

鉄道サービス担当者における 職能教育に関する一考察 —ホスピタリティ・マネジメントの視座から—

江戸川大学 崎本 武志

1. はじめに

2020年度に東京オリンピックが開催されることを受けて、日本国内に「おもてなし戦略」の醸成を図るべく、ホスピタリティ・マネジメントの必要性が国家的に推進されようとしている。とりわけ、現在過渡期にある鉄道業界全体においては、これらを実現することが必要である。これらを達成するためのシステムとして、鉄道業界全体では各社ともに急ピッチでインフラ面での整備を着々と進行させ、新型車両を登場させたり、駅内のサービスを充実させるなどの投資を図っている。

しかし、これらを本質的に司るべき人材の育成や、ホスピタリティ面での整備については、まだまだ具体的な方向性が見えておらず、これらに関する対策は急務であると考えられる。

本研究においては、鉄道業界における職業能力とホスピタリティ・マネジメントの関係性について検証し、鉄道業界全体におけるホスピタリティ・マネジメントの方向性に関して論じることを目的とする。

2. 本論の位置づけ

本論の目的は下記の通りである。

- 鉄道業界における業務について、ホスピタリティ・マネジメントの見地から分析する。
- 鉄道業界で行われている各種の教育について検

討する。

- これらの中からホスピタリティ・マネジメント教育に関する。
- 企業の職業能力開発に関する事例をとりあげ、業務の参考に資すること。
- 鉄道業界における情勢や動向を調査し、能力開発業務における考察を行う。

上記に関する各種の研究等を通し、鉄道業界にホスピタリティ実現を図るために有用な研究ノート、資料となることを目指す。

3. ホスピタリティの概念に関する一考察

3.1 ホスピタリティの意味

Hospitalityの語源はラテン語のhospesから来ている（HospitalやHotelも同義語）。意味は「客人の保護者」「賓客」「主人の役回り」「見知らぬ人」など多数存在するが、「もてなしを享受する対象」という点では一致している。

しかし、これらの方向性が「もてなし」の語源である「持って成す」から来ていると言われる。

また、「共飲共食」「まれびと信仰」と同義ともされていることからすると、日本における「もてなし」の概念としては「異人歓待」というのがHospitalityの本質的な解釈であるといえよう。

遠方からの見知らぬ客人を迎え入れ、飲食や宿泊などを引き受けることから観光業界が始まったことを考えると、Hospitalityの現場がまさに観光業界の現場であるということがいえるだろう。

語源的にも、宿泊を引き受ける館が「Hotel」であり、傷病者を引き受ける館が「Hospital」であることをみても、Hospitalityの派生的な解釈が鉄道業界と関係があると考えられる。

それに対して、カントが唱えた「世界市民法」からみた「歓待」の概念によると、普遍的かつ一般的なHospitalityの起源である「主人と客人」「訪問者と滞在者」という関係性が「博愛に満ちた歓待」ではなく「権利」として定義づけられている。

世界市民法の権利とは、外部の人間が他人の土地やテリトリーに足を踏み入れたときに「敵」としての扱いを受けず、歓待され厚遇を受ける権利を有することであり、これはHospitalityとServiceの関係性に派生している。つまり、Hospitalityに普遍的かつ一般的な価値が付与されることにより、その権利に公平性が求められるようになったことから、「ホスピタリティ」は「サービス」と並立したものとして考えられるようになっていった。

Serviceの語源は、直接的には「奴隷」を意味するservus（ラテン語）から来ており、ServantやSlaveも同義語である。

それが長じて「奉仕行為」全般を意味するようになった。

3.2 日本におけるホスピタリティの解釈

日本とは大いに異なり、キリスト教に基づく習慣に根ざしている欧米でのHospitalityの考え方における特徴的なもののひとつは「弱者救済」と考えられる。

欧米のホテルと日本の旅館の接客の相違点としては、欧米が個人的な行動の自由の尊重であるのに対し、日本はシステム全体で顧客の世話をを行うことが挙げられる。

これが日本流の「おもてなし」の姿であるが、これは「おもてなし」(持て成し)の裏の本義である、「持て成す側にとって都合の良い形で接客を行う」という、「プロダクト・アウト型」のサービス提供スタイルを体現したものであると考えられる。

しかし、これは欧米における弱者に対する考え方と日本での考え方の相違点であり、このことが日本

のサービスのあり方に関する満足度が果たして海外からの訪問客に通用するものであるか、考察する必要があると考える。

弱者救済に的を絞って考察したときに、欧米では「バリアフリー⇒ユニバーサルデザイン」のように、弱者を救済するためのインフラを構築するのに対し、日本では「助けず急かさず」のように弱者の自助努力を見守り促す精神が働いているといえるだろう。これは、日本のもてなしの特徴である「一期一会」によるものであると考えられる。

