

ホスピタリティ・マネジメントへの一考察 —ホスピタリティとパーソナリティ—

山 口 一 美*

Perspective on Hospitality Management: Hospitality and personality

Kazumi Yamaguchi

1. はじめに

21世紀は「心の豊かさ」を追求する時代だと言われ、環境にやさしいことや人にやさしいことが企業にとっても重要なキーワードとなっている。20世紀がモノの豊かさを追求したとすれば、21世紀の市場経済における自由な経済活動は「人や環境に対する配慮」という倫理観の上に築かれるべきであると言われている(中村・山口, 2002³⁰)。このような時代を迎えた今、サービス産業と言われる企業では、個々の顧客のニーズに合わせたやさしい思いやりのあるサービスを提供することで、顧客に精神的な豊かさを感じてもらうことが重要なことと思われる。そこで、近年サービス企業においては心からの思いやり、もてなしを意味するホスピタリティ(hospitality)という概念が注目されている。つまり、サービス企業のマネジメントの理念にホスピタリティという概念を取り入れる必要性が叫ばれているのである(cf. 山口, 印刷中⁴⁶)。

ホスピタリティ・マネジメントに関する検討はKotler, Bowen & James (2003²³)、山上 (1999⁴⁶)がホスピタリティ産業におけるマーケティングの重要性の検討を行い、Gilbert & Joshi (1992¹⁰)が旅行業、Bardi (2003²¹)がホテルのフロントスタッフにおけるホスピタリティ・マネジメントの検討を行っている。また、ホスピタリティ産業の企業組織内の人間関係に関する検討について、Guerrier & Lockwood (1990¹²)がマネージャーの役割について、Paxson (1994³⁹)が組織マネジメントに関するレビューを行っている。以上のようにホスピタリティ・マネジメントに関する研究は少しずつではあるが行われている。

しかし、ホスピタリティが顧客に対してやさしい思いやりのあるサービスを提供することから、顧客との直接的な相互作用を行う従事者の役割を検討することはホスピタリティ・マネジメントの中でも重要な項目の一つであると思われる。とりわけ顧客との相互作用において、どのようなパーソナリティをもつ従事者がホスピタリティを示すことができるのかを検討することは必要なことであろう。それは、パーソナリティが人の行動に影響を及ぼすといわれており

* やまぐち かずみ 文教大学国際学部

(cf. Buss, 1986⁹⁾)、顧客との相互作用を通してホスピタリティを示し、顧客に精神的な豊かさを感じてもらい、結果的に顧客の満足度を向上させることができる従事者のパーソナリティについて知ることができるからである。

パーソナリティが行動に及ぼす影響を検討するには、心理学的アプローチから従事者のパーソナリティを検討することが必要であろう。しかし、どのようなパーソナリティをもつ者がホスピタリティを示すことができるのかの検討はみあたらない。平井 (2000¹⁵⁾) がホスピタリティを思いやり行動の発達の側面から検討を行い、山口 (2003⁴⁷⁾) がホスピタリティ産業従事者のパーソナリティと評価との関わりを検討しているのみである。しかし、上述したように、心理学的アプローチから従事者のパーソナリティを検討することは顧客に精神的な豊かさを感じてもらうために重要であり、この検討を行うことでホスピタリティ・マネジメントにおいて、とりわけ人材資源管理においてどのようなパーソナリティを有している人材を採用し、育成していくかについて有益な示唆を得ることができると思われる。そこで本論文では先行研究を概観し、ホスピタリティを示すことのできる人材について検討する。それらを検討する際に、ホスピタリティならびにホスピタリティ産業とは何かについて、サービスとの比較から明らかにし、またホスピタリティの特性について検討を行う。その上で、ホスピタリティと関わりのあるパーソナリティについて考えていきたい。まず次節では、ホスピタリティとサービスについて、それぞれの語源、定義、産業分類について検討する。

2. ホスピタリティ (hospitality) とサービス (service) について

(1) ホスピタリティとサービスの語源

ホスピタリティの語源として、歓待する、手厚い、客を厚遇するという意味のホスピタリス (hospitalis) があげられる (服部, 1994¹³⁾; 服部, 2004⁴⁴⁾; 古閑, 2003²⁰⁾; Power, 1988⁴⁰⁾; 山上, 1999⁴⁶⁾)。ホスピタリスはホスペス (hospes) の形容詞形である。ホスペスは「ローマ領の住民で、ローマ市民と同等の権利義務をもつ者」という意味であるホステイス (hostis) と「可能な、能力のある」という意味であるポティス (potis) という2つのラテン語の言葉が合成されて作られた語であり、その意味は客人の保護者という意味であった。したがって、このホスペスの形容詞であるホスピタリスの意味が示しているように、ホスピタリティは中世のヨーロッパにおいて主人が来訪者や旅人に食事や宿泊を提供することが本来の意味合いであった。旅人は主人から食事や宿泊を提供してもらうかわりに異国の文化やその地の情報を提供する。主人は旅人と食事をすることで彼らから異なる文化や情報を得て、知識を深めていたのである。このことは旅人と主人との間に信頼関係が成立しており、互いの関係が上下関係ではなく互いを尊重しあう水平の関係であったことを示していよう。これらのことからホスピタリティという言葉の意味は、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温かく親切にもてなす心、歓待の精神、③ (新しい考え方などの) 受容力、進んで摂取すること (小学館ランダムハウス英和辞典第二版編集委員会, 1994³⁷⁾) とされる。ホスピタリティの語源からの派生語としては、ポティスからパワー (power; 力、権力)、ポテント (potent; 有力な) などが生まれた。

