

サービスとホスピタリティ

—その系譜と構造—

Service and Hospitality: Their Roots and Structure

安田 彰*

YASUDA, Akira

はじめに

「ホスピタリティ」は一般に「おもてなしの心」と理解されることが多い。もちろん、状況によっては思いやりとか相手に対する心づかいとか訳し分けられることもある。

しかし近年、サービス業とりわけホテルをはじめとする接客を重視する産業においては「ホスピタリティ産業」といういい方がされるようになった。求められるサービスが多様化・高度化し、単なるマニュアルを超えた臨機応変の対応が求められるようになったからである。それはいわば接客における個別具体的な「気配り」への期待であり、接客業に携わる者としてはその人格・性情を生来的 (a priori) に保持すべきであるとして、その必要性が強調・期待されることが多い。

しかし、接客を主体とする産業としては提供すべき「サービス」の姿や在り方がまず議論・検討されるべきであって、それはすぐれて経営的課題

であるにもかかわらず、ややもすると等閑に付されることが多い。議論はむしろ従業員の個人的資質やホスピタリティ精神発揮への期待へと傾きがちで、その結果、例外的な理想のサービス、模範的対応ばかりが美談として語られ、それが企業神話化する事例も少なくない。そしてその理想に向けた従業員の個別具体的なホスピタリティの発揮がさらに“強要”されるという循環を生みがちとなる。

そこで、本稿では先人の研究成果を踏まえつつ、改めて「ホスピタリティ」と「サービス」の本来的内容と系譜を歴史的に吟味し、その共通項と差異を明らかにしたい。その上で「ホスピタリティ産業」という用語・表現が、語源的にも内容的にも形容矛盾であって「サービス産業」と混同されている上、それが主としてホテルや接客業の理想であるかのように用いられている過ちについても言及し、本来在るべき産業の姿を考えてみたい。

* 本学経営学部教授

泊させる習慣があったのではと想定される。

第1章 ホスピタリティの系譜と構造

1. 語源

ホスピタリティ (hospitality) の語源については、どの関連書籍や論文にも必ずひとことの言及がある。ホスピタル (hospital) やホステル (hostel) がその語源で、今日の病院 (hospital) や欧州のそうした施設 (hospice, hotel) にその始原があるという指摘だ。

その一方で、おおもとの host という語をめぐるのは、意見が交錯・対立している。この host には「人にやさしい」host 系列とこれと相反する「人と敵対する」hostis 系列とがあって、その語源と関連性については意見がまとまっていない。

host には複数の意があって、そのひとつはあろうことか「敵」をも意味し、かつ hospes とは別の hostis に由来していることから、hostile や hostage とつながる host は hospitality とは別の語源であり、あくまでも host はそれぞれ異なる2系列であるとする意見だ。

そこでこれから、関連する語源を可能な限り遡って、この辺りの消息を明らかにしてみよう。

まず手続きは逆になるが、host からではなく guest (客) の語源から見てみよう。すると面白いことが分かる(注1)。

アングル族の古英語では gest, ウェストサクソン族では giest に由来するこの言葉はラテン語の hostis (stranger, enemy: よそ者, 敵) と同族、とある。(下線は引用者)

さらに Webster で調べると(注2)、ラテン語の hostis は印欧語族の ghostis に根ざしていて、ghostis の意は, stranger, guest: よそ者, 「客」とある。(下線は引用者)

このことから印欧語族の古い時代には、よそ者を「敵」ではなくまずは「客」として歓待し、宿

確かにホメロスの時代には、ギリシャ神話の万能神ゼウスが世界のすべてを司っていて、彼は「クセノス (よそ者) のゼウス」ともよばれるほど見知らぬ人に対するホスピタリティを大切にされたとされる(注3)。

見知らぬ人がギリシャ人の家の前と通ると、家族はその人を招き入れ、主 (あるじ) は旅人の足を洗い、食物やワインを提供し、ようやく寛いだところで初めて旅人の名を訪ねたといわれる。その典型的な話が「テレマコスとネステル」の逸話だろう。

テレマコスがネステルを訪ねたとき、ネステルは彼がかつての上官オデッセイの息子であることを知らなかった。にもかかわらずネステルはテレマコスの一行を惜しみなく心からもてなしたという。やがて、ネステルが眠りに落ちると、敵に襲われないようテレマコスの息子がベッド脇に付き添い、ネステルはテレマコスの装備にと戦車と馬を用意し、またピロスからスパルタまでの旅が滞りなきよう、息子のペイシトラトスを戦車の士につけたという。

ここに語られているのは、まず hostis (stranger: よそ者) に対し、ギリシャ人がどう hostiere (equalize: 平等扱い) したかであり、また警備や安全確保から道中案内まで、いかに濃やかな^{こま}気配りや行き届いた手配をしたかといった内容である。これはいわばギリシャ人のホスピタリティの始原ともいうべき逸話であろう。

さて本題に戻ると、印欧語の ghostis が英語 guest (客) の語源にあたることが確認された。一方、「よそ者、敵」を意味するラテン語の hostis は印欧語族の ghostis に根ざしていて、その意は stranger, guest 「よそ者、客」という対照的な意味をもっていた。しかしその後、hostis は

俗ラテン語の時代に「敵の軍勢」の意となり、さらにスペイン語では *hueste* 「軍勢」と変わっていく。

では *guest* に対する *host* について語源を見てみよう。

この語には3つの異系統の意味がある(注1・2)。

ひとつはいわゆる「主人」を意味するもの、2つ目は「大群・軍隊」を意味するもの、さらに3つ目は「聖体、聖餅」を意味する *host* (*Host*) である。

まずひとつ目のいわゆる「主人」を意味するものを見てみよう。

これは中世英語の *hoste*、古フランス語の *host*、さらにはラテン語の *hospes* や *hospitis* に由来し、この *hospitis* には意外なことに *guest* の意がある。

