

ホスピタリティ組織における知識システムに関する一考察

— 宿泊産業の従業員における知識変換を事例として —

朴 在徳

A study of the knowledge system of hospitality organizations

Park Jae-Duk

要 約

本研究は、沖縄北部地域のリゾートホテルの従業員を事例として、ホスピタリティ組織における知識体系の変換構造を実証的に分析したものである。

まず、ホスピタリティ組織に関する概念的枠組みや組織構造モデルを考察する。次に、従業員の知識体系をホスピタリティ知識の知識変換モデルを適用し、ホストとゲスト間の知識システムを実証分析する。最後に、ホスピタリティ組織構造の位置付けや課題を検討する。

【キーワード】 ホスピタリティ組織、ホスピタリティ知識、沖縄北部、組織構造

Abstract

The present study is an attempt to analyze the knowledge transformation of hospitality organizations in the northern region of Okinawa prefecture. Study I focuses on the conceptual framework of hospitality organizations and on models of organizational structure. Study II deals with knowledge transformation with respect to the cognition structure of the resort hotel employee as sampled from May to June, 2001. The paper suggests that the hospitality knowledge of an employee might be transformed between being a host and a guest.

【Key Words】 hospitality organizations, hospitality knowledge, Okinawa Northern Region, organization structure

1. 研究の背景と目的

高度情報・知識社会に入った現代社会において、ホスピタリティ組織はどのような構造を持ち、今後どのように継続・発展可能なのか。近年のIT (Information Technology) の進歩に伴い、より高質で即時性を兼ね備えた情報提供が可能となり、組織間、又は組織内部での情報共有が今後益々統合・促進され、その比重が急速に高まっていくことが予想される。また、今日

のインターネットに代表されるように、新しいメディアの構築・発展が顕著に顕在化されてきており、その利用範囲は明示的に単なる企業経営のみに留まらず、日常生活においても有効に包含され機能している。

しかし、顧客個々のニーズ・ウォンツの多様化、高度化の進展が非常に流動的で激しい現代社会において、顧客満足を形成していく為には情報共有から知識共有への転換・移行が求めら

れるといえる。特に、ホスピタリティ組織においては、ホストとゲストがホスピタリティ・エンカウンターにおいてホスピタリティ知識を共有し、双方の相互作用によるゆとり、やすらぎの共創が効率的に活用・生成され必須のものになると考えられる。

そこで本研究では、ホスピタリティ組織内部における知識共有システムを中心に持ち上げ、知識変換の実証分析をおこなう。

本稿の目的は、ホスピタリティ社会におけるホスピタリティ研究の位置付けとして、ホスピタリティ研究におけるホスピタリティ組織構造の体系化を検討することである。

第一には、近年の組織シンボリズムに関する既存研究の検討を行い、ホスピタリティ組織におけるメタファーや非合理性の可能性を考察する。

第二には、組織を知識共有システムの観点から、「ホスピタリティ組織（以下HO）」におけるゲスト、ホスト間のインターフェイスの関係性として捉え、ホスピタリティ組織における知識変換と知識変性を考察する。

第三には、ホスピタリティ組織における認知構造の図式モデル化として、ホスピタリティ経営に適応し得る組織認識構造を考察し、その特性やモデルを構築する。

2. 研究の対象と方法

研究対象としては、沖縄北部地域のホスピタリティ組織体としてのリゾートホテルの従業員を対象としている。

方法として、まず、組織における情報・知識の位置付けと、それに基づいた組織内部構成員の特性を客観的な図式モデルを提示し考察する。次に、アンケート調査をおこないホスピタリティ組織構成要因としてのホスピタリティ知識の認識構造、及びそのプロセス、現状を具体的に把握した上で、最後に今後の課題について検討する。

3. ホスピタリティ組織の認識構造

本章では、知識変換の観点から知識共有システムとしての「ホスピタリティ組織」に関して考察する。特に、近年の新しい組織論におけるメタファーや非合理性等、組織シンボリズムに着目しながら、ホスピタリティ経営に適した組織構造モデルを提示し、サービス組織との境界を比較・検討する^{注1)}。

(1) ホスピタリティ組織におけるメタファー^{注2)}

近年の組織研究においては、意味世界の理論化のため、組織シンボリズム研究の方法論として、経験や概念の体系化、類似化、カテゴリー等のようなある事柄を他の事柄を通して理解し経験するメタファーが重要な地位を占めている^{注3)}。メタファーはある状況を明確に明示し、組み立て、問題を課し、そして結論を導くための方法を提供する。

特に、ホスピタリティ経営の場合、ホスピタリティ組織の認識構造を理解するためにメタファーを用いる。拡大されたホスピタリティ製品の解釈や伝統的組織・サービス組織との構造認識の類似性等、組織構造の理解に有効である。また、ホストとしての組織メンバーである以上、従業員は言語を操り、そしてメタファーを生み出し、組織を理解した上で吟味する。そして、出来事、行動、及びゲストに対し意味を付与するのである。

