

# 微笑みはスキルか

～労働の視点による“おもてなし”に関する一考察～

**Is smiling a kind of skill?**

— A study on consideration of labor on ‘Omotenashi’ —

加納 和彦

Kazuhiko Kano

## Abstract

We have often seen and heard the word ‘Omotenashi’ over the last ten years in Japan. It seems like the word is specially used by companies belonging to the service industry in order to emphasize some superior point. What is ‘Omotenashi’ as related to goods that are traded for money? Though it seems to refer to some kind of service, is it just service, some special service or something completely different from service? What is required for workers engaged in ‘Omotenashi’? And how are they compensated for their work?

This study begins with the history of ‘Omotenashi’, considers ‘services’ and then compares ‘Omotenashi’ and ‘services’ and connects them to hospitality too.

## はじめに

2013年9月の滝川クリステルさんによるアルゼンチンでの2020年東京オリンピック・パラリンピック招致のプレゼンテーション前後あたりから、“おもてなし”という言葉を見聞きすることが多くなったように思われる。その言葉が使われる背景は一つではないが、昨今はビジネスの文脈での使用が特に多いようである。

ビジネスの文脈とは、モノの売買の場面でということである。具体的には、売り手側である商品の提供者が、その商品の紹介や勧誘に“おもてなし”という言葉を使い、購入を促すというものである。

“おもてなし”が商品であるかどうかは定かではないが、“おもてなし”を売りにする売り手側の人、すなわち従事者が、その“おもてなし”に関わっていることは確かなようである。

“おもてなし”とは何か、“おもてなし”の発揮の仕方、あるいは“おもてなし”を利用したマーケティングについての先行研究はあるが、“おもてなし”を労働の視点で論ずるものは見当たらない。

本研究では、“おもてなし”を商品あるいは商品に付随するものという視点で捉え、それに関

わる従事者の労働とともに、その労働の評価及び対価について考察する。またこの考察が“おもてなし”を売りにする現場で働く者の労働を考える一助になることを目的とする。なお本研究は主に文献をもとに考察を進める。

## 1. “おもてなし”の過去から現在

日本語を母語とする者なら、訪問客にご馳走を振る舞ったりして特別な心遣いをする自らの行為を「もてなす」と表現するだろう。またそのような行為を受けた日本語を母語とする者は「もてなされた」あるいは「もてなしを受けた」と感じるであろう。こうした個人間の行為のやり取りのほか、昨今では商品の謳い文句に、“おもてなし”という語が使われているのを見聞きすることが多い。まずは“もてなし”“もてなす”“おもてなし”が過去から現在においてどのように使われてきたかを探ることとする。以下に古今の使用を列挙する。

- ① 「……世のためしにもなりぬべき御もてなしなり。……何ごとの儀式をも、もてなしたまひけれど、……」(『源氏物語 桐壺』紫式部)
- ② 「尾花沢 ……さすがに旅の情けをも知りたれば、日頃とどめて長途のいたはりさまさまにもてなし侍る。」(『芭蕉 おくのほそ道』岩波文庫)
- ③ 「…姉が何かと心を遣ってもてなしてくれるのを見ては、そうも云い出しにくかった。それに義兄も、家ではゆっくり晩飯もたべられないからと云って、東京では聞えている店だとか云う道玄坂の二葉と云う洋食屋へ案内してくれたり、矢張その近所の北京亭と云う支那料理屋へ、悦子のために自分の子供達も連れて行って小宴会を催してくれたりする、と云う款待振りであった。…」(『細雪 中巻』谷崎潤一郎 新潮文庫 p.152~153)  
 「拝啓 先月は大勢で御厄介になりその上久振に播半で結構なおもてなしにあずかり、故郷のよさをしみじみ味わうことが出来て嬉しゅうございました。…」(『細雪 下巻』谷崎潤一郎 新潮文庫 p.115)  
 「…貞之助は夕飯のもてなしに与ろうとは思ひも寄らなかったので、そう云われると却って恐縮した。…」(『細雪 下巻』谷崎潤一郎 新潮文庫 p.164)
- ④ 皆さまを私どもでしかできないお迎えかたをいたします。それは日本語ではたった一言で表現できます。“おもてなし”、おもてなし。それは訪れる人を心から慈しみ、お迎えするという深い意味があります。  
 (2013年9月8日アルゼンチン ブエノスアイレス IOC 総会での滝川クリステルさんのプレゼンテーション YouTube: ANN News CH 同時通訳音声 筆者文字起こし)
- ⑤ 『“おもてなし”で世界をねらえ』(NHK『クローズアップ現代』2010年7月26日放送 番組タイトル)
- ⑥ 「航空事業は、乗客や貨物を安全に、快適に、定時性をもって目的地まで運ぶ運輸産業の一つだが、特に旅客部門は予約から空港までの案内、飛行機に乗っている間のお

もてなしなど、乗客を安心させ、くつろがせることを重視するホスピタリティ産業としての一面を強くもっている。」（『ANA が目指す CS お客様と共に最高の歓びを創る [新版]』内「おもてなし～OMOTENASHI～」の文章）

- ⑦ 「なぜ、JAL のおもてなしにはマニュアルがないのか？」（『JAL の心づかい』書籍の帯）  
「お客さまが求める JAL ならではのおもてなし」（『JAL の心づかい』目次）
- ⑧ 「これからも、明治・大正・昭和と世紀を超えて受け継がれてきた『おもてなし』を追求し、お客様にご満足いただけるよう努めてまいります。」（帝国ホテル H.P. 「ブランドストーリー」）
- ⑨ 「普通の列車では体験できない非日常的で忘れることのできないおもてなしを味わえます。」（観光列車「四国まんなか千年ものがたり」 H.P.）
- ⑩ 「～笑顔とまごころのおもてなし～ デイサービスセンター〇〇〇 TEL 〇〇〇-〇〇〇〇」（デイサービス送迎車の社名ステッカー）
- ⑪ 「茶道とは『もてなし』と『しつらい』の美学だといってもよいでしょう。亭主となった人は、まず露地（庭園）をととのえ、茶室の中に、掛物や水指・茶碗・釜などを用意して、おもてなしの準備をします。これらはすべて日本の風土が育んできた文化的な結晶といえるものばかりです。」（裏千家ホームページ 茶の心）
- ⑫ 「まだ電気ポットやコンロや IH ヒーターがなかった頃、湧き水を汲んできて、炭火でそれをゆっくりと沸かし、いい温度で点てたお茶を、季節のお菓子をいただいたあとに、すばらしい器でさっと飲む。見渡すと主人が大切に整えたしつらえがあり、庭が見える。そういったもてなしがどれほど豊かだったのか、集中してお点前をしてたら、ふっと昔の茶人の気持ちがリアルに見えてきたのである。」（CHAGOGOKORO 2020.07.10 COLUM 吉本ばなな 連載 『和みの想い出』第6回）
- ⑬ 『県庁おもてなし課』（有川ひろし角川書店 映画）
- ⑭ 「日本の宿 おもてなし検定」（JTB 総合研究所内「日本の宿 おもてなし検定委員会」事務局）
- ⑮ 『おもてなしの基礎英語』（NHK 教育テレビ 語学番組）
- ⑯ 「G20 サミット おもてなし 日本の文化と食」（『中日新聞』2019.6.29 朝刊見出し）
- ⑰ 「『おもてなし』は口だけだったのか、五輪選手村『劣悪設備』に海外メディアから批判続出」（Yahoo ニュース：J-CAST ニュース見出し）
- ⑱ 「五輪招致の理念だった『おもてなし』の精神は後退し、……世界に対する歓迎を示すはずだった『おもてなし』の心は『偏狭で内向きな外国人への警戒』に変化した……」（中日新聞 2021.07.19 夕刊）

今から 1000 年ほど前の平安時代中期に書かれた『源氏物語』に出てくる「御もてなし」の

「御」は名詞の「もてなし」付けられた接頭語であり、その読みは「おほむ」あるいは「おほん」であり、「神仏・天皇・貴人など、そのものごとの所属する人や関係する人に対する尊敬を表す」<sup>1</sup>。それに対して現代の「おもてなし」の接頭語の「お」は「聞き手に対する丁寧な気持を表す」ものであり、尊敬の意味はない。

