

# 「ホスピタリティ」と「おもてなし」 サービスの比較分析

— 「おもてなし」の特徴とマネジメント —

寺 阪 今 日 子 \*  
稲 葉 祐 之 \*\*

## I. はじめに

本稿では、おもてなしとそのマネジメントを、ホスピタリティとの比較を通じて検討する。かつて、「ホスピタリティ」「おもてなし」という言葉はホテルや旅行業界などのホスピタリティ産業に多く使われていた。しかし今日では、その垣根を越えて、他の業界でも重視されるようになった。

後述するように、おもてなしは日本の誇るべき文化、考え、技術であるという認知はあるが、一方で日本独特のおもてなしとは何か、明確な説明がなされていない。本稿では、西欧的なホスピタリティとは異なる日本独特のおもてなしという考え方に着目して、

1. そもそもおもてなしは、日本独特のサービス様式としてどのように存在し、どのような特徴を持っているのか？
2. おもてなしをベースとしたサービスが、その独自の強みを活かすためには、どのようなマネジメントが必要か？

について考察する。

本稿のアウトラインは、以下のとおりである。まずおもてなしと類似概念であるホスピタリティの特徴、構成要素について先行研究をレビューし、またそれぞれのマネジメントについても先行研究を検討する。その上で、おもてなしとホスピタリティのマネジメントの比較分析のための枠組みを示す。次におもてなしのマネジメントの特徴を明らかにする手段として、ホスピタリティのマネジメントを用いるホテルと、おもてなしのマネジメントを用いる旅館のケースを提示しそれぞれ分析をおこなう。ク

\* 株式会社三松 E-mail: kyoko16200.t@gmail.com

\*\* 国際基督教大学教養学部上級准教授 E-mail: inabay@icu.ac.jp

ロスケース分析によって、二つの宿泊施設の比較し、共通点・相違点を検討する。最後に、本稿で得られた含意と結論を示す。

## Ⅱ. おもてなしとホスピタリティ：先行研究の検討

本節では、おもてなしと類似の概念である、「ホスピタリティ」と比較して、おもてなしの概念を明らかにしていく。おもてなしとホスピタリティの意味をはっきりと区別することは難しい。本稿では、日本独特のおもてなしを他の概念と明確に区別して特徴づけることを目的としているため、おもてなしをより日本的な考えに基づいたもの、ホスピタリティをより西洋的な考えに基づいたものと区別して論じる。なお、日本的、西洋的と分類した理由は、大島（2012）や長尾・梅室（2012）を始め、多くの文献がおもてなしを日本のもの、ホスピタリティを西洋のものとして説明している点、そして歴史や文化などの背景などの起源自体が異なる点に基づいている。

### 1. ホスピタリティの定義、特徴、構成要素

#### (1) ホスピタリティの定義

「客を取り扱う」という意味で、使われているのがホスピタリティである。ホスピタリティは、(1)心のこもったもてなし・手厚いもてなし・歓待・歓待の精神である（小学館『デジタル大辞泉』）。単なる歓待以上の価値が求められていることが読み取れる。

五嶋（2009）は、本来親しい人間関係のなかで使われた言葉であるとしている（五嶋，2009）。長尾・梅室（2012）は、ホスピタリティを宿泊施設などの、物質面・ハード面重視のものと定義しているが、本稿では、ソフト面である「ホスピタリティ・マインド」に重点を置いて説明することとする。ホスピタリティ・マインドは、「互いに存在意義と価値を理解し、認め合い、信頼し、助け合う相互感謝の精神（日本ホスピタリティ推進協会）」や「相互満足しうる対等となるにふさわしい相関関係を築くための人倫（服部，2006，27頁）」、佐々木（2009）の人間同士の関係でより高次元の関係性を築くために相互に持つ精神や心構えであるという定義がある。つまり、ホスピタリティが倫理であり、人間の基本的な考え方であることが示されている。

#### (2) ホスピタリティの特徴

服部（2008）は、ホスピタリティの特徴を挙げている。これらの特徴を表1にまとめた。

表1：ホスピタリティの特徴

特徴	説明
(1) 相互性	互いに影響しあう
(2) 有効性	目的に役立ち、効力のあるようにする
(3) 精神性	精神上のことを重んずる
(4) 可能性	期待されることが実現される条件が、妨げる条件よりも優性であると認識されている
(5) 創造性	絶えず予期できない意外な新しいものを生み飛躍する
(6) 社会性	私的な形態でなく、社会的・共同的な形式を重んずる
(7) 文化性	文化の向上や発達をさせ、文化価値の実現を図る
(8) 娯楽性	人間の心を楽しませ、慰め楽しむ
(9) 芸術性	共創の場で一定の材料・条件・技巧・様式などの美的創作・表現をする
(10) 人間性	人の行為・感情の人間らしい思いやりがある

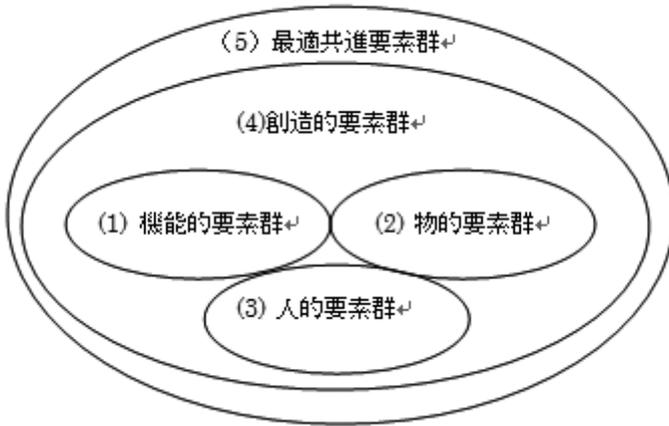
出典：服部, 2008, 40頁より筆者作成

表1のとおり、客がホスピタリティを感じるには、その特徴がいくつか含まれていることが条件となるのである。

### (3) ホスピタリティの構成要素

服部（2008）は、ホスピタリティを構成する5大要素群を挙げている。

図1：ホスピタリティの構成要素群



出典：服部, 2008, 79頁より筆者作成

図1のとおり、(1) 機能的要素群、(2) 物的要素群、(3) 人的要素群、(4) 創造的要素群、(5) 最適共進要素群の5つである。これらの要素群は表2のように整理することができる。

表2：ホスピタリティの構成要素群と含まれる要素

要素群の説明	含まれる要素	要素の説明	要素に含まれる因子	
機能的要素群	ホスピタリティを創り出す際に必要な基本的な機能的行為や要素	(1) 人的機能要素	人的資源の労働力(マニュアル化によって標準化)	「動的利便」「技能」「手続」
		(2) 保安機能要素	安全を保つ機能、保護の機能	「安全管理」「環境保全」「維持管理」
		(3) 経済機能要素	生産や交換によって財貨を調達する機能	「経済性」「経済価値」「運転資金」
		(4) 条件機能要素	業務の上で制約を与える機能	「立地条件」「時間的条件」「資本的条件」
		(5) 物的機能要素	場を成立させる(機械、道具、建造物、交通手段など)	「静的利便」「システム」「情報提供」
物的要素群	楽しいひと時や美的・知的感動のひと時を過ごすための環境提供をするための要素	(1) 物的提供要素	物質的な提供(有償:特産物、記念品、無償:感謝の手土産)	「有償提供」「無償提供」「響応」
		(2) 自然環境要素	場を取り巻く、改造の手を加えていないもの(山川・草木・海・生物など)	「景観環境」「風土環境」「生物環境」
		(3) 文化環境要素	生活形式の様式と精神的な生活、衣食住、技術、学問、宗教などに關わるもの(街並み、博物館など)	「文化遺産」「文化施設」「芸術資源」
		(4) 施設環境要素	建物などの施設、人間と相互作用(スキー場、ゴルフ場、多目的ホールなど)	「空間環境」「装置環境」「機器環境」
		(5) デザイン的要素	建造物・美術・工芸などの材質・機能・美術的造形性	「美的造形」「裝飾造形」「照明造形」
人的要素群	人の態度・儀礼・人格などの適切さ、感じのよさによって、精神的満足を生み出す要素	(1) 人格的要素	道徳的な行為を自ら決定して行う人間の持つ要素	「精神活動」「能動性」「人間関係」
		(2) 人間根本要素	人間らしさを提供するための、道徳的な根本的要素	「人間性」「道徳性」「根本原理」
		(3) 礼儀的要素	社会秩序を守るために守るべき行動様式、敬意を示す作法	「民族儀礼」「宗教儀礼」「礼儀作法」
		(4) 態度的要素	状況に応じて自己の感情や意志を表情、身振り、言葉つきなどで示す	「表現動作」「容姿服飾」「行動的様式」
		(5) 情動的要素	喜怒哀楽のように、期待以上・予想外の刺激を与える	「パフォーマンス」「プロモーション」「方向性」
創造的要素群	(1)(2)(3)の調和で付加価値や創造的価値を加えて成果を生み出す要素	(1) 制作的要素	共創の場を作り上げるために、場の演出をする	「演出」「手法」「教育」
		(2) 組織的要素	社会を構成する各要素の結合や統一、その形成の仕方	「組織化」「ネットワーク化」「情報管理」
		(3) 経営的要素	組織の事業目的達成のための、分析・計画・実行・統制を継続的に統合する	「企画」「実施」「統制」
		(4) 広報的要素	マス・メディアを通じて、望ましい情報の伝達を目指す活動	「知識」「広告宣伝」「PR」
		(5) 管理的要素	事務の処理、財産の保存・利用・改良、物的施設の維持・管轄	「品質管理」「評価管理」「危機管理」
最適共進要素群	最適な環境を創造しつつ進化し、永続手性と社会を視野に入れた研究・開発を行う要素	機能的要素群 物的要素群 人的要素群 創造的要素群	創造、研究・開発、組織の永続・持続など、未来的視野や公共性を指す。	すべての要素・因子

