

観光産業におけるホスピタリティーの現状と課題

館野和子*・松本亮三*

Hospitality in the Tourism Industry: Present Conditions and Problems

Kazuko TATENO and Ryozo MATSUMOTO

Abstract

The meaning and usage of hospitality varies according to different fields of study and business. At first, we examined how the basic concept of the word should be understood, investigating the formal relations between the staff of an airline company and its customers, prescribed by the work manual, and at the same time inspecting the result of the customer satisfaction surveys carried out by the same company. Our investigation led us to the conclusion that, on the basis of the concept of hospitality, there exists a series of acts creating additional values and special pleasure shared by both the company staff and their customers.

The connotation of the traditional Japanese concept of “*omotenashi*” bears a close resemblance to that of hospitality. *Omotenashi* seems to be classified into three categories; (1) sporadic individual *omotenashi*, (2) traditional *omotenashi* peculiar to Japanese culture and society, (3) strategic corporate *omotenashi* pursued by each company in the service industry. In addition, it will be not only instrumental but necessary to define the fourth category, that is, (4) the flexible *omotenashi* which can cope with various visitors from different cultural backgrounds, considering the increasing number of visitors to Japan from culturally and religiously diverse regions, including Islamic countries of Southeast Asia. The Olympics-Paralympics was recently decided to be held in Tokyo in 2020. Hospitality based on all the categories of *omotenashi*, or the unique hospitality in Japan, will be indispensable to receive future visitors from all over the world.

キーワード：観光産業 (tourism industry), 航空会社 (airline company),
サービス (service), ホスピタリティー・おもてなし (hospitality),
文化的多様性 (cultural diversity)

1. サービスとホスピタリティー

近年、「ホスピタリティー」という言葉が、以前にも増して頻繁に聞かれるようになってきた。観光産業、飲食サービス業、スポーツ産業、教育事業や医療をはじめとして、人に関わるすべての場で用いられるようになっており、企業の経済活動の中核をなす人材育成にも欠かせない要素として注目されている。

本稿では、執筆者の1人が航空産業のフロントライン実務経験者であるので、その立場を生かして、まず、企業の高品質サービス実践に向けた取り組みの事例を紹介し、企業理念・活動とホスピタリティーの関わりについて考察する。もう1人の執筆者は文化人類学を専攻しているので、異なる文化に対応した接遇の在り方について考察し、今後の課題を示すこととする。

ホスピタリティーに関する既存の研究論文や概説を見ると、論者の研究分野、立場、役割等によって、ホスピタリティーの捉え方が異なっていることを無視するわけにはいかない。各研究分野にはそれぞれの学問的背景があり、ホスピタリティーのどこに重きを置くか、どう解釈するか、また、それを何に適用するか、などの相違によって、ホスピタリティー自体の捉え方の違いが生じると考えられる。本稿は、それらの相違に焦点をあてるものではない。研究分野等によってホスピタリティーの意味内容に異同があることを受け止めたうえで、サービス実践の立場からの見解を述べることにする。なお、ホスピタリティーとサービスの語源については、先行研究（服部 2006；徳江 2011）に詳細が紹介されており、ここではそれらの知見を軸としていることを予め断っておく。

1970年代半ば以降、米国で、service industry / service management という表現が hospitality industry / hospitality management に次第に置き換わり、マーケティングやマネジメント研究が顧客視点に移行している様子が、当時の出版物名や論文名から見てとれる（コトラー、ボーエン、マーキンズ 1997）。1990年代においても service と hospitality 双方の言葉が見られるが、主に宿泊産業、飲食産業とその研究分野においては hospitality という言葉の使用が増えている。こうした流れの中で、日本に導入された hospitality という言葉は、多くの意味合いを持ち、ホスピタリティーとはいったい何を指すのかといった混乱を含みつつ現在に至っている。

「ホスピタリティー研究の基軸は、大きく分けて以下の3つの流れがある。1つはホスピタリティー概論研究、もう1つはホスピタリティー産業研究、そしてもう1つがホスピタリティー・マネジメント研究と言える」（サービス & ホスピタリティー・マネジメント研究グループ 2011, p.23）と述べられているように、研究の主眼に相違が生じており、ホスピタリティーという言葉、あるいはその言葉によって示された概念の解釈にも自ずから相違が生じているのである。

分かりにくいと言われるホスピタリティーという言葉だが、「モノやサービスに「心遣い」という新しい価値を付加するために「ホスピタリティー」という言葉を用いる」（中村・山口 2002, p.i）という表現が、「20世紀が物理的なモノの生産を重視した〔量の時代〕…、21世紀は〔心の豊かさ〕を追求する〔質の時代〕」（中村・山口 2002, p.2）へと移行してきた現代の、人と環境への配慮が強く求められている実態を説明してくれている。効果効率を目指した生産体制やシステムによってモノが生まれ、世の中に大量に出回った時代を経て、顧客ニーズ、顧客価値主義に軸足を置いた産業構造へと変遷する時期において、人や心の豊かさを中心に据え

て新たな価値を提案しようとする時代にあって、ホスピタリティーという言葉がうまく適合したのだと考えられる。また、顧客重視のよりパーソナルなサービスを目指す時に、古くから在りながらも新鮮な響きを持つ言葉として「ホスピタリティー」が用いられ、注目を集めているともいえる。

まず、「おもてなし」と付加価値という関係性の中に、“ホスピタリティー”を位置づけてみたい。ここでは、おもてなしに対するプラス評価（顧客が受け止めた“付加価値”）を、サービス提供側と顧客双方で分かち合う時に感じ取る思いが、ホスピタリティーであると、仮の定義を行って研究の出発点とする。特に、航空会社A社の事例を参考として、1）サービス実践側が提供する本業としてのサービスとその中で“おもてなし”、2）顧客に伝わる“付加価値としてのホスピタリティー”の関連性と相違について論じることとしたい。

2. 企業のサービス・ホスピタリティーとおもてなし

企業の経営、商品企画、実践へのプロセスには、すべて戦略性が伴っている。むしろ戦略性を持たなければ経営もフロントラインサービスも成り立たないと言える。A社は、グループ経営理念として、安心・信頼を、経営ビジョンとしてお客様満足・価値創造を掲げている。

グループ経営でこれらを実現するには、グループで掲げる理念や行動指針に加えて、業務マニュアルが必要である。そして、業務マニュアルや社内誌などで言及されているのは、ほとんどの場合「サービス」であり、ホスピタリティーという表現はあまり見られない。また、顧客もホスピタリティーという表現を多用する状況にはない。どのような状況かを、A社に対して寄せられた顧客からのお褒めの声を特集したエピソード集（ANA's Episode¹⁾）7冊の語彙、すなわち、顧客が何を良かったと評価しているかを述べた文中の言葉に着目して、抽出してみた。それが、以下の（1）出現頻度の高い言葉と（2）ホスピタリティーの出現頻度（表1）である。

