

## ホスピタリティマネジメントの構造に関する一考察

### A study about the structure of management by hospitality concept

吉原 敬典  
(Keisuke YOSHIHARA)

#### 【要約】

本稿の目的は、ホスピタリティ概念によるマネジメント(ホスピタリティマネジメント)とはどのような構造をもっているのか、という問いを出し考察して、一つの解を導き出すことである。ホスピタリティマネジメントは、三つの要素から成り立っている。一つは、人間が生きていくうえで欠かせない「礼儀」「節度」「態度」「物腰」「ルール」「約束事」などで、土台として位置づける。第二はその土台の上に位置し、基本としてのサービス価値である。サービス価値を安定的に継続的に提供できることがクレームやコンプレインの減少につながる。第三は、ホスピタリティ価値を創造し提供することである。これからの重点として位置づけるものである。ホスピタリティマネジメントについての解釈は、二つである。一つは、ホスピタリティ産業におけるマネジメントという解釈がある。もう一つは、ホスピタリティ概念によるマネジメントという意味である。筆者は、前者を肯定しつつも、後者の立場にある。ホスピタリティマネジメントは、一つの経営原理として位置づけたうえで、事例研究を行なうことが有効である。

キーワード：ホスピタリティマネジメント、マネジメントの構造、価値創造

#### 【Abstract】

The purpose of this article is to explain about a question what kind of structure have with the management by hospitality concept. The management by hospitality concept consisting of three elements is thought about. The first is "courtesy" "moderation" "manner" "demeanor" "rule" "promises", when a human being lives as a base in indispensable. The second is located on the base, and it is the service value as basics. It leads to decrease of the claim and the complain that we can offer service value continuously stably. The third is we create it, and to offer hospitality value. It is the important point in the future. The interpretation about hospitality management is two. One is interpretation called the management in the hospitality industry. It is a meaning called the management by hospitality concept one more. I am in a latter position while affirming the former. Hospitality management is effective to perform a case study after having placed it as one management principle.

**Keyword** : Hospitality management, Structure of the management, Value creation

## 1. はじめに

私たちは、自らがホスピタリティ概念について学習しつつ具現化する (Manifest) ことを考えなければならない。筆者は、『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌 HOSPITALITY』第 11 号において「ホスピタリティマネジメントの枠組みに関する研究 (I)」として、ホスピタリティマネジメントについて定義づけるとともに、ホスピタリティ価値<sup>(1)</sup>とサービス価値を明確に区別し位置づけた。また同時に、ホスピタリティを具現化するという視点からマネジメントの種類とマネジメント課題・目標についても類別した。これらの課題・目標を達成するマネジメントを通じて、ホスピタリティマネジメントの目的である組織関係者の「相互成長」「相互繁栄」「相互幸福」がもたらされることを繰り返し論じてきたところである。また、これまでホスピタリティ概念の具現化を志向し、同第 12 号において、「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究 (II)」と題して、ホスピタリティを具現化する主体は人間であるとし、時代の変遷とともに今日まで適用されてきた人間観について概観し、価値創造の人間観<sup>(2)</sup>ならびに価値創造人の仮説<sup>(3)</sup>について提示してきた。

本稿の目的は、ホスピタリティ概念について再確認したうえで、ホスピタリティ概念によるマネジメントの構造について明らかにすることである。この目的に対して一つの解を導き出すことは、組織レベルにおいてホスピタリティの具現化へ向けて、またさらには個人レベルにおいてはホスピタリティの実践を促すうえで価値がある。とくにホスピタリティ概念に関する共通理解を促し、ホスピタリティマネジメントの目的実現へ近づくことが期待される成果である。

## 2. ホスピタリティ概念の再確認について

ホスピタリティマネジメントは、ゲストの要求が明らかな時には標準化や規格化等の経営手法を適用してゲストの期待に応えることで、適正利益を獲得するマネジメントである。また、

ゲストの想像を超えたところで、他に類を見ない製品・商品やサービス (活動・機能) を創造し提供していくことで、ゲストと感動を分かち合うマネジメントである。すなわち、関係者による相互歓喜を目的とするマネジメントである。他者との関係の中で人間が生きていくとはどのように捉えればよいのか、について示唆しているものと理解することができる。以下、ホスピタリティ概念について検討する。

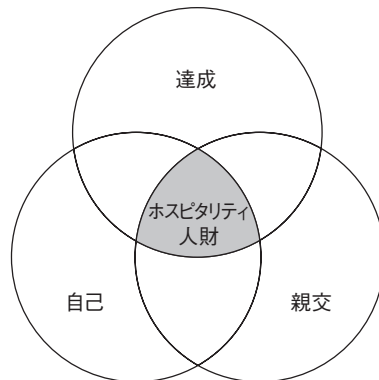
### 2.1 ホスピタリティ概念が意味すること

ホスピタリティ概念については、ホスピタリティの語源であるホスペス (HOSPES) に依拠してその意味するところを導き出すものである。それは、下記の 3 点である<sup>(4)</sup>。

(1) ホスペス (HOSPES) は、迎える人と迎えられる人が時間と空間を超えて交互に入れ替わることを示唆している<sup>(5)</sup>。したがって、背景にその人の意志が明確にあり、そのことはとりもなおさず自分で考え行動するところの「自律性」について含意している。このことから、人間は自らが軸になる「主体性」を表現したところの、自らが関係者に働きかける「自発性」や他者からの働きかけに対してレスポンス (Responce) するところの「応答性」等の行為が交互に繰り返される。また、変化への適応を意味する「柔軟性」を兼ね備えていることが考えられる。