出典：服部(2008) をもとに筆者作成

## 2. おもてなしの定義、特徴、構成要素

### (1) おもてなしの定義

「もてなし」は、国語辞典では4つの意味に分類されているが、「人をもてなす」と言ったときに使われるのは、(1) 客を取り扱うこと・待遇（小学館『デジタル大辞泉』）である。その一方で、おもてなしは、「歓待する」という行為以上の付加価値を期待させる意味で使われることが多い（長尾・梅室, 2012）。

人類学者の青木は、本来おもてなしとは「お金が介在しない心遣い」と語っている（『日経MJ』2013年11月22日）。長尾・梅室（2012）は、おもてなしを、「相手を喜ばせ、満足してもらうために相手の立場に立ち、相手の目的・状況・ニーズに合わせて気配りし、それに基づいて行う直接的または間接的な行為」（長尾・梅室, 2012, 129頁）と定義している。

また宮下（2011）は、おもてなしを「日本の伝統文化に根差した『礼儀作法』を基盤に形成されたもの（46頁）」と説明している。サービス提供者一人ひとりが、長い歴史の中で作り上げられた気品ある「所作」（行い、身のこなし）を提供し、魂（心）を入れる営みである（宮下, 2011）。このように、おもてなしは、「歓待」という概念に加えて、「日本の文化や伝統」が密接に関係していることが分かる。

### (2) おもてなしの特徴

長尾・梅室（2012）の研究では、おもてなしの特徴・特性について述べている。それを、表3、表4にそれぞれ示した。

表3：おもてなしの特徴

演出	エンターテインメントや意外性を演出することが相手の驚きを生み、おもてなしを豊かにする
季節感	その季節に応じたもの・季節を感じられるものを取り込むことで、おもてなしは豊かになる
緊張感	だらしないような適度な緊張感があることで、おもてなしは豊かになり得る
自宅感	相手をまるで自分の家ですごっているかのように感じさせることでおもてなしは豊かになり得る
しつらえ	建物、室内の調度品、料理など空間・場を演出するしつらえがおもてなしを豊かなものにする
土地感	その土地特有のものを取り入れることで、おもてなしは豊かになり得る
間に合わせ	今ある自分の間に合わせの中で精一杯おこなうことにより、おもてなしは豊かになり得る
役割交換性	おもてなしでは、もてなす側ともてなされる側がその次の機会、またはその場においても立場が代わることが起こりえる
連係	複数のもてなす側の人間の息のあった連係により、おもてなしは豊かになり得る

出典：長尾・梅室, 2012, 130頁より筆者作成

表4：おもてなしの特性

一対一	特定のおもてなしでは、もてなす側ともてなされる側の関係は 1 対 1 の関係となる。また、瞬間的には常に 1 対 1 の関係である。
環境・空間構築	おもてなしは、空間・場を作ることである
技術性	おもてなしは、技術である
時間制	おもてなしは、それなりの時間を要する
自己責任	もてなしは自己の判断で行うものであり、その責任も自分にある
質的概念	「どのくらい行えば相手が満足するか」といった測定不可能な量的な概念ではない
一期一会	おもてなしは、その日、時間、場、状況に左右される一期一会のものである
流れ	おもてなしには、「迎え」「もてなし」「送り」という組み合わせの一連の流れが存在する
非効率性	おもてなしは、コストや時間などの効率性を求めるものではない
非不快性	おもてなしは、されることが当たり前ではない。よって、なされなくても不快にはならない。

出典：長尾・梅室, 2012, 131頁より筆者作成

表3が示す通り、おもてなしには「演出」「季節感」といった、エンターテインメント性のある特徴が含まれていることがわかる。このエンターテインメントの内容は、日本文化に根差したものであると考えられる。表4のおもてなしの特性では、「1対1」という客との関係から、日時や時間、状況等を含めた「一期一会」という特性がある。

また寺阪（2014）は、ホスピタリティとおもてなしの違いをより詳細に分析するため、異文化に育った人々へのインタビューによって日本のおもてなしの特徴や構成要素を特定した。インタビューから明らかになったことは、日本のおもてなしが『礼義』

『ルール』に基づいていること」、「ビジネスではなく、1人の人間として接しているようであること」、「『できないことはない』という、限界を感じさせない対応力」の3点である。

まず日本のサービスやもてなしは、客とサービス提供者との間に、ある一定の「距離」が存在する。日本のサービスやもてなしから連想する言葉として、「formality」や「politeness」という「礼義」や「マナー」に近い言葉が使われていた。これは、長尾・梅室（2012）のおもてなしの構成要素の第2因子「奥ゆかしさ・さりげなさ」の「距離感」に相当するだろう。反対に、米国の接客は「friendly」や「intimate（親密な）」といった、フランクさを表す言葉で表現された。

またその行為がビジネスではなく、一個人対一個人の行為であるように感じさせることも、もてなしの特徴として明らかになった。インタビューでは、日本のサービスは「偽物に見えない」と表現された。また日本はラグジュアリー産業に限らず、そして客層を問わず、「できない」とは言わず、なんとか対応しようとする傾向がある。

逆におもてなしに感じる違和感として、「丁寧すぎる」、「1つでも間違いがあると失礼にあたる」ことが挙げ、「carefulness（慎重・入念）」と表現されていた。客とサービス提供者の間に、「礼義」というある程度の「マナー」に対する共通認識があり、これがわずかでも抜け落ちると、客にとっては「rude（失礼）」になってしまう。この「1つでも抜け落ちてはいけぬ」という緊張感が、インタビューでは「scary（怖い）」と感ずることもあることが明らかとなった。

以上の文献から、おもてなしの特徴についてまとめると以下ようになる。

### 「礼義・マナー」

まずおもてなしは、「礼儀」「マナー」に基づいたものである。この特徴は、宮下（2011）の見解と一致する。この礼儀やマナーは、相手に対する敬意を示し、相手に失礼を与えないものである。よって、親しみを与えるものではなく、ある程度の「距離感」が生まれる。

### 「完璧」

また、おもてなしは「完璧」を目指すものである。この見解は、長尾・梅室（2012）の「完璧さの追求」要因で説明されている。1つでもルールにそぐわないと、失礼という減点法的な考え方である。そこから、欠けてはならないという、「緊張感」、「慎重さ」、「丁寧さ」を含んでいるといえる。

## 「共通認識」

おもてなしは主客の間で無意識な「共通認識」があることが前提である。この観点は、五嶋（2009）の「客ぶり」や長尾・梅室（2012）の「主客の相互性」に相当すると言える。客には、もともと文化的に備わっている高い期待がある。つまり、求められる基準値が高く設定され、それを裏切らないことが大前提である。

