

# ホスピタリティ・ビジネスにおける 感情労働者のリスク

## Risks of Emotional worker In the Hospitality Business

児玉 桜代里

Sayori Kodama

### 要旨

近年、さまざまな企業においてホスピタリティの必要性が要望されている。しかし、ホスピタリティを表面的に捉え、サービスを過剰に行うものと誤って解釈されている。接客担当者の対応がサービス品質に大きく影響を与えることで、企業はホスピタリティの推進を活発に行うが、その陰で従業員の感情労働が加速する。多くの先行研究から導き出されるように、顧客と従業員の間には主従関係を成り立たせ、顧客のいいなりになることがホスピタリティではない。この誤解が招く、ホスピタリティ・ビジネスにおける感情労働者のリスクを検証する。

[キーワード] ホスピタリティの概念、顧客との関わり、感情労働

### 1. はじめに

感情労働とは、一般的に、知的労働、肉体労働に次ぐ第3の労働といわれるものである。サービス経済化に伴い、対人サービス労働の重要性が増大し、顧客と直接接点をもつ接客担当者は、顧客満足に努めるために本来の感情とは矛盾した態度をとらなければならないこともある。顧客に対し適切な感情に見えるような表情やしぐさをする表層演技と、そう感じるように自らの感情を誘発する深層演技を行う。つまり、職業上適切な感情状態を保つための感情コントロールが職務の内容の一部になっているのである。Hochschild(1983)はこれを感情労働と呼び、客室乗務員を典型的な事例に挙げ検討を行った。そこでは、どんなに不愉快な客に対しても親切に対応しなくてはならない、どんなにシフトがきつくて疲れていても常に笑顔を表さなければならない、など、本来の感情をコントロールすることでストレスが引き起こることを示している。客室乗務員には、どんな客でもお客様に会えてうれしいと感じなければならないという感情規則が存在する。しかし、感情コントロールに失敗し、ふさわしい行動がとれなかった場合、自分は客室乗務員として失格であると自責の念に駆られ、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。Hochschild(1983)は、感情労働

働を **Emotional labor** として、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定義した。また Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, & Isic (1999) は、個人の心理的過程を強調し、**Emotional work** として、仕事の一部として組織的に望ましい感情になるように自らを調整する心理的過程と定義している。このように、感情労働は現代のサービス社会における重要な側面であるとされる一方で、感情労働が従業員に精神的疎外感や感情麻痺などの弊害をもたらす危険性があることについても言及されている。

ホスピタリティ・ビジネスとは、服部(2004)の示す、ホスピタリティ精神によってサービスを提供する産業とする見解から、人的要素が顧客満足の評価に大きな影響を及ぼすビジネスと捉える。ホスピタリティは 1990 年頃に新しい概念として登場し、サービスを超越するものとして、一般にもそれを耳にする機会が増えている。書店にあるホスピタリティ関連書籍では、‘おもてなし’の語を用いた単なる接客のハウツーに限定した、感じの良い応対、あるいは、顧客の求める無理難題に如何に応えるか、などのサービスを過剰に行うものとした誤った解釈が目につく。本研究は、ホスピタリティとは何かを先行研究からレビューし、ホスピタリティ・ビジネスにおける感情労働者のリスクを検証する。

## 2. 先行研究レビュー

### 2. 1. ホスピタリティの概念

#### 2. 1. 1 ホスピタリティの起源と文化

人類が地球上に姿を現した 160 年前から長い期間、原始生活が続けられたが、それはホスピタリティを基盤としたものであったと考えられる。ホスピタリティは人類の歴史と共に存在していた。人と人の関係が自由平等であり、助け合い、お互いに何かしてもらったら返礼することが生活の中に浸透していたことから伺える (大塚・佐藤・戸沢 1988)。

また、人間と自然環境との関係も、人間が必要以上のものを自然から摂取しない共生生活が保たれていた。この、対等、相互、共生、の関係がホスピタリティの原点であるといえよう。人間は長い歴史の中で、家の単位から村へと共同体を形成し、共同体の外からの来訪者を受け入れながら仲間を増やしていき、その集団が新たな共同体となり都市や国家へと発展したとされている (松本 1996)。

服部 (1996) は、共同体の外からの来訪者を歓待する異人歓待の風習がホスピタリティの起源であるとしている。外部の異人と同一物質を体内に摂取する共飲共食や、衣類、宿泊を共有することで、連帯の絆や異文化の情報を得る。歓待を受けた側はそのままてなしに対する返礼を行い、そのようなことが人間社会の基本的原則となっていくのである。

現代でもその風習は変わらず残っている。情報交換や懇親など、人との交流を図るのに飲食や宿泊を共にすることが効果的であると考えられているのは、この人間社会の基本的原則から発している。このように、共に・お互いに、といった関係には強制や主従の別がない。人として対等な交流の場を通じて、ホスピタリティ文化が育成されていったことがわかる。

ホスピタリティは、このような共同体の内外の人間における関係性に関連しているのである (O'gorman, K. D., 2007)。

なぜ古来、人は外部の異人を歓待したのだろうか、西洋ではキリスト教を中心にホスピタリティ文化が形成された。教会や修道院が巡礼者に宿泊を提供し、病気の旅人や貧困者を収容した。巡礼を行う旅人や異人に対して保護をする考え方があるといえる (佐々木・徳江 2009)。西洋の文化は、多くの民族が融合と摩擦を繰り返しながら、複雑な地理的条件のもとで旅人や異人との接点を持つ過程から形成されていった。異文化理解と共同体の発展の繰り返しが、文化形成の鍵を握っていたとされる。キリスト教の博愛の精神は、ホスピタリティを個人的な美徳から教会の一員としての社会的義務へと発展させた。

前田 (2006) は、1928年のローマ大学での議事録に基づいた、マリオッティの観光経済講義 (Lezioni di Economia Turistica) から引用する。これは、ツーリスト事業の歴史的考察の中でローマ時代の旅行に関して、旅行者はテッセラ・オスピターレ (Tessera Hospitale) を利用して旅を楽しむことができたとした記述である。このテッセラ・オスピターレ (Tessera Hospitale) とは、象牙や青銅でつくられた旅先で歓待を受ける権利を保証した鑑札を意味するものと説明されている。このように、ホスピタリティを受ける権利と便宜を与えるしくみが存在し、ホスピタリティの精神は公共的な社会規範となり西洋社会に浸透していったと考えられている。

東洋では、古代中国においては社会秩序の礼 (らい) があつた。儒教における哲学的な思想を多く含んだ3種類の礼に関わる、周礼、儀礼、礼記の規範があり、訪問者を迎える形式が制度化されていた (菅本 1999)。東洋のホスピタリティ文化では、礼の概念のもとに、異人との接触が政治的に重要視されている。もてなしの相互関係は、西洋の文化に比べてボランティア精神からのものではなかった (服部 2004)。

