

【論説】

## 小規模宿泊業における訪日外国人観光客への思いやり経営

森 下 俊一郎

### 要 約

小規模の宿泊業で見られる家庭的な接遇、すなわち「思いやり」が、高級旅館やホテルにはない訪日外国人観光客にとって魅力となる可能性について3宿の事例を通じて論じた。宿泊業を価格の高低、および、グローバルと日本ローカルの2軸で分類し、サービス、ホスピタリティ、おもてなしの特徴にはない、日本ローカルの低価格の宿の家庭的な接遇を「思いやり」と定義した。その思いやりで評価されている3軒の現地調査とインタビューの結果、1) 古い和室や施設の活用や改装、2) 地域への思い、3) 語学力に頼らない外国人客とのコミュニケーション、といった共通の特徴を見出した。地域に根差し、昔ながらの日本の住まいのような宿で、決して語学が上手でない従業員が、過度にお客様扱いせず、親身に世話をやく思いやりが、単なる宿泊機能を超えた訪日外国人観光客にとって魅力となることを考察した。

Keyword : 訪日外国人観光客, 小規模宿泊業, 思いやり, サービス, ホスピタリティ, おもてなし

### 1. はじめに

新型コロナウイルス蔓延により、2019年に3188万人だった訪日外国人観光客は、2020年は411万人、2021年は25万人となった<sup>1</sup>。2022年8月現在も新型コロナウイルス終息の見通しはつかないが、2022年6月には添乗員付きパッケージツアーで訪日外国人観光客を受け入れるようになり、街中や観光地にはスーツケースを携えた外国人観光客が見られるようになった。今後の受け入れ緩和施策により、徐々に訪日外国人観光客が戻ると期待される。日本において外国人観光客が宿泊する施設の業態は、グローバルホテルチェーン、ビジネスホテル、旅館、ゲストハウスなど様々である。世界中どこに行っても安心して寛げるグローバルホテルチェーンの「ホスピタリティ」、無駄を排除し経済効率を追求したリーズナブルなビジネスホテルの「サービス」、日本の伝統文化を感じさせる高級旅館の恭しい「おもてなし」は、訪日外国人観光客から評価を得てきた(森下, 2020)。そうした一方で、小規模な家族経営の宿で提供されているざっくばらんな家庭的な接遇サービスによって評価される宿もある(森下, 2021a)。そうした家庭的な接遇サービスを、森下(2021b)は「思いやり」と定義し、それぞれの宿独自の「思いやり」を競合優位とすることを提言した。家族経営の小旅館ならではの家庭的な接遇サービスを訪日外国人観光客へ提供することにより、その宿独特の魅力となることが期待される。本研究では、サービス、ホスピタリティ、おもてなしとともに、思いやりの特徴を概観し

---

<sup>1</sup> 国土交通省観光庁「訪日外国人旅行者数」  
([https://www.mlit.go.jp/kankochou/siryoutoukei/in\\_out.html](https://www.mlit.go.jp/kankochou/siryoutoukei/in_out.html)) 2022年8月26日閲覧

た上で、その思いやりにより訪日外国人観光客に人気の3つの宿の事例を分析し、彼（女）らへの訴求価値や他への競合優位となる「思いやり」のマネジメントについて論考する。

## 2. 接客サービスに関する先行研究

日本の宿泊業における接客サービスについて、森下（2021b）では価格の低 - 高、および、グローバル - 日本ローカルの2つの観点から図1のように、ビジネスホテルの「サービス」、高級ホテルチェーンの「ホスピタリティ」、高級日本旅館の「おもてなし」、家族経営の低廉な小旅館の「思いやり」を分類した。サービス、ホスピタリティ、おもてなし、思いやりは、それぞれの次のような特徴が論じられる。

### 2.1. サービス

サービスの定義は「有形及び無形のことを第三者に提供する過程を示すものであり、奉仕や貢献の意味もあるが、自己の利益や対価を獲得するための義務的・機能的行為で見返りが内在する」（服部，2006）とあり、何らかの対価を得るために行う職業的な活動として考えられる。サービスは同じ均一の用役を多数の客へ提供することを意図して設計され、ほとんどのサービス提供者は客と接する時間と機会が限られ、従業員個々人の判断で付加的なサービスを行う権限はない。サービス提供者との親密な関係を望まない客もいて、迅速かつ効率的に対応してもらうことを望む。そのため、経営者は、運営や業務の標準化、マニュアル化やシステム構築などにより一律的なサービスを効率的に提供しようと努めている（伊藤・高室，2010）。サービスは、多くの客に満足してもらうため、限られたリソースの中で対価に見合った基本的な価値を合理的かつ効率的に提供されることが特徴である。

