

ハイコンテキストサービスの学習 — 高額小規模旅館の接客研修を事例として —

Learning High-Context Service:

A case study on customer-service training at a high-priced compact-sized ryokan

福島 規子*

FUKUSHIMA, Noriko

Abstract: This case study clarified that the process of structuring service that involves employee participation, what might be called manual creation training, is effective in learning high-context service offered at Japanese ryokan. Training in the hospitality industry is primarily implemented through OJT. However, OJT instruction differs depending on the trainer and its ineffectiveness on experienced employees is an issue. Therefore, this study focused on the similarity between step-by-step learning and the development process in high-context service, based on the idea that examining the development of high-context service in communities of practice in which employees of varying lengths of employment participate would be instructive. Acquiring superior skills is premised on having acquired lesser skills. In the development of high-context service as well, acquiring standardized service of a superior level requires the ability to analyze the structure of standardized service of a lesser level to examine and understand what kind of considerate behaviors are imbedded. In other words, it could be argued that this instruction system is the most effective method for acquiring high-context service that is continually developing.

Key words: ハイコンテキストサービス (High-Context Service)、配慮行動 (considerate behaviors) On the Job Training (OJT)、実践コミュニティ (Communities of Practice)、正統的周辺参加 (Legitimate Peripheral Participation, LPP)、

- I はじめに
- II ハイコンテキストサービス
 - 1) 配慮行動と暗黙知
 - 2) 配慮行動進化モデル
- III 接客サービスの現場教育
 - 1) OJTの課題
 - 2) サービスの共有化
- IV 事例研究
 - 1) 従業員参加型のサービス構造化プロセス

2) 実践コミュニティ

V まとめ

I はじめに

2016年度の旅館軒数は3万9,489軒¹⁾となり、ついに4万軒の大台を割った。前年度比1,172軒減と減少傾向に依然として歯止めがかからない。一方、ホテルは同134軒増の1万101軒と1万軒

* 立教大学観光学部・兼任講師／九州国際大学現代ビジネス学部・教授

を超えている。旅館・ホテル、簡易宿所、下宿を含めた営業施設数は前年比1,323軒の増加で7万9,842軒となったが中でも簡易宿所の伸びが大きく前年比2,390軒増の2万9,559軒と、旅館営業との差が約1万軒まで縮まっている。背景には、古民家をリノベーションし観光客らを有料で泊める新しい市場の活性化があると考えられる。2018年6月15日には住宅宿泊事業法いわゆる民泊新法が施行され、ホテル、旅館といった従来型の宿泊形態とは異なる新たな選択肢が合法的に誕生し、宿泊産業全体が大きな転換期を迎える。加えて政府は旅館業法の一部を改正し、ホテル営業と旅館営業の営業種別を「旅館・ホテル営業」へ統合し業態種別を一本化し、寝具の種類やフロントカウンターのサイズ規制撤廃といった規制緩和²⁾を推し進めている。

このように旅館営業を取り巻く状況は厳しさを増している。特に、旅館ではサービスの生産性の低さが指摘されており、対人接客サービスにおいても合理性と効率化の点で改善が求められている。具体的には配膳方法や食器洗浄といったバックヤードだけではなく、直接、宿泊客に関わる接客サービスにおいても合理性と効率化を重視したスタイルへと変更されつつある。たとえば、一般的な旅館では浴衣を客室に整備しているが、最近では、低廉なビジネスホテル同様、チェックイン時に客自身がフロントロビーから自身のサイズに合わせた浴衣を持っていくセルフサービス方式を導入している旅館もある。「客室に宿泊人数分の浴衣を用意する」という業務を、客をもてなすための行為ではなく余計な手間と捉えれば、サービスの効率化もやむを得ないことだろう。しかし、このことは「宿泊客のために、自らの手間を惜しまずに設えや備品類を整える」といった旅館の伝統的かつ基本的なもてなしの精神や理念の根幹を揺るがし、その文化的価値を逡減させているともいえる。

一部の高額小規模旅館を除いては、ほとんどの旅館で季節ごとに掛けかえられていた床の間の軸は季節感を失い、手間がかかる生花も香炉や壺といった美術品に取ってかわった。接客サービスにしても同様で、以前は、到着時に客室で入れてい

たお茶も現在はロビーラウンジで提供しており、やがて呈茶サービス自体が無くなる可能性は十分に考えられる。1990年代後半ごろまで続いた「担当接客係が男性客の靴下を洗濯する。」あるいは「担当接客係が客の後ろ側に回り浴衣の着丈を合わせる。」といった旅館特有の接客サービスも現在はほぼ消滅しており、旅館のもてなしがホテルスタイルに近づきつつあることは避けられない事実である。

本稿では筆者独自のハイコンテキストサービス³⁾の概念に基づき旅館の接客サービスについて概説したのち、旅館で広く導入されているOJTによる接客訓練の課題について示す。さらに、顧客から高い支持を受けている高級小規模旅館の接客研修を事例に質の高いサービスを維持し、なおかつサービスを進化させ、学習させるために有効な教育方法について考察する。

II ハイコンテキストサービス

1) 配慮行動と暗黙知

社会心理学では金銭などの外的報酬を求めずに自分の時間や金銭といったコストをかけて、他者のために自発的に行われる行為を向社会的行動と呼ぶ。中でも困窮者援助を目的として行われる行為を「援助行動」(helping behavior)、非困窮者に肯定的感情を抱かせることを目的とした行為を「配慮行動」(considerate behavior)とし両者は区別される(Fukushima 2010)。日本文化は「察しの文化」とも言われるように、相手の言動やしぐさ、その場の状況から相手が欲していることを推察し、相手に言われる前に実行することを高く評価する傾向がある。

