

# ホスピタリティとコミュニケーション

## コミュニケーションの前提としてのホスピタリティ

吉井奈々

### 要旨

「ホスピタリティ」(hospitality) という概念は、これまでリッツ・カールトンやディズニーランドといったホスピタリティ産業との関連において理解されてきた。本稿は、このホスピタリティという概念を社会学の視点から再解釈しようとするものである。コミュニケーションの基礎として、ホスピタリティは、あらゆるコミュニケーションの前提とされねばならない点を指摘する。インターネットが、私たち特に若い世代の人びとの生活に浸透することによって、彼らの日常的なコミュニケーションは劇的に変化し、インターネットを通じたコミュニケーションが日常化しつつある。私たちが家庭で、学校で、職場でバランスのとれた関係性を再構築するためには、ホスピタリティを基礎としたコミュニケーションが何よりも大切である。バランスを崩した関係性が引き起こすさまざまな問題を取り上げると同時に、バランスのとれた関係性を再び築き上げるための提言を行う。

### 1. はじめに

企業研修やセミナーの場でホスピタリティが語られる時、よく引き合いに出されるのがリッツ・カールトンとディズニーである(林田2004、四方2010、小松田2010)。ホテルという接客業や、遊園地というエンターテインメントの提供元として、現場における顧客満足度を高めるために、スタッフのホスピタリティは重要である(清水2004)。しかし、ホスピタリティとは彼らのようなサービス業、接客業のみが求められるものなのだろうか。

本稿では、ホスピタリティを接客術の一つとしてではなく、人と人とが関係する際に、

日常的なコミュニケーションにおいても必要とされるものとして捉え直し、その重要性を社会的に考察することを主眼としている。

コミュニケーションの一環としてホスピタリティを考える場合、接客業やサービス業はもとより、人と相対するあらゆる業種において、ホスピタリティは必要不可欠なものとなる。言い換えれば、ホスピタリティは、こうした業種におけるコミュニケーションの前提となっている<sup>1)</sup>。

しかし、労働環境や職種によって、ホスピタリティは質的に異なったものになる。例えば、病院や介護施設・養護施設はどうだろう。ホテルやエンターテインメントと同様に、こうした労働環境においても、スタッフは、入院患者や施設入所者と直接相対する。したがって、ホテルやエンターテインメントと同様のホスピタリティが要求される。しかし、ホテルやエンターテインメントのいわば「一時的な」ホスピタリティとは異なり、病院や介護施設・養護施設において、スタッフは、いわば「四六時中の」ホスピタリティを要求され、入院患者や入所者と向きあわねばならなくなる。とくに看護職や介護職において、「燃え尽き(バーンアウト)」が他のホスピタリティ

1) ホスピタリティの概念的整理に関しては、服部勝人『ホスピタリティ学のすすめ』(丸善 008年)に詳しい。そこで服部はホスピタリティの起源を8つ、社会的義務としてのホスピタリティ、紐帯にみるホスピタリティ、共存共栄のためのホスピタリティ、共同体の秩序としてのホスピタリティ、来訪者(異人)へのホスピタリティ、来訪神信仰にみるホスピタリティ、社会原則としてのホスピタリティ、集団意識としてのホスピタリティに分類している(同著、-23頁)。本稿では、これらの分類を踏まえた上で、議論を進めていきたい。

職種として多い、という点は数々の社会学者が指摘しているところである(例えば、三橋2008)。ホスピタリティが必要とされるものの、それが実際にはうまく機能していないのである。

日常的なコミュニケーション、例えば、家庭における「主婦」の場合はどうだろう。ホスピタリティは、賃金の発生する仕事だけのものと思われがちだが、本来は日常生活に基づいたものであり、実際には家庭内などのプライベートな環境でも必要なものである、といえる。しかし、家庭において、ホスピタリティを発揮できない「主婦」は少なくない。30代から50代の女性を対象に、聞き取り調査(2010)をしたところ、仕事と家事の両方を引き受ける「女性」は、主婦は家庭において「無償」で、家事という労働を通してホスピタリティを主人や姑という存在に対して求められており、「無償」であるが故に十分なホスピタリティを提供できていない。さらに、本調査によれば、どうして職場ではホスピタリティを提供できるのに、家庭においては同様にいかないのかということを探った。働く既婚女性は、賃金の発生している職場という「外」でのホスピタリティに加えて、家庭という「内」においても同様のホスピタリティを求めら、女性ばかりが、賃金の発生する仕事という「オン」の時、家庭に戻った「オフ」の時、その両方でホスピタリティを求められており、過重なホスピタリティの負荷に耐えられないから、というものであった。例えば、医療従事者(女性看護師)など、特にホスピタリティの求められる職業の人の場合、仕事時のオンの振りが大きく、逆に家庭でのホスピタリティがおろそかになったり、

本来ならなされるべきホスピタリティや思いやりといった部分が欠けてしまったりということが知られている<sup>2)</sup>。

精神的な負荷を軽減し、私たちが、ホスピタリティを仕事の場と家庭の場の両方において、どのようにすれば実践することができるのか。本稿では、これを社会的に考察していく。

## 2. ホスピタリティの現実

商業的場面でのホスピタリティを論じる際、サービスを提供する自分とサービスを受ける顧客という二者の立場において語られることがほとんどである。だが実際に必要となるべき現場において、その場にいる人間は自分と顧客だけではない。ホスピタリティをコミュニケーション的側面から捉え直した際、良質なホスピタリティを提供するためには、もっと多くの関係性が影響を与えている<sup>3)</sup>。