『源氏物語』の上記の①を現代語訳すれば、「……世間の悪い前例になってしまいそうなおふるまいである。……（宮中の）どんな儀式に対しても（北の方が）とりはからってこられたが、……」<sup>2</sup>である。「もてなし」を「ふるまい」、「もてなす」を「取り計らう」と訳している。『源氏物語』にはこの他にも「御もてなし／もてなし」や「もてなす」が随所に現れるが、もっぱら同様な意味での用い方である。

では現代語の辞書では、「もてなし／もてなす」をどのように説明しているのか。

**もてなし【持て成し】** ①とりなし。とりつくり。たしなみ。②ふるまい。挙動。態度。  
 ③取扱い。あしらい。待遇。④馳走。饗応。  
**もてなす【持て成す】** ①とりなす。処置する。取り扱う。待遇する。③相手が喜ぶように気を配る。歓待する。ご馳走する。④面倒をみる。世話をする。⑤自分の身を処する。ふるまう。⑥取り上げて問題にする。もてはやす。⑦そぶりをする。見せかける。

広辞苑 第七版

この辞書の説明に限れば、『源氏物語』と現代の意味において、「もてなし／もてなす」は一致していると言ってもよい。

用例として『源氏物語』も多く掲載する『古典基礎語辞典』<sup>3</sup>があるが、『日葡辞書』<sup>4</sup>も参考にして、「もてなし／もてなす」の現代語との違いも説明している。源氏物語の時代では「自分の立ち居振る舞いについてのモテナシの意」もあったが、『日葡辞書』及び現代語ではその意味はないとしている。また、「接待・饗応する」という意味での使われ方が少なかったのが、『日葡辞書』では、「人を招待などしたりして、手あつく待遇する」という説明があり、現代に通じるものがある。

②の『おくのほそ道』の例文には、「……さすがに旅人の気持をも知っているの、何日も引きとどめて、長旅の疲れをねぎらい、さまざまに歓待してくれた。」<sup>5</sup>という訳がある。

“もてなす”対象は、『源氏物語』では日常的に近くにいる人でもあるが、『おくのほそ道』では、それが来訪者に対してである。そして現代の『細雪』（上記③）では“もてなし”の表れが来訪者「馳走、饗応」であったりするのである。

そしてさらに現代的な特徴は、上記の⑤～⑩にあるようなビジネスの文脈で使われていることである。しかもその場合は、必ず丁寧語の「お」が付く。

過去から現在の“もてなし”あるいは“おもてなし”を整理すると次のようになる。

- ◆ 中世（『源氏物語』の時代）：特定の個人への特別な配慮
- ◆ 中世以降（現代も）：来訪者への心遣い
- ◆ 現代ビジネス：滞在顧客への高価なモノとコトの提供

上記「現代ビジネスの“おもてなし”」は現段階では仮説として挙げておく。

ビジネスの文脈において、商品の提供を受けるのは消費者である顧客である。そしてその商品がモノとコトであるという点では“おもてなし”は商品としてのサービスと関わりがあると思われる。また顧客がその商品の受け取りに対して、相対的に時間を要するという特徴もある。ビジネス文脈の“おもてなし”と商品としてのサービスとの関わりを知るために次章ではサービスについて探ることとする。

## 2. サービス

### 2.1 “サービス”とは

「サービス」という語の使用範囲は広く、その意味に曖昧な部分もある。まずはこの語の意味、概念を辞書により確認する。日本語辞書で次のように記述されている。

サービス【service】①奉仕。他人のために尽力すること。「家族―」②給仕。接待。「―のいい店」「―料」③商売で値引きしたり、客の便宜を図ったりすること。「付属品を―する」「アフター・―」④物質的生産過程以外で機能する労働。用役。「―産業」「介護―」⑤（競技用語）サーブに同じ。（※以下、複合語の追込項目を掲載）

（広辞苑第七版：岩波書店）

英語に由来する外来語であり、英語辞書では以下のように記載されている。併せてその動詞も列記しておく。

service【名】 1. 召使として仕えたり働いたりする職業または職能 2. 仕える（奉仕する）人の仕事または行為 <gives quick service 仕事を手早くする> 3. HELP《助け》, USE《有用》 <be of service to them 彼らの役に立つ> 4. 宗教的儀式または典礼 <the Sunday service 日曜日の礼拝> 5. 助けになる行為：親切な行い <he did me a service 彼は私のために骨を折ってくれた> 6. SERVE《サーブ》 7. ひとそろいの皿または銀器 <a silver tea service 銀の茶器一式> 8. 公職の一部門、またはそこで働いている人々 9. 国家の軍隊 <he went into the service 彼は軍隊にはいった> 10. 公共の用またはある物の保全や修繕に応じる機関 <bus service バスの便> <TV sales and service テレビの販売と修理>

serve【動】 1. 召使になる：ATTEND《仕える》 2. 当然のこととして奉仕し敬意をはらう 3. WORSHIP《礼拝する》 <serve God 神に仕える> 4. 時を過ごす：SPEND《過ごす》, UNDERGO《経験する》 <served three years in the army 陸軍で3年間過ごした> 5. 牧師または司祭として司式する 6. 役に立つ：目的にかなう <the tree served as shelter その木は雨宿りとして役だった> 7. BENEFIT《ためになる》 8. ～に十分である <a pie that will serve eight people 8人に行き渡るパイ> 9. 役目につく：義務または機能を果たす <serve on a jury 陪審員を勤める> 10. 人に食物を出す、または食物や飲み物の人数分を供する 11. 必要とされたり、要求されたりしているものを供給する 12. （テニスなどで）サーブをする

（ウェブスター英英和辞典：日本ブリタニカ）

本研究の対象となる「サービス」とは、仕事としての「給仕や接待」、また「bus service」に表現されるような業務を行うサービス業／産業である。

## 2.2 サービス産業

サービス業あるいはサービス産業が何であるかを理解するために、総務省が定めた日本標準産業分類を利用することにする。4段階構成で事業所の産業を分類し、その第1段階の「大分類」では以下の20を設定している。

表1 日本標準産業分類大分類

A 農業, 林業	K 不動産業, 物品賃貸業
B 漁業	L 学術研究, 専門・技術サービス業
C 鉱業, 彩石業, 砂利採取業	M 宿泊業, 飲食サービス業
D 建設業	N 生活関連サービス業, 娯楽業
E 製造業	O 教育, 学修支援業
F 電気・ガス	P 医療, 福祉
G 情報通信業	Q 複合サービス業
H 運輸業, 郵便業	R サービス業 (他に分類されないもの)
I 卸売業, 小売業	S 公務 (他に分類されないもの)
J 金融業, 保険業	T 分類不能の産業

総務統計局 日本標準産業分類 平成25年10月改訂版

日本標準産業分類は事業所が営む経済活動を分類するものである。またその経済活動を「財又はサービスの生産と供給」としている。財やサービスが何であるかの定義付けはされていない。

日本標準産業分類と C.クラーク<sup>6</sup>によるオーソドックスな産業分類とを照らし合わせると次のように言える。A～Cは第一次産業、DとEは第二次産業、F～Tは第三次産業に当たる。A～Eは生産・供給するモノが有形であり、F～Tにおいては生産・供給するモノが無形である。有形は財であり、無形はサービスである。Iの「卸売業,小売業」は、取り扱うモノが有形であっても、生産者から仕入れたモノを販売するという行為を無形として捉えている。したがって、F～Tは全般的にサービス産業となる。クラーク自身も現在では、「第三次産業」に代えて「サービス産業」を用いている。(ブリタニカ国際大百科辞典 「産業構造」)日本標準産業分類の大分類の中に「～サービス業」という項目がいくつか見られる。“サービス業”は“サービス産業”の下位語と見なしてよい。