サービスの語源は、奴隷、戦利品として獲得した外国人という意味であるサーバス (servus) から奴隷の身分・状態、服従などの意味であるサーヴィティウム (servitium) へ、その派生語としてサービスという言葉になったといわれている (服部, 1994¹³⁾)。このようにサービスの語源が

らはサービスを提供する者がサービスを受ける者に仕えるという上下の関係があることが示されていよう。サービスという言葉の意味は、①役に立つ働き、貢献、尽力、奉仕、世話、有益な活動、(専門的な)活動、②(水道、電気、ガスなどの)供給、配給、③(販売品の)世話(取り付け、維持、修繕など)、④給仕の仕方、もてなし、客扱い(小学館ランダムハウス英和辞典第二版編集委員会, 1994³⁸⁾)などである。また、別の派生語としてサーバスからサーブ(serve; 仕える、尽くす)、サーバント(servant; 召使、使用人)などがあげられる。

以上のことから、ホスピタリティとサービスの語源、意味、派生語が明らかになり、ホスピタリティは提供する側とされる側とが水平関係にあり、これに対してサービスは提供する側とされる側に上下関係があることが明らかになった。

(2) ホスピタリティの定義とサービスの定義

ホスピタリティやサービスに関する研究において、研究者によって異なる定義が出されているもののいくつかの共通する見解が明らかになっている。ホスピタリティの定義として、5つの定義に分類することができると思われる。それらは、①思いやり、心遣いなど精神的な要因に焦点をあてた定義(思いやり)、②顧客に対する行動に焦点をあてた定義(行動)、③人間関係の構築に焦点をあてた定義(人間関係)、④顧客あるいは従事者の満足に焦点をあてた定義(満足)、⑤社会倫理に焦点をあてた定義(社会倫理)、である(表1)。①思いやり、心遣いなど精神的な要因に焦点をあてた定義では、平野(2001¹⁵⁾)が“見返りや代償を超えた親切”をあげている。②顧客に対する行動に焦点をあてた定義では、行動に“思いやり”や“心のこもった”など精神的なものを付加した定義がなされている。たとえば、Bardi(2003²⁾)の“the generous and cordial provision of service to a guest(ゲストへの思いやりのある心からの対応)”, 平井(2000¹⁵⁾)の“すべての他者(社会的弱者を含めて)に対する心のこもったもてなし”、などがある。③人間関係の構築に焦点をあてた定義では、古閑(2003²⁰⁾)が“触れ合い行動、発展的人間関係を創造する

表1 ホスピタリティの定義

研究者名	定義	思いやり	行動	人間関係	満足	社会倫理
①Bardi(2003 ²⁾)		○	○			
②福永・鈴木(1996 ⁹⁾)				○	(○)	
③服部(2004 ¹⁴⁾)						○
④平井(2000 ¹⁵⁾)		○	○			
⑤平野(2001 ¹⁶⁾)		○				
⑥古閑(2003 ²⁰⁾)			○	○		
⑦中村・山口(2002 ²⁰⁾)		○				
⑧大沢(1999 ³⁴⁾)				○		
⑨力石(1997 ⁷⁾)		○				
⑩山上(1999 ⁴⁶⁾)		○	○			
⑪山本(2004b ⁵¹⁾)			○			
⑫吉田・名東(1994 ⁵³⁾)			○		○	

注) () は従事者に対するもの

行為”をあげている。④顧客あるいは従事者の満足を加えた定義では、福永・鈴木（1996⁹⁾の“働く人の満足と人間関係に対する感性”などがある。⑤社会倫理に焦点をあてたものでは、服部（2004¹⁴⁾が“人類が生命の尊厳を前提とした創造的進化を遂げるための、個々の共同体もしくは国家の枠を超えた広い社会における多元的共創関係を成立させる相互容認、相互理解、相互確立、相互信頼、相互扶助、相互依存、相互創造、相互発展の8つの相互性の原理を基盤とした基本的社会倫理”という広義な定義をあげている。

