

The Society for Economic Studies
The University of Kitakyushu
Working Paper Series No.2012-9
(accepted in March 18, 2013)

ホスピタリティの認識について

西澤律子、西澤健次

はじめに

- I ホスピタリティの「語源」における認識
 - (1) 語源的アプローチの意義とその問題点
 - (2) ホスピタリティとサービスの概念比較

- II <関係性>の学としてのホスピタリティ
 - (1) 一方向性と双方向性
 - (2) アメーバ会計としての「ホスピタリティ」

- III <知の在り方>としてのホスピタリティ
 - (1) マネジメントにおける暗黙知の認識
 - (2) 暗黙知・形式知とホスピタリティ・マネジメント

- IV ホスピタリティの認識について
 - ホスピタリティ・マネジメントの展望—
 - (1) 辺境に位置するホスピタリティ
 - (2) 社員教育とマネジメント

むすびにかえて

はじめに

ホスピタリティという言葉自体は、企業や市民の生活にも定着してきたように思われるが、その定義ないし意味するところは一律ではない。サービスやおもてなしという言葉と同義に使われたり、実務家・研究者の中でも、一様に同じ解釈がなされているわけでもない。それにもかかわらず、ホスピタリティの実践と理論は進化しており、ますます重要度を増しているように思われる。日常生活において、ホスピタリティは「おもてなし」という位の意味合いのようであるが、ただ、そのように捉えても、サービスのごとく行為が確定しているわけでもなく、確実な予測はできない要素を多分に含むので、それを認識するのは至難の業である。

今日、ホスピタリティが新しい概念として着目されている一つの理由は、営利団体すなわち企業において、企業の成果に大きく関わるのではないかという見方が広がってきているからである。ホスピタリティ・マネジメントがそれである。したがって、まず第一に、〈ホスピタリティとは何か〉という問題に、ホスピタリティ・マネジメントの草分け的存在である服部勝人の語源的アプローチを批判的に検証しつつ、多角的に、その意味内容に接近したいと思う。ホスピタリティ・マネジメント、つまり、今後、ホスピタリティが企業の経済活動の一端を担っていくという仮説の下では、当然のことながら会計においても財務諸表ないし CSR などの経営情報に写像されるものである。会計の視点からホスピタリティを認識する場合、語源的アプローチから導き出される〈関係性〉の学としてのホスピタリティの観点と会計的な観点とのすりあわせを若干したいと思う。第二に、〈ホスピタリティをいかに修得し、いかに活用するか〉という観点からみると、ホスピタリティは、非常に一般化し難い、曖昧模糊とした、知の在り方の問題として現れる。関係性のみでは捉えきれないホスピタリティの変容性についても、若干、その輪郭を探りたいと思う。

I ホスピタリティの「語源」における認識

(1) 語源的アプローチの意義とその問題点

ホスピタリティ・マネジメント学会を創設した服部勝人の研究の端緒は、「ホスピタリティ」と「サービス」の語源を明らかにし、その語源の違いから、「ホスピタリティ」と「サービス」という言葉に含有される意味の違いを見出そうとしたことにあった。つまり、服部は「ホスピタリティ概念を把握する前提として、「ホスペス」を根幹として発達する言語の派生過程を理解することを、「ホスピタ

リティ・マネジメント」という壮大な世界の扉を開く鍵であると考えたのである。

「ホスピタリティという言葉は図1のようにラテン語のホスペス (hospes) という言葉が最初の派生の源になっている。このホスペスという言葉の形成過程を見ると二系統の語源系列が存在する。その一つは『可能な』とか『能力のある』という意味を持つラテン語のポティスという言葉である。(中略)

ホスペスのもう一つの言語系列には、古ラテン語ホスティスがある。このホスティスは『ローマ領の住民でローマ市民と同等の権利義務をもつもので味方としての余所者』という意味があった。これが、後のラテン語では『他人、外国人、敵としての余所者』という意味に次第に変化していった。このホスティスも中世を経て英語に借用され、『敵の』『敵意』『人質』などを示す言葉に派生している。

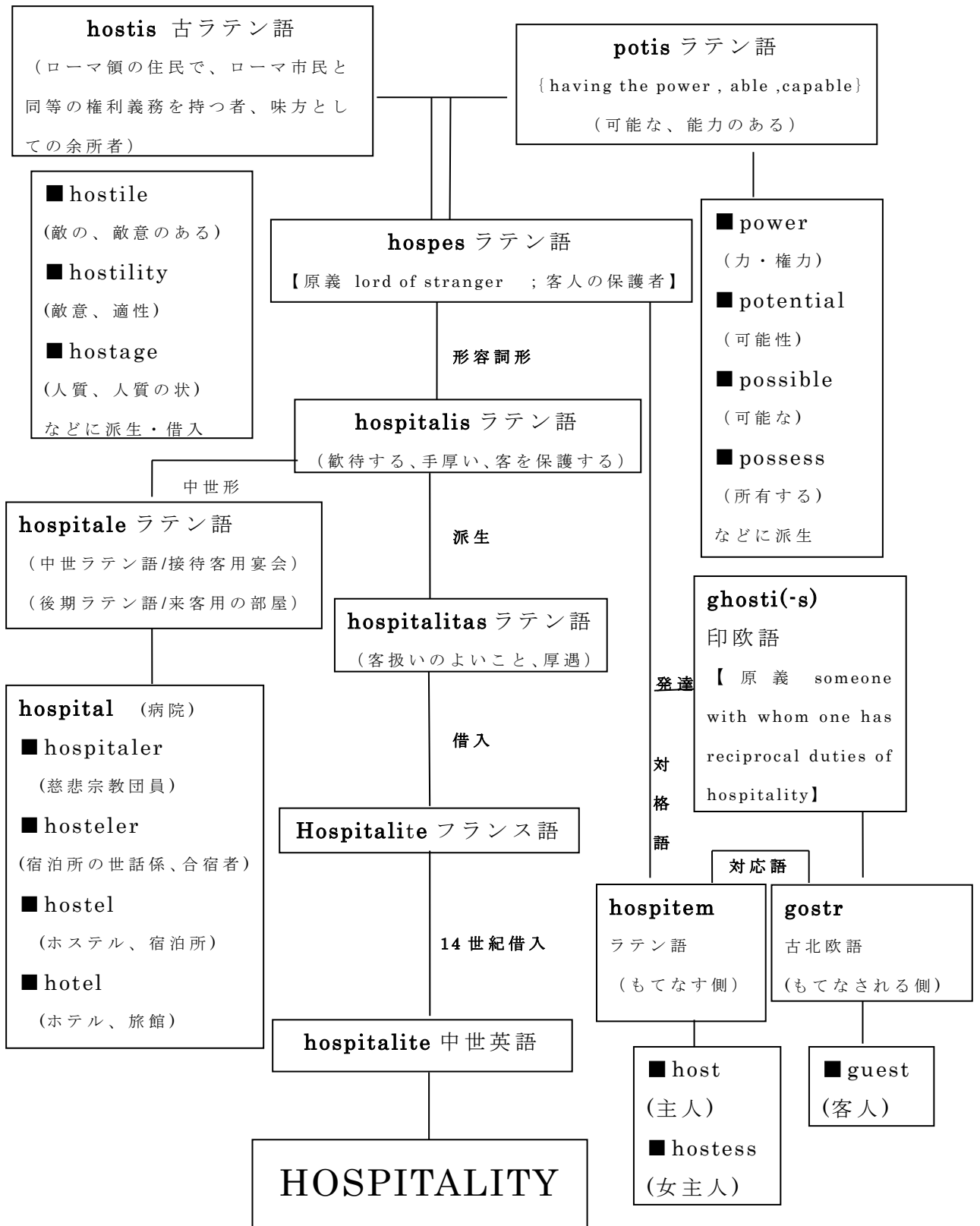
以上のような派生語をもつポティスとホスティスの合成語がラテン語のホスペスである。この経路で合成されたホスペスの原義は『客人の保護者』を示し、『主催者、来客、外国人、異人』などを意味する。ホスペスの派生系統のなかで、現在の日常におけるホスピタリティ産業の意味及び、ホスピタリティの主要な領域、宿泊産業形成の要因の一つとなった言語的根拠を果たすものとして、形容詞形のラテン語のホスピタリス(歓待する、手厚い、客を厚遇する)がある。ホスピタリスの派生のなかで重要なものは、中世形化したラテン語のホスピターレ(中世ラテン語では接待客用宴会場、後期ラテン語では来客用の部屋の意味)である。このホスピターレが古フランス語に借用されてホスピタルとなり、一四世紀に借用されて『宿泊所や接待所』という意味で使われていたが、一六世紀より『病院』という意味になったのである。一方では古フランス語のオステルに借用され、一三世紀には英語に借用されて現在の『ホステル』(ホステル、宿泊所)となった。オステルは更にフランス語のホテルとなり、一七世紀に英語に借用され、いわゆる現在の『ホテル』となったのである。(中略)

