

望ましいホテルマンの人間像と採用

吉田方矩

- I 実は漠然としている望ましい人物像
 - 1 ホテルはそこに働く人にどんな魅力を提供出来るのか
 - 2 どんな人を採用するのか
- II 望ましいホテルマンの人間像の座標軸
 - 1 試験
 - (1) 試験のための試験はナンセンス
 - (2) 人物をさらけ出させる試験をすべきだ
 - (3) 人物試験ではどこを見るのか
 - 2 人柄（ひとがら）三角形
 - (1) 知性・感受性・行動力を頂点とする三角形
 - (2) 「人柄三角形」は少なくとも二つの頂点は大きいのが望ましい
 - (3) 他の「人柄三角形」との関わりあい
 - 3 望ましいホテルマンの人間像
 - (1) 望ましいホテルマン採用のキイポイント
 - (2) 望ましいホテルマンの集団
 - 4 「人柄三角形」のパターンテスト
 - (1) 人柄三角形のパターンを知る
 - (2) 人柄三角形のパターンを読む

ホテルは正にそこに働くホテルマンそのものの鏡である。素晴らしいホテルマンを採用できるかどうかは、ホテルの命運を左右する。どういう人を採用したら、ああいいホテルだと言って貰えるのか？ 良い素質を持った人を、うっかりして落としてしまわないようにするには、どういうところに気をつけていなければいけないのか？ さきざき評判の悪くなるような人を、間違っ採用してしまわないようにするには、どうしたら良いのか？

望ましいホテルマンの人間像の座標軸を簡潔に

明らかにできないだろうか、と多くの人々を面接し、観察してきて、私なりの結論に達したところを述べてみたい。

I 実は漠然としている望ましい人物像

- 1 ホテルはそこに働く人にどんな魅力を提供出来るのか

— 魅力的なホテルの座標軸 —

一体ホテルはどんな人を採用するのだろうか。

平成11年11月13日の朝日新聞朝刊は、第一面トッ

プで「就職内定率最低に」という見出しで、「来春、大学を卒業する就職希望者のうち、就職が決まった人の割合（内定率）は63.6%（10月1日現在）と、前年同期を3.9ポイント下回ったことが12日、文部、労働両省の調査で明らかになった」と報じている。未曾有の就職難である。

勢い「ホテルがそこに働く人にどんな魅力を提供できるのか」という問題はなおざりにされて、「応募者がどんな魅力を提供できるのか」ばかりが問われている。そんなホテルは矢張り駄目だと思う。就職がし易い、し難いの如何に拘らず、「ホテルはそこに働く人達にどんな魅力を提供できるのか」が先ず問われなければならない。

この問題をしっかりとクリアしておくことが、就職市場の如何に拘りなく、良い人材を確保できるキイであり、良い会社であり続ける条件であろう。買手市場の時は威張っていて、売手市場になると腰を低くする会社というのは根本的には駄目な会社だ。

然らば、働く人に対してホテルはどんな魅力を提供していなければならないだろうか？凡そ人を採用しようとするならば、その事業は人の持つ欲求の ①経済人的側面 ②社会的側面 ③自己実現人的側面 を満足させ得るものでなければならない。（仕事・職場について人の持つ欲求……次頁の註参照）

ホテルもこの三つの側面は何としてでも備えなければならないことを肝に銘ずるべきである。

即ち、

① 給与がよいこと（業界トップクラスであるばかりでなく、一般企業と比較しても十分遜色のないものであること）

② 事業の社会的評価が高いこと（広く地域社会に役に立ち、創造性を発揮して料理にサービスに新鮮なる提案を欠かさず、常に人々に楽しみと話題を提供する）

③ 仕事に性格・興味が生かせること（例えば、ウエイトレスの研修にメニュー、ワインの研究テーブルウェアの知識まで取り込み、食文化の粋を会得するなど）

つまり、経済的に恵まれ、社会の中で仕事を有意義なものとして評価され、自己実現ができる。この根源的な欲求が満たされる職場を何としてでも作り上げ、それを広く、強く訴えて初めて多くの「資質を備えた人」の応募を受けることができ、豊かな人材で事業をスタートさせ、継続することができるのである。

二流の賃金で一流の人物を採るなどということとはできない。生産性を上げてどうしても一流の賃金を実現させなければならない。事業を磨き上げ、高い社会的評価を勝ち得てこそ、人はその拡大に参画するものであり、究極において自己実現を図れることにこそ産業人の喜びがある。

ホテルは根源的にそこに働く人に、経済人的側面、社会的側面、自己実現人的側面において魅力を提供できる企業でなければならない。特に、自己実現ができるかどうかは魅力の要である。このことにおいて、ホテルは実は漠然としていないだろうか？

一流ホテルの条件としてA C Sに優れていることと言われる。

即ち、Accommodation（設備）Cuisine（料理）Service（サービス）が卓越していて初めて一流ホテルと言えるのだということだが、勿論そうで

はあろうが、その根底にあるのは「人」であり、まず、自らの存立の基盤として、経済人・社会人・自己実現人の三側面を満足させ得るホテル作りができていのかどうか、自らよくチェックして見なければならない。

(註) 以下のような質問紙では、(1)~(6)は経済人的側面、(7)~(12)は社会的側面、(13)~(18)は自己実現人的側面を表わすような3群の質問からなっている。複雑人としての個人がこの3側面をどのような割合で持っているかを推定すると、上の群から平均的に「3・3・4」となるという。

(1984年1月 「中堅幹部」関西大学教授 太城藤吉氏)

