

ビジネス活動におけるホスピタリティの存在価値

乾 弘 幸

1. はじめに

戦後の大量生産・大量消費の時代を経て日本経済・日本の産業は著しい発展を遂げ、商品開発力、技術力、販売力などを武器として世界中でも大きな競争力を持つ一国となった。いわゆる「モノ」に対するニッポンブランドが定着した時代であった。しかしながら、その結果として高品質・低価格な「モノ」があふれ、消費意欲の減退という皮肉な状況を招いてしまった。そして消費は「モノ」に変わる「コト」へとシフトし、商品としてのサービスが注目されるようになった。サービスの善し悪しが商品品質を規定するようになり、企業はサービス競争を活発化させることになった。しかし、本来サービスがもつ本質的意味を忘れ、低価格がサービスだと言わんばかりに価格競争にはしり、デフレ・スパイラル現象をも引き起こす結果となった。

現代の消費動向を見てみると、近年の継続的な景気低迷や高齢化社会を迎え、生活に対する不安、そして低金利による不動産・株式などの財テク商品の消費に対する信用低下などの影響を受け、市民生活の中で少しでも豊かな気持ち（心）をもちたいという志向から「癒し」「やすらぎ」という要素をもった商品を求める傾向にある。現代は心の時代であるといわれる所以である。消費者が求める「心」とは「癒される商品」や「やすらぐこ

とができる商品」そのものだけではない。一連の消費行動の中で発生する「人的な接触」にも「心」を求めている。消費者の関心は「モノ」から「コト」へ、そして「心」へとシフトしているといえる。これまでサービスという概念で括られていた人的な付加価値提供活動そのものの競争優位性も平準化し、今や「人間の心」に対する課題としてサービス概念に関する新たな研究を進めるべき時代を迎えている。

本稿における議論は、商品の一部を構成するサービス活動の根底には「ホスピタリティ (Hospitality)」という「心の作用」が存在し、それが結果的にエクセレントなサービス・オペレーションにつながり、さまざまなビジネス活動において価値を発揮するのではないかということにある。言い換えれば、提供者と受け手との間に生ずる心の作用の相互交換なくして真のサービスは達成できないのではないかということである。また、これまでホスピタリティ産業として特定の観光産業や諸関連産業の枠組みの中だけで「歓待・もてなし」として認識されていたホスピタリティ概念が広く他産業分野におけるビジネス活動の中で価値を発揮するのではないかという議論である。

2. サービスとホスピタリティ

ひとつの商品としてのサービスは「モノ」に対する付加価値提供活動であり、消費者の物質的満足感をサポートする形となっている。サービスという「コト」が企業活動における重要な戦略的要素として形成されており、今日の企業競争はサービス競争により行われているといっても過言ではない。サービスはそれ自体に商品性を有している。サービス・マネジメント研究におけるサービスに関するさまざまな定義も、販売活動に付与される

活動・便益・満足として理解されている (Grönroos 1990, Kotler 1991, Lovelock & Wright 1999)。また、商品競争力という側面から考えると、サービスは物的満足感に加えて心理的満足感を達成する手段となり、「モノ」と「コト」が合成されることにより商品そのものの競争優位性を構成する。種々多彩な商品があふれている中、現代のビジネス活動にとって顧客満足を獲得するための重要かつ不可欠な要素である。

一方、ホスピタリティは語源的にはラテン語の “*Hospitare*” から派生し、本来は「遠方から訪れた旅人を手厚くもてなす・歓待する」ことを意味している (Dittmer & Griffin 1993, Powers 1995)。現代的には「温かく親切なもてなし」「心づかい」などを意味し、商品の付加価値としてではなく、あくまでも広義の意味で人間の相互交換的な心の作用であると認識されている。また、欧米諸国では宿泊業・飲食業・旅行業・余暇産業などの観光産業をはじめ病院・教育産業まで含めてホスピタリティ産業として位置づけられている。これらの産業群が実行しているホスピタリティ・マネジメントというものは、人間同士の相互関係性を通じて生ずる心の作用を戦略的に商品化して扱うというものである。

このように、サービスとホスピタリティは本質的に意味を異にするものである。しかし、これらは共に「客 (Customer and Guest) に対する人間的行為」であるという点において共通性を持っている。ならば、あらゆるビジネス活動にサービスという概念が存在するとすれば、その根底には客 (Customer and Guest) に対する心の作用としてのホスピタリティが存在して然りである。

3. サービスとホスピタリティが持つ価値

サービスが商品としての付加価値的活動，すなわち生産者が消費者に対して一方的に行う提供活動とすれば，ホスピタリティは提供者とそれを受ける側との間に生ずる相互的な心の価値の交換活動であるといえる¹⁾。また，活動という視点を掘り下げれば，サービスが販売活動における身体的活動 (Physical Activities) であるのに対し，ホスピタリティは人の心に対する心理的活動 (Psychological Activities) であると言い換えることもできよう。

ビジネス活動は，主として商品の企画・生産・販売という一連の生産的活動と企業組織のマネジメントという内部組織的活動の両側面を有している。これらの活動の源泉となるものは組織を構成しているひとりひとりの人間であることにほかならない。また，サービスもホスピタリティも共に「人の活動 (Human Activities)」によって創造されるのであるから，一連のビジネス活動における戦略的要素としての重要な価値を形成することになる。では，一連のビジネス活動におけるサービスとホスピタリティがもつ価値とは何であろうかを検討してみる。

(1) サービスが持つ価値

サービスのとらえ方として，①有形の商品に無形のサービスを付加して商品そのものの価値を高める。②無形のサービスそのものが商品となり，サービス品質が商品の価値を規定する。という2つがある。無形とはいえ，サービスの存在がビジネス活動にとって大きな価値形成要素であることにちがいない。なぜならば，これまでは製品品質が顧客満足度を規定してい

