

ホスピタリティ・ビジネスにおける コミュニケーションの進化・深化

——ジョハリの窓を事例にし——

山 上 徹

1. はじめに

わが国では、一九六〇年代からの高度経済成長期にモノづくりにおいて「ムラ・ムリ・ムダなく」するという経済的な効率性が強力に推進された。また、サービス産業ではマニュアルに基づき標準化・規格化が図られ、不特定多数の顧客を対象にマーケティング活動が展開された。その結果、大量生産・大量販売などといった経済合理性が優先される社会へと変貌したといっても過言ではない。そのために、日本人の多くは、「モノ」の豊かさを謳歌してきたが、

二一世紀に入り、今や必需品なき消費時代を迎えるに至っている。

それゆえに、人びとは経済性・効率性を優先する殺伐としたライフ・スタイルを嫌い、つまり、「モノ」だけが優先される社会よりも、むしろ「癒し、感動、健康」などが歓迎されるようになった。このような時代的な変化に伴い、マーケティング活動においても、不特定多数の顧客よりも、特定少数の個客が選好され、その結果、ヒト対ヒトの関係性が重視されるようになってきている。

ホスピタリティ・ビジネス (hospitality business) ではお客が期待した以上の感動を与えることが求められる。ヒト対ヒトが出会う際、表情・態度・姿勢などの外見的なパフォーマンスは目から入る言葉ともいわれている。社員の立居振舞いは非言語コミュニケーションながら、言葉以上のコミュニケーション力を発揮する機会が多い。

本稿ではホスピタリティ・ビジネスにおけるコミュニケーションの進化・深化の重要性を問題視する。複雑で不確実な現代社会において、ヒト対ヒトの関係性を考察するには「ジョハリの窓」のモデルに基づく仮説分析が有効であると考える。そこで、「ジョハリの窓」のモデルを事例にし、ホスピタリティ・ビジネスのコミュニケーションと人材育成の重要性を考察することにした。

2. サービスとホスピタリティの語源的相違

(1) サービスの語源

サービス (service) とは本来、「奉仕・無料・服務」などを意味し、経済学では「用役・役務」とも称される。しかし、表一のように語源的にサービスは、ラテン語の形容詞、*Serevus* (奴隷の、地役権のある) に基づき、*Slave* (奴

表-1 サービスとホスピタリティとの本質的な相違

	語源	立場	想い	社会	期待	マニュアル	指導方法
サービス	奴隷	上下・主従	片想い	身分	同程度	順応	トレーニング
ホスピタリティ	客人	対等・相互	両想い	契約	想定外	より以上	コーチング

出所；山上徹『ホスピタリティ精神の深化』法律文化社、2008年、12頁参照作成。

隷)、Servant (召使)などに由来する。それゆえ、サービスの語源は、本質的に「上下関係」「主従関係」という意味が含まれている。つまり、上位の強者である「主人」は所有・支配権・権力性・優越性を背景とした優位な立場にある。他方、下位で弱者である「従者」は隷属性・依存性・服従性を強いられ、劣位な立場で縛られているというように双方の目線には上下の格差が存在する。

(2) ホスピタリティの語源

ホスピタリティ (hospitality) という用語は、元来、ラテン語の Hospes、英語の Hospice に端を発している。つまり、ホスピスは「中世における旅人や巡礼者のための癒しの館や末期患者の治療施設に由来している。それは明らかに病院とも関連する用語である。」⁽¹⁾このようにホスピタリティはホテル (hotel) や病院 (hospital) と同義語である。今日、生命の終期が迫っているヒトに対しては、残された時間を安らぎや満足感をもって過ごせるように配慮せねばならない。そのため、ホスピスでは患者との目線を同じくして悩みを聴き、これまでの功績を認め称え、慈愛に充ちた気持ちで接することが求められる。⁽²⁾また、ホスピタリティに類似する言葉として、日本では「饗応、接待、歓待、厚遇」などがある。とくに、それらはゲスト (guest) との目線を同じくし、手厚くおもてなしをするホスト (host) の立居振舞いとも類似するといえよう。

この友好的なホスピタリティに対し、全く逆の立場、敵対行為 (hostility) や人質 (hostage) と

いう反転・対立する言葉が存在する⁽³⁾。外国からの客人とは本来、見知らぬ異邦人ゆえに何をするか判らないし、自分を滅ぼす敵意があるかもしれないという不信感が同居している。見知らぬ客人を拒絶するか、受け入れるかの判断の分かれ目である。受け入れて歓待するのであれば、徹底したおもてなしをすることになる。対人魅力 (interpersonal attraction) とは、信頼関係を築くにあたり、他者を惹きつけ (られ) る心理的なパワーを意味する。そのパワーにはあるヒトに対する好意的または非好意的・敵対的な行為という反転が同居している⁽⁴⁾。対人魅力は相手への友好的な思いやりに対し、敵対的な憎悪とは密接な関連性がある。最愛対憎悪は表裏一体の関係にある。最愛が逆転して憎悪になると、まさに覆水盆に返らずである。

3. ホスピタリティ・ビジネスの定義と特性

(1) ホスピタリティ・ビジネス

ビジネス (business) とは営利・非営利 (NPO) を含め、また、いかなる組織形態をも問わず、その事業目的 (経営理念) を実現するための継続的な諸活動の総称といえる。ビジネスの組織目的は本来、お客をあげむいて商品やサービスを売りつけて利益の極大化を果たすことではなく、むしろお客を含め、ステークホルダー (stakeholder: 利害共有者) の満足をはじめ、社会貢献などを果たすことにある。ホスピタリティ・ビジネスとは基本的に、ヒト (お客、社員等) 対モノ・コト・ヒトとが深く関わり合って価値を創造する営みである。とりわけ、ヒト対モノ・コト・ヒトに対する価値創造のプロセスは単に一回限りではなく、継続的な事業活動 (going concern) が対象となる。しかし、ホスピタリティ・ビジネスは、典型的に、ヒト対ヒトによる人間性重視型で、いわゆる、Human Business、People's

表-2 ホスピタリティ・ビジネスを活性化させる条件

キーワード	概要
個別性	対面する一人ひとりのお客のニーズを優先しつつ、それぞれのお客に合った最適な立居振舞いを実践・心がけていること
共創性・相互性	社員だけの一方的な企画・商品づくりとせず、お客なども参画し、共に喜び・感動し合える職場環境を創出していること
独自性・こだわり性	事業活動において同業種・異業種他社とは明らかに異質で、独自性の高いこだわりの価値を創造していること
固有性	当該の事業・地域が保有する資源を掘り起こし、お客・住民との交流（祭・イベント等）を通じて、国内外の人びとに対し、固有の企業文化や地域の魅力を訴求していること
継続性 (going concern)	期間限定の事業とは異なり、長期的にPlan→Do→See（あるいはCheck→Act）というサイクルを持って成長・発展する継続的な生き物であること

