

ホスピタリティ人材管理へのフィランソロピーの活用

栗屋 仁 美*

1. 問題の所在

ホスピタリティ人材管理論において、次の二点がいわれている。一点目はホスピタリティは経営理念を基本とする活動で、その活動そのものが企業活動の価値であること。二点目はホスピタリティ産業に就業しホスピタリティ業務の任にあるワーカーはホスピタリティ精神に溢れ、意欲的に働くことが求められる。しかしながらそれに値する人材を育成することは容易ではない、ということである。各企業が鋭意尽力していることも一般的に理解されている。

人材管理とは、効率的で効果的な「ひと」の調達と活用により、組織のあるいは部門の「いま」の生産性の向上を図ることを短期目標とするものである。また有能な人材を内部に蓄積しておくことを長期目標にするものである。有能な人材とは①業務に関連する高度な知識や能力スキルをもつ人材②労働意欲や会社に対するコミットメントが高い人材を指す。ホスピタリティ産業において有能な人材のマネジメントの要は、「市場と日々接する第一線担当者と顧客」の認識である。これは米国のサウスウエスト航空が成功しているといえよう。同航空会社が成功した要因には、まず、飛行時間1時間程度の短距離路線というニッチ市場だけを狙い、コストを徹底的に削減して最大の利益を実現したことがあげられる。さらに、徹底した情報伝達で会社についての正確で十分な情報を与え、従業員が自信をもって顧客に適切な対応ができるように利益分配制度を採用することで、従業員ひとりひとりが経営者の立場で行動していることである。また、従業員とその家族を会社という大家族の一員とすることで、人間関係を強固にしている、といったそれまでのアメリカ企業の常識を破るような基本戦略でビジネスの基本を変えたことにある。以上のような創業者の優れたリーダーシップが高い評価を受けているようである。同戦略はSasserのいうサービス・プロフィット・チェーンの考え方に相当する¹⁾。社内サービスの質を向上させれば利益率も比例するというものである。社内サービスの充実は従業員満足につながる。これにより従業員の定着率と従業員の生産性がプラスに働く。社員の顧客サービスの質が上向き、顧客満足度、顧客ロイヤルティ、売上と成長、利益率の向上につながるというものである。

ここでいう社内サービスの質が人材管理の機能面に相当する。人材確保、仕事に配置する機能(雇用管理)、人材が能力を発揮できる就業条件を整備する機能(就業条件管理)、働きに対する報酬を決める機能(報酬管理)、従業員の働きぶりを評価する機能(人事評価管理)等である。人事評価は働きぶりを評価し、その結果を採用、配置、能力開発、報酬決定などすべての人事管理にフィードバックする役

*総合生活デザイン学科

割を担うため、その責務は重い。人材管理の概念が1980年代以降変化し、「人的資源管理」と重要視されるようになったことにも留意したい。

ホスピタリティ人材管理論を議論する際にフィランソロピーの精神を活用できないであろうか。ホスピタリティも、フィランソロピーも西洋文化から生まれた概念であり、宗教的背景が強くかがわれるマインドである。仕事としてホスピタリティ業務、フィランソロピー業務両方に携わった経験のある筆者は、両者になんらかの関連性があるのではないかと、故に相互に活用しあえば相乗効果が期待できるのではないかと考えた。

本稿ではホスピタリティの概論を述べた後、ホスピタリティ産業の人材管理における重要項目について論じる。重点項目として次の3点を挙げたい。トップの意識、組織文化、個人の意識である。ホスピタリティについては、産業と職業、提供する組織と人、ハードとソフトそれぞれどちらの議論であるかを明確にしながらか論じたいと考える。続いてホスピタリティとフィランソロピーの関連性について明確にし、相乗効果の可能性について議論する。まずはフィランソロピーの歴史、概要、現代の日本企業での展開について述べ、フィランソロピーのあるべき姿について展望する。以上を踏まえて、両者の共通点相違点を明確にする。ホスピタリティ産業に対しての課題と期待を提言し、フィランソロピーとの関連性から見られる今後の発展の可能性について言及することとする。

