

博士論文

公共サービスにおけるホスピタリティ
——JR 改革を事例に——

平成 26 年 3 月

広島大学大学院社会科学研究所

BAGADAYEVA ANEL

博士論文

公共サービスにおけるホスピタリティ
——JR 改革を事例に——

指導教員 江頭大藏教授
川崎信文教授
三井正信教授
鈴木玉緒准教授
浅利宙准教授

平成 26 年 3 月

広島大学大学院社会科学研究所

法政システム専攻

BAGADAYEVA ANEL

目次

序章	1
第1節 問題設定：ホスピタリティのイメージおよび社会的な意義	1
第2節 論文構成	5
第1部 ホスピタリティの要素としての「共感」	8
第1章 ホスピタリティの概念	9
第1節 日本における研究	9
第2節 海外における研究	19
第3節 本研究におけるホスピタリティの概念	24
小括	29
第2章 サービスにおけるホスピタリティの概念	30
第1節 ホスピタリティ概念の発生および語源	30
第2節 サービスとホスピタリティとの相違点	35
小括	40
第3章 ホスピタリティにおける共感	42
第1節 先行研究における共感	42
第2節 ホスピタリティの要素としての共感	48
小括	52
第2部 JR改革におけるホスピタリティ	54
第4章 JR改革の経緯	55
第1節 国鉄分割・民営化の概要	55
第2節 先行研究のレビューおよび問題設定	64
小括	69
第5章 JR各社におけるホスピタリティ	70
第1節 ドキュメント分析の概要	70
第2節 サービス改善施策の実施過程	75
第3節 各社におけるホスピタリティの推進および広聴体制	90
小括	122
第6章 JR九州における共感	124
第1節 JR九州の特色	124

第2節 客室乗務員によるホスピタリティ	
・観光列車「ゆふいんの森」号を事例に	134
小括	146
終章	148
第1節 公共サービスにおけるホスピタリティの特徴	148
第2節 論文の成果	151
第3節 今後の研究課題	156
参考文献	158
添付資料	165

序章

第1節 問題設定：ホスピタリティのイメージおよび社会的な意義

日本のサービス文化は世界各国の間で非常に優れているというイメージが強い。実際にも、筆者を含め観光や留学など様々な目的で来日する外国人は日本におけるサービスのレベルに感動し、高い評価を与えている。挨拶の仕方や笑顔などという身だしなみをはじめ、顧客の表情の変化に心を配ることによって、潜在的な要望を察し、それにも対応するという海外にはほとんど体験できない接客の技術が上達している。顧客一人ひとりの期待に応え、さらに期待されている以上のサービスも提供するという日本のおもてなし文化に由来する性質の接客サービスであると考えられる。

(1) ホスピタリティの捉え方

現在、日本においてはホスピタリティという新しい概念が普及しつつある。この概念は従来のサービスにはない付加価値としてとらえられている。また、日本独特のおもてなしとの共通点が見出され、同様な概念であるという捉え方もある。

本来、ホスピタリティは欧米を中心に広まってきた考え方である。ホスピタリティはサービスの付加価値を表す概念であると同時に、従来のサービスと比べ、マニュアル化できない接客術として提唱されている。多数の顧客を対象とするサービスに対し、ホスピタリティにおいて顧客一人ひとりの要望に対応することが重視されている。そのため、ホスピタリティは小規模で上質な設備が備わっているホテル・娯楽などに関わるレジャー産業を中心に提供され、今日までホスピタリティは高い料金で提供されるサービスのプラス・アルファとして考えられてきた。そして、一般の顧客には体験できないサービスとして認識されているようだ。

このようなホスピタリティに関して問題点が指摘できる。サービスとの区別があいまいだということである。それはホスピタリティの学問はまだ成立したばかりであるため、ホスピタリティの概念は未だ統一されておらず、解釈もさまざまであることにもよる。高級なサービスと同等であるというように誤解されていることもある。それにより、高級品の使用および豪華な雰囲気 연출する施設においてホスピタリティが提供されるという間違ったイメージが発生する。しかし、ホスピタリティという現象の背景を検討した結果、ホスピタリティの本質は投資された金額にあるのではなく、提供者の立場および考え方にあ

ると考えられる。

ホスピタリティは提供者と享受者の間における対等な関係を前提としている。ホスピタリティの「主要な語源である hospes には、主人 (host)・客人 (guest) の両者の意味を含み、主人と客人が同一の立場に立つ態度を常に保つという意味がある」という (服部 2004a : 32)。それゆえに、ホスピタリティはヨコの関係を重視し、相手との対等な立場を不可欠の要素の一つとしている。

一方、サービスの場合、提供者と享受者の関係は主従関係である。サービスの語源であるラテン語の servus は奴隷という意味を持ち、英語やフランス語に派生し、「仕える」という意味になったようだ (徳江 2008 : 48)。その意味の通りに、サービスには上下関係が伴うという特徴があり、ホスピタリティとの相違点の一つとなっている。

ホスピタリティによって相手との対等な相互関係が成立するため、相手への共感はよりしやすくなる。共感することにより相手の要望が認識できると考えられる。それにより、相手をもっとも喜ぶようなことが実現できるというホスピタリティの精神が現れる。そのため、共感する能力はホスピタリティの本質であると考えられる。共感とは人間関係の相互理解をもたらしているため (首藤 2010 : 293)、人間の相互的な関係に基づいているホスピタリティの中心的な要素として位置付けられる。

ホスピタリティが形成された背景をみていくと、これらの特徴の由来も明確になる。ホスピタリティは原始社会で共同体内における助け合いの慣習として発生した (山内 2005 : 7-8)。また、この慣習に基づき、見知らぬ来訪者をもてなすことにより相互関係を促進する役割を果たしていたようだ (King 1995 : 221)。人間関係の維持および促進により敵を友人に変えることなど、社会における人間のつながりを好意的なものに変え、社会の成長、継続、再生の手段としてホスピタリティが位置付けられていた (Selwyn 2001 : 34)。すなわち、ホスピタリティは助け合う慣習として友好的な人間関係の発達を促し、社会的な絆をより深める性質を持っていると結論できる。

原始社会における自然の厳しさを体験しているため、困っている人を助けるという共感に基づいた慣習としてホスピタリティが発生したと考えられる。そして、人間関係をより友好的で強いものにするというホスピタリティの役割は共感という本質によるものである。

(2) ホスピタリティの意義

さらに、「ホスピタリティ文化の特徴的な面は、伝統や宗教を通じて育成された社会的道

徳規範が大きな位置を占めていることにある。しかしながら、社会的規範としての『ホスピタリティ』は、国家や宗教を超えた次元での人間の相互関係の基本的原則として、古代から現在、そして未来まで普遍性を保持しているように思われる。」(服部 2004a : 16) という。ホスピタリティは社会における規範として相互的な関係の形成を促進し、信頼関係を育み、維持することにより社会を継続させるという意義を持っているようだ。

社会的な相互関係を強くする性質のホスピタリティが多くの人々の間に広まっていくことにより、これらの関係がより深くなり強まる。現在、進行している個人化が社会の不安定化の要因の一つとなっている。それに対し、社会の中で人間が結束を求め、徐々に地域社会などといったコミュニティを復活させるという現象を契機として、相互的な関わりを形成する動きがみられる。

このように、社会を発展させるために、個人化ではなく人々を結束させる相互的な関係を作り出す場が必要となる。その一つは「公」の場であると考えられる。公的な施設においてホスピタリティを実践させることにより、それらを利用する人の満足度が高まり、相互に思いやることや信頼関係が築きあげられる。そして、対等な関係の中で提供されるホスピタリティに基づき相手に共感することにより相互理解が深くなり、社会の安定が保たれるという効果がある。原始社会において共同体を維持してきた本来のホスピタリティは現代社会においても相互的な関係を作り出すことにより社会を成長させるということが期待できる。

(3) ホスピタリティと公共サービス

しかし、研究の現状として、経済学的な観点から研究されてきたホスピタリティ、特に物質的な要素の充実に焦点を当て、高級な施設におけるホスピタリティの特徴に関する研究が多い。それに対し、本稿では、従来のホスピタリティの研究における対象ではなく、すなわち、娯楽目的の一時的な利用ではなく、一般の人が日常的に利用している公共施設におけるサービスに焦点を当て、公共サービスを提供する企業においてどのようにしたらホスピタリティが実現できるのかということを検討することを目的とする。

先行研究においては外食産業や宿泊業におけるホスピタリティの事例研究が主流である。休日など、イベントがあるときに利用される施設がほとんどであり、少人数の顧客を対象としたものが多い。それにより、ホスピタリティは個別に対応し、特別なサービスを提供するため利用者は制限されているという固定観念がある。

すなわち、ホスピタリティは多数の顧客に利用される公共サービスにおいて成立しがた

いというように解釈できる。なぜなら、電車やバスといった公的な交通機関、市役所や病院などで提供される公共サービスにおけるホスピタリティの現状を考察した研究がほとんど見当たらないからである。また、不特定多数の顧客への提供は不可能であることや、付加価値として的高级感のイメージが強いという要因も影響を与えている。

本稿における公共サービスとは日常生活に必要不可欠であるサービスのこととして捉えている。たとえば、電気やガス、水道、バス、鉄道などの事業は公共サービスを提供する代表的な事業である。すなわち、これらのサービスは社会の多くの人によって常に利用され、普段の生活に欠かせない施設・設備などによりもたらされるものである。そして、上記のホスピタリティ企業と違って不特定多数の人によって利用されるという特徴がある。そのため、日常的に利用されている公的なサービスは居心地のいい、利用しやすい、快適に利用できるような対応が求められるサービス・施設であるべきと考えられる。

(4) JR 改革¹を対象にする理由

その中で、JR 各社は公共サービスを提供する公益事業として非常に良い研究対象であると考えられる。公益事業というのは「高度に発達した資本主義体制下において、公益事業的な属性を有するために、規制を含むなんらかの公的介入が課せられる私企業と概念づけられる」という（塩見編 2011：3）。すなわち、分割民営化をした JR 各社は私企業であると同時に公共性の高い企業である。また、多くの人ができるように価格をはじめ、様々な規制がかかっている事業である。

そして、元来国有鉄道であった JR グループは全国にわたる路線を所有しているため、JR 各社による列車しか運行していない地域もあり、それを日常的に利用しなければならない乗客もいる。不特定多数の顧客が普段の生活のなかで利用しているからこそ、公的なサービスを提供する JR の職員による接客の仕方が重大な意味を持っていると考えられる。

JR 改革を対象とするもう一つの理由はサービスの向上にある。国鉄時代におけるサービスの低さが評判となっていた鉄道会社が民営化された時点での変化は著しい。JR になった当日から駅員の対応が好評されたという事実は非常に興味深い（大谷 1997：2）。JR 各社におけるサービスは本来からあったものではなく、民営化してから醸成されたものだと考えられる。民営化後の 26 年の間に、各社においてはサービスを向上させるための体制が構築され、改善の取り組みが導入され続けている。そして、改善取り組みの廃止および新しい

¹ 本稿における「JR 改革」は民営化直後から現在までの間の期間に実施した改革という意味で使用している。

施策の実践もみられる。すなわち、各社はサービスやホスピタリティを向上させるための体制を常に更新していると考えられる。

(5) 本稿における課題

したがって、JR 各社におけるサービスおよびホスピタリティを推進する体制はどのような仕組みであるのか、また民営化してからこの体制はどのように変化して、どれほど効果的であるのかということを確認にする必要がある。民営化する前にサービスが非常に悪い状態であったのに対し、サービスの向上を実現させた JR 各社を研究の対象にすることにより、公共的な企業におけるサービスの改善はどのような過程で実現されているのか、さらにホスピタリティという新しい概念を発揮するためにはどのようなことが必要なのかということが明確になると考えられる。それにより公共サービスにおけるホスピタリティはどのようにして推進できるのかという目的も達成できる。

これらの目的のために、まず、ホスピタリティという現象を詳しく検討する必要がある。ホスピタリティの先行研究を吟味し、本稿におけるホスピタリティの捉え方を提示する。そして、ホスピタリティが発生した歴史的な背景、語源、特徴などを整理することにより、サービスとの相違点を明確にする。ホスピタリティの本質である共感に焦点を当て、より具体的に検討することにより、ホスピタリティの意義が明確になると考える。次に、JR 改革の経緯を概観したうえで、各社におけるサービス改善を促す体制を詳しく検討し、変化の特徴を把握する。また、各社の中でサービスの改善が最もホスピタリティの観点に近い 1 社を選び、具体的な対策を検討する。それにより公共サービスにおけるホスピタリティの適用に関する課題を解決することができる。

第2節 論文構成

第 1 節において設定した課題を検討するために、本稿の構成を 2 部に分けることにした。まずは本研究において重要な概念であるホスピタリティを詳しく検討し、その特徴などを把握するために先行研究を整理する必要がある。次に、本稿の研究対象となる JR 各社について検討する。そのため、まず国鉄分割・民営化の経緯の把握が欠かせないであろう。これらの課題を整理し、各社における独自のサービス改善施策を検討し、施策が実施される仕組みおよびその改善などを把握する。最後に、公共企業である JR 各社から最もホスピタリティの適用に成功したとみられる 1 社を選び、ホスピタリティが推進される実態およ

び特徴をより具体的に検討することにより、公共的なサービスにおけるホスピタリティを効果的に推進するための示唆が得られると考える。

(1) 第1部の構成

第1部「ホスピタリティの要素としての『共感』」においてはホスピタリティの概念についての先行研究を整理し、本稿におけるホスピタリティの捉え方を明確にしていく。また、ホスピタリティとサービスとの相違点の検討を通して、ホスピタリティの特徴およびホスピタリティに欠かせない要素を提示する。第1章「ホスピタリティの概念」においては、まず日本におけるホスピタリティの先行研究を概観し、その特徴を提示した後、海外、特に英国におけるホスピタリティ概念の理論的な研究に着目し、ホスピタリティ研究の実態を把握する。それにより、本稿におけるホスピタリティの概念を明確にすることができる。

第2章「サービスにおけるホスピタリティの概念」においては、ホスピタリティの概念をより明確にし、特徴を提示する。本来サービスの上位概念として成立したホスピタリティは現在においてもサービスと区別されない場合が多いようだ。サービスとの相違点を明らかにすることによって、ホスピタリティの特徴および要素も明確になる。サービスのよりにマニュアル化には適しないホスピタリティはおもてなしの概念と非常に類似し、顧客の一人ひとりに対し共感をもってふるまうことが特徴として主張されている。また、ホスピタリティの基盤はサービスであるため、サービスのハード面およびソフト面の充実は欠かせない要素の一つである。ホスピタリティの重要な要素である「共感」については第3章「ホスピタリティにおける共感」において先行研究を整理した上で社会学的な観点からの考察を加える。特に感情労働と共感との関連性を検討する必要がある。それにより、共感の社会的な意義が明確になり、公的なサービスにおいてホスピタリティを推進する意義も示唆される。

(2) 第2部の構成

第2部「JR改革におけるホスピタリティ」は国鉄の分割・民営化の概要を把握し、各社が遂げたサービス向上の過程を明らかにしていく。そのために、まず第4章「JR改革の経緯」において改革が実施された要因や背景などを吟味し、整理する。また、分割・民営化に関わる先行研究を整理し、第2部における問題を設定する。JR改革を検討する先行研究が数多く存在するが、経営学および経済学の観点から議論を進めるものがほとんどである。また、ホスピタリティにおける先行研究においてはJR改革に焦点を当てた研究が見当たらず、ホテルや旅館などといった高級な宿泊施設、飲食業界、観光業などの小規模の企業を

対象としたものが主流である。そのため、公共的なサービスを提供する JR 各社におけるホスピタリティは先行研究における対象とは異なることを前提にし、問題を設定する。

第 5 章「JR 各社におけるホスピタリティ」において、各社のサービス改善への取り組みを検討するために、「JR ガゼット」という JR グループに関する業界誌を主要な題材とし、ドキュメント分析の手法を使用する。1987 年 4 月 1 日に民営化して以来、26 年間にわたる旅客各社の 6 社におけるサービス向上の実施過程を明らかにし、各社独自の改善施策を分類し整理する。それを通して各社には広聴体制というサービスの改善を促進する重要なメカニズム（仕組み）が存在することが明確になる。そして、この広聴体制の原動力となる顧客への共感の本稿において最も注目したいホスピタリティの要素である。また、各社における改善施策の中で民営化の間に現れた変化に焦点をあて、広聴体制の変化を考察していく。その結果、6 社のなかでは JR 九州が多様な改善の取り組みによって示すサービス精神および共感は非常に興味深いことが明らかになっていく。

それを詳しく検討するべく、第 6 章「JR 九州における共感」では JR 九州の共感に基づく広聴体制に焦点を当て、サービス改善および意識改革に関わる取り組みを整理し、それらの特徴を検討していく。それにより、JR 九州の広聴体制における共感の役割を把握できる。そして JR 九州の観光列車におけるサービスの特徴を整理し、ドキュメント分析およびインタビュー調査に基づき客室乗務員による共感の発揮について検討していく。

終章においては公共企業の特徴を把握したうえで、JR が提供する公共的なサービスにおけるホスピタリティが推進される特徴を整理していく。公共的な性質を持つ企業におけるホスピタリティと先行研究における従来のホスピタリティとの相違点を明確にし、公共サービスにおけるホスピタリティの特徴を提示する。論文の成果を要約したうえで今後取り組むべき課題を示す。

第1部 ホスピタリティの要素としての「共感」

本稿の目的として掲げた公共サービスにおけるホスピタリティを推進する過程を把握するために、まずホスピタリティの概念を徹底的に吟味する必要がある。

世の中ではホスピタリティの概念は共有されていないため、ホスピタリティの解釈は多様である。外来語のホスピタリティは日本のおもてなしとして認識されることや、サービスの付加価値として認識されることなども、ホスピタリティの最も一般的な捉え方である。それは、ホスピタリティに関する研究が近年展開されるようになったため、概念および定義には学者により相違がみられることにもよると考えられる。

また、ホスピタリティの概念は経済学および経営学を中心に取り上げられていることが現状である。それにより、経済的な活動としての側面だけが主張されるようになり、ホスピタリティの多面性が無視されている。

したがって、ホスピタリティの概念に関する捉え方を明確にするため、第1部においてホスピタリティの先行研究を整理し、日本および海外におけるホスピタリティ研究の動向を提示する。それに基づき、本稿におけるホスピタリティ概念の捉え方を提示する。また、サービスと誤解されているホスピタリティの特徴を明確にするために、ホスピタリティの語源および歴史的な背景を整理する必要があると考えた。その際、サービスの語源にも触れ、二つの概念の相違点をまとめることにより、ホスピタリティの特徴がより明確になる。

そして、先行研究においてあまり注目されていないホスピタリティの要素、共感に焦点を当て具体的に検討していきたい。共感是好意的な相互関係の成立において重要な役割を果たしているため、ホスピタリティには欠かせない本質である。共感に焦点を当てる際、共感を社会学的な観点から考察していきたい。

第1章 ホスピタリティの概念

近年はサービスという概念に付随してホスピタリティの概念が普及している。しかし、ホスピタリティに対する理解は未だ不足していると考えられる。そのため、ホスピタリティという言葉が使用される際にその概念の意味は軽視されている。

本稿が対象としている JR 改革におけるサービスおよびホスピタリティを向上させる体制の変化を検討するために、ホスピタリティ概念の捉え方および特徴を明確にする必要がある。そこで、本章においては日本および海外の研究におけるホスピタリティ (Hospitality) という概念を紹介する。それらの共通点および相違点を検討し、ホスピタリティの理論における課題をまとめ、本稿におけるホスピタリティの捉え方を提示したい。

第1節 日本における研究

日本におけるホスピタリティの研究は「おもてなし」の概念と密接に関わっていると考えられる。本来、ホスピタリティという概念は欧米から入ってきた考え方である。そして、日本においてホスピタリティと類似の考え方としておもてなしの文化がある。外来語であるホスピタリティの概念に日本の「もてなし」が重ねられ、比較される場合もある。そのため、日本におけるホスピタリティの研究はおもてなし文化の考え方の影響を受けていると推測される。したがって、日本におけるホスピタリティの研究を検討することにあたって、日本のおもてなし文化の特徴を把握する必要がある。

本節においてまず、日本の先行研究におけるもてなしについて概観し、次に日本の先行研究におけるホスピタリティの概念の意味、位置づけなどについて考察していきたい。

1.1 日本のおもてなし

もてなしは日本文化における重要な概念の一つである。「持て成し」という古語に由来しており、動詞は「もてなす」である。

まず、日本語の辞典に載っている「持て成し」の意味から探していきたい。『古語辞典』(三省堂)によれば、「持て成し」とは「①とりなす、とりつくり、②ありさま、挙動、ふるまい、③取り扱い、待遇、④御馳走、饗応」である。一方、『広辞苑』(岩波書店)や『スーパー大辞林』(三省堂)における語意には変化がみられる。たとえば、スーパー大辞林によると、「持て成し」は「①客に対する扱い、待遇；②客に出す御馳走、接待；③人や

物事に対する振る舞い方・態度；④物事に対する扱い・とりはからい・処置」の意味を持っている。

『古語辞典』における語意と比較すると、新しい辞典における「もてなし」の語意においては客に焦点が当てられた説明が増えていることが指摘できる。すなわち、今日、「もてなし」は客が訪問する際に接遇の仕方およびご馳走や待遇などという接客に関わることを表している言葉であるというようにまとめられる。

または、『スーパー大辞林』（三省堂）における動詞の「持て成す」は「①御馳走を出したりなどして、心をこめて客を接待する；②人を取り扱う・待遇する；③うまくとりなす；④そうであるかのようにみせかける・外見・態度をとりつくろう；⑤取りあげてあれこれと問題にする・もてはやす」という意味があるようだ。「もてなし」および「もてなす」は主に人を扱うこと、接客および接遇などを表す言葉であると要約できる。また、「心をこめて客を接待する」という表現は近年「もてなし」のイメージに含まれている。

現在、もてなしの用語を使った表現として「おもてなしの心」、「心のこもったおもてなし」、「心温まるおもてなし」などが用いられている。これらの表現に関しては、ホスピタリティを研究する学者による解釈がある。日本におけるホスピタリティの研究の第一人者とも言える服部氏によると、それらの表現は「お客様を大切に扱う」ことを意味しており、また「心づくしの料理でもてなしをする」という表現は「人を待遇し、特に飲み物や食物をご馳走にして歓迎する」ということを意味しているという（服部 2007：47）。また、山上によると、もてなしとは客を招待し、贈り物や食事などを差し上げ、話し合うことを意味するようだ（山上 2005：3）。両方の説明には客を歓迎することが主張されているといえる。

1.2 もてなしと日本の伝統文化

人を歓迎し、待遇するというもてなし文化は日本の伝統と深く結びついており、そのコンセプトが日本の芸道に現れているという指摘がある。茶道や華道という伝統的な文化は『もてなし』の原義を忠実に形式化したものであるという（服部 2007：47）。もてなし文化の本質をより理解するために、日本の伝統における規則を考察することが参考になる。この指摘を具体的に裏付けるもてなしの3つの原則を整理しておきたい。

日本のもてなしは3つの原則に基づいているという（リクルート・ワークス編集部編 2007：28）。それは①準備を整えて客を待つ（支度の原則）、②くつろげる空間を演出する（しつらえの原則）、③ゲームのルールを共有する（仕掛の原則）という原則である。茶道

における亭主と客との関係自体はもてなしを象徴し、これらの原則を実施する事例として挙げられる。

茶道におけるもてなし

茶道においては定められた型の通りに点前を実施すべきである。そのため、茶道はマニュアルに従っているようにみえてしまう。しかし、実際には型を守ることはあくまでも手段であり、それにより茶道の精神にまで至ることが実際の目的であるという。

「心のこもった最高の一碗でお客をもてなすため、無駄なく美しい点前（たてまえ）を身につけようと、長い時間をかけて稽古をするのが茶道の本当の姿なのである」（リクルート・ワークス編集部編 2007：33）。美しい点前および美味しいお茶を提供し、客が満足するようにもてなすために、亭主は日々の稽古を積んでいるということである。最初の支度の原則としつらえの原則は亭主の稽古およびお点前の時に用いられる道具の準備や茶室の準備において遵守されることになる。

お点前の時には、亭主は「もてなす側」のルールを守ることに対し、客人は「もてなされる側」のルールを守る。それによりゲームのルールが共有される（③仕掛の原則）。すなわち、もてなされる側にも従うべき規則が定められているということがわかる。茶道は主客一体の座を目指す精神であるため、亭主と客との相互的な関係の重要性が実感できる。亭主と客はそれぞれのルールを守ることによって茶道が成り立つ。また、美しい道具やくつろげる空間が揃っていても、亭主の心のこもっていない点前の場合それらの価値はなくなるため、もてなしには型を守ることにより、客に対し込められた想いを表す精神が重視されていると考えられる。

この考え方は茶道のみならず、日本の芸道に共通のものである。日本の芸道における型は「人目に触れる外見をきちんとすることによって精神もできていく」（リクルート・ワークス編集部編 2007：37）という役割を果たしているという。まずは形というような基礎を身につけるために腕を磨き、その結果として精神も整えられることになり、より良いもてなしができるようになる。または、亭主の客に対する細かい心遣いや気配りに気付くことは重要であり、客が感動することはもてなされる側としての役割を果たすこととなる。もてなし文化の事例である茶道における亭主と客人との関係は「もてなす側」と「もてなされる側」の対等な関係であり、お茶会に参加する双方の精神的な働きはその中心となるということである。

1.3 ホスピタリティの研究におけるもてなし

ホスピタリティを研究する側からみた日本のもてなしはどのように解釈されているのか。

日本のもてなしと外来語のホスピタリティとの間における相違に注目をした研究者がいる。ホスピタリティを「もてなし」という日本語の一語に置き換えることができないということを描している（服部 2007：30）。なぜなら、「そこには数多くの意味を内包しているために、一語で表現した場合その語のもっている本来の意味の 100 分の 1 も表せないからである」という。すなわち、日本の「もてなし」が内包している意味は「ホスピタリティ」より限られているようで、ホスピタリティはより広い概念であるということである。

服部は更に日本の英和辞典の解釈におけるホスピタリティに注目している。英和辞典によると「親切にもてなすこと、歓待、厚遇」を意味しているホスピタリティは一見したところ、もてなしと共通しているように見える。しかし、その中で「親切に」という言葉の重要性を描し（服部 2007：52）、「親切」という用語にはもてなしの語源・語意のみでは表現しにくい意味が数多く存在することが原因であるという（服部 2007：53）。特に「親切」の「いつわりのない」という意味が強調され、「もてなし」が包含している「そぶりをする、見せかける」という語法とは大きな相違点となっていると描している（服部 2007：53）。

一方、もてなしの定義を試みた長尾等の研究（2012）によると、ホスピタリティは物質的、精神的な行為に重きを置いているのに対して、もてなしは行為と並んで行為の背景にある精神性に重きを置く概念だという（長尾、梅室 2012：128）。そして「おもてなし」を「相手を喜ばせ、満足してもらうために相手の立場に立ち、相手の目的・状況・ニーズに合わせて心配りし、それに基づいておこなう直接的または間接的な行為」と定義している。服部が描したもてなしの「いつわり」について触れていないが、相手の立場に立つことなど、もてなしの精神的な側面の重要性が強調されている。また、相手の状況などに合わせて行動をするという細かな心遣いが重要視されているようだ。

このように、もてなしがホスピタリティより狭い概念であり、「いつわり」を含んでいるという服部が主張する相違点とともに、もてなしの精神性へのこだわりおよび相手を大切にす側面が描かれている長尾等の研究について紹介した。もてなしの 3 原則にも説明された型を守ることの重要性によりもてなしには偽りや見せかけなどが感じられると思われる。以下において、ホスピタリティともてなしとの相違点をより明確にするためにも、日本のホスピタリティの研究におけるホスピタリティ概念の捉え方について検討していきたい。

1.4 ホスピタリティの定義

欧米においてホスピタリティの研究が進んでいるのに対し、日本においてこれらの研究が始まったのは最近のことであり、ホスピタリティの概念や定義に関しては論者により相違点が見られる。先行研究は充実しているといえるが、統一した定義は存在しないようである。

現在、多くの研究者が日本ホスピタリティ・マネジメント学会²の会長を務めた（2009年まで）服部勝人の定義を参考にしている。その定義には広義と狭義のものがあり、ホスピタリティの広範囲にわたる領域を把握していると考えられる。狭義のホスピタリティとは「主客同一の精神をもって、最適な相互満足しうる対等となるにふさわしい共創的相関関係で、互いに遇すること」（服部 2004a：122；服部 2004b：136）である。広義のホスピタリティとは「人類が生命の尊厳を前提とした創造的進化（Creative Evolution）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、多元的最適共創関係³を成立させる相互容認、相互理解、相互確立、相互信頼、相互扶助、相互依存、相互創造、相互発展の八つの相互性の原理を基盤とした基本的社会倫理」（服部 2004a：122；服部 2004b：136）である。

狭義の定義と広義の定義には相互性や共創的關係という思考が貫かれ、広義の定義ではホスピタリティは「相互性の原理を基盤とした基本的社会倫理」であることが主張されている。服部は、ホスピタリティの意味合いを人との間における関係のみにとらわれず、人類および社会に関わることとして、広範囲な領域にわたる概念としてホスピタリティを捉えていることがわかる。それにより、相互的な関係に基づいた「基本的社会倫理」であるホスピタリティは社会を発展させる役割を果たしていると示唆される。

狭義の定義では、「主客同一の精神」や相互に満足できる対等な相関関係などの表現からは提供者は受給者（顧客）と共感できることによって対等な立場に立ち、顧客が満足する

² 1992年に日本ホスピタリティ研究会として設立し、1995年に学術部会は日本ホスピタリティ学会として活動開始し、1997年に現在の日本ホスピタリティ・マネジメント学会へ名称変更した。1993年から学会誌『HOSPITALITY』の発行が開始した。年に1回は全国大会の他、支部による研究発表会及びホスピタリティ・セミナー等が行われている（2013年8月30日取得 <http://hospitality-jhma.org/about/profile.html>；<http://www.hospitality.gr.jp/02introduction/history.html>）。

³ 「多元的最適共創とは、顧客尊重や生産者側の総合品質管理だけではなく、企業の全従業員から最終消費者まで、経済活動に付帯するあらゆる人的要素において、相互に交換される相互満足を視点としたホスピタリティ概念が浸透し、常に能動的な相乗効果を生み出す最適な環境を成立させようとする経営哲学である。」（服部 2004a：58）。

と考えられるサービスを提供し、顧客の満足によって提供者も満足し、それは共創的相関関係となるという解釈ができる。関係の精神的な側面が強調される点では前述の長尾等による「もてなし」の定義と共通する部分がある。

続いて、服部の定義を参考にした山上によるホスピタリティの定義を紹介したい。原文の中ではいくつかの定義があるが、本節では 2 つの定義を紹介するにとどめる。本文においてホスピタリティとサービス概念との相違点を指摘するところで「つまり人的要素を突き詰めると人に対する思いやり、心遣い、親切心、心からのもてなしを行う行為、すなわち物事を真心から、相手の気持ちを受け止めて相互に適切な行動をとる行為をホスピタリティということになる」（山上 2005：10）というように定義している。また、「ホスピタリティとは、対面して接する瞬間、お互いに存在意義や価値を理解し、相手を認め、信頼し、助け合うという人間の態度が中心となる」（山上 2005：13）という定義もある。

山上はホスピタリティにおける思いやりや親切な心という精神的な側面および相互的な関係を強調している。二つ目の定義では服部が指摘した相互性の原理と共通する部分があり、相互理解や相互信頼、相互容認、相互扶助という人間の態度が指摘されている。これらの定義ではホスピタリティの概念には人間の相互的な理解に働きかける共感、親切な態度とそれによる相互行為が中心となっているというように解釈できる。

また、五十嵐によるホスピタリティとは「相手を尊重し、受け入れ、気持ちを汲み取り、相手の充足や満足を支持して相手の気持ちに寄り添い、期待された以上に喜んでもらう姿勢」（五十嵐 2010：20）ということである。この定義には相互的な対応に関わるような指摘が見られないが、相手を尊重すること、相手を理解すること、相手の満足および喜びの重要性が指摘されている。これらの点は山上の定義と共通しているといえる。

先行研究におけるホスピタリティの定義を整理した佐々木、徳江の定義によるとホスピタリティとは「人間同士の関係性において、より高次元の関係性を築くべく『相互』にもつ『精神』や『心構え』であり、それに伴って応用的に行われる『行為』も含む。」（佐々木・徳江 2009：5）という。ホスピタリティは人間関係を築くための相互の精神とそれに伴う行為として考えられている。この定義においてもホスピタリティの精神性の重要性が主張されている。

続いて、上述の定義の形式と異なったものを紹介したい。「Hospitality という語は、その英米における現在の使用方法である『①客人と主人との間でのもてなし（歓待）のあるよい関係。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展し、分割され独自発展を遂げている機能.』と定義したい」(小沢 1999 : 175) としている。上述した定義と比べ、ホスピタリティが発生した海外におけるホスピタリティの捉え方が紹介されている。相手を歓待する関係が指摘されていると同時に、商業に関わるホスピタリティの機能も紹介されている。上記の定義で主張された相互的な関係やホスピタリティの精神性に関する記述がない。それは欧米におけるホスピタリティの「使用方法」であるようだ。

最後に、力石による定義を見ていきたい。ホスピタリティとは「“物事を心、気持ちで受け止め、心、気持ちから行動すること”」(力石 1997 : 51) だと定義している。この定義においてはまたホスピタリティの精神的な側面が強調されている。

1.5 日本におけるホスピタリティ概念の特徴

以上、日本の先行研究におけるホスピタリティの定義について考察してきた。ホスピタリティの学問は成立したばかりということもあって、統一した定義は存在しないが、それぞれの論者による定義には共通した視点があるといえる。相手を客としての関係のみならず、全体的に人間として相互的な関係を築くことの重要性が指摘されている。相手を感じ、共感に基づき行動することは日本におけるホスピタリティの研究によって最も強調されている側面である。

そして、海外におけるホスピタリティの解釈はより簡素化した定義であるため、ホスピタリティにおける精神的な側面を重要な性質として指摘している日本の研究はもてなしの概念に影響を受けている印象が強い。それは日本のもてなし文化とホスピタリティは類似していることにも起因している可能性が高い。相手への心遣いや思いやりなどが頻繁に強調されている日本のホスピタリティ研究は、欧米におけるホスピタリティをそのまま導入しているのではなく、日本の伝統的な文化に浸透してきた「おもてなし」と結合していると考えられる。

また、上記の定義の考察からはホスピタリティの発揮に必要な条件を整理することができる。ホスピタリティが成立するための基本としては相手への共感の気持ちがあり、そこから相手を理解することも可能になることによって相手との対等な立場になり親切に対応ができるという日本におけるホスピタリティの前提がある。

検討してきた定義においては共感の要素が注目されていないが、相互理解および相互容認などは共感を意味していると考えられる。相手に共感ができなければ、相手の気持ちを理解する努力もせず、思いやりや心遣いなども生まれる状況が整わないため、相手が満足

することや喜ぶようなことが提供できない。すなわち、ホスピタリティが発揮できないということになる。共感ホスピタリティが成り立つ本質であると考え、今後は共感に焦点を当てホスピタリティについて考察していきたい。

1.6 ホスピタリティ産業およびホスピタリティ・マネジメント

最後に日本のホスピタリティ研究におけるホスピタリティ・マネジメントおよびホスピタリティ産業について紹介しておきたい。ホスピタリティの概念よりも実践しやすいホスピタリティ・マネジメントの研究のほうが広がりを見せている。

小沢が指摘した英米におけるホスピタリティは「客を楽しませるための宿泊施設にある様々な機能」などとして捉えられている点に関しては、日本の研究においても同様な動向がみられる。それはホスピタリティの概念が実践されている領域としてホスピタリティ産業およびホスピタリティ・マネジメントに関する研究である。

欧米ではホスピタリティの概念の研究より、ホスピタリティ・インダストリーおよびホスピタリティ産業に関する研究が主であったという（近藤 1995：174-175）。米国におけるホスピタリティ産業は外食産業とホテル業を意味しているようである。このような欧米の考え方に対し「東洋的な考え方では、『倫理』などといった『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」（佐々木・徳江 2009：7）とされ、日本におけるホスピタリティ研究と欧米における研究との相違を示唆している。

(1) ホスピタリティ産業

日本におけるホスピタリティ産業に対し多様な考察がみられる。前田の定義におけるホスピタリティ産業とは「人的対応を不可欠な要素とするサービス業」（前田 1995a：155）である。「人的対応」という接客の面が実践されている産業であり、サービス業の一部であると解釈できる。また、ホスピタリティ産業における業務は顧客と対面してもてなすことであるという指摘もある（山上 2005：71）。すなわち、接客などといった対面サービスが実践されている産業はホスピタリティ産業として考えられているといえる。

ホスピタリティ産業に属している産業が具体的に指摘されている。たとえば、ホスピタリティ産業の領域が含んでいる業種を類型化した研究がある。それは、Hospitality（飲食店業・ホテル・会議場・マリーナなど）、レジャーあるいは余暇産業である Attractions and entertainment（テーマパーク・観光地など）、交通機関である Transportation（航空機業界・電鉄・バスなど）、また観光や旅行に当たる Travel facilitation and information（旅行者など）（小沢 1999：186）を挙げているのである。上記の類型によると、ホスピタリ

ティ産業は宿泊施設のみならず、生活に関わる広い領域において実践できるものであるということがわかる。

ホスピタリティ産業を①直接関連産業群および②間接関連産業群に大きく分類する見解もある（福永・鈴木 1996：4）。ホスピタリティが発揮される度合いによって分類されたものとして考えられる。たとえば、直接関連産業群には観光産業（tourism industry）（交通、旅行、宿泊、飲食、余暇関連など）、健康産業（病院、フィットネス・クラブなど）、教育産業（大学、専門学校、予備校・塾など）という人的態度による産業群が含まれている。そして、間接関連産業群には人的要素を根底とする第三次産業の全てが関わっているという。たとえば、電気・ガス・水道・警察・消防などから通信・情報・商業などまでの多くの第三次産業群の人的態度による分野が関与しているという（山上 2005：58）。

（2）ホスピタリティ・マネジメント

一方、ホスピタリティ・マネジメントという用語は日本の研究において使用されているが、海外の研究ではほとんど見られないという指摘がある（佐々木・徳江 2009：6）。前述したホスピタリティ産業のほうが欧米では一般的であるようだ。すなわち、ホスピタリティ・マネジメントは日本のホスピタリティ研究における独自の理論であるといえる。「『ホスピタリティ産業の経営に関する理論』がホスピタリティ・マネジメント論である」（佐々木・徳江 2009：6）という簡潔な説明も加えられている。

服部によるホスピタリティ・マネジメント手法に関する説明がある。「ホスピタリティ・マネジメントは、マネジメント手法を総合的に捉え変化や場により最適な手法をとるマネジメントである」と述べ、「あらゆるマネジメント手法を適財適所（一般には適材適所）に活用することを意味する」と加えている（服部 2004a：105）。この説明により、ホスピタリティ・マネジメントは柔軟な経営を特徴とし、環境に合わせ最も適用しやすい方法を活用するマネジメントであるというように解釈できる。この定義の場合、経営の特徴が説明されているが、ホスピタリティの考え方が登場しない。

小泉によると、ホスピタリティ・マネジメントとは「経営者と社員の相互依存の良好な関係の共創関係をつくるマネジメントであり、経営者と従業員との良いチームワーク作りである」という（小泉 2008：209）。この定義においては組織内における経営者と社員との関係に焦点が当てられ、組織メンバーの良好な相互関係の維持がホスピタリティ・マネジメントであるという。その上、このような経営は今日まで日本企業が得意としていた手法であると指摘されている。チームワークを重視するような家族主義に基づいた日本独自の

経営が高度成長を生み出した成果は高く評価されていることは確かである。

吉原によるホスピタリティ・マネジメントとは「ホスピタリティ価値の創造と提供を主な目的として、組織関係者を方向づけ、一体感を醸成して、プラスの相乗効果を生み出す取り組みである」（吉原 2005b：96）という。この定義における組織関係者とは企業内部の経営者や職員と外部からの顧客などを意味している。すなわち、ホスピタリティ価値を創造し提供する組織が内部においても同様な精神を生み出すことによって内部や外部の双方に向けてホスピタリティを提供すると解釈される。この定義は上述した 2 つの定義より詳しい説明をしており、組織の内部と外部においてホスピタリティが実践されるというより深い意味を含めている。

ホスピタリティ・マネジメントを実践する企業における経営の手法は従来の経営と異なっているため、それらの相違点は経営の「質」にあるという（吉原 2008：6）。一般的な経営に基づく企業の目的は利益の追求であり、目的の達成に伴うコスト削減や売り上げ増などの実践は頻繁に行われる。それに比べ、ホスピタリティ経営の目的は「互いが喜び合う、感動の場を創造する、感動を分かち合うといったことである」ようだ（吉原 2008：6）。すなわち、ホスピタリティに基づく経営は利益の追求より、顧客が満足することを重視し、「感動を分かち合う」という組織関係者が一体になり満足することを目的としている経営の仕方であるようだ。相互に喜び合う、感動し合うことはホスピタリティに基づいており、相手に共感することにより、相手を感動させるようなことを考え実践し、相手を満足させたことにより自分も満足するというホスピタリティを提供する良好な循環があるようだ。

前述したすべての定義をまとめると、ホスピタリティ・マネジメントはホスピタリティの概念に基づいた経営であり、組織の外部のみならず、内部においてもホスピタリティ精神をもって業務に従事することを条件とする経営であるというのは最大の特徴であると考えられる。従業員のことを大切にすることにより、仕事上の効率が上がり、顧客の満足につながるということの意味する。経営者と従業員のチームワークや企業の家族主義などもホスピタリティ・マネジメントの事例である。また、ホスピタリティ・マネジメントは従来のサービス・マネジメントの進化した経営であり、「変化や場により最適な手法をとるマネジメント」（服部 2004a：105）であるという指摘の通りに柔軟な対応性を特徴としているというようにまとめられる。

1.7 まとめ

以上、日本における研究ではホスピタリティは対等な立場および相手の要望を察し、相

手を喜ばせることといった人間関係の精神的な側面を必要不可欠な要素としているとまとめられる。そして、日本におけるホスピタリティはホスピタリティ産業およびホスピタリティ・マネジメントを通じて商業に関わる活動として研究されるようになったと結論できる。ホスピタリティ・マネジメントの理論は日本の研究においてのみ発達してきたようだ。家族主義およびチームワークを基礎にしているホスピタリティ・マネジメントは日本の経営において親しみやすいという要因もあったと考えられる。日本におけるホスピタリティの概念はレジャーおよび宿泊業などから連想されているため、概念自体はホスピタリティ・マネジメントを通して普及したと考えられる。

第2節 海外における研究

ホスピタリティに関わる研究は欧米において展開されてきた。その中でアメリカの研究ではホスピタリティ産業に焦点を当てた論文が多いようである。それに対して、ヨーロッパ、特に英国における研究はホスピタリティの理論やホスピタリティという学問の発展を目指し大きく貢献している。経営科学の観点のみならず、社会科学、政治学、教養科学などの観点からの検討も必要だと主張されている (Lynch 2011:3)。以下では英国の研究におけるホスピタリティについてより詳しく検討していきたい。

2.1 ホスピタリティの定義およびタイプ

まず、英国の学者によるホスピタリティは「ホストとゲストを基本とする関係である」こと (Santich 2007:52; Lashley 2000:15) や「ホストとゲストの役割を果たす個人間における関係である」 (King 1995:228) というように定義されている。すなわち、ホスピタリティが形成される条件は人間の関係であると解釈できる。

次に、英国の研究の多くにおいて、ホスピタリティは営利的なもの和社会的な（私的な/伝統的な）ものに区別できると主張されている⁴。社会的なホスピタリティは原始社会にお

⁴ 「私的なホスピタリティ」の英訳は Private および Domestic Hospitality という。また、同様の意味で使用されている「社会的なホスピタリティ」は Social Hospitality という英語の訳による。他の文献における「伝統的なホスピタリティ」という語意の利用は最も少なく、英訳の Traditional Hospitality である。すべての語意は同様の意味で使用されている。それに対する「営利的なホスピタリティ」は Commercial Hospitality から訳さ

いて発生し、社会の発展に伴い徐々に営利的なものに変容し、拡大してきたという。今日、社会的なホスピタリティは家族および友人との間に成立し、プライベートな空間などにおいて提供されている。それに対し、営利的なホスピタリティは飲食店や宿泊施設などにおいて提供され、金銭的な報酬に基づいている。また、社会的なホスピタリティは無条件であるのに対し、営利的なホスピタリティは契約に基づいているため条件付きであると指摘されている。

これら2タイプ（関係）⁵のホスピタリティにおける相互利益は異なっている。社会的なホスピタリティにおいては与えられたサービスと類似したものを返すことが基本となっている。営利的なホスピタリティの相互利益はサービスやグッズの提供に対し代金を支払うこと、すなわち金銭的交換として実現されている。

これらの相違により、ゲストの役割も多少異なっている。社会的なホスピタリティにおけるゲストは尊敬や信用などといった金銭的以外の方法で交換することにより関係の発展に貢献する。営利的なホスピタリティにおけるゲストは支払うことと適切に振る舞うことにより義務を果たすことになる。この場合、ゲストはホスピタリティの代わりに代金で返すことになっているという（Telfer 2000: 45）。

また、King（1995）によると、私的なホスピタリティはプライベートの空間（家）において個人同士の行為（action）、行動（behavior）として現れる。また、私的なホスピタリティは金銭的な報酬を求めない。それに対して、営利的なホスピタリティは利益に基づいて飲食物、宿泊やもてなし（娯楽）を提供しているという（King 1995:222）。営利的なホスピタリティにおけるホストの役割はサービスを提供し、ゲストの役割はそれを受けることになっている。また、ホストはゲストを満足させる責任を負うという指摘もある（Telfer 2000:39）。

2.2 社会的および営利的なホスピタリティの相互作用

社会的な（私的な）ホスピタリティと営利的なホスピタリティの本質は非常に異なること
れている。

⁵ 文献によってタイプ（type）、関係（relationship）、行動/行為（behavior）などの表現が使用されている。

解釈される恐れがある。しかし、実はホスピタリティの理論的な本質は同様のようである。その本質とはホストとゲストの間における相互作用である。両タイプのホスピタリティにおいてはホストからの恩恵、親切な行為などが前提となり、ゲストの喜びが期待され、またゲストに義務が課せられたという (Santich 2007:52)。ホスピタリティの互酬性の形が変わったが、最も重要な特質は変わっていないということである。すなわち、相互利益の違いに関わらず、ホストとゲストとの間に友好関係を築くことは重要である。それに基づく私的または営利的なホスピタリティの本質は一致しているということである。

