

Title	宿泊業におけるおもてなしの知と技のマネジメント
Author(s)	森下, 俊一郎
Citation	
Issue Date	2018-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	http://hdl.handle.net/10119/15310
Rights	
Description	Supervisor:小坂 満隆, 知識科学研究科, 博士

博士論文

宿泊業におけるおもてなしの知と技のマネジメント

森下 俊一郎

主指導教員 小坂 満隆

北陸先端科学技術大学院大学
知識科学研究科

平成 30 年 3 月

目次

第1章 序論.....	1
1.1 研究の背景.....	1
1.2 研究の目的.....	2
1.3 研究方法と論文の構成.....	3
第2章 先行研究および先行事例の概観.....	7
2.1 「おもてなし」とは.....	7
2.1.1 おもてなしの意味.....	7
2.1.2 おもてなしの歴史.....	9
2.1.3 学術上のおもてなしの種類と分類.....	10
2.2 おもてなしとホスピタリティ.....	12
2.2.1 「ホスピタリティ」と「おもてなし」の意味と語義.....	12
2.2.2 おもてなしとホスピタリティに関わる実証分析.....	14
2.2.3 おもてなしとホスピタリティのマネジメントの事例比較.....	16
2.3 おもてなしの特徴とその伝承.....	18
2.4 企業経営とおもてなしー「おもてなし経営企業」と「ハイ・サービス日本 300 選」ー.....	22
2.4.1 おもてなし経営企業.....	22
2.4.2 ハイ・サービス日本 300 選.....	24
2.5 おもてなしのマネジメントの先行事例.....	25
2.5.1 東武百貨店.....	26
2.5.2 コングレ.....	28
2.5.3 タカミブライダル.....	29
2.5.4 三井不動産ホテルマネジメント.....	30
2.5.5 中央タクシー.....	31
2.5.6 不動産情報センター.....	32
2.5.7 ヤマト運輸.....	33
2.5.8 JR 東日本テクノハート.....	33
2.5.9 バグジー.....	34

2.5.10 一蘭.....	34
2.5.11 加賀屋.....	35
2.5.12 本事例企業のおもてなしのマネジメントの特徴.....	35
2.6 先行研究および先行事例の概観の小括.....	37
 第3章 おもてなしの要因分析.....	 42
3.1 はじめに.....	42
3.2 おもてなしのマネジメントの定量分析.....	43
3.3 本研究におけるおもてなしの概念と課題.....	45
3.4 調査研究方法.....	47
3.5 調査分析結果.....	51
3.5.1 おもてなし部門上位 10 旅館の分析結果.....	51
(1) おもてなし部門上位 10 旅館のロコミの因子分析	
(2) おもてなし部門上位 10 旅館の顧客満足とキーワードとの重回帰分析	
(3) おもてなし部門上位 10 旅館の顧客満足に関係するおもてなしの要因分析	
(4) おもてなし部門上位 10 旅館の分析結果の考察	
3.5.2 黒川温泉の分析結果.....	59
(1) 黒川温泉(旅館)のおもてなしに関わるロコミの因子分析	
(2) 黒川温泉(旅館)の顧客満足に影響するキーワードの重相関分析	
(3) 黒川温泉(旅館)の顧客満足に関係するおもてなしの要因分析	
(4) 黒川温泉地域の旅館のロコミデータ分析の結果の考察	
3.6 おもてなしの要因分析の小括.....	64
 第 4 章 事例研究.....	 68
4.1 事例研究における分析の視点と方法.....	69
4.2 和倉温泉「加賀屋」-大規模旅館でのおもてなしのマネジメントの事例-...72	
4.2.1 加賀屋でのおもてなしの伝承.....	71
(1) 従業員への教育と支援の組織体制	
(2) 「加賀屋客室係十二訓」と「加賀屋の流儀」	
4.2.2.加賀屋のおもてなしの創出.....	76
(1) 顧客情報の収集・共有・活用	
4.2.3 「加賀屋」の事例の小括.....	78

4.3 熊本県「黒川温泉」—小規模旅館による地域でのおもてなしのマネジメントの事例—	79
4.3.1 黒川温泉のおもてなしの伝授	81
(1) 黒川温泉のおもてなしと人材の採用と育成	
(2) 旅館におけるおもてなしと事業の継承	
4.3.2 黒川温泉のおもてなしの創出	83
(1) 優れたおもてなしを創出する旅館のマネジメント	
(2) 黒川温泉における旅館や組合での協調活動	
4.3.3 「黒川温泉」の事例の小括	87
4.4 「星野リゾート」—遠隔地に拠点が散在する組織のおもてなしのマネジメントの事例—	88
4.4.1 星野リゾートのおもてなしの伝授	89
4.4.2 星野リゾートのおもてなしの創出	91
4.4.3 「星野リゾート」の事例の小括	92
4.5 「ポジティブドリームパーソンズ」—複数事業でのおもてなしのマネジメントの事例—	93
4.5.1 ポジティブドリームパーソンズのおもてなしの伝授	95
4.5.2 ポジティブドリームパーソンズのおもてなしの創出	97
4.5.3 「ポジティブドリームパーソンズ」の事例の小括	99
4.6 事例研究の考察	100
4.6.1 おもてなしの知と技の特徴と種類	100
4.6.2 組織内でのおもてなしの知と技の伝授	103
4.6.3 新しいおもてなしの知と技の創出	108
第5章 結論	115
5.1 各章のまとめ	115
5.2 リサーチクエスションの回答	122
5.3 理論的含意	129
5.4 実務的含意	131
5.5 今後の課題	133
謝辞	134
参考文献	135

業績リスト.....	141
------------	-----

第1章 序論

1.1 研究の背景

近年、日本独自のサービスである「おもてなし」が、国内外において注目され、学術的にも観光や文化、歴史などの分野を中心に研究が進められている。特に観光産業において、おもてなしは、顧客から発せられない要望を察するなどマニュアルなどの形式知化が困難なハイ・サービスであり、従業員個々の経験や技量など属人的な暗黙知が基となっている。そうした中で、和倉温泉の「加賀屋」や熊本県の「黒川温泉」などをはじめ、各従業員や各旅館がそれぞれ優れたおもてなしを提供している企業や地域もある。そうした優れたおもてなしのマネジメントに関する成功事例を調査した成果を紹介する研究も散見される(東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム編,2012 他)。しかしながら、そうした先行研究や調査の多くは、過去に衰退していた旅館や地域がいかにして現在のように成功に至っているかを調査、記述した経営史、また、接客する人材をいかに育成するか、といった人的資源管理などの分野を中心とした成功例の紹介を中心とする事例研究に終始している。旅館やホテルを中心に観光産業では、従業員が多種多様なおもてなしを提供しているものの、顧客がどのような「おもてなし」を満足・不満足を感じ、また、「おもてなし」を提供、創出するために、どのように組織としてマネジメントを行うか、といった課題を解明する実証研究は少ない。「おもてなし」の類義語である欧米の「ホスピタリティ(hospitality)」には「ホスピタリティ・マネジメント(hospitality management)」が学術的に体系化され、実務的にもグローバルに事業を展開する外資系ホテルを中心に一定の成果が認められている。一方で、「おもてなし」は、日本人の国民性、歴史や文化などが基層となる接遇の要素が未だ強く、そのため、「おもてなしマネジメント」という語はなく、そうした考え方も一般的ではなく、組織的なマネジメントの視点からの研究は僅かである。そこで、本研究では、提供者個々の技能や知識に依存する暗黙知が基となるハイ・サービスである「おもてなし」を、組織全体としてどのようにマネジメントし、顧客の満足につなげるか、といった課題について解明を試みる。

1.2 研究の目的

「おもてなし」は、顧客が満足する「おもてなし」を受けたと感ずることにより、「おもてなし」となり得る。換言すると、顧客が受けたサービスを「おもてなし」と感ずなければ、いかに提供者が優れたサービスを提供していると思っれていても、それは顧客にとって「おもてなし」とは言えない。こうした文脈において、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、次のメジャー・リサーチクエスチョン(Major Research Question 以下、MRQ と略)、および、3つのサブシディアリー・リサーチクエスチョン(Subsidiary Research Question 以下、SRQ と略)を設定した。

MRQ：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。

SRQ1：顧客が満足する「おもてなし」とは、その要因は何か。

SRQ2：どのように「おもてなし」の知識や技能を組織内で伝承するか。

SRQ3：どのように「おもてなし」は組織として創出されるか。

これらのリサーチクエスチョンを解明するために、おもてなしやそ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る。本研究の特徴は、顧客の口コミのテキストデータマイニングの統計分析といった定量的分析手法に加え、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量・定性のそれぞれの分析アプローチを用いることである。このように定量と定性のそれぞれの側面からのアプローチにより調査・研究を進めることで「おもてなしのマネジメント」を、より科学的に解明し、知識経営の側面からサービスビジネスとして体系化を試みる。

本研究の期待される成果として、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、その共通する成功要因、各事例の独自性や競合優位性、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出のマネジメントなどの分析を通じて、いくつかの「おもてなしのマネジメント」に関わる理

論的概念モデルを提示する。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される。また、これまで情緒的に捉えられ、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分析して、組織的マネジメントモデルを提示することにより、他の組織へ展開や技術移転が促進されるといった実務的貢献の可能性も見込まれる。こうした研究上の成果を達成すべく、次のアプローチで研究をすすめる。

1.3 研究方法と論文の構成

本論文では、「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、研究のアプローチとして、表 1-1 のように「先行研究や事例のレビュー」(第 2 章)→「顧客の口コミデータの統計分析」(第 3 章)→「ベストプラクティスの事例研究」(第 4 章)といった順で段階的に調査・研究を進め、それぞれの結果について整理、考察(第 5 章)する。

表 1-1 本論文の構成

章	内容	章の目的
第1章 序論	・研究の背景 ・研究の目的 ・研究方法と論文の構成	・研究課題の提示
第2章 先行研究および 先行事例の概観	・「おもてなし」の意味、歴史、種類と分類 ・おもてなしとホスピタリティ ・おもてなしの伝承とその特徴 ・企業経営とおもてなし ・おもてなしのマネジメントの事例	・おもてなしに関わる先行研究の整理 ・おもてなしのマネジメントの先行事例の概観 ・先行研究に対する本研究の独自性の提示
第3章 おもてなしの要因 分析	・おもてなしのマネジメントの定量分析、概念と課題 ・おもてなし部門上位10旅館の分析 ・黒川温泉の分析	・「SRQ1:顧客が満足するおもてなしとその要因」に対する調査と分析 ・先行研究のおもてなしと顧客満足に関係するおもてなしとの違いの提示
第4章 事例研究	・和倉温泉「加賀屋」—大規模旅館によるおもてなしのマネジメントの事例— ・熊本県「黒川温泉」—小規模旅館による地域でのおもてなしのマネジメントの事例— ・「星野リゾート」—遠隔地に拠点が散在する組織のおもてなしのマネジメントの事例— ・「ポジティブドリームパーソンズ」—複数事業でのおもてなしのマネジメントの事例—	・「SRQ2:暗黙知であるおもてなしの組織内で伝承」についての調査と分析 ・「SRQ3:組織におけるおもてなしの創出」についての調査と分析
第5章 結論	・各章のまとめ ・リサーチクエスションの回答 ・理論的含意 ・実務的含意 ・今後の課題	・本論文(各章)のまとめ ・「MRQ:顧客が満足するおもてなしの組織的マネジメント」に対する結論 ・本研究の理論的・実務的含意と今後の研究課題の提示

この「第 1 章 序論」に引き続き、「第 2 章 先行研究および先行事例の概観」で

は、「おもてなし」について論じられた文献や優れたおもてなしを提供する企業のマネジメントの事例を広く概観する。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、我々が日常何気なく用いている「おもてなし」の語意について包括的に概観する。また、おもてなしの類義語である英語の「ホスピタリティ(hospitality)」との意味の相違、および、「ホスピタリティ・マネジメント(hospitality management)」について、それらの具体的事例との比較を通じて、おもてなしの特徴を明確にする。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、日本の制度をレビューし、そのマネジメントの特徴や要件を見出す。例えば、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、おもてなしのマネジメントに優れた企業の特徴を導出、整理し、共通の要件を概括する。その表彰された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分析を通じて、その成功要因を導出する。最後に、おもてなしの知識の伝承についての先行研究を整理し、先行研究に対する本研究の独自性について論考する。

次に、「第 3 章 おもてなしの要因分析」では、顧客満足の視点からおもてなしの要因や特徴を探索すべく、おもてなしに定評のある旅館の宿泊客の口コミデータのテキストマイニングによる分析を行う。この調査と分析により、これまで様々な論じられ、実践されている「おもてなし」に対し、「SRQ1：顧客が満足するおもてなしとは、その要因は何か」に対して、その結果の考察により回答を導き出す。近年の ICT の発達により、大手インターネット旅行代理店による宿泊客の口コミデータにアクセスできるようになり、その定量分析が可能になった。大手インターネット旅行代理店のサイトに掲載されている顧客の口コミのテキストデータを語句ごとにコード化し、そうした「おもてなし」に関わるキーワードを因子分析し、その要因や特徴を導出する。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、因子分析で見い出された特徴と顧客満足に關係する潜在要因を表現するキーワードを導き出す。このような分析から導き出された結果を基に、元の口コミデータの質的分析を加え、顧客が重視・評価するおもてなしの要因を統計的に解明する。このおもてなしを受ける顧客側の口コミをデータ化し、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、その共通点や差異を明らかにする。

「第 4 章 事例研究」では、優れたおもてなしで定評のある企業の経営者が、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、前章の定量分析で見出された、おもてなしの要因を中心にインタビューや現地調査を主体とする事例研究を行う。前章の「第3章 おもてなしの要因分析」で見出した「SRQ1：顧客が満足するおもてなしとは、その要因は何か」に対する結果に対し、それでは「顧客が満足するおもてなし」を提供する企業(旅館)は、優れたおもてなしをどのように創出し、組織内に浸透させているか、といった疑問が次に生じる。そうした疑問、すなわち、「SRQ2：おもてなしの知と技の組織内での伝承」と「SRQ3：おもてなしの組織での創出」といった研究課題について、優れたおもてなしを提供する旅館や企業の事例分析を通じて解明する。本研究では、特におもてなしに評判の旅館や地域、企業を複数選定し、包括的な文献・資料やデータ分析を行った上で、必要に応じて実際に現地に赴き、関係者へのインタビューを行い、その成功要因について調査を行う。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る。これらの調査研究の結果の整理と考察から、本研究の成果として、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の提示を試みる。こうした暗黙知が基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「おもてなしのマネジメント」の体系化についても検討する。

「第5章 結論」では、「第1章 序論」の本研究の目的と課題など、「第2章 先行研究および先行事例の概観」でのおもてなしに関わる先行研究や事例の整理、「第3章 おもてなしの要因分析」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、「第4章 事例研究」による優れたおもてなしを提供するベストプラクティス組織の調査と分析など本調査研究の要点をまとめ、さらに、リサーチクエスチョンに対する回答、学術と実務への貢献、および、今後の研究課題について総括する。すなわち、本研究では、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、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見られた成功要因と各事例の独自性や競合優位性、知識や技能の組織的伝承や創出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」の概念について整理、総括する。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示唆になることが期待される。

このように本研究では、「おもてなしの知と技のマネジメント」という研究課題の解明について、図 1-1 のような手順で行う。すなわち、先行研究で様々に論じられ、旅館やホテルで提供されている多種多様な「おもてなし」に対して、顧客が満足するおもてなし、その要因や特徴は何か(SRQ1)、さらに、そうした顧客が満足する「おもてなし」の知と技をどのように組織内に伝承(SRQ2)し、また組織的に創出(SRQ3)するか、といった SRQ の調査・研究結果を統括し、「おもてなしの組織マネジメント」の研究課題(MRQ)の解明と体系化を試みる。本研究では、日本独自の伝統的接客文化を基層とする「おもてなし」を、定量と定性のそれぞれの研究手法を用いて、知識科学の視点から解明を試みる。顧客が満足する「おもてなし」の要因の解明をはじめ、その知識や技能の他組織へ移転の促進や形式知化の可能性といった実務的貢献と、おもてなしの組織的マネジメントの体系化といった学術的貢献を指向する。

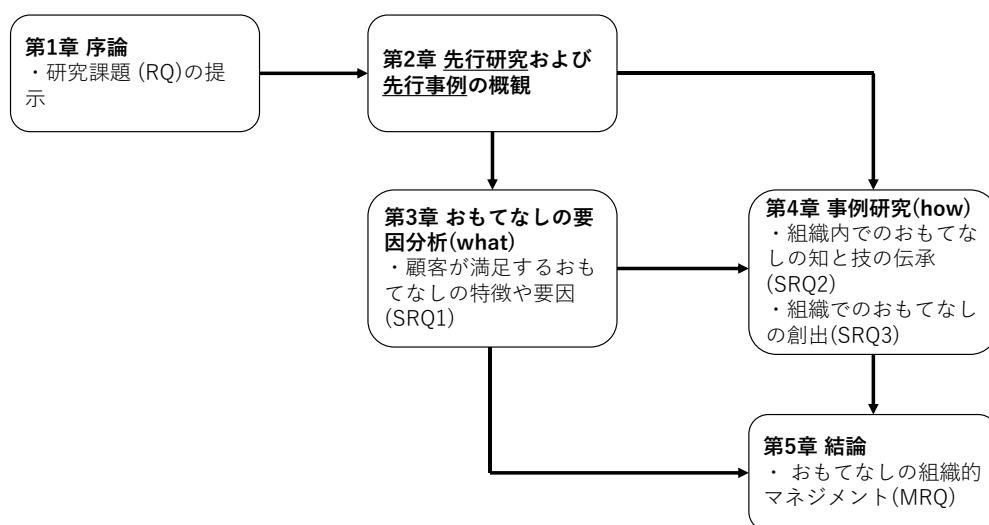


図 1-1 本研究(論文)の手順

第2章 先行研究および先行事例の概観

本章では、「おもてなし」に関連する研究、特にマネジメントとの関わりにおける先行研究を中心にしたレビューを通じて、「おもてなし」とは何か、サービスマネジメントの視点からどのように論じられているか、おもてなしに優れた企業の特徴は何か、などの論点の整理を行う。「おもてなし」の欧米における類義語である英語の「ホスピタリティ(hospitality)」については、「ホスピタリティ・マネジメント(hospitality management)」として一学問分野として体系化され、特に観光産業を中心に、ビジネスに貢献すべく、「ホスピタリティをマネジメントする」といった考え方が浸透している。一方で、「おもてなし」は、その金銭的見返りをもとめないといった元来の意味があり、ビジネスとの関連が希薄である。そこで本章では、元来の「おもてなし」の語義を把握した上で、様々な企業におけるおもてなしの実践事例の観察を通じて、おもてなしというサービスをビジネスに活かすマネジメント、すなわち、「サービスビジネスとしてのおもてなし」について、主要な先行研究や企業事例の概観を通じて論考する。

2.1 「おもてなし」とは

2.1.1 おもてなしの意味

「おもてなし」は、元来「お持て成し」と表記し、その意味は『日本国語大辞典』(小学館)によると、①客に対する扱い、待遇、②客に出す御馳走、接待、③人や物事に対する振舞い方、態度、④物事に対する扱い、処置、となっている。一方で『大辞林』(三省堂)によると、①ご馳走を出すなどして心をこめて客を接待すること、②歓待すること、酒宴を招くこと、食事をおごること(もてなし・もてなす)、③豪勢な食事、山海の珍味、酒の肴、特別な料理(ふるまい・ふるまう)、となっており、主に、(1)客への歓待や待遇、接待、(2)食事や料理などを意味する言葉として一般に定義されている。

「おもてなし」の語源は、「もて」に「なし」が合成され、接頭語の「お」がついた名詞であるともされる。「なし(成す)」は「そのように扱う」という意味であり、この語に、「意識的に物事を行なう」、「強調する」、という意味をもつ接頭語である「もて」が合成され、「扱うことを強調する」という意味となり、さらに「お」がつ

くことにより、他者への気持ちが表現されている。この「持って成す」という語源には、真心を持って、より良い人間関係を成す、という意味の他に、「おもてなし」には、「表なし」、すなわち、誰に対しても、いつであっても、裏表なく接する、という2つの語源がある(陳・加藤 2014)。

「おもてなし」は、客を招待し、食事や贈物を供してコミュニケーションをより親密にし、相手を心地良くする、という共通の意義で、山上(2008)は、サービスの上位概念と考え、位置づけている。しかし、日本のおもてなしには、米国のチップのような金銭の授受もないのに、「あなたのために」と喜んで行動できる、高度な精神性が見られる。顧客を敬い、発せられる行為で、見返りを求めないおもてなしの根底には、礼儀、謙虚、教養があり、日本の歴史や文化の一部として、古くから培ってきた空気のような気遣いがあることを瀬戸川(2013)は指摘している。

こうした文脈で、「おもてなし」は、単なる「サービス」とは異なり、相手を思いやり、見返りを求めない、顧客への真摯な気持ちの表現なども含まれている。おもてなしは、相手に申し訳なさを感じさせない、相手のために何かをしてあげるけど、それが相手に負担感を与えないよう、さりげなく、相手の目線や気持ちで行なうものである。そのため、顧客の好き勝手や都合で過ごせるように、サービスのあり方に柔軟性を持たせるような配慮が望まれる。また、おもてなしの提供者である働く側の従業員が負担を感じずに出来ることも重要で、一方的なサービスではなく、提供者自身も楽しく働いている側面も見られる。そうした組織には、おもてなしの風土があり、従業員同士のお互いの配慮、相手を立てる気持ちが社内でも重要となる。おもてなしは、岡本・赤堀(2014)によると、提供する者の行動の中に表れる「心」が根底にあると言われ、接客する側だけがサービスを一方通行で提供するのではなく、接客する側と顧客の双方の理解と気持ちの歩み寄りといった相互作用によって、おもてなしは成立する。おもてなしの提供者が顧客から金銭を受け取ろうとせず、見返りを求めないにもかかわらず、心遣いが行き届いたおもてなしこそが評価される。

そうしたおもてなしの基層には、日本人としての規定と慣例に基づく挨拶、お辞儀、笑顔などの所作や立ち振る舞いがある。その礼儀作法やマナーはおもてなしの基本とされ、これが日本における接客サービスの礎、すなわち、おもてなしの原型とされている。おもてなしには、顧客を招待する際の態度、ふるまい方、接遇、気づかいなどの他にも、教養や性格によって醸成された身のこなし、人と人の関係性において「分」、個人の心と感性などといった深遠な概念も含まれることを、陳・加藤

(2014)は論じている。

寺坂・稲葉(2014)は、日本以外の異文化に育った人々へのインタビューを通じて、おもてなしの特徴を見出そうと試みた。その調査と分析の結果、①礼儀やルールに基づく、②ビジネスではなく、一人の人間として接する、③できないことはない、という限界を感じさせない対応力、などのおもてなしの特徴を見出した。一方で、おもてなしの提供者と客との間には一定の距離感(間)があり、間違いがあっても、丁寧すぎても失礼とみなされる、といった点もあげられる。

一般的に良いイメージのある、おもてなしは、服部(2008)によると、意図的に何かを仕掛ける、人間関係における戦略性や賄賂的性格の側面がある意味が含まれるといった考えもある。すなわち、おもてなしの厚意には、相手に対して自分の望む結果が得られるように仕向ける、見せ掛けの態度、意図的にある態度をとってみせる、「あしらう」などの解釈もあり、その語義には、社会的な上下関係のなかで培われた駆け引きとしての「もてなし」が反映されているといった説もある。

このように、おもてなしは、日本の文化やしきたりが反映された顧客への接遇と一般化されている。一方で、その認識や行為は、その提供者の考え方と自主性を強く反映されていることから、おもてなしを提供する主体者によっても相違があり、共通の見解は得られていないことを村野(2014)は指摘している。おもてなしに対する考え方は、提供者によっても異なることから、そのおもてなしの顧客への行動も様々である。そのため、広義の解釈では、おもてなしは、後述の「ホスピタリティ」など類似の概念で代替可能とする考え方もある。

2.1.2 おもてなしの歴史

日本のもてなし文化の歴史は古く、服部(2008)によると、『日本書紀』において、共に食べることによりお互いの心が等しくなる思想が記されている。鎌倉・室町時代になり、公家、武士、商人、農民の階級が社会構造の基盤を形成するに従い、客を招待し、共に食べることや贈り物で人間関係を強化する依存関係の目的のための手段として発展したと考えられている。また、はるばる遠い国(地方)から長い旅をしてきた旅人を大切にし、手厚くもてなす、労わる気持ちから派生した、との云われもある(山上,2008)。すなわち、中世以前の民衆は生まれ育った地で、一生を過ごすことが一般的なため、旅人は極めて特異な存在であった。彼らにとって旅人とは知らない土地からやって来た畏怖の対象であるとともに、様々な地方の珍しい物産や未知の情報をもたらしてくれる魅惑の存在でもあった。彼らは「遊行者」と呼

ばれる宗教家（僧）の魂の救済を果たしたり、生業や生活に役立つ実利的な知識をもたらしたりもする。旅回りの芸人は地域に生活する人にとって娯楽を、そして商人は他の地方の名産物をもたらす存在であった。当時の日本において、旅人は「稀人（マレビト）」であり、「客人（マロウド）」が派生したマレビトへ宿や食事を提供してもてなす風習が生まれた。

おもてなしの精神を象徴する話として「北条時頼の隣国伝説」の謡曲「鉢の木」がある。佐野の貧しい民家に僧が泊まり、囲炉裏の薪がなくなると、地方の下級武士である主人は大事にしていた盆栽を鉈でたたき切り、火にくべた。食べ物はないけれども、丹精込めた盆栽を相手のために薪にする、主人の精一杯のもてなしである¹。この話から、おもてなしは、提供する側は見返りを期待せず、もてなされる側はモノよりも精神的な行為の高い価値を理解し、享受できる洞察力が求められている、日本独自のおもてなしの観念が形成されたと、東北学院大学経営学部おもてなし研チーム(2012)は論じている。

こうしたおもてなしの文化は茶の湯の世界観において洗練されていった(岡本・赤堀,2014)。茶の湯では、主人が客と狭い茶室の同じ部屋の空間で、目の前で点前することで、客の状況や様子に合わせて茶を差し上げる。相手のことを受け止めながら茶を点て、茶碗を手に乗せた状態で改めて茶の状態を見るといった一連の動作は、相手を敬い、もてなす気持ちから生まれる。千利休の「茶の湯」における、おもてなしの心の追求は、物質的な虚飾の世界を廃し、精神的な世界の至高性を追求したものと考えられている。

このように「おもてなし」は、本来の意義や歴史的に見ても、現在の観光産業で見られるようなサービスビジネスに活かすためではなく、顧客からの見返りを期待せず、提供者の無償の精神から発せられる精神的な作為であったことがわかる。

2.1.3 学術上のおもてなしの種類と分類

上記のような経緯により、現在のようなおもてなし観が形成されてきた一方で、

¹ 翌年の春、その主人である武士に、鎌倉から緊急召集の触れが出た。その武士も鎧に身をかため、馬に乗って駆けつけるが、鎌倉につくと、彼は北条時頼の御前に呼び出された。諸将の居並ぶ中、破れ鎧で平伏した彼に時頼は「あの雪の夜の旅僧は、実はこの自分である。言葉に偽りなく、馳せ参じてきたことをうれしく思う」と語りかけ、失った領地を返した上、あの晩の鉢の木にちなむ三箇所の領地（加賀国梅田庄、越中国桜井庄、上野国松井田庄の領土）と、さらに小田原城を新たに恩賞として与えた。

おもてなしについて多様な観点があることを提示した学術研究が散見される。おもてなしに関わる先行研究を包括的にレビューした舘野・松本(2013)によると、①概論研究、②産業研究、③マネジメント研究、の3分野に分類され、それぞれの論者の研究分野、立場、役割等によって捉え方が異なることが指摘されている。

さらに、舘野・松本(2013)の先行研究レビューの整理から、おもてなしを、①個人が出来る範囲での細やかなおもてなし、②長く培われた伝統的なおもてなし、および、③チームで発信する戦略的なおもてなし、の3種類に分類している。「①個人が出来る範囲での細やかなおもてなし」とは、例えば、自宅に客を招いた場合の対応、街中でみられる個人的な行動のように、出会いを大事にし、共有する時間を大切に過ごそうとする思いに基づいて、個人で出来る範囲の一般的な意味でのおもてなしである。「②長く培われた伝統的なおもてなし」とは、日本の茶道や華道でみられるような芸術性や文化の伴うおもてなしであり、四国遍路のお接待のような歴史的かつ実践的なふるまいも含まれると考えられる。「③チームで発信する戦略的なおもてなし」とは、企業の経営戦略に裏づけられるサービス産業での取り組みの一環としてのおもてなしであり、顧客志向の経営理念から付加価値となりうるサービスを、時には商品とともに提供する、顧客へのきめ細かい対応などである²。

こうした「企業など組織で提供される戦略的なおもてなし」について、舘野・松本(2013)が日系航空会社にて勤務していた時の事例から、①サービス提供者の本業としてのサービスとその中(範囲内)でのおもてなし(顧客に対する直接的、間接的な企業活動)、②顧客に伝わる付加価値としてのホスピタリティ、に分けて考えている。特に「②顧客に伝わる付加価値としてのホスピタリティ」について、通常のサービスに対するプラス評価(顧客が受け止めた付加価値)を、サービス提供側と顧客双方で分かち合う時に感じ取る思いがホスピタリティであるとしている。このプラス評価こそが、「創造された付加価値や歓びを提供者と顧客が分かち合うこと」を創出する行為、「あなたが嬉しいと私も嬉しい」という顧客志向の思いに基礎を置くものと考えている。この舘野・松本(2013)が考える「ホスピタリティ」は、今日の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」に近い概念である。また、こうした「ホスピタリティ」は、実務において、顧客の満足を予期し、適切な対応をとるばかりでなく、顧客の期待を裏切ることを防ぎ、プラスの価値として顧客に

² 本研究で取り扱う「サービスビジネスとしてのおもてなし」は、「③チームで発信する戦略的なおもてなし」に関連する、企業など組織で提供される戦略的なおもてなし、に該当する。

評価される対応をとることが重視されている。そうした一方で、「ホスピタリティ」は、「おもてなし」に比べ、マニュアル化など形式知化して組織内の他の従業員に伝えられる部分が大きく、標準化されている度合も高いとし、それぞれの違いも見られる。そのため、おもてなしの場合、提供者が、顧客の立場や諸条件を熟慮した上で判断した場合には、その判断を尊重し、個々の顧客へ対応する上での「よいばらつき」を推奨されていることが多い。おもてなしの提供者は、心あふれる対応をすることで、顧客とのコミュニケーションを深め、顧客と協調して共創関係を作り上げることも可能となる。このようなサービスには、元来の「おもてなし」の思想が根底にあると考えられる。次に、こうした「ホスピタリティ」と「おもてなし」の概念について、関連する先行研究から共通点と相違点を整理する。

2.2 おもてなしとホスピタリティ

2.2.1 「ホスピタリティ」と「おもてなし」の意味と語源

おもてなしと似た概念として、欧米の「ホスピタリティ(hospitality)」という類義語があげられる。その意味は、『新英和辞典』(研究社)によると、①旅行者や客を親切もてなすこと、歓待、厚遇、②(新思想に対する)受容力、理解力、となっており、①は「おもてなし」と同義だが、②は異なる概念である。ホスピタリティの定義として、日本ホスピタリティ推進協会³は「互いに存在意義と価値を理解し、認め合い、信頼し、助け合う相互感謝の精神」、佐々木(2009)は「人間同士の関係により高次元の関係性を築くために相互に持つ精神や心構え」とあり、両者の定義とも、人間の基本的な考え方や倫理感として捉えられている。服部(2006)は、ホスピタリティを「相互満足しうる対等となるふさわしい相関関係を築くための人倫」と定義づけた上で、その特徴と構成要素として、①機能的要素群、②物的要素群、③人的要素群、④創造的要素群、⑤最適共通要素群、の5つに分類している。さらに服部(2006)は、ホスピタリティを、日本の「おもてなし」よりさらに広がりを持つ概念と考え、おもてなしという日本語では「本来ホスピタリティのもつ意味を十分に表現できない」といった見解を示している。

一方で、山上(2008)を中心に、「おもてなし」と「ホスピタリティ」を同一視している論者も散見される。例えば、大島(2012)は「おもてなし=ホスピタリティ」と

³ 日本ホスピタリティ推進協会 (<http://hospitality-jhma.org/>) 2017年7月18日アクセス

いった考え方は、正しいとも正しくないともいえると言及し、また、鶴田(2013)も、おもてなしとホスピタリティとの違いを明らかにする具体的行為が示されていない、など両者の概念の曖昧さを指摘している。『ランダムハウス英和大辞典』(小学館)でも、ホスピタリティは、「①(客や他人の報酬を求めない)厚遇、歓待、心のこもったサービス；温かく親切にもてなす心、歓待の精神、②(新しい考え方の)受容力、すすんで摂取すること」との定義が説明され、その邦訳として「もてなし(す)」があげられている。また、上記の日本の英和辞典でも、ホスピタリティには「親切にもてなすこと」と、「親切」が付け加えられ、一般的な感覚でにおいて必ずしも同一でないにせよ、類似した概念として捉えられている。

おもてなしとホスピタリティの共通する概念として、両者ともお金が介在しない心遣い(日経 MJ,2013.11.22)、あるいは、長尾・梅室(2012)は、相手を喜ばせ、満足してもらうために相手の立場に立ち、相手の目的・状況・ニーズに合わせた気配り、それに基づいて行なう直接的または間接的な行為やサービス、とも考えられている。両者で共通する概念の定義の類似性として、精神性、すなわち、物質面よりも精神的なものであることの強調、そして、主客の対等性、客の空気を読む能力、などがあげられている。

逆に、「おもてなし」と「ホスピタリティ」は次のような異なる点についても、宮下(2011)は指摘している。例えば、病院において、患者を「もてなす」とは言わないが、その語源が「ホスピス(hospice)」でもあるホスピタリティは、親切で心のこもった対応の意味で使われるなど、おもてなしとホスピタリティの語法が微妙に異なる。ホスピタリティは、客人を保護・歓待といった概念を含んでいるものの、おもてなしで強調される、客の招待(歓待)、客として扱われる、分相応のもてなし、といった語源はホスピタリティには必ずしも明示されていない。おもてなしは、日本の伝統文化に根ざした「礼儀作法」を基盤に形成されており、サービス提供者一人ひとりが長い歴史の中で作り上げられた気品ある所作、すなわち、行いや身のこなしを提供する魂(心)を入れる営みとも、中根(2013)は考えている。おもてなしは、ホスピタリティと共通する「歓待」という概念に加え、「日本の文化や伝統」が密接に関係している点に加え、「演出」や「季節感」といったエンターテインメント性のある特徴、および、一対一で相対する日時や時間、状況を踏まえた一期一会といった広範な概念も含有すると宮下(2011)は考えている。一般に用いられる「おもてなし」は、「ご馳走して歓迎する」といった意味だが、論者やサービス提供者の考えによりその意味は多様であり、「おもてなし」におけるサービスの定義については未

だ曖昧であるのが実状である。それにも関わらず、ホスピタリティには西洋文化を基層とする「保護」が語源であり、一方、おもてなしには日本文化を基層とした「ご馳走」を語源とするように、両者は似て異なる概念である。

おもてなしとホスピタリティの具体的な事例の比較と分析を行った舘野・松本(2014)は、双方の違いを次のように指摘している。おもてなしは、顧客に対する直接的かつ即時的な対応はもちろんのこと、あらかじめ企業や組織がしつらえた環境などの間接的な状況まで広範囲に及ぶと論じている。もてなす側ともてなしを受ける側の双方で価値を実感し、歓びを分かち合えた時、双方とも「嬉しい」という思いを共有する相互作用が特徴である。一方のホスピタリティは、まず提供する側から創造された価値をサービスとして顧客に一方的に提供し、その結果として顧客が満足すれば「あなたが嬉しいと私も嬉しい」というように、サービスの提供により顧客の満足を向上させつつ、適切な対応をとるばかりでなく、顧客の期待を裏切ることを防ぎ、プラスの価値として評価できる対応をとるといった特徴が述べられている。

2.2.2 おもてなしとホスピタリティに関わる実証分析

おもてなしとホスピタリティの違いについて定量的な解明を試みた実証研究も散見される。長尾・梅室(2012)は、おもてなしに関する文献レビュー、専門家へのインタビュー、おもてなしを受ける人へのグループインタビューを実施した結果から、おもてなしの特徴を整理し、55項目に集約した。その55項目を基に、アンケート調査票を開発・実施し、回答データについて因子分析を実行した結果、①相手に合わせる、②奥ゆかしさ・さりげなさ、③もてなしの様式、④ぬくもり、⑤向かい合う、⑥型・連携、⑦演出、⑧安心・安全、⑨非定量的な質、⑩不平等を感じさせない、⑪主客交換、⑫対等性、といったおもてなしの特徴を表現する12因子を抽出した。さらに、おもてなしとホスピタリティを因子毎に比較した結果、共通する特徴の因子として、①相互性/役割交換性(一方通行の影響でなく、主客がお互いに影響を及ぼしあうこと)、②精神性、③創造性・娯楽性・芸術性/演出(両者とも何かをアウトプットすること)、④社会性・文化性/しつらえ(形式や型を重んじるが、文化的な内容は異なる)、⑤人間性/一対一・一期一会(思いやりに近い感覚)、であることが見出された。また、おもてなしとホスピタリティとも、顧客を取り扱うサービスという点で共通しており、そのサービスを構成する要素の共通点として、①(身の安全の確保を前提とした)保安/安心・安全、②(施設・設備などのハード面を必要

とする)物質性、③(個人の人格や特性によって創られる、人のぬくもりや自宅のような感覚の)人的要素・ぬくもり、④(いい意味での裏切り、演出やしつらえなどのサービスを創り出す)創造・演出、といった項目を見出し、それらの共通点においては特徴的に大きな差はないと分析した。一方で、異なる特徴として、ホスピタリティは、基本的な倫理観・人間の考え方を反映させた付加価値創造のツールとして見なされ、おもてなしは、伝統文化を基礎とした道徳的な意味を含み、奥ゆかしさ、さりげなさ、型・連携といった人的要素の礼儀など、日本文化に根ざした要素が反映されていることが考察されている。すなわち、ホスピタリティには当てはまらない、おもてなしの特徴として、①礼儀・マナー、②完璧さの追求、③主客の間に無意識な共通認識、といった相違点を長尾・梅室(2012)は指摘した。

金井(2008)は、「資本力」(ハード)と「おもてなし」(ソフト)という2つの経営上の要因が、近年の温泉旅館を取り巻く環境変化の中で経営改善にどのように寄与するか、アンケート調査のデータを用いて定量的に検証した。この調査結果から、温泉旅館は、その経営の理念や方針において、露天風呂、かけ流し、顧客対応、近代的設備、地元料理、豪華料理を重視しており、経営活動の努力としては、施設改築、接客サービス、雑誌広告、ネット発信、挨拶状、営業マン、パック旅行、視察、外部講師、を重視していることがわかった。温泉旅館の経営の理念が経営状態に与える影響については、低価格旅館群では「資本力」と「おもてなし」との間に差が見られない一方、高価格旅館群は、経営努力単独なら「資本力」が重要、経営理念のあり方としては「おもてなし」が重要であり、低価格旅館は「おもてなし」(ソフト)、高価格旅館は「資本力」(ハード)が重要なことを見出した。おもてなしは理念レベルで重要で、経営改善に役立つことが、高価格旅館において顕著であり、個人客の多様なニーズに対し積極的に応えようとする方向性が、集客・増客や売上増につながっていることを見出した。一方で、低価格旅館は、資本力が乏しく、おもてなしによって経営努力を積み重ねる以外、改善の方策はないことを指摘している。これらの分析結果から、①宿泊料金が低い小規模旅館と高い大規模旅館とでは、経営構造が異なり、すべての旅館を一律に論じるべきではないこと、②高価格旅館においては、経営理念(方針)として「おもてなし」の方が「資本力」よりも経営改善に寄与し、個人客や複数日の滞在客に対して温泉の魅力を引き出す経営が経営改善に役立つこと、③同じ高価格旅館において、具体的な経営努力として、「資本力」の方が「おもてなし」よりも経営改善に寄与する旅館もあること、といった発見から「資本力」と「おもてなし」の双方を適切に組み合わせて経営改善を迫すべきと結論づけた。

2.2.3 おもてなしとホスピタリティのマネジメントの事例比較

先述のように、おもてなしとは異なり、ホスピタリティには、企業の業績向上のため経営に活かす「ホスピタリティ・マネジメント」という学問分野が確立されている。服部(2006)は、ホスピタリティ・マネジメントを「広義のホスピタリティを経営理念に導入し、組織の事業目的を達成すると同時に、すべての組織関係者が健全な状態と最適な満足を創出するための多元的共創型の経営」と定義している。企業の顧客サービスにおいて、ホスピタリティが、個々の顧客の好みなどを考慮し、その従業員に適したやり方をする点で、おもてなしも類似していることから、前田(1995)のように同義あるいは類義と考える論者もいる。サービスの提供場面において、「顧客である自分のために何かしてくれた」と感じることによって、「良いサービスを受けた」という感覚が生じ、顧客満足が高まる点においてもホスピタリティとおもてなしは共通している。それでは、マネジメント(経営)上、「おもてなし」と「ホスピタリティ」は、何が異なるのであろうか。

おもてなしとホスピタリティの特徴を分析すべく、寺阪・稲葉(2014)は、ホスピタリティの優れた事例として「ザ・リッツ・カールトン・ホテル」を、おもてなしについては和倉温泉の「加賀屋」のマネジメントを、理念、人材育成、権限委譲、クレーム対応、従業員満足、情報共有、といった項目毎に表 2-1 のような比較分析を行った。まず、“理念”において、ザ・リッツ・カールトン・ホテルでは、顧客のニーズを飛び越えたアピールされた「思いがけない創造的なサービス」を、一方の加賀屋は、顧客のかゆいところに手が届く、顧客が想定した要望を先回りした、さりげない「一步先のサービス」を重視している。“人材育成”については、ザ・リッツ・カールトン・ホテルは、新しい革新的なサービスを生み出す人材を、加賀屋では、伝統や礼儀、文化を重んじた教育、座り方や言葉使いの立ち振る舞いも含まれる正確性を重視した人材の育成を重視している。“権限委譲”については、ザ・リッツ・カールトン・ホテルは、マニュアルにない価値を生み出すことを目的とし、権限委譲されることが従業員にとってもプラス要因のモチベーションとなると考えている。一方で、加賀屋は、従業員が働く上で、負担となる要因を減らすことにより、従業員の余裕をもった接客力を保っている。“クレーム対応”に関しては、ザ・リッツ・カールトン・ホテルは、クレーム対応の成功例を従業員と情報共有することで、組織全体で顧客満足を高めようとし、加賀屋では、顧客対応について完璧と正確性を追求することで、クレームゼロ(0)を目指している。“従業員満足”についても、ザ・