2. ホスピタリティ産業の人材開発・管理における重要項目

1) ホスピタリティとは

そもそもホスピタリティとは何であろうか。結論としては「相互性のある人間的なつながり」をさす。ホスピタリティ概念が重要視されている背景には、環境や人に優しいことが全てにおいて要求・欲求となっている社会状況がある。ホスピタリティ文化は人間社会の基本的原則の互惠性・互酬性に基づくものであり、社会的要求に応ずるものであることは理論的にも合致している。しかし、ホスピタリティは日本において歴史が浅くその定義は多様である。先行研究より定義を分類すれば ①思いやりや心遣いなど精神的な要因 ②顧客に対する行動 ③人間関係 ④社会倫理 ⑤顧客または従事者の満足 以上の5つである。

ホスピタリティを生み出すための人材管理の視点よりホスピタリティをまとめる。ホテルリッツカールトン²⁾はホスピタリティの代表格の企業であるが、「自ら捧げる気持ちが比類ないサービスを生む」としている。ここでいう「比類ないサービス」が具体的なホスピタリティマインドの顕れであろう。またホスピタリティとは無縁に思われる製造業も「物」から「サービス」へと転換を図り、事業運営にホスピタリティマインドを導入しつつある。また数値化の難しいホスピタリティではあるが、顧客満足度に留意し、定量的に判断する企業もある。高質なホスピタリティを生み出すために業務に従事する人材のモチベーションをいかに向上させるか、大きな課題である。上司のリーダーシップ力も大きく左右する。またどのような職場でもコラボレーションは必要であり、笑顔も円滑なそれを担う要因である等、ヒトがいかに重要であるかが明確になった。対人援助職の職業性ストレスのバーンアウトに代表される心理的問題等を補完すべく組織内のメンタリング機能など整備している企業もある。ホスピタリティイノベーションという新しい概念もあるが、結論は適合するマーケットセグメントに内部資源をいかに投入していくか、がポイントとなる。つまり人的資源如何である。

サービスとホスピタリティの差異については活発な議論がなされている。筆者はサービスという行為

をするための高質なマインドがホスピタリティと認識している。お客様に接触し、顧客満足度を向上させる全ての企業活動はサービス、そしてそこに上記に述べたホスピタリティマインドを注入できるか如何が差異であろう。ホスピタリティの理念、その形状、手法こそホスピタリティ学問として探求される対象ではなからうか。

ホスピタリティの実践、実行は奥が深く、その場しのぎでごまかせるものでもなく、一朝一夕で習得できるものでもない。前述した相互性のある人間的なつながりの本質を理解したヒトがホスピタリティ産業に必要であり、長期的に業務遂行できると言うことがいえよう。

ホスピタリティのあるべき姿について考えてみる。組織とヒトの両面で、ハード面・ソフト面の両方からのホスピタリティ確立があるべき姿であろう。ハード面は組織としての経営マネジメントの表現である。フィランソロピー同様経営理念が基軸になる。またホスピタリティを実践するキーとなるヒトはソフト面を担う。ヒトには個人差があるから前述のように組織としての人材教育が重要であろう。その教育成果が各企業の付加価値となるのであるが、理想は企業独自のホスピタリティの普遍性ではないかと考える。決して金太郎飴のような画一的なものをさすのではなく、この企業であれば大丈夫と思わせる安心感に裏打ちされたホスピタリティということである。その信頼を獲得した企業のブランド力は絶大であろう。

ホスピタリティ産業の人材管理における重要項目について考えてみたい。重点項目を次の3点トップの意識、組織文化、個人の意識とし、それぞれについて言及する。

2) トップの意識

ホスピタリティ産業の人材管理の目的は、ホスピタリティ産業にふさわしい有能な人材を調達し活用することである。ホスピタリティ産業にふさわしい有能な人材とは、相互性のある人間的なつながりを保ちながら利益をもたらす人材である。顧客と第一線で接する人材も、それらをマネジメントする人材も組織として求めるものは同一である。その求めるものが経営理念と呼ばれるものである。ホスピタリティは企業の核の経営理念を基本とする活動で、その活動そのものが企業活動の価値である。どのような理念にするかはトップの志と人間性による。よってホスピタリティ産業の人材管理における重点項目のファクターの一つにトップの意識をあげる。