このように、異質なもののように見える両タイプのホスピタリティにおいてもホストとゲストとの間における好意的な相互作用は同様である。King はホストーゲスト関係をより詳しく分析し、ホスピタリティの倫理を明確にした (表 1)。

古代から旅をするということは野生動物や強盗・殺人などによる被害が伴うといった非常に危険なことであったため、「旅客に対してある程度の安全を提供する。安全をなくして商売や旅行は不可能であるからだ」ということはホスピタリティの倫理の基本となったようだ (King 1995:221)。ホストの役割はゲストを守ること、快適さ・安心を与え歓迎することであると指摘されている。それに対してゲストはホストに損害を与えないことが求められていたようだ。

表 1：ホスピタリティの倫理

Ethic of hospitality	Allow a degree of safety for travelers, without which there could be no travel or trade
Host	Protect the guest; provision of comfort, ease and welcome
Guest	Not to harm to the host

2.3 ホスピタリティと義務の概念

以上のことからホストとゲストの関係は義務を前提にしていることが考えられる。ホストとゲストは与えられた役割を果たさない限りホスピタリティは成立しない。また、後述するが、社会によって定められたホストやゲストの義務が存在していた。すなわち、これ

らの役割は義務でもあると理解できる。したがって、ホストとゲストとの関係に基づくホスピタリティも義務の概念と深くかかわっていると考えられる。

義務の概念との関わりについてホスピタリティには歴史のおよび宗教的な側面による観点がある。歴史的な由来に関しては、King は White に言及している。「自然の環境が厳しいほど、ホスピタリティの義務（世話）は大きくなる」という (King 1995:221)。多くの遊牧民族の生活にもみられるように、遠くから来た見知らぬ人を特に厚くもてなすことは当然であった。自然の残酷さの経験があるがゆえに、訪れた客を歓迎し守るというしきたりである。このように、本来、ホスピタリティは来訪者に対する義務として考えられていたようだ。

一方、来訪者の待遇に関してホスピタリティは宗教に由来する意味を持っているという指摘がある (King 1995:222)。あらゆる社会における来訪者は特別な存在であったため、厚くもてなすことが義務付けられていたようだ。先行研究によると来訪者を主に 2 つのタイプに分ける傾向があったようだ (表 2)。1 つは神様の代理人や神様自身、特別な知識・力を持っている存在の来訪者である。もう 1 つは正反対の悪魔の使いを代表するタイプである。悪魔を鎮めることや神様の恩恵を受けることなどが考えられていたゆえに、両方のタイプは歓迎され、厚くもてなされるべきであった。

表 2：来訪者のタイプ

stranger	
Type1	Type2
A god, representative of a god, bearer of “mana”, special knowledge, information or power (Visser, 1991)	Representative of evil spirits→must be placated

宗教的な根源を持つホスピタリティの事例をみていきたい。たとえば、修道士は旅人に仕えることが神に仕えることの一部であるにとらえていたようである。宗教の施設によって提供された宿泊は娯楽や快適さの目的ではなく、人間のニーズに応えることを通して神様に仕えることを目的としていた (King 1995:225)。

また、古代ギリシャにおけるホスピタリティは神聖な義務と文化的なアイデンティティとして考えられていたようだ (Santich 2007:50)。キリスト教の初期には来訪者に対する社会的な義務が強調されていた。すなわち、ホスピタリティには常にゲストへの特定の義務を負わせる相互的な関係 (対等の関係) が伴うという考え方があったという (Santich 2007:51)。

2.4 まとめ

上記のことをまとめると、ホスピタリティは本来、義務として発生し、特に宗教的な観点が強くみられたといえる。遠くから訪れた人を神と重ね、厚くもてなすことは常識であったようだ。そして、現在のホスピタリティに伴う快適性および利便性、高級な施設において提供されるホスピタリティとは異なった性質のホスピタリティが本来のものである。ホスピタリティは快適に過ごすためではなく、困っている人を助けるという必要性から生じた社会の理念であるといえる。

全体的な流れをまとめてみると、ホスピタリティは宗教に由来する義務として発生し、それは社会的な義務となり、やがて社会的 (私的) な領域と営利的な領域に分類されるようになってきたという展開が考えられる。義務の概念に関しては第 3 節において詳しく考察していく。

以上、欧米におけるホスピタリティ研究の特徴として、ホスピタリティは義務の概念と係わっていること、および 2 つの領域 (タイプ) に分けられているということが指摘できる。2 つの領域とは家族や知り合い、友人などとの関係を主とした私的な (社会的な) ホスピタリティと金銭的な面を持つ営利的なホスピタリティのことである。それぞれは互酬性の形の違いから異なっているが、好意的な相互関係の確立という本質は同様であるという。ホストの好意的な行動やゲストの満足感などは基本であるといえる。また、ホストとゲストは適切に振る舞うことが義務付けられたことがわかった。それにより、ホスピタリティも義務の要素を包含しているということである。

第3節 本研究におけるホスピタリティの概念

まず、日本と欧米におけるホスピタリティ研究の共通点および相違点などをまとめていきたい。

3.1 日本と欧米の研究におけるホスピタリティ

日本と欧米の研究では相互的な関係が主張されていることが共通点として指摘できる。したがって、ホスピタリティはホストとゲストから成る人間関係、それらに必要な心構えなどを意味するというように簡潔に結論できる。

更に、日本独自のおもてなし文化は西洋のホスピタリティと類似している側面も持ち、日本におけるホスピタリティの研究に影響を与えることによってホスピタリティの概念にもてなしの特色を加えていると考えられる。ホスピタリティはもてなしより広い意味を持っているという指摘も存在するが、多くの場合、ホスピタリティはもてなしとして考えられ、二つの概念は区別されていない。

たとえば、日本の研究におけるホスピタリティの定義を検討した結果、ホスピタリティには相互的な関係および相互理解、心配りおよび思いやり、それによる共感、相手との対等な立場、などが主な要素として考えられ、強調されていると結論した。

その一方、欧米の研究においてホストとゲストの関係のみ主張されているが、その関係の在り方などの説明が見当たらない。日本の研究のように対等な関係および心配りなどといった関係の精神的な側面は強調されていない。その原因として次のことが考えられている。ホスピタリティ産業およびホスピタリティ・マネジメントにおいて欧米では「支払った対価としてのサービスの品質がホスピタリティを規定するものである」とされているようであるが、日本でのホスピタリティというのは、「自分が特別な存在として大切にされているという気持ちに依るところが大きい」と考えられている（野村 2010 : 83）。

要するに、日本におけるホスピタリティは相手への気持ちなどといった感情に基づいた性質（要素）を重視し、ホスピタリティの精神が現れない限りホスピタリティの提供は考えられないという特徴があるようだ。日本の研究においてホスピタリティには精神的な側

面が強調されるようになったのは欧米にはないもてなし文化による影響の結果であると考えられる。

日本と欧米の研究におけるホスピタリティに対する考察において更にいくつかの相違点が指摘できる。相互利益の違いによってホスピタリティが私的（社会的）および営利的という 2 つのタイプに分けられていることは欧米における研究の特徴であり、日本の研究にはみられない区分である。それに対し、日本の研究ではホスピタリティがタイプに分かれていないが、ホスピタリティ・マネジメントは欧米の営利的なホスピタリティと同様な役割を果たしていると考えられる。

もう一つの相違点として、日本の研究ではほとんど注目されていないが、英国の研究においてはホスピタリティが義務の概念として発生したという視点が存在している。すなわち、ホストとゲストとの関係は義務に基づき、双方には良好な関係を維持するための遵守すべき規則があるということである。それに対し、ホスピタリティと多くの共通点を持つ日本のおもてなしには基本の対応・接客の仕方が規定され（3 つの原則）、亭主および客はそれに従う（茶道などにおいて）という側面は義務の概念に類似していると考えられる。お客をもてなすことは社会の常識として定められたということ考慮に入れると、日本のおもてなしにも義務の概念に共通する側面もあると考えられる。

3.2 ホスピタリティと交換理論

このような義務の理念やホストとゲストとの対面的な相互作用によって社会関係が生み出されている。この考え方は社会学における交換理論および贈与論によって説明することができる。

ホスピタリティは本来、来訪者など遠くから来た人の歓迎やもてなしの義務として現れた。来訪者を待遇する中で信頼関係や相互依存などが生まれる。相互利益や交換などもこのような信頼関係に基づくという。贈り物の交換は共同社会における道徳的また物質的な生活を構成し、相互的な義務に基づく関係を作る（Andrews 2000 : 236）。ホスピタリティの過程においては相互利益と交換に基づく関係を作るために来訪者をもてなす（Andrews 2000:237）。すなわち、交換もホスピタリティも相互利益や相互的な義務に基づく関係であって、ホスピタリティというプロセスに交換が伴うと考えられる。また、ホスピタリティも贈与交換ももともと象徴的な意味を持って形成されたと指摘されている（Burgess

1982:50).

ホスピタリティと贈与交換の共通点とは、社会的な相互作用を促し、親交の永続による社会的な安定を保つこと (Burgess 1982:49-50)、ホストとゲストという対象が欠かせないこと (与える側, 受け取る側)、相互利益など、安全や権力、影響力、地位の上昇などを得るための手段であること (Burgess 1982:52) である。ホスピタリティと贈与は同様に社会関係を始める原因やそれらを持続する仕組みでもあるようだ (Burgess 1982:53)。

多くの共通点がみられるが、ホスピタリティの概念は贈与交換の側面の一つであり、好意的な関係を成立させる不可欠な要因であるといえる。ホスピタリティを提供する個人的な行為は、ホストからゲストに対する友情の贈り物、宿、物質的な補給として考えられている (Burgess 1982:49)。また、Christian によると歴史におけるホスピタリティは安全、身体的な快適さ、精神的な快適さ、ホストによる無償的や営利的な贈り物関連のものを中心にあつたようだ (Burgess 1982:50)。

ホスピタリティは交換の観点からではなく、直接的な交換に必要な環境を提供するものとして考えられてきたと指摘されている (Burgess 1982:52)。交換の相手を親切にもてなす行為として成立したホスピタリティは贈り物や相手の安全も含め、料理や宿なども提供することにより、友好関係・社会的な関係を形成し、それを持続させる目的がある。それに加えて、ホスピタリティにはゲスト (贈与交換の相手) を満足させるという目的もある。したがって、ホスピタリティは贈与交換を成功させるための雰囲気を作り出す役割を果たしていると結論できる。

3.3 まとめ

交換理論などのようにホスピタリティという人間の慣習から義務にまで発達した現象を研究することによって、社会を分析するためのもう一つのアプローチになるのではないかと考えられる。

以上のことをまとめると、社会学的な観点におけるホスピタリティの概念は次のようにまとめられる。ホスピタリティは社会的交換に属する概念である。そして、互酬性に基づき、好意的な人間関係の成立および持続を中心とし、ホストとゲストとの間における相互作用を促す精神および行為である。活動する領域によって異なり、私的なものと営利的なものに分類される概念である。

また、日本における研究はホスピタリティの概念をより細かく考察していることがわか

った。それは日本のおもてなし文化に共通することが多いため、ホスピタリティは日本独特の思いやりや相互理解などの精神的な要因も包含するようになったことに起因していると考えられる。「ホスピタリティは単なる『サービス』や『観光』のための学問ではなく、人間に対する精神性そのものに対する学問である」という主張はそれを裏付けている（佐々木・徳江 2009：14）。「人間の精神性」とは上述したホスピタリティに伴う思いやりや心配り、共感などであると考えられる。

(1) ホスピタリティ研究の課題

最後に、ホスピタリティの理論に関わる課題に触れておきたい。欧米と日本のホスピタリティ研究においては経営学や経済学の視点で展開されるものが多い。それはホスピタリティ産業およびホスピタリティ・マネジメントに関わる研究である。研究論文の大半はビジネスや経営学の分野で発表されているため、学術的な分野における定義は組織の運営や飲食物、宿泊の提供などに基づくという（Lynch 2011:4）。

英国の学者らはこの狭い観点はホスピタリティ研究を経済的な活動まで縮小し、ホスピタリティの精神が伝えられないと訴えている。ホスピタリティが理論的に発展する可能性が制限されているとしている。社会科学や人文科学などといった多様な分野からの検討が重要であり、これらの相互的な研究によりホスピタリティが構成されるべきだという考え方である（Lynch 2011:4）。

現在の研究はホスピタリティ産業など、経済活動に関わるホスピタリティに焦点を当て、個人間における関係を営利的な交換に限定し、ホスピタリティの要素を物質的な対象のみにすることによってそれらを商品としてみなしている。その結果、広範囲にわたる意味を持つホスピタリティはその中のひとつの側面しか検討されていないため、ホスピタリティに対する考え方が偏る可能性は高くなる。

これらは日本においても見られる傾向である。日本のホスピタリティ研究においてもホスピタリティ・マネジメントやホスピタリティ産業、経営などに関わる研究が多い。特に、観光を事例とし、これらの現状また今後の業績向上に役立つホスピタリティ・マネジメントの応用の必要性などについて述べている論文が多くみられる。他の学問からのアプローチを試みたものは皆無に近く、社会学的な観点からの研究が未だ見られないという指摘がある（佐々木・徳江 2009：3）。

(2) 本研究における課題

したがって、本研究においてはホスピタリティの概念を検討し、社会学的な観点を加えることによって、ホスピタリティの今後の研究に貢献することが可能となる。

ホスピタリティの理論的な研究は未だ発展していないのに対し、実践的な側面に関心が集中しているという問題が生じている。その問題とは、理論が明確にされていない結果として、ホスピタリティが経済的な活動としてのみ捉えられていることである。

そして、多くの場合、ホスピタリティはサービスと区別されないことがしばしばある。「ホスピタリティあふれるサービスを誓います」などというような広告のもとで、高級な素材が加えられた従来のサービスが提供される場面が見られる。ホスピタリティの特徴がほとんど把握されていないまま、実践が行われるという実態が現状であるといえる。このような場合にはホスピタリティは高級な装飾品や材料、顧客に高級な気分が与えられるようなものとして勘違いされているようだ。すなわち、現在、ホスピタリティは高級な施設においてのみ提供されるというイメージが植えつけられている。

しかし、本来のホスピタリティは高額なサービスでもなく、一部の顧客にしか利用できないものではない。先行研究の検討からも明らかになったように、ホスピタリティは対等な立場および相互的な人間関係に基づく概念である。しかし、実際に提供されている「ホスピタリティ」は顧客と提供者との間に生じる上下関係を伴う場合が多く、「ホスピタリティ」という言葉が使用されているが、サービスとの違いはほとんど認識されていないようだ。その理由は、ホスピタリティの理論的な基礎が明確になっておらず、その意味が誤解され、あるいは間違っって解釈されていることにあると考えられる。したがって、ホスピタリティの理論をより展開させる必要がある。特に社会学的な観点を加えることで大きく貢献できると考えられる。

海外および日本におけるホスピタリティの研究を検討してきた結果、ホスピタリティには多様な側面があることがわかった。人間の相互的な関係が中心となっているが、相互的な容認および理解、思いやりに基づいた関係であるため、お互いの満足を重視する関係である。それにより、ホスピタリティにおいては共感の概念が重要であると考えられる。相手に対し共感して初めて相手のことを理解することができ、受け入れることが可能になる。その結果、相手に対して親切にふるまい、満足させることを重視するようになる。すなわち、本研究においては、共感することによってホスピタリティが発揮できるということに焦点を当て考察していきたい。

特に、営利的な領域において経済的な側面に関心が集まっているホスピタリティはサービスの概念と区別されないことが多いため、ホスピタリティの本質である共感は見失われつつある。したがって、ホスピタリティの概念をより明確にするために、サービスの概念との比較を行い、共感を中心とした考察をしていきたい。

小括

ホスピタリティの概念に関する研究のほとんどは経済学的な観点から検討されたことにより、現在におけるホスピタリティの意味は縮小され、偏っている可能性が高い。本章において日本における研究の動向、また海外における研究の成果を把握することによりホスピタリティの概念が本来から持っている意味を検討した。古代から困った来訪者を助け、歓迎する義務として発生したホスピタリティは対等で相互的な人間関係を創造することに貢献し、基本的な社会倫理として捉えられている。しかし、大部分の研究においては営利的な領域に限定しているため、導入されているホスピタリティは本来の意味を失いつつあり、大衆化したサービスと区別されていないようだ。したがって、ホスピタリティの概念をより明確にするために、次章からはホスピタリティの概念が広く利用されているサービスの分野に焦点を当て、サービスとの相違点を整理する。

第2章 サービスにおけるホスピタリティの概念

一般的にはホスピタリティはサービスと同様な概念であるというように思われており、接客サービスを中心にする企業において接客自体がホスピタリティであるという誤解もあるようだ。第1章でも検討してきたように、ホスピタリティには統一した定義が存在しないということはそれに起因している可能性も否めない。サービスとホスピタリティは互いに関連しているため、区別しにくい概念である。それゆえ、前章において考察しなかったホスピタリティの語源および時代に伴うホスピタリティの変化なども含め検討し、サービス概念との比較を試みる。それによりホスピタリティの概念をより明確にすることができ、要素および特徴などを整理する。

第1節 ホスピタリティ概念の発生および語源

ホスピタリティとサービスとの違いをより理解するためにホスピタリティ概念が形成していった歴史的な背景を考察していきたい。

1.1 歴史的な背景

先行研究によるとホスピタリティは人類の歴史とともに存在しており、社会の進歩に応じて変化してきたようである。人類学の立場から見たホスピタリティの起源は原始社会における生活に遡るといえる。山内によると、まず、世界各地に存在した狩猟採集民（アフリカ・サン族、アメリカ・グアヤキ族、オーストラリア先住民、シベリア・ユカギール族）の生活における共通点は狩をする人が獲物を自分のみで消費することなく、取得した食物はすべてコミュニティ全体で分配されたという（山内 2005：7-8）。これは狩人が家族のために、また自分が属するコミュニティのために獲物の狩をしていたということを意味し、ホスピタリティの原点であると考えられる。

次に、農耕牧畜民（アフリカ・ベンバ族、アメリカ・クリーク族、オセアニア・タヒチ島民、アフリカ・ヌアー族、シベリア・チュクチー族）は農作物を共同体全体で分配していた。この相互に援助しあう慣習は農耕牧畜民の生活におけるホスピタリティの表れであったと考えられる。その上、このような助け合いは内集団のみならず、外集団に対する贈

与交換の成立として見られたという（山内 2005：8-9）。このように、自分が持っているもの・食物などを、それらを持っていない人と分ける、あるいはそれらを与えることは当然視され、ホスピタリティの始まりであったというようにとらえられている。

古代社会になってもこのような、遠くからの来客をもてなすというルールが守られる傾向が続いており、『『親切なもてなし (Hospitality)』とは、本来吉凶いづれとも知れぬ異人に歓待の恩義をきせることで、敵意を好意に、悪意を善意に転化させる巧妙な手段だったわけである』（山内 2005：11）。さらに、「マタイによる福音書」（7章12節）で記されているように、ホスピタリティとは「何事でも人々からしてほしいと望むことは、人々にもその通りにせよ」という《人類の黄金律》の実践であるという（山内 2005：11）。人間が共同で生活するうえでホスピタリティは欠かせない要素であり、助け合いなどといった重要な役割を果たしていたというように理解できる。

1.2 ホスピタリティの進化

続いて、ホスピタリティが持つ意味は社会の変化と共に変わっていった。特に原始社会においてホスピタリティは家族およびコミュニティの中に行われる私的な歓待であった。そして徐々に金銭の授受を包含する公的な関係として発達してきたと考えられる。宿泊施設などにおける公的なホスピタリティの提供はその例である。この点は欧米の研究で分類されたホスピタリティの私的および営利的なタイプの考え方と共通し、裏付けている。

ローマ時代の宿泊施設には宿屋と酒場の双方が存在し、来客は宿屋で宿泊し、食事もできたという歴史的な事実がある。ハイゼによると、ポンペイの遺跡の発掘からその宿屋の多くはホスピティウム（“Hospitium”はホスピタリティの源流であるラテン語の単語）であったようだ（ハイゼ 1996：32-33）。「もてなしをすることとそれを求めることは、人間の社会行動の最も古い形式のひとつである。（中略）他人をすべて敵とみなして追い払い、あまつさえ殺してしまう原始社会の閉塞した集団から、他人を敵視しはするが、他人が敵ではない可能性もすでに残している『交際形式』への移行をはっきりと示すのが儀式である。儀式は実情をよく吟味し、客人を歓待する法律が誕生することになる。この私的に行われている、通常相互的な義務ならびに権利と平行して、つとに紀元前三世紀以降の古代オリエントで、（中略）客人権の個々の機能を私的領域から公的領域へ高めた供給活動の最初の形式が発展した。種々雑多な（賄い付きや賄い無しの）営利的な宿泊所が生まれたのである。」（ハイゼ 1996：7）。

このように、外集団に属する人間に対し敵意を表すのは当然のことであったが、あえて

好意を示すことは「儀式」であり、原始社会での「歓待」は古代社会においては「法律」として成立し、「歓待」を提供する公的な施設が普及し始めたのである。ホスピタリティは私的な領域から公的な領域へと広がり始めたことが明記されている。この考え方について英国の研究者が豊富な考察を行っていることは第 1 章 2 節において既述した。ホスピタリティは私的な領域から公的な領域に広がることにより、私的（社会的）および営利的な領域（また、関係）に区別されるようになったと考えられる。

また、世界各地の古代社会の文書に記されている敵に対する行動規範のようなものが例として挙げられ、「(中略) まずもって敵と平和的に商議し、談合し、贈り物を交わして“hospitality”を示さねばならない」という（山内 2005 : 16）。外の社会に属する人との好意関係を持つことは重要視され、その人に対しホスピタリティを表明することは義務化されたことがわかる。

上述のことも含め、ハイゼが触れた「通常相互的な義務ならびに権利」であった私的な領域におけるホスピタリティに関しても、欧米の研究でも議論されたものである。すなわち、義務の概念は私的なホスピタリティが提供される関係において存在していたことを確認している。

以上、人間社会におけるホスピタリティ文化の誕生と発展についての要点をまとめると、私的な領域で慣習となっていたホスピタリティは社会が正常に動くために規範的なモラルとして義務付けられたことがわかる。また、私的な領域では本来無償であったのに対し、公的な領域においては代金に対して提供されるようになったという新たな領域もできたことである。

1.3 ホスピタリティの語源

次にホスピタリティの語源について見ていきたい。ホスピタリティは新約聖書にも見られる用語であり、「旅人をもてなす」という表現で表されている（山上 2005 : 2）。したがって、ホスピタリティは旅人と深く関わっており、遠くからの来客＝旅人、外国人を手厚くもてなすことは古くからの教えであり、義務のようなことであったことが示唆されている。既に検討した欧米のホスピタリティ研究においても見知らぬ来訪者を歓迎し、守る義務があったと指摘してきた。また、宗教における考え方へ由来に関しても考察を行った。

また、用語自体は外来語であるため、その意味を正しく理解するには原義を検討することは欠かせない。もともと英語である Hospitality という言葉にはおよそ二つの語源が考えられている。一つはラテン語の Hospes であり、もう一つは Hospitium である。

Hospes は「客」, 「客 (兵士など) をもてなす主人」, 「旅人」, 「異邦人」の意味をもつ (佐々木, 徳江 2009 : 2). もう一つは, 近代ヨーロッパ語に見られる語源であり, それは印欧基語の “ghosti” だったという推測がある. その意味は「相互に歓待の義務を負う者」だったという (山内 2005 : 12). Hospes と Ghosti とも双方は歓待する側と歓待される側を意味するということになる.

Hospes は Hospitalis などに由来し, その名をもった施設の意味が次の通りに紹介されている. 「ホスピスとは, 中世における旅人や巡礼者のための休憩の館であり, また今日, 初期の治療施設と称されるものに由来し, そして明らかにホスピタルとも関連する用語である」 (山上 2005 : 2) と指摘されており, 来客を歓待する宿屋の役割を持ち, 患者を受け入れる病院というかたちの施設として現在に至っている.

Hospes の派生語である Hospitalis は「1 : 招待客として, また招待客がなじむこと。また, ある者が別のものに対して特別のつながりを有すること。2 : ホスピタリティを持つ, またホスピタリティと結びつくこと。(実行などを通して) 3 : ホスピタリティを受ける心構え。4 : 招待客を楽しませることを提供する, また招待客のために楽しみを用いること。」 (小沢 1999 : 172) のラテン語の意味を持っているようである.

もう一つの派生語である Hospitium は, 「1 : 招待客を楽しませること, 宿泊させること。2 : ホスピタリティの結びつきによって, ホストとゲストの間に長い間続く関係が存在すること。3 : 滞在する場所。4 : 一時的に滞在する場所として見なされるような事。」 (小沢 1999 : 172) の意味を持っているという. このように, Hospitalis および Hospitium という派生語の意味も招待客との友好的な関係, 招待客を楽しませ, 満足させることなど, ということが現在におけるホスピタリティの概念に反映されているといえる.

また, Hospice (ホスピス, 貧困者収容所など), Hospitable (親切にもてなす), Hospital (病院), Hostel (ホステル, 簡易宿泊所) などのような共通の要素を持つ言葉があり, これらは顧客に対する温かい態度という意味も内包しているといえる.

一方, Hospitality には肯定的な意味の語源だけではなく, 同根である否定的な意味を持つ hostility (敵対) や host (大勢, 軍勢), hostage (人質) などという用語もあると指摘する論者もいる. それは敵意を好意に変え, 贈与することによって敵との好意関係を築くこと (山内 2005 : 15) の意味を持っていると考えられる. 上述したハイゼも原始社会における他人は敵としてみなされていたが, 歓待される「儀式」により良好な相互関係を築くことが可能となったと指摘している. すなわち, ホスピタリティは義務の概念に基づき

他人同士を結びつける役割を果たすことにより社会の形成に貢献していると確認できる。したがって、ホスピタリティの概念は社会が成立するための基本的な理念であると考えられる。そして、欧米の研究においてホスピタリティは義務の概念との関連性が強調されていることに関しては既に検討した。

1.4 Hospitality の意味

最後に英語であるホスピタリティの意味を英和辞典などで検討する必要がある。まず、研究社『新英和大辞典』（第5版 1980年）の引用を参考にすると、ホスピタリティは①旅行者や客を親切にもてなすこと、歓待、厚遇、②（新思想などに対する）受容力、理解力、という意味を持っていることがわかる。続いて、小学館『ランダムハウス英和大辞典』（第2版 1994年）では①（客や他人の報酬を求めない）厚遇、歓待、心のこもったサービス、②（新しい考え方などの）受容力、進んで摂取すること、などという意味が提示されている。したがって、辞典で挙げられているそれぞれのホスピタリティの意味をあわせると、厚遇や歓待、またはそれに伴う受容力などという共通点を持ち、相手に対する共感を意味しているとまとめられる。

Hospitality の本来の意味の検討に当たって、オックスフォード英語辞典においては「訪問者を歓迎し楽しませる活動および習慣であり、言い換えれば公平に善意を持って、招待客や訪問者や客を歓迎し楽しませること。」の意味が記されている。ケンブリッジ・インターナショナル英語辞典ではHospitalityは「1. 訪問者を家に招き入れ、親切に歓迎すること。2. ある組織が訪問者を楽しませるために提供する食物や飲料やその他の快適さ。」の意味を持つという指摘がある（小沢 1999 : 171）。これらの定義からホスピタリティは善意を持って訪問者を親切に歓迎するという意味を持つということがわかる。

1.5 まとめ

以上、Hospitality の語源および歴史的な経緯を検討した結果、旅人や敵、歓待や義務、善意を持ってもてなすことなどのようなキーワードが得られた。英国のホスピタリティの研究によって指摘されたこれらのキーワードと共通することが多かったため、改めて確認ができた。また、私的な領域から公的な領域への移行過程について具体的なポイントを整理することができた。ホスピタリティは現在のかたちになるまで社会的な関係を創造することにより社会の進化を促し、私的な領域から公的な領域へと進化した。内集団におけるレベルから外集団のレベルへ移ることによって多様な意味を含むようになり、解釈も複雑になったが、もともとの人を助ける、歓待する、もてなすという意味は不変であるといえ

る.

第2節 サービスとホスピタリティとの相違点

ホスピタリティに最も近い概念としてはサービスが挙げられる。ホスピタリティ研究は新しい分野であるがゆえに、多くの場合サービスはホスピタリティと区別されないことがある。

以下においてこの二つの概念の関係性を明確にするためにサービス概念の特徴、語源および定義を検討する。それらをまとめ、第1節で整理したホスピタリティの語源および背景に関する情報も加え、比較し、相違点をまとめる。それによってホスピタリティの特徴および要素を整理することができる。

2.1 サービスの概念

サービスはハードとソフトの側面を合わせた概念である。ソフト面は接客などを表し、それには設備という物質的な要素などのハード面が伴う。たとえば、宿泊サービスにおいては接客サービスと同様にアメニティというハード面の充実も揃えられ、サービスが成り立つ。

サービスの主な特徴としては無形性および同時性、非貯蔵性、異質性などがあげられる(五十嵐 2010 : 20 ; 山上 1994 : 135-138)。ほとんどの場合、サービスに形がないため、無形であり、生産される瞬間に消費されるので同時性という特徴がある。そして通常在庫は存在しないゆえ非貯蔵性の特徴を持つという。

そのため標準化は困難であり、個別的な対応を必要とする。また、顧客がいないと成立しないため、「消費者行動に左右される」業務である。異質性に関しては無形性や同時性などにより人的サービスの標準化やマニュアル化は難しい。常に変わっている状況に対する臨機応変が可能な対応は異質性を表していると考えられる。

現在、近年マニュアル化および基準化が進められていることにより、顧客の真の感情および欲求が見落とされ、サービスの品質を維持することのみが優先される結果となっているという(杉田 2000 : 75)。すなわち、大勢の顧客のニーズに対応できるように、サービスにはマニュアル化が欠かせないということである。

2.2 サービスの語源

次に、サービスの語源について見ていきたい。サービスは本来、召使が主人に仕えるという意味を持っている。サービスの語源はラテン語の Servus に由来し、奴隷という意味を持つ。ラテン語から英語やフランス語などに派生した結果、元々の意味を保持し、仕えるという意味に進化した。そのためサービスは現在の勤めや使用人といった意味を持つようになった（徳江 2008 : 48 ; 服部 2004a : 21-23, 30 ; 佐藤 1995 : 110）。

このような関係はサービスの定義において主張されている。たとえば、服部が提示しているサービスというのは「有形及び無形のもを第三者に提供する過程を示すものであることが理解できる。しかし、その背景には主従関係や軍事目的、政府の公共目的、宗教上の儀式など『義務の概念』が常に意識されている」（服部 2004a : 27）概念であるという。この定義における「主従関係」「義務の概念」などがサービスを表す性質として指摘されているようだ。義務の概念は既にホスピタリティの概念と深い関わりがあると検討してきた。この指摘は改めてサービスとホスピタリティの強い関連を示唆している。

2.3 サービスとホスピタリティの相違点

(1) サービスの付加価値

マニュアル化が進んでいるサービスの領域においてホスピタリティが精神的な役割を果たし、付加価値のような存在である。すなわち、ホスピタリティはサービスの上位概念として存在しているという（服部 2004a:34）。ホスピタリティはサービスの特徴を起点としていると論じる研究者は他にもいる（山上 2005 : 10）。

それに関連するホスピタリティの特徴を紹介したい。「ホスピタリティとは、個別的であり、とくに異質な即時財を提供することになり、標準化、規格化、品質管理が困難であり、まさに機械的な対応では評価が低くならざるを得ない。高質のホスピタリティを提供するには、それはマニュアル化ができないプラス・アルファであり、相手により、状況により、その都度、対応の内容を変えながら臨機応変な対応が要求される」（山上 2005 : 72）という定義ではホスピタリティの独自性が主張され、普遍的ではなく適応性の高い性質や徹底的な洞察力を必要としていると示唆される。

(2) 主従関係および対等な関係

サービスとホスピタリティを比較し、相違点を明確にしている議論もある。サービスは「一時的な上下関係による限定的な主従関係が構築され、物質的、精神的満足を与えるために提供者から受給者へ行われる一方的な行為」であるのに対し、ホスピタリティは「当

事者間の双方向的な心理作用が中心となり、相互に容認、信頼、発展する平等な協調関係のもとに、所与の条件や資源を最大限に活用し、お互いに満足を得られるような価値を共に創造する関係となる」(五十嵐 2010 : 20) という。サービスにおいて主従関係のもとで提供者が受給者へ一方的に満足を与えるという性質が指摘されている。それに対し、ホスピタリティにおいて築かれる「双方向的」および「平等な協調関係」は、対等な当事者の立場から出発している。そして、このような対等な関係は「相互に容認、信頼」を表している共感によって生み出されると考える。共感ができる提供者は受給者の要望を察し、最も期待に応えられるような立場になる。

(3) 「顧客価値」

サービスとホスピタリティの間における相違点を更に明確にするために「顧客価値」という用語を具体的に見ていきたい。顧客価値は非常に興味深い概念であり、その意味とは、「顧客によって築かれたサービスの体験の心理的結末」(佐藤 1995 : 110) である。吉原の解釈によると顧客が評価する価値は顧客価値であるということになる。その上、吉原はこの顧客価値の4つの要因を紹介している(吉原 2008 : 7)。それは基本価値、期待価値、願望価値、未知価値という4つの要因であるという。

例えば、基本価値(Basic value)は「顧客に提供するにあたって基本として備えておかなければならない価値要因」であり、期待価値(Expected value)は、「顧客が選択するにあたって当然期待している価値要因」であり、願望価値(Desired value)は「期待はしていないが潜在的に願望していて提供されれば評価する価値要因」である。最後に、未知価値(Unanticipated value)とは「期待や願望を超えてまったく考えたことのない感動や感銘や驚嘆を与え魅了する価値要因」である。

最後の2つの願望価値と未知価値はホスピタリティ価値であるということが吉原によって新たに位置づけられた。要するに、サービス価値は基本価値と期待価値を包含し、顕在的な需要を供給するための価値であり、顧客のニーズに応じて提供され、推測されやすい価値要因であるともいえる。それに対し、ホスピタリティ価値に当たる願望価値と未知価値は顧客の潜在的な願望および顧客の想像を超えた価値であるため、非常に推測されにくい価値である。それゆえ、上述したようにホスピタリティの場合はマニュアルが適用されない結果となっていると考えられる。

上記のことは他の論者によっても明記されている。たとえば、顧客の「期待」は意識的、特定の、表面的、短期的なことであるがゆえに、その期待にはサービスが対応することに

なっている。一方、顧客による「欲求」は無意識的、深層的、長期的なことであり、ホスピタリティが欲求に対応できるということである（五十嵐 2010：21）。

このような考えは吉原による顧客価値の4つの要因と共通する考えであり、「期待」と「基本価値」・「期待価値」は意識的で顕在的な要望であり、サービス価値の領域に属することになる。それに対して、ホスピタリティ価値の「願望価値」と「未知価値」は「欲求」と同様なものを意味する。ホスピタリティを提供するということは顧客一人ひとりの無意識や潜在的な願望などを察知し、それらを実現させることである。顧客の潜在的な要望がわかるには共感する心が重要である。相手の立場に立つことによって、相手のことが理解でき、本人が意識していない要望にも気づくことができ、本人が喜ぶようなサービスが提供できる。

2.4 まとめ：ホスピタリティの特徴

以上のことから、現在は「心を込めたサービス」としてホスピタリティという新概念が提唱されたと考えられる。心を込めて接客する、相手の立場に立って相手が期待している以上にサービスを提供する、相手をもてなすというようなことは従来と変わらないと考えられる。しかし、それはホスピタリティとしてではなく、サービスとして認識されてきた。本来、サービスの特徴の一つであった異質性（標準化およびマニュアル化に適応できない）は徐々に失われ、サービスは個別的ではなく大衆に対応できるようにマニュアル化されている。今日になって心を込めてもてなすということはホスピタリティという捉え方をするようになったということが考えられる。

上記のことからは、ホスピタリティがサービスには足りない「心」として位置づけられているということがわかる。その上、ホスピタリティはサービスを土台とし、そのプラス・アルファとして考えられ、ホスピタリティの出発点はサービスであるというように解釈できる。したがって、営利的な領域におけるホスピタリティはサービスとの関係が非常に強いいため、商業的な側面を含むサービスが欠かせないと結論できる。

検討の結果、サービスとホスピタリティは関連の強い概念であり、ホスピタリティはサービスの延長線上にあるかのようであり、サービスなくしてホスピタリティが成り立たないということになる。その一方、付加価値というホスピタリティがなくてはサービスは成功しえないという結論も考えられる。なぜなら、顧客に共感する立場をとるホスピタリティの提供によって、顧客の潜在的な要望が実現しやすくなり、事業は競争優位に立つ可能性が高くなるからである。そのみならず、顧客に対する対等で個別的な対応の仕方は顧

客がリピーターになるにあたって重要な意味を持つ。

このような営利的な領域におけるホスピタリティに関しては、世界でホスピタリティ企業として認められている事例を紹介したい。世界中のホテル業界で名高いリッツ・カールトンホテルやマリオットホテルにおけるサービスの評判は非常に高い。リッツ・カールトンホテルの人材は採用の段階で技術を持っているかどうかに関わらず優れたパーソナリティによって確保されるという（五十嵐 2010：23）。このような人材こそが顧客が期待することを推測し、最高のもてなしが提供できるからであると説明されている。従業員を大切にすることによって、従業員も顧客を大切にするというマリオットホテルの経営理念が特に興味深く、ホスピタリティ・マネジメントの考え方を実践しているとみられる（水野 2002：111）。それは顧客に対してホスピタリティ溢れるサービスを提供できることにつながるようだ。

2.5 ホスピタリティの要素

最後に、以上みてきたサービスの語源、定義や特徴などを考慮に入れ、ホスピタリティの要素をまとめる。サービスには主従関係が伴うことに対してホスピタリティには対等な関係が重視されているため、二つの概念の大きな相違点になるといえる。現在サービス産業では標準化やマニュアル化が進められている傾向があるが、ホスピタリティの場合、一人ひとりの顧客に対応するような行為が中心となり、標準化は一切不可能であるようだ。サービスを土台とするホスピタリティがサービスの付加価値として個別的に対応することによって顧客により高い満足感を与える要素の役割を果たしているということになる。

先行研究の検討に基づき、サービスとホスピタリティの相違点を表にまとめてみた。

表3：「サービスとホスピタリティとの相違点」	
サービス	ホスピタリティ
マニュアル的（多人数に対し同時に提供）	個別的
顕在的・意識	潜在的・無意識
主従・上下関係	対等・相互的な関係
一方的	双方的・共感的

「共感」、「対等」な関係、「個別的」、潜在的・無意識などの側面はサービスとホスピタ

リティの大きな相違点である。ホスピタリティはサービスとの基礎が一緒であるため、共通の性質も数多くあるが、相違点はホスピタリティの要素として提示できる。

したがって、本稿におけるホスピタリティの要素を以下の通りにまとめることにした。

表4:「ホスピタリティの要素」
サービスの充実
利用者との対等・相互的な関係
利用者との共感
個別的な対応

これらの要素はホスピタリティの特徴であり、先行研究において頻繁に指摘されているものであると考えられる。まず、ホスピタリティはサービスを土台としているため、サービスの充実は欠かせない。サービスの充実とは物質的な設備などを含めたハード面と接客サービスというソフト面のことである。このような土台があってホスピタリティが成り立つ。また、大衆化に適応したサービスはマニュアルに基づいているのに対し、ホスピタリティは各顧客に個別的に対応する性質を持つ。共感により対等な関係を築くホスピタリティは主従関係を築くサービスと異なり、相手との信頼感を重視していると考えられる。そのため共感する力はホスピタリティにおいて最も重要な要素である。相手に共感することにより、相手をより深く理解し、対等な立場になり、より満足するサービスの提供に努めることができるようになる。

小括

ホスピタリティの語源および歴史的な進歩を考察することにより、ホスピタリティは社会が形成され始めた時から存在し、社会の秩序性に関わるものであることが分かった。すなわち、経済的な側面だけではなく、倫理性などに関連する概念であるという示唆を得た。

そして、営利的な領域においてサービスと区別されない場合が多いが、サービスとホスピタリティは関連している概念であると同時に決定的な相違点を持っている。これらの相違点を把握することにより、本稿におけるホスピタリティの要素を提示した。サービスの

充実、対等な関係、共感および個別的な対応という要素は営利的な分野で活用されるホスピタリティに伴う特徴である。本研究は特に共感に焦点を当て、検討していきたい。

共感はホスピタリティの本質であると考えられるため、JR 改革におけるサービスおよびホスピタリティの推進にあたって重要な役割を果たすと推測される。したがって、次章において共感という要素を具体的に検討し、ホスピタリティとの関わりを社会学的な観点から探っていく。

第3章 ホスピタリティにおける共感

本章においてホスピタリティの本質として捉えることができる共感に焦点を当て、詳しく考察する。共感はサービスにはない要素であるため、営利的な領域においてホスピタリティを特徴づける役割を果たしているといえる。それゆえ、ホスピタリティとの関連性を明確にするために共感に関する先行研究を検討し、共感の意義を考察していく。ホスピタリティの概念と社会学との関連を探るためのアプローチとして感情労働について検討する。最後に、本稿における仮説を提示する。

第1節 先行研究における共感

共感に関する先行研究は特に心理学および社会心理学の分野において検討されてきた。そして、アメリカの社会心理学における共感の研究が主流であるといえる。

1.1 共感と同情

先行研究において、特に「共感」と「同情」との概念には強い関連があることが指摘されている。そのため、まずこの二つの概念の区別について検討していきたい。

(1) 「共感」の由来

アメリカの社会心理学者のマーク H. デイヴィスによる『共感の社会心理学—人間関係の基礎』（菊池章夫訳 1999）は、共感の多次元的測度を中心に共感の歴史的な展望、共感の個人差および社会的行動との関連などという心理学の観点から、その全体像を組み立てている。

デイヴィスによると共感という用語は初めてドイツの美学で使われた感情移入 (Einfühlung) という単語に由来しているようだ。当時の意味は観察者が自分自身を観察の対象（自然や芸術作品など）に投影する傾向を表していたという（デイヴィス 1999 : 5）。リップスはそれを心理学的な考察において使用し始めた。徐々にその用語は現在の共感の意味を持つようになった。そしてテイチナーは英語での訳語として empathy を用いた。また、現在、共感 sympathy としても表記されている場合もある。そして、日本語に訳す際に、empathy は共感として訳語され、sympathy は日本語の同情であるという分け方が一般的になっている。

(2) 日本における「共感」

日本語における「共感」という単語に関して、代表的な辞典における説明を吟味し、仲島（2006：11-12）は次の結論を出している。『共感』という単語は戦後に認知され、定着したものである」としている。しかも、日本で造られた単語であるという可能性は高いようだ。しかし、共感という現象自体は戦後に定着した新語より以前に存在していたという。

戦前は日本語の「同情」という単語が「共感」の同義であったと推測され、『(修正) 言泉』(1921)の辞典に掲載されていた「同情」は「他人の喜に対しては共に喜び、悲に対しては共に悲しむ心性の作用」を意味し、現在の「同情」が持つ意味と異なり、「共感」に近い概念であった（仲島 2006：13）。しかし、戦後の50年代あたりからの辞典では他人の不幸および苦しみ・悲しみなどを自分と同じように感じることを「同情」とであると主張されるようになってきたという。したがって、「同情」の意味は否定的な側面のみ集中したため、以前の広い意味を包含する「共感」という新しい単語が誕生したと結論している（仲島 2006：14）。

「共感」という単語が造られた経緯は明確にされていないが、一般の文献において阿部次郎の『倫理学の根本問題』(1916)に初めて使われたようだ。しかも、それは上述したリップスによる同名の原書における“*miterleben*”という語に「共感する」という訳語をつけたようである。また、三木清の『レトリックの精神』(1939)において共感と同情は同義的な概念であるというように示唆されているという（仲島 2006：15）。最後に、共感の定義は「他人の感情に対して同じ感情を持つこと」とであるとまとめている（仲島 2006：17）。

(3) 欧米における共感と同情の捉え方

一方、欧米の社会心理学における共感と同情の違いについて、アイゼンバーグが共感関連反応 (*empathy-related responses*) の構成要因の一つとして考察している。それによると、同情は *sympathy* と呼ばれ、「他者のネガティブな感情に対する自己の悲しみや心配といった感情反応」とであると指摘されている（首藤 2010：294）。

さらに具体化された意見として、同情の反応は相手の感情と類似したものであるのに対し、共感の反応は相手の感情と同一のものであるという相違点が見出されている。そして、他者の感情を理解することは共感の目的であり、「他者の幸福」を願うことは同情的な反応の目的であるという。すなわち、「共感は理解の過程、同情は関係づけの過程」とであるということが二つの概念の相違点である。同情と共感は微妙な違いを持っていると判断せざるを得ない。また、この考察は共感を通して相手のことを理解することによって対等な関係

を築けると示唆している。

(4) 同情の三つのアプローチ

二つの概念が形成される事情に関する議論をまとめた試みがある。共感の概念が出てくる以前には同情の概念が存在していたことに関して、デイヴィスは 3 つのアプローチに注目している。

一つ目は、同情の概念をはじめて説明したアダム・スミスによるものである。もともと人間は生まれつきで「仲間感情」を持っているため、他人が感じていることを経験する能力がある。そして同情は人間の想像力によって持つことが可能になると指摘している。「自分自身を相手の立場に置き……まるで相手の体の中に入ったようになり、そしてある程度相手と同じ人間になる」とまで考えていたという（デイヴィス 1999 : 3-4）。すなわち、人間は他人の感情を想像することによって感じることができ、それは他人に同情することであるということだ。スミスによる同情は現在の共感と同様に、相手の悲しみも喜びも共有することを表しており、相手の立場に立つことも指摘されている。

その次に、デイヴィスはスペンサーによる同情に関する考え方をもう一つのアプローチとして説明している。スペンサーは人間の心理的な部分から出発し、同情の概念をコミュニケーションの重要な手段として考えていたという。人間には相手を仲間にしようとする傾向があり、仲間と過ごすときは楽しみという社会的相互作用が発達する。しかし、それが失われた時に不快感が生じ、その結果「高い水準の社会的接触が維持される」ようになる。そして、「相手との結びつきが繰り返される結果、同情心が発達する」という（デイヴィス 1999 : 4）。したがって、同じ経験が繰り返されることによって同情の感情がより強化されるという考え方がスペンサーによって確立されたといえる。

