

# HOSPITALITY MANAGEMENT

Vol.15 No.1 2026

C O N T E N T S

## Preface

SUZUKI, Nobuyuki

## Research Notes

Research on the Prospects for Business Model Shifts in Japan's Airline Sector

KIZAKI, Eiji

Study on Hospitality Management from the Perspective of Customers'

Praise Seeking Need

NASU, Kazutaka

ホスピタリティ・マネジメント

Hospitality Management

Vol.15 No.1 2026

第15卷第1号

# ホスピタリティ・マネジメント

## HOSPITALITY MANAGEMENT

Vol.15 No.1 2026

第15卷第1号

C O N T E N T S

## 卷頭言

紀要『ホスピタリティ・マネジメント』第15卷第1号の発行に  
向けて ..... 鈴木 信幸 i

## 研究ノート

日本の航空事業における業態変化の可能性に関する研究  
..... 木崎 英司 1顧客の賞賛獲得欲求から考えるホスピタリティ・マネジメント  
に関する考察 ..... 那須 一貴 11

---

---

## 卷頭言

# 紀要『ホスピタリティ・マネジメント』

## 第15巻第1号の発行に向けて

2025年の夏は「猛暑日」や「熱中症対策」といった言葉が飛び交いました。一方で、国内の動きを見渡しますと、さまざまなホスピタリティビジネスにとっては、日本各地の夏季イベントや大阪万博など、インバウンド需要を含む好機の事業展開にチャレンジできた時季もありました。

今年度の発行では、厳正に査読した論文2編を掲載することができ、1つは日本の航空産業の今後進展について多元的に考察した論文、もう1つは顧客側・需要側に想定できる賞賛獲得欲求に着眼したホスピタリティ・マネジメントについて考究した論文となります。どちらも読み応えある内容ですので、是非とも、ご参照ください。

最後に、今年度末にて、経営学部ホスピタリティ・マネジメント学科の原仁司教授が定年退職なさいます。ご専門は日本文学であり、有意義な大学教養教育を教授することに加え、持ち前の人望と見識により、長いこと経営学部長も務められました。少し早めの惜しまれる退職と思えますが、原教授の今後のご活躍とご健勝、心よりお祈り申し上げます。

2026年3月31日

経営学部長 鈴木信幸



# 日本の航空事業における業態変化の可能性に関する研究

Research on the Prospects for Business Model Shifts in Japan's Airline Sector

木崎 英司\*

KIZAKI, Eiji

---

- 1. はじめに
- 2. 先行研究及び情報の整理
- 3. 業態変化の成功事例とその応用について
- 4. 結 び

---

## 1. はじめに

航空事業の主目的は、人の移動と物流であるが、現代においても物流の主役は船舶であり、航空機には時間的優位性はあるものの物量の観点から航空機が完全に船舶にとってかわることは難しい。また、航空事業には、為替や燃油価格の変動、戦争や経済危機、災害や感染症の拡大等、外部環境要因に影響を受けるところが大きく、事業の工夫

や努力だけでは解決することができない構造上の課題が存在する。最近では2020年1月にWHOが「国際的な緊急事態」を宣言してから、日本の厚生労働省が2023年5月8日に感染法上の位置づけを5類に移行するまでの間、人の移動が制限されていたことから新型コロナウィルス感染症は全世界的に航空会社の経営に多大な影響を与えた<sup>1)</sup>。

国土交通省観光庁の資料によれば、日本では、観光立国を掲げ訪日外国人数は2012年から2019年まで年々増加傾向により、2019年には過去最高の3188万人に到達したが、その後、新型コロナウィルス感染症の流行により大きく減少したものの2024年には3687万人と過去最高を更新した<sup>2)</sup>。

その一方で、これまで航空事業の収入においてその一翼を担っていたビジネス需要においては、コロナ禍に始まったオンラインによる業務がある程度定着し、国内出張や海外出張がオンライン会

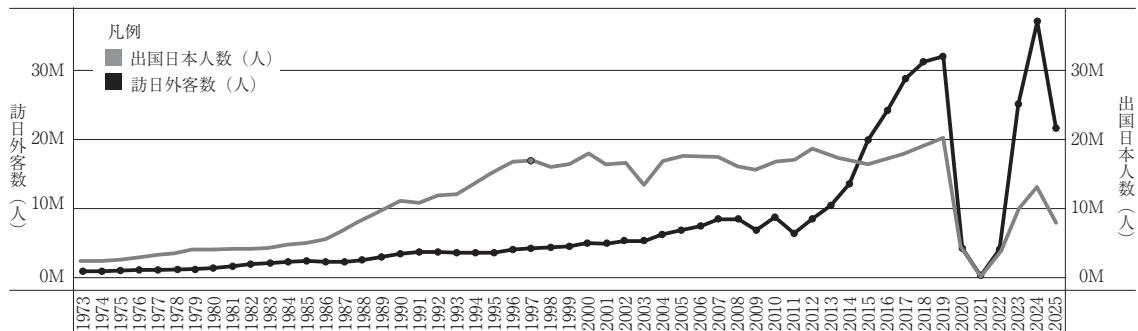
\* 本学経営学部 経営学科 教授

1) 厚生労働省 HP「新型コロナウィルス感染症の5類感染症移行後の対応について」

URL : <https://www.mhlw.go.jp/stf/corona5rui.html> (2025年4月4日閲覧)

2) 國土交通省観光庁 HP「訪日外国人旅行者数・出国日本人数の推移」

URL : [https://www.mlit.go.jp/kankoch/tokei\\_hakusyo/shutsunyukokushasu.html](https://www.mlit.go.jp/kankoch/tokei_hakusyo/shutsunyukokushasu.html) (2025年4月4日閲覧)



出典：日本政府環境局 Hp

図1 年別訪日外客数および出国日本人の推移<sup>3)</sup>

議に置き換えられることでビジネス目的の旅行者の動向はコロナ前後で変化している。

この状況変化は今後もコロナ前に戻ることはなく、このまま定着すると考えられる。観光産業、とりわけ航空会社は、外部環境の様々な影響を受けやすい事業であり、感染症のみならず、経済的危機や戦争、紛争などのような地政学的な危機、大きな天災による災害などは今後も世界的に発生する可能性がある。このように社会環境の変化に応じて柔軟に事業を継続することができるよう、航空事業者が本業でこれまでに培った経験を活かし、新たな業態への変化を含め事業の多様化が求められていると考える。これまでの先行研究においては、需要の変化についての整理や航空事業がこれまで通り継続し発展していく上で取り組むべき方向性を示唆した研究はあるが、本研究においては、航空会社が、これまでに培った技術や経験、情報等を有効に活用し、外部環境の変化による事業への影響を極小化し、航空事業として繁栄しつつ新たな視点から事業として継続する方向性を検討したい。なお、本稿では航空機製造にかかる事業を除き、航空輸送事業分野に特化して考察することとした。

3) 日本国政府観光局 HP「日本の観光統計データ」

URL : <https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--travelers--transition> (2025年7月24日閲覧)

4) 中央大学経済研究所年報 第54号 (2022) pp. 147-160

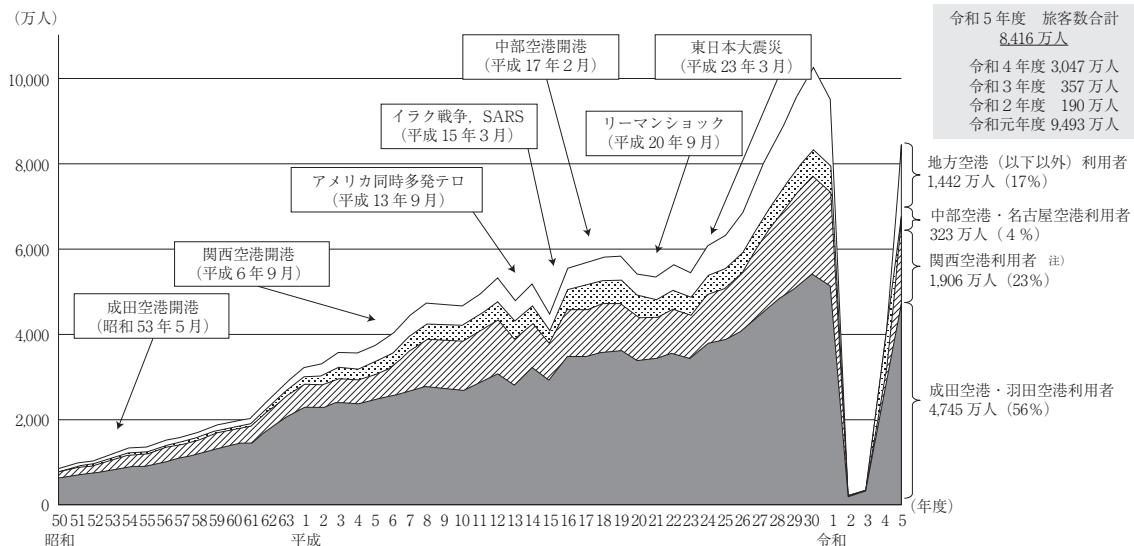
5) 東京大学未来ビジョン研究センター IFI Working paper No 5 「ポストコロナ社会において航空が果たすべき役割を考える」 (2021) p. 7