あなたにとって望ましい仕事・職場を次の中から10コを選び、左の()の中に○印をつけなさい。右の()には特に重要視する5つに順位をつけなさい。

- | | | | |
|---------------------|-------|-----|-----|
| (1) 収入の多い仕事 | ----- | () | () |
| (2) 安定性のある仕事 | ----- | () | () |
| (3) 休暇・休憩の多い仕事 | ----- | () | () |
| (4) 労働環境の良い仕事 | ----- | () | () |
| (5) 福利施設の整った職場 | ----- | () | () |
| (6) 能率給の仕事 | ----- | () | () |
| (7) 社会的評価の高い仕事 | ----- | () | () |
| (8) 奉仕的な仕事 | ----- | () | () |
| (9) 人間関係の良い職場 | ----- | () | () |
| (10) 家庭生活と両立する職場 | ----- | () | () |
| (11) 年功制をとる職場 | ----- | () | () |
| (12) 協力して働く職場 | ----- | () | () |
| (13) 責任を持って自律的に働く職場 | ----- | () | () |
| (14) 達成感の持てる仕事 | ----- | () | () |
| (15) 能力発揮の出来る仕事 | ----- | () | () |
| (16) 変化の多い仕事 | ----- | () | () |
| (17) 性格・興味の生かせる仕事 | ----- | () | () |
| (18) 道義性をそこなわない仕事 | ----- | () | () |

2 どんな人を採用するのか

次にどんな人を採用するのかを考えて見よう。

英語ができて、心身ともにスマートで、親切そうな人を採用するのだろうか？勿論、そういう人は望ましいかも知れない。しかし、どうい

うだろうか。「親切そうな」というのと「親切的な」というのとは違う。どうやって「そんな」というのと「実際そうだ」というのを見分けるのだろうか。でも、まあ、そういう人が採用できたとして、実際にお客様からは好評で、経営にとっても有能であろうか。そこまでは判らないということで、兎にも角にも面接する。

つまりは、面接する人の眼力を信用して採用をしているのだ。ここで問題なのは、面接する人自身が「具体的にここと、こことを見定める」ということが、実はあまり判然としていないことが多いのだ、ということである。

そんなことはないと思われるであろうが、実際面接する人に聞いてみれば、「誠実で、活力があり、問題意識を持つ。英語ができて、心身ともにスマートで、親切なら大変に良い」なぞと言っている場合が多いのではないだろうか。或は「個性的で積極性があり明るい人がいい。成績は良くななくても構わない。知恵のある人なら良い」なんて云うかも知れない。

つまりは、千差万別の人間を見れば、その都度尺度も揺らがざるを得ない。なかなか「ここと、こことを見定める」というのは言うは易く実際には困難を極める。だから、「少し変わっていて、声が大きくて、眼がくりくりしていて、新聞は良く読んでいるようだが、じっくり課題に取り組めるかどうかはわからない」というのはどうでしょうか。採用するんですか？採用しないんですか？と聞けば、「それは、その、人物を良く見て」などという返事が返ってくる。

要するに、人物を見る「座標軸」というものが、無い、曖昧にならざるを得ないのである。それ

でも、今日も採用面接は粛々として行われている。
面接官のいわば「感」を頼りに！

多くの人を見てくれば、自ずから人物眼は養える。「俺の見る眼に狂いはない」などという人事担当者がいれば、それこそ最も危険である。「俺の」見る眼に狂いはないかどうかよりも、「俺を」見る眼に狂いはないかどうかが大問題なのである。

「せっかち」な人事担当者は「ゆっくり落ち着いている人」を鈍感な人、不活発で暗い人と見誤ってしまうことが屡ある。「俺はせっかちだ」とよく知っていることが大切なのである。俺は「落ち着きのある人」を不活発で暗い人と見誤ってしまうことがあるから気を付けなくちゃ。と「俺を」見る眼を確かにしておくことこそ、この人事担当者にとって最も大切なことなのである。それを怠ると、この会社ではせわしくあっちでもこっちでも走り回って、人の言うことも落ち着いて聴かない人ばかりがはびこってしまうであろう。

「感」ではなくて、何とか具体的な「望ましいホテルマン」を見分ける「座標軸」というものは無いのだろうか。そういう「座標軸」を確りと探し出して、面接官が複数の場合は良く合意をして、採用をすることが非常に大切なのである。

II 望ましいホテルマンの人間像の座標軸

1 試験

(1) 試験のための試験はナンセンス

① 何を求めたら良いのか

まず最初に遡って、採用試験では「何を求めたら良いのか」ということを考えてみたい。誰も試験のための試験をしようなどとは考えてはいない。むしろどうしたら平常のその人の自然な姿を見極

めることができるか、試験官はみな心を砕いている。そこで当然、ホテルマンとしての理想像を描いてみて、それにどう合致しているかを探ろうとする。そうなれば、英語もそこそこに出来なければいけないだろう、常識も備えていなければならぬし、はきはきとした物言いも、落ち着いてしかもめりはりのきいた態度も大切だ。やさしい人なつこい眼差しも、にこやかな笑みも欲しいとなる。そこで、ペーパーテストであれ、面接試験であれ、英語や常識問題の試験をする。面接でなんとかして人物をさらけ出させようとする。

② 「Human Skill」をこそ把握すべきだ

だが、懸命の努力も徒労に帰するのが多いのは何故だろうか。要するに分からないのだ。人物像が浮かんでこないのだ。分かるのは一見しても百見しても飛び切り人物・識見豊かな人物と、どうしようもなく暗く優柔不断な人物だけである。あとのこれこそ試験によって確かめたい人物達は、むしろ試験というベールに包まれたが如く本当のところはますますよくは分からないというのが本音であろう。

