

嘉庫 嘉悦大学学術リポジトリ Kaetsu

University Academic Repository

ホスピタリティとEQ

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2004-03-31 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 古閑, 博美, コガ, ヒロミ, Koga, Hiromi メールアドレス: 所属:
URL	https://kaetsu.repo.nii.ac.jp/records/101

ホスピタリティとEQ

EQ As An Essential Element of Hospitality

古 閑 博 美

Hiromi Koga

<要 旨>

EQは「こころの知性」、「感じる知性」等と訳され、ホテルで採用試験として導入されるなど、その概念はホスピタリティ産業の注目するところとなっている。本稿で、EQテストを活用している事例としてストリングスホテル東京を取り上げ、ホスピタリティの行為になぜEQが高いことが求められるかを考察した。

EQ能力の高さに感性の豊かさは必須との仮説をたて、松下幸之助が「一種の社会学の修行」と呼んだ日常の礼儀・作法の重要性や、感性を磨くことがホスピタリティ能力やEQの高さに結びつく点を論じた。

ホテル業は、ホスピタリティやコミュニケーション能力の高い人材を求めており、知識・技能に人間性を加味した視点を採用基準に導入している。それが、EQテストである。学生は、就職活動の取組みに、EQの視点を無視できないのであり、人間性を磨く感性教育が重要となる。

採用にあたり人間性重視を打ち出し評価しようとする企業は増えるであろう。学生は、自己の能力の向上・研鑽という意味で多様な取組みをみられていると自覚すべきである。

<キーワード>

ホスピタリティ、EQ、EQテスト、気配り、思いやり、もてなし、魅力行動、気が利く、知性、こころの知能指数、コミュニケーション

はじめに

ホスピタリティ産業¹⁾はホスピタリティ²⁾を戦略として位置づけ、企業は、ホスピタリティに、経済効果や企業イメージ等を高める価値をみている。ホスピタリティは人間のぬくもりを伝える行為とみなされ、一般的にも、人は、無機的な環境や人間関係より有機的であることを好むといえよう。

本稿で、企業で、EQ (Emotional Intelligence: こころの知能指数) が注目されている現

状を踏まえ、「EQが高い」ということの意味および他者に配慮する精神や、行動がホスピタリティとして、仕事上、どのように求められまた評価されるか、ストリングスホテル東京（経営は株式会社エーエヌエーホテル品川）の事例を紹介し、考察する。

1. EQが注目される背景

「EQ」ということばは、EQの提唱者であるダニエル・ゴールマン（D. Goleman）の著書『Primal Leadership』によって知られるようになった。邦題は『EQ 心の知能指数』（土屋京子訳。講談社。1996年）である。

しかし、EQの提唱者といっても、ゴールマンは“Emotional Intelligence”といい“Emotional Quotient”ということばを使ってはいない。EQは、IQ（Intelligence Quotient 知能指数）³⁾に対応することばとして広まった（“TIME”1995年10月9日号）。邦訳のさいも、EQを“Emotional Intelligence”とほぼ同義に使うことに著者の了解を得ている（「訳者あとがき」p.389）。

EQは、「心の知能指数」、「心の知性」、「感じる知性」、「社会的知性」などと訳され、近年、企業等で注目されている。EQテスト（EQチェック）⁴⁾を、採用試験に導入する企業もある。ストリングスホテル東京はそのひとつである。

1.1 EQとは

EQについて、ゴールマンは以下のように説明している（『EQ 心の知能指数』より抜粋）。

「知能テストで策定されるIQとは質のことなる頭の良さだ。」（p.1）

「『（前略）試験の成績なんて、その他もろもろの才能が生かせるかどうかに比べたらちっぽけなものだ。』

その他もろもろの才能が生かせるかどうか——これがつまり、『心の知能指数』（EQ）だ。心の知能指数とは、自分自身を動機づけ、挫折してもしぶとくがんばれる能力のことだ。衝撃をコントロールし、快楽を我慢できる能力のことだ。自分の気分をうまく整え、感情の乱れに思考力を阻害されない能力のことだ。他人に共感でき、希望を維持できる能力のことだ。」（p.61）

「EQは才能の総元締めといえる。」（p.130～131）

など。

また、EQの基本（基本要素）として「情動の自己認識能力」（p.74）、「不快情動をふりはらう能力」（p.92）、「けんか腰でもなく、受け身でもなく、自分の感じたことをきちんと主張する」（p.208）といったことがらを挙げている。「情動」は“emotion”⁵⁾の訳語。

そして、EQが高い人を「自分の気持ちを自覚し制御できる人、他人の気持ちを推察し対応できる人」（p.64）と説明している。同書が紹介する典型的EQタイプでは、男性と女性

はつぎのように示される（理論上のもの。ジャック・ブロック博士による）。

EQの高い男性は社会的なバランスがとれ、外交的で快活で、何かを恐れたりくよくよ悩んだりすることがない。人のため大義のために身を投げ出す気持ちがあり、責任感や倫理観がしっかりしている。他人との関係においては親切で思いやりが深い。情感は豊かだが、暴走することはない。自分自身に対しても他人に対しても、また社会に対しても、身構えたところがない。（中略）