三つ目のアプローチとは、同情に関する有力な意見としてマクドゥーガルの『社会心理学入門』におけるものがある。前述のスミスおよびスペンサーの立場と異なって、同情的な反応は人間には生得的に備えられていると指摘してきた（デイヴィス 1999 : 5）。人間は想像力および経験によって他人に同情するのではなくて、生まれつきで同情できる性質を持っているということである。

そこでデイヴィスは上述した 3 人による同情の概念の中から共感との違いを提示している。それは仲島が指摘したものとはまた別で、同情は共感より受け身の傾向が強いということである。他人が感じていることを自分自身も感じるようになったり、「相手の経験したことで心が動かされたりするやり方」である（デイヴィス 1999 : 6）。それに対して、共感

は自分から努力することによって他人の中にある感情を共有し、他人とのかかわりを作ることに積極的な動きであるという考え方がある（デイヴィス 1999：6）。この理論的な立場は「共感」という用語を用いたリップスとテイチナーによって提示された。

1.2 共感と同情：まとめ

以上みてきたように、共感に関する研究において常に同情の概念が伴っている。二つの概念は同様な根源を持っていることがその理由である。そのため、同情と共感の概念は頻繁に混合されるものである。

共感の研究は同情の概念から始まったことがわかる。従来の同情は共感と同様な意味合いを持っていたが、次第に否定的な側面および受け身的な側面のみが残されていった結果、共感の概念が新たに成立されたというように考えられる。そしてデイヴィスは共感能力を使う、つまり共感的な反応をするということには個人差があると指摘している（デイヴィス 1999：53）。

デイヴィスはさらに上記の共感に関する理論をケーラーが発展させたと指摘している。ケーラーは、共感において相手との「感情を共有することよりも、相手を理解することのほうが重要」と強調したようだ。この立場に続き、子供の発達過程において G. H. ミードの役割取得およびピアジェの脱中心化の概念における共感の認知的な側面の重要性が取り上げられたという（デイヴィス 1999：7）。

すなわち、「対立の少ない社会的相互作用」を実現するために、自己中心的な考えを抑制し、意図的に自分を相手の立場に置いて、相手を感じていることを「想像する認知過程」の重要な役割を強調したという。社会的相互作用および相手の立場に立つという考え方はホスピタリティの概念を検討した際にもホスピタリティの特徴として指摘されたものである。この立場もホスピタリティにおける共感の重要性を確認している。

1.3 共感の多面性

ピアジェが指摘した共感の認知的な側面について共感是多面的な性質を持っているという議論がある。共感の多面的な性質はあらゆる場面におけるものである。たとえば、共感が初めて喚起される過程においては認知的な要素および感情的な要素が関係しているという（首藤 2010：293）。認知的な要素によって他人の「感情を知覚し、その状態を弁別し、内容を理解する」ことができるという。それに対して、感情的な要素とは、相手の「感情を共有する傾向や能力」を意味しているようだ。相手の「感情への感受性や代理的な経験」も共感の感情的な側面によるものである。

共感の感情的（情動的）および認知的な側面に関しては役割取得論の研究における考察が有意義である。役割取得の理論においては人間の共感の発達過程が研究されてきた。 Hoffmanによると新生児の泣き声に対し反射的に泣くことは「原始的な共感的反応」として考えられているようだ（首藤 2010：298）。

そして、共感的な反応は1歳半から2歳までの間に著しく発達するとされてきた。幼いときに共感する能力は感情的な側面が強いが、年齢が高くなるにつれて認知的な方向も強くなっていくという（デイヴィス 1999：53）。それにより、相手の感情を共有するだけではなく、その感情に対して同情などのような反応が現れるようになる。すなわち「感情的反応はより応答的」なものになるということである。また、人間にはまず共感的な能力が育まれ、その次に同情心が生まれるという考察も興味深い。

これらの研究の考察によってデイヴィスは共感に関する理論の変化に注目している。それは感情的（情動的）な方向から認知的な方向への変化である。特に1940-50年代を通じて、共感は「対人認知での正確さ（社会的鋭敏さ）を高めるのに役立つ」というように考えられるようになった。また、共感他人が考えていることを「正確に予想する能力から構成されている」とされていたようだ。しかし、その後はこれらの方法論が衰退していき、最近では再び共感の感情的な側面が注目されているという（デイヴィス 1999：8）。すなわち、相手の「感情を共有する傾向や能力」に関する研究が関心を集めていると考えられる。

1.4 共感の定義

(1) 共感と利他主義

最後に、共感の捉え方および定義に関する研究を紹介していきたい。仲島による『共感の思想史』（2006）においては共感という概念の経緯について、宗教における共感の捉え方、哲学者の著作における共感の捉え方、現代の諸科学における共感の位置づけなどが、詳細な考察を伴いながら検討されている。

たとえば、ルソーの考えでは、私有財産制度に基づく社会の以前には人間は自愛心と共感だけを持ち、他人に対して自分と同じような「人間としての愛憎を共有」したという。そして、私有財産ができた結果、自愛心の代わりに利己心が現れ、他人より多くのものが欲しいという欲望が強くなった。また、共感他人に対する対立の意識に変わっていったようだ。利己心を満足させることが目的となった（仲島 2006：22）。すなわち、社会における物質的な価値といった私有財産などが価値として考えられるようになっていくにつれて、人間の共感する能力が弱まったと示唆されている。自己の利益の追求に伴い他人を助ける

ことや、思いやる気持ちが抑えられたというように解釈できる。

また、仲島は「共感の問題にはじめて本格的に取り組んだのはヒュームである」と指摘している(仲島 2006 : 150)。ヒュームの価値論の基本である功利主義において個人主義的、また「悪しき物質主義的」になることを防ぐための手段として「共感の原理が機能している」という(仲島 2006 : 140)。

この考え方はルソーの考え方と共通していると思われる。すなわち、共感は利己主義的および個人主義的な観念とは対照的な性質を持っていると解釈できる。共感という能力は自己のことばかりではなく他人の感情も認知し行動することに基づき、社会の秩序を乱すことがないように不可欠な原理であると結論できる。ホスピタリティが発生した経緯についてみてきたように、共同体における助け合いの慣習などは利他主義の表現である。すなわち、ホスピタリティが発揮されるには共感する能力が欠かせない。

(2) 共感と向社会的行動

自己中心的な考え方を抑制する共感の原理に関して類似した立場の研究が存在する。アメリカの心理学者、アイゼンバーグ(Nancy Eisenberg)は向社会的行動研究の中で共感に関する研究を進めてきた。または、アイゼンバーグによる著書を含め、多くの翻訳に関わってきた社会心理学を専門とする菊池章夫は日本における共感の研究に貢献し続けている。菊池等が編集者を務めた『社会化の心理学／ハンドブック人間形成への多様な接近』(2010)においては共感の定義が提示されている。

その中におけるアイゼンバーグによる定義は次のようにまとめられている。「共感(empathy)とは、他者の置かれた状況や感情状態を認知する際にその他者と共有される感情反応である。自己に生じた代理的な感情反応は他者の経験している感情、もしくは経験すると予期された感情と類似した内容になる[Eisenberg, 2005]」(首藤 2010 : 293)。想像上で自分を相手の立場に置くことで、自分の中にも相手の感情と類似したものが発生すると指摘され、共感は「他者と共有される感情反応である」という。

また、多くの場合、共感を経験によるものともいえる。相手を感じているであろうと推測している感情は、過去に自分にも経験したことがある場合、より簡単に蘇るため、相手の感情を察し代理的な感情反応が生じやすいことも考えられる。

その上、共感は向社会的行動を促進させることに影響する要因として認知されており、道徳性の発達への影響などをはじめ社会におけるあらゆる肯定的な側面に貢献しているという(首藤 2010 : 293)。それは共感が発生することに伴う他人への思いやり、気遣いなど

によるものであると考えられる。利他主義的な性質の感情に基づく共感は攻撃的な要素を抑え、人間関係における相互理解をもたらす。したがって、共感に基づいているホスピタリティが発揮されることにより、向社会的な行動が促される効果がある。それによって社会における軋轢が和らぐ効果も生じ、ホスピタリティは秩序を維持し、社会に安定化をもたらすという役割を果たせる。

1.5 まとめ：共感の意義

以上、共感およびそれに関連する同情という概念に関する先行研究を概観してみた。

そして本稿の対象であるホスピタリティとの関係を指摘した研究が見当たらなかったが、先行研究の検討によって把握した共感の特徴はホスピタリティと密接に関連しているということが分かった。共感によって相手を理解することや相手の立場に立つことなど、また利他主義的な性質に基づいているという共感の特性はホスピタリティの発揮によって実現される。

先行研究の検討によって明確になった共感の意義とは社会の結束力を促進することによって安定化をもたらすものだというようにまとめられる。共感することによって相手のことを考え理解し、自分を相手の立場に置くことにより相互的な作用が生じ、信頼関係を築くことができる。相互に信頼し合う関係に働きかける共感 は利他的な行動を促進し、社会における対立を抑える効果や社会の秩序を安定させることに影響を与えること、社会を一つにまとめる役割を果たしているという意義を持っている。そして、これらの意義はホスピタリティの発揮を中心に実現される。

第2節 ホスピタリティの要素としての共感

本節において共感という概念に社会学的な観点からの考察を加え、ホスピタリティの要素としての位置づけを考える。

2.1 感情労働とホスピタリティの関連

1970年代に社会学においては感情社会学という分野が設立された。その創設者はA.R. ホックシールドというアメリカの社会学者である。感情社会学は従来の社会学でほとんど考慮されていなかった感情そのものを考察するための学問であるが、ホックシールドの代表

的な研究『管理される心——感情が商品になるとき』⁶（石川准訳，2000）では特に感情労働（Emotional Labor）に焦点が当てられ，詳細な考察が行われている．航空機の客室乗務員を対象とした参与観察調査の結果，感情労働および感情管理という概念が新たに提唱された．

1970年代以降に第三次産業の普及によりサービス業に携わる職業の割合が増加し始めた．このような対面サービスに関わる業務は感情労働として指摘された．顧客を相手にする事業においてサービスの提供者は感情を利用する立場になるため，感情労働が実行される．すなわち，本稿で取り上げられているサービスおよび営利的な領域におけるホスピタリティは感情労働と関連があると判断できる．

（1）感情管理および感情労働の負の側面

ホックシールドの定義によると，感情労働は「公的に観察可能な表情と身体的表現を作るために行う感情の管理という意味」を持っているという．「感情労働は賃金と引き替えに売られ、したがって〈交換価値〉を有する」としている．賃金という対価に対し，サービス業に従事している労働者はその業務が適切とする感情の表明に働きかけるという意味である．そして「感情作業（emotional work）」、「感情管理（emotional management）」は感情労働の類義語であると指摘している（ホックシールド 2000：7）．労働者が自分の感情をコントロールし，場合に応じて適切な感情を喚起し，あるいは怒りなどの気持ちを抑制し，想像力を働かせて自分の感情を変化させるという感情を管理するということが感情労働に欠かせない要因として提示された．

感情労働の研究は労働者の立場が弱いこと，企業による要求の絶対性，サービスの欠点（マニュアル化）などを前提とし，労働者が自分の感情を提供することを考察しているという印象を受ける．それに対して，感情労働の研究におけるホスピタリティの概念をどのように考えるべきなのか．

感情労働は多くのホスピタリティ研究で提唱されている高級なホスピタリティと共通している側面があるといえる．すなわち，高価な設備を使用し，サービスの付加価値としてマニュアルに基づいたものではなく，顧客に個別的に感情を提供するというホスピタリティである．このようなホスピタリティは一部の顧客にしか利用できないものであるため，顧客を神様として扱うという状態に陥りやすく，対等な関係より上下関係のほうが成立し

⁶ 原文：Hochschild, A., 1983, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, The Regent of the University of California.

やすいと考えられる。

感情労働が提供される場合、対人サービスの職業が組織化され、「社会的な制御」を受けていることにより労働者自身が自己の感情を管理する「能力が衰えていく」ことに注意を払うべきとされている（ホックシールド 2000：9）。すなわち、感情労働に従事しているサービスの提供者は効率よく働くために自分の感情を管理する必要がある。しかし、組織化されている職業の場合、効率性が追及され、職員の自律的な行動が制御される可能性が高くなるため、自分の感情を管理する力が弱まるということである。したがって、組織化された感情労働においても高級なホスピタリティの場合と同じように上下関係が成立しやすく、サービスの提供者は無理な要求を強制されやすくなるという問題が生じる可能性がある。過剰な労働によりバーンアウトなどといった感情労働の負の側面が現れる。

そこで、感情管理においてホックシールドは二つの方法を紹介している。一つ目は表層演技（surface acting）である。それは自分の外見を変えようとする行為であるという（ホックシールド 2000：39）。作り笑いなどのような表情、また、体のしぐさなどを状況に合わせて適切に変えることを意味している。それに対して、もう一つの管理方法は深層演技（deep acting）であり、それは「自己誘発した感情を自発的に表現する」ことを意味している（ホックシールド 2000：40）。すなわち、個人自身が自分の中で必要な感情を喚起し、表現し行動するということである。深層演技によって人間は「自分が持ちたいと願っている感情を」作りだそうとすることもあり、「持ちたくないと感じている感情を防いだり弱めたりしようとすることもある」という（ホックシールド 2000：49）。

（2）感情規則

そして、深層演技は感情規則と深く結びついている。ホックシールドは社会における「感情規則」に焦点を当てた。感情規則はそれぞれの社会や文化などに存在する慣習に従うものを意味している。社会の中で定められた暗黙の規則の通りに期待された感情を表明することなどが感情規則を守ることでありと考えられる。これらの規則は社会化過程や感情労働の過程で個人に内面化されるため、無意識のうちに行為に現れるものもある。たとえば、親族に子供が生まれた場合、喜びを分かち合うこと、お葬式のとときに悲しい気持ちになることは感情規則に則ることの例である。

感情規則の中でも相手に共感を表すことは基本的なものとして考えられる。共感相手に対する敬意の表明であるため、感情労働の過程において共感に基づきサービスを提供することによって、水平的な関係のもとで相互への信頼感が増し、顧客との社会的距離が縮

むという良好な効果があると考えられる。

このような性質を持っている共感はホスピタリティにおいて重要な働きをしていることがわかる。営利的な領域におけるホスピタリティの場合、顧客に対し敬意を表明することにより、対等な立場に立つことができ、相互的な信頼関係を築くことができる。このような土台において顧客が満足するサービスを提供できると考えられる。それが共感に基づくホスピタリティである。

しかし、ホックシールドが指摘する商業的な利用を目的にした感情の管理が頻繁に行われた場合、サービスにおける標準化が追及されるようになり、マニュアルの指示に従う対面サービスが求められ、人間のロボット化などといった弊害が発生しやすくなる。これはホックシールドが注目した行き過ぎた感情労働の問題点である。

2.2 まとめ

上述したように、人間の感情が「商品」となることを問題視する感情労働の論点に対し、次のように考察できる。ホスピタリティの概念は90年代に入ってから、感情労働の研究より後に展開されてきたと考えられる。すなわち、サービス業に関わる様々な問題点が浮き彫りになったときに、新たな段階、より上位の概念としてマニュアルに頼らないホスピタリティが提唱された。

対人サービスにおいて非難されてきた人間の機械化という作られた不自然な笑顔、気持ちこもっていないマニュアル通りの言葉・動作などがホスピタリティにおいて見直されていると期待されている。また、感情労働におけるバーンアウトなども共感に基づいたホスピタリティによって解消されることが考えられる。すなわち、ホスピタリティが発揮される職場において感情労働の負の側面が生じないということである。

それは、ホスピタリティには人間の自然で自発的な感情が伴うことにかかわる。感情労働において強制された感情を喚起することや指定された通りに行動する必要がある。それに対し、ホスピタリティにおいては自発的な心の動きに基づく行動が当然である。会社の規則において指摘されているからといって労働者には顧客への共感が喚起されることはないであろう。共感感情規則として自然に表明される感情の一つであるからだ。

自発的に生じる共感感情はホスピタリティが特徴とする要素であるため、ホスピタリティを推進する企業において発揮されている。また、利他的および向社会的な行動を促進する共感感情は社会の公共的な領域において最も発揮されることが考えられる。

現在、地域社会におけるコミュニティの運営やボランティア活動などはこのような向社

会的な行動を形にした自発的な活動がある。共感に基づいたこれらの活動は公的な場で展開されている。それに対し、共感を本質としているホスピタリティは高級な施設などにおいて提供されるというイメージが強い。

しかし、今まで検討してきた通りに、ホスピタリティは人間の相互的な助け合いの慣習として形成されたものであり、共感に基づいているため、より平等的に提供される日常慣れ親しんでいるサービスにおいて提供されるべきだと推測できる。公的なサービスを提供する企業は社会において非常に重要な役割を果たしているため、そのサービスおよびホスピタリティの推進は肝心である。

そのため、身近にある公的なサービスにおけるホスピタリティの提供はどのように推進されているのか、その実態および推進過程の特徴は筆者が最も関心を寄せるところであり、第2部においてJR改革を経験した6つの鉄道旅客会社を対象にし、サービスおよびホスピタリティの実施に焦点を当て検討していきたい。

民営化後に公益事業として発足したJRは著しいサービスの改善を遂げた。そのなかで接客サービスが改善したこと、特に職員の対応が丁寧になったという指摘がある。それゆえ、各社はホスピタリティを推進していると仮説を立てた。JR各社はどのような改善対策を実施し、これらの対策はどのような変化を遂げたのかということは興味深い。また、サービスおよびホスピタリティを向上させる取り組みは共感に基づいたものであるのかということも考慮に入れ検討していきたい。

小括

本章において共感に焦点を当て詳しく検討した。その結果、共感に関する先行研究は主に社会心理学の分野で展開されてきたことが分かった。相手に対し敬意を表明する共感は対立を抑制する効果があり、向社会的な行動を進める役割を果たしている。そのため、共感の意義である社会における信頼関係の形成が人々の相互的な協力を促し、社会のネットワーク化および社会の団結力を高めるということはホスピタリティの意義でもある。

そして、感情社会学の分野において共感には感情規則との関連が見出された。感情労働であるサービスおよびホスピタリティは共感に基づいたサービスを提供することによって提供者と享受者との関係を友好的なものにする作用がある。共感によって対等な関係を作り出すホスピタリティは公的なサービスにおいて提供される場合、それを日常的に利用す

る人びとの社会関係をより豊かなものにし、相互に協力することをより実現しやすいものにすると考えられる。したがって、共感に焦点を当て JR 各社という公共企業におけるサービスおよびホスピタリティの推進の特徴に関する考察を進めることによって研究の新たな展開が期待できる。

第2部 JR改革におけるホスピタリティ

第1部においてはホスピタリティの概念および特徴などを検討し、共感というホスピタリティの中心を構成する要素を見出した。共感に基づいたホスピタリティの意義は、社会的な関係の強化および協調性を伴う相互関係の創造などによる社会の安定化にあると考えられる。そして、このような社会によい影響をもたらすホスピタリティは多くの人に利用される公共サービスにおいて実施されることが非常に重要であると考えられる。したがって、本稿において公共サービスを提供する企業におけるサービスおよびホスピタリティの向上はどのようにして実現されているのか、どのような変化を伴っているのかという課題を検討するために、JR改革に焦点を当てることにした。

分割民営化を遂げた国鉄は接客サービスにおいて著しい改善を果たしたということが注目を浴びた。そこで、本研究においてはJR改革のサービス改善対策などを検討することが重要である。各社が提供するサービスを事例に共感に焦点を当てホスピタリティが推進されている過程および変化を検討していきたい。そして、各社の中からサービス・ホスピタリティの向上に特に成功している一社を選び、改善施策の特色およびサービス向上に関わる仕組みの変化などをより具体的に考察する。それによって、公共的なサービスにおけるホスピタリティの発揮に伴う特徴が把握できると考えられる。

第4章 JR改革の経緯

JR各社におけるホスピタリティの向上を推進する改善施策を検討する前に、JR改革の概要を把握する必要がある。国鉄が分割・民営化されたことの原因および背景を整理することにより、サービスの向上に影響を与えた要因が推測できる。そのため、本章においては国鉄分割・民営化の経緯を検討しながら、ホスピタリティとの関連性を提示し、先行研究を検討した後、第2部における課題を設定する。

第1節 国鉄分割・民営化の概要

第二次世界大戦後の1949年に設立された日本国有鉄道事業（国鉄）が経営破綻の危機を迎えたため、1987年4月1日に分割・民営化が実施された。改組に当たって、国鉄が抱えていた多様な問題点がJRの発足に大きく影響しJR各社において改善されるようになった。

大規模な経営改革を果たしたJR各社は世界からも注目されるようになった。海外からの視察や研修などの訪問を受けるまでに至り、JR改革は世界的にも民営化の成功例として扱われているという（大谷 1997：39-40）。駅員の接客態度が悪いなどといったサービスの評価は非常に低かった国鉄が分割・民営化した後、イメージが良くなったことやサービスが向上したなどという指摘は最も多かった。このような顕著な変化および改善を見せたJR各社がいかなる改善対策によって、サービスを向上させたのかということは興味深い。また、民営化の間に各社におけるサービス向上の仕組みはどのように変化してきたのかということも本研究の関心事である。

これらの実態を詳しく検討するには、まず、公共的交通機関の代表的な事例である国鉄が設立された経緯、すなわち日本の鉄道の歴史を考察する必要がある。それにより、国鉄が分割・民営化されることになった経緯および原因も把握することができる。

1.1 民営化前の歴史

日本における鉄道事業は比較的に長い歴史を持ち、大きく三つの時期に分けられる。第一期は1872年から第二次世界大戦まで続き、鉄道事業の軍事的役割を中心とした戦前期であった。それに続く第二期には国鉄が誕生し、「国民の足」としての役割を果たすようになった国鉄の戦後独占期である。最後の第三期は1960年代後半から始まり、国鉄の独占的地位の喪失から民営化までの「総合交通体系」の一環としての時期である（林 2000（185）：

1-5).

(1) 第一期

1869年11月に明治政府は鉄道敷設の方針を決め、1872年9月に新橋—横浜間で初めての鉄道が建設された。それに続き、1876年に大阪—京都間にも鉄道が開業され、初期の建設は官営官設であったという（一橋大学鉄道研究会 1994：7）。当時、鉄道は軍事的役割と経済的役割の両方を併せ持つのが理想であった。そのため明治政府の富国強兵政策の実施に伴い鉄道の全国統一路線の統制は非常に重要な意味を持っていた。

1890年代から日露戦争の時期にかけて、官設鉄道と私設鉄道が並存したという。この二つは長距離の貨物輸送では大きな役割を果たすようになった。それゆえ、特に日清・日露戦争を通じ軍部は鉄道の国有化の必要性を痛感し、鉄道国有法を制定した（一橋大学鉄道研究会 1994：8）。20世紀に入ると基幹的な鉄道事業は国有化の対象となり、それに加え私鉄の17社が国有化されたことにより国鉄の営業路線が拡大された（原田 1984：20-51）。国有化される前に全体の32%の営業キロを占めた国鉄は91%まで拡大し、私鉄はわずかな9%の営業キロとなった（一橋大学鉄道研究会 1994：7）。

1906年に鉄道事業は日本国有鉄道として統合され、独占的地位を占めた。その後日本の帝国主義の進行とともに国鉄の軍事的役割が強化され、軍事輸送機能が優先的な立場をとり、国民によって利用される交通機関という意味での鉄道の役割が薄れてきた（原田 1984：139-141）。また、政友会内閣によりローカル線の建設がはじまり、政治的な目的で路線を不合理に建設するという「我田引鉄」が始まった時であるという（一橋大学鉄道研究会 1994：8）。

(2) 第二期

次の第二期の戦後独占期は、国鉄は「国民の足」として知られ、60年代まで独占的地位が保たれていた時期である。最も当初から第二次世界大戦中の空襲により国鉄の客車の約30%が破壊されるなど、国鉄は危機に直面していたという（一橋大学鉄道研究会 1994：8）。

1949年に米国の占領軍による政策で日本国有鉄道法が制定され、日本の鉄道は公共企業体として改組された。また、国鉄は日本専売公社および日本電信電話公社と同様に公社体制が採用された（塩見編 2011：13）。公社というのは「公共性」と「企業性」の調和を図ろうとしたものである。日本国有鉄道法の第1条によると、新しくなった組織の目的の一つは経営の自主性、効率性などの達成であったようだ（原田 1984：139-148）。そして、政治と経営の分離も公共企業体への改組の重点であったという（塩見編 2011：13）。

国鉄が公社体制をとること、すなわち運輸省の管轄から国営事業への移行には、3つの意義が指摘されている（一橋大学鉄道研究会 1994：8）。それは公共企業体化、独立採算制の導入と労働問題対策の3点である。

公共企業は英語の Public corporation を意味し、資本主義経済における自由競争による混乱を抑制し、事業を政府の管轄下に統制する形態である（一橋大学鉄道研究会 1994：8-9）。また、「なんらかの公共目的の実現手段として国または地方公共団体の所有・経営のもとに置かれている企業」であるという（塩見編 2011：8）。すなわち、改組された国鉄が政府の管轄のもとで全国規模で国民に輸送サービスを提供するという公共的な目的で発足したということである。

独立採算制の導入によって、戦後に赤字を抱えていた鉄道の経営を健全にすることが図られた。復活のために、経営には合理化および効率化が必要とされた。黒字であった旅客輸送と比べ、貨物輸送は大幅な赤字を出し続けていた。「従来国鉄の会計は国家予算の特別会計であったので、赤字になってもすぐ補てんできた。しかし独立して会計を行うことによって経営責任を明確にすることができた」という（一橋大学鉄道研究会 1994：9）。

最後に、労働問題も GHQ の対策によって解消された。国家公務員の労働運動の対策に苦心した結果、政府と GHQ は国鉄労働者を国家公務員から分離し、国家公務員についてはスト権・団体交渉権を剥脱し、国鉄の職員に対しては公共企業体労働関係法によってスト権のみを剥脱した。それは「全官公庁の労働政策を二分した分裂政策であった」という。このようにして国家公務員の労働運動を分断したうえで、1948年に制定された定員法によって約11万人の従業員が解雇された（一橋大学鉄道研究会 1994：10）。

このように、日本国有鉄道が公共企業として発足した当時、従来から抱えていた問題を解消するための対策が図られた。しかし、依然として続いた政治の介入が国鉄の経営の自主性を妨げる大きな要因となった。公共性の名目で敷設された赤字路線も経営を圧迫し続けた。「国鉄の経営が後に破綻したのは、政府の強い監督による当事者能力の欠如が一因であった」という（一橋大学鉄道研究会 1994：10）。すなわち、国鉄は「官僚制にとって操作可能性の高い企業体となった」という（塩見編 2011：13）。このような諸問題が相まって、80年代に国鉄が分割・民営化する要因となった。

(3) 第三期

そして、日本が高度経済成長を成し遂げ、モータリゼーションが急速に進むなか国鉄が独占的地位を失い始めた。1960年代後半から国鉄は第三期に入り、総合交通体系の一環と

して位置づけられた。70年代前半をピークに、それ以後国鉄の旅客・貨物の輸送量は減少傾向に陥った。すなわち、国内における旅客輸送のシェアが変化し、道路整備に伴う自動車の増加、空港整備に伴う航空旅客の増加の帰結として、鉄道が占める割合の輸送量の低下が明確になっていた。

輸送量の大幅な減少は国鉄の経営に大きな打撃を与え、経営状況の悪化を促進する要因となった。1964年に始めて赤字を出して以来、黒字を計上することなく国鉄の赤字は年度ごとに増加していた。80年代に入ると各年度の赤字は1兆円以上にのぼった。

このように公共企業体としての国鉄は様々な問題点を抱えていた。以下では国鉄の経営破綻を招いた原因を詳しく見ていきたい。

1.2 経営破綻の原因

1964年から旧国鉄の経営は赤字に陥り、1981年までの長期負債の総額は16兆1575億円にまで達した。分割・民営化が断行された1987年には長期債務などの総額は約37兆1000億円にまで達し、日々増える利子に加えて大量の退職者の年金・退職金の負担も赤字を急速させた。すなわち、膨大な借金は改革の主な原因であるといえる。

国鉄は公共企業としての目的を実現できず、巨大企業ならではの困難を乗り越えられなかったのである。すなわち、独占企業であることから倒産の可能性がない、そのような安心感と官僚的発想が相まって、国鉄職員の仕事に対する責任感の劣化につながったということが考えられる。

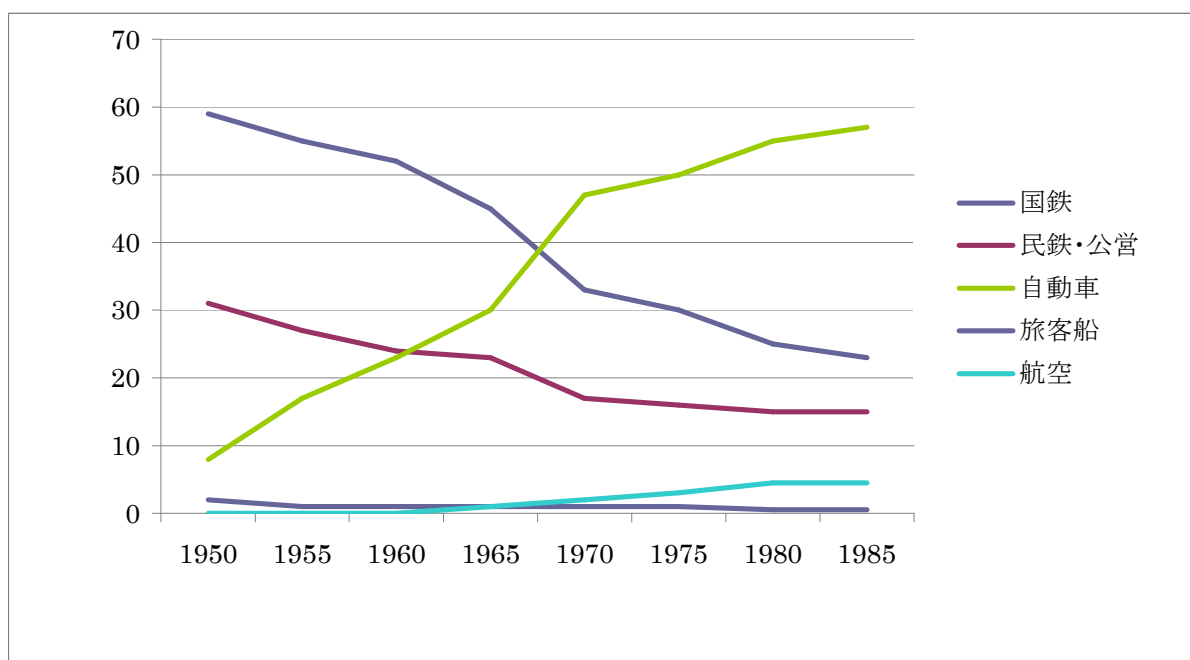
その背景として、巨額化する債務には4つの要因が影響を及ぼしたようだ。

(1) 輸送市場構造の変化

60年代半ばからの第二期には国鉄は徐々に独占的な地位を喪失していった。当時の産業構造の変化や生活水準の向上などにより鉄道以外に自動車や航空機などの利用が増加し、国鉄は以前の独占状態が維持できなくなってきた。

戦後の国鉄は旅客と貨物の全国輸送量のシェアでは5割以上を占めていたが、60年代後半になるとその状況が急変した。80年代の全国輸送量における国鉄のシェアは旅客部門において2割前後まで落ち、貨物部門では5%以下にまで低下した。激化する競争に対応できなかった国鉄は赤字に転落し、各年度の欠損額が増加する一方となった（日本国有鉄道債権管理委員会 1985：17-26）。

図 1. 輸送機関別国内旅客輸送のシェアの変遷（輸送人キロ）⁷



(2) 制度・構造の制約

公社制度の下で国鉄は長期間にわたり、政治・行政から関与を受け、そのため経営の面では弱体化していた。特に国鉄の自主的な経営努力が欠けていたという点が指摘された。また、競争意識が働かず、激しく変化している運輸環境に対応できなかったこともそれに関連している。すなわち、国鉄は企業としての弾力性を失ったため、競争的になった環境に対し柔軟に対応することができなかったということである。

また、全国一元組織構造であったことも企業の弱体化に影響を与えたようだ。なぜなら、約 30 万人の職員を有し、全国規模の巨大な組織であった国鉄は各地域の特性の把握が不可能であったからである。それゆえ、経営の適切な管理に失敗し、効率性が低下したという（日本国有鉄道債権管理委員会 1985：17-26）。

(3) 政治の関与

三つ目の要因は前述した要因と密接に関係するが、政治の関与による問題である。国鉄が国会議員や政治家などの利権のために利用され、具体的には無駄な設備投資が強要され

⁷ 「国鉄改革について」に基づき、作成（2013年9月26日取得 <http://www.mlit.go.jp/tetudo/kaikaku/01.pdf>）。

たことが何度もあったという（船橋 2003：15）。当選のためにあらかじめ不採算だと考えられる路線の敷設を行ったり，国鉄が陥った深刻な赤字問題を無視し膨大な投資をしたり，そのうえ公共性を維持するために運賃の値上げを抑制する状態が継続していた。結果として，増大した赤字が国鉄の再建の道を遠ざけたのである。

中村によると，3 公社⁸の分割・民営化は企業の経営合理化，効率化という問題を解決するために採用されただけでなく，むしろ強い政治的性格を和らげるために提起されたという（中村 1996：16）。民営化される，すなわち，公社制度から特殊会社へ移転するということは，企業経営に対する官僚統制の枠組みを維持しつつ企業の成長の妨げとなっていた政治家による統制，介入を防ぐことを意味している。

（4）労使関係の乱れ

最後の要因としては，国鉄内部における労使関係が常に乱れており，旅客の国鉄離れに大きな影響を与えたことが考えられる。そのため，国鉄が分割・民営化された理由には，経営状態の悪化や長期債務や財政の圧迫を解消するという点だけではなく，非常に強くなっていた国鉄労働組合を解体する意図もあったと指摘されている（アドュー企画編集質・オフィスケーブ編 1995：144）。

国鉄当局が 60 年代末に行った合理化，生産性向上の運動に対して労働組合は反発を強め，職場規律の乱れやストライキが著しくなり，乗客は国鉄への不満を爆発させた。

実際にも，教条主義的であるといわれるような労働組合の存在は，国鉄の運営に対し非常に大きな影響を与えていた。労働組合員によるストライキのために年中行事となった車両ストップやサービスの悪化などに，毎日通勤するサラリーマンの不満を募らせたという（アドュー企画編集室・オフィスケーブ編 1995：144）。貨物輸送をストップするなどといった組合によるストライキが実施された結果，トラックによる輸送や私鉄が代替輸送として利用されるようになった。そのため，国鉄の収益が激減したが，輸送を混乱させることによって政府に対策を迫るという組合の狙いは実現できなかった。

このように様々なトラブルの起源となった国鉄労働組合および国鉄に対し，批判キャンペーンが組織された。新聞や雑誌などのメディアを通して批判の記事が掲載され，国労差別政策が展開された。その法的な表れとなったのが分割・民営化の根拠となった「国鉄改革法」であったという（中村 1996：219）。

⁸ 日本国有鉄道，日本専売公社，日本電信電話公社。

再建監理委員会の報告により国鉄は余剰人員を抱えていることが指摘され、「国鉄改革法」は再建の際に職員の採用が実施されることを明確にした。採用されなかった職員は国鉄清算事業団に3年間という期限で送られることになった。このように採用の選別システムが成り立ち、それにより国労の組合員に対する採用差別が見られた。実際の数字を見ると、国鉄職員だった27万7020人（86年4月1日）のうち2万3660人が清算事業団に移され、3年がたった90年4月1日に1047人が解雇されることになった。採用差別問題をめぐり不当労働行為を訴える裁判などが各地で起こされた。

国鉄における最大の労働組合であった国鉄労働組合の組合員数は18万7000人（85年7月時点）を占め、組織率は70%であった。しかし、2年経ちJRになると、その人数には4万員程度の減少が見られた。すなわち、国労を弱体化させるという政治的な狙いは達成されたということである。

(5) まとめ：改革への期待

以上をまとめると、いずれの要因も経営を圧迫し、債務の巨額化を促進させたという結論になる。全国規模の巨大組織であったため、国鉄は適切な運営管理を実施することが困難であり、地域の特徴や実情を考慮せず画一的に運営を行った。それにより効率性が低下し、経営悪化につながった。また、同種企業間における競争意識が働かず、柔軟な対応に欠けていたという問題点も指摘される。労使関係の乱れによるストライキなども乗客が減少する要因の一つとなり、収益の減少を促した。これらの問題点が明らかにされたことにより、国鉄の分割および民営化施策の必要性が浮上したという。

実際には、民営化される前の1981年には国鉄モニターが実施された（山本1987：234）。これらのモニター制度は2年間にわたって継続され、その結果は、国鉄再建の施策に反映させる目的であったようだ。国民の関心が高かったため、実際の応募人数よりも17倍多くのモニターが集まるということがあった。そして、モニターの平均回答率は非常に高く97%にも達したことは国民からの注目度が高かったことを裏付けている。

アンケートにおいては経営施策、経費削減、事業開発、国鉄へのビジョンなどについてのテーマの中で、サービス問題に対する関心が高かった。特に、国鉄の一般的なイメージとしては一連の職場規律の乱れや職員の態度、働き度の低さに対する不満や怒りがあったようだ。その中で接客態度の改善を求める声があった。このアンケート調査によって分割民営化を控えた国鉄は職員の教育およびそれに伴う接客サービスの改善を必要としていたことがわかった。

1.3 分割・民営化の政治的な意思決定

1981年から国鉄の分割・民営化が政府のレベルで取り上げられるようになった。増加している赤字、長期債務は国民の負担にも大きな影響を与え、財政支出（1981年度で7334億円）を促した。それゆえ、民営化や規制緩和などの対策が検討されるようになり、財政支出の削減および国の財政を再建することが主な目的の一つとして掲げられた。

その際、地方交通線や貨物に関する事業が問題の範囲に入ったのみならず、幹線系の経営でさえも検討の対象となった。それに伴い、幹線と地方線の分離だけではなく、地域分割という対策も打ち出された。このように、1982年、政府の「臨時行政調査会」では政府機関の効率化などについての議論が進み、そのなかでも国鉄の破産の危機に関する意見では抜本的な改革が必要とされた。

それゆえ、分割・民営化という方法が採択された。すなわち、国鉄という組織の内部を改善するのではなく、国鉄を解体し、新しい組織に改編するという意味であった。2年間にわたる検討が行われ、1985年7月に国鉄再建監理委員会の『国鉄改革に関する意見』が提出され、10月に「国鉄改革のための基本方針」が閣議決定された。翌1986年11月28日に改革法案が成立し、国鉄の分割民営化が決定され、1987年4月1日に実施された。

民営化したJR各社は「経営の所有形態に即してみれば基本的に私企業であり、あわせて公益サービスの提供を行い公共的目的も兼ね備えていることから、この意味では公益事業としてとらえられる。」とされている（塩見編 2011：14）。公企業と公益事業は公共企業体としてとらえられている点では類似している組織である。そして、経営形態において、公企業は「公共セクター」、公益事業は「民間セクター」に属していることで区別されている（塩見編 2011：10）。すなわち、新会社のJR各社は民間セクターにおいて公益サービスを提供する企業となったということである。

1.4 分割・民営化後の推移

改革の結果、国鉄はJRグループとなり、6つの鉄道旅客会社と1つの貨物会社に分割された。鉄道旅客会社は地域ごとに分けられ、本州3社と3島会社という地理的な原理に基づいた分割となった。

JR東日本、JR東海、JR西日本は本州における3社であり、JR北海道、JR四国、JR九州は3島において運営する旅客鉄道会社である。JR貨物は地域的に分割されず、全国にわたる鉄道会社となった。分割されたとはいえ民間鉄道会社に比べ、JR各社は規模の大きい組織である。

民営化されたことにより、JR 各社は乗客に提供するサービス品質の重要性を実感させられたといえる。民営企業になった JR 各社は他の私鉄と同様の条件で経営を維持する必要があった。長期負債も抱え、以前のように国家に頼ることができず、倒産してもおかしくない状況に置かれていた。すなわち、黒字化を計上するほかなかった各社には顧客を獲得することが最も重要な課題であった。そのため、国鉄時代に強かった「親方日の丸経営」のイメージを脱却し、競合する輸送機関との競争に勝つには私鉄並みかそれ以上にサービスの品質を向上する対策が必要となってきた。経営を建て直すために、乗客の存在は非常に重要であり、国鉄時代に失われた信頼感を取り戻すために JR 各社におけるサービスが改善されるようになったと考えられる。

分割されたことにより、運営がしやすくなった結果、各社にとっては問題の把握や、環境の変化への対応なども国鉄時代と比べ、実現可能となったと考えられる。発足以来、各社においては多様な改善対策が実施されるようになり、黒字化も達成するようになってきた。それは、各社が利用者の利便性や快適性を重視するようになったことによる。安全性およびスピードアップに力を入れ、高速列車を投入することにより設備の改善に努め、またダイヤ改正などにも積極的となった。経営を維持するために、鉄道事業だけではなく、ホテルや飲食店、不動産、旅行会社、百貨店などのような関連事業の展開にも挑戦するようになった。それは長期債務を抱えた JR にとっては多様な方法で営業収入を増やすという解決策の一つであった。

まず、サービスのハード面の充実においては改善対策が実施された。設備の改善に努め、駅の美化およびイメージの改善を行い、駅という空間に新たな意味を与え、快適に時間を過ごすための空間に変えた。何もなかった駅舎の中に飲食店や書店、スーパーなど、生活に便利な施設を設置し、利用者が満足できるスペースを工夫した。たとえば、JR 東日本の場合、民営化して間もなく、東京駅でのコンサート、通称「駅コン」や、ステーションギャラリーなどの開催を行っていた（山之内 2008：47-53）。また、各社は車両の技術も向上し、常に新車両の開発を行っている。

一方、JR の顔である現場で働く職員も含め、サービスのソフト面である接客態度を変えることは最も重要な課題となった。乗客への対応に直接に携わる職員の「親方日の丸」という意識の払拭に努めなければならなかった。職員の業務に対する責任感などに働きかけた結果、サービスが向上したという評価を受けるようになった。国鉄時代とは異なり、駅員が笑顔で挨拶するようになったという指摘があった（大谷 1997：2）。すなわち、最も変

化しにくいと考えられる人的態度にも徐々に改善が見られた。このような変化はどのようにして可能となったのかということこれから検討していきたい。

本来、輸送機関であるがゆえに、安全性および設備の充実、スピードアップなどを重視する傾向が強い JR 各社において、接客サービスが評価されるようになったことはホスピタリティに関連性があると考えられる。第 1 部において既述したが、近年サービスの付加価値として登場し、ほとんどそれと区別されないホスピタリティは JR においても発揮され向上しているということに注目していきたい。

公共的なサービスを提供する JR 各社において、不特定多数の乗客を相手にしているため、高級な施設におけるホスピタリティとは性質が違うホスピタリティが提供されていると考えられる。特に、ホスピタリティの本質である共感という感情的反応は公共的な施設であっても、高級なレストランであっても、不変である。

ホスピタリティは相手を大切に作る共感に基づくサービスであるということから、JR 各社においても顧客の立場から考え、乗客が満足するサービスの提供に努めるという共感に基づいた業務が実施されていると考えられる。すなわち、JR という公共企業において従来のサービスに加えて、新しい概念であるホスピタリティも発揮されている可能性は十分に考えられる。そのため、公共的なサービスにおけるホスピタリティは相手に対する共感に基づいており、現在まで研究されたものとまた違う特徴を持つと推測できる。

これらの特徴を探るため、JR 改革を事例とし、国鉄時代に接客サービスが厳しく非難されたにもかかわらず、改善取り組みの体制を構築した結果、サービスが向上したという事実

実に焦点を当て、改善を促進した体制を詳しく検討することにしたい。

第2節 先行研究のレビューおよび問題設定

第 1 節で考察したことを考慮したうえで、現在、広く認知されるようになりつつあるホスピタリティというサービスに基づいた新概念と JR との関連に焦点を当て、関連する先行研究を検討していきたい。

近年、企業に適用されるホスピタリティ・マネジメントという概念も登場し、幅広い領域にわたり活用が可能だと言われている。現時点において、特にサービス業であるレジャー施設、観光事業、ホテル・旅館、飲食店や旅行会社などのような業界を対象とした先行研究が多い。すなわち、接客サービスを主軸としている企業はホスピタリティ企業として

認識されているということである。

それに対し、JR という鉄道会社は日常生活に欠かせないため、公共性も高い企業であり、不特定多数の乗客を輸送している。上述したホスピタリティ企業と比べ、接客業に携わる一面より輸送事業を本業としていると判断される。

ホスピタリティ企業と異なる側面が多々存在するため、JR 各社におけるサービスおよびホスピタリティはどのように推進されてきたのかということを整理することは重要である。

(1) ホスピタリティの先行研究

まず、JR 各社におけるホスピタリティを分析する先行研究はほとんど見当たらないが、ホスピタリティおよびホスピタリティ・マネジメントに関する研究を検討したところ、次のような結果となった。主な動向として、ホスピタリティの概念およびそれに関わる概念などを探った理論的な研究が多く、また事例研究も一般的であると指摘できる。事例研究においては特に観光事業やホテル、航空会社などにおけるホスピタリティ・マネジメントの実態を考察したものが主である。たとえば、「ホスピタリティ学」を提唱した服部の『ホスピタリティ・マネジメント入門』（2004a）においては、ホスピタリティの語源、歴史、文化などの検討以外に、ホスピタリティ・マネジメントを実践し、成功した先駆的企業の事例が考察されている。その中には、旅行関連産業（地中海クラブ）、宿泊産業（パークハイアット東京）、外食産業（オテル・ドゥ・ミクニ；ロイズ青山バー・アンド・グリル；カフェ・デ・プレ広尾；シャノール原宿店）、観光余暇関連産業（東京ディズニーランド）、小売業（ノードストローム；無印良品）、金融関連産業（アメリカン・エクスプレス）、健康関連産業（メルク・アンド・カンパニー；ザ・メイヨ・クリニック・アンド・ホスピタルズ）、製造業（アキュラ・オートモビル・ディビジョン）、ビジネス関連産業（キンコーズ）、非営利組織（NPO 法人日本ホスピタリティ推進協会）などが対象となり、それらにおけるホスピタリティの実態などが簡潔に考察されている。いずれの企業も規模の大きくない組織であり、それらの大半は接客の仕事に基づいたサービス業に属するのである。各事例においては、それらの特徴やホスピタリティの発揮などについて述べられている。