それでは、ホスピタリティへの派生はというと、前述したラテン語のホスピタリスが、ラテン語のホスピタリタス(客扱いのよいこと、厚遇)へ派生し、ここから古フランス語に借用されてオスピタリテという言葉になり、更に十四世紀に英語に借用されてホスピタリトとなり、これが『ホスピタリティ』へと派生したのである。」¹

以上の「ホスピタリティ」の語源を図式化したものが次頁の図である。

¹ 服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善 2008年 p.15-19
を参照

図1 ホスピタリティの語源



出典：服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント入門』 2008年、丸善 p.16
を参照

一方、サービスの語源に関しては、「セルバス」という言葉が、数多くの派生を示し、「サービス」という言葉には「奴隷」や「召使」といった意味合いが強いのではないかということで、以下のように示した。

「サービスという言葉はエトルリア語²から発生したといわれている。そのエトルリア語から発生したラテン語の形容詞セルバス（奴隷の、地役権のある）が語源となっている。これが名詞化してセルバスもしくはセルボス³（奴隷、戦利品として獲得した外国人）へと派生した。（中略）

セルボスから派生したラテン語のセルビール（仕える、奴隷になる）は、ラテン語から古フランス語などの派生を経て英語に借用され『サーブ』（仕える、尽くす）『サブサービエント』（屈従する、卑屈な）『サーバント』（召使、使用人）『サージェント』（軍曹）『ディザーブ』（値する）などに連結している。

別の系統としては、セルボスという語から『サービス』という言葉が生まれたのであるが、その経由を追っていくと、まず、ラテン語のセルビティウム（奴隷の身分、状態、奉公、屈従）に派生し、古フランス語に借用されセルビスとなった。そして、後期古英語に借用されてサービス（勤め）となり、中世英語サービスに派生し現代のサービスとなったのである。」⁴