日本では、ホスピタリティに対応する言葉としてもてなしがある。日本書紀には共飲共食によって立場を超えて互いの心が等しくなる内容が記載されており、東大寺百合文書では宴を催し、引出物を贈ることがもてなしの形式として記されている (服部 2004)。平安時代から室町時代には、もてなしは客を招待し、共飲共食や贈り物をするすることで人間関係を戦略的に強化するための手段とした賄賂的な慣わしがあり、もてなしの作法が階級社会に発展していったと解釈できる。もてなしの作法がホスピタリティの概念と関連づけられるのは、互いに対等な関係としてのふさわしさから説明できる。例えば、茶道でいえば、もてなす側の行為が客に対する歓待の意を現した作法に則ったものであれば、もてなされる側においてもそれにふさわしい行為を現した作法が必要となる。現代のサービス提供において、高級レストランなどで顧客に対してドレスコードを指定しているのは、サービスを提供する側と享受する側が共に紳士淑女としてふるまうことを目指したものであると考えられる。

古代におけるホスピタリティ精神の発展は、それぞれの民族的、文化的な背景により違いはあるが、本来、敵となる外部の異人との人間関係を形成させるための手段として培わ

れたものであることがわかる。

ホスピタリティは、人間や社会の普遍的な原理であると同時に、個人の個別的で具体的な日常のふるまいや、実践の在り方の規範や指針としての意味も持っていると言明できる。では、1760年代から始まる産業革命以降、飛躍的に文明が発達し、加速的に経済が発展したことは、これまでの人間関係における文化に影響を与えたのだろうか。

1960年代には、製造業の工場で流れ作業による効率化が図られた。1970年代には、工場の完全オートメーション化が果たされ、従来のような多くの従業員が不要になった。1980年代には、電化製品の急速な開発進歩により、それまでの手作業による家事労働の負担が軽減され、女性の社会進出の一助となった。2000年代の現代では、インターネットの普及によって社会活動の領域が拡大した。このような急激な産業化や工業化は人類を物質的に豊かにしたが、一方では莫大なエネルギーを消費させ、環境破壊を招いている。原始時代から成り立っていた自然環境との共生バランスが崩壊してしまった。

人間社会はどうだろうか。自己利益のみを追求する傾向にないだろうか。インターネットの普及は、それが間違った使用方法に傾けば、社会性が拒否され、孤立的、自閉的な現象を生み出す。更に、物質的な豊かさによる不足のない生活と便利で快適な世の中が、自制心を欠き、責任観念が希薄化し、自己中心的な思考を持つ人間のモンスター化<sup>1</sup>を促したと問題視されている。

このような現代において、服部（2004）は、社会倫理の観点から、今一度ホスピタリティの原点である相互性の原理に立ち返る必要性を提言している。

また、吉原（2005）は、近代化の波によって人間と人間の関係が希薄になった状況をリセットし、改めて人間同士のヒューマンタッチ、すなわち心からの交流を復活させる必要があると述べている。

小宮山（2006）はホスピタリティの概念を用いて、経済学の観点から今日の問題点について次のように指摘した。現代は自己の利潤を最大化する企業と自己の効用を最大化する消費者の関係が経済を支えているが、他者の利益に目を向けることなくそれぞれが自己利益のみを追求しており、それが効率的に社会全体の豊かさを実現するといった主張は生命・生活に関わる深刻な豊かさの破壊・喪失である。

このような現代における問題を解決する一つの有力な考え方としてホスピタリティの概念が有効であるとされ、近年ホスピタリティに関連する研究が盛んに行われているものと考えられる。また、ホスピタリティがサービスを超越する戦略として企業の顧客満足創造への取り組みに活用されることになったことも関心を集めている理由であろう。

前田（2006）は、ホスピタリティがビジネス用語として使用されるようになった背景には、一般の人々を対象とした宿泊ならびに飲食関係のビジネスの成立が密接な関係にあることを次の説明により示している。ヨーロッパにおいて、商業的宿泊施設が最初に登場したのは1788年のフランスであり、1794年には約500軒の飲食施設が登場した。これらは、いずれもフランス革命後それまでの王朝体制が崩壊したことによって市民層を対象とした宿泊・飲食施設が誕生するようになったことが背景にある。

また、越塚（1997）は、19世紀後半では、規模と設備、提供する料理、接客応対において、それまでの水準を大きく超えたいわゆる高級ホテル・高級飲食施設が誕生し、広く認知されるようになったと述べている。

この時点では、ホスピタリティの語は用いられていないが、宿泊や飲食のサービスには、それにふさわしい対応が求められていたことがわかる。

## 2. 1. 2 ホスピタリティの語源

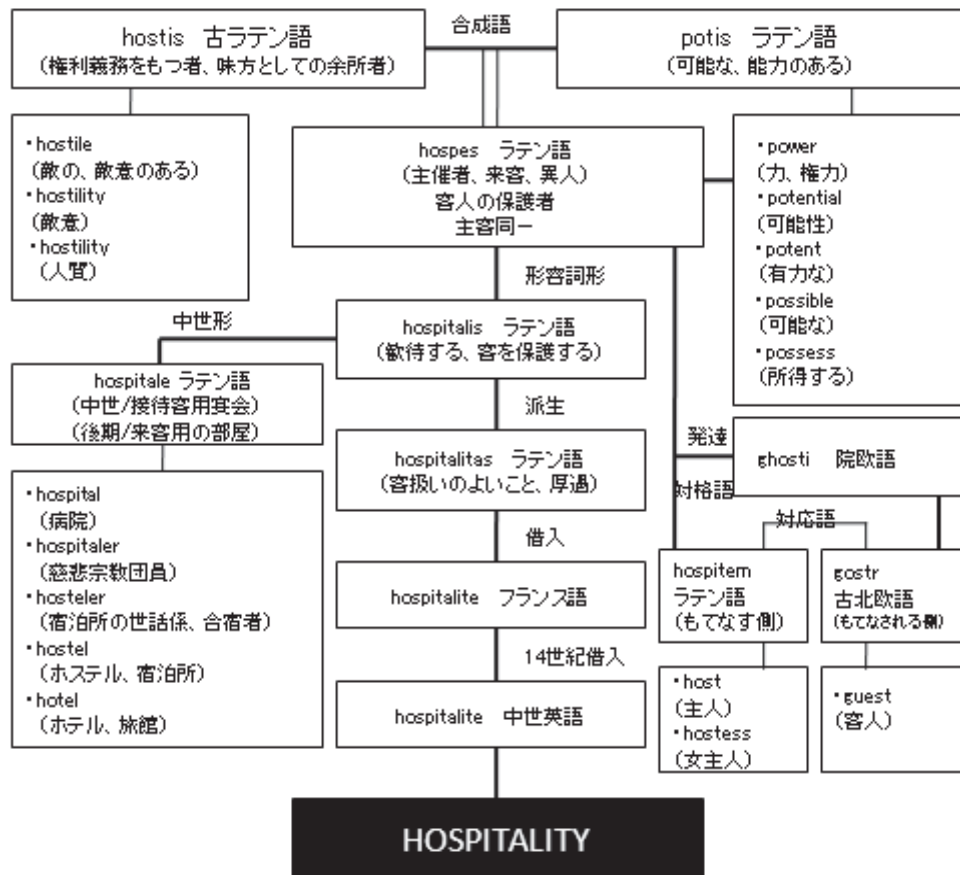
服部（1994）は、ホスピタリティの語源が、古ラテン語の *hostis* とラテン語の *potis* を合成した *hospes* という言葉であるとしている。*Hostis* の意味は、他人、異人、敵としての余所者などである。*Potis* の意味は、可能な、有力な、所有するなどである。この2つの合成語としたホスピタリティの語源 *hospes* は、客人の保護者、主催者、異人など主人と客人が同一である主客同一を意味している。この言葉からの派生語として、*hospital*（病院）*hostel*（宿泊所）*hotel*（ホテル）などがある。また、もてなす側の意味の *host*（主人）*hostess*（女主人）はラテン語の *hospitem* から、もてなされる側の意味の *guest*（客人）は、古北欧語の *gostr* からの派生語であるとしている。

