

観光立県長野が目指すホスピタリティ：地域発のおもてなし

益山代利子

〈目次〉

1. はじめに
2. ホスピタリティと観光振興
3. 終わりに

注)

参考文献)

1. はじめに

観光が注目される時代となってきた。2008年10月には観光庁が発足し、観光がもたらす観光消費額も長野県では3200億を越えている。¹

しかし、ここ10年間の実績をみると観光消費額は年々減り続けてきており、平成10年のピーク(約4500億)と比べると3割も減っている。その理由は何といても団体旅行の減少で、平成18年の統計では、全体の約1割強を占めるにすぎない。逆に個人旅行者の割合は増えている。これからの観光地再生は、変化しつつある個人旅行者のニーズに応えなければならないことは数字の上からも明らかである。

「観光立県長野再興計画2008～2012」が唱える現在の観光課題は、(1) ニーズ変化への対応 (2) 顧客満足度の向上 (3) 地域特性を生かした観光魅力づくり (4) 温泉地やスキー場の活性化 (5) 周遊観光の広域化や日帰り観光増への対応 (6) 国際観光市場の開拓 (7) 効果的な誘客宣伝などが上げられている。このうち(1) ニーズ変化への対応や(2) 顧客満足度の向上などは、どこの観光地でも抱えているおなじみの台詞である。では、具体的に何から始めたらいいのだろうか。

その前に、今の観光を取り巻く外部環境因子、つまり社会状況を考えてみたい。まずは、少子高齢化がもたらす観光への影響である。日本の観光地に若者がいない。旅行番組を見ても、日本の観光地巡りをしているのは熟年世代が目立つ。週末の温泉街などでも若い人を目にすることが少なくなってきた。大学生のほとんどがアルバイトをしながらも、携帯電話代や飲食代などの交際費にそのほとんどを使ってしまい、「旅行」のために貯金をすることが余りない。旅や出会いに対する興味がないのだろうか。いや、そうではあるまい。旅の醍醐味をまだ経験していないだけなのではないか。

次に、観光地の国際化である。県内でも、白馬村ではオーストラリア人や韓国人、黒部ダムには台湾からの団体旅行客、軽井沢のショッピングセンターでは中国語で買物をする観光客といった光景をよく目にする。このように、インバウンド誘客に力をいれている観光地が増える中、案内板一つをとっていてもインバウンド対策はまだ万全ではない。中でも、我々の意識の中にアジア近隣諸国からの旅行者を積極的にもてなす気持ちがどこか足りないとは言えまいか。日本人と比較して、日本のおもてなしの“しつらえ”にフィットしない、彼らが持ち込む独自の生活習慣への批判が存在することを否定できない。

最後に、自殺者の増加に象徴される孤独な社会の世相がある。人と人とのふれあいが減り、コミュニケーションのとり方を見ても、デジタル化された間接的なやり取りが増えている。一昔前であれば、会社帰りの「飲みケーション」も、上司や同僚との重要な意思伝達方法の一つであったが、そんな言葉すらも消えつつある。このような孤独な社会の中で、旅行という行為は期間限定の人的交流の空間を提供し、異文化を知り自分以外の異人(Others)と関わるだけでなく、自分自身を見つめ直す機会を提供する。更に旅行は、家族のふれあいや同僚とのコミュニケーションを取り合う最適な機会でもある。「旅行が平和のパスポート」と言われる所以であるが、旅行を通して人的交流を促進することが今まさに望まれている。

このような観光を取り巻く外部環境を概観してみると、具体的な観光再興政策を考える上で、改めて人との繋がりを見つめ直す空間演出の重要性が見えてくる。さて、仕事柄、行政や観光分野の実務家の方々とお話させていただく機会が多いのだが、共通の問いは「すぐに取り組まなければいけない具体策は何であるか」である。昔アメリカのコマーシャルで“Where is the beef?”という台詞があった。「具体的な施策の中身は何だ?」ということで、80年代民主党の大統領候補者が使って話題となった。観光をとりまく状況や課題は十分心得ている。では、具体的な施策(beef)は何なのか?

