

〔論 文〕

# サービス・マーケティングにおける 「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」

山 内 孝 幸

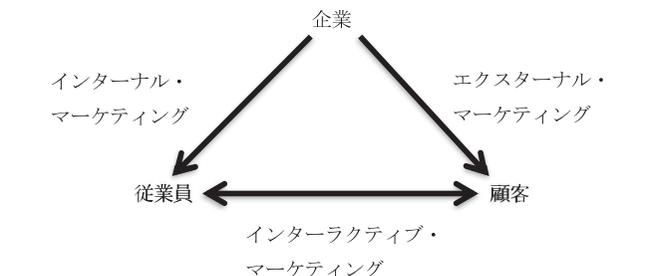
## I はじめに

日本企業のビジネスにおけるサービスの比重は益々高くなってきている。内閣府統計によれば日本経済における国内総生産（GDP）に占める広義のサービス産業の比率は75%にも達している。また、製造業においてもアフターサービスを含めた製品に関連するサービスの比重を高めようとしている。それはメーカーが製品を単に生産し販売することから、製品を活用するサービスを含めたシステムを創造・販売することができるように会社全体の能力と仕組みを交換することで競争優位を獲得しようとしているのである。

こうした実務におけるサービス化が進展する一方で、マーケティング研究においては、従来のマーケティングでは製品（goods）の価値は企業が決め、顧客はその対価を支払うことで製品を獲得する価値交換が主流であったものが、製品やサービスは顧客が使用して初めて使用価値や経験価値等の価値を生み出すものとしてサービ

スこそが経済の中心であるというサービス・ドミナント・ロジックの概念が提唱されている。つまり、顧客に新たな価値をもたらす有形の製品も無形のサービスも、それらを包括的に捉えることによって企業と顧客の相互作用のもとで共に価値を創造していくという共同価値創造の視点からマーケティングを組み立てているのである。

このように今や実務と研究の双方において「サービス」がキーワードとなっているが、そもそもサービスとは一体何なのか。先の内閣府統計における分類で用いられている「サービス」と、サービス・ドミナント・ロジックで用いられている「サービス」とは概念が異なっているように、サービスに関する議論ではその多様性から多くの論者によって様々な定義付けがなされているのが現実である。さらに、サービス・マーケティングにおいてコトラーは、サービスは人が作る面が強いことから、企業と顧客だけでなく従業員も含めた3者間の相互作用から作り上げられるとしてモデル化している（図1）。このモデルでは、企業と顧客との関係にあるエ



出所) 白井義男監修, 平林祥訳 (2010) 『コトラーのホスピタリティ & ツーリズム・マーケティング』 pp.30-32 より抜粋。

図1 サービス・マーケティングにおける3者間関係

クスタナル・マーケティング、顧客と従業員との関係にあるインターラクティブ・マーケティング、企業と従業員との間にあるインターナル・マーケティングに区分している。その中でもインターラクティブ・マーケティングは従業員と顧客が接するサービス・エンカウンターとして顧客満足を実現する重要な要因とすることができる。

また、サービスの評価を考える際には、一般的にはサービスを体験する顧客からの評価として顧客満足度で測られるが、近年ではサービスの評価はサービスに関する外見的な特徴や利便性に対する評価だけではなく、サービスから得られる経験や企業と顧客との関係の質と内容への評価として顧客経験が重視されるようになってきた。そして、顧客が質の高いサービスを体験すれば、感情的なこだわりを見せるようになり、それが高い顧客ロイヤリティに繋がるとしている。

さらに、質の高いサービスという点では、「サービス」という以外に「ホスピタリティ」や「おもてなし」という表現も使われている。元来、顧客に対するおもてなしは日本企業の持つサービスの強みとして議論されてきたが、その一方で日本のサービスにおけるおもてなしは、従業員の奉仕的態度と品質の高さを特徴としているものの、ともすれば海外からの顧客にとっては一方的で過剰であり、それが高コストに繋がっているという批判がある<sup>1)</sup>。さらに、日本の「おもてなし」について海外からの訪日客が賞賛している姿を多くのマスメディアが報道している一方で、そうした日本の「おもてなし」を「おせっかい」と感じている客がいることも事実である<sup>2)</sup>。

本論文では、こうした多義的な「サービス」の概念を再検討することによって「ホスピタリティ」と「おもてなし」の概念との比較を通じて、サービスに関するマネジメントの新たな枠組みを呈示することにある。

## Ⅱ 「サービス」とは何か

サービス (service) という言葉の語源については諸説あるが、1つにはラテン語の *servire* と言われ、そこには奴隷や戦利品として獲得した外国人といった意味を含んでいる。そして、そこからラテン語における奴隷を示す形容詞やその行動を示す動詞的な意味を持つ *servitium* を経て、現在の *service* になったと言われている<sup>3)</sup>。これらの語源から見れば、サービスという言葉には上位者である主人は所有・支配・権力・優越といった優位な立場、下位者である従者は服従・依存・隷属といった劣位な立場といった上下関係や主従関係を背景とした力 (power) による支配や従属といった意味が含まれていることを読み取ることができる。加えて、サービスという言葉はかつて奴隷や従者が果たした社会的な役割、すなわち社会におけるプロセスの代行という機能や、プロセスを代行する場合の機能的要素と行動的要素をも含意している。そして、サービスという言葉の現代的解釈においては、主人・従者といった上下関係や主従関係的要素とともに、プロセスの代行という機能や行動といった要素が強調されるようになったものと考えられる。