## 2. 先行研究及び情報の整理

国土交通省資料や先行研究を整理しながら日本の航空事業を取り巻く環境を整理し、日本の航空会社が示している情報を分析して、航空事業がおかれている状況を考察する。

閑林 (2022) は、ポスト・コロナを踏まえて始まった新たな技術革新について紹介している。ドローンや『空飛ぶクルマ』と呼ばれる無人・有人の小型飛行機について新たな枝葉としての分野の創設と論じている<sup>4)</sup>。また、李家 (2021) は、ポストコロナ時代には、コロナ禍からの回復に合わせて、航空機の環境適合性の重要度が増すことは必須の状況であると論じている<sup>5)</sup>。すなわち、日本の航空事業においては、既存の航空機による旅客輸送の時代からその次の時代にシフトしているという重要な示唆を与えられた。

また、国土交通省資料の国際航空旅客輸送の動向 (図2) で分かる通り、日本の航空事業は、これまでにも世界的に発生する様々なイベントの影響を直接的に受けてきた。特に航空事業に大きな



出典：国土交通省 Hp

図2 國際航空旅客輸送の動向<sup>6)</sup>

影響を与えたものとしては、平成13年9月に発生したアメリカ同時多発テロ、平成15年3月に発生したイラク戦争やSARSといった感染症、平成20年9月に発生したリーマンショックによる経済的な危機、平成23年3月に発生した東日本大震災、令和2年にWHOが「国際的な緊急事態」を宣言した新型コロナウィルスの影響はこれまでにない長期にわたり令和6年まで影響を与え続けた。

日本航空株式会社第72期有価証券報告書によれば、事業等のリスクとして以下の9項目を挙げている<sup>7)</sup>。

#### (1) 【事業等のリスク】

- ① 世界的な疫病の蔓延拡大に関するリスク  
(短期的・中長期的な事業環境変化による)
- ② 自然災害や気候変動に関するリスク (自然災害等・気候変動による)
- ③ 国際情勢や経済動向等の外部経営環境に関するリスク (外部経営環境・競争環境による)

#### 6) 國際航空旅客輸送動向

国土交通省 航空 航空輸送の動向（昭和50年度～令和5年度）

<https://www.mlit.go.jp/koku/content/001763887.pdf> (2025年4月10日閲覧)

7) 日本航空株式会社第72期有価証券報告書（提出日2021年6月18日）「事業等のリスク」

る)

- ④ 航空機導入に関するリスク
- ⑤ 市況変動に関するリスク (燃油価格の変動、為替変動、資金・金融市場・財務による)
- ⑥ 航空安全に関するリスク
- ⑦ 法的規制・環境規制・訴訟に関するリスク  
(法的規制・環境規制・訴訟による)
- ⑧ IT (情報システム), 顧客情報の取り扱いに関するリスク
- ⑨ 人材・労務に関するリスク

このように、航空会社では、様々な外部環境要因によるリスクを想定しており、今後においてもこれらのリスクの発生は想定しているものの、その予測は難しい。

航空会社は今後も経営において感染症、災害、戦争や紛争、テロといった国際情勢の変化、原油相場や為替の変動等の経済状況、法規制の引き締めや緩和、IT技術の進化等々の外部環境変化の影響を受ける可能性があるリスクを想定しており、

航空事業において外部環境変化における影響を最小限にとどめて安定的に事業を継続する方向性を検討する時期に来ていると考えられる。

## (2) 日本の航空会社の経営指標等の推移

ここでは、日本のメガキャリアである全日本空輸株式会社（以下 ANA）と日本航空株式会社（以下 JAL）の有価証券報告書より、2018年～2024年までのそれぞれの会社の経営指標の推移を検証していきたい。まず、全日本空輸株式会社（単体）の業績推移では、（表1）のようにコロナ

感染症流行前の70期までは売上高、経常利益ともに安定的な水準を維持しているもののコロナ感染症の影響で旅客数が大幅に減少した71期には売上高、経常利益ともに大幅に減少し、72期の2022年3月には、大底となる業績となっている。その後、2023年からの業績は回復傾向に向かうものの最新の74期でもコロナ前の水準まで戻っていない。また、71期には公募増資による3321億円の資本増強を行っている。

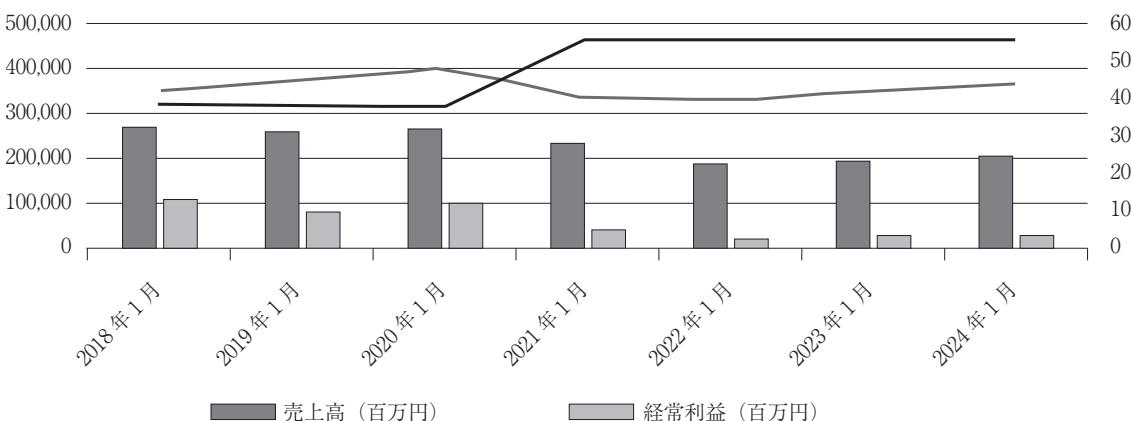
次に日本航空株式会社（単体）の業績推移においても（表2）のとおり、コロナ感染症流行前の

表1 全日本空輸株式会社(単体)業績推移<sup>8)</sup>

第一部【企業情報】第1【企業の概況】1【主要な経営指標等の推移】(2) 提出会社の経営指標等の資料より抜粋し筆者作成

全日本空輸	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
	68期	69期	70期	71期	72期	73期	74期
売上高（百万円）	267,763	255,109	268,895	233,665	189,654	195,361	199,972
経常利益（百万円）	108,406	86,613	97,522	41,543	19,900	24,255	26,821
資本金（百万円）	318,789	318,789	318,789	467,601	467,601	467,601	467,601
自己資本比率（%）	42.2	44.7	48.3	40.3	39.8	42.3	44.3
備 考				公募増資資本 増強3321億			

出所：全日本空輸株式会社第72期～第74期有価証券報告書より抜粋筆者作成



出典：全日本空輸株式会社第72期～第74期有価証券報告書より抜粋筆者作成

図3 全日本空輸株式会社(単体)業績推移<sup>9)</sup>

8) 全日本空輸株式会社第72期有価証券報告書（2022年6月21日提出）第73期有価証券報告書（2023年6月28日提出）第74期有価証券報告書（2024年6月28日提出）より抜粋し筆者作成

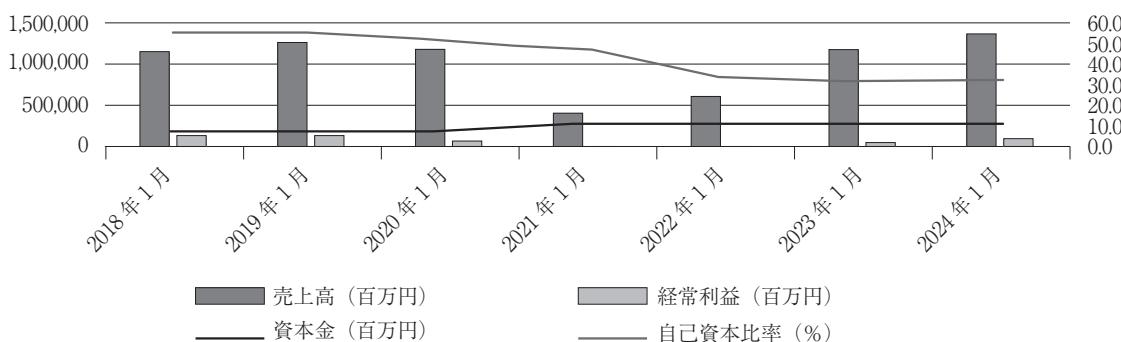
9) 全日本空輸株式会社第72期有価証券報告書（2022年6月21日提出）第73期有価証券報告書（2023年6月28日提出）第74期有価証券報告書（2024年6月28日提出）より抜粋し筆者作成