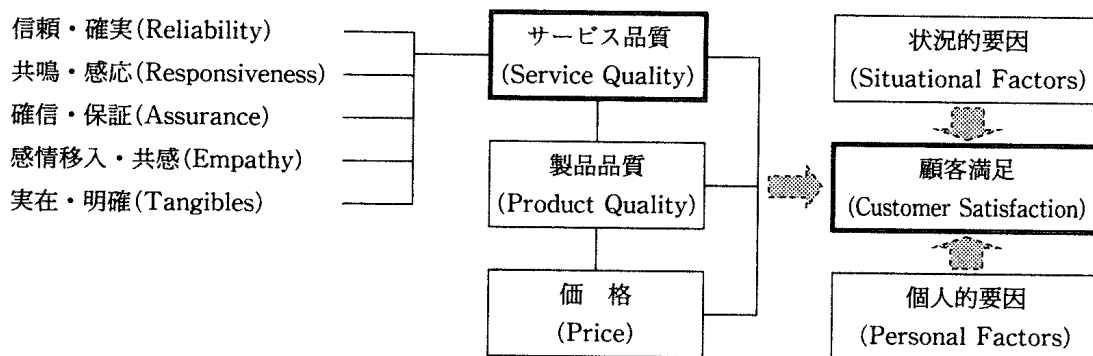
たが、高品質・低価格による製品価値の競争力が著しく低下してきたため、その製品価値に代わるものとしてサービス価値が新たな競争力要因として台頭してきたからである。それでは、その重要な価値としてのサービスの品質は何によって規定されるのであろうか。

Valarie & Zeithaml (2000) によるサービス品質と顧客認知との関係性分析では、サービス品質は顧客の5つの心理的要素 (Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy, Tangibles) により影響を受けた上で規定され、製品品質や価格の要素が加わり顧客満足が構成されるとしている(図-1)。また、サービスそのものの価格性については、有償なものであるが不可視的 (Prices are not visible) であり、商品価格を構成する一要素であるがサービス品質を判断するものではないと指摘している。つまり、商品としての一連のサービス活動は、顧客が有償で購入するものであるものの、その価格性にかかわらず顧客の感じる主観的な「良し悪し」の判断により品質評価をされるものだけということである。

また、サービスの提供者である従業員と受け手である顧客との相互関係性の視点から、Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) は、サービス品質とはそのプロセスだけではなく顧客が享受したサービスの結果であり、その結果を導くための提供システムを創りあげることこそ重要であると指摘する。加えて、従業員満足こそが顧客満足を創造することも強調している。サービス提供者である従業員は顧客とのコミュニケーション²⁾を果たす能力を備えると共に、自分自身の仕事における権限や判断の裁量権を与えられ、その結果として正当な評価や報酬を受けてこそ高い生産性を発揮する。顧客満足の根底には従業員自身のモチベーションが不可欠であり、その「良し悪し」もまたサービス品質を規定するのである。

サービス活動は企業が提供する商品の一部を構成する。そのサービス品

図一 顧客の品質認知と顧客満足



(出所) Valarie A. Zeithaml & Mary Jo Bitner (2000) *Service Marketing, Integrating, Customer Focus Across the Firm, 2nd Edition*, Irwin McGraw-Hill, pp. 75.

質が結果としての商品価値を生み出すための重要な要素でもある。サービス価値が商品の源泉となると言い換えることもできる。しかし、サービスはあくまでも組織を構成する「人の手」により提供されるものであるが、そのデリバリー・システムは組織で作られたサービス標準 (Service Standard) を顧客に対して提供しているにすぎず、実行者である従業員はその範囲内での原則的行動に縛られることも多いという事実も存在する。心理的に活動制限が加えられ、エンカウンターとしての「可能な限りの配慮 (Consideration of one's ability)」とサービス標準との整合性がとれないばかりに顧客の感情を損ねてしまうということも否定できない。

(2) ホスピタリティが持つ価値

ホスピタリティは基本的に価格性・商品性を持っていない。しかし、ホテル・飲食業や旅行業など「商品」を有する事業をホスピタリティ産業と呼んでいるのはなぜなのか。その理由の一つは、「もてなしや心づかいができる人」によってさまざまな商品を創り出し、それらを事業化していると

いうことである。もう一つは、これらの産業では人と人が接することにより商品提供の場が創造されると共に、提供者 (Host) と受け手 (Guest) との間に生ずる心の作用が交換され、「心の関係性」が大きな商品価値となるからである。

Selwyn (2000) は、ホスピタリティの基本的機能として相互関係性の確立および既に確立された相互関係性を増進させることを挙げている。モノやサービスの交換過程において提供者と受け手との間に生ずる心理的な部分での結合がそれぞれの関係性を構築し、それらがお互いのモラルを生み出すということを示唆している。

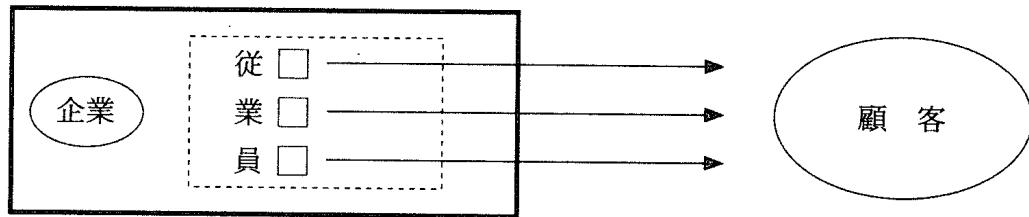
ホスピタリティはサービスと違い「品質」を生み出さない。なぜならば、「品」ではなく、心の作用を「質」で評価できないからである。したがって、質によって価値を評価するのではなく、相互の心理的充足感や心理的満足感などの感情で評価することになる。感情は本質的に個々の性格や経験などの諸要素により起こりうるものであり、また標準も存在しない。すなわち、サービスが企業における商品提供システムとしての価値を構成するのに対して、ホスピタリティは個々の人間の感情の交換作用としての価値を有するのである。また、サービス活動はあくまでも一方的に顧客に対してのみ行われであるのに対して、ホスピタリティは経営者・従業員などの企業組織内部においても、そしてゲストとしての顧客に対してもインタラクティブに交換されるということである (図-2)。