(2) また、ホスペス (HOSPES) は主人 (Host) と客人 (Guest) の両方の意味を有していることである<sup>(6)</sup>。このことは、何を意味しているのだろうか。上記 (1) からその時々々の立場は異なるにせよ、人が人と関わることで生まれ進展する関係のあり方やあり様について示唆しているものと解釈できる。両者が同じ土俵で関係づくりをしようとしている心理的な営みについて示唆しているものである。すなわち、一方的な働きかけではなく心理的なエネルギーをも含めて互いが互角の関係にあるのである。イーブン・パートナー (Even

図1. ホスピタリティ人財について



partner) と呼ぶに相応しい「対等性」について含意しているのである。

- (3) さらに、ホスピタリティ (HOSPES) は、客人は恐るべき敵であるという意味を有している<sup>(7)</sup>。ホスピタリティの本質である関係者を受け入れる「受容性」とともに、関係者の相互関係のうえに相互作用を促進する「交流性」を重要視することの必然性について含意している。そして、一人ひとりをかけがえのない存在であると捉え個別的に働きかけ対応する「個別性」、互いの関係形成を重視する「関係性」、関係者の感情や気持ちの領域に焦点化したうえで理解しこちら側がわかっていることを表現するところの「共感性」、関係者の考え方や行為に対して心から同じように感じ表現するところの「共鳴性」、互いに心と心の絆を形成し合い感じ合うところの「連帯性」、関係者が共に学び合う「学習性」、互いに頼りにできるとして信じ合う「信頼性」、共に働きかけ合い共に力強く活動する「共働性」等についても示唆しているものである。

筆者は、これら3つの言語的な根拠に基づいて組織で働く人間を「ホスピタリティ人財」と呼称した<sup>(8)</sup>。すなわち、図1にある通り、自律性の源泉である「自己」の領域、対等性を意味するところの「達成」の領域、交流性の源泉としての「親交」の領域について、それぞれ明らかにしたものである。ホスピタリティ概念が「自律性」「対等性」「交流性」等の意味を内包していることによって、現代社会に対してどのような示唆

を投げかけているのか。以下の7点を付加するものである。人間は、いろいろな志向や経験をもっているという意味において「多様性」を帯びた存在である。また、関係者が互いに作用し合う「相互性」、互いが長期的な関係の中で結果として提供し合う報酬は双方にとって価値がある「互酬性」、互いが力を出し合って一つの全体をつくるという意味における「補完性」、アイデンティティを意味するところの「独自性」、互いが対等な関係を維持しつつ共に心を合わせ力を出し合い何かを創造することに貢献する「共創性」、互いが成長し合うところの「成長性」を帯びた存在であることが上記した言語的な考察からいえるところである。

## 2.2 人間観について

このように見てくると、ホスピタリティ概念については人間を複合的に捉えようとしていることがわかる。また、ホスピタリティ概念を拠り所にして行なうマネジメントはいくつかの人間観を合わせ持って行なわれるといえる<sup>(9)</sup>。親交の領域に立っている人間観は、社会的人間観である。また、自己の領域に立脚している人間観は自己実現的人間観である。達成の領域はどうか。図1にあるように、二つの人間観に立脚しているといえる。一つは、経済的動機に基づく経済的人間観である。もう一つは、新たな価値を創造し社会に対して貢献しようとする価値創造的人間観である。人間が働く動機は多様であり、単一のモデルでは説明できない。現在、多くの場合は人間を操作の対象であ

るとして組織が与える目的や目標を効率的に達成するための道具として位置づけていないだろうか。人間は、そのための一つの機能であると考えられているのではないだろうか。

これまでは、意味探索人の仮説<sup>(10)</sup>や自省人の仮説<sup>(11)</sup>が論じられてきた。筆者は、「一つの方向性を打ち出すとしたら、「意味形成の人間観」をよしとしたい。なぜなら、人間の存在の意味や目的は、はじめからあるのではなく、作っていくものであり、メンバーによってどのように働く意味を作っていくかは異なるからである。メンバーを単一の価値観で捉えるのではなく、さまざまな価値観をもって意味を形成しようとしている存在として許容する捉え方が必要になるだろう。本来、異質な見方・考え方をもちって人と人との相互作用によってこそ、新しい意味や価値の創造が可能である。」と述べた<sup>(12)</sup>。筆者がこれまで表現した意味形成の人間観ではなく、本稿において価値創造の人間観と表現する理由は、図2にある通り、ネットワークの諸局面におけるⅢの局面(思考・開発のプロセス)、及びⅣの局面(顧客に関わるネットワーク、外部組織・人とのネットワーク)に対応させたいと考えたからである<sup>(13)</sup>。すなわち、ⅢとⅣの局面をホスピタリティ具現化のための「価値創造の過程」として位置づけたことに呼応するものである。筆者は、特にこの両局面においてホスピタリティの実践が重視されるべきであると考えている。なぜならば、意志を伴わない心と頭脳を駆使してホスピタリティ価値を創造し提供する場であると捉えるからである。また、そのことが人間本来の特性であると考えているからである。筆者は、価値創造人の仮説については、下記の7点を挙げた<sup>(14)</sup>。

(1) 人間は、互いを寛大に友好的に受容し合って共存する。すなわち、To beの関係づくりを行なう存在である。その際には、互いに各自の立場・役割等の違いについて敏感に気づき、認め合い、対等な関係を維持し継続させることに意義を認める。キャリアが異なる等の異文化に対してはそれを受け容れ、忍耐強くツーウェイコミュニケーションを行なう存在である。

(2) 人間は、自らの意志を明確にもって自らの言葉で語ることを前提にして、関係者とオープンに率直に交流し合い、共感し合い、共に学び合う存在である。そのような営みの中から生まれる信頼の感情をベースにして、各人が力を尽くし、互いに力を出し合い心を合わせて、一体感のある場を創造する存在である。

