

2020年3月11日発行

ホスピタリティ産業の接客業務における  
「対等性」の認識に関する考察

～ホスピタリティ概念とアサーション概念の相乗効果について～

安 宅 真由美

相模女子大学紀要 VOL.83 (2019年度)

# ホスピタリティ産業の接客業務における 「対等性」の認識に関する考察

～ホスピタリティ概念とアサーション概念の相乗効果について～

安宅 真由美

## 要 旨

本稿では、ホスピタリティ産業の接客業務に焦点をあて、その主客の間の「対等性」について検討する。「ホスピタリティ」概念の部分的な解釈や誤解が、接客業従事者と客との関係を客上位の関係と認識させ、特に客からの過度な要求や理不尽な苦情などがあった場合に客の言いなりとなることにつながり、結果として接客業従事者の自尊心を奪い仕事への意欲を失わせるのではないかと考える。そこで、きめ細やかで丁寧な日本の接客の文化を維持しつつ、接客業従事者が自尊心とやりがいを持って生き生きと働くための指標を見出すことを目的に、1) ホスピタリティの概念には、その根底に「対等性」の考え方があること、2) 「対等性」についてこれを鍵概念とする「アサーション」理論からその表現方法や日本文化における留意点、などについて確認する。そしてこの二つの概念を教育・共有することの相乗効果について考察した。

## Recognition of “Equality” in the Hospitality Industry

– Synergy between the concept of Hospitality and Assertions –

Mayumi YASUMI

### Abstract

The purpose of this study is to discuss the “Equality” between hospitality workers and their guests to find out how to work lively with self-esteem and rewarding for the hospitality workers while maintaining the culture of Japanese hospitality that is described as being gentle and polite.

Recently, the stress of hospitality workers had been increased due to excessive demands or unreasonable and persistent complaints from their guests. Generally, hospitality workers tend to bottle up their own emotions and comply with any requests of the guest because they think they have to cherish the guests, and so that tend to lose self-esteem and reduce their motivation to work.

It is considered to be one of the causes of this problem that the lack of the concept of “equality” between hospitality workers and guests.

Two possible reasons for the lack of equality between hospitality workers and guests in the hospitality industry are thought. One is that education that partially interprets or misinterprets the concept of “hospitality” instills that the guests perceive higher ranks in the relationship between hospitality workers and guests. And the other is that the workers at service front is not taught how to express themselves to build equal relationships with their guests. To find solutions to these problems, the previous research on the concept of hospitality and assertion theory had been reviewed focusing on “equality”, and the synergistic effect of these two concepts are discussed.

---

**Key Words** : Hospitality, Assertion, Equality, Communication, Relationship

## はじめに

飲食業や宿泊業などの接客業において「ホスピタリティ」に注目が集まって久しい。企業理念や行動指針に「ホスピタリティ」を取り入れている組織も多く見られる。「ホスピタリティ」は一般に「親切なもてなし」と訳されることが多く、このイメージから商業的な意味でもさかんに使われ、また、企業内現場教育でも接客の質を向上させ顧客満足度を上げるための合言葉として「ホスピタリティ」が使われる傾向がある。

その一方で、アルバイトも含めた接客業従事者<sup>1</sup>が、客からの過度な要求や理不尽な苦情などでストレスを増やす傾向が高まっているという。厚生労働省は、平成23年の報告書「小売業におけるストレス対処への支援」の中で、接客業務においては臨機応変な対応が求められるため、接客業従事者には高度な対人スキル・コミュニケーション能力が要求されるという認識を示している。また、接客業の特徴として、クレームの矢面に立つこともしばしばあり非常に大きな対人ストレスにさらされることを挙げている。そして、接客時にトラブルが発生した場合に従業員が客に対して過度に責任を大きく感じたり、無理して対応を続けるあまり疲弊してしまったりする可能性を指摘している。日本労働組合総連合会による2017年の調査<sup>2</sup>によれば、暴言や威嚇の態度・執拗なクレームなどの客からの迷惑行為<sup>3</sup>を受けたことがあると回答した接客業従事者は56.9%である。

この状況を問題視した厚生労働省は上記の報告書の中で、特に度を越えたクレームについてはその対応を個人の裁量に任せるのではなく、標準的な対応方法を教育し組織として対応することが必要であるとしている。そして、従業員のメンタルヘルスの維持のためにストレスのセルフケアの手法を紹介したり、従業員のストレスを軽減する職場環境の改善や上司の言葉がけの事例紹介などを中心に、解決策を提示している。

また、接客業を感情労働<sup>4</sup>と捉え、その観点から解決策を探る研究も多い。田村(2014)は、感情労働を行う対人サービス従事者の心理的負担をどう軽減するか、反対に充実感・満足感をもたすためにはどうしたらよやかに着目し、組織的視点から支援の仕組み・制度の枠組みを検討した。そして、目的・価値観を共有する上司・同僚との良好な相互サポートとしてのチーム力、一定の裁量性を付与されること、対人関係スキルやコミュニケーション・スキル

の向上の3点が有効であることを報告している。児玉(2016)は、ホスピタリティ・ビジネスにおける感情労働者のリスクについて、接客業は一義的にクレームを受けるのも役割の一つであると言及した上で、「無理難題を要求する客に対して言いなりになることが良いサービスであると勘違いしたマネジメント環境下で、仕事を強いられる接客業従事者は、身も心も疲弊するであろう」と述べている。そして、ホスピタリティ・ビジネスにおいては、正しいホスピタリティ教育の実践が重要であり、表面的な解釈に基づく教育は「客をわがままなモンスター化させ、従業員を疲弊させる」と主張し、正しい解釈に基づいたホスピタリティ教育の必要性を説いている。

本稿はこれらを踏まえた上で、接客従事者と客の関係性、特に対等性に注目してこの問題を検討するものである。もちろん、近藤(2012)が望ましい接客態度の原理として挙げるところの、①顧客の立場に立って顧客視点から考え接する、②礼儀正しく丁寧な言葉を使う、③顧客の安心感を高める、④顧客の自尊心を尊重する、⑤どの顧客にも公平に接する(近藤, 2012:133)などで顧客満足度を高める工夫を実践しながら、客の気持ちを思いやって仕事をするのが大前提である。しかしその上で、ホスピタリティ概念の部分的な解釈や誤解により、「ホスピタリティ=お客様に優しく尽くすこと」というような意味合いで「ホスピタリティ」が理解されることが問題の一因であると考えられる。このような解釈によればホスピタリティ産業においては、客の立場では接客業従事者は自分に尽くすものという理解につながり、接客業従事者の立場では賃金と引き換えに減私奉公することが仕事であるということになる。主客の関係を上下のある関係と解釈することで、接客業従事者は客の要望を叶えるために自分の言うべきことや言いたいことを我慢することが是とされ、その結果として仕事に対する満足度や意欲を低下させているのではないかと考える。

本稿の目的は、ホスピタリティの概念を包括的に捉え、ホスピタリティ産業の接客業務における「対等性」について検討することで、日本のきめ細やかで丁寧とされる接客文化の維持と、接客業従事者が自尊心とやりがいを持って生き生きと働ける環境を両立させる方法を見出すことである。本稿では、対象を飲食業や宿泊業などの接客業に絞って<sup>5</sup>考察する。

