

中小企業における「おもてなし」経営



浦野 寛子
(立正大学)
(経営学部教授)



森 義博
(マイボイスコム株式会社)
(新事業推進室 技術マネージャー)

目次

- | | |
|------------------------|---------------------|
| 1. はじめに | 3-2. 分析 |
| 2. 先行研究 | 4. おもてなし経営の実践事例：加賀屋 |
| 2-1. 「おもてなし」概念の源流 | 4-1. 加賀屋の概要 |
| 2-2. 「おもてなし」と「ホスピタリティ」 | 4-2. 加賀屋のおもてなし |
| 3. 現代の消費者が求める「おもてなし」 | 4-3. 加賀屋のおもてなし分析 |
| 3-1. 調査方法 | 5. まとめ |

1. はじめに

「おもてなし」は日本の誇るべき文化であり、思想であり、技術であり、それは西欧的な「ホスピタリティ」とは一線を画すものだという一定の認識がある。しかし、一方で、実は「おもてなし」とは何か、西欧型の「ホスピタリティ」と比較すると何がどのように違うのかということに関して、はっきりと説明できる人はほとんどいない。

こうした問題意識のもと、本論文においては、おもてなしとは何か、「おもてなし」の源流を

探った上で、「ホスピタリティ」との類似点・差異点を考察する。さらに、現代の消費者が「おもてなし」をどのように捉え、どのような要素(構成要因)を重視しているのかということを明らかにしていく。

本論文の構成は以下の通りである。

2節では、先行研究のレビューを行い「おもてなし」概念を整理する。「おもてなし」概念の源流をたどり、「おもてなし」とは何かについての伝統的な定義から、おもてなしの特徴を明らかにする。また、そこで明らかにされたおもてなしの特徴を踏まえて、日本型「おもてな

し」と西欧型「ホスピタリティ」の類似点・差異点を分析する。

3節では、「おもてなし」の伝統的な定義から一歩進め、「現代」の一般消費者が「おもてなし」を一体どのように捉え、どのような「おもてなし」の要素（構成要因）を重視しているのか、筆者が実際に調査・分析した結果をまとめる。

4節では、3節までで明らかにされたことを踏まえ、実際に卓越した「おもてなし」経営を行っていると思われる加賀屋の事例分析を行う。

最後に、5節では全体を踏まえたまとめを行い、中小企業における「おもてなし」経営に関するインプリケーションを提示する。

2. 先行研究

2-1. 「おもてなし」概念の源流

「おもてなし」とは何かについての伝統的な定義から、おもてなしの特徴を明らかにする。

日本で「おもてなし」の源流を辿ると、日本の伝統的な茶道に行き着く（角山、2005：千葉・五嶋、2007）。したがって、ここでは、おもてなしの日本古来の伝統的な精神性を理解するために、茶道について、その内容、おもてなしの精神性をまとめていく。

茶道の特徴としては、「礼儀・作法としての型」「主客相互性」「主客対等」が挙げられる。茶道では、まず礼法としてのお点前という手段から始まり、「一定のルール、きまり」を遵守する。型を重視するのには理由がある。本来、礼儀作法の「礼」とは、感謝・思いやりなど、他者への心遣いのことで相手を敬うことであるが、思いやる心があっても、それが動作で表現されないと、相手に通じ難い。ゆえに、型とは、あく

まで相手に対し思いやりを表現することを目的に、洗練された美しさの要素を加味した動作の決まり事であると言える。つまり、型を遵守するということには、ある種の厳格さ・緊張感も伴うが、本質的にはその目的は茶事を通して主人が客人を温かくもてなすことにある。

「主客相互性」「主客対等」は、もてなす側の主人ともてなされる側の客人が地位や身分に関係なく、その場においては、対等な関係で、一方向ではなく、共にその「空間」と「時間」を創り上げ、楽しむという考え方である。名東・山田・横沢（1994）は、「茶道は飲食をともにするというだけでなく、席には亭主が命題をもって臨み、客はそれを理解し呼応しあって、お互いに心地よい精神的緊張とともに、心から感謝をシェア場である」と述べ、主人と客人が対等かつ相互に一体となって場を共有し、共鳴し合うことが、親近感・連帯性を高め、芸術的な時空間を生み出すのに必要な精神性だとしている。

つまり、「客ぶり」という言葉もあるように、茶道の席では、もてなす側の主人ばかりではなく、もてなされる側の客人にもその場に相応しい振舞い、感受性、教養の高さが求められる。客人は主人の意図・趣向を読み取り、感謝を示すことでもてなしに参加するのである。おもてなしは、主客対等であるが故に、主客の間で無意識な共通認識があることが前提となっていて、客人にも高い期待がかかっているのである。

2-2. 「おもてなし」と「ホスピタリティ」

次に、西欧型の「ホスピタリティ」と日本型の「おもてなし」に関して、共通点・相違点を

考察していく。

まず、「ホスピタリティ」であるが、ホスピタリティ研究は、「おもてなし」研究と比較すると、より多くの定義づけがなされている。例えば、Cassie&Reuland (1983) は、「食べ物、飲み物、施設、物理的環境、人々のふるまいや態度の調和のとれた混合物」、Pfeifer (1983) は「提供される食べ物や飲み物、宿、つまり家から離れた人の基本的なニーズで構成されるもの」とする。また、Jones (1996) は、「家から離れている人への一泊の宿泊施設の提供と外食する人への食べ物の提供という異なる2つのサービスから構成されるもの」とし、Tideman (1983) は、「客人の満足度が最大限満たされるための生産方式であり、客人が望む量と質の製品やサービス、客人が価格相応の価値があると感じられるような価格の製品やサービスのこと」としている。

これらの定義から、ホスピタリティは、「食べ物、飲み物、宿を中心に、客人の期待に沿えるような価格相応の価値があると考えられるような歓待、饗応を行うこと」だと統括することができる。長尾・梅室 (2012) は、“物質的”、“経済的”側面が中心であることを述べているが、以上の定義からもこうした「ホスピタリティ」の特徴は、「おもてなし」との相違点として指摘できよう。

ただし、ホスピタリティの定義として“物質的”、“経済的”側面とは違ったマインドを強調しているものも多く見られることに注意したい。Brotherton (1999) は、「同時に起こる人的交流であり、お互いに幸福な状態になり、さらに一層幸福な状態になろうとお互いが自発的に意

図している」ものとする。また、佐々木 (2009) は「人間同士の関係でより高次元の関係性を築くために相互に持つ精神や心構え」としている。つまり、これらの定義においては、「おもてなし」と共通した部分での、人間関係に焦点を当てた“精神的”な側面も強調されている。