日本のもてなしの特徴のひとつは、茶道により確立された交際礼法にある。

根幹は「一期一会」であるが、具体的にどのようにするか？という点においては特に答があるわけでは無い。ただ「心を込めて行う」のみとされてきた。これが「技」ではなく「心」とされており、これが日本におけるおもてなし、ひいてはホスピタリティ・マネジメントがマインド論を中心に展開されてきた所以であると考えられる。但し、日本においてもおもてなし、ホスピタリティを体系化する動きが勃興しており、これらの継承を可能にするための解釈が進んでいるのも事実である。

3.3 ホスピタリティの構成要素に関する一考察

服部（1994）は、ホスピタリティを構成する4大要素群を挙げた。具体的には、(1) 機能的要素群、(2) 物的要素群、(3) 人的要素群、(4) 創造的要素群、の4つである。これらの要素群は表1のように整理することができる。服部は、その後改訂を続ける過程の中で2008年には最適共進要素群を加えた5大要素とし、現在に至っている。

大規模な機器装置産業であり、操作業務や電気機器および建造物の製造、維持が主流を占める鉄道業界における業務については、機能的要素群での内容が基盤をなしている。これを充実させるための要素群として、人的サービスにおいては人的要素群が、物的サービスにおいては物的要素群が、それぞれ存在する。そして、鉄道会社経営・運営をより軌道に乗せ充実を図るために創造的要素群が存在する。

鉄道業界における最適共進要素群は、最適な環境

を創造しつつ進化し、より高度な公共性を実現させるものとして期待される。

表1 ホスピタリティ要素群

	要素群の説明	含まれる要素	要素の説明	要素に含まれる因子
機能的要素群	ホスピタリティを創り出す際に必要な基本的な機能的行為や要素	(1)人的機能要素	人的資源労働力（マニュアルによって標準化）	「動的利便」「技能」「手続」
		(2)保安機能要素	安全を保つ機能、保護の機能	「安全管理」「環境保全」「維持管理」
		(3)経済機能要素	生産や交換によって財貨を関連する機能	「経済性」「経済価値」「運転資金」
		(4)条件機能要素	業務の上で製菓を与える機能	「立地条件」「時間的条件」「資本的条件」
		(5)物的機能要素	場を成立させる（機械、道具、建造物、交通手段など）	「静的利便」「システム」「情報提供」
物的要素群	楽しいひと時や美的・知的感動のひと時を過ごすための環境提供をするための要素	(1)物的提供要素	物質的な提供（有償：特産物、記念品、無償：感謝の手土産）	「有償提供」「無償提供」「饗応」
		(2)自然環境要素	場を取り巻く、改造の手を加えていないもの（山川、草木、海など）	「景観環境」「風土環境」「生物環境」
		(3)文化環境要素	生活形式の儀式と精神的生物、衣食住、技術、学問、宗教などに関わるもの（街並み、博物館など）	「文化遺産」「文化施設」「芸術資源」
		(4)施設環境要素	建物などの施設、人間と相互作用（スキー場、ゴルフ場、多目的ホールなど）	「空間環境」「装置環境」「機器環境」
		(5)デザインの要素	建造物・美術・工芸などの材質・機能・美術的造形性	「美的造形」「装飾造形」「証明造形」
人的要素群	人の態度・儀礼・人格などの適切さ、感じのよさによって、精神的満足を生み出す要素	(1)人格的要素	道徳的な行為を自ら決定して行う人間の持つ要素	「精神活動」「能動性」「人間関係」
		(2)人間根本要素	人間らしさを提供するための、道徳的な根本的要素	「人間性」「道徳性」「根本原理」
		(3)礼儀的要素	社会秩序を守るために守るべき行動様式、敬意を示す作法	「民族儀礼」「宗教儀礼」「礼儀作法」
		(4)態度的要素	状況に応じて自己の感情や意志を表情、身振り、言葉つきなどで示す	「表現動作」「容姿服飾」「行動の様式」
		(5)情動的要素	喜怒哀楽のように、期待以上・予想外の刺激を与える	「パフォーマンス」「プロモーション」「方向性」
創造的要素群	(1)(2)(3)の調和で付加価値や想像的価値を加えて成果を生み出す要素	(1)制作的要素	共創の場を作り上げるために、場の演出をする	「演出」「手法」「教育」
		(2)組織的要素	社会を構成する各要素の結合や統一性、形成の仕方	「組織化」「ネットワーク化」「情報管理」
		(3)経営的要素	組織の事業目的達成のための、分析・計画・遂行・統制を継続的に統合する	「企画」「実施」「統制」
		(4)広報的要素	マスメディアを通じて望ましい情報の伝達を目指す活動	「知識」「広告宣伝」「PR」
		(5)管理的要素	事務の処理、財産保存・利用・改良、物的施設の維持・管理	「品質管理」「評価管理」「危機管理」

