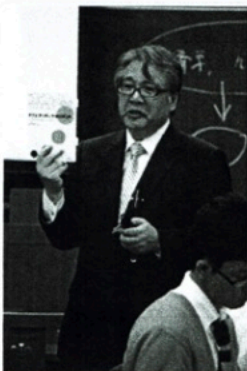


ホスピタリティ、おもてなし、サービスの違いをマネジメントの視点で学ぶ

2014/10/7

ホスピタリティ。一般的には「おもてなし」と訳されるこの言葉。2020年の東京オリンピック開催への切り札になったとされるのは日本のホスピタリティ、「OMOTENASHI」の文化だった。しかしこの言葉の本当の意味を理解している人は少ないのではないだろうか。今回取材するのは日経Bizアカデミーと立教大学大学院ビジネスデザイン研究科が主催する「MBA Intensive 2014 ホスピタリティマネジメント」。社会と企業を変革する「ビジネスクリエイター」を創設するこの講座で語られる“ホスピタリティマネジメント”とは一体何を示しているのか。

この日の講師を務めるのは立教大学ビジネスデザイン研究科と目白大学で教鞭を取る吉原敬典氏。自身も立教大学のOBで「この教室にも思い出がたくさんありますね……。もちろんこんなにキレイではありませんでしたが」と感慨深げ。この講義では「2時間で分かるホスピタリティマネジメント」と題して、大まかに3つのことを学ぶ。1つ目はホスピタリティ概念のルーツと意味、2つ目はホスピタリティマネジメントの構造、そして最後がホスピタリティ価値についてである。



目白大学経営学部経営学科教授、同大学院経営学研究科経営学専攻教授であり、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科ではホスピタリティマネジメントを担当する吉原敬典氏。

>> “ええ！おたくそこまでやるの！？”

ホスピタリティ価値とは、“ええ！おたくそこまでやるの！？”という概念

「ホスピタリティは“意味が分かる”ことがまず重要。概念の理解が促進されたら、次は“行動に起こして相手に届ける”。そうしないと言葉の価値が出てきません。ホスピタリティの具現化にはマネジメントが必須なのです」。

一般的に“ホスピタリティマネジメント”はホスピタリティ産業に属する組織が行うマネジメントと考えられ、これはほとんど「観光」へと集約される。そして目的はもちろん「自己利益の最大化」。しかし、吉原氏が言う“ホスピタリティマネジメント”は「ホスピタリティ概念によるマネジメント」だ。そこには観光産業という縛りはない。あらゆる業種、職種の企業で応用可能な概念。「これを用いたマネジメントは伝統的な組織論とは全く違う」と吉原氏。

ここからはグループワーク。テーマは「あなたはホスピタリティという言葉聞いて何を連想しますか？」。バズセッションで出たものをポストイットに書き連ねる。それぞれのグループで平均16枚程度のイメージが出される。続いてはイメージ



グループワークでは「ホスピタリティ」のイメージを語り合う。

のグルーピング。さらにそこにテーマをプラスする。「提供する側」「提供される側」「受ける側が得るもの」「価値」……。発表されるテーマに対し、吉原氏がコメントする。



ホスピタリティのイメージをグループ分けする参加者たち。

たとえば「提供する側」というテーマを出したチームには「おもてなしはもてなす人中心の言葉。今は似ても似つかない意味になってる」とコメント。また、「受ける側が得るもの」には「受ける側が得る幸せ。相互幸福の概念。

満足と幸福はどういう関係にあるのか。最近やっとサプライズの価値が認められるようになってきました。ホスピタリティマネジメントはどちらかというとサプライズ。魅了する、感動するという領域です」とコメントした。

「ホスピタリティ価値とは、言ってみれば“ええ！おたくそこまでやるの！？”という概念」と吉原氏。

>> “自律”のホスピタリティ価値へ

世の中は“服従”のサービス価値から “自律”のホスピタリティ価値へ向かっている

グループディスカッションでも「ホスピタリティ＝おもてなし」というイメージは散見されていた。ホスピタリティマネジメントとは現在どのように捉えられているのか？

「“おもてなし”は自分のことしか考えてない言葉」と吉原氏は語る。「もてなしの“もて”は手段や方法を表し、“なし”は自らの意図を成し遂げるという意味がある。つまりもてなす主人中心で“どういう意図で”“どういう手段で”“何を”はブラックボックスの中。もてなされる側は何をされるかさっぱり分からない」。日本でいう「おもてなし」とは“押しつけ”の歴史ともとれる。

「あの店はサービスがいい／悪い」に代表される、“サービス”という概念。これもラテン語の“セルバス”が語源とされ、奴隷や召使を意味する言葉だという。つまり「サービスとは従属的で一方向的な意味の言葉」である。“サービス”について、吉原氏は「提供者が一方向的に効率的に役に立つ活動・機能を提供して、享受者が対価を支払う経済的な動機に基づく経済的な活動がサービス。これは実はマニュアル化しやすい」と表現した。

一方でホスピタリティとは「直接的に対価を求めない」思考に基づく。ではホスピタリティが達成される条件とはどんなものなのだろうか。吉原氏が提示したルールには「自律性。ホストとゲストの立場・役割が、時間・空間を超えて入れ替わる」「交流。ゲストはホストにとって恐るべき敵である。だからこそ交流を図り共感性を高める」「対等性。ホストとゲストは、対等な関係である。この二

者間の関係が平行で位置づけられている」。ホストはゲストであり、ゲストはホストである。ホスピタリティは主従ではなく、共感……と考えると、「おもてなし」という言葉の“罪”が見え隠れする。

“服従”のサービス価値から、“自律・交流・対等”のホスピタリティ価値へ。「ホスピタリティマネジメントとは活私利他のマネジメント。ゲストの主観的な評価を最大化し、組織関係者の能力発揮を最大化し、心を働かせる頭脳労働による想像マネジメントです。マニュアル化はできないからこそ意味がある」と吉原氏。「利益の最大化」のみ追求してきた歴史から私たちが学ばなければならないのは、誰かの不幸の上に成り立つ幸福はいとも簡単に崩れ去るということなのかもしれない。

(ライター 西澤千央)