リッツ・カールトン・ホテルは、従業員を信頼して権限を与え、うまくいった場合には報酬を与えることで報いている。加賀屋では、理念の浸透や設備の導入により従業員の不安や不満の解消を図っている。

表 2-1 ザ・リッツ・カールトン・ホテルと加賀屋の比較を通じた
おもてなしとホスピタリティの特徴

	共通点	ホスピタリティ(ザ・リッツ・カールトン・ホテル)	おもてなし(加賀屋)
理念	理念の浸透に重点	創造性を重視し、客にアピール	想定できる要望を先回りし、さりげなく
人材育成	企業の精神・価値観・哲学を理解させる	新しい・革新的なサービスができる教育	伝統、礼儀、正確性を重視した教育
権限委譲	マニュアルを超えた迅速な判断ができるよう、従業員の判断に任せる	マニュアルにない価値を生み出す	接客(係)に余裕をもたせる
クレーム対応	レポートを書き、共有し、チームワークで対策や改善	—	完璧さを社内で共有
従業員満足	従業員満足を重視	従業員を認め、権限や報酬を与える	理念や設備の導入による不安やマイナス要因の解消
情報共有	顧客情報のデータベース化	クレーム対応や成功例の共有	—

出所)寺阪・稲葉(2014) のまとめ

こうしたザ・リッツ・カールトン・ホテルと加賀屋の比較と整理(表 2-1)から、おもてなしとホスピタリティとの共通点や相違点について考察すると、両者は高付加価値の質の高いサービスを目指す点で共通している。相違点として、ザ・リッツ・カールトン・ホテルのホスピタリティは、その理念を起源とする、顧客にホスピタリティあふれたサービスをアピールし、その成功に対する加点法が主体となっている。一方、加賀屋のおもてなしは、その理念に日本の伝統や文化が含まれ、主客対等でありつつも、おもてなしを失敗しないように完璧さを求め配慮された減点法が基盤となっている。すなわち、加賀屋のおもてなしは、いかに価値を減らさないか、相手に不快を与えないことに着眼点を置き、クレームへの予防を重視しているのが特徴である。加賀屋では、余裕のなさや不安からくるミスを減らすために、従業員が心のゆとりや余裕をもてる工夫を行っている(鶴田,2013)。顧客の情報を正確に

把握して行動することで、顧客へ不快を与えないだけでなく、さらに価値を付け加えるきっかけになると考えている。また、日本の文化や加賀屋の伝統を、サービスや教育に組み入れることで、礼儀や作法といった敬意を示すマナーを接客に取り入れ、完璧さを追及していることを、寺阪・稲葉(2014)は論考している。

このように、ホスピタリティとおもてなしの比較から概括すると、欧米のホテルのホスピタリティは、顧客のニーズに早く正確に応えるといった主客の上下関係が見られるのに対し、日本の温泉旅館のおもてなしは、伝統的に培われる主客対等の関係が基層となっている。顧客が日本の旅館に期待することは、「あの宿の主人はどんなおもてなしをしてくれるのだろうか」といったように、旅館や宿の主人に対し、一定の文化度やおもてなしへのこだわりを期待している(The21,2014.6)。おもてなしは、相手の顧客のことを思って、「自分が顧客にそうしたいからする」といった相手を配慮することで、相手が言葉に発しない要望や気持ちを汲み取り、さりげなく「おもてなし」という行動で示すことが重要になると上田(2011)は指摘している。例えば、部屋の掃除の例では、部屋をできる限り前の新しい状態に戻す欧米の”掃除”に対し、日本旅館の”しつらえ”は、その日の気候や顧客の情報によって生け花を活けたり、掛け軸を変えたりして、部屋の佇まいを変えることまで含み、さりげない気配りとして演出することまで及ぶ(週刊東洋経済,2013.10.19)。また、旅館によっては、「自分たちの地域文化に誇りを持っていて、どんなメッセージを顧客に伝えたいのか、それは必ずしも顧客のニーズに合致しなくてもかまいません」といった、独自のおもてなしへのこだわりが見られることもある(The21,2014.6)。おもてなしは、その時々顧客の要望に対する心配りや気遣いによって変化が求められる、提供者個々人の知識や技能、感性などの暗黙知に依存する特徴がある。

2.3 おもてなしの特徴とその伝承

おもてなしは、その提供者と顧客との明示的なコミュニケーションに基づく相互作用(価値共創)とは異なり、暗黙的⁴なコミュニケーションに基づくことが特徴である。原・岡(2013)は、サービス提供者の価値提供形態、および、顧客のニーズが明示的か暗黙的かという2つの観点から、①明示型(提供者と顧客が共に明示的なコミ

⁴ ここでの”暗黙的”とは、組織の共通の知識や慣習を基に、明示的な言葉に頼らず、動作や仕草、行間から相手の意図を推量したり、自身の意図を間接的に伝達することである。

コミュニケーションを行う価値共創)、②慮り型(顧客の暗黙的なニーズを提供者が汲み取り、価値提供を行う価値共創)、③見立て型(提供者の暗黙的な思いを表現することで、顧客が思い思いに意図を理解・想像し、楽しめるようにする価値共創)、④擦り合わせ型(提供者と顧客とが共に暗黙的な意図を擦り合わせ、提供者だけでなく顧客自身もサービス価値を高めようとする弁証法的価値共創)の 4 つに顧客と提供者との相互作用による価値共創の類型を表 2-2 のように分類している。おもてなしは、「慮り型」の価値共創で、提供者がサービスを提供していることを強調せずに、顧客の暗黙的なニーズを察し、その顧客が望むであろう適切なサービスを提供する形態である。例えば、旅館における、接客を担当する従業員と顧客のコミュニケーションにおいて、従業員が顧客の様子から暗黙的な意図を汲み取ったり、季節や庭の話題から緊張を和らげたりすることで、状況に応じた適切な場の構築やおもてなしの提供が重要とされる。このような慮りの結果、顧客は料理のみならず、自然と庭や掛け軸の細部まで目が届き、おもてなしの深い価値を認識できる。すなわち、おもてなしは、提供者が顧客の心理状態や体験といった暗黙的な情報まで汲み取ること、結果的に顧客やその場・状況に応じて提供する「慮り型」のサービスである。

表 2-2 顧客と提供者の価値共創の分類

ニーズ (顧客側)	暗黙的	慮り型	擦り合わせ型
	明示的	明示型	見立て型
		明示的	暗黙的
		価値提供形態(提供者側)	

出所)原・岡(2013)

そうしたおもてなしを顧客へ提供するには、その人材の育成が重要となる。優れたおもてなしを提供できるか否かは、個人の先天的な能力への依存度が高いと考えられており、即席あるいは初歩的な研修や教育のみでも気の利いた接客対応ができる者もあれば、逆に、長年接客業に従事していても顧客との間や空気が読めず、ちぐはぐな対応をする者もいる。おもてなしを提供する従業員は、顧客をもてなす気持ちや心を備えた上で、おもてなしの技能や知識を習得し経験を積むことが必要不

可欠となる。高度なおもてなしには、マニュアルなどの形式知化できない技能が求められ、顧客や状況によって臨機応変に、その内容を変えることが求められる。通常、技能や知識を人が習得するには、自分自身で学ぶ自己学習や自己啓発以外に、他者から学ぶ方法として、経験者について仕事をしながら学ぶ OJT(On the Job Training)と、通常の業務から離れて教育訓練を受ける Off-JT(Off the Job Training)の二分法に分けられる(中原,2012)。すなわち、一般的に何らかのスキルを習得するには、仕事をしながら学ぶ OJT、または研修や講義で学ぶ Off-JT のどちらか、あるいは両者の方法を適宜組み合わせて学習することが求められる。おもてなしのような暗黙知に依存する技能は、座学主体の Off-JT で身につけることは困難なため、OJT で習得する方法が基本である。

例えば、優れたおもてなしを”売り”にする京都花街の芸舞妓は、西尾(2007)によると、その技能を知識として学ぶのではなく、体で覚える徹底した OJT によるキャリア形成が行われている。芸舞妓たちの職場である「お座敷」という場では、顧客の顔色や場の雰囲気を読み取り、とっさの会話、さりげない気遣い、芸能などの適切なおもてなしでその場を和ませ、人と人との間をとりもち、「お座敷」の場に価値を付ける能力が「座持ち」と呼ばれる。こうした「座持ち」を、花街や芸舞妓によっては、師匠から稽古してもらうこともあるが、それだけでは十分な技能は自分自身に定着しない。「お座敷」でも稽古でも、一つ一つの動作を単に自分が教えられたとおりに”する”だけでなく、先輩の様子を”見て”覚え、自分の様子を”チェック”し、そしてわからないことを聞いて、時には詳しく”教えてもらって”、自分で実際に”やってみる”といった図 2-1 の T(D)WCA サイクル(西尾,2007)によって芸舞妓たちは技能を習得する。そしてまた、手本となる先輩たちの様子”を見て”、自分の様子を”チェック”して、わからないことを”聞いて”と、日々の仕事の中でこのサイクルを常にまわすことによって一人前の芸舞妓として成長する。新人の芸舞妓が、1 日の 3 つの「お座敷」を 1 年間勤めると、年間で約 1000 回のそれぞれに異なる「お座敷」の場で経験を積むことになり、そうした経験を通じて、場を見て立ち振る舞う芸舞妓の「座持ち」の力が、短期間で育成される。

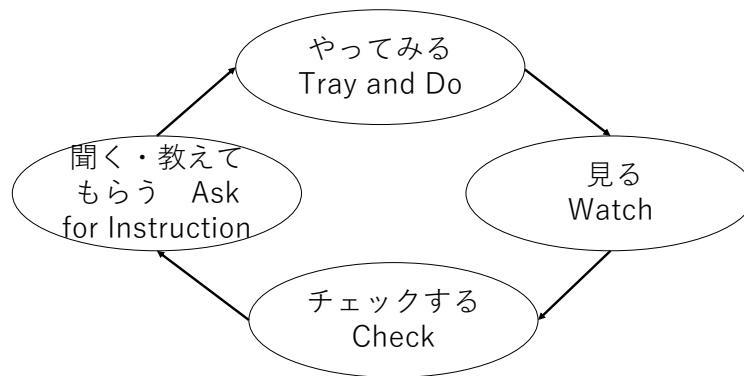


図 2-1 T(D)WCA サイクル

出所)西尾(2007)

もう一つの例である旅館の女将のおもてなしについて、姜(2013)は、顧客毎に異なる対応を行っている場合も多く、その時々瞬間的に変わるものであり、言葉だけでなく、顧客の仕草や表情、状況などを察知する、現場での瞬間的な非言語的なコミュニケーションが多々占めるといった特徴をあげている。また、その価値が最終的に確定されるのは、顧客との相互的なやり取り(interaction)においてであり、その成果は顧客と共感できたかによる。すなわち、多くの旅館では、宿泊業としての基本的なサービスとともに、多種多様な顧客の暗黙的なニーズに対応するおもてなしを提供している。例えば、顧客の入室時にお茶のサービスを実施している旅館において、日本の礼儀作法では、一定の座り方が決められており、上座の顧客へ最初にお茶を出す。しかしながら、顧客が席を間違える、あるいは、作法を認識していない場合があり、アニュアル通りにはいかないことが多々ある。そのため、顧客の会話や場の雰囲気によって、お茶を最初に出す顧客を判断しなければならない場合がある。こうしたおもてなしのような高度な対人サービスにおいて、顧客一人ひとりを観察して理解することから始まる接客の教育には、マニュアルや座学だけでは不十分であり、顧客への対応力、場の空気を読む力、瞬間的な判断力などを育成するために、現場の経験から学習するのが一般的である。換言すれば、顧客の表面的な要求への対応だけでなく、より深層的なニーズを理解するような技能をマニュアルのように形式知化し、それを座学で学習するのは不向きである。

こうした特徴のある「おもてなし」の知識形成には、全体的な模倣から出発すること、また、細かなカリキュラムがなく、易から難へと学習を積み重ねる学校教育的な段階的学習法とも異なる点で、実践から学習する日本の典型的な伝統芸能や工

芸の学習プロセスと類似している。日本の伝統芸能における、技能の習熟プロセスは独自であり、その特徴として、生田(1987)は、師匠の全体的な模倣、段階が不明確な非段階性、そして評価の不透明性にあると述べ、模倣—繰り返し—習熟という学習プロセスを提示している。これは、伝統芸能の知と技の蓄積と伝承の3段階学習プロセスである「守・破・離」に即して考えれば、固有の技術の体系が身体的動作に表れた”型”について、繰り返しの模倣による「守」、客観的に”型”を吟味し反省、批判する「破」に通じる。そして、その世界観全体との意味の関連を作り上げ、”型”や”間”を体得する「離」の段階である。そのため、熟達者の技能は自動化、習慣化された無意識的な行動となり、状況に応じて柔軟性や適応力が経験を積むことにより、さらに言語化や形式知化の困難性が増してゆく。そうした特徴のあるおもてなしを、旅館の各新人は、熟練者と一緒に働きながら学ぶ OJT を通じて習熟してゆくのが一般的に行われている。

2.4 企業経営とおもてなし—「おもてなし経営企業」と「ハイ・サービス日本 300 選」—

おもてなしは、単なる担当従業員の顧客への接客サービスではなく、顧客一人ひとりのニーズに合致した組織全体としての対応が期待以上の感動をもたらす。村瀬(2014)も、企業としておもてなしを売上や利益をもたらすサービスとしてマネジメントすることは重要であることを指摘している。近年、日本では「おもてなし経営企業」と「ハイ・サービス日本 300 選」といった、おもてなしを主体に優れたサービスを提供する企業を選定・表彰する取り組みが進められている。本節では、これらの「おもてなし経営企業」や「ハイ・サービス日本 300 選」などの取り組みを概観することにより、おもてなしの優れた企業経営の特徴について検討する。

2.4.1 おもてなし経営企業

経済産業省が主催する「おもてなし経営企業」⁵は、地域・顧客密着型経営を行っている企業として、①社員の意欲と能力を最大限に引き出し（従業員満足）、②地域・社会との関わりを大切にしながら、③顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供している、日本のあらゆる業種業態の企業から、おもてなし経営を行っている

⁵ 経済産業省 (<http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/omotenashi-keiei/>) 2017 年 7 月 15 日アクセス

企業として選出される⁶。顧客のみならず、従業員や地域社会に対しても積極的に関わりを持つことが特徴となっている。「おもてなし経営企業」の選定項目は、①損益計算書関連⁷、②貸借対照表関連⁸、③社員関連⁹、④ 経営理念の浸透¹⁰、⑤社員の意欲や満足度の向上¹¹、⑥人材の採用・社員の育成¹²、⑦マニュアルを超えたサービスのための教育¹³、⑧地域・社会貢献の活動¹⁴、⑨高付加価値サービスの提供¹⁵、⑩顧客満足度の収集・活用¹⁶、⑪継続的な業務の改善¹⁷、⑫顧客との価値の共創¹⁸、である。このように、「おもてなし経営企業」の選考基準の特徴は、偶発的・想定外の状況でも最高の顧客満足を実現するために、従業員が独自の判断でマニュアルを超えた対応ができるような教育がされていることや、現場から「最高のおもてなし」のエピソードが定期的に生まれているなど、おもてなしに関する項目が含まれている点が独特である。「おもてなし経営企業」に選ばれた企業に共通する特徴として、洪

⁶ 2016 年度は 23 社が選出されている

(<http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/omotenashi-keiei/kigyousen/fy26.html>)

⁷ 直近 3 決算期分の売上高・売上高前期比・売上総利益・売上総利益率・営業利益・営業利益率・人件費・減価償却費。

⁸ 直近 3 決算期分の自己資本・総資本・自己資本比率。

⁹ 直近 3 決算期分の期初社員数・期中採用者数・期中退職者数・離職率。

¹⁰ 職種・役職にかかわらず、全社員に経営理念を浸透させる取組みを行っており、社員の行動変革につながっているか、について問われる。

¹¹ 社員の意欲ややりがい・満足度を向上させる取組みを行っており、社員の意欲などが他社と比較して高いか、が問われる。

¹² 「おもてなし経営」を実践するための人材採用・教育方針として社員の人材像や能力要件が明確化され、その方針に沿って一貫した採用・教育が行われている。業務に係るスキルと並行して、礼節・パブリックマナーなどの教育が行われており、社員の能力が他社と比較して高いか、が問われる。

¹³ 偶発的・想定外の状況でも最高の顧客満足を実現するために、社員が独自の判断でマニュアルを超えた対応ができるような教育手法を有しており、現場から「最高のおもてなし」のエピソードが定期的に生まれているか、が問われる。

¹⁴ 地域行事への社員の参加、地域固有の魅力を作り出す活動や場の創出、社会貢献活動など、地域・社会と積極的に関わる活動を行っているか、が問われる。

¹⁵ 顧客のニーズを追求した差別化・高付加価値サービスを提供しており、顧客満足度が高く、サービスの差別化・高付加価値化を説明できる業績関連指標に表れているか、が問われる。

¹⁶ 顧客の声・情報・ニーズを収集・活用する仕組みを有しており、顧客満足度の向上や新たなサービスの創出につながっているか、が問われる。

¹⁷ 顧客と接する時間をより長く確保するため、また、繁閑や社員の優劣などによらず「最高のおもてなし」を提供するために、業務効率化・業務改善・IT化・5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)などの取組みを継続的に行い、サービス品質の向上を実現しているか、が問われる。

¹⁸ 顧客にサービスを提供する過程の中で、体験、共感、学習などの場を提供し、サービス品質が向上しているか、が問われる。

谷(2014)は、戦略・ビジネスモデル・組織力のバランスが秀逸で、それらが有機的に連鎖していることを「おもてなし経営企業」の特徴として指摘している。また、瀬戸川(2013)は、社員教育に時間をかける、地域に溶け込み、社員もパート・アルバイトも関係なく、社長自ら、お客さまの喜びが自分たちの喜び、自主的に、きれいな職場環境、チームワーク、などのキーワードをあげている。

その瀬戸川(2013)は、この「おもてなし経営企業」と通常の一般企業との決定的な違いは、“理念経営”の実践度合いであると指摘する。通常の企業は“業績”が中心で、業績目標を達成するために、戦略方針に基づき、行動計画をたて、PDCA(Plan-Do-Check-Action)をまわしている。一方、「おもてなし経営企業」は“理念”が中心で、理念を達成するために顧客価値や従業員満足の向上、および、地域社会への貢献などを念頭に置いている。そのため「おもてなし経営企業」は、おもてなしの理念が従業員同士の交流を通し継承され、理念に基づいて経営判断が下され、現場も理念に従って行動判断する特徴が見られる。「おもてなし経営企業」では、理念に触れる様々な機会が用意され、経営者から従業員への教育だけでなく、従業員同士で日常の仕事をする中で自然に理念が浸透されている。つまり、従業員対従業員の水平軸で、理念を皆が自然に意識し実践する組織風土がある。その他にも、「おもてなし経営企業」には、同業よりも異業種から学ぶ特徴がみられる。異業種からは要点しか学べないため、その要点を自分の業界や企業への応用を考える。業界初の新しいサービスモデルや、周りからはありえないと思われるこだわりを持って事業を行い、それを自身の業界で自ら作り上げている特徴が見られる。

2.4.2 ハイ・サービス日本 300 選

サービス産業生産性協議会の「ハイ・サービス日本 300 選」¹⁹は、中小企業を対象とした優れたサービスを提供する企業が選ばれ、その選定には、①科学的・工学的アプローチ、②サービスプロセスの改善、③サービスの高付加価値化、④人材育成、⑤国際展開、⑥地域貢献などで評価され、四半期ごとに約 20～25 社選ばれている。選ばれた企業の特徴として、おもてなしを支え、生産性向上に寄与する高品質なサービスを志向する取り組みが多い一方で、中小企業が対象のため、国際的な展開が課題となっていることを、湯浅・小倉・赤堀(2014)は論じている。おもてな

¹⁹ サービス産業生産性協議会 (http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=contentandcontent_id=31) 2017 年 7 月 15 日アクセス

しには、顧客の状況に応じて、従業員自ら判断し、行動する臨機応変な対応が求められる。そのため、型やシステムによって引き出すことが難しく、働く人のモチベーションを高める工夫が欠かせない。

日本のサービス産業は、そのサービスの生産性が低いと言われる一方で、決め細やかなおもてなしや質の高いサービスが海外から評価されている。例えば、お釣りの受け渡し、機内での荷物の受け渡し、宅配便の時間指定、包装パッケージ、など、日本のきめこまかい配慮は、おもてなしと同様に外国人が驚くサービスである²⁰。おもてなしに定評のある企業の多くは、従業員自身がその企業のファンであることが少なくなく、自社企業へのロイヤリティの強さも特徴としてあげられる。自社の目指す方向を明確にし、なすべきことの優先順位をはっきりとする判断規準がなければ、一企業として統一感のあるサービスは提供できない。そのための経営戦略として、自社はどこに注力するか決め、それ以外のところは仕組みやシステム化し、徹底的な効率化を図る工夫が見られる選定企業が多いことを、岡本・赤堀(2014)は見出している。サービス産業生産性協議会は、さらに優れたサービスを生み出し、改善に取り組んでいる企業を表彰する「日本サービス大賞」²¹を創設し、国内のサービス提供事業者を対象に、独創的なサービス、人々に感動を呼ぶサービスなど、優れたサービスを表彰する日本初の試みも始まっている。

2.5 おもてなしのマネジメントの先行事例

前節でとりあげた「おもてなし経営企業」と「ハイ・サービス日本 300 選」の選定基準は抽象的である。先述の瀬戸川(2013)は、「おもてなし経営企業」の選定に携わった経験から、それらの企業に共通する特徴として、①トップの言動、②意思疎通(コミュニケーション)、③教育、④評価、⑤チームワーク、をあげ、「こうした企業では、従業員が満足することにより、優れたサービスを提供でき、顧客が寄ってくる。その結果として高い業績を生み出しているものであり、業績を何とかしたいがために、顧客満足を高めようとし、社員満足を大事にするのではない。」と述べている。それでは、こうした特徴をもつおもてなしに定評のある企業は、具体的にど

²⁰ 企業の中には、文化が異なる国で、質の高いサービスの型やシステムを導入することで、限りなく日本と近い水準のおもてなしを再現している企業も見られることを岡本・赤堀(2014)を述べている。

²¹ サービス産業生産性協議会 (<http://service-award.jp/>) 2017 年 7 月 15 日アクセス

のようなマネジメントを行っているのであろうか。そこで、本節では、おもてなしに定評のある企業の組織としてのマネジメント上の具体的な取り組みについて概観する。先行事例として選んだ企業は、表 2-3 の東武百貨店、コングレ、タカミブライダル、三井不動産ホテルマネジメント、中央タクシー、不動産中央情報センター、ヤマト運輸、JR 東日本テクノハート、パグジー、一蘭、加賀屋の 11 社で、これらの企業は、先述の「おもてなし経営企業」あるいは「ハイ・サービス日本 300 選」に選定された企業である。

表 2-3 おもてなしのマネジメントの事例企業一覧

会社	業種	創業	売上	従業員数	本社
1 東武百貨店	百貨店	1946年	1,418億円(2016年度)	1,226名	東京都豊島区
2 コングレ	国際式典の主催	1990年	160億円(2017年)	300名	東京都千代田区
3 タカミブライダル(高見株式会社)	ブライダル業	1923年	220億円(2016年度)	1092名	京都府京都市
4 三井不動産ホテルマネジメント	ホテル業	1981年	308億(2017年)	557名	東京都港区
5 中央タクシー	タクシー業	1975年	13億円(2015年度)	243名	長野県長野市
6 不動産中央情報センター	不動産仲介業	1974年	非公開	184名	福岡県北九州市
7 ヤマト運輸	宅配業	2005年	14,164億円(2016年度)	161,081名	東京都中央区
8 JR東日本テクノハート	新幹線車内清掃業	1952年	42億円(2016年度)	910名	東京都中央区
9 パグジー(株式会社 九州壹組)	美容室経営	1993年	非公開	非公開	福岡県北九州市
10 一蘭	ラーメンチェーン	1993年	174億円(2016年度)	295名	福岡県福岡市
11 加賀屋	温泉旅館	1900年	140億円(2016年度)	300名	石川県七尾市

出所)各社ホームページのまとめ

これらの企業の具体的な特徴を探索すべく、公開資料を中心とした先行研究から、そのおもてなしのマネジメントの要件を導出し、「第 4 章 事例研究」の予備的調査(フィージビリティ・スタディ)としても検討する。

2.5.1 東武百貨店

関東地方で百貨店事業を展開する「株式会社 東武百貨店(以下、“東武百貨店”と略)」²²は、従業員本人の志向するキャリア形成プランに沿って、専門職研修の選択を任せる人材育成が特徴である(企業と人材,2015)。東武百貨店に入社して 4～5 年

²² (株)東武百貨店(<http://www.tobu-dept.jp/>)2017 年 7 月 15 日アクセス

間は、ある程度一律の研修が実施されるが、シニアスタッフになってから以降は、従業員本人の選択にキャリア形成が任せられる。東武百貨店の各研修にはポイントが割り振られていて、それぞれの職種に就くために必要なポイントも明確にされている。こうした制度により、従業員のキャリア形成のモチベーション向上、優秀な人材の早期育成、専門性の向上につながると考えられている²³。このように東武百貨店では、基本的なレベルに達するまでの教育によってある程度習熟したら、後は従業員自身が考える人材育成を目指している。

また、東武百貨店では、「親切一番店運動」²⁴と呼ばれる、顧客へ心からの気配りを行い、相手の立場に立った親切な対応をとることを奨励する、草の根運動を行っている。「親切一番店運動」を浸透させるために、アシスタントマネージャクラスが集まって定期的に行うミーティングでも教育方針や啓蒙指針が話し合われ、各売場では朝礼や日頃のマネジメントのなかで「親切一番店運動」について繰り返し説明されている。東武百貨店では、マニュアルやルールにしにくいものが、価値として高いと考えており、そうした見えない形のないものを従業員に理解し、自分の知識にしてもらうため、研修や「親切一番店運動」を通じて、顧客の要望を感じとり、顧客に合わせた判断ができる感性と、それを実行できるスキルと実力を涵養している。

「親切一番店」に相応しい対応をした従業員を表彰する制度として、東武百貨店では「ファインスター賞」が制度化されている。顧客からの感謝や称賛が寄せられた従業員が、各営業部から賞の候補として事務局に申請があがり、役員クラスもメンバーに含まれる表彰委員会が審査し、毎月表彰式が実施されている。この賞の候補者の中には、現場の従業員からの報告も多い。表彰式には、店長がプレゼンターとなって行われ、売り場の上司なども出席する。表彰式の後で、その内容が社員食堂に張り出され、社内報に氏名が掲載されるとともに、その受賞内容も社内で公開され、従業員の間で共有される²⁵。こうした表彰された事例の中で、最も優秀なものが選定され、「ファインスター賞年間大賞」が贈られる。

²³ 東武百貨店では、自社の従業員だけでなく、取引先企業から派遣されるスタッフに対して、入店研修、1ヶ月研修、3ヶ月研修、1年研修を行っている(企業と人材, 2014)。

²⁴ この「親切一番店運動」の基本方針は、①グッドサービス(販売員一人ひとりがお客様の視点に立った販売サービス)、②グッド・マーチャンダイジング(取り扱う商品の品質や十分な品揃え)、③グッド・ストア(お客様をお迎えする完璧な店内環境)、である(企業と人材, 2014)。

²⁵ 表彰された従業員は、ネームプレートの下に星印がつく。

こうした取り組みの他にも、東武百貨店では、接客に必要な知識をまとめたポケットサイズの冊子「親切ガイドブック」、実際の接客を客観的に分析してもらい、そこから出てきた反省事項を運動につなげる「接客サービス実態調査(ミステリーショッパー)」なども行っている。また、東武百貨店では、キャッチフレーズを公募し、最優秀作品はポスターに、その他はすべて社員食堂に張り出したりするなど、優れたおもてなしを提供するための様々な工夫を行っている(企業と人材,2015)。

2.5.2 コングレ

福岡を中心に国際会議の主催をコーディネートする「株式会社コングレ(以下、“コングレ”と略)」²⁶では、外国人に日本ならではの「おもてなし」を国際社会にどうアピールするか、を社の課題にしている(企業と人材,2015)。コングレの武内社長は、「外国人は日本の生の姿、素の姿を見たり、日本の日常を楽しむ。普段着のふれあいの場をつくることがおもてなし」との見解を示している。グローバルなおもてなしとは、先を読んで察する力とし、コングレの武内社長は、「欧米人は何かリクエストがあれば、ハッキリと言葉で表す。他方で日本人には、察する、場を感じる、空気を読むことを重視するため、様子や状況を察し、こちらから声をかけるのが日本的サービス」と語っている。そうした技能は、十分なトレーニングをした上で、現場で経験つむこと、情報共有を重ねることで習得できるとコングレでは考えている。コングレの人材育成の方法は、基礎教育と実地での業務の積み重ねを基本としている。研修で基本的な事項を徹底的に教え込み、現場で経験を積むのが人材育成の方法である。臨機応変に対応することが求められる仕事なので、武内社長は「イレギュラーな事態が発生した時こそ、おもてなしが問われる。おもてなしにはその場その場で最適な対応が必要となり、あらかじめ全てを教え込むことが出来ない。」と考え、採用時に、察する力、対応力の高い人材を見極め、教育後は一人ひとりの強みや経験を見て人材配置を行なっている。

コングレでの働く動機づけの方法は、明確な評価と感謝の共有である。やりがいのある仕事と、その環境を維持することで、楽しんで仕事をする工夫をしている。また、従業員自ら考えさせ、その仕事ぶりを認めることにより、対応力が問われる場面での優れた対応が可能と考えている。従業員には、きちんと人事評価を行い、顧客からの感謝の手紙についてもフィードバックしている。

²⁶ (株)コングレ(<https://www.congre.com/>) 2017年7月16日アクセス

コングレでは、業務日報を分析して、気配りや注意が必要なパターンを抽出し、顧客が困るポイントを明確にし、対処やおもてなし方法をマネージャーの定期的なミーティング、本社から各施設へ資料を共有することにより、社内に浸透させている。コングレでは、おもてなしのグローバル化に際して、中国人を雇用した経験からおもてなしの形式知化を試みている。おもてなしをマニュアル化することで、中国人従業員も一度理由に納得すればとても有能に働いてくれることがわかった。昨今では、価格・コストへのプレッシャーがあり、武内社長も「おもてなしを手厚くしたからといって、そのまま価格に反映させられない。きめ細かいサービスと効率のよい業務とのバランスは悩ましい」(企業と人材,2015)と、顧客の価値を下げることなく、省いても問題ない工程を効率化・マニュアル化する、おもてなしの経済性にも着目している。

2.5.3 タカミブライダル

京都を中心にブライダル事業を展開する「タカミブライダル(正式名”高見株式会社)”²⁷の企業理念は、「人と社会を幸せにする企業として、たくさんの”ありがとう”を集め、大切な想いや伝統を最高のカタチにするとともに、ブライダルの文化を創造しつづけていく」²⁸である。タカミブライダルは、その人材育成において、キャリア形成と社内の接客コンテストなどに力を入れている。

タカミブライダルの「キャリア・アップフロー」と呼ばれる人材育成は、内定者のための社員教育として、半年間アルバイト社員として現場研修させるところから始まる(企業と人材,2015)。入社直前と直後にも合宿を含む独自の研修で新入社員を育成して、各職場へ配属する。配属後は、それぞれの部署の実務を中心とした職種別研修を経て、さらに各店舗でのOJTを行う。入社して3ヵ月後には、ビジネスマナーを復習するとともに、フォローアップ研修で各々の問題点や入社前とのギャップの解決を図る。さらに、入社1年後に筆記試験と実技試験で職種ごとに問題が作成された「ベーシック試験」が課される。その3～5年後に、ブライダル全般の知識・常識を習得、和装の接客も問題に含まれる「チーフ試験」を経て、タカミブライダルでは一人前とされる。

タカミブライダルは、顧客満足向上とおもてなしのスキルアップを目的とし、婚

²⁷ タカミブライダル(高見株式会社)(<http://costume.takami-bridal.com/>) 2017年7月16日アクセス

²⁸ 『タカミブライダル会社概要』3頁,2016年

礼衣装をコーディネートする「ブライダルスタイリスト」の接客コンテストである「おもてなしロールプレイング・コンテスト」を社内で開催している(企業と人材,2015)。この「おもてなしロールプレイング・コンテスト」には、社内のニューズレターの発信や、クルーマネージャーへのアドバイス提供などにより、ほぼ全店が予選に参加する。予選大会通過者が参加できる本選の全国大会には、社長以下、役員らが審査に加わる。普段はフィッティングルーム内で行われるスタイリストの接客が大会を通じて「見える化」されることにより知識が共有され、従業員同士が優れた模範となるおもてなしを学びあう機会になっている。

このようにタカミブライダルでは、自社の一定基準のおもてなしを従業員が理解・修得するための「キャリア・アップフロー」、および、自社の模範となる接客を社内で競い、互いの成果を称え、さらに、そのベストプラクティスを従業員間で共有する「おもてなしロールプレイング・コンテスト」でおもてなしの心と技を高めている。

2.5.4 三井不動産ホテルマネジメント

三井不動産グループの「株式会社三井不動産ホテルマネジメント(以下、“三井不動産ホテルマネジメント”と略)」²⁹は、東京、大阪、京都を中心に“三井ガーデンホテルズ”ブランドで知られるホテルチェーンを展開している。三井不動産ホテルマネジメントの理念は「記憶に残るホテルになる」、コンセプトは「感性豊かなお客様の五感を満たすホテル」である³⁰。三井不動産ホテルマネジメントでは、きめ細かなおもてなしによって、顧客にハイレベルの満足を味わってもらうよう、従業員の行動原理を「楽しむ、考える、努力する、行動する、点検する、一体感をもつ」といったクレドとしてまとめている(企業と人材,2015)。このクレドを、全国に広がるホテルに共通の価値観を浸透させるため、三井不動産ホテルマネジメントでは、2012年からクレドの精神を具体的行動に反映させた「クレド活動」に取り組んでいる。このクレド活動は各ホテルで2ヶ月ごとに、クレドの6つの行動指針のうち1つをテーマとして取り上げ、その精神をいかに発揮するか、具体的な方策を考える。そのテーマを実践に落とし込むための目標とその具体策を「目標管理シート」に記入し、本社に提出した後、これを基にオペレーションマネージャーとCSキャプテンが中

²⁹ (株)三井不動産ホテルマネジメント(<https://www.gardenhotels.co.jp/corporate/>)
2017年7月16日アクセス

³⁰ 上掲。

心となり 2 ヶ月にわたり活動する。その活動期間終了後、「活動報告シート」に目標達成状況と反省などを記入し、ホテルの総支配人の評価コメントを得た上で本社に提出する。各ホテルでは、コメントを基に改善を図り、次の目標に落とし込む。同時に、各ホテルで考案されたツールやユニークな活動を他のホテルへ水平展開すべく、社内メディアによる情報配信を行う。クレド活動を行う従業員のモチベーションを向上させる方策として、「クレド賞」という表彰制度を設けている(企業と人材,2015)。2 ヶ月の活動期間ごとに全従業員が積極的かつ連帯感をもって目標を達成できたかを評価した上で、その中で優れた活動を表彰し、最優秀ホテルには賞金が出る。さらに、年間を通じて優秀な成績を収めたホテルは、年 1 回開催される「MGH AWARD」のセレモニーで「ダイヤモンド・クレド賞」が贈られる。加えて個人を対象に、各ホテルから選出された従業員が、ロールプレイング形式で接客力を競う「全力対応コンテスト」が社内で年 1 回実施される。

こうしたクレド活動や表彰制度に従業員が積極的に参加することによって、トップダウンで定められた理念が、三井不動産ホテルマネジメントの共通の価値観として従業員へ浸透している。

2.5.5 中央タクシー

長野市を拠点として、業界では異色のタクシー会社と言われる「中央タクシー株式会社(以下、“中央タクシー”と略)」³¹では、「幸せのサービス」を目指している。中央タクシーには、「お客様が先、利益は後」、「お客様の人生を守る」という理念があり³²、従業員は、この理念や使命感に即した行動をとっている。例えば、後部座席で寒そうにしていた子どものために靴下を買って届けること、また、渋滞に巻き込まれた顧客を降ろし、車を駐車場に停め、運転手自ら電車に乗って案内をすることや、タクシーの到着が飛行機の出発に遅れた客にホテルの宿泊とフルコースディナーで 150 万円かかったことなどのエピソードがある(宇都宮,2012)。これらのサービスを乗務員が行なうのは、特にマニュアルや規定があるわけではなく、中央タクシーの理念から発せられる。中央タクシーの社長は、理念を実現するカギは、経営者の執念だとし、「必要なことは 100 万回繰り返す」と語っている(人材教育,2014)。

中央タクシーでは、ほめられることにより乗務員の行動を変えることができると考え、未経験者を中心に採用し、ほめて伸ばすことを重視している。中央タクシー

³¹ 中央タクシー(株)(<https://chuotaxi.co.jp/>) 2017 年 7 月 16 日アクセス

³² <https://chuotaxi.co.jp/corporate/philosophy/>(2017 年 7 月 16 日アクセス)

の社内では、良好な人間関係がやさしさを育て、顧客が心地良いおもてなしを提供するために、働く従業員自身も気持ちよく過ごせることを大事にしている。そのために、中央タクシーの社長自ら、同業他社の MK タクシー³³に通ってサービスの精神を学び、同社でも運転手による自己紹介、ドアサービスを導入した。それらを中央タクシーの社内に浸透させるため、従業員教育に力をいれ、何事も挨拶からはじめることを社風になっている。

中央タクシーでは、従業員同士の仲間意識の醸成するため、勤務時間が同じサイクルの 15 名程度を 1 つの係とし、係単位で活動している。この係で仕事や旅行をしたり、システムの使い方を教えあうことにより、会社全体として年々サービスが向上し、離職率が下がった(宇都宮,2012)。社長は、「幸せのサービスを生むのは乗務員だが、その根底を支えるのは『お客様も従業員も幸せになれる理想の会社をつくりたい』という経営者の強い意志だ」と述べている(人材教育,2014)。

2.5.6 不動産中央情報センター

福岡県北九州市の老舗の不動産売買・仲介業者である「株式会社不動産中央情報センター(以下、“不動産中央情報センター”と略)」³⁴は、社独自の「行動基準書」³⁵を策定し、従業員に毎日半ページ唱和させることにより周知徹底し、従業員の定着率とモチベーションの向上を図っている(財界九州,2013)。不動産中央情報センターの「行動基準書」には、創業の理念、従業員のための規律と礼儀を重んじる基本行動、顧客に向き合う時の基本姿勢や電話・クレーム対応など、従業員として身につけるべき姿勢が明確にまとめられている。

不動産中央情報センターでは、目標管理制度を設け、目標となる予算を各部・各人に案分して割り当て、毎月、従業員の「目標管理面談」の中で、半年間の個人目標の達成度その他、資格取得、通信講座の履修、社内プロジェクトや地域ボランティアなどをレビューし、上司と部下の意思疎通を図っている(財界九州,2013)。部門間の壁を取り払うべくジョブローテーションを行い、自分の希望するキャリアを申告する自己申告制度も設け、風通しのよい組織風土づくりを目指している。

このように、不動産中央情報センターでは、働きやすい環境、勤労意欲が高まる職場作りをすることにより、顧客へのサービス品質向上、地域貢献を図っている。

³³ エムケイ(株)(<http://www.mk-group.co.jp/>)2017 年 7 月 16 日アクセス

³⁴ (株)不動産中央情報センター(<http://www.demand.co.jp/>)2017 年 7 月 16 日アクセス

³⁵ <http://www.demand.co.jp/index.php?id=283>(2017 年 7 月 16 日アクセス)

2.5.7 ヤマト運輸

日本有数の宅配業者である「ヤマト運輸株式会社(以下、”ヤマト運輸”と略)」³⁶では、小集団活動を通じて、従業員一人ひとりが自ら判断し、自発的に行動できる組織や仕組みづくりを行っている。例えば、顧客と会社の両者にメリットのある「お届け通知サービス」³⁷というサービスの開発、増員や分業、シフト制、年間 120 日の休暇などで、労働環境の改善を図っている。ヤマト運輸では、「上から『こうなさい』とどれだけ言っても、社員たちのサービスの質は高まりません。それより仕事の誇りや楽しさを改めて感じてもらい、一人ひとりの内発的な動機づけを高め、背中を押してあげやる気にさせる」(人材教育, 2014)と言及するように、小集団活動による自発的な動機付けによって、現場の負担をかけずに、顧客の利便性とサービスの質を追求している。ヤマト運輸では、一人暮らしの高齢者に荷物を届けた後、健康状態などを簡単に聞き、地元の社会福祉協議会に報告する「まごころ宅急便」³⁸というサービスを社会貢献の一環として積極的に行っている。近年、海外にも進出しているヤマト運輸では、海外の拠点へ日本から従業員を派遣して、インストラクターを養成し、おもてなしの海外展開を推進している。

2.5.8 JR 東日本テクノハート

JR 東日本管轄の新幹線の車内清掃を主な事業とする「株式会社 JR 東日本テクノハート(以下、”JR 東日本テクノハート”と略)」³⁹は、優れたおもてなしを行なうために、従業員教育を日々積んでいくことが重要と考えている(人材教育, 2014)。JR 東日本テクノハートでは、一部の例外的なサービスを「企業の神話」として顧客に紹介し、過度な期待を抱かせるのは、逆にその高い期待に対してサービスの質を低下させ、顧客の信頼を損ねることにもつながりかねないと考えている。そのため、JR 東日本テクノハートでのおもてなしは、伝説や神話的なサービスを標榜するのではなく、いつ誰が受けても「自分のためにしてくれた」と感動し、かつ企業にはそれを支援する仕組みづくりの構築を重視している(村瀬, 2014)。そこで、JR 東日

³⁶ ヤマト運輸(株)(<http://www.kuronekoyamato.co.jp/>)2017 年 7 月 16 日アクセス

³⁷ http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytcc/customer/members/receive/schedule_notice/ (2017 年 7 月 16 日アクセス)

³⁸ <http://www.yamato-hd.co.jp/csr/highlights/2015highlights02.html> (2017 年 7 月 16 日アクセス)

³⁹ (株)JR 東日本テクノハート(<http://www.tessei.co.jp/>)2017 年 7 月 16 日アクセス

本テクノハートでは、サービスの標準化を前提とするとともに、多様な顧客のニーズに合致させるため、多様なサービスプログラムをあらかじめ準備し、全社の経営システムとして対処することによって顧客全体の信頼感を高め、サービスの質を向上させている。

2.5.9 バグジー

福岡県北九州市で美容院のチェーン店を展開する「バグジー(正式会社名”株式会社九州壹組”)⁴⁰⁾は、毎年、顧客を最も感動させた従業員を表彰し、副賞として、バリ島旅行をプレゼントしている(財界九州,2013)。バグジーの顧客サービスの基本は「自分の友達だったらどうする」、「どうすれば喜んでもらえるか」などを考えて行動することであり、マニュアルはなく、二度とできないサービスの提供を心がけている。バグジーでは、優れた仕事をした従業員を徹底的にほめることを大切にしている。特に、具体的な例を挙げてほめることにより、そうした事例が他の従業員にも参考になり、刺激にもなっている。バグジーの業績評価は、売上だけでなく、再来店率や紹介率も加算対象となっている。新入社員には、業界の5倍の1500時間の実習教育を行い、他店から講師を招きカットなどの技術を磨いている(財界九州,2013)。バグジーの社長も「従業員満足の向こうに顧客満足が垣間見えるような経営を続けたい」⁴¹⁾と語っている。

