

＜研究論文＞

ホテル経営に関する一試論 ーグローバルホテルと日本のホテルを経営してー

梅 原 一 剛

【要旨】

グローバル・ホテル・チェーンであるパン・パシフィック・ホテルズと、日本のホテル・チェーンである東急ホテルズの CEO として経営を行い、今後の日本のホテル業界に大いなる危惧を持つ。それは、1960 年代から 80 年代の経済成長期下のホテル経営から、21 世紀になり低成長かつ少子高齢化下のホテル経営に移行できない状況にあるためである。これに対応する一つの提案がこの論文である。

21 世紀の成長産業である観光業、その中でもホテル産業に対し、日本発のホテル経営論の提案である。それは、共有できるビジョンとミッションを持った従業員一人一人を強い個人に育て、その個人が、自分の意志で仕事ができるネットワーク型の組織文化を作る。プロのホテル리어としてキャリアを積む中で、ホテル産業のみならず、観光産業へも参加でき、世界に通用する運営ができるホテル리어に育てる。そして日本の伝統ある“おもてなしのこころ”をスタンダード化して、加味することにより日本発のホテル経営論を作り上げようとの提案である。

キーワード： 経営・運営システム、価値観・理念、ビジョン・ミッション・戦略、組織文化。

— 目 次 —

A) 序論：日本のホテル経営の流れ：

1. はじめに
2. 日本企業におけるホテル経営。
3. 日本でのホテル経営とホテル運営。
4. 新しいホテル経営。
5. バブル後のホテル経営。

B) ホテル経営論：世界のホテル経営論からの敷衍：

1. はじめに
2. 方法論
 - a) 目的
 - b) 考え方
 - (ア) 原点

(イ) 体系化

1. ホテルを事業として作り上げる仕組み。
2. ホテル経営の仕組み。
3. ホテル運営の仕組み。

(ウ) 普遍化

1. 経営と運営の違い。
2. 経営理論のホテル運営への活用。
3. 中間管理層による運営の高度化。
4. 日本での経営理論の経営・運営への導入。
5. おもてなしのスタンダード化。
6. より良いホテル経営を目指して

3. 実践論：ホテル・マネジメント・システムをホテル経営の中で実行するために：

a) 理論構成：

- (ア) 価値観・理念 (Values & Beliefs) の共有
- (イ) 方向性 (Vision) の明確化
- (ウ) 設定目標 (Mission) の確認
- (エ) 戦略 (Strategy) の策定
- (オ) 戦術 (Tactics) の作成

b) 経営手法：

c) 運営手法：

d) 実践のための手法：事例研究：Pan Pacific Hotels and Resorts:

- (ア) 1990 年前半の世界のホテルの状況

- (イ) Pan Pacific Way

C) 日本発のホテル経営論：世界に通用するホテル運営をもとに：

1. はじめに
2. 経営論
3. 運営論
4. ビジネス・モデル

D) おわりに：日本発のホテル経営論の必要条件と十分条件

A) 序論：日本のホテル経営の流れ：

1. はじめに：

“夢”を辞書で調べると、“(4) 将来実現したい願い。理想。”とある。“ホテル”と“夢”は、私の中では一体である。アメリカの文化歴史学者であるモーリー・バーガー (Molly E. Berger) は、“すべての人にホテル・ストーリーがある”と言っている¹⁾。Pan Pacific Hotels & Resorts (PPHR) の、海外でのホテル会社経営を通して得た経験、さらに東急ホテルズでの、日本のホテル会社経営の経験、を基に、日本からのホテル経営論を展開してみたい。それが私の夢であり、マイ・ストーリーである。

このマイ・ストーリーを実現するためには、日本のホテルが、持続可能で魅力的でなければならない。持続可能で、魅力的であるということは、ホテルのステークホルダーズ(顧客・従業員・投資家・地域社会)にとって、そのホテルが自分の満足を達成してくれる場であるということであろう。顧客にとって、ホテルが自分の生活の一部であることであり、ホテルにとって、顧客が Life Time Guest になることであろう。また、従業員にとっては、ホテルが自分のキャリア開発の場であり、ホテルのプロになり安定かつ魅力的な報酬が得られることであろう。さらに、投資家にとっては、自分が投下した資本に対して安定的に適切なリターンが得られることであり、そして、ホテルの立地する地域社会にとってホテルが地域共同体の一員として、存在価値を高めるということである。現状の日本のホテルは、このステークホルダーズの満足を達成することが難しくなっている。特に、従業員が高齢化し、能力ある若者がホテル産業に入ってこないこと、そして投資家が期待するリターンを、日本のホテルが実現できないことの二点は大きな課題である。この二点は互いにリンクしていることである。それは、ホテルの組織の問題であり、プロフェッショナルを重要視しない“人”の問題であり、ホテルをビジネス・モデルとして組み立てられない仕組みの問題である。結果的に、日本のホテルは、投資に対するリターンという視点から、魅力のない投資物件になっている。

ホテルの財務・会計のスタンダードであるユニフォーム・システムは、GOP (Gross Operating Profit) 38%を基準として表示している²⁾。私の、北米、アジアのホテル運営の経験から G O P 38% は理解できる基準といえる。しかし日本のホテルの多くにとって、それは遠く及ばない数字である。そこで、日本のホテルが 38% の GOP に近づくための手法として、また、ホテルのステークホルダーズの満足を達成するための手法として、日本発のホテル経営論を展開し、ホテルのビジネス・モデル (Business Model) を作り、マイ・ストーリーの実現への道を開きたい。

2. 日本企業におけるホテル経営：

日本のホテル会社に、ホテル経営のビジョンがあったのだろうか？

1956 年 [昭和 31 年] ヒルトン・ホテル社と東急電鉄[株]は、東京にヒルトンホテルを建設し、運営することに関する契約をした。戦後が終わったと経済白書が述べたこの時期に、海外からの客を泊めるための、国際レベルのホテルが必要であるとの認識で両社は合意した。ヒルトンホテル側は、米国内政治経済の国際化と米ドルの強さでの世界戦略の中で東京ヒルトンをアジア・パシフィック展開の

橋頭堡と考えていた。第二次世界大戦から 10 年を経て、世界にアメリカ・ビジネスを広げるにつれて、その尖兵としてのヒルトンホテルの世界戦略は、北米以外を五つに分け、ヨーロッパ、中近東、南米、豪州、アジアにホテル展開をすることであり、すでにイスタンブールにヒルトンホテルが、中近東の中核ホテルとして開業し、これが東京ヒルトンのロール・モデル (Role-model) になった。また東急側は、ホテル・ビジネスを日本で展開することを目論んでいたが、ホテル事業が日本で成り立つのかどうかかわからない段階で、ホテル経営は、直営よりヒルトンに委託したほうが無難との判断があった³⁾。東京ヒルトンの用地が決まらない段階で、ヒルトン側にヒルトンホテル用地として狭すぎるといわれた銀座の土地にホテルが建設され、1960 年に開業した。この銀座東急ホテルは、日本経済の高度成長の中で、初年度から黒字となり、東急側にホテル経営は組み易しとの先入観を生み出したものと思われる。つまりそこでは、ホテル需要が拡大する中で、ホテルの供給を早く、数多くすることが緊急の課題であり、ハード・ウェアが問題となり、ホテル運営のためのソフトウェアやヒューマンウェアは、副次的なこととして重視されなかった。

1960 年代には、東京オリンピックがあり、新幹線が開通し、ジェット機による旅行が一般化した時代であり、日本の経済が大きく成長した時代でもあった。経済の高度成長はホテルへの需要を拡大し、新しいホテルの供給が追いつかない時代のホテル経営は、基本的には需要をコントロールすることであった。さらに、経済の拡大は、ホテルでの法人による会議や集会そしてインセンティブ旅行の宴会などのバンケット・ビジネス (Banquet Business) をもたらし、加えて、日本独特のホテルでの婚礼ビジネス (Bridal Business) を増加させた。この傾向は 1970 年代から 1980 年代まで続いた。このようなビジネス環境の中で、輸出産業と違い、海外との競争もなく、また海外とのビジネス関係を持たずに、そして海外からのホテルの参入もなく、守られた国内産業としてのホテル事業は、大きく拡大する国内市場を中心にして事業を展開し、日本国内でのチェーン化を図りながら事業の拡大化をした。そして、日本のホテル業界が、日本独自の旅館運営の延長上でのホテル経営をすることができたのは、短期的には幸いなことであったであろう。

3. 日本でのホテル経営とホテル運営：

1960 年に開業した銀座東急ホテルは、実質的には東急電鉄 [株] が、ホテルの所有者であり、ホテル運営者でもあった。一方、1963 年に開業した東京ヒルトンホテルは、東急電鉄 [株] がホテルの所有者でありホテル経営者で、ホテル運営はヒルトン・ホテル社であった。つまり、銀座東急ホテルでは、経営と運営が同じ会社であり、一方、東京ヒルトンホテルでは、経営と運営が別々の会社によって行われていた。この違いは、ホテルの経営とホテルの運営を考えると、大きな差を生む。つまり、ホテル運営が、ホテルのプロの集団によって行われるのか、どうかということである。

ホテル経営は、ホテルへの投下資本に対するリターンという視点から、ホテルを事業として考えることである。しかし、一方、ホテル運営は、日常のホテル顧客の満足を達成することに重きが置かれ、ホテルの円滑な運営が望まれ、効率的な運営による営業利益については副次的なものとして扱われた。日本経済が拡大し、ホテルへの需要が大きかった 1980 年末までは、経営と運営の違いを明確にせず

とも、いい結果を残すことができた。しかしながら、バブルがはじけ、ホテル需要が縮小する中で、日本での自己流のホテル経営は、大きな壁にぶち当たったといえる。

需要を作り出すマーケティング、従業員の能力を発揮させるピープル・イノベーション、最適な部屋の売り方を考えるレベニュー・マネジメント、数字からホテルの状況を判断するファイナンシャル・コントローラー、レストランをインディペンデント・ビジネス・ユニット (IBU: Independent Business Unit) としての仕事のやり方、などなど、ホテルのプロの集団によるホテル運営が必要になってきたといえる。欧米でのプロによるホテル運営は、“シックス・シグマ (Six/Sigma)” 等の品質向上の新しい普遍性が原理となり、ホテル運営に一層の進化をもたらした。これは、アメリカにおいて、1980年代に、ものづくり産業が日本からの脅威によって、プロセス・マネジメントとして始まった“シックス・シグマ (Six/Sigma)” 運動が、高品質と効率的な働き方による顧客満足度の向上に寄与するようホテル産業に導入されたことによる⁴⁾。一方、日本でもバブル崩壊後の1990年代に、日本のものづくり産業が国際競争の中で、国際競争力を高めるために、品質管理の手法から顧客満足向上の手法として“シックス・シグマ”を活用したように、抜本的なホテル運営の構造改革と人の改革が実施され、創造的パラダイムに基づくホテル経営が実施されていけば、日本のホテル産業はホテル経営とホテル運営において、世界のホテル経営とホテル運営と競争可能な姿になることができたであろう。

4. 新しいホテル経営：

1991年、私はPPHRのCEOになった⁵⁾。本社はカリフォルニアにあった。PPHRは、アジア、北米、パシフィックで20ばかりの五スター・ホテルを運営する会社であった。北はカナダのバンクーバーから南はニュージーランドのオークランド、西はバンガラディッシュのダッカから東はアメリカのサンフランシスコまで太平洋の周りの都市に分布していた。たまたま、1990年に買収したパン・パシフィック・ホテル・サンフランシスコ [PPHSF] が営業の段階で赤字であることが判明し、1992年には、近くにリッツ・カールトン (The Ritz Carlton Hotel) が開業することから、それまでにPPHSFがリッツ・カールトンと競争できる状態にすることが緊急の課題であった。そこでPPHRのブランドの確立が必要になり、それに基づく経営の仕組みの構築が求められた。PPHRは、バンクーバーでは、フォーシーズンやハイヤットと競争しており、シンガポールでは、オリエンタルやウェスティンなど大きなチェーン・ホテルと競争を余儀なくされていた。そのために、小さなPPHRが大きな、そして強力なブランド力を持つ世界のブランド・ホテルと競争するためのビジネスモデルを必要とした。これがパン・パシフィック・ウェイ (Pan Pacific Way) として作り上げられていくことになる。

最初に取り組んだのは、現有人材の適性を調べることであった。ネブラスカのコンサルタントのタレント・プラスに依頼し、PPHRの自由で柔らかな文化、またイコール・パートナーとしてチームで働く仕事の仕方など、パン・パシフィック・ウェイの基本になる価値観を現有の幹部が信じられるかどうかを調査してもらった。その結果により、パン・パシフィック・ウェイを信じられない人にはほかのホテル会社に移ってもらうことにした。新しいPPHRは、小さいが自由で柔らかな文化の中で、ホテルのプロの集団になることをチーム全体で合意することになった。そして、それに基づいてビジョ

ンとミッションを決めることにした。

Vision : “Small but Unique”, “Just Do It !”

