



Title	サービス品質とホスピタリティのメカニズム：航空会社空港スタッフを例に
Author(s)	野村, 佳子
Citation	国際広報メディア・観光学ジャーナル, 10, 73-89
Issue Date	2010-03-10
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/42982">http://hdl.handle.net/2115/42982</a>
Type	bulletin (article)
File Information	JIMCTS10_005.pdf



[Instructions for use](#)

## サービス品質と ホスピタリティのメカニズム —航空会社空港スタッフを例に—

野村佳子

### Mechanism of Service Quality and Hospitality

—On the Case of Airline's Airport Staff—

NOMURA Yoshiko

#### abstract

As an airline industry is now facing a keen competition, each company is trying to survive by providing better service to its passengers. One of the key factors to attract passengers is how to make the service quality better and realize hospitality at service encounters.

The first purpose of this paper is to clarify the concepts of service quality, service satisfaction and hospitality as these words are often used without distinction in the business world. The second purpose is to study how the hospitality is realized through service providing process. And last but most important purpose is to clarify the capability which is required to the staff members who are to realize hospitality.

# 1 はじめに

航空産業は国際情勢や伝染病の流行などの外的要因に左右されやすく、景気の影響も受けやすい。2008年秋のリーマンブラザーズ証券の破たんを端を発した世界経済の急激な減速と、不安定な燃油価格の動向は国内外の航空会社に大きな打撃を与え、業績の悪化により大幅な赤字を計上している会社は少なくない。

航空産業はサービス産業であると言われるが、航空会社が利用者に提供すべきものは大きく分けて3つある。まず1つ目は安全である。航空会社において安全運航は企業が存立する大前提であり、他の何よりも優先する。そのため、各社は高い安全性を担保するためのシステムを導入したり、安全意識の向上を目的とした研修を実施したりするなど、安全性向上のための様々な施策や投資を行っている。2つ目は定時性である。航空は公共交通機関であるため、定時性については各社独自に様々な時間的な指標を設け、効率的に運航準備を進め、定時出発率を上げる努力を行っている。3つ目は快適性に関わるサービスであり、繰り返し利用する旅客を増やすべく、各社サービスの内容に工夫を凝らしている。航空機の利用目的や旅客のニーズが多様化する中においては、それぞれの旅客によりよいサービスを提供することが航空会社の競争力となる。ラウンジや座席の改良、機内食などのアメニティの品質向上のほか、おもてなしやホスピタリティを自社のサービスのキーワードとしている会社もある<sup>1</sup>。しかしながら、すぐれたアメニティが開発され、機内に導入されても、すぐに他社に追随されて陳腐化してしまう。では、絶えず競争が繰り返されている航空会社にとって優位性となるのは何であろうか。それは、他社が容易に真似をすることができない高品質なサービスであり、それを提供し、さらにはホスピタリティを実現することのできるスタッフを採用・育成することが他社との差別化につながるのだ。

サービス向上を目指し、各社は研修を行い、マニュアルを整備する。またスタッフの労務管理を工夫することにより、従業員満足度を上げ、顧客満足につなげようとしている。それらによりサービス品質の水準を全体的に上げることは可能だと考えられるが、画一化されたサービスの範疇ではホスピタリティを実現するには至らない。なぜなら、ホスピタリティは属人的な資質により実現するもので、マニュアル化や管理にはそぐわないからだ。現場ではホスピタリティの重要性が認識されているにもかかわらず、それが何なのか具体的に明らかにされておらず、スタッフ一人ひとりの解釈に任されているのが現状である。

ホスピタリティは、これまでの理論研究でも、実務でも「おもてなし、気配り、気遣い」などであるとされ、高品質なサービスや顧客満足とほとんど区別されることなく使われている。重要だと言われているにもかかわらず

- ▶1 シンガポール航空  
「最高のおもてなしをお楽しみください」  
エールフランス  
「最善をつくしたおもてなし」  
アメリカン航空  
「忘れられない経験を」  
大韓航空  
「大韓航空ならではのおもてなしをご堪能ください」  
いずれも各社HPによる。

らず、あいまいな概念であるホスピタリティとは何なのか、どのようにすれば実現することができるのかということが筆者の問題意識である。

本稿では、サービス品質とホスピタリティ、顧客満足の概念とそれぞれとの関係を考察し、ホスピタリティ実現のためスタッフに求められる資質について、航空会社の空港スタッフを例に考察することを目的とする。

## 2 航空業界を取り巻く環境

▶2 昭和47年7月に発動された航空会社の事業割当を決めた産業保護政策の通称。昭和45年に閣議で了解され、昭和47年に運輸大臣通達が出されたため、「45/47体制」と呼ばれる。この政策により、日本航空は国際線と国内幹線の運航、全日空は国内幹線とローカル線の運航、東亜航空と日本国内航空が合併した東亜国内航空は国内ローカル線の運航という事業分野が定められた。

日本の航空会社は、「45/47体制」<sup>2</sup>と呼ばれる政策により事業分野が規制されていたが、1986年に事業分野の規制が廃止されて以降、段階的に路線・運賃の規制が緩和されていく。2000年の航空法改正により、運航ダイヤや運賃・料金の規制緩和が一挙に進み、新規航空会社の参入もあり、航空業界は激しい競争の時代を迎えた。

特に国際線は多国間の競争となっており、海外からはコスト競争力のあるアジア諸国の大手航空会社だけでなく、オーストラリアのローコストキャリアであるジェットスターやフィリピンのセブ・パシフィック航空がそれぞれ2007年と2008年に日本に就航し、今後、韓国の済州航空、ジンエアー、エア釜山、マレーシアのエアアジアなどが日本への就航を計画または検討している。

