

ホスピタリティ・マネジメント

—その組織認識論的考察—

Hospitality Management :
From the Organizational Epistemological Point of View

高橋 量一*

TAKAHASHI, Ryoichi

要旨

本稿は、組織認識論の言葉で語られたホスピタリティ・マネジメント論である。ホスピタリティ研究分野においては、ホスピタリティ活動について、社会的構築物という視点からの研究はこれまでほとんどなされていないと言ってよい (Lashley, 2002)。

本稿の目的は、組織認識論の言葉をホスピタリティ研究に持ち込むことそのものにある。併せて、本稿では「個人やグループというレベルを越えた組織的ホスピタリティ（と呼ぶべき組織的行為の複合的連鎖およびその継続）はいかにして可能になるのか」という問いに答えると共に、成功するホスピタリティ・マネジメントの必要条件を、具体的に提示すべく試みる。

Abstract

As C. Lashley (2000) argues, few researchers have considered hospitality and hospitableness from historical, cultural or anthropological perspectives, and thus there is the need to study the social context where particular hospitality activities take place. In this paper, the author attempts application of the terminology and concepts in the world of the organizational epistemology that have been developed by K.E. Weick et al. to the field of 'hospitality and hospitality management.' The purposes of this paper are: firstly, to introduce such terminology and concepts into the field of 'hospitality and hospitality management' itself; secondly, to answer the question why and how organizational hospitality activities become possible by considering the sources of hospitality activities which are organizationally exercised; and lastly, to suggest necessary conditions of successful hospitality management based on the above discussions.

キーワード (Key Words)

ホスピタリティ・マネジメント (hospitality management), 組織認識論 (organizational epistemology), ホスピタリティの源泉 (source of hospitality), 第3次コントロール (third-order control), 意味形成 (センスメイキング) (sensemaking)

* 本学経営学部准教授

はじめに

- I ホスピタリティとは何か
- II ホスピタリティの源泉
- III ホスピタリティ・マネジメントの必要条件
おわりに

はじめに

本稿の目的は、ホスピタリティおよびホスピタリティ・マネジメントについて、「組織認識論」という、これまでにないまったく新しい視点から考察することにある。ホスピタリティ研究の分野では、ホスピタリティ活動について、社会的構築物という（たとえば、歴史的、文化的、人類学的な）視点からの研究はこれまでほとんどなされていないと言ってよい（Lashley, 2000）。本稿では、組織認識論の中でも解釈主義的アプローチ^(注1)の一大結節点と評される K.E. Weick 理論を、ホスピタリティ研究に応用展開すべく試みられる。本稿の第1目的は、組織認識論の言葉をホスピタリティ研究に持ち込むことそのものにある。Krogh & Roos (1995) が強調しているように、新たな語とその用法をある分野に持ち込むことは、それだけでも十二分にイノベティブであると考えられるからである。

本稿の第2目的は、「個人やグループというレベルを越えた組織的ホスピタリティ（ホスピタリティと呼ぶべき組織的行為の複合的連鎖およびその継続）はいかにして可能になるのか」という問いに答えることである。この問いに答えるために、本稿では組織的に発揮されるホスピタリティの源泉について考察を試みる。本稿の第3目的は、上の考察を踏まえた上で、成功するホスピタリティ・マネジメントの必要条件を提示することにある。

I ホスピタリティとは何か

ホスピタリティとは「人に対しての思いやり、心遣い、親切心、心からのおもてなし」（力石, 1997, 43頁）、「物事を心、気持ちで受け止め、心、気持ちから行動に移すこと」（力石, 2004, 12頁）などと言われてきた。ここでは、まず最初にホスピタリティとは何かについて少しばかり考えてみたい。

Brotherton & Wood (2000) は、「大きく分ければ‘ホスピタリティ’の定義には、セマンティック・アプローチと概念的アプローチの2つのアプローチ法が存在する」（p.135）と述べて、さまざまな辞書・辞典の定義（たとえば Oxford Quick Reference Dictionary (1996) の「フレンドリーで思いやりのある、ゲストやストレンジャーに対するレセプションとエンターテイメント」（p.424）、Collins Concise English Dictionary Plus (1989) の「ストレンジャーやゲストを歓待する親切さ」（p.604）など）と、研究者らによる概念的定義（たとえば, Mennell et. al. (1992) による「態度や心構え、テストのアンサンブル」など）を紹介している。

服部 (2008) は、Hostis (古ラテン語；余所者) と Potis (ラテン語；能力) の系列を汲む Hospes (ラテン語；客の保護者) がホスピタリティの語源であると論じ、Hospes から派生した Hospital (病院), Hospitaler (慈悲宗教団員), Hotel (ホテル) などの言葉の中にホスピタリティの本質を見出すべく努めている（服部, 2008, 15-19頁）。さらに服部 (2008) は、サービスの語源をラテン語の Servus (奴隷) に求め、サービスとホスピタリティの相違を、サービスが「主人としての顧客の意思が最優先され、提供者は一時的従者としての役割を演じる」（服部, 2008, 33

頁)を意味するのに対し、ホスピタリティは「主客同一(主人と客人が同一の立場に立って、互いに遇する)の精神をもって相互満足しうる対等となるに相応しい共創的相関関係で互いに遇すること」(服部, 2008, 35頁)を意味すると述べている。服部(2008)は、ホスピタリティの意味をさらに掘り下げて、ホスピタリティとは「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, 73頁)とまで主張している。

Brotherton & Wood (2000) や服部(2008)によって展開された議論からも分かるように、さまざまなコンテキストで用いられる‘ホスピタリティ’という語をホリスティックに捉えて一義的な定義を与えるのは容易ではない。では、これから議論しようとしている「ホスピタリティ・マネジメントとはそもそも一体何なのであろうか?」(Brotherton & Wood, 2000, p. 144)。Brotherton & Wood (2000) は、この問いに対して、次のように答えている。「そこには厳密な答えなど存在しない。ただ、そこには、ホスピタリティとマネジメントが存在しており、両者ともに社会的、経済的、政治的な活動、すなわち、人間の行為の産物なのである」(Brotherton & Wood, 2000, p. 144)と言えるのみである、と。

Brotherton & Wood (2000) の主張はセマンティック・アプローチの蠱惑から、われわれを解放してくれる。なぜなら、‘ホスピタリティ’という語に対して一義的で精確な定義を与えることは難しいとしても、Wittgenstein が論じたように(注2)、われわれが‘ホスピタリティ’という語を用いることができ、さらにそれが社会的な相互作用に基づいた一連の行為から浮かび上がる何かであることが、はっきりと示されているからである。Brotherton & Wood (2000) が論じているように、ホスピタリティという語に、透徹したセマンティック・アプローチを試みることは有益とは

言い難い。むしろ、それらの語が用いられているさまざまなセンテンスを参照しながら、ホスピタリティ、さらにはホスピタリティ・マネジメントの本質を捉えるべく試みたほうが、現実的で有益な議論が展開できるだろう。

上で挙げたいいくつかの定義を、センテンスに忠実に再度読み解いてみよう。力石(1997, 2004)による「人に対しての思いやり、心遣い、親切心、心からのおもてなし」(力石, 1997, 43頁; 強調ルビは引用者)、「物事を心、気持ちで受け止め、心、気持ちから行動に移すこと」(力石, 2004, 12頁; 強調ルビは引用者)という定義からは、ホスピタリティが何らかの主観的な意識(心、気持ち)に基づいた一連の行為(おもてなし、行動)であることを感得することができる。しかしこの素朴な定義からは、ホスピタリティを生み出す意識が内主観的なものなのか、間主観的なものなのか、あるいは集主観的なものなのかが判然としない(注3)。

服部(2008)はホスピタリティを「共創的相関関係で互いに遇すること」(服部, 2008, 35頁)と述べていたが、この定義からは、ホスピタリティが互いの内主観性を乗り越えて、間主観的に(互いに)形成されるプロセス(関係)から生み出されるものであることが分かる。服部(2008)の定義は、上で挙げた Brotherton & Wood (2000) による、ホスピタリティが社会的な相互作用に基づく一連の行為からなるプロセスであるという主張とも通底している。両者に共通しているのは、ホスピタリティが内主観性を乗り越えて生み出される社会的構築物である、あるいはホスピタリティという一連の行為が社会的構築物の上で実現するという点である。

ホスピタリティを考えるに際して、「ホスピタリティが社会的構築物である、あるいは社会的構築物の上で実現する」と捉える視点の重要性は、次のノース・ロンドン大学の Tom Selwyn

(2000) の言葉からも理解できる。

ホスピタリティの基本的な機能は、新たな関係を構築したり、既存の関係をより深めることにある。すなわち、ホスピタリティ行為とは、モノとサービスの交換を通して、物質的およびシンボリックに (both material and symbolic)、ホスピタリティを提供する側 (ホスト) とそれを受ける側 (ゲスト) との間に関係を構築する行為である。関係性は精神的フレームワークの中で醸成 (evolve) されるがゆえに、あらゆるホスピタリティ行為の根幹的機能は、(既に存在する関係の場合には) ホストとゲストが既に共有 (share) している同じ精神的世界の認識 (recognition) を押し固めるか、(新たな関係を構築する場合には) ホストとゲストの双方が合意する精神的世界を構築 (construction) することにある。(Selwyn, 2000, p. 19)