### (3) おもてなしの構成要素

おもてなしの構成要素を明らかにした論文として、長尾・梅室(2012)の研究がある。長尾・梅室（2012）が抽出した12因子をまとめると表5ようになる。

表5：おもてなしの構成要素

因子	因子名	含まれる項目
第 1 因子	相手に合わせる	「ニーズの先読み・提案」「個人差」「立場に立つ」「タイミング」「目的」「感受性」
第 2 因子	奥ゆかしさ・さりげなさ	「謙虚さ」「距離感」「自然さ」「態度」「緊張感」
第 3 因子	もてなしの様式	「流れ」「環境・空間構築」「一期一会」「自己責任」「時間制」「技術性」「非日常感」「関係性の把握」「コミュニケーション構築」
第 4 因子	ぬくもり	「人のぬくもり」「自宅感」「土地感」
第 5 因子	向かい合う	「自分だけに感」「一対一」「相互性」
第 6 因子	型・関係	「関係」「型・様式」
第 7 因子	演出	「いい意味での裏切り」「演出」「しつらえ」
第 8 因子	安心・安全	「安全性」「安心感」
第 9 因子	非定量的な質	「質的概念」
第 10 因子	不平等を感じさせない	「不平等感」
第 11 因子	主管の交換	「役割交換性」
第 12 因子	主客の対等性	「対等性」

出典：長尾, 梅室（2012）より筆者作成

### 3. おもてなしとホスピタリティの比較

以上の先行研究から、おもてなしとホスピタリティ概念を定義、特徴、構成要素の点から比較してみよう。

#### (1) 定義の比較

おもてなしとホスピタリティの関係について述べた論文は、現時点では少ない。また両概念が混同して使われていることもある。まず、それぞれの定義を比較してみよう。

##### 類似点1「精神性」

長尾・梅室（2012）のおもてなしの定義からもわかるように、「おもてなし＝精神面重視」と一般的に認知されている。一方で、「ホスピタリティ＝精神的な要素を持つ」と主張する文献も多く、物質的なよりも精神的なものであることを強調している。

##### 類似点2「主客の対等性」

親泊・平敷（2005）は、ホスピタリティを対等な立場で双方向的に、相互に利益を共有し向上コミュニケーションとしている。おもてなしには、「客が空気を読む能力」を必要とされる。

##### 両概念間の曖昧さ

一方で大島（2012）は、おもてなし＝ホスピタリティという考えが、正しいとも、正しくないともいえることを指摘している。また鶴田（2013）は、おもてなしの具体的な行為が示されていないことを指摘した上で、ホスピタリティをおもてなしと断言するには至っていないと述べている。類似点はあるが、一方で両者がどのような関係であるか明確でないことがわかる。

#### (2) 特徴の比較

おもてなしとホスピタリティ、それぞれの類似点や相違点を検討し、それぞれの特有の特徴を導き出す。

##### 類似点1「相互性／役割交換性」

ホスピタリティの特徴である、「相互性」は、おもてなしの特徴である「役割交換」と類似する特徴である。両者とも、一方通行の影響ではなく、主客がお互いに影響を及ぼしあうことを表していると考えられる。

##### 類似点2「精神性」

これは、前項のホスピタリティとおもてなしの概念比較でも明らかとなったが、精神性の類似点は、ここでも同様であった。

#### 類似点3「創造性、娯楽性、芸術性／演出」

ホスピタリティの特徴である「創造性」は、おもてなしの特徴である「演出」や「間に合わせ」、おもてなしの特性である「環境・空間構築」に相当するものであると考えられる。両者とも、何かをアウトプットすることが特徴である。

#### 類似点4「社会性、文化性／しつらえ」

ホスピタリティの「社会性」「文化性」も、おもてなしの「しつらえ」も、どちらも形式や型を重んじるという点で共通しているといえる。ただ、文化的要素を含む形式や型の場合、内容まで一致しているとはいえない。

#### 類似点5「人間性／1対1、一期一会」

ホスピタリティの「人間性」は、おもてなしの特性である「1対1」や「一期一会」と類似している特徴といえる。両者とも、「思いやり」に近い特徴であると言えるだろう。

これらの特徴・特性を見る限り、ホスピタリティとおもてなしの大枠は、ほぼ等しいといえる。

### (3) 構成要素の比較

ホスピタリティとおもてなしの構成要素の比較から得られる類似点相違点は以下の通りである。

#### 類似点1「保安／安心・安全」

ホスピタリティとおもてなしには、身の安全を確保することが前提となっていることがわかった。つまり、ホスピタリティもおもてなしも、安全という基盤の上で成り立っているのである。

#### 類似点2「物質性」

ホスピタリティの物的要素群にあたる、「物質性」は、おもてなしにも当てはまることを読み取れる。五嶋（2009）によって説明される茶道の「しつらえ」や長尾・梅室（2012）の説明する構成要素の第3因子である「おもてなしの様式」から分かるように、おもてなしにもハード面の設備を必要としていることが明らかとなった。

#### 類似点3「人的要素／ぬくもり」

ホスピタリティの人的要素群にあたるのが、おもてなしの「ぬくもり」因子や、「も

てなしの様式」因子であると考えられる。「人のぬくもり」「自宅感」というのは、個人の人格や特性によって創りだされると考えられる。

#### 類似点4「創造／演出」

前項の特徴の比較でも明らかになったが、ホスピタリティの創造的要素群は、おもてなしの第7因子「演出」にあたると考えられる。「いい意味での裏切り」や「演出」「しつらえ」は、サービスを創造する領域であるといえるだろう。

#### 相違点「奥ゆかしさ／さりげなさ／型・関係」

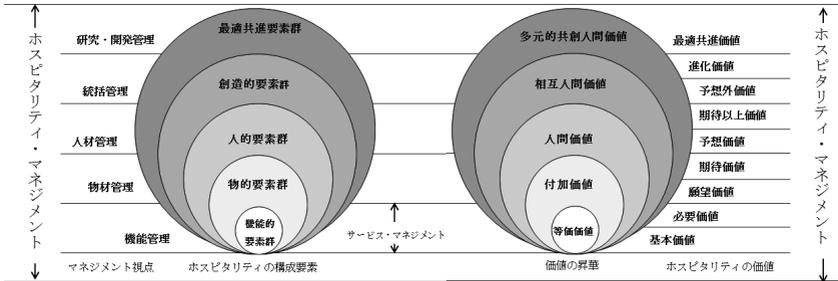
「奥ゆかしさ」、「さりげなさ」、「型・関係」という因子は、ホスピタリティには必ずしも当てはまらない要素といえる。これらは、日本の文化に根ざした要素と捉えることもできる。しかし、ホスピタリティの人的要素群の(3)礼儀的要素に集約されるともいえる。つまり、人的要素群の(3)礼儀的要素の内容の違いということになる。

以上本節では、ホスピタリティ概念とおもてなし概念の先行研究を検討した。その結果、定義的には、「客を取り扱う、饗応」という部分で一致する。一方、ホスピタリティが基本的な倫理観・人間の考え方を反映させた付加価値創造のツールとして用いられるものであるのに対し、おもてなしは伝統文化を基礎とした道徳的な意味合いをも含んでいることが明らかになった。特徴面では、大きな差異はみられなかった。また構成要素については、「保安／安心・安全」・「物質性」・「人的要素／ぬくもり」・「創造／演出」という共通項がある一方、「奥ゆかしさ」、「さりげなさ」、「型・関係」というおもてなし特有の要素が明らかになった。これらの違いは、ホスピタリティとおもてなしをベースとしたサービスにいかなる差異をもたらしているのだろうか。そしてそのマネジメント手法にいかなる違いをもたらしているのだろうか。

### Ⅲ. ホスピタリティとおもてなしのマネジメントの分析枠組み

本節ではホスピタリティとおもてなしのマネジメントの分析枠組みを検討する。服部(2006)は、ホスピタリティ・マネジメントを「広義のホスピタリティを経営理念に導入し、組織の事業目的を達成することと同時に、すべての組織関係者がウェルビーイング(安寧・健康・幸福・繁栄etc)な状態と最適な満足を創出するための多元的最適共創型の経営」(服部, 2006, 122頁)と定義し、マネジメントの構造を明らかにしている。

図2 ホスピタリティ・マネジメントの領域



出典：服部（2006）p.131より筆者作成

図2に、服部（2006）によるホスピタリティ・マネジメントの構造と領域を示す。図2は、左軸の下から順に段階を踏んでマネジメントしていくことで、図2右軸のような価値が生み出せることを示している。最下段の機能管理は、客の求める最も基本的なサービスであり、付加価値が低い状態を表している。最上段の研究・開発管理は、最も高い付加価値が付け加えられている状態である。

