

# 米国における最初のレストランチェーンの歴史と イノベーション

The History of First Restaurant Chain in the United State of America,  
and the Innovation of Fist Restaurant Chain.

王 利 彰 \*

Toshiaki OH

劉 曉 穎 \*\*

Xiaoying LIU

## 抄録

日本には米国外食産業史の研究は1953年以降のマクドナルドなどの研究しかない。そこで、筆者たちは米国で最初にレストランをチェーン化した企業の研究を行うことにした。その結果、1876年にレストランをチェーン展開していたフレッド・ハーバー社と言う企業が存在し、最盛期には100店舗以上をチェーン展開していたことがわかった。フレッド・ハーバー社は品質、サービス、クレンリネスと言う技術革新をすでに確立していたことも明らかとなった。

## Abstract

As far as the research of the history of the U.S. food service industry, Japan has only the research of McDonald's in 1953. There is no research record of food service before this date. Therefore, a study of the first food service company in the U.S. was conducted. This food service chain was started by Fred Harvey in 1876, and operated more than 100 restaurants. Fred Harvey also developed Innovation, such as quality, service and cleanliness.

## 1. 米国に於ける外食の誕生

米国における外食（食の外部化）は1620年から米国に英国やドイツからの移民が急増し、それらの人々が旅をする際の食事供給が必要となって誕生した。<sup>1)</sup>

当初は東海岸のニューヨークやボストンなどの移民が上陸する港町が中心であったが、経済の発展と共に1700年代に道路網が整備され始め、旅行者のための宿泊施設（食事も提供する）ができた。各都市の拡張に伴い労働者が移住してきて、彼らの宿泊する下宿（ボーディングハウス Boardinghouse）が増加していった。ボーディングハウスには宿泊施設だけでなく、レストランも備えていた。<sup>2)</sup>

移民たちはヨーロッパから近い東海岸の港町に移住したが、やがて、鉱物資源や農作物の豊か

---

\* 関西国際大学人間科学部 \*\* 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科

な西部に目を向け移動を開始した。

1850年代には移民は東部地区からロッキーマウンテンを超えて西部、オレゴン州やカリフォルニア州に徒歩や馬車で移住を始めていた。その移住に伴ってレストランの必要性も高まり食事を提供するカントリー・イン（Country Inn）が誕生した。<sup>3)</sup>

当初は東部から西部への移動手段が馬車で日数が必要だったが、さらに短時間で大量の輸送をできるように1869年に大陸横断鉄道の建設が始まった。

当時の鉄道列車の旅はひどいもので、速度は遅いし列車の環境は最悪であった。寒い冬には客車内の石炭ストーブによる暖房で列車内の空気は汚れていた。また、長距離の旅行に必要な寝台列車も快適とは程遠いものであった。食事も旅人が自ら持ち込まざるを得なかった。

当時の蒸気機関車は蒸気を発生するために必要な水と石炭を100マイル（160km）ごとに補給する必要がある、その際に旅人は短時間でひどい食事を済ませなければならなかった。<sup>4)</sup>

## 2. 大陸横断鉄道会社の建設と沿線上のレストランの誕生

1800年代中頃に複数の大陸横断鉄道会社が開業するが、そのひとつにアチソン・トピカ&サンタフェ鉄道（Atchison, Topeka & Santa Fe 鉄道、以後サンタフェ鉄道と省略）がある。サンタフェ鉄道は大変な苦勞をして大陸横断鉄道を施設したが、新興の鉄道会社として競合に差別化をするため顧客サービスが必要だということを認識していた。<sup>5)</sup>

同じ時期に、列車旅行の食事のひどさに注目していたのがイギリス移民のフレッド・ハーバー（Fred Harvey）であった。移民後、ニューヨークのレストランで働き、セントルイスでレストランを共同経営した経験のあるフレッドはやがて鉄道会社の切符販売の仕事に従事するようになり、優秀な営業マンの実績を残し、他の鉄道会社沿線で3つのレストランを共同経営するようになっていった。フレッドは鉄道沿線上のレストランのチェーン展開を望んだが、その鉄道会社は積極的ではなかった。<sup>6)</sup>

そのフレッドのレストラン経営の能力に注目した新興のサンタフェ鉄道は、駅レストランの運営をフレッドに任せることにして、レストランの内外装を鉄道会社が費用負担し、無料でフレッドに貸すことにした。フレッドは食器類や調理施設、従業員の調達訓練を担当し鉄道沿いの駅に初めてのチェーンレストラン・ハーバー・ハウス（Harvey House）が開店した。<sup>7)</sup>

1887年にはサンタフェ鉄道の12000マイルの沿線上、100マイル毎にニューヨークやシカゴのホテルやレストランと同じレベルの品質の高いハーバー・ハウス店舗を展開し、最盛期には100店舗近いチェーンレストランを運営していた。