（1）出現頻度の高い言葉

対応、サービス、おもてなし、チームワーク、心遣い、気配り、配慮、優しさ、温かさ、丁寧さ、細やかさ、親身さ、手際の良さ、迅速さ、確実さ、プロ意識 等

（2）ホスピタリティーの出現頻度

（1）のように、対応、サービス、心遣い、手際のよさ、確実さ等、顧客が経験したことの具体的な状況を表現するための言葉が頻出する一方、（2）の表1に見られるように、ホスピタリティーという言葉が使われる頻度は予測以上に少ないというのが、実態であった。すなわち、「A.顧客が言及する“ホスピタリティー”の数」を見ると、ホスピタリティーが言及されているのは、事例数514件のうちの8件、割合としては、1.6%であった。冊子では、掲載している事例を日本語と英訳文で紹介している。「B.英訳文に現れる“hospitality”の数」に関しても、事例数514件のうちの27件（4.7%）であり、少数に止まっている。なお、この日本語表記と英訳文の差異3.1%は、“おもてなし、サービス、心遣い、対応”などの表現に関する、企

表1 ANA's Episode における hospitality の出現頻度

冊子	事例数	A. 顧客が言及する “ホスピタリティー”の数	B. 英訳文に現れる “hospitality”の数	発行年月
Vol.1	83	1	3	2006 年 3 月
Vol.2	65	0	3	2007 年 4 月
Vol.3	64	0	4	2008 年 3 月
Vol.4	86	1	3	2009 年 4 月
Vol.5	79	4	5	2010 年 4 月
Vol.6	81	0	2	2011 年 6 月
Vol.7	56	2	7	2012 年 4 月
合計	514	8(1.6%)	27(4.7%)	

業側の意識であり、顧客のお褒めの意図を推し量りつつ、“hospitality”という言葉に転換したことによって生じたものである。

日常において、顧客は航空会社社員の働きを、「その道のプロが提供するサービス業務」と捉えており、航空会社もまた、顧客の期待に応えるために高品質なサービスの提供に心を砕いている。寄せられた顧客のプラス評価には、何がどのように良かったのか、何に感動したのか等について、対象となる行動や出来事が具体的に、受け手によく分かるように表現されている。対象となることとは、例えば、期待を超える対応があった場合、迅速かつ親身な対応があった場合、プロとしての的確な判断や手際の良さで顧客の「お困り状態」が解消された場合、他人の目を意識することなく懸命に働いている姿に感動した場合などである。顧客が、よいと評価する事例は多岐に亘っているほか、時にはお褒めをいただくことをまったく予期しない、ごく自然体での振舞いにスポットライトが当たっていることがある。

以上のようなことから推察されるのは、飛行機を日常の交通手段として利用する顧客がホスピタリティーという言葉を知らないということではなく、より具体的な表現、伝えたい内容をそのまま表す言葉を好むということである。先に、ホスピタリティー研究の基軸としての3分野と、言葉の概念をどう解釈するかにも相違が見られる点に触れたが、外来語である「ホスピタリティー」が日常生活で使われる、または使われないということにもつながっている。ホスピタリティーという言葉を使うことによって、伝えたいことを最大限に表現できるのであれば使用するであろうし、そうではなく、より適切に状況や思いを表現する言葉を使って伝えたいと考えれば、ホスピタリティーという言葉で意味合いを丸めたくないとの意識が働くであろう。具体例を表現するよりも、人による対応が何ともいえずよかったとか、とにかく雰囲気が気に入った等であれば、ホスピタリティーという言葉を活用するに違いないが、自分の経験と感動を伝えようとする時には、表現力を駆使し具体化するであろうということである。空港に降り立ち、その後のスケジュールをこなした後まで経験したことを心にとめ、メールや電話でのお褒めという行動につなげる顧客とは、何がどのようによかったかを具体的に伝えようとする

人々であり、なんとなくよかったということを伝えたい訳ではないということである。

「ホスピタリティー」という言葉の出現頻度を確認するために、ここまで、顧客から寄せられた声として「お褒め」ばかりを見てきたが、「お叱り」や要望・意見も多く寄せられているのも実情であるため、参考までに紹介しておきたい。A社ホームページによると、2012年度に寄せられた約7万件の声のうち、CS部門に届いた約25,000件の内訳は、お褒め21.1%に対して、お叱り36.0%、要望・意見31.2%、その他が11.9%である。数値を見る限りでは、お褒めは寄せられた声全体の約5分の1であり、お叱りや要望・意見が圧倒的に多い。企業は、お褒めの数値向上を目指してグループ内の連携強化を図るが、同時にお叱り、要望・意見を、多岐に亘る貴重な情報と捉えて改善サイクルにのせている。この約20,000件のお叱り、要望・意見の中に、企業が改善すべき多くのヒントと解決策を見出すことが出来る。例えば、SKY WEB「らくのりサービス」に関して、「文字が多くてサービスの内容が分かりにくいです」という声が寄せられ、「お申込みからご利用までの流れを、時系列に分かりやすく表記しました」との改善事例が紹介されている。このように、お叱り、要望・意見の場合は、前出（1）「頻出度の高い言葉」が、「対応が良くなかった、配慮が感じられなかった」などの否定形となったり、「～を～のように改善してほしい」という具体的な要望の表現となって、企業に寄せられる状況にある。お褒めと同様、なんとなく気に入らなかった、よくなかったといった曖昧なことを言いたい訳ではないのである。

航空会社が目指す、「安心と信頼」を基本として、顧客に高品質サービスを提供するためには、マニュアルが必須である。高い専門性を保ち、時間との戦いの中、チームで仕事をするフロントライン業務においては、より具体的な指針と指示書が必要である。仕事に就く前に学んでいた分野が異なる、国による文化的背景が異なる、経験値や価値観が異なる等、メンバー間の違いを超えて、良好なチームワークを保ちながら、企業が目指すサービスを顧客に提供するためには、業務の基本をマニュアルから確実に学びとり、共有し、共通言語として意志疎通を図ることが求められる。

