

## ホスピタリティと人的資源に関する考察

永 田 美江子\*

### 1 はじめに (研究の背景と目的)

現代社会は、「不確実性・加速性・流動性」をキーワードに専門性を重んじ、効率性を極度に追及してきた。また、分業化が進み自らの仕事に達成感を見出せない場合が多い。その結果、組織という場で活動している人間にとって、人と人との関係の希薄化が問題となり、組織活動にも悪影響を及ぼすだけでなく、人として大切なものを置き去りにしてきている。効率性を最大の価値として追求する今日の企業社会の中で、人々は心のバランス感覚を失い、生産性を上げることだけを目的に効率を追求した結果、目に見える成果だけが、生産性の向上と、人の能力の向上につながると考えてしまった。その結果が様々な場面での格差となっている。しかし、ポスト工業化に時代の流れがシフトしている現代社会の中で、個人対個人、企業対個人の間を考えた場合、「ホスピタリティ」という概念をもう一度見直し、その重要性を再認識するときに来ているのではないだろうか。

この論文の目的は、多義的に解釈されているホスピタリティの概念を、他者配慮に根差した相互発展と定義し、「ホスピタリティ」と「人的資源」の関係について考察をおこなう。

従来の企業組織論研究を再検討し、工業化社会において追及されてきた効率性と、ポスト工業化社会における効率性の発想、概念を整理し、働く個人と組織が相互に関係を構築していることを明らかにし、従来の大量生産工程的な効率向上ではみえない、個人が主体的に実践する「ホスピタリティ」という数値化できないものを人的資源として評価していく重要性を明らかにしていくことである。

本稿の構成は、まず「ホスピタリティとは何か」を言語的解釈から考察と定義をくわえ、次に、先行研究から現在までの人的資源論の経緯をたどり、それらの人的資源論が日本企業の人事教育制度にどのように影響を及ぼしていったのかを概観する。そして、欧米とは違った組織風土を持つ日本的経営の特徴と、人的資源としてのホスピタリティについて検討する。

### 2 ホスピタリティの言語的解釈

ホスピタリティという言葉や概念を、ひとつの日本語の解釈で置き換えることは、困難をとまなう。これまで企業内のホスピタリティ・マネジメントについて研究してきた吉原(2005)は、ホスピタリティが内包している日本語の意味として、「自律性」「自発性」「応答性」「柔軟性」「交流性」「受容性」はじめ、全部で23の言葉をあげ、ホスピタリティという言葉は、様々な日本語の意味を持っており、ひとつの意味を提示できないがゆえに、誤解と混乱を生じる場面があると述べている。

西洋における「ホスピタリティ」の語源は、もてなし・歓待からきている。もともこの言葉は、ラテン語のホスベス(異国の友)に端を発し、「思いやり」「おもてなし」といった、人に対する愛情や優しさをあらわしている。

---

キーワード：ホスピタリティ、人的資源、相互発展、個人、日本企業

\*立命館大学大学院先端総合学術研究科 2011年度入学 共生領域、平安女学院大学国際観光学部 専任講師

一方、ホスピタリティには「客人は恐るべき敵であるという意味を有している。敵というのは、敵意をもって向かってくる存在であり、油断のならない相手である。ホスピタリティの対極にあるホステリティ (Hostility) の意味がセットされている。したがって争いを発生させないために、どのような困難が伴おうが、人間には好意的で友好的な関係を築いて親しく交流していこうとする知恵が備わっているのである」(吉原, 2005, p.13) ともいわれている。また、「客人や見知らぬ人は潜在的に敵意を抱いている存在で、その敵意を敵対的な行為へ移す前に、その気持ちを氷解することこそが、私たち人間が生きていく上で欠くことができない役割になっている。したがって、ホスピタリティの語源であるホスベスには「受容性」という意味とともに、「交流性」を重要視することの必然性についても示唆している。交流する際には、細やかに心を働かせることが大切である。気を遣うとか気を配るからには、目を配ることも必要なことである」(吉原, 2005, p.13) とも述べられ、ホスピタリティにおける交流性にも言及する場合がある。

上記のように、ホスピタリティという言葉は元々、西洋にその起源があるが、日本にもホスピタリティは存在している。それは「もてなし」という言葉に代表されるように、茶道の中で完成され、高度に様式化された世界でも類をみない他者配慮をベースとした相互交流の場・自分自身の精神を高みに持つていくための修行である。また茶事は、客と亭主がひとつのもてなし空間を作りあげるための共同作業の場で、茶事において亭主はもてなしに工夫を凝らし、客はもてなしを感じる事が要求される。茶事に代表される日本のホスピタリティは、どちらかが一方的にもてなすのではなく、おたがいがもてなしの意図するところに気づき、配慮するといった双方向の交流・お互いに対する気配りを行い、その行為が個人の精神性を高め、人的資源を高めることにつながっている。これが、日本におけるホスピタリティの姿である。