4. ビジネスとホスピタリティの関係性

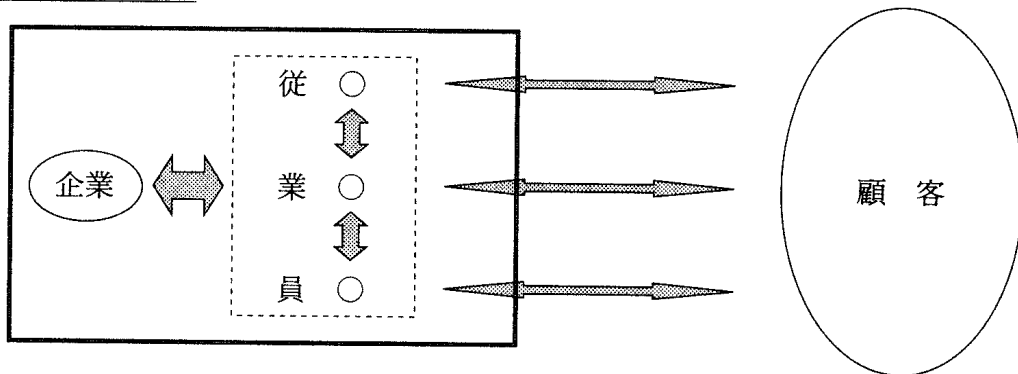
経営の3要素である「ヒト・モノ・カネ」のうち、ホスピタリティという領域に関連するのは「ヒト」である。ここでは、「ヒト」に関する議論を

図一 2 価値提供システムの相違

サービス：



ホスピタリティ：



前述の図一 2 に照らし合わせて企業⇔従業員，従業員⇔従業員，従業員⇔顧客という3つの関係性から進めることにする³⁾。

(1) 企業と従業員間におけるホスピタリティ

顧客満足は従業員と顧客間における良好な状態だけで構成されるのではない。そのベースはビジネス活動を行う従業員の満足により構成されるといっても過言ではない。経営者がいかに従業員に対して「手厚くもてなす」「配慮する」という点にある。では、その「手厚いもてなし」「配慮」とは何であろうか。労働環境・賃金・昇進・公正なる評価・福利厚生など、さまざまな要素が考えられる。しかし、最も重要な要素は経営者が真にその従業員を必要としているか、またその労働力によりビジネス活動を有効にしているということを従業員自身が認知できる環境を提供できるかどうか

かである。

日産自動車はかつて経営危機に陥り、フランスのルノー社との提携により外国人 CEO を迎えた。日産リバイバルプラン(NRP)の実行により、わずか2年足らずでビジネスの再建を達成した。労働力の削減、工場閉鎖などドラスティックな政策であったが、その裏では CEO カルロス・ゴーン氏との間で徹底的な対話が存在している。なぜさまざまな削減をしなければならないのか、この削減策によりどのように再建の道を辿るのか、従業員ひとりひとりの役割とは何か、というような対話を経て NRP が実行されている。

『私は白紙の紙1枚もって日産にやって来たただけなのです。計画など何もありませんでした。私自身の経験と、私の感性と、やる気と決意を持ってきただけです。計画は私が日産に来てから、日産の人々と作成していったのです。だからこそ、計画は迅速にされたのです。日産の従業員がやる気になってくれた、そして何よりも彼ら自身の計画だからです。私の計画ではないのです。私は触媒(Catalyst)に過ぎません。つまり仲介者です。必要な材料は全て揃っているのに、化学反応を起こすための、たった1ミリグラムの触媒が必要なことがあります。これこそ、私の役目だったのです。』⁴⁾ (カルロス・ゴーン氏談)

『私は企業というものは価値を創造しなくてはならないと考えています。様々な形でね。顧客のために価値を創造するのです。車は価値であり、技術も価値です。そして、株主のためには、配当金という形、または株価上昇という形で価値を創造します。また、社員に向けては、面白い仕事を提供できるかどうか、的確なポジションを提供するとい

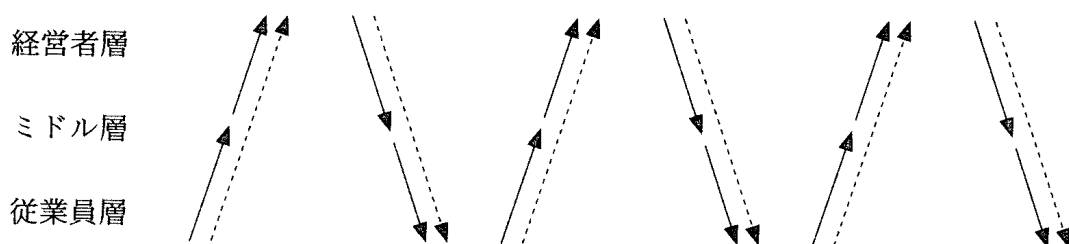
うこと、的確な給与を払うということで、価値を提供しています。さらに、協力者に対しても同様に価値を創造します。—後略—』⁴⁾ (カルロス・ゴーン氏談)

企業組織の中心となる経営者の従業員に対する心の作用たる「心づかい」の一例がカルロス・ゴーン氏の談から読みとることができる。また、戦略的行動や業務に関わる指示の伝達方法として「アップ・ダウン」でも「ボトム・アップ」でもなく、「アップ・ダウン・アップ・ダウン」の繰り返し、すなわち「アップ アンド ダウン」であることを強調している(図-3)。

従業員のモチベーションは顧客満足を創造する源泉である。すなわち、顧客に対する価値の創造であり、同時に自分たち従業員にとっての価値創造の場であらねばならない。そのためには、企業組織から提供するモチベーション向上のための手法として、単に労働環境の整備や給与という物理的・物質的要素の充足だけでなく、企業と従業員との間で心の作用が交換される場を必要とする。この日産自動車の再生事例において、企業経営者と従業員との間に生ずる心の作用、すなわちここでいうホスピタリティの存在がもたらした効果は大きい。

