

# マーケティングと人的資源管理の結びつき — ホスピタリティの機能と役割を手掛かりとして —

五十嵐 元 一

キーワード：マーケティング、人的資源管理、ホスピタリティ、組織論、  
インターナル・マーケティング

## 1. 研究の背景と目的

現代のビジネスでは、サービスの質が他社との競争の決め手となることも多く、それは市場創造の重要な機能でもあり、ホスピタリティの存在が不可欠となっている。一方、マネジメントにおいては、組織や風土といった企業経営における環境が注目されている。

例えば、PetersとWatermanは、顧客志向を企業経営の組織内部に行き渡らせ、企業文化として定着させた企業をエクセレント・カンパニーと称している<sup>(1)</sup>。そして、Husseyは、外部環境だけを重視し、計画するだけであった戦略的計画を改め、戦略的経営は組織・風土といった内部環境、実施、統制を含むマネジメント・プロセスや広くは社会性に配慮するものとして位置づけている<sup>(2)</sup>。また、Kotlerは、企業文化を「組織を特徴づける共通の経験、歴史、信念、行動様式」と捉えている<sup>(3)</sup>。このように企業文化は、経営理念とそれを実践する行動様式から成り、企業経営は外部に向けて顧客志向を表明しながら、その顧客志向のもとに内部に向けて組織と戦略を統合していると考えられる。

サービスは経験的、信用的な商品であるものが多く、情報の非対称性からなるリスクも大きい。それゆえ、個々人に合わせた個別の対応であるホスピタリティの問題が取り上げられる。また、企業の持続可能性という考え方のもと、CSR(企業の社会的責任)が認識されるようになり、企業が社会全体におけるステークホルダーと互恵する構造を構築することが責務となった。「社会の役に立ちたい」、「世のため人のためになる仕事がしたい」という一人ひとりの想いを束ねたCSR(企業の社会的責任)経営に取り組む企業の躍進も見られる<sup>(4)</sup>。顧客のニーズに対応したきめ細かい、行き届いた快適さを提供するホスピタリティの役割は、サービスに価値を付加するといった補足的なサービスの要素にとどまらず、競争優位を生み出すことすら可能であると考えられる。また、人間関係の基本である「つな

がり」の形成は人々の生きがいに多大な影響があり、「つながり」の集積を資本という見地で捉えたソーシャル・キャピタルという概念も注目されている。

企業経営においては、経営戦略のもと、研究開発・マーケティング・財務管理・生産管理といった経営管理が人的資源管理によって機能しながら、経営情報によって各々の経営管理が統合されている。そこで、顧客との接点となるマーケティングと経営資源の1つである「人」を管理する人的資源管理の有機的な結合を探ることが本研究の目的である。

## 2. 概念の整理

### (1) マーケティング

マーケティングは、いまだ多くの企業で製品の販売に偏っており、これからの競争では製品の売り込みより長期的な顧客との関係構築を優先させるべきであるとも言われる。また、業績評価指標を製品の収益性でなく、顧客の生涯価値や資産価値といった顧客の収益性へ転換し、顧客資本主義のマーケティングへの再考を促している。

営業活動には、単なる販売活動のみならず、顧客との信頼構築のためのコミュニケーション活動やチャネル統制のための活動などが含まれる。Levittは、販売は販売者のニーズに焦点を当て、そのニーズを重視するのに対して、マーケティングは製造から消費までの過程を通して、顧客のニーズに焦点を当て、そのニーズを満たす考え方を重視するものであるとしている<sup>(5)</sup>。また、Druckerは、自社の製品のための顧客という販売の考え方でなく、顧客の期待、行動、価値が大切であり<sup>(6)</sup>、マーケティングの理想は販売を不要にすることであるとしており<sup>(7)</sup>、それは顧客から選ばれることを意味する。

市場を分析し、マーケティング活動の計画を立てるマーケティング・マネジメント論においては、その実行の可能性についてあまり言及されないが、戦略的マーケティング論においては、市場におけるポジショニングに立脚して実行の可能性を検討する。そして、両者は、1回ごとや製品ごとの市場取引を前提とする競争が展開されるのに対して、関係性マーケティング論は、特定・限定された顧客との継続的な取引関係に基づき、顧客との相互作用の過程に強い影響を受ける。今日の企業が、トランザクション（交換型）マーケティングから関係性マーケティングを重視するようになってきており、チームによる組織的営業活動もみられる。リレーションシップ・マーケティングは顧客市場との関係のみならず、供給業者、求人、内部、紹介、影響といった市場との関係の構築と向上をも意味しており、Kotlerは、顧客だけでなく、組織が関係するすべての人をマーケティングの対象にしている<sup>(8)</sup>。