また、古閑・斉藤・中谷（2000）は、ホスピタリティの語源 *hospes* がギリシャ語の  $\phi\iota\lambda\omicron\epsilon\epsilon\nu\omicron$ （フィロクセノス＝外来者への愛）の対応語であるとし、外来者とは特に寄留の外国人を指し、愛とは彼らに対する良心的配慮とした。余所者に対して排他的でなくもてなすことがホスピタリティとして表現された。ホスピタリティの語は、新約聖書では一義的に旅人をもてなすとして用いられている。ここでいうもてなしは、対象を差別することなく自分を愛するように愛することであり、神と隣人を愛せよというユダヤ・キリスト教の愛の倫理が根底にあるとしている。

吉原（2005）は、*hospes* が意味していることの第一は、迎える人（*potis*）と迎えられる人（*hostis*）が時間と空間を超えて入れ替わることができ、自律性を合意しているものと述べている。前田（2006）は、旅人をもてなす宿主を指すものとして *hospes* の語が最初に用いられ、その後に旅人を手厚くもてなすこと、ならびにその精神を称する *hospitalis* が登場し、もてなしの精神を具現化したものとしてつくられた旅人への対応施設および利用者のための便宜が *hospitale* と呼ばれていたと示している。

このように、ホスピタリティの語源に関する概ねの解釈は、研究者の間で一致している。

図1 ホスピタリティの語源

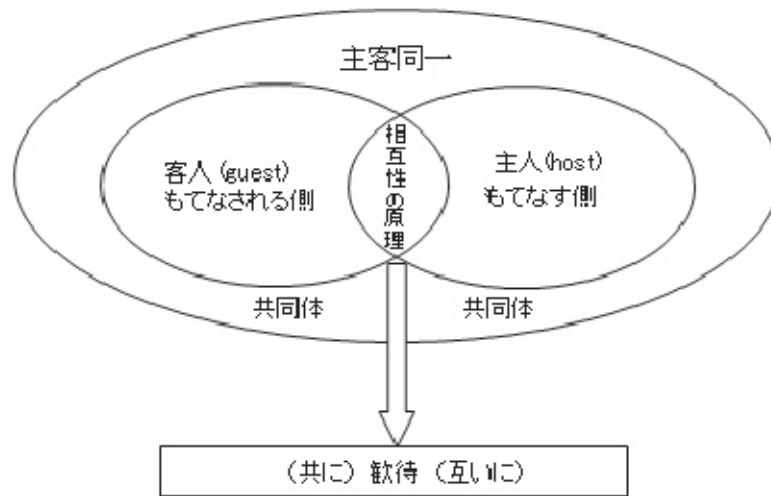


出所：服部勝人（1994）『新概念としてのホスピタリティ・マネジメント』p.57 図8を簡略化

### 2. 1. 3 ホスピタリティの相互作用

民族的小よび文化的な背景からホスピタリティの概念を述べるにあたって、主要の語源である hospes を服部（1994）が主客同一、古閑・斎藤・中谷（2000）は外来者への愛、前田（2006）は旅人をもてなす宿主と表した。中でも服部（1994）はホスピタリティが主人と客人の両者の意味を含み、主人と客人が同一の立場にある態度を保つこと、つまり対等の関係であることを示唆している。この背景には、異人を歓待し共同体となる両者が優位に働く相互性の原理が存在している。主人が客人に対してホスピタリティを提供することは、損得勘定ではなく、そこには相互に喜びや感動をもたらす動機が自然に発生するといった相乗効果が生まれる。しかし、一度体験した喜びや感動は、二度三度繰り返すと感動が薄れ、次第に当たり前になってしまう。ホスピタリティの実現においては主人と客人の間で、常に喜びや感動を共に創出する取り組みが必要となり、その創造性が基盤となってくる。主人と客人の間で相乗効果を大きく働かせ、ある意味で無限に近い発達を成し遂げる可能性を持つものが、ホスピタリティであると考えられることができる。

図2 ホスピタリティの概念図



出所：服部勝人（2004）『ホスピタリティ学原論』p.104 図4を簡略化

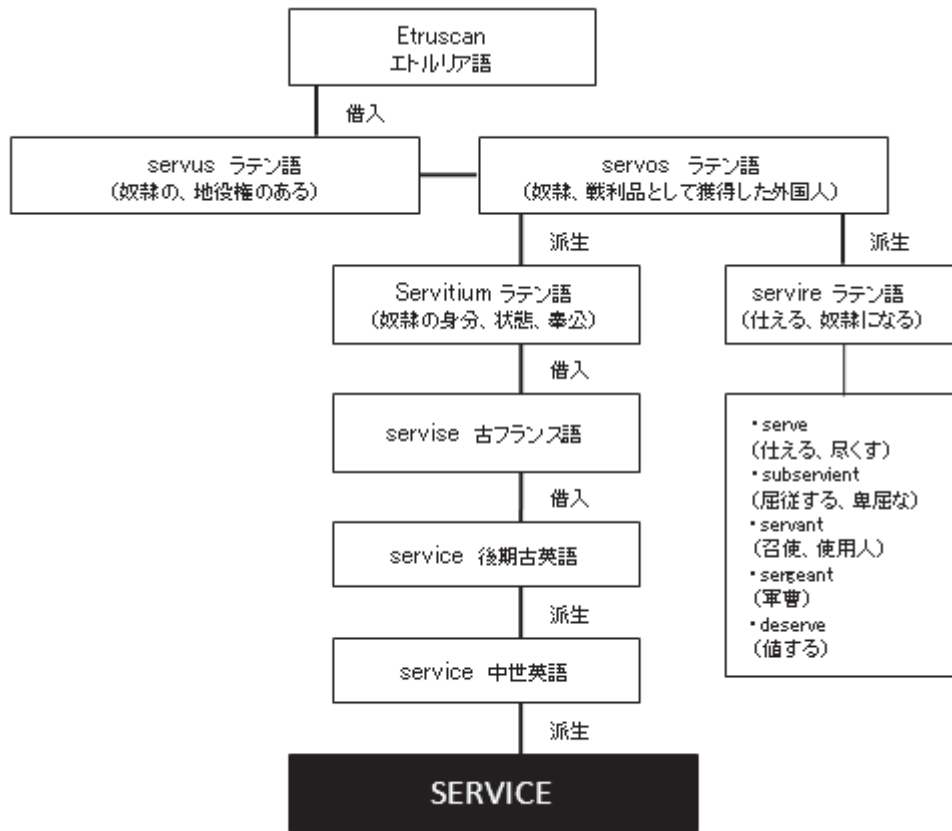
## 2. 2. サービスの概念

サービスについては、サービス・マネジメントやサービス・マーケティングの分野で多くの研究があり、サービスの語は一般的によく使われている。経済学の観点から、有形財と無形財に分けられたときに、無形財のことをサービスと表現される。また、割引サービス、サービス品、アフターサービスなど、サービスの語は氾濫しているが、本研究の主題は、経済学の観点で表記される財としてのサービスではなく、ホスピタリティと比較する概念としてのサービスであることを強調したい。

