

変革期における企業マネジメントとリーダーシップ論

— プラザ合意以後の国際経済の変動と観光ビジネス —

前 原 正 美

要 旨

1985年9月のプラザ合意以後の激動する国際経済のうねりのなかで、必然的に経営変革を迫られた日本企業の経営者にとって、何よりも大事なことは企業の経営哲学(経営理念)である。経営者は自らの個性的な財やサービスを社会的貢献のために使用することによってこそ、道徳的に高い企業家精神に立脚した経営哲学(経営理念)に依拠して、経営者と従業員との良好な意思疎通の場、きたんのないコミュニケーションの場を構築できるのである。さらにはまた経営者の強力なリーダーシップによって経営者と従業員との強い精神的、道徳的一体感という絆を根底としたチーム力、組織力が構築されるならば、一人ひとりの個性あふれるアイディア、新しい発想、技術革新がつぎつぎと生みだされて、高い生産能率(労働能率)、低価格で良質な商品の生産、を実現してゆくことができるのである。

従来、企業の目的は利益の極大化にある、と考えられてきた。しかしいまや企業の目的は社会的貢献にこそある、ということは明らかである。社会的貢献を最優先し、自らの企業の財やサービスを社会の一般的利益のために使用してこそ利益は後からついてくる、という企業の経営哲学(経営理念)こそが企業内改革、企業内教育改革、技術改革を創出し、時代の要請である公共心の体系(公共心に満ちた社会)に見合った企業を創りだしてゆくのである。「一人は万民のために、万民は一人のために尽くしあえる社会」、という公共心の体系を構築してゆくためには、高い企業モラルを有した経営者の強いリーダーシップによる企業マネジメントが求められるのである。

はじめに

すでに21世紀は、利己心の時代から公共心の時代へと移行する大変革期を迎えている。国際環境(マクロ経済環境)がダイナミックに変動するなか、ひとつの国の政治経済(市場、金融)の変動が世界全体に一瞬にして波及する時代となった。もはやひとつの国家や企業が自らの利己心のみを追求することは不可能となっており、それぞれの国家や企業の経済活動が国際経済への貢献、地域社会への貢献を果たしてゆくことによってこそ、国際社会の安定的秩序の形成、ひいては世界平和が実現されてゆくのである。

こうした時代のなか、新しい経営学には、経済学をも含む広い学問体系を構築してゆくことが要請されており、国際経済の変動というマクロ経済環境のなかでの知的創造を可能とする組織、リーダーシップのあり方を追求してゆくことが求められている。

時代の変化に敏速に対応し、社会的貢献(Corporate Social Responsibility)を果たすという経営

哲学（経営理念）のもと「変革」を遂げることでできる企業だけが21世紀を生き抜いてゆけるのである。こうした変革期におけるリーダーには、時代を読みとる先見の明、古き組織を打ち破り新たな組織を創造しうる強いリーダーシップ（企業家精神）が求められている。

こうした視点に立脚し、本論文の第1章では、国際経済の変動によって日本経済が構造変革を遂げる必然性を迎えたことを分析する。第2章では、①発展途上の変動と国際分業の進展は、企業マネジメントにも大変革期をもたらし、企業の経営哲学（経営理念）こそが重要となっていること、②効率よい組織をつくりだすための管理するリーダーシップから、従業員一人ひとりの個性を發揮させ知的創造を可能とする組織とリーダーシップへの変革が迫られていること、を分析する。第3章では、具体的に観光ビジネスを例にあげ、モノからサービスへ、集団から個への企業マネジメントの構造変革の必要性を主張する。

第1章 プラザ合意以後の急激な円高と日本経済の変質

1-1 レーガノミクスと「双子の赤字」

米国は、長期にわたり世界最強の経済力を誇ってきたが、1960年代半ばから製造業の国際競争力が大幅に低下しはじめた。その背景には、①発展途上国の急成長による輸入の急増、②大量生産システムの制度的疲弊と生産性の低下、③企業マネジメントの硬直化といった要因があった。

一方、日本企業は、必死の経営努力により一早く石油危機から回復し国際競争力を高め、自動車、化学製品、鉄鋼など大幅に輸出を増加した。1978年日本の国際収支は、165億ドルというかつてない巨額な黒字を記録し、対ドル円相場は一気に円高へむかった（1977年300円ラインから、1978年180円を一時割り込む場面もあった）。この円高の進行に伴い、日本の輸出企業は、コストダウンなど徹底した企業の経営努力を図り、円高に対応するだけの企業力を高めていった。

日本の国際収支の巨額な黒字は、日本企業の経営努力の結果であるが、このことは欧米、とりわけ米国との貿易摩擦を激化させた。

1981年レーガン政権は、経済再建のため、①財政面では「小さな政府」の実現による歳出削減、②税制面では貯蓄と投資（供給サイド Supply Side）の活性化を図る大幅減税、③金融面ではインフレ抑制のための金融引き締め政策という政策をパッケージとしたレーガノミクスを展開した。

レーガノミクスに従えば、①抑制的な金融政策（マネーサプライの抑制）→インフレ抑制、②大幅な個人税減税→高額所得者の可処分所得増加→貯蓄率の向上、③企業減税→投資意欲の向上→増えた貯蓄からの投資増→労働生産性の向上→経済成長率の向上、④(a)経済成長率の向上→→税収の増加、(b)「小さな政府」の実現→歳出の抑制、によって財政収支の均衡化、という方向にむかい、1984年からは財政収支は黒字に転じるはずであった。

ところが現実には、レーガノミクスは、大幅減税による財政赤字拡大と、経常収支の大幅な赤字という「双子の赤字」を生み出す結果となった。米国経済は一気に悪化し、世界最大の債務国へと転じた。実質金利の高止まりが経済成長を抑制し、海外資本の流入を促進した。経常赤字が拡大する一方で、ドル高が生じ、輸出を圧迫してさらに経常赤字を拡大させた。

そして高金利、ドル高による不況の対策として、1985年プラザ合意による為替調整が行なわれた。

1-2 プラザ合意と円高・ドル安の基本メカニズム

1985年9月、先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議（G5）がニューヨークのプラザホテルで開かれた。米国は経常赤字の縮小とドル高の是正のための政策を提唱し、参加国の協調による為替市場への介入が決定された。日本は経常黒字削減と内需拡大を要請された。このプラザ合意の結果、一気に急激な円高・ドル安が進行し、プラザ合意以前の1ドル240円から、その年の年末には200円、1987年末には122円になった。

1985年9月のプラザ合意によって、米国は一気に経済再建の道を辿ると予想された。米国は、貿易赤字解消、貿易黒字増加によって経常収支の黒字を実現すると予測した。そして輸出企業の利益増加によって、税収の回復を機に財政再建を導いていくというシナリオであった。他方、日本は、円高・ドル安による貿易赤字増加、貿易黒字減少によって、日本の基幹産業である自動車産業、電気産業など輸出企業は打撃を受け、経常収支の黒字減少、景気悪化による財政赤字に陥るというシナリオが予想された。これが円高・ドル安の基本メカニズムである。

現実にはプラザ合意以後、日本経済は企業マネジメントの変革と構造転換により、「平成景気」という好景気を生みだした。その一方、米国経済は、「双子の赤字」からの脱却に、1991年度の経常赤字の黒字転換までに6年、1998年度の財政赤字の黒字転換までに13年を要した。

米国経済は、1990年代初頭の不況から脱出した後、IT産業を中心に目覚ましい発展を遂げた。生産活動は長期にわたって拡大、法人企業利益も史上最高水準を達成した。生産性上昇率は改善し、価格競争力も回復した。これにより輸出も増大した。