(3) 人間は、時間と空間の広がり視野に入れて何が正しいことなのか、自らの心で感じ、自らの頭脳で考え、関係者と共感できる価値を共創する存在である。すなわち、関係者と共に目的を創造し、互いの目的を達成するために補完し合う。したがって、予定調和的な発想から脱して、ダイナミックで有機的な創発を促すプロセスを楽しむ存在である。

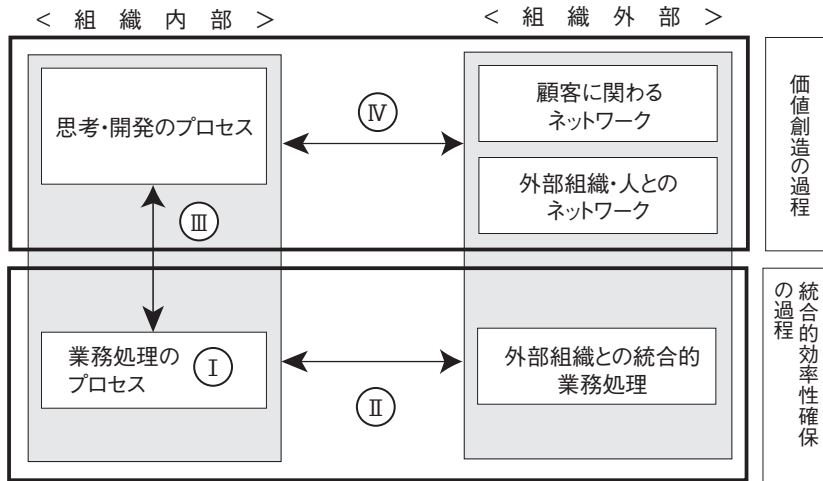
(4) 民族、国籍、文化、性別、年齢(代)、職業等に関係なく組織内外の関係者とネットワークを形成し、自由に動き回って、異質性と出会い、異質性を許容し、それらを相互に連結して、知識創造を促進する存在である。すなわち、遊牧民的なあり方を提起し、場合によっては少し効率性とは縁遠いところのノマド的な行為を演出する存在である。

(5) 人間は、自律的な存在である。すなわち、当該の事柄について精通し遂行にあたって筋道を立てて考えることができるようになる。さらには、自らが軸になって果たしていこうとし、関係する問題が生じたり制約が顕在化したりしても主体的に解決し、関係者からの期待や要請に応えようとする存在である。

(6) 人間は、賃金や昇進・昇格などの外発的な動機のみではなく、好きなことは何か、成し遂げたいことは何か、どのような時に最も幸福感を感じるのかなど、自分の居場所は自分で見つけようとする内発的な動機に基づく成長を重視する存在である。そして、自らの世界観・価値観をもって自らが担っている役割を果たしていこうとする存在である。

(7) 人間は各人によってどのように働く意味を形成していくか、については異なる存在である。人間が存在する意味や目的は初めからあるのではなく、形成していくと考えるべきであろう。すなわち、自らが自らと謙虚に向

図2. 価値創造のためのネットワークの諸局面



© Tadahiko YAHARA, Keisuke YOSHIHARA

き合い自己を方向づけるとともに、多様な価値観を許容し、互いに一人の人格として関係者と連携し新たな意味や価値を形成し創造する存在である<sup>(15)</sup>。

上記したホスピタリティ人財は、ホスピタリティの原義から筆者が造語した概念である。一方、価値創造の人間観については人間観の変遷を考察しサービス概念とホスピタリティ概念を比較研究することで生み出したものである<sup>(16)</sup>。この両者の相互関係性についてはどのように捉えられるであろうか。第一は、価値創造の過程においてこそ、図1で示した「自己」「親交」「達成」の3つの領域をバランスよく育て発揮するホスピタリティ人財が活動すると捉えることができる。第二は、上記した価値創造人の仮説はホスピタリティ人財が備えるべき要件として位置づけることができるものである。なぜならば、価値創造人の仮説とホスピタリティ人財を導き出した原義については、共通性が認められるからである。具体的には、価値創造人仮説の上記(1)(2)(7)については親交の領域に該当する。同(3)(4)(7)は達成の領域に該当している。また、同(5)(6)(7)については自己の領域に該当するものである。このように両者の相互関係性についてあらためて捉えることで、両者の間に論理的には何ら矛盾をきたすものではないことがわかるであろう。

### 3. ホスピタリティ概念によるマネジメントの構造について

本章では、ホスピタリティマネジメントについて、その全体構造を明らかにするものである。

#### 3.1 ホスピタリティマネジメントの目的について

ホスピタリティマネジメントを行なう目的は何か、またホスピタリティマネジメントはどのような価値を生み出そうとしているのか、あらためて問いを出してみることは意味があることである。ホスピタリティマネジメントの目的とは、先の言語的な考察によると、組織関係者が互いに成長し繁栄し共に幸福感を感じ合うことである。換言すれば、関係者の相互成長であると表現できるであろう。ホスピタリティは効率性の追求といった、言わばわかり易い目的とは異なり、人間一人ひとりを対象とし、その目的や生み出す価値については均一的に捉えることはできない。これがホスピタリティという言葉の、わかりにくいところである。したがって、あえて明確に実践へ向けてのガイドラインを示すことがホスピタリティの具現化に寄与するものと考えられる。

サービスは、本質的には代行機能の提供であり、その提供に対して対価が支払われることを基本的な仕組みとしてもつものである<sup>(17)</sup>。したがって、経済的動機に基づいて行なわれる経