これは本当は何を知りたいのかを、実はあまり深く掘下げないままに、漠然と試験に頼ろうとしたからに外ならないせいだと思う。知らず知らずのうちに試験のための試験に陥ってしまっているのである。なるほど英語や常識の試験をすれば、その範囲で或る程度のことは分かるだろう。面接でも何程かは手掛かりを得ることはできるであろう。でも複雑で矛盾多き人間を少し削ってみて、半分かりになれば一層捕まえどころが無くなっていくというのが当たり前ではないだろうか。ここ

は一つ、短い限られた時間で何を知りたいのかを確りと思い定めねばならない。

そうして考えてみると、ホテルマンを採るのだから何よりも「Human Skill」「人間力」とでも言うべきものをこそ把握しなければどうにもならないということに気がつく。そうならば欲張らずに「人間力」を少しでも沢山に知る方法を編み出さねばならない。

(2) 人物をさらけ出させる試験をすべきだ

① 集団討論

それには生き生きと討論し合う集団を観察するに越したことはない。5人を一組にして、例えば「心に残るサービスとは」でも「ホテル業の将来」でも何でもいい、一つのテーマで30分間自由に討論させ、それを観察するのである。5人で30分間といえば1人6分だ。6分の面接では殆ど何も分からない。ところが5人で30分間討論しているのを観察していると、1人30分面接した以上に人物が浮かび上がってくるから不思議である。

この集団討論に加え、欲張って英語や常識の筆記試験をやって参考にしたいとつい考えがちだが、思い切ってやめた方がよい。何故ならば集団討論で立派な人物に間違いないと確信が持てた人物の英語や常識の筆記試験が悪いと、確信が揺らいで来て、折角「人間力」で優れた人物を不採用にしてしまうことがあるからである。あとはせいぜい集団討論で優れた人物に個人面接してその人物像を確かめればよいのではないだろうか。

② 集団討論は何故5人で30分か

ここで集団討論では何故5人で30分かという理由に触れておきたいと思う。輪になってバレーボールのトスを上げて遊ぶとき、輪の人数が5人

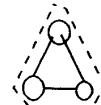
を超えるとボールが行き渡らなくなってつまらなくなると云われる。4人では頻繁にボールが来過ぎて忙しくなり過ぎる。同じように、適当な議論のやりとりができる人数が5人ということだが、これには5人が構成する人間関係の数というものが関わっているようだ。

人間関係の数は以下に示すような数になると思われる。

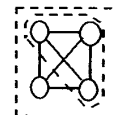
人が1人いるとき、人間関係の数は 0
人が2人いるとき、人間関係の数は 1



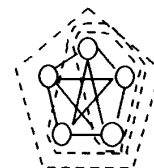
人が3人いるとき、人間関係の数は 4



人が4人いるとき、人間関係の数は 11



人が5人いるとき、人間関係の数は 26



人が6人いるとき、人間関係の数は

$${}^6C_2 + {}^6C_3 + {}^6C_4 + {}^6C_5 + {}^6C_6 = 57$$

人がn人いるとき、人間関係の数は $2^n - (n + 1)$

5人では26個の人間関係の数が6人となれば急増して57個にもなるから、やりとりやそれを取り巻く各個人の状況などが掴み難くなるのである。何気なく5人でも6人でもいいのではないかと思いがちだが5人が理想的なのである。

(3) 人物試験ではどこを見るのか

① 観察すべき側面を判然と意識し、それに基づいて観察をする

さて、5人の集団討論を観察するとして、一体どこをどのように観察したらよいだろうか。いく

つかの観察項目から成る観察表を作成して各項目にチェックをし、その総合結果をつけるのが一般的な方法だが果たしてそれで良いだろうか。「相手の眼を見て熱心に聴いているか」「的確で要領を得た主張ができるか」「言葉遣いは丁寧か」「立ち居振る舞いはきびきびしているか」「知識教養は高いか」等々適当な観察項目とは考えられるが、もっと根元的に「これを見極める」と云った判然とした物差しはないものだろうか。本当は根元的に観察すべき側面を判然と意識し、それに基づいて観察をするのでなければならないのだ。

② 人物像を解き明かす三つの側面

その観察すべき側面というのが、①知性 ②感受性 ③行動力 の三つであって、「この三つを見極める」ことが肝要なのである。即ち ①知性

②感受性 ③行動力 の三要素こそが「望ましいホテルマン」を見分ける「座標軸」なのである。凡そ人物像を解き明かすには、この三要素の大きさを測るのが肝要であり、この三つで十分なのである。

三要素とも大きければ問題なく有益な人物である。しかし、三要素とも大きいというのは必要ない。むしろ三要素がいろいろな組み合わせになっていることに注目したいと思う。(知性と感受性は大きい)(知性と行動力は大きい)(感受性と行動力は大きい)というような組み合わせである。この組み合わせこそはその人の個性でもあろう。どんな組み合わせでもよい。少なくとも二つの要素が大きければ、それは個性的で有用な人物である。中には三つの要素が確かに見て取れるが何れも小さいということもある。小さな優等生である。これは駄目だ。少々歪んでいても大きな要素を二

つ以上持つのが良いだろう。

③ 面接評定表

だから面接評定表は、①知性 ②感受性 ③行動力 の三つを見極めることができるものでなければならない。而も簡潔に表記することができるように設計しておかなければならない。末尾に掲げる表1は、①知性 ②感受性 ③行動力 の三要素に絞って特徴を捉えるように工夫した面接評定表である。総合的に、正面頂点を「知性」、右の足を「感受性」、左の足を「行動力」と約束して、三角形を描く。これによって、①知性 ②感受性 ③行動力 の三要素の大きさとその組合せを見るのである。