これに対してサービスの定義に関する先行研究から、①顧客に対する奉仕に焦点をあてた定義（奉仕）、②活動に焦点をあてた定義（活動）、③便益や機能に焦点をあてた定義（便益（機能））、④満足に焦点をあてた定義（満足）の4つに分けられるであろう（表2）。①顧客に対する奉仕に焦点をあてた定義では、窪山（2003²⁴⁾が“何の計算もなく何の見返りも期待していない純粋な奉仕”をあげている。②活動に焦点をあてた定義では、近藤（2004²¹⁾が“人間や組織体になんらかの効用をもたらす活動で、そのものが市場で取引の対象となる活動”としている。③便益（あるいは機能）に焦点をあてたものでは、田中（1996⁴⁵⁾の“利用可能な諸資源が有用な機能を果たすその働きがある”がある。④満足を加えた定義では、Blois（1975⁴⁾が“販売を目的に提供され、モノの形態に物理的な変化をもたらすことなく、便益と満足を与える活動”をあげている。

表2 サービスの定義

研究者名	定義	奉仕	活動	便益（機能）	満足
①Besson（1973 ³⁾			○	○	○
②Blois（1975 ⁴³⁾				○	○
③Gronroos（1990 ¹¹⁾			○		
④飯嶋（2001 ¹⁸⁾			○		
⑤近藤（2004 ²¹⁾			○		
⑥Kotler（200 ²²⁾			○	○	
⑦窪山（2003 ²⁴⁾		○			
⑧Lehtinen（1983 ²⁵⁾			○		
⑨Looy, Gemel & Dierdonck（2004 ²⁷⁾			○		
⑩白井（2000 ³⁶⁾			○		○
⑪田中（1996 ⁴⁴⁾				○	
⑫山上（1999 ⁴⁶⁾			○		
⑬山本（2004a ⁵⁰⁾			○		

以上、ホスピタリティとサービスの定義を概観した上で、ホスピタリティとは“顧客と従事者の相互満足と新たな人間関係を創造するための心のこもった思いやりあふれる行動”と定義されよう。これに対して、サービスとは“顧客に便益と満足を与える奉仕の心をもった活動”と定義されよう。このようにホスピタリティとサービスの定義の違いが示された。そこで、次にホスピタリティ産業とサービス産業とはそれぞれ具体的にはどのような産業をさすのであろうか、検討する。

(3) ホスピタリティ産業とサービス産業

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産業であると言われている(前田, 1995a²⁸⁾)。山上(1999⁴⁵⁾)は、ホスピタリティ産業の対象領域を人的対応の重要度に応じて4つの対象領域を考えることができるとしている。それらは①最狭義の対象領域としての宿泊、飲食業、②狭義の対象領域としての観光(旅行、交通、宿泊、料飲、余暇)産業、関連事業、③広義の対象領域としての観光、教育、健康産業、関連事業、④最広義の対象領域としての人的対応、取引するすべての産業、ホスピタリティを媒介する産業である。山上の定義に従えば、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産業であるとともに業種によってホスピタリティの概念がより重要となる業種があること、さらに、最広義の対象領域からはホスピタリティの程度の差こそあれ、すべての産業がホスピタリティという概念をもつ必要性が示されている。

これに対してサービス産業とは、一般的には第三次産業と呼ばれる産業であり(中瀬, 2003³¹⁾)、先行研究(白井, 1999³⁵⁾)からも広義のサービス業として日本標準分類の大分類のG~Rまでとするのが妥当であろう(表3)。また、主としてサービス業の中にホスピタリティ産業が含まれているという意見がある(横山, 2002⁵²⁾)。しかし、山上が示すホスピタリティ産業の分類と比べてみるとサービス業ではほぼ同一の業種があげられていることから、ホスピタリティ産業はサービ

表3 日本標準産業分類(2002年第11改訂)

大分類	中分類	小分類	細分類
A 農業	1	4	20
B 林業	1	5	9
C 漁業	2	4	17
D 鉱業	1	6	30
E 建設業	3	20	49
F 製造業	24	150	563
G 電気・ガス・熱供給・水道業	4	6	12
H 情報通信業	5	15	29
I 運輸業	7	24	48
J 卸売・小売業	12	44	150
K 金融・保険業	7	19	68
L 不動産業	2	6	10
M 飲食店、宿泊業	3	12	18
N 医療、福祉	3	15	37
O 教育、学習支援業	2	12	33
P 複合サービス事業	2	4	8
Q サービス業(他に分類されないもの)	15	68	164
R 公務(他に分類されないもの)	2	5	5
S 分類不能の産業	1	1	1
合計	97	420	1269

出所：総務省統計局ホームページから筆者が作成。
(<http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo>)

ス業の中に含まれているというよりも同一の業種であると言えると思われる。また、ホスピタリティが質の高い消費者主体の経済社会を作り出すためのキーワードであることから、ホスピタリティが一般的に言われているサービス業以外の産業においても必要となっていることが明らかであろう。

