

【研究ノート】

サービス・マネジメントの視点から見た 隠岐ユネスコ世界ジオパーク

和田 正 春

はじめに

地域創成の一つの柱として、観光の振興が取り上げられて久しい。観光は域外資源を誘致するという考え方において工場誘致など、多くの自治体が既に取り組んできた事業と共通性があり、域内資源に乏しい地域において取り組みやすそうに感じられるものなのだろう。その難しさに目を向けられることよりも、にわか仕込みの観光支援策を乱発することに多くの地域が邁進している。観光推進を標榜する政府も、DMOを推進するなど、観光事業の困難さや異質性を表向きは示しているが、多くの地域はそうした取組も「新しい流行」「乗るべき新しい船」のように捉えているだけで、企図されているような本質的な転換は進んでいない。

観光は決して新しいものではなく、政府主導、あるいは企業主導のキャンペーン、ドラマの舞台になったことで立ち上がる「聖地」探訪ブームなど、様々な取組が時に明確な意図の下、時に偶発的なものとして立ち上げられては消えていった。多くの地域において、観光は生業とすべき事業ではなく、まさに一過性のキャンペーン、ブームの類いであり、その熱狂の中でのお祭り騒ぎに違いなかった。熱狂と言いながら、地域は実際の所それが冷めることを十分理解しており、その幻想が終わったときの空虚さを避けるが如く、のめり込まない、本気にならないという自制心を持って、どこか距離を置いて取り組んできた。それが地域における観光の実態といっても過言ではないだろう。

また観光については、地理的・歴史的な資源の有無という、半ば運命的なストックに左右されるものという盲信が支配しているということもある。名だたる名所旧跡、歴史的な遺産などがあれば、それが人を呼ぶ。それがないところはどうしようもない、という決定論的な思考が観光を支配している。実際、そうしたものが存在する地域では観光産業が発達し、知名度の高い地域も少なくない。それに引き換え我がまちは、という悲観的な前提の下、諦念に支配された地域は、大きなものが提示するキャンペーン、イベントなどに「協力者」として参加するだけの「イージーな」団体でしかなかった。そんな彼らは、時にグルメ、時にキャ

ラクター、時に聖地などとネタが提供されれば、それに従順に従って結構な額を拠出してくれる。地域支援を標榜する「業界」にとってはこれ以上の顧客はない。まして彼らはその悲観的な前提故、成功しなくても文句は言わない。何かしらの盛り上がりがあり、大群の片隅にでも自らの名前が紹介されれば、それでプロモーション成功と言っておけば、何もしていないという批判さえ免れれば良いだけの顧客達は、それを十分な成果と受け取ってくれる。そういう「お為ごかし」の観光、観光支援と決別できない地域は、そうした業界の取組に振り回されつつ疲弊していく。

この悪循環から抜け出するためには何が必要か。観光庁が示している DMO の指針は、指針としては適切なものである。しかしそれを地域が実現できるかといえば甚だ困難といわざるを得ない。国が新しい旗を振っていることは分かっても、それにどう対応するかを自らの事情を踏まえて検討し、実施していく力は地域にはないことが多い。能力がないというのではなく、現存する多くの業務を遂行するだけで手一杯で、新しいものに取り組む余裕がなく、加えて従前からの状況、事情の中で形成された地域を取り巻く「習性」とでもいうべきものが、合理的な判断や実行を困難にする。そうなると国の意図を「要約」し、関わりやすい形で提示してくれる「業者」が登場し、乗りやすく、かつ本質とはかけ離れた模造の DMO 的事業を生み出させる。その結果は今までと何も変わるものではない。

観光というフィールドは、インバウンドの増大という追い風を受け、再び魅力的なものとして捉えられるようになってきている。しかしその可能性を地域の力に変えていくことについては、実のところ新規性のあるものはほとんど見られていない。その原因は成功事例が乏しいからではなく、その成功を論理的に解明し、地域にあった展開を実現するための方法論が具体的に示されていないことに原因があると考えられる。成功事例は甚だ地域的なもので、特殊事例であるにもかかわらず、それを一般化、普遍化させようという取組ばかりが横行し、A 事案で上手くいかなければ B 事案、といったようなまるごとの見直しが行われる。地域課題解決のための特効薬探しのようなやり方が繰り返されているが、こうした手法は半ば偶然の一致をあてにしているだけで、地域の成長を助けるものにはならない。

地域には地域の特性があり、資源がある。この言葉は地域振興においては呪文の如く繰り返されるものだが、正論には違いない。しかしその呪文の帰結は、それ故この地域では難しいという諦めか、地域の個性を何より重視すべきという精神論でしかなく、いずれでも地域に新しい力を生み出すことはできない。観光は第三者、すなわち顧客視点を導入せざるを得ないという点で、そうした絶対的地域主義のような視点から抜け出て、新しい体制を地域内に構築するための良いきっかけになるはずであるが、そのための方法が明らかにされないがために、顧客視点を分かったかのような独善がまかり通るようなプロジェクトが乱立するこ

とを防げずにいる。それが地域を消耗させ、地域の事業を継続性の乏しい、流行後追いのようなものになっている。その流れを止め、地域の中に、自律的に検討し、計画し、実行出来る体制を整えることが、地方の自立を高める唯一の方法であると考ええる。

本論はその実現のために求められる方法を明らかにすることを目的とする。そのために観光を取り上げ、それを観光事業本来の手法であるサービス・マネジメントの考え方にに基づき、それを地域が主体となって展開するという視点から考察していく。それに切り、日本のジオパーク活動において先駆的な役割を果たし、世界ジオパークとしての貢献も著しいとされる島根県の隠岐ユネスコ世界ジオパーク（以下隠岐世界ジオパーク）を例にとり、その成果や課題について検討していく。

なお本論の目的は、元より隠岐ジオパーク礼賛ではなく、それをモデルケースとして示すことでもない。ジオパークのためのモデルでもなく、どの様な観光事業であれ、共通して活用できるモデルを提示していくことを目指している。さらに地域主体によるマネジメント体制であることを鑑み、システムの欠損部分を補完し、中長期的に完成を目指していくことを前提に、その補完のための取組についての検討も行うこととする。

1. サービス・マネジメントの変遷と意義

サービス・マネジメントは、1980年代からアメリカやヨーロッパで導入されてきたサービス経営の手法であるが、導入当初の課題は労働生産性の向上にあった。製造業における国際競争力の低下に苦しんだアメリカやヨーロッパでは、その活路をサービス業に求めたが、サービス労働に対する社会的な評価の低さやそれに伴う人材確保・教育の困難さが大きく影を落としていた。そうした状況下で、サービスの競争力を向上させ、サービス業を雇用の受け皿として拡大させると共に、経済の担い手として成長させていくための方策として、新たに考え出されたのがサービス・マネジメントだったといえる¹。当初のサービス・マネジメントは、それまで機械化、マニュアル化のような手法によって、人のばらつきを抑制することで生産性を確保するという古典的な手法に加え、人のやる気を誘導し、それを顧客の多様なニーズの実現に向かわせることにより、高い生産性を実現しようとするものに変化していった。その視点は主として労働集約型のサービスに向けられていた²。

それが80年代の終わり頃になると、サービスの範囲は金融や情報、プロフェッショナル・

¹ カール・アルブレヒト、ロン・ゼンケ著、和田正春訳、「サービス・マネジメント」、ダイヤモンド社、2003年

² セオドア・レビット著、土岐坤訳、「レビットのマーケティング思考法」、ダイヤモンド社、2002年

サービスにまで及ぶようになる。人的能力に依拠したサービスを、システムによってコントロールできるようにすること。システムの恩恵によって、その人的能力を倍加させることで、より高い価値を実現することに主眼が置かれることになった。顧客の多様なニーズ、個別的なニーズに対応することが、より高い収益を実現することが理解されるようになったことで、その大きな価値を追及するためのシステム整備がサービス・マネジメントの中心となり、以来洗練されたシステムの構築と、それと一体として機能する優れた人的要素の実現が課題とされるようになった³。

90年以降は、そこにITCが加わり、さらにグローバル化の流れを受け、汎用性の高いトータル・サービス・システムの構築が課題になった。緻密に人を結びつけていく旧来の産業のシステムを超え、高度なITCを基幹に持つ巨大かつ高品質な事業システム。さらにはそうしたシステム自体を連携させることで、より大きな価値をグローバルに実現していく取組(例えば国際的な物流システム、通信システムと連携して実現されたGAF⁴のビジネスのように)は、それ以降の社会の構図を一変させるものになった。ただそれは、国際的なビジネスの競争の中で、最も多くの関心を向けられた分野がそれであったということで、例えばそうした巨大なビジネスがもたらす弊害に対抗したり⁵、そうしたビジネスが至らない問題を解決するためのNGOの取組⁶などにも、同様のシステムが活用された。両者は別なものではない。目的が異なるだけで、基盤となるシステムはサービス・マネジメントが示した、サービス・システムの考え方を展開したものである。その拡大は21世紀以降にも急速に進み、BRICsと言われた新興国の経済の急拡大を受けて、世界的な展開を続けている。

サービス・マネジメント、そしてその産物であるサービス・システムのエッセンスとは何か、であるが、それは一言で言えば多様性とその実現度合いに対する評価としてのクオリティであるといえる。製造業は、その生産物により、画一的な成果を普及させることで社会に豊

³ Leonard L. Berry, "Discovering the Soul of Service : The Nine Drivers of Sustainable Business Success", Free Press, 1999

⁴ Google, Apple, Facebook, Amazonの頭文字。今日のグローバルITC企業の巨人達で、世界の経済産業に極めて大きな影響を及ぼす存在として注視されている。

⁵ アメリカの新しいジャーナリズムとして注目されたProPublicaやTwitterをベースとして大きな社会運動となった#me tooのムーブメントなどもこうした一例と考えられる。それそのものはインターネット上の取組として捉えられるが、それを社会の中に展開する上での個人や組織との連携の手法、その力を効果的に発揮させるための取組はサービス・マネジメントの仕組みそのものであり、社会的連携の基盤となるシステムを構築・展開することの意義が強く意識されるようになったことが、近年の大きな流れと捉えることができる。