2. ホスピタリティと観光振興

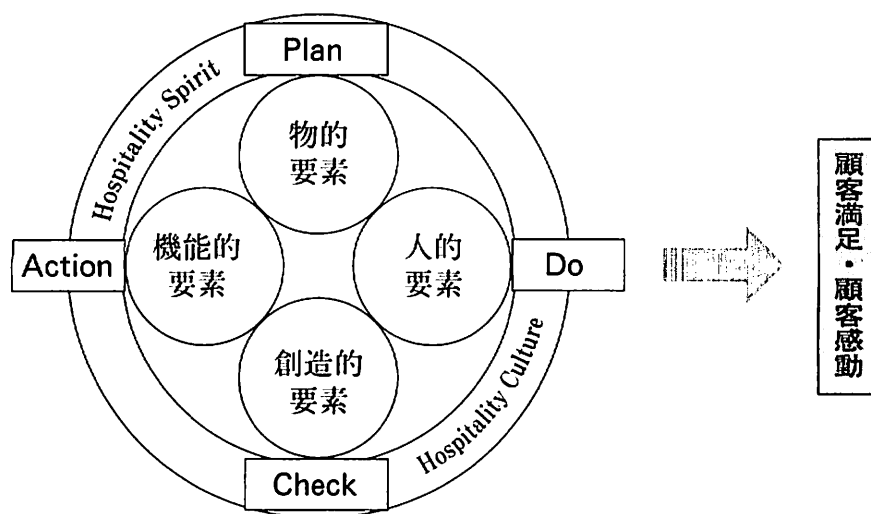
長野県の観光再興計画には具体的な目標が掲げられている。中でも、「地域性あふれるおもてなし」の再構築について、ホスピタリティの概念と照らし合わせて考えてみたい。

ここで述べられている「地域性あふれるおもてなし」とは、住民の生活空間に観光者やよそ者を招き入れることである。地域の文化や生活を知るための最も有効な手段は、普通の民家に宿泊して、普段の体験をすることなのかもしれない。実際、ホテルで生活するよりもずっと濃くて人間味溢れる宿泊体験となるだろう。しかし実際の観光現場では経営的にはあまり現実的ではない。そこで、自分の家に泊まっていただく感覚をお宿での宿泊体験の中に組み込んでいけば良いということになる。そして、それこそが具体的な施策の中身となる。

2-1 ホスピタリティの表現方法

その前に、まず、ホスピタリティとは一般的にどう表現されるものなのかを説明したい。図1は服部（2006）の提示するホスピタリティの構成要素に筆者が加筆したものである。ホスピタリティの表現方法には、その中核をなす4つの要素がある。

図1 ホスピタリティの表現方法



出典：服部勝人（2006）『ホスピタリティマネジメント学原論』丸善株式会社、P.179 図21を基に加筆

まず、モノで表現するホスピタリティ。これは快適な交流空間の設計や演出と考えられる。もてなしの「しつらえ」や有形財である。誰にもわかりやすい、使いやすい施設のバリアフリーやユニバーサルデザインなども、利用者の視点に立ったホスピタリティである。また、目に入る物全て、耳や肌で感じるもの全てが、ホストとゲストの交流空間のしつらえとなる。景観、食、音などもホスピタリティを表現する対象となり、ここにはホストが意図したもてなしの美学がある。もてなしを五感で演出する技が求められると言えよう。

次に、ホスピタリティを表現する上で最も重要な要素となる「ひと」。もてなしの形式としての「モノ」は、競争相手に真似されやすく、差別化を図るのが難しい。いくら新しい建物や内装を作ったとしても箱はいずれ古くなる。一方、人に気持ちをこめてしてもらった経験、ゲストの心に残る人の優しさや気遣いなどは交流体験の付加価値を高める役割を果たす。思いやりあふれるコミュニケーション、笑顔、心のこもった一言が、ゲストとの距離を近づけることにつながる第一歩となる。しかしながら、顧客満足度を高めるためには、同時に従業員の職場環境や満足度を上げることを同時にしない限り、快適な交流空間を作り上げることはできない。スタッフが、毎日笑顔でワクワ

