非効率からうまれるホスピタリティ

ホスピタリティバンク巣鴨信用金庫のお客様に喜ばれる非効率

近藤　麻衣子

目　次

はじめに　27
1. ホスピタリティとは　28
2. 喜ばれる非効率　30
3. ホスピタリティの浸透と今後の課題　38
おわりに　39

はじめに

現代社会では，「経営の効率化」を極度に追求し，それを最大の価値としてきた企業が行き詰まりをみせている。生産性を上げることだけを目的に効率を追求した結果，目に見える成果だけが生産性の向上に繋がると考え，非効率な人と人のふれあい，コミニュケーションを軽視してきた。その結果，人と人の関係が希薄になり，企業と個人，企業を支える組織の基礎が揺らいでいるといえる。この現状を踏まえ，様々な企業が改めて「ホスピタリティ」に注目し経営計画に不可欠なものとして推進している。

一般的にホスピタリティという言葉は，航空，観光，飲食，宿泊，医療業界で注目を浴び，「非日常の世界での一時的な感動体験」をテーマに語られてきたように感じる。しかしホスピタリティ精神は非日常だけのものだろうか。

顧客満足向上の観点から，多くの企業がホスピタリティやおもてなしを大切にする方針を掲げているが，実際のところホスピタリティ向上で達成すべきゴールやそこに至る明確な道筋などはない。真のホスピタリティとは，お客様のことはもちろん，従業員や取引先，地域の方々に対しても分け隔てなく同じ人間として尊重し合い，心からの感謝や敬意を伝えることである。ホスピタリティの発揮とは，単なる高い接客態度ではなく，困っている人をはじめ自分を取り巻

く他者への救済，提案，保護にあるといえる。すべて人に一律のサービスを提供するだけでなく，相手に合わせた個別対応，個別の課題解決までできれば真の「ホスピタリティ」と言え，企業においては顧客満足に繋がると考える。

本稿では，他者配慮に根差した相互発展の中で，個人が主体的に実践する「ホスピタリティ」という数値化できない概念が「効率化」だけを重視した経営計画では進展はなく，手間がかかる非効率な取り組みにこそ意味をなし，徹底した「お客様スタンダード」「顧客中心主義」が，組織，人両方の発展に繋がる要因であると定義する。

本稿の構成は，まず「ホスピタリティ」を言語的に解釈し，金融業界にとって非効率といわれる部分に焦点をあて，お客様本位のサービスを徹底した巣鴨信用金庫を取り上げ「金融機関」から「金融サービス業」さらには「金融ホスピタリティ」へと進展を遂げる取り組みを概観する。

また，非効率を支えるバックヤードの効率化にもふれ，今後「顧客との親近感」（ホスピタリティ）と「商品・サービスの革新性」（イノベーション）が求められてくる時代を迎えるにあたり，航空業界をはじめ他業界が今後課題とされるホスピタリティの浸透や定着化について検討する。

1. ホスピタリティとは

ホスピタリティとサービス，この２つは似通った意味で使用されることが多い。しかし，それらの語源をたどると本来の意味が全く違うことにたどり着く。

サービスはラテン語のセルヴィタス（servitus）からなっておりその意味は「奴隷」または「仕える」である。召使（サーバント）ということであるから，したがって，サービスを受ける立場が「主」，サービスを提供する方は「従」ということであり，主従関係がはっきりしている。ただ，現在は奉仕するとか役に立つといった意味で使用されることが多い。日本においてサービスとは「相手が喜んでくれる。相手の為に役立つ言動全般」を意味し，当然サービスを提供する方が「従」でサービスを受ける側が「主」など深く考えたことはなかったと思われる。

