)のインタラクティブな顧客接点を通じた価値共創について、科学的解明によって形式知化する必要がある。そのためには、製品の時代を超え、サービス実践と科学知との融合、すなわち臨床知によって、複雑なサービス特性を克服することが重要課題となる。

こうした課題に取り組むためには、次の3つの視点が重要である。①サービスの主要言説(おもてなし、サービス、ホスピタリティ)を再定義することによる、実践と科学の共通の視点の獲得、②経済システム(経営学)と社会システム(社会学)の複合的視点、③実践科学を目指し、暗黙知を形式知化するための臨床知の視点である。サービスの主要言説は現状、科学と実践では共有されていないため、これを定義付けすることは、臨床性を高めるための最も大切なアプローチである。実践と科学が共通言語を持つことによって、言説自体が実践における役割を提示し、強い説得力を供えることになる。これについては、第4章で詳細を述べる。

### 第3章 先行研究の実践的分析

サービス・マネジメントの先行研究の分析に際し、サービス・マーケティング研究に焦点を当てる。既述のとおり、北欧学派の Grönroos & Voima (2013)は、価値創造プロセスにおいて、「プロバイダー領域」、「ジョイント領域」、そして「顧客領域」の3つの価値領域があることを示した(図5)。そして、サービス・マーケティングの精度を高めるために、この3つの領域のそれぞれの価値領域の特徴に合わせて、次の3つのマーケティング「インターナル・マーケティング(プロバイダー領域;企業と従業員)」「エクスターナル・マーケティング(顧客領域;企業と顧客)」「インタラクティブ・マーケティング(ジョイント領域;顧客と従業員)」に区別した(Grönroos, 2007a)(図6)。「エクスターナル・マーケティング」とは、企業と顧客との関係を示す。広報や広告などのコミュニケーション手段を使い、顧客に対して「プロミス」を発信するものである。「プロミス」とは、メディアなどの広報、広告媒体を通じて企業が顧客に対してどのような価値を提供するのかを示し、それを約束することである。「インターナル・マーケティング」とは、企業と従業員の関係性を示す。内部の関係性がうまく機能しなければ、顧客との関係性は成立しないと指摘されるように、企業は顧客に対して約束した「プロミス(価値提案)」を実現するために必要な資源、すなわち、従業員や取引先等を含めた、顧客への価値促進のための要素を準備し、適切に統合しなければならない。特に「インタラクティブ・マーケティング」における、顧客接点を担うサービスプロバイダーとしての従業員は、顧客のサービスの知覚の良し悪しに大きな影響を及ぼすため、「パートタイム・マーケター」と呼ばれ重視される。「パートタイム・マーケター」とは、一般的にイメージされる企業のマーケティング部門を「フルタイム・マーケター」と呼ぶことに対応している。従って「パートタイム・マーケター」は「フルタイム・マーケター」と完全に連動する必要がある。すなわち、「フルタイム・マーケター」が「エクスターナル・マーケティング」において、広告キャンペーンなどを通じて顧客に示した「プロミス(価値提案)」について、「パートタイム・マーケター」が理解・納得できなければ、彼らが実際に顧客に接する際に、ギャップが生じてしまう。このようなギャップを生じさせないために、必要な情報やサポートを、企業は「パートタイム・マーケター」に提供しなければならない。それが企業と従業員間の「インターナル・マーケティング」の内容でもある。「インタラクティブ・マーケティング」は顧客と従業員の相互作用を通じた関係性である。従業員はナレッジ&スキル(知見&技術)を以て、「プロミス(価値提案)」を遂行する。顧客との直接的な相互作用を通じて、顧客が求める価値を促進するために顧客の経験価値にも呼応して即興的に対応するということは、顧客の情緒的な消費のプロセスについて、その原点となる顧客の価値観(こうしたい、こうなりたいという希望や願望)を理解することが求められる。従って、顧客の価値観を重視することが肝要となる。これら3つのマーケティングは、企業から顧客への「プロミス(価値提案)」の遂行を目的として、価値共創の概念を通じサービス・マネジメントによって統括される。

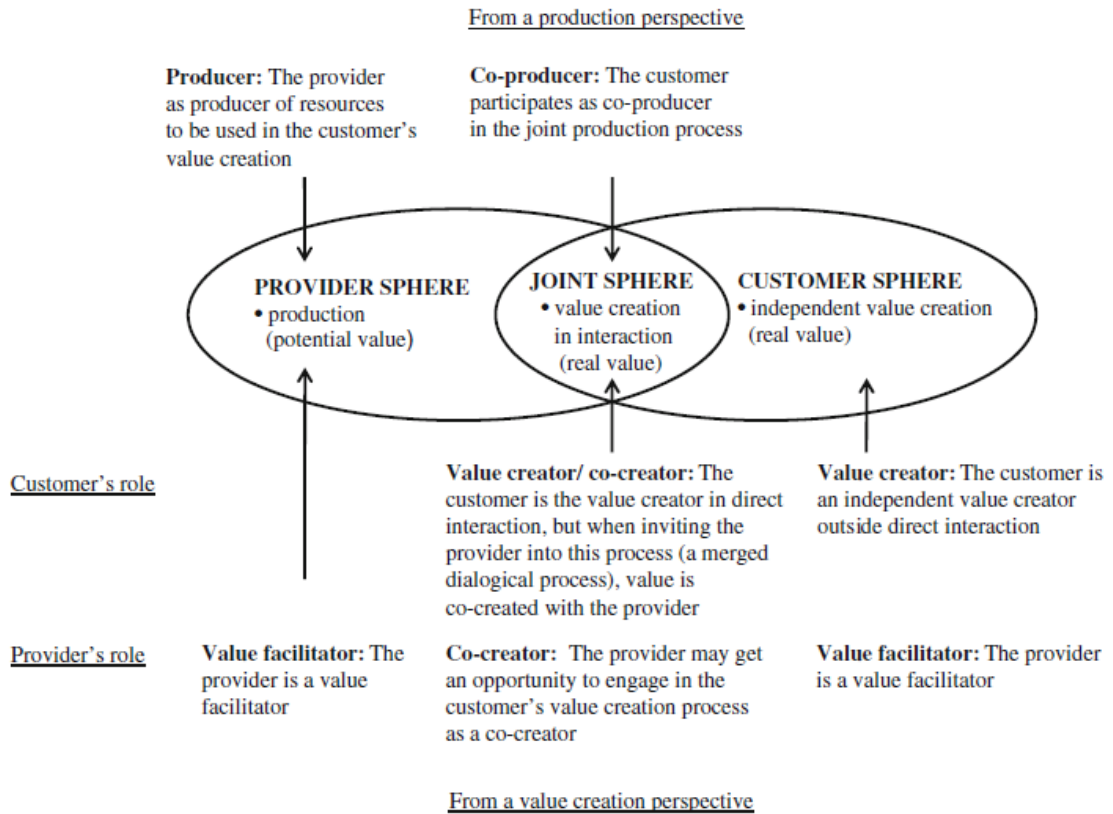


図 5 Value Creation Spheres

出典 Grönroos & Voima (2013)

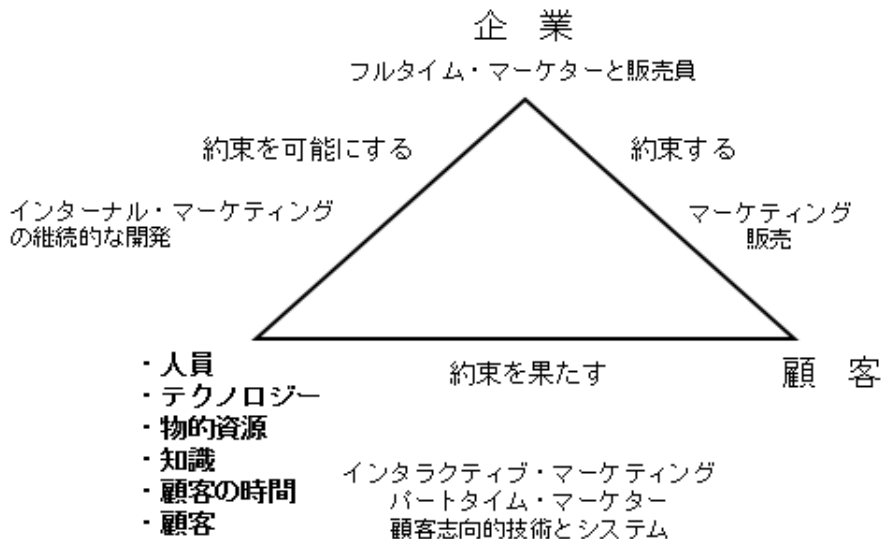


図 6 サービス・マーケティング・トライアングル

出典 Grönroos (2007a)より筆者作成

サービス・マーケティング研究の中心的議論である価値共創マーケティングについては、北米型サービス研究と北欧学派(ノルディック学派)に分かれる(村松, 2018)が、北欧学派の研究は、サービス特性(IHIP)の inseparability(同時性・非分離性)を強く考慮し、企業と顧客の関係性に焦点をあてた、価値共創のロジック(サービス・ロジック; Service Logic, 以下 SL)である。それに対して、北米型の研究は、製品(有形財)を中心とする「価値交換」を基盤とした伝統的マーケティングの影響下にあるために、生産と消費の同時性を考慮するロジックの適用はできない。そのため、顧客志向を推進したサービス・プロフィット・チェーン(Service Profit Chain; 以下 SPC)や顧客の文脈価値を促進したサービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic; 以下 SDL)も、顧客による直接的な価値創造は担保されない。北米型の研究においてサービスは、モノの機能の中に押し込まれたサービスシーズの存在のままである。北米型の研究は製品(有形財)の価値交換を基盤とするため、経済システム(経済に基づいた顧客価値)の中だけで完結するために、顧客の文脈価値や使用価値は論義の対象とならない。製品(有形財)のマーケティングは実証科学で証明できるために科学との親和性が高く、有形財市場は短期間に急速に進化した。一方、無形財であるサービス市場は関係性が作用するため、抽象性及び即興性が強く、属人性が高いとされたため、科学的実証の手法も複雑になる。企業と顧客との価値共創を基盤とした関係性の論理(社会システム; 関係性に基づいた顧客価値)を踏まえるためには、実践と強く結びついた実践科学による証明(個別性, シンボリズム, 能動性)を必要とする(小林・原・山内, 2014)。つまり、サービスは、科学よりも実践との親和性が高く、観念的な価値判断が多く発生し、抽象性が高いため、個別的で特殊なケースが発生しやすい特性がある。

サービス実践の場においては、サービスを接客、接遇をもてなし(treatment)とみなし、心理的なエンターテインメントのカテゴリーとして捉えるばかりで、関係性による価値共創が最終的に企業にもたらす事業性等について、科学的に思考することを敢えて避ける傾向がある。サービスセクターが経済の主流を占めている現在、北欧学派のサービス研究が示すように、サービスの特性を踏まえ、顧客との関係性を重視した、新たなマーケティング・マネジメントを、実践の場においても共有しなければならない時代となった。激動する経済変化や社会変化がもたらす原理を詳細に把握するために、サービス特性を反映した新たな「サービス・マーケティング・マネジメント」のあり方を研究していかねばならない。

## I. サービス研究の2つの潮流; 北米型のサービス研究と北欧学派のサービス研究

### 1. 北米型のサービス研究

北米型のサービス・マーケティング研究は、1980年代に入り、北欧学派の影響を受ける形で活性化した。米国においては、一般的にサービス研究分野を「サービス・マーケティング」と表現する(蒲生, 2008)ため、ここではそのように表記するが、本稿では、マーケティングはマネジメントに包括さ

れる要素であることを前提としている。北欧学派では、サービス研究を「サービス・マネジメント」あるいは「サービス・マーケティング・マネジメント」と表現し、「マネジメント」は対象・内容別に区分した3つのマーケティング(エクスターナル、インターナル、インタラクティブ・マーケティング)を統括する上位概念とされる。北米型のサービスの研究では、サービスをモノと同等と見做し、製品のマーケティングの中に取り込まれるものと捉えた。つまり、サービスについても有形財の視点で考察され、4Ps(Product, Price, Promotion, Place)等を基盤とした伝統的マーケティングに立脚し、「価値交換」を前提とした。しかし、1982年に開催された米国マーケティング協会(AMA)の第1回特別会議において、北欧学派が、顧客との関係性に注目したサービス・マーケティングの研究手法を発表した(蒲生, 2017)ことで、顧客がもたらす文脈価値への注目が高まった。Vargo & Lush (2004a)が発表したSDLでは、「価値交換後」の顧客による利用価値、使用価値の重要性が明示され、顧客のオペラント性(資源性)が主張された。これまで顧客は企業による既成の価値を付与されるオペラントな存在であったのに対して、SDLでは顧客について、価値を創造するオペラントな存在であることが明示された。SDLの貢献は、サービス価値が企業によってだけでなく、顧客によっても作られるとしたこと、そして、工場で均質的に既成化されるものではない、とした点にある。更に、最終的な価値評価は顧客が下すものであることを明示して顧客に焦点を当て、顧客の価値観に触れた点にある。しかし、こうした顧客の使用価値、文脈価値は、「交換後」のロジックであり、製品の価値交換を目的とする伝統的マーケティングの域を出るものではなかった。

製品を対象とした伝統的マーケティングでは、価値創造は企業によってなされるもので、サービス価値は、既に製品の中に埋め込まれており、顧客は、その価値を引き出すための能力を必要とされると捉えられていた。この「グッズ・ドミナント・ロジック」(Goods Dominant Logic; 以下 GDL)は、Lusch & Vargo (2014) が指摘するように、アダム・スミス以降支配的であった経済学思考に基づくものであり、いかにより良い価値交換を実現するかに焦点が当てられていた。そして、SDLは、GDLが交換価値を重視するのに対して、使用価値を重視するものとした。しかし、SDLの前提を分析すると、このロジックの基礎もまた、製品を対象とした伝統的なマーケティングの域を超えていないことが判る。すなわち、SDLにおいても、顧客にとってのサービス価値は「交換後」に生じるとされており、サービス特性である *inseparability* (生産と消費の同時性・非分離性) が担保されていないままである。SDLは、価値共創を提唱しているが、北欧学派の価値共創のロジック(SL)とは異なる。村松 (2016) は SDL について、間接的なサービス提供を通じた価値共創は、企業と顧客が時間的・空間的にもかけ離れており、マーケティング研究・理論・実践の豊富化をもたらすものではないと指摘する。SDLにおけるサービスのプロセスは、サービスが金銭的交換されるまでとなる。交換後は、企業(従業員)は顧客に関与することなく、顧客自身が自らの文脈においてサービスを使用し、価値を享受する構図になっている。これは企業(従業員)と顧客との直接的な相互作用を表現しておらず、サービスの生産と消費のフィールドが切り離されているため、サービスの無形

性や同時性などのサービス特性を反映しておらず、また、企業が顧客に価値を所与することを前提としている。北米型サービス研究として影響力を持つもう1つの概念は、Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger (1994)による「サービス・プロフィット・チェーン」(Service Profit Chain; 以下SPC)である。これは、高度に動機付けされた従業員によってサービス品質が向上し、それによって顧客の満足度が上昇し、企業に対するロイヤルティを高めるという主張である。しかし、サービス創出の過程における顧客との直接的な関与については言及されず、価値は企業側によって創造されるものとなっており、企業があらかじめ想定した顧客満足をデザインし、それを顧客に所与する構図である。ここでも、サービス特性の inseparability(生産と消費の同時性・非分離性)は確保されないため、価値共創とはいえない。

## 2. 北欧学派のサービス研究

北欧学派は、北米型研究に先行して、1970年代からサービス(無形財)を対象とした研究を展開し、当初から企業と顧客の関係性に注目している。北欧学派は、サービスを企業と顧客の相互作用を通じた価値共創におけるプロセスとして動的に捉えた(村松, 2018,他)。そこでは、顧客が価値の創造者であり、企業(従業員)は価値促進者として、顧客との直接的な相互作用を通じて価値を実現する。企業は連続的かつ重層的な価値共創によって顧客との長期的な信頼関係を構築し、これによって事業性を向上させることをマネジメント対象とする。北欧学派のサービス研究の特徴は、当初から、サービスそのものを研究対象としている点にある。製品のマーケティングから派生した北米型サービス研究における SDL とは本質的に異なる性質を持つ。北欧学派は、サービス・プロセスそのものをマーケティング・マネジメントの対象とし、サービスを顧客との直接的な相互作用による関係性を通じて創出されるものと捉えるため、消費の概念も拡張的である。第2章でサービス研究の歴史に触れたとおり、北米型のサービス研究については、大量生産、大量消費の時代における製品を対象とした伝統的な管理手法を基盤とし、それをサービスに応用する流れがあるが、北欧学派は、サービス(無形財)の特性(IHIP; Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability: 無形性, 異質性, 同時性・非分離性, 消滅性)を前提とし、inseparability(生産と消費の同時性・非分離性)を軸とした、企業と顧客の価値共創のロジックを展開する(表2)。サービスは無形(intangible)であり消滅性(perishability)があり、有形財(tangible)である製品のように、事前に作って用意しておくことが不可能である点をふまえると、製品の影響を強く受ける既存の伝統的マーケティングをサービスに応用することは、有効とは言えない。既成の価値所与の基盤をもって関係性をマーケティングするという矛盾が生じることは明らかである。

製品	サービス
有形	無形
同質性	異質性
生産と流通と消費が分離している	生産と流通と消費が同時である
物	活動あるいはプロセス
中核価値が工場生産される	中核価値が売り手と買い手の相互作用で生産される
顧客が(普通は)生産プロセスに参加することはない	顧客が生産に参加する
在庫可能	在庫不可能
所有権が移動する	所有権は移転しない

表 2 サービスと製品の違い

出典: 蒲生(2008)

#### (1) 北欧学派の6つの特徴と実践的解釈

北欧学派のサービス研究のアプローチには6つの特徴がある(Grönroos and Gummesson, 1985)。

- ①従来のマーケティングにとらわれない理論構築
- ②実務家による実践を前提としたコンセプトの提唱
- ③事例研究に基づいた実証研究を重視
- ④研究者と実務家の積極的な交流
- ⑤インターナル・マーケティングへの着目
- ⑥産業財マーケティングによる顧客接点の場への関心

(Grönroos and Gummesson, 1985 より筆者作成)

である。この特徴を実践的に読み解くと、北欧学派は、製品(有形財)を主体とした伝統的マーケティングにとらわれ、サービス(無形財)を疑似的にモノ化することは、サービス本来の付加価値を毀損する可能性があると考えている。例えば、顧客はサービス・プロセスを通じて、製品とは違う満足を期待する。顧客はプロセスを通じて個別の文脈価値による精神的満足感を求める。顧客は所有感を充足することを消費の目的とするだけではなく、消費プロセスを通じて社会的な価値である「生きがい」や「働きがい」の発見に繋がる人生の質的価値の向上を求めているものである。②③④については、実務に寄り添った臨床的な実践科学を追究する姿勢を示し、サービスの抽象性を補完する科学の存在を強く意識するものである。それは、北欧学派のマーケティング・マネジメントに反映されている。伝統的マーケティングでは、マーケティングを専任者が担うものとし、マネジメントと



は独立した概念であったため、時として独断的に先行することがあった。Malter & Ganesan (2005) は、トップ・マネジメントの思想や決定におけるマーケティングの影響は衰え、顧客の声は企業の意思決定にとって重要性を失っている、次第にマーケティングはその信頼性を失い、マーケティング機能は減退していると指摘する。また、Grönroos (2007b)は、マーケター及び販売員は、顧客の選択や期待を、企業の戦略や顧客マネジメントの計画及び活動につなげる最良の方法を知る人間でなければならないとして、サービス・マーケティングのあるべき方向性を示唆した。この思考は野中・勝見(2017)のいう「全員経営」にも表出する。彼らは、顧客対応の基本行動において最も重要なことは顧客との「共感(empathy)」であるとする。1人1人が現場で顧客と向き合い、相手と共感(empathy)し、暗黙知を共有することで得られるマイクロ情報を総合し、マクロ概念を導き、状況に応じた最適な判断を行うことが求められると述べている。ここには北欧学派の標榜するサービス・マネジメントとの多くの共通点を見出すことができる。顧客接点における価値共創、顧客による価値判断、そして共感(empathy)が重視されている点である。

### (2) 3つの価値創造の領域マーケティングを統括する「サービス・マーケティング・マネジメント」

北欧学派は「プロミス(価値提案)」の戦略的遂行を目的に3つの種類のサービス・マーケティングを統括的にマネジメントする。3つのマーケティングとは、

- ① エクスターナル・マーケティング(External Marketing);企業からの「プロミス(価値提案)」の伝達を目指す
- ② インターナル・マーケティング(Internal Marketing);従業員をインスパイアし、「プロミス(価値提案)」の適切なデリバリーを目的とした教育システム等を施す
- ③ インタラクティブ・マーケティング(Interactive Marketing);顧客接点における従業員(パートタイム・マーケター)の「プロミス(価値提案)」のデリバリーの実践と価値共創の促進を目指す

以上の3要素がある。マーケティングを細分化する理由は、サービス特性による抽象的な文脈価値をいかにコンテンツ化し、企業の全員に可視化するかということと、実践サービスの不合理性を科学に求め、暗黙知の形式知化を意図するからである。

### (3) 「エクスターナル・マーケティング」

本稿では、「エクスターナル・マーケティング」についてはテーマから外れるため、簡略に概念を示す。

「フルタイム・マーケターであるマーケティング部門は、エクスターナル・マーケティングの活動を通じて顧客に対して提示される誓約に対して責任を請け負う。ターゲットとなる顧客は、マス市場の一部あるいは、個々人としてアプローチされ得る。「プロミス」によって顧客が抱いた期待については、

企業の価値サポート資源(物財, 従業員, 情報, システム, 技術)を以て, 充足されるべきである。こうした顧客の期待は, 明確な場合もあれば, そうでない場合もある。あるいは, 曖昧であっても, 消費の間だけ, 明確に認識されるようになる場合もある」(Ojasalo, 1999)

「サービス・エンカウンターにおける顧客の経験は, 単独では成立しない。彼らは一定の期待を持ってサービス・エンカウンターを経験するが, それらは部分的にサービス提供者側が作り出す。(エクスターナル・マーケティング活動である)市場調査, 販売, 広告, インターネット・コミュニケーション, ダイレクトメール, 販売促進, 価格設定等を通じて, 企業は, 顧客の個人的なニーズや要望に一致する約束をする。フルタイム・マーケターは, たいいてい, このエクスターナル・マーケティングに責任を持つ。約束は顧客の心の中で, 以前の経験あるいは口コミやサービス提供者のイメージによって, 強められたり, 妨げられたりもする」(Grönroos, 2007a)

#### (4) 「インターナル・マーケティング」

北欧学派の中核マーケティングである従業員を対象とした「インターナル・マーケティング」は, 企業が顧客に対して示した「プロミス(価値提案)」が, 顧客接点において適切に実現されることを目的として, 従業員(パートタイム・マーケター)が必要とするナレッジ&スキル(知見&技術)を研鑽し, 涵養する全社的マーケティングである。「インターナル・マーケティング」とは, 顧客接点における従業員のケイパビリティ(ナレッジ&スキル;知見&技術)を高めるための活動である。ここでは, 従業員に顧客の立場(サービスを受ける立場)を理解させ, 顧客との価値共創において, 価値促進者として「プロミス(価値提案)」を遂行できるだけの適切なナレッジ&スキル(知見&技術)を獲得させることを目的とする。実践的に分析すると, 顧客との「プロミス(価値提案)」を実現するために必要なナレッジ&スキル(知見&技術)の獲得を従業員に達成させるために必要なことは, 企業と従業員の社内的関係だけではなく, 従業員個人としての環境の整備にも及ぶ。社内的環境の整備とは, 企業戦略が全社的で一方向のベクトルに向かって経営資源が集約され, 各部署の協力体制が配置されていることを指し, これによって, エンパワリング(empowering; 権限の委譲)とイネープリング(enabling; 支援機能)が適切に機能する。実践的知見からの分析と解釈を加えると, 全社的なサービス・ベクトルの形成には, 友好的な環境が必要である。友好的環境とは, 個々人や部署ごとの不健全な暗黙知を排除し, 形式知として共有することが促進される環境を指す。また, 企業と従業員の関係性は社内にとどまることなく, 企業は, 個人としての従業員と向き合うことが求められる。従業員個人の人生観に支えられた, 職務的人生価値を確立できるよう, 企業は従業員を支援しなければならない。従業員個人としての生き甲斐が, 働き甲斐と矛盾しない環境整備が求められる(第5章で実例を提示し詳細を述べる)。

### (5) 「インタラクティブ・マーケティング」

サービスの消費は結果の消費ではなくプロセスの消費である(Grönroos,1998)。「インタラクティブ・マーケティング」は、顧客接点において従業員(パートタイム・マーケター)が顧客へ「プロミス(価値提案)」のデリバリーの実践と、顧客の価値創造の促進を遂行する、相互作用のマーケティング領域である。「インタラクティブ・マーケティング」において企業は、「プロミス(価値提案)」を提供する2つの仕組みを持つ。それは、従業員の即興力(improvisation)を高めるための「エンパワリング(empowering; 権限の委譲)」と、それが機能するための企業による環境作り「イネーブリング(enabling; 支援機能)」である。そして、教育によって接遇術(attitude)と交流術(communication)を身に付けることで、「プロミス(価値提案)」を提供する機能を駆使できるようになる。顧客接点において価値創造者はあくまでも顧客であり、従業員は促進者である。実践的解釈を加えると、上記のようなプロセスを経て、顧客接点において繰り出される従業員の接遇力と交流力は、顧客に従業員のプロフェッショナルさを感じさせ、好感度を向上させ、良好な価値共創のステージを構築する。このように、社会システムである顧客と従業員との「関係性」を構築するには、時間と労力を要するが、それは、半永久的に続くことではない。一度軌道に乗せると、顧客の量と質が上昇し、企業の経済基盤は持続性を確保する。北欧学派の顧客戦略に基づく顧客との共創は、4C(Contact, Communication, Co-Creation, Context)によってマネジメントされる。顧客との直接的な相互作用により、企業(従業員)は、リアルタイムで顧客の期待に瞬時に対応することが可能となる。サービスの異質性について実践的説明を加えると、顧客データに従い、過去に満足したサービスを提供しても、満足してもらえないことが度々ある。顧客自身の志向、嗜好はその場のシーン等によって変化するためである。全く同じサービスであっても、顧客が常に満足するとは限らない。

### 3. 実践的考察: 北欧学派と北米型研究の違い

北欧学派のSLと北米型研究のSDLを比較すると、いずれのマーケティングも価値共創の議論として認識されている。しかし、両者は大きく異なる性質を持つ(表3)。北欧学派のSLは、価値の創造者としての顧客を核とし、顧客が求める価値を高めるために企業(従業員)との関係性を重視する。北米型研究におけるSDLも顧客の文脈価値を重視するが、価値の生産は企業によってなされることを容認しているために、生産と消費の同時性・非分離性は確保されておらず、価値交換後に生じる顧客の文脈価値はマーケティング領域ではない。例えば、北欧学派(SL)がオーダーメイドのテイラーだとすると、北米型研究(SDL)は、レディメイドのテイラーだと言える。すなわち、SDLは、顧客の価値観を想定し、より良い価値交換を目的としてサービスを工業化し、商品サービスを事前に用意する。

価値共創においては、顧客が価値創造者であり、企業は価値促進者としてナレッジ&スキル(知見&技術)を提供することが、サービス実践上も原則となる。重要なことは、生産と消費が非分離(同

時)であることである。つまり、テイラーは本来、直接、顧客から希望(価値創造)を確認し、仮縫いなどの微調整を繰り返しながら期待に添った製品を作り出す。そのプロセスを経て価値を判定するのは顧客である。オーダーメイドの洋服(SL)は、テイラーが1人1人の顧客の体の寸法を測り、生地や素材やデザインの嗜好を伺い、裁縫し、仮縫いと試着による微調整を経て、完成に至る。そして完成後も、体形の変化に合わせてサイズの調整をしたり、擦れた部分の補修などの対応をする。洋服を売り渡した後も、顧客との関係性が継続し、そうした接点から夏用のスーツの新規注文を得たりして、更なる長期的な関係性を維持していく。ここでは、顧客とテイラーとで、同じ空間において相互に直接に作用しながら、顧客の理想とする洋服を共に作り上げる。サービス特性の同時性・非分離性(inseparability)、異質性(heterogeneity)が活かされ、うまく機能している。「サービス・マーケティング・マネジメント」には、経済システムと社会システムの複合的な価値である価値共創がある。レディメイドの洋服は、テイラーがサイズ、デザイン、素材を嗜好別に最大公約数を割り出して事前に準備する。疑似的オーダーメイド製品を用意する。顧客の細かいニーズに対して調整は不可能であるが、その代わり、様々な種類から選択する余地は残されている。R&D部門を駆使し、顧客の嗜好についての事前情報を得、それを反映して、顧客が満足する商品を事前に用意する。生産と消費が別々の時空間で展開される、疑似的な価値共創が行われている。顧客ニーズを事前に想定し、規格化するという、サービスの工業化が実践されることで、顧客との直接の相互作用が省かれ、効率化されるため、オーダーメイドよりも安価である。しかし、この疑似的な価値共創の起点となる顧客のニーズは、あくまでも過去のデータの反映にすぎず、現代のVUCA(Volatility; 変動性, Uncertainty; 不確実性, Complexity; 複雑性, Ambiguity; 曖昧性)時代(ブエ・遠藤, 2017)の事情には効率良く対応できない。顧客の経験価値を反映できないというリスクも生じる。顧客は価値の創造者であり、企業はその促進者であるというSLの前提が、顧客と企業(従業員)との、同時空間での相互作用と、長期的な関係性を生じさせる。顧客と企業にとって双方にメリットを与えるのは、SLの構図の方である。

北欧学派(SL)	北米型研究(SDL)
顧客は価値創造者、企業は価値促進者	顧客と企業は価値の共同生産者
顧客と企業は直接的な相互作用関係にある	顧客と企業の共創の時空間は分離している
拡張された消費概念によって消費プロセスの時空間に広がり得られる	価値は交換後に生じる

表3 SLとSDLの違い

出典:村松(2016)より筆者作成

SL の構図がサービス実践に適していることを示す事例を挙げる。以下に示すダイアログは、北海道の高級リゾートホテル「ザ・ウインザーホテル洞爺」<sup>1</sup> (第 6 章に事例詳細) のコンシェルジュと顧客のやり取りである。ホテル内の高級フランス料理店を午後 6 時に予約している顧客が予約時間直前にホテルに到着した場合の対応について、SL に立脚した場合 (表 4) と、SDL に立脚した場合 (表 5) を比較分析する。

<p>&lt;状況&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・予約の取りにくい高級フランス料理店 (「ミシェル・ブラス」ミシェラン 3 つ星) を午後 6 時に予約している顧客が、予約時間直前にホテルに到着</li> <li>・顧客はやや疲労している状態</li> <li>・顧客は東京在住。航空機で新千歳空港に到着後、タクシーにてホテルへ移動</li> <li>・空港・ホテル間は約 130 キロメートル、自宅からホテルまでの移動時間は 6 時間超</li> </ul> <p>-----</p>	
顧客	(ホテルに到着)
ドアマン	(顧客を出迎え、ベルマンにつなぐ)
ベルマン	(荷物を持って、コンシェルジュデスクへエスコート) (チェックインプロセスへ)
コンシェルジュ	〇〇様、いらっしゃいませ。お待ちしております。
顧客	レストランの予約ぎりぎりになってしまって申し訳ない。 (顧客の心の中: せっかく苦労して予約が取れたが、移動が長かった ので、体調が悪いな。しかしキャンセルするのはもったいない)
コンシェルジュ	(顧客の体調不良に気付く) 少々お疲れでございますね。少しお部屋で休めますか。レストランの時間は調整いたします。1 時間ほどずらしてもらうように交渉 いたします。
顧客	(ほっとして) それができるのなら、ありがたい。
コンシェルジュ	かしこまりました、ひとまず、ゆっくりとお休みください。 (レストラン支配人と交渉し、予約時間を 1 時間遅らせた)

表 4 SL に立脚した場合のダイアログ (筆者作成)

<状況>表4と同じ	
顧客	(ホテルに到着)
ドアマン	(顧客を出迎え、ベルマンにつなぐ)
ベルマン	(荷物を持って、コンシェルジュデスクへエスコート) (チェックインプロセスへ)
コンシェルジュ	〇〇様, いらっしゃいませ。お待ちしております。
顧客	レストランの予約ぎりぎりになってしまっておめんね。 (顧客の心の中:顧客の心の中:せっかく苦労して予約が取れたが、移動が長く、やや体調が悪い。しかしキャンセルするのはもったいない)
コンシェルジュ	予約のお時間ですから、このまま直接レストランへご案内いたしましょう。
顧客	(体調不良に不安を感じつつ) そうだね。ようやく予約がとれたレストランだからね。

表5 SDLに立脚した場合のダイアログ(筆者作成)

同ホテルの高級フランス料理店は、当時ミシュラン3つ星を獲得していたフランスの「ミシェル・ブラス」の世界初の支店という話題性もあり、調理人やフードライターなど食のプロを皮切りに、一般のグルメ客も頻繁に訪れ、夏季の繁忙期などは数か月先まで予約困難な状態にあった。ダイアログにある顧客も、こうした状況を認識しているため、体調不良を押してでも、食事をしなければならぬと思うような切迫した状態にあった。

SLを基礎とした接遇(表4)の場合、コンシェルジュは、顧客にレストランの予約時間の変更を提案した。体調不良のまま食事をしてもしめなれないばかりか、更に体調が悪化してしまう可能性があるためだ。同日、満席であったため、時間変更は容易ではなかったが、レストラン支配人につなぐと、調整を行った。1時間後、顧客の体調は落ち着き、念願の「ミシェル・ブラス」でのディナーを堪能することができた。表4で示した接遇をSLの理論を踏まえて実践的に分析すると、ここでは、あくまでも顧客にとっての価値創造を実現することを目的とした価値共創が展開されていることが分かる。顧客の文脈価値を、コンシェルジュはプロフェッショナルなナレッジ&スキル(知見&技術)を活用してサポートしている。更に、その対応は、顧客の体調不良というイレギュラーな状況に臨機応変しており、サービスの特性である inseparability(生産と消費の同時性・非分離性)に対応しているとい

える。顧客がホテル滞在において思い描いていた想定経験価値の実現への期待を、コンシェルジュが促進することで、顧客の信頼を獲得し、長期的関係性の維持、発展が実現する。これは、短期的な収支を優先する経済システムのみの中長期的関係性を基盤とするものである。SLの「サービス・マーケティング・マネジメント」は常に、顧客との中長期的関係性を基盤とするものである。コンシェルジュが顧客の立場に立ち、顧客にとって最も望ましいことは何かを考え、行動したことによって得たものは、顧客からの信頼である。容易ではないアレンジメントを率先してくれたコンシェルジュのプロとしての姿に、顧客は満足する。この顧客の場合、これ以降のホテルやレストランの予約については、コンシェルジュにダイレクトに連絡が入るようになった。信頼が長期的な関係性を生み、それが多角的で継続的な消費を実現することを示す好例である。

一方、SDLを基盤とした接遇(表5)の場合、もたらされた結果は、顧客満足度の棄損である。フランス料理のフルコースは3時間にもわたるもので、体調不良の状態では苦痛でしかない。その上、1人数万円の対価を支払わねばならない。顧客は、予約困難な店であることを認識し、自分の意志で体調不良をおして食事に向かったのだが、ここに、コンシェルジュが関与しないことが問題となる。なぜ、このダイアログではコンシェルジュは顧客をレストランへと促したのか。それは、SDLの特色に表れているように、価値の共創のフィールドが顧客とコンシェルジュとで分離しているからである。すなわち、コンシェルジュの役割は顧客の希望どおりのレストランを手配し、その場へ案内するまでである、と規定しているためである。こうなると、組織も縦割りとなり、コンシェルジュがレストラン支配人と交渉するという部署横断的な対応はなされない。SDLを基盤としたサービスでも、多くの場合は、顧客の想定外の行動に対して対応することはできるが、ここでは、顧客の期待や価値の創造を実現する支援者となるのが企業(コンシェルジュ)の役割として、機能的に定義されてはいない。そのため、顧客のイレギュラーな状態への対応は、限りなく属人的なものとなり、「美談」として語られるだけで、そのイレギュラーな状態に対応するために、業務の見直しや組織変革は実践されない。ある外資系のホテルでは、1日当たり2000ドルまでの決裁権が全従業員に与えられ、緊急時や顧客のイレギュラー対応にかかる費用として使用することができる(四方, 2011)。しかし、この場合、双方に不正の可能性があると、複雑なプロセスのために、理想的な運営は容易ではない。顧客満足が実現できないボトルネックは、費用についての権限の委譲で解決するものではなく、顧客への「プロミス(価値提案)」を実現するための、全社的な連携体制が機能しているか否かにある。SDL型のサービスの場合、レストラン内において顧客がどのような食体験をするのかは、関与しない。そのフィールドは顧客のためだけのものだからだ。しかしそれでは、結果的に顧客を遠ざけてしまうことになる。高い金額を支払って、苦痛な思いをした思い出はリピート利用につながりようがない。

もう1つ、生産と消費の同時性・非分離性が表出する分かりやすい例を挙げる。美容院のサービスは、モノの伝統的マーケティングにはない、社会システムにおける抽象的で観念的な価値観をマーケティングすることが求められる。そこでは、サービスによる関係性が有する、顧客との長期的関係性に基づくマーケティング・メカニズムが作用する。顧客の髪を整えるのは美容師であるが、その最終評価をするのは顧客である。顧客にとって髪を整えることは、夢を紡ぐ事と同意義である。美容師は、顧客とのやりとりを通じて顧客の希望や夢を、サービスを通じて叶えることが仕事である。しかし、ひと通りの理容サービスを終えた時、顧客が自身の期待と実際の知覚が違っていると感じれば、たとえ美容師自身が完璧なサービスを提供できたと満足したとしても、顧客の期待に添うべく、微調整をしなければならない。顧客が理想とする髪型が、プロの美容師にとって納得しにくいものであっても、美容師は顧客の理想の実現を促進する立場を貫かねばならない。サービス提供者は価値促進者であり、プロフェッショナルとして顧客の文脈価値を基準に顧客の価値創造を実現する。美容院のサービス・マネジメントに関する例として「GO TODAY SHAIRE SALON」(フリーランス美容師によるシェアサロン形式の美容室)<sup>2</sup>を紹介する。そのホームページには、美容師のミッションの記述がある。顧客との関係性を重視し、「髪を通して繋がり合う場所へ」としている。そして、美容師へのメッセージとしては「もっと楽しく、もっと心地よくお客様が過ごせるように、美容室のエンターテインメントを創造します」として、エンターテインメントとしての顧客接点を表現している。その内容は「お客様と「喜び」「感動」「ワクワク感」をシェアし、お客様に多くの笑顔と満足を提供し、固定概念にとらわれない美容師とお客様が主役の美容室を作り続けていきます」とあり、顧客が価値共創の主役であることを明記している。また、顧客にとってどの様な存在を目指すかということに対して「〇〇さんに切ってもらうのが楽しみ」「美容師と共に髪と人生をデザインしていく」「気軽に何でも聞ける」「何となく行きたくなる」ということを目標に掲げている。ここには、顧客との経済関係を超越した連続的な価値共創があり、社会的関係性を通じた仕事を超えた人生観のようなものが背景にあると考えられる。

この美容院の例では、人間的な社会的価値観と、美容師と顧客の間で形成される関係性に焦点が当たっている。先ず、信頼感に基づく社会的関係性を形成する目標を重視することによって経済的価値を保全する、サービス特性のもつ独特のメカニズムが背景にある。つまり、企業によって創造された既成価値を付与する価値交換を目的とするものではない。そのため、Grönsoos (2007a) はサービス・マーケティングの焦点は、既成価値の送達ではなく「価値創造」でのプロセスの促進やサポートであるとした。つまり、サービスを中心とする新しいマーケティングは企業による価値付与の概念ではなく、顧客と企業による価値共創である。言い換えれば、顧客による価値創造を起点とする企業との価値共創における相互的な価値形成のプロセス(interaction)が紡ぎ出す社会的関係性の事業的価値が伝統的マーケティングにはない最も特異な点である。顧客が求めるものを実現するために、企業(従業員)が持てる経営資源を統合し投入していくことは、顧客の獲得を経営



基盤とするサービス企業の実態に即している。また、顧客競争戦略の視点からも、価値共創による顧客との共感(empathy)による優位性が生じるために合理的なサービスの競争優位のマーケティング手法である。顧客との関係性を通じた事業価値を高めていくには、顧客の獲得後の維持と育成の適切なプロセスを通じて戦略的関係性の向上を狙わなければならない。そのためには、企業(従業員)は企業による既成の価値を顧客に押し付けるのではなく、顧客の価値観に基づいた価値創造の実現に応じ、専門的な高度なナレッジ&スキル(知見&技術)を以て価値の促進をしていくことで価値共創を遂行しなければならない。顧客競争戦略の優位性を維持し向上させるには、必然的に企業に経営資源(従業員のナレッジ&スキル)を充実させるための絶え間ない施設などへの投資活動や技術の研鑽が求められる。そして、優位性の維持への全社的な努力は実践を通してみると価値共創が生み出す新たな戦略的付加価値を見いだせる。サービス実践における問題点は顧客の満足に対するサービス提供側による誤解や思い込みが生じる可能性が常にあるということである。顧客が満足の意を表すと、企業側は安心して、顧客のニーズを固定させる傾向がある。しかし、顧客満足はサービス特性(IHIP)と同様の傾向がみられる。例えば、ホテルの宿泊に際して顧客は、その時点でのサービスに満足しても、次の訪問の時に同じサービスの提供に満足するかというと必ずしも、そうではない。そこには、満足の消滅性があり、異質性がある。サービスの異質性は、サービス提供者によっても違う。性別、年齢、技術レベル、国籍、宗教などによって変化する。また、顧客の立場によっても違う。ホテルやレストランに1人で訪問する場合と、夫婦やグループなどで訪問する場合、そして、その利用目的でも変わってくる。しかし、この複雑な顧客満足の動向も、サービス提供者にとっては刻々と変化する多様な顧客ニーズに対応し、顧客の期待を充たす、新たなサービス価値の提供を創出する重要な機会でもある。顧客の新たな経験価値の獲得後の変化した価値創造の存在への気づきを得られることは、サービスの定形化やコモディティ化を回避し、あるべきサービス事業者としてのオリジナリティを維持することに大いに役立つと考えられる。

製品(有形財)のマーケティングならば、Levitt(1981)の言うように、「複雑でコストが掛りすぎる」という反論で否定的に処理されるだろう。しかし、サービスを工業化すること、つまり、ヒューマン・サービスを矮小化し、疑似的にモノ化するシステムの中に埋没させるマーケティングは徐々に時代錯誤となりつつある。また、「インタラクティブ・マーケティング」は従業員と顧客によるインタラクション(相互作用)における価値共創のメカニズムを対象としたものである。そこでは、幾つかのサービス特性(IHIP)が深く関与しており、特にサービスの生産と消費の非分離性(同時性)、顧客とサービス提供者(従業員)の異質性、サービスの消滅性などの想定不能が予測されることから、現場主義で実践における臨床性を重視する。顧客接点を通じた、顧客と従業員のサービスの相互作用を通じて顧客と従業員の相互信頼を形成することに企業は注力する。この点はLevittによると前述の通り、サービス特性を工業化の障害と見做して、テクノロジーなどの推進を力説するが、そもそも、サービ

スの基本的な妙味はこの非分離性や異質性がもたらす、非合理性である。

顧客は厳密に言えば昨日の客ではないし、サービスを提供する従業員も昨日の従業員ではないという非合理性がある。これは、他の人物に変わったということではなく、同じ顧客でも時間の経過に伴う経験価値の獲得により期待値と知覚値が変化する。これは、社会システムの中の時間と意思の進化形として捉えなければならない。『三国志』の中に「士別れて三日、即ち更に刮目して相待すべし」とあるが、顧客は五感を通じて新たな経験価値が思考を変化させるということをマーケティングしなければならない。顧客も従業員も常に志向、嗜好、思考は価値的向上心により変化し続けている現実がある。価値共創では顧客との直接のやりとりにより、微妙な変化を嗅ぎ取ることが可能となる。つまり、先入観を捨てて新たな目で相手の変化や進歩などを常に見直さなければならない。そして、サービス提供者も同様に経験値による影響がありナレッジ&スキル(知見&技術)は変化し、向上しなければならない。顧客接点における即興(improvisation)こそが、価値促進者であるサービス提供者と顧客との楽しい知的交流であり、無形財の楽しみ方でもあると捉えることが重要である。そこには、経済システムを超えた、社会システムがある。「価値共創→共感(empathy)→相互信頼→長期的関係性の構築→顧客価値の増大→顧客エンゲジメント→顧客生涯価値(CLV; Customer Lifetime Value)」という価値共感の戦略的構図を形成することができる。

Levitt(1981)は、サービスは複雑すぎて費用が掛かりすぎるといふ。極めて合理的な側面でサービスを捉えようとする。しかし、北欧学派の真の狙いは顧客との価値共創を通じて長期にわたる関係性を構築する事による顧客価値の増大である。顧客は価値共創を通じて企業にとっての顧客価値が高まり、消費行動が上質化する。また、従業員の自主的なコミットメントにより、自分の職能の向上への動機付けが進み、企業との関係性が深まり、長期雇用の可能性が高くなる。実践的に見れば、それぞれの長期的関係性がもたらす期待便益により、マーケティング関連の費用や新規雇用に関わる費用は軽減される。そのためにLevittの指摘には俯瞰的な視野が不足していると考えられる。価値共創とは何か。それは、SLが示すように、価値の創造者である顧客が何かを望むことから開始され、企業(従業員)はその実現のために存在するという概念に基づき、両者の価値共創のフィールドを分離することなく、絶え間なく、顧客の反応、体調、嗜好、志向の変化に直接的に応じることである。これはサービス実践の実態と合致する。

## II. 実践に近接する北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」

これまでの考察が示すとおり、サービス実践の中心を成す北欧学派のSL型の価値共創は、すなわち、顧客戦略の推進を意味するものである。顧客戦略の要は2つある。それは、顧客の量(獲得と拡大)と、顧客の質(維持と育成)であり、これらを拡大することで顧客価値の向上を実現する。北欧学派のジョイント領域において展開される価値共創のプロセスは、顧客が主体である限り、顧客満足を実現するためには、従業員の職務的向上心は必須の要素となる。これが充実することによ

って、顧客の求める価値を実現するために必要なナレッジ&スキル(知見&技術)も修練され、顧客満足及び生産性の向上を両立する好循環が生まれる。従って、北欧学派の価値共創では、顧客接点における「インタラクティブ・マーケティング」の鍵を握る機能として、「インターナル・マーケティング」が重要視される。企業のサービスケイパビリティ(施設、サービス、人材等)が顧客の信頼を形成するレベルに修練されると、顧客の企業に対する自主的なコミットメントが生じ、連続的な価値共創が展開される。そして、そのプロセスを通じて、顧客はそのサービスリテラシーを高め、企業のケイパビリティについて理解を深め、自己の望む新たな価値の創造に向かってそれらを活用できるようになる。更には、顧客は、企業のサービスケイパビリティの価値上昇(品質向上、施設投資など)の実現に積極的に関与するようになる。企業はこのようにして価値共創を戦略化し、顧客戦略の基本ステップである「顧客の獲得と維持、育成」のプロセスを実現し、統合的に顧客価値を高めていくことで、顧客との長期的で持続的な関係性を形成することができる。この点において北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」が実践に適していると言える。

一方で、北米型のサービス・マネジメントは、価値共創を提唱してはいるが、その理論的基盤は伝統的マーケティングの「価値交換」であり、価値は企業から顧客に所与される構図にある。そこでの顧客戦略は、顧客の獲得である。4Ps を主体とする伝統的マーケティングは、市場経済が拡大基調の局面にある時は、コモディティ化による経済合理性の追求に成功し、顧客の獲得には効力を発揮した。しかし、コモディティ化された商品やサービスは、成熟した市場においては競争力を失う。従って、顧客の獲得が限定的になるだけでなく、顧客を維持、育成することは不可能になる。サービスの時代において、SDL 型のサービス・マネジメントを実装化することは、適切とは言えない。

ここで、北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」の顧客戦略の特徴と価値共創の原理を整理してみたい。顧客戦略の特徴は、価値共創のプロセスを通じた顧客価値の向上である。企業にとっての顧客価値とは、経済的対象としての価値と、社会的関係性としての価値の2つの面を持つ。北欧学派は、経済的顧客価値の追究に優先して、社会的関係性の構築に重点を置き、価値共創を通じた相互信頼の形成を目指す。これを実現するために北欧学派が最も重視するのは、「インターナル・マーケティング」である。「インターナル・マーケティング」は、「エクスターナル・マーケティング」と「インタラクティブ・マーケティング」の成功の前提となると捉えられている(村松, 2018)。また、Grönroos (2007a)は、「インタラクティブ・マーケティング」機能を上手く管理している競合他社は、満足した顧客による好評を得て良い企業イメージを確立し、継続的な顧客の接触を実現するだろうと述べ、「インターナル・マーケティング」がもたらす従業員の顧客接点における接客力に依存する、「インタラクティブ・マーケティング」の重要性に言及している。

## 1. 関係性マネジメント視点から見た「サービス・マーケティング・マネジメント」

北欧学派は、サービスを価値共創のプロセスと規定し、サービス特性である生産と消費の同時性・非分離性を重視し、社会システムとしての顧客との関係性を戦略化している。サービス特性 (IHIP) は、言い換えるならば、「いかに人間的にサービスを捉えるか」ということについての前提となる。この視座は、人と人との接点において展開されるサービスを介した人間性の追究でもあり、それは経済活動の概念的追究にも通じるものである。すなわち、経済的な視点で捉えると不合理となる事象も、社会システムとして捉えれば合理的になるという矛盾を、どこまで現象学的に追究するかということの意味している。例えば、サービス実践の世界で常識的に言われる「お客様は神様です； Guest is always right」という言葉などは、一般的な経済合理性から考えると理解しにくいマネジメント思考であろう。

北欧学派の価値共創における、「価値創造は顧客の役割であり、企業の役割はその価値を促進することである」という前提は、夢を描くのは顧客でしかなく、企業は顧客の夢を描けない、ということの意味する。表層的に解釈すると、経済合理性を見出すことは難しい。しかし、企業と顧客との社会的関係性を踏まえると、企業が成すべきことが見えてくる。顧客の夢を叶えるために、どのようなナレッジ&スキル(知見&技術)が必要か、いかに修練させるかということに取り組み始める。

対照的に、北米型の価値共創(実質的には価値所与)において企業は、顧客が望んでいそうな商品サービスを事前に用意する。統計データ等を駆使し、顧客の夢を仮説的に描くのである。このアプローチ手法では、最初の数回だけしか、顧客が納得する商品サービスを提示することはできない。サービスは、顧客と企業(従業員)が同時空間に存在し、顧客のわずかな変化(体調、嗜好・志向、経験価値の変化等)によって刻々と変化する、顧客の価値観に即興的に対応するためには、事前に商品サービスを用意する、というスタンスでは限界がある。

顧客が企業(従業員)との相互的信頼を築くためには、顧客接点において、従業員が、そのプロフェッショナルなナレッジ&スキル(知見&技術)を駆使し、顧客の価値創造を促進しようと取り組む様子に接した顧客が、共感(empathy)を覚えるところから始まる。これは実践的知見であるが、北欧学派が「インターナル・マーケティング」を重要視する理由を、この点に見つけることができる。顧客が共感(empathy)を覚えるような接客・接遇の技術的な錬磨には、科学的なプロセスとコンテキストを加味した研修アプローチが必須である。例えば、窪山(1993)は、接客の基本はプロフェッショナルとしての哲学(theory)、技術(technic)、体制(formation)を意識した日々の精進が大切だと指摘している。第2章4節で触れたように、顧客との価値共創において、企業は社会システム(関係性に基ついた顧客価値)を経済システム(経済に基ついた顧客価値)に先行させる必要がある。社会システムとは、単純な金銭的価値交換では測れないサービスの満足や、不満足を知覚させる要素である。社会システムを軽視することができないのは、それが顧客の消費行動に深く影響を及ぼしているからである。例えば、「高いけど欲しい、安いけれど買いたくない」という経済的に矛盾した動機