(2) ホスピタリティ組織における非合理性

現代組織論は、ポスト・モダンと位置づけられるが、それは一言で言えば、近代合理主義に少なからず反旗をひるがえす傾向であると言える。たとえば近代組織論が「合理性」・「確実性」・「計算可能性」を特徴としたとすると、ポスト・モダンの組織論は組織における「非合理性」・「非確実性」・「曖昧性」などを見よ

うとする^{注4)}。

ホスト・モダンの組織論としての新しい時代の組織概念に言及するミンツバーグの非合理的組織論をもとに、近代組織論の1つの特徴でもある本来の合理的側面のみではなく、非合理的側面も含め、「ホスピタリティ組織」について考察してみると、ホストとゲストとの相互関係において形成される知識共有システムは、合理的側面に属すると考えられるが、ミンツバーグのいう「直感」概念も含めた行為者個々の持つ自己知識体系は流動的であり、自立した個人の知覚した主観的な経験やコンテンツから成り、これらが非合理的側面として、情報・知識変換プロセスにおいて顕在化されてくるものではないだろうか^{注5)}。

また、知識変換過程において、非合理的側面

を持つ自己知識をホストとゲスト間で共有する際に、その方法としてメタファーを用いることによって、お互いにより理解を共有し、ホスピタリティを伴ったインターフェイスが生まれやすくなるのではないかと考えられる。

(3) ホスピタリティ組織における知識変換

行為者間の情報・知識共有システムにおいて、その伝達・変換過程におけるホスピタリティ情報 (Hospitality Information、以下HI)、ホスピタリティ知識 (Hospitality Knowledge、以下HK) の流れをみると、メタ認知 (Meta Cognition) としての情報変換 (Transformation of Information) の領域と、行為者内部における情報・知識変換、その前後のプロセスとしての知識変性 (T

図-1 ホスピタリティ・エンカウンターにおける情報・知識変換

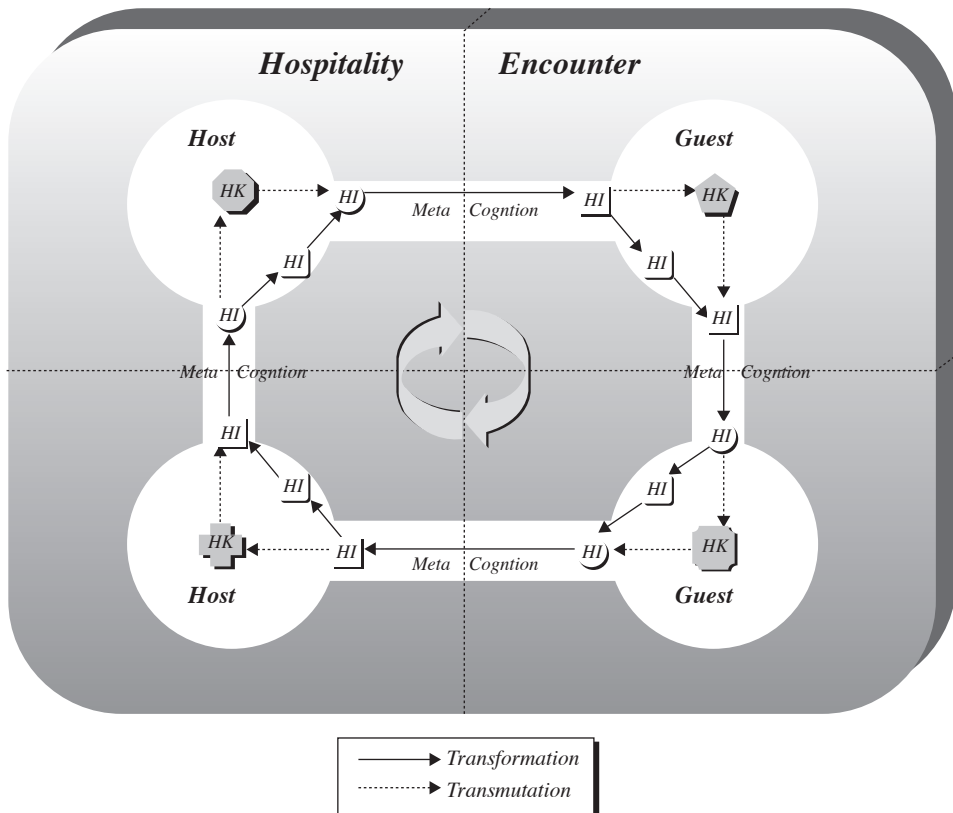
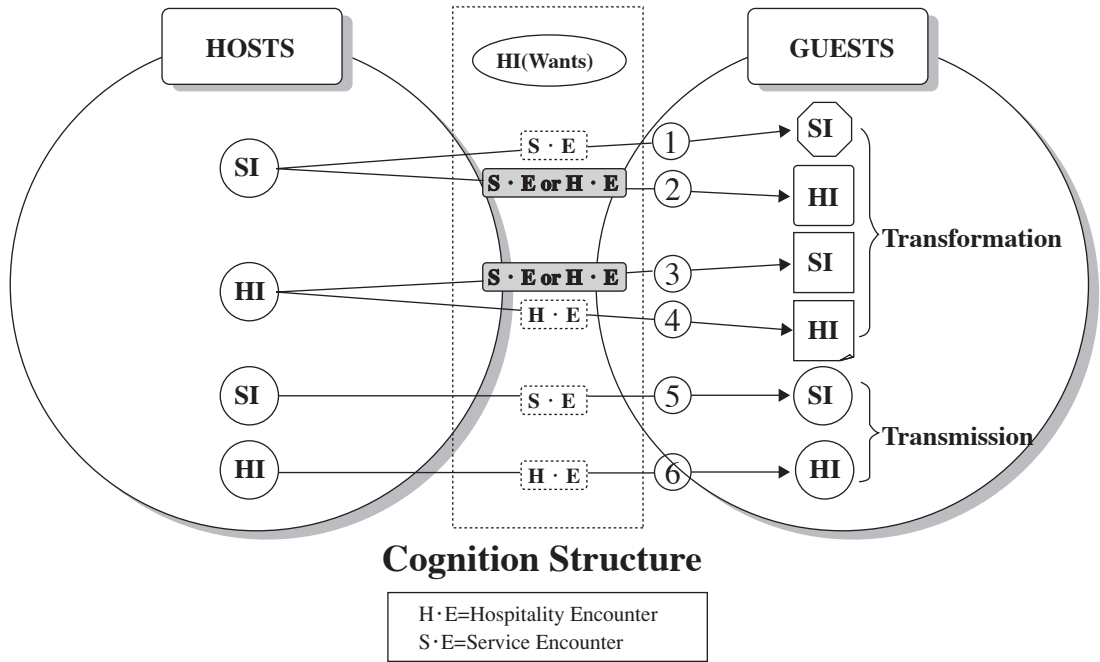