サービスに似た言葉として「ホスピタリティ」が広がっているが，その語源は

ラテン語のホスペス（hospes）でありその意味は「巡礼者の保護者」「歓待」「主客同一」といった言葉から派生している。巡礼が盛んであった当時，彼らを各都市の市民は歓迎し，温かく迎え，時には怪我や病気をした巡礼者を介護していた。各都市の市民にとって，外界の情報を得る唯一の手段でもあり困っている人を助けることはキリスト教の教えでもあった。ラテン語のホスペスから派生した言葉はその後病院（hospital）やホスピス（hospice）といろいろな言葉に発展した。どれも「最大限の努力で訪れる人を扱わなければならない」という考えが根底にある。一方で，ホスピタリティには「客人は恐るべき敵であるという意味を有している。敵というのは敵意をもって向かってくる存在であり，油断のならない存在である。したがって争いを発生させないために，どのような困難が伴おうが，人間には好意的で友好的な関係を築いて親しく交流していこうとする知恵が備わっているのである」（吉原［2005］13頁）ともいわれている。つまり，対人関係において人間が持つ「心や気持ち」の交流が重要であり，相手（他者）に配慮するといった行動が不可欠である。それが発揮されればホスピタリティを感じ，お互いが満足感を感じることに繋がる。

似たようなニュアンスで使われがちの「ホスピタリティ」と「サービス」の決定的な違いは「主客同一」が意味するように客人をいう存在に振り回されるのではなく，自分という人間の存在も尊重しなければならないということだ。

では「自分という存在や人間性を尊重する」とはどのようなことか。

「一緒に働く他者の存在や人間性を尊重する」ということだと思う。自分の存在は他者があって初めて成り立つ。最も身近な他者である仲間や家族，一緒に働く同僚の存在や人間性を尊重しないということは自分自身の存在や人間性を尊重しないということである。他者に興味を持ち，関わることが人間らしさの根底にある。ただ，特別難しいことを行うのではなく，日常性格であいさつをしたり，いつもと違った様子には「大丈夫?」と声をかけるという「当たり前」のコミニュケーションの中にそれはある。

ホスピタリティは，お客様に提供する言動に対して，対価を求めるのではなく「おもてなし。喜びを提供する」ことに重きを置いている点が大きくサービスとは異なっている。ホスピタリティにおいて重要視されるのは，人間性や信条，個

性，感性などであり報酬を求めての行動ではない。

ホスピタリティの問題点を挙げるとすれば，マニュアルがあってないようなものだということだ。いくつかの成功例をまとめたものを勧めていてもそれがお客様全員の満足度に繋がるとはいえない。近年多くの分野でコンピューター化が進み，生活をする上で不便さは無いように思えるが，ホスピタリティの分野は人にしかできない。消費者一人ひとりに合わせた対応という最も難しい対応に関しては教科書がないのである。

2. 喜ばれる非効率

(1) 巣鴨信用金庫の概要

創業は1922（大正11）年，東京の城北地区と埼玉の県南地区を営業エリアに43店舗を展開している巣鴨信用金庫。（以下，「巣鴨信金」）「おばあちゃんの原宿」として知られる巣鴨地蔵通り商店街の入り口近くに，その本店はある。

ここで，確認をしておくがそもそも「信用金庫」と「銀行」の違いは何であろう。

「銀行は株式会社であり株主の利益が優先され主な取引先は大企業である。一方信用金庫は，地域の住人が利用者，会員となり互いに地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした共同組織金融機関で，取引先は中小企業や個人である。利益第一主義ではなく会員・すなわち地域社会の利益が優先される。さらに営業地域は一定の地域に限定されており預かった資金はの地域の発展に活かされている。金融機関といっても，その組織は全く異なっており銀行が株式会社組織の営利法人であるのに対し，会員の出資による共同組織の非営利法人であるのが信用金庫である。銀行の会員（組合員）資格がないのに対し，信用金庫の組合員の資格として地区内において住所または居所は有するもの，事業所を有するもの，勤労に従事する者，事業所を有する者の役員である。また事業者の場合は従業員300人以下または資本金９億円以下の事業者」[1]との定義がある。