### 2.2. ホスピタリティ

ホスピタリティの定義の一例に「客を親切にもてなすこと、人が自宅以外において食・住を求める場合にその提供を行うもの」（稲田，2015）などがあるように、宿泊業や飲食業での産

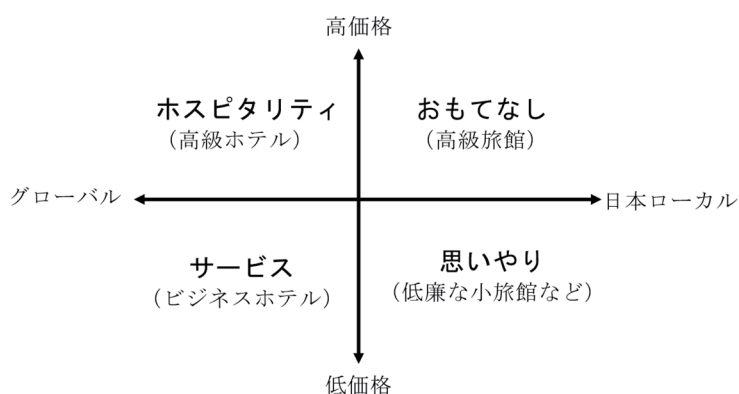


図1 宿泊業における接客サービスの類型（森下，2021b）

業的側面を指すことが多い。近年では、ホスピタリティは日常的に広範に使われ、特に観光産業での接遇や歓待の意味で用いられ、これらの事業を総称して「ホスピタリティ産業」として捉えられている。元来、「ホスピタリティ」は、庶民が他者を歓待する自発的な無償の行為から発せられた、経済活動から外れる無償の社会的行為であったとされる（前田，2007）。例えば、友人宅に招かれた客が主人らと一緒に食事をするのは、この「ホスピタリティ」に基づく行為であり、金銭の授受を前提としたビジネスとしては見なさない。そうした意味で、提供者は客に奉仕する主従関係が想定されるサービスと異なり、ホスピタリティは、提供者と客は互いに喜びや感動をもたらす相互的な主客対等な関係とも考えられている（服部，2006）。また、同じ用役を多数の客へ提供することを意図するサービスとは異なり、ホスピタリティは客一人ひとりに合わせた異なる対応が要求される。さらに、ホスピタリティは、価格に合った基準や条件を満たす基本価値を提供するサービスを越える、その時々々の状況や個々の客の期待や願望に沿った付加価値を提供することが求められる（舘野・松本，2013）。ホスピタリティは、自分自身の要望を明言することが多い欧米人を中心に、明示的な客の要望に対して期待や予想を超える対応を臨機応変に率先して提供することにより、サービスを越えた価値が創出され、顧客の満足や感動を得る特徴がある（陳・加藤，2014）。

### 2.3. おもてなし

おもてなしは、提供者が場の状況や文脈から客が言葉にしない要望を推察し、さりげなく行うところに、ホスピタリティにはない特徴がある（原，2018）。客との対話により暗黙的な要望を見出し、その時と場に応じたおもてなしを提供することで付加価値とみなされる。客が発しない要望を推察するには、日本の歴史・伝統文化に根差した礼儀作法や決まり事といった暗黙的なコンテキストや価値観を、もてなす者ともてなされる客の双方が共有していなければ成立しない（小林，2015）。おもてなしは、日本文化に根差した「奥ゆかしさ」、「さりげなさ」、「型・連携」、「他者への遠慮」など日本人独特の情緒性が含有されている（寺阪・稲葉，2014）。おもてなしは、個々の客や状況への依存が高いため、予測困難な状況で提供しなければならない場面もある。適切なおもてなしを提供するには、客の視点から考える観察力と、客の気持ちを理解する共感力（福島，2015）の他に、もてなされる側の客の感受性と教養、主客双方の信頼関係（上田，2011）が重要となる。おもてなしは、事業の拡大よりも持続性を優先し、日本の環境に適した発展を遂げてきた反面、規模の拡大を指向せず、グローバル化に適合しにくい特徴がある。

### 2.4. 思いやり

思いやりは、家庭的なおもてなし、すなわち、昔ながらの家族が遠縁の親戚や友人を迎え入れるような気取らない接遇である。家族経営の小宿では、客は滞在中、気を遣わず自由気まま

