

サービスと関係性概念

徳江 順一郎

高崎経済大学論集 第52巻 第3号抜刷
平成21年12月28日

サービスと関係性概念

徳 江 順 一 郎

Services and Relationships

Tokue Junichiro

はじめに

- I. サービスと関係性
- II. 関係における安心と信頼
- III. 信頼とコミットメント
- IV. サービスとホスピタリティ

おわりに

Abstract

Service concept is confusing and is still under discussion. One reason is the fact that we cannot see, sniff nor grasp services. However, once we change our view of services as a process of making value, we can argue over service concept from a new perspective.

There are services where service providers and recipients must co-operate. For example, when we use medical care, cosmetics and education, we can get better results by making good communication with service providers. In such situation, special relation may occur by which recipients will trust providers even in the future.

In this paper, I discuss services in relation to Relationship Concept, where the concept of trust and commitment between people is shown as a key of hospitality.

はじめに

サービスとは大変不安定なものである。それを把握するのは、まさに「雲をつかむ」ようなものかもしれない。ハードディスクの優劣は比較的簡単に決められ、価格を別とすればその基準はまた比較的多くの人に受け入れられるものであるだろうが、レストランの優劣は価格を別としても簡単

には決められず、また人によってその評価が逆転したりする。さらに、モノはそれ単体として存在し、誰にでもその存在を感じることができることが多いが、サービスの場合には提供側と被提供側とが揃って初めて存在が確認できることが多い。提供者と被提供者とがあって初めて存在しえることが多いのである。

また、サービス提供時には提供側と被提供側との間で協働作業が必要となることも多い。ここで協働がより効果的に行われるためには、お互いの関係において双方向の信頼を基盤としたやり取りがなされる必要が生じる。つまり、双方向の信頼を基盤とした関係がそこに存在すれば、よりスムーズな交換が行われることになる。

こうした提供側と被提供側との関係がどういったものであるか、すなわち提供側と被提供側との関係性についての先行研究は多々あるが、本来は利害が一致しないはずの両者がなぜ関係を構築するかについては、取引コストと協働によるメリットといった説明がこれまでなされてきた。その延長線上で、特に B to B における信頼やコミットメントについての研究が進んだのであるが、ここから B to C におけるサービス提供側と被提供側との信頼やコミットメントに関しての研究については、これまであまりなされてこなかった。

本論文においては、信頼の構造とコミットメントとについて考察することにより、協働が必須であるサービスの関係性において、信頼やコミットメントが果たす役割について明らかにし、さらにはそうした要素が「ホスピタリティ」と言われる概念につながっていることを示すものである。

I. サービスと関係性

ここで、モノとサービスとの相違点を明確にしておく。取引の対象として考える場合、モノとはあるプロセスを経た結果を取引するものであり、サービスとはあるプロセスそのものを取引するものとする¹。

ただ、現代の先進国社会においては、様々な商品はモノとサービスとの複合で消費者に提供されている。消費者のニーズを満たす製品が、それ単独では販売上のニーズを満たすには足りず、そこに様々なサービス要素が付加されて商品として消費者に提供されているのである。家電量販店で冷蔵庫を買ったとき、それを家まで自分で持って帰る人間はほとんどいないであろうし、スーパーマーケットでは様々な製品が、消費者が買いやすいような、かつ製品が魅力的に見えるような様々な演出をほどこされて陳列をされている²。

いずれにせよ、こうした状況が「経済のサービス化」ともいわれる所以であろうが、ここでサービスがプロセスであるという前提が響いてくる。消費者との取引が基本的に等価交換であるとする

1 野村 (1984)、田中・野村 (1996)、上原 (1999) などを参考にした。

2 ここでの「ニーズを満たす」という表現は、Kotler, P. (1980)、上原 (1999) などを参考に、消費者の「欠乏感」を消費者が抱える「問題」と捉え、その解決を図ろうとすることであるとしている。すなわち、ここでの例では冷蔵庫を「欠乏」している場合に、それを必要とする場所に据え付ける作業も「欠乏」している、と考えている。

ならば、そのプロセスを分解して、それぞれの要素に対して一つ一つ価格が付けられなければならない。だが、一方でサービスはプロセスそのものである以上その品質を安定させるのは非常に困難であり、製品特性に関しても固定的でないことが多い。また、提供側と被提供側との協働作業が必要であるならばなおさら、品質は安定しにくいものとなる。こうした状況から、サービスのプロセスとしての要素を、一つ一つほぐして価格を設定することはしにくいという可能性が生じてくる。実体としてはサービスを提供しているにもかかわらず、モノにのみ価格を提示している事業が多く存在することがその証である。例えば、レストランやバーという業態は典型である。何時間店内にいても（すなわち、その時間分のプロセスを提供されていても）、食べた皿が1皿だったり飲んだ酒が1杯だったりすれば、その金額しか請求されない。一方で、一般に「キャバクラ」と言われる業態は、まさに時間単位での課金となるので、より「サービスのな」取引形態と言えるかもしれない。