たとえば、旅館の熟達した接客係は徳利を持ち上げただけで酒の残量を類推し、顧客に注ぐ前に「もう一本、お持ちしましょうか」と絶妙のタイミングで声掛けをする。徳利の重さから酒の残量を正確に当て、酒の進み具合や会話の流れを読み取りながら、絶妙のタイミングで追加注文を勧める行為は熟達者ならでは技といえよう。しかし、「徳利の重さで酒の残量を量る」という事象を認識し記述することは可能だが、徳利に酒が残って

いる場合の「重さの感覚」について具体的に記述することは難しい。つまり、そこには、徳利の重さで酒の残量を類推するという「言葉にできない認識」が存在しているといえる。この言葉では表すことができない認識をM. ポランニー (M. Polanyi) は、暗黙知 (tacit knowledge) と名付けた (Polanyi, 1966=1980)。

つまり、タイミングよく酒を勧めるという配慮行動の中には、「徳利の重さから酒の残量を正確に読み取る」という言葉では伝えられない暗黙知が内包されているといえる。ただし、旅館で提供されるサービスの中には、日本の伝統や習慣に基づいたもてなし⁴⁾があるように、すべての配慮行動が暗黙知を核としているとは限らない。

野中と竹内 (1996) は、暗黙知論を手がかりに形式的・論理的言語によって伝達できる知識の存在として「形式知」(explicit knowledge) の概念を示した。暗黙知と形式知は完全に別々のものではなく相互補完性があり、両者の相互作用を通じて人間の知識は創造され拡大されるとした。この暗黙知と形式知が相互に循環しながら知識を創造していくことが「知識変換」(knowledge conversion) であり、個人の知識が社会の認識へと変化する社会変換プロセスであると指摘している。また、これにより暗黙知と形式知が質的にも量的にも増幅してゆくことを明らかにしている。

旅館の接客係が提供する対人接客サービスも個人的な知である配慮行動が、知識変換を経て配慮行動を伴う有償の「配慮行動サービス」(Service with Considerate Behaviors) として認知されていくと考えられる。

2) 配慮行動進化モデル

配慮行動サービスへと知識転移した行為は、複数のサービス提供者に模倣されることで定着していく。その後、これらの配慮行動サービスは、組織内で形式知化 (マニュアル化) されることで公平かつ平等に提供される社会的な知として「標準化されたサービス」(Service with Generalized Models) へと変化する (Fukushima 2010)。

個人的な気配りである配慮行動が、対人接客サービスとして商品化されていく過程を示したの

が図1の「配慮行動進化モデル Version5」(The Evolution Model of Considerate Behaviors in the Service Providing, Version5) である。

「暗黙知：tk」(tacit knowledge：tk) を丸印で示し、暗黙知を内包した「配慮行動：CB」(considerate behavior) を正三角形で示した。ただし、前述したように暗黙知を内包しない配慮行動も存在するため、その場合は正三角形を黒で塗りつぶした。

進化段階1では、配慮行動が、サービス業などの接客現場において、サービス提供者によって顧客に対して実行されるとき、「配慮行動」が「配慮行動サービス：S/CB」(service with considerate behaviors) へと変化することを二等辺三角形で示した。たとえば、玄関口で客の履物を揃えるという行為は個人宅で行われる場合は気配り (配慮行動) に過ぎないが、それが旅館の玄関口で行われた場合は、「配慮行動サービス」となり、組織が提供するサービスの一部として顧客に認知される。

進化段階2では、あるサービス提供者によって実行された「配慮行動サービス」が、同じ業務を行うグループ内で高く評価された場合、その「配慮行動サービス」はメンバーによって模倣され、複数のサービス提供者が同じサービスを実行するようになる。このことを複数の二等辺三角形 (横縞) で示した。また、「配慮行動サービス」は、さらに他のサービス提供者も同様に実行できるよう形式知化 (マニュアル化) される。それを「標準化されたサービス：S/GM」(service with generalized models) として台形 (横縞) で示している。だが、一方で「徳利の重さで酒の残量を量る」という暗黙知を内包した「徳利の酒量に配慮しながら、常に、酒を切らさないようにする」という配慮行動サービス1 (S/CB1) は、マニュアル化が不可能なため、他のサービス提供者がその行為を模倣し徳利の重さで酒の残量を量る「わざ」を身に付けたとしても、集団内の全員が徳利を持ち上げただけで「酒を切らさないよう徳利の酒量に配慮する」サービスを標準化することは難しい。つまり、優れたサービスの全てが必ずしも「標準化されたサービス1 (S/GM1)」として定着

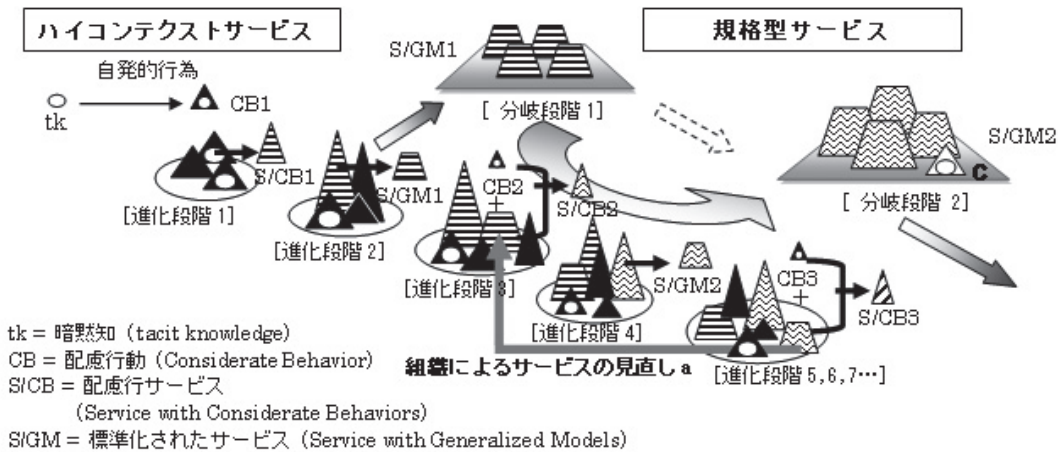


図1 サービスにおける配慮行動進化モデル (Version5)
(著者作成)