(2)非効率への挑戦 ── 金融機関から金融サービス業へ

1997年に「喜ばれることに喜びを」をモットーに定め，翌年1998年の経営計画から「お客様に喜ばれる非効率」を掲げた取り組みをスタートした。1998年同時は，バブル崩壊の影響を受け金融機関の破たん，都銀同士の大型合併によりメガバンクが誕生するなど金融機関は激変していた。また自由化・規制緩和が進展する中で，金融機関には自己責任が求められ「グローバルスタンダード」という錦の御旗のもと生き残りをかけて，体質強化のため各金融業態とも店舗や業務の見直しなど効率化が進んでいた（巣鴨信金［2007］14頁）。金融機関を含め世の中の流れは効率化に向かっていた。お客様からみれば，取引していた金融機関の店舗が突然なくなる，さらに店舗だけではなく金融機関自体が合併でなくなるといった「お客様不在」「金融機関本位」の効率化が進んでいた。金融ビックバンが進行する中で，創業以来のお客様本位，地域密着の精神を再度認識し，「金融機関の常識」は「世の中の非常識」と意識改革を行い金融機関にとって面倒なことはお客様にとって便利なこと，喜ばれることに通じると考え非効率を切り捨てるのではなく，あえて手間のかかる非効率に着目し活動を始めたのである。

非効率な部分に焦点をあて，お客様本位のサービスを徹底する。「喜ばれることに喜びを」はお客様に「喜ばれる」顧客満足（ＣＳ）と，それを自らの「喜び」とする職員満足（ＥＳ）が融合した奥深い意味合いが含まれている。

そもそもはホテル勤務，レストラン経営という異色の経歴を持つ理事長が同年就任し，新理事長のもと「喜ばれることに喜びを」モットーに，金融はサービス業であるとして「お客様に喜ばれる非効率なサービス」と「お客様に見えない部分の効率化」を核に「金融サービス業」への転換が取り組まれた。

お客様から受ける感謝の一言と笑顔が，金融機関から金融サービス業へと意識改革を進める職員の自信となり，また新たな喜ばれることに喜びを生む言動力になる。また，非効率にこだわることで顧客のニーズをとらえることができる。「例えば数字や利益，営業の効率化ばかりに目を向けていると，効率的に預金の出入をしたいと考え，あえてＡＴＭを利用しているお客様をつかまえ時

間をかけて商品をＰＲするといった迷惑な行動に気づけないだろう。具体的なニーズを抱えたお客様を対象とし，一律対応以上のサービスをすること，顧客のニーズに気づくこと，提供することがホスピタリティだ」と巣鴨信用金庫・元常務の田中実氏はいう。

1922年の設立以来，「相互扶助」「創業の精神」を基本に地域密着の顧客志向を貫いてきた巣鴨信金。金融業界の非常識をお客様への貢献とし，お客様スタンダードの様々な改革を進めた。

①巣鴨信金の取り組み ――おもてなし処

第1節でホスピタリティの語源について説明した。ラテン語のhospes（巡礼者の保護者，歓待）がその言語的解釈である。1997年から始められた「喜ばれる非効率」は，当時の社会情勢の中で効率化を進める大手銀行とは逆の信念で進められてきた経営計画である。しかしそれよりも以前にhospes（巡礼者の保護）を，地域への協力という形で巣鴨信金は実施していた。それが「おもてなし処」である。

毎月4のつく日（4日，14日，24日）は巣鴨にある「とげぬき地蔵」の縁日である。参拝客であふれる巣鴨地蔵通り商店街に協力する形で，1991年から本店１階のトイレを開放したのがそもそもの始まりであった。「喜ばれる非効率」という経営計画をたてた1997年よりも６年も前のことである。トイレのために立ち寄った年配の参拝客が店舗でしばらく休憩をとる様子をみて，「お疲れなのであれば，せめてゆっくりお茶でも」と，その翌年1992年5月から，本店の3階を休憩所して開放し，お茶とお煎餅を無料で振る舞うことを始めた。「おもてなし処」は巣鴨信金と取引の有無にかかわらず立ち寄った方に利用され，毎回3,000人，毎月9,000人の方が足を運んでいる。2013年5月24日には来場者が100万人を突破した。また，月1回は「お楽しみ演芸会」を開催し若手落語家を呼び，来場者を楽しませている。「ホスピタリティ」という言葉がまだ浸透していなかった当時，これはサービスいう言葉で広まったが，おもてなし処に出向くことで様々な金融商品を契約させられるのではないかと疑う声もあった。しかし巣鴨信金の取り組みは困っている人に手を差し伸べ保護するというホスピタ