が生じることは誰しも経験する。Grönroos (2007a)は「顧客は製品やサービス自体ではなく、自らの価値生成プロセスを助けるソリューションを求めており、その必要性は低価格あるいは付随するイメージによって相殺される」と指摘し、具体例として、ジーンズを購入するシーンを挙げている。ファスナー使用のジーパンは履きやすいが、あえて、着るのに時間のかかるボタン使用のジーンズを選ぶことがあるのは、ジーンズの洋服としての利便性や機能性よりも、デザイン性やジーンズを製造しているその企業のブランドイメージそのものを消費することを目的としているためである。そのブランドの製品を選ぶことによって、自己を表現することが目的となっている。PI(Personal Identity)が作用していることは、経済システムではなく社会システムに含まれるものである。

## 2. 北欧学派の「プロミス」のサービス・デリバリー・システム

人的サービスの実践においては、顧客との最初の接点として接客が重要視され、顧客に対して、サービスのプロとしての哲学や使命感、技術力、組織力を駆使して顧客の希望に応えることで、顧客に信頼してもらうことが基本とされる。先ず、顧客と従業員の「相互信頼」を獲得することを優先する。北欧学派は、この実践における「相互信頼」を獲得するために、サービス・マーケティングを3つの領域(エクスターナル、インターナル、インタラクティブ)と3つの対象(顧客、従業員、企業)に分解し、相互の関係性に焦点をあてることで、サービス・マネジメントを統括した。図6(再掲)に示す「サービス・マーケティング・トライアングル」は、顧客が望み期待するものに対応するために必要な資源とその扱い方を、その時々状況に合わせて調整しなければならない状態を表している。

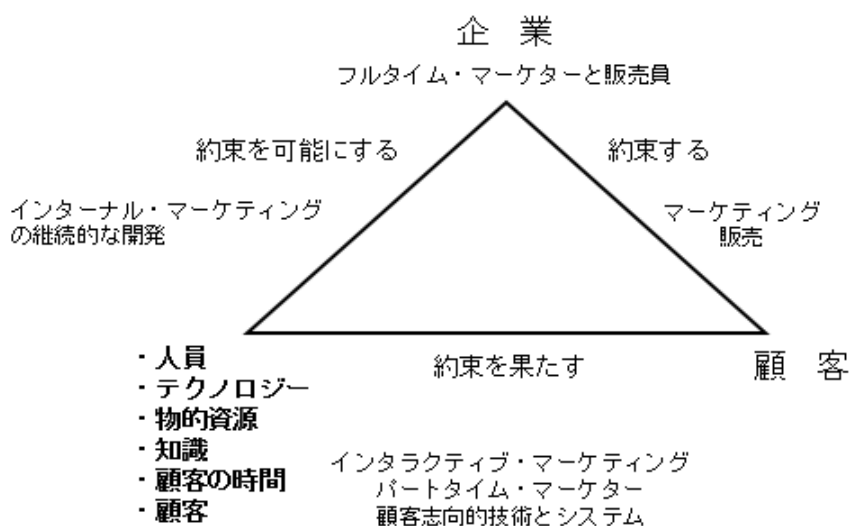


図6(再掲)サービス・マーケティング・トライアングル

出典 Grönroos (2007a)より筆者作成

サービス・マーケティングを効果的に行うためには、トップ・マネジメントの担う全体戦略という位置

付けで、その計画を実行する必要があるという Grönroos (1989)の指摘は、北欧学派のサービス・マネジメントの実装性を示している。企業戦略を柱として3つのマーケティングが完全に連動しなければ、無形でかつ刻々と変化する顧客が求める価値の実現を適切にサポートすることは不可能である。これは、サービスの現場において、顧客接点を担う従業員に権限の委譲が容易ではないことを示していると分析する。既述したように、ある外資系高級ホテルでは、顧客対応への予算として従業員1名あたり1日2000ドルまで決済枠が与えられているが、これを適切に運用するためには、企業としての顧客へのプロミスの内容を熟知し、それを完璧に反映した応対ができる従業員の存在が必要だ。この決済枠の使用目的として同ホテルは、顧客を喜ばせるためのものとしている。例えば、事前に把握していなかった顧客の誕生日が判明した際に、上司の判断を仰がず、その場で直ちにケーキやシャンパンの手配ができるということである。しかし、それが本当に適切な対応であったのかの検証が必要である。なぜならば、3つのマーケティングは連動しているからだ。すなわち、その手配品コストは、ホテル運営会社ではなく、経営会社が負担する性質のものである以上、今回の対応がマーケティング戦略や顧客戦略上、適切である説明と理解を求めることが重要だ。それがなければ、「インターナル・マーケティング」におけるステークホルダー同士の関係性が壊れてしまう。あるいは、クレームを発した顧客に対するお詫びの品を手配したとするとどうだろうか。そのクレームは全面的にホテルの責任であったのか、その場合、そもそも手土産程度で済ませることが適切だったのか。そして、2度と同じ誤りを犯さないための社内的なフォローを行ったのか、というように、顧客へのアクションに伴う様々な付随要素への俯瞰的マネジメントが必要となる。逆にホテルに落ち度のないクレームであった場合、お詫びの品を渡して済ませることは、対応としては不適切となる。いわゆるクレマーへの対応の場合、それを放置することは他ホテルに被害を及ぼすことにもなる。権限の委譲とは、こうした事柄を網羅したマネジメントの上に成立するものである。顧客を喜ばせようとする取り組みが、マーケティングの一側面としか捉えられていなければ、間違った権限の委譲が行われてしまう。北欧学派においてマーケティングとは、単なる販売促進機能あるいはプロミスの締結機能とは捉えられていない。顧客接点に深く関与し、顧客の価値創造を促進するために、企業の持てる経営資源を適切に機能させる、トップマネジメントレベルの存在である。従って、サービス・マネジメントのフレームワークを考察する際に3つのマーケティングの機能と役割を分析することは、実装を目的とした場合に有効である。

### III. 北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」の実装への障害

北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」は、サービス実践との親和性が高いが、実装の観点から摺合せると、2つの点において実践とのギャップが見えてくる。「サービス・マネジメント・トライアングル」における「インターナル・マーケティング(企業と従業員の関係性)」と「インタラクティブ・マーケティング(顧客と従業員の関係性)」における、北欧学派の主張の中に見られる矛盾と、

フレームワークとしての実装を阻む要素について指摘したい。

### 1. 「インターナル・マーケティング」におけるギャップ

「インターナル・マーケティング」について、Grönroos (2007a)は、従業員や取引先など顧客(外部顧客)との接点を担う人々を「内部顧客」と呼び、企業は「内部顧客」を、「外部顧客」と同じ顧客志向的手法で扱わなければならないと主張する。しかし、この主張と、実際の「インターナル・マーケティング」の目的設定、すなわち、「外部顧客」へのプロミス(価値提案)の遂行という目的設定に矛盾を見る。顧客と同じ手法で従業員を扱うならば、「インターナル・マーケティング」における企業と従業員の関係性においては、従業員を「価値の創造者」とし、企業をその価値実現の促進者と定義されなければならない。すなわち、従業員は個人としての自己実現を求め、企業はそれを支援する関係性であるはずである。しかし実際は、企業は従業員に対して、「パートタイム・マーケター」として、顧客のプロミスを順守することを「下命」している。自発的ではなく、下命された職務の遂行を担う立場に置かれた従業員が、果たして価値促進者として、適切に自身のナレッジ&スキル(知見&技術)を修練できるだろうか。顧客が共感(empathy)し、信頼するに足るような、プロフェッショナルとしてのナレッジ&スキル(知見&技術)を修練し、それを以て顧客接点において顧客に対峙(confrontation)することができるのだろうかという疑問が生じる。「インターナル・マーケティング」における企業による従業員への価値の「所与」の構図について村松(2020)<sup>3</sup>は、「インターナル・マーケティング」の議論自体が、北欧学派が SL を展開する以前から存在するものであることを理由として、北米型研究に類似した展開となっている点を認めており、顧客の価値創造を支援する際に求められる能力を、いかに高めるか、習得させるかという点に焦点を当てた、「インターナル・マーケティング」の研究は未開発であると認識している。北欧学派は、顧客を価値の創造者、企業をその支援者とし、サービス・マネジメントは「インタラクティブ・マーケティング」と「インターナル・マーケティング」が完全に連動していなければ機能しないと主張しているにもかかわらず、顧客接点において重要な役割を担う従業員に対して企業は、彼らをインスパイアするに留まっている矛盾を指摘できるのである。

実践的見地から言えることは、価値共創とは、顧客の人生価値(経験及び文化によって形成される人生観, QOL; Quality of Life)と従業員の職務的人生価値(職業を通じた人生観, QWL; Quality of Life)による対峙(confrontation)が生む共感(empathy)によってなされるということである。例えば、ヘアスタイルを整える美容師も、歯並びの矯正をする歯医者も、顧客の美意識という価値観を支えるプロフェッショナルとしての価値促進技術と知見が試される。この時、美容師や歯医者を経済フレームに囚われた状態では、彼らと顧客の価値共創における知覚レベルに微妙な差が生じることとなる。価値共創がスタートするか否かを左右する、顧客接点における The Moment of Truth(真実の瞬間)の不均衡を生じさせる懸念がある。従って、「インターナル・マーケティング」の目標設定は、

従業員の QWL の実現とすることが適切である。職業人としての人生観における自己実現を、企業が促進するのである。そうすることで、従業員は経済フレームに囚われることなく、自発的に研鑽を積み、やがてそれがプロとしての矜持を育み、結果的に顧客の価値実現に貢献することになる。従業員の自己実現が、顧客の自己実現に重なり、それが連続的な価値共創を生じさせ、企業の事業性を支える。実際のサービス実践の場においては、従業員の QWL の実現を支援する企業の立場を明示し、具体的な施策を行わなければ、「インターナル・マーケティング」だけではなく、これに連動する残り 2 つのマーケティングの機能を阻害することになる。第 5 章では従業員の QWL の実現を目的とした「インターナル・マーケティング」の実践事例を取り上げる。

## 2. 価値共創と共感(empathy)領域

北欧学派が重視する「インターナル・マーケティング」は、サービス実践上も、有効な価値共創を実現するために最も重要な分野である。顧客と従業員との顧客接点において、顧客と従業員の「共感(empathy)」の存在が、連続的で発展的な価値共創を実現する条件であると考えられるからである。野中・勝見(2019)は、フランスの哲学者メルロ・ポンティが「間身体性」(intercorporéité)の概念を示し、人は人と対峙(confrontation)した時、意識より、先ず身体の共感(empathy)が起きるとしたことに触れ、知識創造のプロセスには、「同感(sympathy)」ではなく先ず「共感(empathy)」があると指摘する。人は「共感(empathy)」して初めて、「同感(sympathy)」が生まれ、「対話」が始まり、新たな価値を生み出し得る概念が創出されるとする。従って、経営に必要なのは、「同感(sympathy)」ではなく「共感(empathy)」であると説く。脳科学の研究では、人間は、相手と目が合った瞬間に、無意識にシンクロナイズする神経細胞が働くが、これが「共感(empathy)」であると考えられている。動物行動学者 De Wall(2009)は、ミラーニューロン(Rizzolatti & Sinigaglia, 2005)の発見により「人間は生まれつき共感的」であるとし、共感(empathy)を本能的な、誰にでも自然に備わっている感性であるとした。Keysers (2012)は、他者の動作、感情、知覚について「自分が同じ状態を経験するのに用いる領域を使って理解する」とし、感情レベルが同次元化している状態を「シェアード・サーキット」(共感領域)と名付けた。

これらを価値共創の場面に置き換えると、顧客は、従業員が顧客自身と同等の熱量を以て、顧客に対峙(confrontation)しているかどうかを瞬時に見分ける「共感脳」があると考えられる。もし、従業員が企業から下命された自発的ではない、商行為的なレベルで顧客に接遇していた場合、顧客の共感(empathy)は得られず、従って、そこから先の価値共創も生まれない。以上のことから、顧客にとっての価値共創の達成には、従業員とのシェアード・サーキット(共感領域)が必要であり、それを生じさせるためには、顧客の価値観の起点である QOL と対峙(confrontation)し得る従業員の QWL の存在が必要である。QWL に支えられ修練されたナレッジ&スキル(知見&技術)が顧客接点において活用されることで、顧客は従業員に対して共感(empathy)を覚え、従業員のサービスに



対して反応を示す。企業は「インターナル・マーケティング」を通じて従業員に疑似的な顧客の志向性を理解させることよりも、従業員の QWL を創出させる前提となる、従業員個人の QOL に向き合い、その実現を支援する立場で相互作用することの方が実践的である。「インターナル・マーケティング」における価値共創では、従業員が価値創造者であり、企業は価値促進者として、企業のナレッジ&スキル(企業のケイパビリティ)を以て対峙(confrontation)する。具体的には、従業員は先ず、個人的価値観に基づいた職務的価値創造(夢)を企業に提示する。例えば「最終的に社長を目指す」「日本一の調理人を目指す」などである。こうした従業員の夢に対して企業は、企業のケイパビリティ、例えば、CDP(Career Development Program; キャリアパスの提案や達成のための支援)やインセンティブ・プログラムの提示、就労時間の便宜性・多様性への対応、家族を含めたプライベートな問題等への支援体制などを総動員して寄与する。企業が従業員を無形資産として設定することで、従業員は QWL に対して自主的にコミットするようになる。ここでは、従業員の QOL は、QWL に包括される。このようにして企業は、顧客及び従業員との長期的な関係性を維持発展させることで、社会的関係性豊かな社風の醸成を期待できる。

### 3. 「インタラクティブ・マーケティング」におけるギャップ

「インタラクティブ・マーケティング」については、顧客の価値創造の起点を探る必要性を主張したい。現状の北欧学派のスタンスでは、顧客が最終的にどのような理由でサービスの価値の良し悪しを判断したかを知ることは、企業(従業員)にとって困難であるとしており、これでは、顧客と企業(従業員)との連続的な価値共創が、実践上、不可能となる。顧客が共創されたサービスに不満足であるということは、顧客が本質的に求めている価値について、企業(従業員)が把握しきれなかったことを意味する。従って、顧客の価値観(志向, 嗜好, 自己実現)形成の源流を追求する姿勢が必要だ。それなしでは、サービスの事業性を損なう。このことは、北欧学派が本来目的としている、顧客との連続的な価値共創がもたらす長期的関係性による事業性の構築を困難にする。

村松(2016)は、顧客にとっての価値(Value-in-Context)をマネジメント対象とし、そこへのアプローチの重要性について着目しており、顧客と企業(従業員)との相互作用については、4つのプロセス(Contact, Communication, Co-Creation and Value-in-Context)が存在すると指摘する。すなわち、Contact(顧客接点)をどのようにして持つのか、能動的か、受動的か、リアルか、バーチャルか、そしてそこで行われる双方向の Communication によって直接的な相互作用が生じ、Co-Creation(価値共創)が展開される。そして、Value-in-Context(顧客にとっての価値)が実現されたら顧客が判断すれば、価値共創は終了される。しかし、実践上は、この後に、新たな価値共創をスタートするプロセスが必要とされる。価値共創を経て経験価値を高めた顧客は、次なる価値の創造へと進んで行くが、企業(従業員)はこの変化を捉え、新しい価値提案をすることで、価値創造の次のフェーズをスタートさせることができる。価値共創は、単発でスタートし、終了される存在と捉えるよりは、蓄積

され、継続されるものとして捉え、価値共創をマネジメントすることは、サービスの事業性を確立するためにも肝要となる。価値の創造者たる顧客が価値共創をスタートさせるのを待つばかりではなく、4つのCのプロセスを活用して、能動的アプローチを行うことも、実践的フレームワークに反映させなければならない。第6章では、顧客の価値観の起点を掴み、継続的で発展的な価値共創を実現するために実践されたサービス実例を分析する。

---

<sup>1</sup> 筆者は2000年に同ホテル運営会社を創業し、2012年まで代表取締役社長(CEO, CMO, GM)を務めた。本稿で提示する事例は当時のものであり、現在は別会社によって運営されているため、マーケティング政策は異なる。

<sup>2</sup> ホームページ <https://www.shairesalon-go.today/>

<sup>3</sup> 村松氏との討議における発言より。2020年10月3日実施(zoomによる遠隔会議;村松潤一教授, 原良憲教授, 筆者)

## 第4章 社会システムと経済システムの両立

サービス(無形財)の消費行動では、社会システムにおける行動が経済システムにおける行動より先行する。村松(2016)は、経済システムの位置付けについて、社会システムにおける企業と顧客の関係のもとで生まれる消費の文脈価値を踏まえ、社会システムが先行すると述べている。つまり、サービスの消費については、文脈価値をどう捉えるかが重要な問題となる。「安いが、この人(企業)からは、買わない」「他社の商品より高額だが、この人(企業)を信頼して買う」という消費行動の文脈価値は、経済システムでは評価、表現はできない。つまり、モノに焦点をおいた価値交換の原理だけでは、サービス経済を捉えることはできない。サービス消費の顧客の行動は、先ず、企業と顧客との関係性に基づいた文脈価値の形成が重要であり、相互信頼を基盤とする前提のもとで、商品の経済システムが論議されることの重要性を示すものである。これまでの製品(有形財)の経済システムや、それを基盤とする伝統的マーケティング手法は、価値交換を帰結点としていたため、顧客の文脈価値への焦点はあくまでもロジックの域を出なかった。しかし、サービス(無形財)の消費においては、企業と顧客の関係性に基づく社会システムのメカニズムを解明することが重要な課題となる。第2章で述べたように、この課題に取り組むためには、3つの視点が重要である。①サービスの主要言説の再定義による実践と科学の共通の視点、②経済システムと社会システムの複合的視点、③実践科学を目指し、暗黙知を形式知化するための臨床知の視点である。この章では、3つの視点の基本となるサービスの言説の再定義に焦点を当て、実践と科学による言説の共有化の重要性について論を進める。

### 1. サービスの3言説の再定義の必要性

「科学の知」と「実践の知」との乖離がサービス業の本質を不明瞭にし、結果的にサービス特性を反映したサービス・マネジメントの手法の確立を遅らせている。科学と実践の接近を図るため3つのサービス業の主要言説である「おもてなし(Omotenashi)」「ホスピタリティ(Hospitality)」「サービス(Service)」について、臨床を通じて再定義する必要がある。再定義の具体的内容は、「ホスピタリティ」とは顧客の複雑なニーズに対応する開発特性を表し、「サービス」とは「ホスピタリティ」が事業性という媒体で濾過され、標準化された知の蓄積と見做す。そして「おもてなし(O)」とは、顧客が期待する総合的な経験価値(コンテキスト)であり、それは「ホスピタリティ(H)」と「サービス(S)」から紡がれる「ストーリー」である( $O=H+S$ )。

3つの言説について、統一された定義は存在しない。従って本章では実践の場における言説の解釈の多様性と不統一性について事例を挙げ、正確に現状を示したい。次に2人の先行研究者の研究視座の比較を通じて、筆者の実践経験との融合的視座を提示したい。同時に、先行研究者

の内的矛盾を指摘することによって論義を深めていく。例えば、先行研究では「ホスピタリティ」や「サービス」の定義には関与するが「おもてなし」の言説の実践的重要性については触れられていない。しかし、顧客体験の総評価(ストーリー)としての、サービスデザインにおける「おもてなし」の言説の重要性も示す必要がある。筆者の実践経験を踏まえた解釈では、「おもてなし」とは連続的な顧客接点によって構成される顧客体験の総評価である。つまり、個々の体験的ストーリーが織りなすサービスデザインが「おもてなし」であると捉えることができる。

しかし、日常的に使用する言葉としての「おもてなし」の一般的な解釈とは「ホスピタリティ」の英訳である、というものである。「おもてなし」と「ホスピタリティ」は本質的に同義であり、「サービス」を一層充実し、誠意のあるものとして上位化したものであるという理解である。しかし、先行研究者である山内(2015)は「ホスピタリティ」について、デリダ(1997)の指摘に従い「hostility(敵意)」に注目し、『「闘争」としてのサービス』を著した。山内は「ホスピタリティ」と「サービス」の言説的な区別をしていない。一方、社会学者の山本哲士は「サービス」と「ホスピタリティ」は全く別のものであると主張した。山本による定義は国家論に依拠し、「サービス」とは「社会」の規制・基準の論理が働く画一的な存在とし、社会構造の道具と見做している。それに対して「ホスピタリティ」については、主客非分離の世界として「サービス」とは対極にある存在とし、二極化論を展開した。本章では、先行研究に批判を加えながら、3つの主要言説の再定義による科学と実践の融合を目指し、新しい視点で言説の臨床的検証を行った。これら3つの主要言説の相互関連性を明示することによって、そこに内在する概念を抽出する。

## II. 学界における見解

### 1. 山内裕の2つの視点:「ホスピタリティ」の論点と展開

#### (1) ホスピタリティとは闘いである

山内(2014)はデリダ(1997)の指摘を引用し、「ホスピタリティ」に関する定義を「闘いである」としている。ラテン語の語源によると「ホスピタリティ」は「hospes」に由来し、2つの対立する意味が認められる。すなわち、「hospes」は「hostis」と「pets」の組み合わせで、「hostilis(敵意ある見知らぬものの意)」(山内, 2015)となる。また、「サービスとは闘いであるというテーゼはどのような意味か? サービスは、調和の取れた美しい仮象と、闘いとしての深淵の両面が複合されたものであるということ」とし、「サービス」には二義性すなわち、①調和の取れた美しい仮象、②闘いとしての深淵性があると主張する。つまり顧客に対するにこやかな対応は仮象(偽りの姿)であると断じており、本質は「闘争」であるとしている。そして、「闘いとしての深淵がサービスの本質であり、仮象はその深淵を耐え得るものにするために構成されているということである。サービスには仮象の部分と、その本質的な側面が違う方向で対置されている。仮象としての美しさ、気遣い、満足などが重要であり、一方で、欠如、矛盾、闘いが重要である。調和の仮象とは、ある意味で出来過ぎた物語である」と述べている(山内,

2014)。

しかし、デリダのいう「闘い」説について別な捉え方もある。山本(2010)は「ホスピタリティ」を、「敵」「闘い」として見做すのではなく、相反性の表出と読み解く」と指摘する。その相反性とは 3 つの領野に分けられる。すなわち、①先端技術と歴史的・伝統的な文化技術の接点(技術)、②環境場所と文化歴史の接点(概念)、③プライベートな感覚と類的な美との接点(対象)であり、相互に変容し関連し合っている。この概念を「ホスピタリティ」技術として活用することを提案している。山内の視点への違和感としては、第 1 に「闘い」の言説の語源にこだわっている点である。一定の理解はできるが、サービスを「調和の仮象として出来すぎた物語」と断じてしまうのは、サービス実践の本質からは乖離している。第 2 の違和感としては、「サービス」と「ホスピタリティ」を同義と捉えている点にある。山内氏の著書の題名では『「闘争」としてのサービス』としているが、内容は「ホスピタリティ」の語源からスタートしている。「サービス」と「ホスピタリティ」を同義とするならば、サービス業界の全ての事象のコンテキストを示す言説は唯一「サービス」の解釈のみで事が足りることになる。しかし、「サービス」だけであらゆるコンテキストを示すことは不可能である。実践的サービスのコンテキストとは、多義性や相互主観性が織りなす、複雑で精緻な心理に対する読み解きであり、創造的対応であると考えられるからだ。言説の解明を疎かにすることによって、科学的に余りにも無防備となり、旅館の女将に象徴されるような、属人的で、時として再現性のない接遇が良質なおもてなし技術として誤認され、個別の感動的エピソードと共に、「おもてなし」の見本として拡大・拡散を促進することになることが懸念される。

## (2) 鮭屋のサービスデザインは恐怖の設計である

山内(2014)は、「サービスが闘いであるということを理解すると、鮭屋のサービスのデザインは奇妙である。そもそもサービスを分かりにくくするようにデザインされている。親方はメニュー表を用意する選択肢もあるし、説明を丁寧にしてもよいが、それをしない。客に緊張感を強いるようなデザインは、これまでのユーザ中心や人間中心の考え方からは、ほど遠いように見える。人間中心設計を提唱してきた Donald Norman による、エモーショナルデザインの議論がこの点を先鋭化させる。例えば、ジェットコースターは顧客に恐怖を提供することで、『恐怖に耐えた誇りと、それを人に自慢できる』(Norman, 2004)という価値を提供する」と述べている。しかし、筆者の実践経験から考察すると、この「闘いの世界」に疑問が生じる。東京の老舗割烹店「京味」の主人西健一郎<sup>1)</sup>によると、「鮭屋のメニューに価格がついていないのは、全て新鮮な素材を扱っているために時価であるからだ。それは、冷凍物はない、という意味表示であり、また誇示でもある。それが良店・名店の証となっている」という。また、価格を見せないのは、顧客が「いつもの予算内で勘定を収めることができるように、という粋なはからい」でもある。「時価は変動しても、顧客の予算を把握し、勘定をいつもの予算の範囲内で収めるように努める。これが日本の商道の安心の証であり、顧客との絆のようなも

のである」という。従って、メニューに価格が記載されていないことは、顧客を恐怖へ誘う道具立てではなく、ジェットコースターのライディングから生じる緊張を克服した克己意識を演出しデザインしたものでない。確かに「闘い」という視点は、ごく一部の顧客には当てはまるかも知れないが、事業性からは逃れることはできない。山内のデリダに依拠する「ホスピタリティ」の深層の「敵対」はサービスの提供者と顧客との双方の主観性の対峙として表現されているものであり、その原理的な意味において反論するつもりはない。しかし、時価はその名の通りで、鮭屋で扱うネタの価格は自然環境の変化や需給バランスなど様々な市場の変動要素の影響を受けて上下するため、そもそも定価はない。時には仕入れ価格が大きく上昇することも珍しくはない。しかしその都度、それを売値に反映して値段を上げれば、顧客は困惑するだろう。日本の商道は、顧客をビジネスの核と捉えているため、そうした対応はしない。顧客との長期的な関係性を優先する、つまり、「客あつての商い」を貫く。そのために、顧客の1回あたりの消費額を把握し、できるだけその勘定の範囲内で収めようとする、その仕組みが「時価」なのである。そこには商道の阿吽の呼吸が存在する。収支以前に「顧客」の維持と開発を優先する。時価は恐怖のデザインではなく信頼のデザインなのだ。従って、サービス・マネジメントには、モノの経済とは相違した世界が広がる、そこには経済理論では解決しようのない、関係性に基ついた社会システムの理解と研究が必要となる。原(2014)は、サービス提供者と顧客との関係を価値共創であると指摘する。「サービス当事者間において、弁証法的に互いのサービスリテラシーを向上させ、価値共創を行っている。長期的な信頼関係に基づく価値創出の基盤が構築されていくのである」。日本の商道の根幹が顧客の維持と開発にあることを見逃してはならない。石田梅岩のいう商道とは「身勝手の事は、経営によいとしても、他人(顧客)の害となる事があれば、どれほどの利益をもたらそうとも、決して許してはならない」(由井, 2007)のである。

## 2. 山本哲士の主張

### (1) 「サービス」と「ホスピタリティ」への視点

山本は国家論を通じて「ホスピタリティ」の有為性を説く。「社会設計の本質とはナショナルな国家空間が社会という同質、画一、均質な空間として作られていくことである。つまり、画一均質空間(homogeneous space)の設計であり、サービスは society の構造の仕組みの中の規範であり規制である」(山本 2006)としている。山本は、「ホスピタリティ」をいかなる相手にも合わせて変幻自在に対応する接遇と捉え、「サービス」をコモディティと見做し、画一的で規範的なものとして批判している。山本は「サービス」と「ホスピタリティ」を全く特性の相反する対極と捉えている。

### (2) 「サービス」と「ホスピタリティ」の定義

山本(2010)は、「サービスとホスピタリティは混同されている。日本だけでなく世界でも混同されている」「サービスは誰が来ても同じ事をする事だ。それに対しホスピタリティは相手によってそれぞれ

違ってくる。ホスピタリティには規範や規則はない」そして「20世紀はサービスの時代であった。21世紀はホスピタリティの時代である」と述べ、「サービス」は過去のもの、「ホスピタリティ」はこれからのもので特性を両極とした。また、山本(2010)は、「ホスピタリティ」が「サービス」社会の中で消されていると主張し、5つの問題点を指摘している。

- ① 対関係と共同関係の識別がされていない
- ② 社会において「ホスピタリティ」は作用しない
- ③ 商品の物象化が「ホスピタリティ」を見えなくさせている
- ④ 主客分離の論理思考が「ホスピタリティ」を見えなくさせている
- ⑤ 人間主体、自己の論理を見えなくさせている

これらを実践視点で読み解き、批評的な視点も加えていくと、山本は「ホスピタリティ」を国家論になぞらえ、自由で個性豊かなサービス概念と捉えているが、少し観点をずらすと、それは、山本のいう自由な表現や、人を資本と捉えて相手に合わせていく合理性が、逆に、特定の層に対する特殊で排他的なサービスに成り下がる危険性を孕む可能性が指摘できる。サービス経済において、リテラシーに関するサービス格差や特別視、貴族主義の芽生え等の問題が存在する。高度なリテラシーをもつ人間への特別視や特別なはからいは、関係性マーケティングがもたらす弊害でもある(こうした側面については本稿では詳細に触れない)。サービス哲学において、対価に対する平等性が保たれることの重要性は、常にサービス提供側の都合によるものである。つまり、サービスに疎い顧客が高度なサービスを受けることができない場合には、顧客の求めに応じて、顧客の経験と知識のギャップを埋めるのがサービス提供側の鉄則である。これが、顧客の獲得、維持、育成を実現するための概念である。サービス実践において、「サービス」の概念は「ホスピタリティ」の対極ではない。高度なホスピタリティの良さを標準的にマニュアルに反映させる、判り易い道具立てとしての存在である。

山本が指摘した問題①については、例えば、パーソナルな対応と団体扱いされたパッケージ型の固定サービスを混同している状態を指す。山本は経済システムを否定し、パーソナルで人間的対応のみを求めている。②は、構造化された、規制や規律に縛られた世界(社会)では自在な「ホスピタリティ」は生きてこないと解釈できる。しかし果たして現代の経済社会でもそうだろうか。国家の概念で「ホスピタリティ」経済社会を説くことには無理があると思われる。自由経済の中では、山本のいう「ホスピタリティ」は、「サービス経済」の中でも、ほぼ制限なく生き生きと表現できるし、「ホスピタリティ」を否定する国家的概念に匹敵する概念がサービス実践の世界では見当たらない。サービスにおける個人の自由な表現は、事業性の追究のもとで一定の規制下に置かれるが、事業性という濾過装置を通して標準化されることで、サービスレベルが上昇する。それが「ホスピタリティ」であると捉えることができる。③については、商品・サービスが主観的に既成品(物象)として提供される

状態を示し、そこには、顧客の意志を差し挟む余地はない状態である。これは、「グッツ・ドミナント・ロジック」(Goods Dominant Logic)に通じる。しかし、顧客の関心を引くための初期の手段としての物象化(コモディティ化)はサービス研究の北欧学派の Grönroos (2007a)も肯定している。④は、「主体」と「客体」が分離している論理思考では、顧客とサービス提供者の価値共創において、価値創造者としての顧客に適応した対応(述語性)ができなくなると理解できる。⑤は、サービス提供者が意図をもって対応するのではなく、顧客の意思や「場所の資本(山本, 2010)」を活用する事が「ホスピタリティ」であるということの意味している。しかし、この視座には事業性という実践的見地が見えてこない。「ホスピタリティ」の事業的戦略性が不在なのである。「ホスピタリティ」の提供は「サービス」の特性(IHIP)によって消失してしまう論理となっている。実践的観点からすると、「ホスピタリティ」とは消滅してしまう高コストな対応ではなく、「開発特性」と見做すべきではないか。暫定的に提供する特殊接遇(ホスピタリティ:開発特性)を「サービス(標準化特性)」に移行し、蓄積することを戦略化することが事業性を支えるのではないか。ここに、実践と科学の乖離が示されるのである。また山本(2010)は、産業社会そのものを未熟化させている基盤が無限生産を目標とする「商品(コモディティ)」であるとし、「サービス」はその商品社会を生活へ浸透させる作用をしているとして批判している。

### III. サービス実業界における3言説についての見解

実践の世界においては、顧客に対して、固定的で変化の無いサービスを提供し続けることは、最も回避されねばならない。これはサービス哲学の原点である。先述の通り、顧客の「シコウ(嗜好・志向)」は世の中の進歩や、趨勢によっても「シンカ(進化・深化)」する。嗜好・志向は文化の反映だからだ。実践における接遇を例に挙げると、顧客の嗜好・志向は、外的環境による変化だけではなく、来訪するパターンによっても変化する、その為、サービスを提供する側は、こうした変化に合わせて即興的に対応しなければならない。すなわち、顧客が1人である場合、家族で来訪する場合、カップルでの訪問、夫婦での訪問、団体での来訪など、全てに対して対応を変化させなければならない。顧客が1人で訪問した際には、顧客の個性と嗜好、経験値を主体としたサービスを提供し、家族で滞在する場合は、家族の年齢・性別・状況・季節等によってサービスを変化させる。カップルに対しては、年代、男女間の年齢ギャップ、女性の嗜好を優先した配慮、状況、季節等によってサービスを変化させる。夫婦に対しては、年齢、奥様の嗜好を優先した配慮、状況・季節・健康状態等を把握して対応する。団体に対しては、団体における顧客の立場、団体の構成・趣旨・季節・年齢構成・来訪頻度・問題履歴等を踏まえた対応が求められる。接客技術には3つの要素がある。サービス提供に際する哲学、サービス技術、サービスの連携である。サービスには原則がある。技術がいくら優れていても、哲学のないサービスは客に飽きられる。また、連携の伴わない、個人プレーのサービスでは、顧客を満足させることはできない。コンテンツ(点)のサービスは、コンテキスト



(領域・文脈価値)のサービスとは異なり、顧客はストーリーを形成することができない。よく修練されたサービス提供者は、顧客接点におけるやり取りが、特殊であるほど、あるいは、複雑で難しいほど、3つの技術要素の研鑽の成果である即興性が生きてくる。このように、顧客とは、経験価値や場所の状況によって変化する存在であり、サービス提供者は、その変化に対応するために、技術的研鑽だけでなく、顧客のストーリーを解釈する訓練を行う必要がある。その訓練には哲学、技術、連携プレーの3要素がある。但し、サービス実践の場では、残念ながら、上記のような訓練を行っている企業は極めて少数である。実践の場での「サービス」、すなわち彼らの言うところの「おもてなし」は、形式美化しており、顧客は、サービス事業者が伝統や文化として纏った、衣服のような形では、サービスを受け取ることができないのが現状である。

ところで筆者は、「サービス」と「ホスピタリティ」の関係は、対立しないと捉えている。「サービス」は標準サービスで、「ホスピタリティ」は特殊サービス、すなわち研究開発中の「サービス」である。「ホスピタリティ」は市場的(時代背景、競争環境、流行等)にも、収支的にも整合性がとれると経営者が判断したときに、標準サービスとして提供される。例えば、居酒屋の裏メニューが「ホスピタリティ」で、表メニューが「サービス」と言える。

サービス・マネジメントは、日進月歩、秒進分歩の世界へのソリューションとなるべきである。外的環境の変化や時代の要請への対応は、AIの進化にとどまらず、VUCA (Volatility; 変動性, Uncertainty; 不確実性, Complexity; 複雑性, Ambiguity; あいまいさ) や LGBT, コロナ渦の働き方改革等にも及ぶ。将来のサービス(ここでは、サービス業界の意味)の発展に対応するためにも、3つのサービス言説の再定義を実践と科学が共有することが求められる。

### 1. 3言説についての学界の解釈と実業界の解釈との相違点

山本(2006)は「サービスとは顧客のためであるようで実は顧客のためではない。生産者側、提供側に都合がいいものであって、客の為のものではない。(中略)ルールやマニュアルに人を隷属させるものでしかない関係に置かれているのである」と述べている。しかし、果たしてそうであろうか。規律も規範もなく、枠組みのない個々の顧客の自由な発想のみを大切にする対応が、実践上、成立するのだろうか。繰り返し述べるが、筆者はサービス実践者として山本のいう「21世紀はホスピタリティの時代で、サービスは過去のものである」という社会学的な原理は理解できるが、実践では、サービスの機能を画一的で規範的だけのもとは捉えていない。「サービス」を画一的で規範的な接遇とする山本の批判は、社会常識的にも実践技術的にも正当な批判であると認めざるを得ない。多くのサービス企業の問題点は経済的整合性を求め、コモディティ的である現実があるからだ。モノの経済の影響を受けたサービスのコモディティ化は、短期的視点で見ると工業的な生産性が高く、仕組みが容易だからだ。

ここで、山本が批判する画一的な「サービス」について、ホテルにおけるサービス実例を示したい。

ホテル滞在中の老夫婦がホテル内のレストランで夕食をとるために、午後5時少し前にレストランに到着したとする。しかし、レストランの開店は午後5時である。老夫婦は疲れており、店内で待たせてもらえないかとレストランのマネージャーにリクエストをしたとする。こうした事態は大規模ホテルではよく起きる事態であるが、このような場合、90%以上の高い確率で、レストランマネージャーは、老夫婦に懇懇に接し、規定通り、午後5時の開店まで入り口に並べられた椅子に座って待つことを依頼するだろう。山本のいう、画一的で規範的なサービスである。しかし、「ホスピタリティ」すなわち、山本の言う、相手に合わせた対応を志向するマネージャーが対応した場合、開店前であっても、ホテル滞在中の老齢者に付度し、入店してもらい、席に案内する。更に、こうした店側の親切な対応に対して、やや申し訳なく思っている(かもしれない)老夫婦の気持ちを慮り、即興的に、気の利いた会話で和ませ、お茶などを提供する。開店時間を守ることは必要なことではあるが、それを理由に顧客に対して非友好的な態度を示すよりも、顧客接点を活かすことが、ひいては顧客との継続的な関係性の維持による経済性を担保することにつながる。開店時間の10分前に店内でお待ちいただく、という小さな配慮であるが、こうした対応による顧客からの信頼の獲得が大切である。その点で、山本のいう「ホスピタリティ」は顧客との関係性を構成することに有効である。しかし、ここで重要なのは、「サービス(規範、規定、ルール)」を否定するのではなく、それがあつて、「ホスピタリティ」がその価値を増すという視点である。「サービス」と「ホスピタリティ」は二項対立ではなく、相互補完の関係(inter-related)にある。「サービス」は標準サービスであり、全員に適用可能な安心感、安定感がある。「ホスピタリティ」は、規範をいったん壊してみる試行的接遇である、と実践では解釈する。蛇足となるが、ホテルの最重要機能とは、あらゆる天災、人災からの人命と財産の守護である。緊急時のサービスでは、顧客の差別区別は存在しない。ルールと規定が持つ絶対的平等性、禅でいうところの無分別知が必要である。その上で、厳密なプライオリティ(障害者、老人、子供、女性)を設定するコンテキスト型のサービスがある。

山本(2010)は、「サービス」と「ホスピタリティ」の違いについて、社会とパブリック(個人を活かす環境)との違いであると指摘し、「サービス」と「ホスピタリティ」を対立させている。しかし、山本が定義する「ホスピタリティ」のままでは、実践活用が困難である。事業性を担保し、実装可能な論理の補強を試みなければならない。山本(2010)は、「時代が停滞したとき学問は後追いとなり、時代が動くときは学問が先導する。哲学設計なしの技術設計も、経済設計もあり得ないように、言説の生産なしにはあり得ない」として、サービス時代に突入した現代の学問主導の言説の重要性を説く。筆者はここに、科学と実践の融合点があり、サービスの臨床の知への突破口があると考えている。

## 2. マルコム・トンプソン(ザ・ペニンシュラ東京初代総支配人)の解釈

研究者ではなく、外資系ホテル運営を手掛ける実践者は、「サービス」と「ホスピタリティ」の違いをどのように捉えているのだろうか。トンプソン(2007)は、「サービス」と「ホスピタリティ」は一体化したも

なのであると捉えた。「サービス」は「ホスピタリティ」という歯車を回す潤滑油であり、それがあつことで、全体が円滑に運営されるという。また、「ホスピタリティ」は感覚的なもの、形のないもので触れる事はできないと解釈した。一方、「サービス」は有形に近いものと捉えている。そのため、スキルやテクニックが要求される。顧客視点における「ホスピタリティ」は顧客の経験全体を指す。そこで感じられる感覚、印象である。その経験をよどみなく回し続ける為に必要なのが「サービス」という潤滑油であると述べている。「ホスピタリティ」は全体経験によって顧客が得る感覚で、「おもてなし」は、その「ホスピタリティ」を作り出す、顧客への個人的サービスを意味する。つまり「パーソナル・タッチ」のサービスのことであるとしている。これらは、実装上の定義としては理解できるが、戦略的な言説として、あるいはサービスデザインとしては物足りない。定義としては実践にありがちな感覚的なものとどまっている。実践の場に不足しているものは、形式知化への経営的解析思考である。省察を経た形式知化、体系化が重要である。

### 3. サービス実践者の「ホスピタリティ」「サービス」「おもてなし」の解釈

筆者が2017年に実施した、著名な外資系ホテル及び日本のホテル、医療サービス企業の経営幹部へのアンケート調査の結果を分析しても、経営的解析思考の不足が指摘できる。以下は回答の抜粋である(所属・役職等はアンケート実施当時のものである)。

「おもてなし」:日本人のきめ細やかな相手を思いやる心。個人の裁量によるもの

「ホスピタリティ」:広い意味でのソフト・ハード両面からの付加価値の提供

「サービス」:人的なソフトに限った付加価値の提供で、ホスピタリティの一要素

阿部博秀

ハイアットホテルズ&リゾーツ アジアパシフィック vice president-revenue

「おもてなし」=「ホスピタリティ」「サービス」を超えて自らお客様の要望を読み取り、お客様の立場に立ち、自らプロアクティブに進んで、お客様の要望に応えること

「サービス」=マニュアルどおり

藤本博久

ヒルトンワールドワイド 日本&ミクロネシア開発本部長

「おもてなし」:先回りしてお客様の要望やニーズにこたえること

「サービス」:対価を払って得られるものに対して、「ホスピタリティ」はお客様を楽ませるために会話をしたり、という点に違いがある

吉原大介

パレスホテル東京 経営企画室長

「おもてなし」と「ホスピタリティ」は人が人に対して遇する精神的なもので、「サービス」とはその具体的行為を指す

菊地唯夫

ロイヤルホールディングス会長

「おもてなし」: 日本的な文化背景, 「ホスピタリティ」「サービス」は西洋的な文化背景に基づく概念

「サービス」: サービスを受ける側が目上, サービスを提供する側が目下という関係

「ホスピタリティ」: 「サービス」の質を高めるための行為。期待されていることをプロアクティブに提供すること

高林浩司

ホワースHTL マネージングディレクター

医療の現場では「サービス」=医療行為, 「ホスピタリティ」=患者に必要な治療を患者の同意を得て速やかに実行すること(サービスに満足してもらうことではなく命を救うことが最優先)と, 大悲といった精神的サポートを指す。「おもてなし」という言葉は医療現場には無い。類似ワードとしては「患者対応」。名前を様で呼ぶ, 治療の際の痛みを極力減らす努力をするなど。

永田良一

新日本科学 会長兼社長

以上のコメントは次のように要約できる(表 6)。また, 性質別にプロットした図表を図 7 に示す。

おもてなし	「ホスピタリティ」の翻訳で, 同義である
ホスピタリティ	サービスを一層充実した誠意のある応対で, 対価に関係なく, 顧客の快適さを配慮することそのものである
サービス	快適さを実現するツールであり, 対価によって提供されるマニュアル化されたスタンダードな応対である

表 6 日本のサービス事業者による 3 つの主要言説の解釈(筆者作成)

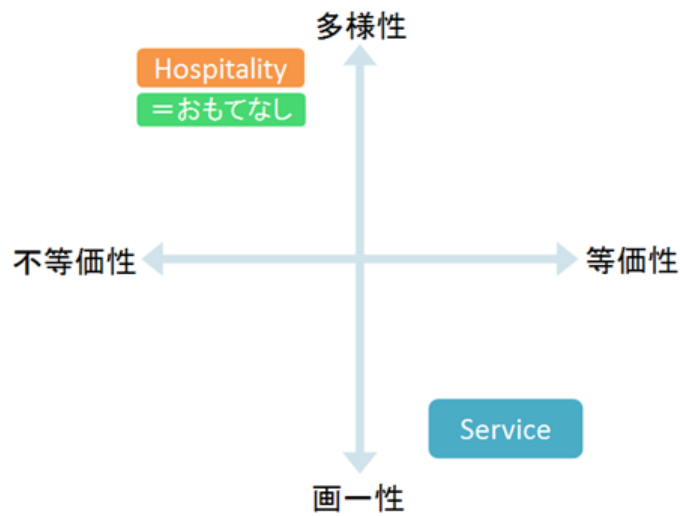


図 7 3つの主要言説の性質(筆者作成)

日本のサービス業界における3つのキーワードの解釈は、「おもてなし」と「ホスピタリティ」は同義語であり、「ホスピタリティ」は見返りを求めない接遇であるのに対して、「サービス」は対価に応じた接客であるというものである。「ホスピタリティ」と「サービス」の関係としては、「サービス」をより充実させたものが「ホスピタリティ」であるという認識がなされていると言える。しかし、「おもてなし」と「ホスピタリティ」は対価を求めるものではない、という認識は、企業としての事業性を否定することにつながりかねない。そうすると、現在の日本のサービス業界が直面している、低生産性の問題を解決することが不可能になる。「おもてなし」と「ホスピタリティ」によって「サービス」の質が充実するというのならば、「おもてなし」と「ホスピタリティ」は、むしろ、付加価値の源泉として捉えられるべきである。そして、この3つの要素がどのように関わって、顧客に価値を提供しているのか、そのメカニズムについての臨牀的で科学的なアプローチが不可欠である。

それでは、海外ではどのように解釈されているだろうか。コーネル大学ホテル経営学部による調査(Sturman et al, 2011)では、次のような回答が得られている(抜粋)。

*“Hospitality is welcoming a person into your environment, such as your hotel or restaurant, our home, or even your office, and making them feel warm and secure and that they will be cared for. Service is placing yourself at the disposition of others, anticipating their reasonable needs and freely offering the meeting of these needs, with integrity and caring, to the best of your ability.”*

*John Sharpe, former president and CEO of the Four Seasons Hotels and Resorts*

*“Hospitality: The ability to make people feel comfortable in their surroundings and to connect with*

*them in a genuine and personable manner. Being courteous and smiling are among the hallmarks of hospitality, as is being genuinely concerned for your guest's experience and thinking one step ahead of them at all times. Service: The ability to engage with guests in a discreet, professional, and warm manner, to take advantage of each moment one has with a guest, to interact with them as individuals, and to put the guest before all else."*

*Shane O'Flaherty, president and CEO, Forbes Travel Guide*

*"Hospitality: We strive to consistently deliver a Bloomingdale's experience that is both personal and engaging. We want our customers to feel a sense of community, where fashion and style are always made easy to navigate. Service: Relationships are the cornerstone of our model. Customers are looking for great merchandise but many times will return because of great service. Our associates are expected to build their business through loyal clients who will reward personalized care."*

*Tony Spring, president and chief operating officer, Bloomingdale's*

*"When I think of hospitality, I think of providing warm, caring, genuine service. I think we need to take care of our guests in a thoughtful, caring way as if we were welcoming them into our homes. If ever we come across as aloof, I think we have failed as a hotel. When I think of Service, I think of going above and beyond the expectations of our guests."*

*Maria Razumich-Zec, general manager, regional vice president, USA East Coast, The Peninsula  
(Chicago)*

*"My view is that service comes from thinking of the head. Hospitality comes from that plus intuition of the gut and emotions from the heart."*

*Ted Teng, president and CEO, Leading Hotels of the World*

*"Hospitality: Graciousness. Service: Respect"*

*Randy Morton, president and CEO, Bellagio Resorts / Las Vegas*

*"Understanding the distinction between service and hospitality has been at the foundation of our success. Service is the technical delivery of product—or how well you do your job. Hospitality is how the delivery of that product makes its recipient feel—or who you are while you do your job. Service is a monologue—we decide how we want to do things and set our own standards for service. Hospitality, on the other hand, is a dialogue. To be on a guest's side requires listening to that person*

*with every sense, and following up with a thoughtful, gracious, appropriate response. It takes both great service and great hospitality to rise to the top.”*

*Danny Meyer, owner, Union Square Hospitality Group*

*“Hospitality is showing others you are on their side. It builds relationship, has a warm feeling, offers flexibility, understanding and comes from the heart. Service is the technical procedure of doing our work. It is the transaction; has trained / industry knowledge; is systematized, competent, and comes from the intellect. Service defines what we do and hospitality personalizes how we do it. Success results from the integration of Service and Hospitality. Here is the Success Formula:*

*Integrity = Service ^ (Hospitality)*

*I = S (to be H degree)*

*H is exponential thus very powerful!”*

*Chick Evans, owner, Maxie’s Supper Club and Oyster Bar (Ithaca, NY)*

元コーネル大学ホテルスクール学長のマイケル・ジョンソン氏は、こうした実践者の定義を踏まえ、「サービス」と「ホスピタリティ」について次のように定義している(Sturman et al, 2011)。

*“Hospitality is foremost the application of the golden rule or treating others as you would expect to be treated yourself. While largely universal, every country and culture has its own unique expectations as to how to provide a friendly, welcoming and generous treatment of visitors, which is the essence of hospitality.”*

*“Ultimately, service is the ability to deliver a great customer experience either as a solutions are new to the world, just new to the company providing them; otherwise, customers would provide the service them-selves. An outstanding service provider allows customers to trade off money for time or time for money.”*

これらの解釈もサービスの現場における実態を的確に表現しているものであり、各々の言説に共通する要素も認められるが、あまりに観念的で科学的裏付けを感じさせるものではない。このことは、小林(2010)が主張する「省察的实践者は、省察を形式知化できていない」に当てはまるのではないだろうか。ここに、科学知と実践の知の臨床性に関する問題点が明確になってくる。

#### IV. 臨床知的アプローチで導出した再定義

##### 1. 「おもてなし」「ホスピタリティ」「サービス」の再定義と3つのフィルタリング

これまで議論してきたとおり、3つの言説の定義について、サービスの実践の場でも、科学の世界においても明確な定義はなされていない。実践の場においては、理論的議論をむしろ軽視し、避ける傾向にあり、一方の科学知も現実の世界から乖離している。そこで、実践の知と科学知をつなぐ「臨床知」として、筆者のこれまでの実践経験における考察を加え、次のように3つの言説の再定義を行いたい。

筆者の3つの言説の再定義の仮説は以下のものである。

おもてなし(顧客体験の総評価) = ホスピタリティ(開発特性) + サービス(標準化特性)

すなわち、「おもてなし」とは、常態的な研究・開発としての「ホスピタリティ」と、「ホスピタリティ」の一部を標準化、普遍化した「サービス」の総体であり、ストーリーとしての文脈価値である。「ホスピタリティ」は概念的に液体で、相手の望むどのような形状にも合わせる流動性(liquidity)を持つ。顧客の年齢、志向、体調、ライフスタイル、経験価値などを踏まえ、新たなニーズを探り、それらを満たす商品サービスを実験的に提供する。この一連のプロセスは、北欧学派の提唱する、企業と顧客の価値共創の仕組みに相当する。

自動車で例えるならば、様々な機能的な可能性を追求するプロトタイプが「ホスピタリティ」と言える。この時点ではまだ、ある特定の個人への対応に限定されるが、顧客サービスの「可能性」や「経験価値」への対応を追求している段階であり、製造業では、いわば研究開発段階に相当する。そして、この「ホスピタリティ」が研究開発の段階から商品化(「サービス」化)への段階に進むためには、事業性という濾過システムを通過しなければならない。すなわち、①費用対効果(利潤性)、②マーケティング(市場性)、③競合との競争(競争優位)について、事業的に有効であると認められたものだけを、スタンダード・サービスとして固体化(solidity)する、すなわち、商品化する。自動車で例えると、「サービス」とは、プラットフォームである。前述の山本のみならず、一般のサービス享受者は、「マニュアル化されたサービス」というと、「画一的で冷淡な対応である」と、マイナスのイメージを持たれるが、実は、事業性にはマニュアル化、すなわち標準化、普遍化することが重要になる。つまり、サービスとは常に一定の水準を充たし、確約する装置のようなものである。最も重要な課題である。サービスの特性である、無形性や消滅性、変動性のために、「前回はこのようなサービスだったのに、今回はそのサービスが受けられなかった」ということを回避するために、一定のルールや定義付けが必要である。しかし問題なのは、マニュアルが更新されないことである。ある老舗ホテルのレストランのメニューが、古色蒼然として数十年間も変わっていかずたりするが、これは、よほど伝統性を重んじ、意図的にメニューを文化として戦略化している場合を除き、マーケティングの基本から外



