

平成 30 年 6 月 26 日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26360063

研究課題名(和文)2要因理論を応用した観光施策の評価と立案

研究課題名(英文)Evaluation and suggestion for tourism management applying two-factor theory

研究代表者

前川 佳一 (Maegawa, Yoshikazu)

京都大学・経営管理大学院・特定准教授

研究者番号：30511290

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、組織行動に関するハーズバーグの2要因理論になぞらえて、観光客の誘引を「不満足に関わる要因」と「満足に関わる要因」の対比で把握できる可能性を示し、観光の現場に対して具体的な提言を行うことを試みた。

連携研究者のうち、a. 旅館経営者からは宿泊施設再建に関わる情報を提供してもらい、ケーススタディとして授業に活用している。b. 旅行コンサルタントとは2要因理論を理論的背景とした観光シンポジウムを毎年開催し、関係者の知見を集積しつつ発信している。c. アニメ関連企業とは京都大学を観光地に見立てたアプリを開発し、その動作確認を行った。また、こうした蓄積を新設の観光MBAカリキュラムに役立てている。

研究成果の概要(英文)：This study has tried to interpret Herzberg's motivation-hygiene theory (or two-factor theory) in tourism and hospitality management and induce practical implication in that context.

Among the partner researchers; a. the manager of Japanese inn provided us with the real case of turnaround of a lodging facility, which makes a course material in our MBA class, b. a consulting firm of tourism collaborated to plan and hold annual symposium on the basis of two-factor theory but different theme each year to learn from speakers and panelists and share with the audience, c. a content creator supplied an application which escorts the users around Kyoto University as a tourism venue. All of the knowledge are supplied to the MBA students including the very first year student of MBA in tourism and hospitality management that started this academic year.

研究分野：経営学

キーワード：2要因理論 衛生要因 動機づけ要因 旅館 コンサルタント アニメ アプリケーション

1. 研究開始当初の背景

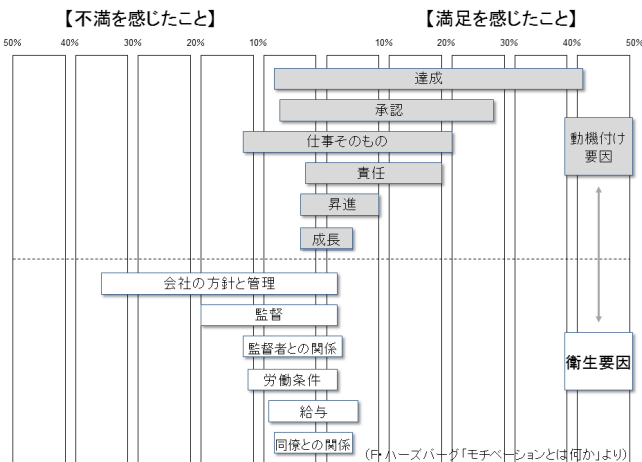
外国人観光客数は、今年度(注:平成25年度)初めて1,000万人の大台を突破する見込みである。さらに政府が掲げる将来目標の3,000万人に近づけていくために、自治体や民間から様々な施策が提案され実行されている。

たとえばインバウンド(外国人観光客誘客)施策として、種々の環境の整備が挙げられている。外国人観光客が不満な点として指摘しているとされる、インターネット環境の整備や外国語による表示板の増設などの例がある。これらは自治体や公的機関の観光関連施策によくみられるが、こうした不満要因の解消だけで多大な誘引効果を期待するのは無理がある。

一方、日本(あるいは各地の観光地)を「初めて」訪れてみたいと思わせる誘因、あるいはそのPRこそが、訪日観光客の大幅増につながるとも考えられる。環境の整備により観光地を訪れるのは主としてリピーターであり、新規観光客の獲得に貢献する可能性があるのは「××という面白そうなイベントを体験しに行こう」という魅力的な観光コンテンツの存在である。こちらは民間の観光関連産業が担うことが多いが、成功要因(不成功要因)が体系的に理解されているとは言い難い。また環境の整備との相乗効果について少なくとも学術側での議論は皆無である。