④ 観察者の個性が投影する

ここで、人を観察するときに最も注意すべきことは、観察する者の個性が投影するということである。例えば(知性と感受性は大きい)者が(知性と行動力は大きい)者を観察すると、「知性はあるが、どうも行動がガサツで」というような印象を受け易いということである。「自分と反対側にある人物」を悪く見てしまいがちであるということである。これこそは危険な陥し穴であり、まさに、「俺の」見る眼に狂いがないかどうかよりも、「俺を」見る眼に狂いはないかどうかこそが大問題なのである。「行動がガサツ」に見えるところこそ、その人の長所である場合が多いのである。強いバイタリティをもって困難を乗り越えて行くのは一見「ガサツ」に見えるその行動力の大きさそのものにある場合が多いのである。

このようにして、観察者が自分自身の偏りなり個性なりを十分に意識する中で、「知性」「感受性」「行動力」の三側面を観察するならば、必ず有用

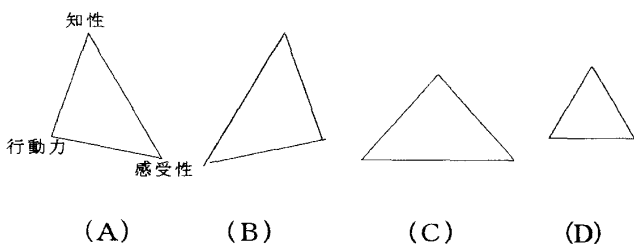
な人物は見逃さないであろう。

2 人柄（ひとがら）三角形

(1) 知性・感受性・行動力を頂点とする三角形

① 知性・感受性・行動力三角形の例

結局、「人物試験ではどこを見るのか」というと、①知性 ②感受性 ③行動力 の三要素の大きさとその組合わせを見るのである。実際に人間はこの三つの頂点を持つ三角形になぞらえ得ると思う。正面頂点を「知性」、右の足を「感受性」、左の足を「行動力」と約束して、これを図示すれば(A)(B)(C)(D)のような三角形になる。



(A) は、知性と感受性が大きく、行動力は小さい例である。

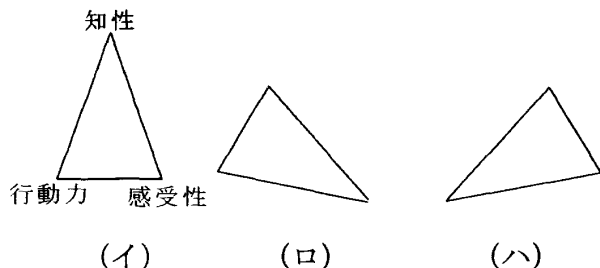
(B) は、知性と行動力が大きく、感受性は小さい例である。

(C) は、感受性と行動力が大きく、知性は小さい例である。

(D) は、知性も感受性も行動力も小さい例である。

② 極端な三角形の例

極端な例を示して見よう。



知性だけが極端に大きい(イ)、感受性だけが極端に大きい(ロ)、行動力だけが極端に大きい(ハ)のような場合、人は一体どのような特徴を持つだろうか？

子供が河に落ちた！

(ハ) は、躊躇なくザンプと河に飛び込み、抜き手を切ってたちまち溺れる子供を助けて意気洋洋と引き上げてくるであろう。「これからは気をつける」とばかりげんこつの一つや二つ見舞うかも知れない。

(ロ) は、「あーっ子供が流される。どうしよう！どうしよう！あーっ溺れる。誰か助けてくれー！あーっ沈んだ。また浮かんだ」と身も世もないような声を上げるが、ついに飛び込んだりしては助けないであろう。

(イ) は、「もともところは柵がなくて危ないんだ。どうしてこんなまま放っておいたんだ」とぶつぶつ言って当局の責任を云々するであろう。些か極端ではあるが、(イ)と(ロ)と(ハ)は大方このような特徴を示すのではないだろうか。

③ まとめ

以上述べて来たことを整理すると次のようになる。

(i) 人間の人柄（ひとがら）は、①知性 ②感受性 ③行動力 三つの頂点を持つ三角形になぞらえ得る。この場合の「知性」とは「叡知」とか「知能」とかで表される要素であって「知識」ではない。また「感受性」とは自分の内外を捉えるアンテナの感度のようなものであり、「行動力」とは言動に対する積極性のようなものである。

(ii) 正面頂点を「知性」、右の足を「感受性」、

左の足を「行動力」と約束して、それぞれの大きさを中心からの長さで表し、頂点を結べば「人柄三角形」ができる。

(iii) 「人柄三角形」の形状、大きさは、その人の人柄（ひとがら）を表す。

(2) 「人柄三角形」は少なくとも二つの頂点
が大きいのが望ましい

① 神経質は欠点か

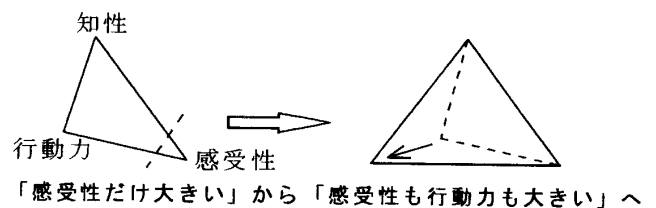
人の個性を「良い」「悪いで」見ることなく、人柄のパターンとして「人柄三角形」で考えると意外な構造に気がつく。

例えば、面接でよく聞くのが「欠点はやや神経質なところですよ」という言葉だが、果たして「神経質は欠点」だろうか。「神経質」というのは、他人が気にならないようなことでも鋭敏に捉えるとか、雨戸を打つ風の音にも誰か来たと思ったりするとか、感受性が人一倍大きい場合である。通常、人はこんなとき、あまりにも鋭敏な感受性を鈍らせようとする。「人柄三角形」でいえば、長く伸びた右の足の「感受性」を切って捨てようとするのである。これは大きな間違いである。他人が気にならないようなことでも鋭敏に捉えるのは素晴らしい長所ではないか。ただ人一倍大きな「感受性」が欠点になるのは、それに呼応する「行動力」が小さいときである。大きな「感受性」で捉えたところを、大きな「行動力」で対応させ得るならば、例えば普通には気がつかないことにも同情心を持ち、大きな親切行動を起こすことになるのである。