2.5.10 一蘭

九州の福岡市を中心にラーメンチェーン店を展開する「株式会社一蘭(以下、“一蘭”と略)」⁴²⁾では、従業員のモチベーションを高めるために、筆記試験と実技試験による11ステップによる独自のキャリアステップ制度が設けられている(財界九州,2013)。初期研修では、1週間かけて、マナーや一般常識、顧客対応、ビジネスマナー、一蘭独自の「社員心得」による挨拶、礼状の書き方などを教え、顧客サービス向上を図っている。一蘭では、「お客様を大切に扱うのは現場の社員やアルバイト、まず社員が働きやすい職場でないとお客様にも気持ちが伝わらない」とし、従業員を大事にする結果、離職率4%と業界低位を保っている(財界九州,2013)。

⁴⁰⁾ (株)九州壹組(バグジー)(<http://www.bagzy.net/>)2017年7月16日アクセス

⁴¹⁾ <http://www.bagzy.net/message/index.html> (2017年7月16日アクセス)

⁴²⁾ (株)一蘭(<https://ichiran.com/>)2017年7月16日アクセス

2.5.11 加賀屋

「株式会社加賀屋(以下、“加賀屋”と略)」⁴³は、石川県和倉市にある老舗旅館で、そのおもてなしには、日本のみならず、国外の観光客にも定評がある。加賀屋のおもてなしの特徴として、「客室係」と呼ばれる担当顧客への接客を専任する従業員は、出来るだけ長く宿泊客と接し、宿泊客の一人ひとりの状況や嗜好を把握する顧客対応を行っていることである(細井,2006)。顧客との会話は顧客満足度を高めるために必要な情報の宝庫と考え、そのため加賀屋では、客室係が宿泊客にじっくり向き合うための仕組みを用意し、客室係がおもてなしに集中できる体制を整えている(日経ビジネス,2010)。例えば、宿泊客の要望を情報システムに一元的に共有するため、客室係は顧客の要望をフロントに連絡し、フロント係りが中心となり、各部門に指示する仕組みを整えている。また、各部屋への配膳は、厨房から各フロアまでロボットが運ぶ自動搬送システムを導入し、従業員の省力化を図っている(丸山,2004)。なお、この加賀屋については、「第4章 事例研究」で詳しく取り上げる。

2.5.12 先行事例企業のおもてなしのマネジメントの特徴

上記のように、おもてなしに優れた企業のマネジメントの特徴について、ベストプラクティスの事例11社(東武百貨店、コングレ、タカミブライダル、三井不動産ホテルマネジメント、中央タクシー、不動産中央情報センター、ヤマト運輸、JR東日本テクノハート、パグジー、一蘭、加賀屋)に関する資料や文献などの先行研究から導出し、表2-4のように整理した。これらの企業は、顧客におもてなしを提供する現場の従業員に対し、様々な働きやすい環境の整備や成長するための人材育成の機会を設けていることがわかる。

⁴³ (株)加賀屋(<https://www.kagaya.co.jp/>)2017年7月16日アクセス

表 2-4 各先行事例企業のおもてなしのマネジメントの特徴

	会社	おもてなしのマネジメントの特徴
1	東武百貨店	キャリア形成プラン、顧客へ気配りや親切な対応、従業員表彰
2	コングレ	研修で基本、現場で経験、人事評価、業務日報の分析、情報共有
3	タカミプライダル(高見株式会社)	おもてなしの一定基準、キャリア・アップフロー、ベストプラクティスの社内共有
4	三井不動産ホテルマネジメント	クレド(行動原理)の浸透、従業員表彰
5	中央タクシー	マニュアルや規定なし、未経験者採用、ほめて伸ばす、仲間意識の醸成、小集団活動
6	不動産中央情報センター	基本姿勢の浸透、コミュニケーション、キャリア申告、働きやすい組織風土
7	ヤマト運輸	小集団活動、働く環境の改善、自発的な動機付け
8	JR東日本テクノハート	従業員教育、サービスの標準化、サービスプログラム、おもてなしのシステム化
9	バグジー(株式会社 九州壹組)	従業員表彰、考えて行動(マニュアルなし)、ほめる
10	一蘭	キャリアステップ制度、従業員を大事に、働きやすい環境の整備
11	加賀屋	顧客との会話、おもてなしに集中できる体制、情報の共有、システム(機械)化

企業が優れたおもてなしを提供するために重要な要因として、従業員の働きやすい環境づくり、すなわち、従業員が顧客対応に集中でき、仕事に前向きにとり組める組織風土を、岡本・赤堀(2014)もあげている。そのような企業では、従業員が状況に応じて判断できる基準が明確で、おもてなしのあり方や顧客が望んでいることとその理由を自ら考え、従業員同士で互いに学びあう風土がある。そうしたおもてなしの組織風土をつくるには、従業員に早い時期から顧客志向の姿勢を身につけさせ、現場の従業員の意識を顧客に向けさせる必要がある。そのために、経営者や現場のマネージャーは、おもてなしを実践する組織や現場で目指すべき方向性を打ち出すマネジメント力やリーダーシップを発揮できるような人間観や社会観を備えていなければならない。表面的でないおもてなしは企業の従業員一人ひとりが本気で顧客と向き合った時に可能であり、従業員の高い意識やおもてなしの心を磨く習慣を持つことが欠かせない。本節のおもてなしに定評のある企業の事例として取りあげた 11 社でも、従業員が最大限のおもてなしを提供できるように、顧客からの情報の収集と共有と分析、従業員教育やキャリア制度、ほめ称える職場の雰囲気や表彰制度、権限委譲(エンパワーメント)、仲間意識の醸成やコミュニケーション、ナレッジマネジメント、リーダーシップなど、従業員の働きやすい環境⁴⁴を整えている

⁴⁴ これらは Sasser ら(1994)が提示したサービスプロフィットチェーンの”内部サービス品質”の具体的な社内施策と言えよう。

ことから分かる。

2.6 先行研究および先行事例の概観の小括

本章では、「おもてなし」について、その意味や由来、および、その類似語である「ホスピタリティ」との比較、知識としてのおもてなしの特徴と伝承などを通じて再考し、サービスやビジネスの視点から、優れたおもてなしを提供する企業が、どのようなマネジメントを行っているか、その特徴を見出すために、ベストプラクティス 11 社の事例を概観した。こうした「おもてなし」に関わる先行研究の要点を表 2-6 のように整理した。

表 2-6 先行研究と先行事例のレビューによる「おもてなし」の特徴

「おもてなし」の定義	①客への歓待や待遇や接待 ②食事や料理
おもてなしの歴史(起源)	①客を招待し、共に食べる、贈り物 ②旅人を宿や食で労う
学術研究上おもてなしの分類	①人が人に対して行う個人的なおもてなし ②長く培われた伝統的なおもてなし ③企業や組織で行う戦略的なおもてなし
「ホスピタリティ」と比較したおもてなし	①日本の文化や歴史が反映 ②主客対等で、顧客と双方向的 ③金銭的な見返りを期待しない
おもてなしの伝承	①マニュアルや座学による習得困難 ②経験者と一緒に働いて習得するOJT中心 ③伝統芸能の習熟方法である「守・破・離」と類似
おもてなしのマネジメント	①企業理念の強さ ②現場を中心とした従業員の重視 ③おもてなしを全社で支える経営システム

まず、一般的な辞書における「おもてなし」の語義は、客への歓待や待遇や接待、および、その際に提供される食事や料理、などである。これらの語義は、日本人の「おもてなし」の一般的な意味として浸透されている。次に、おもてなしの歴史や起源は、鎌倉・室町時代に人間関係を強化するために、客を招待し共に食べること、

あるいは、贈り物をする習慣の始まりが発祥とされている。さらに、中世になり、当時は珍しかった旅人を宿や食の提供で労うことが「おもてなし」とされている。こうした歴史が、現在の「おもてなし」の概念の基盤になっていると考えられる。また、関連する学術研究では、①人が人に対して行う個人的なおもてなし(接遇・マナー)、②長く培われた伝統的なおもてなし(歴史・文化)、③企業や組織で行う戦略的なおもてなし(経営・マーケティング)などの視点から研究が進められている。「①人が人に対して行う個人的なおもてなし」と「②長く培われた伝統的なおもてなし」は、元来の「おもてなし」がもつ意味であるが、「③企業や組織で行う戦略的なおもてなし」は、近年になり派生した研究領域である。

欧米における類義語である「ホスピタリティ」と比較した「おもてなし」の特徴として、①日本の文化や歴史が反映、②主客対等で顧客と双方向的、③金銭的な見返りを期待しない、などがあげられる。おもてなしの作法には、「①日本の文化や歴史が反映」されているのは理解に容易い。「②主客対等で、顧客と双方向的」に関して、ホスピタリティは、まず顧客の期待を超えると考えられるハイ・サービスを顕示的に提供したり、顧客の要望や要求に正確に素早く応えるといった主従関係が基本であるのに対し、おもてなしは、顧客の表現しない潜在的な要望を顧客との相互のやり取りから察して、さりげなく提供する。そこには、おもてなしの提供者が、相手である顧客に喜んでもらいたいために、自分の意思で自分から行うといった主客対等の関係が見られる。その自発的なおもてなしには、米国のホテルで見られるような金銭(チップ)の授受は生じない⁴⁵。

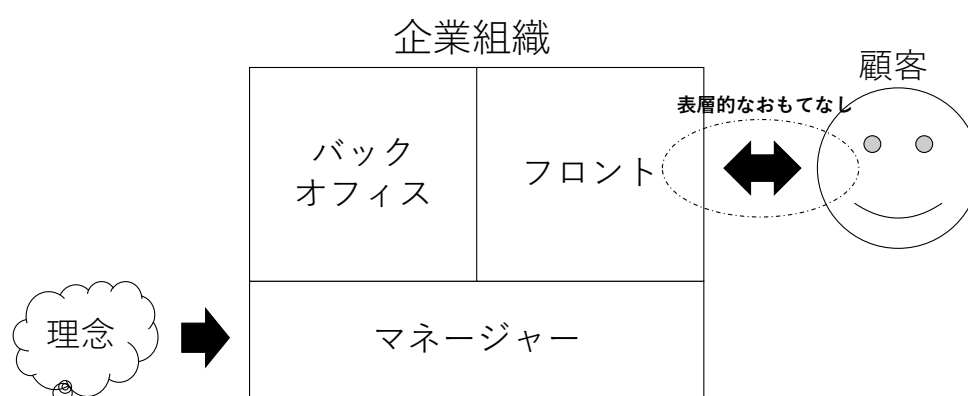
そうしたおもてなしの特徴として、明示的に自分の要望や期待を表現しない顧客との暗黙的なコミュニケーションから、顧客の欲することを察して、さりげなく提供することである。暗黙的な顧客の要望や期待を察し、個々の顧客や場に適したおもてなしを提供できるようになるために、通常は経験者である先輩について一緒に仕事をしながら基礎的な知識や技能を学び、そして、場数を経験することにより自分なりのおもてなしを習得し、成長する。

次に、「おもてなし経営企業」、「ハイ・サービス 300 選」、おもてなしのマネジメントのベストプラクティス 11 社から見いだされた、おもてなしに優れた企業のマネジメントの特徴として、①顧客志向の企業理念が強く、その理念を経営者や現場

⁴⁵ そのため、おもてなしには「ホスピタリティ・マネジメント(hospitality management)」のような、「おもてなしマネジメント(経営)」という語彙は一般的ではなく、元来の意味や歴史的にも馴染まなかったと考察される。

のマネージャーが中心となり従業員に浸透させていること、②おもてなしを支える現場を中心とした従業員が気持ちよく働ける環境や従業員自身が成長できる制度を設けていること、そうした従業員の重視、③単に接客する従業員や部署だけでなく、顧客に自社のおもてなしを提供する全社的な仕組みが経営システムとして整備されていること、などが理解できた。このような先行研究レビューの整理から、優れたおもてなしを提供する組織のマネジメントとして次のようなことが考察される。

顧客が優れたおもてなしを受けたと感じてもらうには、単に顧客満足を高めようとするだけではなく、感動を引き出して初めてなし得る。つまり、渋谷(2014)が論じるように、顧客満足は、対価相応の顧客の期待どおりのサービスレベルであり、感動は、顧客の期待を超えるサービスである。顧客が感動するおもてなしを全ての従業員が提供するには、個々人の単なる接客スキルだけでなく、そうした優れたサービスを提供するマネジメントの仕組みを整える必要がある。図 2-1 で示すように、多くの先行研究で論じられていた、我々が通常イメージする、顧客と直に接するフロントの従業員が提供する(表層的な)おもてなししか、顧客は目にすることができないが、そのおもてなしを支えるのは、バックオフィスの従業員やマネージャーである。



19

図 2-1 企業組織全体で支えるおもてなし

マネージャーは「おもてなし」を組織として顧客に提供するために、顧客志向の理念を組織全体に浸透させ、組織の人材をマネジメントしなければならない。バック

クオフィスの従業員は、顧客と接するフロントの従業員が最大限のおもてなしを提供できるよう支えなければならない。このように、おもてなしを提供するには、現場の組織能力を高め、おもてなしを提供する従業員全てが力を発揮できるようなマネジメントシステム、すなわち、東北学院大学経営学部おもてなし研チーム(2012)が論じる「経営の仕組み」へと変革する必要がある。そのためにも、企業全体で、それぞれの顧客へ最高のおもてなしを提供する、といった目的を共有し、そのために必要な情報や知識の流れを円滑にする。こうした組織では、個々の従業員の資質と能力の向上、日々の業務の反省に即した継続的改善と課題解決能力の向上の積み重ねによって生まれる。そのような組織のおもてなしは、単なる自己満足だけのこだわりでなく、顧客の真のニーズをつかみ、顧客との共感や共創を生むような顧客志向の組織によって生まれることが考察される。

そうしたおもてなしのマネジメントでは、その知識や技能を組織内の従業員に伝え、全社で展開することが重要である。「2.3 おもてなしの特徴とその伝承」で整理した先行研究から、おもてなしの特徴として、顧客の顔色や場の雰囲気などから、顧客の表現しない要望を察知し、その顧客一人ひとりに合わせた最適な行動をとる、顧客への対応力、場の空気を読む力、瞬間的な判断力など、形式知化が難しい個々の暗黙知的な技能への依存度が高い。そうした技能を、花街の芸舞妓や旅館の従業員は、熟練者である先輩と一緒に仕事をし、その経験を通じて学ぶことが一般的である。マニュアルなどの形式知化が困難なおもてなしの基となる暗黙知の習得方法は、日本の伝統芸能や工芸で見られる「守・破・離」の学習プロセスで説明されている。

こうした知識の伝承とその組織でのマネジメントについて、個人へ知識の伝承の他にも、「個人への伝承」と「組織的マネジメント」、および、「暗黙知」と「形式知↔暗黙知」の視点から表 2-6 のように先行研究と本研究の位置づけを整理できる。

表 2-6 知識の種類による伝承と組織的マネジメント

知の種類	適用対象	個人への伝承	組織的マネジメント
暗黙知	おもてなし	・芸舞妓(西尾,2007) ・旅館の女将(姜,2013) ・守・破・離(生田,1987)	・本研究(森下,2017)
形式知⇔暗黙知	サービス	・OJTとOff-JT(中原,2012)	・SECIモデル(野中・竹内,1996)

知識や技能がマニュアルなど形式知化可能な従来のサービスや業務の場合、会社などの組織では、主に OJT や Off-JT といった学習方法がとられている。また、そうした暗黙知の中でも形式知化可能な知識や技能の組織的マネジメントは、野中・竹内(1996)の SECI モデルが有効である。本研究では、特に形式知化困難な暗黙知に依存する「おもてなし」の知識や技能をどのように組織でマネジメントするか、といった研究課題について、宿泊業を対象に解明を試みる。すなわち、マニュアルのような形式知化されたおもてなしもあるが、本研究では、主に暗黙知に依存するおもてなしを対象に、その組織的マネジメントという研究テーマについて、「伝統芸能のように個から個へ伝承される暗黙知を組織としてどのようにマネジメントするか」、「形式知と暗黙知の相互作用により新しい知識を組織的に創造する SECI モデル(野中・竹内,1996)を、暗黙知の組織的マネジメントに応用するとどのようなのか」、そして、「企業など組織で行われる教育方法である OJT とは何が異なるのか」といった観点から、おもてなしを「潜在的な顧客の期待や要望を察するような提供者の暗黙知に依存し、顧客の満足を得られるハイ・サービス」と本研究で捉え、そうしたおもてなしのマネジメントについて宿泊業を中心に本研究課題の解明に取り組む。すなわち、先行研究で様々に論じられ、また、企業で実践されている「おもてなし」の中でも、主に宿泊業において顧客満足の得られるような「おもてなし」とは何か、について、次の「第 3 章 おもてなしの要因分析」にて検討する。さらに、そうした顧客満足が得られるような「おもてなし」を、どのように組織内で伝承や創出などのマネジメントを行っているか、について「第 4 章 事例研究」にてベストプラクティス企業の包括的な調査と分析を通じて明らかにする。

第3章 おもてなしの要因分析

3.1 はじめに

前章の「第2章 先行研究と先行事例の概観」では、おもてなしに関する語義、由来、特徴、そのマネジメントや事例などの先行研究や先行事例のレビューを行った。欧米のホスピタリティ産業では、主従関係を基にしたサービスの提供において、そのサービスをいかに効率的かつ効果的に提供するかを理論化した「ホスピタリティ・マネジメント(hospitality management)」が学術的にも体系化されている。そうしたホスピタリティと異なり、日本のおもてなしは、伝統的な文化を基層とする主客対等の関係が基本となり、サービスの提供者の考え方によって、おもてなしのあり方も様々である(寺阪・稲葉,2014)。そうした日本旅館を中心としたおもてなしの特徴の一つとして「独自性」がある。千葉・五嶋(2007)は、大規模なグループ企業が運営主体のホテルと違って、小規模な家族運営の旅館では、旅館が違えば、そのおもてなしの考えや型も異なると論じている。それぞれの旅館の経営者の考え方により様々なおもてなしが提供されている一方、それを受ける顧客が満足しているか、がマネジメント上重要となる。旅館が提供するおもてなしを顧客が満足しているか、どのようなおもてなしについて満足/不満足を感じているのか、旅館経営者にとって大きな関心である。本研究では、旅館で提供される様々なおもてなしの中でも、顧客の満足や共感の得られるおもてなしこそが、「おもてなし」と考える。そのような「おもてなし」とは何なのか、どのような特徴があるのか、といった研究課題、すなわち、「SRQ1：顧客が満足するおもてなしとは、その要因は何か」の問いに答えるため、本章では、インターネット大手旅行代理店が運営している顧客の口コミサイトのテキストデータを分析することにより、顧客が感心や満足するおもてなしの要因を解明する。

近年のICTの発達により、インターネット旅行代理店を主とする顧客の口コミデータにアクセスでき、その定量分析が可能になった。そうした顧客の口コミデータをコード化したキーワードに対して、「おもてなし」の因子(要因・特徴)や顧客満足度に影響すると考えられる要因の定量分析を行う。こうした分析により、顧客が重視・評価するおもてなしの要因とその顧客満足との関係を明らかにする。さらに、おもてなしを受ける顧客側のテキストデータ分析の結果の背景や要因について、宿

泊客の口コミの元データのコメントの質的分析や現地調査を通じて、その特徴を明らかにする。

3.2 おもてなしのマネジメントの定量分析

前章で取り上げたように、優れたおもてなしを実践する企業を選定・表彰する取り組みとして「おもてなし経営企業」や「ハイ・サービス日本 300 選」などの制度が、近年進められている。このような選定・表彰制度により、優れたおもてなしの事例を共有し、他社・他業界での展開しようとする試みが始まっている。他にも、ホスピタリティ産業における大規模な定量調査の例として、J.D.Power 社⁴⁶の顧客満足度調査がある。J.D.Power 社では、日本全国の宿泊業グループ・チェーン 139 ブランドを対象に、宿泊者の経験やサービスに対する満足度についてアンケート調査を通じて分析している。その項目として、①チェックイン/チェックアウト、②客室、③料飲、④施設、⑤サービス、⑥予約、⑦料金の 7 つを設定し、そのアンケート調査結果を分析し、各要因における複数の詳細項目に関する宿泊客の評価を基に、総合満足度スコアを算出している⁴⁷。

これらの選定・表彰制度は、あらかじめ優れたおもてなしのマネジメントの要件を定め、その基準に従い企業のおもてなしやサービスを評価している。その逆に、優れたおもてなしのマネジメントを行っていると考えられる企業から、帰納的にその特徴を見出す研究も散見される。五十嵐(2014) は、JTB の「お客様アンケート」評価で満足度 90 点以上、トリップアドバイザー「創業 100 年以上の歴史を持つ日本の老舗宿トップ 20」、経済産業省による「おもてなし経営企業」50 社を調査・分析した。その結果、「おもてなし経営企業」が他の企業よりも重視あるいは取り組んでいる項目として、①積極的な人材育成、②従業員満足の重視、③積極的な地域との共存、④仕事における積極的な挑戦、⑤積極的な他社や他館との差別化、⑥当社において経験する価値の重視、⑦経営理念の共有、について有意差を見出した。

近年の旅館は、熊本県「黒川温泉」や大分県「由布院温泉」、一軒宿の秘湯など自然環境や丁寧なおもてなしによって規模を追求することなく運営してきた温泉地

⁴⁶ J.D.POWER JAPAN(<http://japan.jdpower.com/ja>) 2017 年 7 月 17 日アクセス

⁴⁷ <http://japan.jdpower.com/ja/press-releases/2016Japan%20Hotel%20GSI%20Customer%20Satisfaction%20Study> (2017 年 7 月 17 日アクセス)

にみられる小規模旅館と、歓楽型温泉地やリゾート開発地に代表される大規模旅館の二極分化している（日本交通公社編,2004）。小規模旅館と大規模旅館では、経営構造が大きく異なり、すべての旅館を一律に論じるべきではないと論考する金井(2007)は、長野、山形、群馬、新潟の4県の旅館協同組合を対象に、旅館の経営理念と経営努力に関するアンケート調査を実施し、そのデータ分析から表3-1のような結果を導き出した。

表 3-1.規模による旅館の特徴と経営努力の違い

規模	価格	特徴	経営努力
大規模旅館	高価格	経営者の高齢化(-)	施設改善、外部講師、挨拶状(-)
小規模旅館	低価格	かけ流し	接客サービス、ネット配信

出所)金井(2007)より作成

小規模旅館では、「源泉かけ流し」を旅館のセールスポイントとし、「接客サービスの向上」、「インターネットによる情報配信」などの経営努力が効果的である。一方、大規模旅館では、「施設の改築・改装」、「外部講師を招いての講演会」が売上や客数に対して正に有意な影響を与えており、逆に、「常連客への挨拶状の送付」が負の影響となっている。また、大規模旅館の特徴として、「経営者の高齢化」といった課題を指摘した。この調査結果から、大規模で高価格の旅館の組織経営ではハード面での投資が、一方、小規模で低価格の旅館ではソフト面での努力が経営改善につながることを主な知見として提示した。小規模旅館は、元々資本力がないので、「おもてなし」といったソフト面によって経営努力を積み重ねていく以外に経営状態を改善する有効な方策はなく、一方で、大規模旅館はハード(資本)とソフト(おもてなし)の双方を適切に組み合わせることが重要であると金井(2007)は結論づけた。

企業経営において「おもてなし」は単なる接遇や接客のみならず、顧客に提供する全体的なサービス、および、それを支えるマネジメント全般が重要であることを、上述の先行研究において論じた。旅館での宿泊において、接客や接遇が優れていたとしても、料理が不味くては、顧客はその全体的なおもてなしとして不満を感じる。おもてなしは、個々の要素としてではなく、全体的なサービスとして顧客へ提供されているはずである。本研究でも、おもてなしを単なる接遇としてではなく、施設や料理、近隣の環境など旅館が提供するサービス全般と広義に捉え、その要因

や特徴について分析する。

3.3 本研究におけるおもてなしの概念と課題

調査にあたり、本研究におけるおもてなしの概念のフレームワークを幾つか提示する。図 3-1 は「サービス・キネティクス原則」(内藤,2015)を応用した、旅館が提供するおもてなしとその顧客の期待との関係を表している。図上の四角は顧客のおもてなしに対する期待を表している。おもてなしへの期待は顧客によって異なり、例えば、顧客 A のおもてなしの期待は、顧客 B よりも大きく、また、その期待の要所も異なることを表現している。一方、図上の円は、旅館が提供するおもてなしとサービスを示している。大きな点線の楕円のおもてなしは、顧客の要望に応えるため臨機応変に従業員は対応することが求められる。小さな楕円は、その旅館が提供すべき標準的な「サービス」である。おもてなしは、対応する従業員の技量や性格によっても異なるが、各旅館で設定されている標準的なサービスを超え、かつ内包している。

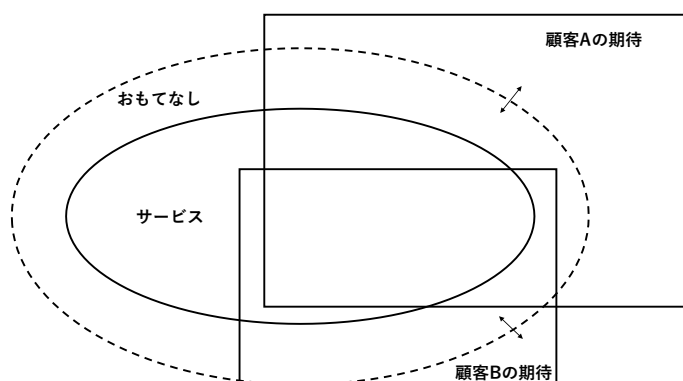


図 3-1 おもてなしと顧客の期待の関係

出所)内藤(2015)より加筆

旅館が提供するおもてなしは、必ずしも顧客の期待と合致するとは限らない。提供するおもてなしと顧客の期待が合致するよう、おもてなしの提供者である旅館の経営者や従業員は顧客の声を聴き、顧客の要望を理解することで、顧客が期待しているにも関わらず、今まで提供できていなかったおもてなしやサービスを加えるよ

う尽力し、逆に、これまで提供していたにもかかわらず顧客が望んでいないおもてなしやサービスを削減する。従業員は、日常の業務を通じて、おもてなしを提供し、顧客のフィードバックを真摯に聴き、新たなおもてなしを創造し再び提供するといった試行錯誤を繰り返し、旅館のおもてなしと顧客の期待が徐々に合わさってゆく。そのため、顧客の期待を把握するため、多くの旅館では、アンケート調査や顧客との会話を積極的に行っている。本研究では、顧客の期待と旅館のおもてなしの合致する満足の要因、および、顧客が期待していたにもかかわらず、旅館が提供できていなかった不満足の要因を明らかにする。

さて、近年では、旅館経営にとっても顧客の口コミが重要になっている。「楽天トラベル」⁴⁸や「じゃらんネット」⁴⁹のように、いくつかのインターネット大手旅行代手店は口コミサイトを運営している。旅館が提供するおもてなしに対して評価した宿泊客は、その満足度や感想を口コミサイトへ投稿する。その口コミや顧客満足度は、旅館のサービス改善、他の潜在顧客の宿泊先選びに利用されるなど、図 3-2 のような、おもてなしと顧客満足と口コミの連鎖関係が見られる。

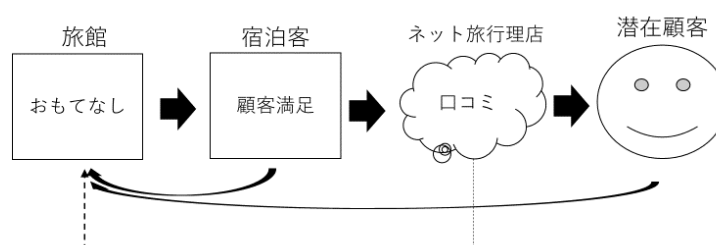


図 3-2 おもてなしと顧客満足と口コミの連鎖関係

その一方で、口コミについての限界や問題点が指摘されている⁵⁰。口コミに書き込む人の特徴として、明らかに良い、あるいは、明らかに悪い、どちらかの経験を書き込む傾向がある。すなわち、肯定的でも否定的でもない、特に印象を持たなか

⁴⁸ 楽天トラベル(<http://travel.rakuten.co.jp/>) 2017 年 7 月 17 日アクセス

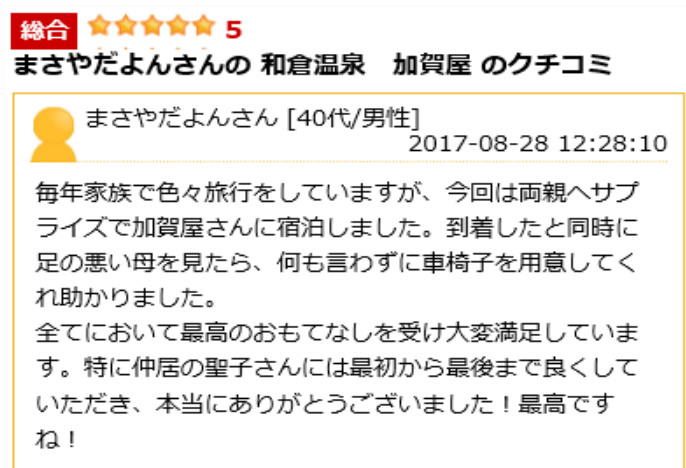
⁴⁹ じゃらんネット(<http://www.jalan.net/>)2017 年 7 月 17 日アクセス

⁵⁰ <https://www.tripexpert.com/articles/limits-of-user-reviews>(2017 年 9 月 14 日アクセス) 他にも口コミには、偽装レビュアーによる書き込みや特定のレビュアーによる偏り(例えば、年代、性別、所得、職業など)があることも指摘されている。

った人は、その手間を考えると、あまり口コミに書き込まない。従って、口コミには極端なコメントが記載され、そうした傾向を制御できないといった問題点が指摘される。換言すれば、口コミには、顧客経験の「よい/悪い」が明確に表現されることになる。そうした傾向を踏まえた上で、本研究では、顧客が満足するおもてなしの要因について、その重要な指針になっているインターネット大手旅行代理店の口コミ投稿サイトの宿泊客のコメントのテキストデータを定量的分析にすることにより研究課題の一つである「SRQ1：顧客が満足するおもてなしとは、その要因は何か」について解明を試みる。

3.4 調査研究方法

本章の研究課題は、図 3-3 で表現するような、旅館の宿泊客が感じる「おもてなし」の潜在要因や特徴は何か、どの要因が顧客満足に影響するか、を解明することである。そのため、インターネット旅行代理店の国内最大手である「楽天トラベル」の口コミサイト⁵¹に投稿された各温泉旅館に関するテキストデータを、SPSS⁵²の Text Analysis For Survey(ver.4)⁵³と Statics Base(ver.23)⁵⁴を用いて分析する。



「楽天トラベル」の口コミと顧客満足度

⁵¹ <http://travel.rakuten.co.jp/review/>(2017 年 7 月 17 日アクセス)

⁵² IBM SPSS(<https://www.ibm.com/analytics/jp/ja/technology/spss/>)2017 年 7 月 17 日アクセス

⁵³ <http://www-03.ibm.com/software/products/ja/spss-text-analytics-surveys>(2017 年 7 月 17 日アクセス)

⁵⁴ <http://www-03.ibm.com/software/products/ja/spss-stats-base>(2017 年 7 月 17 日アクセス)

(<https://review.travel.rakuten.co.jp/hotel/voice/5415/14593663>) 2017 年 9 月 14 日アクセス

分析手順としては、まず、サイトから対象の旅館に対する口コミを顧客満足度(5段階評価の星数)とともに一つひとつテキストデータとして取得し、そのすべてのテキストデータに対して SPSS Text Analysis For Survey でコード化(単語ごとに分解)する。口コミ 1 件に複数の同一の単語があったとしても、ダミー変数「1」として扱う。テキストデータからおもてなしの要因を導出するために、頻出度の高く、有意味の単語を選択し SPSS Statics Base を用いて因子分析を行う。次に、顧客満足に関する影響度の高いキーワードを抽出するため、SPSS Statics Base を用いて顧客満足度を目的変数とする重回帰分析を行う。最後に、顧客満足に影響のある説明変数と有意関係のあるキーワード(潜在要因)を相関分析によって見出す。これらの統計分析の結果に対しての考察を、口コミの元データに対する質的分析や現地調査を踏まえて行う。

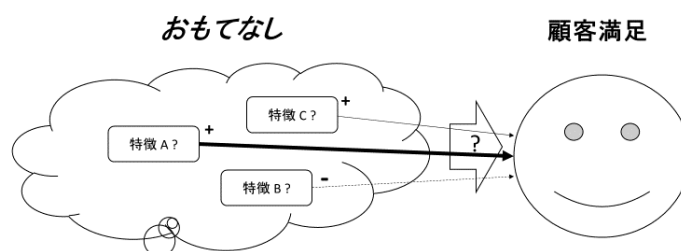


図 3-3 おもてなしの要因と顧客満足の関係

本研究では調査対象データとして 2 つのデータセットを用いる。理由は、先述のように現代の旅館は、会社形態で経営される大規模旅館と家族経営を主とする小規模旅館に二極化されており(日本交通公社編,2004)、両者の旅館経営は全く異なり、一律に論じるべきではない(金井,2007)ためである。そのため、1 つは、『旬刊旅行新聞』主催の 2016 年度「プロが選ぶ! 日本のホテル・旅館 100 選(もてなし部門)」⁵⁵の中から上位 10 旅館を、大規模旅館を代表する調査対象として選んだ。その旅館とは、表 3-2 の「加賀屋」、「稲取銀水荘」、「八幡屋」、「白玉の湯 泉慶」、「草津白根

⁵⁵ http://www.ryoko-net.co.jp/?page_id=149(2017 年 7 月 17 日アクセス)

観光ホテル櫻井」、「日本の宿 古窯」、「いぶすき秀水園」、「ホテル鐘山苑」、「萬国屋」、「匠のこころ吉川屋」である。

表 3-2 2016 年度「プロが選ぶ！日本のホテル・旅館 100 選(おもてなし部門)」

上位 10 旅館

旅館	温泉地(県)	創業年	客室数	従業員数
1.加賀屋	和倉温泉(石川県)	1906年	245室	800名
2.稲取銀水荘	稲取温泉(静岡県)	1957年	123室	460名
3.八幡屋	母畑温泉(福島県)	1880年	145室	200名
4.白玉の湯泉慶・華鳳	月岡温泉(新潟県)	1967年	108室	330名
5.日本の宿 古窯	かみのやま温泉(山形県)	1951年	137室	200名
6.草津白根観光ホテル櫻井	草津温泉(群馬県)	1964年	179室	280名
7.いぶすき秀水園	指宿温泉(鹿児島県)	1963年	47室	75名
8.ホテル鐘山苑	富士山温泉(山梨県)	1971年	132室	187名
9.萬国屋	あつみ温泉(山形県)	1700年頃	150室	100名
10.匠のこころ吉川屋	穴原温泉(福島県)	1841年	128室	140名

出所)各社ホームページなどから作成

本調査データを選んだ理由は、最近の優れたおもてなしに定評のある温泉旅館は、どのようなおもてなしを提供しているのか、そのベストプラクティスとなる上位ランキング 10 旅館のおもてなしの要因や特徴を探索するためである。これらの旅館に対する楽天トラベルの口コミサイトへ 2015 年 11 月～2017 年 2 月に投稿された 514 件の宿泊客の口コミのテキストデータをまず分析する。

一方、小規模旅館を代表する 2 つ目のデータセットの調査対象として、「黒川温泉」を選定し、分析を行う。黒川温泉は、そのおもてなしに定評があり、リクルート社のじゃらんリサーチセンター「人気温泉地ランキング」⁵⁶の「もう一度行ってみたい温泉地ランキング」8 位である。黒川温泉は、九州の熊本県阿蘇郡南小国町にあり、交通はバスや車のみとアクセスに恵まれていない地域ながらも、おもてなしに秀でた 24 軒の旅館が営まれている(山村,2015)。黒川温泉の殆どの旅館は客室数 10~20 室が中心で、主に家族経営により営まれている(浦,2004)。これら 24 軒の旅館に対する楽天トラベルの口コミサイトへ 2014 年 12 月～2016 年 11 月に投稿

⁵⁶ 『旬刊旅行新聞』(<https://www.travelvoice.jp/20161222-79839>)2017 年 7 月 17 日アクセス

された、これら旅館に関する 1,115 件の口コミのテキストデータを分析する。なお、温泉地域は、それぞれ独自性が強く、一つとして同じ地域はない。全国規模の調査で行われている結果を、特定の温泉地域の各旅館の経営に活かせるような一般化が難しい。また、地域の独自性を把握しないと、分析結果から経営者に示唆を進言するに堪える考察が困難である。そのため、黒川温泉については現地調査 (Morishita,2016)を踏まえて考察を行う。

それぞれの分析の後で、結果の背景について、元データである宿泊客の口コミの質的分析や現地調査の結果を通じて考察を行い、両者の比較を通じて、学術と実務の両側面から含意や示唆を導出する。

3.5 調査分析結果

3.5.1 おもてなし部門上位 10 旅館の分析結果

表 3-3 は「プロが選ぶ！ホテル・旅館 100 選(おもてなし部門)」にランキングされた上位 10 旅館に対して、「楽天トラベル」のサイトから 514 件の口コミのテキストデータを SPSS Text Analysis For Survey でコード化(単語ごとに分解)した、頻出度 30 を超えるデータの基礎記述統計量である。なお、顧客満足度の平均は 4.51 で、標準偏差は 0.812 であった。

表 3-3 おもてなし部門上位 10 旅館の口コミのテキストデータの基礎記述統計量

単語	頻度	平均	標準偏差	単語	頻度	平均	標準偏差
部屋	235	0.46	0.499	食べる	49	0.10	0.294
思う	193	0.38	0.485	旅館	48	0.09	0.291
ある	187	0.36	0.482	入る	48	0.09	0.291
食事	182	0.35	0.479	言う	48	0.09	0.291
とても	155	0.30	0.459	過ごす	47	0.09	0.289
宿泊	141	0.27	0.447	家族	46	0.09	0.286
風呂	138	0.27	0.444	よい	45	0.09	0.283
良い	137	0.27	0.443	子供	45	0.09	0.283
料理	129	0.25	0.434	時間	44	0.09	0.280
おいしい	116	0.23	0.418	特に	44	0.09	0.280
利用	100	0.19	0.396	最高	44	0.09	0.280
宿	94	0.18	0.387	仲居	43	0.08	0.277
なる	90	0.18	0.380	きれい	43	0.08	0.277
行く	87	0.17	0.375	ただ	42	0.08	0.274
できる	83	0.16	0.368	私	41	0.08	0.271
ない	81	0.16	0.365	館内	40	0.08	0.268
ありがとう	79	0.15	0.361	もてなし	39	0.08	0.265
感じる	78	0.15	0.359	バイキング	38	0.07	0.262
今回	71	0.14	0.345	出来る	38	0.07	0.262
くる	68	0.13	0.339	プラン	38	0.07	0.262
すばらしい	67	0.13	0.337	いただく	38	0.07	0.262
広い	66	0.13	0.335	いい	37	0.07	0.259
温泉	66	0.13	0.335	残念でした	36	0.07	0.255
朝食	65	0.13	0.333	大浴場	36	0.07	0.255
いう	59	0.11	0.319	中	35	0.07	0.252
夕食	59	0.11	0.319	他	35	0.07	0.252
対応	58	0.11	0.317	皆さん	34	0.07	0.249
泊まる	57	0.11	0.314	多い	34	0.07	0.249
露天風呂	56	0.11	0.312	満足	33	0.06	0.245
スタッフ	56	0.11	0.312	少し	32	0.06	0.242
ホテル	55	0.11	0.309	朝	31	0.06	0.238
サービス	52	0.10	0.302	旅行	31	0.06	0.238
初めて	51	0.10	0.299	湯	31	0.06	0.238

n=514

※顧客満足度の平均 4.51,標準偏差 0.812

(1) おもてなし部門上位 10 旅館の口コミの因子分析

上記のテキストデータからおもてなしの要因を導出するために、頻出度が高く、

有意味の単語を選別し、SPSS Statics Base を用いて因子分析（最尤法，Promax 回転）を行った。初期の共通性と因子負荷量が低い値の項目（単語）は除外した後で、表 3-4 の 21 語を対象に再度因子分析を行った。各因子の初期の固有値は、2.422、1.627、1.429、1.345、1.232、1.071、1.066（以下略）となり、スクリープロットから第 6 因子の固有値（1.071）以降の下落がなだらかになることから、第 5 因子までを分析の対象とした。因子負荷量 0.300 以上の項目を因子解釈の対象とした結果、第 1 因子は「スタッフ」と「皆さん」から”従業員”因子と解釈した。同様に、第 2 因子は「多い」、「食べる」、「朝」、「朝食」、「バイキング」から”朝食”因子と解釈した。第 3 因子は「夕食」、「おいしい」、「いただく」から”夕食”因子と解釈した。第 4 因子は「大浴場」、「露天風呂」、「宿」から”風呂と宿”因子と解釈した。第 5 因子は「広い」と「部屋」から”部屋”因子と解釈した。

表 3-4 おもてなし部門上位 10 旅館のロコモデータの因子分析

	共通性	1. 従業員	2. 朝食	3. 夕食	4. 風呂と宿	5. 部屋
スタッフ	0.248	0.833	0.036	0.055	-0.043	0.045
皆さん	0.224	0.518	-0.050	0.031	0.140	-0.010
多い	0.096	0.056	0.420	-0.033	-0.061	0.066
食べる	0.092	-0.071	0.378	0.026	0.081	0.041
朝	0.114	0.006	0.359	0.151	0.019	0.046
朝食	0.243	0.046	0.357	0.010	0.103	0.175
バイキング	0.095	-0.005	0.307	0.047	0.102	0.137
夕食	0.143	0.049	0.050	0.492	0.068	0.089
おいしい	0.154	-0.022	0.173	0.362	-0.035	-0.014
いただく	0.104	0.012	-0.010	0.328	0.028	-0.046
大浴場	0.134	-0.031	0.024	0.118	0.522	0.039
露天風呂	0.139	0.067	0.079	-0.017	0.461	0.177
宿	0.125	0.188	0.097	0.021	0.336	0.018
広い	0.145	-0.041	0.185	0.026	0.050	0.547
部屋	0.129	0.047	0.072	0.033	0.133	0.471
風呂	0.102	0.032	0.247	0.083	0.134	0.174
湯	0.083	0.034	0.156	0.028	0.172	0.172
すばらしい	0.069	0.108	0.064	-0.047	0.022	0.074
旅行	0.066	0.047	-0.027	-0.030	-0.023	0.025
料理	0.079	-0.039	0.061	0.088	0.028	0.025
旅館	0.056	-0.004	-0.054	0.052	0.046	-0.045
固有値合計		2.422	1.627	1.429	1.345	1.232
分散の %		11.532	7.745	6.803	6.406	5.866
累積 %		11.532	19.278	26.081	32.487	38.353