済的な活動として捉えることができる。筆者はサービスの目的については組織が継続的に維持されるに足るだけの適正な利益を確保することにあると考える。その目的のために、売上を上げること、コストを削減すること、利益を増やすことなどを基本的な目的にしている。一方、ホスピタリティについてはどうか。ホスピタリティ概念によるマネジメント<sup>(18)</sup>については、これまでの売上げの増加や利益の向上を目的とする経営とは大きく異なる。すなわち、目指す経営の「質」が異なるといえるのである。ホスピタリティマネジメントの目的は先述したホスピタリティの言語的な意味を根拠とすれば、組織関係者が互いに喜び合う、感動の場を創造する、感動を分かち合うといったことである。俗にいう「儲け」のためにホスピタリティを実践するとしたら、理論的には矛盾をきたすことになる。この点については、マーケティングの目的とは一線を画すものである。

ならば、どのように考えればよいのであろうか。たとえば、当該ビジネスの目的は顧客が喜ぶこと、また感動することである。対象とする顧客の喜ぶ顔が見たい、顧客の喜びが私の喜びである、顧客と一緒に感動の場を創りたい、感動を分かち合いたい、感銘の瞬間に立ち会いたい、などの事例については人間が生きていく目的そのものであると捉えることができる。したがって、筆者は「ホスピタリティは、人間が生きる価値を生み出す源泉である。」と捉えるものである。

いま一度、ホスピタリティマネジメントの目的は何であると捉えることができるであろうか。「潤い」「安らぎ」「癒し」「憩い」「寛ぎ」「暖かみ」「温もり」「味わい」「和み」「深み」「高み」などの状況づくりであると表現することができる。これらの状況づくりには、人間の心の働きと頭脳の働きが必要である。意欲や意志が必要であり、人間が抱く思いが原動力である。具体的には、事業活動の視点である「製品・商品」「サービス（無形財）」「顧客」「市場」「ビジネスモデル」などの創造が求められているところである。すなわち、顧客に立脚し顧客が評価する価値を生み出し提供することである。この経験を通じて、創造の担い手一人ひとりが人間とし

て、また職業人として成長することを重要視しているのである。顧客を含めた組織関係者が出会い交流し合い、プラスの相乗効果を高め合うことは大いに楽しみなことに違いない。なぜなら、新たに何が生み出されるか、分からないからである。したがって、ホスピタリティ概念に基づいて行なう経営<sup>(19)</sup>は組織関係者の間にインタラクティブ (Interactive) な関係と場の形成を志向するものである。この中に、マネジメント活動を位置づけるものである。

### 3.2 経営の目的について

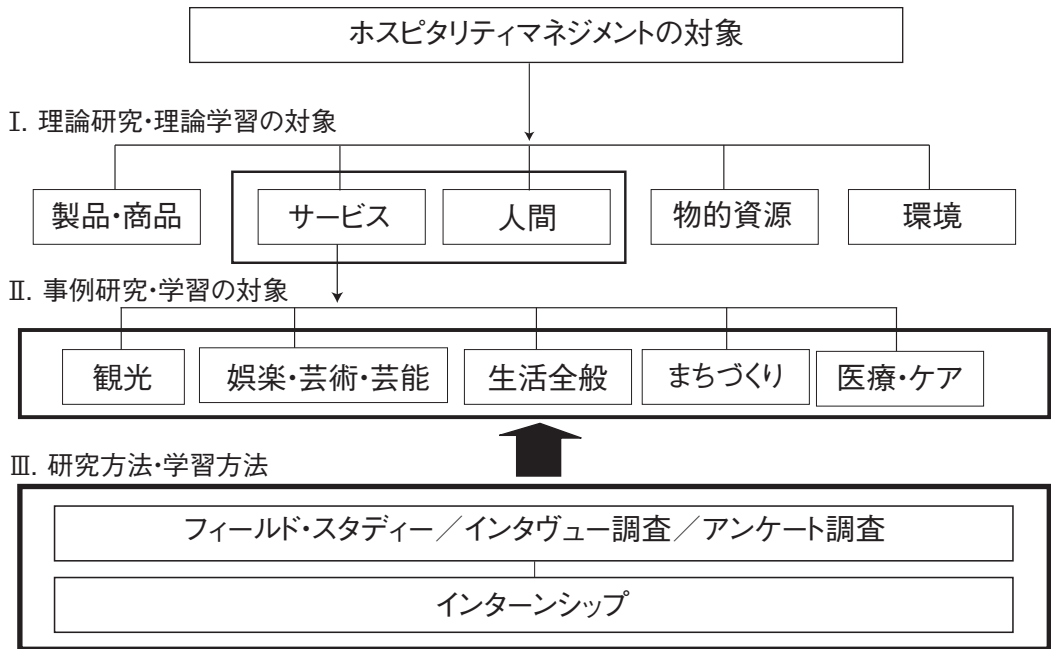
企業経営とホスピタリティとの関係性を明らかにすることは意義のあることである。そのうえで、ホスピタリティ概念を適用した場合、どのようなことがいえるのか。上記したホスピタリティ人財が、「事業」「業務」「資源」のすべてを創り出すことは自明である。

経営の目的は、顧客価値 (Customer value) を創造し提供して、それを最大化することにある。従来は、上記した顧客や市場の動向によって対象顧客のニーズを満たすことであると捉えられていた。顧客価値とは、「顧客によって気付かれたサービスの体験の心理的結末<sup>(20)</sup>」である。顧客価値は、表1の価値内容 (Ⅱ) にあるように4つの段階がある<sup>(21)</sup>。