時間、場所、所有の効用は伝統的なマーケティングの効用であるが、Aldersonは、マーケティングが創造する効用の解釈が重要なのではなく、効用を創造する全過程のマーケティング的な解釈が重要だとしている<sup>(9)</sup>。戦後のマネジリアル・マーケティング論は、マーケティング管理者が企業活動の全ての領域に立ち入り長期的なマーケティング戦略を遂行する全社的な経営管理論である。しかし、マーケティング論において、競争戦略や組織に

関する議論がなされ、マーケティング論と経営学の境界が曖昧になってきており、マーケティング論においては市場や取引との関わりにおける組織や管理の問題も論じられている。

## (2) 人的資源管理

人に対するマネジメントが、人事管理 (Personnel ManagementあるいはIndustrial Relations)からPeople Managementとして人的資源管理(Human Resource Management、略称: HRM)に変化した。人事管理においては、そのタイムスパンを短期的なものとし、コントロールは他者により行われ、評価基準をコストの最小化としているのに対して、人的資源管理は、長期的なスパンとし、自己によりコントロールを行い、人材の最大限の活用をその評価基準としている。

人的資源管理は、組織内の人事労務に関する問題の処理や解決に限らず、経営戦略、ステークホルダーに対する関心をはじめ企業における人的側面に関する管理活動である。

伝統的見解と呼ばれるX理論と人間主義的な見解と呼ばれるY理論を提唱したMcGregorの後継者であるScheinは、経営学における人間モデルの変遷を、経済的報酬で動くと考える経済人モデル(例: Taylorの科学的管理法)、集団に所属していることから安心や喜びを得る社会的な存在であると考えた社会人モデル(例: Mayo、Roethlisbergerの人間関係論)、仕事そのものを楽しみ、自己のコントロールをできるような人を前提にした新しい人間観である自己実現人モデル(例: Maslowの影響を受けた、McGregor、Herzberg、Argyrisなどの人的資源管理論の諸著作)、十人十色であることをしっかり認識すべきだとする複雑人モデル(例: Scheinによる提唱)と要約した<sup>(10)</sup>。

人的資源管理を捉えた主なモデルにMichiganモデルとHarvardモデルがある。Michiganモデルの大きな特色は、人材システムが戦略的マネジメントの一環をなすものとして、経営戦略との適合・調和が重要であるとしていることである。一方、Harvardモデルでは外部環境についても言及しており、内外のステークホルダーグループの利害は必ずしも一致していないとしている。Michiganモデルは、人的資源管理と企業戦略の一致及び人的資源管理の主要構成要素に重点を置いているのに対して、Harvardモデルは、焦点を利害関係者に当てて、献身、一致、能力、費用対効果を達成すべき成果として捉えている。

## (3) ホスピタリティ

製品やサービスの提供の場における提供者と顧客間の相互関係性には、もてなしや心づかいが行われることによる商品価値の創出がある<sup>(11)</sup>。古くは本業を通じて社会に貢献するといった近江商人の「三方よし」や、航路の開拓や河川の改修などの公共事業で得た利益を使って各地で公共事業を行い、地域住民や当時の経済に広く恩恵をもたらした河村瑞賢や、自己修養を家人に伝えた鴻池宗利の活動には高い倫理観や知識を持ちながら、礼儀、思いやり、感謝の気持ちが見られる<sup>(12)</sup>。また、最近では、東日本大震災発生時に、従業員

の9割がアルバイトである東京ディズニーリゾートにおける避難誘導や対応のよさが話題にもなった。

それぞれの地域で生きる人間の違いを認め、互いに受け入れもてなすホスピタリティは、文化や風習の異なる人間を共同体の中へと包み込む。四季のある自然環境の中で暮らす日本人は、ほぼ単一民族で形成されていることもあり、口に出すことなく相手の意向に沿うことを美德に感じる文化を持っている。それゆえ、日本人はおもてなしの心と訳されるホスピタリティを持っているが、その概念は曖昧で効果を確かめづらい側面があり、科学的な検証や測定が必要であると感じる。