図-2 ホスピタリティ情報の相互作用モデル



ransmutation of Knowledge) が考えられる (図-1)。知識変性は、ホストとゲスト内部における双方の情報変換も含めた一連の情報・知識共有の過程であると考えられ、HKからの変性を伴ったHIが、ホスピタリティ・エンカウンターにおいて変換され両者の認識構造を形成しているといえる。つまり、HI、HKがホスピタリティ・エンカウンターの構成要素の一部を成し、個々が持ち得るHKは、それぞれの主観に依存しその価値が認識されているため、異なって形成されている (図-2)。

また、行為者における合理的・非合理的側面に着目し考察してみると、ホストとゲストに内在しているHKは、何れも合理的側面と非合理的側面から成ると考えられるが、知識変性、情報変換の過程を経て相互作用し、ホスピタリティが形成されているといえる^{注6)}。

(4) ホスピタリティ組織の構造モデル

従来の伝統的組織とサービス組織の構造をもとに、その差異からホスピタリティ組織の構造とそのホスピタリティ活動領域を経営組織の観点から検討する。

組織構造に関してアルベソン (M.Alvesson) は、従来のピラミッド型の組織階層を、フラットで分権的なものに変えるべきと主張する^{注7)}。またアルブレイト (K.Albrecht) は、そのピラミッド型の組織構造を逆転させた逆ピラミッド型にする必要性を問い、サービス組織として説明した。ところが、ホスピタリティ組織の構造を必ずしも逆ピラミッド型で説明することは不十分である^{注8)}。

従来の伝統的な組織構造は、階層として顧客を底辺に、そして経営者 (CEO) をトップに位置付けている組織構造であるのに対し、アルブレイトによれば、サービス組織は従来の組織構造を180度回転させた組織構造であり、所謂「御客様は神様である」という組織構造を示してい

