

## 観光ビジネスにおけるホスピタリティ ～ホスピタリティ・エンカウンター概念形成～

乾 弘 幸

- I. はじめに
- II. ホスピタリティとサービスの概念比較
- III. ホスピタリティ・エンカウンター概念形成
- IV. 結び

### I. はじめに

観光ビジネスにとって最も重要な要素は、いうまでもなく「人と人の関わり」である。観光者に対して、サービスという無形かつストック不可能な商品特性をもつものをいかに「人の心によって人の心に訴え、感動という価値を与えるか」ということが観光商品自体のクオリティを規定する。感動という心理の中には、無数の要素が存在している。その要素ひとつひとつが人の心を介して認知され、感動という「総合的価値」を形成する。

一方、ホスピタリティ (Hospitality) の源泉も「人の心」というキーワードによって形成されている。現在では、サービスの概念を観光ビジネスに適応させるだけではビジネス自体の差別化を明確に規定することが難しくなり、より人間的な繊細さを必要とするホスピタリティの概念を用いた心理的訴求というものを求められている。企業と顧客との関係性構築において、ホスピタリティがいかに有効かつ効率的に発揮されるか、また観光ビ

ビジネスという複合的な事業の融合により成立するビジネス・シーンにおいて、観光者が求める総合的価値をいかにバランスよく提供するかということが今日の最大の課題であるといつてよい。

本稿の鍵概念として、『ホスピタリティ・エンカウンター』を挙げている。従来の「サービス・エンカウンター」とは異なった定義を試みている。企業が顧客に対して提供するホスピタリティと顧客が企業に対して抱くホスピタリティ価値との間に何らかの融合点が見い出されたとき、サービス・クオリティ評価を超えた、ある種の物語が創られているのではないだろうか。その物語は、企業や顧客がそれぞれ単独で創り出すものではなく、顧客（すなわち本稿では、観光者のことをさす）と提供者との相互的な関係性の結果として得られる価値によって共創されるものではなかろうか。

ホスピタリティは、企業と顧客を結びつける接着剤であり、潤滑油である。本稿では、キーワードとしての「ホスピタリティ」によって、『ホスピタリティ・エンカウンター』がどのような概念を形成し、その「場」から創造される「共創物語」が観光ビジネスにおいてどのような存在意義をもっているかを考察することを目的としている。

## II. ホスピタリティとサービスの概念比較

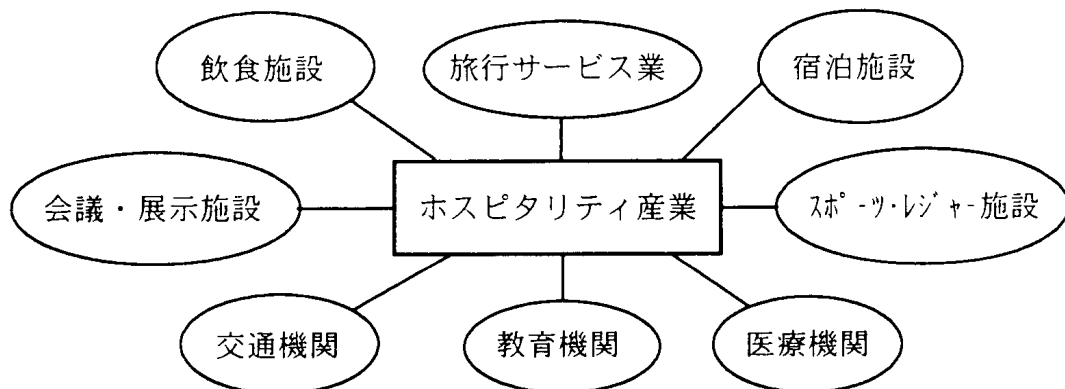
ホスピタリティという言葉は、ラテン語の Hospes に起源し、Hospitalis, Hospitale と派生してきた。元来の語源的意味は、「保護、歓待、手厚い」などであり、住居を離れてやってきた客人に対して主人が飲食や宿所を提供するという、主としてレストランやホテルなどのもてなしのことをいっただのであるが、現代においては、「手厚いもてなし、心からの歓迎」などを意味し、飲食や宿所の提供だけでなく、楽しみや喜びといっ

た要素が付け加えられ、もてなす側ともてなされる側の相互の心理的作用を含意した接客というものに主眼をおく概念として用いられている (Nykiel, 1989 ; Dittmer & Griffin, 1993 ; Powers, 1995 ; Lockwood & Baker & Ghillyer, 1996 ; etc)。

近年の米国における観光研究の多くは、Tourism Industry を Hospitality Industry の一部として捉える傾向にある。Knowles (1998) は、ホスピタリティという概念には多くの要素があるが、観光者に対してある種の行動や経験を提供するという点において、観光ビジネスと密接な連鎖があるとしている<sup>1)</sup> (図-1)。また、Lockwood, Baker & Ghillyer (1996), Dittmer & Griffin(1993), Foley, Lennon & Maxwell(1997) もホスピタリティ産業としての観光ビジネスにおける「人の心によるマネジメント」の必要性を強調している。

観光ビジネスと観光者との関係性においては、それぞれの企業や地域社

図-1 ホスピタリティ産業の構成



(出所) Knowles, T. (1998) *Hospitality Management, An Introduction ; 2nd Edition*, Longman., pp.3. を参照し、修正を加えている。

会(地域住民)が提供者としての前提に立って一方的にサービスの要素を提供をするのではなく、観光者との間に相互的なエンカウンター (Encounter) という場の関係作用を創り上げることが重要である。観光者は、単なる商品としての「旅」を求めているのではなく、「旅」を媒体にした総合的な「やすらぎ」という心理的満足感を求めているからである。