このことから、上述したようにホスピタリティ産業がサービス産業よりも多くの産業を含むことが推測できよう。このように多くの産業において重要であるとされるホスピタリティとはどのような特性を持っているのであろうか、次に検討する。

(4) ホスピタリティの特性

サービスの特性については多くの先行研究によって明らかにされている。それらの先行研究から、ホスピタリティの特性として、主に5つの特性、1) 無形性 (intangibility)、2) 同時性 (simultaneity)、3) 不均質性 (heterogeneity)、4) 消滅性 (perishability)、5) ホスピタリティ生産への顧客の参加 (consumer involvement in hospitality production) をあげることができよう (cf. 飯嶋, 2001¹⁸⁾; Kotler, 2001²²⁾; Reid, 1989⁴¹⁾)。

1) 無形性とは、ホスピタリティが無形であるため、それ自体を物のように示すことができないことをいう。この特性のために顧客は商品のように購入する前にホスピタリティを事前に手に取り、試してみることができない。たとえばホテルなどの宿泊業であれば宿泊する前にどのようなホスピタリティを受けられるかを事前に知ることは難しく、そのホスピタリティを実際に経験してはじめて評価可能となる。したがって顧客は施設や従事者の対応から、ホスピタリティの良し悪しを推測することになる。2) 同時性 (あるいは非分離性) とはホスピタリティの生産と消費が同時に行われ、人と活動とが分離できないことをいう。ホスピタリティは、従事者から顧客にその場で提供され、消費される。商品の場合には生産された商品を別の場所で生産者とは異なる者が提供し、消費することがおこるが、ホスピタリティ産業ではそれができないのである。3) 不均質性とは、生産と消費が同時に行われるため、品質管理が難しいことをいう。つまり従事者の対応の仕方やその場の状況によって提供されるホスピタリティの質が異なってしまうことがある。したがって従事者の対応の仕方や役割が極めて重要となる。4) 消滅性とは、ホスピタリティがその場で消費され、物のように保存、保管、在庫がきかないことをいう。たとえば、ホテルなどの宿泊業で夏休みに満室になるため、2月の閑散期のときの空いている部屋をとっておき夏休みに提供するということはできない。5) ホスピタリティ生産への顧客の参加とは、従事者と顧客が共同してホスピタリティを作り出すことをいう。つまり、ホスピタリティを消費する場面で顧客は従事者に協力して、ホスピタリティの生産に参加をすることで適切なホスピタリティを得ることができる。たとえば、高級レストランで、顧客はドレスコードやマナーを守って静かに食事をすることで、ホスピタリティあふれる状況づくりに顧客も参加する。

以上のように、ホスピタリティの5つの特性から、顧客との直接的な相互作用をもつ従事者の顧客に対するホスピタリティが重要な役割を果たすことが示されている。そこで、どのようなパーソナリティを有する者がホスピタリティを示すことができるのであろうか、考えてみる。ホスピタリティ産業従事者は対面場面において顧客との相互作用をもつ中でホスピタリティを示すことから、(1) 人と交流することが好きな社交性 (sociability) というパーソナリティが高く、(2) 初めての人に出会ったときに、恥ずかしがる傾向性である対人不安 (social anxiety) というパーソナリティが低いことが重要であろう。顧客に示すホスピタリティは個々の顧客のニーズに

合ったものであるためには、(3) 顧客の気持ちを理解し、顧客の立場に立って考えることのできる共感性 (empathy) というパーソナリティと、(4) 顧客の行動に敏感で、その行動を実際に行うことのできるセルフ・モニタリング (self-monitoring) というパーソナリティが高いことが必要であろう。顧客の立場に立った行動を実際にとることが顧客満足度を向上させ、顧客との新たな人間関係を築くことにもつながると考えられよう。従事者がこのような行動をとるためには、従事者自身が自分の仕事に誇りを持ちストレスをためずに満足度の高いことが必要であろう。それは従事者が健康で自分の仕事や生活に満足していなければ、心から顧客の望む行動をとろうと思うことが難しいからである。そこで従事者は (5) 自分の能力に自信をもっている自尊心 (self-esteem) というパーソナリティが高く、(6) 失敗しても細かいことにくよくよしないという楽観主義 (optimism) のパーソナリティであることが重要であろう。以上のことから、ホスピタリティを示すことのできるパーソナリティとして、(1) 社交性、(2) 対人不安、(3) 共感性、(4) セルフ・モニタリング、(5) 自尊心、(6) 楽観主義をとりあげ、検討を行う。

3. ホスピタリティとパーソナリティ

(1) 社交性 (sociability)