また日産自動車は、2002年7月末にかつての名車と謳われた「フェアレ

図-3 アップ アンド ダウンの構図



明瞭・公正な指示伝達 = ホスピタリティの交換作用の実現

ディZ」を復活させた。このフェアレディZは1969年に初代30型がアメリカで誕生し、高級スポーツカーとして日本のみならず世界各国でも販売された。その後、1978年にS130型、1983年にZ31型、1989年にZ32型と過去4代にわたりその名を世に残してきた。世界のいたるところでオーナーズ・クラブが存在するほどの名車である。初代から4代目までの総生産台数は約144万台となっている⁵⁾。しかし、諸般の事情から1996年に生産中止になり、日産自動車社内ではもうフェアレディZの復活はないと思われていた。ところが、2002年7月末、5代目のZ33型が発表され、突如として「フェアレディ神話」の復活劇が現実となった。この劇的な神話復活には隠れた事実があった。それは、生産中止が決定された後に経営者がフェアレディZの開発担当者に密かに開発の継続を指示していたのである。開発担当者にとって、自分たちの開発してきた車が生産中止、それも復活はあり得ないとなればモチベーションは一気に低下する。しかし、開発担当者の熱意を認めたこの指示により開発担当チームは普段のルーティン・ワークに加え、見えないフェアレディZの復活を夢見ながら業務をこなしてきたのである。そして1999年10月、カルロス・ゴーンCEOによりフェアレディZの完全復活が指示されたのである⁶⁾。

この事例の中にも、企業の従業員に対する心の作用を窺い知ることができる。開発担当者のこの車に対する思い入れを理解し、企業としての「思いやり」「心づかい」を提供していたのである。当時、この事実は組織内においては異例の指示であったかもしれない。しかし、神話復活を迎えた現在は、多くの従業員に対して企業姿勢としてのホスピタリティ価値を提供したということを従業員自身が認識し、極めて大きなモチベーション向上の要素となったであろう。まさしくカルロス・ゴーン氏が言う面白い仕事と従業員自身が持つべき労働価値というものを提供していたのである。

企業姿勢として従業員との円滑なコミュニケーションの維持は生産性を向上させる。そのコミュニケーション自体が形式張ったものであったり、一方的であれば逆効果であり非効率的である。組織を構成するのはひとりひとりの人間であり、感情によってその行動を決定する。組織構成者である従業員は「自分の場」を求めており、企業がその場を「心」と共に提供することこそがビジネス活動に生産的な要素を与えることになる。

(2) 従業員間におけるホスピタリティ

同じ職場で働く従業員同士における相互の「思いやり」「心づかい」は生産性向上に不可欠な要素である。なぜならば、相互の心の作用が欠如している場合、その人間同士だけでなく職場としての組織にも機能障害を与えるからである。職場環境としての心の作用やモラルは労働する人間のモチベーションに極めて大きな影響を与える。ひとつの製品や商品は多大な労働力の集結した結果としてできあがり、その生産過程には多くの人間という労働力が関わっているのである。

東京ディズニーリゾート (TDR) は、さまざまな顧客満足度調査において常に上位にランクされる。それは、単に地理的位置、施設のすばらしさやアトラクションの面白さだけで顧客の評価を勝ち取っているのではなからう。その場で働く従業員たちが創り出す「心あるもてなし」による部分が多い。その結果が今や世界最多の2,200万人もの入場者数を誇っているのであろう⁷⁾。TDRのブランドを創りあげているのはほかならぬ従業員であり、ミッキーマウスやドナルドダックなどのディズニー・キャラクターたちはいわば視覚的に訴える「デザイン商品」にすぎない。

TDRの人材教育・育成に係るエピソードは数多く存在する。それらの背景には、システム化されたサービス・マニュアルの存在がある。しかし、

あくまでも「サービス」という枠組みの中での育成過程である。マニュアルの存在は重要であるが、単にそれだけでこれまでのブランドを築き上げたわけではなかろう。深層部分には従業員間での心の作用の交換、いわばインターナル・ホスピタリティ (Internal Hospitality) の存在を認めることができる。