一方、椿山荘のマネジメントについて論じた月刊ホテル旅館（2013）や加賀屋のマネジメントについて述べた小田（2010）など、個々のケースでのマネジメントについて述べた文献はあるが、おもてなしの一般的なマネジメントの理論確立には至っていない。たとえば宮下（2011）は、おもてなしサービスの普遍的なモデルの提案には至っていないと結論づけている。また欧米においても、東洋の思想を加味したうえでのホスピタリティ研究が現時点では見受けられないと佐々木（2009）は主張している。ホスピタリティのマネジメントについて述べられた文献は存在するが、おもてなしに特化したマネジメント法は確立されていないのである。

そこで本稿では、おもてなしとホスピタリティのマネジメントを比較分析する際に、「理念」「人材育成」「権限委譲」「クレーム対応」「従業員満足」「情報共有」を軸に、ケースを記述し、分析する。これらの軸は、ホスピタリティやおもてなしそれぞれについて分析した橋本・北原（2009）や宮下（2011）、疋田（2006）などでも共通して取り入れられていることから、本稿でも同様の枠組みを取り入れる。

以下では、ホスピタリティとおもてなしのケースとしてそれぞれ優れたサービスを提供するホテルと旅館を取り上げる。

## IV. ケース：ザ・リッツ・カールトン大阪

### 1. ザ・リッツ・カールトンの概要

ザ・リッツ・カールトンは、世界に展開する外資系ラグジュアリーホテルである。「驚きと感動のサービス」を標榜するそのサービスは、国内外のホテルを対象とした満足度ランキングで、何度も上位を獲得している。本稿では、日本支社であるザ・リッツ・カールトン大阪の事例を検討する。リッツ・カールトンの「心のこもったサービス」を表す言葉が、「リッツ・カールトン・ミスティーク（神秘性）」である。これは、「なぜか次々に驚くようなことが起きる」（高野, 2007, 110頁）体験を作り出すことである。

### 2. ザ・リッツ・カールトンのマネジメントと分析

#### (1) 理念

リッツ・カールトンには、経営の基本となる「ピラミッド」と呼ばれるビジネスマネジメント・モデルがある。それを達成するための価値観と哲学として掲げられているのが、「ゴールド・スタンダード」である（橋本, 2002）。この「ゴールド・スタンダード」には、以下の6つが含まれている（ザ・リッツ・カールトン大阪）。

#### クレドとモットー

図3に示したクレドは「信条」と訳され、リッツ・カールトンの進むべき方向、お客様へ提供するサービスなどについて書かれている。

図3：クレド

#### クレド

「リッツ・カールトンのお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することを最も大切な使命と捉えています。

私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだそして洗練された雰囲気や常にお楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します。

リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは感覚を満たすこちよさ、満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえるサービスの心です。」

出典：ザ・リッツ・カールトン大阪HPより筆者作成

またモットーとして従業員は、「ホテルを利用されるお客様の願望やニーズを理解し、ご期待以上のサービスを提供するため、従業員自ら紳士淑女になること」を念頭に置いている。これは、従業員がどのような立場でお客と接するのかを示している。

クレドは、リッツ・カールトンのビジョンであるといえる。このクレドは、リッツ・カールトンのホスピタリティに対する考え方やビジョンを組織に浸透させる役割を果たしている。

顧客と従業員は、常に対等であることが読み取れる。このモットーによって、従業員に対し、サービスの「縦の関係」ではなく、ホスピタリティの「横の関係」や「対等性」を強調している。

### サービスの3ステップ

「従業員がお客様に対してだけではなく、納品業者やホテルに関係するすべての人に対応する際のサービスの基本」としている（ザ・リッツ・カールトン大阪）。

サービスの3ステップは、一連の流れを具体的に示すだけでなく、それ以上の価値をつけるという考えを浸透させる役割を果たすと考えられる。基本の行為に加え、心からのあいさつや、名前をそえること、ニーズを先読みすることといった、オリジナルの価値を付け加えるところまで、従業員は求められていることを示しているであろう。

### サービス・バリューズ

リッツ・カールトンの一員であることを誇りに思うとともに、従業員が、高品質のサービス提供のため、どのように考えて行動すべきかの、行動指針である。

サービス・バリューズは、顧客への対応や考え方に加え、自分にどのような責任と権限が与えられているのかを示している。責任を示されることで使命感や能動性が生まれ、権限を与えることで承認欲求が満たされ、能動性を生んでいると考えられる。この能動性こそが、付加価値を生む原動力になっているのであろう。

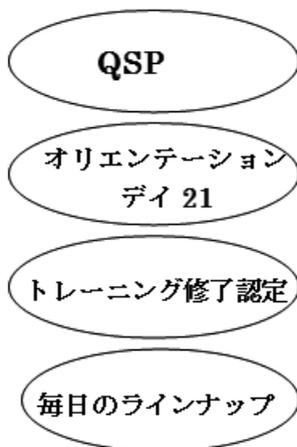
### 従業員への約束

これは従業員に対する会社の姿勢を文明化したものである。従業員への約束は、マニュアル以上の価値を生み出すモチベーションにつながっていると考えられる。従業員は、この約束によって、認められた存在であるという認識とともに、リッツ・カールトンで働くという誇りが生まれる。その、承認された満足と誇りが、モチベーションをさらに上げ、パフォーマンスも上がると考えられている。

## (2) 人材育成：4つのキーププロセス

これらの理念や哲学を浸透させるために、リッツ・カールトンでは特別な人材育成のシステムがある。4段階の人材育成のシステムは、図4に示される。

図4：4つのキーププロセス



出典：橋本・北原（2002）より筆者作成

### QSP (Quality Selection Process)

「QSP」は、心理学者と共同で作られた、経営理念に共感できる人物を採用するテストである。「QSP」によって、「履歴書に書いてあるような学歴・経歴を重視するのではなく、人に気配りがきく、あるいはサービス精神が旺盛であるといったようなタレント」を重視して選抜を行っている。

### オリエンテーション、デイ 21

入社後に「オリエンテーション、デイ21」という新人研修プログラムに参加する。支配人やマネージャーがゴールド・スタンダードについて話し、その後、各職場に配属され、トレーナーがマニュアルに基づいてOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を行う。

### トレーニング修了認定

その後21日目に「トレーニング修了認定」が行われる。その後も、毎年再認定が行われ、ポジションが変わるごとにも行われる。知識やスキルのトレーニング以上に、

50パーセント以上の時間を、哲学的なトレーニングに費やす。

### ラインナップ

各セクションでは、毎日「ラインナップ」と呼ばれる現場ミーティングを行い、事例を入れて話し合い、実践していく。365日、哲学や理念を、徹底して説明するところが、リッツ・カールトンの人材育成の特徴ともいえる（橋本・北原, 2002）。

この4つのキープロセスは、マニュアルに書かれていないことをする際に、的確な判断を下す、判断基準を作っている。個人の判断が必要とされる場で、判断基準となるのはゴールド・スタンダードであるが、それをどう解釈し、行動するかは、個人の性格や人間性など、個人の要素に左右される。そこで、4つのステップによって、抽象的な教訓から、具体的なケースへ落とし込んで理解していると考えられる。

### (3) エンパワーメント（権限委譲）

リッツ・カールトンでは、社員の自立した姿を作ることがエンパワーメントであるとしている（高野, 2003）。

#### リッツ・カールトンの権限移譲

リッツ・カールトンは、従業員が自分で判断して、本当にそれがいいサービスだと思ったら、多少マニュアルに外れたことをしても、多少の経費・上司の許可を気にすることなく、行うことができる。たとえば、20万円以内の経費を、従業員の判断で自由に支出できるのである。

#### チームワーク

また、部門を超えた従業員のチームワークが必要としている（谷本, 2013）。権限委譲するだけでなく、判断したスタッフのフォローや協力を行うスタッフが必要ということである。

エンパワーメントによって生み出される行為は、リッツ・カールトンの「ホスピタリティ」そのものと言えるだろう。その判断を的確に行わせる理念というベース、チームのフォローがあってこそ、生み出せるといえる。

### (4) 情報の共有

リッツ・カールトンの情報共有に関するマネジメントは、(1) ラインナップ、(2) 顧客満足度・従業員満足度、(3) クレーム対応の3点である。

## ラインナップ

現場ミーティングである「ラインナップ」では、ゴールド・スタンダードの意味を話し合ったり、実践した例を話したりする。各支社から本社に集められる成功例を1つ選んで、全従業員がそのストーリーを共有する。また、従業員同士の感謝を伝えるコメントカードの紹介などを行われる。「ラインナップ」は、毎日30分程度行われる（橋本・北原, 2002）。