サービス業とは売買の対象として“サービス”を提供する産業のことをいう。観光関連の産業ではサービス業が多いということをもつて示したい。

自身の移動に航空会社が運航する飛行機に搭乗するというのは、飛行機を買うことでも、機内の座席を買うことでもない。座席を占有することを許されて自身及びその手荷物を運んでもらうことに対価を払うのである。ホテルに宿泊するということは、ホテルそのものの建物を買うことでも、ホテル内の客室を買うことでもなく、宿泊設備のある部屋を使用する権利を得る

ために対価を支払う。利用者すなわち買い手の立場で、運んでもらう、客室を使わせてもらう、反対に人を輸送する、人に客室を使わせるという航空運送業や宿泊業はサービス業となる。レストランで飲食をする。出される飲食は形があり、客の体内に入るが、レストランの従業員の料理をするという行為、料理をテーブルまで運ぶという行為、レストランの施設、テーブル、食器を使用するという行為にも対価を払う必要がある。飲食業もサービス業である。

形のないものを商品として扱うということであれば、電気・ガス・水道供給や保険業もサービス業である。しかし、これらは本研究の“おもてなし”に関わるサービス業とはみなさない。なぜなら“おもてなし”は来訪者に対してのものだからである。

### 2.3 サービスの内容とサービスの働きかけ

一口にサービス業／サービス産業と言っても、多種多様である。サービスにはどのようなものがあるのか、サービスの内容をサービスの機能という視点で捉えてみる。

表 2 サービス機能によるサービス業の分類

<ul style="list-style-type: none"><li>・「物」の移動に関連したサービス</li><li>・「人」の移動に関連したサービス</li><li>・「金」の移動に関連したサービス</li><li>・「情報」の移動に関連したサービス</li><li>・「物」の貸与を内容としたサービス</li><li>・「行為」の代行を内容としたサービス</li><li>・特殊専門技術、労役、便益を提供するサービス</li><li>・「レジャー」「娯楽」「社交」施設あるいは手段もしくは関連便益を提供するサービス</li><li>・「教育」に関連した支援サービス</li></ul>
--

出典：『サービス業のマーケティング戦略』<sup>7</sup>より抜粋

2.2 で挙げた例をこの分類されたサービス業に当てはめるなら、航空旅客輸送は『「人」の移動に関連したサービス』となる。ホテルは『「物」の貸与を内容としたサービス』と『「レジャー」「娯楽」「社交」施設あるいは手段もしくは関連便益を提供するサービス』の複合となり、レストランも『「物」の貸与を内容としたサービス』と『「行為」の代行を内容としたサービス』の複合となるのであろう。サービス業の分類にはまた、「人の身体向けのサービス（旅客輸送、ヘルスケア、美容院、フィットネスクラブなど）」、「人の心向けのサービス（広告・PR、芸術・娯楽、放送、教育、宗教など）」、「物的所有物向けのサービス（貨物輸送、修理やメンテナンス、クリーニングなど）」、「無形資産向けのサービス（会計、銀行、データ処理など）」というものもある。<sup>8</sup>

表 3 はそれぞれのサービス産業がどのようなサービス機能に当てはまるのか整理したものであるが、そのサービス提供にどのようなものが必要となるのかも表した。

表3 「サービス機能」と「サービス提供に必要なモノ」

業種	産業分類	サービス機能	サービス提供に必要なモノ
航空会社	運輸・郵便業	「人」の移動に関連したサービス	航空機 航空機操縦士 保安要員 (CA)
ホテル	宿泊・飲料サービス業	「物」の貸与を内容としたサービス	宿泊施設
レストラン	宿泊・飲食サービス業	「労役」を提供するサービス	レストラン (施設) 飲食物 料理人・給仕
宅配業者	運輸・郵便業	「物」の移動に関連したサービス	貨物自動車 集配ドライバー
理・美容院	生活関連サービス業	特殊専門技術を提供するサービス	理・美容施設 理・美容師
法律事務所	学術研究、専門・技術サービス業	特殊専門技術を提供するサービス	弁護士
高等学校	教育、学習支援業	「教育」に関連した支援サービス	学校施設 教師

上記の表の「サービス提供に必要なモノ」には「物」と「人」がある。それらが行為として働きかけるのがサービスであるが、次に「サービスの働きかけ」という視点でサービス業を分類したい。「働きかけ」には主体とその対象が存在する。要するに「サービス主体」と「サービス対象」である。主体や対象が何であるかは以下ようになる。

- ・サービス主体：「人」「物」「情報」あるいはそれらの複合
- ・サービス対象：「人」「物」

「人」すなわち、サービス業の従事者が主体となって働きかけるとき、その対象には「物」と「人」がある。サービス業という一つの経営体にも「物」に働きかける従事者もいれば、「人」に働きかける従事者もいる。2.2で言及した産業分類は事業所を一つの経営体として捉えるが、その組織の中の一人ひとりの個人の仕事がすべて同じだとは限らない。仕事の種類を問うのが職種であり、職業である。

航空会社を例にして、そこで考えられる主だった職種（職業）を整理すると以下の表4になる。

上述の航空会社の従事者の中で、「サービスの職業」とされるのは、キャビンアテンダントのみであるが、他のものも「サービスの職業」に従事していると言っても間違いではないと思われる。ただし、サービス業の分類で述べた「サービス行為が何に向けられているか」という点では、その対象は異なる。パイロットの操縦という行為は航空機に向けられている。航空機整備士も航空機に向けられている。直接、飛行機利用者（搭乗客）に接するのはキャビンアテンダントとグラウンドスタッフだけである。しかし、パイロットも機内アナウンスで直接、搭乗客に挨拶して語りかけもする。あるいは、整備士も飛行機が滑走路に向かうに時には、手を振

ったりもする。この行為はそれらの従事者の本来の業務ではないと思われるが、自発的かあるいは強制的かもしれない。

表 4 職業分類

◎パイロット
I 輸送・機械運転の職業（大分類：以下同じ）
67 船舶・航空機運転の職業（中分類：以下同じ）
674 航空機操縦士（：以下同じ小分類）
674-01 航空機操縦士（細分類：以下同じ）
◎キャビンアテンダント
E サービスの職業
40 接客・給仕の職業
404 旅館・ホテル・乗物接客員
404-04 乗物客室係
◎グラウンドスタッフ
C 事務的職業
30 運輸・郵便事務の職業
301 旅客・貨物係事務員
301-01 運輸出改札・旅客係
◎航空機整備士
H 生産工程の職業
60 機械整備・修理の職業
604 輸送用機械器具整備・修理工（自動車を除く）
604-03 航空機整備工
◎運航管理者（航空ディスパッチャー）
C 事務的職業
30 運輸・郵便事務の職業
302 運行管理事務員
302-05 航空運行管理事務員

出典：「職業分類表 厚生労働省 平成 24 年 3 月改訂」から抜粋して作成

上記表の職業分類に航空会社以外のサービス業も加えて、「サービスの働きかけ」を掛け合わせると次のようになる（表 5）。

表 5 サービス産業の職種

業 種	職 種	職業大分類	職業中分類	働きかけの対象
航空会社	パイロット	輸送・機械運転の職業	船舶・航空機運転の職業	機器（航空機）
	CA	サービスの職業	接客・給仕の職業	人（搭乗客）
	GS	事務的職業	運輸・郵便事務の職業	人（搭乗客）
	航空整備士	生産工程の職業	機械整備・修理の職業	機器（航空機）
	運航管理者	事務的職業	運輸・郵便事務の職業	機器

ホテル	フロント係	サービスの職業	接客・給仕の職業	人(宿泊客)
	客室係	サービスの職業	接客・給仕の職業	人(宿泊客)
レストラン	コック	サービスの職業	飲食物調理の職業	食材
	ホールスタッフ	サービスの職業	接客・給仕の職業	人(飲食客)
宅配業者	宅配ドライバー	運搬・清掃・包装等の職業	運搬の職業	自動車・荷物
理・美容院	理・美容師	サービスの職業	生活衛生サービスの職業	客の身体
法律事務所	弁護士	専門的・技術的職業	法務の職業	人(相談依頼人)
高等学校	高校教師	専門的・技術的職業	教育の職業	人(生徒)