② 鋭敏な感受性には大きな行動力を

鋭敏な感受性はますます伸ばしたらいいのである。だが、同時に大きな行動力を養って行くこと

が肝要で、これに成功するならば鋭すぎる感受性即ち神経質も長所と化するのである。行動力を養うのは小さなことからでよい。駅の階段を二段跳びに駆け上がることもよいし、胸を張って一歩一歩後ろへ蹴り出すように歩くことでもよいのである。また大きな声で話すように心掛けることでもよい。要は積極的な言動を身近なところから起こすことである。図解すれば次の通りである。



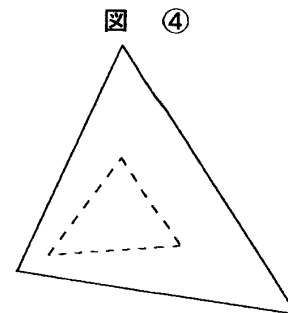
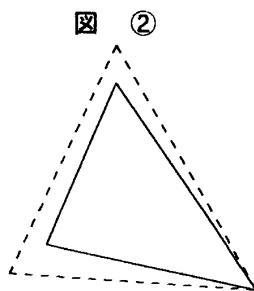
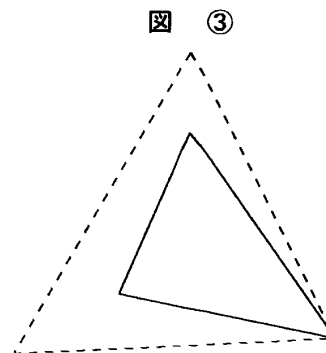
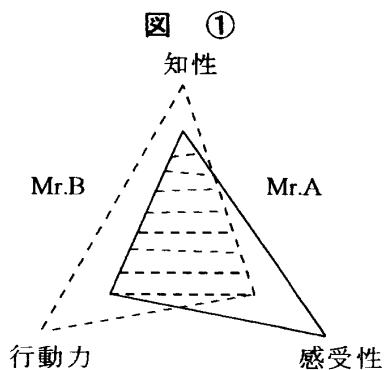
このようにして、「人柄三角形」は少なくとも二つの頂点大きいのが望ましい。正三角形で形の大きいのは素晴らしいが、別に正三角形でなくともよい。むしろ正三角形でない方が个性的であろう。二つの頂点が大きくて歪んだ三角形は個性豊かな人物を表すと言えるであろう。

(3) 他の「人柄三角形」との関わり合い

① 「人柄三角形」の重なり合う面積

よく人と「合う」とか「合わない」とか云う。この「合う」「合わない」を図示すると、結局のところ自分の「人柄三角形」と他人の「人柄三角形」の重なり合う面積が大きいか、小さいかによるものであろうかと思える。

例えば、Mr.A（知性と感受性が大）とMr.B（知性と行動力が大）とがいれば、「人柄三角形」は図①のように重なる。Mr.AとMr.Bとはこの重なり合った部分の性質と大きさにおいて共感を覚える。若し、Mr.BがMr.Aと同じく（知性と感受性が大）であるパターンを持つならば、図②のよう



に重なる部分は飛躍的に大きくなるから共感性は著しく増すであろう。

② ひたすらに己の三角形を大きく

このようにして「人柄三角形」が同じパターンを持つ場合は共感性は得られ易いのであるが、「人柄三角形」が異なるパターンを持つ場合に共感を大にするにはどうしたら良いだろうか。それにはMr.AなりMr.Bなりが、その持つパターンの儘に図③のように大きくなれば良いのではないだろうか。共感性を増すには何も無理して「人柄三角形」のパターンを相手に合わせて行く必要はないのであって、己のパターンの儘に、ただ大きさを大きくして行けば良いのである。

人と共感性を豊かに持とうとするならば窮屈に考えることなく、ただひたすらに己の ①知性 ②感受性 ③行動力 を大にすることに全力を尽くせば良いのである。「人柄三角形」が大きく、大部分が重なり合いながら、なお未知の部分を残

している人間関係は、新鮮で切磋琢磨する大変に有意義な付き合いであろう。これに反して、図④のように、相手の大きな「人柄三角形」の中にちんまりと小さな「人柄三角形」で安易に安んじてしまうと、相手はいらいらさせられるのではないだろうか。ましてそれが小さな正三角形であったりすれば、生産的な共感には到底得られないであろう。①知性 ②感受性 ③行動力 を要素とする「人柄三角形」をこのように理解した上で、望ましいホテルマン採用のキイポイントを探れば次のようになる。

3 望ましいホテルマンの人間像

(1) 望ましいホテルマン採用のキイポイント

① キイポイントの第一

望ましいホテルマン採用のキイポイントの第一は、「人柄三角形」において ①知性 ②感受性 ③行動力 のどれか一つだけ大きい人物を採用しないことである。

例えば、「知性」においてもものすごく大きい人物はそれなりに個性的であり、面接の段階では魅力的であるかも知れないが、ただこの一点においてのみ優れた人であるならば、物事を「知性」の面からのみ捉え、「知性」偏重で事に臨んでしまうであろう。理屈のみ多く、自ら実行するでもなく、他人の立場も考えないことになる。また「感受性」においてのみ人一倍優れた人は、物事に執着心強く、情緒的に物事を主張するが、計画性乏しく、実行力を伴わないであろう。更には「行動力」のみ並外れて大きい人は、前後の見さかいかもなく突走り、人の迷惑などは全く考えないであろう。こうした人々は、それぞれ時には天才的であり、得難い人物である場合もあるが、ことホテルにおいては「望ましいホテルマン」とはなり得ないのである。