このように見れば、サービスとは送り手と受け手が常に上下関係もしくはタテの関係の中にあって、送り手である従者が受け手である主人に対して提供する様々な行為やパフォーマンスであり、サービス・マーケティングにおいてはサービスの送り手である提供者が特定の時、特定の場所において価値を創造し、受け手である顧客に利益や便益を提供する経済的活動を意味し、それはお金を支払って利用する取引対象として捉えることができる。そして、売買の対象となったサービスは客観的で安定的な品質を保証するために、サービス提供者はサービスの画一化・同質化・マニュアル化を図ることによって全ての顧客に対して平等なサービスの提供を実現しようとするのである。

こうしたサービスの特徴をあげれば次の5点

Oct. 2020 サービス・マーケティングにおける「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」

を挙げることができる。

第1は、サービスの取引における生産と消費の相互作用としての同時性である。つまり、サービス活動は顧客や消費者に直接働きかけることから、取引は生産と消費が同時に行われることになるのである。さらに、生産と消費が行われるための場が形成される必要があり、顧客はその場にいなければ取引を行うことができない。それと同時に、サービスの不可分性は顧客がサービス提供のプロセス全てを目の当たりにすることから、顧客もサービスの提供プロセスに参加することを意味している（不可分性）。また、サービスの同時性と不可分性は、サービスの取引において生産者と顧客が接見する場面が発生する可能性を高め、そのことが生産者と顧客と相互作用や双方向的行為を発生させている。

第2は、サービス財に初めから備わっている性質としての無形性である。つまり、サービスは活動であるから物理的な形を持たず、そうした活動を通じて顧客に提供されるのは、見ることも、味わうことも、触ることも、所有することもできない無形のものであるがゆえに在庫することができないのである（消滅性）。そして、サービスが無形性であるがゆえに、サービスは一回ごとであって、同じ繰り返しはできない一過性、一度起こったことを元に戻すことができない不可逆性といった特徴がある。

第3は、均質なパフォーマンスを維持することが困難であるという意味の不安定性である。つまり、サービスの生産はモノの生産と比較してサービス提供者が安定した品質を提供することが難しく、さらにサービスとサービス提供者は切り離せないものであるために、個々のサービス提供者によって品質の変動が大きく不安定となる（品質の不確実性）。

第4は、サービス品質の理解と評価の難しさである。これはサービスの無形性とも関係するが、サービスは無形であるがゆえに顧客はその品質を事前に評価することが困難で、サービスを提供された後であっても顧客がその品質を評

価することが難しいことから、サービスの品質理解は顧客がどのくらいそのサービスを理解したいと考えているかという顧客の動機の影響を強く受け、サービスの品質評価は顧客自身の体験や経験の影響を強く受ける傾向にある。つまり、サービス品質の理解や評価は、顧客の理解力・体験や経験に基づく知覚品質によって行われることから、サービス生産者の意図と大きく乖離してしまう可能性がある。ただし、サービスの無形性といっても、サービスを提供するための場や空間、装置や設備、人の身だしなみや服装等の物理的な有形要素の存在は排除することができず、逆にそれらの可視化を通じて顧客にサービス品質を知らせることは可能である。

第5は、顧客経験と経験価値<sup>4)</sup>である。サービスは事前に比較検討しやすい（検討属性の高い）モノと比べて経験属性が高く、加えて同一サービスであっても購買や使用の経験によって顧客にとっての価値が異なるという側面がある。つまり、我々が特定のサービスを選好するのは、単にサービスの機能的な価値を評価し、満足しているからだけでなく、個人が主観的に相対主義的な性質を持った選好に基づいてサービスを購入し、使用する経験からの影響を受けることから、サービスの価値にはそのような個人の主観や経験から生じる価値が含まれている。加えて、サービスの購買や使用の経験には、顧客個人だけで形成されるものではなく、サービスを提供する生産者、生産と消費が行われる場に居合わせた他の顧客といった多種多様な参加者との相互作用が含まれていることを意味している。

### Ⅲ 「ホスピタリティ」とは何か

ホスピタリティ (hospitality) という言葉の語源は、ラテン語の hospes (または hospicis) から来していると言われ、それは2つの側面を持っていたと考えられる。1つは、かつてキリスト教等における聖地巡礼において共同体内で生活していない未知の訪問者や異人を歓待し、休息