サービス産業のなかには、「マニュアルはない」と言われる企業がある。しかしそうした企業には、教育マニュアルやその上位規程が存在し、それらによって顧客に直接接するフロントラインスタッフが徹底的に教育されており、日々の役割の中で比較的高い自由度が与えられているということにほかならない。業務環境の変化がさほど多くなく、1対多数の対応であれば、あらゆることを想定した知識の詰め込みを強いるのではなく、何を行うのか、何を行ってはならないのか、それは何故なのかについての徹底した教育を行えば、フロントラインスタッフに分厚いマニュアルを渡す必要はなくなるであろう。マニュアルを持たないことが、スタッフとして何をなすべきかを深く考える機会となれば、好ましい結果を生み出すともいえる。

航空会社の客室部門の場合、マニュアルには、入社から退社までの一連の業務手順のほかに、緊急事態への対策、非常用装備品の取り扱い方法、救急看護法、CIQ業務²⁾、機内機器取り扱い方法、食品安全衛生管理など、間違いなく行すべき事柄が満載されている。フロントラインスタッフにマニュアルがない企業と同じように、「航空会社が、グループ社員にマニュアルを配付せず、徹底した教育訓練を行えば、安全性、快適性、高品質なサービスを提供することが

可能か」を考えた場合、それに関する答えは、「困難であり、またそうすべきではない」ということになる。その理由として、第一に、グループ安全理念を掲げ、顧客に安心と信頼で応えようとする立場で、思い込みやミスは許されないからである。第二の理由としては、許されないはずなのに、人というものが思い込みやミスを犯しやすいからである。もしも、人的ミスによってヒューマンエラーが生じてしまった場合にも、マニュアルではそのエラーチェーンを断ち切るための幾重もの確認項目、指差し呼称動作、報告業務等を設定している。意識を集中せずに、ルーティーンワークのように業務を行う中で、エラーは発生しやすいことを肝に銘じなければならない。

安全と保安業務の項目、種類、訓練内容、訓練時間等は、国土交通省航空局の監督管理下にあり、運航で「通常と異なること」が発生すれば、その事態の軽重を問わず随時報告することが求められている。マニュアルには、守り、実践していくべき項目や手順が記されている。何が「通常」なのかを十分理解し、体得するためにもマニュアルは必要である。また、N 航空会社に対する提言書のなかに、「マニュアルを磨いていく文化」(安全アドバイサリーグループ³⁾ 2009)という記述がある。マニュアルに記載されたことをしていればよいのではなく、手順ができた経緯や守るべき理由を考えて理解を深める必要性が述べられており、さらに「マニュアルは守るためにあり、そして変えるためにあること、棚卸しが必要であること」などの考えを示している。例えば、保安業務として一度記憶したことが数年後にもそのまま有効かといえば、新たな規程が出来たり、新たな概念を導入することによって一部または全面的改訂となることがめずらしくないからである。安全、保安業務には、マニュアルは欠かせない一方、常に最新知識、情報として管理運用する必要がある。

また、マニュアルには、サービス基準などのソフト面も多く盛り込まれており、安心かつ高品質なサービスを提供するために知識を共有できるようになっている。例えば、健康上や宗教上の理由により特別食を必要とする場合、車椅子利用の場合、小学生一人旅の場合など、いずれのケースでも、飛行機が快適な移動手段として利用されるよう、確実な引き継ぎを行うことが必須となる。予約から降機まで、さらには移動に伴って、異なる接点へと対応するスタッフが変わり、業務が引き継がれた時にも、顧客が不自由なく、余分な説明を求められることもなく、スムーズな旅が行えるように、情報を引き継ぎ、案内するための手順もマニュアルによって定められている。

多くの航空会社が競合する状況下では、ブランド戦略として機内サービスの知識と手順も常に更新され、顧客に新たな商品を提供している。A 社のマニュアルが、紙面からタブレット端末へと変化したことには、膨大だった差し替え費用のコスト削減や、常に持ち歩く乗務員の負担軽減という理由もさることながら、企業ブランド戦略を、最新情報としてフロントラインスタッフに届けようとする思いが読み取れる。高品質サービスを提供し、顧客に選ばれようとする場合には、6,000人の乗務員に対して教育をしていかねばならない。安全、保安業務以上に改訂頻度が高い機内、地上サービスを徹底しようとすれば、どのような目的で何を行うかを記載したマニュアルは必要である。

このように、社員個人の恣意的な思い込みや決めつけを避け、その企業らしさが表れたサー

ビスを提供するために作られたのがマニュアルではあるが、それが、仕事をする際の社員の行動を縛りつけている訳ではない。例えば、A社では、フロントライン業務担当者が、顧客の立場や諸条件を熟慮したうえで判断した場合には、それを尊重するとしており、対応上の「よいばらつき」を推奨している。このようなサービスには、ホスピタリティーの定義の仕方によっては、その範疇に入るものと入らないものがあるかもしれない。しかし、これらの根底に流れているのは、日本で言う「おもてなし」の心であると言ってよい。

おもてなしを、①個人が出来る範囲での細やかなおもてなし、②長く培われてきた伝統的なおもてなし、③チームで発信する戦略的なおもてなしの3つに大別してみよう。

個人が出来る範囲での細やかなおもてなしには、自宅にお客様を招いた場合の対応や、街なかで見られる個人行動がある。出会いを大事にし、共有する時間を大切に過ごそうとする思いに基づいて、自宅で出来る範囲のおもてなしをすることがその一例である。また、これと同じ、おもてなしの心に基づいて行われる行動は、第3次産業だけでなく、第1次産業、第2次産業においても見ることができる。ものづくりの現場で生産活動に従事する人々の、「人が必要とするものを届けたい、喜んでもらいたい」という思いが、ものやメッセージを介して伝わってくることなどがその一例となろう。

長く培われてきた伝統のおもてなしは、日本の茶道や華道などに見られる。茶道の家元、表千家のホームページには、「利休によって大成された茶の湯は、…。…その伝統は単なる型の継承ではなく、歴史の中でその在り方が模索され、その時代に即した新たな息吹が注ぎ込まれることで生きた文化として伝えられてきました」と書かれており、また、裏千家のホームページには、「茶道は芸術性、宗教性、哲学性、社交性といったすべてのものを包み込む、まれに見る総合的な文化」であり、「わが国を代表する精神文化」であるという紹介が載せられている。長い歳月のなかで磨かれてきた茶の湯の姿から、日本が世界に誇る芸術性や、伝統のおもてなしが伝わってくる。また、ホスピタリティーが古くから実践されてきた事例として、キリスト教やイスラームの聖地巡礼と巡礼者救護や饗応に関する記述が頻出するが、日本においても、弘法大師信仰と深く関わる事象として四国遍路とお接待の慣習が挙げられる。その歴史は古く、10世紀初期から引き継がれて現在も綿々と実践されているふるまい行為であるため、伝統的なおもてなしとして位置づけたい。

