

ホスピタリティ産業における 「守破離」思想とコーチング

岸 田 さだ子

Japanese Philosophy of “Shu-Ha-Ri” and Coaching in Hospitality Industry

KISHIDA Sadako

Abstract: In this paper, we consider the modern significance of Japanese philosophy of “Shu-Ha-Ri” in the hospitality industry. Hospitality mind tends to be thought better from business managers in recent years. Therefore, we consider why the philosophy of “Shu-Ha-Ri” is significant for acquiring the hospitality mind.

Key Words: Hospitality, Coaching, Training, Philosophy of “Shu-Ha-Ri”

はじめに

経済成長が鈍化する中で、経済合理性の下で効率性だけを求める市場のあり方には限界がある。高度経済成長期のような、大量生産・大量消費による経済発展は現在では夢物語でしかない。現代社会において、消費者は物質的な満足度だけでなく精神的な満足度を消費者行動の中心に求めるようになってきた。その一つが、「ホスピタリティ」と呼ばれる接客対応のあり方である。

21世紀に入り接客業などで注目を集めているのが「ホスピタリティ」である。ホスピタリティとは、山上（2005）によると「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」である。つまり、相手を「心から思う気持ち」や「ともに喜び合う心」のことであり、このような「ホスピタリティ」精神が産業界に行き渡るとき、顧客満足度はより高められる。

本稿では、観光産業の中で、とりわけ「ホスピタリティ産業」と呼ばれる部門における守破離思想とコーチングについてその重要性を考察する。

1. 現代社会の現状

経済の成熟化に伴い、われわれ一人ひとりの価値観は多様化し、単に物を「購買する満足」から購買する際の「心のふれあい」を重視する時代へと変化している。消費者それぞれの購入の機会において、ホスピタリティ（心からのおもてなし・対応・ふれあい）を求めているのである。サービス業界においてその傾向は特に顕著であり、ヒト対ヒトの立ち振る舞いの対応が重要な要素となる。

戦後社会では、国家の近代化と自立を目指して、情報の収集、技術の開発、知識の集積による経済発展を優先し、「人より技術」「心よりモノ」が社会的理念とされ、ホスピタリティの精神は置き去りにされてきた。そのような状況下で、企業倫理は衰退し、企業による利益追求がトリクルダウンの想定の下で社会的な優先事項でもあった。そして、結果的に、モノが氾濫する社会となり、欲しい物を瞬時に簡単に世界中から手に入れることができる時代を作り出してきた。しかし、一方で売り手と買い手の間に「モノ」を配しての信頼関係が欠如する社会的状況を作り出したのである。そのことから「モノ」を獲得するだけでは満足を実感できず、人々はサービス産業においても、モノを通して「心ある」「心感じる」などの精神的満足を求め

るようになった。すなわち、「モノ」を作れば売れる時代ではなく、いかにその「モノ」に価値をつけるかが、サービス産業が直面する現状である。

2. ホスピタリティ産業の概念

(1) ホスピタリティとは

ホスピタリティとは、人間の相互関係において、お互いの存在意義や価値を理解し、お互いを認め合い、信頼し、相互扶助の精神や態度がその中心となっている。そこには、良いと思われることを素直に認め、また相手と一緒にやり、心から感動しつつ、受け入れながら、温かい気持ちで、共有し合える姿勢があり、単にマニュアル化してできるものではなく、自然な心で相手の気持ちを思いやり、柔軟に対処し合えるものである。

ホスピタリティとは、ハード、ソフト、ヒューマンに分類されている社会的構成要素のうち、ヒト対ヒトの「立ち振る舞い」に限定されるものである。「立ち振る舞いは目から入る言葉」とも称されるように、その気持ちがそのまま態度に出て、相手に言葉で話したように伝わる。つまり、ホスピタリティとは、細心・最適な「目配り・気配り・心配り」による「おもてなし」を意味している。