Selwyn (2000) の言葉は興味深い。というのは、あらゆるホスピタリティ行為の根幹的機能が、「ホスピタリティを提供する側」(Selwyn, 2000, p. 19) と「それを受ける側」(Selwyn, 2000, p. 19) の双方に共有された精神的世界の構築 (construction) にあるとすれば、ホスピタリティ行為の連鎖が、間主観的センスメイキング^(注4)・プロセスに他ならないことを示しているからである。

Heal (1990) は「しばしば、ホスピタリティは、プライベートな一連の行為であったり、ある特定のホストによって現出されたりもする。とはいえ、それは、共有された確信のマトリックスと、明確なパブリシティーの中で、はっきりと意味づけられている」(Heal, 1990, p. 2) と述べている。Heal (1990) の「共有された確信^(注5)のマトリックス」(Heal, 1990, p. 2), 「明確なパブリシティー」(Heal, 1990, p. 2) という言葉は、ホスピタリ

ティ活動が、プライベートな (内主観的な) 行為であるにしても、それが間主観性をも越えた集主観的に共有されたフレームの中で意味づけられる (意味が共有される) 活動であることを示している。

リーズ・メトロポリタン大学の School of Tourism and Hospitality Management 教授で、ヨーロッパにおける先駆的なホスピタリティ研究をリードしてきた Conrad Lashley (2000) は、ホスピタリティ研究の分野では、ホスピタリティ活動に対して社会的コンテクスト、あるいは社会的構築物というパースペクティブからの (たとえば、歴史的、文化的、人類学的な (from historical, cultural or anthropological perspectives)) 研究はこれまでほとんどなされてこなかったが、そうした“社会”的パースペクティブからの研究は、ホスピタリティ研究において今後ますます重要性を増すであろうと強調している (Lashley, 2000, p. 5)。

ホスピタリティ研究分野で“社会”的パースペクティブからの研究が少ないとはいえ、そこにはいくつかの優れた先行研究を見つけることができる。例えば、Arch G. Woodside & Marylouise Caldwell (2007) である。Woodside & Caldwell (2007) は、Lived Experience Theory in Travel and Tourism Research と題した論文の中で、Lived Experience Theory をミクロとマクロの視点からレジャーやトラベル活動に応用すべく試みている (Woodside & Caldwell, 2007, pp. 17-66)。すなわち、ホスピタリティ活動について、ある特定のコンテクストの中における個人およびグループの意識にまで遡って考察を試みているのである^(注6)。

Brotherton & Wood (2000), Selwyn (2000), Heal (1990), Woodside & Caldwell (2007) などの研究からも分かるように、ホスピタリティ活動とは、個人的意味が、間主観的に、あるいは集主

観的に共有された社会的センスメイキング（あるいはセンス・ギビング）プロセスであり^(注7)、それは、個々のホスピタリティ行為を越えて、一連の行為の複合的かつ連鎖的集合体としてホリスティックに現出する。

ホスピタリティ活動の本質を社会的センスメイキング・プロセスであると捉えることによって、組織認識論における解釈主義的諸研究の成果をホスピタリティ研究分野に応用展開する道が開ける。つまり、ホスピタリティ研究分野に、組織認識論の世界で紡がれてきた言葉とその用法を導入する道が開けるのである^(注8)。ホスピタリティのこうした一面に注目した研究は、わが国ではほとんど行われてこなかった観がある。次章以降で、組織認識論の知見を織り込んだ、従前とはやや趣を異にするホスピタリティ・マネジメント論を語ることに挑んでみたい。そこでポイントは「個人やグループというレベルを越えた組織的ホスピタリティ（ホスピタリティと呼ぶべき組織的行為の複合的連鎖およびその継続）はいかにして可能になるのか」という点にある^(注9)。

II ホスピタリティの源泉

ホスピタリティが一連の行為に基づくのであれば、それは生まれたと同時に消え去ってしまう運命にある。行為そのものは、持続して存在できないからである。では、儂い個々の行為、あるいはその空間的連鎖を乗り越えて、組織的かつ継続的なホスピタリティはどこに宿るのか。考察に当たっては、行為が消え続けるときに何が消えずに残され続けるのが問題になる。

消え行く行為の伝承について、Shils (1981) は次のように述べている。

それらの行為のうち伝達可能なのは、行為が

暗示したり表わしたりする行為のパターンないしイメージであり、それらのパターンの再イナクトメント^(注10)を求めたり、促したり、規制したり、許したり、禁じたりする確信である。何らかの行為や複合的および連鎖的行為が後に残すものは、それ以降の行為の条件になり、行為が生じたときにそれがどのようなものであったかについての記憶や記録の中のイメージになり、そしてある条件の下では、未来の行為のための規範的な前提条件ないし処方箋になる。(Shils, 1981, p. 12)

すなわち、行為は、それがイメージ（「未来の行為のための規範的な前提」）として、組織および個人の確信^(注11)のフレームのうちに埋め込まれたときのみ伝達されると、Shils (1981) は考えているのである。

Shils (1981) の「イメージ」という言葉は、行為が伝達される際の特徴をうまく捉えている。イメージは伝えられる度に個人化され、内面化され、それが再び行為として結晶する際には、伝達された個人によって再構築されなければならない。歌舞伎や茶道など脈々と受け継がれてきた古典芸能は、伝承されるイメージの好例である。われわれが目にする歌舞伎（行為の連鎖）は、数百年前の歌舞伎（行為の連鎖）とまったく同一ではないだろう。しかし、そこには何らかの頑健なイメージが息づいている。「型を守るためには、型を破らねばならない—そして後で再構築するのである。伝えるということがこれほどまでに複雑な理由は、何が残されるかを決めるのが、行為を写し取るのに用いられるイメージの内容だからである」(Weick, 1995: 訳, 169頁)。

組織的に伝承されるイメージについて、Weick (1995) の組織観を簡単に紹介しながら、もう少し掘り下げて考えてみよう。Weick (1995) は「組織とは、ルーティンを相互に結びつける集主

観性、解釈を互いに強化する間主観性、そしてこれら二種類の形態の間を行き来する運動、を継続的コミュニケーションという手段によって結びつける社会構造である」(Weick, 1995: 訳, 225頁)とした上で、以下のような考察を展開している。

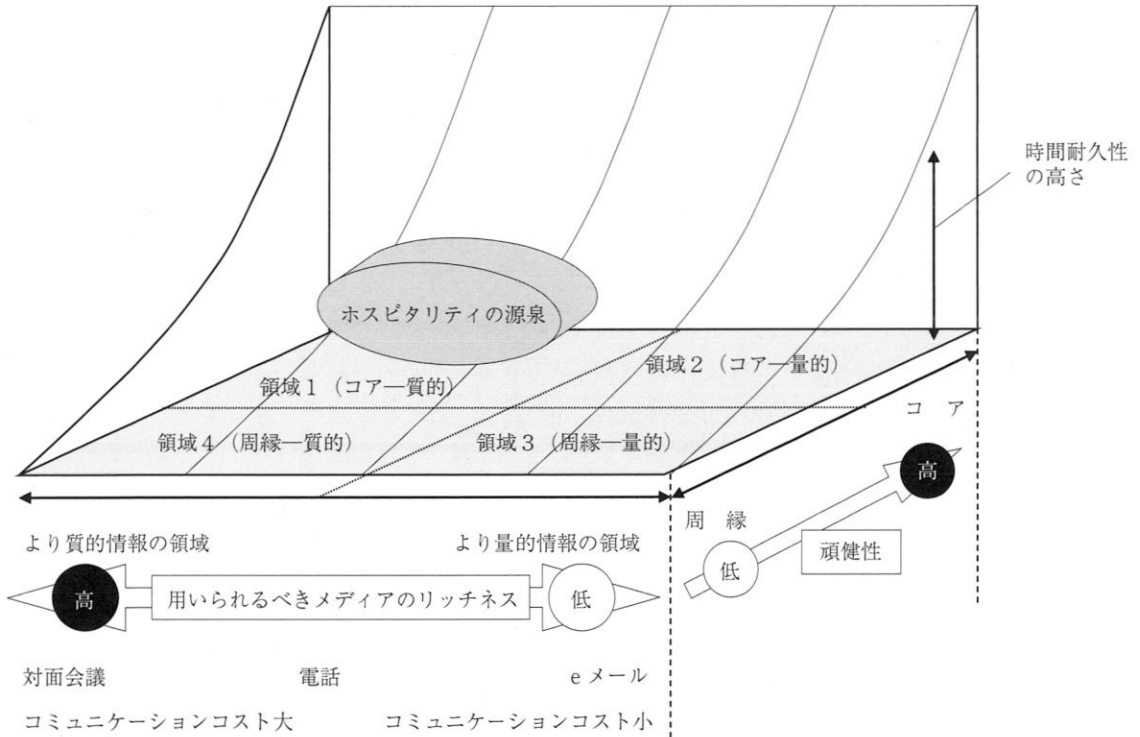
「社会的形態があれば、初期の構築に携わらなかった人でも身につけることができ、ひいてはその発展に寄与できるような、生き生きとしてユニークな間主観的理解を生み出せる」(Weick, 1995: 訳, 102-103頁)。間主観的理解に達するプロセスは、内主観的理解が行為の模倣や会話などによって、社会的リアリティーをもった相互に共有された意味世界が構築されるプロセスである(個人的内主観性を乗り越えて、時間超越的な間主観性が成立するプロセスである)。「間主観性が集主観性に移るときには、理解に必ず何らかの欠落が生じる」が「この欠落をなるべく最小限に抑え、なおかつ再交渉ができるようにすることによって欠落」(Weick, 1995: 訳, 103頁)をマネジメントすることが肝要である(欠落が大きければ組織的伝承の一貫性が崩れ去る恐れが生じる)。マネジメントに際しては「間主観性に固有のイノベーションと、集主観性に固有のコントロールとを調整しようとするときに生じる緊張」(Weick, 1995: 訳, 103頁)をうまく管理し、間主観性のイノベーションを圧殺しないよう努めつつ(受け継がれたものはオリジナルの厳密なコピーでしかない、進歩・進化が見られない、という状況に陥るのを避けつつ)、「組織におけるセンスメーカーの特異な点」である「前提コントロール^(注12)や人的互換性を確保するために、集主観性が常に働いている」(Weick, 1995: 訳, 225頁)状態を維持し続けなければならない。集主観性が働かなければ、いかなる些細なイメージすら組織的に共有され得ず、従って(組織的と言うべき)伝承などされようもないからである。Weick (1995) の考察から、組織的な行為の伝承が集主観的に受け継