ラテン語の *hospes* に近い英語としては、まず巡礼者用宿泊施設や貧救院をさす *hospice* があげられる。これはフランス語に由来するが、もとはラテン語の *hospitium* からきており、そのルーツが *hospes* で、さらにこれは *hostipots* に由来している。この *hostipots* は *hosti+pots* で、そのルーツは印欧語の *ghostis+potis*、すなわち「よそ者、客 (*stranger, guest*) + 主人 (*master*)」の意であり、「主人から客人として扱われたよそ者」ということになる(上述のギリシャの逸話参照)。さらにこの語は「よそ者・敵」を意味する *hostis* からきており、そのルーツが印欧語の *ghostis* (「よそ者・客」) に由来していることは既述の通りである。

この系列に入る現代の用語としては、まず *hospitable* (親切な、手厚い) があげられる。これは中世フランス語経由で中世ラテン語の *hospitabilis* からきており、「客人としてもてなしを受ける」意の *hospitare* がその由来、ルーツが *hospes* であることは言うまでもない。

また *hospital* は古フランス語の *hospital* からきており、もとはラテン語の「客室」を意味する

hospitalia (近代ラテン語では「宿」を意味する *hospitale*) に由来、これも *guest* を意味する *hospes* からきていることは *hospitable* 同様である。なお、フランス語でも同様に *hospital* から *s* が消えて *hôpital* となったが、これも「客を迎える場所」が原義である。

さらに *hotel* も *hospital* と同語源で、中世英語では *hostel*、その前は古フランス語の *hostel* (フランス語は *hôtel* で、音の無い *s* が消えてできたもの) からきているが、もともとはこれも「*guest* (客)」を意味する *hospes* に由来する。

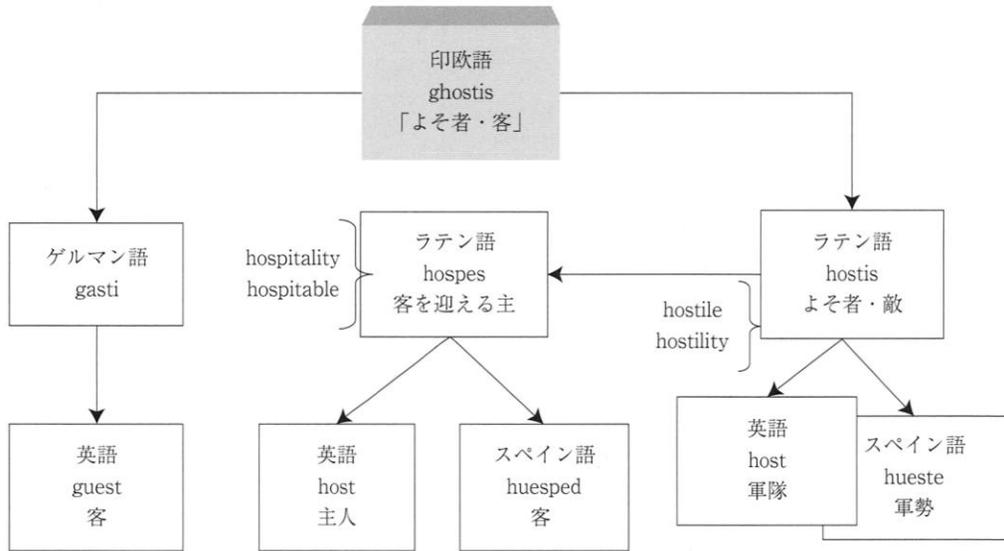
host の二つ目は「大群・軍隊」を意味するもので、古フランス語の *host*、さらにはラテン語の *hostis* すなわち *enemy* 「敵」に由来する。この *host* から *hostage* (人質)、*hostile* (敵性の)、*hostility* (敵意) といった語ができたのは言うまでもない。

とはいえ既述の通り、ラテン語の *hospes* は *hosti+pots* (主人) に由来するので、これは「客を迎える主人」という意味であることから、単純に「よそ者」= 敵とは言えない。*hospes* に由来するスペイン語 *huésped* にしても、今日ではむしろ意味が逆転して「客」を示すようになった。さらに英語の *hostage* にしても、もともとは古フランス語の「*hoste* (主人/客) + *-age* (状態)」から成り立っており、したがって、これを単純に否定的な側面だけの言葉とは言いきれない。

ちなみに3つ目の「聖体、聖餅」を意味する *host* (*Host*) は、中世ラテン語で「聖別された犠牲」、教会ラテン語では「生贄の動物」を意味する *hostia* からきていて、この語はさらに「報いる、返礼する」の意の *hostire* に由来する。

既述のギリシャ・ホスピタリティの事例からも分かるように、この語をめぐるルーツは単純ではなく、両義を行き来する振幅の歴史と時間の経過がうかがえよう。

図1 host・guestの語源相関関係



以上みてきたように、英語の hostile（敵意ある）と hospitable（親切にもてなす）にしても、それぞれ hostis と hospes を語源としているものの、その深奥には印欧語 ghostis が存在している。したがって host 系列の語群を、善悪 2 系統別々と単純に分類するのは性急であって、むしろ印欧文明における人間中心主義の奥深さをここに見るべきであろう。これを要約すると図 1 のようになるだろう（注 4）。

2. 概念の系譜（聖書と宗教活動）

さて、欧州の文化・文明を作り上げた 3 つの骨格としてよく取り上げられるのはギリシャ文明、キリスト教、ゲルマン文化である。とりわけホスピタリティの浸透という観点を考えると、既述のギリシャに次いで忘れられないのがキリスト教であろう。