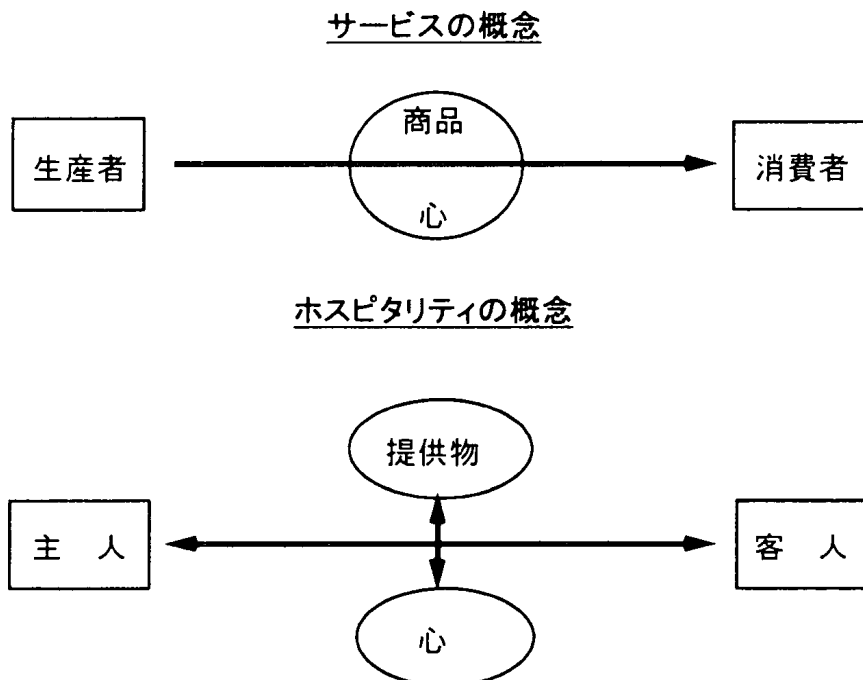
ここで考えなければならないのは、ではサービスとホスピタリティの相違点は何かということである。この議論に対しては、残念ながらまだ決定的な定義らしきものは見あたらない。本稿においては、その議論のすべてに対して是非を判断することは今後の研究課題とし、ここでは一般的な議論をもとにして、サービス概念とホスピタリティ概念との比較を試みたいと思う。

サービスの概念として、田村(1992)は、「取引対象としての物は、人間の生産活動の結果として産出される客体物であるのに対して、サービスは行為、実行、努力などの活動そのものである<sup>2)</sup>」としている。つまり、ある商品が生産活動の結果として完成し、その商品を販売するとき人の手を介して消費者に提供される付加的な商品性を持つ無形のものであると同時に、サービスという行為そのものが商品として有効に機能するものと理解することができる。このことから、サービスの概念そのものが商品性を持ち合わせており、生産者と消費者の間で行なわれる商品取引の一過程に発生する業務的行為であるといえる。

一方、ホスピタリティの概念は、一般的に言語的解釈からはじまり、その言語の背景にある社会・文化的側面から解釈しているものである。同時に、ホスピタリティ産業におけるホスピタリティ・サービスあるいはホスピタリティ・マネジメントとして議論されている場合が多く、Burgess(1982)は、もてなす側の行動として創り出される温かさ、親密さ、歓迎、

思いやり，寛大さ，などが相互的な関係を育成し，それらが創り出されてはじめて物質的な施設や設備，料理などの商品に対しての快適性や安全性，そして精神的な満足感が生み出されるものだとしている<sup>3)</sup>。また，Nailon (1982)も，サービスレベルに規定されているうちの，相互的な信頼によって創造される肉体的かつ精神的な「安全性と快適性」に深く関係しているものがホスピタリティであると述べている<sup>4)</sup>。つまり，ホスピタリティは人間の行動と心理的配慮の両側面から成立するものであり，サービス概念としての生産者あるいは販売者から一方的な付加価値の提供とは違い，あくまでも相互関係性のもとに創り出されるものとして扱うべきだと考える。(図-2)

図-2 サービスとホスピタリティの概念比較



サービス概念とホスピタリティ概念における相違は，まず第一に，サービスは商品を媒介して活動内容を規定するに対して，ホスピタリティは必ずしも商品を媒介して活動するとは限らず，その根底には「人格」や「人

間性」というものが媒介作用しているということである。ホスピタリティにおける提供物は、無形の「心」が核となったもてなしであり、有形のもの（例えば部屋や料理など）は付随的な要素であり、その品質や内容によってホスピタリティの度合いを評価できるものではない。第二に、サービスは提供者（生産者または販売者）から消費者に対する一方的な提供ベクトルを作用させるが、ホスピタリティは双方向に提供ベクトルが作用するという特徴をもっていることである。サービス提供は一方的に行われるが、ホスピタリティは相互に提供され合ってはじめて意味をもつ。主人（Host）と客人（Guest）という関係性の中での儀礼や歓待というものをベースとした人間的価値交換の場であるといえる。第三に、サービスには「顧客のために」という大前提があり、顧客の欲求を充足させるためのひとつの経営戦略的行動であるのに対し、ホスピタリティは相互の立場における「社会性・文化性の向上」が前提になった人間的行動であるということである。その行動が結果的には、サービス・クオリティとして評価され、営利性の追求に寄与することになったとしても、ホスピタリティの根本的な行動はあくまでも非営利性を基本としたものとしてとらえることができる。

### III. ホスピタリティ・エンカウンターの概念

#### 1. 観光ビジネスにおけるホスピタリティ・エンカウンターの概念

いわゆるサービス・エンカウンター（Service Encounter）概念は、顧客が企業の提供するサービスに接する場面、あるいはその瞬間のことを指す（Norman, 1984；Davidow & Ural, 1989；Albrecht, 1992；Humphrey & Ashforth, 1994；etc）。また、Shostack（1985）は、商品提供の場と顧客との間で起こりうる相互作用の瞬間であるとしている<sup>5)</sup>。Czepiel（1990）に

よれば、サービス・エンカウンターは、提供者の目的と動機づけ、そして提供者が第三者に社会的な地位という壁を超越した方法で相互的な作用を与える能力によって性格づけられるとしている<sup>6)</sup>。つまり、サービスという無形の商品を顧客に提供する際の「場」であり、相互作用の「瞬間」を意味している。田村（1992）は、サービス・エンカウンターは、組織行動、マーケティング行動、顧客行動が複合的に交錯して、サービス水準を最終的に決定する過程であるとし、サービス・デリバリー・システムの心臓部であるとの認識を示している<sup>7)</sup>。

以上のサービス・エンカウンターに関する概念や議論は、基本的にサービスという商品を提供する上で、顧客との接点や相互作用がいかなるサービス品質を規定するかということが対象となっている。つまり、サービス自体が商品であったり、または、ある商品に対して中心となる、あるいは付属的となるサービスにおけるオペレーション戦略としてとらえられている。顧客との直接的な相互作用がサービスの交換時に見られる場合に、従来のモノとの交換とははっきりと違って生産と消費の同時性という問題へのアプローチ<sup>8)</sup>であるといえる。