2. 研究の目的

本研究では、この「環境の整備」と「観光コンテンツの存在」という2つの観光誘引を、組織行動に関するハーズバーグの2要因理論の枠組みで把握する可能性を探る。ハーズバーグの2要因理論は、人間の仕事における満足度は満足に関わる要因(動機付け要因)と不満足に関わる要因(衛生要因)はまったく別のものであるとする考え方である(下図参照)。



この枠組みに基づいて、観光誘引を、環境の整備を不満足に関わる要因、観光コンテン

ツの存在を満足に関わる要因と捉え、それぞれの要因に関する観光の現場のデータを収集・分析してその効果を測定する。

この観光誘引の満足要因と不満足要因の実証的根拠に基づき、観光の現場に対して提言を行い観光行為や観光事業の深化と拡充を試みる。具体的には、観光に関する実務者と共に、現状の様々な観光施策を我々の観光誘引の枠組みで把握し、それぞれの効果に関する実証的根拠をもとに各施策の妥当性・必要性・波及効果を明らかにし、その観光現場に適切な施策のあり方、組み合わせ方を提言することで、地域力のさらなる創出と活性化に寄与することを目指す。

3. 研究の方法

研究協力者	H/M	何を	どのような方法を用いて
a. おごと温泉「湯元館」会長	H	事例「施設の老朽化対応したら1か月後から予約が増えてきた」	インタビューや財務データ分析
	M	インターネット予約特典の収益性	業務記録や財務データの分析
b. 旅行コンサルタント「KBS創研」社長	M	旅行社ごとの新規企画(「ヨーロッパ音楽ツアー」、「東大阪工場めぐり」など)	インタビューや財務データ分析
c. アニメ関連ベンチャー「アヌビス社」社長	M	京都市内の商店街のアニメによる振興	実証実験
	M	物語進行型観光アプリ(ゲーミフィケーション)を用いた地域の潜在的物語性のプロモーション	実証実験
d. 京都市内「醍醐寺」僧侶・総務部長(当初予定の「土産品店」から変更)	H & M	宿坊その他観光地経営に関する実践的取り組み	参与観察(インターン派遣および修了生がコンサルティング)
e. 明日香村 村長	M	観光資源や市場の新規開拓	実証実験
	H	「あすかナビ」という、観光案内 SNS の運用実体	過去の分析と今後2年間の推移追跡

本研究では、上表のように観光業の各分野から実務者（アクター）を選び、まず、それぞれの観光施策に対して、2 要因理論を適用し、動機付け要因と衛生要因のそれぞれの個別の効果や両者の相乗効果を測定できる可能性を探る（仮設構築）。さらに、そうした分析に基づいて観光施策の見直しが可能となる判断基準を考案する。これにより、観光現場の成果向上、ひいては地域力の創出に寄与することを目指す。

以下、各アクターでの と について記すが、「不満足」に関わる要因（衛生要因）と想定されるものについては記号 H（衛生要因：Hygiene factors）で、「満足」に関わる要因（動機付け要因）と想定されるものについては記号 M（動機付け要因：Motivators）で表す。

4. 研究成果

(1) a. 旅館経営者

湯元館の針谷会長（兼 日本旅館協会会長）からは、他のホテル再建に尽力された過程を伺い、動機付け要因と不満足要因にバランスよく働きかけた結果、成果をあげられた様子を事例として蓄積した。これはすでに授業でケーススタディとして使用しているが、近日、京都大学発行のケーススタディとしてまとめる予定（通常は限定公開）。

(2) b. 旅行コンサルタント

2 要因理論を理論的背景とした観光シンポジウムを毎年開催し、関係者の知見を集積しつつ発信している。

2014 年「サービス業に研究開発は必要か - 観光業の場合」

【京都会場】9 月 25 日（木） 於：京都大学吉田キャンパス本部構内 法経本館

【東京会場】9 月 29 日（月） 於：京都大学東京オフィス

パネリストは、USJ 営業部長、星のや京都総支配人、NTT データ経営研究所室長、観光慣例事業者などで、京都、東京それぞれの会場で焼く 100 名の聴衆とともに、環境業における研究開発の定義や意義について議論した。