② キーポイントの第二

望ましいホテルマン採用のキーポイントの第二は、「人柄三角形」において、①知性 ②感受性 ③行動力 のどれか二つは大きい組み合わせを持つ人物を採用することである。

三つ共大きいのは大きな優等生で良いには違いないが、A（知性と感受性が大）、B（知性と行動力が大）、C（感受性と行動力が大）というように、どれか二つ大きい組み合わせを持つ人物像は、個性的で魅力的なのだ。

③ キーポイントの第三

望ましいホテルマン採用のキーポイントの第三は、「人柄三角形」において、①知性 ②感受性 ③行動力 のいずれも小さい正三角形の人物を採用しないことである。このパターンの人物は、一見調和的ではあるが、問題に気がついても積極

的に取組まないし、人生意気に感じて身を投ずることもない。小さな常識人で組織の活性化には役立たないのである。

(2) 望ましいホテルマンの集団

① 三パターンの混在

（知性と感受性が大）、（知性と行動力が大）、（感受性と行動力が大）の三パターンの人物が集団には混在するのが望ましい。集団の構成員がどのパターンに偏っても本当の意味での活性は失われるであろう。例えば（感受性と行動力が大）が大多数を占めれば「知性」が否定され易く、（知性と行動力が大）が大多数を占めれば「感受性」が否定され易いからである。①知性 ②感受性 ③行動力 は集団の力学としても脈々として生きていなければならない。そしてそれが活性ある集団の条件なのである。

② 「自分と反対側にある人物」を受け入れる

ここにおいて採用の際に十分注意しなければならないのは、面接官のパターンに合わない者を落とさないようにすることである。

例えば（知性と感受性が大）なる面接官は、（知性と行動力が大）なる受験生を無意識に否定しやすい。感受性の強い面接官にとって、あまりに強い行動力は「ガサツ」に見えてしまうことがある。面接官は「自分と反対側にある人物」を十分に受け入れる度量と、何よりも自分のパターンをよく知って、自分がどんなパターンの人物を落としやすいかをよく自戒していることが肝要なのである。さもないと面接官とよく似たパターンの人物ばかりを採用し、集団を偏らせ活性を奪ってしまうのである。

4 人柄三角形のパターンテスト

(1) 人柄三角形のパターンを知る

さて、最後に自分の「人柄三角形」のパターンを知るためのテスト用紙を用意してみた。このテストは ①知性 ②感受性 ③行動力 の三側面について、個々の側面に特徴的な質問を用意し、各側面がどの程度の大きさであるかを計り、人柄三角形のパターンを知ろうとするものである。チェック項目が必ずしも妥当とは云えないかも知れないが、おおよその見当はつくのではないだろうか。そして自分の「好きな人」「嫌いな人」のパターンも併せて推定することで、他の人柄三角形との関わりの実際を見てもらおうと思う。

[シートA] [シートB] をやってみて下さい。
[シートa] [シートb] は私自身でやってみた例である。

(2) 人柄三角形のパターンを読む

[シートB] で描いた(甲)(乙)(丙)の人柄三角形のパターンを読んでみよう。人は様々であり到底、断言できることではないが、大まかには次のようなことが言えるのではなからうか。

① 自分自身の人柄三角形(甲)については

- (i) 自分自身の偏りを知って、反対のパターンの人も受け容れるよう心掛ける。
- (ii) 「知性」「感受性」「行動力」の三側面のうち、自分自身が小さい側面については大きくするよう努力する。

ということが言えるだろう。

② 「大好きな人」の人柄三角形は

- (i) 自分自身の人柄三角形のパターンに似ていることが多く、
- (ii) 概して大きい。

これは、自分に似ている人を好む場合が多く、

相手から保護や支援の貰える関係が好ましいことを示している。自分より小さい三角形を好むこともあるが、この場合は自分の意のままになる人として、いわば子分として好ましいと思っているのであろう。自分に似ていない反対のタイプの三角形を好む場合もあるが、その場合は自分よりも大きい三角形であることが多いのではないだろうか。いろいろとその人から学ぶことも応援してもらうことも多く、いわば後立てとなってくれているのであろう。逆に大きい三角形を嫌う場合もあるが、この場合は自分が指図されたり圧迫感があるのであろう。

③ 「大嫌いな人」の人柄三角形は

- (i) 自分自身の人柄三角形のパターンの反対であることが多く、
- (ii) 概して小さい。

ようだ。これは、自分と反対の人を嫌う場合が多く、自分の方から保護や支援ばかりしていて相手から何も得られない関係はいらいらさせられるのであろう。自分に似ているタイプの三角形を嫌う場合もあるが、その場合は自分よりも小さい三角形であることが多いようだ。その人から学ぶことも少なく、応援してもらうことなどなく、いわば煩わしい存在といったところであろう。(完)

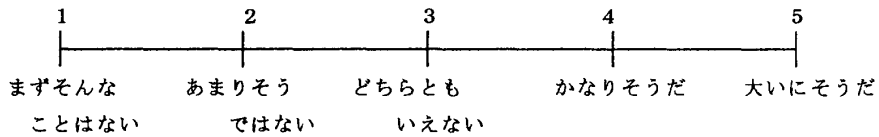
[表1]