はじめに、ホスピタリティの概念についての先行研究からホスピタリティ概念と「対等性」の関係を

検討する。次にアサーションの研究から対等性に基づくコミュニケーションの概念とその発揮方法について検討し、最後にホスピタリティとアサーションの概念の相乗効果による教育・研修が意味をなすこと、それにはマネジメントの関与が不可欠であることを考察する。

## 2 先行研究「ホスピタリティ」の概念

### (1) ホスピタリティの定義と解釈の多様性

欧米の産業界においてはホスピタリティの概念そのものが研究対象として取り上げられることはほとんどなく、ホスピタリティの定義や解釈については日本独自に発展してきた(近藤, 2007)。英語のHospitalityの概念は広範で、日本にはそれを一言で表現できる言葉と概念がないほど、多くの意味を含んでいると服部(2008)は言う。

現在、日本の研究者によるホスピタリティの定義や解釈は多様である。例えば、近藤(2007)は、サービス要件を構成する一要素がホスピタリティであると主張し「ホスピタリティとは、特定の価値を生産し相手に渡していくというサービス過程における、提供者の、主に「態度」およびその基礎となる「姿勢」の問題である」(近藤, 2007:194)と述べている。また、力石(1997)は「物事を心、気持ちで受け止め、心、気持ちから行動すること」(力石, 1997:51)と述べ、心の表現方法としての行為に重点を置く。吉原(2014)は、ホスピタリティは「人間が生きることに関係するすべてのものを一気に含有している言葉」であるという。そして「ホスピタリティという言葉の中には、コミュニケーション、リーダーシップ、対人関係、表現力、傾聴力、接客、気遣い、心配り、顧客満足、サービス、阿吽の呼吸、礼儀・節度、空気感等々の意味がすべて詰まっている」(吉原, 2014: 前書き)と述べている。

以上のように「ホスピタリティ」には多様な定義と解釈があるが、これらを徳江はその表現の特徴に注目して次のように分類・検討した。すなわち、

「ふれあい行動」と捉えて「行為」の側面を強調するもの、「社会倫理」であるという点に重きを置いて定義されたものが多い一方で、心や気持ちが軸となっている考え方や好ましい接遇、といったシンプルな定義も散見される(徳江, 2011:24)。そして、これらの表現はホスピタリティの共通する重要な要素に注目するものではあるが必要十分な定義ではないと主張している。岸田(2012)は、各研究者によるホスピタリティの概念規定をその報告の年代から①精神重視派、②関係性重視派、③行為重視派の3つに類型した(表1参照)。そして、①精神重視派とは、心理的・情緒的な心の交流を重視する立場、②関係性重視派とは、ホスピタリティを成立させるための社会システムや人間関係を重視する立場、③行為重視派は、こころや気持ちを形に表すことに重点を置くもの、としている。

このようにホスピタリティの定義が多様であることの一因として、ホスピタリティの概念が広範な意味を含有し、その中のどの部分に注目するかが研究者によって異なることが考えられる。ホスピタリティの語源とその発展の過程を検討することで、多くの学者やホスピタリティの原意の説明を試みており、ホスピタリティの語源の解釈については研究者の間で概ね一致しているところである。たとえば服部は、図1のようにホスピタリティの語源は「客人の保護者」を意味するラテン語の「ホスベス」であり、それは、「味方としてのよそ者」を意味する「ホステイス」からの派生だとする。「ホステイス」からは「敵」という概念の単語に派生している。「ホスベス」から「ホスピタリス」に形容詞化する際に「歓待する、手厚い、客を厚遇する」という意味となり、この意味を保ったまま英語のhospitalityに派生する流れと、「接待客用宴会場」などの意味を経由して、宿泊所や接待所、病院、ホテルへと派生する流れに分かれたという。また、「ホスベス」からは関連用語が多岐にわたり派生して、最終的に現在の「ホスト」と「ゲスト」の双方に分かれているという。

表1: ホスピタリティの概念規定の類型

①精神重視派	心理的・情緒的な心の交流を重視
②関係性重視派	ホスピタリティを成立させるための社会システムや人間関係を重視
③行為重視派	こころや気持ちを形に表すことに重点を置く

