

KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

日本におけるホスピタリティについての考察

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 関西外国語大学・関西外国語大学短期大学部 公開日: 2025-03-19 キーワード (Ja): ホスピタリティ, サービス, もてなし キーワード (En): 作成者: 熊谷, 映子 メールアドレス: 所属: 関西外国語大学
URL	https://doi.org/10.18956/0002000324

日本におけるホスピタリティについての考察

熊 谷 映 子

要 旨

日本におけるホスピタリティに関する研究といえば、ホスピタリティ産業における人財育成や、従業員満足度の向上による品質・生産性の向上を目指すホスピタリティ・マネジメントが中心であり、ホスピタリティそのものの概念についての研究は十分に行われてきたとは言い難い状況である。

本稿ではホスピタリティという抽象概念を、先行研究等を用いて言語化することを試みることによって、既存の研究にあるような、単に語源から説明されるホスピタリティの概念とは異なり、日本におけるホスピタリティとは、日本語のもてなしから培われた、相手に対する尊敬・敬意・思いやり・無償との意味が込められていることを具体的事例により明らかにしたものである。

キーワード：ホスピタリティ、サービス、もてなし

はじめに

「ホスピタリティとは何か」について調べると、Hospitalityに当てはまる日本語訳としての「心のこもったおもてなし」「厚遇」「歓待」¹⁾や、「接客・接遇の場面だけで発揮されるものではなく、人と人、人とモノ、人と社会、人と自然などの関わりにおいて具現化されるもの」²⁾など、ホスピタリティの発揮によって獲得される現象や結果の説明が中心であることにあらためて気がつく。言い換えると、単語の意味や結果にのみ重きが置かれた説明となっている。また、ホスピタリティをサービスと対比して理解はしているものの、その説明が十分でないことに気がつく。そこで本稿では、あらためて外来語であるホスピタリティについて探求することを試みる。それによってホスピタリティへの理解を深め、ホスピタリティを日本での実例において、より自然で平易な発揮を可能とすることを目的とする。

1. ホスピタリティ

ここでは、「ホスピタリティ」という語を、その意味である「もてなし」や「サービス」といった語との関係から理解することを試みる。

1-1 ホスピタリティ

1-1-1 語源（ギリシャ語、ラテン語）

ホスピタリティの語源は古代ギリシャ語の「ホスピタス」であり、古代オリンピック競技に参加するためにオリンピアに向かう旅人を厚遇したことが起源とされる。岡本（2001）によれば、当時の旅人は民家に宿泊する習慣があり、外来者はゼウスの保護を受ける「聖なる人」として歓待されたといわれ、この歓待の精神がホスピタリティの語源「ホスピタス」であるとしている。

また王（2022）や中川（2011）によれば、Hospitality の語源は、ラテン語の「hospitālis（お客さまの保護）」、「Hospes（ホスベス）」という説明もある³⁾。その派生語として、hotel「ホテル（客を接待するところ）」、host「（客を接待する）主人」、hostel「ユースホテル（客を接待するところ）」、hospital「病院患者という客を接待するところ」、hospitality「おもてなし（人を接待すること）」が紹介されている。

ホスピタリティの意味を「お客さまの保護」や「客を接待するところ」とするのは、巡礼に向かう旅人に対し、街道沿いの住人が、声掛けや飲み水・食料を提供することで旅人を「厚遇＝客の保護・接待」するからであるとしている（浦郷2014）。

これらの行為は「ゼウスの保護を受ける聖人」や「聖地に向かう人」に重ねた「神」に対する慈しみの気持ちを表したものであるため、誰かの命令によってなされるものではなく、住人の心から湧き上がった自発的、能動的な行動である。そのため、対価を目的としてなされるものではない。

したがって住人は、旅人に慈しみの心を伝えることで喜びを感じ、また旅人は、住人から受けた厚遇によって喜びを感じる。その喜ぶ姿や旅人が表現した感謝の気持ちを感じ取ることで、住人はさらなる幸福を得るのである。このように、「発揮する主体」から「受容する客体」に向けて発信される行為に加え、その逆に、「受容する客体」から発信される「感謝の意・謝礼、恩返し」が「発揮する主体」にも向けられる、お互いに幸福になる＝「相互歓喜」もホスピタリティのベースにある概念である。

1-1-2 「ホスピタリティ」という語の意味

英英辞典⁴⁾における HOSPITALITY の説明は、「the act of being friendly and welcoming to guests and visitors」となっている。また、その派生として英語の接頭句（HOSP-）を冠に抱く外来語も複数引くことが可能であり、ホスピス「死期の近い患者に対して、身体的苦痛や死への恐怖をやわらげるための医療的・精神的・社会的援助を行う施設」、ホスピタル「病院」、ホスピタルアート「医療・福祉施設で、ボランティア・患者・職員などが絵画や音楽などの創作・展示・発表などを行う活動。また、その作品。施設内を心地よい空間にすることによって、患者の精神的ケアを図るもの。→芸術療法」などを引くことができる。

これら言語の観点からは、「主体から客体に向かって提供する保護や慈愛」と整理でき、「善きサマリア人⁵⁾」に見られる「隣人愛」として理解することができる。

Hospitality は外来語であるが、日常的用語として定着されているため、日本語の辞書から直接引くことができる。広辞苑（岩波書店2018）でホスピタリティとは「客を親切にもてなすこと、またもてなす気持ち」と記されている。また、国語辞典⁴⁾では「丁寧なもてなし。また、もてなしの心」とある。「もてなし」については、1-2で述べる。

1-1-3 運用する側から見た「ホスピタリティ」

日本ホスピタリティ推進協会ではその Web サイト²⁾で、「ホスピタリティとは接客・接遇の場面だけで発揮されるものではなく、人と人、人とモノ、人と社会、人と自然などの関わりにおいて具現化されるものである」としている。