第一に、顧客に対してだけでなく、自分と他のスタッフが良質なコミュニケーションを取れているか、ということも非常に重要な問題となる。図1を見てみよう。これは、内閣府の発表した平成20年版の国民生活白書より、ストレスを感じる要因の表である。第2位「仕事や勉強」に続き、第3位に「職場や学校における人間関係」が挙げられている。

これは、顧客との関係と同様に、職場におけるスタッフ同士の人間関係が非常に強いストレスの要因となりうる、ということである。強いストレスを常に感じている状態では、良いホスピタリティを提供することはできない。つまり、良質なホスピタリティを提供するためには、顧客とのコミュニケーションだけではなくスタッフ同士の関係性が良好かどうかという点にも注意を払わねばならない。

2) 筆者たちがかつて勤務していた病院の看護師へ2010年に行った個別デプスインタビューによる。

3) 清水(2004)は、ホスピタリティに基づいた職場の人間関係について、コーチングという観点から論じたものである。清水の議論は、職場における上司 部下関係にとどまらず、同僚同士の関係、さらには本稿で議論している顧客 職場 家庭といったトライアドな関係においても応用が可能だろう。

## ストレスの原因

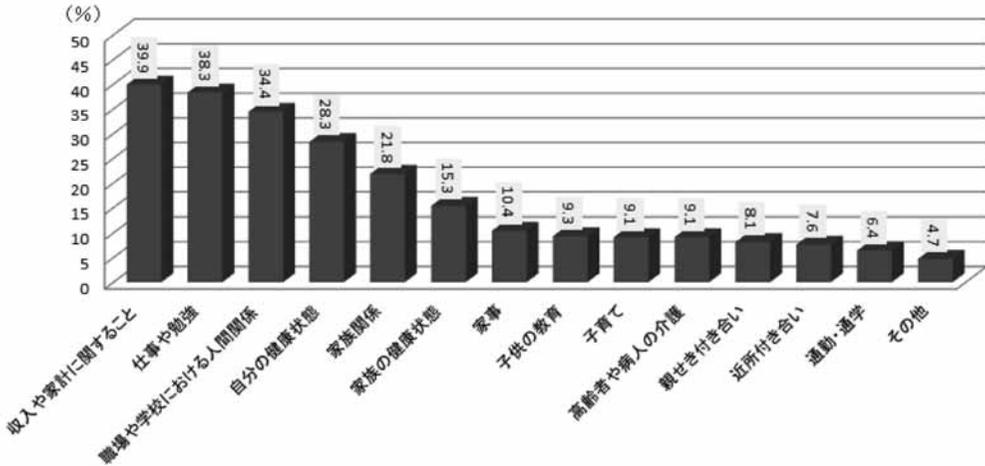


図1 ストレスの原因

内閣府「国民生活選好度調査」(2008年)に基づき作成。「あなたは日頃、ストレスを感じますか(は1つ)」という問に「とてもストレスを感じる」「ややストレスを感じる」と答えた人に「そのストレスの原因として、あてはまるものは何ですか。(あてはまるもの全てに )」と尋ね、回答した人の割合。回答者は、全国の15歳以上80歳未満の男女2,393人。

第二に必要なものが、前述したように、家庭という関係性である。先ほど引用した図1のデータによると、ストレスを感じる要因として「家族関係」は第5位である。これは家族関係がスタッフ同士の人間関係と同様に、良質なホスピタリティを提供する上で、避けては通れない要素となっていることを示している。

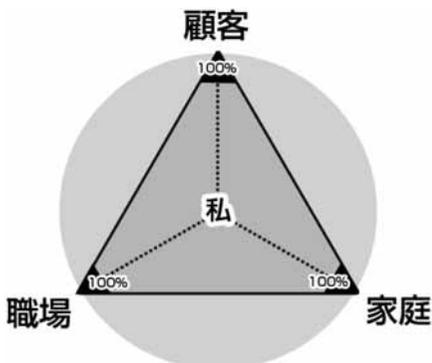


図2 ホスピタリティのトライアングル

つまり、ホスピタリティをコミュニケーションの一環として捉え直した場合、「顧客」に対してだけではなく、それに加えて、「スタッ

フ間」と「家庭」という3つの関係性が重要であり、その3つの関係性がバランス良く成り立つことこそが、提供するホスピタリティの質を向上させる要なのである。またそれと同時に、このトライアングルのバランスがきちんとして取れていることによって、スタッフの精神的負荷も大きく変わってくると考えられる。

ここで問題になるのが、従来のホスピタリティの考え方では、顧客に対しての接客・接客に重点が置かれており、「スタッフ間」や、特に「家庭」という関係性については、ほとんど触れられていない、という点である。家庭という部分を考慮せず、顧客やスタッフに対しての視点だけでホスピタリティを論じてしまうと、トライアングルの関係性のバランスを欠いてしまい、様々な問題が起こってしまうおそれがある。

「家庭」の視点を欠いてトライアングルのバランスが崩れる例として、女性看護師など、顧客や患者と直接相対し、長時間のホスピタリティが要求される職業を挙げることができる。本来同等に力が注がれるべき「顧客」「スタッフ間」「家庭」の3つの関係のうち、

顧客に対してのホスピタリティのみが重要視され、他の2つが疎かになる、というものがそれである。時に「白衣の天使」とも呼ばれる彼女らは、命をあずかっているという責任や、患者に喜んでほしいというプラスの方向から、患者に対して十分なホスピタリティを提供しようと一生懸命になる。だが、患者に対しては精力的に尽くさなければいけない、という想いから、業務中＝「オン」と業務外＝「オフ」との差が極端になり、意識が顧客にしか向かない、という事態が起こることになる。「私は患者さんに対してこれだけ頑張っている」という思いだけが強くなり、その反面、スタッフに対して気を使う余裕がなくなったり、家庭でも「外で私はこれだけやってきている」という思いが強くなり、患者に対する一点だけのホスピタリティに特化してしまい、他へのホスピタリティが極端に疎かになってしまう。