現在、「ホスピタリティ」が一般にどのように説明され解釈されているかという点に関しては、英語を中心に欧米における「ホスピタリティ」に関する現代用例を引用してみる。『オックスフォード現代英英辞典』では、「愉快に客をもてなし、親切なもの、惜しみない態度で客を扱う」、『ロングマン現代英英辞典』では、「客に対する歓待の振る舞いや厚遇の品質」や「客に出される特別な食事」、『ウェブスター新国際辞典』では「社交上、または、商業上、客または初訪問者を温かく、思いやりのある、もの惜しみのない歓迎」など、上記の歴史的な文化背景をふまえた物質的・経済的・精神的側面を網羅した定義、解釈がなされている。

以上、ホスピタリティ概念を整理してきたが、現在においては「おもてなし」と「ホスピタリティ」は、人と人との関係に注目し、客人を尊重し、客人に対して誠実であろうとする精神性からは類似した概念だとも捉えられる（実際に、「ホスピタリティ」の翻訳として「(お)もてなし」という言葉が理解され、使用されることも多い）。しかし、それぞれの言葉の源流から辿っていくと、そこには言葉の内包する微妙な感覚や意義の違いが見いだせる。先述したように、「ホスピタリティ」には物質的・経済的側面が見られるのに対し、「おもてなし」にはそうした要素は少ない。また、現在の辞書の一節から

「ホスピタリティ」には「愉快に客をもてなす」とか「社交上、または、商業上、客を歓迎」といった能動的かつやや故意的・創作的とも言えるような明るさ・艶やかさ、そして親密さ、自由さのようなものが感じられるが、「おもてなし」にはそれがない。「おもてなし」は、むしろ逆で、その言葉の中には、厳格さ・緊張感、主人と客人の距離感のようなものがあり、それが、「礼儀・作法としての型」「主客相互性」「主客対等」といった特徴的な要素となって表れている。「ホスピタリティ」に比べると、「おもてなし」は奥ゆかしく、さりげなく、一歩引いた感じがある。しかし主客の間では暗黙裡に、時空間の完璧さの追求、対等であるがためのある種の知的ゲームのようなものが相互に激しく展開されており、その点においては、根底には深い思いやりがあるものの、やや張り詰めた感じもある概念だと言える。

3. 現代の消費者が求める「おもてなし」

ここまで、「おもてなし」の源流を辿り、「ホスピタリティ」と「おもてなし」の共通点・相違点について述べてきた。そこでは、「礼儀・作法としての型」「主客相互性」「主客対等」といったホスピタリティとは異なる部分での、おもてなし独特の要因が見られた。しかし、注意しなければならないことは、これらはあくまで、伝統に基づく特筆した要因の抽出であり、現代の一般の消費者がどのように「おもてなし」を捉えているかということとは異なるものである。

そこで、以降は、現代の消費者が「おもてなし」を一体どのように捉え、どのような「おもてなし」の要素（構成要因）を重視しているの

かということに焦点をあてて、筆者が調査・分析した結果の概要をまとめる。詳細に関しては、浦野・森（2017）を参考にされたい。

3-1. 調査方法

一般の消費者は今、「おもてなし」をどのように捉えているのか、その実態を把握するためにアンケート調査を実施した。

調査手法はインターネット調査を用いた。調査期間は2016年9月2日～5日、調査対象者は、調査会社（マイボイスコム）に登録しているモニターから無作為抽出して、日本の男女、性別の人口構成比に合わせて全国20代～70代の500名から回答を得た。

「おもてなし」についての質問項目の作成は次のように行った。まず、過去の書籍や研究論文から、おもてなしについて述べた記述を抜粋した。

さらに、現代のおもてなし要素を加味するために、実際におもてなしサービスの提供を標榜している企業（旅館、ホテル、航空会社、百貨店、寿司店）、ならびに10代から70代までの消費者14名（各世代から男女1名ずつ）への自由会話形式での個別インタビューを行い、その中で共通に出てきた内容や新たに発見した点を網羅的にリスト化した。

回答者の負荷を軽減するために調査項目数を50前後に絞り込むこととし、学生150人を対象に、予備的な調査を実施した。得られた結果を集計、因子分析、主成分分析することで、傾向が似ているものの中で典型的だと思われる項目を採用し、最終的に図表1に示す通り、52項目に絞り込んだ。

図表1：おもてなし項目

01. 顧客に合った適切な提案、行動をする
02. 顧客の立場に立って考え、あれこれ心を配る
03. 顧客が求めているものを察して動く
04. 対応が誠実である
05. 対応が正確である
06. 対応が簡潔でわかりやすい
07. 対応が早い
08. スタッフの顧客に対する接触が濃密である
09. サービス提供者と顧客の関係性が一方ではなく双方に相互性がある
10. スタッフがその場の雰囲気やテンポよく対応してくれる
11. スタッフがノリ良く会話を盛り上げ「楽しさ」を感じさせてくれる
12. 決めかねている時に寄り添うようにアドバイスしてくれる
13. スタッフが自分のペースに合わせてうなずき、相づちを打ち、上手に反応してくれる
14. 意思決定までの時間を十分にとってくれ、「待つ姿勢」が感じられる
15. 楽しそうに働いている
16. スタッフ同士が息の合った連携によりサービスを提供している
17. スタッフが顧客との間に適度な距離感を保つ
18. スタッフが顧客との間に適度な緊張感を保つ
19. 顧客にリラックスしてもらうよう努める
20. スタッフに責任感がある
21. スタッフが顧客に安心感を与える
22. スタッフが顧客との関係性を意識した上でサービスを提供する
23. スタッフが肉親のように心づかいをする
24. スタッフに謙虚さがある
25. サービス提供者と顧客の関係が対等であると感じさせている
26. スタッフと顧客の関係が「1対複数」ではなく「1対1」である
27. スタッフがある程度の型・様式に従ってサービスを提供する
28. スタッフが顧客とコミュニケーションの場・機会を多く持つよう努める
29. 施設・設備に清潔感がある・綺麗
30. 施設・設備に美的センスがある
31. 施設・設備に技術力が感じられるものがある
32. 施設・設備に高級感・上質感がある
33. 施設・設備にその土地特有なものを取り入れている
34. 施設・設備に季節・旬を感じさせるものを取り入れている
35. 設備・備品の使い方がわかりやすい
36. 施設・設備に健康に配慮した取組みがなされている（禁煙・分煙の別など）
37. 施設・設備が、文化・言語・国籍の違い、老若男女といった差異、障害・能力の如何を問わずに利用することができる設計になっている
38. 施設・設備に空間・場を演出するしつらえがなされている
39. サービス提供が、安全が保障された上で行われている
40. 大勢の中の一人ではなく「その人だけのもの」としてサービスを提供する
41. インターネットを活用して情報発信、問合せ対応がなされている
42. サービスを提供するスタッフと、施設・設備・備品に一体感がある
43. 幅広い時間帯にサービスを提供している
44. 顧客がスムーズに利用できるようになっている
45. サポート・アフターケアが充実している
46. サービスを提供する上での事前準備がしっかりなされている
47. 時間のかけ方が適切である
48. サービス内容に過不足がなく、ほどよい
49. サービス内容に多様な選択肢がある
50. サービスに特別感・特別な対応がある
51. サービス提供場所へのアクセスが良い
52. 体験や世界観といった情緒的な付加価値がある