社交性の高い人は、人が好きで他の人と交流することに高い関心を持ち、すすんで人との交流を求める。つまり、社交性の高い人は、日常生活において初対面の人と出会ったときに、自分から挨拶をし話しかけ、友人をつくらうとするであろう。このような人は職場においても、たとえばホテルマンであれば、ホテルのロビーでなにかを探している顧客を見かけたら自らすすんで挨拶をし案内を行うであろう。その結果、顧客との円滑な相互作用が行われ、顧客はホスピタリティを示められたと感じることができよう。社交性は、ホスピタリティを示す業務を効果的に行なうことのできる人材要件のひとつであるといわれている (cf.前田, 1995b²⁹⁾) ことから、それがわかる。

社交性とホスピタリティ産業従事者との関わり方の検討は見当たらない。しかし、社交性が遺伝的なものであるという結果 (Buss & Plomin, 1984⁴⁰⁾) からは、ホスピタリティ産業従事者として社交性の高いというパーソナリティを有している人を採用することが望ましいであろう。

(2) 対人不安 (social anxiety)

対人不安とは人前に出たときに感じる不快感のことである。対人不安は他者の評価を予測するか、またはそれに直面している状況のときに起きやすいといわれている。それは人の評価いかんによって、その人の自分に対する態度や対応が規定されてしまうため、多くの人は他者からできるだけ好意的な評価をされたいと思っているからである。

ホスピタリティ産業従事者は初対面の顧客に対応することや、他の顧客が見ている前で対応することが業務上多く発生する。そのような状況で従事者がむやみに恥ずかしがっては適切な業務を行なうことが難しいであろう。したがって、従事者は対人不安の低いパーソナリティを有していることが望ましいと思われる。

対人不安の高い従事者は、就業への満足感や同僚などを含めた職場環境に満足を感じることができず、健康度も低いという結果 (小口, 1995³²⁾) からは、対人不安の低いほうが、職場において満足度や健康度が高いことが推測できよう。この結果は、従事者の採用の際に対人不安の低い

というパーソナリティをもった人材を採用する必要性が示されている。対人不安は社会的スキル訓練を行うことで低減させることができる（相川, 1999⁴¹）ことから、採用後も職場における適切な訓練を行うことで対人不安の低減をはかり、ストレス防止に努めることが人材資源管理の立場からも重要であろう。

(4) 共感性 (empathy)

共感性とは、他者がある感情をもっていることに気づき、加えてその感情をあたかも自分自身のもののように感じることである（Buss, 1986 大淵, 1991⁴²）。この共感性は、他者の感情を理解する「情緒的共感性」と、他者の視点に立ってものごとを捉えることができる「認知的共感性」とに分けられる。したがって共感性の高い従事者は、顧客が困っているのを見たときに顧客の感情を理解し、その苦痛を共有できる。そして顧客の立場に立って、その困っている状況を把握することができるであろう。

山口と小口（2001⁴³）は観光旅館の客室係のパーソナリティとその客室係の対応を受けた顧客からの評価の検討を行い、認知的共感性の高い客室係が顧客から客室係として好感の持てる人だという評価を得ていたことを明らかにしている。顧客の立場に立ってものごとを捉えていることが顧客に対する態度や行動に影響を及ぼし、ホスピタリティを示した結果、良い評価を得ることができたと思われる。この研究では雇用者からの評価の検討も行い、認知的共感性の高い客室係の評価が高いという結果を得ている。このことは顧客の立場に立った行動がとれることを、客室係としての重要な能力の1つであると雇用者が考えていることを示している。

共感性は仕事に対する満足度や健康度とも関わり、とりわけ情緒的共感性の高い人が就労すること自体に対する満足度が高いことが明らかにされている（小口, 1995⁴²）。顧客の感情を理解することで、わからないというストレスが少なく仕事をしていることが推測できる。共感性は社会的スキル訓練によって高めることができる（菊池・堀毛, 1994⁴⁹）といわれている。採用後、共感性をより高めるために適切な時期に訓練が行われることが望まれるであろう。

(5) セルフ・モニタリング (self-monitoring)

セルフ・モニタリングとは、Snyder (1974⁴³) が提唱したパーソナリティで、人が自分のおかれた状況での適切さの基準に合うように自らの行動を観察して統制する傾向性のことである。つまり、セルフ・モニタリングの高い人は顧客のニーズを発見し、そのニーズに応えるためにホスピタリティを実際の行動として示すことができる。

Snyder (1974⁴⁴) が提唱したセルフ・モニタリングの考えに基づき、Lennox & Wolfe (1984²⁶) がその傾向を測る尺度を作成した。彼らの尺度からは、セルフ・モニタリングには2つの因子、「他者の表出行動への感受性（以下、感受性と記す）」と「自己呈示の修正能力（以下、修正能力と記す）」があることが明らかにされている。感受性は、他者の感情や行動に敏感で何が適切かをすぐに見つけ出すことに優れている傾向を示す。また、修正能力は他者の要望に合わせて、自分の行動を変えることができる傾向を示すものである。