一方、EQが高い女性は自分の感情を率直に主張し、自信にあふれている。人生に充実感があるのだ。男性と同じように、EQの高い女性も外交的・社交的で、自分の感情を適切に（あとで後悔するような爆発のかたちでなく）表現できる。社会に対しても不安がないので、新しい人間関係を容易に作ることができる。官能的な体験もののびと心を開いて受け入れる。IQタイプの女性とちがって、不安感や罪悪感を感じたりくよくよ悩んだりすることは少ない。（p.76～77）。

以上から、EQに、相手をおもんばかる能力やコミュニケーション能力、豊かな感情世界があるのをみるのは妥当といえる。

1.2 EQと感性

長年の不況で、社員教育に十分な予算や日程を割くことができない企業が増えている。そうでなくとも、面接の早い段階で、将来の社員の資質や能力を見極めたいと思うのは当然である。これは、入社後にミスマッチに気づくことを避けるためでもある。

ホテルのスタッフは、総体的に、人間関係に配慮し気が利くなどの資質が高いことが求められる。そのため、採用にあたっては対面式の面接が重視される。これは、今後も変わらないであろうが、知識の量や正確さにみる知的能力および技能以外の客観的に人間性を測定する方法やその方法を開発することへの注目は高い。

安定した関係をより親密で強固にする、あるいはまた信頼が低下した関係を修復したり、ぎすぎすした人間関係を和らげるなどの能力は、人間関係を調整したり緊密に保ったり、交渉能力としても不可欠だが、企業は、そういった能力を具体的に発揮できる人物かどうかの測定および評価を適切におこなう方を模索している。

大方の企業の本音は、入社前に基本的な礼儀・作法（ビジネスマナー）、コミュニケーション能力などを身につけておいて欲しい、である。いかなる職場も、礼儀・作法を不要としたり不問としたりはしていない。コミュニケーション能力は相互の関係を構築したり維持したりするのに重要な能力だが、感じ方や、行動のしかたが自分とあまりにも異なっていたり隔たっていたりすると、それらを理解しようとする意志が働かない限り、相手との関係は疎遠となりやがて断絶する過程をたどる。無関係の状態を作るだけなら問題ないが、そこに誤解があったり疑心があると、相手に悪意を抱いたり攻撃的になったりする。

他に配慮する行為は、世界中、どこでも必要とされ評価されるものである。しかし、周

辺でも、相手の気持ちを無視した自分本位の言動が増加している。自分本位の利己的な言動が、特定の相手のみならず不特定の人びとの不快や不安を誘発し、ときとして犯罪の加害者と被害者を生む。

コミュニケーション能力が未熟であったり稚拙であったりすることが、社会不安を招く一因となっている。それは、相手の思いや痛みがわからない姿であり、ものごとのありように気づかない（気づこうともしない）姿である。

ホスピタリティは相手をもてなす行為だが、それには季節や風土、文化が関わっている。もてなしの行為は日常や年中行事に反映され、今日に受け継がれてきている。生活に季節感が薄れ、携帯電話の発達等で他者との関わり方に変化がみられるなか、もてなしの感性が鈍ってきたのではと思うことがある。ことばの遣い方もそのひとつである。それは、自分の足元や周辺に目をやり意識を配ることが薄れているさまに映る。

魅力行動⁶⁾の実践に感性を磨くことは両輪といえることであるが、こころの知性を磨くうえでもそれは同様といえるのではなからうか。昨秋、キャンパスの道すがら、虫の音を「サウンド（音・響き）」ではなく「ノイズ（騒音・雑音）」と感じるという学生の言葉に接し、とうとうここまで、そして、やはりきたか、と愕然とした。感性を磨くうえで、現在の状況は楽観できないものがある。

季節の移ろいに目をとめ肌で感じる態度が日本人の感性を磨き、文化的素養と考えられてきたが、機械文明の発達で、私たちの感性はどこまで後退していくのであろうか。感性教育は、21世紀の教育の課題である。

2004年、年明け第1回の授業で、「ホスピタリティⅠ」を受講している学生⁷⁾につぎの質問を投げかけた。

- ①水仙はいつの季節の花か。
- ②正月に新しい衣服（下着・晴れ着など）を身につけたか。
- ③三が日の間でアルバイトをした学生はいるか。

①で水仙の咲く季節を質問した。水仙は冬から早春にかけて花と香りを楽しませてくれる花だが、その時期を知っていると自信をもって手を挙げた学生はひとりしかいなかった。自然に目をやり関心をもつ態度を涵養することは、ホスピタリティやEQと無縁であろうか。そうではあるまい。季節の花を飾って客を迎えるのは、環境空間にホスピタリティを提示することになる。

②の質問では、ひとりだけ、晴れ着を着たと手を挙げる学生がいた。正月など、晴れの日新しい下着や晴れ着を身につけるといふ話を聞いたこともないという学生もいた。行事や記念の日に身体を清めたりなにかしら新しいものを身にまったりする行為は、多くの民族の日常に息づいている通例といってよいものである。学生の答えに、ことにあたり「あらたまる意識」が働かない姿をみて危惧を抱くのは過剰反応であろうか。