したがって、第一に、「ホスピタリティとは」西洋や日本を問わず、人間が持つ微妙で繊細な「心や気持ち」であり、対人関係において双方が持っている心情である。お互いが持っているその繊細な心や気持ちが、相手(他者)に対する配慮につながり、それが発揮されればホスピタリティを感じ、お互いが満足感を感じるようになる。「ホスピタリティとは」お互いがお互いの心や気持ちを満足させる行為であるともいえる。第二に、日本的なホスピタリティにみられるように、「ホスピタリティとは」自身の精神性を高めるとともに、自己と他者が相互に発展していくことであると考えられる。

ホスピタリティの概念は、日本ではサービス産業で必要な概念として、接客を主とする仕事をおこなうところで広まっていった。そのホスピタリティ概念をサービス産業に限定するのではなく、マネジメントの手段や人的資源として考えた場合はどうであろうか。企業経営におけるホスピタリティを研究し、ホスピタリティ・マネジメント研究の第一人者服部は、「ホスピタリティ・マネジメントとは、広義のホスピタリティを経営理念に導入し、組織(営利・非営利を問わず)の事業目的を達成することと同時に、全ての組織関係者がウェルビーイング(安寧・健康・幸福・繁栄 etc.)な状態と最適な満足を生み出すための多元的最適共創型の経営」(p.116)と定義し、組織経営の中でのホスピタリティを、多元的最適共創型経営の手段と捉えている。吉原も「ホスピタリティは誰かが誰かのために何かを行うという概念ではない。誰かと誰かが共に心を合わせ、力を出し合っって一体感のある場を創っていかうとする概念である。また、何かを生み出し共に達成感や成長感を実感したいとする概念である。」(吉原, 2005, p.14)とホスピタリティを定義し、マネジメントにおいても、ホスピタリティには必ず自己と他者が存在し、他者を配慮しつつ、その他者との相互交流の結果得られるものが重要だと指摘している。吉原は、ホスピタリティ・マネジメントについても「ホスピタリティ価値の創造と提供を主な目的として、組織関係者を方向づけ、一体感を醸成して、プラスの相乗効果を生み出す取り組みである。」(吉原, 2005, p.14)と述べている。組織やマネジメントという枠組みの中でも、ホスピタリティとは、人対組織・人対人といった意識的に考えていなければ、ばらばらに分解してしまう関係に、共通の目的に向かう一体感を作り、それらの関係にプラスの相乗効果を生む要素となっているともいえる。

したがって、この論文ではホスピタリティを、他者配慮に根差した相互発展と定義づけ、ホスピタリティという行為が、組織経営に有益を与え、組織の成員にもプラスの作用を与える。結果として、それが組織・人両方の発展につながる要因であると考えられる。

### 3 先行研究からのホスピタリティと人的資源再考

服部（2006）は「ホスピタリティを学問として研究している学者はほとんどいない。また、米国におけるホスピタリティに関連した学問もホスピタリティそのものは探求されていない」（p.170）と述べているように、学問分野としてのホスピタリティ研究は今までにされてこなかった。しかし21世紀のポスト工業化社会では、人間関係をはじめ人に関わる問題が重要視されるといわれている。従って組織経営においても人間関係がますます大切になるのではないだろうか。そして人間関係を円滑にするとともに、人という存在からなる組織の問題を解決する糸口としてホスピタリティに注目できるのではないかと考えられる。

ここでは、人間はひとりひとりが人的資源として、組織の生産を向上させる存在であるという立場にたった先行研究を、過去から今日までの変遷を通じて、組織論と人的資源論の枠組みの中から概観する。そして、ホスピタリティという学際的な実学の範疇に入る概念が、どのように組織経営に取り入れられていったのかを考察していく。

テイラーによる「科学的管理法」は19世紀末のアメリカで、作業場の管理問題の中心的な課題を、作業場全体で何らかの方法で体系化しようとした運動の中から考え出された。テイラーは、生産活動の問題は、雇用者と被雇用者との関係をシステム化することによって解決できると考え、制度による怠業（soldiering）を取り上げ、高い賃金と高い生産性を同時に実現するテイラーシステムを考え出した。テイラーシステムは、標準化と計画化、労働者へのインセンティブによって、高賃金と高生産性を実現するシステムであったため、世界中に広がり、「フォード・システム」とよばれる機械式コンベヤーによる大量生産方式となり、革命後のロシアにも標準作業量がノルマ概念となって、導入された。しかし、このシステムは実践的であり、技術的な色彩が強い。労働者は人的資源としてではなく、何も考えずに指示通り働き、勝手な動きをしない存在としてとらえられていた。これは組織に参加する人々は合理的で経済的な存在であり、働く動機は経済的報酬を得るためであるという人間観ともいわれている。

