



Osaka Gakuin University Repository

Title	インターナショナルホテルにおけるレストランサービスのベーシックプロトコル Basic Restaurant Service Protocols in International Hotels
Author(s)	西原 里実 (Satomi Nishihara)
Citation	大阪学院大学 商・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 43 巻第 1 号 : 15-37
Issue Date	2017.09.30
Resource Type	NOTE/ 研究ノート
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

インターナショナルホテルにおける レストランサービスのベーシックプロトコル

西 原 里 実

Basic Restaurant Service Protocols in International Hotels

Satomi Nishihara

ABSTRACT

Quality International Hotel Restaurant Service Methods have been taught in the Hospitality Management Institution in Switzerland. Now, it is considered to have one of the most outstanding reputations in the industry of Hospitality Studies. The program covers welcoming customers in a pleasant atmosphere, serving food and drinks by highly skilled personnel. International Hotel Restaurants have paid attention to quality service procedures since the beginning of medieval times. Quality levels should include standardized protocols and systems that ensure all types of customers get what they need when they need it under any circumstances during their stay at International Hotels. Therefore, customers are comfortable enough to fully enjoy the hospitality experience at all times. To implement effective restaurant procedures, recruiters need to develop an employee manual and encourage servers to continually improve their performance. In addition, it should their performances should be taken into account for promotion consideration to possibly achieve senior positions in an organization. This article explains basic restaurant service protocols at International hotels around the world.

1. はじめに

インターナショナルホテルにおけるレストランサービスのベーシックプロトコルとは、レストランの種類、等級、文化および宗教に関係なく世界中の顧客に通用するレストランサービスの<スタンダード>を考慮した手法である。主に手順、方法、儀礼などを示すことが多い。一方、<相手を思いやる>あるいは<察する>という日本国内で唱われている、いわゆる<おもてなし>とは異なっている。

ここでは、レストランサービスのベーシックプロトコルを紹介するだけでなく、ホスピタリティプロフェッショナルとは何かについて、背景にある欧米社会の仕事を中心とした人の能力を採用する<ジョブ型>採用における考え方と日本の企業がジェネラリストとして人を採用し企業内で研修を重ね育てる<メンバーシップ型>の採用（小林、2017）との異なる点に視点を置いて考えていく。

グローバル化されたホスピタリティ産業のレストランのサービスは大きな収益を生み出す分野である。日本がこれから目指そうとしている観光立国としての地位は、このレストランサービスの分野においても世界の水準に達する必要があるとされる。人々の行き交いが頻繁になり、さまざまなビジネスが行われることで利益が生じるホスピタリティ産業において、国内だけの目線だけで考えていては、一時的には注目を浴びる時もあるが長期にわたる産業の発展が期待できない。冒頭に述べたが、レストランサービスにおけるプロトコルは、レストランの種類、等級、文化および宗教にこだわらない。しかし、日本は、海外とは非常に異なる文化を持つのでその文化の違いから生じる摩擦をグローバル的な視野から理解し、サービスのスタンダードを心得ておかなければ、グローバル化された社会では対処および解決ができずに、不利益になると考えられる。

観光立国になるには、世界のサービス水準を考慮する必要がある。なお、日本においては、既に行っているサービスが世界の水準よりも高いとされることもあれば、日本人や日本を知る人にしか通じず、海外から来訪する顧客に通じないサービスやマナーもある。つまり世界の水準に値するサービスというのは、さまざまな国の文化やマナーをすべて考慮したうえで、世界の多くの人々が多かれ少なかれ納得するサービス、つまり＜平均＞がスタンダードであり、それに合うサービスをプロトコルとして構築されていることを忘れてはならない。ゆえに、ここで紹介するインターナショナルホテルにおけるレストランサービスのベーシックプロトコルとは、多種多様な顧客に通用するための基本的なルールである。

近年に入り、ホスピタリティ産業に該当する幅広い分野では、コンピュータのシステムを導入することによって運営がより精密にかつ活発的に行われるようになった。その一方で質の高い人的サービスを提供できる人材が求められている。しかしながら、海外のホテルを中心とするホスピタリティ業界は、もともと質の高い人的なサービスを提供していたホテリエと呼ばれた中世のサービスにたける人間たちが構築した。このことから、近代のホスピタリティ業界は本質に戻ってきているとも捉えることもできる。特に、今世紀に入り観光が大衆化されたことから、ごく一部の富裕層の為だけに提供されてきた質の高いサービスが減少した。また、今日においては、人工知能などを含め、コンピュータにおけるサービスが行われている。しかしながら、コンピュータの開発が進むとともに反比例したのは、質の高い人的サービスの技術を身につけた一流の人材と呼ばれる＜サービス エクセレンス パーソネル＞の確保であり困難を極めているのである。何をもって一流といえるかは、時代によって変動するものの＜ザ・オンリーワン＞、つまり、オーダメイドされたサービスの需要は常にある。特に＜サービス エクセレンス パーソネル＞のサービスに絶大なる対価を支払うことを当然と考えている顧客層の存在に再度、業界は着目