する宿泊施設・食事・衣類等の生活に必要なものを無償で提供するだけでなく、旅の途中で病気や飢えて倒れた際には世話や看護を行うという慣習や風習を意味していた。そして、その hospes から派生した言葉として hotel (ホテル) や hospital (病院) があると言われている<sup>5)</sup>。もう1つは、その共同体社会を成立・維持させるために必要とした互酬性としてのホスピタリティである。つまり、共同体社会を成立・維持させ、共存共栄を図るために、共同体社会の構成メンバーは個人または集団で受けた贈与に対して、有形・無形に関わらず何らかの返礼をする互酬性の関係、いわゆる人や集団が相互にモノを与え返礼しあう“お互い様”の関係としてのホスピタリティを成立させていったと考えられている。こうした語源や派生語から見れば、ホスピタリティという言葉は休息や厚遇、回復や治癒といった意味を有し、そのホスピタリティが発揮されるのは、“今、この瞬間に”“この場面で”“この人だけに対して”“自分自身が”“独自の方法で”行なわれる時であり、それは目的が異なる相手に対して個別に対応する「相手への思いやり」に基づいた行為であると言える。そして、そこにはサービスの概念にあったような上下関係や主従関係はなく、主体間における相互関係、互酬関係や共存共栄等といった対等な関係的要素を含意していると言える。

こうしたホスピタリティは、顧客や消費者といった受け手の満足を実現することを目的としている点ではサービスと同様であり、特徴としての同時性とそれに伴う不可分性、無形性とそれに伴う消滅性、一過性、不可逆性といった点でサービスと類似していると言える。しかしその一方で、サービスがプロセス代行の機能的・行動的要素を示すものに対して、ホスピタリティは「相手に対する思いやり」にあるように、送り手と受け手の関係にある主体間の関係的要素において大きく異なっている。つまり、サービスはプロセス代行の機能的・行動的要素を強調していることから、それは形式的で画一的・同質的にパターン化され、システム化されるこ

とによってマニュアル化が可能になり、送り手は全ての受け手(顧客)に対して平等に提供することを可能にするのである。加えて、サービスは全ての受け手(顧客)に対して平等のサービスを提供することから、受け手(顧客)の顕在化し定型化されたニーズを充足させるために、一方的に提供されるものであると捉えることができる。その一方で、ホスピタリティは相手に対する思いやり等の主体間関係的要素を強調していることから、それはテクニックやスキルとは異なった個人の心性の問題として捉えられ、送り手は目的の異なる受け手に対して相手のニーズに基づいた、個別的・応用的な対応が求められるのである。加えて、ホスピタリティは相手の個性に対する対応を第一義としていることから、送り手は個々の相手に対する観察や気配り・心配りによって相手のニーズや意図を理解することが必要となるが、そのニーズや意図は同一の相手であっても環境・状況や経験によって変化しうるものであり、そうした変化したニーズや意図を理解したうえで対応をその都度変えることが求められる。こうした送り手と受け手のやり取りを要求されるホスピタリティは、形式的・画一的で全ての受け手に対して平等、かつ一方的に提供されるサービスと異なり、受け手は多様で多元的かつ主観的な存在であることをそのまま受け入れ、その場の状況に応じた個別対応を求めるという意味において双方向的な関係性を有していると言える。

この送り手と受け手という主体間の双方向的な関係は、提供されたサービスに対する知覚品質にも影響を与えると考える。検討属性の高いモノと異なり、経験属性の高いサービスはプロセスの不確実性が高く、また同時性や不可分性といったサービスが持つ特性もあって送り手と受け手との関係が構築されやすい。特に、サービスにおいて応用的な対応が行われ、かつ受け手のニーズや意図を汲み取った個別対応が行われた場合に、受け手は顧客満足やホスピタリティを感じるものと考えられる。加えて、受け

Oct. 2020 サービス・マーケティングにおける「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」

手が感じた顧客満足やホスピタリティは送り手との良好な関係構築につながり、それが繰り返されることによって継続的關係や協力關係、そして信頼關係へとスパイラル的に変容するものと考えられる。つまり、サービスというプロセスの不確実性の高い財にとって、ホスピタリティは応用的サービスの提供と良好な関係構築によって知覚品質を向上させ、高い顧客ロイヤリティに結びつくものと考えられるのである。また、こうした良好な関係による相互信頼關係は主体間の双方にお互いが知らない情報や価値觀のやり取りを生み出し、新たな価値やプロセスの創造を誘発する可能性が生じるものと考えられる。