1910年代にテイラーの科学的管理法が導入された時には、時代は第1次世界大戦後であり、生産性の拡大が求められていた。企業は労働者の作業効率アップのために、当時の新しい学問である産業心理学によって、作業条件（照明度、休憩時間、作業の単調感、適性、疲労、騒音、温度、湿度など）の改善と生産性の関係も検討し、実行に移していった。特にウエスタン・エレクトリック社のホーソン工場で、メイヨによって1927年～1931年までおこなわれた「ホーソン実験」は、のちの人間関係論につながる経営管理論に大きな影響をもたらす画期的なものであった。ホーソン実験によって、作業効率に大きな影響を及ぼすものは、労働条件よりも、労働者一人ひとりの精神的態度や感情であり、それは社会的集団の作用で形成されると結論し、作業能率を左右するインフォーマル・オーガナイゼーション（非公式組織）の存在と労働者の感情の関係が発見された。またレスリスバーガーも、労働者の作業能率に影響するのは、物的要因よりも心的要因であり、労働者は個人としてではなく、作業仲間の集団論理にしたがって作業能率を高めたり、低くしたりしていると述べた。

作業能率に対するヒューマン・リレーション（人間関係：HR:Human Relations）の影響が注目されるのは、第2次世界大戦後のアメリカである。当時のアメリカは労働組合運動を体験し、企業が労務管理に直接かかわる必要があったと同時に、分業の極度の進展による作業の単調さが問題になっていた。合理化による生産性の向上には限界のあった状況の中で、作業における人間の感情に着目し、経営の中の人間的要素に目を向ける契機となった。これが人間関係論（HR論）あるいは新古典的管理論とよばれるもので、それまでの合理性で動く経済人に対し、人間は仕事の中で社会的な関係に意義を見出す存在であり、人との関係において自己の存在を確認しようとする、いわば非論理的行動ともいうような、感情の論理で動く情緒人という新しい人間観を提示した。この人間関係論によれば、人間の社会行動には3つの型があるといわれている。①理性的な判断で動く論理的行動、②個人的というよりは集団的な規範に従う社会適合行動ともいう非論理的行動、③非理性的な社会的不適合の行動で精神病理学の対象となる非合理的行動である。メイヨはホーソン実験によって、これらの3つの行動の内の、それまで認識されていなかった非論理的行動を発見したといわれ、このことは社会集団で行動する個人が「社会感情」によって行動することを示した。

この人間関係論にもとづく人間観は、経営学の発展だけでなく、心理学者や社会学者が経営の研究に参加してくる契機となり、人間関係論の流れを汲んで、社会心理学者による職場の小集団の研究が始まり、新しい人間関係論、

動機づけ理論ともいわれるようになった。それは、現在では「社会心理学における組織論」とか「行動科学的管理論」といわれて研究がなされている。

1930年代「ホーソン実験」により、アメリカの経営管理思想の中には、「人間」の問題が入ってきた。しかし、「ホーソン実験」を契機とした人間関係論が起こったときには、それは甘い考え方だと思える実務家が多数派であった。そのような中で、実務家出身のバーナードは、人間関係論をさらに発展させ、「組織と個人」の問題や組織全体の経営管理までも理論化しようとした。しかし、バーナードの時代の産業界の関心は、テイラーリズムも人間関係論も、ブルーカラーの作業効率を目的とした組織の問題が中心であり、バーナードが論じた組織管理は、1950年代末からのホワイトカラー労働者比率が、ブルーカラーの比率を上回るまで関心を持たれなかった。バーナードは従来の理論がおこなわなかった組織と個人の同時的発展を試み、「組織均衡論」といわれる理論を確立、近代組織論の創始者といわれるようになった。

バーナードの組織均衡論においては、個人を自律的に意思決定する主体ととらえ、その個人の欲求の充足と組織の目的達成を同時に実現しようとした。それは主となるのは個人で、組織はその道具という位置付けを持っており、ウェーバーの官僚制理論のような、組織が主となって個人を抑圧するものではなく、個人と組織の均衡を目的としている。この組織均衡論では、どの組織も組織には「貢献意欲・共通目的・コミュニケーション」の3つの要素が必要であり、どれが欠けても組織は存続しないとしている。この3つの要素をつなげるのがホスピタリティである。これらが、労働者と組織の関係に様々な影響を及ぼしており、自由意思を持った個人は、自分の動機を充足させること、いわば動機充足の「能率」が仕事をする目的となるが、会社、組織からすれば会社の利潤追求などの目的達成が一番の問題で、「有効性」が課題となるという考えを示し、人格的な存在としての個人と、非人格的な存在としての組織を対立させ、理論的に個人の「能率」と会社の「有効性」を問題とした。