サービス提供側と被提供側との関係が良好で、意思疎通がスムーズに行える場合には、このプロセス構築に際してもより安定的になる可能性がある。ただ、逆に想定しているスペックを超えた、より一層の満足を提供してしまうということもあり得るわけで、この場合には、想定していた以上の満足を提供しているということになり、その意味ではやはり安定しにくいものであるとも考えられる。取引の対象が安定的でないということは、サービスを取引する際の前提なのである。

さて、こうしてサービスの取引に際しては、「提供側と被提供側とを媒介すべきサービスそのものが不安定である」ということが確認できた。この場合、どういった点がポイントとなるのであろうか。

まずは前述したように、提供側と被提供側の関係によって、サービスそのものが大きく変化・変質する可能性が高いということが挙げられる。関係が良好であれば、享受したサービスが「品質が高い」ものであったと被提供側が感じる可能性は当然高くなるであろう。一方でどれだけ完璧にプロセスを全うできたとしても、何らかの関係の悪化があったとするならば、その時点で享受したサービスは「品質が低い」ものへと一気に変化することもあり得よう。これは特にサービス・エンカウンターにおける接点が長ければ、そういう事態が起きる可能性はより高くなるだろう。

すなわち、「客観的な品質」の不安定さ以外にも、提供側と被提供側との関係の状態による被提供側の「主観的な品質」の不安定さに対しても注意が必要となる。そのために、提供側は、取引の前提を超えた様々な便宜を図ることさえもしばしばである³。

また、こうした不安定さのために、サービスは事前の品質評価が困難であり、新しい提供側との取引を始めるに際して発生する、様々な「取引コスト」が大きくなりがちである。そうなると、一度サービスの提供を受けて、その「品質」が良いと感じた被提供側は、継続的にその提供側との交換を行うモチベーションが生じることになるだろう。これは対象がサービスの場合、またB to Cの

3 例えば前述の「キャバクラ」などでは、勤務時間後にお得意様との食事といった、俗に「アフター」と言われる行為がしばしば行われている。この時間にはギャラは支払われない。

取引の場合に限らず、例えばかつてのいわゆる「日本的経営」のもとでは、特定の相手との安定した取引関係を確立することが重視されてきた。夜の接待や休日のゴルフが大きな意義を持っていたのは、まずはその関係性を保つことに取引の前提があったためであろう。ひとたび安定した関係が形成されると、買い手は決められた納期よりもはるかに短い納入が必要とされるような急な注文にも応えてもらえたり、逆に売り手は買い手が必ずしも今現在必要としていなくても購入してもらえたりといったやり取りがなされていたのである。

本来は、同じ製品であれば、売り手は1円でも高く売りたいし、買い手は1円でも安く買いたいのであるから、売り手と買い手とは利害が逆であり、このような関係性が生じるのはおかしな話である。さらに言えば、その前提を踏まえて効率的に価格を決定することが、まさに市場原理の大きなメリットでもある。だが、モノである製品においてもこのようなやり取りが行われていた（行われている）以上、品質が不安定でかつ購買前の品質評価がより困難であるサービスならば、売り手と買い手の、すなわちサービス提供側と被提供側との関係性に対する意識はより大きなものとなる可能性は高いだろう。

ここで、極端な例として、B to C でのサービスの取引で、特に飲食店を中心として行われてきた、わが国独特の「ツケ」という制度を挙げたい。最近でこそ少なくなってきたと言われるが、サインのみで、場合によってはサインさえなしで顧客が買掛をできるというシステムは、一時はサラリーマンにとっての憧れであった時代もある⁴。モノでも江戸時代の呉服屋を中心としてわが国においては広く行われていたが、例えば現在でさえもクレジットでの分割払いはモノの製品の場合には適用されていても、飲食のようなサービスの場合には認められない。それでも「ツケ」を許容してきたのは、サービス提供側と被提供側との信頼に基づく安定した取引関係が、長期的に続くことが前提となっていると言えるだろうか。以下、信頼について掘り下げつつ、もう少し深く考察してゆきたい。

Ⅱ. 関係における安心と信頼

新規の取引を開始するには、その相手に関する様々な情報収集が必要であったり、取引に様々なリスクが伴ったりと、「取引コスト」がかかることになる。すると、特定の相手との間の安定した関係を通じた取引で得られる取引コストの節約は、一方で別の相手と取引することで得られた利益と現在の利益の差である「機会コスト」との相対的な比較において選択されることになる。

だが、Akerlof (1970) によって提示された「レモン市場」のような例⁵で、買い手が売り手の正直さについて正確な判断を行うためには、相手の意図についての情報が必要である。しかしその情