この経済回復の要因として、①プラザ合意によるドル安への転換、②政府の産業活性化政策、③民間企業部門における変革努力があげられる。

なかでも1980年以降、歴代政権が一貫して採用してきた規制緩和は、競争の促進、既存産業・企業の合理化、効率化に結実し、技術革新と新産業の出現を促進するうえで大きな役割を果たした。米国経済の回復は、政府の産業活性化政策によって促進されたといえるが、それはつきつめれば民間企業部門における果敢な変革努力、米国社会の持つダイナミズムによるものといえよう。

すなわち良好なマクロ経済環境を形成しえたのは、①多数の企業の合併・吸収、廃業と多数の新企業の設立という米国社会のダイナミズム、②産業構造の変化（企業構造の合理化努力、労使関係の改善）によるものである。

1-3 日本経済の大転換

プラザ合意以後の円高・ドル安により、日本の輸出産業は打撃を受けることが予想されたが、しかし現実には、日本の輸出産業の利益は増え続け、平成景気という好景気を生みだすこととなった。事実は小説より奇なり、といえよう。日本は、米国の意図を超えて、一般人の予想をはるかに超える結果を生みだした、という意味で、いわゆる奇跡を生みだした。日本企業は、①生産拠点の海外移転に

よる安い労働力と部品調達、②企業努力によるコストダウンの成功によって、安くて良質な製品の生産を可能とし、利潤を増加することができたのである。

日本企業が、1ドル79～100円という円高・ドル安という困難な時代のなかで、強い経済体質を構築できたことは奇跡といえる。しかし厳密に言えば、プラザ合意以後の日本製造業の成長はまぎれもなく企業努力の成果であるといえよう。海外から安い製品が輸入され、国内製造業が国際的競争力を失えば、国内製造業の生産は低下せざるをえない。円高対策（デフレ対策）のため企業努力によって利潤を生み出す強力な企業体質への転換は、生産体制そのものの転換であり、貿易構造の変化を積極的に受けとめた結果といえる。まさにそれは、努力に勝る王道はなし、ということであろう。

約説すれば、プラザ合意以後の急激な円高・ドル安の進行によって、日本的経営の特質である終身雇用、年功序列制、日本特有の賃金制が崩壊し、あわせてコストダウンの必然性によって価格破壊が余儀なくされ、このことによって、企業改革による人間的成長の必然性、経営者と従業員のチーム力の重要性、社会的貢献の重要性などが浮上することとなった。

第2章 経営トップとリーダーシップ論

2-1 国際経済と企業マネジメント

(1) 日本型経営の大転換期とリーダーシップ論

国際経済の変動は、日本企業に経営構造の変革を迫った。時代の変化に積極的に応えてゆくことのできた企業は、ピンチを成長へのチャンスと変えることができたのだが、一方、変化に対応できなかった企業は、たとえ大企業といえども倒産した。

この事実は、時勢に従って自己変革を図ることがいかに重要であるか、を物語っている。時代は常に変化しており動いている以上、古い伝統や固定した概念にしがみついている、いつの間にか気づかぬうちに、時勢に押し流されてしまい、時代遅れとなってしまうことは明らかである。このことは、たとえば日本の歴史を見ても、刀や槍を使っていた下剋上の戦国時代は終焉し、法によって国を治め、経済によって国を富ませる知識の時代へと変わったことを見れば明らかであろう。円高・ドル安以後の日本経済の躍進はそうした自己変革の必要性を自覚・認識した少数の企業——いいかえれば少数のすぐれたリーダー（経営者）——によって支えられている、といって過言ではない。それゆえリーダー（経営者）は、常に時代の変化に対応し、自分自身の狭い状態にとどまるのではなく、臨機応変に自分を変えてゆくことが大事である。その意味でリーダー（経営者）は、自らの信念を貫いてゆくことが大事なことであり、同時にまた自らの生命＝個性を尊重し、その独自性を世に高く広く生かすために、時代の変化に照応させて常に自分自身を変えてゆかなければならないのである。時勢を見極めて自らの信念を貫き通し、なおかつその信念を自らの仕事のなかで形にして広く世に示すためには、時代の要請する自分自身を——すなわち社会に貢献するために自分はいかに役立つべきか、という考えのもとに、常に新たな財やサービスを提供しうる自分自身を——創造してゆかなければならないのである。

いまや時代の要請は、お互いがお互いの存在を認めあい、受け入れあい、お互いのために尽くしあ

うという公共心に満ちた公共心の体系の構築にあるが、とりわけ企業家は、そうした時代の要請に従って自分自身を創り変えてゆかなければならないのである。

ここでは、変革期に求められるリーダーという視点から、2つのリーダーシップ論を概観する。

(2) 変革的リーダーシップ

国際競争が激化した環境において求められるリーダーシップは、自らの明確なビジョンを提示し個人的属性によって超越的な力を発揮することで、部下を啓発して大きな影響を与え、自ら率先して変革を遂行する行動力のあるリーダーシップである。

リーダーの掲げるビジョンこそがリーダーシップの重要な要素であると考えたのが、「変革的リーダーシップ」研究である。代表的な研究として、Bennis and Nanus(1985)、Kotter(1988)、Tichy(1986)などがある。ティシー(Tichy, 1986)は、企業組織の大きな変革を遂行するリーダーの条件として、①変革への推進者を自ら任じている、②勇気がある、③人を信じる、④価値によって動く、⑤学び続ける能力がある、⑥複雑さや曖昧さに対処できる、⑦ビジョンを追いかける、の7点をあげている⁽¹⁾。

(3) 事業創造のリーダーシップ

いまやIT革命により、大企業や大資本でなくとも事業創造が可能となった。ITによるネットワークから事業資源を獲得できる方法が提供され、また大企業や大資本でなくとも、企業家本人に信用があれば、多くの事業資源をひきつけることができるといわれている⁽²⁾。

産業革命後の20世紀のリーダーシップは、モノづくりを基盤とした官僚的階層組織を運営するためのリーダーシップ(管理能力という意味でむしろマネジャーシップ)であったが、IT革命後の21世紀のリーダーシップは、ネットワークの情報の中かから必要な情報を経営資源として活用し、それによって利益を生むシステムを創りだすリーダーシップである⁽³⁾。

コッター(Kotter, 1988)など現代のリーダーシップ研究によれば、新しいシステムを創りだす21世紀のリーダーシップは、企業家研究に学ぶべきところがあると考えられる。

ビデ(Bhide, 2000)は、事業創造に成功し、組織化を果たし、継続的な利益を得ている企業家、すなわち大組織を築き上げるような企業家を「革新的企業家」と呼ぶ。革新的企業家は、峻烈な競争市場で勝ち残り、長期的に生き残ることができる企業家である。革新的企業家になるためには、投資家たちを強烈にひきつけるようなビジョン、不屈の精神、カリスマのような並外れた能力を持たなければならないという⁽⁴⁾。

企業外環境がめまぐるしく変化する21世紀においては、社会的貢献を第一とした企業の経営哲学(経営理念)を明確にし、時代の要請に応じられる企業家精神を持った経営者が求められている。