同協会の狭義の定義では、「人が人に対して行う「もてなし」の行動や考え方であり、接客・接遇の場面でも使われるホスピタリティを意味し、客人に対する主人の行動に対し、客人が表現した感謝や喜びが主人に伝わり、共に喜びを共有するという関係が成立することが必要である。主人と客人の間で行き交うホスピタリティは一方通行ではなく、ホスピタリティは両者の間に「相互満足」があってこそ成立する。主客が互いに満足し、それによって信頼関係を強め、共に価値を高めていく「共創」がホスピタリティにおける重要なキーワードである。

一方、広義の定義では、「ホスピタリティは主人と客人の二者間にとどまらない。企業活動においては、顧客以外のステークホルダーである従業員や、地域社会に対してホスピタリティを発揮することで社員の働きがい、社員同士のチームとしての創造性、ひいては地域社会との関係性が高まり好ましい経営環境をつくりあげることができる。」と述べている。

1-2 「もてなし」と「ホスピタリティ」

ホスピタリティに充てられている日本の言葉は「もてなす、おもてなし」となっている。この点は、本稿の目的（日本語での言語化）にとって重要な点である。「もてなし（持成）」の初語は『源氏物語』であり、「(主体が客体に対して)さまざまな儀式をしっかりと取り計らった」という意味で使われていることが日本語国語大辞典（小学館2003）に記載されている。格式や礼儀を重んじる儀式がなぜ「もてなし」の要件になるかを考えるに、それは「客体に対する尊敬・敬意」の心を日本流に表現したものが「もてなす」ということであると筆者は考える。

日本の文化や心の根底に流れるものとして、茶道や武士道が挙げられる。新渡戸（新訳2015）は、『武士道は日本のシンボルともいえる桜の花にも劣らない国土に根差した花である。…今なお私たちの力と美の生きた源泉であり、たとえ姿形はなくとも道徳的雰囲気香りを放って私たちを魅してやまない』⁶⁾とし、礼儀正しさを『単に作法に外れることを恐れてのふ

るまい』ではなく、『他人の気持ちを思いやる心がおのずと現れ出たものであるべき』⁶⁾ であるとしている。このように日本人の根底にある道徳的精神や礼儀正しさを持つ武士道や茶道の発展段階を経て、初語は「もてなし＝格式・儀礼」であったものが、「客体に対する尊敬・敬意の表現」「相手への思いやり」と変遷することによって、現代の意味における「(お) もてなし」という概念が定着していったのであり、これが日本で理解されている「ホスピタリティ」の意味であると筆者は考える。

1-3 「サービス」の意味

接客を中心としたビジネスの現場において、社員を育成する場合にも、また顧客が感じる感情についても、サービスを説明する文脈において「ホスピタリティ」を「心のこもったサービス」「感動的なサービス」と解釈することが多い。したがってホスピタリティを語るにあたり、ここでは「サービス」を、その語源からあらためて整理する。

サービスの語源は古代エトルリア語から派生したラテン語の Servus であり、Slave (奴隷) や Servant (召使い) へと転じた (吉原2024・福島2011他)。「奴隷」との意味を含むため、その行動は義務であり、対価を得ることを目的とし、一方的なコミュニケーションによる命令によって受動的に行動する (表1 参照)。これが「サービス」のベースにある概念である。

この「サービス」と前述の「ホスピタリティ」を比較したのが表1である。その語源を見ればサービスとホスピタリティは異なる概念であることが理解できる。

表1 サービス・ホスピタリティ比較表

	サービス	ホスピタリティ
語源	ラテン語 SERVUS 奴隷	古代ギリシャ語 ホスピタス 他者への厚遇
お互いの関係	主従関係	対等な関係
コミュニケーションの方向	一方向	双方向
行動	義務 受動	自由 自発 裁量 臨機応変 能動
対価	必要	求めない
対価の意味	対価をもらうことが目的	結果としてもらえることがある

出展：浦郷2014 35頁表2-1をもとに筆者加筆作成

この表をシンプルに解釈するならば、サービスは対価をもらうことを目的としていること、一方で、ホスピタリティは「厚遇」に対する結果として感謝の気持ちや謝礼を受け取る場合もあるが、その出発点是对価を求めての行動ではないことがわかる。

1-1-3で紹介した日本ホスピタリティ推進協会の「ホスピタリティ」の説明において、「サービス」という単語が一切使われていないのも、表1に見る違いを認識したうえでの説明であるということも推測される。

それゆえ「サービス」は、その語源に「奴隷」の意味を持つ人と人との関係性において、「命をつなぐための糧としての対価」を必要とするものであることがわかる。「サービスに対する対価」といえばチップが連想される。特に米国においてはチップの習慣が定着し、接客係はより多くのチップを得るために「客に喜んでもらおう」とサービスに勤しむ。客は接客係によるサービスの満足の度合いに応じた謝礼をチップとして支払わなければならない。

筆者にはアメリカで飲食店を営んでいる知人がいる。その知人から、「どこの店も接客係の給与はチップを見込んでのものであるため、チップの習慣に慣れていない人でもチップはきちんと払ってもらわないと困る」と聞いた記憶がある。チップはextraの収入ではなく、得べき収入なのである。そのため、自身の収入を確保するためには思い切り相手を喜ばせ、チップを少しでも上乗せしてもらう努力が必要となってくる。チップはサービスへの対価であり「収入増は自分次第」なのである。より多くのチップにつながるよう、教育されずとも相手に確実に届く良いサービスを自ら編み出していくという合理的な方法でもある。こうして接客係は客に合わせた「喜び」「期待を超える感動」を提供する腕を磨いていくのである。