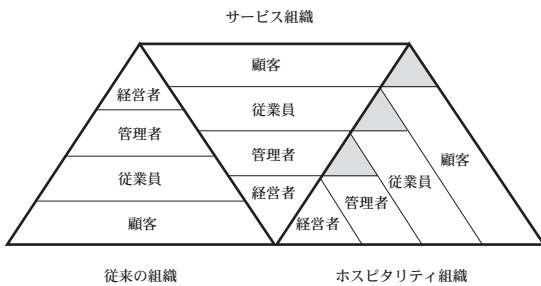


図-3 ホスピタリティ組織とサービス組織の構造

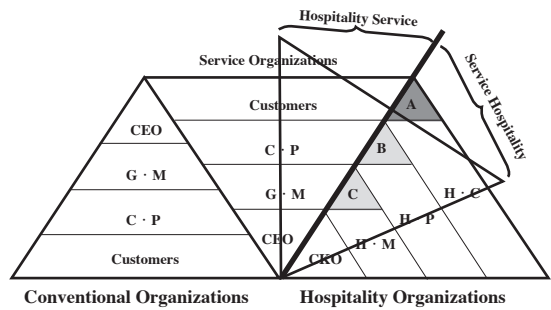


図-4 ホスピタリティ組織構造モデル

る^{注9)}。一方、ホスピタリティ組織の構造は、サービス組織の構造を60度回転させ、組織構成員全てが同様の立場にあるということを前提にしているものの、個々が持つ本来の特性（図式モデル上のA, B, C）は失われることなく顕在化している組織構造であるといえる（図-3）。また、サービス組織からホスピタリティ組織に転換されるプロセスにおいて、その中央ラインからサービス組織側がホスピタリティ・サービスの領域、ホスピタリティ組織側がサービス・ホスピタリティの領域であると考えられる（図-4）^{注10)}。

組織構成員としては、ホスピタリティ顧客（HC）、ホスピタリティパーソナル（HP）、ホスピタリティマネジャー（HM）、チーフナレッジオーガナイザー（CKO）から成っており、双方間では、HKの共有が常に成されている。

4. 実証分析

本章では、前章で考察したホスピタリティ組織の認識構造を踏まえ、ここでは実際のホテルにおいて、組織メンバーとしての従業員をどのように認識し、相互関連しながらコミュニケーションしていくのかをアンケート調査によって実証分析を行う。

(1) 調査の概要

調査の対象として、沖縄北部の恩納村のリゾー

トホテルを選定し、20代～50代までの従業員100名を対象とした。調査期間は、2001年5-6月の2ヶ月で、分析方法は、まず、単純集計結果を分析し、相関分析としてはCramer's Vを適用する。

調査方法は、留め置き法によって実施し、有効回答率は24%である。調査対象の特性は、次の通りである（表-1）。

●性別		●年齢			
男性	女性	20代	30代	40代	50代
16	8	15	7	1	1
●勤続年数					
3年以下	4～6年	7～9年	10年以上		
12	4	3	5		

表-1 調査対象の構成

(2) 単純集計結果と考察

アンケート調査の中で、ホスピタリティ製品（以下HP）の提供に影響する要素として、HOにおける知識システムの質的転換の観点から5項目（ホスピタリティ情報への対応、組織構造のフラット化、ホスピタリティ教育、ホスピタリティ・マインド、ホスピタリティ表現）を構成要素として提示し、その関連性について実証

分析を行った。各要素については以下の通りである（表－2）^{注11)}。

1) ホスピタリティ情報への対応

「顧客個々のウォンツに対してはどのように対応しますか」という質問に対し、「全て自発的に最後まで対応する」が10%、「役割分担をし対応する」という回答が20%、「全て担当者に任せる」が70%であった。

つまり、帰属的要因によって役割が確立している組織において、ゲストからのHPに対するホスピタリティ情報としてのウォンツが、ホストの認知構造の中で如何なるプロセスを経て知覚されたか、換言すれば、如何なるインターフェイスを通して情報伝達・変換されたかによって、その対応・対処方法に差異が発生するということが説明可能である。

2) 組織構造のフラット化

ホスピタリティ組織構造における顧客の位置

付けを把握するために、「お客様は神様という言葉に共感できますか」という質問を行った結果、「非常に共感できる」が25%、「やや共感できる」が60%、「余り共感できない」という回答は15%であった。

あらゆる組織には独自の文化があり、また組織員の動因をリードする。従来の伝統的組織構造は、その組織構造において顧客を底辺に、またサービス組織においては顧客を最上部に位置付け、ゲストにサービスを提供するため組織構造は従来の形態の逆さまになるのに対し、HOは組織構成員全てが同様の立場にあるということを前提にしているものの、個々が持つ本来の特性は失われることなく顕在化されている組織といえる。このような観点から、調査したホテルの組織構造はHOに当て嵌まると解釈することができる。

3) ホスピタリティ教育

表－2 アイテム別構成要素の集計結果

No	アイテム	カテゴリー	平均	分散	標準偏差
1	ホスピタリティ情報への対応	1.全て自発的に最後まで対応する	2.4	0.57	0.75
		2.役割分担をし、対応する			
		3.全て担当者に任せる			
2	組織構造のフラット化	1.サービス組織	1.9	0.41	0.64
		2.ホスピタリティ組織			
		3.従来の組織			
3	ホスピタリティ教育	1.非常に満足	2.5	0.79	0.89
		2.やや満足			
		3.普通			
		4.やや不満			
4	ホスピタリティ・マインド	1.仕事に感情を持ち込むことが結構ある	3.2	0.8	0.89
		2.仕事に感情を持ち込むことがたまにある			
		3.どちらとも言えない			
		4.仕事に感情を持ち込むことは余り無い			
5	ホスピタリティ表現	1.対応を変えることは結構ある	2.85	0.87	0.93
		2.対応を変えることはたまにある			
		3.どちらとも言えない			
		4.対応を変えることは余り無い			