することが求められる。サービスの対価は、顧客と働く者の間に生まれる＜信頼の象徴＞である。このことから、ホスピタリティ業界にとっては、質の高いサービスを行える人材は欠かせないのだ。

2. レストランサービスのベーシックプロトコル

時代に即した一流と呼ばれている人材を育成するスイスのホスピタリティマネジメントに特化した大学や研究機関におけるレストランサービスのプロトコルとはどのようなものであるかについてその一部を述べる。

顧客にとって、料理を運ぶ人材（ここでは、ウェ이터と呼ぶ）が実習生か、一流のウェ이터かに興味は無い。それよりも、顧客は、最低でも自らが払う対価に値するサービスを得るのがあたりまえと思っている。よって、ウェ이터は、与えられた業務を確実に行わなければならない。無論、ウェ이터が実習生である場合、初めて顧客を目の前にして仕事を行う際は緊張するが、顧客に悟られないように自らが大学で学んだことを糧にプロフェッショナルとして自覚して働く姿勢が必要である。

2.1 ウェ이터の心構え

スイスのホスピタリティマネジメントを教える大学において学生たちが実務研修を行う場合、レストランを＜舞台＞とおなじような場所であると想定するように教えられる。レストランは、ウェ이터たちが自ら得た知識や技術を＜サービス＞で顧客に＜披露＞する場所であるとされる。ゆえに、レストランでは、個人的な用件を持ち込むことはせず、サービスによって顧客を満足させて働くことが求められる（写真1）。そのためには、自らの体調が第一で常に良好であることが問われる。体調が思わしくない場合や、見るからに疲れているような容姿をしている場合は、仕事場であるレストランに出ないことである。

顧客に不愉快な思いや心配をかけさせてはならない。顧客第一という観念はこのようなことも指す。



写真1 スイスにあるグリオン大学内にあるレストランで講師に料理を提供している学生。大学内に置ける飲食部門はすべて学生が運営しており実務研修の一環となっている。

2.2 ウェイターの身なり

ウェイターは、顧客が来店する前に、サービスに必要な道具が清潔で使用できる状態であるかを確認しなければならない。言うまでもなくユニフォームや髪の毛の乱れ、手の汚れには特に注意を払うべきである。特に髪の毛に触れることに不快感を抱く顧客が多いので日常の癖であっても髪の毛や頭、髭に触れてはいけない。なお、日本国内では、薄い化粧が好まれる傾向がある。一方、インターナショナルホテルでは、薄化粧にこだわる必要はない。化粧を行い、好感度が高く健康に見えることが望ましい。格式あるレストランの施設は豪華で

あり顧客は、料理を食べるだけにやって来るのではない。その空間や施設の雰囲気を楽しむためにもやって来る。ホテルは顧客のステイタスでもあり、そのために顧客自らが客を連れてくることは多々ある。その場合、顧客はそれなりの格好や化粧をしてレストランに来店することが多いほか、ウェ이터の身なりについても顧客は非常に気になる。ウェ이터は、常に顧客からの評価対象の的である。つまり、ウェ이터も自らの身なりを磨くことは顧客への礼儀であり一緒に働く仲間への敬意の示し方である。そして、国際社会のマナーであることを知っておくことである。ゆえに、化粧をすることは、暗黙の了解である。また、清潔に保つための基本としては、仕事に就く前にシャワーを浴びることである。スイスのホスピタリティマネジメントに特化している大学では、レストランや宴会の実務研修がはじまる前は、シャワーを浴びて全身を清め清潔にするように指示される。サービスに従事する者は、顧客からの信頼を得るためにも自らの身なりを常に心がけておかねばならないのである。

2.3 ウェ이터の歩き方

レストラン内では冷静に且つできるだけ素早い動作を行わなければならない。姿勢を正し、できるだけ早歩きを意識する。早歩きをする理由は、大勢の顧客がレストランで立ち歩いていても、すぐに顧客とウェ이터の違いを見分けることにある。仲間のウェ이터や顧客を横切る場合は、衝突を避けるためにも、必ず左側通行をする。そして、全ウェ이터は、右回りでレストランを巡回する。