#### IV 「おもてなし」とは何か

ホスピタリティに対する日本語として、「おもてなし」という言葉があげられる。「おもてなし」は「もてなし」に丁寧語の「お」をつけた言葉であり、広辞苑によれば「もてなし」には、とりなし、つくろい、たしなみ、ふるまい、挙動、態度、取り扱い、あしらい、待遇、馳走、饗応といった意味がある。この「(お)もてなし」という言葉の語源は、接頭語の「もて」と動詞の「なす」という言葉から成り立っていると言われていた。この「もて」には2つの意味があり、1つは「持て」として「手で持って～する」であり、もう1つは接頭語としての「もて」として動詞の上に付いて微妙なニュアンスを与え、または意味を強める働きがある<sup>6)</sup>。「なす」は「為す」「成す」となり、人為的・積極的に働きかけることによって、これまでなかったものを生み出したり、別のものに変化させたりすることを表している。そして、この「もて」と「なす」を組み合わせた「もてなす・もてなし」は、意識的に特定の行為を行い、ある状況を作り出すことを表し、鎌倉・室町時代以降に「相手が良くなるように意図的に計らい、引き立てる」「接待する、相手を大切に扱い、世話をする」といった意味を持つようになったと言われていた。こうした

「もてなし」を最も具現化しているのが日本の茶道であると言える。

茶道は、鎌倉時代に栄西が臨済宗と共に抹茶法を伝えたことに始まり、村田珠光、武野紹鷗らによって「道」として整えられ、その後、安土桃山時代に千利休によって完成されたと言われている。そして、今日の茶道は「侘び」「寂び」といった日本人の美意識や世界觀をベースに、茶室、茶道具類という物質的文化、作法や所作といった制度的文化、主人と客人との交歓という精神的文化から構成されている。

この茶道における「侘び」「寂び」の中でも「侘び」の美意識の形成については、その源流を平安時代に紀貫之らによって編纂された『古今和歌集』にまで遡ることができる。その中で、それまで和歌の「詞」とそこに表現される「心」のバランスが取れているものこそ和歌の理想とされていたものが、「詞」よりも「心」の表現に重きを置いた余情体と呼ばれる表現が評価され、「詞」を超えた詩情が感じられる歌を幽玄と評価されるようになったことで、「余情幽玄の美」と言われる美意識に基づいた和歌が大きく展開されるようになるのである。これは、従来の完全円満・均衡典雅を目指した美に対して、不完全・不均衡の美がより高次の美として評価されるようになったことであり、美意識の大きな転換であると言える。こうした美意識は、室町時代になって能楽や連歌によって「侘び」や「冷え」の美として推進されるようになり、村田珠光によって不完全な美を尊ぶ「侘び茶」が創設され、千利休によって完成されたと言われている。「侘び」に対する「寂び」は、あらゆるものが時間の経過とともに衰え、劣化し、古び、色褪せ、滅びていく様の中に「もののあわれ」を感じる美意識や心情を表していると言われている。このように、日本人はもの静かでどことなく寂しげ、色彩感を否定したような枯淡な趣や慎ましく簡素なものの中に「詫び」としての美を見出し、ものが衰え、滅びていく様の中に清冽で哀愁や哀切を帯びている様の中に「寂び」としての美を感じていたのである。そして、日本人

はこの2つの概念を組み合わせた「わびさび」という言葉の中に、未完成や不十分な物事と、時間的・歴史的経過の中にある物事に対する空間的・時間的な想像力を発揮するという日本独自の美意識や文化を醸成してきたと言われている。

そうした日本独自の美意識は、物質的文化としてお茶を点てる場となる茶室、茶碗などの茶道具類といった「しつらえ」においても具現化されている。その典型として京都府大山崎町にある「待庵」をあげることができる。「待庵」はわずか2畳という、その当時の茶室と比べても極めて小さい茶室<sup>7)</sup>でありながら、掛け込み天井が上部に広がりを持たせることで圧迫感が感じられず、柱は角柱ではなく細い杉の丸柱が使われ、点前座と床奥の隅柱は壁土で隠すように塗り込むことによって狭い空間を広く見せる工夫がなされている。さらに、天井は簡素な杉の野根板天井を用い、茶室の内壁は藁すさの残る荒壁のままで仕上げ塗りをせず、煤で暗く色付けされているなど、「わびさび」の美を表す工夫がいたるところに施されているのである。

さらに、茶道といえば“形式的”で“煩わしい”と捉えられ、時にマニュアルのように理解される作法や所作があげられる。しかし、この作法や所作は決してマニュアルではなく、主人と客人が茶事というコミュニケーションにおいて、相手に自分を信頼してもらうための振る舞いを突き詰めていた結果、自ずと生まれてきた型であると言われている。具体的には、主人が点てた茶をいただく際の器への手の添え方、持ち上げ方、回し方等の一つ一つの動作は、主人の側からすれば単に茶を出すということではなく、自分の大切な器を客人に預けることも意味し、客人の側からすれば主人の大切な器を預かるにふさわしい人間であることを表現するための茶事という場における手続きが作法や所作となっているのである。加えて、日本では茶道を含めた芸事や武道における修行のあり方を「守破離」という言葉で表している。そこには修行に際して師匠から教わる守るべき型があり、そ

