

インバウンド時代と日本旅館サービスの行方 —おもてなしは付加価値をつけられるのか—

姜 聖 淑
(帝 塚 山 大 学)
(経 営 学 部 准 教 授)



先月、某大学で「おもてなしは必要か?～観光業の場合」をテーマでシンポジウムが開催され、パネリストとして参加した。なかなか結論がうまくまとまらない。しかし、ビジネスの場面においておもてなしは、個別的配慮を必要とし、日本のハイコンテクスト文化が成立する行動であるかもしれない。その行為を理解するには、顧客にもある程度のリテラシーが要求される。このようなやり取りのなか、互いのサービスが認められ、感動する場面を作り出すことで、より高い顧客満足と共に、仕事に対する自己満足（職務満足、モチベーション向上）と組織全体のレベルアップに繋がるという現場の声はインパクトがある。

UNWTO (united nations world tourism organization) によれば、国際観光客到着者数でみたグローバルなツーリズムマーケットは、2010年の9億4千万人から2030年には18億人へ倍増する見込みである。すでに日本でも2012年以来、東京オリンピック・パラリピックをひかえて、アベノミクスを追い風に、訪日外客数を2020年までに2千万人へ目指しており、日本のツーリズムマーケットは明らかに回復しているし、ツーリズムマーケットが大きく拡大することが期待される。それに関して、最近、なかなかホテルが取れないという現象が起きている。宿泊の需要環境にも整備が必要である。一方、地方の旅館にもその現象が起きているのか? 残念ながら、訪日外国人はゴールデンルートと呼ばれる特定の大都市中心に集中し、地方はそこまで賑わっていない。

日本の宿泊産業は、都市部はホテル、観光地は旅館が棲み分けしている。旅館件数と客室数の推移を見ると、1980年に8万3,226軒（客室数、964,063室）、1990年には、7万5,952軒（1,014,765室）となり、2000年には、6万4,831軒（967,645室）と軒数は大きく減少している。2010年には、4万6,906軒（764,316室）に、2012年には、4万4,744軒（740,977室）と軒数、客室数とも大きく減少している。一方、ホテルの場合には、徐々に増え、1980年、2,309軒（客室数、178,074室）であったが、2012年は、9,796軒（814,984室）となった。また、旅館ビジネスは、どちらかといえば国内観光客を中心としてサービスが設計されており、さらに少子高齢化などを背景に国内市場の縮小が見込まれるなか、時代の変化に伴い、国内日本人向けの多くのサービスビジネスがビジネスチャンスを求めて、グローバル化を果たしている。今後この

ような変化に旅館産業は置き去りにされることなくうまく新たに繁栄することができるのか。

観光客（特に外国人観光客）が旅行先で出会う生活文化（＝旅館文化）は、インパクトが大きい。自分たちとは異なる“何か”を経験し、それによって自己の本来性を回復する。旅館では日本の昔ながらの生活文化を体験できる“場”として、日本旅館をもっと振興していく策を考える必要がある。

筆者は、これまで旅館を研究対象とし、特に高度専門サービス人材としての女将に注目してきた。いくつかの調査のなか、女将になった経緯によってリーダーシップ類型に差があったり、女将の知の継承のプロセスを探ったりした。調査データとして、2000年度（111人の女将）調査では、嫁が旅館を継承したケースは全体の55%、娘からは25.5%を占めていた。2010年（228名の女将）の調査では、嫁に来ては47.9%、娘は17.1%であった。女将とは旅館に嫁入りするか、旅館に生まれつくかによって大体決まる。多くの女将が女将のしごとに対し、“運命”、“宿命”という言葉が頻りに話したこともこうしたことを考えると理解できる。従って、女将のしごとは、人間関係を何より重視し、人間関係の連鎖のなかで業務能力ではなく、人的配置をいかに巧みに行うかにあるという点は濱口恵俊（1983）によるイエモト組織とも似ている部分がある。笠谷和比古（1999）は女将の起源は、「イエトジ」にあるとし、家刀自は、家閉じ、家という概念から家の戸締りを担当する女性で、家の開け閉めの最終責任者として、家の経営もしくは運営にあたり、客をもてなす。対内的にも対外的にも責任を持って当たる。旅館組織の大きな特徴として「家」という概念が根強くある。そのルーツから女将というポジションは、消えてしまったけれども、ヨーロッパにおけるランドレディは領主婦人がお客をもてなしたことに由来するとされている。その意味では家刀自と類似した存在になる。

現在、日本の宿泊業界を含むサービスビジネス全般で、どのようにすれば提供する人のサービス行為が価値のあるものになるのかが課題となっている。質の高いサービスとは、顧客の状況に従ってサービスを提供することであり、提供するサービスそのものは顧客の価値観によって評価はまちまちである。その時々で変化している。旅館サービスの本質は、衣食住に関わる生活様式をビジネス化したことである。つまり、文化そのものがビジネスになっている。女将とインタビューをする際に、観光ビジネスまたは対人サービスは、異なる状況におかれている観光客へのサービス提供であることが明らかになった。状況に応じたサービス提供をその場で行わなければならない。女将のおもてなしに期待することは、顧客からの情報を上手に収集し、いかに読み取るか（＝顧客のニーズを明確に理解するのか）が大きな課題になるのではないかと思う。その上で、自覚していない、潜在的（深層）ニーズとも言うが、眠っているニーズをサービス提供できるようにすると感動につながる。その意味から現場でのニーズを察知する装置は女将による夕食時の挨拶であるのかもしれない。また、ツーリズムマーケットを含むサービス分野は外部顧客にとどまらず、内部組織の効率を重視する。女将の行動に注目することで効率的サービスマネジメントの知見を得ることができると思う。