(2) ホスピタリティ産業

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」、いわゆる対面取引のために接客が重要な役割を果たす企業群と考えることができる。接客を行う人間の表現・表情・立ち振る舞いなどの「人的態度」が重視され、なお且つ産業である以上、対価・報酬獲得を目的とする産業がホスピタリティ産業である。つまり、接客を行う人間の表現・表情・振る舞いなどの「人的態度」を提供する産業がホスピタリティ産業であると考えられることができる。

3. ホスピタリティの特性と人的要素

(1) ホスピタリティの特性

ホスピタリティとは、サービスとその特性において同質的なものである。それらは、無形性、即時性、異質性・非自在性と呼ばれる。

①無形性

ホスピタリティの特性として、まず無形性をあげることができる。有形財の場合は需給の調整によって保

管することが可能であるが、ホスピタリティの提供は、計画生産、見込み生産により保管することができない無形性のものである。ホスピタリティは一般の商品と違い形がないために、見たり、触ったりして確かめることが出来ない。そのため、ホスピタリティ提供者の人的技能による質や受容者自身の主観的要素にその評価が大きく左右される。

②即時性（一過性）

ホスピタリティは、貯蔵が不可能であるために生産の時期と消費の時期が同時である。いわゆる生産と消費の同時性により、瞬間的な評価であって、標準化が難しく、個別的とならざるを得ない。また即時財（瞬時に感ずること）であるから、相手の様子・反応を考慮しつつ、臨機応変に的確に対応していかなければならない。また、ホスピタリティ受容者の評価は即時的になされ、事後的な修復は難しい。

③異質性・非自存性

ホスピタリティの提供が無形性で、一過性ということは、ホスピタリティ提供者の人的態度にその評価が左右される。人的態度は標準化、規格化が困難であり、いわゆるマニュアル化が困難である。有形財の場合、基本的に同質的な財を生産することが可能であるが、ホスピタリティや人的要素の内容は、客観的に測定できず標準化が困難で、時・場所・人などによって異質なものとなる。また、ホスピタリティは非自存的であり、ホスピタリティの提供者とその作用を受けとる受容者が存在して、初めて有意義なホスピタリティを提供することが可能である。

(2) ホスピタリティの人的特性

ホスピタリティとは、相手の思いを先回りして感じ取り、さらに共感することから始まる。特にホスピタリティ産業では、顧客との即時的な対応が重要であり、マニュアルを超えた接客が要求される。そして接客においては、ホスピタリティ提供者の人的特性（性格、個性など）が深く関わっている。顧客に対して、温かい気持ちで接し、相手の気持ちを自然に思いやり、共感をもってサービスを提供するためには、ホスピタリティ提供者の主体的な対応が必要不可欠であり、自己啓発への積極的な動機付けが重要な役割をもつことになる。どのような形で自己啓発への動機付けを行うのか、これはホスピタリティ・コーチングの重要なテーマでもある。

4. ホスピタリティ産業における コーチングと守破離の思想

(1) ホスピタリティ・コーチング

一般にコーチングとは、スポーツの世界では、コーチと選手とが会話を重ねることによって、選手に目標達成に必要なスキルや知識を備えさせ、目標に向けて行動を正していくプロセスである。またビジネスの世界では、マネージャーが優秀なコーチであれば、コーチングスキルを使って、部下が持っている素質や才能、経験、知識を彼ら自身のリソース（資源）として使えるようにすることである。これは、会話の質と量によって、選手・部下自らが自発的に行動を正していくことであり、頭でわかっていることと行動との間に横たわる深い溝を、双方向のコミュニケーションによって埋めていく試みである。つまり、選手・部下自らの気付きを通して多くを引き出し、行動に結びつけることがコーチや経営者の役割である

ホスピタリティ産業においては、相手の立場になり、思いやりに溢れた心遣いや行動ができるあるいは喜びを共有できる「ホスピタリティの心」を従業員の自発的な気付きにより、行動に結びつけることがコーチの役割である。そのためには、ホスピタリティの技術的な側面だけでなく、心、気持ちといった精神的な側面を教育していく必要性がある。