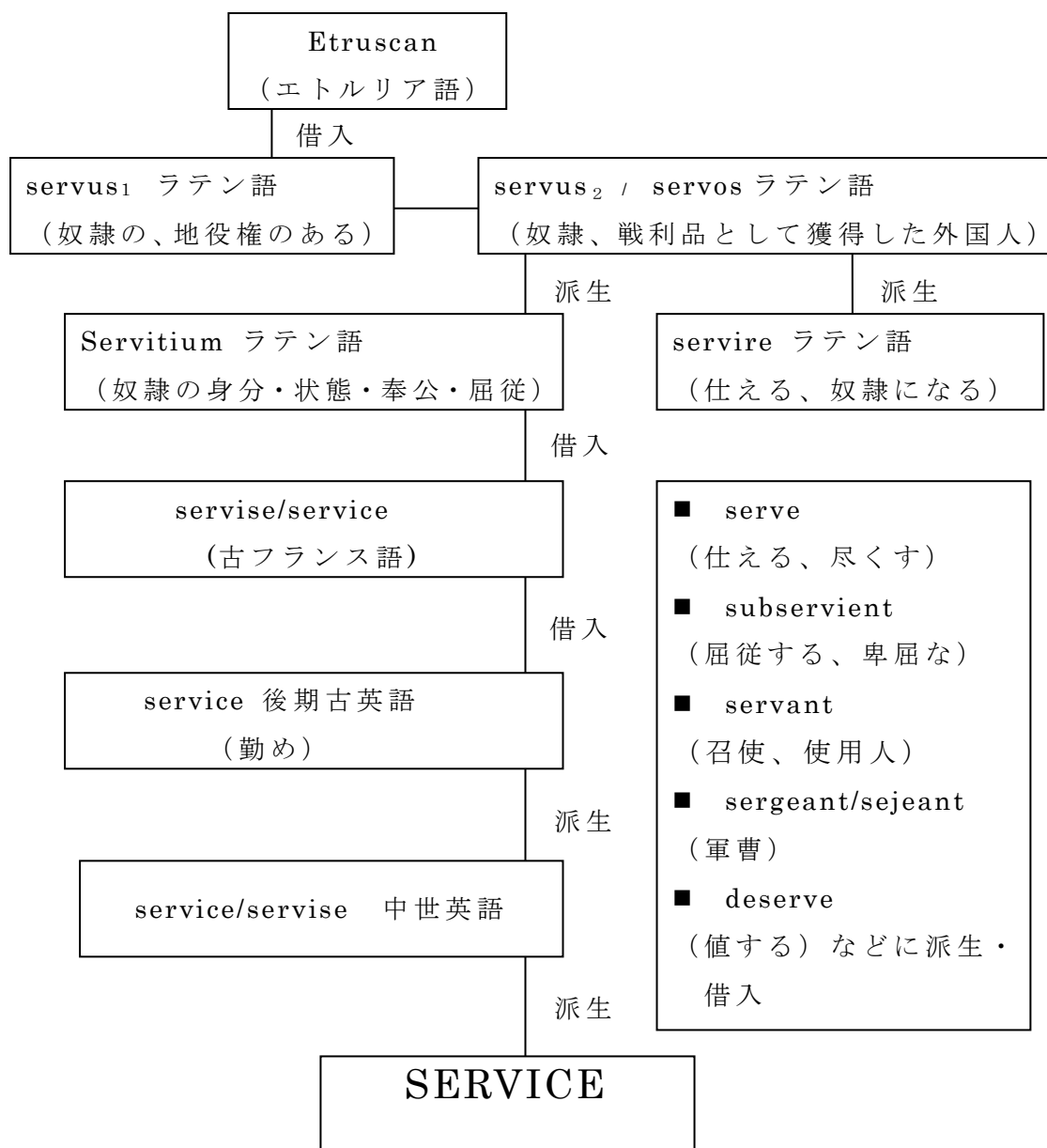
サービスの語源を図式化したものが、次頁の図である。

²服部によれば、エトルリア人とは、古代イタリア北部（今日のトスカーナ地方）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よって滅ぼされたという。

³ 服部によれば、古代ローマの第代目の王であったエトルリア人であったセルビス・トゥリウスをはじめ、エトルリア人の名前の表記には接頭語の「セルブ」がよく見られることから、ローマ人がエトルリア人を指した言葉であると考えられているという。

⁴ 前掲書 p.20-22 を参照

図2 サービスの語源



出典：服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント入門』2008年、丸善 p.21 を参照

(2) ホスピタリティとサービスの概念比較

以上のように、日本におけるホスピタリティ・マネジメント学の祖ともいえる服部勝人は、ホスピタリティとサービスの語源を辿ることにより、それぞれの言葉に内包する概念の違いを明らかにした。以下の表は、服部学説におけ

る「ホスピタリティ」と「サービス」の概念比較を整理したものである。

表1 服部学説によるホスピタリティとサービスの概念比較

	ホスピタリティ概念	サービス概念
人間関係の条件	主客同一関係	一時的主従関係
相互作用の相乗効果性	反復効果、付加価値の追求 心づくしの技術 (心技一体)	一時的効果、等価価値の追求 機能づくしの技術 (機能奴隷)
経営管理の視点	「相互性」「有効性」 「精神性」「可能性」 「創造性」「社会性」 「文化性」「娯楽性」 「芸術性」「人間性」 の追求 多元的最適共創型経営 人財 ⁵ 不足、価値創造をするための頭脳不足に対応する視点	「迅速性」「効率性」 「合理性」「機能性」 「確実性」「明確性」 「個人性」「利便性」 「機動性」「価格性」 の追求 効率型経営 働き手不足に対応する視点

出典：服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善 2008年
p.34を参照し要約したもの

II <関係性>の学としてのホスピタリティ

(1) 一方向性と双方向性

ホスピタリティという新概念は、ホスピタリティ・マネジメントという学の分野において専らサービスという概念との対比で説明されている。サービスという用語自体も、極めて多義的であり、一意的な意味を見出しがたいのであるが、語源や、経済的事例などを踏まえると、大方、それが使われているところの意味内容を確定しやすいからだろう。

一方、会計の観点からすると、サービスとは、役務ないし用役の意味である。

⁵ 服部はホスピタリティ・マネジメント学が人を財として捉えた研究であることから「人材」ではなく「人財」という言葉をあえて使っている。

形のない、ある無形の財を売ることにより、金銭を得ることに他ならない。商品や製品が有形財であり、それを売ることによって金銭を得るということと同義である。例えば、ホテル・旅館が、部屋を一定の時間、顧客にレンタルすることであつたり、運輸業であれば、荷物をある地点からある地点にまで届けるといったことが、サービスである。ただ、会計の場合は、G-W-G'という資本循環範式の図式に見られるように、古くより、商品を仕入れて、販売し、利潤を得るというモノ(=W)を中心に認識してきたので、そうした無形の財を完全に認識・測定するには至っていない。かろうじて、前払費用や前受収益といった経過勘定に、サービス提供の債権ないし債務といったサービスの観念が生じているにすぎない。サービスは、商品・製品のように仕入れたり、製造したりするものではないので、それにかかる費用が生じていても、仕訳として明瞭に出てこないのである。換言すると、会計は、経済活動の一環としての、ヒトがなし得る行為について十分に認識することをしてこなかったとも言えるし、何がしかの理由で避けてきたとも言えるだろう。

しかし、今日、経済活動は単にモノを販売して利潤を得るということに限らず、IT関連をはじめ、サービス産業は拡大してきており、経済活動の在り方が一昔前とは随分異なってきたのである。利潤を生み出す新たな源泉としてサービスやホスピタリティをどのように認識するか、マネジメントのみならず会計においても検討すべき問題はすでに生まれているように思われる。

したがって、当面のところ、サービスとホスピタリティの概念上の違いを整理しておかなくてはならないが、この二つを全く別概念として捉える見方と、オーバーラップするという見方もあるようである。もっとも、完全にオーバーラップするのであれば、あえてホスピタリティという語を使う必要性もないが、独自の意味内容、新たに生み出される利潤の源泉、ヒトとヒトとの在り方の転換等々、新概念として光を当てべきであるという観点からは、ホスピタリティとは何か、その独自性の意味内容に迫ることは極めて大きな課題ともなる。この点について今日、ホスピタリティという言葉の重要性を鑑みると、将来的に、ホスピタリティと会計との関連性も会計学の俎上に載せなければならない時期にきているのではないだろうか。

ところで、先述したように、厳密に語源を探れば、ホスピタリティはサービスとは異なる性質を捉えて認識されているようである。主に、それは、ヒトとヒトとの関係性の在り方において違いを見せる。山上徹は、それを以下のように、その相違を簡略的にまとめている。

表 2 山上学説におけるホスピタリティとサービスの概念比較

	語源	立場	思い	社会	マニュアル化	指導方法
サービス	奴隷	上下・主従	片思い	身分	順応	トレーニング
ホスピタリティ	客人	対等・相互	両思い	契約	より以上	コーチング