れている。最新かつ最も文化的なサービスを顧客に提供するというサービス哲学が実践されず、時代の変化や顧客の経験価値に無反応とも言えるこのような事例は、顧客にとって最も魅力を損なわせる「サービス」である。しかし、顧客の個としてのニーズを常に取り入れ(ホスピタリティ)、その中から事業性のある要素を、スタンダードな「サービス」(一般サービス)として標準化することを継続すると、必然的に「サービス」は重層的に蓄積されて質と量が増加する。これによって、顧客経験価値を高めた顧客の満足を追求するための価値共創が可能となり、また、全社体制で「ホスピタリティ」の追究が推進されることで、サービスの標準レベルを継続的に上昇させることができる。また、この「ホスピタリティ」と「サービス」の再定義によって、競合他社に対する競争優位性や高付加価値化を実現し、更に顧客との価値共創による顧客価値の維持、育成が可能となる(図 8)。つまり顧客にとって魅力的でイノベーティブな「ホスピタリティ」の開発による顧客の新規開発と、維持、そして顧客の質(経験価値の上昇によるライフスタイルの向上に伴う複合的消費行動)と量(顧客エンゲージメントの理論の適用)を拡大することが可能となる。

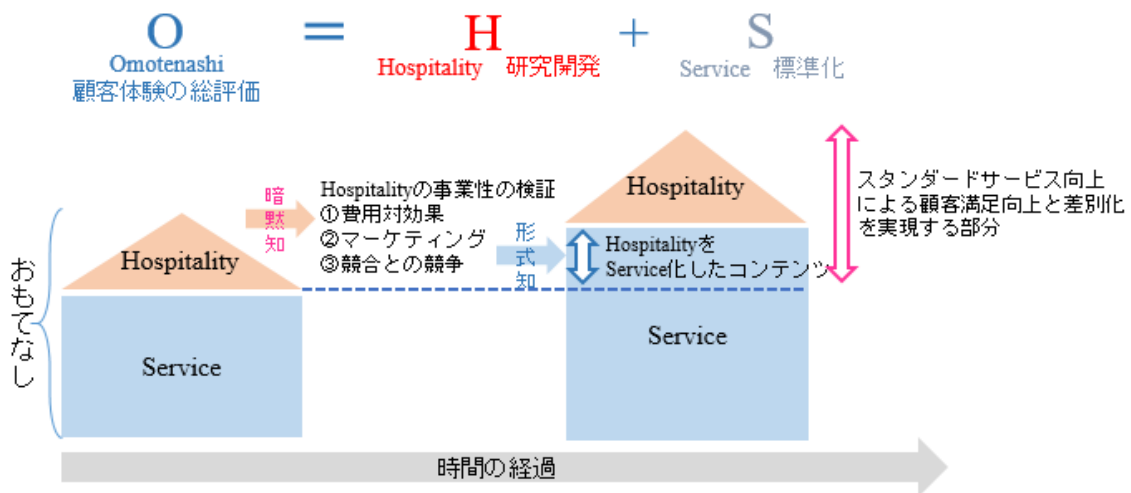


図 8 3 言説の再定義

尚、コーネル大学が「ホスピタリティ」と「サービス」の内部的相関性(inter-related)を認めているように、2つの異なる概念が共存しているという解釈に妥当性があることを指摘しておきたい。

*“Hospitality and Service are both distinct and interrelated. Hospitality is like strategy, whereas service is its tactics. I believe that they both are integral to every business, and they are fundamental to our industry.” (Sturman et al, 2011)*

## 2. 再定義がもたらすメリット

「ホスピタリティ」は顧客の個別のニーズに対し、競争優位性の維持を目的とした研究開発の意図を持つ、特殊なサービス原型である。その「ホスピタリティ」の中から、事業性的視点(①費用対効果;利潤性, ②マーケティング;市場性, ③競合との競争;競争優位性)で濾過されたものが「標準的サービス」として形式知化される。「ホスピタリティ」と「サービスの総体が「おもてなし(総体的な文脈価値・ストーリー)」であると再定義する最大のメリットは、言説を動的に再定義することで、各言説の役割と関係性が明確になり、科学と実践の親和性が高まり、個別的で消滅性の高いサービス事象についての、科学的で明解な説明が可能になることである。今まで、無形で曖昧であった、「おもてなし」の文脈的価値を知ることで、「サービス(標準サービス)」にどのような問題があるのか、「ホスピタリティ(時代変化や顧客の経験価値への対応)」のコンテンツをどのようにデザインするか等が明示され、企業の顧客戦略に基づき、ケイパビリティの補強を行なうための合理的な視点(ハード, ソフト, ヒューマン)を計画的に養うことができる。顧客の要望にきめ細やかに対応し、かつ、顧客経験価値の上昇に応じた新たな価値提案を継続することによって、顧客の質(経験価値の上昇に基づく、エンゲジメント効果による企業のケイパビリティへの理解と消費額の増加)と量(エンゲジメント効果による利用回数の増加と関係する人脈による顧客数の増加)の向上を実現することが可能となる。以上のことは、サービス(無形財)のマネジメントにおける新たな生産性の追求(顧客価値の質と量)の形でもある。さらに、3つの言説「ホスピタリティ」「サービス」「おもてなし」の個々の定義が明確になると、各々の特性と関係性が明確になり言説間の相関性が可視化できる状態になる。例えば、ある顧客が本来のサービスプログラムに存在しないサービスの提供を求めたとする。その時サービス提供者には2つの選択肢がある。1つはプログラムにないサービスのため、提供を拒否する。2つ目は、プログラムにはないが、顧客の希望を実現しようとする場合である。後者の場合、顧客への新サービスの研究開発である「ホスピタリティ」にあたる。それは、新しいサービスの開発と見做され、製造業の R&D に相当する。もし、仮に顧客が大いに満足したとすれば、その新サービスは事業性の1つである市場性という濾過検証を通過したことになる。更に、その新サービスが利益に貢献するとなれば、企業はその対応を新たな「サービス」として標準化する。形式知としてサービスマニュアルに付加されるのである。顧客にとっては、自らの希望を叶えてくれたその企業のサービス価値は向上し、連続的な顧客接点と価値共創によってサービス体験としての「おもてなし」の文脈性「ストーリー」が生まれる。このように、3つの言説の相関が明確になることで、戦略の設定、顧客創造、顧客生涯価値などをキーワードとした、実践の科学的解明を行うことが可能となる。いわゆるサービス特性の1つに非分離性(同時性)が挙げられるように、サービスは常に顧客とサービス提供者との関係性の中で生産と消費が同時進行する。そこでは、即興性(improvisation)がサービスの鍵となる。しかし、今までの常識では、即興性はごく限られた熟練したスタッフによってのみ可能な特殊なものであった。多くの場合、ある特定の顧客の興味を惹くためだけの、非合理的な

過性の対応であった。しかし、3 言説の再定義によって、サービス提供者は、即興性がもたらす「ホスピタリティ」の意義を体系的に理解しやすくする。また卓抜した即興性が新しいサービス価値を生み、競争力を高めることや、「おもてなし」は顧客の総合体験(ストーリー)として最終的な「印象」を裏付ける基盤となること、また、顧客サービス価値(コンテキスト)は連続的な顧客接点によってもたらすことができることを科学的に示すことができる。もし、山本哲士が主張するように、マニュアル対応である「サービス」は不要で、顧客に合わせた対応である「ホスピタリティ」だけが必要であるとして顧客に接しようすると、個々に異なる顧客のニーズに都度、対応しなければならなくなる。山本の視点は、社会学に徹したもので、経済システムの視座をあえて脱落させている。100名の顧客に100通りの対応を求めることは、非合理的であり、物理的にも不可能である。また、その顧客のニーズが、サービス提供者が提供しえるコンテンツの範疇を越えている場合でも、受け入れて対応しなければならなくなる。極論すれば、鮎屋において、この場所でラーメンが食べたいと顧客が希望した場合、それに対応しなければならないことになる。しかしそのように対応すると、周囲の顧客の食事の環境を乱してしまうことになり、別の顧客の不満を生み出す。こうしたケースにおける理想的な対応とは、特殊な裏メニューとして、気の利いた小さな器で、ラーメン屋では見たことのない、鮎屋ならではのラーメンを提供すること(ホスピタリティ)である。

O=H+S という再定義に基づいた対応をすれば、全ての顧客と事業者が互いに満足のいく結果が得られる。すなわち、100名の顧客のニーズに対処する際には、まず、100名の顧客に共通しているニーズを抽出し、それを「サービス」として標準化する。標準化されることは、そのサービスが特別対応ではなく、ごくスタンダードな商品サービスとして万人に均一に提供されるものであることを意味する。従って、何千人の顧客を相手にしても対処できるような体制、例えば人員の配置や機械化などを事前に整えておけるため、効率的である。そして、「サービス」として括られずに残ったいくつかの「ホスピタリティ」の要素については、顧客に合わせて個別に対応すればよい。このように、きめ細やかな「おもてなし」を安定的で持続性のある体制で提供することを可能にするのが、「O=H+S」という再定義なのである。再定義における「サービス」とは、時間の経過や顧客の経験価値の上昇に伴い増幅していくものである。例えば、ホテルの場合、客室料金には各種アメニティ等の滞在費と清掃、シーツのクリーニングサービス代金などが含まれているが、もし、そのホテルの多くの顧客がクラシックスタイルの職人による靴磨きサービスを希望していると仮定すると、高度な技術をもつ職人を雇用し、ホテルのスタンダードな「サービス」として取り込むことは有効である。こうして増幅していく「サービス」は、そのホテルのサービス品質のグレードを表すものであり、ブランド力の源泉となる。靴磨きを「サービス化」することで、その付加価値分を客室料金に加えることができ、それは、収益性を確保すると同時に、競合他社に対する競争優位性を示すことになる。また、マーケティング戦略上も有効である。靴磨きサービスをホテル文化として見直すことは、このホテルのオーセンシティを補強し、また、ライフスタイルやファッションに敏感なマーケットへのアピールにもなる。

「サービス」と「ホスピタリティ」との関係性があるからこそ、「サービス」は、常にアップデートされる機会を得る。時代や顧客のニーズの変化に対応できない「サービス」は、すぐにコモディティ化し、他社との競争力を失う。「おもてなし＝ホスピタリティ＝サービスよりも丁寧な対応」という今までの言説の解釈のデメリットは、顧客対応の内容が属人的で非戦略的になる点にある。「おもてなし」が提供者による単なるアドリブとなったり、「お客様は神様である」として、顧客に言われる通りに対応する、非事業的な状態になったり、過去に顧客が喜んだことを何度も繰り返すことがホスピタリティと誤解することで、結局、顧客に飽きられてしまう。また、「ホスピタリティ＝見返りを求めない対応」という解釈も、事業性を怪しくする。例えば、ホテルの顧客専用ラウンジにおける無料ドリンクサービスを考えてみよう。無料で提供できる、コーヒーや紅茶、ソフトドリンク以外のアイテムを顧客が希望した場合、どのように対処するのが適切だろうか。もしも、「おもてなし＝心を込めた見返りを求めないサービス」だと解釈して行動すると、顧客の希望どおりに対応するだろう。コスト度外視で、ビールであってもワインであっても顧客に言われるがまま提供してしまう。逆に、マニュアル通りに、無料提供できるアイテム以外は提供しないという姿勢をとると、当然、顧客に不満を与えてしまう。顧客にとっても、ホテルにとっても最適な対応とは、顧客のニーズが高いアイテムを抽出し、また、新しいユニークなアイテム(例えば、クラフトジンやタピオカなど流行に合わせたもの)を戦略的に無料のメニューアイテムに加えることである。こうしたメニューの工夫は、ラウンジにおいて顧客と従業員との対話の機会を増やすことにもなり、関係性を深めるマーケティングにもなる。「サービス」を増幅した分のコストは、マーケティングコストとして捉えるか、あるいは客室料金に計画的に付加することで回収すればよい。このように、「 $O=H+S$ 」と再定義することは、様々な顧客のニーズを捉え、その中から費用対効果、マーケティングメリット、競合との差別化に有効であると認められたものを「サービス化」という、一連のオペレーションの流れを生じさせ、全ての顧客に対するきめ細やかな対応と、付加価値の対価への反映、企業のブランド向上を両立できる可能性を生むことになる。

## V. 適用事例

IV-1 において再定義した 3 つの言説を前提として、顧客サービスに実装した事例を紹介する。事例ホテルは、第 6 章で取り上げる高級リゾートホテル「ザ・ウィンザーホテル洞爺」である。同ホテルは、破たんしたホテルを高付加価値型ホテルとして短期間で経営再建するために、顧客創造と維持を最重要戦略に位置付け、それをマーケティング政策と運営政策とに連動させ、ホテルの付加価値を構成する 3 つのコンテンツの要素すなわち「ハードウェア(施設設備)」「ソフトウェア(サービス)」「ヒューマンウェア(人材)」を詳細にかつ統合的にコンテンツ化し、可視化して顧客サービスに反映させることに注力した。その結果、顧客の価値観の形成と経験価値が促進され、顧客が自発的に客室をグレードアップさせていく現象が起きた。顧客の拡大と消費額の向上が、同ホテルの経営再建を支えた。同ホテルが最も注力したのは、顧客の創造と維持のマーケティング戦略をホテル

サービスに反映させることであった。その際に「ホスピタリティ」の概念的特徴である、液体のように顧客のどのような要望にも合わせるという流動性(liquidity)に注目した(窪山, 2014)。顧客の年齢, 志向, 体調, ライフスタイル, 経験価値などを踏まえ, 新たなニーズを探り, その商品サービスを実験的に提供したのである。第2章でふれたように, サービスの実践による経験知は実証科学に準じた検証が困難なことから, ここに挙げる適用事例を実践検証として詳細に読み解くことで, サービスの3言説を再定義することの意義を示す。

### 1. 「1-100 マーケティング」の実践による相互信頼の形成

このマーケティング手法は, 社会システムの視点に立脚した顧客との新しい関係性マーケティングを志向するものと言える。つまり, 伝統的マーケティングでは対象外となる, マイナーセグメンテーションに対する特殊なマーケティングアプローチと捉えられる。「0-100 マーケティング」とは, 具体的には, 0歳から100歳までのあらゆる顧客のニーズを想定し, あるいは顧客との接点において得た情報をもとに, 新たに必要な施設, サービス, 求められる人材についてリスト化し, 提供するものである。例えば, 0歳のニーズとは, 妊婦のニーズであり, あるいは生まれたばかりの子供のニーズを指す。妊婦が必要とする食事のメニューはどのようなもので, いかに関与すべきか, 生まれたばかりの子供のミルクや離乳食の対応はどうあるべきか等, 多岐にわたる。一般的にホテルでは, 主要な顧客層である, 30~50, 60歳代を対象とする商品サービスが中心になりがちである。しかし, 全ての顧客層のニーズに対応することは, マーケティング戦略上, 重要である。ここで「ホスピタリティ」の言説的理解が発想を補強する。例えば, 同ホテルでは, 子供を「子客」と呼び, 将来の主要顧客層の予備軍と捉え, 積極的に接点を持つ。このようにして抽出されたあらゆるニーズを反映した商品サービスを実験的に顧客に提供し, そこでの反応と, 他の顧客への有効性, マーケティング上の効果, 費用対効果などの事業性を検証し, それを通過した商品サービスが, このホテルの標準的な「サービス」として, あらゆる顧客に提供された。

事例ホテルにおける具体的なケースを挙げる。ある冬の日, 92歳の高齢の父親を連れてきた家族がホテルを訪れた。父親の娘は, これが父親との最後の旅行になるだろうと言い, 父親の好きな料理が食べられるレストランを手配して体調のケアをするなど懸命であった。ホテル側も, 娘さんのサポートに力を注いだ。夜には客室に湯たんぽを届けたり, 日中, ロビーを車いすで移動する際には, 風邪をひかないようにと温かいひざ掛けを用意したりした。これらの備品は「0-100 マーケティング」リストにおいて90歳のお客様に手配するべきものとして記載されているものであった。すると滞在2日目に, 高齢のお客様から, ホテルの外に広がるゲレンデに出てみたいというリクエストがあった。家族は, けがをするかもしれない, 風邪をひくかもしれないからという理由で, 思いとどませようとした。しかし, どうしても北海道の美しい銀世界の空気を体感したいと希望された。そこでホテル側は, ゲレンデに設置していた「かまくら」を活用することを提案した。すがすがしい空気と景観を楽し

め、かつ、温かく安全である。更に、「かまくら」に七輪をセットし、北海道特産のししゃも焼きと熱燗を提供した。そうすることによって、家族皆で楽しみ、北海道ならではの思い出作りに貢献できた。チェックアウトの日、高齢のお客様が、またきつと訪れたいとおっしゃった。これが最後の旅行になるということではなくなったのである。

この家族のケースを踏まえ、このホテルでは、高齢のお客様に対しても冬季のアウトドアメニューを提案するように「0-100 マーケティングリスト」を更新した。高齢であるからという理由で、過剰に保護し、行動を制限することは顧客満足には必ずしもつながらないと判断したからである。顧客の本質的なニーズに触れ、先入観から脱し、他の高齢顧客にも十分当てはまるニーズである可能性が高いと判断したことによって、「ホスピタリティ」を「サービス」化したのである。すなわち、このホテル独自の高齢顧客に対するサービス水準が向上したのである。

## 2. フランス料理のコースメニューの構成

もう1つの事例を取り上げる。ある70歳代後半の顧客が、同ホテルのミシュラン3つ星のフランス料理を利用した際、食事の量が多すぎてコースの最後まで楽しめなかったことがあった。それを受けて、一皿あたりのポーションを小さくした特別コースを設定し、予約の時点で選択できるようにした。顧客のニーズに応えつつ、サービスの現場にも全く負荷をかけない体制を実現できた。このように、研究開発的「ホスピタリティ」は事業性の3つのフィルターを通じて「サービス」へと標準化された。当初プロトタイプ的な特殊な「ホスピタリティ」が最終的にホテル全体の「サービス」として網羅されたのである。一般的なホテルやレストランでは、このように、食事の量を減らしてほしいという要望があれば、当然、ポーションを小さくして対応するが(ホスピタリティ)、この事例ホテルのように、新しいコースとしてメニューに追加すること(サービス化すること)は稀である。過去にスモールポーションのコースをオーダーした顧客の予約が入れば、その人専用スモールポーションのコースを調理する。あくまでも、その人個人に対する都度対応となるのが一般的である。事例ホテルにおいて、スモールポーションメニューを都度対応ではなく「サービス化」した理由は、高齢のお客様だけではなく、健康に気を使わなければならない年齢になっても美食はあきらめたくないという顧客や、本格的なフレンチコースは重いということで敬遠ぎみであった女性客が多く、こうしたニーズにも対応できると考えたためである。「サービス化」したことによって、より多くのニーズを効率的にカバーすることができたのと同時に、運営面でもメリットが生じた。料理人と給仕との間のコンフリクト(意見の相違などによる摩擦)が解消されたのである。料理人と給仕の間には、時折、意見や感情の食い違いが生じる。例えば、給仕は顧客のニーズに迅速にかつ完璧に応えようとし、食欲のない顧客がいれば、料理を少なめに調整することを提案する。しかし料理人は、顧客との直接的な接点が少ない分、特殊な対応をする際に、一方的に振り回されているように感じるものである。また、顧客が料理を残したとき、その理由が、分量が多かったからであるのに、料理のクオリティに問題があったのではな

いかと検討違いの反省や心配をしなければならないのもストレスである。ここで、当初はイレギュラー対応であった特別対応メニューを「サービス化」することによって、顧客は予約の段階で、それを選択することができ、料理人も明日何名分のスモールポーションメニューを作ることになるのかが把握できる。余計なコンフリクトは解消され、ひいてはフードロスの回避にもつながるのである。

## VI. サービスの3言説の再定義が社会・経済システムの両立を可能にする

「ホスピタリティ」が顧客の維持と拡大を実現する「サービス」の原型としての有効性があることを疑う余地はない。「ホスピタリティ」という顧客満足向上装置は、製造業における R&D(研究開発)の意味をもつ。それを、事業性を示す3つのフィルターすなわち、費用対効果、マーケティング、競合との競争について妥当性があるとされた要素を標準化して蓄積する機能を有するのが「サービス」と定義した。言説を明確に定義することの意義は、科学者を含め意思の疎通をシステム化できる点にある。例えば、「ホスピタリティ」の話をするときには、一般的に言われる「誠実なサービス」ではなく、「新しい技術開発への取り組み、試み」と共通認識することによって、サービス提供者は全社レベルで、時代を取り巻く技術の進化や顧客の志向性、文化性、多様性などに対して「意識のベクトル」を向けることができる。言説の再定義は思考性を革新できる。サービス実践の現場では、実践の技術が優先され、「知」の構成が遅れる。従って、言説を定義することは、「知」の共有を可能にし、「知」の生産性を可能とする。野中・勝見(2017)は、“主体性や創造性といった働き方の「質」が重要であり、価値ある知の生産性が重要である”と指摘する。サービスの実践を言説化することで、科学知が身近になり、先行研究によって明らかにされているサービスに関する理論、マーケティング、教育等に積極的に触れることで、暗黙知を形式知化することが可能になる。澤邊(2013)は「科学知と技術知を統合するという賢慮という視点を基礎として理論と実践の再帰的構造を学術的営為の中に組み込んでいかざるを得ない」と指摘している。臨床的アプローチがもたらすメリットとは、実践と科学における共通言語をつかむことができることにある。これによって、実践は科学を取り込むことができ、マネジメントレベルを向上させることができる。こうした共通言語としてのサービスの3言説を以て初めて、サービス特性を踏まえたサービス独自のサービス・マネジメントを確立することができる。顧客と企業(従業員)との価値共創の構造を分析し、捉えることとはすなわち、顧客の消費行動が、経済システムではなく、社会システムが先行するものであるという実態を正しく認識することである。第5章及び6章において検証する「サービス・マーケティング・マネジメント」の一環としての「インターナル・マーケティング」及び「インタラクティブ・マーケティング」についても、「 $O=H+S$ 」という構造が前提となる。「おもてなし」という言葉が持つニュアンス、すなわちサービスの提供者から顧客に対して提示されるものとしての限定的な意味から離れ、「おもてなし」を「個別の文脈価値」と捉える。「インターナル・マーケティング」における「文脈価値」とは、個々の従業員の変化する価値観に影響を受ける QOL であり、QWL と言える。企業は、従業員との関係性を固定化する(Sの状

態にとどめる)のではなく、従業員の変化に応じた様々な人事政策を展開することが、企業と従業員との良好な関係性を実現し、最終的に、顧客との長期的発展的な関係性を支えることになる。また、「インタラクティブ・マーケティング」における「文脈価値」とは、個々の顧客の志向・嗜好、経験価値によって変化する価値観によって形成される QOL である。顧客の志向・嗜好について企業が保有している情報にのみ依存して接遇を行うことは、S の状態にとどまることを意味する。顧客の価値創造の起点となる、顧客の潜在的な価値観、QOL を掴もうとするアプローチが H の要素と読み解くことができる。

---

<sup>1</sup> 西健一郎。1937年～2019年。和食料理人。東京新橋の割烹「京味」主人。同店は氏の逝去に伴い閉店した。引用したコメントは筆者が同店利用の際に交わした会話からの抜粋である。名店と評された「京味」で修業した多くの弟子が独立し、その技術を継承している。



## 第5章

### 実装可能な「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークの検証①

#### 「インターナル・マーケティング」の実践的試行

「インターナル・マーケティング」は、北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」の中核分野である。しかし、実装するためには、顧客との価値共創において重要な役割を担う従業員による価値促進を焦点とした、マネジメントの論理性と重要性に注目しなければならない。価値共創の概念のもとでは、従業員も顧客と同様にオペラント資源と見做され、顧客の価値創造をアシストするために、プロフェッショナルとしてのナレッジ&スキル(知見&技術)を提供することで価値共創を成立させる。顧客と従業員は知の交換において同位にあることが、共創の前提となるはずであるからだ。しかし、北欧学派の主張する「インターナル・マーケティング」とサービス実践との立ち位置に、差が生じているように見える。Grönroos (2007b)は、「インターナル・マーケティング」の基本定義について、企業は組織に属する従業員の役割を創り、継続的に激励し、従業員は自らの仕事に総体的な視点を持つべきであると指摘する。しかし、これでは従業員の役割がプロミス(価値提案)を遂行するための総括的な技術論に留まっているために、あくまでも、サービス提供者としての領域を出ていない。顧客の価値創造を従業員がプロフェッショナルな立場で、価値促進者としてアシストしていくためには、顧客が価値創造する起点における知の交換について、顧客と従業員は同位でなければならないのではないかと。同位になれば、顧客と従業員の間に対峙(confrontation)が起らず、従って、顧客との真の価値共創が実現されないのではないかとという疑問が残る。Grönroos(2007b)の基本定義では「インターナル・マーケティング」とは、従業員を組織の中における「内部顧客」と見做し、顧客志向的方法で全社的に行動することを目指す従業員を対象とした、教育型のマーケティングである。つまり、顧客との価値共創におけるプロセスの機能的品質を高めるために、顧客接点において、価値促進者としての従業員のナレッジ&スキル(知見&技術)を高度化することを目指していることになる。ならば、価値共創を、より強固なものにするには、顧客がサービス提供者に心理的同位性を求めることに応じるための「インターナル・マーケティング」こそ重要なのではないかと。価値共創には、顧客がプロフェッショナルである従業員に対し、瞬時の共感(empathy)を抱くような、対峙(confrontation)による緊張感が不可欠である。その緊張感が顧客の価値創造を促す。しかし、現状の北欧学派の「インターナル・マーケティング」の主張では、従業員は仮の姿としての「内部顧客」であり、従業員自身が価値創造を行うための仕組みではない。そのため、従業員の心理はあくまでも職務的責任の範疇となり、顧客との心理的同位性を求める立場になりきっていないことになる。それでは、実践において有効な手法、フレームワークとは何か。顧客が価値創造者であるとすれば、企業は「インターナル・マーケティング」を通じて、従業員を価値創造者として捉

え、育成する必要がある。本章では、この新たな視点を以て、北欧学派のサービス研究を補強していく。実践的視点を踏まえると、従業員を疑似的に「内部顧客」と見做すだけでは、従業員は、顧客接点において「外部顧客」の心理行動を理解し、洞察し、行動することはできない。それは、ロール・プレイ技術を充実させることを目的とした職務的教育のロジックの域を出ておらず、従来、北欧学派が主張する、「内部顧客」としての従業員の存在を結果的に軽んじることになっている。ロール・プレイをどんなに追究しても、実際の顧客接点においてサービス提供者である従業員は、価値共創を通じた顧客との知の交換において、顧客と同位にあることができない。

## I. 「インターナル・マーケティング」の重要性

Grönroos をはじめとする北欧学派が「インターナル・マーケティング」の重要性を主張するのは、「サービス・マーケティング・マネジメント」の議論における顧客が価値創造者であり、企業は価値促進者であるという基本概念のためである。サービスプロセスにおける価値共創とは顧客接点において展開される相互作用そのものであり、従ってその顧客接点において従業員は、企業理念（「プロミス(価値提案)」）に通じた然るべき対応が求められる。その実現を目的とした「インターナル・マーケティング」とは顧客に対して企業が行う「エクスターナル・マーケティング」と「インタラクティブ・マーケティング」において同じ文脈を通じた表裏一体としての存在であることを強調するものである。

## II. 北欧学派の「インターナル・マーケティング」の構造

「インターナル・マーケティング」とは、従業員が顧客接点において企業の理想（顧客への「プロミス(価値提案)」）を、価値共創を通じて実践遂行するための、従業員への権限の委譲を正常に行うことを目的とした情報共有と全社的なサービス研修である。それは、インタラクティブな顧客接点において、顧客への適切なコミュニケーション(communication)と態度(attitude)によって「プロミス(価値提案)」の実行を目指すものである。企業の全従業員が何らかの形でサービス・マーケティングに関与するというコンセプトであり、その意味でマーケティング専門の従業員を「フルタイム・マーケター」、顧客接点を担当する従業員を「パートタイム・マーケター」と呼び、顧客・企業・従業員が一体となって連動することが重要とされる。Grönroos (2007a)は、従業員は、マーケティング的な行動の為にトレーニングされ、動機付けされる。「インターナル・マーケティング」は戦術的な問題だけでなく、企業にとって重要な戦略的問題となる。もし「インターナル・マーケティング」が不十分であったり、非効率にマネジメントされたり、実行されると、顧客との接点は粗雑に扱われ、サービスの知覚品質が損なわれ、そのトータルマーケティングは失敗すると指摘する。このように、北欧学派は、「インターナル・マーケティング」をサービス・マネジメントの中核に位置付け、従業員に対する動機付けを重視し、戦略的なサービス・マーケティングを志向している。それにより、動機付けが高まり、職務的技術の向上および、離職率の低下へ寄与するとしている。

### III. 実践上の阻害要因を解決する拡張的議論

北欧学派の議論の中では、顧客を「外なる顧客」、従業員を「内なる顧客」と呼び、いずれも企業にとっての「顧客」であることを主張する。しかし、現状のサービス・マーケティングのロジックは「外なる顧客」が「内なる顧客」に対して実質的に優位となっており、同位性は担保されていない。「内なる顧客」に対するマーケティングが、「外なる顧客」とは手法が違うからだ。これが価値共創の原理的な阻害要因であり矛盾となっていると考えられる。サービス・マーケティングは、関係性がもたらす社会学的な新たな視点を以て、顧客と従業員の価値共創を解析する必要がある。

ここで、敢えて議論を脱線させ、社会学がサービスをどのように捉えているかに触れておきたい。社会学には「相互主観性」の考え方があり、北欧学派のいう「価値共創」とは議論の内容が違うようだ。山内・佐藤(2016)は「サービスが相互主観性レベルの事象である以上、それは自分の理解を相手に示し合うという相互行為の過程によって達成されていると捉えて議論すべきなのである」と指摘する。つまり、サービスにおける相互主観性を、一方の主観によって説明するのは困難である、客とサービス提供者には相互に主観があり、どちらかに取り込まれるということがないために「サービスの闘争」が起こるという考え方である。しかし、サービス・マーケティングはサービス市場経済を社会学的な視点で読み解くことを重視する。北欧学派の価値共創のプロセスでは、あくまでも、顧客が価値創造者であり、価値共創の起点である。企業(従業員)は価値共創において、顧客が求める価値(夢)を実現させるために、企業と従業員の持つサービスに関係する全てのケイパビリティを駆使して価値促進を行う。筆者は、この時の従業員の主観、価値観は職務的人生価値(Quality of Working Life 以下;QWL)を基盤としたもので、顧客の価値観である人生価値(Quality of Life 以下;QOL)と同質のものであると捉える。これらは、知の交換において同位にある。また、従業員のQWLは、従業員自身のQOLを含有しているため、顧客と、顧客の価値創造を促進する立場にある従業員との相互主観性は成立すると考える。双方の主観性は共に保たれている。価値共創のプロセスの遂行において、顧客と従業員には、価値観の対峙(confrontation)を経て「共感」(empathy)が生まれ、それが「同感(sympathy)」となり価値共創が文脈価値となっていく。しかし、前述のように、北欧学派が推進する「インターナル・マーケティング」の「内部顧客」を前提とした疑似行為によって、職務遂行的で既成的なプロミス遂行を教育するようなアプローチでは、従業員が顧客との対峙空間を維持するのは無理がある。企業は「インターナル・マーケティング」を通じて、価値共創における顧客の価値観に対応するに相当する従業員の2つの価値観、すなわちQOLとQWLの形成を支援することが適切である。つまり、新たな実践的なフレームワークとして、企業は「インタラクティブ・マーケティング」で実行する、従業員と顧客の価値共創の同様のロジックをそのまま、「インターナル・マーケティング」に適用し、企業と従業員(内なる顧客)との関係においては、従業員の価値創造を企業がそのケイパビリティを通じて支援することで価値共創を行うことが求められる。そうすれば、従業員は自己の人生価値(QOL)を職務的人生価値(QWL)に投影することができるように

なる。従業員は、家族を含めた人生価値を見つめ直す機会を得て、人生を共にする家族との価値共有もできるようになる。ここでは、家族も視野に入れた「インターナル・マーケティング」の導入が求められる。なぜならば、従業員の家族は企業のマネジメントの影響下にある従業員を通じて人生価値を見据えなければならない運命共同体であるからだ。つまり、家族全員の人生価値もまた、マーケティングの対象にする必要がある。従業員の人生価値はそのまま、家族にも反映されるためだ。現代において、企業にとっての従業員の家族は、非常に重要な人事政策上の課題となっている。従業員の就業実務環境への満足感、達成感、期待感への判定は、従業員本人よりも家族の意向が強い場合が多いからだ。また、企業は従業員のもう 1 つの価値を読み解かねばならない。職務的人生についてである。職は企業から与えられたとしても、人生の価値は自ら創造していくものである。従業員の人生の価値創造は、従業員自身によって設計されなければならない。ここに企業と従業員の「価値共創」の概念の適用が望まれる理由がある。企業にとっての理想的な従業員との関係性は、長期に亘り、自主的で高い動機付けによって職務を果たしてもらうことで、企業と従業員が共に成長していく関係である。従業員にとっては、運命共同体としての家族と自身の QOL を充たし、理想的な職務環境をプロミスしてくれる企業との価値共創関係を通じ、自己実現が可能になる。企業と従業員とのこのような関係性は、製品(有形財)の経済システムでは実現不能な社会システム概念である。サービス社会という無形財を基盤とした関係性を活かした新たな顧客マーケティング志向が、相互信頼による長期的で人間的な企業社会の現実化をもたらす。「インターナル・マーケティング」において企業は、価値促進者として従業員の職務的人生設計を企業のケイパビリティで支援する。こうした環境によって、従業員は、これまでの職務的で義務的な動機付けではなく、自主的な動機付けによって計画的に自己の技術を進化させることで顧客との本来あるべき価値共創の目的に近づくことができる。従業員は、企業との価値共創のプロセスを通じて、顧客との心理的同位性を獲得して、「インタラクティブ・マーケティング」の顧客接点における、顧客の価値観(QOL)や価値創造の深層を読み解くことが可能となる。企業が従業員に下命するプロセスでの職務的なプロミス(価値提案)の遂行を目的とした北欧学派的「インターナル・マーケティング」では、従業員の QOL の形成を動機付けすることにはならない。また、顧客との価値共創において、顧客の QOL と対峙を形成する QWL の強い動機にも繋がらない。家族も含めた人生を左右する重要な人生観を基盤とする QWL の動機付けは、企業との価値共創で醸成されるべきであり、それを以て、従業員は顧客との価値共創に臨むことができる。

これまで述べてきたように、本章で提案する「新インターナル・マーケティング」とは、従業員と企業による価値共創である。従業員個人の夢(価値創造)の実現について、企業はそれを促進する立場にある。企業は従業員の QWL を形成するためのプログラムや価値提案(プロミス)を行う。従業員は企業に対する信頼を高め、高い動機付けに基づいた自主的な職務達成を指向する。そして、「インタラクティブ・マーケティング」領域での顧客との顧客接点においては、双方の価値観の高い

動機付けにより心理的同位性が生まれることで、価値共創が実現される。「新インターナル・マーケティング」において企業から従業員へ提示される「プロミス(価値提案)」は、企業ミッションや、ビジョンなどが相当する。企業は従業員と共に価値共創を進めることで、顧客と従業員との友好性の高い企業を共創できる。「新インターナル・マーケティング」によって高い動機付けを持った従業員は、顧客の QOL との対峙において、QWL に基づいた自発的な研鑽によって深めた職務的哲学、技術、知見などを価値促進に付加することで、顧客との価値共創を実現できる。そして従業員は、職務的達成感を獲得する。顧客との良好な関係性もたらす、やり甲斐、生きがい従業員 QWL を更に充実させ、それは、離職率を低下させる。実際には、仕事上の成功だけではなく、複雑な個人的要素も絡む。繰り返すが「インターナル・マーケティング」を実践的に機能させるためには、顧客と同等に、従業員個人としての自己実現が企業の成長と合致する組織的アプローチが必要である。その上で、従業員のより強固な自主性による企業理念の実践を期待することが望ましい。すなわち、企業が顧客の QOL の実現を支援するのと同様に、企業は従業員の QWL の実現を支援する具体的なスキームを構築することが求められる。ここでも、サービスの実践に社会学的側面への関与が不可避であることがわかる。

#### IV. 実践における試行と有効性

従業員と企業との価値共創の取り組みが、実際の企業収益に貢献した、高級リゾートホテル経営の事例を挙げる。同ホテルは開業に際し、従業員の 8 割を新人が占めていたが、開業後 5 年連続で客室当たりの収益率において国内トップを記録した。同ホテルは「インターナル・マーケティング」への注力を表明しており、CDP(Career Development Program)や FR(Family Relation)等独自の取り組みを展開した。CDP とは従業員の個人的意向を反映したキャリアプランを設計し、その達成度を評価するもので、個人目標の達成を企業が支援する。FR は単身者や外国国籍の従業員にとって負担となるような個人的な事務手続き(引っ越しに伴う役場手続きやライフライン手配等)の代行や、従業員及びその家族を対象としたカウンセリング等を担当する部署である。同ホテルは従業員の個人的な希望や不安に適切に対処することで、結果的に従業員の技能を伸ばし、顧客サービスの向上を実現した。この事例は、昨今の働き方の変化、特にコロナ禍に端を発して定着しつつある在宅勤務のマネジメントにも応用可能である。

#### V. 検証対象の企業概要

株式会社 NHV ホテルズインターナショナル(当時、以下 NHV 社)は、長崎県佐世保市に 1992 年 3 月に開業したテーマパーク「ハウステンボス」内に建設された 5 つのホテル(合計客室数 874 室)の運営会社である。筆者は同社が設立された 1990 年から 1997 年まで代表取締役社長として、ホテルの開業準備、開業後のホテル運営に携わった。本プロジェクトに参画した時点で、建設予定ホ

テルのハードの大まかな設計とホテルの数は決定されていたため、これ以降の各ホテルのコンセプト設計と、人材採用、ホテル運営の全てのコンセプトづくり(運営戦略、マーケティング戦略、人事戦略など全ての戦略)を担った。マーケティングで留意したことは5つのホテルを最大限に稼働させるために、個々のホテルにテーマ性を詳細に設定したことである。会員制の「迎賓館」(ハウステンボス事業関連企業を対象)を頂点とし、高単価の「ホテルヨーロッパ」を旗艦ホテルとして、セカンドブランドの「ホテル・デンハーグ」「ホテルアムステルダム」、そして、ファミリーやグループ客向けにカジュアル化された「フォレストヴィラ」のピラミッド構成とした(図9)。ピラミッドの下層に行くほど単価は下がるがマーケットは大きい。一方、上層に行くほど単価は上がり、マーケットは小さくなる。これをNHV社内では「ピラミッド理論」と呼び(海老原1997)、顧客層を区別し、付加価値(ハード、ソフト、ヒューマン)の表現手法を細かく規定した。価格の違いはあってもホテルブランドとしては統一したコンセプトを持たせることを目指した。未熟な組織、かつ開業まで僅か1年の時間しかない特殊な状況を考慮し、筆者は、全てのホテルの運営を統括するために、各ホテルに総支配人を配置することを諦め、筆者がグランド・ゼネラル・マネジャー(GGM)として全てのホテルを統括することとした。ハウステンボスは、国内の他のテーマパークとは異質で、徹底した本物志向であった。地域経済の活性化だけではなく、自然環境の保護と中高年者雇用などの地域との共生をコンセプトとした、投資額2,200億円規模(第1期1992年度末まで)の巨大プロジェクトであった(日本経済新聞,1993)。オランダの街並みを再現するために様々な資材が海外から輸入された。従来のテーマパークとハウステンボスのコンセプトの違いを「飲み物にたとえると、清涼飲料水とワインほどの違い」(窪山,1993)があった。ディズニーランドのように、爽やかで、ただ楽しければ良いのではなく、ワインのように、時の経過につれ、来訪する度に熟成(エイジング)するようなコンセプトを目指した。それは、文化や芸術、環境など多面的要素で構成された街であり、「開発に伴う自然破壊や環境汚染を最小限に抑え、開発以前より良好な環境を創出する事をコンセプトとして誕生した環境未来都市」<sup>2</sup>であった。ハウステンボスは、ゆっくりと時間をかけて熟成することで価値の高まることを狙った、大人向けのテーマパークであった。従って、5つのホテルを1つのブランドコンセプトで統一し、価格帯だけが異なるピラミッド構成にしたのは、そこを訪れる顧客とも長期的な関係性を構築する狙いがあった。市場を静態とせず、動態としてとらえて、家族構成やライフスタイル、経験価値の変化に応じて、ホテルを選択できるようにするためだ。このマーケティングは自動車のブランディングの構図と類似している。高級車は高単価だが確実にファンがつく。トヨタ自動車の「いつかはクラウン」というマーケティング・キャッチフレーズが示すように、やがてはピラミッドの上位へ移動する客層に対して、明確なブランドメッセージを発信することが重要である。旗艦ホテルである「ホテルヨーロッパ」を、顧客が憧れを抱くようなブランドに育てると同時に、下位ブランドのホテルでの滞在でそのイメージが損なわれないようにサービス品質は高度に維持する必要があった(窪山,2008)。NHV社が運営する5つのホテルは、テーマパーク内における単なる宿泊施設ではなく、このテーマパー

クの本物志向を実感できる, ヨーロッパの文化や歴史を体感できる付加価値装置として位置付けられた。

## 客層戦略とピラミッド理論

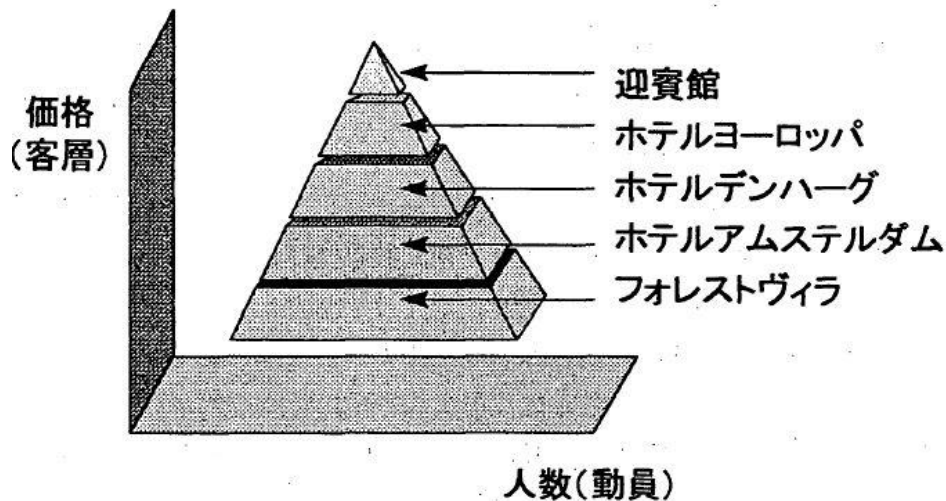


図9 ハウステンボス内5ホテルの構成

出典:海老原(1997)

開園時に注目を集めたプロジェクトであるが, 十分な集客が保証されているわけではなかった。当時の日本経済は既にバブル崩壊の影響が広まりつつあり, また, テーマパーク内にあるホテルであるために, ホテルを利用するためには入園料が加算されるという悪条件も加わった。また, 合計874室のホテルの開業準備期間がわずか1年間で, かつ約900名の従業員の8割を新卒社員で揃えなければならなかったことは一般的なホテルプロジェクトでは生じないことである。この環境下にあつて, 結果的には, 開業の半年後に「ホテルヨーロッパ」が高級ホテルの国際コンソーシアムであるLHW(The Leading Hotels of the World)<sup>3</sup>に加盟を許可され, 平均客室単価(ADR; Average Dairy Rate)<sup>4</sup>は国内第一位を記録した(日経産業新聞, 1995)。短期間で多くの新卒社員を高級ホテルの従業員へと育成するために, 様々な試みがなされた。

### 1. ホテル開業時の状況と「インターナル・マーケティング」の関係

ハウステンボス開業年の1992年以降は, バブル崩壊の影響が表出し始めた時期であった。首都圏の主要ホテルでは稼働率が低迷し, 1993年3月の時点で, 16か月連続で前年割れを記録した。ホテル業界は, バブル期の未曾有の好況期を経験した直後に, 今まで経験したことのない, 急激な市況の悪化に直面した。東京ヒルトン<sup>5</sup>(当時)は1年のうち8か月間が割引対象期間となり, 客室

料金が40%オフとなる株主優待券の発売に踏み出した。また、帝国ホテルの1992年度決算では、経常利益が対前年18%減まで低迷した(日経産業新聞, 1993)。

ハウステンボス内の5つのホテルを運営するNHV社は、ホテル業界が低価格競争に突入する最中に、それに逆行する高付加価値型ホテルの路線を選択することにした。先に述べたように、ハウステンボスは文化性や公共性が高く、日本興業銀行により巨額の資金が投入されたプロジェクトであるため、投資回収計画と、この街のようなテーマパークの中におけるホテルの在り方を両立するためには、低価格(一般客層)ではなく高付加価値路線(富裕層、高ライフスタイル層)を選択することが合理的であった。その判断を支えたのは、ハウステンボスの本格的で重厚な、コンテンツとしての文化度の高いハード(施設)であった。ホテルとテーマパークの経営は完全に分離した関係であったが、全てのホテル施設はテーマパーク内にあるためにテーマパークのコンセプトを継承していた。しかし、ソフト(接客技術など)に関しては、困難が多かった。1992年の開業の1年半前の従業員募集時期は、まだバブル景気の影響で専門職人材の給与は高額のまま、人数の確保も難しい状況にあった。それに加えて中途採用者に関しても、自治体や地元のホテルから人員の引き抜きをしないでほしいという要望が寄せられ、結果として、約900名の従業員の8割に新卒社員が採用されることになった(日本経済新聞, 1995)。都会の学校の新卒者と違い、長崎及びその周辺の九州各県からの高校生を中心とした学生が大多数であった。そのため、入社した新卒社員のうち、ホテルに宿泊した経験のある者は1,2名で、ホテル内の喫茶店を利用したことのある者さえほとんどいなかった。このような実態を受けNHV社は、ホテルの実務指導の前に、ホテルの存在意義や、ホテルで働く者の使命、職務責任がどのようなものかという極めて基本的な認識の統一から始める必要があることを認識した。また、このような状況に加え、入社した新卒社員の中には、将来のキャリアに不安を抱えた者が数多くいた。彼らの採用プロセスに問題があったためである。新卒社員は新テーマパーク「ハウステンボス」の従業員として一括募集されていたために、ほぼ全員が、テーマパークへの入社を希望しており、ホテルへ入社、転属することは、彼らにとっては全くの想定外のことであった。1990年という時期は、まだバブル期の空気が残っており、雇用される側が雇用者を選ぶのが常識であった。また、内部事情もあった。新テーマパークの「ハウステンボス」は西のディズニーランドと称され、日本独自のソフトで作上げた最初的大型テーマパークであるという触れ込みで、連日マスコミを賑わせていた。そのため、地元では新卒者本人だけでなく、家族、親戚一同がハウステンボスに入社したことを喜んでいて、そのような環境の中で、関連会社とはいえ、テーマパーク本体ではなく、無名のホテル会社に配属されることは、従業員にとっては不本意であった。テーマパーク内に位置し、かつ5つの全くターゲットの異なるホテルを同時に立ち上げた例は海外にもない。また、チェーンホテル系列でもなく、独立系のホテル会社で、900室近いホテルを残り1年余りで創り上げる事例はなかった。こうした事情があったために、一般的に行われるような、実践を中心としたホテル創りではなく、科学と実践の融合を、そのソリューションに求めること



になった。

約 900 名の従業員のうち 8 割以上がホテルでの勤務経験がなく、かつ、ホテルマンとしてのモチベーションが皆無に近い条件で、1 年で、最高級ホテルを立ち上げることが目標となった。ハウステンボス事業の投資額は並外れていたため、高単価を目指す以外に投資回収を行う手法は見つからなかった。つまらないホテルを作ればそのまま、「ワイン型の熟成を狙う」ハウステンボスの付加価値に悪影響を及ぼす。高品質で、かつ親しみ易いホテルづくりを目指すしかなかった。それを実現する具体的な運営政策はどのようなものであったか。「人づくり」から着手された。

まず、モチベーションをいかに醸成するか、いかにホテルマンとしての哲学を持ってもらい、技術を自主的に学ぶようになってもらえるか。また、ホテルのサービスを遂行するためのチームワーク、部門間のフレームワーク等のサービスの連動性を理解してもらう必要があった。

## 2. 会議システムの戦略化による組織づくり

約 900 名の素人を 1 年でトップクラスの人材に染め上げていくにはどうするか。それを可能にする条件は 7 つあると考えた。①専門技術の取得を自分の人生を賭けたものとして意識させる、②ホテルサービスの深さを理解させ全体サービスの連携を理解させる、③8 割が同期生ならば徹底した競争心理の原理を活用する、④テーマパークよりもホテルで働くことの方が楽しいと思える環境づくりを行う、⑤最新の組織形態を目指す、⑥「インターナル・マーケティング」の導入、⑦全社員、契約会社社員全員に同朋意識を持たせること。以上が成功のための条件であると認識した。これらを実行するために NHV 社は、会議システムを大きく 3 種に分けた。

- ・プロジェクトの進行を全社的に認識し確認するもの(レビュー)
- ・マネジメント主体の会議(運営本部会議等)
- ・社長による新入社員を対象とした公私を超えたカウンセリング(社長懇親会)

「レビュー」とは、ホテルの各部門の担当者が社長に対して開業準備の進行状況や問題点などをプレゼンテーションする形式のものである。各部署から選抜された発表者は 5 名程度で、プレゼンテーションの内容によって入れ替えがある。プレゼンテーションの相手は社長 1 人であり、社長は行動的指導者としてのスタンスにある。社長以外の幹部役員は、オーディエンスとして参加し、時折、社長から求められて見解を述べる。更に、400～500 名の一般の従業員もオーディエンスとして傍聴する。社長は発表者のプレゼンテーション内容について、サービスの現場の細部まで踏み込み、不足部分を徹底的に暴くようなスタイルで、時に厳しく指導する。従業員 VS 社長の体裁における真剣な対峙となることは、部門の結束を促進する利点もある。そこで議論されたことはそのまま

決定事項となり、即座にマニュアル化される。

例えば、ハウスキーピング(客室清掃)部門の発表者に対して社長は、「客室のベッドシーツの張り替えに平均何分かかっているか」「ベッドメイクの体制は1名体制が良いか、2名体制が良いか」「清掃プロセスと担当割りはどうなっているか」「清掃の程度はどのようにチェックするのか」「洗剤はどのような種類を揃えているか」等の質問を投げかけ、業務に関する時間への意識、体制の工夫、衛生と効率の両立、品質管理、絶え間ない工夫などが実践されているかを確認する。徹底的に細かく確認し、指導することで、客室部門の従業員は、社長に「認知」してもらっていることを理解する。中途採用の専門職従業員は、当初は、「社長には現場の細部のことは分からないだろう」と考え、細かな準備をせずに発表に臨んだり、指導内容に対して反論することがある。一般的にホテルの運営会社の社長は親会社からの出向や天下りであることが多いため、現場のサービスの細かなプロセスにまでトップマネジメントが関与することはまずない。しかし、NHV社の場合は、次第に、真剣な対峙が展開されるようになる。社長に実践経験とマネジメント経験の両方があったためである。ハウスキーピングの業務は帝国ホテルで経験しており、米国でのホテルマネジメントにおいて、ハウスキーピングの戦略的重要性を認識していたため、現場の従業員からの反論はむしろ、彼らに理論を含めて理解させる、最も有効な共創環境を作るものとして活用された。オーディエンスとして傍聴している新入社員の学びの速度も向上する。この「レビュー」という形式での会議には、戦略的意図がある。①短期間に全社的コンセンサスを作り上げる、②仲間(同期入社など)が発表する姿に接して向上心を掻き立ててもらい、③最新の技術、思考、理論を共有することにある。

