

ホスピタリティの機能と経営資源としての可能性に関する研究

五十嵐 元一

Research on Function of Hospitality and Possibility as Managerial Resources

IGARASHI Genichi

要 旨

現代社会において経済のサービス化が進む中で、付加価値の高いサービスはホスピタリティを原点としており、それによって消費者の心を動かしている。本研究においては、今日の消費社会における不可視的な要素の重要性を論じ、マーケティングにおけるホスピタリティの機能を考察すると共に、ホスピタリティの経営資源としての可能性について実証的な研究を行うことを目的としている。まず、ホスピタリティと経営資源の概念の整理を行った上で、ホスピタリティと持続可能な競争優位性、経営資源としての信頼、顧客満足の向上と企業の活性化、サービス・マネジメント、サービスとホスピタリティに関する先行研究を考察した後に調査を実施した。その結果、提供されるサービスに対するホスピタリティの意識は業種によって異なる可能性があること、ホスピタリティの評価は居住地域や性別によって差異がある可能性があることが見出された。また、もう一方の調査結果からは、顧客理解の必要性や顧客理解と人材育成には相関があることがわかった。サービスの本質は、最高の顧客満足を保証するホスピタリティにあり、企業と顧客が共に創り出す環境におけるマネジメントには顧客を理解したスタッフの存在価値を高めることが必要であり、それが経営資源となる可能性がある。顧客との関係性を強固なものにし、顧客接点からの学習と共に、労働環境の整備によるモチベーションの向上を行うことも必要となる。

キーワード： ホスピタリティ、サービス、マネジメント、マーケティング、
持続可能な競争優位性、経営資源、有形要素と無形要素、地域性、顧客理解、
モチベーション

1. 研究の背景と目的

現代社会においては、消費者の生活が日進月歩の勢いで変化すると同時に経済のサービス化が進んでいる。サービス産業は、GDP・雇用ベースで日本経済の約7割を占める非常に重要な産業に成長している。我々の消費生活は、物的な財に対する購入からサービスの利用へと変化し、物を所有することそのものよりも利用することで結果を得られる財を購入することが多い。

物財と異なるサービスにおいては、形が無く、在庫ができず、消費時に同時に無くなる無形財を販売するマーケティングが行われる。その際の「収入」は、顧客の心理的な「満足」を買うという目に見えない不確実な要素と、時として顧客の衝動的な動機によって購入する不安定な購買機会により支えられている。我々は日常生活の中で毎日のようにサービスを経験し、サービスについて関心を持つようになってきている。そして、その傾向は高度成長期を経て物財が市中に行き渡るようになり、顧客の要望が物理的なものから心理的なものに移行しつつある。

経済のサービス化が進む中で、企業経営においては、諸個人の活動を組織化する方法の功拙が経営の成果を左右することがある。人に備わったマインドやスキルといったモチベーションのみならず、価値観を共有し共感力を伸ばし意識的な連携を行うとことによって付加価値を創造するホスピタリティ (hospitality) は、人や組織が産み出す力でもある。そのホスピタリティの機能が経営管理においてどのように作用するのか、そして、ヒト・モノ・カネ等に次ぐ新たな経営資源としての可能性を探ることが本研究の目的である。

2. 概念の整理

2.1. 企業経営とホスピタリティ

あらゆる企業における経営では、「企業は人なり」といわれる。われわれの生活においては、他人との出会いが数多くあり、その際に相手の身になって、お互いが理解しあうことが重要となる。サービスは限定された場所と時間で形成される空間において、顧客とサービス提供者の出会いによって発生するものである。そして、そのサービスの価値を高めるのがホスピタリティである。

ホスピタリティには親切なもてなし、歓待、厚遇といった意味がある。ホスピタリティは本質的には異文化との交流に触発されて発展した言葉で、人を親切にもてなすことを意味する。世界の地域によっては、ホスピタリティを具現化する際の精神的基盤に相違は見られるものの、人と人との交流面においては、互いに存在を認め、信頼関係を構築し、更なる互いの発展を期待するということには変わりはない。そして、企業経営におけるホスピタリティ、つまりホスピタリティ・マネジメントは顧客と企業の間に関心からの信頼関係を構築することにより、取引が繰り返されることを願う企業経営の方法である。