出典：山上徹『ホスピタリティ精神の深化 おもてなし文化の創造に向けて』
法律文化社、2008年、p.12を参照

ヒトとヒトとの関係性という観点からは、サービスは、一方向性を指しており、顧客に対して「契約等に基づいた所定の行為」を行うということである。飲食店や宿泊業を例にとれば、お店が用意した接客マニュアルに従って、同一の行為が自動販売機のようにスピーディーになされれば良しということになる。顧客の状況や、心の状態などとは無関係に接客マニュアルに従っていさえすればよいのである。それに対して、ホスピタリティは、接客マニュアルよりも顧客の状況や、心の状態を把握することを優先し、相互に心が通うことが重要とされる。

このことをわかりやすくするために、筆者(=西澤健次)の拙い身近な事例を出してみたい。筆者が、子供の希望でケンタッキーフライドチキンを食べに行った時のことである。塾へ送る途中の昼食で、大抵、時間がなく、子供に食べさせるだけなので、チキンボックスと子供にのみジュースを注文する。当然、注文通りのものが出てくる。筆者の飲み物はない。ところが、ある時、同じように注文すると、「お冷をおつけしましょうか?」と言ってくれるので、それを無料でいただいた。カップには、ケンタッキーフライドチキンと書かれている。よく考えると、親と子供がいて、子供一人にのみジュースがあつて、チキンボックスがあるというのは不自然である。筆者はそれで納得しているものの、ウォーターをつけてくれたことでその不自然さを解消してくれたことには、サービス以上のものを感じた。無論、ヒトによっては、上述のようなケースで、吝嗇(けち)を指摘されたようで、ホスピタリティどころか「余計なことをした」と良い解釈をしないこともある。ヒトの心は多様である。ただ、少なくとも当事者(=筆者)は、これはホスピタリティであると感じた。こうした事例は枚挙に暇がないが、顧客の状況や、心の状態を把握し、期待度をアップさせる心遣いは、今に始まったわけでもなく、ごくあたりまえのことであつたのに違いはないが、一方で、自動販売機のようなサービスが横行していることも見過ごすことができない。

ホスピタリティが、双方向性とされるのは、ヒトとヒトとの相互性を捉えているためであり、それによってリピート率が上がればマネジメント・会計にも大きく影響することになる。しかしながら、会計からすると、ホスピタリティの事例あるいは心遣いを認識するのは極めて困難である。接客マニュアルにもない行為を

逐次記録することもできず、定性的な情報としても公開しづらい。ホスピタリティはまさにアメーバのように姿を変えるからである。

(2) アメーバ会計としての「ホスピタリティ」

ホスピタリティ（歓待）とは、本来の原義としては、客を主人がもてなすことであり、その客が、どのような人であるかを問わず、受入れ、衣食を共にすることである。客は、仮面をつけた敵であり、主人を殺すかもしれない。そうしたリスクを含んだ上で、無償で、客に食べ物を与え、衣服を与え、寝る場所を提供する。つまり、施しである。共により関係が築けるかどうかなどは、結果の話であり、ホスピタリティを実践するとうことは命をかけた賭けである。当然のことながら、主人の懐は痛む。客はそのことに感謝するだろうか。わからない。しかし、主人と客の関係は、上下の関係もなく、対等である。身銭を切った主人は、そのことを厭わない。何故ならば、主人が客を招待したからである。

会計的に見れば、ここにホスピタリティとサービスの根本的な違いがある。つまり、ホスピタリティとは、主人（ホスト、この場合、企業）が、身銭を切ることを言う。サービスは、商品や製品と同様、売り物である。主人が客にサービスを売るのである。したがって、客がお金を出すのである。

仕訳で表せば、以下のようになる。

「サービス」の場合

- ① サービスの仕入れ（仮定）：サービス原価（資産）××/ 現金 ××
- ② サービスの行使（仮定）：サービス費用××/ サービス原価（資産）××
現金××/ 売上××

「ホスピタリティの場合」

- ③ ホスピタリティの仕入れ：ホスピタリティ原価（資産）××/ 現金 ××
- ④ ホスピタリティの行使：ホスピタリティ費用××/ ホスピタリティ原価
（資産）××
仕訳なし

サービスの場合は、前払費用等の勘定は別にして、一般的には、貸借対照表の資産に計上はされないにしても、①、②の仕訳に示されるように、サービスを仕入れて、それを行使した時には、対価としての売上が上がるのである。通常、①、

②が即相殺されることによって、損益計算として認識している。顧客の要望によってサービスを行えば、企業側に現金が増加しているはずである。企業は利潤を出すことを目的としている以上、①、②の段階で現金が増加しない取引はしないからである。それに対して、ホスピタリティの場合は、長期的な展望の下に、利潤が出るか否かを問わず、トップ・マネジメントの判断で身銭を切るのである。したがって、ここでは、拋出した現金を回収できるかできないか、それはわからないのである。つまり、ホスピタリティを仕入れて、それを行おうとしまいと、売上には関係しない。したがって、その意味では、当面のところ、損益計算をしているのではないことになる。サービスは、顧客が望む時に、行使をするのに対して、ホスピタリティは、トップ・マネジメントあるいは、その思想を受け継いだ従業員の判断、つまりは、企業側の意思決定によって行使されるのである。莫大な財を得るか得ないか、企業の賭けである。実際には、ホスピタリティとして認識され得る仕訳は存在しないが、あえて、企業がサービスを越えるような蓄財をなんらかの形で保有しているものとする、それは少なくとも企業価値の増加の一助を果たしているものと捉えることができる。

会計的な視点で区別すると、サービスの場合は短期的利益の増加、当座現金の収入、ホスピタリティの場合は長期的利益の増加の起因をつくる源泉、当座現金の収支に弁別のポイントがあるように思われる。このように捉えると、ヒトとヒトの<関係性>でのみ峻別する図式を会計的に敷衍させることで、別の角度からサービスとホスピタリティの違いが明確に異なることがわかる。サービスは即座の売り物であり、ホスピタリティは即座の売り物ではないということである。

