

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和元年5月28日現在

機関番号：37102

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K02096

研究課題名(和文) 観光産業におけるサービスビジネスとしての「おもてなし」の経営分析

研究課題名(英文) Analysis of Omotenashi, Japanese hospitality, as a service business in the tourism industry

研究代表者

森下 俊一郎 (MORISHITA, Shunichiro)

九州産業大学・地域共創学部・准教授

研究者番号：10735228

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では日本独自のサービスであるおもてなしを、観光産業、特に宿泊業においてビジネスに活かすべく、その経営の分析を行った。まず、顧客満足を得るおもてなしの要因を探索するため、全国の旅館ランキング上位10旅館の口コミを分析した。その結果、1)従業員2)食事(朝食・夕食)、3)部屋、4)風呂・施設などの顧客満足に関連する要因を見出した。また、優れたおもてなしに定評のある4組織の事例を分析したところ、個々人の優れたおもてなしを組織内で共有・実践・創出するための3方法を類型化し、それらの組織はその方法を総合的に活用していることを指摘した。成果は論文(10)の他、著書(2)や学会発表(9)にて発表した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、従来の調査では見出せなかった、顧客満足と関連するおもてなしの要因を宿泊客の口コミデータ分析を通じ、解明したことである。おもてなしは、従業員のサービスに着目されがちだが、食事、部屋、風呂、施設などに関わる気遣いも客にとっておもてなしを感じることを見出した。また、個人の優れたおもてなしの知識や技能を組織内で展開する方法(類型)を、ベストプラクティスの事例分析により、モデル化したことである。おもてなしを個人技に未だ依存している多くの旅館にとって、そのモデルを参考に知識を他の従業員と共有することで、優れたおもてなしを組織で提供することが可能になる、といった社会的意義も期待できる。

研究成果の概要(英文)：In this research, I analyzed the management of Omotenashi, Japanese hospitality, which is a unique Japanese service in the tourism industry, especially in the lodging industry for the business. First, I analyzed the word-of-mouth communication of the top 10 inn rankings across the country, searching for the factors that Omotenashi will get customer satisfaction in. As the result, I found factors related to customer satisfaction such as 1) employees 2) meals (breakfast and dinner), 3) rooms, 4) baths and facilities, and so on. In addition, I analyzed the cases of 4 organizations with a reputation for excellent Omotenashi, I found the 3 methods for sharing, practicing and creating excellent Omotenashi of individuals within the organization, and those organizations were comprehensive in their methods. I discussed that they are using all of them to deliver excellent Omotenashi. The results were presented in papers (10), books (2) and conference presentations (9).

研究分野：サービス経営

キーワード：おもてなし サービスビジネス 観光産業 宿泊業 経営分析

「観光産業におけるサービスビジネスとしての「おもてなし」の経営分析」(16K02096)

森下 俊一郎

1. 研究開始当初の背景

近年にも増して、わが国独自の接客文化である「おもてなし」は注目され、学術的にも観光や文化、歴史といった分野において研究されている。わが国の観光産業においても「おもてなし」を活かし、顧客にも評価され、商業的な成果をあげている優れたマネジメントの事例が紹介されている。観光産業においてサービス提供者が顧客のために多種多様な「おもてなし」を提供しているものの、顧客満足や業績向上などの成果に結びついている事例は多くない。先行研究において、どのように「おもてなし」を行えば、顧客満足や業績などを高められるのか、といった視点が希薄である。そもそも「おもてなし」は、宿や家の主人が金銭等の見返りを求めず、客人を接客することがルーツであるため、「おもてなし」を経済的利益のために活用することに躊躇があることが考えられる。