「現在のホスピタリティ教育に関して満足していますか」という質問では、10%が「非常に満足」、45%が「やや満足」、30%が「普通」、残り15%は「やや不満」という回答が得られた。

即ち、組織を支えているのは人間・個人であり、組織体そのものを繁栄・機能させる個々の人材を育成していくことが教育であるといえる。また、行為者の組織内外におけるホスピタリティ知識の共有がホスピタリティ教育であると考えられる。そういった観点から上記の結果を考察してみると、ホテルにおいてホスピタリティ・マーケティングを展開していくに当り、HPを提供する従業員個々の能力向上に関しては積極的に取り組んでいると解釈できる。回答では「やや不満」という声も多少あるものの、半数以上は「満足している」と回答していることから、ホスピタリティ教育に関しては充実している傾

向にあると考えられる。

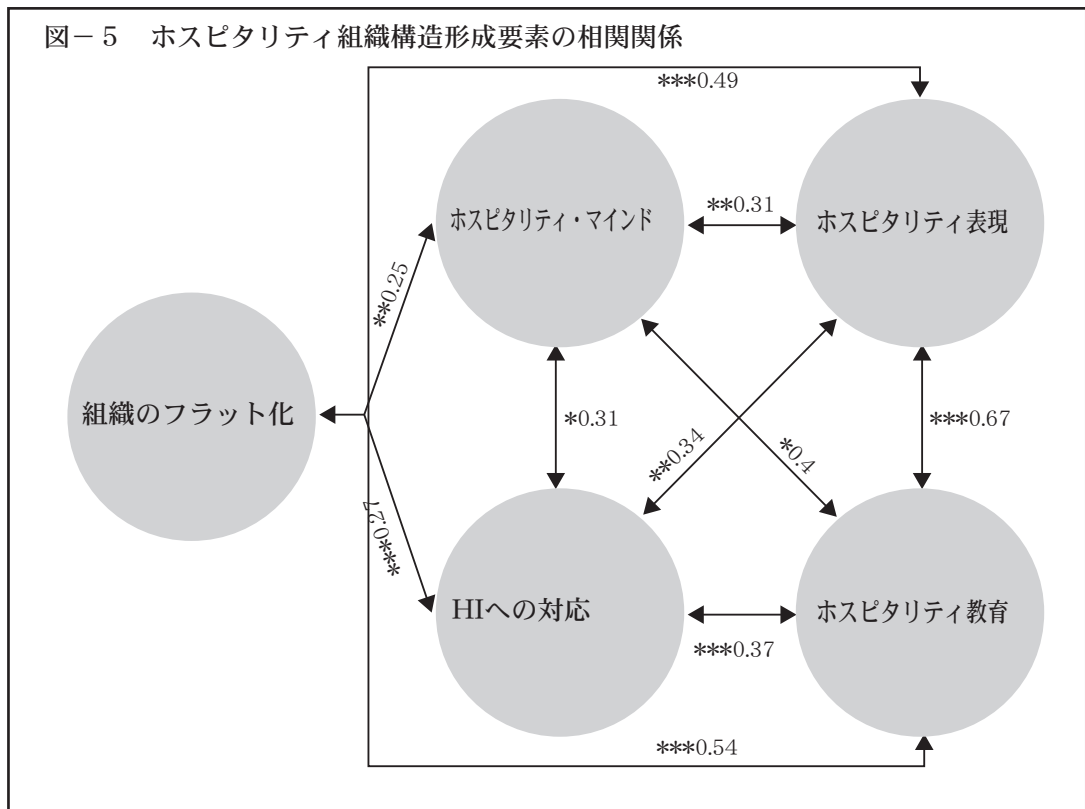
4) ホスピタリティ・マインド

「仕事にプライベートな感情を持ち込んだため、ホスピタリティを欠いてしまったことはありますか」という質問では、「よくある」が5%で、「たまにある」が15%、「どちらともいえない」が35%、「余り無い」は45%であった。

ホストとゲスト間の知識共有において、その変換過程における建設的一要素としてのホスピタリティ・マインドが、エンカウンターでHPとしてのメタファーを生み出し、顧客満足形成に寄与しているということを示唆するものと捉えられる。

5) ホスピタリティ表現

「顧客個々の容姿や話し方で対応を変えてしまったことがありますか」という質問に対しては、5%が「結構ある」、35%が「たまにある」



と回答し、「どちらとも言えない」と「余り無い」は共に30%であった。

即ち、表現者としてのゲストが自らの知識、或はホスピタリティ知識を、外部刺激や内発的動機から外面化・客観化し、どのような表現プロセスを経て理解者であるホストがそれを知覚したか、つまりホストの認知構造において、結果として知識とホスピタリティ知識の何れに伝達・変換されたによって、ホストの今後の行動に影響を齎していると解釈することができる。

