ホスピタリティの発揮には「リーダーシップ研修」が有効

岡野 正宜

目　次

はじめに　9
1. ホスピタリティに「スキル」は存在するのか　10
2. ホスピタリティ発揮への道のり　16
3. ホスピタリティ・スキルズの具体的な修得方法　19
おわりに　23

はじめに

ホスピタリティという言葉は，かなり概念的な捉え方をされている。そして，ホスピタリティを教える講座というものは，数多く存在する。多くは「おもてなし講座」のようなハウツー物である。しかし，「ホスピタリティ」を短期間のおもてなし講座で教育できるような「簡単な能力」であると考える人は少ないであろう。

では，時間をかけてホスピタリティの「何」を修得するのであろうか。ホスピタテリティを発揮するための能力と，その能力を運用する力，スキルを身につけることだと考える。

本稿では，始めにホスピタリティを発揮するための「能力・スキル」とは何かを明らかにしたい。ホスピタリティ・スキルズとは，ホスピタリティの概念を理解した上で発揮する「コミュニケーション力」と「リーダーシップ力」，「課題を発見し解決する力」，「自己を改革していく力」であると考える。一般教養的なものであり，ホスピタリティ産業だけでなく，他の産業でも必要となるような能力でもあるのだ。

まずは，英国や豪州の文献からホスピタリティ・スキルズの存在を確認していく。そのうえでスキルを身につけさせるための効率的な方法を考察したい。

ホスピタリティ・スキルズを効率的に身につけさせるためには，最初に，ホスピタリティというものに対する「考え方」しっかりとさせなければならない。次にその考えを「言葉」に，「行動」に，そして「習慣」へと昇華させていく。そうすれば「異文化コミュニケーション能力」に長けた，高い「人財」が形成されることとなる。

ホスピタリティを発揮するにあたって，リーダーシップ研修の組み立て方は，参考となる。なぜならば，リーダーシップを発揮するために必要な項目の多くは，ホスピタリティ・スキルズと共通しているからである。この考えにそって，本稿において大学教育における具体的なカリキュラムを提案してみたい。しかし，まずは各個人のしっかりとした考え方が重要であることを強調しておきたい。

1. ホスピタリティに「スキル」は存在するか？

（1）ホスピタリティ・スキルズは存在する

ホスピタテリティを発揮するための能力と，その能力を運用する力・スキルを身につけることは容易ではない。長い期間を必要とする。しかし，「ホスピタリティ」を発揮する能力を学習し，運用する力を身につけることは可能である。本稿では，最初にホスピタリティを発揮するための「能力・スキル」とは一体どのようなものか明らかにしたい。その上で，効率的な学習方法の概略を提案する。

ホスピタリティ産業に関する英国や豪州の文献を3つ引用し，それらの「ホスピタリティ・スキル」の定義を確認することから始めたい。

（2）英国の職業訓練校での定義

それでは，ホスピタリティ産業におけるスキルが具体的にどのように定義されているかを見てみよう。英国では，政府が全国職業資格「National Vocational Qualifications」（以下ＮＶＱ）というものを設定している。職業訓練校（大学レ

ベルを含む）が，このＮＶＱに基づいてカリキュラムを組み立て，実際に教育をしている。ＮＶＱには現時点で11分野，500種類ほどの資格があり，いずれもレベルは５段階である。

ＮＶＱに基づいて，職業教育・訓練機関はレベルごとの業務要件を作成している。Edexcel社の例を見てみよう。

ホスピタリティ産業（レストラン，ホテル）従事者の「初級（一番低い，非熟練職の基礎技能に相当する）レベル」では，最初に個人と職場の衛生的な状態を維持する大切さを教育する手順になっている（Unit １，３単位，25時間）。その次に取得すべき業務スキルの内容は，以下のとおりである（Unit ２，３単位，22時間）[1]。

