

# 対人サービス職の人的資源管理

## —ホスピタリティとパーソナリティの関連から考察する—

### A View HRM of Human Service from the Relation between

### Hospitality Behavior and Personality Traits

児玉 桜代里

Sayori Kodama

#### 要旨

ホスピタリティはパーソナリティと関連があるのだろうか。これは、ホスピタリティはどのようにして発揮されるのかを知る、サービス経営の人的資源管理における問題解決の手がかりになるのではないか。現代サービスの中心は業務的・機能的サービスである<sup>1</sup>が、サービス提供時に情緒的・態度的サービスが潤滑油的な役割を果たし、その背景において企業人の精神的サービスの意識が存在することが望まれる。これは、有用な人材の確保と育成が重要であることを示唆している。ホスピタリティは、決められたマニュアルを実践すれば済む画一的な水準ではない。本研究は、ホスピタリティ概念<sup>2</sup>に基づき、実践する個人の資質に着目するものである。対人サービスにおける職業適性をパーソナリティの側面から、児玉（2011）のデータを用いて分析・考察し、採用やマネジメントなどの人的資源管理に活かすものである。

【キーワード】 ホスピタリティの発揮、パーソナリティ特性、人的資源管理

#### 1. はじめに

現在のサービス経営は、戦略が二極化している。1つは、品質の良いモノを大量に効率的に比較的低価格で顧客に提供する戦略、つまりシステム機能の構築を徹底する戦略である。ファストフードやファストファッション、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどが挙げられる。機能的サービスを重視し、標準化への管理が徹底されるケースである。対する1つは、予め想定した顧客の要望に対応するマニュアルの実践だけではなく、情緒的・態度的な付加価値を創造する戦略である。比較的高価格なホテルやレストラン、旅行関連、テーマパークなど、顧客へ無形価値の提供を重視するケースである。無形価値の提供とは、従業員の活動などを通して顧客の情緒的な満足を追求し、充足されることである。例えば、レストランであれば、顧客に料理を提供し、その対価を得て成り立つとするのが 20 世紀的な

考え方であるが、モノに満たされた現代の顧客は、単に提供される料理、つまりモノのみに対価を支払っているのだろうか。食事をするといった時間も含めた体験に対価が支払われていると捉えることが重要であろう。茂木（1999）は、その顧客体験を構成するのは、人的サービス、店舗の雰囲気までに及ぶものであるとしている。

サービス財は、プロセスも評価の対象になることを理解しなければならない。多様な価値観を持った顧客に対応する場面において、状況により要求されるサービスや価値もさまざまであろう。また、現代の顧客はサービス享受に対する経験も豊富であり、要望に応じてくれるかどうかを評価し、それを企業のサービス品質として判断する。20世紀の経済活動がモノの豊かさを追求した時代であれば、21世紀はヒトの豊かさを追求する時代といえる。このような時代において、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に起こり得る。現場対応は従業員の個人の判断に委ねられてはいるが、その瞬間の従業員の対応方法が顧客満足に大きく影響を与えることになる。

企業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、その教育効果を高め、サービス品質を効果的に向上されるには、サービス担当者個人のパーソナリティが大きくかかわっているとの指摘がある<sup>3</sup>。

## 2. 先行研究レビュー

### 2. 1. パーソナリティとは

パーソナリティは、ある物事を本人が無理なく自然にできる特性を表すもので、能力に影響するものと捉えることができる。職業においては適性と言い換えることもできる。従業員の職業適性の有無は、企業にとって生産性向上や本人のモチベーションに影響を与えるものである。

パーソナリティを表すさまざまな言葉として、気質、人格・性格、傾向性、個性、性質、特性などがある。

表1 パーソナリティを表すさまざまな言葉

パーソナリティを表す言葉	解 説
気質 (Temperament)	個人の持つ先天的特性
人格・性格 (Personality)	個人的性質の総体 (先天的と後天的の双方)
傾向性 (Disposition)	同上
個性 (Individuality)	個人の特徴の総称
性質 (Character)	個人の特徴の一部分
特性 (Trait)	パーソナリティの構成要素

出所：榎本博昭・安藤寿康・堀毛一也（2009）『パーソナリティ心理学 人間科学、自然科学、社会科学のクロスワード』

気質 (Temperament) は、主に個人の持つ遺伝的・生物学的・神経生理学的な特性を表す。人格・性格 (Personality) は、主に後天的に形成された側面も含む、個人的性質の総体を表す。傾向性 (Disposition) は、やや遺伝的な側面に重きを置く場合があるが、人格・性格と同様に主に後天的に形成された側面も含む、個人的性質の総体を示す。個性 (Individuality) は、個人の特徴的な側面を総体的に表す。性質 (Character) は、個人の特徴的な側面の一部を示す。パーソナリティの代表的な定義として、Hall, C.S., & Lindzey, G. (1957) の「パーソナリティとは、個人を特徴づけている行動と思考を決定する精神・身体的システムであって、その個人の内部に存在する力動的な組織である」がある。

パーソナリティへのアプローチには主に類型論と特性論が挙げられる。類型論とは、男女、血液型、星座などで人のタイプを分類して特性を述べるもので、心理学的にはこの分類の妥当性は示されていない。特性論とは、神経質、活動性、まじめさなどパーソナリティを記述する性質のことを指し、それぞれの特性についてその程度が強いかわいという視点でパーソナリティを理解しようとするものである。このパーソナリティ特性を共通特性と個別特性に分け、共通特性は、互いに比較可能な有限の数の性質であるとしている。

この共通特性から、職業とパーソナリティの関連や、行動とパーソナリティの関連などを調べることが可能となる。本研究は、ホスピタリティに関連する個別的パーソナリティを検討するものである。

パーソナリティと職業に関連する近年の研究では、“ビッグ・ファイブ”<sup>4</sup>と職業との関わりが数多く検討されている。ビッグ・ファイブは共通特性の中の5種類の因子で記述した尺度である。5種類の因子とは、神経症傾向、外向性、開放性、協調性、誠実性である。

表2 ビッグ・ファイブ尺度の5タイプ

ビッグ・ファイブ	タイプ
神経症傾向	ネガティブ感情
外向性	活動的、社交的
開放性	アイディア、感受性
協調性	優しさ、利他性
誠実性	秩序、自己鍛練

出所：下仲順子・中里克治・石原治・榎藤恭之・藺牟田洋美・高山緑（1996）新しい人格テスト「NEO改訂版」の日本語作成に関する研究平成6,7年度文部省科学研究費助成金成果報告書