リティマインドにあり，休憩所の開放やお茶缶と煎餅の無料配布という非効率なことも地域に根差す信用金庫として当然の行動だと示した。

②がんじがらめの安心口座 ── 盗人御用

「喜ばれる非効率」を推進してきた2005年２月に斬新なアイデアが採用され，取り扱いを開始した。きっかけは同年１月に発覚したゴルフ場を舞台にしたスキミングによる不正支払だった。被害金額が大きく，個人の注意だけでは防止できない手口であったことは「個人向け金融サービスのインフラ」であるキャッシュカードとＡＴＭの安全性が問われる問題であった。それまで巣鴨を含む大手銀行が提供してきた利便性は顧客のニーズ以上に金融機関サイドの「コスト」や「効率性」の視点が加味されている。

> 窓口による人的対応」から「ＡＴＭによる機械対応」へのシフトも金融機関本位の一面を持っている。不正支払に対する不安が広がる中で，多少手間やコストはかかっても「安全性」を優先する顧客の要望に応じる商品の追求が，がんじがらめの安心口座「盗人御用」に繋がる。（巣鴨信金［2007］155-157頁）

地域に根差した金融機関である使命として，「窓口限定・本人限定」といった思い切ったアイデアに繋がった。また，この商品は昨今の金融機関を巻き込んだ事件にも大きな役割を果たすこととなる。キャッシュカードは発行せず，出金の都度指定した写真つきの公的書類，または登録した写真，さらに顧客だけにしかわからない「合言葉」をあらかじめ登録する。合言葉と言っても高齢者が合言葉を忘れることも多くある。しかしそれでも良いのである。

テラー（窓口の職員）が会話の中で「○○さん，本当にお孫さんからの依頼ですか？ 差支えなければ私がお孫さんに連絡を取ってみましょうか？」と提案する。これは，まさに今もなお被害が続く「振り込め詐欺」の防止策でもある。振り込み詐欺の多くは親族などを名乗り現金を振り込ませるが，最近では３割が警察や銀行職員を装ってキャッシュカードを直接受け取る手口であるという。

巣鴨信金に関しては，出金を「本人」「取引店」「窓口」に限定しているため，お客様が被害に遭うことを水際で防止できている。この会話，この商品そ

のものが巣鴨信用金庫しかない，唯一無二のものである。金融業として「あんぜん，安心」を提供できお客様に寄り添うホスピタリティを発揮している。

この商品は2005年に日経優秀製品・サービス賞を受賞した。お客様を起点に「喜ばれる非効率」を追求する，まさに「巣鴨」の企業文化から生まれたものであるといえる。

③女性職員の身近なロールモデル（マイスター制度）

「喜ばれることに喜びを」を掲げ，金融サービス業を目指してスタートしてから３年目の2000年５月に巣鴨信金に新しい制度が誕生する。

店頭サービスの向上を目指したマイスター制度である。すでに1997年からテラーはお客様を立ってお迎え，お見送りするようにしたほかテラー業務日誌では契約明細を記入する欄を下げ，顧客からの言葉，ＣＳに繋がる出来事を記入する欄を一番上に設け，店頭におけるマナーやサービスの向上につとめてきた。金融サービス業の基本であるマナー，サービスに力を入れたのも地域において圧倒的な支持を得るためであり，巣鴨信金の強みである人との繋がり，有人対応や対面販売をより強化することが目的であった。2000年５月，第1期９名でマイスター制度はスタートした（巣鴨信金［2007］59-62頁）。