1. Be able to plan and organise own work
   「自分自身の仕事に関して，事前に何をするかを決め，上手く実行できるように整理する」
2. Be able to work effectively with team members
   「チームのメンバーと一緒に，効率よく業務を遂行できる」
3. Be able to develop own skills
   「自分自身の能力（スキル）を伸ばすことができる」
4. Know how to plan and organise own work
   「どのようにすれば，自身の業務手順を事前に考え整理できるかを理解する」
5. Know how to work effectively with team members
   「どのように，チームの他メンバーと共同すれば効率的な業務ができるかを理解する」
6. Know how to develop own skill
   「どのようにすれば，自分自身の能力（スキル）を伸ばすことができるかを理解する」

これらの規定は，レストランなどで働き始めるにあたって，最低限求められている能力・スキルである。

このプログラムでは，まず自分自身で考えさせ，仕事の準備をさせ，仲間とコミュニケーションをとらせ，仕事内容を充実させていく。その後に「如何にし

て?」と問いかけて理解度を深めさせていく。

どのようにすれば,

・仕事の実行手順や構成を上手く整理できるか

・メンバーとミュニケーションをとりながら,上手く仕事を実行できるのか

・自己の能力を発展させていけるのか

を問いかけ,

①事前準備

②チームワーク

③コミュニケーション

④自己啓発

の大切さを理解させるプログラムである。

実務的な内容というよりは,むしろ社会人としての基礎的な能力を教えるものであり,他の多くの職種に共通するスキルである。この後,職種ごとに細かい実務を教える手順となっている。

(3)豪州のホテルの管理職者が新入学卒者に期待するもの

ホスピタリティ産業の上級職掌に求められるスキルは,どのようなものであろうか。豪州で,ホスピタリティ産業(高級ホテル)で上級職掌に必要とされるスキルについての調査が実施されている(Generic Skills for Hospitality Management: A Comparative Study of Management Expectation and Student Perception, Raybould & Wilkins,2004[2])。

4〜5ツ星クラスホテル(196社,規模:100室以上)の様々なセクションの管理職371名と,ホスピタリティの高等教育機関(1校)で勉強中の学生211名が対象である。調査では,まずホテルにおけるすべての業務の内容を52の職務記述で表現し,その職務記述ごとに重要度をランク付けさせた。

管理職と学生の2グループに分け,学卒レベルの新入社員としてホスピタリティ産業に入社する場合に必要とされる業務を,それぞれのグループで重要と思われる順番にランク付けさせた。さらに,52の職務記述を再分類し,9つのジェネリック・スキル(汎用的能力)にグループ分けしている。

図表 1　管理職群が選んだ上位10職務

1. Deal effectively with customers' problems （ＰＳ）
   「お客様の要望に応えた効果的な対応ができる」
2. Maintain professional and ethical standards in the work environment （ＩＰ）
   「職場における自らの倫理基準ならびにプロ意識を一定水準以上に保つことができる」
3. Operate effectively and calmly in crisis situations （ＰＳ）
   「非常時においても効果的かつ冷静に運営を継続できる」
4. Demonstrate empathy in dealing with customers and staff （ＩＰ）
   「お客様や同僚・スタッフに対応する際に，相手の主張を理解し共感することができる」
5. Demonstrate listening skills （ＩＰ）
   「積極的傾聴ができる」
6. Anticipate client needs （ＰＳ）
   「お客様の要望を事前に汲み取り実行することができる」
7. Demonstrate time management skills （ＳＭ）
   「業務遂行において時間を管理する能力を発揮できる」
8. Demonstrate cultural awareness in dealing with staff and guests （ＩＰ）
   「同僚・スタッフやお客様の文化的背景を理解し尊重した上で対応することができる」
9. Communicate appropriately with other member of work group （ＴＬ）
   「他職場のメンバーと適切なコミュニケーションを取ることができる」
10. Work without close supervision （ＳＭ）
   「詳細な指示がなくとも，自主的に業務遂行ができる」