Mission : ホテル会社としての将来像をつくろう；

このミッションを達成するための戦略を、新しい視点から新しい価値を生み出すことをテーマにして作り出し、その戦略を基に、各ビジネス・ユニットを、最小の規模にして自分たちで戦術を立て、実行するようにした。

PPHSF の運営が安定してきた 1995 年、PPHR は、今後のアジアでの成長を感じて、本社をシンガポールへ移転した。これには、シンガポール政府がインターナショナル・ホテル会社の本社を移転させるなら、10 年間の税の優遇策を提案してきたのが大きな要因の一つでもある。シンガポール政府は、戦略的に都市国家であるシンガポールを、アジア・パシフィックの第三次産業の中心にするため、情報・金融・IT などとともに観光についても本社機能の誘致に積極的であり、PPHR は最初のホテル会社となった。

5. バブル後のホテル経営：

1997 年、PPHR は、横浜のみなとみらいにパン・パシフィック・ホテル・横浜（PPHY）を開業した。ホテル運営会社にとって、ホテル運営のための仕組みを実際に当てはめるには、新しいホテルを開業するときが一番望ましい。ホテルの成功は、そのホテルに従事するすべての人が、同じビジョンを共有することから始まる⁶⁾。そこで PPHR では、パン・パシフィック・ウェイ（Pan Pacific Way）で開業のための準備を始めた⁷⁾。

パン・パシフィック・ウェイとは、価値観と理念に共鳴した人たちが、同じビジョンに向かって一緒に仕事をしようというスタイルであり、ホテルを心から愛する人たちの、生き方（Way of Life）といえよう。これがパン・パシフィック・ホテル・ブランドの根底にあるものである。

このパン・パシフィック・ウェイは、スタンダードを基にした仕組みの中の仕事であり、自己流での仕事の仕方を受け入れない運営の手法である。それは、ホテルの組織をトップからのコントロール型でなく、チームとしてのネットワーク型として個人の能力を最大限活用しようとの仕事の仕方を取り入れることを目論んだ。しかし、PPHY を開業してわかったことは、日本のホテルで育った中間管理層は、日本の経済の拡大期に育ち、世界のホテル産業が標準とする仕事の仕方を学ぶことなく中間管理層になった人たちであった。ホテル運営のための手法を世界と異なる自己流で作り上げ、それを実行している現実があった。そこで、バンクーバーとゴールド・コーストの PPHR で育った総支配人と、日本育ちの中間管理層との間の、仕事の仕方の違いは、一つのホテルの運営を、ぎくしゃくとするものにした。

1970－80 年代の日本の経済成長によるホテル需要の拡大期に、日本のホテルで育った多くの人は、ホテル運営のためのスタンダードを基にした仕組みの中で仕事をしておらず、自社流、自己流の仕事

のやり方で10年、20年、と仕事を続け、世界のホテル運営とは異なる手法でのホテル運営をしてきた。これでは、チームがイコール・パートナーとして、顧客主導の視点から、従業員が主役となって、ホテル運営をすることなど別世界の手法と思えたであろう。

バブル後のホテル需要の減少は、収入の減少をもたらした。しかし、需要拡大期のホテル運営の手法は、バブル崩壊の後も残った。人事政策で、終身雇用・年功序列・社内組合の形式は残ったままでの支出の減少は難しく、人件費の固定費から変動費への転換という方針は立てられず、リストラの名においての人減らしで急場をしのいだ⁸⁾。

世界のホテル運営の中での、人に関しての方針は、ホテルのプロの集団による運営であり、ホテル運営の能力のない者に、経験はいかに豊富であっても、マネジャーのポジションを与えないことである。個の弱いチームは強くなれない。強い個とは、無から有を生み出せる人である。プロの集団は、個としても、チームでも、無から有を生み出す。バブル後の需要減少期にホテル運営を任せられる人がいなかったのは、日本のホテル産業が世界のホテル産業と競争できない大きな一つの要因であった。

引用・注 : A) 序論 : 日本のホテル経営の流れ :

1) Molly W. Berger (2011) *Hotel Dream : Luxury, Technology and Ambition in America*

2) Summary statement of income: Uniform system of accounting for the lodging industry:

Net operated revenue:	926,909,100	
Distributed operating expenses:	372,439,200	
Undistributed operating expenses:	201,225,700	
Gross Operating Profit:	353,244,200	(38.0%)

3) 『五島昇・遺稿集』東京急行電鉄(株)・非売品、平成2年

4) モトローラ(Motorola)社によって1986年に、プロセス向上の手法として実施され、GEで活用された。

5) 1991-2005: President of PPHR, 2005-2007: Chairman of PPHR.

6) 1997年当時、PPHRは、五つのホテルの開業をPan Pacific Wayで進めていた。

- * ウィスラー(Whistler, Canada)
- * マニラ(Manila, Philippines)
- * クアラルンプル(Kuala Lumpur, Malaysia)
- * マラッカ(Malacca, Malaysia)
- * 横浜

7) “Pan Pacific way”は“実践のための手法”の中で説明する。

8) 2005-2008: 取締役社長、東急ホテルズ。2008-2010: 取締役会長、東急ホテルズ。

B) ホテル経営論：

1. はじめに：

1970 年、ハワイのカハラ・ヒルトン・ホテル（Kahara Hilton Hotel）の総支配人であったボブ・バーンズ Robert Burns）と東急電鉄（株）社長の五島昇は、香港にリージェント／インターナショナル社（RIC：Regent International Co.）を設立し、アジアでのホテル経営を目指した。RIC はアジアの数都市でホテルを開業し、今までにないアジアのホテルの質（ハードウェア・ソフトウェアともに）を高めた。それ以前のアジアの高級ホテルは、香港のペニンシュラ（Peninsula Hotel）やシンガポールのラッフルズ（Raffles Hotel）、そしてバンコクのオリエンタル（Oriental Hotel）など、アジアが欧米の植民地であったところからのホテルで、東洋風の異文化をオリエンタル・ホスピタリティとして売り物にしていたホテルであった。アジアのホテル運営は、主にヨーロッパからの総支配人（多くはシェフ：chef 出身者）による伝統的なコントロール型の自己流（My Way is Highway!）のものと言えた。そこに、コーネル大学でホスピタリティ・マネジメントを学んだ後、アメリカのホテルで運営をしてきたボブ・バーンズは、アジアでのホテル運営に新しい基礎を作りながらホテル経営を行った。つまり、アジアでのホテルに、世界に通用するホテル運営手法を導入し、それにアジアの良さを入れ込んでリージェント流のホテル経営システムを作り、その経営システムを実践していった。また、欧米の産業界は 1980 年代に、マイケル・ポーター（Michael Porter）の“競争の戦略”¹⁾ やトム・ピーターズ（Tom Peters）の“エクセレント・カンパニーを求めて”²⁾ などの経営ベストセラーズの影響を受けて、顧客主導の経営、品質向上による生産性の上昇、経営戦略の構築、などグローバル競争下でのエクセレント・カンパニーへの道を模索していた。この流れはホテル業界にもおよび、顧客満足度、人を通じての生産性向上、価値観に基づく実践、単純な組織の形成など新しいホテル運営の手法が取り入れ始めた。さらに、1990 年代になると、マイケル・ハマー（Michael Hammer）の“リ・エンジニアリング”³⁾ やジャック・ウェルチ（Jack Welch）による GE（General Electronics Co.）での“シックス・シグマ（Six Sigma）”は、ホテルでの活動を機能主義からプロセス主義へと変え、ホテルの仕事の仕方を根本的に見直す機会を与えてくれた⁴⁾。この経営理論のホテル実践への導入は、各ホテルチェーンが大学と共同プロジェクトとして行われ、それを現場のホテルが、日常の仕事の中に取り入れる形で実践された。このようにして、ホテル経営は、新しいホテル経営システムにより実践されるようになった。基本的に各ホテルチェーンがこのホテル経営システムを基礎にし、自ホテルの特徴を織り込んだホテル・経営・システムを作り上げ、新しいホテルの開業時に、その経営・システムを実践していった。

2. 方法論：日本でのホテル・経営・システムを構築するための方法論について：

a) 目的：

ア) 日本のホテル産業が国際化へ対応するためのホテル経営論：

1. 海外からの投資家・顧客・従業員への対応しうるため。

2. 海外からの留学生が日本で学び、働き、かつ帰国して自国のホテル産業に貢献できる基礎となるため。

イ) 産官学連携の基盤としてのホテル経営論：

1. 若い人材をホテル産業に引き付けるため。
2. 日本にある海外ブランドで働く機会を得るため。
3. ホテル産業と大学および政府・自治体と連携するため

ウ) ホテルのプロを養成するための日本ホテル経営論：

1. 世界に通用するホテル経営・運営システムの作成。
2. ホテル리어養成の実践の教科書として。

b) 考え方： ホテルの原点を見つめ、それを体系化し、普遍化する：

ア) 原点：ホテルのあるべき姿：

1. ホテルは“夢”を感じる場でなければならない。そこには、やまとことばでいう“ゆとり”があり、日本の持つ“美意識”を感じ取れる空間と人が集まる場である。
2. ホテルは、“国際性”を感じる場でなければならない。そこには、世界で通用するビジネスの仕組みがあり、ヒト・モノ・カネ・情報が活用されている。
3. ホテルは、人が楽しむ場でなければならない。そこには、ホスピタリティ産業として、世界の人に、泊る・食べる・集う・楽しむ・ための場がある。
4. ホテルは、人の働く場でなければならない。そこには、人のキャリア開発を通してのホテルのプロとしての働く場があり、プロの技を磨く場を提供するところである。
5. ホテルは、世界において 21 世紀の成長産業とみなされているので、産・官・学が連携して競争力のある産業に育て、多くの若者の雇用の場としなければならない。
6. ホテルは、世界中からの投資を引き寄せなければならない。そこには、事業としてのホテルがあり、投資に対して適切なリターンが期待される場を提供する。
7. ホテルは、その立地する地域の中心でなければならない。そこには、地域の人が集まり、地域活性化を促進する場である。

イ) 体系化：ホテルの原点を実践の中に組み込むために体系化を試みる：

1. ホテルを事業として作り上げる仕組みの流れ：
 - 1) 価値感・理念 (Values / Beliefs) の構築。
 - 2) ビジョン・ミッション (Vision / Mission) の確立。
 - 3) 戦略 (Strategy) の策定。
 - 4) 戦術 (Tactics) の作成。
 - 5) 実施 (Just do it !) .
 - 6) 評価 (Evaluation) .
2. ホテル経営の仕組み：

➤ 日・単位のホテル運営：

日常のホテル運営のための手法で、短期的なステークホルダーズの満足を達成する。

- 顧客：このホテル滞在の満足を達成する。
- 従業員：その日のホテルでの仕事に満足を覚える。
- 投資家：その日の予算をホテル運営の中で達成する。
- 地域：このホテルが地域の一員となる。

➤ 年・単位のホテル経営：

年度ごとのホテル経営のための手法で、長期的なステークホルダーズの満足を達成する。

- 顧客：一生涯の客（Life Time Guest）としてホテルを利用する。
- 従業員：ホテルのプロになるためのキャリア開発ができる。
- 投資家：投下資本に対し、適切なリターンが持続的になされる。
- 地域社会：地域にとっては ”誇り” となり、中心的役割を果たす。