サービスは、市場において取引の対象となる付加価値であり、企業・団体等に属する従業員から顧客に対して一方的に提供される。そして、ホスピタリティは、従業員と顧客間のみならず、従業員同士、あるいは従業員と企業・団体との間で起こる相互の心づかいや思いやりである。それゆえ、不特定多数に対するマニュアル等を利用した均一で効率性を重視したサービスの提供から、個人個人の満足に基づく関係性の構築とリピーターの拡大に産業界は目を向けている。

特にホスピタリティ産業においては、人のために人によるサービスが提供され、人を中心としたサービスは、事業の成功に不可欠な付加価値要素でもある。企業が従業員に対して独創的な思考と改善する意識を持って業務を行うことができるような柔軟性を与えた時に、従業員は顧客に対してさらに有益なサービスの向上を図ることもできる。

#### (4) インターナル・マーケティング

KotlerとBowenそしてMakensは、企業内部の従業員に向けたマーケティングをインターナル・マーケティングと定義し、従業員を顧客とし、製品を職務とそのベネフィットと捉えている。また、Berryは、最高の人々が雇用され、維持されるように、そして彼らが可能な限り最高の仕事をするために、マーケティングの原理と実践を、外部顧客にサービスを提供する人々に適用することがインターナル・マーケティングであるとしている<sup>(13)</sup>。

インターナル・マーケティングの定義や取り扱う領域などは多岐にわたっているが、重要な要素としては、従業員の動機付けと満足感の充足、顧客志向と顧客満足、部門間の統合とコミュニケーションの促進、マーケティング的アプローチの内部組織適用、企業および事業戦略の実施が挙げられる。

組織におけるインターナル・マーケティングの開発と維持に関する問題点は、変化への抵抗、部門間のコンフリクト、部門内のコンフリクト、個人の責任の欠如である。インターナル・マーケティングの目的の1つに、マーケティング部門以外の部門にマーケティング発想を持つように働きかけ、組織全体の統合を図るようコーディネートすることが挙げられる。木村は、部門間の水平的なネットワークに基づくコミュニケーションと協調、それとイニシアティブが現実的な対応として求められ、インターナル・マーケティングの考え方が、その中心的な役割を果たすマーケティング部門と研究開発(R&D)部門を有機的に

連携させるという<sup>(14)</sup>。

提供するサービスの品質は従業員の業務に対する態度に反映されるがゆえに、従業員が業務に対して高いモチベーションを持ち、労働に満足感を与えるために内的環境に対するマーケティングにより顧客満足の実現を図るインターナル・マーケティングの存在が注目される。従来のマーケティングは、その活動の領域を組織外部である市場環境を中心にアプローチされるが、インターナル・マーケティングは、組織内部を対象とし、組織論や人的資源管理の領域にまでその活動が及ぶ。

Kotlerによれば、サービス業におけるマーケティングでは、企業と顧客間のエクスターナル・マーケティングのみでなく、顧客と従業員間のインタラクティブ・マーケティングと、従業員と企業間のインターナル・マーケティングが必要不可欠であるという<sup>(15)</sup>。Grönroosらは、Nordic 学派の思想について言及しており、マーケティングと他の業務に関するプロセスを分離することはできず、顧客に焦点を当てた一貫性が重要であるとしている。また、マーケティングをマネジメントするというより、マーケット志向のマネジメントが必要であるがゆえに、「サービス・マーケティング」ではなく、「サービス・マネジメント」であるとしており、そこに「インターナル・マーケティング」の重要性が見られる<sup>(16)</sup>。

また、Grönroosは、インターナル・マーケティングと人的資源管理は共通点があるものの同じではないとしている。人的資源管理は、インターナル・マーケティングで使うことのできるツールであるトレーニング、採用活動、キャリア・プランニングなどを提供するのに対して、インターナル・マーケティングにおいては、これらのツールをどのように使うべきか、そのためのガイダンスを提供する。つまり、顧客志向でスキルの高い従業員を通じてインタラクティブ・マーケティングの成果改善を図ることが目的であり、インターナル・マーケティングが高い効果を生み出すには、人的資源管理が共に行われることが必要となる<sup>(17)</sup>。