図表 2　ジェネリック・スキルの９分類（管理職群が重要度が高いとした順）

1. Interpersonal Skill （ＩＰ）
   「良好な人間関係を保つ力」
2. Problem-Solving （ＰＳ）
   「課題を発見し解決する力」
3. Self-Management （ＳＭ）
   「自己を律し行動する力」
4. Teamwork and Leadership （Ｔ＆Ｌ）
   「チームで働きリーダーシップを発揮する力」
5. Adaptability and Learning （Ａ＆Ｌ）
   「柔軟に立場の違いを把握し学習していく力」
6. Written Communication （ＷＣ）
   「文章によるコミュニケーション力」
7. Oral Communication （ＯＣ）
   「言葉によるコミュニケーション力」
8. Conceptual and Analytical （Ｃ＆Ａ）
   「概念化し分析できる力」
9. Information Management （ＩＭ）
   「ＩＴを駆使する力」

実務の経験が乏しい学生群と，経験豊富な管理職群とでは，当然，各職務の重要性について認識の差はある。しかし，それぞれが選んだ上位10の職務記述書のうち８項目は一致するという結果がでている。ホテル産業で，しかも上級職掌で求められる能力（スキル）が明らかにされたと考えてよいだろう。

管理職群が選んだ上位10職務は以下の通りである（図表1）。なお末尾のアルファベット2文字で記されたもの（例「ＰＳ：Problem-Solving」）は，52の職務記述書それぞれを，前述したように9つのジェネリック・スキル（汎用的な能力）に再分類したものである（図表2）。

アンケート調査された52の職務記述は，図表2にあるジェネリック・スキルにグループ分け（再分類）され，再度，ランク付けされている。図表2は，管理職群に対する調査結果である。

このうち上位５項目は，重要度の順番が，管理職群と学生群とで同一である。なお，学生群の調査結果では６位と７位が逆転している。

初級レベルの従業員に求められるスキルに加え「課題を発見し解決する能力」が追加されている。ＩＴ関係など実務に関係する能力はあまり重要視されていない。

これらの上位項目が，ホテル業界に学卒者として入社できるかどうかを左右する（ジェネリック）スキルであることは間違いない。なお「良好な人間関係を保つ力」は，表現を変えるとコミュニケーション能力でもあるといえる。上位４項目は，以下のとおりであった。

①良好な人間関係を保つ（コミュニケーション）能力
②課題を発見し解決する能力
③自己を律し行動する能力
④チームで働きリーダーシップを発揮する能力

（4）英国や欧州のホテル経営者が新入学卒者に期待するもの

ホスピタリティ産業に独特のスキルは少なく，他産業と共通するものが多い（Baum，[2002] [3]）。 しかし，独特のスキルはないとしても，ホスピタリティ産業で必要とされるスキルは，確かに存在するとしている。英国や欧州では，伝

統的に「実務レベル」の教育に重きが置かれていた。他産業と共通するスキルが多いが故に，職業教育の現場では混乱が生じていた。

最近20年間の英国におけるホスピタリティ産業関係の職業教育・訓練の内容を見てみると，技術的なものが中心であったカリキュラムから，ジェネリック・スキル重視に変化してきている（Baum, ［2002］）。

ホスピタリティ関係法人の経営者は，それぞれの職種特有のスキルに加え，以下のようなスキルを重視するとのことである。特に大学卒レベルの新入社員に対しこの傾向が強い。

①Communications「コミュニケーション能力」

②Problem solving「課題を発見し解決する能力」

③Customer service「顧客に対するサービスや情報の提供」

Baumは，Hospitality Training Foundation（ＨｔＦ，2000）が調査したホスピタリティ産業の経営者が望むホスピタリティ・スキルも引用している。以下のとおりである。