チームで発信する戦略的なおもてなしは、サービス産業の取り組みである。企業は、経営理念を出発点に、具体的な経営目標、経営戦略を定めて活動していることを、ホームページ等で公開している。どのような企業でありたいのか、どのような経営戦略を立て、何をどう予測しているのか、結果はどうか等の情報を提供することが、ステークホルダー⁴⁾の信頼を得て継続的かつ良好な関係を築くためには欠かせない要素だからである。そこには時流を先取りするブランド戦略も、もちろん提示されている。航空産業のフロントライン業務に従事する社員は、企業が掲げる行動指針⁵⁾の実践として、顧客への対応をきめ細かく行っている。予約から搭乗、降機後までの各接点での対応と引き継ぎを確実に行うことで、顧客の快適性、利便性、信頼が高まるよう、部署と部署とが人を介し、また情報端末を駆使して連携するよう努めているのである。

企業は、社員の採用、教育、訓練、研修等の機会を通じて、また、日常業務レベルにおいても、間接部門からフロントラインまで、ブランド戦略を浸透させることを不可欠としている。これらの根底にあるのは、待つことではない、計算された攻めの姿勢である。チームで発信する戦略的なおもてなしとは、いかに高品質商品を提供するか、いかに「付加価値となりうるもの」を商品とともに提供するかということであり、企業のブランド戦略に基づいて、これらを積極的に展開していくことであると言えよう。

3. 航空産業の企業活動と顧客評価

図1（企業活動と顧客評価）は、航空産業の企業活動を象徴する項目と、顧客評価につながる一連の流れを概観したものである。ここでは、この表に基づきながら、1）サービス実践側が提供する本業としてのサービスとその中での“おもてなし”，2）顧客に伝わる“付加価値としてのホスピタリティー”の関連性と相違について論じてみたい。

企業が提供する有形、無形商品の背景には、その商品を送り出す企業活動の原動力となるものがある。それらは、例えばA枠の経営理念、経営ビジョン、行動指針、各種規程類、各種業務要領、教育・訓練・研修
ネットワーク戦略
ブランド戦略
ICT戦略・販売戦略
グループ社員間交流
お客様の声の共有
褒め合う企業文化
チーム力 等
B枠の基本品質
安全性・定時性
快適性・利便性
シームレスサービス
(予約～次回ご利用)
路線ネットワーク 等
基本商品
座席・空間・飲み物
食事・アメニティ
機内販売
機内エンターテインメント
マイレージサービス
ラウンジサービス 等
高品質サービスの提供
(人的・物的両面)
C枠の細やかな心遣い
機転の利いた対応
親身な対応
パーソナルな対応
迅速さ
手際のよさ
咄嗟の判断
プロとしての対応
一生懸命さ
仕事への熱意
チーム力
組織力 等

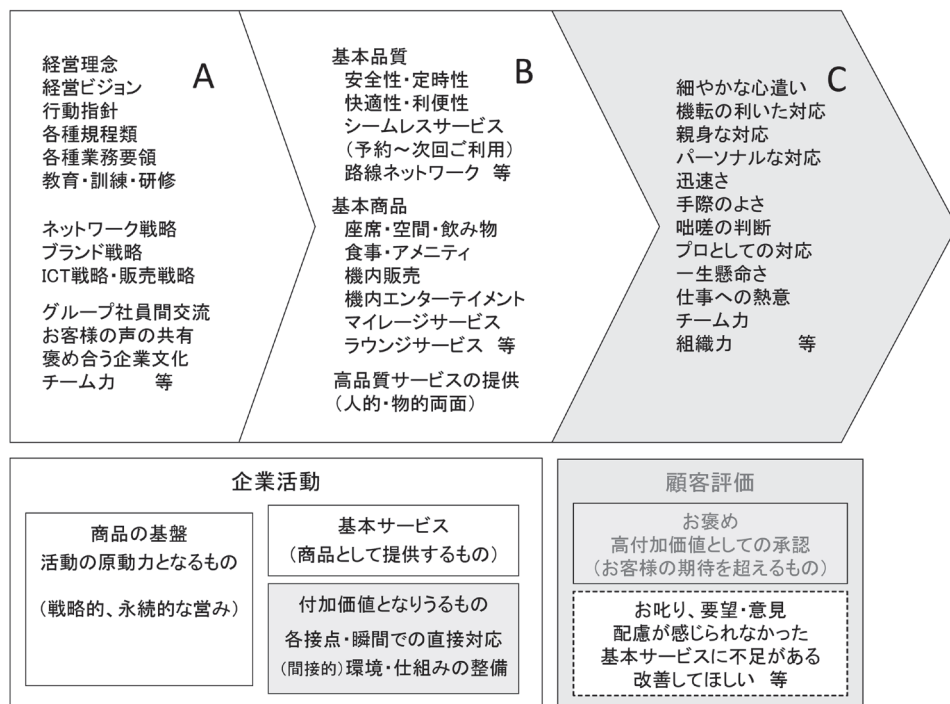


図1 企業活動と顧客評価

かに付け加えるかという努力を忘れない。それらは、しかし、あくまでも付加価値となりうるものであって、付加価値として認識されるかどうかは、それらを受け取る顧客に委ねるしかない。A 枠と B 枠が、1) サービス実践側が提供する本業としてのサービスと、その中に見られる“おもてなし”であり、顧客に対する直接的、ないしは間接的な企業活動といえよう。

C 枠は、顧客が評価する項目の代表例である。顧客は、これらの項目について、期待通りか期待を超えているか、期待を下回っているかで評価をする。C 枠の項目が、プラス評価されたり、「お褒め」として表現された場合等には、付加価値として伝わったと解釈する。いわば、顧客に対する「付加価値としてのホスピタリティー」が発揮され、受けとめられたという状況である。反対に、マイナス評価が下されると、お叱り、要望・意見が顧客から直接表明されることとなり、表明されない場合でも、再度の利用につながらないこととなる。

フロントライン業務において、笑顔とアイコンタクトで対応することは、今や当たり前となっており、決して優れた品質であると評価されない領域に落ち着きつつある。心のこもらない笑顔は、むしろお叱りの対象となるか、顧客が無言で去っていくという拒否反応を促す要因とさえなっている。顧客のお叱りに関しては、それを自分に対することと単純に捉えずに、組織で共有して対応しなければならない。時として対応しかねる状況があった場合には、「希望に応じかねる」とことと理由を、明確に伝えなければならない。対応が遅れたり、説明責任を果たさなければ、顧客の信頼をさらに失う結果に至るからである。顧客評価、つまり顧客からの評価は、顧客が受けたサービス内容が期待通りなのか、あるいは、期待を超えるもののなのかという基準によって、常に厳しく下されているのである。