1950年代後半から1960年代の行動科学者は、人間関係論を継承して、「組織と個人の統合」の問題について重要な貢献をしていった。その中でも、アージリスは人間関係論の経営思想をさらに発展させて「組織と個人のコンフリクト」を体系化し、彼の著書『組織とパーソナリティ』（1957年）の中で、合理的組織と人間の不適応を分析し、公式組織の基本的な性質は「本質的な合理性」にあると述べた。

アージリスが考える公式組織とは、組織の設計者が最小の資源で組織目的を達成できるように描いた理想像で、設計者は組織の中の個人の行動が、組織が要求するように動くと考えており、個人のパーソナリティによって変更される可能性は少ないと評している。論理的で合理的な構造を持つ組織にとって、人間的であることは非能率といっている。

また、公式組織の原理を4つ①課業の専門化の原理②命令の連鎖の原理③指令の統一の原理④管理の限界の原理を指摘し、それにコンフリクトを起こす人間のパーソナリティについても説明している。第一の課業の専門化の原理は、テイラー的な合理主義として近代官僚制の規則による職務の分化に通じ、個人が小さな専門にしばられると、人間的な成熟と対立するというを示唆している。第二の命令の連鎖の原理は、組織では職務間に上下関係ができて経営階層ができるが、個人はヒエラルキーの上位命令に対しては受け身で、従属的で、依存的になり個人の意思決定も未来も展望することが出来ず、「全体としての人間」はコンフリクトを生じるとしている。第三の指令の統一の原理では、労働の目標と目標にいたる方法は、指導者によってひとつの活動として設定されており、また組織は複数の命令系統は存在しないように設定されているから、あたえられた単一の目標と方法以外は許されない。しかし、人間には自分で目標を設定して、その目標を達成していく心理的成功がパーソナリティにとって必要な要件だとされているが、ここではそれが、合理性とパーソナリティの成熟に葛藤を引き起こす。第四の管理の限界の原理では、一人の管理者に対して適切な部下の人数は5人か6人であるが、組織の規模が拡大すると、下からの情報も増えていき増大な情報を伝えるために、成員によって要約され、抽象化された情報になる。要約や抽象からは、従業員の不満や感情が経営者側に伝わらず、経営者と従業員に距離感が出来上がってしまい、コミュニケーションの妨げによるコンフリクトがおこる。

このようにアージリスは、合理的な組織は、自立した個人の成熟したパーソナリティの成長と「不適応」をおこすと結論した。

理論の妥当性は別として、他の領域までも含めて、マズローの欲求階層説は、人間の欲求に関する理論的な仮説で、

彼の主張する自己実現の欲求とともに、動機づけ理論の代表である。この説では、人間の欲求は分類され、それらは低次なものから高次なものへ階層を構成していると考えている。それは低次なものから、①生理的欲求②安全の欲求③所属と愛情の欲求④承認の欲求⑤自己実現の欲求と分かれている。低次の欲求は欠乏欲求とよばれ、自己実現のような高次の欲求は成長欲求といわれ、それらは性質が違いものとされている。これらの欲求の充足と発現には法則性があり、満たされない欲求がその人を支配し、その充足へ向けた行動へと人を駆り立てるといわれている。そして満たされた欲求はその人の行動への影響力を失い、次に発現した欲求が行動を支配する。これらの欲求には優先順位があり、低次の欲求が満たされて次の高次の欲求が出てくるが、自己実現の欲求だけは、それが満たされたとしてもさらに自己実現へと人を前進させていく。

マグレガーは、代表的著作『企業的人間的側面』(1960年)の中で、「X理論」と「Y理論」という2つの人間仮説をたてた。テイラーやウェーバーなどが主張する「どのような環境でも通用する、普遍的な技術としての合理的な組織と、管理の中での賃金のために合理的に作業をする労働者や、規則と命令に従う組織人を前提とした」合理的モデルの中の人間像は、孤立して意思決定をし、打算的で論理的な姿であるといった。

マグレガーはこのような合理的モデルにおける人間を「X理論」とよび、「X理論」では、人間は生まれつきなまけものであり、仕事を嫌い、野心を持たず、責任ある立場を好まないから組織の管理は、命令的で、強制と処罰による必要があると述べた。一方、「Y理論」では、人間は基本的に仕事が好きで、想像力や工夫する力を持っている。したがって組織の管理は、従業員の欲求を満足させること、参加させることによるべきであると考えた。