(2) ホスピタリティ・コーチングと「守破離」思想

「利休道歌」に「規矩作法 守りつくして 破るとも 離るとても 本を忘るるな」という歌がある。これは「物事を行うためのあるべき方法とは、必ず徹底して守り、次に破り、そして離れる。しかし、本質を忘れてはいけない。」という意味で、これを略して「守破離」と言う。

「守」とは基本であり、師と仰ぐ人の教えを徹底して守り、完全に身に付けていくことである。これは「型」を守ることでもある。次に「破」は、それまでに習得した教えや技法を応用して自分なりに試し、最後にオリジナルとしての自分独自のスタイルを確立して「離」れ、さらに発展して精進を重ねる。しかし、決して本質（心や精神）を忘れてはならない。たとえばスポーツの世界でみると、選手が「守」の段階であるときは、徹底して基本を習得し、「型」を身に付け、守らなければならない、次の「破」の段階に入る前に、選手の基本をコーチは確認する。この段階ではトレ

ニングが主体であり、コーチと選手とは師弟としての上下関係にある。しかし、「破」の段階では、選手はコーチの意識をもち、選手とコーチは並列の関係で育成する。コーチは、選手が学んだ「型」に自己の意思を加え、応用し挑戦していけるよう指導する。そして、「離」の段階では、選手の個性が生かされ、新たなスタイルが確立する。しかし、これは自己流で自分勝手な「離れ」ではなく、選手の新たな能力が開発され、可能性が開けていくことを目指すものである。

(3) 守破離の思想の意義¹⁾

守破離の思想は、東山文化（1930年代）から生まれたもので、能楽（観阿弥）から出て、茶道（村田珠光）へ波及し、それを武芸者が援用したとするのが、今日までの通説である。また笠間良彦（2003）によると、『一刀流聞書』に、流儀を尊び教を守らぬがよしと申す事有之候。若き時は無理にても何にても業を専らとすべし。夫れを尽くし候て四十以上になる候へば位の所を遣ふべし。人も道楽を致し年を取り締まり候様なるものにて候』とある。若い内は一所懸命にその道に努力して研究して達するように心がけ、達した四十台頃にはその道に固執しないで、自由に広く道を求め、老年には過去に学んだことが意識上に現れることのないように抜けて行かねばならぬという、道を学ぶ上での心法を説いたものであり、これを守破離という。これらのことから「守・破・離」は、次のように分類できる。

①「守」-「守る」

「守」とは、広辞苑によると、「①うかがいみる。見定める②目を放さずみる。見詰める。③保護する。番をする。守備をする。④大切にすること。見守って世話をする。⑤そむかないようにする。遵守する。」の意味がある。これは、教えを守り、私意を差し挟むことなく、ひたすら基本を身に付けていくことである。師から表現されるこれらの「型」を手本として、反復練習を通して体得する。「習い」は「倣い」からもわかるように、まねることを意味する。「型」を習うとは「型」をまねることから始まる。

②「破」-「破る」

「破」とは、守りの殻を破り、飛躍する段階をいう。これは、これまでの教えを基礎とし、中核として自己の知識や個性を発揮する段階をいう。しっかりとした基本を身に付け、それに自分のアイデアを入れ応用し、改善する試行錯誤の過程である。「破」の段階から気づきが始まると考えられる。その結果、基本や原

理・原則の確認ができると共に、その中で潜在的な能力開発も行われ、各自の個性や特性を活かしたオリジナリティが形成される。

この段階からさまざまな気づきがあり、自分の個性や特性を発揮する際に、基本の大切さに改めて気づき、ホスピタリティを通して、自分の潜在能力や可能性に気づく。また、自分の感性や個性を生かしたホスピタリティの実現に向けた、「離」の前段階となる。

③「離」-「離れる」

「離」とは、これまでの「型」から離れた独自のスタイルの確立を意味している。しかし、これは自己流で自分勝手な「離れ」ではなく、新たな発展の可能性を目指すものである。ホスピタリティでは、「守」においてあるべき姿や基準・基本を学び、「守」の応用編ともいえる「破」では、さまざまな「気づき」を体験し、自分らしいホスピタリティを模索し、「離」ではこれらの段階を経て、自分の個性や感性を生かしたホスピタリティを実現することである。