そこで聖書におけるホスピタリティ関連の記述をここで概観しておこう。

聖書と宗教活動については多くの先人の研究があるので、その成果を引用したい（注 5）。

聖書における「ホスピタリティ」への言及とし

て最も有名なものは新約聖書の「ローマ人への手紙」（A.D.55-56年、パウロによるもの）であろう。

この第 12 章 13 節に「貧しい聖徒を助け、努めて旅人をもてなさない」という趣旨の文章が見える。その意をより明確にするためにこの文章の前も見ておこう。

「11. 勤勉で怠らず、霊に燃え、主に仕えなさい。12. 望みを抱いて喜び、患難に耐え、絶えず祈りに励みなさい。13. 聖徒の入用に協力し、旅人をもてなさない」とある。

この 13 節の文章は、文語文の旧版『新約聖書』（1956年・日本聖書協会）では「聖徒の欠乏を賑し、旅人を懇ろに待せ」とあり、表現が微妙に異なっている。

そこで、この箇所では hospitality という語がどう使われているのか、英文で確認してみよう。旧版の聖書は和英対象となっており、「communicating to the necessities of the saints; given to hospitality」とある。ところが Oxford Crown Edition の“The Bible (Authorized King James Version・発行年不詳)”では「distributing to the

necessity of saints; given to hospitality」とあり、こちらでも微妙に違っている。

だが関心はむしろ、英文に「旅人」という語が見えないことに移る。この文脈ではもてなしを受けるのは聖人に限るようにも受け取れる。日本語訳ではなぜ「旅人」の語を入れたのだろうか。

それには当時の既存宗教や新興宗教としてのキリスト教の布教状況を念頭においてみなければいけないだろう。ここでいわれている聖徒 (saint) とは、巡回して福音を伝えている聖職者のことであるが、そうした聖徒のほかにも迫害を受けて家や町を追われた人々も少なくなかった。

この章節で説かれている趣旨はそうした人々、すなわち広義の「旅人」に対して、「寛大でありなさい」ということであろう。「聖徒の入用に協力し」とは「経済的な必要のある貧しい兄弟を助けなさい」の意である。寛大な心を持って、人を助ける機会があれば心から喜んで助けるべきだと命じている。

さらに当初は信者のみを対象にしたホスピタリティの勧め・命令もやがて信徒の拡大に伴い、教えは汎用・広範化していく。「テモテ (Timothy) への第一の手紙」(第5章10節)では、はっきりと旅人 (strangers) への宿泊 (lodge) ないし「もてなし」(hospitality) への言及が行われる。

「子女をよく養育し、旅人をもてなし、聖徒の足を洗い、困った人を助け、そのよいわがで認められる者でなければならない」(well reported of for good works; if she have brought up children, if she have lodged strangers [『旧版・新約聖書』では、if she hath used hospitality to strangers], if she have washed the saints' feet, if she have relieved the afflicted, if she have diligently followed every good work)。(下線は引用者)

このように、教えは当然クリスチャンではない人を助ける機会があれば助けるべきであるという広がりを見せるようになる。

3. 「絶対者」のひろがり—階級の形成と慈善活動

キリスト教が人々の宗教生活に浸透していくにつれ、人倫や精神活動の規範を作り上げてゆく。しかしその一方で、社会形成の現実的な営みが進展していく。それは人間のあくなき欲望や権力志向を反映した戦争と階級闘争であり、その詳細は歴史の教えるところである。

キリスト教が唯一無二の神への絶対的信仰と帰依を前提としたように、現実社会もまたこれをまねた絶対服従の時代が長く続く。それはいわば、「絶対者」という観念を現実に応用したような時代であった。中世の封建制社会であり、近世の絶対王政である。

人間は理想と現実のはざままで肉体と精神の葛藤に揺れ動く存在だ。

中世の封建社会でも近世の絶対君主でも、心ある人々はよりよい理想の実現へ向けた活動を行う。それは宗教との接点としての慈悲、慈善、喜捨あるいは noblesse oblige という概念に基づく活動である。

まず、聖書の教えきたる人倫は、修道院・施薬院の歴史を作らせた。

繰り返しになるが、「旅人・客・宿主」を意味する hospes から分かれて生じたものが hospitalis であり、これは「手厚いもてなし」を意味する形容詞であった。

この hospitalis の中性形が hospitale で、その中世ラテン語が「巡礼や参拝者、旅人のための宿泊所」を意味した。その後、hospitale が現在のフランス語の hôpital、中世・初期近代英語の hospital になったことは繰り返すまでもない。

また古いフランス語では hospital は hôtel-Dieu、英語で “hostel of God.” つまり「神の宿」とも呼ばれていた。

このように hospital は僧院などに付属したり、寄付金などで独立した組織として存在したりして、

通常の病人だけでなく、ハンセン病患者、貧しいもの、巡礼者の避難所としても機能していた。そのため現在でも hospital は老人ホーム、養老院、孤児院などの意味でも使用される。

こうした活動は、人々とりわけ上流階級の慈悲・慈善・喜捨という倫理観を涵養し、庇護者 vs 被庇護者、優位者 vs 劣位者といった概念を生み、「聖母の涙」「キリストの涙 (L'acryma [正しくは複数形 crymae] Chiristi)」といったキリスト教ならではの用語までを生んだ。

こうした歴史は今日にまで及んでいるが、その典型的な用語が noblesse oblige であろう^(注6)。

「ノブレス・オブリージュ」とは、直訳すると「高貴さは(義務を)強制する」の意であり、歴史的には「貴族に対する自発的な無私な行動を促す明文化されない社会の心理」である。