2.4 ウェ이터の手と腕の使い方

ウェ이터は、さまざまなスキルを持たなければならない。それは、自らの手や腕を使用することに多々ある。一流のウェ이터は、複雑で難易度の高いサービスができる。自らが注目されていることに考慮しながら働かなければな

らない。例えば、重たそうに皿を持つと、顧客に心配をさせ不快な気持ちにするので、重たくても、表情や動作に余裕を見せることが大切である。自らのマイナスな気持ちや感情は顔に出さない。その為には、日頃からサービス技術の腕を磨く練習が必要である。

基本、右手は顧客とく接する手>、左手は顧客とく接しない手>と決められており、常に右手で顧客の皿を掴み、左手に持ち替える動作を身につける。皿を持たない場合は、右手は胸の近くや身体に添えておく。いつでも柔軟に顧客の要望に沿うために手を即動かせるようしていることである。そして、左腕にはサービスクロスを下げる。顧客から見たウェ이터の動作は、常に機敏としたサービス姿勢でなければならず、手や腕の動かし方においてもプロフェッショナルらしいとされる動作がみうけられると、顧客は安心して料理を楽しむことができるのである。

2.5 特殊なサービスにおける必要事項

サービスは、顧客のジェンダー（性別）によっても変動する。近年、カジュアルなレストランにおいては、男女の区別を問わないジェンダーフリー、いわゆる性別を問わないサービスが一般的である。しかし、レストランサービスのベーシックプロトコルでは、欧米の伝統文化から生まれていることから、顧客の性別を重視してサービスを行う傾向がある。そのひとつに<レディーファースト>がある。それは、その名の通り女性優先のサービスを行うことであり、子供であっても必ず、女性からサービスをはじめめる。日本の文化には、この習慣は、ほぼ無いであろう。一般化されている傾向としては、<男性優先>であることが多く、年齢、役職や立場によっても優先の順序があるので、その順で料理が提供されている。しかし、欧米諸国の文化を重視するホテルにおいては、ほぼ通じない。しかし、顧客の全員が女性だけの場合、もしくは男性だけの場合については、年齢が高齢とされる顧客から順にサービスをすることもし

ばしある。ただ、注意を払うべき点は、顧客の中の誰が料理の代金を支払うのかによって順が異なることを把握しておくことが望ましい。料理の代金を支払う顧客がすでにわかっている場合は、その顧客に料理が最後にまわるようにする。テーブルを予約する際に支払う顧客の名前を聞いておくことが重要なポイントでもある。また、支払う顧客が女性客の場合は、他の女性顧客の後にサービスを行い、男性顧客へのサービスに移ることが望ましいとされる。また、LGBTの顧客の場合は、順番にこだわらずに平等にサービスを行うことが好ましい。動物（盲導犬等）がいる場合は、顧客の後に水を提供し補給を行う。

無論、上記のサービスは現代におけるコンピュータでは判断出来ないことが多く、未だ行えない事柄が多数ある。顧客が<人>によるサービスを依頼せずにコンピュータだけのサービスを要求するならば人件費が生じないのでサービスの値段は下がる確率があるが、<人>によるサービスを受けたい顧客は、サービスに対して定価以外に必要な値段を支払う必要がある。よって、グローバルスタンダードと違うオリジナル性が高い日本風のサービスを特別に要求する顧客には、プラスのサービス料金が発生することがある。たとえば、ウェイターが着物などを召してサービスを顧客に行うことや、メニューにない日本食をシェフに調理するように頼むことなどが対象になる。また、洋食用のナイフやフォークのシルバー類ではなく、日本人が慣れているお箸の提供、和式スタイルのサービスなどがエクストラのサービス料金として発生し、その対象となると考えられる。それらは、顧客個人がチップやサービスチャージとして支払うこともあれば、宴会などにおいては、レストラン側が購入しなければならない物品の数が多くなるために、その単価とそのサービスが行える人材に対する人件費とエクストラサービス料金が請求書に上乘せられる。その他、日本のホテルの宴会においては、<コンパニオン>と呼ばれている人材を用いたウェイターの仕事の一部を任せるサービスがあるが、海外のインターナショナルホテルや格式高いレストランにおいて、コンパニオンのレストランサービスは極め