教育の項でも説明している通り、従業員一人一人の判断基準の強化を図り、従業員の承認欲求を満たす、モチベーションを高める役割も果たしている。

### 顧客満足度・従業員満足度

リッツ・カールトンは、顧客満足度調査を委託し、毎月実施している。また、従業員のことも「内部のお客様」として、従業員がハッピーになれる職場環境を作る。

これらの満足度は、マネージャーや管理職の評価として、給与・ボーナスに反映される。また調査の結果は、部門の従業員全員にまで開示され、それに対しての「アクションプラン」を作成する（橋本・北原, 2002）。

これは、服部（2008）のホスピタリティの特徴である「主客の相互性」である。つまり、従業員とお客が一体となって、新たな価値を生み出しているのである。また従業員の誇りを生み出し、さらに質の高いサービスを提供できる仕組みである。

### クレーム対応

リッツ・カールトンでは、「ゲストの個人別顧客情報を機会があるごとに記録・蓄積し、個々のゲストに合わせた接客・サービスの提供を可能とする」（谷本, 2013, 393頁）。

さらにミスが生じた際に、ミスが生じる原因として、プロセスの不備を疑う。コミュニケーションブレイクや手順・動線の改善の必要性など、どこのプロセスが間違っていないか明らかにするため、問題解決レポートに記録し、速やかに総支配人や人事部長、担当部署に届く。

この蓄積や記録、情報にアクセス可能な環境、積極的な共有が、チームでの迅速な対応を可能にしていると考えられる。教育ではなく、根本のシステムを改善することで、同じ失敗を繰り返さないようにしている。

## (5) マネジメント分析のまとめ

リッツ・カールトンのマネジメントを、表6にまとめると以下のようなになる。

表6：リッツ・カールトンマネジメントまとめ

<p><b>理念</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホスピタリティ・おもてなしの精神を示す</li> <li>・責任を示し、能動性を高める</li> <li>・責任を示す</li> <li>→能動性を生む</li> <li>・「正確性」を示す</li> <li>→緊張感を与える</li> <li>・「一歩先」のサービスを主軸にしている</li> <li>・「さりげなき」を目指すことが示されている</li> <li>・高い品質を保ち続けることが前提となっている</li> </ul>
<p><b>人材育成</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理念の浸透</li> <li>・精神を引き継ぐ</li> <li>・基本的なマナーを身に付ける</li> <li>・OJTによる現場での実践</li> <li>・文化／礼儀に主軸をおいた教育</li> </ul>
<p><b>権限移譲</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能動性を生み出す</li> <li>・迅速な対応を生み出す</li> <li>・マニュアルを超えた応用力を生み出す</li> <li>・モチベーションを高める</li> <li>・教育の権限移譲</li> <li>・社員の余裕を生み出すためのもの</li> </ul>
<p><b>クレーム対応</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クレームへの対応</li> <li>・クレームが起こった際の情報共有が迅速に行われるようになっている</li> <li>・クレームの予防</li> <li>・クレームの共有</li> </ul>
<p><b>従業員満足</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーションによる従業員／社員の満足、モチベーションを上げる</li> <li>・社員の不安を減らす</li> <li>・社員に余裕をもたせる</li> </ul>
<p><b>情報共有</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客情報のデータベース化</li> <li>・ルートの一元化による情報蓄積の効率化</li> </ul>

出典：筆者作成

リッツ・カールトンで、ホスピタリティを生み出すマネジメントで重要だと考えられる要素は、「いかにリッツ・カールトンの価値観に沿った付加価値をつけることができるか」である。そのために、「個々人の判断基準にリッツ・カールトンオリジナルの判断基準を浸透させること」、「マニュアルではなくケースを学ぶこと」、「従業員の承認欲求を満たしてモチベーションを上げること」の3点であると考えられる。

## V. ケース：旅館 加賀屋

次に日本を代表する旅館である加賀屋のケースをもちいて、おもてなしのマネジメ

ントの分析を行う。

## 1. 加賀屋の概要

加賀屋は、石川県和倉温泉にある旅館である。加賀屋は、プロが選ぶ「日本のホテル旅館100選」(旅行新聞)総合部門で、33年連続1位を受賞し続けている。その評価の理由は、「心に染みる感動のサービス」である。亡き妻や友人など、大切な人を偲ぶ思いで来た客に対し、さりげなく置かれた遺影に目をとめ、乾杯の場で瞬く間に陰膳を整えるといった対応が評価されている(細井,2007)。

## 2. 加賀屋のマネジメント

加賀屋はなぜ、このような繊細なサービスを生み出せるのだろうか。

### (1) 理念

#### モットーと品質方針カード

加賀屋の経営理念であるモットーは、「笑顔で気働き」である。モットーは、従業員があるべき姿が示されている。またお客様に「ノー」と言わない正確性とホスピタリティは加賀屋の心、流儀であるとし、そのための品質方針を定めている。

モットーを軸に、「加賀屋品質方針カード」を会社全体に配布して、具体的な表現で指導したり、年3回開催される全員集会で、全社員が唱和したりする。

図5：加賀屋品質方針カード

#### “またくるね”

お客さまに満足していただくことが私たち社員の喜びであり誇りです。

株式会社加賀屋取締役社長 小田孝信

#### サービスとは

「プロとして訓練された社員が、給料を頂いてお客様の為に正確にお役にたって、お客様から感激と満足感を引き出すこと。」

#### サービスの本質

正確性・・・当たり前のことを当たり前

ホスピタリティ…お客様の立場に立って

1 私たちは、一人ひとりが「品質方針・品質目標」を理解し、自分の物として活

用します。

2 私たちは、常にお客様に目を向けて多様化するお客様の期待に応えるベストサービスを提供します。

3 私たちは、管内の設備、備品に愛着を持って接し、常に清潔な施設の提供に心がけ、徹底した清掃を実施します。

4 私たちは、常に明るい笑顔で挨拶し、正しい言葉を使います。

5 私たちは、身だしなみに十分な注意を払います。

6 私たちは、チームワークを大切にし、他部門とのコミュニケーションを重視し、正確に業務を遂行します。

7 私たちは、お客様の苦情に誠意をもって前向きに対応し、問題発見能力を高め、問題解決に取り組み、成果に結び付けています。

8 私たちは、丁寧な電話の対応をいたします。

かけるとき、受けるときは自分の名前を告げることを忘れずに、電話はもちろん、承った用件はできるだけ転送せず、すみやかに自分で解決します。

9 私たちは、お客様の安全を第一とし、日ごろの防災訓練を通じ、避難誘導における自分の役割を認識します。

10 加賀屋の信用を守るのは私たち社員です。私たちは、法令を順守し、特にお客様のプライバシー・個人情報の管理保護に努めます。

出典：株式会社加賀屋HP、小田（2010）47頁、厚生労働省職業能力開発（2003）8頁をもとに筆者作成

図5に示した加賀屋品質方針カードには、加賀屋の価値観、社員の立場、責任などが書かれている。

またそれ以外の方針として加賀屋では、「陰日向なく」という、「加賀屋イズム」を掲げている。これは、お客様に要望を直接聞くのではなく、「気を働かせ、笑顔で、お客様の一步先をゆくおもてなし」を実践することで、一流を目指している。

加賀屋では、理念を通じて「正確性」という価値を付け加えている。「正確に」という部分から、「一つでも間違えない」という緊張感や客に対する敬意、責任の意味が含まれている。「失礼」を最小限に減らすことを示していると考えられる。

また品質方針には、ホスピタリティの特徴に加え、1つでも間違えることのない、完璧に近い高い水準を達成することを目標としていることが、社員に示されている。「正

確性の追求」や、「正しく応える」、「クレーム0」という語句からからも、完璧さを求めるおもてなしの特徴に一致する。このことから、社員に「緊張感」という刺激を与えていると考えられる。

さらに「加賀屋イズム」によって、加賀屋のサービスは、表立ってなされるものではなく、あくまで「さりげなく」ひと目に触れない場所でも行われることが示されている。これは、表立って押し付けることが、相手を不快にさせてしまう可能性もあることを踏まえた方針であると考えられる。また、「一步先」という方針が、お客にとって不快となりうる「おしつけ」を防いでいるであることがわかる。