クしながらお客様の感動を創り上げることに夢中になるためには、自分の仕事が好きでなくてはならない。人的な接触度の高い仕事になればなるほど、顧客満足度（CS）向上と同時に従業員満足度（ES）の充実が求められる。

3点目は、創造性である。サービスは完璧ではないし、標準を超える期待が常に人の心にはある。人間が関わることなので時には失敗もするし、今よりもさらに良い接客をしてゲストに喜んでもらうために様々な工夫もする。その為には、常に改善を積み重ねることによって思いがけないサービスや感動の演出を育む土壌を組織の中で作っていくことができるようになる。私事であるが、ディズニー社に勤務していた頃、ディズニーの組織文化の中で感心する点がいくつかあった。まずは、社員がさん付けで呼ばれ役職はほとんど使われない。社長でも〇〇さんと呼ばれていたし、アメリカ人はファーストネームで呼び合っていた。そんなスタッフの中では役職というヒエラルキーに対する意識が低く、このような土壌がディズニー文化をそれとなく育てていった。そして、どんなスタッフでもアイデアが求められた。ほんの小さな提案でも、その積み重ねがサービスの品質向上につながり、その中心には「こうしたらもっとお客様に喜んでいただける」という共通の思いがあった。スタッフ一人一人が感性を磨くということは、お客様の心に入り込む工夫を自らが考えることなのだと実践的に学んだ。これは、Deci & Ryan (1985) の提唱した自己決定理論 SDT (Self Determination Theory) が内発的動機と深く関連していることを示す良い例であり、従業員がやる気を起こさせる一つの要因ともなっている。何らかの個人のアイデアが組織の中に敏速に取り入れられることにより、ただ自分に与えられた役をこなすだけでなく、自分自身がディズニーという組織に認められているのだという証しになり、さらにサービスの改善を意識することにつながる。組織のホスピタリティ文化を構築する上で、豊かな創造性という要素が重要である事がこの事例からもわかるのではないか。

そして、最後の表現要素がホスピタリティの仕組み。サービス業というのは、結果ではなく接客しているそのプロセスが勝負である。旅の思い出とは、ある一つのサプライズがあったからではなく、してほしいことが期待通りにスムーズに行われたからこそ、人の心に残る。そのためには、サービスの標準化も必要であろう。しかしながら、人間は個別に扱われること、例えば名前を呼ばれるとか、自分の顔を覚えてくれたことや自分のお国の話題を出して話しかけてくれるなど、特別に扱われることが大好きだ。時には目立つことはやめてもらいたい、と感じることもあるかもしれないし、他の人が特別扱いされるのを見ると腹立たしくもなったりするものである。これを前田(2007)は「逆の個別化」と呼んでいる。しかしながら、たいていの場合、自分に気をかけてくれたスタッフの対応などは、旅が終わったあとも誰かに自慢したくなるものである。さて、そのためには、ある程度の仕組みがそこには必要となる。組織のDNAと言うか、共通の思いをお客様に確実に伝えるためには、個人の職人技ではなく、誰もができるようになることが望まれる。それが、おもてなしを表現するシステムである。サービスを数値化し目標設定をする。ホスピタリティは、この時この瞬間に最高のもてなしを提供し、ゲストの喜びを共に創り合い分かち合うものであるが、その為にはゲストの感性に訴える感情の演出を逐次データとして管理する仕組みが必要となる。この仕組みづくりには、お客様へのもてなし方と同様にスタッフへのもてなしの仕組みもまた重要である。働き甲斐を創り出す、評価システムや褒賞の仕組みなども、ホスピタリティの重要な要素となる。

このような、4つの要素を常に組織の中で意識しながら仕事に取り組む事で、結果として顧客満足や顧客感動などにつながると考えられる。サービスの品質向上を目指すならば、PDCA サイクルがホスピタリティの現場でも求められることは言うまでもない。