て稀である。海外でこれらのサービスを受注するホテルは、コンパニオンを使用することに慣れている邦人顧客が多いレストランである。海外のインターナショナルホテルのレストランや宴会場において＜コンパニオン＞と呼ばれる職種が無いので邦人専属のスタッフがいない場合は、要望が通じない傾向がある。顧客からこのような要望がある場合は、通常は、外部委託をしなければならず、請求書にも計上することとなるので顧客への事前説明を必ず行うことが大切である。日本でコンパニオンと呼ばれる人材は、海外では、エスコートエージェンシーやモデル会社から確保することができる。しかしながら、コンパニオンは、サービスに従事する為の、必要不可欠な健康診断や心理テストを受けていない場合が多いことを採用する側は知っておかなければならない。その他、国によれば文化の違いから違法とされる場合もある。また、ホテルの方針や理念に沿わない場合もあることから、担当者は、コンパニオンを顧客から依頼された場合は、必要部署で確認をとることである。顧客とコンパニオンの間に生じる問題は、ホテルやレストランの責任として問われることが多く、社会的な問題にもなりかねない。他の顧客からの苦情が出ることもしばしばあり、日本と文化が異なる国のレストランの宴会においては十分に注意するべき点である。

2.6 シェフとウェイターのコミュニケーション

レストランにおけるシェフとのコミュニケーションとは、ウェイターが顧客から正しく注文を取ることからはじまり、注文書もしくは、コンピュータでシェフに伝えることにある。現代は、オーダーングマシンなどのコンピュータおよびソフトが導入されているので、ウェイターとシェフ間の口頭におけるコミュニケーションが減少した（写真2）。しかしながら、コンピュータの誤作動や故障は頻繁に生じている。その場合に対処出来る従業員がいないとレストランの業務はすべて中断されてしまい、レストランは混乱する。コンピュータ



写真2 ヒルトンホテル社における高級ホテル&リゾートのネットワークを広げることを目的として設立されたコンラッド香港ホテル内のオーダーリングマシン。

は便利であるが、このような場合を想定することが大切である。一方、一流のウェイターは、顧客が既に食べた料理やこれから食べる料理の順序を把握しているため、コンピュータが仮に作動しなくとも次の料理や料理を作るタイミングをシェフに伝えることができる。たとえば、前菜の下膳が済むとウェイターはシェフに「テーブル5番、前菜サービスを終えメイン料理のサービスに移ります。ビーフステーキを用意してください。焼き加減はミディアムレアです。お願いします。」と伝えることができる。ウェイター自らがサービスに至る全てを引き受けて行えることが重要である。コンピュータの故障等の言い訳は顧客には通用しないので、ウェイターは、常に顧客が注文した料理を覚えていることが不可欠である（写真3）。



写真3 注文書を使用する研修が必須。コンピュータを使用せず注文書を確認しつつシェフに注文を伝える実務研修を行う学生（セザールリッツカレッジにて）。

2.7 顧客とのコミュニケーション

ウェイターは、顧客と個人的な話しをしない。通常、一人の顧客との会話は3分ほどまでとされている。一顧客と長く話すのは、他の顧客にとっては目障りで失礼な行為とされる。また、特定の顧客だけに注目することは、他の顧客を不平に感じさせる。ゆえに、顧客との会話はできるだけ短く、サービスに必要なこと以外の会話は控える。顧客と会話を行えるのは、レストランマネジャーやヘッドウェイターだけとされる。

レストランにおけるウェイターの主な仕事は、料理を提供する他にも、水の補給やワインの温度を確認することにもある。特に水やワインは顧客が頼まずともグラスに注ぎ足さなければならない。なお、くれぐれも顧客が招待している顧客に料理やワインの値段を教えてはならない。したがって、ワインの名前

やレベルも公表しない。ワインの値段には、さまざまな値段がつけられており、一定に定められた値段はない。また、値段の差が激しい。低価格だからといって悪いワインと限らず、高額だからといって美味しいとは限らない。顧客の好みもある。しかし、貴重で有名なワインは、ウェ이터が進んで披露するように申し出ることが良いとされる。しかし、必ずそのワインを注文し、購入した顧客の許可を得なければならない。許可を得た場合だけ、ワインには、特別な歴史や酒造法および「熟成酒・長期熟成・秘蔵酒」などと、貴重な品々が大変多くあるので詳しく説明する。また、そのワインの味の楽しみ方や葡萄の種類などについても伝えワインを披露することが望ましい。必要に応じて、さらに良い味を出すためにワインに空気を送り込む作業（デキャンティ）を披露する。レストラン専属のソムリエと呼ばれるワイン専門家がいれば、ワインに関わる業務は任せることが良い。しかしながら、どのウェ이터もワインにおける基本的な知識は心得ておかなければならない。