(2) おもてなし部門上位 10 旅館の顧客満足とキーワードとの重回帰分析

次に、顧客満足度に影響すると考えられる要因を探索すべく、頻出度の高い語（キーワード）を説明変数、顧客満足度を目的変数とする重回帰分析を行った。まず、コード化された頻出度 30 以上のデータを説明変数として投入し、ステップワイズ法で分析した結果、表 3-5 のような「ない」、「ありがとう」、「感じる」、「できる」、「利

用」、「部屋」、「残念でした」、「皆さん」、「バイキング」、「いい」、「宿泊」の 11 変数で構成される修正済み決定係数 0.149 のモデルが導出された。

この重回帰分析の結果から、顧客満足度に対して、正の関係にある説明変数として「ありがとう」、「できる」、「利用」、「皆さん」、「バイキング」、「宿泊」が、一方、負の関係にある説明変数として「ない」、「感じる」、「部屋」、「残念でした」、「いい」といった、おもてなしの潜在要因として考えられる語(キーワード)が見出された。

表 3-5 おもてなし部門上位 10 旅館の顧客満足度とキーワードの重回帰分析

	非標準化係数		標準化係数	
	B	標準誤差	ベータ	t 値
(定数)	4.525	0.055		82.868 **
ない	-0.452	0.094	-0.203	-4.792 **
ありがとう	0.353	0.094	0.157	3.744 **
感じる	-0.276	0.095	-0.122	-2.909 **
できる	0.254	0.092	0.115	2.769 **
利用	0.237	0.084	0.116	2.814 **
部屋	-0.180	0.069	-0.111	-2.624 **
残念でした	-0.298	0.131	-0.094	-2.267 *
皆さん	0.283	0.136	0.087	2.089 *
バイキング	0.266	0.127	0.086	2.092 *
いい	-0.281	0.130	-0.090	-2.168 *
宿泊	0.151	0.075	0.083	2.008 *
R	0.409			**<0.01
R ²	0.167			*<0.05
調整済R ²	0.149			

(3) おもてなし部門上位 10 旅館の顧客満足に関係するおもてなしの要因分析

顧客満足に影響すると考えられる説明変数と有意関係にある語(潜在要因)を相関分析によって見出した。表 3-6 は、顧客満足度との間で正の関係となる「ありがとう」、「できる」、「利用」、「皆さん」、「バイキング」、「宿泊」と、そして負の関係となる「ない」、「感じる」、「部屋」、「残念でした」、「いい」といったキーワード(語)と 1%有意水準の相関関係にあり、相関係数の高い単語を因子ごとに整理した。そして、これらの統計分析の結果に対する考察を、宿泊客の口コミの元データを参照して行った。

表 3-6 おもてなし部門上位 10 旅館のおもてなしに関する

キーワードとの相関分析の因子毎の分類

因子	正(+)のキーワード	負(-)のキーワード
	(ありがとう、できる、利用、皆さん、 バイキング、宿泊)	(ない、感じる、部屋、残念でした、い い)
①従業員	スタッフ、ありがとう	スタッフ
②朝食	朝食、泊まる	食べる
③夕食		食べる、夕食
④風呂と宿	露天風呂、宿	旅館、中
⑤部屋	広い、満足、温泉	

これまでの分析結果のまとめから、おもてなしに優れた旅館の特徴(因子)毎に、次のような背景が推察される。①「従業員」に関しては、正と負に関係する単語が見られ、やはり従業員の顧客対応は顧客満足度を左右する重要な要因であることが考えられる。②「朝食」については、食べ放題のバイキング形式のスタイルが、顧客の満腹感や満足感を得ていると理解できる。③「夕食」に関しては、負の関係のキーワードのみが抽出されている。調査対象となる旅館は評価が高い故に、その夕食の期待も高い。そのため、少しでも夕食に不満があれば、顧客満足度を下げってしまうことが考えられる。④「風呂と宿」については、露天風呂に満足しているものの、建物である旅館そのものには不満を感じていることが推察される。これらの旅館の露天風呂は、広く趣のあり、良質の温泉にゆったりとつかりながら、自然や季節の趣を感じることができる。一方、旅館や施設そのものについては、歴史と伝統のある旅館であるが故に、新しいリゾートホテルに比べると、その内装や設備の古さ感は否めない。⑤「部屋」に関しては、その部屋の広さと各部屋に付随している温泉風呂に顧客が満足していると考えられる。

(4) おもてなし部門上位 10 旅館の分析結果の考察

これまでの分析結果の理由や背景について、『旬刊旅行新聞』主催の 2016 年度「プロが選ぶ！ホテル・旅館 100 選(おもてなし部門)」の上位 10 旅館の口コミの元データのコメント(カッコ内は元データの番号)を、上記の分析で見出されたキーワード

を手掛かりに参照し、定評のある旅館のおもてなしについて考察する。

顧客の口コミのテキストデータの分析にあたっては、萱間(2007)、佐藤(2008)、大谷(2007)、才木(2008)、川喜多(1968)などのいくつかの質的分析方法を参考に次のように進めた。まず、各特徴(因子)のキーワードが含まれる口コミを抽出する。次に、5段階の顧客満足度を参照して、高評価(5と4)と低評価(3と2と1)に口コミを分ける。顧客満足度の高評価群と低評価群の口コミを一つ一つ注意深く読み、それぞれに注目すべき語句の切り出しを行う。切り出した語句に対して関連・類似する複数の語句をグルーピングし、見出しをつける⁵⁷。その見出しを構成概念とする要点をまとめ、各特徴に対する考察や示唆を行った。以下、例として各因子毎に特徴的なコメントを紹介する。

①「従業員」について高評価の典型的なコメントを幾つかあげると、「車のお出迎え、フロント、お部屋担当の方、食事担当の方、布団の担当の方、担当外のスタッフ全員含め、心地よくパーフェクトな接客。食事には宿からのお祝いのメッセージカードと贈り物。食事も全てが美味しく、好き嫌いの多い主人が、美味しいとお代わりまでし、完食！感動しました！極め付けは、帰りの際、車の窓を拭いてくださっていた事と、宿から離れてしばらくたって、ふとフロントガラスを見ると、宿からの手作りの交通安全のお守りがぶらさがってました！(50)」、「挙げればキリがない程、おもてなしの心に溢れた素晴らしい旅館だと思いました！あとスタッフの皆さんがすれ違い様に必ず気持ちの良い挨拶をしてくれたのがとても印象的で、この旅館を象徴しているようでした。(107)」、「担当していただいたスタッフさんの質の高さです。最初から最後まで、細部にまで気を遣って本当に丁寧に接していただいたので、それには正直感動しました。(113)」、「とくに夕食の担当をしてくださったスタッフの方の接客がとにかく素晴らしかったです。お料理の説明の仕方は丁寧で、配膳の際のお皿の置き方まで、まさにおもてなし！今まで泊まった旅館のなかでダントツ1位です。(153)」、「スタッフさんたち一人一人の笑顔で対応する姿、そしておもてなし、気遣いなどにとても感動しました。(217)」など、心のこもった従業員(スタッフ)のきめ細やかなおもてなしを評価するコメントが多く見られた。一方で、次のような低評価のコメントも散見される。例えば、「案内して下さった方の対応や夕食、朝食会場でのスタッフの方々の対応はとても素晴らしかったのですが、到着

⁵⁷ 実際の作業として、口コミのデータを読みながら、主に付箋で語句を書き込み、ホワイトボードやノート上でグルーピングなどを行いながら、各因子の高評価群と低評価群それぞれに進めた。

した際、フロントにいる人のどなたも声をかけてくれず、チェックインはどのカウンターでするんだろう、、と戸惑いました。たまたま目があつた女性がいたのでそちらに伺いましたが、お待たせしましたの一言もなく、ちょっと残念でした。フロントにいる方に関してはホテルの顔と言っても過言では無いのであまり私語はお止めになった方が良いと感じました。(286)」、「ただ、部屋の担当の仲居さんが食事の部屋に案内したのに空調を設定しておらずとても暑く、呼び鈴を押しても来ても来えず、食器を下げない、頼んだ醤油は空のものを持ってくる等...やや残念な行動が多く、他のスタッフの方が素晴らしかっただけに目についてしまいました。(344)」、「帰りは大雨だったが見送りスタッフはおらず傘もなく宿泊客が個々に濡れながら玄関前に車を持ってきて大混雑。見送りも挨拶もなかったのは初めて。他が良かっただけにもったいない。早期改善を期待します。(446)」などである。従業員のおもてなしのある対応は、旅館の評価を左右する重要な要因と考えられる。本調査対象の旅館は、おもてなしに定評のある旅館のため、こうした低評価のコメントは少なかった。しかしながら、他の要因が素晴らしかったとしても、こうした一度の粗相のある接遇のため、全体的な顧客満足を下げてしまっている。こうした少数の顧客の意見にも真摯に耳を傾け、対応の改善に活かすべきことが示唆される。

次の②「朝食」については、顧客満足度に正のコメントがほとんどで、「朝食のバイキングは品数が多くて取るのも食べるのも楽しく子供達も大喜びでした。(122)」、「朝のバイキングは品数が多く、あれもこれもと沢山取ってしまい、腹が苦しくなる程食べてしまいました。大変満足しています。(156)」、「朝食はバイキングで、新鮮野菜から手の込んだ肉や魚料理など、つつい食べ過ぎてしまうほどでした。(230)」、「食事はバイキング形式で、品数の豊富さに驚きました。特に気に入ったのが勝手井でした。他にお鍋、寿司、品数の多いデザート、全部味わってみたかった…です。(281)」など概ね高評価である。顧客は朝から地元の新鮮な食材を使った朝食をバイキング(ブッフェ)形式で自由に好きなものを取り、腹一杯に食べることで高い満足感を得ていることがわかる。

③「夕食」については、「また、期待していた料理も味付けが絶妙でとてもおいしく、ボリュームもありこのお宿に宿泊してよかったと大満足できました。(319)」、「夕食は、大変おいしく、特にアワビの素味噌焼きは、これを食べるためにまた来たい、と思わせるほど口に合いました。(359)」などの高評価の一方で、「一点だけ夕食のクリームスープの具材は帆立に変わったのが少し残念でした。(74)」、「夕食に飲み物をたのんだのですが、子供たちがたのんだジュースが運ばれてきたときに

コップがついてなくてわざわざコップのあるところに行かなければなりませんでした。ビンジュース持ってきてコップは自分で持ってこいってアリでしょうか？(112)」、「今回夕食はこれといって特別おいしいわけではないかなと家族も申し立てました。(116)」、「夕食は、個室でしたがエレベーターから遠く料理は、山形牛は美味しかったです、他は特に・・・とりあえず、一品一品運ばれてくるのが遅くてイライラしました。後、なぜか最後に白米とデザートと一緒に出て来たのが不思議でした。(207)」、「個室での夕食を楽しみにしていましたが、料理を次々と運ばれてきて、ゆっくりできませんでした。熱い料理は茶碗むしと味噌汁だけでした。おまけに仲居さんの最後の言葉がご飯はいりませんね、でした。(247)」などの低評価が見られる。低評価のコメントを注意深くみると、「一品一品運ばれてくるのが遅くてイライラしました」など料理そのものでなく、料理の給仕や支度・段取りのオペレーションに関わる事が中心である。これらは、料理を給仕するフロントの従業員だけでなく、料理人らを含めたバックオフィスの従業員を含めた全体的なオペレーションやプロセスをマネージャーが主体となり改善すべき事柄と考えられる。

④「風呂と宿」については、「温泉もとにかく広い大浴場と濁り湯が魅力の露天風呂と泉質もタイプの全く違う風呂にうっとり。(280)」、「露天風呂からは富士山も見えて、リクライニングチェアもありくつろげたようです。(400)」、「一階は本当に風情のある露天風呂で多少の古さはありませんが、すごくいいお湯でした。三階は畳式の廊下やパウダールーム完備と豪華で高級感を味わえました。何よりとても清潔に保たれていました。(420)」、「特に、源泉かけ流しの露天風呂は、いつでも入浴でき最高でした。(458)」、「露天風呂からは溪流と岩場が見えます。そして、目の前には紅葉の木が。今度は、秋に泊まってみましょう。(485)」、「お風呂も広くて大変良かったです。露天も広くオーシャンビューで良かったです。泉質もさらっとしていながら湯上がり後長い間ぽかぽかとして気持ちいいです。湯上がりの飲み物サービスも良かったです。(88)」といった高評価のコメントが見られる。一方、④「風呂と宿」の低評価のコメントとして、「ただ一つ難点を言うと 大浴場のコンディショナーが、ポンプが壊れているようで使えないものがありました。(85)」、「お風呂がもっと種類があったらいいなと思いました。(260)」、「露天風呂が小さかったですね。大浴場が大きすぎませんか。(282)」、「お風呂では外国の方がシャワーもせずバスタオルをしたまま入浴。脱衣所に入浴マナーの表記をしてほしい。」、「露天風呂は狭くて、空も見えず残念でした。お風呂場のアメニティには大きく見易い表示が欲しいですね。(336)」、「展望露天風呂に関しての営業時間が夕方 6 時半までだったのが、

少々不満でした。(360)」などがある。温泉旅館にとって「風呂」からの景色や自然、泉質など、その地域や宿でしか体験できない点が評価されている。一方で、「露天風呂が小さかったですね」など旅館において「風呂と宿」などのハード面を、お金のかかる増築・改修などの改善は経営上困難かもしれない。しかしながら、アメニティや営業時間などは気遣いや運営面で資本をかけずに改善できるはずである。

⑤「部屋」に関しては、「お部屋は落ち着いた感じの内装で、ゆっくり特別な一時を過ごすことが出来ました。(97)」、「部屋に案内されて感激するくらい素晴らしい部屋でした。(180)」、「お部屋はとても綺麗でしっかり掃除されていて、アメニティも充分でした。(232)」、「希望の部屋は先約があって利用できなかったのですが、とても広い部屋にグレードアップしてくださり、ゆっくりと過ごすことができました。部屋からの眺めもとても良かったです。(310)」などの高評価のコメントの一方で、「館内は寒すぎます。お風呂から出て、館内を歩くと体が冷え切ってしまいます。また部屋も寒く、3 時間程度暖房をつけましたが全く効かず、調整スイッチも壊れており、23 時すぎにフロントに暖房が効かないとクレームをつけましたが、石油ファンヒーターを持ってきてただけでした。部屋が臭くなり、換気の問題もあるため、結局短時間しか使用できませんでした。部屋を変えるなどの対応をしてもらいたかったです。(429)」、「部屋の暖房が暑く温度調整が欲しい。(105)」、「●部屋にもう一室、小さな和室があったが、空調がうるさかった。もし静かだったら、そこで子どもを早く寝かしつけて、親はもう一室で夜遅くまでテレビを見たり、ゆっくりできた。●トイレが2つあったが、1つのトイレの内側に少し大便がついたままでかなり不快だった。●部屋に加湿器がなく、かなり乾燥した。●部屋がタバコ臭く、できればファブリーズなどおいておいていただけるとありがたかった。(272)」などの低評価のコメントも散見される。「部屋」に関しても「風呂と宿」と同様に財政上改善が難しい点もあるが、部屋のアップグレード、掃除やアメニティなどが評価されている。こうした顧客から評価された点は施設の改修程の資本がかからないので、顧客のフィードバックから改善できる点について迅速に着手すべきであろう。

3.5.2 黒川温泉の分析結果

次に、小規模温泉旅館のおもてなしの分析を行うため、黒川温泉地域の 24 軒⁵⁸の温泉旅館に対して、楽天トラベルのサイトから 1115 件の口コミのテキストデータを、先の分析と同様に SPSS Text Analysis For Survey でコード化(単語ごとに分解)した、頻出度 60 を超えるデータの基礎記述統計量が表 3-7 である。顧客満足度の平均 4.53、標準偏差 0.784 であった。

表 3-7 黒川温泉地域の旅館の口コミデータの基礎記述統計量

キーワード	頻度	平均	標準偏差	キーワード	頻度	平均	標準偏差
部屋	482	0.43	0.50	最高	101	0.09	0.29
食事	452	0.41	0.49	量	98	0.09	0.28
風呂	383	0.34	0.48	広い	92	0.08	0.28
とても	370	0.33	0.47	皆さん	89	0.08	0.27
宿	332	0.30	0.46	多い	88	0.08	0.27
おいしい	304	0.27	0.45	朝食	87	0.08	0.27
宿泊	291	0.26	0.44	出来る	82	0.07	0.26
料理	289	0.26	0.44	ゆっくり	79	0.07	0.26
良い	283	0.25	0.44	川	79	0.07	0.26
温泉	268	0.24	0.43	離れる	78	0.07	0.26
黒川温泉	255	0.23	0.42	接客	77	0.07	0.25
露天風呂	234	0.21	0.41	丁寧	75	0.07	0.25
利用	205	0.18	0.39	きれい	75	0.07	0.25
旅館	193	0.17	0.38	家族風呂	73	0.07	0.25
ない	188	0.17	0.37	残念でした	73	0.07	0.25
ありがとう	170	0.15	0.36	黒川	71	0.06	0.24
スタッフ	160	0.14	0.35	温泉街	69	0.06	0.24
初めて	134	0.12	0.33	子供	66	0.06	0.24
よい	133	0.12	0.32	朝	66	0.06	0.24
時間	133	0.12	0.32	お世話になりました	65	0.06	0.23
湯	130	0.12	0.32	もてなし	65	0.06	0.23
対応	130	0.12	0.32	機会	65	0.06	0.23
泊まる	122	0.11	0.31	夜	65	0.06	0.23
夕食	119	0.11	0.31	親切	65	0.06	0.23
雰囲気	117	0.11	0.31	いただく	65	0.06	0.23
過ごす	114	0.10	0.30	素敵	64	0.06	0.23
食べる	112	0.10	0.30	予約	64	0.06	0.23
特に	103	0.09	0.29	スタッフの方	63	0.06	0.23
サービス	102	0.09	0.29	満足	63	0.06	0.23
すばらしい	101	0.09	0.29	立地	61	0.05	0.23

n = 1115

※顧客満足度の平均 4.53,標準偏差 0.784

出所)森下(2017b)

⁵⁸ 「黒川温泉観光温泉旅館協同組合」に所属する 24 旅館
(<http://www.kurokawaonsen.or.jp/omise/index.php>)2017 年 7 月 18 日アクセス

(1) 黒川温泉地域の旅館のおもてなしに関わる口コミの因子分析

おもてなしの要因と考えられるキーワードについて因子分析(最尤法、Promax 回転)を行った。初期の共通性が 0.05 未満および因子負荷量 0.100 の項目は除外した後で、再度、表 3-8 の 24 語を対象に因子分析を行った。各因子の初期の固有値は、2.187、1.643、1.523、1.407、1.332、1.258、1.199 (以下略)となり、スクリープロットから第 6 因子の固有値(1.258)以降の下落がなだらかになることから、第 5 因子までを分析の対象とした。また、因子解釈として、0.200 以上の因子負荷量の項目を対象とした。その結果、第 1 因子は「夕食」と「朝食」から”食事”因子と解釈した。第 2 因子は「部屋」、「露天風呂」、「風呂」、「川」、「家族風呂」、「露天」、「朝」から”施設・環境”因子と解釈した。第 3 因子は「皆さん」、「スタッフ」、「笑顔」から”従業員”因子と解釈した。第 4 因子は「もてなし」と「心」から”おもてなしの心”因子と解釈した。第 5 因子は「道」と「車」から”車でのアクセス”因子と解釈した。

表 3-8 黒川温泉地域の旅館の口コミデータの因子分析

	共通性	1.食事	2.施設・環境	3.従業員	4.もてなしの心	5.車でのアクセス
夕食	0.197	0.887	-0.072	0.002	-0.009	-0.007
朝食	0.167	0.437	0.041	-0.020	0.004	0.009
部屋	0.120	0.050	0.345	0.054	0.090	0.003
露天風呂	0.103	0.040	0.341	-0.043	0.010	0.081
風呂	0.076	-0.004	0.336	-0.014	-0.026	-0.048
川	0.067	-0.045	0.305	-0.062	0.006	0.086
家族風呂	0.073	-0.002	0.278	-0.107	-0.049	-0.029
露天	0.075	0.036	0.263	-0.020	-0.070	-0.077
朝	0.075	0.041	0.229	0.142	-0.052	0.138
皆さん	0.146	-0.024	-0.051	0.670	-0.032	0.025
スタッフ	0.122	0.000	-0.095	0.471	-0.005	0.046
笑顔	0.077	-0.021	0.135	0.203	0.091	-0.102
もてなし	0.120	-0.008	-0.085	-0.044	0.688	0.032
心	0.117	0.007	-0.048	0.063	0.451	0.011
道	0.054	-0.046	-0.007	0.009	0.006	0.442
車	0.054	-0.001	0.031	0.002	0.052	0.375
美味しく	0.053	0.177	0.050	-0.014	0.030	-0.115
おいしい	0.058	0.057	0.155	-0.046	0.118	0.095
食べる	0.061	0.161	0.142	0.013	-0.019	0.037
到着	0.057	0.083	0.197	0.071	-0.010	0.021
静か	0.064	-0.049	0.186	0.022	-0.054	0.005
雰囲気	0.050	-0.004	0.188	-0.001	-0.069	-0.030
ありがとう	0.050	0.025	0.073	0.166	0.106	-0.101
素敵	0.072	-0.005	0.151	0.127	0.093	-0.143
固有値		2.010	1.566	1.393	1.337	1.266
分散の %		8.374	6.525	5.802	5.573	5.274
累積 %		8.374	14.898	20.701	26.273	31.547

出所)森下(2017b)

(2) 黒川温泉地域の旅館の顧客満足に影響するキーワードの重回帰分析

顧客満足度に影響をされると考えられる潜在要因を探索すべく、抽出されたキーワードを説明変数、顧客満足度を目的変数とする重回帰分析を行った。まず、コード化された頻出度 60 以上のデータを説明変数として投入し、ステップワイズ法で分析した結果、表 3-9 のように「ない」、「残念でした」、「過ごす」、「聞く」、「狭い」、「すばらしい」、「ぜひ」、「なる」、「皆さん」、「客」、「朝食」、「川」、「おいしい」、「感じる」、「旅館」、「ありがとう」、「入る」、「いい」、「黒川温泉」、「夕食」、「家族」、「言う」、「ただ」、「宿」、「予約」、「もてなし」の 26 変数の修正済み決定係数 0.215 の重回帰モデルが導き出された。

表 3-9 黒川温泉地域の旅館の顧客満足度とキーワードの重回帰分析

	非標準化係数 B	標準誤差	標準化係数 β	t 値	
(定数)	4.607	0.028		167.501	**
ない	-0.405	0.060	-0.196	-6.759	**
残念でした	-0.428	0.091	-0.136	-4.732	**
過ごす	0.328	0.073	0.128	4.494	**
聞く	-0.479	0.111	-0.124	-4.313	**
狭い	-0.443	0.104	-0.122	-4.255	**
すばらしい	0.325	0.077	0.120	4.197	**
R	0.362				
R ² 乗	0.131			** < .01	
調整済み R ² 乗	0.126			n.=1115	

出所)森下(2017b)

顧客満足度に対して、正の相関関係にある説明変数として「すばらしい」と「過ごす」が、負の関係にある説明変数として「ない」、「残念でした」、「聞く」、「狭い」といったキーワードが見出された。

(3) 黒川温泉地域の旅館の顧客満足に関係するおもてなしの要因分析

重回帰モデルの説明変数である「すばらしい」、「過ごす」、「ない」、「残念でした」、「聞く」、「狭い」と他のキーワードと相関分析を行った。その結果をまとめ、1%有意水準の相関関係にあり、相関係数の高いキーワードを因子ごとに整理したのが表 3-10 である。

表 3-10 黒川温泉地域の旅館のおもてなしに関するキーワードと相関分析の因子毎の分類

因子	(+)要因		(-)要因		
	過ごす	すばらしい	ない	残念でした	聞く 狭い
①食事	美味しかった、料理		食べる、食事、ご飯		
②施設・環境	朝、きれい、黒川温泉、景色、宿		露天風呂、黒川温泉、部屋、風呂、川、温泉、宿泊、宿、黒川、立地		
③従業員	お世話になりました、接客		仲居		
④おもてなしの心	もてなし、時間、ありがとう				
⑤車でのアクセス			車		

出所)森下(2017b)

①「食事」に関しては、正と負に影響を与えるキーワードに広く見られ、顧客満足への影響が高い要因であることが考えられる。②「施設・環境」に関しては、黒川温泉そのものの景色がきれいで素晴らしいことが評価されている一方で、それらについて何らかの負の要因があり、また、風呂や部屋など施設面において顧客満足を下げている要因があることがうかがえる。③「従業員」に関しては、その接客は概ね良いと評価されているものの、一部の仲居(接客担当の従業員)に関して何らかの負の要因があることが見受けられる。④「おもてなしの心」は、黒川温泉での滞在中、すばらしい時間を過ごせた顧客の満足が感じ取られる。⑤「車でのアクセス」に関しては、車で宿へ行くには道が狭いことが顧客の不満になっていることが考えられる。

(4) 黒川温泉地域の旅館の口コミデータ分析の結果の考察

分析結果の理由や背景について、黒川温泉での現地調査(Morishita,2016)を踏まえ、宿泊客の口コミの元データの質的分析の結果を合わせて考察し、旅館のおもてなしのマネジメントにおける改善への示唆を見出す。質的分析の方法については、先の「おもてなし部門上位 10 旅館」で行った同様の手法を行った。その例として、各因子毎の特徴的なコメントを幾つか紹介する。

①「食事」は、顧客満足へ正と負の両方の影響を与える重要な要因である。例えば、口コミ(カッコは元データ番号)をみると、「食事は肥後牛のとろけるようなステーキを中心に熊本 and 天草の素材をふんだんに活かした懐石料理に舌鼓。(200)」や「料理が予想以上によかったです。目新しい料理があり、馬刺しやたてがみも最高においしかったです。(315)」などの好評価の一方で、「夕食は部屋食ですが、お

品書きを見て想像していたものと比べるとかなり貧相な気がしました。量も少なく、物足りなく感じました。(531)」といった良くない評価も見られる。「食事」に関する事柄は、顧客満足に大いに影響し、旅館によって差がでる要因であり、第一に見直すべき事項と指摘できる。

②「施設・環境」については、「露天風呂はもちろん、内風呂から見る外の景色もとても素晴らしく、ゆっくりとお湯を楽しみました。(1026)」にあるように、黒川温泉の特徴を活かした景色を見ながらゆっくりと露天風呂につかることに顧客は満足している。一方、「脱衣場には化粧水ひとつありませんでした。(68)」や「その露天風呂、虫が浮いてるし葉っぱやらなんやら浮遊してました(235)」と、ちょっとしたアメニティや清掃が欠けることで満足度を下げている。多額の資本がかからず容易に対応できることなので、顧客の口コミを注意深くレビューし、指摘点を速やかに改善すべきである。

③「従業員」については、「早速駐車場には係りの方がいらっしゃり、荷物のお手伝い、そしてお部屋までご案内して頂いた好青年のフロントマン、彼がまた気持ちの良い対応で、館内説明から浴衣のサイズ合わせ、やっぱり宿は最初の印象が大切だと思いました。(139)」といった好評価の一方で、「混んでいるので食事の開始時間が前後します、とベテラン仲居さんの有無を言わせぬ宣言でやられてしまいました。(514)」、「案内してくれた仲居さんは早口で横柄な感じです。浴衣のサイズ合わせが終わったあと、そこに掛けておいてと指示されました。(1112)」などの悪評価もみられた。従業員の「気がきく/きかない」は個々人の器量にもよるところだが、しっかりとした基本的な接客サービスの教育、顧客からの指摘事項をレビューし、共有するなどの改善の仕組みを旅館内で構築し、よりよいおもてなしを女将や旅館経営者は目指すべきである。

④「おもてなしの心」に関しては、「とてもよい時間を過ごすことが出来ました。(159)」、「もう、申し分のない御もてなしをしていただきました。(214)」など、旅の宿泊の全体的な印象を述べている。これが、③「従業員」の従業員の接客や対応について述べている要因との違いである。現地でインタビュー(Morishita,2016)を行った女将によると「自宅に知り合いが訪れた時のように、やさしく接する昔ながらのおもてなしを大事にしている。(中略)顧客が気をつかうような過度な接客ではなく、さりげないおもてなしを心がけている。」と語るように、顧客は居心地の良い寛いだ時間を過ごすために、商売っ気のない家庭的なおもてなしが評価されている。

⑤「車でのアクセス」に関しては、「車での通行かなり狭く驚きました。(241)」

とあるように、黒川温泉郷の中の旅館に車で入るには道が狭く、かつ、高低差があり、車でのアクセスが困難であることがわかる (Morishita,2016)。そのため、黒川温泉観光旅館組合⁵⁹では、共同駐車場を用意している。旅館は予約時に車でくる顧客にその旨を伝えるべきであろう。

3.6 おもてなしの要因分析の小括

本章では、顧客が評価や満足する「おもてなし」の特徴や要因は何か、といった研究課題、すなわち、「SRQ1：顧客が満足するおもてなしとは、その要因は何か」を解明すべく、大手インターネット代理店の顧客の口コミについてテキストデータ分析を、経営の異質性を考慮して大規模旅館と小規模旅館に分けて行った。大規模旅館の調査対象のデータセットとして、おもてなし経営のベストプラクティスである『旬刊旅行新聞』主催の2016年度「プロが選ぶ！ホテル・旅館100選(おもてなし部門)」の上位10旅館、および、小規模旅館の代表として「黒川温泉」地域の全24旅館を調査対象として、それぞれ2つのデータセットを用いて分析した。分析の結果、「プロが選ぶ！おもてなし部門の評価が高いホテル・旅館100選」の上位10旅館の特徴は、①従業員、②朝食、③夕食、④風呂と宿、⑤部屋であり、一方の黒川温泉の24旅館については、①食事、②施設・環境、③従業員、④おもてなしの心、⑤車でのアクセス、であった。その両者の要因を、金井(2007)を参考に「ハード(資本)」と「ソフト(おもてなし)」に分けて表3-11のように比較した。まず、資本を要する「ハード」に関する要因として、上位10旅館(大規模)の「風呂と宿」と「部屋」には、黒川温泉(小規模)旅館の「施設・環境」が相応する。おもてなしが重要となる「ソフト」に関して、上位10旅館(大規模)の「従業員」には黒川温泉(小規模)旅館の「従業員」が、上位10旅館(大規模)の「朝食」と「夕食」については、黒川温泉(小規模)旅館の「食事」が対応する。

⁵⁹ <http://www.kurokawaonsen.or.jp/> (2017年7月18日アクセス)

表 3-11 おもてなし部門上位 10 旅館(大規模)と黒川温泉(小規模)旅館の要因の比較

	上位10旅館 (大規模旅館)	黒川温泉 (小規模旅館)
ハード(資本)	風呂と宿 部屋	施設・環境 車でのアクセス
ソフト(おもてなし)	従業員 朝食 夕食	従業員 食事 おもてなしの心

このように、この 2 つの分析結果に共通する顧客満足に影響すると考えられる温泉旅館の特徴を考えると、(1)従業員、(2)食、(3)宿(旅館、風呂、部屋)があげられる。これらは優れたおもてなしを提供する温泉旅館に宿泊する一般客にとっても感覚的に納得できる結果であり、その結果が顧客の口コミのテキストデータ分析によって定量的に導出された。これらの特徴は規模に関わらず、旅館経営において顧客満足のための重要な要因であり、旅館の総合的なサービスでもある。顧客が各旅館の「おもてなし」を受けた際に、満足あるいは不満足を感じるのは、単に従業員の接遇や応対だけでなく、食や宿の優劣といった要因にも左右される。すなわち、従業員のみならず、食や宿を含めた宿泊に関わる顧客経験に関わるサービス全体が、温泉旅館における「おもてなし」と言えよう。なお、先述のように「宿(旅館、風呂、部屋)」のハードは、「従業員」と「食」などのソフトに比べ、対応に多額の資本を要すると考えると、改善が難しい要因に一見思われる。しかし、注意深く口コミを見ると、「脱衣場には化粧水ひとつありませんでした。」や「その露天風呂、虫が浮いてるし葉っぱやらなんやら浮遊してました。」などとあり、ハードに関することでも、おもてなし以前の配慮に気を抜くと、その一点のためだけに全体的な顧客満足を下げる原因になる。逆に、こうした顧客のフィードバックは、ちょっとした気配りによって改善できる内容であり、まさにこれこそが旅館全体の「おもてなし」となり、顧客の全体的な満足に影響する。

一方で、黒川温泉独自の特徴として、「おもてなしの心」と「車でのアクセス」といった因子が抽出された。「おもてなしの心」が導き出された背景として、黒川温泉旅館の多くは家族経営を基本とする部屋数 10 室前後の小規模な旅館である。その

ため、「プロが選ぶ！ホテル・旅館 100 選(おもてなし部門)」上位 10 旅館のような大規模な旅館にはない、顧客を家族や親せきが来たようにもてなす姿勢や感覚が評価されていると考えられる。「車でのアクセス」に関しては、熊本県の奥地の人里離れた黒川温泉は古くからの温泉地のため道は細く、勾配があり、多くの旅館には専用の駐車場がなく、それが負の評価要因となっている。そのため、黒川温泉観光旅館協同組合では、先述のように地域の旅館共用の無料の駐車場を用意している。そうした負の要因の一方で、そのような険しい環境によって、黒川温泉には大規模な旅館やホテルの建築や進出ができず、景観や自然が保たれており、それが黒川温泉独自の顧客への魅力となっている点も否めない。このように、地域によっておもてなしの特徴が見られ、その特徴を現地調査などにより定量分析の結果を検証することが本来の研究では望まれる。

表 3-12 本調査結果と先行研究の比較

辞書(『日本国語大辞典』など)の定義	①客に対する扱いや待遇、②客への御馳走や接待
顧客満足度調査 (J.D.Power)	①チェックイン/チェックアウト、②客室、③料理と飲物、④施設、⑤サービス、⑥予約、⑦料金
本調査研究	1.従業員、2.食事(朝食、夕食)、3.施設(風呂、宿、部屋)・環境

こうした本調査の結果と主な先行研究との「おもてなし」の概念の比較を表 3-12 にまとめた。「おもてなし」は辞書などにおいて、①客に対する扱いや待遇、②客への御馳走や接待、と定義され、これが一般的な概念にもなっている。本研究の調査と分析では、従業員(≒接遇)や食事(≒御馳走)の他にも、“施設(風呂、宿、部屋)・環境”がその構成要因として抽出された。これはサービス品質の SEVQUAL(Parasuraman, Zeithaml and Berry,1998)における“物的要素”に該当し、顧客満足度を左右するおもてなしにとって重要な要因であることが本研究でも見出された。一方、J.D.Power 社の顧客満足度調査では、①チェックイン/チェックアウト、②客室、③料理と飲物、④施設、⑤サービス、⑥予約、⑦料金、が顧客満足度に影響を与えるサービス要因としてあげられている。ここで注意すべき点は、J.D.Power 社の顧客満足度調査は、大手の旅館を含めたホテルチェーンを対象としていることである。そのため、本研究では見いだされなかった、①チェックイン/チェックアウト、⑥予約、⑦料金、なども要因になっている。特に、「⑦料金」に関する語句については、本研究のテキストデータ分析では、抽出されなかった。本研究

で対象となる旅館は、コストパフォーマンスが重視されるホテルチェーンとは異なり、それぞれの「おもてなし」に一定の評価を受けている、比較的高価格帯の旅館が多い。そのため、あらかじめ顧客が期待していた、あるいは、期待以上の「おもてなし」が提供されており、それが料金に見合ったこと、そして、こうした高価格帯の旅館に宿泊する客層は、ある程度金銭的な余裕があり、価格感受性が高くないことが推察される。

このように本章では、顧客の口コミデータのテキスト分析を通じて、「SRQ1：顧客が満足するおもてなしとは、その要因は何か」という研究課題への解明を試みた。一般的な「おもてなし」の定義である接客(従業員)や御馳走(食)の他にも、図 3-4 のように宿(施設や環境)などの要因を含めた顧客が体験する全体的なサービスプロセスが顧客満足に影響すること、および、部屋や風呂など宿(ハード)に関わる要因の中にも、従業員のちょっとした心配りや気遣いなどのおもてなし(ソフト)の欠如や至らなさが全体的な顧客満足を下げていることを本研究では見出した。次章以降でも、こうした顧客満足に関わる特徴や要因をいかに組織がマネジメントするか、といった観点から調査と分析を進める。そのため、顧客に満足や評価されている旅館は、どのようにおもてなしの知識や技能を組織内に伝授や浸透、創出しているのか、といった研究課題について、次の「第4章 事例研究」において、本章で見いだされた「おもてなし」の特徴や要因を基に、優れた組織の実践事例の概観と分析を通じて、その問いに対する回答を見出す。

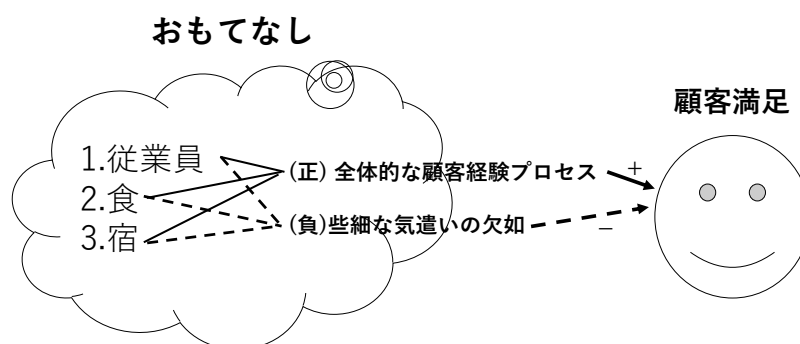


図 3-4 本研究における顧客満足に影響するおもてなしの要因

第4章 事例研究

本研究では、様々なおもてなしが議論、提供される中で、顧客が評価・満足するハイ・サービスを「おもてなし」と考え、前章では、大手インターネット旅行代理店の宿泊客の口コミをテキストデータ分析することにより、その特徴や要因を導き出した。その分析の結果、表 4-1 のように、おもてなしの顧客満足度の高い旅館の要因として、①従業員、②食(朝食や夕食)、③宿(施設・環境)に特徴があることが分かった。さらに口コミを注意深くレビューすると、②食と③宿も、それらに関わる従業員の対応が顧客の満足や不満足に影響する傾向が見出された。顧客満足の高いコメントからは従業員・食・宿などの顧客経験に関わる全体的なプロセスが重要であること、そして、低いコメントからは些細な気遣いや心配りなどの欠如が全体的な満足度を下げることが分かった。これらが3章の「顧客満足に影響するおもてなしの要因分析」から導き出された「おもてなし」の特徴(SRQ1)である。こうした分析から推論すると、おもてなしにより顧客満足を高めるには、顧客が体験する価値をさらに高める一方で、負の要因を出来る限り0にすることが求められる。こうしたおもてなしを組織全体として提供するには、個々の優れた従業員のおもてなしの知識や技能を個人に留めたままとするのではなく、その知識や技能を組織の他の従業員に伝授し、さらに顧客満足を高めるおもてなしを組織で創出するマネジメントが肝要と考えられる。こうした観点から、顧客が満足するような優れたおもてなしを提供する旅館などは、どのように組織内で具体的に「おもてなし」を伝授・創出しているか、すなわち、本研究のリサーチクエスションである、どのようにおもてなしの知と技を組織内での伝承(SRQ2)し、組織でおもてなしの創出(SRQ3)といった研究課題に取り組む。

表 4-1 顧客満足の要因(3章)から事例分析(4章)で解明すべき SRQ との関係

	(3章) 顧客満足に影響するおもてなしの要因分析	(4章) ベストプラクティスの事例分析
顧客満足	(正) 従業員・食・宿などに関わる全体的なプロセス	→ 顧客価値をさらに高めるには?
	(負) ささいな気遣いや心配りの欠如	→ 負の要因を限りなく0にするには?
おもてなし(SRQ1:what) → 組織にて知と技を伝授、創出するには(SRQ2,3:how)?		