がれる一貫したイメージに基づいており、その時間的変容が間主観的伝達に基づいている点が理解できる。

変容(間主観性のイノベーション)を伴いながらも一貫性を維持するということは、Fuentes (1990) のいう「この変わりゆく世界が決して無意味にならないように類似や統一といった精神の力を保持しつつ、世界の多様性や変異性をいかに受け入れるかという課題」(Fuentes, 1990, p. 49)と密接に関わっている。Fuentes (1990) は、新しいものを取り込むということは「新しいもののために過去を犠牲にするという問題ではなく、われわれが創り出した価値を維持し、比較し、忘れないという問題で、そうすることによって現代の価値を失わずに過去の価値を現代的にするのである」(Fuentes, 1990, p. 50)と述べている。市川猿之助がスーパー歌舞伎と銘打って、壇上で宙を舞おうとも、猿之助が演じているのは歌舞伎である。猿之助は歌舞伎の中の強固なイメージを維持しつつ(過去の価値をすっかり忘れてしまった訳ではなく)、それを現代的に表現しているのである。一貫性の維持と変容を同時に実現するためには、変容前の価値と実質的に同一の価値(Fuentes (1990) のいう現代的になった過去の価値)が、変容後の集主観性に存在していることが必要となる。でなければ、一貫したイメージ、さらにはそれに基づく行為は伝承されえない。

Fuentes (1990) の課題を読み解くに際して、高橋(2005b)が提示した集主観性の類型化というアイデアが役立つ。高橋(2005b)は、比較的長期にわたって持続し、組織の一貫性を裏打ちしている情報と、そうではないが広く共有されている情報とを区別して、前者を集主観性の不易なコアとして捉え、後者を集主観性の周縁として捉えた上で、集主観性をその内部において、コアと周縁とに類型化して考えるべきであると主張している。高橋(2005b)は、コアはFuentes (1990)

図1 メディアリッチネスと集主観性の4つの領域



出所：高橋（2005b）の図5を一部変更して作成

のいう姿を変え現代的になっても持続している過去の価値の体系から構築され、「これが変容の脅威に晒されるならば、組織化の源泉が脅威に晒され、ひいては当該組織が当該組織である源一組織のアイデンティティーが脅威に晒され」、やがては行為の伝承どころか、「組織が組織足りえる人的互換性すら確保できない状態に陥る可能性がある」（高橋，2005b）とまで論じている。

高橋（2005b）はさらに、集主観性に対しメディアリッチネス^(注13)論に従って、そこに保持^(注14)されている情報がより質的か、量的かの軸で分類すべく試みている。すなわち、高橋（2005b）は、コア-周縁軸に加えて、質的-量的軸の2軸で集主観性を4つの領域に切り分けて捉えようとしたのである（図1参照）。高橋（2005b）によれば、質的情報は多義^(注15)性の削減に貢献し、量的情報は不確実性^(注16)の削減に貢献する^(注17)。メディア

リッチネスのディグリーと多義性を削減する質的情報、不確実性を削減する量的情報について、Huber & Daft（1987）、Daft & Lengel（1986）、Weick（1995）らは以下のように述べている。

Huber & Daft（1987）によれば、「多義的な事態に直面すると、管理者たちは互いに認知を共有するために言語を使用し、議論や分類、試行錯誤、探り合いなどを通して次第に意味を定めたり創り出したりする」（Huber & Daft, 1987, p. 151）ことでそれに対処していたそうである。こうした定性的実証研究に基づいて、メディアリッチネス論では、多義性に対処するために、組織では「単に大量のデータを供給するのではなく、ダイバートや明確化、イナクトメントを可能にしてくれる仕組みが必要である」（Daft & Lengel, 1986, p. 559）と強調される。

Weickは、多義性による問題を混乱、不確実

性によるそれを無知と呼び、「無知を除去するにはより多くの情報が必要」(Weick, 1995: 訳, 134頁)であるが、「混乱を除去するには、それとは別種の情報、つまり、多様な手掛りが得られる対面的相互作用において構築される情報が必要である」(Weick, 1995: 訳, 134頁)と述べている。Weickによれば、多義性を削減するためにはメディアリッチネスのディグリーが高い「会議や直接対話といったリッチで人間的なメディア」(Weick, 1995: 訳, 134頁)が、不確実性を削減するためにはメディアリッチネスのディグリーが低い「公式情報システムやスペシャル・レポートといった没人間的なメディア」(Weick, 1995: 訳, 134頁)がより優れている。しかし、現実にはまったく逆のメディアが用いられたがために、問題をこじらせてしまったり、新たな問題を引き起こすといった事態が見受けられる(Weick, 1995: 訳, 135頁)とWeickは指摘している。こうしたWeickの主張が先に述べたメディアリッチネス論の先行研究で主張されてきた内容と通底していることはいうまでもない。

多義性は直接対話などの「人間的なメディア」(Weick, 1995: 訳, 134頁)を通して得られる価値的情報(質的情報)によって削減され、不確実性は客観的データやスペシャルレポートなどの「没人間的なメディア」(Weick, 1995: 訳, 134頁)を通して得られる非価値的情報(量的情報)によって削減される。高橋(2005b)の言葉で言えば、組織内で、それぞれの情報が保持されているのは、集主観性の「質的領域」と「量的領域」である。

水泡のように生まれては消える運命にある行為の伝承性は、イメージとして集主観性に保持されている。それが、集主観性の移ろう周縁にはなく不易なコアに保持されているであろうことは言うまでもないが、ある組織のホスピタリティ活動を支える組織的な行為の伝承性は、集主観性の質

的領域と量的領域のいずれに支えられているのであろうか。

実際にホスピタリティ活動が実践されている現場を眺めてみよう。高野(2005)はリッツ・カールトンで実際にあった逸話を生き生きと紹介している。

アメリカ・フロリダ州にあるリッツ・カールトン・ネイブルズでの出来事です。ビーチ係が、砂浜に並んだビーチチェアを片づけていました。そこにひとりの男性のお客様がやってきて、こう告げました。「今夜、この浜辺で恋人にプロポーズしたいんだ。できれば、ビーチチェアをひとつ残しておいてくれないか」。時間が来たら椅子を片づけるのが彼の仕事でしたが、そのスタッフはにっこりと笑い、ビーチチェアをひとつだけ残しておきました。ここまでは、少し気のきいたホテルマンならば誰にでもできることです。ところが、そのスタッフは違いました。彼は椅子のほかにもビーチテーブルもひとつ残しておいたのです。そしてテーブルの上に真っ白なテーブルクロスを敷き、お花とシャンパンを飾りました。またプロポーズの際に男性の膝が砂で汚れないように、椅子の前にタオルを畳んでおいたのです。さらに彼はレストランの従業員に頼んでタキシードを借り、Tシャツに短パンといういつものユニフォームから手早く着替えました。手には白いクロスをかけ、準備を整えてカップルが来るのを待っていました。お客様が言葉にされた要望は、ビーチチェアをひとつ残しておくことだけだったにもかかわらず、です。(高野, 2005, 40-41頁)

高野(2005)は、上の心憎いほど素敵なスタッフの行動は「つねに良質のサービスを提供しつづけるようとするために、私たち全員が『クレド』^(注18)

(信条)に基づいて行動している」(高野, 2005, 43頁) ために可能になったと語っている。さらに高野(2005)は、「クレドはリッツ・カールトンの基本的な信念であり、時代が流れても、あるいは国や地域が違って、ブレることはありません。クレドの精神が変わらない限り、リッツ・カールトンが提供するサービスもまた不変です」(高野, 2005, 43頁)と述べている。「クレドとは、リッツ・カールトンの理念や使命、サービス哲学を凝縮した不変の価値観であり、時代や地域性に左右される性質のものではない」(高野, 2005, 45頁)のである。

もう一つ、別の例を見てみよう。力石(1997)ではとあるレストランに届いた手紙が紹介されている。

先夕、仲間数人で、東京三菱銀行青山クラブのレストランに参りました。シックで落ち着いた雰囲気、いつもここに来るとホッとくつろげるので、私のお気に入りの場所です。このときはちょっと奮発してフランス料理を注文しました。前菜、スープに続いてお肉料理が運ばれてきたときです。マネージャーと思われる方が、ふと私の手許を見て、「何でしたらお肉を切ってまいりましょうか」と尋ねてくださったのです。皮膚の弱い私は汗疹を悪化させ、そのときは包帯を巻いていたのです。多分、けがでもして手が不自由なのは、と氣遣ってくださったのでしょう。普段も従業員の方々の感じがとても良いとは思っていたのですが、このときは特に胸に温かいものがあふれる思いでした。そんな訳で一筆お便りしました。(力石, 1997, 54-55頁)