それぞれの項目について顧客視点から見たときに「おもてなし」だと感じるかどうかを5段階評価（非常に感じる／まあ感じる／どちらでもない／あまり感じない／全く感じない）で回答してもらった。絞り込みの過程では、2節で言及した内容を踏まえ、日本の伝統的な「おもてなし」に特有だと指摘されてきた項目を残すことを意識した。また「ホスピタリティ」と「おもてなし」の共通点・相違点として言及される内容にも留意して項目を選んだ。

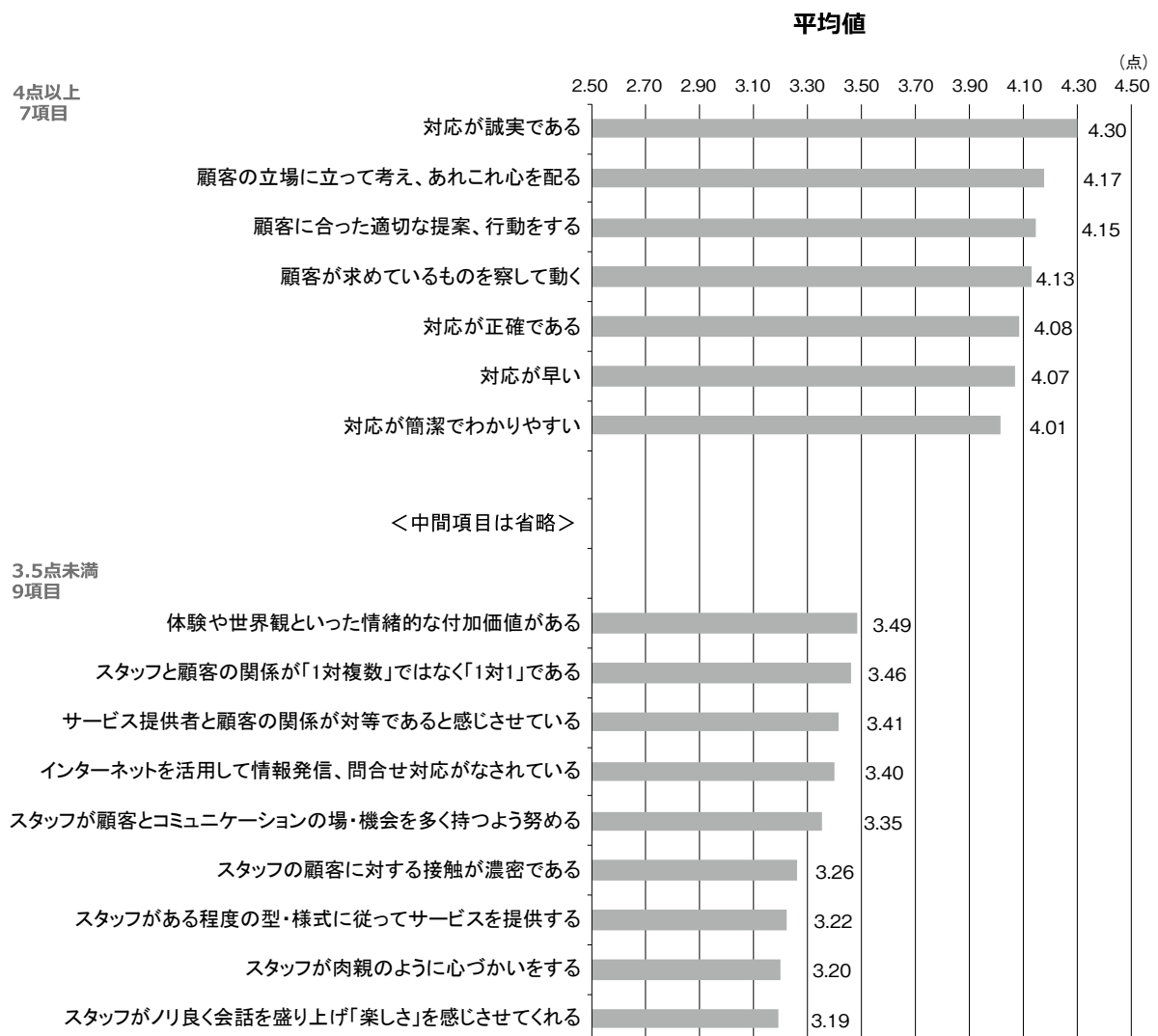
3-2. 分析

3-2-1. 求められている「おもてなし」とは

消費者にとって、何が今現在「おもてなし」として感じられているのかを明らかにするため、次のような分析を行った。

まず、「おもてなし」項目の5段階評価を、「非常に感じる」を5点、「全く感じない」を1点といったように、最高5点、最低1点という単純な得点として、それぞれ平均値を計算した。その結果を平均値の高い7項目と低い9項目を示したのが図表2である。

図表2：全体平均



最も平均点が高かったのは「対応が誠実である」の4.30点、最も低かったのは「スタッフがノリ良く会話を盛り上げ『楽しさ』を感じさせてくれる」の3.19点であった。

52項目のいずれも、文献、インタビュー、予備的な調査を経て選択したものであるため、平均が3点を下回る、つまり、〈おもてなしとは感じられない〉と明確に否定される項目は幸いなかった。しかしながら、3点台の半ばより下、3.5点未満の項目が9項目も見受けられた。

下位9項目を見て気付いた点が2つあった。1つ目は、おもてなしする側のスタッフの顧客に対する会話、心づかいが濃すぎたり、くだけすぎたりすることを嫌う心性が顧客にはあるということである。「スタッフがノリ良く会話を盛り上げ『楽しさ』を感じさせてくれる」、「スタッフが肉親のように心づかいをする」、「スタッフの顧客に対する接触が濃密である」、「スタッフが顧客とコミュニケーションの場・機会を多く持つよう努める」の得点が低いことから、「おもてなし」には、普段の身近な生活とは違う、距離感を保ったコミュニケーションが期待され、必要とされていることがわかる。

2つ目の気付きは、一種の精神性、主客対等といった、日本の伝統的「おもてなし」の特徴とされるものが、今現在の日本人一般には抵抗感を感じさせているということである。「サービス提供者と顧客の関係が対等であると感じさせている」、「スタッフがある程度の型・様式に従ってサービスを提供する」の得点も下位に沈んだことから、「おもてなし」としての優先度は低いと思われる。