ハーズバーグが提唱した二要因理論も労働者の動機づけに関する人的資源論として、非常に大きな影響力を持っている。仕事について、満足や不満を感じる時に、それは満足すべき条件が十分にあるか、不足しているかによって決まる1次元的なものとしてとらえがちだが、ハーズバーグは、このような常識的な見方とは異なった考えをした。つまり満足をもたらす条件の欠如は満足なしという状態を生み、不満をもたらす条件がなければ不満なしという状態をもたらすということであった。満足をもたらす条件は動機づけ (motivator) といわれ仕事、達成感、成長、責任など仕事の性質にかかわる要因であると述べた。一方で不満をもたらす条件には、給与、職場内の人間、職場環境など仕事をとりまく環境にかかわるものがその原因とされ、衛生要因 (hygiene factor) とよばれた。この理論では、満足が従業員のモチベーションを高めるのであれば、モチベーションを高めるには、衛生要因を整えるだけでなく、仕事そのものを充実させ、動機づけを高める必要があると結論付けている。この理論によって、その後の労働の人間化や職務充実といった働き方の変化に理論的根拠を与えた。しかし一方では、この考えは実証的方法にも、理論そのものにも数多くの批判が起り、モチベーション理論の中でもっとも議論をよんでいる。

1950年代にドラッカーによって呈示され、日本でも広く普及し現在も多くの企業に取り入れている理論。1998年に産業労働研究所がおこなった調査によると、日本企業の多くが目標管理を実施しているといわれている。

ドラッカーの目標による管理とは、個人や組織が目標を掲げてその達成度によって評価する制度である。ここでは、個人の目標は所属部署の目標や企業全体の目標とリンクするように設定されている。このため、理論上では、個人や各部署が目標を達成すれば、必然として企業の目標も達成される。また個人の目標は、原則としてトップダウンで一方向的に与えられるのではなく、それぞれが上司と相談しながら主体的に設定し、単に目標の達成そのものが重要だけでなく、従業員が自分で目標設定にかかわることで、組織や職務へのコミットメントを高めようという目的も持っている。

シャイン (E.H.Schein) は『組織心理学』(1981年)という著書の中で、過去のどれも一般化し過ぎていると批判し、人々の動機は多様で、単一のモデルでは説明することができないとする複雑な人間観を提唱した。またプロセス・コンサルティングという手法を発明し、技術論だけではない、他人に考えてもらう依存的人間でもなく、クライアントが自分で自律的に決定できる人間になるように育つプロセスを生み出すことを重視した。人間観としても、個人の自律を重視し、集団観、組織観においても、その中の成員が自律し、相互依存のできる組織が理想だとみなした。そして組織においても個人の生活でも人間関係の基本は支援であると、人を助け、協力関係を築く原理としての支援の大切さに言及した。このシャインが述べる支援は、本稿におけるホスピタリティ (他者配慮に根差した相互発展) と同義的な意味を持っている。

以上のように、組織論と人的資源論をもとに過去の先行研究から組織と人について概観してきた。ここからい

ることは効率性を追求し、組織の目的実現を第一の目的とする従来の組織論・人的資源論では、ポスト工業化の社会において、人の問題がまだ置き去りにされているということである。成果第一主義の傾向にある中で、いま一度、組織と人の関係に注目し、その中でもとりわけ、個人が資質として持っている他者配慮に根差した相互発展としてのホスピタリティが、ポスト工業化社会の組織と個人の発展をますます高めていけるのではないだろうか考える。本稿では特に、ポスト工業化の時代であるからこそ、人間によって組織が動き、組織によって人間が影響をうける、組織と人間の相互補完的な現状に必要なのは、他者配慮に根差した相互発展としてのホスピタリティではないだろうかということに注目している。

経営の中でのホスピタリティという概念は、マネジメントにおけるマーケティングの分野で発達していったといわれている。1980年代の社会構造の変化にしたがって、第1次産業から第3次産業であるサービス業の比率が高まり、サービスの経済化が進んだ結果広まってきた概念だといわれている。特に社会の構造変化にともない消費の構造も変化し、消費者は大衆としての消費者から個としての消費者へ移行していった。

1970年代の大量生産・大量販売による大量消費から、消費者は画一的な商品やサービスを求める存在として考えられていた。しかし、1980年代以降、個人である消費者の価値観は、時代の変化とともに変わっていき、自分に合うものがほしいという多様な要望の充足を求めるようになっていった。そのような時代と人々の価値観の変化の中、従来通りの商品とサービスを提供するだけのサービス・マネジメントでは飽き足らず、モノやサービスに付加価値を要求するようになった。その付加価値がホスピタリティとしてマーケティングの中で重要ものとみなされるようになっていった。服部は「1990年代以降の経営における志向は、顧客と従業員の双方向をお互いに同時に捉える相互志向へと変化し、同時に部分的な志向から多面的な志向も捉える多元志向になっていった」（服部, 2006）と述べている。

また Shaw (1998) は、経営資源として「信頼」の重要性に言及し、組織の成功は信頼がかぎをにぎっており、信頼は会社とその成員だけに関わっているのではなく、顧客・取引先・提携先との関係にも影響を及ぼしている (Shaw, 1998) と述べている。このことは前述の顧客満足にもつながっており、ホスピタリティ概念の元ともいえるものである。