山口・小口（2000⁴⁸）は航空会社のキャビン・アテンダントとグランド・ホステスに就職を希望していた学生（156名）のパーソナリティと採用との関わりを検討した。その結果、キャビン・アテンダントとグランド・ホステスに採用が決定した者はセルフ・モニタリングが高く、とりわけ相手の望む行動を瞬時にとることのできる修正能力の高い者であった。セルフ・モニタリ

ングの高い志願者が面接場面で面接者の質問の意図をくみとり臨機応変に対応したことで、面接者から実際の職場においても個々の顧客のニーズを理解し、その行動をとることができる人材であるとみなされたと思われる。セルフ・モニタリングの高い従事者は、実際にホスピタリティを行動として示すことでホスピタリティの特性である無形性を補い、状況に合わせた適切な行動をとれることで不均質性という特性を補うことができると考えられよう。

セルフ・モニタリングの高い者は心理的幸福感 (Parkinson, 1991³⁸⁾)、健康度 (山口・小口, 2000⁴⁸⁾) が高いことが明らかにされている。セルフ・モニタリングの高い人は、顧客の立場にたって行動を起こすことができるため顧客からの評価も高いと思われる。その結果、心理的にも幸福感を感じ、健康に仕事をするのであろう。セルフ・モニタリングを育成できるのかについての検討はみあたらないが、企業内研修 (たとえば顧客対応研修など) 実施後の効果などからは、セルフ・モニタリングが変化しうるものであることが推測できる。

(6) 自尊心 (self-esteem)

ホスピタリティ産業従事者は顧客と従事者の相互満足を充たすために、自尊心の高いことが重要であろう。自尊心とは、自分の能力や価値などについて、自ら肯定的に評価する心理的傾向という (Buss, 1986⁵⁾)。自尊心の高い人は自分の存在価値を確信しており、自分が価値ある存在であるという感情が高いとされる。このことから自尊心の高いことは自らの仕事に自信と誇りを持ち、上下関係ではない顧客との信頼関係を基礎とする人間関係を築くために重要だと思われる。顧客のニーズに応えることは重要ではあるが、時には顧客にホスピタリティ企業が定めるルールに従うよう伝えるなどの場面もおこる。そのような場合に、自分の行動に自信を持ち必要な情報を顧客に伝え、そのルールに従ってもらよう促すことが必要であろう。これはホスピタリティの特性であるホスピタリティ生産への顧客の参加と関わるものである。したがって、ホスピタリティ産業従事者を採用する際の重要な要因として、自尊心の高いことがあげられよう (Bardi, 2003²⁾)。

(7) 楽観主義 (optimism)

楽観主義とは問題を軽くみて甘い見透しを持つことを指すのではなく、困難克服の可能性について悲観的にみてもすぐに諦めてしまうことなく努力を続ければなんとかなるであろうと楽観的に状況を認知して、目標達成への意欲を持ち続けることである (Scheier & Carver, 1985⁴²⁾)。したがって、楽観主義傾向の強い者は顧客にホスピタリティを示めし、それに対して何の反応も得られなかったとしてもくよくよせず、顧客のニーズを理解しようと努めることができるとされる。個々の顧客のパーソナリティやニーズが異なることから、常に正確な状況判断や新たな対応の仕方を工夫する必要がある。そのためには、すぐに諦めることのない楽観主義であることが重要であろう。

Hochschild (1983¹⁷⁾) は、心から感じなければならぬ感情を感じるように努力することを要請される仕事である感情ワークとアイデンティティ・クライシスとの関わりを検討している。ここでは航空会社のキャビン・アテンダントを取り上げ、彼女達が本来の感情を管理しようとして、その感情管理に失敗するとキャビン・アテンダントとして失格だと自らを責め、アイデンティティ・クライシスに陥ってしまうと説明している。このようなアイデンティティ・クライシスに陥らないためには、疲れていてホスピタリティを表わせないとしても、悲観的にならず自己の良い

ところを見据えて仕事をするなど、楽観主義的傾向が強いことが必要である。

以上のことから、ホスピタリティを示すために、社交性、共感性、セルフ・モニタリング、自尊心が高く、楽観主義で、対人不安の低いというパーソナリティが重要であることが明らかになった。

4. 総合考察

本論文では、ホスピタリティならびにホスピタリティ産業とは何かを検討した。その結果、ホスピタリティとは、“顧客と従事者の相互満足と新たな人間関係を創造するための心のこもった思いやりあふれる行動”であることが示唆された。またホスピタリティ産業とは、人的対応、取引するすべての産業、ホスピタリティ産業を媒介する産業であり、サービス産業よりもより多くの産業を含むことが推測された。また、これらの産業で提供されるホスピタリティの特性として、1) 無形性、2) 同時性、3) 不均質性、4) 消滅性、5) ホスピタリティ生産への顧客の参加をあげた。これらホスピタリティがもつ特性からもホスピタリティ従事者の行動が重要であり、その行動に影響を及ぼすパーソナリティについて、ホスピタリティとの関わりから検討を行った。その結果、ホスピタリティを示すためには、社交性、共感性、セルフ・モニタリング、自尊心が高く、楽観主義で、対人不安の低いというパーソナリティが重要であることを明らかにした。このことは、ホスピタリティ・マネジメントにおける人材資源管理の立場から、これらのパーソナリティを有している人の採用が望まれることが示している。

