

飲食サービスとホスピタリティ

—カウンターでのサービス提供に関する一考察—

徳 江 順 一 郎

Hospitality in F & B Service

—One Consideration about Service on Counters—

Tokue Junichiro

- I. はじめに
- II. ホスピタリティの語源と定義
- III. サービス財としての飲食業
- IV. カウンターにおけるホスピタリティ
- V. おわりに

I. はじめに

2007年、世界で22カ国目のミシュランガイド日本版¹が発行された。一つ星は「そのカテゴリーで特に美味しい料理を提供するレストラン」²とされ、世界最多の117店に、二つ星は「極めて美味しい料理であり、遠回りしてでも訪れる価値がある」³とされ、25店に、そして三つ星は「卓越した料理を供する。それを味わうために訪れる事自体が旅の目的になり得る」⁴とされ、パリに次ぐ8店に栄誉が授与された。特に和食・寿司店は世界初であり、大いに話題となった。

一方で食品関連業界の様々な問題が発生し始めたのも2007年であった。船場吉兆の食品偽装事件は、同社の再生を許さない形で幕となった。また外食産業最大手のマクドナルドでも、都内4店でサラダの調理日時張り替えといった不祥事が発覚した。さらにシューマイの崎陽軒でも原材料表示不適切で製造・販売が停止されるなどした。こうした食品偽装問題はいまだに続いており、日々新しいニュースが流れてきている。

1 『MICHELIN GUIDE 東京2008』、日本ミシュランタイヤ

2 日本版では「常に良質な料理を提供している。」と説明されている。

3 同じく「熟練した技術と丹念な仕事がかがえる。目を見張るような価値がある。」

4 同じく「いつでも非常に美味しく、時に驚くほど見事である。最高の素材で、独創性豊かな料理を提供している。」

このような事象が同時に起きているのはなぜであろうか。一つにはもちろん、マーケットが食に対する関与を高めてきていることが挙げられよう。「外食」というものが、かつては「たまの贅沢」だったのが、広く日常のかつ一般的なものになってきている。その一方で、特に大手の飲食サービス業は、客単価の伸び悩みや低下に悩んでいる。特に「ファミリー・レストラン」の業態はその傾向が顕著であり、結果として売上高は横這いしないし減少している企業が多い。

実際にミシュランで星を獲得した店は、いずれも1からせいぜい2店舗経営で、個人経営のケースも多い。特徴的なのは「高級」なイメージを持たれているはずのシティ・ホテルのレストランで三つ星を獲得した店はなく、二つ星がわずかに東京ヒルトンのフレンチ・レストラン、「トゥエンティ・ワン」と、ハイアット・リージェンシー東京の同じくフレンチ・レストラン、「キュージーヌ [s] ミッシェル・トロワグロ」のみであるという点であろう。

我が国においてミシュランがこのような評価を与えた理由は多々であろうが、ここで「カウンター」の存在について言及したい。通常「カウンター」は横に長いテーブルで、日本以外ではあまり高級な飲食店には見られないものである。だが我が国では寿司屋や割烹など、カウンターを主軸としつつ、客単価にして1万円を超えるような店が多く存在する。さらにはフランスの三つ星レストランのシェフ、ジョエル・ロブションがこの「カウンター」を自分のレストランに導入し、六本木ヒルズの店で二つ星を獲得している。

「カウンター」は料理人が直接的に消費者と接しつつ料理を含む様々なサービス提供を行える場である。そこでは定型的なサービス提供のみならず、応用的なサービス提供も自在であろう。そのため消費者の様々なニーズに応えやすい可能性がある。このような事実を踏まえると、「カウンター」が我が国の飲食店の顧客ニーズ対応力の向上に果たした役割は無視できないであろう。

飲食サービスでは「経験」が最も重視される。例えば和食の世界においては、「追い回し」と言われる下働きから始まり、「焼方」、「煮方」、「立板」、「花板」と長い修行を経て一人前になってゆく上で、料理の技術はもちろんのこと組織の長としての心構えや、仕入れと販売に関する会計的な考え方に至るまで様々に学ぶのであるが、こうしたことがなかなか体系化されず、その「花板」・「板長」の「修行経験」に拠るところ大となってきたのが実情である。こうした「板前修業」の考え方の根底には、それを支える文化的背景やマーケットのニーズが、あまり変化しないということが前提となっている。

ところが昨今の変化の激しい時代にあって、飲食サービス業に関係する様々な理論化の試みがなされてきている。例えばサービス・マーケティング⁵やホスピタリティ・マネジメント⁶の分野においてこうした動きが見受けられる。しかしこれまでの研究において、飲食店における「カウンター」の持つ「意味」や「役割」についてはあまり論じられてはこなかった。本論文においては実際に「カウンター」に立つ人間の事例を交えつつ、その点について論じてみたい。