別言すると、日常会話で、「サービスで・・・をする」ということ言うことがあるが、その場合は、おまけで・・・をするとか、奉仕の精神で、・・・をするという意味であり、製品ないしサービスのサービスを指しているわけではない。むしろ、そうした行為はホスピタリティに属する。ただ、本稿で指摘しているホスピタリティは、そうした意味合いも含んでいるが、数々の研究書に記述されているようにゲストの心に響かなければ、まったく意味がない。意味もなく身銭を切りすぎることはマネジメントないし会計と結びつくものではない。また、ホスピタリティは、Ⅱの（１）で記したように、企業の従業員の資質におうところが大きい。この資質を捉えて会計的に認識するということは、いまだ未知の領域であるが、サービスとホスピタリティをほとんど区別せず、ホスピタリティに独自の意味内容を見出してこなかったのが、少なくとも、本来、古来からあったはずの知恵や技能が、埋もれていたと捉えるべきではなからうか。日本においても、近江商人や、伊勢商人のように、商売をする上での「真心」があったはずである。

また、上記の仕訳に見るように、「サービスの場合」、実際には、このような仕訳は存在しないのであるが、いわゆるサービス業を例にとれば、あるはずのサー

ビス原価は、売上と、期中において対応しているはずであり、費用収益の対応の原則の枠内にあると思われる。例えば、飛行機であれば、客を、ある地点からある地点に運搬することがサービスそのものであり、その対価として売上が計上されているはずである。サービス原価を構成するのは、パイロットや客室乗務員の person 費、飛行機の燃料、その他、それに付随する諸々の経費であり、それらの経費が損益計算書の中で、数値として出ているにすぎない。商品を販売するのと同様であるので、サービスの事例は、収益・費用アプローチとして捉えることができよう。それに対して、③のホスピタリティ原価（資産）は、これもまた、あるはずの原価であるが、通常、会計的には認識しておらず、④のように費用の拠出があったとしても、売上との対比を想定しているものでもない。従って、その意味では、伝統的会計学における費用収益の対応の原則の枠内にあるものではない。しかし、別言すれば、それが存在することによって、企業価値の増加・減少を左右したり、将来的な収益の展望を拓く重要な資産の源泉、無形の資産として、本来的には、あるはずのものとして認識することは可能ではないだろうか。しかし、そのように見えるにせよ、実際のところ、ホスピタリティをいかに認識するか、その起点をどのように捉えるか、それを見定めなければ、会計の枠内での事象であるのかどうか判断することもできないのではないかと思われる。

上述したように、ホスピタリティを費用収益の対応の原則の枠内にあるものとは捉えていないが、少なくとも、今日の会計が新たな経済事象をも取り込んでいく会計環境を考慮すると、認識の枠外に放置しておくのは問題である。つまり、今日まで、ホスピタリティを経済事象として見てこなかったことには会計認識の一つの陥穽があったように思われるのである。周知のように、ホスピタリティとは、必ずしも、企業経営にのみ関わるものではなく、人々の生活の潤いとして多方面で生きているものである。それ故に、それを特段、経済事象として認識するのは困難なことではあるが、〈なぜ、ホスピタリティを認識することが困難であるのか〉という点について、今一度、会計上の問題として整理しておくことが肝要である。そうした意味でも、以下、観点は異なるが、ホスピタリティの認識の問題を〈知の在り方〉の問題として考察しておくべきだと思う。

Ⅲ 〈知の在り方〉としてのホスピタリティ

（１）マネジメントにおける暗黙知の認識

知識経営の生みの親として知られる野中郁次郎は、経営資源としての知識をいかにマネジメントしていくかに注目し、世界的に認められる経営理論、知識創造理論を確立した。野中は西洋と東洋を対比させる際、形式知を重要視する西洋、

暗黙知を重要視する日本企業というように位置づけた。野中は日本的知識創造の特徴として以下のように述べている。

「西洋人が、組織的知識創造の問題に触れたがらないのには理由がある。彼らは、『情報処理機械としての組織』という組織感を信じて疑わないのである。この見方は、フレデリック・テイラーからハーバート・サイモンにいたるまでの西欧的経営の伝統に深く根ざしている。そこでは、知識は明白でなければならず、形式的・体系的なものだと考えられている。そういった形式知 (explicit knowledge) は言葉や数字で表すことができ、厳密なデータ、科学方程式、明示化された手続き、普遍的原則などの形でたやすく伝達・共有することができる。(中略)

しかし、日本企業はまったく違った知識感を持っている。言葉や数字で表現される知識は氷山の一角にすぎないと考えるのである。知識は、基本的には目で見えにくく、表現しがたい、暗黙的なものだというのである。そのような暗黙知 (tacit knowledge) は非常に個人的なもので形式化しにくいので、他人に伝達して共有することは難しい。主観に基づく洞察、直感、勘が、この知識の範疇に含まれる。さらに暗黙知は、個人の行動、経験、理想、価値観、情念などにも深く根ざしている。(中略)

形式知と暗黙知の区別が、西欧と日本の「知」の方法論の違いを理解する鍵である。形式知はコンピューター処理が簡単で、電子的に伝達でき、データベースに蓄積できる。しかし主観的・直感的な暗黙知を、体系的・論理的に処理したり伝達したりすることは難しい。暗黙知を組織内部で伝達・共有するには、だれにでもわかるように言葉や数字に変換しなければならない。このように暗黙知が形式知へ、(中略) また逆に暗黙知へ変換されるときにこそ、組織の「知」が創られるのである。⁶⁾

表 3 暗黙知と形式知の対比

暗黙知	形式知
主観的な知 (個人知)	客観的な知 (組織知)
経験知 (身体)	理性知 (精神)
同時的な知 (今ここにある知)	順序的な知 (過去の知)
アナログ的な知 (実務)	デジタル的な知 (理論)

出典：野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社 1996年
p.89を参照

野中は、暗黙知を知り、その重要性を認識することの意義を3点挙げている。

⁶⁾ 野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社 1996年 p.8～9

「まず第一に、まったく違った組織観をもたらす。組織が情報処理機械ではなく、一つの有機的生命体として見えてくるのである。(中略)

二番目の意義は、(中略)イノベーションというものをまったく新しい角度から考え始めるはずである。イノベーションは単にバラバラのデータや情報をつなぎ合わせるだけではない。人間一人ひとりに深くかかわる個人と組織の自己変革なのである。(中略)

三番目の意義は、知識をマニュアルや本をつうじて獲得したり教えたりできるという古い考えから抜け出さなければならない。かわりに、知識のより形式的・論理的でない部分にもっと関心を向け、メタファーや絵や体験から得られる体験から得られる極めて主観的な洞察、直観、勘などに注意する必要がある。そうすれば、成功している日本企業のやっている正しいことが何であるか、を理解できるようになる。」⁷