3. ホテル運営の仕組み：

➤ 運営の効率化のために：

限られた資源を適切に活用する。

産学連携により、スタンダードに基づく教育を行う。

➤ 運営の仕組み（Operation System）：

世界のホテル運営のスタンダードを基礎とし、日本の“おもてなし”をスタンダード化して加え、その上に、自分のホテルの独自性を加えて作成する。

➤ マーケティング：

グローバル化と IT 化によるブランディングを中心に、利益を考え、効率的効果的な予約のシステムの形成。

スピードと世界に対応する人材養成と他のホテルとの連携。

ブランド・マネジメントの実施。

➤ 人：管理するのではなく、能力を伸ばすために。

採用・教育・待遇・評価・が公正で透明性を持って行われる。

ホテルのプロの集団としての、キャリア開発の道。

➤ 宿泊：最高の滞在のための手法。

行く気をそそる予約。

ワオー（WOW）を感じる玄関での第一印象。

心のこもったチェック・イン。

くつろげる部屋での滞在。

満足してのチェック・アウト。

➤ 料飲：最高の食事のための手法。

さりげなく心からの挨拶。

ときめきを与えるメニュー。

食欲をそそる料理と飲み物。

リズムを持って雰囲気に合わせてサービス。

満足して終える食事。

➤ 宴会・婚礼：思い出に残る集いのための手法。

周到な打ち合わせ。

参加者が喜んでいる集会。

満足する食事とサービス。

一生の思い出になる会合。

➤ 財務・会計：日常の運営をまとめ、年度ごとの利益のための手法。

国際化した投資家に対応すべく、財務会計を経営手法とする。

ユニフォーム・システム (Uniform System of Accounting for Lodging Industry)

による管理会計を運営手法とする⁵⁾。

無形資産の価値を取り入れ、かつ運営手法としてのバランズド・スコアカード (Balanced Scorecard) の活用をする。

➤ ブランド・マネジメント：

ホテルのあるべき姿を表して、顧客に対しても、投資家に対しても、従業員に対しても、地域社会に対しても、その実質的な約束として、満足を与えるための仕組みである。

➤ Life Time Guest：

ホテルの究極の目的は、お客様を Life Time Guest になってもらうことである。そのためには、ホテル全体で一度ホテルに来ていただいたお客様を、リピーターになってもらうこと。つぎにホテルを好きになってもらいロイヤリティー・クラブのメンバーとしてホテルを活用してもらい、Life Time Guest への道を歩んでもらうよう仕組みを作る (Loyalty Management)

ウ) 普遍化：

ホテルの原点を体系化したものを、どこにでも適用できるように普遍化する：

1. 経営と運営の違い：

ホテル事業において、投資家・所有者はグローバル化し、年金ファンドや機関投資家になっていくと、ホテルの経営と運営の分離化が起こる。このグローバル化に IT 化が加味して、ホテル経営と運営の国際基準化が進んだ。また、ホテルの顧客や従業員のグローバル化は、国際基準を基にしたホテル活動を促した。

ホテルにおける国際基準の原点は、ユニフォーム・システム（Uniform System of Accounting for lodging Industry）である。20 世紀前半、アメリカの産業拡大期にヒト・モノ・カネの動きが、宿泊業を拡大し、近代的なビジネスとして確立した。1926 年にユニフォーム・システムを作成し、ホテル経営と運営の標準化を固定させていった。このユニフォーム・システムの成立に名を連ねたスタットラー（Ellsworth M. Statler : 1863 - 1928）は、自動車産業の中心地・デトロイトにスタットラー・ホテルを 1915 年に開業し、チェーン・ホテルを展開しながら、ホテル運営の標準化を行いチェーンの拡大を進めた。このスタットラー・ホテルは、1955 年に、利益の出るホテルを標榜した、ヒルトンホテルの創業者コンラッド・ヒルトン（Conrad Hilton: 1887 - 1979）に買収されヒルトンホテル・チェーンの基盤となった。しかし、スタットラーにしても、ヒルトンにしても、自らが投資家であり運営者であったので、ホテル経営と運営は、同一視されていた。

ホテル産業で経営と運営の区別がなされ、ホテルを事業として展開したのは“シェラトン”（Sheraton）のブランド名で事業を拡大したヘンダーソン（Ernest Henderson: 1897 - 1967）であった。彼はホテルを事業としてとらえ、投下資本に対して、税引き前で 14%、税引き後で 10%の利益を基準として求めた。さらに 1947 年にニューヨーク証券市場にシェラトンを上場した。その後、ホテル産業では、ホテル経営の国際基準化そしてホテル運営の国際標準化が進んだ。毎日のホテル運営と年度単位の事業としてのホテル経営はそれぞれの視点から、別々の対応がなされていった。

2. 経営理論のホテル運営への導入：

経営理論をホテル運営で実践するためには、広い意味での産学連携が必要となる。ドラッカー（Peter F. Drucker: 1909 - 2005）は、1951 年当時のジェネラル・エレクトリック（General Electric: GE）の CEO から、自社のマネジメント力を高めるためにチームを立ち上げ、マネジメント・バイブル“ブルー・ブック”を作成し、そのブルー・ブックを教え込むために研修所を設立して、GE の中間管理層を教育するように依頼された。1981 年、ジャック・ウェルチ（Jack Welch : 1935 - ）が GE のかじを取るまでの 30 年にわたる研修所でのマネジメント研修があつての、GE の飛躍と言えよう。また、顧客主導の経営については、ドラッカーは、1954 年刊行の“現代の経営”の中で、“企業の目的を定義するなら適切な定義はただ一つ、顧客を創造することである⁶⁾。”と言っている。1961 年に、セオドア・レヴィット（Theodore Levitt）は“マーケティングにおいて顧客主導の視点からの活動がなされなければならない”としている⁷⁾。このように 1950 年代 60 年代に、顧客主導の視点からの運営は他の産業では始まっている。このような視点を事業活動に取り入れることが、顧客満足を達成し、競争相手との差別化を明白にし、事業拡大の基になったといえよう。シアトルに本社を置くノードストローム（Nordstrom）は伝説的なサービスという顧客主導のサービス文化を作り、商業施設をアメリカ全土に拡大していった。このノードストロームの顧客主導

のサービス文化の形成は、ホテル運営の中心課題となっていった。つまり、顧客主導のサービス文化を、日常の仕事の中にどのようにして落とし込むかということである。それはスタンダード (Standard) と SOP (Standard Operating Procedure) とによる仕事の仕組みを作り上げることである。スタンダードはホテルのグローバル化によるチェーン化とともに、ホテル・ブランド形成の起点として作られ、進化し、前進していった。決められたスタンダードが固定してしまったホテルと、スタンダードが常に進化しているホテルでは、格差が大きく、ブランドによる差別化が可能になるまでに重要な要素となった。グローバル・ブランド。ホテルでは、スタンダードは本社で作ри、ブランドの統一化を図り、各ホテルで SOP を作る。またホテルの各セクションでは、顧客のニーズに合わせて SOP を作り、日常の行動の基準としているチームは大きな顧客満足を達成しているであろう。さらに、ホテル・チェーンで、その地域性を生かすためにローカル・スタンダードをスタンダードの上に寄せ、そのホテルらしさを生むようにしているところもある。それは、宗教上のもの（例えば、イスラム教の食の作法とか）、文化的なもの（例えば、あいさつの仕方とか）、人種的なもの（例えば、言葉の使い方とか、）だけでなく、地域的な気候・風土・風習などの差異が含まれよう。その上に、スタンダードは進化して高度化しアドバンスド・スタンダード (Advanced Standard)、さらに顧客に、“WOW”と感じてもらふ Wow Standard まで高度化し前進していく。このようにして、顧客主導の経営理論が実践としてのホテル運営のためのスタンダードの仕組みとして作られていき、それぞれのホテルチェーンで進化させていった。

3. 中間管理層による運営の高度化：

経営理論を実践に移すためには、現場で実践できるような仕組みを作らなければならない。そのためには多数の中間管理層を必要とした。第二次世界大戦のあと、アメリカの産業は規模を拡大させ、企業は分権化をしていった。ホテル運営においてスタンダードに基づく仕事の仕方は、各セクションによる自分たちの SOP 作成により、一人一人の従業員に自主的な顧客満足のための活動を促した。またそのリーダーとしての中間管理層の大きな役割があった。アメリカにおいて 1944 年の国民総動員のための復員兵援護法により、1600 万人の復員兵のおよそ半分の 780 万人が、大学などで教育を受け、知識労働者の卵になった。それまでは、一握りのマネジャーが最上部を占め、そのほかは半熟練労働者化か非熟練労働者が多かった。しかし産業が製造からサービスへと大きく変わる中で、組織の拡大とともに、中間管理層の必要性が増していった。“ビジョナリー・カンパニー”でジム・コリンズ (James O. Collins : 1958 -) が述べているように“マネジャーが何より優先すべきは、適材をそろえ、それ以外の人材は去ってもらうことだ⁸⁾。”つまり適材でない人が周りの人材まで腐らせてしまうということである。また、拡大するサービス産業で、知識労働者やスペシャリストの比率が高まり、従業員に責任を与え、従業員のスケジュールに沿って計画的に仕事をこなすことが重要になってきた。それにはお互いの信頼により、組織的な情報と、より良い相互の理

解につながる関係性が必要となり、中間管理層の運営能力が求められるようになってきた。つまり、部下に仕事をゆだねたならば、そのリスクを受け入れる協調関係を作り上げられる中間管理層が必要であった。

4. 日本での経営理論の経営・運営への導入：

日本の産業界が、ウィリアム・デミング (William Deming) とピーター・ドラッカー (Peter Drucker) の理論をどのように受け入れたのかを見ると、経営と運営における世界と日本の違いが判る。デミングは、1947 年に最初の来日をしてから日本の産業界の品質管理手法・効率的運営の指導助言のために力を尽くし、1951 年にはデミング賞が創設された。一方、ドラッカーは、1946 年に “Concept of the Corporation”，そして 1954 年に “The Practice of Management” を出版して以来、世界の産業界はその経営書を学び大きな変革を遂げた。例えば、GM の分権化、GE の無駄のない組織、IBM の顧客視点、などドラッカーの理論を実践に移し経営の変革を遂げた。

日本の産業界の反応について；

デミングへの反応：

- デミング賞に見られるように、産業界がこぞって品質改良 [QC] 運動を始めた。
- 電器産業・自動車産業など“ものづくり産業”は品質管理により世界で最も競争力のある産業になった。
- 単に品質改善から、TQC (Total Quality Control) へと進化させ、経営管理手法としても使われた。
- QC/TQC は仕事の仕方の効率化を図るもので、仕事を本質的に変革するものではない。
- イノベーションが必要な、現在の産業界にとって、経営全体を考える手法にはならない。
- 現在の日本の“ものづくり産業”が停滞しているのは、プロセスを変えることから、企業組織全体を変えることが出来ないでいることによる。

ドラッカーへの対応：

- ドラッカーは、産業社会の到来と組織の登場は、20 世紀前半にはなかった現象で、違いは仕組みや形だけでなく、理念や戦略に及ぶものとした。
- アメリカ産業界では、多くの企業が、ドラッカーが “Concept of the Corporation” で述べた分権化という、現場に近い人々の判断の権限をゆだねる仕組み取り入れ、工場が自主運営型のコミュニティーを作ることを実践した。これは、GM の依頼による経営に関するコンサルタントとしての提案であった。
- ドラッカーは、マネジメントの神髄は実行であるとし、実行の尺度は業績であると

した。そして、GE を例にとるとジャック・ウェルチが社長になると、ドラッカーと話し始め、成果を生まないもの、例えば余分の組織階層、官僚的な仕組み、成長性の低い事業、威張り散らすだけのリーダーなどの見切りをつけて、無駄のない組織、成長性と収益性の高い事業、学習を促す仕組みなどに代えた。

- 1960 年代に、知識労働者[Knowledge Worker]という造語を使い、高い教育を受けた働き手が企業の生産性を高めるとし、マネジャーは達成内容をいかに作るかが役目であるとした。そして何よりも“捨てる”ことはイノベーション実現のカギであるとし、何かをあきらめなければ、古いものに変わる新鮮な何かを見つけられないとした。1970 年代のソニーはウォークマンで市場に大旋風を起こした。しかしアップルの“iPOD”が登場し“iTunes”が出てきても、ソニーのウォークマン事業部は楽曲再生に特化したウォークマンを売り続けた。日本の産業界は、デミングのプロセス向上の助言は受け入れても、ドラッカーのイノベーションを促す助言を受け入れる体質ではなかったようである。

5. おもてなしのスタンダード化：

現在のホテル運営の最大の問題点は、“客”を見ないで、“スタンダードやマニュアル”を見て対応していることである。また、情報社会では“データ”が真実・事実とされ、そこでは個人の意思から離れた“データやスタンダード”で個人としての“客”がサービスを受けている。各ホテルが提供するサービスは、どのお客様にも同じサービスがなされるものとして、お客様に分け隔てなく対応する平等の感覚であり、何をすべきかを、前もって設定している“マス (Mass)”としての対応である。しかしながら、お客様は、個人としての、自分の満足を達成することを求めている。つまり、プライベートな一人ひとりの満足に対応することが求められており、そのための仕組みが必要となっている。