4 それが、ある一定の社会的立場の証でもあったからである。

5 故障が内在している中古車（これを「レモン」という）を販売しようとするセールスマンばかりだと、市場には質の悪い中古車ばかりが存在するようになり、そうなる買い手は中古車を敬遠するようになってしまうため、中古車市場が成り立たなくなり、結果的に売り手にも買い手にも望ましくない結果が生じてしまう、という状況。

報が不足している場合に、これを「社会的不確実性」が高いという⁶。ただし、相手の意図についての情報のみが必要条件であるわけではなく、そもそも売り手が買い手を騙そうとしても限界がある場合には、社会的不確実性が高いとは必ずしも言えない。ここでは例えば中古車では買い手の知識に限界があっても、新車市場においては隠された故障はほとんどないと考えられるため、社会的不確実性が低いと言えよう。もちろんこれは新興の自動車メーカーや、発展途上国での事情には当てはまらないことは当然である。

社会的不確実性が高い状況においては、1回1回の取引ごとに、相手との取引に関して問題ないかなど様々な調査を行わなければならない、取引コストは高くなる。社会的不確実性が低いと、そのような問題が生じにくいということで、取引コストは低くなる。すると社会的不確実性が高い環境では関係が生じる傾向が高くなる可能性が生じてくる、ということになる。

ここでは「社会的」不確実性という状況においての説であったが、これはその財の特性についても同様であると考えられる。例えば、探索属性と経験属性との問題についても同じように考えられよう。事前に財の品質評価が容易な探索属性が強い場合には取引コストは低く、例えば消費して初めて財の品質が分かるような経験属性が強い場合には取引コストは高くなる⁷。さらに消費しても財の品質が分からない信頼属性が強い場合にはなおさら、その不確実性は高くなると言えるだろう。このように「社会的」不確実性のみならず、「関係的」不確実性でも同様なことが言えるのである。

ここでまさに「信頼」という表現が出現したが、B to BとB to Cで、同じようにこの表現を用いてよいのであろうか。Rotter (1967, 1971)によれば、信頼とは「他者の言葉や約束、口頭ないし書面による言明が当てにできるという信念」と定義づけられるが、ここでは対人一般尺度を開発していることから分かります、あくまでも「人対人」の関係に限定している。

実際には信頼という言葉には非常に多くの意味が内包されており、それらを全て網羅しようとする、Luhmann (1979) やBarber (1983) らによる、「自然的秩序」と「道徳的社会秩序」との存在に対する「期待」、すなわち世界に存在する何らかの秩序に対しての確固たる信じ込み、といった定義が必要となるであろう。しかしながらこのような定義によると、特に道徳的社会秩序よりも、より確実性や安定性が高いと考えられる自然的秩序に対しても、われわれが信頼しているという意味になり、これはやや広すぎるように感じられる。Luhmann らがこれら両者を共に信頼としたのは、人間の情報処理能力には限界があるが、信頼によって複雑な現実は何らかの規則性を見出し、かつそれを維持する助けとなることで、信頼が情報の単純化に貢献しているという共通項を両者が持っているためであると考えられる⁸。そしてこうした「秩序」によって、我々は「安心」することができるのである。だが、春の後には夏が来て、やがて秋になり、そして冬が訪れる、といった自然的秩序に対しては、われわれは信頼している、というよりも、確信している、と表現した方がふさわしいであろう。ここには、道徳的社会秩序に対しては、他者の意思が及ぼす影響が大きい

6 山岸 (1998)、p.14

7 Kollock (1994) では、東南アジアにおけるゴムと米との取引形態の違いで同様の事象を説明している。

8 山岸 (1998)、pp.33-34

に対し、自然的秩序に対しては、他者の意思が影響しないという違いがある。「絶対神」の意思で自然的秩序も支配されていると考えるのであれば、確かに自然的秩序も信頼の対象となるであろうが、われわれ日本人がそこに違和感を持つことは否めないであろう。すなわち、道徳的社会秩序に対する期待こそが「信頼」なのである。

しかし、ここで信頼の対象となるのが道徳的社会秩序のみであるとすると、次に新たな検討事項が見えてくる。道徳的社会秩序を守るのに、受動的消極的な状態でなしえるということのごくまれであろう。つまり、ある程度以上の意思を持って、またそれなりの能力を発揮して、何らかの努力を積極的にすることが求められることが多くなる。

意思に関して言えば、例えば、行きつけのバーのバーテンダーが、高級ウイスキーの瓶に安物のウイスキーを詰め替えて提供しているかどうかについて、顧客が疑うことがないのであれば、それはバーテンダーの意図に対して信頼しているということになる。要は、バーテンダーが偽のウイスキーを提供することで利益を得るという意図を拒絶しているということである。

