

日本における企業文化とホスピタリティの関係

永田美江子

1. はじめに

21世紀に入り、グローバル化が加速度的に進展している。この時代の流れの中で、日本人や日本企業もその渦に巻き込まれ、日本人はグローバル化の波に上手に乗っていく必要性を感じている。一方で、日本では歴史的に集団主義が浸透し、集団主義の下で日本的経営を形作り発展させてきたため、欧米並みに個人主義を発達させて、競争を強いることが日本社会の集団にいる成員や集団にとって果たして、好ましいものであろうかという疑問も抱いている。また、格差が問題になっている今日の日本社会では、競争の原理から挫折した人々が格差に苦しみ、未来に不安を抱いている。人々の価値観は社会の構造変化や情報の氾濫により変化し、シャインが現在の人間について「これまでの人間観は、過去のどれも一般化し過ぎており、現在の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複雑な人間」(E.H.Shein:1966、松井賚夫訳:1981)と指摘したように、価値観の多様化が以前にも増して進んでいる。

そこで本稿では、複雑化する社会と人々の価値観の変化の中で、私たちが自覚したいひとつの指針としてホスピタリティを議論にあげ、ホスピタリティが日本の企業文化の中でどのような位置を占めているのかを考えていく。まず、日本企業の企業文化を再検討し、人事教育制度の経緯を概観しながら、日本企業におけるホスピタリティの経営資源としての重要性を検証していく。

2. 日本における企業文化の特徴

人間の思考や行動パターンに対して、文化が影響を及ぼしているということは、文化人類学をはじめとして、様々な分野で研究がなされているが、21世紀の現代において、日本人の思考や行動に影響を及ぼす文化とは何かを考えた場合、「日本的経営がもたらす企業文化」が多くの日本人に影響しているのではないだろうか。山本(2006)は、「今日では社会や人間を動かすのは、文化とともに企業であり、日本人の思考や行動を限定するものは、彼らが働いている日本の企業で、日本的経営の組織文化が彼らの思考や行動パターンに影響を及ぼしていると考えられる」と述べている。また、カンターもその著書の中で、「近代資本主義を擁護する者も批判する者も職務が人を作るという一点では意見が一致している。アダム・スミスもカール・マルクスも、仕事での経験が人間の態度や行動を形づくっていることを認識している。もしも、職務が人を『創り出す』ならば、企業は現代の人間生産者である」(Kanter:1977、高井訳:1995)と指摘し、企業や企業文化が人々にあたえる影響力の大きさに言及している。さらに木田(2003)は、日本の社会は欧米資本主義諸国の多くがそうであるように、国家が国民の福祉を一定程度保障する社会ではなく、企業が自らの従業員のみに企業への功労と引き替えに「(企業内)福祉」を保障する企業社会であると日本社会の特徴を述べている。

日本人に少なからず影響をもたらす企業文化について、アベグレンは日本の企業文化の特徴を「終身雇用・年功序列制・企業内労働組合」の3つにある(Abeglen:1958、山岡訳:2004)と指摘し、その独自性に言及した。さらに、日本という企業社会の定義として「労働者あるいは従業員が、彼らの労働生活だけでなく他の諸生活もが企業に深く包摂されるというものであり、したがって彼らは自分の働く企業と同一化し、『経営者の心』を共有するようになる。(中略)もう一つの定義としては、多数の日本人が『生活諸過程』において企業を中心軸とした価値志向をもっており、それがゆえに日

本における社会が企業社会となっているというものである」と述べ、日本における人と企業の結びつきの深さを指摘している。人は家庭や地域社会、学校や企業と複数の帰属集団を持っているが、日本人の場合それらの帰属集団の中で、企業への帰属意識を特に強く持ち、守屋（2003）が言うように、「労働生活・家庭生活・地域生活のバランスを著しく崩される」ほど、自己の所属する企業への帰属意識を持っている。