古代ローマにおいては貴族が道路や建物など、インフラ整備に伴う費用を負担し、その対価として、例えば有名なアツピア街道など、建設した道路や建物に自分の名前をつけることもあった。

現代では「財産、権力、社会的地位の保持には責任が伴う」という意味で使われることが多い。「特権はそれを持たない人々への義務によって釣り合いが保たれるべきだ」といういわゆる「モラル・エコノミー」の倫理的な議論の際にしばしば用いられる。

本来的には、「心理的な自負・自尊」ではあるものの、それを社会的な要請に基づく義務として受け止めると圧力にもなる。法律上の処罰はないものの、これを為さなかったため社会的批判・指弾を受けることは少なくない。

貴族制度や階級社会が残るイギリスでは、上流階層に noble obligation の考えが浸透しており、第一次世界大戦の折には貴族の子弟が志願して従軍したため、戦死者が多かったといわれる。フォークランド戦争にも王族の王子が従軍したことは記憶に新しい。

またアメリカでは、現代でも「富裕層は社会的模範となるように振る舞うべきだ」という社会的責任が要請され、従ってボランティア活動をすることは当然視されており、その伝統が企業の社会的責任(いわゆる CSR)にも通じているといえよう。

ただし実際の歴史では、貴族などの特権と贅沢を正当化する「隠れ蓑」となった側面もあり、そのため、「慇懃無礼」や「偽善的な社会的責任」について言及する時、蔑視的にこの用語が使われることもある。

4. 近代人と市民社会

欧州では近代に入ると絶対王政から市民社会への移行期を迎える。

近代市民社会の思想的な骨格を作り上げたのが、17世紀の T. ホブズ (1588~1679) や J. ロック (1632~1704) らの社会契約説と国家論、さらには J. J. ルソー (1712~78) の「社会契約論」であった。

「万人の万人に対する闘争(ホブズ『リヴァイアサン』)」もしくは、「不都合な自然状態(State of Nature)から身を守る手段としての政府(ロック)」が考えられ、「人民主権」(ルソー)の思想と相まって、その基盤から近代社会が誕生する。

近代思想の要である合理主義や多数決による法治の概念が社会やものの考え方を大きく変え、資本主義を発展させ、近代科学の発展を促した。しかし他方では、論理優先や衆愚の容認、少数者の犠牲になりたつ「最大多数の最大幸福」といった現代社会に底通する割り切りが同時に余儀なくもされた。

一方、精神生活を深く浸してきたキリスト教は、近世までの幾多の宗教改革を経て、バチカン(ローマ法王)と各国絶対王政との権力闘争を繰り返してきた。

しかし、カソリック、プロテスタント、英国教会と、時代の変遷とともにキリスト教の権力構造は変わっても、聖書による倫理や慈悲の徹底、贖罪意識が人々の精神活動の柱であったことは変わらなかった。ホスピタリティ精神はギリシャ以来、さまざまに意匠を変えつつも連綿として今日まで続いている。

第2章 サービスの系譜と構造

1. 語源

さて、ここで視点を変えて、ホスピタリティと似た言葉である「サービス」の語を吟味しておきたい。なぜなら最近両者は混用されることが多く、とりわけ接客を主とするサービス業では、従来型に飽き足らない顧客の満足度を高めるため、自らの業態をホスピタリティ産業と言い慣わす傾向が強いからである。ところがその違いを意識したり、使い分けたりするケースはまれで、両者は混同して使われるか、もしくはより高度なサービス提供の必須条件としてホスピタリティの語が叫ばれることが多い。

果たしてサービスとホスピタリティとは類似のものなのか、あるいは異なるものなのか？

英和辞典によると service は古代フランス語に由来し、もともとはラテン語の *servitium*、さらに古くは奴隷 (*slave*) を意味する *servus* からきていることが分かる^(注1)。

念のため Webster で調べてみよう^(注2)。やはり説明は同じであるが、中世英語では *servise* であったことが分かる。同時に、英語の *servitude* (奴隷であること・隷属 [*slavery*]、束縛 [*bondage*]、苦役・懲役) と同根であって、ラテン語の *servus* からきていることが分かる。さらに農奴や奴隷、自由のない人を意味する *serf* も同じ

servus に根ざしていることが書かれている。

2. 概念の系譜

こうした隷属を意味する言葉がなぜサービス業 (*service industry*) という言葉を生み出したのであろうか。

それを明らかにするには今日に至るまで近代産業が歩んできた歴史をふり返ることが欠かせない。

しかしその煩瑣を避ける意味では、長い歴史を経て今日に至った現代の *service* という言葉が持つ多様な意味あいを見るだけでも、その一端は窺い知れるだろう。

英和辞典によるとそれは10以上の意味を持つが、そのいずれもが原義の「奴隷、奉仕、絶対服従」という意味とニュアンスを持っている。

念のためそのおもなものを拾ってみると、①召使であること、雇用・奉公 ②勤務・服務 ③軍務・服役 ④奉仕・尽力・ほねおり ⑤(公共的)業務・事業・供給 ⑥給仕・客扱い・サービス ⑦宗教的儀式・礼拝 であり、これらに関連・派生して⑧茶器食器のセット ⑨(テニスなどの)サーブ、が生まれ、専門用語としての⑩令状などの「送達」といった法律用語 ⑪綱を巻きからげる針金などの海事用語も生まれた^(注1)。

以上をまとめるならば、奴隷制度に発した人間の扱い方が、時代の変遷に併せ、「召使い」や「給仕・執事」というかたちに代わり、変遷を遂げて現代のサービス産業、とりわけ接客業の中に継承されてきたのである。