出所：岸田(2012)を元に筆者作成

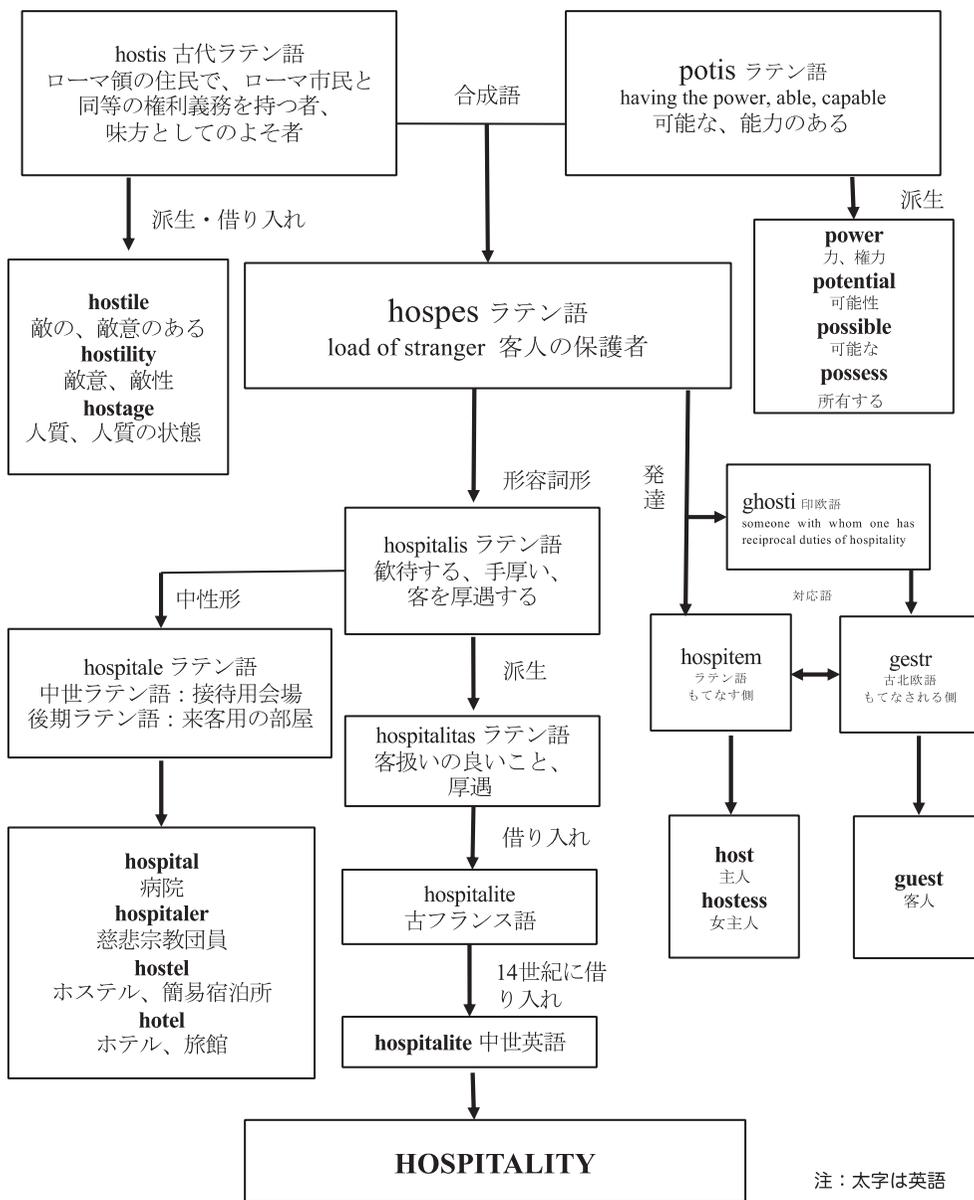


図1: ホスピタリティの語源

出所: 服部(1996: 16)を元に筆者作成

この語源から服部(2008)はホスピタリティの原意を「共同体のもてなす側・主人(もてなすにふさわしい権力・有力・能力・可能性・資産のある者)と、共同体外のもてなされる側・客人(来客・外国人、偉人、余所者、敵)とが相互にhospitalityの互酬・互惠義務を持ったものであるという背景がある」(服部, 2008: 83)と解釈し、人と人の関係に存在する相関関係が根本にあると読み解いている。つまり「ホスピタリティの主要な語源であるホスベスは、

ホストとゲストの両者の意味を含み、ホストとゲストが同一の立場に立つ態度を常に保つという意味がある」ことから「ホスピタリティは主客同一の関係であり人間の尊厳をもって共創的相関関係で遇することである」(服部, 2008: 117)と主張する。ホスピタリティは「単なるもてなしの意味だけでなく、社会性までも含めた広範な要素を持つ語」(服部, 2006: 94)として捉えるべきであるというのである。佐々木・徳江(2009)も、ホスピタリティは単なる

サービスや観光のための学問ではなく、人間の精神性そのものに対する学問であると主張する。そして、それは、人間同士の関係性において、より高次元の関係性を築くべく相互に持つ精神や心構えであり、それに伴って応用的に行われる行為も含むものとして捉えられるべきであると主張している。

これらの捉え方は、上記の岸田の類型のうち②関係性重視派に分けられるものである。本稿ではこの視点からホスピタリティを検討する。

## (2) ホスピタリティの概念と「対等性」

ホスピタリティの語源に対するアプローチを基にホスピタリティの意味を包括的に解釈すると、ホスピタリティ概念の基盤が「対等性」であることがうかがえる。服部はホスピタリティの語源の解釈から、ホスピタリティの定義を狭義と広義に分けて導き出しているが、その両方で「対等性」が強調されている。狭義のホスピタリティとして「ホストとゲストが相互満足しうる対等となるにふさわしい相関関係を築くための人倫」(服部, 2008:117)と定義し、広義の定義として「人類が生命の尊厳を前提とした、個々の共同体もしくは国家の枠を超えた広い社会における、相互容認、相互理解、相互確立、相互信頼、相互扶助、相互依存、相互創造、相互発展の8つの相互性に基づいた相関関係を築くための原理と、多くの異質な要素が複雑に関係する中で、多元的相関関係を築き相互作用・相互補完・相互連携することで最適な環境を創出し、人間が人間であるゆえの価値観を高めるために、人間同士の関係によるシナジー効果によって生まれる価値により、調和しながら互いに進化し合うこと、またその持続した進化するための原理からなる社会倫理」(服部, 2008:118)と表現している。8つの相互性とは、表2の通り、

表2：ホスピタリティの中の8つの相互性

1. 相互容認	互いに認め合う
2. 相互理解	互いに理解し合う
3. 相互確立	互いの関係を確実にし合う
4. 相互信頼	互いに信じ合う
5. 相互扶助	互いに助け合う
6. 相互依存	互いに依存し合う
7. 相互創造	互いに創造し合う
8. 相互発展	互いに共存共栄していく

出所：服部(2008:83)より筆者作成

互いに認め合う、互いに理解し合う、互いの関係を確実にし合う、互いに信じ合う、互いに助け合う、互いに依存し合う、互いに創造しあう、違いに共存共栄していくことだと述べている。これらは「対等性」の具体的な関係を表したものであり、狭義の解釈、広義の解釈共に、ホスピタリティの根源は相互性に由来する対等性であることを強調している。

吉原(2005)も、語源であるホスピス (Hospes)の原意を考えるとホスピタリティは「自律性」「交流性」「対等性」の意味を内包していると主張する。自律性については「状況に合わせてまた自分自身の考えや判断によって、自らの行為を自由自在に変える」(吉原, 2005:11)ことであり、語源であるホスピスがホストとゲストの両方を意味することから、立場や役割を変えることができる存在であり心理的には持ちつ持たれつの相互関係を示唆していると主張する。交流性についてはホスピスが「客人は恐るべき敵である」という意味を有している点から、その敵意を敵対的な行為へ移す前に氷解させ受容することが、人間が関わりを持つ上で重要な役割であるという。そして自律性と交流性の維持には心理的なバランスが重要であり、対等性が確保されることでお互いの能力を補いあって一つになるという「補完」の関係が成り立つという。そして他者から一方的に与えられる、もしくは常に他者に何かを提供しているという関係は、両者の立場が固定された一方的な関係であり、対等な関係ではないと主張し、ホスピタリティの本質から離れた関係性であることを示唆している。

## (3) 日本の接客の特性と「対等性」

このようにホスピタリティは対等性の概念が基盤であるが、それが接客の現場でうまく作用していないことの遠因として、ホスピタリティの解釈を部分的なものに限定してきたことに加え、日本文化の特性を挙げる研究者は多い。吉原(2014:16)は、献身的に尽くす「滅私奉公」を美徳としてきた日本文化の風潮について言及し、これが「自らが犠牲になって他者を幸せにする」というホスピタリティの誤った解釈につながっていると主張する。そしてこの誤った解釈が「働く人間が肉体的にも精神的にも磨耗していくといった危険性を内包している」と警鐘を鳴らしている。

また、近藤(2007:184)は、伝統的に気配りと察しの文化を持つ日本では、相手の欲求を先取りしてそれに応えようとし、顧客がわざわざ言葉にして求

めなくても次々にホスト側がもてなしを要ししてかれることが理想であるという。そしてこの文化を、もてなす側ともてなされる側の対人関係として考えると、もてなす側の一方的な奉仕と受ける側の享受という一種の上下関係の構図が浮かび上がるという。さらにこの構図がビジネスでのサービス提供場面に適用されると、客は身分的に上なのだという発想になる、と分析する。

ホスピタリティと同一視されることの多い「もてなし」という語については、服部(2008)はその原義を検証し「教養・性格などによって醸成された態度」「身のこなし、人に対する態度」「振る舞いかた・接遇」などとし、そこから「饗応」などの意味に発展したと述べている(服部, 2008:86)。そして、階級社会が進むにつれ「客を招待し共食や贈り物を提供することで人間関係を戦略的に強化することを目的とした手段となった」(服部, 1996:25)という。そしてこの歴史的背景を鑑みて「過度のもてなしは贈賄を生む危険性を持っている」として「もてなし」の賄賂性と依存関係の側面に注目を促している。つまり「もてなし」には社会的な上下関係の中で培われた駆け引きとしての意味が内包されており、このことが「ホスピタリティ=おもてなし」と訳せない理由だと述べている。