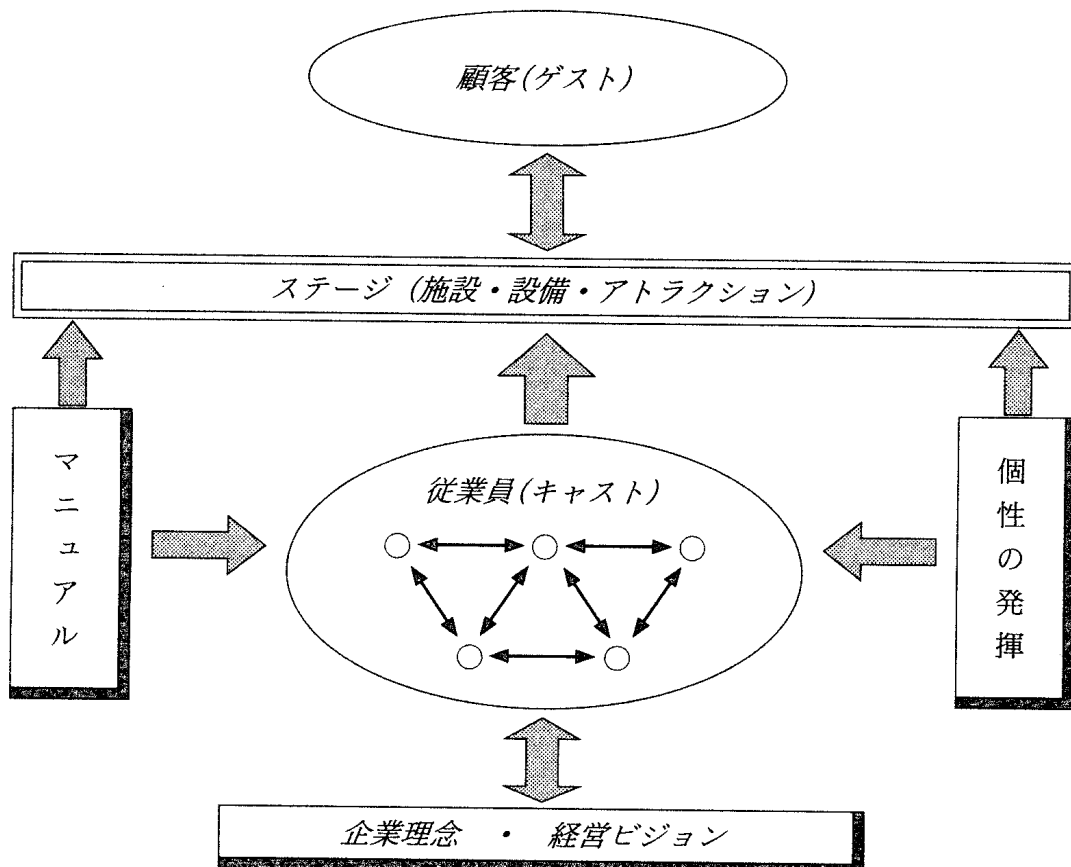
TDR では、新人には同年代の指導スタッフがトレーナーとして付くシステムがとられている。あえて同年代にこだわっているのは、教える＝教えられるという関係ではなく、共に一つの仕事をやり遂げようという姿勢を身につけるためである。一つの目標の達成のために呼びかけ、それに応えるという心理的配慮の交換を窺い知ることができる⁸⁾。新人にはフリーターや学生が多く、彼らもまたいずれトレーナーとして育っていくことになる。そうすれば、この一連の育成過程が連鎖的にスタッフに浸透して行くシステムとなっている。

その育成過程では、スタッフひとりひとりが TDR という場で「いつ・どこで・誰に・何を・どのように・なぜ」しなければならないかを認識させることに重点が置かれている。TDR の教育方法にはいくつかの特徴的な面を見ることができる⁹⁾。①顧客満足達成のためには、同じ職場で働く人間の気持ちを考えながら行動すること。②あらゆる業務において、大切なもの(顧客・従業員)を大切にすることが働くということである。③従業員に対しての互いの配慮ができなければ顧客に対してもできない。これらのような従業員間での心の作用に関わる事項がその人材育成過程の中で徹底されている。

TDR ではスタッフのことを「キャスト」と呼ぶ。すなわち広大なテーマパークというステージを演出する「出演者」という位置づけである。彼らの役柄には統一されたマニュアルに加えて、それぞれの個性を要求されて

いる。マニュアルに厳格に従っているだけならば出演者としての魅力を発揮できないからである。キャスト同士での個性が相互に尊重され、演出すべき空間を共に創りあげていくことによってゲストの満足度が達成されることになる。ただ、従業員間の心の作用の交換は従業員から自然的に発生するものではない。組織すなわち企業が明確な経営ビジョンや戦略を従業員に伝え、従業員自身はその実行価値に対する認識を共有していることが必要である（図－4）。TDR がテーマパークというホスピタリティ産業だから特徴的というのではなかろう。あらゆる製品・商品（サービスも含む）の生産過程においては人間の関わりがある。協働による組織機能の向上・生産性の向上・顧客満足創造という点において、従業員間の心の作用の交換であるホスピタリティが存在することによりこれらの目標が達

図－4 TDR におけるホスピタリティ価値の創造過程



成できることは合理性を有している。

(3) 顧客に対するホスピタリティ

あらゆるビジネス活動において顧客満足の向上は永遠の課題である。顧客満足の優劣が企業の成長・存続に対して大きな影響を与えることになる。顧客満足は基本的に商品とそれに関わるサービスを合わせた総合的評価によって規定される。サービスというと、誠心誠意、心をこめて、そして笑顔添えて…など人間の態度としての行為を語られがちであるが、決められたマニュアルに従った態度の実行だけを意味してゐるのではない。

目の前にいる顧客に対して自分ができる最大の心づかいは何であるのかを考え行動し、顧客側から一連の心の作用に対する認識を引き出せるかどうかである。また、この作用が顧客と相互に交換されるかどうかということである。

顧客に対するホスピタリティは従業員の意識に依存している。言い換えれば、顧客との心の作用交換を従業員自身が意識できるかどうかということである。サービスはある商品を媒介機能として行われる。これに対しホスピタリティは人間そのものを媒介機能としている。商品を媒介機能とするサービスにおいても本来は人間と人間との相互的なやりとりであるから、本質的にはサービス提供者であるひとりの人間の意識の中には潜在的にホスピタリティという心の作用が必ず存在していなければならない、それが商品という媒介機能を通して顧客と交換されるはずである。もし心の作用を伴わない行動であれば、それは真のサービスではないし、顧客との相互関係性を保つこともできず、顧客自身の感情移入や共感も創造されないであろう。