4.1 事例研究における分析の視点と方法

どのように顧客満足を得られるおもてなしを組織で伝承や創出するか、といったリサーチクエスチョンを解明するために、本研究では顧客に評価されてるベストプラクティスの事例研究を方法として用いる。おもてなしは、第2章の先行研究レビューでの中村・松本・増田(2013)も論じるように、接客する従業員個人の勘や経験などの暗黙知への依存が高く、従業員による品質のバラツキが生じ易いため、多様な顧客に対するサービス品質の維持が課題となる。形式知化されたマニュアルなどによる従業員の行動の管理は、欠陥が生じさせないような機能的なオペレーションには有効である。しかし、おもてなしは、顧客が言葉に発しない要望を察し、個々の顧客の状況に応じた機敏な対応が必要となるため、マニュアルのような形式知化が難しい。換言するならば、おもてなしをマニュアル化しようとする、おもてなしに特有な臨機応変な対応が制約され、それは既におもてなしではなくなってしまう。マニュアル化された汎用なおもてなしでは、他社との競合優位を見出せないはずである。それでは、暗黙知に依存するおもてなしは、どのようにして組織内において伝承されるのであろうか。

例えば、先行研究レビューでも取り上げた京都祇園の芸舞妓は、おもてなしを技能や知識として学ぶのではなく、体で覚えることを基本とする(西尾,2007)。新人は、一つひとつの動作でも単に自分が教えられたとおりに”する”だけでなく、先輩の様子を”見て”覚え、自分の様子を”チェック”し、そしてわからないことは”聞いて”、時には詳しく”教えてもらって”、自分で実際に”やってみる”といったサイクルを日々まわすことで成長する。このような先輩から後輩へおもてなしを伝授するプロセスは特段珍しいことではなく、温泉旅館のおもてなしの伝授についても同様のプロセスを経ている(姜,2013)。それにも関わらず、旅館内の個々の従業員には、それぞれの知識や技量が異なるため、顧客へ提供するおもてなしにも優劣が生じ、その結果として組織で一貫したおもてなしを提供することは難しいことが想定される。

企業を中心とした組織において新しい知識を創造する理論モデルとしては、野中・竹内(1996)のSECIモデルが知られる。SECIモデルでは、形式知と暗黙知の相互作用から新しい知を創造する循環プロセスとして表現される。形式知は、言語化・記号化された知で、話し言葉、書物や文書で伝えられ、数式や図表、コンピュータ言語なども含まれる。暗黙知は、言語化・記号化が難しい知である。暗黙知は言葉や記号以外の手段で他者に伝えられることがある。この暗黙知と形式知の2種類の知を前提に、それらの相互作用によって新しい知識の創造を説明したのが

SECI モデルである。SECI モデルにおいて、こうした知識の創造は「共同化→表出化→連結化→内面化」といった 4 つの各プロセスで表現される。SECI モデルを用いて、優れたおもてなしで評価の高い和倉温泉「加賀屋」について小泉(2013)は図 4-1 のように分析している。

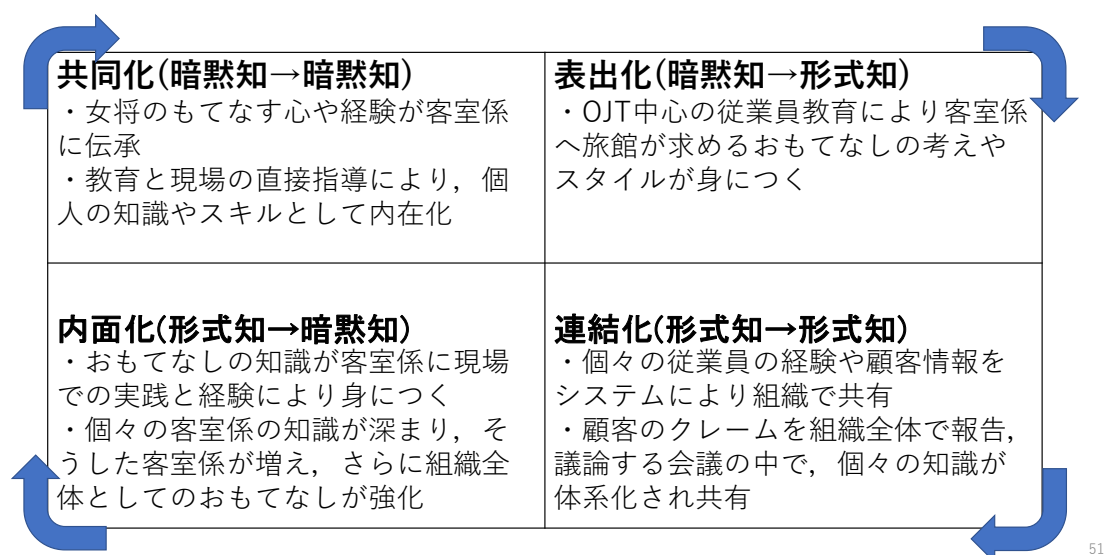


図 4-1 加賀屋における SECI モデル

出所)小泉(2013)を基に作成

(1) 加賀屋の「共同化」(暗黙知→暗黙知)

「共同化」は、ある者が暗黙知を他者に共有し、伝えるプロセスである。「共同化」のプロセスでは、経験や勘によって支えられているノウハウやコツを共体験などによって暗黙知を獲得・伝達させる。個々の顧客へのおもてなしは様々で、対応する客室係個々人の経験によって支えられている部分がある。加賀屋では、女将や客室係のリーダー達の顧客をもてなし心や経験が、サブリーダーや「お姉さん」を通じて、OJT や接客業務の中で現場の客室係一人ひとりに伝承されている。この伝承は、教育と接客現場での先輩からの直接の指導によってなされ、客室係個人の知識やスキルとして、後に内在化される。

(2) 加賀屋の「表出化」(暗黙知→形式知)

「表出化」は、知識が対話などを通じて他者に伝えられ、議論され、形式知として翻訳されるプロセスである。暗黙知を人から人に共有できても、そのままでは知識は属人的なものにすぎない。そのため、この暗黙知を組織全体に波及させるため

に形式知化する必要がある。加賀屋では、独自の人材採用から始まり、OJT を中心とした従業員教育を通じてそれぞれの客室係に「加賀屋の流儀」の考えやスタイルを身につけさせている。この「表出化」のプロセスで、暗黙知が形式知となり、「加賀屋のおもてなし」として顧客へのサービスとして具現化される。

(3) 加賀屋の「連結化」(形式知→形式知)

「連結化」は、個々に形式知化された知識が、組織全体に集められ、組み合わされることにより連結されて、組織の知として標準化されるプロセスである。一般的な例では、技法がマニュアル化されたり、設計書や計画書などの形で体系化されたり、あるいは、製品そのものに落とし込まれる。加賀屋では、個々の従業員の経験や顧客の情報を、先述の「情報一元化集中管理システム」により組織で情報共有している。また、顧客からのクレームを組織全体で報告、議論する「クレームゼロ大会」や会議の中で、個々の知識が全体として編集され、体系化されるとともに共有される。この「連結化」のプロセスにより個人の知識や経験が広さと深まりを持つ。

(4) 加賀屋の「内面化」(形式知→暗黙知)

「内面化」は、組織レベルで連結化された知が、個々に内在化されるまでに通ずる一連のプロセスとともに、行動を通じて組織のメンバーに深く浸透し、メンバー一人ひとりの暗黙知を豊かにするプロセスである。加賀屋では、連結化されたおもてなしの知識が個々の客室係に引き継がれ、現場で実践され、経験することにより、おもてなしが知識として身につき、個々人の暗黙知へと変容し定着する。個々の客室係の知識が深まり、そうした客室係が増えることにより、さらに加賀屋の組織全体としておもてなしが強化される。

このように加賀屋では、現場で得た情報や接客経験から、客室係が顧客に提供したいおもてなしを、その客室係だけのものにせず、フロントセクションに全ての情報を集め、フロントが判断し、顧客にあったおもてなしやサービスを指示する情報一元化集中管理システムを構築している(丸山,2004)。顧客の意見を聞き、改善するためのクレームゼロ大会など、従業員の個々が持っている知識共有の場を作り、おもてなしの実践行動へと表出できる職場環境が整備されている。しかしながら、先述のようにおもてなしは暗黙知へ依存する、形式知化が困難なハイ・サービスである。本研究でも加賀屋を事例に取り上げ、小泉(2013)の SECI モデルの加賀屋のお

もてなしへの適用の妥当性について再検討する。

和倉温泉「加賀屋」の他にも、組織として一貫した優れたおもてなしを提供している企業や組織の事例が散見されている。本章では、前章で見出した結果を踏まえ、そうした優れたおもてなしの知と技の組織でマネジメントについて、その伝授(SRQ2)と創出(SRQ3)など知識経営の視点から幾つかの事例を分析する。事例研究の対象として「加賀屋」に続いて、熊本県「黒川温泉」、「星野リゾート」、「ポジティブドリームパーソンズ」を取り上げる。各事例の詳細は各節に委ねるとして、すべて優れたおもてなしで定評がある。こうした事例研究を通じて、先行研究のケーススタディでは、抽象的あるいは要件のみで不十分と指摘(宮下,2011)される、おもてなしの組織的なマネジメントの理論化やモデルの提示を試みる。

4.2 和倉温泉「加賀屋」—大規模旅館によるおもてなしのマネジメントの事例—

「加賀屋」は、石川県七尾市和倉町の和倉温泉に位置し、小田與吉郎が 1906 年(明治 39 年)に創業した 100 年以上続く老舗旅館である。加賀屋は、創業当時 12 室 30 名収容の小旅館から始まり、現在は総客室数 232 室、収容人数 1400 名、年間宿泊者数 22 万人、年間稼働率 80%を超える大規模旅館である⁶⁰。加賀屋は、『旬刊旅館新聞』主催の「プロが選ぶ！日本のホテル・旅館 100 選」⁶¹に 30 年以上連続 1 位となっており、2010 年には台湾にも進出している。加賀屋の企業理念として、「笑顔で気働き」⁶²を掲げ、おもてなしを最高のサービス商品として位置づけ、そこで働く従業員が宿泊客へ最高のおもてなしを提供することを目指している。加賀屋の女将は全客室に出向きあいさつするなど、トップ自ら率先しておもてなしを実践している。また、加賀屋では、従業員の寮に勤務時間中に子供を預けることができる企業内保育園「カンガールハウス」の設置、館内の各部屋へ食事を配膳する際に階の移動が必要ない料理自動搬送システムの整備、顧客への寝具の準備(布団の上げ下げ)の他業者への委託などの様々な施策により、客室係の心身の疲労を防ぎ、おもてなしに集中できる支援を行っている(細井,2006)。

加賀屋はおもてなしの優れた成功事例として様々な視点から十分な現地視察や

⁶⁰ <https://www.kagaya.co.jp/>(2017 年 7 月 18 日アクセス)

⁶¹ http://www.ryoko-net.co.jp/?page_id=149(2017 年 7 月 18 日アクセス)

⁶² <https://www.kagaya.co.jp/company/principle/>(2017 年 9 月 28 日アクセス)

事例研究がなされている。一方で、加賀屋のベストプラクティスを模倣し、成功した旅館の例は見出せない。そこで、本節では加賀屋のおもてなしの伝承と創出を組織でどのように行っているのか、資料調査、現地での調査やインタビュー⁶³を基に、事例の分析を通じて解明を試みる。



和倉温泉「加賀屋」(<https://www.agoda.com/ja-jp/kagaya-hotel/hotel/>)

4.2.1 加賀屋でのおもてなしの伝承

(1) 従業員への教育と支援の組織体制

加賀屋では、新人の従業員が基礎的な加賀屋のおもてなしの知識を習得するために、入社してすぐに3日間の集中講義を行い、続いて実務に関する7日間の教育プログラムを用意している(丸山,2004)。入社して業務を始める入口でしっかりとした加賀屋独自の新入社員教育が行われている。その後、「シスター&ブラザー制度」と呼ばれる、新入社員が先輩について、実際の業務の中でOJT教育が行われる。加賀屋の客室部シニアマネージャーの楠氏は、「シスター&ブラザー制度では、先輩の客室係は”お姉さん”と呼ばれ、新入社員は業務の中で分からないことがあれば身近な”お姉さん”に聞いたり、相談します。自分の担当する”お姉さん”が身近にいない場合は、他の”お姉さん”に相談できます。」と説明する。加賀屋では、顧客対応を主な業務とする従業員は「客室係」と呼ばれている。加賀屋では、図4-2のように客室係を管理する組織体制になっている。楠氏は「加賀屋の現場の客室係は5~7人のチームで構成され、そのチームをサブリーダーが取りまとめます。さらに、そのサブ

⁶³ 「加賀屋」現地でのインタビューは、2016年12月19日午前11時に、(株)加賀屋の経営総務室総務人事部企画部の部長である杉森淳二様と同じく客室部シニアマネージャーの楠峰子様に対して行った。

リーダーを接客業務の熟練であるリーダーが取りまとめます。リーダーはグループ会社の旅館の各棟の客室のおもてなしの責任者でもあります。」と説明する。長年、加賀屋での接客業務を通じて培われた”おもてなしの心”は、リーダーからサブリーダーを通じて、現場の客室係へ伝承される。加賀屋の OJT では、新人の従業員が良い働きをしたら現場で即ほめられ、加賀屋の従業員にとって何が良いことなのか、その感性を培う現場重視の新人教育が積極的に行われている。

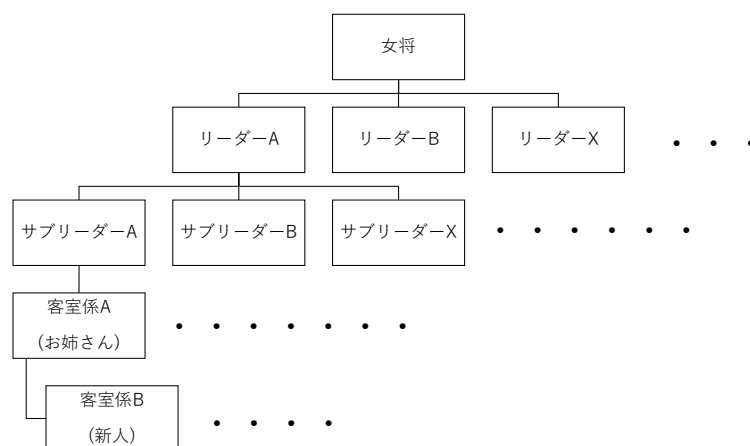


図 4-2 加賀屋の客室係の縦割り組織

こうした加賀屋独自のおもてなしを習得する教育の一部に、マニュアルが使われている。加賀屋の経営総務室総務人事部企画部部長の杉森氏によると「マニュアルは、電子化され、タブレット端末で閲覧できます。マニュアルの内容は日々改善され、例えば、部屋での食事などが座布団から座卓中心に変化した際、座卓での作法が追加されます。」と説明する。一方、楠氏は「加賀屋のおもてなしでマニュアル化が可能なのは 60%⁶⁴。残り 40%については、各客室係の”感性”に委ねられます。」と加える。そうしたおもてなしの感性の一部は日常の業務経験や先輩客室係との OJT の中で培われる。

(2) 「加賀屋客室係十二訓」と「加賀屋の流儀」

加賀屋には接客についての基本的な決まり事を記した「加賀屋客室係十二訓」が

⁶⁴ (株)加賀屋の客室部シニアマネージャーの楠峰子氏は、「マニュアルに記載されていることを全て完璧にできて、加賀屋のおもてなしとしては 60 点」とも語っている。

教育にも使われている。その内容は、「お客様が御着きになる前に受け持つ部屋が清潔か、臭気はないか、マッチのセットはあるか」、「玄関でのお迎えは定時に集まり、元気な声でご挨拶し、温かくお迎えする」など旅館業務の根底的なことに終始している(細井,2006)。この「加賀屋客室係十二訓」は小さなカードに印刷され、加賀屋の客室係全員が携帯している。日本の旅館の多くが、同じ様な内容でのマニュアルをつくり、接客を担当する従業員の教育に役立てている。加賀屋のおもてなしが他と異なる理由として、女将の小田真弓は「毎日、顔も心も違うお客様と向き合うのに、形を定めたマニュアルはほとんど役に立ちません。私たちはお客様が玄関にお入りになった瞬間から、片時もお客様から目をそらさず、お一人お一人の行動や言葉に神経を注いで、この方に何をして差し上げたら喜んでいただけるか、そのことばかり考えています。」(細井,2006)と語るように、記載されている内容は最低限のサービスであり、各客室係はそれぞれの考えるおもてなしを顧客のために提供することが求められている。

顧客の期待を超えるおもてなしを、言われる前に個々の客室係が率先して提供することを徹底している加賀屋の精神が「加賀屋の流儀」である。「加賀屋の流儀」について、加賀屋のホームページ⁶⁵には次のように記載されている。

「加賀屋の流儀

お客様に「ノー」と言わないその正確性とホスピタリティ

お客様に「ノー」と言わないその正確性とホスピタリティはまさに加賀屋の心であり、それを実現させるために様々な企業努力を業界に先立って次々と展開してきました。

「またくるね」とお客様に満足して頂くことが私たち社員の喜びであり誇りです。

そのために「お客様の期待に応える」「正確性を追求する」「おもてなしの心で接する(ホスピタリティ)」 「クレームゼロを目指す」。

このような基本理念にのっとり、お客様が求めていらっしゃることに、さりげなく応えるという加賀屋のおもてなしの心が、今日の加賀屋を築いてるのです。

⁶⁵ <http://www.kagaya.co.jp/company/principle/> (2017年6月26日アクセス)

加賀屋には、マニュアルはあるが、それは形式にすぎず、むしろ、一人ひとり異なる顧客に対応する際に、顧客のためにと尽くそうとする心、「加賀屋の流儀」が根底にあり、個々の従業員が優れたおもてなしを提供している。」

出所)「加賀屋」ホームページ

「加賀屋の流儀」を全従業員に浸透させるために、加賀屋では「フィロソフィー教育」が徹底されている。杉森氏は、「フィロソフィー教育では、加賀屋の会長である小田禎彦が、加賀屋の全従業員を同じベクトルに向かわせるため、会長自らリーダーとしてのトップの思いを伝えています。例えば、旅館では当たり前のことである挨拶についても、小田は厚かましいくらいに自ら率先して行っています。挨拶ができていない従業員を見つけると、小田はその場で即刻注意します。小田が従業員と並んで率先して宿泊客へ挨拶をし、その姿を従業員が見ることで、トップの顧客に対する熱意を従業員一人ひとりに気づかせています。挨拶の大切さを組織のトップである小田会長自らが実践し、継続して言い続けることで、従業員はしつこいくらいの熱意を感じ取っているはずです。」と語る。さらに、杉村氏は「加賀屋の流儀」に表される会社の方向性に共感できるか、また顧客の要望を感じ取る感性は、加賀屋での従業員採用において重要な要素となっており、さらに日常の業務を通じて加賀屋独自のおもてなしの心が従業員の中に培われます。」と加えている。

4.2.2 加賀屋でのおもてなしの創出

(1) 顧客情報の収集・共有・活用

加賀屋には「客室係からの注文はお客様の声」という言葉があり、顧客からの情報の収集・共有・活用により、それぞれの顧客に合ったおもてなしを創り出している(勝見・野中,2012)。過去の宿泊客について、食事の好み、室温の加減、どの客室係が喜ばれたか、などを細かく一元管理し、次の来客時に最適のおもてなしが提供できるよう万全の体制を整えている。初めての顧客についても予約時に、宿泊の目的、前泊地や来館する経路、食べ物の好き嫌いなど、可能な限り情報を引き出している。顧客の詳細な情報は全従業員がタブレット端末で共有できる環境が加賀屋には整っている。

顧客情報を基に、客室係の部屋割りの担当を、顧客と担当する客室係の性格、出

身、旅の目的などを考慮して割り振る(細井,2006)。峰氏によると、「例えば、宴会目的の団体客には場を盛り上げる陽気なタイプを、中高年の夫婦客には落ち着いた癒し系といったように客室係とお客様との相性を考慮してます。」と客室係の割当を配慮している。客室係は担当する顧客のためにどのようなおもてなしをするか、一日のデザインを考える。接客中の担当の客室係を女将がチェックし、顧客との相性が合わなければ、その時点で担当を入れ替えたりする。峰氏によると、「お客様から客室係の担当変更の要望は、数か月に1度と少ないですが、その担当の客室係へ女将は何が問題なのか、本人にフィードバックし、その根本的要因や今後の改善について本人に気づかせるようにします。」と言う。人と人のおもてなしに100%正解はなく、客室係の部屋割りに関しては、加賀屋の3人の接客の責任者がミーティングで常に議論しながら決めている⁶⁶。

加賀屋では、新たなおもてなしを創出・改善するために、宿泊客へアンケート調査を行い、旅館側から気づきにくい顧客の要望を収集している(丸山,2004)。アンケートの質問内容は様々な項目で、客室係のサービスや料理、施設などについて細かい部分まで評価を求めている。このアンケート結果は、苦情の実態把握とその再発防止にも役立てており、満足度の平均値や満足・不満の度数を割合で比較して、分析されている。このアンケートについて、杉森氏は「加賀屋では80%以上のお客様から”大変満足”の評価をしてもらうことが目標」と語っている。また、アンケート項目の一つである顧客からのフリーコメントも重視し、ほめられたコメントは掲示し、全従業員に共有している⁶⁷。峰氏によると「(ほめられたコメントの掲示は)ベストプラクティスの実践事例として他の従業員に共有することが目的ですが、その従業員当人にとっても自信になります」と言う。一方、悪いコメントは、その本人へ直にフィードバックし、反省を促す⁶⁸。アンケートの結果は、会議で議論や分析がなされ、幹部会議へも報告される。これらの積み重ねを基に、加賀屋では「クレームゼロ大会」が年に3回⁶⁹行われている。この「クレームゼロ大会」では、顧客の不満の傾向や実際に発生した苦情例、責任者の対策方法などが説明され、全員で討議を行う。一方で、杉森氏によると「顧客満足へ貢献する優れた実践事例には、”CS推進賞”を与えるなどの全社的な表彰制度もあります。」とベストプラクティスを共

⁶⁶ (株)加賀屋の客室部シニアマネージャーの楠峰子氏の話。

⁶⁷ (株)加賀屋の経営総務室総務人事部企画部の杉森淳二氏の話。

⁶⁸ (株)加賀屋の客室部シニアマネージャーの楠峰子氏の話。

⁶⁹ それぞれのクレームゼロ大会は、現場の客室係向け、全従業員向けなど対象者が異なる。

有し褒賞する場も設けられている。このように加賀屋では、良い事例と悪い事例を知識として収集・共有し、新しいおもてなしの知と技の創出のために活用している。

その他、加賀屋では「加賀屋ビジネススクール」と呼ばれる外部から講師を招き、経営手法を学ぶ教育（丸山,2004）や、他の様々な旅館やホテルに出向いて、優れたおもてなしの事例を体験・観察して情報収集を行い、加賀屋に合うように検討し、現場の業務にアレンジして、加賀屋なりの新しいおもてなしを創出する「研修視察」といった教育もある。

4.2.3 「加賀屋」の事例の小括

本節では、優れたおもてなしを提供する組織のマネジメントについての研究課題を探究すべく、和倉温泉「加賀屋」のおもてなしの知と技の組織での伝授と創出に着眼して事例を整理した。加賀屋のおもてなしは、形式知化された個々のサービスの質の高さのみならず、顧客一人ひとりの事情や状況、興味などを察知した客室係のおもてなしが卓越している。加賀屋の客室係への教育は、入社教育と OJT 教育の中で、加賀屋独自のおもてなしを先輩から後輩へと知識や技能が伝授され、さらに現場体験により個々の中に強化および内在化されてゆく。加賀屋には「加賀屋の流儀」という伝統のおもてなしの理念があり、トップの熱意を通じて社内に浸透している。その「加賀屋の流儀」を具現化した「おもてなし」が、女将からリーダーへ、リーダーからサブリーダーへ、サブリーダーから客室係へ、また、先輩客室係から新人客室係へと組織内に伝授されてゆく。個々の客室係の中で内在化されたおもてなしを実践する対象は、様々な顧客であるため臨機応変な対応が必要となる。客室係は接客業務の経験を積み重ねる中で顧客のニーズを察知する観察力を高める一方で、加賀屋は、客室係がおもてなしに集中するために、職場環境を整えている。その結果として、加賀屋での客室係は顧客の状況や要望に合わせたおもてなしを創意工夫し、組織全体として提供可能になっていることが考えられる。

加賀屋では、漠とした暗黙的なおもてなしに対する顧客の要望などを把握するために顧客からのアンケートを分析し、指摘された課題の改善策を迅速にマニュアルなど形式知化し、そのおもてなしを先輩客室係が新人客室係に伝承するといった従業員教育を通じて、誰がやっても同じサービスを提供できる仕組みづくりを目指している。そうした一方で、「加賀屋の流儀」を理解し、接客の基本を習得した客室係は、それぞれの経験、個性や感性を活かしたおもてなしによって、顧客の満足や感

動を得ている。こうした客室係固有の経験や個性などの暗黙知をどのようにマニュアルのような形式知化するかについて、先述の加賀屋のおもてなしに SECI モデル(野中・竹内 1996)を適用した小泉(2013)では、「表出化(暗黙知→形式知)」のプロセスにおいて十分論じられていないこと、また、「連結化(形式知→形式知)」のプロセスにおいて「形式知」と呼ばれているのが主に顧客の情報であることなど課題が見られる。

おもてなしは、顧客との関係の中で都度、文脈を読み最善最適の判断を行い、実践される。加賀屋では、おもてなしの基本作法を先輩(お姉さん)から学習しながら、「加賀屋の流儀」を理解した客室係のそれぞれの創意工夫で顧客との文脈や状況の変化に対応して接客するのが、加賀屋特有の優れたおもてなしとなっていると考察できる。Kogut and Zander(1993)によると、同じ組織のメンバー間には、これまでの業務経験・歴史・ビジョン・風土などから築きあげられた”コード(code)”とよばれる共通する言語・法則・考え方がある。加賀屋では、組織に共有する考え方である「加賀屋の流儀」が、会長である小田禎彦から発し、トップダウンで従業員に浸透されている。加賀屋では「加賀屋の流儀」というコードがあるために、様々な経験や性格の客室係の間でも暗黙知の移転が可能になると考えられる。競合他社は、加賀屋のおもてなしを文言など形式知として理解できるが、「加賀屋の流儀」というコードを共有しないため、暗黙知としてのおもてなしの技能を取り入れられず、加賀屋と同じおもてなしの再現は困難である。加賀屋では、マニュアル化された形式知に加えて、暗黙知も組織内で「加賀屋の流儀」を共有した従業員間に円滑に移転される。現場で働く従業員や客室係を起点にして、常に新しいおもてなしの創意工夫や創出がされ、その知識が組織で共有、実践されている。このように多くの客室係による個から個への知と技の伝授が仕組みとして組織的に行われ、そうした人材が加賀屋の社内に増え、伝統的なおもてなしが組織として維持されるとともに、新しいおもてなしが創出されている。

4.3 熊本県「黒川温泉」—小規模旅館による地域でのおもてなしのマネジメントの事例—

黒川温泉は、熊本県阿蘇郡南小国町にあり、交通はバスや車のみとアクセスに恵まれていない立地に、24 軒の鄙びた和風旅館が建ち並ぶ温泉街である。そのコンセ

プトは、「街全体が一つの宿、通りは廊下、旅館は客室」⁷⁰であり、地域の観光旅館協同組合主導で歓楽的要素や派手な看板を廃して統一的な町並みにしたことにより、落ち着いた自然の雰囲気醸し出している。黒川温泉の歴史は古く、江戸時代には、旅人や参勤交代の大名が入浴したとされ、明治・大正・昭和初期には、湯治場として知られるようになった(山村,2015)。1964年に「やまなみハイウェイ」が開通することにより、車でのアクセスが向上し、一時的に観光客が増加するも、休日以外の客足が伸び悩んでいた。1970年代には、経営者の世代交代が起こり、若手経営者を中心に「黒川温泉観光旅館協同組合」主導で、露天風呂と田舎情緒を活かした、温泉街一体での再興策が打ち出された。1986年には、温泉が日帰りでも3湯まで楽しめる「入湯手形」の発売を開始し、客足が増えた。近年では、アジア諸国や欧米からの来湯者も多い、日本でも有数の人気温泉地となり、2006年には地域ブランドとして商標登録され、2009年版『ミシュラン(Michelin)』⁷¹で2つ星を獲得するまでとなった。おもてなしに定評の旅館のある多い黒川温泉では、小規模旅館が集積する狭い温泉地域ながら、最新の「じゃらん人気温泉地ランキング 2017」⁷²において全国8位⁷³となっている。

黒川温泉の多くの旅館は客室が、10~20室の小規模な家族経営で旅館が営まれている(浦,2004)。本節では、小規模旅館が集まる黒川温泉において、地域における優れたおもてなしのマネジメントの実態について解明すべく、主に、おもてなしを提供する従業員の育成、優れた旅館のおもてなしのマネジメント、旅館を経営する上でおもてなしの考えなどの課題を中心とした半構造化インタビュー⁷⁴と現地調査の結果を基に、地域でのおもてなしのマネジメントについて論考する。

⁷⁰ 黒川温泉観光旅館協同組合(<http://www.kurokawaonsen.or.jp/>)2017年7月19日アクセス

⁷¹

http://www.michelin.com/fre/corporate/actualites/fr/actu_affich.jsp?id=24487&codeRubrique=58&lang=FR (2017年7月19日アクセス)

⁷² http://www.jalan.net/jalan/doc/etc/onsenranking/onsenranking_index.html (2017年7月19日アクセス)

⁷³ 「じゃらん人気温泉地ランキング 2017」の上位10地域は、1.箱根温泉、2.草津温泉、3.由布院温泉、4.別府温泉郷、5.登別温泉、6.道後温泉、7.指宿温泉、9.有馬温泉、10.下呂温泉、となっており、「黒川温泉」は他の地域に比べ小規模な旅館が集中していることが特徴である。

⁷⁴ インタビューは、「黒川温泉観光旅館協同組合」にて2015年12月7日に組合の企画・外渉担当理事で旅館「南城苑」の経営者である下城誉裕様と旅館「富士屋」の女将である穴井智恵美様の他、もう一人の女将へ行った。



「黒川温泉」(<http://4travel.jp/traveler/yakkunno/album/>)

4.3.1 黒川温泉のおもてなしの伝授

(1) 黒川温泉のおもてなしと人材の採用と育成

「旅館のおもてなしはマニュアルっぽくならないといけない」と、インタビューに応えた女将の穴井氏は主張し、自宅に知り合いが訪れた時のように、黒川温泉の旅館では、やさしく接する昔ながらのおもてなしを大事にしている。女将の穴井氏は、「マニュアルは『・・・ねばならない』で、いいサービスを生み出さない」とも語っている。「従業員が、顧客の気持ちを先に察することにより、思いがけないおもてなしとなり、顧客も感動します。一方で、顧客が気をつかうような過度な接客ではなく、さりげないおもてなしを心がけています。そのために顧客との会話から、顧客が何をすれば喜ぶかを察する話術を磨くのも接客する従業員には求められます。」と穴井氏は加えている。

そうした従業員の採用において、黒川温泉の旅館では、「旅館勤めの経験者や年配者を避け、なるべく旅館で働いた経験のない人を採用し、細かな接客をするために、その旅館独自のおもてなしを一から教えています。年配・経験者だと、これまでの経験が邪魔して、その旅館独自のおもてなしが身につきません」と旅館経営者の下城氏は考えている。おもてなしの教育は、人から人、すなわち、先輩から新人へ「してみせて、させてみる」といった OJT が基本である。穴井氏によると「時には、スマートフォンや携帯電話のビデオ(動画)機能を使い、女将が先輩の手本となる所作の動画を見せることにより、優れたおもてなしの方法を共有」している。黒川温泉の旅館の多くでは、接客業務の最低限の基本となるサービスは定めているが、それ以上のおもてなしについては、各従業員の得意に任せている。従業員の仕事ぶりは、

女将と一緒に仕事をすることで、管理・監督されている。

旅館の接客仕事の難しいところについて、「顧客のペースで相手にしていると、仕事が絶え間なくなってしまうので、顧客とうまく立ち回ることも重要」と穴井氏は考えている。「接客仕事の上手な従業員は、顧客と会話をしながら、配膳や作業を進めたり、客数が多い大部屋で配膳をする際には、一人の従業員が記念写真をとりつつ、別の従業員が配膳を行うなどの工夫をしている。」とのことである。また、「夕食時に顧客との話が長くなりそうな時は、例えば、夕食をデザートに切り替える、お酒をすすめる、布団をひくなど、場の雰囲気や状況を次の動作によって変えている。」と穴井氏は言うように、各従業員は仕事の中でそれぞれの工夫をしている。

旅館で仕事を始めて 1～2 ヶ月すると慣れがでてきて、こなれた機械的な接客になってくる場合がある。おもてなしを保つには、従業員は新鮮な気持ちで接客仕事を楽しむことである。「例えば、かっこいい男性客との会話を楽しんだり、顧客の子供とふれあうなど、毎日の仕事から、ちょっとした楽しみを見つけることも大切にしています。」と穴井氏は言う。こうした接客には正解がなく、考えながら、優れた実践事例は従業員間で知識を共有し、議論を重ねながら、よりよいおもてなしを見つけようと日々努めながら仕事をしている。

(2) 旅館におけるおもてなしと事業の継承

旅館経営者の下城氏は「旅館経営の目的は、売上・利益増や事業拡大よりも、先祖代々の宿を受け継ぎ継続させること」と語る。黒川温泉の多くの旅館の経営目的は、事業の拡大ではなく、代々引き継いできた実家の宿を子孫に受け継ぎ継続させることである。宿とともにおもてなしの方法についても代々継承している旅館経営者は、おもてなしの質を落としてまで、無理に満室を目指し、集客することはない。旅館の経営は、旅行代理店との提携関係や経営者の考え方もあり、売上・利益や満室・空室だけで、経営のパフォーマンスを計ることが必ずしも適切でない場合がある。

決め細やかなおもてなしをするには、十分な従業員数が必要である。穴井氏も「手の込んだ優れたおもてなしには人手がかかるが、旅館の仕事は長時間で厳しく、娯楽のない観光地には、質量とも十分な人材の確保が難しい。」と語るように、黒川温泉の多くの旅館では人手が足りていない。黒川温泉では、旅館の従業員は地元からの通いが 1 割で、その他は寮に住み込みで働いている。旅館の人手が少ないため、常に忙しく、従業員が定着せず、日々の仕事をこなすので精一杯である。女将の穴

井氏は、定着しない理由として、旅館での勤務は、朝早く、夜遅いといった労働条件が悪く、また、たまの休みでも、「黒川」という田舎では娯楽も少なく、若者が働きたい環境でない、と考えている。以前の従業員は一所懸命働く意欲のある人が来たが、近年の若い従業員は、楽しく楽に働きたい、今の自分さえよければいい、といった風潮があり、先のことや働く目的を考えておらず、ましてや社会的理由で働くこともない、と旅館の女将らは感じている。人手不足の旅館が、時短勤務やリゾートバイトなど好条件で募集しても、良い人材が集まらない。女将ら自身も、「旅館で長く働いてもらうために、どうすればいいのか、旅館での仕事をどう思っているのか、契約終了後に他所の勤め先に行くつもりなのか」など、率直な意見を従業員に聞いてみたいと語っている。このような状況でもあり、過度に集客すると、おもてなしの質を落としてしまうことが容易に想定される。

前述のように、ホテルなどでは、売上・利益の拡大や経営の効率化を追求し満室を目指す経営が一般的であり、そのためにホスピタリティをいかに活用するか、といった「ホスピタリティ・マネジメント」が体系化されている。一方で、こうしたホテルと「よい経営」に対する考え方が異なる家族経営の小規模旅館は、先祖代々の事業やおもてなしの継承が目的なため、「必ずしも規模や売上の拡大を望まない」と下城氏は言う。黒川温泉の旅館では、おもてなしを究める、ただ素直に顧客に喜んで欲しい、という気持ちや思いから生じる経営者のこだわりや顧客志向の理念が女将によってハイ・サービスとして具現化され、様々なおもてなしが実践されている。そうした温泉旅館のおもてなしのマネジメントには、商人(ビジネス)というより職人(クラフト)気質の方が近い。各旅館が、むやみに商業的な成功を追い求めず、黒川温泉の旅館全体が統一したコンセプトを決めて、そのコンセプトの中で、それぞれの宿で受け継がれたおもてなしを愚直に追及、女将を中心に努力し続けた結果、顧客の共感を得て、黒川温泉の地域とともにそれぞれの旅館が身の丈にあった成長を遂げてきたと一考できる。

4.3.2 黒川温泉のおもてなしの創出

(1) 優れたおもてなしを創出する旅館のマネジメント

組合のホームページに各旅館の満室・空室情報⁷⁵が掲載されている。その情報を基に、客の入る・入らない旅館のおもてなしのマネジメントの違いは何か、につい

⁷⁵ 黒川温泉観光旅館協同組合

(<http://www.kurokawaonsen.or.jp/kushitsu/net.php>)2017年7月19日アクセス

て旅館経営者で組合の役員でもある下城氏へ尋ねた。下城氏によると、「組合のホームページ上の満室・空室は、各旅館で管理(操作)されており、それは集客の実状に関わらず、旅行会社(代理店)との提携によっても大いに左右される。」とのことである。例えば、半年先まで満室が続いている旅館 O は、「じゃらんネット」⁷⁶、「楽天トラベル」⁷⁷、「トリップアドバイザー」⁷⁸の大手ネット旅行代理店 3 社と提携しており、それら旅行会社の割当分のために常にホームページ上では”満室”にしている。

それでは、大手インターネット旅行代理店のホームページに掲載されている口コミや顧客満足度が良好な旅館はどのようにおもてなしをしているか聞いたところ、「まじめに経営をやっている」と下城氏の回答であった。顧客満足度を高めるには、荷物運び、料理、気づかいなどの一連のおもてなしが、顧客の期待を少しでも上回る必要がある。そのため、様々なおもてなしの質を高める取り組みが黒川温泉の旅館それぞれで行われている。下城氏によると「例えば、ある旅館では、元キャビンアテンダントのコンサルタントと契約し、そのコンサルタントから従業員は直接、おもてなしについて学ぶ。逆に、旅館を代表する従業員を外部の研修会に参加させ、学んだことを旅館内で他の従業員に展開する。」などを通じて、外部のベストプラクティスを自身の旅館にアレンジすることにより、新たなおもてなしを創出している。また、最初に顧客と接するフロント係は、予約時の電話対応やチェックイン時の接客から、気難しい顧客などが分かると言い、どんな顧客か、場合によっては、顧客の子供の名前などの顧客情報をフロント係と客室係とで共有している。こうした顧客情報の共有により、個々の顧客に合ったおもてなしをあらかじめ担当者は考え、創り出す。

黒川温泉の多くの旅館では、客室で顧客が記載するアンケートをおもてなしの向上や改善に活かしている。アンケートには、顧客が感じたコメントを書ける自由記入欄が設けられている。そこに良いおもてなしや接客の内容が記載され、担当の従業員へ伝えられる。下城氏によると「記入される(ほめられる)従業員はいつも同じ人が多く、そのベストプラクティスが、その日掲載された大手旅行会社のインターネットの口コミとともに、朝会で他の従業員にも共有」される。一連のおもてなしは、顧客が良い思いをして満足して帰ってもらうためにあるが、一方の従業員にとっても、顧客がもたらすフィードバックはやりがいになっている。顧客が従業員の

⁷⁶ <http://www.jalan.net/> (2017 年 7 月 19 日アクセス)

⁷⁷ <https://travel.rakuten.co.jp/> (2017 年 7 月 19 日アクセス)

⁷⁸ <https://www.tripadvisor.jp/> (2017 年 7 月 19 日アクセス)

働く動機を高めるとともに、従業員に気づきを与える教育と同じ仕組みが機能している。アンケートの結果は、新しいおもてなしの創出や改善へのヒントとなっている。

(2) 黒川温泉における旅館や組合での協調活動

黒川温泉観光旅館協同組合の中で各旅館は同じ地域の同業者で競合するライバル関係にあるが、黒川温泉を良くしていこうという考えに共感した協調関係にもある。各旅館では、女将の管理のもと、同じ旅館内の客室担当係が、より優れたおもてなしを創出できるよう、時には切磋琢磨しつつ、フロント係や客室担当係同士が協力して仕事を進めている。そうした中から生まれた各旅館のおもてなしに関する優れた事例について、それぞれの女将が集まって共有し、さらに黒川温泉外部からも知識や情報を取集する「女将の会」という場が組合に組織され、互いに競合する中で表 4-2 のような様々な協調活動が旅館や組合の内外で行われている。

表 4-2 黒川温泉における旅館および組合内外での協調活動

	旅館	組合
内	・フロント係と接客係の情報共有 ・女将による接客係の教育と管理 ・接客係同士の優れたおもてなしの共有 ・「おもてなし検定」の勉強会 ・客室アンケートのフィードバック	・「女将の会」での情報共有 ・旅館経営者同士の情報共有 ・旅館経営者間の組合役員の分担 ・温泉全体の各種イベントの企画と実施 ・従業員表彰
外	・代表者の外部研修への派遣 ・コンサルや講師の招聘 ・「おもてなし検定」の受験 ・ネット上での口コミの分析と共有	・観光地や旅館・ホテルの視察 ・代表者の外部研修への派遣 ・コンサルや講師の招聘 ・経営者の学会・大会への参加 ・組合ホームページの運営

例えば、旅館や組合から外部の研修に代表者が参加したり、おもてなしや接客のコンサルタントを招き、その知識を共有する。大手インターネット旅行代理店からの助言や口コミ情報を得て、改善に活かしたり、標準的なおもてなしの知識や技術を修得するために「日本の宿おもてなし検定」⁷⁹受験の勉強会を行っている。組合では、他の地域の温泉旅館やホテルの視察、外部の研修への受講、そして、学会や大会へ参加し、おもてなしの成功事例について絶えず学習を行っている。また、顧

⁷⁹ <http://www.omotenashi-kentei.jp/>(2017 年 7 月 20 日アクセス)

客への観光案内のため、黒川温泉近辺の観光スポットへ行って、その情報や意見の交換も行い、そうした情報の一部は組合のホームページでも掲載している。これらの活動は、公式・非公式、定期・不定期に限らず、活発になされており、女将は、顧客にどういう風に喜んでもらえるか、各旅館の様々なおもてなしの実践事例について「女将の会」で情報共有を行い、優れた事例は自分の旅館の現状に合わせて展開している。



黒川温泉観光旅館協同組合のホームページ

(<http://www.kurokawaonsen.or.jp/like/category.php?type=1>)2017年10月23日アクセス

組合では、「女将の会」を通じて各旅館の女将が現場レベルのおもてなしについて事例や情報の共有と議論を行う一方で、各旅館の経営者は組合の各役員を担当し、黒川温泉全体としてのイベントの企画やホームページの運営管理を行っている。これらの活動は独立しておらず、旅館における接客サービスなどの責任者である女将と旅館の経営を担う経営者が中心となり、黒川温泉の同じ地域内の旅館が競合する中で、黒川温泉全体がよくなるよう、図4-4のように各旅館の女将をメディエーター(mediator)として、組合内の「女将の会」を通じた協調活動による、おもてなしのマネジメントが推進されている。こうしたおもてなしのマネジメントを通じて各旅館や地域全体で新たなおもてなしが連綿と改善や創出されていると一考できる。

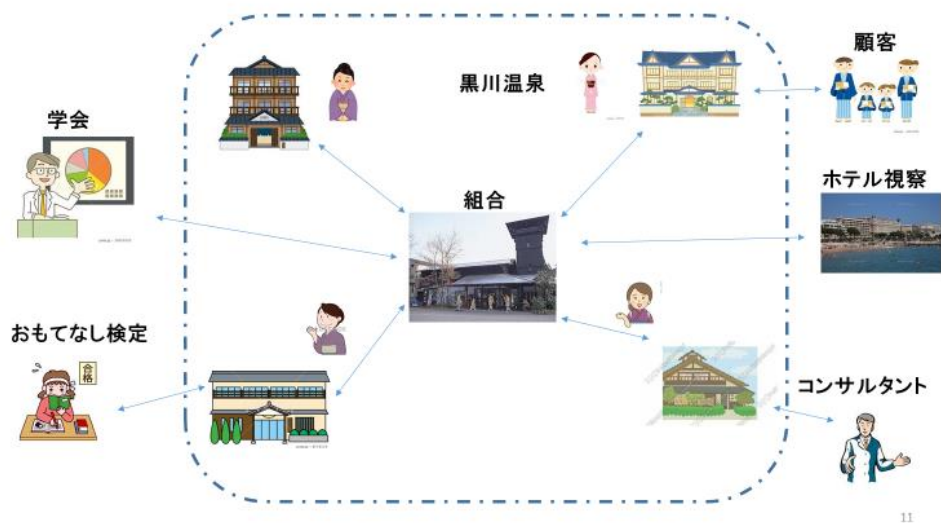


図 4-4 黒川温泉における組合(女将の会)を通じた情報共有

4.3.3 「黒川温泉」の事例の小括

黒川温泉の各旅館には、それぞれの「お客様をおもてなししたい」といった理念がある。そうした顧客志向の理念を、女将が「おもてなし」というハイ・サービスに具現化して、旅館内の各従業員に OJT を通じて伝授する。その結果として、各従業員は、それぞれの思いのこもった旅館のおもてなしを顧客に提供している。黒川温泉の旅館の多くは家族経営で、売り上げや利益あるいは事業の拡大よりも、先祖代々の旅館事業を継続することを目的としている。そうした家族経営による旅館では、遠い親戚が遊びに来たように客をもてなす「家族的なおもてなし」を心がけている。こうしたおもてなしは、前章「おもてなしの要因分析」の黒川温泉のおもてなしの因子分析の結果として抽出された、「おもてなしの心」として現れている。このように似たような考えや状況の旅館により、地域で協働して顧客をもてなす姿勢が、黒川温泉のおもてなしとして評価されていると考えられる。