品質重視の戦略やフレキシブルな戦略を取った場合に、人的資本促進を行う人的資源管理によるパフォーマンスの向上がみられ、コスト削減戦略を取った場合に、管理的な人的資源管理によるパフォーマンスの向上がみられる<sup>(18)</sup>。サービス・マーケティングを有機的に機能させるには、特に人的資源管理とオペレーションとの密接な結びつきが必要となり、マーケティングの考え方とノウハウを活用しながら体系化し、従業員の動機付けや組織間の調整を目的とするインターナル・マーケティングは人的資源管理部門の性質も変えていくと考えられる。

### 3. 先行研究

LashleyとTaylorが行ったホスピタリティ企業における人的資源管理のスタイルと特定のサービスの性質とを適合させる研究は、人的資源管理のみならずオペレーションとマーケティングの分野にも波及し、様々な組織に適用できる一般性をもった研究として注目された<sup>(19)</sup>。また、Chackoは、ホテルがサービスの質を真の競争力として開発できるように、

顧客サービスの質が組織を動かす要素である環境の創造を目的として、ホテルにおいて顧客サービスと内部サービスの2つに分類し、縫い目のない組織構造を提案した<sup>(20)</sup>。そして、Lovelockは、サービス・ビジネスは部分的に重なり合うサービス・オペレーティング・システム、サービス・デリバリー・システム、サービス・マーケティング・システムといった3つのサブシステムで構成されているとしており、3つの機能領域であるマーケティング、オペレーション、人的資源がどのように統合されているかを提示した<sup>(21)</sup>。

このように、組織構造や機能統合において、マーケティングと人的資源管理の複合的な研究は見られるものの、ホスピタリティをそれらの結びつける要素として捉えた研究は見られない。

## 4. 「3C」の観点からの理論的考察

### (1) 顧客の観点から

企業は自社のマーケティング分析を行う際に、顧客 (Customer)、自社 (Company)、競合 (Competitor) といった「3C」をその対象にする。そこで、まず、この「3C」の観点を応用しながらマーケティングと人的資源管理の結びつきについて理論的な考察を試みる。

顧客は製品のみでなくサービス全般についても判断を下し、体験頻度もあり、購買先の選択肢も多い状況が市場志向にさせる。PineやGilmoreは、顧客の経験の価値の1つとして製品やサービスを顧客個人に合わせることを挙げているが<sup>(22)</sup>、顧客の属性や行動のデータからはなぜ購入したのかはわからない。経験の価値を高くするためには、その「なぜ」の部分を理解しなければならない必要があり、例えばJCSI (Japan Customer Satisfaction Index) の共通質問は、顧客期待 (利用前の期待・予想)、知覚品質 (利用した際の品質評価)、知覚価値 (価格への納得感)、顧客満足、クチコミ (他者への推奨)、ロイヤルティ (継続的な利用意向) から構成されている<sup>(23)</sup>。

また、顧客欲求の細分化や製品のライフサイクルの短縮化が進むなど、営業環境に変化が表れている。営業活動においては顧客との人間関係が重視され、顧客の状況の多様性や曖昧さのためにその知識は暗黙知になりやすく、他人や他の部署に伝えることが難しい。

このように、マーケティングのコンセプトにおいて、機能や性能といった物理的な価値だけでなく、製品やサービスを購入あるいは使用する過程で得られる感情的な価値や心地よい経験といった顧客の経験の価値にも重点がおかれる。そして、サービス・マーケティングの戦略には、サービスをマニュアル化してどの顧客に対しても均質なサービスを提供する標準化戦略と、柔軟な対応による高い付加価値をもたらすことによって顧客満足を高め、顧客との関係を強化する顧客適応戦略の2つのタイプが存在する<sup>(24)</sup>。

一方、サービスの提供を通じて、企業、従業員、顧客がどのような関係を構築すれば企業の利益や成長につながるのかを考察したサービス・プロフィット・チェーンのモデルがある。それは、社内のサービスの質の向上により従業員満足度が向上することで、従業員の生産性・定着率が向上し、サービスの価値が向上する。それにより顧客満足を向上し、顧客

ロイヤルティが高まることで売上高増加と利益率の向上につながるというものである。そのモデルのもとに、実在する顧客や自社と他社の分析を行う必要があるが、指標としては、収益性、顧客ロイヤルティ、顧客満足度、従業員ロイヤルティ、従業員満足度、社内サービスの質が考えられる。

## (2) 自社（組織）の観点から

経営学は企業内部の活動をその領域に、そしてマーケティング論は市場への対応をその領域と考えがちであるが、マーケティングの実行者はマーケティング担当部署のみによるものではなく、組織における全ての者の活動、つまり組織の問題として捉えることができる。