するとは限らない。中には「標準化サービス」に進化せずに、一部のサービス提供者だけで共有される「配慮行動サービス」(黒の二等辺三角形)に留まる場合も考えられる。

進化段階3では、「標準化されたサービス」に新たな配慮行動を加えることで、さらに顧客満足度を上げ、他社のサービスとの差別化を図ろうとする動きが始まる。進化段階2の「標準化されたサービス1: S/GM1」に、「配慮行動2: CB2」を付加した「配慮行動サービス2: S/GM1 + CB2 = S/CB2」の誕生である。「酒を切らさないよう徳利の酒量に配慮する」という標準化サービス1 (S/GM1) に、「酒がなくなる前に、追加注文を聞く」というタイミングに気を配った配慮行動CB2が加わると、標準化されたサービス1 (S/GM1) は、「頃合いを見て徳利に触れ、酒がなくなる前に追加注文を聞く」という、新たな配慮行動サービス2 (S/GM1 + CB2 = S/CB2) へと進化する。これ以降の進化段階では、配慮行動 (CB)、配慮行動サービス (S/CB)、標準化されたサービス (S/GM) が混在した状態となる。

進化段階4になると、配慮行動サービス2「S/GM1 + CB2 = S/CB2」の形式知化、いわゆるマニュアル化が進む。この配慮行動サービス2 (S/CB2) も優れたサービスとして組織内で認知されれば、やがて模倣され、マニュアル化されることで標準化されたサービス2 (S/GM 2) へと進化

してゆく。この繰り返しが「配慮行動」が「配慮行動サービス」を経て、「標準化されたサービス」へと知識変換されてゆく流れであり、ハイコンテキストサービスの生成へとつながる。

ただし、サービス提供者の推察力や接客センスの低下によって「配慮行動」が誕生しない、あるいは高い段階に到達した「標準化されたサービス」が経費や運営上の判断から組織によって意図的にサービスレベルが下げられるといった可能性もある(矢印a)。組織の意向で格下げされた「標準化されたサービス」に、再度、「配慮行動」が付加され「配慮行動サービス」が形成されるには相応の時間がかかると予想される。

一方、「ハイコンテキストサービス」から「標準化されたサービス」のみを抽出し構成したサービスを「規格型サービス」とした(Fukushima 2011)。ハイコンテキストサービスが現場のサービス提供者の自由裁量によって進化していくのに対し、規格型サービスは合理性や効率化、サービス・コンセプトや人件費、事業形態や企業戦略といった組織の意向が強く働くサービスと考えられる。

Ⅲでは旅館で提供されるハイコンテキストサービスをもとに、接客係を対象にした教育訓練について論じていく。

Ⅲ 接客サービスの現場教育

1) OJTの課題

ハイコンテキストサービスは、個人の接客センスから生まれる「配慮行動」と集団内の模倣によって複製される「配慮行動サービス」、そして、組織のルールとしてマニュアル化された「標準化されたサービス」によって構成される。旅館の接客係の人材育成においてもっとも広く導入されているのがOn the Job Training (OJT) である。

OJTとは、現場で上司（あるいは先輩）が部下（あるいは後輩）を1対1で、実際の業務を通じて計画的かつ効果的に指導していく訓練方法のひとつである。高原（2011）は、従業員の能力は知識、技能、態度に大別され、能力を向上させるためには本来これらすべてを高める必要があるとし、木見田ら（2016）は、知識と態度に関しては集合研修などの職場外訓練（Off-the Job Training）や自己啓発などによって高められると述べている。

技能とは「一定の制約条件をそなえた環境（ないし状況）において特定の目的意思をもって遂行される実践的行為およびその能力」（柴田、遠山2003）とされるが、旅館の接客係に求められる技能とは顧客の要望に応える実践的行為を遂行するための実務的能力だけでは不十分であり、顧客の立場になって考える共感性や顧客が望んでいる潜在的欲求も含めて的確に読み取る推察力が求められる。

一般的に、単純な技能はより高度な技能を習得する上での前提条件となっている場合が多い。木見田ら（2016）は、前提条件となる技能のいずれかが欠けている場合、関連する上位の技能を習得することが著しく困難となるため、新たな技能を効果的に習得するには、下位の技能を完全に習得している必要があると指摘する。

仮に、旅館の接客係が顧客に夕食の希望時間を聞く場合、技能的下位に位置する新人接客係は「夕食は6時、7時、7時半とありますが何時にしますか」と直截的に聞くが、上位に位置する熟達接客係は「お昼は、何時頃召し上がりましたか」と顧客の腹具合などを汲み取りつつ、担当客室の夕食時間が重なったり、厨房の処理能力が超過し

たりしないよう時間を決めていく。熟達者には、「顧客の希望時間を聞く」という下位技能に「顧客の様子」「当該以外の担当客室の段取り」「厨房の処理能力」等を考慮しながら夕食時間を決定するという上位技能が求められると言える。

「顧客の希望時間を聞く」という下位技能をハイコンテキストサービスの第一段階とすると、前述したような諸々を配慮しながら時間を聞く行為は、第二、第三の上位段階のサービスと捉えることができ、このハイコンテキストサービスの構造と熟達化の構造（技能習得の構造化）には類似性があると考えられる。

ただし、教育における階層的構造には不可逆性があるが、ハイコンテキストサービスでは顧客の状況あるいは接客係自身の判断によって、敢えて下位の標準化されたサービスを提供する場合もあり、必ずしも不可逆性が働くとは限らない。松本（1997）は、サービスにおける技能習得の前提条件は動作的な難易度だけではなく、対象顧客や提供者のリソース、オペレーションなどの現場固有の特性に強く影響を受けると指摘している。