5. 3 類型からみた「守破離」の進化

守破離の進化とは、次の3つの側面から捉えることができる。

- ①精神的進化・・・人格や品格の向上、精神的成熟
- ②技術・技能的進化・・・基礎・基本から脱皮し、独自性の発揮
- ③経験・知識的進化・・・経験や知識の蓄積、対応力の向上

- ① 精神的進化とは、自立的意志を有し、主体的に生きており、他者の感情、経験などを尊重でき、また自己の感情、経験も尊重できる。またお互いを個として、相手として承認・尊重できる人間的にも精神的にも十分に生育している状態である。
- ② 技術・技能的進化とは、基本や基礎を十分に理解し、取得し、その上で、技芸や技巧を自分流に創意工夫して、たくみに行なえる状態である。
- ③ 経験・知識的進化とは、物事の基礎や手順、知識等を体験することで自己を豊かにし、進化している状態である。

これを図にすると、図1のように左方向は未成熟であり、右方向は成熟の深まりを表す。未成熟とは、上記の3つの側面からみて、どの一つでも達成できてい

なければ未成熟な状態であると捉える。決して未熟・無進化などと捉えているのではない。守破離思想の手法を用いることにより、進化成長する様子を表しているのである。進化の度合いが左方であれば、あるほど基礎・基本が未熟であり、まだまだマニュアル化されたものをこなすこともできない。いわゆる新人・素人と呼ばれるときである。右方への成熟すなわち進化成長している様子は、基礎を徹底的に身につけ、マニュアル的なものは全てこなすことができる状態で、達人・玄人と呼ばれるときである。この域に達するには、守⇒破⇒離⇒守を循環することにより進化・成長を遂げていかなければならない。



図1 進化の度合

6. ホスピタリティ・マインド力の醸成

(1) ホスピタリティとホスピタリティ・マインド力

ホスピタリティとは、古閑博美(2003)によれば「異種の要素を内包している人間同士の出会いのなかで起こるふれあい行動であり、発展的人間関係を創造する行為」と定義され、ホスピタリティ・マインドは小沢道紀(1999)によると「相手のことを思いやるもてなしの心」と定義されている。ホスピタリティとは、上記で述べたように、精神的側面だけでなく、行為や関係性などを含むものであるのに対して、ホスピタリティ・マインドとは、他者配慮の気持ちであり、ホスピタリティの中で精神的側面を重視するものである。本稿では、ホスピタリティ・マインドをホスピタリティ・マインド力という言葉で置き換える。ここで、マインドとは、「心・精神・意識」²⁾であり、「対象をそれとして気にかけること。認識し、思考する心の動き」³⁾である。その意味で、マインドは揺れ動くものであり、その揺れ動く様子を「力」という言葉で表現している。ホスピタリティ・マインドが自己に向いていれば、それは弱く、また他者に向いていれば、ホスピタリティ・マインドは強いと捉える。これを、図2で示した。ここで「愛」とは、宗教的な意味でのアガペーであり、『無条件の愛、万人に平等な愛、見返りを求めない愛』⁴⁾のことである。左方に行くほど、マインドは自己愛に向き、自己優先的あるいは自己中心的であり、右方に行くほど、他者愛に向かい、他者優先

的あるいは他者中心的である。しかし、ここでは、ホスピタリティ・マインド力は一定ではなく、人間そのものの感情や精神が不安定なように、絶えず揺れ動いている。しかし、人間が成長し、成熟に向かうことにより、マインド力も右方向で安定的に維持され、真の意味でのホスピタリティ・マインドが達成される。ここでは、自己中心の心の動きに惑わされることはなく、いつも高質な安定したホスピタリティ・マインドを保つことができる。