形の無いホスピタリティや数量化が難しい人材管理において、観念的な企業理念は大変重要である。なぜなら決断の方向性を決める座標であり、判断軸になるからである。特に昨今CSR（企業の社会的責任）が声高に叫ばれ、多くの企業がこぞってCSRに取り組み「CSR報告書」なるものを発刊している。そこには社会を大きく意識した理念が掲げられていることを鑑みるに、CSRのブームともいえる状況は理念見直しの絶好の機会にもなっているようであり、理念を礎とするホスピタリティ産業においては追い風であると考えられる。相互性のある人間的なつながりができる人材を管理するためにも、判断基準である経営理念を握るトップの意識、特に人間性が問われる。松下電器産業株式会社においては2003年10月に社長直轄のCSR推進室を設置し、全社CSR会議を最高意思決定機関、CSR推進委員会がマネジメントの中核を担うとしている。またソニー株式会社においては、出井前会長が企業経営に、着実な事業活動により収益力のある経営を行うこと、よき企業市民として事業の特性や経営環境に応じた社会的責任を果たすこと、の二つの側面があると述べている。日本を代表する大組織においてもトップと企業理念の力の大きさは明確であることからトップの意向は重要である。

ホスピタリティ産業における事例を見る。ホスピタリティが高いとされるフォーシーズンズホテルに

においては、創業者シャープ氏の「中規模ラグジュアリーホテルの比類ないサービスを提供する」という想いを共有し、各ホテルで実現に取り組んでいると、同ホテル椿山荘支配人も語った³⁾。変革が難しいとされる医療業界においても清風会の理事長（兼院長）の「夢を見ることが子どもの特権であるならば、夢の実現は大人の特権」という考えから理想とする病院作りをはじめた⁴⁾。ディズニーランドにおいては、どのディズニーランドにおいても故ウォルト・ディズニー氏のDNAが脈々と引き継がれている。

ホスピタリティ精神溢れるハード作り、そして人材というソフトの管理の成否に、トップの意識、それも高い人間性が大きく影響するといえよう。

3) 組織文化

経営理念を浸透させ、日常業務に反映できるかどうかは組織文化に関わると考える。よってホスピタリティ産業の人材管理における重点項目の2つ目に組織文化をあげる。組織文化はホスピタリティを提供する組織、人、ハード面、ソフト面全てに影響を及ぼす。

組織文化とはその組織独自のものの見方や仕事のやり方で、組織に共有されている思考や行動様式のことをいう⁵⁾。組織文化を変革させるのは困難を極める。先述した清風会も当初の病院の実態は理事長の目指す医療サービスへの協力が得られないものだった。その後継続的な努力で意識変革活動を続け、理念にマッチしたサービスの提供が行えるようになり、患者数の増につながったそうだ。それに伴う増収、就職応募者の殺到という効果が上がっているようではある⁶⁾。この事例からも高邁な理念を具現化するためには、足腰のしっかりした組織パワーが欠かせないということがいえる。

足腰の強い企業文化を作り上げるのは、どうしたらよいのか。ザ・リッツ・カールトン大阪とスターバックス・コーヒー・ジャパンは、業種は違うが高いホスピタリティを誇るとされる企業である。同社らの特徴は組織文化が組織の行動原理として機能していることである。理念やビジョンが掲げられているだけでなく、さらにそれを社員の心に浸透させ、文化に沿った行動を日常化・徹底化することに注力していることである⁶⁾。これは「市場と日々接する第一線の担当者と顧客を企業経営の要とすべきである」⁷⁾という新しいサービス経済の本質が組織に染み付いているという証である。

組織文化がマイナスベクトルの場合、財務状態の悪化と平行して、ホスピタリティ精神が欠如するのではないだろうか。基本的なものの考え方、仕事の仕方、コミュニケーション手法の教育体系が無いまま中堅社員が組織のカラーとなる。組織全体の変革や個人の成長も無いままに業務遂行していくうちに、個人が鳥瞰的に物事を捉える視野の広さや、自分の言動が組織内外に及ぼす影響についての思考や視点が欠如する。個々の蓄積が組織文化となる。マイナスのスパイラルである。

前述したホスピタリティに成功した2社では、高次の企業理念に追随した、継続したい組織文化に沿った行動を日常化するための方法が講じられている。スターバックスでは社員証の裏、リッツ・カールトンでは「クレド・カード」として、自社のミッション・ステートメントを肌身離さず持っている。顧客と接する「真実の瞬間」を、標準的なサービス以上の「相互性のある人間的なつながり」にするための企業努力を生み出すのは、組織文化の力が大きいといえよう。

4) 個人の意識

ホスピタリティを遂行しようとする組織があって、トップがいて、企業文化がある。そして実際に真実の瞬間に遭遇し、ホスピタリティという企業ブランドを構築できるか否かを担うヒトがいる。ホスピ