## 3. 創業者フレッド・ハーバーの生活信条と生活態度が経営管理の源

### 3.1 フレッドの生活信条と生活態度

フレッドは当時の米国西部の粗野なマナーを嫌う、規則正しい生活を送る英国紳士だった。一日の食事は規則正しい英国風で時間を決めていた。朝食はトーストと紅茶という軽めの食事。ランチ（主食）。午後4時にはレモンを添えたロー・ティー（Low Tea アフタヌーンティーとも呼ばれサンドイッチ、スコーン、ケーキなどと一緒に紅茶を飲む。）。午後7時には肉類を添えたハイ

・ティー（High Tea 夕食にあたるもので、肉類などの料理を食べる）であった。

当時は英国軍人や、米国籍を取得した英国出身者が多く、フレッドの友人の多くも英国出身者であり、フレッドのビジネスでの成功ときちんとした生活態度は尊敬的であった。フレッドはその英国出身者たちを家に招いて、トランプ、音楽鑑賞、詩や小説の朗読、特にシェークスピアの朗読、ワイン、等で接待していた。しかし、午後11時になると立ち上がり、「私は失礼して就寝しますが、皆さんまだゆっくり楽しんでください。」といって休むのが習慣であった。その後のもてなしは夫人のサリーが受け持った。フレッドはチケットや新聞広告などの販売で鉄道を使って各地を歩いていたが、列車内などで時間があるときには、本や新聞をよく読みビジネス知識を蓄え、次のビジネスチャンスを探していた。<sup>8)</sup>

### 3.2 フレッドのビジネスマンの心得

40才になり、ある程度の成功を収めていたフレッドが大事にしていた「Maxims for Business Men（成功するビジネスマンの心得）」というビジネスマンの心得がある。

- (1) お金の取引の際には必ず領収書をもらい、発行した領収書のコピーを保存する。
- (2) 訪問してビジネスの取引をする際には短い時間に端的に用件を話し、決して長居をしてはいけない。時間を無駄に使わない。
- (3) 法律とは依頼人を守るのではなく、弁護士を儲けさせるものだ。
- (4) 注意深さは安全をもたらす。
- (5) お金の授受には細心の注意が必要だ。
- (6) 1ドルのお金の価値を知りたいければ、借りてみることだ。
- (7) 努力をしなければ成功はありえない
- (8) 失敗したことを悔やんで無駄な時間を使わない。
- (9) 無駄なく仕事をして、細かいお金にも注意をする。大きな船も小さな穴ひとつで沈んでしまうからだ。
- (10) チャンスを注意深く待ち受けることが大成功につながる。
- (11) ローマは一日にして成らず。大事業は簡単に出来上がったのではない。
- (12) 友達には親切にして、敵には何もするな。
- (13) 従業員と恋愛関係になるな。
- (14) くだらない話をしている人の前では沈黙を守ること。
- (15) くだらない話をしている人には、話を続けさせ後で困るようにする。
- (16) ヨーロッパの大富豪、ロスチャイルド家の成功の源は以下の3つだ  
不運な人とは付き合わない。  
細心の注意を払いながら、大胆に行動する。  
取引は1回終わってから、次の取引をする。<sup>9)</sup>

### 3.3 フレッドが参考にしたホテルやレストランのサービス

フレッドがビジネスで鉄道をよく利用していた際に利用した、ペンシルバニア鉄道沿いのアルトウーナ（Altoona）にあるローガン・ハウス・ホテル（Logan House Hotel）と言う伝説的な素晴らしいホテル・レストランがあった。ニューヨークの高級レストラン・デルモニコのような

料理とサービスを実践していた。フレッドは米国の鉄道沿いレストランで最も高い評価を受けているという記事や写真、メニューの情報を目にしていた。

フレッドは切符販売していた定期船のフォード船長が定期船の乗客のために素晴らしい船内レストランを設置し、食事とともにワインやダンスを楽しめるようにしていたのを経験していた。その夕食は60種類の豪華な料理をそろえていた。<sup>10)</sup>

### 3.4 リスクを負わない経営手法 経営受託方式

カンサス・バシフィック鉄道沿いに3箇所のレストランを共同経営し始めたフレッドは鉄道線沿いのレストラン経営に自信を持ちビジネスを拡大するべく、鉄道チケット販売をしていたシカゴ・バーリントン&クインシー（Chicago, Burlington & Quincy）鉄道に鉄道沿いのレストランの提案をしたが、彼らは興味を示さず、発足したばかりの小さなサンタフェ鉄道と手を組むことを推薦された。

そこで、サンタフェ鉄道駅内レストランのプロジェクトを開始することにした。まず、トピカ駅の2階にあった20席の軽食堂（Lunchroom）を対象にした。20席のレストランは過去フレッドが関与したどのレストランよりも小さな規模であった。フレッドはこの軽食堂の受託運営において、大変有利な条件を引き出した。ランニングコストの面においては、賃料無料はもちろん、ガス、石炭、氷、などの水道光熱費、レストランで使用する食材と従業員の輸送費をサンタフェ鉄道が負担する、等だ。投資面においても、オープンやレンジ、洗浄槽、氷貯蔵庫、などの調理に必要な機器も鉄道の負担とした。フレッドの負担するランニングコストは食材コストと人件費だけだ。投資面においてフレッドは客席で使用する、テーブルや椅子などの家具、テーブルクロス、ナプキンなどのリネン類、皿やナイフフォークなどの食器類を負担する。この好条件で利益を出すのは容易であった。この有利な契約はフレッドとモースのお互いの信頼だけで成立し、書面による契約は行わなかった。<sup>11)</sup>