野中は、マネジメントにおいて個人の主観や直観、感情、勘といったものが、実は極めて重要な意味を持つ、つまり最も貴重な知識は教えることも、伝えることもできない性質をもっていると言っているのである。このように、企業における知識を「形式知」と「暗黙知」として捉え、日本企業の経営の特徴として「暗黙知」を認識していることを挙げている。野中が知識創造理論を提唱してから既に20年近くが経過しており、その後のインターネットや情報化社会の発達により世界のボーダーレス化はますます進んでいる。現在の日本企業はむしろ野中が考える形式知を重んじる西欧的経営に近くなっている可能性も考えられるものの、暗黙知に着目した経営理論を改めてここで考察してみる価値はあるのではないだろうか。

(2) 暗黙知・形式知とホスピタリティ・マネジメント

筆者(=西澤律子、以下同様)が1990年～2002年の期間で勤務したホスピタリティ業界においては、マニュアルを使って対応できない業務処理、つまり言葉や文字や理屈を超えた様々な業務というものが確実に存在していた。新人が仕事を覚える時は、先輩の背中を見ながら毎日毎日新たなことを経験し、メモをとったり、時には上位の人から叱責されたりおだてられたり、同僚の助けを借りたりと全方向的に徐々に学んでいくシステムがあった。それはまさに野中のいう日本的経営の特徴である(暗黙知の習得過程)であった。以下その実例を、野中の文章と筆者の実務経験を照合させながら示していきたい。

⁷ 前掲書、p.9～13

筆者は、ホスピタリティ業界といわれる航空会社に長年勤務し、機上で接客をする客室乗務員職、並びに客室乗務員の教育訓練に関わるという経歴をもつが、退職後、ホスピタリティというキーワードに関心を持つようになった。「ホスピタリティとは何か」という根本的な疑問を解決するために、実務で経験した様々な事例の中で、ホスピタリティに関連しているのではないかという事例をピックアップする作業を行っていた。その際に野中郁次郎の『知識創造理論』に出会い、「暗黙知」という「形式知」とは区別された知識について知ることとなった。何気ない通読の中で、筆者は、驚きをもって以下の熟練職人並びに長嶋茂雄に関する記述を読んだ。というのは、知識の習得方法という観点からは、一見何の関係性も見られないような、熟練職人、野球選手、接客業である客室乗務員という3つの職業において、大きな類似点を見出すことになったからである。

a. 熟練職人の例

「もっと厳密に言えば、暗黙知は二つの側面を持っている。一つは技術的側面で、『ノウハウ』という言葉で捉えられる、はっきりとこれだと示すことが難しい技能や技巧などが含まれる。たとえば、長年の経験を持つ熟練職人は、指先に豊かな技能を蓄えている。しかし、彼が自分の持っている『知』の背後にある科学技術的原理をはっきり説明できないことは珍しくない。」⁸

b. 長嶋茂雄の例

「日本人は、暗黙知を他人へ簡単には伝達できないことに気づいていた。日本人ならだれでも、ミスター・ベースボールと呼ばれた長嶋茂雄が史上最高の野球選手であることに同意するだろう。彼に直接会う機会があったので、なぜあれほど、ここぞという緊迫した場面で決勝打を打てたのか聞いてみたことがある。彼は、比喩的な言葉と身振りをたくさん使ったが、言いたいことすべてを的確に説明できなかった。もともと彼の話し方は論理的に筋が通っているほうではない。最後に彼は行った。『感じるしかないですね』と。」⁹

c. 客室乗務員の例

筆者が経験した接遇の現場においては、まさに「カオス」「矛盾」こそが日常であった。客室乗務員の多くは、同じ対応に対しても旅客の反応が一つ一つ違っていることを、感覚的に学び知っている。新人時代には、それを理解することができず、とまどう者もいることは事実である。上位の先輩乗務員の数だけ、違うサービス指導がある。一つの事例に対し、この先輩とあの先輩で言うことが違う。

⁸ 前掲書、p.9

⁹ 同上、p.10

例えば、夜間フライトでは離着陸の際、安全上の理由から機内の灯りを消すことになっているが、ある乗務員は旅客にも安全の意識を持ってもらうために、安全上の理由で消灯する旨を周知するべきであると考えるが、別の乗務員はゆったりとした機内空間を演出するために、安全に関することを言葉にしない。「只今から機内の明かりを暗くします。〇〇上空の、夜景をお楽しみ下さい」と敢えて言葉を変えたりする。そのような配慮が功を奏することもあるが、逆効果になることもある。最初に「安全上の理由により、機内の灯りを消灯します」という指導をされた新人乗務員は、別のフライトで同様にアナウンスし、旅客に不安を煽るべきではないと言って、叱られることもある。新人乗務員は同乗する先輩によって、行動を変えるようになるが、やがて、「矛盾」こそが、ありきたりの日常であることを感覚的に学ぶようになる。

乗務員は企業の定めるサービス基準をもとに行動しているものの、フライトにおいては旅客数、季節、天候、社会情勢、ビジネスマンの多い便なのか、高齢の団体旅客の多い便なのかといった客層、飛行機の機種、乗務員の状態等に左右され一便として同じ条件下のものはない。そのため、前回反応の良かったサービスが、同様な結果をもたらすとは限らない。冷房で冷えている機内で就寝中の旅客に毛布を配るという簡単な行為さえ、感謝されることもあるが、クレームにつながるということもある。管制塔の離陸許可待ちといった不可抗力の理由による遅れに対し、烈火の如く怒りを表す旅客もいれば、機体故障による大幅な遅れに対し、乗務員に礼を述べて、笑顔で降機していく旅客も大勢いる。同じ事例に対しても、旅客の反応はまちまちである。

これらの「矛盾」に満ち溢れた接客の現場を、筆者は生き生きとした企業の生命力として理解している。マニュアルの範囲で対応できるお客様は確かに存在する。かなりの割合を占めている。しかしマニュアルの範囲を超える顧客も確実に存在するのである。1日として同じ条件の日はないことを考えれば、マニュアルで対応できないということがむしろ接客業界の当たり前であるとも言える。

この3つの職業の類似点とは、野中の唱える「もっとも貴重な知識は教えることも伝えることもできない」ということである。人はマニュアルや言語による説明よりも直接体験から何かを学んでいくということを示すものである。それらはマニュアルに書いてあるよりもはるかに壮大な知識であり、人的資源となるものである。「暗黙知」「形式知」という観点から経営を捉える野中の知識創造理論は、企業の知識（資産）を経営の中で管理し、新たな知識の創造を目指すという「ナレッジマネジメント」を生み出したが、筆者は接客現場における知識の伝達は多分に「暗黙知」の要素が強いのではないかと考えるようになった。なぜならば、初期の訓練等で学ぶマニュアル的な知識よりもはるかに経験やその都度ごとに変