神経症傾向は、不安を感じやすく、怒り、悲しみといったネガティブな感情を経験しやすい傾向である。外向性は、社交的で刺激的なことを好み、活動的であり、はっきりと主張する傾向である。開放性は、内的、外的世界に対して共に好奇心を持っており、

感受性や美的感覚が鋭い傾向である。協調性は、他者に思いやりがあり、他者の援助に熱心で、他者も同じように自分のことを助けてくれると信じている傾向を指す。誠実性は、自分自身に対してコントロールを利かせることができ、根気強く、達成への意思も強い傾向である。

このビッグ・ファイブの尺度を使用したパーソナリティと職業の関連の研究では、協調性、誠実性が職業の業績に関わる一般的な適性である<sup>5</sup>と示されている。セールスマネージャーの適性は、業績と外向性であり外向性と開放性は相関関係にある<sup>6</sup>としている。また、転職に関わるパーソナリティとして、職業を辞めようとする傾向には神経症傾向が関係し、実際に辞めてしまうことに関しては誠実性（の低さ）と協調性（の低さ）がそれぞれ関わっている<sup>7</sup>とされる。

## 2. 2. 職業適性とパーソナリティ

大庭・森（2000）のビッグ・ファイブの研究では、次の職業とパーソナリティの関係を示している。（表3）

表3 ビッグ・ファイブと職務遂行との関係

職業	職務遂行評価基準	パーソナリティ	関係	研究者
自動車溶接工	具体的職務遂行	誠実性	+	Hayes,Roehm,&Castellano (1994)
	全体的職務遂行	開放性・外向性	-	
ミシン操作工	生産性	誠実性・外向性	+	Krilowicz,&Lowery(1996)
パイロット	飛行パフォーマンス	神経症	-	Hoermannm,&Maschke (1996)
保険販売	販売努力・販売実績	神経症	+	Mughal et al.(1996)
警察官	警察学校等級・表彰状数 苦情数 全体的職務遂行	外向性	+	Johnson(1997)
		協調性	-	
		開放性	-	
販売員	昇進 全体的職務遂行	外向性	+	
		協調性	-	
		外向性	+	

出所：大庭さよ・森崇王(2000)「大卒新入社員の適応に対するビッグ・ファイブの役割」『産業・組織心理学研究』第13巻,第1号,p42表

自動車溶接工の具体的職務遂行とパーソナリティ特性の誠実性とは関連がある。つまり、秩序を重んじる根気強いタイプがこの職種に多いということである。また、全体的職務遂行では開放性と外向性とは負の関連があり、一人で黙々と提携業務をこなせるタイプが多いことを表している。ミシン操作工の生産性は、誠実性と外向性に関連がある。これは、社交的な秩序を重んじる根気強いタイプがミシン操作工に多いことを示している。自動車溶接工と同様に、決められた物事に対して誠実に守ることが技術的に求められていると理解することができる。しかし、ミシン操作工は自動車溶接工とは異なり、1つの工場に大人数の工員がそれぞれ作業を行うことから、従業員とうまく人間関係を築くための外向性が求められる。パイロットの飛行パフォーマンスと神経症には負の関連があり、パイロットには不安を感じる事が少ないポジティブ思考のタイプが多いということである。飛行中に起こりうるさまざまな環境変化、例えば、天候や機体による予測不能なアクシデントに対して、冷静に対処する能力が求められることと関連しているものと考えることができる。保険販売員の販売努力と販売実績には、神経症と関連がある。この職種で成功するのは、不安を感じやすくネガティブな感情を経験しやすい傾向にあるタイプである。これは、常に問題意識を持ち、現状に満足せずに実績を伸ばしていく性向の強さにつながる。警察官の警察学校での等級が高位であること、および、表彰状の数が多いのは、外向性と関連があり、彼らは活動的で社交的なタイプである。また、苦情の数が多いのは協調性と負の関連があり、優しさに欠け、自己的なタイプだからと考えられる。全体的職務遂行との関連では、開放性と負の関連があり、定型業務をこなせるタイプが多いことを示している。販売員の昇進と関連するものは外向性で、社交的なはっきり主張するタイプである。全体的職務遂行との関連では、協調性が低く外向性が高いことから、自己的な活動的タイプがこの職種に多いことを表している。

個人のパーソナリティを共通特性から分析し、職業適性との関連性を検討する場合に、ビッグ・ファイブの尺度はシンプルでわかりやすい。しかしながら、対人サービス職の採用を決定する要因を予測するには大まかすぎて、予測が困難である。これらの先行研究を参考に、更に細かく分類された尺度の使用を試みる必要がある。

その他の尺度での検討では、状況特性論からのアプローチによるセルフモニタリング尺度を使用し、パーソナリティと採用されるタイプの関連を示した研究がある。山口・小口(2000)のキャビンアテンダントとグランドホステスに採用される要因の研究である。初職での採用に関連するパーソナリティ“自己呈示の修正能力<sup>8)</sup>”に“英語の成績(が高い)”の要因が加わった場合に採用されやすいことを明らかにしている。また、再挑戦での採用に関連する要因として、他のサービス業の経験を前提とし、パーソナリティの“他者の表出行動への感受性<sup>9)</sup>(が低い)”“対人不安<sup>10)</sup>(が低い)”“力本性<sup>11)</sup>(が高い)”に“容貌の良さ”の要因が加わった場合に採用されやすいとしている。これは、キャビンアテンダントとグランドホステスに採用されやすいのは、その場にふさわしい行動に修正できる者であり、顧客の要望に合わせて自分の行動を変えられる能力に関連するパーソナリティであることを示している。初職で採用されず再挑戦の場合は、他者の行

動を敏感に読み取れないパーソナリティであったとしても、他のサービス業の経験を通じた学習と、要望の良さでカバーし、転職に向け根気よく努力を重ねた結果、採用されることをこの研究では明らかにしている。