2-2 企業の経営哲学（経営理念）と企業マネジメント

(1) 企業の経営哲学（経営理念）の重要性

こうした企業をとりまく国際環境(金融、経済、政治)の大きな変動のなかで、企業の経営哲学（経営理念）と企業マネジメントの重要性が浮上してきた。

経済的にいえば、時代はインフレ経済からデフレ経済へと移行した。平均年収500万円という時代を迎え、価格が商品価値の重要な要素になっている。企業の宴会や接待など法人需要に期待するのではなく、一人ひとりの顧客の個人需要を重視しなければいけない時代となった。バブル経済の時のように時勢の力をあてにし、他力本願で企業利益を得る時代はすでに去った。

プラザ合意以後、日本企業は必死の経営努力によって再生を果たした。「人事を尽くして天命を待つ」という自己努力の姿勢こそが重要である。自己努力を果たすものだけが、天からチャンスを与えられ願いを成就させることができるのである。いかにすれば成功するためには、自力本願によって他力を引きだすことが大事である。そしてそれによって、さらに次の目標にむかって自己努力を続ける循環が必要である。天からのチャンスが与えられなければ、自己努力がまだ足りない、と考えるべきである。

プラザ合意以後、円高・ドル安によって日本は不況に入る、とたれもが思ったが、実際には平成景気という好景気となった。それはたれもが予想だにしなかった結果である。この事実は、解決できない問題はない、奇跡は起こる、人生にはありえないことが起きる、ということを示している。いかなる場合にも人間は、悲観してはいけない、あきらめてはいけない、ということであろう。さらにこの事実は、元寇の乱を想起させる。戦に負けると鎌倉幕府が覚悟した矢先、嵐が巻き起こり、神風によって日本は守られた。このことは、信じていればなんとかなる、ということだ。まずは信念があつてこそ、努力が生まれ、新しい技術が生まれ、困難を乗り越えて想像以上の利益が出る、ということである。経営者にとっては、歴史が物語る真理、哲学こそが大事である。

「努力に勝る天才なし」という言葉があるが、努力は信念から生まれる。逆にいえば、油断したら大変なことになる。円高というピンチをチャンスに変えた後、多くの企業は平成景気によって舞い上がって気が大きくなり、油断して土地や株の騰貴に走り、マネーゲームに陥ってしまった。バブル経済の発生と崩壊は、企業が自らの経営哲学（経営理念）を離れて、本業に関係のない土地騰貴、株式投機という金の亡者になった結果である。

それゆえ企業の経営者は、哲学→理論→政策という考え方を堅持しておくべきである。哲学があつてこそ理論が、理論があつてこそ政策に移してゆけるのである。したがってまずもって企業にとって重要なことは、企業の哲学である経営理念を明確にする、ということである。人生は自分が考えたことが現実に現れるが、企業は哲学（理念）がすべてを創造してゆくのである。

日本経済は、いくつもの困難を乗り越えて産業界の大転換を図ってきた。そこには自らの経営哲学（経営理念）にもとづき卓越したリーダーシップを発揮するリーダー（経営者）が存在した。かれらは、与えられた事実を必然と受けとめ、ピンチとも思える局面をチャンスにする強い信念の持ち主であった。困難にあつてもあきらめずに立ち向かう人物が、強いリーダーシップを発揮することによって、その人物についてくる人間が現れ、同じ志のもとに強い人間的紐帯⁽⁶⁾によってむすびついたプロ

ジェクトが結成されていったのである。

(2) 人間的成長を可能とする企業内改革

いまや時代は、利己心の時代から公共心の時代へと移行する大変革期を迎えている。社会的貢献を最優先し、自らの企業の財やサービスを社会の一般的利益のために使用してこそ利益は後からついてくる、という企業の経営哲学（経営理念）こそが企業内改革、企業内教育改革、技術改革を創出し、時代の要請である公共心の体系に見合った企業を創りだしてゆくのである。

デフレ時代を迎え、多く企業はリストラ、賃金カット、コストダウンによって企業を維持しようとしている。しかしこのことは、労働者のモチベーション（やる気）を低下させ、顧客へのよいサービスが提供できない、という結果をもたらす。それは当然、企業の売り上げの低下にも結びつく。よいサービスは、顧客の満足につながり顧客を増加させ、利益の増大に結びつく。企業は顧客重視という視点から経営を図るべきである。利潤追求第一という視点に立脚した経営は必ずうまくいかなくなる。コストダウンのためのリストラ、実質賃金の低下は従業員のモラルの低下を引き起こし、企業成長をストップさせるばかりか、倒産へと追い込む悪循環モデルを生む。

すなわち、経営サイドのコストダウン（賃金カット、リストラ、部署における割り当て従業員数の減少など）→従業員のモラルの低下とロイヤリティの低下→顧客サービスの低下→顧客満足度の低下→顧客の質の低下とロイヤリティの低下→企業の売り上げの減少→経営サイドの利潤率の低下→経営サイドのコストダウンという悪循環のプロセスである。

企業は、労働者の実質賃金を上げる→労働者のモチベーション（やる気）の向上→質の高いサービスの提供と生産性の向上→資本家の経費の低下＝高い利潤率の実現、というプロセスを経ることで、結果として利益がついてくる。そのために経営者の意識改革が必要である。

経営者には、自らの財やサービスを社会的貢献のために使用する、という企業の経営哲学（経営理念）に依拠した企業内改革が要請されている。経営者が、従業員のため、顧客のため、株主のため、広く社会のためという社会的貢献の精神にのっとりた企業マネジメントを行なえば、従業員一人ひとりが「個」の持てる能力＝才能を最大限に開花させることができる。経営者と従業員との良好な意思疎通の場、きたんのないコミュニケーションの場が構築されれば、従業員一人ひとりが顧客のニーズをキャッチし、個性あふれるアイディア、新しい発想、新しい技術革新が現場からつぎつぎと生みだされる。さらに企業に対するロイヤリティが向上し、経営者と従業員、あるいは従業員同士の精神的、道徳的一体感という絆を根底とした組織が構築される。このような組織力の高い企業では、極めて効率的な仕事が可能となり、結果としてコストも削減する。また従業員のモラルとモチベーションの向上は、顧客へのサービスを向上させるため、結果として予想以上に顧客が増え、経営サイドの利益は上がる。その利益を従業員へのサービスに還元すれば、従業員の知的・道徳的水準も向上し、モチベーションも高まり、さらに高い質のサービスの提供が可能となる。

すなわち、経営サイドの従業員へのサービス向上（職場環境、給与体系、上司との十分な意思疎通など）→従業員のモラルの向上とロイヤリティの向上→顧客サービスの向上→顧客満足度の向上→顧客の質の向上とロイヤリティの向上→企業の売り上げの増加→経営サイドの利潤率の向

上→経営サイドの従業員のサービス向上，という好循環が生まれる⁽⁶⁾。

したがって21世紀という大変革期においては，経営者の意識改革と，社会的貢献を第一義とする企業の経営哲学（経営哲学）に依拠した企業内改革が極めて重要になっている。人間的成長を可能とする企業内改革は，従業員一人ひとりの個性＝自己能力を伸ばし，個性＝自己能力の向上に裏打ちされた技術改革が創出されて，公共心の時代に見合った企業が創出されてゆくのである。

2-3 経営者の意識改革と企業内改革

(1) 21世紀（公共心の時代）に求められるリーダーシップ

20世紀における経営学は，製造大企業における管理が中心課題であり，「ヒト，モノ，カネ」の効率的運用を実現するための組織とリーダーシップに関心が払われた。最少限の物的・人的資源の投入により，最大限の成果をあげることが目指され，日本の製造業は飛躍的な成長を遂げた時代であった。そして等質の個から成る集団のチームワークが重要視された。