筆者たちが以前勤務していた病院で、複数名の既婚の女性看護師に個別デプスインタビュー調査をしたところ、ホスピタリティを重要視している意識が、患者 スタッフ 家族の順に高いことがわかった。つまり、一番身近な存在であるはずの家族に対してが、特にホ

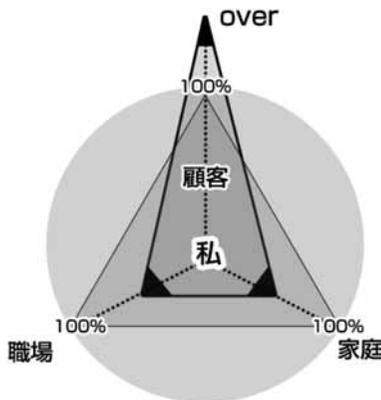


図3 トライアングルの崩れた例 一点特化型

スピタリティを提供できていないということが分かった。

家族に対してのホスピタリティ精神がないと、家庭内でのコミュニケーションは著しく低下する。コミュニケーション不足が続くと、

家族の関係性は冷え込み、パートナーシップも失われてしまい、最終的には別居や離婚、DV、家庭内暴力といった重大な問題へと発展する恐れもある。

家庭内コミュニケーションが希薄になり、家族同士の結びつきが弱まれば、家族という枠組みが崩れる可能性も出てくる。家族というのは、もともと他人同士の関係から構築されている。それゆえ、家族を構成するそれぞれの個人がお互いに大事にしていこうと思わねば繋がりは脆くなる。

トライアングルのうち、「家庭」という視点をふまえずに、ホスピタリティが一点（この場合は患者）に特化すると、仕事上でのミスをしてしまった時や、大きなプロジェクトを乗り越えた時等にバーンアウト（燃え尽き）を引き起こす危険性も強い。本人が一生懸命取り組んでいればいるほど、良くも悪くも変化が起こった時の反動が大きいからだ。

「家庭」という視点をきちんと押さえておくことは、このバーンアウトを避けることにも繋がる。日頃から家庭内でコミュニケーションを充実させ、仕事のモチベーションを家族よりサポートを受けることで、何か問題が起こった時にも、乗り越えられる部分や耐えられる強さは飛躍的に大きくなるからだ。もしも仕事で何かあった時、家庭は心のセーフティーネットになる。そのセーフティーネットを正しく機能させるためにも、日頃から家庭へのホスピタリティ、充実したコミュニケーションは必要不可欠なのである。

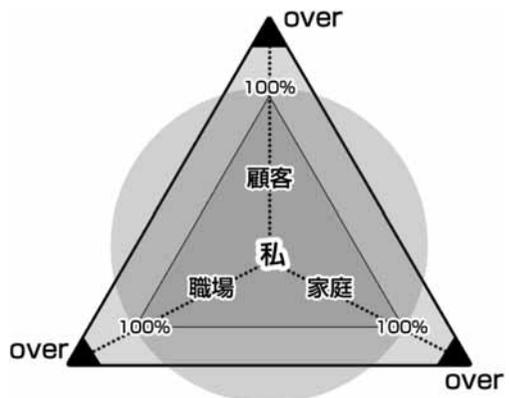


図4 トライアングルの崩れた例 キャパシティオーバー型

トライアングルのバランスが崩れてしまう別の例として、管理職を挙げることができる。顧客に対してもホスピタリティを求められ、部下や上司などスタッフ間でも気を遣わねばならず、家庭に帰っても家族との関係を良好に保とう、と気遣わねばならないような状況になると、3つの関係全てに対してホスピタリティを求められすぎてしまい、キャパシティをオーバーしてしまうというのがそれである。

これは、前述の顧客への一点特化型のホスピタリティになってしまっているスタッフを部下に多く抱えた上司が、そのスタッフ間の調整に消耗し、陥ってしまいやすい傾向である。

このトライアングルの膨張による「キャパシティオーバー型」の場合、どこにも吐き出せず自分の内へと溜め込んでしまうと、鬱病や自傷行為へと発展したり、もしくは溜め込んだものをトライアングルの3つ以外の第三者へと発散する場合、性犯罪やインターネットでの誹謗中傷など、抑うつされた自己を解放できる、自己顕示欲を示す行動に走る、という恐れがある。

トライアングルの崩れ方として、一点特化型は顧客ではなくスタッフ間への特化、家庭への特化というパターン、キャパシティオーバー型は、オーバーではなく、3点全てへのホスピタリティが極端に欠如しているパターンの計5パターンがあるが、ここでは特に重要かつ起こりやすい2パターンについて述べた。このように、「家庭」という視点を考慮せず、トライアングルがバランスを欠くと、家庭の崩壊や、バーンアウトや鬱病といった精神疾患などの問題を引き起こしてしまう危険性ははらんでいる。

### 3. なぜトライアングルがバランスを欠いてしまうのか

なぜトライアングルのバランスは崩れるの

だろうか。ホスピタリティをコミュニケーションの一環として捉えてみると、その原因が見えてくる。本来スタッフ間や家庭でのコミュニケーションとは教わるものではなく、人間関係を構築する上で自然と出来上がっていくものである。