Barnardによると、組織とは2人以上の人々からなる、意識的に調整された諸力あるいは諸活動の体系であり<sup>(25)</sup>、組織の成立のための必要十分条件である組織の三要素は、伝達、貢献意欲、そして共通目的であるとしている<sup>(26)</sup>。

マーケティング戦略論にとっての重要な問題は、新しいものの創造より、いかに需要を創造するかという点にある。インターネットが、日々の生活において企業と顧客が共に創造するという対等な関係を築き上げたことによって、組織内や組織間の関係へと焦点が移っている。従来のビジネスにおいては、社内と社外に場所を分けていたが、インターネットが織り込まれるようになると、その分類には意味がなく、販売対象とする顧客から理解し研究する「場」として理解することが大切になる。

組織論は、組織と環境との関係、組織における行動メカニズム、組織における人々の相互作用とその効果等を解明のために存在する。個人の合理性には限界があるため、個人ではできない、複数の人々の協働によって達成できる目的がある時に組織はつくられる。会社で働く場合、個人で働く場合と異なり、働き方は会社の方針によって自らの仕事が決められ、行動の選択や意思決定について、会社内部のルールや仕事の範囲、様々な仕組みのために、その自由度が制限される。そして、責任の範囲は権限や分業の範囲によって定められ、成果は果たした責任に応じて分配される。一方、1人では実現できないような付加価値の高い活動の過程に加わることができ、長期的な安定性も個人で働く場合に比べると大きくなる。

集団内の分散を小さくするために、相互に依存し合う関係が必要であり、職場では相互依存的に仕事をしており、組織において有効に機能するために組織化する必要がある。中原は、業務能力向上、他部門理解向上、他部門調整能力向上、視野拡大、自己理解促進、タフネス向上といった6つの次元を設定して、これらを総合する指標としての「能力向上」を従属変数とし、「業務支援」「内省支援」「精神支援」を独立変数として分析した。その結果、上司の精神支援、内省支援、上位者・先輩の内省支援、同僚・同期の内省支援・業務支援が、それぞれ能力向上に奏功しており、職場には互酬性規範が存在しているという<sup>(27)</sup>。組織に適應することは、自分らしさが全く消えるわけでもなく、自分らしさを持ちつつ、協調し

ていくことが重要なことと考えられる。

また、楠木は、人間は多かれ少なかれ利己的な生き物だが、人の役に立てるという実感が、仕事を面白くし、好きになり、能力に磨きがかかり、自分のためにとなるのであり、自分のためにしようとするれば、自然に世のため人のためになるという<sup>(28)</sup>。

### (3) 競合の観点から

製品は、製品設計、製品開発、製造、マーケティングといった諸活動の所産である。その諸活動は、建物、装置、設備投資といった有形資源を用いて行われる。知識などの無形資源は、これらの有形資源に活用される。経営プロセスは、情報の流れ、情報処理の仕組み、プロセスを管理する。そして、戦略論理は、このような資源の相互関係が企業の目標達成を支援する根拠になる。

Porterのポジショニングビューの理論は、製品と企業の事業単位と市場に対する関係を、新規参入の脅威、競合企業間の競争、代替品の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力といった企業の外部環境からの分析（ポジショニング）を行うことで競争優位を保とうとする環境分析の理論である<sup>(29)</sup>。一方、Barneyのリソースベースドビュー（RBV：Resource Based View）の理論は、当該企業が業界に提供する能力（ケイパビリティ）が、持続的な競争要因に影響を与える要因であるとして、希少性が高く、模倣困難性が高く、実施するためにコストがかかる企業内部資源の開発を進めるべきであるという組織の資源分析の理論である<sup>(30)</sup>。この異なる視点の理論は、相反するものではなく、むしろ環境と資源といった表裏一体のものと考えられる。

製造業では製品の多くが機械により製造されるがゆえに、その品質や生産性は機械に依存することが多い。一方、サービス産業では、サービスの提供が人によって行われることが多く、人的要因に起因する品質のバラツキや生産性の低さがみられる。その労働力においてもパートやアルバイトなどの非正規雇用の従業員が多用され、人材の流動性が高く、優れた人材の確保と育成が課題となる。また、顧客はサービスの内容やその品質が一定でないことを望まない。顧客に応える従業員は提供されるサービスの品質を担うことになり、サービス提供企業においては、同様なサービスを提供する場合、サービスを他社のものと差別化するものは従業員のパフォーマンス以外にはほとんどなく、「人の品質」が差別化における重要な要素になる。