21世紀は，企業目的を利潤極大化とする利己心の時代から，社会的貢献を目的とする公共心の時代へと移行する大変革期を迎えた。国際分業の進展は必然的に日本の製造業に，付加価値の高い製品の開発・ソフトの開発への特化という構造変革をもたらすこととなるが⁽⁷⁾，こうした構造変革に対応するために何よりも重要なことは，経営者の意識改革である。21世紀は，経済学のみならず経営学に対し，より広範にわたる新しい学問体系の構築を要請している。そして新しい時代に見合った新しいリーダー（経営者）の登場が求められている。

社会的貢献を最優先し，自らの企業の財やサービスを社会の一般的利益のために使用してこそ利益は後からついてくる，という企業の経営哲学（経営理念）を持つリーダーの登場こそが，①人間的成長を可能とする企業内改革，②人間一人ひとりの個性＝自己能力を伸ばす企業内教育改革，③一人ひとりの個性＝自己能力に裏打ちされた技術改革を創出し，時代の要請である公共心の体系に見合った企業を創りだしてゆくのである。

人間一人ひとりとは等質ではなく，それぞれが異質の個であり，個性＝自己能力を持った存在である。人間一人ひとりが仕事を通じて自らの個性＝自己能力を発揮し，人間的成長を遂げてゆけば，個性あふれるアイデア，新しい発想，技術革新が生みだされ，それによって企業は高い生産能率（労働能率）に支えられた低価格で良質な商品の開発を実現してゆくことが可能となる。したがって経営者には，人間一人ひとりの個性＝自己能力を十分に発揮させる組織（システム）を構築するように，企業内改革を行なってゆくことが要請されている。

21世紀はまた，インフレ経済からデフレ経済への政策的方向転換の時期である。

J.S.ミルは，経済の「停止状態」に理想的的市民社会像を求めたデフレ論者の代表的経済学者であるが，ミルによれば人間的成長を実現可能とするシステムの構築によって，実質賃金の向上＝豊かな生活水準が実現するのみならず，自己完成を人生の目的とする精神的に豊かな生活が可能となる。ミルは，「労働費用・利潤相反」論によってその実現可能性を論証したが，ミルによれば，株式会社のなかで，労働者が「労働能率」を高め，従来と同じ労働時間のなかで従来以上の生産物（商品）の生産を

実現可能とすれば、資本家は「労働費用」の低下＝利潤率の向上を実現することができる。そして労働者もまた実質賃金を高め、豊かな生活水準を実現しうるのである。したがって株式会社は、労資両階級に何よりもまず、豊かな生活を保障しうる生活の場となりうる。

もとよりミルは、「一人は万民のため、万民は一人のために尽くしあえる社会」を公共心の体系と規定し、それを理想的停止状態＝理想的市民社会の構築によって実現できることを理論的、政策的に論証しえたが、そのために具体的には何よりもまず、株式会社を中軸とした人間的成長を実現可能とする社会システムの構築が急務であると考えた。そこでミルは、株式会社の経営者の意識改革と、企業内改革の必然性とその重要性を主張したのである⁽⁸⁾。

(2) すぐれた経営トップのリーダーシップと公共心の体系

20世紀後半、国際分業の進行により国際競争は一段と激しくなった。もはやただ商品を生産すれば売れる時代ではなくなった。こうした時代の変化は、企業に組織変革を要請することとなった。組織は効率性だけではなく、商品の品質や価値をいかに高められるかについても求められるようになった。市場変化を敏感に感じ取り迅速に適応するためには、従来の縦割りの官僚的階層組織⁽⁹⁾では時間や手間がかかりすぎる。企業は組織内部に別に部門横断的プロジェクト・チーム⁽¹⁰⁾をつくったり、階層数を減らしてフラット化させた組織⁽¹¹⁾をつくるようになった。その結果、従来の官僚的階層組織の業務遂行型「マネジャーシップ」(管理能力)ではなく、広い視野、鋭い洞察力、決断力などを有し時代の潮流に対応しうる「リーダーシップ」が求められるようになった。

21世紀は、強いリーダーシップの登場の時代である。すでに、ビル・ゲイツ、カルロス・ゴーンなど強い個のリーダーが登場している。時勢を読みとる先見の明を持って、時代に応じた経営改革を行なえるのは、強い個を持ったリーダーである。かれらは組織や社会に大きな影響を与えるのみならず、変革期に求められるリーダーシップのあり方を広く世界に示す存在でもある。

人徳のあるリーダーが出現すれば、その人物のもとに知的・道徳的にすぐれた従業員が集まり、従業員一人ひとりが個性＝自己能力を十分に発揮することで、徳それ自体がひとつの社風となって企業自体の徳の形成＝高い企業モラルの創造につながる。逆の場合は、企業は滅びる。そうした高いモラルの企業や組織が増えてゆけば、社会全体の徳の形成に結実し、時代は、利の時代(利己心の時代)から徳の時代(公共心の時代)へと移行してゆくのである。

いまこそ、社会的貢献を第一義とする人徳あるリーダー(経営者)の登場が求められている。

第3章 観光ビジネスと企業マネジメント

3-1 国際経済の動向と観光ビジネス

円高・ドル安の進行は、輸出産業のみならず、観光ビジネスにも多大な影響を与えた。プラザ合意以後、平成景気というバブル経済が生まれたが、しかし結果としてバブル経済は崩壊した。その結果、多くの企業は収益減となり、接待や社員旅行など法人需要の大幅な減少が生じた。一方、個人需要では、円高により海外旅行が安くなったことで、海外への旅行者が急増したが、このことは国内観光客

の減少をもたらした。円高は、海外からの旅行者にも大きく影響した。円高により日本の物価が高くなり、海外からの旅行者は大幅に減少した。

観光ビジネスは、従来の団体ツアー、社員旅行を対象とした一律的なサービスでは集客できなくなっている。マクロ経済環境の変動によって、集団から個の時代へと移り変わっている。いまや、顧客一人ひとりのニーズ、ウォンツにきめ細かに対応する企業しか生き残ることができない時代となった。

1964年、海外旅行の自由化が実現されて以来、日本人の海外旅行者数は順調に伸び続け、1980年後半から、海外旅行者数は爆発的な伸びを見せた。その大きな要因は、1985年プラザ合意による円高の影響である。1990年代の急速な円高の進行により、日本は一時、1ドル79円を記録するほどの超円高を経験した。1ドル360円の固定相場制の時代は、外貨の海外持ち出し量も規制されていた。この当時と物価上昇を考慮せず単純比較したばあい、現在は4分の1以下の値段で海外旅行が可能となることを意味している。事実、海外旅行者数の増加はすさまじく、2000年には1781万人を記録した。2001年の同時多発テロ、2003年のSARS、イラク戦争などの影響によって、その数も1300万人にまで落ち込んだが、2004年には1683万人へと再び増加することとなった。

一方、日本を訪れる旅行者数は、2004年でおよそ600万人、その3分の1にすぎない。

2003年、小泉首相は「観光立国」宣言を行い「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を立ち上げた⁽¹²⁾。この事業の目標は、10年間で日本への外国人旅行者の1000万人まで拡大を図ることにある。この観光産業の事業推進に旅行産業界は期待を寄せており、日本の対外イメージの向上によって、産業の振興、雇用の拡大、ひいては国際収支の改善などにつながると予想される。しかし現実には、旅館や旅行業者の倒産、大型レジャー施設の経営悪化、海外資本によるホテルの買収など旅行産業の実情はきわめて厳しい局面にある。こういった現状を引き起こした原因は、バブル経済期の団体型旅行（集団）による発展から、バブル崩壊後の個人旅行（個）へのニーズへの対応転換を果たすことができなかったことにある。欧米は、すでに「個」のニーズを重視した観光ビジネスを形成しているが、そうした時代の変容を読みとることができなかったことが日本国内の旅行産業の衰退の大きな要因である、といえる。