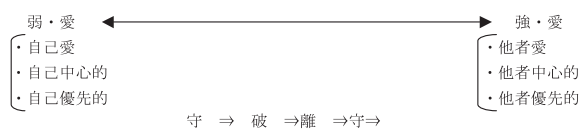


図2 ホスピタリティ・マインド力の度合

(2) ホスピタリティ・マインドの醸成

高質なホスピタリティ・マインドを醸成するには、人間的に進化・成長していかなければならない。また、その醸成の過程において、自ら実践しなければならない。実践し成長していくには、一つの目安として醸成の段階を知ることが必要である。つまり自分がどの段階にいるかを知らなければ、どの方向に向けて成長しているかが分からない。

そこで一つのパターンを挙げてみる。これは服部(2004)の「ホスピタリティ・マインドの醸成のステップ」⁹⁾を参考に筆者自身が加筆修正したものである。

①「守」の段階：「自己理解」へのステップ

まず自己自身が生きることの素晴らしさや、仕事に対するやりがいを見出し、また自己に無限の可能性を持ち、積極的に学ぼうとしている自分への気づきがあり、それらを自分自身で創りだそうとする前向きな状態であること。

②「守→破」の段階：「自主・自立認識」へのステップ

仕事や環境に対するこだわりを持ち、多くの情報の中から自分の判断と責任をもって行動しようとする。また、自分の意見や情報をまとめて、発信しようとする状態である。

③「破」の段階：「相互理解」へのステップ

相互理解の重要性を理解することができ、他者が何を望んでいるかに気づくようになり、他者の情報をいろいろな要素から汲み取ることができる状態である。

④「離」の段階：「先回り・先読み」へのステップ

他者が何を望んでいるかを先回りして気づき、「目

配り・気配り・心配り」ができ、他者が期待している以上の満足を提供でき、また自己自身もそれを実感できる状態である。

以上のような4つの段階を考える。まず、ホスピタリティ・マインドを身につけていく場合、日常生活の中での人との関わりが重要であり、日常生活の中で「他者配慮」が自然にできることが大切である。そのためには、その必要性を理解し、ホスピタリティ・マインドを発揮するという姿勢を確立し、ホスピタリティ・マインド溢れる行動が求められる。

そして、実践していく過程で、その成果を味わいながら自然と身につける。つまり、思考し、日常体験し、気づき、体得し、経験によって深めていくのである。日常生活で自然と身につけたホスピタリティ・マインドを、社会生活の場面で「いつでも」「どこでも」「誰にでも」自然と発露できるようになるためには、まず、ホスピタリティ・マインドをもった人のように振舞ってみることからスタートする。そのためには、身近な人の行動特性を行動観察し、真似てみる。我々は、自分自身が直接体験をすることによりさまざまな技能を修得する一方で、周囲の出来事や他人の行動をみて学習することも多々ある。そのことからホスピタリティ・マインド溢れる人の行動を「真似る」ことからまず実践行動に移す。ホスピタリティ・マインドを習得していく上で大切なことは、ホスピタリティは個別的で具体的、そして流動的であり、その場その場での瞬時の判断力を必要とされるものである。その意味で、応用力を習得することがもっとも重要である。この学習に最適な手法が「守破離」による学習である⁶⁾。

7. 「守破離」と

ホスピタリティ・マインドの類型化

図3は、守破離とホスピタリティ・マインドの類型化を図に表したものである。これは、縦軸に守破離の進化の度合いをとり、横軸にはホスピタリティ・マインド力の度合いを示している。縦軸で言うならば、上に行くほど進化し、成熟し、下に下がれば下がるほど未成熟である。未成熟とは、進化の側面で述べた①精神的進化、②技術・技能的進化あるいは③経験・知識的進化がまだ途中の段階であるということで、人間的未成熟を表しているのではない。そして、縦軸と横軸で、4つの領域に分けることができる。左下から時計

回りにそれぞれをAからDの領域とする。

Aの領域：ホスピタリティ・マインド力が自己中心で、また、①②③の進化のいずれかがまだ未成熟であり、いわば、学習中という領域である。

Bの領域：自己において、専門技能あるいは、自己概念は成熟しているが、他者配慮が弱く自己中心的になりやすく、ホスピタリティ・マインドがまだ確立されていない領域である。