※CA：客室乗務員，GS：グランドスタッフ，運航管理者：ディスプレイャー

## 2.4 サービスの要・不要とスキル

サービスの提供においてサービス主体が「人」である場合、提供する側に特別な技能の要・不要の違いがあり、必要とする場合も技能の質に違いがある。働きかける場合、身体を用いるか、頭脳を用いるかの違いもある。さらにサービス提供に際し、従事者のサービスの対象である「人」への働きかけがなくても構わない場合もある。以上のことを整理してみる。このことは2.5の「サービス業労働の報酬」や「おもてなし労働」にも深く関わってくる。

まずは「働きかけがなくても構わない」という点について考えてみたい。サービス機能には「基本的機能」と「付随的機能」があり、以下の説明がある。

…サービス機能を「基本的機能」（企業が買い手に提供する機能のうち、買い手がその支払いの対象として当然受け止めるべきと期待している機能）と、「付随的機能」（それがなくても、当ビジネスの存立に直接関わるものではないが、あればそれに越したことのない機能）に分け、基本的機能が主として物的サービスか、あるいは人的サービスかというところえ方をする。例えば、ホテルや旅館は宿泊スペースの提供が基本的機能（これに特化し、付随的機能部分を極力削除したものがカプセルホテル）であり、これはあくまでも物的サービスである。それに対して、美容業は調髪が基本的機能であり、これは人的サービスによって行われる。

『サービス業のマーケティング戦略』 p.81

上記の『付随的機能』（それがなくても、当ビジネスの存立に直接関わるものではないが、あればそれに越したことのない機能）については、次の3点を確認しておく必要がある。

- ① 提供されるサービスが「物」と「人」の複合であり、その「人」の行為は無くても構わないものではなく、サービスとして必須であるもの
- ② AIを含むテクノロジーの発達により、従事者の行為として以前は必要であったが、

近年は不要になりつつあるもの

③ 従事者の行為として、本来、無くても構わないもの

①の例として、キャビンアテンダントの保安要員としての業務、飲食に関して客の前で調理することなどが挙げられる。②の例として、ホテルの自動チェックイン機・自動精算機や空港の自動チェックイン機の登場によって、フロント係あるいはグランドスタッフの業務が不要となること。③の例としては、宿泊施設においてフロントでのチェックインのあと、客室へ向かうのに従業員の案内があるかないかの違い。そして飲食店で料理を客自身が自分のテーブルへ運んだり、食器の片づけをすること、またガソリンスタンドで客自らが給油し、機械で会計することなどが挙げられる。これらはセルフサービスといい、文字通りサービスを従業員がするのではなく、客自身が行うのである。

では、無くても構わないものがなぜあるのか。それは需要の問題であり、顧客にとっては選択の問題である。無くても構わないものを敢えて求める顧客は、それに伴う対価の支払いを覚悟しなければならない。

次にサービスの提供に必要なスキル（技能）について探る。表5のそれぞれの「職種」にどのようなスキルが必要かを一覧にした。

表6 サービス提供に必要なスキル

業種	職種	働きかけの対象	必要なスキル
航空会社	パイロット	機器（航空機）	航空機操縦
	客室乗務員	人（搭乗客）	保安要員としての訓練・給仕
	グランドスタッフ	人（搭乗客）	事務処理能力
	航空整備士	機器（航空機）	機械整備・修理技能
	ディスパッチャー	機器	事務処理能力（運行管理）
ホテル	フロント係	人（宿泊客）	—
	客室係	人（宿泊客）	—
レストラン	コック	食材	調理技能
	ホールスタッフ	人（飲食客）	—
宅配業者	宅配ドライバー	自動車・荷物	自動車運転技能
理・美容院	理・美容師	客の身体	理・美容技能
法律事務所	弁護士	人（相談依頼人）	知識・技能
高等学校	高校教師	人（生徒）	知識

上記表の「必要なスキル」に空欄がある。これは特別なスキルは必要でないと言えることを表す。しかし、仕事として行ううえで、業務知識はもちろん必要である。また外国人客に対応するために語学力を必要とするかもしれない。

必要とされるスキルにも程度の差がある。そのスキルを取得するために時間・金銭・労力を費やしたか。その差は、それに関わるサービスを楽しむ者、すなわちサービス購入者にとつ

てサービスの対価として跳ね返り、サービス提供従事者の報酬に反映されるのは当然というべきであろう。

業務知識についてもその量や取得の難易に程度の差がある。単純な言い方をすれば、責任等も含めて、学生アルバイトの範囲内のできるかどうかという違いである。

本研究ノートは“おもてなし”に携わるサービス業従事者の労働を考えるものであり、本章では、その従事者のスキルを問題としている。表 6 に列挙されたスキルの他にも多種多様なスキルが存在するが、「微笑み」はどうであろうか。スキルと呼べるだろうか。

20 年ほど前に日本のファストフード会社のテレビ CM に接客する店員の笑顔を売りにするものがあった。その名もズバリ、「スマイル 0 円」である。サービス業のなかの、「対人」の接客については、特に日本においてはそれに相応しい対応というものが望まれているように思われる。その接客業従事者の対応によって、顧客の獲得や売上げに影響が出るのも当然のことと理解できる。そのために雇用する会社や店は、従事者に接客について指導を行う。指導や訓練によって身につくこともあるだろうが、スキルというよりその人に元から備わった資質のように思われる。

資質という点では、「接客業は女性に向いている」と言われる所以かもしれない。となると接客サービス業はジェンダーの問題とも絡みあってくることになる。

## 2.5 サービスの対価とサービス業労働の報酬

### 2.5.1 サービスの価格

サービスの価格とは、サービスを商品として購入する者が、提供されるサービスに対して支払う対価のことである。先述したとおり商品には形のある物（有形物）と形のない物（無形物）とがある。有形物をモノとし、無形物をサービスとするなら、サービスの価格に対してモノの価格もある。モノの価格の構成はごく簡単に言えば、原材料費・労務費・諸経費に適性利益を加えたものである。原材料費・労務費・諸経費はコストと呼ばれるものである。サービスの価格では、原材料に相当するものが機材や車両であったり建物・設備であったり、あるいは原材料に相当するものがほとんどないという場合もあるが、その価格構成は基本的には変わらない。これまで述べてきたとおり、サービス業は多岐にわたり、その価格ということでは航空運賃、鉄道運賃、宿泊料金、水道・電気・ガスなどの公共料金、公共放送、情報通信料金、医療価格、タクシー料金等々あり、その決め方はさまざまである。本研究はビジネスの文脈における“おもてなし”の労働の部分に焦点を当てているので、ここは「来訪客（購入者）が訪れ、一時的に滞在し、提供を受ける」サービスあるいは観光関連産業におけるサービスの価格を中心に述べていく。サービスの価格とモノの価格の決め方で大きく異なるのはどのような点か。コトラー<sup>9)</sup>は「サービスの 4 つの特徴」として、「無形性」、「不可分性」、「変動性」、「消滅性」を挙げている。<sup>10)</sup>これらの特徴はサービスという商品の価格決定に大きく影響する。「無形性（購入前のサービスは、見ることも、味わうことも、触れることも、聞くことも、匂いをか

こともできない）」であることは、買い手側からすれば、購入前はもちろん、サービスの提供を受けたあとも、サービスの価値と価格との整合性の判断が困難である。「不可分性（サービスは、サービス提供者と切り離すことができない）」は「消滅性（サービスは、在庫にして置いて後で販売したり使用したりすることはできない）」と一緒に価格の決定に影響する。サービスはモノと違って、メーカー、問屋、小売と流通経路に流すことができない。モノの製造の場合、製造者の思惑通りに原材料を用意すれば、いつでも製造が可能であるが、サービスは提供を受ける者（買い手）が来なければ提供（サービスの生産）ができない。しかし買い手が来るときのことを考え、営業中はサービス提供の従事者を配置しておかなければならない。その間の労務費はどうなるのか。「在庫にして置いて後で販売したり使用したりすることはできない」ということは、一定の時間的期限が過ぎれば無価値となるということである。空席があるまま運行したり、空室があるまま時間の経過を待ったりしなければならない。いつも満席、満室とまではいかなくても、ある程度の利用（稼働）がなければ、経費・維持費が無駄になる。稼働が芳しくない時のことを考慮して、それをいかに価格に反映させるのか。またサービス産業は、多くが労働集約型産業であることが、モノの価格決定と異なる点でもある。資本集約型産業である製造業のモノの価格の構成の一部でもある労務費が、サービスの価格の中では占める割合が高いということである。同じサービス業であっても、設備費の割合が高い業種もあるが、人材が多く必要であることには変わらない。ただし、この人材も、なくてもあるいは少なくとも構わないといったり、必要とする場合であっても、国家資格のような高度なスキルが必要であったり、不要であったりとさまざまである。以上サービスの価格を考えるにあたり、サービスの特徴のうちの、無形性、不可分性、消滅性それにサービス業が労働集約型産業であることを見てきた。