【マイスター制度の概要】

①定義

・「マイスター」は店頭営業における接客対応で卓越した技能と実践で金庫を代表する職員にあたえられる称号である。

②目的

・店頭営業をグレードアップさせ，マイスターを中心にお客様の機体を上回るサービスを提供する。

・「接客サービス向上を目指す職員のロールモデルとなる。

③選考基準

・笑顔が爽やかでお客様からの評判が抜群であり，人事を考課が2期連続優秀であること。

・業務知識が豊富であり，かつ2級金融窓口サービス技能士以上の資

格拾得者。

④役割

・お客様への気配り・心配りで特にハイタッチな部分を大切にした対応マナーを実践する。

⑤選出

・部店長が推薦した職員の中から人事研修部が選抜し，役員会で決定する。

⑥その他

・任期は1年とする。（継続も可）

・手当を支給する。

・マイスター専用制服，専用ネームプレートを支給。

この取り組みは「また来たい店づくり」「ウエルカムマインド」の精神を凝縮した「マイスタークレド」の策定に繋がり，お客様との第一線である店頭業務の質の向上に成果をあげ，若手の女性職員の身近なロールモデルとして定着している（巣鴨信金［2007］65頁）。

実際マイスター制度導入後，女性職員はマイスターにとどまることなく，さらにより高いポストについてＣＳ向上に取り組んでおり，証券アナリスト，社会保険労務士などの資格取得者が誕生している。

サービス業務という目にみえない，形を残さない業務への個人のモチベーションを育むには目標となるキャリアモデルが必要であり，その未来像が活力を生む。組織の中で仕事を重ねていくことの可能性の広がりをそれぞれの職員が実感する環境を示しており，高いホスピタリティマインドを定着させると考察する。

ホスピタリティを軸とした，巣鴨信金の取り組みはこれだけでなく，ご高齢のため体調不良により来店できない顧客への「年金無料宅配サービス」(2)，どこでも，いつでも安心してＡＴＭを利用できる「ＡＴＭ365日稼働入出金手数料０円」「ＡＴＭ手数料キャッシュバックサービス」(3)。さらには店舗のシャッターを８時55分にあけ顧客が９時の開店と同時に用を済ませられるよう提案した「Five minutes for you」。窓口営業時間終了後も顧客の要望に対応する「サービスデスクアフター3」(4)など，金融業界にとって例をみない非効率な企

画を打ち出し，現在も多くの顧客の支持を得ている。すべては「お客様スタンダード」にこだわり，信用金庫にとっては非効率であっても顧客の利便性を追求した取り組みである。

(3)非効率を支える効率化

巣鴨信金の「お客様に喜ばれる非効率」について紹介したが，実際のところそれらは高コストであり，コストを度外視した取り組みだけでは成り立たないのが現状である。

したがって巣鴨信金は，「お客様に喜ばれる非効率」を支える「お客様に見えない部分の効率化」の2本柱で金融サービス業を推進してきた（巣鴨信金［2007］90頁）。

巣鴨信金ではバックヤードの集中化を推進するともに，大手銀行がバブル崩壊後店舗の存在自体が「不良資産」として廃店統合などの効率化を進める中，地域金融機関としての強みを生かし，お客様との接点である店舗，窓口，営業担当者は維持する代わりに，お客様にみえない部分，すなわちバックヤードとなる部分の効率化を徹底した（巣鴨信金［2007］90頁）。

顧客対応には正社員を，バックヤードと呼ばれる業務集中セクションにはパートスタッフを配置しサービスの質の向上とローコストオペレーションという相反するテーマを解決に導いた。しかし，パートスタッフを配置した業務の集中化には同時にリスクの集中化も起こりうる。リスク管理にはマインドベーシックをわかりやすい言葉で作成し，顧客やパートスタッフを含む職員のトラブル回避を徹底している。

さらに，「規制緩和が進展し業務の拡大が続く中，業務の選択と集中をキーワードに顧客を起点に業務を選択し，そこに経営資源（人，モノ，金）を集中」させた（巣鴨信金［2007］101頁）。