うした型を研究し、身につけるプロセスの中で自分に合った良いと思われる方法を模索することによって既存の型を破り、型を意識することからも離れた自在な境地になることを意味している。この守破離に則して茶道の作法や所作を見れば、茶道は見た目の美しさや美しい立ち居振る舞いを大切にしていることから、その型を身につけること(守)で美しい振る舞いができると考えていた。そして、茶道はそうした型をベースにしながらも、その茶事における掛け軸、茶花、茶碗、菓子等の事前に用意された主人の趣向(破)と、招いた客人の意向、その場の空気や出来事に臨機応変に応じる<sup>8)</sup>(離)ことによって客人に喜んでもらうことを重視しており、それが茶道の制度的文化の本質であると言える。

「わびさび」という日本独自の美意識とその美意識に基づいた茶室や茶道具等の道具を用い、型を守りながらも客人を喜ばせるために型を超えて創意工夫を凝らす作法や所作等によって行われる茶事は、茶席には主人が命題を持って臨み、客人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感とともに、主人と客人との間に交わされる会話とあいまって、その日その時その人だけの心通い合う特別な場が実現されたことに心から感謝し合う場であると言われている。つまり、主人がどのような命題を持ち趣向を凝らすかはケースバイケースであるが、重要なのは茶事とは主人と客人、客人と客人の交わりであり、その場に集う全員がその命題と趣向を楽しみ、共有することによって一期一会の心通う場を主人と客人が一緒になって創り出す主客一体の座を目指すことを特徴としているのである。そして、主客一体の座では主人が一方的にもてなし、客人はもてなされているのではなく、客人も主人の趣向や意向を十分に汲んで、それを理解していることを言葉や作法・所作で応えることで主人をもてなしているという。つまり、お互いがそれぞれの立場から相手を思いやり、もてなしていると言えるのである<sup>9)</sup>。茶事においては時に主人が客人に

Oct. 2020 サービス・マーケティングにおける「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」

なり、客人が主人になるというお互いの立場が入れ替わる瞬間を「賓主互換」と言うが、そういう瞬間を繰り返し、行ったり来たりすることによって相手をもてなすことで自分自身を見つめ、その自分を通して相手をもてなすとともに、相互の関係を深めていくことが茶事の醍醐味と言われている<sup>10)</sup>。ただし、こうした醍醐味を経験するためには、主人も客人も常日頃から専門知識だけでなく日本文化全般に関わる教養を身につけ、経験や感性を豊かにして備えることが求められる<sup>11)</sup>のは、「おもてなし」において必要かつ重要な要件であると考えられる。

## V 「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」の比較

今まで述べてきた「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」それぞれの概念に関する現

代的意味、語源、送り手と受け手との関係性、特徴、特質、特性の項目について比較すれば表1のようになる。そこでは、各々の財としての特性は類似しているものの、送り手と受け手との関係性、特徴、特質については大きく異なっていることがわかる。それは、「サービス」が主従や上下というタテの関係におけるパワーに基づいて送り手から受け手へ一方向的に機能や行動・行為が提供されているとともに、経済的な活動として取引対象となることで全ての人に平等なサービスを提供することが求められるようになった。そして、サービスはそうした必要性から品質の維持の不安定性を克服するためにマニュアル化を進めることによって均質で安定的な品質の維持を図ってきたと言える。

それに対して「ホスピタリティ」では、送り手は相手への思いやりに基づいた行為として受け手のニーズに対する個別的・応用的な対応をと

表1 サービス, ホスピタリティ, おもてなしの比較

	サービス	ホスピタリティ	おもてなし
意味	英語：service 奉仕(する), 仕える(こと)	英語：hospitality 歓待, 親切なもてなし	「もてなし」の丁寧語 とりなし, つくろい, 饗応
語源	ラテン語：servire 意味：奴隷, 仕える	ラテン語：hospes 意味：未知の訪問者の歓待 異邦人の世話や看護	接頭語：「もて」 動詞：「なす」 引き立てる, 接待する
関係性	主従関係, 上下関係 Powerによる支配 タテの関係 一方向	相互関係, 共存共栄, 互酬性 長期継続的協力関係 信頼関係 ヨコの関係, 双方向	賓主互換 主客一体 信頼関係 ヨコの関係, 共創・創発
	送り手 → 受け手	送り手 ↔ 受け手	送り手 ↔ 受け手
特徴	機能, 行動, 行為 パフォーマンス 経済的活動, 取引対象	個人の心性 受け手に対する思いやり 高いロイヤルティ	独自の美意識「わびさび」 主客相互の思いやり 高い知識, 教養, 経験, 感性
特質	安定的な品質の維持 画一化, 均質化 マニュアル化 全ての人に平等なサービス	この瞬間, この場面 この人だけ, 自分自身が 独自の方法で 個別的・応用的対応	一期一会 その日, その時, その人だけの心通 い合う特別な場 守破離
特性	同時性, 不可分性, 無形性, 消滅性, 不可逆性, 不安定性 品質の不確実性品質評価の困難さ, 顧客経験, 顧客価値		

出所) 筆者作成。

る双方向的なヨコの関係になる。そこでは、送り手による気配り・心配りによる個別・応用的な対応が受け手の顧客満足や高いロイヤルティを醸成し、相互の信頼に基づいた長期継続的な協力関係や共存共栄の関係に繋がっている。

