

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL. 58

加賀屋



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾仁（56P）
加賀屋提供（55、57、58P）

本連載では、経営学者の野中郁次郎・一橋大学名誉教授とジャーナリストの勝見がさまざまな成功事例を求めて各地を巡る。今回、石川県能登半島の和倉温泉にある創業105年の老舗旅館「加賀屋」取材した目的は2つあった。1つは、日本から世界に発信しうるグローバリゼーションの「型」を探すことだった。

全国の旅行業関係者が投票する「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」で2011年、31回連続して総合1位を獲得した加賀屋は、2010年末、フランチャイズ形式で台湾に初進出した。最も日本的な業態である旅館業を、同じアジア圏ながら文化や風土を異にする土地でどのように展開するか。とりわけ、「おもてなし」という、日本人の特性が表れるサービスのあり方がどのように強みを発揮するか。そこに日本型グローバリゼーションのヒントがあるのではないかと考えたのだ。

そして、もう1つは、もし、おもてなしのなかに世界に通用する日本固有の優位性があるとしたら、それはどのようにして生まれるのか、人材育成と組織運営の視点から解き明かすことだった。1つ目の疑問を解くカギは、加賀屋が台湾に進出するに至ったいきさつのなかにあった。

「きっかけは1995年にトヨタ自動車さんが台湾のディーラーの社員250名を視察旅行に招待した折、日本文化に肌で接してもらおうと、加賀屋をご利用いただいたことでした」

こう話すのは3代目経営者で現会長の小田禎彦^{きたひこ}だ。1979年に社長に就任すると、1981年に30億円を投じて地上12階建ての新棟「能登渚亭」を開設した。エントランスから上に伸びる大胆な吹き抜けとガラス張りのエレベーター。高層ながら和風空間がつくり出され、客室は純数寄屋造りの意匠だ。この年から連続「日本一」が始まる。1989年には20階建ての「雪月花」を120億円かけて新築。加賀屋の躍進

台湾に進出した「おもてなしの心」 日本発グローバル化の「型」を探る

を実現した実力者だ。小田が続ける。

「台湾のお客様も最初のころは、バスタオルを腰に巻いたまま浴槽にジャブジャブ入ったり、刺身を鍋のなかで煮たりと大変でした。でも結果は大変好評。それは客室係のおもてなしでした」

台湾人の宿泊客に「菊の花」は厳禁

カラオケ大会に興じる様子から、台湾人は賑やかな演出を好むと察した客室係が、次は炭坑節をかけ、盆踊りの輪へと誘った。着慣れない浴衣がはげると屏風の陰へそっと手を引き、丁寧に着せ直した。

「当時はまだ、台湾の方たちは日本人に対し、高慢なエコノミックアニマルのイメージを持っていて、途上国の人間を見下すのではないかと懸念していたようでした。ところが、客室係の女性たちは誰が見ていようと見てまいとお構いなし、分け隔てなく、誠心誠意、親切にする。すっかり日本好きになって、以来15年間、毎年来られるご夫婦もいらっしゃいます」

この間、受け入れる加賀屋も台湾人顧客に合わせてサービスの仕方を習得していった。台湾ではアワビがとれないと聞けば、活アワビ料理を用意し、や

はり台湾にはない白桃を季節外れでも何とか調達する。歓迎の看板の顧客名は黒い墨で書くのが加賀屋のやり方だが、台湾では葬儀を連想させるため、朱墨を使う。菊の花も忌み嫌われるので菊の季節でも館内には飾らない。量のいぐさの臭いも好まれないため、張り替えて間もない部屋には通さない……等々、微に入り細にわたり、台湾人顧客に満足してもらえるもてなし方に磨きをかけていった。これが評判を呼び、料金は高額ながら、台湾から年間8000～1万人の宿泊客が来館するようになった。

「人気の加賀屋をそのまま台湾に持ってきてくれ」台湾進出は、現地の不動産業者の申し出によるものだった。首都、台北市郊外の温泉地、北投^{ペイトウ}にオープンした地上14階建ての「日勝生加賀屋」はすべてが純和風だ。日本からは7名のスタッフが派遣され、現場責任者には最も台湾向きの人材が選ばれた。「台湾は今、床面積300坪のマンションが次々売れるほど好景気です。夫婦や家族で落ち着いた時間を過ごすという、今の日本の旅館のあり方を持っていくのではなく、日本に一番活気があったころのアトラクション満載のお祭り騒ぎのようなムードを持ち込む。送り込んだ現場責任者はお酒が入ると裸踊り