さて、今度は上位項目を見ていく。平均点が

4点以上の項目、つまり「おもてなし」であると積極的に感じる人が平均的に多い項目が7つあった。上位項目からは2つ、気付きが得られた。1つ目は、〈対応の仕方〉の重要性である。「対応が誠実である」、「対応が正確である」、「対応が早い」、「対応が簡潔でわかりやすい」と、対応をキーとした評価軸が「おもてなし」の基本であることが確認できる。

2つ目の気付きは、〈顧客の立場に立つ〉ことの重要性である。「顧客の立場に立って考え、あれこれ心を配る」、「顧客に合った適切な提案、行動をする」、「顧客が求めているものを察して動く」の3項目に共通するのは、相手の身になって考えるということであり、「おもてなし」に必須の要素だということが確認できる。

「おもてなし」の要素としてこの2つ、〈対応の仕方〉と〈顧客の立場に立つ〉が最重要であることをどのように捉えればよいのだろうか。

まず、いずれも人と人との関係のあり方についてであり、まさに「おもてなし」の基本は外せないということである。

また、〈対応の仕方〉は、どちらかと言えば、顧客の問いかけに対して、受動的にどう応じるか、ということであり、いわば「受け身の上手さ」の地力が問われる場面だろう。他方、〈顧客の立場に立つ〉には、心を配る、察して動くという、アクティブ、能動的な行動が求められていると言える。能動的とはいっても、その前提には、「察する」があり、それは無言の行為であり、「静かな能動性」というべきであろう。このあたりは日本の伝統的な「おもてなし」と親和性があるようにも思われるし、また普遍的な価値としても訴求できるものではないだろうか。

次に基本的な属性ごとの傾向を確認していく。

図表3は、性別、年齢階層別、世帯年収別の評価の平均値である。全体の平均値の高い順

に並べ替えてある。濃い色のついている箇所は4.0点以上の評価が高い項目、薄い色がついているのは3.5点未満の評価が低い項目である。

図表3：セグメント平均

平均値		サンプルサイズ	対応が誠実である	顧客の立場に立って考え、あれこれ心を配る	顧客に合った適切な提案、行動をする	顧客が求めているものを察して動く	対応が正確である	対応が早い	対応が簡潔でわかりやすい	中間項目は省略	体験や世界観といった情緒的な付加価値がある	スタッフと顧客の関係が「1対複数」ではなく「1対1」である	サービス提供者と顧客の関係が対等であると感じさせている	問合せ対応がなされている	インターネットを活用して情報発信、場・機会を多く持つよう努める	スタッフが顧客とコミュニケーションの場・機会を多く持つよう努める	濃密である	スタッフの顧客に対する接触が	スタッフがある程度の型・様式に従ってサービスを提供する	スタッフが肉親のように心づかいをする	「楽しさ」を感じさせてくれる	スタッフがノリ良く会話を盛り上げ「楽しさ」を感じさせてくれる
全体		500	4.30	4.17	4.15	4.13	4.08	4.07	4.01		3.49	3.46	3.41	3.40	3.35	3.26	3.22	3.20	3.19			
性別	男性	249	4.19	4.11	4.02	4.04	3.95	3.96	3.92		3.42	3.41	3.45	3.31	3.26	3.23	3.10	3.22	3.14			
	女性	251	4.41	4.24	4.27	4.22	4.21	4.18	4.10		3.55	3.51	3.37	3.48	3.45	3.29	3.34	3.17	3.24			
年齢階層	20代	68	4.29	4.10	4.13	3.97	3.97	3.90	3.90		3.50	3.46	3.46	3.56	3.35	3.32	3.38	3.06	3.22			
	30代	84	4.05	4.07	4.15	4.14	3.86	4.02	3.79		3.56	3.45	3.48	3.50	3.38	3.40	3.33	3.37	3.20			
	40代	98	4.21	4.13	4.02	4.06	4.03	4.00	4.03		3.39	3.39	3.41	3.36	3.34	3.23	3.28	3.12	3.05			
	50代	82	4.38	4.18	4.12	4.17	4.11	4.04	3.99		3.41	3.41	3.28	3.27	3.26	3.15	3.07	3.16	3.02			
	60代	96	4.41	4.24	4.16	4.16	4.23	4.20	4.21		3.50	3.42	3.31	3.34	3.46	3.07	3.09	3.20	3.22			
	70代	72	4.49	4.31	4.33	4.28	4.28	4.25	4.11		3.58	3.65	3.60	3.40	3.32	3.46	3.22	3.26	3.49			
世帯年収	なし	14	3.64	3.57	3.50	3.64	3.57	3.64	3.50		3.29	3.14	3.00	3.21	3.21	3.29	3.21	3.21	2.93			
	200万円未満	51	4.29	4.12	4.14	4.12	4.12	4.14	3.98		3.25	3.31	3.12	3.20	3.33	3.24	3.18	3.08	3.04			
	200～400万円未満	107	4.36	4.23	4.26	4.10	4.17	4.08	4.08		3.63	3.56	3.51	3.47	3.33	3.24	3.22	3.25	3.30			
	400～600万円未満	134	4.26	4.22	4.15	4.20	4.02	4.09	4.00		3.40	3.37	3.31	3.38	3.27	3.21	3.07	3.15	3.10			
	600～800万円未満	80	4.26	4.14	4.13	4.15	4.05	4.10	4.09		3.45	3.49	3.45	3.41	3.30	3.25	3.28	3.14	3.35			
	800～1,000万円未満	61	4.43	4.20	4.07	4.16	4.18	4.07	3.97		3.61	3.59	3.62	3.44	3.74	3.46	3.41	3.38	3.20			
	1,000～1,500万円未満	34	4.53	4.21	4.21	4.09	4.29	4.26	4.18		3.68	3.59	3.62	3.62	3.32	3.21	3.35	3.12	3.15			
	1,500万円以上	19	4.05	4.11	4.21	4.05	3.68	3.53	3.63		3.47	3.32	3.47	3.21	3.32	3.32	3.37	3.32	3.16			
			4以上																			
			3.5未満																			

4以上

3.5未満

まず一貫して、性別、年齢階層、世帯年収にかかわらず、評価の高低の傾向が、今まで述べてきた全体の傾向と似ていることがわかる。全体データについて述べてきたことは、これらのセグメントにも同様にあてはまり、頑健な結果であると言えるだろう。

ただし、男性に比べ女性は得点が高い傾向がある。これは、女性に比べ、男性に「おもてなし」を感じさせることはやや難しく、男性の

求める「おもてなし」は、ここで挙げた以外にあるということなのかもしれない。

また、年代が上がるにつれて、4.0点を超える項目が増える傾向がみられる。特に、70代については「施設・設備が、文化・言語・国籍の違い、老若男女といった差異、障害・能力の如何を問わずに利用することができる設計になっている」、「スタッフがその場の雰囲気やテンポよく対応してくれる」等、4.0点を超えてくる項