2つ目の会議システムであるマネジメント主体の会議には、各部門の責任者が出席する「運営本部会議」をはじめとして、「マーケティング部会議」「宿泊部会議」「料飲部会議」「人事総務会議」「施設管理会議」「経理部会議」などの部門別会議で構成される。「運営本部会議」を例に挙げると、この会議は2週間毎に開催され、ここでも会議運営のプロセスが重視された。アジェンダの作成は各部門において未解決案件及び新規案件を取りまとめ、議事録を必ずとり、議事録は翌日までに各部門の長に配布し、未決の案件は結論が出るまで毎回、アジェンダに挙げられる。また、議事録は従業員全員に回覧され、知識や知見として習得しなければならない内容については、後日クイズ方式や小討論等で全員の理解を確認する。高級ホテルを目指すには、自社のビジョンを提示したり、技術的指導に注力するだけでは、それを達成することは難しい。従業員はホテルの専門技術を持たず、個人的なライフプランも描けていない状態にある。そのような状況で、高級ホテルが求めるサービスレベルに達するための厳しい訓練に耐えられるかは、大いに疑問である。そこでNHV社は、従業員のキャリアプランや職業を通じた自己実現の夢を「叶えてあげるために会社が努力し、従業員もその夢に向かって努力するのが最も望ましい関係」(窪山, 1993)であるとし、その関係性を理解しやすいようにするために、「運営方針10箇条」(表7)を設定し、企業の意味、すなわち、企業と従業員及びその家族との双方向のコミュニケーションを重視する姿勢を示した。これは、高級

ホテルの創造という大きな目的の前に「インターナル・マーケティング」の充実を図らなければならなかった NHV 社の状況を表している。このような運営方針を掲げる会社は珍しくないが、多くの場合、それらは形骸化している。NHV 社では、先述の「運営本部会議」において、全部門のマネージャーに対し、10 箇条の項目ごとに、それらを実現するための、その部署としての具体的な取り組みを表明させた。例えば、「人間尊重」の項目について、「経理部ではどのように取り組んでいるのか」と質問する。ある経理部長は「新人が多いので、教育指導の際に、個々の技能のレベルに合わせて丁寧に指導します」と説明した。それに対して社長は「丁寧、とは具体的にはどのような意味ですか」と質問する。経理部長は「言葉づかいに気を遣うようにします」と答える。更にそれに対して社長が「丁寧とは相手の立場になることだと思う。従って、従業員への助言に加え、ハンドアウトなど復習できる資料と、そして、いつでも連絡できるような人間関係を築いて欲しい。部下の家族構成を知っていますか」と返す。このような質疑が会議の中で展開され、全従業員に共有された。提案され決定された約束事項はすべて、行程表付きのアクションプランに落とし込まれるようにし、形骸化を防いだ。

3 つ目の会議システムである、社長による新入社員に対するカウンセリングについては、「社長懇親会」に象徴される。これは、月に 1 回程度、定期的に行われ、各部署から数名ずつ、合計 20～30 名程度が参加する。そこでは、従業員から直接社長に対して、公私を問わず質問がなされ、その場で社長が答えを出していくものである(詳細は後述する)。

このように、会社の方針やミッションを、従業員の目前で具体的に政策化し実行するという手法で、ゼロからの組織作りと従業員教育を進めた。開業までの時間的な制約が、期せずしてマネジメントと従業員の真剣な対峙を生んだ。これを北欧学派的「サービス・マーケティング・マネジメント」の理論に置き換えると、従業員と企業とのインタラクティブな価値共創のプロセスである。言い換えれば、「新入社員 + 中途採用のジュニア・マネジメント」が価値創造者で価値促進者は社長 (CEO 兼 GGM) となる。対峙する接点が「レビュー」や「運営本部会議」や「社長懇親会」の場である。「プロミス(価値提案)」は、企業ミッションやビジョンを基礎とした「運営方針 10 箇条」となる。対峙の場で社員は社長が本気で取り組んでいるか否かを「共感 (empathy)」という形で獲得し、相互信頼の基盤を確信する。価値共創の実現とは、「社員の QOL + QWL を充たす、理想的な会社を共創のプロセスを経て創りあげること」である。

### 運営方針 10 箇条

#### 1. 人間尊重

社員は会社の大切な資産であり、常に社員の人間性を尊重し、運営にあたる

#### 2. 家族への奉仕

社員の家族に感謝の念を忘れず、家族の幸せを考える

#### 3. 心からの笑顔

心から笑顔が出る環境づくりを行う

#### 4. 国際的視野

#### 5. コミュニティとの共存共栄

地元への貢献と自然環境の保全

#### 6. 高品位のサービス

文化的、歴史的背景に支えられた高品位のサービス実践

#### 7. 快適性の追求

#### 8. 知性の練磨

#### 9. 価値創造への挑戦

#### 10. 一流志向

表 7 NHV 社の運営方針 10 箇条

出典:(窪山,1993)より筆者作成

## VI. 従業員指導要綱における、5つの重要課題

チェーンホテルではない、独立系ホテル会社である NHV 社が目指す、5つの高級リゾートホテルを1年3か月(1990年1月～1991年3月)の間に、同時に立ち上げることは、未だに世界でも例がない挑戦であった。このプロジェクトは確かに難しいことは間違いないが、別な捉え方をすれば、「白紙のチャレンジ」であり、成功するためには、どのような理論や手法を試行しても良いというリゾートホテル・プロジェクトでもあった。ホテルマンとしての哲学、技術、体制(連携プレー)に関与する従業員は、会社と同じベクトルに向かって職務遂行し、研鑽を積み重ねなければならないが、しかし、NHV社は従業員にそれを強いることができる状況にはなかった。先に述べたように、ホテルに就職するつもりがなかった新卒社員が8割以上を占めていたため、先ず、彼らにはホテルという仕事の魅力を体感させ、自発的に誇りを持たせる必要があった。強制された、ノルマベースの仕事では、ホテルマンとしての哲学は涵養されず、技術もお仕着せとなり、結果としてストレスが重なり、ノイロ

一ゼになつたり、神経が散漫となり、怪我を誘発させるだけである。仕事に誇りを持つことや、魅力を感じてもらうために最も効果的なのは、ホテルという空間が、普段慣れ親しんでいる社会空間とは異次元の空間であるということを実際に感じさせることが有効である。しかし、開業準備中のホテルは未だ建設途中で、訓練の場として利用出来ない環境であった。しかも、使える施設は、オフィスとして与えられていた粗末なプレハブだけであった。それでも NHV 社は、そこをホテルと見立て、新入社員に哲学、技術、体制を基本とした教育を施し、プロトコール、身なり、立ち振る舞い、清掃を徹底して指導し、オフィスを訪れる来客をホテルの顧客に見立てて接遇させるなど、仮想ホテルの空気を醸成していった(富田, 1998)。例えば、トイレの清掃は良い訓練となった。プレハブのトイレであるのに加え、ハウステンボスは自然に囲まれた土地であるから、虫や爬虫類などが多く、担当する従業員を困らせた。1時間も放っておけば蜘蛛の巣が張り、すぐに臭いが漂うような環境で、徹底的に清潔を保つにはどうすべきか、見習いホテルマンには具体的な清掃テクニックが判らない。そこで、できるだけ単純に「自分がトイレを出る時には、自分が利用した時よりもきれいな状態にする」「次に使う人が、自分が使った状態よりもきれいな状態で使えるようにする」という説明によって指導を行った。「One step further for the next」のサービス技術の獲得を、できるだけ分かりやすく伝えることを心掛けた。定期的な清掃レベルの確認は、部長職以上が 30 分おきに 1 日 15 回以上、日替わりで担当した。万一、清掃レベルが基準より低い場合は、清掃を担当した個人の名前を公表するのではなく、担当したセクションを公表し、敢えて部門間の競争意識を煽った。そのため、トイレ清掃はゲーム性を帯び、清掃競争は過熱した。ある時は、ハウステンボスの本部のオフィスを訪れていた来客が、ホテルのプレハブオフィスのトイレの方が清潔だからと連れてこられたことがあった。ホテルの仮オフィスのトイレはいつも綺麗だと評判になり、開業前にハウステンボスを訪問する著名人や政財界人が使用することもあり、ホテルの従業員にとっては、彼らをトイレまで案内する過程が、良い VIP 接遇訓練にもなった(窪山, 2003)。こうした日々の出来事によって、徐々に、従業員の間に自信が芽生え始めた。当初はテーマパークに勤務したかったと希望していた従業員も、ホテル事業会社の一員としてハウステンボス本体を仮想ライバルとして見なし、親会社に対してポジティブな技術的な競争心とプロのホテルマンとしての誇りの芽生えが従業員同士の団結力を強めていった。ここに企業と従業員との良好な関係性による、従業員の QWL と QOL の芽生えが見てとれる。開業の 3 か月前からは、従業員を首都圏の高級ホテルに派遣し、1 ヶ月ほどの短期間の実践研修を実施した。そこでの経験は結果的に、自社のホテルブランドに対する期待や誇りを強めることになった。研修を終えた従業員の中には、研修先において悔しい思いをしたと話す者が多くいた。地方から東京へ研修に来たという目で見られる疎外感と、圧倒的なプロのホテルサービス技術を見せられたことへのショックが混在していた。これから自分たちが目指そうとしていることが、どのようなことなのか、どれほど厳しい試練が待ち受けているのかを予感したことによって、徐々に、自分自身の私的な問題から、職業人としての自己認識へと意識が変化していった。研修を終え、

NHV 社に戻った新入社員には、団結力が生まれていた。そこで、彼らと社長及びマネジメントスタッフによる懇親会を開き、新入社員の話を聞き、他社での経験を広聴しまとめ上げた。彼らが語ったことは、「技術が未熟なために周りに迷惑をかけた、そのために大切にしてもらえなかった(技術的意識の芽生え)」「ホテルマンの人間性を疑うような会話にがっかりした。(裏話を聞いてホテルマンとしての未来に疑問)」「無名のホテルから来たということで馬鹿にされた(ブランド力に関して)」「丁寧語も伝えないのか、常識もないのか等と言われ泣きたくなった(接客技術不足、プロトコル<sup>6</sup>不足)」「会社の幹部などは、現場のことなど気にもしないし何にも判っていないと言っていた(マネジメントと現場の相互信頼不足)」など、概ね 5 つの要素に集約された。こうした感想を元に、NHV 社は従業員指導要綱において重要課題とし次の 5 点を整理した。

#### ①技術の段階的な獲得

人事部門にキャリア・デベロップメント・プログラム(Career Development Program; CDP)の手法を取り入れ、従業員が自分の技術レベルがどの位置にあるのかを自覚できるようにし、また、自発的に自己の技術を高めることが QWL の質を決めることを実感させる(詳細は後述)。

#### ②ホテルマンとしての哲学の涵養

ホテルマンとしての哲学を身につけるために、「ホスピタリティ」の重要性についてテーマを決め、定期的な論議実施する。

テーマ例 A「盲導犬について、ホテルはどのように捉えるべきか」

A の結論を導くため、従業員を盲導犬の訓練センターに見学に行かせた。結果、彼らは、盲導犬は「犬」ではなく、人間同様に扱われるべきであるという認識に至った。盲導犬は、視覚障害者の安全な歩行だけではなく、日常生活におけるパートナーでもあるということを理解したのである。従って、盲導犬はホテルやレストランにも入ることができる。但し、できるだけ他のお客様に違和感を生じさせないように配慮することもホテルマンの仕事であるということを学ばせた。

テーマ例 B「ホテルにおいて真の弱者とは、具体的に誰を指すのか」

例えば、真夜中に台風などの天災の中、NHV 社のホテルを目指して道に迷ってしまった日本語のできない外国人客が、真の弱者である。この外国人客からホテルに連絡が入った場合、ホテルマンとしてどのように行動すればよいか、というテーマについて従業員に討議させる。大抵の新入社員は、語学の必要性を指摘する。そこから、より実践的にシミュレーションを進めていく。気象情報の的確な把握や、真夜中にどのような交通手段があるのかも把握しておかなくてはならない。公共交通機関が動いていない場合は、ホテルの車両で対応できるように対策が必要である。NHV 社が立地する長

岐阜の佐世保は都会ではないので、緊急事態の際にタクシー会社の配車状態がどうなるのかも知っておかねばならない。自社で車輛を手配したとしても、悪天候で事故の心配もある。警察はどのような対応や支援をしてくれるのか等、弱者である外人客をいかに安全にホテルまでエスコートできるかということを真剣に考える機会となる。ホテルがやるべきことはここで終わらない。その外人客が到着した後のケアも重要である。体調が悪ければ、すぐに医者を手配する。そのためには普段から病院や医者との良い関係を築いておかねばならない。また、到着時には温かい飲み物や軽食の手配もしておく。こうした論議を重ね、ホテルマンを作り上げていく。作り上げていくというよりも、従業員が自主的に、自分はプロなのだと思構えていく。これが最短で最も効果的な教育手法の1つである。

### ③ブランド力のあるホテルを共創する

国際高級ホテルのコンソーシアムである「LHW」(The Leading Hotels of the World)<sup>7</sup>への入会を目指す。NHV社は当初から、その目標を国際第一級リゾートホテル創りに定めていた。そのため、東京の帝国ホテルが入会するのに苦戦し、ホテルニューオータニが長年の努力にも拘わらず入会を認められなかったLHWへの入会を目指した。LHW加盟ホテルは世界の富裕層が認める最高級ホテルとして認知される。LHWに入会するためには、厳しい審査が行われる。運営技術、経営技術、施設力、接客力などについて、覆面の調査官によって審査される。審査は入会志願して2年半以内に実施される。当時、入会を許されていた東京のホテルは、「帝国ホテル」「ホテルオークラ」「フォーシーズンズホテル椿山荘東京」のみであった。

### ④プロトコールの教育を優先

NHV社は、ホテルサービスの原点はプロトコールであると規定し、この点においてはどのホテルにも負けないホテル作りを志向し、国家的行事にも対応できるサービス基盤の上で従業員を教育することを目指した。そこで、酒井美意子氏<sup>8</sup>を招聘し、ホテル開業から5年間にわたり、日本の儀礼の在り方について指導を受けた。酒井氏は、侯爵前田利為の長女であり、母は雅楽頭系酒井家宗家20代当主酒井忠興の次女菊子(同家22代当主酒井忠元の妻)という家柄に育った人物である。また、国際儀礼に関しては、オランダ外交官夫人で、官庁や民間企業、国際会議、ホテル等で国際儀礼を指導していた山本節子氏を招聘した。山本氏は、現在に至るまで、天皇皇后両陛下行幸をはじめ、「東京サミット」「沖縄九州サミット」「APEC首脳会談」「日蘭400年」「アフリカ開発会議」「北海道洞爺湖G8サミット」等においてプロトコールアドバイザーとして活躍し、ホテルオークラ、帝国ホテル、ホテルニューオータニ、椿山荘フォーシーズンズホテルなど多くのホテルの指導にもあたっている。

#### ⑤現場志向のマネジメント

最も重視したのは会議システムであり、会議そのものをマニュアルとして活用できるような手法をとった。会議は単なる報告の場ではなく、日々の様々な問題や課題、疑問を取り上げ、1つずつ確実に解決していく場であり、その解決プロセスも開陳した。従って、全ての会議(役員会を除く)は基本的に全ての従業員が傍聴できる体制をとった。こうすることで、NHV社がどのような価値観を元に意思決定をするのが理解でき、それによって、同様の問題が生じた時には自身で考え、応用する力が付く。書いてあることをそのまま実行するマニュアルではなく、物事のコンテキストを理解し、それを踏まえた適切なアクションを組み上げることのできる人材作りを目指した。また、NHV社の幹部は1日に1時間以上、必ず現場を回る、MBW(Management by Wondering Around)が規定されていた。顧客に見えるエリアも、見えないバックオフィスも縦横無尽に動き回り、抜き打ちのチェックを行う。キッチンの衛生環境から緊急避難ルートの清掃状態の確認だけではなく、従業員の表情を見て叱咤激励するコミュニケーションの機会としても重視されていた。

### VII. 新しい組織構造と Career Development Program

ホテルの運営を担うプロフェッショナルなホテルマンとしての自覚が少しずつ芽生えた従業員にとって、自分が具体的にどのホテルに配属されるかは、モチベーションを大きく左右する大問題である。先に述べたように、テーマパーク内には5つのホテルがあり、国際級を目標とする超高級ホテル「ホテルヨーロッパ」からカジュアルなヴィラタイプの「フォレストヴィラ」までピラミッド構成されている。正確には、当初の設計は、ピラミッド構成を狙ったものではなく、多彩なタイプのホテルが園内に散らばっている状態であり、特にマーケティング上の戦略性は考慮されていなかった。短期間のうちにこれらのホテルをマーケティングするには、各ホテルのセグメント、ターゲット、ポジショニング(STP)を明確にし、連携作用を図る必要があった。それは、価格戦略(価格設定)と動員戦略(集客設定。個人客とグループ客の比率など)を策定することと、両戦略に適合するオペレーション体制の設定である。新入社員にとってどのホテルに配置されるかということについては、やや心理的な混乱が伴った。それは、多くの従業員が憧れたのは旗艦ホテルである「ホテルヨーロッパ」であったからだ。「ホテルヨーロッパ」に配属された従業員は優越感を覚え、逆に、最もカジュアルなカテゴリーにある「フォレストヴィラ」に配属された従業員のモチベーションは下がり、「カジュアルなホテルなのだから、技術はそれほど必要無いのではないか」というアマチュア意識が沸いてくる状態になる。また、優越感を持った「ホテルヨーロッパ」の従業員が他ホテルに対するリーダーシップを発揮する期待よりも、NHV社全体としての従業員の団結力を弱める可能性が危惧された。こうしたことは、実際のホテル運営にも障害となることが予想された。すなわち、技術への動機付けが個々にバラバラで、高品質なホテルブランドとして統一することが困難になる。理想とするホテルコンセプトは、どの価格帯のホテルでも、高度なモチベーションを持ったホテルマンによる高品質なサービスが提供され



ることである。そこで、このコンセプトを実現するために、人員配置に戦略的な工夫を取り入れた。ホテルごとに人材を固定せず、定期的にローテーション配属を行うことにした。つまり、「ホテルヨーロッパ」に配属された新入社員の3分の1は、翌年には「フォレストヴィラ」に配置される。また同様に、「フォレストヴィラ」に配属された新入社員の翌年の配置先は「ホテルヨーロッパ」とした(図10)。この人事政策は効を奏し、「フォレストヴィラ」の従業員は、次に配属予定となる「ホテルヨーロッパ」で求められることを自発的に学んだため、そのスキルはそのまま、カジュアルなホテルにおけるフレンドリーなサービスにも生かされ、自然と高質化していった。結果的に、開業当初のホテル群の中で最も顧客の評判が良かったのは「フォレストヴィラ」であった。翌年、自分が配置されるかもしれない高級ホテルのサービスを身に付けようと、驚くほど修練に励むようになった結果であった。顧客の視点からすると、価格帯はリーズナブルであるのにサービスが素晴らしいという、理想的なホテルとなっていた。また「ホテルヨーロッパ」に配置された従業員は、無用の優越感に浸ることはなくなった。彼らの関心は、カジュアルなホテルが高級ホテルにどのような影響を与えるのか、また、高級ホテルがどのようにカジュアルなホテルに影響を与えるのかということであった。「レビュー」での彼らの社長への質問は、「高級とカジュアルの違いとは何か」という、単純にして奥の深い疑問であった。社長の答えは「もてなしには、高級もカジュアルもない。サービスを提供する側の意識を高く持つこと。例えば、自分達の洋服は、遊びやスポーツをするときに着る洋服と、結婚式に参列するときの洋服は違うが、着ている中身の人間は変わらない。ホテルも同様に、高級ホテルでもカジュアルホテルでも、顧客に感動してもらうためには、ホテルの中身である君たちが研鑽するしかない」であった。

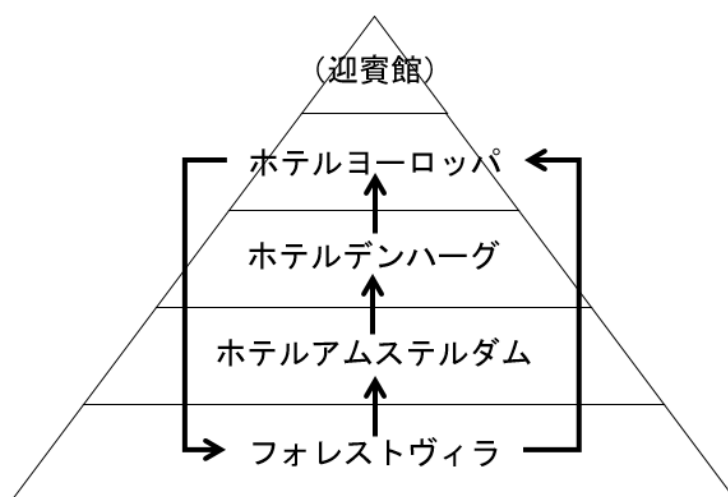


図10 5つのホテルを循環する人員配置(筆者作成)

次に、新しい組織構築に取り組んだ。Human Resources Development(以下 HRD)という人材開発セクションを発足させ、人事課から切り離し、マーケティング部門に所属させた。HRDの役割は、従

業員からのキャリア開発に関する相談や助言の窓口機能と、客観的な人事評価機能を担うことであった。先に述べたように、NHV社の目標である高付加価値ブランドのホテルを創出するための厳しい修練を、一方的に従業員に強いることの実効性は薄い。その前に企業は、従業員の個人としての夢(QOL)、仕事を通じた自己実現(QWL)がどのようなものかを知り、その形成支援を企業のケイパビリティを通じて行う必要がある。従業員が自身の夢の達成のために努力することが、結果として、企業の目標の実現につながるという構図が、企業と従業員の持続的な関係性を生む。具体的には、Career Development Program(CDP)と呼ばれるプログラムの開発を行った。全従業員に対して、自身のキャリアについての5年後、10年後、最終目標についてアンケートをとり(図11)、それを基に面談を実施し、目標の実現のために必要なキャリアステップや必要となる専門的なスキルの詳細、それを修得するためのプロセスについて助言を与える。例えば、最終目標が総支配人であるという従業員に対しては、具体的に何歳でそうなりたいのかをヒアリングし、いつまでにどのような職務を経験しなければならないかを伝え、その実現に向けた自己学習や社内研修のスケジュールを組む。面談は定期的に行われ、途中で目標が変わった従業員にもその都度対応し、修正プランを確認し合う。HRDがマーケティング部門に配置された理由の1つに、マーケティング部が会社の近未来を見通せるセクションであることが挙げられる。例えば、ホテルやレストランが新設される場合、数年前からその計画を把握しているため、その人員計画を踏まえ、より柔軟に、従業員のキャリアプランとのすり合わせが可能になるからである(窪山, 1993)。

**Career Development Program**  
**キャリアアッププラン・カルテ**

1. 大まかな方向性について

あなたはどちらのタイプを目指そうと考えていますか？

- マネジメント志向（企業運営について広く全体を見渡す管理業務）
- スペシャリスト志向（ひとつの分野を掘り下げる専門業務）

2. 将来のイメージ

① 長期的イメージ：どの時期にどのような自分になっていたいと考えていますか？

時期	職種・役職	自分の理想像・志望理由
20 歳代		
30 歳代		
40 歳代		
50 歳代		
60 歳代		
それ以降		

② 近未来のイメージ：この先 3 年あたりまでにどのような業務を経験したいと考えていますか？

	職種	志望理由
現在		
第1ステージ		
第2ステージ		
第3ステージ		

3. 「2」を踏まえて、自分の希望を叶えるために、現在の自分に不足している技能は何だと思いますか？また、それを身に着ける為にあなたは何をするべきだと考えますか？

職種	不足している技能	身に着ける為の勉強・工夫

4. アクションプラン

「3」について、大まかな計画表を描いてください

時期	アクション	到達目標

5. 仕事・プライベートの悩み事や希望など、自由に書いてください

図 11 CDP シート

出典：NHV 社（当時）資料から抜粋

CDP を通じて、企業は従業員個人の職業を通じた自己実現の達成を支援する関係性を構築した。企業は従業員にとって支援者であるが、同時にそれは、従業員をプロとして扱っていることが前提となる。従って従業員は、企業が用意した研修、例えば、海外ホテルへの派遣のチャンスを無条件に享受できるわけではなく、自己努力をして掴み取ることが求められる（窪山、1993）。互いにプロと

しての矜持たる姿勢を向き合うことが肝要とされた。

### VIII. 個人として従業員をとらえる

CDP によって職業を通じた従業員の自己実現プランを企業が支援する体制を推進するうちに、それだけでは完璧に運用されない実態が明らかになってきた。すなわち、仕事とは関係のない、ごく個人的で、日常的なサポートを必要とする場面が見受けられるようになった。従業員の家族や、外国人従業員、障害を持つ従業員のサポートについて、企業としてどのように捉えるかが問題であった。1990 年という時代はまだ、一般企業における人事政策の取り組み姿勢は、極めて保守的であった。しかし、NHV 社は、個人としての従業員にも向き合う方針をとった。例えば、従業員の家族にとって問題になっていたのは、従業員の休日についてだった。既に述べたように、NHV 社のホテルプロジェクトは特殊であったため、開業準備期間中から開業後 3 年目くらいまでは、特に幹部従業員は、十分な休みが取れる状況になかった。家族にしてみれば、団欒の機会が削がれてしまう状態にあった。開業後 3 年も経れば、単身者比率よりも既婚者比率が大きくなる。家族へのアンケートによって見えてきた実態とは、ほとんどの従業員が家族との交流を犠牲にし、家に仕事を持ち帰り、職務をこなすために必要な語学の勉強などに時間を費やしている様子であった。従業員を支えているのは家族の絆である。家族の理解やサポート無しでは、従業員のモチベーションを維持し向上させるのは不可能である。そこで、NHV 社は「公私混同をしよう」をスローガンに、家族と企業の関係性を構築するセクションとして「Family Relation 課(以下 FR 課)」を総務部内に設立した(別項に詳細)。また、外国人のサポートに対しては、「国際課」を HRD 部に設置し、彼らの公私にわたる問題解決を担った。対応としては、彼らに日本のやり方を適用するのではなく、むしろ、彼らの文化性や宗教観を理解することから始めた。また、彼らと日本人従業員との接触は、双方にとって多くの学びともなり、異文化ホスピタリティを体感するのに役立った。顧客接点を担う従業員は、プロフェッショナルなサービス提供者であるのと同時に、一人の生身の人間であり、プロといえども、体調不良や心配事などを抱えた状態では完璧なサービスを提供することは困難である。ここに、サービス業における関係性マネジメントの特殊性、重要性を見る。NHV 社のように 8 割が新卒社員である環境では、サービス品質の不安定さは更に増幅する懸念がある。従って、従業員の職務に関する案件だけではなく、従業員のプライベートな問題に対しても解決するためのサポートをする機能を「インターナル・マーケティング」<sup>9)</sup>に持たせたのである。ここに、従業員家族の文脈価値や将来価値も含む、従業員の QWL と個人としての QOL の接合点が見えてくる。「インターナル・マーケティング」を運用する上では、従業員の公私そして文化的価値観への配慮と分析が、企業にとっての重要な課題であることが見えてくる。

## 1. 「社長懇親会」

「社長懇親会」は、若手従業員が社長と直接コミュニケーションを図り、相互交流を行うことで、できる限り現実的な運営、経営を行うことを目的として導入された。参加メンバーは、全部門及びセクションの課長以下の従業員が対象で、各部門から約2名ずつ交代で参加する。懇親会は月に1回程度、定期的開催される。毎回20～30名程度が参加し、そこでは、従業員から直接、社長に対して質問がなされ、その場で社長が答えを出す。1つの質問に対して約10分程度の時間を費やす、約4時間におよぶ懇親会である(富田, 1998)。長時間接することで、社長の人間性、経営姿勢、哲学などが隠しようもなく表出することになるが、それがこの懇親会の大切な目的でもあった。従業員にとっても社長にとっても、人間対人間の対峙の時であった。特に、入社して1～3年未満の社員などはまだ、社会的な付度の準備もないため、自然体で、率直かつ本質的な質問を投げかけてくる。この懇親会で得たものは、様々な反省材料を含めて、NHV社にとって重要な経営資源となった。懇親会の詳細に目を向けると、社長への質問内容は、社員の公私の問題を問わず、また、仕事に関連するかどうかとも問われなかった。会社の責任の範疇を超えるような質問もあるが、それでも、一緒にベストな答えを探すことが重視された。参加者の全員にとっても、企業にとっても、短期間に絆の形成を紡ぐ、大きな成果をもたらした。この取り組みは、サービス実践上で、実際に有効に機能した。ある時、「社長懇親会」において、レストランサービスに配属されていた新卒社員の女性が、個人的な悩みとして、ホテルの従業員用駐車場に駐車している自分の車が汚れてしまうのが辛いと打ち明けた。余りにも個人的な話だと思ったHRD部長が「参加している皆さんのためにもなるように、もう少し違う話をして、この機会を大切にするように」と促した。しかし、新卒社員の女性は質問内容を変えなかった。彼女は高校卒業後に入社したばかりで、上司の評価はあまり良くなかった。いつも何となく元気がなく、仕事でミスを繰り返す、客からの苦情も多い方だという。彼女が汚れを気にしているその車は、自分が生まれて初めてもらった給与で購入したものだ。彼女にとっては特別な車で、毎日洗車をして大切にしているものだ。しかし、ホテル事業社はハウステンボスの子会社であるため、従業員用の駐車場がアスファルトではなく、晴天時には砂埃がかかり、雨天時には泥だらけになることになる。彼女はこの状態を何とかして欲しいと主張した。社長は、彼女の真剣さを見て、会社としてできることは何でもしてみようと約束した。その後、ハウステンボスの総務課を通じて舗装を依頼したが、費用を理由に却下された。そこで、とにかく行動を示そうと、駐車場の地面の凹凸を減らすために、従業員を集めて足で踏み固めることにした。せめて地面の凹凸を無くすことで雨天時の水たまりを減らし、泥がはねるのを軽減しようと考えた。数日後、数十名の従業員が集められ、一列に並び、駐車場の地面を踏み固める作業が実施された。当然のことながら仕上がりは完璧なものではなかったが、当事者である女性従業員は、こうした行動に感激し、その後見違えるほどに仕事に対する姿勢は変わり、明るく、積極的になった。この事例がNHV社にもたらした付加価値は大きかった。今までの動機付け経営(Motivation Management)では、発見できな

い、従業員の価値観に基づいた、実践的な動機付けの存在に気が付いたのだ。会社の正義感や政策を通じて動機付け経営を行ってきた、これまでの手法に修正を加えることになった。先ほどの女性従業員にプラスの変化を与えたのは、自分の小さな希望に耳を傾け、会社の仲間たちが自分を助けてくれたという事実である。企業と仲間に対する相互信頼が生まれ、それが結果的に彼女の仕事に対するモチベーションを高めた(窪山, 2003)。

## 2. 「マラソン大会」

社内イベントの効用については、現在再び見直されているが、NHV 社においても様々な企画がなされ、従業員の相互信頼や団結力の醸成に重要な要素となっていた。「マラソン大会」は、社長を含めた全従業員を対象として年に1回開催される。このイベントには幾つかの政策が織込まれている。ホテルには、裏方的な役割と表舞台がある。直接接客を行う、フロントやレストランサービスは表舞台で、華やかなで、いつも目立っており、その頂点はコンシェルジュである。しかし、ホテルなどのサービス業は裏方の努力により支えられているものである。そこで、裏方に配置されている従業員にもスポットが当たり、セクションの団結力が高まるような、部門対抗のイベントを実施したかった。そこで、普段は偉そうなマネージャーらが不得手そうな、ランニング競争をやることになった。ハウステンボスの敷地外側の大村湾岸約10キロメートルのコースを走る。毎年の優勝者は社内の有名人となり、一目を置かれた。このマラソン大会を通じて、初めてその従業員の存在を知ることがある。例えば、「ナイトパブリック」と呼ばれる、夜間に特化した清掃セクションの従業員である。ほとんどの従業員は日中勤務であり、普段は互いにほとんど顔を合せることはない。調理スタッフも同様である。勤務時間帯は日中であるが、キッチンから外へ出ることがほとんどなく、他セクションとの交流が薄い。こうした従業員が優勝すると、特に社内の団結力が高まる。フロントやコンシェルジュが表舞台のスタッフだとすると、ナイトパブリックや調理スタッフは裏舞台を支えている。裏舞台の彼らの仕事に脚光が当たることで、彼らの職務への誇りも高まった。他の社内イベントにも積極的に参加するようになり、他セクションとの交流が生まれた。また、普段交流がある従業員同士の、意外な側面を知るという機会にもなる。普段は物静かなタイプの仲間が、スポーツでは潑刺として、粘り強い根気を見せる様子に驚き、感動し合う様子が見受けられた(窪山, 2009)。こうした業務外の交流では、従業員の人間性を表出させ、従業員同士の相互信頼を深める利点がある。

## 3. 「Family Relation 課」

Family Relation 課(以下FR課)は、従業員の私生活をサポートするセクションである(富田, 1998)。これが厚生部門に設置されたのは、私生活上の問題で業務に支障をきたすケースが見受けられたためである。ある優れた従業員を海外研修チームとして選抜した際、その従業員は家庭の事情を理由に辞退を申し出た。事情を聞くと、その従業員は親子二人暮らしで、その親が入院中である

ため、心配で長期間家を離れることができない、ということだった。また他のケースでは、交通事故に遭った従業員が数か月間入院生活を送る中で、職場がどうなっているのか不安だという相談が寄せられた。そこで、看護婦の経験を持った人や老人ホームでの勤務経験者を集めて FR 課を発足させ、こうした従業員の不安を取り除くことに取り組んだ。前者のケースでは、FR 課の従業員が定期的に親御さんを見舞い、その様子を海外研修中の従業員に伝えた。後者のケースでも、数日に一度、入院中の従業員を訪問し、業務連絡の資料を手渡したり、職場の仲間からのメッセージを伝達するなどした。FR 課は、NHV 社に海外や県外から赴任してくる単身者のサポートも行った。転居に伴う、引っ越し手配、水道や電気などのライフラインの契約、市町村への各種届出などをサポートし、業務に集中できる環境を整えた。こうした従業員に対するサービスを正式にセクション化し、提供している企業はごく稀であるが、NHV 社では、こうした従業員の個人的な不安の解消が、最終的な顧客接点の品質向上につながると経験値として把握していた。従業員の顧客への接遇姿勢には変化が見られた。例えば、あるお年寄りの顧客がロビーで困っている様子を見たならば、セクションが異っても、自分の仕事を投げ出して助けに走る様子が見受けられるようになった(窪山, 1993)。

#### IX. 全ステークホルダーへの対応:「サプライヤー懇親会」「家族懇親会」

「インターナル・マーケティング」の対象となるのは、従業員だけではなく、その家族、ホテルのサプライヤー(納入業者)、地元地域、株主を含めた、全てのステークホルダーであると捉え、コミュニケーションが図られた。事例として「サプライヤー懇親会」と「家族懇親会」をあげる。

「サプライヤー懇親会」は、ホテルのレストランに食材を納入する業者、客室のベッドシーツやタオルを供給するリネン業者、家具や物品などの納入業者、ホテルで行われる顧客向けイベント運営で協業する舞台設備会社、パンフレットやホテル館内外の看板などを製作する印刷会社、広告代理店など、様々なサプライヤー企業の担当者及び代表者を対象とし、年に 1 度、ホテルで開催する立食パーティに招待するという企画である。サプライヤーは、企業を客観的な視点でとらえる、最も重要な政策参加者でもある。サプライヤーによる企業評価は、二次的な社内情報として、金融関係、地方自治体などの評価に強い影響を与える。金融機関などの評価を恣意的にコントロールしようとしているのではなく、新しい会社に起こりがちな、井戸の中の蛙にならないような、良い材料を提供してくれることを期待したものであった。ホテル側は、社長及び総支配人、各部門長がホスト役となり、日頃の感謝を表明する。パーティの最中には、ホテルの運営状態や、顧客の志向、今後の運営方針などを共有すると同時に、ホテルに対する要望をヒアリングすることで、単なるサプライヤーと発注者という関係ではなく、ホテル運営の一員としてサプライヤーを位置付けているホテルの意思を表現した。風通しの良いコミュニケーションの機会を設けたことによって、ホテルとサプライヤーとの協業が促進された。ホテルレストランの要望を取り入れた食用肉の飼育や、地元特産品のプ

ロモーションなどを通じた共存共栄が実現した。

「家族懇親会」は、12月にクリスマス・パーティの仕様で開催され、従業員家族をホテルに招いた。ホテル役員、幹部らを変えた立食パーティ形式の会である。ホテルでの宿泊を促進するため、家族向けの特別割引料金も設けた。懇親会の狙いは社風づくりである。家族に対して、企業の社風や、役員幹部の人柄、その他の従業員の顔ぶれを見てもらうことで、企業への信頼感をもってもらうことにあった。既述の通り、従業員家族は、従業員のモチベーションに大きな影響を与える。職務上、帰宅時間が遅い従業員が、家族の理解を得られず悩んだり、従業員が会社への不満を家族にぶつけた時、事情を全く把握していない家族は退職を促したりする。「家族懇親会」は、従業員がどのような企業に勤めているのかを体感してもらう重要な機会と位置付けられていた。こうした取り組みと、先に述べたFR課が連携して、企業と従業員家族との一歩踏み込んだコミュニケーションが図られた。

#### X. 従業員の価値創造の促進者としての企業

これまで述べてきたように、NHV社は、その創業期における外部環境及び内部環境のために、当時1992年の時点で「インターナル・マーケティング」という用語を用い、その重要性を認識し、具体的なアクションに反映した。すなわち、企業の事業目標を達成するためには、従業員とその目標を共有する必要があるが、企業から従業員に対して一方的に情報提供をしても、実際には上手く機能しないという現実を、いかに克服するかという取り組みであった。人的サービスとは、人間に対して人間がサービスすることであり、プロフェッショナルな従業員であったとしても、ごく個人的な問題が要因となって、サービス品質が不安定になることは否定できない。従業員に自己犠牲を強制し、職務の遂行を優先させることは、現実には不可能である。従って、企業は従業員を一個人として捉え、職業を通じた自己実現を支援すると同時に、私生活における不安を取り除くという、更に踏み込んだ対応も担う必要がある。従業員は自分自身にとっての価値創造に邁進し、企業はそれを、公私にわたってサポートするという構図が不可欠である。

ここで、前提となるのは、企業は、従業員をプロフェッショナルとして捉えるということである。従業員のプライベートな問題に対して踏み込んだ対応をすることは、慈善事業としてではなく、従業員の自己実現の支援を目的とするものである。「インターナル・マーケティング」の機能を充実させるためには、企業トップと従業員との相互信頼が不可欠である。NHV社は従業員の職業を通じた自己実現を支援するに際して、海外の一流ホテルやレストランにおける研修の機会や、世界のVIPを接遇するチャンスの提示、あるいはそうした機会を獲得するために必要とされる技能の詳細について、情報を提供する。従業員は、そうした情報に触れることで、自身のキャリアにについて大きなビジョンを描き、それに対して努力してみようとモチベーションを高める。そして従業員が厳しい訓練を乗り越え、実績を上げれば、更に上級のオファーを提示するというように、プロ同士の「対峙」の状態



が形成される。この「対峙(confrontation)」の場合においては、自己実現の意欲の無い従業員や、自己の権利のみを不当に主張する従業員は、残念ながら淘汰される。当初 900 名であった NHV 社の従業員は、1 年後には約 800 名まで集約されたが、マンパワーを低下させることなく、ホテルの業績を支えた。先に述べたように、開業年の 1992 年前後は、バブル崩壊の影響が表出しつつある時期であり、ホテル業界は低価格競争下にあり、全国の主要な 123 のホテルのうち、1994 年度決算において 65% が経常赤字に陥った(図 12)。このような状況において NHV 社は、1994 年度決算において経常利益が対前年 4% 増、旗艦ホテルの「ホテルヨーロッパ」に関しては、同年度の客室平均単価が 25,723 円に達し、国内最高額となった(日経産業新聞, 1995)ことに加え、1992 年 3 月の開業後半年で高級ホテルのコンソーシアム LHW への加盟を実現している。

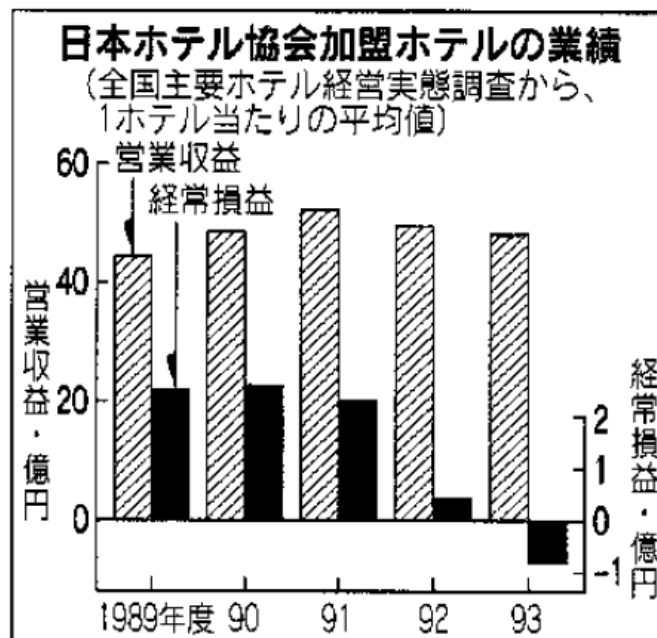


図 12 全国主要ホテルの経営実態

出典: 日本経済新聞(1995)

ホテル産業にとって深刻な経済不況の中、当初はホテルに就職する意思すらなかった新卒の従業員を多数抱えながらも、短期間のうちに高級ホテルとしてのブランドを確立できた要因には、企業の目標と従業員の自己実現のベクトルを同一にする「インターナル・マーケティング」の機能が大きく影響している。NHV 社において、HRD を人事課から切り離しマーケティング部門に配置したのは、前に述べた、実装上の有効性のためであるが、従業員を事務的に管理するのではなく、マーケティングする必然性を表すものでもある。顧客のニーズを把握し、それに応じたサービスを展開するのと同様に、従業員の意思を尊重し、望ましい状態へと育て、導く姿勢が企業には必要だ。そ

れがなければ、従業員は顧客と同様に企業から離脱する。それは、CDP によってキャリアを通じた自己実現を支援するだけでは、現実には機能しない事例が示すように、従業員のごく個人的な意思の尊重や悩みの解消にも企業が関与しなくては、全体が機能しない。

北欧学派の「インターナル・マーケティング」における企業と従業員の関係性は、企業が従業員に対して顧客への「プロミス(価値提案)」の遂行を求めるものであり、そこでは、企業にとって従業員は価値の創造者ではない。ここに、実装上の障害が生じる可能性が指摘できる。企業は、持てる資源を従業員の職業を通じた自己実現のために提示し、従業員もまた、それに応じるという対峙(confrontation)のプロセスにおいて錬磨され、プロ同士としての相互信頼を醸成していく。「インターナル・マーケティング」において従業員と対峙するのは誰か。それは、企業トップである。企業トップが「従業員化」すると、「インターナル・マーケティング」の醍醐味は獲得できない。では、理想のトップマネジメントは、どのように育成されていくべきか。これは、本稿の主題である「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークの根幹を成す要素であるが、リーダーシップ論や組織論などに議論が及ぶため、今後求められる研究対象として、本稿の第 8 章において、その仮説を展開する。

---

<sup>1</sup> 長崎県佐世保市に位置するテーマパーク。1992 年 3 月開園。敷地面積 152 万平方メートルで当時の東京ディズニーランドの 2 倍。<https://www.huistenbosch.co.jp/about/>

<sup>2</sup> ハウステンボス・技術センター株式会社ホームページ <https://www.htbtc.co.jp/>

<sup>3</sup> 米国ニューヨークに本部を置く、高級ホテルのコンソーシアム。各々独立した高級ホテルが加盟し、ネットワークを形成する。厳格な加盟基準と審査を通過したホテルだけが加盟を許され、国際水準のホテルとしてみなされる。当時、国内で加盟していたホテルは「ホテルヨーロッパ」の他、「帝国ホテル」「ホテルオークラ」「フォーシーズンズホテル椿山荘東京」「都ホテル」「ホテルプラザ」「ホテルニューオータニ大阪」「ホテルオークラ神戸」の 8 ホテルであった。<https://www.lhw.com/>

<sup>4</sup> 客室の売上効率を示す指標の一つ。客室売上高を販売客室数で除したもの。

<sup>5</sup> 現在のヒルトン東京。1963 年永田町に開業。1984 年に新宿に移転。

<sup>6</sup> プロトコール: 外交習慣や外交儀礼という意味。ホテルでは、世界各国からの VIP を接遇するため、第一線に立つ担当者は各国の慣習作法に通じていなければならない。

<sup>7</sup> 世界 80 か国、400 軒超の施設が加盟している。施設、サービス、運営等に関する独自の基準を満たした施設だけが加盟を許される。現在日本における加盟ホテルは「パレスホテル東京」「ホテルオークラ東京」「カハラホテル&リゾート横浜」「帝国ホテル東京」「ハレクラニ沖縄」「フォーシーズンホテル京都」の 6 ホテルである。

<sup>8</sup> 1926(大正 15)年 2 月 18 日～1999(平成 11)年 10 月 5 日。侯爵前田利為の長女。母は雅楽頭系酒井家宗家 20 代当主酒井忠興の次女菊子(同家 22 代当主酒井忠元の妻)。

<sup>9</sup> ここでの「インターナル・マーケティング」は窪山が著書「ヒューマンウェアのホテル学」で触れたも

---

ので、従業員のモチベーションの向上を目的としたマーケティングであり、北欧学派が志向する「インターナル・マーケティング」とはニュアンスが相違する。



## 第6章

### 実装可能な「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークの検証② 「インタラクティブ・マーケティング」に関する事例

北欧学派の「サービス・マーケティング・トライアングル」における「インタラクティブ・マーケティング」は、顧客と従業員のジョイント領域において相互作用を通じ価値共創を遂行するマーケティング機能である。この領域で従業員は価値共創を遂行するためにナレッジ&スキル(知見&技術)を用いて、顧客の価値創造を促進する。ここでのナレッジ&スキル(知見&技術)は、「インターナル・マーケティング」を通して獲得した職務能力を指す。

#### 1. 顧客の価値創造の起点である価値観のマーケティング

顧客接点における「インタラクティブ・マーケティング」とは、顧客と従業員との直接的な相互作用を通じた価値共創のプロセスであり、サービス実践の観点では、最初の顧客接点とは、顧客との相互作用において最も重要な瞬間である。Carlzon(1987)のいう真実の瞬間「The Moment of Truth」であり、Normann (1991)のミクロの循環関係である。顧客の獲得と長期的な関係性を目指す企業(従業員)としては、顧客の価値創造の起点である複雑な価値観(こうしたい、こうなりたいという夢)の起点を探る絶好の機会でもある。顧客の価値観を起点とした価値創造を従業員(企業)は、価値促進者として、顧客の文脈価値に従って実現していくことが重要となる。顧客の価値観とは、多くの場合は本人によって自覚されているものではなく、無意識に表現している場合が多く、文脈的で抽象的な表現に留まる。例えば、顧客がホテルに到着した時、ホテルのコンシェルジュ<sup>1</sup>が対応しなければならない顧客のサービスへの期待感<sup>2</sup>は多様であり多大である。しかし、実践の場では、顧客のホテルサービスへの期待は、顧客自身によって「このサービスを、このような形でお願いしたい」と明確に意識されるものと、的確に表現できないものがある。ホテル訪問の前の段階で、事前に顧客によって明確に計画された通常の予定行動(コンテンツ価値;value in contents)を実行するというサービスに加えて、顧客にとって的確に表現できない潜在的な期待(コンテキスト価値;value in context)がある。そこには予期しなかった、ポジティブなギャップ(サプライズ)への期待が隠されている。サービス実践ではこのポジティブな期待を充足させることが、顧客の関心を引き寄せる最大の秘訣である。これに対して予定行動への対応は当然のことと見做される。実践サービスでは、顧客が抱くコンテキスト価値・文脈価値への期待をどのように分析し、実践的対応を図るのか。顧客の期待とは大きく5つに分けられる。まず、①北欧学派が志向する「エクスターナル・マーケティング」を通じて企業が顧客に認知させた「プロミス(価値提案)」の遂行である。顧客はこれを元に期待をコンテンツ化しリスト化する。次に、②顧客の過去の経験価値に依拠する期待である。経験価値に

は正と負がある。悪しき経験をした場合は是正を期待し、顧客の価値観に沿った良き経験を経た顧客は、価値を蓄積し上昇させていく。但し、その良き体験は自社でのものかも知れないし、他社でのものかも知れない。また、良き経験を経るなどして、③新たな期待を生じさせることもある。すなわち、今まで提案されてきたサービスだけではなく、何か新しい価値が期待される。それから、④時代の変化に対応した価値提案、例えば、トレンドや、四季の変化をサービスに反映したものも期待される。最後に、⑤サービス提供者の特別なスキル、人柄、相性、などへの期待もある。ここに挙げた顧客の期待は、表出する要素よりも、潜在的な要素の方が強いため、顧客は自分自身が何を望んでいるのか気付かないことが多い。そのために、顧客自身が意識していない潜在的な期待感を発見し、満たされたときに顧客は「感動」する。そこで初めて、顧客と企業(従業員)との価値共創の基盤が形成されていく。この、顧客との直接的な相互作用の接点において従業員は、「パートタイム・マーケター」としてのナレッジ&スキル(知見&技術)を活用する。顧客との価値共創を成功させる鍵は、従業員が価値促進者として、「顧客の潜在的な価値観に基づく期待感」までをマーケティングの対象として掘下げることである。

第5章で既述したように、プロバイダー領域(インターナル・マーケティング)において、企業と従業員の「価値共創」によって生じる QWL に基づき、従業員が自己設計した動機付けによる高度なナレッジ&スキル(知見&技術)を獲得する。そして、ジョイント領域(インタラクティブ・マーケティング)において、従業員は価値促進力として、高度なナレッジ&スキル(知見&技術)を活用して連続的な価値共創を通じ、顧客との長期的関係性を形成することができる。単なる「プロミス(価値提案)」の遂行では、コンテンツ型の期待を職務的に処理することになるため、皮相的でステレオタイプなサービス提供となってしまふ。「インタラクティブ・マーケティング」では、顧客の個性的な体験価値の文脈性(コンテキスト価値)を追究しなければ、同業他社との競争に打ち勝つことは難しい。価値共創において、顧客の価値創造の起点である、人生的価値観(QOL; Quality of Life)と対峙(confrontation)できる職務的人生価値(QWL; Quality of Working Life)の形成がなければ、顧客のコンテキスト型(文脈型)の期待を価値共創によって実現することは困難である。双方の価値観の深度にずれがあると、共感(empathy)ではなく、同感(sympathy)にとどまり、対峙(confrontation)とはならない。なぜ、対峙(confrontation)が必要なのか。対峙(confrontation)がなければ、共感(empathy)が生じず、従って、イノベティブな知識創造である価値共創は望めないからである。共感(empathy)について野中・山口(2019)は、「知識創造のプロセスは、まず、共感があり、その上で同感し、それが会話に発展し、新しい概念を創り、実践をしていく」と指摘する。また、マイクロソフトの CEO であるサティア・ナディアラも自らのビジネス方程式として「共感(empathy) + 共通の価値観 + 安全と信頼性 = 価値の持続」として、共感の重要性を一番に掲げた(Nadella, Shaw & Nichols, 2017)。長期的で持続的な企業と顧客の関係性を実現するためには、企業は他企業に対してサービス(無形財)競争優位でなくてはならない。競争優位のポジションを獲得するには、文脈的コンテ

クストとしての顧客の求める期待に対応しなければならない。繰り返すが、価値共創において、サービス提供側(従業員)が、企業によって形成された「プロミス(価値提案)」の実現を目標とした職務遂行を基盤とする価値観であっては、真の価値共創は生まれない。この時、仮に、顧客の期待値が低いために、結果的に価値共創のような状態が形成されたとしても、それは一時的なものではなく、長期的な顧客戦略としての価値共創の実現にはならない。理想の価値共創の戦略的基盤とは、顧客の経験価値を高めていく、重層的なものでなければならない。価値共創は、顧客が価値創造を提示するところからスタートする。顧客の価値創造の実現には、サービス提供側が文脈価値を的確に読み取るに足る価値促進者としての職務的価値観を有しているかが問題となる。それがあれば、双方の同質の価値観による対峙(confrontation)が発生し、共感(empathy)する。顧客の人生的価値観(QOL)と対峙できる職務的人生価値(QWL)がなければ、ジョイント領域における価値共創による顧客の獲得、維持、発展の効果は期待できない。つまり、顧客は無意識の識別脳を働かし、自己の価値観と同一域でサービス提供者が価値観を働かせているか否かを理解する。サービス提供者(従業員)が価値促進者として期待できるか否かを、共感脳が瞬時に読み解くこと(ミラーニューロン効果)は、脳科学で証明されている(Rizzolatti & Sinigaglia, 2005)<sup>2</sup>。顧客のコンテンツ型及びコンテキスト型の期待の実現は、従業員の高度な価値促進力である職務的技術力(ナレッジ&スキル)に託され、価値観の誤差は身体的なフィルター(共感脳)にかけられる。企業(従業員)が価値共創の文脈を形成するには、まず顧客の価値観を識ることから始まり、それを読み解き、顧客の価値観に沿ったナレッジ&スキル(技術&知見)による価値促進のプロセスが求められる。しかし、現状の北欧学派の概念では、この価値共創の起点となる顧客の価値観への具体的なアプローチが示されていない。そこは顧客の領域であり、不可侵の分野として特別視している(図 5 再掲)。