Industryといえよう。⁽⁵⁾

ホスピタリティ・ビジネスでは、表-2のような典型的な特徴が存在する。ものづくりのメーカーとは異なり、無形なおもてなしが中心となるために個別性、共創性、独自性、固有性があり、さらにビジネスとして継続性という特徴が重要な要因となっている。

(2) ホスピタリティ・ビジネスの定義

ホスピタリティ・ビジネスは営利・非営利組織を含め、一過性で終わるイベントや単年度で終了する事業ではなく、継続的に成長・発展する事業を対象とする。それゆえ、ホスピタリティ・ビジネスとは、「すべての社員（スタッフ）が組織目的を共有し、お客ばかりでなく、各種のステークホルダーとも目線を同じくして心のこもった高質な有形・無形なる価値を創造・提供し、かつ、継続的に事業活動を行っている営利・非営利的な組織体」と規定する。

ホスピタリティ・ビジネスでは営利・非営利の別なく観

光・医療・健康・教育・都市行政、さらに多数の関連ビジネスが対象となる。たとえば、観光ビジネス（交通・旅行・宿泊・料飲食・余暇関連、観光協会、観光行政等）、また医療・福祉・介護、教育・文化団体・学術研究ビジネスなども包括する。それらは機械重視型を排除し、ヒト対モノ・コトの併存型の出会い・触合いを含めるも、ヒト対ヒトという人間性重視型を中心とした横断的な異業種ビジネスが包含される⁶⁾。しかし、ホスピタリティ・ビジネスの範疇に含まれると考えられる産業分野であっても、ホスピタリティ精神を必ずしも、重視していない場合がある。たとえば、人間性を排除して自動化、ロボット化による機械重視型になっている場合は除外し、専らヒト対ヒトにおける人間性重視型のビジネスのみを対象とする。

そこで、ホスピタリティ・ビジネスとは表現・表情・立居振舞いなどの人的態度と直接的にかかわる横断的な産業分野が含まれる。これらにはビジネス活動において「思いやりや優しさ」という人間の精神面を重視するという継続的な組織体が該当する。

(3) ホスピタリティ・ビジネスの特性

一般にメーカーやサービス産業では特定少数のお客を優位にさせるといっても、むしろ「いつでも（時間）、どこでも（空間）、誰に対しても（人間）」つまり、画一的・同質的・均質的といったバラツキを少なくすることを追求する傾向がある。とくに、サービス産業では事業の機能性や便益の効率性を高め、各配置する職場の社員数を最小限にし、人件費が節約できる。そのため、サービス産業では、標準化、マニュアル化、システム化、さらに、究極的に無人化することにより、サービスの画一化が展開される⁷⁾。このようなサービス産業は機械化、自動化、省力化、ロ

ポット化して一対不特定多数に対して、できる限り同質化や均質化を図ろうとする。顧客が不特定多数であってもサービス産業では、平等・公平・均質さというバラツキを少なくするという面に特徴が見られる。この場合、お客の満足は許容範囲内・最低限度を充たすも可とする考え方が前提となっている。

他方、ホスピタリティ・ビジネスでは、メーカーやサービス産業における効率性・合理性・経済性などの経済合理性が必ずしも万能ではない。殺伐とした現代社会だからこそ、今日、人びとは経済合理性だけでは得られない人間性あふれるホスピタリティを渴望している。他者と対面し、言葉を交わし、相互に心を通わせ、とくに、他者への思いやり・気配りといった人間性あふれるホスピタリティの提供が高く評価される。それは標準化、規格化、品質管理を徹底するだけでは充たされず、まさに機械重視的なサービスでは評価が低くならざるを得ない⁽⁸⁾。

ホスピタリティ自体は、サービスの延長線上にあると考えるが、かなり高質なる価値の提供を前提としている。端的に、「ある時（時間）、ある場所（空間）、特定のお客（人間）にだけ」、つまり、「時・場・ヒト」に対し、臨機応変で先回りの気づき、「気配り、心配り、目配り」が求められる。その接客の対象は機械化、自動化などによる不特定多数、特定多数の顧客ではなく、特定少数の個客となる。とくに、お客の感動の度合いはサービスの画一的で期待通り、許容範囲の満足というレベルよりも、むしろ個別的で、はるかに高質な、期待する以上となる感動を訴求せねばならない。

3. ホスピタリティ・ビジネスにおける人材育成の重視

表1-3のようにホスピタリティ・ビジネスにおける接客の問題点が存在するが、ホスピタリティ・ビジネスでは、

表-3 ホスピタリティ・ビジネスにおける接客の問題点

①継続的に高い評価を受け続けることが非常に難しい
②一度に大多数のお客への対応が難しく、労働集約的となる。
③基本的に品質自体の標準化・均質化が難しい

出所；山上徹『交通サービスと港』成山堂書店、1989年、18～20頁参照作成。

先回りの気づきができる有能な人材が求められている。人材育成を考えるにあたり、戦国時代の武将・武田信玄（一五二一～一五七三年）の名言に「ヒトは城、ヒトは石垣、ヒトは堀」がある。武田信玄は、勝敗の決め手はハードな城・石垣・堀ではなく、ヒトこそが強固なパワーになるとした。いかなる企業においても、組織を元気にする根本は「ヒト」である。有能な人材の確保がビジネスでは大切である。ホスピタリティ・ビジネスでは、まず経営理念・企業目標を達成するにあたり、どのような人材が必要となるかを明らかにせねばならない。また、採用人事の際、先天的にも「可能性のある人材」を採用すべきである。「可能性のある人材」とは明朗で感情の起伏が大きくなく、かつ何事にも積極的に自己主張ができる人材であるか否かで判断できよう。次に当然に、採用後、組織で「ヒトを育てる」ことが大切になる。経営理念という企業目標に向かって社員の教育・訓練・研修などが実施されねばならない。さらに、能動的に「気づきを実践する」人材を輩出させるには社員への権限委譲（empowerment）、また、働き易くやる気を出せるシステムがあるか否かが問われる。このようにホスピタリティ・ビジネスでは「可能性のある人材」「ヒトを育てる」「気づきを実践する」という観点から人材育成・職場環境づくりが必要となる。

ホスピタリティ・ビジネスでは手厚くおもてなしをするために企業（社員）対お客とのコミュニケーションが基本となる。コミュニケーションは端的に、「ヒト対ヒト、社員対お客」が共に心を寄り添い、寄り添わせて感動と喜びを共有することである。この基礎となるヒューマン・リレーションズ（human relations）は非常に重要な課題である。ホスピタリティ・ビジネスにおける