①Communication「コミュニケーション能力」

②Showing initiative「自主的に進んで行動する能力」

④Delivering customer service「サービス実行能力」

⑤Demonstrate and willingness to learn「自ら進んで自己啓発をする能力」

Baumは，さらに「ヨーロッパ（7ヵ国）の上級ホテルでは，従業員を採用するに当たって，個別の職業能力や経験よりも，どの程度雇用条件に適ったジェネリック・スキルを持つかどうかで採用の可否を判断しているとしている（Hotels in all quality categories in seven European countries recruit on the basis of generic employability rather than specific skills and experience）」。

欧州のホテル業界では，ジェネリック・スキルに類する能力が，重要なホスピタリティ・スキルとされている。特にコミュニケーション能力が重視されているのだ。

しかし，Baumはジェネリック・スキルの重要性を強調する一方で，実務教育にも注目している。ホテルでキャリア形成をするにあたって必要な実務経験が存在するとのことである。例えば，ヨーロッパのホテルで総支配人になっている

人の大部分は，飲食・宴会（Food & Beverage）部門を経験しており，その他の部門出身者は少ないとの結果を示している。

ホスピタリティ産業では，ジェネリック・スキルも必要である。しかし，同時に特定部門のスキルを身につける重要性もあるとの問題提起をしている。

2. ホスピタリティ発揮への道のり

（1）ホスピタリティは人財が創る

ホスピタリティ産業は，欧米において永らく「Low Skill」の産業とみなされ，技術的な教育が重視されてきた。しかし，ホスピタリティ産業の複雑さが徐々に理解されてきた。そして，ジェネリック・スキル教育の重要性に対する認識が深まっている。経済の大きな部分を占めるホスピタリティ産業を，より活性化させるために，従業員を「経営資源・人財」として活用しなくてはならないと考えるようになってきた。

英国と豪州の研究から，実践的な技術に加えて，ジェネリック・スキル的なものが，ホスピタリティ産業の明るい未来のために必要だとわかった。

海外での事例をそのまま適用するのは危険だとの指摘もあろう。しかし，英国や豪州で重要とされている「ホスピタリティ・スキルズ」は，現在日本国内で研究されている，ホスピタリティ・マネジメントの観点からすると至極当然な項目といえる。ホスピタリティ産業に携わる人的部分のマネジメントをするうえで必要な能力である。

ホスピタリティ・マネジメントは，①人的要素群，②物的要素群，③機能的要素群，の3要素を調和させ，付加価値や創造的価値を加え，より有効な成果を創出していく過程とされている（服部［2008］(4)）。

さらに服部は，人的要素群を以下の5つに分類している。

①人格的要素

②人間的根本要素

③儀礼的要素

④態度的要素

⑤情緒的要素

これらを見てみると，いずれも一般教養的なものであり，ホスピタリティ産業だけでなく，他の産業でも必要となるような能力でもある「汎用的な能力＝ジェネリック・スキル」なのである。ホスピタリティを発揮するための「心構え」がしっかりと確立されていることを前提とすれば，ジェネリック・スキルをつけさせる教育がホスピタリティ発揮のために有効であると結論づけられる。

(2) ホスピタリティ産業で求められるスキル

前節でホスピタリティ・スキルズ，特にホスピタリティ産業内の上級職掌に求められるホスピタリティ・スキルズを明らかにした。ホスピタリティの心構えを身につけた上で，発揮される能力・スキルは以下のようなものであった。

①コミュニケーション能力

②チームで働き，リーダーシップを発揮する能力

③課題を発見し解決する能力

④自己を改革していく能力

必要なスキルが明らかになれば，その教育方法は自ずと明らかになる。しかし，スキルを実行するにあたっては，最初に「考え方」をしっかりとさせることが重要であることを強調しておきたい。正しい知識による「考え方」を基盤として，考えを「言葉」に出せるようにする。そして，言葉だけでなく「行動」に移せるようにする。そうすることによって，ホスピタリティ・スキルズが有効に機能するのである。

> 心，技，体でサービスは完成する。重要度としては『心→技→体』。必ずこの順序を守ってほしい。まずは何よりも心が優先され，心より技が優先されることは決してない（窪山 [2006] [5]）。