A 社では、顧客から寄せられた声に加えて、インターネットによる「顧客満足度調査」、外部機関による第三者評価、社内品質チェック等を実施している。直近の顧客満足度調査データは、2012年度下期に実施した結果であり、国内線7,752件、国際線11,428件を集計して公表している。調査結果を見ると、顧客から要望の多かった項目は、国内線の場合には、①運賃、②機内設備（座席）、③マイレージ、④保安検査場、⑤定時性の順に、国際線の場合には、①機内設備（座席）、②運賃、③機内エンターテインメントサービス、④食事、⑤マイレージ、という順になっている。順位は異なるものの、国内線、国際線で共通するのは、運賃、機内設備（座席）、マイレージの3項目である。異なっているのは、国内線については保安検査場と定時性、国際線については機内エンターテインメントサービスと食事という、他の2項目である。これらと共に、共通項目の順位の違いを考慮すると、国内線、国際線それぞれに対する顧客ニーズの違いが見えてくる。航空機に対して、国内線の場合には主として快適な移動手段としての役割が、国際線の場合には、移動手段であると同時に疑似的な住空間としての役割が求められていると言ってよい。

航空会社では、もちろん社内品質チェックが不断に行われている。例えば客室部門では、評価者兼アドバイザーが機内に同乗してフライトを通じて品質を確認する制度がある。客室乗務員に対しては、Service Quality Standard, Skills & Competency, Management Manual⁶⁾等が示されており、あらかじめ何をどこまで行えば基準に達するのか、そのためにはどのように行動すべきかといった品質基準、行動モデルを示されている。なすべきことすべてが定められてお

り、あとは実行するのみというように見えるかもしれないが、空港内、機内ともに一日たりとも同じ状況にはない。いつもと異なる場面であって、「付加価値となりうるもの」を顧客に提供するためには、状況把握、顧客ニーズ、優先順位、乗務員の行動の結果等を速やかに予測して判断をすることが求められる。品質チェックとは、品質のレベルを確認するだけではなく、このように変化する状況に応じて、乗務員がどうすればよいか、あるいは、結果としてどうしたらよかったかについてもアドバイスするものである。

4. ホスピタリティーとは何か—航空会社の場合—

航空会社のホスピタリティーとは、「おもてなし行為に対するプラス評価（顧客が受け止めた“付加価値”）を、サービス提供側と顧客双方で分かち合う時に感じ取る思い」と言い換えることができる。「おもてなし」という行為は、顧客に対する直接的かつ即時的な対応から、企業としてあらかじめしつらえた環境などの間接的な状況まで、広範囲な事柄に及ぶが、もてなす側ともてなしを受ける側の双方で付加価値を実感し、喜びを分かち合えた時に、双方とも「嬉しい」という思いを共有することができる。以上の考察を通して、ここでは、ホスピタリティーを次のように定義することとしたい。すなわち、ホスピタリティーとは、「創造された付加価値・喜びを分かちあうこと」を創出する行為であり、より平易に言えば、「あなたが嬉しいと私も嬉しい」という思いに基礎を置くものである。

もてなす側が基本サービスに、その場ならではの心遣いを添えたとしても、顧客のプラス評価がなければ、「価格に見合った対応、当たり前品質」レベルに落ちてしまい、ホスピタリティーを感じたとは言われまいだろう。同じおもてなしを受けても「普通のサービスであって、特別良いとは思わない」という顧客もいれば、「良かった、心遣いを感じた」と受けとめる顧客もいる。第一印象や顧客の受け止め方、あるいは顧客の経験値によって評価が異なるのはよくあることである。

一般的に最上級であると評価されている航空会社を利用した場合、評判通りの対応がなかったと感じた顧客には、「いつもは最高のサービスをしているけれど、今日は稀なケースだったのだろう…」と受けとめる者もあれば、一般的な評価が誤りであったと感じる者もあるだろう。他の、一般的に評価の低い航空会社を利用した際に、「やはり良くない、もう乗らないにしよう」と受けとめる顧客もあれば、期待以上だと評価する顧客もあるだろう。評価は顧客の経験、価値観、たまたま乗り合わせた乗務員の行動など、評価する時の状況に応じて下されるものである。移動手段として利用しているだけであれば、機内であまり構わないでほしいと考えるのは当然であり、また、各接点での、航空会社職員の対応を楽しみにしているのであれば、細やかな心遣いが嬉しいと感じる、といったように、そのニーズは幅広く多様である。また、同じ顧客でも、ビジネス利用と家族旅行の場合では、異なったニーズをもつような状況も見られる。例えば、ビジネス利用の時に、特に構わないでほしいという顧客が、家族旅行の際には、客室乗務員による搭乗御礼の挨拶や同行家族に対する心遣いと会話を快いと感じ、この便を利用して良かったと評価する場合などがそれにあたる。つまり、顧客ニーズを、いつもこうだからとか、これが良いはずだなどとステレオタイプ的に捉えてしまうと、顧客の期待とのずれが生じ

ることがある。また、定型業務とは異なる対応に関して、より適切な判断を下し、実践しようとするならば、顧客が何をどうしようとしているかということの確認をしつつ、双方向的かつ積極的な対応をすることが求められる。

ホスピタリティーの根幹は、まさにここにあると考えてよい。顧客の満足を予期しつつ、それに対して適切な対応をとるばかりではなく、また、顧客の期待を裏切ることがを防ぐということのみならず、顧客がそれをプラスの価値として評価できるような対応をとること、それがホスピタリティーを顕現させる行為であると考えなければならない。人類社会には古くから、相手の期待いかに拘わらず、それ以上の接待をしようとする文化があった。例えば、その典型をわが国に求めるならば、先に触れたように四国遍路を行う巡礼者に対する接遇である。巡礼者に対して、金品や食事を喜捨し、彼らを助けるばかりではなく、巡礼者の期待以上のもてなしを行おうと、四国の人々はホスピタリティーの実践を行ってきたのである（浅川 2008；星野、浅川 2011）。このような接遇は、まさに、すでに述べたような、「創造された付加価値・歓びを分かちあうこと」を創出する行為であり、「あなたが嬉しいと私も嬉しい」という思いに基礎を置くものであると言えよう。