コミュニケーションは、お客をおもてなしする上で、相互関係を進化・深化することが非常に大切となる。

4. ビジネスにおけるコミュニケーション

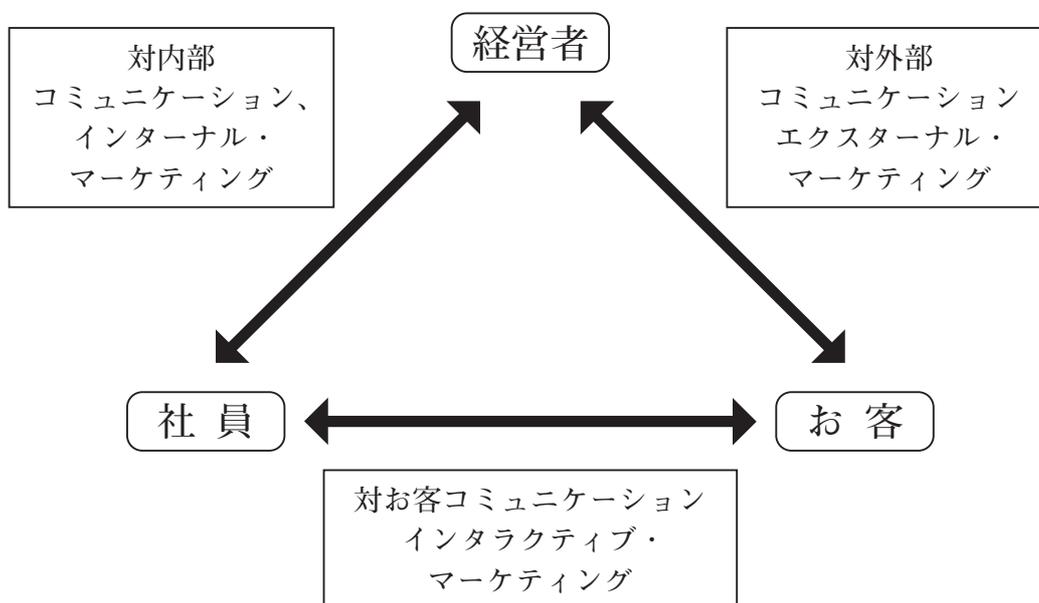
(1) コミュニケーションの意義

人間は元来、孤独を求める生き物ではない。人間とはヒトの間と書き、互いにもたれ合い相互依存し合う。ヒトは他者との触れ合い、人間関係を求め合う。コミュニケーションとはラテン語の *Communis*、英語の *Common*（共通の、共有する）に由来する。つまり、自己と他者との間で、何らかの影響を相互に及ぼし合うプロセスがコミュニケーションである。コミュニケーションとは自分と他者との間で、お互いに持っている情報を交換し、共有し合うための諸活動といえる。⁽⁹⁾ コミュニケーション活動は、単に情報の伝達という手段的な意味で考えるだけではなく、人間相互における関係性という視点が重要になる。

双方が相互依存する関係を構築することは極めて大切な人間の営みである。つまり、コミュニケーションは単なる行為を意味するだけでなく、ヒト対ヒトの心のやりとりであり、相互の精神的な溝を解消する働きでもある。それぞれ異なる世界に住んでいるヒト対ヒトがお互いに気持ちや価値観などを開示し合い、情報や価値を共有、共感することである。

コミュニケーションには端的に、「相手の話を聴くこと」「質問をして相手が思っていることを引き出す」行為といえる。コミュニケーションは、情報・意思の交流により、相互間における理解が深まる活動である。図1-1のように企業におけるコミュニケーションには、企業内部ばかりでなく、対外部のお客に対しても非常に重要になる。⁽¹⁰⁾ コ

図-1 企業のコミュニケーションとマーケティング



出所；正田聡・塚田朋子『サービス・マーケティングの新展開』同文館、1993年、147頁を参照作成。

表-4 ビジネスのコミュニケーション

	概要
共有と動機づけ	社員や部下に会社の経営理念や戦略を示し、業績向上に関わる具体的なプランの設定、必要行動を示し、理解させる。
感情経路 (人間関係)	対内部社員に対し、メンバーの不満や満足といった人間関係を示すための基本的なルート・仕組み
意思決定・調整	部門間やグループ間の利害調整や業務の円滑化、企業の意思決定の調整
情報提供	部門間、社員間をはじめ、対外部顧客に対し、さまざまな情報の提供、やりとりを通して、情報の連絡や確認・共有化を図る

出所；植田正樹『成長企業の戦略・組織・人材』あさ出版、2010年、155頁参照。

コミュニケーションは企業経営に関して、表1-4のような観点で持つて整理できる。フェイス・ツー・フェイス (Face to Face) の接点では、お客との会話を通じておもてなしする側はさまざまな情報をコミュニケーションすることになる。お客との会話や行為を通じて情報収集を行い、お客から指摘される前に先回りの気づきが求められる。

お客の満足度を高めるためには、お客に関する情報を社員間で共有化し、まず、全社員が最適な「ハウレンソウ」(報連相) を実践できねばならない。ホスピタリティ・ビジネスでは社員間におけるコミュニケーションを図る上で、適格に「ハウレンソウ」が実践できる人材育成が必要不可欠となる。それゆえ、ホスピタリティ・ビジネスに「ジョハリの窓」のモデルを適用し、社員(自分)が他の社員(他者)との情報の共有化を図るには、相互間のコミュニケーションを密にすることの可能性について考察する。とりわけ、お客と社員間のコミュニケーションを進化・深化させるにあたり、「ジョハリの窓」自体は平面図形としてだけではなく、このモデル自体を発展させて奥行きのある立体形に改変して捉え、表層から深層へと質的な深化させる必要性について提起することにした。

5. ジョハリの四つの窓

(1) ジョハリの由来

一九五五年夏に、心理学者ジョセフ・ルフト (Joseph Luft) とハリー・インガム (Harry Ingham) が発表した「対人関係における気づきのグラフ・モデル」を、後に「ジョハリの窓」と呼ぶようになった。ジョハリ (Johari) とは提案した二人の名前、Joe (Joseph) と Hari (Harry) を組み合わせたものである。ジョハリという個人が存在する訳ではない。⁽¹⁾

図-2 ジョハリの窓

	自分は判っている (自分)	自分は判らない (自分)
他人が判っている (他者)	I. 開いた窓 (Open Window) 開放領域	II. 盲点の窓 (Hidden Window) 盲点領域
他人が判らない (他者)	III. 隠されている窓 (Blind Window) 隠ぺい領域	IV. 未知の窓 (Dark Window) 未知領域