2.2. 経営資源の捉え方

経営資源は企業の経営を総合的に基礎づける資源の集合を指し、資本、生産設備等の物財や、人的資源などの有形の資源のみを指すものではない。この他に、企業に固有の技術や経営能力や信用・のれん、研究開発力、生産技術力、マーケティング力、特許、ブランド力、経営管理能力、流通支配力などの無形の資源も重要な経営資源であるとされている⁽¹⁾。

また、企業は種々の経営資源を獲得、配分、処理して新しい財やサービスへと転換する機能を果たしている。どのような経営資源をどれくらい蓄積してきたかが長期的に企業間格差を生み出すことになる。ペンローズは、企業を経営資源という視点から分析し、企業を一定の管理組織をもった経営資源の集積体と考えた。物的資源と人的資源からなる経営資源が企業の生産活動に対してなしうる貢献をサービス（用役）と呼び、経営資源を可能なサービスの束と捉えている⁽²⁾。そして、伊丹敬之は、企業活動における基本戦略は、企業のあるべき姿の基本コンセプトの決定と、それをさらに具体的に構成する製品・市場ポートフォリオ、業務活動分野、経営資源ポートフォリオといった3つの要素の決定からなるとしている⁽³⁾。

3. 先行研究

3.1. 持続可能な競争優位性

産業構造における競争優位性の確保を志向する戦略分析において、Porterは、競合他社よりも巧みなオペレーションを行うオペレーション効率と競合相手とは異なる方法で独自の価値を顧客に提供できる有利なポジショニングの組み合わせを考える必要があるとしている⁽⁴⁾。一方、Barneyの主張する既存の経営資源の有効活用が焦点となる資源ベースの競争優位性確保の考え方においては、経営資源（財務・物的・人的・組織資本）は企業ごとに異質であり、複製に多額の費用がかかるとされる⁽⁵⁾。競争優位を生み出すかもしれない経営資源を、自前で開発したり購入したりするコストが小さければ小さいほど、その経営資源が持続的競争優位の源泉となる可能性は低くなる。また、能力の開発においては、野村総合研究所サービス産業生産性革新プロジェクトチームでは、自社での経験に基づく価値の構築、顧客や従業員との関係性、組織能力構築の視点に立つことがサービス業における経営戦略となるとしている⁽⁶⁾。

3.2. 経営資源としての信頼

Shawによると、競争力は、ブランドによってはもたらされず、次々に現れる脅威と機会を前にして、いかに力を発揮していくかによって決まるという。つまり、競争力は、手にする資源をもとに、それまでうまくいっていたものをいかに革新していくかによって決まるのである。そして変革の成功の確率は、社内の信頼が左右し、信頼こそが経営資源であり、信頼は会社とその社員だけの問題ではなく、顧客、取引先、提携先との間でも重要となる。

経営陣内部の信頼の度合いは透明性、敬意、結束の3つの基準ではかることができ、業績をあげること、真摯であること、人を大切にすることといった特徴が信頼のリーダーシップであるとされている⁽⁷⁾。

3.3. 顧客満足の向上と企業の活性化

顧客満足の向上と企業の活性化に関して事例として取り上げられている企業に共通することは、以下の6つの点である⁽⁸⁾。第1にトップの存在感が大きいこと、第2に明確な経営理念が存在し、その意義に従業員がきちんと理解していること、第3に継続する力があること、第4に従業員を顧客よりも大切にしており、従業員満足度が高いこと、第5に良い面も悪い面も社内外に公表する透明度の高さが優れていること、第6に経営者も従業員も会社に対して誇りや愛社精神を持っていることである。以上の6つの項目は、どれも決して簡単なことではなく、経営者も従業員も各々に強い責任感が求められる。それらがやりがいとなって会社に明るさと呼び、企業も個人も成長できる。そのような企業に顧客は満足するのであるが、これら6つの点の根底には、顧客と従業員あるいは従業員同士に相互の信頼関係が存在しており、ホスピタリティの概念もその基盤になっていると考えられる。