料理の内容は、はじめに注文を取る際に顧客に説明しておく。シェフが必要とした場合だけ、顧客の会話が弾んでいないタイミングを見計らって説明を素早く行うことが望ましい。顧客の話題が弾んでいる場合は割り込んで説明しない。わざわざ、ウェ이터が注目を浴びるような行動は行わない。その他、注文を取ったのにもかかわらず、顧客に「この料理はどなた様のご注文ですか？」と聞いてはならない。そのようなことを聞くと、顧客は自分たちが重要視されておらず、気分を害する。そして、ウェ이터の能力を問われる。ウェ이터は、注文を取った時点で、どの顧客が何を注文したのかを覚えておく必要がある。

ウェ이터は、顧客の全員が同じタイミングで食事をスタートできるようにする。それは、シェフによって料理を、おいしく提供できるタイミングを考慮して作っているからであり、料理の提供が遅れると料理の本来の味を落とすことになるので注意しなければならない。ウェ이터は、常にシェフの意向を想

定してサービスを行うのである。

2.8 ウェイター同士のコミュニケーション

レストラン内では、私語をしないようにすることが大切である。他のウェイターと話す必要がある場合は、できるだけジェスチャーや目で合図を行い、顧客の见えない場所やキッチン内で話す。お互いが協力して作業を行うことが望ましいが、その為には、各ウェイター自らが担当する顧客に必要なものを率先して提供し、下膳する作業をスムーズに行うことが必要である。各ウェイターの業務が手際よく進んでいる場合は、顧客からの声がかからないのでサービスの質が一流になればなるほどレストラン内は、なごやかなムードになるであろう。

2.9 トレイとサービスクロス

お盆を<トレイ>と呼ぶ。トレイは、主にウェイターが顧客に飲み物を提供する場合などに使用する。トレイの持ち方は、日本のお盆の持ち方と違う。また、国内では、常に両手で物を扱うことが丁寧で良いとされるが、レストランサービスのベーシックプロトコルでは重い物以外は片手で持つとされている。トレイを持つテクニックは、左手を広げて、指の第一関節を曲げることにある。そして、その指先でトレイを支える。指先の指紋をトレイの裏に密着して固定することである。トレイが手から滑り落ちることを防げるからである。なお、手のひらを真っ平らにし、全面をトレイに密着させてトレイを運ぶとバランスが悪くなりトレイごと落としかねない。

<サービスクロス>は、ウェイターの必需品とされる万能布である。ワインを提供する際や熱いお皿を持つ時に使用する布である。ウェイターは、清潔でアイロン掛けをしたサービスクロスを常に左腕に掛けておくことがよいとされる。なお、この布は日本のハンカチやタオルとは異なる。顧客にサービスをす

るための特別な布であり掃除や手を拭いたりするための布ではない。

3. 応急処置（ハイムリック法）

けが人、病人、事故が起きた場合はどんな時でも冷静に且つ素早く行動することが重要なポイントである。自らの手に負えないことが生じた場合は、レストランマネジャーに速やかに知らせる。必要があればレストランマネジャーの指示に従い救急車や警察を呼ぶ。特に、顧客が喉を詰まらせた場合は、直ちに救急車を呼ぶ。専門医が到着する迄、可能であれば顧客の背中を手のひらで数回叩き、お腹を背中から抱え上げ、拳をみぞおちに突き上げるように当てる「ハイムリック法」を行うことである（Heimlich and Patrick, 1990）。レストランでは喉を詰まらせる顧客が多々いる。死に至るケースもあることからウェイターは、ハイムリック法をはじめ応急処置の仕方を身につけているべきである。そして、緊急事態の場合はできるだけ救急車や専門知識がある医師に処置してもらわなければならない。ホテルのレストランであれば、ホテル専属の医師や看護師がいるので直ちに連絡することが求められる。

状況が落ち着いたら顧客の注文をとり直す。必要であれば、床等をきれいに掃除する。顧客のテーブルの移動が必要であれば速やかに行う。このような場合は、他のウェイターに協力を申し出ることが良い。また、迷惑をかけた顧客には、ウェイターからあやまることを欠かしてはならない。最後に、ユニフォームの汚れ等を確認する。汚れていたら着替え可能な限り素早く業務にもどることである。