1-4 日本における「サービス」の意味

しかしながら、外来語として日本に輸入され、日本の文化の中で理解され浸透していった「サービス」の意味は、英語を母国語とする人たちとの理解とは異なる。

日本における「サービス」の意味は、広辞苑によれば「奉仕、他人のために尽力すること、給仕、接待、商売で値引きしたり、客の便宜を図ったりすること」とある。英和辞典（小学館1994）では、「役に立つ働き、貢献、尽力、奉仕」とある。このように、日本においては「サービス」は「奉仕、便宜、貢献」など、プライスレスな意味を持つ。実際に日本においては、サービスにチップを支払う習慣がない。

日本における「人と人との関係性」を表すことばといえば、茶道から生まれた「一期一会」が思い浮かぶ。英語では、once in a lifetime と訳される。「いま目の前の相手とのこの瞬間は二度と訪れない」と捉えれば、お互いに良い時間にしたいとの思いが生まれ、ゲストには思い切り良い経験をしてもらいたいと思う。その心から湧き出た思いは対価を求めるものであるではなく、価値を付けることはできない。

昔は交通手段がないため、人に会うのは徒歩による命がけの旅行であった。したがって、人と会う瞬間を、より素晴らしい時間にしようとの気持ちが生まれるのである。「お茶」という緑色の液体そのものが意味を成すのではない。1-2で述べたように、ゲストにこの上ない時間を過ごしてもらうために、主人は「客体に対する尊敬・敬意」「相手への思いやり」の気持ちを込め、趣向を凝らして設えを整え、丁寧な作法によって最高の「場」を創り上げるのである。

また、先にも述べたように、日本の文化や価値観に大きな影響を与えた武士道には、「主君や先祖に対する崇敬」「謙譲の徳」との思想があり（新渡戸新訳2015）、ここにも「尊敬・敬意」「相手への配慮」を見ることができる。武士には「武士はいつ死ぬとも分からないため、明日また会えるとは限らない」との思いが常にある。これも once in a lifetime である。

このような「客体に対する尊敬・敬意」「相手への思いやり」といった日本の文化によって培われてきた他者への心遣いが生んだ「喜び」「期待を超える感動」に「対価を求める」という発想がないのは当然のこととして理解できる。

加えて、日本で外来語としての使用においては、サービスが「奉仕、他人のための尽力」という意味で使われ、また「ブライスレス」の意味合いが強いことから、サービスとホスピタリティが同類との認識があると筆者は考える。

1-5 ホスピタリティとサービス

1-5-1 日本におけるホスピタリティの概念

このように、語源をたどればサービスとホスピタリティが全く違うものであることが理解できる。語源から見れば、ホスピタリティは「隣人愛」に象徴されるように、お互いの関係は「対等」である（表1参照）。一方で、日本におけるホスピタリティは「客体に対する尊敬・敬意」「相手への思いやり」の意味が含まれており、お互いの関係が「対等」であるとは言い切れない。加えて、日本においてはサービスとホスピタリティがともに「奉仕」「ブライスレス」という点から、両者は「違う」というより、「同類」として認識されている。

これらの点から、抽象的な概念である「もてなし」を、外来語である「サービス」「ホスピタリティ」に充てて語源に関係なく使用している日本においては、日本独自の概念で使用されていることが分かる。したがって、日本における「ホスピタリティ」は「サービスと同類の言葉として捉えられ、客体に対する尊敬・敬意、相手への思いやりの意味を持つ」と定義づけることができる。

「客に接する」という場面において、英語での「サービスは義務・対価を、ホスピタリティは隣人愛で対価なし・対等」という概念と、日本での「サービス・ホスピタリティは尊敬・敬意・思いやり・無償」という概念をベースに展開される「表現・行動」は違ってくるのは明白である。

1-5-2 特性からみたサービスの分類

日本におけるサービスとホスピタリティが同類であるならば、ホスピタリティを「サービス」を用いて説明することができると考える。ここではそれを試みる。

一言で「サービス」と言っても一様ではなく、「なんの印象も残さないもの」から「感動を与えるもの」まで存在する。諏訪（2009）はサービスを、その特性によって「コアサービス」「付帯サービス」「臨機応変サービス」に分類している。

- ・ コアサービス

コアサービスはサービスの核となる部分であり、提供されるべき最低限のもの。顧客にとっては提供されて当然のサービスであり、これが欠如すると顧客は不満を抱くことになる。

- ・ 付帯サービス

付帯サービスはコアサービスに付随するもので、企業ごとに異なる特徴を持っている。企業は創意工夫による付帯サービスで、他社と差別化を図ることが可能となる。

- ・ 臨機応変サービス

臨機応変サービスは、トラブルや予期しない事態に対する柔軟な対応を含み、顧客に高い満足感を与えるサービス。マニュアルに記載されるサービスではなく、臨機応変かつ自由に個人の裁量が発揮されたサービス。

諏訪（2009）は、突発的な状況や要求に、この「臨機応変サービス」で対応することで、『顧客は大いに満足する』⁷⁾と述べる。これは、「相手にとってその場で一番良いと思ったこと」を能動的に表現したことによって顧客は「正の期待の不一致（Oliver, 1997）」＝「予想を超える感動」を得るということである。

「ホスピタリティ」は「臨機応変」「能動」「自由」など、「臨機応変サービス」と同じキーワードを持つ。したがって、日本における「ホスピタリティ」は「臨機応変サービス（相手にとってその場で一番良いと思った表現・行動）」であると説明することができる。

ここで重要なのは、「感じ方は人によって異なる」という点である。例えば、同じ笑顔での挨拶も、「提供されて当然」と感じる人もいれば、「素敵な笑顔での挨拶により期待を超える満足感」を得る人もいる。諏訪（2009）の述べる「サービスの分類」は「受け手がどう感じたか」によって分類されるため、「笑顔でのサービスはどのサービスにあたるか」という、発信者を軸とした分類は適切ではない。また、印象に残る挨拶とそうでない挨拶の違いは、発信者の意図や経験によって変化するため、サービスの質は発信者に依存することも理解しておく必要がある。