航空会社は、企業戦略から大きく2種類に分けることができる。1つはネットワークキャリアと呼ばれるもので、日本を含め各国の大手航空会社がこれにあたる。国内線・国際線ともに路線便数を充実させ、ファーストクラス、ビジネスクラス、エコノミークラスなどを設け、それぞれのクラスでの充実したサービスの特徴としている。もう1つはローコストキャリア（LCC）あるいはノーフリルキャリアと呼ばれるもので、予約・発券や機内も含めたサービスを簡素化し、市街地から離れた二次空港の利用や運航の折り返し時間短縮などによる着陸料・駐機料などの公租公課低減、機材を統一することによる乗務員の訓練や整備に関わる人件費等の節約、社員を様々な業務に従事させることによる生産性の向上などにより、コストを下げ、低廉な運賃を提供するものである。

LCCはこれまではアメリカのサウスウエストに代表されるように、主に自国内のビジネス需要の高い路線を結んで運航していたが、最近ではジェットスターやエアアジアのように国際線に進出する会社も多い。またLCC同士の競争激化により、無料の機内食提供や機内エンタテインメント用個人用テレビを装備するなど、機内サービスの充実を図る会社も増加している。

航空業界が今もっとも注目しているのは、2010年の羽田空港と成田空港の拡張<sup>3</sup>である。両空港ともに発着枠が増加し、羽田空港ではその一部が国際線に割り当てられ、アジアを中心に国際線の路線増加が見込まれて

▶3 羽田空港は新たに4本目の滑走路等を整備し、年間の発着枠を現在の29.6万回から40.7万回に増強し、将来の国内航空需要に対応した発着枠を確保しつつ、国際定期便の受け入れを可能とするとしている。成田空港は平行滑走路を2,500mに延伸し、発着回数が増大するとともにB747などの大型機の発着が可能となり、長距離路線の運航ができるようになるとしている。

いる。また、羽田空港・成田空港ともに新規のLCCの乗り入れが開始する可能性もあり、国内航空会社にとってはビジネスを拡大するチャンスであるとともに、競争環境が変化し、競争がさらに厳しくなるというのが航空業界の予想である。

航空産業は航空機やシステム、施設への投資額が大きい資本集約型産業であるが、労働集約型産業でもあり、様々な職種のスタッフを多数雇用している。航空輸送には、航空会社のほか、グラウンドサービス（地上支援業務）、旅客サービス、航務、航空機整備、貨物、機内食、旅客販売、ホテル、カード事業、情報関連の企業などが関わっており、JALグループでは47,500人、ANAグループでは33,000人が働いている<sup>4</sup>。

日本の航空会社は、1980年代から競争力を高めることを目的に、機能ごとに子会社を設立し、業務を委託するというグループ経営を推進してきた。現在では、運航部門を除くほとんどの職場でグループ会社社員が業務にあたっており、厳しい競争が予想される中、今後もグループ経営推進の傾向は続いていくものと考えられる。

グループ経営の推進は航空会社の財務的柔軟性を担保する役目を果たしてきたが、一方では大きな課題を残すことにもなった。機能ごとに子会社を設立し、業務を委託するという機能分社を進めたために、それぞれのスタッフの専門性が高くなり、他職種とのつながりが希薄になってしまった。一機の航空機を運航するのに多くの職種が関わっている、いわば「チームプレー」が必要とされる航空会社において、他職種とのコミュニケーションがよくないことはあってはならない。この課題については、各社でグループが一体感をもって業務に与えるような工夫や施策を行っている。

もう一つ課題は人材面である。グループ各社で採用を行い教育・訓練もそれぞれの会社で実施しているが、1990年前後に設立された会社が多く、これまで航空会社本体が培ってきたブランドや伝統などの目に見えない資産をいかに継承していくかが最大の課題である。親会社からの出向者にその役目が期待されているが、労働条件が異なることへの遠慮や、会社ごとに昇格のスピードが異なるため子会社社員と出向者の役職が逆転するなど、人事管理面でも難しい課題が生じる中でうまく機能しているとはいえないのが実状である。

航空会社はこの30年ほどで急速に利用者が増加し、一般的な交通機関の一つとなった。航空機が特別な乗り物であった30年前と今とでは、サービスのあり方も旅客の期待も異なってきているのは当然であろう。しかしながら、空路を運航するという特殊性からくる旅客の不安や、天候などによる欠航や遅延などの可能性、運賃の多様化と複雑なITシステム、さらに目的地によっては閉鎖された空間での移動時間の長さなどから、他の交通機関よりも旅客の「情報」「サービス」への期待は高いものと考えられる。それゆえ、旅客の期待を上回るサービスを提供しないと旅客に選んでもらえる会社にはならないのであり、スタッフは在籍会社に関係なく、高品質なサービスを提供していかなければならない。

▶4 各社ホームページによる。

## 3 サービス・エンカウンターと感情労働者

### 3.1 サービスとは何か

ここで航空会社の品質を規定するものの1つであるサービスについて考えてみたい。

サービスについては、サービス・マネジメントやサービス・マーケティングの分野での研究の蓄積があり、特にアメリカでは、現場からの要請に応える形で、70年代からサービス・マーケティングの研究が行われてきた<sup>5</sup>。日本では長年、主たる産業が製造業であったため、サービス・マーケティングやサービス・マネジメントへの取り組みが遅れていたが、80年代に入って経済がソフト化し<sup>6</sup>、サービスについての研究が進められることになった。