4. デバラセ

デバラセとは、フランス語で“débarrasser”と書く。これは、料理を食べ

終えた食器類などをテーブルから下げて食器を洗浄する場所へ持って行くことである。つまり＜～を片付ける・捨てる＞という言葉にあたる。インターナショナルホテルのレストランでは、ウェ이터同士の専門用語として使用されていることが多い。専門用語を使用する理由は、顧客に何を話しているかわからないようにすることにある。ウェ이터同士の会話は顧客に取っては必要ないことである。また、その会話を顧客が聞いて不快に思うかもしれない。つまり、何に対しても顧客に不安を与えるリスクを負わないことにある。デバラセは、必ず顧客の全員が料理を食べ終えてから行うことに徹底している。欧米式のテーブルマナーや国際的なマナーを身につけていないウェ이터は、顧客の料理を食べ終えた時点で食器を下げるが多い。しかし、それは、ウェ이터の教養の無さや品格を示すとされることから、レストランの格も低いと評価される。このように、各ウェ이터が国際的なマナーを身につけていなければ大きく経営にも影響する。唯一、ウェ이터が下膳できる状態は、顧客の全員が料理を食べ終えたことを示すサインがみうけられた時である。そのサインを心得ていると役に立つであろう。それは、ナイフやフォークが揃って皿の上に置かれている状態である。国際マナーでは食べ終えたサインとされている。また、暗黙の了解とされる（写真4）。ウェ이터は、そのサインを顧客の全員から確認するまでは、どの一つの皿も下膳をしてはならない。これは、いかなる大きな宴会や晩餐会でも定められている。そして顧客が使用した全ての食器は必ずステュワーディングとよばれる食器等を洗浄する場所に一括に集め、ステュワーディング専属のスタッフに渡すべきである（写真5）。詳しく説明すると、ウェ이터は、テーブルにある一番大きい皿から小さい皿の下膳を行う。フォーク、ナイフやスプーン、つまりシルバーと呼ばれるものは、必ず一本ずつ右手で顧客の前からできるだけゆっくりと音を立てずに取る。皿を一枚以上持つ場合は、左の腕を曲げて手首と指でバランスを保ちながら一枚目の皿を小指と薬指で皿の底を支えてもつ、さらに中指と人差し指でもう一枚の皿の



写真4 食べ終わったサイン（左）、ナイフの歯が外側に向いている。
食事中的サイン（右）は、内側に向いている。



写真5 ステュワーディングで学ぶ研修生。

底をもち、そして親指でその皿の上側を固定する（写真6）。食べ残りは、一枚の皿の上に集める。全ての皿は、右手で下膳して左手と左腕だけで抱える。



写真 6 皿を持ち運ぶ時の左手の指の位置。

皿が重なっていくので大変重たくなるが、それは仕方が無く、日頃から皿を持つ練習しておくことが望ましい。必要な場合のみ右手で積み重なった皿を保護する。注意すべき点は、両手が塞がると、つまずきやすくなることである。上手く持ち運ぶには、右手、右腕、右肩を進行方向に向けてレストラン内の障害物を避けながら、皿を洗淨するステュワーディングの扉を背中で押し開けることだ。なお、大抵のホテルのレストランでは、引き戸の扉は無い。レストランの<入り口>と<出口>に扉が別れている（無い場合はウェイター同士で決める）ので、衝突で事故が起きないように設定されている。ゆえに、皿を抱えていても肘や肩で押せば扉を開けることができる。

デザートやコーヒー、紅茶などを提供する時は、テーブルに残っているパン、バター、香辛料等の下膳を行った後に、テーブルの上に落ちたパンくず（クラムズと呼ぶ）や食べかすを、クランバーと呼ばれるステンレス製でできているペンナイフのようなものを用いて取り払うことを忘れてはならない

(写真7)。デザートは、最後のコース料理であることが多く、顧客がリラックスする時間帯であるので、テーブルの上をきれいに片付けて、見た目やパフォーマンスにも重点をおいて、デザートやコーヒーを提供する。なお、コーヒーカップや水などの飲み終えた飲料用の陶器やガラス類は顧客が帰るまで下膳をしてはならない。テーブルの上に放っておけばよい。ホスピタリティマネジメントを教えるスイスの大学では、心理的な作用をサービス場で用いることが利益につながるとされる。大抵の顧客は、コーヒー等を飲み終えたカップなどが目の前にあるとすぐにウェ이터に下げてほしいと思う傾向がある。そこに着目して<アップセリング>と呼ばれる<収益を上げるためのテクニック>を実行する。顧客が汚れたカップを目の前から下げてほしい場合、顧客は新しい飲み物を注文しなければならないような心理的状況下におかれるとされる。そこで顧客が追加注文をすれば汚れたカップをテーブルから下げる。しか