また、黒川温泉の旅館が地域として、優れたおもてなしを実践している背景として、各旅館および組合の内と外でおもてなしの知識や情報の共有が行われていることが成功要因としてあげられる。組合の中で各旅館は同じ地域の同業者で競合するライバル関係にあるが、黒川温泉をよくしていこうという考えに共感した協調関係にもある。優れたおもてなしを提供するために、それぞれの旅館が、おもてなしの知識のメディエーターである女将を中心に、同じ地域で競合する他の旅館と組織的におもてなしに関わる実践事例、知識や情報の共有と展開を組合の「女将の会」と

いう場を通じて、各旅館および組合の内と外で行いながら、黒川温泉全体の発展のために協調する仕組みが機能していた。黒川温泉の各旅館がそれぞれのおもてなしを切磋琢磨して高める一方で、各旅館の優れた事例を「女将の場」で共有することにより、さらに優れたおもてなしが各旅館および地域で創出されていることが観察できた。

4.4 「星野リゾート」—遠隔地に拠点が散在する組織のおもてなしのマネジメントの事例—

「株式会社星野リゾート(以下、「星野リゾート」と略)」⁸⁰は、本社を長野県北佐久郡軽井沢町におく総合リゾート運営会社である。近年では、星野リゾートは経営不振に陥ったリゾート施設や旅館の再生で知られている。星野リゾートは、軽井沢に隣接する長野県「佐久」の地で生糸業を営んでいた初代経営者の星野国次が、別荘地として発展し始めたばかりの軽井沢に温泉が保養の重要な要素になると考え、1904年に星野温泉を掘削し、1914年に「星野温泉旅館」を開業した⁸¹。1987年施行のリゾート法を契機にリゾートや旅館には新規参入が増える時代を迎え、星野リゾートは経営方針をリゾートホテルや旅館の運営事業分野に特化し、企業ビジョンも「リゾート運営の達人」と設定した。その頃から、星野リゾートは顧客満足を重視しながら十分な利益を確保できる運営の仕組みづくりの構築を始めた。星野リゾートは、2001年からリゾートや旅館の運営事業に取り組み始めると同時に、軽井沢では星野温泉旅館の改築計画を進め2005年に「星のや 軽井沢」を開業した。その後、2009年に「星のや 京都」、2012年に「星のや 竹富島」とその土地固有の価値観、生態系、文化を守りながら、時代に合わせた日本独自のサービスを提供してきた。現在、国内では「星のや」ブランドの他、温泉旅館ブランド「界」、デザイナーズリゾートの「リゾナーレ」の3ブランドを全国に展開し、2016年に「星のや 東京」、2017年には「星のや バリ」を開業し、日本発のホスピタリティサービスの確立を目指している。

星野リゾートでは、「星のや 東京」を中心に「高級旅館のおもてなしの仕組み化」に取り組んでおり、社長の星野は自社のサービスについて次のように語って

⁸⁰ <http://www.hoshinoresort.com/> (2017年7月20日アクセス)

⁸¹ 「星野リゾート」ホームページ「企業情報」

<http://www.hoshinoresort.com/aboutus/> (2017年7月20日アクセス)

いる。

「旅館で大事なのはおもてなし。おもてなしは微妙ではっきりとはわからない。私たちはそれを具現化し、誰でもわかりやすいよう、スタッフに伝えなければならぬ。誰にでもわかる仕組みとして伝えなければならぬ。それを“おもてなしの工学化”と名付け自分のテーマにしています。社内ではサービス・プロフェッショナル講座を設け、スタッフのトレーニングも、東京の効率化プロジェクトをとりまとめるユニットと、おもてなしの具体化に取り組んでいます。おもてなしを意識して、ナチュラルに行える状態を生み出す訓練もしました。」

出所)「CREA WEB」2016年7月28日号⁸²

星野リゾートでは、おもてなしの心や文化が旅館の大切な魅力と考え、美しい身のこなしや季節ごとの取り組みといった和のおもてなしに、全従業員が取り組んでいる。「サービスを通じて、お客様に星野リゾートを体験していただく。サービスの質をブランドコアにしていきたい。」(日経トップリーダー,2011.12)と星野社長も語るように、星野リゾートでは、従業員のおもてなしをブランドの中心に据え、これまでのおもてなしに、新しい発想に基づくおもてなしやサービスを付加することで、他社との差別化を図っている。



星野リゾート「星のや 軽井沢」(<http://www.hoshinoresort.com/resortsandhotels/>)

4.4.1 星野リゾートのおもてなしの伝承

星野リゾートでは、優れた従業員のおもてなしについて、その手順を分析して

⁸² <http://crea.bunshun.jp/category/travel-030> (2016年12月20日アクセス)

標準化することにより、優れたおもてなしの要所を一般の従業員への伝承を可能とし、優れたおもてなしを組織として提供できるような体制を整えている。例えば、「星のや 京都」の従業員は茶道、華道や香道に取り組み、約 1 年かけて基本的な作法を身につけ、季節のしつらえに対する考え方なども学んだ(日経トップリーダー,2011.12)。従業員にとって、茶道や華道のどの点を旅館のおもてなしに取り入れるか、おもてなしのサービスを絞ることが重要となる。そのため、茶道や華道のおもてなしの内容を詳しく調べて分析し、旅館のおもてなしとして中身を体系化し、「仕組み」に落とし込んでいる。動作の映像も活用しながら、オリジナルの研修用ビデオ「日本のおもてなし」シリーズの制作を進め、組織の担当従業員に優れたおもてなしの知識や技能を伝授できるよう、仕組み化に取り組んでいる。

また、星野リゾートでは、初めてスパを開設する際、セラピストの施術のし易さを追求するために、経験者の施術のストロークを分析するとともに、スポーツマッサージや指圧などの施術者の意見も参考にしながら、施術のストロークを簡素化した。セラピストの経験者のストロークが 160~170 程あった手技を、ほぼ半分近くの 77 手技に集約した(近藤,2006)。おおむね 77 手技に集約したことにより、優れたセラピストの施術の要点を新人セラピストへ伝授でき、経験の浅い施術者も安心して施術に取り組めるようにしている。星野リゾートのセラピスト養成の教育では、必要な理論や技術を習得したら、体の位置、圧、密着、スピード、方向などの評価項目をしっかりととらえているか、研修生同士で施術をしあいながら評価している。経験のない施術者が一早くセラピストのオペレーションを確実に習得するために、段階的な研修が行われている。例えば、セラピストとして覚えるべき施術が 77 手技あるとしたら、まず基本的な 5 手技に集中してトレーニングを行う。その後、次の 5 手技といったように、細分化して教えるという研修の仕組みを構築している。こうした施術を頭と身体で同時に学ぶ研修が、3 週間程度経つと、多くは施術者として必要な技術が習得できている(近藤,2006)と言う。このように星野リゾートでは、経験者の高度な知識や技能を分析、標準化し、その教育方法を段階的に行うことにより、新人への知と技の伝授を容易にし、全体の従業員のレベルも統一できている。

星野リゾートの研修では、担当業務の他にも、一般的な事業経営、問題解決や顧客満足に関する研修なども行われ、研修を通じて星野リゾートの従業員としてのビジョンも共有される。すなわち、仕事へのこだわりとともに、顧客満足度を

いかに高めるか、といった広い視野での従業員の意識が統一されている。星野リゾートでは、いかに顧客満足を高めるか、といった観点から、従業員それぞれが考えた企画を提案し、実行できることも、従業員にとってのやりがいになっている⁸³。

4.4.2 星野リゾートのおもてなしの創出

星野リゾートでは、顧客情報の収集・共有・活用を通じて、顧客一人ひとりに合わせた気配りやおもてなしを創り出し、提供する仕組みを構築している。その仕組みを支えるのが、「CRM キッチン」⁸⁴というシステム(日経トップリーダー, 2009.7)を活用したワン・ツー・ワン・マーケティング(One to One Marketing)である。IT(情報技術)の発達により、企業は顧客一人ひとりの大量の情報を詳細に記録し、管理・分析・活用できるようになった。星野リゾートが独自に開発、導入した顧客情報を集約する情報システム「CRM キッチン」を使って、顧客が星野リゾートのホテルや旅館を再訪するたびに、個々の要望に合わせたきめ細かい気配りのおもてなしを考案し、提供している。顧客が宿泊するとき、従業員が事前に「CRM キッチン」の画面⁸⁵を見ながら、ミーティングを開き、その顧客にとって必要なサービスメニューを確認する。星野リゾートでは、「サービスを徹底するために手間がかかったとしても、従業員が顔を合わせて話し合うことが大切」(日経トップリーダー, 2009.7)と考え、一度訪問した顧客に的確な案内を届け、再度リピーターになってもらうために、「CRM キッチン」を活用し、その情報を基に一人ひとりに合わせたおもてなしの創出に役立てている。

星野リゾートでは、個々の顧客に合わせたおもてなしを創出、提供するために、顧客の情報や要望を主に一対一での対話から収集している。星野リゾートの従業員は、それぞれの顧客の要望を把握するために、接客した際の「気づき」を

⁸³ また、星野リゾートでは、スパ施術の従業員でも、「ジョブコンビネーション」という人事制度により、他の様々な業務に携わることができるよう、マルチタスクオペレーションを導入している。例えば、星野リゾートの独自のおもてなしやサービスについて日本らしいサービスを主に提供している部門である「サービスチーム」では、フロントやレストラン、清掃などの部門間の垣根をなくして、サービスチームの全員がマルチタスクの能力をもち、手持ち時間なく仕事をしている様子を見える化し、指標化しているのが特徴である。

⁸⁴ 「CRM キッチン」という名称は、料理メニューを作るように、顧客の好みに合わせてサービスを作ることから命名された。

⁸⁵ リピーター顧客が訪れたときに、CRM キッチンを使うと、顧客一人ひとりにあわせたサービスメニューが自動的に表示される。

すべてメモ書きにして提出してもらい、現場で得た顧客の情報を集約している。部署ごとに管理されている顧客情報を集約し、顧客満足度を高めるという視点から、本当に必要な情報を見極め、活用している。例えば、夕食時では、「記念日のお客」、「お酒を楽しみにしているお客」、「デザート好きなお客」、「花の好きなお客」など、顧客一人ひとりが喜んでもらえるような、サービス⁸⁶を創出し、提供する取り組みを行っている。こうした個々のサービスには、様々なパターンがあり、あらかじめ提供するサービスメニューが用意されている。現場の従業員の発案によって、顧客に喜んでもらえる新たなサービスが創出された場合には、その内容を新しいパターンとして登録し、全社で共有している。このように、星野リゾートでは、顧客の要望や情報、利用したサービスなどのデータを蓄積し、顧客一人ひとりに合わせたおもてなしを提供することによって、顧客の満足を得ている⁸⁷。

4.4.3「星野リゾート」の事例の小括

「星野リゾート」は複数の組織が地理的に離れており、同じ場と時による個人から個人への知識や技能の共有が困難である。そのため、ある組織で見いだされた優れたおもてなしやサービスを分析と標準化することにより、他の組織内への展開を図っている。例えば、「星野リゾート」の”セラピストの手技の分析”、“京都のおもてなしの体系化”、“東京の効率化プロジェクト”などは、これまでベテランの職人芸とされてきたおもてなしやサービスの技能や所作を分析し、体系化することで、その核となる要点を他の従業員へ伝授している。そうした標準的なスキルを身に着けた従業員は、個々の顧客に合ったおもてなしやサービスを提供するために、できる限り顧客から詳しい情報を聞きだし、その顧客のためだけのおもてなしやサービスを創出している。例えば、「星野リゾート」の”CRM キッチン”と”KK サービス”は、個々の顧客から情報を収集して、これまでにデータベースで蓄積されている顧客が喜ぶ・満足するパターンを参照し、それぞれの顧客に合った独自のおもてなしやサービスを創り出している。こうしたアプローチにより、

⁸⁶ こうしたサービスを星野リゾートでは「KK（気の利く）サービス」と呼んでいる。

⁸⁷ 星野リゾートの各部門や職種において、顧客へのサービスに対して自己評価する仕組みが構築されている。その指標とは、①その施設に必要な人員数に対するサービスチームの人員充足度、②スキル習熟度、③毎日のスキル実践度、という3つの KPI (Key Performance Indicator)を5段階評価している。

限られた時間の中で従業員へのおもてなしの知と技の伝授、および、個々の顧客に合ったおもてなしの創出を可能としている。こうした取り組みを「星野リゾート」は”おもてなしの工学化”と呼び、おもてなしやサービスと知と技の伝授と創出が有機的に連鎖することにより相乗効果を高めていると考えられる。このように星野リゾートでは、すべての従業員が一定水準以上のおもてなしやサービスを提供できるよう、優れた経験者の技能を分析、標準化することにより、その知と技を一般の従業員へ伝授可能とし、さらに、顧客一人ひとりの声を注意深く聞き、その情報の共有や分析を行うことにより、それぞれの顧客の要望にあったおもてなしやサービスを創出、提供している。

4.5 「ポジティブドリームパーソンズ」—複数事業でのおもてなしのマネジメントの事例—

「株式会社ポジティブドリームパーソンズ(以下、「ポジティブドリームパーソンズ」と略)」⁸⁸は、1997年に創業した、ホテル、レストラン、ウェディング、バンケット、フラワー、コンサルティング事業を展開するグループ企業である。直営店は第一号の長崎をはじめ、東京、福岡、広島、神奈川、そして、韓国のソウルをはじめとする海外へも進出している。近年、『ミシュランガイド東京・横浜・湘南 2014』のホテル部門では、神奈川県葉山町の直営ホテル「SCAPES THE SUITE」が、最上級の快適さを示す評価「4 レッドパビリオン」を4年連続受賞している。ポジティブドリームパーソンズのコーポレート・ビジョン(Corporate Vision)は「感動で満ちあふれる日本を創ってゆく」、そのミッション(MISSION)は「常に新しい視点で考え、常に自らで道を開拓することで、多くの人達に”夢”と”可能性”を与えていく」⁸⁹である。ポジティブドリームパーソンズでは、複数の事業、複数の拠点で、優れたおもてなしを組織的に提供している点が特徴である。

⁸⁸ <http://www.positive.co.jp/>(2017年7月20日アクセス)

⁸⁹ (株)ポジティブドリームパーソンズ「企業理念(PDP WAY)」

<http://www.positive.co.jp/company/philosophy/> (2017年7月20日アクセス)



(株)ポジティブドリームパーソンズ

(<http://www.zaikei.co.jp/press/company/8321/p9.html>)

ポジティブドリームパーソンズでは、ただ顧客に注文されたものを出すのではなく、顧客の心を動かす「ことづくり」を目指している。「顧客の感動に対して、そのノウハウを高い基準で標準化することにより、高品質のサービスの再現性が普遍的に高めることができる」と社長の杉元は考えている⁹⁰。そのため、感動を偶発的でなく、顧客の求める要望を正確に把握し、その計画に沿った一日を演出する事で、顧客の感動を必然的に常に高い確率で再現する「方程式」を導き出し、仕組みとして創出しようとしている。例えば、結婚式の最終盤で照明が落とされ、切ない音楽が流れて、新婦が両親に手紙を読むと、多くの両親、特に父親は、このタイミングで感動して涙を流す場面が見られる。そのような経験から、ポジティブドリームパーソンズでは、顧客が感動する要因を探し出し、ドラマや映画のプロデューサーがストーリーを劇的に編集するように、結婚式の流れの中で、高い確率で感動を常に作り出し、サービスとして顧客に提供している(杉元,2016)。

従来の日本のサービス産業は、顧客に満足してもらいたい、という気持ちの下でおもてなしを提供しているものの、そのおもてなしを再現するという視点では、属人的な技能や知識のままでとどまっている。ポジティブドリームパーソン

⁹⁰ この「ポジティブドリームパーソンズ」の事例に関わる内容は、2016年3月19日に杉元崇将社長がグロービス経営大学院(福岡校)にて行われた「＜特別セミナー＞『「感動」ビジネスの方程式』～サービス業にイノベーションを起こす“感動の技術化”とは～」の講演と質疑応答を基にしている。

ズでは、顧客の感動を分析し、「このタイミングでこれをすれば、高い確率で感動を作り出す」といった一定の法則を導き出し、仕組み化するとともに、顧客の感動を様々な細かい項目に指標化したアンケート調査を実施し、定量的な評価によって事業ごとに改善を加えている⁹¹。

4.5.1 ポジティブドリームパーソンズのおもてなしの伝授

ポジティブドリームパーソンズは、顧客の感動を科学的に分析し、そうした感動を全ての従業員が提供できるよう標準化して、その方法を組織に伝授する仕組みを構築している。その始まりは、2009年に若手幹部をリーダーとするチームを組織した「感動の技術化」プロジェクトである（杉元,2016）。このプロジェクトでは、顧客の感動を偶発的なものから必然的にすることを「感動の技術化」⁹²と呼び、プロジェクトのテーマとしている。これまでのポジティブドリームパーソンズでの業務経験から、先述のように顧客の感動にはある一定のパターンが認められ、これを科学的に再現できるはずと杉元社長が思ったことが契機である。感動を理論として「見える化」して組織内で共有し、通常業務に仕組みとして落とし込むことをプロジェクトチームの目的とした。この「感動の技術化」の考え方を

⁹¹ アンケート調査で、ある点数を超えると、顧客は一定の感動を得て、リピートしやすくなる指標として、ポジティブドリームパーソンズでは「顧客感動度」を設けている。

⁹² このポジティブドリームパーソンズの「感動の技術化」は、“記憶”、“曲線”、“連鎖”の3要素を掛け合わせ、高い確率で感動を再現させる技法（杉元,2016）である。“記憶”のプロセスでは、顧客の過去の感情を伴った思い出（記憶）や、顧客本人でも言葉で表現や認識できていない真意を引き出すことである。おもてなしやサービスを通じて顧客が心を動かす曲線、例えば、山の部分は幸せなイメージ、谷の部分は感傷に浸るイメージと考えると、この山と谷で感情の起伏を持たせることにより、感情の振れ幅が大きくなり、感動も大きくなることがわかっている。“曲線”は、顧客の記憶を基に、感動を魅力・受容・歓喜・覚醒・感傷、という5種類に分類し、それらを適切に配置しながら、「感動」の起伏を描くプロセスである。この感動の起伏を、特に“歓喜”と“感傷”をうまく調整しながら、感動に強弱をつけて盛り上げるようデザインする。ポジティブドリームパーソンズ社内の各チームでは、様々な視点からこの曲線に対する議論を繰り返し、より洗練された感動にしてゆく。“連鎖”は、記憶と曲線で作った設計図をより効果的に再現するプロセスであり、音や光、香りなどを利用し、感動の曲線を大きくする。こうしたシナリオに沿って揺さ振られる感情に、様々な所作や五感を訴える刺激として効果を加えることで、その場の顧客の感情をコントロールしている。例えば、BGMの音量、照明の明るさ、料理を運ぶ従業員の歩くスピード、その表情など、すべて含めて顧客の感動を連鎖させている。こうした“記憶”、“曲線”、“連鎖”の3つのプロセスを掛け合わせることにより、感動の生まれる確率を高めている。

社内の従業員へ理解と浸透させるために、ポジティブドリームパーソンズでは経営チームを中心に普及活動を始めた。経営チームのマネージャーが自分自身の言葉で「感動の技術化」を部下や外部の人に説明できるまで、プロジェクトのリーダーが経営チームに説明し、質疑応答を行う会議を何度も開催し、プロジェクトチームと経営チームがお互いに疑問や誤解がなくなるまで徹底的に行った。その後、経営チームは、全国の各拠点に赴き、そこで働く従業員へ「感動の技術化」について伝え始めた。その間にも「感動の技術化」案は何度も見直された。

「感動の技術化」プロジェクトを機に、これまでの各店ごとの仕事の進め方ではなく、会社としての方法を整える方向にマネジメントの在り方を変えていった。現在では、「顧客の感動は、ただ一所懸命働けばいいのでなく、理論に従い科学的に再現する”感動の技術化”という考え方は社内で既に浸透している」と杉元社長が語るように、そのコンセプトは組織内に伝授されている。

こうした「感動の技術化」の実践の成果を社内で発表し、他の従業員と共有する「感動の技術化コンテスト」をポジティブドリームパーソンズでは毎年行っている(杉元,2016)。コンテスト⁹³には、毎回「お題」があり、例えば、「まだ見ぬ顧客情報をもとに、あなたならどうするか」や「この1年のマイベスト案件」といったテーマで発表を行う。審査は「どの従業員がいつ何をしかけたか」、すなわち、顧客の記憶をどのように引き出し、それを基にどのような顧客の満足と感動を提供したか、といった「感動の技術化」の応用が評価される。このような「感動の技術化コンテスト」⁹⁴を通じて、優れたおもてなしの共有や伝承を図っている。

このような「感動の技術化」の組織で仕組みとして伝授すべく、その要所を文書化した『感動のデザインブック』が、ポジティブドリームパーソンズの事業部毎に用意されている。『感動のデザインブック』には、感動のシナリオづくりのために踏まなければならない手続きと、抑えるべきチェックポイントが細部漏らさ

⁹³ 感動の技術化コンテストの参加は、正社員と契約社員は全員参加必須、アルバイト社員は任意となっている。

⁹⁴ コンテストでは、提出されたエントリーシートの中から”感動の技術化プロジェクト”において事前審査され、優秀作の提出者がコンテストの本審査に進む。選ばれた従業員は発表作品(資料)の作り込みに時間を割き、緊張感の中で本番に臨む。各事業部からコンテスト本番で発表する2~3人が選出されると、その従業員のメンバーが賞をとれるよう、他の従業員が資料作成を手伝い、コンテスト本番の質疑応答を想定したロールプレイングの相手、プレゼンテーションの練習の付き合い、衣装の作成などの支援を行う。

ず記載されている。すなわち、顧客の感動を導き出せるよう、①理解と共感、②一体感の演出、③感傷、④山を描く、といった「4つの鉄板ルール」に基づき、式の演出を考案するポイントが網羅されている(杉元,2016)。『感動のデザインブック』は、全従業員が、同じ言葉を使って、同じベースに立って「感動の技術化」を実行するためのマニュアルであり、自らの行動を検証するための資料でもある。『感動のデザインブック』は、考え方がぶれないための基本の土台であり、各従業員の経験によって顧客の感動を生み出せるよう応用する。ポジティブドリームパーソンズでは、『感動のデザインブック』に記載された知識や技能を確実に実行するため、繰り返し経験するトレーニングとしてのロールプレイを行い、実践での完成度を高めている。

4.5.2 ポジティブドリームパーソンズのおもてなしの創出

ポジティブドリームパーソンズでは、それぞれの顧客が感動するサービスを創出するために、特に顧客の思い出や記憶をより確実かつ具体的に引き出すため、顧客とコミュニケーションをとりながら、掘り下げてヒヤリングすることが成功の鍵と考えている。従来、顧客から記憶を聞き出すことはベテランのプランナーの仕事であったが、聞き出す項目をフォーマット化して、顧客へのヒヤリングを誰でも活用できるようなテンプレートとして仕組化をしたのが「ヒヤリングシート」である(杉元,2016)。「ヒヤリングシート」は、「感動の技術化」の仕組みづくりの代表であり、顧客の記憶を抽出するプロセスに際して、この詳細な「ヒヤリングシート」に沿ってヒヤリングしていけば、経験の少ないプランナーでも顧客の感動を創り出すために必要な聞くべき事柄を不足なく埋められるようになっている。

「ヒヤリングシート」は、時系列順に新郎新婦の出来事から、それぞれの家族のこと、幼少期のこと、学生時代のこと、仕事のことなど、細大漏らさずヒヤリングできるように構成されている。良い出来事や思い出だけでなく、悪い出来事や思い出もあえて聞くように作られている。顧客本人が忘れていた出来事もあり、それを掘り起こすことで、より大きな感動の振れ幅をもたらすと杉元社長は考えている。顧客へヒヤリングする際には、思い出を抽出しようとする意識こそがプランナーにとって重要である。プランナーは、「ヒヤリングシート」に記載された情報を基に、結婚式の場をどのようにコーディネートするか、どのタイミングでわたすか、など30分間隔の時間の中で感情の起伏をもたらすようにプランニ

ングを行っている。

この「ヒヤリングシート」⁹⁵が煩雑では、使う側が負担となり社内での浸透を阻むので、簡素にわかりやすくなっている。新たに「ヒヤリングシート」が開発される、あるいは、改善・変更されると、先ず現場のプランナーに使ってもらい、フィードバックを受け、より使いやすいシートへの改良を継続している。「ヒヤリングシート」の改善にも関わらず、顧客からうまく言葉を引き出すための語彙力や、顧客が話しやすい場の空気を作り出す力など、経験のないプランナーには難しい技能も求められる。ポジティブドリームパーソンズでは、さらに試行錯誤を重ねながら、よりヒヤリングの効果があがるシートや方法を考え、仕組みに反映しようと努めている(杉元,2016)。

「ヒヤリングシート」を基に、現場の従業員の打ち合わせが行われ、要所となりそうな顧客の思い出を抽出し、意見を出し合いながら、具体的に感動のポイントを含めた式の流れを「ディレクションシート」に書き出す。その式の流れが描かれた大きな模造紙を、ホテルのレストランのバックヤードの壁などに掲示し、情報の共有と現場での「見える化」を行っている。例えば、予約時には「レストランで食事を」といった予定になっていたけれども、顧客が急に予定を変更し、外で食事をするようになった場合、「このタイミングでサプライズのケーキを出すはずだったけど、ここの感動のポイントがなくなる」といったような付箋を貼り、関係する従業員が分かるように注意書きをし、現場での即時の変更情報を全員で共有している。大型のレストランでは、「コントローラー」と呼ばれる現場のリーダーが、顧客の情報を受け、従業員と共有し、即座に指示を出している。各従業員には、それぞれに蓄積されたスキルと事例があるので、状況に応じて素早く判断して行動をとることもできる。

こうした各現場での成功事例は、先述の「感動の技術化コンテスト」において他の従業員にも共有される。「感動の技術化コンテスト」において受賞した従業員は、社内でも圧倒的なスキルを持っていることが多い。他の従業員が、その受賞者たちの技能の水準に追いつくのは難しいとしても、その 70%位のレベルに全従業員が達するように、受賞者の優れた技能の標準化を通じて、新しいサービスやおもてなしを創出している。ポジティブドリームパーソンズには「スーパースタ

⁹⁵ 「ヒヤリングシート」は、婚礼の成約時に顧客に渡し、顧客自身に書いてもらう版(バージョン)と、プランナーが顧客にヒヤリングして書く版の 2 種類あり、事業部ごとでも異なる。

一はいらない」という杉元社長の考えがある。すなわち、「スーパースター」と呼ばれる従業員個人の能力に頼るのではなく、その高い水準の能力を模範とし、組織的に再現性を高めることを、ポジティブドリームパーソンズでは目指している。優秀な従業員がもたらす感動の仕組み化を通じて創り出されたサービスやおもてなしを組織全体で展開することで、組織としてのおもてなしやサービスのレベルを上げている⁹⁶。

4.5.3「ポジティブドリームパーソンズ」の事例の小括

ポジティブドリームパーソンズでは、顧客に感動を与える従業員の優れたサービスやおもてなしを分析し、社内で標準的なサービスとして”仕組化”する点に特徴がある。例えば、「感動の技術化コンテスト」などで表彰された、優れたサービスやおもてなしを提供する従業員の暗黙知を、一般の従業員でも、一定レベルで再現できるよう形式知化するため、その成功事例を分析し、パターン化して、新しいおもてなしやサービスとして創出している。そうした新しいおもてなしやサービスの知識や技能を「感動の技術化」プロジェクトにおいて形式知化された『感動のデザインブック』などを用いて、これまでベテランの職人芸とされてきたおもてなしやサービスの技能や所作の核となる要点を他の従業員へ伝授している。そうした標準的なスキルを身につけた従業員が、可能な限り顧客から詳しい情報を聞きだし、その顧客のためだけのおもてなしやサービスを創出している。例えば、“ヒヤリングシート”を使って、顧客の思い出を聞き出し、データベースで蓄積されている顧客が喜ぶ・満足するパターンを参照し、それぞれの顧客に合った独自のおもてなしやサービスを創出している。こうしたアプローチにより、従業員へのおもてなしの伝授、および、個々の顧客に合ったおもてなしの創出を可能としている。こうした仕組みを常に修正しながら、おもてなしやサービスの知と技の伝授と創出が有機的に連鎖することにより、ポジティブドリームパーソンズでは、より良いサービスやおもてなしへの改善や創造を絶えず継続している。

⁹⁶ その他、ポジティブドリームパーソンズでは、加賀屋や星野リゾートのように、顧客情報をデータベース化し、顧客の情報や記録を社内で共有する仕組みを構築している。通常、結婚式は一生に一度であるため、プランナーは顧客と約3カ月間、密に打ち合わせをし、様々な情報を顧客から得ようとする。こうした顧客との間に形成された関係性を結婚式一回で終わらせるのではなく、継続的に年1度の「サンクスパーティ」に招待したり、クリスマスカードを贈っている。顧客との関係性をより深くすることにより、結婚式記念日にはポジティブドリームパーソンズのレストランで食事、さらには、ホテルで宿泊してもらうこともある。

「星野リゾート」と「ポジティブドリームパーソンズ」では、優れたおもてなしの実践を科学的に分析し、標準化することで一般の従業員への伝授を可能とし、組織の誰もがある程度の「おもてなし」の提供を可能とし、組織として顧客満足や価値を創出することに成功している。サービス産業では、作業や業務を分析し、製造業のように工程毎に分割し、マニュアル化や情報技術を取り入れることにより、その生産性を高めようとする「サービスの工業化」が行われている（大西,2010）。その一方で、個々の顧客の要望や状況に応じて臨機応変に対応するおもてなしは、こうした単純なサービスとは異なり、その標準化や工業化が難しいと考えられている。おもてなしは、マニュアル化可能なサービスと異なり、顧客が明示しない暗黙的な要望や期待を察し、その提供されている場や状況に応じて臨機応変に対応することが求められる（小林,2015）。そのため、おもてなしは、標準化や文書化などの形式知化が難しく、先述の事例の和倉温泉「加賀屋」や黒川温泉のように、その知識や技能を新人は先輩について学び、経験を積むことによって習得することが一般的である。それ故、おもてなしは、属人的で再現性に乏しく、組織的な知識の管理や技能の移転が難しいと考えられている。そうした中で、「おもてなし」も「サービス」のように標準化や工業化を通じて、「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」のように、その知識や技能の伝授と創出を試みる企業も散見される。

4.6 事例研究の考察

4.6.1 おもてなしの知と技の特徴と種類

本章では、組織として優れたおもてなしをいかにマネジメントするか、その手がかりを見出すために、和倉温泉「加賀屋」、「黒川温泉」、「星野リゾート」、「ポジティブドリームパーソンズ」の事例について、その知と技の伝承と創出の視点から分析した。事例分析から、おもてなしの基となる知識には、表 4-3 のように、所作がマニュアル化可能な「形式知」、マニュアル化が困難で先輩従業員などの経験者について一緒に働くことで身につく「暗黙知」、優れた従業員のみが持っており他の従業員には習得困難な固有の「感性」があることが想定される。

表 4-3 各事例による形式知、暗黙知、感性

	黒川温泉	加賀屋	星野リゾート	ポジティブドリームパーソンズ
感性	個々人が持っている接客のセンス(標準化困難な個々に依存する知識や技能)			
暗黙知	OJTによって習得		分析によって標準(形式知)化し、 他者が再現可能	
形式知			マニュアルによって習得	

おもてなしにおける「形式知」の例として、夕食を顧客の前に配膳する際の食器を置く場所や順番などはマニュアル化が可能であろう。「加賀屋」、「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」では、基本的な所作については、マニュアルなどに「形式知」化して、新人教育に役立てている。

おもてなしにおける「暗黙知」の例として、次の「加賀屋」の陰膳の話(細井,2006)があげられる。ある日、一人で宿泊する高齢の男性客の部屋に、その顧客が持ち込んだ女性の写真が座卓に飾ってあった。その男性客を担当した客室係は、その写真の女性は亡くなった男性客の妻ではないかと察し、それとなく男性客との対話から、その考えが正しいことを確信した。そこで、その客室係は、料理担当にお願いし、「陰膳」を用意してもらった。その男性客へ夕食を配膳する際に、その男性客の亡き妻の写真の前に陰膳を置いたところ、その男性客は泣きながら喜んで、その客室係に感謝したと言う。こうした陰膳を準備する微妙な判断は、そうした経験者と一緒に働くことにより、他の従業員にも知識として身につくことが考えられる。黒川温泉の殆どの旅館では、マニュアルが存在せず、新人は先輩と一緒に働く OJT によって、暗黙知とともに接客技能を習得する。加賀屋では、先の陰膳の例のような、マニュアル化が難しい暗黙知に関しては OJT を通じて伝授している。

おもてなしにおける「感性」とは、顧客の顔色や仕草、些細な言動から顧客本人さえも言葉にできないニーズやウォンツを察し、その顧客にとって最も適切な対応を「おもてなし」として表現する能力である。この「感性」には、明るい性格の従業員が場を盛り上げる、逆に落ち着いた性格の従業員により清閑な場をつくるといった個性なども含意する。こうした他者への伝授が難しい、個々人に生来備わった技能や性質を「加賀屋」と「黒川温泉」では両者とも「感性」と呼ん

でいる。この「感性」について、「加賀屋」の客室係のマネージャーの楠氏は「マニュアル化されたことが完璧にできて 60 点。あとの 40 点は、それぞれの客室係の”感性”によってお客様に満足していただくおもてなしを提供してます」、また、「黒川温泉」の旅館の女将の穴井氏は「マニュアル化されたサービスはおもてなしでない。おもてなしは個々の従業員の”感性”が大事」と語るような、優れたおもてなしを提供する従業員固有の能力である。こうした「感性」についても、長年の経験を積むことによって、あるいは、その素質が備わっている従業員が、そうした「感性」をもつ先輩と一緒に働くことにより気づき、身につくことも考えられる。「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」の事例でも、優れた従業員のおもてなしを標準化できない「感性」に依存すると考えられる知識や技能も観察された。こうした「感性」を自身が備えていることを、その従業員本人すらも認識しておらず、ましてや他者へ伝えたり、他者が習得することは難しい。それは「知識」と言うよりは、その人固有の本能に近いかもしれない。

「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」では、これまで優れた従業員のもつ「暗黙知」から生まれた、おもてなしを分析し、標準化することで、他の従業員がある程度まで再現可能となるように、「形式知」化し、組織内で展開するアプローチがとられている。しかながら、両社でも、優れたエキスパートの技能(暗黙知)をある程度まで標準化するのであって、すべてが形式知化される訳ではない。この標準化できない知や技が、「加賀屋」や「黒川温泉」で言われている「感性」に相当すると考えられる。

これらのおもてなしにおける「形式知」、「暗黙知」、「感性」の境界線はなく、状況によっては曖昧である。そうしたおもてなしを含めた広義のサービスに依存する知識の概念を図 4-5 のように表現できる。

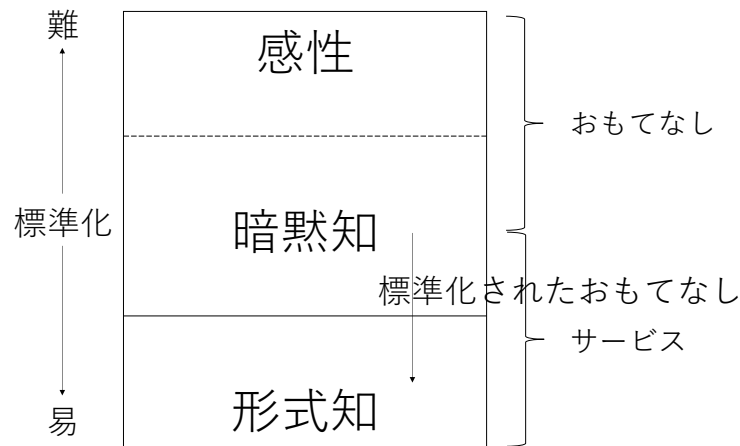


図 4-5 おもてなしに依存する知識の概念

こうした企業が提供する広義のサービスには、マニュアルのように標準化や形式知化が容易い簡単な作業から、顧客の個性やその場の状況を察しサービスを提供するような標準化が難しい個々人の暗黙知に依存する「おもてなし」まで様々である。その多様さ故に、サービスとおもてなしの線引きも曖昧である。これまで「おもてなし」と考えられてきた、個々人の暗黙知が基となる属人的な状況判断やきめ細やかなハイ・サービスの作業や工程を分析し、担当する従業員の誰もが提供可能なように標準化・形式知化することが可能となる。こうした暗黙知の標準化・形式知化について本研究では「おもてなしの工業化」(森下,2017)と定義する。「サービスの工業化」では標準化が容易な狭義のサービスのみが「工業化」の対象であったが、「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」のように、属人的な状況判断やきめ細やかなハイ・サービスであるおもてなしを、社内の従業員の誰もが一定レベルで提供できるよう標準化する「おもてなしの工業化」の取り組みも近年では散見される。

4.6.2 組織内でのおもてなしの知と技の伝授

顧客の感動や満足をもたらすようなおもてなしは、多くの場合、従業員の「暗黙知」や「感性」から生まれる。こうした「暗黙知」や「感性」が基となるおもてなしの知識や技能は、講義など座学での習得は困難で、人から人へ実践を伴い伝える OJT が基本となる。それでは、優れたおもてなしを組織として提供するために、その知識や技能を組織全体に展開するには、どのような方法で行うべきな

のであろうか。本研究では、「加賀屋」、「黒川温泉」、「星野リゾート」、「ポジティブドリームパーソンズ」の事例分析から、①トップダウン、②アメーバ⁹⁷、③おもてなしの工業化、の展開アプローチを提示したい。

おもてなしのトップダウンによる展開は、図 4-6 のように、女将は、これまで代々受け継がれてきた「おもてなし」、あるいは、「顧客に喜んでもらいたい」といった旅館の理念を具現化した「おもてなし」を、接客担当のリーダーへ共に働きながら伝授する。同様に、女将から伝授された「おもてなし」を習得したリーダーも、現場で従業員と一緒に働きながら伝授する。こうして女将が具現化した「おもてなし」を OJT によって身につけた従業員が一人また一人と増えることによって、組織全体として優れたおもてなしが提供できる。ただし、トップダウンによるおもてなしの知と技の展開は、組織構造によって様々である。例えば、黒川温泉地域の小旅館や「ポジティブドリームパーソンズ」の拠点では、女将から各従業員へ直接おもてなしの知と技の伝授が行われる一方、「加賀屋」や「星野リゾート」などのような大旅館では、女将から若女将へ、さらに、若女将からリーダーへ、リーダーからサブリーダー、サブリーダーから現場の従業員へ、おもてなしの知と技が伝授されるように、複雑な多層構造組織に合わせた知と技の展開方法がとられている。

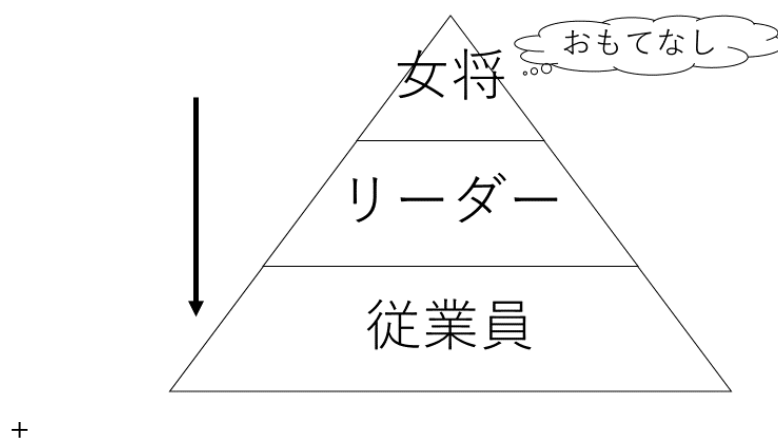


図 4-6 トップダウンによるおもてなしの展開

アメーバ式によるおもてなしの展開は、図 4-7 のように、それぞれのアメーバ(小

⁹⁷ 本論文で用いる“アメーバ”は、組織の目標を達成するために、リーダーを中心に現場のメンバー一人ひとりが主役となって全員で努力する自律的なマネジメント小集団を意図している(アメーバ経営学術研究会編,2017)。

組織)が切磋琢磨し、おもてなしを高める努力の結果に生まれたベストプラクティスを、その小組織の代表者が、知識共有の場に集い、お互いのベストプラクティスに関する情報交換を行い、使えそうな事例は自分の組織に持ち帰り、自分の組織の状況に合わせてアレンジして実践する。例えば、「加賀屋」では、各客室係の経験や顧客からのフィードバックは、各グループ内の朝会やリーダーとの報告・連絡・相談を通じて共有される。その中でも全組織で共有すべき知識や情報は、リーダー間でのミーティングで共有される。最終的に報告を受けた女将やマネージャーは、全社的な改善のための対策を検討することになる。「黒川温泉」では、独立した各旅館が女将をメディエーターとして、おもてなしに関わる知識の共有を行っている。各旅館ではそれぞれに創意工夫したおもてなしを実践し、そうした情報や知識は、それぞれの旅館の女将が集まる「女将の会」の場で、公式・非公式、定期・不定期に関わらず積極的に共有されている。他の旅館のベストプラクティスを学んだ女将は、自身の旅館でアレンジして実践する。そうした各旅館のベストプラクティスの知識の共有と実践が連綿と繰り返されることにより、その地域全体で組織的に優れたおもてなしを提供可能になっている。「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」でも、それぞれの小組織のリーダーが集まる会議や全社的なベストプラクティス大会などの知識共有の場を通じて、アメーバ式によるおもてなしの知と技の展開が行われていることが観察されている。