## 5. 実証研究

### (1) 調査の枠組み

前述した「3C」の観点からの理論的考察を受け、品質管理や状況変化への適応能力、人的要因、環境要因に関連する企業行動の評価項目を設定し、選定あるいは表彰された企業を対象にその企業の活動や商品に関する自己評価の調査を実施した。



## (2) 調査概要

調査の概要については、図表－1の通りである。

図表－1 調査の概要

調査時期	2010年2月及び2011年7月
調査対象	北海道選定「元気の素」発信企業50社及び「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞受賞企業8社の計58社
調査方法	郵送による質問票調査 回答企業数25社、有効回答企業数23社（有効回収率39.7%）
調査内容	設定した20項目の企業行動に関して、自社の活動や商品について「5:全くそう思う」から「1:全くそう思わない」の5段階尺度によるアンケート調査

北海道は2004年11月～2005年3月にかけて、「元気の素」発信企業ヒアリング等の調査を実施し、趣旨に賛同、協力したIT、バイオ、環境、流通、観光・レジャー・飲食、生活・人材の各分野の企業50社を選定した。そして「元気の素」の要素としては、①顧客ニーズの把握・商品開発、②研究開発、③得意分野への特化、④立地の強みを活かす、⑤販売戦略・競争戦略、⑥事業戦略・組織戦略、⑦経営者のリーダーシップ・経営理念が挙げられている<sup>(31)</sup>。

また、法政大学（法政大学大学院中小企業経営革新研究所）、日刊工業新聞社、あさ出版を構成機関とする「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞実行委員会は、過去5年以上にわたって、7つの条件（①人員整理をしていないこと、②下請企業・仕入先企業への一方的コストダウンをしていないこと、③顧客のリピーター率が業界の平均を上回っていること、④障害者雇用率は2.0%以上であること、⑤売上高経常利益率が黒字経営であること、⑥遵守すべき法律・規制においてコンプライアンス上の問題がないこと、⑦何らかの社会貢献活動が続けられていること）のうち5項目以上に該当していることを応募資格とした企業に対し審査を行い、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞を選定した<sup>(32)</sup>。

## (3) 調査結果と分析

各質問に対する5段階評価の平均値と「5：全くそう思う」、「4：そう思う」の2つを合わせた肯定意見の割合は、図表－2の通りである。

図表－２ 評価平均値と肯定意見の割合

評価項目	評価平均値	標準偏差	肯定意見割合
① 自社の商品には、消費者の信頼性が必要である	4.83	.388	100.0%
② 自社の商品には、消費者の視点が必要である	4.52	.665	91.3%
③ 自社の商品が競合他社より購入されるには、消費者に情報を行き渡らす必要がある	4.43	.992	82.6%
④ 自社は、徹底した品質管理を行っている	4.30	.703	87.0%
⑤ 自社では人材育成を積極的に行っている	4.04	.767	73.9%
⑥ 自社の商品に対する研究開発は活発である	4.00	.674	78.3%
⑦ 自社では、ITを積極的に活用している	3.91	.596	78.3%
⑧ 自社は、的確な情報発信を行っている	3.91	.668	73.9%
⑨ 自社は、サービスの提供を通じて顧客の情報を収集している	3.87	.815	69.6%
⑩ 自社は、顧客1人1人に対して関心を払っている	3.78	.850	60.9%
⑪ 自社は、提供する商品を顧客に対してカスタマイズしている	3.78	1.126	56.5%
⑫ 自社は、労働環境の整備によってモチベーションを高めている	3.74	.915	60.9%
⑬ 自社は、サービスを機能の提供でなく価値の形成と考えている	3.70	.703	65.2%
⑭ 自社は、顧客を理解するための手段として接客を位置付けている	3.70	.974	52.2%
⑮ 自社は、会話を通じて顧客のデータを収集している	3.57	.843	56.5%
⑯ 自社は、サービス提供現場で顧客行動のデータ分析を行っている	3.39	.891	39.1%
⑰ 自社は、顧客のニーズとサービスを交換する手段として接客を位置付けている	3.39	.988	43.5%
⑱ 自社は、他社（他団体）と連携をすることで顧客満足を向上させている	3.30	1.105	43.5%
⑲ 自社は、IT化によって顧客との接客時間を確保している	3.26	1.054	43.5%
⑳ 自社は、業務の一部を外部委託することで顧客との接客時間を確保している	2.65	1.265	26.1%