表2 全日本空輸株式会社(単体)業績推移<sup>10)</sup>

第一部【企業情報】第1【企業の概況】1【主要な経営指標等の推移】(2) 提出会社の経営指標等の資料より抜粋し筆者作成

日本航空	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
	68期	69期	70期	71期	72期	73期	74期
売上高(百万円)	1,149,739	1,248,681	1,167,718	400,255	600,319	1,161,145	1,361,2813
経常利益(百万円)	126,883	134,978	64,366	△349,280	△241,264	43,455	102,621
資本金(百万円)	181,352	181,352	181,352	273,200	273,200	273,200	273,200
自己資本比率(%)	55.3	54.8	51.1	46.7	33.3	31.4	32.2
備 考				公募増資資本 増強1829億			

出所：日本航空株式会社第71期～第75期有価証券報告書より抜粋筆者作成



出典：日本航空株式会社第71期～第75期有価証券報告書より抜粋筆者作成

図4 日本航空株式会社(単体)業績推移<sup>11)</sup>

71期までは ANA 同様に売上高、経常利益とともに安定的な水準を維持しているもののコロナ感染症の影響で旅客数が大幅に減少した72期には売上高、経常利益とともに大幅に減少し、ANA より 1 年早く 72 期の 2021 年 3 月に、大底となっている。その後、2022 年からの業績は回復傾向に向かい 74 期からはほぼコロナ前の水準まで戻っているが、72 期には ANA 同様に公募増資による 1829 億円の資本増強を行っている。

### (3) 日本国内における大手航空会社の方針に関する分析

これまで考察してきたようにコロナ感染症の流

10) 日本航空株式会社第71期有価証券報告書（2020年6月22日提出）第75期有価証券報告書（2024年6月19日提出）より抜粋し筆者作成

11) 日本航空株式会社第71期有価証券報告書（2020年6月22日提出）第75期有価証券報告書（2024年6月19日提出）より抜粋し筆者作成

行が航空会社の経営に与えた影響は長期にわたり、しかも甚大だったといえるが、先に述べたように航空事業を継続するにあたり今後も様々なイベントリスクを想定せざるを得ない。また、それは航空会社もリスクとして見込んでおり、それは、本稿 2-(1)【事業等のリスク】で述べたとおりである。

- ① 日本の航空会社では、JAL が本業の航空事業に加えて「マイル・ライフ・インフラ」(マイル／金融・コマース事業／受託事業)として、「日常での発行マイル数増」「非日常でのマイル利用機会拡大」「事業領域の拡大」「コマース事業拡大」「JALUX 非航空領域の

拡大」「受託便数の拡大」「生産性向上」を上げている。基本的には、所謂JAL経済圏の確立を目指すことを掲げているものと考えるが、ここで述べられている「生産性向上」とは自社運航同様に、自動チェックイン機や自動手荷物預け機などの空港手続きのセルフ化の促進を指しており、人を機械に置き換えることで効率化を促進する施策といえる。また、「JALUX 非航空領域の拡大」とは、フーズビバレッジ事業の販路拡大／不動産事業をはじめとしたライフサービス事業の強化を指している。また、「コマース事業拡大」とは、JAL Mail・機内販売・ふるさと納税等でのLife Status プログラムと連携した顧客層の拡大とロイヤリティの向上を指している<sup>12)</sup>。

また、同社は、本業の延長として「マイル・ライフ・インフラ」(エアモビリティ)として、「空飛ぶクルマ事業」「ドローン事業」「宇宙事業」を上げている<sup>13)</sup>。ここで述べられている「空飛ぶクルマ事業」「ドローン事業」については、これまでに培ってきた航空会社の知識と経験を活かすことが出来るため、事業領域としては参入障壁が高く、陸運をはじめとした他業種からの参入は容易ではない。従って、航空会社が参入するには比較的優位な状況にはあるものの、人を乗せた空飛ぶクルマや物流としてのドローンが街中を自由に飛び交い、新規の事業として成立するまでには安全性の担保とそれを裏付ける法的な課題を解決する必要がある。

② 一方で、ANAも今後の事業展開の在り方に言及している。ANAは『ANA経済圏「マイルで生活できる世界」』を掲げており、

ANA経済圏を確立し、グループ全体の持続的な成長に向けての取り組みといえる。それに加えてノンエア事業戦略として中核事業「旅行・商社・物流」で事業の拡大を目指し、「地域創生・不動産・研修・建物設備等」で利益の安定創出と構造改革の推進を目指している。また、「エアモビリティ・ドローン・宇宙」において事業化の推進の検討を掲げている<sup>14)</sup>。これらはいずれもJAL同様の施策といえ、今後における課題も同様であり、次のリスクまでに十分な準備をするのは困難であり、更に踏み込んだ方向性を示す必要があると考える。

### 3. 業態変化の成功事例とその応用について

#### (1) 富士フィルムの業態変化におけるアンゾフのマトリクスによる分析

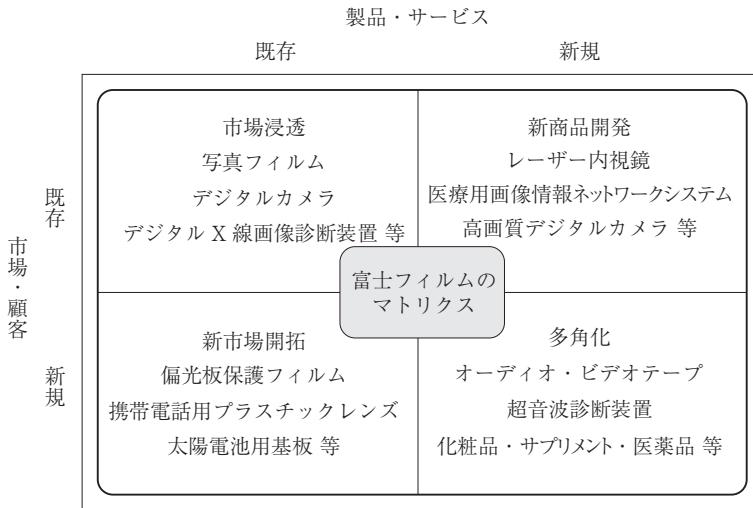
富士フィルムは1934年の創業以来、写真フィルムの生産販売を行ってきた。科学技術の進歩から、カメラはフィルムカメラからデジタルカメラに進化発展を遂げたが、それに伴い本業だった写真フィルムの需要は減少していく。2000年に入り、その流れの中で企業の存続をかけ、下記の図5に示す通り既存の市場に提供していた既存の製品で培った研究資源をもとに既存の市場に新規の製品提供を行うことに加え、医薬品や化粧品といった新規の市場に新規の製品を提供することで今まで事業拡大を図っている。

アンゾフのマトリクスとは、市場と製品を新規・既存に分け四象限で表される経営戦略における分析手法であるが、富士フィルムの業態変化についてでは以下のように分析することができる。

12) 日本航空株式会社「2021-2025 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025」p. 10

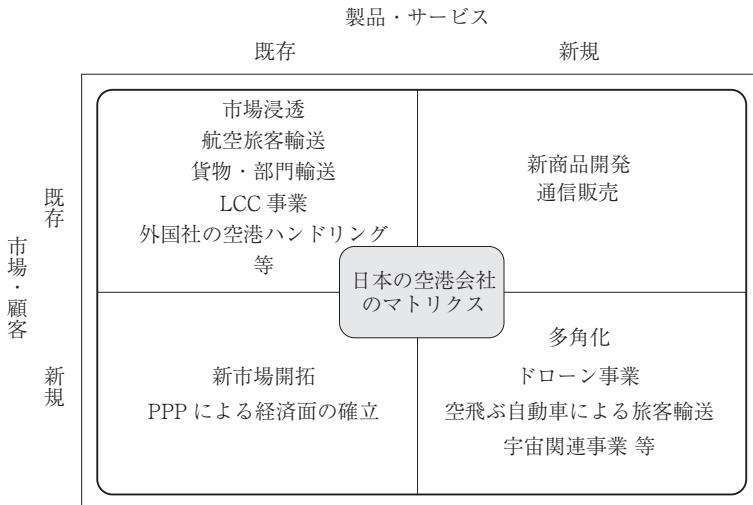
13) 日本航空株式会社「2021-2025 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025」p. 11

14) 全日本空輸株式会社 ANA HOLDINGS NEWS「2023-2025年度 ANA グループ中期経営戦略について」p. 5



出典：古森重隆著、「魂の経営」、東洋経済社 p. 61 四象限マップより抜粋し筆者作成

図5 富士フィルムのアンソフのマトリクス<sup>15)</sup>



出典：日本航空株式会社「2021-2025 JAL グループ中期経営計画ローリングプラン2025」より筆者作成

図6 日本の航空会社におけるアンソフのマトリクス<sup>16)</sup>

## (2) 日本の航空会社を取り巻く外部環境変化にともなう業態変化の方向性

日本の航空会社は創業から既に75年を経過しているが、日本の航空事業を取り巻く環境は大きく変化しており、その変化は今後においてもますます加速していくことが予想できる。少子高齢化に