### 2. 2. 1 サービスの語源

服部（2008）によると、古代ローマ第6代目の王でエトリアル人であったセルビス・トゥリウス（Servius Tullius）をはじめエトルリア人の名前にはセルブ（Serv）が良く見られたことから、ローマ人がエトルリア人を指した言葉であるとされている。それは、次の歴史的事実に基づいて示唆されたものである。「エトルリア人は古代イタリア北部に住んでいた民族で紀元前7世紀から6世紀にかけて栄えたが、紀元前3世紀にローマ帝国に滅ぼされた民族である。このことから、古代ローマ時代のエトルリア人がサービスの語源であることが示されている。このエトルリア語から派生したラテン語の *servus* の意味は奴隷であり、派生語には *serve*（仕える）*servant*（召使、使用人）などがある。

図3 サービスの語源



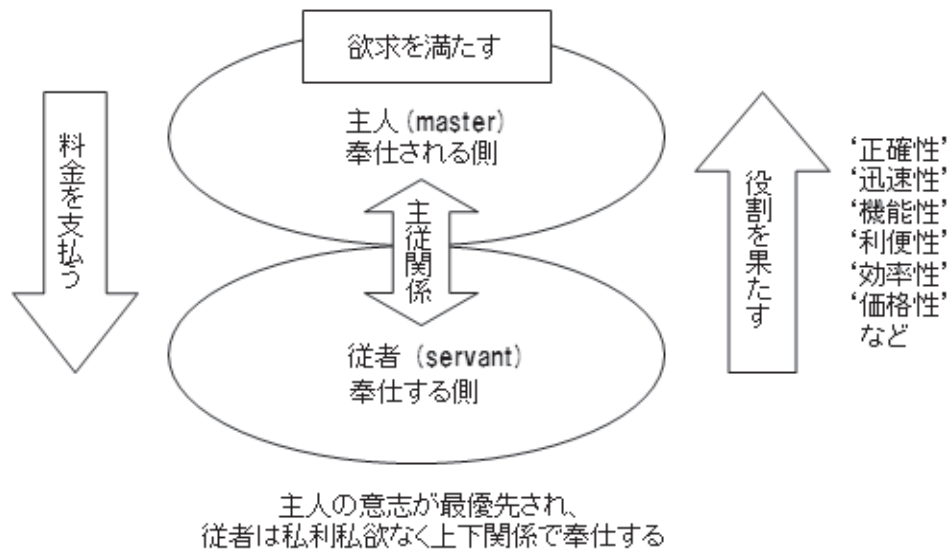
出所：服部勝人（1994）『新概念としてのホスピタリティ・マネジメント』p.67 図9を簡略化

## 2. 2. 2 サービスの相互作用

語源から、サービスの概念が表す関係は、奉仕をする側と奉仕を受ける側の主従関係を意味していると解釈できる。客が主人であり、奉仕する側が従者である。サービスを需給する際に、両者は主従関係となり、取引関係を結ぶことになる。サービスにおける主従関係では、奉仕を受ける主人の権利や欲求を充足させることが優先される。奉仕する側は指示された主人の欲求を即座に解消するために、迅速で無駄がないよう効率的に役割を果たさなければならない。役割に対して対価が支払われ、奉仕が対価に見合っているかを基準にして、良いか悪いかのどちらかの評価となる。従者は欲求に応える役割を果たし、主人は対価を支払う義務を果たす、一方向ずつの関係性が表れる。ホスピタリティが関係性の概念であるとするれば、サービスは義務の概念であり、サービスの相互作用においては、主人と従者はお互いにやるべきことをこなすだけで相乗効果はあまり見込めない。

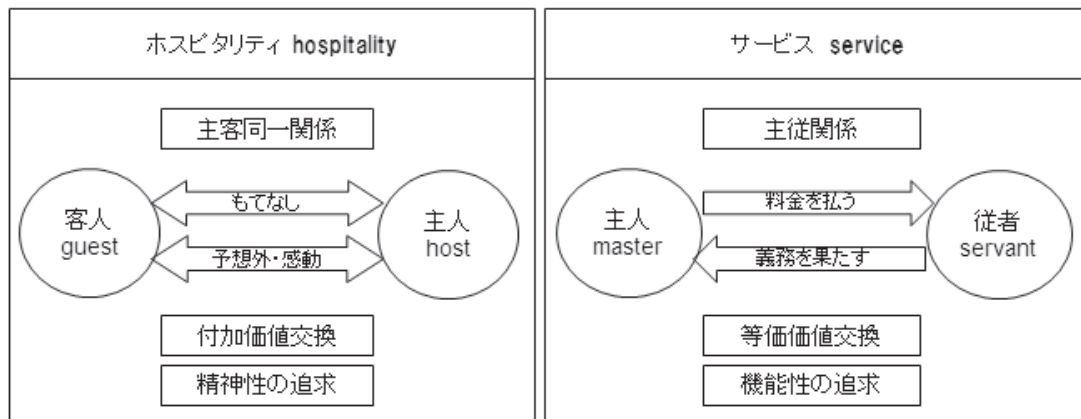


図4 サービスの概念図



出所：服部勝人（2004）『ホスピタリティ学原論』をもとに概念を図式化

図5 相互作用におけるホスピタリティとサービスの比較



主人と客人が人間の尊厳をもって、相互満足しうる対等となり、互いに遇する。

主人の意思が最優先され、従者は私利私欲なく上下関係で奉仕する。

出所：服部勝人（2001）「顧客サービスから相互満足へのマネジメント」『学会誌 hospitality』第8号 pp. 123 図2 をもとに作成

## 2. 3. サービス（無形財）経済の発展

### 2. 3. 1 産業におけるサービス化の波

1760年頃から1830年頃にかけての産業革命以来、モノの生産が経済活動の主体となり、労働生産性が飛躍的に高まり、それが利益を創出した。モノが不足していた社会においては、市場の主導権は配給側である企業が握っていた。需要が供給を上回る状態であった。しかし、ペティ・クラークの法則にあるように、その発展が落ち着くと、市場や消費者・顧客に役立つ価値に重点が置かれるようになった。工業経済社会からサービス経済社会に移行し、供給が需要を上回り、モノが過剰傾向となる社会へと変化した。主導権は需要側が握り、供給側である企業は消費者・顧客から評価・選択される立場になったのである。日本でも1980年後半からCS（Customers Satisfaction：顧客満足）が企業経営の根幹と見なされるようになり、消費者・顧客は企業から提供されるモノではなくサービス財の品質まで評価するようになってきた。この変化によって、経営者の考え方、企業のしくみ、従業員の取り組み方など、企業の総合的なビジネス姿勢が問われ、消費者・顧客に選ばれなければ淘汰されることになる。