5 例えばLovelock & Wright (1999) など。

6 例えば福永・鈴木 (1996) など。

Ⅱ. ホスピタリティの語源と定義

カウンターの持つ最大のポイントは、「料理人が顧客と直接やり取りすることが可能である」点であろう。こうした売り手と買い手の「やり取り」については、マーケティングの分野においては関係性マーケティング論をはじめとして研究がなされてきているが、サービス・エンカウンターにおけるサービス提供者個人に焦点を当てたものはほとんどない。一方でホスピタリティ論、ホスピタリティ・マネジメント論などにおいて、こうした個人間を含めた「やり取り」についての研究がなされており、これらについてまとめておく。

1. ホスピタリティの語源

ホスピタリティに関しては、これまでも様々な学問分野で研究がなされている。例えば神学では、Koenig (1985) や Pohl (1999) など、社会学ではGoffman (1969)、Douglas (1975)、Bourdieu (1984)、Finkelstein (1989)、Featherstone (1991)、Beardsworth & Keil (1997)、Bell & Valentine (1997)、Ritzer (2004) など、史学では White (1970)、Heal (1990)、Strong (2002) など、人類学ではSelwyn (2000) など、哲学ではTelfer (1996)、Derrida (2002) などが代表的である。

こうした研究の成果として、ホスピタリティの語源に関しては、ほぼ見解の統一が図れており、

- hospes (ラテン語) : 「客」、「客(兵士など)をもてなす主人」、「旅人」、「異邦人」
- hospitalis (ラテン語) / Φιλοξενία (ギリシャ語) : 「交通機関や宿泊施設が整備されていない時代に、危険と隣り合わせで巡礼する異邦人を歓待すること」

の2つ⁷とされている。すなわち、もともとは外国人を保護する考え方がその根底にあると言える。

また、これらの言葉には、

- ・ 信仰
- ・ 恐れ、同情、憐み
- ・ 慎み、徳の涵養
- ・ 正義や公平

といった意味も内包しており、こうした面は、新約聖書における hospitality の用法：「旅人をもてなす」にも表れている。

2. ホスピタリティの定義

一方で定義に関してはバラツキがある。いくつか拾ってみると、以下のようになる。

7 Lashley, C., et. al. (2007)、古閑 (2003)、山上 (2005)、など。

- 異種の要素を内包している人間同士の出会いのなかで起こるふれあい行動であり、発展的人間関係を創造する行為⁸
- 人類が生命の尊厳を前提とした創造的進化を遂げるための、個々の共同体もしくは国家の枠を超えた広い社会における多元的共創関係を成立させる相互容認、相互理解、相互信頼、相互扶助、相互依存、相互発展の六つの相互性の原理を基盤とした基本的社会倫理⁹
- 物事を心、気持ちで受け止め、心、気持ちから行動すること¹⁰
- ①客人と主人との間でのもてなし（歓待）のある良い関係 ②組織によって金銭と交換で客を楽しませるための宿泊施設にある様々な機能 ③従来宿泊施設に存在した様々な機能が発達し、分割され独自発展を遂げている機能¹¹

こうした定義に共通する、ホスピタリティに関連するキーワードとしては、倫理、精神、行為、行動、関係、機能、といったものが挙げられ、これらは

[内面（精神性） ⇔ 行為] これらを包含した「機能」

というそれぞれの軸で捉えられていることが分かる。いずれの定義にもあるのが、「相互性」、「相互作用」といった要素であり、いわば「サービスの提供」という一方通行に対し、「対価の支払い」という一方通行をもって応えるわけではない、という点がポイントとなろう。

すなわち本来的にはホスピタリティは「市場において価格でその価値を図ることが可能もの同士の等価交換」ではない可能性がある。「相手のことを思いやる」といった「気持ち」（＝精神性）というものは、市場での取引するのは難しいであろう。市場での交換を目指すためには、「スペック」を事前に規定しなければならず、現場での調整をそこに加味することは困難である。こうしたことを踏まえると、サービス財提供産業の場合にはホスピタリティを、

市場において交換される「財」を提供する提供者とその受益者とが、より高次元の「関係性」を築くべく「相互」に持つ「精神」とそれに伴って応用的に行われる「行為」と定義づけられよう。

3. ホスピタリティ産業とは？

ホスピタリティにまつわる語の代表格として、「ホスピタリティ産業」という言葉がある。これについても議論の余地がある。

ホスピタリティの実践研究会においては、

- 「ホスピタリティ」を経済財（商品）とする産業
- これまでそのように認識されてこなかったものの、今後そのように考えることが消費者から要求されるであろう産業

8 古閑（1994）

9 服部（1996）

10 力石（1997）

11 小澤（1999）

とされている¹²。

しかしながらホスピタリティが、精神性のように市場において価格でその価値を図ることが可能でない可能性がある以上、「ホスピタリティ」を「経済財」とする、という定義には無理があると思われる。