この調査結果においては、自社の商品に対する信頼性や消費者の視点に立つ必要性のほか、情報の伝達、品質管理、人材育成、研究開発といった企業行動が5段階評価で4以上と

なっており、全ての企業が自社の商品には消費者の信頼性が必要であると考えていることがわかる。また、各問に対する相関は、1%水準で有意（両側）な相関係数0.6以上の項目に着目したところ、図表-3のようになった。

図表-3 評価項目の相関

評価項目	相関係数
⑱ 自社は、IT化によって顧客との接客時間を確保している	.753
⑳ 自社は、業務の一部を外部委託することで顧客との接客時間を確保している	
⑤ 自社では人材育成を積極的に行っている	.729
⑫ 自社は、労働環境の整備によってモチベーションを高めている	
⑤ 自社では人材育成を積極的に行っている	.712
⑩ 自社は、顧客1人1人に対して関心を払っている	
⑨ 自社は、サービスの提供を通じて顧客の情報を収集している	.692
⑭ 自社は、顧客を理解するための手段として接客を位置付けている	
⑩ 自社は、顧客1人1人に対して関心を払っている	.683
⑫ 自社は、労働環境の整備によってモチベーションを高めている	

これらの結果から、接客を重要なものとして捉え、その時間を確保することの大切さや、人材育成と労働環境の整備に、そして顧客理解と人材育成・労働環境の整備には相関があることがわかる。顧客理解に努め、顧客理解に関する人材育成を推進し、労働環境を整備することが、北海道企業「元気の素」発信企業や「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞受賞企業における活動傾向と考えられる。

また、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞受賞企業には、望ましい企業風土は、信頼、魅力そして共感であり、敢えて社員満足を第一に掲げる企業がある。その企業は、社員の成長のために求める行動規範として、①感性を磨き、情報のキャッチと伝達を素早く行う、②柔軟に臨機応変に対処する、③興味を持って深く追求する、④平等に明るく笑顔で接する、⑤全体を見通し、誰にも理解できるように話すことを挙げている。また、他にはお客様の幸福の他に社員の幸福もまた企業の活性化に必要であるとしている企業、地域に深く根ざすために、地域の輪を広げ、マニュアルがなく、離職率の高い会社は社内の人間関係に問題がある傾向が高いので、採用時には仕事の能力よりも人間的魅力を優先している企業、お客様と触れ合うことで感性を磨くとする企業などの回答があった。

## 6. 本研究の含意と今後の検討課題

企業と顧客が共に創り出す環境におけるマネジメントには、顧客を理解した従業員の存在価値を高めることが必要である。そこに心づかいや思いやりを基にした個々に合わせた個別の対応といったホスピタリティの機能や役割が求められる。顧客との関係性を強固な

ものにし、顧客接点からの学習による人材育成と共に、労働環境の整備によるモチベーションの向上を図ることが同時に求められ、インターナル・マーケティングの考え方が必要となる。つまり、企業は営利組織であるがゆえに効率を追求するが、企業の成長は、顧客を理解したスタッフが個人の目的と組織の目標を同時に追求することによって図られる。

今回の実証研究の調査標本が、北海道により選定された一部の企業や「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞受賞企業を対象としたものであり、その数は決して多くはなく、解釈に対する母集団の問題もある。また、「全国」と「地方」といった地域差の検討も課題として挙げられる。

また、調査対象企業から「この調査が画一的、表層的にならないように」と指摘もあった。そこで、多角的な事例研究も包含しながら調査対象を拡大し、ホスピタリティの概念や構成要素をさらに明確化することも同時に課題となる。

2008年に開催された北海道洞爺湖サミットの会場となったウィンザーホテルでは、マーケティング部門と人材開発部門を統合し、客に徹底的に合わせることに同様に、従業員に対しても彼らの夢や希望に合わせたキャリアプランを構築し、仕事を楽しむことで顧客満足度を向上させる考え方に基づいた組織づくりが行われている<sup>(33)</sup>。客と同様、従業員ひとりひとりに合わせたキャリアプランの構築が求められており、「キャリア」の側面からの検討も今後の課題である。