また、こうした意思についての信頼とは別に、意思のみに由来するわけではない信頼もあり得る。ふぐの料理人がさばいてくれたふぐを、毒の心配なく顧客が食べることができるのは、その料理人がふぐ調理師免許に裏打ちされた確かな技術や知識といった能力を持っているからである。つまりこれは能力を持っていることに対する信頼である。

さらに、有名料亭の名前が冠られて販売されているお弁当について信頼しているのは、意図や能力に対する信頼もあるだろうが、一方でその信頼を裏切った際の社会的制裁が、有名であればあるほど大きな影響を及ぼすことになるからでもあるだろう。

すなわちこのような道徳的社会秩序に対する期待には、意図に対する期待と能力に対する期待、そして制裁に対するリスクの推測、という3つの意味がある。

しかし制裁に対するリスクの推測によって相手が裏切るような行為はしないだろうと考える行為は、実はこれは信頼というよりも「安心」できる状態でしかない。あくまで何らかの事情で（例えば人質を取っているなど）相手が裏切れない状況についての知識を持っている場合に、相手を「信頼」できるのであって、相手の行動に対して「期待」しているわけではない。そのため、この「安心」の状況については区別する必要があるだろう⁹。

ここで、意図と能力についての信頼を、Barberは下位分類として扱っている。すなわち、

- ①社会関係や社会制度の中で出会う相手が、役割を遂行する能力を持っているという期待、
- ②相互作用の相手が信託された責務と責任を果たすこと、またそのためには、場合によっては自分の利益よりも他者の利益を尊重しなくてはならないという義務を果たすことに対する期待、

9 山岸(1998)でも、これを信頼とは区別した表現として用いている(p.39)。しかしこれも「信頼」という表現がしばしば使われるのは、企業側がこれを「信頼」として欲しいがために、CMなど、消費者とのコミュニケーションで多用した影響が大きいと考えられる。

である¹⁰。これをコミュニケーションの研究に対比させると、①competence [能力] と②trustworthiness [信頼性] とに対応することが分かるだろう¹¹。これら2種類の信頼には、「安心を生み出す」という共通項がある。であるが、その理由に関しては共通性がない。一方で、ほとんどの場合にはこの2種類の信頼が揃って初めて、相手を信頼することが可能ともなる。

また、制裁に対するリスクの推測による「安心」があり、さらに社会的な安心が生じる理由には、「自然的秩序」に対する期待も挙げることができるだろう。こうした（信頼によるものを含めた）安心が、社会的関係の円滑化に寄与しているということになる。

そうなると、企業間での「信頼関係」のような関係性は、ここまでの議論に即して考えれば、特に関係の初期においては「信頼」というよりも「安心」の方がふさわしいのではないだろうか。中国の故事の「合従連衡」に見られるように、「敵の敵は友」といった考え方で関係を深めようとしたり、あるいは何らかの共通のメリットを見出して、その共通のメリットを守るために共闘したりすることは頷けることである。その際には2者間に社会的不確実性は低い。

しかしながら、このような「安心」の関係においては、互いにマイナスを減ずるための行動であると見做せるが、ここから、互いの相互作用のプロセスを経て、新たな価値の創出といった互いのプラスを増幅させるような関係に昇華した場合には、それが「信頼」の関係へと変化することは十分にあり得るだろう。取引コストと機会コストとの比較による、取引の内部化と市場化との選択問題¹²としてとらえられた場合、あるいは機会主義的行動の低減に対する期待¹³といったメリットが大きければ、これらは「安心関係」であると考えられるが、売り手と買い手との相互作用での製品開発¹⁴や垂直的協調行動によるメリット¹⁵といった方向での関係は、「信頼関係」となってくると考えられる。

こうした考え方は、B to C でも同様である。信頼属性の強い財における人的関係の強さの影響¹⁶や、ヘビー・ユーザーとの関係強化¹⁷といった、企業側の操作的特性が強いと思われるケースにおいては、買い手との「安心関係」である。しかし売り手と買い手との協働作業によって、買い手の問題解決を図る「ワークショップ型マーケティング」¹⁸や、サービスの売り手と買い手との継続的かつ直接的な接触についての知見¹⁹、さらには技術革新を生かした顧客に対する個別的対応²⁰や市場シェアではなく顧客シェアの向上²¹といった関係に至っては、「信頼関係」の構築へと移行してゆくことになる。特にサービス提供時においては、サービスが無形であり、場合によっては提供側

10 こうした分類は他にもYamagishi et al. (1994)、山岸他 (1995) でも採用されている。

11 山岸 (1998)、p.35

12 Williamson (1975)、上原 (1999) など。

13 久保田 (2003) など。

14 Håkansson (1982) など。

15 Anderson et al. (1990) など。

16 Crosby et al. (1987) など。

17 Woolf (1996) など。

18 嶋口 (1994) など。

19 Grönroos (2000a, 2000b) など。

20 McKenna (1991) など。

21 Peppers et al. (1993) など。

と被提供側との協働作業が必要になるため、信頼関係の中から被提供側の期待を超えるサービス提供が行われることもしばしばであり、こうした関係性が構築されると、それは提供側に非常に大きな競争力をもたらしてくれるであろう。