### 2.5.2 サービス料とチップ制度

日本の宿泊業及び飲食業には“サービス料”という名称で利用者から徴収する対価がある。このサービス料とは“奉仕料”ともいい、利用者一律に一定の割合で、宿泊代や飲食代に加えて徴収するものである。宿泊の場合は、ホテルや旅館の違いにかかわらずすべての宿泊に適用されるが、飲食の場合は、高級施設にのみ用いられているようだ。

なぜ現在の日本において、一部のサービス業にのみこのような制度があるのかは不明である。しかし、この制度が取り入れた経緯は明らかなようである。

実は欧米のチップの習慣が日本のホテルに影響したというのである。

文献<sup>11</sup>によればチップの起源を中世のドイツとし、「一定の仕事の終わった時、主人又は客人より其の労務者に慰労の意味で『之れで酒でも飲んで呉れ』と特別の金銭を与えた」その心付であったとする。その心付はドイツ語では *Trinkgeld*、「酒銭」と訳される。この風習はフランスにも伝わり、同じく「酒代」を意味するフランス語 *Pourboire* となったということである。日本にも同様の習慣、言葉があったと説明する。人夫や車夫に渡す小銭を酒手と言ったようである。

同文献はチップ、すなわち英語の TIP の語源は 18 世紀のイギリスと説明している。「ロンドンの小さな居酒屋で、飲み物を早く持ってきてもらおうと、利用者がボウルに小銭を投げ込み始めた」のがチップの始まりだと言う。“To Insure Promptness（サービスの迅速性を確保するために）”の頭文字を取って、TIP と呼ばれるようになったと言う。

さらに同文献はチップの習慣が日本のホテル利用にも入ってきてからのことに触れている。チップの問題の一つに、同じホテルの従業員でありながら部署によって客からチップをもらったりもらえなかったりと不平等が生ずることを挙げ、帝国ホテルは、「お客さまからのチップを直接従業員がいただくことをやめて売上げの 10%を奉仕料としてお客さまよりいただき、これを全従業員に均等配分しよう」とサービス料制度を導入し、これが「順次全国のホテルに行きわたっていった」とある。しかしこの日本の制度は、チップの先取りあるいはチップの強制とも言えなくもない。奇妙なものである。

### 2.5.3 サービス業労働の報酬

サービス業労働の報酬とはサービス業に従事する者の労働の対価とも言える。

労働とは企業が生産のために必要とするものである。その労働には対価として賃金が必要である。労働は生産要素の一つである。生産要素には労働の他に、機械・設備があるが、労働集約型産業であるサービス業では、労働を多く使う。商品価格を低くする一つの手段として、労務コストの削減がある。労務コストの削減には、労働に従事する者を減らしたり、一人当たりの労働賃金を低く抑えたりする方法がある。問題はそのサービス業において、少ない人員や低い賃金で事業が成り立つかである。「サービス業界は、他業種と比較して『従業員の賃金水準が低い』」<sup>12</sup>とされていることとの関係性はどうか。

次に労働内容と賃金との関係について触れておく。賃金とは「雇用者と被雇用者との間の契約により成立する労働用役の報酬」である。労働用役（労働力）を商品と見れば、商品の価格と同じように需要と供給によって左右されるが、賃金決定の他の要素を考えたい。賃金すなわち労働の価格は何によって決定されるのか。賃金には支払う側からの視点により 5 つの原則があるとされる。<sup>13</sup>

- (1)生活保障の原則
- (2)労働の対価の原則
- (3)仕事の対価の原則
- (4)労働力の対価の原則
- (5)貢献度の反映の原則

賃金決定の他の要素とはこれらのうち、(1)を除く(2)～(5)と言えるだろう。労働報酬には仕事する者の提供する時間の対価がある。しかし労働時間の違いが賃金の額に関わるのは当然であるが、同じ労働時間でも仕事の内容によって賃金が変わるのもまた当然である。負荷の大きい仕事か少ない仕事かである。またその時間内の労働がどのような生産に結びつくかも評価の対

象となろう。一方、時間の提供に対する報酬がない仕事もある。多くは被雇用者という立場ではないが、“芸術的創作”に従事する者である。アイデアやイメージからお金を得る人たちで、働く時間は関係なく、成果物の評価にだけお金を得ることができる。働く時間以外に労働の評価として、誰にでも出来る仕事か特定の人にしか出来ない仕事か、業務成果や会社への貢献度合いなどが挙げられる。

「接客」のあるサービス業では、顧客に提供するものには必ず、ハードとソフトがある。ハードとはこれまで述べてきたとおり、施設だったり、機材や車両、そのほか機材や食材だったりというものである。そしてソフトとは人的なサービスすなわち、ハードの周辺にいて事をなす者のこと。この人的サービスは、顧客への提供として絶対に必要なもの（ソフトがメインでハードはソフトの周辺と言える）と、あえて無くても構わないものがあり、また従事者のスキルも必要であったり、不要であったりする。一般に接客のサービス業従事者はハードの周辺にいて、その行為が付随的なものが多く、したがってスキルは不要であるとかあるいはスキルとは認められないというイメージが強い。どちらかと言うと、従事者の資質に頼るところが強いように思われる。その資質も労働の報酬にはあまり影響を及ぼしてはいないのが実体か。

### 3. おもてなし労働

#### 3.1 “おもてなし”の実態

ビジネスの文脈における“おもてなし”はサービス業のサービスなのか。ビジネス文脈での“おもてなし”とは何を指しているのか、第1章で挙げた例をここでさらに詳しく

⑤の『“おもてなし”で世界をねらえ』は、日本企業が“おもてなし”を売りにして海外展開する様子を紹介したものである。“おもてなし”が商品であるかどうかは別として、ビジネスに繋がるものであるという考えであり、番組では3つの企業の取り組みを紹介している。

最初に老舗旅館の女性従業員（客室係り）の接客による“おもてなし”を二つの事例を通して紹介している。一つは、1組の家族が到着、客室でお茶を出して接待している際に、結婚記念日の特別な旅行であることを聞き出した客室係は、家族が風呂に行っている間にお祝いの品々を部屋に運び込み、戻った客に飾り付けに込められた意味について説明するというものである。二つ目は、食事会場において、出された料理に手を付けない客がいることに気づき、客室係が声をかけ、客がその料理が食べられないことを聞き出し、代わりの料理を用意したというものである。この二つの事例を通して、“おもてなし”とは客の予想を超えた接待を行うことであり、客の心に感動を呼び起こすことだとしている。そのために客室係には知識や見識、深い洞察力、加えてそれなりの所作が必要であると説いている。

次に、日本の化粧品メーカーの製品を販売する中国の店舗を紹介する。従業員はそのメーカーの名の入った「OMOTENASHI CREDO」を携行し、“おもてなし”の接客を行なっているという。“おもてなし”とは、「目先の利益を追うのではなく、客の相談にじっくり耳を傾けること」と説明している。さらにメーカーにとって悩みは、「これまで売り上げを最優先に考えてきた店

員に、何も買わないかもしれない客にまで時間を割く“おもてなし”の心がなかなか浸透しないこと」と言う。

最後に紹介されたのは、中国ですでに業務を行なっている日本の宅配業者である。基本的なマナーやマニュアルを超えた“おもてなし”の心で、さらに売り上げを伸ばそうとする宅配業者の戦略が紹介される。事例として、壊れやすいため取扱品目に入っていないスイカを中国人社員たちが試行錯誤ののち、見事スイカを割らずに運ぶことに成功したことを伝え、「顧客の立場に立つことでマニュアルを超えて根づき始めた“おもてなし”の心」と解説する。