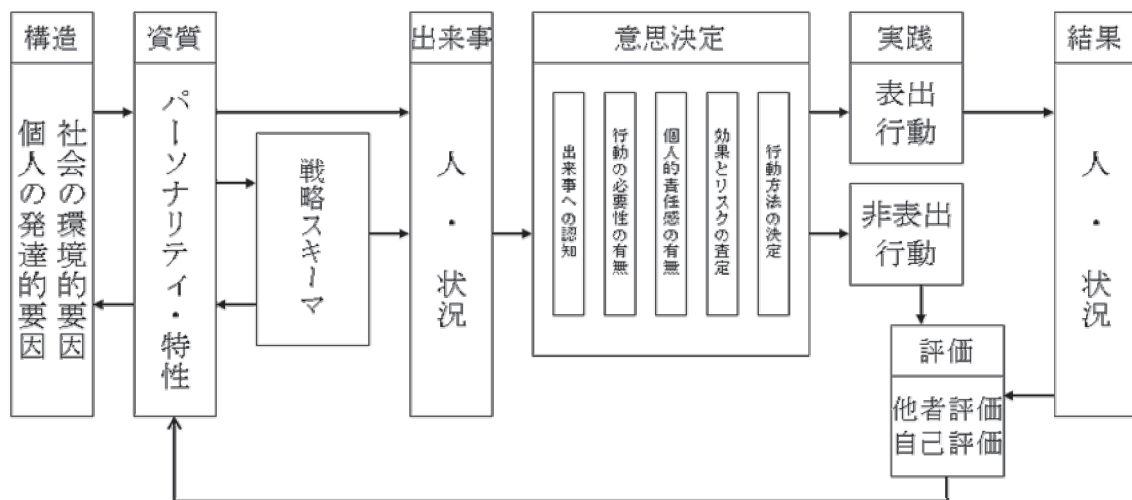
### 3. 仮説の設定

対人サービスにおける、職業適性として重要なものはホスピタリティである。ホスピタリティの原理は、主体的な貢献意欲から行動として表出することである。ホスピタリティとパーソナリティの関連を調べる前に、個人がホスピタリティ行動を表出するまでの過程において、どんな心理的なメカニズムがあるのか、どんな要因から影響を受けるのか、といった点を検討しておく必要がある。

#### 3. 1. ホスピタリティの生起プロセスの仮説

社会的相互作用において、ホスピタリティが生起するにはどのような過程があるのだろうか。人がホスピタリティを実践するにあたり、そのプロセスと成果の関係について次に図示する。(図1)

図1 社会的相互作用におけるホスピタリティの生起プロセス



出所：唐澤かおり（2005）が Taylor et al.,（2002）をもとに作成した『援助行動の生起過程』を、本図の意思決定枠内に部分的に引用

個人の発達の要因や社会の環境的要因などが資質に影響し、ホスピタリティを提供できる出来事に遭遇した場合、実践するか否かの意思決定の過程を経る。意思決定の過程では、ホスピタリティ行動が求められる状況を認知できるかどうか、が第一段階となる。そして、自分が行動する必要があるかを検討し、必要であると判断した場合には個人の責任感が

影響し、その行動が効果をもたらすのかリスクを伴うのかが査定され、行動方法が決定される。出来事が起こってから表出行動が見られるまで、外からの強制によらない自発的な意思決定が行われた場合は、パーソナリティなどの資質が影響していると考えられることができる。そして、その表出行動による結果として、人や状況が変化し、相互作用においてホスピタリティの成果が得られたかどうか他者と自己の評価があり、その経験が個人の資質形成に影響を及ぼす。また、ホスピタリティに関する教育などの戦略スキームを取り入れた場合に、その行動に変化をもたらす可能性がある。

本研究ではこの仮説を元に、資質はホスピタリティ実践の有無に影響を与えているか、を明らかにする。

### 3. 2. 本研究における仮説

ホスピタリティは、外からの強制によらないものである。自発的に行動することが前提であり、相手に対して自分がすべきことを認識している必要がある。自分が行ったことに対して見返りを求めず、相手が喜んでくれることが自分の心地よさとなるものである。このことから、ホスピタリティ行動には個人の先天的なものや、育った過程で経験し、学習を通して形成された資質が影響していると予測し、以下の仮説を設定する。

H1. 外向的共感性が高いと向社会行動も高まる

(社会的で思いやりがあるとホスピタリティの発揮が見込める)

H2. ネガティブ神経質が高いと向社会行動も高まる

(神経質で心配性なタイプはホスピタリティの発揮が見込める)

H3. 進取自己顕示性が高いと向社会行動は低くなる

(人より前に出たがるタイプはホスピタリティの発揮は見込めない)

H4. 攻撃非協調性が高いと向社会行動は低くなる

(利己的な荒っぽいタイプはホスピタリティの発揮は見込めない)

H1. 仮説については、社会的で初対面でも自分から話しかけることができ、相手の気持ちになって行動できることはホスピタリティの発揮が予測できるものであると考えた。H2. 仮説は、心配性で神経質であることは細かいことに気がつくであろうし、利他的に気持ちが働けばホスピタリティに結びつくのではないかと考えた。H3. と H4. 仮説については、自分のことばかりで他人に目を向けないのは、ホスピタリティの発揮は見込めないのではないかと考えた。また、根気よくコツコツ取り組むタイプはホスピタリティとは関連がないのではないかと考えた。以上のことから、4つの仮説を検証する。

#### 4. 調査・分析の概要

##### 4. 1. 調査対象者と方法

本研究の目的がホスピタリティ行動の原因となるパーソナリティ特性を明らかにすることから、就業経験により体得した知識やスキルを有さない者を対象者とするべきである。したがって、調査対象者は大学生とした。回答者は2つの文系大学の学生併せて349名である。パーソナリティ共通特性の中の13種類の因子で記述し、それぞれの特性が強いか弱いかを測る『新性格検査』と、ホスピタリティに対する意識と行動を測る『向社会的行動(大学生版)』の2種類の調査を、アンケートタイトル『大学生の意識・行動調査』として実施した。児玉(2011)のデータを使用する。

①調査の名称：大学生の意識・行動調査

②使用した質問紙：新性格検査、向社会的行動大学生版の2種類

③調査実施日と回答者数：

・第1回目 2009年11月11日から12月9日実施 有効回答数116名(他の変数も含めた予備調査<sup>12</sup>として実施)

・第2回目 2010年4月6日から4月15日実施 有効回答数217名

合計333名のサンプルを抽出した。ただし、虚構性(ライスケール)の値が中間得点の20点を超過している者のデータを除外したサンプル数である。従属変数が向社会行動である有効回答数は、欠損値を除いた325名であり、各独立変数内での分析に用いたデータは欠損値がなかったため333名である。