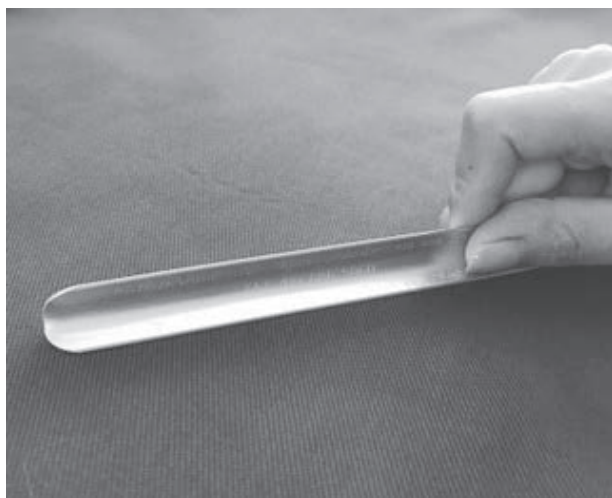


写真7 パン屑などを簡単にすくい取ることができる半円筒の形をしたクランバー（約15cm）。

し、注文しない場合は、汚れたカップはそのままであるので、顧客は居心地が悪くなり、平均にして約20分未満で退席する傾向がある。一方、日本国内では、水は無料であるレストランが多く、ウェイターは、コーヒーカップを下げてからも何度も水の交換をする。日本の文化を心得ている顧客であれば、食後の水の交換が頻繁にはじまったら席を立ち清算する時間であると察することができるかもしれない。しかし、日本の文化を知らない顧客は、ウェイターが水を注ぎ足してくれると、いつまでもテーブルに座っていても良いと感じることも多々ある。このようなことから、飲み干した空のカップやグラスは、顧客の様子をうかがいながら下膳するとされている。顧客が新しい飲み物の注文をすれば良いが、顧客が追加注文せずに、長時間レストランに居座る場合は、新規の顧客をテーブルに迎え入れることができないのでレストランにとっては、不利になる。また、ラストオーダーの終了後である場合は、ウェイターの残業時間に入ってしまうし、レストラン内の掃除や片付ができない。しかしながら、顧客を追い出すことはできないので、上記のような心理的な方法や駆け引きがあることも忘れてはならない。これもまた、レストランマネジャーが知っておくべきマネジメントのスキルである（Centre International de Glion, 2015）。

5. おわりに

近年、日本国内では、ウェイターやウェイトレスという呼び方よりも、ホールスタッフという呼び名が使用される傾向がある。本来、ウェイターやウェイトレスは英語であるが、国によってさまざまな呼び方がある。男性と女性の区別を無くす為にも＜サービススタッフ＞と呼ばれることもあるが、グローバル社会に精通するインターナショナルホテルのレストランにおいては“Service Personnel”＜サービスパーソネル＞と呼ばれている。スキルや教養によって

レストランの利益が変動するので<サービス>を心得ている人物でなければならないとされる。そのために、いつの時代でもホテルやレストランのオーナー達はできるだけ能力のある“Service Personnel”が欲しい。世界で活躍する“Service Personnel”たちは、高学歴者が多く、特にホスピタリティに特化しているスイスのホスピタリティマネジメントを学ぶ学生たちは、在学中に学内に設置されている実際のレストランで世界に精通するとされるレストランサービスのベーシックプロトコルを学び身につけている（写真8）。

スイスのホスピタリティマネジメントを学んだ卒業生のなかには、歴代、国際的なイベントや晩餐会を取り仕切る“Maître d’hôtel”や“Maître D’Restaurant”とよばれるレストランマネジャーやヘッドウェ이터たちが多くいる。晩餐会などの企画、メニュー、装飾などを含む一切を担う。このような仕事をする人材の中には、世界各国の著名人やさまざまな業界と交流を持



写真8 グリオン大学内のヘッドウェ이터を育成する教室。
中世の時代に建てられたホテルを改築している。

ち、国や文化に捕われないグローバルな環境で働く者が多い。彼らは、自らの仕事であるレストランにおけるサービスをグローバル社会に適応させ、さらに後世に残す為にプロトコルとして構築してきたのだ。彼らの育んできた＜サービスプロトコル＞を知ることによって日本のホスピタリティ産業におけるサービスは、さらなるグローバル化に立ち向かえるどころか、国内におけるレストランサービスの仕事内容を見つめなおし、よりよい改善を行うことができるであろう。何よりも日本国内のウェイターとしての職業意識の向上とさらにオペレーションスタッフの地位の改善と上昇をもたらすと考えられる。