力石(1997)は、こうした行動は一人ひとりが「一つひとつのサービスに心を込める」(力石, 1997, 52頁)ことから生まれるが、それを実現す

るのは、従業員の個人としての質を向上させるための「会社のポリシー～らしさ」(力石, 1997, 144頁)、会社の「理念・哲学・信条」(力石, 1997, 145頁)であると論じている。

高野(2005)の「クレド(信条)」、「信念」、「精神」、「不変の価値観」という言葉や、力石(1997)の「ポリシー」、「理念・哲学・信条」といった言葉は、いずれもホスピタリティ活動が価値的情報に基づいていることを明示していると言ってよい。

本章の冒頭で述べたように、行為は、イメージ(規範的前提)として、確信のフレームに埋め込まれ共有されたときのみ、組織的に伝達され得る。イメージは決してリジッドではない。イメージは行為が再構築される毎に一貫性を維持しつつも装いを新たにす。さらに、ホスピタリティ活動においては、多くの場合、イメージは価値を伴う情報として伝えられ、価値は個々人の心の中で醸成され、都度、行為として再構築される。つまり、ある価値的イメージを伴った組織的ホスピタリティ活動が可能であるとするならば、その源泉は、集主観性のコアで質的領域に宿っているに他ならないのである(図1参照)。本稿では、集主観性のこの領域をホスピタリティの源泉(あるいは源泉領域)と呼ぶ。

源泉領域には、Weick(1995)がいう「イデオロギー」(Weick, 1995: 訳, 150頁)や「物語」(Weick, 1995: 訳, 170頁)などの“イメージ”が溢れているだろう(注19)。なぜなら、Trice & Beyer(1993)が言うように、イデオロギーとは「ある人たちをまとめあげ、彼らが自分たちの世界を意味づける上で助けとなるような、共有され、比較的一貫して関連し合う、情動に満ちた確信や価値観、規範の集合」(Trice & Beyer, 1993, p. 33)であり、物語とは「もっともらしいフレームを提供」(Weick, 1995: 訳, 172頁)し、「物語は結果に歴史を付与する。物語は経験の糸をその結

果につながる一本の筋へと縊り合わせる」(Weick, 1995: 訳, 172頁) 存在だからである。確立されたイデオロギーや「物語はセンスメーカーにとって並外れて強力」(Weick, 1995: 訳, 173頁) である。「物語によって、ある小さな領域で確立された明確性が、それほど秩序立っていない近接の領域にまで拡張され、押しつけられるようになる」(Weick, 1995: 訳, 173頁)。

Ⅲ ホスピタリティ・マネジメントの必要条件

消え去る行為の連鎖を乗り越えて、組織にホスピタリティ活動の(変容を認めながらも)一貫性をもたらしている源泉は集主観性のコアで質的な領域にあり、それがイデオロギーや物語などのイメージで構成されているならば、高野(2005)や力石(1997)が紹介した逸話や実話は、(たとえそれが作り話であっても)ホスピタリティ・マネジメントの重要な資源となる。

実際に、上で挙げたリッツ・カールトンでは物語がホスピタリティの大きな原動力の一つになっている。「リッツ・カールトンでは、従業員とお客様の心温まる話を『ストーリー・オブ・エクセレンス(別名 ワオ・ストーリー)』と呼んで、週に2回、ラインナップ(朝礼)のなかで全従業員に紹介」(高野, 2005, 78頁)しているという。少々長い引用になるが、リッツ・カールトンに伝わる物語をもう一つ紹介しておこう。

ある夜のこと、ザ・リッツ・カールトン・マリナデルレイにお泊まりの常連のカップルのお客様がバーで「マイタイ」を注文されました。「マイタイ」はハワイ生まれのトロピカルカクテルです。じつはお二人はハワイへハネムーンに行き、ザ・リッツ・カールトン・カパルアに宿泊するつもりでした。とこ

ろが新郎にがんが見つかり、投薬治療のためにハネムーンをキャンセルされました。ご注文のマイタイは、ハワイの気分を少しでも味わいたいという二人のささやかな慰めだったのです。バーテンダーのボブは、お客様との会話のなかでそのことを伝えられると、いてもたってもいられなくなりました。彼はタイミングをみて、そっとカウンターを離れ、何本かの電話をかけました。そして戻ってくると、「あと30分ほど私におつき合い願えませんか?」と、お二人に言いました。30分後、お客様はアロハを着たフロントのスタッフに声をかけられました。「特別なカパルアームにご案内しますので、こちらへどうぞ」。お二人は訳がわからない様子でスタッフのあとについていき、あるスイートに案内されました。そこで目にしたのはランの花が敷き詰められ、水槽のなかで美しい熱帯魚が泳ぐハワイの風景。魚網がかけられたベッドには貝殻がちりばめられ、バスルームはエスニックなランプでほのかに照らされています。「見て、ビーチがあるわ!」。新婦が指差した方向には業務用の巨大なアイスボックスがあり、中には一面に砂が敷き詰められて、バケツとスコップが添えてありました。「ありがとう。でも驚いたよ。私たちがハワイへハネムーンに行くつもりだったことは、ついさっきバーのボブに話したばかりだったのに」。カップルの目には涙があふれていました。

(高野, 2005, 108-109頁)

リッツ・カールトンでは、利用者の「リッツ・カールトンに泊まると、なぜか次々と驚くようなことが起きる」(高野, 2005, 110頁)という体験を「リッツ・カールトン・ミスティーク」(高野, 2005, 110頁)と呼んで尊重し、実際にあったミスティークは物語として全従業員にさまざまなミ

ーティングを通して配信されている。

リッツ・カールトン・ミスティークなど物語の配信を通して、リッツ・カールトンでは何が起きているのだろうか。Robinson (1981) は次のように語っている。「帰納的に一般化していく人間の性向ゆえに、注目に値する経験が、経験則や格言やその他の行動指針にとっての経験的基盤になる。従って、驚くような経験を物語るという行為は、予期せざるものを予期しえるもの、つまり管理可能なものに変えるための手段の一つとなる」(Robinson, 1981, p. 60; 強調ルビは引用者)。リッツ・カールトンのスタッフが出会う場面はさまざまであり、それらを完璧に予期して行動をマニュアル化することなどできようもない。しかし、物語を通して、イメージとしてなら語り伝えることはできる。物語は受け手において内面化されたイメージとして蓄えられ、Robinson (1981) がいう「行動指針としての経験的基盤」(Robinson, 1981, p. 60) として個人的に保持されるだけでなく、ミーティングなどを通して組織において共有されたホスピタリティの源泉に蓄積される。

Weick (1995) は、生き生きとした経験が、面白く感動的な物語として語り継がれ(深く心に根づくイメージとして伝播され)、それが組織構成員の「解釈のフレームを促進することによって行動を導く」(Weick, 1995: 訳, 171頁) ためには、「(a)記述されている行為は安直なものであってはならない、(b)その状況はルーティンなやり方では扱えない難題を抱えている、(c)さもなければ通常の連鎖をたどったであろう予期せざる事象が起きている、(d)状況の何かが語り手の経験にとって尋常でない」(Weick, 1995: 訳, 171頁) という4つの条件のいずれかが満たされている必要があると述べている。リッツ・カールトン・ミスティークはWeick (1995) が提示する4つの条件すべてを満たした、実に理に適った物語の伝達法なのである(注20)。

Robinson (1981) や Weick (1995) が指摘しているように、驚きや感動を伴った物語は伝達されやすく共有もされやすい。さらに、こうした物語は、ルーティンから逸脱した状況に直面した場合に「行動指針」(Robinson, 1981, p. 60) や「解釈のフレーム」(Weick, 1995: 訳, 171頁) として、組織構成員の行動をある特定の方向へと強力に導く羅針盤として機能する。共有された物語が機能するシーンは、その物語とまったく同一のシーンである必要はない。それはイメージとして蓄えられ、「近接の領域にまで拡張され、押しつけられるようになる」(Weick, 1995: 訳, 173頁) のである。驚きを伴ったイメージ(物語)の組織的伝達(注21)。これは、ホスピタリティの源泉を厚くする、ホスピタリティ・マネジメントを成功へ導く必要条件の一つであると考えられる。

組織内で営々と語り継がれる物語のマネジメントを考えるに際しては、上で挙げた Perrow (1986) の研究が役立つ。Perrow (1986) は、組織には行為レベルの第1次コントロール、意思決定レベルの第2次コントロール、認識レベルの第3次コントロールの3種類のコントロールが存在すると述べていた(注22)。ホスピタリティ・マネジメントを成功へ導く次の必要条件は、この「第3次コントロールを最重要視する」ことである。第3次コントロールは、組織構成員の認識(内主観性)に直接働きかけながら、ホスピタリティの源泉を豊かで力強いものにしてくれる。

Perrow (1986)(注23)は組織が直面する現象がノン・ルーティンであればあるほど(予期せぬ事態に直面する可能性が高いほど、組織を取り巻く環境が不安定であるほど)、第3次コントロールが強化されている組織のほうが環境適応的であることを見出している。裏を返せば、目前の事象を型通りに判断せず、そこから常に何らかの手掛かりを得ようと努め、型通りの行動ではなく臨機応変の“気の利いた”行動をスタッフから引き出そう