出所；柳原光「ジョハリの窓」『人間関係のトレーニング』南山短期大学人間関係科、1992年、66頁参照。

(2) ジョハリの窓の区分

ベストなコミュニケーションは自分自身や他者についての知識や情報を交換することで、自分と他者との相互理解が深まる。自分に関する情報は他者の立場から容易に認識できるものと、自分が意識的に打ち明けられない限り、他者が知ることができないものがある。人間同士が「共に成長する」には、より多くの、より適切な、自分と他者との情報を共有し、情報を交換し合うプロセスが必要となる。

図-2のように、自分のことをタテ軸で「自分が判っている」領域と、「自分が判らない」領域とする。一方、他者の目線から見てヨコ軸で「自分というもの」は「他者が判っている」領域と、「他者が判らない」領域というマトリックスで表わされる。このような二つの軸を重ね合わせると、四枚のガラスをはめ込んだ窓は、それぞれの窓枠が幾何学的な象限に見える。それは自分と他者との関係が現在、どのような窓の状態にあるか、その窓をどの方向へ拡大してゆけば良いかを判断する指針となる。

「ジョハリの窓」は、便宜的にすべての窓の大きさは同一の大きさにしてあるが、当然に個人の性格や生き方、発達年齢などにより、異なるし、また、同じ人間でも時空間、対象者によって変化する¹²⁾。

図-3 「ジョハリの窓」 「I」 の社員間の拡大化

	自分は判っている (A社員)	自分は判らない (A社員)
他人が判っている (B社員)	I. 開いた窓 ↓ 自己開示 ↑	II. 盲点の窓 ← フィードバック →
他人が判らない (B社員)	III. 隠されている窓	IV. 未知の窓 発見

出所； P.Harsey, K.h.Blanchard, D.E.Johnson, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Inc, 1996, 山本成二・山本あづさ『行動科学の展開 新版』生産性出版、2004年、307ページを参照作成。

6. ジョハリの窓のモデル分析

ジョハリの四つの窓では、図-3のように平面的に領域区分されている。

(1) 開いた窓 (Open Window) : パブリックな窓、ホスピタブルな窓) の領域

ヒトは自己のある部分は他人に知って欲しいと、ある部分は隠しておこうとする。左上の窓「I」のタテ軸では自分に気づき (awareness)、他者とも共有している領域である。「I」の象限の窓は自分も他者も知っているというベストなコミュニケーションが共有されている状態である。つまり、私の情報が他者とも共有化され、自他双方に開かれた、公共的な私である。他者と共有している自分の感情、態度が見える化された情報になっている。

(2) 盲点の窓 (Hidden Window : 気づかない窓) の領域

右上の窓「II」のタテ軸は「私には判らない」、ヨコ軸では「他者

には判る」という自分は気づかない盲点の領域である。「Ⅱ」の盲点の窓は「私には判らない私」を他者から知らされるという領域である。つまり、自分は知らないが他者が自分のことを知っている、自分だけが気づいていない状態である。

フィードバック (Feedback) とは他者から戻された情報である。人間は情報を提供するばかりでなく、他者から反応としてフィードバックされてきた情報を収集しながら、新しい行動を選択する⁽¹³⁾。つまり、フィードバックは他者の行動や反応に対し、その結果を参照しつつ、自分なりに修正し、より適切なものへと対応するプロセスである。それは結果を原因に反映させ、相互に調節していくことである。「Ⅱ」の盲点の窓では他者が知っていることを手がかりとし、自分の言葉で他者へ問い返すというフィードバックが行われる。

(3) 隠されている窓 (Blind Window ; プライベートな窓) の領域

左下の窓「Ⅲ」のタテ軸は「私には判っている」けれども、ヨコ軸では「他者には判らない」という領域である。「Ⅰ」の窓の公の私に対し、自分は知っているが、他人は知らないシークレットな窓、自分の心が開かれていない状態である。いわゆるプライバシーの範疇に属し、コミュニケーションの原因となる。しかしこの領域は、一般に不特定多数の人びとに隠していて特定少数のヒトらに打ち明け、相談している場合は、その人間関係においては開放領域となる。

「Ⅲ」の隠されている領域では自己開示 (self disclosure) によって「Ⅰ」の開放の窓が拡がる。自己開示とは、自分についての情報を他者へ提供する行為といえる⁽¹⁴⁾。自分が心の中に秘め、隠していたことを他者へ伝え、他者とのコ

コミュニケーションで共有化する。人間は、自己開示して他者とのコミュニケーションを通じて相互間の信頼関係を築くのである。

(4) 未知の窓 (Dark Window) の領域

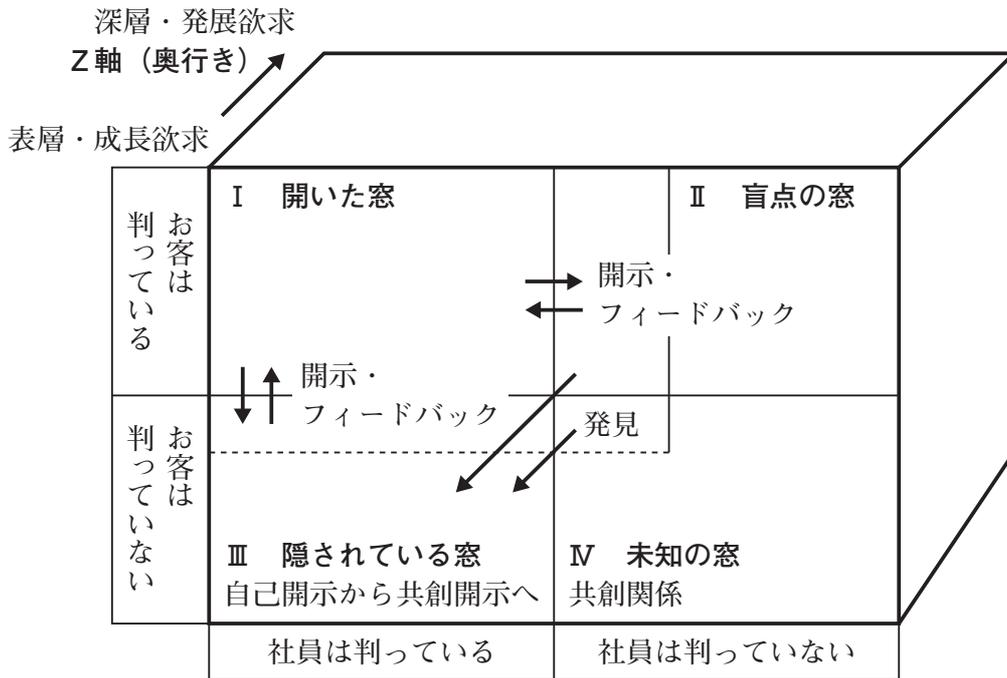
右下の窓「VI」は「私にも、他者にも判っていない」という未知の領域である。自分も他者も知らない未知の部分、双方がコミュニケーションを図ることにより、新たな知識が創造される可能性のある未知なる領域である。それゆえ、いまだ知られざる自分らの能力・潜在能力の発見が起こる可能性がある領域である。