目が多い。人生経験も豊富になり、要求が高くなっているということであろうし、加齢の反映なのかもしれない。「おもてなし」をする側にとっては、気を使うべきポイントが増えてくるということが確認できた。

3-2-2. 「おもてなし」要素の体系化

ここからは、おぼろげに見えていた「おもてなし」の潜在構造を明示的に論じていく。

分析手法は因子分析を用い、図表4のような結果となった。図表4には、先ほどまで見てきた各項目の平均値も並べて掲載した。

図表4：因子分析

		因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	平均値
第1因子	施設・設備に季節・旬を感じさせるものを取り入れている	0.744	0.206	0.183	0.088	0.194	3.72
	施設・設備に高級感・上質感がある	0.740	0.353	0.102	0.108	0.065	3.59
	施設・設備に美的センスがある	0.728	0.230	0.223	0.248	0.054	3.65
	施設・設備に技術力が感じられるものがある	0.709	0.302	0.224	0.217	0.007	3.59
	施設・設備にその土地特有なものを取り入れている	0.703	0.327	0.170	0.066	0.135	3.60
	施設・設備に空間・場を演出するしつらえがなされている	0.669	0.354	0.249	0.110	0.128	3.58
	設備・備品の使い方がわかりやすい	0.665	0.116	0.369	0.207	0.111	3.73
	施設・設備に健康に配慮した取組みがなされている（禁煙・分煙の別など）	0.663	0.149	0.288	0.186	0.166	3.78
	サービス提供が、安全が保障された上で行われている	0.663	0.102	0.401	0.207	0.078	3.77
	施設・設備が、文化・言語・国籍の違い、老若男女といった差異、障害・能力の如何を問わずに利用することができる設計になっている	0.636	0.230	0.285	0.073	0.271	3.75
	施設・設備に清潔感がある・綺麗	0.630	-0.005	0.330	0.297	0.116	3.96
	サービスを提供するスタッフと、施設・設備・備品に一体感がある	0.588	0.407	0.286	0.089	0.111	3.54
	顧客がスムーズに利用できるようになっている	0.573	0.153	0.352	0.205	0.124	3.81
	サポート・アフターケアが充実している	0.552	0.231	0.208	0.109	0.225	3.87
	サービスを提供する上での事前準備がしっかりなされている	0.546	0.198	0.300	0.204	0.187	3.80
	時間のかけ方が適切である	0.522	0.215	0.317	0.300	0.199	3.77
第2因子	体験や世界観といった情緒的な付加価値がある	0.516	0.525	0.065	0.118	0.123	3.49
	幅広い時間帯にサービスを提供している	0.513	0.433	0.213	0.151	0.059	3.55
	スタッフの顧客に対する接触が濃密である	0.060	0.699	0.045	0.075	0.111	3.26
	スタッフが肉親のように心づかいをする	0.119	0.695	0.176	-0.061	0.137	3.20
	スタッフがノリ良く会話を盛り上げ「楽しさ」を感じさせてくれる	0.124	0.650	0.169	0.002	0.164	3.19
	スタッフが顧客とコミュニケーションの場・機会を多く持つよう努める	0.304	0.632	0.036	0.061	0.068	3.35
	スタッフが自分のペースに合わせてうなずき、相づちを打ち、上手に反応してくれる	0.235	0.562	0.249	0.133	0.182	3.51
	スタッフがある程度の型・様式に従ってサービスを提供する	0.235	0.545	0.133	0.208	-0.048	3.22
第3因子	サービスに特別感・特別な対応がある	0.488	0.522	0.050	0.048	0.235	3.58
	決めかねている時に寄り添うようにアドバイスしてくれる	0.219	0.504	0.180	0.101	0.265	3.55
	スタッフと顧客の関係が「1対複数」ではなく「1対1」である	0.192	0.502	0.385	0.148	0.012	3.46
	スタッフが顧客との間に適度な距離感を保つ	0.286	0.074	0.704	0.222	0.103	3.79
	スタッフが顧客との間に適度な緊張感を保つ	0.162	0.330	0.628	0.188	0.034	3.59
	スタッフに責任感がある	0.397	0.165	0.584	0.345	0.132	3.87
	スタッフ同士が息の合った連携によりサービスを提供している	0.339	0.320	0.581	0.175	0.133	3.68
	スタッフが顧客に安心感を与える	0.391	0.073	0.567	0.220	0.258	3.96
第4因子	顧客にリラックスしてもらうよう努める	0.300	0.166	0.561	0.032	0.340	3.89
	スタッフに謙虚さがある	0.300	0.238	0.534	0.222	0.142	3.80
	対応が正確である	0.275	0.137	0.293	0.721	0.352	4.08
	対応が簡潔でわかりやすい	0.257	0.164	0.337	0.662	0.218	4.01
因子5	対応が早い	0.258	0.198	0.302	0.608	0.275	4.07
	対応が誠実である	0.266	0.062	0.269	0.603	0.396	4.30
	顧客の立場に立って考え、あれこれ心を配る	0.175	0.123	0.191	0.202	0.736	4.17
	顧客が求めているものを察して動く	0.126	0.187	0.066	0.234	0.687	4.13
因子5	顧客に合った適切な提案、行動をする	0.095	0.164	0.180	0.341	0.576	4.15
	回転後の累積負荷量平方和 (%)	19.9	32.8	44.4	51.0	56.8	-

注) 因子は固有値の大きい順に左から並んでいる。因子負荷量による項目の分類は負荷量0.5以上を目安にした。

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

■ 平均値3.8以上

■ 平均値3.5未満

第1因子は、主に、施設や設備についての充実具合の評価因子であると解釈できる。負荷量の高い項目を見ると、「施設・設備に季節・旬を感じさせるものを取り入れている」、「施設・設備に高級感・上質感がある」が見られ、施設、設備そのものの具合が評価ポイントのひとつであることがわかる。ただし、項目の平均値に着目すると、また違った姿も見える。図表4では、平均値が3.8以上の項目に濃い色、3.5未満の低い項目に薄い色をつけている。高い項目を見ると、「顧客がスムーズに利用できるになっている」、「サポート・アフターケアが充実している」、「サービスを提供する上での事前準備がしっかりなされている」という、施設や設備自体というよりは、それらの充実度が、顧客へのサポートとなることによって、はじめて「おもてなし」として評価される、という流れが見えてくる。

第2因子は、スタッフと顧客との接触の密度、濃度についての因子と考えられる。「スタッフの顧客に対する接触が濃密である」、「スタッフが肉親のように心づかいをする」の負荷量が高い。「スタッフがある程度の型・様式に従ってサービスを提供する」、「スタッフと顧客の関係が『1対複数』ではなく『1対1』である」もこの因子を構成する要素であり、日本的な要素、1対1という視点も含んだ軸があることを表している。しかし、この因子には注意が必要である。平均値を見ると多くの構成項目が3.5点未満であり、優先度は低い。つまり、確かにこれらの項目が合わさって、日本的要素、1対1要素をも含んだ、密度の濃い顧客との関係の確立を評価する視点は明確にあるものの、「おもて