### 2. 3. 2 サービス財の特性

モノの提供が、あるプロセスを経た結果を取引するモノであることに対して、サービス財の提供は、あるプロセスそのものを取引するものである（徳江2008）。つまりサービス財には、無形性、非分離性、不均一性、消滅性、顧客の参加、といった特性がある（近藤2000）。無形性とは、従業員の活動・労働、物品や施設の利用・使用といった、モノのように示すことが不可能なことを指す。非分離性とは、人と活動が分離できないことである。不均一性とは、人の活動は個別性が強く、機械のように働けないために、その場の状況によりバラつきが生じることである。消滅性とは、人の活動は保存や在庫ができないことである。顧客の参加とは、サービス財の生産過程には顧客の参加が条件となることである。このように、生産と消費が同時に行われるサービス財は、モノの提供とは異なる性質を持ち、品質管理が難しいといえる。

### 2. 3. 3 経営管理の視点におけるホスピタリティの活用

ホスピタリティとサービスを概念的に識別した場合、サービスの概念は従業員と顧客の間は主従関係で取引される。顧客の欲求を満たすために、従業員は役割を果たし顧客はその対価を支払う義務を果たす。品質として追及されるのは、効率的に間違いなく顧客の欲求を満たすことである。バラつきのないように顧客の欲求を100%満たすための業務を標準化し、マニュアル化することが必要になってくる。これが現代の主流となっているサービスにおける顧客満足への対策である。

サービス化社会の今日は、顧客満足競争時代である。しかし、この取り組みだけでは他のサービス企業との差別化は困難であろう。それに対して、ホスピタリティの概念では、従業員と顧客は役割を超えた人間関係を築くことによって、両者には対等な主客同一関係

が実現可能となる。互いに相手に対して思いやりを持ち、双方が予想外の感動をもたらすことができる。これは、サービス概念における顧客の一方的な欲求充足とは異なる効用である。

ここで、経営管理の視点におけるホスピタリティ実践の条件は、主客同一関係や相互性の原理である。従業員のホスピタリティ精神だけではなく顧客のホスピタリティ精神も必要とされるであろう。従って、従業員には、顧客との関わりの中で、顧客自身の持つ人間味の温かさを引き出すような働きかけが求められるのである。

サービスの概念は受動的な姿勢のものであるが、ホスピタリティの概念は能動的・主体的な姿勢のものであり、ここでは相互性、主体性がキーワードとなる。また、サービスは欠乏欲求を満たすことを追求するものであるが、ホスピタリティは高次欲求を満たすことを追求するものである。

表 1 経営管理の視点におけるホスピタリティとサービスの違い

サービス	ホスピタリティ
上下・主従的な関係	対等・相互的な関係
情報は一方向・伝達の	情報は共感的・創造的
提供されないと不快になる	提供されなくても不快にはならない
最低限のことを多くの人に	最高のことをその人だけに
間接的關係（マニュアルを通じた）	直接的關係（その場で起こる）
効率性をめざす	非効率だが合理的
100%をめざす（欠乏欲求を満たす）	+α（高次欲求を満たす）
過剰になると鬱陶しい	過剰も欠如もない
義務には責任が問われる	義務ではない
低コストを求められる	高コストでも拒絶されにくい
同一性の動き（必然）	差異性の動き（偶然）

出所：山本哲士（2008）『新版ホスピタリティ原論 哲学と経済の新設計』をもとに作成

#### 2.3.4 ホスピタリティのフレームワーク

服部（2008）によるホスピタリティのフレームワークを、筆者は次のように解釈した（図6）。

機能的要素は、企業が定めた基本的な業務として、一定の契約条件のもとに行う労働行為としている。有形財（製品）・無形財（人の活動など）を問わず機能を果たし、それ自体で1つの業務として成立する。それが顧客の欲求に見合った等価価値を生む要素である。

物的要素は、有形財を有効的に活用し、快適な場所の提供することを可能にする。また、

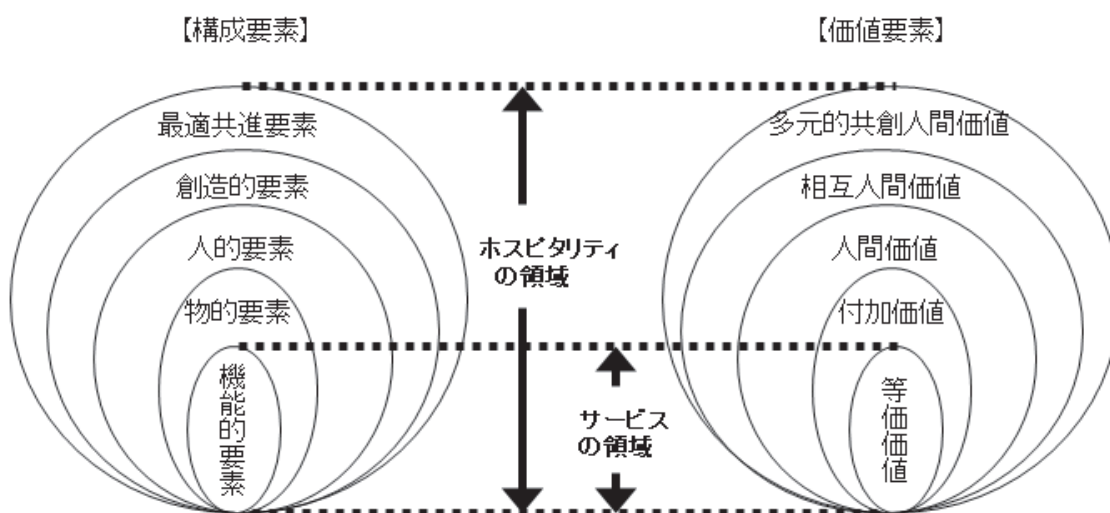
提供する有形財を、必要最低限の機能だけではなく、使いやすさや美しさなどデザイン・品質を工夫し、使用者のことを考えた気配りを商品化するといった製造の過程で活用することもできる。これは、機能にプラスαの付加価値を生む要素に分類される。

人的要素は、人的資源を他の生産要素と同様に資源の1つとみなし、提供する人の感じ良さなどを表す態度の適切さや人格的なものを表す。情緒的・精神的な満足を生み出す要素である。これは、提供者の人間そのものの価値であり、人によって異なるものである。

創造的要素とは、ホスピタリティを提供する人と受ける人とが一体となり、交流を通じて相互の満足を創造する、相互人間価値をうむ要素である。最適共進要素とは、機能的要素、物的要素、人的要素、創造的要素をすべて包括して、いかにマネジメントしていくかを研究・開発し、人間同士が多角的に共創していく価値を生み出す要素である。

ホスピタリティには‘これで充分’とした考え方はなく、追及し続けるもの、進化しつづけるものであると捉える事ができる。

図6 ホスピタリティのフレームワーク



出所：服部勝人（2008）『ホスピタリティ学のすすめ』をもとに図式化

ホスピタリティのフレームワークから、サービスの領域はホスピタリティの領域に内包されるものであることがわかる。サービスは等価値であり、ホスピタリティは付加価値である。これまでのホスピタリティとサービスの概念をまとめると、ホスピタリティとサービスは、文化的な背景や語源からアプローチした場合、概念的には異なるものであるが、経営的視点では、ホスピタリティはサービスの上位概念である。つまり、顧客に対して役割を果たしてはじめて付加価値が存在することを意味している。

36 しかし、あくまでもホスピタリティは自発的な無償の行為として、ビジネスで活用する有償行為と分けて考える必要があるとの議論もある。前田（2006）は、「ホスピタリティは