その後、30代の女性2名と60代の男性1名に同様の質問をしてみたが、正月だからと

いって特に意識して新しい下着等を身につけようとは思わなかったとのことであった。正月は日常の一環としてとらえられている。ひとりの女性は、つぎのように話してくれた。

「振り返ってみれば自分の家でも正月には新しい下着が用意されていたものだが、長じるにしたがって、正月もただ日付が変わったというふうに思うだけになってしまった。正月を生活の節目と考え、あらためてなにかを用意するという気持ちが薄れていたかもしれない。」と。

③の質問に対しては、80%の学生がアルバイトをしていると答えた。「三が日」という言い方を知らない学生もいて、その説明からおこなった。正月のアルバイトは、学生たちの稼ぎ時といえる。パート業務の主婦たちが正月休みをとるためである。いずれにしても、三が日に正月気分を感じないという声が大半であった。彼女たちのなかには、「明けましておめでとうございます」のあいさつに意味を感じないというものもある。ことばにここを込めるということを知らなかったりできなかったりするのを責めるのは簡単だが、はたしてそれですむであろうか。

ホスピタリティは人情の機微に触れる行為であり、そのため、豊かな感性を育むことや、文化行動を身につけることが必須となるのである。

1.3 ホテルに求められるホスピタリティ能力

ホスピタリティ産業、なかでもホテル業界は「もてなし」や「歓待」をキーワードとして事業展開をおこなっている。ホテルを訪れる人びとの目的は多種多様であって、ホテルは、宿泊だけでなく、食事、大小の会合・パーティ、待ち合わせなどのほか、スポーツ施設を完備しているところもあるなど、利用客の目的に応じた環境整備や、接遇が遂行されるコミュニティといえる。

もてなしのころころというが、ころころは具体的に表現してはじめて相手に通じると考えるのが基本であり、接客業務も、そのように訓練される。力石寛夫氏は「そもそもホスピタリティは、いくら頭で理解していても、実際の行動として表すことができなければなんの意味もありません。(中略) 普段の心構えとして、日常生活の中でも常に心がけていなければならないのです。」⁸⁾と述べている。

ホテルで、ホスピタリティは、顧客満足に結びつく手段であり技法として認識されている。しかし、それは、単に情緒的行動をいうものではない。法律⁹⁾がホスピタリティを補強している点も見逃せない。

ゆえに、ホスピタリティは、施設の設備、環境空間およびそこで働く人びとのことばとことばによらない(言語と非言語)コミュニケーションのあり方に如実にあらわれると考えられる。客は、自分が接する環境情報から、ホスピタリティを「見て取る・読み取る・感じ取る」のである。ホテルの企業努力は、設備や空間の充実、スタッフの資質・知識・技能の向上など、ハードとソフトの二方面に向けられる。両者が適切に融合し機能し合うことを目

指すなら、それは、利用客のホテル・ライフを豊かなものとするのに貢献する。

ホテルは、そこで働くスタッフたちのホスピタリティ能力が無視できない。このこともEQへの注目につながっているといえる。

去年、学会出張のさい、インターネットで駅に近いビジネスホテルを予約した。チェックインしてみると、「お待ち申し上げております」という画面でみた文言とは程遠い接客態度であった。夜、懇親会が終わりホテルに戻ってきたときのことである。

フロントには誰もいず、デスクの上のトレイに鍵が置かれていた。よくみると、それは私の部屋の鍵だった。声をかけたが、誰も出てくる様子はない。しかたなく、私は自分の鍵を取って部屋に戻った。翌朝、チェックアウトするさい、「昨晚誰もいなかったが無用心ではないか。ホテルの姿勢を疑う」と、やや、きつく問うてみると「事務室のなかからカメラでチェックしていました。エレベーター42にお乗りになる古閑様の後姿をお見送りしていました」との答えが返ってきた。「カメラで見ただけで、私と確認できたのか。危機管理は…」と、内心、ホテルの対応にあきれ果て、ということばも失った。

これは、ホテルは部屋だけでなく安全も提供しているとの意識が欠落していることを物語る接客以外のなにものでもない。いや、客と接していないのであるから接客とはいえない。カメラで見ただけではフロント業務を完遂したことにはならないのであり、客が不安を覚えることのない状況を具体的に提示するのが、仕事上で必要なEQ、ホスピタリティ、そして魅力行動である。

2. スtringスホテル東京のEQへの認識と取り組み

2003年に新幹線の停車駅となった品川駅周辺のホテルは、集客の熾烈な競争環境にある。10月1日の新幹線開通にあわせて5月20日に開業したStringスホテル東京(以下、同社。)は、“品川駅港南口から水平距離150メートル、垂直距離110メートルのアトリウムロビーでお待ち申し上げます。”(安德勝憲総支配人のメールに記載されている文言)にみるように、フロントおよびロビーは26階にある。