基本価値 (Basic value) は、「顧客に提供することにあたって基本として備えておかなければならない価値要因<sup>(22)</sup>」である。期待価値 (Expected value) は、「顧客が選択することにあたって当然期待している価値要因<sup>(23)</sup>」である。また願望価値 (Desired value) については、「期待はしていないが潜在的に願望していて提供されれば評価する価値要因<sup>(24)</sup>」のことであり、そして、未知価値 (Unanticipated value) は「期待や願望を超えてまったく考えたことのない感動や感銘や驚嘆を与え魅了する価値要因<sup>(25)</sup>」である。とくに未知価値と願望価値については競争優位の条件を築くうえで必須の価値要因であるといえる。ヤン・カールソンが言うように、モーメント・オブ・トゥルース (Moment of truth) の積み重ねが顧客によって評価されるのである<sup>(26)</sup>。これが、顧客価値の実体である。

筆者は、図3にある通り、ホスピタリティが

図3. ホスピタリティマネジメントの教育・研究フレームワーク



© Keisuke YOSHIHARA

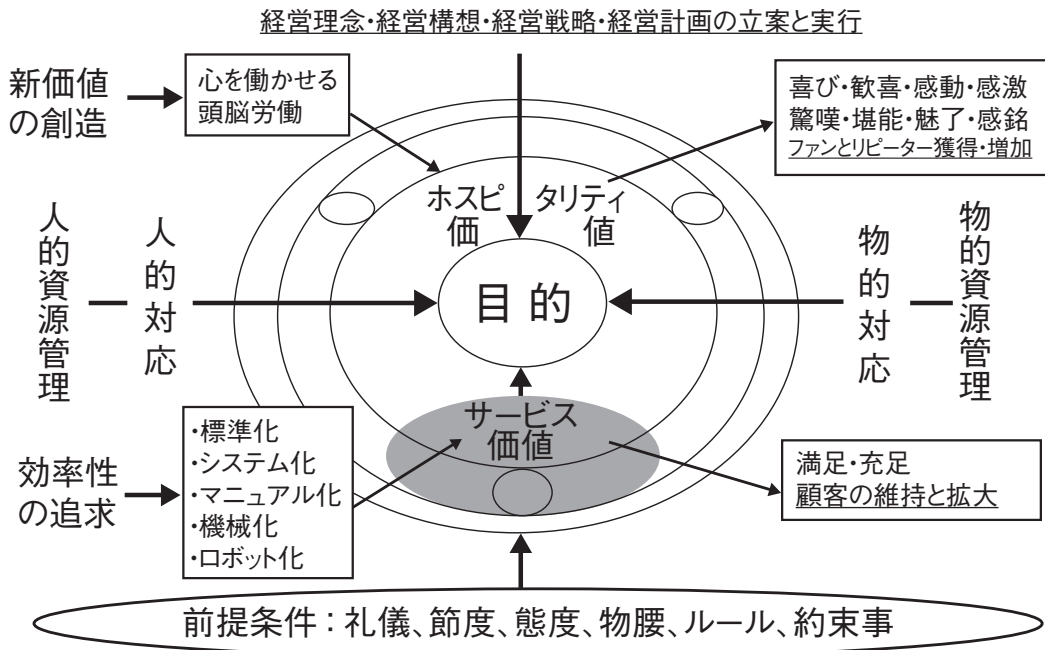
すべての人間活動の領域において適用可能であるとするスタンスに立っている。すなわち、直接的には事例研究・学習の対象にある通り、「観光」「娯楽・芸術・芸能」「生活全般」「まちづくり」「医療・ケア」といった5つの領域に類別されるのである。またこれまでの研究に基づいて、ホスピタリティについて「アイデンティティの獲得を目指して自己を鍛え、自己をしっかりと発信しながら、他者に対して心を用いて働きかけ信頼関係づくりを行なって、お互いに補完し合い何かを達成してゆく心と頭脳の働きである。」と定義したところである<sup>(27)</sup>。ホスピタリティは本質的に他者を受け容れることが基本にあり、他者に対しての自発と他者からの働きかけに対しての応答こそがその後の関係形成や一体感の醸成において重要な点である。言い換えるならば、まずは関係者が「出会いの場づくり」のプロセスを創造することが極めて重要なことだといえるのである<sup>(28)</sup>。そして、「交流し合う場づくり」「達成推進し合う場づくり」のプロセスへと進み関係者の間に信頼関係を育てていくことである。また、人間には踏まえておかなくてはならないことがあり、当然のこととし

て礼儀、節度、態度、物腰等にも神経を使いたいところである<sup>(29)</sup>。

筆者は、このようにホスピタリティについての基本的内容を押さえた上で、図4に描いた通り、ホスピタリティマネジメントの目的実現のために、各取り組み<sup>(30)</sup>の集中投入を意図するものである。上記の未知価値と願望価値については「ホスピタリティ価値<sup>(31)</sup>」であると表現して明確に位置づいた。なぜなら、ホスピタリティ価値の創造、すなわち未知価値や願望価値の創造は組織にとっても顧客にとっても相互成長につながる取り組みに他ならないからである。また基本価値と期待価値については、「サービス価値」であるとして明確に区別するものである<sup>(32)</sup>。そして、双方の価値の位置関係を明確にしたうえで、2つの価値を組み合わせ創造し提供することがホスピタリティ経営、及びホスピタリティマネジメントの目的である。

ホスピタリティ価値を明確に位置づけることはサービス価値のレベルをさらに押し上げることになるであろう。すなわち、市場で取引の対象になる活動・機能を提供しその対価を受け取るという意味でのサービス価値の高度化を促進