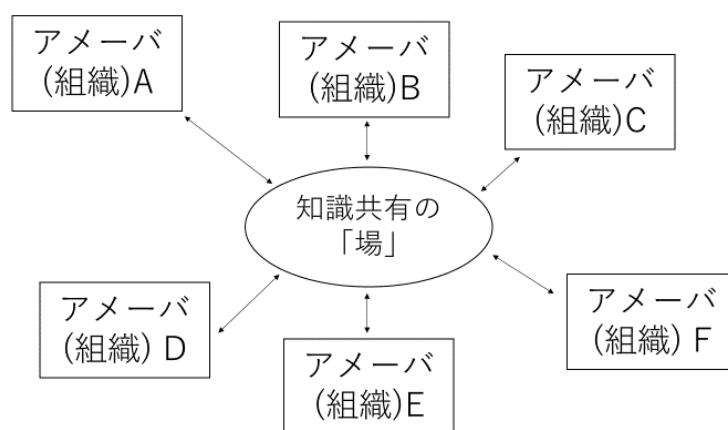


図 4-7 アメーバ式によるおもてなしの展開

おもてなしの工業化による他の小組織への知と技の展開を図 4-8 に表した。まず、小組織 A で行われている優れたおもてなしのベストプラクティスを分析し、他の従

業員も実践できるよう形式知化できる範囲で標準化する。その標準化されたおもてなしを「パターン」として、組織内で共有すべく知識や情報が一か所に蓄積される。他の小組織(X や Y など)では、蓄積されたおもてなしのパターンから自身の小組織で利用できそうなおもてなしのパターンを選択し、その小組織や顧客に合うようにアレンジをする。その自らの組織用にアレンジされたおもてなしのパターンを実践することにより、その組織独自の暗黙知として定着する。例えば、「加賀屋」では、おもてなしの基本のマニュアル化を推進し、タブレット端末を通じて、全客室係と共有し、実践を通じて各客室係に知識として身につく。「黒川温泉」でも、各旅館のベストプラクティス、顧客の声、近隣の観光スポットや飲食店などの知識や情報を組合内の「女将の会」を通じて共有し、その一部を形式知化して組合のホームページに掲載するなど、知識や情報を一旅館で独占するのではなく、地域の全旅館で共有し、活用している。「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」では、優れたおもてなしを提供する従業員のベストプラクティスを分析し、他の一般的の従業員が再現可能な程度まで標準化し、他の組織に展開している⁹⁸。このようにして、ある小組織で生まれたベストプラクティスの暗黙知が分析され、形式知化されることにより、知識の移転と蓄積が容易になり、他の小組織でも活用、実践されることにより、今度はその小組織独自の知識として定着し、組織全体の知識となる。

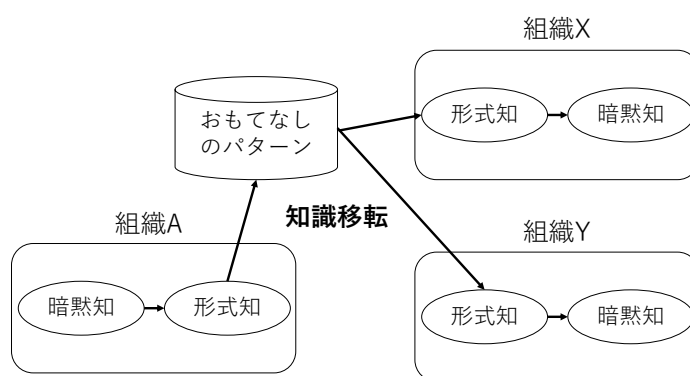


図 4-8 おもてなしの工業化による展開

⁹⁸ なお、一地域で事業を営んでいる「加賀屋」や黒川温泉と異なり、日本のみならず海外でも事業を展開する「星野リゾート」と「ポジティブドリームパーソンズ」は、知識の伝承の”場”（伊丹・西口・野中,2000;清水,2000）に制約がある。すなわち、組織が地理的に散在しているため、優れたおもてなしの知識を人から人へ伝授する方法は、人の移動が伴うので容易ではない。そのため「おもてなしの工業化」による、ある程度の形式知化が有効であると推察される。

また、これらの事例から新しいおもてなしの組織間の伝承について考察すると、共通して図 4-9 のような”発見”→”共有”→”選定”→”分析”→”調整”→”展開”のプロセスを経て行われていることが観察できる。おもてなしを提供する従業員は、日々働く中で、その組織で定められたサービスとともに、そうした規定のサービスを超えたおもてなしも提供している。その中で、特に顧客に喜んでもらえた優れたおもてなしが見出(“発見”)され、その組織内で”共有”される。その優れたおもてなしは組織のリーダーや代表者を通じて、上位組織にも”共有”される。その優れたおもてなしを他の組織で実践できるかの実現度や効果などを検討して”選定”される。“選定”されたおもてなしは、他の組織でも実践できるよう”分析”と”調整”がなされる。他の組織のリーダーや代表者は、その優れたおもてなしを自身の組織に持ち帰り、組織内の他の従業員とともに自分の組織でも実践できるよう、再度”調整”を行った後に、自分の組織内で”展開”をする。このように日々の実践と改善の積み重ねにより創出された新しいおもてなしが組織内で展開されていることが考察できる。

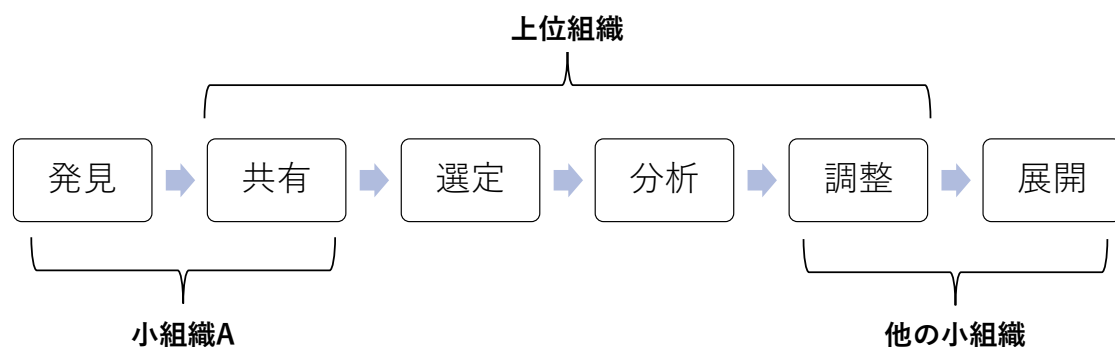


図 4-9 おもてなしの知識の創出と展開プロセス

こうした「トップダウン」と「アメーバ」、「おもてなしの工業化」の展開アプローチを機能的に併用することで、組織での知と技の共有の相乗効果が発揮できると推察される。すなわち、「トップダウン」で社長や女将が目指すおもてなしを組織に展開し、それぞれの旅館やホテルなどの個々の小組織でおもてなしを実践する。そのおもてなしに対する顧客からのフィードバックやベストプラクティスを小組織

内で共有するとともに、そうした知識を小組織の代表者は上位組織にも共有するといった「アメーバ」式に小組織の知識が全組織に共有、必要に応じて新たなおもてなしへと改善される。共有されたベストプラクティスの中には、組織の従業員が活用できるように分析、標準化されるといった「おもてなしの工業化」を通じて、形式知化され知識や技能が組織内の知識として蓄積され、他の小組織にも活用されることが考えられる。

4.6.3 新しいおもてなしの知と技の創出

「加賀屋」、「黒川温泉」、「星野リゾート」、「ポジティブドリームパーソンズ」の事例の観察を通じて、新しいおもてなしの知と技の創出について論考する。本研究では、「個の学習による創出」、「組織による創出」、さらに、「おもてなしの工業化による創出」のアプローチを提示したい。

まず、「個の学習による創出」であるが、これは通常の OJT などにおいて学習を通じて自分自身のオリジナルのおもてなしの知と技を創出するアプローチである。OJT による学習では、教わる者と教える者が同じ場で直接の交流や対話により、一体となり知と技が伝達される。こうした学習プロセスにおいて、特に暗黙知に依存するおもてなしは、その知識や技能を教える者と教わる者との同じ場による共有を通じて、その体の動き・表情・態度・身振り・その場の雰囲気などを受け手がいたり、感じることで、おもてなしやサービスの背後の暗黙知(個人的な感性や経験も含む)までもが伝わる。このおもてなしの知と技の個から個への伝授は、吉田(2014)の「探求と学習のサイクル」を応用して説明できる。「(おもてなしの)探求と学習のサイクル」(図 4-10)にあるように、自分は未熟であるという現実の問題や状況を認識した新人は、先輩経験者との OJT や接客業務を通じて、様々なスタイルのおもてなしを提供する先輩の各モデルから学習し、そのモデルや自分自身を比較することにより、自分自身のおもてなしという「解」を見出す。こうした「現実の問題」―「モデル」―「比較」を繰り返す学習サイクルにより「解」を導き出す吉田(2014)の「探求と学習のサイクル」に、本研究では、さらに「顧客へおもてなしを実践して、顧客からフィードバックをもらう」プロセスを新たに追加する。この「おもてなしの探求と学習サイクル」から、次のような旅館における個から個へのおもてなしの知と技の伝達を通じた新しいおもてなしの創出が考えられる。

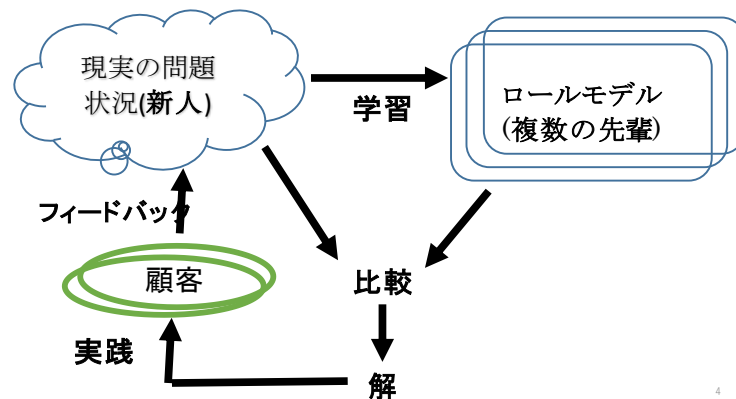


図 4-10 おもてなしの探求と学習サイクル

出所)吉田(2014)より加筆

一般に旅館では、基本的な接客業務を学んだ新人は、先輩とともに業務を行いながら、おもてなしを習得する OJT に入る。OJT では、先輩から新人へ「(先輩が)して、(新人に)みせて、(新人に)やらせて、(先輩が)みる」といった徒弟的な人材育成方法がとられる。新人を教えるロールモデルでもある先輩は、様々なおもてなしを実践している。例えば、決め細やかな顧客対応を得意とする者もいれば、顧客との会話が上手い者、手際良い仕事が評判の者など、各人がそれぞれの得意技を把握して、それぞれにあったおもてなしを提供している。新人は、それぞれの先輩に一定期間共に仕事をする中で、おもてなしの各「ロールモデル」を学習する。先輩らのそれぞれの長所を比較することにより、新人自身がどのようなおもてなしを提供するか、自分自身の長所を踏まえた上で、自分らしい独自のおもてなしという「解」である新しいおもてなしの知と技を見出し、実践する。さらに、新人は顧客から自分自身のおもてなしについてフィードバックを得ることで、新たな課題を見出す。このサイクルを繰り返すことにより、新人はおもてなしに関する知識や問題解決法などについても学習し、業務に熟達した一人前へと成長するとともに、経験から知識を得て、その知識を活かし、またさらに、新たな実践によって、新しい知識を得るサイクルが連綿と続けられる。こうした学習プロセスを継続する結果、新人は自分自身のオリジナルのおもてなしの知と技を創出し、自分自身のおもてなしの個性として定着することとなる。

次に、「組織による創出」は、旅館の理念を具現化したおもてなしを、従業員が顧客へ提供する実践を通じて、組織として新しいおもてなしを創出するアプローチで

ある。多くの旅館の創業者や経営者には「お客様に喜ばれるおもてなしをしたい」といった思いがあり、それがその旅館(組織)の理念となる。その旅館(組織)の理念を、女将が具体的なサービスの「型」、すなわち「おもてなし」として具現化する。女将によって具現化されたおもてなしは、女将自身により、旅館(組織)内の従業員に伝授される。旅館(組織)内の従業員に伝授されたおもてなしは、従業員一人ひとりによって顧客へ実践される。おもてなしを受けた顧客は、そのおもてなしについて従業員へフィードバックを行う。顧客のフィードバックは、従業員へ直に言われることもあれば、アンケートや女将、精算時のフロントなど第三者を通じて間接的に伝えられることもある。また、従業員は、おもてなしのフィードバックを顧客の暗示的な仕草や言動、反応によって感じとることもある。おもてなしに対する顧客からのフィードバックは、旅館内の他の従業員や女将、時に経営者にも共有される。その共有の場で、現在のおもてなしを今後どう改善すべきか、旅館(組織)内で議論がなされる⁹⁹。そうした議論を踏まえ、女将は新たなおもてなしを創出し、そのおもてなしの知と技を旅館内の従業員に再び伝えるといった、より優れたおもてなしを従業員や顧客とともに創造するサイクルが連綿と続けられる。こうしたプロセスを概念(モデル)化すると、図 4-11 の「おもてなしを創出する価値共創モデル」¹⁰⁰として表現できる。このように、女将が顧客志向の理念をハイ・サービスとして具現化したおもてなしのサービス価値を旅館の従業員に伝授し、各従業員が実践して、顧客のフィードバックを得て、組織内での共有と議論をすることにより、女将がより優れた新しいおもてなしの知と技を創出している。

⁹⁹ 黒川温泉の事例では、他の旅館とも組合内の「女将の会」という場を通じて情報や知識が共有されている。

¹⁰⁰ この「おもてなしを創出する価値共創モデル」は、山本五十六の言葉で「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」に通じる、との指摘もある。しかしながら、この言葉は、個から個への人材育成あるいは教育法への山本の考えを想起させられる。組織への展開については、今後の検討課題としたい。

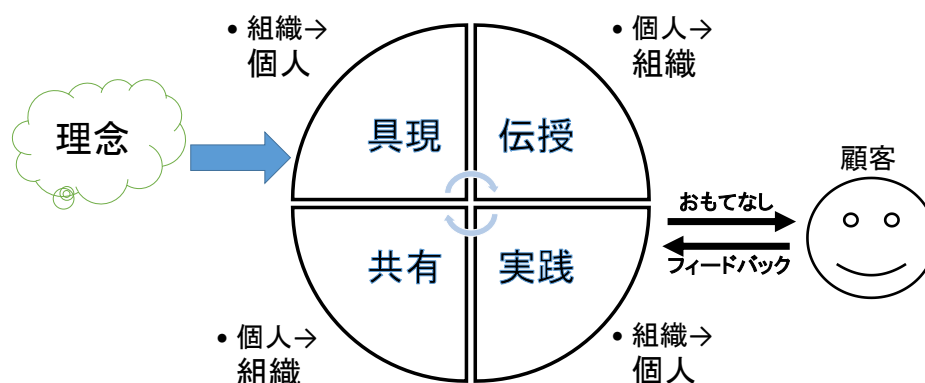


図 4-11 おもてなしを創出する価値共創モデル

出所)森下(2016a)

最後の「おもてなしの工業化」による創出は、先の「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」を中心とした事例の分析から次の2つのアプローチで構成される。一つは、「星野リゾート」でのスパのマッサージ、「ポジティブドリームパーソンズ」での結婚式のプランニングや進行などのように、熟練した従業員の知識や技能を標準化し、一般の従業員でも顧客一人ひとりの満足や感動をもたらす「おもてなしの分析と標準化」である。もう一つは、「星野リゾート」のように個々の顧客から聞き出した情報を情報一元管理システム(CRM キッチン)に蓄積し、分析した結果を組織全体で共有することで、その顧客のためだけの独自のおもてなしにする”KK サービス”、および、「ポジティブドリームパーソンズ」のように標準化された「ヒヤリングシート」を使い、プランナーが個々の顧客から情報を聞きだし、それぞれの顧客に合った結婚式をコーディネートし、顧客の感動を得るような「顧客情報の収集・管理・活用」である。本研究では、この「おもてなしの分析と標準化」を”仕組化”、「顧客情報の収集・管理・活用」を”顧客化”と定義(森下,2017)して、「サービスの工業化」よりも優れたハイ・サービス、すなわち、おもてなしを組織的に提供する「おもてなしの工業化」の概念を図 4-12 に提示する。この2つのアプローチの相互作用を通じて新たな知と技を創出するのが「おもてなしの工業化」である。

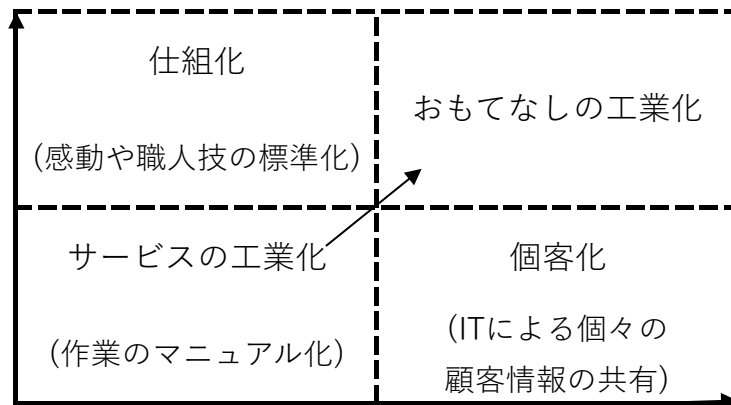


図 4-12 「おもてなしの工業化」のアプローチ

出所)森下(2017)

こうした「おもてなしの工業化」による知と技の創出は、原始的ながら旅館でも観察できる。事例研究で取り上げた「加賀屋」や「黒川温泉」などの旅館では、図 4-13 のように、予約時にフロント係が、旅の目的、発着地、交通手段、苦手な食べ物など顧客に関する情報をできるだけ収集し、その情報を接客担当者と共有する。接客担当者は、その顧客がどうしたら喜んでもらえるか、その顧客情報を元に考え、1 日のおもてなしをデザインする。顧客が宿についたら、あらかじめデザインされたおもてなしを実践する。そして、顧客を見送った後に、その実践したおもてなしに対する顧客の反応を振り返り、その結果について組織内で共有、時に記録する。そうした議論の結果を踏まえ、女将を中心に新たなおもてなしが組織的に創出、従業員に伝えられ、次の顧客へ実践される。

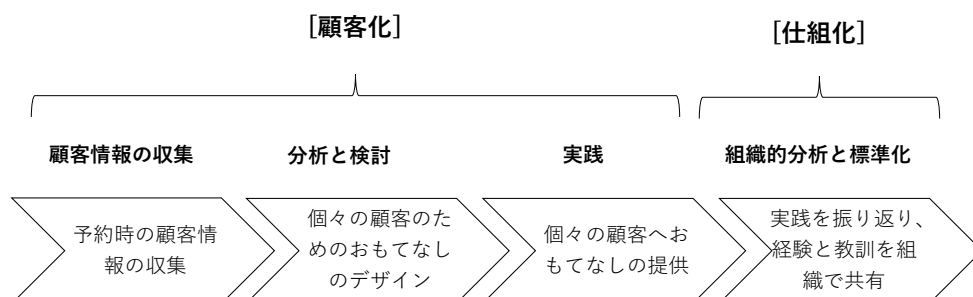


図 4-13 旅館における「おもてなしの工業化」の適用

この”仕組化”と”個客化”の2つのアプローチは独立して機能するのではなく、双方のアプローチが図 4-14 の循環プロセスモデルのように連動することで相乗効果が高まると考えられる。すなわち、担当従業員は、顧客から「情報の収集」を行い、その顧客が満足すると考えられるおもてなしを、データベースに蓄積された複数のパターンを参考にして、その顧客のためのおもてなしに適用すべく「分析と検討」を行う。そこで企画・考案されたおもてなしを「実践」し、顧客からフィードバックを得る¹⁰¹。顧客のフィードバックを基に、そのおもてなしを組織において標準化すべく、「組織的分析と標準化」が行われ、後に活用すべく、その新しいおもてなしのパターンが創出され、データベースに蓄積される¹⁰²。こうして”個客化”されたサービスを受けた顧客は自分だけのために提供されたと思う「おもてなし」に感動し、また、そのパターンは新たに”仕組化”され、組織で蓄積と共有される。こうしたプロセスを継続することで、これまでのおもてなしに、新たに創出されたおもてなしの知と技が蓄積されてゆく。

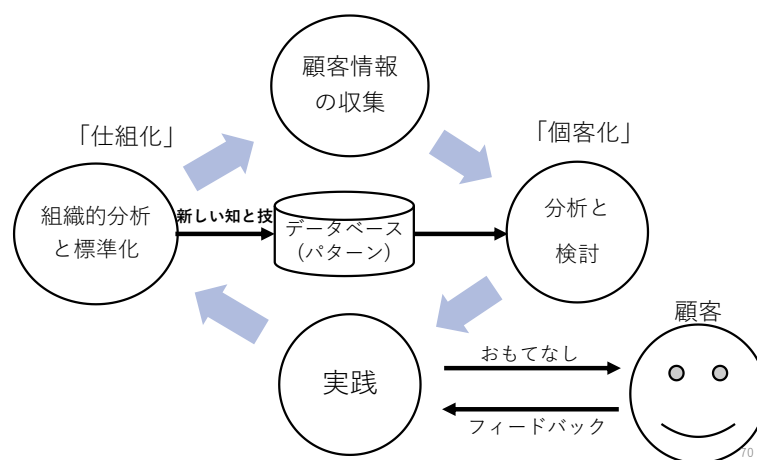


図 4-14 「おもてなしの工業化」による知と技の創出

出所)森下(2017)

「おもてなしの工業化」は、日本全国や海外に事業を展開する「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」のように地理的に各組織が分散し、暗

¹⁰¹ これら「顧客情報の収集」→「分析と検討」→「実践」の一連のプロセスは”個客化”のアプローチに対応する。

¹⁰² このプロセスは「おもてなしの工業化」の”仕組化”に対応する。

黙知の共有を同じ場で行うことに制約がある場合に、ある程度の形式知化を行い、知識や技能を移転することが特に有効と考えられる。

このように組織での新しいおもてなしの知と技の創出は、常におもてなしを向上させようと学習と実践を繰り返す従業員が、女将によって顧客志向の理念を”具現”化し、”伝授”されたおもてなしを、各従業員が顧客に”実践”し、顧客から得たフィードバックを旅館内の他の従業員や女将に”共有”することにより新たなおもてなしの知と技が女将を中心に創出される。さらに、組織で共有されたおもてなしについて、今後似たような属性や状況の顧客が来たら、他の従業員でも提供できるように、そのおもてなしを分析、標準化して、その知識の蓄積と共有化を図る。すなわち、個の学習による「おもてなしの探求と学習サイクル(モデル)」、組織での実践による「おもてなしを創出する価値共創モデル」のミクロとマクロの2つ知識創造のプロセスモデルが機能して創出されたおもてなしを、他の従業員が組織的に提供できるよう、その知と技が「おもてなしの工業化」により分析され、組織の知識として蓄積と共有が進むことにより、優れたおもてなしを提供する組織になると一考できる。

第5章 結論

本章の「結論」では、これまでの本研究のまとめとして、各章の要点の整理、「第1章 序章」で提示した本研究のリサーチクエスションへの回答、そして、本研究の結果から見出された理論的および実務的含意を述べ、最後に今後の研究課題を提示する。

5.1 各章のまとめ

本節では、各章の主な内容の論点を整理した上で、その発見事項(fact findings)、そして、それらに対応する研究の成果 (deliverables)を表 5-1 のようにまとめた。

表 5-1 本論文の各章のまとめ

章	内容	発見事項(fact findings)	研究の成果 (deliverables)
第1章 序論	・研究の背景 ・研究の目的 ・研究方法と論文の構成	・観光産業において、おもてなしがサービスビジネスとして活かされていない	・リサーチクエスションの提示
第2章 先行研究および 先行事例の概観	・「おもてなし」の意味、歴史、種類と分類 ・おもてなしとホスピタリティ ・おもてなしの伝承とその特徴 ・企業経営とおもてなし ・おもてなしのマネジメントの事例	・元来の「おもてなし」は、客に対し、無私無欲で見返りを求めない意味を含み、ホスピタリティと異なり、ビジネスには馴染まない ・おもてなしをビジネスとして活かしている企業が散見され、全社的なマネジメントがおこなわれている	・先行研究における「おもてなし」の特徴 ・おもてなしに優れた企業の特徴 ・企業組織全体で支えるおもてなしの概念 ・先行研究に対する本研究の独自性
第3章 おもてなしの要因 分析	・おもてなしのマネジメントの定量分析、概念と課題 ・おもてなし部門上位10旅館のデータ分析 ・黒川温泉のデータ分析	・「おもてなし」を主に接待と御馳走と捉えるお先行研究に対し、顧客が満足を感じる「おもてなし」の要因として、食事、宿、風呂(温泉)、部屋などの顧客経験に関わる旅館の総合的なサービスで構成される ・定評のある旅館でも、些細な気遣いが欠けることにより顧客満足を下げる	・おもてなし部門上位10旅館のロコミデータの実証分析結果 ・黒川温泉のロコミデータの実証分析結果 ・上記分析結果の比較の考察
第4章 事例研究	・和倉温泉「加賀屋」—大規模旅館でのおもてなしのマネジメントの事例— ・熊本県「黒川温泉」—地域における小規模旅館のおもてなしのマネジメントの事例— ・「星野リゾート」—遠隔地に拠点が散在する組織のおもてなしのマネジメントの事例— ・「ポジティブドリームパーソンズ」—複数事業でのおもてなしのマネジメントの事例—	・おもてなしの組織への浸透には、トップダウン式とアメーバ式、おもてなしの工業化によるアプローチの3種類があり、有機的に連鎖させることで効果ができる ・従業員が先輩について一緒に働くOJTによりおもてなしの知と技を習得する過程で、自分自身のオリジナルのおもてなしを見出す ・顧客をもてなしたいという理念を、女将が「おもてなし」というサービスに具現化し、各従業員に伝授し、それを各従業員が顧客へ実践することで、得たフィードバックを組織内で共有と議論することにより、女将が新しいおもてなしを創出する ・収集した個々の顧客の情報を分析し、一人ひとりにあったおもてなしを提供する「個客化」、および、これまで優れた従業員しかできなかったおもてなしを分析し、ある程度まで一般の従業員ができるよう標準化する「仕組化」の2つのアプローチによる「おもてなしの工業化」の取り組みにより新しいおもてなしがパターン化され、組織の知識として蓄積される	・おもてなしのトップダウンとアメーバ式、おもてなしの工業化による組織への展開アプローチ ・新人従業員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 ・「おもてなしの工業化」のアプローチとプロセスモデル

「第1章 序論」のまとめ

「第1章 序論」では、本研究の背景と目的、および、研究の方法と本論文の構成が述べられている。日本には、その歴史や文化を反映した「おもてなし」という独自のハイ・サービスがあり、国内外で評価されている。特に観光産業において、ホテルや旅館、地域などで、様々な企業や組織が、顧客のために創意工夫した多種多様なおもてなしを提供している。しかしながら、その「おもてなし」が、サービスビジネスとして活かされているか、といった疑問を提示した。その背景として、そもそも「おもてなし」は顧客をもてなしたい、という純粋な主人の心をサービスという行為に表現したもので、その見返りとして金銭などの対価を求めるものではない、といった思想が根底にあること、そうした「おもてなし」に対して、顧客満足などの成果に結びついているか否か、どのような「おもてなし」に満足しているか、といった観点がその思いや実践よりも軽視されていること、「おもてなし」は提供する者の経験や技能といった個々人の暗黙知に大いに依存され、ビジネス上での組織的な展開についての体系化が乏しいこと、などがあげられる。一方で、おもてなしの類義語である英語の「ホスピタリティ(hospitality)」については、「ホスピタリティ・マネジメント(hospitality management)」が一学問分野として体系化され、その理論は欧米のホスピタリティ産業でも展開されている。おもてなしに関しては「おもてなしマネジメント」という言葉は一般的でなく、学術的にも理論・体系化されているとは言い難い。こうした「おもてなし」のマネジメントに関わる学術的一進に寄与すべく、本研究では、それぞれの顧客の明示されないニーズやウォンツを察し、臨機応変に適切な対応を可能とし、その結果として顧客が満足するような、提供者個々人の暗黙知が基となる「おもてなし」を、いかに組織全体としてマネジメントするか、というMRQを設定した。このMRQを解明するために、「多種多様なおもてなしの中で、顧客が満足するおもてなしとは、その要因は何か」(SRQ1)、「個々人の技能や経験が基となるおもてなしを、どのように組織内の従業員へ全体として伝承されるか」(SRQ2)、「おもてなしは、どのように組織として創出されるか」(SRQ3)、といった3つのSRQを設定した。

「第2章 先行研究および先行事例の概観」のまとめ

「第2章 先行研究および先行事例の概観」では、おもてなしに関わる主な先行研究について「おもてなしの意味、歴史、種類と分類」、「おもてなしとホスピタリ

ティ」、「企業経営とおもてなし」などの視点から整理し、さらに優れたおもてなしを提供している企業の事例を概観した。「おもてなし」についての辞書の一般的な定義として、主に、①客への歓待や待遇や接待、②食事や料理、といった意味で使われていることを確認した。おもてなしの歴史や起源としては、鎌倉・室町時代に、相手との関係を強化するため、客を招待し、ご馳走を共に食べる、あるいは、相手が喜ぶような贈物や土産を贈る、といった慣習から発し、さらに旅人が珍しかった中世において、訪れた旅人を宿泊させ、食事や飲物などを提供し労うといった意味で使われるようになったと考えられている(陳・加藤,2014)。また、欧米での類義語である「ホスピタリティ(hospitality)」と比較した際に、おもてなしは、①日本の文化や歴史が反映、②主客対等で顧客と双方向的、③金銭的な見返りを期待しない、といった特徴が見出された(寺阪・稲葉,2014)。このように日本の「おもてなし」は、欧米のホスピタリティとは異なり、元来、客に対し、無私無欲で見返りを求めない語義や起源をもち、サービスとしてビジネスに活用する発想は馴染まないがために、「おもてなしをマネジメントする」といった発想そのものが先行研究には手薄であったことを考察した。そうした中、広範な先行研究から学術研究における「おもてなし」について分類を試みた舘野・松本(2013)は、①人が人に対して行う個人的なおもてなし、②長く培われた伝統的なおもてなし、③企業や組織で行う戦略的なおもてなし、の3種類をあげている。これら①と②は、元来の「おもてなし」の概念であり、③はホスピタリティと同様に企業などの組織において「おもてなし」をマネジメントしようとする概念に相当する。さらに「おもてなし」の知識科学の観点からの特徴として、顧客が発しない要望や希望を察して、場の状況に即して臨機応変にその顧客のために最適なおもてなしを提供するといった暗黙知に大いに依存している。そうした暗黙知が基となるおもてなしの伝授方法について、花街の芸舞妓や旅館の従業員の例にあげ、新人は技能を身につけるために、手本となる先輩経験者について一緒に仕事をしながら、知識としてではなく、体で覚えるような日本の伝統芸能・工芸でも取られている方法が基本的に行われていることを例示した。本研究では、こうした個から個への暗黙知の伝授から発展し、宿泊業を中心とした「おもてなし」を対象に、その基となる「暗黙知の組織におけるマネジメント」という研究テーマの新規性を提示した。そうした中で、近年、日本でも経済産業省の「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」のように、優れた「おもてなし」を提供する企業を選定・表彰する取り組みが見られる。こうしたおもてなしに優れた企業の中から 11 社のマネジメントを概観

した結果、①顧客志向の企業理念が強く、経営トップが組織全体に浸透させている、②おもてなしを顧客に提供する現場で働く従業員を重視し、様々な具体的な施策や工夫が行われている、③そうしたおもてなしを全社で支えるマネジメントの仕組み(経営システム)が構築されている、などの特徴を見出した。すなわち、こうした企業は、顧客に接するフロントの従業員だけでなく、彼ら彼女らをバックオフィスやマネージャーが支え、組織全体として優れたおもてなしを提供するマネジメントを行っていることを指摘した。

「第3章 おもてなしの要因分析」のまとめ

前章の「先行研究および先行事例の概観」では、様々な観点から「おもてなし」に関する先行研究を包括的にレビューした上で、おもてなしに優れた企業のマネジメントの特徴を概観、整理した。本研究の対象は、宿泊業におけるサービスビジネスとしての「おもてなし」であり、例えば旅館やホテルでは、顧客から満足や共感を得ることを目的に「おもてなし」が考案、実践されている。そのため、本研究では、様々なおもてなしの中でも、顧客が満足するハイ・サービスをおもてなしと考え、「第3章 おもてなしの要因分析」では、「顧客が満足するおもてなしの要因や特徴は何か」といった研究課題(SRQ1)を解明すべく、大手インターネット旅行代理店の口コミサイトに掲載されている旅館の宿泊客のコメントのテキストデータを分析した。現代の旅館は、会社形態で経営される大規模旅館と家族経営を主とする小規模旅館に二極化されており(日本交通公社編,2004)、両者の旅館経営は異なる(金井,2007)。そのため、本分析に用いたデータセットは、大規模旅館の代表として『旬刊旅行新聞』主催の「プロが選ぶ旅館 100 選(おもてなし部門)」の上位 10 旅館の口コミ 514 件と、小規模旅館の代表に熊本県「黒川温泉」の 24 旅館の口コミ 1115 件の 2 種類を用意し、それぞれ分析した。各分析結果に対し、その理由や背景を検討すべく、宿泊客の口コミの元データの質的分析を通じて考察を行い、さらに黒川温泉については現地調査からの考証を加えた。その結果、「プロが選ぶ旅館 100 選(おもてなし部門)」の上位 10 旅館のおもてなしの要因として、①従業員、②朝食、③夕食、④風呂と宿、⑤部屋が、一方の「黒川温泉」では、①食事、②施設・環境、③従業員、④おもてなしの心、⑤車でアクセス、といった因子が抽出された。これらの結果を総括して、顧客が満足を感じる「おもてなし」の要因は、先行研究で論じられた単に従業員の接遇や御馳走だけでなく、食事、宿、風呂(温泉)、部屋などの顧客経験に関わる旅館の総合的なサービスで構成されることを見出した。さらに、

これらの要因と統計的有意関係にあるキーワードが含まれる、顧客の口コミの元データを精査したところ、食事、宿、風呂(温泉)、部屋などといった要因においても、部屋の空調設定を忘れている、風呂に期待していたアメニティがない、など、些細な気が利かないことが宿泊客から指摘され、全体的な顧客満足度を下げていることを見出した。おもてなしに定評があり概ね顧客満足の高い旅館でも、風呂や部屋などのハード面において、些細な気遣いが一つでも欠けることにより特定の顧客の顧客満足度を下げていることを論考した。

「第4章 事例研究」のまとめ

前章「おもてなしの要因分析」では、サービスビジネスとして「顧客が満足するおもてなしとその要因」(SRQ1)について解明を試みた。一方、そうした顧客が満足するおもてなしを提供している組織(旅館)は、具体的にどのようにマネジメントを行っているのかといった課題が残る。そこで、「第4章 事例研究」では、「SRQ2：おもてなしの組織内での伝承」と「SRQ3：おもてなしの組織的な創出」などの研究課題を解明すべく、おもてなしに定評のある和倉温泉「加賀屋」と熊本県「黒川温泉」、および、おもてなしについて先駆的なマネジメントの試みに挑戦している「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」の事例を分析し、組織におけるおもてなしの知と技の伝承と創出について論じた。

旅館でのおもてなしのマネジメントの優れた事例として取り上げた、和倉温泉「加賀屋」は、先述の「プロが選ぶ旅館 100 選(おもてなし部門)」で 30 年以上 1 位にランクインされている。加賀屋の優れたおもてなしのマネジメントについて、従業員への教育と支援の組織体制、「加賀屋客室係十二訓」と「加賀屋の流儀」、顧客情報の収集・共有・活用、などの特徴の概観を通じて、おもてなしの知と技の伝授と創出の取り組みについて整理した。すなわち、加賀屋では、その顧客志向の理念である「加賀屋の流儀」をハイ・サービスとして具現化し、代々引き継がれた「おもてなし」を、その理念を理解した「客室係」と呼ばれる、顧客への対応・接遇に卓越した経験豊かな先輩従業員が、新人の客室係と一緒に業務を経験しながら教えることにより、加賀屋独自のおもてなしが理念とともに伝授されている。また、こうした客室係が顧客への最大限のおもてなしを提供、専念できるように、加賀屋では、個々の顧客情報を収集・共有・活用する一括システム、また、心身の負担を軽減すべく、館内に配備された自働配膳器や従業員寮内託児所などを整備している。

次の事例として取り上げた、熊本県「黒川温泉」は、「じゃらん人気温泉地ランキ

ング 2017」で 8 位にランクインされており、地域で優れたおもてなしのマネジメントに取り組んでいる。「黒川温泉」では、地域内の家族経営の 24 軒の小規模旅館が、それぞれの「おもてなし」を創意工夫して、顧客に提供している。旅館一軒一軒で見ると、その旅館のおもてなしを女将が従業員にと共に働く OJT を通じて伝授し、また、顧客からのフィードバックをもとに旅館のおもてなしを改善し続けることにより新しいおもてなしを創出するといった従来のマネジメントが行われている。「黒川温泉」が特徴的なのは、各旅館で創出されたベストプラクティスを女将がメディエーターとなり、組合内の「女将の会」という知識共有の場で他の旅館の女将と情報交換を行い、優れた実践事例は、自分の旅館に持ち帰り、調整して実践している点である。すなわち、それぞれの旅館のベストプラクティスの共有を通じて、各旅館と地域全体の新たなおもてなしの知と技の伝承と創出が行われている。黒川温泉の各旅館は、同じ地域で同じ業種といった競合関係にあるが、ベストプラクティスの知識共有をはじめ、黒川温泉全体をよくするために様々な活動を協力して行う協調関係が観察できた。

複数の組織が地理的に離れている「星野リゾート」では、「加賀屋」や「黒川温泉」のように、同じ場と時による個人から個人への知識や技能の共有が困難である。そこで、優れたおもてなしやサービスの分析と標準化を通じて、他の従業員へ伝授している。その具体的な例として、“セラピストの手技の分析”、“京都のおもてなしの体系化”、“東京の効率化プロジェクト”などをとりあげた。さらに、「星野リゾート」の従業員は、顧客から詳しい情報を事前に聞きだし、個々の顧客のためだけのおもてなしやサービスを創出している。例えば、「星野リゾート」の“CRM キッチン”と呼ばれるデータベースでこれまでに蓄積されてた顧客が喜ぶ・満足するおもてなしのパターンを参照し、個々の顧客から情報を収集して、それぞれの顧客に合った独自のおもてなしやサービス(KK サービス)を創出し、提供している。こうした取り組みを「星野リゾート」は“おもてなしの工学化”と呼び、優れた経験者の技能を分析、標準化することにより、その知と技を一般の従業員へ伝授し、組織の従業員が一定のおもてなしやサービスを提供可能にするとともに、顧客一人ひとりの声を注意深く聞き、その情報の共有や分析を行うことにより、それぞれの顧客にあったおもてなしやサービスを創出、提供している。

様々な事業を複数の地域で展開するポジティブドリームパーソンズでも、優れた従業員のサービスやおもてなしを分析し、社内で標準的なサービスとして仕組化している。「感動の技術化コンテスト」などで表彰された、優れた従業員のサービスや

おもてなしを、他の従業員でもある程度再現できるように分析とパターン化し、新しく標準化されたおもてなしやサービスとして創出している。そうした新しいおもてなしやサービスの知識や技能は『感動のデザインブック』などに文書化され、他の従業員への伝授に活用している。そうした従業員が、“ヒヤリングシート”を使って、顧客の思い出を聞き出し、データベースに蓄積されているサービスのパターンを参照し、その顧客のためのオリジナルのおもてなしやサービスを創出、提供している。

このように「星野リゾート」と「ポジティブドリームパーソンズ」とも、これまで優れた従業員しか提供できなかったおもてなしの知識や技能を分析し、ある一定レベルで一般の従業員ができるよう標準化し、組織の他の従業員へ展開している。こうして創出された顧客サービスのパターンを一つのデータベースに蓄積し、自分が対応する個々の顧客の情報を基に、その顧客が喜ぶと考えられるオリジナルのおもてなしをデザインし、あたかも顧客が自分のためにサービスしてくれていると感じるおもてなしを顧客一人ひとりに提供している。これらのプロセスサイクルを連続と継続させることにより、新たなおもてなしのパターンが創出され、組織の他の従業員へ伝授されていることを論じた。

こうした各事例の分析を総括して、研究課題 **SRQ2** と **SRQ3** に対する考察を行った。まず、おもてなしの基となる知識には、形式知、暗黙知、感性があることを示した。感性は、顧客の満足や感動をもたらす特徴となる要因である一方、他者への移転が困難な提供者個々人のもつ固有の知と技である。おもてなしにおける暗黙知は基本的に人から人へ教えることにより伝授されること、また、その暗黙知の一部は分析と標準化により、他者への移転が可能なように形式知化可能なことを例示した。こうした議論を踏まえ、組織での知識伝承のアプローチについて、女将から現場の従業員まで組織の上位から下位へ伝達することにより、優れたおもてなしの実践者を旅館内に増やしてゆく「トップダウン」、各旅館それぞれの活動について女将を通じて共有することで、さらに組織全体でのおもてなしの知識レベルを上げてゆく「アメーバ」、優れたおもてなしを提供する熟練者の業務を分析することにより、他の一般従業員にでもできるレベルまで標準化し、その知と技を他の組織の従業員に移転することで、組織で優れたおもてなしを提供可能にする「おもてなしの工業化」による3つのアプローチを提示した。

次に、おもてなしの組織での創出について論考し、いくつかの新しい概念を提示した。おもてなしを提供する従業員には、自分の仕事は未熟だという認識や課題を

抱えており、ロールモデルとなる見習うべき先輩と一緒に仕事をし、自分と先輩の仕事を比較することで、自分なりのおもてなしを見つけ出す。その自分なりの「おもてなし」を顧客に対して実践し、その「おもてなし」に対するフィードバックを顧客から得る。そのフィードバックから新たな問題や課題を発見し、また再度、先輩と一緒に仕事をするすることで、自分なりのおもてなしを改めて探索して見出す。このプロセスサイクルを連綿と継続することによる、おもてなしの細やかな改善の集積が新たなおもてなしの知と技を創出するといった実態をモデル化した「おもてなしの探求と学習のプロセス」を提示した。このように、おもてなしの学習を絶えず継続する従業員が一人また一人と養成され、成長する結果、組織全体として優れたおもてなしを提供できることを考察した。さらに、おもてなしの知と技を組織的に創出する一連のプロセスである「おもてなしを創出する価値共創モデル」を提示した。旅館には「顧客をもてなしたい」という顧客志向の理念があり、その理念を女将は、「おもてなし」というハイ・サービスに具現化し、旅館の全従業員に伝授する。各従業員は、顧客におもてなしを実践し、そのおもてなしに対する顧客のフィードバックを得る。それぞれのフィードバックは、旅館内の他の従業員や女将に共有され、その議論の結果を反映した、新たなおもてなしが女将を中心に創出される。最後に、「おもてなしの工業化」のアプローチを旅館に応用し、顧客対応の事例分析から顧客が感動・満足するパターンを見出し、それぞれの顧客向けに調整する”個客化”、および、優れた従業員のおもてなしを分析し、一般の従業員ができるよう標準化し、組織の従業員に展開する”仕組化”の2つのアプローチによって、あたかも顧客が自分のためにサービスしてくれていると感じるおもてなしを創出し、その知と技をパターンとして蓄積・共有する”おもてなしの工業化”による知と技の創出」を概念化した。

5.2 リサーチクエスションへの回答

本論文の「各章のまとめ」の次に、本研究のリサーチクエスションへの回答について論じる。「第1章 序章」で提示したリサーチクエスションは、MRQとして「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」であり、そのMRQを解明するために、「顧客が満足するおもてなしとは、その要因は何か」(SRQ1)、「どのように組織内でおもてなしを伝承するか」(SRQ2)、「どのように組織としておもてなしは創出されるか」(SRQ3)といった3つのSRQを設定した。これらのリ