「ジョハリの窓」はホスピタリティ・ビジネスの人材開発の際、経営理念に照らしつつ、社員間の開示やフィードバックによって他者を思いやる心の大切さ、先回りの気づきを高めることができる。とくに、「ジョハリの窓」は社員の個人の気づきを高めるモデルとしても役立つ。また、それは社内におけるチームや各種のステークホルダーに対しても応用できるものと考ええる。

7. ジョハリの窓のスタッフ間への適用

図13のように「ジョハリの窓」は堅牢で固定的な象限の窓でなく、必要に応じて柔軟に拡大・縮小ができる。「I」の象限の窓とは自分（A社員）も他者（B社員）も知っている領域である。「II」の象限の社員に対し、そこは判らない盲点の窓のため、先輩・上司などから知らせてもらい、さらにフィードバックが行われれば、「II」の盲点の窓は狭まり、「I」の象限の拡大化が起こる。それは各社員それぞれが情報を共有化することになる。フィードバック

図-4 隠されている窓「Ⅲ」への気づきの進化・深化



出所；柳原光「心の四つの窓」『サイコロジー』サイエンス社、1980年、9頁を参照作成。

ク自体は社員相互間の情報のやりとりで実施される。フィードバックでは単に短所の指摘だけでなく、相互間の長所を明確化し合い気づきを高める機会となる。各社員が自社の情報を共有化するには、「Ⅱ」の盲点をフィードバックして「Ⅰ」の象限の窓を拡大するばかりでなく、また、「Ⅲ」の隠されている窓では自己開示、相互開示がなされるならば、「Ⅰ」の象限の窓が広がることになる。「Ⅲ」の象限の窓では、経営理念・行動指針に基づき、「Ⅰ」の象限へ気づきが伝播されることになる。とくに、各社員がお互いにお客の情報を共有化できているならば、お客に対し、適切な対応ができる。各社員はお互いに開示やフィードバックを重ね、経営理念をはじめ、お客の情報を共有化し合う必要性がある。とりわけ、図-4のように自社の標的市場の客層、お客の好み、取り扱う商品の特性などを全社員が共有し、相互間のコミュニケーションを進化・深化させることが大切となる。

8. ジョハリの窓の社員対お客間の適用

お客（他者）の感動を高めるには、社員（自分）との相互間のコミュニケーションを密にすることの可能性について考察する。この場合、モデルの区分自体は「ジョハリの窓」に準じる。しかし、平面図形として捉えず、図14のように立体形の奥行きのあるZ軸を加え、表層から深層への質的な変化についても考慮することにした。

(1) 開いた窓「Ⅰ」

「Ⅰ」の開いた窓の領域はお客と社員の双方が共に知っていることは、情報が共有化されており、感動についても、すでに体験済みである。社員の立居振舞いという行為は、もはや認知されており、お客への感動も大きくなく、期待通りの状態となる。ヒトの立居振舞いばかりではなく、「モノ・コト・ヒト」のすべての面でリニューアル化が実施されないと、お客は興味を示さず、また、固定客の確保も困難になる領域ともいえる。

(2) 盲点の窓「Ⅱ」

「Ⅱ」の盲点の領域では自分自身の行動指針が判っていない状態にある。「Ⅱ」の盲点の窓の領域では認識できた社員は、その気づきを「Ⅲ」の隠されている窓を強化するために「Ⅲ」の象限へとフィードバックすることが望まれる。現代における市場動向は不透明であり、企業は消費者ニーズを的確に把握せねばならない。お客のニーズを企業自体が気づかないという場合がある。社員はお客のニーズを掴めていなく、また、データや情報が共有化できていない

表－5 お客の不満に対する行動の類型化

タイプ	概要
A	不満を感じながらも特別行動を起こさない。
B	不満を感じるが、友人・人びとに対して口コミで告げる。
C	不満を感じると、直接、組織担当者へクレームとして表明する。
D	不満を組織内部でなく、消費者センター、マスコミなどへ不満を公表する。

出所；飯嶋好彦『サービス・マネジメント研究』文真堂、2001年、153頁を参照作成。

場合、お客からの直接的な対話や現場での市場調査、アンケート回答、注文や問い合わせ、クレームなどから把握できる。接客現場における情報入手・分析するだけでなく、さらに、それらをデータ・ベースに蓄積、そして集計し、企業全体、部門間で共有化を図る必要性がある。「Ⅲ」の象限に一時蓄積し、全社員が情報を共有化して的確な内容で、適切なタイミングを考えて開示するようにする。

企業にはお客からの不満・クレームという開示が行われる。表－5のように、不満を感じたとしても、直接、クレームを表明しなく、陰でボヤクだけのAタイプが多い。それは一般に人間は嫌われたくないというパワーが働いたためである。とくに日本人はネガティブな情報を伝達したがるらないので、表面上に現れず、水面下の存在となる。たとえば、直接、開示するCタイプのヒトからの私的な苦情に対し、企業や社員は耳を貸さずに無視する場合が多い。しかし、ホスピタリティ・ビジネスではクレームを批判と考えるよりも、むしろ謙虚にお客のニーズが開示されたものと捉えるべきである。クレームとはお客の声を受け付け、処理するという姿勢ではなく、お客の声を引き出し、創造する機会と考えるべきである。お客がクレームを開示するのは企業が怠慢にしてきた「Ⅱ」の盲点の窓であった結果である。このようなクレームの開示はお客のニーズであると捉え、真摯な態度で受け止め、フィードバックせねばならない。「苦情客というのは実はリピーターが多いのです。」¹⁵苦情

をいうお客と向き合い、真摯な態度で誠意を持ってフィードバックするならば、通常のお客以上の関係、より深化した信頼関係が構築できる。まさに「ピンチはチャンス」に転換できる。お客からのクレームの開示から新たな知識創造がなされるならば、社員の盲点の窓「Ⅱ」は狭まり、それを隠された窓「Ⅲ」へとフィードバックして蓄積し、それを全社員が共有化することができる。

(3) 隠されている窓「Ⅲ」

図14のように「Ⅲ」の象限の隠されている窓は「社員は判っている」が、「お客は判らない」という領域である。社員はお客へ伝えていない情報を保有している状態である。

自社の商品・サービスをお客に認知させる場合、「Ⅲ」の隠されている窓の領域が大切である。お客の関心を喚起してプロモーション戦略が展開できる。たとえば、「Ⅰ」の開いた窓の領域では、すでに双方が情報を共有化しており、平均的な知識に過ぎなく、当たり前で、それはマンネリ化した状態である。しかし、ホスピタリティ・ビジネスはお客に対し、素晴らしい体験、期待以上の非日常的な感動を与えねばならない。

