

論 説

ホスピタリティ再考

小 沢 道 紀

目 次

- はじめに
- 1 ホスピタリティに関する日本の研究の現状
- 2 ホスピタリティの定義
- 3 ホスピタリティのマネジメント上の課題
- おわりに

は じ め に

ホスピタリティという言葉が日本で積極的に用いられるようになったのは、1990年代半ばから後半にかけてである。この言葉は、世界的には、一時期はサービス・マネジメントからの発展形として位置づけられ、また、2000年代からは、ツーリズムに関わるものとして議論がなされてきた。日本ではホスピタリティという言葉そのものを研究上のタームとして利用することは目立たなくなってきたが、社会的に見れば、むしろ利用は増えている。

例えば、実際の日本社会の動きとして、東京オリンピックの招致においては、ホスピタリティと近い意味を持つ「おもてなし」がキーワードとして世界に向けて発信された。同様に観光においても「おもてなし」をキーワードとしたキャンペーンが、多くの地域などで行われている。これらの動きは、海外や地域外に向けて、日本らしさや地域らしさの一つとしておもてなしがあり、それ自体が、他者から見た際に価値があるという前提に立っている。また近年、多くのホスピタリティを書名に冠した書籍が発刊され、特に実践的なビジネス書として書店に並んでいる。

このような議論の経過と語の利用の変化の中で、著者が1999年に記したホスピタリティについての論文以降、これまでの研究の進展を踏まえた上で、その定義も含め、ホスピタリティの定義や課題について再考をしていきたい。

1 ホスピタリティに関する日本の研究の現状

小沢（1999）においては、この頃までホスピタリティに関して議論がされてきた *Service* と *Hospitality* の用法の違い、*Hospitality* の成立なども含めて整理をし、当時用いられていた用法として、日本語で用いられる「ホスピタリティ」について、一般的な用法を三つに分けて定義した。

その三つとは、①ホスピタリティ、②ホスピタリティ・マインド、③ホスピタリティ産業¹⁾である。この定義に対して、その詳細な内容の社会的な評価は、客観的に多く行なわれたわけではないが、①語そのものとしての使用、②もてなしという語に近い心がけとしての使用、③産業群としての使用、という形で、当時利用されていた語としての使用内容に対して三つに分けるものであった。

その後の現在までの研究を見るならば、日本では、①のホスピタリティに関するものが中心である。その中で、実務と組み合わせる形で②のホスピタリティ・マインドが顧客接点における従業員に関わるという視点から、③の産業群を前提として議論がなされている。これらの用法は、当時から若干の変化をしつつ、焦点を絞って用いられている。そのため、語の用法の違いについて、最初に整理をしていくこととする。

1.1 新概念としてのホスピタリティ

ホスピタリティという語そのものの用法に関しては、マネジメントや社会に関わる「新概念」として、新たな枠組みを示すものとしての利用が中心である。

代表的なものは服部 (1996) の流れを組むものであり、服部自身が中心となって、その後も発展させている。この新概念においては、服部 (2006, 2008a, 2008b) で見られるように、語源から検討し、サービスとホスピタリティを対比させ、既存のサービスに対立するものとしてホスピタリティという語を際立たせ、その新しさを強調している。

その中では、語源から見たサービスを「義務的・機能的行為²⁾」とした上で、サービスの現代的解釈として「義務の概念³⁾」としてサービスを定義づけている。一方のホスピタリティは、狭義と広義に分けられ、狭義としては「ホストとゲストが対等となるにふさわしい相関関係を築くための人倫⁴⁾」として定義づけ、実際の顧客との接点の課題としている。一方で、広義としてのホスピタリティは「人類が生命の尊厳を前提とした、この共同体もしくは国家の枠を超えた広い社会における、相互性の原理と多元的競争の原理からなる社会倫理⁵⁾」と定義づけ、社会一般で用いられるべき思想としている。

1) 小沢 (1999, 185-186 ページ) 三つの定義について詳しく見るのであれば、ホスピタリティとは、「多少にかかわらずもてなし (Kindness) の心を持って直接 (Face-to-Face) 顧客と接触し、楽しませる、または保護するという要素」、ホスピタリティ・マインドとは「営利、非営利にかかわらず、また組織、個人に関わらず、個々の人間によってのみ生み出され、個々の人間観における行為として発生する他者を思いやるもてなしの心」、ホスピタリティ産業とは、「サービス産業の中でも特にホスピタリティという補助的要素の強い産業群であり、製品の販売上において、重要な機能として直接顧客と接することを行う産業である。」として定義している。

2) 服部 (2008b) 30 ページ。

3) 服部 (2008a) 72-73 ページ。

4) 服部 (2008a) 117 ページ。

5) 服部 (2008a) 117 ページ。

このように、服部の述べるホスピタリティの特徴としては、「ホスピタリティ」を多くの産業で応用できるものであるとし、そのような応用するために広義の定義が必要であるという立場である。その上で、ホスピタリティを多くの産業で用いていく事による最終の目的として、ホスピタリティ社会の実現をあげている。そのホスピタリティ社会とは、「広義のホスピタリティを基盤としたウェルビーイング（安寧・健康・幸福・繁栄 etc.）のある社会⁶⁾」と定義づけられる。

つまり、この服部の考えをまとめるならば、ホスピタリティという語を用いて、マネジメント上の「ホストとゲストの対等性」に端を発しつつ、「相互性の原理と多角的競争の原理からなる社会倫理」にいたり、最終的には「ウェルビーイングのある社会倫理」として、今までの社会とは異なる新たな社会の仕組みを創出しようと試みていると言える。

また、山本（2006）においては、観念的な表現を用いつつ、ホスピタリティを新概念として、服部と同様にサービスとホスピタリティを対比させつつ述べている。ホスピタリティの内容については、著書の多くの箇所でも、また著書の文脈の中で出てくるため、はっきりと定義づけたものを直接引用するのが困難である。その中でも引用するのであれば、