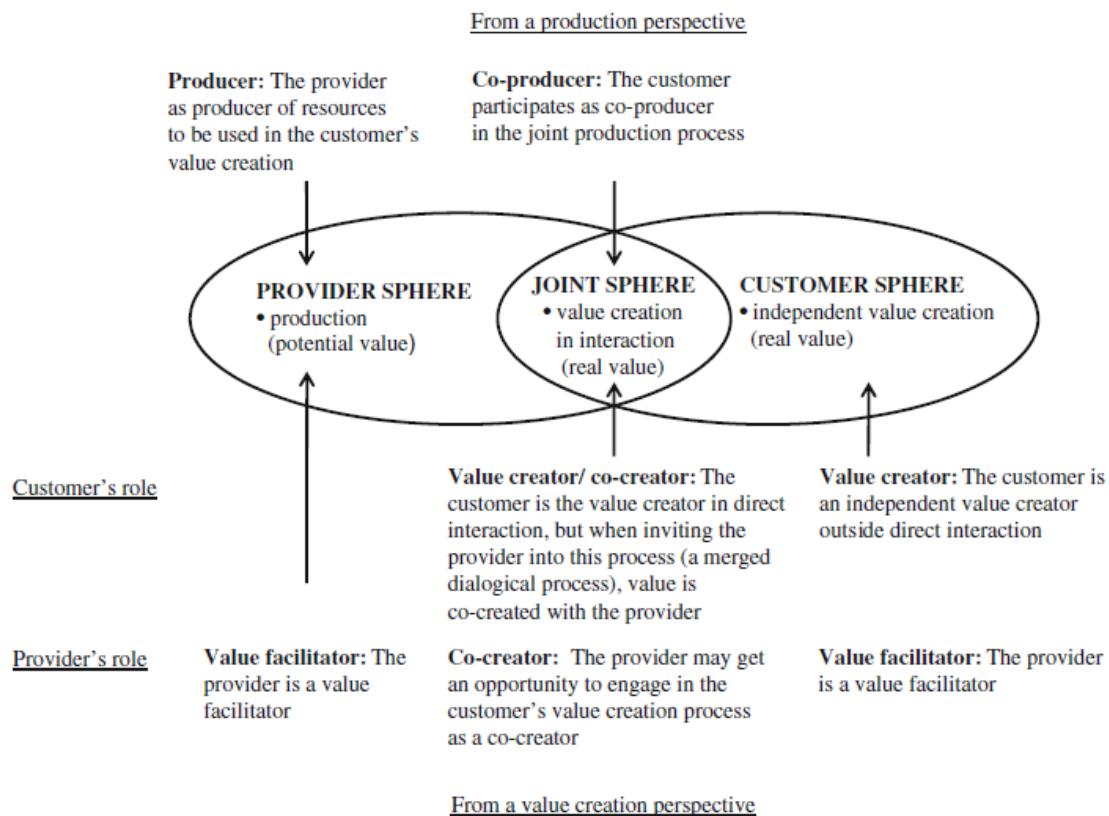


図 5(再掲) Value Creation Spheres

出典 Grönroos & Voima, (2013)

## II. 顧客の価値創造の起点である価値観の追究

図 5 に示されるように、顧客の価値創造の原点を知ることが不可侵とするならば、顧客の求める人生的価値観(QOL)の追究ができなくなる。顧客の価値創造の起点である価値観を知ることが、「サービス・マーケティング・マネジメント」の本質を浮上させるものであり、実践的である。実践においては、顧客接点における従業員は、常に緊張感を維持しておくことが重要である。なぜなら、サービスは常に変化しなければならないからである。サービス特性の無形性、消滅性、異質性、同時性(非分離性)は、サービスがいかに捉えどころのない、複雑なものであるかを的確に表現している。サービスは無形であるがために、顧客の心に残さなければならない、消滅してしまうがために、どこかに記憶したり、記録したり、現場での教育を行ったりして、そのシーンを切り取っておかなければならない。また、顧客が違えば、その思考、価値観も異なる。また、従業員も同様に、人が違えば、知見や技術力も異なる。従って、統一感のある「サービス」と、特別でユニークなサービス(再定義におけるホスピタリティ)の提供が重要となる。同時性(非分離性)については、今までに述べてきた通り、顧客の QOL と従業員の QWL が同レベルで対峙(confrontation)することでマネジメント可能となる。このように、サービス(無形財)は、製品(有形財)のマーケティング・マネジメントでは追究で



きない、無形財ならではのワールドがあることが理解できる。サービス特性がもたらす、サービス実践の場での緊張は、結果的には、従業員のサービス哲学の在り方にも思考を傾ける契機となる。企業は、製品(有形財)を中心としたマネジメントロジックである、企業による顧客への「価値所与」を基盤としたフレームワークから、臨床知的視点を加味した「新しいサービス・マーケティング・マネジメント」のロジックの基盤、すなわち、価値共創の概念を企業と顧客についてだけでなく、従業員と企業との関係性の構築にも取り込むことが求められる。これは、企業(従業員)にとって顧客戦略上、極めて重要である。従業員が、サービス技術の研鑽を自主的に計画できるようになることで、企業は従業員との価値共創のプロセスを経て、未来志向の会社創りを志向することができる。また、この「新しいサービス・マーケティング・マネジメント」のロジックは、顧客戦略としてのサービスの事業性も担保する。顧客が価値共創を終了したその後に、新たに、連続的な価値共創をスタートするプロセスが必要とされることに対し、具体的なアプローチを示しているからである。連続的な価値共創が顧客との長期的関係性を形成していく鍵である以上、その実現のために、価値創造者たる顧客の価値創造の起点にアプローチする必要がある。顧客のQOLは経験価値によって進化・深化していく。新たな価値共創を経て経験価値を高めた顧客は、次なる価値の創造へと進んで行く。企業(従業員)はこの、顧客の経験価値による変化を捉え、新たな価値提案をすることで、価値共創の次のフェーズをスタートさせることができる。これによって、北欧学派が重視する顧客の維持、育成が可能となる。このように価値共創は、単発で生じ、終了されるものではなく、連続的なストーリーとして蓄積される。価値共創のプロセスは価値の創造者たる顧客が始動させ、企業(従業員)はその促進者として対応するが、そこに、能動的アプローチを付加することが、実践的フレームワークの構築に求められる。

### III. 検証対象の概要

#### 1. 事例ホテルの概要

高級リゾートホテル「ザ・ウインザーホテル洞爺リゾート&スパ」<sup>3</sup>(以下 WHT)は、北海道中央南西部の洞爺湖傍の山頂に位置し、東に洞爺湖、西に内浦湾、北には蝦夷富士と称される名峰羊蹄山、南には有珠山や昭和新山といった活火山を臨む、大自然に囲まれたホテルである。総客室数約400、レストラン施設13という規模(2011年時点)はリゾートホテルとしては世界最大クラスである。国際的な高級ホテルコンソーシアムLHW(The Leading Hotels of The World)<sup>4</sup>に加盟を許されており(2011年時点)、2008年の北海道洞爺湖サミットのメイン会場に指定されたことでも知られる。また、「ミシュランガイド北海道2012特別版」では、宿泊部門の最高評価である「5パビリオン」を獲得、ホテル内の3つのレストランもそれぞれ3つ星、2つ星、1つ星の合計6つの星を獲得し(WHT, 2012)、国際第一級リゾートホテルとして認知された。顧客は8割を国内客が占め、かつその8割が個人客であった。平均客室単価(ADR; Average Dairy Rate)<sup>5</sup>は、2011年度実績で6万6000円を記録し、

国資ホテルの御三家と称される帝国ホテル、ホテルオークラ、ホテルニューオータニを大きく上回った(表 8)。

筆者は、WHT の運営会社社長として、創業から 2013 年 3 月までホテル運営全般に携わった。本章で取り上げる事例は、2002 年から 2013 年までを対象としたものである。

	平均客室単価
ザ・ウインザーホテル洞爺 (WHT)	6 万 6000 円
帝国ホテル東京	2 万 7500 円
ホテルオークラ東京	2 万 1300 円
ホテルニューオータニ東京	1 万 9900 円

表 8 平均客室単価(2011 年度実績)

出典:日経産業新聞(2011), 日本経済新聞(2011)を元に筆者作成

## 2. 経営再建に至る経緯

WHT の成り立ちは、いわゆるバブル時代の盛衰の縮図であり、開業当初は様々なメディアや地元企業、住民から、再生不可能と評される事態にあった。WHT の前身である「ホテルエイペックス洞爺」<sup>6</sup>は、1993 年に開業し、その後メインバンクであった北海道拓殖銀行の破綻のあおりを受け 1998 年に破綻した、会員制ホテルであった。筆者は破綻直前の 1997 年に「ホテルエイペックス洞爺」の経営再建を要請されたが、再生に着手した半年後、所有母体の破綻によってホテルも営業中止となった。その後、警備会社のセコム株式会社<sup>7</sup>を新たな所有会社とし、筆者が創業した運営会社が運営を受託し、コンセプトを一新して 2002 年に再開業した。

2002 年の再開当時の日本経済は未曾有の不況の只中にあり、ホテル業界も低価格競争が加速していた(日本経済新聞, 2001)。しかし同ホテルは、こうした外部環境の逆を行く、高価格戦略を選択した。この経営判断には 2 つの理由がある。1 つは、北海道知事(当時)の堀達也<sup>8</sup>氏からの要請として、WHT の近隣にある洞爺湖温泉街のマーケットを奪ってはならないという条件があったことだ。洞爺湖温泉街には数十軒の中小旅館及びホテルが点在し、主に修学旅行や団体客を相手に営業を行っており、昭和期の隆盛をピークに観光客は減少傾向にあった。もう 1 つの理由は、WHT の施設力であった。WHT は約 665 億円もの資金が投じられ建設された。大量の大理石をはじめとする多種多様な高価な材質が用いられている。筆者の知見として、ホテルの施設力はホテルのキャラクターを決定すると言える。充実した施設を持つホテルは、上質な空間を作り出す潜在力を有する。こうしたホテルを低価格で販売しても、顧客はアンバランスな雰囲気を感じて居心地が悪く、またホテル事業としても投資回収が不可能となる。施設とサービスを磨き、洗練させれば、高

単価商品サービスを展開することは十分可能であると判断した。このような経緯で、高級マーケット不在の環境の中、高単価戦略を打ち出し、顧客創造に取り組むことになった(窪山, 2014)。

経営再建の様子を表す象徴的な数値として平均客室単価(ADR)に着目すると、会員制ホテル「ホテルエイペックス洞爺」時代に約 5000 円であったものが、2011 年度には 6 万 6000 円に達した。この単価が実現できた理由は、ホテルが積極的に高単価な客室を販売促進したからではない。顧客の創造と維持を最重要戦略に位置付け、それをマーケティング政策と運営政策とに連動させ、ホテルの付加価値を構成する 3 つのコンテンツ的要素すなわち「ハードウェア(施設設備)」「ソフトウェア(サービス)」「ヒューマンウェア(人材)」を詳細に設計して顧客サービスに反映させた結果、顧客が自発的に客室をグレードアップさせていく現象が起きたためである。すなわち、自分なりのホテルの滞在スタイルを確立した顧客が、より快適で楽しめるホテル滞在を目指して、客室のタイプをスタンダードからスイートルームへ切り替える傾向が確認された。顧客を創造し、維持する過程で、顧客が進化し、多角的な消費行動をとったことが、WHT の経営再建を支えた。

### 3. リゾートホテルの特性と「インタラクティブ・マーケティング」の関係

ホテル産業の父と呼ばれるスタットラー(Ellsworth Milton Statler)<sup>9)</sup>は、1907 年(明治 40 年)にニューヨークのバッファローで、革命的な 300 室のホテルを開業した。スタットラーは、不統一で不便であった宿泊施設を改善し、使い勝手の良いものとした。すなわち、浴室、トイレ、ベッセルームを規格統一し、1 つの部屋にパッケージ化したことによって、建築コスト、その他一般コストを圧倒的に効率化し、廉価で販売できるようになった。このホテル形態は、モータリゼーションの進行の中、市場を拡大していき、コモディティ化による経済発展モデルの模範となった。これが、現在における米国型ホテルチェーンの原型となっている。また、スタットラーは、経営を左右するのは、「ロケーション、ロケーション、ロケーション」とし、全ては立地の選定から始まり、ホテル経営の成功の鍵は、好立地にあると主張した。アクセスの良い場所、すなわち顕在マーケットが存在する場所を手に入れられるかどうかにかかるといっているのである。スタットラーは、正にホテルを商品化(コモディティ化)し、短期間のうちに旅行市場を獲得していった。

しかし、日本のリゾートホテルは、こうした立地条件には適合しない。そもそも、「遊び」の概念が西洋のように一般的に発展していないからだ。従って、日本にはリゾートマーケットと呼べるものが存在しない。バカンスを取得する習慣はなく、年末年始、ゴールデンウィーク、お盆時期などの限られた時期に集中的に多くの人々が大移動するのみだ。一方欧米では、毎年 1~2 か月ほどのバカンスを取得する習慣がある。スイスのグシュタード<sup>10)</sup>に代表される山岳リゾートなどは富裕層客で一年中賑わいを見せる。アメリカのハリウッドセレブらも多く、そこで休暇を過ごすこと自体がステイタスとなっている。日本と欧米では、生活習慣が違う。その背景には、宗教的背景や、階級的な問題や、奢侈や金銭に関する考え方の違いがある。例えば、欧米の高級リゾートには、独特のスノッパな空

間があり、いわゆる IT バブルによって急激に財産を築いたような人々にとっては居心地が悪い。由緒ある貴族の家柄や社会的ステータスの高い人々が家族と共に過ごす場所としてのスノビズムがある。また、欧米のリゾートは、自然にプロトコルを学ぶ、社会交流の場としても活用されている点も特徴的だ。リゾートでは、大人の空間が守られ(会食時のマナー、サービス提供者とのインタラクション、友人との雑談のテーマ、語学力の披露、自分が保管しているワイン自慢などが自由に展開される)、子供はそうしたフォーマルさに触れることで、公共の場での然るべき立ち振る舞いなどの社会性を身につけていく。一方、旅館に代表される日本型のリゾートは、遊びの要素は薄く、昔は温泉による湯治が主な目的であった。また現代でも、家族連れを主体とする子供のためのレジャー空間としてのリゾートが全面に打ち出され、固定マーケット層が薄く、かつ季節変動性も高い。

これらのリゾート市場に関する欧米との差異は、社会システムや文化の違いから生じるため、この点を少し掘下げてみたい。Veblen(1899)は、西洋型階級消費である「スノビズム消費(顕示消費)」に、一定の法則があると述べている。それぞれの社会的階層は、自分が居る階級の1つだけ上の階層を羨望するが、それより下位にあるものや飛び抜けて上位にある階層と比較することは稀であるという。日本の場合は、江戸時代の徳川政権によって、南宋の朱熹が再編成した儒学である「朱子学」が導入され、これを政治的規範の骨子とし、権力基盤の安定のために、華美な贅沢や蓄財や拝金的な考え方が排除された。山折哲雄(2001)は文化の違いが、「遊び」を規定するという。「一般に西欧の社会では、労働を中止する日、すなわち休日のことを二様に表現するならわしがあった。ヴァケーション(Vacation)とホリデイ(Holiday)がそれである。遊び(Vacation)は聖日(Holiday)から切り離され、一人歩きをして今日に至った。(中略)休日というものが、遊びに向かう面と身を慎む面という二つの正反対の顔を持っていたということである。(中略)日本の場合は家を離れるということ自体に、ある種の罪悪感のようなものを感じ続けたのではないだろうか」と指摘し、西洋の生活における「遊び」(Caillois, 1958)とは、Vacation つまり神がいない(Vacate)の状態を「遊び」の概念として活用した文化であるという。それに対して日本は、ホリデイとヴァケーションを分離することなく、霊を弔う楽器を奏し、歌舞を奉る人々を「遊部(あそびべ)」と称し、「あそび」(白川, 1984)が同時に「とむらい」を意味している時代があったと述べている。

WHT の場合は、こうした文化的背景に加え、当時の日本の経済状況や WHT の前身の歴史が影響した負のブランドイメージなど、運営上の懸念材料が山積していた(表 9)。1997 年に前身のホテルが破綻し、その後、管財人が管理している間の約 2 年間に、200 件を超える世界中の有名ホテルチェーン(リッツカールトン、ヒルトンなど)やファンド、不動産企業がここを視察し、運営の可能性を検討したが、このあまりにも巨大すぎる施設(400 室の規模は世界最大級)に対して市場性が無いために、「Not Feasible」であるとして、ことごとく購入を諦めた。正に、スタッターの金言の真逆のロケーションであった。

運営上の 12 の懸念材料

1. アクセスの悪さ
2. 巨大すぎる施設
3. アンバランスな付帯施設
4. 極端な季節変動性
5. 高額な固定費
6. 労働市場の不在
7. リゾート市場の不在
8. 北海道観光の脆弱さと高級マーケットの不在
9. 負のブランドイメージ
10. 地元からの冷ややかな視線
11. 開業準備中の有珠山噴火
12. 未曾有の経済不況下での再開業

表 9 運営上の 12 の懸念材料

出典 窪山(2014)より筆者作成

表 9 に列挙した運営上の懸念材料について概説する(窪山, 2014)。なお, 下記に述べた解決法に関しては, 実際に対策した, ごく一部の紹介となる。

①アクセスの悪さ

WHT は, 最寄りの空港から約 130 キロメートル離れた大自然の中にあり, アクセスとしてはスタッターの主張に反するような不利さである。アクセスの悪さは単なる距離の問題だけではない。冬季には多くの積雪があり, 外温は零下 20 度を下回る。ホテルが建つ海拔 600m を超す山頂付近では, 頻繁に吹雪が発生する。距離という心理的バリアに厳しい気候条件も加わり, この問題解決のハードルは高まった。自然環境の酷さとアクセスの問題は, 緊急時の対応を困難にすることから, 医療施設等との良好な関係性が不可欠であった。

②巨大すぎる施設

前述のように WHT は元々「ホテルエイペックス洞爺」という会員制ホテルとして建設されたため, ホ

テルとしての整合性よりも、会員誘致を目的とされており、リゾートホテルとしては最大級となる 400 室という客室が設けられていた。一般的には、このようなアクセスの悪い場所を訪れる利用客の市場は少なく、日本のリゾートマーケットの脆弱さも加わるため、これを満室で稼働させることはまず不可能であり、適正規模は 150 室～200 室であると考えられた(日本流通新聞, 2001)。

#### ③アンバランスな付帯施設(ホテルの体を成していない施設バランス)

会員制ホテルとして建設された弊害は、レストランをはじめとする付帯施設の規模や配置にも問題が及んでいた。例えば、400 室の客室がありながら、レストランの収容人数は 10 分の 1 以下しかなく、また、静寂な空間で食事を楽しむはずのフレンチ店には仕切りもなく、隣接して賑やかな鉄板焼レストランがレイアウトされていた。更には麻雀、カラオケ、ゲームセンターなど時代錯誤な施設が多く存在していた。

#### ④極端な季節変動性

先述したとおり、日本のリゾートマーケットは脆弱であり、WHT の場合は 7、8 月を中心とした夏季が繁忙期となり、冬季が閑散期となる。このような場合、閑散期にあたる半年間を休館とするリゾートホテルも国内には存在する。しかし、WHT のようにホテルが 1 つしかない状況で休館という処置を行えば、かえってコスト高となり、また従業員のサービス技術及びプロ意識の低下が懸念されるため、通年営業しか選択肢はなかった。

#### ⑤高額な固定費

季節変動性は人件費などの固定費を増大させる。特に、光熱費と施設のメンテナンスコストの大きさは深刻であった。夏と冬の気温差が摂氏 25 度～零下 20 度と 50 度強もあり、外壁などの劣化が激しく、修繕費が膨大となる。

#### ⑥労働市場の不在

WHT 周辺には、一流ホテルでの勤務経験を持ち、語学堪能なプロのサービススタッフが存在しなかった。従って、幹部及び中間管理職レベルの従業員については首都圏で採用し、現地に赴任させることになるが、都会から遠く離れた環境を受け入れられる人材はごくわずかであった。

#### ⑦リゾート市場の不在

日本には、リゾートに数週間滞在し、自分のスタイルを以てホテルを使いこなす、あるいは、ナイトパーティなどを社交の場として活用できるようなマーケットは殆ど存在しない。日本には「旅館」という独特のリゾート文化があるが、旅館文化の本質は、利用客が 1 泊しかしないことを前提に、接遇、

心づけのルールや料理などの各種サービスが設計されたものである。旅館を長期利用する場合もあるが、利用客のライフスタイルを強調する文化ではなく、むしろ湯治などの健康改善などを目的としたものである。更に、日本人のレジャーに対する金銭感覚は極めて禁欲的である。こうした文化的背景が複雑に絡み合い、経済的国力が発展した割には、日本における高級ホテルやリゾートホテルの発展は、欧米及び東南アジアのホテルと比較して遅れをとってきた。このような状況下において、WHT を国際水準のリゾートホテルとして定着させ、かつ、都心から遠く離れた場所に確立するのは困難と考えられた。

#### ⑨北海道観光の脆弱さと高級マーケットの不在

北海道観光の特徴は、道内観光客の宿泊を伴わない日帰り観光が大半を占める点にある。北海道内を観光する客の85%を道内客が占め、北海道外からの観光客は15%にとどまる(北海道庁経済部観光局)。また、北海道における一人当たりの平均収入は262万4000円程度(内閣府県民経済計算統計表)であり、高級マーケットは不在である。例えば、レストランなどを出店する場合、顕在及び潜在マーケットが6~7割存在しなければ、開業してはならないとするのが一般的である。それに従えば、そこに高級ホテルを開発するという判断は下されない。

#### ⑨負のブランドイメージ

様々な運営上の困難さに加え、事態をさらに不利にするのは、一度経営破綻したホテルという負のブランドイメージである。当時の日本経済の深刻な不況を引き起こしたバブルの負の象徴として、WHTの外観が度々メディアで放映された。

#### ⑩地元からの冷ややかな視線

最も悩ましい問題は、地元住民及び観光関連事業者からの冷ややかな視線であった。彼らにとってWHTは、北海道拓殖銀行破綻がもたらした経済不況の原因となった施設であり、WHTの再開業に際しても、再び経営破綻するだろうと言われていた。これは、洞爺湖という観光地としての体制、すなわち上質なサービスを切れ目なく、面で展開する戦術がとれないことを意味する点において問題であった。

#### ⑪再開業準備中の有珠山噴火

2002年の再開業に向けた準備が進行していた最中の2000年に発生した有珠山噴火<sup>11</sup>も追い打ちをかけ、被災地のすぐ傍に位置する洞爺湖温泉街は疲弊を極めた。WHTが立地する周辺までは被害が及ばなかったが、風評被害は免れない状況にあった。

#### ⑫未曾有の経済不況下での再開業

先述したように、2002年の再開業前から既に日本経済は未曾有の不況下にあり、ホテル業界は低価格競争に陥っていた。外部環境上も、高付加価値路線の運営戦略を選択することには、困難が伴うことが容易に予想された。

列挙された経営上の12の懸念材料は、海外の高級リゾートホテルにはほとんど当てはまらない。既存の「遊び」のリゾート市場が存在するからだ。従って、WHTを経営再建するために選択された戦略は、日本のリゾート市場を創造し、顧客層を獲得、維持、育成するというものだった。顧客戦略をマーケティング施策の中核として位置づけ、顧客の拡大と成長を核とした長期的視点で運営し経営する。これは、リゾートホテルに限らず、シティホテルにおいても同様に重要視されるが、リゾートは、都市型ホテルよりも経営面でも、運営面でも、遙かにハードルが高い。リゾートホテルは固定的な利用者数が少なく利用頻度も低いいため、WHTは、稼働率よりも個人の総合消費単価を重視する戦略を優先した。消費単価を重視することは、客層及び顧客重視戦略に直結すると同時に、高度なマーケティング戦略や接遇内容、それに付随する付加価値戦略を総合的に捉え、高度化していくことを意味する。リゾートホテルは個人市場が中心であり、家族や特別な友人、知人同士で滞在することが多いため、プライベートかつ非日常的な体験が求められる。「はっと(非日常性)して、ほっと(日常性)する」(窪山, 2003)を演出し、体験してもらわなければならない。従って、いかに幅広く顧客創造を実現し、かつ、季節変動や経済不況などによる収益の変動性の高いリゾートホテル事業の安定化を図るかが重要であった。富裕層は日本にも確実に存在している。しかし、日本独特の「遊び」の文化背景や、儒教的な金銭感覚が障害となっている。確かに日本にも顕示的消費はあるが、その分野は限られている(Mason, 1998)。この市場については、QOL志向の顕在化を進めるために開拓するしかない。ホテルがライフスタイルマーケティングを駆使して「How to」を推進すれば、例えば、人生を豊かに過ごしたいと願う富裕層マーケットのライフスタイル志向は顕在化する。問題は、国際的なリゾートホテルのような場所で、どのように振る舞ってよいか判らない人々が多いことだ。顧客には、消費の仕方や在り方、プロトコルや生活スタイルなどを、学んでもらう必要があるが、しかし、そうした恣意的なサービスは好まれない。欧米の中産階級では、人生の楽しみ方や、スポーツなどを通じた自然とのふれあい方を熟知している場合が多い。既述のように、西洋の「遊び」がライフスタイルとして定着しているためである。従って、前出のスイスのリゾート、グシュタードの高級ホテル「グシュタード・パレス」のサービスには、顧客にリゾートでの過ごし方を提案するようなアプローチは無い。子供の頃からの教育によって、自然に理解し身体化している。日本の場合は、欧米に比較して、内面的な躰や、謙虚さを重視する。そのために、日本人のメンタリティや文化に適した「学び」のための、サービス提案アプローチが求められる。そのアプローチとは、そのまま、コンテンツの形で提示しても、受け入れられない。文脈的な、やさしいアプローチが受け入れられやすい。こうした優しいコンテキスト型のサービスアプローチは、良い結果を生む場合が多



い。例えば、筆者が1985年にミシュラン3つ星フランス料理店「ラ・トゥールダルジャン」をホテルニューオータニ東京に招聘した際の、メニュー構成をめぐる対応を事例に挙げる。当時、フランスでは、フランス料理店においてビールは提供しないものとされていた。現在では、フランス産の有名な「クローネンブルグ」もあるので、そこまで否定的ではないが、当時は特に、マナーとして、ビールはフランス料理にそぐわないものとされ、紳士淑女の飲み物ではなく、カジュアルなシーンにのみに提供される飲み物と認識されていた。しかし、1985年当時の日本では、フランス料理のそうした常識が一般的に知られていなかった。ホテルニューオータニに進出した同店は、ソニーが招聘した「マキシムドパリ」に次ぐ日本で2番目の3つ星店であった。こうした事態を受けて、ホテル側は、レストランの予約を頂いた時点で、ビールを置いていない旨を先に伝えたり、伝えきれなかった場合は、入店前にさりげなく従業員から案内させたり、書面で伝えるなどフォローを行った。話題店であったため、企業トップの会食会場にも使われ、その場合は、秘書と連絡を取り、行き違いのないよう細心の注意が払われた。それでも、こうした事情が伝わりきらずに、実際のサービスの現場において、馬鹿にされたと顧客が勘違いし、立腹するケースはあった。日本ではマナーを伝えるには、マナーがいるということである。マナーというものは、高級なサービスに留まらない。例えば、東京ディズニーランド(以下 TDL)は、本場米国のディズニーランドをそのまま再現せず、日本独特のこだわりを深化させた、全くの別物として構成されているために成功を収めている事例である。TDLには、本場の施設サービスにはない、情緒やきめ細やかさがある。例えば、TDLでは、迷子のアナウンスはしない。代わりに、TDLのセキュリティキャストが迷子の子供の特徴を確認して探し回る。その理由は、日本人独特のプライバシーとセキュリティ、空間設計に関する「強いこだわり(顧客)に対するこだわり(企業)」のためである。コンテキスト(文脈価値)に対する鋭利なこだわりである。ホテルでは、顧客は従業員から「教えられる」ことを回避し、「さりげなく」仕向けられることを望む。また、贅沢をしていると人に思われたくない文化もある。この場合に有効な方法は、選択肢をできるだけ多く提示することで、顧客が選べるような状態にすることである。「これしかありません」ではなく、「この中からお選びください」というアプローチである。実際には顧客から「よく分らないから、お薦めしてください」と言われるケースが多いのだが、選択肢がない状態で、サービス提供側が何かを薦めても、結果を差し出されるような形になるため、顧客は俄に不快感を表わす。例えば、ホテルのbuffet形式のランチやディナーのセッティングでも同様の配慮が有効に働くことがある。通常、buffet形式の食事は、食べ放題というお得感をアピールするものだが、WHTのbuffet形式のランチでは、食事の質と情報量にこだわった。トマトひとつとっても、国内外から5~10種類ほど集め、かつ調理法も種類によって変えて提供した。すると、顧客はこのランチにストーリーを感じるようになる。今日のランチはトマトを全種類食べよう、あるいは、今回食べきれなかったので次回トライしよう等、自分好みの理由をつけて訪れるようになる。味覚を満たすだけでなく、知的情報を得ようと、顧客は積極的に従業員に声をかけるようになる。事前に食材の知識を蓄積している従業員はプロフェッ

ナルとしてのやりがいを感じ、顧客と懸命に交流しようとする。こうした交流や顧客の反応から新たなサービスが常に試行されていくため、慣れやマンネリがなくなり、快い緊張感が生まれる。また、調理に携わる従業員も新メニューに対する顧客の反応を知ろうと、サービス側との連携が充実し、全体のサービスに一体感が生まれる。これが顧客接点において有効に機能するため、顧客の満足度は高まり、再来する可能性が高まる。

WHT は、顧客創造を実践する過程で、顧客の個別の志向性を重視し、サービスを文脈として捉えてストーリー(体験)を形成していった。具体的には、顧客がホテルを訪れる目的、同行者、個々の嗜好、体調、過去の滞在内容における傾向等をホテル従業員が共有し、それぞれの顧客接点において、顧客の期待に応えるサービスと期待を越えるサービスを、バトンリレーのように切れ目なく提供することで、顧客がホテルに滞在する目的を果たし、再訪を望む状態につなげようとする。例えばコンシェルジュは、ホテルのバーテンダーと密に連携し、自分の担当の顧客がバーでどのように過ごしたかを情報収集し、次のサービスや滞在コンテンツの提案を用意しておくという具合である。そこで酒の好みが分かれば、ナイトキャップ(就寝直前の軽い酒)のセッティングに反映する。それはバーで飲まれたものと同じ銘柄のものにする場合もあれば、嗜好を踏まえうえて、あえて違った銘柄にすることもある。また、食前にバーを利用する習慣があると分かれば、バーが混雑する日は前もって席を確保しておくなどの手配をする。こうした取り組みは、ホテル従業員と顧客とのサービス価値共創の実践であると言えるが、これが成立するために重要なのは、価値の創造者たる顧客が求める価値をホテル側が適切に把握し、その価値の実現を促進するという構図である。顧客接点において、従業員は顧客の反応に呼応して即興的にいくつかの価値提案を行う。一方顧客は自らの価値観を自覚し、あるいは発見し、サービス価値実現の促進者としてのホテル従業員との新たな共創のフィールドへと進む。日本独特のリゾート市場において顧客を創造し、維持するためには、顧客接点におけるマネジメント、すなわち「インタラクティブ・マーケティング」のマネジメントが重要になる。実践では、「anybody(誰にでも)」のマーケティングと「somebody(この人だけに)」のマーケティングは区別させた。顧客接点では、当然、somebody のマーケティングが展開される。リゾートの楽しみ方を提案するというホテルのサービスは、それが恣意的なものであっても結果的には成立しない。つまり、それでは価値所与の形になってしまい、顧客自身による価値創造とはならないからであろう。また、同様に、価値促進者である従業員の真剣度(QWL に裏付けられたナレッジ&スキル)のレベルが、顧客の信頼感を生じさせ、価値共創が成立するか否かを左右する。あくまでも顧客がこうしたいと願うもの(価値創造の起点=価値観)が何かを把握し、その実現のためにプロとして何を以て成すべきかというスタンスが求められる。サービスのプロフェッショナルとしての修練に裏打ちされた技術と自信、職務への誇りが必要であり、それが顧客のホテル従業員への信頼を生み、互いに対峙するという共創フィールドを形成する。WHTでは、次に紹介する或る企画を通して、複雑な顧客接点において顧客との価値共創を試みた。顧客接点において即興的な

相互作用を実践することで、顧客の個々のストーリーに基づく価値共創を実現しようと試みた。顧客は、自分自身の顕在的かつ潜在的な価値観(QOL)を起点として価値創造を構成する。従業員は価値促進の道具立てとして複数の提案を示し、さらに、それに加え、ナレッジ&スキル(知見&技術)を活用し、顧客との価値共創の実現を目指した。

#### IV. 顧客の無意識の価値観を気付かせるサービスアプローチ

##### 1. 事例ホテルの「お正月企画」におけるサービスの工夫

顧客創造と維持、育成のための重要なアイテムとしてWHTが最も注力したのが、年末年始の宿泊プラン商品である。企画内容は、宿泊及び食事、アクセス、記念品、館内外の様々なイベント、アクティビティ等をパッケージにしたものである。今や、日本中の都市ホテルによくある「お正月企画」である。しかし、WHTでは、そこに、新しい概念の顧客戦略に基づくマーケティング理論を織込んだことが他のホテルの「お正月企画」と相違するところである。つまり、顧客自身が潜在的に望むものを具体的に認識してもらったり、顕在的な価値観を表現してもらうための機会を提供し、顧客の価値共創の糸口を掴もうとする取り組みが「お正月企画」である。この企画の発想の起点は、余りにも層の薄い日本の高級リゾートホテル市場の現状にあった。この市場の顧客の質と量(リピート率、トランザクション(施設活用)率、エンゲイジメントなど)は、欧米文化のリゾートホテル市場と比較にならないほど低位置にある。日本には未だリゾート文化が定着しておらず、顧客はリゾートの本来の楽しみ方にまだ馴染んでいない。自身の生活に対するリゾートの価値をまだ見出せずにいる。つまり、サービスコンテンツをパンフレットなどの販促資料などから選択している状態にあり、自身がどのようにこの企画を楽しもうかという能動的なリアクションが薄い。欧米では、そもそも、正月企画のような、全施設サービスがカバーされた宿泊パッケージはほぼ存在しない。なぜならば、個人のリゾートの楽しみ方が既に身体化しており、生活の一部になっているからだ。冬になれば、スキーリゾートに行き、スキーを楽しみ、お気に入りのホテルも世代間で引き継がれている。前出のスイスのグシュタート・パレスホテルはそのような、世代を超えて代々愛されてきた典型的なホテルである。しかし、日本の高級リゾートホテルを欧米の人々の様に楽しむことのできる日本人顧客は稀である。多くの顧客は、大概は、客室に籠ってしまう。本来、リゾートホテルは、シティホテルと比較すると圧倒的に楽しみを選択肢は多い。施設のバリエーション、自然の豊かさ、従業員とのコミュニケーションのフレンドリーさなど、従業員の教育も、シティホテルとは違ったアプローチでなされている。リゾートホテルのサービスコンテンツは施設内外に多種多様に存在するが、それらコンテンツに対する顧客自身の「気づき(知覚認知)」がなければ、顧客自身による価値創造のスタートが切れないし、ホテル従業員からすると、一方的にサービスを押し付けてしまうことになるのが問題となる。

「お正月企画」は、最も利用率の高い客室(ジュニアスイート、約58平米)で5泊6日の場合、1人あたり約40万円のプランである。ホテルニューオータニなど、シティホテルで販売されているお正

月企画との異なる特徴は、高付加価値コンテンツによる販売金額だけではない<sup>12</sup>。それは、リゾートホテルの利用方法に関して初心者の顧客でも、自分のオリジナルな楽しみ方を自在に構成し、ストーリーを作れるようにナビゲーションする機能が盛り込まれている点にある。この企画は、単に、お正月のイベントを楽しむだけでなく、自然にリゾートホテルライフを満喫できるように設計されている。顧客の経験価値を顧客の価値観に沿って高めることができる。日本人にありがちな、遠慮や他人の目を気にした、普通のホテル利用スタイルを脱して、自分なりの価値観を通じて滞在スタイルを作れるように細かく設計されている。ホテル側としては、そうした価値を所与するようなスタンスにならぬよう、顧客ができるだけ自己流でホテルライフを楽しんでもらいたいと期待した。

具体的には、同企画を購入した顧客 1 人につき 1 冊に配布されるイベント・アクティビティ券(約 40 枚綴りのチケットの束。図 13)の製作コンセプトに特徴が見られる。このチケットの束には、パッケージ料金に含まれた有料のイベント・アクティビティ券だけでなく、無料のもの、例えば、夕日が美しく見えるスポットが記載された券も含まれている(図 14)。つまり、このチケットは、クーポン券の役割に加え、ライフスタイルをコーディネートするナビゲーション機能を有する。「夕日が美しく見えるスポット」は相当来訪数を重ねた顧客のみが知る、秘密のスポットである。つまり、このチケットを通じてこのホテルの隠れた観光スポット等を全て開陳し、次回以降の滞在の際にその情報を活用して貰うことを期待している。また、お正月企画で滞在する顧客には、サービス補助員としてコンシェルジュが配置されており、もし、チケットに記載されている情報について何か質問などがあれば、直接、話を伺えるような体制が整えられていた。このようなチケットは、一般のホテルでは、顧客サービスを円滑に行うことを目的として活用され、ホテル側が利用人数および、利用状況を把握するため等に使用されるため、有料クーポンは配布されるとしても、わざわざ無料のイベント・アクティビティ券が製作されることはない。しかし WHT は、館内外の様々なイベント・アクティビティを有料、無料を問わず網羅した券を作成し、顧客がその券を持参することで、ホテルの施設のサービスコンテンツを把握でき、更には、それまで知らなかったホテルの楽しみ方(コンテキスト)を発見し、体験する機会が与えられるよう、ルートデザインを施したのである。前出の夕日の鑑賞スポットに足を運ぶという、ささやかなアクションであっても、リゾートホテルのサービスコンテンツを知覚認識することは、その後のホテル利用における、ホテル側とのサービスの共創の契機となる意味において重要である。この企画はストーリーとしての顧客のサービス体験を重視したものである。



図 13 有料・無料のイベント券束の表紙。約 40 枚綴り  
出典 ザ・ウィンザーホテル洞爺(2011~2012 年お正月プラン)



図 14 無料のイベント券  
出典 ザ・ウィンザーホテル洞爺(2011~2012 年お正月プラン)

夕日の鑑賞スポットには逸話がある。そこはホテル 11 階の中央階段の踊り場で、元々はホテル従業員の間だけで知られた場所であった。それを、ある顧客に体験してもらったところ、顧客は感激し、帰宅後、ホテルに宿泊予定の友人・知人に大喜びで教えたということがあった。そこで「お正月企画」では、夕日の鑑賞スポットにテーブルとソファを配置し、ドリンクをオーダーできるようにルームサービス直通の電話機とメニューを設置した。午後にはコーヒーサービスを実施して、ホテル従業員と顧客と、あるいは顧客同士のコミュニケーションシーンを図った。尚、有料のドリンクサービスを受けるかどうかは顧客次第とした。従業員は顧客の志向性を把握し、得られた情報は全セクション

で共有され、次のサービスや提案に活かされていった。顧客はこのような体験を通じてリゾートホテルのサービスコンテンツに対する顕在的な価値観を獲得し、顧客自身の志向性に気づくことになる。そして、ホテルに対して、より上質で複雑なサービスを求め始める。顧客接点におけるサービス体験として、あえて無料のイベント・アクティビティをホテル側が用意し、顧客にアクションを促したことも、顧客に「気づき(知覚認識)」を与えるアプローチとして有効である。尚、ここでの「気づき」は顧客が元々持っている潜在的な価値観が顕在化することを指す。

前述したように日本のリゾートホテル市場は欧米と比較して成熟していない。日本においては、顧客が実際に、それまで知らなかったホテルの楽しみ方を経験してみようという意思が芽生えるのは「気づき(知覚認識)」によるものである。一方で欧米のリゾートは、やや事情が違う。例えば、前出のスイスの山岳高級リゾートホテル「グシュタード・パレス」のホテル従業員は、顧客に付かず離れずのサービス体制をとっている。理由は、顧客のリゾートでの過ごし方が既に定まっており、身体化しているからである。階層社会において高級リゾートを利用する客層は安定している。従って彼らの家族としての階級を意識したライフスタイルは確立されているため、ホテルからの「気づき」の提供や新しい過ごし方の提案は、あまり必要とされないのである。変化を求めたサービス対応はむしろ、エキセントリックに映り、彼らが求めるオーセンティシティとはかけ離れたものになることを彼らは危惧する。やや、本論からは外れるが、これからはむしろ、欧米よりも、日本において、リゾートの楽しみ方が深耕されるのではないか。「遊び」に対して宗教的制約があった時代から開放され、階級社会の制約のない日本的なリゾートホテルの楽しみ方が創造される可能性はある。宗教を含む輸入文化の発展や発達は飛鳥時代から始まり、室町時代において独自の起点や発想で「能楽」「禅文化」「書院造り」などの建築美術が熟成し発展を果した歴史がある(キーン, 1990, 2008; 林屋・司馬, 1985)。リゾートホテルという西洋の文化を取り入れ、日本独自の価値観を経て、新しい文化として根付く可能性がある。

さて、リゾートホテルの過ごし方について新しい「気づき(知覚認識)」を顧客にもって貰うために工夫された、お正月企画のもう 1 つの特徴は、お土産として渡される「夢袋」のコンテンツに表れる。1 部屋に 1 袋ずつ提供される「夢袋」の内容は、昭和時代から現在までのノスタルジックな玩具から最近のトレンドグッズまでを取り集めたものである。昭和時代の玩具としては、ベーゴマ、凧、メンコなどであり、最近の玩具としては、家庭用プラネタリウムなど、その時々話題を集めた商品が選択された。その狙いは、ホテルの客室の中での家族団欒を想定した、親子 3 世代の「お正月らしい会話」の種作りである。年末年始は、子供と孫を連れた 3 世代での宿泊が多いために、普段しないような会話のきっかけを生む、コミュニケーションツールとしての役割を「夢袋」に持たせた。孫のいる男性は、凧作りやメンコを教え、共に遊ぶことで孫の尊敬を集めたと喜び、孫はシニアが苦手なデジタル機器の使い方を得意気に教えるといった様子がみられた。家族全員が満足し、思い出に残る滞在を演出する仕掛けを細部に凝らした企画である。このようにサービスの実践における科学的

側面をより深く分析していくことは、顧客の志向というものが、個人で滞在する場合と、複数の場合、更に、複数の人々との相互の関係性によって異なること、つまり様々な状況を反映した顧客の過ごし方や価値観、経験価値がどのように変化するかということへの考察につながる。価値の創造者たる顧客の価値共創の起点に、より接近することができる。

## 2. 「お正月企画」の成果

このライフスタイルのナビゲーション機能をもつ、イベント・アクティビティ券は、リゾートホテル初心者の顧客ほど効果的に働く。自分なりの滞在スタイルが確立していない段階では、ホテルからの様々な提案が必要とされるが、それを積極的に得ようとする顧客もいれば、食事以外は客室に籠ってしまう顧客もいる。イベント・アクティビティ券のメリットは、普通では、自発的にはやらないかも知れないアクティビティを経験するきっかけを作り、それを自己のペースで選択できる点にある。例えば、いつも客室に籠ってしまう顧客には、勿論、そうする選択肢もあるのだが、担当のコンシェルジェや家族の後押しもあり、結果として、部屋から出て、食事と宿泊以外のレクリエーションやショッピングなどの多角的消費行動が促進され、滞在中の全ての消費を合計した総合消費額が上昇したケースもある。また、夕日鑑賞スポットを訪れたある顧客は、他の絶景スポットも知りたいと従業員にリクエストし、従業員が、ゴルフ場の一角にある、大海原が見える場所を案内したり、夜のゲレンデでのスターゲイジング(夜空鑑賞)を企画するなどの対応をした結果、その後「お正月企画」から独立して商品化され、人気となった新しい商品サービスが生まれることもあった。顧客を起点とした従業員との価値共創が実践されていった。顧客が価値創造を意識し、サービスコンテンツを知覚認識するところから価値共創は始まり、従業員との相互作用によるサービスの個性化によって顧客経験価値が蓄積され、顧客のライフスタイルが形成される。そこに、担当のコンシェルジェなどによるパーソナライズされたホテルサービスを通じて、更に新しいライフスタイルを提案することがWHTの顧客戦略の中核となっていた。継続して展開される顧客との価値共創、すなわち長期的な関係性がもたらす収益の最大化を狙うものである。全社体制で同企画を運用したことによって、同企画の顧客リピート率は96%まで上昇し、多くの顧客にとっての歳時イベントとなった。高価格でコンテンツの多い上級企画へと移行する顧客が増加した結果、総合消費額も上昇した。それは、具体的には、顧客経験価値を高めた顧客が、自発的にスイートルームを選択し始めたからである。初めて来館する顧客はスタンダードな客室を選択する傾向があるが、ホテル滞在を通じて、顧客自身の価値観に「気づき(知覚認識)」、ホテルとの相互作用による顧客経験価値を高めていく中で、自分なりのライフスタイルを確立した。その結果として表出した行動の1つが、スイートルームの選択であった。WHTは、同企画を通じて、顧客のサービスリテラシーの向上を支援し、顧客の志向を深化させることに成功したと言える。一方、同企画に対する顧客からの批判的なコメントにも細かく対応し、企画内容を修練した。批判的なコメントとしては、次のようなものが多かった。①プランに含まれるコ

ンテンツが多すぎて、企画を消化することに追われてしまう、②時間帯によって非常に混み合う場所があるので整理してほしい、③家族全員が同じイベントに参加しなければならないような状態は快適ではない等である。①については、顧客によっては、現状のままで良いとする意見があるなど、相違があるので、適宜、コンシェルジュによるフォローを行い、時間、コンテンツの内容、バリエーション等に関しての個別化を図ったり、消化できなかった有料イベント券については、ギフト券に変換するなどの対応をした。②については、基本的にはその場では5分以上待たせないようにするために、例えば、レストランの入店に5分以上時間がかかると想定された場合は「喫茶券」を発行し、ティーラウンジ等に案内しておき、順番になり次第、コンシェルジュがお迎えに行くなどの対応をした。③については、年齢別、ジャンル別のオプション企画を毎年工夫した。これら①～③のような対応は、顧客に毎回配布される「アンケート調査」に対するフィードバックである。①～③で実施した改善対応についての顧客の反応も共有され、次年度のマニュアルが更新される。これらの一連の経過は、顧客との「インタラクティブ・マーケティング」の有効性を示すものと考えられる。

顧客に価値共創の開始を促すのは、顧客接点において提示されるサービスに対する顧客の自身の志向・嗜好への潜在的価値観である。潜在的価値観の顕在化によるサービスのストーリー性(コンテキスト)の蓄積が、新たな顧客の経験価値を形成する。顧客の潜在的価値観の顕在化を実現するためのホテル従業員のアプローチは、あくまでも施設・サービスの認知と理解を目的としたものである。サービス設計にはサービス提供者の意図を排除する必要がある。顧客接点において顧客に提示されるサービスを、顧客が自由に選択できるようにすることによって、顧客の個別の志向性が表出し、価値観が形成され、顧客とホテル従業員の相互作用による価値共創が重層的に展開されていくことが重要である。

## V. 顧客接点の実践的マネジメント

価値の創造者たる顧客の価値共創の起点を把握する機会には、様々な顧客接点にある。ホテルの到着時の顧客の表情、体調、食事の際の様子、食事内容、食前食後のバーの利用の有無、付帯施設の利用状況、チェックアウトの際の会話、あるいはホテル滞在中だけではなく、予約段階やチェックアウトの後、再訪するまでになされるコミュニケーションも含まれる。WHTでは、顧客接点のマネジメントを念頭に、「予感・体感・実感」というフレーズを従業員に浸透させていた(窪山, 2003)。これは顧客が知覚するサービスの3つのプロセスである(図15)。「予感」とは例えば、顧客がホテルの予約をする際に顧客が知覚するものである。北欧学派の「エクスターナル・マーケティング」における「プロミス(価値提案)」の部分に相当するものである。予約系の対応次第でホテルのサービスレベルを良くも悪くも「予感」する。そのために、予約系には、常に立体感のある説明を心がけるように指導する。例えば、「空(そら)の話」ならば、ただ「空」と表現するのではなく、青い空なのか雪を想定させる寒い空なのかを表現して「場面」を作ることによって、顧客は自分がホテルを訪問する際



にどのような予定を立てるべきか、イメージしやすくなる。「体感」とは、ホテル滞在中に実際に知覚するサービス価値である。良い「予感」を抱いた状態でホテルにやってきた顧客は、「予感」を上回る「体感」を知覚した時にだけ、満足や感動を感じる。「実感」とは、自宅に帰りついた顧客が反芻し再度知覚するものである。行って良かった、また行きたいと顧客に「実感」してもらえた時、ホテルと顧客との価値共創は成立し、また次の価値共創のフェーズへと進むことができると考えられる。

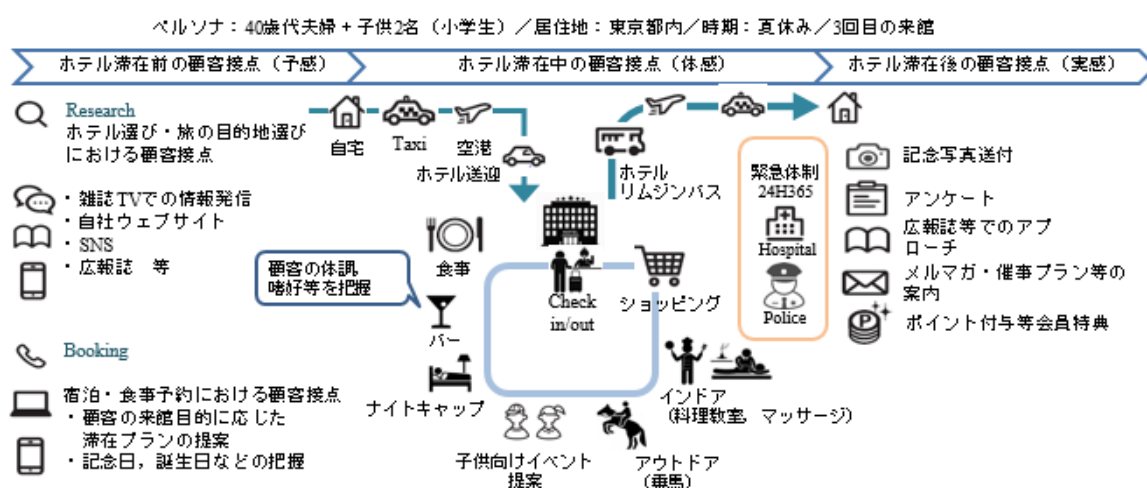


図 15 予感・体感・実感における顧客接点の俯瞰図(筆者作成)

以下に取り上げるのは、コンシェルジュがある顧客の宿泊予約を受けた時からホテル滞在中、そして出発までの顧客接点におけるアクションについての事例である。顧客の志向、滞在の目的、同行者などの要素を踏まえ、かつ新しいサービス価値の提案を織り込むための具体的なアプローチと、それに相互作用する顧客との価値共創のプロセスを示す。