### 3 先行研究「アサーション」理論

ホスピタリティの概念を包括的に誤解なく理解したとしても、接客の現場で「対等性」を発揮することは容易なことではない。相手との関係性に配慮しながら対等性を発揮するコミュニケーション能力を習得することが不可欠である。ここでは、対等性を具現化する方策の一つとして「アサーション<sup>6</sup>」に注目し、その概念とホスピタリティ概念の共通項である対等性についてコミュニケーションの側面から検討する。

#### (1) アサーションの定義とコミュニケーションの3つの型

アサーションは、辞書的には「自己主張」を意味する英語の Assertion に由来している。欧米では「自分の考えや感情・欲求を知り、それを高飛車にもならず、引っ込み事案にもならず、それぞれの場面にふさわしい方法で表現すること」(Dickson, 1982:23)という定義が一般的である。1981年にこれを日本人に適したかたちに翻案して日本に紹介し

た平木は、アサーションを「自他尊重のコミュニケーション」「さわやかな自己表現」(平木, 2009)と定義した。日本語の「自己主張」という言葉は、言い過ぎたり言い放ったりといった「攻撃的」なものを想起させるため、それとは異なる「主張的なあり方」を表すために、この領域及び研究においては、あえてアサーションというカタカナ語を用語として用いている(伊藤, 2001)という。研究が進むにつれ、「自他尊重を基礎に置いたコミュニケーションの理論とスキルの総体」(堀田, 2016)のように概念を広く解釈する傾向となる。

アサーショントレーニングの基礎を築いたとされる Wolpe と Lazarus は1966年の著書「行動療法の技法」の中で、対人関係の様式を以下の3つの累計に分類した(森川, 1996; 平木, 2015)。

- 1) 自分のことしか考えず、他人を踏みにじる言動
- 2) いつも自分のことは二の次で、他人を立てる言動
- 3) 二つの中間、自分のことをまず考えるが、同時に相手のことも考慮する言動

これを基に平木(2015)は、人のコミュニケーションスタイルを、主張的 (assertive)、非主張的 (non-assertive)、攻撃的 (aggressive) の3つ<sup>7</sup>の行動様式として紹介している。非主張的コミュニケーションとは「自分を抑え、自分の意見や気持ちを言わない、言えない、言ったとしても相手に伝わらない言い方をする、または相手のいいなりになる」などのコミュニケーションである。そして、攻撃的コミュニケーションとはその逆で、「自分の考えや気持ちを伝えるのだが、言い放ち・押しつけによって一方的に自分の言い分を通そうとする」ことである(平木, 2015:41-4)。そして、3つのスタイルの中ではアサーションであることが理想的であり、アサーションにより多くの物事にうまく対処することができるという。しかし現実には「多くの対人関係やコミュニケーションの問題は、社会的な立場や役割による関係が絡んで起こることが多く、そこでの他者否定的な言い方をすると自己否定的な言い方をする人の組み合わせが、関係の問題に発展しやすい」(平木, 2015:136)という。

表3：3つのコミュニケーションスタイルの特徴

	主張的 (assertive)	非主張的 (non-assertive)	攻撃的 (aggressive)
キーワード	正直 率直 積極的 自己尊重 自発的 自己調和 自己協力 自己選択で決める 対等、歩み寄り 柔軟に対応する 自分の責任で行動	引っ込み思案 卑屈 消極的 自己否定的 依存的 他人本位 相手まかせ 承認を期待 服従的 黙る 弁解がましい	強がり 尊大 無頓着 他者否定的 操作的 自分本位 相手に指示 優越を誇る 支配的 一方的に主張する 責任転嫁
関係性	「I am OK, You are OK.」	「I am not OK, You are OK.」	「I am OK, You are not OK.」

出所：平木（2009:30）を元に筆者作成

(2) アサーションの中の対等性と日本文化との適応  
アサーション研究者の多くが、アサーションの中核となるべき概念として「対等性」を挙げている。たとえば、アルベルティとエモンズ(1970)はアサーションを「自分と他者の関係をより平等にするための方法」と説明した。また、堀田(2009)はアサーションにおける対等性を「社会的カテゴリーや役割に由来する上下関係を一方で認めつつも、互いに一人の人間として対等な位置に立つことを意味する」と述べた上で、アサーションの中核的要素はコミュニケーションにおける自己尊重と他者尊重のバランス、つまり「対等性」であると主張している。平木(2015)は「対等性は相互交流のコミュニケーションを予期し、語ることと聴くことの相互作用によって人間関係をつくろうとすること」であるという（平木, 2015:50）。そして、相手が非主張的であろうと攻撃的であろうと、自分ができることはコミュニケーションを相手任せにせず、まず自分がアサーティブになることが重要であると同時に、アサーションの原則によれば、自分がアサーティブになれば必ず思いが通るわけではないことも心得る必要があると主張している。

三田村(2008)によれば、2000年代になって、日本文化の他者配慮的特性を考慮し間接表現や湾曲表現をも丁寧な自己主張とみなす考えが広まり、アサーションを日本文化に適合的にするための動きが出てきた。アサーションのあり方や理想形はコミュニ

ケーション文化に大きく依存するため、米国でのアサーションをそのまま日本に適用することはかえって関係性を乱すことになるのではないかという主張は数多くある。例えば、伊藤(2001)は、米国ではアサーションは行動表出が前提だが、「和」を大切にす文化の日本では米国でのアサーションの前提であるところの行動表出は必ずしも必要ではないという。そして、日本におけるアサーション像の要件の一つとして、日本のコミュニケーションのあり方<sup>8</sup>に有意義かつ調和していること、を挙げている。また、高濱と沢崎は「引くべきときには引き、出るときには出るといった熟熟的な主張性」つまり「相手の都合や状況を考えて自ら引くといった複雑な行動」に焦点を当て、「主張しない」と「主張できないこと」は明確に区別する必要があると述べている。（高濱と沢崎, 2012）。伊庭と幸田(2014)は、現代社会では自己と他者の関係性を考慮することを重要視するべきとして、アサーションの定義を「自分の考えや感情を主張すべき時に、相手の立場を尊重しつつ、その場にふさわしい方法で、率直にそれを表現すること」とアサーションを定義している。アサーションという概念は「感情や意見を表現する行動スキルとしての捉え方から、人との関わり場面において自己を省みる力や良好な対人関係を維持するための状況判断といった認知、相互尊重的なあり方を目指すように変遷してきた」(李, 2018:26)のである。

(3) 接客との関係とトレーニングの必要性について  
アサーションが具体的にどのような行動を指すのかについて、濱口(1994)はアメリカでの研究をもとに、表4のとおり、権利の防衛、要求の拒絶、異なる意見の表明、人的限界の表明、他者に対する援助の要請、他者に対する肯定的な感情と思考の表明、社交的行動、指導的行動の、8種類に分類した。つまりアサーションは、関係性に何かしら対立的な要素が発生した場合や、関係性の維持向上を能動的かつ発展的に働きかける場合に有効なコミュニケーションなのである。