フレッドはトピカのレストランを2年間運営し続けていた間に、サンタフェ鉄道はビジネスを強化するためにシカゴ・バーリントン&クインシー鉄道の若いやり手の経営者のバーストウ・ストロング（Barstow Strong）をスカウトして経営者にした。ストロングはローカル鉄道から、大陸間横断鉄道の最大手になる野望を持ち、コロラドから太平洋への鉄道網計画を建設しだした。その鉄道線路沿いのレストランやホテルはフレッド・ハーバー社が受け持つことになり100店舗を超えるチェーンレストランとなった。

## 4. フレッド・ハーバー社の品質（Quality）

フレッド・ハーバー社が100店舗を超えるチェーンになったのは以下の優れた経営管理方式であった。

### 4.1 レシピの確立

#### （1）人材のスカウト

シカゴの高級ホテルのパーマー・ハウス（Palmer House）で働いていたウィリアム・フィリップス（William H. Phillips 英国出身）と言う有名な調理人を高給でスカウトすることにした。フィ

リップスはフィラデルフィア（Philadelphia）万博で50万人の来場者に料理を提供したことで有名であった。フィリップとフレッドは後に衛生的で効率的な美味しい料理の基準を西部一帯に確立することになった。<sup>12)</sup>

#### （２）味の統一

総調理長のフィリップスがフレッドの求める基準の料理になるようにレシピを決めた後は、各店舗の調理人にはレシピに忠実に従わせた。

1880年のコース料理はリーズナブルな価格の75セントで、内容は、生ガキ、ウミガメ、ローストビーフ、オリーブ、チーズ、ペイストリー、アイスクリーム、ケーキ、から選択する。朝食は、ステーキ、卵、ハッシュブラウン、ホットケーキ、アップルパイ、コーヒーで25セントであった。<sup>13)</sup>

#### （３）飽きない料理の提供（同じ料理を旅行客に提供しない）

各店で提供する料理のメニューは4日毎に変更し旅行者が途中のハーバー・ハウスを何回利用しても、同じコース料理や特別料理を食べることがないようにした。

#### （４）味の向上のために各料理人の意見を取り入れる

フレッドは厳しい基準を定めているが、中央集権的で各店舗の創造性や向上心を抑圧するものではない。そのため各店の料理人やマネージャーは創造的で起業家精神を持っていなければならない。各人が地元で良い条件の果物、野菜、肉、地鶏、を見つけたら、自らの店舗でそれらを使用し、その情報を他の店舗にも伝えて各店舗でよい食材を使用できるようにすることを心がけさせた。価格だけではなく品質も重視していた。良い食材を見つけた社員は会議で提案し、全員でその品質を確認し、良ければ採用するようにして品質向上に努めた。

### 4.2 最高の食材を使う

#### （１）牧場経営

農園や農場を自社で運営し、新鮮な乳製品などを店舗で使用できるようにした。1879年夏にレイキンに牧場を開業し、ブランドをXYとして1万頭の牛を飼育した。牧場の権利の1/4を4,000ドル（現在価値で89,000ドル）で購入し、残りを後で全額購入できるオプション契約を締結した。1897年10月にXY牧場を拡大し4000マイル四方にした。牧場には200名のカウボーイが働いていた。

#### （２）最高品質の食肉供給業者を使う

牧場主で数千頭の牛を飼育していても、西部には屠殺場が少なく、冷蔵車もまだなかったので、牛をシカゴやカンサスにまで送って処理をする必要があり、自分のレストランで新鮮な牛肉を提供することが出来なかった。フレッドのレストランの売り物はビーフステーキであり、良い牛肉を安定して入手する必要があった。そこで、最も歴史があり、品質の良い食肉加工業者のスレイヴンズ&オブエン（Slavens & Obuen）社と年間の大量供給契約を結ぶことにした。ヒレ肉を1ポンド当たり12.5セント（現在価格2.78ドル）の価格に設定し、1週間で1,200ポンドを購入する契約とした。この契約により新鮮な牛肉をいつでもレストランで調理することが可能になった。<sup>14)</sup>