それらに対して「おもてなし」は、送り手と受け手との信頼関係に基づいたヨコの関係であることは「ホスピタリティ」と同様である。しかし、「ホスピタリティ」のヨコの関係は送り手が受け手のニーズや意図を読み取った上で、それにあった対応を提供するという意味においての双方向的であるが、そこには送り手と受け手という役割が厳然と存在している。こうした主客分離の関係にある「ホスピタリティ」に対して、「おもてなし」は送り手と受け手の双方が相手を思いやり、言葉によるコミュニケーションに限らず作法や「しつらえ」の理解と共有によるコミュニケーションを通じて「場」を一緒になって創り出す主客一体となった共創的な関係にある。つまり、「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」は、送り手と受け手の関係性とサービス・エンカウンターの間における主客双方に求められる知識・教養・経験・感性のレベルに大きな違いがあり、その関係を図示すれば図2のようになる。

第1ステージのサービスは、送り手と受け手

がタテの関係の中で送り手から全ての受け手に対して平等に、一方的に、均質化されたサービスが提供され、品質の安定化を維持する為にマニュアル化が図られる。加えて、送り手は決まった形式でマニュアル通りにサービスを提供すれば良く、受け手もそれを形式的なものとして認知し、受け入れ、それ以上のサービスの提供を望んでいないことから、送り手・受け手の双方ともに専門知識や教養、経験といったものの重要度は低くなる。こうしたことから、第1ステージのサービスは全ての受け手に少なくとも不愉快な経験をさせないレベルのサービスを提供しているという意味においてサービスの基盤となると考える。さらに、そうしたサービスは、受け手に対する思いやりを持って、相手のニーズや意図を汲み取り、それに対して個別的・応用的に応えるという双方向の関係を実現することによって顧客ロイヤリティを醸成する第2ステージのホスピタリティへと進展することになる。ただし、送り手はホスピタリティを実践するために受け手のニーズや意図を個別的・応用的な対応へ変換しなければならず、その為のより高い専門知識や教養、経験が求められるようになるものと考えられる。このようにサービスとホスピタリティでは、送り手と受け手の関係が一方向から双方向へと変化し、求

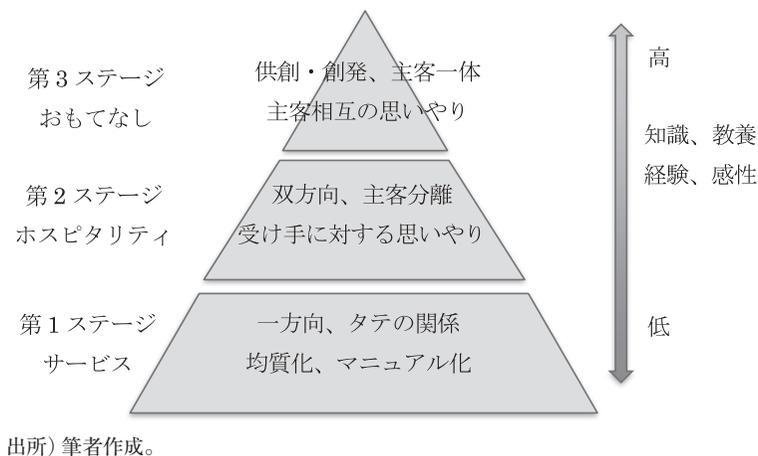


図2 サービス・ピラミッド

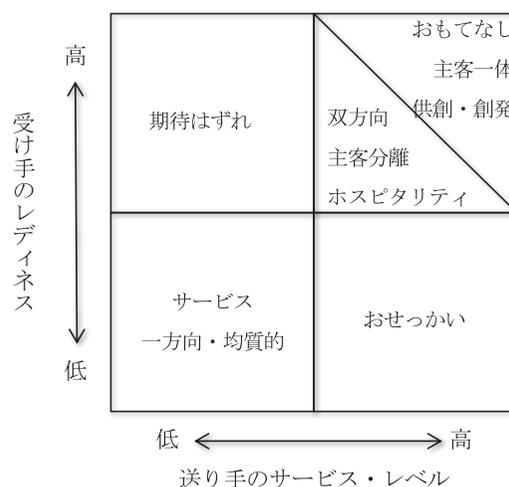
Oct. 2020 サービス・マーケティングにおける「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」

められる知識・教養や経験がより高度化するの  
 であるが、それでも送り手・受け手としての役  
 割は固定的で主客分離の状態にあり、より高度  
 な知識・教養や経験は送り手側に求められるも  
 のである。これに対して第3ステージのおもて  
 なしは、送り手と受け手の双方が互いに思いや  
 り、相互に一体となった関係から新たな価値を  
 供創・創発する主客一体となった関係に進展す  
 ることによって実現することができるものであ  
 り、送り手・受け手の双方により高いレベルの  
 専門知識や教養、経験や感性が求められるもの  
 であると言える。