すなわち、サービス提供プロセスにおける関係は、まずは安心関係を消費者との間に結ぶことができるか否かという問題と、次にそれが昇華して、意図や能力に根ざした信頼関係を得られるか否かという問題、とに分けることができる。

Ⅲ. 信頼とコミットメント

このように安心と信頼が区別されると、信頼によって取引関係が長期的な意図を帯びるようになる可能性が見えてくる。実際、安心や信頼が関係の円滑化に寄与することは自明であるが、それをさらに理解するためには、信頼ということに

①他を信頼すること

②他から信頼されるように行動すること

の2方向の解釈ができるということに注意が必要である。この2つは、それぞれが関係を円滑にする効果が認められる。すなわち①は「信頼すること」で、自分（自社）を他により理解してもらう効果であり、②は信頼される要素やその度合、つまり「信頼性を高めること」で、他をより理解する効果ということになる。すると、「安心」は①信頼することよりもむしろ、②信頼されるように行動することから生じるということが理解できよう。

そのように考えると、そもそもなぜ信頼という思考が生じるのであろうか。これにはいくつかのアプローチがある。例えば信頼されるように行動することは、その主体にとって利益になるからだ、という考え方がある²²。社会全体で皆が信頼されるように行動することが、自分の利益になるから、ある主体は他から信頼されるように行動する、ということである。だがこれは、あくまで上記の分類によれば、実は「安心」の根源でしかないことが理解できよう。ましてや企業間関係においては、これこそがつけ込まれる隙になりかねない。この考え方は、「なぜ信頼されるような行動をするか」についての必要条件でしかない。

一方で、客観的根拠無く信じられる状況こそが信頼である、という考え方もある。信じるために十分な根拠があるケースは少ないのに、ある主体が他を信頼する理由について追及することが主である。このアプローチでは、特に人間が主体である場合に、十分な根拠無く他を信頼している状況を所与のものとしている²³。しかしこれでは企業間関係における信頼関係については一切の根拠たりえない。

そもそもある主体が関係性に対して関心を持つのは、交換に際しての様々なリスクや不安の除去

22 Hardin (1991, 1992) における「カプセル入りの自己利益」に基づく「信頼」が代表的である。

23 Rotter (1967) では「一般化された期待」について、Erikson (1963) では生育環境と信頼との関係について研究されているが、そもそもそうした信頼が生じる根源的理由についての言及はない。

に、関係構築が何らかの影響があるからである。相手が自分の利益のみを追求するような機会主義的行動を取った際に、自社が不利益を被ることをなるべく低減するために、他者との安心関係を構築し、可能であるならばよりプラスの効果が期待できる信頼関係を結ぼうとするのである。一方で自社の不利益に関するのみが理由であるならば、一方的な信頼の関係であって、双方向の信頼関係の構築であるとは言えない。片方が信頼しているのみであれば、相手はそれに「つけ込む」ことによって、むしろ大きな利益を得ることができるであろう。

こうした一方的な信頼の裏切りは、前述した「レモン」の例でも明らかなように、やがてはそうした関係が皆無になるという結末を迎えよう。しかし現実にはそのようにはなっていない。この理由としては、ゲーム理論において多くの研究がなされてきている「囚人のジレンマ」²⁴ 実験を参考にすると理解しやすい。

囚人のジレンマ実験では、同じ利得行列を用いて何度も繰り返して選択を行う場合と、1度しか選択を行わない場合とで、選択行動が異なった原理で行われるということが分かっている²⁵。1度しか選択を行わない場合には協力関係が成立しない傾向が高いが、繰り返しての選択の場合には「協力」が当初は低下する傾向があるが、次第に増加するようになり、結局は1回限りの場合よりも強力度が高くなる傾向にあるという。

これは Pruitt et al (1977) による「目標／期待理論」と呼ばれるものがもとになっており、そこでは相互協力が長期的には利益になるということを理解し、かつ相手が自分につけ込まないであろうという信頼感（実際には安心感）の醸成が前提となっている。また、Axelrod (1984) では、非協力性が高い相手同士であっても、相手の非協力の後には自分も非協力を、相手の協力の後には自分も協力を、という「応報戦略」によって相互協力が達成されることが示されている。

こうして、例えば人的な信頼関係が企業間になかった場合でも、安心関係を軸として、協力的な関係が構築される可能性が生じることになる。そして、このように短期的な利益を逃すことになっても、同一の相手との関係を継続する、あるいは継続しようとしている場合、この関係がコミットメント関係と定義づけられる²⁶。心理学的には互いに心理的な好意を抱いている状況を指すことも多いが、ここでは企業間関係にも応用することを前提とする。人的関係においても、コミットメント関係の結果として、互いに好意を抱くこともあるということについては否定しないが、こうした感情そのものを指してはいないものとする。