Cの領域：ホスピタリティ・マインド力は高まりつつあるが、場当たりのでバランスがとれず不十分な領域である。また、①②③の進化のいずれかがまだ未成熟であり、いわば、成長中という領域である。

Dの領域：品格的・人格的にも進化・成熟し、ホスピタリティ・マインド力も醸成し、進化している。つまり、精神的進化も他者配慮もある状態、自分を高めたマインドであり、人間的成長し、より他人のことを考える領域である。

4つの領域から言えることは、Dの領域は、人間的成長がみられ、また自己も確立し、他者に対する配慮も自己の感情に左右されることなくできる領域であり、常に高質なホスピタリティの提供が可能な領域である。このDの領域に向けて、ホスピタリティ・マインドを醸成していかなければならない。また、この領域は、対人関係に最も重要な「共創関係」が構築された領域である。

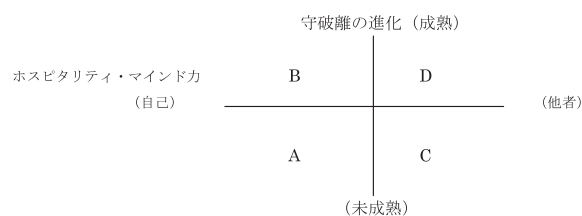


図3 ホスピタリティ・マインドの4類型

8. ホスピタリティ・トレーニングと ホスピタリティ・コーチング

ホスピタリティ・マインドは不変一定のものではなく、マインド力に強弱をもちながら揺れ動いている。高質なホスピタリティ・マインドを絶えず強く持ち続けていくためには、人間的な進化成長が必要である。守破離により人間性を進化させ、同時にホスピタリティ・マインド力を強めていかなければならない。ホスピタリティ溢れる人材を養成していくには、右方にベクトルの方向性を向けていくべきである。

高質なホスピタリティを提供できる人材を養成して

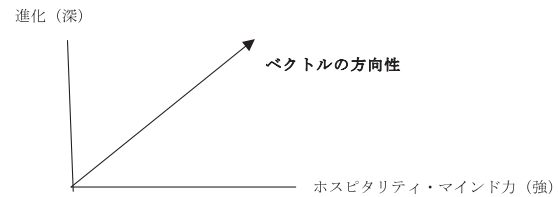


図4 ホスピタリティ・マインドベクトル

いくには、「守破離」思想に基づいて自己を修練していかなければならない。その修練の手法として、トレーニングとコーチングとがある。これらの手法を併用することで、ホスピタリティの人材養成をより有効に行うことができると考える。まず、トレーニングとコーチングについて見ていきたい。

トレーニングは、『決った列車 (train) に乗って、決ったレールの上というコースで、皆が同じ方向に向かうことを意味する。それは選手とコーチとの関係が上下関係となりあらかじめ敷かれたレールの上を決められたとおりの方法で反復練習し、専ら決った形を習得させる』⁷⁾ことを目標にしており、命令指示系の反復練習が中心で「守破離」思想でいうところの「守」の段階と捉えることができる。

一方、コーチングとは、『大切な人をその人が望むところまで送り届けるという意味から派生している。これは、個人が持つ潜在能力や可能性を最大限に引き出すための手法であり、自ら動ける「自立型」の人材を育てることを目的としている。』⁸⁾と定義され、守破離の「破・離」の段階を目指すものである。

次頁の表はトレーニングとコーチングの相違を簡単に表したものである。

ホスピタリティを提供できる人材を養成していく場合、まず基本を徹底して習得していかなければならない。しかし、個々への対応を求められるホスピタリティでは、基本を習得するだけでは高質なものを提供することはできない。その意味で、絶えず修練を重ね、進化成長することにより、はじめて高質なホスピタリティが提供できる。