⁶ 国境なき医師団やWWF(世界自然保護基金)のようなNGO活動、国際支援活動も、日本では善意による活動のように言われることが多いが、目的を達成するために高度なシステム構築能力が要求された専門的事業としての側面を強く持っている。極めて解決困難な難題に立ち向かう上で、それに関わる人達や限りある資源を保護し、有効に活用していくには、質が高く信頼できるシステムの存在が不可欠であり、その部分の発展があったことが、今世紀における社会貢献活動の発展に大いに寄与していることは指摘されねばならない。

かさをもたらした。その基盤的ともいえる役割は大きく、20世紀が製造業の時代と言われるように、社会が飛躍的に発展した恩恵はその普及にあるといえる。しかしそれはどれほど細分化されたとしても、より個性や個別的な充足を求める顧客の要求はそのスピードを上回った。実際80年代は製品多様化、市場細分化がマーケティングのメインテーマだったが、その有効性は極めて短期的に失われた。サービスは多様な製品が開いた個別性の時代において、顧客のニーズと一般的な社会の仕組みを埋めるものとして注目されるようになる。当初は脇役的な地位しか与えられなかったが、その役割は急激に増大する。普及するにつれて低下する製品の収益性を、サービスの収益性は、はるかに凌駕する勢いで膨らんだ。個別対応によって生み出される高いサービスの収益性は無視することができないビジネスの中心に躍進したのである。しかしサービスは製品と異なり、マネジメント上大きな課題を有していた。それはその管理もその成果も極めて捉えにくく、特に成果については顧客の主観的な評価に大きく依存するという側面を有していた。上手くいった成果の大きさは分かっても、どうすれば上手くいくかを考え、実行することは難題だったのである。

顧客が望む成果は把握できても、それを実現するために必要なことをどうやって実現するのか。しかもそれは「継続的に」でなくてはならない。一人の顧客のために投下されるコストが大きくなりやすいサービスは、継続的にその顧客を「維持」することによって高い収益を実現していく必要がある。一つの製品がブレイクすればそれで安泰という製造業とはビジネスモデルが異なっている。しかも顧客が求めているのは、「こうなりたい」「こうして欲しい」といった漠然とした価値であり、その内容もそれに対する評価も、顧客自身の経験や主観によって変化していく。それを継続的にカバーすることを考えなくてはならない、というのがサービス・マネジメントの難しさに他ならない。顧客の求める価値を捉え、提案するのが人であれ、ITCであれ、そのこと自体が難しいものであることに加え、変化する顧客に継続的に対応することはさらなる難しさを有する。多様な顧客や顧客ニーズに対応するには多様性が必要であるが、継続的な対応には信頼性が必要になる。難しいのはその両者をバランスさせることである。多様性だけを重んじればでたらめになり、信頼性が低下し、収益性が保てなくなる。信頼性だけを重んじれば、顧客は多くを求めず、社会的な存在意義が失われる。相容れないその二つの要素を叶え、システムとして信頼されるものを実現していくことがサービス・マネジメントの本題なのであるが、それを考えたり、実行したりするための専門性は学術的にも実務的にも十分育っているとはいいがたい状況にある。

グローバル化が急速に進み、世界の隅々にGAFAのような企業が創り出したシステムが浸透した時代になったが、今後はそれを基盤として新たな局面が予想される。普遍的なシステムが充足すると、社会はその上に多様な世界を実現しようとする。今日はそのスピードが

速く、求められる投資も多いので、皆が同じ山に登ることは難しく、様々な山が多様に生み出されることになろう。多様な価値を求める動きが世界中で、また世界中から生じることになる。それは多くの事業家達にとってチャンスとなるであろう。しかしその際に、事業家達にはグローバルなシステムと、地域的に生じる新たなサービスの可能性をつないでいくための能力が等しく求められることになる。その能力や資源は、どの地域にもふんだんに存在するということではない。それを集めたり、育てたりしながら、それぞれの可能性を高めていくことが必要になるだろう。戦略的に計画し、実行していくこと。そして顧客の高度な要求に応えられるシステムを構築していくこと。そうした高度な力を高めていくために、基本となるのがサービス・マネジメントなのである。

いわばサービス・マネジメントは、グローバルとローカルとをつなぐ共通のツールであり、ローカルの成長を支える戦略的なシナリオに他ならない。しかも観光といったテーマは、政府の成長戦略にも掲げられているものだが、その実現に必要な専門的な手法そのものでもある。優れた企業や地域などの取組を分析し、自らのそれと対比させ、地域内の様々な力を統合させていくための拠り所でもある。その重要性を認識した上で、その考え方や手法に関心を持って次からの考察を読み進めて頂きたい。

2. サービス・マネジメントのエッセンス⁷

サービス・マネジメントは、今まで述べてきたように、顧客が求める多様な価値を実現していくことと、それを継続することの2つの目的を実現するためのものである。どうすればそれができるのかを考え、必要なものを必要な形でそろえ、統合的に管理していくことが、サービス・マネジメントという取組に他ならない。

この取組が難しいことは、そこで求められるものがサービスという実体を把握することが困難なものであることに起因している。例えばホテルはイメージできるが、顧客が求める「居心地の良い」ホテルはどういうものか、どうやれば実現できるかは容易には決まらない。居心地の良さは人によって多様であり、それを実現する方法も多様である。ましてそれを評価する顧客の視点は多様であり、その評価は主観的である。サービスは原則、そうした顧客の評価に縛られる。それは国境なき医師団のような NGO でも同じである。医療行為、人命救助は実行されることが重要、という考えもある。もちろんそれで十分な場合もある。しかし

⁷ Christian Grönroos, "Service management and Marketing: Managing the Service Profit Logic", Wiley, 2016

クリスチャン・グルンロース著、蒲生智哉訳、「サービス・ロジックによる現代マーケティング理論：消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ」、白桃書房、2015

例えば防疫、予防といったことについては、顧客（患者）側の理解や協力が不可欠であり、その意識を啓発しないことには成果は得られない。目的を実行しさえすればよい、という考えで活動することは、場合によっては長期的な信頼を損なうことになりかねない。顧客の支持、社会の支持を損なわずに、顧客が求める価値をより深く、安定して保証できるようにすることが、どの様なサービスであれ求められる成果なのである。

こうした成果を追求していくサービスのシステムは、信頼性を重視しながらも、一方で柔軟であることが求められる。変化を内包しつつ安定したシステムを作る、と言われるが、この一見矛盾するものを実現していくために、必要な基本的な考え方や方法を列挙していくことにする。

2-1. 多様性への対応

まず重要になるのは、顧客の多様性に対する対応である。サービスは本質的に「わがままに應えること」である。普通なことに普通に應えてもよいが、それでは多くの成果を望めない。成果は必ずしも金銭的報酬に限るものではなく、支持や信頼、愛着、評価など、特別な感情⁸を顧客から引き出すことと考えてよい。より特別な深い支持を得られるようにすることがサービス本来の目的であり、それを引き出すことが主たる目的となる。

そのために重要なことは「決める」ことである。多様性に対応するために必要なことは、自らが責任を持って提示できる価値をできる限り具体的に決めることに他ならない。多様性への対応という言葉は、何でもする、求められることにできる限り対応する、といった意味で受け取られることが多い。しかし現実には何でも柔軟に、などということは不可能であり、できもしないことを約束するようなことは、サービスを保証しようというサービス・マネジメントの考え方に反するものである。顧客にしても、自らが求めているものを絞り込んでいかなければ、それを叶えてくれる相手を見つけることは容易ではない。顧客自身が求めるものを際立たせていく意味でも、自らの提示する価値を絞り込んでいくことは極めて重要な意味を持つ。顧客に選ばれるべきものを厳格に決め、そのクオリティを徹底して高めていくというのが、多様性に應える上で最も重要といえる課題なのである。

そのために重要になるのが、活動の中核となる「理念」であり、それを責任持って構想し、

⁸ この最たるものが「ブランド」と呼ばれるものである。ブランドはまさに顧客の特別な好意の総体であるといえる。今日の地域ブランドなどの取組が犯しがちな勘違いは、この好意が生じてくる背景を理解していないことに起因する。ブランド認定するからよいものと信じられるわけではなく、良いと信じられるものがあることが前庭であり、それを生み出しているものが信頼できるからブランドに価値が生じるのである。すなわちブランドは、その価値を創り出す総体を理解できない限り、構築することはできない。にもかかわらず、単なるネーミングだけでブランドを語ろうとする取組が後を絶たないのは、社会的病理といわざるを得ない。

実現しようとする「リーダーシップ」である。どのような価値が提供されるべきか、というものを示せなくては、顧客はもとより、それに取り組む従業員にとってもサービスは不明瞭なままである。具現しにくい価値を徹底して具現できるように取り組んでいくことは、サービス・マネジメントを実践するリーダーにとって最も重要な役割である。理念やリーダーシップに揺らぎがなければ、サービスは例え時間がかかったとしても、おれずに成長し、クオリティの高いものを実現できるようになる。逆にそれが曖昧であれば、サービスは短時間の内に方向性を失い、変化に耐えられないものになってしまう。

2-1-1. サービスの特性

製品の場合、何を何処まで探求していくべきかは設計図に具体的に示されており、必然的にそれぞれの役割は専門性に従って外生的に決定されていく。それが間違いなく、適切に行われていれば、適正な活動が行われたと判断される。それに対してサービスは、成果を示す「約束」という言葉に象徴されるように、成果を保証するだけで完結しないことが多い。サービスの評価は顧客自身の主観的な評価によるものであり、生産と消費が不可分であることから生じるリアルタイムの相互作用により、常にその評価基準が変化していくからである。サービスにおいても基本的な設計は存在し、それ無しにマネジメントは不可能であるが、それを丁寧に創るだけでは完結しないのがサービスである。特により高収益を求めるような、微細な顧客の多様性に対応しようとするサービスであれば、基本設計を上回る対応が常に求められる。それは容易にパターン化できないものである。現状ではその対応は人によって成されることが多く、そのクオリティの管理が最大の課題となる。顧客と人（従業員）が向き合う「現場」では、全てがリアルタイムで「創発」され、その全てが「経験」として顧客に与えられ評価される⁹。その「創発」が可能な限り望ましい「経験」になるようにすることがサービス・マネジメントの目的であるが、最終的には「現場」で行われるコミュニケーションに委ねられることになる。この「現場」の対応力を如何に引き出し、クオリティを確保していくか、ということが多様性への対応の根幹となる。一方、現場従業員が存分に力を発揮できるよう、舞台として盤石な体制を整えるのがシステム構築に関わる部分であり、それが後述するサー