従って、現在の接客業といえども、*slave* の要因が多かれ少なかれ内在しており、サービスを提供する側・される側においては、金銭を介しての一定の疑似的な主従関係が前提されていることは否めない。

日本で初めて「サービス」という言葉を取り入れたのは大正時代末期、日本自動車会社の社長・石沢愛三氏であるといわれる。訪米視察の折、米

国フォード自動車の販売部門にある「サービス・ステーション」を見て触発され、本邦にもこれを取り入れたのを以て嚆矢とする^(注7)。

もちろんここで使われているのは、アフターサービスや苦情処理等を扱うセクション、現代で言うなら「お客さま相談室」とも言うべき窓口であろう。

その後時代を経て、接客業を中心に、苦情処理対応やアフターサービスだけでは飽き足りない新しい「サービス」水準が求められるようになる。いい換えれば、接客態度、気配りなど、その業態に対する客からの要求水準が高度化していく中で、従来のマニュアル化では対応しきれない、マーケティングに根ざした接客の在り方が求められるようになってきたのである。

したがって、サービスという言葉に代わる、時代感覚にあった言葉とコンセプトを強く求めたのは、日本国内以上に、サービスという言葉が持つ歴史的ニュアンスを実感している欧米のサービス産業界であったのは首肯できる。この言葉の持つ本来的な響きを嫌って、より時代にふさわしい新しい語を求めたのである。

第3章 サービス産業からホスピタリティ産業へ

1. 用語のシフトと混用

その結果見出したのが、ホスピタリティ産業 (hospitality industry) という表現であった。今でこそサービス産業 (service industry) の一分野としてのこの言葉を改めて吟味する者もいないほど、全世界的に定着している言葉であるが、誰がそう言い出したのかについては、必ずしも明らかではない。

一説では、1954年に Walter Backman なる男が言い出した次の言葉がビジネス用語として使われだすきっかけになったという。

「ホテルあるいはレストラン経営にあたる人びとは、ビジネスマンであるとともに“ホスト”として、美しく、魅力的にふるまわなくてはならない」^(注8)

こうした認識が接客業をはじめとする幅広いサービス業に浸透するにつれ、この産業に従事する者はすべからずホスピタリティに富んだ対応をすべきだという共通感覚 (common sense) を生み出すに至ったのである。

参考までに、現代の接客業におけるホスピタリティの必要性を説いた典型的な一例を見てみよう。ここではサービスとホスピタリティとは渾然一体となっており、サービス業にホスピタリティは欠かせないことが強調されている。

《サービスの語源はラテン語 Servitus (セルヴィタス・サーバス)、意味は「奴隷」です。サービスは「奴隷」の語源の通り、サービスを受ける側、即ちお客様が主であり、お客様に接客しサービスを提供する側が従となります。

このようにサービスは主従関係が明確にされているのです。極端な例ですが「お客様は神様」の文言は、この主従関係を顕著に表わしている言葉と言えます。

ホスピタリティの語源は、ラテン語の Hospices (客人等の保護) です。Hospices が変化した Hospitality (ホスピタリティ) は「客人の保護者」や「歓待」を意味します。それが英語の Hospital (病院) Hotel (ホテル) Hospice (ホスピス) などの言葉に変化したとされています。

ホスピタリティを辞書検索すると「心の籠ったもてなし」「手厚いもてなし」「歓待又は歓待の精神」とあります。一般的に言われている「ホスピタリティ」とは客人、お客様、病院で言えば患者さんに対する「おもてなし」「歓待」「思い遣り」の意味だと、私は解します。

ホスピタリティに重視されるのは、人間性や信

条、個性、感性などであり、それは奉仕の精神です。見返りや報酬を求める行動ではありません。報酬は結果としてついてくるという考え方です。

お互いを思い遣り、心を込めて手厚くもてなすことは、とても大事なサービスです。

サービス、ホスピタリティ共に、相手の事を考えて行ってきた事が最後には自分に帰って来る。即ち、相手の立場に立ち、相手を「もてなす」ことは自分自身に喜びや感動となって帰って来ます。

要約すると「リターン・アイの精神」で行うことが大事だと言えるでしょう。

ホスピタリティ精神なくして、サービスは成り立ちません。

サービス、ホスピタリティ、この二つが良い循環を生んで企業や人の成長に繋がるのです。

このことは接客の世界で働く人々が体験出来る素晴らしく、素敵なことと言えます。》(『接客マネーは心の礎』—「サービス」と「ホスピタリティ」の語源。下線は引用者)^(注9)

2. ホスピタリティとサービスの決定的な違い

上記の引用に見る通り、現在では「よりよいサービスにホスピタリティ精神は欠かせず、両者は渾然一体であって、報酬は後から付いてくるものだ」という考え方が主流となっている。

しかしながら、これまで見てきたようにホスピタリティの系列には民族を超えた人類共有の「思いやりの心」が前提されている。これは奴隷的拘束や主従関係とは切り離された、人間としての基本的な心情である。

そこには、国籍や身分、立場の違いを超えた共通項としての人格・人間性—同情や相手の立場への配慮、自発性がある。

聖書でいう愛、仏教でいう慈悲、あるいはイスラームでいう喜捨、サダカ、ザカートなどは、民族を超えて共通する人としての道、人倫である。

仏教では惜しむ心なく、喜んで財物を施捨する

ことは仏・法・僧の三宝を守るためでもあり、また財物に対する執着や物欲から離脱させる意味もあるとされる。

インド仏教では、修行のひとつとしての「看病」も重要だ。日本に入ってきた仏教は、菩薩行としての施薬院、療病院(薬草栽培、投薬、入浴)などの設置を促した。

ここで重要なのは、こうした一連の行為・行動は、あくまでも無償で行われてきたという点である。

これを促す力は宗教心もしくは人倫であって、もちろん noblesse oblige や「情けは人のためならず」という気持ちが働いたにせよ、また極楽浄土願望や贖罪の意識があったにしても、その行為は決して現世利益的な動機からではない。いわゆる有償性や対価性の意識は働いていない。