よる生産年齢人口の減少やコロナ禍を境に定着したりモートワークの普及拡大によるビジネス需要の減少は現実的なものとなり、日本の航空会社は事業継続のために臨機応変に周辺環境の変化に適応していく事が求められている。また、その一方で、訪日外国人数は過去最高を更新しており、観

15) 古森重隆著、「魂の経営」、東洋経済社2013年 p. 61 四象限マップより抜粋し筆者作成

16) 日本航空株式会社「2021-2025 JAL グループ中期経営計画ローリングプラン2025」p. 11

光需要は今後も伸び続けることが予想できる。このような環境下において、日本の航空会社が業態変化をしながら事業を継続する可能性を以下にまとめ検証したい。

### (3) 日本の航空会社における業態変化の方向性に関する検証

日本の航空会社が持続的に事業を継続していく為には、外部の環境変化に適応した一定の変化が必要となるが、航空会社がこれまでに培ってきた技術の蓄積と経営ノウ・ハウを活用しつつその方向性を検討していく必要がある。上記図6での新商品開発・新規市場開拓・多角化の具現化が重要であるが、新商品開発においては、日本の航空会社の上顧客は、比較的に高所得者層で構成されており、この利用者情報は航空会社にとって非常に貴重な情報といえる。航空会社は航空機を利用する既存の上顧客に対して、上顧客が求めている航空関連以外の新規商品を積極的に提供していくことは有効な手段の一つと考えられる。また、新市場開拓においては、既に行われているとおり、航空会社のハウスカードの保有者数を増やすことで航空機サービスを利用しない顧客層を獲得し、航空会社の経済圏の中で生活を完結することができる構造の構築は今後において事業を維持していく上で重要な要素となる。なお、多角化については、これまでに航空会社が培ってきた技術的な蓄積を基盤に、新規参入事業では追随することが困難な安全に関わる側面を行政上の手続きや理解、また顧客の抱く安全に関する信頼の認識を担保しつつ導入することが期待できる。

## 4. 結 び

本研究を通して、今後において日本の航空会社が航空事業を持続的に継続していく為には、既存

の航空旅客事業及び航空貨物事業の一本足経営からこれまでに培ってきた技術的、経営ノウ・ハウを活用した多角的な分野への事業展開が必要であると考える。また、既存の航空事業においても、日本の市場が航空会社に期待してきた高品質高付加価値のサービスの内容を再度精査し、可能な部分は機械化による無人化を進めつつ、空港サービス、客室サービス企画管理業務部門等、安全運航に関わる現業部門を除いた間接部門を組織アウトソーシングにより効率化を促進するなどの効率化を推進していく必要があると考える。

以上

## 5. 参考文献

- ・厚生労働省 HP「新型コロナウィルス感染症の5類感染症移行後の対応について」  
URL : <https://www.mhlw.go.jp/stf/corona5rui.html> (2025年4月4日閲覧)
- ・国土交通省観光庁 HP「訪日外国人旅行者数・出国日本人数の推移」  
URL : [https://www.mlit.go.jp/kankochō/tokei\\_hakusyo/shutsunyukokushasu.html](https://www.mlit.go.jp/kankochō/tokei_hakusyo/shutsunyukokushasu.html) (2025年4月4日閲覧)
- ・国土交通省 HP 航空 航空輸送の動向（昭和50年度～令和5年度）  
URL : <https://www.mlit.go.jp/koku/content/001763887.pdf> (2025年7月25日閲覧)
- ・吉森重隆著、「魂の経営」、東洋経済社 2013年 p. 61
- ・全日本空輸株式会社第72期有価証券報告書 (2022年6月21日提出)
- ・全日本空輸株式会社第73期有価証券報告書 (2023年6月28日提出)
- ・全日本空輸株式会社第74期有価証券報告書

(2024年6月28日提出)

- ・全日本空輸株式会社 ANA HOLDINGS NEWS  
「2023-2025年度 ANA グループ中期経営戦略について」p. 5
- ・中央大学経済研究所年報 第54号 (2022) pp. 147-160
- ・東京大学未来ビジョン研究センター IFI  
Working paper No. 5 「ポストコロナ社会において航空が果たすべき役割を考える」 p. 7
- ・日本航空株式会社第71期有価証券報告書 (2020年6月22日)
- ・日本航空株式会社第72期有価証券報告書 (2021年6月18日提出) 「事業等のリスク」
- ・日本航空株式会社第75期有価証券報告書 (2024年6月19日提出)
- ・日本航空株式会社「2021-2025 JAL グループ中期経営計画ローリングプラン2025」p. 10
- ・日本政府観光局 HP 「日本の観光統計データ」  
(Apr. 2021)  
URL : <https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--travelers--transition> (2025年7月24日閲覧)



# 顧客の賞賛獲得欲求から考える ホスピタリティ・マネジメントに関する考察

Study on Hospitality Management from the Perspective of Customers' Praise Seeking Need

那須 一貴\*

NASU, Kazutaka

---

~~~~~

- 1. はじめに
- 2. サービスを利用する顧客の心理に基づくサービス業の分類
- 3. 非日常感を高める特別感について
- 4. 顧客が求める個人的特別感と賞賛獲得欲求・拒否回避欲求について
- 5. 顯示的消費と賞賛獲得欲求の視点で考える顧客のニーズ
- 6. 賞賛獲得欲求と個人的特別感に基づく顧客心理と顧客の行動モデルの考察
- 7. 顧客の賞賛獲得欲求に応えるための、店側のマネジメントに関する考察
- 8. まとめ
- 9. 参考文献

~~~~~

## 1. はじめに

経済産業省が公表している「2025年5月の第3次産業活動指数の状況<sup>1</sup>」によれば、2020年のコロナウィルスによるパンデミック以降、特に生活娯楽関連サービスにおいて活動指数は右肩上がりで上昇している。今や第3次産業は日本の経済に大きく貢献し、私たちの生活に欠くことができない産業である。

そのため、サービス産業について様々な角度から研究されており、顧客との関係構築の視点から検討されているものが多数ある。顧客満足と顧客ロイヤルティを高めるための考え方や、サービスが顧客に提供する価値の捉え方、サービス産業の生産性の向上と顧客満足度を高めるためのマネジメント方法など、その分野は様々である。

サービスを利用する顧客は、顧客が解決したい

\* 本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 教授

1 サービス産業活動図表集 2025年7月14日 <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/sanzi/result-1.html> 2025年7月27日閲覧

課題や達成したい目的のためにサービスを購入するという前提に立ち、この顧客のニーズを如何に合理的・効率的に満たすことができるか、また顧客がサービスを利用する過程で得られる体験・経験に注目し、その体験や経験の価値を高めるためにはどうすべきか、といった研究も数多く存在する。

一方で顧客は、解決したい課題や達成したい目的といった、合理的かつ客観的に捉えることができる動機のみのためにサービス産業を利用するわけではない。非合理的かつ主観的な目的や、顧客は明確には意識していないが人として無意識のうちに求める欲求を満たすために、サービス業を選択し利用している場合があるのではないだろうか。ボードリヤル（2008）は、「社会的成功といった幸福の明白な記号」としてのモノの存在に注目し、現代の消費社会では、モノの所有を通じて社会的な意味を手に入れており、モノ＝記号となっていることを指摘している。またヴェブレン（2013）は、人は社会的成功や優越感を示すために富を蓄えモノを所有するという、人々が持つ競争心に基づく顯示的消費という考え方を示した。この考え方方は、現代の高級ブランドビジネスの隆盛の根拠を示すものであるということもできる。

また昨今は高級ホテルや高級レストラン、高価なクルーズ旅行などのビジネスが活況を呈している。これらはラグジュアリービジネスと呼ばれ、富裕層を顧客とするビジネスである。ラグジュアリービジネスの戦略は、合理性や効率性では説明がつかず、一般的なサービスビジネスと比較すると非合理的な部分も数多く存在するが、それゆえに利用者の主観的な目的を満たし、高い満足度を実現していると考えられる。

このラグジュアリービジネスの考え方は、富裕層をターゲットとしたもののみならず、富裕層以外に対しても、顧客が非日常を求める消費に関する場面では応用できるのではないだろうか。市場

には様々なサービス業が存在するが、私たちの生活になくてはならないものがあれば、生活において必須ではないが、私たちが日々感じる豊かさや満足感に繋がっているものもある。例えば、飲食店や宿泊先のホテルなどで、とても良いサービスを受けた結果、大変な満足感を得てとても良い思い出となった、といった事例が典型例であろう。