個人としてのお客様が、その場で要求することを、前もって知ることはできない。その場で何が起こるかかわからない中で、そのニーズに迅速にお客様のためになるように対応しなければならない。そのためには、個人としてのお客様に対応する従業員がスタンダードを基本とした SOP を自分の判断で活用できるようにしておかなければならない。

日本の旅館を中心とするサービス産業での、最高のおもてなしは、どのような時でもお客様の要望をかなえてやろうとのことから、細かい規則としてではなく、柔らかい“かたち”の伝承として引き継がれたものであろう。特に、老舗の旅館の女将さんのお客様への対応は、今後のホテル産業のベンチ・マーク (Bench Mark) になるように思われる。世界の高級ホテルでの“バトラー・サービス” (Butler Service) は、旅館の仲居さんと似たサービスの提供者である。お客様のホテルにおける全体験を一人のバトラーが面倒を見るのは、旅館の仲居さんが、自分の部屋のお客の面倒を見るのと同じであり、そのためのスタンダードは、やわらかい・自由度のある決まりであろう。

- 個々に違うニーズに対し、最高のものを提供できる、従業員を必要とする。
- お客様と、一対一の位置の関係で対応できる、従業員を必要とする。
- 効率は悪いが、お客様は一生涯の顧客（Life Time Guest）になる可能性がある。
- 従業員は、起業家的な自発性と活力を持つことが期待される。

このような要点を織り込んだ、スタンダードは、従業員の自由度を認める、短く・簡単なもので、個々の従業員の裁量が活かされる SOP となるであろう。日本における“おもてなし”は、女将さんから仲居さんへ、能力のある個人から能力のある個人への伝承として受け継がれている。しかし現在のホテルは大規模化しており、そこで働く誰にでも教育可能な伝承方法で、“おもてなし・スタンダード”としてホテルの教育システムの中に作り上げられる必要がある。

6. より良いホテル経営を目指して：

日本において、観光は重要な産業として期待されるであろう。UN-WTO によれば、世界の観光客（International arrival）は、2020 年には 16 億人で、2010 年の 60%増で、特にアジアは、2 億人が 4 億 1 千万人に、120%増える見込みであり⁹⁾、日本を訪れる人たちが多くなることは間違いのない事実である。日本を訪れる人が、日本を好きになり、満足して、また来てみたいという思いを胸に帰ってもらうことが必要である。

日本のホテルの発展は、日本の観光の発展なしには不可能である。そこでホテルの経営論は、日本の観光経営論と同じ論理で展開される。つまり、日本の観光に従事する一人ひとりが、同じビジョン（日本を観光立国にする）を共有し、はっきりしたミッション（日本を訪れた人々に満足して、また来たいと思って帰ってもらう）へ向けて働くことを目指すことである。日本のホテル経営論も同じ論理で出発する。

日本のホテルで働く人すべてが；

- a) 自分たちのホテル・ビジョンを、ホテルで働く全員で共有する。
- b) ホテル・ミッションを、ホテルで働く全員で確認する。
- c) ホテル・ミッションへの戦略を、イノベーティブに構築する。
- d) 戦略に対して、各セクションで、自分たちの戦術を策定する。
- e) 各セクションの戦術を、ホテル全体の立場から調整して、Game Plan を作る。
- f) 自分たち一人一人が、何をするにより戦術に貢献するかを理解する。
- g) **Just Do It !**
- h) 設定した手法で評価する。

以上のような道程で、ホテルの原点を、経験に基づき体系化し、それをどこにでも当ては

まるように普遍化して日本発のホテル経営論を展開する。

3. 実践論：ホテル経営論の下での実践論

a) 理論構成：

ア) 価値観・理念 (values/beliefs) の共有：

ホテル事業は、組織においてホテルのプロである個人の構成員が活動することによってできている。その個人を組織に結び付けているものが、その組織文化の基礎となる価値観であり理念である。

例えば：

- グローバルにものを考える。
- やわらかい組織文化を好む。
- 多様性を“是”とするチームである。
- 組織の構成員は、イコール・パートナーとして一緒に働く。
- 変化することの必要性を受け入れる。
- 教育を重んじる知識集団を作りたい。

などである。

イ) 方向性 (Vision) の明確化：

組織として、“何でありたいのか？”

そこには到達できないが、北極星のように、常にどこにいても方向を示してくれるもの。“何を求めているのかを示す”ものでチーム全員で共有する。

小惑星探査機“はやぶさ”のチーム・リーダーである川口淳一郎は“限られた予算での仕事は、何がゴールかを決める。そのベースになるのは意気込み、やる気の問題であり、ぶれない方向性があればチームは自然にまとまる”と言っている。

ウ) 設定目標 (Mission) の確認：

組織として、“何を達成したいのか？”

はっきりした到達可能な目標を設定し、チーム全員で確認する。

1961年、J. F. Kennedy 大統領は、ソビエトに後れを取った宇宙開発に関し、Vision として宇宙探索を進めることとし、Mission として、月まで人を送り、無事に地球に帰還させることを、1960年代の終わりまでに達成するとし、成功させた。

エ) 戦略 (Strategy) の策定：

Mission を達成するための戦略を作る。

この段階で、イノベーション (Innovation) が求められる。今までのやり方では難しい。そこで新しいやり方で新しい価値を作り出しながら、全体像を作り上げることが必要となる。そこでは、旧来の方法に固執するものは、チームを離れることを原則とする。

インテルの創業メンバーであるアンディー・グロブは“メモリー・チップは金のなる木であっ

たが、日本メーカーに追い詰められ、インテルは社運をかけてメモリー事業から撤退し、マイクロ・プロセッサに全力を入れることに決めた”と苦渋に満ちた戦略転換を実行した¹⁰⁾。つまり、ミッションを達成するためには、今までと同じ方法では競争相手のホテルと差別化ができない、そこで新しいやり方で、イノベティブに、が戦略にならなければならない。

オ) 戦術 (Tactics) の作成 :

戦略に基づいた、実践のための Game Plan である。この Game Plan を、ホテルの各ユニットのチーム全員が参加して検討し作成する。GE のジャック・ウェルチ (Jack Welch) は、“仕事を実際に手がける人は、どうすれば仕事のやり方を改められるかについて素晴らしいアイディアを持っている”とし、マネジャーが従業員のやる気を引き出す仕組みを社内に根付かせた。

b). 経営手法 :

ア) 価値観・理念を共有するプロのホテルエーズの集合体としてのホテルを作る。

このホテルエーズは、価値観と理念を共有するとともに、ホスピタリティビジネスに適正 (Aptitude)・態度・姿勢 (Attitude) を持つもので、ホテル業界で自分のキャリアを積み上げていく意思を持っているものである。

イ) 組織としての方向性を明確化にし、違う方向へ向かいたいものはチームから離れてもらう。

同じ方向性を持って、本当にホテルの目標に向か人々の集まりである組織にする。

ウ) 期限付きの設定目標を、チーム全員で確認する。どんなに頑張ってみても、達成できなければ何の意味もない。そこでチーム全体として、スターティング・ポイントとして、何がゴールかを決め、限られた資源をどう使ったらいいかの取り組み方が重要になる。

エ) 目標となるゴールに達成するための戦略を、イノベティブに考える。

常に新しい価値を作り出すイノベーションは、瞬発的に今までのやり方のどこかを打ち破っていかないと生まれない。新しいホテル文化の基での、世界のスタンダードに、日本のおもてなし・スタンダードを加味したホテル運営システムが作り上げられる。

オ) 価値観・理念・ビジョンを共有し、設定目標のための戦略の基で各チームは戦術としての Game Plan を、チーム全員で検討し作成する。各チームのそれぞれの Game Plan の整合性をバランスさせてホテル全体の Game Plan に作り上げる。各ユニットの Game Plan は毎月評価・検証され、ホテル全体の Game Plan は四半期ごとに評価・検証される。

c). 運営手法 :

ア) 組織は、目的を達成するためにある。そのためには、柔軟性のある組織文化が必要となる。組織は水平型で、顧客主導のために常に対応できる状態に置いておく。

つまり、垂直型の日常の仕事と、水平型のプロジェクトの仕事をバランスさせる。

イ) 人に関しては、基本的に各ビジネス・ユニットが責任を持つ。人事は、専門家としてのコンサルタントの役目をする。採用・教育・待遇・評価など、ホテル全体の調整は、人事の仕事であ

るが、あくまで責任と権限は各ビジネス・ユニットにある。

ウ) 仕事の仕方に関しては、本社が“What”を決め、ホテルが“How”を決める。

ホテル内では、総支配人が“What”を決め、各ビジネス・ユニットが“How”を決める。つまり、本社は何をするかを決め、それをどのようにするかは現場の長である総支配人に任せる。

エ) 予算に関しては、本社が投資家との話し合いから、設定目標を作り、それを達成するための施策を総支配人に求める。

- 財務の視点から：G O P (Gross Operating Profit)、RevPar (Revenue Per Available room)、NR (Net Revenue)
- 顧客の視点から：顧客満足度、Life Time Guest の数、ブランド・ポジション、競争相手ホテルとの比較、Mystery-shopper Survey。
- 従業員の視点から：従業員満足度、キャリア開発の進行状況、従業員定着率の競争相手のホテルとの比較。
- 地域の視点から：地域活動の実態、地域のマスコミとの関係、従業員の地域活動への参加。

オ) 仕事の仕方については、本社が行う定期的監査とホテル内部での日常の監査を行う。これは、サービス・プロダクト・レビュー、運営・システム・レビュー、衛生と安全の監査、などによる。

カ) 問題が起きた場合には、それが起きたユニットの従業員が処理をすることを原則とする。その問題そして解決法に関しては、全社で共有する。

キ) 素晴らしい出来事は、何でもホテルのチーム全員に伝え、ホテル全体の共通認識とする。

ク) ホテルを知識コミュニティ (Knowledge Community) にするべく、教育をキャリア開発への道として徹底する。

オリエンテーション (一週間)、リ・オリエンテーション (3 年目・三日間)、教育プログラム (内部・外部)、日常の OJT、公開講座

d) 実践のための手法：Pan Pacific Hotels and Resorts (PPHR)：事例研究

ア) 1990 年前半の世界のホテルの状況：

アメリカの産業が、グローバル化と IT 化のよって再び勢いを増してきた 1990 年代になって、ホテル産業は世界への拡大が焦点になり、そのためのホテル経営システムの確立が、各ホテルチェーンでの緊急の課題となった。そこで最重要課題となったのが、各ホテルチェーンが差別化できる“サービス文化”の確立であった。バルトリッジ賞 (The Malcom Baldrige National Quality Award) が 1992 年にリッツ・カールトン・ホテルに与えられ、各ホテルは独自の“サービス文化”を構築する必要に迫られ、PPHR にとっても、小さいチャレンジャーとの認識の基で、顧客満足を中心に、独自の個性を持つホテル会社を作ろうという共通認識がチーム内に醸成してきた。

小さいことの利点として；

- 上下関係をなるべく少なくして、イコールパートナーとして働くこと。
- 伝統とか過去にこだわらない進取な気持ちでチームを作ること。
- 小さいボートをすぐ舵が切れるように、スピード感を持つこと。

などを共通認識とし、Pan Pacific で働く全員が共有し、

また、Pan Pacific なので；

- 太平洋を中心に、アジア・北米の特徴を融合すること。
- 異文化・異人種・異言語など多様性を受け入れること。

などを個性として、“人を育てる経営”をしようとの結論に達した。

これをチーム全員で検討し、下記の“Values and Beliefs”が作られ、PPHR の経営システムを“Pan Pacific Way”として作り上げ、それを実践・実行する人は“I am Pan Pacific.”と言えることにした。

イ) Pan Pacific way:

1. Values and beliefs の設定：

以下の 9 ポイントが Pan Pacific Way の思想の原点である：

- | | | |
|--------------|-------------|-------------|
| 1) Free | rather than | Control |
| 2) Radical | rather than | Traditional |
| 3) Dynamic | rather than | Static |
| 4) Variety | rather than | Singular |
| 5) Small | rather than | Big |
| 6) Quick | rather than | Slow |
| 7) Network | rather than | Individual |
| 8) Education | rather than | Training |
| 9) We | rather than | I |

これらを価値観・理念とし、PPHR で働くすべての人の活動の判断基準とした。

また新しい人の採用には、この価値観／理念を受け入れられることが条件となり、ホスピタリティ産業に適正 (Aptitude) のある人で、態度・姿勢 (Attitude) により選別した。