化する事態の対応が重要視されることが多かったからである。マニュアルに書かれていない業務処理は、当時は「臨機応変」という言葉で単純化されていた。

「暗黙知」や「形式知」を意識したマネジメントは「ホスピタリティ・マネジメント」という分野においても応用していくことはできるのではないだろうか。これまで「ホスピタリティ・マネジメントは」は、服部説に見られるように、サービスとホスピタリティを「関係性」の上から論じるものが多かった。つまりサービスは客人を上位に、客人をもてなす側を下位にみなす一方向のもの、ホスピタリティは客人と客人をもてなす側が対等の関係を持ち、尚かつ双方向の関係であるという整理の仕方がなされていた。現場経験を鑑みれば、この関係性は普遍性をもったものとして受け入れることが難しいように思われるのである。実際の現場においては、一つ一つの事例をサービスとホスピタリティに分類することは、極めて困難である。たった一杯のドリンクサービスであっても、マニュアルに添ったただのサービスと受け取るか、相互に心の交流がうまれるホスピタルティとするかは極めて主観的なものであり、境界線はあいまいである。サービスやホスピタリティは、確かに人と人との関係性によって生まれるものではあるが、関係性に着目した区別では、説明できない部分も多いのである。したがってマネジメントに組み込んでいくことが難しいのではないかと思われるのである。そこで、ホスピタリティを暗黙知や形式知といった知識の観点から捉えてみることにする。

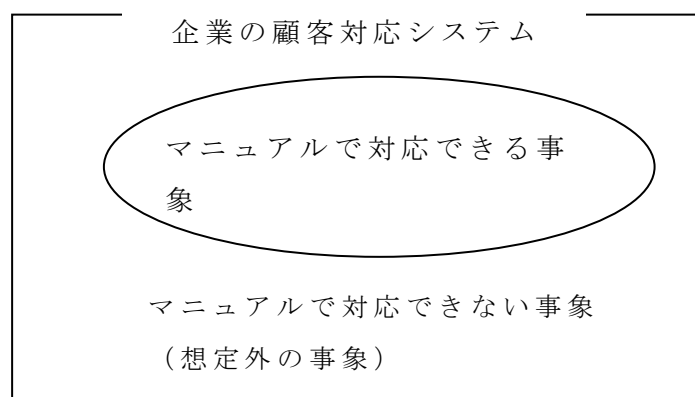
IV ホスピタリティの認識について

—ホスピタリティ・マネジメントの展望—

(1) 辺境に位置するホスピタリティ

企業の顧客対応システムを単純に図式化してみると、下図のようにマニュアルで対応できることとできないことに分けられる。

図3 企業の顧客対応システムの概観

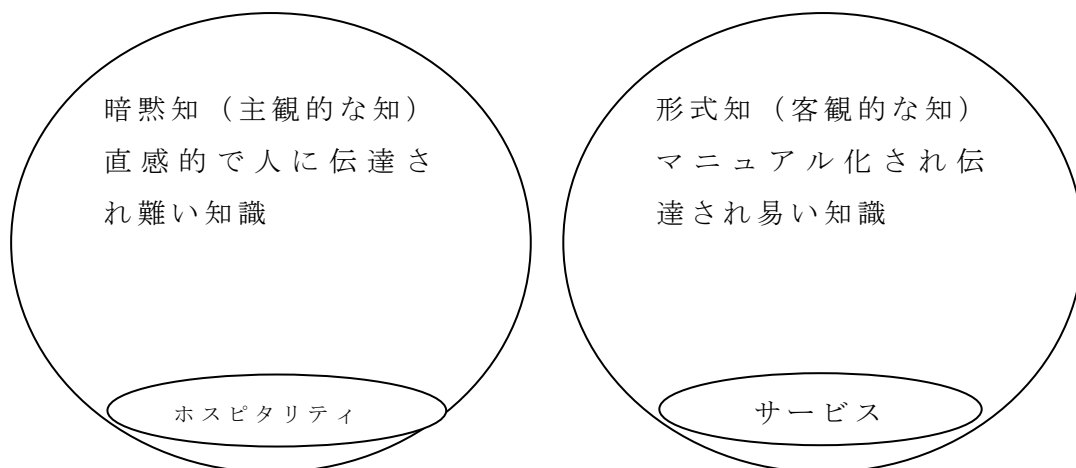


出典：筆者が作成

企業の規模が大きくなればなるほど、マニュアルで対応できる面積は広がってくる可能性があると思われるが、だからといって想定外の事象が0になることは、人間が行う企業活動である限りあり得ない。筆者はマニュアルで対応できる事象を通常サービスと捉えている。それでは、マニュアルで対応できない想定外の事象（矛盾）は何をもって対応していけばよいのか考えてみたい。内容は様々である。限りなくいつものサービスに近いものであれば、とっさの機転や小さな工夫でアルバイトの高校生でも対応できるかもしれない。しかし一時的に企業が損をするような金銭の絡んだ問題が発生した場合、その対応を行うのは現場の店長であったり、上層部の役員、経営者にも関係した内容になる。場合によっては企業としては困難な問題に発展することもあるであろう。仮に経営者が乗り出して解決をはからないといけないような問題が発生したのであれば、この想定外の事象の対応いかんによって、経営破たんする可能性さえ秘めているのである。

マニュアルで対応できるということは文字で書かれた形式知を利用できるということである。つまりサービスはマニュアルという形式知を利用して対応できる。マニュアルで対応できない対応ということは形式知を利用できないということ、つまり暗黙知を利用した対応ということになる。形式知とサービスは近い関係にある。そのように考えるとすれば、サービスとは違うホスピタリティの概念は、暗黙知と関係していると捉えることはできないだろうか。筆者は暗黙知とホスピタリティ、形式知とサービスの関係性を以下の図4のように整理する。

図4 知識の観点から捉えたホスピタリティとサービス



出典：筆者が作成

サービスは、マニュアル（形式知）で対応できる通常の対応を指している。その性質は機能的であり、比較的捉え易い。

それに対し、ホスピタリティは、通常の全体サービスでは発揮され難く、個別

対応において発現することが多い。また、マニュアルで対応できないという性質を持っている。したがって暗黙知の中に含まれるが、辺境に位置し捉え難い。

今日まで、サービス中心主義で経済事象を認識してきたことを基軸にすると、ホスピタリティとは、本流から外れた、辺境に位置するようにも見える。しかし、ホスピタリティの中身が限りなく深く、多大な財産を生み出す源泉であると捉えるならば、ホスピタリティこそが、マネジメントの本流であって、それを掘り起し、形あるものへと変えていくことが重要であるとも考えられるのである。