「サービスとは一対多数の、だれにたいしても同じことを、最低限より多く提供する事だ。そこには、ルールなりマニュアルがあって、それに基づいて、人が代わっても同じことがなされるようになっていく。したがって、相手は匿名で名がない。サービスにおいてだいじなのは、相手の存在ではなく、誰へだてなく平等・均等になされるサービス内容そのものである。だから、それが自分になされないと不愉快になるし、それを自分にもとめる。

ところが、ホスピタリティは相手に名があり、その人だけのもの、ひとによって全部ちがってくる。だいじなのは、相手の個人的な存在そのものである。ホスピタリティはなくても、不満にならない。なければなし、あれば感動をよび、ひとはレピート（原文ママ）する。⁷⁾」

と述べられる。また、

「サービス／交換は、相手のすべてが友人である。（……中略……）相手を信用していない。だからつねに、等価の支払い、売買関係をとっている。

他方、ホスピタリティは、相手のすべてが敵である。（……中略……）相手を信用するほかない、そこではひとによって違う不等価な関係がとられる。価値は一定していない、人によって、対応の仕方やコストがかわってくる。であるから、きわめて巧妙な「戦略」がもとめられていかざるをえない。⁸⁾」

6) 服部（2008a）119 ページ。

7) 山本（2006）67-68 ページ。

8) 山本（2006）224 ページ。

という表現でも述べられる。

その上で、「おわりに」の中で、「プライベートなものを実現するホスピタリティ⁹⁾」という節を設け、ホスピタリティのあり方について述べている。それは要約すれば、サービス/交換経済が行き詰まる中で、別の原理としてホスピタリティが存在し、今まではサービスが公的なものとして消費されていったが、今後の社会においてはホスピタリティがプライベートなものを表現しつつ公的に消費されていく事が社会の変化をもたらす、という事である。

つまり、これまでの社会の中では、公的なものへ様々なサービスが拡大していき、契約関係で安定して消費されてきたが、今後の社会を考えるならば、本質的に私的なものであるホスピタリティが、より私的関係に近いものとして人間味をもって消費される、となる。このような考え方も服部と同様に、現在の社会の限界を見つつ、新しい価値を表す言葉としてホスピタリティを用いていると言えるだろう。

次に、吉原 (2014) においては、ホスピタリティにおいて、先の二者と同様に、サービスとホスピタリティの語の違いから述べられる。サービスについては主な三つの特徴¹⁰⁾を挙げ、一つ目として活動や機能としての行為を提供しその行為を受け取ること、二つ目として同時性、三つ目として一方向性を挙げている。三つ目の一方向性は、一般的にサービス関係の文献で述べられることが少ないため、引用すると、「サービスは効率性を追求することから主として提供者 (Giver) から享受者 (Taker) への一方向的な理解に基づいて行われる行為である捉えられる¹¹⁾」としている。

このサービスの理解を前提として、ホスピタリティについて検討されていくのだが、「1995年に (……中略……) 日本ホスピタリティ学会が設立された。その後、筆者は顧客が評価する価値の観点から「ホスピタリティ価値」を造語したのである¹²⁾」と述べた上で、現在のホスピタリティ価値として二つをあげている。それは、「1つはさりげないちょっとした気遣い (Spontaneous little touch) である。もう1つはホストとゲストが共同して新たな価値を創造するという意味がある。ホスピタリティ価値は、「自律」「交流」「対等・パートナー」といったキーワードを有する概念である¹³⁾」とホスピタリティ価値を定義づける。

その上でサービスとホスピタリティを比較し、さらにはホスピタリティ価値の概念を用いて人間の価値観に触れた上で、ホスピタリティ概念の属性¹⁴⁾について述べ、最終的にホスピタリ

9) 山本 (2006) 499-502 ページ。

10) 吉原 (2014) 7-8 ページ。

11) 吉原 (2014) 8 ページ。

12) 吉原 (2014) 13 ページ。

13) 吉原 (2014) 13-14 ページ。

14) 吉原 (2014) 25 ページの図に書かれているが、本質的属性として、価値の三つをあげ、その上で回属性と

ティの定義を行っている。それは、「主体が自律的にアイデンティティの獲得を目指して自己を鍛え自己を発信しながら、他者を受け容れ交流して、信頼関係づくりを行い互いに補完し合って社会の発展に貢献する価値を協創する活動である¹⁵⁾」となる。

つまり、吉原においては、「自律」「交流」「対等・パートナー」という価値を実現するために、協創する活動としてホスピタリティを位置付けている。このような考え方は、先の二者と同様に、社会を構成する新しい価値として、ホスピタリティを位置づけていると言える。

近年ホスピタリティに関する多くの書籍を出している徳江が、確認できる中で最初にホスピタリティを定義づけたのは2008年である。その定義は、サービス財提供産業という限定をしつつ、「市場において交換される「財」を提供する提供者とその受益者とが、より高次元の「関係性」を築くべく「相互」に持つ「精神」とそれに伴って応用的に行われる「行為」¹⁶⁾」としている。さらに、これを発展させる形で、佐々木・徳江(2009)においては、「人間同士の関係性において、より高次元の関係性を築くべく「相互」に持つ「精神」や「心構え」であり、それに伴って応用的に行われる「行為」も含む¹⁷⁾」と定義づけられる。

その後、徳江(2011)においては、「社会的不確実性の高い環境において、主体間の関係性マネジメントによって、不確実性をむしろ利用しつつお互いの主観にアプローチし、単独では不可能な新しい価値を創出しようとする」と定義づけている。

さらに、徳江(2012)においては、ホスピタリティ上位の視点としての議論について、他の議論における語源へのこだわりを踏まえた上で、「語源にこだわり、サービス<ホスピタリティと考える論者たちは、過去のサービスにおける関係性に対する認識を、自信の論理に都合のいいように、現代においても引き継いでいるかのように感じられる。¹⁸⁾」と述べた上で、サービス研究を前提としてホスピタリティについて述べる。このサービスとホスピタリティという語の区分として、「行為的側面」と「関係的側面」を挙げ、サービスは「行為的側面」、ホスピタリティを「関係的側面」が中心¹⁹⁾だとし、以降の章では、サービスの関係性についての議論