しかし、ここで考えなければならないのは、これまで述べてきた「おもてなし」やホスピタリティーを、果たして、世界共通の、いわば普遍的なものとして、あるいは日本の文化のみに依拠して考えるのみでよいのか、という問題である。航空産業において、宗教上の理由によって特別食を必要とする場合は特別な機内食を提供することが一般的に行われていることはすでに述べた。ユネスコは文化の多様性の維持を標榜し、「文化の多様性に関する世界宣言」（2001年）と、「文化的表現の多様性の保護及び促進に関する条約」（2005年）を採択した。ユネスコは、これからの地球社会が、さまざまに異なる文化に対応し、それらの慣習と、その基底をなす価値観を尊重しなければならないことを、はっきりと表明しているのである。このことを日本の観光状況と照らし合わせながら、「おもてなし」やホスピタリティーをさらに深化させていくことを、これまで論じた諸点とあわせて考察し、新たな対応を模索することが、これからの課題の1つであると考えられることも必要であろう。

5. 今後の課題：異なる文化に応じたおもてなしとホスピタリティー

『観光白書』50号（平成25年版）によると、タイ、マレーシア、インドネシアの三カ国からの訪日旅行者は、近年確実に増加している。タイ人訪日旅行者は、東日本大震災前の2010年に21万4,811人だったが、2012年には約26万859人に増加した。マレーシアからの旅行者は、11万4,519人から13万288人に、インドネシアからの旅行者は、8万632人から10万1,498人に増加している（p.180）。2013年7月1日には、日本・ASEAN 友好協力40周年を記念して、タイとマレーシアの短期滞在者は、IC パスポート所持者に限り査証免除となり、インドネシアについては、短期滞在数次査証の滞在期限が15日から30日に延長された。このような査証緩和措置とともに、円安傾向の影響や、日本政府の訪日促進キャンペーンの効果もあって、2013年においては、1月から8月までに、タイからは25万5,900人が、マレーシアからは9万2,400人が、インドネシアからは8万9,800人が、すでにわが国を訪れている。

タイはほぼ完全な仏教国であるが、マレーシアとインドネシアは、それぞれ総人口の91%と88.1%がイスラーム教徒であるため（外務省各国情報による）、後2者からの観光客の増加に伴って、ムスリム、つまり、イスラーム教を信奉する人々をどのように接遇するかが大きな課題となってきた。この問題は、特にレストランやホテルでの料飲業務で生じている。つまり、イスラーム教では、食のタブーが厳格に設定されており、ハラール、すなわちイスラーム法で合法とされる食材しか食することができない。特にブタは、肉を食することが禁止されるのみならず、それを調理するのに使った器具や、調理の際に使用した油なども、別の食材の調理に用いることができない。そのほか、本来ハラールである動物であっても、屠殺方法なども詳細に指定されており、これを破った場合には、ハラーム、すなわち禁忌の対象となる。コーランに次のように記述されているのが、その根拠である。

汝らが食べてはならぬものは、死獣の肉、血、豚肉、それからアッラーならぬ（邪神）に捧げられたもの、絞め殺された動物、打ち殺された動物、墜落死した動物、角で突き殺された動物、また他の野獣の啖ったもの—（この種のものでも）汝らが自ら手を下して最後の止めを刺したものはよしい。それに偶像神の石壇で屠られたもの、それからまた賭け矢を使って（肉を）分配することも許されぬ。これはまことに罪深い行いであるぞ（5:4[3]）。

したがって、このような、聖典に依拠した基本的知識と、屠殺・調理法などの適格な実践的知識がなければ、ムスリム来訪者を適切に接遇することはできない。そこには、サービスもおもてなしも、また、ホスピタリティーも存在しないことになる。よく知られているように、イスラーム法は飲酒を禁じている。もっともトルコなどのように、實際上、飲酒がかなり自由に行われている国もあるが、イスラーム法で原則的に飲酒が禁じられている以上、ハラール料理を供給するためには、料理酒も使ってはならない。和食を調理する際に酒を加えることは多い。酒を使わずにいかに美味しい和食を作るかということこそ、まさに相手の立場に立ったおもてなしやホスピタリティーを実行することになるだろう。

ムスリムには、1日5回の礼拝が義務付けられている。訪日ムスリム旅行者の便を図るためには、空港などの施設で祈祷スペースを設けることも必要となる。この祈祷スペースには、メッカのカアバ神殿の方位を示す印であるキブラも付けられていなければならない。2013年8月23日付の新関西空港株式会社のプレス・リリースによると、この空港では、これまで1箇所しかなかった祈祷室を2014年3月までに3室増設する予定であるという。これに伴い、マレーシアハラール協議会・トレーニング機関(Malaysia Halal Consultation & Training Agency)からハラール認証を得て、ハラールミールを提供するレストランを、すでに2店舗開業させている。日航ホテル関西空港では、10月1日から全客室（576室）にキブラを設置し、礼拝衣装、礼拝マットの貸し出しを行うほか、ハラールミールではないが、ポーク・アルコールフリーのメニューを和食と中国料理の2店舗で提供することとなった。現在、成田空港では、ムスリムの礼拝にも使用できるサイレンス・ルームが、第1ターミナルと第2ターミナル各1か所に設置されており、新千歳空港も暫定的ではあるが、礼拝室を1室設置している状況である。

イスラーム教における豚肉のタブーは、同じ起源をもつユダヤ教、キリスト教、イスラーム教という、いわゆるアブラハムの宗教の淵源となった古代ユダヤ教に由来するものである。『旧約聖書』の「レビ記」や「申命記」にその根拠が詳しく説かれている（Douglas 2008）。例えば「レビ記」には、次のような記述がある。一部ではあるが引用する。

イスラエルの民に告げてこう言いなさい。地上のあらゆる動物のうちで、あなたたちの食べてよい生き物は、／ひづめが分かれ、完全に割れており、しかも反すうするものである。／従って反すうするだけか、あるいは、ひづめが分かれただけの生き物は食べてはならない。らくだは反すうするが、ひづめが分かれていないから、汚れたものである。／…／いのししはひづめが分かれ、完全に割れているが、全く反すうしないから、汚れたものである。／…／水中の魚類のうち、ひれ、うろこのあるものは、海のものでも、川のものでもすべて食べてよい。／しかし、ひれやうろこのないものは、海のものでも、川のものでも、水に群がるものでも、水の中の生き物はすべて汚らしいものである。／これらは汚らしいものであり、その肉を食べてはならない。…（新共同訳、レビ記 7:2-11）。