これは、環境とサービスをセールスするうえで、他のホテルとの差別化となっている。同社の概要は、つぎの通りである。

- (1) 所在地：東京都港区港南2-16-1(品川イーストワンタワー26～32F)。
- (2) 総支配人：安德勝憲氏
- (3) 客室総数：206室。27階～32階が客室。シングル11室、ダブル149室、ツイン39室、スイート6室、アクセシブル(バリアフリー/ツイン)1室。

客室の50%が禁煙となっており、障害者用の客室がある。

- (4) 延床面積：15,452㎡(品川イーストワンタワー全体延床面積：107,305㎡)。
- (5) 施設構成：客室以外に、26階にレセプション、イベントスペース(ウェディング会場THE COLOSSUS {ザ・コロッサス})、ビジネスセンター、料飲施設(THE

DINING {ザ・ダイニング フレンチフュージョン}、CHINA SHADOW {チャイナシャドー 中国料理}）、フィットネスルーム（ミストサウナ付き）。

“touch the strings”（弦楽器を奏する）、“touch a string in a person's heart”（[[比喩的] 人の心の琴線に触れる、人の心を動かす）ということばがあるが、同社のコンセプトは『心の琴線』（ストリングス）に触れる」サービスの提供である。この基本的な考えを具現するのが施設仕様でありスタッフとなる。

2.1 ストリングスホテル東京が重視するもの

ホスピタリティ産業で働く人びとのサービス能力は、ホスピタリティ能力の高さに通じるものでなければならない。

平成 15 年 10 月 25 日、ストリングスホテル東京の安徳勝憲取締役総支配人と面談する機会を得、同社の EQ の活用について質問するなか、開業準備の採用活動の一環として EQ テストを実施した話を聞くことができた。

このことは、同社が、採用にあたり何を重視しているかを示すものである。それは、利用客に対し「ここを使う（用いる）」ことのできる、人間的にすぐれた人材を確保しようとしているのである。競争原理を熟知する企業は、人材確保のための選考とその手段に十分な注意を払う。ストリングスホテル東京にもそれは当てはまる。必要な構成員を雇用するまでの費用や、採用の手間ひまを惜しむことによって生じるマイナスのことは、大方の企業が経験知として持っている。企業は、人材確保のノウハウを蓄積する努力を惜しむことのリスクを承知しなければならない。今後、一般常識試験や SPI のほか、EQ テストを実施する企業は増えるのではなかろうか。

同社は、採用にあたって実施した EQ テストの結果を突出して評価したわけではなく、面接に進むうえでの判定に反映させている。書類選考後、面接する応募者を決めるさい、EQ テストの結果がよいことを加味している。EQ テストは、応募者をより多角的にみるためのツール、という位置づけで活用されている。

面接では、応募者に対し具体的な行動を聞くなど自己の行動をベースにした面接をおこなっている。プレゼンテーション能力が重視されており、自己の体験をはじめとして、ものごとを具体的に語る能力が問われる。

同社では、応募者に面接を実施する事前準備として、面接官に面接トレーニングを受けてさせている。面接は、人事担当者だけでなく各部門の長も参加しておこなう。そのさい、EQ テストの結果は参照資料であることが徹底される。

そこには、面接トレーニングを受けてはいるが、部門長が EQ テストの結果にとらわれないようにとの配慮がある。このことは、採用試験の公平性を保つために内部に厳しく採用基準を設け、その徹底を図る姿勢を示すものである。

同社の人材開発部では、内定を出すための最終的な判断をするさい、面接結果と EQ テ

ストとの結果にどの程度のずれがあるのか、整合性の有無について調査した。それによって、面接での個々の判断の妥当性と、客観性の検証をおこなうことができたという。

2.2 採用とEQテスト

つぎに、採用にEQテストが導入された経緯と、それに対する人事担当者の見解を紹介する。

ストリングスホテル東京への新卒者の応募は120名程度であった。同社では、応募者全員にEQテストを課している。中途採用者については、採用のタイミングによって若干ばらつきがあるが、2002年12月までに応募した約50名全員に同様のEQテストを実施している。新卒採用は50名強、中途採用者は12月以降の採用活動後の入社が多く、最終的には100名ほど採用し2003年4月の開業を迎えている。

EQテストの導入は、つぎのふたつの観点から決定された。

- ① 客に接するさい、単に仕事が速い、あるいは知識があるといったこと以上に、ホテルで働くスタッフには「人間的な魅力」が不可欠である。
- ② EQによって示唆される、人の「気持ち」に対する敏感さや、感情の働きを認識する力は「人間的な魅力」を形成するうえで大切な要素である。

人事担当者は、テスト結果として提示される数字がどこまで会社が必要とするスタッフの人間的魅力を反映しているのか疑問の余地もある、と率直に答えてくれた。今回実施したテストそれ自体が、ホスピタリティに特化していたわけではないからである。人間的魅力をテストによって測定し評価するうえで、課題を明確にしていけることがそれを補強することになる。