ここで注目したいのが、特にコミュニケーション、対人関係を苦手としているのが、20代～40代といった若い世代に多いことである。それよりも上の50代以上の世代においては、コミュニケーションを苦手とする意見が少ない。特に、マニュアル的なひと通りの会話はできて、相手に合わせたとりとめのない日常的な会話をするのでできない若者が増えている。この若い世代でコミュニケーション能力が劣化している、という現状は、会話力、中でも雑談をする「雑談力」がなくなっているからだと考えられる。

この原因として考えられるのが、インターネットの発展を含めた急激な情報化の影響も考えられる。

1992年に、ニフティサーブ（現・ニフティ）をはじめとしたパソコン通信サービス事業者が相次いでインターネットとの相互接続サービスを開始した。また、1996年にNTT直営（当時）によるプロバイダ事業「OCN」が開始され、アクセスポイントの拡充が図られる。この頃から個人向けとしてダイヤルアップ接続（PPP）による一般電話やISDNを経由した接続サービスが普及・一般化した。そして、2000年前後にはADSLやCATV、FTTHを用いたいわゆるブロードバンド回線が、Yahoo! BBのADSLプロバイダ事業参入以降急激にその価格を下げ、一般的となった。この頃から回線速度の飛躍的な上昇やつなぎ放題といった固定料金でのサービスが始まり、インターネット利用者は急速に増加を続け、現在ではインターネットの普及率は人口の8割近くと言われている（図5参照）。

## インターネット利用者数及び人口普及率の推移(個人)

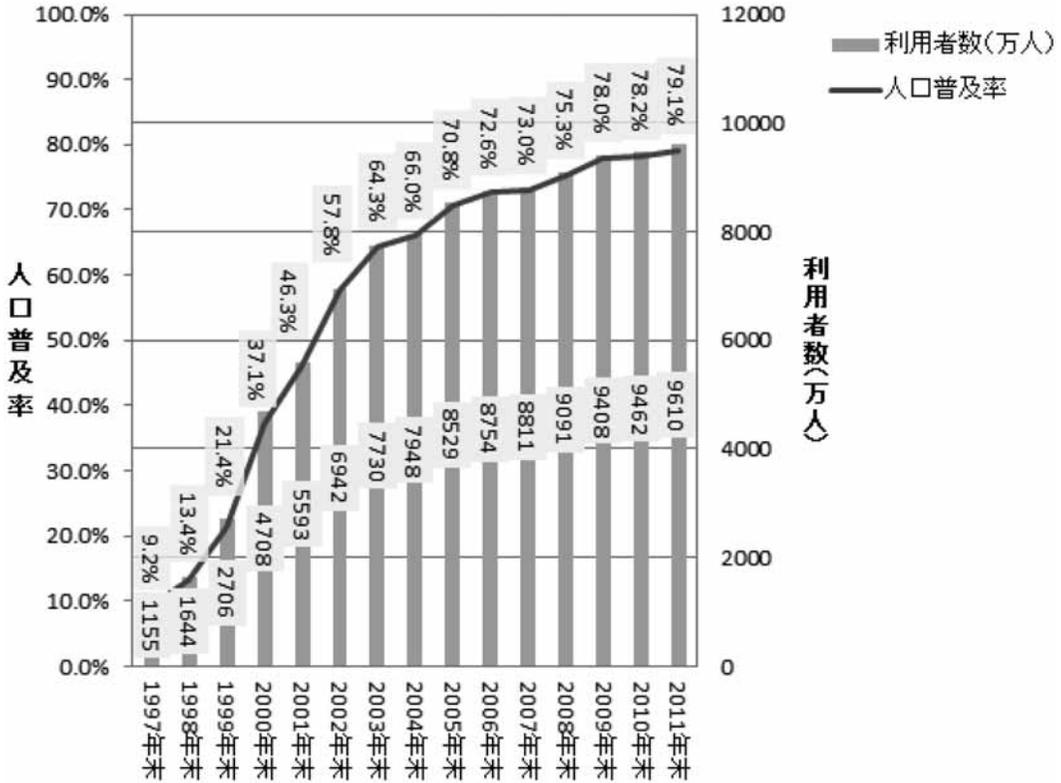


図5 インターネット利用者数及び人口普及率の推移(個人)

総務省「平成23年通信利用動向調査」に基づき作成

また、テレビというメディアにおいても、1989年6月1日からNHKが衛星放送(BS)の本放送を開始した。1991年4月1日より、日本初の民間衛星放送局・日本衛星放送(JSB・WOWOW)が有料の本放送を開始した。地上波のみだったそれ以前と比べ、番組数は増加し、より専門的なチャンネルが増え、視聴者は情報を選び好んで得られる時代へと変わっていった。こうして、インターネットの普及やテレビ番組の増加に伴い、人々の得られる情報が飛躍的に増加していった時期と、コミュニケーションを苦手とする世代が発生してきた時期はリンクしている。

それまでは、発信される情報が画一化されていたため、自分の興味のあること以外の情報でも、広く浅く皆が同じような情報を得られていた。しかし、このように情報提供の多

様化と細分化が進むに連れて、受け手は、自分の欲する情報のみを選んで受け取ることが可能になったため、より自分の興味のあることに絞った狭く深い情報を受信するようになった。そのため、誰とでも共有できる会話や話題が減り、似たような趣味や興味を持っている同じコミュニティに属する間同士では会話ができるものの、趣味や世代の違う、異なるコミュニティに属する相手に対しての会話力が著しく低下したのだ。違うコミュニティ同士でも気兼ねなくできるような「雑談」をする力がなくなったということであろう。

自分の属するコミュニティの中でのコミュニケーションは問題なく取れ、SNSなどの流行に伴い、コミュニティも細分化が進み、より自分の趣味に合致する同好の士も見つけやすくなった。話の合う仲間内だけでのコミュ