本稿における議論は、このサービス・エンカウンターの概念を基盤にしてホスピタリティ・エンカウンターの概念を述べようとしているのではない。あくまでも異質の概念として取り扱おうとしている<sup>9)</sup>。ホスピタリティの概念が示すとおり、生産者から一方的に送り出されるサービスという商品の取引過程における行為や活動努力の場としてではなく、主人（観光ビジネス・地域社会・地域住民）と客人（観光者）の間に生ずる相互関係性をもとにした「心理的配慮」の交換の場としての概念の提示を試みている。（図－3）

その根拠として、①観光現象そのものが観光ビジネスと観光者の間の

み成立するのではなく、観光客体としての観光地、すなわち地域社会や地域住民の存在が成立条件となり、商品性に関わるものだけに拘らず、サービスとは違った概念でとらえる必要があること、②観光ビジネスと観光者、そして地域社会・地域住民との関係性において、それぞれの活動が相互的に依存し合って観光現象が構成されており、それらの関係性構築においては相互の理解、信頼、交流が重要なファクターとなること、③最終的に観光者が求めているものは、ひとつひとつの商品性に関わる認識価値だけではなく、観光行動全般を通じての「やすらぎ」や「明日への活力」などの精神的満足が中心であること、④観光者は一連のサービス・クオリティに対する評価の中心は「人間的なもてなしの度合い」であること、⑤観光者は、自分自身の観光行動に対して「歓待」されていることを望んでいること、などが挙げられる。

以上のことから、観光ビジネスにおけるホスピタリティ・エンカウンター  
の概念を定義するとすれば、下記のとおりになる。

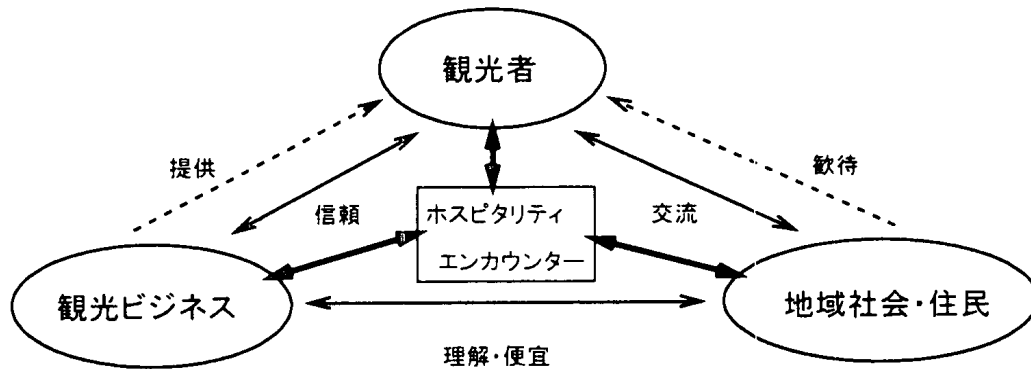
#### **【観光ビジネスにおけるホスピタリティ・エンカウンター】**

一連の観光現象において、観光者と企業・地域社会・地域住民が出逢い、相互間で取り交わされる心理的な配慮の交換によって関係性を構築し、それぞれの立場を理解し、認識を深めることによって、相互に有益となる人間的・社会的な価値を創造する場である。

観光ビジネスにおけるホスピタリティ・エンカウンターとサービス・エンカウターの領域における最大の相違点は、サービス・エンカウターが商品(製品)にサービス活動を加えて、商品そのものの価値や企業価値を高めようとする「場」であるのに対して、ホスピタリティ・エンカウター



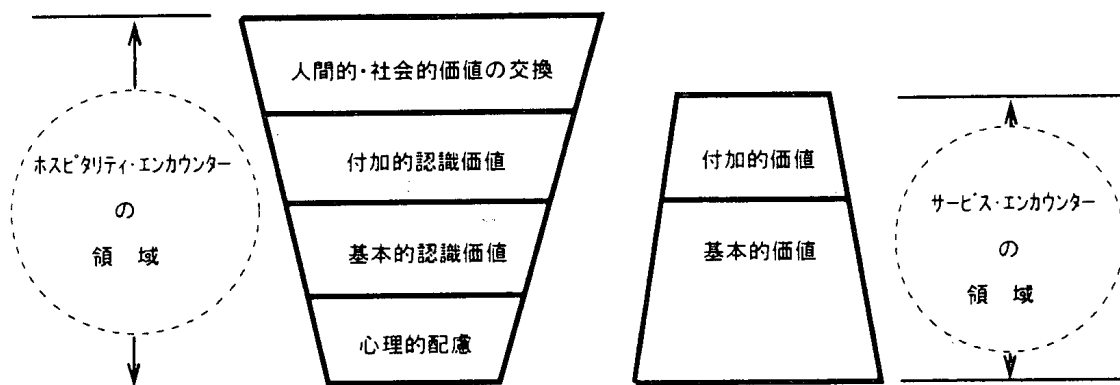
図—3 観光ビジネスにおけるホスピタリティ・エンカウンターの概念図



では、観光商品そのものの価値だけを高めることを目的とした「場」ではなく、観光者と企業・地域社会・地域住民との相互作用による社会的・人間的価値を交換することを目的とした「場」だということである。図—4に示すように、サービス・エンカウンターの領域は、商品の基本的価値と付加価値によってサービス・マネジメントが構成され、商品性に伴うサービスの場として規定される。一方、ホスピタリティ・エンカウンターは、心理的配慮が基点となった価値形成構造をつくり、そのひとつひとつの価値が単一の商品性に関わるものに加えて、観光者の観光行動における複合的な出逢いに関わる認識価値 (Perceptible Value) によって構成されている。そして、それぞれの認識価値によって生み出される人間的・社会的価値の交換という場をエンカウンターの領域としていることである。つまり、ホスピタリティ・エンカウンターは、商品性の価値を最大化するだけでなく、提供者と観光者との接点による相互価値交換の場を形成するということを最大の目的としているのである。

観光ビジネスにおけるホスピタリティ・エンカウンター (Hospitality Encounter in Tourism Business) は、単に商品としてのサービスを提供