3-2 「観光立国」日本への変革——集団から個のニーズへの転換

すでに第1章、第2章でも述べてきたように、マクロ経済環境の変動によって、企業マネジメントは大変革期を迎えた。さまざまな経済的ピンチに遭遇した際に、日本の基幹産業である製造業は大変革を遂げることができた。しかし、旅行業界は時代の波を読むことに大きく遅れ、倒産、経営悪化、M&Aによる異業種や外国資本による買収によって業界編成は大きく変わった。

旅行業界の市場は、旅行消費額ベースで24.5兆円の巨大市場である。旅行業界のなかには、従来型の画一的な団体旅行、バックツアーから、旅行者個々のニーズ、ウォンツに対応できる選択肢を増やした新商品の開発に力を注いでいるところも出始めている⁽¹³⁾。

最近では、インターネットを通じて顧客が自由に旅行をプランニングし、カードやコンビニから決済するダイナミック・パッケージと呼ばれる新たなシステムが急速に伸びてきている。

また個人で旅館・ホテル、交通機関の予約や決算をパソコン上で行なうことができるようになり、ホテルなどの宿泊料金も格安になってきている。稼働率アップのための割り引き、早割り、キャンセルなどによって出た宿泊日直前の格安プランなどは、顧客が直接ネットから予約することで可能となったものである。海外旅行者の増加に対して、国内旅行者は落ち込んでいるものの、こうした安価で魅力ある商品を提供すること、さらにサービスを徹底することで、国内旅行者の増加の余地は十分に見込めるのである。大事なことは、旅行業界がこれまでの集団指向から個のニーズをキャッチして対応する「変革」を果たすことである。

IT革命、旅行業界への異業種からの参入により旅行業界もまた大変革期を迎えている。これまで団体客を相手に画一的な商品を提供するだけで利益があがったバブル期はすでに終わった。旅行業界は、団体客であれ個人客であれ、顧客の一人ひとりの「個」の存在を大切に、その個に対して満足できるサービスを提供しなければならない時代を迎えている。

3-3 日本の魅力を地域から発信——顧客一人ひとりを大事にする

(1) 三位一体（旅行者、旅行者、観光地）による地域社会の活性化

日本は素晴らしい大自然の景観、大自然の恵みである温泉、食材など観光資源が豊富である。

観光とはひとつには、自分にとっての「光を観る」という意味である。大自然に抱かれて、自分の心を見つめなおし、自分の心を励ますことができる。第二に、観光とは、自分に与えられた問題の答えを見いだすという意味である。なぜなら「光を観る」とは、これまで気づかなかった考え方の発見であるからだ。人間は大自然の一部であるがゆえに、大自然にふれることによって英気を養い、人間が本来持つ人間性を回復させることが可能となる。そうすることで自分の悩みが小さくなり、自分にとって何が不足していたのか、自分の心との対話を通じて答えを得ることができる。第三に、観光とは、ストレスを解消するということである。大自然に抱かれ、気分転換を図れば心が癒され、自分本来の心を取り戻すことができる。そうしてこれまでの問題やストレスも小さくなる。第四に、観光とは、楽しみを発見するということである。家族やパートナーとの心の交流、さらには心のなかの自分自身とのコミュニケーションは自分にとっての楽しみの発見となる。第五に、観光とは、人生にとって新たな発見をするということである。旅を通じて自らの心を見つめ、これまで気づかなかった自分を見ることができ。それは新しい自己の発見であり、それこそが人間的成長である。

したがって「観光」とは、いかえれば生命の再生産であり、さらには人間一人ひとりが心に持っている「想い」を発見することであり、新しい自己の発見である、ということができる。日本にはそのための素晴らしい観光資源があるにもかかわらず、観光業界は低迷を続けている。その理由は、顧客のニーズの変化を読みとり、業界の変革がなされていないからである。

観光のあり方そのものも、大きな変化を迎えている。従来の観光とは、旅行代理店の企画する有名「観光地」を「観る」団体ツアー旅行が主流であった。個人が情報もお金もなかった時代には、旅行代理店の企画ツアーで交通、食事、観光すべてがパッケージとなった旅行が主流であった。

しかし経済のグローバル化、モータリゼーションの発展により、個人の観光に対する欲求は高まり、

観光の形態も変化した。自分の「想い」のある土地を何度もくり返し訪れ、その土地の大自然、文化、歴史を肌で体感する長期滞在型、団体ではなく気のあった友人や家族と自由に企画できるものなどへとシフトしている。しかしそのニーズへの観光業界の対応はまだ鈍い⁽¹⁴⁾。

こうした変化のなかで、顧客（旅行者）、旅行業者（ホテル・旅館、代理店）、観光地（地域社会、地方自治体）の3者が一体となって共同で、旅行者一人ひとりの観光地にむける想いをひとつの「旅」という形にマッチさせてゆける体制づくりが必要である。たとえば旅行者個人が、ある観光地に魅力を感じてその地域を訪れたい、と考えた時に、その観光地にあるホテルのみならず、地域社会全体が協力して、観光地の紹介、地域の歴史・文化を紹介すれば、それだけでも観光客が増え、その地域の発展につながる⁽¹⁵⁾。このことは地域における雇用を拡大し、たとえば住民の流出が増加していた地域であっても、観光地として魅力がアピールされ雇用が拡大すれば、地域を出て都心の大学を卒業した者がUターンで地域に就職する者が増え、大学で得た知識を地方都市へと持ち込むことになり、地域を再生・活性化させることはまちがいない⁽¹⁶⁾。

企業の経営にとって、もっとも重要なことは企業の経営理念である。経営理念にもとづき、将来構想が設定され、その将来構想に従って、明確に経営目標が生まれるならば、具体的に経営戦略が立てられるため、観光客を増やしてゆくことができる。

大事なことは、供給サイドの視点にたって売り上げを上げること（利潤追求）を第一に考えて戦略を立てることではなく、需要サイド（顧客）の立場にたつことである。その上で①どういうホテルを目指すのか（経営理念）→②将来の構想の中心を何におくのか（コア・コンピテンス）→③中期的経営目標をどこにおくか→④経営戦略をどうするか、という順序で、経営理念に基づいた経営を徹底しなければならない。数字だけを価値規準にした経営は、AプランがだめであればBプラン、BプランがだめであればCプランといったように次々と戦略ばかりを変えて、一貫性がなく、その間にリピーターが離れ、結局は倒産、あるいは買収といった結果に辿り着くケースが多い。

(2) 地域の個性＝独自性を生かした経営戦略とメディア戦略

大変革期を迎えた旅行業界であるが、それはまた地域社会と「個」とが直接結びつくチャンスの日代でもある。ホテル・旅館は、インターネットを通じ全国にPRを行なうことができる。

2005年夏、NHK大河ドラマ「義経」の舞台のひとつである平泉は、人口わずか9000人という町に全国から一日で28万人の観光客が集まった。その大半は、「藤原まつり」の義経東下り行列で源義経役に扮するジャニーズの滝沢秀明をひとめ見ようというファンである。大河ドラマの放映は、その舞台となる観光地への観光客の増加に多大なる貢献をしている⁽¹⁷⁾。北海道の富良野はテレビドラマ「北の国から」で一躍有名になり、観光客が急増したように、大河ドラマにかぎらず、テレビドラマによって観光地のネームバリューを上げた例もある。また地方自治体が映画・ドラマ撮影にボランティアによる全面協力をし、町のPRと活性化を図っている例もある⁽¹⁸⁾。