企業と人の関係性について守屋（2003）は、日本の企業を「企業内共同体」と位置づけ、奥村宏の「日本では人々は株式会社を従業員（経営者）を含めて共同体と考える」という言葉を引用し、日本企業の成員は「企業内共同体」という意識を持っていることを述べた。日本の企業において、この「共同体意識」が人々の人間関係におよぼす影響は、他の先進資本主義国では考えられないであろう日本独自のものである。日本人と日本社会に大きな影響を与えてきた「企業内共同体」は、ポスト工業化社会の中で、雇用形態の多様化などにより近年その機能を低下させ、雇用者のコミュニケーション能力の低下を招き、孤独感などの精神的なプレッシャーは、以前にも増して大きなものとなっている。このような時代背景があるからこそ、人と人との関係を円滑にするホスピタリティが重要になり、ホスピタリティマインドを持った人材が必要になっていくのではないだろうか。

3. ホスピタリティ概念の定義

ここでは、ホスピタリティ概念について検討し、本稿で用いるホスピタリティ概念を定義する。

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き、1980年代の社会構造の変化にしたがって、第一次産業から第三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頃から、個としての消費者の要望に応えるために、ホスピタリティが重視されるようになった。消費市場においては、消費者は1970年代の大量生産・大量販売による大量消費から、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、人々は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なものとみなされるようになっていった。このような変化を服部（2006）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」と述べている。

ホスピタリティは、主に第三次産業であるサービス産業で使用されてきた概念である。ホスピタリティ概念が誕生した場と考えられるアメリカにおいても、ホスピタリティが最も重視されているのは第三次産業であり、ホスピタリティ産業の拡大は、第三次産業の変化を表すものである。服部（2006）は、チャールズ・メテルカの言葉や世界観光機関（World Tourism Organization）の宣言文を引用して、ホスピタリティ産業とは、ツーリズムや観光産業に代替する用語で、アメリカにおけるホスピタリティの学問が Hospitality and Tourism となっており、直接的関連産業として、宿泊業、飲食産業、旅行関連産業、観光余暇関連産業、間接的関連産業は医療、福祉、介護、教育、社会保障、政治、経済、文化団体、学術研究機関と通信、情報、商業、金融など多岐にわたる産業を網羅していると述べている。

さらに、伝統的な範疇のホスピタリティ産業という考え方の中では、旅行観光産業がホスピタリティ産業を形成しているにすぎないという従来のホスピタリティ産業の位置づけを挙げるとともに、

ホスピタリティがポスト工業化時代に、必要不可欠な産業という見地に立てば、人的要素を根底にした、第三次産業とよばれる分野をすべて網羅するとも述べている。それは一般的にいう接客業だけでなく、さまざまな産業と相互依存的に関連するものである。特に共同体意識の強い日本の企業や、日本社会の中にある人間関係に対するウェットな傾向と、集団主義的な志向がもたらす気配りに対する感覚の独自性を考えると、ホスピタリティの概念は、日本においてはサービス産業だけでなく、広く日本の企業文化の中に取り込まれているのではないだろうか。



注：色が濃くなるほどホスピタリティの重要度が高い

出典：服部勝人（2004）『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善，49頁，図2・3を修正・再構成

図1 ホスピタリティが必要不可欠な産業

では、ホスピタリティを日本の企業の中での資源として考えた場合がどうであろうか。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である服部（2006）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創出するための多元的最適共創型の経営」と定義し、企業のマネジメントの中でのホスピタリティを経営の手段と考えている。服部と同様に、ホスピタリティを研究している吉原（2005）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こ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」と、ホスピタリティの概念を考え、マネジメントの手段としても有効だとしている。また、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も述べている。さらに、「ホスピタリティ・マネジメントは、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」と述べ、ホスピタリティが企業経営にもたらす影響についても言及している。これらのことから組織の中でも、ホスピタリティという資源を持つことによって、人対組織・人対人といった意識的に考えていなければならぬ関係に、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ことができるといえるのではないだろうか。