一方、今日のわが国の観光産業を見ると、例えば宿泊業では、国際的に事業を展開する外資系チェーン・ホテルが国内の都市や観光地に進出し、中小規模の伝統的な日本旅館やホテルは寂れている。欧米の観光産業における「ホスピタリティ」に関しては、ホスピタリティ産業やホスピタリティ事業、ホスピタリティ・マネジメントという用語が一般的に用いられ、いかに「ホスピタリティ」をビジネスに活かすかについて議論、研究されている。こうした「ホスピタリティ」と同様に、顧客満足や業績向上のために「おもてなし」をマネジメントに活かすべく理論化・体系化を行えば、わが国の伝統的な観光産業にとって「おもてなし」を経営改善に寄与する有力なリソースとなる可能性が見込まれる。例えば、和倉温泉「加賀屋」、「黒川温泉」、「星野リゾート」など「おもてなし」を活かすことにより、経営の活性化を実現している事例も散見される。「おもてなし」は、顧客に接客する従業員の個々人のもつスキルや気配りといった暗黙知に依存すると考えられている。そうした一方で、「加賀屋」のように、個々の従業員の暗黙知を旅館全体で組織の形式知として優れたおもてなしを共有する他にも、子どものいる従業員のための社内託児所、顧客の情報をフロントが一括管理する情報管理システム、食事の配膳のオートメーション化など従業員が顧客へ最大限の「おもてなし」ができる、様々な取り組みを全社的な経営の仕組みとして整えている。このように「おもてなし」を活かし、業績向上を目指すには、単に個々人の接客スキルやマナーを向上させるだけでは不十分で、組織全体でのマネジメントが肝要と考えた。そこで、本研究では、組織として優れたおもてなしを提供するために、どのようなマネジメントを行うべきか、といった研究課題の解明に取り組んだ。

2. 研究の目的

「おもてなし」は、顧客が満足する「おもてなし」を受けたと感じることにより、「おもてなし」となる。換言すると、顧客が受けたサービスを「おもてなし」と感じなければ、いかに提供者が優れたサービスを提供していると考えても、それは「おもてなし」にはならない。こうした文脈により、本研究では、顧客が満足する「おもてなし」の要因を明らかにし、そうした「おもてなし」を、いかに組織としてマネジメントするか、について解明することを目的とする。こうした研究の目的を成し遂げるために、顧客が満足する「おもてなし」を、いかに組織としてマネジメントするか、といった研究課題を設定した。

この研究課題を解明する目的として、おもてなしのマネジメントに関連する先行研究のレビューを踏まえた上で、調査、分析、考察といった一連の研究を進めた。本研究のアプローチの特徴として、顧客データのテキストマイニングの統計分析といった定量的分析手法、および、優れたおもてなしを提供する組織に関わるベストプラクティスの事例研究の比較分析といった定性的分析の両方のアプローチを用いたことである。定量と定性の両方の側面からアプローチから調査・研究をすすめたことにより、本研究の目的の一環でもある「おもてなしのマネジメント」をより科学的に解明し、サービスビジネスとして体系化に接近できた。

こうした研究を進める過程において、各企業・組織で様々な取り組みがされてきた「おもてなし」について、その共通する成功要因と各事例の独自性や競争優位性、および、顧客が満足する「おもてなし」の技能や知識の組織的伝承と創造のマネジメントなどを解明して、「おもてなしのマネジメント」の理論的概念モデルを導出することも研究目的の一つである。この体系化された概念モデルは、当該学問分野における学術的貢献になることが期待できる。また、情緒的に捉えられ、人から人へ徒弟的に伝達されている「おもてなし」の技能や知識を科学的にマネジメントできるような組織的マネジメントモデルを提示することにより、他組織へ展開や技術移転が促進可能にすることも実務面での研究目的である。

3. 研究の方法

本研究では、「サービスビジネスとしてのおもてなしのマネジメント」を学術的に理論・体系化し、その実務的示唆を提示するため、研究の方法として、「先行研究レビュー」、「顧客の口

コミデータの分析」「ベストプラクティスの事例研究」といった段階的に調査・研究を進め、これらの結果を整理し、考察を加えた。

先行研究レビューでは、「おもてなし」について論じられている文献を広く概観した。おもてなしの定義や論者による意味の整理、おもてなしの歴史や成り立ちの概観、おもてなしの種類や分類など、包括的に概観する。また、おもてなしとの類義語である「ホスピタリティ」の意味と違い、および、「ホスピタリティ・マネジメント」について、それらの具体的事例との比較を通じて、おもてなしの特徴について整理した。さらに、おもてなしを経営に活かしている優れた企業を表彰する公的制度をレビューし、その要件や特徴についてフィージビリティスタディ(予備調査)を行った。具体的には、経済産業省の「おもてなし経営企業」やサービス産業生産性協議会の「ハイ・サービス日本 300 選」などの選考条件から、おもてなし経営に優れた企業の特徴を概括した。さらに、その表彰企業の中から特に優れた事例をベストプラクティスとして 11 社を取り上げ、おもてなしとマネジメントの関係について、公開資料を中心とした事例研究を通じた比較・分析を行い、その成功要因を導出した。