山本（2007）は「サービス」という言葉について、次のように述べている。「経済学で、形のない財の総称として『サービス』という言葉を使っているが、一般的に使うサービスという言葉は『人間がおこなう活動の結果として得られるもの』を指している。形のない広義のサービスを表す適当な言葉がないため、厳密に区別する場合には、形のある財を『有体財』、形のない財を『無体財』とし、その他の場合には、無体財を『サービス』と表記することにする<sup>7</sup>。」「『有体財』と『無体財』の分類基準は①何らかの便益を与えてくれる元となるものが物質的なものかどうか、②所有権の移転があるかどうか、で、モノとサービスに分けられていた伝統的な分類はより細かくなり、財は『有体財』、『無体財』の2つに大きく分けられ、『無体財』はさらに『サービス』『情報』『利用権』に分類され、『利用権』は『有体財利用権』『情報利用権』に分類されるため、財は最終的に5つに分類されることになる（有体財と4種の無体財）<sup>8</sup>。」

航空会社の主たる業務は人や貨物を空路で運送することである。旅客の目的は、ある地点からある地点への移動であり、新幹線や長距離バス、車など競合する交通機関から、速さや快適さ、運賃など、それぞれのニーズに応じて航空を選ぶ。航空会社と旅客は運送約款により契約を結び、その契約に対する対価が支払われる。旅客は契約により、航空機の座席という「有体財を利用する権利」を購入し、空路での移動に付随する「情報」や「情報利用権」についても同時に購入している。航空会社では「利用権」や「情報」も「サービス」の大きな部分を占めているため、本稿では、「サービス」を人間がおこなう活動の結果として得られるものだけでなく、無体財を「サービス」と定義する。

サービスの特徴としては、「多様性」「生産と取引の不可分性」「目に見えないこと」「消滅性」の4点が共通点としてあげられている<sup>9</sup>。

航空会社が旅客にサービスを提供する場合は、予約・空港・機内等、複数に渡り、旅客が購入したサービスにつき、複数のスタッフがそれぞれの担

▶5 山本（2007）p.3。

▶6 佐和（1990）p.i。

▶7 山本（2007）pp.28-29。

▶8 山本（2007）pp.45-8。

▶9 Sierra, F. F. and McQuitty, S. (2005) p.39.

当の部分のサービスの生産と取引を行う。旅客から見ると、それぞれのスタッフからサービスを複数回受けることになるが、それぞれのサービスは独立したものではなく、旅客が購入した「航空機の座席利用権」という「無体財」を実現するためのものである。航空会社において、販売できずに空席となってしまった席は、航空機が出発してしまった後はもはや販売することはできず、在庫として保管しておくこともできない。また、サービスは人を介して提供されるものであるため、スタッフの業務知識や処理能力などのスキルや資質により品質に差が出るが、一旦提供されたサービスが不満だからといって、返品することはできない。

### 3.2 サービス・エンカウンターとは何か

航空会社では前述のとおり、旅客にサービスを提供する場が複数存在する。Schostack (1985) は、サービス・エンカウンターを「顧客がサービスと相互作用をする時間<sup>10)</sup>」と定義している。ヤン・カールソンはスタッフが旅客と接する1回平均15秒の接客時間を「真実の瞬間」と呼び、その積み重ねがスカンジナビア航空の成功を左右するとしている。サービス・エンカウンターはサービス提供者と顧客が直接接し、顧客のサービスの評価に大きな影響を及ぼすため、Parasuraman他やShostack、Solomonなど、サービス・エンカウンターの管理が顧客満足に直結すると論じる研究者は多い<sup>11)</sup>。

▶10 Schostack (1985) p.243.

サービス・エンカウンターにおいて、スタッフは主にサービスを提供し、旅客は情報や施設を利用するが、サービス・エンカウンターは旅客との相互作用により顧客価値を生み出し、利益の源泉となる場である。山本 (2007) は、サービス・エンカウンターの管理において最も重要なことは、その設計とオペレーション、相互作用であるとしている<sup>12)</sup>。

▶11 Bitner (1990) p.69.

サービス・エンカウンターで旅客と接するのは、主に予約・発券スタッフや空港スタッフ、そして客室乗務員である。一般的に航空会社というと客室乗務員のイメージが強いことは否めないが、客室乗務員の業務は保安と機内サービス全般にわたり、あらかじめ決められたスケジュールと手順に沿って進められることが多い。また、機内という他の乗客と一緒に閉じられた空間にいることや地上とは異なる環境の空路であることから、機内サービスに関わることで以外に旅客から多様な要望が出ることはあまりないため、本稿での研究対象からは除外した。

▶12 山本 (2007) p.154.

また、最近では、旅客の利便性向上と生産性効率向上のためにIT化が推進され、パソコン上の簡単な操作で航空便の予約・発券ができるようになったため、インターネット経由のホームページからの予約・発券件数は年々増えている。ITの進化により、以前のように予約センターに電話したり、カウンターで航空券を購入したりする機会は減少し、旅客が予約・発券スタッフと接する機会は減少している。しかし、空港で航空機が出発するまでの間の業務は空港スタッフがっており、航空機に搭乗する旅客は誰でも空港スタッフと接する機会がある。

旅客が航空会社を選ぶ際に、マイレージプログラムや運賃などを別にす

ると、欠航や遅延などの突発的な事態が発生した場合の対処や、様々なニーズにきめ細かく応えてくれるであろうという期待が大きいことを考えると、空港で航空機が出発するまでの業務を担当している空港スタッフが果たす役割は大きい。彼女（彼）らの業務は搭乗手続きやインフォメーション業務のほか、国際線の場合はVISAの有無やパスポートの確認、サテライトやゲートでの旅客の誘導と案内、特別な手伝いが必要な旅客へのケアなどである。また、遅延や欠航などのイレギュラリティが発生した場合、目的地までの後続便はあるか、他社便に空席はあるか、到着地での地上交通機関に間に合うか、乗り継ぎ客をどうするか、ホテルの手配は必要か等、関連部門と連携しながら、対応策を瞬時に判断し、旅客に的確な案内を行う。また、旅客の表情や短い会話の中で状況を押し量り、旅客が快適に不安なく航空機に搭乗できるよう、準備できるものを案内し、必要に応じて機内や到着地へ引き継ぎを行う。