3. 接客サービスの高度化と変容

一方産業が近代化・高度化するにつれ、あるいは生産活動や商業・流通が隆盛するにつれ、従来の生産中心の枠にとどまらぬ無形の労働いわゆるサービス業が生まれ、それは時代とともに多様化していく。そのひとつの柱として、接客業といわれる分野の比重も大きくなっていく。

この分野は、当初は奴隷や農奴に近い隷属的なものであったが、時代とともに召使い、給仕、執事と変化し、今日の広汎な接客業へとつながっていく。

こうした業務・業態は近代資本主義の文脈では立派な産業であって、従ってそこに働く者にとってはこれが歴とした職業であること、言い換えればその労働はすべからず有償であり対価に裏打ちされたものであることは言うまでもない。

従ってその労働内容は一種の疑似の主従関係を前提とした「サービス」であって、無償性や自発性を振り所とする「ホスピタリティ」でないことはこれまでの検証で自明であろう。

ところが、サービスは①生産と消費の「同時性」、②生産と消費の「不可分性」、③品質の「不均質性」、④商品の「非有形性」、⑤在庫不可能の「消滅性」といった通常の商品との大きな違いと特性を持っている。

この特性が、サービス産業の発達・進展に伴って複雑な変化を遂げていくが、特に接客業においては③の品質の「不均質性」が高く、提供されるサービスが場面場面（case by case）によるという特性を持っている。

従って接客業では、サービス業の持つ「機能的サービス」にとどまらぬ「情緒的サービス」が重視されることになる^(注10)。

ここでいう「機能的サービス」とは、電気・水道・ガスなどをはじめとする公共サービスや交通サービスなどに典型される機能重視のサービスで、受ける側はどちらかという対価に見合ったものとして均一のサービスを期待する。一方「情緒的サービス」とは宿泊・飲食等に見られる接客要素の強いもので、これを受ける側は自分がどれほど期待通りのサービスを受けたかという満足感、情緒的要素の比重が高いのを特徴とする。

すべからずサービス産業はこの2つの要素の複雑な組み合わせで成り立っており、いわゆる接客業は後者の比重が極めて高いことは言うまでもない。

特に現代は、接客業に求められるサービス内容や対応の要求水準が、対価（value for money）を超えて高度化しており、これまでのようなマニュアルによる対応では困難になっている。むしろマニュアルを超えた、従業員一人一人の人間性に基づく個別対応までもが求められるに至っている。

言い換えるなら、言葉の本来の意味で言うサービスすなわち主従関係を前提とした「契約」による無形の商品の提供（有償）という図式を“乗り越えない”と顧客満足を与えられないところまで追い込まれてきたのである。

あるいは、サービスは産業化という触媒によって有償（サービス）に無償の概念（concept）を取り入れざるを得なくなったといってもいい。

4. 人材育成政策の転換

こうした背景から先端的なサービス業は、産業を支える人材にはホスピタリティ・マインドが不可欠という“哲学”（credo）を掲げるようになった。

しかし企業教育は職業訓練が本来の姿で、知識や技術修得を専らにすべきである。それにもかかわらず、サービス業は哲学を掲げることによって「人材育成＝ホスピタリティ・マインドの涵養」という隘路に入ってしまった。

倫理教育や人格形成は、本来家庭教育や学校教育、長じては本人の自己啓発や研鑽に俟つべきものだろう。産業・企業が人間教育をするというのは本末転倒といわねばならない。

一方、企業教育は従業員の質の均質化とより多くの従業員への徹底を志向する。従ってマニュアル化や情宣は必然である。

そこで接客業はホスピタリティという「無私精神」や「人間性」のジャンルに踏み込んだ結果、その成功事例や望ましい姿を『企業神話』もしくは企業オリジナルの「物語」として、あるいはマニュアルや単行本で、あるいは朝礼や会合での口頭によって徹底しようと図ることになる。

その典型が、ホテル・リッツカールトン（米国・The Ritz-Carlton Hotel Company）や、ディズニー・リゾート（日本・Tokyo Disney Resort）、百貨店ノードストローム（米国・Nordstrom）などの「神話」である。

とりわけ、ホテル・リッツカールトンの事例は有名で、『リッツ・カールトンが大切にするサービスを超越する瞬間』（高野登、2005年、かんき出版）にはそうしたエピソードが満載されている。

例えば、フロリダの同ナポリ（ネイプルズ）ホ

テルの事例だ^(注11)。

今晚恋人にプロポーズするからビーチチェアを一つ残すよう男性客から依頼されたビーチ係が、チェアはもとより、気を利かせてテーブルも用意し、真っ白なテーブルクロスと花、シャンパンをかざり、椅子の前にはプロポーズの膝を汚さぬようにタオルをたたんでおいたという。おまけにビーチ係はその時刻にタキシードを着込んで手に白いクロスという万全の用意でカップルを待ち構えた、というものである。

こうした心にくい演出は、同ホテルのクレド (credo: 信条, 経営基本方針, 従業員心得) によるものであり、現に一日当たり US\$2,000 までの決裁権が全従業員に与えられている^(注12) からこそできることであろう。