⁹ 顧客に提供される「経験」は顧客が自ら創り出す「経験」でもある。それはまさにリアルタイムで、その場で行われていることは企図されたものであれ、そうでないものであれ、うっかり行ったことも行わなかったことも、全て「経験」される。計画し、準備し、良いものにしようとするのは当然としても、「現場」で生じることの全てを予見することはできず、そこにいる人ができる限りで行わなければならないことが必ずあるというのがサービスの特徴である。さらにその「現場」での取組が顧客の認知するクオリティを大きく左右するものであるということも重要である。すなわちサービス・マネジメントにおいては、「現場」に関わる従業員の自主的な取組という不確実性の高いものを通じて、顧客の多様性、状況の多様性という難解な課題に対応できるようにしていくという、極めて難解な課題の解決が最大のテーマになる。それを考える上で最も重要になるのが「理念」と「リーダーシップ」である。

ビス・システムに関する部分、すなわち信頼性・継続性を保証する仕組みということになる。

このことは、サービス提供においては最も重要な部分が現場での対応に委ねられることを意味している。最も複雑で流動的な状況におかれ、まさに多様な顧客に乱脈の中で対応する現場従業員は、一般に最も数が多く、経験に乏しいものが多い。その彼らの対応が、顧客の多様性への対応という最も重要で収益に直結する部分を担っているということになる。これに対してどう準備をし、どう体制を整えていくかが、サービス・マネジメントの出発点ともいうべき課題であり、製造業のマネジメントとは最も異なっている部分であるといえる。

人の能力に期待するという点に製造業もサービス業も違いがあるわけではない。しかしサービス業において期待されるものははるかに複雑で、全人的関与が求められるものである。サービス労働が情緒的労働、感情的労働¹⁰と言われるのもそれ故である。顧客の希望に応えたいと思うのはどの従業員も同じだが、顧客の要望は多様化し、増大するのが普通であり、優れたサービスを提供するほどその傾向は強まる。それに対して、常に、何でもと風呂敷を広げられたのでは、従業員は容易に疲弊し、サービス・クオリティは低下、サービス提供すらおぼつかなくなる。当然顧客満足も急速に低下する。こうしたことから、サービス・マネジメントのポイントとして、従業員の力に依拠しなくてはならない点があることは間違いないが、どうすれば彼らの負担を抑え、顧客の期待に応えられるようにできるか、ということが重要なテーマとなるのである。

2-1-2. 決めることの意義

こうしたサービスにおける人の役割やその労働の特徴から、顧客の多様性に応えるための方法として、理論的にも実務的にも指摘されていることが、「決める」ことの意義である。この場合「決める」のは経営者であり、そのサービス全体に責任を負う人である。

「決める」ことは、やるべきことを決めると同時に、やらないことも決めることになる。やるべきことについては、具体的な目標を決め、その達成のために必要な体制を整え、当然必要な評価もなされることになる。それと同時にやらないことも決められる。自社としては現状取り組めないこと、対応できないことを明らかにすることが重要になる。経営者は、従業員に対してやってもらいたいことを明示し、その実現に自ら責任を持つことを保証する必

¹⁰ 情緒的労働・感情的労働という言葉は、サービス・ビジネスが労働集約的で、マスメディアなどで言われる「ブラック」な仕事であることの象徴のように使われることが多い。対人的接触が多く、クレイマーのような顧客にへつらうようなイメージで語られることで、対人的接触＝ストレスが付きものの労働と説明される。しかしそれは極めて歪められたサービスの一面でしかなく、この言葉の元来の意味は、顧客ニーズの多様性や置かれている状況、問題解決のために利用可能な選択肢の判断など、極めて複雑な課題に対し、自らの全人的な能力を駆使して対応することを求められるというサービス労働の特徴を示したものである。とりわけ精神面での働きかけ、いわゆる「気を遣う」ことの多さがその特徴であり、その管理や従業員のモチベーションのあり方などにおいて、従来の製造業の労働とは異なっていることが理解されねばならない。

要があるのである。

このことは対応に多様性が求められるサービスの特性を踏まえると、極めて重要な意味を持つ。それは従業員に努力すべき方向性を与えることで、限られた自らの能力（情緒的な部分も含め）を集中させることができる。同時にやらないことは経営者の方針であり、自分の責任ではなくなる。やるべきことには十分な支援があり、評価される。それにより、顧客の求めることをより掘り下げて対応することができるようになり、高いクオリティのサービスが実現されやすくなるのである。

サービス経営者にとって、自社が提供すべきサービスはどの様なものか、従業員に全力で取り組んで欲しいことはどの様なことかを具体的に示すことは、最も大きな責務の一つといえる。「最高の癒やしとくつろぎをお約束します」的なキャッチコピーが使われるが、目指しているものは確かにそうだったとしても、それはあまりに漠然としていて、どうすればそれが提供できるのか、どうすればより良いサービスになるのかがわからない。顧客はそれをいいように捉え、多くを求めてくるだろうが、何を求められても対応できるなどということではなく、結果として顧客が失望すれば、それがサービスに対する評価を下げることになる。漠然ときれい事を示すだけのサービスは、顧客にとっても従業員にとっても良いものではない。「決める」ことは多様性を狭めることになるわけだが、そうすることで目指すべきものがクリアになり、よりクオリティの高いサービスが実現されるようになる。それ故、「決める」ことが重要なのである。

もちろん「決める」だけで済むわけではない。決めたものを実現できるようにするために、それを実現できる体制を整えていくことが必要になる。そのために利用されるのが後述されるサービス・システムであるが、その構築を含め、「決めた」ことを実現するための意思を明示し、従業員の取組が進むように支援していく活動が「リーダーシップ」である。経営者は自ら決めたことを実現するために、それを叶えるだけの組織的、システム的な支援を行わなければならない。それを伴わない決定など、組織的には何の意味も持たない。「決めた」ことの重要性、必要性を現場を含め組織全体に説き、顧客にも伝え、それを叶えるための努力を継続する。組織の何処をとってもその「意思」が明確に理解できる状態にあることが、「リーダーシップ」が機能している状態である。

「リーダーシップ」は、経営者の意思が、従業員の活動を支援するような形で体現されていることで感じ取られるものである。従業員はそれによって初めて経営者の「本気」を確認する。「お客様のために努力せよ」的なスローガンは何度となく発せられているが、それを実現するための具体策もなく、「経費節減」などの異なる「優先課題」が二枚舌の如く発せられる。そして自らは、お客様のために努力したのかどうかもわからず、当然評価もされな

い、というのであれば、誰がそれを「本気」と捉えるだろうか。経営者が「本気」でないことに、「本気」で取り組む従業員はいない。それ程恐ろしいことはないからである。こうした矛盾が組織内では往々にして生じやすい。組織とはそういうものと嘯く輩も少なくない。しかし卓越したサービスを提供している組織があり、顧客の高い支持を得ている事実があり、そこで共通して認められる特性がこの強固な「リーダーシップ」の存在なのである。「リーダーシップ」は実践によって現実化するものである。

もう一つ、「リーダーシップ」において重要なのが結果の許容である。「決めた」ことが実践を通じて伝えられる中で、「目指しているサービスはこういうもの」、「こういう成果を顧客のために実現したい」といった言葉が使われる。そのメッセージは具体的であるべきだが、それでも従業員にはある程度の幅を持って伝えられる。サービスにおける「理念」ともいべきそれは、行動規範であり、目標でもあるが、それが従業員の「現場」での行動を縛るものになる。従業員は自ら理解した「理念」に従い、提示された実践のための仕組みを活用しつつ、顧客のために尽力する。経営者は、その行動が「理念」に従ったものである限り、それを許容しなくてはならない。もちろん過剰や逸脱があったときに修正すべきであるが、その行動が「理念」に従ったものであると認められる限り、従業員の努力を否定してはならないとされる。それは「現場」の自主性、自律性を喚起するため、それがなければ顧客からの多様な要求にチャレンジして対応しようという取組は生じない。その主体的な取組を支える拠り所となるのが「理念」である。「現場」の主体的判断を抑制するようなことをしては、優れたサービスを実現することはできない。それ故結果を許容する必要があるのである。

優れたサービス組織にはそうした「リーダーシップ」が認められる。さらにそれは、あらゆる階層の従業員が、「さも自分が経営者であるかの如く」行動する姿として観察されることが多い。リーダーシップはトップリーダーのものだけではなく、組織のあらゆる階層に存在するものである。サービス・マネジメントにおいては、リーダーシップは「目標に向かって人を誘う取組」と捉えられ、「理念を自分の仕事の中で体現する行為」とも捉えられる。顧客が喜ぶように現場従業員が努力し、現場従業員の仕事が円滑に進む要素の上司が努力し、その上司が働きやすいようにその上司が努力し、と続き、その全てを支えるのがトップである。それぞれが自分の問題として、「自分の顧客¹¹」を支え続ける関係の中で、全ての従業員が理念の下、自らの仕事のオーナーシップを有し、目的の実現のために貢献する体制が創られる。トップの強力な「リーダーシップ」と、組織全体に共有された「リーダーシップ」が

¹¹ サービス・マネジメントでは、自らの部下が主体的に目標を捉え行動できるように支援をしていくという、支援関係を基本として組織を構築していくという考え方がとられる。部下を「顧客（内部顧客・internal customer）」と捉え、全ての人が自らの顧客を支援するという関係で組織を構築していくという手法がとられる。

存在することで、多様性への対応を組織的に進めることが可能になるのである。

この様に「決めること（理念を明示し共有すること）」と「リーダーシップ」の実現が、多様性への対応を進める上で重要になる。これらを実現すること無しに、多様性への対応だけを進めても、乱脈な思いつきのサービスにしかならず、顧客に提供されるサービスのクオリティは上がることはない。その中で従業員は疲弊し、組織としての安定性も欠くことになる。この話の本質は、サービスが「経験」の提供であり、それを良いものにするには従業員の主体的な取組を喚起する以外になく、その際のプレやばらつきを低減することに主眼が置かれることにある。いわば彼らの自発的な取組こそが、優れた価値を生む基盤になるのだが、自発的に取り組んでなお組織として定めた枠を超えず、クオリティの向上につながるようにするという、一見矛盾するかのような取り組みを進めるために、こうした緩やかな枠組みが必要とされるのである。