④調査対象者属性：文系共学大学1年生と文系女子大学3年生、4年生

⑤手続き：各大学の授業時に回答を求め、終了後直接回収した。尚、回答内容は成績には一切反映しない旨を周知した。

表4 調査対象者属性

	文系共学大学1年生		文系女子大学3年生・4年生	
	男子	女子	—	
第1回 (予備調査)	28名	88名	—	
	116名			
第2回	男子	女子	男子	女子
	22名	120名	—	75名
	142名		75名	
合計	男子	女子	男子	女子
	50名	208名	—	75名
	333名			



## 4. 2. 分析方法

分析は、IBM SPSS Amos Version23.0 for Microsoft Windows および SPSS Statistics 17.0 for Windows のソフトウェアを使用した。

### 4. 2. 1 データの構成

#### ①従属変数（向社会的行動尺度大学生版の適用）

職業特性とパーソナリティの検討における先行研究では、研究対象を実際に従事している者や採用された者としているが、本研究は資質を明らかにするために、対象者は大学生とした。また、従属変数はホスピタリティ行動を測るものとする。

大学生のホスピタリティ行動を測る尺度として、児玉（2015）「ホスピタリティの発揮を予測する学生用尺度の考察」で検討した結果、向社会的行動尺度大学生版を適用し、従属変数とする。菊池（1998）が大学生向けに作成した行動経験を測定する尺度であり、信頼性、妥当性を確認したものである。この尺度によって測定できることは、援助行動や親切行動などの向社会的行動をどの程度行っているかである。

#### ②独立変数（新性格検査の適用）

本研究で使用するパーソナリティ尺度について、対人サービス職の適性を詳細に知る方法として、特性分類をより細分化した個人の性格を測るため、柳井・柏木・国生（1987）によって開発された新性格検査を適用し、それぞれの下位尺度を独立変数とする。これは、性格の特性理論に基づき、健全な人に関する性格の多面性を測定するための性格検査である。従来の代表的な性格検査である Y-G 検査に鑑み、13 の下位尺度で構成されており、信頼性、妥当性を確認したものである。この尺度によって測定できることは、社会的外向性、活動性、共感性、進取性、持久性、規律性、自己顕示性、攻撃性、非協調性、劣等感、神経質、抑うつ性、虚構性の 13 特性である。

先行研究で使用されているビッグ・ファイブ尺度では、神経症傾向（ネガティブ感情）、外向性（活動的、社交的）、開放性（アイディア、感受性）、協調性（優しさ、利他性）、誠実性（秩序、自己鍛練）、の 5 つの変数のみで検討されている。特に、一まとめにされていた外向性は、本研究で使用する新性格検査では、社会的外向性、活動性、進取性、自己顕示性、の傾向に細分化できる。また、ビッグ・ファイブ尺度では神経症傾向として、不安を感じやすく、怒り、悲しみといったネガティブな感情を経験しやすい傾向を表した変数についても、新性格検査では、不安を感じやすいタイプ抑鬱性と、怒りを感じやすいタイプ攻撃性に分けて分析することが可能となる。

## 5. 分析結果と仮説の検証

最初の分析作業は、観測変数に対応する構成概念の信頼性を Cronbach の  $\alpha$  係数から判断し、因子分析（主成分分析）を用いて因子を抽出した。虚構性を除く 12 のパーソナリティ特性は 5 つのグループに分けることができる。1 つは人より前に出て目立ちたいタイプ（進

取自己顕示性)、2つ目はコツコツ取り組むまじめタイプ(規律持久性)、3つ目は他人と協力しない利己的で荒っぽい攻撃的なタイプ(攻撃非協調性)、4つ目は人との関わりにおいて積極的な社会的で共感性が高いタイプ(外向的共感性)、そして5つ目は細かいことが気になる悩みがちなタイプ(ネガティブ神経質)である。この5つは潜在変数としてホスピタリティ行動(向社会行動)と関連があるものを検証する。モデルを構成する概念(潜在変数)と観測変数は表5のとおりである。その結果、5つの潜在変数の $\alpha$ 係数が0.6以上であることから、これらの指標を各構成概念の観測変数として採用する。

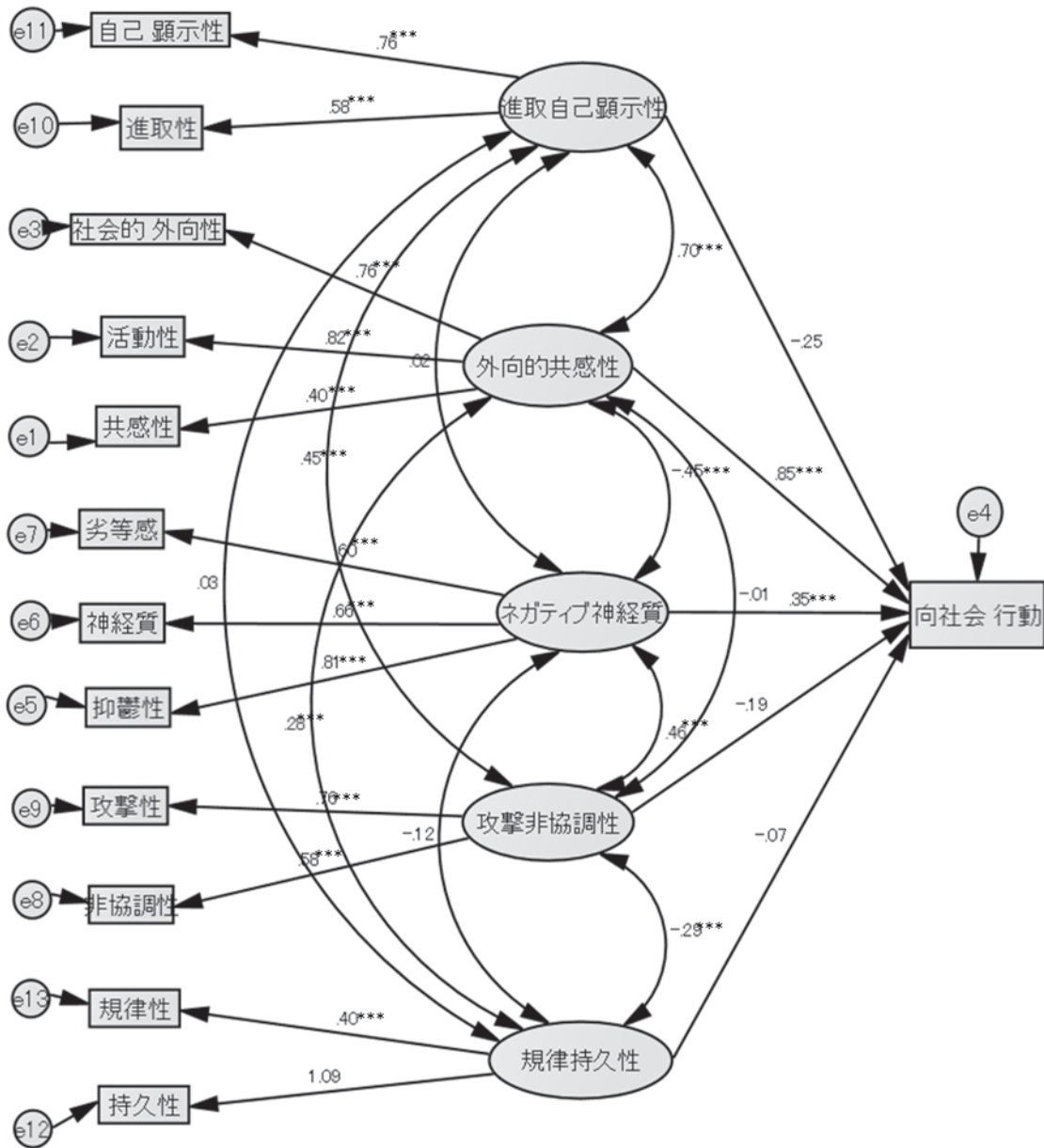
表5 モデルを構成する概念と観測変数 (N=333)