図4. ホスピタリティマネジメントの構造について



するものである<sup>(33)</sup>。また、サービス価値の提供が不安定である場合には、ホスピタリティ価値を提供することは困難になるであろう。なぜなら、理論的に顧客は事業として存在することすら認めないと考えるからである。上記した2つの価値を組み合わせることで提供することは、個人にとっては職業人としての成長を促進し精神的にも豊かな生活を享受することができるであろう。また、組織は競争優位の条件を築き多くの対象顧客との信頼関係を構築し支持を得て、さらなる発展を遂げてゆくことができるであろう。

筆者はホスピタリティマネジメントについて、「組織関係者がお互いに成長し繁栄し共に幸福感を感じ合うことが可能になるための手段であり、効果性と効率性を旨として、目指す構想を描き課題・目標を組み立てるとともに、広く組織内外の関係者との相互連携と相互交流を働きかけ経営資源を調達・活用して関係者を方向づけ、一体感の中で相互作用を促進しプラスの相乗効果を生み出す取り組みである。」と定義した<sup>(34)</sup>。この定義からいえることは、次の2点である。第一は組織外部にあってはマネジメ

ント上、顧客、外部組織、専門家等の中でネットワークを形成することが重要課題だということである。そのためには組織内における関係者間の一体感を醸成するだけにとどまらず、組織外部に存在する関係者との一体感にも意を用いることがこれからのマネジメントを推進していく上で肝要である。とくに顧客をはじめとした外部関係者との信頼関係を形成するという方向性については、極めて重要な視点である。言い換えるならば、信頼をキーワードにした関係形成のマネジメントが求められているといえるのである<sup>(35)</sup>。第二は組織内部の視点からマネジメント上、関係者が共に情報を提供し合い共有して自らが考え判断し行動できる人財を育成することが課題である。そのためには、今から先を見て構想を描く能力の開発と発揮が必要であるが、その能力発揮を求心力にしてゆくことがリーダーシップの要件であるとともに、ホスピタリティ価値を生み出す上で有効であるといえる。それは、人間がもっている「思い」であり「志」といえるものである。アルブレヒトが「打つ手がある」とすれば、人々がやる気に向ける何かを創り出す、つまりビジョンを描くことであ



表1. ホスピタリティマネジメントの構造

項目位置	価値内容 (I)	価値内容 (II)	マネジメントの種類	課題・目標の種類
重点	ホスピタリティ価値	未知価値	機会の開発	事業の再構築
		願望価値	可能性への挑戦	現状変革
基本	サービス価値	期待価値	業務の有効化	現状改善
		基本価値		
土台	前提条件	礼儀・節度・態度・物腰・ルール・約束事		

出所：参考文献[20]95頁の図表6-1に加筆した。

る。意義がなければ、モチベーションは生まれないのである。リーダーの役割は、まずこの意義を用意することである。<sup>(36)</sup>」と述べているように、関係者のモチベーションを高めるマネジメント能力が重視されているところである。関係者が目的実現へ向かって互いに力を出し合い、互いの「心」と「力」を合わせるマネジメントが求められているといえるのである。

### 3.3 マネジメントの枠組みについて

上記したホスピタリティマネジメントの定義に依拠しつつ、「ホスピタリティ価値」と「サービス価値」を組み合わせて生み出すためにはどのようなマネジメントの枠組みを設計しなければならないのであろうか。本稿ではマネジメント課題の設定についてホスピタリティ価値との関連で論述していくものである。筆者はホスピタリティ価値の創造については、P. F. ドラッカーがいうところの顧客の創造に直結しているものとする<sup>(37)</sup>。働く人にとっては、常に新しい企画が期待され、「心を働かせる頭脳労働<sup>(38)</sup>」へ重点シフトしているといえる。つまり、「心」と「頭脳」を併せ持つて機能する労働への転換が求められているのである。効果性と効率性を主眼とし、手段として機能するマネジメントの視点からすると、ホスピタリティ価値の創造マネジメントについてはどのように位置づけることができるのであろうか。

マネジメントは、ダイナミックに変化する環境に対して「事業」「業務」「資源」の各要素が常に適合するように何とかすることである。この観点からすると、主として事業に軸足をおく「機会の開発マネジメント」であると位置づけることができるであろう。また、「可能性への挑

戦マネジメント」として類別することができる。そうであるならば、前者については事業の再構築課題・目標を設定することが求められる。また後者のマネジメント課題については、事業を支えるための業務に軸足をおく現状変革課題・目標として設定することが求められる。因みに、機会の開発マネジメントは未知価値の創造を行ない、可能性への挑戦マネジメントについては願望価値を創造すると捉えられる。そして、基本価値と期待価値については「業務の有効化マネジメント」を行ない、現状改善課題・目標を設定し解決することが求められている<sup>(39)</sup>。これを怠ると、クレーム (Claim) やコンプレイン (Complain) のため顧客離れ現象を引き起こすことになりかねない。上記したところのマネジメント活動を通じて、組織を継続的に発展させていくことが可能になると同時に、個人は職業人として成長していくことができるであろう。組織も個人も現状に焦点化できるところから行なおうとする発想パターンであれば、競争優位の条件を築くことができないばかりか、自らの存在価値を低下させる結果になる。表1は、これまでのところをまとめたものである。

### 4. おわりに

本稿は、ホスピタリティ概念について再確認したうえで、ホスピタリティ概念によるマネジメントの構造について明らかにしたものである。その過程で、価値創造の人間観について明らかにした。また、ホスピタリティ概念によるマネジメントは三つの要素から成り立っていることがわかったところである。人間は本来的には創造的な存在である。働く目的は何か、またそれ