して、「概念の特性」「価値創造の人間感」「ホスピタリティ人財」「ホスピタリティプロセス」「ホスピタリティの定義」の5つをあげている。

15) 吉原(2014) 29ページ。

16) 徳江(2008) 46ページ。

17) 徳江(2009) 51ページ。

18) 徳江(2012) 47ページ。

19) 徳江(2012) 56-57ページ。

なお、サービスについては、「プロセスの代行」として「行為的側面」があり、主人と奴隷という「関係」を関係的側面ではないとしている。また、ホスピタリティについては、「主体間の関係性マネジメント」として「関係的側面」を有しており、また「おもてなし」という行為」としての「行為的側面」ではない、としている。

を踏まえて、ホスピタリティへのサービスの議論の転用をし、トライアド・モデル²⁰⁾という独自のモデルを形成している。

徳江 (2013) においては、同じ定義の延長線であるが、よりはっきりとホスピタリティにおける関係性について言及している。「ホスピタリティの根底に流れるのは「関係性マネジメント」という概念である。われわれが普段考えるところの、いわゆる「おもてなし」に代表されるホスピタリティとは、あくまでこの関係性マネジメントのツールの一つであって、現場レベルで行われている、あるいは行われるべき方向性にすぎない²¹⁾」と位置付けている。

これらを踏まえて、徳江におけるホスピタリティの位置づけを整理するならば、主体間の関係を表す語であり、不確実性をマネジメントするための方法である、と定義づけていると言えるだろう。このような側面は、新たな社会を表す語として用いる先の三者と比べれば、異なった点に立っていると言えるが、ホスピタリティを新しい語として今までと異なった意味づけを試みている点としては同じである。

ここまでで、社会やマネジメントに関わる新概念として、ホスピタリティを捉えようとした 2000 年以降の議論を見てきた。これらをまとめようとするれば、ホスピタリティという語が内包する人間的側面²²⁾に注目した上で、今までの社会やマネジメントとは異なるものを生み出すことが可能な新しい思想として提起している。また、徳江が語源にこだわるべきではないと指摘しつつも、全ての論者が語の理解を深めるために、サービスとホスピタリティの語の違いについて、一種対立的に特徴を強調する形で触れている。そして、これらはいわゆる概念を新たに作りだそうと言う試みであり、同様の試みは服部を中心に 1990 年代半ばより試みられつつ、社会的に、またマネジメントとしても一般に定着しているとは言い難いのが現状である。併せて、新たな概念としてホスピタリティを捉えていく際に、元々持つ概念を拡大して解釈しようとし、その事によって解釈そのものが元の語の一般的な理解から離れ過ぎているという点も、このような理解をしていく上での課題としてあるだろう。

20) 徳江 (2012) 158-161 ページ。

トライアド・モデルについては、本稿におけるホスピタリティのマネジメントについてを具体的に応用したものとして位置付けている。論旨から外れるため本文中で触れないが、ホスト (経営会社)・キャスト (従業員)・ゲスト (顧客) の三者間 (トライアド) の間の関係を確実性と不確実性で分け、作られている。また、この拡張も行っており、徳江 (2012) の 175-223 ページにかけて、三者間以上の関係性が生じた時にもモデルが応用できるとしている。

21) 徳江 (2014) 4 ページ。

22) ホスピタリティが意味するものとして、例えば Oxford の Online Dictionary によれば “The friendly and generous reception and entertainment of guests, visitors, or strangers” というものがあり、このような側面のことである。

1.2 顧客接点におけるホスピタリティ

顧客接点におけるホスピタリティとしては、主に実務者によって経験から様々な事が述べられている。その根本にあるのは、顧客接点において、従来の標準化・工業化されて提供される「サービス」と関わりつつも、異なった提供物として、「ホスピタリティ」が存在するという考え方である。また、日本では、この「ホスピタリティ」は、しばしば「おもてなし」に近いものとして扱われる。

この「ホスピタリティ」と異なるとされる「サービス」の工業化そのものは、Levitt (1976) によって注目されるようになったものである。Levitt (1976) は、サービスの効率化のための概念として、サービスの工業化を提起し、一定の規模を持った産業として専門化を進めて産業の分化していくべきである、と述べている。その前提となるのが、Levitt (1972) でのサービスに対して製造業の生産方式を応用する、と言う考えである。Levitt (1972) では、Limits of Service という節の中で、提供者による違いが存在していることによってサービスの向上がないことを、“Service thinks humanistically, and that explains its failures²³⁾”として、人間的な部分を受入れ過ぎれば、その成否の全てが個人の資質に帰属してしまう事が述べられる。論文では、その後の部分で、テクノロジー²⁴⁾を導入する事で、サービスの工業化、つまり個人の資質に帰属しないサービスの提供が可能になる、と位置付けている。このような Levitt の主張するような個人の資質をテクノロジーで代替する事が、サービスを発展させてきた。

実際に、サービス分野が経済に占める割合が大きくなるに従って、この工業化の概念をもととして、サービスの脱属人化が行われてきた。特にテクノロジーの進展によって、従来は人が行ってきた機能の一部を代替し、その事によってサービスの向上や標準化がおこなわれ、サービス提供の効率を向上させ、品質を安定させてきた。

しかし一方で、工業化されたサービスそのものは、過度の標準化、特に顧客との接点における従業員の言動の標準化から、批判されることが多いのも事実である。この従業員の行動の標準化によって、誰がサービスを提供しても、また誰にサービスを提供しても、同じサービスを一律に行えるようになった。しかし、言動も含めてマニュアルと言う形での標準化を行う事によって、言い換えれば、誰に対しても同じ対応を行う事によって、顧客の状況によって異なるニーズを、サービス提供者が理解して対応する事がない、として批判される。

23) Levitt (1972)。

この前の部分で、Service が個人が行うと言う概念でいる限り、“He will just exert more animal effort to do better what he is already doing.”としてやるしかない状況であるとも述べている。

24) Levitt (1972)、Levitt (1976) の双方ともに、テクノロジーをハードなテクノロジーと、ソフトなテクノロジーに分割し、施設設備部分とサポートする情報システム等の仕組みの両方でサービスの工業化が行われるべきである、と述べている。