面接評定表

観 察 項 目		観 察 結 果
知 性	的確で要領を得た主張ができるか	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 的確で要領をえた主張が出来る 的確はずれで自己主張ができない </div>
	独創的でユニークな発想でものを言うか	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 独創的 人真似的 </div>
感 受 性	相手の目を見て聴くか	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 相手の眼を見る 相手の眼を見ない </div>
	時に頷くなど相手とのコンタクトをとるしぐさをするか	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> コンタクトをとるしぐさをする 無表情 </div>
行 動 力	大きな声で話すか	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 大きな声 小さな声 </div>
	身振りや手振りを加えて話すか	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 大きな身振り手振り 静か </div>
人 物 の パ タ ー ン		I (知性・感受性型) II (知性・行動力型) III (感受性・行動力型) IV (オールラウンド型)
総 合 評 価		<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> 5 4 3 2 1 </div>
人 柄 三 角 形		

【シート A】

1 【テスト表】の Aグループ、Bグループ、Cグループ の質問に、下の基準により5点法で評価して下さい。



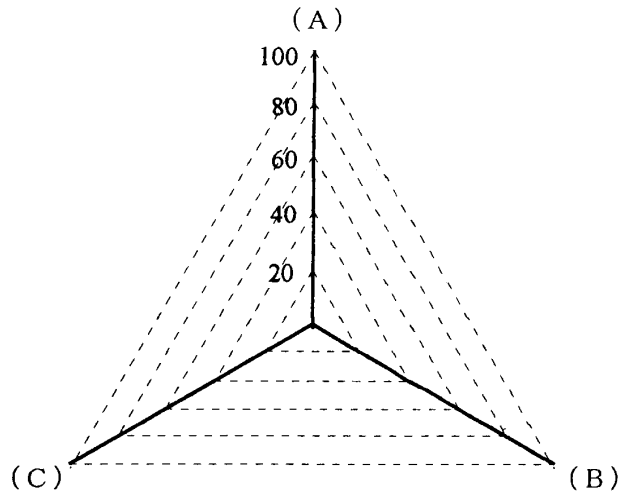
- 2 まず「自分」について甲の欄に記入して下さい。
次に「大好きな人」を思い浮かべて乙の欄に記入して下さい。
その次に「大嫌いな人」を思い浮かべて丙の欄に記入して下さい。
- 3 次に【シートB】の目盛りを使って、(甲)の評点を、甲【自分】という図にマークして下さい。
この場合 Aグループの評点は(A)の目盛りに、Bグループの評点は(B)の目盛りに、Cグループの評点は(C)の目盛りにマークします。
マークが終わったら、その三点を結んで三角形を作ってみて下さい。これが自分自身の人柄三角形です。
- 4 次に同様に(乙)の評点を、乙【大好きな人】という図にマークし、同様に三点を結んで三角形を作して下さい。
これが「大好きな人」の人柄三角形です。
- 5 同様にして、(丙)「大嫌いな人」の人柄三角形を作して下さい。

【テスト表】

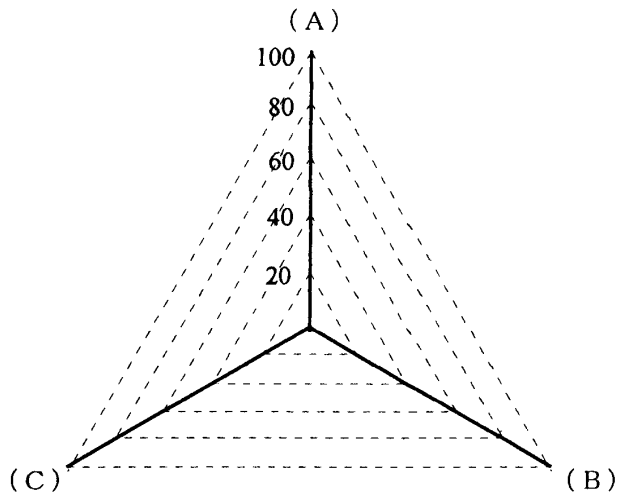
人柄三角形のパターンテスト											
A グループ			B グループ			C グループ					
質 問	評 点			質 問	評 点			質 問	評 点		
	甲	乙	丙		甲	乙	丙		甲	乙	丙
①頭の回転が早い				①敏感				①反応が素早い			
②理解力に優れる				②直感的				②テキパキと事を処理する			
③計数に強い				③神経質				③スポーツが得意である			
④記憶力が良い				④すぐ感激する				④機転がきく			
⑤文章が巧い				⑤気持ちが繊細				⑤声が大きい			
⑥思慮深い				⑥思いやりが深い				⑥行動力旺盛である			
⑦理路整然と話ができる				⑦周りに気配りする				⑦歩くのが早い			
⑧複雑なことでもすぐ理解できる				⑧何でも無いことでも気になる				⑧物事にこだわらない			
⑨筋道を立てて物事を考える				⑨他人がどう思っているか推し量る				⑨動作が活発である			
⑩新しいことを考え出すのが巧い				⑩いろいろの事が気にかかる				⑩考えるより行動してしまう			
(計)				(計)				(計)			
(計) × 2				(計) × 2				(計) × 2			

[シートB]

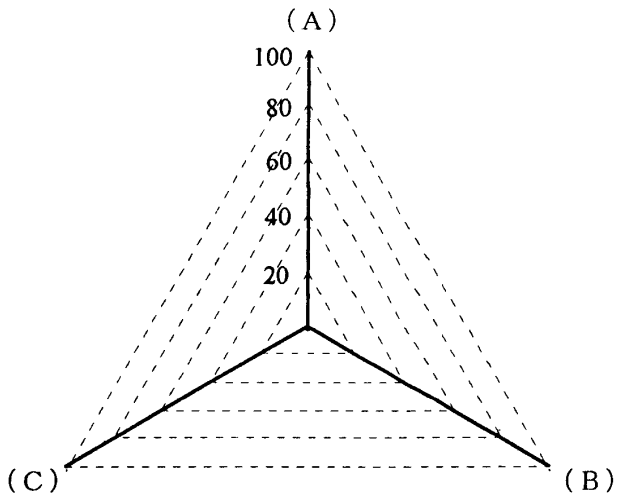
甲「自分」



乙「好きな人」

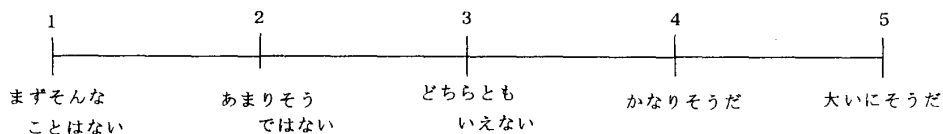


丙「大嫌いな人」



[シート a]