選択と集中が「顧客満足」と「効率的な業務推進」に結びつき「喜ばれる非効率」の実践に繋がっている。

(4)金融ホスピタリティへの挑戦

巣鴨信金のパンフレットには「これまで，ホスピタリティという言葉は，飲食業，宿泊業，旅行業などどちらかといえば「非日常の世界での一時的な体験」の中で感動をテーマに語られ，ホテルやレストランなどでの専門用語のように扱われてきた。しかし，ホスピタリティの精神はこれらの業種の限らずすべての業種に不可欠である。「非日常の世界での感動」よりももっと重要な場面，すなわち「日常の世界」で地域の一生にかかわり，苦楽を共にし，地域の発展のために尽くしていくことが「地域と共に生きる信用金庫の使命」であると記されている。「喜ばれることに喜びを」をモットーに様々な提案を実践してきた巣鴨信金が，金融サービス業から金融ホスピタリティに取り組むまでにあまり時間を要しなかったと考察できる。サービスとホスピタリティの概念比較の一つに，お客様の期待に応えるのがサービスで，お客様の期待を超え満足，喜び，感動を呼ぶのがホスピタリティだといわれている。

巣鴨信金の様々な挑戦の一つひとつに「相互扶助の精神」や「社会との共生」「心からのもてなし」といったホスピタリティ精神がすでに込められていた。「喜ばれることによろこびを」を実践しながら巣鴨信金は無意識のうちに，ホスピタリティの領域に踏み込んでいたといえる。巣鴨信金は，今までの「金融サービス業」としての取り組みが「ホスピタリティマインド」に繋がっていると確信し，2005年「ホスピタリティ」を商標登録した。信用金庫でありながら，一度も合併をせず地域に根差した金融機関として創立90周年を迎え，2013年7月現在での預金残高は360億円増加し，総預金残高1兆6,301億円。融資残高は71億円増加し7,959億円。住宅ローンは83億円の増加となり，業務純益は48億円，経常利益は40億円，当期純利益は29億円となっている。公的年金の受給件数92,520件，期中で2,987件増加し年間振込総額は800億円を上回ることで安定した預金の増加に繋がっている。

自己資本比率は11.47パーセント。国内で営業する信用金庫に必要とされる自己資本比率は4パーセントであり，大手銀行などの海外で営業する金融機関に必要とされる基準は8パーセント。巣鴨信金は「公的資金の注入」や「出資

金の増強活動」を行うことなくそれらの基準をはるかに上回っている[5]。「喜ばれる非効率」を職員が一丸となって実践したことが，利益となって現れた結果である。

3. ホスピタリティの浸透と今後の課題

現在，ホスピタリティは日本で「もてなし」や「心からのおもてなし」という言葉で表現されることが多い。「もてなし」という言葉から湯茶や食事の接待，宿泊といった上質な非日常における対応と誤解している方も少なくない。

もてなしの意味を，ルールやマニュアルに沿った行為ではなく人としての温かさ気遣いと解釈すれば，ホスピタリティは極めて人間的な行為であり，同時にサービス業といった非日常の業界だけでなく，全ての業種に必要不可欠な要素であるといえる。

「金融機関」から「金融サービス業」へ，体質の変換を遂げてさらに「金融ホスピタリティ業」へ踏み出した巣鴨信金の挑戦はお客様を起点として「非効率なサービス」の拡充とそれを支える「効率の徹底」を軸にさらに進むであろう。

企業において面倒なことは裏を返せば「お客様にとって楽なこと，便利なこと」。非効率を切り捨てるのではなくあえて手間のかかる非効率に着目しそこにヒントを求めて活動すれば結果は後からついてくる。

つまり「お客様の喜びを自分の喜びとする」ホスピタリティを仕事の効率化に活かす時代がすでに到来している。今，組織に求められ改革が必要とされるのはいかにコスト削減，人員整理をするかということではない。むしろ，それらは派遣社員や外国人労働者投入などで徹底的に行われている。削り取る効率化から創り出す構造化が今後の経営には必要である。無駄を省いた企業に求められるのは，社員一人ひとりが「誰のために」「何をすべきか」を追求することである。