サーチャクエスションに対する回答を、これまでの本研究の成果物(deliverables)を基に論考する。

SRQ1：顧客が満足する「おもてなし」とは、その要因は何か

顧客を思う提供者の考え方の違いにより様々な「おもてなし」が提供されている。本研究では、おもてなしを受けた顧客が満足するハイ・サービスを「おもてなし」とする観点で一連の調査・研究を行った。そのため、「第3章 おもてなしの要因分析」では、大手インターネット代理店の口コミサイトに掲載されている宿泊客の感想をテキストデータ化した2つのデータセットに対し定量分析を行った。その結果、「プロが選ぶ旅館100選(おもてなし部門)」の上位10旅館のおもてなしの要因として、①従業員、②朝食、③夕食、④風呂と宿、⑤部屋が、一方の「黒川温泉」では、①食事、②施設・環境、③従業員、④おもてなしの心、⑤車でのアクセス、といった因子が抽出された。この結果を踏まえた上で、「第2章 先行研究および先行事例の概観」において「おもてなし」の元来の意味として、①客への歓待や待遇や接待、②食事や料理などが一般的に考えられていたのに対し、顧客はそうした要因以外についても「おもてなし」の満足/不満足を感じる事が定量分析により明らかになった。そうした顧客が満足する「おもてなし」を提供するためには、顧客と直接に接する現場のフロントの従業員だけでなく、彼ら彼女らを支えるバックオフィスの従業員やマネージャー、さらには、教育や情報共有の仕組みなどに代表される組織として優れたおもてなしを提供するマネジメントシステムが重要であることを、「第2章 先行研究および先行事例の概観」のベストプラクティス企業のレビューや「第4章 事例研究」を通じて例示した。すなわち、宿泊産業における顧客が満足や感動する「おもてなし」とは、単に待遇や接待、料理などの提供だけでなく、「お客様に喜んでいただきたい」といった顧客志向の思いから発する、宿に着いてから発つまでに顧客が経験する全てのプロセス¹⁰³において、サービス提供者の得意を活かして顧客に合わせ臨機応変・当意即妙に提供する総合的なハイ・サービスであると言える。そうしたおもてなしの知・技・心を、フロントの従業員を中心にバックオフィスやマネージャーなど組織全ての従業員に浸透させ、顧客の情報や接客対応の知識を共有するマネジメントシステムの重要性、および、顧客からのフィードバックによって、より良いおもてなしを女将が現場の従業員や顧客と共に創り上げる

¹⁰³ このプロセスには、場合によっては宿泊先を探して予約を入れることから、帰宅後のフォローまで含まれることもある。

特徴について論じた。

SRQ2：どのように「おもてなし」を組織で伝承するか

形式知化が想定可能な通常のサービスの場合、野中・竹内(1996)の SECI モデルが、その組織内での知識創造には有効と考えられる。おもてなしは、提供者個々人の技能や経験などの暗黙知への依存が高い。そうした本人すら表現することができないおもてなしの暗黙知を形式知化して、組織内で伝承することは困難である。そこで、「第4章 事例研究」において、和倉温泉「加賀屋」、熊本県「黒川温泉」、「星野リゾート」、「ポジティブドリームパーソンズ」の事例を対象に、優れたおもてなしを提供する組織の実態を調査した。調査の結果、基本的な所作を記したマニュアルが旅館によって存在するものの、多くの旅館のおもてなしに関する知識の伝承は、新人従業員が経験者である先輩従業員や女将について一緒に仕事をして習得する OJT が基本であった。個人から個人へ知識を伝授させる OJT を基本に、組織でおもてなしの知識を従業員に浸透させる方法として、「トップダウン」と「アメーバ」、「おもてなしの工業化」の3つのアプローチを提示した。前述の事例研究から、それぞれのアプローチについて、表 5-2 のように、その実践が観察できる。

表 5-2 各事例における組織内での浸透の3つのアプローチの実践

	トップダウン	アメーバ	おもてなしの工業化
加賀屋	女将が具現化したおもてなしをリーダー、サブリーダーなどを通じて現場の客室係へ浸透	各グループで共有と議論された経験を上位組織のミーティングやクレームゼロ大会で報告、共有	現状に合わせたおもてなしやサービスの基本をマニュアル化し、全社でタブレット端末で共有
黒川温泉	組合が定めた景観や「入湯手形」などを各旅館でも協力して実施	各旅館がベストプラクティスのおもてなしを女将が組合の「女将の会」を通じて共有し、他の旅館でも調整して実施	優れた従業員の所作をモデル化して携帯電話の動画機能で共有、各旅館のベストプラクティスを自分の旅館にアレンジして展開
星野リゾート	星野社長の思いを各地の全従業員に届ける様々な取り組み	各旅館やホテルで収集された成功事例や顧客の情報を一括管理し、全社的に共有と分析	茶道や華道などの所作、スパの経験者の施術を分析し、その要点を標準化して、一般の従業員に教育
ポジティブドリームパーソンズ	「感動の技術化」の考えを杉元社長がリードして組織に浸透させ、プロジェクトとして実践	「感動の技術化コンテスト」で各組織(ホテル・レストラン・式場)のベストプラクティスを全社で共有	顧客の感動する事例を分析し、パターンとして蓄積し、それぞれの顧客にあったおもてなしを提供

「トップダウン」の例として、「加賀屋」では、女将が具現化したおもてなしをリーダー、サブリーダーなどを通じて現場の客室係へ浸透することにより、組織全体

で優れたおもてなしの提供を可能にしている。「黒川温泉」でも、各旅館は独立しているものの、組合が定めた景観を守る活動や、宿泊しなくても地域のすべての旅館から自分の好きな旅館の温泉に3湯まで入湯できる「入湯手形」など、組合で合意決定したことを各旅館でも協力して行うなどトップダウンで地域の活動を実践している。「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」では、両者ともカリスマとも呼ばれる経営者が、社外での会合や媒体、社外でのメディアなどで自分自身の企業経営に対する思いを全社に届ける様々な取り組みとともに、その具現化されたサービスの知識や技能をトップダウンで現場へ伝えている。

「アメーバ」の例について、「加賀屋」は、客室係、リーダー、サブリーダーなどのそれぞれのグループ(小組織)で議論された経験内容や情報を、それらの上位組織でも報告や共有を行い、また、現場でのクレームやその対策について発表する「クレームゼロ大会」などを通じて他の組織への展開するような知識の共有活動が見られる。黒川温泉の各旅館は独立した経営を行っているものの、それぞれのおもてなしのベストプラクティスを女将が組合内の「女将の会」を通じて共有し、他の旅館でも調整して展開していることが観察される。「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」では、現場でのベストプラクティスを各組織(ホテル・レストラン・式場)で議論された経験を上位組織でも共有し、他の組織でも展開したり、また、様々なベストプラクティス大会により発表された知識を他の小組織でも実践している。

「おもてなしの工業化」は、「サービスの工業化」を発展させた新しい概念であるが、例えば「加賀屋」では、時代や現状に合わせた最善と考えられるおもてなしを段階的にマニュアル化し、各従業員が携えるタブレット端末により、全社で知識を共有している。また、「黒川温泉」のいくつかの旅館では、その旅館で優れた従業員のおもてなしを検討して、望ましいと思われる所作をモデルとし、その動きを携帯電話の動画機能で共有したり、「女将の会」で共有された各旅館のベストプラクティスを自分の旅館にアレンジして展開したり、各旅館に集められた知識や情報を組合で一括管理し、地域のすべての旅館が共用可能になっている。「星野リゾート」や「ポジティブドリームパーソンズ」では、顧客が感動した事例を分析し、パターンとしてデータベースに蓄積し、それぞれの顧客にあったパターンを参考することにより、あたかもその顧客のためと思ってもらえるおもてなしの提供を可能にしている。

このような事例の観察から、これらの知識や技能の流れは、何れか的一方ではなく、図 5-1 のように3つのアプローチを併用することが優れたおもてなしを提供する組織づくりに向けて相乗効果が期待できることを論じた。

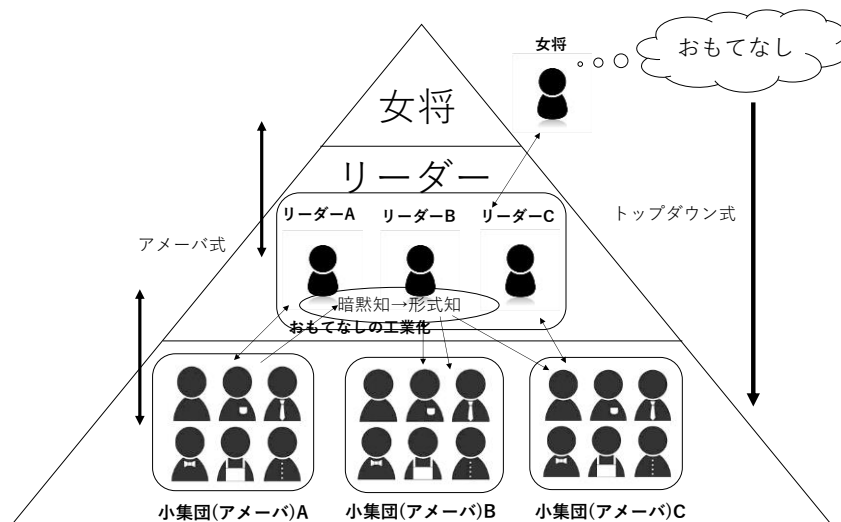


図 5-1 おもてなしの「トップダウン式」と「アメーバ式」と
「おもてなしの工業化」のアプローチによる組織的展開

SRQ3：どのように「おもてなし」は組織で創出されるか

「第 4 章 事例研究」において、優れたおもてなしを提供する旅館やホテルの実態を調査した結果、その教育方法は、新人従業員が経験者である先輩従業員や女将について一緒に仕事をして習得する OJT が基本であった。先輩従業員には、それぞれの個性や得手不得手があり、そうした先輩従業員には、それぞれのおもてなしの”型”を持っている。新人従業員は、まず教育担当の先輩従業員について、その組織のおもてなしの基本を学ぶ。その後、新人従業員は様々な先輩従業員と一緒に働くことで、それぞれのおもてなしの”型”を学習する。複数の先輩のおもてなしの”型”を学んだ新人従業員は、それらの”型”を比較し、自分自身の性格や得意を踏まえ、自分オリジナルのおもてなしの”型”を見出す。そのおもてなしを顧客に対して実践し、顧客から得たフィードバックを基に、新人従業員は改めて自分のおもてなしを振り返り、必要に応じて先輩従業員や女将に相談しながら、新たな自分のおもてなしの”型”を再考する。こうした従業員は経験を積み成長するプロセスを「おもてなしの探求と学習サイクル」として提示した。このプロセスサイクルを絶えず継続することにより個々の従業員の中でおもてなしが改善され、ひいては新しいおもてなしが創出される。そうしたおもてなしの経験を積んだ従業員が組織内で一人また一人増えることにより、組織全体として優れたおもてなしを提供できるようになることを考察した。

こうした従業員が働く組織で、優れたおもてなしを創出する実態を概念化した

「おもてなしを創出する価値共創モデル」を導出した。これまで述べてきたように、旅館の経営者にはそれぞれの「顧客をもてなしたい」といった顧客志向の理念を持っている。その理念を女将が、その旅館独自の「おもてなし」というハイ・サービスに具現化し、旅館内の従業員に伝授する。各従業員は、そのおもてなしを顧客に対し実践し、そのフィードバックを顧客から得る。顧客から得たフィードバックは旅館内の他の従業員や女将らと共有され、さらによりよいおもてなしを旅館として提供するための議論がなされる。これらの議論を参考に、女将は新たなおもてなしを創出する。このプロセスサイクルが連綿と続けられることにより、顧客の満足を得られるおもてなしへと改善されてゆく。さらに事例研究では、「おもてなしの工業化」を応用し、新しいおもてなしの創出について論じた。「おもてなしの工業化」は、可能な限り顧客から情報を引き出し、その情報を基にその顧客のためだけのおもてなしやサービスを企画し、提供する”個客化”、および、これまで優れた従業員のみしか提供できなかった高度なおもてなしを分析し、ある程度まで一般の従業員が再現できるレベルに標準化する”仕組化”の 2 つのアプローチで、組織として顧客が感動や満足するおもてなしやサービスを創出していた。このようにして熟練の従業員のみが提供していた優れたおもてなしやサービスを「おもてなしの工業化」によってパターン化し、その新たなおもてなしのサービスメニューが知識として組織に蓄積・共有され、次の似たような属性や状況の顧客へのおもてなしやサービスをデザインする際に参照される。このプロセスサイクルを継続して回すことにより、新たなおもてなしが創出される。

こうした事例の分析結果から、組織での様々な取り組みが連鎖して機能することにより、顧客の満足や感動を得るおもてなしが創出されることを論考した。

MRQ：いかに組織として顧客が満足する「おもてなし」をマネジメントするか

上記の 3 つの SRQ への回答を総括し、本研究の MRQ への回答を論考する。この MRQ に潜在する高次の研究課題は、おもてなしの特徴となる暗黙知を主とした組織のマネジメントについてである。すなわち、野中・竹内(1996)の SECI モデルの形式知と暗黙知のダイナミックスな交互作用により新たな知を創造するプロセスに対して、暗黙知的な要素への依存が強い「おもてなし」について、暗黙知を暗黙知のまま継承する組織のマネジメントモデルが新たに望まれると考えた。本研究では、そうした暗黙知の組織でのマネジメントについて、特に宿泊業における「おもてなし」の知識の伝承と創出にフォーカスして論究した。おもてなしのマネジメ

ントには、図 5-2 のように、個から個へのミクロのマネジメント、および、組織によるマクロのマネジメントといった 2 つのマネジメントのプロセスサイクルが連鎖して行われる。この「組織によるマクロのマネジメント」の”伝授”と”実践”、組織によっては”共有”のプロセスは、個々の従業員の「個から個のミクロのマネジメント」に対応して、これらのプロセスモデルは入れ子となり、それぞれの場による知識の共有と創出が有効に連動している。このプロセスサイクルと並行して、優れた従業員の暗黙知を「おもてなしの工業化」を通じて科学的に分析し、形式知化可能な知識や技能をパターン化することで新しい知識を創出し、その知識を組織で蓄積、共有、他へ展開する取り組みも加えられる。

こうして創出された新たなおもてなしも、図 5-1 で示した「トップダウン」、「アメーバ」、「おもてなしの工業化(を通じた伝承)」などのアプローチが連動することにより、その知と技の組織での伝承が相乗効果を高めることが考えられる。こうした伝承と創出のプロセスサイクルが連綿と継続することで、おもてなしの知と技の組織的なマネジメントが機能する。

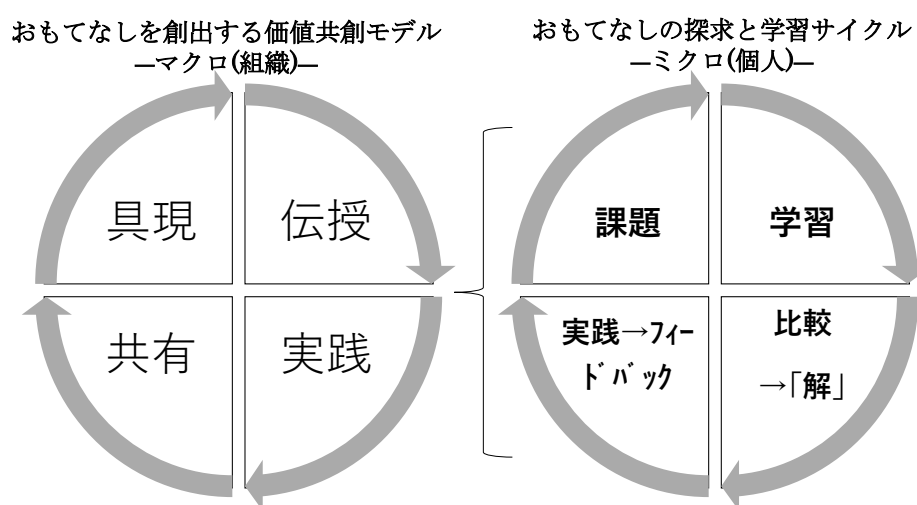


図 5-2 おもてなしのミクロとマクロのマネジメント

これらの知と技のマネジメントモデルにおいて、“顧客”が重要な存在となる。おもてなしは「顧客をもてなしたい」という組織の経営者の思いを具現化したサービス活動であり、顧客へ満足や感動をもたらしことが目的となる。その目的の達成こそが経営者や従業員の喜びであり、仕事のやりがいにもなる。顧客の性格、おもて

なしに対する考えや期待は一人ひとり異なるため、常に顧客の声を聴き、注意深く観察する必要がある。顧客と接する都度、顧客のニーズやウォンツを察し、最適なおもてなしを提供することが従業員には求められる。その際、明示的・暗示的に関わらず顧客から発せられるフィードバックを収集、分析し、新しいおもてなしが創造される。顧客と共に創られるおもてなしを組織としてマネジメントするには、顧客志向の理念をハイ・サービスという行為に具現化した「おもてなし」を、OJTを中心に個から個へと伝授され顧客に提供するミクロのマネジメントと、そうした従業員が顧客ひとり一人へおもてなしの実践活動から生じるフィードバックを組織で共有・分析・議論することにより新たなおもてなしを創出するマクロのマネジメントの両方の仕組みが機能することで相乗効果が高まると考えられる。

5.3 理論的含意

本研究では、「顧客が満足するおもてなしの組織でのマネジメント」という MRQ の解明に一貫して取り組んできた。顧客が満足・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、これが本研究課題の独自性である。

これまでも組織における知識の学習については、1970 年代から March and Olsen (1976)らの、個人の知識が刺激となり組織の知識へと導き、それに対して環境が反応し、その変化が刺激となって組織内の個人の信念や認知が変化する学習サイクルとして「組織学習」の研究が進められてきた。組織学習に関して、共通の専門知識や技能を持つ人々の集まりである「実践コミュニティ(communities of practice)」(Lave and Wenger,1991)を学習の単位として、企業などが長期的な環境への適応のために、よりよい知識の習得や創造を通じて行動を改善し、組織を変革するプロセス(Fiol and Lyles,1985)、あるいは、知識を創造、獲得、移転する技術を持ち、既存の行動様式に新しい知識や洞察を反映して変容する組織(Garvin,1993)などの研究が進められてきた。こうした学習する組織が対象とする知識について、野中・竹内

(1996)は、形式知と暗黙知に二分し、それらの相互作用による知の伝承と創造をモデル化した。

こうした知識を一括り、あるいは、形式知と暗黙知の双方を扱う先行研究が散見される中で、主として暗黙知の習得プロセスに関する研究は限定されていた。例えば、京都花街の芸舞妓(西尾,2007)や旅館の女将(姜,2013) などのおもてなしの伝授、茶道の「守・破・離」による習熟プロセス(生田,1987)などは、個人から個人への知識の伝授を対象としている。そこで本研究では、観光産業における宿泊業という限定した領域ではあるが、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体系的に論じた。その学術成果を集約すると、図 5-3 のような「おもてなしの知と技のマネジメント」のモデルに表現される。

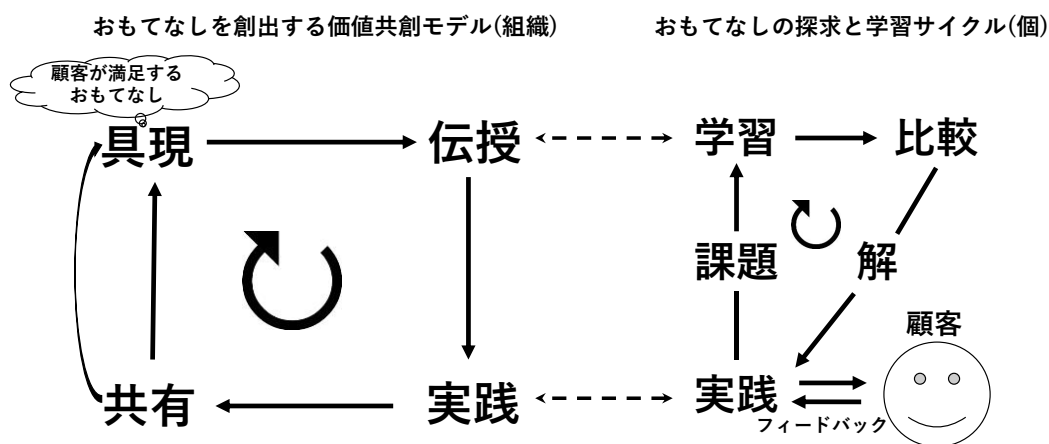


図 5-3 おもてなしの知と技のマネジメント

事例研究において、知識や技能の伝承として「トップダウン」、「アメーバ」、「おもてなしの工業化」を、知識の創出として「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」などを帰納的にそれぞれの概念を導出した。これらの実践は、単独で行うよりも、機能的に展開して実践した方が効果的であることが推察される。

歴史を振り返っても、従来の暗黙知が基となる技能は、人から人へと徒弟的に伝承され、そうした伝承方法により技能が代々個から個へ伝えられることが基本であった。次に、そうした技能の中で形式知化可能な基本的要素を体系化し、熟練した

一人の指導者から複数の新人の習い手に伝授する学校のような組織が生まれた。例えば、以前は料理や菓子づくりは、職人の店に入り数年働きながら段階的に技能を習得する修業を経て一人前になるのが一般的であった。現在では、そうした技能を料理学校や菓子学校において、より短期間で体系的に学ぶ仕組みが整っている。さらに技能の形式知化が進むと、寿司職人のシャリ(米)の握りやパン屋がパン生地を捏ねる作業(野中・竹内,1996)のように、職人が数年かけて習得した技能を機械化することが可能となっている。このようにして職人の暗黙知が、学校で教えるカリキュラムや機械化などのように、進化的に形式知化されてきている。

それでは、従来のように技能を一对一で人から人に伝授する方法はなくなるのであろうか。本研究では否と考える。本研究で取り上げた旅館の接客の例で言えば、顧客が発しないニーズやウォンツを察し、それぞれの顧客に合わせた最適な対応をとることは、学校で学んだり、機械化することは難しく、やはり従来のように主にOJTを通じて先輩熟練者につきながら顧客と対面し働く実践の場で経験を積むことにより習得する以外には考え難い。すなわち、時代が進み、様々な技術が発展し、これまで暗黙知が基になる技能が部分的に形式知化されようと、形式知化が難しい暗黙知や感性に依存する技能が残るはずである。こうした技能こそが、特に観光産業では「おもてなし」として顧客から評価されるハイ・サービスとなり、それを組織的にマネジメントし、提供できる企業こそが他社との競合優位を保てると考えられる。こうした文脈において、暗黙知と形式知のダイナミックスな交互作用で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貢献と考える。

5.4 実務的含意

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。本研究の実務的含意について、そうした新しい概念(成果物)を基に、実務での応用が次のように考えられる。

「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、「おもてなしの工業化」における”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想定される。

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。

こうした取り組みは、多くの旅館やホテルなどの宿泊業でも程度の差はあれ、無意識に行われてきたことが考えられる。本調査研究での成果を、各旅館が意識的に仕組みとして実践し、その取り組みを PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルで回すことで成果が高まることが期待される。無論、組織のトップや現場のマネージャーは、自社の顧客志向の理念を全従業員に浸透させなければ、こうした仕組みは画餅に帰すことになる。これまで論じたように「おもてなし」は、単なる顧客へ接遇

する担当者の仕事ではなく、顧客が宿を探して予約し、宿泊して帰宅する全てのプロセスに直接・間接的に関わる全従業員、および、彼ら彼女らを支えるマネージャーすべての仕事であることを組織全員が認識することも重要である。

5.5 今後の課題

最後に本研究の今後の課題について論じる。

本研究では、おもてなしの知と技のマネジメントについて、おもてなしがビジネスの鍵となる観光産業、特に宿泊業から、和倉温泉「加賀屋」、熊本県「黒川温泉」、「星野リゾート」、「ポジティブドリームパーソンズ」の4つの事例を取りあげ、サービスや知識科学の視点から分析した。近年では、宿泊業以外の観光産業においても、観光列車やクルーズ船など、そのおもてなしに優れた事例が散見される。また、「第2章 先行研究および先行事例の概観」でも取り上げたように、経済産業省の「おもてなし経営企業」、サービス産業生産協議会の「ハイ・サービス企業300選」や「日本サービス大賞」の中にも、おもてなしに定評のある企業が少なからず存在する。そうした企業の中から、本研究のテーマに合致する、より優れた企業を事例として幾つか選定し、本研究で行った事例研究と同様のアプローチを用いて、それらの企業における暗黙知が基となるおもてなしのマネジメントについて分析し、本研究の成果の検証、あるいは、さらなる新事実の発見を試みたい。

また、本研究の成果の一部として、優れたおもてなしの知と技のマネジメントの概念モデルをいくつか提示した。これら定性的な研究から見出した成果を定量的に検証すべく、その概念モデルの要点を質問形式に表現したアンケート調査を企画し、そのアンケートを広く企業に配布し、回収されたアンケート調査の結果を統計分析し、今回の研究で見いだされた要件が、優れたおもてなしのマネジメントの優劣を分ける指標となり得るか検証することも可能である。

さらには、おもてなしにおける”感性”とは何か、その組織でのマネジメント、および、「おもてなしの工業化」で提起した物理的に離れた”場”での効果的なおもてなしの知と技の移転などについても解明を試みたい。

謝辞

本論文に関わったすべての方に、心から感謝申し上げます。

本学位論文は、私にとって 2009 年 9 月に早稲田大学より博士(学術)を授与した 2 本目の論文です。本学位論文は、前の学位論文と異なる、新しい学問分野へのチャレンジであり、様々な方々のご支援とご協力をいただき、完成いたしました。

本研究の事例調査にあたり、「黒川温泉」では、黒川温泉観光旅館協同組合事務局長の井聖富様、企画・外渉部理事の下城誉裕様、富士屋女将の穴井智恵美様他 1 名の女将様に、お忙しい時期に詳細な説明と資料を提供してくださいました。和倉温泉の「加賀屋」では、客室部シニアマネージャーの楠峰子様と経営総務室 総務部人事企画部部長の杉森淳二様より、長い時間にわたり、公開資料・文献にはないお話を聞かせていただきました。ご協力頂き深く感謝申し上げます。

学術面につきましては、本論文の研究指導教官であり主査である、北陸先端科学技術大学院大学の小坂満隆教授には、私が福岡、先生が石川と東京が本拠地で遠隔であるにもかかわらず、要点を絞った的確なご指導をいただきました。また、学会の全国大会や国際会議にも同行させていただき、そこからもアカデミックで生きるための様々な術を学ぶことが出来ました。副テーマ指導教官をご担当いただいた敷田麻実教授には、観光学の方面から様々なご指導をいただきました。その結果、副テーマの成果であり、国際会議(IC Serv2016)論文”Omotenashi Management in Onsen Ryokan: A Case Study of Kurokawa Onsen in Kyushu, Japan”は、Best Paper Award を受賞できました。副査の神田陽治教授には、講義や個人指導、懇親会等の中で有意義な助言をいただきました。また、北陸先端科学技術大学院大学の内平直志教授、白肌邦生准教授、東京大学の原辰徳准教授には、本論文の予備審査と公聴会にて、研究の質を高める様々なコメントをいただきました。

なお、本研究は、資金面におきまして、九州経済調査協会には地域研究助成・顕彰事業に採択いただき、日本学術振興会の科学研究費助成事業(16K02096)の助成を受けております。重ね重ね感謝申し上げます。

参考文献

- Fiol, C. M., and Lyles, M. A. (1985) "Organizational learning," *Academy of Management Review*, 10(4), pp.803-813.
- Garvin, A. David (1993)"Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*,71(4), pp.78-91.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, W. E. Sasser, Jr., L. A. Schlesinger, (1994) "Putting the Service Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Mar-Apr. 1994, pp.164-174.
- Kogut B. and Zander U., (1993) "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 24(4), pp.625-645.
- Kotler P., Bowen T. J., and Makens J., (2002) *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education.
- Lave, J., and Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge
- Levitt T. (1969) *The Marketing Mode*, McGraw-Hill Inc. (土岐坤訳 (1971) 『マーケティング発想法』ダイヤモンド社)
- Levitt T. (1976) "The Industrialization of Service," *Harvard Business Review*, September-October. (土岐坤訳(1977)「サービス活動の工業化」『Diamond ハーバード・ビジネス』2月号, ダイヤモンド社)
- Lovelock C. H. and R. F. Young (1979) "Look To Consumers to Increase Productivity," *Harvard Business Review*, May-June. (西村哲訳[1979]「サービスの生産性向上のカギ握る消費者の行動と期待」『Diamond ハーバード・ビジネス』9-10月号)
- March, J. G. and Olsen, J. P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organization*, Universitetsforlaget
- Morishita, S. (2016) "Omotenashi Management in Onsen Ryokan: A Case study of Kurokawa Onsen in Kyushu, Japan," *Proceedings of The 4th International Conference on Servicelogy*, pp.40-48.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., and Berry L. L. (1998) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring and Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal*

of Retailing,64(1),pp.12-40.

- 浅井 俊之・小山 珠美・越島 一郎(2008)「外食サービス改革のための価値創造分析」
『Journal of the international Association of Project and Program Management』
Vol.3, No.1, 127-136 頁
- アメーバ経営学術研究会編(2017)『アメーバ経営の進化：理論と実践』中央経済社
- 生田 久美子(1987)『わざから知る』東京大学出版会
- 五十嵐 元一(2014)「宿泊業のイノベーションに関する研究」『日本国際観光学会論文集』
21,5-11 頁
- 伊丹 敬之・野中 郁次郎・西口 敏宏 (2000)『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社
- 宇都宮 恒久(2012)『山奥の小さなタクシー会社が届ける幸せのサービス』日本能率協会マネジメントセンター
- 浦 達雄(2004)「黒川温泉における小規模旅館の経営動向」『大阪明浄大学紀要』4,1-9 頁
- 大島 慎子 (2012)「ホスピタリティ研究の課題」『筑波学院大学紀要』7, 31-39 頁
- 大西 潔(2010)「サービス品質のマネジメント：QB ハウス」伊藤宗彦,高室裕史編『1 からのサービス経営』碩学舎,73-86 頁
- 大谷 尚(2007)「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案―着手しやすく小規模にも適用可能な理論化の手引き―」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要』54(2),27-44 頁
- 岡本 正耿・赤堀 たか子(2014)「本質は何か テクニックではない おもてなしの土台は"教養"(特集 日本のサービス産業を支える おもてなし人材を育てる)」『人材教育:人材開発の実践情報誌』26(2),32-35 頁
- 勝見 明・野中 郁次郎(2011)「成功の本質 ハイパフォーマンスを生む現場を科学する」『Works』DEC.2011-JAN.2012,54-59 頁
- 金井 雅之(2007)「宿泊施設の努力が経営状況の改善に与える効果」『温泉地域研究』9,1-10 頁
- 金井 雅之(2009)「温泉地の旅館経営における二つの方向性」『山形大学紀要』38(2),107-128 頁
- 萱間 真美(2007)『質的研究実践ノート 研究プロセスを進める clue とポイント』医学書院
- 川喜多 二郎(1968)『発想法』中央公論
- 姜 聖淑(2013)『実践から学ぶ女将のおもてなし経営』中央経済社

- 企業と人材編(2015)「もてなす心を養う接客教育」『企業と人材』,2015年7月号,6-33頁
- 小泉 京美(2013)「33年間「おもてなし日本一」を続ける加賀屋のサービスの原点を探る」『相模女子大学紀要』77,153-163頁
- 小林 潔司(2015)「おもてなしの科学的接近」『品質』Vol.45,No.3,6-11頁
- 近藤 みちよ(2006)「リゾートスパ「星のや軽井沢」「リゾナーレ」の事例から」『月刊レジャー産業資料』2006.10,119-124頁
- 公益財団法人日本生産性本部(2012)『平成23年度我が国情報経済社会における基盤整備(サービス産業の更なる発展に向けた、「おもてなし産業化」の推進に関わる調査研究事業)』(報告資料)
- サービス産業生産性協議会(2009)『サービス・イノベーション・サービス産業の生産性向上の実現のために』生産性出版
- 財界九州編(2013)「地元企業の"おもてなし経営"に経産省が太鼓判：選考の秘密はES(従業員満足度)向上にアリ」『財界九州』54(9),66-68頁
- 佐々木 茂(2009)「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」『高崎経済大学附属研究所紀要』44(2),1-19頁
- 『The21』「星野リゾートの現場力」2014年6月号,PHP研究所
- オ木グレイス滋子(2008)『実践グラウンデッド・セオリー・アプローチ 現象をとらえる』新曜社
- 佐藤 郁哉(2008)『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社
- 渋谷 行秀(2014)「おもてなし経営企業の業績が高い理由 理念経営に徹したとき業績はおのずと上がっていく(事例特集 おもてなし経営企業に見る繁盛の理由 高収益企業が必ずやっていること)」『商業界』67(1),114-116頁
- 『週刊東洋経済』「おもてなしで稼ぐ」2013年10月19日号,東洋経済新報社
- 清水 博編(2000)『場と共創』NTT出版
- 人材教育編(2014)「おもてなす人材を育てる」『人材教育』Feb.2014,28-57頁
- 杉元 崇将(2016)『「感動」ビジネスの方程式―「おもてなし」を凌駕する驚異の手法』東洋経済新報社
- 瀬戸川 礼子(2013)「おもてなし経営企業に見られる強さと共通項」『開発工学』33(1),23-28頁
- 西尾 久美子(2007)『京都花街の経営学』東洋経済新報社
- 千葉 望・五嶋 正風(2007)『おもてなしの源流』英治出版

- 星野 佳路(2015)「収益力、生産性を高め、観光産業に投資を呼び込む」『月刊レジャー産業資料』2015.1,22-25 頁
- 細井 勝(2006)『加賀屋の流儀 極上のおもてなしとは』PHP 研究所
- 田中 浩子(2011)「サービスの工業化とドラッカー」『Annual Report 2011(Ⅱ)ドラッカー学会年報』62-74 頁
- 館野 和子・松本 亮三(2013)「観光産業におけるホスピタリティの現状と課題」『東海大学紀要. 観光学部』4, 1-17 頁
- 東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム編(2012)『旅館経営への複合的アプローチ (おもてなしの経営学:理論編)』創成社
- 寺阪 今日子・稲葉 裕之(2014)「ホスピタリティとおもてなしのサービスの比較分析」『社会科学ジャーナル』78,85-120 頁
- 徳江 順一郎(2012)『ホスピタリティ・マネジメント』同文館出版
- 内藤 耕(2015)『サービス産業 労働生産性の革新 理論と実務』旅行新聞新社
- 中沢 康彦(2009)「おもてなし向上へ「気づき」を集める」『日経トップリーダー』2009.7, 56-61 頁
- 中沢 康彦(2011)「「おもてなし」を仕組み化 競合から抜け出す」『日経トップリーダー』2011.12,50-53 頁
- 中原 淳(2012)「学習環境としての『職場』—経営研究と学習研究の交差する場所—」『日本労働研究雑誌』618,35-45 頁
- 中根 貢(2013)『ザ・ホスピタリティー「おもてなし」「思いやり」から経営へ—』産業能率大学出版部
- 中村清・山口裕司(2002)『ホスピタリティ・マネジメント』生産性出版
- 中村 孝太郎・松本 加奈子・増田 央(2013)「「もてなし」型価値共創の視点 (第3報): 国内外の宿泊サービスにおける文化 依存・拡大志向の事例より」『研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』28, 563-568 頁
- 長尾 有記・梅室 博行(2012)「おもてなしを構成する要因の体系化と評価ツールの開発」『日本経営工学会論文誌』63(3), 126-137 頁
- 西尾 久美子(2007)『京都花街の経営学』東洋経済新報社
- 『日経 MJ (流通新聞)』『「おもてなし」真髄に迫る』2013 年 11 月 22 日,日本経済新聞社
- 『日経トップリーダー』『「おもてなし向上へ『気づき』を集める』2009 年 7 月号,56-61 頁

- 『日経トップリーダー』『『おもてなし』を仕組化 競合から抜け出す』2013 年 12 月号,50-53 頁
- 日経ビジネス編(2010)「観光開国／第 1 回 甦る温泉旅館「おもてなし」は万能か」『日経ビジネス』2010 年 9 月 13 日号,96-99 頁
- 日本交通公社編(2004)『観光読本』東洋経済新報社
- 陳 静・加藤 里美(2014)「”おもてなし”は”Hospitality(ホスピタリティ)”か」『朝日大学経営論集』28, 21-31 頁
- 鶴田 雅昭 (2011)『観光学入門』日本経済評論社
- 鶴田 雅昭 (2013)「ホスピタリティとは何か—サービス・『おもてなし』との比較考察—」『Atomi 観光 マネジメント学科紀要』3, 51-56 頁
- 服部 勝人(2006)『ホスピタリティ・マネジメント学原論』丸善
- 服部 勝人(2008)『ホスピタリティ入門 (第 2 版)』丸善
- 服部 勝人(2011)『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善
- 原 良憲・岡 宏樹(2013)「日本型クリエイティブ・サービスの価値共創モデル—暗黙的情報活用に基づく価値共創モデルの発展的整理—」『研究 技術 計画』28(3/4),254-261 頁
- 野中 郁次郎・竹内 弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
- 前田 勇(1995)『観光とサービスの心理学観光行動学序説』学文社
- 丸山 一彦(2004)「サービス産業におけるマーケティング・マネジメントの役割と知識に関する実証研究：株式会社加賀屋(旅館業)を事例として」『成城大學経済研究』165, 131-145
- 宮下 幸一(2011)「旅館『加賀屋』のビジネスモデル：おもてなしは世界のモデルになれるか」『桜美林経営研究』2, 33-50 頁
- 村瀬 慶紀(2014)「顧客サービスにおける『おもてなし』とマネジメント：サービスマーケティングの視点から」『経営力創成研究』10,117-128 頁
- 森下 俊一郎(2015)「サービスマネジメントとしての顧客志向とおもてなし」『第 6 回横幹連合コンファレンス論文集』特定非営利活動法人横断型基幹科学技術研究団体連合,289-292 頁
- 森下 俊一郎(2016)「おもてなしを活かした九州の地域活性化へ向けて—黒川温泉における観光産業としてのおもてなし経営の事例—」公益財団法人九州経済調査協会(非公開), 1-10 頁
- 森下 俊一郎(2017a)「熊本県黒川温泉におけるおもてなしの価値共創モデル」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,219-227 頁
- 森下 俊一郎(2017b)「観光温泉旅館における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),37-44 頁
- 森下 俊一郎(2017)「おもてなしの工業化ー「星野リゾート」と「ポジティブドリームパーソンズ」の事例研究ー」工業経営研究学会『工業経営研究』31 巻 2 号,1-8 頁
- 山上 徹(2008)『ホスピタリティ精神の深化 おもてなし文化の創造に向けて』法律文化社
- 山村 順次(2015)『黒川温泉 2015 年度視察資料』黒川温泉観光旅館協同組合
- 湯浅 勝浩・小倉 高宏・赤堀 たか子(2014)「おもてなしと戦略 カギは"売り"の明確化と組織への忠誠心 (特集 日本のサービス産業を支える おもてなし人材を育てる)」『人材教育：人材開発の実践情報誌』26(2), 36-39 頁
- 吉田 武稔(2014)「創造力の源泉とナレッジマネジメント」『経営情報学会 2014 年秋季全国研究発表大会』41-44 頁
- 利光 哲哉(2013)「身近なビッグデータとおもてなしと企業利益」『情報知識学会誌』23(4),452-461 頁

業績リスト

1. 査読付き論文

Shunichiro MORISHITA and Michitaka KOSAKA (2017) "Service management for co-creating Omotenashi with customers: A case study of the traditional Japanese “Kagaya” Inn," *Journal of Global Tourism Research* 2(2), pp.147-152.

森下 俊一郎(2017)「おもてなしの工業化ー「星野リゾート」と「ポジティブドリームパーソンズ」の事例研究ー」工業経営研究学会『工業経営研究』31 巻 2 号, 1-8 頁

森下 俊一郎(2017)「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『日本経営システム学会誌』34 巻 1 号, 37-43 頁

Shunichiro MORISHITA(2016) "Managing Omotenashi in Onsen Ryokans: A Case Study of Kurokawa Onsen in Kyushu, Japan," *Journal of Global Tourism Research* 1(2), pp.157-160.

森下 俊一郎(2015)「業績向上に関係する顧客マネジメントと別府 S ホテルの事例」九州経済学会『九州経済学会年報』53 巻, 161-165 頁

2. 査読付き国際会議

Shunichiro MORISHITA(2017) "Text Data Analysis of Customer Voice about Omotenashi of the Onsen Ryokan," The 14th International Conference on Service Systems and Service Management (2017 年 6 月 17 日)全 5 頁 (Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, China)

Shunichiro MORISHITA(2016) "Knowledge Management for Fostering Hospitality: A Case Study of “Kagaya” ,” The Fifth Asian Conference on Information Systems, (2016 年 10 月 27 日) pp.236-242 (Aonang Villa Resort, Krabi, Thailand)

Shunichiro MORISHITA(2016) "Omotenashi Management in Onsen Ryokan: A Case study of Kurokawa Onsen in Kyushu, Japan" The 4th International Conference on Servicelogy, (2016 年 9 月 6 日) pp.40-48 (Shibaura Institute of Technology, Tokyo, Japan)

3. 著書

森下 俊一郎(2017)「熊本県黒川温泉におけるおもてなしの価値共創モデル」,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, 219-227 頁

4. 国内学会発表

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

森下 俊一郎「観光産業におけるおもてなしに関するロコモデータのテキスト分析」2017年10月9日,日本経営診断学会第50回全国大会(明治大学)

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

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—」2016年10月9日,日本経営診断学会第49回全国大会(愛知工業大学)

森下 俊一郎「おもてなしを創出する知識経営」2016年8月27日,2016年度日本経営診断学会第2回九州部会(中村学園大学)

森下 俊一郎「おもてなしを創出する旅館経営の成功要因」2016年6月5日,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)

森下 俊一郎「サービスマネジメントとしての顧客志向とおもてなし」2015年12月6日,第6回横幹連合コンファレンス(名古屋工業大学)

5. その他

森下 俊一郎(2016)「おもてなしを活かした九州の地域活性化へ向けて—黒川温泉における観光産業としてのおもてなし経営の事例—」公益財団法人九州経済調査協会(平成27年度九経調地域研究助成・顕彰事業論文) 全10頁

森下 俊一郎(2015)「ビジネスプロセス・マネジメントによる観光列車の顧客経験の分析—JR九州クルーズトレイン「ななつ星 in 九州」の事例—」九州産業大学商学会『商経論叢』(56巻2号) 69-81 頁

※上記は2015年10月入学以降の2018年1月末現在の業績。2015年10月入学前の研究業績数は、論文17本(うち査読付き10本)、国際会議1報、口頭発表17回。