しかし同書にある次のエピソードは、こうした気のきいた演出をはるかに超える実に手の込んだもので、果たしてそこまでやるのか、という気がしないでもない。

同ホテル・マリナデルレイ (米国・カリフォルニア) のバーでの出来事だ。

常連の宿泊客カップルがハワイのカクテル「マイタイ」を注文したことから有名なりッツ・カールトンの“秘儀伝説 (mystique)” は始まる。

この二人はハネムーンを計画中であったが、男性に癌が見つかり、ハワイに行けなくなった。同ホテル・カパルアに泊まる予定だった二人は止むなくこちらに宿泊、せめてもの慰めにとマイタイを注文したのだった。事情を知ったバーテンダーは「あと30分ほどお付き合い願えませんか」と言って二人を引き留める。30分後、二人はアロハを着たスタッフにスイートルームに案内される。すると部屋には蘭の花が敷き詰められ、水槽の中には熱帯魚が泳ぎ、漁網がかけられたベッドには貝殻が、そして業務用の巨大なアイスボックスには一面ビーチのごとく砂が敷き詰められ、スコップとバケツが供えられていたという。部屋にはミニ

ハワイが広がっていたのである。感激のあまり二人が涙を流したのは言うまでもない。

こうしたもろもろのエピソードが「ザ・リッツ・カールトン・ミスティーク」なのだという。これらの“物語”はさまざまなミーティングを通して全従業員に伝えられる。そしてこれを聞いた従業員は自分が担当する顧客にもこうした思わぬサプライズをしてみたいと思うに違いない。

しかしながら、サービス業はここまでやるのが本当に理想なのだろうか？

一般に、顧客はそれぞれ固有の目的と事情を抱え、それぞれのサービスを期待してやってくる。ところが接客業としての例えばホテルは、そうした個別対応をするのではなく、その大宗を満足させるべく標準化されたサービスを提供する。その対価が決められた料金であろう。顧客も期待されるサービスと自らが支払った料金とのバランスで、無形のサービスを評価し、満足度を推し量るのである。

ところがリッツ・カールトンの上記2つの事例は value for money の域を大きく超えて、個別の顧客満足を追求・徹底している。こうした事例が恒常化した時でも、同社はそうしたサービスを提供しつづけるのであろうか？ そしてそれはビジネスとして成り立つものだろうか？

ここにもう一つ、顧客サービスの窮極ともいべきエピソードがある。それは米国シアトルに本社・本店を構える高級デパート・ノードストロム (Nordstrom) のこれも神話、ミスティークである。あるいは、ここならではの「高品質の顧客サービス」という神話が生んだ都市伝説かもしれない。

アラスカ・アンカレッジの店の出来事で、開店以来扱ったことのないタイヤセットを、顧客がここで購入したと勘違いして持ち込み、返品を要求したところ、同店は快くこれに応じたというものだ^(注13)。

この逸話の真偽はともかくとして、同社はノードストロームで買ったものならいつでも返金に応じると明言している。

ここでもやはりリッツ・カールトン同様、採用時に渡される「従業員ハンドブック (Nordstrom's Employee Handbook)」が活躍している。そこにはノードストローム・ルールが明記されている。「どんな場面でも適切な判断を下してください。それ以外のルールはありません。(Nordstrom Rules: Rule#1: Use good judgment in all situations. There will be no additional rules.)」

これまで見てきた究極のサービスは、なるほどマネジメントから強制・強要されたものではない。顧客とのやり取りから生まれた従業員の無償の行為、自主的な行為であって、これは確かにホスピタリティの発露に他ならないと言えるだろう。

しかしここで注意しなければならないのは、リッツ・カールトンといい、ノードストロームといい、それがたとえ黙示的なものであれ、あるいはクレドに基づくものであれ、経営側からの明確な指示、それが言いすぎであれば経営側の暗黙の了解があったればこそ実現可能な対応であったという点である。

なるほど多くの企業は「お客様第一主義」を標榜し、常に顧客の立場でサービスを提供するよう従業員は指示されている。しかしだからといって、上記のようなサービスや演出、返品応需をしるという指示はしていないだろう。むしろここまでやればやりすぎで、コスト意識の欠如を叱責されるのが落ちだろう。問題はここにある。リッツ・カールトンの個別演出方式やノードストロームの返品方式を自社もとるのかどうかである。

私見では、リッツ・カールトンやノードストロームの“神話 (mystique)”は自社の宣伝戦略に基づく“物語づくり”の一環として行っていると考える。こうしたまれな事例が恒常的に起こる可能性は少ないので、広告宣伝費としての割り切り

をしているのであろう。

従って、これを自社としても取り入れるのかどうかは、すぐれて経営者の判断に委ねられている。経営者は腹を括らない限り従業員への明確な指示は出せまい。

ところが多くの企業はそれを曖昧にしたまま、従業員教育として「有償をささえる無私精神」すなわちホスピタリティ精神の発揮を掛け声として強要しているのではないか。それをもってマニュアルを超える新しい試みと勘違いし、結果、抽象的・精神的な従業員教育をしているのではないか。