一方、福永・鈴木（1996）によると、

- 観光産業（旅行と旅行関連産業）、宿泊産業、余暇産業、その他5つの特徴（高い選択性、代替性）、低い必需性、緊急性）、感じの良し悪しが決め手）を有する産業

とする一方、米国では

- 観光産業（Tourism Industry：旅行、宿泊、飲食、余暇関連）、健康産業（病院、フィットネスクラブ他）、教育産業

と定義づけられている、と紹介している。

この定義は英語の hospitality の持つおもとの意味である、「旅人を歓待する」という要素が強く出ているように感じられる。西洋的な考え方ではこのような「行為」に関する要素が大きいためにこの定義もあり得ようが、我々日本人には違和感を感じる面も否定できない。東洋的な考え方では、「倫理」などといったその「精神性」も同様に重要であるため、観光関連産業を中心とした定義では足りない可能性がある。

また、山上（2005）は度合いに応じて、

- 最広義
 - 人的対応・取引するすべての産業
 - ホスピタリティを媒介する産業
- 広義
 - 観光・教育・健康産業・関連事業
- 狭義
 - 観光（旅行・交通・宿泊・料飲・余暇）産業・関連事業
- 最狭義
 - 飲食・宿泊業

と定義づけている。

こちらはその範囲を操ることによって定義に幅を持たせているが、そうするのであればそもそもホスピタリティ産業、という定義に無理が生じてしまうのではないだろうか。

ホスピタリティがキリスト教的価値観のもとで、米国において観光を中心とした産業に網をかけている点は理解できるが、そのまま我が国にあてはめようとすると、やはり様々な無理が生じる。本論文においてはホスピタリティに関する前述の定義により、ホスピタリティ産業とは

12 古閑・前掲書

「財」の提供者とその受益者との間に、その交換に際し一時的な「関係性」が生じ、お互いにその「関係性」をより高次元にしようとホスピタリティの精神を持って接することが、事業の遂行に決定的な影響を持つ産業と定義づけられよう。すなわち教育産業や健康産業は「継続的」な「関係性」が築かれるためにここからは外れ、具体的には飲食業、宿泊業、旅行業、交通事業、といったサービス財提供産業の中でも特に「コア・サービス」の提供に絞った事業を展開する産業以外の産業、ということになる。本論文で対象とするカウンターでの飲食サービスは当然ここに含まれる。

4. ホスピタリティとサービス

最後にサービスとホスピタリティとの相違点について考えたい。

サービスはその語源がラテン語の *servus* から来ており、派生語として *slave* (奴隷)、や *servant* (召使) があることでも分かるとおり、上下・主従関係が明確な関係性のことを言う。あくまで生活の糧を与えてくれる「ご主人様」に対して、あたかも「神様」であるかのように尽くし、生活をさせていただく…という考え方が前提となっている。これが極端に走ってしまった例として、飲食店で交わされる「サービスしておきますよ」というやり取りが挙げられよう。これもサービスという言葉の我が国特有の使い方であるが、主人に対して奴隷が働くかのように「無料」で「サービス」しておく、という意味である。

一方でホスピタリティは前述したとおり語源が *hospes* であり、相互的な関係性がそこには存在する。もちろん主体と客体といった形で、それぞれは対抗する要素もあるが、あくまで相互的なものであることが前提となっている。

現在ではサービスは「サービス産業」という言葉にもなっており、必ずしも上記のような意味ではないが、その根底の「精神性」にはこういう考え方が根強く残っていると考えざるを得ないケースがよく見受けられる。飲食店で横暴な態度を取る客や、金さえ払ってもらえればあとは陰でいくらかでも悪口を言う店員などはこうした例であろう。

しかしながらこうした前提の要素を踏まえた上で、サービスから語源的な「精神性」を排除し、ホスピタリティ的な「精神」を持って接することによって、そこにサービスの提供側と顧客側との相互的な関係性が生まれ、自然にその「行為」もホスピタリティ的なものへと昇華してゆくのではないだろうか。

Ⅲ. サービス財としての飲食業

飲食サービスについて論じるには、その特性について踏まえておく必要もあるだろう。そもそもサービスとは何であるか、その特性にはどのようなものがあるのか。ここで飲食サービス業が成立する上での様々なポイントについて整理しておく。