【概要】一般に、研究とは「新しい知識を得る」こと、開発とは「知識を利用すること」。しかし、サービス業や観光業では別の定義が必要。製造業に比べて会社規模が小さいサービス業では設備投資を除くと、資金や期間を投入する「研究」は難しい。ただし、共同研究やアウトソースは可能か。たとえば、女将さんのおもてなしを脳科学で解明する、KKDDH（勘、経験またはコツ、度胸、井勘定、ハツタリ）を科学する、など。

マーケティングはサービス業の場合、重要な「研究・開発ツール」と位置付けることも

可能。数億円の市場調査費という規模のものもある。サービス業にとっての「開発」は、サービスのコモディティ化を阻止するためにも必要で、具体的には、アイデア提案、名物創出など。手法としては、顧客へのアンケートやスタッフからのアイデア募集などがある。

2015 年（9 月 24 日）

「旅行業におもてなしは必要か？」

基調講演はホテルのおもてなしに関する著述のあるノンフィクションライター、パネリストは京料理店主、女将研究の大学教員、シティホテル経営者などで、約 100 名の聴衆も交えて議論した。

【概要】たとえば「観光経営はおもてなしで」といった、あまりにも当たり前に聞こえることでも一度は疑いの目を向けてみてもよい。ただ、「おもてなしは必要か？」とか「おもてなしは最優先か？」といった今回の問いに、唯一の正解はない。そもそも「おもてなし」とはいったい何者かという解釈も、ひとによって違う。今回のシンポジウムでは、いろいろな分野でご活躍の登壇者の皆様から、それぞれの定義や実践をご披露いただけた。ご聴講いただいた方々からも示唆に富んだご意見を頂戴できた。教訓を一つ上げるとすれば、「おもてなし」という言葉で思考停止することなく、立場や目的や相手の分類・分析、およびそれに応じた実践が求められる。

2016 年（9 月 16 日）

「観光に MBA は必要か？ DMO (Destination Management Organization) との関連は？」

観光庁次長、セントラルフロリダ大准教授、岐阜県観光国際戦略顧問など、4 名のパネリストや約 100 名の聴衆とともに、観光教育や DMO 人材の育成について議論した。

【概要】観光 MBA には大いなる可能性があり、現行 MBA を上回る価値創出ができるかどうかのポイント。そのためには、観光や DMO の未来の姿、「目的」を設定することが第一であり、その「目的」への「手段」としての観光 MBA を開発・設計することが重要。今の京都大学経営管理大学院にとっては観光 MBA 設置が当面の「目的」。

2017 年（10 月 1 日）

「観光に DMO は必要か？ MBA との関連は？」

醍醐寺僧侶・総務部長、DMO 推進機構代表理事、海の京都 DMO 事業統括部長ら、6 名の名のパネリストや約 100 名の聴衆とともに、DMO の要件や人材育成について議論した。

【概要】リーダーや構成員は、どんな人が、そんな思いで従事すべきか？ 「調整力」とは一体どんなものか、組織の内向き・外向きに分けて？ それに長けた個人がいたとしたら、それを組織として展開できるような仕組みづくりはなされるのか？ 成功している

DMO とは、それと行政の関与の度合いとの関係は(成功している非 DMO とは? 広域ならではの利点と欠点との把握と対応とは? これらの問いに、一義的な回答があるのではなく、おそらく個々の DMO 特有の答えが醸成されていくものだと考えらる。当たり前のことではあるが、「DMO」という組織が必要かどうかの前に、経済的な目標を掲げる観光組織であるならば、優れたデスティネーション・マネジメント(観光地の経営)は必須。そしてそのためには MBA 取得者が最短距離にいるという姿が望まれる。ただし、一般の MBA よりさらに特定領域に絞った「観光 MBA」がよりアドバンテージを持ちうるかどうかは、これからのカリキュラムの設計と運営に関わっている。