を何に求めるのか。業務活動でいえば、非定型で創造的な要素を含んでいる仕事の中に人間本来の活動の姿があるのではないかと考える。すなわち、人間は図2にある価値創造の過程において活動する存在である。そのためには、一人ひとりの人間は外部に対して開いた存在であることが重要であろう。それは、人間の多様性を引き出し活かすからである。そして、ホスピタリティの目的は関係者の相互成長、相互繁栄、相互幸福であるが、何に活動するうえでの価値を見出し方向づけるのか。ここにマネジメントの本質があるといえるのである。

今後の課題は、図4に描いた人的資源管理と物的資源管理、またホスピタリティマネジメントと経営理念や経営構想との関係性について考察することである。そして、実際の組織マネジメントに適用して検証することである。

### 注

- (1) 参考文献[18]の150頁、及び参考文献[20]の94頁を参照。筆者による造語である。
- (2) 参考文献[19]の67頁、及び参考文献[20]の22頁を参照。筆者による造語である。
- (3) 参考文献[19]の68頁、及び参考文献[20]の23-24頁を参照。価値創造人は、筆者による造語である。
- (4) 参考文献[9]の326-328頁を参照。
- (5) 参考文献[10]の147-148頁を参考にした。
- (6) 参考文献[9]の326-328頁、及び参考文献[10]の239頁を参照。
- (7) 参考文献[10]の241-242頁を参照。
- (8) 参考文献[17]の282-284頁を参照。ホスピタリティを具現化する人材を「ホスピタリティ人材」とした。筆者による造語である。
- (9) 参考文献[9]の326-328頁を参照。
- (10) 参考文献[6]の99頁を参照。
- (11) 参考文献[5]の278-280頁を参照。
- (12) 参考文献[11]の74頁を参照。
- (13) 参考文献[12]の50頁における図1を参照。
- (14) 参考文献[19]の68頁、参考文献[20]の23-24頁を参照。
- (15) 参考文献[7]の99頁を参照。
- (16) 参考文献[18]を参照。
- (17) 本稿では、サービスについて「提供者(Giver)が享受者(Taker)に対して一方的に

役に立つ活動・機能を提供し、享受者は提供者に対価を支払う経済的な動機に基づく経済的な活動である。」と定義する。

- (18) 参考文献[19]の65-72頁を参照。
- (19) ホスピタリティ概念に基づいて行なう経営をホスピタリティ経営という。ホスピタリティ経営は、筆者による造語である。現在、対象顧客に対してホスピタリティの実践を唱える組織は多いが、働く人たちをエンカレッジ(Encourage)する経営が求められているといえる。
- (20) 参考文献[30]外国語文献のpp.112-115を引用し適用した。
- (21) 同上。
- (22) 同上。傍点は筆者による。
- (23) 同上。傍点は筆者による。
- (24) 同上。傍点は筆者による。
- (25) 同上。傍点は筆者による。
- (26) 参考文献[29]を参照。参考文献[30]外国語文献pp.128-129を参照のこと。また、参考文献[5]の40-58頁を参照。
- (27) 参考文献[20]の58頁を参照。
- (28) 参考文献[14][17]を参照。
- (29) 参考文献[14]の110頁を参照。
- (30) 組織としての取り組みには、次の6つの視点が挙げられる。①土台としての「礼儀」「節度」「態度」「物腰」「ルール」「約束事」などがある。また②基本としてのサービス価値の創造と提供、及び③重点としてのホスピタリティ価値の創造と提供がある。そして、④経営の方向づけとしての「経営理念」「経営構想」「経営戦略」「経営計画」があり、⑤人的資源管理と⑥物的資源管理が位置づけられる。本稿では、②と③を取り上げ考察した。
- (31) 参考文献[18]の150頁を参照。筆者による造語である。ホスピタリティ価値については、「顧客が潜在的に願望している、またはまったく考えたことがないことで感激や感動や驚嘆を与え魅了する価値要因」と意味づけるものである。サービス価値と明確に区別することによって、少なくともホスピタリティ概念の解釈を明確にし、ホスピタリティマネジメントの目的が明確になると考える。
- (32) 参考文献[9]の321-322頁を参照。サービスの語源はエトルリア語から派生したラテン語の「Servus」であり、転じて「Slave」や「Servant」といった言葉を生み出している。したがって、ホストの、ゲストに対しての従属的な関係を維持し固定化させることが意図されているといえる。筆