に過ごすことができ、何か困っていることがあれば、親身になって助けてもらえる。こうした昔ながらの家族経営の小宿ならではの宿泊体験は、高級ホテルの洗練されたホスピタリティ、日本の高級老舗旅館の恭しいおもてなし、ビジネスホテルの過不足ないサービスとも異なる、単なる宿泊機能を超えた魅力となる可能性がある（森下，2021b）。お客様扱いされず、客一人ひとりに対し親身に世話をやいた思いやりによって、宿の主人や女将などに見守られた、実家や親戚の家にいるかのように寛ぐことができる。そうした宿では、主人や女将の「客に喜んでもらいたい」という思いを従業員と共有し、日々、客と向き合っていて働く中で得られたフィードバックを基に試行錯誤を繰り返しながら、よりよい接客サービス（思いやり）へと改善し続けている。思いやりの知識や技能は、同じ価値観や経験を共有する親密な従業員内で引き継がれ蓄積され、経験と対話によって得られた暗黙知は、マニュアルなどに形式知化しなくても、従業員間で移転・共有され、その宿のルーティーン業務として定着する。そうした思いやりが、他の模倣や代替困難な客への価値となり、持続的な競争優位性となり得る（森下，2021a）。小旅館の「思いやり」は、大規模な旅館やホテルとは異なり、過度な集客や拡大を行う誘因もなく、理念に基づいた長期的視野に立った経営が可能である。他との競合ではなく、純粋に「客に喜んでもらいたい」といった理念の愚直な追求が、他にはない独自の家庭的な思いやりとなる。

## 2.5. 思いやりとおもてなし、ホスピタリティ、サービス

表1のように「思いやり」とサービス、ホスピタリティ、おもてなしと比較し、共通点と相違点を整理した。

家庭的な「思いやり」とサービスは、どちらも経済的で簡素な接客で共通している。ビジネスホテルでは、過度なサービスを排除し、宿泊に必要なサービスに特化し、標準化・効率化による収益性向上や事業拡大を指向している。家族経営の小旅館の多くは、古い施設で少人数の働き手で必要十分な接客や用役を提供するため、接客を簡素化せざるを得ない。多くのビジネスホテルでのサービスはマニュアル化され定型的である一方、小旅館の思いやりはマニュアルにはない家庭的な接客がしばしば行われる点で異なる。ホスピタリティと思いやりは、あらゆる客を受け入れようとする姿勢で共通している。世界中で事業を展開する高級ホテルチェーン

表1 「思いやり」とサービス、ホスピタリティ、おもてなしの比較

|         | 「思いやり」と同じ特徴 | 「思いやり」と異なる特徴 |
|---------|-------------|--------------|
| サービス    | 簡素な接客       | 標準化・効率化による拡大 |
| ホスピタリティ | あらゆる人を受け入れ  | グローバル化による拡大  |
| おもてなし   | 日本文化・価値観を基層 | きめ細かい親密な接客   |

の従業員は、あらゆる国、文化、価値観の客を温かく迎え入れ、グローバル化による拡大を可能にしている。家族経営の小旅館も、自分たちができる範囲で様々な客の要望に合わせた接遇を行おうとする。一方の相違点として、高級ホテルのホスピタリティは客の要望を超えた対応をすることで高い評価、所謂、感動やサプライズを得ようとするのに対し、小旅館の思いやりは家庭的なざっくばらんでありながら、さり気なく温かい対応によって気が休まる、安心してもらおうとする点で異なる。おもてなしと思いやりは、日本の伝統文化や慣習、価値観に根差した接遇で共通している。おもてなしは、要望を明言しない日本人客の要望を察して、自分なりに客が何をしてもらえれば喜ぶかを考え、きめ細やかで親密な接遇をする。こうした接遇は日本の慣習や価値観を、もてなす従業員ともてなされる客が共有しているからこそ可能である。小旅館でも客が困っている状況を観察、察して、親身になってできる限りの支援をする。おもてなしは、高級旅館で見られるように恭しく礼節に沿った品位があるのに対し、小旅館の思いやりは家庭的で温かくもあるが気さくであり、何も無ければ放っておかれ、過度に関与しない点で異なる。

### 3. 小規模宿泊施設での思いやり経営の事例

本章では、その独特の接遇サービス「思いやり」の具体的な特徴、訪日外国人観光客にとっての魅力について3宿の事例を通じて検討する。その事例対象の3宿は、「宿坊対馬西山寺」<sup>2</sup>、「京町家 楽遊 堀川五条」<sup>3</sup>、「白保フレンドハウス」<sup>4</sup>であり、訪日外国人観光客から高い評価を得ている。それらの宿での外国人宿泊客への思いや接客を中心に、主人やオーナーやマネージャーへインタビュー、および、現地調査を実施した。