そして、アサーションするためには「第一に自分の気持ちや言いたいことがはっきりしていること、第二にそれをきちんと表現するスキルがあること」(森川, 1996)の2点が必要であり、それには訓練が有効だという主張が多くある。例えば心理療法師のWolpe(1958)は、非主張的な自己表現や攻撃的な自己表現をアサーションに変えることが重要であるが、それにはアサーションとそれ以外の自己表現の違いを認識して、意識的にコミュニケーションを訓練する必要があると主張しアサーティブトレーニングを開発した。また、アルベルティとエモンズは、ア

表4：アサーション行動具体例

1. 権利の防衛	自己の権利が他者によって不当に侵害された時、攻撃的でないやり方で、抗議する行動
2. 要求の拒絶	実行不可能であったり、実行するには多くの物理的・心理的な負担がかかったりする他者からの要求を、攻撃的でないやり方で拒否する行動
3. 異なる意見の表明	他者が自分とは異なる意見を述べた時に、攻撃的でないやり方で、自己の意見を述べる行動
4. 人的限界の表明	自己の過ち、能力的限界、無知を他者に対して表明する行動
5. 他者に対する援助の要請	自分一人で処理できない問題に出会った時に、他者の権利を侵害しない範囲で、他者に援助を要請する行動
6. 他者に対する肯定的な感情と思考の表明	他者に対する感謝、好意、賞賛を表明する行動
7. 社交的行動	快適かつ容易に他者と社交的相互作用を開始し維持し終結する行動
8. 指導的行動	問題解決に向けて、集団や他者に影響を与え、指導する行動

出所：濱口(1994)を元に筆者作成

表5：DESC法と具体例

状況描写 (Describe)	自分が対応しようとする状況や相手の行動を客観的、具体的に描写する
	「電話を始めてからもう1時間も経ちました。」
感情表現 (Express)	状況や相手の言動に対する自分の感情を建設的に、明確に、あまり感情的にならずに述べる
	「まだ話し足りないのだけれども」
特定の提案 (Specify)	相手に望む行動、妥協案、解決策などの提案をする。相手が実行可能なものを一つだけ、明確にする。
	「この続きは明日にしてもう終わりにしませんか？」
選択肢の提示 (Choose)	上記Sに対する相手の返答が、肯定的だった場合と否定的だった場合について考え、それに対してどのような行動をするか、選択肢を示す。
	YESの場合「ではまた明日。おやすみなさい」
	NOの場合「ではあと10分だけお話ししましょう」

出所：平木(2009, 2015)を元に筆者作成

サーティブ行動の要素またはポイントとして、言語行動、非言語行動（視線、声、姿勢、表情、身振り、対人的距離、タイミング、流暢さ、聞く態度）などを挙げており、一律ではなく人と状況に応じること、生まれつきではなく学習するもの（Alberti & Emmons, 1970:44）であると述べている。つまり、何を言うのかと共に、それをどのように言うのが重要であり、それはマニュアル化できるものではないが、学習して会得することができるものだと言う。アサーションは後天的なものであり、概念的な理解と具体的な表現方法の習得を含んだトレーニングが必要ということである。

具体的な表現方法の一例としてDESC法がある。DESC法とは「うまく言えそうもないことを言おうとするとき、何と言ったらいいか迷うとき、話が複雑できちんと整理する必要があるとき、自分の気持ちや考えを明確にしてから話す必要があるとき、などに役立つ言い方のこと」（平木, 2009:117）と平木は言う。状況描写（Describe）・感情表現（Express）・特定の提案（Specify）・選択肢の提示（Choose）の頭文字をとったもので、4つの項目に分けて表現することで、アサーティブな言い回しのステップとして具体的なガイドの役割をする（平木, 2015:137-140）という（表5参照）。そして「アサーションはいわば、DESCの習慣化されたもの」

（平木, 2009:121）であり、DESC法を何度も練習することで無意識にアサーションが身につくと述べている。

(4) アサーションの心理的副次的効果について

また、アサーショントレーニングによるアサーションの成功は自尊感情を高める効果がある。アサーティブ・トレーニングを多数実施したDickson (1982)は、トレーニング後の結果と対象者の感想から、アサーションの習得は自己信頼感を高揚させる効果があると主張した。2000年以降の国内外でのアサーティブ・トレーニング研究52本を整理した堀田 (2013b)は、アサーティブ・トレーニングの効果として、直接効果としての概念理解とアサーティブなコミュニケーションの習得に加え、それから発生する心理的な副次的効果があることを提示した（図2参照）。そして、アサーションの副次的効果として「自尊感情や自己信頼の向上、抑鬱や問題行動の低減、対人不安の低下、関係改善など」を挙げている（堀田, 2013a:2013b）。

対等性が危ぶまれるような状況においてアサーションに成功することが、自尊感情や自己効力感の維持・向上が見られたという報告は、他にも特に医療・看護の業界を中心に多く見られる。例えば上野ら(2016)は複数の研究成果を検証し、アサーティ

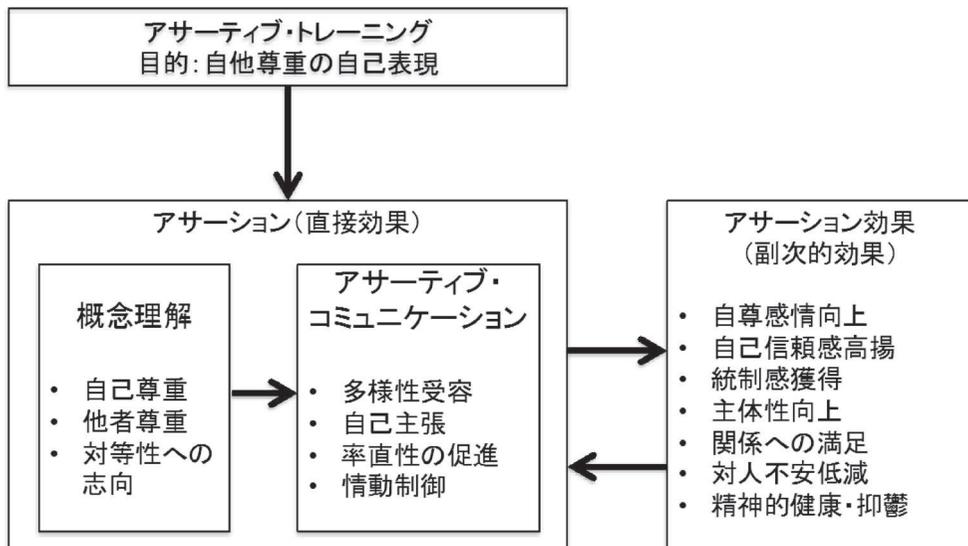


図2：アサーティブ・トレーニングの効果

出所：堀田(2013a)を一部筆者改定

ブ・トレーニングが、自己表現に対する肯定的態度、他者尊重、合理的信念、率直さへの確信と自尊感情の全てに有意な肯定的効果をもたらしたことからアサーティブ・トレーニングは自己信頼感や自己肯定感を高める働きを有することを報告している。

#### 4 考察

以上のホスピタリティとアサーションについての先行研究を踏まえて、接客業従事者が生き生きと働くためには、ホスピタリティとアサーションの両方の概念理解とその相乗効果によって接客業務における対等性について認識すること、そのために具体的な制度設計が必要であることを考察する。