ホスピタリティを行動で表現できるようになると，それを「習慣」づけする。ホスピタリティを発揮する習慣がつけば，相手を尊重しながら，異文化とのコミュニケーション能力に優れた，接する人誰もが満足感を得ることができるような，高い「人格」が形成されるのである。

(3) ジェネリック・スキルを磨けばホスピタリティ・スキルズは修得できる

①ジェネリック・スキルはホスピタリティ発揮に必要

英国そしてヨーロッパ，豪州のホテル業界で求められているホスピタリティ・スキルズの主要部分は，ジェネリック・スキルであった。ホスピタリティ・スキルズが明らかになったところで，今度はその教育について考えてみたい。はたしてこのジェネリック・スキルとは，教えられるものなのか，そして教育方法は存在するのであろうか。

②ジェネリック・スキルは教育可能である

近年，大学をはじめとする高等教育機関では，学生に「ジェネリック・スキル」を身につけさせる必要性が盛んに議論されている。経産省の「社会人基礎力」や文科省の「学士力」，厚生省の「就職基礎能力」と表現される一連のものとほぼ同一である。大学生が在学中の４年間で身につけるべきものを実業界側が逆に指定し，大学側での事前教育を要望しているものと考えられる。

今，日本で話題になっているジェネリック・スキルとはどんなものなのであろうか。ベネッセ教育研究開発センターの例を挙げたい。ジェネリック・スキルを「汎用的なスキル」とし，大きく3つに分類している。

①ロジカル・ライティング（論理的な文章力）

②クリティカル・シンキング（情報を吟味・理解する力）

③データベースト・シンキング（事実を基に試行する力）

この３種類に分類したうえで，この汎用的なスキル育成のための教材を開発している。教育プログラムを立ち上げているのである。この他にも「社会人基礎力」などを教育するプログラムは数多く存在する。ＡＮＡ総研が作成しているシラバスもその一つである。すなわち，多くの機関が，汎用的なスキル＝ジェネリック・スキルは，教育が可能でありビジネスとして成り立つとしているのである。

ホスピタリティとは何かということを十分に学んだあと，ジェネリック・スキルを身につけて初めてホスピタリティが発揮できるのである。しかし，考え方がしっかりとしていないと慇懃無礼な「サービス」しか提供できないのである。

3. ホスピタリティ・スキルズの具体的な修得方法

(1)自信を持って「テクニック」を教えよう

ホスピタリティ産業では，実務的な能力に加えて，ジェネリック・スキルが必要とされてことがわかった。実務を教育し指導することは，当然可能である。ジェネリック・スキルの教育方法は，多くの機関が現在開発中ということであろう。

ホスピタリティ・スキルズの教育は可能である。しかし，実際にホスピタリティを発揮することは難しい。多くの事例研究も必要となる。長い年月と経験が必要だと思われている。ジェネリック・スキルを勉強するのであれば，なおさら時間がかかる。

社会人になって長い職場経験の中でしか修得できないのであろうか。確かにそうともいえる。しかし，大学生活の2～3年間の間で十分修得が可能であると考える。重要なポイントは「順番」を間違えないことである。

最初に概念・考え方をしっかりとさせ，徐々にテクニックを教えていくのである。考え方がしっかりした後で，自信をもってホスピタリティを発揮するための「テクニック」を教えればよい。

(2)「考え方」をしっかりして「行動」に移し「習慣」とする

大学レベルの教育においては，ホスピタリティを概念から教育することが可能である。1回生の時点で，ホスピタリティの「概念」や，ホスピタリティを発揮する時に必要な「考え方」をきちんと教育する。2回生の時に具体的な立ち居振舞いを修得させ「習慣」レベルまでもっていく。

これらの段階を経て，ホスピタリティに対する考え方がしっかりとした，ホスピタリティを発揮することが習慣となっている学生に「テクニック」を教えるのである。心身ともに成人した3回生が適当と考える。なお，2回生と3回生にむけて実施する「行動」「習慣」に関する授業は小人数（25名以下）でなければならない。