## Ⅵ 「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」の顧客満足とマネジメント

これまでの議論の中で「サービス」「ホスピタ  
 リティ」「おもてなし」が、送り手と受け手にあ  
 る関係性と、求められる知識・教養と経験・感  
 性のレベルにおいて違いを見いだすことができ  
 た。そうした違いに基づいて「サービス」「ホス  
 ピタリティ」「おもてなし」が実現する顧客満足  
 を考察すれば、送り手と受け手に求められる知

識・教養と経験・感性と、双方にある関係性こ  
 そがマネジメントの対象であることが分かる。  
 つまり、受け手が保有するサービスに関する専  
 門知識や教養、サービスにまつわる経験や感性  
 といった、いわゆるサービスに関するレディネ  
 ス (readiness: 準備) のレベルが高い・低いに  
 応じて、送り手が提供するサービス・レベルと  
 しての知識や関係性が決定づけられるのであ  
 る(図3)。例えば、レディネスの低い受け手  
 に対しては低いサービス・レベルとしての均質化  
 され形式的な「サービス」を送り手からの一方  
 向によって提供する対応が必要とされるととも  
 に、受け手のレディネスのレベルが向上するに  
 応じて、送り手が提供するサービス・レベルを  
 相手に対しての思いやりを持った双方向の「ホ  
 スピタリティ」に転換することで顧客満足を実  
 現し、さらにレベルの高いレディネスを持つ受  
 け手に対しては相互の思いやりと供創の場を提  
 供する「おもてなし」へと展開していくこと  
 によって新しい価値を実現することができるよ  
 うになる。また逆に、レディネスの低い受け手  
 に対して高いサービス・レベルとして専門的知識  
 や教養の提供や双方向の関係構築は「おせっか  
 い」という顧客不満足を生み出す可能性が高く、



出所) 筆者作成。

図3 送り手と受け手のマトリックス

レディネスの高い受け手に対して低いサービス・レベルとして形式的で送り手からの一方向のサービスの提供は、「期待はずれ」という顧客不満足を生み出す可能性が高くなると考えられる。

## VII おわりに

本論文では、サービス・マーケティングにおいて議論されてきた「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」概念の比較について、その語源にまで遡ることによって「一方向・双方向・供創」という送り手と受け手との関係性、サービス・エンカウンターにおける送り手・受け手双方が保有する「知識・教養と経験・感性」という要素レベルの違いを明らかにし、それらを第1ステージから第3ステージにまで区分することができた。さらに、そうした関係性と要素レベルの違いを「サービス・レベル」「レディネス」としてサービス・マネジメントに関する新たな枠組みを呈示することができたと考える。

今後の課題は、この枠組みの普遍性を実証するためにテーマパークやホテル、旅館等のサービス業やホスピタリティ産業と呼ばれる企業分析を行う必要がある。それとともに、世界経済がグローバル化し、モノだけでなくサービスも国境を飛び越えてグローバルに展開するようになることで日本の「おもてなし」が世界で注目されるようになった現在において、日本独自の美意識や文化に基づいた概念・行為である「おもてなし」は、日本の強みとして外市場へ移転可能なのか、と言う問題に取り組まなければならない。

## 注

- 1) 日本経済新聞2014年4月21日付。
- 2) 日本経済新聞社(2018)。
- 3) 徳江順一郎編著(2011)。
- 4) 経験価値とは、「多次元の構成概念であり、購買プロセス全体を通して発生する、企業の提供サービスに対する顧客の認知的、感情的、感覚的、社会的な反応」と定義されている。

- 5) 徳江順一郎編著(2011)。
- 6) 例えば、「もてはやす」や「もてさわぐ」と同じ使い方になる。
- 7) 踊り口が初めて作られたのも待庵であると言われている。
- 8) 事前に準備しておくことを「用意」というのに対し、その場の空気や出来事に応じて咄嗟に判断し、行動することを「卒意」という。
- 9) こうした顧客がサービスの生成に参加し、共にサービスを作り出す価値共創と言う概念に対して、山内裕(2018)は、「サービスとは参加者が自らの力を示し、相手の力を見極め、お互いを承認する闘争である」と主張している。
- 10) 千宗屋(2011)。
- 11) 桑村綾・上村多恵子「相手の琴線に触れるおもてなしの心」によれば、京都の老舗料亭「和久傳」の女将・上村多恵子も「おもてなしというものは、結局自分のレベルを高めていくしかないんじゃないかと思う」と発言している。桑村綾・上村多恵子(2005)。

