

平成 30 年 6 月 6 日現在

機関番号：34601

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26360088

研究課題名(和文) 旅館経営における女将の知の蓄積と継承の意味：顧客価値形成を中心に

研究課題名(英文) The meaning of accumulated and inheritance of okami's knowledge in ryokan management: Focusing on customer value

研究代表者

姜 聖淑 (kang, songbook)

帝塚山大学・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) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：ホスピタリティ産業において重要な業務の一つである接客に焦点を当て、理論的・実証的な考察を行った。

日本的接客サービス(=おもてなし)が見られる旅館の女将と接客従業員(仲居)を対象としたサービス人材の潜在的業務能力の定量調査を実施した。分析結果から知識・情報の収集および活用に関する「知の運用能力」に女将と接客(仲居)に差があることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：We focused on one of the important tasks customer service, in the hospitality industry, and conducted theoretical and empirical considerations. We conducted a quantitative survey on the service capability of service personal targeted at ryokan Okami and service employees(Nakai) where Japanese style customer service (=omotenashi) is seen. Analysis results revealed that there is a difference between Okami and Customer service staff in "Knowledge management ability" on the collection and utilization of knowledge and information.

研究分野：観光

キーワード：知の形成 おもてなし 接客サービス 顧客価値 業務能力 女将 旅館

1. 研究開始当初の背景

サービス産業、特に旅館産業の生産性の低さが指摘され、最近ではサービスサイエンスの視点での研究も進展している。サービス工業化を目指す企業の多くはサービス標準化で成功している。しかし、ホスピタリティ産業全般にかけて顧客のニーズの曖昧さ (Ambiguity) で表現される現象がみられ、顧客を色分けすることが難しくなった。顧客ニーズは多様化し、改めて顧客接点が重要性を増している。顧客ではなく「個」客に扱いを要求されるように見える。その対応にはコストだけではなく高度なサービス能力が必要となる。ある旅館では、より多く顧客とのコミュニケーションをとるために1泊する間には8~9回のお茶サービスを実施するなどコンタクトポイントが設計されている。一方、多くの中小規模のサービス業は高いホスピタリティに支えられた個性的な価値創造戦略を採用している。当然ながらきめ細かなサービス提供や個客対応には標準化された企業よりコストがかかるだろう。したがってハイコストを吸収するために、常にハイコンテクスト (High contexts) のより高度で多様な意味・価値を提供することが求められる。このような現象から個客がおかれている状況や環境を理解し、時・空間的相互作用に重点が置かれてきていることがあげられる (Heinonen, 2004)。提供者の立場ではなく、サービスを受ける個客の立場からみた顧客経験が重要な論点になっている (Pine and Gilmore, 1999; Prahalad and Ramaswamy, 2003)。個客を見極める能力が大前提として必要であるが、そこからどのようにサービスを設定し、提供すべきなのが課題となる。このような時代の背景の中で日本のホスピタリティ (= おもてなし) や現場における瞬時的な判断によるサービスの重要性を経験的に熟知しているのが旅館の接客サービスである。女将や熟練された仲居 (接客従業員) は、旅館のサービスのなかでは、顧客の深層に潜っているニーズとウオントを先読みし、サービスを提供することで、顧客の態度が変わることを経験的に認識している。したがって、接客対面においては、場面を読む力、迅速な判断力などが訓練されてきた。長年継続的に旅館業を継承してきた名旅館は常に顧客起点として、カスタマイズされたサービスを提供し、マニュアル化されたサービスに加え、顧客ごとに提供サービスを変えていることが見られる。このようなサービス提供の仕方が高度なサービスとも言える。

本研究では、このような顧客サイドが変化してきた結果、サービス提供者にも変化を要求されてきていることから、対人サービスが高いウェイトを占める旅館ビジネスを対象として、サービス人材の能力を検討し、顧客と旅館との価値創造のプロセスについて明らかにすることである。

Customer Perceived Value: The Value of Time and Place.”, *Management Service Quality*, 4(2/3), 205-215. Pine, B. and H. Gilmore (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business Press. (岡本慶一・小高尚子訳 (2005) 『[新訳] 経験経済』ダイヤモンド社)

2. 研究の目的

上記のような背景のもとで、顧客ニーズの多様化と共に、顧客行動パターンが変化してきた結果、旅館経営や女将のおもてなし自体に変化が要求されてきている。しかしながら長年地域性を活かしながらビジネスを継承している旅館も多く存在している。

本研究では、顧客に対する差別化されたサービス価値を提供することで成功している旅館の女将を対象として学術的な調査を実行する。今まで、質の高いと言われてきた旅館サービスは、顧客起点で、顧客の細かな行動や態度から顧客欲求を推察し、サービスに対する顧客の理解力や適切な間を読みながら、その顧客に応じたサービスを提供することになる。そこで、サービス提供者と顧客価値創造のプロセスについて対人サービスにおける人材育成の特性を明らかにすることを主眼とする。サービス人材の業務能力や特性を分析することにより、体系的な管理や人材開発にも知見を与えるものである。

