様　式　Ｃ－１９、Ｆ－１９、Ｚ－１９　（共通）

科学研究費助成事業　　研究成果報告書

平成 ２８ 年　 ５ 月 ２０ 日現在

機関番号：３２６６３
研究種目：挑戦的萌芽研究
研究期間：2014～2015
課題番号：２６５７００２８

研究課題名（和文）ホスピタリティ概念の解明と宿泊産業への適用に関する研究

研究課題名（英文）A Research for the theory of Hospitality and the application for the Lodging Industry

研究代表者
徳江　順一郎（TOKUE, Jun-ichiro）

東洋大学・国際地域学部・准教授

研究者番号：１０６１０１１５

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）：ホスピタリティは、不確実性の高い環境における関係性のマネジメントがポイントになると、これまでの研究で明らかになってきつつある。しかし、シティホテルとリゾート、あるいは旅館といった事業上の相違を踏まえた、不確実性の相違を軸とした研究はなされてこなかった。
本研究の成果としては、不確実性を低減させた関係の存在こそが、むしろ不確実性の高い環境における対応力を高めることが判明した点である。特に、施設・設備をはじめとする顧客との確実性を高める要素が、ホスピタリティ施設においては重要であるということがポイントとなっている。

研究成果の概要（英文）：To realize a Hospitality Management, we need to know about relationship of the theory of Uncertainty. In the circumstance of uncertainty, we can practice a service to feel hospitality. However, we cannot see the former research about the difference of uncertainty, for example, hotels in the city, in the resort or Japanese style "Ryokans".
In this research, I compare them located in the several different field, in the cities of the countries of Asia and Middle East, in the resort of Asia and Africa, of course Japanese style "Ryokans".
I could recognize the control of the level of uncertainty is very important. Especially, the management of the fixing facilities, the buildings or villas and the other equipment, can drive employees to make more uncertainty relationship with the customers.

研究分野：ホスピタリティ・マネジメント

キーワード：ホスピタリティ　ホテル　リゾート　旅館　サービス　プロセス

１．研究開始当初の背景

(1)本研究の学術的背景

わが国では 1990 年代頃からホスピタリティというキーワードが散見されるようになってきたが、米国では以前より、Hospitality Management が学問領域の一分野として確立されていた。

この体系では、ホスピタリティ産業を定義づけ、産業特有の諸問題に関して解決を目指すという方向性を中心として、理論展開がなされてきた。

これに対して日本でのホスピタリティ関連研究は、歴史こそ浅いものの、そもそもホスピタリティとはなんであるかについての議論がまず前提として存在した。そのうえで、ホスピタリティの考え方を用いた組織マネジメントの方向性が模索されてきた。そのために産業研究の側面を強く有する米国とはやや異なるアプローチで発展してきたという特徴がある。

これは、欧州においてもわが国と類似のアプローチが見受けられることから、相当程度に意義ある研究の方向性であるということがうかがえるが、一方でわが国独特の情緒性や価値観に基づいた研究も多かった。そのために、理論の一般化には限界が生じていたといわざるをえない。そしてそれによって、産業へのフィードバックや連携については、非常に遅れてしまっているのが現実である。

(2)本研究の学術的意義

現在のわが国宿泊産業は、国内市場での競争に汲々とする状態の中で「ガラパゴス化」しかねない状況にある。特に、最高価格帯の宿泊施設は、旅館を除いて、いわゆる「外資系」と呼ばれる企業に席巻されつつある。また、旅館も企業ごと海外の資本に買収されるケースも多く見られるようになってきている。

その原因は多々あろうが、大きな要因の一つとして、上記で述べたようなホスピタリティ観の影響は否定できない。この視点はこれまで、日本人が日本人にサービス提供をするという前提では、きわめて有効に成り立っていた。しかし近年、そうではない環境となってきつつある中で成り立たなくなってしまっているからである。

そのため、この状況を打開するためには、「世界共通語」に近い存在であるホスピタリティ概念と、わが国ローカルな概念である「おもてなし」との共通項や相違点を導出することが前提となる。