(2) 社員教育とマネジメント

現在、多くの企業や接客の現場で社員教育がなされている。ひとつの例として、「接客マナー講座」というもの存在し、当然のことながら「形式知」や「暗黙知」の区別はない。筆者は結果を生み出す社員教育（「接客マナー講座」）は、意識する、しないに関わらず「形式知教育」、「暗黙知教育」が二本立てで実現されているものではないかと考えている。一般的に日本の航空会社の客室乗務員のマナーは丁寧できちんとしていると思われているが、筆者はその理由を「形式知」習得のための新人社員教育の充実と、現場での OJT や所属グループによるフォロー体制の充実により「暗黙知」習得が効果的になされているからであると考えている。職場における「暗黙知」とは、言葉で表し、説明することが難しいという意味合いで、「マニュアルで対応できる以外のすべてのこと」を意味する。前章であげたそれぞれ違う先輩のアナウンスによって、1 便として同じフライトはないことを学ぶ新人客室乗務員の例などは暗黙知の習得のよい例である。最初は多くの人がマニュアルどおりにしか動けない。マニュアルの範囲さえにも到達しない人もいる。しかし、マニュアル以外の事例があって当たり前という経験を重ねることにより、企業としての適応能力は開花していくのではないか。そこが他社との大きな差別化にもつながっていくように思われるのである。

例えば仮に、お辞儀の仕方だったり、笑顔の対応といったいわゆる接客マナーさえきちんと社員に教え込めさえすれば、ホスピタリティ・マネジメントに成功していると考えられる経営者がいるとすれば、その企業は発展のチャンスを永遠にものにすることはできないのではないだろうか。社員がマナー講座を受けてきちんとした対応ができるようになったとしても、短期的な効果しか得られないのではないだろうか。なぜならば、1 日か 2 日の講習で簡単に身につけられる笑顔の効果やマニュアルで学ぶ接客用語の習得は「形式知の習得」であり他社にとっても容易に習得できる技能だからである。それでは片手落ちである。あくまでもそれらは初期段階の教育であり、それらを存続し企業の人的資産となるようなもの、あるいはそこから派生して生み出され継続していく様々なアイデアは「暗黙知」の要素を知らずに実現していくことは困難である。

「形式知」が不要であるというわけではない。「暗黙知」のみを過大視すればよいということでもない。どちらか一方が重要視されるのではなく、双方が存在し、それを認識する職場環境こそが重要なのである。その暗黙知的な要素をたくさん含むものの一つが「ホスピタリティ」であると考えすることはできないだろうか。

むすびにかえて

ホスピタリティという語を語源アプローチで考察した場合、サービスという概念との違い、つまりは<関係性>の在り方として認識することができた。ホスピタリティ・マネジメントとして問題を提出する場合、とりあえずは、<関係性>の違いとして認識することで、論点を明確にすることに役立つことを概観した。そしてまた、会計の視点からすれば、そうした違いを露骨に出すことによって、今まで、隠れていた経済事象の認識、ひいては会計認識の一助となるような性質があることも指摘した。しかし、そうした営み以上に、<ホスピタリティとは何か>という問題を知の在り方の問題に還元することで、さらに深くその実相について知ることができるのである。ホスピタリティをマネジメントとして取り込むことの意義が奥深く隠されていることをマネジメントの認識の枠の中に入れて考察していかなければ、ホスピタリティなるものをより効果的に実践化できない特質を持つものであることも指摘することができた。ホスピタリティの<認識>研究に際しては、上述した二つのアプローチにとどまらず、多数多様のアプローチがあるものの、それがまた、ホスピタリティを一筋縄ではつかみ切れない動的な対象であることを、ここでは、確認することにしておきたい。

<参考文献>

- 岩井克人 『会社はだれのものか』東京印書館 2005年
稲田直太 『人づきあいは極上に』学習研究社 2006年
河北秀也監修 『西歐的なものの限界 日本的なものの可能性』文化科学高等研究院出版局 2012年
高野登 『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間』かんき出版 2005年
高野登 『絆が生まれる瞬間』かんき出版 2008年
田坂広志 『「暗黙知」の経営 なぜマネジメントが壁を超えられないのか』徳間書店 1998年
徳江順一郎 『サービス&ホスピタリティ・マネジメント』産業能率大学出版部 2011年

- 徳江順一郎 「サービス研究におけるホスピタリティ概念の意義」高崎経済大学
論集 第52巻 第2号 2009年 p.57～p.70
- 西澤健次 「会計とホスピタリティー—貨幣評価の公準を巡って—」日本経営会
計学会、第9号10月、2007年10月
- 西澤健次 「財務報告とホスピタリティー」北九州市立大学商経論集43巻第1・
2・3・4合併号、2008年3月
- 西澤律子 「客室乗務員のホスピタリティ意識の促進に関わる一考察—2つの
航空会社の比較—」日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌
第17号 2010年
- 日本の人事部編集部 『伸びる会社の人財力』朝日新聞社 2006年
- 野中郁次郎 嶋口充揮 『経営の美学—日本企業の新しい型と理を求めて』
日本経済新聞出版社 2007年
- 野中郁次郎 勝見明 『イノベーションの作法—リーダーに学ぶ革新の人間学』
日経ビジネス人文庫 2009年
- 野中郁次郎 紺野登 『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』
筑摩書房 2011年 第12刷
- 野村佳子 「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 p.73～p.89
2010年
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 『ナレッジ・マネジメント』ダイヤモン
ド社 2000年
- 服部勝人 『ホスピタリティ・マネジメント学原論』丸善 2006年
- 服部勝人 『ホスピタリティ学のすすめ』丸善 2008年
- 本田由紀 『多元化する「能力」と日本社会』NTT出版 2005年
- マイケル・ポラニー（佐藤敬三訳）『暗黙知の次元—言語から非言語へ』
紀伊国屋書店 1980年
- 細井勝 『加賀屋の流儀—極上のおもてなしとは』PHP研究所 2006年
- 細井勝 『加賀屋のこころ—人間大事の経営とは』PHP研究所 2010年
- 山田秀夫 山根節 『なぜ、あの会社は儲かるのか？』日本経済新聞社 2006年
- 福島文二郎 『9割がバイトでも最高のスタッフに育つディズニーの教え方』中経
出版 2010年
- 山上徹 『ホスピタリティ・マネジメント論』白桃書房 2005年
- 山上徹 『おこしやすの観光戦略』法律文化社 2001年
- 山上徹 堀野正人 『ホスピタリティ・観光事典』白桃書房 2001年
- 山本哲士 『ホスピタリティ原論』文化科学高等研究院出版局 2006年