効率化と言う面においては、標準化を進める事は一利あるが、一方で、サービス提供が人と
の接点であると言う見方をすれば、このような批判は当然である。Levitt (1972) では、テク
ノロジーによる代替とサポートでの工業化を概念の中心としていた。しかし、その工業化と言
う概念が広まっていく中で、人を生産性向上における生産機械の一部と同様に捉え、機械と同
様のものとして代替していく事が多く生じた。ここに、このような批判の源泉がある。

このようなサービス提供の現状の中で、過度に標準化されたものではないサービスの捉え方
として、また顧客のニーズを重視したサービス提供を実現するものとして、ホスピタリティと
いう言葉が使われる。この用法を用いている文献は、ビジネス書として数多く存在し、特にホ
テルの実務者やコンサルタントが多く著書を書いている。その中で議論の中心となるのは、
従業員教育である。

つまり、サービス製品の提供プロセスにおける顧客と従業員との接点において、ホスピタリ
ティの精神を持った従業員をどのように教育して育成し、またその従業員の持つホスピタリ
ティ精神を組織にいきわたらせるのか、という事が中心である。このようなホスピタリティ精
神とは、「相手のことを察してサービスの提供をする²⁵⁾」という事である。この精神の細部につ
いては、論者によって若干異なりつつも、顧客の事を第一義に考えたサービス提供、という点
で統一されている。

例えば白土・岸田 (2011) においては、エクセレント・サービスとして、「感動」を与え
るサービスをホスピタリティとして位置付けている。そのために必要な事として、「お客様の
「感動」を生むのは、接客サービスに当たるスタッフ 1 人ひとりが、お客様の立場に立って物
事をみたり、考えたり、行動することが前提となる。人の立場に立てるといことは、他人を
思いやり、他人に優しい気持ちをもつことに他ならない。これこそがホスピタリティの本質で
ある。つまり、仕事はもちろん、日常生活においても、ホスピタリティの心を宿すことこそが、
真のエクセレント・サービスにつながるとともに、ホスピタリティ社会の実現を目指す第一歩
となろう。²⁶⁾」という形で述べられる。つまり、ホスピタリティとしての心持が顧客との接
点で発揮される事によって、サービスがより優れたサービスとして提供される、と言う事であ
る。

また、海老原 (2005) においては、社会のどこでも必要とされるホスピタリティとして、新
概念に近い部分を持ちつつも、人と接触する時の心のあり方に焦点を当てている。特にサー
ビスを前提としつつ、サービスの中でも「(人の心や気持ち) ホスピタリティー」として、特に商

25) 旅館におけるおもてなし精神として、しばしば取り上げられる。複数の旅館の経営者に対してヒアリング
を行ったところ、「おもてなし」の根本は、相手のニーズを察し、先にその事に対応することだ、と述べている。

26) 白土・岸田 (2011) 169 ページ。

品と分けた形でホスピタリティーの位置づけ²⁷⁾が述べられる。この「人の心や気持ち」と「ホスピタリティー」の関係については、「人の「心や気持ち」を大切にすることで、自分の思いが人に伝わり、しかも人に喜んでもらえるというものが、ホスピタリティーの基本。²⁸⁾」として述べられる。つまり、顧客と接するサービスをより向上させるためのホスピタリティとして、位置づけをしている点が明らかであろう。

ここまで、顧客接点におけるホスピタリティについて述べてきた。この用法においては、顧客との接点を重視し、そのような視点から行きすぎたサービスの工業化批判をしつつ、サービスをより向上させていくものとしてホスピタリティが位置付けられる。先にも述べたが、このような用法を用いるものは、実務家が多くなっており、その論旨をまとめるならば、ホスピタリティは従業員教育と併せることでサービスの質の向上につながり、その結果として得られるものであると述べられる。この事自体は、サービスの質の向上において、従来の標準化されたサービスとは異なったものが、顧客のニーズとして社会から求められている事もあり、よく用いられる用法となっている。これは過度に標準化されたサービス製品の批判と言う点で見れば、有効な視点であると言えよう。

1.3 観光・ツーリズムに関わるホスピタリティ

次に取り上げるのが、ツーリズム (Tourism) としての視点から、ホスピタリティ産業 (Hospitality Industry)、ホスピタリティ・ビジネス (Hospitality Business) を対象とした産業区分として用いられる用法である。日本では、ツーリズムという用語が、観光として理解されてきた事もあり、観光と言う言葉に近いものとして同時に扱われる事も多い。

この時にしばしば取り上げられる事例が、ホテル・宿泊産業である。ホテル (Hotel) は Hospitality の語源と関わる用語であり、また人の移動・旅行と共に古くからある産業でもある。そしてまた、先に述べた顧客接点としてのホスピタリティを、接客という側面から含みこむため、事例として多く挙げられる産業となっている。

例えば、前田 (2007) においては、ホスピタリティという用語を「“歓待精神・行動規範”を意味する場合と、ビジネス用語としての場合を明確に区別する必要がある、「ホスピタリティ」は前者の意味においてのみ用いるべきである。後者の代表的用例である「ホスピタリティ・ビジネス」は“一つの業種”を称したものであり、(……後略……)²⁹⁾”という形で定義づ

27) 海老原 (2005) 32-35 ページ。

ここでは、サービスと言う提供物全体を、(有形・無形) 商品と、ホスピタリティーと分け、ホスピタリティーが付加される事で、価値が高まると主張される。

28) 海老原 (2005) 6-7 ページ。

29) 前田 (2007) 29-30 ページ。

ける。ただし、著書全体³⁰⁾においては、そのタイトルに観光を含みこむ事からわかるように、観光とホスピタリティとの関連について述べている。つまり、ツーリズムに関わるホスピタリティ・ビジネスについて述べているに等しい。

また、少し古いが山上 (1999) においても、ホスピタリティを「飲食・宿泊産業」という最狭義のものから「ホスピタリティを媒介とする産業」という広義にわたるものまで紹介しつつ、ホスピタリティと関連した事例として用いられているもの³¹⁾は、あくまでも観光産業の範疇に留まっている。その構成は、観光という視点から、ホスピタリティをという語を用いて観光産業の対象領域を拡大しようとしていると捉えられるものとなっている。