精神や行動規範であり、その精神までが商品化されることや、義務として表現されることは誤用である」と述べている。

服部(2006)は、「ホスピタリティはサービス上位概念である」と示したが、前田(2006)は、「ホスピタリティはあくまでも精神であり、サービスを支えている原理のひとつである」と示している。したがって、ホスピタリティをビジネスで活用する場合には、ホスピタリティ・ビジネスやホスピタリティにおけるサービスといった表現をとることが必要であると指摘している。

ホスピタリティをプラスアルファの応用と捉えるか原理と捉えるかの違いはあるが、いずれにしても精神性・人間性に関することである。ホスピタリティの土台となる要素が人であること、さらにはそうした人同士の関係性が含まれていることは、研究者の共通の見解となっている。一般的な仕事環境の中でのルーティーンワーク水準とは違う、人の役に立ちたいとする意識は、外からの強制によらない自発的な活動スタイルである。つまり、人に喜んでもらえることが自分にとっての心地良さとなる相互性が潜在しており、これがホスピタリティの原理である。その活動スタイルは、顧客との関係性、仕事の関わり方に影響を及ぼすものであろう。

### 3. ホスピタリティ・ビジネスにおける問題の所在

ホスピタリティ・ビジネスの現状を、CS(顧客満足)の観点、およびES(従業員満足)の観点からそれぞれ説明する。

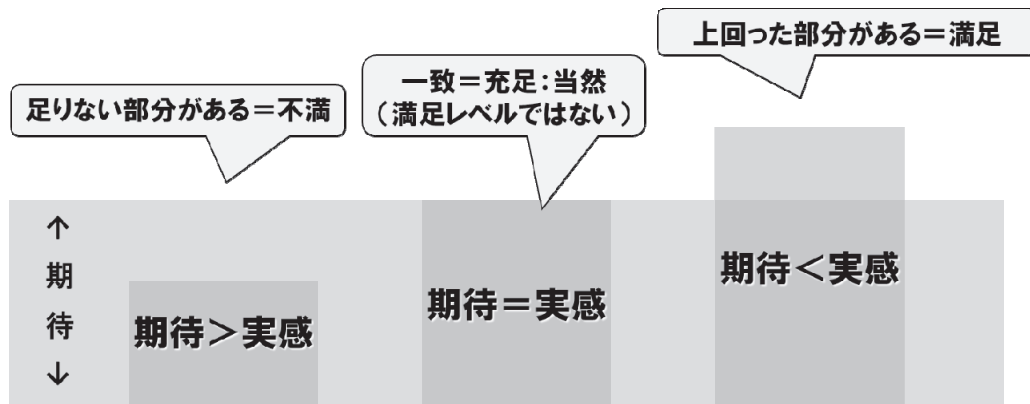
#### 3. 1. CS(顧客満足)の観点

##### 3. 1. 1 CS(顧客満足)とは

サービス企業は、提供するサービスに対して顧客が支払った料金で経営が成り立っている。顧客がそのサービスに満足することが、次回の購入に影響を与える。顧客ロイヤリティは収益性と成長性の原動力であるとした研究結果<sup>2</sup>もある。顧客満足は顧客ロイヤリティ創造の元である。顧客が自社サービスを再購入するリピーターになるかどうかは、サービスの品質が顧客にとって良いと評価されることである。良い評価とは、最低でも満足・充足のレベルであると考えられる。顧客がサービスを受けた時に、満足したかどうかを評価する。

Oliver(1980)の期待-不一致モデルは、顧客の購買前の事前期待と実際の評価を比べた結果によって満足が形成されるとする考え方である。顧客の事前期待と実際の利用実感が一致したとき、欲求が充足される。「満足」は満たされる感情である。期待に満たないと感じた場合に不満の感情が起こるのであろう。期待を超えるということは、欲求の充足以上の体験をすることである。顧客と従業員が共に感情が動く「相互感動」は、ホスピタリティの働きかけが鍵になるであろう。また、この考え方に依拠すると、事前期待が低いと満足を得られやすく、事前期待が高いと満足を得られにくいことがいえる。

図7 顧客によるサービスの評価



出所：Oliver（1980）の「期待-不一致モデル」を図式化

前田（1995）は、サービス提供に関する条件から利用者の評価を次のように表した。

表2 サービス提供に関する「条件」「タイプ」「利用者の評価」の関係

サービス提供における諸条件				サービスにおけるタイプ	利用者からの評価
利用者の数	利用頻度	選択の自由度	対人接触度		
不特定多数	高い	低い	低い	機能性優位	+ - とも少ない
特定少数	低い	高い	高い	情緒性優位	+ - とも多い

出所：前田勇（1995）『観光とサービスの心理学』学文社

機能性を優位としたサービスは、利用者からの満足・不満足の評価の幅が小さく、情緒性を優位としたサービスは、満足・不満足の評価の幅が大きいことを示している。これは、機能性優位のサービスは顧客の事前期待が低く、情緒性優位のサービスは顧客の事前期待が高いことを表している。

機能性優位のサービスは、利用者の数が不特定多数であり、利用頻度が高く、従業員との接触度は低い。また、利用者がサービスの要望を出すといった自由は制限されることが特徴である。機能性を重視する企業は、不特定多数の消費者に対して、正確に、効率的に、スピーディにサービスを提供し、それに見合った料金設定など、顧客が満足するための取り組みが求められる。つまり、義務の概念とするサービスの徹底が重要である。それに対して、情緒性優位のサービスは、利用者の数が特定された少数であり、利用頻度が低く、従業員との接触度が高い。また、利用者がサービスに関して要望を出したりする自由度が高いことが特徴である。情緒性を重視する企業は、利用頻度の少ない特

定された顧客に対してサービスを行うことから、一度利用した顧客が再度利用するための取り組みが重要である。求められることは、機能を果たすことのみならず、注力するのではなく、交流を通じて顧客の情緒に訴える、忘れられない体験を創造することである。

つまり、関係性の概念とするホスピタリティの追求が重要である。

しかし、現代のサービスの中心は業務的・機能的サービスである。バラツキのない業務や機能を徹底するために、企業はマニュアル化したサービスを顧客に提供している。適切な教育が行われない場合、従業員はそのマニュアルをこなすことが仕事であると捉え、相手の顔すら見ない状況をつくってしまいかねない。サービスは誰に対しても同じことがなされるのが前提であり、どんな状況でも平等な対応を可能にするしくみがマニュアルである。なにをするべきかがあらかじめ設定されており、マニュアルが手段ではなく物事を規定する規則になり、変更を許されないものになっていると言っても過言ではない。

企業が、機能的サービス追求型であれ、情緒的サービス追求型であれ、現代の顧客はサービス需給に対する経験も豊富であり、多様な価値観を持っている。状況により望む内容もさまざまであろう。顧客との接点時にマニュアルを超えた要望に遭遇することは現実起こり得る。現場対応は従業員の個人の判断に依存され、その瞬間の対応のしかたが顧客満足に大きく影響を与えることになる。