とするならば、第3次コントロールこそが重視されなければならない。

Perrow (1986) は第3次コントロールのことをしばしば「もっとも目立たないコントロール」とも呼ぶ。この言葉は第三者の目には、まるでスタッフが管理されていない（自発的かつ自律的に働いている）かのように映ることを表わしている。上で見たリッツ・カールトン・マリナデルレイでのミスティークが語りかけてくるマネジメント・スタイルも、第1次コントロールや第2次コントロールが対象とする「監視」や「マニュアル化」、 「ルーティン化」などのタイトなマネジメント・スタイルではない。そこで語られているのは、源泉領域において、イデオロギーや物語などの形でイメージとして蓄積され、共有された価値的集合が、「行動指針」(Robinson, 1981, p. 60) や「解釈のフレーム」(Weick, 1995: 訳, 171頁) として機能し、スタッフが自発的かつ自律的に働いている様である。第1次コントロール、第2次コントロールから浮かび上がるタイトなマネジメント・スタイルからは、スタッフの自発性は育まれない(注24)。

組織において第3次コントロールが重要視されればされるほど、メディアリッチネスのディグリーが高いコミュニケーション・チャンネルが重きを増す(注25)。繰り返しになるが、ホスピタリティの源泉は、直接対話などの「人間的なメディア」(Weick, 1995: 訳, 134頁) を通して得られる、物語などの価値的情報(質的情報)によって共有され、「没人間的なメディア」(Weick, 1995: 訳, 134頁) を通しては共有され難いためである。リッツ・カールトンで物語が共有されている現場が、スタッフが直接顔を合わせるミーティングである点を見逃してはならない。

Looy, Gemmel, & Dierdonck (1998) はサービスを「管理重視の相互作用が見られるサービス」(Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998: 訳, 518頁;

以下、管理重視のサービス)、「タスク重視の相互作用が見られるサービス」(Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998: 訳, 518頁; 以下、タスク重視のサービス)、「人材重視の相互作用が見られるサービス」(Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998: 訳, 519頁; 以下、人材重視のサービス)に3分類した。銀行や保険会社などに代表される管理重視のサービスは「内容が予測可能で、標準化されているのが一般的」(Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998: 訳, 518頁)で、相互作用はルーティン化され単純である。エンジニアリングや広告などに代表されるタスク重視のサービスでは「技術的な問題を解決することに焦点」(Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998: 訳, 519頁)が置かれ、管理重視のサービスよりもノン・ルーティンの割合が高まり、相互作用はより複雑になる。「サービス提供者が顧客と協力して最善の問題解決方法やニーズを満たす方法を探索する」(Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998: 訳, 519頁) 人材重視のサービスでは、ルーティンの比重はさらに下がり、相互作用はタスク重視のサービスよりもっと複雑になる。Looy, Gemmel, & Dierdonck (1998) はサービスにおける相互作用の複雑さと「メディア・リッチネス」(注26) (Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998: 訳, 520頁) について、相互作用がより複雑になればなるほど、すなわち「管理重視のサービス」→「タスク重視のサービス」→「人材重視のサービス」の順で、メディアリッチネスのディグリーがより高いコミュニケーション・チャンネルに重点を移すべきであると強調している(注27) (Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998: 訳, 519-523頁)。Looy, Gemmel, & Dierdonck (1998) が指摘しているのは、人が前面に出るサービス組織ほど、メディアリッチネスのディグリーが高いコミュニケーション・チャンネルを多用すべきであるということである(注28)。ホスピタリティを提供する組織は、人が前面に出る、ゆえに人材をこそ重視すべ

き組織の典型であると言ってよい。

Ⅱ章で見た Huber & Daft (1987) や Weick (1995), 上の Looy, Gemmel, & Dierdonck (1998) などの研究からも分かるように、組織の隅々にまで行き届いた第3次コントロールを実現するカギは、「メディアリッチネスのディグリーが高いコミュニケーション・チャンネルを重点的に用いること」にある。これも、ホスピタリティ・マネジメントを成功へ導く必要条件の一つであると言えよう。

ただし、組織において最も留意すべきコストの一つがコミュニケーション・コストであることには、実務を行う上で十二分に注意を払わなければならない。メディアリッチネスのディグリーが低いコミュニケーション・チャンネルはコミュニケーション・コストも低い。直接会って話すのは、参加者が時間と空間を共有する最もコストの高いコミュニケーション・チャンネルである。メディアリッチネスのディグリーが高いコミュニケーション・チャンネルは、ホスピタリティの源泉を強く豊かなものにしてくれるが、あまりに多用すれば、コミュニケーション・コストは莫大なものとなる。つまり、組織がコミュニケーション・コストの圧力で歪んでしまわないように、質的でない情報の共有には積極的に e メールや情報共有システムなど低コストのコミュニケーション・チャンネルを活用しなければならない。たとえば、物語などの質的情報の伝達には、メディアリッチネスのディグリーが高いミーティングを用いたとしても、売上高などの単純な量的情報を伝達する際には、e メールで一斉配信すれば十分である^(注29)。会議など高コストのコミュニケーション・チャンネルを用いる際には、何を議論すべきかをしっかり煮詰めた上で用いるべきである。会議で単純な量的情報の報告が羅列されたりすれば、元々コミュニケーション・コストが高止まりしがちな、ホスピタリティ提供組織はコミュニケーション・コストで容易

に立ち行かなくなってしまうだろう。

第3次コントロールが行き渡れば、直接的に行為や意思決定をコントロールする必要がないため、自発的・自律的行動を認めることが可能となる。Reason (1997) は、「価値観と仮定」(Reason, 1997: 訳, 311頁)を共有しているからこそ、自発的で自律的な、組織構成員による臨機応変の対応が可能になると論じている。Weick & Sutcliffe (2001) も、Peters & Waterman (1982) の名著『エクセレント・カンパニー』^(注30)を例示しながら「組織内の人間がわずか3つか4つの主要な価値観にコミットし、その価値観を内在化して共有すれば、経営トップはそうした献身的なメンバーに広範な意思決定の権限を与えることができる」(Weick & Sutcliffe, 2001: 訳, 164頁)と主張し、そうした価値観を共有しているがゆえに、価値観に反しない、臨機応変で迅速な、自発的、自律的活動が担保されると主張している(Weick & Sutcliffe, 2001: 訳, 178頁)。Reason (1997) のいう「価値観と仮定」(Reason, 1997: 訳, 311頁)や Weick & Sutcliffe (2001) のいう「内在化され共有された主要な価値観」がホスピタリティの源泉に宿っていることは繰り返すまでもないだろう。

リッツ・カールトン・マリナデルレイ・ミステイクでは、バーテンダーのボブは、ハワイへのハネムーンが台無しになったと聞いて、自発的に、ホスピタリティ活動を開始した。ボブの自発的活動は、リッツ・カールトンという組織の溢れんばかりのホスピタリティの源泉に支えられていたからこそ可能になったのである^(注31)。複雑で極めて個性的な社会的コンテキストの中でホスピタリティ活動を実現するためには、ルーティンを前提としない、個々の状況に合わせた柔軟な対応が必要である。

もう一つの視点から眺めれば次のようにも言える。繰り返し述べてきたように、ホスピタリティ

活動は、個々の行為を越えて一連の行為の複合的かつ連鎖的集合体としてホリスティックに現出する活動である。個々の行為がいかなる意味を持つのかは、その行為が行われるコンテキストに依存している。コンテキストは個々の行為の積み重ねによって変化する。すなわち、行為とコンテキストは互いに依存し合いながら、内実を変化させ続けている。さらに、行為と行為は強い関係性を維持しつつ、互いに影響を及ぼし合っている。こうしたホスピタリティ活動の生を眺めれば、個々の行為を切り出してマニュアル化することの無意味さが理解できる筈である。

もし、マニュアルが必要であるとすれば、「してはいけないこと」や「最低限すべきこと」など、せいぜいネガティブ・リストをマニュアル化する程度に止めるべきであって、「これだけ守っていればよい」といったポジティブ・リストをマニュアル化することなど考えるべきではないだろう。マニュアルをポジティブ・リスト化すれば、ホスピタリティの源泉から汲み出される豊かで人間的かつ社会的なホスピタリティ活動は、“お決まりのサービス”に墮落してしまうだろう。語弊を恐れずに敢えて言えば、ホスピタリティとサービス、最大の違いはここにある。サービスはマニュアル化が可能だが（たとえば、「お客様のグラスが空になったらワインを注ぐ」、「お客様が扉を開けたら、すかさず『いらっしゃいませ』という」など）、ホスピタリティ活動は本質的にマニュアル化できない。

マニュアルをポジティブ・リスト化し、その徹底を呼び掛けたりすれば、イギリスの社会学者 Furedi (2005) の「マニュアル化が社員を幼児化させる」（マニュアルに従って、自分で考えずに「形式的に振舞うほうが賢い」と考えるようになる）という警告通りの状況に陥る可能性もある。そうなれば、ホスピタリティ活動という素敵なテクスチャーを織り成す「自発的で自律的な行為」

という素敵な糸が失われてしまう。「スタッフの自発的で自律的な活動を促し、マニュアルはネガティブ・リストに止める」は、ホリスティックに現出するホスピタリティ活動の柔軟性をマネジメントする際の必要条件の一つである^(注32)。