観光地の個性＝独自性、各ホテル・旅館の個性＝独自性を生かしたサービスの提供により、他社との競争ではなく、共生によって、リピーターが増加し、結果として利益は上がる。たとえば長良川の

鵜飼といった大自然の恩恵を生かしたサービス、大分県黒川温泉⁽¹⁹⁾などに見られる地域の特性を生かしたサービス、また文化・歴史を生かしたサービスとしては、信州松代ロイヤルホテルでは、真田幸村と真田屋敷、川中島の合戦、善光寺とおやき、歌の町、長浜ロイヤルホテルでは、長浜城と豊臣秀吉、国友村と鉄砲、観音寺と石田三成、琵琶湖など、その土地の個性＝独自性を前面にだして、さまざまなサービス・企画を提供することが可能となろう⁽²⁰⁾。

人生は、ただ待っていても何も生まれない。ホテル・旅館などが発信源として、顧客と観光地、自治体とを結びつける積極的な行動をとってこそ、観光客を増加させることができる。地域社会の歴史・文化の素晴らしさを発信することで初めて人びとをひきつけることが可能となる。顧客という「個」へ直接発信できるインターネットを含むメディア戦略が大きな鍵となっている。

(3) ダイワロイヤルホテルの経営戦略と人材育成

次に、変革期を迎えた旅行業界における、経営理念と経営戦略について、信州松代ロイヤルホテルを例に考察してみたい。

ダイワロイヤルホテルは全国、30店舗を持つリゾート・ホテルである。観光地近くで、特にバスや車での利便性が高いようにインターチェンジから30分以内のところにあり、立地条件がよく、また複数の観光地を2泊3泊と組み合わせる交通の要地にあるところが多い。このような立地条件によって、これまではその売上げの多くをバス団体客に依存していた。

ところが前節で述べたように、経済的要因によって国内から海外へ旅行客が大幅に流出していることもあり、近年では、日本人団体客の売上げ比は減少傾向にある。売上げ維持のために、海外支店（台湾）を置いて海外団体客を獲得している。

前節にもあるように、顧客一人ひとりを大切に、地域の再生・活性化も視野に入れた経営を行なうには、どうしたらよいただろうか。以下は、著者が信州松代ロイヤルホテルに提言している経営戦略の一例である。

- ①〔経営理念〕すべてのお客様に感動を与えるホテルづくり
- ②〔コア・コンピテンス〕松代の自然、文化、歴史を通じてお客様の生命の再生産をはかる
- ③〔中期経営目標〕歴史と歌の街としての松代と信州をPRする商品を設定する
- ④〔経営戦略〕2007年NHK大河ドラマ「風林火山」の舞台地としての広告メディア戦略を中心に直接、お客様に発信する。具体的戦略としては、原作者と出演者のトークショー、合戦シーンの撮影を見るツアーなどの企画を実施する。甲冑や旗印を中心にした時代劇ムードの館内インテリアとレイアウト、季節ごとに設定したテーマにもとづいてエントランス→レストラン→温泉浴場といったパブリックスペースごとのコーナーで、歴史・文化を1つのストーリー展開として紹介する。またホテルから真田宝物館や川中島への送迎サービスなど徹底したサービスを行う。

こうした経営戦略は、ほんの一例であるが、この経営戦略が可能となるのは、松代という土地が持つ個性＝独自性によるものであり、大いに他のホテル・旅館との差別化をはかることができる。また司馬遼太郎などの歴史小説ファンの多い団塊の世代の心をつかめば、ウィークデイの稼働率も上げる

ことが可能である。たとえば松代は真田昌幸、真田幸村ゆかりの土地であり、現在も真田城跡があり、また武田信玄と上杉謙信が戦った有名な川中島の合戦の時の信玄と謙信の戦いの像がある。こうした歴史的名所と観光ツアーを組み合わせると、観光も有意義なものとなるであろう。これまで仕事、仕事で自分を見つめる時間のなかった世代は、信州の大自然に抱かれて、大自然の恵みである美味しい料理を食べて生命を蘇らせ、松代という歴史の街の空気にふれ、歴史小説をゆっくと読んで人生を考える機会をもつことができる。

大事なことは、お客様の心を捉え、「また来たい」とおもっていただけるホテルづくりである。

要約すれば、サービスに関しては、(a)物的サービス、つまり眼に見えるサービス（衣食住のサービス）と(b)精神的サービス、眼に見えないサービス（挨拶、気配り、見送り）の両面が重要である。以下、この2点を具体的に考察してみたい。

(a)まず物的サービスである、衣食住のサービスの重要性について考察したい。衣のサービスでは、レストランも浴衣で利用できリラックスできる。また土産物店で旅行用の衣類を豊富に提供し、旅のスタイルを提案している。

ダイワロイヤルホテルの特徴のひとつは、広々とした住空間の提供である。グループ企業の母体が住宅メーカーであるため、全国ほぼ同じに広々とした客室を提供している。吹き抜けの広々としたエントランス、ロビー、フロントなど到着した時に期待を上回る好印象を与え、また客室は、37㎡でセミダブルベッド3台が入るゆとりの空間、家族での滞在も可能である。広い喫茶「四季」は、顧客に十分なくつろぎを提供できる場である。ただし現在は、信州松代ロイヤルホテルにおいては午後2時から4時半までクローズされており、顧客の批判や不満が多い状態である。これはこのホテルのアクセシビリティとなっているが、喫茶「四季」の運営には創意工夫を行い、顧客に喜んでもらえるサービスを提供すべきである。

食のサービスに関しては、和食、フランス料理、中華料理を用意、春休み、夏休み、冬休みなどはバイキング（食べ放題プラン）を用意してファミリー需要に対応しているが、まだまだサービスが不十分である。食のサービスはホテルの基本中の基本である。日本料理「信濃路」はメニューが豊富ではないなど課題があるが、相対的に味とサービスがよいため、顧客に人気がある。問題は料飲部門における和食、フランス料理、中華料理の格差が大きいことにあり、取り組むべき課題が多い。フランス料理、中華料理の料理長は、技術の向上を図ることは当然のこととして、顧客に尽くす心をこそ学ぶことが大事である⁽²¹⁾。

(b)精神的なサービスは、眼に見えないサービスでありながら、もっとも重要である。フロントは顧客に対して親身であり、サービスは向上してきている。顧客に不安や心配を与えない接客は当然のこととして、安心できる接客を提供することによって、マイナスの感情が排除され、顧客は初めてリラックスした精神状態を得ることができ、前向きな気持ち、プラスの感情に満たされる。顧客の心を明るく楽しませるために、眼に見えないサービスは、光を与える光のサービスともいえる。具体的には、責任の所在を明確化し、責任者は必ず現場に顔を出すことが重要である。そのことで顧客は安心感を得ることができる。サービスの仕方に不満があっても、いくら料理が美味しかったとしても顧客は満

足を得ることはできない。したがって担当者の人柄が、重要となってくる。責任者（支配人、担当部長、企画者）など現場の担当者の人柄は旅の雰囲気をつくり出す重要な要因である。

徹底して顧客の立場にたったサービスはお客様の心をつかみ、利益はおのずと後からついてくる。利益を先にもってくれば、客は必ず離れる、ということを経営者は知るべきである⁽²²⁾。