なし」としては感じられにくいということである。

続いて、第3因子もスタッフと顧客に関する因子であるが、第2因子とは対照的である。「スタッフが顧客との間に適度な距離感を保つ」、「スタッフが顧客との間に適度な緊張感を保つ」の負荷量が高く、顧客とスタッフの距離感を保つことを評価する因子である。平均値の高い項目としては、「スタッフが顧客に安心感を与える」、「顧客にリラックスしてもらうよう努める」、「スタッフに責任感がある」が目立つ。これらを合わせて考えると、この因子は、顧客が安心、リラックスできるように、スタッフが上手に顧客と距離感を保つことが重要であることを示唆していると思われる。

最後に、第4因子、第5因子はそれぞれ、＜対応の仕方＞に関する因子、＜顧客の立場に立つ＞ことにかかわる因子であり、すでに平均値の高い項目群として言及した項目から構成されている。改めての確認とはなるが、平均値はすべての構成項目で4.0点を超えており、優先度の高い、最重要の因子であると考えられる。

以上の分析をまとめると、次のように「おもてなし」の要素を体系化できるのではないだろうか。

まず、「おもてなし」とは、概ね次の5つの要因から構成されている。

■「おもてなし」の5つの要因

- ①顧客サポートと事前準備としての施設の充実
- ②サービス提供側視点からの濃密な接触とサービス提供
- ③顧客にリラックスを感じさせられる、近すぎず遠すぎない、適度な距離感を持った

接触

④対応の仕方、受け身の巧拙

⑤顧客を察して動く、無言の能動性

優先順位としては、次の3段階が考えられる。

■「おもてなし」の3段階

第1段階：要因④と⑤という関係性構築の基礎

第2段階：要因①と③による雰囲気醸成、サポート

第3段階：要因②による、機に応じたアクセント

一般の消費者が求める「おもてなし」とは、このような構造を持っているのではないと思われる。

2節の伝統的な「おもてなし」概念の特徴をふまえると、今回調査で抽出した「おもてなし」の5つの要因の内、要因③・④・⑤に関しては、茶道を源流とする「おもてなし」の距離感であったり、奥ゆかしく静かだが、高度かつ知的な主客の能動的なかけ合いといった日本古来の文化から来る要素の影響が強く見られた。しかし、例えば要因③においては、平均値の高い項目として安心感・リラックス感があることから、伝統的なおもてなしに見られる主客対等であらんとするが故のストイックな緊張感よりは、現代の消費者には、もう少しマイルドな西欧的ともいえるほぐれた雰囲気が望まれていることが指摘できる。

要因①・②に関しては、伝統的な日本的な「おもてなし」の影響を受けている要素も散見されるものの、全体的には西欧的な「ホスピタリティ」の特徴が強く出てきて成立している要因である。この点に関して言えることは、現代の一

般消費者は、西欧型のサービスも多く経験していることから、「おもてなし」と認識するものとしても西欧的な「ホスピタリティ」の影響を強く受けた要素を含意していると考えられる。

しかし、優先順位を見てみると、要因①・②に対する一般消費者の優先順位は比較的低く、「おもてなし」の構成要因としては、確実に存在すると認識しているものの、その重視度は低くなっていることが指摘できる。

以上、まとめると現代の日本の一般消費者が考える「おもてなし」とは「ホスピタリティ」の特性も含んだ広い意味性を持つ概念として認識されていることがわかる。しかし、そこには茶道に端を発する古来の伝統的な「おもてなし」の特徴もしっかりと残っている。「おもてなし」に求めるものとしては、そうした伝統的な「おもてなし」の部分を求める傾向がある一方で、あまりに厳格な形での、型の遵守や、緊張感を伴う主客対等のあり方に関しては多少の抵抗感を伴い、もう少しマイルドな形での客人側への負荷が低い「おもてなし」を求める傾向があることがわかった。

4. おもてなし経営の実践事例：加賀屋

3節までで「おもてなし」の定義や構成要因、そして現代の消費者が求める「おもてなし」についての調査・分析結果をまとめてきたが、4節では、卓越した「おもてなし」を実践している企業として名高い「加賀屋」旅館について事例分析を行っていく。

事例に関しては、文献調査を行った。なお、事例内容はあくまでも2017年調査当時までにおける事実であることに注意されたい。

4-1. 加賀屋の概要ⁱ

加賀屋は、1906年、石川県七尾市の和倉温泉に小田與吉郎が創業した、112年間続く老舗旅館である。創業時は12室30名収容の規模であったが、現在は、総客室数232室、収容人員約1,450名、年間宿泊数22万人、年間稼働率80%を超える大規模旅館となっている。

旅行新聞新社が主催する「プロが選ぶ日本のホテル、旅館100選」ⁱⁱでは、2016年まで36年間連続1位の評価を得ており、2017年には一度記録は途絶えたものの、2018には再び1位へ返り咲き、「おもてなし日本一」の強いブランド力を維持している。

加賀屋の経営は小田家一族で引き継がれている。初代は創業者の與吉郎、2代目は長男の與之正が引き継ぎ、妻の孝とともに現在の加賀屋の基盤を作った。112年間という歴史の中で加賀屋を支えてきたのは、「加賀屋の流儀」という加賀屋独自のサービスの土台があり、妻の孝の貢献が大きい。旅館の女将の各部屋の挨拶回りにしても、孝が始めて、日本の旅館に広まったと言われている（細井、2006）。3代目は與之正の長男である小田禎彦が引き継ぎ、彼が社長の時代に現在の大規模旅館の加賀屋を妻の真弓と共に作り上げた。現在は、禎彦の長男の與之彦が社長を務め、伝統を守り続けている。

4-2. 加賀屋のおもてなし

4-2-1. 笑顔で気働き

3代目女将の小田真弓によると、加賀屋が何より大切にしているのは「気働き」である。「会

話の端々からさりげなくお客様の意をくみ、どうすれば喜んでいただけるかを懸命に考える。そのために“脳に汗をかく”のが気働きです」と述べる。加賀屋にも接客マニュアルはあるが、それをこなしても、もてなしとしては50～60点止まりと考え、客が求めているものを“あうん”の呼吸で察し、言葉にならない期待にも応えていこうと努める。

例えば、自家用車で到着した顧客には、どこから来たか、車のナンバーをさりげなくチェックして、「遠い所から来て頂いてありがとうございます」と労いの言葉を掛ける。

車椅子で到着した顧客に対しては、押すのを手伝うべきか家族に任せた方がよいのか、即座に察し、判断し、最も適切だと考えられる対応をする。車椅子の人の気持ちを汲むと、特に悪天候の時には、知らない人に押されると不安になるかもしれないため、家族に任せた方が良い場合もある。