この考え方¹²は提示されて久しく、多くの優良サービス企業に共通する特性であることは明らかなのであるが、この指針通りに経営の改善に取り組んでいる事業者は多くない。その理由は様々であるが、最も大きなものは「決めかねる」ことである。顧客の要求の多様性を目の当たりにすれば、その選択肢を限定することがビジネスチャンスを失うことにつながるという危惧は理解できなくはない。間口を広げておくことは、多様な顧客に対応できる可能性を確保することであることは間違いない。しかし問題となるのは対応できるレベル、提供できるクオリティにある。サービス競争において重要になるのはできる、できないの次元でなく、常にクオリティである。その点に対して理解しない、そして取り組めないことが、凡庸なサービスレベルに終始し、勝ち抜けない組織を作り出しているのである。

2-2. 信頼性・継続性への対応

サービス・マネジメントにおいても一つ重要なテーマとなるのが、信頼性・継続性の確保である。サービスは「経験」の提供といわれるが、顧客に提供されるのは具体的な形がない「経験」であり、その真価は捉えにくいものである。例えば住宅ローンを借りる（金融サービス）の場合、ローンが借りられた（借りられなかった）という成果や金利、法令に基づく説明などは、重要ではあるが、基本どの金融機関でも共通である。サービス提供者としては

¹² 今日のチェーンストア・オペレーションに代表される汎用型のシステムでは、顧客の多様性への対応の部分限定し、基本的なサービスの合理性やそれによる低価格性、利便性をアピールするようなものが中心で、それがサービスの理想型のように捉えられる向きもある。もちろん社会のインフラをなすようなサービスを考えるのであればこうした手法が中心で、その信頼性が社会の高度化に貢献するという説明は共感できるものであるが、絶対的多数のサービスにおいては多様性を排除するのではなく、多様性に対応することの方が重要であり、その部分に競争優位の鍵がある。いわば特殊なそのための取組についての方法が重要性を持つと考えられる。

その基本部分を重視したいと考えるが、経験を評価する顧客の視点からすればそれはあくまで基本的なことで、その金融機関の固有の魅力はそれ以外のやり取りの中で積み上げられた経験の中にある。担当者が掛けてくれた言葉、自分の問いに対する回答、自分の希望に対して努力してくれている姿勢……仮に用意されたマニュアルに従ったものだったとしても、そこに感じられた丁寧さや優しさ、思いやりなどがその金融機関のサービスを語る言葉になる。その評価が次の金融相談につながり、友人の紹介につながり、マイバンクとしての信頼につながっていく。顧客を継続する資産として捉えるカスタマー・リテンション（顧客維持）の考え方は、サービス・マネジメントにおいては当然とされる考え方の一つである。自らの理解し評価してくれる顧客は貴重なものであり、最も利益をもたらしてくれる存在である。その顧客を維持し続けることができれば、高い収益も維持される。顧客を満足させることは課題であるが、満足した顧客は財産である。その極めて高い財産を獲得できるようにするためにも、そして維持し続けていくためにも、最も重要になるのは変わらぬ価値を顧客に安定的に示し続けられることであり、そのために不可欠なのがサービス・システムである。

サービス・システムは、サービス・マネジメント上2つの大きな役割がある。一つは従業員の主体的な努力を創発させる基盤としての役割であり、もう一つはクオリティの高いサービスを再現し、発展させ、顧客維持に貢献するという役割である。

前者は先に触れた多様性への対応にも強く関係する。従業員がどれほど高い意欲を持っていたとしても、疲れてしまったり、負担が多すぎたりすればそのクオリティは低下してしまう。現場従業員の努力が顧客の経験に差を生み出すのはその通りだが、それに全てを委ねていたのでは従業員は疲弊し、サービス・クオリティを保持することは不可能になる。それ故彼らの負担を軽減したり、より効果的な方法が楽に採れるようにしたり、時には自動化やITCによる支援を導入するなど、「やる気を出しやすい状況」「頑張っても大丈夫な状況」を整えていくことが必要になる。必要なときに頑張ってもらうことは大切だが、そのためにも常日頃は頑張らなくても仕事ができる状況を整えたり、仲間の助けが得られやすい状況を整えることが不可欠なのである。

サービスはどうしても人的な気遣いのようなものに焦点が向けられやすいが、捉えどころのない「経験」を取り扱うものだからこそ、安定した活動が行えることが重要になる。とかく悪者のような言われ方をするマニュアルのようなものも、サービスを安定化させるための取組として重要な役割を果たしている。マクドナルドに代表されるサービス工業化の事例では、サービス・システムは、サービスの多様性を縮減し、合理性だけを追求するものとして取り上げられることが多く、機械的なサービスとして人間の持つ多様性を否定するものとしてのイメージが持たれることになった。しかし現在では、より人間的で多様なサービスを実

現するための基盤と考えることが主流となっている¹²。

こうしたシステムの意義は、対応する従業員に「ゆとり」を創り出すことにある。システムが安定して機能していることで、通常の業務であればそれ程の負担を感じることなく実行することができる。そこから生じる精神的、肉体的なゆとりがあればこそ、負荷の大きな状況でも顧客の求めに応じることが可能になる。システムを超えた対応は、対応する従業員の能力や経験がベースになるとはいえ、顧客のニーズや状況を理解し、組織的な支援体制にも呼びかけて最適な解決策を模索する必要がある。それはそのための体制が整っていたとしても負担の大きなものであり、やりにくいものである。それによって混雑が生じ、他の顧客に迷惑がかかると予想されるような状況下ではなおさらである。そうした懸念を払拭し、対応しようと思ったときにそれができるとなるとゆとりを実現するようにするのが、システム化を進める意義である。

さらにサービス・システムは、そうした対応によって優れた「経験」を顧客にもたらすといった成果を実現した場合、その成果をシステム内に吸収し、皆が同じように実行出来るようにシステムを改善していくということを行う。これは、優れた成果がリーダーシップの下、理念を反映した良い取組であると評価され（問題があった場合も同様）、それを組織的に検討し、どうすればそれが組織的に可能になるかを検討し、システムに組み込んでいくのである。「フィードバック」と呼ばれる仕組みだが、優れた組織にはこのための仕組みが必ず存在する。

従業員が顧客の求める多様性に対応する場合、それはその「現場」においてその従業員が特別に行った取組である。その取組に対し、理念に照らした評価が行われ、望ましいものについては同様のことを皆ができるようにするための検討が行われる。この過程はサービスを安定的に提供していく上で、極めて重要になる。というのも最初は特別な対応でも、それが行われた以上、顧客はそれを次からは普通のこととして期待するようになり、場合によっては他の顧客も期待するようになるからである。対応したその従業員以外でもそれを理解し、対応できるようにしていくことができなければ、そのサービスは組織のものにならない。そうした不徹底が生じれば、それはサービス・クオリティの「ばらつき」であり、顧客を離反させる問題に発展する。それ故、全体での共有が必要であり、システムを改変して、それを当たり前に行うことが出来るようにしていくのである。

そうした日常的な「フィードバック」を経て、サービス・システムは日々改良されていく。そのシステム故、安定したクオリティが保証され、信頼できるサービスが実現される。いつも変わらないサービスとは、常に発展し、新しい魅力を内包しているものである。その改善をもたらすものが「フィードバック」であり、サービス・システムにはその過程も含まれね

ばならない。良い取組であれ、悪い取組であれ、それを共有し、全体のものとして取り上げ、システムに組み込んでいくという一連の活動こそが、サービス・クオリティを向上させ、長期的な顧客維持を可能にするサービス・マネジメントの根幹であるといえる。

2-3. サービス・マネジメントの要点¹³

これらの基本的な考え方を踏まえ、サービス・マネジメントの要点をまとめておく。これらが様々なサービスを評価する上でのポイントとなり、サービスの構築や改善を進めるための方法になる。

① 理念

優れたサービスを実現できるかは、優れた理念を提示できるかにかかっている。言葉だけで何が変わるものではないが、誰にとっても凡庸な意味しか感じられない言葉で人が動くことはない。サービス・マネジメントにおいては、理念は従業員にとっても、顧客にとっても重要な支柱のようなものである。形がないものであるが故、顧客にとっては期待すべきものを把握するという意味において、従業員においては自らが行うべきことを認識し、挑戦していくべきものを知るという意味において、曖昧であったり、いい加減であることは許されない。理念は顧客を含む関係者が共有すべき価値であり、その実現のため繰り返し、継続して取り組まれるものである。同時にあらゆる評価の中心となり、自らの取組に一貫性を与え、継続性を与えるものなのである。

理念の選定に当たっては、経営者はその内容について当然吟味するのであるが、その検討は戦略的な発想に基づくものでなければならない。理念は単なるスローガンでなく、目標として到達できるものでなくてはならない。不変である必要はないが、継続的発展的に追及されるものとして設定される必要がある。理念としてふさわしいものとして、次のような特性を持つものが考えられる。

a. サービスの特徴や方針が明確に示されていること

自らのサービスの特徴が他と明確に区別できるものであることが望ましい。特に重点を置いていること、こだわっていることなどが示されていることが重要である。似たようなものは何処にでもあり、一つの基準で十把一絡げにされることが多い中で、自らの個性を明確に主張できるものがあることが、個性的な存在として顧客に選ばれるために重要になる。理念は論点を絞るための存在である。その意味で、理念を聞くと目指されていることが具体的に分かることが重要である。

¹³ フィリップ・コトラー、「ホスピタリティと観光のマーケティング」、東海大学出版会、1997

b. 自らの意思が感じられる言葉で示されていること

理念は事業目標でもあり、その事業が設定された意図が背後のあることも少なくない。例えばジオパーク活動であれば、UNESCOや日本ジオパークネットワークが設定している事業の本心や活動内容を踏まえることが一般的である。何かしらの期間やプログラムへの参加を希望するような事業の場合（地方振興ではこうした話は少なくない）、認定者の意図を汲むような事業目標が設定されたり、場合によっては自らの意図を全く示さないようなものも少なくない。こうした設定は、大きなものに迎合するだけで、誰の共感も得られない失敗である。