(3) 組織構造形成要素の相関分析

単純集計の結果をより具体的に考察するため、前述の5つの組織構造形成要素をCramer's Vによって分析し、相関関係を求めた(図-5)。Cramer's Vとは、カテゴリカルなデータ間の関連性(非独立性)を示すための1つの測度であり、連関係数V値は、 $0 \leq V \leq 1$ の間を動き、V値が1に近いほど相関が高いことを示唆している^{註12)}。

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N \times \min\{K-1, L-1\}}}$$

N=標本総数

K=アイテムAのカテゴリー数

L=アイテムBのカテゴリー数

例えば、アイテムAとB間のV値を算出する場合、 χ^2 値を求め、上記の公式に代入する。

尚、今回はHPの中でも特にHOに着目しているため組織構造のフラット化を中心に考え、それと他の4つの組織構造形成要素との個別の相互関係及び、4つの組織構造形成要素間の関連性を把握することを目的とし分析を行った。

その結果、相関係数の高いものとしては、ホスピタリティ表現とホスピタリティ教育の0.67、組織構造のフラット化とホスピタリティ教育の0.54、組織構造のフラット化とホスピタリティ表現の0.49が挙げられる。これらの値より、HOを形成するには、ホスピタリティ教育とホスピタリティ表現との関連性が重要であると説明することができる。つまり、ホスピタリティ教育が充実したものでなければ、エンカウンター

で顧客とインターフェイスを持つ際、HPを提供することができなくなり、HOとしての条件を満たすものではなくなる恐れがあるといえる。また逆に、組織構造をフラット化させることによって、知識共有を活発に図ることのできる環境を造り、サービス組織からホスピタリティ組織へ変性させる足懸かりを獲得することが可能になるのである。

以上のことから、この内の1要素の善し悪しが、連鎖的に他の1つ、そして組織構造のフラット化にまで影響を及ぼす可能性が十分にあると考えられる。換言すると、これら2要素を円滑に進めることが、HO形成に繋がると考えられる。即ち、HOを形成したことがHPを提供したことになるのである。

5. まとめと課題

沖縄北部の恩納村におけるリゾートホテルの従業員を対象として、現代組織論における特性を検討しながらホスピタリティ組織構造における知識変換の観点から分析を行った。

ホスピタリティ組織における知識共有システムとは、組織構造の認識をメタファーとして解釈するインターフェイスである従業員(内部顧客)が、エンカウンターにおいてゲストとの情報共有や知識変換を通して知識変性するホスピタリティ知識体系として自己組織化のプロセスであろう。このようなプロセスにおいて、相互関連性を表す両者間の関係の質は重要である。つまり、ホスピタリティ情報・知識の伝達・変換によって形成される信頼やコミットメント等、知識共有システムの中でどのように相互作用するかに対しては、今後の解明すべき課題の1つである。

尚、今回の調査では、主にホスピタリティ組織としての経営組織であるホテル組織に着目し従業員を中心とした分析を行ったが、単に経営組織のみに留まらず、沖縄におけるリゾートの現況においては、従業員は勿論、ゲストをもて

なすホストとしての地域住民等、より拡張した社会構造における組織として、具体的に検討していく必要があるといえる^{注13)}。

また、バーナード、サイモン等に代表される伝統的な合理的組織論からのアプローチだけではなく、近年の組織シンボリズム研究の方法論ではメタファーや非合理的組織論にも着目して、柔軟な組織としてのHOを体系化しより具体的に考察することが重要である。