旅客がイレギュラリティに遭遇した際、空港スタッフの案内が稚拙であったり、適切な対応ができなかったりした場合には、旅客のその航空会社に対する心象は一挙に悪くなるであろう。空港スタッフは1対1の接客のほかに、一度に多数の旅客を対象としたサービスも提供することが要求されているのである。

### 3.3 サービス・エンカウンターにおける感情労働者

サービス・エンカウンターにおいてスタッフは、「笑顔で感じのいい応対」をするように要請される。ホックシールド（2000）は、感情労働を「公的に観察可能な表情と身体的表現を作るために行う感情の管理」とし、感情労働者は、相手が懇親的で安全な場所でもてなしを受けているという感覚を作り出すために、自分の感情を誘発したり抑圧したりすることが求められる<sup>13</sup>、としている。さらに、感情労働者の特徴として、対面または声による顧客との接触、他人の中に何らかの感情変化を起こさせなければならないこと、雇用者が研修や管理体制を通じて労働者の感情活動をある程度支配すること、という3つの特徴をあげている<sup>14</sup>。本稿の感情労働の定義もホックシールドに依ることとする。

空港スタッフは対面により旅客と接触し、自分の感情をコントロールしながら、旅客の感情を好ましい状況に変化させることを求められている感情労働者である。ホックシールド（2000）はまた、「感情労働は一般市場に投入されると商品のごとく振る舞い、感情労働への需要はその産業内の競争によって増大したり減少したりする」<sup>15</sup>と述べており、競争が厳しくなればなるほど、顧客がサービスや会社に対してよりよい印象を持つように、会社は従業員により多くの感情労働を要請するとしている。国内外の航空会社数社のサービスのコンセプトをホームページなどで調べたところ、「やさしさ」「柔らかさ」「洗練」「あたたかさ」「元気」「お客様視点」などをキーワードとして使用されていたが、会社は旅客がそのように感じるようなサービスの提供をスタッフに要求していることがわかる。激しい競争の中では、旅客に自社に対してよい印象を持ってもらうために、スタ

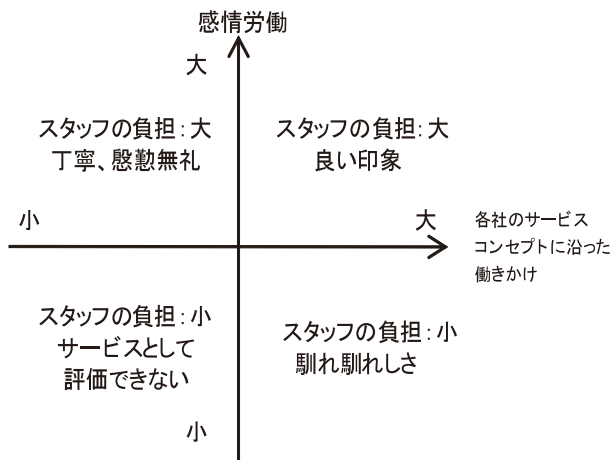
▶13 ホックシールド（2000）p.7。

▶14 ホックシールド（2000）p.170。

▶15 ホックシールド（2000）p.15。



■ 図1 感情労働の度合いおよびサービスコンセプトに沿った働きかけと旅客の反応の関係（筆者作成）



スタッフに求められるものが多くなるのは自然なことであろう。

感情労働の度合いが大きく、やさしさや柔らかさ、洗練、あたたかさ、元気、お客様視点等の働きかけが小さい場合、旅客は対応について特別何も感じないか、あるいは丁寧な応対だと感じることもあるかもしれない。また、感情をコントロールしているが、心がこもっておらず、媚びるような慇懃無礼さを感じるかもしれない。感情労働の度合いが大きく、やさしさや柔らかさ、洗練、あたたかさ、元気、お客様視点等の各社のサービスコンセプトに沿った働きかけも大きい場合、旅客はよい印象を感じる場合が多いだろう。

国内の航空会社であるX社では、1980年代初頭に首都圏空港で空港サービスの子会社を設立し、それまで自社で行っていた地上旅客サービス業務を委託したのを初めとして、各地の空港において旅客サービスの子会社を設立、現在では全ての空港での地上旅客サービス業務は子会社に委託されている。

子会社の社員である空港スタッフの平均勤続年数は短く、平均年齢も比較的若い<sup>16</sup>。高いスキルを持った人材を確保するために感情労働の負担を軽減するためケアも必要であるが、感情労働の面からだけサービスを論じても、スタッフの管理が主眼となり、ホスピタリティを実現することには直接つながらない。

▶16 1992年関西設立の国際空港に拠点をおく旅客サービス会社を例にあげると、HPに公表されている社員の年齢構成から、平均年齢は30歳前後と推定される。

## 4 サービス品質とホスピタリティ

### 4.1 サービス品質とは何か

サービス品質とは、提供されたサービスの品質であるが、「目に見えない」「多様である」「生産と消費が同時である」という特徴を持つサービスの品質を計測するのは容易ではない。Parasuraman他（1985）によると、サービス品質には次の3つの論点がある<sup>17</sup>。

- ・ サービス品質は製品の品質よりも評価が難しい。
- ・ サービス品質の認知は、顧客の期待と実際のサービスの結果との比較から生じる。
- ・ 品質の評価はサービスの結果のみでなされるのではなく、サービスが提供されるプロセスも含んでいる。