ホスピタリティ活動が、コンテキスト依存的であり、さまざまな行為と行為の関係が織り成すホリスティックな活動であるという点は特筆すべきである。あらゆるホスピタリティ行為は、その行為が現出するコンテキストによって付与される意味が変わってくる。あるコンテキストでは「心温まる」行為も、別のコンテキストでは単なる「余計なお節介」であったりもする。全体から一つの具体的な行為を切り出して、要素還元論的に行為そのものを調べるよりも、行為と行為の関係性、行為と行為が紡ぎだすプロセスに注目しなければ、“ホスピタリティ”という極めて人間的で社会的な活動のホリスティックな実態を捉えることはできない。

さらに、われわれが目にしてしているホスピタリティ活動は古典的な3体問題よりもはるかに複雑である^(注33)。行為の意味は、連鎖的になされた他の行為（およびその意味あるいは解釈）によってまったく違うものになる。それがまた別の行為（およびその意味あるいは解釈）に影響を及ぼす。要素間関係は極めて複雑であり、ある特定の行為と行為を切り出して（あるいは、それらの意味と意味を抽出して）相関関係を調べても、それは調べた特定のある特殊なコンテキストの上でのみ成立する現象であるとしか言えない。

“ホスピタリティ”のこうした一面に視線が注がれ始められるならば（そして、それは“ホスピタリティ”の無視すべからざる本質的な一面でもある）、その研究においては、要素還元論的分析や定量的分析研究よりも、I章で紹介した Conrad Lashley (2000) が論じているように、個性記述的、現象学的研究が徐々に重きを増してい

くに違いない^(注34)。

おわりに

本稿は、組織認識論の言葉で語られたホスピタリティ・マネジメント論である。本稿で見てきたように、人びとのセンスメーカーが源流となって立ち上がる“ホスピタリティ”という分野は、組織認識論の研究成果をもっとも有効に活用できる分野の一つであると考えられる。上で少しばかり触れた、少ない自由裁量権と自発性との関係などを調べる素材はホスピタリティ分野には山ほど見出せるであろう。

本稿が焦点を当てたのは、組織的センスメーカー活動としてのホスピタリティ・マネジメントであり、組織間、あるいは組織と顧客との関わりについてはあまり触れなかった。今後、有名な E. Goffmann により展開されたドラマトゥルギー論^(注35)を基盤として、「顧客まで巻き込んだ場面の演出」という観点から、個性記述的、現象学的事例研究を行うことも可能であろう。また、Kotler, Bowen, & Makens (2003) は「サービス企業において、一貫性の維持は成功への鍵である」(Kotler, Bowen, & Makens, 2003: 訳, 43頁)が「企業方針が明確でない場合にも、一貫性は維持しにくい」(Kotler, Bowen, & Makens, 2003: 訳, 43頁)と主張している。Kotler, Bowen, & Makens (2003) のように、一貫性の維持をマーケティングという切り口から捉えることも可能だろう^(注36)。本稿ではほとんど触れなかった、こうした点については、いずれ稿を改めて論じたいと願っている。

I章で、ホスピタリティ研究分野で“社会”のパーспекティブからの研究が少ないと述べた。しかし、本稿では取り上げなかったものの、組織認識論の視点から見て、大変優れており、尚且つ

面白いと思える研究もわずかながら存在する。例えば、ウェールズ大学の David Botterill (2000) は、Social Scientific Ways of Knowing Hospitality と題した論文の中で、Berger & Luckman (1967) や Bourdieu (1990, 1995) など解釈主義的諸研究の重要な礎石となっている先行研究に基づいて、ホスピタリティについて存在論 (Ontology) や現象論 (phenomenalism)、解釈学 (Hermeneutics) の視点から考察を試みている。I章で紹介した Tom Selwyn が教授を勤めるノース・ロンドン大学の研究生 Hazel Andrews (2000) も、A. Shutz (1944) の現象学的社会学や G. Simmel (1950) によるストレンジャー・インタラクション論に基づいて生々しい旅行経験の個性記述的研究を試みている。他にも Allport (1955, 1961) の理論を盛り込みつつ、ニュージーランドの494人のバックパッカーをジェンダー別に社会現象 (Social phenomenon) として研究した Jenny Cave & Chris Ryan (2007) なども興味深い内容である。これらの貴重な先駆的研究は、ホスピタリティ研究分野で今後ますます個性記述的、現象学的視点が重きを増していくに違いないことを予感させてくれる。

最後に、本稿がわが国におけるホスピタリティ研究の新たなパーспекティブを切り開く、ささやかなきっかけにでもなってくれることを祈りつつ筆を置きたい。

(注1) 組織認識論における解釈主義的アプローチについて詳しくは高橋 (2009) を参照されたい。

(注2) Wittgenstein によれば、すべての語の「意味の説明は、語の使い方を説明する。その言語におけるその語の使い方が、その語の意味」(Wittgenstein, 1969: 訳, 70-71頁)であり、「意味とは、語が記号的操作体系のなかで演ずる役割のこと」(Wittgenstein, 1969: 訳, 76頁)である。すなわち、Wittgenstein は言語ゲームを離れて語の客観的意味は成立しえないと主張しているのである。本稿では目的に照らして言語ゲーム、語の用法および意味論についてこれ以上は深入りしない。詳しくは、Wittgenstein (1969) を参照されたい。

- (注3) 内主観性, 間主観性, 集主観性について Wiley (1988) に従って説明しておきたい。Wiley は主観性を内主観性 (intrasubjectivity), 間主観性 (intersubjectivity), 集主観性 (genericsubjectivity), 超主観性 (supersubjectivity) の4つのレベルに分けた上で、内主観性とは個人という分析レベルでの主観性であり、「間主観性はコミュニケーションし合う二人以上の自我の交換と総合によって」(Wiley, 1988, p. 258) 内主観性から立ち現れる (創発 (emergent) される) 主観性であると述べている。その後、再度の創発によって生み出される「具体的で個人的な自我ではなく、集的な自我」(Wiley, 1988, p. 258) が集主観性 (genericsubjectivity) であり、「そこでは、具体的な人間、つまり主体はもはや存在しない」(Wiley, 1988, p. 258) と Wiley は主張する。超主観性は「シンボリックなリアリティーのレベルであって、主体なき文化の体系と見なされるような資本主義とか数学がその例」(Weick, 1995, p. 73; 訳, p. 98) であると説明される。
- (注4) センスメイキングについてはさまざまな研究者により定義がなされてきた。例えば Waterman (1990) はそれを「未知の構造化 (structure the unknown)」(p.41) と呼び、Huber & Daft (1987) は「知覚可能で (sensible), 有意味な (sensible) 事象の構築」(p.154) であると述べた。Weick (1995) によれば、「センスメイキングとは、何ものかをフレームの中に置くこと、納得、驚きの物語化、意味の構築、共通理解のために相互作用すること、あるいはパターン化といったようなこと」(Weick, 1995: 訳, 8頁) である。Selwyn (2000) の「精神的フレームワーク」とは Weick (1995) のいう「フレーム」と同義であると考えてよい。Weick (1995) は次のように論じている。「センスメイキングの実質に関する考察は、役割を構築したり対象を解釈するに当たって人は何に“依拠する”ものかについての何らかの考えを反映している。何かに依拠するということは、ある種のフレーム (たとえば、国の文化) の作用—その中で手掛りが気づかれ、抽出され、意味あるものとされる—を何ほどか前提にしている」(Weick, 1995: 訳, 148頁)。
- (注5) 確信 (belief) とは「イデオロギーやパラダイムといったフレームの中に込み込んでいて、人の気づくものや事象の展開とかに影響を及ぼす」(Weick, 1995: 訳, 178頁) ものである。Weick (1995) がセンスメイキング・「プロセスの一貫性はどれも、主に2つの構造、すなわち確信 (belief) および行為 (action) のいずれから生じる」(Weick, 1995: 訳, 178頁) と主張している点には留意されたい。この点については後で詳しく論じる。
- (注6) Woodside & Caldwell (2007) が Lived Experience Theory として依拠しているのは、本稿の土台ともなっている Weick (1995) や Kahneman, Slovic & Tversky (1982) などである。Woodside & Caldwell (2007) では Weick (1995) の回顧的意味形成理論がとりわけ注目されている。
- (注7) 逆に社会的意味が個人において内面化されるプロセスでもある。あるいは共有されたフレームの上で展開される社会的プロセスでもある。
- (注8) Krogh & Roos (1995) によれば、知の開発におけるイノベーションは、用法を伴った新たな語の導入によってもたらされる (Krogh & Roos, 1995, pp. 95-132)。
- (注9) Selwyn (2000) が論じていたように、ホスピタリティを考える際には、組織論で主に扱われてきた組織的行為の発現と調整のみならず、顧客との関わりまでも含めて参加者達が織り成す場 (E. Goffmann の言葉を借りれば「場面」) についても考察すべき必要があるが、本稿ではあくまでも組織的ホスピタリティの発現と調整的を絞って論じていく。後者の重要性を意識していない訳ではないことは理解していただきたい。
- (注10) イナクトメントには二つの側面がある。一つは「経験の流れの中に違いが生じると、行為者はより深い注意を払うべく変化を隔離するような行為をする」(Weick, 1979: 訳, 169頁) 「囲い込み (bracketing)」(Weick, 1979: 訳, 169頁) という側面であり、もう一つは「変異と言わずになぜあえてイナクトメントと言うかと言えば、組織メンバーが (自らをやがて拘束する) 環境を創造する上で果たしている (とわれわれが思っている) 積極的な役割をイナクトメントという言葉がとらえているからである」(Weick, 1979: 訳, 169頁) という側面である。ここではイナクトメントを、囲い込みおよび働きかけ (環境創造) と捉えておけばよい。
- (注11) Heal (1990) の「共有された確信のマトリックス」(Heal, 1990, p. 2) という言葉を思い返して欲しい。Weick (1995) も確信こそがセンスメイキングを主導する (Weick, 1995: 訳, 178-205頁; 第6章「確信主導のセンスメイキング・プロセス」) と主張している。
- (注12) Perrow (1986) によれば、組織におけるコントロールには3種類のものがある。直接的な監視・監督による第1次コントロール、プログラムやルーティンによる第2次コントロール、仮定や価値観による第3次コントロールである。第1次コントロールは行為レベルのコントロールであり、第2次コントロールは意思決定レベルのコントロール、第3次コントロールは認識レベルのコントロールである。Simon (1957) のいう意思決定に先立つ諸前提という観点に立つて、第3次コントロールは前提コントロールと呼ばれる場合もある。
- (注13) メディアリッチネスとは「コミュニケーションの当事者間でひとつの共通の理解に収束するために、互いの理解を変更し、異なった概念の準拠枠を克服し、あいまいな事柄を明確にする。メディアの能力・属性である。具体的には、①迅速なフィードバックの入手可能性、②多様な手掛かりを運ぶ能力、③言語の多様