服部以外にも、このような事例を考察の対象とした研究が行われている。たとえば、水野による「ホスピタリティと顧客満足的相关性に関する一考察」（2002）において、ホスピタリティ・マネジメント（原文では「ホスピタリティを機軸とした経営」）を実践している組織の例が検証されている。世界で名高いマリオットホテルとサウスウエスト航空、近畿日本ツーリストクラブツーリズム、東京ディズニーランドの経営理念と企業文化を考察し、

各業界において成功例であるこれらの企業におけるホスピタリティの醸成と顧客満足の出との関係性を指摘した非常に興味深い研究である。

続いて、日本ホスピタリティ・マネジメント学会の会長を務めた経歴がある山上による『ホスピタリティ・マネジメント論』(2005)においても、ホスピタリティ概念、その特徴、サービスとの相違点などが検討されているほか、ホスピタリティ・マネジメントが適用されている産業として、国際航空業や国際観光ホテル業、またタクシー業という事例の分析も挙げられている。たとえば、航空輸送および航空機内におけるホスピタリティのあり方が考察され、また、ホテルの経営形態によってホスピタリティのあるタイプとないタイプに分かれることが指摘され、ホテルにおけるホスピタリティが多様な側面から考察されている。また、野村による「サービス品質とホスピタリティのメカニズム——航空会社空港スタッフを例に——」(2010)という論文は同様に、航空会社を事例とし、文献調査の方法で、ホスピタリティの提供に関わる従業員の資質を探ったものである。そして、航空会社の空港スタッフへのインタビューという実証研究を今後の課題としている。これらの論文においても、対面的接客サービスに強い関わりをもつ企業が事例として挙げられていることが分かる。

観光地を事例にした研究として岩下の「観光地とホスピタリティ・マネジメントに関する基礎的研究Ⅰ——ホスピタリティ・マネジメントを活用した日本の観光づくりを事例として——」(2007)、「観光地とホスピタリティ・マネジメントに関する基礎的研究Ⅱ——ホスピタリティを活用した日本の国際観光地づくりを事例として——」(2008)、白瀬朋仙の「ホスピタリティ・マネジメントの概念とその検証——長浜市と太田市の取り組みを中心に——」(2006)という研究が挙げられる。岩下の研究は文献調査を通じて、日本の有名な観光地におけるホスピタリティ概念およびホスピタリティ・マネジメントのアプローチの実態と重要性についての考察である。また、白瀬は観光地における取り組みとホスピタリティの実態を考察している。このような、観光を事例とし、これらの現状また今後の業績向上に役立つホスピタリティ・マネジメントの応用の必要性などについて述べている論文が多く見られる。

現時点では先行研究のほとんどが経営学の分野に属すると考えられる。以上見てきたように、ホスピタリティを取り扱った先行研究においては観光およびレジャー、ホテル・レストラン業界などに関わる論文やそれらを事例として扱った研究などが多く見られるが、交通の領域に関する研究は少ない。日常生活で移動するには欠かせない運輸機関である鉄

道であるからこそ、社会学的な観点からの JR におけるホスピタリティ研究は肝要であると考えられる。顧客との関わりを本業とするレジャー企業、高級で個別的なサービスを提供する宿泊業および外食業界におけるホスピタリティが紹介され、研究されているが、公共的なサービスを提供する JR のような巨大組織におけるホスピタリティの実態を対象とした研究が見当たらないと結論付けられる。

(2) JR 改革の先行研究

一方、国鉄民営化の実施過程および課題などを経営学的・経済学的な観点から検討した先行研究は数多く存在する。JR 改革におけるサービスの実態に関わる先行研究を検討してみたところ、国鉄の民営化をテーマとした学術論文は非常に少ないが、分割・民営化を経営学の視点から考察する先行研究が主であることがわかった。とりわけ、JR が民営化した際の収益の増加や人件費削減などの変化、いわゆる民営化の効果を考察・分析する文献が多い。

JR のサービス向上についての記述が見られる研究としては台湾出身の学者、林による「日本の民営化における公共性と企業性：JR と NTT を素材として」（2000—2002）という行政学の観点からの論文が挙げられる。公共企業が民営化する際に伴う公共性の維持の困難性という問題を、公共企業の代表である JR と NTT を対象とし、分析した論文である。職員へのアンケート調査の結果に基づき、民営化した大企業の JR における公共性の実態を検証した研究である。その中で、国鉄時代にサービスの発揮を妨げた組織構造による原因などが提示され、職員の意識の変化が検討された。たとえば、民営化してから、「顧客への意識が強くなった」ことや、「変化に対する意識は革新的になった」などの仮説が肯定され、JR 各社および JR 社員のサービス改善に対する意識が強まったことを主張している。すなわち、JR 改革によるサービスの向上に関する指摘を裏付ける調査結果になったともいえる。しかし、サービスおよびホスピタリティが活用されている実態などに焦点を当てなかったため、詳しいことは明確になっていない。

一般向け書籍に関しては、JR 各社の概要および実態、また、分割してからの各社における取り組みとそれらによる実務成果などについて考察した書籍が数多く見られる。これらの中にも JR のサービス向上について言及が見られる。大谷の『国鉄民営化は成功したのか—JR10年の検証』（1997）、アドュー企画編集室・オフィスケープ編による『JR 各社のサクセス度と不安』（1995）などという JR 改革を総合的に評価している書籍もある一方で、JR 各社別、特に JR 西日本と JR 東日本の民営化当時における改善策の実施、実際の改善事例、

職員の意識改革などを中心とし、各社の改革後のサービス向上を事例として、民営化がもたらしたプラスの変化を著述した書籍がある。この系統の文献にはフリージャーナリストである宮本による『JR 西日本が変わる——仕事の見直しから始まる企業体質づくり——』（1993）、国内トップ企業において経営革新などのコンサルティングを行った三上登の『原点へ、そして未来—JR 西日本五万人の体質核心—』（1993）、JR 東日本のアドバイザーグループに参加した小説家の嵐山による『JR 東日本の感性革命—巨大集団の発想転換—』（1989）、様々な大企業についての著書を出版した岩井の『JR 東日本—83000 人の変身』（1989）などが挙げられる。これらの文献においては、民営化の影響による企業の変化、また、収益の上昇・サービスを改善するための多様な対策の実施などが考察され、ルポルタージュ的な側面を持っている。

以上、JR 改革におけるサービスの実態に言及する先行研究を見てきた。全体としては、民営化の必要性・実用性などを問う、確認するというような観点からの研究が主流であるといえる。特に、経営上の黒字というような目に見えやすい形での国鉄分割・民営化の正当性が立証されている文献が多く見られる。すなわち、JR 改革に関わる研究において経営学的なアプローチに基づき、民営化による収益改善の側面から分析を行ったものが一般的であるといえる。また、社会学の観点から JR 改革を捉えた研究は見当たらないと指摘できる。国鉄改革の際に注目を浴びたサービスの改善が言及されているが、これを細かく分析した研究も見当たらない。

(3) 先行研究のまとめおよび問題設定

以上をまとめると次のようになる。ホスピタリティを主とする先行研究においては JR を事例とし、分析および考察を行った論文がほとんど見当たらず、交通業である航空会社や観光業界、宿泊業界などに属する小規模の企業におけるホスピタリティ・マネジメントのあり方が考察されていることが一般的である。また同様に、JR の分割・民営化に関わる先行研究ではサービスおよびホスピタリティに焦点を当てた論文が見当たらず、経営学・経済学的な分析が主となっている研究が多いことがわかった。

また、鉄道旅客会社は接客業ではなく日常生活で利用されている輸送業を代表しているため、これらにおけるホスピタリティの推進も従来の研究によって提唱されたホスピタリティとは異なる側面が存在すると考えられる。したがって、JR におけるサービスおよびホスピタリティの向上過程に焦点を当て、公共サービスを提供する企業におけるホスピタリティが発揮される特徴を検討することは重要である。すなわち、先行研究が対象としなか

った大規模な組織である JR の場合、サービスおよびホスピタリティを向上させるための体制の構築とその変化、JR 各社独自のホスピタリティを捉えることを本稿の問題設定とする。それを明確にすることにより、他企業におけるサービスの改善への示唆にもなると考えられる。

小括

JR 改革の経緯を検討した結果、国鉄分割民営化の主な原因として全国にわたる組織の大きさとそれによる柔軟性の喪失、または債務の膨張などが指摘できる。そのため、JR 改革に関わる先行研究は改革の経済的な効果を中心にした研究が多いと考えられる。接客サービスも向上した JR 各社であるが、ホスピタリティの観点から JR 改革を検討した研究は見当たらない。また、JR 各社と同じように、多くの人に利用される公共的なサービスを提供する企業におけるホスピタリティを対象にした研究は非常に少ない。

したがって、本研究において改革を経た JR 各社に焦点を当て、サービスおよびホスピタリティが向上される体制やその変化に焦点を当て検討することを目的として提示した。そのため第 2 章で抽出したホスピタリティの要素を参考にし、各社が実施するサービス改善施策を中心として考察を行う。それにより公共サービスにおいて醸成されるホスピタリティの特徴を指摘できると考えられる。

第5章 JR各社におけるホスピタリティ

本章においてドキュメント分析により JR 各社におけるサービスの改善取り組みを中心に
する体制を検討する。そのために、JR 各社におけるサービス改善の取り組みを整理し、民
営化の間にあった変化なども考慮に入れ、各社が実施するサービス改善の仕組みを示す。
最後に、第2章で提示したホスピタリティの要素も活用し、6社におけるサービスおよびホ
スピタリティを向上するための体制の動向を考察する。

第1節 ドキュメント分析の概要

1.1 分析枠組み

本研究において共感に基づいたホスピタリティという観点から見た JR 各社のサービス改
善に向けた取り組みを検討し、分析することにした。さらには、大規模な組織における
公共的なサービスの提供をホスピタリティの観点から検討していくことにより、公共企業
におけるサービスおよびホスピタリティの向上について考察していきたい。JR 各社はサー
ビスの改善、特に社員の接遇にかかわる対策を模索し、様々な取り組みを導入すること
によりサービスの改善を図っている。国鉄改革が行われた後の JR グループの旅客会社は乗客
の存在を強く認識するようになり、サービスの改善に努め、サービス指向の企業として位
置づけられている。

そこで、JR という輸送機関である巨大組織におけるサービスおよびホスピタリティの向
上を推進する体制を明確にし、さらに改革当時から現在までの改善体制の変化に焦点を当
て、公共サービスを提供する企業におけるホスピタリティの発揮の特徴を検討することを
本稿の問題設定としたい。

従来の研究は小規模でサービス業を中心とした観光会社やホテル業界やレジャー施設、
または常に対面的な接遇が可能である航空会社などを対象とした研究がほとんどであり、
これらのホスピタリティの実態は事例研究として把握されている。それに対して、民営化
という構造や経営にかかわる改革を経て、サービスが非常に改善したと指摘される JR のよ
うな大規模な組織において多様な改善施策が実施されており、サービスの改善が経営理念
にも反映されているが、それらの実態を把握した研究はほとんど見当たらない。

以下においては、ドキュメント分析という研究方法を使用し、26年間にわたる JR 各社の

サービス向上施策の動向などを検討していきたい。

1.2 『JR ガゼット』の概要および研究方法

(1) 『JR ガゼット』の概要

JR各社におけるサービスおよびホスピタリティの全貌と26年間にわたる変化の過程を把握するために、まずは、ドキュメント分析によって各社におけるサービス改善の取り組みを検討する。その際『JR ガゼット』誌というJRグループの情報を発信する業界誌を題材とし、分析を試みることにした。本雑誌に関する主要な情報は以下のとおりである。

『国有鉄道国鉄線』誌という雑誌は民営化が実施される前から出版されており、『JR ガゼット』の変遷前誌となっていた。『JR ガゼット』誌は国鉄分割・民営化の実施とともに1987年4月から出版され始め、交通新聞社が発行する月刊誌である。交通新聞社は1958年に設立され、現在、『JR ガゼット』のほかにも『旅の手帳』、『鉄道ダイヤ情報』という交通に関する雑誌、そして『JR 時刻表』や『高速バス時刻表』など、多様なジャンルにわたる書籍、児童書、新聞などを出版している。1987年4月、第1号から1992年にかけて、雑誌の表紙には「鉄道総合専門誌」という「サブタイトル」がついていた。

交通新聞社のホームページによると、「JR 東日本、JR 東海、JR 西日本の社外広報誌・社内の編集業務を受託」⁹し、『JR ガゼット』誌を発刊しているという。JR各社の経営、営業、技術などに関する情報を中心とした編集を行い、「JRに関する有識者や研究者の論文の掲載も頻繁に行なわれ、交通産業界関係者から注目されている媒体」¹⁰であるという説明が加わっている。上記の説明からすると『JR ガゼット』誌はJRグループに勤めている人物が執筆した論文やレポートなどにより編集され、各社の情報交換を実施する業界誌であるということがわかる。すなわち、『JR ガゼット』は、国鉄改革の当時から現在にかけてJR各社が実施したサービスの改善対策や取り組みなどを実際の現場から発信している雑誌であると理解できる。したがって、『JR ガゼット』は第一次資料に当たり信憑性の高いドキュメントであると考えられる。

『JR ガゼット』の各号は主にJR各社の情報に関する特集が組まれており、そのほかに交通業界の記事も掲載されている。JR各社における年度決算状況、鉄道技術、車両の進化、

⁹ 交通新聞社のホームページによる（2010年11月30日取得、<http://www.kotsu.co.jp/company/history/>）。

¹⁰ 交通新聞社のホームページによる（2010年11月30日取得、http://www.kotsu.co.jp/business/ad/ad_etclist/）。

ダイヤ改正、駅設備や関連事業などに関するテーマが特集の主な動向として挙げられる。

(2) 研究方法

研究方法としては、『JR ガゼット』を主な資料とし、そして他にも『鉄道ジャーナル』などのような鉄道の雑誌における JR 各社に関わる記事も検討する。また、JR の民営化に携わってきた人物による書籍や、フリージャーナリストなどが国鉄改革における様々な取り組みなどに基づいて執筆した本も検討する。これらの書籍に紹介される改善事例を考察に取り入れることにしたい。また、一次資料でもある各社の会社概要および報告書なども用いることとする。

1987 年 4 月から 2013 年現在に至る『JR ガゼット』誌の各号に掲載されている特集や記事などを調べ、サービスおよびホスピタリティの領域に関連のある記事を検討した。各号を調べた結果、サービス提供の実態やサービス改善に向けての取り組みを紹介する記事および報告は検討の対象としてふさわしい題材であると考えられる。

また、これらの記事の検討によって各社は近年注目されている顧客満足度を意味する CS (Customer Satisfaction) の向上を重視する傾向にあるということがわかった。そのため、CS に関わる記事も検討の対象にする。上記の特集に加えて企業におけるホスピタリティを推進するために必要とされる人材育成の取り組みなどや、顧客から見た JR の企業イメージを描いた特集は本研究において興味深い題材となる。

以上、JR 各社におけるサービス改善の施策に関する『JR ガゼット』誌の記事および特集を主な対象にし、民営化当時から現在までの間における JR 旅客会社のサービス改善施策の動向を調べる。それにより、各社において進められているサービスの向上の仕組みが明確になると考える。その仕組みを具体的に考察することにより、各社のサービスおよびホスピタリティの向上の特徴とその変化を把握することができる。

民営化当時から現在にかけて『JR ガゼット』誌に掲載された JR のサービス改善に関連する記事をリストアップし、表 5 で提示した。

表5：『JR ガゼット』におけるサービス改善に関する特集および記事のリストアップ

日付	記事題名
1987年11月	特集 (p. 7-22) JR 旅客会社の公聴体制―「お客さまのご意見を活かして」― (北海道～九州)
1988年1月	特集 (p. 20-37) JR の企業イメージ (北海道～九州)
1988年4月	論文 (p. 4-6) 乗客の目を見た JR への目 (評論家による)
1988年7月	視点 (p. 28-31) JR とフロントサービス
1988年10月	(p. 46-50) JR 西日本サービス教育
1988年11月	(p. 38-41) JR のサービス教育 JR 九州
1988年12月	(p. 34-37) JR のサービス教育 JR 東日本
1989年1月	(p. 40-43) JR のサービス教育 JR 四国
1989年3月	(p. 46-49) JR のサービス教育 5 JR 北海道
1991年3月	特集 (p. 4-20) 企業内教育―真の民間企業へ (北海道～九州)
1991年8月	(p. 28-32) JR 九州中期計画「アクション 21」サービスこそが当社の商品
1992年2月	特集 (p. 24-39) CS (顧客満足) (北海道～九州)
1992年12月	特集 (p. 4-9) サービスを考える (JR 東日本サービスシンポジウム 1992)
1994年3月	特集 (p. 2-14) 社員教育 (北海道～九州)
1994年9月	特集 (p. 6-12) 企業広報 (東日本, 東海, 西日本)
1994年12月	特集 (p. 2-5) マナーアップ (JR 西日本)
1995年7月	特集 (p. 2-18) CS 経営 (東日本, 東海, 九州+JR サービスの現状など)
1996年4月	特集 (p. 16-18) JR 発足 10 年目を迎えて (「お客様を知る能力を高める」) (p. 42-45) 「フロントサービスのレベルアップを目指して」
1997年1月	(p. 46-49) JR10 年の軌跡「テーマ/意識改革：行動様式と組織風土の改善で、民間企業としての充実を目指す」

日付	記事題名
1997年8月	特集 (p. 2-7) サービスの国際化 (東日本, 東海)
1998年4月	特集 (p. 2-16) 人材育成 (北海道～九州) 視点 (p. 25-27) 労働の人間化を目指した活動～JR 小集団活動の今後への課題
1998年7月	(p. 41-43) 接客サービス向上への取り組み (JR 九州)
1999年4月	特集 (p. 2-18) お客様の声 (北海道～九州) (p. 21-25) 顧客創造のための公聴活動
2000年3月	特集 (p. 2-18) マナーアップ (北海道～九州)
2000年12月	21世紀のJR:連続インタビュー (p. 39-43) サービスの変容と事業展望
2001年1月	特集 (p. 9-24) 21世紀のJRへ; 専門家100人に聞いた
2001年2月	特集 (p. 2-14) お客様の声にどうお応えしていくか?～お客様の『JR観』を考える～
2001年3月	ザ・テーマ (p. 15-33) 駅設備の改善 (北海道～九州)
2001年4月	ザ・テーマ (p. 21-37) 能力開発 (北海道～九州)
2002年2月	(p. 15-18) 経営におけるデザイン戦略 (特集 車両デザインの新潮流——輸送価値向上への意志表明) (JR 九州)
2003年9月	特集 (p. 2-7) お客様を研究する～CSのさらなる向上を目指して～ (東日本)
2003年11月	特集 (p. 2-13) 人材マネジメント～能力向上と働きがいの創出～ (東日本, 東海, 西日本)
2004年6月	ザ・テーマ (p. 23-40) 車内サービス (北海道～九州)
2005年3月	特集 (p. 2-12) 教育事業の推進～人材開発を通じた社会貢献
2005年9月	特集 (p. 2-22) CS向上とお客さまの声～ニーズに応じたサービスの実現に向けて～ (北海道, 東日本, 東海, 四国, 九州)

日付	記事題名
2006年12月	特集 (p. 2-18) 働きがいのある職場づくりに向けて～人事制度充実への取り組み～
2008年4月	特集 (p. 2-38) 人材育成～経営基盤の強化に向けて～
2008年11月	特集 (p. 2-21) CSR～目指すべき企業像の実現～ (北海道～九州)
2009年1月	特集 (p. 9-52) CS 向上～『声』を生かした施策の推進 (北海道～九州)
2009年8月	特集 (p. 2-23) 人にやさしい駅づくり～利便性・快適性の追求
2010年3月	特集 (p. 2-20) 利用促進に向けた商品づくり～便利でおトクな乗車券の開発～ (北海道～九州)
2011年1月	特集 (p. 9-31) 社員の育成～グループ持続的な成長を図る～ (北海道～九州)
2011年10月	特集 (p. 2-33) お客さまサービスの取り組み～お客さまの声から改善～ (北海道～九州)
2012年9月	特集 (p. 3-24) 女性の心をつかむ旅客サービス～優しく魅力的な旅行商品を考える～ (北海道～九州)
2012年10月	特集 (p. 3-24) 文化貢献～企業における文化活動と現状 (北海道～九州)
2013年4月	特集 (p. 3-30) お客さまサービスの向上～品質の向上が求められるお客さまサービス～ (北海道～九州)

第2節 サービス改善施策の実施過程

20年間以上という期間における JR 各社の経緯や変化、様々な取り組みを検討することによりサービス改善に努める組織の主要な動向をつかみ、改善過程の特徴を明確にする必要がある。したがって、本節では『JR ガゼット』誌に掲載されている特集のドキュメント分

析に基づき、これらの動向を表した図表を作成し、資料として使用し、説明を加える¹¹。具体的には、民営化して以来 JR 各社が取り組んできたサービス改善施策に共通するものをまとめ、分類し、これらの施策の展開と実際にサービスが向上するまでの流れを図に示した。また、1987 年から 2013 年までそれぞれの JR 各社によるサービス改善施策の実施状況の推移を表した図も作成し、考察する際に使用することにしたい。サービス向上の全体的な流れを見た後、各社における独自のサービス改善施策およびこれらの事例などを検討し、第 1 部で提示したホスピタリティの要素も参考にする予定である。

まず、以下においては、サービス改善施策をカテゴリーにまとめたもの(表 6)を説明し、紹介していきたい。

2.1 分類の説明

(1) 広聴体制

ドキュメント分析によって JR 各社のサービス改善に向けての取り組みは広聴体制を中心に構成されていることが明確になった。広聴体制はサービス・マネジメントの重要なアプローチである「顧客評価システム」の定義によって説明できる。顧客評価システムとは「サービスに関する顧客の評価を収集・分析してサービス商品の改善・開発にフィードバックする経営の仕組み」であるという(永井 2002 : 61)。すなわち、顧客の満足度を高めるために、顧客の要望を収集し、そしてサービスの改善に活用することが顧客評価システムによって実施されている。

顧客評価システムと同様に、JR における広聴体制は顧客の「声を聴く」ことに焦点を当て、サービスを改善することを目的とし、顧客満足度を高める役割を果たしている。広聴体制は電話の対応やインターネット、アンケートの調査などの手段を通して、顧客の意見および要望、また苦情などを把握し、検討し、サービスの改善に反映することにより顧客へのフィードバックをするというサービスの改善を促進する仕組みである。

¹¹ 6 社全体におけるサービス改善の実態の考察および図表の作成や説明を行う際に、『JR ガゼット』誌における複数の特集を検討し、6 社における共通点をまとめた。そのため、引用文献の詳細を提示するのは困難である。なお、3.1. JR 北海道から 3.6. JR 九州まで、各社別におけるサービス改善施策を考察していくため、引用した文献の詳細を提示する。

表 6 : JR 各社における広聴体制およびサービス改善施策の 카테고리

<p>1. 意見の収集 : ①受動的</p> <p style="padding-left: 40px;">a) 意見箱</p> <p style="padding-left: 40px;">b) 現場第一線社員による収集</p> <p style="padding-left: 40px;">c) 相談室</p> <p style="padding-left: 40px;">d) 電話による対応窓口</p> <p style="padding-left: 40px;">e) インターネット受付</p> <p style="padding-left: 40px;">②能動的</p> <p style="padding-left: 80px;">a) 各種アンケート調査</p> <p style="padding-left: 80px;">b) モニター制度</p> <p>2. 意見の検討 (データベース化)</p> <p>3. 検討・施策の決定 (サービス委員会)</p> <p>4. サービス教育 : ①情報の共有</p> <p style="padding-left: 40px;">②各種発表会</p> <p style="padding-left: 40px;">③社員研修</p> <p style="padding-left: 40px;">④各社独自の運動・キャンペーン</p> <p>5. その他 : ①サービス部門の設置</p> <p style="padding-left: 40px;">②覆面調査</p> <p style="padding-left: 40px;">③有識者相談・顧問</p>

(2) 広聴体制の 카테고리

ドキュメント分析によって、JR 各社におけるサービスの向上に向けた取り組みを整理し、分類化した。その結果、JR 各社における広聴体制は 5 つの 카테고리および段階を含んでいることがわかった。それは「意見の収集」、「意見の検討」、「検討・施策の決定」、「サービス教育」と「その他」である。特に「意見の収集」、「意見の検討」、「検討・施策の決定」、「サービス教育」の 카테고리は顧客からの要望をサービスの改善に反映するためのものであると考えられる。以下では各 카테고리について具体的にみていく。

1. 意見の収集

全ての 카테고리は更に細かく分類される。「意見の収集」には 2 つのパターンが見られた。一つは乗客から寄せられる要望や提言など、JR 各社が意見を受けて集める「受動的」

な収集であり、「意見箱」、「相談室」、「現場第一線社員による収集」、「電話による対応窓口」、「インターネット受付」という収集手段のサブカテゴリーに分けた。もう一つは JR 各社が主体となり、アンケート用紙を配布・収集する「各種アンケート調査」方法や、モニターを募集し、調査を行う「モニター制度」の二つを活用した「能動的」な収集である。

2. 意見の検討

このカテゴリーは収集したデータの検討、集計や分析を行う段階であり、意見の分類や整理を図るデータベース化・分析が実施される段階である。

3. 検討・施策の決定

この段階においてサービス委員会により分類された意見が更に検討され、適切な施策が決定されている。

4. サービス教育

「サービス教育」のカテゴリーは更に4つに分類され、「情報の共有」、「各種発表会」、「社員研修」と「各社独自の運動・キャンペーン」という JR 各社が展開している人材育成における接遇サービス教育に見られる共通点をまとめた分類である。職員による接遇の向上は重要であるため、これらの取り組みも顧客の要望を反映されたものであると考えられる。以下では、これらの内容に関する説明を加える。

① 情報の共有

「意見の収集」の段階で集めた要望や苦情などのデータ、また、これらの改善事例などが冊子になり社内で配布されることや、メール配信および社内のイントラネットを通じて配信され、職員が常に閲覧できるような状態で維持されているという取り組みが「情報の共有」である。

情報を配信するのみならず、社内のイントラネットの掲示板に掲載し、職員らで議論を促進する取り組みも展開されている。乗客からの意見という情報を全社員が共有することにより、すべての社員が接遇サービスを意識するようになるという意図があるようだ。また、乗客の要望に応えること、サービス向上を実現することなどを常に念頭に置き、仕事に取り掛かることが会社側の狙いである。

② 各種発表会

サービス改善に向けた取り組みとして、職員の間では発表会だけではなく、シンポジウムや競技会やコンクールといった主として支社の間で展開されているイベントが開かれている。これらのコンクールが接遇の向上に対し職員らの接客サービスに対する自主性や積

極的な態度を喚起することを目的としている。これらの発表会において乗客から届いた要望を改善に反映し活用した事例などが紹介されたり、全社大会で出場する各支社による改善事例および独自の施策などが共有されたり、豊富な内容になっている。経営陣による解決策ではなく、顧客に直接に接しサービスを提供する職員らが主体となりサービスを向上するための施策を提案する能力を育む取り組みである。

③ 社員研修

このサブカテゴリーは主に社員らの接客サービスの向上を図った研修の実施である。「社員研修」はほとんどの各社に共通する取り組みである。講演および研修が実施され、国鉄民営化当時には外部からの講師を招き、職員が百貨店などのような実際の現場で体験学習をするケースもあったようだ。講師はフライトアテンダント養成学校から招かれた人物であった事実から、接客に欠かせないマナーをアップさせる意図がうかがえる。これらの研修は特に民営化してから間もないころに展開されていたことは明確であるが、90年代前半の雑誌における記述にはほとんど見当たらなくなった。90年代後半では新たなサービス研修を展開する会社も見られた。

④ 各社独自の運動・キャンペーン

「サービス教育」の最後のサブカテゴリーには26年間にわたって展開されてきたサービスを向上するための運動やキャンペーンなどがまとめられている。80年代の末に接客サービス改善を促進する手段として掲げられたキャンペーンは、職員の士気を上げる作用もあった。

5. その他

最後のカテゴリーである「その他」は「サービス部門の設置」、「覆面調査」、「有識者相談・顧問」という3つのサブカテゴリーに分けられる。「サービス部門の設置」は各社において行われ、サービスの向上を全社的に維持できるような体制を社内において構築することを目的とした取り組みであると考えられる。社員の接客態度を向上させる「覆面調査」の実施は職員の危機感や責任感などを醸成するために必要不可欠であり、それぞれの会社では外部からの調査員が実施する調査と職員によって行われる調査という2つがある。いずれも乗客に成りすました調査員が駅や列車内などにおいて職員の接客サービスの態度をチェックし、ランク付けるなどのような仕組みとなっている。

最後の「有識者による相談や顧問」の項目は各業界の有識者および学識者などから直接提言を受け、サービス向上に取り組む際、これらの意見およびアドバイスを参考にすると

いう流れとなっている。民営化の初期のころに実施されたが、その後の記述は見当たらない。

このように、JR 各社が展開してきた公聴体制における改善の取り組みに共通する部分を見出し、同じカテゴリーやサブカテゴリーなどにまとめてみた。以下においては、JR 各社の発足後から現在に至るまでの 26 年間におけるサービスの改善施策が実施された流れを表した図に基づき説明を加えることにしたい。

2.2 「サービス改善施策の流れ」(図 2)

上述したカテゴリーを使用し、「サービス改善施策の流れ」(巻末資料：図 2 参照)という図の作成を試みた。これは 5 つのカテゴリーの間における相互関係および乗客からの意見と最終的なサービス向上とのつながりを経路図で示した図である。すなわち、広聴体制におけるサービスの改善の流れを表したものである。

図式化するに当たって、流れの段階を表しているカテゴリーの関係を矢印で提示した。矢印の種類には 2 つのパターンがあり、一つは太い線を使用したもので、もう一つは点線で表した矢印である。太い線の矢印は記事から確認できる確実に直接的な関係を表しているものであり、点線の矢印は間接的な関係を示したものである。

JR 各社が収集した「お客さまの声」を改善の取り組みに反映する仕組みは広聴体制であり、JR 各社が取り組んでいる改善施策の大半は顧客の意見に基づいているという傾向がみられる。

(1) 「受動的」および「能動的」な収集

「意見の収集」というカテゴリーの中にある「受動的」および「能動的」な手法によって収集される乗客の「声」は図式上でも別々の流れとして示し、他のカテゴリーとの関係を表すことは重要だと考えられる。図式からは、顧客の「声」は「意見の収集」「意見の検討」「検討・施策の決定」という 3 段階を経て最終的に乗客へのフィードバックまでたどり着く仕組みとなっていることがわかる。

JR 各社はまず、乗客からの意見、すなわち要望や苦情、提言、「おほめの言葉」などを収集する。その方法としては上記にも示したように、二つの手段がある。一つ目は乗客が自発的に苦情や要望を寄せるための手段として使用される「受動的」な「意見の収集」がある。乗客が意見および不満などを駅舎で設置されている意見箱に投稿したり、相談室や直接に駅員などに話したり、電話やインターネットによって送信したりできる「受動的」な

収集である。すなわち、顧客自らが伝えたいという意図が必要であるため、顧客の積極的な態度に左右される。

それに対し、「各種アンケート調査」および「モニター制度」を含めた「能動的」な収集の手段もある。企業側が実施するアンケートやモニターの顧客を通して意見を把握できるようなものであるため、「能動的」な収集として区別した。JR各社は「受動的」に寄せられている意見や苦情などによって把握しきれないものもあると認識し、積極的に利用者の全体像を探り、潜在的なニーズを明確にするために重要な取り組みとしてアンケート調査やモニター制度を活用しているという。これらが提供する情報によって乗客がJRに対して抱いているイメージが明確になり、乗客が要求しているものの理解や全体的な動向の把握などが可能となる。したがって、「受動的」に乗客から寄せられる意見とは多少異なる性質を持つ意見であると判断できる。

実際には、「受動的」に収集される意見も、「能動的に」収集される意見も顧客の本音の一部しか捉えない可能性が高いものである。また、顧客が不満に感じたことは既に生じ、企業側がそれを知らされた後で解決策を検討し導入するという実態になっているため、事前の予防策にはならない側面も持っている。

(2) 意見の検討および問題解決に向けたカテゴリー

乗客から寄せられている苦情や要望などが2つ目のカテゴリーである「意見の検討」の段階で集約・集計され、部門に分類されるという。たとえば、社員の待遇に関するもの、車両に関するもの、ダイヤに関するもの、駅設備に関するものや運賃に関するものなどという分類は一般的である。その中でハード面に関する要望がほとんどである。

さらに、集計された意見は分析され、データベース化されているという。データベース化は特に90年代半ばごろから進んでおり、コンピューターおよびインターネットの普及に関わるものであると考えられる。この段階における「分析」の説明は記事で見当たらないため、具体的な状況は不明である。

分類された意見の中で現場では解決しにくい問題が浮上した場合（たとえば、列車時刻の変更や新しい設備の設置など）、それらのデータは次の「検討・施策の決定」の段階でさらに検討され、適切な改善施策が打ち出されているという。「サービス委員会」は検討を行いすべての課題に対し解決策を下すという機関である。それぞれの会社によって正式名は異なるが、作業の内容は同様であると考えられる。これらの機関には支社のサービス委員会と本社のサービス委員会という基本的に二つの種類が存在する。現場において解決でき

ないものが支社の委員会に提出され、改善できない場合は本社まで報告される仕組みとなっている。「サービス委員会」によって決定された改善施策が実施され、サービス向上につながり、最終的に乗客へフィードバックされるという乗客の意見に基づいた改善の構造となっている。

(3) 「意見の収集」と「サービス教育」とのつながり

収集された意見はデータベース化およびサービス委員会を経て「サービス教育」に反映されると考えられる。研修や運動、キャンペーンなどは当然のことであるが、「情報の共有」および「各種発表会」においてもっとも確実に活用されていることは確かである。職員の顧客に対する意識を高めるために寄せられた意見の事例および改善事例などは、メールや社内イントラネットによって配信されたり、社内誌に掲載され配布されたり、社内ネット上の掲示板に掲載されたりするというように活用されている。

これらの取り組みは社員の意見交換を促進するためのきっかけとして工夫され、各社が職員の自主性の向上に努めていることが分かる。「各種発表会」も同様に、支社の職員による発表の中で意見の改善事例が紹介されていることから、「サービス教育」において意見は幅広く活用されていることが分かる。

(4) フィードバック

最後に、「サービス教育」と「その他」の活動による結果はサービス向上に反映されることとなり、乗客の満足に影響を与えるという仕組みとなっている。

以上のことをまとめると、JR各社が実施しているサービス改善施策の流れは主に「意見の収集」に基づいたものであることがわかった。サービス改善に反映されている「サービス教育」や「その他」の категорияでも乗客の意見に影響され実施されているため、すべての取り組みは直接あるいは間接的に「意見の収集」とつながっており、サービス向上に活用されている。このようなことから、JR各社が展開しているサービス改善施策において乗客の意見は非常に重要視され、有効に活かされていると判断できる。

2.3 「JR各社におけるサービス改善施策」(図3)

続いて、JR各社における改善取り組みが実施された期間を確認し、その変化を表した図3(巻末資料)を作成した。

(1) 図3の説明

まず、年次の説明であるが、1987年から2013年までの年次をつけ、これらの期間に実施

されていた取り組みを矢印で表した。各社の図の形式はすべて統一されており、5つのカテゴリーに分けられている。各カテゴリーが分類されている項目も取り入れることにより、各社における取り組みの実施およびその期間が明確になるようにした。例えば、他社と同じような取り組みが行われていない場合、年次の期間を表しているセルにおいて矢印が使用されず空白となっている。

矢印の区別においては、上記の図2と同様な意味合いで、施策の継続を記事で確認できた場合は一直線の矢印で示した。また、取り組みの継続や取り組みの終了に関する記述が見当たらない場合、点線で指示した規準となっている。例えば、相談室の設置の年次が指摘されていないが、90年代の記事に相談室の存在が記述されている場合、相談室は雑誌が出版される数年前の時期に設置されたという可能性があるため、点線で示したことが挙げられる。

このような図により、サービス向上の動向、推移、時代に伴う変化などを整理することができた。以下では、広聴体制の変化に焦点を当て、JR 鉄道旅客会社の6社における各カテゴリーの実施について考察していきたい。

1. 「意見の収集」

「受動的」な収集

全体的な政策の推移としては、「受動的」な「意見の収集」は JR 発足後から現在に至るまで実施されていると指摘できる。その中の「インターネット受付」の項目のみが90年代の末ごろや2000年代の初めごろにスタートした取り組みである。各社は乗客が意見を投稿しやすいように工夫し、新しい技術を使用した取り組みを導入していることがうかがえる。

現場の職員による収集には公式名は存在せず、また取り組みが発足した時期も確認できない状態であるが、記事においては定期的に指摘されている。さらにその有効性も強調されているゆえに、特別に展開された施策ではなく、必然の取り組みとして存在していたと考えられる。したがって、図においては太線の矢印で示すこととした。

また、相談室や電話の対応窓口などの有無について確認できなかった JR 九州（電話による案内窓口のみ）の場合は空白とした。

「能動的」な収集

発足してすぐ全社が展開するようになった「受動的」な収集に対し、「能動的」な収集は2社（JR 四国：モニター制度；JR 九州：アンケート調査）のみによって実施され始めた。そして、10年ほどが経ち、アンケート調査は90年代の末ごろから2000年までの間にかけて

て各社に広まって以来現在まで積極的に活用されている傾向が見られる。

それに対し、モニターによる意見の収集を行う会社は限られており、不定期的に実施され、バラつきがみられる。たとえば、各社の中で最も早く取り組みを導入した JR 四国においては 90 年代終わりころにもモニターによる調査は継続されていた。また、JR 北海道の場合は、「モニター制度」は 90 年代後半に展開された。新幹線事業を主軸とする JR 東海が 2000 年代に入って始めた「エクスプレスリサーチ」は東海道新幹線利用者を対象としたモニター調査を行っているという。JR 西日本がツアーのモニター募集をしたり JR 九州が IC カードのモニターを募集するというように、一時的なモニター調査が行われているが、いずれも新商品を試すための調査であるため、本研究の対象としない。そして、特に JR 北海道や JR 四国において展開された制度であることを考えると、このような規模の大きくない、他交通機関との競争が激しく、過疎地域の拡大や赤字路線などという多様な問題を抱えている会社において効果が見られる対策であることが示唆される。

以上、6 社のほとんどは「受動的」な意見の収集を中心にし、「意見箱」や「現場第一線社員による収集」、「インターネット受付」などによって寄せられた意見が最も多いと主張している。各社は民営化して間もなく顧客から寄せられる意見に焦点を当て、サービス改善に取り組んだといえる。そして、民営化から約 10 年間に過ぎた時点で「アンケート調査」を導入し実施するようになった。すなわち、顧客からの意見および要望を待つだけでなく、企業側も積極的に意見を聞いて検討するという体制に徐々に変わっていったといえる。

2. 「意見の検討」：データベース化

収集された意見の分類や集約などの役割を果たす「意見の検討」のカテゴリーは乗客の意見を活かすための重要な段階である。それゆえ、JR 各社において徐々に採用された手段であると考えられる。「意見の検討」で用いられるデータベース化は JR 発足後、JR 北海道と JR 東日本において展開されたが、90 年代後半の時点ではすべての会社において実施されるようになった。乗客の意見を集計することにより、潜在的なニーズの把握が可能となり、鉄道利用の主な傾向も明確になる。これらの情報を活用している各社にとっては他交通機関との競争に耐えるために、また、乗客からの愛顧を醸成し維持するために必要不可欠な手段であるといえる。収集された意見の動向を明確にし、企業の全体的なイメージも把握できるため、サービス改善の実施を行うには最も適切な方法を決定することに当たって有効な段階であると考えられる。

3. 「検討・施策の決定」：サービス委員会

サービス委員会はデータベース化と同様、すべての会社によって展開されている施策である。JR 北海道、JR 東日本、JR 西日本、JR 四国においては発足当時から導入されたという記述があるが、JR 東海および JR 九州におけるサービス委員会に関する記述はそれぞれ 90 年代と 2000 年代の雑誌に現れ、施策がスタートした年次は不明である。

サービス委員会では、列車時刻の変更などのような現場において解決不可能とされたものが、支社および本社のレベルで検討され、それに対する適切な施策の実施が決定される過程になっている。サービス委員会に関わる情報は特集の記事における説明のみでは完全な把握が不可能である。

4. 「サービス教育」

「サービス教育」というカテゴリーは職員が提供するサービスの品質向上を図る多様な取り組みを含んでいるため、各社の間にはバラつきが見られる。特に取り組みの開始期間はそれぞれ異なっており、開始年次や継続状況に関する記述が見当たらないものが多い。

「情報の共有」

「情報の共有」は乗客から寄せられた苦情や提言などをまとめ、出版物およびメールなどの形で職員の元へ配信する取り組みである。この取り組みの目的として情報を共有することのみならず、現場のレベルで問題を解決する主体性を育むことも指摘できる。

特集の検討によって確認できる開始年次は 2 社の JR 北海道および JR 四国に限られており、JR 西日本と JR 九州は「情報の共有」の実施に関する記述はあるが、開始年次は不明であり、また他の 2 社（JR 東日本、JR 東海）についての情報は見当たらない。

また、近年、社内ネットワークを通じて情報を共有する取り組みが普及しつつある。乗客からの要望や苦情、更に改善事例などが掲載され、常に閲覧・意見の書き込みなどが可能な状況となっており、早い段階におけるサービス改善の実現を図ったものである。これは技術の進歩に応じ、顧客のニーズに即時的に対応するための対策であると考えられる。

「各種発表会」

この取り組みの目的は上述の「情報の共有」と同様で、サービス改善に対する積極的な姿勢および問題解決に対する自主性を促進することである。支社などの間の競争という形で、職員には接客サービスに関わる問題が出され、ロールプレイングの中でその解決策を見せるコンクールとなっていることがその一例である。

「各種発表会」の実施状況は JR 東海においては確認できなかったが、他の旅客各社に関する記述がみられた。それぞれの会社において取り組みが開始された時期が異なっており、

民営化当時および 90 年代初め、また 2000 年代に入ってから導入した会社がある。JR 東日本および JR 九州は同時に 2 つや 3 つの発表会を実施している。

「社員研修」

職員の接客能力を向上させるために行われる「社員研修」はすべての JR 旅客会社において展開され、JR 東海 1 社のみ 1995 年から開始したようだが、他の 5 社では JR 発足後や 1988 年にフロントサービスに関わる研修が開始されたという情報がある。すなわち、国鉄時代から問題視された接遇のサービスに対し徹底的な改善が図られたということである。

しかし、90 年代の記事においてこれらの研修に関する記述が見当たらなくなった。その後、JR 北海道および JR 東日本以外の 4 社については 90 年代および 2000 年代になって、再びサービスの研修が開始されたということが確認できた。

「各社独自の運動・キャンペーン」

最後の項目に関しては JR 東海のみ情報が掲載されていなかった。他の会社ではサービス改善に向けた運動およびキャンペーンが行われたことは発足当時から確認できる。

この取り組みも職員の接客態度を改善させるという「社員研修」と同様の目的であると考えられる。発足した当時には接客サービスを向上することが重要な課題の一つであったため、フロントサービスの研修などが導入されたが、次第に効果が弱まってきたようだ。90 年代末ごろおよび 2000 年代から再び顧客満足度の向上や接遇サービスの向上やおもてなしなどという表現をキーワードとした運動が展開されるようになった。民営化当初には官僚体質がまだ強かったため、展開された取り組みは一時的な効果しかなかったと考えられる。それゆえ、接客サービスへの苦情が増えた 90 年代後半から顧客に対する接客態度の改善への努力が一層強まったという傾向があるといえる。

これらの運動およびキャンペーンは短期的に行われていたため、終了に関する記述は見当たらない場合がほとんどである。

5. 「その他」

「その他」のカテゴリーの「サービス部門の設置」はすべての会社において 80 年代の末および 90 年代初めごろに行われたという記述はあるが、JR 西日本に限って開始年次の情報は不明である。

「覆面調査」は JR 西日本、JR 四国、JR 九州の 3 社のそれぞれにおいては民営化発足後、90 年代初めごろおよび 90 年代後半に実施されるようになった。現在でも継続されているという記述は JR 四国および JR 九州については確認できる。JR 四国において、再度 2009 年か

ら始まった調査である。JR 九州に関しては 2003 年の記事によるものは、JR 九州へのインタビューによって 2003 年にスタートしたと確認できた。社外の調査員による各駅のサービスを対象とした覆面調査で、その採点結果に基づき駅のランキングをつけることにより仕事に対する緊張感を維持する「サービスランキング」という取り組みである。他の 3 社に関する情報は掲載されていない。

「有識者相談・顧問」の施策は JR 西日本以外の 5 社において展開されていたという事実は特集から明らかになっているが、JR 四国以外の 4 社に関してそれ以降の参照がないため、民営化当初に一時的に実施された取り組みであると考えられる。JR 各社における民営化への取り組みが進むにつれて、各社は外部に頼らず自力でサービス向上や経営の発展に向けての取り組みを行うことが可能になった。

(2) まとめ

以上、図 3 を参照しつつ全社における改善施策の有無および実施期間などを見てきた。これを検討することにより、民営化以降、各社においてはサービスを改善する一定の流れが成立したことが明確になった。発足当時に成立した顧客の「声」を収集する体制、それをデータベース化する取り組み、そして課題を検討し改善策を決定するサービス委員会などの仕組みが現在まで徐々に整えられてきた。また、顧客の要望をサービスに反映するための段階として職員の「サービス教育」と「その他」の категорияが大いに活用されていることがわかった。

これらの仕組みは各社における広聴体制を構成し、収集した「声」をサービスの改善に反映することにおいて重要な役割を果たしている。この体制は、乗客の意見に迅速に対処しそれを改善に活かすように、ニーズに合わせ取り組みの内容を向上させているという側面がみられた。たとえば、乗客がより便利な方法で意見を投稿するためにインターネットの窓口を導入することなどといった新技術も活用している。

各社における新たな改善取り組みは徐々に加えられ増加しているという傾向もみられる。そして、この広聴体制の主な動向および変化を考察するために図 4 を作成した。

2.4 「サービス改善施策の推移」(図 4)