モデルを構成する概念	観測変数	因子負荷量	$\alpha$ 係数
進取自己顕示性	人より前に出たがるタイプ		
	進取性	0.920	0.610
	自己顕示性	0.595	
規律持久性	まじめでコツコツタイプ		
	規律性	0.779	0.608
	持久性	0.861	
攻撃非協調性	利己的な荒っぽいタイプ		
	非協調性	0.764	0.610
	攻撃性	0.805	
外向的共感性	社会的で思いやりがある		
	共感性	0.748	0.703
	活動的	0.695	
	社会的外向性	0.735	
ネガティブ神経質	神経質で心配性なタイプ		
	抑鬱性	0.789	0.728
	神経質	0.815	
	劣等感	0.700	

5. 1. パス解析の結果

表 5 で示した 5 つの変数を用いたモデルの構造について、パス解析（共分散構造分析）を実行する。その結果を図 2 に示す。モデル適合度指標である CFI=0.798 であることから、このモデルを棄却せずに仮説の検証を行うことにする。

図 2 パス解析モデル



$\chi^2$  乗値=294.705 p 値=.000 CFI=.798

パス係数 \*\*\* p<0.01

表6 構成概念検討表

潜在変数 → 従属変数	標準化推定値	検定統計量	確率	有意性	仮説検証
外向的共感性→向社会行動	.855	3.507	.000	***	支持
ネガティブ神経質→向社会行動	.350	2.702	.007	***	支持
攻撃非協調性→向社会行動	-.193	-1.510	.131	—	棄却
規律持久性→向社会行動	-.069	-.963	.335	—	—
進取自己顕示性→向社会行動	-.254	-1.079	.280	—	棄却

## 5. 2. 仮説の検証

モデルの変数間で想定した5つのパスのうち「外向的共感性」と「ネガティブ神経質」の2つが統計的に有意となった ( $p < 0.01$ )。

H1.外向的共感性が高いと向社会行動も高まる⇒支持された。

H2.ネガティブ神経質が高いと向社会行動も高まる⇒支持された。

H3.人取自己顕示性が高いと向社会行動は低くなる⇒棄却された。

H4.攻撃非協調性が高いと向社会行動は低くなる⇒棄却された。

この結果から、外交的で人に対して共感できるリーダーシップタイプが、最もホスピタリティを発揮しやすいパーソナリティ特性であることがいえる。また、「ネガティブ神経質」に正の因果関係があったことにも注意しなければならない。自分に自信がなく細かいことが心配になる悩みがちなタイプは、ホスピタリティを発揮しやすいパーソナリティ特性であるといった意外な結果を導き出した。人より前に出たがるタイプ、まじめでコツコツタイプ、利己的な荒っぽいタイプについては、向社会行動とは関連が見られなかった。

## 6. 考察

本論文では、画一的なマニュアル対応のみでは顧客満足の創造が難しいサービス経営において、従業員の資質に着目し、サービス品質を効果的に向上させるための検証を行った。

第2章では、職業適性とパーソナリティに関する先行研究を整理した。

第3章では、人がホスピタリティを実践するにあたり、そのプロセス全体から見て、個人の発達の要因および社会の環境的要因とした構造や、出来事から意思決定までの過程はあるだろうが、性格的特性がホスピタリティ行動へと向かわせること、つまり、ホスピタリティとパーソナリティには関連があると見立てた。

第4章では、調査と分析方法の概要を説明し、第5章では、共分散構造分析の結果を検証した。

性格的なことを述べる場合、要因が複雑に影響し合い困難さが伴うが、パーソナリティを傾向の強い特性として捉えた場合、ホスピタリティの発揮が見込めるタイプとして資質を示

すことができた。対人サービスに向いている資質は、人との関わりを多く持ち、思いやりがあるリーダーシップタイプである。つまり、外向性と共感性の両方の特性をもった人である。また、自信のない心配性もホスピタリティの発揮が見込めるパーソナリティ特性であることも明らかになった。これは、ストレスを溜めやすいネガティブな側面をもつパーソナリティ特性が、ホスピタリティの発揮に影響していることを示している。対人サービス職における人的資源管理の問題点を、次の6章で具体的に提言したい。