2. ホスピタリティの形成

ここでは、ホスピタリティがどのように形成されるのかを改めて考える。

2-1 学びとしての「真似」とホスピタリティの形成

「真似」は学びの重要な手段である。私たちは言語や非言語によるコミュニケーション、立ち居振る舞いなどを、意識的、または無意識に周囲の人々の模倣によって習得してきた。初めは単なる模倣であったとしても、次第に「その人らしさ」が加わり、最終的には「個性」として自己を形成する。

この過程はホスピタリティにも当てはまる。期待を超える感動サービス、臨機応変サービス、すなわち「ホスピタリティ」を提供するためには、「相手は何を望んでいるか」を察知する必要がある。相手の心を読めないなかで、「相手が嬉しいと感じること」を表現するには、まず「自分が体験した嬉しかった経験」に気付き、それを「真似」て表現することであると筆者は考える。このアプローチは、「自分が嬉しいと感じたことは他の人も嬉しいと感じる」との仮説に基づくものである。したがって最初のステップは自らが「嬉しい」と感じる経験を意識することである。感知力を高め、多くの「気付き」を自分の中に取り込み、模倣の材料として自身の「ポケット」を豊かにし、「ポケット」の中に入っている「嬉しかったこと」や「感動したこと」を新たに組み合わせ、そこに個性を加え「相手にとってその場で一番良いと思ったこと」を新たに表現することが、常に新しい感動を提供することにつながる。他者の模倣にとどまらず、その人にしか表現できない ONLY ONE の「期待を超える感動」＝ホスピタリティを生み出すことが可能となるのである（図1参照）。

図1 学びとしての「真似」によるホスピタリティの形成

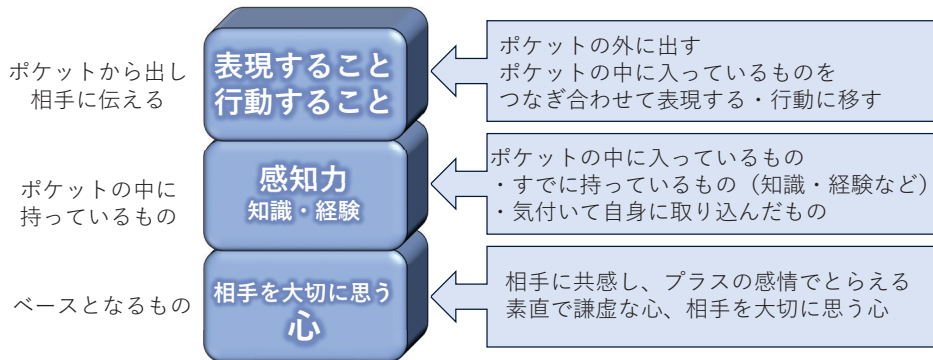
- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 感知力を高め、「嬉しい」と感じることを意識する2. 「嬉しい」と感じたことを模倣して表現する（経験からの学び）3. 「嬉しい」「感動」を新たに組み合わせ、そこに個性を加え「常に新しい感動」を生み出し、表現する・行動に移す→ ONLY ONE のホスピタリティの創出 |
|---|

出所：筆者作成

そしてこのベースにあるのが、愛情をもって相手に共感し、プラスの感情で相手をとらえることができる素直で謙虚な「心」である。鋭い感知力を持っても、プラスの感情で相手をとらえる「心」を持っていなければ、「相手に何かしてあげたい」との感情が湧くことはない。したがって、相手に対する「愛情」「共感」「プラスの感情」「素直で謙虚」な心が最も重要で

あるといえる。これらを図式化したのが「ホスピタリティ形成イメージ図（図2）」である。

図2 ホスピタリティ形成イメージ図



出所：筆者作成

2-2 コミュニケーションによるホスピタリティの構築

ホスピタリティを発揮するには、「相手が何を望んでいるのか」「今の対応に満足したのか、しなかったのか」などの情報が必要である。また、自身の表現が相手に的確に伝わらなければ、相手は「期待を超える感動」を得ることはない。さらに、相手の感情を読み取ることなく、単に「その場で一番良いと思ったこと」のみを表現する行為は「自己満足」に過ぎない。自らの表現が相手に届いたかどうか、その結果として相手の欲求が満たされたかを把握する必要がある。それを把握する手段が「コミュニケーション」である。相手が発するコミュニケーションによって相手の感情を把握するのである。したがって、ホスピタリティとコミュニケーションは切り離せない関係にあるといえる。多くの情報が集まれば集まるほど「表現できること」の幅が広がるため、コミュニケーション能力の高さに比例してホスピタリティが発揮される。

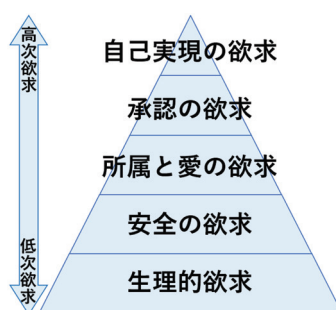
情報を収集する際には、発せられる言語的要素だけでなく、表情やしぐさ、声のトーンといった非言語的要素も考慮する必要がある。Vargas (1987) は、『二者間の対話において、ことばによって伝えられるメッセージ（コミュニケーションの内容）は全体の35%にすぎず、残りの65%は、話しぶり、動作、ジェスチャー、相手との間の取り方など、ことば以外の手段によって伝えられる』⁸⁾としている。またメラビアンの法則によれば、人が情報を得る際の内訳は、視覚情報が55%、聴覚情報が38%、そして話の内容はわずか7%である（竹内2005）。このように、コミュニケーションや情報の収集において、非言語的要素を感知することが重要であることがわかる。