各社が 20 年間以上実施しているサービス改善施策を表した図 3 に基づき、取り組みの主な推移、すなわち公聴体制の変化を捉えた図 4 (巻末資料) についての説明を加えたい。全体的に見ると改善施策の実施期間は 90 年代半ばごろで区切ることができると考えられる。

民営化発足後から各社が実施していた施策の衰退とそれの代替策となった有効な取り組みの導入は90年代半ばごろにみられた。そのため、JR発足当時、1987年から1990年代前半（以下、前半）という時期と90年代後半から現在に至るまでの時期（以下、後半）に分けることとした。

(1) 1987年～90年代前半

「意見の収集」に関しては、前半の時期において、「インターネット受付」以外の「受動的」な収集が展開されていたことが分かる。また、「能動的」に収集された各種アンケート調査は2社にしか実行されず、モニター制度も2社に限られていた。データベース化も同様であり、2社において展開されていた記述がある。上述したように、前半のサービス委員会は全社において運営されたと推測し、「サービス教育」におけるすべてのサブカテゴリーは存在していた。「情報の共有」は当時、JR北海道のみが実施していた。最後の「その他」のカテゴリーにおける項目のすべてが各社によって導入されていた。「覆面調査」の場合は、JR西日本およびJR四国の2社において実施された記述がある。

前半には「受動的」な「意見の収集」の取り組みは特に充実していたのに対し、「能動的」な収集はほとんど実施されていなかったことが指摘できる。各社は顧客によって寄せられる意見に頼っていた側面が大きかったといえる。また、「意見の検討」もほとんど実施されていなかったという点は顧客の要望を整理する体制は未完成であったと考えられる。

(2) 90年代後半～現在

後半の時期には「能動的」な調査を導入する会社の増加が特徴的であるといえる。「能動的」な収集である「各種アンケート調査」はJR九州から全社の6社にまで拡大した。各社はサービスを改善するには乗客の意見が欠かせないと実感したと考えられる。顧客自らが寄せる要望や苦情のみならず、企業側も顧客の意見を聴くという調査に対する各社の積極的な方向性が明確化した。「モニター制度」ではJR北海道が加わり、3社まで増加したが、全体的な拡大が見られない。

また、意見の「受動的」な収集ではインターネットによる受付の開始が行われた。それは技術の進歩の影響であるが、各社の対応の迅速性および乗客の利便性を考慮した施策でもあると考えられる。

次の段階である意見のデータベース化の導入は2社から各社まで広まったということも後半の特徴である。顧客の意見をサービスの改善に反映するための体制はより強化されたということとして捉えられる。

「サービス教育」のサブカテゴリーである「情報の共有」を実行する会社が増えたが、4社にとどまった。JR 発足後と同時に始まった外部への委嘱による「社員研修」は廃止となったと推測したが、後半においてもこの取り組みを再開している会社が見られた。第3節の各社に関する説明で後述するが、90年代に乗客からの苦情では接客サービスに対するものが多くなってきたことはその理由の一つとして考えられる。また、各社におけるサービス向上への運動やキャンペーンの内容は時期によって変わっていたが、定期的実施されていたことは事実である。

「その他」に属するサブカテゴリーでは「有識者相談・顧問」の記述は見当たらなくなったため、図には提示しなかった。これらの取り組みは発足当時にのみ一時的に実施された後、衰退したと考えられる。「サービス部門の設置」および3社まで増加した「覆面調査」のみを提示した。

(3) まとめ

以上のことから、前半と後半における取り組みが実施された推移をまとめると、「受動的」に収集される手段の増加や、「能動的」な収集手法であるアンケート調査、データベース化などがすべての各社において実施されるようになったことが指摘できる。また、「社員研修」は一時中止になったと見られたが、再び活用されるようになった。そして、「有識者相談・顧問」という取り組みは廃止されたことが指摘できる。

改善施策の推移の考察から後半における広聴体制は徐々に充実してきたことがわかる。それは「意見の収集」の強化および「意見の検討」の導入のみならず、「サービス教育」の促進においても確認できる。図において前半と後半の大枠はほとんど変わっていないが、後半における取り組みの内容の変化は記事から伝わっている。例えば、「情報の共有」は主に顧客の要望やほめ言葉などを一方的に紹介する役割を果たしていたが、後半では社員側にもそれに対する意見および提案などを勧めるといった職員参加型の取り組みに変わっていった。社内のネットワークやイントラネットなどを介し、苦情や改善した事例を発信することによって社員の間における顧客満足的重要性に対する意識を高め、接客サービスの向上に働きかけていた。そして徐々に社員の立場から改善施策が検討されるように促した。この取り組みは社員の自主性を育成するためのものだと考えられる。

また、「各種発表会」を実施することによって、実際に改善できた事例を社内および社外におけるコンクールや発表会などで紹介し、共有しているという。この取り組みは非常に実質的なもので、職員が提供する接客サービス改善に向けての教育につながっている。

民営化に伴い、JR 各社は顧客の意見を検討し、サービスの改善に反映するという広聴体制を確立してきた。前半における広聴体制は乗客が寄せる意見を中心にしていたが、後半ではその焦点は意見の受動的な収集だけではなく企業側による能動的な取り組みにも当てられた。「顧客満足度調査」といったアンケートの実施およびデータベース化は新たに導入されたが、「サービス教育」における方向性の変化、特に現場で働く職員の自主的な対応の向上に関心が向けられた点は興味深い。要するに、改善施策の主軸となった顧客の意見を重視することに加え、内部における職員の接客態度や意識などを高めることもサービス向上施策の基盤とする広聴体制となっているということである。

次節では各社それぞれにおける広聴体制および改善施策の特徴を考察し、より詳しい動向をみていきたい。

第3節 JR 各社におけるホスピタリティの推進および広聴体制

本節においては鉄道旅客各社が実施する広聴体制に焦点を当て、ホスピタリティの要素を参考にし、各社が推進するサービスおよびホスピタリティの向上について考察していく。特に、広聴体制が変化したところに注目し、それがホスピタリティの向上にどのような影響を与えたのかということも重要だと考える。

以下、考察の際に参考にするホスピタリティの要素である。

表 4：「ホスピタリティの要素」(再掲)
サービスの充実 (ハード面とソフト面)
利用者との対等・相互的な関係
利用者との共感
個別的な対応

3.1 JR 北海道

北海道旅客鉄道株式会社は 3 島会社の一つであり、民営化発足後から経営基盤が弱いことが特徴である。更に、赤字路線の多さや過疎地の拡大や航空機、高速バスなどといった他交通機関との競争の激化などの事情によりはじめから困難な状況に置かれるようになって

た。

現在（2013年4月1日）の社員数は7116人である¹²。465駅の中で、113の有人駅に対し352の無人駅が存在する。そして、平成24年度における年間旅客輸送人員は131126人である。赤字路線および過疎地の拡大という点においては、JR北海道はJR四国と同様、他社以上の努力を傾注する必要があったといえる。

ホームページ¹³に掲載されている経営理念には『「旅とくらしのサポート事業グループ」として、常にお客様第一を実践し、交通ネットワークを基盤に旅とくらしの分野において、安心してご利用いただけるサービスを提供するとともに、お客様の満足と感動の実現をめざします。』というように掲げられている。

しかし、2011年のトンネル内列車の火災事故に続いて2013年には安全性が問われる列車事故を次々と起こしたため、信頼を失いつつある。鉄道輸送事業の基本のサービスである安全性の確認を怠ったことが原因であるという非難が出ている。

それに対し、2012年から安全性を向上するための長期的な「安全基本計画」が実施されるようになった（2013/4：3）¹⁴。そのために顧客の声の収集および社員の接客スキルの向上に力を入れるという。

広聴体制の実態および変化

以下においてはJR北海道におけるサービスの向上に関わる施策を検討していく。

JR北海道における「意見の収集」の仕組みは他の各社とほぼ同様であり、発足してから主に「受動的」に寄せられる意見を中心にしたものであった。

そして、90年代後半および2000年代において、新しい改善取り組みとして顧客の意見を調査する施策を導入した。「能動的」な「意見の収集」における顧客のアンケート調査、モニター制度、ホームページでの相談などを新しく設置した。また、「サービス教育」のカテゴリーにおいては社内ネットワークにおける顧客の声を紹介し、共有すること、顧客満足度（CS）を高めるための運動やキャンペーンを充実させたのも2000年代に入ってからのことである。すなわち、民営化してから10年後にJR北海道の広聴体制は積極的な立場にな

¹² JR北海道の公式ホームページによる（2013年10月13日取得、https://www.jrhokkaido.co.jp/corporate/company/com_2.html）。

¹³ JR北海道の公式ホームページによる（2013年10月13日取得、https://www.jrhokkaido.co.jp/corporate/company/com_7.html）。

¹⁴ この節において『JRガゼット』からの引用を行う際に、雑誌の発行年および月の記述を行うこととする。以下の引用においても同様である。

り、顧客の意見を把握することのみならず、社内における接客サービスの改善を促進する取り組みを推進するようになったと解釈できる。

インターネットによって寄せられた意見の数が特に目立って、2007年度における投稿媒体の割合の52%はEメールによるものだったことから(2009/1:10)、インターネットは乗客にとって便利なツールであることがわかる。それゆえに、意見の検討はインターネット受付に寄せられたものとその他の手段を媒体とした意見を分ける仕組みが存在するという(2009/1:11)。そして、情報の共有として、メールの内容とそれらに対する回答をあわせたものが各部門および現場長に転送された。また、意見箱や電話などによる意見はCS推進部において集約・報告され、社内で共有化される仕組みとなっている。すなわち、サービスの改善事例は職員の間でも共有されるような広聴体制になっていたといえる。

サービスを向上するこの広聴体制の変化に影響を与えたのは顧客の意見である。JR発足当時はサービスのハード面にかかわる要望が多かった傾向が見られたのに対し、90年代後半ごろはそれらの件数が減少した代わりに職員の接客サービスに関する意見が増えたという(99/8:3)。これに対応するために、「苦情発生速報」を発行し、社内メールシステムによる苦情の内容を知らせることなどという社員の「サービス教育」に向けた対策を実行したという(99/8:4)。このような対策を採用した結果として接客にかかわる苦情の割合は実際に減少したという効果があった。

JR北海道においてはサービスのソフト面である接客の改善を図るということは“生きた教材”(99/8:4)として乗客の意見を活用することを意味している。ハード面に当たる車両や駅や設備などに関するサービスの改善は目に見えるもので、具現化しやすいのに対し、ソフト面である接客サービスの改善を実施するには工夫が必要とされる。この課題に対応する施策として職員の間における「情報の共有化」、また、詳細は不明であるが、CS指針の下で行われている職場内コミュニケーションの定着などが展開されている。すなわち、職員のサービス教育の向上に焦点が当てられたということである。

そこで、JR北海道における接客サービスを向上させる「サービス教育」の内容について考察していきたい。「情報の共有」に取り組んでいる4社の中で共有の形態(種類)が最も多く、発足後からの「苦情発生速報」の発行や、1998年からの社内メールシステムの導入に伴うメール配信や、社内ネットワーク上での意見の紹介および「おほめの事例集」の掲載などが挙げられる。

「接客サービス技能競技会」では道内の各地域にある駅や旅行センターに勤務する社員

を中心とした「各種発表会」が開催されている。車掌などを代表する職員の16人が約200人の同僚の前で接客技術を競う大会である¹⁵。この取り組みによって職員の接客意識の向上が図られるという。

更に、「各社独自の運動・キャンペーン」では2001年から2010年まで顧客満足度CSにかかわる運動が展開され、その数も多く、4つに上る。たとえば、“CS 掲示板”という社内のメールを媒体とした取り組みがあった。各社員がCSに関する意見を交換できるように設置され、CS向上を促進していたという。その他にも、“CS 実践モデル職場”というユニークな取り組みが導入された。それはCS指針の策定の元で「CS向上を『創客』につなげていく取り組みを職場全体で進めていくパイロット職場」であるという。また、“CS 推進重点駅”という職員の「接客スキルの向上や職場内コミュニケーションの定着」に重点を置いて推進するパイロット職場も実施された。これら二つのパイロット職場は、それ以外の職場と情報が共有され、JR北海道全社にわたって「CS意識の高揚に役立っている」という(2005/9:3)。また、一年後、2002年から始まった「CS 推進掲示板」という取り組みでは職員による社内イントラネットの掲示板への自由な書き込みを図った事例がある(2009/1:11)。

また、2011年から「接客ワクワクセミナー」という社員の接客サービスを向上させるための講座が導入された(2011/10:7)。社外講師によるセミナーは「あいさつ」「身だしなみ」など接客の基本となるスキルを身に付けるための講座である。既に250名の社員が受講し、接客サービスに対する意識が高まったという。

このようなCS向上への努力は会社全体にわたって実行され、有効である。公式ホームページに掲載されているように、JR北海道は「CS活動の目指す“お客さまへのおもてなしの心”は」、会社の風土に広がりつつある¹⁶。たとえば、毎年実施されているアンケート調査の結果はホームページに公開され、また乗客の要望に応じ改善された事例も紹介されている。このように、顧客に対するフィードバックは「意見の収集」および「サービス教育」など、様々な形を通して実現されている。

JR北海道が年に1回実施している「お客さまアンケート調査」¹⁷の平成22年度の結果によると、総合満足度は「とても良い」は10%で、「まあ良い」は54%で、「どちらともいえ

¹⁵ JR北海道の公式ホームページによる(2013年10月13日取得, http://www.hokkaido.co.jp/corporate/customer_voice/keisai/pdf/201008.pdf)。

¹⁶ JR北海道の公式ホームページによる(2013年10月13日取得 http://www.jrhokkaido.co.jp/corporate/customer_voice/keisai/pdf/201008.pdf)。

¹⁷ JR北海道の公式ホームページによる(2013年10月13日取得 http://www.jrhokkaido.co.jp/corporate/customer_voice/anke/h22.html)。

ない」は26%であることから、全体的に過半数の64%の利用者が満足しているということが分かる。すなわち、当時はサービスの向上に向けた改善取り組みには効果がみられたといえる。

平成24年度のアンケート調査の回収率は23.1%である。JR北海道はそれを高い回収率として捉え、会社に対する顧客の関心の高さを示しているという(2013/4:4)。総合満足度は71.5点で、前年度より上昇したが、ソフト面の人的分野の満足度は71.3点で前年度と比べ減少したという(平成23年度72.5点)。また、23年度に受動的に寄せられた意見は前年と比べ141%と増加し、社員の接遇に関する意見が3分の1を占めており、インターネットおよび電話を媒体としたものが過半数を占めている。

改善事例

まず、発足の当時は札幌圏を中心とした通勤列車ダイヤに関する要望が多かったようだが、それらの修正や混雑を緩和するための車両増結などのような改善事例が見られる(87/11:9)。1989年に、札幌を起点とした最終列車時分を、地下鉄最終時間と合わせてほしいとの要望の上で改善したという(92/2:25)。1999年の改善実績として寄せられた意見の中から14.1%の要望に対する改善を実施したという。

近年、特に目立った改善事例としては、JR北海道の北海道内相互発着列車にて行われた全面禁煙化が挙げられる。この改善施策は乗客の要望を受けたものであり、以前から徐々に禁煙地域の拡大を進めてきた結果、2006年3月に他の各社に先駆けたものであるため、北海道の特徴としてとらえられる(2009/1:11)。民営化当時には、駅待合室での禁煙コーナーの設置や禁煙タイム実施拡大や全特急グリーン車に禁煙席の設置などといった禁煙作戦が徐々に展開されていた。

まとめ

以上の改善事例では90年代を中心に列車ダイヤや設備などといったサービスのハード面を改善するものが紹介されている。それは、分割民営化が実施された後、各社では設備の向上に関わる課題が最も大きかったことに起因している。ハード面がある程度充実してきた後、禁煙対策のように乗客の利便性を図った施策が実施され、JR北海道として対応可能なものが実現されると考えられる。

ホスピタリティの要素の観点からみると、サービスの充実の要素においては、ハード面の設備の改善には努めているが、列車事故の多発はその基盤の更なる向上が必要不可欠であることを顕わにしている。設備の充実がソフト面の土台である。そのため、サービスの

ハード面が整えられ、充実していると、ソフト面の改善も可能になる。サービス改善策の実施の仕組みにおいて、顧客との共感による要望に対応する改善などが促進されていることはホスピタリティの向上を促す要素が備えられているといえる。不特定多数の乗客を輸送しているため、ホスピタリティ企業の特徴である個別的な対応は実現しにくい要素である。しかし、それに対応するために、アンケート調査などを実施し、より多くの顧客の意見を把握し、サービスに反映するという公聴体制が構築されていると考えられる。

3.2 JR 東日本

東日本旅客鉄道株式会社（JR 東日本）は本州 3 社の一つであり、首都圏での運営や新幹線による収益は大きいですが、地方路線の維持は収益とつながらないようである。2012 年 4 月 1 日の時点で社員数は 59130 人であった。営業キロ 7512.6 キロであり、駅数は 1689 駅を運営している。2011 年度における一日平均輸送人員数は約 1650 万人である¹⁸。

経営理念には「働く一人ひとりが、お客さまの視点に立ち、安全・正確な輸送、利用しやすく質の高い商品・サービスの提供に努めるとともに、より一層のお客さまの信頼を得るために、サービスレベルと技術水準の向上に向けて、挑戦を続けます。」¹⁹と掲げられており、顧客への共感に基づいたサービスの提供を目指しているようだ。

以下では JR 東日本が民営化発足後から現在までの間に実施したサービス改善施策の特徴および主な傾向を検討し、ホスピタリティの要素を参考にし、公聴体制の変化を見ていきたい。

広聴体制の実態および変化

JR 東日本の広聴体制は他の各社と同様のカテゴリにより形成されている。主な柱となる「意見の収集」「意見の検討」「検討・対策の決定」のそれぞれにおける改善取り組みが実施されている。

「意見の収集」のカテゴリにおいて、すべての手段が揃っており、データベース化は JR 北海道と同様に早く 1990 年から行われるようになった。

改善施策の実施を決定するサービス委員会はおよそ 4 種類のものが組織され、各委員会の性格も多少異なっている。民営化発足後は「グリーン委員会」や地方機関である「サー

¹⁸ JR 東日本の公式ホームページによる（2013 年 10 月 13 日取得
<http://www.jreast.co.jp/company/outline/index.html>）。

¹⁹ JR 東日本の公式ホームページによる（2013 年 10 月 13 日取得
<http://www.jrbuskanto.co.jp/company/agenda.html>）。

ビス委員会」が存在したが、近年の継続についての情報が見当たらない。「お客さまサービス改善委員会」は支社と本社のレベルにあり、それに加え、「さまざまな角度から部門を越えた議論を行う場として」「お客さまサービス改善検討会」が設置されたという（2005/9：9）。

発足してからすぐに「受動的」に意見を収集する取り組みが設立され、現在までも活用されている。インターネットを媒体とするもののみは90年代後半に登場した。そして、90年代後半から顧客満足度および接客に関わるサービスのソフト面を向上させる取り組みを導入するようになった。具体的にみていくと、90年代後半および2000年代の初めからは顧客満足度を調べる「JR 東日本お客さまアンケート」という能動的な収集による調査が導入された。

その変化の背景には、JR 北海道と同じように、90年代の半ばから社員の接遇に対する苦情の割合が増加したということが考えられる。苦情の内容は社員の態度や言葉づかいおよび「接遇の悪いケース」というような説明にとどまっている。これに対し、会社側は「対応標準」のバージョンアップという乗客に対して「きちんと声を出して対応できる体制づくり」を行い、「悪いケース」に関わる社員に対しフォローする仕組みとしたという（99/8：6）。

また、「サービス教育」の категорияにおいて職員の接遇に対する意識を向上させるための運動が3つも加わった。業務改善に自主的に取り組みのできる職員を育成するために、2003年度から「接遇サービス向上の取り組み」が展開されるようになった。顧客の潜在的なニーズや他の社員による接遇の良いところに「気づき」、それを自らの接遇態度に取り入れることを意味する改善施策である。この取り組みは職員の共感によって相手の潜在的な要望を読み取る必要性があり、サービスおよびホスピタリティを向上するために効果的な取り組みである。

その上、管理者研修などの教育企画や職場内教育をサポートする「接遇サービス向上支援者」も存在するという（2009/1：16）。このような職員の育成にまで及ぶ本格的な改善への取り組みは重要である。

JR 東日本は特に「サービス教育」の「各種発表会」の実施に力を入れているという傾向がある。民営化当時から始めた「フロントサービスコンクール」はその後「お客さまサービス研究会」というように名称の変更がみられたが、活動は以前と継続している。JR 東日本は乗客の要望からサービスを改善するための示唆を得、さらに「サービスシンポジウム」

や「お客さまサービス研究会」などを実施することにより適切な職場風土を醸成することを目指しているという。これらのシンポジウムと研究会においては社員および JR グループの間で情報が共有され、課題解決に向けた取り組みが図られているという。

また、他の各社については記述がなかった「サービス・マネージャ」というグリーンカウンターに所属するスタッフの設置は一つの特徴として指摘できる。サービス・マネージャの役割は駅構内を巡回し、乗客の案内、意見の収集、駅の美化などを行うことである(99/8:7)。いわゆる動くグリーンカウンターともいえる存在である。現在においても、「サービス・マネージャ」の人員を増やすことを進めているという(社会環境報告書 2010:68)²⁰。2013年4月の時点で50駅に183人が配置され、サービス・マネージャの業務を果たしている(社会環境報告書 2013:64)²¹。この取り組みに加えて、バリアフリー化に向けた社員のサービス介助士資格取得も進めている。2013年3月末までに約8200人の社員が2級資格を取得しているという(社会環境報告書 2013:68)。

さらに、「意見の収集」の категорияにおいて「現場第一線社員による収集」では2000年代に入ってから新しい改善取り組みが見られる。現場第一線社員によって収集された意見は全体の7割を占めているという記述がある(2005/9:7)。このようなことは「サービスメモ」や「CSスリップ」などの取り組みによる影響を受けた結果であると考えられる。これらのメモはポケットに入れるようなサイズのメモ帳として工夫され、社員は常にそれを携帯し、乗客の要望に対する改善案なども記入するようになった(2005/9:6;2009/1:13)。それは乗客から意見を収集する方法のより強化された施策となったと考えられる。

この点は90年代後半における広聴体制の変化として捉えられる。また、顧客と接する現場の社員は改善案を考えることにより、自らが課題を解決する努力をしている。これは職員の自主性の育成およびサービス・ホスピタリティの迅速な向上につながると考えられる。この事実も JR 東日本の積極的な広聴体制を示唆していると考えられる。

現在でも、現場第一線社員によって収集された意見は圧倒的に多く、およそ90%の割合である(社会環境報告書 2013:60)。このような「サービス・マネージャ」および「現場第一線社員による収集」の改善取り組みは共感に基づき乗客に対し個別に対応する試みでもあると考えられる。

²⁰ JR 東日本の「社会環境報告書 2010」による(2011年1月12日取得, <http://www.jreast.co.jp/eco/report/2010.html>)。

²¹ JR 東日本の社会環境報告書 2013 年による(2013年10月14日取得 <http://www.jreast.co.jp/eco/report/2013.html>)。

改善事例（ハード面）

民営化して間もないころに乗客の要望を反映した改善施策が実施されたという。これらは便利なダイヤ編成、駅・車両の美化、トイレの改修、BGMの拡大、禁煙タイムの拡大・統一、弱冷房車の導入などという改善事例が遂行された（87/11：11）。トイレの清掃および美化などの課題は国鉄時代に非難されてきたため、JR 東日本の第 1 回の会議で改善されるべきテーマとして掲げられ、国鉄時代には不可能だった「即断即決」の現れとして駅のトイレ掃除が直ちに始まったという指摘がある（山之内 2008：37-41）。当時のトイレの状態は非常に不潔だったようであり、1 箇所掃除は 3 時間もかかったという。

別の事例では、通勤混雑を緩和する取り組みも実施され、1990 年を皮切りとした自動改札機の導入に伴い、乗客の利便性を図るプリペイドカード「イオカード」が発売された。

また、高齢者および身体障害者を対象としたバリアフリー化およびホームの点字ブロックの順次整備が進められるようになった（95/6：3）。最近の改善事例では、埼京線の深夜時間帯における「女性専用車」の導入（2001 年）、朝ラッシュ時間帯に「女性専用車」の拡大（2005 年）などが目立つ。その他、利用者の都合により定期券の払い戻しを行うこと、乗客がより見やすいように改札外に LED を設置することによって運行情報を知らせることなど（2005/9：9）、乗客が鉄道を快適に利用できるための取り組みを行っている。

改善事例（ソフト面）

JR 東日本の車内販売サービスにおける「ホスピタリティ」の事例を紹介したい。山形新幹線「つばさ」における車内販売でアルバイトとして勤務している新幹線アテンダントによる本が出版され、話題となった。齋藤泉が提供する接客サービスは共感に基づいたホスピタリティあふれるものである。齋藤は常に乗客の考えや気持ちを察し、より快適な車内販売の提供に取り組んできたという。乗客の潜在的なニーズを把握するというホスピタリティの前提となる事柄を実践している。

「カリスマ・アテンダント」と呼ばれる著者による車内販売の売り上げは高く、接客サービスの顧客満足につながっているため、ホスピタリティの効果は明らかである。「お客さまと一瞬交わす笑顔など、さりげない心のふれ合いがあるから」著者はこのアルバイトをし続け、サービス向上へ努力し続けたという（齋藤 2009：33）。

齋藤は自分自身の五感を使用し、たとえば、その日の気温や車内の温度などを考慮し、乗客のニーズを想像するという。すなわち、新幹線に乗る人の観点から物事を判断し、もっとも快適だと思われるサービスの提供に努めるということである。たとえば、寒い日は

暖かい飲み物、暑い日は冷たいアイスクリームなどというような商品の勧め方をしている。また、寒い日の朝、新幹線待ちの乗客が既に熱い缶コーヒーを買い乗車し、車内の暖房で更に体が熱く感じるという推測から、アイスクリームや冷たい飲み物を勧める発想が生まれ、大歓迎となったようである。

乗客を待たせないようにおつりの用意、破棄とならないように駅弁の発注数まで考えている。そして、弁当の中身がわかるように作成した写真の POP を見せることや、乗客の行動パターンなどを観察するというきめ細かいことまで徹底的に検討し、接客サービスの向上に努めている。すなわち、著者は常に相手の利便性および快適性を考えるため、先読みをし、サービスを提供しているということである。それは共感に基づいているサービスであるといえる。

このように、常に自分が乗客であるかのように、すなわち対等な立場から物事を感じ、最適なサービスの提供に努めている。このようなことはホスピタリティそのものを提供している事例である。乗客との共感や顧客一人ひとりのことを考え話を合わせ、会話の大切さなどについて豊富な事例を加えながら語っている著作である。著者は職場においてもこのような「サービス」の提供を広めるための運動を促進し、後輩との自主ミーティングで「サービス」向上に関する情報を共有しているという。

以上の事例において、現場の職員の柔軟な発想および課題に対する主体性によってサービスの向上が可能となったと考えられる。車内における環境が変化する中で、アテンダントが自主的に取り組むことにより臨機応変に行動できるようになっている。その結果、迅速に対応ができ、サービスも向上することになっている。

まとめ

2000年代を中心として、JR 東日本の広聴体制においては職員による接客サービスの向上を促す取り組みが数多く展開された。広聴体制は乗客からの意見を施策に反映することを主軸とし、職員の「サービス教育」の取り組みも活用した。特に「各種発表会」、多様な運動が展開されるようになった。「意見の収集」および「サービス教育」の実施という点では、JR 東日本は双方のカテゴリーの展開に努め、サービスのハード面およびソフト面において改善を追及している姿勢がうかがえる。

そして、現場第一線社員によって収集された要望の割合が他の手段に比べて大きいことは他の各社との相違点に当たる。現場の職員は自ら乗客のニーズに気づくように促し、さらに課題に対する改善策を考えることを提案することにより、職員の自主性を図った。こ

の自主性によって職員は顧客と対等な立場になり、より共感できるようになったと考えられる。

JR 東日本は民営化当時から 90 年代後半にかけて「受動的」に寄せられる広聴体制を中心にサービスのハード面を改善していった。次に、接客サービスに関わる苦情が増加した 90 年代後半から「能動的」に意見を収集するアンケート調査を導入し、顧客の潜在的な要望の把握に努めた。そして、2000 年代から「声」に頼るのではなく、職員の「気づき」を活用し、先読みした改善取り組みに焦点を当てた広聴体制に変えたとまとめられる。

したがって、ホスピタリティの要素を参考にし、考察していくと、広聴体制における新たな改善取り組みの実施により、2000 年代からホスピタリティを発揮する場面が増えたと指摘できる。すなわち、大企業における乗客に共感する能力の育成および対等な関係の形成は徐々に実現しつつある。これらは公共サービスにおけるホスピタリティの醸成過程の特色として考えられる。

3.3 JR 東海

新幹線事業を特徴とする JR 東海に関しては、情報が見当たらなかった項目もあるが、他の各社と同じような改善施策の仕組みを持っていることが特集の検討から明らかとなった。JR 東海は本州 3 社の一つであり、2 社と比べて営業地域は大きくなく、新幹線からの営業収益への依存度が大きい (85%)。したがって、JR 東海における乗客のほとんどは新幹線利用者であり、普通列車とはある程度異なるサービス品質の提供が要求されると考えられる。新幹線に応じるレベルの時間の正確性などはその一つとして挙げられる。

2013 年の会社概要²²によると社員数は 18094 人である。営業キロは 1970.8 キロ、駅数 405、営業エリアは東京、名古屋、大阪間を結ぶ東海道新幹線、および名古屋・静岡地区の都市輸送を中心とした 12 線区の在来線である²³。収益の面では在来線による収益はわずかの 8% に対し、新幹線がもたらす収益は 85.9% であることは新幹線の重要な役割を裏付けている。

東海旅客鉄道株式会社の経営理念において「健全な経営による世の中への貢献。近代的で愛され親しまれ信頼されるサービスの提供。明るくさわやかで活力のある社風の樹立。」

²² JR 東海の公式ホームページ (2013 年 10 月 14 日取得
http://company.jr-central.co.jp/company/about/_pdf/about_2013.pdf).

²³ JR 東海の公式ホームページ (2013 年 10 月 14 日取得
<http://company.jr-central.co.jp/company/about/area.html>).

²⁴というように方針が記されている。安全性および時代に合ったサービス、組織内の活力などが簡潔に主張されていることがわかる。

広聴体制の実態および変化

新幹線事業に重点を置いている JR 東海に対する顧客の要求も他の各社と比べ異なると考えられる。接客サービスに対する要求は特に厳しいものであると推測される。

全体的に広聴体制は上述した 2 社と同様に 90 年代後半から接客サービスの向上に力を入れるようになった。1994 年の記事によると、接客サービスに関する顧客の意見の割合は増加し、輸送関係や設備、営業制度の割合を上回ることになった (1994/9 : 8)。これは民営化発足当時に乗客がハード面に注目をした傾向が徐々にソフト面を重視する傾向に変わってきたことが原因であると考えられる。ハード面はある程度充実してくると、次の段階としてソフト面の充実が重要になってくると思われる。

1995 年にも引き続き、苦情や提案などは寄せられた意見の 4 割を占めているという指摘があった。意見の総数は半分近くに減少したが、接客態度およびサービスに関わる内容の割合が増加し、苦情が目立ったという (95/6 : 5)。また、運輸調査局による「JR についての世論調査」では JR 発足当時は各社における接客態度に関する印象は良かったようであったが、設備や安全性などに関する評価は高くなかった。

しかし、各社が多様な改善施策を実施した結果、これらの評価は逆転し、職員が提供する接客サービスに対する評価が大きく下がり、設備などの評価が高くなったという (95/6 : 7)。これは 3 社 (北海道、東日本、東海) において 90 年代後半に見られる傾向である。各社において「能動的」な収集手法、アンケート調査が展開されるようになった時期でもある。したがって、接客サービス品質に対して増加した乗客の要望を把握するにはアンケート調査が実施されるようになったということが考えられる。発足時の社員の危機感は時間が経つにつれて薄れていき、接客サービスの品質へ影響を与えたという説もあり、また、乗客の期待は発足当時と比べ更に高くなったことが推察されているようである (95/6 : 7)。

他の改善取り組みの実態は以下の通りである。JR 東海の広聴体制において意見が寄せられる媒体手段として JR 北海道と同じように、インターネット受付によるものが近年 7 割におよんでいることが分かった (2005/9 : 10)。

「サービス教育」にかかわる確実な情報は得られなかったが、フロントサービスを向上

²⁴ JR 東海の公式ホームページによる (2013 年 10 月 15 日取得
<http://company.jr-central.co.jp/company/about/outline.html>)。)

させるための検討会や各種研修が行われていること、職層に応じたサービス教育が継続的に実施されているという記述があった（2009/1：19；95/6：7）。特に、乗務員や車掌による接客態度や言葉づかいなどが問われる場合が多いため、他業種を参考にするなどのような取り組みもあるという（2009/9：19）。「サービス教育」における「情報の共有」、「各種発表会」、運動やキャンペーンなどについての記述がなかったが、実際にはこれらの取り組みが実施されている可能性があると思われる。

東海道新幹線を主要な商品とする鉄道事業であるがゆえに、新幹線を利用する乗客を対象とした調査が行われ、改善は『時間の質的向上』という表現に基づいた高速鉄道を強調している（2005/9：11-12）。発足当時に設置された意見箱、「オレンジボックス」および「お客さまの声担当室」に寄せられた意見の中から「社員応対」の項目では、応対が「良くなった」という回答が最も多く、308件中147件を占め、「普通」だという意見は89件にのぼり、「その他」は72件となった（87/11：13）。すなわち、乗客の接客サービスに対する満足が見られた。意見の大多数は輸送関係や設備関係、営業関係に関するものであった。

改善事例

JR 東海における多様な取り組みは主に新商品開発を中心とし、新幹線利用者の利便性を図ったものが多い。アンケート調査やモニター制度などは利用者の要望を把握することにより、鉄道の快適性の向上を実施することを目的とした取り組みである。具体的には、「JR 東海エクスプレスカード」の発売や、新幹線切符の販売網の拡大という事例が挙げられている（92/2：28-29）。また、新幹線車内の設備の改善事例が多く見られる。車内放送の簡略化を要望する意見に対し、車内でのアンケート調査を実施したほか、3年間にわたって2回に分けて放送時間を短縮したという（94/9：9）。

禁煙席の増加に関する要望に対しても、アンケートを行ったことや、喫煙人口統計を利用し推定車内喫煙率を算出することなどを通して、改善を実施した。これは改善に向けての徹底した検討であると考えられる。このような意見を検討する方法は非常に興味深く、他の各社についての記述では見られないものである。

『時間の質的向上』の下で2001年から『エクスプレス予約』という携帯電話などで予約した後、駅で切符を受け取ることを可能とするサービスはもう一つの改善事例である。

それと同時に、接客サービスに関して、車掌に声がかけにくいという苦情を受け、『笑顔とアイコンタクト』という乗務員の接客態度を図った取り組みを試みたことにより、利用者からのおほめの言葉が徐々に届くようになったという（2005/9：12）。しかし、この取り

組みの詳細についての記述はなかったため、「サービス教育」に当たるものであると推察するほかはない。

まとめ

JR 東海の 26 年という期間におけるサービス改善施策の動向などをまとめてみた。新幹線による輸送事業が主軸となっているゆえ、接客サービスに対する評価のレベルも高くなることが推測される。全体としては、サービスのハード面の事例が多く、接客サービスを向上させる「サービス教育」に関する情報は不明確であり、具体的な説明が見当たらない。すなわち、上記の 2 社と比較すると、JR 東海の職員のサービス教育に対する考えは積極的とはいえないというような印象である。しかし、これはあくまでも『JR ガゼット』誌の特集の検討に基づいた推察であるという留保をつけなければならない。

また、JR 東海においては特に「意見の収集」に基づいたサービス改善の施策に重点が置かれていると結論付けられる。JR 東海における「意見の収集」の категорияは、「受動的」に収集した意見の検討にもとづき、乗客からの要望をアンケート調査によって再度詳しく検討した後、改善対策を考え実施するというパターンが見られた。すなわち、意見を「能動的」に集める手法は「意見の検討」として活用されていると解釈できる。これは JR 東海独自の収集と検討の仕方としてとらえられる。

職員の接客態度に対する苦情および要望が増加しているようだが、顧客の意見をサービス改善に反映する取り組みを実施している側面はホスピタリティの共感に関わっていると考えられる。すなわち、利用者との共感「意見の収集」を改善に反映することで表されていると考えられる。スピードアップ、時間の正確性、IC カードシステムの充実および予約の利便性などのようなハード面の不断の向上という側面において、この共感が具体的な形になっていると考えられる。

また、既述したように、新幹線事業が主であるため、乗客は高い質のサービスおよびホスピタリティを求める。それに応じるために、JR 東海は特別な取り組みの実施が欠かせないと考えられる。現時点では JR 東海はサービスのハード面である車両の開発に特に力を入れているようだ。

JR 東海の広聴体制は 90 年代後半まで顧客から寄せられる意見に基づきサービスを向上した仕組みであった。その後、アンケート調査などを実施するようになり、顧客の要望を積極的に把握する体制に変わっていった。

3.4 JR 西日本

JR 西日本は JR 東日本および JR 東海と並んで本州 3 社の一つである。山陽新幹線による輸送収入があるが、赤字路線も抱えているという実態である。

企業の概要によると²⁵、2013 年 4 月 1 日の時点で社員数は 20850 人である。一日あたり新幹線による輸送人員数は 18 万人であるのに対し、在来線の輸送人員数は 483 万人である。在来線の 4371.7 キロに対し、644 キロは新幹線が占めている（営業領域は 5015.7 キロメートル）。また、1222 駅がある。

企業理念において「安全第一」および暮らしのサポートを宣言するとともに、「私たちはお客様との出会いを大切にし、お客様の視点で考え、お客様に満足いただける快適なサービスを提供します。」という方針を示している²⁶。企業理念の他に安全憲章も掲載され、2005 年 4 月に起きた事故への反省と安全にかかわる意識を高めるための方針が掲げられている。

2005 年 4 月 25 日に起きた福知山線列車事故により運転士を含む 107 人が死亡し、500 人以上の乗客が負傷する結果となった。これは電車が遅れていたため速度を上げたことによって脱線し、マンションへ衝突した事故であり²⁷、JR 発足後、最大であるとされている。このようなことを受けて、重要な方針を変え、JR 西日本は安全性向上に向けて努めるようになったことは会社のホームページ上で明らかにされている²⁸。この事故は民営化による利益追求の結果であるという批判も見られる。このような重大な事故を起こした JR 西日本が乗客の信頼を取り戻すには非常な努力が必要とされていると考えられる。

広聴体制の実態および変化

ドキュメント分析を行った結果、JR 西日本における広聴体制はすべての段階において数多くの取り組みを実施していることがわかった。顧客の意見を「受動的」に収集する取り組みは発足して以来 2000 年代まで主な広聴の手法であった。

民営化当時に寄せられた意見の内訳も紹介されている。1 位は輸送、2 位は乗客への対応、3 位は設備という順になっており、総件数の 40% 近くに対して改善が行われたという実績

²⁵ JR 西日本の公式ホームページによる（2013 年 10 月 15 日取得
<http://www.westjr.co.jp/company/info/outline/>）。

²⁶ JR 西日本の公式ホームページによる（2013 年 10 月 15 日取得
<http://www.westjr.co.jp/company/#philosophy>）。

²⁷ 国土交通省による「西日本旅客鉄道（株）福知山線における列車脱線事故について」の報告（2013 年 10 月 20 日取得、<http://www.mlit.go.jp/fukuchiyama/index.html>）。

²⁸ JR 西日本のホームページによる（2010 年 9 月 2 日取得、
<http://www.westjr.co.jp/safety/>）。

があるのは興味深い (87/11 : 16)。90年代に入ると、「応対」に関する意見が大半を占めることになったと記述されている (92/2 : 33)。

1993年度、1994年度の「応対」に関する件数は最も多数であった。その中でおほめおよびお礼 (1994年度 : 1045件) は若干ではあるが、苦情の件数 (1994年度 : 753件) を上回っていることがわかった (94/9 : 12)。項目別ではなく、全体的な傾向を見ると、苦情の割合はおほめおよびお礼の件数の割合を上回る傾向にある。接客サービスを意味している「応対」に対する期待は高かったと考えられる。

その影響もあったと考えられるが、JR西日本は90年代前半という早い段階で職員の「サービス教育」における改善取り組みに焦点を当てたのである。特に、「各社独自の運動・キャンペーン」では他の各社とは異なる取り組みが見られる。たとえば、「車掌による競技会」という接遇、異常時の対応、業務知識などの「総体的なサービス提供の技量の向上」を図った競技会があった (92/2 : 34)。

そして、「サービス実践マニュアル」という職員のためのマニュアルには、各社員が自職場最適の実践の方法を記入できるという工夫がある。このマニュアルは見開きの形となっており、左側では共通の「サービスの基本」が記載され、右側は職員が考えた実践方法を記入するためのページとなっている。この取り組みは職員の自主性を図ったものであるといえる。社員自ら考えサービス実践方法を考案する。それにより乗客の立場から考えることとなるため、より高品質のサービスを提供する意欲とつながるという会社側の意図が込められていると考えられる。社員の自主性を育成する取り組みは他の各社にも90年代後半および2000年代にみられた傾向である。

「意見の収集」の方法において、2000年の4月～12月までの期間に寄せられた意見のうちおよそ5割に及ぶ件数は意見箱の「キク象ボックス」を媒体としたものである。電話およびインターネットによる受付は2000年代以降から実施されるようになったことを考慮に入れると、その時点で乗客にとって意見箱はもっとも便利な方法であったと判断できる。企業側も毎年寄せられる意見の件数に対し敏感に反応し、これらの減少が見られた場合、会社の「改善への期待感が低下していることを危機的にとらえている」という (2001/2 : 8)。要するに、乗客の意見の重要性は認識されているということである。

JR西日本における「能動的」な収集の手法は2004年からスタートした。大半のJR各社と比べ取り組みが少々遅れたといえる。また、90年代後半から、特に社内における情報の共有に力を入れるようになったという広聴体制の変化がみられる。

まず、社員への「お客さまの声：週間報告」のメール配信や社内インターネットによる配信という「情報の共有」の実施および、運動やキャンペーン、「サービス競技会」などが行われているということから90年代前半に続き、後半においても接客サービスを向上する取り組みは積極的であると判断できる。「その他」のカテゴリーにおいては「覆面調査」に関する記述があり、JR西日本は接客サービス改善の促進に努めていることが分かる。

2008年からスタートした「CS（顧客満足）スタートダッシュプロジェクト」は従来から取り組んできたサービス向上を実現するための運動であり、新しいものではないという。このプロジェクトを推進するための幅広い対策の実行が図られた。社内のネット上に「CSホームページ」を立ち上げ、情報の共有化を進め、名刺に貼ることのできる「CSマーク」シールが作成された。

そしてこのプロジェクトの主な取り組みとなっているのは「CSポスター」である。一面に貼ってあるシールをはがすことにより鏡が現われ、職員が常に笑顔のチェックができるという仕組みである。「CSスタートダッシュプロジェクト」の目標は「CSマインド」の醸成であり、全員参加型の運動であるという（2009/1：24）。

また、公式ホームページに掲載されている「JR西日本CSR REPORT」（2008年～2012年）によると、CSミーティングという職場内や職場の間で開催され、CSについて考え、理解を深めるミーティングがある（企業考動報告書2012：34）²⁹。CS向上を目的とし、新幹線事業で連携している2社のJR東海およびJR九州の車掌らが定期的に意見交換を行うという。この取り組みにおいて社員は改善すべき課題について議論している。

図3「JR各社におけるサービス改善施策」においては提示しなかったが、JR西日本ではバリアフリーを実現するために「サービス教育」に関わる以下の取り組みが実施されていることに注目したい。「バリアフリーマニュアル」を作成するとともに、2002年から専門機関の講師による駅での介助技術指導者を養成するための職員の集合研修が実施されている（企業考動報告書2011：32）³⁰。

JR西日本は2008年から社員に対し「働きがいアンケート調査」を実施しているという。顧客満足度および安全にも影響を与えるという認識の元で社員の働きがいの向上も重視さ

²⁹ JR西日本の公式ホームページによる（2013年10月15日取得
http://www.westjr.co.jp/company/action/csr/2012/pdf/csr2012_09.pdf）。

³⁰ JR西日本の公式ホームページによる（2013年10月15日取得
http://www.westjr.co.jp/company/action/csr/2011/pdf/csr2011_08.pdf）。

れるようになった（企業考動報告書 2009 - 2010 : 58）³¹。この調査を行うことにより全社員の仕事に対する考え、やりがい、評価および会社が提供する環境、職場風土、報酬、コミュニケーションなどの評価について把握し、結果に基づいて適切な取り組みを実施しているという（企業考動報告書 2010 : 47）³²。回収率は 85%以上で高く、2012 年 1 月時点で 4 回実施された調査の結果によると、全項目で前回の調査を上回ったという。「誇り・使命感」「仕事の重要性」は特に高く、社員の仕事に対する一生懸命さが伝わる。また、「上司とのコミュニケーション」「技術継承」の項目では有力他社の平均値を上回る結果となった。これらに対し、「目標達成への取り組み」「経営方針の浸透・共有」、「心身の活力」などは依然低い数値に留まっているようだ（企業考動報告書 2012 : 46）³³。

これらの調査結果を有力他社で行われた同様の調査結果と比較することにより、他社との相違点なども考慮し、社員の働きがい向上に向けた取り組みを工夫している。その中で、コミュニケーションの促進への取り組みや、「Good Job Card」というほめる風土の醸成を目指した表彰の実施が行われている。詳細は確認できなかったが、「社員が日々の業務の中で互いにほめ合うツールとして」このカードを活用しているという（企業考動報告書 2010 : 48）。このような職員満足度を調べるためのツールは他の各社には見られなかった取り組みである。

JR 西日本が構築した広聴体制において顧客が寄せる「受動的」な意見を収集する取り組みが中心になっていた。90 年代前半から、職員による接客サービスを向上する取り組みが強化されるようになった。そして、2000 年代からアンケート調査という「能動的」に意見を集める新たな手法が導入され、職員の「サービス教育」においても顧客満足度を向上することを中心とした取り組みが展開された。

また、2000 年代後半から、他の各社にはみられない社員の働きがい調べる取り組みも実施されていることは JR 西日本の広聴体制の特徴として指摘できる。この取り組みは内部の労働環境の向上に向けたものであると考えられる。すなわち、仕事に対する態度を把握することにより、それに合わせた改善策を実施することが狙いであると考えられる。このように顧客に対するサービスおよびホスピタリティを向上する取り組みは「意見の収集」