そのためにも、「Ⅲ」の隠されている窓の領域から新たな情報を開示することにより、お客に期待以上の喜びが提供できる。その結果、お客は再度、訪れたりするので、リピーター率が高まる。また、好意的な口コミで伝え、新規のお客を誘引してくれる。さらに、社員とお客相互間における開示やフィードバックを繰り返し、共創関係が可能になれば、双方の信頼関係は表層から奥行きのある深層へと深まる。つまり、お客の自己実現欲求を充たす成長欲求だけでなく、さらに、双方の共創実現欲求に基づく発展欲求が実現することになる。

表-6 期待に対する満足対不満の度合い

	期待度	満足度
S	最高位の期待：必ず満たされると思う	満たされないと：強い不満
A	高位の期待：満たされると思う	満たされない：不満
B	普通の期待：満たされるかなと思う	満たされなくとも：不満は少ない
C	軽度の期待	満たされなくとも：不満はない
D	無期待	満たされなくとも：不満は全く無い

出所：作古貞義『ホテルマネジメント』柴田書店、1998年、202～203頁参照作成。

(4) 未知の窓「IV」

図1-4における「IV」の未知の窓は「社員にも、お客にも判っていない」という領域である。自分らの可能性が眠っている未知の領域では教育・訓練・研修などにより、未知の気づきを顕在化させることができる。それを「III」の象限へとフィードバックし、隠されている窓の領域自体を拡大化、深化させる。「IV」(未知)の領域の発見を「III」の自社の隠されている領域に集積する。「III」の隠されている窓に自社の経営理念や企業文化に照らし、蓄積されるならば、知らないお客へ、それらを開示すると、期待以上の超越的な感動が与えられる。

以上、図1-4で示したように自己と他者との二次元の四つの「ジョハリの窓」のモデルは、社員間の情報の共有化によるコミュニケーションを図るばかりでなく、さらに、社員とお客との関係性にも適用できるとした。つまり、隠されている「III」の象限の領域を拡大化、深化できれば、社員の先回りの「気づき」が増え、それを知らないお客へ開示すると、期待している以上の超越的な感動が与えられるとした。

ホスピタリティ・ビジネスでは、期待レベルは時、場所、好み、性格、さらに習慣といった本人の状況や生活文化などに左右され変動する特性がある。しかし、一般的に表1-6のように期待対満足の関係が存在する¹⁶⁾。

①期待の高さに比例して、満たされなかった場合の不满は増大する

②期待の低さに反比例して、満たされた満足は増大する傾向がある

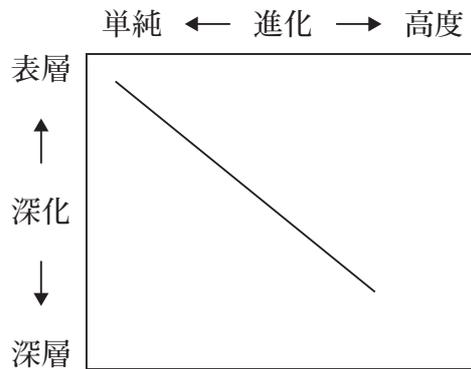
9. 隠されている窓「Ⅲ」の進化・深化と形式知化

(1) ホスピタリティ力の進化・深化

ホスピタリティ精神とは心・ハートという見えざる無形の資産価値をいう。それゆえ、ホスピタリティ精神とはモノ、コトに関するホスピタリティ力よりも、むしろヒト対ヒトという人間性重視型の手厚いおもてなしのあり方が問題視される。現代社会には、さまざまな対峙する関係性を解消するには、人間性重視型という人的態度・立居振舞いにおいてホスピタリティ精神で持つて人格を磨き、深層理解することが必要不可欠である。人間関係を「愛」という側面から考えると、「表層的レベルにおいていわゆる外面的な愛の形があげられる。役割によって他者・社会のために尽くすこと、その他タマエ上の親切、協力等々は、通常最も表層的な形態とみられる。これに対して熱烈な恋愛や親子の愛などは、より情緒的深層の本音からのものであることが多い。」¹⁷「いわゆる深層理解とは一般的な二次情報に依存せず、「現地で、現物で、現実で、実践の結果として自らの五感により」¹⁸明確に知覚することである。

ホスピタリティ・ビジネスにおいてはホスピタリティ精神を深化させ、プロ意識に徹する超越的なパフォーマンスが求められている。とりわけ、ホスピタリティ・ビジネスのおもてなしには完成がなく、一定レベルで終わるものではなく、継続的な向上心が要求される。ホスピタリティ力を発揮するには、単純なモノ・コトをさらに密度の高い性能へとも変えるという進化 (evolution) が求められる。つまり、そもそも退化の逆である進化とは「ある種から新たな別の種が生まれることである。別種なので体の大きさや形に違いがあり、元の種より体が大きくなることもあれば、

図-5 ホスピタリティ力の進化・深化



出所；山上徹『ホスピタリティ精神の深化』法律文化社、2008年、19頁。

小さくなることもある。¹⁹⁾進化は形状・外形を変化・変貌させることである。図-5のように基本的に進化するとはヨコ軸に軸足を置き、単純なものから複雑化・高度化することである。他方、深化はタテ軸に軸足を置き、精神・心を表層・外面的なものから内的・深層的へと人格の気品・品位を深化することである。

ホスピタリティの能力開発には、基本的に心技体全体を開花させねばならない。その場合、立居振舞いという形となるスキル(手・態度)の進化だけでなく、心(頭・知識)をも深層へと追及させるべきである。

ホスピタリティ・ビジネスにおける社員は十人十色の個性あるお客に対し、瞬時に最適な判断で、臨機応変な接客が可能になるようにせねばならない。とくに、外部要因の刺激に対し、最適なる対応ができる豊かな感性を高めるには形と心との両輪を稼働させることが大切となる。単にスキルを磨くだけでは万全でなく、心自体をも深化させることが必要不可欠である。ホスピタリティ・ビジネスの社員に必要な能力は、先天的に与えられている資質に依存せず、スキルと心とは後天的に習得可能な教育・訓練・研修などで進化・深化させねばならない。

(2) 隠されている窓「Ⅲ」の進化・深化の必要性

図1-3に示したように「ジョハリの窓」は、ホスピタリティ・ビジネスの社員間の場合、この窓を平面的に捉え、「Ⅰ」の象限の拡大することにあつた。「Ⅰ」の開いた窓の象限を拡大するには、「Ⅱ」と「Ⅳ」の領域を狭くせねばならず、知らないこと、判らないことは教育・訓練・研修にて充電できる。つまり、「ジョハリの窓」は「Ⅰ」の開いた窓の領域の拡大は社員相互間のコミュニケーションで共有化されると、良い関係になることは明らかである。平面的な「ジョハリの窓」のモデル自体はホスピタリティ・ビジネスの社員相互間のコミュニケーションの進化に適用できる。しかし、社員相互間のコミュニケーションの度合いが表層か、深層か否かを考えるならば、平面で捉えるよりも、むしろ奥行きのある立体形がよりの確であるといえよう。