#### 3.1. 宿坊対馬西山寺

宿坊対馬西山寺は、長崎県対馬の西山寺が経営する宿坊である。もともと旅好きだった先代の住職がユース hostel 形式の宿泊業を営んでいたが、長男である現住職が修行から西山寺に戻った際に、宿泊施設を増改築し、2002年に宿坊へと業態変更した。現在の宿坊対馬西山寺は、館内にWiFiも配備され、和室と洋室あわせて7室で快適に過ごすことができる宿へと改装され、寺の宿坊ならではの雰囲気に加え、座禅と写経体験を特徴とし、メディアや旅行会社のサイトでも紹介されるようになった。対馬は韓国と近いことから韓国人客が多く、宿坊対馬西山寺で

<sup>2</sup> 2022年6月4日に「宿坊対馬西山寺」住職であり主人の田中節竜様へインタビューを行った内容をもとにしている。

<sup>3</sup> 2022年6月17日に「京町屋 楽遊 堀川五条」マネージャーの山田静様へインタビューを行った内容をもとにしている。

<sup>4</sup> 2022年7月1日に「白保フレンドハウス」オーナーの山田博明様（ヒロさん）へインタビューを行った内容をもとにしている。



宿坊対馬西山寺（宿坊対馬西山寺のホームページより）

も、その宿泊体験を韓国語でSNSや口コミサイトへ紹介するようになり、特に韓国からの若い個人客が増えていった。宿坊対馬西山寺は、海外の旅行予約サイトでも紹介され、新型コロナウイルス蔓延前までは、台湾、タイ、他の東南アジア諸国からも訪れ、楽天トラベルの「訪日旅行（インバウンド）に人気の小規模宿ランキング」の3位にランクインしたこともある<sup>5</sup>。

#### 3.1.1. 宿坊対馬西山寺の訪日外国人観光人客への思いやり

宿坊対馬西山寺は、宿坊であるため日本人と外国人も同様、宿泊客によるセルフサービスを基本としている。一方、館内には階段が多いので、客の状況に応じてチェックイン後に荷物運びを手伝うなど親切な対応を心掛けている。宿坊対馬西山寺では、宿坊にありがちな門限や早朝の座禅などの縛りをなくし、宿泊客の自由度を高めている。食事に関して、寺の精進料理には生き物を材料としないが、宿坊対馬西山寺の朝食に魚を加えるなど現代人の嗜好に対応している。外国人客が増えるにつれ、宿坊対馬西山寺でも文化の違いによるマナーの悪さが目立つようになってきたため、館内で外国人宿泊客がよく間違えたり、戸惑ったりする箇所に英語や韓国語の注意書きを貼っている。冬では、床暖房のオンドルに慣れている韓国人客のために、室内のエアコンで温度調整するなど気にかけている。

#### 3.1.2. 宿坊対馬西山寺での訪日外国人観光客とのコミュニケーション

宿坊対馬西山寺の従業員は外国語が得意ではないが、外国人の受け入れに抵抗は全くなかったと住職は言う。外国人客とのコミュニケーションは簡単な英語で一連の業務を行っている。また、特に韓国人は日本語が何となく分かることもあり、場合によっては、スマホの翻訳アプリを互いに活用し対応している。外国人客を受け入れ始めた当初は、一部の韓国人が夜騒ぎ、日本人客からクレームを受けたことも度々あったが、そうした文化や慣習によるマナーの違いは、韓国語での注意書きを用意し、対応している。宿坊でありながら、外国人宿泊客へ親切かつフレンドリーに接し、写真を撮りあったりした画像や体験がSNSで拡散し、そうした優し

<sup>5</sup> 『和空』修行と宿坊のポータルサイト (<https://wa-qoo.com/news/news160920/>) 2022年8月26日閲覧

い対応をするユニークな宿として知られるようになった。

2018年に日本政府の韓国に対する規制が始まり、韓国から日本への観光客が減り、そこに新型コロナウイルスが対馬の観光産業にも追い打ちをかけた。宿坊対馬西山寺の住職は、外国人や日本人分け隔てなく宿坊に来てもらい、静かな自然環境の中でお寺の雰囲気味わってもらいたいと思っている。また、多くの人に座禅や写経を体験して、自分自身を見つめ直し、忙しい日々心余裕をもってもらいたい、特に学生には宿坊での宿泊を通じて対馬の魅力とともに、朝鮮半島との対馬の歴史を知ってもらいたいと考えている。