Hochschild (2000) は、アメリカでは専門職または技術労働者、経営者または管理職、販売員、事務職などの労働に従事する人々は、おそらく何らかの感情労働をおこなうように求められている (Hochschild, 2000) と指摘している。この指摘は、アメリカ社会に対するものであり、接客を主とする感情労働が、個人の感情を売り買いと述べている。この指摘が日本社会でそのまま当てはまるかどうかは、疑問を感じる。日本ではアメリカ社会以上に対人応対に対して、好印象を求める傾向にある。そのような傾向が仕事の場でも求められ、ホスピタリティを重視する土壌になっていると考えられる。

以上のように社会構造の変化や人々の価値観の変化によって、ホスピタリティに関する考え方にも変化がおこっており、その国の社会の傾向によっても違いが存在する。

#### 4 日本における人的資本の位置づけ

先行研究から組織論と人的資源論をもとに、人と組織の関係を振り返ってきた。次に、日本社会で個人が能力を発揮し、組織の生産性を上げるとともに、個としての能力向上を図っていくために、人的資本という側面から個人の能力について考察するとともに、ホスピタリティ概念との関係を考えていく。

ここで人的資本について言及するのは、橋木の指摘にもあるように、個人の教育水準の差が、職場の賃金格差に反映されるという事実について、日本と欧米の場合では異なっているということ、日本は学歴社会であるといわれているが、学歴差による所得格差は、他の先進諸国と比較して小さく、学歴差が賃金格差に反映されるという意味の学歴社会ではなく、卒業大学の名前の違いや大卒と高卒との間で、その後の人生経路に違いが大きく出るとい意味の学歴社会であるという、日本における人的資本の捉え方の違いがあるため学歴以外の人的資本の必要性が、他とは違うのではないだろうかという理由からである。

一般的に考えられている人的資本 (human capital) について、ベッカーは「人的資本は、経済学の視点からアブ

ローチされてきた概念で、人間は経済における『労働力』という生産要素の提供者としてだけでなく、物的資本や社会資本とともに、経済における投資をおこなう対象としての『資本』そのものであり、教育などの投資によって、その能力（生産能力や生産性など）は、通常教育年数や勤続年数が増えるにしたがって高まっていくと考えられているが、人的資本は物的資本と異なり、労働者自身に備わっている価値としてとらえられており、それは労働者が労働過程の中で、労働者または会社にとって有用な知識、技術、その他の価値を身につけることで生まれるものである」（Becker1964=2008:9-10 頁）と定義している。この定義にあるように、人的資本は各人の投資によって価値が変化し、価値を身につけることで各人に有益をもたらしていると考えられる。またリンは、物的資本と人的資本の間の重要な違いは、人的資本が教育・訓練・経験によって操作化されたり、測定されたりするところにあると指摘し、労働者への人的資本の投資は、会社だけでなく、労働者自身にとっても好ましいものであると述べている。そしてリンは「人的資本は労働の価値を上げ、付加された価値は雇用者自身意思によって、賃金や便益に変えることも、そのまま保持し続けることも可能になり、人的資本によって労働者は最低限の生活欲求を満たす以上の賃金や便益を手にもすることもできるようになる」（Lin2001=2008）とし、労働者にとっての人的資本の向上は、企業と労働者のどちらにもメリットをもたらすものであると述べた。

リンの指摘にもあるように、人的資本は企業と労働者にメリットをもたらすものでありととらえられている。また日本社会に目を移すと、橋木が述べているように日本で必要とされる人的資本は、労働者の学歴だけを人的資本とするのではなく、その他の要因が存在することが示唆されている。では日本の組織において必要な人的資本は、どのようなものがあるのかを考えると、学歴とともに、職場での目標達成力や問題解決力、コミュニケーション力に代表されるホスピタリティなど、個人に備わっている力があげられ、ここでもホスピタリティの重要性がうかがえる。

## 5 日本企業の特徴と人的資源およびホスピタリティの重要性

日本企業の特徴は、「終身雇用・年功序列・企業内労働組合」といわれており、アベグレンはこれらの日本的経営の特徴が、日本企業の成長の源になったと述べている。近年はこの3つの特徴がなくなりつつあるとはいえ、今も日本企業には「終身雇用・年功序列・企業内労働組合」の影響が組織文化として残っている。また川口章は日本的雇用制度とは、高度経済成長期にその基礎が形成され、二度の石油危機を経て、1980年代に確立した長期雇用にもとづく人材育成が柱となった雇用制度で、長期雇用制度、年功賃金制度、企業別労働組合、職能資格制度、企業内人材育成制度、内部昇進制度などの相互依存的な諸制度（慣行も含む）から成立する体系である（川口, 2008, p.1-3）と定義している。特に、日本企業の組織編成は、柔軟な職務編成を持っており、採用や教育訓練においても、職種別ではなく、企業単位で実施されているために、企業の必要性によって職種の編成を変えることができた。日本の企業は、このように柔軟な組織編成で仕事が集団的に行われ、組織の成員がお互いに協力しながら集合体として目的を達成しようとする構造となっている。加えて日本企業の成員は、終身雇用の影響の下、長期勤続をすることを前提に仕事をしており、フォーマルな組織と同時並行にインフォーマルな組織があり、これらを中心に業務遂行がおこなわれてきた。フォーマルな人間関係とは、組織図にはっきりとあらわれているもので、職場における権限・責任・指揮命令系統が示されたものとされている。インフォーマルな人間関係は、組織図に明示されていない不文律ともいべき、経営者による計画や指示とは違った独自の行動基準である。このような日本的組織編成は、従業員と管理者が一体になり、仕事への責任を担うシステムを構築しているので、それが職場の他の仲間への配慮という形であられ、生産性の高さにつながっていったといわれている。