3.4. サービス・マネジメント

社会では多くの種類の商品(価値)が、様々な分野で流通している。ビジネスとしてのサービスの流通を考えた場合、商品は大きく有形財としての物財と無形財としてのサービスに大別される。そしてサービスは、個人や組織にとって何らかの便宜をもたらす活動そのものが市場取引の対象となるものである。

企業と顧客との間でもたらされるサービスの交換・協力とそれによって形成される両者の信頼関係は、物的性格の強い製品のマーケティングにおいても、その差別化戦略のなかでサービス要素の占める割合は今後ますます増大すると考えられる。モノとサービスのマーケティングの比較の必要性が高まると共に、マーケティングやオペレーションそして人的資源管理における諸活動が顧客を中心に相互依存している中で、それらの統合も必要となると思われる。

サービス提供方法のポイントは、①サービス現場でニーズを分析すること、②顧客を顧客群として捉えずに一人ひとりの「個客」の価値を創造すること、③状況変化に合わせて、サービスの内容や提供方法を変えていく必要があること、④異なるサービスの連携と接続であるとされている⁽⁹⁾。

ホスピタリティを基盤とするサービス提供システムにおいては、使命や価値基準の再確認、ホスピタリティの仕組みの再構築、ホスピタリティに対する考え方の浸透と共有化が必要となる。サービスにおいては、技術的な面を重視した人材育成が行われるのに対して、ホスピタリティの表現方法は無限にあり個性化するがゆえに精神面の育成が重視される。そのホスピタリティによって現代社会は高度化を遂げ、多種多様な異質なものを結びつけ

能動的で双方向的なネットワーク化が可能となると言われている⁽¹⁰⁾。

一條と徳岡は、公式の組織で既定された権限、役割分担、業務プロセス、意思決定プロセスなどには乗ってこない、個人が自分の自主的な意志と裁量で創造的に編み出す仕事やそのための勉強、準備活動などを指す言葉を「シャドワーク」と呼んでいる。そして、その原動力は仕事の意義や価値を確信しており、そのモチベーションは、課題を自己実現の目標として捉えた時に生じると捉えている⁽¹¹⁾。

サービスの品質について、Parasuraman, Zeithaml, and Berryは、経験や信頼の要素を加味し、サービス提供過程も評価対象に入れながら、消費者の期待値と実現値の差によってサービス品質の評価尺度 (SERVQUAL) を規定した⁽¹²⁾。彼らは、サービス品質の判断基準に結果の品質と提供プロセスの品質から合計10の基準 (①信頼性 (reliability)、②アクセス (access)、③安全性 (security)、④信用性 (credibility)、⑤顧客理解 (understanding the customer)、⑥対応 (responsiveness)、⑦能力 (competence)、⑧丁寧さ (courtesy)、⑨有形的要素 (tangibles)、⑩コミュニケーション (communication)) を用いた。そして、彼らは評価尺度の標準化を試み、それらを進化させ、5つの次元 (①有形的要素 (tangibles)、②信頼性 (reliability)、③反応性 (responsiveness)、④確実性 (assurance)、⑤共感性 (empathy)) に集約した (図表-1参照)⁽¹³⁾。

図表-1 SERVQUAL 5つの次元

| 次元 | 内容 |
|-----|---------------------|
| 有形性 | 施設・設備・従業員の物理的な品質 |
| 信頼性 | 約束されたサービスの遂行能力 |
| 反応性 | サービスを迅速に提供する能力 |
| 確実性 | 顧客の信頼につながる従業員の知識・能力 |
| 共感性 | 顧客への気遣い・配慮 |