取材に応じてくれた人事担当者によると、行動ベースの面接をおこなった結果、面接した面接官の判断とEQテストとの結果に大きなずれはほとんどみられなかったとのことであった。採用後の追跡調査はこれからであり、両者の相関についての詳細なデータは今後の課題である。

また、人事担当と部門長の両方で面接を実施した結果、そこには若干不整合がみられたが、判定にEQテストを活用することで埋められるのではないかと、この認識が示された。面接試験で生じた不整合に関する発見は、今後、採用における視点の拡大に通じるものとして発展的にとらえている。すなわち、面接での応募者への質問のしかたや、着眼点等に対する知識や経験は人事に一日の長があるが、現場の部門長が参加することを採用の視野が広がる利点としている。

現場の視点には、常に実際の仕事を想定しての判断に比重を置く傾向があることが否めないであろう。人事担当者は、その点で、人事のプロとそれ以外の部門長らとの意識の違いを埋めるものとしてEQテストに有効性を見出している。

EQテストは、ホスピタリティ産業、なかでもホテルやエンターテインメント、観光・余

暇産業で活用が展望できるが、それには、ホスピタリティに特化したモデルを作成する必要がある。同社の人事担当者も、個人的意見と断ったうえで、同様の見解を示している。

また、現場のスタッフや、部門長など管理職にそういった考え方を理解してもらい、ひいては全社的に共有していくことが、EQ テストを導入する大前提となる。EQ テストは、採用時だけでなく採用後も活用できる評価として信頼性を高める内容が望ましい。

ストリングスホテル東京の採用の事例にみるように、企業は、自社に合った人材獲得の取組みに腐心している。ホテルをはじめとしたホスピタリティ産業で、EQ テストを、ホスピタリティに特化した点から吟味することは意味のあることといえる。

2.3 ホテルの就業環境とEQ

現在、ストリングスホテル東京のスタッフの人数は180名に達しない。この数は、大規模ホテルにくらべて、人事とスタッフ、あるいはスタッフ同士が個々に接触する機会が高いと予想され、スタッフたちはお互いを把握し易い環境下で仕事をしているといえる。人事担当者にとって、この人数は、すべてのスタッフの名前や顔を頭に入れるだけでなく、日ごろの仕事振りについても把握できる範囲であるとのことであった。

ホテルの総支配人はじめ人事担当者らの能力が高いと、自社で働くスタッフ一人ひとりの働きぶりや、スタッフ個人のイメージをつかむことが容易におこなわれるであろう。その結果は、人事を中心とする、スタッフに対するきめ細かな対応に反映される。するとまた、それによって、働く環境に良好な雰囲気が無理なくかもし出されるという相乗効果が生まれる。

ストリングスホテル東京の総支配人とダイニングで会食しながらおこなった面談は、身近で総支配人とスタッフとのやり取りを耳にする機会ともなった。スタッフは、客である私の前で上司に対し過度に緊張することもなく接していた。それは、客にとっても心地よい態度である。

ホテルの総支配人は、オフィスに閉じこもって仕事をしていけばすむものではなく、日ごろ、ロビーやレストランに出て、直接、職場の雰囲気を感じたり仕事振りを管理したりするのも仕事のうちとなる。スタッフに目配りする態度は、彼らに緊張も強いるが、また一方、現場の姿を通じてスタッフへの理解を深めることにもなる。

スタッフの客へのホスピタリティは、良好な職場環境を醸成する努力と背反するものではない。快適な職場環境にホスピタリティが自然発生的に生まれる、ということは無理がないであろう。リーダーや人事担当者が社内のスタッフ全員に目配りする姿から、同社が、客へのホスピタリティ（顧客満足）とともに、スタッフへのホスピタリティ（従業員満足）を果たそうとする姿勢をみるものである。

このことは、ゴールマンが「社員相互の協力体制を改善する努力が企業競争力の決定的差につながる。企業が生き残り発展していくためには、組織としてのEQを高める努力が肝

要だろう。」(p.251)と述べていることの実践につながる。

ストリングスホテル東京で、EQテストは、人間の魅力を測ることに活用する目的で導入されたが、課題は残されている。人事担当者は、EQが高いとは具体的にどういう形で表現されるのか、またそれが仕事にどう発揮されているのか、といったことがらについて、別途、きちんとした調査を実施する必要があると述べている。

また、社内のEQテストに対する評価として、このテストがどこまで人間の魅力や人間性を測定できるのかという疑問があることを否定していない。人材開発部の姿勢は、EQテストはあくまで参考指標であるというものであり、一人ひとりと話したり実際に仕事をみたりしなければ個人の評価を下すうえで不足であるとの意見にも同感している。

採用時の面接は、面接者の主観的評価になりがちな点を矯正し、自己の経験に左右されがちな点をできるだけ排除する努力が欠かせない。その意味で、面接者らが、非面接者を共通の指標をもってみることでできるツールがあることは有益である。