## (2) 人材育成

以下では、加賀屋の人材育成について見ていく。加賀屋では3カ月にわたる研修がおこなわれる。最初の3日は集中講義により「加賀屋の精神」と「おもてなしの心」が教育され、後の7日間で実務教育がおこなわれる（宮下, 2011）。

また、これまで培われた加賀屋のサービスの精神を正しく継承するため、理念が詰め込まれたビデオをじっくり鑑賞することで、「加賀屋の精神」を理解する。さらに、能登の名所旧跡や伝統を自分の目で見てより正確性を追求することを目的にして、「能登バス研修」も行われている。（厚生労働省職業能力開発局, 2003）。

この徹底した教育や集中講義によって、期待値の高い顧客にも対応できる基礎が培われると考えられる。また、伝統を大切にすることを徹底的に学ぶことで、サービスに「伝統」の要素が盛り込まれる。これは、変わらぬ品質を受け継ぐためであると考えられる。この「伝統」は、歴史を学ぶだけではなく、そこから読み取れる考え方や価値観、相手を喜ばせると共に不快にさせない感性を培っている。

## (3) 権限委譲

加賀屋は「加賀屋方式」を取り入れている。「加賀屋方式」とは、客のチェックインからチェックアウトまでを、2人の客室係のペア（熟練と見習い）が対応するという方式である。これにより、担当の客室係りが「かかりきり」のサービスを受け持つ（宮下, 2011）。

おもてなしの特徴で見たとおり、おもてなしを行うには、「自己責任」で判断する必要がある。先回りというサービスをするために必要な情報獲得のために、加賀屋では、人材に余裕をもたせていると考えられる。判断が少しでも間違えば「失礼」に当

たるため、「慎重に」行われる必要がある。そこで物理的にも、精神的にも、余裕を持たせるという方針をとっていると考えられる。

#### (4) 情報の共有

以下では、加賀屋で情報をどのように「もてなし」に活用しているのかを見ていく。

##### 顧客情報の伝達ルートの一元化・データベース化

加賀屋では、顧客情報の伝達ルートの一元化・データベース化がおこなわれている。部屋ごとに配置された客室係は、接客の中で客の要望やクレームに対応する。しかし、接客係の熟練度による満足度の差が出てしまう可能性がある。そこで、客室係が個々の接客で気付いたことや要望を、すべてフロントに電話で連絡させる。これらの情報はフロントで集約され、その客の予約時の基本情報と統合してデータベース化され、必要な対応をフロントから各フロアの客室センターや関連部署に伝達され、全社がチームとしてアクションを起こす。(宮下, 2011)。

##### クレーム対応

加賀屋では、客に対し「不満や不備、不行き届きはなかったか」の感想をもらうアンケート調査を実施している。これらのアンケートは、会長、社長、女将を始め、可能な限りの社員で、情報を共有し、必要な改善策が取られる。また、重要なアンケートや手紙は従業員用の廊下に掲示され、関係者全員で改善に向けた検討を行う(宮下, 2011)。

加賀屋は「クレーム0(ゼロ)大会」を行っている。クレームを起こした当人以外にクレームを共有するためである。体験者が全員に語り、一番バカな失敗をした人に、プレゼントが渡される。また、全員で、原因と再発防止策について考える。クレームは隠べいするのではなく、全員に披露する(厚生労働省職業能力開発局, 2003)。

接客係りの熟練度による「失礼」を減らすことに注目している点が、加賀屋の考え方であろう。またクレーム0という厳しい目標の中で緊張感を持っている。情報を単に共有するだけでなく、同じ失敗を他の人間が起こさないように務めるという、「予防」という観点の取り組みである。

#### (5) 従業員満足

加賀屋は、対社員・対顧客の両面で施設の充実を図っている。女将やリーダーは、社員一人一人の生活面に至るまで状況を把握し、きめ細やかに支援している。

ハード面で従業員の満足を支えているのが、「自動配膳運送システム」の導入、保育園つき母子寮の導入である。女中さんは、接客だけでなく、厨房からお膳を各部屋に運ぶという体力勝負の仕事も担うため、1981年自動配膳運送システムを導入した（疋田,2006）。それ以降、時間の大半を接客に割けるようになった（疋田,2006）。

また子供を抱えて働く女性は、子供のことが気になるとサービスに専念できないという考えから、「カンガルーハウス」と呼ばれる企業内保育園つき母子寮を作った（疋田,2006、丸山,2004）。費用は、寮費に加え、加賀屋の旅館事業部が負担している（小田,2010）。

加賀屋では、不安や負担などのマイナスの要素を減らすことで、接客へ収集させている。従業員に余裕が生まれ、ミスが減らしたり、先を読む力発揮したりできるようになる。同時に加賀屋で働く誇りを持たせ、能動的に役割を果たしていくことを促している。

## **(6) マネジメント分析のまとめ**

以上分析してきた加賀屋のマネジメントを表7に示した。

表7：加賀屋のマネジメント分析のまとめ

<b>理念</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホスピタリティ・おもてなしの精神を示す</li> <li>・責任を示し、能動性を高める</li> <li>・権限を示す</li> </ul> →モチベーションを上げる <ul style="list-style-type: none"> <li>・何をすることも型となる考え方</li> <li>・革新や思いがけない「サービス」を主軸にしている</li> </ul>
<b>人材育成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理念の浸透</li> <li>・精神を引き継ぐ</li> <li>・基本的なマナーを身に付ける</li> <li>・OJTによる現場での実践</li> <li>・採用段階から素質のある者を選ぶ</li> </ul>
<b>権限移譲</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能動性を生み出す</li> <li>・迅速な対応を生み出す</li> <li>・マニュアルを超えた応用力を生み出す</li> <li>・モチベーションを高める・金銭面での権限移譲</li> <li>・社員のモチベーションを高めるもの</li> </ul>
<b>クレーム対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クレームへの対応</li> <li>・クレームが起きた際の情報共有が迅速に行われるようになっている</li> <li>・クレームから人材教育ではなく、システムの改善</li> </ul>
<b>従業員満足</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員へいかに満足してもらうか</li> <li>・いかに誇りを持ってもらうか</li> <li>・従業員を認める</li> <li>・コミュニケーションによる従業員／社員の満足、モチベーションを上げる</li> </ul>
<b>情報共有</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成功例／失敗例の共有</li> <li>・社員同士で情報を共有し合い、新たな価値を作る</li> <li>・顧客情報のデータベース化</li> </ul>

出典：筆者作成

加賀屋には、「いかに価値を減らさないか」という観点を主眼においたマネジメントが見受けられる。つまり、相手に不快を与えないことを重要視している。そのため、余裕のなさや不安からくるミスを減らすため、社員の心のゆとりや余裕を大切にしていると考えられる。そしてお客の情報をより正確に把握して行動することが、不快を与えないだけでなく、さらなる価値を付け加えるきっかけにもなる。

また日本の文化や加賀屋の伝統を、サービスや教育に組み入れることで、「礼義」や「作法」といった、敬意を示すマナーを接客に組み込んでいる。

クレームに関しても、予防に重点を置いている。この「予防」という考え方が、おもてなしの「失礼にあたらぬように」という「完璧さ」を表しているともいえるだろう。

## VI. クロスケース分析

以上で紹介してきたリッツ・カールトンと加賀屋のマネジメントの特徴を比較して、類似点・共通点、相違点を明らかにすることで、日本独特のマネジメントについて考察していく。この分析では、ホスピタリティが加点法に近い考え方に基づいていること、おもてなしが減点法に近い考え方に基づいていることを主軸にしている。これらの分析をまとめたのが、表8である。