Parasuraman他は“SERVQUAL”を開発し、顧客が事前に持っている期待と実際の認識との差によって、サービス品質を測定しようとした<sup>18</sup>。サービス品質を「物的要素（施設や設備、スタッフの身だしなみ）」「信頼性（約束されたサービスが確実に正確に提供されること）」「反応性（進んで顧客の手助けをしたり、素早くサービスを行ったりすること）」「確信性（スタッフの知識や礼儀正しさと信頼や信用を得ること）」「共感能力（企業が顧客に提供するケアと個人的な配慮）」の5次元にわけて測定を行うが、「確信性」と「共感能力」には当初別次元であったが、2回の統計処理で有意にならなかった「コミュニケーション」「信用性」「安全性」「有能さ」「礼儀正しさ」「顧客の理解／知識」「アクセス」の7つの次元が含まれている<sup>19</sup>。このことから筆者は、「共感能力」には「コミュニケーション」や「顧客の理解／知識」の要素も含まれていると考え、相手の立場に立って対応するだけでなく、相手のコードを読み取って対応をすることが必要だと考えた。

5次元のうち「物的要素」「信頼性」「反応性」「確信性」については水準を決め、教育や研修を行うことによって改善することは可能であるが、「共感能力」は人により期待も感じ方も異なるため、マニュアルや研修で対応することは難しい。しかしながら、この次元は人の心に働きかけるものなので、顧客にとってもっとも印象に残るものではないだろうか。サービス品質を上げるためには、スタッフがいかに「共感能力」に関する能力を高めることができるかが重要であり、この部分がホスピタリティと関連しているのではないかと考える。

### 4.2 サービス品質と顧客満足

次にサービス品質と顧客満足について整理しておきたい。Oliver（1993）は、サービス品質を評価する次元は“SERVQUAL”で提示されているとおり、具体的で品質の評価に特化したものであるが、顧客が満足するかどうかの判断は、品質とは関係なく、個別のケースにおける経験から生じる現

▶17 Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) p.42.

▶18 Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988) pp.13-5.

▶19 Parasuraman et al. (1988) p.23.

象であって、顧客に固有なものであるとしている。高級レストランでの(不)満足に影響を与える例として、駐車場でのトラブルや長い待ち時間、クレジットカードシステムのダウンなど、レストランが提供するサービス以外のことを例にあげ<sup>20</sup>、顧客満足はサービス品質とは関連なく生じるもので、2つは別の概念である、としている。

実務の世界では、「サービス品質を高めること＝顧客満足度を上げること」と理解されている場合が多いが、顧客との長期的な関係を築いていくためには、一過性の満足を追求するのではなく、取引の対象となる財の確実な提供に加え、「この会社を選んでよかった」「また乗ろう」という気持ちを旅客に生じせしめるためにサービス品質の各次元を高めることが必要である。

### 4.3 ホスピタリティとは何か

日本では、ホテルからレストランまで、自社のサービスコンセプトを表す言葉として、「おもてなしの心」を使用する企業が多く存在している。また、同時に「ホスピタリティ溢れるサービス」という文言を使っていることもあり、日本では伝統的なおもてなしとホスピタリティが同義語として使われていることが多い。

欧米ではホスピタリティについての研究の蓄積があり、研究者が様々な定義をしている。Tideman (1983) は、「それによってゲストのニーズが非常に充足される生産方法、すなわち、ゲストが受容できる金額で希望どおりに質量ともにモノとサービスが提供され、それが受容できる金額であるため、品質は支払った金額の価値があると感じること」<sup>21</sup>と定義をしている。また、Pfeifer (1983) は「食事や飲み物、宿泊場所を提供すること、つまり自宅から離れている人たちが必要なものを提供すること」<sup>22</sup>と定義し、Cassee and Reuland (1983) は、「ホスピタリティとは、料飲と(あるいは)宿泊場所、物理的な環境と人々の態度が調和のとれた融合をしていること」<sup>23</sup>と定義している。また、Lashley (2007) は、ここ2-30年の間、英語圏の高等教育機関と企業双方が、「ホスピタリティ」を料飲・宿泊関連のサービス産業を示す用語として使用してきた<sup>24</sup>、と述べている。筆者の経験でも、米国では、ホテルやレストラン、ケイタリングなどの料飲・宿泊を提供する産業を‘Hospitality Industry’と呼び、そこで提供されるサービスがgood serviceとなるようにマネジメントを行っていた。このような定義と一線を画すため、ホスピタリティとは別に、‘hospitableness’ という概念を紹介している研究者もいる。Telfer (2007) は、基本的な意味でのホスピタリティを「家でいつも一緒に暮らしているわけではない人に、食事や飲み物、そして時々には宿泊場所を提供すること」と定義をしている。そして、‘hospitableness’ をhospitableな人 (good host) の特質のことだと述べている<sup>25</sup>。

筆者は、ホスピタリティは相手のコードを読むことによって「共感能力」の次元で実現するものと考え、本稿ではホスピタリティを、「サービスが提供される場面において、期待が充足された旅客に『さすが!』、『や

▶20 Oliver (1993) p.76.

▶21 Tideman (1983) p.1.

▶22 Brotherton, B., Wood, R. C. (2007) p.137.

▶23 Cassee and Reuland (1983) p.144.

▶24 Lashley (2007) p.2.

▶25 Telfer (2007) p.39.