³¹ JR 西日本の公式ホームページによる（2013 年 10 月 15 日取得
http://www.westjr.co.jp/company/action/csr/2009/pdf/csr2009-2010_10.pdf）。

³² JR 西日本の公式ホームページによる（2013 年 10 月 15 日取得
http://www.westjr.co.jp/company/action/csr/2010/pdf/csr2010_12.pdf）。

³³ JR 西日本の公式ホームページによる（2013 年 10 月 15 日取得
http://www.westjr.co.jp/company/action/csr/2012/pdf/csr2012_12.pdf）。

や「サービス教育」のみならず、職員の意見を収集することによっても実施されている。

以上のことから、JR 西日本の広聴体制は主に「意見の収集」に基づいていたが、90年代から職員のサービス教育の取り組みも積極的に活用するようになった。そして、2000年代から接客サービスを向上するための「サービス教育」における取り組みをより多様化し、職員のやりがいを検討する取り組みも加えられたという変化がみられた。

改善事例

具体的な改善事例では、発足時の福知山線の一部車両増結、弱冷房車の導入および拡大などというハード面の改善が挙げられている（87/11：16）。他には、乗り換えの際、電車の発車時刻を合わせて変更すること、休憩所を禁煙とすること、発車時刻表を見えやすい位置に移設すること、トイレの整備などのような乗客の意見を反映した改善事例がある（94/9：11）。

また、京都駅から東福寺駅を利用した乗客から行楽シーズンにおけるホームの混雑を緩和してほしいという要望があった。それに対し、JR 西日本は「自治体、市営地下鉄、私鉄各社と協力して鉄道を最大限に活用したアクセス」を案内し、さらに京阪電鉄や隣接する工場と協力し、ホームを拡幅し、混雑が予想される期間に臨時改札を設けるなどの対策を実施しているという（2009/1：23）。乗客の要望に対し非常に丁寧な検討を行い、他の顧客の要望を推測した結果、膨大な改善も実施したということは共感に基づく改善施策であると考えられる。それと同時に、鉄道事業においては実現しにくい個別的な対応というホスピタリティの要素にも通じる事例として位置づけられる。このようにダイヤ改正、車両や駅設備などに関わる改善事例がほとんどである。

まとめ

以上見てきた JR 西日本は顧客満足度の概念に関わる改善取り組みを実施するようになった。そのきっかけとして、90年代の初めに寄せられた職員の「応対」（接遇）に対する苦情の増加があると考えられる。他の各社の場合も顧客からの意見によって広聴体制における変化がみられた。

これらの取り組みでは「意見の収集」に基づいた改善に加え、職員のサービス教育が幅広く進められているという特徴があることが明確になった。特に情報の共有への関心が強く、社内誌や社内ネットを通じて乗客の意見を紹介する取り組みが活発である。乗客の意見は「社員に対するものとするのではなく、当社サービスへの評価という共通認識を社員全員が持つためである」と主張し、顧客からの苦情やほめ言葉などを「サービス教育」お

よび社員の接客サービスに対する意識が高揚するために活用していることは肝心である（2001/2：8）。また、「サービス実践マニュアル」や「車掌による競技会」などの独自の改善施策を展開し、「CS マインド」いわゆるホスピタリティ・マインドの醸成を目標とした運動を進め、常に社員のサービス改善への自主的な行動を喚起させることに努めている。

ホスピタリティの要素を参考にしてみると、JR 西日本が提供するサービスにおいて、他の各社には見られなかった社員の満足度を調査するアンケートはホスピタリティ企業に実施されている対策であると指摘できる。これは職場内における職員の満足が重視されていることを意味し、また、実施されている多面的な「サービス教育」もこの事実の裏づけとなる。

サービスの充実については、改善の実績がある一方、重大な事故を起こしたという安全性に関わるハード面が欠けたという事実は否めない。これらの反省から、会社側は安全への取り組みをより一層強めたと主張し、社員の危機意識および責任感を喚起していると考えられる。他の各社と同様に、接客サービスに関わるソフト面の向上は「サービス教育」の豊富な取り組みによって JR ならではの改善が図られているといえる。

共感については、改善事例の紹介から明らかとなったように、JR 西日本は巨大組織の構造が許す限り改善施策の導入をし続け、成果を見せている。また、ホスピタリティ企業特有の個別的な対応の代わりに、顧客満足度のアンケート調査などを図ることにより、多数の顧客の意見をサービスの改善に活用する公聴体制によって実践されている。

以上、90 年代の半ばから、公聴体制における取り組みは以前の「意見の収集」に加え、接客サービスを向上させる職員の教育も多様になった。特に、職員の自主性を促す改善取り組みが目立っている。そして、2000 年代後半から職員の満足度の把握も活用されるようになり、接客サービスの向上につながると考えられる。

上述した各社と同じように、サービス改善を向上するにあたって、JR 西日本の公聴体制は徐々に職員の育成に軸を移していると結論できる。「声を聞く」ことに基づいた体制は主に発生した問題を解決するという傾向が強い。それに対し、職員の教育を向上することにより、問題を起こさないように高品質のサービス・ホスピタリティを提供することが可能になる。この点で顧客に対する共感は重要になるため、職員の自主性を促進する取り組みは積極的に活用されていると考えられる。

3.5 JR 四国

四国旅客鉄道株式会社は 3 島会社の中では最も規模の小さい会社である。経営基盤も弱く、過疎地やそれによる赤字路線を抱えていることは JR 四国の最大の問題点である。航空機や高速バス、自家用車などのような他交通機関との競争は非常に厳しいという。概要³⁴としては、855.2 キロの営業エリアにおいて 259 の駅が設置されている。2013 年 4 月の時点で 2651 人の社員が勤務している。上記の各社と比較すれば、規模が大きくないことがわかる。

JR 四国の経営理念には「四国における基幹的公共輸送機関としての役割を担っていることを認識し、安全・正確・快適な輸送を提供するとともに心のこもったサービスに努め、お客様に喜んで利用していただける企業を目指します。」³⁵という精神が明確に記されている。

広聴体制の実態および変化

JR 四国における広聴体制は他の各社と異なった傾向がある。

まず、各社において非常に重要な役割を果たしている「意見の収集」について見ていきたい。発足してから、JR 四国は「受動的」な収集の手段として「意見箱」を活用した。また、明確な記述が見当たらないが、「現場第一線社員による収集」も実施していたと考えられる。これらの取り組みは他の JR 各社いずれの場合も発足当時は特別に改善施策として認識されていないと考えられる。そして、「能動的」な収集手法である「モニター制度」も使用していたようだ。

それに加え、民営化発足後、「サービス教育」および「その他」における取り組みが積極的に展開されていた。JR 四国においては「サービスキャンペーン」が実施された。その具体的な取り組みとして、「サービス診断」という少数のタイプに分けられた接客サービスの覆面調査が展開されるようになった。「本社サービス診断」は主に各管理駅を中心に行われ、「管理駅相互診断」の実施箇所は各管理駅長が決定するという仕組みとなった。その他に、「フロントサービス社員による診断」、「自駅診断」などというタイプの覆面調査が見られる。すべての診断は最低月 1 回に行われているという。これらはサービス改善を図ることを目標とし、職員の意識高揚に役立っているという (89/1 : 43)。

³⁴ JR 四国の公式ホームページによる (2013 年 10 月 15 日取得
http://www.jr-shikoku.co.jp/04_company/company/gaiyou.shtm).

³⁵ JR 四国の公式ホームページによる (2013 年 10 月 15 日取得
http://www.jr-shikoku.co.jp/04_company/company/gaiyou.shtm).

もう一つ、JR 発足後に実施された各社には見られない取り組みがある。「フロントサービス指導員研修」は社外講師を招き「応対マナーの基本と応用、電話対応、フロント応対技法の習得、接客サービスの指導」などを内容とした研修であった（89/1：43）。この研修はそれ以降の記述が見あたらなかったため、現在は実施されていないと思われる。

「意見の収集」のみならず、覆面調査やキャンペーン、接客サービスを向上する研修などを民営化当時から導入することは稀であった。同じ時期に、広聴体制の施策を「意見の収集」のみに集中する各社が多かったからだ。すなわち、JR 四国は民営化した直後から「意見の収集」と「サービス教育」「その他」の категорияにおける改善取り組みを実施するようになったという傾向がみられる。それは JR 四国の広聴体制の特徴として指摘できる。

その一方で、JR 四国は他の各社と比較すると、「受動的」な収集の取り組みが少ない。「相談室」および「電話による対応窓口」の運用に関する記述が見あたらなかった。電話での受付は 2011 年から確認できたが、現在、各社の中で「相談室」を実施していないのは JR 四国のみである。このようなことは会社が小規模であることおよび利用者が少人数であることが原因だと考えられる。「受動的」に収集する手段では「意見箱」の「ふれあいボックス」や「インターネット受付」の取り組みが実施されているとわかった。

すなわち、民営化当初から多様な取り組みを同時に実施し始めたが、顧客の意見を収集するためのツールに他の各社ほど力を入れなかったと考えられる。現在、主な意見の収集方法は意見箱の「ふれあいボックス」と 1999 年から開始された「お客さま満足度調査」となっている。「能動的」である満足度調査の結果によって乗客の評価の定量的な把握ができ、「不満の要因となっている問題の項目」を明らかにするという貴重な情報が得られる。「車内アンケート調査」を定期的実施することにより、乗客の流動性を把握し、列車のダイヤ設定の際に活用するなどのようなことに役立てているという（99/8：15）。

そして、JR 四国の広聴体制においても 2000 年以降に新たにスタートした改善取り組みが豊富にみられる。その原因は、乗客による「不満」の増加にあるようだ。2004 年の総合満足度では「不満」の割合が調査開始以来（1999 年）最低となったことを受け、「サービスレベルの底上げが図られてきた」という記述がある（2005/9：13）。

JR 四国は職員の意識改革を行うことが必要不可欠だと実感したようだ。1999 年から JR 四国では CS 向上運動の取り組みとして「おもてなし運動」が展開されたが、「形」を重視した結果となったという。すなわち、職員の「身だしなみ」や「服装の整正」、「笑顔での挨拶」というような外見による改革に取り組んできたようだ。

これらのことを反省し、JR 四国は 2008 年から「新おもてなし運動」を展開することにより、「形から内容重視」と「接客レベルの底上げ」をテーマにしたという。サービスの基礎マナーに加えて、乗客の「満足向上を重視する職場風土を」「『社風』として全社を挙げて構築していくものである」という（2009/1：25）。要するに、従来取り組んできた運動に不足した要素を加え、接客サービスの徹底的な向上を進めることを決心したということである。

2005 年からスタートした「サービス基礎研修」は四国の大手企業の新人教育を担当している人材コンサルタントから講師を招いて、フロントサービスの研修を行う施策である。対象はフロント業務に関わる社員全員であり、基礎編および応用編という 2 段階から成り立っている。基礎編ではフロントサービスにおける実務教育が行われ、社員の資質向上が図られ、応用編では接客の実技訓練が行われているという（2005/9：15）。

また、「サービス教育」では職員への「情報の共有」において 2005 年から社内のネットワーク上で意見の閲覧を可能とした事実がある。「各種発表会」の開催などに関しては、2009 年の特集で少ししか触れていなかったが、「社内のサービスシンポジウム」という取り組みが指摘されている。

2008 年から「サービスアップ調査」という覆面調査が行われるようになった。これは外部専門家に依頼し、乗客に対する挨拶や言葉づかい、身だしなみなどのような項目についてのランキング評価がされる仕組みである。結果は年度末に実施される社内のサービスシンポジウムで発表されるという。サービスの向上や全社員の意識高揚かつ競争意識の醸成などを目的とした調査であるという（2009/1：26）。

更に、2004 年 11 月に「サービス介助士」という新たな制度が導入された。高齢化が進んでいる四国において欠かせない取り組みであると考えられる。サービス介助士は、1 ヶ月間の通信教育を通じて勉強し、2 日間の実技講習を受講した後、検定試験の合格者が取得できる資格である。この資格は NPO 法人日本ケアフィットサービス協会認定によるものである。

この資格を通じて取得者は身体障害者および高齢者へのサポート、すなわち駅構内での移動、電車の乗り降り、歩行の介助などの手伝いをする役割を担っている。その上、このようなサービスを提供できるように、駅構内で職務に従事している社員全員に対する知識および技術の資格所得者による指導が行われているという（2005/9：15）。すべての乗客に対して輸送サービスを提供できるように、ハード面のバリアフリー化のみならず、このような取り組みは不便さを感じさせないように、職員の配慮をこめたサービス改善策である

と考えられる。この取り組みは身体障害を抱える顧客への共感に基づき導入され、個別的な対応への挑戦として捉えられる。

具体的な改善事例としてサービスのハード面が挙げられており、前述した4社と同様に、ダイヤ改正や車両・駅や禁煙などに関する設備について紹介されている。

まとめ

発足後から約10年間、JR四国における広聴体制は顧客から寄せられる意見の収集、また職員の教育に重点を置いてサービスを向上させる仕組みであった。しかも、声を収集する取り組みは2つしかなかったため、「サービス教育」の取り組みのほうに豊富に展開されていた。

そして、90年代後半から顧客満足度調査が導入され、職員の「サービス教育」の内容も改善された。すなわち、民営化の10年目以降、広聴体制の取り組みは強化されたといえる。しかし、JR東日本およびJR西日本の広聴体制でみられた職員の自主性を促進する取り組みや「気づき」に基づいたサービスの向上などに関する記述が見当たらない。

2000年代後半には広聴体制における「サービス教育」は「新おもてなし運動」の展開によって更なる強化を図ったと考えられる。職員による接客が向上することに焦点を当てた広聴体制になっている。

以上、JR四国におけるサービス改善施策のうち、特に「サービス教育」にかかわる取り組みは非常に豊富で充実したものであると指摘できる。また、JR四国の特色として、「能動的」な手法によって乗客の意見を集めることに努めていることが挙げられる。そのため、「能動的」に収集されるアンケート調査や顧客満足度調査の結果も「受動的」に寄せられる意見より活用されている印象が強い。会社自体は様々なハンディを抱えているため、他の各社と同じような改善施策を展開できない分、適切なサービス向上の取り組みを模索し、実施しているということは興味深い。

また、「サービス介助士」の取り組みが導入され、より多くの乗客が利用できるために、この運動を更に社内において広げていく意図がある。このような共感および思いやりの気持ちに基づいた改善策は個別的な対応のとして推進されていると考えられる。経営基盤により、限られた対策を実施しているが、JR四国における広聴体制はサービスおよびホスピタリティの向上に対し非常に積極的であると結論できる。

3.6 JR九州

最後に、九州旅客鉄道株式会社のサービス改善施策の動向および特徴などについて述べていきたい。3島会社の一つであり、北海道と四国とともに経営基盤が弱い会社である。現在は列車のデザインおよび観光列車の種類の高さで人気を集めている。

概要³⁶として、2273.0営業キロにおいて22線区があり、566の駅が設置されていることが指摘できる。2013年4月1日の時点では社員数は9390人であった。

2011年まで新八代-鹿児島中央間において「つばめ800」という九州新幹線の部分開業ができていたが、2011年3月12日から新大阪-鹿児島中央間を結ぶ「さくら」および「みずほ」という新幹線が全線開業した。九州新幹線の経済効果に対する期待が非常に大きかった。それにちなみ、JR九州としては新幹線の沿線の地域だけではなく、離れた地域の魅力を伝えることを使命として捉え、駅に連結する観光列車およびバスの運営を整備した。それによって、地域への経済効果も見られ、観光地のみならず観光列車を目当てに訪れる顧客がいる。

地域への想いはJR九州のこれから「あるべき姿」においても反映されている。「『安全とサービスを基盤として、地域とともに発展する』企業グループを目指します」³⁷と掲げている。また、サービスの向上を促進するためのサービス宣言においても「JR九州は、お客さまの視点に立った心のこもったサービスにおいて、日本一を目指します。」というように接客サービスの向上に対する強い意志が伝わる。

JR九州における「意見の収集」の広聴体制および「サービス教育」に関わる取り組みは整えられており、多様で特徴のあるものである。

広聴体制の実態および変化

全体的に広聴体制における改善取り組みは以下の通りである。JR九州が発足してから、まず、「意見の収集」においては「電話の対応窓口」と「モニター制度」以外の取り組みが活用されるようになった。更に、JR各社に先立って、JR九州は「能動的」なアンケート調査も行うようになった。また、顧客満足度調査も他の各社より早く1992年にスタートした。これはJR九州の広聴体制の特徴の一つである。

JR九州はより速い改善を実現するために、「意見の収集」における取り組みのみならず、

³⁶ JR九州の公式ホームページによる（2013年10月15日取得
<http://www.jrkyushu.co.jp/profile/outline/data.jsp>）。

³⁷ JR九州の公式ホームページによる（2013年11月16日取得
<http://www.jrkyushu.co.jp/profile/tsukuru2016.jsp>）。

「サービス教育」における運動やキャンペーンのサブカテゴリーで、1987年6月に「お客さまに教えていただくキャンペーン」を実施した。「自治体等の訪問」という取り組みとして、社長をはじめ、本社・支店の課長、副長、現場長合わせておよそ4500人の社員による訪問が実施された。すなわち、JR九州に対する客観的なイメージおよび要望を把握するための取り組みであった。九州の約410ヶ所を訪れ、期待されていることや改善要望事項、意見などについて直接うかがい、約350件の要望が寄せられた。キャンペーン自体は1ヶ月という期間で行われたが、訪問によって得られた成果は評価され、実施を続けるという予定が記された。

しかし、それ以降の特集において継続していることが確認できなかったため、JR発足後における短期間に実施された可能性があると考えられる。社長をはじめ、社員が自治体などを訪問し、顧客や住民などに企業に関する意見を聞くという取り組みは斬新であり、「能動的」に意見を収集する方法の一種でもあるといえる。当時の意見では「国鉄は遠かった。JRは近くなった。」や「JR社員のイメージチェンジが早いので驚いている。」、「JRになって親しみがわいてきた」などの発言が掲載されている（87/11：20）。

上記のことから、民営化して間もなく会社が乗客全般による意見を把握する重要性を認識し、要望を収集する取り組みを積極的に実施する広聴体制を構築していたと解釈できる。

そして、民営化した当初には「サービス教育」における多様な取り組みが実施されていた。1988年に「サービスキャンペーン」を実施し、「フロントサービス研修」や「接客サービスコンクール」、「サービス講演会」などを行った。「フロントサービス研修」では地元のスチュワーデス養成学校の講師が講師を勤め、体験実習を中心とし、3泊4日のコースの中で実際に百貨店で一日の実習ができたという。

また、「接客サービスコンクール」は職員の接客サービス向上を目標とするという意味で行われ、駅区対抗のコンクールが実施された後、さらに支店が対抗するという形で全社大会の実施が予定されていた（88/11：41）。

「サービス講演会」においてはフロント社員を対象とした他企業で接客業務に従事している第一線のフロントマン・ウーマンによる体験談が紹介された。取り組みの終了に関する記述が見当たらないため、これらの施策は改革した後の数年の間に行われていたと考えられる。

JR九州に対する顧客満足度についての情報を見ていくと、1987年6月に行った「アンケート調査」（回収数：22813人）では「駅員の接客態度」、「車掌の接客態度」、「駅の放送案

内」,「車掌の放送案内」などの項目の結果が掲載されている(87/11:21)。例えば,「駅員の接客態度」について見ると,「普通」が最も多く,47%,次の「良い」は45%,「悪い」は6%との内訳になっている。また,「車掌の接客態度」に関しては,「普通」は59%,「良い」は32%,「悪い」は6%となっている。民営化してからわずか2ヶ月しか経っていない時期であり,九州における国鉄末期の顧客満足度の実態は不明であることを考慮すると,接客サービスに対する適切な判断は困難であると考えられる。しかし,「悪い」という回答の割合は全体の10%にも及ばないことを考慮すると,駅員および車掌の接客態度に対する評価は決して低いとはいえない。

また,「アンケート調査」の結果に基づき,抽出した問題点に対して戦略を策定し,改善施策を実施した後,再び乗客に「アンケート調査」を行うという方法を使用しているという(95/6:8-9)。このような取り組みにより改善活動の効果が「アンケート調査」から得られた評価に反映されるという仕組みになっている。乗客の利便性および満足度の向上を図るために,会社側が乗客の立場になり,常に改善施策の有効性を確認し,更なる成長が動機づけられるための仕組みである。このような調査の仕方は上述したJR各社には見られなかったが,同様な方法を使用する企業もある可能性がある。また,それによって乗客の潜在的なニーズおよび欲求などの把握もできるという点でサービスおよびホスピタリティの向上を促進している企業として捉えられる。

1991年に行われた4回目の調査結果によると駅の総合満足度は前回は大きく上回り63.2%に達成した。この結果は以前から取り組んできた駅の改善による効果であるという。L特急に対しても4回にわたり同様の調査を行い,満足度の増加が明らかである。また,企業イメージについては「生活に役立つ」,「地域の発展に貢献している」という意見は7割まで上り,「お客さまを大切にしている」というイメージは前回の7.3%から16.9%まで上がった。更に,8割を超える乗客はJR九州のサービス改善への取り組みの姿勢を肯定的に評価したという(95/6:9-10)。

しかし,5回目(1992年に実施)の調査結果における評価が低下した。乗客の上昇した期待への対応の遅れおよび職員の意識の弛緩による接客サービスの低下という二つの要因が考えられているという。すなわち,1996年をピークとし,それ以来の満足度が低下しているという報告の下,年々高まっている乗客の期待に反して,JR九州のサービスレベルが停滞していることが原因だと分析しているという。このような結果は,前述の各社と同様の傾向であり,JR各社に共通する現象である。

このような結果に対する改善への努力の成果があり、6 回目（1993 年に実施）の調査では総合満足度が 68%に達した。このような調査の結果は大変興味深いものであり、JR 九州が顧客の意見をサービスの改善に反映し、改善施策の効果を非常に重視していることがわかる。

社員のサービス研修に関しては、1998 年から「接客応対実践研修」が導入され、集合研修や OJT など「主としてマインドや知識習得が中心」だったことから、本研修では実技訓練が加わったことにより、一層のサービス向上が図られたという（98/7：42-43）。

更に、「各社独自の運動・キャンペーン」において、JR 九州は特に 1991 年から 9 年の間に「SS 運動」という取り組みを進めてきた。この運動は英語の「Safety と Service」を意味し、安全で信頼される輸送をベースにしたものである。心地よくて快適であるサービスのハード面とソフト面を提供することを掲げたうえ、サービス改善が社員全員の共通する価値観（本文において「価値感」）として意識・行動レベルに定着し、JR 九州という組織の風土形成をサービス文化の構築の基盤にするという大きな目標を設定した（92/2：38-40）。すなわち、サービスを提供する企業としての意識を浸透させ、それを更に行動に反映し、常にサービス改善の実施に取り組むということである。

2003 年に導入した新たな戦略である「新・感・動・作戦」は JR 四国と同様に、従来から取り組んできたサービス向上活動を反省し、職員が頭で理解できても、行動に表せないということの改善を掲げた。この活動は「お客さまの声」を商品や施策へ反映することと「感謝」の気持ちでサービスを提供することに基づき、その中で、乗客と社員および会社との双方コミュニケーションの重要性を強調した。また、「おもてなし」の心をサービス戦略から「社風」にすることが運動の核心であると主張している（2005/9：16）。このような改善施策は社内におけるホスピタリティの向上に大きく貢献している。情報を共有することにより、このようなコミュニケーションがスピーディになり、「取り組み発表会」などもコミュニケーションの場であるという指摘もある（2005/9：17）。

実際に「新・感・動・作戦」による経済効果があったという。1997 年度から 6 年間連続で鉄道事業の収益は減少していたにもかかわらず、2003 年にこれらの取り組みが導入され、2 ヶ月くらいが経って、月単位の収入で前年を上回る駅が半数を超えるようになったという。更に、下期は会社全体の収入も前年を上回り、2003 年度は増収となった（唐池 2012：25）。JR 九州の「サービスは売り上げに直結する」という考えは明確な成果をもたらした。

そして、近年 JR 九州の広聴体制が変化したことに関わる覆面調査について見ていきたい。

「その他」のサブカテゴリーである「覆面調査」には「接客サービスリサーチ」と「サービスランキング調査」がある。前者は1997年に展開され、駅と車掌区における接客サービスを中心とした調査であった。現場の社員が診断員となり、サービス意識の高揚および他職場から学び、自職場のサービスレベルアップを図る目的で実施された。それに対し、後者は社外の調査員に駅の調査が依頼されたもので、2003年にスタートした。年に3回社外の覆面調査員が駅を訪れ、サービスのチェックを行っている。それにより九州全域の駅のランキングが出来上がる。調査の結果発表のためにすべての駅長が集まり、座席の順番が渡されるが、席の番号こそは駅のランキングにおける順位であるという。すなわち、サービスが最も優秀な駅と認められた駅長は一番前の座席で、点数の少なかった駅の駅長はその後ろに座るということである（唐池2012：29）。

現在、JR九州においてアンケート調査が取りやめられ、覆面調査の「サービスランキング」のみに絞られている。「アンケート調査」は2006年まで実施され、それ以降には2003年から開始された覆面調査の「サービスランキング」のみに調査が一本化された。それはJR九州へのインタビューで明らかになったことであるが、おそらく顧客への「アンケート調査」によって顧客の真の要望などを把握できないことを痛感したからだと思われる。覆面調査により職員の緊張感を常に維持することができ、期待された成果を出せたようだ。

また、JR九州においては、顧客から要望や苦情などを受けることよりも、職員が乗客のしぐさや一言などに耳を傾けることを通してサービスを向上させるという活動に広聴の焦点が当てられるようになった。まず、他の各社と違って、受動的および能動的に収集した意見を大きく3種類にわけるといふ。①手紙やメール、電話などによるもの、②駅や列車内で「お客さまから直接言われるもの」、③社員が「お客さまのつぶやきやしぐさで気づくもの」という3つの種類である。この中で③の「つぶやきやしぐさ」から気づく乗客の態度の中に、重要な改善のヒントがある場合が多いのだ。次に、職員はこれらを「情報の共有」として「サービス掲示板」に掲載する。そして、職員の誰もが閲覧ができて、サービス課の担当は内容によって即時に対応できるものとそうでないものにわけ、担当の部署に確認する。課題は2週間以内に検討され、回答が掲載され、改善対策が実施されるという制度になっている。

このように、職員が主体となり、乗客のニーズをサービスに反映するための重要な役割を果たしている。また、「サービス掲示板」の活用によって職員と会社との間のコミュニケーションが図られ、社員のサービスに対する改善意欲を喚起するという（2009/1：29）。こ

これは職員の問題に対する自主的な姿勢を育成する取り組みでもあると考えられる。このような仕組みは JR 九州が実施している広聴体制の独自のものであると考えられる。

改善事例

具体的な改善事例としては JR 九州は新しい車両を投入し、実際により快適なサービスのハード面の提供に努めていることが挙げられる。特にスピードアップや観光列車などの開発が多く見られる。

JR 九州は早くから様々な改善施策、運動やキャンペーンなどに取り組んでいるという印象が強い。常に自らの会社が実施している改善施策の効果を見つめなおし、更なる改善を図っていることは非常に興味深く、JR 九州の特徴であるといえる。また、職員のサービス教育を重視し、高品質のサービスは社員の接客態度によるものであると認識していることは上記で紹介した対策として現れている。

まとめ

JR 九州における広聴体制の取り組みは非常に豊富である。他の各社と違って、民営化してからすぐに多様な改善取り組みを実施するようになり、現在でもこの広聴体制が保たれていることは非常に興味深い。

ホスピタリティの要素を参考にしていくと、サービスのハード面とソフト面は充実している。新型列車や観光列車を積極的に開発することにより、サービスのハード面は維持されている。またソフト面も「サービス教育」の豊富で多様な取り組みによって改善されていると考えられる。

また、引き続き取り組んでいる社内の「SS 運動」「新・感・動・作戦」「ありがとうプロジェクト」(2012-2014 年)などによって乗客との共感の要素は更に醸成されている。個別対応の要素は他の各社と同様、企業の規模および不特定多数の顧客に対するサービスの提供のため、不可能である。しかし、JR 九州においてもそれなりの対策が実施されていることが明らかとなった。たとえば、現場の社員の「気づき」によって多くの顧客の要望が読み取られ、サービスの向上に反映されている。この取り組みは共感に基づいているものであると同時に、不特定多数の乗客の要望を改善の手がかりとして活用するという個別対応に近いものであると考えられる。

JR 九州における広聴体制は「意見の収集」および職員の「サービス教育」に焦点を当て、顧客の要望を反映した改善取り組みによってサービスおよびホスピタリティを向上させていた。そして、2000 年代半ばから顧客からの意見に頼るのではなく、要望を先読みした現

場の職員による「気づき」を活用することによってサービス・ホスピタリティを向上する広聴体制を構築している。それにより、公共企業にとって特有の不特定多数の顧客に対する対応も可能にしていると考えられる。すなわち、言葉を交わさなくても、職員の心配りによって顧客の潜在的な要望を把握することができる。それゆえ、問題を事前に予防し、サービスも向上できる。このような独特な調査を実施するためには、乗客に対し非常に強い共感を抱いていることが必要である。

3.7 まとめ

以上、JR 鉄道旅客会社である 6 つの会社における広聴体制を紹介してきた。各社において、国鉄時代には考えられなかった運営地域の特性および経営基盤などに合わせた独自の取り組みが展開されていることが明確になった。『JR ガゼット』誌に掲載されている JR 各社のサービス向上に関する特集から各社は「意見の収集」、それらの検討と共有化を通して顧客の要望をサービス・ホスピタリティの向上に反映していることが分かった。

広聴体制の主な動向は次のようにまとめることができる。民営化の当初から 90 年代半ばにかけて顧客から寄せられる意見のみに頼り、サービスの向上に反映させていた傾向が強かった。その後、接客サービスに対する苦情が増加したことを受け、アンケート調査を導入する傾向に加え、職員の「サービス教育」も重視するようになった。そして、2000 年代後半から、2 社のみ（JR 東日本、JR 九州）が職員による「気づき」をサービス・ホスピタリティの向上に活用するようになったという新たな傾向があった。この「気づき」の取り組みによって、会社側は顧客の要望を受ける体制から要望を先読みする体制に変わりつつある。すなわち、ホスピタリティの特徴である共感に基づき相手の潜在的な要望を把握することに近づいていると考えられる。

全体的な動向として、JR 各社における広聴体制は乗客からの意見および要望をサービスに反映したものと、会社においてサービス教育を実施することという二つの主な柱に分けられる。各社はこれらの両方、またいずれかに重点を置いて、改善を図っている。乗客から収集した意見の中でも、寄せられた「受動的」なもの、または「能動的」に収集したもののという二つの流れの活用頻度が会社によって異なってくる場合が見られる。

たとえば、会社の規模が小さく経営基盤が弱いほど「サービス教育」の「独自の運動やキャンペーン」のバリエーションがより豊富となり、職員の接客に対する意識の高揚に努めている傾向が見られる（JR 四国など）。

また、本州の JR 東日本および JR 西日本は双方の柱（要望のサービスへの反映とサービス教育）による改善を実施し、いずれの方法も活用している。それに対し、新幹線を主な事業としているため、JR 東海が展開するサービス改善策は、「意見の収集」に集中していることが分かった。意見の中でも、「能動的」に実施する「アンケート調査」および「モニター制度」による結果を反映した改善策が多いと見られる。すなわち、苦情などが寄せられる前に、潜在的な課題を改善する仕組みづくりが重要であるという理由から、「能動的」な収集方法のほうが活用されていると考えられる。

そして、JR 東日本に関しては、「サービス・マネージャ」や山形新幹線のアテンダントのおもてなし、職員による「気づき」などという共感に基づいたサービスの事例が見られた。JR 西日本は職員の満足度を図るための調査（ES）を実施しているという事実は、ホスピタリティ・マネジメントにおける企業の内部と外部のホスピタリティの推進に直結すると考えられる。これらの取り組みは対人サービスを中心とするホスピタリティ企業で実施される取り組みに近いものと考えられる。

JR 各社の大半において、広聴体制のもう一つの重要な動向は、顧客の「意見の収集」のみに焦点を当てていた体制から徐々に職員の主体性を育成する体制に軸を変えているということだと指摘できる。現場で発生した問題を検討の段階に回すのではなく、職員自身が解決可能な範囲の問題であれば、現場で改善策を実施するということである。それにより、官僚体質の特徴である「たらい回し」が克服され、公共サービスを提供する巨大組織でありながら、迅速な対応がより可能となったと考えられる。このような顧客の要望に対する柔軟性はホスピタリティ企業が目指していることの一つであるため、近年 JR 各社の広聴体制においてもその方向性が中心となっている。

職員のサービスの改善に対する主体性は特に「サービス教育」の段階で育成されているとみられる。「社員研修」をはじめ「情報の共有」「各種発表会」や多様な運動・キャンペーンによって職員の接客サービスの提供に対し積極的な姿勢が目標とされている。その結果、公共サービスにおける不特定多数の顧客に対しより迅速で快適なサービス・ホスピタリティを提供することが可能になった。

職員の「気づき」およびサービスにおける自主性は不特定多数の顧客に対応することにあたって非常に有効な取り組みである。共感および心配りをすることによってより多くの顧客の意見を把握することができ、JR 各社のような大企業において有効な改善対策として活用されている。

このように、民営化してから構築された広聴体制はサービスおよびホスピタリティの改善を促進している仕組みである。JR という複合体におけるホスピタリティは先行研究における接客を中心としたホスピタリティ企業と異なり、公共サービスを提供する企業としてホスピタリティを発揮するために顧客の要望をサービスに反映する体制を民営化の間に強化してきた。それは顧客に共感することにより対等な関係を築き、顧客の立場からサービスの改善を促す広聴体制であると考えられる。

そして、各社を検討した結果、JR 九州における広聴体制は他の各社と比べ、より接客サービスの向上に集中したものであるという結論に至った。職員の自主性に焦点を当て、「新・感・動・作戦」など、反省点を加えた新たな取り組みを導入し続け、顧客に対する意識および態度に働きかけている。また、アンケート調査といった顧客からの直接の要望を活用していない唯一の会社である。先回りした社員による「気づき」を活用し、また覆面調査により緊張感を高め、より高品質のサービスの提供を促すような改善取り組みのみに集中した点は非常に興味深い。これらの取り組みはホスピタリティの本質である共感を基にしたものである。それゆえ、JR 九州におけるサービスおよびホスピタリティの向上に関わる広聴体制をより深く考察していきたい。

小括

本章においてドキュメント分析を中心に JR 各社におけるサービスおよびホスピタリティの向上の取り組みについて考察してきた。『JR ガゼット』という業界誌に掲載されている特集を題材とし、各社における接客サービスおよび顧客満足に関する記事を検討してきた。その結果、広聴体制という各社のサービスを改善させるための仕組みの存在が明らかになった。

顧客からの要望を検討し、サービスの改善に反映するという広聴体制は 26 年の間に変化してきた。民営化の当初から顧客からの要望を検討して、それをサービスの改善に反映するという取り組みを中心とした広聴体制が主なものであった。そして 2000 年代から職員の教育に焦点が当てられ、接客サービスを向上させるための研修やキャンペーンなどが導入された会社が大半である。

それに対し、顧客の要望を先読みする取り組みを考えた会社もある。顧客に接する現場の職員による「気づき」を活用すると同時に、職員の仕事に対する自主的な考え方を育成

することに重点を置いている。その狙いは対応を迅速にし、問題の発生を防ぐために先回りをしてサービスおよびホスピタリティの向上を行うことであると考えられる。

このような職員の主体性を促進している広聴体制は、現在 JR 東日本および JR 九州において積極的に構築されている。その点において JR 九州による実績は特に興味深いものであるため、次章においてこれらを詳しく考察する。そして公共サービスにおける共感の効果を、JR 九州の観光列車を事例とし、検討していきたい。

第6章 JR九州における共感

前章の JR 各社の検討から、JR 九州の広聴体制は他社より充実し、独特の改善施策もあるということが指摘できる。それゆえに、JR 九州が実施しているサービスの向上施策をより具体的に考察し、広聴体制における共感の活用に焦点を当ててみていく。社員による共感が発揮されている側面を探究することにより、JR 九州が構築した広聴体制の特徴について整理することが可能になると考えられる。

ホスピタリティを向上させるには顧客に対する共感が最も重要であるが、官僚体質が強かった国鉄時代にはサービスおよび顧客に対する意識を向上させることが第一の課題だった。民営化した JR 九州における取り組みはどのようなものであろう。そこで、まず、職員の接客に対する意識を向上させるために JR 九州が取り組んだ改善策に焦点を当て、独特の向上対策を吟味する。次に、公共サービスにおいて発揮されるホスピタリティを JR 九州の観光列車および客室乗務員のサービスを対象にし、考察していく。

考察する際に、先行研究および文献、またインタビュー、JR 九州のサービス課への文書での問い合わせの回答を参考にする。インタビューは 2013 年 8 月 1 日、JR 九州本社において総合企画本部の経営企画部長を務める松下琢磨氏および副課長を務める下村直己氏に対し実施したものである。

第1節 JR九州の特色

1.1 デザイン戦略と感性的価値の活用

JR 九州の特色としては列車のデザインが最初に浮かんでくるであろう。実際にも、JR 九州が発足した時からデザインはサービスの改善戦略として、意図的に導入され展開されたものであったようだ。

デザイン戦略を含めてサービス向上に関わる取り組みの構想には原動力となっている二つの価値が存在している。それは「理性的価値」および「感性的価値」である。これらの中から石井社長（JR 九州の初代社長）が特に注目したのは消費者の心理に働きかける「感性的価値」である。その一方、理性的価値は鉄道のサービスの基礎を形成していく役割を持つ。それは「安全・正確・省エネ型・大量輸送が可能」であるというベース、いわゆるサービスのハード面のことである（2002/2：15）。それに対して、感性的価値はサービスや快適さ、デザインなどといった付加価値、乗客の感性に訴える価値を意味する。すなわち、

これらの価値はサービスのソフト面を表しており、ホスピタリティの要素を有する価値であると考えられる。そして、この二つの価値の相乗効果によりサービスが改善していくという仕組みとなっている。

石井初代社長が「車両を中心としたデザイン戦略を取り込んでいくことにした」という（石井 2007 : 110）。民営化した当時に、JR 九州は島内における高速道路の全通により厳しい競争状況に置かれていた。そのため、都市間の輸送において同じ空間で乗用車および高速バス、飛行機と JR 九州の特急列車が走るという状況もあった。料金や移動時間には大きな差がなく、むしろ乗用車の方が有利な場合もあった。そこで差異をつけるために石井社長は「細かいサービス」を目指すことが重要だと考えた（石井 2007 : 109）。

「スピード・規模ではなく、デザイン・サービスで世界一流の鉄道へ」という石井初代社長による考えが背景にあり（本多編 1997 : 80）、デザイン戦略を主軸としたサービス向上の取り組みの始まりであった。「高速バスにはないサービス、マイカーには望めないおもてなしを列車の旅にも盛り込もう」（本多編 1997 : 93）という考えを基にサービスの抜本的な見直しが実施されるようになり、JR 九州と他の交通機関との差別化を図るためにも有効な戦略として考えられた。

そこで、車両および駅舎は公共施設であることが認識され、「機能的で良質、美しくて心地よい雰囲気醸し出すような、利用する人に喜んでいただける、楽しんでいただけるような感性に訴えるものを含み、さらに環境に優しく、また、調和のとれた総合的なデザインが必要」（2002/2 : 18）であると判断されたようだ。公共サービス特有の不特定多数の顧客に対し、基本となるサービスのハード面にとどまらず、感性的な付加価値であるホスピタリティの提供も前提にした改善対策に取り組むようになった。

すなわち、JR 九州の場合、デザイン戦略は感性的な付加価値であり、乗車する際に快適性のみならず、乗客に美的な刺激を与える効果が期待され、競合の関係にある他の交通機関にはない特徴を持つようになった（本多編 1997 : 232）。デザイナーの水戸岡氏や世界で活躍している建築家の磯崎氏などを積極的に起用した結果、新型列車や新しいデザインの駅舎が続々と登場し、話題となった。特にデザイン戦略によって開発された列車には 787 系つばめ、883 系ソニック、885 系かもめが挙げられている（2002/2 : 16-17）。

1.2 列車デザイン・観光列車のコンセプト

JR 九州において多くの観光列車のデザインを手がけたのはデザイナーの水戸岡鋭治氏であり、列車自体が観光を楽しむ対象となるために工夫を凝らした一人でもある。鉄道事業

にとってはホテル業が「ライバル」であるという発想に基づき、観光列車や都市間に運行する特急の内装として、ホテル並みの設備を使用することによって列車に伴う無機質な空間のイメージを払拭し、木材など自然の材料を使用した空間を演出した。

リゾートホテルの場合、外の景色は一つしかないということに対し、列車に乗っている間は美しい景色の移り変わりが楽しめることは列車の価値を高めるという（水戸岡 2009 : 46）。乗用車には味わえない眺めなどを最大に活かすために、大きな窓ガラスを使用した。その際、乗客が足元や上にある空の景色も楽しむことができるようになった。また、観光列車と区別せず、通勤通学の列車（「通勤タートレイン」）においても乗車時間はわずかな10分であれ、乗客が居心地良く過ごせるように工夫しているようだ（水戸岡 2009 : 102）。すなわち、これらのデザイン戦略を通して、乗客に対し共感を発揮し、快適な乗車時間を提供するために、サービスおよびホスピタリティが向上されているということである。

「乗ったらそこは観光地」（水戸岡 2009 : 89）をデザインテーマとして提唱し、水戸岡氏によるデザインは顧客が快適に過ごせて楽しめる移動空間を提供するというコンセプトに基づいている。この考え方は顧客の立場に立って発想できるものであり、共感することによるものである。特に、水戸岡氏の考えでは「歩きまわれる列車」（水戸岡 2009 : 86）は乗客に喜ばれ、そのために「期待値以上のものを提供する」（水戸岡 2009 : 92）ことが課題となっている。車内において様々なアメニティを導入することにより、観光客の好奇心に訴え、各車両で違うデザインや展望コーナーなどを設け、ビューッフェを探すために車内を散策するきっかけをつくる。すなわち、水戸岡氏が考えたデザインの演出により、顧客が新しい発見および予想した以上の移動時間を過ごすことが可能となる。

その上、水戸岡氏は列車のデザインだけではなく、駅舎、弁当の包み紙、また客室乗務員の制服もデザインしているという（水戸岡 2009 : 113）。乗客にとって女性客室乗務員はJR九州を代表する最も身近にいる社員であるため、客室乗務員による接客サービスおよび服装は上質なものであるべきだという考えに基づき、水戸岡氏は制服のデザインポリシーを決めた。それは「最高の機能美と普遍性」を持つべき服装として、見た目も素材の質も重視した制服であるということだ（水戸岡 2009 : 115）。

このように、JR九州におけるデザイン戦略は列車だけではなく、乗務員の制服や弁当の包み紙などといった細かいところでも導入されている。公共サービスであると同時に、他の交通機関との差別化を図ったサービスとなっていると考えられる。そして、そのサービスを日常的に利用する乗客の高まるニーズにも応えることができるようになっている。

1.3 感性的価値・デザイン戦略の導入による効果

顧客の要望を的確にサービスに反映するには職員の変化も欠かせなかった。すなわち、職員の仕事に対する意識や態度をより柔軟で協力的なものに変えることが必要であったということである。感性的な価値の重視およびデザイン戦略の導入は社員の意識に影響を与えたという（2002/2：16）。たとえば、車両の開発に関わる技術者とデザイナーとの間における協力が可能となった事は一例である。以前は車両の開発において製作側の都合でデザインする側の要望などが考慮されず、オリジナルのデザインが実現されなかった場合が多かった。それに対して、経営陣の牽引により、車両の製作に関わる担当社員は徐々に外部のデザイナーと協力し顧客の視点から車両づくりに取り組むようになった。すなわち、社員の意識が顧客志向に変わっていったため、車両のデザインに関わるアイデアの実現が可能になったということである。

そして、感性的価値を重視し続け、改善取り組みに反映したことにより様々な成果を収めることができた。たとえば、JR九州のデザイン戦略によって生み出された新型列車が国内のみならず、国外においても認められ様々な賞を受賞した³⁸（本多編 1997：233）。

また、収益において見られた重要な成果とは、発足当時、1987年における1日平均乗車人員は66万人だったのに対し、1996年には87万人（10年間で21万人）まで増加したということである（2002/2：18）。このようなことは感性的な価値、すなわちサービスのソフト面の向上を主軸とした取り組みが実施されることにより、国鉄時代にはなかったサービスも含め、快適性かつ利便性が提供できるようになったことを意味している。すなわち、顧客の視点で展開されたサービスが顧客によって認められ、支持されたものとして具体的な数字になったといえる。

このように感性的な価値の概念に基づき、民営化して以来、既存のサービスに付加価値を加えることを目的とした多様な改善施策が実施され続けているということがわかる。発足して以来、JR九州にとって国鉄時代に衰えた経営基盤を強化することが最も重要な課題であった。そして民間企業にふさわしいサービスを提供するために、理性的価値だけではなく、他の交通諸機関と競合的な状態に置かれていたJR九州は独自のサービスを創造する感性的価値も重要視するようになった。

1.4 職員の意識改革

³⁸ ブルネル賞，ローレル賞，ブルーリボン賞，鉄道建築協会賞，SDA賞など。

感性的価値を表すホスピタリティの向上には職員の共感力・理解力を高めることが必要であった。デザイン戦略の導入により接客に対する姿勢は徐々に向上しつつであったが、JR九州は更に数回にわたって、サービス改善施策を実施した。

サービスの提供によって顧客の満足度は大きく左右されるため、特に現場で働く職員の共感が顧客に伝わると考えられる。したがって、まず、職員の考え方をサービス志向に変えるために社員の意識改革が欠かせなかった。

意識改革は漠然としたものではなく、具体的に広聴体制における取り組みとして実施されてきた。すなわち、接客に対する姿勢を向上させるために、JR九州が計画的にサービス改善の対策として実践したことは、意識改革の推進であった。

JR九州における意識改革は民営化してから定期的実施されてきた取り組みである。まず、1987年から1990年までに「基本的なサービスを充実」させるべくサービスのハード面の改善に取り組んでいったようだ(村田 2001: 28011)。それは「国鉄時代にやってこなかった当たり前のことを、積極的に行ってきたに過ぎない(略)」(本多編 1997: 80)という経営陣による評価を受けたものである。すなわち、これらの向上施策は民営化した企業における最低限のサービスの充実であったと意味している。