まとめ

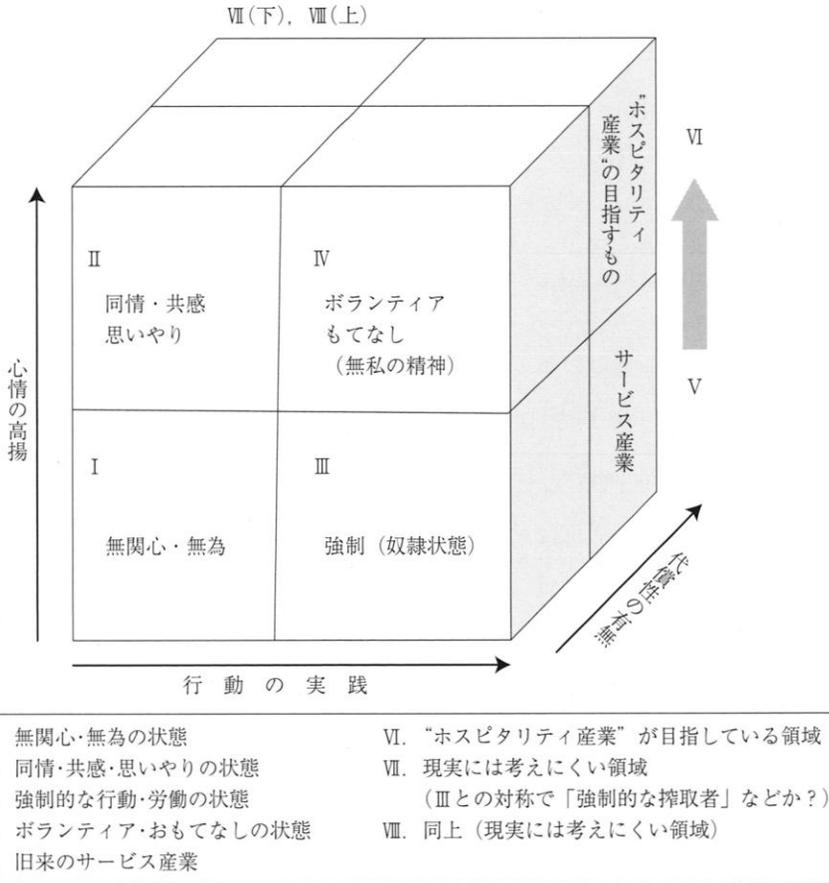
さて、ここでもう一度ホスピタリティとサービスの違いをふり返って整理してみよう。

図2は、サービスとホスピタリティとの違い、位相 (aspect) を図式化したものである。すなわち、心情の高揚、行動の実践、代償性の有無をそれぞれの軸にもとめ、ここにさまざまな状況の位置づけ (positioning) を確認したものである。

まず「無関心・無為の位相Ⅰ」から「同情・共感・思いやりの位相Ⅱ」が心情の高揚の有無によってそれぞれ位置づけられる。これが行動・実践に移されるか否かによって位相ⅢないしⅣに移行していく。ⅡからⅣへの移行は、思いやりや同情・共感がそのまま行動に移されるので、いわゆるボランティア、もてなしといった無私精神に裏打ちされた行為となる。ここで注意すべきはこの行為・行動は代償性を求めているという点である。これまで見てきたホスピタリティの実践はまさにここに位置する。

ちなみに無関心・もしくは無為の状態が心情の高揚なしに行動に移されるⅢの状態というのは常識的には考えにくい、奴隷的な強制労働では在

図2 ホスピタリティ行動の位相（心情・行動・代償性の相関図）



り得るだろう。

ここに代償性の軸を加えてみよう。ボランティアや無償のもてなしに当たる位相IVについてはすでにふれた。一方サービス産業はこれまで、心情の高揚の有無を問わず有償性を求めてきたが、既述の通り、サービス産業に求められる要求水準が高度化・多様化するにつれ、従業員の心情の高揚を求めるようになってきた。

これまで見てきたように、多くのサービス業とりわけ接客業ではIVからVIへのシフトを当然のこととして従業員に要求している。しかし、いく度も繰り返している通り、ホスピタリティは無私の精神に裏打ちされた無償性が前提であり、これを有償性の強いサービスの強化・充実の分野に援用

するのは無理がある。

むしろ現在の位相VからVIへと上昇すべく、従業員にさまざまなインセンティブを与えることによって士気ややる気を高めることの方が大切だろう。職場環境の改善や人間関係への配慮、あるいは経営目標の明示と職務権限の明確化によって労働意欲や従業員満足度（ES：Employees Satisfaction）を高めることこそが必要だ。

サービスの最低基準であるマニュアル化もそれなりの意味があるし、権限移譲の基準化・明確化も欠かせない。自社は顧客の要求のどこまでを受入れ、どこから先はお断りするのは、社の体力や収支目標と密接不可分だ。その点を曖昧にしたまま、海外の高級ホテルや高級流通の都市伝説を

鵜呑みにして、従業員を惑わしてはいけない。

経営らしい決断もリスクも負わず、従業員の個人の資質に依存したり「ホスピタリティこそこれからのサービス業従業員に欠かせない」として、精神論や抽象論でお茶を濁したりするだけの経営は避けたいものだ。

上記の諸課題に整理が付き、サービス指針もはっきりした時、従業員は自ずからわが裡なるホスピタリティを発露させるに違いない。

(注1) Sanseido's College Crown English-Japanese Dictionary, 1964.

(注2) Webster's New World Dictionary, Third College Edition, 1988.

(注3) en.wikipedia.org/wiki/Hospitality, 2010.11.1.

(注4) d.hatena.ne.jp/atgOtgga/, 2010.11.1を参考に作

成。

(注5) 前田勇『現代観光とホスピタリティ』(学文社, 2007)。

(注6) ja.wikipedia.org/wiki/「ノブレス・オブリージュ」を参照。

(注7) ja.wikipedia.org/wiki/「サービス」を参照。

(注8) 前田勇『現代観光とホスピタリティ』(学文社, 2007, 19頁)。

(注9) projectishizue.blog60.fc2.com

(注10) 前田勇『現代観光とホスピタリティ』(学文社, 2007, 33頁)。

(注11) 高野登『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, 2005, 40~41頁)。

(注12) ja.wikipedia.org/wiki/「ザ・リッツ・カールトン」を参照。

(注13) ja.wikipedia.org/wiki/「ノードストローム」を参照。

(受付2010年11月30日 受理2010年12月7日)