2-2 地域性あふれるもてなしの施策

具体的なおもてなしの施策は何かを考えるにはマーケティング的思考が必要である。まずは、数

値目標の設定。例えば、一年間に5%の集客増加を目指す。あるいは、顧客満足度(CS)を5から5.3に上げる、従業員満足度(ES)を5から5.5に上げる、などの具体的な目標数値の設定である。次に、ターゲットの決定。現在の顧客は誰か、そして、これから誰に来てもらいたいのか。外国人客、団塊世代のファミリー旅行やグループ旅行、あるいは学校の教育旅行なのか。そして、ターゲットが決まれば、次はターゲットを意識した宿や旅のコンセプトづくり。この時のコンセプトは「誰にもわかりやすいこと」が求められる。ターゲットとなる将来の顧客はもちろんの事、組織内の従業員全員が共鳴できる内容で、キャッチコピーにできるほどの単純な言葉がコンセプトとなる。そして最後に、地域の売りは何かを付け加える。温泉、食事、礼儀正しいおもてなし、だけでは差別化にならない。独自の個性を演出することが求められる。

そこで、具体的な地域の例を基に考えてみたい。今回取上げたのは、長野県諏訪市の例である。これは筆者が「地域性あふれるおもてなし」という論題で、平成20年6月19日に諏訪市観光協会で行なったセミナーの際に提示した観光プランである。諏訪市の個性を活かし、具体的な観光プランを2つ紹介した。

一つ目のプランは、団塊世代をターゲットとしたグループ旅行。この市場は時間がたっぷりあることと、学習意欲が高いという特徴がある。そこで、諏訪のものづくりの伝統を生かして、諏訪の特産品づくりを学ぶ企画を提案した。コンセプトは「諏訪の伝統ものづくり体験旅行」。酒や味噌づくりを一から学ぶ学習旅行で、一回では終わりきらない。お酒を醸造するところからボトルに入れるところまで、1年を通して何回か来て体験してもらう本格的な体験学習とする。「本物」のものづくりにこだわる旅で、自分で手にふれて学び、歴史を知り、知識を深めることに喜びを見出してもらう。これは、ものづくりの伝統がある諏訪だからこそできる企画である。諏訪のものづくりの伝統は、今の若い人には伝わりづらいかもしれないが、本物に触れてみたい熟年旅行者の心には、諏訪流のホスピタリティが十分伝わるのではないかと考えた。

そこで諏訪のホスピタリティの表現方法を前述の4つの構成要素で考えてみたい。物的要素としては、伝統的な意匠を活かし続けている酒屋や酒造業者の建物などの説明を含め、各種商品の飲酒体験や酒を用いた独自のカクテル作りなども、参加者の「個別化」を強調させるのではないだろうか。人的要素としては、仲間作りを強調させるようなグループ別の酒造体験や指導者との深いつながりを作り出すコミュニケーション、諏訪の伝統文化や風習、物語を利用した説明方法、方言を駆使した説明方法なども、独特のホスピタリティの創造につながる。機能的要素としては、高い顧客満足を提供したあとの顧客ロイヤルティを深め、諏訪の酒造りや味噌作りの愛好家になってもらう意図をもたせるような仕組みが欠かせない。リピーターにさせるための施策であるが、そもそも1年を通して「本物」のもの作りを体験させるので、1回で全てを完結させてしまうことは困難であろう。数回にわたる醸造体験の中で、次も絶対来なければならない「理由」を作り出す必要が生じる。その為には、持続的なコミュニケーションの体制を作る必要がある。体験中の思い出を書きつづり、ゲストとホストが双方向から書き込みができるようなブログなどを作る事も可能であろう。または、体験中のビデオのDVDを参加者に送り、再来意欲を高めることもできるかもしれない。このプランは、趣味を通して仲間作りをし、テーマ性を持たせた旅の企画をすることで市場の拡大を狙う(株)クラブツーリズムの商品として提案したり、着地型観光の企画として諏訪市観光課が独自に販売する事も可能である。