加賀屋は能登半島の東側の付け根、石川県七尾市の和倉温泉にある。客室総数232で、総宿泊定員は1400人、年間約20万人の宿泊客を誇る。1906年の創業時はわずか12室だった。全景(右)と客室(上)。



台湾で現地採用の客室係たちを「鬼のサチコ」がみっちり仕込む

もやりかねないタイプで、今は現地の顧客に大人気です。名刺も1000枚、急遽、追加で送りました」

小田によれば、加賀屋のサービスの本質は、「正確性」と「相手の立場に立って思いやる心」にあるという。正確性とは、金銭にしろ時間にしろ、決して間違わないこと。一方、相手を思いやるおもてなしは「気働き」、それを最前線で担うのが客室係だ。たとえば、宿泊客が亡き家族の遺影を取り出すのを見て、客室係が夕食時に故人のための陰膳をしつらえる。仰々しくではなく、さりげなく。そんな気働きが加賀屋では当たり前に行われる。

着目すべきは、台湾人顧客への対応に見られた柔軟性だ。気働きの根底の部分と同じでも、対応の仕方は相手の特性に応じて自在に変える。それは加賀屋全体としてもそうだし、一人ひとりの客室係については特に同様だ。

世界規模で展開する欧米のホテル・チェーンにはそれぞれ提供するサービスのスタンダードがあり、どのホテルでも均一のサービスが受けられるようにしている。一方、加賀屋では相手の立場に立って思いやる気働きの「加賀屋イズム」は不変だが、海外の進出先に応じて、本体とは対照的なサービスまでも提供する。その典型が、先述したようなお祭り騒ぎのようなムードの持ち込みである。ここに、欧米型とは異なる日本型のグローバリゼーションの1つ



小田禎彦氏

加賀屋 代表取締役 会長

の型を見ることができのかもしれない。

加賀屋とアメリカ海兵隊の共通性は!?

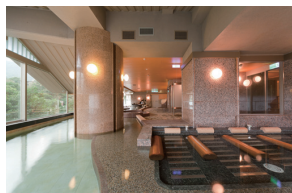
では、おもてなしや気働きを実践できる人材を育成し、より力を発揮させるには、どうすればいいのか。このテーマに話題が移り、取材が佳境に入ったとき、共同取材者の野中の口から意外な言葉が飛び出した。世界最強といわれる「アメリカ海兵隊」との共通性だった。小田の話では、旅館業は顧客が「もう一度来たい」と満足して帰る「天国」か、「こんなところ高いだけで来なければよかった」と不満を抱き、それがクチコミで連鎖する「地獄」か、常に両極の世界と直面しているという。確かに、最前線での“戦い”という点では共通している。

詳しくは59ページの解説編に譲るが、野中が指摘した共通性は2点だった。1つは育成だ。敵前上陸の最前線部隊である海兵隊では下士官のサージャント（軍曹）が現場リーダーであり、手本となる。兵士は手本と共体験するなかで学び、育っていく。

加賀屋はどうか。たとえば、日勝生加賀屋の客室係は現地の人材が担う。日本の本体で事前に1年半研修を受けた10人と、現地で応募者300人のなかから採用された70人の計80人が、日本から派遣された「鬼のサチコ」にみっちり仕込まれる。

「サチコさんは今年70歳の大ベテラン。掃除一つでも、“こんなので掃除したといえるのか”とズケズケ言う。その真剣さが伝わり、初めは正座もできなかった若い女性たちが今では彼女を母親のように慕い、陰日向なくサービスに努めてくれています」

と小田は話す。これこそが本体で受け継がれてきた客室係の育て方だ。加賀屋のおもてなしの原点は、先代女将の小田^{たか}孝にあるといわれる。まだ、弱小旅館だった時代に2代目当主に嫁いだ孝は、ある日、寝過ごして客の出迎えに遅れてしまう。部屋に通すと、今度は卓上の灰皿に前日の客が吸った煙草の吸



台湾・北投温泉にできた「日勝生加賀屋」。
地上14階、地下3階建てで、純日本式の
大浴場(左上)には露天風呂もついている。

い殻が残ったままだった。客から烈火のごとく怒られた孝は、以来、どこの旅館にも負けないおもてなしを誓い、「すべてはお客様のために」と心に刻んだ。女将が客室を回って挨拶をするサービスも孝が始めたものだ。

加賀屋は次第に「おもてなしの宿」として評判を呼び、戦後、昭和天皇、皇后が宿泊されるなど、和倉温泉で他の追随を許さない一流の人気旅館へと成長していった。

その孝を手本に女将修業を積んだのが、小田に嫁いだ現女将の真弓だ。今はおもてなしのソフト面を取り仕切る。ハード面では小田が果敢に投資を行った結果、加賀屋は現在、全4棟、客室総数232、総宿泊定員1400人の規模にまで拡大した。年間宿泊客は約20万人、姉妹館「あえの風」を含めると約30万人に及ぶ。社員数約600人、うち客室係が約180人を占める。