ここで考えるべきことは、「良いサービス」とは何か、ということである。良いサービスを表す言葉として、「おもてなし」、「ホスピタリティ」などがあるが、非日常場面でサービスを利用する顧客は、サービスの何を評価して、「良いサービス」と言っているのだろうか。

サービスを利用する顧客の立場になって考えてみると、サービスを利用する場合には、顧客はそのサービスを利用することによって得られる具体的な効果について評価検討すると同時に、そのサービスを利用する際に生じる付帯的な効果や、そのサービスを利用することによって得られる気持についても評価検討をしているのではないだろうか。顧客が明確に意識しているサービスの利用目的とは、「お腹が空いたから、飲食店で空腹を満たそう」とか、「出張先で宿泊しなければならないので予算範囲内の宿を探そう」という、顧客が認識している明確な目的的ニーズもあれば、「今日は記念日だから、特別感を味わいたい」とか、「周囲の客から、あの人は常連で特別な人だと思われたい」といった、ボードリヤルやヴェブレンが指摘しているような、自尊的欲求に代表される心理的ニーズもあるはずである。

自尊的欲求の場合、顧客もそれを意識していないことがあり、また顧客が意識していたとしても顧客はそれを明言することはないであろう。したがって、サービスを提供する側が顧客の心理的ニーズを察し、その顧客が求める特別感に対応することができる「顧客一人ひとりに対するサービス」は、顧客に対して高い付加価値を提供してい

ることになる。そのような体験をした顧客は、その体験に対して大変満足し、「良い時間を過ごすことができた、とても良いサービスを受けた」と感じるのではないだろうか。

以上の問題意識に基づき、本稿ではサービスを利用する顧客が求めている特別感について、特に人々が持っている賞賛獲得欲求を満たすためのマネジメント方法について、考察することとする。

## 2. サービスを利用する顧客の心理に基づくサービス業の分類

サービスを利用する顧客は二つの目的を持っている。一つはサービスを利用することで、効率的に目的を達成することである。もう一つは、サービスを利用することで、「体験」や「経験」を楽しむことである。「体験」や「経験」を楽しむとは、サービス利用者がその「体験」や「経験」を通じて味わうことができる感情を楽しむことである。その感情の一つが「非日常感」である。例えば人が余暇を楽しむために旅行に行ったり、記念日に特別なレストランで食事を楽しんだりするの、非日常体験を味わうためである。

先に述べた通り、2020年以降において特に生活娯楽関連サービスの活動指数が上昇した理由の一つとして、コロナウィルスが蔓延したときに人々が味わうことができなかつた非日常を楽しむための消費が元に戻りつつあることをあげることができる。

様々な分野で、この非日常体験というキーワードが用いられることがあるが、改めてこの「非日

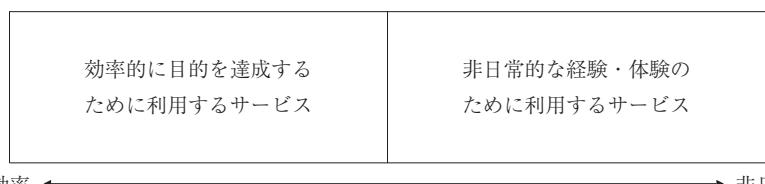
常」とは何かを考えてみたい。非日常とは当たり前ではないこと、日常的ではないこと、という意味であるが、この中には「日常的に感じたり味わったりすることがない気持ち」が含まれると考えられる。例えば、人々が映画鑑賞や観劇に出かけるのは、日常的に味わうことが難しい「感動」や、主人公が感じているであろう「スリル」「勇気」などを味わうことも楽しみの一つだからであろう。また高級ブランド品を購入する消費者は、高級ブランド品を持つことによって得られるステータス、社会的成功感や優越感を味わうことができるという非日常感を求めている。

このように考えると、サービスを利用する顧客は、サービスを選択する際に効率を重視するのか、体験や経験を重視するのかを考え、体験や経験を重視する場合には様々な候補の中から、それぞれの場所での体験や経験から感じることができる「非日常的感覚」を比較し、評価・検討し、利用するサービスを選択する場合があると考えることができる。

以上を踏まえて、本稿ではサービス業を、消費者が効率的に目的を達成するために利用するサービスと、非日常的な経験・体験のために利用するサービスの2つに分類する。

## 3. 非日常感を高める特別感について

効率とはアウトプット（成果）をインプット（投入）で除して求めることができる。従って、



効率

→ 非日常

出所：筆者作成

図表1 効率と非日常によるサービスの分類

効率を高くするためには、同じアウトプットを生産するのであれば、より少ないインプットでそれを実現する必要がある。ここでいうインプットの最たるもののは、顧客の視点からすれば「時間」と「対価」であろう。したがって効率を目的とするサービス（効率目的サービス）では、顧客に対して短時間且つ低価格でサービスを提供するために、業務の標準化、品質の標準化、機械化による省人化を推進することになる。

一方で、顧客が感じる非日常感を高めるためには、特別感を高めることができることが有効である。この特別感を大きく分けると、環境的特別感と個人的特別感に分類することができる。環境的特別感とは、例えば高級なホテルやレストランなどで提供されている重厚・莊厳な雰囲気や高級感といった、サービスを提供する場の環境のことである。この環境はそこで提供されるサービスの知覚品質を高めることに寄与する。そのため環境的特別感は、その場に居るだれもが、つまり直接の顧客であろうと、そこを通りがかった人々であろうと、ほぼ同じように感じることができる。

個人的特別感とは、サービスを受けている顧客個人が感じる特別感である。例えば、レストランにおける顧客と店員の間で交わされる会話や、顧客に対する店員による気遣いなど、サービスを提供する側から顧客個人に対して提供される行為によって顧客が感じる特別な感情のことである。そのため、個人的特別感を高めるためには顧客一人ひとりに応じた体験・経験を提供することが効果的である。

この前提に立てば、非日常的サービスを利用する顧客の目的の一つは非日常的な体験を通じて得られる特別感を味わうことになる。従って、その場合に顧客はサービス提供の場に長く滞在することを厭わず、その場で味わうことができる特別感を楽しむのである。そのため、個人的特別感を提供するサービスで求められるのは「効率」ではなく

く、サービスを提供する側から顧客個人に向けられた「振る舞い」である。

那須（2025）では、前田（2011）、吉原（2014）、亀川（2006）それぞれのホスピタリティの定義を整理している。それぞれに共通していることは、ホスピタリティの基本にあるのは、一人ひとりの個人を個別に捉えて、それぞれのニーズや状況に対応し、個々の顧客に対して異なる質や量の役務を提供すること、という考え方である。この考え方には従えば、お客様個人に向けられる「振る舞い」は、ホスピタリティに基づく行動であることができる。内田（2025）は、ホスピタリティビジネスにおける接客・顧客対応について、ゴッフマン（2002）が提唱する「フェイス」という概念に基づき、顧客が思い描いている自分自身の社会的価値や自己イメージを壊さないように、礼儀正しさや丁寧さをもって接客することの大切さを指摘している。

以上の議論を踏まえて考えるべきことは、顧客が求めている個人的特別感とは何か、ということである。礼儀正しさや丁寧さをもって接客するためには、顧客が求めている「このようにもてなしてもらいたい」という欲求を理解することが必要である。内田（2025）はこの問題について、感情労働という視点から「いかに演技するか、演技を楽しむか」を顧客と接客スタッフ両方の視点から論じている。この考え方は従来の接客技術論を超えたものである。接客スタッフが顧客に対して適切な行動、つまりその場で顧客が求める適切な演技をして、接客スタッフも顧客もその演技を楽しむためには、顧客が思い描いている顧客自身の社会的価値や自己イメージは何か、それを接客スタッフはどのように読み取ることができるのか、を接客スタッフが理解し、その理解にもとづき行動する必要がある。

そこで本稿では、この顧客が求めている社会的価値や自己イメージについて、賞賛獲得欲求とい

う視点から考察する。

#### 4. 顧客が求める個人的特別感と賞賛獲得欲求・拒否回避欲求について

顧客が求めている社会的価値や自己イメージを考えるに当たり、ボードリヤル（2008）やヴェブレン（2013）が論じた、「消費における社会社会的意味」や「顯示的消費」に注目し、賞賛獲得欲求と拒否回避欲求という2つの欲求について考えることとする。

菅原（1986）によれば、賞賛獲得欲求とは「他者から賞賛されたい」という欲求であり、拒否回避欲求とは「拒否されたくない」という欲求である。また吉澤（2012）によれば、他者から見られる自己の印象に影響を与えようとする行動を自己呈示と呼ぶが、この自己呈示に対して賞賛獲得欲求と拒否回避欲求が影響を与えていることを指摘している。