品質の統一の面ではカミサリー（食材の集中加工センター）を本部管理の元に設置し、本部が造ったメニューとレシピに基づき、各店舗に鉄道列車を使い配送した。

#### 4.3 食品の品質基準を厳格に定める

当時の西部におけるレストランや小売店で提供する食品の品質はひどいものであったが、フレッドの店舗では厳格な規格で高品質の料理を提供するようにした。

##### (1) パン

パンは各店舗で焼き上げ、1/8インチ (9.5mm) の厚さにスライスする。

##### (2) コーヒーで使用する水

飲料水は定期的にアルカリ度をチェックし、もし高すぎるようであれば、最適な場所から列車で店舗に運んでコーヒーを抽出する。

##### (3) オレンジジュース

オレンジジュースは顧客の注文後、手で絞って新鮮な物を提供する。もし、冷蔵庫などに絞ったジュースを保管しているのが発覚すれば、担当者は解雇する。

##### (4) 食材の輸送と品質の保持

新鮮な食材はサンタフェ鉄道の冷蔵車によって各店舗に配送されるが、冷蔵車は各店舗のシェフしか開けられないように鍵を掛ける。

##### (5) 食材賞味期限の厳守

ハーバー・ガールの重要な職務はコーヒーの品質を保つことである。当時の西部ではコーヒーは1日に一回まとめて抽出し、それを何回も温めなおして提供するのが一般的であった。ハーバー・ハウスではボストンのコーヒー豆業者チェイス&サンボーン (Chase & Sanborn) から仕入れた指定の豆を使い抽出し、抽出後のコーヒーは2時間経過したら顧客の目の前で廃棄処分した。<sup>15)</sup> (注：現在のファミリーレストランのコーヒーは抽出後、1時間、または30分、厳しいチェーンでは18分後に廃棄処分にする。スターバックスなどのエスプレッソ系飲料は注文後、抽出するという基準である。)

##### (6) 使用する食材の規模

1900年初頭のフレッド・ハーバー社は年間数百万食を提供していた。卵6,480,000個、バター300,000ポンド、砂糖1,000,000ポンド、牛肉2,000,000ポンド、鳥600,000ポンド、ハムは500,000ポンド、ベーコン100,000ポンド、ラード150,000ポンド、七面鳥100,000ポンド、アヒル60,000ポンド、小麦粉3,000,000ポンド、ポテト2,800,000ポンド、コーヒー300,000ポンド、を年間に使用していた。<sup>16)</sup>

### 5. フレッド・ハーバーのサービス (Service)

#### 5.1 サンタフェ鉄道沿いの西部地域の治安

当時の西部はビリー・ザ・キッド (Billy the Kid) 事件やワイアット・アープとドック・ホリデーの「OK 牧場の決闘」のようなガンマンがのさばっている無法地帯であり、治安は最悪であった。

フレッドには店舗の責任者から「町にはギャングラーや元南軍兵士の荒くれが歩きまわり、食事をしても金を払わない。請求をすると彼らはピストルを抜いて町から出て行けと開き直る」と救援の連絡が届くほどであった。また、強盗の被害も頻繁に受けていた。より深刻な問題は人種問題であった。フレッドは店舗のサービスに黒人を使っていた。しかし、フレッドが展開してい

る西部には黒人奴隷問題で北軍と戦い敗れた南軍の兵士が逃れてきており、黒人との対立が日常茶飯事であった。顧客の暴力を恐れた黒人ウェ이터は働いている間も拳銃を所持し、1883年春に店舗で酔っ払った黒人ウェ이터同士が喧嘩となり、拳銃を発射し誤ってインディアンの酋長を射殺するという大事件となった。

## 5.2 ハーバー・ガールの誕生

フレッドは友人の家族で郵便局員のトム・ゲイブル (Tom Gable) をスカウトし、問題を引き起こした店舗の店長にした。トムは黒人のウェ이터を全員解雇し、その代わりに都会のカンサスから白人で独身の若い女性を連れてきてウェイトレスにすることを提案した。若い女性ウェイトレスを採用すれば、男性の従業員や顧客の気持ちが和らぎ問題の発生が減ると考えたのだった。

フレッドは部下の話を注意深く聞きよい意見があれば採用する度量を持っており、トムのその突拍子もない提案を採用することにした。<sup>17)</sup>

## 5.3 ハーバー・ガール

フレッドは優秀な女性従業員を採用するために、高給を支払うだけでなく教育と待遇にも留意した。出身地から働く場所までの列車運賃 (サンタフェ鉄道沿いの場合) は無料とした。労働期間は契約で半年と定め、半年後には休暇を与え帰路は無料とした。

教育面ではサンタフェ鉄道や軍隊のように基準や規則を明確に定め、文書化し、トレーニングの方法も軍隊を見習いブートキャンプのような厳しい一ヶ月間の集中トレーニングを行った。そのトレーニング期間中に不適だと判断されると退職させた。現地ではレストランの横に寮を用意し、寮母が厳しく監督をした。

半年、1年、と継続して勤務をした場合、そのことが誰にもわかるように特別製のブローチを用意し制服に着用させ、まるで軍隊の勲章のようにして従業員やる気とモラルアップを図った。

ルールや規則の作成に当たってはフレッドが基本的に構築し、その内容やトレーニング方法については腹心の部下のベンジャミンが作成した。

この女性従業員大量採用は、米国で初めて女性にビジネスのチャンスを与えたと高く評価され、ハーバー・ガール (Harvey Girl) と呼ばれ憧れの仕事となった。<sup>18)</sup>