この3つの例から“おもてなし”を抽出すると次のようになる。

- ・客の予想を超えた接待
- ・一人一人に合ったサービス
- ・何も買わないかもしれない客にまで時間を割く（客の相談にじっくり耳を傾ける）
- ・マニュアルを超えたもの

以上から“おもてなし”は接客する者の精神的なものと言える。しかし老舗旅館のところでは従業員の気づき・心くばりという精神性の他に「お祝いの品々」や「代わりの料理」というモノも加わる。

さらに取り上げられた3企業は、高級旅館としてあるいは高級を扱う化粧品会社として知られており、宅配業者も番組内で「料金は中国の同業他社の2倍以上」と紹介されている。このことから、“おもてなし”は高価・高級と結びつくものという印象も生じる。

しかしながら、TV番組で紹介された業種のなかで、化粧品販売会社と宅配業者が“おもてなし”を売りにすることには違和感がある。“おもてなし”は顧客が滞在することを目的として訪れるところが行うものであるからである。宿泊施設はそのとおりであるが、宅配業者はそうではない。化粧品販売会社（店舗）に顧客は訪れるが、滞在することを目的とはしていない。

直接的にビジネスの文脈で使われるのではないが、旅館で主に客室係として働く者の育成と支援のために設けられた『日本の宿 おもてなし検定』（第1章④）では“おもてなし”を次のように説明する。

“おもてなし”とは、日本旅館が提供する4つの商品（①施設・設備 ②お料理 ③接遇 ④周辺の環境）を4つの心と行動（①お客様の立場に立って考え ②お客様の望むものを ③お客様の望む時と場所で ④心を込めて提供する）によってご提供すること  
おもてなしの目標は「お客様のより大きな満足と感動」

具体的には、接客の「心がまえ」「身だしなみ」「立居振る舞い」「言葉づかい」を身につけ、客室係として必要な多岐にわたる業務知識と実務を学習することによって“おもてなし”を実践するというものである。

第1章では挙げていないが、“おもてなし”と宿泊施設との関連では、「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」<sup>14</sup>というコンテストが「おもてなしとは何か」を探る一つの手段となる。こ

のコンテストは旅行新聞社新社が主催するもので、旅行会社が全国の旅館・ホテルの中から投票しランキングを付けるものである、その評価項目に「もてなし」というのがある。詳しくは、「もてなし」「料理」「施設」「企画」の4つの部門に5段階の評価を付けるものである。ではここでいう「もてなし」とは何かというと、投票用紙に次のような説明がある。他の部門とともに紹介する。

- ・もてなし…もてなしや心くばり、応対、案内、清潔さなど。
- ・料理………献立や配膳（出し方）、味付け、質と量など。
- ・施設………設備や備品などハード面(客室、風呂、宴会場など)を重点に、安全性と快適性。
- ・企画………旅館の特徴づくりと総合演出、企画商品、商品開発など。

1 投票用紙に5施設まで記名でき、それぞれの施設に対し、4つの部門に5段階評価を付ける。さらに「特記事項（詳細な推薦理由など）」として自由に記述できるようになっている。またこのコンテストには「もてなしの達人」という賞も設け、「顧客の対応に優れているホテル・旅館従業員をご推薦ください。」として、1施設の旅館名・所在地・氏名と「推薦理由」を書き込むことができる。推薦理由の例として、「優れた心配り、丁寧な接客と笑顔」が紹介されている。

ANA（全日本空輸株式会社）は、直に客と接する時間が最も長い客室乗務員が「おもてなし～OMOTENASHI～」を提供する者だとしている（第1章⑥）。ここで“おもてなし”をアルファベットでも表記しているのは、国際線もあり、外国人も意識していることだろう。CA（客室乗務員）によって飛行機の中で提供される“おもてなし”とは何か。この書籍から読み取れるのは、モノは関係なく、一言で言えば、「接客」である。ただし、ANAでは「接客」ではなく、「接遇」という言葉を用いている。10項目のパフォーマンス指標を置き、その基に接遇をするということである。

安全／保安 ★すべての基盤である SECURITY&SAFETY

笑顔 ★お客様が ANA らしさを感じる心に残る笑顔

身だしなみ ★お客様が ANA らしいと感じる清潔で洗練された身だしなみ

親しみやすさ ★お客様が声をかけやすい ANA らしい立居振る舞いと行動

会話力 ★お客様が ANA らしいと感じる適切で正しい言葉遣い

丁寧さ ★ANA らしさにつながるお客様を大切に思う気持ちが伝わる丁寧さ

手際のおよさ ★ANA らしさにつながる正確でテキパキとした行動

語学力 ★正しい接客用語を用い、お客様が ANA らしさを感じられるスムーズな語学力

仕事に臨む姿勢 ★チームの中でプロ意識をもって、自ら役割を担おうとする姿勢

アナウンス ★必要な情報を聞き取りやすく分かりやすく提供し、ANA らしさを発揮しているアナウンス

そして「おもてなし～OMOTENASHI～」の実践として、「客室乗務員は、機内でお客様と話すことを大切にしている。」ことを挙げている。

JAL（日本航空株式会社）は、“おもてなし”を実現させるのは、グランドスタッフとしている（第1章⑦）。グランドスタッフがひとつ上のサービスやおもてなしを実現するために「JALグランドスタッフ接客10原則」を設けている。

身だしなみ 表情 立居振る舞い 事前準備 意識 コミュニケーション 行動 難しい事態への対応 習慣・トレーニング サプライズ

以上の原則に事細かな指示がある。ANAが“おもてなし”を実践するのが客が長い時間を過ごす機内で接するCAとしているのに対して、JALは客が最初に航空会社と接するグランドスタッフとしている。CAの仕事には機内（飛行機）や座席というモノや給仕する機内食というモノがあり、客には機内滞在という行為がある。一方、グランドスタッフはモノの周囲で何かするのではなく、客のために手続き作業をするのである。客の滞在というものはないが、航空会社として客を迎えるための最初の接客という考えであろう。

⑨の観光列車「四国まんなか千年ものがたり」の“おもてなし”は次のようである。

- ・特別オーダーサービス：花束&メッセージサービス（有料・事前申込み）
- ・写真撮影：アテンダントがお客様のカメラにて記念撮影のお手伝いをいたします。
- ・お見送りとお出迎え：出発駅や到着駅では駅員や関係スタッフが、手を振ってお見送りとお出迎えをします。また…走行中…地域の方々が…手を振って歓迎してくれます。
- ・観光ガイド：車内では、アテンダントがちょっとした豆知識を含め、ご紹介してまいります。
- ・貸出サービス：車内では無料でクッションやブランケットの貸し出しを行っております。
- ・高齢者向けサービス：ご高齢の方がお一人で乗られる場合、…スタッフが優先的に車内へご案内いたします。
- ・お子様向けサービス：お子様が退屈しないよう絵本の貸出しを行っております。…赤ちゃんのミルク作りのために、お湯をご用意しております。
- ・専用待合室：琴平駅構内に、新しく観光列車専用待合室を設けました。
- ・清潔な空間：メンテナンススタッフが見えない所まで心を込めて綺麗に清掃します。…アテンダントが隅々まで確認いたします。
- ・メンテナンス：…入念に整備、点検、管理…駅ホームや待合室などの整備に至るまで…

なおこの列車の利用には、通常の乗車料金（運賃・特急料金・グリーン料金）に別途、食事料金・特別オーダーサービス料金が必要である。

⑧の帝国ホテルのホームページにある「特集『おもてなしの歴史』」の記事では、帝国ホテルの歴史を紹介するのみで、そこでは、何が“おもてなし”であるかは分からない。

その他『「おもてなし」の日本文化誌 ホテル・旅館の歴史に学』では、外国人旅行者を迎え入れる宿泊施設として、ハードもソフトも日本らしさを意識したものであることが、“おもてな