タリティの実践、実行は奥が深く、その場しのぎでごまかせるものでもなく、一朝一夕で習得できるものでもない。前述した相互性のある人間的なつながりの本質を理解したヒトがホスピタリティ産業に必要であり、長期的に業務を遂行できるといえよう。当該産業の人材管理において、個人の意識は最優先かつ最重要項目と考える。

人材管理は人材の調達と活用であることは前述した。調達に際してはホスピタリティの意味を正確に理解し、頭でわかってかつ行動にも移すことが出来る素養のある人が求められる。業種にもよるが見た目の華やかさや企業ブランドへの好感が先行している人材を調達すると、ヒューマンサービス、ホスピタリティ業務に従事しているワーカーはバーンアウトを起こしやすいとの研究もある故、その後の活用が不可能になる場合もある。マスラックによればバーンアウトは極度の身体疲労と感情の枯渇を示す症候群である。ヒト相手の職業はストレスを感じやすく、バーンアウトに結びつくとのことである。

ではどのような人材を調達し、どのように活用していけばよいのであろう。キーワードは主体性、互恵性・互酬性、キャリアデザインの3つと考える。

まず主体性について株式会社日本航空の例を挙げて言及してみる。同社はホスピタリティを提供するサービス業において、仕事の仕方は生き方の姿勢が問われると捉えている⁸⁾。顧客満足につながるためには主体性が必要だとすることで主体性確立の五段階（①自己理解 ②自己受容 ③自己客観視 ④自己解放 ⑤自己統合）の研修を行っていることも興味深い。主体性があると、お客様とともに付加価値を創造しようとする態度の価値協創的態度が生まれ、これが顧客満足の知識やスキルの下支えになると考えているからだ。相互性のある人間的なつながりのある仕事をするためにも主体性は重要な素養の一つである。

次に互恵性・互酬性について述べる。コミュニケーションをとるとはということなのか、人に喜んでいただくにはどうしたらよいのかを常に考え、人に喜んでいただけた時の達成感、充実感等への興味がある人が望まれるであろう。「情けは人のためならず」のことわざではないが、この基盤が人格の根底にあれば、相互性のある人間的なつながりにつながると推測される。ミッション・ステートメントを日常業務の中で全うすれば、組織カラーに応じたつながりを持つことができよう。

続いてキャリアデザインについて述べる。仕事を通じて自らが成長したいという想いが根底にあることが大前提であり、そのために働くことに対する意識の高い人を調達し、より高度な自分に繋がるよう活用することである。タイプでいえば、Scheinの8つのキャリアアンカータイプ（経営管理志向、専門志向、安定志向、自律志向、起業家志向、社会への貢献、全体的と調和、チャレンジ⁹⁾）でいえば、社会への貢献、全体的と調和に適合するのが望ましいかと考える。今従事している業務から何を学び取り、将来にいかに関与させるかを考えながら仕事をすれば、アウトプットの質もおのずと高くなる。本稿はキャリアアップについて述べるものではないが、一つの企業での技量が他流試合でも通用できるよう自己を研鑽し続けるキャリア自律もほしいところである。キャリア自律とは「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と継続的学習に積極的に取り組む、生涯にわたるコミットメント」と定義されている¹⁰⁾。自己を見つめ、将来をデザインする、この心の余裕と仕事に対する意識の高さが肝要である。

以上3つの視点から「個人の意識」について述べた。ホスピタリティ産業における業務は、配属される部署や任されるセクションによれば、やりがい欠ける場合もあるかもしれない。従事者であれば、目標設定し課題解決していく手法を見出しながら自己の成長につなげる、管理者であれば、その職場が組織全体の中でどのような位置づけにあり、いかに意義深いかを部下に伝え、声をかけ続けることなど

の気配りも必要である。真実の瞬間に各個人が高い志を持って遭遇すれば、その瞬間の蓄積が企業毎のホスピタリティパフォーマンスを創造し、企業ブランドを構築するであろう。よって人材管理において個人の意識は重要なファクターであるといえる。