階層的構造を用いて、学ぶべき前提条件（下位技能）を可視化することで教育や学習の効果や効率が高まっていくという研究は数多く行われている。現場で求められる技能を階層的構造化を行い解明していく手法としてはInterpretive Structural Modeling (ISM) 法⁵⁾が広く用いられている。看護の現場を対象に行った小澤ら（2012）の研究ではISMを用いて、多くの現場に共通するスキル体系の構造化を試みている。

一方で、現場固有の特性は環境や状況によって多岐にわたることから、何が技能習得に影響しているのかを明示することは容易でない。そのため、現状では、個々の従業員が現場固有の特性を暗黙的に技能教育に反映するだけで、これらの情報を反映した技能の体系化は十分になされていない。また、体系がある程度整っている場合においても、暗黙的に反映された情報が教育者間で共有されていなければ、効果的な教育を実施することは困難である（木見田ら2016）。

接客現場のOJTでは、新人がマニュアル化されたサービス（標準化されたサービス）を習得す

る際、教育係⁶⁾によってサービスのやり方が違うといった問題点がしばしば指摘される。また、OJTによる訓練は初期段階では有効だが、業務が慣れてくるにつれ作業の自動化が起こるとも言われる。自動化とは、作業に慣れてくるとその手順を身体が覚えてしまい、その作業を行っているときは思考停止に陥ってしまう状態をいう。たとえば、接客サービスにおいても仕事のやり方が身体化すると、接客係は作業を効率化するための工夫や顧客の潜在的ニーズを探るといった意識が希薄になり、いつも通りの手順が最も効率的であり、かつ妥当なサービスだと決めつけてしまうのである。熟達者になればなるほどこの傾向は顕著になり、新しいやり方を受け入れることに抵抗感を示すだけではなく、時に、サービス向上の障壁となることもある。

OJTは、接客技術を十分に習得していない新人や下位技能者に対しては有効な訓練方法だが、訓練よりも教育を重視する熟達者の人材育成としては十分な効果は期待できない。

2) サービスの共有化

II-2) で、個人の優れた配慮行動サービスが必ずしも模倣されると限らないと述べた。たとえば、配慮行動を示した接客係が周囲から疎まれる存在であったり、ほかの接客係のサービスは真似したくないといった接客係自身の心理的葛藤があったり、あるいは「手間を増やすようなサービスは禁止」とベテラン接客係が認めない場合もあり、これらが障壁となって配慮行動サービスの模倣が行われない場合もある。

優れたサービスは積極的に取り入れていくという空気や風土が組織内になれば新しいサービスは誕生しないし、継承もされていかない。標準化されたサービスが列挙されるマニュアルは、あくまでも組織が承認し規格化された業務指針に過ぎない。従業員教育で最も重要なことはマニュアルよりも最初に従うものとしての企業文化・理念、それらを受けたミッションステートメントをいかに理解させ、浸透させるかである。企業文化・理念が何よりも最優先されることが、接客係の配慮行動を促進させ、標準化されたサービスを次の次

元へと引き上げる原動力となる。

オリエンタルランドが運営する東京ディズニーランドでは、採用者には、初日に企業文化と理念を学ぶ「東京ディズニーランド・オリエンテーション」を半日かけて受講させる。その後、キャスト（ディズニーにおける従業員の名称）としての精神とミッションステートメントであるSCSEと呼ばれるSafety（安全）、Courtesy（礼儀）、Show（ショー）、Efficiency（効率）について学ぶ。SCSEにおいては順序がそのまま優先順位を示し、いかなる活動においてもキャストの判断を助ける価値基準となる。この研修後に、東京ディズニーランドについて座学で学び、パーク・ツアーによって学んだことを確認する。最後に、東京ディズニーランドにおける様々なシーンを映像で見せられ、「東京ディズニーランドは全ての人にとってのHappiness（幸せ）である」と締めくくられる。東京ディズニーランドでは、この企業文化の教育が人材育成の基盤となっており、現場で指導する際もマニュアルに沿った型をトレーナーが教えるだけで、作業方法について特に説明することはない。ディズニー流の活動をただひたすらに実践し、習得させる。新人はこれらの研修を通常一週間程度で終えたのち各部署へ配属される。

小沢（2001）は、「顧客から支持されるようなサービスの品質を維持するのは、マニュアルという業務の規格化と、そもそもマニュアルの前提となる企業理念・文化・ミッションステートメントの従業員の理解にある」とし、ホスピタリティ産業における人材育成には東京ディズニーランドのような継続的に多数の従業員に教育するシステムが必要であると指摘している。

確かに、東京ディズニーランドのように非正規社員を2万人近く抱える企業では、大量の新規採用者を短期間で効率よく教育していくためにも、このような合理的システムは不可欠だろう。ディズニーランドのサービスが高く評価される背景には、そもそもマニュアルに記載されている「標準化されたサービス」がディズニーのもてなし哲学に則った高いレベルにあることと、キャストらに、外的報酬を求めずに自身のコスト（時間）をかけ

て自発的に配慮行動を実行できる権限が与えられ、エンパワーメントが醸成されていることがあげられる。従業員が最初に理解し、実行するサービスのレベルが高ければ、従業員自身が発想する配慮行動のレベルも高まり、サービスのさらなる向上が期待できる。

東京ディズニーランドがどのようにしてマニュアルを作成しているのかは不明だが、ハイコンテクストサービスを提供する高額小規模旅館においては、接客サービスに関わる複数の従業員が参加する場で議論し決定される。この従業員参加型のアプローチが配慮行動サービスを可視化し、そのサービスがどのような経緯を辿って標準化されたのかといった情報の共有を可能にする。