ニケーションの方が楽しく感じられ、そちらにのめり込めばのめり込むほど、会社での人間関係など、一般的なコミュニケーションを広げようという意欲やスキルは減退する。結果として、趣味嗜好や世代・性別の異なる相手とうまくコミュニケーションを取れない若者が増えているという現実がある。

#### 4. トライアングルの修復はいかにして可能か

トライアングルがバランスを欠いてしまう原因は、情報の細分化に伴う雑談力の低下により、本来なされるべきスタッフ間や家庭でのコミュニケーションが十分に取れていないことに求められるだろう。つまり、相手にとって心地よい空間や自分を提供しようというホスピタリティを考えるためには、根本的に相手のことをもっと良く知る、コミュニケーションが必要だということである。

そのためには、ホスピタリティを仕事として、賃金が発生しているから提供しなければいけないもの、「オン」の時にしないといけないもの、という固定観念から自由になる必要がある。基本になるべきコミュニケーションの部分が欠け、相互理解を深めるよりも先にホスピタリティのことばかりを意識してしまう状態では、賃金の発生している関係、つまり顧客に対してだけのホスピタリティしか心がけることが出来ず、トライアングルのバランスが崩れる原因となる。

また、与えられた役割が個人の性格や心理状態に影響を与える「役割性格」というものがある。患者へのホスピタリティだけに特化してしまう女性看護師の場合、「看護師」という役割が心理状態に影響を与え、決定づけられた自分の役割に対して一生懸命になってしまう。役割性格は、全ての場面で均等ではなく、置かれている状況によって違う。人は求められている役割にあった様々な顔を持っているものだ。

ここで、患者に対する場面では「看護師」という役割の意識が強くあり、患者に相対している時を「オン」、そうでない家族やスタッフ同士での時間を「オフ」として考えてしま

うと、ホスピタリティの力配分が崩れる。本来は患者、スタッフ、家族と対する相手が変わった場合、状況は違ってもその役割性格に沿ったホスピタリティを同じようにおこななければならない。しかし、「オン」「オフ」という意識で考えると、「オン」の時のホスピタリティには注力するが、「オフ」の関係性へのホスピタリティは減り、結果、患者に対してのホスピタリティにばかり特化して、バランスが崩れてしまうということが起こる。

この問題を引き起こさないためには、ホスピタリティを「オン」と「オフ」の二極化で考えるのではなく「シフトチェンジ」という考え方をすべきであろう。相手に対する場面を、それぞれ患者をA、スタッフをB、家族をCと考えた時に、Aの時だけホスピタリティのスイッチを「オン」にしてB、Cの時にはスイッチを「オフ」にしてしまう。これが「オン」「オフ」二極化の考え方である。対して、シフトチェンジの考え方としては、A、B、Cの3場面それぞれにホスピタリティという照明があり、それぞれの照明の色は違うが明るさは同程度である。そして、Aと触れ合う時にはAの照明を、Bと触れ合う時にはAを消してBをつけるというように、それぞれのスイッチを入れ替えていく。そうすると、ホスピタリティという照明は常に同じ明るさで周りを照らすことができ、バランスを崩すことはない。

ずっと使っていなかった車やバイクを久しぶりに使おうと思ってエンジンをかけると、バッテリーが上がってしまってエンジンがかからないということがある。ホスピタリティを提供している時が、エンジンがかかっている状態だとすると、ずっと「オフ」の状態だったものを急に「オン」にしようとする、とても大きな負荷がかかる。また、常にエンジンをかけたり切ったりを短いスパンで何度も繰り返すのも、負荷が大きくなり、ストレス過多になる。この負荷が、ホスピタリティ疲れやバーンアウトを引き起こす大きな原因となる。常に100%エンジンをフル回転させる必要はない。時には10%や20%の力でゆったりと回していても良いであろう。ただ、自

分のいる状況や場面が変わって、自分の役割が変わったとしても、他の場面と同じような力配分でそこに合わせたホスピタリティを提供すること、エンジンを切らずに回し続けておくこと、そうして、一定の力加減で常にホスピタリティ、相手への配慮をし続けることが大切なのだろう。「エンジンのかかった状態」を常に続けることで自分自身も慣れ、エンジンをかけているのが楽になるかもしれない。

とはいえ現実には、前述の女性看護師たちのように、仕事でも家庭でもホスピタリティを求められる立場にある場合、仕事と家事の両方を引き受けねばならない負荷には耐えられない、常にエンジンを回し続けるのは大変だ、という声があがっている。筆者たちが2010年に行った個別デプスインタビュー調査の際に、どうして家族へのホスピタリティが最も最後回しになってしまうのか、その理由を合わせて調査したところ以下のように意見が挙がった。

- ・患者やスタッフは仕事だけれど家庭はプライベートだから
- ・仕事で疲れて帰るのに、夫にまで気を使いたくない
- ・仕事と違って、家事などの家でのホスピタリティは無償労働だから

ここで注目したいのが「無償」という言葉である。例えば主婦の場合、家庭でのホスピタリティを発揮できない原因として、「仕事ではない＝賃金が発生していない」から、家事が無償労働だから、というのが大きな理由かもしれない。ここで重要になるのが、自分自身からの一方向で考えるのではなく、視点を変えて見てみることである。夫の視点に立って考えてみれば、毎月の給料を家庭に入れているという時点で「無償」ではないことに気付くだろう。仮に月給が30万だったとして、それを妻にまるごと預けてやりくりを一任した場合、夫からすれば「家庭」という環境に対して、ひと月で30万という金額を支払っていることになる。これは実際に金銭的な報酬であると同時に、生活の基盤が揺らがずに存続するという「安定」という報酬でもある。