人事は、面接経験を積み重ねるなか、応募者の人となりを見極めるうえで必要なノウハウをはじめ経験知を蓄積している。今回のEQテストの実施で、その視点に妥当性があることを数字上でも確認できたほか、現場サイドと意見の食い違いがあるさいの話の糸口として活用できたことを導入の利点としている。また、実施したEQテストは一般企業向けと思われる面も強く、今後、ホテルという業種に合った形のテストを活用し、採用時だけでなく人材育成などの場面でも利用ができれば、との考えが示された。

国際時代・情報時代にホテルが求めるあるいはホテルに応募する人たちとはいったいどういう人たちか、というところからも議論を進めなくてはならない。

3. EQと実践能力

職場で社会性のない人が増えているといわれる。IQは高いがEQは低いという言い方もある。EQが高いという場合、それは、人間的魅力を考えるうえで示唆に富む。

3.1 人としての能力と魅力を高める

本明寛博士は、自我が発達した態度能力の高い人のイメージをつぎのように示している(『第三のモノサシ』ダイヤモンド社 1997年 p.23)。

- ① 前向きで明るい、ユーモアがある
- ② あたたかみ、思いやりがある
- ③ 対人関係をうまく処理できる
- ④ 自分の感情をうまくコントロールできる
- ⑤ 仕事に精力的に取り組む
- ⑥ 誠実さがあり、信頼できる
- ⑦ よく考えて行動する

⑧ 新しいもの、新しいことを考えるのがすき

ゴールマンがいう「EQ」も、本明寛博士が提唱する「第三のモノサシ」となる態度能力も、そこには社会性や人間的魅力に重きを置く視点がみられる。私は、身の回り 30 センチメートルからはじめる魅力行動の実践を提唱している。なんであれ、この地球上で、他の助けなしで、また関わりなしで生きている生物はいない。私たちは、みな、なんらかの形で他とつながっている。それだけでなく互いに依存し合う関係にある。そのことを明確に自覚し、家庭・学校・職場・社会といった生活の場全体で、生きる力として、それを最適に発揮するのがEQを高めるのに必要ではなかろうか。

生きる力は、人同士が互いに関係し、影響し合い依存し合っているなかから生みだされていくものである。生きる力は、また、社会性といってもよく、こころの知性、あるいは知恵といってもよいであろう。ホテルという職場は、自分から客に適切に働きかける姿勢や態度、気が利くなどの能力の高さが求められる。働きかける姿勢や態度には、介入と非介入の態度がある。相手に関わることがサービスやホスピタリティの表現となる場合と、関わらないことがそれを表現する場合があることを承知しなければならない。どのような職場にも、仕事のしかたや、人間関係のあり方に人間性や人格が問われる場面がある。ゆえに、

- ① 態度と言語表現能力の向上をはかる
- ② 魅力行動を実践する
- ③ ホスピタリティの精神 (Hospitality Spirit) を涵養し、その具現者たらんと努力することが欠かせない。

3.2 松下幸之助の修行

松下電器を創立した松下幸之助 (1894 ~ 1989) は、小学 4 年生の秋に 9 歳で奉公に出ている。「奉公」といっても知らない若者がふえたが、松翁は最初、船場の火ばち屋に 3 か月、つぎに自転車屋に住み込んで 7 年間働いた。商売のコツや商人のとるべき挙措はその間に覚えたというから、十代の半ばごろまでには社会人としての一通りのマナーは身につけていたことになる。

当時は住み込みで働くのが普通で、奉公人は、主人だけでなく奥さんからいろいろと教わったりした。主人の知り合いや得意先へ使いに行くさいには、それに見合ったことば遣いや態度を教え込まれ練習してから出かけている。

「向こうへ行ったらこうあいさつするんやで。“きょうは、まことによいお天気でございます。”さ、そういうてみなさい。」

こういうふうにして、おじぎの仕方から、出入りの動作まですっかり覚えたうえで出かけ、教えられたとおりにやって、先方の用件を書きとめて帰ってくるのです。いってみれば、一種の社会学の修行です。そうして成長した。そのあいだには、ご主人のいわれた用件を逆に聞きちがえたり、命じられたとおりにしなかったりして、大目

玉をもらったことも何回かありました。

(松下幸之助『若さに贈る』講談社 昭和41年 p.30)

私が子どものころ、家のしつけとして、来客があれば『「いらっしゃいませ』とごあいさつするように』とか「お茶をお出ししてね」といわれた。今や、来客どころか家族の間でさえ顔をあわせることのない家庭もあり、コミュニケーションのあり方が社会問題となる時代である。「家を出ずれば七人の敵あり」ということわざがあるが、男性に限らず、一歩家を出れば、老若男女すべてがみなそれなりに注意しなければならないのである。松翁がいう「一種の社会学の修行」をし、社会性を身につけることは社会人として必須事項といえるものである。

だが、私の観察によると、たとえば、人とすれ違ったり追い越したりするさいに「お先に」「ごめんください」という人は少ない。研究室に来る学生の多くが、私の都合などお構いなしに入ってきて自分の用件を話し出すのも日常茶飯である。私は、そのつど「ノックしてね」「失礼いたします」というものですよ」「お時間よろしいでしょうか」と聞くものよ」などと注意したり、ときにはノックの仕方を指導したりしている。