2. Vision の設定：

Vision は目指す方向性である。これはホテルで働く人が常に何を目標にしているかを示すことで、“North Star (北極星)”と言っていた。つまり、どこへいてもいつも方向を教えてくれるもので、Southern Cross (南十字星) へ行きたい人は、別ホテル会社で働いてもらうことにした。巨大なホテルチェーンに対抗するために、“小さいこと”を強みにする方向性を探さべく議論した。そこで下記の二点を Vision とした。

- “Small, but Unique” “小さいがユニークな存在であろう”

- “Just Do It” (Nike が使っていたが) “まず、やってみよう”

3. Mission の設定：

PPHR は持続性のある、魅力的なホテル会社になろうとした。そのためにはステークホルダーズ (Stakeholders) である、顧客・従業員・投資家・地域社会の満足をバランスさせなければならない。そこで、ホテル会社としての将来像を作ることにして、以下の四点を決めた；

- 顧客：Pan Pacific Citizen (Life Time Guest)
Pan Pacific Way の好きなお客様
- 従業員：Pan Pacific Associate
Pan Pacific Way を信じ、誇りに思う従業員
- 投資家：Pan Pacific Partner
Pan Pacific way による運営を受け入れる投資家・所有者
- 地域：Pan Pacific Corporate Citizen
PPHR が地域と一体になり、地域社会へ貢献する。

そこで、PPHR は、地域の一番館になろうとした。しかし、新しいホテルとのハードウェアでの競争力では劣るので、ソフトウェアとヒューマンウェアとで、“Number One Hotel in the City” になることを Mission とした。

4. Strategy の設定：

Mission 達成するために、イノベーティブ (Innovative) な手法を戦略とする。一般的に、仕事の進め方に、コントロール型とネットワーク型がある。コントロール型は、ルールによって上司がコントロールしようとするやり方で、一方ネットワーク型は、個々の従業員が個々の対象に、主体的にかかわり合いをすることによって、自分と対象との間にネットワークを作っていくようにするやり方である。PPHR は、今までのコントロール型であったホテルを、ネットワーク型にする仕事の仕方を進めた。ホテル業界では、特に開発途上国では安全の面からも、ホテルの管理層が、ホテルに “Live-in” している場合が多々ある。そこで問題なのが仕事の仕方、総支配人が 24 時間 “On duty” の状況になる。つまり、すべての問題 (大・中・小にかかわらず) を総支配人が解決する。

逆に言うと総支配人がいなければ問題はそのまま残ってしまう。この状況は、総支配人による自己流の組織運営の危険性をはらんでいた。そこで Pan Pacific Way は、戦略は総支配人が、戦術は各セクションで責任を持って作り上げ、それを迅速に実行することにした。

例えば、宿泊客について、“誰を主なお客様にするか？”は総支配人が将来を見据えて決定し、“そのお客様をどこから、どのように連れてくるか？”は宿泊・マーケティング・部門の仕事とした。また、レストランについて、“誰をお客様にし、何をメニューにするか？”は総支配人の仕事とし、“そのお客様をどこから来てもらい、そのメニューでどのように満足してもらう

か？”はレストランのセクションの仕事とした。また、半年・一年単位で考えなければならない問題は、戦略として、“What”の問題とし、毎日・毎週・毎月の問題は戦術として“HOW”の問題とした。これはホテル内だけでなく、本社と各ホテルとの間でも当てはまり、本社は戦略、ホテルは戦術をとし、実行した。例えば、宿泊については、売上収入（Room revenue）と粗利益（Gross operating income）の基準は本社が設定し、それをどのようにするかの Game Plan の策定と実行はホテルの役目とした。少なくとも平時において、本社が日常のホテル運営に介入することなしに、ホテルが総支配人を中心に仕事の実行できる権限の委譲を明確にした。

そこで、Mission を達成するために、Strategy として；

- 組織を最小単位に分け、そのセクションに権限を委譲し、ホテルの戦略の下で自分たちで作った戦術により運営する。
- 組織横断的なプロジェクトチームを、小さくはじめ、無理なく続ける。
- 多くの Associates にいろいろな形でネットワークを作り、多くのプロジェクトに参加してもらう。

仕事の進め方を共有する；

- スタンダードに基づく仕事の仕方を実行する。
- SOP を、スタンダードに基づき、各チームが作り、実行する。
- スタンダードと SOP を常に進化させ、仕事の高度化と効率化を図る。

5. Tactic の策定：

Mission を達成するための、Strategy として、仕事を行う方法や形が決まれば、それに基づき Tactic（戦術）が、各チームごとに決められていく。その際に、顧客は、ホテルが提供するサービスで“Satisfied Guest”、従業員は、ホテルで自分のキャリアを開発していく“Professional Associate”、投資家は、投下資本に対して適切なリターンを受ける“Happy Investor”、地域社会は、ホテルとともに地域活性化ができる“Good Community Partner”であるための実行可能な Game Plan を各セクションがチームとして作成し実行するのである。その実行に際し、必要となるのがパン・パシフィック流の“ホテル運営の仕組み（Hotel Operation System）”である。

6. ホテル運営のシステム：

ベッドのないホテルは考えられないように、宿泊（Room department）は、ホテルの中核である。宿泊の中心は、ハウス・キーピング（House-keeping）で海外のブランド・ホテルの宿泊責任者は、ハウス・キーピングの精通者が多い。それは顧客主導のホテル運営の視点から当然とされている。ホテル運営は、ホテルの顧客が“Life Time Guest”になりたいと思うことを理想としなければならない。そのためには顧客のすべてのホテルでの体験（Pre-arrival to Post-departure）での満足が必要となる。その体験の多くはホテルの外でも可能だが、快適な

宿泊（素晴らしい睡眠）だけはホテルでしか体験できない。それ由、素晴らしい宿泊部門の運営は、ホテルの良さに最も影響を与えるものである。

料飲部門（Food and Beverage department）について、ホテルのブランド価値を高めるのに料飲部門の役割は大きい。なぜなら、宿泊客の多くは、ホテルの立地する都市を訪れた、外からの人が多いのに対し、料飲部門の顧客はそこに住み人、地元の人なので、この人たちの評価がそのホテルの評価に大きく作用する。しかし、ホテル内の料飲業は、ビジネスとして経営をするのは非常に厳しく、欧米の都市ホテルでは、スリー・ミール・レストラン（Three meal restaurant）だけというホテルが多い。これは、ホテルの料飲部門が競争相手とする町場の独立したレストランと、異なる条件で同じ顧客を奪い合っている結果である。つまり、町場の独立したレストランが営業をしない朝食については、ホテルのレストランも十分採算が取れるが、一般の顧客をターゲットにするランチ・ディナーは基本的に競争が成り立たない。ホテルでは、すべての部門が宿泊客を中心に仕組みが組み立てられており、外部のビジネスと競争する仕組みにはなっていないためである。本来、宿泊業のものであるホテルのバック・オフィス（人事・マーケティング・財務会計など）は、町場のレストランと競争するようには組み立てられていない。換言すれば、顧客主導の柔軟性のある運営のためのバック・システムではないのである。

a) 顧客サービスを原点にする運営：

ホテル間の競争が激しくなり、ホテル間の差別化への意識が高まると、顧客のホテルでのすべての体験を満足できるものにするための、仕事の仕方の統一化が必要となる。これがホテル運営システムである。しかし、運営システムは、あくまで一つのミスもなくするための最低の基準で、そこに働くすべての人が達成しなければならないもので、ほかのホテルとの差別化のためには、より高いレベルの技能・技への飛躍が必要となる。それは顧客一人一人の満足を達成するためには、顧客一人一人の異なるニーズを満たさなければならず、その顧客のニーズに瞬時に対応できる Associates を育てる以外にない。そこで、運営システムを、柔軟かいシステムにして個人の判断が入ってくることができるものにするのである。すなわち、Associates が、“伝説的なサービス”ができるまで、どのようにホテル内にサービス文化を構築して行くかが課題となる。そのためには、上記の Pan Pacific Way で述べたように、“Values and Beliefs”、“Vision and Mission”を全員で共有し、判断の基準として初めて、顧客を一人の個性としてそのニーズを、その個人のために満たす方法が出てくると信じている。

b) スタンダード（Standard）と SOP（Standard Operating Procedure）

➤ スタンダードとマニュアルの違い：

PPHR では、マニュアルは動物のために、スタンダードは人間様のためにと言っている。マニュアルは一方通行での命令型であるのに対し、スタンダードは二方通行の対話型となる。

マニュアルには、軍事教練教範・操典という意味があるように絶対的な決定を必要とするものはこの範疇に入る。リスク・マネジメントの中で安全・保安などの部分はこの中に入る。

一方、顧客サービスに関する多くのことはスタンダードとして存在し、サービスを提供する Associates が、そのスタンダードを SOP まで敷衍しておくことが重要である。

マニュアル --- アクション
スタンダード --- SOP --- アクション

例えば、“電話が三回なる前に受話器を取り応対する”はマニュアルとして全員が必ず実行しなければならない。電話での顧客との応対について状況に応じてのスタンダードを最低の必要な条件だけにして、全員が、自分のチームの中で詳細をどうするかを SOP として作り上げ実行できるようにする。

➤ スタンダードは常に改善され向上するものである ¹¹⁾ :

- 基本のスタンダード (Basic Standard)
お客様に應對する Associates の最低の基準
- スタンダード (Standard) Associates が、誰でもできるサービスレベルで、ホテルのプロとしての出発点。
- アドヴァンスト・スタンダード (Advanced standard) Associates がほかのホテルとの違いを示すことができるサービス・レベル。
- ローカル・スタンダード (Local Standard)
そのホテルの立地する地域性 (文化・歴史・気候・地理など) を示すことができるサービス・スタンダード。
- ワオー・スタンダード (WOW Standard)
顧客に驚きの “WOW” を発しさせるサービスで、“Beyond Expectation Standard” であり、伝説となるサービスのレベル (Fabled Service Level) といえる。

c) スタンダードにおけるリーダーの役割 :

サービス・スタンダードを実施する上で、最も重要なことはスタンダードのテクニックを見習うことではない。それはリーダーの姿勢から生まれてくるものである。そして、それはリーダーの日々の生活の中に、その精神が行き渡っていることによって可能になる。Associates はリーダーの言葉にはあまり関心を示さないが、その行動はしっかりと見ている。そこで、リーダーは Associates に望むことは、自らが実践しなければならない。そして、リーダーは、顧客満足のための心をスタンダードとしてシステム化する必要がある。

d) サービスという “生き方” :

顧客満足を達成するには、Associates 全員が、サービスが自分の “生き方” になり、“習

慣”にする必要がある。それは特別な能力があるためにできるのではなく、正しい行動を学び訓練し、習慣になって能力となるものであろう。

正しい行動が習慣になるには；

- Vision を明確にし、Mission の基にある目標を達成すべく GamePlan を実践することである。ホテルが持っている文化が、一人一人の従業員を、ホテル運営のアソシエイトとして遇するものでなければ、生き方の中にサービスが取り込まれることは難しいだろう。

e) 地域とのかかわり：

そのホテルが立地する地域の人々に愛されないホテルは成功しないであろう。1994 年に開業したパン・パシフィック・ホテル・バンコク（PPHB）は、開業記念として社会貢献活動をホテルのチームとして提案することを検討した。ホテル・チームは、山岳地帯の若い女性がバンコクで、道を外す例が多いので、ホテルで働きながら学ぶことを提案してきた。そこで、本社とホテルで、ユニセフ（UNICEF）と相談し、キャリア・ディベロップメント・インスティテュート（Career Development Institute）を作り、高校を卒業した 16 人の若い女性を PPHB で、午前中の教育、午後はホテルでの労働、そしてユニセフが宿泊施設を提供して、1995 年に開校した。現在バンコクにある 20 ホテルが参加し、約 150 人の若い女性がキャリア開発をしている。このプロジェクトは、国連から認定されアフリカ、南米でも実践されている。なお PPHB は PPHR の中で最も、財務の視点からのみならず、顧客・従業員の満足度が高いホテルである。地域活動がプロジェクトとして進展を続ける中で、ホテルのアソシエイトは、チームの一員としてプロのホテルエーの道を歩むことができるものと思われる。