自らの活動はそれがどの様なものであれ、自らのものである。何かしらの認定などを必要とするものであるとしても、認定されることが目的ではなく、それはあくまで手段に過ぎない。何のためにそうした活動をするのか、どの様に組織を育てていきたいのか、どの様な未来を描くのか、といったことについて、自ら示せるものがなければ良い活動を行うことは不可能である。手段にのみ忠実であっても、それは手段でしかなく、その手段をどう使い、どうかし、どういう成果を上げていくのかはそれを運営するものによって異なるはずである。それを明示できないものでは、その理念には自らの意思がないということになる。意思を示せない理念に共感する人はいない。地域の発展を願ったり、地域を変えたり、新しい可能性を拓くといった遠大な意思を示されて初めて、手法に必然性が生まれてくるのであり、そこで行われる工夫にオリジナリティが出てくるのである。意思がないところに創造性は生じない。

c. 従業員が自らの取組に応用できる指針が明確であること

理念は明確なものであり、その根幹は揺らぐものであってはならないが、それを具現していく過程では様々な取組や視点が必要になる。前述の通り、顧客に提供される「経験」は、計画され、準備され、実行される予定されたものに加え、その場の状況や顧客からの要望に対応する形で、「現場」における創意工夫から創発される取組によって構成される。特に後者は、顧客にとっては意外性が高く、顧客満足に貢献することが極めて大きな重要性の高いものであるが、「現場」の自主性に大きく依存するという点で、こうした活動が創発できる組織であることが、高いサービス・クオリティを実現する上で不可欠ということになる。

例えばホテルにおいて「癒やし」を提供するというキーワードが用いられることがあるが、あらゆる側面で「癒やし」が提供されなければ「体験」として顧客に伝わることはあり得ない。従業員は「現場」で生じる状況や要望に対し、「癒やし」を提供できるように心がけて対応することになるが、何が「癒やし」なのか、どうすれば良いかはその従業員の判断に依存することになる。その際自分が理解し、適用できるような内容でなければ実行されない。

曖昧すぎても、具体的すぎても難しい。先行事例などが示され、判断しやすい状況が創られていることも重要である。上司や仲間が支援することもできる場合もあるだろうが、従業員が一人でも判断し、実行出来るものが望ましい。

d. 多くの人を魅了するものであること

「理念」はその組織を象徴するものであり、個性を物語るものである。それがユニークで親しみやすいものである方が、多くの人々の関心を引き、協力を得やすいといえる。逆に特定の人だけを対象にしているように受け取られたり、「人類に奉仕する」のような総花的すぎるものは望ましいとはいえない。自分に関わるものと捉えてもらえるものが「理念」として望ましいものであり、その価値に共感してもらえるものであることが重要である。

e. 社会的に適正であること

今日の経営体は、社会的責任を負っていることは当然のことであるが、それが明示する「理念」においても、社会的に適正であることが求められる。意図したものでなくても、特定の人を差別したり、対象から除外しているように受け止められるような言葉や表現を行うことは避けなければならない。

② リーダーシップ

「理念」を明示的に実行するリーダーシップがどのような形で実現されているかは、サービス・マネジメントの成否を占う上で極めて重要な意味を持つ。

事業をスタートさせた「創業者」と現行の「理念」を提示し、主導した「理念的指導者」を考えることができるが、長く継続している組織でなければ両者が一致しているケースが多い。すなわち「創業時理念」が「理念」であるケースである。それに対し、時代の要請に従って「創業時理念」を部分的、ないしは全面的に改訂し、その浸透を図る場合（組織の大規模改編など）、「理念的指導者」が大きな役割を果たす。前者においては「創業者」の人間性と「理念」が組み合わせられて捉えられ、逸話のようなものとセットで組織内に「理念」が浸透されていることが多く、多くの場合、SL理論¹⁴でいうところの教示的リーダーシップスタイルがとられる。後者の場合、改編される組織の力によって、リーダーシップスタイルは変化するが、組織が弱ければ教示的、強ければ説得的なリーダーシップスタイルがとられることが多い。共通しているのは、組織が未成熟の場合、規範的なスタイルが明示されなければならない、それを強く示していかなければ、サービスという抽象度の高いものを組織内外に具体的に認知させることは困難で、それに対抗しようとするリーダーの責任感や熱意が教示的なスタイルの源泉にあると考えられる。

¹⁴ Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior 3rd Edition—Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall

こうした教示的なリーダーシップスタイルが必須ではないにしても、多くの事業においてみられるのは、サービスの具体像を明示し、組織的に確立することの重要性が極めて高いことを意味している。「理念」に基づき、具体的なサービスを明示することや、そこで行われることについて可否適不適の判断評価を行うことはリーダーシップとして極めて重要である。その判断や評価が前例となって、組織が形成されていき、下位のリーダーや従業員に浸透することで組織としての取組が実現されていくからである。教示的であることが必須ではないとしても、そのくらい主導的な姿勢を以て臨まなければ、クオリティの高いサービスを実践することの意義は浸透しない。多くの組織において凡庸なサービスしか生み出されない最大の理由は、この段階でのリーダーシップの弱さに起因するといえる。

しかし組織は発展する。規模が拡大し、事業内容が多様化するということもあれば、時間が経過して従業員が入れ替わったり、初期リーダーが組織を去るようなこともあるかもしれない。そしてどんな組織でも起こり得ることは、最初の熱が失われるというものである。同じリーダーが同じように教示的なスタイルを続けていても、同じような反応が得られる訳ではない。組織には慣れが生じ、惰性が生じ、同じものをただ同じように繰り返すような体制が創られていってしまう。それを改善し、次の段階に組織を向かわせるには、新しいリーダーシップが必要になる。それは経営者のリーダーシップの転換であると同時に、従業員のリーダーシップ、すなわち「理念」の実現に向かおうと、自らやチームメンバーを鼓舞していくようなリーダーシップの「体系」が必要となる。安定的、継続的にクオリティの高いサービスを実現していくためには、この過程が不可欠である。

この過程で求められるリーダーシップは、説得的ないしは参加的なものになる。トップとしては委任的であるともいえる。従業員や組織の力を信頼し、彼らが自発的に行動することを促し、それができる体制を整えることで支援していくようなリーダーシップが広く求められる。特にトップにおいては、広く支援できるようにしつつ、悩ましい判断については責任ある（「理念」と矛盾しない）決定ができる力が必要になる。

問題となるのは、この過程において、同じリーダーが異なるリーダーシップスタイルを取り得るか、である。極めて教示的、指導的である創業型リーダーは、組織が成長し、力を持つようになった段階で、参加型、委任型のリーダーに転換できるのだろうか。一般的にはそれは容易なことではない。それ故多くの組織においては、組織の発展に応じてリーダーを変えたり、創業的リーダーの下に、タイプの異なる参加型のリーダーをおくなど、矛盾のない体制の構築を進めるのである。

組織が転換期を迎えている場合、その体制変更が不可避であることが多い。その場合、創業リーダーがその必要性を理解し、後継者の育成に取り組むか、自身の役割の変化を受容で

きるかが大きな課題となる。一般に創業リーダーの影響力が強くなればなるほど、後継者は現れない。創業リーダーが雛形になり、他の存在が代替できるとは考えられないからである。創業を変えてしまうと「理念」も失われてしまうような危惧を感じることもあるだろう。しかしそれは正しくない。理念を具現するのが創業リーダーの役割であり、成果であるのは前述の通りだが、その理念を消化した上で、サービス・システムとしての完成度を高めていくことが次のリーダーの仕事になる。そのリーダーの仕事は次のようなものである。もちろんそれには創業リーダーの支援・協力が不可欠である。

・「理念」のモデル化

「理念」が現状どうなっているか、どうなっていくべきかを仕組みとして明示する。具体的な成果目標や評価指標を提示する。その実現のための課題を明らかにし、解決のための取組を指示する。

・サービス・システムの構築

サービスとして適正な価値を実現できるシステムを整える。創業リーダーの薫陶を受けていない人でも、受けた人と同等のサービスを提供できるシステムを整える。需給を考え、収益を考え、継続できるシステムを構築する。無理せず続けられる仕事を考える。

・事業案件や取引関係の評価

サービス・クオリティ確保とサービス・システムとの関連から、発生する事業案件や新規取引を評価し、責任ある活動を構築、維持する。自らがすべきこと、すべきでないことの区別を付け、すると決めたことについてクオリティと継続性を担保する。

・人材の育成と委任

事業の継続には人材の育成が不可欠である。しかもサービスにおいては、自ら主体的に関与し、努力する人材が不可欠で、質量共に安定的に確保していく必要がある。彼らに任せて運営できる体制の構築を進めていく。

この様に後継リーダーの役割は、仕事を責任持ってできる体制を整えることであり、創業リーダーの役割とは異なる。逆に言えば、このリーダーが求められる段階でも、何かを判断したり決定したりする局面では創業リーダーの存在は重要であり、従業員を鼓舞したり、活動の重要性を示すときなどにはその役割は大きい。創業リーダーの熱さに対し、後継リーダーはクールに事業を捉えていく力が必要で、双方の役割はバッティングしない。

ただその体制変更は簡単に進まない。その移行の問題をどう克服するかが、事業の発展を考える上で重要である。

③ 人とシステム化

後継リーダーの説明の中でも論じたが、サービス・システムの構築と人材の育成は、サー

ビスを継続的に提供していくために不可欠な課題である。サービスを事業として実現し、継続していくためには稼げる体制でなくてはならない。「理念」的に優れていても、事業的な魅力が乏しいものには事業者は関わろうとしないし、最低限関与することで得られる成果があるものでなければ事業が拡大していくことはない。

システム化は、対象となる事業が体系的に運営されるようにすること（手順が明確で、成果が出せるようになっていくこと）と考えられることが多いが、サービス・マネジメント上は問題がある。というのも、成果が出せるだけのシステムと、顧客に満足してもらえぬクオリティを実現できるシステムは作られ方が異なるからである。とりあえず仕事ができるものを創り、それを向上させていけば良い、という考え方では、向上されるまでの顧客は不満なものを見せられ続けることになり、不満を経験させられることになる。当然その顧客は失われ、不満が流布されることにもなりかねない。また何であれシステムが作られるとそれが既得権を持ち、それに対する慣れを生じてしまう。それを改善していくことは、従業員を全て入れ替えるような困難を伴う。それ故、目指すべきクオリティを最初から実現できるものをきちんと創っていくことが重要になる。

事業運営になれた大企業であればともかく、小規模企業やNPOなどでは最初からシステム構築に意識が向くことは少ないだろう。「理念」を徹底させ、提供すべきものを具現化することに重点が置かれ、システム化は後回しになるのが普通だろう。それでも事業化を進め、他社を広く関与させていくことを企図する段階になれば、サービス・システムの構築を検討し、従来の仕組みを転換しつつ、クオリティの高い業務遂行が可能になるよう、体制を一新して取り組む必要がある。