##### (1) ホスピタリティとアサーションの限界とバランス

広範囲にわたるホスピタリティの概念を現代のビジネスに適用する際には、どの部分に焦点をあてるかによって定義が変わるものと考えられる。本稿は数ある定義に対してその正否を議論するものではなく、包括的な概念を把握した上で、必要性に合致した使い方をするのが望ましいと考えている。ホスピタリティ産業の接客業に焦点を当ててホスピタリティを考えれば、岸田の3類型のうち①精神重視派と③行為重視派の捉え方や、徳江が「心や気持ちが軸となっている考え方や好ましい接遇」と分類した捉え方による教育は必要不可欠である。つまり、客を楽しませるための心のあり方や、それを表現するための社会スキルとしての接遇方法を理解し習得することは、その度合いが接客業従事者の業務能力に直結することでもあり、接客業従事者にとって欠かせない要素といえる。しかしこれらは、ホスピタリティの概念のごく一部に過ぎない。ホスピタリティの概念を限定的に捉え接客のノウハウだけを強調する風潮や、感動的な事例を紹介しホスピタリティの発揮を現場の感覚に任せるような経営スタイルに危機感を覚えるところである。徳江(2012)も、現場従業員の「心」を過剰に重視するアプローチを疑問視し「顧客の単なるわがままや顧客側のミスにもとにかく精一杯応えて感動を呼び起こすべきというような情緒性の強い解釈の方向性を危惧している」(徳江, 2012: 46)と主張している。このような考えから、まずはホスピタリティを包括的に捉えその中の対等性に注目して先行研究を概観してきた。

しかし、ホスピタリティの中の対等性を理解するだけでは、日本における接客の現場で対等性は機能

しないと考える。その理由の一つは、自己主張性が低いとされる日本文化においては対等性の概念を理解してもそれをどのように表現してよいかかわからないケースが多いこと、もう一つは、主張の強すぎる対等性は日本の接客文化とは親和性が低いことと考える。前者に対しては、同じく対等性を基盤とするアサーションの概念について先行研究を検証しその発揮方法について一部具体例を確認した。ここでは、後者の対策について、再度アサーションと日本文化について考察する。

アサーションは欧米において「ありのままの自分になること」や「自己選択の重視」(伊藤, 2001)という点に重点が置かれてきたが、このように単に自分を主張するという文脈でアサーションを解釈することは日本文化にはそぐわない。伊藤(2001)は、従来から日本は「場」を重んじる空気が強く、場や相手との関係性などを総合的に判断して自己選択することに非常に重きを置いてきたと指摘する。周囲と円満に調和することを理想とし、自分の意思表明を抑制し相手にあわせる傾向が強いのである。「日本のコミュニケーションのあり方に調和したアサーションとは、場による縛りから解放されると同時に、場への配慮ができるもの」(伊藤, 2001)である必要がある、相手や周囲への配慮は欠かせない要素なのである。

本稿は、接客業務における対等性の認識について検討しているが、日本の接客業においては対等性や主張性は常に発揮されることを望ましいとするものではないことを強調する。前述した日本文化の特性は、接客業従事者が客に対して従属的に接することを助長している可能性がある反面、きめ細やかな接客の土壌となっているとも言えるのである。つまり、対等性や主張性は大切な要素ではあるが、ホスピタリティ産業の接客業務、とりわけ日本文化のそれにおいてはそれを前面に出しすぎると、相手のことを第一に考えて気配りや察しをするという文化的特長の阻害となる可能性がある。接客の場面では、接客業従事者が単に対等に主張することを目的とすれば、日本の接客の美德であるところの客の要望を察する細やかな気配りや控えめな態度などを是とする文化と対立するものになるであろう。客に安らぎや楽しさを提供することを純粹に喜びつつ、主客の間で人間の尊厳をもった共創的相関関係としてホスピタリティの概念を理解した上でアサーションを考えるからこそ、普段のやりとりでは最大限に客や周囲への配慮をし、時には自らを引くことを選ぶコミュニ

ケーションを重要視すべきであろう。一方で、例えば土下座を強要されたり大声で怒鳴られたり理不尽な要求をされたりするなどの主客の対等性が損なわれるような場面では、その状況に応じて適宜「アサーション」することが、事態を収めるためだけでなく接客業従事者の自尊感情を担保する意味でも重要な意味を持つと考える。つまり、日本の接客業においては、ホスピタリティの発揮とアサーションのバランスが重要なのだと考える。

(2) ホスピタリティとアサーションの相乗効果

しかし、このホスピタリティとアサーションのバランスをとることは簡単ではない。現実には主に現場での経験値がこのバランス感覚の主な習得方法である。接客の場面での何かしらの主客の対立に対して、特に責任者としてその場をマネジメントすることが求められると、対等性やアサーションなどの知識がなくても必要に迫られて自然にホスピタリティとアサーションのバランスをとりつつ場をおさめようと苦心し、その結果、バランス感覚が徐々に備わっていく。人によって異なるこの暗黙知を形式知化して共有するためには、ホスピタリティとアサーションの相乗効果を目指す教育が有効と考える。つまり、ホスピタリティの概念を包括的に捉え、対等

性を理解し、アサーションと日本文化を考えた上で、再びホスピタリティについてその関連性を考えることが、二つの概念の相乗効果として日本の接客業を考えることに有効なのではないかというのが本稿の主張である。その概念関係を図3に表した。まず、ホスピタリティの概念（表現方法・スキルなどを含む）を包括的に理解し、それにより①ホスピタリティの関係は対等性が基盤であることを理解する。そしてアサーションの概念とアサーション方法理解することで、②日本文化に調和した主張性を習得する。その過程で自尊感情の維持・向上という副次的効果が表れる。その上でアサーション理論を再びホスピタリティの概念と照らし合わせることで、③客との関係においてホスピタリティとアサーションの微妙なバランスについて考え、習得する素地ができる。それを基に、深くアサーションを考え実践することでアサーションの副次的効果も手伝って、仕事における自尊感情が増し、そして④相手を思いやることと自分を大切にすることのバランスを習得できるようになるのではないかと考える。ここからもさらにホスピタリティとアサーションの円環がうまく回れば、ホスピタリティへの理解、接客という仕事に対する理解も深まり、仕事に意欲的に取り組むという結果が期待できると考える。