7. 世界からの集客のためのネットワーク：

小さなホテルチェーンである PPHR は、顧客サービスや従業員満足、そして投資家への適切なリターンなどでは、大きなホテル・ブランドと渡り合える。しかしながら、マーケティング、特にブランドの認知度（Brand Awareness）に関しては大きなハンディキャップを持っていた。次第にインターネットでの予約が増えている中で、小さなホテル・チェーンが、お客様にどのように認知してもらうかの課題を解決しなければならない。そこで作り上げたのが、グローバル・ホテル・アライアンス（GHA: Global Hotel Alliance）である。これは、地域（Region）を中心にホテルを運営しているホテル・チェーンが手を組んで、世界からの集客をグループとしておこなうという趣旨で 2000 年に設立された。

- 北米： Wyndham Hotels
- 欧州・中近東： Kempinski Hotels

- 豪州・ニュージーランド： Ridges Hotels
- アジア・パシフィック： Pan Pacific Hotels

GHA は以下の点を決めた；

- GHA はマーケティングに関する 4 社の世界戦略を担当する。各ホテルの独自のマーケティング活動はその枠内で自由にできる。(連邦政府と州政府の関係)
- 予約は、GHA のコードを使い、予約システムを立ち上げる。
- マーケティング活動は、グローバルのものは GHA の名前で行う。
- 世界のセールス・オフィスは GHA の下で共同で活用する。
- マーケティング・セールスの教育は、GHA と共同で行う。
- 各社のマーケティング会議には、お互いに出席する。

このようにして発足した GHA は、現在 14 ブランドが、52 か国で、約 300 ホテルズのための集客手段となっている。GHA は、マーケティングのネットワークであるが、そのホテル間の関係性が、マーケティング以外の部門でも結びつきを強め、各部門でのスタンダードや教育、そして人材の交流にまで展開をしている。

つまり、一つの活動が、ネットワークの仕事の仕方になり、ネットワークをホテル全体への広がりを作るのである。

引用・注：B) ホテル経営論：

- 1) Michael Porter (1980) , *Competitive Strategy*, Free Press
- 2) Thomas Peters / Robert Waterman (1982) , *In search of Excellence*, Harper Collins
- 3) Michael Hammer/ James Champy (1993) , *Re-engineering*, Harper Collins
- 4) Jack Welch (1995) , *Business Strategy of GE*
- 5) *Uniform System of Accounting for the Lodging Industry*:
1926 年、ニューヨークの公認会計士協会が出版し、その後 86 年を経過し 10 版目になっており、ホスピタリティ産業の会計上のスタンダードであると同時に、公式な財務レポートの基盤となっている。
- 6) Peter Drucker (1954) , *The Concept of management*
- 7) Theodore Levitt (1960) , *Marketing Myopia*, Harvard Business Review
- 8) Jim Collins / Jerry Porras *Built to last: Successful habits of visionary companies*, Harper Collins
- 9) 『国際観光客統計』(2009) UN-WTO
- 10) Andrew S. Grove (1999) , *Management book: only the paranoid survive*
- 11) Betsy A. Sanders, *Fabled Service*

ノードストロームは、アメリカのファッション・デザイン百貨店で、サービスの代名詞と言われている。シアトルから全米の成長した企業。

C) 日本発のホテル経営論：世界に通用するホテル運営を実行するために：

1. はじめに

現在、若者（特に男子）がホテル業界に入ることが望んでないことに危機感を持つ。ホテルは、投下された資金が、20年から30年かけて回収される性格のビジネスだけに、長期でビジネスを考えることは重要であり、欧米だけでなく、アジアの国々でも若者がホテル産業へ関心を示している。また、日本のホテルの営業利益率の低さは、世界の他の国と比べても明確で、根本的な変革が、経営・運営に必要なことを痛感する。しかしながら、日本のホスピタリティの素晴らしさは、世界の中で好まれている。日本が海外で主催するセミナーには参加者が少ないが、その後でのパーティーには世界の多くの人が参加する。それには、日本料理とおもてなしというゲストに満足してもらえる日本流のホスピタリティがあるからといえよう。

観光産業は、21世紀の成長産業であると思われるが、日本において観光産業が将来に向けての展望を示していない中で、若者が観光産業に入ることが躊躇するのは、当然の成り行きであろう。たしかに、日本は、欧米と比べても急速に人口減少社会になっている。経済も拡大から減少へと転換し、新しい社会システムが必要となっている。ホテル産業も、この環境の中で拡大期ホテル経営・ホテル運営の仕組みから、縮小期のホテル経営・ホテル運営の仕組みへの移行が求められている。それは少ない人で付加価値を向上させる仕組みへの転換といえよう。この新しい仕組みを、日本のホテル産業が構築することにより、将来の展望が可能になる。すなわち、働く一人一人が、プロのホテルエースとして、働くことができる組織文化を作り、個人がホテルでの付加価値を増やしていくことのできるホテル運営の仕組みを作ることが求められているのだろう。

観光産業の発展なしにホテル産業の将来もない。そこで、世界のホテル経営論に日本らしい“おもてなしの心”をスタンダード化して取り入れて、日本発のホテル経営論としたい。“おもてなし”は、面倒を見るとか、世話をするとか、ごちそうするとか、歓待することなどを包含したものを基盤にして成り立っている他人に対する心遣いであろう。それは、もてなす側ともてなされる側のコミュニケーションによって作り上げられるものといえる。それは、お互いにつながりがあり、何か分ち合う、相互の理解が成り立っていることといえる。このような、“おもてなしの心”を幅広い枠の中でとらえ、個人の判断の自由度を広げて、柔軟なスタンダード化して、世界のホテル運営の仕組みの中に加えることにより日本発のホテル経営論を作り上げることにしたい。さらに、その論理を観光産業へも敷衍することにより、観光産業の経営論への一助にできれば幸いと考える。

2. 経営論：

これは、持続可能で魅力的なホテル経営会社を作り、付加価値を向上させるのが戦略的手法である。：

a) ホテルへの投下資本に対する適切なリターンのために：

バランスド・スコアカード（Balanced Scorecard）の活用¹⁾：ホテルのスタンダードの一つとして、ユニフォーム・システム（Uniform System of Accounting for the Lodging Industry）が

ある。1926 年以來 86 年にわたりホテル産業の財務レポートを作成するためのスタンダードとして世界中で使われている。しかし、ホテル会社が、ブランドとか、顧客データとか、教育システムとかの無形の価値のある資産が、ホテル運営に大きな役割を果たしている現在、財務会計上の評価だけでなく、無形資産を正當に評価することが求められてきた。

その一つの手法として多くのホテル会社が採用しているのが、バランズド・スコアカード (Balanced Scorecard) である。これは財務会計による評価と、財務会計によらない評価を、バランスさせることによって出来上がっている。つまり、“財務” の視点だけでなく、“顧客”、“インターナル・プロセス (仕事の仕方)”、“人” の視点から、財務会計によらない評価を加えてバランスさせている。これにより、ホテル会社が作り上げる価値の連鎖が可能になる。

ロバート・カップラン (Robert Kaplan) とデイビッド・ノートン (David Norton) によって 1990 年初めに発表され、進化を続けて、戦略実行の理論となり、組織を戦略のために位置づけ、それぞれの小さなビジネス・ユニットが高い価値を生み出すように、それぞれが自己のユニットの判断で、相互関係をつけて結果を出し、それぞれの目標を達成すると同時に、全体としてのミッションを達成する手法として作り上げられている。

b) ホテル資産価値の向上のために：

ブランド・マネジメント (Brand Management) とロイヤリティ・マネジメント (Loyalty Management) の活用：

- ブランド価値の向上が、ホテル資産を向上させる。これは顧客主導の経営を組み立てることでもある。ブランドの価値を増加させるためには、自己のブランド・ポジションを明確に把握することが重要である。(Brand Management)
- 顧客のリピーターが、Life Time Guest を増加させ、この顧客層がホテル独自の雰囲気を作り出し、そのホテルらしさが、ホテルの質や品格を生み出し、そのホテル資産価値を上昇させる。(Loyalty Management)

c) ホテルの立地する地域の発展のために：地域運命共同体の形成：

- 地域の資産価値を上げ、そこに立地するホテルの資産価値を上昇させる。地域の人々に愛されないホテルは成功しない。なぜならホテルの評判は、地元の住民が作り上げるものであるからである。また、ホテルは地域のシンボルであると同時に、緊急時の集合場所にもなるものであるからである。

d) 世界からの集客のために：グローバル・ネットワークの構築：

- 日本のホテルは、世界から顧客を見つけ出す活動をしなければならない時代である。そのためには世界を網羅するネットワークを必要とする。それを可能にするのは、提携・協力・同盟 (Business Alliance) であり、これを実行できるプロをチームの中に

入れることである。

e) 都市文化の創造のために：

- ホテルの持つ多様性や国際性は、過去においてその都市の新しい文化の発祥の地でもあった。現在、ホテルの投資家、顧客、そして従業員はグローバル化しており、その中で仕事もITを使っている新しい仕事の仕方が多い。

また、ホテルにあるレストランは、各国の食べ物・飲み物という文化の伝達の間でもある。

f) プロの人材養成のために： キャリア形成への道の実践：

- ホテルの運営は、世界共通の運営システムにより実践されている。日本の若者が、将来世界のホテル産業で働くことを望めば、世界のシステムに、日本のおもてなしを加えた、新しい日本発のホテル経営の手法を学ぶことにより可能となる。ホテルで働く一人一人が、自己のキャリア形成をする中で、ホテルのプロへの道を歩める仕組みを作る。

g) 日本の伝統的な“おもてなし”を取り入れるために：

個人の裁量を認めるスタンダードの策定：

“おもてなし”は日本人の生活に入っているほど、日常の生活と結びついているだけに、普遍化しやすスタンダード化しにくいものといえる。しかし、“おもてなし”をホテルでの仕事の仕方の一部とするためには、体系化し、普遍化して、スタンダードとして文章化されなければならない。この作業を通して、日本のホテル運営のシステムが作り上げられるであろう。

また、日本の文化の中で“粋”という言葉がある。この“粋”の実践は、日常生活に“ゆとり”を与えるものであろう。例えば、狭い道を通るとき、“傘かしけ”や“肩引き”のように、他人を気遣いながら、自分の美意識をさりげなく行動に入れることなど、大きな粋での“おもてなしの心”をスタンダード化することが重要である²⁾。

h) 日本のホテル運営システムが、開発途上国のモデルになるために：

日本のホテル産業が日本への留学生に対する貢献：

- 世界の共通した運営システムを基盤にして、その上に日本のおもてなしを加えた新しい日本発ホテル運営システムは、ほかの国でも、同じように自国の特有のおもてなしの要素を入れて、自国のホテル運営システムを作り出すモデルとなるであろう。

i) IT をホテル経営・運営に取り入れる：

1990 年頃から、ホテル経営のIT化が、仕事の効率化とグローバル化に伴い進行した。その

ためには仕事のスタンダード化が不可欠で、仕事のスタンダード化がなされ、ホテル産業のグローバル化が進展した。しかし、日本のサービス産業全体としてアメリカの労働生産性を 100 とすると 57 にしか達していない現状、さらにホテル産業の労働生産性が、アメリカの 38% である事実を明確に認識されなければならない³⁾。

日本におけるホテル産業の IT 化は、ハードウェアは取り入れたが、それを仕事に活用するソフトウェアがまだまだ海外のホテル産業と比較して限定的にしか使われていない。

3. 運営論：

これはホテルのステークホルダーズ（顧客・従業員・投資家・地域社会）満足をバランスさせながら達成するための戦術的手法である：

a) 顧客の満足：

ア) 顧客満足度を高めるためには、ホテルの中での顧客体験を調べ、顧客を定義することから始まる；

1. ホテルは、ホテルでの全体験を、顧客に提供する。
2. ホテルは、顧客の個人的な体験を素晴らしいものにする。
3. ホテルは、顧客との関係が、理性的というより、感性的なものが優先する。
4. ホテルは、今までの活動や習慣にとらわれず、変化と柔軟性を持って、顧客ニーズに応えなければならない。

このような顧客の行動とそれに対する対応が、顧客主導のホテル運営に結び付く。

イ) そこでホテルとして、上記の点を考慮して何をしなければならないかを分析する。

1. 顧客のホテルに対する思いを理解する。(Guest Desire)
2. 顧客のホテルでの全体験をデザインする。(Guest Experience Design)
3. 顧客のホテルでの全体験の流れを分析する。(Guest Experience –Chain Analysis)
4. 顧客の感動するものを見つける。(Guest Touch-point)
5. 顧客のフィードバックを活用する。(Guest Feedback)
6. 顧客体験をスタンダードと結びつける。(Integration Guest Experience with Standard)
7. 顧客体験をブランドと調整する。(Alignment Guest Experience with Brand)
8. 顧客体験を戦略化する。(Guest Experience Strategy)