「ありません」「できません」は言わない

当然、女将1人では手が回らない。そこで考え出されたのが4グループに分けた管理体制だ。4つの客室棟ごとにグループリーダーと呼ばれる幹部客室係が“ミニ女将”として配置され、接客を取り仕切る。何か問題が起きたときは、客室係から一報を受けたグループリーダーがすぐに対応し、解決する。現場でサージャント役になり、客室係に手本を示すのがこのミニ女将だ。小田が話す。

「加賀屋のサービスの本質のうち、正確性についてはマニュアル化できます。一方、気働きを浸透させ、感性を磨いていくいちばんの教育法はいつの時代も“ツール・ボックス・ミーティング”です。大工の棟梁が工具箱に座って弟子に仕事の仕方を仕込んだように、手取り足取り、愛情を持って厳しく教えていくしかありません。辞められたら自分の責任になるからと、厳しく言わないと逆に伝わりがどんどん

悪くなる。旧日本海軍の山本五十六・連合艦隊司令長官の名言、“やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば、人は動かじ”は、今も生きています」

客室係は顧客の声によっても育てられる。加賀屋には宿泊客から毎年約2万5000通ものアンケートが送られてくる。多くは感謝の言葉が並ぶが、接客への期待が大きい分、クレームも少なくない。そこで年3回、全社員を集めて「クレームゼロ大会」を実施。代表的なクレームを集め、受けた本人の口から報告させ、全員で共有する。

「お小言でいちばん多いのは、お客様の立場ではなく、自分の段取りを優先してしまったときです。2番目は、言い訳をして、ひと言多かったとき。ひどいクレームを受けた社員に対しては、私が直接会って話をし、トップ教育をします。ただ、その機会が認められるのは1人3回までです」

こうしておもてなしの心を育成していくと同時に、加賀屋ではその実践を後方支援する仕組みも整えている。それが海兵隊との共通点の2つ目だ(解説編参照)。その仕組みは、「客室係からの注文はお客様の声」という独自の指針に象徴的に表れている。

サービス業は顧客の動きによって対応が左右されるため、客室係には自分の頭で考える判断業務が求められる。その実行には自分以外の手を借りなければならないこともある。たとえば、宿泊客が持参した家族の遺影に供える陰膳を用意しようと判断しても、夕食の準備に追われる板場から忙しさを理由に断られたら、その客室係は気働きをやる意欲を失うだろう。そこで、加賀屋では「客室係からの注文は

宴会目的の客には陽気なタイプを 中高年の夫婦客には癒し系の客室係を

お客様の声」と最上位に位置づけ、その実現をほかの部門が全面的に支援するのだ。

「ありません」「できません」を口にしないのも加賀屋の流儀だ。たとえば、赤ちゃん連れの若い夫婦から、夕食時、抱っこしなくてもすむよう、「歩行器はないか」と、客室係が聞かれたことがあった。客室係はすぐに担当者に依頼。担当者は近隣の店に片っ端から問い合わせ、隣町に1台だけあったのを至急手に入れて間に合わせた。

「客室係からの注文に“忙しいのに何言っているんだ”と返したら、二度と言わなくなるでしょう。各部門の人間には、第一線に出ている者たちの立場を考えて、横の連携を取るように、と常に言っています。多少のコストがかかっても喜んでいただければいい。お客様も大きなお金をかけなければ喜んでくれないわけではありません。陰膳もお豆腐を1丁ご用意するだけですが、そんな些細なことでも喜んでくださる。新聞もほかの空室の分を持ってきて人数分お配りすれば、皆さん、手つかずの新聞を読めます。それに気づく感性と判断が大事なのです」(小田)

情報収集も、おもてなしを支える。過去の宿泊客については、食事の好み、室温の加減、そして、どの客室係が担当して喜ばれたか……等々、顧客デー



加賀屋を支える客室係の女性たち。客の出入りと見送りは絶対に欠かさない。手前が、小田会長の妻でもある女将の小田真弓氏。

タを細かく管理し、次回来館時には万全の態勢を整える。初めての顧客についても予約時に、宿泊の目的、食べ物の好き嫌いなど可能な限り情報を引き出す。その情報をもとに、特に気を使うのが客室係の担当部屋割りだ。宴会目的の客には場を盛り上げる陽気なタイプを、中高年の夫婦客には落ち着いた癒し系をとった具合に相性を考え、最後は女将がチェックし、そこで担当が入れ替わったりもする。