通常その段階において、必要な人員は揃っていない。必要になる前に人材の募集や育成をスタートさせておかなければならない。教示的な創業リーダーは、どうしても自分と同様の人を求めたり、自分の理解者を育成しようとする。そうした人材が不要なわけではないが、システム化を進め、事業を運営していく上で必要になるのは、責任感を持って仕事をしてくれる多様な普通の人達である。実際老若男女、他地域の出身者、事業家、事業意欲を持つ人、研究者など多様な人が関わることになる。それを目的に向かわせ、成果を実現させるシステムを構築していくには、マネジメントに精通した専門家を導入していくことも重要であろう。それが手に入らない場合は、関与する可能性がある人達に協議してもらい、望まれる姿を自分達で考えてもらうような方策も必要になる。すなわち「合議」や「共創」のための仕組みや実践が強く求められるようになるのである。

この段階で、組織は異質性を内包することが求められるようになる。この過程は実質的にはとても困難なものになることが多い。組織は拡大し、参加者のニーズは多様化し、様々な

価値観が入り乱れることになる。「理念」だけで統治することはできず、その多様性を収集しようとして混乱し、破綻しかねない。そうした状況に陥ることを防ぐために、早い段階から将来関わる人達と接する機会を持っていくために交流する機会を増やしていくのが望ましい。関わる人達の実状を知ること、新しい着想を得る機会にもなるだろうし、彼らのニーズを把握することにもなる。ただその際に将来の目的を考えて活動できるかどうかのポイントになる。新しい関係を構築したり、人材の確保・養成を進めることは、組織にとって大きな転換点になる。多くの場合、その転換点を無策で迎え、混乱を放置してしまうようなことになる。活動は混乱し、停滞し、サービス・クオリティ確保が低下する。それはさらに事態を難しくし、システム化が進まない状況に陥る。

特に地域振興プロジェクトなど、よるべき組織体制がないような場合は、全てを新設する必要があるため、サービス・システム自体の設計や運営まで考えて実行していく体制が必要になる。できるならその段階のことを踏まえ、最初から関与してもらいたい人には関わってもらい、早い段階から意見の聴取を進め、齟齬がないように進めたい。というのも、地域内では資源の制約が大きく、関与してもらえないものが出てしまうとそれだけ活動は縮小され、魅力の乏しいものになってしまう。協議会形式のような緩やかな始動体制で活動を進めた活動は、いざ事業家の段になって実務家の協力が得られず活動が進展しなくなるケースが非常に多い。それはひとえに戦略的視点が欠如しているからであり、誰も本気で関わっていないからである。ことが内々のことであれば進むが、社会一般の広がりを持つとそれにふさわしい体制が求められる。そのための布石が打てているかが評価ポイントとなろう。

④ フィードバック（戦略的評価）

行われた活動の成果を、「理念」に従って評価し、それを「現場」に返す。「現場」はそれを受け止め、サービス・システムを改善し、一つの活動の成果を皆で共有し、全体としてのサービス・レベルを向上させていく。この一連の流れを「フィードバック」と呼んでいる。

フィードバックは、活動の評価と現場での共有、システム化という一連の流れで完結する。基本はサービス・システムが構築され、それを改善するために行われる活動であるが、それが不完全な段階でもフィードバックの体制が成り立っていることが望ましい。サービス・マネジメントにおけるフィードバックは、行われた活動に対する「評価・承認」と、サービス・システムとのすりあわせに基づく「共有」の2つのプロセスからなる。サービス・システムとのすりあわせとは、サービス・システムの欠点、欠落を明らかにし、それを改修することを指す。一つの事例を反映できるようにシステムを改修するというのは通常では考えられない。しかしそれをするすることで、例外を作らず、サービス・クオリティの追求を全体の問題とし続けるという「理念の具現」に他ならない。それにより、リーダーはサービス・クオリティ

の向上に例外はなく、関わらない人もいないということを実践的に伝えていくことになる。

しかし多くの場合、従業員が行ったことを評価しても、その結果を明示的に伝えなかったり、改善という共有の手法をとらなかったりすることがある。明示し、共有することで、リーダーの価値観も共有されるのだが、それが行われなければリーダーは孤立していく。リーダーだけが判断する絶対的な権威者になってしまうえば、誰も自ら考えて行動する人はいなくなる。それではサービスの提供は不可能である。組織内にあるフィードバックのスタイルを分析することで、その組織体のサービス提供能力を容易に測定できるのである。

⑤ 社会課題とシステム化

その活動を取り巻く社会が抱えている課題に対して理解し、配慮し、取り組んでいるかという点は、その組織が長期的に取り組まねばならない社会的課題を明らかにし、同時に自らが活用したり、逆に制約を受けることになる地域の資源を示すことになる。

地域で活動していれば、その地域がおかれている状況や課題に無頓着であるということはないだろうが、自らが取り組むことに必死になった結果として、そうした社会の状況に対する理解がおろそかになってしまうことがある。そのずれは活動が関係者を増やし、拡大していこうとする局面で露見し、活動を大きく頓挫させることになる。

自らが取り組む課題より、余程深刻で、地域のあらゆる人達にとって関わりが深い問題（例えば経済問題）が存在していれば、人々の本質的な関心はそちらに向いている。当然その問題の解決が最優先になり、その解決のための自助努力が進められる。組織の取組が組織内に限定されているときは問題にならないが、その活動が社会に広く影響を及ぼそうという段階になると、その社会状況の改善や課題解決に対して積極的でないと受け止められたりすると、活動の拡大は厳しいものになってしまう。

そうしたことを避けるには、地域が抱える問題を最初から活動の中に取り込み、自らの活動が地域課題の解決に貢献するものであることを最初から標榜することが望ましい。地域の実情との乖離を最初から最小限にし、多くの人の関心に沿うような展開を心がけていくのである。

それには自らの組織の活動が、地域課題の解決に貢献するシナリオを明示することが必要になる。どの様な流れによって、一見結びつかないものが問題解決に貢献することをきちんと示し、それに基づいて活動を計画していかなければならない。例えば農業地域であれば、地域産品の販路開拓や後継者問題が喫緊の課題である。そうしたことに背を向けて観光の問題だけに取り組んでいても、内々の取組をしている段階では問題になることは少ない。しかし観光を進める中で、農産品の提供や生産現場の見学、農家民泊を進めたいと考え、突然協力を求めてもたいてい上手くいかない。農業者は自らの努力でその問題の解決をしようとしてお

り、それがまさに死活問題であり、自分達の努力を掠め取るような依頼（とその目には映る）に喜んで協力することはない。さらに観光イベントを農繁期にぶつけたり、自らが勝手に考えたアイデアで協力を求めてくるといった経験を与えてしまえば、協力どころか反対する勢力となってしまうこともあり得る。東京の広告代理店のアイデアに従って、いうなりにイベントをやってしまった結果、地域内の関係が破綻してしまうなどということはよくあることである。

自らが実現したいと考えている成果は、とても魅力的なものであったとしても、それは地域にとって最優先ではなく、より大きな課題を抱えているのが普通である。その実情をきちんと理解し、その大きな課題の解決に貢献するものとして自らの活動を位置づけ、そうなるような戦略的な目標設定や解決策の展開を進めていかねばならない。言葉でそう言いながら、実行面では矛盾があるといったことも多いが、評価されるのは常に実行の方である。潜在的な協力者達に疑念を持たれたり、矛盾を指摘されるようなことが続けば、関係は破綻してしまい、求めた成果は得られない。顧客同様に、内部顧客にとっても「経験」が提供されているわけで、そこで納得できない成果を見せつけられれば、それがリアルとなり、「理念」だけを語られてもそれを信頼する人はいなくなるということである。

どうしても目先の利害に追われ、こうした矛盾を看過してしまうことが起こりがちであるが、長期的な活動であることを踏まえて、関係する人々や地域全体の状況を把握した上で、その問題解決に貢献する事業を構想し、それを戦略的に実現していくという基本計画を設計することが重要になる。それを前提としてシステム構築が進められれば、地域内の協力も円滑に進みやすいが、それ無しに強行すると思いがけない抵抗があり、期待した成果が得られにくい状況に陥ることになる。

3. 隠岐世界ジオパークについての検討

隠岐世界ジオパークは、日本のジオパークの中でも国際的に評価が高く、UNESCOの世界ジオパーク活動に対する貢献という点においても目覚ましい業績を有するジオパークである。観光的な資源が必ずしも潤沢とはいえず、まして経済的にも豊かとはいいいにくい離島にあって、どうしてそこまでの活動が可能になるのかを知るために、今年1月17日から20日までの4日間、調査を行う機会を得た¹⁵。栗駒山麓ジオパークの協力もあり、隠岐世界ジオパー

¹⁵ 隠岐世界ジオパークの立ち上げからの今日まで、中心となった方々にお話しをお伺いすることができた。以下お名前を紹介させて頂く。
隠岐ユネスコ世界ジオパーク推進協議会事務局長 野邊一寛氏、八幡黒曜石加工場 八幡浩二氏、NPO 法人隠岐しぜん村代表 深谷治氏、西ノ島町観光協会会長 松浦道仁氏、旅館松浜 斎藤一志氏

クの全面的な支援も得られ、立ち上げから関与した主要な方々のヒアリングもでき、大きな成果が得られた。

ジオパークの優劣を評価することは専門外である。私の視点は、ジオパーク活動という一つの地域的プロジェクトをサービス・マネジメントの視点から評価し、その知見を他のジオパーク活動、さらにはあらゆる地域型プロジェクトのマネジメントに活用してもらえるようにすることである。ジオパーク活動に目を向ければ、ジオパークブームは既に去り、ともすれば停滞、縮小の方向に向かう地域が出てくることが予想される。それはジオパークという取組に問題があるのではなく、それを「期待した成果」を実現するために活用できない地域側のマネジメント上の問題に起因することが大半であると考えられる。ここでは成功事例と捉えられる隠岐世界ジオパークの取組をサービス・マネジメント的視点から分析し、成功の理由を明らかにすると共に、現状及び将来予想される課題について指摘し、その成果から、地域型プロジェクトのマネジメントに必要とされる留意点を明らかにすることを目指す。ここでは、分析の枠組みとして、先の2-3で提示したものをを用いることにする¹⁶。