[テスト表] の Aグループ、Bグループ、Cグループ の質問に、下の基準により5点法で評価して下さい。



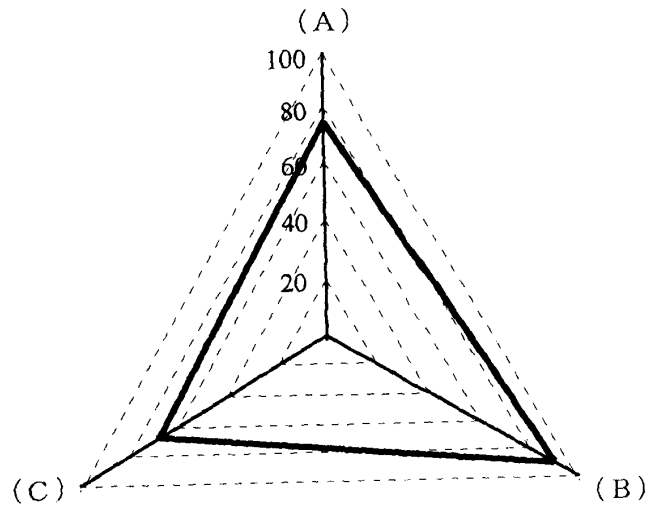
- 2 まず「自分」について甲の欄に記入して下さい。
次に「大好きな人」を思い浮かべて乙の欄に記入して下さい。
その次に「大嫌いな人」を思い浮かべて丙の欄に記入して下さい。
- 3 次に【シートB】の目盛りを使って、(甲)の評点を、甲【自分】という図にマークして下さい。
この場合 Aグループの評点は(A)の目盛りに、Bグループの評点は(B)の目盛りに、Cグループの評点は(C)の目盛りにマークします。
マークが終わったら、その三点を結んで三角形を作ってみて下さい。これが自分自身の人柄三角形です。
- 4 次に同様に(乙)の評点を、乙【大好きな人】という図にマークし、同様に三点を結んで三角形を作して下さい。
これが「大好きな人」の人柄三角形です。
- 5 同様にして、(丙)「大嫌いな人」の人柄三角形を作して下さい。

[テスト表]

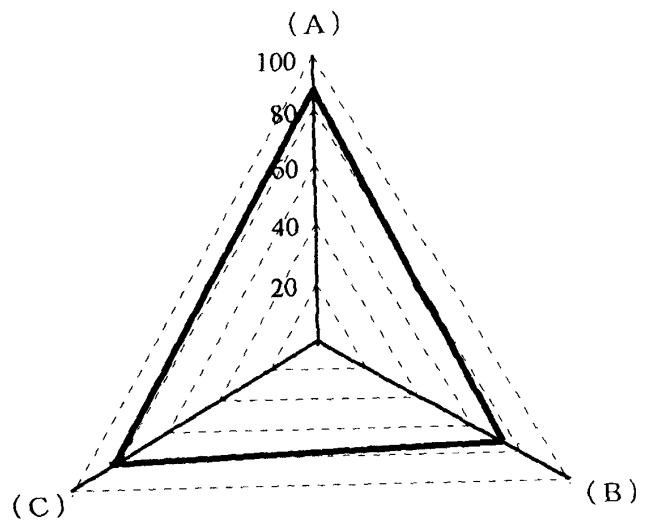
人柄三角形のパターンテスト (例)											
A グループ				B グループ				C グループ			
質 問	評 点			質 問	評 点			質 問	評 点		
	甲	乙	丙		甲	乙	丙		甲	乙	丙
①頭の回転が早い	3	5	4	①敏感	5	5	2	①反応が素早い	3	4	4
②理解力に優れる	4	5	4	②直感的	4	4	4	②テキパキと事を処理する	2	4	5
③計数に強い	4	5	4	③神経質	4	4	2	③スポーツが得意である	2	4	3
④記憶力が良い	3	4	4	④すぐ感激する	4	4	3	④機転がきく	3	4	4
⑤文章が巧い	4	4	2	⑤気持ちが繊細	5	4	2	⑤声が大きいの	3	5	5
⑥思慮深い	5	4	2	⑥思いやりが深い	4	4	2	⑥行動力旺盛である	3	5	5
⑦理路整然と話ができる	4	5	4	⑦周りに気配りする	5	4	2	⑦歩くのが早い	3	5	4
⑧複雑なことでもすぐ理解できる	3	4	4	⑧何でも無いことでも気になる	4	3	2	⑧物事にこだわらない	3	3	5
⑨筋道を立てて物事を考える	4	4	3	⑨他人がどう思っているか推し量る	4	3	2	⑨動作が活発である	2	4	5
⑩新しいことを考え出すのが巧い	5	4	4	⑩いろいろの事が気にかかる	5	3	2	⑩考えるより行動してしまう	1	3	4
(計)	39	44	35	(計)	44	38	23	(計)	25	41	44
(計) × 2	78	88	70	(計) × 2	88	76	46	(計) × 2	50	82	88

[シートb]

甲「自分」



乙「大好きな人」



丙「大嫌いな人」