図—4 サービス・エンカウンターとホスピタリティ・エンカウンターの領域比較



することだけを目的としているのではなく、人間本来が持つ「やさしさ」や「思いやり」などの心理的配慮の提供を基盤にして「心のやりとり」を行うことを最大の目的としている。つまり、付加価値的なサービスをホスピタリティとするのではなく、サービスとは異なった概念と領域を有していることを意味する。観光者が感じる総合的満足感や認識価値は、企業が提供するホスピタリティだけではない。企業と観光者はもちろんのこと、観光者を受け入れる地域社会や住民などの関係においても、ホスピタリティが基盤になったエンカウンターが創造されてはじめて観光者の総合的価値が高められるのである。

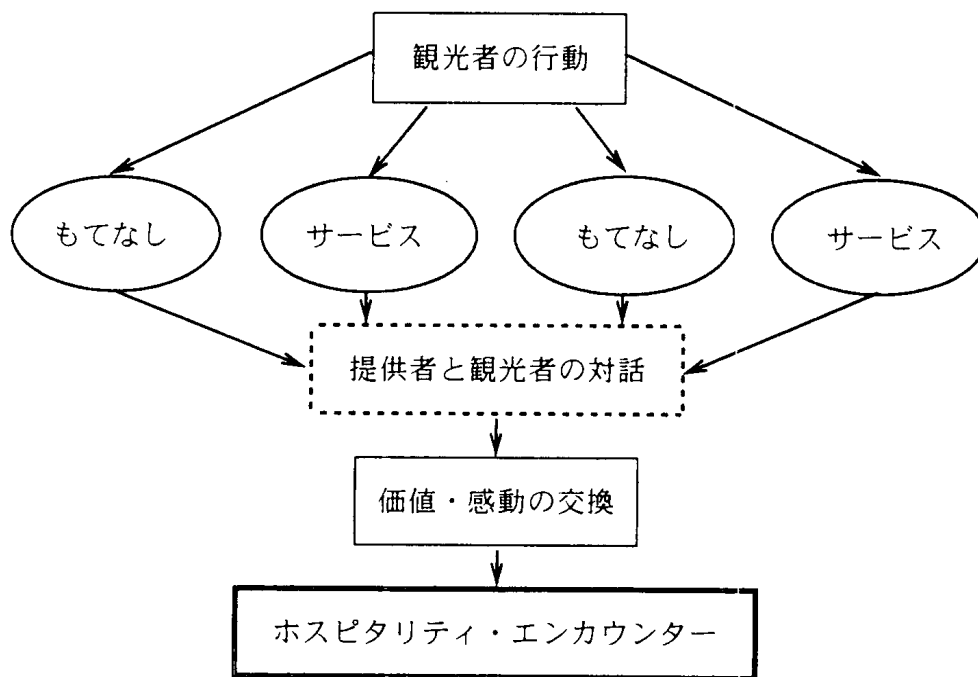
以上のように、ホスピタリティ・エンカウンターは、観光ビジネスが展開されるシーンにおいて不可欠な要素であると同時に、従来のサービス・エンカウンター概念とは意を異にする人間の心理的・社会的・文化的背景を含意した概念であるといえる。

## 2. ホスピタリティ・エンカウンターとの出逢い

ホスピタリティはサービスと同様に有形 (Tangible) ではない。人間の

心理的要因によって作用する無形 (Intangible) なものである。観光者がホスピタリティ・エンカウンターと出逢う機会は、観光行動を通じて無数に存在する。サービス提供やもてなしの提供など、それぞれの接点における双方の対話によって実現する。それらの対話の中から価値や感動というものが創り出され、相互に交換される。この過程において、ホスピタリティ・エンカウンターが存在が観光ビジネスとしての戦略的効果を発揮すると共に、観光者の総合的評価を決定する大きな要因となるのである。(図—5)

図—5 ホスピタリティ・エンカウンターの創出過程



ホスピタリティ・エンカウンターは、顧客とサービスの接点ではない。サービスの提供において基盤となる人間的なファクターである。観光者は日常的空間を離れて、あるいは日常生活の一部としての観光行動を行い、その結果として得られる精神的幸福感 (Mental Happiness) や肉体的疲労回復 (Physical Fatigue Recovery) を目的としている<sup>10)</sup>。言い換えれば、

人間性の回復であり、明日への活力の源泉なのである。たとえ、ある提供されたサービスが完璧なものであったとしても、観光者はその商品としてのサービスや商品に付属すべきサービスというものに対して価値・感動を覚えるのであって、一連の観光行動において期待する「総合的価値・感動」とは異種のものであるといえる。この点において、ホスピタリティ・エンカウンターは、観光者と観光ビジネスの関係性構築において非常に重要な要素となっている。

また、企業と観光者の関係性においてのみホスピタリティ・エンカウンターが存在するわけではない。観光者が観光地や観光施設を訪れ、地域社会・住民が観光者を迎え入れた時にもホスピタリティの交換が発生する。この場面におけるホスピタリティ・エンカウンターは、観光ビジネスにおける社会的効果や文化的効果と同様の効果を生じさせる。地域社会・住民には生活基盤や生活環境の改善、観光者との交流や情報交換による文化の創造など、また観光者には感動や思い出の創造など、相互的な対話と理解による関係性の構築が諸効果を誘発する。ホスピタリティ概念が示すとおり、主人たる地域住民が客人たる観光者を手厚くもてなし、対話をし、相互の立場や状況を理解することである。もてなされた観光者は、提供されたモノやコトを自身の観光行動の「思い出」とすると同時に、観光地たる地域社会や住民の民族性や人間性を理解し、モラルやマナーを遵守して観光地の環境や地域特性を守ろうとする。両者の間で情報が交換され、あとに続く観光者へと受け継がれていく。お互いの感動や満足を向上させると同時に、一連の観光行動において地域住民と観光者との交流によって創り出された「思い出としての物語」が誕生することになる。

### 3. ホスピタリティ・エンカウンターの実例

ホスピタリティ・エンカウンターが存在を実証的に分析するために、いくつかのインタビューによるケースを取り上げてみる<sup>11)</sup>。

#### 【旅行会社利用客の事例】

ゴールデンウィークを利用して家族旅行を計画しようということになり、旅行会社のカウンターに申し込みに行きました。その時はもう4月中旬になっていて、人気のある観光地は一様に満員の状態となっていました。宿はもちろんのこと、飛行機も思うように予約できなかったのです。私たちは共働きで、この連休を逃せば家族で旅行するという機会がなく、何とかならないかとカウンターの方をお願いするしかなかったのです。