3. 研究の方法

概念的な研究と実証的研究を実施する。本研究は、定性的分析に大きな比重をおくが、調査対象となる旅館の業態と規模は多様化されており、調査実施に当たって、規模別にわけてモデル検証をしなければならない。多様な変数を考慮しながら調査を進めていく。また、女将の出自 (嫁、娘、創業者 (または主人が創業)、雇われ) による女将によってからの知の蓄積のプロセスについてのインタビュー調査を実施する。

本研究では日本のサービスが双方向的なものであると捉えており、その意味は、ホスピタリティ研究における「ホスピタリティ」あるいは「おもてなし」と親和性が高いと考えられる (佐々木・徳江, 2009)。サービスに対する評価は、サービス全体に対する顧客の主観によってなされるため、重視される。しかしながら、サービス提供指票の多くは、常に顧客の視点から見たサービスを表現するものである。しかし、サービスは業種によって特性があることが知られており、人材に求められる能力も異なる可能性がある。本研究では日本的な接客サービスという進展からサービス人材の評価・育成のための尺度を検討し、業務能力を明らかにする。多数の文献研究を踏まえた上、まず、顧客に対するハイ・クオリティの価値を提供することで成功している旅館の女将を対象としたインタビュー調査および資料調査を行う。旅館サービスを調べる上で、多様な旅館ビジネスを整理し、より有効

的な成功事例を分析する。また、対人サービス現場で求められる人材の特性を明らかにするために旅館の女将と接客従業員を対象とした定量調査を実施する。アンケート調査設計は、サービス人材に対する先行研究から得られた知見に基づき、調査項目を再設計し、測定する。定量調査の分析することで、より日本的接客サービス人材の特徴を明確にする。分析方法としては、研究モデルを構築し、統計的に構成概念がデータとして妥当性と信頼性を確認しながら、関係性を分析する。本研究では、これまでの視点と違う、「おもてなし」を計量分析する科学的な方法で分析することを試みた。

佐々木茂・徳江順一郎 (2009), 「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」, 産業研究, Vol.44(1), 1-19.

4. 研究成果

(1) 旅館の「知の継承と蓄積」プロセス

旅館として初めて台湾にオープンした「日勝生加賀屋」調査から台湾をフィールドとしておもてなしがどのように受け入れられるのかを観察し、日本の接客サービスの伝承プロセスについてヒアリング調査を実施した。そこから対人サービス人材が求められる標準的な能力が何かという課題に対する議論の重要性が増している。

女将とのヒアリング調査から女将の仕事は人間関係をなにより重視することが明らかになった。業務処理能力以上に人間関係の連鎖のなかで宿ごとに持っており人財の配置をいかに巧みに行うか工夫する。この点は浜口 (1988) による家元組織とも似ている部分がある。旅館ビジネスが長年ビジネスを継続している背景には、家業をつなげるという使命感と企業家精神が働き、成長より持続を優先する傾向も見える。実際に長期的持続可能性の高さは、人材育成のサイクルの確保につながっている。

女将の仕事能力は一般的には多方面に関わる人との関係性のなかで発揮される場合が多く、対人接触そのものが仕事である。接客従業員には、旅館のサービスの規範を見せ、宿のサービスの規範を浸透させる役割が多い。一方、外部の顧客の行動も見極める。その場合には、たくさんの情報をデータベース化して選択的に判断する (インテリジェンス化)。その行動はしばしばサービス表現として現れ、顧客満足に繋がるが、女将のサービス表現は状況によって変わるものであり、常に期待してはいけない。さらにそのサービス表現が時には、サービス設計に組み込まれることもあり、その設計がサービスクオリティとして評されるケースもある。今まで老舗と言われる伝統と歴史がある高度なサービスを実現してきた旅館の場合は、高度なリテラシーを必要とし、顧客のリテラシーも高いことを前提として行われていた。

現地調査を踏まえ、全国の旅館の女将と接客従業員を対象とした潜在業務能力に関するアンケート調査を実施した。

分析の結果、接客従業員に求める能力としては、4つの因子が抽出された。まず、旅館サービスという視点から最も人が集まって何かを行う“場”を大切にするなど、人との関係性を形成、育成、深める能力として因子1は、「知の運用能力」と名付けた。因子2としては、「リスク管理能力」で、与えられた状況に対して適切な振る舞う能力である。これは何か不満や不具合が大きくなる前に対処するなどの望ましい状況とその変動に対する振る舞いのことである。因子3は、「組織力向上能力」は、他者との関係を構築する、他者理解能力として解釈される。因子4「基礎対人能力」は、自分の言動が人からどう見られるのか認識したり、身だしなみに気を遣うなど、他者との関係を個人レベルで改善向上する能力である。