### 3.2. 京町家 楽遊 堀川五条

京町家 楽遊 堀川五条は、京町家を再現して2016年に創業した木造2階建て11部屋の小宿である。京町家 楽遊 堀川五条の部屋は昔ながらの小さい畳の和室に卓袱台と座布団があり、押し入れには布団や作務衣などが備えられ、戸口の高さは180センチ程といった規格が、昔の京町屋を感じさせる。和室の畳で外国人宿泊客の子供は寝ころび、大人は家具を自由勝手に柔軟に動かせる点で好まれている。全室ユニットバス・トイレを備えているものの、入浴はフロントで提供される無料入浴券をもって、向かいの銭湯を楽しむ客が多い。堀川五条は京都市の中でも市民が暮らす普通の住宅街であり、京都の主要な観光スポットへは地下鉄やバスを利用して行く。伝統の京町家を新築から忠実に再現した京町家 楽遊 堀川五条では、朝は京都名物の食材を主とした朝食、昼は観光地巡り、夜は向かいの銭湯の電気風呂に入り、和室で布団を敷いて寝るといった京都の町中で暮らすように宿泊できる。新型コロナウイルス蔓延以前の京町家 楽遊 堀川五条の客層は7~8割が外国人であり、国別では中国からの客が最も多いものの、全体的にヨーロッパ地域の国からの客が多かった。外国人客向けに特別なサービスやマーケティングをしていないにもかかわらず、Tripadvisorの「外国人に人気の日本の旅館 2020」では2位にランクインした。



京町家 楽遊 堀川五条（京町家 楽遊 堀川五条Facebookより）

### 3.2.1. 京町家 楽遊 堀川五条での訪日外国人観光客への思いやり

京町家 楽遊 堀川五条には「外国人客に本物の京都を体験してほしい」との思いがあり、例えば、朝食に、京都名物である漬物の他、地元の有名ベーカリーのパン、だし巻き卵、ご飯とみそ汁といったメニューを提供している。客が少ない日には、前日に朝食のパンの中身のリクエストをイラスト入り注文シートに記入してもらい翌日提供する。長期の宿泊客には3日目の朝食の際に、何か他に食べたい物はないかを聞き、4日目からの朝食にその客がリクエストした食材を追加することもある。

京町家 楽遊 堀川五条の向かいには銭湯があり、日本独自の銭湯を体験してほしいとの思いから、無料入浴券を希望者に配布し、銭湯の入り方や入浴ルールを示した図解付き英文の説明シートを用意している。銭湯に興味はあるが、入る勇気がない外国人客には、従業員がその銭湯の着替え場まで案内することもある。銭湯の入浴方法や朝食パンのリクエストなどの他、図解入り英文説明シートは、部屋で布団を敷く際の手順を図示するとともに、布団を敷くのは自分自身か、従業員か、また、布団の厚さを選べるなど外国人宿泊客へ対応する様々な状況で活用されている。

京町家 楽遊 堀川五条では、外国人宿泊客に対して従業員は過剰なサービスを行わずに、なるべく客自身で何事もしてもらおうことで京都の日常生活を体験してもらおうとする。客ができなかったり、戸惑ったりする場合は、従業員が手伝うものの、京都の生活の体験や発見してもらおうために、あえてサービスをやりすぎないよう意識している。

### 3.2.2. 京町家 楽遊 堀川五条で訪日外国人観光客とのコミュニケーション

京町家 楽遊 堀川五条の従業員はアルバイトが中心で、英語が十分できる人材を採用しているわけではない。先述の英語の図入り説明シートや客室ファイルの多言語の記載、外国人客と対応する際の英語のセリフ（ロールプレイ）を予め用意するなど外国人とのコミュニケーションを仕組み化することで対応している。京町家 楽遊 堀川五条では、従業員の役割や担当を分担や専門化せず、チェックイン、部屋の案内、朝食、チェックアウトなど一連のあらゆる接点で、外国人客に安心してもらえるよう、その場にいる従業員が親切に接客する。京町家 楽遊 堀川五条では、宿泊客への要望や対応について、サブマネージャは一人2000円まで自らの判断で決済できるよう権限移譲を行っている。例えば、宿泊客から朝食のメニューにはないヨーグルトがほしいという要望があったら、近所のコンビニエンスストアで買ってきて提供するなど、それぞれの客に合わせた個別対応をしている。

京町家を忠実に再現した宿の和室で寛ぎ、夜は向かいの銭湯でリラックスして、朝は京都名物をふんだんに使った朝食を堪能する京都の生活を疑似体験できる京町家 楽遊 堀川五条は低価格ながらも訪日外国観光客に人気である。京町家 楽遊 堀川五条では、外国人客をよく知っ