本論文で明らかにされたホスピタリティを示すためのパーソナリティは互いにどのような関わりをもち、ホスピタリティを示すことができるのであろうか、考えてみる。人が好きで、人との交流を望む社交性の高い人は、人との関わりが苦にならないことから対人不安が低いであろう。したがって顧客との相互作用も積極的に行うことができると思われる。また共感性が高いため、顧客の立場に立って顧客のニーズを理解することができ、セルフ・モニタリングも高いため、その行動をすぐにとることができる。さらに、自尊心が高ければ顧客との相互作用においても自分の行動に自信をもって行うことができ、顧客から良い評価を得る機会が多いと思われる。しかし、多様化する顧客のニーズすべてに応えることは難しく、ときにはそのニーズに応えることができないことも起こる。しかし、楽観的にものごとを捉えることができれば、自分の失敗に対しても長く思い悩むことは少なく、ストレスをためることが少ないであろう。以上のようなパーソナリティを有していることで、従事者は顧客との相互作用において心のこもった思いやりあふれる行動をとることができるため、顧客の満足度が向上し、そのことが従事者の満足度を向上させ、顧客と従事者の相互満足が生み出される。その結果、上下関係ではない信頼関係に基づく顧客と従事者の新たな人間関係を創造することができると言えよう。

以上のことが本論文から明らかにされた。しかし、今後の課題も多く残されている。第一にホスピタリティと言語的ならびに非言語的行動との関わりについての検討が必要であろう。それは、従事者が顧客との相互作用においてホスピタリティを示す際に、顧客のニーズを正確に聞き、理解し、そのニーズに対応していくために言語的行動と非言語的行動の役割が、重要なことと思われるからである。第二にホスピタリティとエンパワメントとの関わりを検討することも必要であろう。従事者に自らの業務について自分で決定する能力と権限を持たせることである (Looy, Dierdonck & Gemmel, 1998 白井監訳 2003²⁷⁾) とされるエンパワメントは、状況に応じてホス

ピタリティを示すために従事者自ら自主的に行動できる環境が重要であると考えられるからである。第三にリーダーシップがホスピタリティに与える影響の検討が必要であろう。上述したように、従事者がさまざまな顧客との対応の中で感じるストレスを軽減させ、ホスピタリティを示すことができるようなリーダーシップについて検討をしていく必要があろう。

引用文献

- 1) 相川充：人づきあいの技術—社会的スキルの心理学, サイエンス社, 2000
- 2) Bardi, J. A.: *Hotel front office management*. John Wiley & Son, Third Ed. 2003
- 3) Besson, R. M.: Unique aspects of marketing of services, *Arizona Business Bulletin*, **9**, Nov., p.9, 1973
- 4) Blois, K. J.: The marketing of services; An approach, *European Marketing Journal*, **1**, 153. 1974
- 5) Buss, A. H. 大渕憲一 (監訳)：対人行動とパーソナリティ, 北大路書房 1991 (Buss, A. H. 1986 *Social Behavior and Personality*, Lawrence Erlbaum Associates.)
- 6) Buss, A. H., & Plomin, R.: *A temperament theory of personality development*. New York: Wiley Interscience. 1984
- 7) 力石寛夫：ホスピタリティーサービスの原点, 商業界, 1997
- 8) 力石寛夫：続ホスピタリティ, 商業界, 2004
- 9) 福永 昭・鈴木 豊：ホスピタリティ産業論, 中央経済社, 1996
- 10) Gilbert, D. D., & Joshi, I. : Quality management and the tourism and hospitality industry. *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, **4**, 149-168. 1992
- 11) Gronroos, C.: *Service management and marketing: Managing the moments of truth*. In service competition. Lexington; Lexington Books. 1990
- 12) Guerrier, Y., & Lockwood, A.: Managers in hospitality: A review of current research. *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, **2**, 151-167. 1990
- 13) 服部勝人：新概念としてのホスピタリティ・マネジメント, 学術選書, 1994
- 14) 服部勝人：ホスピタリティ・マネジメント入門, 丸善, 2004
- 15) 平井誠也 (編著)：思いやりとホスピタリティの心理学, 北大路書房, 2000
- 16) 平野文彦：ホスピタリティ・ビジネスⅡ, 税務経理協会, 2001
- 17) Hochschild, A. R.: *The managed heart*, California: University of California Press, 1983
- 18) 飯嶋好彦：サービス・マネジメント研究—わが国のホテル業をめぐる—, 文眞社, 2001
- 19) 菊池章夫・堀毛一也 (編著)：社会的スキルの心理学, 川島書房, 1994
- 20) 古閑博美：ホスピタリティ概論, 学文社, 2003
- 21) 近藤隆雄：サービスマネジメント入門, 生産性出版, 2004
- 22) Kotler, P. 恩蔵直人 (監修)：コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版ピアソン エデュケーション, 2001 (Kotler, P. 2000 *Marketing management: millennium edition*, Tenth edition by Philip Kotler. Prentice Hall, inc.)
- 23) Kotler, P., Bowen, J., & James, M. 白井義男 (監修)：コトラーのホスピタリティ & ツーリズム・マーケティング, 2003 (Kotler, P., Bowen, J., & James, M. *Marketing for hospitality and tourism*, Prentice Hall.)
- 24) 窪山哲雄：サービス哲学, オーエス出版, 2003
- 25) Lehtinen, J.: *Cusotomer-oriented service firm*, Welin Goos. 1987
- 26) Lennox, R. D., & Wolfe, R. N.: Revision of the self-monitoring scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, **46**, 1349-1364. 1984
- 27) Looy, B. V., & Gemmel, P., & Dierdonck, R. V. 白井義男 (監修) 平井祥 (訳)：サービス・マネジメント (統合的アプローチ 上), 2004 (Looy, B. V., & Gemmel, P., & Dierdonck, R. V. 2003 *Services*