これは、教師にとって時間外サービスなのであろうか。それとも、学生が必要としていないのにおこなう教師の勝手なボランティア、あるいは教育的配慮の名を借りた押し付けなのであろうか。いや、そうは思わない。

私の経験からも、自分や相手の粗相・不始末に対処する術を知らない学生は確実に増えている。自分の失敗や粗相にたいし、わるいという気持ちはあってもそれを表現する方法を知らないのでは、相手に誠意を伝えることはできない。マナーを軽視してはならないのである。外国でもマナー教育は見直されようとしている。マナーはよいマナーを学ぶのが肝要である。学習効果を上げるには、実地・現場主義の導入が不可欠である。マナーは、実際の場面で実行できてこそ、その意味や作法を知っているといえ、間違いはその場で注意するのが効果的となる。

「マナー」は「(礼儀作法にかなっているかどうかという観点から見た)態度」(『新明解』)のことだが、それは、作法にかなっていればこころの働きは問わないというものではない。マナーを、形や形式を整えれば足りるという考えでとらえているとしたら、その人の態度にきらめきや人間としての奥深さを感じることはないのではなからうか。

小笠原清信は、「マナーとは、言わば“行動の教養”のことで、そしてマナーの根源は礼法にあるのです。」¹⁰⁾と述べている。行動の教養は、知識の量の観点からみて測ったりするものではないであろう。

職場ではクレーム処理が重要な職務のひとつとなっている。それでも、なかには、謝罪することを自分(会社)の恥だとか負けだとか考える人がいる。謝るにあたって不誠実であったりおざなりであったりする態度は対外関係を悪化させるばかりでなく、会社のイメージダウンを招いたり、自己の人間性を貶める事態を招くことになる。そのことに気づかない(気

づこうともしない) 人や、企業は少なくない。TPO にふさわしい態度とことば遣いを身につけるといえるが、語彙力を豊かにし態度のうえからも表現力を磨く必要がある。

教育が、手間暇を惜しんでよいものではないことは自明である。松翁が「一種の社会学の修行」と受け止めた社会人としてのもろもろの作法は、松翁にとって、その後の職業人、経済人としての活動にどれほど役立ったことであろう。それは、今日でも有効かつ必要なことである。松翁同様、十代の半ばころまでには最低限の社会的作法を叩き込んでおきたい。

4. EQ とホスピタリティ能力向上へのささやかな提言

社会には「知」や「知性」を尊重する意識や態度がある。しかし、そこでいう「知」や「知性」とは、「なにをどれほど知っている」という知識の量であったり「計算が早くできる」といったりした、いわゆる「頭がいい」ことを意味し、人間的な温かみや、他人とうまくやっていけるなどの能力とは区別されてきた。後者は、「知」や「知性」として前者ほどは評価されてこなかったといえよう。

今日、自己の欲望を満たす欲求は強く、忍耐や辛抱が苦手という人が増えた。すぐに「キレる」、「敵意をむき出しにする」「我慢しない」といった態度が事件につながる可能性は高く、またそのような行動が事件となって報道されない日はないのである。これらのなかには、些細と思われるきっかけによるものも多い。私たちは、いつ自分が加害者となり被害者となるかわからない社会に生きているといっても過言ではない。

たとえば、自分がいやな気分だったりむしゃくしゃしていたりするときに、通りすがりの人と目が合ったとする。すると、それまで何の関わりもなかった相手に難癖をつけたり暴力行為に発展したりする行動をとる人がいる。それは、自分の感情を相手にとって迷惑な行動で発散させることに抵抗のない姿である。

社会では、自分の感情と向き合い、それらと付き合うことの困難性を自覚して生きている人ばかりではない。すなわち、「こころの知性」を向上させたり改善したりすることに意味を見出し、努力を払うことに熱心な人ばかりではないのである。それどころか、文明が発達した豊かな社会で、他者との直接的接触が苦手と感じる人やコミュニケーション能力が欠如しているかのような人びとが増えている。

携帯電話でのメールのやり取りでは饒舌だが、直接に接触すると十分に自分の意志が伝えられないという人もいる。話せばすぐに解決するようなことでも人と話すのが苦手な話すことができず、こころの深い悩みとしていたり、わけもなく対人関係に恐れや不安を抱いたりする人が増えている。匿名性の行動が、今ほど容認されていることもない。

人間関係の構築・維持・推進能力が望ましい対人能力として問われるホテル業で、EQ は無視できないものである。古来、リーダーたちが人の感情を利用しなかったことはなく、企業や組織の成長と生き残りにも、それは、不可欠な要素となる。ゴールマンは、EQ をリーダーシップに不可欠の人間的要素と指摘するが、人間がすべからず「感情の動物」であり、