3. フィランソロピーとホスピタリティの関係性

1) フィランソロピーとは

フィランソロピーという言葉が英語の辞書に登場したのは1628年¹¹⁾であるが、語源はギリシャ語の「人類愛」である。企業経営と「人類愛」とは無関係にも思えるが、Barnardが「組織は道徳的抱負の高さと道徳的基盤の高さの象徴」と述べているように、営利を追求する組織といえども、人間的倫理観、道徳観、加えて志の高さは普遍的に求められるものである。この考え方が企業市民¹²⁾の言葉に反映されていると思われる。企業市民とは企業や事業所も地域社会の一構成員であるという意である。貧富の差が激しく、富裕層が貧困層に手助けするという文化が根付いている西洋ではいたって当然の思想であり容易に容認される概念であったといえよう。アメリカで一般に用いられるようになったのは19世紀半ばといわれているが、現在のアメリカでは類似語のチャリティは貧しく困窮している人々に対して救いの手を差し伸べる意であり、フィランソロピーは福利、幸福、文化を促進することによって、コミュニティの成員全員の質の向上に幅広く関与することと使い分けている¹³⁾。以上包括すれば、フィランソロピーとは営利を直接目的としない企業の社会貢献活動¹⁴⁾といえる。

日本では1960年時代の高度経済成長時代ごろからフィランソロピーについて各企業が関与しはじめてきた。というのも海外進出戦略として、相手国の企業市民の考え方に賛同し協力し実行する必要があったからである。1980年代後半のバブル期は企業メセナ（文化芸術擁護）が盛んに言われ、1990年代のバブル崩壊後には企業フィランソロピーの言葉で、費用のかからない社会貢献、地域貢献に企業が注力してきたのである。企業団体としても経済団体連合会が1990年に経団連1%クラブを創設し、加盟企業1千社のうち281社が同クラブに名を連ねた。1991年には経団連社会貢献部も設立された¹⁵⁾。「社会貢献白書」には「米国はコミュニティ（地域社会）を中核として成り立つ社会であるが、そのコミュニティを企業も一緒になって守り、発展させていかなければ、企業としての繁栄も望めないという基本的考え方が示されている。言い換えれば、企業のために、さらに言えば、企業防衛のために経営戦略の一環としてフィランソロピーを行うということであろう。これは陰で善行を積むことをよしとする考え方が根強くある日本企業とは対照的な点である。」と論述されており、西洋とは文化を異にする日本におけるフィランソロピーのあり方を模索している様子が見えがえる。

現在では企業フィランソロピーの対象分野は教育、芸術、文化、社会福祉、学術、地域社会、スポーツ、環境、健康・医学、史跡保存などがあげられており、幅広く企業が社会貢献、地域貢献していることが察せられる。また「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査」¹⁶⁾の「優先的な取り組み分野」において、「社会貢献・地域貢献・メセナ活動」の項目で「現在」が22.3%であるが、「将来（2～3年後）」は39.9%にしたいとの結果が出ており、「コンプライアンス・法令遵守」、「コーポレートガバナンス」、「環境」、「安全・品質」に続く高い数値を占めていることには着目したい。一部上場の企業が名を連ねる経団連ではなく、地方の中小企業を対象にした調査においても「社会貢献活動を実施している」が48%、「検討中である」が1%であった。大企業と比較し、取引先への支払いや従業員の給与等、企業経営に必須科目の費用の占める割合が大きいであろう財務状態の中小企業も、フィランソ

ロピーに努力している様子が見える¹⁷⁾。

これまで述べてきたフィランソロピーの歴史や概念、現状を踏まえ、あるべき姿について考察する。組織とヒトとの両面から考えてみる。フィランソロピーの背景にあり、かつ肝要なものとして組織としてはトップマネジメントの経営理念・企業倫理・企業文化があげられる¹⁸⁾。ヒト、ここでいうヒトとは同業務に直接的に関わる従業員とする。ヒトには情熱・フィランソロピーマインドがあげられる。組織とヒトの、つまり経営理念・企業倫理・企業文化と情熱・フィランソロピーマインドがあいまって初めて真の企業の社会貢献活動＝フィランソロピーが行えるのであろう。そしてフィランソロピーは単体ではなく、CSRの一環、それも重要な一環として今後は経営戦略に取り入れられていくことが理想である。

2) ホスピタリティとフィランソロピーの共通点・相違点

企業の目的は事業活動を展開することによる利益の追求であることを前提とした上で、言及する。ホスピタリティもフィランソロピーも組織とヒト両方向からのアプローチが必要であることを述べた。そしてホスピタリティは企業のブランド力に、フィランソロピーは経営戦略の一環になりえることがあるべき姿であると考えた。以上を踏まえ、次の5つの視点を挙げ両者の共通点、相違点を考察する。