日本の企業文化では、協調性や相手の思いを察する能力など、職場の中のインフォーマルな関係における他者配慮が、ホスピタリティとして組織の成員に求められているのである。そしてそれは教育訓練の場においても、教育が実施され、会社に入りたての新入社員から、管理者や経営者に対しても、職場における人間関係の重要性を説く研修がなされているという現状がある。

また、日本企業は人事評価制度においても独自の特徴が存在している。それは情意評価による評価制度にその特徴がみられ、組織の成員の昇進は直属の上司による情意評価が、大きなパーセンテージを占めている。評価方法は

普段の業務遂行状況の中から、協調性や責任感、積極性などを評価するやり方である。協調性や責任感などは、まさに顧客をはじめ上司や職場の仲間といった他者に対して配慮をしなければならない。ここでも他者配慮に根差した相互発展のもととなるホスピタリティが関係し、ホスピタリティを持っている人物が、職場でよい評価を受け、結果として昇進の階段を上っていくのである。欧米の合理性を第一とした組織文化とは一線を画し、集団主義にもとづいた日本企業の組織文化では、ホスピタリティが組織対組織、個人対組織、個人対個人の関係においても必要な要因ととらえられており、日本の企業文化は、そのようなホスピタリティを発揮できる組織や個人を優遇する傾向にある。

このように考えると、日本企業ではホスピタリティが人的資源として、個人の能力の向上に重要な要素というだけでなく、組織の成員の昇進にまで影響を及ぼしているといえるのではないだろうか。

## 6 むすびと今後の課題

上記のような先行理論をふまえつつ、ホスピタリティという他者配慮に根差した相互発展が、人的資源として組織の人間関係や、個人を大きく発展させる大きな要因になるということを考察してきた。

シャインは人間とは「複雑的」な存在で、人々の動機は多様なものがあり、単一のモデルでは説明することができないと述べている。特に、現代のような個人の価値観が急速に多様化している時代において、以前よりも複雑さを増していく人間に対して、お互いが持っているホスピタリティ（他者配慮）を発揮することで、対人関係をよくすることが可能となり、組織の生産性をあげるだけでなく、個人としても能力をのばし個人の成長やキャリア形成にもつながるのではないかと考えるのである。

一方で、ホスピタリティは「心」と「頭脳」の働きによって実践されるため、そのことになんらの価値を見出さない人は、なかなか受け入れないとする考えも存在する。またホスピタリティは、これまでに蓄積されてきた習慣と慣習も影響しているともいわれている。しかし、ホスピタリティを発揮し、人間関係をよくすることで組織の生産性をあげていくという人的資源としての可能性に対して、そのような理由だけで反論が成り立つのだろうか。例えば、マーケティングにおける顧客満足の概念では、顧客に対するホスピタリティという付加価値の提供が、商品の購入という行為につながり、会社の利潤をあげるとともに、顧客を購買行動に駆り立てた販売員は、そうでない販売員よりも能力のある人材とみなされる。

今後の課題として、ホスピタリティの概念が、組織の生産性向上をもたらし、ホスピタリティを人的資源として持つことが、組織への貢献につながるだけでなく、各人の能力の向上にもつながっていくことを様々な角度から分析していく必要がある。そのためには、これから企業や団体の人事担当者や、社員に対してアンケート調査や聞き取り調査をおこなって、分析を進めていかなければならない。

## 参考文献

- Abegglen, James C., 1958, *The Japanese Factory Aspects of Its Social Organization*, (= 2004, 山岡洋一訳『日本の経営』日本経済新聞社.)
- Argyris, Chris, 1957, *Personality and Organization*. New York :Harper & Brothers, (= 1960, 伊吹山太郎訳『組織とパーソナリティ』日本能率協会.)
- Barnard, C.I., 1938, *The Functions of the Executive*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, (= 1968, 山本安次郎訳『（新訳）経営者の役割』ダイヤモンド社.)
- Becker, Gary, S., 1975, *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, the National Bureau of Economic Research, Inc. (= 1979, 佐藤陽子訳『人的資本 教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社.)
- Drucker, P.F, 1954, *The Practice of Management*, New York :Harper & Row, (= 1996, 上田惇生訳『（新訳）現代の経営』ダイヤモンド社.)
- 服部勝人, 2004, 『ホスピタリティ学原論』内外出版.
- 服部勝人, 2006, 『ホスピタリティ・マネジメント学言論 新概念としてのフレームワーク』丸善株式会社.
- Herzberg, F., 1966, *Work and the Nature of Man*, World Publishing (= 1968, 北野利信訳『仕事と人間性—動機づけ・衛生理論の新展開—』東洋経済新報社.)