サービスとは何であるか、については様々な議論がいまだに続いているが、本論文において対象とする飲食サービスでは、事業としてそれが行われている以上、市場で取引される「財」であるという前提が存在する。またサービスは通常、「製品」つまり「物」と対比される。こうしたことを踏まえると、物財とは、「あるプロセスを経た結果を取引」するもので、サービス財とは、「あるプロセスそのものを取引」するものである、と考えることができる¹³。

1. サービス財固有の問題点

ファースト・フードのような物財供給性の高いものも存在するが、多くの飲食サービス業はサービス財をメインに提供していると考えて差し支えないであろう。これまでも多々議論されてきたが、サービス財としての問題点についてまずは振り返る。

（1）無形性

サービスは無形である。目に見えず、手に取ってみることができず、味見したり臭いをかいだりすることができない。もっとも味見をしたり臭いをかいだりすることは、サービス財を購入（または試食など）することで可能ではあるが、従業員のサービスや店の雰囲気などは当然、無形であるのでこのようなことは不可能である。

こうしたことから、サービス財は商品に関わる情報伝達や情報収集が困難になる。つまり売り手にとっては交換したいサービスに関わる各種情報を伝達しにくく、買い手にとってはサービスの内容や品質をつかみにくい、ということになる。

多くの有形財の選択は、探索属性によって行われる。つまり購入前に商品の評価が可能なのである。しかしながらサービス財は経験属性、つまり購入してはじめて品質がわかるような属性であるといえる。つまり飲食サービス業の提供するサービスは、購入し経験しなければ品質を評価できないのである。サービス財の中には、購入して経験した後でも品質が評価できない信頼属性を持つものもあり、例えば医療サービスにおける診療や、自動車の修理などがこれに当てはまる¹⁴。

このような品質の評価の困難さは、サービス購買へのポイントとなる。例えば、既にそのサービスを体験した他の消費者の評価、すなわち口コミや Web 掲示板などによる影響は無視し得ないものであり、物理的特性や可視的な特徴、つまり食材の写真をパンフレットやWeb上に載せる、あるいは内容を雑誌記事で具体的に提示する、といった手法が、消費者にイメージを想起させる有力な手段となり得るのである。

また、品質の印としてのブランドや価格も品質評価の手がかりとなる。事前に品質評価が困難な場合には、ブランドが一つの品質保証ともなり得るし、価格が品質のバロメーターにもなる¹⁵。

13 野村（1984）、上原（1984）、上原（1985）、田中・野村（1996）、などを参考にした。

14 嶋口他（2004）、pp.172～173

15 「価格の品質バロメーター仮説」については、上田（1995）、を参考のこと。

(2) 不可分性

サービス財は生産と消費とが同時になされる。これにより、例えばハードの品質がサービスの品質（知覚品質）と密接に関係することになる。有形財の場合は、製造設備や作業員の服装などは品質に関係ないが、サービス財ではそうはいかない。サービスの生産がなされる場でまさに消費者がサービスを消費するからである。

また生産と消費とが同時になされるということは、在庫できないということでもある。例えば、今日誰も利用しなかった座席を在庫して、明日売るといった行為は不可能である。そのために需要が時間的に偏在していることが多いサービス財については、以下のような対応が必要となる¹⁶。供給能力を需要ピーク時の需要水準に合わせて設定すると、それ以外の時間帯には供給能力が遊休化してしまう。そのためむしろピーク需要よりも下に供給能力を設定して需要をある程度放棄しても、供給能力の稼働率を上げた方が得策となる。そういう意味においては、例えばラーメン屋における順番待ちの行列は、サービス水準は低下してしまうかもしれないが、一方である程度は仕方ないものなのかもしれない¹⁷。

この需要の時間的偏在に対しては、料金面での工夫など需要の均一化のための方策が必要となる。また、サービス提供のための、雇用やオペレーション面での工夫も重要となる。需要のピークに合わせたサービス供給体制の構築を、バイトやパートタイムの活用により労働力の面からサポートしたり、顧客が少ない時間帯に清掃や商品管理、仕込みといった間接的業務を行ったりといった供給側でのコスト削減要素も重要である。あるいはセルフサービスの導入によって、供給コストを著しく下げること可能である。

またこの不可分性のために、生産者と消費者は同一の場所に在る必要が生じる。つまり消費者がサービス提供場所に出向くか、あるいはサービス提供者が消費者のところに出向く必要があるのである。前者は通常の飲食サービス、後者はケータリングなどが該当する。飲食サービスにおいてある程度以上に売り上げを増大させるためには、チェーン展開によって店舗数を増やすことが必然となるのである。

そして不可分性によりサービス財そのものは流通できない。だが利用権利を流通させることは可能であり、これによって、需要のコントロールを図ることも期待しうる。航空会社はこのような利用権利をサービス提供前に流通させることによって、利用条件に様々な制約を設けるなどして価格の弾力性に対して訴えかけ、需要をコントロールしている。

