

令和 6 年 6 月 12 日現在

機関番号：34601

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2023

課題番号：18K11885

研究課題名（和文）サービス人材の業務能力と問題解決スタイルが顧客価値に与える影響：旅館を中心に

研究課題名（英文）The impact of Service Improvisation competence and problem solving style on customer value

研究代表者

姜 聖淑（KANG, SUNGSOOK）

帝塚山大学・経済経営学部・教授

研究者番号：70511294

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、サービスエンカウンターの一質を評価する概念整理、サービス人材の評価・育成のための尺度を検討した。研究目的を達成するために、定性・定量調査を実施し、日本の接客現場におけるサービス内容を具体化するとともに、ホスピタリティ産業を取り巻く働く環境変化とともに、従業員の職場環境の変化に伴う意識調査を行なった。また、顧客視点からホスピタリティ産業におけるリアルとバーチャルの状況のなか、人のサービス価値を明らかにすることでサービス人材育成の知見を与える。

研究成果の学術的意義や社会的意義

宿泊産業を取り巻く慢性的人の問題について、経営者、従業員、顧客という3者からのアプローチを通して問題解決を探索した。実証研究では、リアルとバーチャルの視点においても異なる考え型が存在することを確認できた。得られた調査結果に基づき、リアルとバーチャルの共存についてより効率かつ効果的サービス設計に役立つことを期待する。また、顧客調査からは、人に求めるサービスとサービスロボットに求めるサービスが異なることがわかった。さらに、日本固有のサービス態度に対する理論的研究が今後ホスピタリティビジネスにおいて日本の強みとして役割を果たすことが期待できる。

研究成果の概要（英文）：This study is to examine the impact of Human Resources development practices on employee performance in hospitality industry. Therefore, this conducted an exploratory study of the causes of employee intention to change jobs among the With/Post COVID-19 lodging workers. Finally, we discussed the introduction of robots from the perspective of improving the working environment of human resources, which is an immediate issue in the hospitality industry.

研究分野：Hospitality Managment

キーワード：おもてなし サービス人材 サービスロボット サービス価値 職務不満足 サービスエンカウンター  
サービスパラドックス 顧客価値創出

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、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

日本の観光・ホスピタリティ産業は 2013 年以降、雇用貢献度の側面でも持続的に増加し、2019 年度には 260 万人の直接雇用、雇用効果が 456 万人に達し、観光消費額でも訪日外国人の増加する中、COVID-19 による旅行消費に大きな落ち込みが見えたが、2023 年は見事に訪日外国人消費目標 5 兆円を上回るなど順調に回復した。インバウンド観光が日本経済の強力な原動力になり得ると考える政策的期待感に対応しなければならない観光・ホスピタリティ産業のビジネス現場は慢性的量・質ともに人材不足に直面している。ホスピタリティ産業における深刻な人手不足は日本だけの問題はないが、特におもてなしに代表される日本的接客サービスを視点からサービス人材の評価・育成のため、サービス提供への新しいアプローチ期待が高まり、人的サービスの価値を再評価が求められる。

本研究におけるサービス提供での付加価値創出は重要な視点となるが、サービス提供における顧客接点を説明するサービスエンカウンター（Shostack, 1985）の定義は、顧客サービスと直接やりとりしている時間を表現する概念である（Shostack, 1985）。Bitner ら（1990）は、顧客との接点に位置する従業員の業務は顧客との初対面（first encounter）や真実の週間（moment of truth）といったマーケティングの核心を担うことになる。そのため、企業は従業員の業務に対する態度・不満足や感情表現に認識し、管理することが課題となる。また、COVID-19 は、顧客のサービス価値意識に大きな変化をもたらし、人々は“非対面”にサービス価値を置くことも可能になった。さらに、ホスピタリティ産業における付加価値を高めるためには、顧客の状況に合わせた接客従業員の洞察力と共感性が不可欠である。サービス価値は相互作用の中で生まれる。

そこで、本研究では、改めて、接客サービス人材の潜在的業務能力と問題解決スタイルの関係性、変化するサービス現場で新たに注目されるロボットサービスをめぐる従業員の考え方や顧客はどのような評価をするのか実証調査を通してサービスエンカウンターのあり方について明らかにする。