2-3 マズローの動機づけ理論から見たホスピタリティ

「相手にとってその場で一番良いと思ったサービス＝ホスピタリティ」がなぜ人に喜びや感動を与えるのかを、マズローの動機づけに関する理論を用いて考察する。

マズローの動機づけに関する理論（Maslow2003）は、ピラミッド型で表現されることが多い。図3は、この理論を最もシンプルな形で表現したものである。この理論は、「ある欲求が満たされると新たな欲求が出現し、下位から上位に向かって5つの欲求が階層的に構成される。高次の欲求が満たされることによって、真の幸福、平静さ、内的生活の豊かさといった望ましい主観的結果がもたらされる」というものである。

図3 マズローの5段階欲求



出所：Maslow（2003）および諏訪（2009）をもとに筆者作成

2-4 ホスピタリティと高次欲求

「相手にとってその場で一番良いと思って表現」される「目の前の相手にのみ提供されたサービス」は、一般的な「大量＝Mass」の表現とは異なり、相手を「個＝Individual」として認めた結果生まれるものである。大量に存在する人々の中において、相手を「個」と認めての表現は、「マズローの5段階欲求」のなかでも高次欲求である「承認の欲求」を満たすものであり、加えて、大勢の顧客の中で「ほかの誰でもない個として認められた素敵な自己を実現する」ことにもつながる。したがって、このような「目の前の相手にのみ提供されたサービス」は、「承認の欲求」と「自己実現の欲求」という顧客の高次欲求を満たし、顧客は「真の幸福」「平静さによる癒し」「内的生活の豊かさ」を感じることができるのである。

したがって、「相手にとってその場で一番良いと思って表現されたもの」＝ホスピタリティは、顧客に幸福や癒し、心が満たされる感覚を与え、顧客の「喜び」「期待を超える感動」につながるのである。

「個」を意識したサービスの一例として、航空機内の機内アナウンスが挙げられる。国際線の飛行機にはファーストクラス、ビジネスクラス、エコノミークラスなど複数のクラスが存在するが、エコノミークラスは機内アナウンスによるMassのサービスを提供することが多い。

その上位のビジネスクラスも機内アナウンスは実施するが、可能な限り個別にご案内する。最上位であるファーストクラスでは、安全に關しての例外はあるが、機内アナウンスでご案内することはあり得ない。必ずお名前をお呼びし、個別にご案内を実施する。このように「個」を意識した対応は、お客さまにより高い満足と上質さを感じていただく工夫であるといえる。

2-5 マニュアルをベースとして形成されるホスピタリティ

ある程度マニュアルはどこ企業にも存在する。諏訪（2009）は、マニュアルはサービスの土台であるとし、その土台が確実に提供されて初めて、「個」に応じた臨機応変なサービスが実現されると述べる。ホスピタリティは、マニュアルに従っているだけでは創出されない。多くのことに気付き、相手に対する愛情や感謝の念を持った豊かな心を育て、その心によって自由に生み出されたホスピタリティを、相手に伝わるように実際に表現することが重要なのである。

マニュアルはミニマムとし、新たなホスピタリティの創出の自由度を高め、ホスピタリティをダイナミックに表現する仕組みを構築し、「期待を超える感動」を提供し続けている企業が存在する。

「和倉温泉加賀屋」「ザ・リッツ・カールトン」「スターバックスコーヒー」で実現されている例を以下に見ていく。

事例1：加賀屋

石川県和倉温泉の「加賀屋」は、サービス品質の高さから「プロが選ぶホテル・旅館100選」で総合1位を獲得し続けている老舗旅館である。加賀屋にはサービスについての「客室十二訓」などのマニュアル的なものは存在するが、それは特別な内容ではなく、「どこの旅館にも存在するようなもの」であるとし、先代女将は「顔も心も違うお客さまにマニュアルは通用しない。大事なのは気働きと応用力」と述べ、実際のお客さまへの接遇においては「マニュアルは通用しない」と強調している。「むしろマニュアルにないことをさりげなくして差し上げることが最大のマニュアル（細井2006）」であると捉え、先代女将は、「サービスにおいて重要なのは応用を利かすこと、気働きをすることであり、そしてそれは自分で考えること」とであると強調している。

事例2：リッツ・カールトン

リッツ・カールトンには、具体的な行動指針が含まれている「ゴールド・スタンダード」をマニュアルと捉えることができ、サービス品質に関する基準が厳格に定められている。このホテルでは、顧客に神秘的なまでの感動を与える臨機応変なサービスを「リッツ・カールトン・

ミスティーク」と呼び、ゴールド・スタンダードにはそのための姿勢が厳しく記されている。しかしそこには、「リッツ・カールトン・ミスティークを作るという自分の役割を理解します」という文言が記載されているだけであり、「どのような感動サービスを提供すべきか」という具体的な記述は存在しない（四方2010）。個々の顧客への感動サービスは「自ら考え生み出す」ものであることを示している。

事例3：スターバックスコーヒー

スターバックスコーヒーは、高品質なコーヒーとスターバックスでしか得られないユニークな体験を味わえることで、世界中で広く支持されている。同社は従業員を「コーヒーの専門家」と位置付け、ロースティングや品種、ブレンド、産地について熟知することを求めている（Moore 2014）。顧客は、従業員との会話を交え、丁寧に淹れられた完璧なコーヒーを楽しむ。従業員には、「自分が心に感じた表現」で語るよう教育されており、この「日常を素敵な時間に変える会話」や「スターバックスでしか味わえない体験」が具体的にどのようなものであるかマニュアルには記載されていない。スターバックスコーヒーは、品質に関する厳格なポリシーを持ちながらも、「スターバックス体験は自ら考え生み出さなければならない」との強いポリシーを持っている。