たフレンドリーな従業員がもてなし、何でも相談にのってくれる。こうした魅力により、京町家 楽遊 堀川五条は、外国人観光客が京都を楽しめ、安心して泊まれる宿として評判になった。

### 3.3. 白保フレンドハウス

白保フレンドハウスは沖縄の石垣島の観光地の白保海岸から徒歩3分の地にある2階建ての小さなゲストハウスである。白保フレンドハウスに宿泊すると、客（ゲスト）というよりは、友（フレンド）としてもてなされる。元々はバックパッカーであったオーナーが、親戚が所有していた民家を譲り受け、初めて石垣島に来た人に島旅を楽しむ新しい旅行を提案したいと思い、年季が入った民家を宿泊施設に改装し、2009年末に白保フレンドハウスをオープンした。白保フレンドハウスでは、石垣島の自然と観光を知り尽くしたオーナーが客の要望や意向を聞いて、他にはない様々なツアーを提案してくれ、オーナーのヒロさんを慕い、国内外から長期宿泊やリピート客が訪れる人気宿である。1階にはフロント・ロビーと和室の共用スペース、共同キッチン、部屋があり、共同キッチンには、宿泊者も使える冷蔵庫の他、料理道具や食器、調味料までもある。

日本ではインターネットを通じて集客する時代ではなかった2009年開業当時、海外のオンライン予約サイトに白保フレンドハウスを掲載したところ、外国人客が訪れるようになった。2012年に新石垣島空港（南ぬ島石垣島空港）がオープンし、アジア諸国から直行便で来る外国人観光客が、オンライン予約サイトに掲載されていた白保フレンドハウスの評価や口コミを見て訪れ、Expediaでは毎年続けて石垣島の顧客満足度1位の宿となった。

#### 3.3.1. 白保フレンドハウスでの訪日外国人観光客への思いやり

バックパッカーとして世界を旅していたオーナーは、自分が異国の旅先で困っていたようなことについて、日本で外国人客を助けてあげることが白保フレンドハウスの思いやりと考えている。日本を旅する不安な外国人客にとって、自分が日本人の代表であり、日本人の第一印象となる。外国人客と接する際に不躰な対応をして、日本人は不親切で嫌な国民として見られたくない、といった思いがある。だからといって、白保フレンドハウスでは、外国人宿泊客のた



白保フレンドハウス（白保フレンドハウスのホームページより）

めの特別なサービスは行っていない。様々な国や地域出身の外国人客に合わせたサービスを提供するよりも、日本のやり方を説明し、従ってもらうことを基本としている。

白保フレンドハウスでは、本当にお金がない貧しい外国人観光客に、食事を提供することがある。異国で困った外国人を助けることは当然のことで、自分がお金のある時にできることをしたいと考えるオーナーは、「礼は要らない。母国で日本人が困っているときに助けてくれれば、それが御礼だ」と言って、外国人客を無償で世話することもある。また、お金はないが日本語のできる外国人客には、簡単な短時間労働の対価として食事と宿泊場所を提供するフリーアコモデーションを行っている。このように日本の慣習や生活様式に従ってもらうことを基本としながら、それぞれの外国人客一人ひとりへの配慮が、白保フレンドハウスの思いやりとして高い評価を得ている。

### 3.3.2. 白保フレンドハウスでの訪日外国人観光客へのコミュニケーション

白保フレンドハウスでの外国人客とのコミュニケーションはすべて英語であり、館内での注意書きなども日英併記である。白保フレンドハウスで働くアルバイトの採用条件として、片言でも英語ができること、少なくとも2、3カ国を旅したことがあることの2つである。第一の条件である基本的な英語を話せることは、2022年現在のコロナ禍で日本語を話せない客がほとんどいなくなったこと、また、スマートフォンなどの翻訳アプリがあればたいの外国語でのコミュニケーションは何とかなるため重要度は下がっている。むしろ、海外を旅したことの条件は、異国で外国人客が何に困っていて、何をしてもらえば嬉しいかを察し、行動することが白保ゲストハウスで働く上で重要となる。そうした白保フレンドハウスの従業員は、日本人客だったら放っておくようなことでも、外国人客には一声かける気遣いをしている。例えば、目的地に行くためにバスをどこで乗り換え、何行きに乗ればよいか、外国人にとって日本の公共交通機関が分かりづらいので、目的地を聞いて、時刻表を含めた適切な行き方を教える。公共交通機関で行くのが難しい目的地の場合には、地域の提携レンタカー屋を紹介し、予約を代行したり、あるいは車で送迎したりする。また、多様性にも配慮し、イスラム教、ベジタリアンやビーガンなど食べ物に制限がある外国人客には食べられる物、アルコールは飲めるかなどを聞いてから、その食に対応できる店に電話して料理の提供をお願いする。夕方になると、白保フレンドハウスでは、フロント・ロビーや畳の和室の共用スペースに宿泊客や従業員、時にはオーナーの知り合いの島民が飲み物やつまみを持ち寄り、夜な夜な語り合う。そこで、外国人客は、従業員だけでなく、他の宿泊客や地元住民たちとのコミュニケーションを楽しむことができる。