寺坂今日子、稲葉祐之『社会科学ジャーナル』78〔2014〕 *The Journal of Social Science* 78〔2014〕 pp. 85-120 国際基督教大学紀要を形を変えて引用。

表2 ホスピタリティ要素群と鉄道業務の相関表

【機能的要素群】(1)人的機能要素 (2)保安機能要素 (3)経済機能要素 (4)条件機能要素 (5)物的機能要素 <u>整備（建設、車両、工務、電気）</u> 整備では、車両の保守・点検・管理、車両整備計画の立案、信号通信整備などの監視、指令業務、線路や土木構造物についての点検、検査、保守などを手がける。線路や土木建造物については設計、施工を行う会社もある。 <u>サービス提供（鉄道事務、運行・運行管理、販売管理）</u> 運行では旅客輸送、貨物輸送の運行及び付帯用務を行う。運行管理では電車がダイヤ通り安全に運行するための管理や指令を行う。
【物的要素群】(1)物的提供要素 (2)自然環境要素 (3)文化環境要素 (4)施設環境要素 (5)デザインの要素 <u>整備（建設、車両、工務、電気）</u> 整備では、線路や土木建造物、車両などについて設計、施工を行う。 <u>サービス提供（鉄道事務、運行・運行管理、販売管理）</u> 運行では旅客輸送、貨物輸送の運行に関する掲示物の作成、環境づくりを行う。運行管理では、電車がダイヤ通り安全に運行するための案内表示やアナウンス設備、電光掲示板の設置などを行う。 <u>不動産開発（不動産開発）</u> 不動産開発では沿線土地の開発や戸建て分譲、マンション開発及びまちづくりを手掛ける。沿線の住環境を向上させることで柱となる鉄道事業の売上に貢献する。
【人的要素群】(1)人格的要素 (2)人間根本要素 (3)礼儀的要素 (4)態度的要素 (5)情動的要素 鉄道に関する接客すべての場面において、対等となるにふさわしい共創的相関関係をもって対応する。 これは全部署において必要な要素である。
【創造的要素群】(1)制作的要素 (2)組織的要素 (3)経営的要素 (4)広報的要素 (5)管理的要素 <u>サービス開発（鉄道サービス企画、IT サービス企画）</u> サービス開発では鉄道利用者の動向を様々な角度から分析・検討し、各部署との連携により鉄道サービスの企画の立案、検討・実施を行う。この他にも、鉄道事業の収支や旅客需要、エリア動向などについても現状の分析から行う。 <u>営業・販売促進（営業企画、営業管理、販売促進、広告促進）</u> 営業では各鉄道会社および沿線不動産を含めた沿線全体の魅力をより多くの方に知ってもらうために様々な広報、宣伝、PR活動、誘致活動を手掛ける。
【最適共進要素群】 創造、研究、開発、組織の永続・持続など、未来的視野や公共性を図る各部署やプロジェクトとなる。

服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント学原論』〔2008〕 pp81-82 丸善の表を参考にして筆者作成

表1, 表2の通り, 服部はホスピタリティ・マネジメントにおいてはそれぞれの要素群に要素が存在し, さらにそれぞれの要素には因子が存在している。

各要素, 各因子ともに細分化されているが, 鉄道における各種業務においては要素・因子ともにそれぞれ重複する部分が数多く存在するため, 要素分析は要素群の中で括ることとしたい。

厳密には要素群の中でも重複するが, 主要な業務にフォーカスして分析することとする。

4. 鉄道業界における人的対応向上

表2の相関図にある通り, 鉄道の業務については各ホスピタリティの要素群に当てはまることを示した。問題点は, 大規模機器操作業務が大半を占めるため, 大半がマニュアル操作可能であるものの, 人的なサービスについては限定的であると同時に機能的にならざるを得ないことである。機能的要素群で人的サービスに言及している部分は限られている。