【参考文献】

- 1) 網倉久永、「組織研究におけるメタファー」、組織科学、33(1)、1999、pp.48-57
- 2) 池田央、『統計的方法I』、新曜社、1976、pp.124-126
- 3) 大沢暁、「旅行の隠喩機能」、法政大学教養部紀要、107、1998、pp.53-69
- 4) 樺山忠雄、『アナリティカル・マーケティング』、創成社、1996、pp.71-72
- 5) 桑田耕太郎、田尾雅夫、『組織論』、有斐閣、1998
- 6) 高瀬武典、「組織の合理化とイノベーション」、組織科学、22(3)、1988、pp.15-24
- 7) 中篠秀治、『組織の概念』、文真堂、1998
- 8) 野内良三、『レトリックと認識』、日本放送出版協会、2000
- 9) 朴在徳、原辰彦、「ホスピタリティ産業におけるインターネットの利用状況と課題」、日本観光研究学会研究発表論文No.13、1998、pp.185-186
- 10) 朴在徳、「ホスピタリティ組織における知識変換に関する研究」、日本観光研究学会発表論文、14、1999、pp.121-126
- 11) 朴在徳、「ホスピタリティ知識のモデルに関する一考察」、沖縄経営学会発表要旨、1999
- 12) 朴在徳、「ホスピタリティ知識序説」、HOSPITALITY 7、2000、pp.87-96
- 13) 朴在徳、「ホスピタリティ組織について」、ホスピタリティマネジメント学会発表要旨、2000
- 14) 原辰彦、朴在徳、「ホスピタリティ組織構造のメタファー」、日本観光研究学会発表論文、15、2000、pp.105-108
- 15) 前田東岐、「ミンツバーグの非合理主義的組織論に関する考察」、立命館経営学、35(6)、1997、pp.127-151
- 16) 前田東岐、「合理性と非合理性の組織論」(岡本武昭他編、『現代組織の基本問題』、税務経理協会)、1997、pp.59-83
- 17) 三戸公、「C.L.バーナードを越えて」、中京経営研究、9(2)、2000、pp.1-25
- 18) 安田研究室、朴研究室、「沖縄北部地域におけるホスピタリティ産業の現状と課題」、名桜大学総合研究所調査報告書、2001
- 19) 横田絵理、『フラット化組織の管理と心理』、慶応義塾大学出版会、1998
- 20) Albrecht, K, At America's Service, Dow Jones-Irwin, Inc., 1988
鳥居直隆訳、『逆さまのピラミッド』、日本能率協会、
- 21) Alvesson, M., A Flat Pyramid: A Symbolic Processing of Organizational Structure, International Studies of Management and Organizations, 19(4), 1990, pp.5-23
- 22) Alvesson, M., Organizational Symbolism and Ideology, Journal of Management Studies, 28, 1991, pp.207-225
- 23) Barnard, C., The Functions of The Executive, Harvard University Press, 1938
山本安太郎他訳、『新訳 経営者の役割』、ダイヤモンド社、1968
- 24) Blau, P., Schoenhr, R., The Structure of Organizations, Basic Books, 1971
- 25) Brownell, J., Hospitality Managers' Communication Practices, International Journal of Hospitality Management, 11(2), 1992, pp.111-128
- 26) Daft, R., Weick, K., Toward a Model of Organizations as Interpretation System, Academy of Management Review, 9(2), 1984, pp.284-295
- 27) Dow, G., Configurational and Coactivational

- Views of Organizations Structure, *Academy of Management Review*, 13, 1988, pp.53-64
- 28) Gaines,B., The Collective Stance in Modeling Expertise in Individuals and Organizations, <http://ksi.cpsc.ucalgary.ca/articles/Collective/>, 1995
- 29) Grant, D., Oswick , C. (eds.) , *Metaphor and Organizations*, Saga, 1996
- 30) Guerrire,Y., *Organizations Behavior in Hotel and Restaurants :International Perspectives*, John Wiley Ltd., 1999
- 31) Haenfeld,Y., *Human Service Organization*, Prentice-Hall, 1983
- 32) Keeley,F., *A Social Contract Theory of Organizations*, Indiana University of Notre Dame Press, 1988
- 33) Knighton,A., Heidelman ,N. , *Administration of the Human Service :A Practical Workbook for Managers*, Ann Arbor MI University of Michigan Press, 1983
- 34) Kotler,P., Bowen, J.& Marken, J., *Marketing for Hospitality &Tourism 2nd ed.*, Prentice-Hall,Inc, 1998, pp.271-313
- 35) Lewis,R., *Cases in Hospitality Marketing and Management 2nd ed.*, Jhon Wiley &Sons Inc., 1997
- 36) Lovelock, C., *Service Marketing 3rd ed.*, Prentice-Hall Inc., 1996
- 37) MacCannell, D., *The Tourist: A New Theory of The Leisure Class*, New York Schocken Books, 1976
OH,Sang-Hun訳、『観光者』、一新社（韓国）、1995
- 38) March,J., Simon, *Horganizations* , New York: John Wiley&Sons,Inc.1958
- 39) Mintzberg,H., *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers, N.Y., 1973
奥村哲史他訳、『マネジャーの仕事』、白桃書房、1993
- 40) Mintzberg,H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, 1989
北野利信訳、『人間感覚のマネジメント』、ダイヤモンド社、1990
- 41) Mintzberg,H., Ahlstand,B.& Lampel , J., *Strategy Safari*, The Free Press, 1998
斎藤嘉則監訳、『戦略サファリ:戦略マネジメント・ガイドブック』、東洋経済新報社、1999
- 42) Morgan,G., *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory*, *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 1980, pp.605-622
- 43) Nightingale,M., *Determination and Control of Quality Standards in Hospitality Service*, Unpublished Mphil Thesis, University of Surrey, 1983
- 44) Ogden,S., *Privatization and Cultural Change in Hospitality and Leisure Services* (Foley,M., Lennon,J.&Maxwell,G, *Hospitality, Tourism and Leisure Management*, Cassell) , 1997, pp.119-129
- 45) Olsen,M.,Teare,R., Gummesson,E., *Service Quality in Hospitality Organizations*, Cassell, 1995
- 46) Olsen,M., *Issues Facing Multi-unit Hospitality Organizations in a Mature Market*, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1(2), 1989, pp.3-6
- 47) Palmer,I., Lundberg,C., *Metaphors of Hospitality Organizations*, *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, June, 1995, pp.80-85
- 48) Pasumarty,K., Donkinsky, A., Stinerock, R. & Korol,T., *Consumer Behavior and Marketing Strategy: a Multinational Study of Children's Involvement in the Purchase of Hospitality Service*, *Hospitality Research Journal* , 9(4), 1996, pp.87-112
- 49) Pearce,D, *Tourist Organizations*, Harlow Longman, 1992
- 50) Peter,C., *Economics for Hospitality Management*, International Thomson Business Press, 1997, pp.177-180
- 51) Pfeffer,J., *Organizations and Organization Theory*, Mrshfield, MA Pitman, 1982
- 52) Pfeffer,J, *New Directions for Organization Theory*, New York Oxford University Press, 1997
- 53) Pondy,L., Frost,P., Morgan,G. & Dandridge,T