こうした試みがなされなければ、日本の宿泊産業は、特に高価格帯の施設において外資系に買収されるなど、席巻されてしまいかねない。一方、本研究によって、日本固有のおもてなしの位置づけが明らかとなることで、逆に強みに転換することも可能となる。

２．研究の目的

(1)本研究の前提

近年、ホスピタリティという言葉がよく聞かれる。2020 年のオリンピック招致活動の際も、「おもてなし」というキーワードがクローズアップされていた。これは、「わが国のホスピタリティは世界でも最高である」という意識のもとで、「日本ならではのホスピタリティを世界へ」というアピールになっているものと思われる。

しかし、現在の東京を中心とする宿泊市場を眺めると、必ずしも「日本のホスピタリティ」が世界最高であるとはいえないようにも感じられる。

この原因として想定されるのは、チェーン展開の本質に対する考え方の相違と「ホスピタリティ」や「おもてなし」という言葉が持っている意味に内在する共通点と相違点の存在であると考えられる。本研究においては、歴史的経緯を通じてチェーン展開の状況を眺め、ホスピタリティとおもてなしの共通点と相違点について明らかにしたうえで、ホスピタリティ・マネジメントにおける「おもてなし」の位置づけや意味を明確化し、2020 年の東京オリンピックに向けて、わが国宿泊産業の強みを発揮しうるようなホスピタリティ・マネジメント論の構築を目指したい。

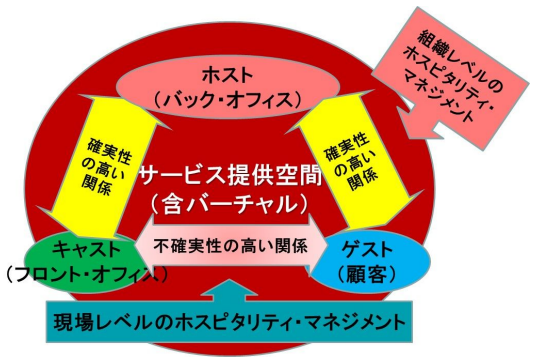
(2)本研究が目指す到達点

素晴らしいホスピタリティが感じられるといわれている（特に外資系と呼ばれる）ラグジュアリー・チェーンは、日本で昔から評価されてきたホテル、あるいは日本固有の宿泊施設である旅館と、チェーン展開やサービスの提供においてどのような相違点が存在しているのかを析出する。

そして、こうした外資系の宿泊施設がわが国の市場に受け入れられたのはなぜなのかを、著者独自のホスピタリティ・マネジメントの視点、すなわち、関係性と不確実性というキーワードから考察していく。

その際、可能であれば「トライアド・モデル」（図表 1）のフレームワークを用いて分析していきたい。

図表 1



３．研究の方法

(1)概要

ホスピタリティとおもてなしとの共通点と相違点を明らかにするために、国内外で営業している最高価格帯の宿泊施設の比較研究を行う。残念ながら国内のチェーンはあまり海外展開できておらず、一方で海外のチェーンは活発に進出してきている。ところが、わが国のホスピタリティは最高であるとの声もある。この矛盾は、ホスピタリティ概念とおもてなし概念の相違から生じていると考えられる。これを歴史的経緯の確認と、現状のサービスプロセスの把握を通じた比較とを行うことで明らかすることを目指した。

つまり、歴史的経緯の確認をしたうえで、実際に行われているサービス提供場面において、卓越したホスピタリティとされる要素について析出する。同じサービスの提供を目指しても、そのプロセスの構成には多様な方法があることと想定されるため、そのプロセスがどのような共通点や相違点を内包しているかに着目することで、ホスピタリティとおもてなしとの関連を調べることが可能と思われたためである。

(2)2014 年度の調査

研究全体の前提として、宿泊施設の歴史について概観した。19 世紀にヨーロッパで誕生した「グランドホテル」と呼ばれるタイプの施設が、20 世紀に入る頃に米国にも波及し、やがて現代的な要素も加味して「プラザホテル」と呼ばれるカテゴリーのホテルとなっていった。また、米国で開発・発展した相対的に低価格なホテルチェーンとともに、こうしたタイプのホテルが第二次世界大戦後、続々と日本でも開業していくことになる。