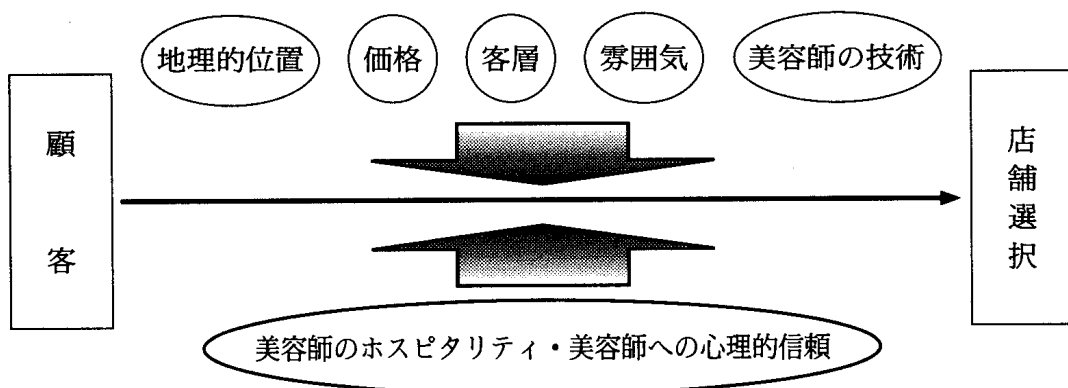
例えば、ヘア・サロン（いわゆる美容院）の場合を考えてみる。ヘア・

サロンは全国で約20万件あまりある¹⁰⁾。女性だけでなく最近では若い男性の利用も多く、われわれが生活する街中のいたるところに点在している。男女に拘わらず「髪に対するケア」は普段の生活の中で一般的な消費行動である。では、ヘア・サロンの主たる商品とは何か、それは美容師によるヘア・カットの技術、ヘア・ケアの技術であろう。数年前、「カリスマ美容師」という言葉が流行したように、多くの顧客は自分のお気に入りの美容師や専属の美容師をもっており、それを基準にして店舗の選択を行う。また、顧客の多くは美容師を指名し、予約を入れる。人気の美容師は予約をなかなか取ることができず、飛行機の座席ならぬ「空席待ち」さえある。人気度の高い美容師たちは、常にファッションの流行を敏感に察知し、それに合う髪型の研究や技術の向上に日々努力を重ねているという。美容師がもつ感性と技術力によってヘア・サロンは支えられているといっても過言ではない。

美容師の技術は製造業に例えれば「製品」である。顧客の髪の色や全体的なバランス、好みなどをひとりひとりに合わせて技術力を投入する。その技術力の最終的な結果として顧客のヘア・スタイルが完成することになる。これが顧客に提供する有形な製品価値である。顧客はその技術力たる製品だけを求めて数ある店舗から特定の店舗を選択するのではなかろう。お気に入りのヘア・スタイルさえできればどこでも良いというわけではない。顧客は「ヘア・スタイルに関わる有形・無形のトータルな満足」というものを求めている。これらの統合された評価によって店舗の選択を行う。顧客にとって自分の思い通りのヘア・スタイルが出来上がるというのはごく当然のことであり、事前期待＝認識価値のバランス関係にある。すなわち、期待していた製品が手元に届いたという状態である。しかし、顧客満足を創造する要素はこれだけではない。まず、店内の雰囲気や設備、地理

的位置，主たる客層など店舗そのものに関わるハード面の要素もあろう，また，1週間から10日後に状態を尋ねるダイレクトメールやEメールの送付，次回の来店案内などアフター・ケアに関するプロモーションがある。これらはヘア・サロンが提供するソフト面でのサービスである。しかし，顧客がヘア・サロンに求めている最も大きな要素は担当する美容師との心の交換作用である(図-5)。来店時のカウンセリングに始まり，ヘア・カットやヘア・パーマ，染髪，セットなど，美容師が顧客の髪をアレンジする時間は顧客と美容師との1対1の空間と時間であり，美容師にとってはまさに顧客とのエンカウターの瞬間である。美容師は指名される自分の顧客の「心に入り込み」，また顧客は美容師に「心の扉を開く」必要がある。美容師は顧客が雰囲気を変えるために髪を短くカットするのか，あるいは何かいやなことがあって気分転換で髪を短くカットしようとしているのかなどを見極めることも必要であろう。また，顧客のスタイルやファッションとのバランスを考え，的確なアドバイスを与えることも必要であろう。この一連の美容師と顧客との間に相互的な心の作用が存在しなければ顧客満足創造の場を維持することは不可能であろう。顧客との間に美容師の心づかいという心の作用が交換される場が必要なのである。特に女性にとっ

図-5 顧客のヘア・サロン店舗選択要因



ては「髪は心の鏡である」という。それだけ大切なものを扱う美容師にとっては、髪にハサミを入れ、高等な技術で仕上げるだけでは顧客の心をつかむことはできないし、また価値を提供することもできない。その価値創造の背景には一連のサービスや技術力を提供する背景にはホスピタリティという心の作用が存在し、その相互交換こそが顧客価値を創造していると考えられるべきである。

5. 顧客満足の形成要因

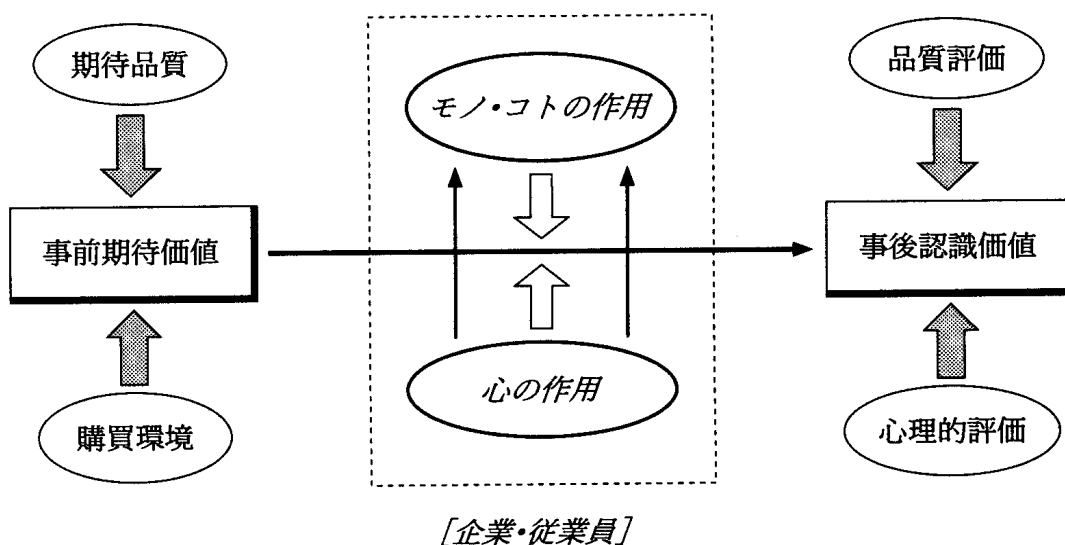
あらゆる業種において最終消費者たる顧客は必ず存在する。製品としての自動車や電化製品を製造する開発担当者や技術者も顧客のニーズや便利性を考える。あるいは無形の商品として販売するサービス商品も営業担当者や販売担当者は顧客との接点であるエンカウンターという瞬間を特に意識しなければならない。