## 6. 1. メンタルヘルス対策：対人サービス職のバーンアウトの危険

### ①バーンアウトとは

バーンアウトという言葉を最初に使用したのは、医者 of **Fredenberger, H.J. (1974)** である。健康管理専門職に見られる情緒的な極度の疲労、職務熱中の不在、患者への人間性抹殺、低下した職務達成、などの以前から認識されている症状にこの言葉をつけた。また、**Maslach, C. (1996)** は、バーンアウトを「ある施設の中で協働関係にある個人に起こる情緒的消耗感、脱人格化、個人的達成の低下からなる症候群である」と定義し、情緒的消耗感、脱人格化、個人的達成感の3因子からなるマスラックバーンアウト尺度を作成した。

表7 バーンアウトの症状

第1段階	消耗感
第2段階	消極的な人間観
第3段階	後ろ向きの固執的態度
第4段階	行動異常
第5段階	個人的達成感の後退

出所：久保真人・田尾雅夫（1991）「バーンアウト—概念と症状,因果関係について—」『心理学評論』Vol.34, No.3, pp.415-417

バーンアウトを体験する程度は個人によって異なるが、バーンアウトへの耐性が大きい人はサービスの質を著しく低下させることもあり得るとしている。多くの研究で、対人サービスに関わる上で欠かせないとされる他人のことを優しく気遣う心、利他的な奉仕的精神はバーンアウトを引き起こしやすい性格特性であるとし、本研究での結果と一致するものであり、本研究がその論拠を明らかにした。ここで、対人サービスに向いている人材を採用するとバーンアウトを引き起こしやすいといったジレンマが存在する。企業が、資質の面から職業に向いている人材を採用できたとしても、何の対策も講じずにいると、従業員は、業務遂行している間にバーンアウトを引き起こす。企業、従業員の双方に弊害を持つものである。企業にとっては、従業員のパフォーマンス低下からサービス品質の低下に結びつき、顧客離れに及ぶことが考えられる。

従業員個人にとっては、仕事の意欲低下からキャリア構築への歯車が狂ってしまうことが考えられる。このことから、本研究において、対人サービス職における人的資源管理の面から、メンタルヘルスへの対策が重要であることを提言するものである。

更に、教育の程度や年齢などのデモグラフィック要因もバーンアウトに影響があると考えられている。Fimian&Blanton (1987) は、経験の乏しい教師は、役割問題に直面し、過度のストレスを感じバーンアウトになりやすいと示している。未経験であると、ストレスへの対処のしかたも習得できていないことが多く、ストレスが積み重なってバーンアウトをむかえてしまうと考えられる。若い未経験な人ほど仕事に理想を持ちやすく、過度な仕事への熱心さがバーンアウトの可能性を高めているとした考え方に反し、Russell ら (1987) によると、若い人は年齢の高い人に比べてストレス状況に対する反応が過敏で、過大報告の傾向が、関連を見かけ上高めているのではないかといった議論もある。さらに、バーンアウトの起こりやすさに性差があるかどうかは一貫した結果は得られていない。Landsbergis (1988) は、教育程度の高い人は個人的達成感を得やすいと報告している。教育程度が高いと知識が感情のメカニズムを理解しコントロールが可能になることも考えられる。このように、個人差特性とバーンアウトの関連について、対人サービス職の宿命的なバーンアウト傾向が明らかになった。このことは避けられないこととして捉え、次に述べる環境要因からの因果関係により、バーンアウトを軽減あるいは、予防するための方法を論じる。

役割によるストレスを引き起こす要因として、役割葛藤と役割の曖昧さがある(田尾 1989)。役割葛藤とは、2つ以上の両立しえない要求を果たさなければならない、自分の資質や能力に合わない仕事をさせられるなどで生じる役割ストレスである。例えば、顧客から要求されたことが、会社のマニュアルで定められた域を超えていた場合に、自分の裁量で判断できずに顧客と会社の板挟みの状態になってしまうことが挙げられる。また、役割の曖昧さとは、自分の責任のおよぶ範囲がわからなかったり、明確な目的がなかったり、何をどこまですべきであるかが不明であると生じるストレスである。対人サービス職をマネジメントする場合に、明確な方向性がなければ従業員は混乱するであろう。例えば、顧客から受けたクレームに対して、上位職がおよび腰になり現場従業員に責任を押し付けたり、顧客第一主義を唱っておきながら、作業を優先したり、顧客の要望を聞こうとしないマネージャーの存在はバーンアウトを引き起こす要因になってしまうことが考えられる。更に、ホスピタリティをきちんと理解せずに現場で推進してしまうことも危険である。ホスピタリティの概念は、理不尽な要求や無理難題を言う客に対して迎合するものではない。相互性が確立できない相手に対しては、対価に見合った役割を果たすことに留め、付加価値の提供などは必要ない。それを、「お客様は神様」と勘違いし、言われるがまま理不尽な要求をのんでしまうと、従業員は疲弊する一方であり、他の顧客から不公平感を訴えられ、潜在的なロイヤルカスタマーを逃すことに成りかねないのである。

次に、環境的要因として社会的支持がある。上司や同僚、あるいは、友人知人、家

族などから得る社会的支持の程度がバーンアウトの生起と関わりがあるとする結果を報告している研究は多く存在する。Etzion (1984) は、社会的支持が得られることでバーンアウトが起こりにくくなるのは、支持が手段的に、情緒的に、ストレスを和らげる効果があり、結果的にバーンアウトを低減するからであると示している。中でも、上司からの支持が最も効果的であるとの結果を報告している研究は多い (Constable & Russell 1986, Jackson ら 1986 1987, O'Driscoll & Schubert 1988)。このことから、上司の現場従業員への適正な評価や労いの言葉などが、ストレスを軽減しバーンアウトを未然に防ぐことができるのである。対人サービス職の上司は、従業員に対して支持を与えることも重要な役割であることを、十分に理解しなければならない。また、職場の上司や同僚との人間関係が良好かどうかや、昇進の機会の有無がバーンアウトを引き起こす重要な要因であるとした結果も報告されている (Gaines & Jermier 1983)。

最後に、一般的な意味の職場環境もバーンアウトの要因として挙げられる (Constable & Russell 1986)。

バーンアウトを防ぐものとして、自律性、課題指向性、仕事の明確さ、技術革新、快適さ、を示し、バーンアウトを促進するものとして、仕事の切迫感、規則の厳しさ、を示している。良い職場環境とは、従業員の自律や成長を促し、仕事をしやすい環境があり、責任を明確に示し、古い考えに固執せず新しい環境に適応するイノベーションが必要である。また、悪い職場環境とは、ピリピリした緊張を与え、労働過多を強いる無秩序な組織であるといえよう。