鶴田 (2009) においては、用語としての使い方として、さらに観光としての立場が明確である。それは、「一般に観光産業と総称されているものには、旅行業、運輸業、宿泊業、土産物の製造・販売、テーマパークなどがあります。(……中略……) これらの事業をそれぞれの役割に基づいて分類すると、旅行業や運輸業など旅行者を観光地に送る側と、宿泊業やテーマパークほか旅行者を迎える側という機能の違いをもとに大別できます。ここでは前者をツーリズム・ビジネス、後者をホスピタリティ・ビジネスと呼ぶこととします。³²⁾」と言う形で、より明確にビジネスと言う枠組みを提示している。特に観光を、観光客を送る側と受け入れる側に分けた上で、受け入れる側としてホスピタリティという業種の集合体を述べている。

さらに、杉原・金子・森重 (2009) は、大阪学院大学でのホスピタリティインダストリー研究所の成果として出版されたものであるが、その中ではホスピタリティ産業≒ホテル産業として位置づけられ、ホスピタリティ経営≒優れたホテルマネジメントとして述べられる。このホテル産業は、観光産業やツーリズム産業の中に位置付けられることも多く、このような点から見れば、他の論者と同様に、ホスピタリティという産業の枠組みを前提したものとして理解する事が可能であろう。

このように、論者によって意識しているか意識していないかはあるにしても、観光・ツーリズムという産業群に関わるものとして、ホスピタリティという語が用いられる事も多い。特にホスピタリティの意味については、新概念に近い意味づけを与えつつも、その中で取り上げられるホスピタリティの事例としては観光・ツーリズムに関わるものがほとんどであり、このような理解がされていると言えるであろう。つまり、観光・ツーリズムという産業群に親近性の

30) 前田 (2007) の著書はIV部構成となっているが、第I部が「「ホスピタリティ」とは」、第II部が「「サービス理論」と観光」、第III部が「サービスと観光の社会史」、第IV部が「観光とホスピタリティ」であり、この枠組みから見てわかるように、観光・ツーリズムと関わるホスピタリティに限定している。

31) 山上 (1999) におけるホスピタリティと言う語と対になって述べられる事例は、「国際航空業」「タクシー業」「国際観光ホテル業」の三つである。

32) 鶴田 (2009) 7 ページ。

あるものとしてホスピタリティと言う語を用い、ホスピタリティ・ビジネスやホスピタリティ産業としてより具体的に定義づけている。

ここまでで、日本のホスピタリティに関する研究の現状として、三つの視点に分割し、その研究を整理してきた。次では、ここまでの議論を前提として、ホスピタリティの定義づけを行う事とする。

2 ホスピタリティの定義

ホスピタリティの研究を整理した三つの視点として、一つ目は、新概念としてのものであり、まさに新しい概念としてホスピタリティを位置付け、ホスピタリティの実践こそが新たな社会を生み出す、という一種哲学的な視点である。そして二つ目は、顧客接点におけるホスピタリティであり、これは工業化されたサービスとは異なる形のホスピタリティが必要となっている、という顧客満足度向上の視点を含みこむものである。そして三つ目は、産業・ビジネスとしてのホスピタリティという枠組みであり、観光やツーリズムと言った産業群に近いものとして、特にホテルマネジメントを中心に取り上げられるものである。

このうち、二つ目の接点としての部分と、三つ目の産業部分においては、同時に語られる事も多い。それは、先にも述べたが、ホスピタリティがおもてなしに近いものとして捉えられていることと関係しており、そのおもてなしは、従来は旅館や外食などの顧客接点の多い産業で実務の場で言われてきた、という点とも関連している。

また全ての視点に対して共通しているものとして、語源から **Service** と **Hospitality** の違いを探っている点がある。これは論者によって強弱はあるが、日本でのホスピタリティの理解を深めるために、**Service** を奴隷的なものとし、その対極に **Hospitality** を位置付けるものである。これは、語彙の違いを理解し、イメージを膨らませるためには母国語でない地域において意義があるが、過去の語の解釈にのみとらわれている点に大きな課題を残している。つまり、過去のイメージに引きずられて、言語が利用される中で当然経てきた、語の利用法の変化を踏まえていない、と言う事である。一般的な言語や概念の変化として述べられることだが、語の使用法やその社会的理解は、社会の変化などに影響を受け、その語の持つイメージそのものも転換していく事がある。しかし、語源にのみ語としての意味づけを求めてしまえば、このような変化が排除されてしまうこととなる。

このような問題点も含んだ上で見るならば、ザ・ペニンシュラ東京の総支配人であるトンプソン (2007) が、ホスピタリティについて異なる定義をしているものが参考となる。

「一般的に、「サービスは従属関係で、ホスピタリティは対等関係」などと解説されます。(……中略……)しかし、私の考えは異なります。³³⁾」とした上で、「「サービスとホスピタリティ」は一体化したものです。「サービス」は「ホスピタリティ」という歯車を回す潤滑油のようなものであり、それがあって全体が円滑に運営されるのです。また「ホスピタリティ」は感覚的なもの、形のないもので、触れることはできません。しかし「サービス」は実際に見ることができ、有形に近いものです。そのためにはスキルやテクニックが要求されます。お客様の視点で言えば、「ホスピタリティ」はお客様の経験全体を指し、そこで感じられる感覚、印象です。その経験をよどみなく回しつづけるために必要なのが、「サービス」という潤滑油なのです。³⁴⁾」と述べている。また、この言葉を言い換えて、「(……前略……)これらは目に見える、有形に近い「サービス」の一例です。こうした上質の「サービス」を受けた結果、お客様が感じる「心の状態」が「ホスピタリティ」と言ってもいいでしょう。³⁵⁾」と述べている。

つまり、顧客接点のみでなく、経験価値提供プロセスの総体として、心の満足度を高めるための仕組みがホスピタリティであり、それを支える具体的なものがサービスである、という事である。