やり過ぎても、やらなさ過ぎてもいけない。だからこそ、「心の表情」を観ることが大事であり、マニュアルを超えて、「観察眼、想像力、好奇心」をもって相手と対峙する必要がある。手足と同じように「気」を働かせて、相手が何を求めているのかを察し、笑顔で対応する。この「笑顔で気働き」こそが、加賀屋のもてなしの根幹であると考えている。

4-2-2. 施設・設備と従業員による世界観の構成

加賀屋のおもてなしは「笑顔で気働き」を核

i 加賀屋の事例については、主に以下のインタビュー録、講演録等を参考にしている。①2015年4月号の『日経おとなのOFF』に掲載された小田真弓氏（加賀屋3代目女将）のインタビュー録。②2015年6月8日『日経ビジネス』に掲載された小田禎彦氏（加賀屋3代目）の講演録。

ii 「プロが選ぶ日本のホテル、旅館100選」は、旅行新聞新社が1976年から実施しているランキング。全国旅行会社など約2万社の投票結果をもとに、（一社）日本旅行業協会や業界マスコミ専門家で構成される選考審査委員会が選定している。

にしていることは先に述べたとおりであるが、施設・設備やその他の人的要素が“一体となって融合”することで、おもてなしの価値を高めている。

3代目の小田禎彦は、「旅館の設備は、客室係の労働効率を高め、サービスを際立たせる舞台である。6割いけると思ったら投資に踏み切るべきだ」と述べている。だからこそ、加賀屋は定期的に、積極的に、施設・設備に投資を行ってきた。

例えば、施設に関しては1981年に大規模改装を行い、45億円を投じて「能登渚亭」を造った。能登渚亭は、12階建てと高層ながら純和風の建物で、入口から上を見ると全館吹き抜けになっている。もし吹き抜けにしなければ、各階を合わせて宴会場を10室は設けられ、その分、売上に寄与したかもしれないが、そうはしなかった。理由としては、能登渚亭に独特の世界観を持たせたかったからである。能登渚亭のコンセプトは、「和服が似合う、お茶が好きな50～60代の女性が喜ぶ旅館」であった。したがって、ターゲットとなる女性目線で施設・設備を整えた。客室は数寄屋造りの意匠を施すなど、茶室を意識した造りにした。また、館内には、「加賀屋を訪れれば能登の伝統工芸が楽しめる」と感じてもらえるよう九谷焼や加賀友禅、輪島塗など石川県と縁の深い伝統工芸品を多数そろえた。このように、施設・設備に積極的に投資を行うことで、顧客から「旅の高揚感」を引き出し、クチコミが集まるよう仕掛けたのである。

結果的に、能登渚亭は、「加賀屋にはすごいものがある」と評判を呼び、他の旅館との差別

化につながった。以降も5～10年の間隔で定期的に施設・設備を見直し、投資し続けている。

また、施設・設備に合わせ、雰囲気醸成するために、人的要素も一体となって進化させている。例えば先の能登渚亭では、「和服」や「お茶」がコンセプトを彩るキーワードとなっていたが、従業員の所作にも美しさを追求した。客室係は、和服を纏ってのしなやかな歩き方、お辞儀の仕方を学び、お茶とお花を稽古した。

現在でも、顧客が部屋につくと、客室係がたてた抹茶が小袱紗を添えて出される。抹茶に添えられる和菓子は、オリジナルで創作されたもので、季節ごとに変わり、節句や土地の風習に合わせた菓子もでる。

このように、加賀屋では施設・設備と従業員が一体となって、雰囲気・世界観を醸成するよう努めている。

4-2-3. サプライズな演出

加賀屋のおもてなしは、観て、察して、「表には出さず、裏で先回りして策を立てる」という“謙虚さ”と、「やり過ぎでもやらなさ過ぎでもない」という顧客との“一定の距離感”が基本となっているが、それとは少し違ったニュアンスの形もある。

例えば、「お出迎え」。加賀屋では、客室係が玄関にずらりと並んで客を迎える。その姿は、体験した顧客に「圧巻」と言わしめるほどであり、“謙虚さ”を超えた“華やかさ”、特別感を漂わせるものであり、一種のショーのような要素さえある。

距離感という観点からすると、通常は顧客と

は“一定の距離感”を保って接客しているが、時と状況を判断し、距離を詰めて、顧客を驚かせる場合もある。

例えば、88歳の顧客が米寿のお祝いで加賀屋を訪れた時、女将が黄色のはんてんと帽子、鯛、そして記念写真を記念品として贈ったというエピソードもある。

また、亡き人を悼む旅とわかれば、故人の分の食事として、陰膳を用意することもある。陰膳は前菜、ごま豆腐などの精進料理、ご飯に加え、故人がビール好きだったと知れば、グラスに入れたビールまで並べる。

このように、加賀屋では、時に、肉親のように心づかいし、濃密に顧客に接することもある。これが、「サプライズな演出」として、加賀屋の評判を更に高める要因となっている。

4-3. 加賀屋のおもてなし分析

ここまで加賀屋の概要、具体的なおもてなし施策について見てきたが、加賀屋は、3節でまとめた「おもてなし」の5つの要因を満たし、「おもてなし」の3段階を築き上げていることが確認できる。

「笑顔で気働き」という加賀屋の根幹となるおもてなしは、「おもてなし」の第1段階である「顧客との関係性構築の基礎」となるもので、そこには絶妙な受動性と能動性が存在する。顧客とのちょっとした会話を受け、早く正確にサービスを提供するのはもちろんだが、加賀屋では、それに加えて、言葉にならない「心の表情」を探り、暗黙的なニーズにもアクティブに応えようと努めている。相手の身になって考え、あくまでも、でしゃばらず控えめにさりげなく、誠

実に笑顔で対応する姿勢は、多くの顧客にとって心地良いものと感じられている。

加賀屋のおもてなしの特徴の2つ目としてあげた「施設・設備と従業員による世界観の構成」は、まさに、「おもてなし」の第2段階の「雰囲気醸成、サポート」である。加賀屋では、施設・設備が、客室係の良質なサービスを引き立たせる舞台装置になると考えているため、ある程度リスクをとってでも、定期的に積極的に投資を行っている。それにより、「笑顔で気働き」の従業員を核に、洗練された施設・設備、調度品といった要素が一体となって融合し、シームレスな高付加価値を実現している。