(3) 協働

サービスの提供プロセスにおいては、サービスをする主体と受ける客体との協働関係が必要となる。これには関係性のマネジメント¹⁸が非常に問題となる。

16 井原（1984）

17 もちろん「みんなが食べたい店なんだ」といったいわば「顕示効果」の期待もある。

18 以下の「関係性のマネジメント」に関しては上原征彦（1985）、pp.12～14を参考にした。

サービス主体と客体の間には、予めルールを設定しておいて互いの関係性を調整・維持する関係である規則的關係と、ルールを設定せずその時々によって互いに共通意図を見出し、これに基づいて関係性を作り出し、かつこれを調整・維持する関係であるプロセス的關係とが存在する。通常は資本集約的資源展開が主ならば規則的關係に傾き、労働集約的資源展開が主ならばプロセス的關係へと傾く。飲食サービス業は労働集約的資源展開が多く見受けられる。消費者はモノがあふれる世の中においては、モノ以外の要素によりウェイトを置いた消費行動をとり、さらに画一化された規則的關係のサービスよりも、プロセス的關係のサービスによりニーズが移行してゆくので、こうした点にサービス主体は対応してゆかなくてはならない。

一方でこれらの前提として、協働関係の構築・維持を容易にする要素として、主体間の文化的同質性がしばしば挙げられる。文化的同質性はプロセス的關係の構築に効果的に作用する。それはプロセス構築の背後に、暗黙の「ルール」が存在することになるからである。

（４）品質の管理

サービス財は品質が変動しやすい。物財の場合には、製造工程の標準化や品質管理によって、品質を一定範囲に収めることが可能であり、出荷検査によって品質が悪いものは除外することもできるが、サービス財では生産と消費が同時に行われるため、品質検査が困難で、事後的、つまりサービス提供後にしか品質が調べられないからである。

品質の安定化方策としては、作業の標準化やマニュアル化が挙げられようが、ただしこれは環境が安定的な場合、つまり前述の規則的關係性が強い場合のみである。実際には消費者と生産者の関係性によって、環境は変化しやすいのであるが、この場合には、従業員の対応能力に任せた方がいい場合も多々あろう。ただし、そうした前提として価値観や情報を共有する必要がある。

2. 飲食という面での問題点

一方で飲食を提供する上では様々な点が他の商品の提供と異なることに留意する必要がある。

（１）ロス

飲食サービス業は、食材をはじめとしてロスしやすいものを多く扱っている。メニューに載せている以上はそのための仕入れをしなければならないが、全ての商品が満遍なく注文されるわけではないのでどうしてもロスが発生する可能性が生じる¹⁹。

これを防ぐために、顧客の注文をなるべく正確に把握し、売れ残りによるロスも売り切れによる販売機会逸失も避けるように努めるのが前提となる。一方で複数商品間での食材の共有による危険性回避や、冷凍食品・業務用食品の導入による保存期間延長も一考に値しよう。

（２）需要の極端な時間的偏在

人間が食事を摂る時間は非常に偏っている。真夜中に大量の食物を摂取する人間もいないではな

19 飲食サービスにおけるロスに関してはやはり大きな問題であり、Pizam（2005）、においても複数の項目を持って説明がなされている。（例：Waste factor/yield）

いが少数であり、需要の大多数は朝7時～8時頃に朝食を、昼12時～13時頃に昼食を、夕方18時～20時頃に夕食を摂るとというのが基本であろう。

前述したようにそもそもサービス財は在庫が利かない上に時間的な需要の偏在がある上、飲食サービスの場合にはそれがより一層極端なのである。ここまで需要が偏在してしまうと、他の時間はサービス生産に必要な設備や人員が遊休化してしまうために、飲食サービスにおいては殊更にこの点についての留意が必要である。かつての小規模店はこの時間を休憩などにあてるケースが多かったのであるが、積極的な対応とは言えなかった。最近では需要そのものに働きかけるような方策も様々に試みられてきている。

Ⅳ. カウンターにおけるホスピタリティ

ミシュランで三つ星を獲得した8軒のうち、濱田屋を除く和食・寿司店4軒はいずれもカウンターを持っている。というよりもむしろ、カウンターがメインであると言っても過言ではない。なぜカウンターなのか、それを調べるため3人の和食の職人にインタビューを試みた。

1. 「寿し処くに」店主・近藤邦茂氏

六本木で伝統的な江戸前寿司を中心とした寿司を提供しているのが寿し処くにの店主である近藤氏である。氏は高校時代から実家の家業であった寿司屋でアルバイトをはじめ、銀座の勘八、六本木のおつな寿司で修業を積み、1999年4月に寿し処くにを開店した。