バーンアウトが問題視される理由は、円滑なサービスの供給を阻害し、社会の枠組みを揺るがすことにもなりかねないからである。対人サービスのニーズがサービス経済化の急速な発展に伴い、サービス提供の現場でストレスが多発する。企業の人的資源管理の観点のみならず、現代社会を健全に維持し、発展させるためにもバーンアウト問題の対策は不可欠であると考えられる。

## ②バーンアウトの予防

以上の先行研究から、対人サービス職とバーンアウトは、職業特性や職業適性から考えても避けられない関係であることが確認されている。企業が人的資源を管理するには、メンタルヘルスへの対策、ストレスの予防策が必要であろう。筆者は次の 5 つの対策を提言したい。

### 【1. 企業方針の明確化と浸透】

バーンアウトを引き起こす職場環境として、「課題指向性」がある。松葉 (2008) によると、経営理念の浸透が、顧客満足と従業員満足に効果を及ぼすとしている。サービス・プロフィット・チェーン概念によるマネジメント手法は、人的サービス企業の経営について体系的な仕組みを示しているが、顧客満足と従業員満足を両立させて

いる要因が経営理念の浸透であることを明らかにした。これは、サービス・プロフィット・チェーンのスタートが「経営理念の明確化」であることと同義であることを意味している。企業の方針を全従業員に示し、課題を明確化し指向する環境を整えるための元となるものであると考える。

## 【2. 現場管理者の教育】

Starnaman, S.M., & Miller, K.I. (1992) は上司の支持が「役割葛藤」と「役割曖昧」を減らすことを明らかにしている。これは、上司と部下の信頼度が高ければ、役割葛藤を起こすような仕事を部下に与えないであろうし、部下に対する理解度が高ければ、部下の能力を正確に把握し、程度に合った仕事を与えるであろう。更に、職場環境の雰囲気として、上司の支持が情緒的にストレスをやわらげる効果もある。また、マネージャーの期待と信頼が生産性に及ぼす影響についての組織内実験などリーダーシップの在り方に関する研究は数多く存在する(三隅 1984, 松原・林 1985, 村山・大坊 2008, 金井・古野 2001, 松本・釘原 2008 など)。これらのことは、現場での管理者の役割が重要であることを表している。管理者が、マネジメントに関して指示・命令をするものと安易に解釈し、現場を運営するのは危険である。管理者に対して、従業員満足に関する理解を促す教育が施す必要があると考える。

## 【3. エンパワーメントの付与】

エンパワーメントとは、権限委譲と和訳される。顧客の満足に必要なことは何でもする権限を従業員に与えることである。ただし、企業のポリシーと手続き可能な範囲内で行う制限は付いている。つまり、従業員が顧客に可能な限り最高のサービスを提供するために、柔軟に意思決定できる自由裁量を持つのである。通常であれば、マニュアルで規定されたこと以外のサービスの必要性を従業員が感じた場合に、上司に相談しその判断を委ね、それに基づいて行動することが考えられる。これでは時間もかかり、上司の判断がマニュアル通りの回答であれば、顧客からの高い評価も期待できないであろう。従業員がエンパワーメントを与えられることによって、その場で判断し実行できることで、タイムリーで最高なサービスが提供できるのである。杓子定規的なサービスと差別化できる戦略であり、エンパワーメントを取り入れている企業も存在する。経営者は従業員を信頼し、従業員は責任も同時にもつことになる。自主性を高めて意欲的な取り組み姿勢を促す効果もあるだろう。この取り組みは、バーンアウト要因の、「役割葛藤」と「役割曖昧」を防ぐものであり、バーンアウトを予防する要因の、「職場環境の自律性」、「課題指向性」、「仕事の明確さ」、に影響する。更に、自分自身で「サービスのイノベーション」ができることから、エンパワーメントは、バーンアウトを引き起こす多くの要因を予防する対策であるといえる。ただし、エンパワーメントを実施するには、目的を明確にし、従業員の高い能力と、レベル向上のための教育やトレーニングが必要であることは言うまでもない。



#### 【4. 適正な評価制度】

対人サービス職は、定性的な評価はされても明確な数値にて評価されることが困難である職種である。曖昧な評価はモチベーションを低下させバーンアウトを引き起こす要因である。サービス品質管理を行うにあたっては、現象を数値的・定量的に分析しなければならない。ホスピタリティはサービスの上位概念である。つまり、義務や役割を果たしてはじめて付加価値の創造が可能となるのである。果たすべき役割が遂行されているかどうかの品質管理、つまり、チェック体制がなければ、適正な評価がなされているとは言い難い。また、改善点の抽出ができなければ効果的な教育プログラムを作成することもできない。製造業では、製品の欠陥を目で確認できることから、顧客の手に欠陥品が届くことを事前に防ぐことが可能である。どの工程でミスがあったのかを割り出すことができ、管理ができるのである。サービスの場合、顧客が商品を提供されてはじめて欠陥かどうか判断される。例えば、「商品の提供が遅い」、「対応が悪い」、「注文したものが間違っている」、などである。対人サービス職が顧客に提供するものは、製品そのものの有形財と無形である人の活動と組み合わせたものである。サービスの特徴は、生産と消費が同時に行われ、その品質は保存ができないことから不均一性（バラツキ）が生じる。そして、顧客は購入前に評価が困難であるといったことが挙げられる。このように曖昧になりがちな対人サービスにおいて、品質管理の手法と適正な評価制度の構築は必須であると考えられる。

#### 【5. キャリア・デベロップメント・プログラムの完備】

堀内・岡田（2009）は、個人のキャリア自律が組織コミットメントに影響を与えていることを明らかにしている。これは、キャリア自律は自らの自己実現のみを追求し、組織に対するコミットメントの低い人材を増加させ、人材流出の危険性を高めるといったネガティブな見方を否定した結果である。キャリア・デベロップメント・プログラムは、個人のキャリア構築を支援するものとしてだけでなく、高いキャリア充実感と組織のために貢献しようとする精神も促進されるのである。昇進や昇格の明確な基準と合わせて完備することが望まれる。この取り組みは、バーンアウトを防ぐ要因の、職場環境の「自律性」や「課題指向性」に効果をもつものである。