この作業は、運営・マーケティング・人事・IT などホテル全体の活動となる。

b) 運営のシステム：顧客満足のための戦術：

ア) 顧客サービスを原点とする運営；

顧客体験を顧客の満足を結び付けるのが運営システムである。これは、仕事の仕方の統一化といえる。しかし、運営システムは、あくまでも一つのミスもなくするための最低のレベルを、ホテルで働くすべての人に当てはめるものであり、顧客満足のためのより高い技能のレベルへ

は、更なる飛躍が必要となる。それは顧客一人一人の満足を達成するために、顧客一人一人のニーズは異なっても、その異なるニーズを満たすためには、その顧客のニーズに瞬時に対応できる従業員を育てる以外に道はない。そのためには、運営システムをやわらかいシステムにして、個人の判断が入ってくることができるものにすることである。すなわち、“伝説的なサービス”ができるように、どのようにしてサービス文化をホテル内に構築するかということである。サービス文化の構築には、ホテルの価値観・理念が、共通の認識になり、ビジョンとミッションが、ホテルで働く全員で共有することが不可欠である。価値観と理念が判断基準となって、初めて顧客を一人一人の個性ある個人として、そのニーズをその個人のために満たしてやることができると思える。

イ) スタンダードと SOP (Standard Operating Procedure) :

スタンダードとマニュアルの違いは、事例研究：PPHR のところで述べたように、一方通行の命令型か、二方通行の対話型かの違いといえる。マニュアルは絶対的な決定事項のもので、リスク・マネジメントの中での災害・食中毒や安全・保安などの緊急な対応が求められる部分がこれにあたる。一方、顧客へのサービスに関しての多くのことは、顧客のニーズを判断して、顧客のウォンツ (wants) に対応するものなので、サービスを担当する従業員がそれを SOP まで展開できるようにしておかなければならない。

マニュアル	——	アクション
スタンダード	——	SOP —— アクション

例えば、お客様がホテルに入ってきたときの対応は：

マニュアル	——	全員が必ず、目を合わせて挨拶する。
スタンダード	——	状況に応じて対応を考え SOP 作る。

また、予約の電話があった場合、

- ホテル案内の場合、それぞれ違う部署での対応が必要なので、スタンダードとしては最低必要なことだけにし、すべてのホテルで実行できるようにし、それぞれのチームで詳細をどうするかを SOP として作り上げ実行する。

ウ) スタンダードの高度化：

スタンダードは常に向上をしなければならない。お客様のニーズは、ますます多様化するであろう；

1. 基本のスタンダード (Basic Standard)

ホテルで働くすべての人（たとえ、新人でも）が、お客様へサービスするための最低の基準で、ここからすべてのスタンダードは出発する。

2. スタンダード (Standard)

従業員が、お客様のニーズに対応する、だれでもできるサービスレベル。
ホテルのプロへの出発点。

3. 進化するスタンダード (Advanced Standard)

スタンダードに従業員が進化させ、ほかのホテルとの違いを示すことができるサービス・スタンダード。

4. 地域性を盛り込んだスタンダード (Local Standard)

そのホテルの地域性 (文化・方言・伝統・立地など) を示すことができるサービス・スタンダード。

5. 伝説となるスタンダード (Wow Standard)

お客様に、驚きの“Wow”と言ってもらえるサービスで、そのホテルのブランド価値を高めるもの。

c) 従業員の満足：

ア) 人のシステム：そこで働く人たち、一人ひとりが働き甲斐を感じる“人”をつくる、“人のシステム”作りでもある。

1. ホテルエーの必要条件；

- 自然な微笑みができる
- いいもの、本物へのこだわりを持っている
- 不規則な時間で働く気力と体力がある。
- IT を積極的に活用して、仕事ができる。
- 多様性 (異文化・異人種・異言語) の中で働ける。
- ホテルの言葉は英語なので、英語で仕事ができること。
- これらの基盤の上で、ホテルのプロになる教育が必要となる。

2. 一緒に働く仲間について；“人のシステム”は一緒に働く仲間 (アソシエイト) が満足して、十分に能力を発揮できる環境をどのように作り上げるかを基本としている。

- 採用に関しては、特定の技能と経験を持つ人だけが対象で下記の要件を満たす：

適正 (Aptitude)：ホスピタリティ産業に向く人

態度 (Attitude)：自然な微笑み・人に好感を与える態度

ブランド適応 (Brand Enhancement)：ブランド価値を受け入れられる人

職歴の実績 (Head Hunter Model)

個人の詳細 (Verified Personal Details)

- 働いている期間：待遇について：

教育・能力開発・評価システムによる、“ホテルのプロ”になるためのキャリア開発プログラムにより、一人一人の従業員の足りない能力を補う。

成績評価：

360 度の評価（上司、同僚、部下など 5 名程度）

利益への貢献度、顧客満足への貢献度、従業員満足度、地域貢献。会社、チームへの貢献度などによる総合評価

イ) リーダーシップ：

ホテルにおけるサービス・スタンダードを実践するうえで、最も重要なことはスタンダードのテクニックを見習うことではない、リーダーの姿勢から生まれてくるスタンダードに対するコミットメントである。それはリーダーの日々のホテルでの働きの中に、その精神が行き渡っていることによって可能になる。リーダーの役割の重要性は強調しすぎるということはない。リーダーを育てるには、副総支配人や将来総支配人とするための従業員の教育が必要であろう。

従業員は、リーダーの言葉にはあまり関心を示さないが、その行動はしっかりと見ている。そこでリーダーは従業員が望むことは、自ら実践しなければならない。そして、リーダーは、顧客満足のための心をスタンダードとしてシステム化をする必要がある。リーダーが中心にする教育は、ホテルを“Knowledge Community”にする運動といえる。

ウ) 報酬・評価：

ホテル業界では、必要なポジションに空きが出ると、そのポジションに必要とする能力（Competency）を基礎に、どんな実績を持った人を求めるのかを文章で明確にし、ホテル内部に公示する。もしホテル内部に適任者がいなければ、外部で募集する。このポジションの募集の際は、報酬パッケージを明確に示す。この報酬パッケージは、外部のヘッド・ハンターとの関係から、大枠は決まっている。つまり、各ポジションの報酬パッケージは、国別、ホテルの質・別に、US ドル建てで相場があるといえよう。評価については、報酬と結びついて、評価基準は、両者の合意が必要である。総支配人の評価は、本社と総支配人が直接話し合いをし、年度の始まる前に評価方法を合意するのが一般的であり、年度が過ぎてから両者が評価のための話し合いをし、合意に達すればサインをして終わる。もし達しなければ、相違点を文章化して次の年に引き継ぐ。

エ) 教育・訓練：

1. “組織は、熱意あふれる人間のコミュニティとなったとき最もうまく機能する。人間は共に協力しあい、コミュニティの中で働くとき、最高の力を発揮する。⁴⁾”
- 1) ホテルの教育（Education）・訓練（Training）は、従業員をそのホテルの文化の伝道者にするためのものであると同時に、個人としての従業員のキャリア開発のために行う。
- 2) 教育・訓練は、それにふさわしい組織文化がなければ、大きな意味を持たない。
- 3) その組織文化は、ホテルが“Knowledge Community”であることにより作り上げられる。
- 4) “Knowledge Community”は一人一人の従業員が自主的に参加することによって可能になる。ホテルはその環境を作るのが役目である。
- 5) スタンダードから SOP を自分たちで作る過程が、ホテルを“Knowledge Community”

にするチャンスである。

- 6) SOP は常に進化をしなければならないので、継続が重要となり、その過程が、プロのホテルリエーズをキャリアとして生み出すことになろう。スタンダードは本部で作れ、SOP はホテルの現場で作る。
- 7) 教育は、ホテル内部だけでなく、外部とのネットワークによってなされることが必要となろう。それは、ホテルの仕事が専門化しており、内部だけでは専門のスピードに遅れるからである。
- 8) 教育をホテルの文化にするためには、教える専門家をホテル内部に作ることである。これが、“Designated Educator”で、この役目ができなければマネジャーにはなれない。彼ら・彼女らが、現場で、“On the job training”をする。
- 9) 訓練 (Training) は基本的に、マニュアルを教えるもので、緊急時の対応として、災害・事故・安全管理などについて行う。また、新入社員には基本的なスタンダードは、マニュアルとして教え込む。
- 10) 新入社の従業員のオリエンテーションは重要である。ホテルの文化を理解しないで、お客様に対応することは避けなければならない。また働いて三年目には、リ・オリエンテーションの教育が必要である。

d) 投資家の満足：

ホテル経営は、投資家に対して、ホテルのビジョンと戦略を一貫性を持って実行し、短期的には業績指標を達成し、長期的にはホテルの資産価値を向上させることである：

ア) ファイナンシャル・コントローラー (Financial Controller: FC)：

1. 海外のホテルと日本のホテルとの大きな違いに、財務・会計担当者のホテル運営に関する役目と立場が、財務部長と FC では異なる。
2. ホテルのマネジメント契約では、ホテルの所有者が地元の企業や生命保険会社であったものが、最近では年金基金やファンドが多く、ホテル資産に投資し、そのリターン毎年確実に受け取ることを期待している。
3. マネジメント契約で、ホテル運営会社が派遣する最低の二人は、総支配人と FC である。
4. FC は、日常はそのホテルの総支配人の下で働く、そして数字でホテル全体を把握するのが役目である。
5. FC は、ホテルの運営の中で投資家の立場から、ホテルの状況を本部に伝達する役目もある。

イ) 経営戦略における財務会計の役目：

1. 投資家の価値創造に対し、ホテル内で財務上の意思決定の基での、戦略の立案と実行を担当する。
2. ホテル運営の業績評価を行い、期待するキャッシュ・フローと資本コストとの低減を行

う。

3. ホテルの財務諸表を作成する：

- 貸借対照表：ホテルのある一時点での財産・債務などのストックの状況を示す。
- 損益計算書：一定期間の業績の状況を示す。
- キャッシュフロー計算書：一定期間の現金の増減を示す。

ウ) バランスド・スコアカード (Balanced Scorecard: BS) の活用：

1. BS は、以下の相反する二つの要点をバランスさせる。

- 短期と長期
- 財務と非財務
- 内部と外部
- 成長と生産性向

2. BS は、四つの役割を果たす；

- ビジョン・戦略を指標で示す。
- 戦略目標を業績評価の指標として示す
- 設定目標を戦略プログラムで示す。
- 戦略のフィードバックをチーム全員で学習できる。

3. BS は、チーム全員が以下の点で利用できる；

- チームで戦略に対するコンセンサスを作ることができる。
- チームの目標、個人の目標を明確に確認できる。
- 戦略に対するプログラムをチームで共有できる。
- 戦略プログラムをチーム全員でフィードバックできる。
- 短期的な戦略と長期的な戦略をチームで結びつけることができる。

4. BS は、四つの視点から作り上げられる。

- 顧客の視点から：顧客満足度の向上
- 内部プロセスの視点から：ホテル内でのイノベーション、(業務プロセス) サービス・安全の向上、よき企業市民運営のエクセレンス、環境問題
- 学習と成長のプロセスの視点から：やる気のある・教育された従業員、(人材と変革) 戦略に対する理解度の向上、
- 財務の視点から：ホテルに対する投下資本率の向上、運営の効率化による競争力の向上、

5. BS から、実務として以下の結果が得られる；

- 顧客の視点：リピート・ビジネスの比率、新規ビジネスの比率、Web 比率、海外顧客比率、顧客満足度率、などにより市場でのポジションを 分析・評価する。
- 業務プロセスの視点：スタンダード・SOP の実施件数、宿泊と料飲の営業利益率 (GOP)、人件費と経費の精査など、BS から読み取り運営の効率化を図る。

- 人材と変革の視点： 従業員満足度、教育訓練費、提案件数、報酬とベネフィット、福祉厚生システム、など、競争相手のホテルと比較・分析・評価する。
- 財務の視点： 予算の達成率、投資利益率、営業利益率、キャッシュフローの状況、売掛金の状況、人件費比率などの分析・評価により BS による戦略的志向のホテル経営を行う。

このように BS はホテル内のすべてのビジネス・ユニットを戦略達成のために位置づけ、それぞれが単一で機能するより、全体として高い価値を生み出すし相互関係の中から、それぞれが自己の目標を達成すると共に全体としてのミッションを達成する。