## 5.4 ハーバー・ガールの規則、ルール、マニュアル

フレッドはハーバー・ガールを採用するにあたり、規則、ルール、マニュアルを厳格に定めた。

### (1) 従業員接客規則

1. 顧客の要望に誠実に応えなさい
2. 客に毎日会う人のように親しく接しなさい
3. ニコニコした明るい態度で男性の客に接し、気楽にさせて家にいるように寛げるようにしなさい。
4. 旅には美味しい食事が必要不可欠だと思いなさい。
5. 料理に関する食材の知識、何処で取れたものか、季節性、供給業者、収穫量などを知っていなさい。
6. 人間味がある自分を確立しなさい。

7. 礼儀正しさと笑顔で顧客に接すれば、顧客はそれに報いてくれるのです。
8. 顧客に差別のない真のサービスを提供しなさい。
9. 良さを保つだけでなく、新しい良さを作りなさい。絶対に壊さないこと。
10. 顧客に接する技術は財産であり、正直さは美徳である。<sup>19)</sup>

(2) ハーバー・ガールの従業員寄宿舍に張り出した宿舍のルール

女性を乱暴な西部の従業員寄宿舍で預かるため、その安全や躰には以下のルールを定めるようにした。

1. 従業員は自分の部屋の内装や壁に釘や鋸を打ち付けて傷をつけてはならない。
2. ゴミ等をトイレに捨ててはいけない。
3. 風呂桶は使用後きれいに清掃しなければならない。
4. 部屋やホールで大気な声や笑い声を出してはいけない。
5. 寮管理人の許可がない限り、門限は11時で、それまでに各自の部屋に戻らなくてはならない。
6. 各自の部屋は整理整頓して清潔に保ち、制服は所定の場所に保管すること。
7. すべての従業員の服装は何時でも清潔できちんとしていなければならない。
8. 床に決して唾や痰を吐いてはいけない。

上記のルールの目的は、各自との協力により寮を家のように快適な環境を保つもので、各自のためになるものである。<sup>20)</sup>

## 5.5 サービスのマニュアル

フレッドは食材の提供方法だけではなく、料理のサービス・マニュアルも明確に定めた。飲み物の注文を受け付けるハーバー・ガールは注文のメモを取らずに、各顧客の前においてあるカップと皿の向きを変えることで、次に飲み物を持ってくるハーバー・ガールがその客にコーヒー、ミルク、紅茶、のどれを注げばよいかかわかるようにするカップ・コード (cup code) というマニュアルを定めた。これらの厳しい秒単位のサービス基準を定めたのは、列車の食事休憩時間が30分しか取れなかったためである。<sup>21)</sup>

このハーバー・ガールのサービスのマニュアル化によりフレッドのレストランの評価は一段と高くなり、それを見たサンタフェ鉄道はより多くの駅レストランの開業をフレッドに依頼するようになった。

## 6. フレッド・ハーバーの清潔さ (Cleanliness クレンリネス)

### 6.1 フレッドが清潔さ重視するようになった理由

フレッドは当時の衛生管理の悪い時代に数々の犠牲を払ってきた。セント・ジョセフに移住したが、ミズーリー川の気候環境は大変厳しく、そこで腸チフスに感染してしまい後遺症に一生悩み続けた。

1862年に次男のチャールズ (Charles) を授かった際に妻のアンは出産後まもなく亡くなってしまった。(当時の米国では出産する女性の1%が出産により死亡する状態であった)。2人の子供を抱えたフレッドはビジネスに専念するために、4ヵ月後の1863年2月20日にバーバラ・サリー・



マタス (Barbara Sarah (Sally) Mattas) と再婚した。

1865年2月にリーベンワース (Leavenworth) 市に移住してすぐに全米でしう紅熱 (Scarlet fever) が蔓延し、2月の終わりには2人の子供が感染し、抗生物質のない時代では治療方法がなく、2人の子供は亡くなってしまった。

フレッドは1966年にサリーとの間に男の子を授かり、フォード・ファーガソン (Ford Ferguson Harvey) と名づけた。しかし、3歳の息子フォードが消化器系の病気にかかり危うく命を落としそうになった。

これらのフレッドの経験がフレッド・ハーバー社の経営するレストランでクレンリネスを重視する原動力となっている。<sup>22)</sup>

## 6.2 衛生的なナプキンやテーブルクロスを揃え、欧州のレストランのように豪華にした。

フレッドはどこのレストランも綺麗なナプキンやテーブルクロス、食器類を用意した。当時の米国には良いリネンやテーブルクロス、食器類がなかったので、英国出身のフレッドは定期的に英国やフランスに渡り、最高品質のテーブルクロスや食器類を買い求め、ヨーロッパの高級レストランと同じ雰囲気の内装を実現した。

サービス担当のハーバー・ガールも一点のシミもないきれいなユニフォームや、きちんとした髪型を要求した。

ヨーロッパのような豪華な雰囲気の内装に見合うように顧客にもジャケットとネクタイの着用を要求した。これは当時の西部の荒くれ者を紳士のような身なりをしないと食事をさせないことで、マナーの向上も図ったのだ。ジャケットとネクタイを身につけず店内に入ろうとした客は絶対に食事をさせないように徹底した。後に、ある顧客から服装による差別だと訴訟を起こされたが、フレッド・ハーバー社は裁判でその正統性を認められることになった。<sup>23)</sup>