これら5つの対策を講じることによって、バーンアウトを予防または軽減し、企業と従業員の双方に効果をもたらすと考えられる。企業にとっては従業員のパフォーマンス向上が、従業員個人にとっては仕事へのモチベーション向上が図られ、顧客満足と従業員満足の双方が創造できるサービス・プロフィット・チェーンの実現が可能になることが予測できる。

### 7. 今後の課題

本論文で残された課題は、ネガティブ神経質が向社会行動と正の関連があったことに対する考察に乏しかったことである。この部分を網羅する研究は今後の課題としたい。

本研究によって得られた知見は、感情労働を担う対人サービス職の適性を明らかにした。適性のある人材を採用することは、顧客満足と従業員満足の双方における利点を持つが、一般的にネガティブな側面を持つ「神経質」「劣等感」「抑鬱性」といったパーソナリティもホスピタリティ行動に少なからず影響を与えていることも理解し、長期的な視点で対策を講じるべきであることを提言した。このことは今後のサービス経営における、採用やマネジメントの諸問題への解決の方向性が示され、一定の成果が得られたのではないかと考える。

---

1 マニュアルに則った画一的な対応

2 主体的に貢献する意欲と人間関係における感性を持ち、それに基づいてなされる行為。相手とは相互満足しうる互いに遇する対等な関係。

3 前田 (1995a) , Bardi,J.A. (2003) ,山口 (2006) ,野村 (2010)

4 Tupes,E.C.,Goldberg,L.R.,Digman,J.M.,Takemoto-Chock,N.K.ら数多くの研究者が繰り返し示してきた5因子モデル

5 Tett, R.P., Jackson,D.N.,&Rosthstein,M., (1991) Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review.*Personnel Psychology*,44,703-742.

6 Barrick,M.R.,&Mount,M.R. (1991) The Big Five personality dimension and job performance:A meta-analysis.*Personnel Psychology*,44,1-26.

7 Zimmerman,R.D. (2008) Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*,61,309-348.

8 その場にふさわしい行動に修正することができる傾向のこと

9 他者の行動を敏感に読み取れる傾向のこと

10 人のいる場面で動揺しやすい傾向のこと

11 意志の強さや活動性のこと

12 ホスピタリティに関連する要因を探るため、本研究で採用した「新性格検査」以外に「ユニークさ尺度」「共感経験尺度」「自尊感情尺度」「ユーモア態度尺度」「家族機能測定尺度」「学力 (一般常識)」の調査も行い、変数として分析したが関連が見られなかったため、本調査では除外した。

---

引用文献・参考文献

- [1]児玉桜代里 (2011)「ホスピタリティ産業における対人サービス適性に関する研究」『立教ビジネスデザイン研究』第8号 pp. 57-75
- [2]茂木信太郎 (1999)『フードサービス 10 の戦略—大競争時代を勝ち抜くための設計図—』商業界
- [3]前田勇 (1995a)『観光とサービスの心理学』学文社
- [4] Bardi,J.A. (2003) *Hotel Front Office Management* John Wiley&Son,Third ED
- [5]山口一美 (2006)「ホスピタリティと人材資源マネジメント」亀川雅人編『ビジネスクリエーターとホスピタリティ』創成社
- [6]野村桂子 (2010)「サービス品質とホスピタリティのメカニズム—航空会社空港スタッフを例に—」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』 pp.73-89
- [7]榎本博昭・安藤寿康・堀毛一也 (2009)『パーソナリティ心理学 人間科学 自然科学 社会科学のクロスワード』有斐閣
- [8]Hall,C.S., & Lindzey, G.(1957) *Theories of personality*. Wiley (星野命訳 (1998)「文化と性格」詫間武俊監修『性格心理学ハンドブック』福村出版 pp310-319)
- [9]大庭さよ・森崇王 (2000)「大卒新入社員の適応に対するビッグ・ファイブの役割」『産業・組織心理学研究』第13巻第1号 pp.39-53
- [10]山口一美・小口孝司 (2000)「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』第16巻第2号 pp.83-91
- [11]唐沢かおり (2005)『社会心理学』朝倉書店
- [12]菊池 (1998)「向社会的行動尺度 (大学生版)」吉田富士雄編 (2001)『心理測定尺度集 II』サイエンス社
- [13] 二村英幸 (1993)『人事のテストロジー：適性テストの理論と実際』朝日出版
- [14]Bendapudi,N.&Bendapudi,V. (2005) *Creating the living brand*. (鈴木英介訳 (2005)「コンビニエンス・ストアの「超」顧客サービス」『ハーバード・ビジネス・レビュー』,ダイヤモンド社 pp116-123) ,Lash,L.M. (1989) *The completes guide to customer service*. John Wiley&Sons,Inc.

- [15]宗像恒次 (2007) 『遺伝子を味方にする生き方』 きこ書房
- [16]高橋潔 (1994) 「米国における採用テスト妥当性の専門的基準と法的規制」『日本労働研究雑誌』第36巻第11号 pp.51-64
- [17]岡本祐子・松下美智子編 (1994) 『女性のためのライフサイクル心理学』 福村出版
- [18]横山敬子 (2001) 「職務バーンアウト—因果関係の解明および人的資源管理への示唆—」『産業・組織心理学研究』第4巻第1号 pp31-44
- [19]Maslach,C.Jackson,S.E.,&Leiter,M.P. (1996) *Maslaach Burnaut InventoryManual(3rd ed.)*.Palo Alto,CA:Consulting Psychologists Press.  
Freudenberger (1974) (1975) (1977) ,Bramhall&Ezell (1981)
- [20]Fimian,M.J.,& Blanton,L.P. (1987) Stress,burnout,and role problems among teacher trainees and first-year teachers. *Journal of Organizational Behavior*,8,pp.157-165.
- [21]Landsbergis,P.A. (1988) Occupatioal stress among health care workers: A test of the job demands-control model. *Journal of Organizational Behavior*;9,pp.217-239
- [22]松葉博雄 (2008) 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果—事例企業調査研究から—」『経営行動科学』第21巻第2号,pp89-103
- [23]J.Sterling Livingston (1982) *Pygmalion Management* ,HBR
- [24]近藤隆雄 (2000) 『サービス・マネジメント入門』 生産性出版
- [25]堀内泰利・岡田昌毅 (2009) 「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』第23巻第1号 pp15-28