また、夫や子どもが家事をこなす母親への感謝や信頼をよせたり、笑顔で接する機会がある場合はどうだろう。その感謝や信頼、そして家族の笑顔は、賃金という形ではないにしろ、家事という労働への立派な報酬、対価ではないだろうか。

家庭での自分を俯瞰で見てみた場合、家事という労働を通してホスピタリティを発揮することによって、「うちのお母さんはすごい」「外で働いているのにいつもありがとう」といった家族からの感謝や信頼を得られて、なお且つ、きちんと家事をこなしている妻・母親という家庭での自分の立ち位置を確立することもできる。

親子や、スタッフ（同僚）同士のコミュニケーションで考えてみると、親が子どもに、もの（社会で生きていくための知恵）を教える時に、そのコミュニケーションは無償のものであり、ここに賃金は発生しない。同様に、スタッフ同士の場合も二者の間に直接のお金のやり取りはなく「無償の関係」である。しかし、ここで「無償」だからコミュニケーションを取らない、という選択をする人はいないだろう。親が子にものを教えたりコミュニケーションを取る時には、子供の笑顔や成長といった対価を、職場で同僚とコミュニケーションを取る時には仕事に必要な情報の共有や親しくなることで働きやすい環境の構築といった対価を、得ることができるからだ。

対人コミュニケーションにおいて、相手と親しくなる、さらに信頼される、ということはとても価値があることだ。何か要求がある時に、相手との間に信頼や感謝という関係性があると、心情的に自分から要求を伝えやすい。また、親しい相手の頼み事は断りづらいものであるから、相手にも受け入れてもらいやすいだろう。また、何か小さなミスをした時などでも、日ごろから信頼を勝ち得ていると「大目にみてもらえる」ということが起こる。このように、相手との関係性を良好に保つことは、結果として自分にとってとても有益なことなのだ。

こうして見てみると、「無償」だと思われていた家族へのホスピタリティにも、たくさ

んの「対価」があることがわかる。ホスピタリティを発揮できると、賃金という金銭的なものだけではなく、相手との間に「より良い人間関係」を構築できる、という対価が得られる。この「より良い人間関係」というのは、乱暴に言えば、自分にとって都合の良い状況、自分が「生きやすくなる」相手との人間関係である。そのために、どの場面においても相手と充実したコミュニケーションを取れる、ということがとても必要になってくる。

「より良い人間関係を構築する」という対価を意識すると、コミュニケーションの取り方も変わってくる。相手との関係性を良くするコミュニケーションを取るためには、理解度や言葉遣いなど、相手にあわせることも必要である。そのためには、相手のわからないことを教える、というティーチング、相手の考えや問題点を引き出すコーチング、具体的な解決策を与えるコンサルティング、相手の状況や考えを聞くカウンセリングなどの手法が有効である。こうしたコミュニケーションがとれている好例として、親子関係を挙げることができるだろう。親が子どもを叱る時や知恵を授ける時に、無意識のうちに経験的にやってきたものである。この時、親に必要なのは俯瞰の目線であろう。親が子どもと同じ目線に立ってしまうと、適切なティーチングやコーチングはおこなえないだろう。家族という一つのチームの中で相手に適したコミュニケーションを取るためには、俯瞰の視点が不可欠なのだ。例えば、家族内での関係で、父親・母親・子どもを考えてみよう。これを俯瞰できれば、自分自身（この場合、母親としよう）が、父親から見られている私、子どもから見られている私を意識できる。子どもを叱る時、その姿を夫からも見られていることを意識出来れば、愛する夫の前で厳しく叱るきつい私にはなりたくないと思うであろう。夫とのカップルという私ではなく、母親という立場を意識できていれば、子どもが見ている前で、夫と夫婦喧嘩することもないだろう。

個人と個人の関係だけで見ってしまうと、こうした俯瞰の視点が欠けてしまいがちである。子どもの前でも夫と喧嘩をしてしまい、夫だ

けでなく子どもとの関係にも悪影響を与えたり、夫の前で子どもを叱る時に、母親としての役割ではなく感情的に叱りすぎたりする。そうならないためには、この場合は家族という一つのチーム内や今の場面における自分という立場を俯瞰で見えて認識して、その立ち位置の中でどう相手と接するかを意識するのが大切なのだ。これは家庭という場面だけでなく、自分とスタッフ・顧客という関係でも同じである。賃金が発生するからといって顧客にだけ良い顔をして、スタッフに対して厳しく接してしまうのは、俯瞰視することができていないからである。スタッフとのコミュニケーションが疎かになると関係性は悪化し、結局顧客にもその空気は伝わって、トライアングルのバランスは崩れることにつながる。

それを避けるためには、自分を中心にしたトライアングルを俯瞰で意識して、バランスを取ることが肝要である。その時に相対している場面や相手はその都度変わってくる。顧客でも多種多様なクライアントや取引先がいるだろう、また、スタッフ間でも、上司・部下・同僚によって変わる。また、家族のカテゴリの中でも、嫁姑関係や子どものつながり、PTAのつながりなど、様々な関係性がある。その1つずつの関係性の中で、自分を俯瞰視し、自分がどういう立ち位置にいるのか、どのように見られたいのか、ということをきちんと把握することが必要だ。そうして小さな1つずつの関係性を俯瞰で見られることが、全体の大きなトライアングルのバランスにも影響するのだ。