これらのシンポジウムの要約を、出版計画中であるが、出版社や時期は未定。

(3) c. アニメ関連ベンチャー



アヌビスエンターテインメント社との観光アプリ開発では、京都大学内を観光地にみたくて巡るアプリを開発している。進化版が2017年3月末に納入され、今年度はこのアプリを用いて観光地を擁する自治体(新潟県十日町市など)への試験導入を働きかけたが、現時点で導入には至っていない。

(4) d. 総本山醍醐寺

観光開発に関する提携(DMO)を結び、観光客の満足度向上と不満足解消の両方のアプローチを継続している。たとえば、MICE 誘致、二条城とのコラボレーション企画、宿観光経営と醍醐地域全体の観光経営との両立、宿坊開設に向けての自治体(京都府・市)との交渉、拝観料や拝観券販売に関する不満解消など。MBA 修了生がコンサルタントとして醍醐寺内にデスクを構えているので、今後も継続的に現実の観光地経営の問題を蓄積し解決していく方針である。

(5) e. 明日香村

「あすかなび」という、観光案内 SNS の運用実体の調査法を検討し(2015年秋) ASUKA GUEST HOUSE へのインターンを派遣した以外の成果は特になし。

(6) その他のスポット的研究

(平成27年度)京都市内の日本茶スタンドの協力を得ながら、店内の香りが及ぼす満足度への影響を測る予備実験を行った。結果は、香りそのものの好き嫌いが、香りと季節の一致度をはるかに上回るというものであった。これを本研究のテーマで解釈すると、嫌いな香りという不満要因は、季節感を感じさせるという小さな満足要因を凌駕することになる。

(平成29年度)サッカーJリーグの京都パープルサンガのサポーターへのアンケート実施。ゲーム開催日に協力を呼びかけ、WEB経由で答えてもらうというもの。300名近い回答者の分析では、一旦根強いサポーターになると、不満要因があろうと満足要因がなくなるとう容易にはサポーターをやめることはない。興味の薄い人をサポーターに育てるには、当然、不満要因の解消よりも、満足要因・動機づけ要因をたくさん提供することが必要である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計0件)

[学会発表](計4件)

前川 佳一 2014年12月6日@同志社大日米研究インスティテュート(USJI)国際シンポジウム「京都発!日本観光立国宣言」
2 要因理論や官民の役割分担などについて講演。

前川 佳一 2015年7月5日 グローバルビジネス学会第3回全国大会(国際学会)@早稲田大学 発表テーマ「顧客が認識するサービス表舞台の価値 日比比較を含む」

前川 佳一 2017年6月17日 商業学会関西部会例会@大阪「観光ビジネスのマネジメントとマーケティング」: 発表テーマ「観光への経営学的接近」

前川 佳一 2017年7月9日 グローバルビジネス学会第5回全国大会(国際学会)@岐阜: 発表テーマ「観光産業の経営学的研究事例 -分析枠組みの提案-」

[図書](計0件)

(計画中: 毎年開催した観光シンポジウムの概要書籍化、出版社未定)

[産業財産権]

出願状況(計 0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況（計 0 件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

京都大学経営管理大学院 観光経営科学コース（略称：観光 MBA コース）
<https://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/kmba/>

6 . 研究組織

(1)研究代表者
前川 佳一（MAEGAWA, Yoshikazu）
京都大学大学院 経営管理大学院特定准教授（特別教育研究）
研究者番号：30511290

(2)研究分担者

(3)連携研究者

(4)研究協力者

針谷 了（HARITANI, Satoru）
おごと温泉「湯元館」会長

小泉壽宏（KOIZUMI, Toshihiro）
旅行コンサルタント「KBS 創研」社長

森山 豊（MORIYAMA, Yutaka）
アニメ関連ベンチャー「アヌビス社」社長

仲田 順英（NAKADA, Yorihide）
総本山醍醐寺 総務部長

森川 裕一（MORIKAWA, Yuichi）
明日香村村長