性、④個人的焦点という4つの包括概念として把握される」(遠山・村田・岸, 2003, 221頁)。この定義に従って一例を挙げれば、メディアリッチネスのディグリーが最も高いのは対面会話であり、続いて電話、eメールといった順になろう。メディアリッチネスについて詳しくは、Daft & Lengel (1986, pp. 554-571)あるいは、遠山・村田・岸 (2003) の219頁から226頁、高橋 (2005b) を参照されたい。

- (注14) 「保持は、合点のいく意味形成すなわちわれわれがイナクトされた環境と呼ぶ産物の比較的ストレートな貯蔵である。イナクトされた環境は、それまで多義的だったディスプレイをメリハリのある因果の形に要約したものである。それは、かくかくの多義性が一体何であるのかについてそれなりの説明である」(Weick, 1979: 訳, 171頁)。
- (注15) 多義とは、「ただ一つの種類には取らず、常に、2つ以上の何物かや意味の指標として分類され」(Weick, 1979: 訳, 224頁)、「決定不能で、謎めいていて、アンビバレントで、疑わしいもので、多様な意味を有している」(Weick, 1979: 訳, 224頁) ことを言う。
- (注16) 不確実について、Burns & Stalker (1961) は「一般に未来に関して、そして特殊には、可能なあらゆる一連の行動に続いて生じうる結果に関して、選択に迫られている人の無知のことをいう」(Burns & Stalker, 1961, p. 112) と説明している。Stinchcombe (1990) は「不確実性は、行為者が行きつつあるに違いない方向を示している最初の情報によって削減され、それによって世界の未来は明らかになってゆく」(Stinchcombe, 1990, p. 2) と述べている。すなわち、不確実とは「現在の行為の先を推量できなかつたり、その結果を予測できない」(Weick, 1995: 訳, 133頁) 状態であり、不確実性を削減するためには「慎重なスキッピングと発見が必要」(Weick, 1995: 訳, 128頁) であると考えられる。
- (注17) 詳しくは高橋 (2005b) を参照されたい。
- (注18) 「リッツ・カールトンの従業員は、クレドと呼ばれる四つ折の小さなラミネートカードを常に携帯」(高野, 2005, 50頁) おり、その表面には「クレド」としてリッツ・カールトンの基本理念が印刷されている。
- (注19) 勿論、イデオロギーや物語のほかにも、忘れ得ぬ映像や音楽、マークなどもシンボリックなイメージとして蓄積されうる。本稿では、文章表現上もっとも適した素材としての「物語」に注目して議論を展開していく。
- (注20) 高橋 (2005a) は、数多の先行研究をレビューした上で、予期せざる事象の発生や予期した事象が生じないことによる認知的中断 (Mandler, 1984)、人が状況を非日常的ないしは新奇なものとして経験するときなどに起こる意識的モードへの切換え (Louis & Sutton, 1991)、予期せぬ成功を認めること (Drucker,

1985)、などによってもたらされた行為閾 (action thresholds) の刺激となったショック (Schroeder, Van de Ven, Scudder, & Polley, 1989) が、新たなセンスメイキングのきっかけになると主張している。高橋 (2005a) の主張からも、リッツ・カールトン・ミステイクのような驚きを伴った物語がスタッフのセンスメイキング、ひいては行動に強い影響を与えることが理解できる。

- (注21) 前述したように、ここでは「イメージ」の代表として物語を取り上げている。物語に限らず、驚きや感動を伴った映像や音楽、マークなどもシンボリックなイメージとして、物語同様の機能を果たし得る点には留意されたい。
- (注22) 平たく言えば第1次コントロールとは、ダイエットさせるに際して、食べ過ぎないかどうか、運動しているかどうか (行為) を常に見張っている状態であり、第2次コントロールとはプログラムや計画によるコントロールとも言われるように、今日はどこまで体重が落ちたのか (進捗状況、計画、意思決定) を管理している状態であり、第3次コントロールとは、ダイエットしないとうなるかを知らしめて、本人の考え (認識) を改めさせようとする状態である。
- (注23) C. Perrow は組織認識とテクノロジーの関係をさまざまな角度から実証的に研究している。彼は「ノーマル・アクシデント」という言葉を組織論の世界に持ち込み、「理解不能で想像すらできない事象の前兆を読み取ることなどできない」(Perrow, 1984, p. 23) と述べ、予期せぬ事態におけるマニュアルの無力さを指摘している。マニュアルについては後でさらに触れることになる。ノーマル・アクシデントとは高度に複雑化した状態では、事故は起こるべくして起こる (不可避である) ことを表す概念である。詳しくは高橋 (2007a, b) を参照されたい。
- (注24) この点については後でさらに考察する。
- (注25) メディアリッチネス、第3次コントロール、価値の共有について、より詳しくは高橋 (2005a, 2005b, 2007a, 2007b, 2008) を参照されたい。
- (注26) Looy, Gemmel, & Dierdonck (1998) では「メディア・リッチネス」と「インフォメーション・リッチネス」という語が用いられているが、いずれも本稿の「メディアリッチネス」と同義であると考えてよい。
- (注27) ところが「日々の習慣は社会的行動の上になり立っているため、人びとがあるメディアを使うかどうかは、そのメディアに対する社会的習慣によって大きな影響を受ける」(Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998: 訳, 523頁) ため、合理的なメディアが選択されるとは限らないとも述べている。
- (注28) Looy, Gemmel, & Dierdonck (1998) は「銀行は管理重視のサービスとは別に、タスク重視のサービスも提供している」(Looy, Gemmel, & Dierdonck, 1998: 訳, 519頁) と述べ、組織横断的ではなく組織内部門別に、どのサービスを提供しているのかによ

って、コミュニケーション・チャンネルにメリハリをつけるべきであるとも論じている。この点は、下で述べるコミュニケーション・コストとの関連で重要である。

(注29) 売上高に単なる量的ではない価値的意味を含ませたいのであれば話は別だが。

(注30) Thomas J. P. & R. H. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence*. (大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー』英治出版)

(注31) 自発的・自律的行動が惹起する可能性と自由裁量権の問題は切り離して考えることはできない。Burrell & Morgan (1979) はいち早くこの問いに気づき、次のように論じた。

これまで、現象学的調査は、地方検事、警察官、婦人科医といった自由裁量権が大きいと思われる役割に焦点を当ててきた。わずかな自由裁量権しかない状況(たとえば、組立ライン)と見なされているものについての研究は行われてこなかったと言ってよい。(Burrell & Morgan, 1979, p. 276)

わずかな自由裁量権の中での行動については、有名な John Van Maanen (1990) によるディズニーランドの民俗誌的研究(テーマパークのスタッフと顧客との相互作用(丁寧語の使用など))などがあるものの、今日に至っても、組織認識論の世界では、自由裁量権と自発性・自律性に関する研究はあまり進んでいない。この問題については Weick (1995) も「自由裁量は、単に仕事そのものに設計されているというのではなく、むしろ社会的に構築されるもので、部外者の目から見れば自由裁量の少ないセンスメーカーも、内部者の目から見れば自由裁量権の大きなセンスメーカーであるかもしれない」(Weick, 1995: 訳, 234頁)と述べているに過ぎない。リッツ・カールトンには、スタッフ一人につき2,000ドルまでの自由裁量権があるため、ボブのような大胆なミスティアクを演出することも可能になる。勿論、自由裁量できるのは金銭だけではない。有名な3Mの15%ルールからも分かるように、時間の自由裁量も考えねばならない。ともあれ、実務家としての発言が許されるのであれば、自発的・自律的行動を引き出すためにどの程度の自由裁量権(「権限委譲」と言ってもよい)が必要なのかが明らかにされなければならないだろう。この問題は今後の課題として稿を改めて論じた。