エ) 営業利益 (Gross Operating Profit : GOP) について：

1. ユニフォーム・システムでの GOP

ユニフォーム・システムの基準に示すように、GOP は 38% である。

これは、世界のホテルの平均値であろう。

2. デロイト・トーマツ“ホテル・マネジメント 15 ポイント”での GOP

海外ホテル：平均 GOP： 47.0%

国内ホテル：平均 GOP： 26.6%

海外ホテル：ニューヨーク、ロンドン、ムンバイ。

3. PPHR での GOP (2005 年)

アジア (シンガポール) の GOP： 41.0%

北 米 (バンクーバー) の GOP： 25.5%

日 本 (横浜) の GOP： 20.2%

このように、現在の日本のホテルの GOP はかなり低い。

オ) 宿泊部門の営業収益 (Gross Operating Income of Rooms : GOI of Rooms)

日本での営業利益に低さを分析すると、宿泊部門の営業収益の低さが課題である。

アジア (シンガポール) の GOI： 84.1%

北 米 (バンクーバー) の GOI： 72.0%

日 本 (横浜) の GOI： 61.0%

カ) 料飲部門の営業収益 (Gross Operating Income of Food & Beverage)

日本での料飲部門の営業収益は、アジアほどではないが、宴会・婚礼の収益も加わり、ビジネスとして継続できるレベルであるが、北米はマイナスである。

アジア (シンガポール) の GOI： 38.9%

北 米 (バンクーバー) の GOI： -6.2%

日 本 (横浜) の GOI： 27.4%

これらに数字から読み取れることは、このままでは海外のみならず、国内の投資家をホテル事業に参入させることは難しくなる。この点からも日本発のホテル経営論が提案され、実践に移されなければ、ホテル産業の将来は暗い。

e) 地域社会の満足：

21 世紀の企業は、その社会性と利益性をバランスさせなければ存在しえないと言われている。利益を追求すると同時に、ホテルが立地する地域社会に役立つものでなければならない。そこから、企業の CSR (Corporate Social Responsibility) が語られて久しい。そして現在では、地域との“Shared Values”が論じられている。ホテルが地域の誇りとなる存在であることが、ホテル文化をさらに向上させる役目を果たし、ホテルが望ましい姿に次第に近づくということが、いろいろなホテルで実証されている。小さな地域のための従業員によるプロジェクトが、ホテル全体に広がり、地域住民と一緒に活動するものとなっている例は多い。例えば、ハワイ島のマウナ・ラニ (Mauna Lani Hotel and Bungalows) でのアイアンメン競技のフード・ステーションによる選手へのサポート、マニラ Pan Pacific Hotel Manila) でのストリート・チルドレンへの支援、オーストラリアのゴールド・コーストでの高校卒業生へのホテリエー養成講座の実施など、従業員が自主的に喜びを分かちあひながらの活動が地域社会と一体化して、ホテルが、顧客からも・投資家からも喜ばれるホテルになっている。この点を、ミッツバーグは“人間はともに働き、協力し、コミュニティーの中で働くとき、最高の力を発揮する、だから私はコミュニティーシップというコンセプトを提唱する”と述べている。

4. ビジネス・モデル

a) やわらかなホテル文化の中での組織構築のために：

価値観・理念の共有によるチームの形成、外に開かれた、スピーディーで、自由度のあるチーム

b) いいホテルを創るために：

ビジョンを共通認識に個人の集合体

同じ方向性を持つホテルのプロの集まり

c) はっきりした目標に向かって：

ミッションの確認と達成のための毎日

d) ミッション（設定目標）を達成するための戦略を新しいやり方で：

戦略は、イノベティブ（新しいやり方で新しい価値を生む発想）に外部とのネットワーク（産官学の連携・海外との業務提携など）を組んで、一人一人の自主性を認める中で、常に進化させながら作り上げる。

e) 戦略の基での戦術は、各ユニットの手づくりで：

戦略を実践するための手段であり、やってみて、ダメなら変える、いいなら続ける。常に、何をする必要があるのかを探っている。

f) 個人としての行動は、自分が何をする必要かを把握している：

g) 戦略上の成果：

満足するステークホルダーズ：

- 喜ぶ顧客（Life Time Guest になる）
- やる気になった従業員（Career Path によるホテルのプロへの道を）
- 安定的なリターンに満足する投資家（More Investment for hotels）
- 地域運命共同体（Good Corporate Citizen）

5. 日本発ホテル経営の仕組み

- a) グローバルなホテル・マネジメント・システムに日本のおもてなしの要点を上乗せして、日本発のホテル・マネジメント・システムを、理論構成し、それを基に、実践のための仕組みを作り上げる。
- b) この日本発のホテル・マネジメント・システムに基づき、ホテルで働く人を採用するが、その前提条件は、ホテルの価値観と理念を受け入れられることである。その人たちを、教育し、待遇し、評価して、透明性のあるプロのチームを作る。
- c) このホテル・マネジメント・システムには、顧客主導で、ホテルでのすべての体験（Pre-arrival to Post-departure）を満足してもらうためのものである。
- d) また、このシステムは、投資家とオペレーターとが、従業員満足と顧客満足が達成できれば、自動的に投資家をも満足してもらえる結果が出るとの相互理解による。
- e) このホテル・マネジメント・システムは、従業員がホテルのアソシエイトのキャリア開発への道筋を含むものである。
- f) ホテル・ビジネスは、歴史の古い旅人への、宿泊と食事の提供から始まった。それは、家族での仕事であったであろう。しかし産業革命による、人の動きの増大とともに、事業として確立されていった。さらにグローバル化と IT 化は、ホテル・ビジネスを世界の産業にした。そこで求められるのは、グローバルなホテル・マネジメント・システムによる運営であり、その中にいかにシステムとして日本的な要素を挿入できるかである。
- g) 日本発のホテル・マネジメント・システムによる、ホテル運営が、日本のホテル経営を成功させる基になるであろう。

以上をベースにして、自分たちのホテルに合わせた：価値観・理念、ビジョン・ミッションを確認・共有して、自分たちのホテル文化を作り上げ、ミッション（設定目標）に合わせた組織を作り、新しいやり方で新しい価値を生む戦略を作り、チーム・メンバーが参加しての戦術を自分たちの Game Plan として作り上げ実践する。Game Plan は常に進化していく。

注・引用：C) 日本発のホテル経営論：

1. a) The Balanced Scorecard: 1992 : Harvard Business Review
b) The Balanced Scorecard: Translating strategy into action: 1996 :
c) The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive
in new business environment: 2001:
d) Alignment: using balanced scorecard to create corporate synergies: 2006
2. 西成活（2011）：「様々な渋滞とストレス」、『ゆとりと生命をめぐる』慶應義塾
大学出版会、p.168。
3. サービス産業の労働生産性（労働生産性の対米水準比：米国を 100 とする）
サービス産業： 56.9%
飲食・宿泊業： 37.8%
日本生産性本部（労働生産性の国際比較:2010 年版）
4. フィル・レニール（2011）：『ミッツバーグ教授のマネジャーの学校』
ダイヤモンド社 “Coaching Ourselves: Informal and social learning for managers”

D) おわりに：日本初のホテル経営論の必要条件と十分条件：

21 世紀の観光産業は、世界の成長産業と見なされています。それにふさわしい産業として、将来を展望できるのでしょうか？ しかし将来の展望があるとかないとかにかかわらず、世界の人々は旅を続けています。そこで、日本を旅する世界の人々が、日本の旅に満足して、喜んで帰ってもらうための仕組み作りがこの文章の目標でありました。この文章を、日本発のホテル経営論として、日本を訪れた人々のために使うには、日本に観光業で働く一人一人が、下記のことをしっかり理解し、自分の仕事を行うことが必要と感じます。

まず第一に、日本を旅する世界からの人々は、日本の文化で育った人ではありません。とすると“分かり合う文化”・“察しあう文化”という日本流の文化で育っていません。“説明しあう文化”で育った世界からの人たちがお客様です。顧客主導とは“説明しあう文化”を仕事の仕方に取り入れることになります¹⁾。

次に、世界のホテル産業での仕事の仕組みの原理は、学者やコンサルタントが提案した、顧客主導のブランド・マネジメント（Philip Kotler）、Six Sigma（Jack Welch）、プロセス・マネジメント（Michael Hammer）、バランス・スコアカード（Robert Kaplan）などで、これらのポイントを自分たちの仕事にどのように取り入れるかを考えなければなりません、そこで産学連携で実施できる仕組みとして作り上げられるホテル側の仕事です。このためにも、ホテルが知識コミュニティである必要があります。

第三点は、柔軟性のある、そしてスピードを持った人が作る組織文化の必要性です。それは、やわらかい文化と形容できるであろう。組織があつて仕事をするのではなく、目標を達成するために組織

を作るのである。組織を構成する一人一人は、イコール・パートナーとして働くのでなければ顧客満足を達成できません、なぜなら、一人一人異なるニーズを持つ顧客に対して応対するのは、一人一人の従業員であるからです。

四点目は、過去の経験は、すでに歴史です。経験は将来を展望するには役立っても、将来においてそれを同じようには使えません。将来を予測するのは難しいですが、自分たちが将来を作ることできます。これは、無から有を生み出す想像力でもあります。ホテルの仕事は、何でも起こりうることに対処することです。それも瞬時に対応する能力が必要となります、それは無から有を生み出す能力とも言えます。

第五にグローバル化についてであります。グローバル化とは、多様化することで単純ではなくなることで複雑になることです。そのような顧客であり、同僚であり、オーナーと一緒にいることです。そこでは、グローバル・シティズンの意識で仕事を組み立てなければなりません、そのためには魅力的な日本人であることがグローバル・シティズンの前提となるでしょう。

六点目は IT についてです。電話でのホテル予約が、インターネットになり、GDS (Global Distribution System) の中央管理で処理され、スピードと単純化により膨大なデータを利用できるようになりました。これはホテルの仕事の仕方が、新しい技術を利用し、世界のネットワークの中での仕事となってきたことを意味します。IT は変化が日常起きますので、それをスピードを持って受け入れられる意識が求められるでしょう。

ここに記した六点は、日本のホテル産業が世界からホテルのステークホルダーズを迎えるための最低の前提条件であり、必要条件ともいえるでしょう。そのうえで、日本発のホテル経営論を十分条件として構築するのが我々ホテル産業に携わってきた者の責務といえましょう。

この論文は、日本でのホテル経営論の総論として書いたものです。次に各論として展開して行くつもりです。

注・引用：D) おわりに：日本初のホテル経営論の必要条件と十分条件：

1. 平田オリザ (2012) :『わかりあえないことから』 講談社、p. 99。

【参考文献】

徳丸壮也 (1999) :『日本的経営の興亡』ダイヤモンド社。

イサドア・シャープ (2011)、三角和代 (訳) :『フォーシーズンズ』文芸春秋。

ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (編訳) (2010) :『戦略論 1957-1993』、『戦略論 1994-1999』ダイヤモンド社。

東急ホテルチェーン (編) (1990) :『東急ホテルの歩み』。

マーク・ポワイエ (2000)、成沢広幸 (訳) :『観光のラビリンス』法政大学出版局。

服部勝人 (2006) :『ホスピタリティ・マネジメント学原論』丸善。

山本哲士 (2008) :『ホスピタリティ原論：哲学と経済の新設計』文化科学高等研究院出版局。

旅の文化研究所（編）（2011）：『旅と観光の年表』河出書房。

野中郁次郎（記）：「よみがえれ日本の経営」朝日新聞（2012. 9. 12 掲載）。

J.R.Brent Ritchie & Charles R.Goeldner (2009) *Tourism: Principles, Practices, Philosophy*, John Wiley & Son

M. Burchell & J. Robin (2011) *The Great Workplace*, Jossy-Bass

Keeley Wilson & Yves L. Doz *10 Rules for Managing Global Innovation* Harvard Business Review (Oct. 2012)

A Theory of Hospitality and Management System : After Managing Global Hotels and Japanese Hotels

Ichigo Umehara

Abstract

This is a paper for the hospitality business people. Through my experiences of Pan Pacific Hotels and Tokyu Hotels as a CEO for the past 20years, I propose the hotel management system which shifts from traditional Japanese style to the style of global standard with Japanese Omotenashi-mindset. Japanese economy has moved from growth-oriented around 1960s to 1980s to low growth with shrinking population of 21st century and naturally hotel management must change accordingly.

The tourism industry has been growing industry of 21st century in the world. The hotel industry has to prepare adapting those changes and to make employees working as professional hoteliers under sharing the clear vision and mission of the hotel. This type of employees will be great asset of the tourism industry through the career development program of each hotel.

This paper is a step to make Japanese hotel management system to be a part of global management system in the world.