ホスピタリティを習得する過程で、ホスピタリティ・トレーニングは必要不可欠である。ホスピタリティ・マインドのもてる人材を養成するためには、ホスピタリティ・トレーニングにより基礎・基本を徹底して反復練習する。たとえば、接客業で言えば、接客スタッフは顧客の態度・反応に基づき、個々の要求に臨機応変に適切に対応できるように日頃から基礎・基本を繰り返し学習する。他者に好感を持ってもらうには、

表1 コーチングとトレーニングの相違

項目	コーチング	トレーニング
対象	パフォーマンス	知識、技能
きっかけ	本人の選択	本人希望、周囲からの要求
時間	短時間でいつでも実地できる	あらかじめ時間設定できる
関係	横から横、フラットな関係	上から下、専門家と素人
前提条件	本人の主体性、学習性を高める	決まった型を習得してもらう
結果	本人の気づき、成長	技術、知識の習得
プロセス	本人に適した型の探求	あらかじめ決められた型にはめる
成長の要因	本人の認知、本人の障害を取り除く	知識・やり方を教え、反復練習
伝達方法	相手の話を聞く	こちらの考え、正解を教える
質問の仕方	質問をして気づきを促す	理解できているかを質問で確認
評価	本人が評価する	トレーナーが評価する

出所：山下秋二（2005）p.169.

きめ細かい接客スキルを身につけなければならない。これがホスピタリティ・トレーニングでの「守」のトレーニングである。「守」の段階では、能力が不十分な初心者の段階であるため、仕事の基礎、手順、知識などの基礎・基本を何度なく繰り返し、トレーニングを行う。企業などでみられる OJT（On the Job Training）の場合、「目で見て覚え、体で真似る」反復方式をとるが、その出来具合、実践の様子は周囲のものに注意深く見守られている。個人が一人前になるまで組織の先輩上司は、仕事に必要な基本的スキルを教え、優れた仕事の手本を見せ、仕事の中で失敗し、試行錯誤する機会を与える。この間に、個人は組織での仕事内容を把握し、企業内組織での対応を身につけ、人間関係を形成していく。

ホスピタリティ・トレーニングを積み重ねることにより、ある程度のホスピタリティが提供できるようになると、さらに進化・成長を目指して、ホスピタリティ・コーチングに進むことになる。ホスピタリティ・コーチングでは、個人が自発的・創造的に行動できるように指導する。基本的な人的態度、立ち振る舞いの表現・行動を身につけ、より高質なホスピタリティ・マインドを提供できるようにしていくには、トレーニングの指導よりもコーチングの指導が有効である。つまり、各個人が「自分で考え、自分で臨機応変に対応」できるようになるためには、創造的能力が必要であり、その能力を引き出すためにはホスピタリティ・コーチングが必要である。すなわち、熟練した接客業のスタッフには、命令・指示待ちで行動するのではなく、自発的・創造的な行動が求められる。先輩上司から「しなさい」という指示待ちで動くのではなく、自分自身が「したい・しなければならない」という自発的意志により行動に移していく。その変換を導き出していくのがコーチングである。

「守破離」思想の「破・離」の段階では、基礎・基本がトレーニングにより身につけ、個人が一定の成果を安定的に提供できるようになっている。そこでは、個人の自発的意志により行動し、個人の創造的工夫が随所に見られるようになる。この段階において、コーチング的指導がなされることで、個人特有の独自性が芽生え、創造性や自発性が身につけ、より進化した個人へと成長することになる。個人は、武芸における「達人」、茶道における「目利き」の域へと成長していくことになる。しかし、全てのコーチングがそうであるとはいえない。そこには、すばらしい指導者の存在を欠かすことができない。

結びに代えて

本稿では、ホスピタリティ・マインドの醸成を「守破離」思想の進化から捉えた。

「守破離」思想において、「破」「離」に至る道は「守」への回帰の道でもあり、際限なく循環を繰り返し、成長発展する道である。「離」から再度、「守」に戻るとき、それは「守」の内容が根底から変わり向上した自己へと到達していく。このような進化・成長への段階的道筋を示すものが「守破離」思想である。「ホスピタリティ・マインド」もマニュアル化されるものでなくたえず進化するものであるから、この「守破離」思想が重要な意味づけをもつ。