これらの例からわかるように、極めてレベルの高いホスピタリティを提供することで知られる企業に共通して見られる点は、「基本品質に関わる点は厳しい指導を受け高いレベルで再現することが求められるが、顧客一人ひとりに対する対応については、どうするかは自分で生み出す、自ら考えて行動に移すことが求められている」という点である。マニュアルが膨大であればそのルールに縛られ、「相手にとってその場で一番良いと思ったこと」を臨機応変に表現する自由度を下げることになる。したがって、マニュアルは最低限とし各自に裁量を与えることを、ホスピタリティを自由に、かつダイナミックに創出できる仕組みとして重要視しているのである。

3. ビジネスにおける「常に新しい感動」としてのホスピタリティの意義

ビジネスにおけるホスピタリティの存在意義は、差別化と再利用、そしてそれらが持続可能であることであると考えている。ここでは、ホスピタリティを提供することでその可能性が極大化することを検証する。

3-1 再利用の重要性

企業が持続的な発展を続けるためには、顧客に長きに亘り利用してもらう必要がある。すな

わち「再利用」が重要なのである。

フレデリック・F・ライクヘルドの研究により見出された「1:5の法則」は顧客の再利用の重要性を示している⁹⁾。これは、新規顧客への販売コストが既存顧客（再利用顧客）への販売コストの5倍であることを示している。さらに、関連する「5:25の法則」では、顧客離れを改善することで最低でも利益が25%向上するとしている。これらの法則は、同じコストをかけた場合に、「既存顧客の維持」がより高い利益をもたらすことを示している。ロイヤルティの高い顧客は、企業にとって極めて重要であり、一人の顧客に繰り返し利用してもらうことの重要性を理解することができる。

加えて、経済的な背景も再利用の重要性を示唆している。少子高齢化により人口減少が進む状況においては、新規顧客を獲得することは難しく、ましてや不満を抱き一度去ってしまった顧客を呼び戻すことは極めて困難である。このような時代においては、一度でも利用してくれた既存顧客が他店に流れることなく、必ず再利用してくれるよう努めることがますます重要になっている。

3-2 顧客のカテゴリー

顧客はサービスや企業にどのような印象を持ったかにより、「推奨者＝ロイヤルカスタマー」「無関心者」「刺客」の三つのカテゴリーに分類される（Power2006）。

- 推奨者＝ロイヤルカスタマー：期待を超える感動（臨機応変サービス＝ホスピタリティ）を繰り返し経験することによって生まれる。その企業のファンであり、忠誠心が高く繰り返し利用してくれ、他者に推奨してくれる顧客（新たに顧客を連れてきてくれる顧客）。
- 無関心者：最低限のサービスであるコアサービスしか受けなかったことにより生まれる。印象が残らないため、よくも悪くも行動は起こさず、企業に対して特に関心を示さない顧客。しかし、この顧客は、一度はサービスを利用したことのある既存顧客であるため、何らかのプラスの印象を与えて再利用につなげることで、将来的にロイヤルカスタマーとなる可能性のある顧客。
- 刺客：提供されるべきコアサービスを受けられず、不満を抱いた際に生まれる。再利用しないだけでなく悪評を広める顧客。ネガティブ体験はポジティブ体験よりも強いエネルギーを持ち、2～4倍の口コミ（悪評）を生むとされている（Albrecht 1988、Goodman2016）。したがって、「刺客」は企業にとって決して生み出してはならない顧客。

これらのことから、再利用と新規顧客獲得にホスピタリティが重要な役割を果たすことがわかる。顧客にどのような印象を与えるかによって顧客がカテゴライズされるため、サービス表

現者の存在が重要であることが理解できる。提供されるべきコアサービスを確実に実施することはもとより、何らかのプラスの印象を残す付帯サービス、期待を超える感動＝ホスピタリティを提供し続けることが重要なのである。

3-3 常に新たな感動の創出の必要性

再利用の重要性と、また再利用にホスピタリティが重要であることは前述のとおりである。ただ、相手に「期待を超える感動＝ホスピタリティ」を提供できても、その成功事例を繰り返しているだけでは、人は慣れ、飽きてしまう。したがって「期待を超える感動」も、何度も繰り返されることで「期待どおり」、または「期待未満」となってしまう。またある顧客に対し「期待を超える感動」を提供できたとしても、「人によって感じ方が違う」という感覚的な要素も絡んでくる中では、成功体験も他の顧客に受け入れられるとは限らない。

したがって、ホスピタリティは常に新たに創出され続けなければならない。ここにホスピタリティの本質として、「動的」な要素が求められるのである。ホスピタリティを文書で定義付けすることは「静的」であるのに対し、常に新たな感動を創出する「ホスピタリティ」には動的な要素が求められる。

3-4 持続可能な「感動」の提供

常に新たな感動が持続可能性につながるが、それが「人」によって提供されることの重要性について考える。

「おまけ」や「無料」はストレートに情緒面や感情面での「満足」「喜び」「感動」を提供する。たとえば、お菓子を追加して提供されること（おまけ）や、レストランで誕生日のお祝いとして無料でデザートを提供してもらうといった体験は、顧客に感動を与え、顧客はその店のファンになる可能性が高い。このような体験をすると、顧客は次回も「おまけ」や「無料」を期待する。しかし、顧客は次第に「プラス一個」や「無料」が当たり前になり、もはや「感動」は存在しなくなる。では店は顧客にさらなる喜びや感動を提供するために「おまけ」を増やし続け、割引率を上げ続けることが現実的と言えるだろうか。いずれにしても、人は「慣れる」し「飽きる」のである。したがって「喜び」や「感動」を、「おまけ」や「無料」など「物で提供」することは非現実的であり、経営を圧迫することにもなり、持続可能とは言い難い。