このようにバックパッカーとして世界を旅したオーナーが、自分が異国の旅人だったら、このように接してほしい、という思いを具現化した宿が白保フレンドハウスである。コロナ禍前

は、石垣島にいても宿に外国人宿泊客がいるだけで外国にいる気分になっていたが、外国人客が来なくなった現在では物足りなく、宿経営の楽しさが半減していると言う。外国人観光客が石垣島を訪れ、ありのままの自然に触れるとともに、白保フレンドハウスのような地元の昔ながらの宿に泊まり、その従業員や他の宿泊客との出会いやコミュニケーションを楽しんでほしいとオーナーは願っている。

#### 4. 思いやり経営への考察

本稿では、家庭的な接客サービスである「思いやり」について、サービス、ホスピタリティ、おもてなしと比較した上で、その思いやりによる訪日外国人観光客のマネジメントについて、宿坊対馬西山寺、京町家 楽遊 堀川五条、白保フレンドハウスの3軒の宿泊業者の事例を概観した。それらの事例から、1) 古い和室や施設の活用や改装、2) 地域への思い、3) 語学力に頼らない外国人客とのコミュニケーション、といった共通した特徴が見出せる。1) 古い和室や施設の活用や改装に関して、宿坊対馬西山寺は寺の宿坊、京町家 楽遊 堀川五条は住民が住んでいた京町家、白保フレンドハウスは親戚の民家を活用や改装している。2) 地域への思いに関しては、宿坊対馬西山寺は「対馬の静かな自然環境と寺で自分自身を見つめ直してほしい」、京町家 楽遊 堀川五条は「京都の本物の日常生活を楽しんでほしい」、白保フレンドハウスは「ありのままの石垣島の自然に触れてほしい」といった、それぞれの理念がある。3) 語学力に頼らない外国人客とのコミュニケーションに関しては、3宿とも従業員は必ずしも語学が達者ではないが、外国人客によく聞かれる、あるいは、間違ったり、戸惑ったりすることを館内の他言語の張り紙や説明シート、定型的な基本英語で対応し、語学力よりも思いやりの気持ちを大事にして外国人観光客に接している点で共通している。訪日外国人観光客にとっての小宿の「思いやり」の魅力とは、単なる家庭的な接客サービスだけでなく、昔ながらの日本の古宿に泊まり、その地域独自の異文化体験を楽しむことを、旅する人の立場になって一所懸命支援してくれる従業員の思いや優しさではなかろうか。

訪日外国人観光客が再び戻った際に、受け入れを検討している財源の乏しい小規模宿泊業への示唆として、彼（女）らを受け入れるためには、流暢に外国語を話す従業員、大規模な改装や設備投資を無理に行う必要はない。仮に、日本人が海外に旅行し、従業員は流暢な日本語で対応、部屋は和室、食事は和食だったらどのように思うであろうか。日本を旅する外国人観光客が宿泊した宿で、従業員が得意でない英語で懸命に説明してくれ、家庭的で親切なおもてなしで接してもらい、鄙びた温泉の湯船に戸惑いながら初めて入った後、和室の部屋で浴衣を着て布団に入って寝る異文化体験こそが魅力である。こうした考察を踏まえ、小規模宿泊業が訪日外国人観光客を受け入れるための対応として、洋式トイレへの改装、無料WiFi、チェック