(1) 「アクション 21」

次の段階として「アクション 21」という JR九州の中期経営計画のもとで、「SS (Safety & Service) 運動」が展開された。SS 運動は意識改革の本格的な取り組みの始まりであった。1991年から1999年にかけての取り組みは3年ごとにステップアップする方式となっていた(村田 2001: 28011)。第1ステップでは社員のサービスに対する基本認識を醸成することを目指していた。次の3年間の第2ステップにおいてサービス改善活動を定着させることが課題とした。最後のステップはJR九州のサービス文化を構築することに集中していた。

取り組みが展開された9年間には各ステップに適した対策が徐々に導入されたようだ。しかし、「お客さま満足度調査」および顧客からの苦情などからすると、接客に対する態度を変えるにはより多くの時間と工夫が必要であるという結論にたどり着き、サービスおよびホスピタリティを向上する取り組みを推進し続けた。

(2) 「感動作戦」

2000年から2002年まで「感動作戦」というサービス向上に関わる取り組みを展開した(村田 2001: 28012)。これらの取り組みにおいてサービスの原点である安全性を維持し、さらに顧客満足度(CS)を高める努力がコンセプトとして掲げられた。「感動作戦」の目標とは

『感動』企業を实践し、お客さまに提供するすべての商品価値を高める」ことであるという（村田 2001：28012）。顧客に感動を与える、顧客を満足させることにより社員自らが仕事に対する充実感および達成感を感じることで仕事に打ち込めるという考え方である。その結果、顧客も喜ぶという感動のサイクルが生じ、JR九州は「感動」企業となる。

「感動作戦」において顧客に感動するサービスを提供することにより社員も満足するという新しい視点が加えられた。この考え方はホスピタリティ・マネジメントが経営の中心としているものである。すなわち、社員自身が満足しているサービスの提供により顧客も喜ぶという、顧客への共感を前提とした取り組みである。しかし、この作戦も期待されたような結果を出せなかったようだ。

(3) 「新・感・動・作戦」

そして新たに2003年から「新・感・動・作戦」が石原前社長によって導入された。この取り組みはJR九州の公聴体制の構築においてターニングポイントになった(2011/10:30)。サービスを改善する取り組みは永遠の課題であり、「絶えず基本に立ち返り、永続的に取り組むことで『社風』にまで高め」る必要があると唐池社長がいう（唐池 2012：25）。以前実施された改善取り組みが見直され、特に2008年からサービスの改善に関する取り組みは一時的なものではなく絶え間ない努力を必要とすることとして捉えられるようになった(2011/10：30)。

これらの作戦において「『感謝』の気持ちをベースにしたサービスの提供」と「『お客さまの声』を商品や施設に反映」ということが主軸となった（唐池 2011:111）。全社員がJR九州を利用している顧客に対し感謝をし、高品質のサービスを提供することによってその感謝を表しているという（2011/10：30）。顧客の声を商品や施設、すなわち、サービスに反映することは公聴体制のことであり、「マーケティング活動」として位置付けられている。

「新・感・動・作戦」において5S活動、すなわち「整理・整頓・清掃・清潔」と「接遇」が提唱された。「整理・整頓・清掃・清潔」の4Sはサービスの基本とされ、徹底的な定着が求められた。たとえば、駅舎の職員が駅構内を回りゴミの確認をすることにより常に駅の清潔感を維持している（2011/10：31）。また列車の場合も、清掃の業者による掃除を待つのではなく、出発前などの時間を利用し、次の顧客が快適に乗車できるように自らが動き、車内のゴミを収集することなどが挙げられる。そして、「接遇」はあいさつや身だしなみなどという接遇に関わるマナーを取得させるためのものである。

経営企画部長の松下氏によると、5Sの導入により、「頭で考えるよりも実際に動いて、自分たちでピカピカにしてやっていると、汗をかいて一生懸命働くということが一番職場がきれいになっていきますし、元気が出ていきますから」、それに力を入れるようになったという。

「サービスをよくしようと言われても」、具体的にどういうことがすればよいのか分からないということがあった。それに対し、5Sによって職員みんなで掃除をすることなどは非常にわかりやすかったという。掃除をしている駅員をほめる乗客もおり、それが社員のやる気の原動力とつながり、「いいサイクル」が生じるという。

すなわち、これらの5Sは「形から入る」手法である(2011/10:30)。これはおもてなしの3原則(「第1章1節」を参照)と非常に類似したものであり、日本のもてなし文化独特のものである。社員自ら動き、身の回りを常に清潔に保つことを身に付けた後で接客サービスを身に付けていくという考え方である。

5Sに加えて、100人を超える社員との意見交換により、「基本39カ条訓」³⁹が作成された。これはサービスを提供する社員として守るべき基本および行動規範を具体的に示したものである(唐池2011:122)。そして、現在、これらの項目は「ブラッシュアップ」され、「行動基準24カ条」となったという(唐池2011:127)。それは経営トップが考え、一方的に指示したのではなく、企業関係者、特に現場の職員と協力し、乗客が満足するような行動規範を作成したということである。

1.5 「新・感・動・作戦」における広聴体制

(1) 広聴体制の主な柱

① 覆面調査「サービスランキング」

「新・感・動・作戦」における広聴体制は2003年からスタートした「サービスランキング」という覆面調査を中心としている(「第5章3節」を参照)。年に3回実施される。この調査は、およそ200駅を対象とし、顧客を装った社外の調査員が各駅を訪れ、サービスレベルを顧客の視点からチェックしていく調査である。調査項目では4S、販売対応、改札対応、電話対応などが確認される。そして全駅の総合ランキングが作成され、各駅の駅長が集まった営業施策会議において結果が発表される。

「サービスランキング」の目標の一つには競わせることがあるようだ。唐池社長は「競

³⁹ 添付資料①を参照。

争は、やはり自分たちを磨きます」という（唐池 2012：29）。仕事に対する緊張感を維持することと顧客への感謝の気持ちは高品質のサービスを生み出すと考えられている。

そして、JR九州の広聴体制は2006年から一本化され、調査は「サービスランキング」のみとなったことがインタビュー調査によって明確になった。それはJR九州の最大の特徴であると指摘できる。1992年から実施された「お客さま満足度調査」は2006年に廃止され、2003年からスタートした覆面調査だけに絞り込まれたのである。

文献調査で得られた情報によると、JR各社には顧客によるアンケートが実施されているようだ。それに対し、現在JR九州においてだけ顧客にアンケートを取ることは行われていないことになっている。松下氏に確認したところ、「サービスランキング」調査を始めて、それが「サービス向上にかなり寄与したので」、この調査のみに絞ることにしたという。そして、現在もそれ以外の調査は実施していないという。

従来のアンケート調査によって顧客の要望や苦情をサービスの向上に反映させるということは、顧客が指摘した不具合を直すことにより改善を実施したことになる。それに対し、覆面調査においては、職員は自分の作業が顧客の立場からどのように見えるかということを意識するようになり、先回りし、より改善したサービスおよびホスピタリティの提供を目指すようになるという効果がある。このような取り組みは顧客に共感することによって、対等な立場から考えることによつてのみできることで、顧客により高品質のサービスを与えることを可能にする。

② 社員による「気づき」

覆面調査の他に発足当時から社員による「気づき」が活用されている。この取り組みは会社全体において重視されている。現場第一線で働く職員への直接の苦情や要望のみならず、顧客の何気ない言葉やしぐさなどにも細かい注意を払い、サービス改善に反映していくという施策である。すなわち、社員の「気づき」も共感に基づいているものである。

特に2003年からこれらの「気づき」を社内のイントラネットに入力し、共有するようになった。それにより、全社員がお互いの「気づき」や課題として考えることを入力でき、閲覧できることになった。

イントラネット上に入力された「気づき」に対し2週間以内に方向性が決定されることが決まっている⁴⁰。そして、松下氏によると、具体的には、入力された「気づき」に対し担

⁴⁰ 九州旅客鉄道株式会社常務取締役、町孝氏による報告書（2013年9月20日取得
<http://www.mlit.go.jp/common/000115530.pdf>）。

当部署から 1 週間以内に回答されることが規則となっている。入力された課題はサービス課の担当が仕分けをし、その課題に関わる担当の部署に問い合わせ確認を行うという。

要望や「気づき」に対する改善策が不可能な場合でも、1 週間以内の回答が必要であり、社員の入力を無視できない。なぜなら、「回答を返さないと、二度とお客様も社員も言わないですね。社員は気づいたことをせっかく言ったのに」（松下氏）という職員の「気づき」を重視する体制になっているからである。また、担当の部署から解決できないというような回答が返された場合、サービス課の担当は解決策の再検討をすすめ、改善策を実施できるように交渉も行うという。

職員が入力した「気づき」および要望の検討の流れは以下の通りである。たとえば、乗客から列車時刻の変更に関する要望が入り、現場の職員がそれをイントラネットに入力する。投稿された要望はサービス部により集約され、担当部署に送信される。時刻表の改正を担当する部署が 1 週間以内に検討を行い、返信する。解決策が見つかった要望がさらに週 1 回行われる「鉄道事業本部部長会議」において報告され、また社長および会長が参加する「経営会議」（週 1 回）に提出される。承認されたものが実施されるというような流れになっている。

その一方、大規模な改善に関わる要望は月 1 回行われる「サービス改善委員会」に提出され検討される。たとえば、列車の本数の増加を必要とする改善は様々な条件を合わせた上で変更が可能となるため、検討および改善策の実施は時間がかかる。

(2) 公聴体制における共感とその効果

このように顧客の立場から行われる「サービスランキング」および顧客の要望に耳を傾ける職員による「気づき」が公聴体制の主な柱となっている。両方の取り組みは顧客への共感を基にしたものであると考えられる。「サービスランキング」の場合、職員が常に高品質のサービスを提供することを念頭に入れ、乗客が快適に鉄道を利用するために心配りなどの努力をする。そして、不便および不満を感じても口に出さない乗客が多くいるため、現場の職員はそれに気づき、乗客のしぐさから雰囲気を読み取る能力が欠かせない。そのため、日々理解力および共感する能力を培うことが重要である。

公聴体制の覆面調査への一本化および社員による「気づき」の重視は「新・感・動・作戦」においてサービスの改善につながった。これらの取り組みの効果は企業の収益の増加によって明確になった。1997 年度から 6 年連続で鉄道事業における収益は減少する一方であった。そして 2003 年に「新・感・動・作戦」がスタートして 2 か月後に半数以上の駅が

月単位の収入で前年を上回るといふ成果が現れた。下期においても会社全体の収入が前年を上回り、2003年度は増収という結果になった（唐池 2012：25）。また、「サービスランキング」がスタートした2003年の第1回（年3回）の覆面調査では平均点は54.3点であったのに対し、2009年の第3回の調査では87.4点まで上がったのである。この結果もJR九州の公聴体制はサービスおよびホスピタリティの向上を促していることを表している。

「新・感・動・作戦」の成功は、サービスに対する姿勢が以前の取り組みと異なることに起因していると考えられる。2007年から唐池社長が「JR九州は、お客さまの視点に立った心のこもったサービスにおいて、日本一を目指します」というサービス宣言をした。サービスの行動憲章には「私たちは、お客さまの声に耳を傾け、お客さまの身になって考え、お客さま満足を追求します」（唐池 2011：120；唐池 2012：31）という共感に基づいた理念が提唱されていることも非常に興味深い。

「新・感・動・作戦」において顧客側に「共感」することがサービスを提供する上での要件として示されている。社員自身がより顧客を理解しようと努力し、共感しようとする。それにより顧客の要望、また顧客自身が意識しなかった潜在的な欲求などにも気づくことができる。すなわち、社員による気づきの活用は共感に基づいているといえる。

(3) 「ありがとうプロジェクト」

そして、2012年9月からスタートした「ありがとうプロジェクト」のサービス改善取り組みは職員の意識にも影響を与えるものである。プロジェクトのスローガンでは「お客さまと地域と私たちを『ありがとう』でつなげます」と掲げられ、顧客への感謝の気持ちおよび地域との絆を中心とする改善施策である。サービス憲章において感謝および共感する気持ちが込められ、最後に「つねにおもてなしの心と緊張感を持って、お客さまをお迎えます」というように強調されている（2013/4：28）。

「ありがとうプロジェクト」は「新・感・動・作戦」のより強化されたバージョンであると考えられる。「ありがとうプロジェクト」も5Sの取り組みを遂行し、社員による気づき、顧客から寄せられる声を検討し、2週間以内での「クイックレスポンス」に努めているようだ（2013/4：29）。プロジェクトにおいて主張される感謝は顧客に対してだけでなく、社員同士においても実施されているという。「ありがとう」を重要な価値観として捉え、「お互いに尊重し、感謝し合う心をベースに、『ありがとう』を声に出し」（2013/4：29）、コミュニケーションにつなげていくということが中心となり、サービスの改善が実施される。これらの取り組みにおいても、社内におけるサービス文化が浸透することも重視されてい

ると考えられる。

また、社員が「つくる」という社員の自発性を促進する概念が主張されている。たとえば、みどりの窓口で乗客を迎える・見送る際に立ち上ることや、ゴミの当番を決め、季節ごとに花飾りをし、クリスマスやお正月などに合わせ飾りを変えるなど、乗客に快適な空間を提供するために自ら進んで行っているという。このような工夫は職場上司の命令によるものではない。職員の顧客に対する共感によって生み出された心配りであると考えられる。

1.6 まとめ

JR 九州の主な特徴としてアンケート調査などを廃止し、覆面調査および職員による「気づき」のみを公聴体制の中心にしたということが挙げられる。またサービス改善を実現するために接客に対する意識改革を意図的に行っていることも指摘できる。民営化が実施されて以来、サービスに対する姿勢は多様な改善取り組みによって高められるように工夫されていったことがわかった。そして顧客への共感に焦点を当てた「新・感・動・作戦」のもとでようやく成果が見られたことは興味深い。

また、JR 九州は他の輸送機関との競合に直面した結果、都市間の輸送のみならず観光輸送にも力を入れるようになった。そのなかで、車両のデザインだけではなく、客室乗務員が提供する感性的価値も他社と異なる点であり、接客サービスの特徴として指摘できる。都市間輸送における特急列車の客室乗務員による車内サービスは好評を博しているが、特に観光列車に乗務している客室乗務員が提供するサービスは共感を中心に行っている。第2節において観光特急を事例に客室乗務員による接客サービスを考察していきたい。

第2節 客室乗務員によるホスピタリティ・観光列車「ゆふいんの森」号を事例に

発足直後から JR 九州は島内の豊かな観光資源に注目し、九州は「観光王国」であることをアピールするために「観光輸送」および「観光事業」に積極的に取り組んでいったという（本多編 1997：109）。観光への取り組みは地域を元気にするための総合戦略の一つであったようだ（本多編 1997：190）。

JR 九州は地域との関わりを非常に重視している。「地域を元気に」という理念を掲げ、地域の活性化に貢献することを目標の一つとしているようだ。また、JR 九州グループ理念の3つのキーワードには「地域とともに発展」というのがある（唐池 2012：33）。「私達

は地域の活性化に貢献し、地域とともに発展することを目指します」というように説明がついており、鉄道と地域は密接に関わっているため、お互いに影響し合うからだ。

たとえば、2011年に九州新幹線の全線開通に伴い、いくつかの特急列車が新たに発足した。九州を訪れる観光客は新幹線が通っている地域だけではなく、主なルートから離れた観光地も楽しめるように観光列車およびバスを走らせる企画を展開した。また、他社がバスを運営する場合、列車とバスの時刻を合わせることに協力するなどという工夫もした。このように地域とタイアップすることによってJR九州は地域の活性化に貢献すると同時に、観光を目的として訪れた顧客に快適な旅を提供することに力を入れている。

2.1 JR九州の観光列車

現在、JR九州は9本の観光列車を走らせている。そして、2013年10月にデビューした豪華寝台特急列車のクルーズトレイン「ななつ星 in 九州」は現在まで培ってきた観光列車での経験を活かしたものであり、JR九州の初めての挑戦でもあるようだ。列車のデザインをはじめ、接客サービスも高級レベルであるという印象を受ける。

9つの観光列車はどれも非常にユニークで、子供も楽しめるような列車、大人の旅を提供する列車、また、その地域の特性などを捉えたものもある。現在、運行している列車の中で2000年代に登場した列車は7本もあり、2011年の九州新幹線開通に伴い走らせた観光列車は3つもある。以下において、JR九州のホームページの情報⁴¹を参考にし、現在運行している8つの観光列車について簡単に紹介していきたい。その次に「ゆふいんの森」について考察していく。

特急「A列車で行こう」はJR九州新幹線の開通にあわせ、2011年10月から導入された。天草三角線で熊本から三角まで向かう列車である。2両で編成され、主に夏休み、連休および週末、月曜日に運行している。大人が楽しめる旅のために「16世紀の天草に伝わった南蛮文化をテーマにしたデザイン」が強調されている。内装には木やステンドグラスが使用され、ヨーロッパをイメージしているという。共有スペースにはバーが設けられ、ベンチやソファが配置されている。座席の座り心地が考慮され、セミコンパートメント席や、景色を眺めるための窓に向かって座れる子供席も設置されている。

特急「SL人吉」は2009年4月にデビューし、連休および週末に運行している。熊本駅から人吉駅までのルートで1日に1往復をしている列車である。3両から編成されている列車

⁴¹JR九州の公式ホームページによる（2013年7月20日取得
<http://www.jrkyushu.co.jp/trains/>）。

にはパノラマビューを楽しむための展望ラウンジが設けられている。また、車内ではビューフェ、ライブラリーやミュージアムも楽しめる。インテリアには木材の家具が使用され、内装はメイプルウッドやローズウッドなどという高級感を与えるもので出来上がっている。

特急「あそぼ〜い！」は2011年6月に登場した列車であるが、1988～2004年の間に運行していた「あそBOY」の後継列車である。この列車も春休み、夏休み、連休および週末に限り運行している。4両から編成され、熊本から阿蘇および宮地に向かう「あそぼ〜い！」は子供連れの家族が旅を楽しめる列車として知られている。阿蘇の景色を満喫できるように車両の両端に全面展望のパノラマシートがある。そして、家族車両もあり、親子が座れるシートや子供の遊び場が設けられている。ラウンジや子供のための低いカウンター席、絵本を集めた図書館、木のボールが入ったプールなどが備えられているユニークな列車である。「あそぼ〜い！」のキャラクター犬である「くろちゃん」は阿蘇駅で出迎えをし、駅長室の中も見学できるサービスがある。

「九州横断特急」は2004年3月からデビューし、九州島内の真ん中を横断し、別府から阿蘇、人吉まで運行するという定番の観光スポットを巡る観光列車である。

「いさぶろう・しんぺい」は1996年3月に登場し、3両で編成され、毎日運行する観光列車である。人吉から吉松まで1日2往復で運行する。ループスイッチバックで知られ、鉄道ファンには人気がある。また、霧島連山や桜島の眺めを楽しむ観光列車である。

特急「はやとの風」は2004年3月に登場し、吉松から霧島温泉を通過して鹿児島中央まで1日2往復をする。車内は木製の内装になっており、「木のぬくもり」を感じさせる。「南国の色濃い自然を堪能できる」旅を提供する観光特急である。

九州新幹線の発足に合わせ2011年3月にデビューした「指宿のたまて箱」は毎日運転している。2両編成で、全席は指定席で、鹿児島中央から指宿に向かう1日3往復をする特急である。浦島太郎の伝説をテーマとした「たまて箱」をイメージし、駅に到着する際に「煙にみたてミストがドアの上部から噴出する」という演出が行われる。車内には海側に面した座席を設け、キッズチェアや指宿に関する図書などもある。

1両から編成されている観光特急「海幸山幸」は2009年10月に登場した。宮崎から南郷に向かって1日に1往復を運行しており、春休み、夏休み、連休および週末に運行している。この観光列車は宮崎の魅力をアピールする役割も持っている。海岸線や山間を走り、宮崎の豊かな自然、変化する景色を楽しむための列車である。車内には地元の飫肥杉が使用され「リゾート感たっぷり」という。また、車内では手作りの紙芝居で「海幸山幸」伝

説が紹介されているようだ。

すべての列車は水戸岡氏デザインのコンセプトに基づき、乗ったときから旅を楽しむように工夫されている。また、乗車記念写真のサービスや記念乗車証が提供される。また、列車のほとんどは民営化して10年以上経ったところに企画されたものである。その中で唯一、民営化して間もなく1989年3月にデビューした「ゆふいの森」号は現在までヒットし続けている観光列車である。

2.2 「ゆふいの森」

「ゆふいの森」号はJR九州が本格的に観光輸送を開始し、観光地向けに特急を導入した最初の観光列車であったようだ(1999/3:53)。湯布院温泉に向かう観光客をターゲットにし、博多から由布院および別府をつなぐ観光列車である。現在社長を務める唐池氏によって企画されたもので、列車のネーミングも湯布院の豊かな自然を連想させるようなものであり、車体の緑色も湯布院の森にちなんだもので、車体と観光地を調和させたものであるという(中村2011:244)。車内のインテリアに木材が使用されたことも話題となった。また、地元の食材を使用した車内限定販売の「ゆふいの森弁当」や飲み物、デザートなども開発され、列車に乗ったときから、乗客にとって観光地の気分を味わえる条件を揃えているといえる。

「列車自体が観光資源になり得るとするのは、私たちも『ゆふいの森』を走らせてみてわかったのです」(唐池2012:82)という唐池社長の発言によると、旅行は列車に乗った時から始まり、列車の中においても楽しみ、「観光気分を満喫」することができるという。このような観光気分は外の景色および列車のユニークなデザインや居心地良さを感じさせるインテリアというサービスのハード面によって提供されるが、客室乗務員が提供するサービスのソフト面も非常に重要であり、車内の雰囲気とそれによるリピーターを作るには欠かせない要素でもある。

このように、快適なサービスを提供するデザイン戦略によって観光列車の企画は成功した。デザイン戦略および感性的価値を導入した石井初代社長は「ゆふいの森」号の登場について以下のように語っている(石井2007:105)：

観光列車「ゆふいの森」は平成元年(1989)3月11日より博多—由布院—別府間に登場した。キハ58形1両、キハ65形2両から改造されたキハ71系で、3両編成で登場した。改造といっても車体は全くの新製である。グリーン塗色のハイデッカー、先頭車形状は楕円形2段窓の独特なイメージで、車内も暖かみのある木目調、観光列

車らしいムードを随所に演出し、また専属の客室乗務員を乗せてサービスにあたることなどが好評を博し、運転当初から今日に至るまで高い人気が続いている。

他の観光列車と比べ「ゆふいんの森」号は最も長く、およそ 25 年間運行している。また、祝日および週末ではなく、毎日運転している観光列車であるため、人気度が高いと考えられる。1989 年にデビューして以来、1999 年に一回の内装のリニューアルが実施されたが、現在においても同じ車両が運行している。インタビューからも「車両自体はずっと変わっていません」と確認できた。それ以外には 1992 年に「ゆふいんの森」Ⅱ世が登場したが、1999 年のⅠ世のリニューアルと同時にⅢ世が登場した。すなわち、現在リニューアルおよび新しい列車の登場から 10 年以上も経っているにもかかわらず、未だ人気は衰えない観光列車であり、観光列車のランキングでは常に上位に選ばれているようだ。

2.3 客室乗務員

観光特急のデザインに加えて、接客サービスの提供が人気を継続させる要因となっている。列車のデビュー当初から乗務する客室乗務員は「ゆふいんの森」における旅の雰囲気を作り出すことにより列車は人気を博していると考えられる。客室乗務員によって車内のサービスのソフト面が維持され、ホスピタリティが提供される。車内の設備などは列車が発足して以来ほぼ変わっていないにもかかわらず、乗務員による細かな心遣いは乗車する旅客に感動を与える。JR 九州が目標として掲げているおもてなしを社風にするということは客室乗務員の業務によって実現されているという印象を受ける。

客室乗務員が初めて起用されたのは 1988 年のハイパーサルーン「特急有明」が登場した時である。JR 九州の目標は飛行機のキャビンアテンダントのサービスに匹敵するサービスを列車においても提供することだった。特急に客室乗務員を導入したが、最初に採用された 17 人の「ハイパーレディ」にとっては「サービスは手さぐり状態」だったという（奥村 2008 : 70）。現在、JR 九州においては 250 人以上の客室乗務員が勤務しているようだ⁴²。

そして、現在でも、客室乗務員が提供する「サービスの内容やその他の業務内容」のほとんどは客室乗務員が自主的に意見を出し合い決めているという（奥村 2008 : 74）。すなわち、観光列車内で行われているサービスはマニュアル通りではなく、客室乗務員が考えつき実践するものであるということだ。実際に乗客と接するなかで乗客のニーズを考え、喜ばれるようなサービスを充実させようと工夫をしていると考えられる。このように、客室

⁴² JR 九州の客室乗務員によるホームページより（2013 年 11 月 7 日取得
<http://jrkyushu.jugem.jp/?pid=1>）。

乗務員の経験に基づいた業務内容の進め方が実施されている仕組みとなっている。そして、この改善の仕組みこそが顧客への共感により実現されるようになったと考えられる。

このような「ゆふいんの森」号の客室乗務員は厳選されるといえる。「ゆふいんの森」号に乗務するようになるには最低3年間の経験が求められる（奥村 2008：138）。すなわち、3年間より経験の少ない客室乗務員は他の特急および観光列車に乗務し経験を積むことが必要だということである。それは「ゆふいんの森」号の接客サービスのレベルの高さを表していると判断できる。彼女たちの自発的な活動により車内のイベント企画や季節感を連想させる飾りつけ、由布院の町における観光スポットを集めた手づくりパンフレットなどが用意されている。

2.4 社員の自主性

客室乗務員および他の職員による自発性はサービスの向上には非常に有効な役割を持つ。JR九州は職員の自発性および自主性を発揮させる取り組みを促進していると考えられる。それは特に教育制度において明確になっている。

(1) 教育制度：研修

JR九州において豊富な教育制度が設けられている。客室乗務員がサービスに対して高い意識を持ち、ホスピタリティを自然に発揮するようになるには個人の性質も重要であるが、研修は欠かせない。JR九州においては新入社員の研修制度とそれを維持するフォロー研修などがおもてなしの能力を開花させる作用があると考えられる。

① 新入社員の研修

現役の客室乗務員の著書によると、新入社員の研修は北九州市門司区にある社員研修センターにおいて泊まり込みで10日間で実施されている（奥村 2008：104）。そして研修講師は現役客室乗務員であり、研修の内容自体は非常に密度の濃いものであったという（奥村 2008：105）。毎日朝から晩までの研修が続いており、調べ物および宿題も多かったようだ。

たとえば、一日目の研修内容は以下のとおりである（奥村 2008：105）：

一日目

オリエンテーション

講師と受講生の自己紹介

社会人としてのマナー

会社概要、組織、サービス改善取り組みについての講義

客室乗務員としての心構え

ホスピタリティ接客マナーについて

笑顔の練習

また、10日間の研修の内容として、主なものをまとめてみた。「ボイストレーニング、身だしなみ、言葉遣い、身のこなし、接客十大用語（英語、手話、声、笑顔、お辞儀）、大型時刻表の見方、運賃の算出、旅客営業確認テスト、列車／客室乗務員の歴史、客室乗務員の使命感、役割、目標、行動の原点；ビジネスマナー；車掌補助業務；グリーン車業務マニュアル；車内アナウンス；接客マナー；人権教育；おからだの不自由なお客さまの対応；クレーム対応；ロールプレイング（営業知識）；異常時における車内設備の取り扱いと対処法；ストレスマネジメント；サービス宣言・行動憲章；自ベース検修について」などがある（奥村 2008：106－111）。

以上の研修の内容を考えると、客室乗務員が従事する業務は多岐にわたっていることがわかる。ワゴン販売や車内アナウンスだけではなく、異常時における対応や車掌が果たす業務も身に付け、身体障害者に合わせたサービスの提供や、営業に関わる知識の取得などといったことが挙げられる。「ゆふいんの森」号には3人のみの客室乗務員が乗務するため、乗客の安全性も含め、発生した問題に対し自主的に対応できるように訓練されているようだ。

② 「自ベース研修」

新入社員の研修の次には自ベース研修がある。客室乗務員が配属される博多ベース、大分ベース、鹿児島ベースという3つの拠点があり、それぞれのベースにおいてさらに1週間程度の研修が行われる。乗務する列車が異なるため、業務の内容および地域の特性などを考慮し、それに合わせての訓練が実施される。観光地および特産品を予習し、ロールプレイングを基にした訓練が多い（奥村 2008：116-117）。

③ 現場における研修

そして、実際に仕事に入る前の訓練としては約1ヶ月間、インストラクターである「母」と呼ばれる先輩客室乗務員の勤務に同行し、現場での指導を受ける。各研修生には一対一でインストラクターがつくということである（奥村 2008：123）。この制度は1995年からスタートしたが、以前は先輩の客室乗務員が後輩を指導していたという教育であった（奥村 2008：76-77）。

(2) 教育制度：業務における活動

① 「グループ制度」

全ての研修が終わり、実際の業務に着くときに客室乗務員はグループを組む。サービス課において1996年から客室乗務員による「グループ制度」が導入された。客室乗務員の人数が増えたため、またより運営しやすくするために、グループごとに分けることにしたようだ。サブチーフが10人程度の客室乗務員とのグループを組み、「個人へのきめ細かなフォローや人材育成、および迅速な情報伝達を可能とする仕組み作りを行っている」という(村田 2001:28015)。これらの教育制度の導入によって、現在の客室乗務員の体制が出来上がり、他のJR各社から研修や視察に訪れることもあるという(奥村 2008:77)。

② 「リーダー制度」

客室乗務員の自主性および自律性はリーダー制度においても醸成され、ホスピタリティとして発揮されている。リーダー制度とは客室乗務員の職務におけるパーサー、チーフ、サブチーフという全リーダーを中心とした会議のことである。全リーダーが定期的に開催される会議において業務に関わる問題をめぐって議論している(奥村 2008:74)。すなわち、乗務のときに発生した問題や、気づいたことなどを他の乗務員と相談し合い解決策および改善策を考える会議となっている。このような取り組みは特急列車が登場したころに客室乗務員を務めた先輩によって構築されてきたものである。

③ 客室乗務員の使命感

また、研修内容において学習項目の一つとなっている客室乗務員の「使命感」は業務における方向性を明示し、職員の自主性に関わるものである。「使命感」とは1995年から客室乗務員の全リーダーが会議において決めるスローガンのことである。そのスローガンにおいて客室乗務員は業務上の目標を掲げている。たとえば、話し合いの結果、「愛とeyeで伝えたいレディのまごころ 荷物にならないお土産です」という使命感が採用された(奥村 2008:74)。

「愛する人をお迎えするような気持ちでお迎えしたい。・・・

これらのお客さまにたいする真心と意識を、旅の一ページの、心にしまえるお土産としてお持ち帰りいただくこと。それがわたくしたち客室乗務員の願いであり、使命です」というように説明が加えられている(奥村 2008:76)。そして前の使命感は「気品と愛嬌」であったという(奥村 2008:74)。これらの使命感の入れ替えは特に決められていないようだが、客室乗務員にとって理念であり、達成すべき目標であるため、顧客との理解をより深める役割を果たしていると考えられる。

使命感の他に JR 九州における客室乗務員のリーダー全員が策定した理念がある。「お客

さまに質の高い車内サービスを提供し、心地良い接点を多く創り出そう」というものである（村田 2001：28014-28015）。この理念を徹底することにより客室乗務員の業務に対する主体性の確立などを図っているようだ。

経営陣からの指示ではなく、職員自身が現場での業務を通じて必要とする目標および方向性をこれらの使命感や理念で示している。すなわち、顧客と接するなかで気づく課題およびアイデアをサービス・ホスピタリティを向上することに活用するための作業を行っている。この活動は顧客に対する共感をなくしてできないものであると考える。

④ 「委員会活動」

上記の業務に加えて、「委員会活動」は JR 九州の客室乗務員により考案されたものである。「委員会活動」により客室乗務員の自主性が育成され、鍛えられ、発揮されることが考えられる。この制度はより高品質のサービスを目標として設けられたという。

JR 九州のサービス課への問い合わせによりこれらの活動が始まった経緯が確認できた。以前は客室乗務員が乗務する列車が少なかったため、列車毎に日々の問題点を解決することで十分だったようだ。乗務する列車が増加したとき、問題をより迅速に解決できるように、「そしてより質の高いサービスを提供するために委員会制度を設けました」という（JR 九州サービス課の回答による）。

また、委員会は客室乗務員による組織内部の取り組みであり、客室乗務員の中で公募が行われているという。開催される頻度は決まっておらず、必要性に応じて平均は月に 1 回程度開催される。取り組みが始まった当初は「サービス改善委員会」「メニュー委員会」「イベント委員会」「ビュッフェ活性化委員会」「ゆふいんの森改善委員会」のみであったようだ。

この活動は 1996 年から制度化されたが、以前は「黎明期の客室乗務員」が自発的に活動を展開したものであった。サービスの向上を課題とした会議や観光スポットを調査するために休みの日に観光地を実際に訪れるなどという活動を積極的に展開している。そして、各列車における「委員会」、たとえば、「ゆふいんの森委員会」や「つばめ委員会」などが活動している。他には、「商品委員会」という「沿線や列車にちなんだ商品」、顧客が満足する商品などを客室乗務員が探し、仕入れる作業に関わる委員会がある。インターネットによって観光地および列車に関わる情報を発信する「ホームページ委員会」もある（奥村 2008：78）。

また、弁当の開発などを推進する「メニュー改善委員会」、「サービス改善委員会」、「イ

ベント委員会」,「ゆふいんの森改善委員会」など,課題の解決に向けた自発的な活動が実施されている。これらの委員会は定期的開催されるという(村田 2001:28015)。列車内で発生するトラブルや顧客から受ける苦情および要望などを客室乗務員の間で共有し,解決策を探ることやマニュアルを自作することなど(村田 2001:28015),客室乗務員の「気づき」をサービスの改善に反映することに役立てているようだ。

「委員会制度」は接客に対する客室乗務員の積極的な姿勢を表している。顧客が旅を楽しむことができるように,観光列車のアメニティに頼らず,常にプラスアルファのサービスを提供するために商品やイベントなどを改善している。そして,この活動が自主的に始まったということは顧客への共感に基づいていると考えられる。

2.5 「ゆふいんの森」乗車体験

観光列車におけるサービスを具体的にみるために,実際に筆者が乗車した体験について述べておきたい。「ゆふいんの森」号は1日に3往復をするが,その中で博多―由布院の間は2往復で,博多―別府は1往復をする。乗車した日は7月末の平日で,朝一番の9時24分の列車である。列車が到着する前にホームで客室乗務員が並んで案内をしており,列車が近づくと写真撮影などの手伝いをしていた。乗客の3分の1くらいはアジアからの観光客だったようで,家族連れの人がほとんどであった。また20代の日本人が多く,年配の乗客が少なかった印象を受けた。

行きは1999年に登場した「ゆふいんの森」Ⅲ世で,木材を使用した内装で,あたたかみのある落ち着いた空間の列車であった。車両は4両で編成され,3号車にはビュッフェが設けてある。

乗車の前に写真を撮る観光客が多く,発車してもほとんどの乗客が歩きまわったり,話をしたり,写真を撮ったりして,車内はにぎやかだった。そして,ビュッフェに行く乗客が多かった。ビュッフェには「ゆふいんの森」号限定のグッズ,お弁当や飲み物が用意されている。また,客室乗務員も籠に商品を入れ,あるいはワゴンを押し,客席までの車内販売を行っていた。

商品の他に,ビュッフェには客室乗務員が作成した由布院の観光マップや子供がメッセージを書くためのノートと色鉛筆が用意されている。実際に,子供たちがビュッフェに集まり,絵をかいたり,子供用の乗務員の制服を試着し写真を撮ったりしていた。また,乗客のほとんどがビュッフェに置いてあった「ゆふいんの森」ポストカードに乗車記念のスタンプを押して,持って帰った。

このような、すべての乗客が楽しめるコーナーは客室乗務員の自主的な活動により提供されているものである。顧客と毎日接するなかで、顧客がより楽しめるようなものを考え、提供するというさまざまな工夫が活用されているようだ。

窓からずっと緑の森の景色が続いているので、座席で旅行を楽しむ乗客もいた。そして、途中でもうすぐ「慈恩の滝」が見えるというアナウンスが入り、各車両では客室乗務員によって「慈恩の滝」という字が書かれた紙が提示され、名前の由来などが紹介された。そして、滝が見えるようになった時から走行のスピードが落とされ、滝の眺めを楽しむことや写真を撮ることのために列車はゆっくりと前に進んだ。同じように近代化産業遺産に認定されている豊後森機関庫や伐株山に近づくころに車内にお知らせが流れ、列車のスピードが落とされた。

そして、乗車する観光客が最も喜んだのは乗車記念写真のサービスであると考えられる。客室乗務員が、日付が入ったパネルおよび籠に入れた運転士用の帽子と客室乗務員用の帽子を持って、各席を回り、持参のカメラや携帯への記念写真を勧めていた。車両の後ろからスタートして、各乗客に説明をし、写真を撮り、ゆっくりと前に進んでいった。写真の撮り方も非常に丁寧で明るく振る舞い、カメラの扱い方に慣れている様子で、確認のために最低2枚を撮っていた。

筆者はビューフェで景色の写真を撮ったり、手作り観光マップを見たりしていた時に、ワゴンのサービスから戻った客室乗務員に声をかけられ、滞在時間に合った観光ルートを勧められた。年が近かったということも考えられるが、友人のような感覚で湯布院のお店について説明していただき、楽しそうに地図で詳しく説明していただいた。

帰りの列車は「ゆふいんの森」号Ⅰ世であり、1989年から運行し、2003年に車内のリニューアルが行われた車両であった。別府駅から出発した列車であったため、由布院に着いたとき、車内には既に多くの観光客がいた。Ⅲ世と比べ、外装および内装のデザインには少し違いがみられるが、木材を使用したコンセプトは同様である。また、2号車のビューフェの他に、3号車にはパブリックスペースが設けられている。お弁当などを食べながら景色を楽しむために大きな窓がつけられており、窓際に5人くらい座れるテーブルと座席がある。観光ガイドを並べたコーナーも設置してある。

行きと違って帰りの列車は静かで、半数に近い乗客が寝ていたようだ。それが配慮され、アナウンスも控えている。そして、パネルと帽子の記念写真のサービスが行われた。片道で「ゆふいんの森」号に乗る乗客がいることも考慮に入れ実施されているようだ。

帰途はほとんど満席であったにもかかわらず、筆者が座ったドアに近い席にはエアコンが届いていないという理由で車掌に隣の車両の空いている席に移動することを勧められた。我慢できる程度の暑さであったため、言われるまで気づかなかった。同じように、ドアの近くの席にいた乗客に移動が勧められた。筆者にとって非常に丁寧に感じられた気遣いであった。

全体的な印象として、「ゆふいの森」号の車両はユニークなデザインで、インテリアは居心地の良い素材を使用したものであるため、快適性が感じられる。しかし、内装は古いものであるという事実も否めない。すなわち、車両自体は新しくないものであるため、それに感動する乗客は多くないであろう。それにもかかわらず、乗客はホームで「ゆふいの森」号を待ち、乗車する前から旅を楽しんでいるようである。それは、客室乗務員の明るい振る舞いおよび接客が乗客を魅了し、元気を与えるからだろう。それが乗客にとって楽しい思い出になり、リピーターの続出につながっていると考えられる。

2.6 まとめ

「ゆふいの森」号で客室乗務員を務めた奥村美幸によると「最初に乗務したときは、『ここまで踏み込んだサービスをするのか!』と、衝撃的」だったようだ。「マニュアルに書いてあるようなサービスではなく、そのお客さまだから喜んでいただけること、そして、私だからできるサービスを行う」（奥村 2008 : 140）と強調し、乗客に対し共感を持って対等な立場から接客サービスを行っていることが確認できる。

乗客に楽しんでもらうには客室乗務員自身も楽しむことが重要だという。積極的に声をかけ、話から乗客が満足するようなサービスを考え、「思いつくサービスを行う」ことを心がけているようだ（奥村 2008 : 148）。提供したサービスが喜ばれたときには、自分たちの想いが通じたと喜ぶ。客室乗務員は顧客に共感することにより、満足されるサービスを提供できるようになる。そして、顧客が満足することによって客室乗務員も満足するという相互的な関係が発生し、ホスピタリティの連鎖が生じる。

各列車においてはマニュアルが備わっているが、「プラスアルファのサービスは、客室乗務員それぞれに任されている」といい、JR 九州における社員の自主的な活動の推進がうかがえる。このようなことから、客室乗務員は組織の人間としてではなく、自律した一人の人間として顧客をもてなしていると考えられる。

JR 九州の客室乗務員の事例ではこの自主性および自発性は相手に対する共感力を高める作用があることを示唆している。また、自発的に取り組むことにより、要望を受けた際に、

上からの指示を待つのではなく、すぐに解決策を考え、実施する。すなわち、現場において個人が解決できる課題が社員に任されているため、顧客への対応はスピーディになる。顧客へのフィードバックが早くなることに伴い、顧客の満足度も上がると考えられる。したがって、社員の自律的な立場は顧客への共感につながりホスピタリティの向上を促している要因であると考えられる。

JR 九州の観光列車において共感に基づいたサービス・ホスピタリティが提供されていると結論できる。客室乗務員の研修や業務上におけるリーダー制度および委員会活動に取り組むことにより、共感の能力はより豊かになると考えられる。これらの取り組みによって職員の自主性が育成され、顧客に対する共感の能力が高まると考えられる。

小括

本章において JR 九州における広聴体制の変化を中心に公共サービスにおけるホスピタリティ推進の特徴を考察してきた。JR 九州におけるサービス改善の取り組みは非常に充実しており、顧客に対する共感に基づいていると結論した。

まず、国鉄時代にはなかった感性的な価値を改善取り組みの出発点とし、列車のデザイン戦略を展開してきた。ユニークな特急や観光列車が話題となった。そして、サービスおよびホスピタリティを向上させるために、サービスのハード面だけではなく、職員の接客能力の改善が欠かせないことが明確になった。そのため、職員の意識改革に向けた改善取り組みを展開し、定期的に（3年ごとくらい）これらの取り組みを更新している。

これらの取り組みの中で職員の顧客に対する気遣いを喚起させるために、職員の自主性を促進する対策を実践している。すなわち、課題に対する解決策をできる限り自分で決め実践するという柔軟な考え方の育成に焦点を当てた研修などを実施しているということである。

観光列車と客室乗務員を導入することによって、JR 九州は新たなサービスのタイプを創造したと考えられる。それは高級ホテルにおけるサービスおよびホスピタリティを従来の列車に導入し合併したものである。結果として、列車内という公共空間における高品質のサービスの実現が可能となった。

また、JR 九州は各社の中で唯一、アンケート調査を廃止した会社である。各社に先駆けて民営化初期から 2006 年までアンケート調査を定期的実施していたが、2003 年に導入し

た覆面調査「サービスランキング」による効果が見られたため、公聴体制を「サービスランキング」に一本化したという。それに加え、職員による「気づき」および顧客から受けた要望なども収集し、迅速な対応に努めている。

これらの「サービスランキング」および「気づき」の取り組みは企業側や職員の先読みの能力に基づいている。すなわち、職員が先に顧客の立場になり、まだ受けていない要望や不満に気づくことができるため、予想を超えてサービスおよびホスピタリティが向上することになっている。また、それにより公共サービスの不特定多数の顧客に対し、より高品質のサービスを提供することができる。

そして、顧客に対して共感することにより自発的に活動し、職員は顧客との対等な関係を築くことになり、サービスおよびホスピタリティの向上が可能になる。特に、観光列車に乗務する客室乗務員の業務において共感の発揮の効果がみられる。

このように、公共サービスを提供する巨大企業において職員の自主性が重視されることにより、顧客に対する共感が発揮される。その結果、接客サービスの品質はより向上するという関連性を見出した。

終章

本稿の第1部でホスピタリティの概念および共感について考察し、第2部ではJR各社およびJR九州を事例として、公共サービスを提供する企業におけるホスピタリティの向上について考察してきた。各社において広聴体制という顧客の要望をサービスに反映する仕組みがホスピタリティを推進していることがわかった。この広聴体制の特徴を念頭におき、公共サービス特有の不特定多数の顧客へのホスピタリティの提供についてまとめていきたい。最後に、論文の成果および残った課題をまとめて提示する。

第1節 公共サービスにおけるホスピタリティの特徴

本稿の議論を整理し、公共サービスを提供する事業におけるホスピタリティについて考察する。

(1) JR各社の公共性

民営化したJR各社は公共性が高く、公益事業として運営されている。公益事業は私企業であると同時に、公的料金なども含め様々な規制が課せられる制度である。JRを規制する鉄道事業法により安全の確保が求められるため、各社は公共交通として重要な責任を負っていることが分かる。そして、公共サービスを提供する企業の特徴には大規模であることや不特定多数の顧客を抱えていることなどがあると指摘できる。このような実態に対し、公益事業であるJR各社はどのようにサービスおよびホスピタリティを向上させているのかという課題を考察してきた。

JR各社は公共性が高い交通機関として安全性やサービスのハード面における設備の充実や輸送事業などを主な業務としている。民営化が実施された直後から、サービスのソフト面に焦点を当て、向上させるための対策を実施してきた。これらの改善取り組みには26年の間にどのような変化がみられたのかということをもとめていきたい。

(2) 広聴体制の役割

JR各社におけるサービスおよびホスピタリティの向上を促進している仕組みとして広聴体制が指摘できる。それは不特定多数の顧客からの要望をサービスに反映するための仕組みである。そして、実施される改善の対策は広聴体制の活用によって決定されている。まず、意見および要望を収集し、分類し、検討を行う。次に、サービス委員会によって決定

された改善策を実施するという過程を経て顧客の要望をサービスに反映する仕組みになっている。

各社の広聴体制において主にアンケート調査やモニター制度などといった多数の人による意見を収集するための調査が活用されている。JR 各社がホスピタリティ企業のように顧客の要望に対し個別的に、即座に対応することは実現しにくい。そのため、アンケート調査を始め、大規模な組織において可能な改善対策を実施することに至ったと考えられる。

その一方、各社にはサービス・ホスピタリティを向上するための独特の取り組みがある。公共サービスを提供する企業における個別的な対応の代替策になるようなものとして考えられる。たとえば、JR 東日本の事例で見たように、新幹線アテンダントのおもてなしや「サービス・マネージャ」および「サービス介助士」、JR 九州の客室乗務員などの取り組みが挙げられる。これらの活動には乗客に対する職員の共感という共通点がみられる。すなわち、社員が乗客に対し共感することにより、喜ばれるサービスを提供するということである。