(3) ホスピタリティ・スキルズの具体的な教育方法

ホスピタリティ・スキルズの教育方法の概略を具体的に提案したい。

①コミュニケーション能力

言語によるコミュニケ―ションは，「書く力」，「話す力」，「聴く力」，「読む力」に分けられる。ここでいう「読む力」とは相手が話すことを理解する力でもある。書く力を身につけさせることで言語によるコミュニケーション能力は，かなり向上すると考える。

この他に「文化的な差を理解し，理解してもらう力」と「非言語で表されたメッセージを理解し，理解してもらう力」も必要となる。

ⓐ「言語」によるコミュニケーション

言語能力については，1～2回生の時からとにかく「書くこと」に慣れさせる必要がある。200～300字程度のレポートが書けるようになれば，その次の段階で因果関係を明らかにできるようにさせるとよい。小論文を書けないと言っている学生のほとんどは，論理的な文章が作成できないのである。「……である。なぜならば，……」と物事の因果関係を明確にさせる訓練をする。

3回生の時点では，これを発展させる。「論点」⇒「主張」⇒「論拠（3つ）」を明確にしたレポートを書かせる。ここでは論拠（理由）を3つ書かせるようにさせるのが重要である。できればうち1つを「反駁」とするように指導するとよい。よりレポートらしくなる。書く能力は，適切に指導すれば，最も学習効果の上がるものだと考える。

この他にニュース番組や新聞記事を「要約」させるのも非常に良い訓練となる。

ⓑ「非言語」によるコミュニケーション

簡単なものを除き，非言語で表されるメッセージを読み取るのは並大抵のことではできない。大学生レベルでは，「相手に好感をもたれる立ち居振舞い」の授業に重点を置いてシラバスを構築し，実践的な内容を教育すべきであると考える。

ただし，「心構え」がしっかりとしていないと「慇懃無礼」な立ち居振舞いになってしまうことを強調して欲しい。この前の段階で，「ホスピタリティとは何か」の概念を，数多くのケーススタディを含め，事前にきっちりと教育しておく必要があると考える。

ⓒ「文化の違いの理解」＝「異文化コミュニケーション」

文化的な差異を理解するための教育も大変時間のかかるものである。深い教養が要求される。学問として異文化コミュニケーションを教えるのでなく，ホスピタリティを中心に教えるのであれば「ホスピタリティは，異文化コミュニケ―ションでもある」との定義を教え，「日本人同士のコミュニケーションにおいても，各人の育った環境などが違うため，異文化と触れ合う心構えが必要だ」と教えるだけで十分であろう。異文化コミュニケーションでまず必要なことは，違いに気づくことなのである（池田，クレーマー［2000］[(6)]）。

ⓓ「察する力」は必要ないのか

日本のホスピタリティ産業を考えると，コミュニケ―ション能力の中に「相手を察する力」を加えたいところであろう。しかし，阿吽の呼吸で相手とコミュニケーションをとる能力は，「リーダーシップを発揮する力」に含めることができる。積極的に相手に働きかけ，言語・非言語によるコミュニケーションをとり相手と自分たちの課題を解決していく。自分だけを見るのではなく，相手やチームのメンバー，様々な利害関係者と一緒になり目的を達成するのである。

②チームで働きリーダーシップを発揮する能力

リーダーシップ研修の考え方を参考に，整理していきたい。リーダーシップとはリーダーだけが持てばよいのではないかと指摘する声もあろう。このような反論は当然予想される。しかし，グループの中の一個人だけが必要な能力でないことは，最近の研究で明らかとなっている。

リーダーにはリーダーの，一般構成員には一般構成員のリーダーシップが存在する。他人に働きかけ，問題を解決していくには，リーダーだけでなく，グループ構成員すべてがリーダーシップを持つ必要があり，組織の目標達成のため構成員各自が発揮すべきものである。リーダーとリーダーシップは違う。リー