ただし、コミットメント関係は信頼からすなわち導かれるものではないことには注意が必要である。それは前述の囚人のジレンマ実験によっても明らかであろう。すなわち、目標／期待理論によって、相互協力による長期的利益の期待と、相手が安心できるという前提、あるいはそのいずれも

24 ある犯罪の容疑者として、AとBとの2人が別件で逮捕されたが、事件解決には容疑者の自白が必要である。自白を促すためにAとBそれぞれに司法取引を行い、2人とも自白をすれば10年程度、2人ともしらを切り続ければ1年程度、片方が自白し片方がしらを切り続けた場合は自白した方は不起訴、しらを切り続けた方は無期懲役、という条件のもとで、双方がどのような行動を取るかについての研究。これが発展して、2者間の「協力」、「非協力」の選択と結果としての「利得」との関係について研究が進んでいる。

25 Axelrod (1984)、Yamagishi (1995) などに詳しい。

26 Emerson (1976) 他の定義を参考にした。

期待できないとした場合の応報戦略の発動によって、コミットメント関係は構築されることになる。ここから信頼関係へと昇華するためには、能力と意図とに対する期待がさらに付け加えられる必要がある。ここにサービスの不安定性をコミットメント関係とその前提となる安心関係、そして昇華した場合の信頼関係とによって補完する可能性が見えてくるのである。

サービスのよう不安定性の高い媒介を前提とした場合、ある時点での消費者の満足如何にかかわらず、コミットメント関係によって長期的な利益に対する期待が生じることがある。その場合にそこで協働関係がよりスムーズに行われるようになると、互いの安心感が高まり、互いに能力と意図とに対する期待も高まってゆき、やがて提供側と被提供側との間での信頼関係が醸成されるようになる可能性が高い。一方で、サービスの中でも不安定性が高くないものを媒介とした関係においては、その取引の交換そのものに焦点が当てられるため、コミットメント関係は成立しにくい可能性が高い。これは提供側と被提供側との関係がポイントにもなる²⁷。提供側と被提供側との間には、予めルールを設定して互いの関係性を調整・維持する関係であるルールの関係と、ルールを設定せずその時々によって互いに共通意図を見出し、これに基づいて関係性を作り出し、かつこれを調整・維持する関係であるプロセス的关系とが存在する。両者が協働する場合には、画一化されたルールの関係のサービスよりも、プロセス的关系の構築によって満たされる方向へとより一層ニーズが移行してゆく傾向が高くなるので、こうした点に提供側は対応してゆかなくてはならない。このようなプロセス的关系の場合においては、関係についての意識が極めて重要な問題となる。

IV. サービスとホスピタリティ

サービスはプロセスであるから、提供側と被提供側との関係性が極めて重要となることは繰り返して述べてきた。プロセスの提供において、コミットメント関係を結び、それがやがて安心関係を経て信頼関係へと転じてゆくことが、お互いの利益になってゆくためである。

しかし、例えば一生に一度しか接しない提供者と被提供者の間のサービスもあるかもしれない。東京のシティ・ホテルには世界中からVIPが来訪する。彼らは一生に何度、東京を訪れ、そのうちに何度、そのホテルを訪れ、さらにそのうちに何度、そのスタッフと接するのであろうか。こうした場合でも、サービス・スタッフはコミットメント関係や安心関係そして信頼関係を作ろうと努めるケースも多いであろう。結論から先に言えば、このようにサービス・エンカウンターにおける接点をマネジメントしてゆくの、ホスピタリティ・マネジメントであると考えられる。いわばこのような、コミットメント関係や安心関係を信頼関係にする、という昇華に対して、ホスピタリティは前提となっていると考えられよう。

ホスピタリティに関連するキーワードとしては、倫理、精神、行為、行動、関係、機能、といっ

27 以下の「関係」に関しては上原（1985）、pp.12~14を参考にした。

たものが挙げられる²⁸。こうしたことを踏まえて考えると、ホスピタリティとは「より高次元の関係性を築くべく、相互に持つ精神とそれに伴って応用的に行われる行為」²⁹であると考えられる。かつては巡礼者に一宿一飯の恩義を与えたことがその起源であるとも言われているが、そのプロセスにおいても、怪しげな巡礼者に対して、最初から親切に対応していたとは限らないであろう。まして当時は今よりもはるかに治安も良くないという時代である。しかしながらこうした状況でも、だんだんと巡礼者を遇する回数が増えるにつれて、先に見た囚人のジレンマ実験で示されたように、「協力」を選択することが多くなっていったと考えられよう。