表8：ザ・リッツ・カールトンと加賀屋のマネジメントの比較

	リッツ・カールトン	共通する事柄	加賀屋
<b>理念</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 権限を示す</li> <li>→モチベーションを上げる</li> <li>・ 何をすることも型となる考え方</li> <li>・ 革新や思いがけない「サービス」を主軸にしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ホスピタリティ・おもてなしの精神を示す</li> <li>・ 責任を示し、能動性を高める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 責任を示す</li> <li>→能動性を生む</li> <li>・ 「正確性」を示す</li> <li>→緊張感を与える</li> <li>・ 「一歩先」のサービスを主軸にしている</li> <li>・ 「さりげなさ」を目指すことが示されている</li> <li>・ 高い品質を保ち続けることが前提となっている</li> </ul>
<b>人材育成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 採用段階から素質のあるものを選ぶ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理念の浸透</li> <li>・ 精神を引き継ぐ</li> <li>・ 基本的なマナーを身に付ける</li> <li>・ OJTによる現場での実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 文化／礼儀に主軸をおいた教育</li> </ul>
<b>権限移譲</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金銭面での権限移譲</li> <li>・ 社員のモチベーションを高めるもの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 能動性を生み出す</li> <li>・ 迅速な対応を生み出す</li> <li>・ マニュアルを超えた応用力を生み出す</li> <li>・ モチベーションを高める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育の権限移譲</li> <li>・ 社員の余裕を生み出すためのもの</li> </ul>
<b>クレーム対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ クレームから人材教育ではなく、システムの改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ クレームへの対応</li> <li>・ クレームが起った際の情報共有が迅速に行われるようになっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ クレームの予防</li> <li>・ クレームの共有</li> </ul>
<b>従業員満足</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員へいかに満足してもらおうか</li> <li>・ いかに誇りを持ってもらおうか</li> <li>・ 従業員を認める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーションによる従業員／社員の満足、モチベーションを上げる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員の不安を減らす</li> <li>・ 社員に余裕をもたせる</li> </ul>
<b>情報共有</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成功例／失敗例の共有</li> <li>・ 社員同士で情報を共有し合い、新たな価値を作る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客情報のデータベース化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ルートの一元化による情報蓄積の効率化</li> </ul>

出典：筆者作成

## 1. 両マネジメントの類似点・共通点

分析枠組みに基づいてそれぞれの共通点を挙げると以下ようになる。

### (1) 理念

- ・「人材育成」では、どちらも理念の浸透に重点を置いている。リッツ・カールトンでは、「最高のもてなし」のために、「ゴールド・スタンダード」の理解や実践を促す教育を徹底している。加賀屋でも、「加賀屋の精神」やおもてなしの心を徹底的に学ぶ研修が設けられる。
- ・どちらも、従業員／社員であることの「責任」を示すことで、能動性、あるいは誇りを生み出していると考えられる。

### (2) 人材育成

どちらも、理念の浸透を目的としている。また、企業の精神・価値観・哲学を理解させることを目的としている。

- ・基本的なマナーを身につけることが目的である。
- ・OJTによって、それまで学んだ精神や哲学・価値観を具体的なレベルに落としこんで学ぶ、実践する。

### (3) 権限移譲

- ・どちらも、マニュアルを超えて、迅速な判断が求められるため、各スタッフの判断に任せている。また、権限委譲には、理念や哲学・価値観を十分に理解し、それを基準に判断し、行動することが求められる。
- ・スタッフの責任から生まれるモチベーションを引き出している。

### (4) クレーム対応

- ・「情報の共有」では、どちらもクレーム対応に対し、レポートを書き、多くの人や部署にいち早く共有し、チームワークによって対策やアクションを起こす。このことから、客のリピート率やロイヤルティを失うことが少ない。

### (5) 従業員満足

- ・動機づけに関して、おもてなしやサービスの質を上げるモチベーションをあげるた

めに、どちらも「従業員満足度」を重視している。また、どちらも給与による満足度ではなく、働く環境や社員同士のコミュニケーションの改善によって、従業員満足を向上している。

## (6) 情報の共有

- ・どちらも顧客情報をデータベースとして蓄積し、社員が活用できるようになっている。

## 2. 相違点

以下では、それぞれの相違点を挙げていく。

### (1) 理念

理念に関して、リッツ・カールトンでは、「思いがけないサービス」、加賀屋では「一歩先のサービス」という言葉を導入している。リッツ・カールトンは、「思いがけない」という、客のニーズを一回りも二回りも飛び越して、客にアピールする。「創造性」を重視した考え方である。一方加賀屋は、「かゆいところに手が届く」という、客が想定できる要望を先回りし、「さりげなく」行う。

### (2) 人材育成

リッツ・カールトンでは、いかに「新しいサービス」や「革新的」なサービスを行うかに重点をおいた教育をしているが、加賀屋では「伝統」や「礼儀」に重きをおいた教育と、「正確性」を掲げている。リッツ・カールトンの教育のベースは、ゴールド・スタンダードが全てであるが、加賀屋では、理念に加え、文化をベースとした教育を行っている。

### (3) 権限移譲

リッツ・カールトンは、マニュアルにない価値を生み出すことが目的であるのに対し、加賀屋では、接客係に余裕を持たせるために行われている。加賀屋は、従業員に対して、マイナスとなりうる要因を減らすことで、接客力を保っている。リッツ・カールトンは、プラスになる要因を増やすことで、接客力やモチベーションを高めている。

#### (4) クレーム対応

加賀屋は、おもてなしの要素である「完璧」を目指すマネジメントを行っている。理念に掲げる「正確性」や「クレーム0」といった、少しでも間違えることのない「完璧さ」を社員全体に共有するマネジメントが行われている。加賀屋では、予防という考え方から、例外なくすべての人にある程度高い質のサービスを行うことが前提となる。加賀屋はクレームを繰り返さないというだけでなく、クレームの「予防」という考え方や「完璧」という考え方を共有している。

#### (5) 従業員満足

リッツ・カールトンでは、会社が従業員を認めることや権限を与えることで、満足を生み出しているが、加賀屋では、理念や設備の導入によって、不安を解消している。リッツ・カールトンでは、従業員に対しても、報酬を付け加えることで満足を引き出しているが、加賀屋ではマイナスの要因をなくすという考え方で、社員の満足を引き出していると思われる。

#### (6) 情報共有

リッツ・カールトンでは、クレーム対応に加え、成功例を社員に共有する。リッツ・カールトンでは、成功例を共有し、それを元に他の客へも満足してもらおうという、多くの人に高い質の価値を提供するマネジメントである。

### 3. 考察のまとめ：ホスピタリティとおもてなしのマネジメント

以上の比較分析をまとめると、以下の5点に要約することができる。

#### (1) 加点法／減点法

マネジメントにおいても、リッツ・カールトンでは、いかに価値を付け加えるかという“加点法”の思考に重点をおいたマネジメントであり、加賀屋は、いかに失礼に当たらないかという“減点法”の思考により重点を置いていることが明らかになった。この考えは、会社の、お客に対する考え方・従業員／社員に対する考え方にも、共通している。

#### (2) 予防

加賀屋では、気の利いたサービスを付け加える以外にも、「予防」という観点からマネジメントを行うことで、「完璧」という価値を生み出していると考えられる。客

に起こりうる不快の原因を、根本から予防することで、常に高い質のサービスを維持していると考えられる。それ故、最初から高い質を維持しているからこそ、減点を防ぐマネジメントが必要になってくると考えられる。

### (3) アピール／配慮

リッツ・カールトンでは、客に分かりやすい演出で「感動」という価値を付け加えている。一方加賀屋では、「さりげなく」行うために、お客に気づいてもらえない可能性がある。

### (4) 理念ベース／理念+文化ベース

リッツ・カールトンは、教育を行う際も、新たなサービスを行う際も、全てにおいてゴールド・スタンダードがベースの考え方となっている。一方で、加賀屋は理念や精神がベースになっていることに加え、日本の文化的な考え方もベースとなって、教育やサービスが行われている。

ホスピタリティとおもてなしを高いレベルで実現するマネジメントには、以上のような違いが存在するのである。

## VII. 結論

この論文では、曖昧であったおもてなしの概念や特徴を明らかにし、戦略として利用可能にするため、ホスピタリティとの比較分析を行った。まず文献から、おもてなしは「礼儀」や「マナー」に基づいたものであることが明らかとなった。そこから、おもてなしは「礼儀」「完璧」「主客の共通認識」という要素を含むことを確認した。

本稿の発見事実は、以下の通りである。ホスピタリティもおもてなしも、高付加価値を可能とする質の高いサービスの提供を目指す点は同じである。しかし質の高いサービスを提供するための両者のマネジメント戦略の間には、以下のような違いがあった。ホスピタリティは、1. 加点法的な考え方でサービスを提供し、2. 提供の仕方にはアピールがあり、3. サービスの提供は理念を体現したものとなっている。一方おもてなしは、1. 減点法的な考え方でサービス・マネジメントを考え、2. サービス提供の際にはアピールよりも配慮を重視する。また3. そのサービスは理念と共に日本文化を背景としていた。さらに、4. ミスを予防するという観点が優越していた。