相談カウンターは、ゴールデンウィークを前にして多くの客が訪れ、私たちが座っている後ろにもたくさんの人たちが並んで待っていたのです。しかし、私たちの相談を担当してくれた女性（20歳台半ばぐらいの方と見受けました）は、私たちの想いが伝わったのか、とても丁寧な対応をしてくれました。コンピュータ画面を見て満室だとわかると、今度は直接そのホテルに電話をして空室がないかどうか確認してくれました。また、航空会社には空席待ちの手続きを取ってくれたりと本当に見ている申し訳ないぐらい苦労されているのがわかりました。私たちの後ろには相談待ちの行列ができているにもかかわらずです。混雑して業務処理も延滞する中、笑顔一つ絶やさずに対応してくれたのです。この女性からは、私たちの想いを何とか実現させてあげたいという気持ちがひしひしと伝わってきました。

結果的には、残念ながら飛行機のチケットが取れませんでした。ホテ

ルは予約できたのですが、飛行機で行かないと時間的に無理な場所だったので旅行は断念しました。でも、私たちはこの旅行会社の女性にとっても感謝しています。旅行を断念してゴールデンウィークは近隣の遊園地に出かけました。帰ってきたら、その旅行会社の女性から自筆（ワープロではなくて）で書かれたはがきが届いていました。せっかく当社を利用して頂く機会に役に立てなかったことの詫びと、夏休みに旅行される時には早めに私にお伝えくださいとの旨が書かれてあったのです。これには参りました。これから旅行を計画する時は、必ずこの女性に相談するでしょうね。商売としてではなく、「心の暖かさ」というか、旅行会社としての誠意を超えた、人間の本質的なやさしさみたいなものを感じましたから。今までは、旅行会社というのは、単に切符やホテルの手配をする所という意識だったんですが、この件があってから旅行会社に対する意識が変わったのも事実です。旅行者と一体となって「旅」を創っていくというところなんですね。

（4人家族，30歳代男性）

#### 【ホテル利用客の事例】

会社の慰安旅行で北海道のホテルに宿泊したときの事です。宴会が終わって、みんなほろ酔い気分になっていたときに、友人が携帯電話を失くしたことに気がついたのです。宴会が始まるまでは自由行動でしたから、私たちはその友人と一緒に札幌市内の観光地をタクシーを利用して回っていたのです。観光スポット、ティールーム、土産物店など、いろいろな所に足を運んだので、どこで失くしてしまったのか見当がつかせませんでした。携帯電話にはメモリーにたくさんの人たちの電話番号が記憶されているので悪用されては迷惑がかかること、そして勝手に使われ

たら電話料金が多額になることなどを考えて、すぐに携帯電話の会社に使用中止の連絡を入れました。もちろん警察にも紛失届を提出しました。友人が行動経路を思い出しているうちに、タクシーの中に忘れた可能性が大きいと言いだしましたが、どのタクシー会社なのか観光者である私たちにはわからなかったのです。タクシーの会社名、運転手の名前はもちろんのこと、車種、色なども記憶にありません。そこでホテルのフロントに相談したのですが、札幌市内を走っているタクシー会社は個人タクシーを含めると何百にもなるので探すのは難しいとの答えが返ってきました。

もう半分諦めていたとき、深夜2時頃にフロントの方から携帯電話が見つかったとの連絡があったのです。その方は、私たちが相談してからずっとタクシー協会やタクシー無線を通じて捜してきてくれたそうです。「せっかく北海道に来られたのに、いやな思いをして帰って頂くのは申し訳ないですから…」フロントの方がおっしゃったこの言葉が忘れられません。ホテルのサービスの範疇にないことを、長時間にわたってやって頂いたことにとても感謝しています。もし、見つからなかったらせっかくの旅行も台無しになっていたでしょう。このフロントの方のおかげで気持ち良く帰宅できたんですよ。私の学生時代の友人たちにもこのホテルのことを話したのですが、何人かは北海道旅行の際にこのホテルを利用したようです。なんか、ホテルマンの神髄を見たという感じです。

(会社員, 20歳代女性)

### 【航空会社利用客の事例】

私は、中学生の時から航空会社の客室乗務員にあこがれていて、今は大学に行きながら専門学校にも通っています。去年の夏、専門学校の3

人の友人たちと初めて海外旅行に行つて来ました。アメリカからの帰りの飛行機（国内の航空会社）の中で、この旅行の最後の記念に何か思い出を作りたいと思つてたのです。友人が、せっかくだから操縦席に行つてみたいねと言いだし、ダメもとでスチュワーデス（フライト・アテンダント）の方をお願いしてみたのです。操縦士の方たちも工作中ですし、多くの乗客の命を預かっているのですから絶対無理だろうなと思つていました。

お願いする段階で断られるだろう思つていたのですが、私たちが専門  
学校でフライト・アテンダントを目指して勉強していることを言うと、  
「一度、キャプテン（機長）に聞いてみますね。将来、一緒にフライトす  
るかもしれませんものね」という言葉と、本当にやさしい笑顔が返つて  
きました。客席で待っていると、1時間ほど後に、さっきのスチュワー  
デスの方が「今なら大丈夫ですよ、どうぞ」って案内してくれたのです。  
操縦席では3人の操縦士の方がいらっしゃって、私たちに「ようこそお  
いで下さいました。今、太平洋の上空を飛んでいます」と歓迎してくれ  
ました。客席から見る景色とは全然違つていて、大感激でした。私たち  
がフライト・アテンダントを目指して勉強していることを伝えると、採  
用試験の時のコツやこれから勉強すべきことを丁寧に教えて下さいまし  
た。私たちと話をしているときにも、計器に常に目を配り、忙しそうで  
したが、私たちに対応してくれる目はやさしく、まるでVIPのように心  
の底から歓迎してくれていると感じる表情・態度で接して頂きました。

おかげで、私たちの旅行の最後の思い出は、誰もが経験できないよう  
な素晴らしいものになりました。3人ともこの航空会社の大ファンにな  
りました。来年の就職活動の第一希望はこの会社ですし、あの時のクルー  
のような人材になりたいと思つています。今日は、夏休みの旅行の予約