高いレベルのサービスを提供するためにはOJTにおいても、単に接客技能を伝授するだけではなく、そのサービスが行われるようになったプロセスを順序立てて教示し理解させることが重要である。これにより学習者自身が勝手にサービスを退化させてしまうような事態も避けられる。

IV事例研究では、高額小規模旅館の接客係研修を事例に、実際に提供されている標準化されたサービスにどのようにして配慮行動が付加され、新たなサービスとしてマニュアル化されていくのかを示す。

IV 事例研究

1) 従業員参加型のサービス構造化プロセス

標準化されたサービスがどのような配慮行動に基づいて生成されたかを知り、共通の理解を促すためには、複数の接客係が互いに情報を提供し共有する従業員参加型の取り組みが有効である。

そこで、筆者がサービスコンサルタントとして指導にあたっている高額小規模旅館Sで実施した、接客係研修時の会話を録音し、文字起こすことで接客係らのどのような意識によって標準化されたサービスが進化していくのかを分析した。その一部を提示する。なお、ここでの筆者はディープスマート⁷⁾を有する知識コーチ⁸⁾としての役割を果たす。

・調査概要

日時 2017年11月10日10:00~12:00

場所 関東の温泉地にある高額小規模旅館⁹⁾

参加者 女性接客係3名

・Aさん：リーダー 社歴2年6ヶ月、接客業の経験はあるが旅館での勤務経験なし、27歳

・Bさん：社歴2年、関東圏の大規模観光旅館で接客係として3年間勤務、28歳

・Cさん：社歴1年7ヶ月、Bさんと同じ職場で接客係を1年間経験、23歳

手続き 接客マニュアルの見直し研修の中で、現在実施されている標準化されたサービスについて無駄あるいは過剰な点がないかを検証しつつ、サービスの妥当性について検討する。さらに、標準化されたサービスにどのような配慮行動を付加すれば上位のサービスに変換できるかを議論し、マニュアルの変更を行う。議論の中で接客係の意識変化について考察し記述した。事例として取り上げたのは朝食提供に必要な備品類を用意する「朝食準備」の項目で、参加者たちは朝食提供に必要な備品類について見直しを行う。

コーチ：2名以上の場合、梅干はどのようにして提供していますか？

Bさん：お皿に載せて、黒文字を2本用意してお箸のように皿にそえます。

コーチ：1組に箸は一膳ですか。受け皿は用意しないのでしょうか。

考察1

コーチが梅干の種を出す際に必要な「種の受け皿」について尋ねたが、その必要性については誰も気づかず顔を見合わせただけだった。参加者らはコーチの発言について、梅干を一人ずつ提供するのが望ましいサービスだと受けとった。

リーダー：(梅干を盛り付けた器を) 醤油差しのように二人にひとつ用意するか、銘々

皿に盛り付けるかは、それぞれの判断にまかせています。

コーチ：どうでしょうか。梅干は人数分を一緒に盛り付けてよいものでしょうか。

リーダー：ご家族ですと、とりわけて召し上がりになります…。会社関係の方ですと、抵抗感があるかもしれませんね

考察2

梅干を取り分けて食べることに意識が向いており、食べ終わったあとの種の処理まで気が回らない。

コーチ：では、2名以上で親しい間柄の場合は一皿に盛り付けて、梅干しをのせた皿の近くに、受け皿を用意するというのはどうでしょう。

考察3

コーチは取り皿と言わずに、あえて受け皿と言って参加者の反応をみる。受け皿という言葉に反応はするが、その真意はつかみ切れていない。取り皿と勘違いしている模様。

Bさん：受け皿？受け皿はなくて、ご用意するのは梅干しをのせた皿だけです。

コーチ：種はどうするの？

考察4

直截的に種について言及したところ漸く参加者は梅干の種について意識し始めた。

Bさん：種はみなさま、それぞれで。(下膳の際に)お茶碗に入っていたり、焼き魚の皿にのっていたり、お味噌汁のお椀の中に入っていたり、湯飲みの中に入っていたり…。

コーチ：ちなみに由布院のT旅館では「種こぼし」といって種を出すための小皿を用意しています。

Cさん：じゃ、焼き物の骨を出すための器もあるということでしょうか

コーチ：焼き物の骨は添えられた葉などで隠すことで他の人の目に触れないようにできますが、梅干の場合はそうはいきません。梅干しを召し上がるお客様の中には、一旦、口にいったあと種だけを吐きだす方もいらっしゃいますので一緒に盛り付けた梅干しの皿に種を置くことはできませんよね。

考察5

3人は大きく頷き納得した。このとき「梅干を提供する」という標準化されたサービスに、「種を出すための器を添える」という配慮行動が付加され、配慮行動サービスが生成されたと考えられる。なお、この場には接客に携わる主要メンバーが参加していることから、全員の合意のもと本サービスは標準化されたサービスとして、早速、マニュアルの「朝食準備」に追記された。

Bさん：箸置き横あたりに小さな銘々皿を置きましょうか。

コーチ：「種こぼし」とご案内するのはどうでしょう。ただ、「種こぼし」というネーミングはT旅館の接客係が命名したもので一般的な名称ではありません。T旅館での研修時に、梅干の種を入れる器を用意したいと提案があり、20歳の接客係が「種こぼし」と名付けました。

リーダー：いいネーミングですね。

コーチ：上品ですよ。茶こぼし(日本茶を入れかえるときに使う道具)から発想したのかもしれませんが。

Bさん：確かに「種だし」より品があります。

リーダー：そうしますと、それぞれに梅干しを用意するのではなく、今まで通り取り分けにして、銘々皿を「種こぼし」とご案内したほうがいいですよ。響きがいいですねえ、「種こぼし」。(種こぼしとノートに書きながら)早くお客様の前で使いたいですし、言いたいです。