次に、顧客の視点からおもてなしの要因を探索すべく、顧客の口コミのテキストデータマイニングによる定量分析を行った。近年の ICT の発達により、インターネット旅行代理店による顧客の口コミデータにアクセスでき、その統計分析が可能になった。大手インターネット旅行代理店に掲載されている顧客の口コミのデータを語句ごとにコード化し、その「おもてなし」に関わるキーワードを因子分析し、その要因や特徴の導出を試みた。さらに、その要因や特徴を表現するキーワードと顧客満足度との相関分析や重回帰分析を行い、顧客が重視や評価するおもてなしの要因を解明した。このおもてなしを受ける顧客側の口コミを数量データ化し、テキスト分析した結果について、先行研究レビューで論じられている「おもてなし」との比較により、その共通点や差異について整理した。

顧客満足を与えるおもてなしの要因を把握した上で、優れたおもてなしで定評の企業の経営者が、どのようなマネジメントを行っているか、といったリサーチクエスチョンを解明すべく、前章の定量研究で見出されたおもてなしの要因を中心にインタビューと現地調査を主体とした事例を分析した。特に、おもてなしに評判の旅館や地域を複数選定し、包括的な文献・資料やデータ分析を行った上で、関係者へのインタビューや、必要に応じて、実際に現地へ赴き、その成功要因について現地調査を行った。複数の組織の成功要因から、共通点と相違点を見出し、整理することにより、おもてなしの必要条件と十分条件、および、それぞれの競合優位や独自性について分析した。

こうした「おもてなしマネジメントの要因分析」のテキストデータマイニングを中心とした顧客の口コミデータの定量分析と、「おもてなしマネジメントの事例研究」のインタビューやフィールド調査を中心とした事例研究の比較による定性分析の一連の研究結果を整理し、その結果の背景や含意について考察を加えた。これらの調査研究の結果の整理と考察により、おもてなしの知識を創出・共有・展開・管理するマネジメントモデルを提示した。このモデルの構築の過程で、暗黙知が基本となるおもてなしの知識や技能の組織でのマネジメントについての調査・研究を踏まえ、おもてなしをサービスビジネスとして再現性を高めるべく、その形式知化の可能性や「サービスビジネスとしてのおもてなしのマネジメント」の体系化を行った。

最後に、本調査研究をまとめた上で、学術・実務への貢献、リサーチクエスチョンに対する報答、および、今後の研究課題について総括した。各企業や組織で様々な取り組みがされてきた「おもてなし」について、顧客が満足する「おもてなし」の要因、ベストプラクティスに共通する成功要因と各事例の独自性や競合優位、知識や技能の伝承と組織的管理や創造のマネジメントなどの解明を通じて、「おもてなしのマネジメント」の概念モデルの提示が本研究の独自な成果である。こうした成果は、当該学問分野の学術的貢献になり、これまで情緒的に捉えられ、個から個へ徒弟的に伝達される「おもてなし」を科学的かつ組織的にマネジメントする実務的貢献の指針となることが期待できる。

4. 研究成果

観光産業、特に旅館など宿泊業を中心に、顧客が満足や感動するようなおもてなしはマニュアルのような形式知化された汎用なサービスでは困難である。顧客が発しないニーズやウォンツを察し、個々の提供者の得意を活かして、その場や状況に応じたおもてなしを提供するような暗黙知への依存が高い。そのため、マニュアルのような形式知化が難しい「おもてなし」の知識と技能は個人から個人への伝授する方法が一般に行われている。個人から個人への伝授を基本とし暗黙知に依存する、顧客の満足や感動をもたらすようなおもてなしの知識や技能を組織で伝授や創出するマネジメントをどのように行うべきか、すなわち、観光産業において、顧客が満足するようなおもてなしを組織(旅館など)でサービスビジネスとして、いかに体系化するかが本研究の課題であった。こうした研究課題の解明において、いくつかの学術的あるいは実務的成果を創出できた。