- Hochschild, Arlie, R., 2000, *The Managed Heart Commercialization of human Feeling* (= 2000 石川准、室伏重希翻訳『管理される心—感情が商品になるとき』世界思想社.)
- 五十嵐元一, 2011, 「ホスピタリティの機能と経営資源としての可能性に関する研究」『桜美林論考, ビジスマネジメントレビュー 2』 pp. 1-16.
- 伊藤賢次, 1997, 『現代経営学—環境変化と自己革新—』晃洋書房.
- 亀川雅人, 鈴木秀一, 1999, 『入門経営学』新世社.
- 川口章, 2008, 『ジェンダー経済格差』勁草書房.
- 熊沢誠, 1997, 『能力主義と企業社会』岩波書店.
- Lin, Nan, 2001, *Social Capital A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University: (= 2008, 筒井淳也他訳『ソーシャル・キャピタル社会構造と行為の理論』ミネルヴァ書房.)
- Maslow, H. Abraham, 2000, *Maslow on Management* (= 2000 金井壽宏監修、大川修二翻訳『完全なる経営』日本経済新聞社.)
- Mayo, E., 1967, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company (= 1977, 村本栄一訳『産業文明における人間問題』日本能率協会.)
- McGregor, Douglas, 1960, *The Human side of enterprise* (= 2004 高橋達夫訳『新版企業の人間的側面』産能大学出版部.)
- Schein, E.H., 1980, *Organizational psychology*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: prentice Hall. (= 1981, 松井攢夫訳『組織心理学』岩波書店.)
- Shaw, Robert Bruce, 1997, *Trust in the Balance; Building Successful Organizations on Results Integrity and Concern*, Jossey-Bass Inc, (= 1998 上田敦生訳『信頼の経営』ダイヤモンド社.)
- 橋本俊詔編, 1995, 『昇進の経済学 なにが出世を決めるのか』東洋経済新報社.
- 橋本俊詔編著, 2005, 『現代女性の労働・結婚・子育て』ミネルヴァ書房.
- 高木修監修, 田尾雅夫編集, 2003, 『組織行動の社会心理学 シリーズ 21 世紀の社会心理学 2』北大路書房.
- 吉原敬典, 2005, 『ホスピタリティ・リーダーシップ』白桃書房.

## Consideration of Hospitality and Human Resources

NAGATA Mieko

**Abstract:**

In studies of human resource management, the concept of hospitality is usually related to service industries; moreover, it is most often given the definition of serving or entertaining customers. This research paper attempts to extend the meaning of hospitality in order to examine the possibility of applying the concept of hospitality to human resource management in Japanese corporations. Previous studies in the field of human resource management are analyzed to investigate (1) changes in the linguistic interpretation of the word hospitality and (2) the influence of the concept of hospitality on the personal education system in Japanese corporations. The following results were obtained. First, hospitality can be defined as taking other employees into consideration in order to encourage mutual development within a corporation. Second, it is considered that, as Japanese corporations place great importance on human relationships within the corporation, they should also value an individual's hospitality as a human resource. In Japanese corporate culture, which differs from Western corporate culture, employees who exhibit hospitality, even though it is not quantifiable, will bring benefits to their organizations and develop their careers to high levels.

**Keywords:** hospitality, human resources, mutual development, individuals, Japanese corporations

### ホスピタリティと人的資源に関する考察

永 田 美江子

**要旨:**

人的資源管理研究の中で、ホスピタリティ概念はサービス業において重視され、顧客への「もてなし」などとして多義的に解釈された。本稿の目的は、従来の概念に留まらず、広く企業組織内での「ホスピタリティ」が人的資源となる可能性について検討することである。本研究では、先行研究分析を通して以下の過程を考察する。①ホスピタリティの言語的解釈形成過程、②ホスピタリティ視点が日本企業の人事教育制度に導入され、人的資源論に影響する過程である。その結果、1. 「ホスピタリティ」を企業内の他者配慮に基づく相互発展と定義した。2. 日本企業は人間関係を重視し、個人が実践する「ホスピタリティ」を人的資源として情意評価していくことを明らかにした。結論として、欧米とは違った日本の企業文化において、数値化ではみえない「ホスピタリティ」を持った人物が、組織に有益をもたらし、キャリア形成を高い水準にする可能性を示唆するものである。