二つ目のプランは少人数の外国人グループがターゲットとなる。国籍は問わないが、日本の文化を学びたい人を対象とする。コンセプトは「日本の伝統芸能をたしなむ」で、これは単に学ぶのではなく、楽しみながら体験してもらう旅の提案で、ホスピタリティ構成要素の創造性にあたるエンターテインメント性を学びの中に組み込んだ。具体的には、「着」「道」「芸」「禅」「食」という5つの要素を旅の仕掛けに盛り込み、連泊の可能性を提案した。最初は「着」。浴衣や着物の着付け体験である。ただ部屋に用意するのではなく、着方を教える。松阪牛で有名な松阪市では、観光客に

特産品の紬の着物のレンタルをおこなっているが、気に入ったらお買い上げいただくこともあるようである。特産品の宣伝効果もあり、積極的に着物を着ていただいて街歩きをしてもらっているらしい。次は「道」。これは、弓道や武道を高島城や諏訪大社にて体験する。子供にとっては忍者体験も楽しい。「芸」は様々な選択肢が広がるが、手軽に楽しんでもらえるのは、三味線や尺八などの演奏を聴いてもらうことである。宴会場で大勢を前にして行なうのではなく、あくまでも個別の客室やテーブル席にて披露する、といった舞台演出が求められる。日本といえば「芸者」という言葉を連想する外国人がまだ多い中、昔のお座敷遊びの紹介などもおもしろい。例えば、投扇興という扇での倒すという遊びなどは、外国人でなくとも日本人も楽しめる単純明快な余興かもしれない。「禅」は、お寺での座禅体験や写経も考えられる。最後に「食」であるが、和食の粋を最も堪能できるのは、日本人ではなかろうか。いくら手の込んだ食事を用意しても、たいていの外国人にはその味覚は理解できない。むしろ外国人客には、目で楽しむ演出が必要とされる。例えば、鮭を自分でにぎるとか、てんぶらを揚げる実演など。このような伝統芸能コースを堪能してもらう中で、その折々に地元の人とのふれあいの場面を仕組んでいく。

話は変わるが、筆者は以前オクラホマ州に生活するネイティブインディアンの集落を訪ねたことがある。文化人類学専攻の知人が招待してくれたのだが、よそ者を受け入れ村の祭りに参加させるには、何らかの事前の打ち合わせがあったようである。祭りの会場に我々が到着すると、円陣の中に居た村長が我々を村人に紹介してから正式に祭りが始まった。ホスピタリティには「敵」という意味のホスピタリティという言葉が内在している。敵であるかもしれないよそ者を受け入れる為に、本物をただそのまま見せるのではなく、そこには相手に楽しんでもらうための儀式という演出があった事が今でも良い印象として残っている。何を食べ、何を買ったかよりも、我々の為に何を特別にしてくれたかが、そしてその気遣いが旅の思い出として深く刻み込まれる。

3. 終わりに

ホスピタリティは日常の中にある。それは、普段の生活の一部始終に織り交ぜられている。自分と相手との関係の中で、自分中心ではなく相手の目線で物事を考えたり、同じ価値観を共有し合う。地域の観光振興の中に、ホスピタリティという心がけを加えることは、よそ者たる Others への思いやりを何らかの交流空間の中に仕掛けてこそ、そこに意味が生じるといえよう。その仕掛けの価値は、お客様と観光産業従事者のみならず地域住民一人一人が分かちあうものでなければならない。信州の自然に魅了される観光者が、信州人のおもてなしについても良い口コミを広げてくれることを望みたい。

注)

-
- 1 「観光立県長野再興計画 2008～2012」(2008)、長野県観光部観光企画課 p. 5

参考文献)

-
- 服部勝人 (2006) 『ホスピタリティ・マネジメント学原論』丸善株式会社
前田勇 (2007) 『現代観光とホスピタリティ』学文社
Deci, E.L., & Ryan, R.M.(1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.