第二次世界大戦後、多くのユダヤ教徒がイスラエルを建国し、ここに居住するようになった。イスラエルからの訪日旅行者数は、日本政府観光局の統計（国籍／月別訪日外客数（2003年～2013年））によれば、震災前の2010年で1万4,189人、2012年で1万413人と減少しており、また絶対数も少ないため余り注目されていないが、現代ユダヤ教徒も、原則的には、レビ記に記載された食のタブーを守ることが要請されている。レビ記に記載された「いのしし」とは、家畜化されたブタを含んでおり、ユダヤ教徒にとってもブタはタブーであるとともに、鰭と鱗をもたない水中の生物、つまり、イカやタコなどの軟体動物やエビやカニなどの甲殻類も、一見鱗がないように見える鯰や鰻も摂食が禁止されることになる。

摂食上タブーとされる動物は、いずれも、標準的とされる動物—ユダヤ教の場合、動物で言えば、偶蹄類であり反芻する動物、水棲動物で言えば、鰭と鱗をもつ魚—とは異なった曖昧性、あるいは、予め設定された範疇のどちらにも分類できない両義性をもつものである。このような位置に置かれた動物は、聖性を付与されるか忌避されるかのいずれとなるのは、人類の諸文化共通の特質であると言える（Tambiah 1969）。

ユダヤ教に話を戻すと、このようなタブーの対象にならない、食べてよいものは、カシエール、またはコーシャと呼ばれ、ムスリムのハラールと同等の位置づけが与えられている。言い換えれば、屠殺方法、調理方法にも厳格な規則がある。したがって、ユダヤ教徒に対する接遇も、ムスリムに対するのと同様、注意が払われなければならない。別の例で言えば、よく知られているように、インドのヒンズー教徒にとっては、原則的には動物が、ことに聖獣とされる牛の肉がタブーであることは言うまでもない。ヒンズー教徒社会においては、日本で普通に作られ食されるビーフカレーは存在せず、また、ムスリムもインド国内にきわめて多数居住しているので、彼らの居住地にあっては、ポークカレーを見ることもほとんどない。筆者の経験では、特に北インドにおいては、カレーで具材とされる肉は、鶏かマトンであることがほとんど

表2 宗教による食習慣の違い

宗教	主としてタブーとなる食材
イスラーム教	ブタ、アルコール
ユダヤ教	ブタ、軟体動物、甲殻類
ヒンズー教	ウシ（広義には動物）

である。

紙幅が限られていることもあって、本章では食の問題に話題を限ったが、宗教や文化を問題とするとき、日常生活の多くの場面で、安易に妥協できない慣習が数多く存在することに留意しなければならない。サービス、おもてなし、ホスピタリティーのいずれをとっても、世界共通のものもあれば、特定の文化にしか通用しないものもあることを考えなければならない。日本は、明治期、近代国家を形成するに際して、その範を西欧とアメリカ合衆国に採った。また、第二次世界大戦後はアメリカ合衆国を手本として民主主義に基づく産業社会を築いた。今日のグローバリゼーションも、アメリカ合衆国を中心としたものであることを承知の上で、これに追随してきた。この過程で忘れられてきたのが、アジア、アフリカ、中南米諸国に広がる文化的多様性である。これまで第三世界として無視されてきた諸国は、確実に成長を遂げ、日本のみならず、世界各国・地域への海外旅行者も増大している。この現実に対応するためには、海外旅行者の接遇に関して、日本文化を主体とし、また、西欧・北米のみを対象とする考え方からの脱却が図られなければならない。おもてなしもホスピタリティーも、相手の満足を尊重し、相手の満足を自分の満足とすることを鉄則とするならば、宗教や文化の多様性を見据えた多様な展開を図ることが、今後の課題であると言えよう。つまり、これまで述べてきた、①個人が出来る範囲での細やかなおもてなし、②長く培われてきた伝統的なおもてなし、③チームで発信する戦略的なおもてなしに加えて、④訪問者の文化的背景に応じたおもてなしを考える必要が、今後は特に必要となることになるのである。

まとめと展望

オリンピック・パラリンピックを東京に招致しようという取り組みが実り、2020年開催が決定した。海外から日本を訪れる人々に、日本のおもてなしを最高レベルで提供したいという願望が具体的な目標となった今、個人による細やかなおもてなし、長く培われてきた伝統的なおもてなし、チームで発信する戦略的なおもてなし、さらには、訪問者の文化的背景を合わせたおもてなしを実践し、日本の総合力を発揮して、ホスピタリティーという高付加価値を、来訪者に感じ取ってもらうことが、現実的な問題として大切なものとなってきた。

これらを実現するにあたっては、ホスピタリティーやおもてなしを「日本のお家芸」とのみに考え、それがそのまま性格の異なる多様な文化に通用するものだと考えることなく、自らの日常を再点検しつつ、吟味する必要が生じている。むしろ7年後とその後を見据えて、「まだまだだ、迎える準備は出来ていない」という認識から出発しなければならないだろう。そうでなければ、何をすべきかが明確にならず、むしろ、時間切れになることが憂慮される。

わが国で長く培われてきた伝統的なおもてなしは、日本人にとってさえ憧れであり、外国人

観光客からは日本らしさの象徴として注目されることになるであろう。今後の課題となるのは、1つには、人によって、状況によって大きなばらつきが見られる「個人による細やかなおもてなし」である。個人のおもてなしには、独りよがりになる危険性がいつも伴っている。日本人それぞれが、おもてなしやホスピタリティーを日常生活でいつも実践していると考えているかもしれないが、視点を変えて見た場合、それが正当である、あるいは十分であるとは言い難い場合もある。

もう1つは、訪問者のもつ様々な文化的背景を理解し、これに的確に対応できるかどうかである。先に述べた、訪問者の文化的背景に応じたおもてなしであり、個人的なおもてなしについても再考しなければならないと共に、企業がチーム力で発信する戦略的なおもてなしに関しても、計画性、戦略性をもって対応しなければならないことになる。日本の文化的伝統で培われたおもてなしに関しても、さまざまに異なった、多様な文化への対応は無視することができない課題であり、訪問者の文化的背景に応じて、接遇の素材や内容を組み替える必要も生じよう。すでに述べた、和食のハラール対応がその例である。このような異文化の慣習に対しては、個別的な状況に対してアドホックな対応が試みられているのが現状であり、ホスピタリティー産業各企業での組織的対応はまだ模索されている状況である。企業内での学習機会の提供、あるいは組織的教育から始めて、個人的対応、組織的対応双方を絡み合わせた実践的戦略をいかに確立するかは、まさに今後必要とされる課題であると言えよう。