様々な場面において、コミュニケーションを取る相手は、必ずしもいつも同じではない。仕事の上司や取引先であれば自分より年上のことがほとんどだろう、また家庭というカテゴリでも、パートナーの親など、様々な世代や性別の相手とコミュニケーションを取る必要がある。

そうした、自分とは異なるコミュニティに属する相手と、自分にとってより良い関係性を構築するために必要なのが、雑談力である。前述したように、「共通の話題」の不足している現代に生きる若者にとって、相手の世代

に合わせた会話をするスキルが、コミュニケーション不足を解決する鍵になる。雑談力を磨くためには、「行動」「発言」「話題」「ファッション」「歌」の5つを相手の価値観に合わせる必要がある。時代によって、ファッションや歌が移り変わるのももちろん、興味のある話題や適切な行動や発言も変わってくる。まずはその違いを意識することだ。その意識が持てれば、会話をする時に必要な適切な話題のチョイスや言葉遣いといった雑談力を伸ばすことができる。

また、この5つの中でも特に必要なのが「歌」の知識である。現在のように情報化が進む以前は、同じ世代の中では共通認識として必ず同じ歌が流行していた。新しい音楽の情報源はテレビかラジオがほとんどを占め、そこから流れる歌をみんなが同じように聞いて共有していたからだ。

発信側も、今の携帯限定配信などといったように発信元を分けたりすることもなく、ラジオだけ・テレビだけという風に情報を分けたりはしなかった。共通して同じように情報を流していたのだ。また、コンテンツの配信のスパンも違っていた。今ではワンシーズンに1曲など、早いペースで楽曲が配信されるが、以前はリリースのペースが1年に1曲などと長いスパンだった。また、ヒットソングと言われる曲の「持ち」が長かったのだ。新曲リリースの期間が短く、以前の歌がどんどん忘れられて新しいものが出てくる今と違って、ある歌手のヒットソングについて、2年や3年という単位で話題にできたのだ。

つまり、その世代を代表するような1曲を知っていれば、それで雑談ができ、会話をもたせることができる。今は、リバイバルブームなども手伝い、「年代ベスト・ヒット」など、年代別のベストソング集がたくさんリリースされているので、借りて聞いてみるなり、目次を印刷して持ち歩いていればふと必要になった時も困ることはない。

人にとって、自分が15歳～25歳くらいの青春時代に流行ったものというのは、特に思い入れが強いものである。そのため、コミュニケーションを取る時に必要な情報は、相手の

生まれ年に15～25を足した年代を目安に調べておけばよい。これを音楽や映画など、最初は自分の興味を持てるジャンルから始めて、5年刻みで各世代ごとにまとめて一覧しておくのだ。他にも流行したテレビ番組やお笑い・映画といった文化面や、政治や経済などの時事問題など、各方面を充実させていって、どんな世代の人とも会話に困らないよう、雑談のマニュアルをつくっておくのだ。こうした引き出しを自分の中でジャンル別にストックしておけば、相手にとって親しみのある話題を提供することができ、関係性を縮めることができる。

## 5. まとめ

ここまでで述べてきたように、ホスピタリティとコミュニケーションとは、非常に密接な関係があることがわかった。直接関係がないかのように思われる家庭でのコミュニケーションも、実は顧客へのホスピタリティに影響を与えており、顧客・スタッフ・家庭というそれぞれのトライアングルのバランスを保つことで、より良いホスピタリティを生み出すことができるのだ。

ホスピタリティ・マインドを「無私」や「対価を求めない」ことに見出すという主張をする人もいるが、自分の人生の主演は自分であり、楽しい人生を送ろうと思った時、まずは自分が楽しんで生きることが不可欠だ。無私であるべき「オン」とそうではない「オフ」という、「ホスピタリティ・マインド」を持つべき場面と持たなくて良い場面に分けて考えるのではなく、発揮する方法は違えども、常に持ち続けるというシフトチェンジの視点でホスピタリティを捉え、そこに「対価」という価値を見出すことが、自分自身に負荷をかけず、ストレスなくホスピタリティを提供していくための重要な視点であろう。ホスピタリティは、すべて金銭で置き換え可能であるという主張もあるが、ホスピタリティを発揮することで得られる「対価」は、金銭で置き換え可能なものだけではない。むしろ、金銭には置き換えられない、人間関係という部分こそが、ホスピタリティによって得られ

る最も価値ある肝の部分ではないだろうか。「オン」と「オフ」という二極化した視点では、金銭的な報酬があるかないかに注意が向いてしまい、この価値あるものを見逃してしまいがちだ。自分にとってより良い人間関係を構築することは、自分の人生が生きやすくなり、突き詰めていけば同じ行動をしたとしてもより多くの感謝や対価を得られるという環境をつくることができる。この環境はいくら金銭を積んでもつくり上げることはできない。

そのため、ホスピタリティの目的を「顧客満足度を上げること」ではなく、顧客満足度を上げた結果その先にある「相手とのより良い人間関係」と考える必要がある。より良い人間関係は、顧客からの感謝や笑顔、スタッフ間の評価や賃金のアップ、人に求められる、必要とされる充実感など様々な形で表現される。そこで何かしらの対価を得られるからこそ、人は目的に向かって頑張れるのだ。そのために、自分のほしい対価を得るという目的を達成するための手段の1つとしてホスピタリティを捉えて良い。

見返りのない一方的なホスピタリティは、どこかで限界が来る。その結果がバーンアウトや鬱病などといった大きな問題となっている現実がある。しかし、ホスピタリティが提供した結果、自分にとっても良い対価が得られるという相互関係のもの、相手を満足させた先に得られるものが自分にとってより良いものであれば、自分にとっても相手にとっても良いwin-winの関係を構築できる。