これまでのホスピタリティ研究においては、人と人との接点において、なぜこうした「あたたかいもてなし」をすべきであるのか、その根源的理由に関しては明らかにされることはなかったが、この囚人のジレンマ実験のような状況が過去に起きていたと想定すると、シンプルに考えることができるだろう。非協力の選択による機会主義的行動だけでは得られない満足が、協力することで得られれば、特に長期的には何らかの協力行動への志向が生じてくるということである。

一方で人間は、人を信頼するのは好ましいことであるとは思いつつ、人に騙されたり搾取されたりしないように気をつけていなくてはならないと考えていて、あまり簡単に人の言葉を信用する人間を見ると心配になったりもする。

ただ、山岸（1998）によると、安定的でない関係の場合には、特定の相手が信頼に値する行動をとるかどうかをより正確に予測できる傾向が高いという（p.8）。かつての巡礼者たちが巡礼していた時代のように、安定的でない関係が多々見受けられた状況では、他人を信頼できるかどうかを見分ける感受性とスキルがより身につけやすかったのではないかと考えられる。現代でも、こうした感受性やスキルを身につけた上で、他人は信頼できるものという前提をもって接することができるような人間が、サービス提供には向いているのかもしれない。さらに言えば、不安定な関係が常に再生産されるサービス・エンカウンターに在ることによって、提供側のスタッフは常に不安定な状況に置かれていることになり、それがさらに予測能力の向上へとつながってゆくことになるのである。

プロセスをスペック化して一つ一つ価格をつけることが可能な場合には、これはそのまま「サービス」であると見做せるであろうが、プロセスの不安定度が高く、かつ協働が必要となる場合には、そのような取引は難しいであろう。ここで、初めての接点においても、相手との長期的な関係を意識してサービスが行われると、その関係は「ホスピタリティ」な関係であると考えられるだろう。たとえ1度きりの関係に終わってしまうのだとしても、コミットメント関係→安心関係→信頼関係という流れを意識しつつ、まずは相手を信頼して行動をするという状況が、「ホスピタリティ」であると言える。

実はこうした関係は、そのサービスを受けた人間にとっても、次の機会での信頼へのモチベーシ

28 佐々木他（2009）、p.4、徳江（2008b）、p.46

29 佐々木他（2009）、p.5、徳江（2008b）、p.46

ョンに、大いにつながることであろう。そして現代のような情報化社会においては、これがまた「口コミ」で伝播してゆくということも忘れてはならない。それがそのまま「信頼のネットワーク」として広がり、信頼関係が重層化してゆくことになる³⁰。

おわりに

このようにして、サービスの提供側と被提供側との間に信頼関係が築かれたとしても、いつまたどちらかの「裏切り」によって、その関係が破綻しないとも限らないことは言うまでもない。だが、人間の精神構造には、他者一般に対するいわば「一般的信頼」とでも言えるものが存在している。そうであるからこそ、コミットメント関係や安全関係、さらには信頼関係を結ぶことが行われてきたと言えるのであろう。

現実にはサービスの競争力の付加要素として、こうした「ホスピタリティ」的な考え方が導入されているケースが多いようであるが、実は人間同士の関係性の根源にその大本があると考え、これからのサービス提供に対して、さらなる知見が得られる可能性が見えてくるであろう。

気に入らない人間であろうと、サービス・エンカウンターで接点ができた場合には、サービス提供側のスタッフは相手を満足させなければならない。そしてそこからコミットメント関係→安心関係→信頼関係と発展してゆくためには、みずから「社会的知性」³¹を備える必要が出てくる。人は「サービス」という「仕事」に就くのではなく、「サービス」という「生き方」を選択している、と言えるのかもしれない。

(とくえ じゅんいちろう・本学非常勤講師)

参考文献

- Akerlof, G. A. (1970), "The Market for 'Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, 84, pp.488-500
- Anderson, E. & R. L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51 (October)
- Anderson, E. & B. Weitz (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Dyads", *Marketing Science*, 8 (4)
- Anderson, J. C. & J. A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 51 (October)
- Anderson, J. C., H. Håkansson & J. Johanson (1994), "Dyadic business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, 58 (October)
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books
- Barber, B. (1983), *The Logic and Limit of Trust*, Rutgers University Press
- Cook, K. S., G. Fine, & J. House (1995), *Sociological Perspectives on Social Psychology*, Allyn and Bacon
- Crosby, L. A. & N. Stephens (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry", *Journal of Marketing Research*, 24, 4 404-411