『やっぱりこの会社を選んでよかった』といった幸福な感情を生じせしめること」と定義する。

サービスを提供するスタッフが自分を理解してくれているということを旅客が認知し、スタッフがさらにそれに応えようとする相互作用の結果生じるのがホスピタリティで、旅客は一過性の顧客満足を超えて、企業のファンとなり、長期に渡る関係を築いていくことになる。

ここで「幸福な感情」という心理状態をホスピタリティの結果としているのは、文化によって、ホスピタリティの内容が変わってくると考えるためである。Tideman (1983) が定義しているように、欧米では支払った対価としてのサービスの品質がホスピタリティを規定するものであるが、日本では、対価という概念よりも、自分が特別な存在として大切にされているという気持ちに依るところが大きいのではないだろうか。このことについては、近藤 (2004) がSERVQUALを利用して、日本のファミリーレストランで行ったサービス品質を構成する5次元（物的要素、信頼性、反応性、確信性、共感能力）の重要性に関わる調査結果では、アメリカの順位と異なり、「共感能力」が2番目であったことから、「日本社会では、サービス取引の場面においても、個人的な配慮といった対人関係要因が大切だということの反映だろうか」と述べている<sup>26</sup>。

▶26 近藤 (2004) pp.211-3。

航空会社の提供する品質は前述のとおり、安全と定時性とサービスに分類される。安全は企業存立の大前提であり、運航や整備に関わる従業員のスキル向上と安全意識の向上は不断に行われている。機材の更新や安全を担保するプログラム等に投資を行い、最新の技術で安全を支えている。また、定時性については、公共交通機関として当然求められるものであり、各職場での一つ一つの作業工程を見直すことで、ムダを省き、生産性効率を上げている。例えば、旅客に定時運航への協力を依頼して、チェックイン終了時間と機内への搭乗時間を早めに設定することにより、定時運航率が改善されている。公共交通機関としての路線網充実については、世界各国の航空会社が加盟しているアライアンスを活用することにより、路線と乗り継ぎの利便性向上などを実現している。サービスについては、様々なニーズに対応した運賃の導入やマイレージプログラムの充実、長時間の搭乗でも快適に過ごせる座席の導入や機内エンタテインメントの充実、有名シェフの監修による機内食など、各社はハード面での投資を行い、旅客獲得の施策としている。これらハード面のサービスも競争力の一部となり得るであろうが、模倣性が高く、すぐに各社が追随して同じレベルになってしまう。航空会社において他社との差別化を図り、旅客の顧客満足度を左右するのは、人が提供するサービスである。それは、容易に模倣することができず、また代替もきかないため、競争力の源泉となりうる。サービス競争で生き残り、繁栄したいのであれば、他社との差別化は不可欠である。カール・アルブレヒトとロン・ゼンケによると「有力なサービス企業になるには、特別なものを提供できるという証拠を示さなければならない。とりわけ、顧客が提供されるサービスに決定的な違いを認めていないような場合、『普通』であることは、顧客のなかでは『ありきたり』とまったく

同じなのである<sup>27)</sup>。」

サービスの現場においては、社歴や経験に関わらずサービスの水準を一定に保ち、統一した応対ができるようにマニュアルが整備され、マナーや応対についての研修が行なわれている。それらによってホスピタリティを実現しようとしているが、サービスを画一化して水準を上げることがホスピタリティを実現することではない。筆者の考える画一化されたサービスとホスピタリティの違いは次のとおりである。

▶27 アルブレヒト、ゼンケ (2003) p.76。

■表1 画一化されたサービスとホスピタリティの違い (筆者作成)

	画一化されたサービス	ホスピタリティ
発生プロセス	提供→生産	働きかけ→感性
形式化	○	× (属人的)
マニュアル化	○	×
マネジメント	○	×
評価	客観的・合理的	主観的
教育	○	×
機械による代替	○	×
様式	ルール	コード

マニュアルにはルールが定めてあり、そのとおりにサービスの提供を行うことは、最低限の品質の担保とはなり得るが、当たり前のことを当たり前に行うことに他ならない。一方、ホスピタリティは、スタッフからの特別な働きかけを必要とし、それに旅客が呼応するという相互作用によって実現が可能になる。サービスに対する旅客の期待や状況を読み取り、それに対する適切な対応をしなければならない。つまり旅客一人ひとりが持つコードを的確に読み取るということが求められるのだ。この能力は個人の資質に関わるものであり、マニュアルを充実させたり、研修を行ったりするだけではコードを読み解く能力を身につけ、ホスピタリティを実現することはできない。

航空会社の予約・発券や空港の旅客サービスに携わるスタッフに仕事を選んだ動機を尋ねると、ほとんどのスタッフが、「旅行が好き」「飛行機が好き」「人と接するのが好き」と答える。しかし、現実に働き始めると、シフト勤務や感情労働によって心身に負担を感じて離職する者や、周りとうまくコミュニケーションがとれない者もいる。また勤続が長くなっても、旅客に感動を与えるようなサービスができるスタッフはそう多くない。しかし、中には旅客からたびたびお褒めをいただき、周りからも非常に評判のいいスタッフもいる。採用時に面接や適性検査を行っているにもかかわらず、明らかに個人によって差が生じている。この差はどこから生じるのだろうか。

#### 4.4 ホスピタリティのメカニズム

前述したようにホスピタリティは、マニュアルの整備と感情労働者に要

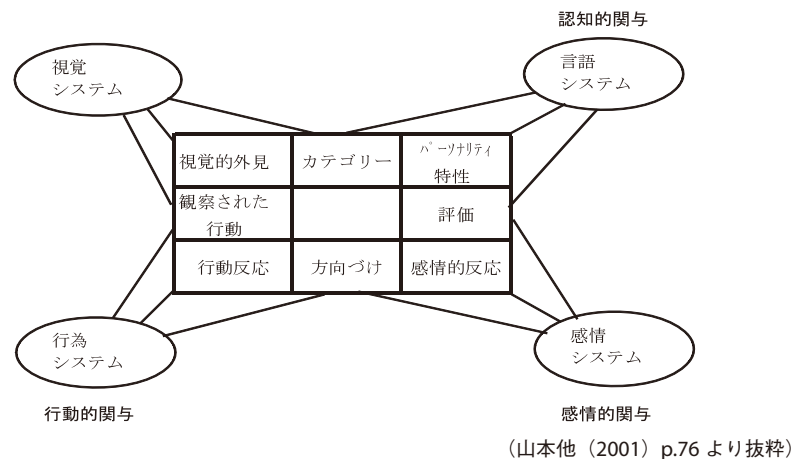
請される感情のコントロールだけでは実現するものではない。では、ホスピタリティとはどのようにして生じるのであろうか。そのメカニズムを考えてみたい。