2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催までの7年間の道のりで、これらすべてが達成できるかどうか危ぶまれる。必要とされているのは、特定個人の特別な努力ではなく、ひとりひとりの、一見些細な心遣いの、絶え間ない連鎖である。歩き疲れた外国人観光客が、寺院や店舗を訪れた時においしい煎茶一杯を提供されたならば、嬉しいと思うに相違ない。まちを歩いた時に住人の温かいまなざしが感じられればなお嬉しいと感じるだろう。このような些細な心遣いの連鎖が、そのまちの価値と評価を上げるといってよいだろう。四国をはじめ、日本各地では、心温かい接待の伝統が培われてきた。各地の住人それぞれが、また、観光に関わる諸産業の従事者が、海外のみならず、日本各地にも存在する文化的多様性を意識し、その意識に立脚した「無意識」の心遣いができるようになれば、日本のおもてなしは、まさにホスピタリティーの典型になるであろうし、その可能性は高い。

外国人観光客を迎える側として、海外の国や地域の文化に関する知識を集積し、訪れる人々への敬意と配慮を忘れず、安全な環境を提供することを目標とすることが、いまわが国で必要とされている。観光立国日本の姿を確実なものにするためには、サービス産業のみならず、全企業が、おもてなし、あるいはホスピタリティーを確立するという具体的な目標を立て、国内外の顧客に対して高付加価値を生み出し、全地球上の異なった諸社会に貢献していこうとする努力が必要である。これと並んで、日本に暮らし、世界から観光客を迎える私達ひとりひとりには、一見なにげないと思われるようなおもてなしの心を、日常的に実践して習慣化しておくことが求められている。「住んでよし、訪れてよし」の国づくり、まちづくりの中心となるのは、日本の、あるいは、そのまちの人々である。これまで論じてきた企業の戦略と共に、私たちひとりひとりの意識が、ホスピタリティー溢れる社会を形づくることになると言えるだろう。

注

- 1) ANA CS推進部門がグループ社員向けに発行する冊子。顧客から寄せられたお褒めやエピソード、グループ社員間の Thank you Card 等の特集している。
- 2) 乗客、乗員ならびに貨物の出入国にあたり、Customs (税関)、Immigration (出入国管理)、Quarantine (検疫) の各ブースで審査、検査を受けるために、事前に書類を作成し、申告手続きを行うこと。書式や申告項目は、関係諸国の法規に則っている。
- 3) 日本航空安全アドバイザーグループメンバーは、柳田邦男 (座長、作家・評論家)、鎌田伸一 (防衛大学校教授)、小松原明哲 (早稲田大学教授)、芳賀繁立 (教大学教授)、畑村洋太郎 (工学院大学教授) で構成され、2005年に「提言書」を提出、2009年にはその提言書と一体のものとして「新提言書」を提出している。
- 4) 顧客、株主、投資家、ビジネスパートナー、社員、行政、地域社会、地球環境など、直接的ならびに間接的に企業活動に関わる立場の、人々や組織の全てを指している。
- 5) 例に挙げている ANA グループの行動指針 (ANA's Way) では、「私達は『あんしん、あったか、あかるく元気!』に、次のように行動します。」として、①安全②お客様視点③社会への責任④チームスピリット⑤努力と挑戦の5項目の指針を掲げている。
- 6) いずれも業務に関わる品質基準、行動モデル等で、その要素、項目、レベルや、〇〇している状態などを詳しく表記しており、どう行動すればよいか分かりやすく提示されている。新たなブランド戦略に変われば、これらの内容も改訂、または一新されるのが常である。

参考文献

- アルブレヒト、カール、ロン・ゼンケ (野田一夫・八木甫訳)、1990、『サービスマネジメント革命—決定的瞬間を管理する法—』第2刷、HBJ 出版局。
- アルブレヒト・カール、ロン・ゼンケ (和田正春訳)、2003、『サービス・マネジメント』、ダイヤモンド社。
- ANA ホールディングス株式会社、2013、『お客様の声に基づく改善活動』(2012年度のレポート概要報告)、<http://www.anahd.co.jp/csr/customers/improvement.html> による (2013年10月5日閲覧)。
- ANA 総合研究所 (編著)、2008、『航空産業入門』、東洋経済新報社。
- 安全アドバイザーグループ、2009、『新提言書 守れ、安全の砦』、日本航空。
- 浅川泰宏、2008、『巡礼の文化人類学的研究—四国遍路の接待分化—』、古今書院。
- Douglas, Mary, 2008, Land animals, pure and impure (abridged), (In) *A Reader in the Anthropology of Religion* (2nd Edition) edited by Michael Lambeck, pp.183-195.
- 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—』、丸善株式会社。
- 星野英紀・浅川泰宏、2011、『四国遍路—さまざまな祈りの世界—』、吉川弘文館。
- フライバー、ケビン、ジャッキー・フライバーグ (小幡照雄訳)、1998、『破天荒!』第9版、日経 BP 社。
- 一般財団法人裏千家今日庵、2013、『ごあいさつ』、<http://www.urasenke.or.jp/textb/message/message.html> (2013年9月10日閲覧)。
- 石井敏、岡部朗一、久米昭元、2006、『異文化コミュニケーション [改訂版]』(古田暁監修)、有斐閣選書。
- 井筒俊彦 (訳) 1957、『コーラン (上)』、岩波文庫 青813-1、岩波書店。
- 国土交通省観光庁 (編) 2013、『平成25年版観光白書』、昭和情報プロセス株式会社。
- コトラー、フィリップ、ジョン・ボーエン、ジェームス・マーキンズ (ホスピタリティ・ビジネス研究会訳)、1997、『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。

- 村上勝敏, 1997, 『外国人による戦後日本論—ベネディクトからウォルフレンまで—』, 窓社.
- 中村清, 山口祐司, 2002, 『ホスピタリティ・マネジメント』, 生産性出版.
- 表千家, 2013, 『茶の湯 ところと美』, <http://www.omotesenke.jp/tobira.html> (2013年9月10日閲覧).
- 日本清書教会, 1996, 『聖書』(新共同訳), 日本聖書協会.
- サービス & ホスピタリティ・マネジメント研究グループ, 2011, 『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.
- Tambiah, S. J., 1969, Animals are good to think and good to prohibit, *Ethnology* 8 (4): 423-459.
- 徳江順一郎, 2012, 『ホスピタリティ・マネジメント』, 同文館出版.
- 山路顕編著, (株)ANA 総合研究所監修, 2008, 『航空とホスピタリティ』, NTT 出版.
- 山本哲士, 2010, 『ホスピタリティ講義』, 文化科学高等研究院出版局.