(1) 企業活動への影響

ホスピタリティもフィランソロピーもその行動が、企業活動の価値そのものだと考える。二の次にしていたのでは、長期的な企業の成長が望めないであろう。

(2) パフォーマンスの基本

両者とも経営理念である。経営理念とは経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理とする。経営理念を軸にホスピタリティもフィランソロピーも方向性が決まり、企業のオリジナリティが表現されよう。

(3) 対象顧客

ホスピタリティは専ら個人を対象とする。フィランソロピーは社会や地域といった枠を対象とする。

(4) キーポイント

両者ともヒトがキーポイントである。特にホスピタリティは顧客に自ら捧げ、フィランソロピーは社会に貢献できるという視点が肝要である。

(5) ヒトの精神の持ち方

両者とも相互性である。特にホスピタリティは相互快適を求め、フィランソロピーはお互い様の精神で支えあう。そこには両者とも高い次元での奉仕の精神が介在する。ホスピタリティは顧客に対して、フィランソロピーは地域や社会に対してである。

ホスピタリティもフィランソロピーも、経営理念を基本とする活動で、その活動そのものが企業活動の価値であることが全くの共通点である。対象顧客、キーポイント、精神の持ち方も根幹は共通で、対象が単数か複数かという若干の相違があるだけである。

よって、ホスピタリティとフィランソロピーには関係性があるといえる。特にホスピタリティは対ヒトであることに着目したい。ヒトの集団が地域であり、社会である。両者とも宗教をベースとした西洋文化より生まれたものであるが、ホスピタリティ精神があって、はじめてフィランソロピーへと発展するのではないだろうか。相互快適を求めるがゆえに顧客に自ら捧げるというホスピタリティのマインドがあるから、フィランソロピーの基本の企業市民が生きてくる。地域社会の一構成員として顧客＝地

域・社会に貢献し奉仕するのである。企業経営からいえば、経営理念とホスピタリティ精神の融合が真のフィランソロピー活動を創出するといえよう。

4. ホスピタリティ産業に対する課題と期待

1) 人材は人財

ホスピタリティ産業の人材管理における重点項目として、トップの意識、組織文化、個人の意識の3点をあげた。基幹は経営理念とし、それを作る“トップ”，浸透させる“企業文化”，真実の瞬間に立ち会う“個人”の3方向が人材管理にいかにな大きな影響を与えるか述べてきた。この3点はどれも欠くことはできず、相乗効果を生み出しながらプラスやマイナスの結果に繋がっている。

人材管理に視点を置きながら同産業の課題と期待を述べたい。

ホスピタリティ産業はホテル、飲食業、接客業など顧客と直接触れ合う産業が上げられる。業種で言えば「運輸」であろうが航空業も同産業に含まれるであろうし、広義になれば多々議論もあろうが病院、学校などもその部類になる。豊かな日本人は、サービスされることに慣れつつある。また東京は高価格帯の客室がウリのホテルが乱立している。同一価格の支払いの場合、俗人的な機能でも顧客は選別すると推測される。よって人材についての議論は一層活発になるであろうし、教育を含めた人材管理も工夫や改善がなされるであろう。この場合ホスピタリティ産業における企業の優位性は何であろうか。ホスピタリティ産業は目に見えないマインドと、目に見える環境や場を提供する産業である。ホスピタリティ度が高いといわれる組織は一部例外を除いて、そのサービスを高価格で売っている。リッツ・カールトン・ホテル然り、フォーシーズンズホテル然りである。高品質な家具に囲まれたエレガントな空間は非日常の世界をかもし出すことを演出するであろうし、快適な時間を提供してくれると思う。ハードの充実で富裕層に満足を与えることもホスピタリティの機能の一つとして存在するであろうが、他社の追随を許さないのは、お金で買えないソフト面のホスピタリティではないだろうか。真のホスピタリティの表現に各企業がオリジナリティをいかに持たせるかが課題であろう。