に来たんですが、今度はシンガポールです。もちろんこの航空会社を指定しています。

(大学生, 20歳代女性)

### 【由布院温泉を訪れた観光客の事例】

先日、主人と由布院温泉に行って来ました。福岡に住んでいるのに、行く機会がなかったのですが、初めて行きました。私たちは旅行が好きで、主人が定年退職してからは、暇を見つけては全国の温泉めぐりをしています。由布院温泉は、私たちが今まで行った温泉地とはひと味もふた味も違っていました。温泉地といえば、歓楽街や繁華街が駅の周辺にあって、会社の慰安旅行などの団体が街を闊歩しているところが多かったのですが、由布院の街は歓楽街や繁華街はなく、本当に心が安まるゆったりとした雰囲気で包まれていました。駅にはギャラリーがあって心を和ませてくれます。電車を待っている時にもイスに腰を下ろして眺めているだけで、時間が経つのを忘れてしまいます。

また、たくさんの旅館があるのですが、高層の現代的建物は見かけることはなく、情緒あふれる建物で作られています。私たちが宿泊したのは街のはずれにある小さな旅館でしたが、敷地の中央に大きな庭があり、その庭を囲むように離れの建物が点在していました。ホテルのような機能的なところも良いけど、温泉につかってのんびりしようと思っている私たちにとっては何よりの場所でした。旅館のご主人はもちろん、行く先々で由布院の街の人たちに出逢いましたが、私たち観光客を心の底から迎えてくれているのがひしひしと伝わってきました。それは、ただの親切というものではなく、「私たちの街である由布院を私たちが創りあげた」という誇りみたいなものと、「私たちが創った街を見て下さい」とい

う自身みたいなものを感じましたね。

いろいろな温泉地をめぐるしてきましたけど、こんな独特の雰囲気をもった街には初めて出逢いました。街が一つになっている感じですね。  
温泉も良かったけど、温かい人情にふれたことが忘れられません。行って良かったと思っています。

(主婦 50歳代女性)

以上の3つのインタビュー事例から共通して得られるファクターは、①いずれもが事前に期待していた価値よりも大きい認識価値を得たこと、②サービス提供という場において、本来の人間が有する「やさしさ」があり、心に訴求するものであること、③顧客との接点において「配慮」と「感謝」が相互に交換される対話が存在すること、④接点の瞬間がリピーターを創造するきっかけとなっていること、⑤接客員と顧客との「場」が存在し、ある種の心理的インパクトによる物語を創りあげていること、⑥担当者と観光者の出逢いによって、人間的な相互理解の場が存在していること、⑦提供されたサービスに対して感動を覚えたというよりも、むしろ観光者と接点をもった担当者自身の人間性や人格に対して感動を覚えていること、などが挙げられる。

一連の観光者の行動や観光ビジネスのオペレーション過程において、ホスピタリティ・エンカウンターが顧客と企業、地域社会・地域住民との相互理解による顧客創造プロセスに大きな影響を与えている。これらの事例のいずれもに観光ビジネス提供者と観光者の人間的な配慮という接点が存在しているのである。観光者が単にサービス・エンカウンターとしてのクオリティを評価して、それぞれの満足要因を向上させるだけではなく、一

連の観光行動に対する総合的価値というものを形成する基盤となるのがホスピタリティ・エンカウンター役割でもある。

#### 4. ホスピタリティ・エンカウターの存在意義

19世紀末にヨーロッパにおいてグランドホテルの時代を築き、現代ホテル産業の基盤を創り上げたセザール・リッツ (Cesar Ritz: 1850-1918) は、従業員に対する行動規範として「クレド (CREDO)」というものを示した。その中には顧客に対する接し方や従業員としての心構えが規定されており、現在でも勤務中は必ず携帯することを義務づけられている。その小冊子の表紙には、“We are Ladies and Gentlemen, serving Ladies and Gentlemen.”と書かれている。「われわれは、紳士・淑女をもてなすのであるから、自分自身が紳士・淑女としての礼節・教養を常に身につけておくべきなのだ」という意味合いを持っているのである。この言葉はサービスとしての規範を示しているのではなく、従業員自身がホテルというホスピタリティ・エンカウンターで働く上での意識、つまり顧客との接点を考える上での心理的なファクターを示しているといえる。言い換えれば、この心理的なファクターが存在しない限り、ホスピタリティ・エンカウンターは形成されず、サービス提供という場面においてもクオリティの向上や顧客創造に対して効果を発揮しないということを示している。現在でも、パリのホテル・リッツをはじめとしてヨーロッパ各地に展開しているリッツ・ホテルが世界中の有数のハイグレードホテルの名を健在化させているのも、サービスを基本とする前に、ホスピタリティ意識を基本とした人間による「もてなし」が実行されているからであろう。

観光ビジネスの多くは無形の商品を中心としている。企業・地域社会・地域住民と顧客との相互的な対話や価値交換が商品そのものであると言っ

てよい。観光ビジネスを構成する産業・企業や各機関ならびに地域社会と顧客とが相互価値を創造する場面において、ホスピタリティ・エンカウンターは不可欠なものであると同時に、観光ビジネスそのものがホスピタリティ・エンカウンターを基盤として成立しているといえる。

ホスピタリティ・エンカウンターの存在意義は、観光現象が人と人とのふれあいに始まり、そのふれあいから得る自己の確立という点にある。日常生活の空間や環境からは見ることはできない世界や人間性との出逢いが、新たなる自己主張の場や、共創される物語というものを創りあげるのである。観光ビジネスが観光者の観光行動を支援・促進する機能を持ち、その目的を観光者の行動における心理的要因による総合的満足感の向上におくという意味においてもホスピタリティ・エンカウターの必要性と存在意義を痛切に感じざるを得ない。

#### IV. 結び

ホスピタリティ・エンカウターの概念形成において、もっとも重要な議論はエンカウンターとしてのサービス概念とホスピタリティ概念のどちらが核 (Core) となるのかということである。本稿では基本的に、観光ビジネスのオペレーション場面において、サービス・エンカウンターとホスピタリティ・エンカウンターはそれぞれ役割とその目的を異にしているという立場をとり、どちらが核になるかの判断を避けた。