## 注・参考文献

- (1) Peters, T.J. and R.H. Waterman, Jr. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run Companies*, Herper & Row Publishers. (訳書、大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社、pp.46-49。)
- (2) Hussey, D.E. (1990) “Development in Strategic Management,” *International Review of Strategic Management*, Vol.1, p.5.
- (3) Kotler, P. (2000) *Marketing Management*, 10th ed., Prentice-Hall, p.42.
- (4) 日経CSRプロジェクト (2006) 『CSR「働きがい」を束ねる経営』日本経済新聞社。
- (5) Levitt, Theodore (1960) “Marketing Myopia” *Harvard Business Review*, July-August 1960, pp.45-56.
- (6) Drucker, P.F. (1969) *The Age of Discontinuity*, Herper & Row Publishers. (訳書、上田敦生訳 (2007) 『断絶の時代』ダイヤモンド社、p.40。)
- (7) Drucker, P.F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Herper & Row Publishers, p.64.
- (8) Kotler, P. (1972) “A Generic Concept of Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.6, pp.46-54.
- (9) Alderson, W. (1957) *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irvin Inc. (訳書、石原武政ほか訳 (1984) 『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房。)
- (10) 金井壽宏 (2006) 『働くみんなのモチベーション論』NTT出版。
- (11) 乾弘幸 (2002) 「ビジネス活動におけるホスピタリティの存在価値」九州産業大学『商経論叢』第43巻、第1・2合併号、pp.93-116。
- (12) 藤野英人 (2011) 『ビジネスに役立つ「商売の日本史」講義』PHP研究所。

- (13) エイブラハム・ピザム監修 (2009) 『ホスピタリティマネジメント事典』産業調査会事典出版センター、p.85。
- (14) 木村達也 (2007) 『インターナル・マーケティング』中央経済社。
- (15) Kotler, P.A. (2001) *Framework for Management*, Prentice-Hall. (訳書、恩蔵直人監修、月谷真紀訳 (2002) 『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション p.251。)
- (16) 蒲生智哉 (2009) 「インターナル・マーケティングに関する諸理論とその方法の整理－Nordic学派的思想によるアプローチ」立命館大学『立命館経営学』第48巻、第4号、pp.245-261。
- (17) 蒲生 前掲書、pp.245-261。
- (18) 須田敏子 (2005) 『HRM マスターコース』慶應義塾大学出版会、p.42。
- (19) Lashley, C. and S. Taylor (1998) “Hospitality retail operations types and styles in the management of human resources,” *Journal of Retailing and Customer Services*, 5 (3) , pp.153-165.
- (20) Chacko, E.H. (1998) “Designing a Seamless Hotel Organization,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (4) , pp.133-140.
- (21) Baron, Steve and Kim Harris (1995) *Service Marketing*, Macmillan Press Ltd. (訳書、澤内隆志ほか訳 (2002) 『サービス業のマーケティング－理論と事例』同友館 p.41。)
- (22) Pine II , B. Joseph and James H. Gilmore (1999) *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Pr. (訳書、岡本慶一、小高尚子 (2005) 『[新訳] 経験経済』ダイヤモンド社。)
- (23) サービス産業生産性協議会JCSI  
[http://www.service-js.jp/jcsi/page0800\\_question.php](http://www.service-js.jp/jcsi/page0800_question.php) (2011年5月閲覧)
- (24) 高嶋克義、桑原秀史 (2008) 『現代マーケティング論』有斐閣アルマ、p.349。
- (25) 桑田耕太郎、田尾雅夫 (2010) 『組織論〔補訂版〕』有斐閣アルマ、p.20。
- (26) 桑田、田尾 前掲書、p.25。
- (27) 中原淳 (2010) 『職場学習論』東京大学出版会、p.115。
- (28) 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社、p.499。
- (29) Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press. (訳書、土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳 (2001) 『競争の戦略』ダイヤモンド社。)
- (30) Barney, Jay B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education, Inc., (訳書、岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 上・中・下』ダイヤモンド社。)
- (31) 北海道「元気の素：発信！北海道企業」  
<http://www.pref.hokkaido.jp/keizai/kz-soumu/keizaibu/genki/> (2010年1月閲覧)
- (32) 「日本で一番大切にしたい会社」大賞公式ホームページ  
<http://www.taisetsu-taisyo.com/> (2011年1月閲覧)
- (33) キャサリン・テイラー (2011) 「中国の古典が示唆する21世紀のサービス産業の行方」『The Windsor』2011 Spring Issue、pp.24-25。