店内は10席のカウンターがメインで、氏も当然ここに常時立っている。お客様に対していつも一番気をつけている点は、「距離感」とのことである。カウンターという「線」が存在することで、お客様との程よい「間」や「距離」を保てることがサービスの前提となっているという。基本的にお客様はしゃべりたくて来ているケースが多く、特に2～3回来ていただくと、ほぼ皆いわゆる「常連モード」になるとのことである。すなわち「食」というニーズの他に、「店とのコミュニケーション」というニーズも確実に存在し、いわば「会話を楽しみに」店に来るお客様が多いようだ。その際に関係性がプライベートな雰囲気になりすぎたりしないよう、会話などに注意を払っている。こういう面でもカウンターが大きな役割を果たしているとのことである。

寿司に関しては、一応ひとりのパターンで決まっているネタ順はあるそうだが、それはいわゆる「いちげんさん」向けであって、常連さん向けには出す順番は変えている。お客様の半分ほどはお任せで頼むと言い、そのパターンのアレンジも面白いという。

氏は、寿司というものはアカの他人が素手で握ったものを、お客様がまた素手で食べる、という非常に特殊な状況であるが、カウンターで目の前で調理することによって、「間違いのないものを作っている」という保証にもなっているのではないかと、言う。

他の職人との握りの腕や会話力の差についても、もちろん悪いバラツキもあるが、いいバラツキも

あるのではないかとのことである。いいバラツキがあるから、店としてのイノベーションが常に生じ、より一層の精進を心がけるという。

寿し処くには開店後10年近く経ち、今秋、より一層のホスピタリティ実現に向けてより小規模の店舗に移転予定という。

2. 真島秀治氏

店主の立場ではなく、従業員の立場のインタビューも行った。

真島氏は日本料理店を皮切りに、鳥料理専門店、串揚げ店、うどん専門店、寿司屋5軒と様々な店での勤務経験を持つが、ほとんどカウンターがメインの料理店だった。カウンターでの仕事のメリットは、何よりも老若男女問わず色々な人と出会えることだという。カウンターでは皆が社会的地位や人生経験の違いを超えて、いわば同じ卓を共にするわけで、またこういう様々な人たちと話ができるのがカウンターでの仕事の大きな魅力だという。

現在氏が勤務している寿司店は御徒町にあり、一人のお客さんが圧倒的に多いとのことである。カウンターではお客様が自分の好みを直接料理人に伝えられるのが大きなメリットだと感じている。量を加減した場合に価格も上下させる裁量権もあるという。少人数のグループには通常よりも少ない量での盛合せなども作ったりするそうだ。ただ、漬物をサービスしてくれないというようなクレームが来ることもあり、従業員内でのバラツキには少々困る部分もあるとのことである。

また、カウンターで仕事をしていると、自分の好みの影響がそれなりに出てしまうのを感じることもあるという。しかしながら自分がおいしいと思う料理法を勧めて、それにお客様が満足しているのを見るのは至上の思いだそうだ。

カウンターはいわば「相席」である。そのためにお客様同士が気楽に話を始めるケースも多いという。これは寿し処くにはあまりなかったことであるが、客単価や店の雰囲気、あるいは立地などが影響していよう。単価が高い場合には、プライベートではなく仕事で使う人の割合が多くなったり、高く払う分、店とのコミュニケーションに重点を置く人が増えたりするのではないかと考えられる。氏の話では、カウンターはあたかも一つのコミュニティと化しており、その中で様々な会話が自分を巻き込んでなされるのは、時間が過ぎるのが早く感じるそうである。

3. 「駄菓子屋」店主・西貫氏

カウンターでのホスピタリティ提供は、高級店や昔からカウンターがメインの寿司屋だから特別なもののなかどうかも検証すべく、六本木の割烹・駄菓子屋の店主・西貫氏に話をうかがった。

氏は日本料理を中心として7軒での勤務を経て、2002年5月に割烹・駄菓子屋を開店、2年後に独特の料理法の穴子拉麺というラーメン屋を開店した。いずれもカウンターがメインで、穴子拉麺はラーメン屋というよりも、割烹ではあるがラーメンもある、というような感覚の店である。

氏は、カウンターはお客様にとって、家庭でもなく、仕事でもないもう一つのコミュニティなの

ではないかと言う。カウンターは日によって座るお客様も変わり、一日として同じ状況であることはない。そのような日々異なる顔を持つカウンターで、お客様は家庭とも仕事とも異なる「気の遣い方」を楽しんでいると捉えている。なぜそのように感じるかというと、最近の若い人たちに、カウンターに座っても自分たちだけの世界で閉じこもり、他のお客様とはもちろん店側とも必要なことだけしか話さない人が多いからだという。様々な意思を持った個々の人々が、その時々状況の違い（空いている席の場所や、隣席との関係）に対応している状況は、まさにお客様側にもホスピタリティの精神が存在する証左であろう。