表3 サービスとホスピタリティの追求要素比較

サービスの追求要素
1. サービスをすみやかに行う「迅速性」
2. サービスという仕事の出来高と労力の比率を求める「効率性」
3. 無駄を省き能率的に目標が達成されるようにする「合理性」
4. サービスそのものの自体の仕事としての働きを求める「機能性」
5. 確かで間違いなくサービスを行う「確実性」
6. サービスの内容と料金が明らかで確実である「明確性」
7. サービスがあくまで客の個人特有のものに向けられている「個人性」
8. 客にとって便利で都合のよい「利便性」
9. 状況に応じて素早く行動できる「機動性」
10. サービスの機能的価値を判断しそれに見合った等しい価値（等価価値）として金額に表わす「価格性」
ホスピタリティの追求要素
1. 互いに影響し合う「相互性」
2. 実際の目的に役立ち効力のあるようにする「有効性」
3. 精神上のことを重んじる「精神性」
4. 期待されることが実現される条件が、それを妨げる条件よりも優位であると確認されている「可能性」
5. ホスピタリティの場で、絶えず予知できない意外な新しいものを生み飛躍していく「創造性」
6. 私的な形態でなく社会的・共同的な形態を重んずる「社会性」
7. 文化の向上や発展をさせ文化価値の実現を図る「文化性」
8. 人間のこころを楽しませ、なぐさめ楽しむ「娯楽性」
9. ホスピタリティの共創の場で一定の材料・条件・技巧・様式などの美的創作・表現する「芸術性」
10. 動物的・機械的などに対して人の行為・感情の人間らしい思いやりのある「人間性」

服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント学原論』〔2008〕 pp81-82 丸善の表を参考にして筆者作成

服部はサービスの要素については機能的要素群に収斂されるとしており、物的要素群や創造的要素群についてもほぼ網羅している。あとは人的要素群における対応を具体的にすればホスピタリティ性を向上されることが可能であると考えられる。

では、どのようにすれば機能的な対応から脱却し、人的な対応を施すことができるのか。ホスピタリティ性とサービス性の追求要素の差異を表3の通りまとめた。

鉄道業界においては人的要素群を網羅させることは難しい。業務によっては顧客に殆んど出会うことがない部署が多く、顧客に実際に対応する部署に限られるからである。

それでも、鉄道も単なるインフラとしての役割だけでなく、観光要素としての役割もある。また、少子化や通勤利用客の激減により、鉄道業界の利用度を今後飛躍的に上昇させることは至難の業である。それを鑑みると、人的な対応向上は必須である。

主に旧ソビエト連邦を中心とした旧社会主義諸国には、8歳から15歳程度の少年少女たちが鉄道を専門的に学習するための教育機関として「子供鉄道」というものが存在する。子供鉄道の主な構成要素は、若い鉄道員たちにより、通常は夏のあいだ運営される狭軌の鉄道路線であり、1年の残りの期間は子供たちの理論教育が行われる。子供鉄道は基本的にインフラにはなり得ていないが、原型となる鉄道と同様の運行形態を施し、本物の鉄道と同じ設備が用いられ、その運行上の規則も、一般に使用される鉄道のものに可能な限り近づけられている。これらを通して人的・物的・機能的な教育が行われる。日本では例えば自転車や自動車の運転や規則を学ぶ交通公園での営みを、大掛かりに行ったものであろう。

これらのように、日本においても鉄道を中心に教育を行い、そこでの人的な対応のシチュエーションを体系的に学ぶと同時にロールプレイング、障がいを持った方やお年寄りなどに対するサービス介助体験などを積んでいけば、鉄道だけではなくあらゆる現場でも対応が応用でき、社会教育としても有効であると考えられる。近年鉄道関連の関心が高まっており、首都圏と京阪神に相次いで世界有数の鉄道

博物館が建造される。日本においても子供鉄道の誕生を待ちたい。

5. まとめ

本稿においては、鉄道業界における業務教育に関して必須と考えられる、ホスピタリティ・マネジメントについて考察した。服部によるホスピタリティ理論に照らして考察すると、鉄道業界においてはサービスの要素は網羅されているが、人的な部分についての対応に大きな伸びしろがあると考えられる。即対応は困難であるが、社会的な取り組みとすることで表3に示したホスピタリティ追求要素に足るサービス・ホスピタリティを実現させることが可能であると考えられる。子供鉄道はその一例であるが、鉄道が注目されている現在、大きな好機であると考えられる。まずは勤労型テーマパークや交通公園での教育など、できるところから始めていくことが重要であると考えられる。これらの実現に期待したい。

謝辞

本研究は「研究種目（基盤研究C）研究課題（温泉地における長期滞在モデルの構築に関する研究）代表者：内田彩，課題番号：26360085」による研究成果の一部である。

<参考文献>

- 崎本武志『日本の鉄道業界における職業能力養成とホスピタリティ・マネジメントに関する一考察』〔2015〕2015年度職大フォーラム予稿・職業能力開発総合大学校
- 嶋田郁美『ローカル線ガールズ』〔2008〕メディアファクトリー
- 寺坂今日子，稲葉祐之『社会科学ジャーナル』78〔2014〕*The Journal of Social Science* 78〔2014〕pp. 85-120国際基督教大学紀要
- 服部勝人『ホスピタリティ学原論』〔2004〕丸善