コーチ：言葉にすることでお客様に気遣っていることをわかっていただけますよね。

リーダー：そうなんです，ですから，絶対，(種こぼしの説明を)言いたい。

考察6

物に名前を付け，さらにその名前を呼ぶことでサービスが可視化される。サービスの可視化は無形の接客サービスの存在を明確にするとともに顧客にその存在の認知を促し，サービスを受けているという満足感を与える。一方，接客係は自身のサービスが肯定的評価を受け，顧客に好印象を与えたと確信することで自己効力感が増し，標準化されているサービスをさらに上位クラスへ変換するための配慮行動に意識が向くようになる。

コーチ：お客様に気配りを褒めて欲しいですね。

リーダー：はい，「(梅干しの)種はこちらにどうぞ」ではなく，「種こぼしです」って言ったほうがお客様もくすぐられる感じになると思うんです。そして，さすがS旅館って言われる…。

三人笑顔で：そうそうそう

コーチ：いまのところT旅館では，「種こぼし」を梅干しを人数分盛り付けた器の横にひとつしか置いていませんから，ご自分の梅干しの種をほかの人の前にさらすのは抵抗があるかもしれませんね。その点，ひとりひとりに「銘々皿」を用意するS旅館のやり方ですと，もてなしとしては上位にあるといえるでしょう。

考察7

知識コーチによって，T旅館からS旅館に知識転移されたサービス(種こぼしを用意する)は，S旅館で「種こぼしの器は，各人にひとつずつ用意する」という配慮行動が付加され，T旅館よりも上位の標準化されたサービスとなった。このとき，器の用途は言葉によって明示されるが，さらに種こぼしに相応しい器として，直径5cm程度の皿が梅干しと一緒に提供されれば，顧客は接客係の説明がなくても，皿の意味を推察すること

ができる。ただし，顧客に「梅干し種を品よく始末する」という意識があることが前提である。それがなければ，このような高度なサービスは成立しない。

進化を前提としたハイコンテキストサービスを成立させるためには，サービス提供者だけでなくサービスを楽しむ顧客側にもその意味を理解するための知識やサービス経験が求められる。だが，実際は顧客が配慮行動やその意味を正確に理解することはほとんどなく，「何となくいい宿」あるいは「何となくいい雰囲気」と曖昧に評価しているに過ぎない。旅館が日本文化の伝承者である以上，長い時間をかけて受け継がれてきたもてなしの仕方をサービス提供者間で共有し，教育訓練を通じてサービスの成り立ちや所作などを伝えていくことは伝統文化を守る者としての使命でもある。その第一段階として，サービスに埋め込まれた配慮行動を可視化することは重要な意味を持つ。

2) 実践コミュニティ

認知科学の研究によれば知識先行の学習よりも状況を伴った活動ベースの方が，獲得した知識の応用や利用の即時的な対応性が高いことが明らかになっている(Brown, Collins, Duguid, 1989)。知識先行の学習は伝統的学習とも言われ，学習の主体を認知的存在として捉えるとともに，知識の蓄積による認知的枠組みやスキーマの発展を学習と考える見方である。これに対し，経験を積む中で学習を重ねていく学習を経験学習とよぶ。経験学習とは状況の中に埋め込まれた知識を，活動を通して獲得していく方法で，その知識を利用する際に必要な付帯知識も併せて獲得していくのが特徴である。

事例で示したように旅館の接客係は，梅干しを提供するという活動の中から梅干しの種をだすための器(種こぼし)の必要性を学習する。つまり，サービスを遂行する状況の中に，サービスをより良くするための知が埋め込まれており，学習者は実践を通じてこの知を習得していくと考えられる。

このような経験学習が行われる場を実践コミュニティ(Communities of Practice)と呼ぶ。

実践コミュニティとは「あるテーマに関する関心、問題、熱意などを共有し、その分野の知識やスキルを持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」(Wenger, McDermott, Snyder, 2002)のことをさす。実践コミュニティでは熟練度の異なるメンバーが協働して実践に取り組むことで知識や技能を獲得する。すなわち、高度な知識や技能を身に付けるためには、高度な知識や技能を持った人びとと一緒に経験をすることが重要なのである(古澤, 2008)。旅館の接客訓練で数多く取り入れられているOJTも現場の接客係によるマニュアル作成も、いずれも実践コミュニティを通じて経験を積む経験学習といえよう。

ところで、実践コミュニティでは参加、アクセス、役割が強調される。参加は、実際に実践に加わることで経験を積むことであり、アクセスとは実践が行われている場に立ち会うことを意味する。高度なサービスを行うのは上位技能者である熟達者であり、下位技能者の学習者はその場に参加することで、熟達者の技を盗んだり、熟達者が見守る中で下位レベルの接客サービスを実施したりしながら接客技術を習得していく。熟達者は学習者が適切なサービスを提供しているかどうかを常に確認しながらOJTを進めていくが、仮に、適切にサービスが実行されなかった場合でも学習者が責任を負うことはない。責任はサービスを提供させた熟達者にあるとされるため、学習者は臆することなく実践に参加することができる。このように学習者が実践の核心ではなく、少し離れたところから実践コミュニティに参加することを状況論的アプローチによる「正統的周辺参加」(Legitimate Peripheral Participation, LPP) (Lave Wenger, 1991=1993)と呼ぶ。

一方、実践コミュニティにおける役割とは、熟達者が下位技能者を指導することにあるが、実践を通じて誰かに教えることは、自らが実践するだけの場合よりも学習が深まる。熟達者は接客指導の教育読本として用いられる上位レベルの接客マニュアルを読み直した上で、なぜそのサービスを行うのかといったサービスの意味を教える必要がある。そのためには熟達者自身が、マニュアルに記載されている標準化されたサービスの構造を一