## 2. 研究の目的

研究の背景のもとで日本の「おもてなし」に代表される日本的接客サービスという観点からサービス人材の評価・育成のための尺度を検討し、その人材の潜在的業務能力と現場での問題解決スタイルとの関係について学術的調査とともに実証分析する。また、COVID-19 によりサービス現場の変化に注目し、慢性的人手不足に加え、COVID-19 以降、従業員の不満足とロボットサービスへの期待を調査する。さらに、顧客起点で、顧客のロボットと人的サービスに対する評価と理解程度を明らかにすることでサービスパラドックスを予防する。

## 3. 研究の方法

概念的な研究と実証研究を実施。調査方法としては定性分析と定量分析を実施した。サービス現場のフィールド調査や経営者へのインタビュー調査を実施。また、定量的分析としては、調査対象になる従業員と顧客によるアンケート調査を実施した。サービスに対する評価は顧客の主観によってなされるため、多角的側面から母集団を考え、調査項目を再検討し、測定する。分析方法としては、研究モデルとして妥当性と信頼性を確認しながら、関係性を構築し、より高度専門サービス人材育成の体系的な研究の基礎になるために科学的な方法で分析することを試みた。

## 4. 研究成果

(1) 「おもてなし」に代表される日本的接客サービスの観点から高度専門サービスの生成とプロセスを明らかにしようと理論的研究を行った。また、どのような日本的接客行為が顧客価値を高めるかについて体系化する。日本の接客現場におけるサービス内容を具体化するために、顧客の仕草や態度から顧客要求を推察し、適切な間を読みながらサービスを提供するプロセスを分析した。接客現場におけるサービス内容が顧客価値に与える影響についての研究を進める上で、顧客のサービス評価に焦点を与えた。特に、顧客価値の形成に影響を与えるサービス、どのような接客行為が顧客価値を高めるのかその関係性を明確するために、顧客の評価について分析を行った。データ分析は、サービス現場における顧客から“賞賛”と“苦情”のコメントを分析した。今まで蓄積されている先行研究として姜（2005）とグッドマン（2013）の理論的かつ実証的研究に基づき、ホテル&リゾート D 社のサービス経験者から寄せられた、称賛に関するコメント 1,394 通および苦情に関わるコメント 2,944 通を収集し、テキストマイニング（KHCoder3 アルファ版）を実施した。コメント分析の結果から、称賛には「接客従業員の行動」「ブランド力」、など臨機応変な対応が顧客の評価に大きく影響を与えることが分かった。一方、顧客の不満は「サービス設計の問題」から発生しやすいなど顧客の評価を類型化することが出来た。研究成果を踏まえ、従業員のサービス態度が顧客価値、例えば、顧客のサービス評価に与える要因をより具体化していくために今後の研究方向性について検討する。

(2) 日本の接客サービスという観点からサービス人材の評価・育成のための尺度を検討し、そ

の人材の業務能力と職場での問題解決スタイルとの関係について分析する。宿泊サービスを事例とし、顧客のサービス評価に焦点を与え、コロナ禍による顧客価値の変化について事例分析を行った。事例調査から COVID-19 の感染拡大により、顧客の観光行動や意識にも変化がみられる。今後、観光産業においても COVID-19 が顧客価値の変換に大きな基準軸になるかもしれない。幾つの企業は 2019 年度（ビフォ COVID-19）時に、顧客のマス化、従業員の過度な業務負担、利益構造の問題などが課題となった。今回の調査対象であるホテルでは、顧客の宿泊利用に意識変化が見られた。コロナ禍前、ホテルが観光における一つの手段としてホテルを利用していた顧客であったが、コロナ禍にはホテル滞在が観光の目的となるなどホテルの使い方そのものに変化が見られた。ヒアリング調査のホテル経営者からも、数を売るのではなくクオリティを追求する顧客のニーズを先読みすることで稼働率の回復と客室単価も大きく向上させたと述べ、顧客に支持されるための質の高いサービスを提供できる従業員のコンピテンシーがより求められる。また、オーバーツーリズムで葛藤していた京都の旅館の場合、COVID-19 という外部要因による、従業員とともに生き残るための努力と、総合的に顧客満足と従業員満足度が向上されることで全体的生産性が高くなったことに気がついたという。ヒアリングに基づいて、収益モデルもより理想的な方向性が見られたことから人材の確保と育成の方向性について検討した。顧客接点における人的サービスの提供は、相当の変動性と不確実性を伴うため、サービス提供の個別化と接客従業員の行動により顧客は感動を受けたり、不満を感じる傾向がある。多くの先行研究から従業員の満足は顧客満足に影響を与えることは明らかになった。そこで、本研究では、職務不満足の原因要因、転職意向について、および、ロボット導入についての意見調査を実施し、ロボットと人間が共存する効率的な運営方向に対する実践的示唆を提供することを目的とした。サービス産業において人は競争力の鍵となる。今後、人に関わる質的及び量的問題を解決するためのロボット活用は、今後のサービス産業の発展に重要な課題となる。本研究は、観光・ホスピタリティ産業におけるビジネス環境の変化に対して、今後どのような形でより良い職務環境を造成して行かなければならないのかについて、実務的な方向性を提示しようと、業界の当面課題である人の問題を労働環境の整備という視点から「ロボット導入」のあり方を通じてその可能性の探索を試みた。しかしながら、現時点でのホテルの職務環境問題と、ロボット使用に対する要望事項は現状を把握する程度の初歩的な段階に留まっている。ロボットと人間がどう共存して、ホスピタリティサービスの価値を毀損せずに高いクオリティを維持するのか、共存により、顧客と従業員がどちらも満足することができるのか、そして、どの部分までロボットと人間の融合が可能なのか。こういった観点は、引き続き、継続的な調査・研究を通じて、より具体的な内容で議論されなければならない。