本研究の学術的貢献の一つとして、これまで「おもてなし」と考えられていた概念は客への接遇に関連するサービスが一般的であったが、客は(従業員の接遇以外の)施設や食事などの要因にも、「おもてなし」を感じ、満足度に関連していることを見出した。顧客が満足するおもてなしの要因を探索するため、全国の旅館ランキング上位 10 旅館および黒川温泉の旅館の口コミ

をテキストデータ分析した結果、従業員、食事(朝食・夕食)、部屋、風呂、施設(設備)など関連することを解明した。また、優れたおもてなしに定評のある4組織の事例を分析し、個々人の優れたおもてなしの知識や技能を組織内で展開するための3つの方法、すなわち、「トップダウン」、「アメーバ」、「おもてなしの工業化」に類型化し、それらの組織はその方法を総合的に活用していることを指摘した。さらに、新しいおもてなしの知識創造の方法を概念モデル化し、「おもてなしの探求と学習サイクル」、「おもてなしを創出する価値共創モデル」など帰納的に導出した。これらの実践は、単独で実践するのではなく、総合的かつ機能的に展開してはじめて効果もたらされることを推察した。これまでの暗黙知と形式知の相互作用による知識創造を説明した野中・竹内(1996)のSECIモデルや、従来の暗黙知が基となる技能を一对一で人から人へ伝承する徒弟的伝授方法などに対し、本研究では、暗黙知が基となる「おもてなし」の組織でのマネジメントについて定量・定性のそれぞれのアプローチを通じて包括的に整理し、一定の結論を導き出したことが学術的成果と考える。

こうして本研究では、おもてなしのマネジメントに関わる様々な成果物(deliverables)、すなわち、知と技のトップダウンやアメーバ式による伝承、おもてなしの工業化、おもてなしの探求と学習サイクル、おもてなしを創出する価値共創モデル、などの新しい概念を提示したことにより、次のような実務的含意や応用が考えられる。例えば、優れたおもてなしを組織的に提供する方法をモデル化した「おもてなしの探求と学習サイクル」において、初期の研修で基本となる所作を習得した新人に、ロールモデルとなる先輩をアサインし、OJTを兼ねて一緒に仕事をする。その新人は、定期・不定期にかかわらず、OJTの中で先輩から学んだことやその学びから顧客へ実践したいおもてなしについて先輩と議論し、その結果についてメモに記録する。新人は、その先輩との議論から見出した自分なりのおもてなしを顧客へ実践し、顧客から得たフィードバックについても記録する。こうした記録の集積を整理して、新人は、さらにおもてなしを磨くために次に何を行うべきか、について女将と面談を行う。一方で、女将は従業員との面談から、新しいおもてなしの創出や改善の手がかりを得ることも出来る。これは、「おもてなしを創出する価値共創モデル」における、おもてなしの知識をマネジメントする「具現」「伝授」「実践」「共有」といったプロセスの中で、最後の「共有」から最初の「具現」のプロセスに戻るサイクルに該当する。なお、「伝授」「実践」のプロセスは、先の「おもてなしの探求と学習サイクル」における、先輩から新人へおもてなしの知識を伝授し、その新人が顧客へそのおもてなしを実践するサイクルに相当する。また、従業員の記録に、接客対応から得た個々の顧客の情報を一元管理して活用することで、「個客化」されたおもてなしを提供することができる。そして、優れたおもてなしを提供する経験豊かな先輩従業員から学んだ新人の記録メモには、優れたおもてなしを一般の従業員がある程度まで出来るように標準化する「仕組化」の手がかりも期待される。こうした「おもてなしの工業化」を経た知識や技能は、特に地理的に離れた組織へ伝授され、その組織に合わせた方法での適用に効果的であることが期待される。同じ場で知識の共有が可能な場合は、個から個への伝承を基に、おもてなしをトップダウンで組織的に浸透させるとともに、現場で働く従業員の小集団(アメーバ)を組織し、共におもてなしの知と技を高め合うの双方向のアプローチの運用も一考に値する。

こうした本研究の成果は下記の通り、論文(10)の他、著書(2)や学会発表(9)にて発表した。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計10件)