また、女将と接客従業員を対象に、業務能力の因子ごとに平均値を比較したところ、「知の運用能力」に有意差がみられた。換言すると、知識・情報の収集および活用に関しては女将の方が高かったが、その他の業務能力に関しては、有意差は認められなかったが、4つの因子共に女将の方が高かった。女将というポジションによる差があるように推測できるものの個人的特性が影響をあたえているかどうかについては、今後さらなる研究を必要とする。

本研究は、旅館という日本的接客サービスにおける接客人材の業務能力が明らかになった。また、何か問題に直面した時にどのようなスタイルで解決しようとするのかがわかった。しかし、その業務能力と他の属性・認知と結び付き、考察を深めることによって、日本的接客サービスに繋がる人材の特徴をより明確にすることが可能になる。

(2) 顧客との価値創造

提供するサービス価値は顧客価値観によって評価が異なる。顧客が特定の旅館をなぜ長年好んでいるのか、顧客と旅館との価値創造のプロセスについて分析することでサービスの本質を探ろうとした。もう一方で、調査対象を変え、ハワイのホノルルを対象として、日本人が最も繰り返し訪れる観光目的地であることから、調査を実施した。ハワイには地域的特色もあり、料理、文化、生活に、日本に起源のあるものが多く、その中には現在日本ではほとんど姿を消してしまったものが現存している (島田・高橋、2012)。そこでハワイを複数回経験している観光客の場合にはハワイという空間に対する新規性 (novelty) より、親近感 (familiarity) の評価が高くなっていると推測し、ヒアリング調査を実施した。顧客は常に自分から楽しみを積極的に探している (Tuning) ことが見られた。ハワイの日本人開拓から現在まで日本人向けの旅行会社に携わ

れている日系女性から、顧客からの新しい情報を活用し、顧客の参加がハワイのマーケティング活用には顧客価値プロセスを重視していることを示していた。顧客とのインタラクション、顧客参加に注力指定場所、長年持続的経営している旅館との共通性であると考えることができる。

しかし、今回の顧客価値の調査結果をどのように活用すべきなのかまでは提案できなかった。より現実的に活用できるように発展的研究を継続することが必要となった。

浜口恵俊 (1988), 『日本らしさの再発見』, 講談社学術文庫, 340.

島田めぐみ・高話久子 (2012), 「ハワイに残る日本語: 「おご」を一例に」, 東京学芸大学紀要人文社会科学系, 63, 81-88.

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 2 件)

姜聖淑, 「インバウンド時代と日本旅館サービスの行方=おもてなしは付加価値をつけられるのか」, 2015 年, 商工金融 65(12) 74-75.

姜聖淑, 「日本観光産業における人材確保・定着・育成」, 2017 年, KOREA TOURISM POLICY. 114-118.

〔学会発表〕 (計 7 件)

姜聖淑, *Accommodation that is alive in the Japanese Lifestyle and culture, Ryokan: inheritance and accumulation of Knowledge of the Okami, Cultural Tourism Forum2014 in Seoul*, 2014 年 10 月, 韓国観光公社主催.

姜聖淑, 「インバウンド時代、日本旅館は付加価値をつけられるのか: クリエイティブ・ツーリズムの概念から」, 2016 年 3 月, サービス学会.

姜聖淑, 「観光ビジネスにおける伝統の役割: テンプルステイに見る文化の再創出」, 2016 年, 日本商業学会関西支部発表.

姜聖淑, 「観光ビジネスにおける伝統文化の役割」, 2016 年, グローバルビジネス 学会, 156-161.

嶋田敏, 姜聖淑, 山本祐輔, 原良徳, 「対人サービスを担う人材の評価尺度: 日本旅館の事例分析」, 2017 年 3 月, サービス学会.

姜聖淑, 「サービス人材の潜在的業務能力と問題解決スタイルに関する研究: 日本旅館の接客従業員を中心に」, 2017 年, 日本観光研究学会, 73-76.

姜聖淑, 嶋田敏, 原良徳, 江向華, “A Study on potential Service Capability and Problem Solving Style of service Personal: Focusing on Japanese Ryokan”, 2017 年, The 5th International Conference on Serviceology.

〔図書〕 (計 1 件)

姜聖淑 UNWTO, *Case Studies of Traditional Cultural Accommodations in the Republic of Korea, Japan and China*, UNWTO Publications, 2016.129.

〔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

6. 研究組織

(1)研究代表者

姜聖淑 (Kang, Sungsook)
帝塚山大学経営学部教授
研究者番号: 70511294

(2)研究分担者

該当なし

(3)連携研究者

該当なし

(4)研究協力者

該当なし