企業内保育所と母子寮を併設

設備面からの支援にも投資を惜しまない。館内には世界初の料理自動搬送システムを導入。1分間に90メートルの速度で最大1500食分の料理を各階のパントリーまで運ぶ。配膳に要する労力を4分の1に削減。自動化できるところは徹底して合理化し、客室係がサービスに集中できるようにした。

客室係にはシングルマザーもいるため、企業内保育所と母子寮を併設した8階建ての「カンガルーハウス」を1980年代から開設。私生活面での負担軽減に早くから着手した。アメリカ視察研修も定期的の実施。サービスで定評のあるザ・リッツ・カールトンに宿泊するなど、海外のホテル事情も体験させ、自己啓発を促す。

「すべてはお客様のために」という加賀屋イズムを実践する客室係は、いわば“究極の問題解決業”ともいえる。それを人材育成と後方支援により実現し、推進する仕組みを整備する。この加賀屋モデルを移植しようとしている日勝生加賀屋では、客室係は若い女性たちの憧れの職業となり、開業後、健康上の理由以外では1人も辞めていないという。

世界の市場では今、商品そのものの価値だけでは差別化を図ることが難しくなっており、最前線のサービスに、価値の中心をおく考え方が注目されている。加賀屋モデルは日本型グローバリゼーションの1つの道筋を示している。(文中敬称略)

日本型グローバルゼーションは 「トランスナショナル」を目指せ

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

「おもてなし」とは、顧客との関係性のなかでその都度、文脈を読んで最善最適の判断を行うことだ。加賀屋には「すべては顧客満足のために」の理念のもと、自分たちから顧客に歩み寄る独自のおもてなしの型がある。それが海外でも通用するかが問われたのが、台湾進出だった。

台湾には常に華やかで賑やかなことを好む地域性がある。そこで、日勝生加賀屋には「裸踊り」もいとわない陽性タイプの人材を送り込み、日本とは対照的なサービスを提供しようとした。顧客の立場に立って、共振・共感・共鳴する点では通底しながら、文脈の違いに応じてモードを変えたのだ。

アングロサクソン型は統一志向

加賀屋ウェイの型や知の基本作法は移植しながら、表現方法は文脈の変化に合わせる。文化や風土の違いを前提に互いに自立性、独立性を保ちつつ、本体と現地が根底では知の基本作法を共有する。こうした海外展開の仕方は「トランスナショナル」と呼ばれる。これは日本型のグローバルゼーションの1つの特徴といえる。

従来、国・地域の文脈の違いに関係なく、自分たちの基準によって統一しようとするコンテクストフリーのアングロサクソン型のグローバルゼーションが一般的だった。しかし、新興国の台頭、BOP (Base Of the Pyramid) への関心の高まりなどを背景にそのあり方が問い直されている。根底に流れるものは不変だが、文脈に即して最適最善の判断を行うコンテクストスペシフィックの日本型グローバルゼーションは1つのあるべき姿を示しているように思える。

考えてみれば、それはおもてなしの概念と通じる。つまり、おもてなしを実践する客室係の育成という課題は、企業のグローバル人材育成の課題と重なる。その点、現場リーダーが手本となり、徒弟的な関係を結びながら、共体験を通して浸透させていく加賀屋のやり方はきわめて示唆的だ。それがアメリカ海兵隊における育成方法と共通する点は、本文で示したとおりだ。

アメリカ海兵隊の最前線支援システム

海兵隊では「エブリ・マリナー・ア・ライフルマン」の方針のもと、兵士はライフルマンとして養成される。手本となるサージャントは何倍もの負荷を与えられて現場リーダーへと育つ。加賀屋も各棟のグループリーダーがミニ女将としての負荷を与えられて育ち、客室係を養成する。プロフェッショナルなキーパーソンを要所に配置している点に着目すべきだ。

また、海兵隊では敵前上陸し、状況に応じて判断しながら戦うライフルマンが戦力の中心に位置づけられる。そして、航空支援、輸送・艦砲支援、地上支援、役務支援（施設、兵站など）と陸海空一体の支援システムが有機的に配置される。結果、最前線でアナログとデジタル、ソフトとハードが総合され、強い戦力を生む。

同じ構図は加賀屋で客室係とバックヤードの間にもある。サービス業では最前線の「今、ここ」での判断が商品になるためだ。海兵隊には「戦場でも必ず仲間の骨は捨てる」という鉄則がある。加賀屋も2007年の能登半島沖地震後の長期休業下でも1人も解雇しなかった。一体感も31年連続「日本一」を支えているのだろう。