し”と言っているようである。ここに取り上げられる宿泊施設は外国の要人を多く受け入れる「高級」と言ってもよいものである。

『サービスを超越する極意「旅館ホテル」のおもてなし』では、純和風の宿泊施設が、女将を中心としたスタッフの接客方法に重点を置いている。

以上のさまざまなビジネスの文脈での“おもてなし”を見てくると、次のようなことが言える。

- ・質の高いサービス
- ・日本の“サービス”
- ・「歓迎」また英語の‘welcome’と変わらない
- ・単に「接待」の意味

この中の「質の高いサービス」とは何か、普通のサービスと何が異なるのか。次節ではサービスとの関わりについて述べる。

### 3.2 “おもてなし” とサービス

“おもてなし”とサービスに違いはあるのか、あるとすればどこが違うのか。

コトラーの「サービスの4つの特徴」のうちの1つである「変動性」は、不均一性あるいは個性とも言われるが、これは「サービスの品質は、誰が、いつ、どこで、どのようにサービスを提供するかによって変化する。」<sup>15</sup>とすることである。特に、「人的サービスの品質は、サービスを提供する個人の資質に依存する度合いが高いため、サービス内容の標準化と品質管理がきわめて困難である。」<sup>16</sup>とする。このようなサービスのマイナス面を補う、あるいは解消するためにマニュアルを導入することが考えられる。このマニュアルは「対人（顧客）」に関するものである。ビジネス文脈の“おもてなし”のいくつかの例で見えてきたとおり、「一人ひとり（の顧客）に合った」ものであり、この点については“おもてなし”とサービスは真逆である。

それでは「質の高いサービス」とは何か、サービスの延長線上にあるものか、まったくサービスとは異なるものになるのか。「質の高いサービス」というのは日本以外の国々にもある。

「質の高いサービス」とは「サービスを超越したもの」とも言える。そうなればサービスとは異なるものとなる。「質の高いサービス」を提供するにはモノとコトに対して費用を「かけなければならない。そういう点では“おもてなし”は「質の高いサービス」と言ってもよい。ということは日本以外の国々も“おもてなし”はあると言える。しかし“おもてなし”は日本語である。他の国々ではどのような言い方をするのか。一つ参考になるものがある。

リッツ・カールトン<sup>17</sup>に関する書籍に同ホテルの従業員が携帯するクレドの紹介がある。同ホテルは世界規模のホテルチェーンであるが、日本にも東京・京都・大阪にあるので、そのクレドの日本語版と英語原文を以下に紹介する。<sup>18</sup>

### クレド

リッツ・カールトン・ホテルは  
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  
もっとも大切な使命とこころへています。

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を  
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する  
サービスの心です。

### CREDO

The Ritz-Carlton Hotel is a  
place where the genuine care  
and comfort of our guests is  
our highest mission.

We pledge to provide the finest  
personal service and facilities  
for our guests who will always  
enjoy a warm, relaxed yet  
refined ambience.

The Ritz-Carlton experience  
enlivens the senses, instills  
well-being, and fulfills even  
the unexpressed wishes  
and needs of our guests.

※下線は筆者による

‘the genuine care’を日本語版では「心のこもったおもてなし」としている。その後の下行の「快適さ」というのがハードに通じるモノであろう。

その他、英語由来のホスピタリティが“おもてなし”と同義語のように思われているところがある。辞書では‘hospitality’の日本語訳を“おもてなし”とし、“おもてなし”の英語訳を‘hospitality’としているのが一般的である。しかしそれぞれの訳は本当に正しいのか。英語の‘hospitality’がどのように使われているか。‘hospitality industry’や‘give someone hospitality’、‘spirit of hospitality’などの使用が見られる。日本語に直訳すれば、「ホスピタリティ産業」「誰かにホスピタリティを提供する」「ホスピタリティ精神」となる。‘hospitality’の語源が‘hospital’や‘hotel’と関連するというならば、ホテルなどの宿泊業がホスピタリティ産業であることに違和感はないが、ホスピタリティ精神を発揮する産業だとも言える。英語圏で‘hospitality’と産業が結びついているなら、日本において“おもてなし”がビジネスと結びついていても不思議なことではないかもしれない。

### 3.3. 商品としての“おもてなし”に必要なもの

ビジネス文脈における“おもてなし”はモノ（ハード）とコト（ソフト／人的サービス）の組み合わせによって成り立つ。しかもその二者はともに高級でなければならない。ソフトの高級とは何か。その従事者が仕事上で身にまとうものである制服とか、言葉遣いとか、所作であ

る。従事者にこれらのものを身に付けさせるためには経費を要する。またモノとコトの比重はモノのほうにあり、全体として見たときには、モノが基本であり、コトは付随である。コトは付随的ではあっても、必須のものである。この点が単なるサービスと多いに異なるところである。

“おもてなし”とは関わらないが、広いサービス産業の中で、例えば法律相談や教育というものは、ほとんどソフトだけで成り立つ。法律家の知識と能力で顧客の抱えるトラブルを解消する。また教育者の知識と能力で人に知識と能力を身につけさせる。これらが顧客が一番に求めるものである。

ハードとソフトで成り立っているが、どちらにも高級感はないが、ソフトを際立たせようとするビジネスがある。接客する従事者の心遣いだけに頼るビジネスである。そのようなビジネスに“おもてなし”という言葉を使ってもよいのか。“おもてなし”を意識した顧客はそれなりのハードとソフトを期待し、それにふさわしい対価の支払いも厭わない。接客というサービス業において「心遣い」は、高級であろうとなかろうと必要である。顧客の獲得、リピーターの増加、収益増の元になり得るものである。しかし「心遣い」だけで“おもてなし”を売りにするのは、顧客の勘違いを引き起こし、サービス提供者の限界を露呈することにもなる。

### 3.4. おもてなし労働

“おもてなし”における労働と普通のサービスにおける労働の違いは何か。以下の事項が考えられる。

- ① より顧客の近くにいること
- ② より「気づき」が必要
- ③ 完全なる業務知識
- ④ 教養のようなもの
- ⑤ より感情をコントロールできる精神

“おもてなし”が普通のサービスと異なる大きな要素の一つに、“おもてなし”がいかにか一人ひとりの顧客と向き合っているかという点である。先にも述べたとおり、サービスは均一性を確保することが難しく、その欠点を減らすためにマニュアル化したりする。さらに効率を求めるのがサービスである。しかし、“おもてなし”はその逆に、効率とは反対に時間をかけ、顧客一人ひとりに対応する。そのためには上記の①と②が必要となる。この2つを用意するには人（従事者）の配置、すなわち人的数量を必要とする。また②の「気づき」は「微笑み」で前述した資質のようにも思える。③と④、加えて従事者にも高級感を持たせる制服や所作は、従事させる者が用意したり、時間と経費を使って訓練させたりするものである。

⑤に関して、接客のサービス業に従事することに感情労働という言い方がある。感情労働よりもっと一般的に肉体労働や頭脳労働という言葉がある。この二つの言葉は、仕事をする者は報酬を得るのに自身の肉体を提供するのか、あるいは頭脳を提供するのかという労働の区分に

なる。しかしそもそも労働とはすべて体を使って働くことであり、もちろんどんな仕事も頭を使わなければならない。肉体労働と頭脳労働という区分が正しいとすれば、その労働は肉体か頭脳か、どちらにより依存しているかの違いと言える。さらに感情労働について言えば、顧客に対する感情ということであろうが、仕事をする上で感情のコントロールが必要な相手は顧客とは限らない。組織のなかで働く以上、同じ職場のなかの人間関係が退職にもつながる大きな問題である。この感情労働は対顧客に限定すれば、高価な商品であることからすると、普通のサービスよりは感情のコントロールがより必要とされることは十分に推測できる。

普通のサービスの労働と“おもてなし”の労働を比較してきたが、モノの違いほどの差は感じられない。ということは、それぞれの労働に対する報酬にも違いはないというか、違いがなくても構わないということになる。あとは個々の経営体としての企業間の賃金の違いである。