また、彼らは5つの次元の22項目の中には、提供されるサービスの成果それ自体に関係するものと、サービスが提供される過程に関係するものがあり⁽¹⁴⁾、顧客満足はこの両者より成立するため、実際的には区別して考えることが望ましいとしている⁽¹⁵⁾。サービス品質の評価尺度であるSERVQUALは、経験や信頼の要素を加味し、サービス提供過程も評価対象に入れながら消費者の期待値と実現値の差によってサービス品質を規定している。

一方、SERVQUALに対する先行研究においては、問題点として次元数の不安定性、期待値の意味の多様性、特に満足度との関係による他の構成概念や理想点が考慮されていないことなどが挙げられている⁽¹⁶⁾。また、時代と共に期待値の指標自体が変化しているという指摘もある⁽¹⁷⁾。

3.5. サービスとホスピタリティ

役務による行為を財としたサービスの特性には、①不可視性 (intangibility)、②不可分性 (inseparability)、③異質性 (heterogeneity)、④消滅性 (perishability) がある⁽¹⁸⁾。そして、一般的にサービスはモノより評価が困難であり、製品の属性 (product attributes) は顧客によって評価され得るモノまたはサービスの特性であり、次の3つに分類される。第1に、顧客が購買に際して容易に評価できるプロダクトの特性である探索属性 (search attributes)、第2に、顧客がサービス・デリバリーによってのみ評価できるプロダクトの特性である経験属性 (experience attributes)、そして第3に、購買や消費の後でも顧客が評価できないプロダクトの特性である信用属性 (credence attributes) である⁽¹⁹⁾。

サービスとホスピタリティの相違に関して、サービスは顧客に対して物質的、精神的満足を与えるために提供者から受給者へ行われる一方的な行為であるのに対して、ホスピタリティは行為が行われる際の当事者間の双方向的な心理作用を中心としている。また、サービスもホスピタリティも共に表面上の精神や態度や行為であるが、サービスは内面的な受給者間に一時的な上下関係 (主従関係) が構築される。一方、ホスピタリティは相互に容認し、信頼し、発展するといった平等な協調関係が構築されると考えられている⁽²⁰⁾。

経営管理の視点にみるサービスとホスピタリティを比較した場合、サービスは、その標準化・マニュアル化・省力化・機械化・自動化・人工知能化・システム化を行い、人手不足に対応し、訓練制度の導入を図りながら効率的経営を行う。また、情報管理においては、受動的・一方的関係のシステム化による情報伝達と価値が提供される。一方、ホスピタリティは、その基準化・個性化・多様化・高質化・高度化・人間知能化・ネットワーク化を行い、人材不足に対応し、教育制度の導入とともに、多元的で共創的な経営を図るものとされている⁽²¹⁾。

4. ホスピタリティの機能に関する実証研究

4.1. 調査の枠組み

前述のSERVQUALを応用し、ホスピタリティの機能の分析を行うに際して、SERVQUALでは非有形要素が中心であったが⁽²²⁾、有形要素 (機能的要素と心理的要素をあわせた経験的要素、それと見た目の観点である探索的要素) も同数設定し、有形・非有形要素のバランスをとることを試みた。そして、要素の大分類は、①機能的要素 (サービスそのもの)、②SERVQUALの要素 (物的要素と人的要素)、③創造的要素 (ホスピタリティの創出者と享受者が共にプロデュースする要素)⁽²³⁾ とした。

各要素を有形要素 (保安機能、立地条件機能、物的機能、演出機能、関係性機能、統制機能、広報機能) と無形要素 (人的機能、経済機能、信頼性、反応性、確実性、共感性、改善機能) から構成し、ホスピタリティの構成要素に関するアンケート調査を実施した。

調査においては、5業種 (①鉄道・バス [一般に安全や正確さが求められる運輸関係]、②ホテル・レストラン [一般にやすらぎや楽しさが求められるレジャー関係]、③銀行・保