## 参考文献

- 一条真也(2015)『決定版 おもてなし入門 ジャパニーズ・ホスピタリティの真髄』実業之日本社。
- 岩本英和・高橋謙輔(2015)「日本のおもてなしと西洋のホスピタリティの見解に関する一考察」城西大学紀要23(6)。
- 神原理編著(2019)『サービス・マーケティング概論』ミネルヴァ書房。
- 木村純子・田中洋(2010)「ラグジュアリの意味生成」『経営志林』第47巻、第1号。
- 熊倉功夫(2015)『千利休 日本人のこころの言葉』創元社。
- 桑村綾・上村多恵子(2005)「相手の琴線にふれるおもてなしの心」『潮』潮出版社。
- 小宮路雅博編著(2012)『サービス・マーケティング』創生社。
- 近藤隆雄(2015)『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。
- 近藤隆雄(2017)『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版。
- 佐藤善信・平岩英治(2014)「日本型おもてなしの特徴—茶の湯と懐石料理店発展の関係を中心に—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』(14)。
- 千宗室(2010)『裏千家車道点前教則1 入門割稽古・客の心得』淡交社。
- 千宗屋(2011)『もしも利休があなたを招いたら—茶の湯に学ぶ“逆説”のおもてなし』角川書店。
- 高橋秀雄(2009)『サービス・マーケティング戦略』中央経済社。

Oct. 2020 サービス・マーケティングにおける「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」

- 武田哲男 (2013) 『『おもてなし』文化は世界的資産—ビジネスを成功に導く秘訣がここにある—』産業能率大学出版部。
- 田中仙堂 (2014) 「亭主と客の双方で作り出す 茶道から見る日本のおもてなし」『人材教育』日本能率協会マネジメントセンター。
- 千葉望 (2006) 「おもてなしの源流 第1回 茶道」『Works12 (3)』リクルート。
- 千葉望 (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。
- 鶴田雅昭 (2013) 「ホスピタリティとは何か—サービス・「おもてなし」との比較考察—」『観光マネジメント学科紀要』第3号。
- 寺阪今日子・稲葉祐之 (2014) 「「ホスピタリティ」と「おもてなし」サービスの比較分析」『社会科学ジャーナル』78。
- 徳江順一郎 (2012) 『ホスピタリティ・マネジメント』同文館出版。
- 徳江順一郎 (2016) 『ホスピタリティデザイン論』創成社。
- 徳江順一郎編著 (2011) 『サービス&ホスピタリティ・マネジメント』産業能率大学出版部。
- 西尾久美子 (2014) 『おもてなしの仕組み 京都花街に学ぶマネジメント』中公文庫。
- 日本経済新聞 (2018) 「おもてなしのウソ」『日経ビジネス2018.1.22』日本経済新聞社。
- 服部勝人 (2001) 『ホスピタリティ・マネジメント ポスト・サービス社会の経営』丸善。
- 服部勝人 (2011) 『ホスピタリティ学のすすめ』丸善出版。
- 服部勝人 (2013) 『ホスピタリティ・入門』丸善出版。
- 星野克美 (1991) 「『おもてなし文化』ルネッサンス」TBSブリタニカ。
- 松岡正剛 (2020) 『日本文化の核心「ジャパン・スタイル」を読み解く』講談社現代新書。
- 水川喜文・秋谷直矩・五十嵐素子編 (2017) 『ワークプレイス・スタディーズ はたらくことのエスノメソドロジー』ハーベスト社。
- 南知恵子 (2019) 「やさしい経済学 製造業のサービス化戦略①～⑧」『日本経済新聞朝刊』2019.1.28～2019.2.6。
- 森谷尅久編著 (2015) 『日本人の「おもてなし」はなぜ世界一と言われるのか』KKロングセラーズ。
- 山内裕 (2018) 『「闘争」としてのサービス 顧客インタラクションの研究』中央経済社。
- 山上徹 (2008) 『ホスピタリティ精神の深化 おもてなし文化の創造に向けて』法律文化社。
- 山本昭二 (2007) 『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞社。
- 横澤利昌 (2003) 「ホスピタリティとは何か」『AURORA』No.9。
- Christopher Lovelock, Lauren Wright (1999) “Principles of SERVICE MARKETING AND MANAGEMENT” Prentice-Hall, Inc. 小宮路雅博監訳, 高畑泰+藤井大拙訳 (2010) 『サービス・マーケティング原理』白桃書房。
- Matthew Dixon, Nick Toman, Rick Delisi (2013) “THE EFFORTLESS EXPERIENCE” The Corporate Executive Board Company. 神田昌典監修・安藤貴子訳 (2018) 『おもてなし幻想 デジタル時代の顧客満足と収益の関係』実業之日本社。
- Philip Kotler, Thomas Hayes and Paul N. Bloom (2002) “Marketing Professional Services, Second Edition” Learning Network Direct, Inc. 白井義男監修, 平林祥訳 (2010) 『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアゾン・エデュケーション。
- Philip Kotler, John. R Bowen and James Makens (2003) “Marketing for Hospitality and Tourism, Third Edition” Pearson Education, Inc. 白井義男監修, 平林祥訳 (2010) 『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』ピアゾン・エデュケーション。
- Raymond P. Fisk, Stephan J. Grove and Joby John (2004) “Interactive Services Marketing”. 小川孔輔・戸谷圭子監訳 (2009) 『サービス・マーケティング入門』法政大学出版局

(2020年7月3日掲載決定)