ここで強調しておきたい事は、欧州におけるホスピタリティ教育が実務と専門課程の教育を受けながら、高度な一般教養を重視している事である（西原, 2015, 2017a）。したがって、大学卒業後に就職してもすぐに専門実務を発揮できる。また、これらの背景には、ホスピタリティ教育を志す学生の出身層が経済的にも、家庭環境にも恵まれた、いわゆるセレブ層と言えるような子達である事も事実である（西原, 2015, 2017b）。そして学生を雇用する企業側は、学生が大学で獲得した専攻専門性に応じた求人を行う。すでに述べてきたように専門的な職、例えば、セールスコーディネーターやフロントオフィサーとして募集しても、企業内では、その職に就く際の研修もしくは訓練も必要ないのである。したがって採用する職種を指定できるのだ。

一方、日本社会では、どうであろうか。例えば、新卒社員が、入社して何の研修もしくは訓練をせずに通用するであろうか。むしろ、入社後に新入社員に数々の訓練や研修を行なって育ててゆくことが一般的である。そして、これらの研修や訓練を通じて、社員の中から適性に依拠して各部署に配属するのが一般的である。さらに、仕事の成績に応じて昇級させ係長や課長のような役職を与えてゆくのが日本社会の企業である。また、職種を明示して募集する場合でも職種に応募するというよりも企業に応募するという意識が一般的に強いようである。それに大学卒業生の場合は、大学在学中に実務を実習する機会があつて

も実習時間が少ないであろうし、あるいは全く実務の経験がないのが普通である。したがって日本の場合は、学生が職種を希望して入社に応募するケースは数が少ないのが実情であろう。このように欧州における就職事情と日本社会では、大きなシステム上の違いがある。しかしながら、グローバル化の流れを停める事は出来ない（西原，2017a）。すでに日本においてもグローバル化のため、現在のあり方を変える方向性を模索している。例えば2019年から発足する制度に専門職大学（仮称）がある（中央審議会答申，2016）。中央審議会の答申をうけ文科省が従来の専門学校の実学にさらなる教養と知識を加えたプロフェッショナルな人材育成を目指した新しい大学を制度化しようと検討中である。この背景には、グローバル化にともない企業間の国際競争に耐えるために日本企業の社内研修力や訓練の省力化を図る狙いがあると思えるが、ホスピタリティ産業に従事する者にとって大変好ましい環境がととのいつつあるように思える。しかし、問題は日本社会の就職を含めたシステムが変わらない限りホスピタリティ産業に従事する者にとっても職業を支える強いプライドを醸造できるであろうか。また、ホスピタリティ教育をになう人たちが、欧州のホスピタリティマネジメント教育に対する本来の正しい認識をどの程度持ち得ているかが問題となるであろう。

謝 辞

研究協力者であるグリオン大学のMichael Cubbin先生とEgidio Marcato先生をはじめ、スイスのホスピタリティマネジメント大学（グリオン大学、レ・ロッシュ大学、セザール・リッツ・カレッジ）の世界中で活躍している数多くの卒業生からの情報および、ご意見に感謝をいたします。

参考文献

- Centre International de Glion (2015) Operations Course Outline. Centre International de Glion, Switzerland.
- 中央審議会答申（2016）資料1－2 第一部 社会・経済の変化に伴う人材需要に即応した質の高い専門職業人養成のための新たな高等教育機関の制度化について（概要）http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/gijiroku/_icsFiles/afiedfile/2016/05/31/1371616_01_02_1.pdf（確認：2017年3月28日）.
- École Hotelier de Lausanne (2017) Student Fees. Bachelor's Program Fees. <http://www.ehl.edu/en/study/parents-corner/studies/budget/bachelor-program-fees>.（確認：2017年3月30日）.
- Heimlich H. J. and Patrick A. P. (1990) “The Heimlich maneuver best technique for saving any choking victim's life” Postgraduate Medicine 87(6): 38-53.
- 小林 浩（2017）特集日本型職業教育の未来. リクルート カレッジマネージメント203: 4. <http://shingakunet.com/ebook/cm/203/book.pdf>（確認：2017年3月28日）
- Ninemeier, J. (2005) “Management of Food and Beverage Operation”. Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association, USA. P.23.
- 西原里実（2015）カレッジボーソレユ校の国際教育. 比較生活文化学会誌 21: 117-128.
- 西原里実（2017a）修道院から生まれたホスピタリティマネジメント. 大阪学院大学通信 47(2): 35-58.
- 西原里実（2017b）インターナショナルホテルにおけるレストランサービスの種類. 大阪学院大学通信48(3): 117-192.