顧客が求める個人的特別感の一つとして、特に高級ホテルや高級レストランなどでは、同行しているゲストを含めて顧客は自分を特別な人物として扱ってもらいたいと思っている、というものがある。山内（2021）はサービスについて、その場が洗練されている場であれば、客はそこに相応しい人間であるように自分を見せる必要があり、そこで客自身が他の客と自分は違う（＝差異化、卓越化）と感じたい、という夢を叶えているのではないか、と述べている<sup>2</sup>。これはつまり、自分をよく見せようとしていることであり、賞賛獲得欲求である。また顧客はその場において相応しい振る舞いをすることを通じて、自分がその場に居ることを許してもらえる、また自分が求めたことに対してサービスを提供する側からマイナスの評価を受けたくない、つまり拒否回避欲求という欲求も持っているのである。

2 山内（2021）p. 119

つまり、個人的特別感を味わうこと目的としている顧客の内面には、賞賛獲得欲求と拒否回避欲求が存在しており、それが顧客の社会的価値や自己イメージ及び顧客の自己呈示の一部である顧客自身の振る舞いに影響を与えていていると考えることができる。

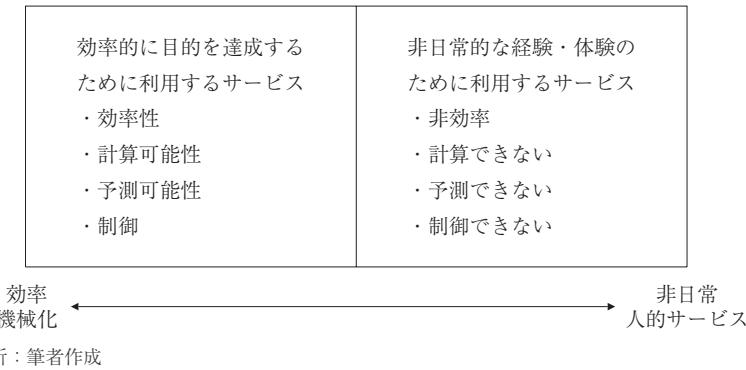
#### 5. 顯示的消費と賞賛獲得欲求の視点で考える顧客のニーズ

ここで改めて、先に述べた「効率的に目的を達成するために利用するサービス」と、「非日常的な経験・体験のために利用するサービス」について考える。

リツツア（1999）によれば、合理化を推し進める場合には、効率性、計算可能性、予測可能性、制御という4つの要因を達成する必要がある。この考え方は、ティラー（2010）の科学的管理法及びそこから繋がるフォーディズムの基盤でもあり、標準化による大量生産を実現するための条件である。この考えに従えば、合理化を進めるためには、個人的特別感を排除し、如何に顧客が求める機能を品質の確保をしつつ効率的且つ確実に提供する方法を実行することになる。

これに対して非日常的な体験・経験を提供するサービスでは、顧客に対する個人的特別感の提供が主目的となるため、非効率、計算できない、予測できない、制御できないという状況下においてサービスを提供することになる。また、賞賛獲得欲求は人との関わりの中で味わうことができるものであるため、機械化することは意味をなさない。そのため人的資源を活用した接客が重要視されることになる。以上を整理すると図表2の通りとなる。

効率的サービスと非日常的サービスに上記のような違いが生じるのは、非日常的サービスでは、

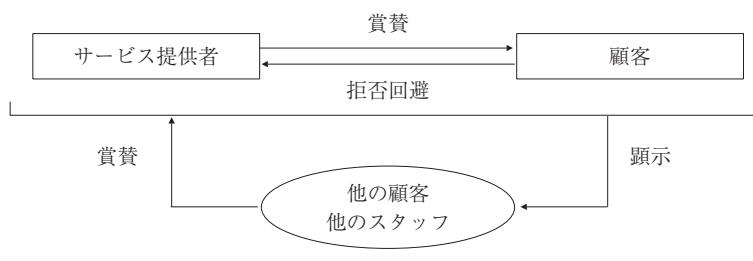


図表2 効率的サービスと非日常的サービスの比較

顧客が非日常的な経験・体験を通じて味わう感情を重視しているからである。ここでいう感情とは、「敬ってほしい」、「大切な客として扱ってほしい」、「優越感を味わいたい」といったものである。効率的サービスを利用する顧客は、このような感情を味わうよりも「効率的に目的を達成すること」を重視する。

ヴェブレン（2013）は上流階級を目指す大衆の生活様式として「顯示的閑暇と消費」という考え方を示した。また現代社会における人々の消費行動の背景には、自分達のステータスの高さを外部に示し、人々から賞賛を得て自己満足感を高めるという目的がある。柴田（1999）は、ブランドの付加的価値として、自己完結的な意味形成機能と対人コミュニケーション機能を有していることを指摘している。これらの機能により、消費者はブランド品の購入や使用を通じて自己概念の形成と、対人的コミュニケーションにおける自己呈示、印象形成をおこなっていると述べている。

これらの考え方から従えば、誰もが知っているような高級ホテルや高級レストラン等を利用する顧客は、顯示的消費と賞賛獲得欲求を満たしたいという欲求を持っていると考えることができる。この顯示的消費とそれによる賞賛の獲得は、顧客とサービス提供者の間で起こるだけではなく、その場にいる他の顧客や同伴者の反応によって更に強化されると考えられる。また顧客には、サービス提供者側が顧客を拒否するという事態を回避したいという、拒否回避欲求も存在すると考えられる。その理由は、サービス提供者や他の顧客・スタッフからの賞賛を得たいがための振る舞いの度が過ぎたり、他の顧客に対して悪影響を与えたりすると店側が判断した場合、顧客へのサービス提供を拒否される可能性があるからである。もし顧客がサービス提供者側から拒否されてしまうと、個人的特別感を味わうという目的達成は不可能になる。



出所：筆者作成

図表3 サービス現場におけるサービス提供者、顧客、他の顧客・スタッフとの関係

## 6. 賞賛獲得欲求と個人的特別感に基づく顧客心理と顧客の行動モデルの考察

これまで述べてきた、顧客が求める個人的特別感と賞賛獲得欲求・拒否回避欲求に基づき、そのようなニーズを満たす場の代表格である高級ホテルや高級レストランを想定し、非日常的な経験・体験を期待する顧客の購買に至るプロセスと、その顧客が来店した際のサービスマネジメントについて考察する。

顧客は高級ホテルや高級レストラン等の非日常的サービスを利用する場合には、その利用の場面でどのような「気持ち」を味わうことができるのかを予想し、それと自分の内面にある賞賛獲得欲求を照らし合わせて、最適な店舗を選択していると考えられる。そのために多くの消費者はインターネットでそのホテルやレストランのHPを確認し、利用者の口コミをチェックして、そこに掲載されている視覚的情報に基づき、サービスが提供されている環境から得られる環境的特別感と、そこで得られるであろう個人的特別感を想定し、評価し、望ましい結果を期待するのである。

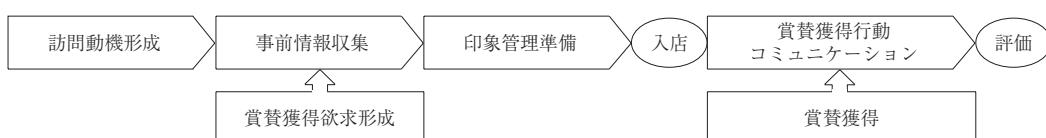
顧客が期待する個人的特別感は顧客自身にしか分からぬし、それを顧客がどの程度明確に意識しているかどうかは不明確である。しかし顧客は、サービス提供の場で「このように扱われたい」というイメージは持っており、それに合わせて提示すべき自己を考えて印象管理をおこなう。菅原

(2004)によれば、人が印象管理をする理由は他者からの肯定的な評価を得ることと他者の目を自己に向けさせるという自己顕示性にある。その理由は人間の社会では、他者からの評価が高いほどより多くの資源を得ることができるというルールが存在するからである<sup>3</sup>。また吉澤(2012)は、他者から見られる自己の印象をよくするために自分をコントロールするという自己呈示と賞賛獲得欲求・拒否回避欲求の関連について、外見的魅力、有能さ、社会的望ましさ、個人的親しみやすさといった印象管理につながる項目は、賞賛獲得欲求と関連していることを明らかにした。また小島(2007)は、他者からの肯定的な評価を獲得したいという欲求の強さが、日常生活において自己呈示の際の行動と結びついていることを指摘している。

以上を踏まえると、サービス提供者は顧客の外見、持ち物や装い、振る舞いや態度から顧客の賞賛獲得欲求を読み取り、その期待を満たすようなサービスを提供することが求められる。

高級ホテルや高級レストランを利用して賞賛獲得欲求を満たしたいと考える顧客の行動を図表4に示す。

まず顧客は訪問動機を持つことから始まる。訪問動機は様々なケースを想定することができるが、ここでは記念日や特別な旅行など、非日常的なイベントに関連した訪問動機に基づいて検討する。顧客は訪問動機に基づいて高級ホテルや高級レストランの事前情報収集をおこなう。顧客は訪問動機に相応しい場所を探すと考えられるが、ここで