ホスピタリティ産業においても、「守破離」思想の手法を取り入れることで「ホスピタリティ・マインド」の進化を促す。その理由の一つは、これまでのようなマニュアル化され、標準化された内容だけでは顧客に対して対処することのできない状況が生じているからである。つまり、マニュアルだけでは、仕事にこころ（精神）を込めることも、モノにこころ（精神）

を込めることもできないのである。日常的業務にはスタッフ（従業員）の精神的向上や成長なくして解決できない問題が内在している。その問題とは、誰に対してもマニュアル通りの同じサービスを提供することではなく、相手や状況によりその都度、臨機応変にその内容を変えていくことのできるプラスアルファの部分である。このプラスアルファの部分を体得する手法こそが「守破離」の思想である。現在「守破離」が多くの経営者に取り入れられている理由の一つがそこにある。

参考・引用文献

- 荒井宗羅 (1997) 『和ごころで磨くビジネスに活かす“茶の湯の精神”』 清流出版 pp.49-51.
- 小沢道紀 (1999) 「ホスピタリティに関する一考察」『立命館経営学』第 38 巻第 3 号 pp.176~186.
- 笠間良彦 (2003) 『図説日本武道辞典《普及版》』 柏書房 p.379.
- 岸田さだ子 (2009) 「『守破離』思想とホスピタリティ・マインド—『守破離』思想の現代的意義—」『HOSPITALITY』第 16 号, 日本ホスピタリティ・マネジメント学会 pp.111~119.
- 岸田さだ子 (2012) 「ホスピタリティ概念の類型化と現代的意義」『甲南女子大学紀要』第 48 号文学・文化編 pp.31~38. 広辞苑第 3 版 (昭和 60 年) 岩波書店
- 古閑博美 (2003) 『ホスピタリティ概論』学文社
- 清水均 (2004) 『サービス業のためのホスピタリティコーチング』日経 BP 社 pp.70-71.
- 鈴木皓詞 (2002) 『茶の湯からの発信』清流出版 pp.284-287.
- 高畑吉宏 (2005) 『ホスピタリティマインドお客様の笑顔を生きがいにするヒューマンスキル』成甲書房
- 播磨早苗 (2004) 『目からうろこのコーチング』PHP 研究所
- 服部勝人 (2004) 「4 観光・街づくりとホスピタリティ」『ホスピタリティ・コーディネータホスピタリティ入門』NPO 法人日本ホスピタリティ推進協会日本ホスピタリティ教育機構
- 藤井稜三 (1993) 『守破離の思想』ベース・ボールマガジン社 p.26, p.69.
- 藤原俊三 (1993) 「『守破離』の思想」ベースボール・マガジン社
- 山下秋二・原田宗彦 (2005) 『図解スポーツマネジメント』大修館書店
- 山上徹 (1999) 『ホスピタリティ・観光産業論』白桃書房 pp.49-75
- 山上徹 (2000) 『京都観光学』法律文化社
- 山上徹 (2005) 『ホスピタリティ・マネジメント論』白桃書房 pp.55-73.
- 山上徹 (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

注

- 1) 守破離の分類は、岸田 (2009) を引用。
- 2) 広辞苑 (第五版) 参照。
- 3) 同上参照。
- 4) 山上徹 (2000) 『京都の観光学』白桃書房 p.36。
- 5) 服部勝人 (2004) 「4 観光・街づくりとホスピタリティ」『ホスピタリティ・コーディネータホスピタリティ入門』NPO 法人日本ホスピタリティ推進協会日本ホスピタリティ教育機構 p.58.
- 6) 高畑吉宏 (2005) 『ホスピタリティマインドお客様の笑顔を生きがいにするヒューマンスキル』成甲書房 参照
- 7) 山下秋二・原田宗彦 (2005) 『図解スポーツマネジメント』大修館書店 p.16.
- 8) 播磨早苗 (2004) 『目からうろこのコーチング』PHP 研究所 pp.18~28.