- 者はサービス価値について、「基本的に備えておかなければならないことであり、顧客が当然期待している価値要因」と意味づける。またサービス価値については、顧客が支払った総コストと顧客が獲得した品質の比較によって決定される。筆者が造語し明確に位置づけた「ホスピタリティ価値」については顧客が獲得した品質の中に含まれるべきであり、今日においてはサービス価値と区別されないままになっている。
- (33) 参考文献[18]の151頁を参照。ビジネスの中でホスピタリティ価値を創造することの意味が認識され、具体的な動きに結びつくことが期待される。
- (34) 参考文献[18]の151頁を参照。
- (35) 参考文献[12][17]を参照。
- (36) 参考文献[32]日本語文献の163頁を引用し適用した。傍点は筆者による。
- (37) 参考文献[18]の152頁を参照。
- (38) 同上。筆者による造語である。ホスピタリティを具現化する人材、及び価値創造人のコア概念である。サービスについては業務を標準化しシステム化し、具体的にはマニュアル化して本来の人間活動の特性とは程遠い状態を維持し継続することによって、「心」と「頭脳」を麻痺させる事態を発生させる。また、人間は厭きやすい存在であることについてもモチベーション・マネジメントの視点から検討を加える必要がある。
- (39) 参考文献[13]の59頁を参照。
- 参考文献**
- [1] 泉田健雄(1987)『職務権限論』白桃書房
- [2] 井原久光(2005)『テキスト経営学[増補版]』ミネルヴァ書房
- [3] 今村仁司(2000)『交易する人間』講談社
- [4] 朴容寛(2003)『ネットワーク組織論』ミネルヴァ書房
- [5] 佐藤知恭(1995)『「顧客満足」を超えるマーケティング』日本経済新聞社
- [6] 清水博(1999)『生命を捉えなおす：生きている状態とは何か』中央公論新社
- [7] 高柳暁・飯野春樹編(1993)『新版経営学(2)』有斐閣
- [8] 田尾雅夫(2003)『組織の心理学[新版]』有斐閣
- [9] 梅田修(1990)『英語の語源事典』大修館書店
- [10] 鷺田清一(1999)『「聴く」ことの力：臨床哲学試論』TBSブリタニカ
- [11] 吉原敬典(1995)『共働の推進：新しいマネジメント・プロセス』(学)産能大学
- [12] 吉原敬典(2000)「ホスピタリティ・マネジメントに関する実証的研究」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌HOSPITALITY』第7号、日本ホスピタリティ・マネジメント学会
- [13] 吉原敬典(2001a)『「開放系」のマネジメント革新：相互成長を実現する思考法(第4版)』同文館出版
- [14] 吉原敬典(2001b)「ホスピタリティ・プロセスに関する一考察(I)」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌HOSPITALITY』第8号、日本ホスピタリティ・マネジメント学会
- [15] 吉原敬典(2001c)「ホスピタリティを具現化する人材に関する一考察」『長崎国際大学論叢』第1巻(創刊号)、長崎国際大学研究センター
- [16] 吉原敬典(2002)「ホスピタリティ・プロセスに関する一考察(II)」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌HOSPITALITY』第9号、日本ホスピタリティ・マネジメント学会
- [17] 吉原敬典(2003)「ホスピタリティ・プロセスに関する一考察(III)」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌HOSPITALITY』第10号、日本ホスピタリティ・マネジメント学会
- [18] 吉原敬典(2004)「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究(I)」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌HOSPITALITY』第11号、日本ホスピタリティ・マネジメント学会
- [19] 吉原敬典(2005 a)「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究(II)」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌HOSPITALITY』第12号、日本ホスピタリティ・マネジメント学会
- [20] 吉原敬典(2005 b)『ホスピタリティ・リーダーシップ』白桃書房
- [21] 吉原敬典(2005c)「幸福感を感じる無償の働きかけ～変革への起爆!!ホスピタリティ・マネジメントの登場～」熊本学園大学ホスピタリティ・マネジメント学科(企画編集)『ホスピタリティの時代』熊本日日新聞情報文化センター(制作発売)
- [22] Barnard, Chester I, The Functions of the Executive, Cambridge, Massachusetts, and London, Harvard University Press, 1938, 1968. = C.I.バーナード著, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳(1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- [23] Breugh, J. A., The measurement of work autonomy. Human Relations, 38, 1985, pp.551-570.

- [24] Breugh, J. A., The work autonomy scales: Additional validity evidence. *Human Relations*, 42, 1989, pp.1033-1056.
- [25] Breugh, J. A. & Becker, A. S., Further examination of the work autonomy scales: Three Studies *Human Relations*, 40, 1987, pp.381-400.
- [26] Conger, J. A. & Kanungo, R. N., The empowerment Process : Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988, pp.471- 482.
- [27] CHRISTO NORDEN-POWERS, AWAKENING THE SPRIT OF THE CORPORATION, Christo Norden-Powers, 1994. =クリスト・ノーデン・パワーズ著、吉田新一郎・永堀宏美訳(2000)『エンパワメントの鍵』実務教育出版
- [28] Engel, G. V., Professional autonomy and bureaucratic organization, *Administrative Service Quarterly*, 15, 12-21, 1970.
- [29] Jan, Carlzon, "Moment of Truth" Ballinger Publishing Co. 1987. =ヤン・カールソン著、堤槇二訳(1990)『真実の瞬間』ダイヤモンド社
- [30] Karl Albrecht, "THE ONLY THING THAT MATTERS" Harper Collins Publishers Inc., 1992. =カール・アルブレヒト著、和田正春訳(1993)『見えざる真実』日本能率協会マネジメントセンター
- [31] Karl Albrecht and Ron Zemke, "SERVICE AMERICA IN THE NEW ECONOMY" The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002 =カール・アルブレヒト、ロン・ゼンケ著、和田正春訳(2003)『サービスマネジメント』ダイヤモンド社
- [32] KARL ALBRECHT, "THE POWER OF MINDS AT WORK" AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York., 2003. =カール・アルブレヒト著、有賀裕子・秋葉洋子訳(2003)『なぜ、賢い人が集まると愚かな組織ができるのか:組織の知性を高める7つの条件』ダイヤモンド社
- [33] Koontz, H. and C. O, Donnell, Principles of Management, 3rd ed., Mc-Graw-Hill, 1964 =クーンツ & オドネル, 大坪檀・高宮晋・中原伸之訳(1965)『経営管理の原則 第1巻 経営管理と経営計画』ダイヤモンド社
- [34] Rene Scherer, ZEUS HOSPITALIER, Armand Colin Editeur, Paris, 1993. =ルネ・シェレール著、安川慶治訳(1996)『歓待のユートピア』現代企画室
- [35] Schein, Edgar H. Organizational Psychology, 3rd edition, New Jersey, 1980. =エドガー・シェイン著、松井賚夫訳(1981)『組織心理学(原書第三版)』岩波書店