## 6.3 工作中的クレンリネス

使用する食器類 (シルバー、銀食器) には全てフレッド・ハーバーの名前を刻み込んでいるが、特に仕事がない時には、それらを丁寧に磨き上げさせた。また、ハーバー・ハウスの一番の特徴である、何時も新鮮なコーヒーを用意していることを目立たせるために、コーヒーを保温する銅製のコーヒー・アーンをピカピカに磨かせていた。<sup>24)</sup>

## 7. フレッド・ハーバーの品質・サービス・清潔さの監査

フレッドは列車が駅に着く際に完全に止まる前に列車から飛び降り、他の客が降りてレストランに入る前に、自らのレストランのチェックを行った。もし、テーブルに一点の汚れや、間違ったテーブルクロスを使用しているのを発見すると、そのテーブルセッティングを壊し、従業員に厳しくセッティングのやり直しを指示していた。

列車が到着する前にはレストランのスタッフは入口に整列して待機しなければならない。レストランのサービス責任者は列車が停車し乗客が下車し始めるとプラットフォームで鐘を鳴らしレストランの準備が整っていることを乗客に告知をした。このやり方はフレッドが参考にしていたアルトゥーナのローガン・ハウス・ホテルから学んだものだった。

ウェイトレスは鐘の音とともにコース料理のサービスを開始する。休憩時間30分の間に料理を提供するのはまるでオリンピック競技のように見事な連係プレイであった。<sup>25)</sup>

厳しい品質・サービス・清潔さを定めるだけでなく、それを実際に店舗が守っているか、店舗を抜き打ち訪問し厳格に品質・サービス・清潔さを監査して確実に実行させていたのだった。

## 8. フレッド・ハーバー社の経営管理技術

### 8.1 経営管理の組織化と優秀な人材のスカウト

フレッドは腹心の部下の必要性を感じるようになり、1881年に銀行員のデイヴィッド・ベンジャミン (David Benjamin) を腹心の部下にスカウトし、以前にスカウトした総調理長のフィリップには料理の管理をさせ、ベンジャミンには会計の管理をさせることにした。<sup>26)</sup>

次に、フレッドは友人の家族で郵便局員のトム・ゲイブルをスカウトし、ゲイブルにハーバー・ガールズのアイディアを出させた。

### 8.2 後継者育成

1885年に50歳になる Fred は腸チフスの後遺症と過酷な旅によるノイローゼにだんだん体力を消耗するようになり、後継者育成を真剣に考えるようになった。フレッドには長男のフォードと次男のバイロン (Byron) がいた。フォードはフレッドがまだ貧しく、苦勞していた時代を知っているため、フォードを後継者と定め大学を中退させ自宅と一緒に住ませ英才教育を徹底した。

フレッドは体調が悪く、故郷のロンドンに滞在することが多いので、フォードよりも年齢が7歳上のベンジャミンにその教育のフォローアップと実務的な教育を任せた。父親の代わりの精神的なサポートとしては、古からの友人のバイロン・シャーマー・ホーンにそのメンターとして役割を依頼した。<sup>27)</sup>

1899年10月に体調の優れないフレッドはロンドンで高名な医師の診断を受け、結腸癌であることが判明し手術を受けたが、1901年2月9日に亡くなった。<sup>28)</sup>

### 8.3 後継者の2代目フォード・ハーバーの相続と組織的経営

フレッドの遺産相続を実行する責任者のフォードとベンジャミンは相続を3年間禁止した。また、息子が経営に関与するようになると、米国の企業では企業の名前を Fred Harvay から Fred Harvey & Son にするのが通常であるが、後継者問題が外部に出るのを嫌がり、会社の名前は従来どおり維持し、フレッド・ハーバーがあたかも引き続き陣頭指揮をして顧客へのサービスに当たっているのだという印象をあたえるようにするため、フレッドの死去後も会社の名前を変えなかった。<sup>29)</sup>

フレッドのあとを継いだフォードの経営手法はワンマン経営者のフレッドと異なるものであった。フォードは物腰が柔らかく、部下の話を良く聞き、権限を委譲する集団経営管理方式を取り入れた。自ら採用して教育した信頼のできる部下を各店舗の経営管理に当たらせるため、本社で毎日集まって定期的な会議を開き、フォードとベンジャミンとともに店舗における大小の問題を全てディスカッションして幅広く情報を共有させてから仕事に従事させていた。数セントの食材コストの上昇であっても、年間数百万食を提供する同社にとっては巨額なコスト上昇となるから

であった。この頃には社員の総数は7000人を超えるようになっており、フォードは社員への手紙やニュースレター、スピーチなどで柔らかく行動指針を示すようにした。<sup>30)</sup>