一方、シャインは『組織心理学』の中で、人間は複雑な存在であるがゆえに、人は個人の自律を重視し、集団や組織においても、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（E.H.Shein:1966、松井賚夫訳:1981）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の定義（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とも考えられる。

4. 日本企業の人材教育とホスピタリティ

ホスピタリティが組織にもたらす有用性を考えるにあたって、欧米とは違う独自の組織文化を持つ日本企業が、その人材教育を通して、集団主義を重視する組織の成員にホスピタリティを定着させようとしたのは、どのような理由によるものなのかを考えていく。

一般的に日本の企業内の教育訓練は、従業員訓練（employees training）と経営者教育（management development）に分けられる。そのうち従業員訓練は、従業員の技能訓練も含まれており、工場の作業者を対象とする訓練、養成訓練、OJT（on the job training）、配転訓練等があり、同時に人間関係能力の教育もなされている。一方、経営者教育は、監督者教育、中間管理職教育、上級経営者教育があり、経営思想、リーダーシップ、意思決定を中心とした管理能力や人間関係能力を習得するものである。日本企業の人材教育は、均質な人材を作りつつ、従業員や管理者・経営者を問わず、人間関係能力を持つ人材を育成することに比重をおいてきた。

学校を卒業した新人には、研修という名の人材教育が企画され、OJT（on the job training）と集合研修を2つの柱として実施される。まず集合研修である新入社員研修がおこなわれ、そこで社会人としてのビジネスマナーやコミュニケーション力の重要性、会社の組織図などが教育される。新入社員研修が終了すると、新人はそれぞれの部署に配属され、その後は配属先の部署で先輩によるOJTを通じて、職場の業務から独自の不文律までを学んでいく。そうして新人は、職場集団の中で先輩や上司の姿を見ながら、仕事を覚えていくとともに職場内でどうふるまえばよいかを体得していく。特に古くからある企業や製造業では、社長を父とした企業家族制の伝統が脈々と続いているところも存在し、企業という家族集団の規範を大切にしているところもあり、その規範からはずれないようにすることが、組織で力を発揮するために必要なスキルであると理解していく。

日本の企業では、アメリカから導入されたQC（quality control）サークルや、ZD運動（zero defects）に代表されるような、職場ごとに職制とは別の小集団を作り、品質管理や生産性の向上など具体的なテーマに取り組む自主的自立的活動も製造業を中心に広がりを見せた。小集団活動の目的は、目標管理と同じで、直接的効果だけでなく、メンバーの参加による動機づけだといわれている。小集団活動の中の代表格であるQCサークルはアメリカで誕生したが、アメリカよりも日本において広く普及し、生産部門だけでなく事務部門などにも取り入れられ、企業によってはQCサークルの社内コンテストで優秀な活動を表彰するなどして、集団の一体感や参加意欲の醸成に使われている。このように小集団活動が活性をみせたところからも、欧米のように個人の成果を重視するだけでなく、集団を重視する日本企業の組織文化の特徴が垣間見られるのではないだろうか。

OJTや集合研修により、企業が成員に教育を施し人材を育成していく手法は、日本企業の人事評価制度と少なからず関係を持っている。日本企業は情意評価による評価制度にその特徴があり、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。そのために企業は研修という投資をして、社員に対して職場内の協調性や責任感、お客様に対するホスピタリティなど

を習得させる努力をしていく。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することが求められ、それが出来る人材が評価されていく。ここに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。

つまり、欧米の合理性を第一と考える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であり、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と考えられる。

5. おわりに

本稿では、日本における企業文化の特徴と、日本企業の人材教育の手法から、ホスピタリティがどうかかわっているかについて考察を加えていった。企業が効率性と利益の追求だけを目的とする従来のマネジメント方式を続けていくと、ポスト工業化の社会において発生しているさまざまな問題が解決するどころか、置き去りにされる可能性もある。そこで、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を、ポスト工業化社会の組織と個人の発展を高めていける要因ととらえることはできないだろうか。