30 B to Bにおける企業群のネットワークについては、Håkansson et al. (2000) に詳しい。

31 山岸 (1998) において、信頼と社会的知性との関係については詳述されている。「対人関係を処理する能力」として、「社会的知性」を据えている。

- Emerson, R. M. (1976), "Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, No.2, pp.335-362
- Erikson, E. H. (1963), *Childhood and Society*, 2nd ed., W.W. Norton
- Grönroos, C. (2000a), "Relationship Marketing : The Nordic School Perspective", Sheth et al (2000)
- Grönroos, C. (2000b), *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach*. 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Håkansson, H. (1982), "An Interaction Approach", *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, Inc.
- Håkansson, H. & I. J. Snehota (2000), "The IMP Perspective : Assets and Liabilities of Business Relationships", Sheth et al. (2000)
- Hardin, R. (1991), "Trusting Persons, Trusting Institutions", in Zeckhauser (1991), pp.185-209
- Hardin, R. (1992), "The Street-Level Epistemology of Trust", *Politics and Society*, No.21, pp.505-529
- Kollock, P. (1994), "The Emergence of Exchange Structures : An Experimental Study of Uncertainty, Commitment, and Trust", *American Journal of Sociology*, No.100, pp.313-345
- Kotler, P. (1980), *Principles of Marketing*, Prentice-Hall
- Luhmann, N. (1979), *Trust and Power*, Wiley
- McKenna, R. (1991), *Relationship Marketing : Successful Strategies for the Age of the Customer*, Perseus Books (三菱商事株式会社情報産業グループ訳 (1992)、『ザ・マーケティング「顧客の時代」の成功戦略』、ダイヤモンド社)
- Peppers, D. & M. Rogers (1993), *The One to One Future*, Doubleday (井関利明監訳 (1995)、『ワン・トゥ・ワン・マーケティング』、ダイヤモンド社)
- Pruitt, D. G., & M. J. Kimmel (1997), "Twenty Years of Experimental Gaming : Critique, Synthesis, and Suggestions for the Future", *Annual Review of Psychology*, No.28, pp.363-392
- Rotter, J. (1967), "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust", *Journal of Personality*, No.35, pp.651-665
- Rotter, J. (1971), "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust", *American Psychologist*, No.26, pp.443-452
- Rotter, J. (1980a), "Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility", *American Psychologist*, No.35, pp.1-7
- Rotter, J. (1980b), "Trust and Gullibility", *Psychology Today*, No.102, pp.35-42
- Schulz, U., W. Alberts, & U. Müller (1994), *Social Dilemmas and Cooperation*, Springer-Verlag
- Yamagishi, T. (1995), "Social Dilemmas", in Cook et al. (1995), pp.311-335
- Yamagishi, T., N. Hayashi, & N. Jin (1994), "Prisoner's Dilemma Network : Selection Strategy versus Action Strategy", in Schulz et al. (1994), pp.233-250
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press
- Woolf, B. P. (1996), *Customer Specific Marketing : The New Power in Retailing*, Teal Books (中野雅司訳 (1998)、『顧客識別マーケティング』、ダイヤモンド社)
- Zeckhauser, R. J. (1991), *Strategy and Choice*, MIT Press
- 上原征彦 (1985)、「サービス・マーケティングの本質とその日本的展開」、『マーケティングジャーナル 1985年4月号』、日本マーケティング協会
- 上原征彦 (1999)、『マーケティング戦略論』、有斐閣
- 久保田進彦 (2003)、「リレーションシップ・マーケティング研究の再検討」、『流通研究』第6巻第2号、日本商業学会
- 久保田進彦 (2007)、「リレーションシップ/コミュニティ研究の発展：広告コミュニケーション戦略への示唆」、『日経広告研究所報』、第41巻第5号
- 佐々木茂・徳江順一郎 (2009)、「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」、『産業研究』、第44巻第2号、高崎経済大学附属産業研究所
- 嶋口充輝 (1994)、『顧客満足型マーケティングの構図—新しい企業成長の論理を求めて』、有斐閣
- 嶋口充輝、和田充夫、池尾恭一、余田拓郎 (2004)、『マーケティング戦略』、有斐閣

- 田中滋監修・野村清 (1996)、『サービス産業の発想と戦略 ―モノからサービス経済へ― (改訂版)』、電通
- 徳江順一郎 (2008a)、「リゾート・ホテルの変遷」、『日本地域政策研究』、第6号
- 徳江順一郎 (2008b)、「飲食サービスとホスピタリティ」、『高崎経済大学論集』、第51巻第2号
- 徳江順一郎 (2008c)、「ホテルの市場構造に関する一考察」、『ツーリズム学会誌』、第8号
- 山岸俊男 (1998)、『信頼の構造』、東京大学出版会
- 山岸俊男・山岸みどり・高橋伸幸・林直保子・渡部幹 (1995)、「信頼とコミットメント形成―実験研究」、『実験社会心理学研究』、No.35、pp23-34
- 野村清 (1984)、「サービス・マーケティングの新しいフレームを求めて」、『マーケティングジャーナル』、1984年1月号、日本マーケティング協会