3-1. 隠岐世界ジオパークの貢献

始めに隠岐世界ジオパークがもたらした貢献についてまとめておく。

地域の資源を活用してその地域全体の振興を図る取組としては、世界遺産など多種多様なものが国内外に存在する。その認定を受けて振興の一助としたいと考える地域（自治体）は、めばしいものを見つけては認定取得に邁進し、「肩書き」ばかりが目立つ自治体が増えている。しかし残念ながら、その労力が成果によって報われたといえる地域は限られている。その中で隠岐は、離島という立地や経済産業基盤の弱さ、人口の少なさなどのハンディをものともせず、ジオパークという世界遺産に比べてインパクトがあるともいえない事案を武器に、世界的に衆目を集めることに成功した希少な事例といえる。

隠岐世界ジオパークの特異性は、「ジオ（地理、地質）」だけに頼らないジオパークという点に集約できる。もちろんジオ的価値の高さはジオパーク認定の根幹であり、それは十分満たした上でということであるが、隠岐世界ジオパークはそれを地域の歴史、文化、生活など、今日にも見ることができる営みとも結合させ、壮大なジオ・ストーリーとして、その価値を明示している。ジオ的な要素をそれにとどめず、それをきっかけに生み出された文化、生活まで思いを巡らせ、大陸との歴史的なつながり、植生に見られる固有の特徴などを、時間と空間を超えた壮大なストーリーとして浮かび上がらせている。それは表現方法の域を超え、

他推進協議会の皆様

¹⁶ 隠岐世界ジオパークの魅力については、ジオパークのHPや案内などを参照頂きたい。

地球と生命の壮大な歴史を隠岐という限られた場所に凝縮し、体験できる形で示すという完成されたプロジェクトであるといえる。

そのプロジェクトはまだ発展途上であるが、決して潤沢ではないはずの資源の下で、隠岐世界ジオパークは極めて短い時間の中でそのプロジェクトを成功させたのである。まだ途上なので、成功というのはあくまでスタートアップに成功したと記すべきであるが、その成功は世界中から視察者を招き、ミシュランガイドにも星付きで紹介されるほどのスポットとしての評価を得たという点でも疑いはないであろう。

隠岐世界ジオパークの功績は広く紹介され、多くの人がある成功要因を探るための調査に訪れている。どうしてそうしたことが可能だったか、ということについては、少なくともジオパーク関係者には周知されているはずである。当然参考にしようとした自治体もあるだろう。ではなぜそれが叶わないのか。隠岐世界ジオパークの優位性はどこにあるのか。そして今後、その優位性は維持されるのか。その点について、まず考察していきたい。

3-2. 隠岐世界ジオパークの優位性

隠岐世界ジオパークが現状評価されている点をサービス・マネジメントの視点から考察していく。

隠岐世界ジオパークが前述のような一体感のある壮大なストーリーを描き出し得た理由はその成り立ちに見て取れる。ジオパーク認定に先立ち、隠岐を元気にしようとし立ち上がった人達がいた。そうした諸々の活動を束ねる形で2003年に「風待ち街道倶楽部」が設立される。地域の商店街振興やエコツーリズム大学など、多様な活動で隠岐を活性化しようという取組が進められた。その中心にいたのが野邊氏や八幡氏など、後にジオパーク立ち上げや発展に貢献する人達である。

隠岐に対する彼らの強い思いは、隠岐に対する愛情と同時に現状に対する冷静な危機感が相俟ってできあがったものであると感じられた。特に八幡氏の郷土に対する造詣の深さは、単なる郷土愛というものではなく、緻密な考察や実証に裏付けられたもので、研究者をはじめ、多くの人とのつながりへと発展している。そこには地理的にも歴史的にも、植物や地質面でも、広い視野を持ち、大きなつながりの中で隠岐を捉えようという強い信念のようなものが感じられ、それが多くの研究者などを惹き付けたのだと思われる。その考え方が後のジオパークのコンセプトに色濃く反映されているように思われる。

またこれはインタビューからの想像でしかないが、隠岐諸島四島の関係性が背景に存在し、相克の関係からそれらを一体としてとりまとめようとする想いも感じられた。単に仲良くしようというのではなく、それぞれの存在や経緯を踏まえた上で、一体となって未来を指向す

る道を模索するような意識が、この地域を一体として展開するジオパーク活動の背景になったのではないかと考える。

そうした背景や意識を共有する人達が、ジオパーク認定というプロジェクトの下で結集したということになる。認定にあたり、事務局長として統括した野邊氏は県からの支援を取り付け、事業のクオリティとスピードを向上させることに成功した立役者であり、その後も世界ジオパーク認定、日本ジオパークネットワーク内での中心的な役割を担うなど、その活躍はよく知られている。

そうした経緯を踏まえ、隠岐世界ジオパークが確立した優位性は何か。それはどの様に生み出されたのか、ということであるが、それについてはサービス・マネジメントのフレームで考察してみたい。

隠岐世界ジオパークが明らかに優れているといえるのは、「理念」の強さ、明確さである。これを生み出したのは、八幡氏の知見に基づくと思われるが、それにとどまらず、関係者の間で何度となく繰り返された議論であると想像できる。歴史や地域の伝統文化、神社など、取り上げられたテーマは多岐にわたり、その出発点は主要メンバーの関心事だったのだろうが、繰り返し話し合わせ、共有されたことで「伝えるべき隠岐のストーリー」が確立されたのだと想像される。それぞれが持っていた知見も実に潤沢なものであると考えられるが、それを丁寧に調べ、関連付け、それをジオの要素としっかりと結びつける。誰が中心になったかといったことは分からないが、長い時間をかけて話し合われた結果、自然にできあがっていたのではないだろうか。その結果、ジオパークの申請に当たっても、審査側の要請にただ従おうというのではなく、自分達の考え方を提示して認定を取り付けるなど、全くぶれない芯の通った取組になっているのだと考えられる。

中心メンバーが創り出した極めて強固な「理念」は、隠岐世界ジオパークはどうあるべきか、その魅力をどう伝えるべきか、ということを厳格に、かつユニークに規定するものになった。それは何かしらの方法論で創り出されたものではなく、隠岐に生きる人がその全てを徹底して伝えようとしたときに、必然的に到達したものだのように感じられる。その「理念」は、ジオをジオとして捉えようとするジオパーク審査員などには不評だったのかもしれないが、その強い「理念」に貫かれた基本構想は十分魅力的で、後の他のジオパークの活動に影響を与えるものになった。

サービス・マネジメントとして重要なのは、「理念」の内容ではなく、それがあらゆる活動を統合しているという事実である。こうでなくてはならない、という強いメッセージは、そこにブレを生じさせない。唄われたとおりのものがそこに展開される。その一貫性はそれを受け取るものに、非常に強く明確な「経験」を保証するものになる。ジオサイトの検討

設置、ガイド、情報提供など、少なくともジオパークとして最初の行うべきとされる活動において、隠岐世界ジオパークは極めて濃密で、クオリティの高い活動を行っている。特筆すべきはガイドのクオリティの高さである。野邊氏によれば、「地質や地理のみならず、歴史や文化、生活に至るあらゆる側面を関連付け、それを顧客に対して伝えるのではなく、気づいてもらったり、考えてもらうガイドを心がけている。」「顧客が自分で探索したくなるきっかけを与えている。」というのがガイドのあり方とされているが、ガイドの多くがその考え方ややり方を心がけており、とても洗練されている。他のサービスと比較しても、そうしたサービスを提供できる人材を養成することは容易ではないことを考えると、その強力な「理念」が具体的な活動の隅々にまで浸透し、徹底されている様子が観察できる。同様に「教育」におけるジオパークの活用においても、こうした一貫した姿勢が見られ、優れた成果につながっている。これも「理念」がもたらした価値である。

「理念」に何が書かれているか、に重点が置かれがちであるが、隠岐世界ジオパークのケースから学ぶことができるのは、それをどの様に創り、徹底させたかという how の部分である。彼ら固有の取組は真似できなくても、そこで醸成すべき「理念」の強さ、それを伝えていく際の妥協のない姿勢が貫かれていることに注目すべきであろう。まずそこに隠岐世界ジオパークの強さを感じることができる。この「理念」は個性的で、住民の共感を得られるもので、地域の実情を踏まえたものであったのだろう。それがジオパーク活動のあらゆる側面に浸透されていたことが、ジオパークというサービス（観光サービス）を提供する上でのコアとして、極めて有効に機能したといえる。

さらにもう一点特筆すべきは、野邊氏を中心とした「創業リーダー」の「リーダーシップ」である。役場職員として働きながら、県庁の協力を取り付け、企業の協力を取り付け、四島の連携を推進するなど、八面六臂の活躍をしたリーダーは、「代わりのいない存在」として高く評価されている。自らもガイドをし、公演も行い、他のジオパークの指導も行う行動するリーダーは、まさに自らが「理念」を体現し、行動していくことで、その「理念」の魅力を実践したといえる。氏の強さ、特にスピード感は、ジオパーク活動が地域にとって新しい重要なものであることを伝えることに貢献したであろうし、それが四島の連携など、難しかった懸案を可能にしたのだろう。一気に呵成に創り上げられたジオパークは、氏以外であればここまで一体感は実現できなかったに違いない、という意見は取材中各所で耳にした。氏が地元の人間で、この地域の難しさを知っているが故、「理念」に対する妥協を許さなかったのだろう。

自ら動き、自ら情報を集め、評価し、処断する。ぶれない「理念」と強力な「リーダーシップ」によって、極めて高い一貫性と、クオリティの高いサービスを実現した。それは半ば本

能的な取組だったのかもしれないが、隠岐世界ジオパークの評価を世界的に高めるには十分だったと思われる。

「理念」と「リーダーシップ」については、隠岐固有の事情が背景にあるとあってよいだろう。加えていえば、野邊氏は一人で行動していたわけではなく、それを補完し、批判し、支援する仲間がいた。そうした濃厚なメンバーが揃うことは奇跡に近いことかもしれず、またそれも隠岐固有の事情故のことといえるのかもしれない。

しかしそれを追従する達が学ぶべきことは、隠岐の事情ではなく、隠岐を成功に導いた「理念」の強さ、明確さ、それを伝える「リーダーシップ」の強さである。それを練り上げ、高める努力こそが、我々が学ばなければならないものである。その存在故、隠岐世界ジオパークは多くの人を魅了するサービスの核を構築し得たのである。それは多くのジオパーク、多くのプロジェクトが共通して求めたいことである。彼らのような熱い人材がいないことを嘆くのではなく、それを育てる努力をすること、それに変わる熱いものを考える努力をすることなど、取り組めることはいくらかでもある。非力な島である隠岐がこれだけの躍進ができたことは、多くの地域にとって励みとなるはずである。