そのためには、配分を顧客だけに傾けるのではなく、スタッフや家庭にもバランスよく同じように発揮し、より良い関係性を構築する必要がある。特にコミュニケーションを苦手とする今の若い世代は、異なるコミュニティの相手と積極的にコミュニケーションを取ろうとしない。しかし、人が生きる上で、自分以外の人間とのコミュニケーションはどうしても必要なことであると同時に、その関係性が良好であればあるほど、自分が生きやすくなる。人は一人では生きられない。「どのように生きるか」は、「どのように人と関わる

か」とも言い換えられる。つまり、ホスピタリティとは、相手との関係性をどのように構築するかという問題であると同時に、自分がどのように生きていくかということに直結しているのである。

#### 参考文献

- コッカレル, L. 『ディズニーで最高のリーダーが育つ10の法則——感動をつくる』 月沢李歌子訳、ダイヤモンド社 2008年
- ディズニー・インスティテュート 『ディズニーが教えるお客様を感動させる最高の方法』 月沢李歌子訳、日本経済新聞出版社 2005年
- 藤田依久子 『対人コミュニケーション入門上(第2版)』 ナカニシヤ出版 1997年
- 藤田依久子 『医療の断章』 廣川書店 2012年
- 服部勝人 『新概念としてのホスピタリティ・マネジメント』 学術選書 1994年
- 服部勝人 『ホスピタリティ学原論: 内外出版 2004年a
- 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・マネジメント入門』 (第2版) 丸善 2008年a
- 服部勝人 『ホスピタリティ学のすすめ』 丸善 2008年b
- 林田正光 『リッツ・カールトンで学んだ仕事でいちばん大事なこと』 あさ出版 2004年
- ホックシールド, A. R. 『管理される心——感情が商品になるとき』 石川准・室伏亜希訳、世界思想社 2000年
- 鎌田洋 『ディズニー そうじの神様が教えてくれたこと』 ソフトバンククリエイティブ 2011年
- 鎌田洋 『ディズニー サービスの神様が教えてくれたこと』 ソフトバンククリエイティブ 2012年
- 鎌田洋 『ディズニー ありがとうの神様が教えてくれたこと』 ソフトバンククリエイティブ 2013年
- 川名幸夫 『帝国ホテル 伝統のおもてなし』 日本能率協会マネジメントセンター 2006年

- 岸本裕紀子『感情労働シンドローム』PHP  
研究所 2012年
- 小松田勝『新装版 ディズニーランドのホスピタリティ』長崎出版 2010年
- 久保真人『バーンアウトの心理学』サイエンス社 2004年
- ミケーリ, J. A. 『ゴールド・スタンダード』  
月沢季歌子訳、ブックマン社 2009年
- 三橋弘次『感情労働で燃え尽きたのか? : 感情労働とバーンアウトの関連を経験的に検証する』『社会学評論』58(4)、576-592  
2008年
- 水澤津加佐『「もえつき」の処方箋——本当は助けてほしいあなたへ』アスクヒューマンケア 2001年
- 水澤都加佐『仕事で燃えつきないために——対人援助職のメンタルヘルスケア』大月書店 2007年
- 水谷英夫『感情労働と法』信山社 2012年
- 宗像恒次・高橋徹・稲岡文昭・川野雅資『燃えつき症候群——医師・看護師・教師のメンタル・ヘルス』金剛出版 1988年
- 野口幸一・戸辺美由紀『レッツ、ホスピタリティ! ——心を伝えるコミュニケーション能力の磨き方』経済法令研究会 2008年
- 落合美貴子『バーンアウトのエスノグラフィー——教師・精神科看護師の疲弊』ミネルヴァ書房 2009年
- ペリー, A. 『看護とヘルスケアの社会学』原信田実訳 医学書院 2005年
- 力石寛夫『ホスピタリティ——サービスの原点』商業界 1997年
- 力石寛夫『続ホスピタリティ——心、気持ちを伝えるコミュニケーション』商業界 2004年
- 渋谷望『魂の労働——ネオリベラリズムの権力論』青土社 2003年
- 四方啓暉『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』河出書房新社 2010年
- 清水均『サービス業のためのホスピタリティコーチング』日経BP社 2004年
- スミス, P. 『感情としての看護』ゆるみ出版 2000年
- 須藤廣編『看護と介護のための社会学』明石書店 2006年
- 諏訪茂樹『看護にいかすリーダーシップ——ティーチングとコーチング, 場面对応の体験学習』(第2版) 医学書院 2011年
- 諏訪茂樹『コミュニケーション・トレーニング——人と組織を育てる』(改訂新版) 経団連出版 2012年
- 高野登『絆が生まれる瞬間——ホスピタリティの舞台づくり』かんき出版 2008年
- 高野登『リッツ・カールトンで生まれたホスピタリティノート 人の心をとらえて離さない!』かんき出版 2010年
- 武井麻子『感情と看護——人とのかかわりを職業とすることの意味』医学書院 2001年
- 武井麻子『ひと相手の仕事はなぜ疲れるのか——感情労働の時代』大和書房 2006年
- 田中マキ子『看護教育の病理——バーンアウト再生産のしくみ』多賀出版 2005年
- 田尾雅夫・久保真人『バーンアウトの理論と実際——心理学的アプローチ』誠信書房 1996年
- 植田寿之『対人援助職の燃え尽きを防ぐ』創元社 2010年
- 植田寿之『続・対人援助職の燃え尽きを防ぐ』発展編。創元社 2011年
- 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
- 山本哲士『新版 ホスピタリティ原論』文化科学高等研究院出版局 2008年