インとチェックアウト、日本の宿泊施設独自の慣習について基本的な外国語での説明や掲示などで不安や不満を解消（森下，2020）し、日本の伝統文化や風習の体験，地域交流，家庭的なおもてなし（思いやり）によって満足度を高めるアプローチが検討に値する。外国語のできる人材の採用や大がかりな施設の増改築でなく，それぞれの宿の実情に合わせた創意工夫を行い，外国人客に日本の家にいるような生活体験を通じて満足してもらう。その根底にあるのは，外国人客を友人や遠い親戚のように受け入れようとする「思いやり」の気持ちである。その宿の主人や女将，オーナーやマネージャーの考えによって異なる「思いやり」は，宿独自の特徴にもなり得る。事例の3宿は，外国人客を異国から来た不安な気持ちの友人のように迎え入れ，日本の宿に泊まる上でのルールや基本を守ってもらう一方で，相手の立場を心から思いやり，日本人の価値観を押し付けず，文化や慣習の違いには柔軟に対応し，外国人客の不便や不満を取り除こうと努めた結果，安心して寛げる評判の宿になったと考えられる。

## 5. おわりに

本稿では，小規模な宿泊業が訪日外国人観光客を受け入れるため，その独自の家庭的なサービス「思いやり」のマネジメントについて，3宿の事例を通じて論考した。ビジネスホテルの過不足ないサービス，グローバルチェーンホテルの誰もが満足するホスピタリティ，高級旅館の恭しいおもてなしとは異なり，思いやりは，地域に根差した古い日本の家屋で，家庭的な気取りのない接遇によって，あたかも友人や親戚宅にいるように温かく寛げる感覚が魅力である。その宿の主人たちの考えによって異なる「思いやり」は，宿独自の特徴となり得る。訪日外国人観光客を受け入れるため，ホテルや旅館の中には，日本という異国を旅する彼（女）らが不便や不満を感じさせないよう様々な工夫や取り組みを行っている（森下，2020）。本事例の3宿は，外国人客にそうした日本での滞在の不便さを受け入れてもらいつつも，困っている場合には親身になって対応し，安心して日本の異文化体験を楽しんでもらおうとする姿勢が見られた。なお，本研究は「思いやり」をもって宿を経営する事例3宿からのインタビューと現地調査で得られた知見を整理した概念提示に留まった。地域に多々ある経営の厳しい小宿が，「思いやり」をいかにマネジメントし，集客へと結びつけるか，今後も評判の高い宿の事例分析を積み重ね，その実務的指針をより具体的に見出すとともに，学術的に体系・理論づけたい。

## 謝辞

本研究はJSPS 科研費 19K12570 の助成を受けたものです。本調査にご協力頂きました「宿坊対馬西山寺」住職の田中節竜様，「京町屋 楽遊 堀川五条」マネージャーの山田静様，「白保フレンドハウス」オーナーの山田博明様（ヒロさん）に感謝申し上げます。

## 参考文献

- 伊藤宗彦・高室裕史編（2010）『1からのサービス経営』碩学舎
- 稲田賢次（2015）「ホスピタリティに関する概念の一考察：ホスピタリティ，サービス，おもてなしについて」『龍谷大学経営学論集（佐藤研司教授退職記念号）』55（1），44-57.
- 上田比呂志（2011）『日本人にしかできない「気づかい」の習慣』クロスメディア・パブリッシング
- 小林潔司（2015）「日本型クリエイティブ・サービスの理論分析とグローバル展開に向けた適用研究」『サービソロジー』2（2），16-23.
- 舘野和子・松本亮三（2013）「観光産業におけるホスピタリティーの現状と課題」『東海大学紀要．観光学部』（4），1-17.
- 陳静・加藤里美（2014）「「おもてなし」は「Hospitality（ホスピタリティ）」か」『朝日大学経営論集』28，21-31.
- 寺阪今日子・稲葉佑之（2014）「「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」『社会科学ジャーナル』78，85-120.
- 服部勝人（2006）『ホスピタリティ・マネジメント学原論—新概念としてのフレームワーク』丸善
- 原良憲（2018）「サービスにおける人のふるまいに関する研究」『サービソロジー』4（4），10-17.
- 福島規子（2015）「配慮行動から生成されるハイコンテキストサービスの基礎的研究（特集 観光の産業化に資するサービス学：東京五輪と地域活性化）」『サービソロジー』1（4），14-19.
- 前田勇（2007）『現代観光とホスピタリティ：サービス理論からのアプローチ』学文社
- 森下俊一郎（2020）「宿泊業における訪日外国人観光客のためのサービスマネジメント—訪日外国人宿泊客から評価されるホテル・旅館の実践事例の分析によるその特徴の導出と考察—」『地域共創学会誌』4，1-16.
- 森下俊一郎（2021a）「宿泊業における訪日外国人客へのおもてなしとそのマネジメント」『日本経営診断学会論集』21，1-6.
- 森下俊一郎（2021b）「家族経営の小旅館における「思いやり」による競合優位」『第36回日本観光研究会全国大会学術論文集』263-268.