一方、顧客の期待は商品（製品やサービス）に対する事前期待価値と事後認識価値との間に生ずる正（+）の認識価値差である。この認識価値差が負（-）であった場合は「不満足」となる。顧客が満足したという状態である正（+）の認識価値差を形づくる要因は、商品たる製品の品質や評価だけではない。購買心理に関わる複雑な要因も存在する。事前期待価値に含まれる購買心理の要因のひとつは、その商品を購入する「喜び」である。数ある商品の中から自分自身が選択し、購入の意思決定を行った結果としての「購入の瞬間の喜び」が挙げられる。もう一つは、その商品を購入しようとする意思決定を行う過程としての「背景や環境」であろう。例えば、ある商品を購入するためにこつこつと預金を貯めたという背景や商品購入にいたる顧客の生活環境などだ。これらの購買心理は「この商品を

「買いたい」という事前期待の裏側に潜む購買環境要因となる。生産者や販売者は、この購買環境要因を認識するために顧客との心理的な交換作用を積極的に行う必要がある。商品を購入する顧客がもつ環境を知らずして顧客への心づかいなど存在しないからである。顧客の購買環境を認識し、適切な対応をすることこそ心づかいであり、その過程の中で顧客との間に心の作用が交換されるといえる。

顧客満足の形成要因は、事前期待価値から事後認識価値にいたる顧客の評価過程における2つの作用である。提供者（企業・従業員）と顧客との間に関わる作用で、一つは製品やサービスとしての「モノ・コト（製品やサービス）の作用」、そしてもう一つは「心の作用」である。この心の作用は、モノ・コトの作用のベースにもなっている。つまり、企業や従業員がモノ・コトを提供する段階で、顧客の購買環境など事前期待価値に潜む購買心理は心の作用の交換がなければ認識できないし、この意味からも心の作用としてのホスピタリティの存在は認めうるべきである（図－6）。

図－6 事前期待価値と事後認識価値の形成要因



6. むすび

これまで、ビジネス活動におけるホスピタリティの存在は全くと言って良いほど経営戦略論における議論の対象にはならなかった。すべてが「サービス」という概念で総括されてきたからである。サービスの議論なり研究は、あくまでもひとつの「商品」または「商品の付加価値」として取り上げられており、サービス活動 (Service Activities) の行動的方法論としての側面が強い。しかしながら、その商品を扱う人間の心理として、そして消費者たる顧客の心理として、またその両者間で交換される心理作用としてのホスピタリティの存在は経営戦略論における新たなる議論の対象となるべきであると考えている。

ビジネス活動としての生産・管理・販売などの活動にはすべて「ヒト」の存在がある。「ヒト」は感情の生き物であり、その行動も感情によって起こされる。Zeithaml & Bitner (2000) は顧客の品質認知と顧客満足のモデルの中で、顧客がサービス品質を規定する心理的要素のひとつに「感情移入・共感 (Empathy)」の概念を取り入れている。しかし、この概念は顧客のサービスに対する一方的な感情であり、本稿で議論の対象としている提供者と受け手との間で相互に交換作用をもつ感情ではない。サービスとホスピタリティをまったく違った概念としてとらえているのか、あるいは提供者としての感情の中にホスピタリティの存在さえ認めていないということであろう。ホスピタリティの概念はいわゆる観光産業・教育産業・医療産業に代表されるホスピタリティ産業だけで存在するのではないというのが本稿の主張である。ここに取り上げてきたごく一部の業種の事例の中にも顧客満足の創造のための多くのホスピタリティ交換作用の存在を認めう

ることができた。現代は「心の時代」といわれるが故に、サービス活動の源泉としてのホスピタリティ概念について広く議論されることが望まれる。

[注釈]

- 1) 拙稿 (1999) 「観光ビジネスにおけるホスピタリティ～ホスピタリティ・エンカウンター概念形成～」『九州産業大学 商経論叢』第40巻第1号。pp.70-74.を参照のこと。
- 2) コミュニケーション (Communication) は一般的に「伝達」「意思疎通」を意味する。
Schutz (1996) によれば、コミュニケーションの基盤にあるのは「相互に波長を合わせる関係 (mutual tuning-in relationship=相互同調関係)」であって、それがコミュニケーションの条件・前提であるとしている。また、Luhmann (1993) は、情報、伝達および理解から成り立つ統一体として定義している。すなわち、ある情報なり媒介機能が存在し、それらを伝達・理解、あるいは相互に同調するという意味であることから、本稿の議論におけるホスピタリティという「心づかい」「思いやり」を示すものとは 全く意を異にするものとして理解することができる。
- 3) ここでは、単にホスト⇄ゲストにおける「もてなし」の関係性ではなく、ビジネス活動における心理的配慮としてのホスピタリティを論じている。したがって、ヒトの心理的配慮がいかに関係活動なる行動につながるかの議論である。
- 4) 「マネジメント・フォーラム 提携成功の秘訣は「コンセンサス重視」」『一橋ビジネス・レビュー』2001年 WIN.49巻3号。pp.164-179.
- 5) 日産自動車株式会社広報部調べ。2002年9月に電話によるインタビュー実施。
- 6) 2002年8月4日放送、テレビ朝日「サンデープロジェクト」～日産密着第3弾 Zを復活させた男たち 消滅から7年 今明かされる執念と戦い～より。
※ フェアレディZに関する販売資料やVTR資料を日産自動車株式会社広報部、日産プリンス福岡販売株式会社販売促進部よりご提供いただいた。ここに謝意を表したい。
- 7) 2001年9月の東京ディズニーシーの入園者を含めた、2001年4月1日～2002年3月31日までの入園者総数。なお、1983年4月の開業以来の累計入園者数は2億8511万7000人である。(株)オリエンタルランド HP <http://olc.co.jp> よりデータ抽出
- 8) 志澤秀一『ディズニーランドの人材教育』ウィズダムブック社、2000年、pp143-170.