また併せて、おもてなしについては、「日本語には「おもてなし」という素晴らしい言葉があります。しばしば、この「おもてなし」を「ホスピタリティ」の訳語に充てる例を目にしますが、私は両者を同列に考えていません。私は「おもてなし」は「パーソナル・サービス」(Personal Service)のことを指すと解釈しています。³⁶⁾」と理解している。これは、「おもてなし」は、あくまでも個人に合わせたサービスのことであり、ホスピタリティのような経験価値提供プロセスの総体ではない、という理解である。

確におもてなしについて述べられる多くの書籍・論文等は、顧客に接する局面でのこと、つまり接点でのことであり、組織として顧客にサービスを提供していく仕組みとして理解されることはほとんどない。おもてなしという語は、いわゆる顧客の接点、つまりタッチポイントでのマネジメントとして、心の持ちようとして重要であるが、組織的なマネジメントの仕組みとして、つまり経験価値提供プロセスの根底をなすものとして捉えられることはほとんどない。

このマルコム (2007) で述べられるようなマネジメントの視点、つまりサービス・マネジメントとして経験価値提供プロセスの価値をいかに高めていくのか、という視点が日本での議論

33) トンプソン (2007) 147 ページ。

34) トンプソン (2007) 148 ページ。
一部、改行を省いて引用した。

35) トンプソン (2007) 150 ページ。

36) トンプソン (2007) 153 ページ。
一部、() と改行を省いて引用した。

からは欠落している。

上記のような日本の研究の議論で欠落している点も踏まえて、「ホスピタリティ」、「サービス」、「おもてなし」について整理するならば、以下のようになるであろう。

まず整理にあたって、マーケティングという視点から背景を見る³⁷⁾ならば、当然であるが顧客を中心に考えることが基本となり、顧客を満足させるために価値を高め続けていく事が、また組織の競争優位の源泉となる差別化上からも重要となる。特に「サービス」という無形の要素の強い製品においては、顧客の知覚価値が差別化上において重要となる。この知覚価値は、ある時点、つまりタッチポイントでの満足・不満足だけでなく、そのサービスの提供プロセス全体を通じての知覚価値である。そして、このような「サービス」の知覚価値は、誰がやっても同じように提供でき、またどんな人でも同じ知覚価値を得られるように、テクノロジーによるサポート³⁸⁾が発展し、均一化されたものが提供されている³⁹⁾。この事は、従業員等のスキルの違いや、状況によって異なるスキルなどの、人間が本来有する可変性が高いものに依存せず、最低限の顧客の満足を得ることを可能とする。そして、このテクノロジーのサポートの内容や範囲、また業務プロセスの設計⁴⁰⁾によって、通常のサービスは差別化がなされる。

しかし一方で、満足度をさらに高める、つまり顧客にとっての知覚価値をさらに高め、他組織に対して相対的優位なポジションを得ようとするならば、従来型のサービスでは不十分となる。つまり、あくまでもその提供プロセスが最低限の満足を得られるようにテクノロジーを用いて設計されている以上、組織として知覚価値を日常的に高め、優位性を築いていくことは困難⁴¹⁾である。それは、最低限の満足を保証するようなサービス設計概念であれば、サービス提供プロセスを高めることは、テクノロジーの更新による価値の創造に行きつくからである。また、テクノロジーは汎用性の高いものも多く、独自性の高いプロセスを築かなければ、容易に模倣される。一方で、独自性の高いプロセスになればなるほど、その変更が困難⁴²⁾となっていく。

37) どの視点から見るかは様々な議論があり得るが、組織の存続を決定するのは、顧客の支持であり、その結果としての購入・利用である、という立場から、顧客を最も重視して研究が進んでいるマーケティングを視点として用いることとした。

38) テクノロジーによるサポートは多く存在している。POS レジのようなものから、セルフサービス、トラッキングシステム、セントラルキッチンなど、様々な形態が存在している。

39) この点については、Levitt (1972) に依っている。

40) 業務プロセスの設計は、サービス品質の設計とも捉えられるが、ISO9000S のように、規格化され、品質基準としての最低品質を定めたものが多い。

41) サポートするテクノロジーが強固であればあるほど、提供可能な知覚価値はテクノロジーに既定される。それは自由度をどれぐらい確保するか、という問題でもあるが、標準化を進め、テクノロジーのサポートを多くすれば、一般的には自由度は低くなる。

42) 標準化と個別化という議論でしばしばなされるが、独自性の高い標準化されたシステム、つまり業界標準から見れば個別化されたシステムは、汎用性にかけるため変更が困難となる。

このような状況を前提とするならば、サービス、つまり無形性の高い製品であればあるほど、局面としてテクノロジーに裏打ちされた汎用性の高い「サービス」や、局面において個人の顧客の理解に依存している「おもてなし」だけでなく、それを組織全体として理解して、顧客の経験価値を最大化していこうとする「ホスピタリティ」としての取り組みが必要と言えるだろう。特にこのような「ホスピタリティ」が必要となるのは、顧客の経験が知覚価値に大きな影響を与えるサービス製品であり、価値提供プロセスにおいて、テクノロジーを中心としておらず、知覚価値向上の可能性を内包しているような事業を行っている組織である。

つまり、「ホスピタリティ」とは、「顧客の満足に関わる経験が、組織のサービス提供の文脈(プロセス)に依存しているようなサービス製品において、組織的な知覚価値向上のための提供プロセスを支えるものとして必要なものである」と定義づけられるであろう。

3 ホスピタリティのマネジメント上の課題

ここまでで、ホスピタリティについて、検討の上、定義づけをしてきた。その上で、経験の価値向上を果すための組織的な知覚価値の向上プロセス、と位置付けた。そこで、ここでは実際に組織でマネジメントをしていく上で課題となっていく事に関わる、大きな三つの点について、組織から個人へのマクロからマイクロへの視点を踏まえて、述べていくこととする。

まず一つ目として挙げられるのが、組織の使命(ミッション)の定義の課題である。テクノロジーを除いた知覚価値向上のプロセスにおいて、その根本となるのは、組織が提供しているサービス製品、そしてそのプロセスの組織的理解である。その背景となるのが組織の使命の定義であり、この重要性については、Drucker(1973)が全ての組織を対象に述べている。この使命の理解は、特に価値判断の多くを、顧客が経験の文脈として理解することに依存するサービス製品においては、根本的なものとなる。