さらに顧客に物的、精神的両面における質の高いサービスを提供するためには、従業員のロイヤリティの向上が不可欠である。経営者は、「人は城、城は石垣」という武田信玄の言葉にあるように、組織をつくり出すのは人である、という自覚・認識を持って、従業員に対するサービスと自由な意見交換を可能とするコミュニケーションに徹底すべきである。そのことは従業員のロイヤリティを高め、モラルとモチベーションを向上させて、顧客へのより質の高いサービスを可能とするのみならず、新しいアイデア、斬新な企画によって企業そのものを再生・活性化させる鍵となるのである。現場スタッフ一人ひとり、その土地に愛着を持っている「人財」である。それぞれの能力を引きだし、土地の個性＝独自性を発信できる「人財」へと育成する企業教育の改革が急務である。

企業マネジメントに関する学術研究としては、オオウチ(Ouchi, 1981)のZ理論は正鵠を得ている。在米日本企業を実証研究し、日本型経営の有効性を企業論、組織論の立場から理論化したオオウチは、日本型経営の優秀性を次の5つの重要な側面に見いだした。すなわち①「ボトム・アップ」のプロセス、②決定促進者としての前任マネジャーの存在、③解決案作成者としてのミドルマネジャーの存在、④コンセンサスに基づく決定、⑤従業員に対する配慮、という5つの側面である。オオウチはこの理論をさらに発展させたM理論において、国際競争に勝つための企業組織にはチームワークの構築が不可欠であると主張する(Ouchi, 1984)。

オオウチの理論に見られるように、企業組織は一人ひとりの「人財」を重視し、チームワークを構築してこそ国際競争力を発揮する企業組織を形成できる。そのためにはトップリーダーの企業の経営哲学（経営理念）と、それを現場に浸透させるミドルマネジャーの存在にかかっている。この点は観光ビジネスにおいても同様である。観光ビジネスの発展は、企業の経営者の意識変革と企業内改革にかかっているといえよう。

おわりに

以上の考察によって、本論文では、激動する国際経済のうねりのなかで、必然的に変革を迫られた日本企業の経営者にとって、何よりも大事なことは企業の経営哲学（経営理念）である。経営者は自らの個性的な財やサービスを社会的貢献のために使用することによってこそ、道徳的に高い企業家精神に立脚した経営哲学（経営理念）に依拠して、経営者と従業員との良好な意思疎通の場、きたのないコミュニケーションの場を構築できるのである。さらにはまた経営者の強力なリーダーシップによって経営者と従業員との強い精神的、道徳的一体感という絆を根底としたチーム力、組織力が構築されるならば、一人ひとりの個性あふれるアイデア、新しい発想、技術革新がつぎつぎと生みだされて、高い生産能率（労働能率）、低価格で良質な商品の生産、を実現してゆくことができるのである。

従来、企業の目的は利益の極大化にある、と考えられてきた。しかしいまや企業の目的は社会貢献

にこそある、ということは明らかである。社会のために尽くしてこそ自らの生命は生かされて利益は結果としてついてくる、という企業の経営哲学（経営理念）こそが企業内改革，企業内教育改革，技術改革を創出し，時代の要請に見合った企業を創りだしてゆくことができるのである。

付記 本論文は前原直子氏との共同研究の成果である。

注

- (1) 変革的リーダーシップ論で強調されているビジョンとは、①現状より望ましい状況を示している、②とるべき方法を明確に指示している、③わかりやすい、の3つの条件を備えているということである(高木, 2005, 180-181頁)。
- (2) Saxenian, 1994 p.57ならびに, Bhide, 2000 p.239を参照のこと。
- (3) コッター (Kotter, 1988) は、組織化を実現し利益を達成する経営者をリーダーと考える。コッターは、リーダーシップとアントレプレナーシップを比較しつぎのように分析する。①効果的リーダー：企業の他の人びとや集団の合法的利益を考慮に入れたビジョンと戦略を創造する、②典型的な企業家：企業家自身の集団にとって最良のビジョンと戦略を創造する。高木, 2005, 184頁。
- (4) 高木, 2005, 185頁。
- (5) ミルによれば、労働エリート（リーダー）の登場と一般労働者のリーダーについてゆく共感能力の向上が重要であり、仕事を通じて両者の人間的紐帯が形成される。
- (6) 従業員のロイヤルティの重要性については『顧客サービスの競争優位戦略』（ダイヤモンド社, 1998）参照。
- (7) 日本経済はモノの時代から、知識（Knowledge）の時代へと突入した（Drucker, 1998）。
- (8) ミルの理想的市民社会論、経営改革論については、前原（2006a, 2006b）を参照のこと。
- (9) ライン組織（line organization）は命令系統、権限、責任が明確であるため、組織秩序が容易に維持することが可能である。その反面、柔軟性が低く迅速なコミュニケーションが不可能である（釜賀, 2003, 149頁）。
- (10) プロジェクト組織（project organization）は特定の課題に対応するために、各部門から専門的職能を有する人材を集めて編成される。プロジェクト・チーム、タスク・フォースとも呼ばれる。創造的な課題解決にむけて召集されたプロジェクトは、企業全体に機動力と柔軟性を与える（釜賀, 2003, 160頁）。暫時的な組織であるため、プロジェクトの成否は、プロジェクト・マネジャーのリーダーとしての資質にかかっているといえる。
- (11) マトリックス組織（釜賀, 2003, 161-162頁）などがこの例である。
- (12) 国土交通省総合政策局観光企画課『時の動き』2004, December
- (13) 2006年7月には、インターネットによる宿泊予約数1800万泊を誇る楽天トラベルと、国内シェア52%で国内最大のANAとが「楽天ANAトラベルオンライン株式会社」の設立を発表した。
- (14) 旅行業界では現在、①グリーンツーリズム、②ブルーツーリズム、③エコツーリズムといった持続可能なツーリズムの確立の動きがでてきている。
- (15) 五所川原の立佞武多は1996年80年ぶりに復活し、①地方自治体のPR活動（東京ドームでのイベント）、②地元歌手によるPR活動（祭り当日に、吉幾三による「立佞武多」の歌の披露とCD販売）③旅行代理店、ホテル・旅館によるPR活動（ポスターやインターネット発信）④テレビ東京「いい旅夢気分」などでのPR、⑤地方自治体による無料バスの運行によって20万の集客を実現している。一方、弘前ねぶたは、地域企業ビブレの経営破綻などにより、ねぶた参加企業が減少し、観光客も減少傾向にある。
- (16) さらに経済の波及効果は、地域にとどまらず、運輸業、宿泊業、飲食業を含む小売業、アミューズメント業、広告業、さらには農林水産業、製造業、建設業にまで渡ると予想されている。2004年度の旅行消費額（訪日外国人の旅行消費額を含む）は23.8兆円、波及効果を含めると53.9兆円となり、雇用効果は442万人になると推計される（国土交通省総合政策局観光企画課『時の動き』2004, December, 12頁）。
- (17) 大河ドラマと観光客の増加については、中村哲「観光におけるメディアの影響」（前田勇編著, 2003, 所収）参照。たとえば「炎立つ」の放映によって岩手県江刺市への観光客は、放映前を100としたばあい、放映年324%、翌年243%、3年後でも254%と増加している。成功の秘訣は、放映を機にテーマパーク「えさし藤原