(注32) 勿論、ここでもコミュニケーション・コストの問題を忘れてはならない。古来、組織はコミュニケーション・コストを最小化すべく、行為のルーティン化(行為のマニュアル化)、意思決定のプログラム化(意思決定のマニュアル化)に励んできた。コンティンジェンシー・アプローチで明らかにされたように、外的環境に変化が少なく高い予測可能性を確保できている限りにおいてはルーティン化、プログラム化は組織の適応性を高める。しかし一方でそれが組織の適応可能性や柔軟性を排除していることを忘れるべきではない。本稿で述べてきたように、ホスピタリティ活動が直面

しているのは本質的に、個性的で、高度に複雑な社会的状況である。

(注33) 月の引力が地球の軌道に影響を及ぼし、それによる地球の摂動によって太陽と地球の距離が変化する。今度は逆に、それによって月の地球周回軌道が変化する(古典的な3体問題)。互いに影響を及ぼし合う3体の位置を正確に計算することは困難である。フランスの数学者 Henri Poincare はこの問題が線形方程式では解けないことを証明した。

(注34) 併せて、本文中のいくぶん冗長とも思えた事例紹介もお許し願いたい。

(注35) 他者との相互作用の中で人びとは少なからず演技者として行為している。われわれは、他者の体面を重んじ、場の秩序を維持すべく心掛けている。ドライバーを安心させるために、実際には無駄であることを知りつつもタイヤを点検するガソリンスタンドの従業員。熱心な部下のミスが気づかぬふりをしてやり過ごす上司。場にふさわしくないとと思われる暴言や、罵声は、たとえその内容が理に適しているとしても、場の秩序を容易に崩壊させてしまう。Goffmann (1959) が描出したのは、こうした日常の些細な気遣いや心配り(ホスピタリティ精神)に支えられた、甚だ脆い相互作用の場の秩序である。

(注36) ホスピタリティ・マーケティングの基本的なテキストとして名高い Kotler, Bowen, & Makens (2003) では「サービス文化」(Kotler, Bowen, & Makens, 2003: 訳, 26頁)、「サービス・エンカウンター(引用者注:従業員と顧客が出会う場所や時)」(Kotler, Bowen, & Makens, 2003: 訳, 39頁)、「顧客Aと顧客Bの相互作用」(Kotler, Bowen, & Makens, 2003: 訳, 45頁)などについても考察が加えられており、今後、顧客との相互作用まで捉えた研究を行う際には、同書は重要な拠り所の一つとなるだろう。

参考文献

- 力石寛夫 (1997) 『ホスピタリティ サービスの原点』 商業界。
- 高野登 (2005) 『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを越える瞬間』 かんき出版。
- 高橋量一 (2005a) 「ESR モデル再考」 亜細亜大学『経営論集 第40巻第1・2号合併号』。
- 高橋量一 (2005b) 「集主観性類型化の試み」 亜細亜大学『経営論集 第41巻第1号』。
- 高橋量一 (2007a) 「HRO 理論が提示する5つのプロセスに関する考察」 亜細亜大学『経営論集 第43巻第1号』。
- 高橋量一 (2007b) 「柏崎羽羽原直下型地震—その組織認識論的考察—」 亜細亜大学『経営論集 第43巻第2号』。
- 高橋量一 (2008) 「食の安全をどう守るのか—その組織認識論的考察—」 亜細亜大学『経営論集 第44巻第1号』。
- 高橋量一 (2009) 「解釈主義の結晶としての ESR モデル」

- 亜細亜大学『経営論集 第44巻第2号』。
- 遠山暁・村田潔・岸真理子 (2003)『経営情報論』有斐閣。
- 服部 勝人 (2008)『ホスピタリティ入門 第2版』丸善。
- Allport, G. (1955), *Becoming: Basic Consideration for a Psychology of Personality*, Yale University Press.
- Allport, G. (1961), *Pattern and Growth in Personality*, Holt Rinehart and Winston. (今田恵監訳・星野命他訳 (1968)『人格心理学』誠信書房)
- Andrews, H. (2000), "Consuming Hospitality on Holiday", in Lashley, C. & Morrison, A. eds., *In Search of Hospitality*, pp. 235-254, Butterworth-Heinemann.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (1967), *The Social Construction of Reality*, Penguin. (山口節郎訳 (1977)『日常世界の構成』新曜社)
- Brotherton, B. & Wood, R. C. (2000), "Hospitality and Hospitality Management", in Lashley, C. & Morrison, A. eds., *In Search of Hospitality*, pp. 134-156, Butterworth-Heinemann.
- Botterill, D. (2000), "Social Scientific Ways of Knowing Hospitality", in Lashley, C. & Morrison, A. eds., *In Search of Hospitality*, pp. 177-197, Butterworth-Heinemann.
- Bourdieu, P. (1990), *The Logic of Practice*, Polity.
- Bourdieu, P. (1995), *Sociology in Question*, Sage.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳 (1986)『組織理論のパラダイム—機能主義の分析枠組—』千倉書房)
- Cave, J. & Ryan, C. (2007), "Gender in Backpacking and Adventure Tourism", in Woodside, A. ed., *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, pp. 183-214, Emerald.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, 32, pp. 554-571.
- Drucker, P. F. (1993), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row. (上田惇生訳 (1997)『[新訳] イノベーションと起業家精神 (上・下)』ダイヤモンド社)
- Fuentes, C. (1990), *Myself with Others*, Farrar, Straus and Giroux.
- Furedi, F. (2005), "That Employees Like Adults", *Harvard Business Review* 2005 May. (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2005)「マニュアル化が社員を幼児化させる」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2005年12月号』ダイヤモンド社)
- Goffmann, E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday & Co. (石黒毅訳 (1974)『行為と演技—日常生活における自己呈示—』誠信書房)
- Heal, F. (1990), *Hospitality in Early Modern England*, Calarendon Press.
- Huber, G. P. & Daft, R. L. (1987), "The Information Environments of Organizations", in F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter, eds., *Handbook of Organizational Communication*, Sage.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3rd ed., Prentice Hall. (白井義男監修・平林祥訳 (2003)『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング 第3版』ピアソン・エデュケーション)
- von Krogh, G. & Roos, J. (1995), *Organizational Epistemology*, Palgrave Macmillan.
- Lashley, C. (2000), Towards a Theoretical Understanding, Lashley, C. & Morrison, A. eds., *In Search of Hospitality*, pp. 1-17, Butterworth-Heinemann.
- Looy, B. V., Gemmel, P. & Van Deirndonck, R. (1998), *Services Management: An Integrated Approach*, 2nd ed., Prentice Hall. (白井義男監修・平林祥訳 (2004)『サービス・マネジメント—統合的アプローチ—』ピアソン・エデュケーション)
- Louis, M. R. & Sutton, R. I. (1991), "Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking", *Human Relations*, 44, pp. 55-76.
- Mandler, G. (1994), *A Primer on Decision Making*, Free Press.
- Mennell, S., Murcott, A. & Van Otterloo, A. H. (1992), *The Sociology of Food: Eating, Diet and Culture*, Sage.
- Perrow, C. (1983), "The Organizational Context of Human Factors Engineering", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 521-541.
- Perrow, C. (1984), *Normal accidents*, Basic Books.
- Perrow, C. (1986), *Complex Organization*, 3rd ed., Random House.
- Reason, J. (1997), *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate. (高野研一・佐相邦英訳 (1999)『組織事故』日科技連出版社)
- Robinson, J. A. (1981), "Personal Narratives Reconsidered", *Journal of American Folklore*, 94, pp. 58-85.
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A., Scudder, G. D. & Polley, D. (1989), "The Development of Innovation Ideas", *Research in the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, pp. 107-134, Ballinger.
- Selwyn, T. (2000), "An Anthoropology of Hospitality", in Lashley, C. & Morrison, A. eds., *In Search of Hospitality*, pp. 18-37, Butterworth-Heinemann.
- Shils, E. (1981), *Tradition*, University of Chicago Press.
- Simon, H. A. (1957), *Administrative Behavior: A Study of*

- Decision-Making Process in Administrative Organization*, 2nd ed. Macmillan. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1965) 『経営行動』ダイヤモンド社)
- Stinchcombe, A. L. (1990). *Information and Organizations*. University of California Press.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organization*. Prentice Hall.
- Van Maanen, J. (1990), "The Smile Factory", in Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. eds., *Reframing Organizational Culture*, pp. 58-76, Sage.
- Waterman, R. H. Jr. (1990). *Adhocracy: The Power to Change*. Whittle Direct Books.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. Addison-Wesley. (遠田雄志訳 (1997) 『組織化の社会心理学 第2版』文真堂)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage. (遠田雄志・西本直人訳 (2001) 『センスメーカーキング イン オーガニゼーションズ』文真堂)
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001), *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass Inc. (西村行功訳 (2002) 『不確実性のマネジメント—危機を事前に防ぐマインドとシステムを構築する—』ダイヤモンド社)
- Wiley, N. (1988), "The Micro-Macro Problem in Social Theory". *Sociological Theory*, 6, pp.254-261.
- Wittgenstein, L. (1969). *Philosophische Grammatik*. Oxford. (山本信訳 (1975) 『ウィトゲンシュタイン全集 第3巻』大修館書店)
- Woodside, A. G. & Caldwell, M. (2007), "Lived Experience Theory in Travel and Tourism Research", in Woodside, A. ed., *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, pp. 17-66, Emerald.

(受付2009年11月10日 受理2010年12月8日)