- 9) 香取貴信『社会人として大切なことはみんなディズニーランドで教わった』こう書房, 2002年。著者の TDR での勤務経験から, その人材育成過程における相互の心理的配慮が詳細に記述されている。参考にされたし。
- 10) 厚生労働省 平成13年3月段階での衛生行政業務報告による数字。
福岡県内では, 約7,400件。(福岡県美容生活衛生同業組合調べ)

[参考文献]

- Czepiel J.A (1990), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research," *Journal of Business Research* 20, 13-21.
- Christopher H. Lovelock (1992), *Managing Services, Marketing, Operations, and Human Resources, Second Edition*, Prentice Hall.
- Christopher H. Lovelock, & Lauren K. Wright (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall.
- Glenn B. Voss, A. Parasuraman, & Dhruv Grewal (1998), "The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges," *Journal of Marketing*, 62(October), 46-61.
- Grönroos C (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington Book.
- Heskett, Sasser, & Schlesinger (1997) *The Service Profit Chain*, The Free Press.
(島田陽介訳 (1999), 『カスタマーロイヤルティの経営—企業利益を高める CS 戦略—』日本経済新聞社。)
- 井上俊, 上野千鶴子, 大澤真幸, 見田宗介, 吉見俊哉 (1997) 岩波講座 現代社会学 『現代社会の理論と方法』岩波書店。
- Jagdip Singh (2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing*, 64(April), 15-34.
- John T. Mentzer, Daniel J. Flint, & G. Tomas M. Hult (2001), "Logistics service Quality as a Segment-Customized Process," *Journal of Marketing*, 65(October), 82-104.
- 香取貴信 (2002), 『社会人として大切なことはみんなディズニーランドで教わった』こう書房。
- Kotler, P (1991), *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control Seventh Edition*, Prentice Hall.
- Leonard L. Berry (1999), *Discovering the Soul of Service*, The Free Press.
- Lewis R.C, Chambers, R.E. & Chacko, H.E (1995), *Marketing Leadership in Hospitality, Foundations and Practices: Second Edition*, Van Nostland Reinhold.
- Linda L. Price, Eric J. Arnould, & Patrick Tierney (1995), "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance," *Journal*

- of Marketing*, 59(April), 83-97.
- Linda L. Price, & Eric J. Arnould, & Patrick Tierney (1999), "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context," *Journal of Marketing*, 63(October), 38-56.
- Lockwood A, Baker M, & Ghillyer A (1996), *Quality Management in Hospitality: Best Practice in Action*, Cassel.
- Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, & Lois A. Mohr (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, 58(October), 95-106.
- Michael D. Hartline, & O.C. Ferrell (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60(October), 52-70.
- Michael D. Hartline, James G. Maxham III, & Daryl O. McKee (2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees," *Journal of Marketing*, 64(April), 35-50.
- Michael K. Brady, & J. Joseph Cronin Jr. (2001), "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach," *Journal of Marketing*, 65(July), 34-49.
- Niklas Luhmann (1984), *Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag. (佐藤勉監訳『社会システム理論(上)』恒星社厚生閣, 1993年。)
- Olsen M.D, Teare R, & Gummesson E (1996), *Service Quality in Hospitality Organizations*, Cassel.
- Paul R. Dittmer, & Gerald G. Griffin (1993), *Dimensions of the Hospitality Industry An Introduction*, Van Nostrand Reinhold.
- Powers T. (1995), *Introduction to Management in the Hospitality Industry, Fifth Edition*, Willy.
- R. Kenneth Tears (1993), "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality," *Journal of Marketing*, 57(October), 18-34.
- Reich A. Z (1997), *Marketing Management for the Hospitality Industry: A Strategic Approach*, John Wiley & Sons.
- Reid R. D (1989), *Hospitality Marketing Management: Second Edition*, Van Nostrand Reinhold.
- Richard A. Spreng, Scott B. MacKenzie, & Richard W. Olshavsky (1996), "A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60(July), 15-32.
- Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml, & Katherine N. Lemon (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*,

- The Free Press.
- Rust R.T, & Oliver R.L (1994), *Service Quality New Directions in Theory and Practice*, SAGE.
- 志澤秀一 (2000), 『ディズニーランドの人材教育』 ウィズダムブック社。
- Shostack G.L (1985), “Planning the Service Encounter,” in *the Service Encounter: Managing Employee/Consumer/Interaction in Service Business*, J.A. Czepiel, M.R. Solomon, and C.F. Surprenant, Lexington, MA: Lexington, 243-254.
- Teare R, & Boer A (1991), *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990s*, Cassel.
- Tim Knowles (1996), *Corporate Strategy for Hospitality*, Longman.
- Tim Knowles (1998), *Hospitality Management, An Introduction*, Longman.
- Tom Selwyn (2000), “An Anthropology of Hospitality,” in *In Search of Hospitality, The Theoretical Perspectives and Debates*, edited by Conrad Lashley & Alison Morrison, 19-32, Butterworth Heinemann.
- Valarie A. Zeithaml, Berry L.L, & Parasuraman, A.V (1993), “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Valarie A. Zeithaml, Berry L.L, & Mary Jo Bitner (2000), *Service Marketing, Integrating, Customer Focus Across the Firm, 2nd Edition*, Irwin McGraw-Hill.
- 山本昭二 (1999), 『サービス・クオリティ —サービス品質の評価過程—』 千倉書房。