サービスもホスピタリティも人間の手によって活動化されるものである。サービスはそれ自体が商品性をもっているか、あるいはモノに付属した商品性をもっており、その活動の結果として得られる大部分が営利性というものを含意している。現代社会のサービス経済化により、ビジネス・

オペレーションにおけるサービス・エンカウンターの一貫性は言うまでもないことである。決してこの概念を否定しているものではない。一方、ホスピタリティはあくまでも活動としての根本的意義が「人と人のふれあいから始まる人間的属性（Humanity）に関わるもの」であり、営利性・非営利性を問わず発揮されるべきものである。つまり、観光行動を主体とした観光ビジネスのオペレーション上においては、非営利性をもった心理的な行動が多く含まれており、サービス概念だけでは説明できない事象が存在するのである。これらの理由から、双方の概念比較をしたうえで異質のものとして論じた。

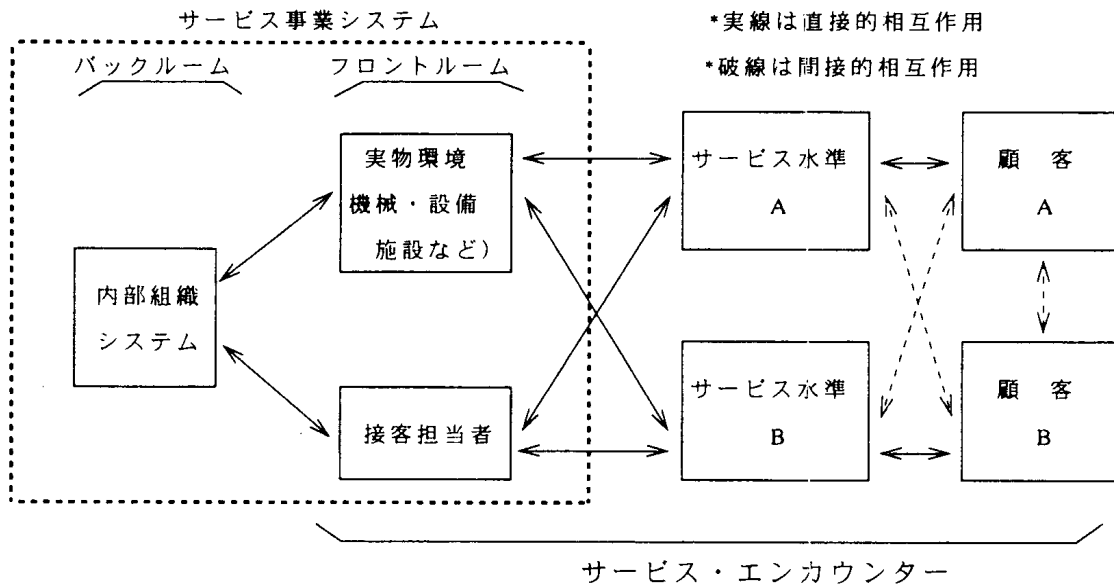
しかし、長年にわたるサービス・マーケティング研究のなかでサービス・エンカウンターの一貫性は数多く行われているものの、多くの研究者がこれまでのサービス産業として扱ってきた観光・福祉・教育分野でのビジネスをホスピタリティ・インダストリーという新しい産業分野を規定したにもかかわらず、ホスピタリティ概念の定義が明確化されず、またホスピタリティ・エンカウンターの一貫性自体に対する議論がなされていないことに対する疑問は残る。この背景には前述のように、サービスとホスピタリティのどちらが核なのかが明確化できないという問題があるのかもしれない。いずれにせよ、観光ビジネスにこだわらず各種業界・業種のビジネス・オペレーションにおいて、今後はホスピタリティ概念を用いた経営戦略というものが必要不可欠なものになるであろう。

ホスピタリティの概念が人間生活の社会的・文化的背景を含意していることや、人間の心理的要因が大きな意味をもつとすれば、社会学や認知心理学の分野まで広く研究対象にすべきであろうことも理解している。また、本稿では必ずしも徹底できたとはいえないサービス概念とホスピタリティ概念との比較徹底も今後の重要な研究課題にしたいと考える。

## 注釈

- 1) Knowles, T. (1998) *Hospitality Management : An Introduction, Second Edition*, Longman. pp.1-32.
- 2) 田村正紀『現代の市場戦略～マーケティング・イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社, 1992年. pp.98-126.
- 3) Burgess, J. (1982) “Perspectives on gift exchange and hospitable behaviour,” *International Journal of Hospitality Management*, 1(1), 49-57.
- 4) Nailon, P. (1982) “Theory in hospitality management,” *International Journal of Hospitality Management*, 1(3), 135-143.
- 5) Shostack, G. L. (1977) “Breaking Free from Product Marketing,” *Journal of Marketing* 41, 73-80.  
Shostack, G. L. (1985) “Planning the Service Encounter,” in *The Service Encounter : Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, J. A. Czepiel, M. R. Solomon, and C. F. Surprenant, Lexington, MA : Lexington, 243-254.
- 6) Czepiel, J. A. (1990) “Service Encounters and Service Relationships : Implications for Research,” *Journal of Business Research* 20, 13-21.
- 7) 田村正紀『現代の市場戦略～マーケティング・イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社, 1992年. pp.98-126. [注釈末の図を参照]
- 8) 山本昭二『サービス・クオリティ』1999年, 千倉書房. pp.1-13.
- 9) ここで述べようとしているのは、観光ビジネスにおけるサービス・エンカウンター  
の存在を否定しているのではなく、ホスピタリティ・エンカウンターという、あく  
までも性質の違った「場」というものの存在を提起しようとしている。
- 10) サービス・ミックスとしての有形物（たとえば、快適な施設や空間）や温泉など  
の天然資源は肉体的な疲労を回復させる要素を多分にもっている。しかし、肉体的  
疲労は精神的疲労の蓄積によって起因する場合も少なくなく、ホスピタリティとい  
う心理的要因が人の心を和らげ、観光行動による精神的幸福感をもたらし、肉体的  
疲労を緩和する場合も多い。
- 11) 本稿を作成する上で、ホスピタリティ・エンカウンターの存在を実証的に分析す  
るために、いくつかのインタビューを試みた。本稿に掲載しているインタビューは、  
筆者自身が平成11年5月5日から5月12日までの間に、福岡市中央区天神の旅行代  
理店から出てきた旅行相談客と思われる人たち約30人に、「観光に行ったときに感動  
した経験にはどのようなことがあったか？」という質問に対して返答を得たもの  
の一部を事例として掲載した。

サービス・デリバリー・システム



(出所) 田村正紀『現代の市場戦略』1992年，日本経済新聞社。p.112.