ビジネスはそれにかかわるすべての人によって推進実行されることからすれば、リーダーというだけでなく職場全体でEQ能力を高める必要がある。

文化的伝統の創始者として偉大な業績を残した聖徳太子に学ぶのもそのひとつとなる¹¹⁾。聖徳太子の残した十七条の憲法は、日本の「知」の伝統として現代に生かしたい内容にあふれている。私たちの生活に「知」や「知性」が必要不可欠なのは自明である。知は社会の「財産」であるから尊重されるべきである。しかし、その知は、一般的にいう頭脳の働きだけでなくこころの働きの面でも尊重されるべきであろう。いうまでもなく、社会や職場で「知」を実践し、具現するのは私たち一人ひとりである。

最後に、行動を通してEQを考える点で、ゼミに導入している接心を紹介したい。夏の学生大接心は、三泊四日という短期間ではあるが、仏教精神に基づいた教育的配慮の下、生活行動上の規範を身につけ明確に実践する場である。接心は、禅林で、長年、修行の要諦を抑えた体験知としての歴史がある。専門道場で修業する僧たちに課せられてきた修行法でもある。短期間で「調身・調息・調心」を身につけるのはもとより無理ではあるが、他人が代わってしてやることのできない呼吸、すなわち生きている自分を実感する原点に触れる経験となる。ほかに、他人が代わってできないものに著衣喫飯^{じゃくえきばん}と排泄行為がある。当たり前のことに目を向けることから、人間の尊厳を考えるきっかけとしたい。

もてなしは相手を正しく自分の視野に入れ配慮する行為であり、ホスピタリティの実践は他者を尊重する行為として花開く。EQが高いことはそれに資するといえよう。

おわりに

EQは、人の持つ能力をいううえで肯定的に受け入れやすい概念といえる。業種によって、採用する人への期待は異なる。それをテストで測るには指標が必要となる。

ホテル業ではホスピタリティやコミュニケーション能力が高く評価される。コミュニケーション能力はホスピタリティ能力に連動すると考えられ、採用時の評価が極めて重要となる。人事担当者らはその見極めに腐心している。EQテストの活用を図るストリングスホテル東京の取組みは妥当といえる。測定値が信頼できるようにし、EQテストを入社時と入社後の客観的資料として活用することは今後の課題である。

同社の取材から、入社前に身につけておいてほしいのは、知識や技術以外にEQ、コミュニケーション、ホスピタリティの能力であることがわかった。それらは、人間性や感性を磨くという考えに連動している。企業が生き残りをかけて人材を確保しようとしているなか、学生は甘い考えを捨てなければ就職戦線を勝ち抜くことはできない。

ストリングスホテル東京の例にみるように、企業は、採用にあたり人間性を重視し、評価しようとしている。学生は、自己の能力の向上・研鑽という意味で多様な取組みをみられていると自覚すべきである。

付記

取材に協力していただいたストリングスホテル東京の総支配人安徳勝憲氏と人事担当藤田麻衣子氏に、厚くお礼申し上げます。

注

- 1) 古閑らは、「ホスピタリティを経済財〔商品〕とする産業」と定義した（ホスピタリティの実践研究会。2001年）。
- 2) 古閑は「異種の要素を内包している人間同士の出会いのなかで起こるふれあい行動であり、発展的人間関係を創造する行為」と定義。
- 3) 知能検査で測られた精神年齢ないし知能年令を暦年齢で割り、それに100を掛けたもの。知能の発達程度を示すために用いる。知能商（『広辞苑第5版』）。
- 4) EQテストは、①モニター（監視）脳、②コントロール（管理）脳、③モチベート（意欲）脳、④ラポール（共感）脳、⑤ソーシャル（社会）脳、の5分野から現在のこころの働きをみるものである。
- 5) “emotion”には、①（理性や意志に対して）感情、②しばしば emotions（悲喜・愛憎・恐怖・怒り・嫉妬などの強い）感情、情、情緒。心理学では「情動」、③（動悸・身震い・叫びなどを伴う）激しい感情の動き、感動、感激、感動を呼び起こす性質、の意味がある（『広辞苑第5版』）。
- 6) 「魅力行動」とは「質・量・形・意味において魅力が付与された行動」のこと。
- 7) 3クラスの受講生39名（当日出席者の合計）。
- 8) 力石寛夫『ホスピタリティ サービスの原点』商業界 平成9年 p.135
- 9) 高齢者、身体障害者等が円滑に利用できる特定建築物の建築の促進に関する法律。平成6年（1994年）制定。本法律が対象とする建物には、ホテルまたは旅館、病院、劇場などがある。
- 10) 小笠原清信『礼法入門－しきたりと作法－』保育社 昭和53年 p.2
- 11) 古閑博美「魅力行動学研究」『魅力行動学会誌第1号』魅力行動学会 平成15年 P.27～P.28

参考・引用文献（一部、拙論から引用）

初出所 古閑博美「社会学の修行としてのマナー」『保育界』日本保育協会 2003.10

初出所 古閑博美「医療はホスピタリティの時代へ」『CHUGAI'S OFF TIME』vol.75 2003 初夏号

古閑・金子ほか「ホスピタリティ産業におけるホスピタリティの概念とその実践の困難性」『ビジネス実務論集第21号』ビジネス実務学会 2003年