（４）人材サービス価値を明確にするため、ロボットと人のホスピタリティのメリットとデメリットについて理論的研究に基づき宿泊施設の利用顧客を対象として実証調査を行なった。サービス提供者の視点から、サービス現場における働く環境を中心として人材がどう顧客価値を高めるのかの提案を試み、急変するサービス現場におけるロボットと人の共存の方向性を模索すべき、顧客評価について分析を行なった。

宿泊施設の顧客にロボットと人のホスピタリティについて、どのような側面に満足しているのかを量的分析に加え、「人的サービスよりロボットに満足した点」「ロボットよりさすが人のサービスだから満足できた点」など、顧客のコメントを分析した。まず、ロボットサービスは「安定的オペレーション」と「効果的サービス」の要因が抽出され、全般的な満足には「安定的オペレーション」がより大きく影響を与えた。一方、人的（従業員）サービスは「効果的サービス」と「感動サービス」の因子が抽出され、「効果的サービス」が全般的な満足にはより大きく影響を与えるように読めた。また、顧客に直接記述を求めた。「人的サービスよりロボットの方がよいところ」は、「個人情報（プライバシーに関わる）情報の記入する時」、「迅速なチェック対応」、「煩わしくない」など支持されている。一方、顧客が「人のサービスを高く評価する」コメントとしては、「寂びる」、「複雑な処理」、「きめ細かい対応」、「配膳」が高く評価されていることからロボットサービス限界が見えた。今後、いくつか実施した研究成果を踏まえ、人手・人材不足の業界が直面している課題に新たな提案とともに、顧客との相互作用により顧客価値層創出において、ロボットと人がどのようにサービス価値を維持しながら高いクオリティを維持するための基礎資料として活用しながら研究を深めていく。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 2件 / うち国際学会 3件）

1. 発表者名 姜聖淑、増田央
2. 発表標題 宿泊を取り巻くはたき環境に関する研究
3. 学会等名 サービス学会（国際学会）
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 姜聖淑、崔錦珍、増田央
2. 発表標題 日本宿泊の業務環境に関する考察：職業不満足、転職意向、ロボット活用に関する意識調査
3. 学会等名 韓国観光学会（国際学会）
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 姜聖淑
2. 発表標題 おもてなしを戦略に
3. 学会等名 「アフターコロナ 食のゆくえを考える」京都府立大学 京都和食文化研究センター（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 姜聖淑
2. 発表標題 ホスピタリティ視点からの食と観光
3. 学会等名 「食と観光」立命館食総合研究センターシンポジウム（招待講演）（国際学会）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 姜聖淑・米田晶
2. 発表標題 サービスの失敗と顧客苦情に対するマネジメントのあり方
3. 学会等名 観光研究学会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 中牧弘充（編著）、日置弘一郎（編著）、竹内恵行（編著）	4. 発行年 2019年
2. 出版社 東方出版	5. 総ページ数 210
3. 書名 テキスト経営人類学	

1. 著者名 姜聖淑	4. 発行年 2019年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 202
3. 書名 グローバル・ツーリズム	

1. 著者名 姜聖淑	4. 発行年 2023年
2. 出版社 PARKYOUNGSA	5. 総ページ数 149
3. 書名 プロフェッショナル人材は誰？千年の文化と伝統が生きている	

〔産業財産権〕

〔その他〕

ポストコロナ時代を支えるツーリズム産業における人材の確保と育成  
<https://my.ebook5.net/assist-2/208/>

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------