それゆえ、図1-4のように「ジョハリの窓」を奥行きのあるZ軸において立体形に修正し、社員とお客とのコミュニケーションの度合いを問題視した。とくに、「Ⅱ」の盲点の象限、「Ⅳ」の未知の象限では直接、「Ⅰ」の開いた象限へフィードバックや開示を繰り返すのではなく、それらを「Ⅲ」の隠されている窓の象限へと集積させるべきであるとした。社員自身が知らない「Ⅱ」の盲点の窓や「Ⅳ」の未知の窓では教育・訓練・研修などの学習を重ね、知識を豊富にし、それを「Ⅲ」の象限へ集積する。つまり、ホスピタリティ・ビジネスではお客の感動を高めるには、「Ⅲ」の象限の隠されている窓の拡大・深化が必要となる。各社員の知っている情報が共有されれば、知らないお客へ感動を与えるパワーも大になる。ホスピタリティ・ビジネスがお客へ大きな感動を与える窓の領域とは、「Ⅲ」の隠されている窓の象限が大きくなることである。

さらに、「Ⅲ」の隠されている窓を拡げるだけでなく、表層から深層へと深化して信頼関係の度合いを深めるべき

表-7 「Ⅲ」の象限における感動の形態

①自己開示型	「Ⅲ」の象限にすでに企業文化・行動指針として形成されている暗黙知（ワザ）を知らないお客へ開示し、期待した以上の感動を与える。
②チーム開示型	「Ⅱ」や「Ⅳ」の象限からフィードバックされて「Ⅲ」へ集積された情報をチームで共有し、経営理念に照らしつつ、形式知されたスキルを知らないお客へ開示し、期待以上の感動を与える。

である。「Ⅲ」の象限の隠されている窓では、初めは名刺交換した表層的な出会い程度では相互に深い理解・認識を十分、高め合うことはできない。お互いに深層への信頼し合える関係となるには、時間的な長さという量をはじめ、相互に熟知し合う質的な深化が大切である。知る、知らないという前提は言葉の意味や使い方、相手の能力や関係性に格差があり、お互いに認識においてズレが生じる可能性がある。完全に同質な情報を共有するには開示とフィードバックを相互間で繰り返すことが必要である。すなわち、お客の知らない「Ⅲ」の象限の領域を拡大化、深化させ、それらを最終的にお客へ開示すれば、期待以上の感動を与えることができる。

(3) 自己実現欲求の暗黙知と共創実現欲求の形式知の進化・深化

ホスピタリティ・ビジネスは形のあるモノを生産しているメーカーとは異なり、品質管理が非常に難しい。とくに、立居振舞いという接客部門では品質管理が大切になる。接客という無形な立居振舞いは、お客へ直接、対面するので、こまやかな心づかいが必要となる。表-7のように自己実現欲求の暗黙知では主観的なワザであり、個人的なパフォーマンスの自己開示の段階である。しかし、このような個人的な暗黙知はマニュアル化・言語化によって形式知化することでチーム力への転換が可能となる。各組織に内在する暗黙知をマニュアル化・形式知化し、横断的に共有し、相互に活用するという結

合化が求められる。自分（個人）における「自己発展・自己超越²⁰」、つまり、単なる個々人ではなく、総和によるチーム力として、存在を発揮させる共有・共創により、シナジー効果が形成されることになる。ホスピタリティ・ビジネスにおける良い品質とは、まず経営理念を全社員の共通の行動指針として共有化させ、立居振舞いを洗練化するべきである。とくに、経営理念に照らし、「標的市場の客層、個客の好み、取り扱う商品の特性」などを事前に社員が共有化するべきである。この場合、初期段階は自己実現欲求の暗黙知が中心となりがちであるが、組織内やステークホルダー内というチームの形式知が次第に、表層から深層へとという奥行きのあるZ軸において深化が起ると、新たな超越的な共創実現欲求が実現できるようになる。

ヒト対ヒトの人間性を重要視するホスピタリティ・ビジネスではお客への自己実現欲求や共創実現欲求を充たすために社員相互の気づきを洗練化し続けることが必要となる。とりわけ、ホスピタリティというおもてなしには完成はなく「永遠に未完成」「完全さへの挑戦」を続けるべきである。ホスピタリティ・ビジネスには永遠なるリニューアルが「モノ・コト・ヒトの三位一体」で求められる。さらに、人間の欲求を充たすには「ジョハリの窓」の「IV」の未知の世界への挑戦が必要となる。未知の世界に対しては教育・訓練・研修などで積極的に充電し、単に表層的な知識・情報の習得に満足せず、より深層へと挑戦するべきである。そのために、知識・情報を共有するためにも相互間のコミュニケーションを図り、端的に「誰が、何を、いつ、どこで、なぜ、どのように」(who, what, when, where, why, how)といういわゆる5W1Hの視点から気づきを進化・深化させることが大切になる。

10・社員の教育・訓練・研修への課題

社員は「ジョハリの窓」の「Ⅱ」の盲点の窓、「Ⅳ」の未知の窓を判るものへと開発せねばならない。人間が「他の資源と異なつて学習能力を持ち、その能力や意欲の発揮次第によつて経営成果が大きく左右される」⁽²¹⁾ことになる。人間の学習能力を活用し、個人の経験や勘などの暗黙知をマニュアル化し、形式知化に置き換えて、全社員が共有できるようにし、さらに新たな「価値」を持続的に創造せねばならない。

チームワークといえば、「みんなで渡れば・」「横並び意識」「集団意識」などのようにあまり良くないイメージがある。⁽²²⁾しかし、高質なホスピタリティを実践するには社員個人単位のセルフ・コーチングの自己啓発だけでは充分でなく、ビジネス自体は個人単位ではなく、目に見えないところで多くの仲間の力を借りなければならず、チームワークが大切となる。

現代のお客のニーズは多様化しており、個人的な対応だけですべて解決することは非常に難しく、チームの総合力で課題を克服するべきである。とりわけ、ホスピタリティ・ビジネスにおいては対外部に対しても多方面からなるステークホルダーが介在しており、職場では組織ぐるみで、つねにホスピタリティ精神あふれる立居振舞いを改善・見直しが必要となる。高質なホスピタリティを提供するには個人的な努力だけでは限界があり、チームを挙げて課題や目標を共有し、コミュニケーションを深めることが大きな成果へとつながる。ホスピタリティ・ビジネスではホスピタリティ精神を深化するにあたり、質の高いホスピタリティは個人で実現できるものばかりではない。企業組織ではどのような立居振舞いをすれば、良いのかという「メンバー間の共通の期待や規範」⁽²³⁾が必要になる。つまり、さまざま