もちろん店側としてはお客様同士の距離感についても気を遣うそうである。好みの席の位置によって、ある程度性格も見えてくるそうで、その時々着席状況によっても話題を変えるなどしているそうだ。

なお穴子拉麺の方は、やや「食」に重きがあるようで、お客様同士のコミュニティ的な雰囲気は、駄菓子屋ほどはないとのことである。

4. インプリケーション

サービス財はその生産に様々な不安定要因を抱えているが、カウンターでの店側と顧客側とのコミュニケーションがその不安定さを補っているようである。今回のインタビューの対象者は皆、20年以上カウンターでの仕事を続けているベテランばかりであり、一人一人に対して個別対応をとことんまで追及している姿勢が見受けられた。特に「いいバラツキ」と捉えているケースがあることは驚きである。

サービスはプロセスを提供するのであるが、いわばそのプロセスをスペック化して値段をつけている。しかしながら物財と異なり事前にスペックを比較したりして把握できない以上、細分化されたニーズに応えるのは困難である。それを補っているのがカウンターすなわちサービス・エンカウンターにおける「人」のホスピタリティということになる。

さらにカウンターでホスピタリティを提供することによって、従業員側の満足も図れるケースがあることには留意すべきだろう。線が引かれてはいるが、同じコミュニティとしての人間関係がそこには存在し、従業員が自分のレーゾン・デートルを保ちえることから多くのメリットが生じるだろう。

このように我が国の飲食サービスにおいては、カウンターの存在がサービスの提供に様々な影響を及ぼしている。寿司屋などは屋台からスタートしたと言われているが、これを現在あるような寿司店にまで昇華させ、さらにフランス料理にまで影響を及ぼすに至ったのは、その背景においてサービス財の持つ様々な不安定要因を、サービス提供者が持つホスピタリティでむしろ「強み」にまで転換しえた面も挙げられよう。サービス受益者の目の前で、応用的サービスの提供、ひいてはサービスの「スペック」を超えた満足を提供するための場として、飲食サービスにおいてカウンターはむしろ必須の存在となってきたと考えられる。

V. おわりに

今回の調査は今後の飲食サービスにおいて、ホスピタリティがどのようにマネッジされてゆくかについての予備調査的なものである。ただし今回は10席程度から60席程度の小～中規模店での話が主体である。しかしながらいずれの場合にも、サービスで足りない部分をホスピタリティで補っている状況がうかがえた。

今後はこうしたことを踏まえ、財としてのサービスと、付加的要素としてのホスピタリティとの関係について、和食以外にもバーやカウンターのレストランなど、より多くのカウンターの人間に話を聞いた上で、質問票形式などでの調査を試みたいと考える。

（とくえ じゅんいちろう・本学非常勤講師）

参考文献

- Beardsworth, A. & T. Keil (1997), *Sociology on the menu*, Routledge
Bell, D. & G. Valentine (1997), *Consuming geographies*, Routledge
Bourdieu, P. (1984), *Distinction, a social critique on the judgement of taste*, Routledge and Kegan Paul
Derrida, J. (2002), *Acts of religion*, Routledge
Douglas, M. (1975), *Deciphering a meal*, Routledge and Kegan Paul
Featherstone, M. (1991), *Consumer culture and postmodernism*, Sage
Finkelstein, J. (1989), *Dining out: Sociology of modern manners*, Polity Press
福永昭・鈴木豊編 (1996)、『ホスピタリティ産業論』、中央経済社
Goffman, E. (1969), *The presentation of self in everyday life*, Anchor books
服部勝人 (1996)、『ホスピタリティ・マネジメント』、丸善ライブラリー
服部勝人 (2004)、『ホスピタリティ学原論』、内外出版
服部勝人 (2006)、『ホスピタリティ・マネジメント学原論』、丸善
Heal, F. (1990), *Hospitality in early modern england*, Oxford University Press
井原哲夫 (1984)、「サービスの特性と需要動向」、『マーケティングジャーナル 1984年1月号』、日本マーケティング協会
飯嶋好彦 (2001)、『サービス・マネジメント研究』、文真堂
伊藤洋一 (2006)、『カウンターから日本が見える』、新潮社
Kiechel, W., III (1982), "Corporate Strategist under Fire", *Fortune*, No.106, Vol.13
Kotler, K., J. Bowen & J. Makens (1996), *Marketing for hospitality & tourism*, Prentice-Hall (ホスピタリティビジネス研究会訳 (1997)、『ホスピタリティと観光のマーケティング』、東海大学出版会)
Knowles, T., (1998), *Hospitality management: an introduction, 2nd ed.*, Longman
Koenig, J., (1985), *New testament hospitality: Partnership with strangers as promise and mission*, Fortress Press
古閑博美 (1994)、「秘書の行動におけるホスピタリティ・マインドの重要性」、『嘉悦女子短期大学研究論集 第66号』
古閑博美 (2003)、『ホスピタリティ概論』、学文社
近藤隆雄 (1995)、『サービス・マネジメント入門』、生産性出版
Lashley, C., P. Lynch & A. Morrison (2000), *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*, Butterworth-Heinemann
Lashley, C., P. Lynch & A. Morrison (2007), *Hospitality: a social lens*, Elsevier, —Advances in tourism research series