筆者は、先にマニュアルはルールを定めたもので、ホスピタリティは旅客の持つコードを読み解くことだと述べた。このメカニズムについては、心理学の認知と感情の関係から読み解けるのではないかと考える。

たとえば、カールストンの対人表象モデルでは、相手の情報だけでなく、自分の相手に対する行動・感情反応も表に組み込まれていると仮定し、相手と自分の関与の方向によって表象に組み込まれやすい情報が異なると仮定している点など、対人認知の特徴を包括的に取り扱った概念モデルであるとされている<sup>28</sup>。

▶28 山本他 (2001) p.76。

■ 図2 カールストンの連合システム理論



カールストンのモデルによると、「対人認知の初期段階では相手の外見を中心とした他者の認知が行われると仮定し、その後、相手に対する印象の形成のような認知的な関与が高まると、言語システムをもとにした他者のカテゴリー情報、特性情報への処理へと移行していく。感情的な関与が高まると感情的な処理へ、行動的な関与が高まると行動システムを通じた処理が優位になる。最終的には、表象に組み込まれた情報をもとに、各システムの働きによって言語・感情・行動表出へと導かれる<sup>29</sup>。」

カールストンのこの仮説をもとに、旅客のコードを読み解くとはどういうことなのかを考察することとしたい。

▶29 山本他 (2001) p.76。

### 4.5 ホスピタリティ実現に必要な資質は何か

ホスピタリティはSERVQUALの「共感性」に関わるものであり、サービス品質の一部だと考えられる。そうであれば、ホスピタリティの実現はサービス提供のプロセスと不可分であるから、サービス提供において、カールストンの対人表象モデルがどのように機能し、ホスピタリティを実現するのか考えてみたい。

対人認知の初期段階では相手の外見が中心になるので、まず表情や服装などを手がかりに旅客のサービスに対する期待やその時々の状態を察知しなければならない。旅慣れているのか、緊張しているのか。ビジネスなのか、観光なのか。若いのか、高齢なのか。小さな子ども連れて特別な手伝いや手配が必要かなど、外見には瞬時に判断できる情報が多い。それらの情報から、印象が形成され、対応の方法が決まる。さらにスタッフは旅客と言葉を交わすことにより、相手のパーソナリティや心理状態を理解していく。ここでは、外見だけではわからない新たな情報が引き出される可能性があるため、旅客の気持ちを害さないように、サービスに必要な情報を得る必要がある。得られた情報をもとに、旅客が必要としている情報を過不足なく伝え、より快適な飛行のために提供できるものがあれば準備を行う。

これから観光に行く旅客には、こちらも明るい気持ちでこれからの旅が楽しくあるようにという雑談をするだけでいいかもしれない。何かその土地で気をつけるべきことや話題になっていることを自分が知っていれば、その情報を提供することも価値のあることだ。また、初めての旅行で緊張している年配の夫婦があれば、ゆったりと安心感のある対応をし、何かお困りのことがあれば、機内でもお手伝いをさせていただくことを付け加え、機内に引き継いでおくといい。何度も乗りなれたビジネスマンにはあれこれ説明を行うことはかえってマイナスのイメージになる。到着地ですぐに降機できるように前方の席を用意し、いつも利用いただいていることに感謝するだけで十分かもしれない。

相手を認知して働きかける状況において必要な能力は、基礎学力やIQではない。相手の顔色を読み、状況を察知・判断し、必要なコミュニケーションをとる力である。これは本田（2005）のいう「ポスト近代型能力」やゴールマンのEQと関連が深いものだと考えられる。

■ 表2 「近代型能力」と「ポスト近代型能力」の特徴の比較対照

「近代型能力」	「ポスト近代型能力」
「基礎学力」 標準性 知識量、知的操作の速度 共通尺度で比較可能 順応性 協調性、同質化	「生きる力」 多様性・新奇性 意欲・創造性 個別性・個性 能動性 ネットワーク形成力、交渉力

(本田 (2005) p.22 より抜粋)

「近代型能力」は学習により身につくものであったが、「ポスト近代型能力」は机に向かって努力しても身につく能力ではない。本田（2005）は次のように述べている。「これらの柔軟で不定形な、しかも各人各様であることを期待されている能力は、どのようにすれば形成されるのかについて社会的に合意されたセオリーはいまだ確立されていない。どうすればそ

れを手に入れられるのか、誰にもはっきりとはわかっていない。かろうじていえるのは、『ポスト近代型能力』は『近代型能力』と比べてもさらにいっそう、個々人の生来の資質か、あるいは成長する過程における日常的・持続的環境要件によって決まる部分が大きいであろうということだ。その理由は、『ポスト近代型能力』は、個々人の人格や感情、身体などと一体化したものであるからである。このことは、『ポスト近代化能力』の形成にとっては家庭環境という要素がおそらく重要化するということを意味している。しかもここでいう家庭環境とは、家庭の経済的豊かさや親の社会的地位の高さには還元しきれないものである。より質的な、家族との日々の何気ない相互作用という側面が、『ポスト近代型能力』の形成にとって重要な役割を占めることになると考えられる<sup>30</sup>。」

▶30 本田 (2005) pp.23-4。

また、多重知能理論の提唱者であるGardner (1993) は、人間には音楽的知能、身体運動的知能、論理数学的知能、言語的知能、空間的知能、対人的知能、そして実存的知能の8つの知能があるとしている。中でも対人的知能は「他人の気分、気質、モチベーション、意図の違いを認める能力の上に築かれるものである。もっと発展した形としては、この知能によって熟練した大人が、たとえ隠されていたとしても他人の意図や願望を読み取ることを可能にする<sup>31</sup>。」とされており、ホスピタリティ実現には不可欠な能力であろう。

▶31 Gardner (1993) p.15.