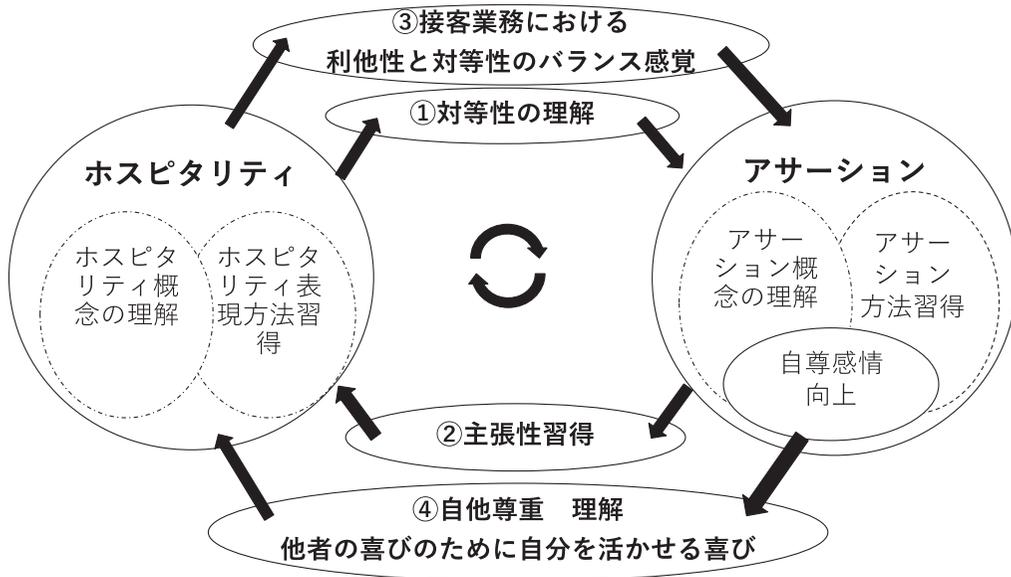


図3：ホスピタリティ概念とアサーション概念理解の相乗効果

出所：筆者作成

ホスピタリティ、アサーションをそれぞれ個別に理解するのではなく、2つの概念の相乗効果をうまく機能させることが、ホスピタリティ産業における接客業務に重要な教育であると考えられる。

### (3) 接客業における対等性理解のためのマネジメントと制度設計

接客業従事者が生き生きと働くためには、ホスピタリティとアサーションの相乗効果が有効だと主張したところであるが、それにはマネジメントの積極的な関与が欠かせない。

徳江(2012)は、ホスピタリティを「幸福・感動」に直結するものという美談で捉えるのではなくそのような行為を実行するに至る「思考」を全従業員に持たせる環境を構築することこそがホスピタリティマネジメントの本質であると主張している。近藤(2012)も「日本のホスピタリティ産業では、しばしば、過剰にホスピタリティ<sup>9</sup>やおもてなしの概念に支配されていて、その問題点はそれらが仕組みとして提供されるようには議論されず、もっぱら現場接客員の精神論として語られることである」(近藤, 2012: 317)と分析している。

しかしながら、具体的に対等性をどのような場面でどのように発揮し、客との関係をどのように考え築くかを教育している組織はそれほど多くない。特に客の迷惑行為への対処は現場任せであるのが多いのが現状である。前述の日本労働組合総連合会の調査によると、勤務先が「迷惑行為についてのマニュアル作成や教育を行っていない」と回答した接客業従事者は57.1%であり、企業の対応が十分ではない実態が明らかになっている。

接客業従事者個人の意欲や元々の性質に依存し現場任せにしてきた現状を改善するためには、ホスピタリティの正しい理解と主客の関係性を対等に保つための教育と制度設計が欠かせないと考えられる。対等性とアサーションの概念を理解しておくことと共に、接客業従事者の行動を後押ししそれを認め、最終的な責任をマネジメントが取るとわかるような環境整備、またチームや組織全体で同じ概念を共有していることが必要である。接客業従事者と組織が同じ概念を共有し、温かい心の交流としてのホスピタリティ概念だけでは接客対応が難しい事象が発生した場合には、組織が全面的にバックアップする制度設計も重要であると考えられる。この制度設計により、現場の接客業従事者の心的疲弊を解消する大きな手立てとなると考える。

一方で、ホスピタリティの概念やその適用範囲を広く捉えることは、サービス産業の仕組みの理解を複雑にするだけであるという指摘<sup>10</sup>があることも考慮しつつ、それでも、アルバイトなどで接客業を経験した学生のうち少なからずの学生が「人間性を否定されるような経験をした。将来、絶対に接客業には就きたくない」というのを聞き、大変な危機感を覚えるところである。IOTやAIの発展により今後ますます人間が担当する仕事は心を持つ人間にしかできない業種となることが予想されるからこそ、接客業従事者が自尊心を持って生き生きと働くためには、接客の型や効率性の追求、または接客する際の心のあり方のみ重点が置かれている現在の教育・研修に加え、ホスピタリティ産業における対等性の概念を理解・共有しその表現方法を習得することが重要であり、そのためには、ホスピタリティ概念とアサーション概念の双方の理解が相乗効果をもたらすような教育・啓蒙・研修が、重要なのではないだろうかと考える。ホスピタリティ概念とアサーション概念の相乗効果により、相手を想った感じの良いコミュニケーションと、人間としての対等な関係性に基づくコミュニケーションの両立を目指すことが可能になり、結果として顧客満足と従業員満足の両方を向上させることに貢献できると考える。

## 5 まとめ

本稿では、接客業従事者が自尊心とやりがいを持って生き生きと働くためには、対等性の概念を理解し体現することが重要なのではないかという考えに基づき、まずホスピタリティの概念について先行研究を概観した。次に、対等なコミュニケーション方法であるアサーションについて先行研究を整理した。その過程で、接客業には常に対等性や主張性の発揮が必要というわけではなく、状況に応じて日本文化の特長である周囲への配慮と対等性を適切に発揮することが重要であることを確認した。さらに、対等性の理解や発揮のためには、ホスピタリティとアサーションの両方を教育することで相乗効果となること、そのためにはマネジメントの関与も欠かせないことについて考察した。

本稿の貢献は、ホスピタリティとアサーションを同時に検討している研究は見当たらないことから、接客業従事者がワークモチベーションを維持するための鍵概念として、ホスピタリティ概念を包括的に捉えその基盤に「対等性」があることを確認し、対

等性の表現方法としてのアサーション理論とを結びつけ、二つの概念の相乗効果について検討した点にあると考える。

しかしながら、接客の現場で対等性の概念を意識することについて、そのデメリットの検討、それが実際に接客従事者の働く意欲を維持・向上させるかどうかの質的量的な検証、また、客への啓蒙の必要性の有無や他ホスピタリティ産業への適用是非の検討など今後の課題は多いところである。

- 1 「サービス提供者」「接客担当者」「ホスト」など、呼称は先行研究でも統一されていない。本稿では、サービス概念との混同を避けるため「接客業従事者」または「ホスト」とし、受け手については「客」または「ゲスト」で統一することとする。
- 2 小売・飲食・金融・保険など様々な分野の接客業従事者1000人を対象にした調査。
- 3 迷惑行為の内容は、「暴言を吐く」33.1%、「威嚇・脅迫的な態度を取る」28.5%、「説教など権威的な態度をとる」19.2%、「何回も同じクレーム内容を執拗に繰り返す」16.7%、が上位を占め、その他、「従業員を長時間拘束する」「金品を要求する」「セクハラ・暴力」「誹謗中傷」「土下座強要」などが挙げられている。
- 4 「感情労働」とは「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いう意味」(ホッグシールド, 1983) であり、「感情労働は、仕事の上でコミュニケーションを介した時に生起する多様な感情であり、自身の感情を抑制したり促進したりして対人との関係性の安定化を図ろうとする心理的活動である」(佐藤・今林, 2012)
- 5 山上 (2012) はホスピタリティが適用される事業分野を最狭義から最広義まで4つに分類している。最狭義として、宿泊・料飲ビジネスを挙げ、接客業従事者の表現・表情・立ち居振る舞いなどが重視されるものと説明する。狭義の事業分野は観光ビジネス（旅行・交通・宿泊・料飲・余暇）とその関連ビジネス、広義は、観光・医療・健康・都市行政・教育事業とその関連ビジネス、最広義として、ホスピタリティ精神をもって対応できる全ての事業分野としている。本稿ではこのうち、最狭義の事業分野を対象とする。