こうしたホスピタリティ産業に対するアプローチが、果たしてわが国独特のものであるのか、海外の施設との比較を行った。

2014 年度は、スリランカ、マレーシア、オマーン、アラブ首長国連邦などで調査を実施した。いずれの国でも、いわゆるラグジュアリー系の宿泊施設をめぐって、ホスピタリティ実現のために各企業がどのように活動しているかを調査した。

調査の結果、特に、ホスピタリティにおいて不可欠であると思われる「不確実性」を含む対応を、各施設で強く意識していることが把握できたのは有益であった。

調査対象となった施設は、①Amanwella、②Amangalla、③Galle Face Hotel（以上スリランカ）、④Berjaya Times Square Hotel（マレーシア）、⑤Six Senses Zighy Bay（オマーン）、⑥Madinat Jumeirah Al Qasr（アラブ首長国連邦）である。この中で、①、⑤は純粋なリゾート型施設、②と③と⑥は都市内立地でリゾート色のある施設、④は純粋な都心部立地のシティホテルである。また、周辺の施設も一部視察を実施している。

(3)2015 年度の調査

2015 年度は国内の視察も多く行った。特に、ホテルのみならず、多くの旅館を対象としてヒアリングや観察法による調査を行うことができたのは有意義であった。

対象となったのは、旅館では(1-1)明神館、(1-2)深山桜庵、(1-3)花の丸（海栄 RYOKANS）、(1-4)季の湯・雪月花（共立メンテナンス）、(1-5)伊東ホテルニュー岡部（大江戸温泉物語）、(1-6)忘れの里雅叙苑、リゾートでは(2-1)天空の森、都市部のホテルでは(3-1)東京ステーションホテル、(3-2)ホテル日航大阪、(3-3)ドーミーイン金沢、(3-4)ドーミーイン熊本、(3-5)アルモニーサンク、(3-6)アルモニーアンブラッセ、(3-7)松本丸の内ホテルである。

さらに、多くの宿泊産業の経営者に、ヒアリングを行う機会も設け、より深く検証をすることも試みた。

また、海外でも香港、マカオ、上海、南アフリカで調査を実施した。香港（Shangri-la Kowloon）と上海(Banyan Tree Shanghai on the Band)ではアジアにおける最先端のラグジュアリー・ホテルについて視察を行い、マカオ（Banyan Tree Macau）では複数の IR（Venetian Macau、Sans Macau、Win Macau、MGM Macau など）の見学を行った。南アフリカ（Madikwe Hills Private Game Lodge）では、サファリ・リゾートの経営について多面的に分析を行った。

４．研究成果

(1)2014 年度

研究全体の前提として、ホスピタリティのコアとなる概念について検討をした。その結果、「不確実性」の高い環境における「関係性のマネジメント」という視点に到達することができた。

一方、宿泊施設の歴史を概観した結果、その発展のプロセスにおいて、わが国独特の価値観が付け加えられることになっていったことが判明した。すなわち、「おもてなし」をはじめとするサービス提供場面における要素、施設面や設備面といったハードの不足をソフトで補う方向性、土地神話に基づいた所有直営を軸とするチェーン展開などである。

また、海外の施設における調査によって、リゾート色が強くなるにつれて、食事を楽しむためのさまざまなオプションが用意されたり、ゆったりとした時間を過ごすためのさまざまな工夫がなされていたりすることが判明した。そして、こうした多くのサービスは、かなりの幅で顧客の望むことに対する自由度を保持していた。

一方で、都市立地のシティホテルにおいて

は、多様な宿泊客のニーズに応えるために、こうしたオプション対応についてはコンシェルジュが対応の軸に据えられていた。施設全体としてさまざまなサービス提供の欲求に応えるというよりもむしろ、それ専門の部署が存在し、ここが担当するということがポイントである。

そして、こうしたオプション対応というのは、サービスの提供側と顧客側との関係において、相対的に不確実性が高い関係を構築すると考えられる。なぜならば、事前に欲求充足のプロセスを確定しておくのではなく、プロセスごとにそれを顧客とともに創っていく必要があるからである。