### 1. 顧客の Bill 分析による経験価値、価値観の類推の概要

既に数回 WHT を利用している顧客 A の次回の宿泊予約を受けたコンシェルジュは、顧客 A の滞在プランの検討を始める。そのベースとなるのが、顧客 A の前回までの滞在時の Bill の内容である。Bill とは和訳すると勘定書、請求書明細となるが、顧客が滞在中に、いつ、どの施設を利用したかが記載されるものである。例えば、図 16 の左の Bill によって顧客 A が滞在中にルームマッサージを利用する傾向があることを把握した場合、これに紐づく Chits (チツ) と呼ばれる売上伝票 (図 16 右) を取得して、何時から何分のコースを利用したか、施術師として誰を指名したかを確認する。そして、同様のスケジュールで仮予約を入れる。夕食やその他アウトドアアクティビティ等についても、これまでの傾向を踏まえて仮予約を入れておく。

顧客 A がホテルに滞在している間は、顧客の体調次第で仮予約の時間を変更したり、あるいは顧客の意向によってキャンセルし、別のアクティビティを手配することもある。こうしたアレンジメントの必要性は、それぞれの施設サービスにおける顧客との接点で把握する。例えば、顧客 A が夕食前にバーを訪れた場合、バーテンダーからコンシェルジュにその情報が入る。そして顧客 A がバーからレストランに移動する頃を見計らい、コンシェルジュはバーに顧客 A を迎えに行き、レストランまでアテンドをしながら、会話を通じて顧客 A の現在の体調や感情を把握する。体調が優れない様子を把握した場合は、レストラン支配人と情報共有し、レストラン支配人は、顧客 A の意向を伺いながら、適切なメニューの提案を行う。食事が終わる頃に再びコンシェルジュはレストランに出向き、客室まで顧客をアテンドしながら翌日の計画などをヒアリングし、必要になりそうな仮予約等の手配を行う。こうしたコンシェルジュとの密なコミュニケーションを望まない顧客も存在する。その場合は、顧客が利用した施設やレストランの支配人と連携し、情報共有する。

ホテル名			店名 (施設名)		
顧客名			部屋番号		
滞在期間			顧客名		
2019/1/1	ご夕食 (店名)	.....XXXXXX円	ルームマッサージ (90分)	.....XXXXXX円	
2019/1/1	バー (店名)	.....XXXXXX円			
2019/1/1	ご宿泊	.....XXXXXX円			
2019/1/2	ご朝食 (店名)	.....XXXXXX円			
2019/1/2	Out door Activity	.....XXXXXX円			
2019/1/2	ご昼食 (店名)	.....XXXXXX円			
2019/1/2	ルームマッサージ	.....XXXXXX円			
.	.	.			
.	.	.			
.	.	.			
.	.	.			
	Total	XXXXXXXX円		Total	XXXXXX円
				(売上時刻) 2019/1/2 16:30:00	
				対応従業員名	

図 16 Bill(左)と Chits(右)イメージ(筆者作成)

WHT には様々な滞在スタイルを持つ顧客に対応していた。いくつかの事例を表 10 に示す。特徴的な価値観を持つ顧客との価値共創は、ホテル側にも様々な気づきを与える。顧客接点において顧客の反応に即興 (improvisation) していく過程で、このホテルが顧客にとってどのような存在か、どのような価値提案を望んでいるのかということについての指針が示されるケースがある。例えば、WHT 内のフランス料理店のコースメニューの開発はその一例である。10 年間のうちに 26 回、のべ

112 泊滞在している顧客 B は、美食家であるが高齢のため、少量ずつしか食事をとることができなかった。それを把握したコンシェルジュは料理長に伝達し、1 皿のポーションを一口サイズ程度にし、その代り、皿数を少し増やして様々な食材を楽しめる内容にした。顧客 B は満足し、それ以降は、こうしたスタイルが定番となったが、このサービスは顧客 B だけではなく、別の価値観を持つ顧客層、例えば、30～40 歳代女性客にも好評を得た。女性客のヘルシー志向と、そして、せっかく来たのだから醍醐味を味わいたいという希望が合致したと考えられた。美食かつヘルシー志向という消費行動は一見矛盾するようだが、顧客に接していると、それは矛盾ではなく、顧客がホテルに求めている価値の特色であることに気付く。大自然の中のリゾートで、都会的な世界水準のサービス品質を求めている。WHT は、このようなポジティブなギャップをこのホテルのサービス設計のコンセプトの 1 つの要素として組み込んでいった。

	居住地	リピート回数消費額等	志向・嗜好
顧客 A	関東	12 回 総消費額 3,500 万円超	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトドア志向 (ゴルフ, 乗馬, スキー, エアボード)</li> <li>・和食中心</li> </ul>
顧客 B	関西	26 回 総宿泊日数 112 泊	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当初夫婦で利用, ご主人ご逝去後は夫人 1 人で来館</li> <li>・ホテル従業員との会話を好み, 1 日 2 時間程度交流</li> <li>・フランス料理 (軽め) 中心</li> </ul>
顧客 C	関西	27 回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎年 2 月利用</li> <li>・12～15 名で滞在</li> <li>・移動には専用バスを利用</li> <li>・和食とフランス料理</li> </ul>
顧客 D	香港	5 回 総消費額 3,000 万円超	<ul style="list-style-type: none"> <li>・WHT での挙式を契機としてリピート利用</li> <li>・夫婦+子供+両親+お手伝いさん 2 名 合計 7 名で滞在</li> <li>・塩, オイル, 化学調味料を避け, 食材は持込み</li> </ul>
顧客 E	香港	5 回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキーが主目的</li> <li>・プライベートジェットで香港から北海道へ</li> <li>・家族親類 30 名</li> <li>・ボディガード, お世話係 6 名随行</li> </ul>
顧客 F	ロシア	2 回 (日帰り)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキーを目的としてニセコに宿泊</li> <li>・食事のみ WHT の 3 つ星フレンチ店を利用</li> </ul>

			・ニセコから WHT までの移動は WHT の送迎車(ロールスロイス)をチャーター
顧客 G	中国	初回	・WHT を拠点に東京ディズニーランドなど国内を観光 ・家族、自社役員、友人など 10 数名で滞在

表 10 WHT の顧客リスト(一部抜粋)

出典 (株)ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナル(WHT 運営会社)2012 年春季プレス発表会資料  
より筆者作成

## 2. Bill 分析を活用することによる成果

価値共創は、顧客独自の価値観を起点として顧客によって開始される。従って、ホテル側としては、顧客の価値観の起点を積極的に把握することで、新しい価値共創のチャンスを切り開き、能動的に顧客の獲得、維持、育成により、長期的関係性による経済価値である消費総額の最大化を実現することができる。WHT の事例では、顧客の価値観と経験価値が表出すデータを顧客の利用活動と傾向を Bill の内容分析を行なうことにより滞在中の顧客の消費行動を予測した。それに加え、コンシェルジェを指導して、顧客接点において記録すべき内容として、体調、同行者の違いによる消費行動の変化などをデータ化していき次回の訪問に備えさせた。Bill と顧客接点によるデータにより、顧客の価値観の微妙な変化に応じてサービス内容をアジャストしていった。このような Bill 分析の顧客接点における活用によって、ホテル側は、顧客の価値観にフィットした価値共創を継続して展開することができた。こうしたプロセスは、ホテル内にある様々なセクションとの連携を強化し、ホテルの顧客戦略である「予感・体感・実感」を通じた、顧客の文脈価値を形成するためにサービスのバトンリレー、すなわち切れ目のないストーリー展開を支え、顧客満足の向上を実現する。Bill の分析によって、先ず顧客の利用頻度の高い施設を把握し、顧客接点において顧客のストーリーを予測し、大きな変化が見られる場合はそのコンテキストの変化を全セクションで共有して、新しい価値の提案を提示する。例えば、レストランの好みやオーダー・メニューが変化した場合などがそれにあたる。いつも和食傾向が強い顧客がフランス料理へ移行したりした場合は、まず、レストランで何か問題があったのではないか。という疑問や、料理の志向が変化した場合、何がそうさせたかをコンシェルジェに婉曲に質問をさせる。そして、料理への不満があれば、様々なアイデアの提案を行なう。その提案が顧客に受け入れられれば、顧客満足度は上昇する。Bill 情報は将に、顧客情報の宝庫である。しかし、この様なマイクロ対応を行なっているホテルは少ないであろう。

顧客への新しい価値提案は、前節の「お正月企画」同様に、その顧客が WHT での滞在を通じて実現したいことを支援するものであれば、有料・無料を問わずに提示される。WHT では、トランザク

ションの数(施設サービスの利用数)が顧客満足度やリピート利用率に正の相関関係があると経験的に把握していた。宿泊するだけであれば、1トランザクション、そこに食事が加わると2トランザクション、更に無料のアクティビティ、例えば、前出の夕日の絶景スポットを訪れると合計3トランザクションとカウントし、その数をできる限り増やすことを課題としていた。トランザクションの数が上昇すると再訪率が高まり、総合消費額(宿泊や食事、アウトドアなど滞在中の全ての消費額)も上昇することが確認された。売上高と総合消費額の推移(図17)が示すように、リーマンショックの影響により全体の売上高が低下した2009年でも、1人当たりの消費額は上昇している。2011年のWHT顧客の1人当たりの総合消費額は5万5000円、平均客室単価は6万6000円を記録した(WHT, 2012)。一方、同時期の帝国ホテル東京、ホテルオークラ東京、ホテルニューオータニの平均客室単価は、それぞれ2万7500円、2万1300円、1万9900円である(日経産業新聞, 2011)。

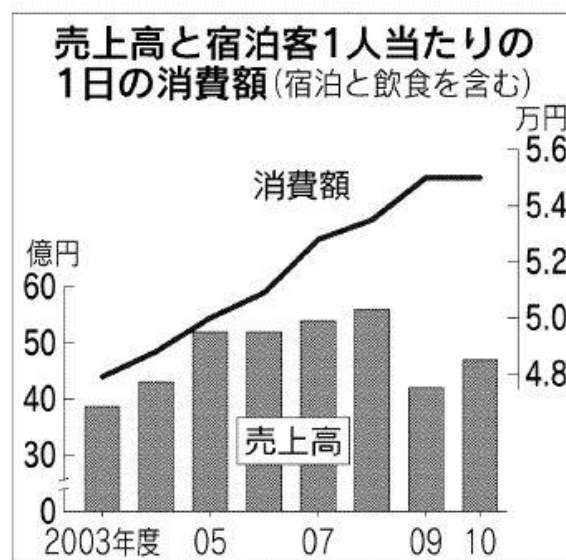


図17 WHT顧客の総合消費額の推移

出典 日本経済新聞(2011)

平均客室単価について、WHTが東京の帝国ホテル、ホテルオークラ、ホテルニューオータニを2.4倍~3.3倍上回ったのは、WHTの顧客が自らスイートルームを選択する行動に出たからであり、これは、ホテルに宿泊するという目的が複雑かつ多様であることを示している。この結果は単価をむやみに引き上げ、販売促進を行うような行動によるものではない。ここに、北欧学派の推進する「サービス・マーケティング・マネジメント」が目指す価値共創の重要性がある。顧客と従業員のインタラクションの結果、顧客が自身の価値観に基づき判断した結果なのである。WHTの顧客にとって客室料金は、快適な睡眠への対価ではなく、顧客自身の価値観に基づいた、食事、サービス・バリエーション、アクティビティなど様々な付帯サービスの品質が織り込まれたものである。WHTの顧客

にとってこのホテルに滞在することへのモチベーションは、個々の顧客独自の自己実現にある。ホテルはその顧客の意思を受け止め、サービスのプロフェッショナルとしてナレッジ&スキル(知見&技術)を駆使して、顧客の希望に的確に応えていかねばならない。WHT では、客室などの販売価格を戦略であると捉え、経済不況期においても価格を下げなかった。無論、高単価に設定すること自体が目的ではない。目的は顧客との長期的な関係性の確立である。むやみに説明のつかない高額な客室の存在は、かえって顧客の存在を否定し、市場を失うことにつながる可能性が高い。昨今のインバウンドブームを受けて新設ホテルが増加し、客室の広さやデザイン、立地条件を根拠に宿泊料金を過剰に高額に設定するホテルが増加した。これについては、おもてなしを価格に反映できない日本のサービス業にとっては必要なことであるとする論調もあるが、顧客とのインタラクションに基盤をおく北欧学派的「サービス・マーケティング・マネジメント」の研究や、日本独特の歴史的文化的性が反映された商道が示す要素についての、より深い議論が求められる。顧客のライフスタイル形成の本質的な目的は何なのか。ホテル従業員は、顧客の求める抽象的な期待をいかに掴み、プロフェッショナルとしてのケイパビリティを駆使して実現するかに人生をかける(QWL)。ここに、実践を通じた本来の価値共創があると考えられる。顧客の希望を受け止め、ホテルのブランド価値をふまえて、具体的にどのような対応ができるのか。こうした顧客とホテル(従業員)との相互作用の追求が、より高度で持続的な価値の共創に発展する。

さて、Bill 分析において重要なことは、得られた情報を固定化しない点にある。Bill 情報はあくまでも接遇計画のフレームワークの素地であり、常に顧客の価値観の変化を察知しながら、臨機応変に対応しなければならない。先の章で取り上げた例であるが、顧客 A が、角部屋の 100 号室が気に入っているという情報を得ている場合、最高級ホテルのほとんどのホテルは常に顧客 A をほぼ自動的に 100 号室にアサインする。顧客が特に指定しなくても、そのように手配されることは「(一般的な言説としての)おもてなし」の表れであると評される。しかし問題は、その顧客が 100 号室以外の部屋を使う機会を失うことである。これでは、顧客の経験価値の蓄積や、嗜好の変化を無視することになる。顧客 A は 100 号室に満足すると同時に、別の部屋も試してみたいと思っているかもしれない。にもかかわらず、ホテル側の思い込みによって、顧客の潜在的な価値観を掬い上げられない事態になる。あるいは、顧客 A は既に 100 号室に満足していないかもしれない。それに至る複合的な理由が存在すると考えられるが、顧客接点を重要視しないホテルの場合はそれが把握できず、気付かぬうちに顧客 A を失う。顧客 A の価値観の変化は、他のホテルでより新しく、刺激的な経験をしたことが影響している可能性もある。それによってこれまで受けていたサービス価値が相対的に低く知覚されたのかもしれない。顧客接点を戦略的に捉え、マネジメントする仕組みの重要性はここにある。行きつけのバーなどでも、同様の錯誤が生じやすい。カウンター席に座ると、注文をしなくても「いつもの」酒が出てくる、というサービスが美談として語られることが多いが、実際には、それはプロとしてのナレッジとスキルを活用して顧客に新しい経験価値を提供していないことを意

味する。また顧客とのインタラクションの欠如を意味する。つまり、プロフェッショナルは顧客を洞察しなければならない。顧客は、いつもと違う酒を飲みたい時もあれば、バーを利用するのが食前か食後か、更には誰と一緒に来店しているのかという様々な状況によって、顧客の志向、嗜好のベクトルは変化し、進化する。ホテルは、経験価値を縦横に享受する「場」としてこそ、その存在が成立する。ホスピタリティ(開発・試行)はサービス化(標準化)され、個別のおもてなし(ストーリー化、文脈価値化)として成立していくものである。それが、他社との競争優位を支える実践的顧客マーケティングである。

## VI. 顧客の価値創造の起点を掴むことの重要性

価値共創を開始する顧客の価値創造が、何を起点とするものなのかを知ることは、サービス事業者にとって顧客戦略をいかに実現するかということの起点を探ることをも意味する。昨日接遇した顧客は、今日の顧客と違う。常に経験価値を蓄積し、価値観を変化させている。更に、顧客個人の価値観が変化していなくとも、ちょっとした感情や、時間帯、ホテルであればその時々同行者の違いによっても反応が異なる。ここにサービス特性の重要な要素である変動性・異質性(heterogeneity)がある。変化する価値観に対応するためには、顧客接点における接客のインタラクションを通じた、変化の読み解きが最も重要である。接客対応について WHT では、「顧客」という言葉を「リピーター」とは異なる存在として定義し、更に、様々な状況にある「コキヤク(顧客・個客・子客・孤客・呼客)」を呼び分け、社内の運営会議や普段の業務で常用し、サービスのコンテキストを効果的に共有しようと試みていた。「顧客」と「リピーター」の違いは、「認知(recognition)」の有無である。「顧客」と呼ぶ客は、利用回数に関係なく、ホテル側がその客について十分な情報を持ち、また、その客もホテル従業員と交流を持っている状態にある客である。ホテルと客が相互に認知し合っている状態である。一方「リピーター」は、1 回以上の利用履歴があるが、ホテル側がその客についての情報をあまり有していない時に使われる言葉である。「顧客」と呼べるのは、把握している顧客データについて有機的な解釈ができる時のみである。今回のホテル滞在の目的は何であるか、同行者との関係性はどうか、前回どのようなことで喜ばれたか、あるいは不満であったか、それを今回どのように改善するつもりであるかを説明できなければ、「顧客」と呼ぶべきではないという社内ルールを設けていた。従業員は会議中や普段の業務の会話の際に、自分の言葉に気を付けていた。「コキヤク」の分類については、下記のようなものであった。

「顧客」: 客とホテル側が認知し合い、夢や信頼を共有できる目指すべき関係性。

「個客」: 客を集合体ではなく、個人として認識することを示す。個々の嗜好や体調は異なるものであり、それに臨機応変しなければならない。

「子客」: 子供の客。将来の顧客として認識する。学校でも家庭でも教わることのない食事のマナー

やロビーなど公共の場での立ち振る舞いなどの社会性を楽しみながら学んでもらう場をホテルが提供していることを認識しなければならない。

「孤客」:一人で居ることを好む客。全ての客がホテル従業員と親しく会話を交わしたいと望んでい  
るわけではない。「静のサービス」を好む客も存在することを認識したうえで、顧客接点に臨  
む。

「呼客」:エンプロイ化(従業員化)した客。自分が受けたサービスに満足し、友人や知人に情報  
を広げ、集客に貢献してくれる。

(窪山, 2014)

顧客の価値観とその変化を把握するために、こうした工夫をし、顧客接点を戦略的に活用すること  
によって、能動的な価値共創を展開することができる。このアクションは、顧客にホテルへの信頼を  
生じさせるメリットもある。すなわち、顧客のホテルに対する、サービスのプロフェッショナルとしての  
信頼、安心、魅力、期待が、より高度な価値共創のフィールドへと導いていく。これは、サービスの  
経験価値が立体化していく様子を表す。それは多角的消費を意味し、それが持続することで、ホテ  
ルのサービス事業としての成功を支える。例えば、図 18 に表すように、顧客接点において顧客の  
経験価値が蓄積され、やがて自身の価値観に気づき、かつそれが変化していく過程で、多角的な  
消費と持続的な価値共創が展開する(点→線→面→立体)。

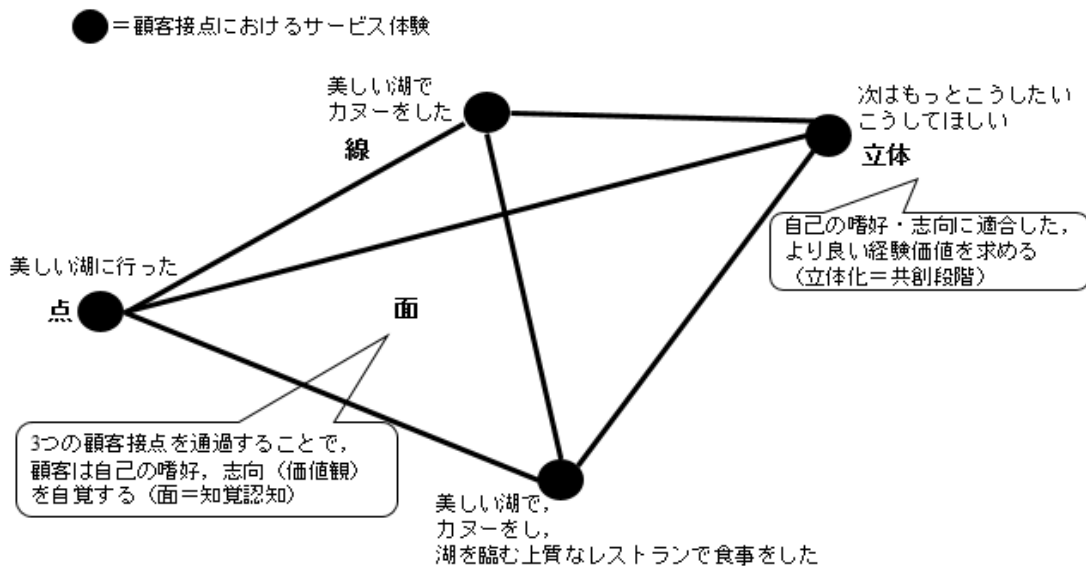


図 18 ある顧客の価値共創の起点と相互作用の始まり(筆者作成)

顧客は自身の価値観、すなわち自分が何を求めているのかということに、常に神経を使っている



わけではない。従って、1つの顧客接点におけるサービス体験だけでは、価値共創の起点とはならない場合が多い。ある顧客が美しい湖に行き(点)、そこでカヌーができるということを知り、体験したとする(線)。しかし、この顧客の場合、この時点では、再びその湖を訪れたいとは思っていない。湖畔の美食家が集うレストランでの体験を経て(面)、こうした休暇の過ごし方が自分のスタイルに合っていることを自己の価値観を知覚し、次に来た時には、もっとこうしたい、という要望が出てきて(立体)初めて、価値共創が始まる。価値共創は顧客によって開始され、顧客自身の価値観がその起点となる。顧客の価値観が形成されるには、対象サービスのコンテンツ(施設内容、サービスの種類、付帯サービス、文化背景など)を顧客自身が理解することが前提となる。サービスコンテンツの内容とコンテンツ同士の繋がりを、意識的にあるいは無意識に把握するところから、価値共創が始まる。顧客自身の価値観が形成されるまでは、サービス経験の少ない顧客のサービスに対するリテラシーは低度であり、サービスへの自己主張(価値観)を示すことは困難である。サービス提供者は、顧客にサービスを総合的に理解してもらうために、サービスケイパビリティ(人材力、サービス、文化提供能力、施設能力等)を可能な限り、判り易く示さなければならない。その有効な手段は、顧客接点の戦略的構築である。顧客接点においてサービス提供者は、個々の顧客の期待経験価値(顧客の個性、生い立ち、現在のニーズ、目標、憧れ等)に触れることができる。顧客接点のマネジメントは、顧客がサービスコンテンツを理解し、自己主張(サービスに対する価値観)を示すまでのプロセスを早めるために極めて効果的である。顧客に自身の価値観を自覚してもらうことは、既存サービスへの関心を高めることに繋がり、顧客は、サービスの便益性や有用性に気付き始める。施設の利用の仕方、快適性の追求、従業員のサービスレベルの進化や深化、量的サービスと質的サービス、そして情緒サービスなどへの理解も深まる。顧客としての個性が芽生えると、特定の業種だけではなく、サービス業全体に対する理解と関心が深まっていく。顧客は自己の好みや判断で、自分なりに個性的な顧客接点を選択し、そこでの経験を踏まえ、ホテルの場合であれば、より自由なホテルの過ごし方や楽しみ方を知ることになる。すなわち、知覚認識から経験価値が生まれ、顧客の価値観が芽生えることになる。また、顧客接点の連続性が紡ぎ出す、顧客独自の「気づき(知覚認識)」によるストーリーが生まれ、顧客の経験価値としての文化的主観が蓄積されていく。「アルチュセール(Althusser, 1965)の重層的決定(overdetermination)と呼ぶ因果関係では、様々な要因が複雑に関係し、その関係性の総体による効果として説明される」(小林・原・山内, 2014)。このような顧客の経験価値の創成は、サービス提供者との共創によって新たな商品価値を生み出し、サービスの多様性と順応性をもたらす。そしてそれはアンカー効果(錨)をもたらし顧客を安定させ、企業にとっての顧客価値が高まってくる。

但しサービスの実践の場では、顧客接点が、顧客にとっても、サービス提供者にとっても、常にポジティブな流れを約束するものではない。顧客の志向としての価値観は、企業にとって正負のどちらにも振れる。顧客離脱の負の経験となることもあるのだ。それは、顧客接点において、顧客の価

価値観が明確さを帯びてくるために生じる。経験価値は顧客接点の連続性によってストーリー化される。しかし、そこでサービスコンテンツが顧客独自の初期的で志向的な満足を形成できなければ、それは負のコンテンツ経験となり、独自のコンテキストにそぐわないと判断されて脱顧客となり、企業にとっての顧客セグメントから外れる可能性が出てくる。例えば、WHT のミシュラン 3 つ星のフランス料理店では、低温調理法で提供されるピンク色の鳩肉について、加熱が不足しているとのクレームが寄せられることが度々あった。実際には、これは正当なフランス料理の最新の調理法によるものであり、また、鳩肉の美味しさ(アミノ酸)を最大限にする手法としてフランスでは常識でもあった。レストランのサービス支配人が、品質に問題は無いことや調理法の説明を試みるも、プライドを傷つけられたと感じた顧客は立腹して理解を示さず、結果的に脱顧客となった。レストラン側は本場のフランス料理のオーセンティシティをそのままの形で提供する、料理人の料理哲学を表現することを至上のコンセプトとしていた。山本哲士のいう「場」の資本としての正当性のディリバリーである。WHT としても、本章の冒頭に述べたように、高付加価値型ホテルとして目的地に資するサービスコンテンツとコンテキストを求めていたため、レストランのコンセプトを尊重した。その代りに、日本市場のフランス料理に対するリテラシーの程度への対応として、事前に丁寧に説明することや、広報と連動して独特な調理法についての情報を広めるなど、サービスプロセスを見直した(図 19)。

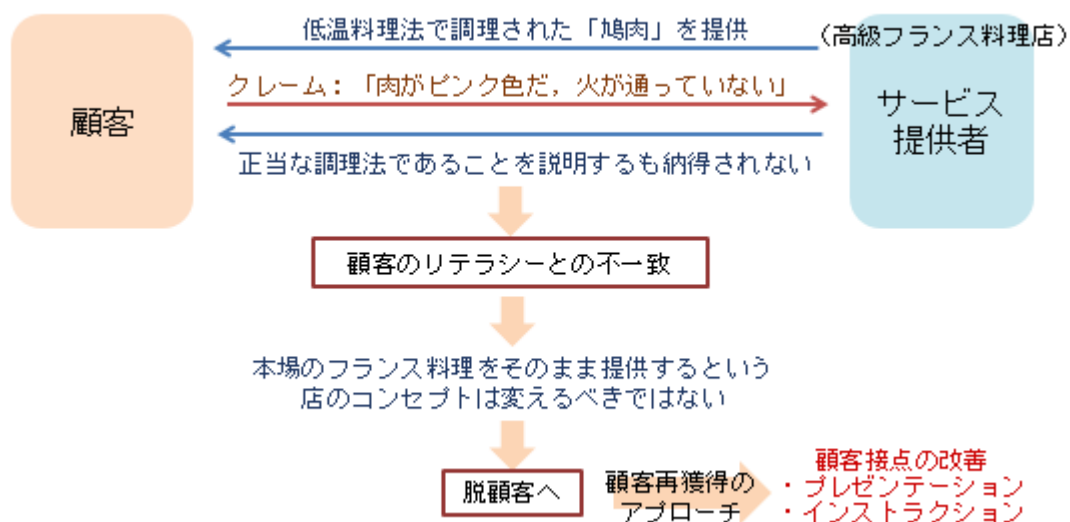


図 19 脱顧客のプロセス(筆者作成)

サービスのコンテンツは多岐に亘り、可視化できるものと、できないものがある。またサービスは単独では成立することはなく、従業員の連携や、施設、サービス機器、什器備品などによる支援によって、個性的で伝統的なサービスの提供が可能となる。また、顧客が価値観を形成し、こうしたサービスの総合力を独自の感性によってストーリー化した結果、自分のスタイルや好みではないと判

断される時は、脱顧客となる自由もある。

---

<sup>1</sup> コンシェルジュは大きく分けて 2 タイプがある。インフォメーションを中心とした役割を中心とする手配型と滞在中のライフスタイルや、楽しみ方を提案するバトラー型(執事型)である。リッツカールトン等の都市型ホテルのコンシェルジュは手配型が中心となる。事例ホテル(ウィンザーホテル洞爺)の場合はバトラー型である。

<sup>2</sup> ミラーニューロン効果とは「鏡のように相手の行動を自分に映す神経細胞」「身体化した認知」

<sup>3</sup> ホームページ <https://www.windsor-hotels.co.jp/ja/>

<sup>4</sup> 米国ニューヨークに本部を置く、高級ホテルのコンソーシアム。各々独立した高級ホテルが加盟し、ネットワークを形成する。厳格な加盟基準と審査を通過したホテルだけが加盟を許され、国際水準のホテルとしてみなされる。<https://www.lhw.com/>

<sup>5</sup> 客室の売上効率を示す指標の一つ。客室売上高を販売客室数で除したもの。

<sup>6</sup> 1993 年 6 月開業。北海道拓殖銀行傘下のエイペックス(札幌市)が経営していた。

<sup>7</sup> 警備サービス事業社。ホームページ <https://www.secom.co.jp/corporate/outline/about.html>

<sup>8</sup> 1935 年生まれ。1995 年から 2 期 8 年にわたり北海道知事を務めた。

<sup>9</sup> 1863 年～1928 年。スタットラーホテルチェーン創業者、Cornell School of Hotels Administration Founding Benefactors。1907 年、NY バッファローに総客室数 300 室のホテルを開業。世界で初めて各客室に水道とバスルームが供えられたホテルであり、その後の近代ホテルの基礎を作った。

<sup>10</sup> Gstaad.スイスの高級山岳リゾート。高級ホテル Gstaad Palace(グシュタード・パレス)が有名。<https://www.palace.ch/en/>

<sup>11</sup> 2000 年 3 月 31 日発生。居住エリアで地殻変動が起き、被害は 850 戸に及んだ。

<sup>12</sup> ホテルニューオータニのお正月プランは、同様の条件で 1 名あたり約 25 万円で販売されている。(同ホテル「2013 年お正月プラン料金表」より)



## 第7章 反論

サービス業(無形財)だけではなく製造業(有形財)においても、サービスが製品のビジネススキームに含まれる重要な付加価値要素として捉えられている。従って、有形財を扱う業界であっても、サービス特性を反映したサービス・マネジメント手法の確立は急務である。しかし現状は、先の章で分析したように、製品を対象とした伝統的マーケティングを基礎概念としたマネジメントが主流となっており、SDL(Service Dominant Logic)に代表されるような北米型サービス研究における価値共創のアプローチについても、企業と顧客による直接的なインタラクションによる価値共創に限定されていないために、価値共創の本質は北欧学派のSL(Service Logic)と同質とは言えず、より良き価値交換を目標とした疑似的な価値共創となっている。

サービス特性すなわち、IHIP(Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability: 無形性, 異質性, 同時性・非分離性, 消滅性)の中でも、北欧学派のサービス研究において最も重要な特定要素は、サービスの生産と消費の inseparability(同時性・非分離性)である。SDLにおける価値共創の議論は、顧客をオペラント資源と見做し、顧客の文脈価値を中心とした価値形成を指摘しながらも、サービスの生産において、顧客との直接的なインタラクションを前提としないために、顧客不在のまま類推するという、企業による価値創造の構造となる。すなわち、顧客の嗜好については、データや推定によって把握され、顧客の経験価値を加味しない過去のデータを最新の顧客の文脈と見做し、サービスに反映することになる。市場を静態と捉え、顧客の経験価値がドライブ効果を生む動態としての市場と捉えきれない。データや企画者による推定は、過去の市場を基準としたものであり、それを複雑な外的刺激を受けて変化するサービス(無形財)に的確に反映することはできない。そこで、現状の顧客の実態との知覚的な誤差が生じる。製品の場合は、誤差を認識した上で、平均値で規格化する。そしてコモディティ化して低価格を推進することで、市場拡大や大量消費に対応してきた。しかし、顧客の立場から考えれば、製品の時代は、ある種の妥協の時代でもあった。コモディティ主流の時代において、もっと自分に合ったモノがないかと探し歩いた上で、価格的にも、デザイン的にも、自己の求める価値観に近いものがあれば、それで妥協する。しかし、この選択のプロセスには、ブランドロイヤルティを生じさせる要素が少ない。世界の経済市場の拡大期が終焉を迎え、大量消費の時代から、AIの発達によって、個別的で多様な体験を求める熟成市場の時代に移行した今、顧客戦略の視点で思考すると、サービスの時代におけるあらゆる企業は、顧客の価値観について、より正確に読み解き、顧客の価値観をふまえた価値創造をいかに具体化できるかが重要となる。

サービス・マーケティングに、製品経済で有効であった価値交換を基盤としたロジックで解釈すると、結果的にサービスのコモディティ化を促進させ、価値共創ではなく、企業によって形成された価値

観が中核に据えられるために、「価値所与」となってしまう。既製された価値を提供する疑似的な価値共創では、顧客と企業との真の相互信頼に基づく関係性を形成できない。従って、サービス・マネジメントの着地点である、顧客との長期的関係性に伴う、顧客エンゲイジメントの効果や顧客生涯価値などから生み出される付加価値(顧客の質と量)は期待できなくなる。有形財を基盤とする伝統的マーケティングをサービスに適用するべきではない、と北欧学派が主張する理由はこの点にある。顧客と企業(従業員)の断続的な相互作用による価値共創は、価値の創造者たる顧客の、刻々と変化する経験的な価値観に対し、企業(従業員)が即興的に対応することを求めるものであり、サービスの本質は事前に用意できるものではなく、同じ時空間で展開されるものなのである。従って、「サービス・マーケティング・マネジメント」においては、顧客接点における従業員の接客のマネジメントが最も重要となる。北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」においては、伝統的マーケティングのようなマーケティングの専門化を避け、全社的なマーケティングを志向するべきであると主張された。従業員、企業、顧客との関係性を、より詳細に、社会システムとして捉えることによって、各セクターの目指すサービス・マネジメントの方向性を浮き彫りにできる。

サービス実践における事象を組み合わせ、北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークを強化するには、企業の顧客に対する「プロミス(価値提案)」を遂行するための重要機能としての「インターナル・マーケティング」における企業と従業員の関係性の補強を試みた。「インターナル・マーケティング」における、企業と従業員の間関係性を補強する必要がある。「インターナル・マーケティング」において企業は、従業員に顧客への「プロミス(価値提案)」の遂行を下命するのではなく、従業員個人としての価値観について深く洞察し、従業員の自己実現を支援する関係性が求められる。顧客との価値共創に対峙(confrontation)できる従業員を創出するための、実践的で科学的な新たなマネジメントのあり方が求められる。「インターナル・マーケティング」において企業は、従業員を価値創造者として扱い、従業員の QOL(Quality of Life; 人生価値)すなわち自己実現を尊重し、ごくプライベートな問題解決も支援するスタンスが求められる、こうした従業員や家族との関係性によって従業員の QWL(Quality of Working Life; 職務的人生価値)すなわち職務を通じた自己実現へのコミットメントを、技術的かつ知性的に涵養する。これが従業員のプロとしての自主的な高度なナレッジ&スキル(知見&技術)の獲得につながり、それが「インタラクティブ・マーケティング」における、顧客の従業員(企業)に対する信頼の向上をもたらす。顧客の QOL と従業員の QWL が対峙(confrontation)し、共感(empathy)が生じ、更に高度な、かつ継続的な価値共創が積み重なっていくことで、企業は事業性を担保することができる。

## I. 学界における反対論調とそれに対する見解

こうした「サービス・マーケティング・マネジメント」のプロセスを、複雑でコストのかかる手法であるとして否定的な論調も存在する。サービス学界では北米型サービス研究が基盤を置く価値交換・価

値所与のマネジメントが主流であり、短期的なコスト圧縮とスケールメリットによる収益の享受を最優先するコモディティ型のマネジメント手法をサービスに適用しようとする。しかし、顧客戦略を基盤とするサービスの実態においては、その手法は必ずしも有効ではない。既述の通り、サービス特性を加味した企業と顧客、そして従業員との長期的で相互的なメリットを追究していくことや、顧客や従業員の人生的達成感を獲得する経済活動のフレームが、企業にとっての事業的安定性と向上につながる。

### 1. T. Levitt の「サービスの工業化」(Levitt, 1976)の見解

Levitt (1976)は、セルフサービスのスーパーマーケット(hypermarché)が出現したときに、その周辺の既存の物販店が小売販売の効率化に反対したことを例に挙げ、サービスという言葉に対する曖昧な認識にかまけて、結局は事業の効率性と顧客満足の向上を阻害していると批判した。本来、サービスという言葉は、執事やメイドなど、個々の顧客に合わせた応対をすることを指すものであるが、今日では、手ごろな価格のレストランであるにもかかわらず、ドアマンやクローク係を配置しており、それがどのような価値を生むのか非常に疑わしい、と指摘する。

*... the hypermarché has been effectively resisted by coalitions of small personal service retailers and local and national politicians. This kind of resistance to retailing efficiency reflects a profoundly persistent cultural manifestation with its ancestral roots in distant centuries. Historically, the way to “serve” was in the form of one person for the benefit of another—the butler, the footman, (中略)—each performing one-on-one, highly personalized service (中略). To this day, even moderately priced restaurants in various parts of the world are redundantly populated with paid factotums in frayed sartorial imitations of the past, each specializing in a separate and costly triviality like opening doors, removing and carrying coats to the cloakroom (中略) doing questionably required work that incurs unquestionably real expense and serves no real purpose. (中略) as long as we cling to preindustrial notions about what service is and does, none of the applied rationality which has produced such magnificent efficiencies in the industrial system will be brought to bear on what remains today a maze of inefficiencies in the service sectors that surround that system. (Levitt, 1976)*

サービスという言葉に含まれる曖昧なイメージすなわち、従業員の顧客に対する奉仕が、問題の本質を複雑にし、人的サービスによる属人性や非効率化が未解決のまま放置される原因であるとした。従って、機械化やマニュアル化、すなわち、サービスを製品として扱うことが解決策としてより合理的だとする。製品は、顧客が求めるニーズを叶えるサービスの媒介に過ぎず、従って、その製品を提供する過程で生じる人的サービスは、製品の製造工程の管理手法と同様に、的確に設計し、

運営されるべきだという「サービスの工業化」を主張した。

*The managerial rationality embodied in the practical imagination we see exercised so effectively everywhere in manufacturing can, given the effort, be applied with similarly munificent results in the service industries. (Levitt, 1976)*

恩蔵(2015)の分析では、Levittは、製造業とサービス産業を区別し、サービスを異質なものと扱うことは間違いであり、製品にもサービスの要素はあるため、サービス産業というジャンルは存在しないと指摘し、LevittがSDLと同じ論理を逆の視点から見ているとも言えると述べている。SDLは製品をサービスという要素で見ようとするが、Levittは、サービスを製品にあてはめる必要性を説く。Levittは、製品と、それを取り巻くサービスについて、アダム・スミスが示した分業の概念に見立て、サービスを特別目新しい存在ではなく、製造業で実際に行われている経営合理性を応用することが有効であると指摘する。

*Exactly two hundred years ago, Adam Smith gave a name to the kind of specialization and concentration I have been talking about. It has traveled in manufacturing and economics ever since under one name: division of labor. (中略) Thus what we witness is nothing particularly new. (中略) The managerial rationality embodied in the practical imagination we see exercised so effectively everywhere in manufacturing can, given the effort, be applied with similarly munificent results in the service industries. (Levitt, 1976)*

製品の管理手法でサービスを管理することによる最大の狙いは、スケールメリットである。これによって、より良い製品とサービスをより安価に提供することが可能になる。

*In order to enjoy the advantages of division of labor, one needs considerable volume. (中略) Efficiency in service can require as much costly investment in plant, land, equipment, and promotion as has been historically associated with efficiency in manufacturing. It can require as much planning, organization, training, control, and management as that used to produce the original car. It requires, in short, a different way of thinking about what service is, what it can become, and how it must be financed. The key point is “volume”—in a magnitude sufficient to achieve efficiency and to employ systems and technologies which produce reliable, rapid, and low unit-cost service results. (Levitt, 1976).*



また、Levitt は、有形財(製品)に込められた無形価値の存在と、無形財の影響力の大きさを指摘した。有形財とは、自動車、電化製品、飲料など、五感で認識できる財を指す。無形財とは、旅行、保険、教育、医療などサービスによって提供される財を指す。無形財は、購入する前に試したり、対価に見合っているか検証することができない。有形財は、事前に製品特性や仕様などを確認することはできる。しかし、購入前に、それを使ってみる、食べてみるということではできず、事前に確認できる仕様などについても、広告やラベルに記載されている内容が判断基準になっており、実際には、有形財のその期待された価値を担保するものは、製品の背後にある無数の無形財であると Levitt は指摘する(Levitt, 1981)。

*Distinguishing between companies according to whether they market services or goods has only limited utility. A more useful way to make the same distinction is to change the words we use. Instead of speaking of services and goods, we should speak of intangibles and tangibles. Everybody sells intangibles in the marketplace, no matter what is produced in the factory. (中略)Such intangibles can make or break the product's success, even with mature consumer goods like dish washers, shampoos, and frozen pizza. If a shampoo is not used as prescribed, or a pizza not heated as intended, the results can be terrible. (Levitt, 1981)*

更に Levitt は、無形財が顧客に与える影響について、「ディーラーもメーカーも、自動車そのものを売っているのではない。たくさんのベネフィットをパッケージとした無形財を売っているのである。顧客に対して有形財の訴求力を高めるためにそれを『無形財化』しならば、無形財は『有形財化』されなければならない(Levitt, 1981)」とし、有形財とは違ったマネジメントの難しさがあると指摘する。すなわち、「製品が人間の力に依存するものであればあるほど、個人の裁量や特異性、ミス、遅延が生じる余地が広がる。無形財を顧客が購入し満足できなかった場合、その顧客は簡単に、顧客ではなくなる (Levitt,1981)」。

*Neither the dealers nor the manufacturers sell the tangible cars themselves. Rather, they sell the intangible benefits that are bundled into the entire package. If tangible products must be intangibilized to add customer-getting appeal, then intangible products must be tangible. (Levitt,1981)*

*The more people-intensive a product, the more room there is for personal discretion, idiosyncrasy, error, and delay. Once a customer for an intangible product is sold, the customer can easily be unsold as a consequence of the under fulfillment of his expectations. (Levitt,1981)*

Levitt は、無形財の価値の重要性を認め、同時にその属人性がもたらすパフォーマンスの不安定さを解決するために「サービスの工業化」を提唱した。具体的には、品質の平準化を目指し、人間が行う作業をハード・テクノロジー、ソフト・テクノロジー及びそれらを組み合わせた手法に置き換えるというものだ。例えば、ハード・テクノロジーとしては、高速道路や地下鉄の入り口の料金所の人間に代わって、自動精算機を設置することを指す。これによって、待ち時間や渋滞を減らし、利用客にメリットを与えることができる。また、ソフト・テクノロジーとしては、例えば、マクドナルドやケンタッキーフライドチキンなどのファストフードレストランにおける分業と専門化の仕組みである。合理的なマニュアルが厳密に守られることによって、サービス提供のスピード、品質、清潔さ、そして低価格を実現していると主張する。こうした品質管理を行うことで、顧客の期待を裏切らないサービス品質を担保する必要性を述べている。

## 2. Levitt の主張への見解

Levitt の「サービスの工業化」に関する論文は、1970 年代に提示されたものであり、現代のサービスに対する反対論調とするのはフェアではないが、北米型サービス研究の真髄についており、先行研究者として優れた見解を示しているため、敢えてサービス実践者としての対抗的見解を述べてみたい。まず、上記の Levitt の論文の指摘するところは、①サービスの工業化の狙いはスケールメリットである、②サービスという言葉は抽象的で曖昧である、③サービスは属人的で非効率である、④人間に依存するサービスはミスや遅延が多い、⑤有形財の中にサービスを押し込んだほうが効率が良い、という以上の5つのポイントである。各々について実践的な見解を述べると、①スケールメリットの追究は、サービス(無形財)の時代においては、社会全体を抱擁する形で存在する。例えば環境問題、LGBT、多様性などの社会問題は関係性経済のために、無形財の領域である。個別のサービス経済においては、顧客を中核とするマーケティングによって、顧客の価値観の深堀による需要喚起がなされる。②については、製品と対比すると関係性などの社会システムがマーケティングの対象となるためである。③サービス・マーケティングは北欧学派によって 1970 年代に開始されたばかりであるため、当時は無形財を製品と同様には解釈できなかった。現代では製品のマーケティング論理をそのままサービス経済に転用することへの批判が多い。④人間依存のサービスのミスについては、AI や DX の技術の目覚ましい進歩によってカバーされつつある。人的サービスと DX は補完関係にある。⑤グッズ・ドミナント・ロジック(Goods Dominant Logic;GDL)の発想は、後に、サービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic;SDL)などの論義により、ロジックは進化している。

Levitt の「サービスの工業化」は、SDL を先取りする近代的なマネジメント理論としてその後の北米型サービス・マーケティング研究に影響を与えた(恩蔵 2015)。「サービスの工業化」のコンテキストは、生身の人間が行うゆえに生じる作業品質の不安定さと非効率さを、テクノロジーとマニュアル

(仕組み)によって解消するというものであり、「執事やメイド、仕立て屋、料理屋などのサービス従事者が、個々の顧客にパーソナライズされた応対(Levitt, 1976)」をすることで生じる価値について、また、それによる競争優位性について、深く追求する議論ではない。Levitt は、旧来のやり方から脱却することによって既得権を失うまいとする労働者に対し、本当に昔ながらのサービスの提供手法が価値を生んでいるのか、その妥当性を問うている。妥当性とは、消費者、企業共に、これまでより豊かな価値を享受できるかどうかである。従って、Levitt はカスタマイズされたサービスそのものを否定していない。カスタマイズするというサービスを製品に込め、なおかつ大量生産を可能にするハード、ソフトのテクノロジーを活用するべきという論点であり、これ自体は、否定されるものではない。しかし、このコンテキストにおける「カスタマイズ」とは、想定される顧客のニーズの最大公約数を狙うことであると解釈できる。機械化やマニュアル化された業務プロセスによって提供される以上、顧客接点における即興性までを管理するものではない。事前に想定された価値を事前に用意することは、サービス特性の「inseparability; 同時性・非分離性」をマネジメントの対象から除外することを意味する。更に、誰が、どの時点で効率性や妥当性を判断するのかという前提抜きでは、「サービスの工業化」をサービス・マネジメントとしてそのまま適応することは不可能である。Levitt は、無形財の重要性を指摘し、有形財の価値を決定づける要素も無形財であると主張したが、これは、サービスを製品に付随する下位分野と捉えた認識(Shostack, 1977)が基礎にある。すなわち、ここでいう無形財とはサービスではなく、サービスズ(Services)である。また、サービス特性をその「無形性」に集約して議論が展開されているため、価値の中核を担う無形財の品質管理のために、「サービスの工業化」というソリューションが導出された。このアプローチは、GDL から SDL への変遷がもたらした、マーケティング・マネジメント視点の大きな転換を先取りするような意味において、有意義である。製品であっても、それが設計図通りに作られていなかったり、実際に使用する顧客の取り扱い方が間違ってしまうと、本来の目的が達成されない。あるいは、生命保険を売るセールスマンが信頼を失うような態度、服装をしていると、彼が勧める保険商品に価値を感じなくなる。製品もサービス商品もその価値に大きく影響するのは無形財的要素であることを明示したことは重要である。しかし、無形財の品質管理を目的とした「サービスの工業化」では、属人性がもたらす不安定さの、ある一部分を解決できるに過ぎない。無形財が製品及びサービス価値に大きな影響力を与える理由は、顧客自身の知覚も変数に加わっているからである。すなわち、顧客の経験価値、文脈価値、利用価値によって、知覚されるサービス価値が変化することに注目すると、「サービスの工業化」が無形財の品質管理を総括することは不可能であると言える。サービス特性の「inseparability; 同時性・非分離性」だけではなく「heterogeneity; 異質性」についてもマネジメント対象から外れてしまう。「サービスの工業化」はコモディティ化による品質安定を目指すものであり、将来的には競争力を失わせるものである。製品のマーケティングから派生したソリューションは、サービスにそのまま応用することは困難である。

実践におけるサービス価値とは、Levitt が指摘した無形財の要素を含め、更に広がりを見せる。すなわち、何らかの金銭的交換の前、最中、後のフィールドにおいて、企業(従業員)と顧客とが、断続的に相互作用している。従って、サービス品質に求めることは、安定(画一性)ではなく、個々の顧客への最適化である。Levitt と北欧学派との最も明確な視点の違いは、ここにある。北欧学派においては顧客こそが価値の創造者であり、企業(従業員)は価値促進者である(村松, 2016)。サービス価値は、企業が品質管理し、顧客に所与するものではなく、企業(従業員)と顧客との共創によって形成されるものであり、かつ、価値共創のプロセスは顧客によって開始され、顧客によって終了されるものである。更に、顧客と企業(従業員)によって共創される価値には、経済システムだけではなく、社会システムの影響も加わる。高額だがその企業の製品やサービスが好きだ、逆に、安価だが買いたくないという現象が示すように、価値判断は、経済的理屈を離れ、顧客の価値観に大きく左右される。このような思考の上で、サービスの実践事例を踏まえると、顧客の価値創造の起点は顧客の価値観、あるいはその変化にあると考えられ、従って、筆者は北欧学派の議論を発展させる形で、顧客の価値観を掴む「インタラクティブ・マーケティング」におけるプロセスと、顧客との持続的かつ発展的な価値共創を実現するための「インターナル・マーケティング」についての新視点を提示した。「サービスの工業化」は、社会システムをマネジメントの対象としていない。無形財の品質管理を機械化とマニュアル化だけに依存すると、直接利潤がひたすらに追求され、コモディティ化を招き、最終的には競争力を失うことになる。社会システムすなわち、顧客の価値観(QOL)とそれに対峙(confrontation)する従業員の価値観(QWL)の充実を目指すマネジメント視点が求められる。特に、従業員の価値観(QWL)については、職業人としての従業員である前に、一個人としての価値観(QOL)がある。労働者＝消費者の2面性があることを認め、企業は、「インターナル・マーケティング」においては、従業員を価値の創造者として捉え、プライベートな問題解決を支援し、かつ職業を通じた自己実現を支援することが求められる。これが実践できれば、Levitt が指摘するような「*customers usually don't know what they're getting until they don't get it. Only then do they become aware of what they bargained for; only on dissatisfaction do they dwell. Satisfaction is, as it should be, mute.* (顧客は、自分がどのようなサービスを受けているか、理解していない。サービスを受けなかったか、不満が生じた時にだけ、それを知覚する)」(Levitt, 1981)という問題は解決できる。こうしたサービス知覚のギャップが生じる原因は、企業が顧客に対して既に交わしている「プロミス(価値提案)」の遂行のみを、「インタラクティブ・マーケティング」の対象にしているためである。すなわち、顧客との関係性が拡張された消費空間ではなく、サービスの交換時までの限られたフィールドだけを、マーケティングの対象としているからである。価値交換という構造を脱却し、価値共創を実践するためには、「インターナル・マーケティング」機能を充実させ、それが「インタラクティブ・マーケティング」において顧客の価値創造の起点を掴むという好循環を生み出すという一連のファンクションが必要である。自己実現へのモチベーションに裏打ちされ、修練された従業員のプロフ

ェッションナルとしてのナレッジ&スキル(知見&技術)が顧客の信頼を生み、そのことが顧客接点における相互作用を充実させ、顧客の価値創造を断続的に促進することが可能となる。

一方、「顧客に対して有形財の訴求力を高めるにそれを『無形財化』しならば、無形財は『有形財化』されなければならない (Levitt,1981)」という Levitt の指摘は、サービス実践上における、顧客の心理の機微に触れるものである。名古屋で日本料理店「加瀬」や政財界、芸能界の重鎮が通う高級クラブ「なつめ」を経営する加瀬文恵氏が「心、誠意だけでは足りない。人は心ばかりのモノにこだわるものだ」(加瀬, 2008)と筆者によく語っていたように、即興性が求められるサービスのプロセスの媒介として、有形財を戦略的に活用する視点も同時に持ち合わせることも重要である。サービスそのものは、事前に用意しておくことはできないが、顧客接点において把握した顧客の願いを叶えるために有形財を活用するという事象は、サービス実践において多く存在する。北欧学派も、その Service Logic (SL) の議論の対象がサービスに特化されるものではなく、これからの製造業にも取り入れらえるべき普遍的視点であることを強調している (Grönroos, 2007a)。すなわち、顧客は、製品を消費・利用しているのではなく、また、製品に付随したサービスを消費・利用しているのでもなく、「そうした製品やサービスを提供可能にしているサービス」を消費・利用している。製品でもサービスでも、それがあある種の組織体によって提供されているという見方が時代錯誤であり、より良き価値交換ではなく、顧客と企業との長期関係性に基づく、拡張された消費概念のフィールドにおける価値共創を目指すことが、持続的経営には不可避であるとしている。

北欧学派のこうした視点とは異なるアプローチで、Levitt も売り手と買い手の「関係性」の重要性について、製品価値の知覚の変化に関するコンテキストにおいて言及している。すなわち、製品サービスを構成する仕組みやソフトウェアが複雑化するほど、顧客の不安と期待は増幅傾向にあるということを指摘している(Levitt, 1983a)。

*The more complex the system and the more “software” (including operating procedures and protocols, management routines, and service components) it requires, the greater the customer’s anxieties and expectations. People buy expectations, not things. They buy the expectations of benefits promised by the vendor. When it takes a long time to fulfill the promise (to deliver a new custom-made automated workstation, for example) or when fulfillment is continual over a long period (as it is in banking services, fuel deliveries, or shipments of components for assembly operations), the buyer’s anxieties build up after the purchase decision is made. Will the delivery be prompt? Will it be smooth and regular? Did we select the best vendor? (Levitt, 1983)*

システムが複雑になり、必要な「ソフトウェア」(操作手順とプロトコル、管理ルーチン、サービスコン

ポイントなど)が増えるほど、客の不安と期待は大きくなる。顧客は製品そのものではなく、期待を買う。便益を得ると期待を買ってから、それが満たされるまで長い時間がかかるような製品(例えばカスタムメイドの自動ワークステーション)や銀行など長期間にわたってサービスが継続する対象物を購入しようと決めた顧客は、次に不安になる。納期通りに届けられるか、ベストな売り手を選択したのかと。(Levitt, 1983)

表 11 に示されるように、Levitt は、時代の変遷によって取引の対象は product から system contract (包括契約) へと移り変わり、それによって、リードタイムは長期化し、サービスの重要性が増し、提供回数も継続的になる。従って、戦略上、顧客とのリレーションシップが重要になると指摘している。

CATEGORY	PAST	PRESENT	FUTURE
Item	Product	Augmented product	System contracts
Sale	Unit	System	System over time
Value	Feature advantages	Technology advantages	System advantages
Lead time	Short	Long	Lengthy
Service	Modest	Important	Vital
Delivery place	Local	National	Global
Delivery phase	Once	Often	Continually
Strategy	Sales	Marketing	Relationship

表 11 Perceptions of Product Values

出典 Levitt (1983a)

また、Levitt は、顧客と企業との「関係性」マネジメントが重要になる根拠の一つとして、製品やサービスの売り手と買い手の価値の受け止め方、心理や反応が複雑化していることを指摘している。

*The fact of buying changes the dynamics of the relationship. The buyer expects the seller to remember the purchase as having been a favor bestowed, not as something earned by the seller. Hence it is wrong to assume that getting an account gives you an advantage because you've got a foot in the door. The opposite is more often the case. The buyer who views the sale as a favor conferred on the seller in effect debits the seller's account. The seller owes the buyer one and is in the position of having to rebuild the relationship from a deficit stance. (Levitt, 1983a)*

売買が完了することで、売り手と買い手の関係性が変わる。買い手は売り手に対して、買ってくれてありがたいという感謝の念を忘れないでいてくれることを期待しているのであり、従って売り手は、買い手のドアに足を踏み入れたからといって、売買を優位に展開できると認識するのは誤りである。買い手は売買をすることで売り手に貸しを作ったと認識しているため、売り手は、そうした弱い立場から、買い手との関係を再構築しなければならない状態にあるのだ(Levitt, 1983a)

表 12 は、営業のプロセスにおける売り手と買い手のそれぞれの反応について Levitt が示したものである。

<b>WHEN THE SALE IS FIRST MADE</b>		
	<b>Seller</b>	<b>Buyer</b>
	Objective achieved	Judgement postponed; applies test of time
	Selling stops	Shopping continues
	Focus goes elsewhere	Focus on purchase; wants affirmation that expectations have been met
	Tension released	Tension increased
	Relationship reduced or ended	Commitment mode; relationship intensified
<b>THROUGHOUT THE PROCESS</b>		
<b>Stage of Sale</b>	<b>Seller</b>	<b>Buyer</b>
1. Before	Real hope	Vague need
2. Romance	Hot and heavy	Testing and hopeful
3. Sale	Fantasy: bed	Fantasy: board
4. After	Looks elsewhere for next sale	“You don’t care”
5. Long after	Indifferent	“Can’t this be made better?”
6. Next sale	“How about a new one?”	“Really?”