一方で、人とのやり取りの中で生まれる「喜び」「感動」は、目の前の相手のための「一番良いと思った表現・行動」であり、その場で生まれた新しい体験である。相手との関係性を通じて提供される「満足」や「感動」は過去に経験していない、常に新しい体験であることから、「慣れる」「飽きる」ことがない。

このように、情緒面や感情面での喜びを満たす「満足」「感動」は「物」ではなく「人」によっ

て提供されることで、持続可能な「期待を超える感動＝ホスピタリティ」へとつながる。加えて、ホスピタリティを生み出し続けることができる人財を育成することが重要であるということが言える。

3-5 ホスピタリティによる差別化

3-5-1 価値

人が何かを選ぶ際、自分にとって価値の高い方を選択する。逆を言えば、他者よりも高い価値を提供することで、コモディティ化した市場においても選ばれる可能性が高まる。デイビッド・アーカーはこの「価値」を、機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益の3つに分類している（Aaker1997）。

- 機能的便益：商品そのものが提供する価値を指す。コーヒーショップを例にとれば、「コーヒー」が基本的便益にあたる。
- 情緒的便益：商品やサービスを所有・体験した際に生じるプラスの感情を提供するものである。素敵なカップでコーヒーを飲むことで「嬉しい」と感じるのがこれにあたる。
- 自己表現的便益：「表現したい自分」を実現する価値を提供するものである。素敵な店でコーヒーを飲むことで、「素敵な店でコーヒーを飲んでいるかっこいい自分を表現できた、なりたい自分を実現できた」という喜びを感じるのがこれにあたる。

機能的便益は商品そのものの価値を指すが、情緒的便益と自己表現的便益は、情緒面・感情面での喜びを満たすものであり、商品以外の価値を指す。

3-5-2 情緒的便益と自己表現便益の提供による差別化

コーヒーは、カフェや喫茶店、ファストフード店、コンビニエンスストア、または自動販売機など、様々な場所で入手可能である。どのコーヒーも品質にこだわり高位に平準化しているため、「コーヒーそのもの」で差別化を図ることは難しい。したがって、差別化を図ることができる価値は「コーヒー以外＝商品以外」の価値であり、情緒的便益や自己表現的便益に焦点を当て差別化を図る必要がある。

具体的には、静かな音楽や柔らかいソファによって提供される「快適さ」や「癒し」などの情緒的便益、洗練された空間で「おしゃれて素敵な自分」を表現する自己表現的便益が思い浮かぶ。しかしここで留意すべき点は、それらは「模倣が容易」であるということである。「物」によって提供される価値は、常に模倣され、「慣れる」「飽きられる」ことによってコモディティ化に陥る危険をはらんでいる。したがって、模倣されにくい要素を見極めることが重要で

ある。五感を満たすリソースはさまざまであるが、その中で最も模倣されにくいリソースは人財によってもたらされる「情緒面、感情面での喜びを満たすもの」である。ホスピタリティもまた、商品やサービスを体験した時に感じる情緒面、感情面での喜びを満たすものであり、商品以外の価値である。人の心はそれぞれ異なる。その異なる心から生み出される「その場で一番良いと思ったこと」を模倣することは容易ではない。したがって、相手や場面に応じて「その場で一番良いと思ったこと」を表現する「常に新たに生み出されるホスピタリティ」は、価値の面から見ても差別化にも貢献するのである。人によって生み出されるホスピタリティによる差別化は、模倣困難で経営も圧迫しないため、持続が可能となるのである。

これらのことから、ビジネスにおける差別化やロイヤルカスタマーの創出、企業の持続的な発展には、人によってもたらされる「期待を超える感動＝ホスピタリティ」が貢献するということが理解できる。

まとめ

本稿では、ホスピタリティについて、その語の意味からどのようにホスピタリティを形成すべきか、ホスピタリティの意味について探求した。

語源からたどれば、サービスとホスピタリティは「別もの」であり、「サービスは義務・対価」「ホスピタリティは隣人愛で対価なし・対等」というそれぞれの意味を持つ。しかし日本においては、単に語源から説明することは適切ではなく、外来語として使われている日本におけるホスピタリティは「サービスと同類の言葉として捉えられ、客体に対する尊敬・敬意、相手への思いやりの意味を持つ」と定義できるということが本稿の考察から分かった。この認識の違いから「客に接する」という場面において、そもそも出発点が違うものから生まれる表現や発揮されるものが違ってくるのは当然のことである。ここに日本のホスピタリティ＝おもてなしが、海外から賞賛される理由であることが理解できる。

ホスピタリティは場所を選んで表現されるものではない。どこにでも存在しうるものである。フォーマルな店からカジュアルな店に至るまで、また小さな店から巨大な航空機に至るまで「日本のホスピタリティ」が提供されるのは、「尊敬・敬意・思いやり・無償」というマインドが、茶道や武士道の精神を経由して日本に暮らす人々の文化として落とし込まれているからであり、相手の存在を認め、大切に思い、相手の気持ちを思いやることで生まれるものだからである。

目の前の相手に対する「尊敬・敬意・思いやり・無償」を限りなく追及し、相手が喜んでくれたことを心の報酬とし、その経験を成長につなげ自身を磨いていくことにやりがいを感じる人々が存在する。日本の接客はこのようなマインドで支えられている。これが海外のサービスとは一線を画すものであると筆者は考える。

ビジネスにおいては、企業の持続的な発展には、「飽きさせない、マンネリ化しない感動の創造」が必須であり、その感動は「物」によって提供される「感動」や「差別化」ではなく、人が生み出す「常に新たな感動＝ホスピタリティ」が重要であることが分かった。