ダーシップは全員に必要なのだ（伊賀［2012］[7]）。

リーダーシップ研修の目的を見てみると以下のような点が挙げられている。

【例：リーダーシップ研修の目的】

①コミュニケ―ションスキルを向上させる

②組織目的を共有化させる力をつける

③リーダーとして期待される役割を理解する

④自ら問題意識をもって考え，提言し，行動する

⑤自身の弱点を知り，意識改革をする……等

気づかれたと思うが，前に挙げた「ホスピタリティ・スキルズ」と驚くほど内容が似ている。また，リーダーシップを発揮するためには，相手個人だけではなく起こっている現象や事実に焦点をあてて課題解決することを目指す点でも似ている。さらに，相手の自尊心を尊重する点においても共通している。

一見するとあまり関係がないように思えるリーダーシップ研修であるが，対人関係や人間関係力の観点からすると，その研修の手法はホスピタリティ・スキルズの修得に有効である。

③課題を発見し解決する能力

何処の職場においても必要な能力でもある。この能力は，リーダーシップを発揮するにあたっても必要であった。

> ホテル文化を，ＩＴデータ社会人にかき回されているようでは先がない。真摯にホスピタリティに取り組むことである。ホスピタリティは，データ化できない。データに絶対的に不足しているのは，自ら考え，自ら改良する「自己技術」である（加藤，山本［2009］[8]）。

いかに企業が提供する商品価値を高めることができるかが問われる時代，顧客の多様なニーズに応える活動が欠かせないのである。この場面では，ジェネリック・スキルのひとつである「クリティカル・シンキング（情報を吟味し理解する力）」が必要となる。この力を身につけさせる目的は，何かを読んだり聞いたりする時に多角的に吟味する視点を持たせることにある。

議論が分かれるような論点を取り上げ，グループで議論させるような授業

は，有効である。「関西３空港問題」などをグループで議論させると，多様なものの見方を身につけさせることができる。ゼミなどで「ある集団とその問題点」を設定したうえで，その解決策を提案・プレゼンさせるような「課題解決型授業」も有効と考える。

④自己を改革していく能力

ホスピタリティの発揮には，なくてはならない能力の1つである。自分を冷静に見つめることができれば，自分のおかれた状況で適切な行動をとり，自ら統制するこができる。自分も相手にとっても価値の高いホスピタリティを発揮しやすいのである。

また，自分自身が成長することによってホスピタリティの醸成が可能となるのである。常に下記のような問いかけが必要である。

- 私たちにはどの部分が不足しているのか？
- 私たちにはどのような点が強みとしてあるのか？
- 顧客はどのようなものを望んでいるのか？
- 短期的に改善できるものは何か？
- 長期的に取り組まなくてはならないものは何か？
- 他と違いを生み出すものは何か？

（ＡＮＡ総研のシラバス：ホスピタリティ論Ⅱ「ホスピタリティの評価Ⅱ」）

「自己を改革していく能力」は，授業だけでは身につかない。ＡＮＡ総研の「マイゴールシート」が重要な役割を果たす。ＭＢＯ（Management by Objective）の考えに基づき，学生を地道に指導していくことが，我々教育機関の一員に課せられた使命であると考える。

おわりに

ホスピタリティ・スキルは，確かに存在する。それは，ジェネリック・スキル的なものであった。英国などの欧州諸国ではホスピタリティ産業に必要なスキルは，伝統的に「低い」ものとされてきた。ホスピタリティのスキルを教育するに

あたっては技術的なものに重点が置かれていた。しかし，現在ではより高度なジェネリック・スキルが求められるようになってきている。

このジェネリック・スキルを分解し，授業の項目として取り上げ教育することは可能である。しかし，修得には長い期間を必要とする。ホスピタリティ・スキルズの教育は，決して「マナー講座」的なものではないのである。