旦、分解し、複合的あるいは多層的に埋め込まれている配慮行動の成り立ちと意味を整理する必要がある。

配慮行動には顧客欲求への対応を目的に生まれたもののほか、日本の風習や信仰に則ったもの、伝統的所作に基づくものなど様々な種類があるが熟達者が学習者に対し根源的意味を併せて伝授していくことでサービスへの理解を深めるとともに、深く考える習慣をつけさせることが可能となる。教育の初期段階における思考の習慣化は、ハイコンテキストサービスの進化に不可欠な配慮行動を生み出す礎となる。

V まとめ

学習に関する先行研究では、指導者である上位技能者が教授すべき技能を有していることを前提に、下位技能者の学習について研究したものがほとんどで、熟達者自身がどのように学習していくかについて明らかにした研究は少ない。特に、暗黙知を含む接客技能の伝達や旅館の接客係を対象にした研究は見当たらない。

本稿では、旅館で提供されるハイコンテキストサービスの生成過程について概説したあと、旅館の接客訓練で広く導入されているOJTの課題について指摘した。さらに、高額小規模旅館で実施したマニュアル作成研修を事例に、実践コミュニティでの従業員教育がサービス向上に有効であることを明らかにした。

OJTの課題は教育係によって教授する内容が異なること、また業務経験が少ない新人には有効だが熟達者には効果がないことを先行研究によって明らかにした。熟達者の場合、業務の慣れが作業の自動化を引き起こし、マニュアル化された業務を遂行させるだけではサービスが向上しないと考えられる。一方、従業員参加型のサービス構造プロセス研修では、接客係が相互に情報を提供し、共有することで上位次元でのサービスが話し合いによって組み立てられ、マニュアル化されていく。

そこで、研修で交わされた会話をもとに再現し考察を加え、ハイコンテキストサービスの進化は、配慮行動サービスの模倣によってのみ起こるので

はなく、現場とは離れたマニュアル研修という実践コミュニティの中でも生成されることを明らかにした。熟達者になると眼前に顧客がいなくても、経験に基づく想像の中で、企業理念に準ずる配慮行動を考え出し、形式知化（マニュアル化）することが可能になる。

また、既存の標準化されたサービスを検証し、上位レベルへと知識変換していく従業員参加型のサービス構造化プロセスでは、その分野の専門知識と参加者の意見を取り入れながら、コーチング技能を有する知識コーチの存在が重要であることを示した。しかしながら、本研究では知識コーチの役割や教育効果等について言及するには至らなかった。実践コミュニティの中に、実践者以外の人物が入った場合、参加者らはどのような反応を示すのか、また、標準化されたサービスのレベルアップは適切に行われるのかなどについては今後の研究課題である。

ハイコンテキストサービスの学習で重要なことは、学習者は標準化されたサービスをそのまま做うのではなく、サービスが進化してきた過程を確認しながらその「サービスの意味」を学ぶことである。何を学ぶかではなく、どのように学ぶかであり、教える側もサービスの根源的意味をどのように理解させ、身体化させていくかに注力することが必要である。本研究ではハイコンテキストサービスの学習について旅館のマニュアル作成研修を事例に検証したが、実践コミュニティにおける状況論的アプローチによる経験学習の有効性を明らかにしたことは、OJTに偏向している旅館の接客訓練に、新たな道筋を与えるものとして意義ある研究と言えよう。

謝 辞

村上和夫先生には博士課程後期課程において、念願の博士号取得に至るまで手厚くご指導を賜り厚く御礼申し上げます。300頁を超える学位論文を完成させることができましたのも偏に「論文はExcelで書く。」という極めてシステムティックな村上メソッドのお蔭と心より感謝いたしております。村上流論文指導術は学生の卒論指導においても存分に威力を発揮しており、Excelで骨子をまとめたのちにwordのアウトライン機能を駆使して書き上げるスタイルは、

学生たちにも好評で予想以上の成果を上げております。今後も村上研究室門下生として「論文の書き方 - 村上メソッド -」の普及に努めて参りたいと存じます。

長い間、本当にありがとうございました。

注

- 1) 厚生労働省によると、2017年3月末現在、旅館39,489軒の総客室数は691,962室で前年より9,694室減少し、70万室の大台を割った。一方、ホテルの総客室数は869,810室で前年比23,478室の増加となった。ホテルの客室数は2009年に初めて旅館を上回ったが、その時はわずか6,177室の差に過ぎなかった。しかし、2016年度には177,484室まで差が広がっている。
- 2) 旅館業法改正法案は、第193回通常国会に提出されたが会期末を迎えて継続審議となり、衆院解散で廃案になったが、政府は2017年11月17日、特別国会に法案を再提出し審議入りとなった。改正法案は、営業種別を「旅館営業」「ホテル営業」から「旅館・ホテル営業」に統合するほか、無許可営業者に対する都道府県知事などによる報告徴収、立ち入り検査の権限を規定している。また、規制改革実施計画には、最低客室数（ホテル10室以上、旅館5室以上）の要件撤廃、寝具の種類（洋室：洋式の寝具、和室：和式の寝具）や客室の境の種類（洋室：壁造り、和室：壁、板戸、襖による区画）の規制撤廃、受付台（フロントカウンター）の長さが1.8m以上といった数値による規制撤廃も盛り込まれている。
- 3) ハイコンテキストサービスとは、顧客欲求や要望などを顧客の態度や状況等から推察し実行する対人接客サービスと定義づけている。主に旅館の接客係によって提供されるハイコンテキストサービスには①顧客との接客時間が長い、②接触回数が多い、③特定顧客に対して実行されるといった特徴がある。これに対しホテルのフロント係が提供するサービスを規格型サービスと定義し、顧客との接客時間が短く、接触回数も少なく、不特定顧客に対し公平に提供されるものとした。
- 4) たとえば、「料理を取り分ける際に取り箸に巻かれた箸帯を切らない」といった配慮は、箸帯を切ることは縁切りに繋がるという風習を踏襲したものでその配慮行動の中に暗黙知はない。また、「畳の縁を踏まない」「客がものを書いているときは手元を覗かない」といったマナーや「香は客が来館する1時間前に火が消えるように焚き、残り香を空間に漂わせる（空薫）」といった伝統を取り込んだ配慮行動もある。
- 5) ISMとは、複雑なシステムの要素間の相互関係を多階層の有向グラフとして表現することで、対象となるシステムの構造化とその解釈を支援する方法である。
- 6) 接客サービスを習得させる旅館のOJTでは、複数の先輩接客係が自身の勤務シフトにあわせて新人を預かり指導していく方法が一般的である。そのため本稿では