- 6 「アサーション」という言葉については「アサーティブなコミュニケーション」を意味するものであり、それには「アサーティブネス」が必要である。研究者によってアサーション、アサーティブ、アサーティブネスなど表現が異なるが、本稿では可能な限り「アサーション」に統一する。
- 7 攻撃的、受身的、作為的、主張的の4つに分類 (Dickson, 1982; 18) する研究者もいるが、日本における研究では、平木による3分類が主流であるため、本稿でもこの分類に基づいて検討する。
- 8 暗黙知を前提概念とする日本人特有のコミュニケーションのあり方として、例えば李 (2018) は、「他者への配慮」「察する」「悟らせる」「曖昧に包み隠す」などで言い換えることができるという。
- 9 ここでは、接客スキルや心のあり方を意味していると考えられる
- 10 例えば、宮城博文. サービス提供過程における課題に関する一考察. 立命館経営学. 2011, vol. 49, no. 5, p231-255.

#### 参考文献

- Alberti, Robert E.; Emmons, Michael L. Your Perfect Right. 9<sup>th</sup> ed., Impact Publishers, 1970, (菅沼憲治訳. アサーティブネス・トレーニング. 東京図書. 1994, 321p.)
- Dickson, Anne. A WOMAN IN YOUR OWN RIGHT. 2nd ed., The English Agency Ltd, 1982, (竹沢昌子・小野あかね監訳. 第四の生き方 「自分」を生かすアサーティブネス. 柘植書房新社. 1998, 284p.)
- Hochschild, A. R.; THE MANAGED HEART: COMMERCIALIZATION OF HUMAN FEELING. University of California, 1983, (石川准・室伏重希訳. 管理される心 感情が商品になる時. 世界思想社. 2000, 323p.)
- Wolpe, J. *Psychotherapy by Reciprocal Inhibition*, Stanford University Press. 1958. (金久卓也監訳. 逆制止による心理療法. 誠信書房. 1997.)
- 伊藤弥生. 日本におけるアサーション像の探索的研究. 心理臨床研究. 2001. vol. 19, no.4, p410-420.
- 伊庭恵未・幸田るみ子. ネガティブライフイベントを経験した大学生の二次元レジリエンス要因とアサーションとの関連について. 桜美林大学心

- 理学研究. 2014, vol. 5, p1-15.
- 上野徳美・山本義史・増田真也・大戸朋子. アサーション・トレーニングがアサーションの向上と自尊感情ならびにバーンアウト緩和に及ぼす効果 新人看護師研修における研修効果を中心に. 大分大学高等教育開発センター紀要. vol. 8. 大分大学高等教育センター. 2016, p.1-16.
- 岸田さだ子. ホスピタリティ概念の類型化と現代的意義. 甲南女子大学研究紀要. 2012, vol. 48, p31-38.
- 児玉桜代里. ホスピタリティ・ビジネスにおける感情労働のリスク. 明星大学経営学研究紀要. 2016, vol. 11, p25-45.
- 近藤隆雄. サービス・マネジメント入門 (第3版) ものづくりから価値づくりの視点へ. 生産性出版. 2007, 268p.
- 近藤隆雄. サービス・イノベーションの理論と方法. 生産性出版. 2012, 352p.
- 佐々木茂・徳江順一郎. ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題. 産業研究. 2009, vol. 44, no. 2, p1-19.
- 佐藤麻衣・今林宏典. 感情労働の本質に関する試論 - A.R.Hochschild の所論を中心として -. 川崎医療福祉学会誌. 2012, vol. 21, no. 2, p276-283.
- 高濱怜美・沢崎達夫. 非主張性研究の現状と課題. 目白大学心理学研究. 2012, vol. 8, p63-72.
- 田村尚子. ホスピタリティ性を求められる対人サービス従事者の「感情労働」における組織的支援モデル. 西武文理大学経営学部研究紀要. 2014, vol. 25, p35-45.
- 力石寛夫. ホスピタリティ サービスの原点. 商業界. 1997, 199p.
- 徳江順一郎. サービス&ホスピタリティ・マネジメント. 産業能率大学出版部. 2011, 351p.
- 徳江順一郎. ホスピタリティ・マネジメント. 同文館出版. 2012, 228p.
- 服部勝人. ホスピタリティ・マネジメント ポスト・サービス社会の経営. 丸善株式会社. 1996, 202p.
- 服部勝人. ホスピタリティ・マネジメント学現論 新概念としてのフレームワーク. 丸善株式会社. 2006, 346p.
- 服部勝人. ホスピタリティ学のすすめ. 丸善株式会社. 2008, 220p.
- 濱口佳和. 児童用主張性尺度の構成. 教育心理学研究. 1994, vol. 42, no.4, p101-108.
- 平木典子. アサーション・トレーニング. 金子書房. 2009, 191p
- 平木典子. アサーションの心 自分も相手も大切にするコミュニケーション. 朝日新聞出版. 2015, 168p.
- 堀田美保. 「対等」という語に対する一般的イメージについての一考察. 文学・芸術・文化. 2009, vol. 21, no.1, p156-180.
- 堀田美保. アサーティブネス・トレーニング効果研究における問題点. 教育心理学研究. vol. 61, 2013a, p.412-424.
- 堀田美保. アサーティブネス・トレーニングの効果研究では、何が測られているのか. 近畿大学総合社会学部紀要. vol. 3, no. 1, 近畿大学総合社会学部, 2013b, p.35-48.
- 堀田美保. アサーティブネス・トレーナーにおける「対等性」のイメージ. 近畿大学総合社会学部紀要. 2016, vol. 5, no. 1, p1-12.
- 三田村仰. 行動療法におけるアサーション・トレーニング研究の歴史と課題. 人文論究. 2008, vol. 58, no. 3, p95-107.
- 森川早苗. アサーショントレーニング さわやかな自己表現. 社会人スキルと対人関係. 1996, 誠心書房, p202-222.
- 山上徹. ホスピタリティ・ビジネスの人材育成. 白桃書房. 2012, 168p.
- 吉原敬典. ホスピタリティ・リーダーシップ. 白桃書房. 2005, 234p.
- 吉原敬典. ホスピタリティマネジメント 活私利他の理論と事例研究. 白桃書房, 2014, 176p.
- 李盛熱. 日本人のアサーションにおける熟慮的自己表現. 金城学院大学大学院生活学研究科論集. 2018, vol. 18, p25-34.
- 厚生労働省 中央労働災害防止協会 「小売業におけるストレス対処への支援」2011 <http://kokoro.mhlw.go.jp/search/?q=小売業におけるストレス対処への支援&cx> (最終閲覧日 2019.11.12)
- 日本労働組合総連合会「消費者行動に関する実態調査」2017 <https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20171221.pdf?v0110> (最終閲覧日 2019.11.12)