- (eds.) , Organizational Symbolism, Greenwich,CT:JAI Press, 1983
- 54) Pugh,D., Hickson,C., Hinings,K & Turner,C., Dimensions of Organizations Structure, Administrative Science Quarterly, 13, 1968, pp.65-105
- 55) Pugh,D., Hickson,C., Hinings,K & Turner,C., The Context of Organizations Structure, Administrative Science Quarterly, 14, 1969, pp.91-114
- 56) Shortt,G., Work Activities of hotel Managers in Northern Ireland :A Mintzbergian Analysis, International Journal of Hospitality Management, 8, 1989, pp.121-130
- 57) Scott,W., Organizations: Rational, Natural and Open Systems 3rd ed., Engelwood Cliffs New Jersey,Prentice-Hall Inc., 1992
- 58) Shamir,B., Between Bureaucracy and Hospitality : Some Organizations Characteristics of Hotel, Journal of Management Studies, 15, October, 1978, pp.285-307
- 59) Simon,H., Administrative Behavior, Macmillan, 1957
- 60) Simon,H., Models of Man., New York ; Macmillan, 1957
- 61) Simon,H., Administrations Behavior 3rd ed., New York Macmillan , 1976
松田武彦他訳、『経営行動』、ダイヤモンド社, 1989、pp.102-103
- 62) Stattery,P., Olsen,M.、 Hospitality Organizations and Their Environments, International Journal of Hospitality Management, 3(2), 1984, pp.55-61
- 63) Teare,R., Gummesson, E., Internal Marketing Strategy for Hospitality Organizations, Journal of Contemporary Hospitality Management, Launch Conference, 1, 1989, pp.126-136
- 64) Teare, R . , Adams, D. & Messenger, S., Managing Projects in Hospitality Organizations, Cassell, London, 1992
- 65) Watzlawick, P., Bavelas , J.& Jackson, D., Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathology, and

Paradox, W.W. Norman, 1967

【脚注】

- (1) サービス組織に関しては文献20) を、またホスピタリティ組織に関しは文献10) ～14) 30) 45) ～47) 50) 58) 62) ～64) を参照。
- (2) メタファーそのものに関しては、文献1) 8) 29) 42) を参照。また、近年の観光やホスピタリティ関連の研究としては文献3) 14) 37) を参照。
- (3) 組織シンボリズムに関しては文献22) 53) を参照。
- (4) サイモンやバーナードの伝統的組織論に関しては、文献17) 23) 38) 59) ～61) を参照。また、近年の組織論一般や観光組織に関しては、文献5) 7) 49) 52) を参照。
- (5) 組織の合理性や非合理性に関しては、文献6) 16) 57) を参照。特にミンツバーグの非合理性理論に関しては、文献15) 39) ～41) を参照。また、ホスピタリティ組織への応用は、56) を参照。
- (6) ホスピタリティ情報やホスピタリティ知識に関しては、文献9) 12) を参照。また、ホスピタリティ・エンカウンターに関しては、文献12) を参照。
- (7) フラット組織化に関しては、文献19) 21) を参照。
- (8) 組織構造理論に関しては、文献24) 32) 51) 52) を参照。
- (9) 組織構造のモデルに関しては、文献26) ～28) 54) 55) を参照。
- (10) ホスピタリティ・サービスやヒューマンサービスに関しては、文献25) 31) 33) 43) 44) 48) 65) を参照。
- (11) ホスピタリティ製品に関しては文献34) ～36) を参照。
- (12) Cramer'sVに関しては、文献2) 4) を参照。
- (13) 近年の沖縄北部におけるホスピタリティ組織の現状に関しては、文献18) を参照。