### 3. 1. 2 求められる接客適性

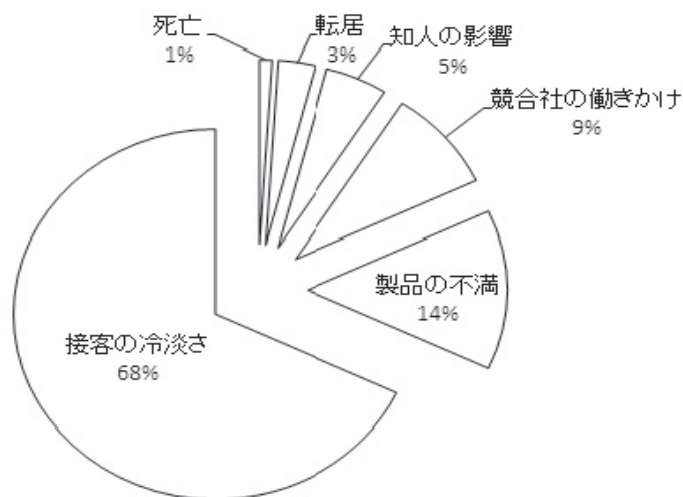
図8は1996年の調査だが、当時から顧客は接客対応のしかたに敏感であることを表している。製品の不満より接客が冷淡である方が、再び利用しない理由として挙げられた。顧客が冷たい対応を受けたと感じるのはなにが影響しているのか。浅井(1989)は、サービスとは人と人との相互作用関係を前提として成立するものであり、その相互作用関係は、相互理解と信頼に基づく協力関係であるのが理想であると述べている。つまり、顧客が良いサービスを受けたと感じるのは、サービス従事者が一方的に提供するものではなく、サービスを需給する顧客をうまく巻き込んだ関係が、好意的なフィードバックを受けることができるのである。この相互作用がスムーズになされることが良いサービスにつながる1つの要因であると考えられる。

このように、良いサービスへつながる二者間の相互作用と信頼が築かれる際に、山口・小口(1998)は、スマイル=笑顔の効用を説明している。スマイル(smile)=ほほえむとラフ(laugh)=笑うは意味が異なり、スマイル(smile)は、発声を伴わず友好的な感じを持つ弛緩の表情であり、大頬骨筋と眼輪筋の収縮によって起こるものである。それに対してラフ(laugh)は、面白がることやおかしみによって喚起され、発声を伴うものである。スマイルを促進させる表情操作を行った結果、顧客が楽しいという感情を沸かせるだけでなく、スマイルを表出したサービス従事者自身にも楽しさをもたらすことが示され、スマイルにはスマイルの返礼を呼び起こすものであると示している。しかし、スマイルがすべて肯定的な評価を得るとは限らない。表出の仕方によっては不真面目な印象を与えることもあるだろう。状況に応じたスマイルを表出できるには訓練が必要であり、それ

が容易にできるかどうかはサービス従事者のパーソナリティなどの要因が影響していることも考えられる。

また、山口・小口（1998）は、「Tidd&Lockard（1978）が営業利益とスマイルの表出の関わりについて、Parkinson（1991）が営業利益と接客担当者のパーソナリティについて明らかにしているが、訓練によるスマイルと再来店の頻度との関わりは検討されていない」と述べている。スマイルは、接客担当者にとって、ホスピタリティの領域レベルではなく、サービスの領域レベルであることを認識しなければならない。つまり、接客時のスマイル表出は付加価値ではなく、顧客からの視点では当然の役割として捉えられているのである。これは、サービスはこれがなければ不満とした欠乏欲求を満たすことであることから、接客が冷淡であれば不満を表した図8からわかることである。顧客サービスを従事する者に必要なのは、スマイルも含めた接客適性である。

図8 客離れの理由



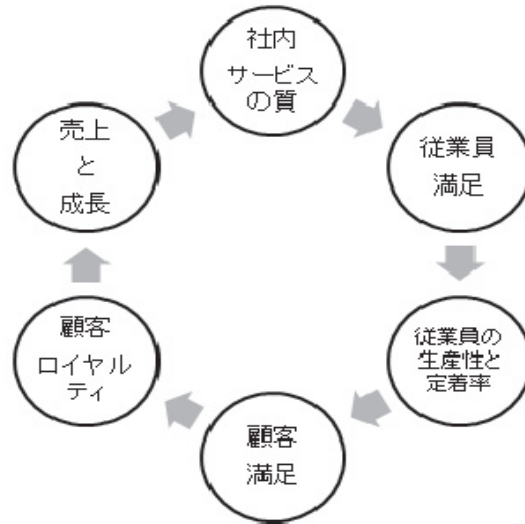
出所：Sand（1996）*Fabled Service* pp.44 THE PRYOR REPORT, vol 10 4a

顧客満足はどのようにして創られるのか。代表的なアプローチの方法としてサービス・プロフィット・チェーン<sup>3</sup>がある。これは成功したサービス企業の分析をもとに開発されたもので、漠然としたものを数値化したものである。サービス・プロフィット・チェーン概念では、CS（顧客満足）がES（従業員満足）により得られていることを示している。これは、従業員の生産性を高めることで価値が創造されることを意味している。

従業員の生産性を高めるためには、従業員が仕事や会社に満足することが重要であるとした考え方である。



図9 サービス・プロフィット・チェーンの流れ



出所：W.Earl Sasser, Jr., James L. Heskett, Leonard A. Schlesinger, Gary W. Loveman, Tomas O. Jones (1994) *Putting the Service-Profit Chain to Work* HBR (小野譲司訳 (1994) 『サービス・プロフィット・チェーンの実践法』 DHB)

### 3. 2. ES（従業員満足）の観点

ホスピタリティ・ビジネスの人的資源管理において、従業員教育が重要な課題として挙げられるのは当然だが、それ以前に人材の確保に関する問題が山積しているのが現状である。ホスピタリティ・ビジネスにおける労働力は、パートタイマーやアルバイトの活用が進んでいる。人件費削減のための雇用形態の多様化が要求されているからであると思われるが、ホスピタリティ・ビジネスに属する人材の流動化の問題も影響していると考えられる。これは、組織の価値や仕事の価値にコミットすることなく比較的若い時期（20歳代）に転職し、それを繰り返すといった現象である。この現象は、接客の仕事の価値を低下させ、企業のサービス品質に影響を与えているものと考えられる。ES（従業員満足）の観点では、接客業が感情労働であることに注意しなければならないと考える。

サービス経済化に伴い、対人サービス労働の重要性が増大し、接客業は、機能的業務に付随したサービス、つまり、モノを提供するプロセスが重要視される職種である。顧客満足に努めるために本来の感情とは矛盾した態度をとらなければならないこともある。疲れていても顧客に対して笑顔を見せなければならない。それも仕事の一部なのである。その行動が積み重なるとストレスになることは容易に想像できる。平成19年の厚生労働省労働者健康状況調査では、労働者全体で、「仕事や職業生活に関して、強い不安や、悩み、ストレスを感じている」と回答したのは約58%であり、その内容は、第1位「職場の人間

関係の問題」、第2位「仕事の質の問題」、第3位「仕事の量の問題」、第4位「会社の将来性の問題」、第5位「仕事に対する適性の問題」が主要な職場のストレスであるとまとめられている。ストレスは仕事の意欲に影響し、重度になると生産性の低下を招くものであると予測する。