ホスピタリティという抽象概念の言語化により、日本のホスピタリティを理解することで、日本で培われてきた心を引き継ぎ、ホスピタリティをより自然に、より平易に発揮し、意味を持って表現することで、人と人との関係や、企業活動の実現に貢献するものと考ええる。

このように、ホスピタリティは表現者の心から生まれた思いや個性が反映されたものである。したがって、顧客の感じ方も千差万別ななかで、両者がぴったりとあてはまる「期待を超える感動」を常に創出し続けることは非常に難易度が高いということが言える。『臨機応変サービスを提供するには自律的な判断力と本当の実力が備わっていることが要求される（諏訪2009）』⁷⁾ため、「相手の気持ちを思いやり、対価を求めない期待を超える感動」は、鍛錬された心によって実現するのである。そのため、日本の文化で期待される「ホスピタリティ」を生み出す心を育てることが最も大切なことである。

また「ホスピタリティ」によって「期待を超える感動」を得るためには、「受け手」の感性をも磨く必要もある。チップを期待して発揮されるサービスは「受け手」に伝わることに重点が置かれて表現される。しかしながら、相手に対する敬意や思いやりによって発揮されるホスピタリティは対価を求めないため、必ずしも「受け手」に気づかれることを期待していない。ホスピタリティに気づかず感動を得るに至らない場合があるなど、その場で生み出された「常に新たな感動」を享受できるか否かは「受け手」の感性によっても変わってくるのである。

注

1) 林田正光『新装版ホスピタリティの教科書』あさ出版、2020年、28頁。

浦郷義郎『わかる！使える！ホスピタリティの教科書』PHP 研究所、2014年、3頁。

サービス&ホスピタリティ・マネジメント研究グループ 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、2011年、7頁。

日本ホスピタリティ検定協会『2016年版ホスピタリティ検定公式テキスト&問題集』経済法令研究会、2016年、2頁。

2) 日本ホスピタリティ推進協会 Web サイト

<https://hospitality-jhma.org/hospitality/> 閲覧日時2024年10月24日

3) ほかに、HOSPITARITY の語源は *hospitālis* (青木・神田・吉田2013)、*Hospes* (山上2008、吉原2014) とする記述がある。意味はともに来訪者の歓待、客人の保護。書籍名は本稿参考文献欄に記載。

4) Apple 社 MacBook に標準装備された国語辞典/英英辞典からの引用

5) 善きサマリア人 『新約聖書Ⅱ ルカ文書 ルカによる福音書 使徒行伝』岩波書店、1995年、70-71頁。

「サマリア人に親切にされた人の譬（たとえ）」

6) 新渡戸稲造（大久保喬樹訳）『新訳 武士道』角川ソフィア文庫、2015（平成27）年、21頁、73頁。

7) 諏訪良武『顧客はサービスを買っている』ダイヤモンド社、2009年、53頁。

8) Vargas ,M.F.『非言語コミュニケーション』新潮社（新潮新書）、1987年、15頁。

9) 1:5 の法則 5:25の法則

フレデリック・F・ライクヘルドの研究により見出された1:5の法則は、新規顧客に販売するコストは既存顧客に販売するコストの5倍かかるという法則。5:25の法則は、顧客離れを5%改善すれば、利益が最低でも25%改善されるという法則。

https://www.mitsue.co.jp/knowledge/marketing/principle/1_5_5_25.html 閲覧日時2024年9月14日

参考文献

論文

王晞妤WANG Xiyu「おもてなし、ホスピタリティ、サービスの語源や意味合いについての考察」『人文公
共学研究論集』第45号、2022年、1-15頁。

中川伸子「ホスピタリティの起源」『神戸女子短期大学論攷』56巻、2011年、25-32頁。

Oliver, R.L. "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," Journal
of Marketing Research, Vol. XVII (November 1980), 460-469

著書

青木義英・神田孝治・吉田道代『ホスピタリティ入門』新曜社、2013年

浦郷義郎『ホスピタリティの教科書』PHP研究所、2014年。

岡本伸之『観光学入門』有斐閣アルマ、2001年。

四方啓暉『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』河出書房出版、2010年。

諏訪良武『顧客はサービスを買っている』ダイヤモンド社、2009年。

竹内一郎『人は見た目が9割』新潮新書、2005年。

新渡戸稲造（大久保喬樹訳）『新訳 武士道』角川ソフィア文庫、2015（平成27）年、X頁福島文二郎『9割
がバイトでも最高の感動が生まれるディズニーのホスピタリティ』中経出版、2011年。

細井勝『加賀屋の流儀』PHP研究所、2006年。

山上徹『ホスピタリティ精神の深化—おもてなし文化の創造に向けて—』法律文化社、2008年。

吉原啓典『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、2014年。

Aaker, D.A.『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社、1997年。

Albrecht, K. / Zemke, R.『サービスマネジメント』ダイヤモンド社、2003年。

Maslow, A.H.『人間性の心理学』産能大出版、平成15年（2003年）。

Moore, John 『スターバックスはなぜ値下げもテレビCMもしないのに強いブランドでいられるのか』 株式会社ディスカバー・トゥエンティワン、2014年

Vargas ,M.F. 『非言語コミュニケーション』 新潮社（新潮新書）、1987年。15頁

Goodman ,J. 『顧客体験の教科書』 東洋経済新報社、2016年。

Power IV, J.D. / Denove, C. 『顧客満足のすべて』 ダイアモンド社、2006年。

辞書

新村出編 『広辞苑』 岩波書店、2018年。

小学館ランダムハウス英和大辞典第二版編集委員会 『小学館ランダムハウス英和大辞典』 小学館、1994年。

北原保雄著 『日本国語大辞典』 第12巻、小学館、2003年。

（くまがい・えいこ 外国語学部教授）