そして、特徴の3つ目としてあげた「サプライズな演出」は、「おもてなし」の第3段階である「機に応じたアクセント」といえる。消費者調査の結果にもあったように、基本的には、スタッフと顧客との間には適度な距離感を保った方が、評価が高い傾向がある。しかし、一方で、密度の濃い顧客との関係の確立を評価する視点も存在している。したがって、加賀屋は全てのお客様に対してではなく、まさに「観て、察して、“気”を働かせる」ことで、ここぞという場合には、一部の顧客との距離を縮め、踏み込んで「サプライズな演出」を仕掛けることで、加賀屋独自の特別な「おもてなし」の印象を強め、顧客の感動を引き出し、ある種の「伝説・物語」として、クチコミを誘発し、そのブランド価値を更に高めることに成功している。

5. まとめ

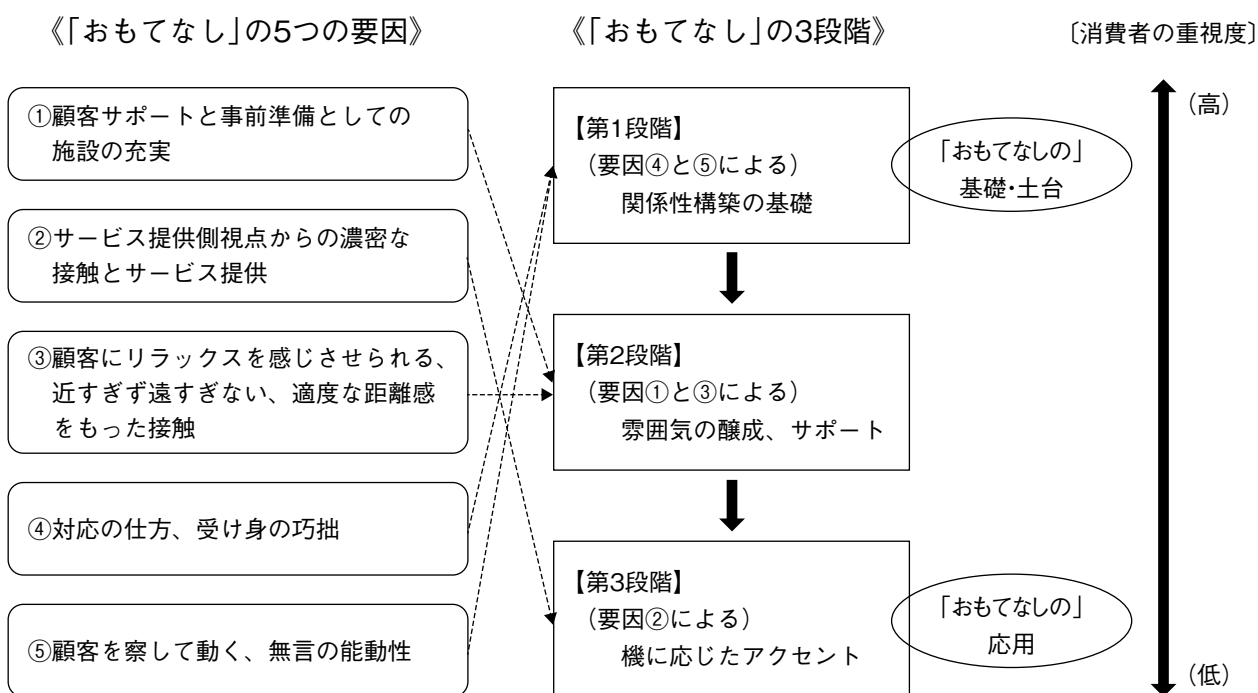
単一事例での過度の言及には注意が必要であるが、4節の加賀屋の事例分析により、3節

の消費者アンケート調査の結果の有用性が、ある程度、事例からも裏付けられたと言えよう。

したがって、最後に、3節で提示した「おもてなし」の5つの要因と、「おもてなし」の3つの段階を、改めて図表5としてまとめ、提示する。

この図表は、「おもてなし」の構造や優先順位を体系立て、視覚化したものであり、今後中小企業が目指すべき「おもてなし」の1つの方向性を示唆することができたのではないかと考える。

図表5：おもてなしの価値構造



【参考文献】

- 浦野寛子・森義博 (2017)「消費者視点の「おもてなし」コミュニケーション戦略(上)－「おもてなし」概念の構成要因」、『日経広告研究所報』291号、pp.10-17。
- 浦野寛子・森義博 (2017)「消費者視点の「おもてなし」コミュニケーション戦略(下)－「おもてなし」と広告」、『日経広告研究所報』292号、pp.48-55。
- 小田禎彦 (2015)「加賀屋 小田禎彦の経営教室(第2回) 顧客と従業員の満足引き出す投資 攻めの設備投資が停滞を打ち破る」、『日経ビジネス』1794号、pp.64-67、日経BP社。
- 小田真弓 (2015)『加賀屋 笑顔で気働き－女将が育んだ「おもてなし」の真髄』日本経済新聞出版社。
- 小田真弓 (2015)「加賀屋の女将に学ぶおもてなしの極意」、『日経おとなのOFF』166号、pp.40-42、日経BP社。
- 角山榮 (2005)『茶ともてなしの文化』NTT出版。
- 佐々木茂 (2009)、「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」、『高崎経済大学附属研究所紀要』第44巻2号、pp.1-19。
- 千葉望、五嶋正風 (2007)『おもてなしの源流 日本の伝統にサービスの本質を探る』英治出版。
- 長尾有記・梅室博行 (2012)、「おもてなしを構成する要因の体系化と評価ツールの開発」、『日本経営工学会論文誌』第63巻3号、pp.126-137。
- 名東孝二、山田暁、横沢利昌 (1994)、『ホスピタリティとフィランソロピー 産業社会の新しい潮流』、税務経理協会。
- 細井勝 (2006)『加賀屋の流儀 極上のおもてなしとは』PHP研究所。
- オックスフォード大学出版局 (2015)、『オックスフォード現代英英辞典』、旺文社。
- ロングマン (2008)、『ロングマン現代英英辞典』、桐原書店。
- Brotherton, B. (1999), "Hospitality management research: Towards the future?", *The handbook of contemporary hospitality management research* (Brotherton, B., eds.), John Wiley & Sons, 143-172.
- Cassie, E.H. and Reuland, R. (1983), "Hospitality in Hospitals," *The Management of Hospitality* (Cassie, E.H. and Reuland, R., eds.), Pergamon, 146-163.
- Jones, P. (1996), *Introduction to Hospitality Operations*, Cassell, 1-20.
- Pfeifer, Y. (1983), "Small Business Management," *The Management of Hospitality* (Cassie, E.H. and Reuland, R., eds.), Pergamon, 189-202.
- Tideman, M.C. (1983), "External influences on the hospitality industry", *The Management of Hospitality* (Cassie, E.H. and Reuland, R., eds.), Pergamon, 1-24.
- Merriam-Webster. (2002), *Webster's Third New International Dictionary*, Merriam-Webster, Inc.