接客係の指導者を教育者ではなく教育係とした。

- 7) ディープスマートとは、その人の直接の経験に立脚し、暗黙の知識にもとづく洞察を生み出し、その人の信念と社会的影響により形づくられる強力な専門知識のことをさす。それは、数ある知恵の中で最も深い知恵である。ディープスマートは、個々の情報よりノウハウに基礎を置く。複雑な相関関係を把握してシステム全体の把握に基づく専門的な判断を迅速に下し、必要に応じてシステムの細部にも踏み込んで把握できる能力である。その能力は正式の教育だけでは身につかないが、計画的に育むことはできるし、献身的に努力すれば、他人に移転することも再創造を促すこともできる(レナード スワップ, 2008) p.16
- 8) レナード (2008) によれば、知識コーチとは、それぞれの分野の専門知識をもっていて、その知識を他人に伝えたり、他人に再創造させたりするエキスパートのことである。また、コーチと呼ぶのはこのほかの教育方法よりもコーチングのテクニックが求められるからだという。(レナード スワップ, 2008) p.223
- 9) 離れ形式の客室を含み和室9室の純和風旅館。原則、料理は客室で提供する部屋食で、「日本版ミシュランガイド東京・横浜・湘南2012版」(2011年発行)で二つ星(和食部門)を獲得して以来、二つ星を保持し続けている。接客係は1人で2部屋を担当。宿泊料金は1泊2食サービス料込、消費税・入湯税別2名利用で1名料金33,000円(8畳または10畳、客室内浴室なし)～、3名利用で1名料金36,000円(10畳、客室内浴室あり)～、離れ4名利用で1名料金50,000円～。

文 献

- Brown JS, Collins A, Duguid P. (1989) : Situated Cognition and the Culture of Learning. *Educational Researcher*, 18(1), pp.32-42.
- エドガー・H. シャイン (1989) : 組織文化とリーダーシップ。リーダーは文化をどう変革するか。(清水紀彦、浜田幸雄訳) ダイヤモンド社。
- 木見田康治、渡辺健太郎、三輪洋靖、下村芳樹 (2016) : サービス現場教育のための従業員参加型の技能構造化プロセス。精密工学会誌, 82(6), pp.602-607.
- 厚生労働統計一覧。第4章生活衛生 第8表 ホテル・旅館営業の施設数・客室数及び簡易宿所・下宿営業の施設数・許可・廃止・処分件数、都道府県—指定都市—中核市別:
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001194504>
(最終閲覧日: 2017年12月10日)
- FukushimaNoriko. (2010) . : High-Context Service in the

Japanese Hospitality Industry. *Journal of Tourism*, 2(2), cap2, pp.11-18.

FukushimaNoriko. (2011) : Theoretical approach to the characteristics of manual-type service derived from high-context service. *Advancing the social science of tourism University of Surrey*.

<http://epubs.surrey.ac.uk/7075/>

福島規子 (2011) : ホスピタリティ研究における配慮行動の概念とサービスの生成過程に関する論理的考察. 日本観光研究学会全国大会学術論文集, 26, pp.29-32.

古澤和行 (2008) : ネットワークと経験学習 サービス・ストラテジーの観点から. 日本情報経営学会誌, 29(3), pp.37-45.

ジーン・レイブ、エティエンヌ・ウェンガー (1993) : 状況に埋め込まれた学習 正統的周辺参加。(佐伯胖、福島真人訳). 産業図書.

レナードドロシー、スワップウォルター (2008) : 「経験知」を伝える技術 ディープスマートの本質 (第3版). (池村千秋訳). ランダムハウス講談社.

松本雄一 (1997) : OJT と認知心理学. 六甲台論集 経営学編, 48(6), pp.199-216.

Malone D.W. (1945) : An introduction to the application of interpretive structural modeling. *Proceedings of the IEEE*, 63(3), pp.397-404.

野中郁次郎、竹内弘高 (1996) : 知識創造企業。(梅本勝博訳) 東洋経済新報社.

小沢道紀 (2001) : 臨時雇用従業員の人材開発 特にホスピタリティ産業を例として. *流通*, 2001(14), 56-64.

小澤幸夫、村田厚生 (2012) : 中堅看護師のスキル習得プロセスに関する調査研究. *人間工学*, 48(6), pp.313-323.

マイケル・ポランニー (1980) : 暗黙知の次元 言語から非言語へ。(佐藤敬三訳). 紀伊國屋書店.

柴田庄一、遠山仁美 (2003) : 技能の習得過程と身体知の獲得: 主体的関与の意義と「わざ言語」の機能. *言語文化論集*, 24(2), pp.77-93.

衆議院: 第193回国会議案の一覧 議案本文一覧 旅館業法の一部を改正する法律案: http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_gian.nsf/html/gian/honbun/houan/g19305050.htm (最終閲覧日: 2017年12月9日)

高原昭男 (2011) : 技能伝承に必要な態度教育の進め方. *工業管理*, 57(6), pp.55-73.

エティエンヌ・ウェンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・M・スナイダー. (2002) : コミュニティ・オブ・プラクティス (櫻井祐子、野中郁次郎、野村恭彦訳). 翔泳社.