フォードは社員の行動指針を以下のように策定した。

(1) 安物買いをするな。

もし最高の品質の食材を得たら、顧客は最高の料理を味わうことができる。

(2) 公平な買い物は最高の商品を得ることができる。

自分の強い立場を使って値切ることは結果的に売り手の感情を害して、悪い商品を得ることがある。

(3) 1度に1つの課題に専念してその課題を解決する。

ビジネスにおける取引先との人間関係を大事にして、継続するようにする。色々な取引先と交渉するのは相手の信頼を失う恐れがあるからだ。

(4) 相手に信頼させるには、まず、相手を信頼することが大事だ。

(5) 正しい仕事をすれば利益は付いてくる。

わが社の成長は適正な利益が原動力である。我々はいつも顧客の利益を考えて行動しているが、時として顧客の利益に添わないときがある。もし、適正な利益率を超えている場合は、誰かが利益を出すために原材料費を削っているのであり、それは将来顧客の不評を買い、最終的には売上を低下することとなる。

(6) 顧客満足度を最大限に保つように努力を続けなさい

我々は1店舗の創業時から顧客満足度を最大限に保つようにしている。どんなに困難な状況におかれても、その理念を絶対に失ってはいけない。

(7) 「顧客満足度を最高に維持する」と言う企業理念を常に保ってほしい。

時として社長の私が短期的な利益を考えて、取引業者に安いランクの低い牛肉を入れてほしいと言うことがあるかもしれない。しかし、業者は私の依頼を無視して最高の牛肉を引き続き納入してくれることを願う。同じことは社員にも言える。社長が無理難題を言ってもそれに従うのではなく、各社員が顧客満足度を保つために何が必要かを考えて行動してほしい。社長が世迷言を言ってもいつかは元に戻るからだ。

(8) 経験のない従業員を採用する。

社員には他のレストランやホテルでの経験がないか、浅い、新鮮な感覚を持った人を雇う。他の企業で誤った教育やトレーニングを受けていない従業員のほうが正しい仕事を教えやすいからだ。

(9) 従業員を昇進させる

重要な仕事に昇進させるに当たって、外部からの人材を採用することはしない。常に部下の仕事振りを把握し、優秀な人材を社内から抜擢することにより彼らのやる気を最大限に保つことが出来るのだ。

(10) 会社はゆっくりと確実に成長させる

そうすれば能力のある従業員が車内で育ち、出世することが可能になるのだ。会社の成長が遅すぎれば能力のある従業員は、成長のチャンスを求めて会社を去ってしまうだろう。

(11) 変わり者は大歓迎だ。

クレームを言う気難しい顧客は会社にとって大変重要だ。難しいクレームに対処するために根

本的に仕事を見直し、顧客を満足させることは、顧客満足をさらに高められるチャンスであるとして、難しい変わり者の顧客に接しなさい。

(12) 失敗したことで自分を責めすぎてはいけない。<sup>31)</sup>

## 9. フレッド・ハーバー社の終焉

### 9.1 2代目フォードの急死

1928年から29年の間にインフルエンザが流行し米国人の10万人以上が亡くなり、あるインディアンの部族は人口の1割が亡くなるという悲惨な状況に陥った。フォードも罹患してから数日後に62歳という若さでこの世を去ってしまった。<sup>32)</sup>

長男のフレッドがフレッド・ハーバー社の株式99%を相続し、フォードの補佐をしていたベンジャミンと腹心の部下たちがサポートをすることになった。しかし、フォードの無能な弟のバイロンの面子を立てるため、タイトルだけの社長に就任させ、フレッドに実力が付くまでの暫定的な役割を持たせた。<sup>33)</sup>

### 9.2 3代目フレッド・ハーバーの飛行機事故死

3代目のフレッドは第一次世界大戦時に空軍で活躍して以来、飛行機の操縦が趣味となっていた。ちょうどリンドバーグが単独航空機で大西洋横断に成功して飛行機ブームが巻き起こった時代であり、フレッドは米国で初めての航空会社設立時に出資をするなどしていた。

1936年4月16日まだ子供のいないフレッド夫妻は購入したばかり最新の自家用飛行機を操縦してニューヨークから山越えてカンサスシティに帰ろうとした。操縦に自信のあったフレッドは悪天候の中、TWAの係官の静止を振りきって飛び立ち、コントロールが不可能になり、山間部に激突し夫妻ともに即死をする悲劇を引き起こしてしまった。不幸なことにフレッド夫妻は子供が生まれていなかったため、経営能力のない叔父のバイロンが会社を継承した。<sup>34)</sup>

### 9.3 経営能力のないバイロンがフレッド・ハーバー社を終焉に導く

自動車や航空機の普及により列車が交通手段の主役の座から徐々に滑り落ちていった。そこで不採算のフレッド・ハーバー社の駅のレストランやホテルを廃止するか、サンタフェ鉄道に売却をするようになっていった。その中でバイロンは1つの良い決断を下した。それは1954年にサンタフェ鉄道よりグランドキャニオンの高級ホテルを2ミリオンドル（現在価値で16ミリオンドル）で買い取ったことだった。このホテルの運営でフレッド・ハーバー社は存続が可能になったのだった。