つまり，積極的に自ら「仕事を創っていく」という視点が必要とされる。企業組織において，各部署が連帯感を持つことも一つのホスピタリティである。過

去の効率化の発想が「削る」ことであれば，今後必要とされるのは「創る」ことである。

今後も様々な業界で「ホスピタリティ」という言葉は外せないキーワードである。しかし，近年は，流行りとして言葉が一人歩きしているようにも思える。企業の人材育成において内面的なマインドの育成が欠如し，表面的なスキルの教育が重要視されているためであると思われる。「ホスピタリティ」には，「概念としてのホスピタリティ」と「行為としてのホスピタリティ」がある。いくら丁寧な言葉遣いやお辞儀をマスターしても，心に響かない「行為としてのホスピタリティ」を実践している場合が多い。非常に丁寧な接客で言葉遣いもしっかりしているのに，なんとなく冷たく事務的な印象を受けるのはそれがマニュアルの枠を超えないからであろう。相手の存在に気づき，認め，相手への理解や共感があってこそ良好な人間関係がはじまる。まずは，他者理解と配慮による「概念としてのホスピタリティ」を理解することで，人を感動させる「行為としてのホスピタリティ」に繋がると考える。

おわりに

本稿では巣鴨信用金庫を研究の題材としてホスピタリティの定着には手間のかかる非効率とそれを支える効率化が，顧客と地域と企業の「相互扶助」「共生」に繋がる大きな要因として考察してきた。近年，ホスピタリティを重視した営業戦略を打ち出し，研修に力を入れている企業は少なくない。しかし，研修を受けても企業全体がお客様スタンダードの非効率と効率化を実践するところまでは到達できず，一般的な接客マナーや座学などで終わってはいないだろうか。数日や数時間のホスピタリティ研修だけでは瞬時に身につくわけではなく，実際の現場でも生かされることは少ないであろう。ホスピタリティへの取り組みが一過性の「点」として単発であると，中途半端な印象となり顧客の共感は得られないのではないだろうか。「実践できるホスピタリティ研修」ではなく，「ホスピタリティ研修を実践に繋げる取り組み」がさらに必要である。

ホスピタリティは一朝一夕にできるものではないことを認識したうえで，顧客

に共感を与え感動してもらえる企業文化とは何かを模索し企業理念や，具体的な行動指針，顧客のニーズを把握し，組織として継続することが重要であると考察する。

注

(1)　一般社団法人全国信用金庫協会ホームページ。
(2)　年金孫の手サービスの一つ。年６回の年金受給の都度，自宅に届けるサービス。
(3)　店舗の遠い年金契約者のため，他行のＡＴＭ利用時の手数料を巣鴨信金が負担。
(4)　喜ばれる非効率の第一弾として取り組まれたサービス。ＡＴＭコーナーにデスクと椅子を配置し窓口業務終了後の15時から19時まで窓口同様の業務を有人対応する。
(5)　巣鴨信用金庫［2013］『ディスクロージャー誌』。

参考文献

佐藤信二［2013］『お客様の「不安」を「安心」に遭換える聴く力』幻冬舎。
巣鴨信用金庫創合企画部［2007］『ホスピタリティ』金融財政事情研究会。
田中実［2011］『実践ホスピタリティ入門』一般社団法人金融財政事情研究会。
服部勝人［2004］『ホスピタリティマネージメント入門』丸善出版。
望月智行［2008］『いのち輝くホスピタリティ』文屋。
山路顕［2013］『航空とホスピタリティ』ＮＴＴ。
山本哲士［2008］『新版ホスピタリティ原論』星雲社。
吉原敬典［2005］『ホスピタリティリーダーシップ』白桃書店。
日本金融通信社［2013］『月刊金融ジャーナル』（9月号）。
巣鴨信用金庫［2013］『ディスクロージャー誌』。
全国信用金庫協会ホームページ（http://www.shinkin.co.jp/）。
巣鴨信用金庫ホームページ（http://www.sugamo.co.jp/）。
巣鴨地蔵通り商店街ホームページ（http://www.sugamo.or.jp/）。
金融庁ホームページ　（http://www.fsa.go.jp/）。
警視庁ホームページ（http://keishicho.metro.tokyo.jp/）。
内閣府ホームページ（http://www.cao.go.jp/）。