出所：筆者作成

図表4 賞賛獲得欲求を満たす顧客の行動モデル

3 菅原 (2004) p. 16

の「訪問動機に相応しい」とは、その目的に相応しい「もてなし」や「サービス」を受けることができる、という意味である。顧客は、この「もてなし」や「サービス」の具体的なプランを検討していく過程で、賞賛獲得欲求を形成していくと考えられる。賞賛獲得欲求の形成とは、サービス提供者側からどのように扱われたいのか、同伴者がいる場合には同伴者からどのように見られたいのか、更にその場にいる他の客からはどのように見られたいのか、といったことをイメージするということである。

次に顧客は獲得したい賞賛イメージに基づき、それを獲得できるように印象管理準備をおこなう。具体的には当日の洋服や持ち物、髪型、化粧など、顧客はその心の内にある賞賛獲得欲求に従って、その賞賛を得るに相応しい外見や振る舞いのための準備をするのである。

当日、そのホテルやレストランへ到着・入店した後は、賞賛獲得のための行動をとる。具体的には、サービス提供者とのコミュニケーション、その場での振る舞いなど、周囲の反応を見ながら賞賛獲得につながる行動をするのである。そして最後に、これら一連の行動を振り返り、賞賛獲得欲求を満たすことができたかどうかを評価し、期待以上の賞賛が獲得できたと感じたら満足し、期待に反していたら不満を感じることになる。

## 7. 顧客の賞賛獲得欲求に応えるための、店側のマネジメントに関する考察

### (1) 賞賛獲得欲求を持つ顧客に対する事前情報提供

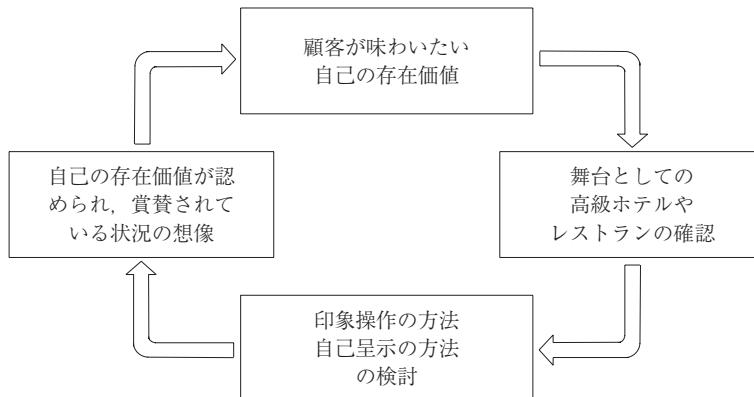
賞賛獲得欲求を満たす顧客の行動モデルを踏まえると、サービス提供側は顧客が内心でイメージしている賞賛獲得欲求に応える「もてなし」をする必要がある。店側が顧客の期待に応える「もて

なし」をするためには、顧客に対して、顧客の事前情報収集の段階で、顧客が「この店ではどのような体験・経験ができる、それはどのような賞賛獲得につながるのか」を正しく理解できるように事前情報提供をおこなう必要がある。

顧客が獲得したい評価について、石川（1999）によれば、人は社会における自分の存在価値を確認したいという、社会における存在証明の欲求を持っている。この存在価値を証明するために、人は日常の中で、所属、関係、能力などに依存している。また人は現実における自分自身の存在価値について必ずしも満足しているわけではないため、印象操作をおこなって自分の存在価値が高まるような振る舞いをする。ヴェブレン（2013）が述べた顯示的消費も、この印象操作の一例として当てはまるであろう。ただし印象操作をしている人は、自分が一生懸命印象操作をしていることを認識しているため、印象操作が行き過ぎると内心の自己評価を下げてしまう可能性がある。

この印象操作を通じた自己評価の低下を防ぐためには、印象操作をおこなうことを合理化する必要がある。つまり、顧客が高級ホテルや高級レストランを利用する理由として、非日常的な空間である高級ホテルや高級レストランを利用する際には、顧客はその場に相応しい振る舞いや自己呈示が当然のこととして求められる、と考える。これにより顧客は、自分がおこなっている印象操作は、時間と場所を限定しておこなっているものであり、決して行き過ぎではなく、正当な非日常的行為であると理由づけることができるであろう。この場合、高級ホテルやレストランは、顧客がやりたい印象操作を正当化する「舞台」であり、そこで働くスタッフは印象操作が期待通りに進むように「サポート」をする役割を担うことになる。これにより、顧客は印象操作による内心の自己評価の低下を防ぐことが可能となる。

この前提に立てば、事前情報収集で顧客が必要



出所：筆者作成

図表5 賞賛獲得欲求形成における顧客の検討プロセス

な情報は、そのホテルやレストランを利用することで自分はどのような存在価値を得ることができるのか、またその存在価値を得るためににはどのような自己呈示や印象操作が相応しいのかといったことになる。顧客はこのように高級ホテルや高級レストランに関する情報を収集し検討する段階で、非日常的場面で自分の存在価値が高まるであろう状況をイメージし、同時に賞賛獲得欲求も高めていると考えられる。

以上の顧客の検討プロセスを図表5に示す。

## (2) 賞賛獲得欲求を満たすための店内のマネジメント

賞賛獲得欲求を持って来店した顧客の満足度を高めるためには、顧客が期待する又は期待以上の賞賛を受けたと感じ、顧客が自分の存在価値が高まったと感じてもらうことが重要である。そのためには、顧客とサービス提供側のスタッフとのコミュニケーションの管理と、顧客と同じ場にいる他の客との関係の管理が重要となる。

顧客とサービス提供側のスタッフとのコミュニケーションでは、サービス提供側スタッフは、顧客が自分の存在価値を高く感じることができる方法を考えて実践することを求められる。そのための手掛けりは、顧客による自己呈示である。具体

的には、顧客の服装や持ち物などを含む顧客の外見、話し方や振る舞い、同伴者とのやり取りから見られる顧客と同伴者の関係性などである。サービス提供側のスタッフはこれらの手掛けりに基づき、顧客が期待している自己の存在価値を推測し、顧客をもてなすこととなる。

ここで重要なのが、そのホテルやレストランのコンセプトの明確さ、である。顧客が顧客の期待する自己の存在価値を感じることができるかどうかは、サービス提供側のスタッフとのコミュニケーションのみならず、その場に居る他の顧客との関わり方にも影響を受ける。しかし店側には、その場にいる顧客の行動を全て管理することは出来ないという不確実性が生じてしまう。この不確実性を低減するためには、ある程度統一されたルールや作法など、サービス提供側のスタッフのみならず、その場の顧客全員が同じような価値観に基づく暗黙のルールを理解して、それに従って行動していることが重要である。

これにより店内環境が整い、そこは印象操作を正当化する「舞台」となり、サービス提供側も高い品質のサービスを提供することで、顧客の印象操作をサポートすることができる。このように同一の価値観を持った顧客が集まるように、ホテルやレストランのコンセプトを明確に市場に伝える

因 子	説 明
人間関係因子	人ととのコミュニケーションを図り、相互作用によって生まれる親密さによるホスピタリティの確立された人間関係を形成する。
人間性因子	人柄、人の品格、気品、高雅、教養、人間らしい温かみ、豊かな感受性などのホスピタリティを享受する側の心をとらえ、引き付け、精神状態を良くする資質である。
礼儀作法因子	敬意を表す作法としての礼儀作法、立ち居振る舞いの作法であるマナー、エチケットなど。
表現動作因子	好意的な表情、尊敬語、謙譲語、丁寧語を使い分けた言葉遣い、楽しく和やかなウイットのきいた会話、好意的なジェスチャーを交えた態度などの表見を示す。
行動様式因子	好印象、好感を持ち得るような身のこなし、所作、立ち居振る舞い、姿勢など。

出所：服部（2008）<sup>4</sup>に基づき筆者作成

図表6 人的サービスにおいて重要な5つの因子

ことは必須である。

一方、同じ空間にいる顧客が似たような価値観、自己の存在価値イメージを持っているからとはいえ、それぞれの顧客が得たい賞賛は同一のものはないであろう。従ってサービス提供側のスタッフと顧客の間のコミュニケーションは、顧客に応じてそれぞれ異なるものになる。つまり、その場でおこなわれるサービスは先述の通り、「非効率」、「計算できない」、「予測できない」、「制御できない」ものとなる。

したがって、このサービスは機械化することができず、人的サービス提供が基本となる。服部（2008）は、ホスピタリティの構成要素の1つとして人的要素群をあげている。この人的要素群は5つの要素と15の因子で構成されるとしている。この考え方従えば、ここで特に重要なのは、人間関係因子、人間性因子、礼儀作法因子、表現動作因子、行動様式因子であろう。サービス提供側のスタッフは、これら5つの因子を活用して、顧客が期待する自己の存在価値を認め、顧客を賞賛するのである。