ホスピタリティは対人関係において実現されるものであるため、必要な能力は「ポスト近代的能力」と同じく家族や友人などとの人間関係の中で育まれ、形成される部分が大きいのではないだろうか。

## 5 | 終わりに

本稿では、サービス品質とホスピタリティ、顧客満足がどのような関係にあるのかを論じてきた。高品質なサービスを提供するためにはサービス品質を規定する「共感能力」を高めていく必要があり、相手のコードを読み解くことで相手の期待以上のサービスを提供することができ、それがホスピタリティにつながるのである。

また、サービス品質を上げれば顧客満足につながるのかといえば必ずしもそうではない。サービス品質と顧客満足は別の概念であり、顧客満足はサービス品質とは関連のないことから生じるものである一方、サービス品質はサービスが優れているかどうかという認知に関わるものであった。それゆえ、企業が旅客と長期的な関係を保つためには、顧客満足だけに捉われるのではなく、常に利用者が「さすが!」「自分の思っていることがどうしてわかるのだろう」といううれしい驚きを伴う高品質のサービスを提供することを目指すべきで、それを実現することのできるスタッフを採



用・育成いくことが必要である。

ケータイやインターネットが当たり前の世代が社会人となり、コミュニケーションのスタイルや人との接し方がどんどん変化している。しかしながら、航空会社においては、旅客の顔色を読み、適切な対応を行うというサービスが求められていることに変わりはない。航空会社間の競争がますます厳しくなる状況の中で、他社との差別化を図り競争を勝ち抜いていくためには、ホスピタリティを実現して自社のファンである旅客を増やしていくほかない。

今後、ホスピタリティを実現している空港スタッフを対象にインタビューによる実証研究を行い、具体的にどのような能力を備えているのか、その能力が備わった背景はどのようなものかについて調査を行う予定である。そして、実証研究をもとにホスピタリティを実現するために必要な資質と形成過程を明らかにすることにより、ホスピタリティ実現を目指す企業に向けての人材管理の一助としたいと考える。

## 参考文献

- 近藤隆雄 (2004) 『サービス・マネジメント入門』 生産性出版。
- 佐和隆光編 (1990) 『サービス化経済入門』 中央公論社。
- 本田由紀 (2005) 『多元化する『能力』と日本社会』 NTT出版。
- 山本昭二 (2007) 『サービス・マーケティング入門』 日本経済新聞出版社。
- 山本真理子 (2001) 外山みどり、池上知子、遠藤由香、北村英哉、宮本聡介『社会的認知ハンドブック』 北大路書房。
- アルブレヒト、K.、ゼンケ、R. (2003) 『サービス マネジメント』 和田正春訳、ダイヤモンド社。
- カールソン、J. (1990) 『真実の瞬間』 堤猶二訳、ダイヤモンド社。
- ゴールマン、D. (1996) 『EQ こころの知能指数』 土屋京子訳、講談社。
- ホックシールド、A. R. (2000) 『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。
- Gardner, H. (1993) *Multiple Intelligences: New Horizons*, New York, Basic Books.
- Bitner, M. J. (1990) "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.69-82.
- Carlston, D. E. (1994) "Associated Systems Theory: A Systematic Approach to Cognitive Representation of Person," *Advances in Social Cognition*, Vol.7, (Wyer, R. S. ed.), Lawrence Erlbaum Associates, pp.1-78.
- Cassee, E. H. and Reuland, R. (1983) "Hospitality in Hospitals," *The Management of Hospitality*, (Cassee, E. H. and Reuland, R. eds.), Oxford, Pergamon, pp.143-63.
- Brotherton, B. and Wood, R. C. (2007) "Hospitality and hospitality management", *In Search of Hospitality*, (Lashley, C. and Morrison A. eds.), Oxford, Butterworth Heinemann, pp. 134-56.
- Lashley, C. (2007) "Towards a Theoretical Understanding," *In search of Hospitality*, (Lashley, C. and Morrison, A. eds.), Oxford, Butterworth Heinemann, pp.1-17.
- Oliver, R. L. (1993) "A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts," *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.2, pp.65-85.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.12-40.
- Shostack, G. L. (1985) "Planning the Service Encounter," *The Service Encounter*, (Czepiel, J. A., Solomon, M. R. and Surprenant, C. F. eds.), New York, Lexington Books, pp.243-54.
- Sierra, F. F. and McQuitty, S. (2005) "Service providers and customers: social exchange theory and service loyalty," *Journal of Services Marketing*, Vol.19, No.6, pp.392-400.
- Telfer, E. (2007) "The philosophy of hospitableness," *In Search of Hospitality*, (Lashley, C. and Morrison, A. eds.), Oxford, Butterworth Heinemann, pp.38-55.
- Tideman, M. C. (1983) "External influences on the hospitality industry" , *The Management of Hospitality*, (Cassee, E. H. and Reuland, R. eds.), Oxford, Pergamon, pp.1-24.

(2009年9月25日受理、2010年1月4日最終原稿受理)