まな人間関係からなる企業では、コミュニケーションを密にし合ってお客に関する情報を共有化、たとえば、個々のお客の住所、性別、年齢、背丈、出身地、喫煙の有無、食事の好き嫌い、趣味等々を適宜にパソコンへ入力し、それらをチーム・メンバーが共有し合えば、より適切な深化したおもてなしができるようになる。

ホスピタリティ・ビジネスとは本質的に、「心を働かせる頭脳労働」²⁴である。端的に、教育・訓練・研修にて、盲点や未知の窓を克服・再発見せねばならない。その基本は、人間の能力を開発するにはK A Sという要因が関与する。K A Sとは、知識 (knowledge) + 態度 (attitude) + スキル (skill) である。また同様に三H、いわゆる頭 (head) + 心 (heart) + 手 (hands) が三位一体でかかわって能力開発を可能にする。社員 (接客スタッフ) はK A S、三Hの「スキル・手」だけでなく、「知識」「態度」や「心」「頭」を開花することが基本となる。社員の教育・訓練・研修には、自己啓発 (self development : S D) をはじめ、職場の職務を通じて行われる職場内訓練O J T (on the job training) 方式以外に、さらに、職場を離れて通常の職務とは独立した方式で行われる職場外訓練O f f - J T (off the job training) 方式が必要になる。

(1) 自己啓発

自己啓発 (S D) とは自己をより深い段階へと進化・深化させることである。人間はより深い能力、より大きい成功、より充実した生き方、より深い品格などの獲得を目指す。基本的に社員個人が自分の判断と努力で、自らの能力を向上させることである。企業は自己啓発を活発化するには、さまざまな支援策、たとえば、社外研修の自主的な参加、図書の購入、講師の紹介、自主研修会の開催などの支援策を行う必要性がある。

(2) OJT方式

OJT方式は社員に職場内で実際の職務に従事しながら、管理者の指示の下で、社員を教育・訓練することである。一般に、OJT方式の多くは現場の直属の上司などによって行われる。OJT方式は集合教育と考えられるが、毎日の積み重ねられた教育・訓練である。上司、先輩や同僚との日々のかかわりを通じて、業務のことや対人関係などを直接的に学習する。それは現場でまさにマン・ツー・マン (man to man) のトレーニングとなる。トレーナーの指導としてプレーヤーが身体でスキルを学習するロール・プレイング (role playing) がある。ロール・プレイングの実施は、トレーナーが作業の基本を指示し、それに基づき役割演技を実演しながらスキルを習得する。航空機の客室乗務員のトレーニングでは、モック・アップ (mock up)、ドア・トレーナー (door trainer)、編成外慣熟訓練などを重ね、基本・基礎から応用までの専門スキルを形式知化させて実施されている。

企業では経験豊富な上司が、他者である部下に教える際、自己開示する方法で教育する。他方で、知らない部下との対話や行動から無意識の内に部下から刺激を受けて、逆に知っているはずの上司自身が部下から教えられることが多い。相互のコミュニケーションが深まると、教える側も教わる側も共に学びという共創関係が成立することになる。まさに、Teaching is learning と、learning is Teaching という立場上、逆の機会ともなり得る。

(3) Off-JT方式

Off-JT方式は職場の実際の業務を離れて職場の外で行われる学習の機会である。Off-JT方式は多様な形態があるが、基本的に自己啓発やOJT方式を補完する教育・訓練・研修である。最終的には、実際の業務に落とし

込んで、適切な業務遂行がなされなければ、意味がない。人材教育は本来、OJT方式が基本である。しかしながら、日常の業務を離れたOff-JT方式では、OJT方式に比べて組織的・計画的・体系的に学習でき、企業内では学習できない最新の技術や情報を得るのにも適している。

- (1) Powers, T., *Introduction to the Hospitality Industry*, John Willet & Sons, 1988, p.4.
- (2) 名東孝二・横沢利昌『ホスピタリティとフィランソロピー』税務経理協会、一九九四年、二五頁参照。
- (3) 内藤耕・赤松幹之『サービス産業進化論』生産性出版、二〇〇九年、四二〜四三頁参照。
- (4) 土田昭司『対人行動の社会心理学』北大路書房、二〇〇二年、九五頁参照。
- (5) 杉原淳子・金子順一・森重喜三郎編著『新ホテル運営戦略論』嵯峨野書院、二〇〇九年、一三九頁。
- (6) 山上徹『ホスピタリティ・マネジメント』白桃書房、二〇〇七年、五八頁参照。
- (7) 吉原敬典『ホスピタリティ・リーダーシップ』白桃書房、二〇〇五年、二二頁参照。
- (8) 山上徹『ホスピタリティ精神の深化』法律文化社、二〇〇八年、一六頁参照。
- (9) 服部祥子『人を育む人間関係論』医学書院、二〇〇三年、二二頁参照。
- (10) 植田正樹『成長企業の戦略・組織・人材』あさ出版、二〇一〇年、一五四〜一五五頁参照。
- (11) 柳原光「ジョハリの窓」南山短期大学監修『人間関係トレーニング』ナカニシヤ出版、一九九二年、六六〜六九頁参照。
- (12) 服部祥子、前掲書、二四頁参照。
- (13) 田近秀敏『ビジネスコーチング』PHP出版、二〇〇五年、三〇頁参照。
- (14) P. Harsey, K.h. Blanchard, D.E. Johnson, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Inc, 1996, 山本成二・山本あつさ訳『行動科学の展開 新版』生産性出版、二〇〇四年、三〇六ページを参照。
- (15) 宇井洋『帝国ホテル感動のサービス』ダイヤモンド社、二〇〇〇年、三四頁。

- (16) 作古貞義『ホテルマネジメント』柴田書店、一九九八年、二〇二頁参照。
- (17) 水島恵一『人間性心理学大系第六巻 意識の深層と超越』大日本図書、一九八八年、一二九頁。
- (18) 浅井紀子『スキルの競争力』中央経済社、二〇〇二年、九七頁。
- (19) 犬塚則久『「退化」の進化学』講談社、二〇〇六年、一六頁。
- (20) 野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ』ちくま新書、二〇一一年、一二二頁。
- (21) 一寸木俊昭『経営学』ミネルヴァ書房、一九九六年、九八頁。
- (22) 吉田恵吾『共創のマネジメント』NTT出版、二〇〇一年、一六八頁参照。
- (23) 山本成二・山本あづさ訳、前掲訳書、七一ページ。
- (24) 吉原敬典、前掲書、九七頁。