すなわち、都市立地のシティホテルとしての色が強くなればなるほど、特定の担当者または担当部署において不確実性の高い対応を行っているが、リゾート色が強くなればなるほど、施設全体や組織全体で不確実性対応を行っていることが見て取れた。

なお、本研究成果については、学術論文において研究成果としてまとめたのみならず、業界の専門誌（週刊 HOTERES）での一年間にわたる連載においても報告し、業界での反響も大きかった。

(2)2015 年度

前年度に引き続き調査を実施したが、国内においては上記のホテルや旅館以外にも、多くの施設関係者にもヒアリングを実施した。ヒアリング結果については、専門誌『週刊 HOTERES』誌上において、12 回にわたって報告を行っている。各施設とも、特に旅館の場合には、お客様と旅館側との関係のみならず、お客様と周辺環境との関係における不確実性にも深く意を注いでいることが理解できた。

そして、旅館と海外での調査を通じて、やはり都市部とリゾートとの相違点としてのオプション対応が抽出された。わが国ではシティホテルにおいても、あらゆる欲求に応えるという方向性がしばしば垣間見られるが、その点ではかなり特殊であるということが理解できた。

(3)全体としての成果

以上の調査結果は、複数の論文や図書（次項５．を参照）にて随時発表した。ホスピタリティは、不確実性の高い環境における関係性のマネジメントがポイントになる。その一方で、シティホテルとリゾートにおける事例の比較を通じて判明したことは、不確実性を低減させた関係の幅こそが、むしろ不確実性の高い環境における対応力を高めることが判明した。

そのため、ホスピタリティ産業における不確実性が低減させられている要素について、『ホスピタリティ・デザイン論』（2016 年 5 月刊行予定）という本にまとめた。本書は、ホスピタリティ産業における施設面に焦点を当てて考察したものである。特に、本研究の成果として、ホテルと旅館とが全体の内容の多くを占めるに至った。不確実性がホスピタリティの鍵になるが、一方で施設・設備をはじめとする確実な要素の存在こそが、ホスピタリティ施設においては重要であるという点について深く考察した。

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　62　件）

① 徳江順一郎、旅館革新の旗手たち、週刊 HOTERES（ホテルレストラン）、査読無、2015 年 6 月 12 日号から毎月 1～2 回、全 12 回、2015 年-2016 年、ページは号によって異なる
② 徳江順一郎、旅館の変遷とマーケティングに関する一考察　－ホテルの事例との対比から－、余暇ツーリズム学会誌、査読有、第 2 号、2015 年、49-56 ページ
③ 徳江順一郎、不確実性についての一考察、大学院紀要（東洋大学大学院国際地域学研究科）、査読無、第 51 号、2015 年、49-59 ページ
④ 徳江順一郎、ホスピタリティへの処方せん、週刊 HOTERES（ホテルレストラン）、査読無、2014 年 1 月 24 日号から毎週、全 48 回、2014 年-2015 年、ページは号によって異なる

〔学会発表〕（計　2　件）

①徳江順一郎、航空業界の変遷、2015 年度余暇ツーリズム学会大会、2015 年 9 月 6 日、大妻女子大学（東京都千代田区）
②徳江順一郎、旅館の新潮流…癒し要素の重要性、2014 年度余暇ツーリズム学会大会、2014 年 9 月 13 日、別府大学（大分県別府市）

〔図書〕（計　4　件）

① 徳江順一郎、創成社、ホスピタリティ・デザイン論、2016 年（予定）
② 徳江順一郎(編著)他、創成社、ブライダル・ホスピタリティ・マネジメント、創成社、2014 年、144 ページ
③ 徳江順一郎(編著)他、産業能率大学出版部、数字でとらえるホスピタリティ　会計＆ファイナンス、2014 年、228 ページ（ページ析出不可）

〔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〕
特に無し

６．研究組織
(1)研究代表者
徳江　順一郎（TOKUE, Jun-ichiro）
東洋大学・国際地域学部・国際観光学科・
准教授
研究者番号：　１０６１０１１５