つまり、サービス製品を提供するプロセス全般において、その経験の文脈を達成するために組織の多くの構成員が関わる可能性が高く、このタッチポイントが文脈として整合性をもたなければならない。この事は、組織の構成員が提供するサービス製品の文脈を同じように理解しなければならない、と言う事であり、そのような理解を支えるものとしての使命が、構成員にとって同じものとして理解されなければならない。このような文脈上のサービス提供と使命との関わりとして、しばしば事例として取り上げられるものとして、ザ・リッツ・カールトンのクレドやオリエンタルランドの企業理念などがあげられる。

二つ目に挙げられるのが、従業員への権限委譲と従業員教育という課題である。これは、数

多く存在するタッチポイントにおいて、顧客に対して何をして良いのか、またどこまでならその場で判断できるのかを決定する。この権限委譲と教育は多くのサービスに関わる論文等で触れられる。

そのうち、権限移譲として典型的に言われるのが「逆さまのピラミッド⁴³⁾」という組織の捉え方である。この逆さまのピラミッドでは、顧客に接する最前線の従業員を他の組織の構成員より上部に置き、このような従業員のサポートを組織の残りの全ての構成員はするべき、と捉えられる。つまり、顧客に接する際の決定権を、できうる限り最前線の従業員に委譲すべき、という主張である。この主張は、コンセプトが中心であるが、この後のサービスに関わる議論において、サービス組織のあり方と関わって中心的な議論となっていく。

また、教育に関しては、枚挙にいとまがないため、個別に触れることはしない。ただ、顧客接点としてのホスピタリティという視点から見られる研究等は、そのほぼすべてが接点における従業員教育を背景としている。つまり、所作を含めて、顧客を満足させるための従業員のあり方である。また、他の書籍や論文においても、従業員のモチベーションや従業員教育は常に取り上げられる課題⁴⁴⁾となっている。サービスにおいては、知覚価値の標準化と言う点からマニュアルによる教育と言う視点を入れつつ、顧客の視点からマニュアルの逸脱を正当なものとして認めるための教育が模索⁴⁵⁾されている。このために、優れた事例についての組織的共有がしばしば行われる。そして、権限委譲による業務の範囲や内容、そして業務の質については、組織による教育を通じて従業員が理解する。

このように、権限委譲と従業員教育は対になるものであり、知覚価値向上を目指すために重要となる。また、経験の主としている製品だからこそ、その経験と関わる従業員を製品提供の局面において外すことはできない。そのため、顧客との接点で顧客の問題が解決できるような従業員を、権限の移譲と教育によって継続的育成をしていく必要がある。

そして最後になるのが、個人と顧客の知覚価値を最大化するための具体的な労働における労働者の課題である。ホルブロック (2000) で取り上げられた感情労働 (emotional labor) の課題が、サービス製品の提供において、また「ホスピタリティ」を実現していくためにも、切り離すことができない。ホルブロックが取り上げたのは、客室乗務員などの直接顧客と接している

43) アルブレヒト (1990)。

44) 近年では、創造性を発揮するための環境づくりやチーム作りなども多くで取り上げられている。また、教育そのものにおいては、知識の取得の促進やその知識の共有、また多様性の理解が創造的なチームを作るために議論されている。また、モチベーションにおいては、承認欲求を満たすこと、が一つの方向性ともなっている。

45) かつてからしばしば知識の向上に関わって行われているのが、他のサービスを経験する事でサービスレベルを向上させる、と言う事である。組織的にこのような仕組みを取り入れている組織もあるが、個人の理解に依存し、組織的な向上につながりにくい側面も持っている。

従業員であるが、その多くで自らの感情を商品化した事によって、本来の感情と顧客と接する上での感情のかい離を抱えていた。これは一律に全ての人が抱えるものではないが、ホルブロック (2000) によれば、多くのサービス提供の現場において見られたものである。

しかしホスピタリティを実現していくためには、顧客と接する時を含めた業務時間において、個人が周辺環境の影響を受けつつ自らの持つ感情を封じ込め、顧客にとって望ましい感情の発露をしなければならない。これは、少なくともタッチポイントにおいて、顧客の知覚価値を向上させるためには、顧客は従業員に対して期待している感情を、従業員の中に見出すことが重要となるからである。

この点、つまり感情の発露における課題を解決するために、従業員の選抜段階から望ましい人材のみしか採用しない方法を取る組織もある。つまり、顧客との接点において自然と顧客のことを考慮できる人材のみを選抜していく事である。しかし組織が拡大するに従い、また組織の規模によっては、十分な従業員の数確保する事が困難になる場合が多い。そして、このような人材の確保が困難な組織においては、多くの場合、サービス提供のプロセスを維持するための人数を確保する事に注力をし、離職者が増加する傾向にある。

また、一部の組織に置いては、自らの提供する知覚価値を明確とし、そのような価値以外の価値を望む顧客に対して、ゆるやかに退出を促す事もある。このような方法を取るのは、元々感情労働で課題となる原点に、顧客の要求に対して従業員が無理に感情を作らなければならない側面があるからである。このような顧客の退出を促すことで、従業員が望まない感情の発露を抑えることで、感情労働の負の側面をやわらげようとする。

このように、タッチポイントで、より積極的な活動をしていくための従業員について、その感情等をより理解をし、その従業員の持つ課題を解決して従業員満足度を向上させていく事が各従業員に対して重要となる。

ここでは、ホスピタリティと関わり、組織をマネジメントしていく得上で大きな三つの課題について述べてきた。すなわち、組織の使命の課題、教育と権限委譲の課題、感情労働の課題である。これらは全て、知覚価値の提供プロセスに携わる従業員に関する課題である。これらの課題は、継続して顧客の知覚価値の向上を行うために解決しなければならない課題である。

おわりに

本稿では、ホスピタリティに関して再考する事をテーマにして述べてきた。小沢 (1999) として最初にホスピタリティについて述べた時は知識が不足していた大学院生であった。そのた