表 12 Varying Reactions and Perceptions Before and During Sales Process

出典 Levitt (1983a)

売り手が売買成立を任務完了と認識して買い手との関係性が希薄になっている時、買い手の方は、交換した商品サービスが期待通りのものか、まだ見極めている状態にある。売り手が別の買い手にアプローチを開始し、過去の買い手がフォローの無さに対して不満を感じつつある時、新商品が出たからといって売り込みに行っても、そこには顧客はいないのである。売り手は買い手とのギャップ

を埋めるために、日頃から関係性を維持し、買い手が何を思っているかを把握することが重要であるという Levitt の指摘は、サービス・マネジメントの顧客接点において、顧客のニーズの変化を掴み、それに対応することが重要であることと同様である。

Levitt の無形財価値の重要性についての指摘と、北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」のロジックは重なる要素があるが、各々のロジックの起点が、Levitt が製品であり北欧学派がサービスであることによって、マネジメントの対象が異なっている。製品のマネジメントに依拠する Levitt は顧客のニーズの最大公約数を想定し、それを安定的に再現するための機械化とマニュアル化を目指す。一方北欧学派は、価値の創造者を顧客に設定しているため、サービスは企業によって事前に用意され、準備されるものではないとし、企業は顧客の価値促進者として、顧客接点における直接的な相互作用において、適切なサポートを実現するために、「インターナル・マーケティング」及び「インタラクティブ・マーケティング」に着目し、強化する必要があると主張するものである。サービスと製品の決定的な違いは、サービスは事前に用意できないという事実である。無形財であるサービスは、常にモノを介して提供されるわけではない。また、第6章で「インタラクティブ・マーケティング」についてのサービス実践事例を示したように、同じ顧客へのサービスも、顧客の志向・嗜好の変化、同行者との関係性、その時々的心情によって、常に変化させなくては、顧客満足は得られない。顧客接点において、リアルタイムで、顧客と直接相互作用しながら、顧客の望む価値を実現していかなければならない。顧客と接する前に、それまでの傾向を踏まえて、ある程度の準備をしたとしても、それが全く無駄になることもある。企業が顧客と会わなかったしばらくの間に、顧客の経験価値が、予想を超えた変化を遂げている場合がそうである。サービスは事前に用意することはできない。よって、サービスを「工業化」することが、サービス・マネジメントを意味することにはならないのである。

ただし、Levitt の「サービスの工業化」は、サービス・マネジメントの機能の一部を担い得るとは考えられる。顧客のニーズの最大公約数を機械化、マニュアル(標準)化するプロセスに、顧客のニーズや時代のトレンドの変化に合わせて絶えずアップデートするという付加機能を前提とすれば、第4章において提示した「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」の再定義(「おもてなし;顧客体験の総評価」=「ホスピタリティ;開発特性」+「サービス;標準化特性」)に基づき機能する。すなわち、顧客の様々なニーズに対応する「ホスピタリティ」の中から、事業性が認められる要素を抽出し、それを標準化、つまり「サービス化」する。「ホスピタリティ」は、顧客の年齢、志向、体調、ライフスタイル、経験価値などを踏まえ、新たなニーズを探り、その商品サービスを実験的に提供することである。そして、「ホスピタリティ」は3つの事業性という濾過、すなわち、①費用対効果、②マーケティング、③競合との競争について、事業的に有効であると認められたものだけが抽出され、マニュアル



化され、万人に対して安定的に提供できる「サービス」となる。一般的に「マニュアル化されたサービスは画一的で冷淡だ」と評価されるのは、その「サービス」が何十年も放置されているからである。常に新しいニーズを反映し、アップデートされていれば、そのような知覚ギャップは生じない。「サービス」は必然的に蓄積され、質と量が増加する。これによって、顧客経験価値を高めた顧客を満足させ、かつ、マニュアル化できない「ホスピタリティ」に取り組む余裕を生み、それがまた「サービス」レベルを上昇させていく。

## II. サービス業界における反対論調とそれに対する見解

### 1. 「過剰なおもてなし」がサービス業の低生産性の原因なのか

日本のサービス業の低生産性の問題が議論される際、「おもてなし」がその元凶であるとする論調が存在する。ここでの「おもてなし」は第4章において再定義したものではなく、一般的に使われているニュアンスである、「心を込めて客に対応する」(新明解国語辞典, 2012)のものを指す。

2017年の労働生産性<sup>1</sup>水準の国際比較では、日本のサービス業は米国の48.7%と報告されている(滝澤, 2020)。「おもてなし」の不採算さは、日本のサービス品質が比較的高いことから際立って見えるようだ。2017年に報告された調査結果(図20)では、品質差を測定した28種のサービスのうちほとんどが、米国より日本の品質が優れているという評価を得た。また、清潔さや迅速さ、サービス提供者の顧客に対する能動的な対応など、過剰サービスだと感じる要素の存在も報告されている(深尾・池内, 2017)。この議論は、或る意味では、サービス(無形財)の労働生産性を、有形財の価値交換の視点で読み解くことの危うさを指摘している。このデータでは、日本のサービスが圧倒的に米国より品質が高いことを証明している。すなわち、顧客の獲得、維持、育成の顧客戦略の視点から見ると不合理ではない。確実にサービス特性を活かしたサービス・マネジメント型の顧客志向であると言える。反面、過剰な顧客サービスであり、無駄なコストをかけている。との批判は多い。しかし、サービスの過剰性とはどのような尺度で測るべきであるかという疑問が残る。安い原価のものを高く売る、規定化され安価にしたものを大量にさばくサービスの工業化のやり方もある。サービスの要員を削ったり、ホテルでロビーを造花で埋め尽くしたり、その様なことをすれば費用は低下して一時的な利益は獲得できるだろう。しかし、経営は投資であり、未来が確約されねばならない。無形財が主体となった経済では、不特定多数を基盤に置いたマーケティング・マネジメントでは対応できない。顧客を主体としたサービス・マーケティングのあり方は、長期的な関係性に基づく事業の安定と向上をめざすものであり、短期的な会計年度内での収支の帳尻を目指すものではない。

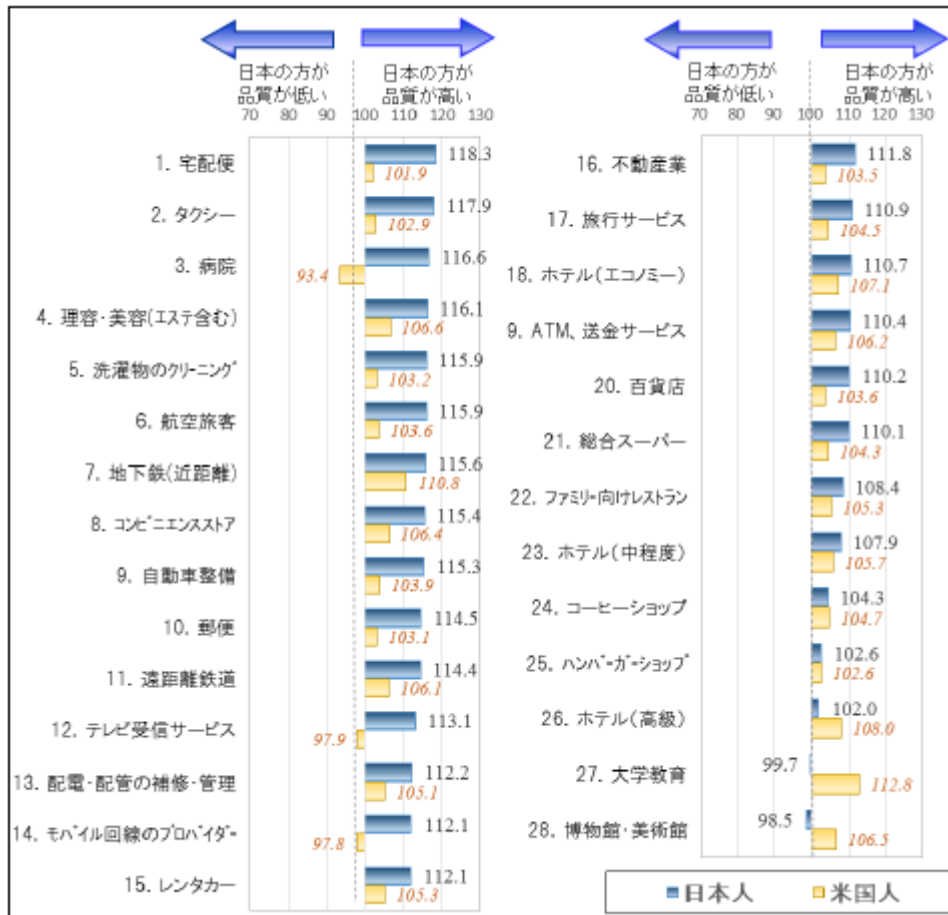


図 20 サービス品質の差(米国=100)

出典 深尾・池内(2017)

過剰なサービス(おもてなし)はやめるべきだという論調が強まった契機の一つとなったのは、2017年に発覚した、ヤマト運輸の未払い残業代の問題と、それに伴うドライバー救済の一環として、当日配達や指定配達時間帯の見直しに踏み切ったことだった。このような宅配サービスやコンビニエンスストアの24時間営業などを指して、日本独特の「過剰なサービス」とし、見直すべきだという主張には、きめ細かなサービスが顧客のニーズを掘り起し、付加価値の源泉となる側面を無視している。日本独自のきめ細やかなサービスを、漠然と無駄なコストを生じさせる「おもてなし」と捉えるために、高付加価値化の源泉を切り捨てている可能性を知覚することができない。ヤマト運輸の問題の原因は、物流量の増加によって、きめ細かいサービス運営体制が機能しない事態に陥ったためである。それを理由に既存サービスの見直しを決定した経営判断について同社の元会長は、顧客に約束したことを企業の都合で果たせなくなったからできないと顧客に言うことは、サービスの後退であり、顧客の信頼の失墜を意味すると述べている(村上, 2017)。

立ち止まって考えてみると、そもそも生産性の尺度は、価値交換を基礎とした製品には適合するが、

サービスの付加価値計算には不向きではないかという疑問がある。本稿では深く触れることはできないが、サービスの生産性を表わす真の基礎ユニットは顧客の増減である。そのため、その費用対効果を年度内会計における経済尺度で測ることは困難である。顧客の開拓、維持、育成のための販促コストの効果を単年度内に得ることは難しいために、先述のように「過剰費用」と見做されるのではないだろうか。顧客に関連する投資は、製品の場合と異なり、短期の場合は収支バランスがとれることの方が少ない。日本のような顧客中心の「おもてなし」の商いを歴史的な文化として捉えるサービス形態は、商いを形式美や人との付き合い方、美学と捉え、時として不合理な顧客との関係性も維持することが正しいとされる。北欧学派にも通じる関係性を重視する顧客戦略がある。顧客との関係性を表わす典型が「ある時払いの催促なし」の心意気の極論であろう。石田梅岩は「都鄙問答」の中で、武士の主人は主君であり、商人の主人はお客様であると喝破している。また、ピーター・ドラッカーは「現代の経営」において、企業の目的として有効な定義は一つしかない。すなわち、顧客の創造であるとして、顧客を核とした企業理念を説いた。日本では、2019年に創業100年となる長寿企業が3万3259社に達し、国内の企業数の2.27%を占める。また、創業1000年を超える企業は、ヨーロッパを中心とする海外企業で16社存在するが、日本は1国だけで20社以上存在する。このことから、日本は長寿企業大国と言われている(日経ムック, 2019)。関係性を重視するサービス経済では、顧客を獲得するためのコストを費用ではなく投資と見做することができる会計指標があれば、日本と米国のサービス業の生産性の比較も違った結果となるのではないか。しかし、一方で、本稿で繰り返し述べているように、日本の顧客中心の伝統的商法の陰に隠れて、サービスの生産性について改善しようとする側面があることについては、問題視するべきである。サービス実践の現場における暗黙知への文化的な甘えや、「おもてなし」文化に科学が踏み込むことへの不必要なアレルギー体質が、日本のサービス・マネジメントの発達を欧米諸国に対して遅らせている。

改めて北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」の視点から「ヤマト運輸」の例を読み解くと、「インターナル・マーケティング」において企業は、顧客への「プロミス(価値提案)」を実現するために必要なツールを用意し、従業員の技術力を向上させなければならない。顧客への「プロミス(価値提案)」を企業自ら取り下げることになったのは、他の2つのマーケティングとの接続がなされていなかったからであり、サービスが「過剰」であったからではない。サービスは、実践だけでも理論だけでも、経営管理だけあっても成立しない。現場オペレーション(Practice)、実践知に対する科学的アプローチ(Theory)、実践と理論の臨床知的分析(Administration)が三位一体(PTA)となって機能しなければ、経営のバランスが保たれず歪を生じる(原・窪山, 2016)。北欧学派が主張するように、顧客こそが価値の創造者であり、企業はその価値を実現する促進者であるというスタンスに立ち戻れば、企業の都合によるサービス後退を正当化することはできないのである。その点で見れば、「過剰なサービス」「過剰なおもてなし」は、顧客を戦略ユニットとして捉え損ねたときの言葉の

綾に過ぎない。つまり、企業が顧客との価値共創を上手く遂行できなかった場合、顧客の共感 (empathy) を獲得することができないために、結果的にそれが「過剰」な対応として見える。様々なサービスも、顧客との価値共創システムが理想的な形で運用されていない時点で、既に、顧客にとっては過剰な、あるいは、過小なサービスとなる。あくまでも価値を決めるのは顧客である。製品 (有形財) の「価値交換」のメカニズムから見ると、無形の価値の創造者たる顧客の価値観を実現するために個々のニーズに合わせるような、きめ細かいサービスは、「カネの取れないサービス」(伊藤, 2017) とされる。顧客のニーズに呼応してサービスの質的上昇志向に邁進することがコストとして否定される。しかし、そのサービスが過剰かどうかは、顧客の価値観によって左右される。同じサービスが提供されても、人によっては過剰とは知覚されない場合がある。例えば、ホテルに国賓クラスの要人が宿泊する場合、そのホテルは、持ちうるサービス技術の最高のものを提供するのが当然となる。しかし、そのサービスをそのまま、適正な Right Timing, Right Place, Right Person を考慮せずに、一般の宿泊客にそのまま提供されれば、演出過剰だと知覚される可能性は高くなる。その宿泊客が意図する滞在目的が何か、同行者は誰か、顧客の経験価値等によって、顧客が必要とするニーズは常に変動する。特定のサービスにかかるコストが顧客の支払う対価を超えていることを根拠として、過剰サービスであると結論することは、正しい経営判断とは言えない場合がある。長期的視点に立つと、製造業における、開発投資と同様に捉える視点も必要である。ホテルに限らず、企業の顧客への対応内容については、単純な経済的要素では収まらない要素がある。企業が顧客満足を実現するために取るアクションは、目の前の顧客に対して展開されるだけではなく (インタラクティブ・マーケティング)、「エクスターナル・マーケティング」及び「インターナル・マーケティング」にも及ぶからである。それは、マーケティング戦略上の投資であり、目の前の顧客が支払う金額に対する費用として捉えられない面がある。一見「過剰」と思われるサービスがもたらすものは、価値の源泉となる顧客の心理や価値観への影響、広報効果、サービス分析資料としての価値など、運営上重要な要素がある。第4章で提示した、付加価値の源泉としての「ホスピタリティ(研究開発)」の実践がもたらす要素と重なる。ある顧客(顧客層)が必要としている価値について、それをその企業の標準的な「サービス」とするためには、投資効果、マーケティング効果、他社に対する競争力を検証し、脂質の部分をそぎ落とす。こうして形成される新たな「サービス」(新標準)の原型となるのが、いわゆる「過剰なサービス」(「ホスピタリティ(研究開発)」)とも言えるのである。

一方、「おもてなし」をいかに付加価値として価格に反映させるかについての議論もなされている。政府の成長戦略会議における有識者として活動するデービット・アトキンソン氏は、日本の付加価値をマネタイズできていない点を指摘し、観光コンテンツの多様化と高度化を進め、臆することなく高額商品サービスを展開するべきだと主張する。日本の潜在力を認め、それをビジネス視点でマネジメントするというアトキンソン氏の思考は正当であるが、「もっと稼ぐことを意識せよ」(アトキンソン, 2015)という、企業から顧客に価値を所与する思考プロセスは、第3章等で分析したように、実践的

ではない。欧米の高級ホテルのスイートルームの宿泊料金が500万円を超しているのに対して、日本の高級ホテルと目される帝国ホテルが30万円であることを例に挙げ、サービスの良し悪しではなく、価格が安いことが、富裕層が宿泊しない理由であると結論したことは、日本の観光関連業者に様々な誤解を生じさせている。訪日外国人客の増加を受け、需要と供給の理屈だけで、客室価格を通常の数倍近くまで引き上げる現象が頻繁にみられるようになった。あるビジネスホテルチェーンは、通常1室6000円程度で販売していた客室を3万円で販売したことが報道機関によって大きく取り上げられ、利用客からは、繁忙期の料金高騰が激しすぎる、客の足元を見て値段をつり上げるのはあり得ない等の不満の声が上がり、ビジネスホテルの人気ランキングでは、ランキング対象35ホテルのうち最下位という結果となった(宇賀神, 2017)。このホテルチェーンは、短期的なキャッシュフローは確保したが、持続的経営の中核となる顧客の信頼を失ってしまった。外国人客の多い飲食店の中には、付加価値をつけることなく、単純に高単価に設定する事業者も散見された。こうした事業者は今、外国人観光客がいなくなった状況を、乗り越えることができるだろうか。他方、何らかの付加価値を理由にした高額商品サービスも登場した。文化財を観光資源化する取り組みの一つとして、城に宿泊させる「城泊」という商品がいくつかの自治体で考案されている。日本の伝統文化を体験できるイベントを含めて1泊100万円で売り出す企画である(日本経済新聞, 2019)が、ここで重要なことは、顧客との接点において把握した、顧客の求める価値に対して臨機応変できるか否かである。非日常的な体験の提供を可能にしておく手配は必要ではあるが、顧客の経験価値にいかに対応するかが要である。高額な宿泊料金を設定することを目的に顧客の体験を設計すると、内容が恣意的になり、顧客の価値観を見失う。そうすると、この商品サービスの競争力は一気に低下することになる。

日本のGDPの低成長の原因を「価格を安くすることがおもてなしだと思っている」(アトキンソン, 2015)ことに求めるのは、現実の一側面だけを見た分析である。失われた30年の要因一つには、日銀及び政府の「清算主義」(柿埜, 2019)というイデオロギーに基づく金融政策軽視と財政政策への偏重、そして回復傾向をくじく消費税増税が大きく影響している事実は認めなければならない。これでは賃金を引き上げることは不可能であり、低生産性に甘んじる結果を生む。日本の産業構造や「おもてなし」をめぐる文化的背景が及ぼす暗黙知の放置や属人性など、改善すべき要素は存在するが、しかし、マクロ視点を考慮せずに、日本のサービスは安価であるとするロジックの展開は、同じサービスを翌日から倍の売価設定にするような事態を助長し、持続的経営と逆行する事態を引き起こす。

## 2. 「マルチタスク」の功罪

ホテル運営に代表されるような労働集約型のサービス業において、利益に大きな影響を及ぼす人件費のマネジメントは重要項目である。ホテル業界における2018年度の総売上に対する人件費率

の平均は 31.8%，旅館業界は 32.8%である(日本旅館協会, 2019)のに対して，製造業(2015 年実績)は 14%である(財務総合政策研究所)。そこで，ホテルや旅館の人件費の効率化を実現する方法として「マルチタスク」に可能性を見出そうとする動きがある。(株)星野リゾート<sup>3</sup>における実践例が報道されたことで注目されている。「マルチタスク」とは，宿泊部，料飲部などの特定の部署に所属せず，一人の従業員がフロント，客室清掃，レストランサービスなど様々なサービスを行うスタイルである。星野リゾートでは，これによって外注スタッフが不要となるため，コスト削減による生産性向上が実現され，オーナー会社に対して高いリターンを提供できるとして，重要視されているという(國貞, 2017)。しかし，「マルチタスク」による弊害は大きい。従業員の QWL が醸成できないために自発的に動機付けされた，サービスの提供ができないからだ。つまり，顧客との価値共創によるインタラクションを通じた本来あるべき共感(empathy)を伴う関係性の構築ができなくなるからである。サービスの専門性が欠落することにより，顧客の満足度が低下する可能性が高まる。従業員のサービスのナレッジ&スキル(知見&技術)の専門性の低下が，顧客満足度の低下と関係性の希薄化を招き，結果として従業員の動機付けをも低下させてしまう。専門性の高いホテルサービスが提供されるためには，多くの時間が実務的訓練と精神的な準備に費やされる。レストランサービスだけを取り上げても，単に食事を運ぶだけでは終わらない。食材を説明するだけではなく，現場で顧客の特殊な要望にも即応するために，料理長が納得するレベルの食に関する知識を持ち，コミュニケーション能力を高めることや，顧客への敬意の示し方を学ぶことも重要な任務である。加えて，ワインや日本酒などの飲料に関する知識を持つことも必要なナレッジである。それを適切に顧客に披露し，販売を促進するのにも経験と技術が必要だ。飲料の販売を促進するためには，顧客がそのレストランで食事をするイベントの目的は何か，参加メンバー同士の関係性はどのようなものか，予算はどうか等，様々な状況を顧客とのインタラクションを通じて把握したうえで，最適な銘柄を選ぶなど，高い専門性が求められる。高付加価値サービスの提供を顧客に約束しているレストランの場合，浅く広い知識しか持たない従業員のサービスに対し，顧客は不満を感じる。そうした従業員は，顧客がそのレストランで果たしたい目的を把握できず，その実現を適切にサポートできないからである。顧客の期待値と実際のサービスとのギャップの発生は，高級ホテルのレストランだけに限らない。顧客は，日々，様々な体験を経て経験価値を高め，変化させているため，専門性が欠落していると，顧客接点における，そうした細部を見落とすことになり，結果的に顧客離脱の原因となる。このように，従業員のモチベーションの低下や専門性の欠落が生じる可能性の高い「マルチタスク」のシステムで，かつ機械的に労働力を補填することは，優秀で専門性の高い従業員が企業を去る原因にもなる。なぜなら，顧客が求めるサービスレベルに到達できないために叱責を受けるといふことに，過剰に心理的反応をおこす場合があるからである。プロフェッショナルとして，それを乗り越えようという意思が働いても，専門のトレーニングや勉強に費やす時間が物理的に確保できなければ，自身の将来のキャリアプラン，QWL に不安が生じる。実際に，退職後に異業種へ転職するケース

は多い。他のホテルでは身に着けたサービス技術をそのまま活用することが困難だからである(相馬, 2019)。

特定の部署に所属しない「マルチタスク」は、「インタラクティブ・マーケティング」と「インターナル・マーケティング」の両方に支障をきたす。こうした懸念事項を解消し、かつ人件費を適切にマネジメントする取り組みもなされている。第6章で取り上げた事例ホテル(以下WHT)において実践された「レイバー・トランスファー」という手法である。WHTは、約400室の客室と13の飲食店、大中小宴会場、プール、スパ、ゴルフ場などを併設したフルサービスのリゾートホテルである。季節変動性が高く、夏季は特に稼働が高い傾向にある中で、労働力を適切にコントロールすることが求められた。WHTで独自に開発された「レイバー・トランスファー」では、個々の従業員は特定の部署に所属しながら、特定の日時に限り、他の部署の業務サポートに入る。更に、担当するサポート業務は、専門性の高い順にA, B, Cランクに分類され、各人のスキルに応じた業務が任される。例えば宴会場で開催されるディナーbuffet(バイキング形式)のサービスをサポートする業務は、「ランクA:オーダーテイカー(注文取りとキッチンへの取り次ぎ)」「ランクB:料理のサーブ」「ランクC:バッシング(済んだ皿を下げる)」に分類される。そして、ヘルプに入る従業員が「ランクC」のスキルの場合、バッシングのみを担当する。ヘルプ要請は、ホテルの稼働状況から事前に予測され、必要な人数をランク別に算出して、各部署に依頼される。各部署では、人員を選抜し、時間と時給をふまえてシフト調整する。ヘルプ要員専用の社内研修も実施される。「ランクC」の従業員は研修を経て「ランクB」に上がることもある。このようなプロセスを経ることで、ヘルプに入る従業員は慣れない持ち場でも自信を持ってサービスに臨むことができる。繁忙期はヘルプに入る従業員自身が所属するセクションも多忙だ。そのような状況で他のセクションも対応しなければならない時に、計画性も事前準備も無く、慣れない仕事を割り振られると、会社の都合の良いように使われている、という気持ちになってしまう。「レイバー・トランスファー」の仕組みは、こうした事態を避ける狙いもある。更に、ヘルプ業務のランクが上昇していく中で、宿泊部に所属していた従業員がレストランサービスに興味を持ち、異動を希望することもある。その場合は、第5章で取り上げたCDP(Career Development Program)のプロセスに乗せて対応する。宿泊部のキャリアを経て、レストラン部門を経験することは、ホテルの総支配人を目指すキャリアプランにも適している。レストランサービスは、顧客とのリアルタイムの相互作用と即興性、顧客接点で得た情報の他部署との速やかな共有など、宿泊部の業務と異なる要素が多く、ホテル全体のオペレーションの流れやつながりを実体験する場である。また、そうしたレストラン業務と宿泊部で蓄積してきたスキルとの調和によって、リーダーシップをとるようになる従業員もいる。このように、ヘルプ業務を契機として他部署の業務に興味を持つのは、ヘルプ研修において、技術だけではなく、その部署の特性や業務の意味なども併せて学ぶためである。例えば、WHTは国内トップクラスの客室単価であったが、その付加価値を支える重要なセクションがレストランであるという運営戦略を従業員と共有した。すると従業員は、レストランサービスにお

けるリアルタイムの顧客接点を担うことの重要性和やりがいとを認識するようになる。ホテル運営における人件費のマネジメントは、利益率の向上や目の前の顧客対応をこなすような、表層的な目的だけで計画・実行されると、サービス全体に歪が生じる。従業員が浮かぬ表情で慣れないサービスをしていれば、顧客は必ずそれを知覚し、顧客離脱となる。「レイバー・トランスファー」のプロセスは、従業員のQWLを自覚させ、実現する契機ともなった。それは、ES(Employee's Satisfaction)からEP(Employee's Professionalism; 従業員のプロ意識)(窪山, 2014)への進化・深化を意味し、それは顧客を共感(empathy)させ、より良い相互作用による価値共創へとつながるものである。こうした労働力の最適化のプロセスは手間がかかるように見えるが、「インターナル・マーケティング」と「インタラクティブ・マーケティング」に直結する要素であり、このプロセスを無駄であると切り捨てることは、かえって大きな損害を生じることになる。

### 3. サービスの現場偏重

確かに日本のサービス業界の実践の現場において、経営科学的な視点に対する硬直的な姿勢があることは否めない。一般的に日本人にとってサービスとは、ハイコンテキスト文化の向上を標榜し、門外不出、一子相伝として、個人や個別の流儀、団体に所属する文化財として捉えられ、特殊な文化背景をもつサービスが至高のものとして賞賛される。しかし、当然のことながら、このことは、日本特別の考え方ではなく、海外にも、特別な伝統的技術や文化を残そうという活動が多く存在する。フランスの「コルベール委員会」がその一例である。「コルベール委員会」には、伝統的なブランドから新しいブランドまで、様々な規模の81のブランド(13職種)が集結している。委員会のメンバーは同じ価値観を共有し、フランスのイメージを世界に発信している。しかしフランスは同時に、そのブランドの真贋については、厳しい判定を行う。更にフランスには、暗黙知として認定するための、正当で厳しい規定も有する。ワインのアペラシオンがその代表例である。アペラシオン(appellation)とは、フランスの法律に基づいたワインの原産地を示す呼称であり、原産地統制呼称制度(AOD; Appellation d'Origine Contrôlée)の略である。優れた農産物、酪農品などを国が保証する制度、つまり、科学的品質統制によって管理している。そして、サービス品質のコンテキストを経済的にも文化的にも効果的に守護している。一方、日本には、オーセンティシティや暗黙知の真贋について、フランスほどの厳しい規制は存在しない。そこには、科学と実践は融合できないものであると捉える慣習がある。このような慣習が、正当な暗黙知と偽の暗黙知が跋扈する、悪しき余地を与えている。例えば、日本の著名な歴史のある高級ホテルの調理部門は、マネジメントという科学の導入を避ける傾向がある(これは筆者の実践経験による知見である。今後、アンケートやインタビュー等で確証を提示する)。日本料理の世界でも同様に、例えば浸透圧という形式知(塩分などが濃度の高いところから、薄い方に移行するという自然科学の概念)について、安易に教えることはしない。暗黙知が門外不出の技術に関わってくる可能性があるからだ。一方、フランスでは、料理法について、19



世紀に活躍した世界的調理人であるオーギュスト・エスコフエ<sup>4</sup>が科学の知を取り入れ、それまで暗黙知とされた、浸透圧(オスモーシス)の概念などを調理技術の重要な科学要素として開放した。その結果、フランス料理の技術は一気に進化を遂げた。このように、サービスは、科学との親和性を持つことができれば、その経済性や事業性は高まり、指導手法等の効率化にも繋がる。サービスと科学との親和性は、サービス・マネジメントには欠かせない重要な関係性である。

日本のサービスの実践の場においては、科学の知の適用が文化を守ることになる、ということに疑念が持たれている。つまり、科学のコンテンツ的、形式知的要素が、サービスにおけるコンテキストを基準とする「おもてなし」を形骸化するのではないかという疑念である。日本のサービス実践の場における、これまでの「正当性」の基準を変えるにはどのようなことに留意したら良いのか。小林(2010)は、土木業界の現場における硬直的な発想を転換することへの正当性を示す論拠として、Suchman(1995)に触れ、①利害関心の異質性、②正当性の硬直性、③敵対者の形成 を挙げた。日本のサービスの実践の現場には、科学的改善が必要とされる点が数多くあり、それが構造的な低生産性の問題につながっている。

科学的視点を持たずにサービス実践の経験知に傾倒することは、目に見えないサービスを形式知化し、普遍化する際の弊害となる。実践的な経験知に科学的考察を加えるからこそ、第4章で導出した「おもてなし=ホスピタリティ(研究開発)+サービス(標準化)」のように、一見複雑に見えるサービスプロセスを理論的に単純化することが可能になる。サービスに携わる従業員の現場偏重は、時に個別の解釈が入り交じることで過度に複雑化し、思考停止をもたらす。その事例を示す。

第6章で取り上げた事例ホテル(以下WHT)において、「24時間ステイ」という新サービスが企画された。それは、スイートルーム以上の客室については、チェックイン時間は自由で、そこから1泊最大で24時間滞在できるというものだ。企画の意図は、主要ターゲットである東京の富裕層市場に的を絞った顧客満足の上昇と新規顧客開拓および、広報戦略にあった。北海道にあるWHTの顧客の約8割が首都圏に居住しており、朝に自宅を出発しても、ホテルに到着するのは午後3~4時頃、そして翌朝は観光や次の目的地への移動の都合で午前9~10時頃には出発してしまう状況にあった。週末、仕事を終えてから移動する場合は、到着が午後10時頃になるため、更に滞在時間は短くなる。こうした顧客の状況を気の毒に感じたことへの対策として、そしてできるだけ長く滞在することによって、館内のレストランや施設におけるトランザクションが増加することを期待し企画された「24時間ステイ」は、業界で初めての珍しい試みということもあり、雑誌やテレビなどでも取り上げられた(日経流通新聞, 2002)。しかし、宿泊部のフロントと予約セクションの責任者らから筆者(当時WHT運営会社社長兼WHT総支配人兼マーケティング本部長)に、この企画のサービスに、物理的にどうしても対応することができないとの申し出があった。チェックイン時間が自由で、そこから24時間部屋を使用されるということは、チェックアウトの時間が流動的になるため、チェックアウトされた客室を当日販売することが難しくなる。1泊の宿泊料金に対して実質2泊分の部屋を確保する必

要があるので、非効率であり、また、部屋ごとに予約制限をかけるなど、物理的にもコントロールが不可能であると主張した。しかし、結果的には、通常通りのオペレーションのまま、問題なく 24 時間ステイのサービスを実行することができた。このプロセスにおいても、Suchman が示した 3 つの課題が存在していた。①利害関心の異質性とは、何としても東京の市場が欲しいトップマネジメントと、複雑なオペレーションをやらされる恐怖感と不快感を持つ現場責任者とで生じたギャップである。②正当性の硬直性とは、複雑なオペレーションによってミスが生じやすくなるのではないかという、現場責任者の顧客を守る正義感である。③敵対者の形成とは、予約と宿泊部という同様の利害関係者が一緒になって抵抗した試みに見て取れる。こうした 3 つの課題を解消するために、トップマネジメントは、現場責任者に対して、明解な回答を提示した。現状のオペレーションをほとんど変えることなく、「24 時間ステイ」は可能である。それはなぜか。24 時間ステイを実現できた顧客は、実際には、ほとんどいないと予測できたからである。顧客の到着が前日の午後 7 時の場合、翌日の午後 7 時まで客室が使えたとしても、空港まで 130km 離れたホテルから東京まで帰るためには、滞在権利のある時刻よりも早くに出発せざるを得ないからである。それでも顧客満足は上昇し、「24 時間ステイ」は成功した。実際には午後 7 時まで使えないのだが、使用できるという選択肢がある、という環境があるだけでも、気持ちに余裕が生まれ、ホテル全体の滞在がよりゆつくと寛ぎのあるものになる。予約やフロントセクションのオペレーションとしては、顧客がホテルに到着した時間と、帰りのアクセス手段と時間を確認すれば、それに基づいて翌日の客室をアサインすることが可能となる。企画者である筆者は、こうした状態を想定した上で、この新しいサービスを打ち出した。「24 時間ステイ」が実務的に不可能であると、前出の従業員が申し出た理由は、サービスの現場の業務の都合だけしか考えなかったためである。24 時間滞在するという言葉通りに実行しようとし、事態を現実よりも複雑に捉え、ネガティブな思考へ傾いていった。これまでの慣習によって思考が固定化し、「24 時間ステイ」を阻害する可能性のある細かな現実的事項の確認を怠った。経営陣よりも現場の従業員の方がサービス実務に精通しているという自負も、こうした思考停止を助長する。新サービスの真の狙いがマーケティング戦略上にあることを先ず理解し、それをいかに実践において実現できるかという思考プロセスが求められる。現場に精通したプロのホテルマンとは、合理的思考を以て、複雑なオペレーションをシンプルに組み替えることのできるスキルを持った人材である。

WHT では、山本哲士氏の「ホスピタリティ」のコンセプトに従い、顧客のニーズに合わせて対応することを「ホスピタリティ」と呼び、実践していた。すると、顧客のニーズにどこまで合わせるべきか、と迷う従業員が少なからずいた。あるコンシェルジュは、自分が担当している宿泊者専用の VIP ラウンジで提供している無料のドリンクメニューについて悩んでいた。雪が降る朝、散歩から戻ってきた顧客が VIP ラウンジに来てホットチョコレートをオーダーしたが、無料メニューの中には無い商品である。コンシェルジュは提案として無料メニューの中からホットコーヒーを提案したが、顧客は立腹してラウンジを去って行った。コンシェルジュはなぜ顧客の望み通りに対応しなかったのか。それは、

一度そうすると、次回以降も、有料の商品を無料で提供しなければならなくなるというコストの問題、加えて、その様子を見ている他の顧客からも注文を受けてしまう可能性を懸念してのことだった。そこには、「見かけの経費」と「現実の経費」を混同するという、現場のサービス・マネジメントにありがちな誤謬がある。このコンシェルジュが合理的、俯瞰的思考を持っていれば、迷いなく、ホットチョコレートを無料で提供していただろう。根拠は2つある。第1に、コンシェルジュが懸念するほど、多くのホットチョコレートの注文は入らないからである。WHT はシティホテルではなく、リゾートホテルである。対策を考えなければならないほどのコストは生じない。むしろ、こうした臨機応変の対応は、顧客満足度を高め、再訪を促し、長期的には利益を生むことになるとも考えられるため、コストではなく、顧客への投資と見做される。VIP ラウンジは宿泊客の重要なアメニティの1つであり、そこでの満足のいく経験は、結果的にホテル滞在の質自体を高める。第2に、寒い日にホットチョコレートの注文が多いのであれば、ラウンジの無料メニューそのものを変えればよい。更に、季節ごとにメニューを入れ替え、適切に構成することで、全体としてコストをコントロールできる。また、そのメニュー企画は、ラウンジを担当しているコンシェルジュ自身が責任を持ち、取り組むことで、相乗効果が得られる。顧客の声をメニューに反映できるということだけではなく、接遇セクションにいると触れることの少ない、料飲部門の要素を勉強することができるからである。少しずつ知識を増やしていくことで、顧客に対するプレゼンテーション力も向上し、ホテルマンとして一段階成長することができる(窪山, 2014)。

このように、サービスの現場偏重の傾向は、サービス実践者の思考を狭め、セクショナリズムが横行する原因となる。単純なコストの数値管理に過剰に依存したり、新たな試みに対して適切な分析を怠り、思考停止状態になることは、よくあることである。科学の視点の欠如や新たな試行への挑戦への拒否感、より豊かなサービス実践を望む顧客の意思を見失わせる。重要なことは、顧客にとって快適な空間作りを追求するために価値共創を行うことであり、顧客の再来をマネジメントするために、プロとしてのナレッジ&スキル(知見&技術)を研鑽することである。そしてそれは、個々の従業員の思いつきによるアドリブや、マニュアルの切り崩しではなく、PTA のバランスの取れた、俯瞰的思考を以て、科学的かつ情緒的に構成された即興(improvisation)について、合理的に対処することが求められる。

---

<sup>1</sup>経済産業省「通商白書 2013」によると、労働生産性(一人当たりの付加価値額) = 生産量 ÷ 労働投入 = 付加価値額 (= 営業利益 + 人件費 + 減価償却費) ÷ 従業員数 (または労働時間数)。

<sup>2</sup> David Atkinson. 小西美術工藝社(株)社長, 元ゴールドマン・サックスアナリスト。

<sup>3</sup> 株式会社星野リゾート ホームページ <https://www.hoshinoresorts.com/>

<sup>4</sup> Auguste Escoffier. 1846-1935。フランス料理人。パリの「リッツ」開業の後、ロンドンに渡り 1921 年に引退するまで「カールトン」にとどまる。料理技術の簡素化、過剰な装飾の廃止、「ギド・キュリネ

---

ール」をはじめとする著作による料理のレパートリーの集大成, 調理場の組織の近代化などが, 現代料理の礎となっている。

## 第 8 章 結論

産業構造の主役がサービスに代わり、製品にはないサービス特性を踏まえた、新たなサービス・マネジメントのフレームワークが必要とされている。本研究では、有効な先行研究である北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」を基本的な枠組みに据え、更にそのロジックにおいて、実装の障害となりうる要素について実践事例を踏まえて明示し、補強することで、科学と実践の視点を協働させ、臨床の知としての実装可能なサービス・マネジメントの創出に取り組んだ。それは、「インタラクティブ・マーケティング」における、顧客と同じ時空間でのサービス提供者のプロフェッショナルで即興的な相互作用を前提としている。ここでは、経済システムと社会システムの両方の視点から、企業と顧客そして従業員の関係性を深慮した北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」に依拠した新しいマネジメント手法を目指した。この新たなフレームワークがもたらすものは、顧客接点を重視した新たな顧客戦略を中核としたサービス・マーケティングの実装である。それは、企業と顧客との価値共創のプロセスにおける顧客の共感(empathy)による企業との相互信頼を基盤としたものである。従業員の QWL によって動機付けされたナレッジ&スキル(知見&技術)によって顧客の価値創造を促進することで、重層的な価値共創を実現し、長期的関係性を成立させる。それによって、企業はサービス特性を活用した事業性を最大化し、企業の持続的成長と拡大を実現する。

今後の研究課題として 4 つの項目が挙げられる。第 1 に、サービス時代の事業性の追究、すなわち、キャッシュフロー、顧客、ブランド(2C1B: Cashflow, Customer, Branding)の最大化である。第 2 に、新しいリーダーの育成開発である。新しいフレームワークにおける企業のスタンスは、経済システムと社会システムの両方に精通しなければ事業の成功は達成し得ない。すなわち企業のトップマネジメントは、顧客と従業員双方にとっての、価値実現の促進者であり、「エクスターナル・マーケティング」と「インターナル・マーケティング」が表裏一体となって機能する重要性を理解し、ステークホルダーの賛同を得ながらそれを実践しなければならない。第 3 に、サービス(無形財)の時代に則した新たな会計システムの開発である。サービス(無形財)の時代の特性を活かした新しい会計システムの開発が求められる。第 4 に、新たな企業と従業員のパートナーシップ関係の確立を目指すための、新たな「インターナル・マーケティング」の導入である。

### I. 実装可能なサービス・マネジメントのフレームワーク

実装可能なサービス・マネジメントのフレームワークの基本的枠組みは、北欧学派の「サービス・マーケティング・マネジメント」である。「サービス・マーケティング・マネジメント」という用語は「サービス・マネジメント」の代わりに使用されるものであり、それは、サービスのコンテキストの中にマーケテ

イングの機能横断的な性質が含まれることを示唆していることを踏まえたものである(Grönroos, 2007a)。顧客と企業との価値共創について、3つのマーケティング、すなわち「エクスターナル・マーケティング」「インターナル・マーケティング」「インタラクティブ・マーケティング」に要素分けし、それぞれの機能の最適化について議論されている(図6, 再掲)。北欧学派が実践的である理由は、ここにある。つまり、サービス特性(IHIP)を前提として顧客接点に比重を置き、顧客との価値共創の影響が及ぶマーケティング範疇に従業員も含まれる視点が、実践と親和性がある。北欧学派のSL(Service Logic)において、顧客と企業との共創は、拡張された消費概念すなわち、何らかの金銭的交換の前後に広がる同時空間において、直接的に相互作用することで展開されるため、北米型サービス研究を象徴するSDL(Service Dominant Logic)では完全にはカバーできなかったサービス特性のうちの「inseparability;同時性, 非分離性」を担保している。SLでは、価値の創造者を顧客とし、その価値実現の促進者を企業と位置付け、それを前提とした3つのマーケティング・マネジメントの重要性を説く。

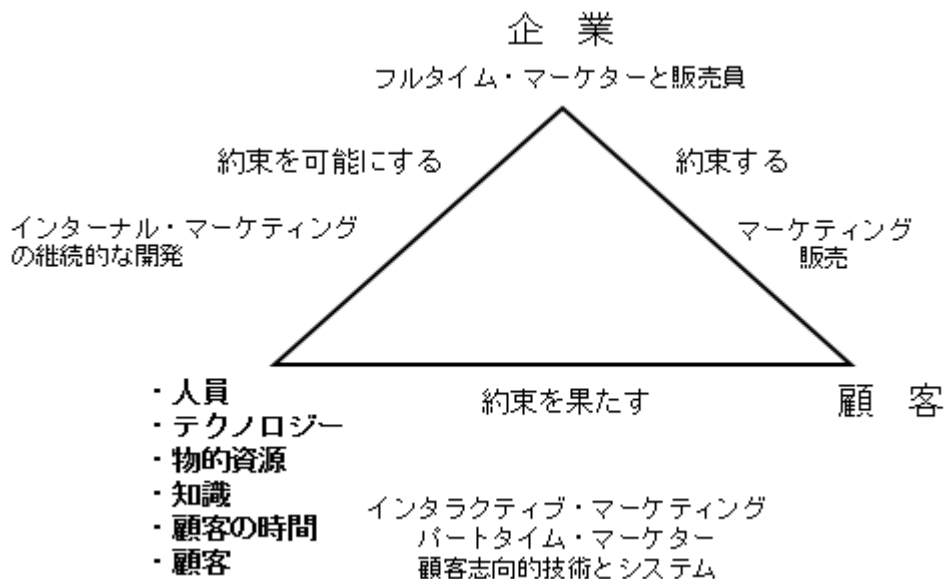


図6(再掲)サービス・マーケティング・トライアングル

出典 Grönroos (2007a)より筆者作成

ただし、北欧学派のロジックをそのまま、サービス実践に移すことは幾つかの実践的な問題がある。克服すべき概念的な問題が2つ存在する。

1つは、「インターナル・マーケティング」における従業員の位置付けである。北欧学派における「インターナル・マーケティング」では、企業が、従業員や経営資源を対象として、顧客との「プロミス

(価値提案)」を実行するために必要な支援や管理を行うが、ここで問題になるのが、企業が従業員を「プロミス(価値提案)」遂行のための資源の1つと捉えていることである。北欧学派は従業員を「内なる顧客(企業内顧客)」と呼び、外部顧客と同等の扱いが必要であると述べているが、それはあくまでも、顧客視点で物事を捉える目的のためである。「従業員は価値創造者である」とは明示されていない。外部顧客と同様の価値形成のマーケティングを適用するならば、従業員は、企業との「価値共創」を通じて、仕事を通じた自己の人生を自主的に自由に設計することができる。その人生価値を創造するのが従業員本人であり、企業は、従業員のその夢の実現を促進する立場にある。従業員に対する企業の「プロミス(価値提案)」は、企業のミッションでありビジョンである。従業員を一個人として認め、従業員との価値共創を目指すことは、サービス実践において有効である。つまり、従業員は常に自主的でなければ、顧客接点において即興的で瞬時のタクトフル(如才ない)な対応を実現することは難しい。自主的な動機付けがなされない場合、職務遂行の熟成度、達成度、コミットメントの度合いが、人によって大きく左右される。顧客との価値共創における対峙(confrontation)ができる従業員と、できない従業員が存在すると、顧客が共感(empathy)する領域に届かなくなり、顧客との長期的関係性を形成することが難しくなる。第5章の事例が示すように、仕事のパフォーマンスは、個々の従業員の仕事への熱量、技術の差、あるいはごくプライベートな悩みを抱えているだけでも大きく変動する。サービス提供者は、職務的な義務感だけでは、顧客と対峙(confrontation)した時に、顧客の共感(empathy)を得られず、信頼関係を形成できない。「インターナル・マーケティング」において、企業が従業員に対し、顧客への「プロミス(価値提案)」を果たすことを目的とした職務的な教育のみを提供するならば、本来の企業目的である顧客戦略を遂行できない(図21)。

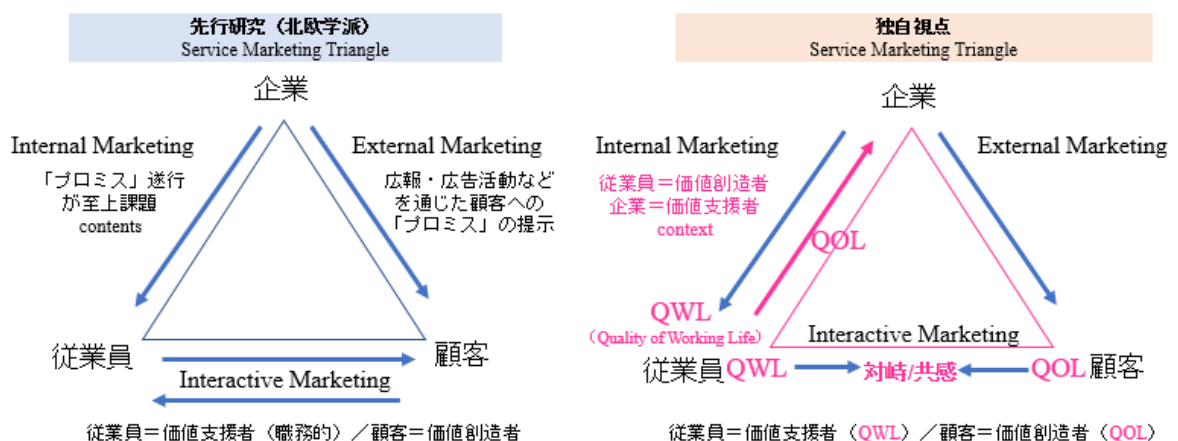


図 21 「サービス・マーケティング・トライアングル」の実装化イメージ

出典 左:Grönroos (2007a)より筆者作成, 右:筆者作成

実践的な「インターナル・マーケティング」では、企業は従業員に対しプロフェッショナルとしての使命感、哲学を持つことの重要性を示し、自己啓発が促されるよう支援することが求められる。企業は、顧客との価値共創の理論を従業員に当てはめることが求められる。企業と従業員との価値共創のプロセスにおいては、従業員は価値創造者であり、従業員は自らの価値観である QOL(人生の価値:ここでは家族の QOL を含む)に基づく価値創造を提示する。企業は、従業員が望む価値創造を促進する立場として、ナレッジ&スキル(企業のケイパビリティ)を用いて支援する。例えば、企業は、企業のスキルとしての人事政策(CDP など)を駆使して価値促進を行う。価値共創によって理想的な労働環境を得た従業員は、QWL(職務的人生価値:家族の価値観も含有する)を描くことができるようになる。このプロセスによって従業員は、職務を通じた自己実現を目標とし、プロフェッショナルとしてのナレッジ&スキル(知見と技術)を自発的に獲得しようとする。こうした従業員でなければ、顧客接点において、顧客に共感(野中・山口, 2019)してもらえない。顧客の共感(empathy)を以てのみ、従業員は、顧客にとって信頼に足るプロフェッショナル(専門家)となれる。この時、顧客と従業員の価値観は、立場と役割は異なれども、同次元にある。この新視点の実践的「インターナル・マーケティング」によって動機付けられた従業員は、顧客との理想的な価値共創を遂行することを約束する。それは「インタラクティブ・マーケティング」における顧客との価値共創を弁証法的に、より上質なものと発展させていけることを意味する。つまり、顧客と従業員の対峙(confrontation)によって共感(empathy)を創出するプロセスは、顧客との長期的関係性の構築に不可欠である。