- Lovelock, C., & L. Wright (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall (小宮路 雅博監訳、高畑泰・藤井大拙訳 (2002)、『サービス・マーケティング原理』、白桃書房)
- Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press
- 中村清・山口祐司編著 (2002)、『ホスピタリティ・マネジメント』、生産性出版
- 野村清 (1984)、「サービス・マーケティングの新しいフレームを求めて」、『マーケティングジャーナル 1984年1月号』、日本マーケティング協会
- Olsen, M. D., R. Teare & E. Gummeson (1996), *Service quality in hospitality organizations*, Cassell
- 小沢道紀 (1999)、「ホスピタリティに関する一考察」、『立命館経営学 第221号 (第38巻第3号)』
- Pizam, A., (ed.), (2005) *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann
- Pohl, C. (1999), *Making room: Recovering hospitality as a Christian tradition*, Eerdmans
- Powers, T. (2006), *Introduction to management in the hospitality industry*, 8th. ed., John Wiley & Sons, Inc., —Wiley service management series
- Powers, T., & C. W. Barrows (2006), *Introduction to the hospitality industry*, 6th. ed., John Wiley & Sons, Inc., —Wiley service management series
- 力石寛夫 (1997)、『ホスピタリティサービスの原点』、商業界
- Ritzer, G. (2004), *The Mcdonaldization of society revised new century edition*, Pine Forge Press
- 齊藤通貴 (1986)、「サービス・マーケティングへの消費者行動アプローチ」、『マーケティングジャーナル Vol.5. No.3・4』、日本マーケティング協会
- 嶋口充輝、和田充夫、池尾恭一、余田拓郎 (2004)、『マーケティング戦略』、有斐閣
- Selwyn, T. (2000), “An anthropology of hospitality”, (Lashley, C., P. Lynch & A. Morrison (2000), *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*, Butterworth-Heinemann)
- Strong, R. (2002), *Feast: a history of grand eating*, Pimlico
- 田中滋監修・野村清 (1996)、『サービス産業の発想と戦略—モノからサービス経済へ— (改訂版)』、電通
- Teare, R., et al. (1994), *Marketing in hospitality and tourism: a consumer focus*, Cassell
- Telfer, E. (1996), *Food for thought, philosophy of food*, Routledge
- Thyne, M., & E. Laws (2004), *Hospitality, tourism, and lifestyle concepts: implications for quality management and customer satisfaction*, Haworth Hospitality Press
- 徳江順一郎 (2005)、「宿泊産業におけるマーケット・セグメントの変化」、『経営行動研究年報 第14号』、経営行動研究学会
- 徳江順一郎 (2006)、「地方宿泊産業の潮流」、『経営行動研究年報 第15号』、経営行動研究学会
- 徳江順一郎 (2007)、「飲食サービス業における戦略マネジメント」、『ツーリズム学会誌』、ツーリズム学会
- 徳江順一郎 (2008)、「リゾート・ホテルの変遷」、『日本地域政策研究 第6号』、日本地域政策学会
- 上田隆徳 (1995)、「価格決定におけるマーケティング戦略」、『学習院大学経済論集 第31巻 第4号』、学習院大学
- 上原征彦 (1984)、「サービス概念とマーケティングへの若干の示唆」、『マーケティングジャーナル 1984年1月号』、日本マーケティング協会
- 上原征彦 (1985)、「サービス・マーケティングの本質とその日本的展開」、『マーケティングジャーナル 1985年4月号』、日本マーケティング協会
- 上原征彦 (1999)、『マーケティング戦略論』、有斐閣
- 和田充夫 (1998)、『関係性マーケティングの構図』、有斐閣
- 和田充夫 (1999)、『関係性マーケティングと演劇消費』、ダイヤモンド社
- White, R. (1970), *Palaces of the people: A social history of commercial hospitality*, Taplinger
- 矢作恒雄他 (1996)、『インタラクティブ・マネジメント』、ダイヤモンド社
- 山上徹 (2005)、『ホスピタリティ・マネジメント論』、白桃書房