め、ホスピタリティに関する考察において、不十分な点が多くあった。それを、これまでの研究の到達点や、現在の視点から再考する事により、十分な知識があるとは言いきれないが、少なくとも不十分な点を解決しようと試みた。

解決しようと努めたが、まだまだ不十分な点が存在するのは否めない。それは、「顧客の満足に関わる経験が、組織のサービス提供の文脈（プロセス）に依存しているようなサービス製品において、組織的な知覚価値向上のための提供プロセスを支えるものとして必要なものである」とホスピタリティを定義づけたが、これに至る背景、つまりサービス・マネジメントやサービス・マーケティングの研究の蓄積に対してほとんど触れていない点である。特に、なぜ「文脈（プロセス）」なのか、またなぜ「知覚価値向上」が必要となるのか、については、十分な説明が必要となるが、本稿ではページを割く事ができなかった。

また併せて、3つの課題についても、なぜこの課題となるのか、という点について、十分に記述する事ができなかった。人に関わるものとして、私自身の研究の蓄積の中では明らかなものなのだが、説明が足りないがゆえに誤解を招きかねない。当然これ以外の点で課題がない、というわけではないが、今後この3つの課題とそこから派生する様々な課題についても深めていく必要があるだろう。

ホスピタリティに関して再考をするという事を目的としたが、ホスピタリティの定義に関しては、小沢（1999）よりは、はっきりと定義づけられたと思っている。今後は、サービス・マネジメント、サービス・マーケティングとしての視点から、ホスピタリティについて、より深めていきたい。

謝辞

「ホスピタリティ」という研究テーマは、大学学部学生の頃から大学院在籍時も含めて様々な事を教わった恩師である三浦一郎先生に、大学院入学後に示唆されたものである。ここまで大学教員として活動して来られたのも三浦一郎先生のおかげであり、ここに感謝したい。

参考文献

- アルブレヒト, カール (1990) 鳥居直隆監訳『逆さまのピラミッド—アメリカ流サービス革命とは何か』日本能率協会. Albrecht, Karl (1988) *At America's Service*, Dow-Johns Irwin.
- Drucker, Peter F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Collins.
- ホックシールド, アリー R. (2000) 石川准・室伏亜希訳『管理される心 感情が商品になるとき』世界思想社. Hochschild, Arlie R. (1983) *THE MANAGED HEART: COMMERCIALIZATION OF HUMAN FEELING*, University California Press.

- 海老原靖也 (2005) 『ホスピタリティ入門』大正大学まんだらライブラリー。
- 服部勝人 (1996) 『ホスピタリティ・マネジメント ポスト・サービス社会の経営』丸善。
- 服部勝人 (2006) 『ホスピタリティ・マネジメント学原論 新概念としてのフレームワーク』丸善。
- 服部勝人 (2008a) 『ホスピタリティ学のすすめ』丸善。
- 服部勝人 (2008b) 『ホスピタリティ・マネジメント入門第 2 版』丸善。
- Levitt, Theodore (1972) 'Production-Line Approach to Service', Sep-Oct, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press, (<https://hbr.org/1972/09/production-line-approach-to-service>).
- Levitt, Theodore (1976) 'The Industrialization of Service', Sep-Oct, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press, (<https://hbr.org/1976/09/the-industrialization-of-service>).
- 前田勇 (2007) 『現代観光とホスピタリティーサービス理論からのアプローチ』学文社。
- 長尾有記・梅室博行 (2012) 「おもてなしを構成する要因の体系化と評価ツールの開発」『日本経営工学会論文誌』第 63 巻第 3 号, 日本経営工学会, 126-137 ページ。
- 親泊政子・平敷徹 (2005) 「インターナル・マーケティングにおけるホスピタリティ教育」『琉球大学経済研究』第 69 巻, 琉球大学, 91-160 ページ。
- 小沢道紀 (1999) 「ホスピタリティに関する一考察 —ホスピタリティと言う語の三つの用法とその定義—」『立命館経営学』第 38 巻第 3 号, 立命館大学経営学会, 171-188 ページ。
- 佐々木茂・徳江順一郎 (2009) 「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」『産業研究』第 44 巻第 2 号, 高崎経済大学附属研究所, 1-19 ページ。
- 白土健・岸田弘 (2011) 『エクセレント・サービス—ホスピタリティ社会の実現を目指して—』創成社。
- 杉原淳子・金子順一・森重喜三雄編著 (2009) 『新ホテル運営戦略論 日本型ホスピタリティ経営を目指して』嵯峨野書院。
- 徳江順一郎 (2008) 「飲食サービスとホスピタリティーカウンターでのサービス提供に関する一考察—」, 『高崎経済大学論集』第 51 巻第 2 号, 高崎経済大学, 43-56 ページ。
- 徳江順一郎 (2011) 「関係性とサービス/ホスピタリティ概念」徳江順一郎編著『サービス & ホスピタリティ・マネジメント』産業能率大学出版部, 35-53 ページ。
- 徳江順一郎 (2014) 「ホスピタリティ概念の新展開」徳江順一郎編著『ソーシャル・ホスピタリティ』産業能率大学出版部, 4-12 ページ。
- 徳江順一郎 (2012) 『ホスピタリティ・マネジメント』同文館出版。
- トンプソン, マルコム (2007) 『日本が教えてくれるホスピタリティの神髄』祥伝社。
- 鶴田雅昭 (2009) 「観光の経営史」市川文彦・鶴田雅昭編『観光の経営史—ツーリズム・ビジネスとホスピタリティ・ビジネス』関西学院大学出版会, 7-11 ページ。
- 山上徹 (1999) 『ホスピタリティ・観光産業論』白桃書房。
- 山口祐司 (2010) 「日本のホスピタリティマネジメントに及ぼす国際会計基準 (IFRS) 導入のインパクト」『東京経営短期大学紀要』第 18 巻, 東京経営短期大学, 39-45 ページ。
- 山本哲士 (2006) 『ホスピタリティ原論 哲学と経済の新設計』新曜社。
- 吉原敬典 (2014) 「ホスピタリティの魅力について」, 吉原敬典編著『ホスピタリティマネジメント—活私利他の理論と事例研究』白桃書房, 2-34 ページ。