注) J. Bateson, "Do We Need Service Marketing ?", in P. Eiglier et al., *Marketing Consumer Service: New Insight*, 1977, 所蔵の図を田村により修正されたものである。

参考文献

- 1) Albrecht, K. (1992) *The Only Thing That Matters*. (和田正春訳『見えざる真実』日本能率協会マネジメントセンター，1993年)
- 2) Angelo, R. M. & Vladimir, A. N. (1994) *An Introduction to Hospitality Today: Second Edition*, Educational Institute.
- 3) Burgess, J. (1982) "Perspectives on gift exchange and hospitable behaviour," *International Journal of Hospitality Management*, 1(1), 49-57.
- 4) Carlzon, J (1985) *Riv Pyramiderna*. (堤猶二訳『真実の瞬間 SASのサービス戦略はなぜ成功したか』ダイヤモンド社，1990年)
- 5) Cooper, C. P. & Lockwood, A. (1992) *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management: Vol.4*, Belhaven Press London.
- 6) Czepiel, J. A. (1990) "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Reserch," *Journal of Business Reserch* 20, 13-21.
- 7) Davidow, W. H. & Utall, B. (1989) *Total Customer Service*. (柳澤 健，和田

- 正春訳『顧客満足のサービス戦略～競争優位を実現させる6つの実戦プラン～』ダイヤモンド社, 1993年)
- 8) Dittmer, P. R. & Griffin, G. G. (1993) *Dimensions of the Hospitality Industry*, VAN NOSTRAND REINHOLD.
  - 9) Foley, M. & Lennon, J. & Maxwell, G. (1997) *Hospitality Tourism and Leisure Management: Issues in Strategy and Culture*, Cassell.
  - 10) Gershuny, J. I. & Miles, I. D. (1983) *The Service Economy*. (阿部真也訳『現代のサービス経済』1987年, ミネルヴァ書房)
  - 11) 長谷政弘 (1999) 『観光ビジネス論』同友館。
  - 12) Heskett, J. L. & Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1997) *The Service Profit Chain*. (島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営～企業利益を高めるCS経営～』日本経済新聞社, 1998年)
  - 13) Humphrey, R. H. & Ashforth, B. E. (1994) "Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters," *Advances in Service Marketing and Management, Volume 3*, JAI Press, 175-199.
  - 14) Knowles, T. (1998) *Hospitality Management An Introduction: Second Edition*, Longman.
  - 15) ----- (1996) *Corporate Strategy for Hospitality*, Longman.
  - 16) 近藤隆雄『サービス・マーケティング～サービス商品の開発と顧客価値の創造～』生産性出版, 1999年。
  - 17) Kotler, P. & Bowen, J. & Makens, J. (1996) *Marketing for Hospitality & Tourism*. (ホスピタリティ・ビジネス研究会訳『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版, 1997年)
  - 18) Lewis, R. C. & Chambers, R. E. & Chacko, H. E. (1995) *Marketing Leadership in Hospitality, Foundations and Practices: Second Edition*, VAN NOSTRAND REINHOLD.
  - 19) Lockwood, A. & Baker, M. & Ghillyer, A. (1996) *Quality Management in Hospitality: Best Practice in Action*, Cassell.
  - 20) Miller, J. E. & Porter, M. & Drummond, K. E. (1998) *Supervision in the Hospitality Industry: Third Edition*, John Wiley & Sons.
  - 21) 村上恭一 (1992) "エクセレント・サービス神話の解釈" 神戸大学ワーキングペーパー, 9231S。
  - 22) Nailon, P. (1982) "Theory in Hospitality Management," *International Journal of Hospitality Management*, 1(3), 135-143.
  - 23) Normann, R. (1984) *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*. (近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』NTT出版, 1993年)
  - 24) Nykiel, R. A. (1989) *Marketing in the Hospitality Industry* New York: CBI/



VAN NOSTLAND REINHOLD.

- 25) Olsen, M. D. & Teare, R. & Gummesson, E. (1996) *Service Quality in Hospitality Organizations*, Cassell.
- 26) Powers, T. (1995) *Introduction to Management in the Hospitality Industry: Fifth Edition*, John Wiley & Sons.
- 27) Reich, A. Z. (1997) *Marketing Management for the Hospitality Industry: A Strategic Approach*, John Wiley & Sons.
- 28) Reid, R. D. (1989) *Hospitality Marketing Management: Second Edition*, VAN NOSTLAND REINHOLD.
- 29) Rust, R. T. & Oliver, R. L. (1994) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, SAGE Publications.
- 30) Shostack, G. L. (1985) "Planning the Service Encounter," in *The Service Encounter: Managing Employee/Consumer Interaction in Service Business*, J. A. Czepiel, M. R. Solomon, and C. F. Surprenant, Lexington, MA : Lexington, 243-254.
- 31) ----- (1977) "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing* 41, 73-80.
- 32) Swartz, T. A. & Bowen, D. E. & Brown, S. W. (1994) *Advances in Service Marketing and Management: Volume 3*, JAI Press.
- 33) 田村正紀 (1992) 『現代の市場戦略～マーケティング・イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社。
- 34) Teare, R. & Boer, A. (1991) *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990s*, Cassell.
- 35) Teare, R. Mazanec, J. A. & Welch, S. C. & Calver, S. (1994) *Marketing in Hospitality and Tourism: A Consumer Focus*, Cassell.
- 36) Vargo, S. L. (1997) "An Investigation of Latitude Models of Service-Encounter Evaluation," *A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty, In partial fulfilment of requirements for the Doctor of Philosophy, University of OKLAHOMA Graduate College, UMI.*
- 37) Wood, R.C. (1994) *Organizational Behavior for Hospitality Management*, Butterworth Heinemann.
- 38) 山上 徹 (1999) 『ホスピタリティ・観光産業論』白桃書房。
- 39) 山本昭二 (1999) 『サービス・クオリティ』千倉書房。
- 40) Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. & Parasuraman, A. V. (1993) "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.