(3) 改善の取り組みにおける共感および自主性

共感とはホスピタリティの主要素であり、サービスおよびホスピタリティの向上においては重要な役割を果たしている。そして、各社における共感の能力の発揮は職員の自主性に関わっていると考えられる。たとえば、マニュアルの通りに接客をするだけでなく、発生した問題や要望・苦情などに対し職員が自分で解決策を探る。それは臨機応変な対応にもなり、顧客満足に影響を与える。そして、顧客に共感することによって職員は自分の考えで判断をし最適な方法で処理することができると考えられる。

特に、JR 九州が実施している取り組みの中では職員の業務に対する自主的な考え方が歓迎されている。顧客の要望などを改善施策に反映することを迅速にするために、社員の自発的な活動が欠かせない。たとえば、客室乗務員による車内の飾りや、イベントの企画、手づくりの観光マップなどが挙げられる。また、観光列車における「委員会制度」も本来自発的な活動として始まった。これらの活動は社員の共感に基づいたものである。そして、乗客を喜ばせ感動させる結果をもたらしている。

(4) JR 九州における広聴体制

それに加え、JR 九州における広聴体制は大きな変化を遂げてきた。JR 九州は 15 年近く実施した顧客満足度調査をやめ、公聴体制を覆面調査のみに集中するという仕組みに切り替え、それが効果を見せている。アンケート調査に比べ、職員の仕事に対する緊張感が常に保たれ、サービスの向上を促している。

もう一つの変化とは社員による「気づき」の展開である。乗客と接する現場の社員が目にした乗客の何気ない一言でもサービスに反映するという「気づき」に基づく改善の仕組みが形成されつつある。この取り組みも職員の共感の能力および自発性に関わっている。そして、公共的な企業におけるホスピタリティを向上させるために有効な対策であると思われる。

従来のアンケート調査では、顧客がはっきりと要望することを検討し、改善に活用していた。しかし、アンケートではすべての乗客が回答するとは限らず、また意見を言わない顧客もいる。それに対し、現場の社員による「気づき」は先回りし、要求する前に顧客が期待する改善および潜在的な要望なども把握し、サービスの向上に反映させることができ、このことを主軸とする広聴体制が構築されつつあるといえる。このように、顧客の潜在的な要望に気づくために共感する能力は欠かせない。

(5) 公共サービスにおけるホスピタリティの向上

以上の事例から、不特定多数の顧客を対象とする公共性の高い企業におけるサービス・ホスピタリティを向上させるためには、共感が重要なものであることがわかった。そして、共感に基づき職員は積極的に接客サービスに取り組み、顧客のニーズに耳を傾け、サービスを向上させるための工夫を実施するようになるという連鎖が生じる。公共サービスにおける職員の自発性はサービスおよびホスピタリティを向上させるために大きな役割を果たしていると考えられる。

鉄道事業の設備および対面サービスなどを含む JR 各社は規模の大きい複合体であるため、円滑な運営の実施は困難である。顧客からの苦情の処理や要望の検討などを即時的に処理できないであろう。それゆえ、民営化してからの 26 年の間に JR の広聴体制は常に進化していた。JR 九州の事例でみられたように、社員の自主性を促進することによりサービスの向上がより速く実現できるようになった。すなわち、経営のトップや上司からの命令や決断を待つより、自分で解決可能な課題を、責任を持って解決するという自律性を促しているようだ。この方法は大企業の運営を円滑にするためにも、サービスおよびホスピタリティを向上させるためにも効果のある対策である。

JR 各社として、顧客が満足することを前提とした広聴体制を構築することにより、顧客の要望をサービスに反映する取り組みを活用できるようになった。このようなサービスおよびホスピタリティの改善を促す広聴体制の実施は顧客に共感することによって可能になったと考えられる。共感とはホスピタリティ概念のもっとも重要な要因で、本質のようなも

のである。したがって、JR 各社はこのような共感に基づき、サービス向上に取り組んでいることが分かる。職員による共感はサービスの付加価値となり、顧客満足を左右する要因である。

第2節 論文の成果

(1) 本稿における課題

本稿において公共サービスを提供する鉄道会社 JR の各社におけるサービス改善対策を中心にホスピタリティ向上の推進を検討してきた。近年、ホスピタリティ産業に属するホテルやレストラン、娯楽施設などにおけるホスピタリティの実態を分析する研究が増えている。しかし、これらの企業は小規模で、レジャーに関わる接客業であるため、徹底したホスピタリティの提供は可能であり、また望ましいものとなっている。それに対し、日常生活で利用されるような公共企業におけるホスピタリティの実態、また特徴を検討した研究がほとんど見当たらない。

そこで、国鉄分割民営化に伴い、短期間でサービスの改善を実現させた JR 各社におけるサービスおよびホスピタリティの向上を実現させた体制を検討し、公共性の側面が強く表れている企業におけるホスピタリティの特徴を把握することが重要だと考えた。JR 改革によって経営悪化を克服するために、国鉄時代に無視された接客業務を向上させるために、顧客の存在を意識するようになり、サービス改善を遂行したということは興味深い。

(2) ホスピタリティの概念

ホスピタリティの概念はサービスの概念に比べ、ほとんど明確にされておらず、おもてなしやサービスと同様のこととして捉えられている。それゆえ、ホスピタリティの概念について詳しく検討し、またサービスとの相違点を明確にすることにより本稿におけるホスピタリティ概念の捉え方を提示できる。

まず、ホスピタリティという新概念を明確にするために、第 1 章において日本におけるホスピタリティに関する研究および海外のホスピタリティ研究を検討し、整理した。日本の研究におけるホスピタリティは主人と顧客の間における相互的で対等な関係、お互いに対する心遣いや思いやりなどの表明、もてなしなどを表している。そして、日本におけるホスピタリティの研究はもてなしと関連づけて展開されている。

それに対し、欧米のホスピタリティ研究によると、ホスピタリティはホストとゲストの

関係というように定義されているようだ。日本にはホスピタリティ・マネジメント、欧米では営利的なホスピタリティという共通した分野がもっとも研究され発達してきた。それゆえ、ホスピタリティの概念は経済学的な観点から研究されているが、ホスピタリティの多面性が考慮されていないため、他の学問、特に社会科学の領域における研究はほとんど見当たらないのが現状であるようだ。すなわち、多様な学問領域におけるホスピタリティに関する議論や分析などが求められている。したがって、本稿はホスピタリティの概念に社会学的な考察を加えることを試みた。

(3) ホスピタリティと義務の関連

ホスピタリティには義務の概念が含まれていることも欧米の研究から明らかになった。また、ホスピタリティの歴史的な経緯を検討することによっても、義務との関連が強いことが分かった。第2章においてホスピタリティが発生した背景および語源の解釈を検討し、整理した。それにより、ホスピタリティは原始社会および古代から友好的な人間関係を維持するために重要な役割を果たしていたということがわかった。見知らぬ人をもてなす義務などとして活用し、対立を防ぐように相手に対する好感のシンボルとして表現されていたようだ。

もてなす義務の観点は社会学で研究されてきた贈与論および交換理論と共通する考え方であることが分かった。交換もホスピタリティも相互利益や相互的な義務に基づいている。そして社会における相互作用を促進することによって友好的な関係が形成され、社会的な安定が保たれる。すなわち、贈与の慣習とホスピタリティは社会的な関係の発生に働きかけ、持続させる重要な過程として役割を果たしていた。根本において多くの共通点が見出された。ホスピタリティは贈り物だけではなく、顧客に宿泊や料理を提供し、顧客の安全にかかわる責任を負う。それゆえに、ホスピタリティにおいては顧客の満足が重要視されている。

(4) ホスピタリティとサービス

また、サービスの概念と誤解されることが多いため、サービスとの相違点を吟味することにより、ホスピタリティの概念を明確にし、その特徴および要素を検討した。ホスピタリティはサービスの付加価値として提唱されており、サービスのハード面とソフト面を土台としているため、サービスの充実という側面は確かにホスピタリティの要素の一つである。そして、共感することにより相手との対等な関係を築くことができる。主従関係を基にしているサービスに対し、ホスピタリティは対等な関係を前提としている。したがって、

対等な関係および共感をホスピタリティの要素として位置付けた。もう一つは、サービスは多数の顧客に対し提供されるが、ホスピタリティはマニュアル化されず、顧客一人ひとりに対し提供されることが相違点となっている。したがって、個別的な対応はホスピタリティの要素の一つとして提示される。これらの要素の中で共感する能力はホスピタリティを発揮させる重要な要素であると考えられる。共感に関しては社会学的な観点からの考察を加えることにより、ホスピタリティの研究において新しい視点を確立できる。

(5) 共感

そのため、第3章において共感に関する先行研究を整理した後、社会学における感情労働論との関連性を探ることにした。共感は主に社会心理学において研究されてきたが、社会学において感情社会学という人間の感性的な性質を研究する分野が構築されており、感情規則と共感の関連を考察することができる。ホスピタリティの要素である共感相手の感情に寄り添った気持ちを表明する感情規則における基本的なものの一つであり、人々の間における協調性を促進し、社会に安定をもたらすと考えられる。

(6) JR改革における改善施策の分析

第4章において、ホスピタリティおよびJR改革に関わる先行研究を検討した結果、今までJRのような巨大企業を対象とし、公共性が高い企業におけるホスピタリティの実態を検討した論文がほとんど見当たらないことが分かった。したがって、第1部において検討したホスピタリティの特徴を参考にし、JR各社が進めているサービス・ホスピタリティの向上を促進する体制を考察した。『JRガゼット』誌の検討を中心としたドキュメント分析という方法により、特に「サービスの充実」「対等な関係」「共感」「個別的な対応」というホスピタリティの要素を中心に、各社におけるサービス改善の検討を行った。

国鉄分割民営化が実施されたときから『JRガゼット』の出版も始まった。26年間にわたって各部門の責任者によって記述された、本誌におけるJRのサービス向上などに関わる特集および記事を検討し、共通点などをまとめた。それに基づき、各社におけるサービス改善の仕組みを整理してみた。

6社におけるホスピタリティの向上に関してそれぞれの特徴が見られたが、全社において広聴体制というサービスの改善を促す仕組みの存在が確認された。各社が乗客からの意見を収集し、それらの検討を行い、サービスの改善に反映するという広聴体制は、JR各社の業務の改善に貢献するものである。この改善体制によって各社は公共サービスを利用する不特定多数の顧客の要望を把握でき、それらをサービスおよびホスピタリティの向上に反

映している。

JR 各社が取り組んでいる多様な対策も非常に興味深い。また改善事例として、サービスのハード面に関するものが多く、接客サービスの改善として、社内におけるサービス教育が強化されていることが分かった。

(7) JR 九州における広聴体制

JR 各社のドキュメント分析により、JR 九州におけるサービスの改善施策はより工夫されていることが明確になった。そして JR における共感の発揮を検証するために、JR 九州が発当初から導入したユニークな観光列車および客室乗務員による接客サービスに焦点を当て、公共的な性質が強い企業における共感の働きを考察することにした。

結果として、民営化した直後から JR 九州には感性的価値の重要性が訴えられ、社員のサービスに対する意識改革が今日まで実施されていることがわかった。3年間や5年間、また9年間などに及ぶ改善運動が試され、有効的なサービス改善対策が検討された。2003年からスタートした「新・感・動・作戦」および5S運動が大きな成果をもたらした。「サービスランキング」という覆面調査の導入や社内イントラネットの普及、社員による「気づき」という改善の取り組みは職員の意識にサービスに対する考えの変化を起こしたようだ。これが JR 九州における広聴体制の特徴である。

JR 九州においては顧客からの要望を待つという態度より、積極的に課題に取り組むという社員のサービス改善に対する自律的な考え方が称賛され、促進されている。職員自らが先回りし、共感力を働かせ、顧客のしぐさおよび表情などに注意を向け、自主的に解決策を探り対応する。

また、気づいたことをイントラネットにより社内で共有し、それに対し、組織としてはできるだけスピーディに要望や社員の気づきを改善施策に反映することが課題になっている。2週間以内に問題に対する解決策・改善を決め実行することが原則になっている。JR 九州におけるサービス改善に対する意識および積極的な態度は共感に基づくものであると考えられる。

そして、この共感は更に観光列車の開発および JR 九州の列車に乗務している客室乗務員が提供するサービスにおいて発揮されていることも JR 九州の特徴である。観光列車には動くホテルとして従来の列車にはなかった自然の素材を使用した内装が導入され、地域ごとにそれぞれの特性を持つ列車の演出という新たなコンセプトが採用された。それにより、列車は観光資源であるという新しい発想が生まれた。乗客に共感することによって、より

快適性および利便性の高い列車の開発に取り組み、国鉄時代にはなかった快適な移動空間を演出する列車を提供することに成功した。客室乗務員が自発的に行う観光地の調査や観光地の見どころを集めたパンフレットの手づくりなど、乗客に対するきめ細かな心配りに基づいたサービスを提供することにより、観光列車の空間を感性的な価値で充実させている。

JR 九州が職員の意識改革を基盤としたサービスの改善対策の導入と廃止を繰り返し、共感に基づいたホスピタリティの発揮につながる取り組みにたどり着いたことが分かった。広聴体制を改善することによって、顧客からの要望、または社員の「気づき」によって把握できた潜在的な要求も、より早くサービスの改善に活用することを促進している。そして、これらの改善対策の効果は収益に反映されていることが確認されている。すなわち、乗客が JR 九州のサービスに満足することによって利用率が増加し、収益が上がるということである。

(8) 公共サービスにおけるホスピタリティの特徴

本稿の検討する課題として掲げた公共サービスにおけるホスピタリティを推進する体制は広聴体制であることがわかった。この体制は大規模な企業において非常に有効である。また、広聴体制は 26 年の間に変化してきた。顧客の要望に応じ、要望を改善に反映する仕組みとして、顧客による評価をサービスの改善に活用している。たとえば、改革後 10 年が経った 90 年代後半から顧客からの苦情が増えたことにより、以前より接客サービスの向上に取り組み強化した。

JR 各社はより多くの顧客の意見を把握しサービスの向上に反映させるためにアンケート調査を始めた。そして、JR 九州の事例のように、広聴体制において顧客からの要望のみに頼らず、覆面調査のみを実施するようになり、また職員の共感力に基づいた「気づき」を重視することに焦点を当てるようになった会社もある。それは広聴体制の大きな変化としてとらえられる。以前より細かい心配りをするにより、サービスおよびホスピタリティを向上させることに効果も見られた。また、職員の自主的な考え方も欠かせない。

相互的な関係を促進する共感ホスピタリティの形成に影響し、それにより人々の協調性が強くなる。そのためより多くの顧客を満足させるという目的が生じる。共感ホスピタリティは多数の顧客に快適なサービスを提供するための原動力となっている。

顧客の要望をサービスの改善に反映する取り組みは顧客の立場に立って、考え、共感することにより構築されたと考えられる。すなわち、顧客への共感ホスピタリティは、広聴体制の取り組み

を根本にすえた、公共企業におけるホスピタリティの表現であり、サービスおよびホスピタリティを向上させるための原動力となっているといえる。

第3節 今後の課題

本稿の第2部における研究手法として使用したドキュメント分析によって、民営化を経たJR各社におけるホスピタリティの要素を検討してきた。その際JRの業界誌である『JRガゼット』を使用することに当たって、掲載されている情報の限界という課題に直面した。『JRガゼット』の特集における各社に関する記事は報告的なものであるため、改善策のより具体的な面、詳細なことが記されていないことは最も大きな課題として指摘できる。また、改善施策が実施されるようになった年次および終了された年次などが記述されていない場合が多い。

そのため、不確実な情報の場合、推測や別の情報提供手段を通して確認するというような方法で検討を進めた。またそれぞれの会社のサービス部などの代表により記述された報告は、代表の改善施策の捉えかたに影響されることも考えられる。たとえば、「能動的」な収集のアンケート調査や顧客満足度調査に関する実施成果の報告が少なかったのに対し、「受動的」な収集によって改善された事例が多く見られるということが挙げられる。

しかし、各社のホームページなどに掲載されている報告書などによると、アンケート調査や顧客満足度調査が非常に活躍されていることが明らかとなった。すなわち、『JRガゼット』誌に掲載される情報は各部署の責任者によって提供されるが、これらのみを使用することによってはJR各社の正確なサービス向上体制を描くことは困難だということである。

また、ドキュメント分析の手法においては、JR各社に勤務している職員自身にしか確認できない情報および不明な点があった。すなわち、雑誌や書籍や新聞および公式ホームページなどによって公開されている情報は限られているため、より具体的なことが明確にならない。インタビューや文書による問い合わせを実施したが、JR職員の業務に関してより正確な情報を得るには、現場での観察という調査法がよりふさわしいと考えられる。

今後の課題として、巨大組織の特徴である官僚制の仕組みとホスピタリティとのかかわりについての検討が考えられる。また、ホスピタリティの発揮に深く関わるサービスの充実、特にソフト面の要素が定着しにくい要因を詳しく検討する必要があると考えられる。したがって、今後の研究においては、これらの検討を深めると共に、JR改革に携わった職

員へのインタビューなどを実施することを課題にしたい。

参考文献

- アドユー企画編集質・オフィスケープ編, 1995, 『JR 各社のサクセス度と不安』 エール出版社.
- 嵐山光三郎, 1989, 『JR 東日本の感性革命——巨大集団の発想転換——』 ダイヤモンド社.
- 飯尾潤, 1993, 『民営化の政治過程 臨調型改革の成果と限界』 東京大学出版会.
- 五十嵐元一, 2010, 「ホスピタリティの機能に関する研究——サービス・マーケティングからホスピタリティ・マーケティングへの展開——」『北海学園大学経営論集』 7(4) : 19-31.
- 石井幸孝, 2007, 『九州特急物語 創業から JR 九州までの 120 年』 JTB パブリッシング.
- 岩井正和, 1989, 『JR 東日本 83000 人の変身』 東洋経済新報社.
- 岩下千恵子, 2007, 「観光地とホスピタリティ・マネジメントに関する基礎的研究 I —ホスピタリティ・マネジメントを活用した日本の観光地づくりを事例として—」『高崎商科大学紀要』 22 : 391-407.
- , 2008, 「観光地とホスピタリティ・マネジメントに関する基礎的研究 II —ホスピタリティ・マネジメントを活用した日本の国際観光地づくりを事例として—」『高崎商科大学紀要』 23 : 45-63.
- 大谷健, 1997, 『JR10 年の検証 国鉄民営化は成功したのか』 毎日新聞社.
- 奥村美幸, 2008, 『九州レール・レディ』 メディアファクトリー.
- 小沢道紀, 1999, 「ホスピタリティに関する一考察——ホスピタリティという語の三つの用法とその定義——」『立命館経営学』 38 (3) : 171-187.
- , 2005, 「ホスピタリティ産業の可能性——日本におけるホスピタリティ産業とその将来像——」『立命館経営学』 44 (4) : 65-80.
- 葛西敬之, 2001, 『未完の「国鉄改革」 巨大組織の崩壊と再生』 東洋経済新報社.
- , 2007, 『国鉄改革の真実「宮廷革命」と「啓蒙運動」』 中央公論新社.
- 上浦正樹, 2007, 「国鉄の民営化と公共性の変化」『北海学園大学学園論集』 133 : 19-22.
(2012 年 12 月 20 日取得, http://ci.nii.ac.jp/els/110006996485.pdf?id=ART0008907804&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order_no=&ppv_type=0&lang_sw=&no=1387341752&cp=).
- 唐池恒二, 2011, 『JR 九州・唐池恒二のお客さまをわくわくさせる発想術』 ぱる出版.

- , 2012, 『お客さまに誠実であれ 2012年1月 (仕事学のすすめ)』NHK 出版.
- 小泉京美, 2008, 「統合時代におけるホスピタリティ・マネジメントの一考察」『立教ビジネスデザイン研究』5: 229-243.
- 近藤隆雄, 1995, 『サービス・マネジメント入門』生産性出版.
- 齋藤泉, 2009, 『またあなたから買いたい!』徳間書店.
- 佐々木茂・徳江順一郎, 2009, 「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」『産業研究』(高崎経済大学附属研究所), 44 (2): 1-19 (2010年9月2日取得,
<http://www1.tcue.ac.jp/home1/sanken/pdf/44-2/44-2sasakitokue.pdf>).
- 佐藤和恭, 1995, 『「顧客満足」を超えるマーケティング』日本経済新聞社.
- 塩見英治編, 2011, 『現代公益事業——ネットワーク産業の新展開——』有斐閣ブックス.
- 嶋内麻佐子, 2004, 「茶道における亭主と客人の相互関係に関する一考察 (I)」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌 HOSPITALITY』10: 127-132.
- , 2005, 「茶道における亭主と客人の相互関係に関する一考察 (II)」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌 HOSPITALITY』11: 141-148.
- 嶋口充輝, 1999, 『顧客満足型マーケティングの構図——新しい企業成長の論理を求めて』有斐閣.
- 首藤敏元, 2010, 「幼児・児童の共感的反応」菊池章夫その他編『社会化の心理学/ハンドブック——人間形成への多様な接近』川島書店.
- 白瀬朋仙, 2006, 「ホスピタリティ・マネジメントの概念とその検証——長浜市と太田市の取り組みを中心に——」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌 HOSPITALITY』13: 65-74.
- 白土健, 2001, 「サービス産業のホスピタリティ——旅行・航空業界におけるバリアフリー対策からの一考察——」『松蔭女子大学紀要』1: 29-42.
- 杉田由紀子, 2000, 「サービス産業における顧客の多様性から考察するホスピタリティの有
用性——航空企業カウンターでの顧客調査を通して——」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌 HOSPITALITY』7: 71-77.
- 住田正二, 1998, 『官の経営 民の経営』毎日新聞社.
- 力石寛夫, 1997, 『ホスピタリティ——サービスの原点』商業界.
- 鶴通孝, 2007, 「JR九州の車両デザインに改めて注目 木と革と光の快感インテリア (特集
心地よさの追求 魅惑のインテリアデザイン)」『鉄道ジャーナル』41 (8): 28-39.

- デイヴィス, マーク・H. 著, 菊池章夫訳, 1999, 『共感の社会心理学：人間関係の基礎』川島書店.
- 徳江順一郎, 2008, 「飲食サービスとホスピタリティーカウンターでのサービス提供に関する一考察」『高崎経済大学論集』51 (2) : 43-56 (2010年9月2日取得, http://www1.tcue.ac.jp/home1/k-gakkai/ronsyuu/ronsyuukeisai/51_2/tokue.pdf).
- , 2009, 「サービス研究におけるホスピタリティー概念の意義」『高崎経済大学論集』52 (2) : 57-70 (2010年9月15日取得, http://www1.tcue.ac.jp/home1/k-gakkai/ronsyuu/ronsyuukeisai/52_2/tokue.pdf).
- 東馬宏和, 2002, 「ホスピタリティー・マネジメントの企業組織への適用と意義について」『日本ホスピタリティー・マネジメント学会誌 HOSPITALITY』9 : 151-158.
- 仲島陽一, 2006, 『共感の思想史』創風社.
- 中村敏, 2011, 「観光資源としての移動空間 —JR九州の観光列車を事例とする一考察—」『日本観光研究学会全国大会研究発表論文集』26 : 241-244.
- 中村太和, 1996, 『民営化の政治経済学 日英の理念と現実』日本経済評論社.
- 永井昇, 2002, 「観光交通サービスの顧客評価システム——航空会社の事例研究——」『観光学研究』1 : 61-71.
- 日本国有鉄道債権管理委員会, 1985, 『国鉄改革に関する意見——鉄道の未来を砕くために——』運輸振興協会.
- 野村佳子, 2010, 「サービス品質とホスピタリティーのメカニズム—航空会社空港スタッフを例に—」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』10 : 73-89 (2010年9月4日取得, <http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/handle/2115/42982>).
- ハイゼ, ウラ著, 石丸昭二訳, 1996, 『亭主——酒場と旅館の文化史』白水社.
- 服部勝人, 2004a, 『ホスピタリティー・マネジメント入門』丸善株式会社.
- , 2004b, 『ホスピタリティー学原論』内外出版.
- , 2006, 『ホスピタリティー・マネジメントの学原論～新概念としてのフレームワーク～』丸善株式会社.
- , 2007, 「日本のもてなし文化——ホスピタリティーともてなしの類似と相違」『季刊 iichiko』96 : 30-55.
- 原田勝正, 1984, 『日本の国鉄』岩波新書.
- 一橋大学鉄道研究会, 1994, 「検証国鉄改革」一橋祭研究誌 1994 : 1-175 (2013年5月17

- 日取得, http://www.ikkyo-tekken.org/studies/1994/1994_all.pdf).
- 福永昭・鈴木豊編著, 1996, 『ホスピタリティ産業論』中央経済社.
- 船橋晴俊, 角一典, 湯浅陽一, 水澤弘光, 2003, 『「政府の失敗」の社会学——整備新幹線建設と旧国鉄長期債務問題』Harvest.
- 洞口光由, 2009, 「サービスのグローバルスタンダードに関する一考察——ホスピタリティマインドの視点から——」『武蔵野大学人間関係学部紀要』6: 273-294.
- 本多修一編, 1997, 『九州旅客鉄道 10 年史 1987-1996 ——総合サービス企業へ、九州新時代へ向けて——』九州旅客鉄道株式会社.
- 前田勇, 1995a, 『観光とサービスの心理学』学文社.
- , 1995b, 『サービス新時代—サービス・マネジメントの革新』日本能率協会マネジメントセンター.
- 松原聡, 1991, 『民営化と規制緩和』日本評論者.
- 三上登, 1993, 『原点へ, そして未来へ——JR 西日本五万人の体質革新』講談社.
- 水野紀男, 2002, 「ホスピタリティと顧客満足的相关性に関する一考察」『観光産業』19: 105-129.
- 水戸岡鋭治, 2009, 『水戸岡鋭治の「正しい」鉄道デザイン——私はなぜ九州新幹線に金箔を貼ったのか?』交通新聞社新書.
- 宮本惇夫, 1993, 『JR 西日本が変わる——仕事の見直しから始まる企業体質づくり』日本能率協会マネジメントセンター.
- 村田俊治 (鉄道事業本部サービス部サービス課長), 2001, 「JR 九州におけるサービス向上への取り組み——ソフト面を中心に—— (特集 旅客サービス)」『日本鉄道技術協会誌』44 (11): 28011-28015.
- リクルートワークス編集部[編], 2007, 『おもてなしの源流 日本伝統にサービスの本質を探る』英治出版.
- 林淑馨 Lin Shu Hsin, 2000, 「日本の民営化における公共性と企業性 (1): JR と NTT を素材として」『名古屋大学法政論集』183: 43-82.
- , 2000, 「日本の民営化における公共性と企業性 (2): JR と NTT を素材として」『名古屋大学法政論集』184: 41-76.
- , 2000, 「日本の民営化における公共性と企業性 (3): JR と NTT を素材として」『名古屋大学法政論集』185: 1-41.

- , 2001, 「日本の民営化における公共性と企業性 (4) : JR と NTT を素材として」『名古屋大學法政論集』187 : 65-104.
- , 2001, 「日本の民営化における公共性と企業性 (5) : JR と NTT を素材として」『名古屋大學法政論集』188 : 1-42.
- , 2001, 「日本の民営化における公共性と企業性 (6) : JR と NTT を素材として」『名古屋大學法政論集』189 : 23-59.
- , 2001, 「日本の民営化における公共性と企業性 (7) : JR と NTT を素材として」『名古屋大學法政論集』190 : 45-85.
- , 2002, 「日本の民営化における公共性と企業性 (8・完) : JR と NTT を素材として」『名古屋大學法政論集』191 : 1-42.
- 山内昶, 2005, 「ホスピタリティの語議論」『季刊 iichiko』86 : 6-23.
- 山口一美, 椎野信雄, 2010, 『初めての国際観光学』創成社.
- 山口祐司, 2005, 「ホスピタリティ・マネジメントの学際的研究」『経営政策論集』(桜美林大学), 4 (1) : 1-29.
- , 2006, 「新しい学域『ホスピタリティ・マネジメント』と大学教育」『経営政策論集』6 (1) : 103-111 (2010年8月25日取得,
http://ci.nii.ac.jp/els/110006425824.pdf?id=ART0008433254&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order_no=&ppv_type=0&lang_sw=&no=1295483105&cp=).
- 山路頭・中嶋真美, 2009, 「『ホスピタリティ』についての一考察——日本から発信する『ホスピタリティ』——」『玉川大学文学部紀要』論叢 50 : 157-176.
- 山上徹, 1994, 『現代流通総論』白桃書房.
- , 2005, 『ホスピタリティ・マネジメント論』白桃書房.
- , 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.
- 山之内秀一郎, 2008, 『JR はなぜ変わったか』毎日新聞社.
- 山本佳志 (前 : 国鉄本社・広報部長 ; 現 : 国鉄・中央鉄道学園学長), 1983, 「国鉄モニターを終って」『交通技術/交通協力会』38 (8) : 234-237.
- 山本真嗣, 2008, 「情報の非対称性とホスピタリティ・マネジメント」『聖カタリナ大学研究紀要』20 : 47-57.
- 山本哲三, 2006, 「日本の民営化 : 課題と問題点」, 『季刊 企業と法創造』3 (2) : 131-149.

- 吉原敬典, 2000, 「ホスピタリティ・マネジメントに関する実証的研究」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌 HOSPITALITY』7 : 49-64.
- , 2004, 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究 (I)」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌 HOSPITALITY』11 : 149-155.
- , 2005a, 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究(II)」『学会誌 HOSPITALITY』12 : 65-72.
- , 2005b, 『ホスピタリティ・リーダーシップ』白桃書房.
- , 2006, 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究 (III) ～自律性と権限～」『学会誌 HOSPITALITY』13 : 75-83.
- , 2008, 「人的資源管理の視点からホスピタリティを具現化する人材について」『目白大学大学院経営学研究科経営研究所ディスカッションペーパー』2 : 1-20 (2010年10月15日取得, http://www.mejiro.ac.jp/graduate/gba/odp/pdf/yoshihara_01.pdf).
- , 2010, 「インフォームド・コンセントのあり方に関する一考察 —ホスピタリティ概念からのアプローチ—」『目白大学経営学研究』8 : 13-31 (2010年9月7日取得, http://ci.nii.ac.jp/els/110007596108.pdf?id=ART0009413833&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order_no=&ppv_type=0&lang_sw=&no=1295431701&cp=)).
- 若林靖永, 2003, 『顧客志向のマス・マーケティング』同文館出版.
- 和田早代, 2010, 「観光サービスの改善による観光振興についての一考察——北海道におけるホスピタリティのあり方を中心として——」『札幌国際大学紀要』41 : 163-168.
- JR九州 常務取締役 町 孝 「『一期一会』の心で『一期一会』を! ～サービス競争時代を生き残るための切り札は『人』～」(2013年5月10日取得, <http://www.mlit.go.jp/common/000115530.pdf>).
- 外国語文献:
- Andrews, H., 2000. Consuming hospitality on holiday. In: Lashley, C., Morrison, A. *In Search of Hospitality: Theoretical perspectives and debates*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Ball, S., Johnson, K. 2000. Humor in commercial hospitality settings. In: Lashley, C., Morrison, A. *In Search of Hospitality: Theoretical perspectives and debates*, Oxford: Butterworth Heinemann.

- Burgess, J., 1982 "Perspectives on gift exchange and hospitable behavior"
International Journal of Hospitality Management, 1(1):49-57.
- King, C.A., 1995 "What is hospitality?" *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4):219-234.
- Lashley, C., Morrison, A., (edited by) 2000, *In Search of Hospitality: Theoretical perspectives and debates*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Lynch, P., Molz, J.G., McIntosh, A., Lugosi, P., Lashley, C., 2011 "Theorizing hospitality" *Hospitality & Society*, 1(1): 1-105.
- Reuland, R., Choudry, J., Fagel, A., 1985 "Research in the field of hospitality" *International Journal of Hospitality Management*, 4(4):141-146.
- Santich, B., 2007. Hospitality and Gastronomy: Natural Allies. In: Lashley, C., Lynch, P., Morrison, A., (Eds), *Hospitality: A Social Lens*, pp.47-61. The Netherlands: Elsevier Science.
- Telfer, E., 2000. The philosophy of hospitableness. In: Lashley, C., Morrison, A. *In Search of Hospitality: Theoretical perspectives and debates*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Lynch, P., Molz, J.G., McIntosh, A., Lugosi, P., Lashley, C. 2011. "Theorizing hospitality" *Hospitality & Society*, 1(1):3-24.

添付資料：

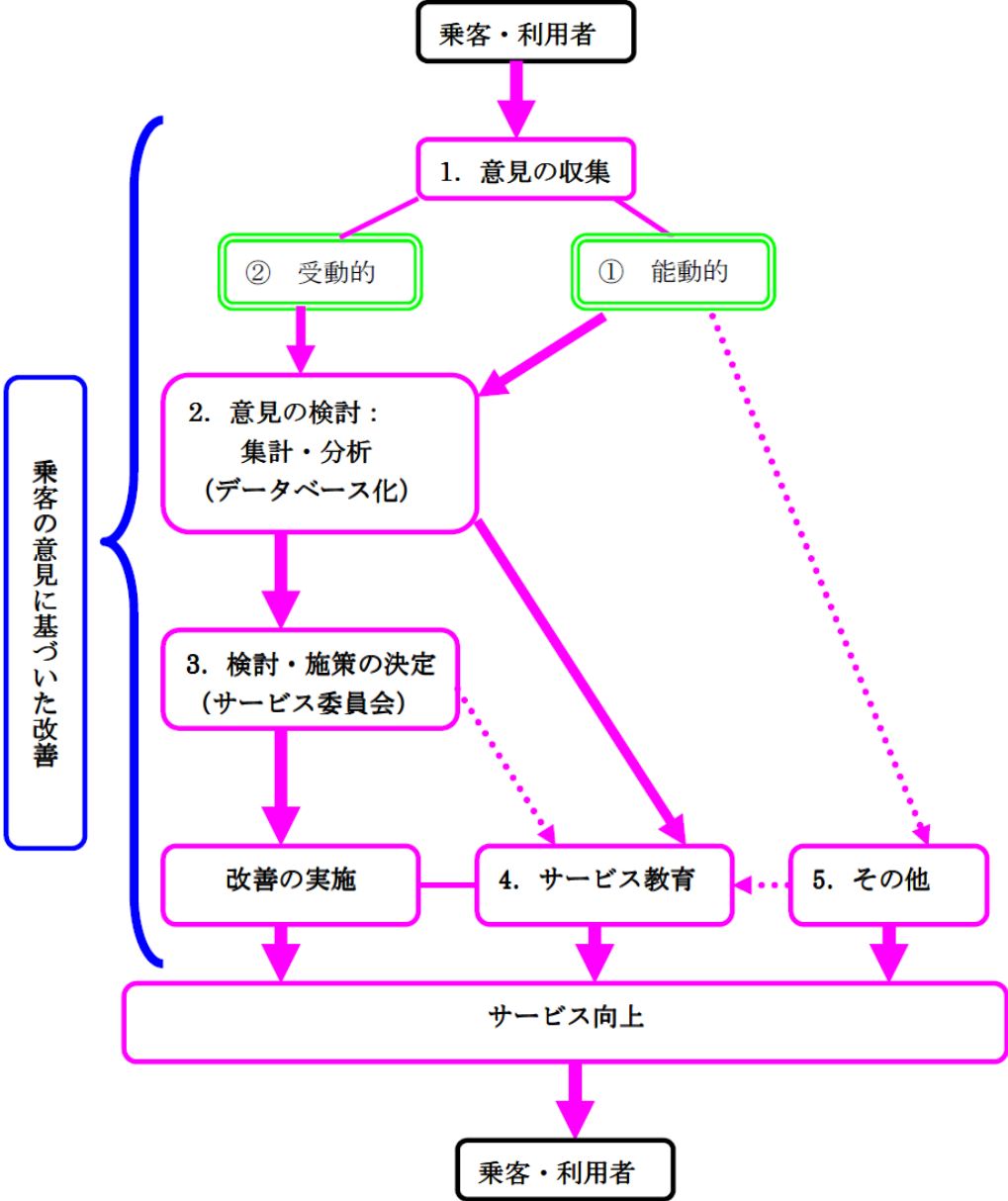
添付資料① （唐池 2011：122-127）

「新・感・動・作戦」の「基本 39 ヲ条訓」

1. いつも身の回りの「整理・整頓・清掃・清潔（4S）」をしよう
2. 4Sの鉄則は「すぐ」やること。資料や汚れを積み重ねないこと
3. 誰が見てもわかるように、すぐ取り出せるように整理整頓しよう
4. 駅や車内のゴミは、社員全員ですすんで拾おう
5. 大切なお客さまを我が家にお迎えする気持ちで、毎日清掃しよう
6. どんな小さなゴミも汚れもない、誰もが汚せない緊張感ある空気を作ろう
7. 全ての人に好感を与える清潔な身だしなみに整えよう
8. 背筋をピンと伸ばして、よい姿勢をキープしよう
9. 応対は、体をむけて、目線をむけて
10. 手や腕を後ろに回したり、腕組みしたりせず、手は体側に添わせるか前で組もう
11. お客さまエリアでは私語厳禁
12. 明るい表情、優しい顔つき、さわやかな笑顔を
13. 最初と最後は、必ずアイコンタクトをとろう
14. あいさつは、明るく大きな声で、イキイキと
15. お客さまはもちろん、社員同士、関係者へのあいさつを積極的にしよう
16. あいさつは、先手必勝。自分から先にしよう
17. 相手の目を見て、笑顔とお辞儀をそえてあいさつしよう
18. 「客」0点、「お客さん」30点、「お客さま」100点
19. 素直な気持ちで、まず「はい」と返事をしよう
20. ハキハキと、柔らかい口調で、落ち着いて話そう
21. 単語で話さず、文章で会話しよう
22. 「です・ます」をつけて美しい言葉で話そう
23. 相手の話は最後までしっかり聞き、相づち、復唱をしっかりしよう
24. お願いやお断りをする時は、クッション言葉を使おう
25. 専門用語は使わずに、みんなが分かる言葉でご案内

26. 電話は3コール以内でとろう（3コール以上の時は「お待たせいたしました」と言う）
27. 電話を受ける時、かける時は、会社名、所属、氏名をまず伝えよう
28. 電話に出る時の声のトーンは、ドレミファソの「ソ」の音で
29. 迅速な対応と、「少々お待ちください」「お待たせいたしました」の一声を忘れずに
30. お待たせする場合、取り次ぐ場合は、保留をかけ、こちらの会話が相手に聞こえないように配慮しよう
31. 電話を切る時は、相手が切ってから静かに受話器を置こう
32. お客さまへ一歩近付こう。お客さまの前に顔を出そう
33. キビキビ、テキパキ、迅速に行動しよう
34. 基本動作を徹底し、ミスがない正確なサービスをしよう
35. 豊富な業務知識で、プロとして自信ある対応をしよう
36. お客さまから言われてからやるのではなく、こちらからすすんで一声かけ、先んじて行動しよう
37. お客さまの声に素直な気持ちで耳を傾け、速やかに報告し、全員で共有しよう
38. お客さまの気持ちを汲み取る感度を高め、感性を磨こう
39. 「自分がお客さまだったらどうしてもらいたいか」といつも考えて行動しよう

図 2 : 「サービス改善施策の流れ」



JR北海道

4. サービス教育

取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
①情報の共有																											
②各種発表会																											
③社員研修																											
④各社独自の運動・キャンペーン																											

Timeline details for 4. サービス教育:

- 1989: 「苦情発生速報」の発行
- 1994: 「接客サービス観致会」
- 1995: 「接客サービス観致会」
- 1996: 「フロントサービス研修」
- 1997: 「接客サービス観致会」
- 1998: 「接客サービス観致会」
- 1999: 「接客サービス観致会」
- 2000: 「接客サービス観致会」
- 2001: 「接客サービス観致会」
- 2002: 「接客サービス観致会」
- 2003: 「接客サービス観致会」
- 2004: 「接客サービス観致会」
- 2005: 「接客サービス観致会」
- 2006: 「接客サービス観致会」
- 2007: 「接客サービス観致会」
- 2008: 「接客サービス観致会」
- 2009: 「接客サービス観致会」
- 2010: 「接客サービス観致会」
- 2011: 「接客サービス観致会」
- 2012: 「接客サービス観致会」
- 2013: 「接客サービス観致会」

5. その他

取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
①サービス部門の設置																											
②覆面調査																											
③有識者相談・顧問																											

Timeline details for 5. その他:

- 1991: サービス課
- 1994: 「JR北海道経営懇談会」
- 2001: CS推進部
- 2002: CS推進部
- 2003: CS推進部
- 2004: CS推進部
- 2005: CS推進部
- 2006: CS推進部
- 2007: CS推進部
- 2008: CS推進部
- 2009: CS推進部
- 2010: CS推進部
- 2011: CS推進部
- 2012: CS推進部
- 2013: CS推進部

1. 意見の収集

取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
①受動的： a)意見箱	●																											
b)現場第一線社員による収集	●																											
c)相談室	●																											
d)電話による対応窓口	●																											
e)インターネット受付																												
②能動的： a)各種アンケート調査																												
b)モニター制度																												

2. 意見の検討

取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
データベース化	●																												

3. 検討・施策の決定

取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
サービス委員会	●																												

JR東日本

4. サービス教育

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
取り組み \ 年次																											
①情報の共有																											
②各種発表会																											
③社員研修																											
④各社独自の運動・ キャンペーン																											

Timeline details for 4. サービス教育:

- 1987: フロントサービスコンクール
- 1988: グリーンキャンペーン (サービス向上運動)
- 1989: フロントサービスコンクール
- 1990: フロントサービスコンクール
- 1991: フロントサービスコンクール
- 1992: フロントサービスコンクール
- 1993: フロントサービスコンクール
- 1994: フロントサービスコンクール
- 1995: フロントサービスコンクール
- 1996: フロントサービスコンクール
- 1997: フロントサービスコンクール
- 1998: フロントサービスコンクール
- 1999: フロントサービスコンクール
- 2000: フロントサービスコンクール
- 2001: フロントサービスコンクール
- 2002: フロントサービスコンクール
- 2003: フロントサービスコンクール
- 2004: フロントサービスコンクール
- 2005: フロントサービスコンクール
- 2006: フロントサービスコンクール
- 2007: フロントサービスコンクール
- 2008: フロントサービスコンクール
- 2009: フロントサービスコンクール
- 2010: フロントサービスコンクール
- 2011: フロントサービスコンクール
- 2012: フロントサービスコンクール
- 2013: フロントサービスコンクール

5. その他

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
取り組み \ 年次																											
①サービス部門の設置																											
②覆面調査																											
③有識者相談・顧問																											

Timeline details for 5. その他:

- 1987: 運輸車両部サービス課
- 1988: 運輸車両部サービス課
- 1989: 運輸車両部サービス課
- 1990: 運輸車両部サービス課
- 1991: 運輸車両部サービス課
- 1992: 運輸車両部サービス課
- 1993: 運輸車両部サービス課
- 1994: 運輸車両部サービス課
- 1995: 運輸車両部サービス課
- 1996: 運輸車両部サービス課
- 1997: 運輸車両部サービス課
- 1998: 運輸車両部サービス課
- 1999: 運輸車両部サービス課
- 2000: 運輸車両部サービス課
- 2001: 運輸車両部サービス課
- 2002: 運輸車両部サービス課
- 2003: 運輸車両部サービス課
- 2004: 運輸車両部サービス課
- 2005: 運輸車両部サービス課
- 2006: 運輸車両部サービス課
- 2007: 運輸車両部サービス課
- 2008: 運輸車両部サービス課
- 2009: 運輸車両部サービス課
- 2010: 運輸車両部サービス課
- 2011: 運輸車両部サービス課
- 2012: 運輸車両部サービス課
- 2013: 運輸車両部サービス課

1. 意見の収集

取組み/年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
①受動的： a) 意見箱																													
b) 現場第一線社員による収集																													
c) 相談室																													
d) 電話による対応窓口																													
e) インターネット受付																													
②能動的： a) 各種アンケート調査																													
b) モニター制度																													

2. 意見の検討

取組み/年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
データベース化																													

3. 検討・施策の決定																														
取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013			
サービス委員会																														
	「サービス改善委員会」																													
	「お客さまの声担当者会議」																													

4. サービス教育																															
取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013				
①情報の共有																															
②各種発表会																															
③社員研修																															
④各社独自の運動・キャンペーン																															
	声出し運動；サービス教育を継続的に実施																														
	各種研修（フロントサービスレベルの向上）																														
	「ブランドクオリティサービス運動」																														

5. その他																																
取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013					
①サービス部門の設置																																
②覆面調査																																
③有識者相談・顧問																																
	「サービス担当課」																															
	「参加会」																															
	「顧問会」																															

1. 意見の収集

取組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
①受動的： a)意見箱	●																											
b)現場第一線社員 による収集	●																											
c)相談室	●																											
d)電話による対応窓口																												
e)インターネット受付																												
②能動的： a)各種アンケート調査																												
b)モニター制度																												

2. 意見の検討

取組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
データベース化																												

3. 検討・施策の決定

取組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
サービス委員会	●																											

4. サービス教育

取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
①情報の共有																											
②各種発表会																											
③社員研修																											
④各社独自の運動・キャンペーン																											

5. その他

取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
①サービス部門の設置																											
②覆面調査																											
③有識者相談・顧問																											

1. 意見の収集

取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
①受動的： a) 意見箱	●																											
b) 現場第一線社員による収集	●																											
c) 相談室																												
d) 電話による対応窓口																												
e) インターネット受付																												
②能動的： a) 各種アンケート調査																												
b) モニター制度	●																											

2. 意見の検討

取り組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
データベース化																												

JR九州

		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
1. 意見の収集	取り組み \ 年次																													
	①受動的： a) 意見箱	●																												
	b) 現場第一線社員による収集	●																												
	c) 相談室	●																												
	d) 電話による対応窓口																													
②能動的： a) 各種アンケート調査	e) インターネット受付																													
b) モニター制度																														

		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
2. 意見の検討	取り組み \ 年次																													
	データベース化																													

		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
3. 検討・施策の決定	取り組み \ 年次																													
	サービス委員会																													

4. サービス教育

取組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
①情報の共有																												
②各種発表会																												
③社員研修																												
④各社独自の運動・キャンペーン																												

5. その他

取組み \ 年次	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
①サービス部門の設置																												
②覆面調査																												
③有識者相談・顧問																												

図4：改善施策の推移