立派なハードが無くても、心の琴線に触れるホスピタリティを提供できる人財管理を期待したい。

2) フィランソロピーの活用

ホスピタリティ精神に溢れ、意欲的に働く人材を育成することは容易でない。各企業が鋭意尽力していることも理解している。そこで本稿で論じてきたホスピタリティとフィランソロピーの関連性を活用してはいかがであろうか。フィランソロピー活動を行うことによりホスピタリティ精神の養成を図るのである。前項ではフィランソロピーの基本はホスピタリティであると述べたが、視点を転じ実践から精神を学ぶ手法をとるのである。フィランソロピーは営利を直接目的としない企業の社会貢献活動であるから、活動結果が即経営に影響を及ぼすものでない故に気楽に参画できるであろう。とはいえ、活動を通して地域や社会に対する貢献に携わるのであるから、おのずと対個人に対しての奉仕精神を培うことに繋がると考えたのである。地域の子どもたちを集めての合宿活動や、レクリエーション、また社会行事への企業としてのボランティア的参画機会を積極的に活用し、社員を派遣するのである。強制的な派遣に嫌悪感を示す社員もあるだろうが、機会を重ねるごとにその社員が活発化し、業務でも良い結果に繋がっているとコスモ石油、アサヒビール等フィランソロピー活動の活発な企業の社会貢献担当課長は口をそろえる。他人の役に立とうと臨んだフィランソロピー活動で、その他人に救われていることに気

づく、これが互恵性・互酬性である。コミュニケーションをとるとはどのようなことなのか、人に喜んでいただくにはどうしたらよいのか、人に喜んでいただけた時の達成感、充実感等学び理解できれば、目的を達成したと言えよう。相互性のある人間的なつながりの基盤を習得できれば、後は企業毎のホスピタリティパフォーマンスを構築していくことも容易であると考ええる。

以上よりホスピタリティとフィランソロピーの関連性を勘案し、ホスピタリティ精神養成に、フィランソロピー活動の活用を提案する。その検証は筆者の今後の課題とする。

【注・引用文献】

- 1) W. Earl Sasser 小野譲司訳 「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『Diamond Harvard Business Review July 1994』ダイヤモンド社 (1994)
- 2) Paul Hemp 西 尚久訳 「リッツ・カールトン：ハイタッチサービスの秘密」『Diamond Harvard Business Review July 2002』ダイヤモンド社 (2002)
- 3) フォーシーズンズホテル椿山荘 塩島支配人インタビューによる (2006年2月 フォーシーズンズホテル椿山荘にて筆者インタビュー)
- 4) 板谷和代, 城戸康彰 「サービス・フロント組織の条件と変革」『経営行動科学』第18巻-1 p.58 (2005年)
- 5) 高木晴夫 「企業組織と文化の変革」『慶應義塾大学ビジネス・スクール』p.5 1992年
- 6) 上掲 4) p.60
- 7) 上掲 4) p.61
- 8) 株式会社日本航空 人材開発センター 副センター長の田中様の講演による (2006年1月 於 立教大学)
- 9) Schein, E. H 「キャリアダイナミクス」二村敏子・三善勝代訳 白桃書房 (1991)
- 10) 花田光世, 宮地夕紀子, 大木紀子 「キャリア自律の新展開」『一橋ビジネスレビュー 2003 SUM』p.7 (2003)
- 11) 飯田忠彦 「日本企業のフィランソロピー戦略 (上)」『商学論集』第64巻-2 (1996)
- 12) 名東孝二編 『ホスピタリティとフィランソロピー』税務経理協会 p.32 (1998)
- 13) 上掲 11)
- 14) 上掲 11)
- 15) 上掲 12) p.116
- 16) (株)日本経済団体連合会 「CSR (企業の社会的責任) に関するアンケート調査結果」 (2005)
- 17) 粟屋仁美 「企業の社会貢献活動の実態に関する考察」『比治山大学短期大学部紀要』第40号 (2005)
- 18) 日本プラントメンテナンス協会編 「GOODNESS 良い会社になる 良い会社にする」 (2004)
(受理 平成18年9月18日)

Abstract

The Use of Philanthropy for Hospitality Talent Management

Hitomi AWAYA*

Hospitality is a human connection with people.

This study notes of the management of the talent engaged in a necessary occupational category of the hospitality spirit and the occupation is:

- Consideration of the top level of management
- The organizational culture
- Consideration of the individual

Corporate philanthropy is a social contribution activity not only aimed at profit-making. There are some common features in both hospitality and philanthropy. Therefore, I propose training people in the use of the philanthropy spirit for hospitality talent management.

(Received September 18, 2006)

*Department of Comprehensive Human Life Studies