森下俊一郎「おもてなしを創出する組織的知識経営-和倉温泉「加賀屋」と黒川温泉の比較分析-」日本経営診断論集(17), 115-121頁,2018年12月 [査読有り]

Shunichiro Morishita and Michitaka Kosaka “Knowledge Management for Industrialization of Omotenashi in the Service Industry,” *Proceedings of ICSSI2018 & ICServ2018(Joint International Conference of Service Science and Innovation and Servicology)*,103-110,2018年11月 [査読有り]

Shunichiro Morishita “Japanese Hospitality, Omotenashi, and Entrepreneurship in the Tourism Industry,” *Proceedings of COMSA2018(The 5th Conference on Management and Sustainability in Asia)*, 1-7,2018年8月 [査読有り]

Shunichiro Morishita and Michitaka Kosaka, “Service management for co-creating Omotenashi with customers: A case study of the traditional Japanese 'Kagaya' Inn,” *Journal of Global Tourism Research*,2(2),147-152,2017年12月 [査読有り]

森下俊一郎「おもてなしの工業化 星野リゾートとポジティブドリームパーソナルズの事例研究」『工業経営研究』31(2),1-8,2017年9月[査読有り]

森下俊一郎「観光温泉旅館のおもてなし経営の要因と顧客満足との関係分析」『日本経営システム学会誌』34(1), 37-43,2017年7月 [査読有り]

Shunichiro Morishita “Text Data Analysis of Customer Voice about Omotenashi of the Onsen Ryokan,” *Proceedings of The 14th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM 2017)*, 1-7, 2017年6月 [査読有り]

Shunichiro Morishita “Managing Omotenashi in Onsen Ryokans: A Case Study of Kurokawa Onsen in Kyushu, Japan,” *Journal of Global Tourism*

Research,1(2),157-160,2016年12月 [査読有り]

Shunichiro Morishita “Knowledge Management for Fostering Hospitality: A Case Study of “Kagaya”,” *Proceedings of The Fifth Asian Conference on Information Systems*,236-242,2016年10月[査読有り]

Shunichiro Morishita, “Omotenashi Management in Onsen Ryokan: A Case study of Kurokawa Onsen in Kyushu, Japan,” *Proceedings of The 4th International Conference on Servicelogy*, 40-48,2016年9月 [査読有り]

〔学会発表〕(計9件)

森下俊一郎「旅館におけるナレッジマネジメントの現状と課題」第7回サービス学会国内大会(東京工業大学)2019年3月3日

森下俊一郎「旅館Sにおけるナレッジマネジメントの現状と課題」第9回実学としてのサービス科学・知識科学研究会(日本電気)2019年2月12日

森下俊一郎「観光産業におけるサービスビジネスとしての"おもてなし"の経営分析」第4回実学としてのサービス科学・知識科学研究会(北陸先端科学技術大学院大学)2018年8月5日

森下俊一郎「おもてなしの知と技の組織マネジメント」九州経済学会第67回大会(久留米大学)2017年12月9日

森下俊一郎「観光産業におけるおもてなしに関する口コミデータのテキスト分析」日本経営診断学会第50回全国大会(明治大学)2017年10月8日

森下俊一郎「観光産業におけるおもてなしに関する口コミデータのテキスト分析」日本経営診断学会2017年度第2回九州部会(久留米大学)2017年8月5日

森下俊一郎「おもてなしを創出する知識経営 和倉温泉加賀屋と黒川温泉の事例の比較分析」日本経営診断学会第49回全国大会(愛知工業大学)2016年10月9日

森下俊一郎「おもてなしを創出する知識経営」2016年度日本経営診断学会第2回九州部会(中村学園大学)2016年8月17日

森下俊一郎「おもてなしを創出する旅館経営の成功要因」日本経営システム学会第56回全国研究発表大会(横浜市立大学)2016年6月5日

〔図書〕(計2件)

森下俊一郎「顧客志向のサービスマネジメント」(千相哲編『九州観光学』晃洋書房,152-162,2018年4月)

森下俊一郎「熊本県黒川温泉における価値共創モデル」(小坂満隆編『第3世代のサービスイノベーション』社会評論社,219-226,2017年3月)

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

〔その他〕

なし

6. 研究組織

(1)研究分担者、および(2)研究協力者なし

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。