ホスピタリティを上手く発揮できる人材は，奥深い人物である。ホスピタリティを発揮する上での心構えがきっちりとできている，そして異文化を理解しうる組織にとって大変貴重な「人財」なのである。

本稿では，ホスピタリティ教育の実施にあたっては，最初に「考え方」を教育する必要性を強調した。最後に，ジェネリック・スキルを活用するにあたっては深い教養が必要なことをつけ加えたい。深い一般教養を身につけるためには，それなりに年数が必要となってくる。ジェネリック・スキルを身につけた，相手を尊重できる，異文化コミュニケーション能力に長けた，優れた人財は，なかなか現れない。

「ホスピタリティ」を概念的，観念的にとらえながら……

「ホスピタリティ」を具体的，実際的に発揮できる人財の起こり来たらんことを！！！

最後に元英国首相，マーガレット・サッチャー氏の言葉を引用したい。

Watch your thoughts, for they become words.
Watch your words, for they become actions.
Watch your actions, for they become habits.
Watch your habits, for they become character.
Watch your character, for it becomes your destiny.
あなたの考えを観察しなさい，なぜならそれが言葉となるからです。
あなたの言葉を観察しなさい，なぜならそれが行動となるからです。
あなたの行動を観察しなさい，なぜならそれが習慣となるからです。
あなたの習慣を観察しなさい，なぜならそれが人格となるからです。

あなたの人格を観察しなさい，なぜならそれがあなたの運命となるからです。

注

(1) Edexcel NVQ/competence based qualifications: Unit2, Level 1, Aug 2010.
（注）イギリス英語であるため"organizeでなく"organise"である。
(2) Hospitality and Tourism Management,Vol.13 Nbr.2 Aug 2006.
(3) 英国：Journal of Vocational Education & Training Vol.54 Issue3, Baum, 2002.
(4) 服部勝人［2008］『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善。
(5) 窪山哲雄［2006］『サービスの教科書――図解：クボヤマ流あなたのファンをつくる』インデックス・コミュニケーションズ
(6) 池田理知子、E.M.クレーマー［2000］『異文化コミュニケーション・入門』有斐閣。
(7) 伊賀泰代［2012］『採用基準――地頭より論理的思考力より大切なもの』ダイヤモンド社。
(8) 加藤鉱、山本哲士［2009］『ホスピタリティの正体』ビジネス社。

参考文献

小野善生［2013］『最強のリーダーシップ理論集中講義――コッター、マックス・ウェーバー、三隅二不二から、ベニス、グリーンリーフ、ミンツバーグまで』日本実業出版社。
伊賀泰代［2012］『採用基準――地頭より論理的思考力より大切なもの』ダイヤモンド社。
池田理知子、E.M.クレーマー［2000］『異文化コミュニケーション・入門』有斐閣。
加藤鉱、山本哲士［2009］『ホスピタリティの正体』ビジネス社。
池田守男，金井壽宏［2007］『サーバントリーダーシップ入門――引っ張るリーダーから支えるリーダーへ』かんき出版。
窪山哲雄［2006］『サービスの教科書――図解：クボヤマ流あなたのファンをつくる』インデックス・コミュニケーションズ。
中野巧［2013］『6分間文章術――想いを伝える教科書』ダイヤモンド社。
服部勝人［2008］『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善。
山路顕編著［2013］『航空とホスピタリティ』NTT出版。
Baum［2002］, Skills and Training for the Hospitality Sector: a review of issues *Journal of Vocational Education & Training Vol.54* Issue3.
Edexcel NVQ/competence based qualifications: Unit2, Level 1, Aug 2010
Johnson, Ghiselli, Shea & Roberts［2010］, Revealing Key Competencies of Hospitality Graduates Demanded by Industry: A 25-year review, International CHRIE Conference-Refereed Track.
Raybould & Wilkins［2004］, Generic Skills for Hospitality Management: A

Comparative Study of Management Expectation and Student Perception, *Hospitality and Tourism Management,Vol.13* Nbr.2 Aug 2006.