の郷」を建設したことと、それ以降も映画や大河ドラマの撮影を継続的に行なっていることにあり、このことが観光地としての発展につながっている。

- (18) 佐賀県武雄市では、観光地「陶器といで湯のまち・武雄」を全国PRする手段として、市長主導により「佐賀のがばいばあちゃん」のテレビドラマのロケを市に誘致し、自治体、地元住民総出で撮影に全面協力しており、そのことが各メディアで取り上げられている。
- (19) 黒川温泉は、町全体でひとつの旅館という観光地づくりを行い見事に再生した。宿泊者は他の旅館7～8軒の温泉に入浴が可能で、各旅館の経営者が協力し合って最高のサービスを提供している。
- (20) 滋賀県長浜市では、NHKと地元自治体の主催・後援により、6月から11月にかけて「大河ドラマ『功名が辻』FMウォーク in 北近江」を開催し、地元の観光スポットやFMラジオやBSテレビを通じて、長浜市を訪れる観光客に、時代を駆け抜けた山内一豊と妻・千代の足跡を紹介している。10月には千代役の仲間由紀恵が長浜市の祭りに参加した。私も参加したが、仲間の人気はかなりの集客増大につながったといえる。
- (21) ダイワロイヤルホテルズ東日本地区は、信州松代ロイヤルホテル以北の8ホテルが共同でさまざまな企画を提供している。東日本地区料理統括マネジャーである増田吉規氏は、信州松代ロイヤルホテルの元料飲部マネジャーであるが、料飲部マネジャー当時から、顧客ならびに従業員からの信頼があつく、チームワークを重視していた。増田氏は、現在、長年の料飲部マネジャーとしての経験を生かし、現場からのさまざまな意見を経営に生かそうとしている。増田氏はオオウチのZ理論M理論(Ouchi, 1991, 1984)におけるチームワークを生みだすマネジャーとしての役割を担っており、その役割は重要である。こうした統括マネジャーを通じて、現場スタッフの意見や顧客の声が経営に反映されてこそ、顧客満足度の高いホテル作りが可能となるといえよう。

信州松代ロイヤルホテルについては、和・洋・中の料飲部門全体の調和を考えて、顧客サービスを徹底すべきである。その意味において料飲部マネジャーや料理統括マネジャーの仕事がきわめて重要であり、今後の活躍に期待したい。

- (22) 信州松代ロイヤルホテルは、筆者の経営アドバイスを取り入れて経営改善を図ってくれている。たとえば温泉のオープン時間の延長、カラオケの料金設定の改善、バイキング時のドリンクバーの導入など、筆者のアドバイスを取り入れていただき誠に感謝している。フロントチーフ牧村財氏をはじめ、フロントの従業員は顧客第一の接客が浸透してきており、今後さらなる発展が見込めるであろう。筆者の経営理念、経営戦略を生かしていただいているので、感謝している。とりわけ都築総支配人は、筆者とは懇意の仲であり、常々筆者の意見を受け入れて、企業内改善に取り組んでいる最高責任者である。都築総支配人には、筆者のさまざまなアドバイスを活用していただき、ありがたくおもっている。

参考文献

- (1) Bennis, W. and B. Nanus, 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper Collis
- (2) Bhide, V.A., 2000, *The Origin and Evolution of New Business*, Oxford University Press
- (3) Blake, R.R. and J.S. Mouton, 1964, *The Managerial Grid*, Gulf
- (4) Burns, J.M., 1978, *Leadership*, Harper & Row
- (5) Conger, J.A. and R.N. Kanungo, 1988, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass
- (6) Conger, J.A. and R.N. Kanungo, 1998, *Charismatic Leadership in Organization*, Sage
- (7) Drucker, Peter F., 1989, "What Business Can Learn from Nonprofits," *Harvard Business Review*, July-August
- (8) Drucker, Peter F., 1998, *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers, (上田惇生訳, 1998『P.F.ドラッカー経営論集』ダイヤモンド社)
- (9) Fiedler, F.E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill
- (10) Hersey, P. and K.H. Blanchard and D.E. Johnson, 1996, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th ed., Prentice-Hall (山本成二・山本あづさ訳『行動科学の展開—人的資源の活用(新版)』生産性出版)
- (11) Kotter, J.P., 1986, *The General Manager*, Free Press

- (12) Kotter, J.P., 1988, *The Leadership Factor*, Free Press
- (13) Kotter, J.P. and J.L.Heskett, 1992, *Corporate Culture and Performance*, Free Press (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む—競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」207社の実証研究』ダイヤモンド社, 1994年)
- (14) Kotter, J.P., *Leading Changes* (梅津祐良訳『企業変革力』日経 BP 社, 2002年)
- (15) Levin, K., 1952, "Group Decision and Social Change," Swanson, G.E., T.M.Kewcomb and E.L.Hartley eds., *Readings in Social Psychology*, Henry Holt & Co.
- (16) Mill, J.S., *Principles of Political Economy*, with some of their applications to social philosophy, 1848, in *Collected Works of John Stuart Mill*, Vol.I-XXI, ed.by Routledge & K.Paul, 1965-74 (末永茂喜訳『経済学原理』岩波文庫, 第1-5分冊, 1959-63年)
- (17) Ouchi, William G., 1981, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company (徳山二郎監訳『セオリーZ—日本に学び, 日本を超える』CBSソニー出版, 1981年)
- (18) Ouchi, William G., 1984, *The M-Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge*, Addison-Wesley Publishing Company (小林薫訳『M型社会の時代—国際競争に勝つためのチームワーク』日本放送出版協会, 1984年)
- (19) Pfeffer, J., 1997, *New Directions for Organizational Theory*, Oxford University
- (20) Porter, M., 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press (土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- (21) Porter, M., 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- (22) Porter, M., 1986, *Competition in Global Industries*, (ed.) Boston, M.A: Harvard Business School Press (土岐坤他訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社)
- (23) Porter, M., 1990, *Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan (土岐坤他訳『国の競争優位上・下』ダイヤモンド社)
- (24) Robbins, S.P., 1997, *Essentials of Organizational Behavior*, 5th ed., Prentice-Hall (高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 1997年)
- (25) Schein, E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社, 1989年)
- (26) Simon, H.A., 1957, *Administrative Behavior*, 2nd ed., Macmillan (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年)
- (27) Tichy, N.M. and M.A.Devanna, 1986, *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons
- (28) Vallance, E., 1998, *Business ethics at work*, Cambridge University Press
- (29) Vroom, V.H. and P.Yetton, 1973, *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press
- (30) 奥村昭博・池尾恭一, 2003『経営学の考え方』日本経済新聞社
- (31) 釜賀雅史, 2003『現代の企業と経営』学文社
- (32) 清水龍瑩, 1984『企業成長論—新しい経営学』中央経済社
- (33) 高木晴夫監修, 2005『組織マネジメント戦略』有斐閣
- (34) 多和田眞・近藤健児編著, 2002『改訂版 国際経済学』創成社
- (35) 前田勇編著, 2003『21世紀の観光学』学文社
- (36) 前原直子, 2006a「J.S.ミル『経済学原理』における理想的の市民社会論—アダム・スミス『国富論』における利己心の体系との関連において—」『法政大学大学院経済学会経済学年誌』第41号
- (37) 前原直子, 2006b「J.S.ミルの株式会社論と理想的の市民社会論—ミルの経営改革論と自己教育論との関連で—」『法政大学大学院紀要』第57号
- (38) 野中郁次郎, 1985『企業進化論—情報創造のマネジメント』日本経済新聞社
- (39) 野中郁次郎・竹内弘高, 1996『知識創造企業』東洋経済新聞社
- (40) 若林広二, 2004『戦略づくりの七つの道具』中央経済社
- (41) 国土交通省総合政策局観光企画課『時の動き』2004, December