バイロンは1954年に癌でなくなり、1966年時点でフレッド・ハーバー社が運営していたのはグランドキャニオンのホテルの他に3軒のリゾートホテル、10軒弱のユニオンステーション（駅ビルのショッピングセンター）、給食施設、にすぎなかった。その資産を元に株式公開を行い2.9ミリオンドル（現在価値で19.2ミリオンドル）を調達した。しかし、その2年後にはハーバー家族は全ての株をハワイのAmfacという大きな企業に売却してしまい、名実とともにフレッド・ハーバー社は消え去ってしまい、92年間のサンタフェ鉄道との関係も消滅してしまった。その後1971年5月には政府が不振の鉄道会社支援のために全ての長距離鉄道会社を一家にまとめたAmtrakを設

立し、サンタフェ鉄道も消え去ってしまったのだった。<sup>35)</sup>

以上

- 1) Mariani, John F.(1991) *America Eats Out: An Illustrated History of Restaurants, Taverns, Coffee Shops, Speakeasies, and Other Establishments That Have Fed Us for 350 Years* William Morrow and Company, Inc. New York pp,15-21
- 2) Pillsbury, Richard. (1990) *From Boarding House to Bistro: The American Restaurant Then and Now* Unwin Hyman, Inc. pp, 13-22
- 3) Mariani, John F.(1991) *America Eats Out: An Illustrated History of Restaurants, Taverns, Coffee Shops, Speakeasies, and Other Establishments That Have Fed Us for 350 Years* William Morrow and Company, Inc. New York pp,35-41
- 4) Mariani, John F.(1991) *America Eats Out: An Illustrated History of Restaurants, Taverns, Coffee Shops, Speakeasies, and Other Establishments That Have Fed Us for 350 Years* William Morrow and Company, Inc. New York pp.42-43
- 5) Mariani, John F.(1991) *America Eats Out: An Illustrated History of Restaurants, Taverns, Coffee Shops, Speakeasies, and Other Establishments That Have Fed Us for 350 Years* William Morrow and Company, Inc. New York pp.42-43
- 6) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,24-47
- 7) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,48-49
- 8) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp, 21-22
- 9) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,37-36
- 10) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,42-43
- 11) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,54-65
- 12) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,58-60
- 13) Mariani, John F.(1991) *America Eats Out: An Illustrated History of Restaurants, Taverns, Coffee Shops, Speakeasies, and Other Establishments That Have Fed Us for 350 Years* William Morrow and Company, Inc. New York pp,42-43
- 14) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,64-65
- 15) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,93-95
- 16) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,195
- 17) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,85-90
- 18) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,91-92
- 19) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,92-93
- 20) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,93
- 21) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,94
- 22) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,11-36
- Mariani, John F.(1991) *America Eats Out: An Illustrated History of Restaurants, Taverns, Coffee Shops, Speakeasies, and Other Establishments That Have Fed Us for 350 Years* William Morrow and Company, Inc. New York pp, 43
- 23) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,73-75
- 24) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,95
- 25) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,69-70
- 26) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,77-78
- 27) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp.104-149
- 28) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,158-168
- 29) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,142
- 30) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,194-201

- 31) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,202-203
- 32) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,305
- 33) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,307-309
- 34) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp354-359
- 35) Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books pp,396-398

【引用文献】

(1) 洋書

- Mariani, John F.(1991) *America Eats Out: An Illustrated History of Restaurants, Taverns, Coffee Shops, Speakeasies, and Other Establishments That Have Fed Us for 350 Years* William Morrow and Company, Inc. New York
- Pillsbury, Richard. (1990) *From Boarding House to Bistro: The American Restaurant Then and Now* Unwin Hyman, Inc.
- Tennyson, Jeffrey(1993) *Hamburger Heaven: The Illustrated History of the Hamburger* Hyperion Publishers
- Hogan, David Gerard (1997) *Selling 'em by the Sack* New York University Press

(2) 洋書 (訳本)

- Thomas, Bob (1976,1994) *Walt Disney : An American Original* (玉置悦子 能登路雅子 訳 (2010)『ウォルト・ディズニー 想像と冒険の生涯』講談社)
- Gabler Neal (2006) *Walt Disney* (中谷和男 訳 (2007)『想像の狂気 ウォルト・ディズニー』ダイヤモンド社)

【参考文献】

(1) 洋書

- Mariani, John F.(1991) *America Eats Out: An Illustrated History of Restaurants, Taverns, Coffee Shops, Speakeasies, and Other Establishments That Have Fed Us for 350 Years* William Morrow and Company, Inc. New York
- Pillsbury, Richard. (1990) *From Boarding House to Bistro: The American Restaurant Then and Now* Unwin Hyman, Inc.
- Fried, Stephen. (2010) *Appetite for America* Bantam Books
- Tennyson, Jeffrey (1993) *Hamburger Heaven: The Illustrated History of the Hamburger* Hyperion Publishers
- Hogan, David Gerard (1997) *Selling 'em by the Sack* New York University Press

(2) 洋書 (訳本)

- Thomas, Bob (1976,1994) *Walt Disney : An American Original* (玉置悦子 能登路雅子 訳 (2010)『ウォルト・ディズニー 想像と冒険の生涯』講談社)
- Gabler Neal (2006) *Walt Disney* (中谷和男 訳 (2007)『想像の狂気 ウォルト・ディズニー』ダイヤモンド社)