要約すると、有効なホスピタリティのマネジメントは「価値を付け加える」ための仕組みを有しており、一方有効なおもてなしのマネジメントは自ら設定した高いサービス水準から「価値を減らさない」ための仕組みを作ること、共に高いレベルのサ

ービスの提供を可能にしているのである。

本稿のインプリケーションは以下の通りである。第一に、それまで曖昧であった日本のおもてなしという響応技術の属性を詳細に比較・検討し、経営学では従来、明確な区別なく用いられてきた欧米流のホスピタリティとは独立の存在であることを、明らかにした。

第二に、その上で、ホスピタリティおよびおもてなしを通じた質の高いサービス提供のためにおこなわれている、有効なマネジメント手法とその基礎原理をそれぞれ明らかにした点である。とりわけおもてなしにもとづくサービスは、事例として紹介されることはあっても、その体系的なマネジメント論がこれまで存在しなかった。そのマネジメントについて新たな知見を加えたことは、本稿の貢献の一つである。

一方本稿では事例の数が限られていることから、今後さらに信頼性や内部妥当性を向上させる必要があろう。データとその分析を蓄積したうえで、おもてなしとそのマネジメントの枠組みを実践に利用することができれば、日本のおもてなしを強みとして活用できる。今後のさらなる研究の蓄積が求められるであろう。

## 参考文献

- 大島慎子 (2012) 「ホスピタリティ研究の課題」『筑波学院大学紀要』第7巻, pp.31-39
- 小田禎彦 (2010) 「「加賀屋」小田禎彦会長が語る プロが選ぶ旅館・ホテル人気ランキングで30年連続第1位を保持する「おもてなしの心」とサービスの原点」『Value creator : 2020』第300号, pp. 42-50
- おもてなし感動研究所「おもてなし実態調査2013」<http://omtnsh.co.jp/contents/report2013> (2014年7月1日閲覧)
- 親泊政子, 平敷徹男 (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, pp.91-160
- 株式会社加賀屋「経営理念」<http://www.kagaya.co.jp/company/principle/> (2014年7月1日閲覧)
- 岸田さだ子 (2012) 「ホスピタリティ概念の類型化と現代的意義」『甲南女子大学研究紀要』第48号, pp.31-38
- 月刊ホテル旅館編集部 (2013) 「“日本のおもてなし”の実現」『月刊ホテル旅館』第50巻, 第2号, pp.26-28
- 厚生労働省職業能力開発局 (2003) 「マル新人材育成! 職場からのレポート (20) 『日本一の旅館』 継続のために -- 石川県・株式会社加賀屋」『職業能力開発ジャーナル』第45巻, 第4号, pp. 8-11
- 五嶋正風, 中村孝太郎 (2009) 「サービス価値共創と日本の伝統的な『主客一体』: 『おもてなし』文化における主客の関係とは」『年次学術大会講演要旨集』第24巻, pp. 513-516
- 佐々木茂 (2009) 「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」『高崎経済大学付属研究所紀要』第44巻第2号, pp. 1-19
- ザ・リッツ・カールトン大阪「企業情報」<http://www.ritz-carlton.co.jp/profile/index.html> (2014年7月1日閲覧)
- 小学館『デジタル大辞泉』
- 高野登 (2007) 『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間』かんき出版
- 高野登 (2003) 「リッツ・カールトンのホスピタリティと人材育成の側面から」『日本フードサービス学会年報/日本フードサービス学会編集委員会 編』第8号, pp.77-81
- 谷本啓 (2013) 「ザ・リッツ・カールトン・ホテルにおける人材活用の構造」『同志社商学』第64巻, 第5号, pp. 371-399
- 鶴田雅昭 (2013) 「ホスピタリティとは何かーサービス・『おもてなし』との比較考察ー」『Atomi 観光マネジメント学科紀要』第3巻, pp. 51-56
- 寺阪今日子 (2014) 『『ホスピタリティ』との比較から見る、『おもてなし』: 『おもてなし』の特徴とマネジメント』国際基督教大学教授会提出学士論文.
- 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(3)巻, pp.126-137
- 『日経MJ (流通新聞)』『『おもてなし』真髄に迫る』2013年11月22日
- 橋本裕之, 北原孝行 (2002) 「組織活性プロセスのマネジメントークレドの実践とその浸透の秘訣」『クオリティマネジメント』第53巻, 12号, pp.33-41
- 服部勝人 (2006) 『ホスピタリティ・マネジメント学原論』丸善株式会社
- 服部勝人 (2008) 『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善株式会社
- 正田文明 (2006) 「経営力・企業力 強さの源泉 (株) 加賀屋 サービスと施設で日本一を堅持する老舗旅館

館の人材育成」『商工ジャーナル』第32巻, 第11号, pp. 56-59

ホスピタリティ推進協会 <http://hospitality-jhma.org/hospitality/> (2014年7月1日閲覧)

細井勝 (2007) 『加賀屋の流儀』 PHP 研究所

丸山一彦 (2004) 「サービス産業におけるマーケティング・マネジメントの役割と知識に関する実証研究—株式会社加賀屋(旅館業)を事例として—」『成城大学経済研究』第165号, pp. 131-145

宮下幸一 (2011) 「旅館『加賀屋』のビジネスモデル—“おもてなし”は世界のモデルになりえるか—」『桜美林経営研究』第2号, pp. 33-50

旅行新聞 [http://www.ryoko-net.co.jp/?page\\_id=69](http://www.ryoko-net.co.jp/?page_id=69) (2014年7月1日閲覧)

## **The Comparison of Hospitality and Japanese Hospitality “Omotenashi”: Characteristics and Management of Omotenashi**

<Summary>

Kyoko Terasaka

Yushi Inaba

This paper aims to examine the difference between “Hospitality” and Japanese Hospitality called “Omotenashi”. It will examine its difference of components, characteristics, and managements that generates hospitality and Omotenashi. The main theme is to reveal the strategy which generates Omotenashi, how to intend to produce Omotenashi.

In recent years, Japanese hospitality is asked for not just in the tourist industry but also in the whole business world. The reason why the hospitality is required is that required things have been shifted from quantity to quality, from price to value, and from hard to soft. Therefore, hospitality became one of the strategies of the business. Especially in Japan, there is an original hospitality called “Omotenashi”.

Although it is regarded as a Japanese culture, Omotenashi has not been revealed its characteristic and management. In other word, Omotenashi has been confused idea with hospitality. Therefore, this thesis will examine characteristics and management of Omotenashi from comparison with hospitality as a western hospitality.

Literature shows that the Omotenashi is a translation of hospitality. However, there is some difference between hospitality and Omotenashi. First, Omotenashi is more related with Japanese culture. Therefore, Japanese people cannot make mistake and aim perfect. In other word, there is nothing left to be

wished for.

Also literature shows that there are some similar concepts between Omotenashi and hospitality. First, both Omotenashi and hospitality are “spiritual” idea. It means that both of them influence for the mind of visitor or guests. Second, both Omotenashi and hospitality shows relationship that between customer and staff is same position. It means that staff is not necessary to obey customers. Third, both ideas direct places or situation. In other word, both ideas contain the meaning that entertains customers to create services or arrange environment. Finally, warmth of person is important factor of both ideas. Customers expect staff to treat kindly and to sympathize.

Conversely, the difference between Omotenashi and hospitality is that Omotenashi contains Japanese traditional rules. The rules based on culture create that elegant and reserved attitude. Moreover, it is similar idea with manner.

This thesis carries out interviews and case study in order to reveal objective characteristics of Omotenashi and universal management of Omotenashi. As a consequence, Omotenashi is based on the idea that to prevent reducing values is the most important thing. Japanese customers have high expectation to the service from the beginning. It means that Japanese customers have knowledge of service. Therefore, staff needs to act carefully in order not to make customers uncomfortable.

The result of analyzing case studies of famous hotel, which are The Ritz Carlton Oosaka and Kagaya, is that hospitality management is addition of values, and Omotenashi management is to prevent subtracting values. Hospitality aims to make additional values in order to comfort customers. On the other hand, Omotenashi aim not to make uncomfortable to customers.

In conclusion, the notion of Japanese special hospitality called “Omotenashi” is exist. The definition of Omotenashi in this thesis is that Omotenashi is the action based on the notion about Japanese manner to show respects to customers. Besides, this thesis analyzes management of Omotenashi and hospitality. The analysis demonstrated that management of

hospitality is based on value-added and that management of hospitality is based on preventing value reducing.

This consequences will be used all industry. In addition, this consequences aim to raise the quality of Japanese services.