3-3. 隠岐の課題

これまで躍進してきた隠岐世界ジオパークであるが、現在難題にぶつかっている。それは他でもなく、初期のジオパーク活動の域を出、一般的な観光や産業振興事業に活動を転換しようという局面においてである。それはジオパーク活動という新しいものを社会に浸透させる段階、ジオパーク活動の社会における意義や役割を再定義するという段階に転じているということである。とはいえ、隠岐世界ジオパークの活動が急激に停滞している訳ではない。外部の企業などとの連携を進めながら、魅力的な事業を地域に導入することもできている。しかしそれでもこの先において、隠岐世界ジオパークは数々の難局を迎えるであろうことは想像に難くない。

ジオパークのように、申請・認定型のプロジェクトにおいて、多くの地域では認定を得るための活動が行われる。雛形に従い、決まったやり方を踏襲するような活動である。そうすると認定そのものが自己目的化し、観光や産業振興、教育などが「次の」目標として捉えられるようになる。しかしこれは事実の誤認であり、次に行われるとされる活動の方がはるかに大きく、社会的にも影響が大きなものである。最初からそのための取組を戦略的に企図し、実行していかなくは辿り着けないものであることが明らかであるにもかかわらず、認定されたら考えればよい仕事と考えられることが少なくない。ジオパークなどの取組を、「やってみただけで効果がない」といったことをいう地域の多くは、求めたい成果に辿り着く道を

考えないまま走り出し、気づいたところから慌てて道を探し始めるような無計画な活動を行ったところである。それは愚策に他ならない。

隠岐世界ジオパークはジオパーク活動としては希有な成功を収めたといえるが、その先の計画が十分に練られていたとはいいがたい。もちろん観光や産業振興などの成果を意識していなかったわけではないが、そこに至る道筋が見えていたようには思われなかった。現在企画されている「隠岐ブランド」の商品開発・販売や協賛イベントの開催、観光客の本格的受入も、あれだけ協力で一貫した「理念」を打ち出していたことを考えると、意外なほどに他者頼みだったり、地域の足並みがそろわない印象を受ける。その原因は、前記の要件の③から⑤に関わるものといえる。

最も重要かつ深刻なものが⑤である。隠岐は離島であり、少子高齢化の影響を受け人口は減少し、産業基盤も縮小している。基幹産業の漁業も取引の中心は島内ではなく、境港など本土の需要である。地域の旅館が仕入れに困窮するほど島外の経済に依存している状況が根底にある。人材の流出も深刻である。隠岐島前高校が県外から生徒を集め、離島留学の成功事例になるなど¹⁷、注目される活動もあるが、その成果はゆっくりしか現れない。観光を頼むにしても、宿泊施設も乏しく、交通手段も限定される。宿泊施設の予約はできたが、レンタカーが手配できないからキャンセルされるといったバランスの悪い事態も数多く生じている。

これは隠岐という地域を取り巻く深刻な事情であり、多くの住民や観光客にとって優先的に解決されなくてはならない課題である。しかも短期的に解決することが困難で、ジオパークの成功とは容易に結びつきにくい課題である。無論こうしたものについて理解できていなかったわけではないが、得るべきものが作れば、売り方は後から考えればよいという、「製造業的思考」でサービスを考えてしまった失敗がもたらしたものといえる。「理念」的に高度な一貫性をもたらしたものが、その先のサービス提供まで一貫性を通じ得なかったのは、一般的に捉えられているこの製造業的な考え方がそれ程支配的だということであり、サービスというもののマネジメントに馴染みがないということの表れでもある。

この地域を取り巻く深刻な状況を鑑み、ジオパーク活動の中に率先してこの問題の解決を組み入れていくという計画が必要とされる。それも一過性のイベントではなく、少量であっても継続的に行える取組を導入していくことが求められる。隠岐の人の生活や文化も含めてジオパークであると提示したのであれば、それを守るための取組もジオパーク活動に他ならない。隠岐の伝統的な食文化を細々とでも守れるようにしていく活動、地元の人の生活を支

¹⁷ これについては、「高校魅力化プロジェクト－島根県立隠岐島前高等学校」(<http://www.dozen.ed.jp/miryokuka/>)に詳しく紹介されている。

援する活動が早急にジオパーク活動として組み入れられる必要がある。

③、④についてであるが、ジオパークの成功は、地域の事業者や市民にも知られるものになっている。教育の効果も発揮され、隠岐に定着したいと考える若者も増えている。そうした成果と裏腹に、観光や産業振興につながる動きはゆっくりとしたものである。それは限られた資源を効果的に活用することを優先し、ジオパークとしてのクオリティ向上を優先させたためと考えられる。それは大きな成果をもたらしたが、その部分だけが成長した反面、それ以外の活動が置いてきぼりになり、今日改めてその接続を考えなくてはならなくなっているためと考えられる。

ジオパークは外国からの旅行者を惹き付けられる程に成長しているが、その受け皿は整備されていない。視察研修、学術調査等のニーズもあるが、それに対応できる人は十分にはそろっていない。折角魅力的なコンテンツを示しながら、それを収穫する術が整っていないため、利益が上げられない状況にある。その残念な状況を生み出してしまったのは、最終成果までを網羅した戦略計画が整備されてこなかったことであり、「サービス・システム」として「理念」から一貫して整備すべき観光事業などを、後付けのものと考えてしまったことに原因がある。

そうした状況を打開するには、一つでよいので、ジオパークの「理念」を一貫して反映した宿泊施設やフードサービスを作ることに取り組む必要がある。すぐに成果は上げられないが、そうした取組を立ち上げていかないと、単純な観光需要に対応して「料理を出さずに安く泊まらせるだけの宿に転換せざるを得なくなる」（斎藤氏）といったことが生じかねない。ジオパークの理想的なモデルを構築できた隠岐であれば、ジオパーク観光サービスのモデルケースも作れるはずである。現行のジオパーク運営に限ったシステムを、観光や産業振興にも拡張して、まずはベースとなるモデルを立ち上げる。そこにサービス・クオリティを確約する体制を実現し、優れたサービスの模範を生み出し、それを普及させていくことを考える必要がある。それはわかりにくいサービスやサービス・システムを具現することであり、それによって事業の基本が見えるようになる。

こうした事業はまさに事業であり、創業とは異なる専門性やリーダーシップ・スタイルが求められる。幸い外部人材の手当は進むであろうし、核となるジオパークのモデルのクオリティは依然高いまま保たれているため、サービス・システムの拡張ができれば、一貫したシステムをコントロールすることは不可能ではないだろう。ただ懸念されるのがあまり時間的猶予はないであろうということである。地域の産業の衰退、閉塞感が強いと、時間をおけば回復できない状況に陥る可能性がある。

最後に、今後の隠岐世界ジオパークに必要なことは何か、であるが、それはジオパークの

再定義であろう。ジオパークに新しい価値を提示し、優れた一貫性と高いクオリティを実現した隠岐世界ジオパークであるが、世界のリーダーとして期待されるのは、ジオパークの「方法化」である。地域社会の目的を叶えるための「方法」としてジオパークを定義し直すことである。もちろんそれには、それを叶えるための手法も含めてである。自らがおかれている地域課題の解決を目的とし、ジオパークという手法をどういかしていくのか。それに対する答えを用意してこそ、世界ジオパークのリーダーと呼ばれることになるのであろう。

ジオパークは必ずしも資源に恵まれない地域の拠り所となっている。観光といってもそのための資源がおぼつかない地域も少なくない。資源を集め、育てること、その質を高めること、収益性のある事業として確立することなど、求められる課題は多い。大々的な商業的手段を使って収益を上げるモデルを採用できる地域は多くない。相対的に弱者・貧者といわれるであろう地域が活路を見いだせるような取組をコーディネートできる活動にジオパークがなっていければ、UNESCOが求めるSDGsなど、世界を悩ます問題の解決のためのパッケージを提供できるようになる。

そのためにもサービスという視点から、一貫してその活動を見直し、再評価していくことが必要である。それは他のジオパーク、それ以外のプロジェクトを推進する地域にもいえることで、それぞれに皆リーダーとなる可能性を有している。ジオパークはゴールではなく、それはより良い社会を実現するための一手に過ぎない。その一手が二手三手とつながり、決定的な優位性につながるようなサービスを生み出せるようになれば、自ずと地域住民も、観光客も、事業者も穏やかに潤う社会が実現できると考える。隠岐世界ジオパークは、今後においても成功事例として、リーダーとしてその役割を担う存在になってくれると確信している。

最後に

地域の活性化、地域のマネジメント体制の構築といった目的のために、サービス・マネジメント、特にサービス・システムのデザイン、構築に関わる方法は重要であり、それを普及させることで、これから多方面で発生する地域課題の解決に尽力していくことを目指したいと考えている。

東北地域にはジオパークが多く、またその周辺地域も地域的なつながりが強いエリアである。そのエリアに、自らの価値をサービスとして確実に提供できるシステムをデザインし、実行出来る力を提供できれば、地域の自立を支援することにつながると期待している。いや、むしろそれなしに地域の自律は不可能とさえ言うことができよう。

そのための標準的なシステムを、栗駒山麓ジオパークの協力を得ながら構築することを進めたいと考えている。かつ他のジオパークの知見も得ながら、いずれジオパークによる地域課題解決を推進できるような体制を整えられたらと願っている。野邊氏は常に「ジオパークへの貢献」という言葉を使う。ジオパークというフォーマットを使わせてもらうだけでなく、ジオパークという枠組みを向上させることに貢献するということだが、その考え方が、隠岐を世界ジオパークに進めたに違いない。その次にあるのは「ジオパークの（社会への）貢献」である。「大地の恵み」に気づくことで、我々が生きていることのありがたさを知ることがジオパークからのギフトであるなら、我々はそれに応えて、より良く大地と共に生きられるように努力していく必要がある。そのための知恵を生み出すことがジオパークの貢献であり、それを追及していきたいと考えている。今後もその視点から活動を継続し、地域の自律を進める方法の実現に取り組んでいこうと考える。

最後に、隠岐ユネスコ世界ジオパークの皆様、関係者の皆様のご協力、栗駒山麓ジオパークのご支援に深く感謝申し上げます。