報酬・賃金とは関係なく、商品としての“おもてなし”の提供に、従事者に与える必要のあるものがある。それは、裁量権である。一人ひとりの顧客と向き合って、何か事が起きた場合に、即座に対応するということが求められるなら、従事者一人ひとりに、その場で判断を下せる裁量権を与えておかなければならない。その場で下す判断の実行に出費が伴っても、あらかじめある程度まで許可するという権限を与えるべきである。

#### 4. おわりに

サービス業全般を出発点に、“おもてなし”を商品の一部として売りにする業態に、接客として従事する者の労働と賃金について見てきた。

3.3. で述べた「商品としての“おもてなし”に必要なもの」のハードとソフトは具体的のものであるが、抽象的な言葉で表せば、「余裕」と言える。どのような余裕であるのか。それは人的余裕、時間的余裕、金銭的余裕である。提供する側からすれば、顧客一人ひとりに目が行き届く人員（従事者）の配置、時間をかけてサービスを提供する、それらを提供するのに必要な対価（前章の最後に言及した従事者に与える裁量権に対して生じる金銭出費も含めて）、以上の余裕である。提供を受ける側の顧客も時間をかけて受け取る余裕と対価への支払いの余裕がなければならない。提供する側も受ける側も口先打では“おもてなし”は成立しない。

“おもてなし”という言葉を用いなくても、「サービスの良い店」あるいは「親切な店員」という評価はあり得る。それはそれで大切であるが、日本の接客サービス業全般に問題がある。“おもてなし”を売りにしなくても以前から日本のサービスは過剰と言われてきた。行き過ぎたサービスの提供はエスカレートして限りがない。受ける顧客側もさらに上のサービスを求める。“おもてなし”という言葉が用いられていようがまいが同じである。ただし、“おもてなし”という言葉が用いられている場合は、顧客に高額な支払いを求めることができるのでまだ良い。しかし、高額な支払いをする顧客に対するサービスは、受け取り手によって評価が異なることはもちろんだが、評価されない場合の提供側に生ずる代償は大きいことを覚悟しなけ

ればならない。ましてや高額でない商品としてのサービスを提供する者は安易に“おもてなし”と言うべきではない。

“おもてなし”とは別に CS（Customer Satisfaction：顧客満足）を取り入れている企業も多いようだが、これはアメリカで生まれたもので、「客にとって感じの悪い店員が目立ち、自分の責任じゃない、といった態度がまかり通るアメリカのような社会でこそ必要なものであった」<sup>19</sup>というように、元々丁寧な仕事が行われてきた日本には必要がない。

最後に職種としてのサービス業全般の賃金が低いことに言及しておく。これは日本に限ったことではない。2.5.2で述べた「チップ制度」が現在も欧米の飲食店にあるのは、特にアメリカでは労働賃金の一部と捉えられているからであり、それだけ世界中でレストランで接客業として働く労働者の賃金は低いということである。それは特別なスキルも必要としない、大学生のアルバイトの範囲内のできる内容の仕事であるからと言うのか。しかし2.5.3で触れた労働の対価に関し、従事者の提供する労働時間は正しく評価されなければならない。

本研究が“おもてなし”を売りにするサービス業に従事する者の労働と賃金を考える一助となれば幸いである。

## 注

- 1 『古典基礎語辞典』p.270「おほむ オオン」
- 2 『新明解 古典シリーズ-5 源氏物語』桑原博史監修
- 3 大野晋[編]角川学芸出版
- 4 1603年日本イエズス会刊行日本語ポルトガル語辞書
- 5 『現代語訳 日本の古典 18 松尾芭蕉集』山本健吉訳 河出書房新社
- 6 Colin Grant Clark：経済学者（英）
- 7 南方建秋 宮城博文 酒井理 著 中央経済社
- 8 『サービス業のマーケティング戦略』p.60
- 9 Philip Kotler：経営学者（米）
- 10 フィリップ・コトラー ジョン・ボーエン ジェームズ・マーキンス著 白井義男監修 平林祥訳『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング第3版』
- 11 富田昭次『「おもてなし」の日本文化誌 ホテル・旅館の歴史に学ぶ』青弓社
- 12 「サービス業界はなぜ離職率が高いのか？人手不足と今後の課題策 | GET+(GET PLUS)」  
[https://www.imaginext.co.jp/column/service\\_industry\\_labor\\_shortage/](https://www.imaginext.co.jp/column/service_industry_labor_shortage/)
- 13 [www.niida-jinjiconsul.com/work/yokuaru/q22.pdf](http://www.niida-jinjiconsul.com/work/yokuaru/q22.pdf)
- 14 臨時増刊 旬刊旅行新聞 2020年（令和2年）10月1日（木曜日）
- 15 『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング第3版』p.29
- 16 『三訂 大学生の観光学ノート』p.7
- 17 The Ritz-Carlton：世界規模でチェーン展開するホテルブランド
- 18 Ritz-Carlton の公式ウェブサイト（ritzcarlton.com）
- 19 『「おもてなし」という残酷社会』p.19

## 参考文献

- ANNnewsCH「滝川クリステルさんのプレゼンテーション IOC 総会 (13/09/08)」, youtube.com.  
(参照 2017-08-17) .
- 榎本博明 (2017) 『「おもてなし」という残酷社会 過剰・感情労働とどう向き合うか』, 平凡社.
- ギブニー, フランク (1988) 『ブリタニカ国際大百科事典』, ティビーエス・ブリタニカ.
- ホックシールド, A.R. 石川准・室伏亜紀訳『管理される心』, 世界思想社.
- 旬刊旅行新聞 (2020) 「プロが選ぶ『100 選』各表彰紹介」2020 年 10 月 1 日臨時増刊.
- コトラー, P., J.ボーエン&J.マーキンズ (2011) 白井義男監修, 平林祥訳『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング第 3 版』ピアソン・エデュケーション.
- 厚生労働省「職業分類表 (平成 24 年 3 月改訂)」, <<https://jsite.mhlw.go.jp/kanagawa-rodoukyoku/var/rev/0/0112/9664/06bunruihyou.pdf>> (参照 2018-08-20) .
- 桑原博史監修『源氏物語』(新明解古典シリーズ 5) 三省堂.
- 給料 BANK (2020) 『決定版 日本の給料&職業図鑑』, 宝島社.
- 南方建明・宮城博文・酒井理 (2015) 『サービス業のマーケティング戦略』中央経済社.
- 水谷英夫 (2013) 『感情労働とは何か』, 信山社新書.
- 向山秀昭 (2009) 『三訂 大学生の観光学ノート』(財)国際観光サービスセンター.
- 日本の宿おもてなし検定委員会監修 (2008) 『日本の宿おもてなし検定<初級>公式テキスト』ジェイティービー能力開発.
- 日本生産性本部編 (2014) 『ANA が目指す CS お客様と共に最高の歓びを創る[新版]』生産性出版.
- 新村出編 (2018) 『広辞苑』第七版, 岩波書店.
- NPO 法人 日本ホテルレストラン経営研究所監修 (2020) 『サービスを超越する極意「旅館ホテル」のおもてなし』キクロス出版.
- 小川芳男編 (1978) 『ウェブスター英英和辞典』, 日本ブリタニカ.
- 大野晋編 (2012) 『古典基礎語辞典』 角川学芸出版.
- 四方啓暉 (2017) 『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』, 河出書房新社.
- 総務統計局「日本標準産業分類 (平成 25 年 10 月改訂版)」, <[http://www.soumu.go.jp/toukei\\_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01\\_03000044.html](http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000044.html)> (参照 2018-08-20) .
- 高野登 (2005) 『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.
- 竹林滋 (他) 編 (1967) 『新英和中辞典』, 研究者.
- 谷崎潤一郎 (1955) 『細雪 (上・中・下)』(新潮文庫) 新潮社.
- 富田昭次 (2017) 『「おもてなし」の日本文化誌 ホテル・旅館の歴史に学ぶ』青弓社.
- 谷崎潤一郎 (1955) 『細雪 (上・中・下)』(新潮文庫) 新潮社.
- 上阪徹 (2018) 『JAL の心づかい』河出書房新社.
- 山本健吉訳 (1979) 『松尾芭蕉集』(現代語訳 日本の古典 18) 河出書房新社.