### （3）その場に居合わせる顧客との関わり

その場に居合わせる顧客も、自己の存在価値を

感じたい顧客の満足度を高めることができる。それは、顧客それぞれの振る舞いをその場に居合わせる顧客が受容していることを相互に確認することで、顧客の自尊心を満たすことができるからである。

菅原（2004）の中で小島弥生は、自尊心とは自分が他者から受容されていると感じる程度である、と述べている<sup>5</sup>。

高級ホテルや高級レストランを訪れた客は、自分の存在価値を確認するために、印象操作をおこなって「なりたい自分」を演じている。先に述べた通り、印象操作をすることは内心の自己評価を下げてしまうかもしれないリスクがある。しかし、その場で、周囲に居合わせる顧客が自分の振る舞いを受容していると感じることで自尊心が満たされ、印象操作に伴う自己評価の低下を補うとともに、自己の存在価値が認められたと感じて満たされた気分を味わうことができる。

ここで重要なのは、サービス提供側のスタッフはサポーターであるが、その場に居合わせる顧客は「評価者」という立ち位置にいることである。サービス提供側のスタッフは、顧客に満足してもらうことが仕事であるから、そのために必要なもてなしをする。つまり、顧客側からすれば、サ

4 服部（2008）pp. 92～pp. 96

5 菅原（2004）pp. 170～pp. 171 「Topic 13 自尊心のソシオメーター理論」に基づく。

ビス提供側のスタッフによる賞賛は予定通りであり、これが得られない場合にはクレームにつながる可能性もある。

一方でその場に居合わせる顧客は他人であり、その反応をコントロールすることはできない。従って、その場に居合わせる顧客から自分の行動が受容されたと感じることは、自分自身の存在価値が認められているという疑似体験につながるといえる。例えば、同伴者の誕生日にお店からバースデーケーキが振る舞われ、その光景を見た周囲の客が笑顔で拍手をするという状況は、同伴者の誕生日を祝うという行為が周囲から賞賛され、認められた結果である。この時の顧客の心理としては、同伴者を喜ばせたいのは当然のことであるが、そのようなお祝いをしている自分自身に対する評価が高まったと感じているであろう。

これ以外にも、高価なワインを頼んだ時にソムリエがテーブルサイドまでやってきてティスティングを含む一連の行為をおこなう、料理がテーブルサイドまで運ばれてきて最後の仕上げを周囲の客の面前でおこなうなど、様々な行為がおこなわれる。これらは、サービス提供をする店側による周囲の顧客に対するアピールであると同時に、そのようなサービスを享受している顧客は特別な客であることを周囲に伝えるコミュニケーションであるといえる。

山内（2021）は、このような店側と客側の共同行為について、「人々が持つ自己イメージ、つまり他の人からよく見えることや何か難しいことを達成したと主張したいという意味でのイメージ<sup>6</sup>」を考えてサービス設計をすることの必要性を述べている。顧客を固定的な主体として捉えるのではなく、顧客それぞれの思いを汲み、顧客をどのように主体化するかに注目して、サービスを考えるべきであるとしている。

この考え方には従えば、顧客の賞賛獲得欲求、自

己の存在価値の確認、そのための自己呈示につながる印象操作、といった顧客の内面を理解して、サービスという場の在り方を考えることが重要なことになる。

## 8. まとめ

本稿では、サービス業を利用する顧客は、サービス業を利用して効率的且つ合理的に目的を達成しようということのみならず、非日常的体験を味わいながら賞賛獲得欲求を満たすというニーズが存在することを論じた。この前提に立てば、顧客との接点で仕事をしているサービススタッフが、顧客が期待している賞賛獲得欲求についても意識を巡らせて対応することで、顧客のより高い満足度を得ることが可能になる。

また本稿では文献調査に基づき考察を進めてきた。次の課題は、顧客が高級ホテルや高級レストランを利用する際に期待している賞賛とは、具体的に何かを定量調査を通じて明らかにしていくことである。賞賛獲得欲求に関する先行研究では、被験者が高級ホテルや高級レストランの利用を想定したものではない。そのため、この考え方を実務的に活用していくために、高級ホテルや高級レストランを利用したことがある人々をターゲットとし、その深層心理にアプローチする必要がある。

またこの研究の応用範囲として、最近はカスタマー・ハラスメントが問題視されているが、これはサービス現場におけるサービススタッフと顧客とのミスコミュニケーションや顧客の欲求不満を解消することで軽減できる可能性がある。そのためには、サービススタッフが顧客の内面に対して意識を向けることができるよう、企業側が研修・教育を提供したり、現場スタッフのノウハウ移転の際にも単に「やったこと」のシェアではなく、

6 山内（2021）p. 213 より引用

顧客のどのようなサインから何を読み取ることができたのか、といった実践知を共有したりすることが求められる。

「ホスピタリティ」や「おもてなし」という言葉には相手を慮る、という意味が含まれている。相手を慮る際には顧客の合理的な目的やニーズに加えて、一見非合理的とも思われる、顧客の深層心理についても焦点を当てて考える必要がある。

## 9. 参考文献

アーヴィング・ゴッフマン (2002) 「儀礼としての相互行為—対面行動の社会学 新訳版」 (浅野敏夫訳) 法政大学出版局

石川准 (1999) 『人はなぜ認められたいのか アイデンティティ依存の社会学』旬報社

内田純一 (2025) 『ホスピタリティの戦略論理 感情労働と接客対話の経営学』小樽商科大学出版会／日本経済評論社

亀川雅人編著 (2006) 『ビジネスクリエーターとホスピタリティ』創成社

経済産業省「サービス産業活動図表集 2025年7月14日」

<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/sanzi/result-1.html> 2025年7月27日閲覧

小島弥生 (2007) 「日常生活における自己呈示と賞賛獲得欲求・拒否回避欲求との関連」『立正大学心理学研究所紀要』第5号 (2007) pp. 1-11

小島弥生・太田恵子・菅原健介 (2003) 「賞賛獲得欲求・拒否回避欲求尺度作成の試み」『性格心理学』第11巻第2号 (2003) pp. 86-98

柴田典子 (1999) 「消費者行動におけるブランドの役割—ブランドを通した自己呈示を中心として—」『消費者行動研究』Vol. 6 No. 2 (1999) pp. 65-88

ジャン・ボードリヤール (2008) 『消費社会の神話と構造』(今村仁司・塚原史訳) 紀伊國屋書店

ジョージ・リッツア (1999) 『マクドナルド化する社会』(正岡寛司監訳) 早稲田大学出版

菅原健介 (1986) 「賞賛されたい欲求と拒否されたくない欲求—公的自意識の強い人に見られる2つの欲求について」『心理学研究』第57卷第3号 (1986) pp. 134-140

菅原健介編著 (2004) 『人の目に映る自己「印象管理」の心理学入門』金子書房

鈴木公啓・菅原健介 (2014) 「承認欲求と種々のデモグラフィック要因—性別、年齢、体型、結婚、そして職業—」『東京未来大学研究紀要』Vo. 17 (2014) pp. 89-99

ソースティン・ヴェブレン (2013) 『有閑階級の理論 制度の進化に関する経済学的研究』(高哲男訳) ちくま学芸文庫

徳江順一郎 (2018) 『ホスピタリティ・マネジメント (第2版)』同文館出版

那須一貴 (2025) 「ホスピタリティ産業における付加価値創出型人材の育成に関する研究—省察的実践とジョブ・クラフティングの視点から」『ホスピタリティ・マネジメント』Vol. 14(1) 亜細亜大学経営学部

服部勝人 (2008) 『ホスピタリティ・マネジメント入門 第2版』丸善株式会社

フレデリック W. テイラー (2010) 『新約 科学的管理法 マネジメントの原点』(有賀裕子訳) ダイヤモンド社

前田勇 (2011) 『現代観光とホスピタリティ サービス理論からのアプローチ』学文社

水谷英夫 (2013) 『感情労働とは何か』信山社

山内裕 (2021) 『「闘争」としてのサービス 顧客 インタラクションの研究』中央経済社

吉澤英里 (2012) 「賞賛獲得欲求・拒否回避欲求と自己呈示の動機との関連について」『青山

心理学研究』第12号（2012）pp. 51-56

吉原敬典編著（2014）『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



# ホスピタリティ・マネジメント Vol. 15 No. 1 第15巻第1号

---

2026年3月31日発行

編 集 亜細亜大学経営学部編集委員会  
鈴木 信幸

---

発 行 亜細亜大学経営学部  
東京都武蔵野市境 5-8 (〒180-  
8629)  
電 話 (0422) 54-3111 (代表)  
F A X (0422) 36-4857

---

製 作 株式会社 白桃書房  
東京都千代田区外神田 5-1-15 (〒101-  
0021)  
電 話 (03) 3836-4781 (代表)  
F A X (03) 3836-9370

---