北欧学派のロジックが乗り越えるべき問題点の 2 つ目は、「インタラクティブ・マーケティング」において、顧客の価値創造の起点は企業には把握することが困難であるとし、その起点を掴むための具体的なプロセスを提示していない点にある。北欧学派は、顧客の価値創造は、顧客独自の空間で形成されることを前提としており、企業は関与しない領域と定めている。確かに、価値共創を基軸にすることは、顧客の独創性を重視することである。しかし、これでは、顧客接点における従業員は、顧客が価値共創を始めるのを受身的に待つことになる。顧客の価値創造の起点となるものが、単なる思い付きの、一過性の現象として捉えざるを得ない。従業員が顧客の何らかのニーズに対応するとき、それを単なる一過性の現象と捉えて対応する場合と、顧客の価値創造の起点と捉えて対応するのでは、全く違う印象を顧客に与える可能性が高い。つまり、顧客の価値創造の起点が価値観(QOL)、すなわち顧客の個人的な文化背景にあると認識し、その上で、価値創造のコンテンツやコンテキストを読み解かなければ、企業にとっても、顧客にとっても価値共創の意味は薄れる。従業員の自主的な動機付けによる価値促進の設計が重要で、それがないと顧客を獲得、維持、育成することができず、サービスとしての事業性を担保することができない。ここに、北欧学派の「インターナル・マーケティング」の理論をそのまま実装することの難しさがある。価値共創の実践の場では、顧客の価値創造の起点を掴まなければ、サービスが受動的になり、既製サービスの型を示す



こととなり、顧客の真の要望を満足させるものから遠ざかってしまうことになる。本来の理想的な相互作用を追究する、即興性の高い高度なサービスを実現できず、他社に対して競争優位を有する、顧客戦略の遂行は困難となる。第 6 章で取り上げた事例が示すように、顧客接点における顧客の顕在的、潜在的ニーズを掴み、それに即興的かつ全社的に対応することが、顧客満足を高め、顧客の価値観を発展させ、サービスの利用に関してのリテラシーを高め、結果として、消費行動が多角化し、高度化することで消費額の向上と直結する。顧客の価値創造の起点は、顧客の QOL の実現にある。それを表出させるのは、従業員の QWL である。企業は、顧客が心を開き、価値創造の起点を表出させる契機となるプロフェッショナルな従業員を育成し、かつ、価値共創のプロセスが、企業の意図を顧客に押し付けることにならないようにサービス設計しなければならない。新しいサービスを提案する際には、複数の選択肢を提示することや、顧客が選択し、体感したサービスに対する反応に応じて、次のアクションを即興的に変化させることなどが具体的なサービス実装例として考えられる。実装可能なサービス・マネジメントとは、価値創造者としての顧客と企業の長期的関係性を重視する北欧学派のロジックを基本的枠組みとし、このロジックが克服すべき 2 つの概念的ギャップを実践経験知で補強した、臨床知としてのフレームワークである(表 13)。

	SDL (北米型研究)	SL (北欧学派)	実装可能な Service Management	
基本概念	製品の マーケティング	サービスの マーケティング	サービスのマーケティング	
サービス 概念	企業が提供する	事前に用意・準備できない	(SL を補強)顧客の価値観に対する即興性を重視	
価値共創 フィールド	分断 (交換の後で顧客の文脈 によって価値享受される)	同時空間	同時空間	
価値創造者	企業 (価値を顧客に所与する)	顧客	Interactive Marketing	顧客
			Internal Marketing	従業員
価値促進者	—	企業(従業員)	Interactive Marketing	企業(従業員)
			Internal Marketing	企業

最終目的	(実質的には) 価値交換	価値共創を通じた顧客 との長期的関係性	Interactive Marketing	顧客との 長期的関係性
			Internal Marketing	従業員との 長期的関係性

表 13 価値共創概念の整理(筆者作成)

## II. 新しいフレームワークの貢献

新しいフレームワークによるサービスのプロセスは、従来のサービス・プロセスをどのように変化させるのか。高級ホテル A の顧客の客室のアサインメントを例に挙げる(表 14)。

経済システムに立脚した SDL 型のサービスの場合、ホテル A は、ある顧客が 100 号室を利用し、それに満足したことを確認すると、ゲストプロフィール(顧客データベース)に好みの客室として 100 号室を登録する。そして、それ以降、その顧客から予約が入ると、毎回 100 号室にアサインする。ここには、顧客の嗜好・志向は不変であり、進化や深化はないと規定することで、サービスを安定させようとするコモディティ発想がある。顧客の希望を確認するプロセスを経ているが、直接的なインタラクションを基盤に置いていないために、顧客の経験価値や瞬時の意向の変化、状況の変化に対応できない。顧客の満足値は、顧客が予め抱いていた期待値を超えたサービスを受けると高まるものだが、実際のサービス局面では、臨機応変、変幻自在の対応の方が、より一層、顧客を魅了する。SDL 型のサービス・プロセスでは、以上の理由により、実質的には価値共創の要件を満たしていない。SDL にとっての価値共創のプロセスとは、顧客の宿泊履歴をデータ管理し、それを顧客の嗜好が表出した統計データとして捉え、アサインする客室を自動的に固定する、ということになる。100 号室を割り当てられた顧客が、本当にその部屋を毎回使用したいと願っているのか、顧客の経験価値を検証するプロセスが無い。顧客によっては、毎回同じ客室に案内されることについて、自分が認知されている、歓迎されていると捉えて喜ぶ場合もあるだろう。しかし、固定されたサービスを提供することが、顧客の経験価値を向上させる機会を失わせているという見方もできる。もし、この顧客が別のホテル B において、より良いサービス体験をした結果、その顧客がホテル A を利用しなくなったとしても、ホテル A は、脱顧客の理由を知ることができない。このように、サービスとは、顧客に客室を割り当てるまでの限定的な時空間だけで完結するものではない。ホテルの役割は、できるだけ、最新の情報を顧客に提供し、顧客の好奇心を刺激することによって消費を促進することである。ここでは、経験価値向上を目的とするため、常に高単価なものや、利益率の高い消費行動を促進することを意味しない。例えば、100 号室よりも安価であっても、顧客の価値観や好奇心を刺激すると考えれば、その安価な客室を試してみることを薦めることが、サービス・マーケティングのありべき姿である。サービス・マーケティングの目的は顧客との相互信頼に基づいた長期的関係性を

形成することである。

北欧学派は、「サービス・マーケティング・マネジメント」の基盤を顧客に置き、インタラクションによる関係性のメカニズム(社会システム)に着目した。サービス(無形財)のマネジメントには、経済システムだけではなく、社会システムの理解が重要であるとし、更に、社会システムを経済システムに先行させることを提唱している。SL型サービスの場合、前回100号室に宿泊した顧客の客室アサインに際しては、今回も100号室がよいかどうか、別の部屋タイプなどの選択肢を提示した上で、顧客に意向を確認する。毎回100号室を自動的にアサインするようなサービス・プロセスとはならない。しかし、北欧学派には、顧客の価値創造の起点を探るプロセスについては不可侵として提示していない。Grönroos & Voima (2013)は、顧客について「直接的な相互作用の外にあって、独立した価値創造者」(図5, 再掲)としている。ここが、実践との違いである。新しいフレームワークによるサービス・プロセスでは、この顧客の価値創造の起点を掴むアプローチが存在する。そうしなければ、価値創造者たる顧客が何らかの意思表示しない限り、共創は開始されることはなく、顧客を獲得したとしても、それを維持、育成することが困難になり、事業性を担保することができない。サービス実践では、顧客に今回も100号室で良いか、確認するに留まることなく、更にサービスは進行する。顧客の価値観の変化や、新たな経験価値が作用していないかを確認する。具体的には、顧客がホテルに滞在する時期に最も適した新たな選択肢(部屋の向き、料金、リニューアル等の様々な変化を踏まえたもの)を提示する。また、仮に顧客が同じ100号室を好んだ場合は、その客室における快適性を最大化するための手配を臨機応変に展開する。例えば、顧客が風邪気味であることを把握すれば、加湿器やタオルの数を増やす、箱ティッシュの紙の種類をソフトで刺激のないものに変更する、毛布を余分にセットする、生姜湯を差し入れる等が挙げられ、顧客がチェックアウトするまで、その即興的な対応は続けられる。新しいフレームワークによるサービス・アプローチでは、顧客自身が知覚していない、潜在的な価値観にもアプローチする。顧客接点における顧客の情報(ストーリー)を全セクションで共有し、顧客に提案する新しいサービスを考案し、かつそれが恣意的にならぬように、複数提示し、顧客が選択できるようにする。例えば、その顧客の普段の部屋の使用スタイルを観察し、その志向により適した部屋タイプを提示する。顧客は自覚していなかった自らのニーズを発見し、経験価値を充実させ、企業に対する愛着を深めていく。

	客室アサインの取組み方	顧客への影響
SDL型サービス	毎回同じ部屋をアサインする	顧客不満が生じる
SL型サービス	今回も同じ部屋で良いか確認する(インタラクションを通じて)	顧客の価値観に則した顧客満足の実現
新しいフレーム	今回も同じ部屋で良いか、経験	顧客の重層的な価値共創により顧客戦

ワーク	価値の変化による潜在的な価値 観の変化を掴む	略と結びつく
-----	---------------------------	--------

表 14 ホテル A の客室アサインについてのサービス・プロセスとその結果(筆者作成)

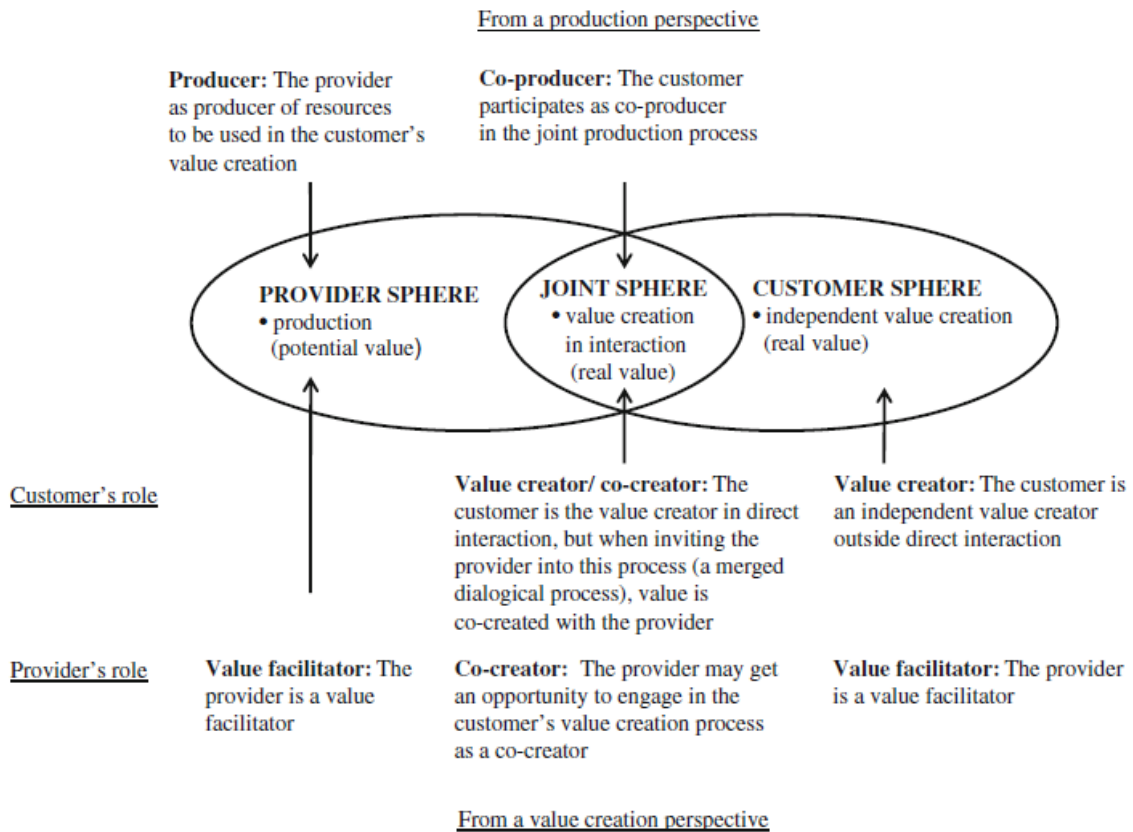


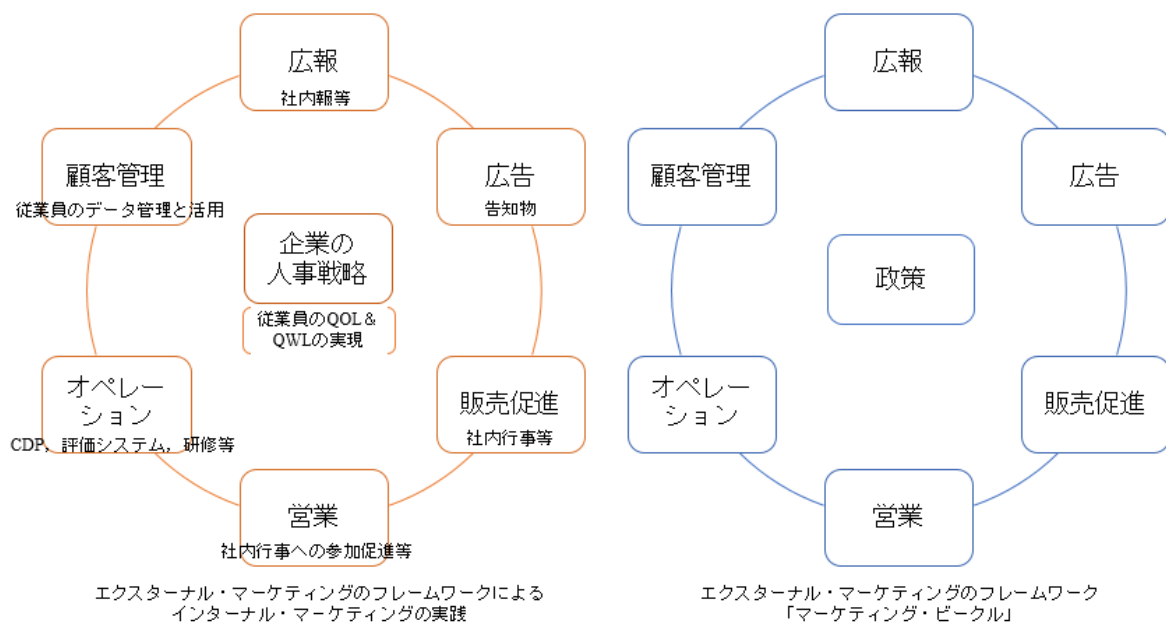
図 5(再掲) Value Creation Spheres

出典 Grönroos & Voima (2013)

客室のアサイン以外にも、食事のメニューの組み立てやワインの銘柄選びなど、より即興的な相互作用が必要とされる場面がある。全てのサービスシーンにおいて、顧客接点における顧客との対峙 (confrontation) とそれによる共感 (empathy) の獲得、そしてより発展的で持続的な価値共創を積み重ねていかなければ、競争力は維持できない。実装可能な「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークの貢献は、サービスに対する顧客の価値観である「無意識の知覚」への理解を深めることによる、顧客の獲得、維持、育成の促進である。それは「キャッシュフロー」「ブランド」「顧客の質と量」の最大化をもたらす。この新しいフレームワークにおいては、「顧客の無意識」もマーケティング・マネジメントの対象域に取り込む。顧客自身が自覚していない価値観の変化やニー

ズを掴むアプローチは、模倣されにくい経営資源となる。Zaltzman (2003)は、人間の思考や行動のうち自覚されているものはわずか 5%に過ぎず、残りの 95%は無意識下だと述べている。従って、顧客のサービス知覚における潜在的要素を顕在化するアプローチ手法を確立することは、有効である。映画監督の伊丹十三<sup>1</sup>が筆者に語った、黒澤明<sup>2</sup>の映画作りの醍醐味とは、無意識や見えないもの、聞こえないものの映像化である、というものだった。伊丹によると、黒澤明の映画に卓越したリアリティがあるのは、人間が無意識に感じていることを顕在化させているからであるという。エキストラの通行人であっても、彼らは単なる通行人ではなく、キャラクターを設定され、一人ひとりがストーリーを持っている。ある通行人は借金を抱えている、あるカップルはこれから結婚式場に予約に行くところである、ある人は町内会の会長と打ち合わせに行くなど、日常を切り取り、文脈を作りあげると、画面が生きるといふ。画面の隅に音声もなく映り込むだけの会話の様子も、そのキャラクターに沿ったストーリーを組み立て、実際に会話をさせながら撮影した。ただ、背景として存在しているわけではないのである。これが、映画を見る側に強いリアリティを与え、感情移入させるという。無意識の知覚要素を顕在化する行為は、ホテルのサービス実践においても有効である。第 5 章及び第 6 章で取り上げた事例ホテルでは、顧客の五感を意識したサービスクオリティ管理を実践していた。例えば、客室清掃は顧客の視点が及ばないエリア(テレビの裏、配線、壁掛け絵画の裏、ベッドの下、ベッドマットの裏、シャンデリアの傘や電球、洗面台の裏等)の見えない部分の清掃を徹底した。こうしたエリアが汚れていると、顧客が客室に入った瞬間に、顧客は空気の淀みを直感する。無意識に、何となく、快適でないことが顧客には分かるのである。従って、客室清掃のインスペクター(管理者)は、最終チェックの際に空気の淀みを感じた場合は即座にベッドをずらし、マットを裏返して汚染がないかチェックする。また、宿泊予約係や経理や人事部などのバックオフィスの従業員には、デスクの電話の傍に鏡を置き、電話で話をしている最中の自分の顔をチェックさせた。明るい声は明るい表情でなければ出せない。顧客と対面しない従業員こそ、普段から相当水準の緊張感を維持することが求められる。経理部に所属する従業員が、自分は経理部員である前にホテル従業員であると自覚するかしないかは、顧客のサービスの知覚に大きな影響を与え得るのである。顧客の潜在的知覚要素を捉え、それを顕在化し、マネジメントすることで、サービス品質を引き上げるといふ一連のアクションは、企業が従業員に対して下命するだけでは実現することはできない。刻々と変動する顧客の価値観に、リアルタイムに対応しなければならないため、個々の従業員が自発的に、かつプロフェッショナルとして完璧な品質を保持しながら接遇することが不可欠である。それを可能にするのは、従業員の QOL の充実に裏打ちされた QWL である。新しいフレームワークでは、「エクスターナル・マーケティング」において顧客を価値の創造者とし、企業が価値促進者となるのと同様に、「インターナル・マーケティング」における企業と従業員との関係性については、従業員が価値の創造者であり、企業が価値促進者となる。従って、「エクスターナル・マーケティング」と「インターナル・マーケティング」とが表裏一体となって運用されることが求められる。図 22 は、第 6

章で取り上げたホテルでの実践例である。同ホテルでは、顧客に対する「エクスターナル・マーケティング」の要素と機能を、広報、広告、販売促進、営業、オペレーション、顧客管理に分け、ホテルの運営政策を中核とし、広報からスタートするビークルと捉え、マネジメントしていた。これを、従業員に対しても同様のアプローチで実践した。「インターナル・マーケティング」における広報活動では、企業がどのようなビジョンを持ち、現在何が起きているのかを詳細に共有するために、社内報を発行し、従業員に配布すると共に、同居家族や離れて暮らす実家へ郵送された。従業員のQOLには従業員家族の存在があり、QWLの形成に大きな影響を与えるために、常にアタッチメントを感じてもらえるような取り組みが必要であった。オペレーション活動については、第5章で取り上げたCDPなどが該当する。尚、同社の人材開発部門は、HRD(Human Resources Development)と呼ばれていたが、従業員は経営資源ではなく、個々が有する文化的背景を重視する前提に立ち、経営資本、従って、HCD(Human Capital Development)と名称変更することが望ましい。



新しい「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークは、こうしたサービス実践における経験知を、科学的に裏付け、臨床知化することで、一企業のベストプラクティスを他社に転用する可能性を広げ、サービス業全体の生産性向上に寄与する。

### III. 今後の課題

#### 1. 環境の変化

実装可能な「サービス・マーケティング・マネジメント」がサービス経済へもたらす期待は、サービスという無形財をマネジメントするというチャレンジによる、真の経済システムの解明である。製品による経済社会ではできなかったこと、存在しなかったこと、すなわち、可視化できないもの、数値化しにくいもの、定義がしにくいもの、人により評価が違うもの、常に変化するものをマネジメントすることがサービス・マネジメントである。その複雑さや、科学として捉えどころがないものをマネジメントすることへのチャレンジである。「サービス・マーケティング・マネジメント」は、経済システムでは捉えにくかった顧客の価値観に基づく消費の心理的背景や、企業の社会貢献とコミュニティとの関係性、そして従業員の職務的価値観(QWL)をあぶり出す。また、社会システムにおける人間的関係性に基づき、「顧客」という経済ユニットから、経済システムと社会システムを捉えるという新たな事業視点を明示していく。19世紀から20世紀にかけて商品経済が驚異的な発展を遂げたのは、技術革新とそれを支えた科学の発展によるものである。21世紀に入り、サービスという無形財の時代に突入したことに加え、ITを媒介とした、新たなインタラクションの出現もあり、企業も科学の世界も、これまで経験しなかった経済システム基盤の大きな変化への対応に、今も試行錯誤を繰り返している。サービス研究におけるアプローチは二分されている。北欧学派のサービス研究のように、サービスの無形性を重視して、価値共創を基盤として、経済ユニットを「顧客」としたアプローチと、北米型サービス研究のように、これまでの「価値交換」の経済の仕組みを温存した上で、サービスの文脈価値を重要視し、顧客志向を製品に取り込むという、折衷的な「価値所与型」経済システムを志向するアプローチである。しかし、時代は、北欧学派のサービス・アプローチとの親和性を強めている。環境問題への取り組みや、DXの有効な活用方法等、経済視点だけではなく、関係性を重視した視点(社会システム)で経済を見据えなければ、解決し得ない問題が多くある。

#### 2. サービス時代の事業性の追究

それでは、「サービス・マーケティング・マネジメント」がもたらす企業の事業性の尺度、すなわち、「キャッシュフロー」「ブランド」「顧客の質と量」はどのように変化し、進化していかなければならないのか。従来の有形財を対象としたサービス・マネジメントから脱却し、「顧客」を経営基盤とした経営や運営を実装する際には、どのような実務を伴っていくのか。サービス時代における経営の実務指標は、企業(従業員)と顧客との長期的関係性による「キャッシュフロー」「ブランド」「顧客の量と質」の最大化である。サービスの実践的経営においては、これを数値的に実証する必要がある。製品の時代との違いは、「キャッシュフロー」を単年度主義ではなく、顧客戦略に基づいた複数年単位で捉える視点が必要になる点にある。「ブランド」はこれまで、企業の資産として位置付けられていたが、経済システムだけではなく、社会システムとしての価値も捉えることが重要となる。「企業はブラ

ンド力を活用し、ブランド・ポートフォリオを巧に管理することで、各ブランドにシナジー効果と独自性とレバレッジ効果をもたらすようにするのだ」と Aaker(2014)は指摘し、また、社会システムにおけるブランドの役割について、「ブランドとは何か、それは単なるブランド名やロゴマークよりはるかに大きなものだ。それは、組織から顧客への約束である。そのブランドが表すものが、機能面だけで無く、情緒面や自己実現、人間関係においても役立つという約束を守ることである。(中略)ブランドとは長い旅路のようなものである。顧客がそのブランドに触れる度に生まれる感触や体験をもとにして、次々に積み重なり、変化していく顧客との関係なのだ」(Aaker, 2014)と指摘する。Aaker は、ブランドについて、それを経済の仕組みとしてよりも、情緒、自己実現、人間関係、人間の成長において果たされる役割について強調している。つまり、「ブランド」はサービス・マネジメントの研究領域にある。また、「顧客の量と質」に関しては、顧客エンゲジメント、従業員エンゲジメント、顧客生涯価値、従業員の職務生涯価値などの、価値観とブランドの研究がサービス研究の中核となっていくと思われる。特に企業が従業員の個人的な QOL の実現をサポートすることが求められる「インターナル・マーケティング」においては、企業と従業員の「価値共創」が人事戦略の重要課題となるだろう。そこでは、従業員の平均就業年数と事業成長との相関を指標化することが一般的になり、企業と従業員による価値共創の結果としての会社作りが求められ、企業と従業員のパートナーシップという新たな雇用関係が進んでいくと考えられる。

### 3. サービス(無形財)の時代に則した新たな会計システムの開発の必要性

新しい実践的「サービス・マーケティング・マネジメント」のフレームワークでは、QWL による従業員の矜持たる仕事への哲学が顧客の共感(empathy)を生み、生涯顧客として長期的関係性が展開されることで、3つの経済指標(キャッシュフロー、顧客、ブランド)を最大化でき、事業性を担保できる。しかし、一般的に企業は、顧客対応を優先し、従業員を経営資源(ツール)として見做すために、従業員に対して顧客同様の「価値共創」を通じたアプローチを行うことへの抵抗がある。新しいフレームワークを実装するためには、既存の会計システムルールの変革も必要となる。すなわち、「サービス・マーケティング・マネジメント」は単年度だけではなく、中長期の会計年度による事業パフォーマンスの評価が求められる。例えば、顧客との長期関係性を生み出す従業員の育成には、多くの時間と費用が必要とされるが、それが営業結果として企業に戻ってくるまでには時間差が生じるために、複数年度の会計処理が必要となる。また、顧客を獲得することだけではなく、顧客を維持し、育成するプロセスにかかるコストも、当然、単年度内に収支が確定されるものではない。むしろ、こうした先行投資の要素の強いものは、PL におけるコストではなく、BS 上のアセットとして計上されるのが適切である。ホテルのハードウェアである建築コストは、ホテルが物理的に存在しなければ顧客にサービスが提供できないために、アセットとして計上され、PL 上では減価償却費として計上されてキャッシュフローを引き上げる。ホテルのハードウェアだけではなく、従業員の QWL がなけ



れば、顧客に然るべきサービスが提供できないのであるから、同様に、アセットとして計上するべき要素もあると考えられる。こうした会計項目についても、サービス特性(IHIP)に矛盾しない形に整備されることが望ましい。

#### 4. 新しいリーダー育成教育の重要性

また、今回提示した新しいフレームワークを実装し機能させるためには、企業トップの強い実行力と統合的なサービス・マーケティングに対する知見が不可欠であるために、企業トップの能力開発の在り方についても議論を深める必要がある。「エクスターナル・マーケティング」「インターナル・マーケティング」「インタラクティブ・マーケティング」の3つのマーケティングをマネジメントするためには、サービスの接客の実務経験だけではなく、サービス実践をマネジメントする経験(Practice)、そして科学的知見(Theory)による、実践経験知の臨床知化を実行する能力(Administration)が必要とされる。更に、ホテル事業者であれば、同業界だけではなく、広くサービス、ホスピタリティ産業を俯瞰し、事業者同士の連携や共創による社会貢献を視野に入れた事業運営を実践することも、時代の潮流である。こうしたサービスのマネジメント人材に求められる能力、すなわち実践の力、理論の力、経営の力(PTA)のバランスがとれた人材育成(原・窪山, 2016)の在り方を確立することが、先行されるべき分野と言える。

---

<sup>1</sup> 伊丹十三(1933～1997年)映画監督, 俳優

<sup>2</sup> 黒澤明(1910～1998年)映画監督, 脚本家



## 参考文献

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York, Morgan James Publishing.
- 阿部誠(2014)。「RFM データを用いた顧客生涯価値の算出」『マーケティングジャーナル』36(1), pp.73-90.
- 秋池篤・岩尾俊兵(2013)。「変革力マップと Innovator's Dilemma:イノベーション研究の系譜」『赤門マネジメント・レビュー』12(10), pp.699-716.
- 阿久津聡・勝村史昭(2016)。「組織力強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」『マーケティングジャーナル』36(1),pp.5-26.
- Albrecht, K. & Zemke, R. (2002). *Service America in the new economy*. New York: McGraw-Hill.
- 有馬賢治(2004)。「マーケティング組織のパースペクティブ」立教経済学研究. 58(2), pp.1-20.
- 阿曾真紀子・高澤由美・辻野啓一(2019)。「観光地経営組織におけるインターナル・マーケティングに関する考察」首都大学東京大学院都市環境科学科観光科学域, 観光科学研究, pp.49-58.
- アトキンソン, D. (2015). 『新・観光立国論—イギリス人アナリストが提言する 21 世紀の所得倍増計画—』東洋経済新報社
- Bernshiteyn, R. (2016). *Value as a Service – Embracing the coming disruption -*, Austin, Texas: Greenleaf Book Group Press.
- ブエ, C.・遠藤功(2015)。「LFP 企業が並はずれた敏捷性を手に入れる 10 の原則」PHP 研究所
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Éditions de Minuit.
- Boyd, D. & Goldenberg, J. (2014). *Inside the box: a proven system of creativity for breakthrough results*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.
- Brodie, R.J., Glynn, M.S., Little, V. (2006). The service brand and service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory* 6(3), pp.363-379.
- Caillois, R. (1958). *Les jeux et les hommes: le masque et le vertige*. Paris: Gallimard.
- Carlzon, J. (1987). *Moment of Truth*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Cohen, E. (1984). A Phenomenology of Tourist Experiences. *Les cahiers du tourisme, série C* (52), Centre des hautes etudes touristiques, France.
- Comite Colbert. <http://www.comitecolbert.jp/members.html>
- 張慶在(2014)。「多層的ネットワーク空間とオーセンティケーション概念」北海道大学学術成果コレクション

- Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design*. Mason, Ohio: THOMSON.
- De Wall, F. (2009). *The Age of Empathy: Nature's Lessons for a Kinder Society*. New York: Three Rivers.
- Derrida, J. & Dufourmantelle, A. (1997). *De l'hospitalité -Anne Dufourmantelle invite Jacques Derrida à répondre-*. Paris: Calmann-Lévy.
- Drucker, P.F. (1993). *The Practice of Management*. New York: Harper Business.
- 海老原靖也(1997).「テーマパーク及び高級リゾートホテルの経営戦略と展望」社団法人日本オペレーションズ・リサーチ学会第37回シンポジウム資料, 4月1日開催
- Echeverri, P., Salomonson, N., Aberg, A. (2012). Dealing with customer misbehavior: Employee's tactics, practical judgement and implicit knowledge, *Marketing Theory*. 12(4), pp.427-449.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., Gruber, T. (2011). Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach. *Journal of Academy of Marketing Science*. 39, pp.327-339.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Farquhar, J.D., Robson, J. (2016). Selective demarketing: When customers destroy value. *Marketing Theory*. 17(2), pp.165-182.
- 深尾京司・池内健太(2017).「生産性レポート vol.4 サービス品質の日米比較—アンケート調査の結果とその含意—」公益社団法人日本生産性本部総合研究センター
- Gronroos, C. & Strandvic, T. (2008). The Interaction concept and its implications for value creation and marketing in service business. *Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon*. Helsinki school of economics, B-90, pp51-64.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41, pp.133-150.
- Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*. 23(1), pp.52-60.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 13(4/5), pp.332-338.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*. 6(4), pp.317-333.
- Grönroos, C. (2007a). *Service management and marketing*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Grönroos, C. (2007b). *In search of a new logic for marketing – Foundation of contemporary theory-*. New York: John & Willy & Sons Limited.

- Grönroos, C. (2013). Critical service logic; making sense of value creation and co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41, pp.133–150.
- 原良憲・窪山哲雄(2016)。「インテグレイティド・ホスピタリティによるサービス生産性の向上に向けて」『グローバルビジネスジャーナル』2(1), pp.1-8.
- 服部勝人.(2006). 『ホスピタリティ・マネジメント学原論』丸善
- 林屋辰三郎・司馬遼太郎(1985)『歴史の夜咄』小学館
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E.Jr., Schlesinger, L.A., (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, March-April, pp.164-170.
- Heskett, J.L., Sasser Jr, W.E., Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: The Free Press
- 平岩英治(2012)。「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」関西学院大学経営戦略研究, (6), pp.91–113.
- 北海道庁ホームページ 北海道観光入込客数の推移  
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/irikominosuii.htm>
- Huang, W.H., Wang, Y.C. (2014). Situational influences on the evaluation of other-customer failure, *International Journal of Hospitality Management*. 36, pp.110-119.
- Iacobucci, D. & Calder, B., editors. (2003). *Kellogg on integrated marketing: the Kellogg Marketing Faculty and the Faculty of Integrated Marketing Communications at the Medill School of Journalism, Northwestern University*. Hoboken: J. Wiley.
- 井上崇通・村松潤一(2015)『サービスドミナントロジック』同文館出版
- 石田梅岩(2007)『都鄙問答』岩波文庫
- 伊藤邦雄(2014)『新企業価値評価』日本経済新聞出版社
- 伊藤元重(2017)。「日本流過剰サービスは誰も幸せにしないーカネを取れないサービスは本当に必要かー」『東洋経済オンライン』6月2日, <https://toyokeizai.net/articles/-/173041>
- 伊藤嘉博編著(2015)『サービス・リエンジニアリング』中央経済社  
 株JBM コンサルタント <https://jbmhrd.co.jp/glossary/qwl.html>
- 柿埜真吾(2019)『ミルトン・フリードマンの日本経済論』PHP 新書
- 蒲生智哉(2008)。「サービス・マネジメントに関する先行研究の整理」『立命館経済学』47(2). pp.109-125.
- 蒲生智哉(2017)。「価値共創概念の検討ーサービス・ロジックと近代組織論によるアプローチー」『名古屋学院大学総合研究所』Discussion paper No.123
- 加瀬文恵(2008)『「なつめ」の流儀 一流の条件, おもてなしの極意』講談社

- 加藤勇夫・楓森博・越島 一郎(2015).「R&D プロセスに於ける顧客価値の共創」『国際 P2M 学会誌』vol.9,(2), pp.203-220.
- 加藤直樹(2008).『データマイニングとその応用』朝倉書店
- キーン, D., 金関寿夫(訳)(1990)『日本人の美意識』中央公論社
- キーン, D., 角地幸男(訳)(2008)『足利義政と銀閣寺』中公文庫
- Keysers, C. (2011). *The Empathic Brain: How the Discovery of Mirror Neurons Changes Our Understanding of Human Nature*. Charleston, SC, Lightning Source Inc.
- 桐山秀樹(2014).『じつは「おもてなし」がなっていない日本のホテル』PHP 新書
- 小林潔司(2010).「土木工学における実践的研究:課題と方法」『土木技術者実践論文集』1. pp.143-155.
- 小林潔司・原良憲・山内裕(編) (2014).『日本型クリエイティブ・サービスの時代』日本評論社
- 近藤隆雄(1997).「サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造」経営・情報研究. 1, 多摩大学経営情報学部
- コトラー, P., 鳥山正博監訳・解説, 大野和基(訳)(2017). 『マーケティングの未来と日本』KADOKAWA
- 窪山哲雄(1993).『ヒューマンウェアのホテル学』日本経済新聞社
- 窪山哲雄(2003).『サービス哲学』オーエス出版
- 窪山哲雄(2008).『ウインザーホテル洞爺 夢のホテル』小学館文庫
- 窪山哲雄(2014).『ホスピタリティ・マーケティングの教科書』実業之日本社
- 國貞文隆(2017).「正しい議論ができない管理職は去ってもらって構わない」『東洋経済オンライン』  
<https://toyokeizai.net/articles/-/161023>
- Levitt, T. (1976). Industrialization of service. *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press. Sep-Oct. pp. 65-68.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Press. May-June. pp.94-100,
- Levitt, T. (1983a). After the sales is over... *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press. Sep-Oct., pp.87-93.
- Lovelock, C. & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (2014). *Service-dominant logic; premises, perspectives, possibilities*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- 馬夢妍・羽鳥剛史・小林潔司(2016).「天草南蛮文化のオーセンティシティと観光開発」『グローバ

- ルビジネスジャーナル』2(1), pp. 29-40.
- MacCannell, D. (1973). Staged authenticity: arrangement of social space in tourist settings. *American Journal of Sociology* (79), pp.586-603.
- Malter, A., Ganesan, S., (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*. 46(4), pp.35-43.
- 間々田孝夫(2011).「第三の消費文化」の概念とその意義『応用社会学研究』(53), pp.20-33.
- Mason, R. (1998). *The economics of conspicuous consumption: theory and thought since 1700*. U.K., Edward Elgar.
- McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, Ill: R.D. Irwin.
- 経済産業省(2013). 『通商白書 2013』経済産業省通商政策局企画調査室
- 三藤利雄(2016).「Christensen 教授の弁明:破壊的イノベーションを巡る2006年の論争」立命館経営学, *The Ritsumeikan business review : the bimonthly journal of Ritsumeikan University* 55(3), pp.153-182)
- 森川正之(2016).「サービス立国論—成熟産業を活性化するフロンティア」『RIET』
- 村上富美(2017).「ヤマトは会社を作り直して信頼を取り戻せ」『日経ビジネス』6月15日,  
<https://business.nikkei.com/atcl/report/16/030300119/061400012/>
- 村松潤一(2016).「サービス概念の再考と新たなマーケティング論理」『社会情報研究』15, pp.53-63.
- 村松潤一(2018).『価値共創とマーケティング論』同文館出版
- Nadella, S., Shaw, G., & Nichols, J. T. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. New York: Harper Business.
- 内閣府 県民経済計算統計表  
[https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kenmin/files/contents/main\\_h21.html](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_h21.html)
- 中村純子(2009).「観光文化研究におけるオーセンティシティ論」『横浜商大論集』43(1), pp.121-161.
- 中村雄二郎(1992).『臨床の知とは何か』岩波新書
- 中山元(1996).『フーコー入門』ちくま新書
- Neghina, C., Caniels, M.C.J., Bloemer, J.M.M., Birgelen, M.J.H.V. (2015). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), pp.222-242.
- 日本経済新聞(1993).「地域との共生を模索」『日本経済新聞』3月23日朝刊, p.25.
- 日本経済新聞(1995).「九州の新偶像」『日本経済新聞』地方経済面, 9月6日, p.34.
- 日本経済新聞(2001).「低下価格ホテル続々開業」『日本経済新聞』1月15日.p.19.

- 日本経済新聞(2011).「ウィンザーホテル洞爺 富裕層狙い「食」に力」『日本経済新聞』9月17日.  
地方経済面北海道
- 日本経済新聞(2019).「お城に宿泊 殿様気分!」『日本経済新聞』7月11日名古屋夕刊, 社会  
面C
- 日本経済新聞(1995).「活路探るホテル業界 上 低価格の時代」『日本経済新聞』11月15日.  
p.12.
- 日本経済新聞出版社(2019).「100年企業, 強さの秘密」『日経MOOK』
- 一般社団法人日本旅館協会(2019).「営業状況等統計調査」
- 日経流通新聞(2001).「ニュースの裏側 ザ・ウィンザーホテル洞爺, 来年6月再出発」『日経流通  
新聞』7月17日. p19.
- 日経流通新聞(2002).「チェックインから24時間滞在可能に」『日経流通新聞』10月3日, p15.
- 日経産業新聞(1993).「サービス価格ウォーズ」『日経産業新聞』5月10日, p.20.
- 日経産業新聞(1995).「NHVホテルズ 客室単価日本一に」『日経産業新聞』3月29日, p.21.
- 日経産業新聞(1997).「ウィンザーホテルズ北海道のリゾート7月にチェーン第1号」『日経産業新  
聞』6月12日. p.17.
- 日経産業新聞(2011).「帝国, オークラ, ニューオータニ 逆風下, 黒字確保へ躍起」『日経産業新  
聞』7月12日 p.15.
- 西山浩平・藤川佳則(2015).「サービス・イノベーションの社会受容デザイン - 価値共創の第三の  
アクター「レギュレーター」の役割 - 」『マーケティングジャーナル』35(3), pp.45-62.
- 延岡健太郎(2008).「価値づくりの技術経営: 意味的価値の創造とマネジメント」一橋大学イノベ  
ーション研究センター
- 野中郁次郎(2017).『知的機動力の本質—アメリカ海兵隊の組織論的研究』中央公論新社
- 野中郁次郎・勝見明(2017).『全員経営—ハイパフォーマンスを生む現場 13のケーススタディー』  
日経ビジネス人文庫
- 野中郁次郎・勝見明(2019).『共感経営』KADOKAWA
- 野中郁次郎・竹内弘高.(1996).『知識創造企業』東洋経済新報社
- 野中郁次郎・山口一郎(2019).『直観の経営』KADOKAWA
- Norman, D. A. (2004). *Emotional design: why we love (or hate) everyday things*. New York: Basic  
Books.
- Normann, R. (1991). *Service management: strategy and leadership in service business. 2nd ed.*,  
New York: John Wiley & Sons.
- Ojasalo, J.(1999). *Quality dynamics in professional services*. Helsinki: Hanken Swedish School of



Economics.

- 恩蔵直人(2015).「レビットのメッセージ 5 サービスに製造の手法を」『Harvard Business Review』DIAMOND, <https://www.dhbr.net/articles/-/3311?page=2>
- 小野譲司(2010).「JCSI による顧客満足モデルの構築」『マーケティングジャーナル』30(1), pp.20-34.
- 小野譲司・藤川佳則・阿久津聡・芳賀麻誉美(2013).「共創志向性 - 事後創発される価値の原動力 - 」『マーケティングジャーナル』33(3), pp.5-31.
- 親泊政子・平敷徹男(2005).「インターナル・マーケティングにおけるホスピタリティ教育」琉球大学経済研究(69), pp.91-160.
- Persson, A., Ryals, L. (2010). Customer assets and customer equity: Management and measurement issues. *Marketing Theory*, 10(4), pp.417-436.
- Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. (2013). *Service Design: From Insight to Implementation*. New York: Rosenfeld Media, LLC.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Reichherd, F. (2006). *The ultimate question: driving good profits and true growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rizzolatti, G. & Sinigaglia, C. (2005). *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*. Mitano: Cortina Raffaello.
- Ruzevicius, J. (2014). Quality of Life and of Working Life: Conceptions and Research. 17th Toulon-Verona International Conference Liverpool John Moores University Excellence in Services 335, *Liverpool (England) Conference Proceedings* ISBN 9788890432743
- Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- 佐藤等, 上田淳生(監修)(2013).『実践するドラッカー利益とは何か』ダイヤモンド社
- 佐藤幸雄(2018).「サービスエコシステムの視点で俯瞰する企業の社会的責任と社会的価値の関係性 - サービス・ドミナント・ロジックの価値共創における経済的価値と社会的価値の共創 - 」『日本マーケティング学会ワーキングペーパー』4(9)
- 澤邊紀生(2013).「臨床会計学の構想」『原価計算研究』Vol.37, (2), pp.16-28.
- Schultz, D. & Schultz, H. (2004). *IMC, the next generation: five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication*. Boston: McGraw-Hill.
- 司馬遼太郎・ドナルド・キーン(1996).『日本人と日本文化』中公新書
- 司馬遼太郎・山崎正和(2001).『日本人の内と外』中公文庫

- 四方啓暉(2011).『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』河出書房新社
- 新明解国語辞典 第七版(2012).三省堂
- 白井義男(2009).「快樂消費としての観光」『地域政策研究』12, (2), pp.51-60.
- 白川静 (1984). 『字統』平凡社
- Shostack, G.L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*. 41(April), pp.73-80.
- 相馬留美(2019).「ヤメ星野が語る, 退職して分かった星野リゾートの弱点」『ダイヤモンドオンライン』8月16日, <https://diamond.jp/articles/-/211384>
- Spector, R., McCarthy, P. (2005). *The Nordstrom Way to Customer Service Excellence*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Edit by Sturman, M.C., Corgel, J.B., Verma, Rohit. (2011). *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality – Cutting Edge Thinking and Practice*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Suchman, M.C., (1995). Managing legitimacy; strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), pp.571-610.
- 鈴木大拙(2019).『仏教の大意』KADOKAWA
- 鈴木大拙(2017).『日本的靈性』KADOKAWA
- 鈴木智子・阿久津聡(2012).「消費行動に関する文化的自己観の影響に対する考察: 弁証法的自己観に着目して」『マーケティングジャーナル』32(1), pp.75-87.
- 田口芳昭(2015).『なぜ日本企業は真のグローバル化ができないのか』東洋経済新報社
- 高木晴雄(2012).『組織能力のハイブリッド戦略』ダイヤモンド社
- 竹村牧男(2018).『鈴木大拙』創元社
- 滝澤美帆(2017).「生産性レポート Vol.4 サービス品質の日米比較」公益社団法人日本生産性本部生産性総合研究センター
- 滝澤美帆(2018).「生産性レポート Vol.7 産業別労働生産性水準の国際比較」公益財団法人日本生産性本部生産性総合研究センター
- 滝澤美帆(2020).「生産性レポート vol.13 産業別労働生産性水準の国際比較—米国及び欧州各国との比較—」公益財団法人日本生産性本部生産性総合研究センター
- 田村正紀(2006).『リサーチ・デザイン—経営知識創造の基本技術』白桃書房
- 田村正紀(2006).「バリュー消費」日本経済新聞出版社
- 田中洋(2017).『ブランド戦略論』有斐閣
- 田中研之輔・末崎貴士(2014).「サービス産業におけるインターナル・マーケティングの実態と課題」

- 法政大学キャリアデザイン学会紀要, pp.35-47.
- トンプソン, M.(2007).『日本が教えてくれるホスピタリティの神髄』祥伝社
- 富田昭次(1998).『最上のホテル その隠された秘密』オータパブリケーションズ
- 上原征彦, 大友純(2014).『価値づくりマーケティング—需要創造のための実践知』丸善出版
- 上原征彦(2004).『マーケティング戦略論』有斐閣
- 宇賀神幸司(2017).「アパホテル, 繁忙期の料金高騰に不満相次ぐ」『日経ビジネス』11月6日,  
<https://business.nikkei.com/atcl/report/16/102500175/102500004/>
- Urban, G. (2005). *Don't just relate--advocate!: a blueprint for profit in the era of customer power*.  
Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 68(1). pp.1-17.
- Vargo, S.L., Lusch, R. (2007). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of Academy of Marketing Science* 36, pp.1-10.
- Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class: an economic study in the evolution of institutions*.  
New York: The Macmillan Company.
- 株ザ・ウインザー・ホテルズインターナショナル(2012a). 「ザ・ウインザーホテル洞爺リゾート&スパ  
ミシュランガイド北海道 2012 特別版で 3 店舗合計 6 つ星獲得、ホテルが保有する星の数で世  
界一 ホテルも宿泊施設部門で最高評価」同社プレスリリース. No.197. 4月12日
- 株ザ・ウインザー・ホテルズインターナショナル(2012b). 春季プレス発表会資料
- 山上徹(2008).『ホスピタリティ精神の深化』法律文化社
- 山本哲士(2006).『ホスピタリティ原論』文化高等科学研究院出版局
- 山本哲士(2010).『ホスピタリティ講義』文化科学高等研究院出版局
- 山本哲士(2011).『哲学する日本』文化科学高等研究院出版局
- 山本晶・松村真宏.(2017).「顧客のエンゲージメントの価値」『マーケティングジャーナル』36(4),  
pp.76-93.
- 山本哲士(2015).『ブルデューの国家論』EHESC
- 山折哲雄(2001).『近代日本人の美意識』岩波書店
- 山内裕(2014).「闘いとしてのサービスデザイン」『デザイン学論考』Vol.1, pp.24-34.
- 山内裕(2015).『「闘争」としてのサービス』中央経済社
- 山内裕・平本毅(2014).「闘いとしてのサービス」『組織学会大会論文集』vol.3,(2), pp.41-46.
- 山内裕・佐藤那央 (2016) 「サービスデザイン再考 相互主観性からの視座」『マーケティングジ  
ャーナル』35(3), pp.64-74.

Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E. (2011). The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries. *International Journal of Production Economics*, 130, pp.236-245.

由井常彦(2007).『都鄙問答—経営の道と心』日経ビジネス人文庫  
財務総合政策研究所「キーワードで見る法人企業統計」

[https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/keyword/keyword\\_05.htm](https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/keyword/keyword_05.htm)

Zaltman, G. (2003). *How customers think: essential insights into the mind of the market*. Boston: Harvard Business School Press.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A.P. & Berry, L. B. (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), pp.33-46.

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、長期間にわたり、常に温かいご指導と激励を賜りました京都大学経営管理大学院 原良憲教授に、心から感謝の意を表します。

また、京都大学経営管理大学院 小林潔司教授、澤邊紀生教授、山田忠史教授には研究に関して多くのご指導及び助言を戴きました。深く感謝いたします。そして、京都大学経営管理大学院修士時代から現在に至るまで、サービス研究の意義深さと将来性を教えて戴いた前川佳一教授に深く御礼申し上げます。京都大学経営管理大学院 嶋田敏先生には、当該研究に対し深い関心を持って戴き、研究の進め方や方向性について多くの示唆に富んだご意見を頂戴しました。心から感謝いたします。

東京芸術大学 山本哲士教授には、長期間にわたり、サービス研究について社会学の視点からのご指導及び、忌憚のない交流をさせて戴き、良き学びとなりました。深く御礼申し上げます。また、慶應義塾大学 村田昭治名誉教授、Cornell University School of Hotel Administration, Professor Sheryl E. Kimes には、実践と科学を融合した視点の面白さ、重要さを教えて頂きました。そして、岡山理科大学経営学部 村松潤一教授には、サービス研究の先行研究者として、大変貴重な研究観を披瀝して戴き、多いに参考となりました。感謝申し上げます。

実業界に於いては、Mr.Frank G Wangeman (Executive Senior V.P. of Hilton Corporation), (株)ニコン元副会長 市川伊三夫氏、ホテルニューオータニ代表取締役社長 大谷和彦氏、同社元副社長、初代総支配人 岡田吉三郎氏、同社元副社長 甲田浩氏、帝国ホテル元代表取締役社長 犬丸一郎氏、元日本興業銀行副頭取 松本善臣氏、森トラスト(株)代表取締役会長 森章氏、セコム(株)創業者、取締役最高顧問 飯田亮氏、(株)西武ホールディングス代表取締役社長 後藤高志氏、(株)オリエンタルランド代表取締役会長 加賀見俊夫氏など、これまで上記の方々から一方ならぬ実務的な経営指導を賜ることによって、サービス研究に邁進する勇気と確信を得られましたことに感謝申し上げます。また、日本のサービス業のこれからの在り方について、多くの議論を交わしてきた日本経済新聞 藤本秀文氏の情熱的でグローバルな思考に触れ、研究に新鮮な視点を得て勇気づけられました。そして、社業及び学業の補佐役として、多くの支援をしてくれた、PGH エンタープライズ(株)本田路子執行役員に感謝します。

最後に、これまで私を温かく応援し勇気づけてくれた妻 博美、長女 鳳紗に、深く感謝を表します。尚、本学位申請論文の内容は、筆者が所属する組織を代表するものではなく、全て、筆者個人の見解に基づくものです。本学位申請論文における誤りの全ては、筆者の責に帰するものです。

2021年2月 窪山 哲雄