一方、ホスピタリティの概念に注目すると、他者に対する配慮を求めること（感情労働）に対する批判もある。ホックシールド（2000）は、アメリカにおける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、何らかの感情労働をおこなうように求められ、感情労働に従事する人々は意図的に自身の感情を切り売りし、それが高じて燃え尽きてしまうと述べている。しかし、佐藤（2009）は、「日本においても欧米においても企業経営における『信頼』の重要性が増してきているが、その基層文化には違いがあり、日本では歴史的に集団志向の基層文化の中で『信頼』を重視する傾向が見られ、逆に欧米では個人志向の基層文化の中で、情報化社会の進展がフラットな社会を生み、これが『信頼』の復権を求めている」と述べている。佐藤のいう欧米の企業経営における「信頼」の復権と、他者配慮に根差した相互発展であるホスピタリティとは重なる部分があるように思われる。他者を配慮することが信頼を生み、その信頼がお互いの発展につながるからである。また佐藤（2009）は、「『表層文化』の次元である『信頼の文化』は日本においても欧米においても近代化と資本主義によって弱められており、今日欧米では行き過ぎた『権利の文化』に対する反省がおこなわれている。そして日本では行き過ぎた『集団主義』の反省から、新しい『集団志向』の在り方が模索され、『信頼の文化』の維持が求められている。こうした経営の基礎条件としての集団志向の基層文化が大きく変わらない限り、『日本的経営』の将来の姿は、決して欧米と同じものにはならないだろう」とも述べ、日本と欧米の経営の将来の姿が同じだと考えることに反対している。

日本とアメリカの社会はそれぞれ独自の特徴があり、その特徴が社会の方向を決定している。ホスピタリティに関しても同様で、日本ではアメリカよりも、対人応対において好印象を求める傾向にある。それは仕事の場でも認められ、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。しかし今後、社会構造の変化や人々の価値観の変化によって、対人応対における好印象が重要だと考えられるようになれば、アメリカにおいてもホスピタリティのとらえ方に変化がおこってくる可能性がある。

最後に本稿では日本における企業文化とホスピタリティの関係について考察を加えていったが、十分なものとはいえない。今後は、先行研究を十分に吟味し、内容を精査していきたい。

引用文献

- Kanter, Rosabeth Moss, 1977, *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books (高井葉子訳 (1995) 『企業の中の男と女 — 女性が増えれば職場が変わる』生産性出版)。
- 木田融男・守屋貴司編 (2003) 『変容期の企業と社会 現代日本社会の再編』八千代出版。
- 佐藤和 (2009) 『日本型企业文化論 — 水平的集団主義の理論と実証』慶應義塾大学出版会。
- 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。
- 山本七平 (2006) 『日本資本主義の精神』ビジネス社。
- 吉原敬典 (2005) 『ホスピタリティ・リーダーシップ』白桃書房。

参考文献

- Abegglen, James C, 2004, *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values* Tokyo: Nihon Keizai shinbun, Inc., (山岡洋一訳 (2004) 『日本の経営』日本経済新聞社)。
- Hochschild, Arlie Russell, 1983, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press (石川准訳 (2000) 『管理される心 感情が商品になるとき』世界思想社)。
- Shein, E.H, 1966, *Organizational Psychology*, New Jersey (松井資夫訳 (1981) 『組織心理学』岩波書店)。

The Relationships between Hospitality and Corporate Culture in Japan

Mieko NAGATA

The purpose of this article is twofold: to examine the relationships between hospitality and corporate culture in Japan, and to discuss the possibility that because of its relevance to improving interpersonal skills, the concept of hospitality could be utilized for human resources development education programs in Japanese organizations. The findings seem to suggest that given the characteristic of this culture in which people tend to behave with group-oriented mentality, the concept of hospitality, whose essence is showing consideration for others, could be tapped into as potentially important resources for Japanese corporations and organizations. This is especially true when they try to improve the interpersonal skills of their employees. The study has also revealed that practically all Japanese companies now regard honing interpersonal skills as an important feature of their personnel development curriculum.