接客業は、一義的にクレームを受けるのも役割の1つである。クレームの中には、無理難題を要求されることも現実には起こりうる。このような、客に対していいなりになることが良いサービスであると勘違いしたマネジメント環境下で、サービスを強いられる担当者は身も心も疲弊するであろう。また反対に、客が正当な要求をしているのにもかかわらず、単なるいいがかりであると解釈し、冷淡な対応をとる場合は客離れを招くであろう。これらの問題に対しては、適切なマネジメントシステムと従業員教育が必要である。それによって従業員がサービスについて理解を深め、仕事に対して前向きに捉えることができるものと考えられる。

#### 4. 考察

本論文では、一般には理解が不十分であり、言葉のみが独り歩きしているホスピタリティを説明し、ホスピタリティ・ビジネスにおける最も重要な人的資源管理への問題提議と解決策への提言を行なう。

第2章では、文化的背景や語源から遡り、相互作用や価値要素の側面から体系的に整理し、ホスピタリティと従来サービスの考え方との比較し、ホスピタリティとはサービスを過剰に行い、客のいいなりになることではないことを説明した。

第3章では、ホスピタリティ・ビジネスにおける問題として、CS（顧客満足）とES（従業員満足）それぞれの影響を整理した。

ESを高めることは、CSにも影響を与えることは先に述べた通りであり、教育効果を効率的に行えるためには顧客サービスに従事する者が適性を有することが重要であると考えられる。このことは、従業員のストレスを予防し、サービス品質のみならずモチベーションの向上に影響を与えるものである。その適性の基となるパーソナリティ特性を明らかにすることは、人材の流動化の問題を抱えるホスピタリティ・ビジネスへ対応する人的資源管理に貢献できるものと考えられる。また、冒頭に述べた通り、正しいホスピタリティ教育の実践は、客のいいなりになるのが良いサービスではないことを理解する機会でもあり、感情労働者への知識と技術向上には欠かせないものと考えられる。表面的な解釈での「もてなし教育」は、客をわがままなモンスター化させ、従業員を疲弊させる。それにより、客と企業は対立関係を生み、本来目指したい共生関係からかけ離れてしまうのである。

感情労働は現代サービス社会における重要な側面であるとされる一方で、感情労働が精神的疎外感や感情麻痺などの弊害をもたらす危険性があることについても言及されている。人が人にサービスを提供している職場で多く見られるストレスとして、バーンアウトがある。

バーンアウトとは、意欲的に働いていた人が急に燃え尽きたように働かなくなる、または、働くのを嫌がるようになることである（久保・田尾 1991）。燃え尽き症候群と訳されるこ

とある。その症状や因果関係についても関心が向けられ、特異なストレスとして、産業ストレス研究の中でも主要な位置を占めつつある。バーンアウトは元々、看護師、ソーシャルワーカー、教師などの職業従事者にかかりやすいとされ、研究の調査対象者として多くのサンプルになっている。近年では介護福祉士やホームヘルパーなどの介護職との関連が多く検討されている。バーンアウトは、人間関係に起因するストレスの1つであり、対人サービスという点では、接客業にも共通する職業特性であることから、この問題への対策においても、今後の研究の方向性として考えなければならない。

注)

<sup>1</sup> 人間のモンスター化とは、給食費を払わないモンスターペアレントや、わがままな言いがかりをするモンスターカスタマーなど、社会のルールを無視して自己の利益のみを追求し理不尽な要求をする人のことを指す。

<sup>2</sup> Oliver, R.L. (1981) Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*,57(3),pp.25-48

<sup>3</sup> サービス・プロフィット・チェーンとは、収益性、顧客ロイヤルティ、従業員満足、従業員ロイヤルティ、生産性のそれぞれを関係づけるものである。

#### 引用文献・参考文献

- [1]Hochschild,A.R. (1983) *The managed heart : Commercialization of Human Feeling*.University of California Press. (石川准・室伏亜季訳 (2000) 『管理される心—感情が商品になるとき』世界思想社)
- [2]Zapf,D.,Vogt,C.,Seifert,C.,Mertini,H.,&Isic,A (1999) Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and*
- [3]服部勝人 (2004b) 『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善
- [4]大塚初重・佐藤真・戸沢充則編 (1988) 『新版 日本考古学を学ぶ2 原始・古代の生産と生活』有斐閣
- [5]松本健一 (1996) 『民族と国家』PHP 研究所
- [6]服部勝人 (1996) 『ホスピタリティ・マネジメント』丸善
- [7]O' gorman, K.D., (2007) *Dimensions of Hospitality: Exploring Ancient and Classical*

*Origins.* Lashley, C., et.al.

- [8]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紀要)』第44巻第2号
- [9]前田勇 (2006) 「ホスピタリティと観光事業」『観光ホスピタリティ教育』第1号 pp.4-16
- [10]菅本大仁 (1999) 「続・中国古代における「礼」と強制力 - 鄭店楚簡「尊徳義」を契機として - 」『梅花女子大学文学部紀要・日本語・日本文学編33』pp.49-64
- [11]服部勝人 (2004) 『ホスピタリティ入門』第1章 日本ホスピタリティ教育機構
- [12]吉原敬典 (2005) 『ホスピタリティ・リーダーシップ』白桃書房
- [13]小宮山康朗 (2006) 「ホスピタリティ経済学への構想ー自己利益・市場価値の経済を超えてー」『経済志林/法政大学経済学会』第6巻第1号
- [14]越塚宗孝 (1997) 「観光と宿泊」前田勇編『現代観光総論』学文社
- [15]服部勝人 (1994) 『新概念としてのホスピタリティ・マネジメント』学術選書
- [16]古閑博美・斎藤茂子・中谷千尋 (2000) 『看護とホスピタリティ』ブレーン出版
- [17]服部勝人 (2008) 『ホスピタリティ学のすすめ』丸善
- [18]徳江順一郎 (2008) 「飲食サービスのホスピタリティ 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』第51巻 第2号 pp.43-56
- [19]近藤隆雄 (2000) 『サービス・マネジメント入門』生産性出版
- [20]服部勝人 (2006) 『ホスピタリティ・マネジメント学原論』丸善
- [21]Oliver, R.L. (1981) Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*,57(3),pp.25-48
- [22]前田勇 (1995a) 『観光とサービスの心理学』学文社
- [23]浅井慶三郎 (1989) 『サービスのマーケティング管理ーヒューマンビジネスの設計ー』同文館出版
- 44 [24]山口一美・小口孝司 (1998) 「サービス産業におけるスマイル研究の展望」『産業・組織
-

心理学研究』 第 11 卷 第 1 号 pp.3-13

[25]Tidd, K.L., & Lockard, J.S. (1978) Monetary significance of the affiliative smile: a case for reciprocal altruism. *Bulletin of the Psychonomic Society*,11,pp.344-346

[26]Parkinson, B. (1991) Emotional stylists: strategies of expressive management among trainee hairdressers. *Cognition and Emotion*,5,pp.419-434

[27]Betsy Sanders (1996) *Fabled Service* pp.44THE PRYOR REPORT,vol 10 4a  
W.Earl Sasser,Jr,James L.Heskett,Leonard A.Schlesinger,Gary W.Loveman,Tomas O.Jones (1994) *Putting the Service-Profit Chain to Work*

[28] 久保真人・田尾雅夫 (1991) 「バーンアウトー概念と症状,因果関係についてー」『心理学評論』 Vol.34,No.3,pp.412-431