management-an integrated approach, Second edition. Pearson Education Limited.)

- 28) 前田 勇：観光とサービスの心理学，学文社，1995a
- 29) 前田 勇：サービス新時代，日本能率協会マネジメントサービス，1995b
- 30) 中村清・山口祐司（編著）：ホスピタリティ・マネジメント—サービス競争力を高める理論とケーススタディ，生産性出版，2002
- 31) 中瀬昭：観光産業論のこころみ 旅行商品論とホスピタリティ論，南窓社，2003
- 32) 小口孝司：職業としてのサービス，総合プロジェクト サービス経済化の進展と雇用・就業構造の変化，日本労働研究機構調査研究報告書，**62**，158-173. 1995
- 33) 大橋昭一・渡辺 朗：サービスと観光の経営学，同文館，2001
- 34) 大沢道紀：ホスピタリティに関する一考察，立命館経営学，**38**，1999
- 35) 白井義男：レジャー産業のサービス・マネジメント，同友館，1999
- 36) 白井義男：サービス・マーケティング，羽田昇史（編著），サービス産業経営論—21世紀の産業経営—，政務経理協会，2000
- 37) 小学館ランダムハウス英和大辞典第二版編集委員会：小学館ランダムハウス英和大辞典，小学館，1994
- 38) Parkinson, B.: Emotional stylists: strategies of expressive management among Trainee hairdressers, *Cognition and Emotion*, **5**, 419-434. 1991
- 39) Paxson, M. C. : A review of the organizational commitment literature as applied to hospitality organization. *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, **5**, 210-228. 1994
- 40) Power, T.: *Introduction to the hospitality industry*. John Wiley & Sons. 1988
- 41) Reid, R.: *Hospitality marketing management*, Van Nostrand Reinhold, New York. Second Edition 1989
- 42) Scheier, M. F., & Carver, C. S.: Optimism, coping and health, *Health Psychology*, **4**, 219-247. 1985
- 43) Snyder, M.: Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, **30**, 526-537. 1974
- 44) 田中滋（監修）：サービス産業の発想と戦略—モノからサービス経済へ—，電通，1996
- 45) 山上 徹：ホスピタリティ・観光産業論，白桃書房，1999
- 46) 山口一美：ホスピタリティと人材資源マネジメント ビジネスクリエーターとホスピタリティ 亀川雅人（編著）印刷中 創成社
- 47) 山口一美：ホスピタリティ・マネジメントにおける従事者の評価に関する研究，生活科学研究，**25**，1-14. 2003
- 48) 山口一美・小口孝司：サービス産業における採用および就労満足に関するパーソナリティ，社会心理学研究，**16**，83-91. 2000
- 49) 山口一美・小口孝司：旅館客室係の評価を規定する心理学的要因—スマイル、アイコンタクト、パーソナリティからの検討—，観光研究，**12**，9-18. 2001
- 50) 山本哲士：Library iichiko ホテルのホスピタリティ，**80**，新曜社，2004a
- 51) 山本哲士：Library iichiko ホテルのホスピタリティ，**83**，新曜社，2004b
- 52) 横山将義：サービス経済とホスピタリティ産業—ホスピタリティ・マネジメント理論とケーススタディ，生産性出版，中村清・山口祐司（編著），2002
- 53) 吉田 勇・名東孝二（編著）：ホスピタリティとフィランソロピー—産業社会の新しい潮流—，税務経理協会，1994