険〔一般に信頼性や経済的付加価値が求められる金融関係〕、④病院・介護施設〔一般に誠実さや安心感が求められる医療福祉関係〕、⑤学校・予備校〔一般に能力の向上や成長が求められる教育関係〕について設定すると共に、地域性の検証を行うべく、①北海道、②東京都、③沖縄県の居住者を調査対象とした。なお、有形要素と無形要素に関する具体的な説明は図表－２の通りである。

図表－２ ホスピタリティの構成要素

| 要素 | 機能 | 具体例 |
|------|--------|---------------------|
| 有形要素 | 保安機能 | 清潔感のある施設や人を提供する |
| | 立地条件機能 | 便利な場所にある |
| | 物的機能 | 最新設備を備える |
| | 演出機能 | 感動を与える演出を行う |
| | 関係性機能 | 企業と顧客のつながりを大切にする |
| | 統制機能 | 常に規定水準のサービスを提供する |
| | 広報機能 | マス・メディアを通じて情報提供する |
| 無形要素 | 人的機能 | 態度・礼儀がよい |
| | 経済機能 | 金額に見合うサービスを提供する |
| | 信頼性 | 約束した内容を時間通りに実施する |
| | 反応性 | 進んで顧客の手助けを行う |
| | 確実性 | 質問に答えられる十分な知識を有する |
| | 共感性 | 顧客の関心を気にかける |
| | 改善機能 | 提供するサービスの質を高める努力をする |

4.2. 調査概要

調査の概要と調査対象者のプロフィールについては、図表－３、図表－４の通りである。

図表－３ 調査の概要

| | |
|------|--|
| 調査時期 | 質問票配布・回収期間2004年9月22日～10月13日 |
| 調査対象 | 北海道民350名、東京都民350名、沖縄県民350名の合計1,050名 |
| | NTTハローページ利用による系統無作為抽出 |
| 調査方法 | 郵送による質問票調査 回収票数185票(回収率17.6%) |
| 調査内容 | ① ホスピタリティの各要素と考えられる14項目に対して業種(5業種)別に質問 |
| | ② ホスピタリティを最も感じる項目を14項目から1つ選択 |

図表－４ 調査対象者のプロフィール

① 性別

| | 北海道(人) | 東京都(人) | 沖縄県(人) | 合計(人) | 合計(%) |
|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| 男性 | 65 | 49 | 30 | 144 | 77.8% |
| 女性 | 17 | 15 | 8 | 40 | 21.6% |
| 無回答・不明 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0.5% |
| 合計 | 82 | 65 | 38 | 185 | 100.0% |

② 年齢

| | 北海道(人) | 東京都(人) | 沖縄県(人) | 合計(人) | 合計(%) |
|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| 10代 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0.5% |
| 20代 | 3 | 3 | 1 | 7 | 3.8% |
| 30代 | 10 | 4 | 6 | 20 | 10.8% |
| 40代 | 9 | 5 | 5 | 19 | 10.3% |
| 50代 | 19 | 12 | 10 | 41 | 22.2% |
| 60代 | 20 | 25 | 9 | 54 | 29.2% |
| 70代以上 | 21 | 14 | 7 | 42 | 22.7% |
| 無回答・不明 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0.5% |
| 合計 | 82 | 65 | 38 | 185 | 100.0% |

③ 職業

| | 北海道(人) | 東京都(人) | 沖縄県(人) | 合計(人) | 合計(%) |
|-----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| 事務職 | 4 | 5 | 4 | 13 | 7.0% |
| 専門職・技術職 | 15 | 14 | 9 | 38 | 20.5% |
| 管理職 | 10 | 10 | 4 | 24 | 13.0% |
| 商工業自営 | 7 | 9 | 2 | 18 | 9.7% |
| 販売・内勤サービス | 6 | 3 | 2 | 11 | 5.9% |
| 生産・外勤サービス | 2 | 0 | 1 | 3 | 1.6% |
| 農林漁業 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.5% |
| 専業主婦 | 6 | 2 | 3 | 11 | 5.9% |
| 学生 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.0% |
| その他・無職 | 31 | 20 | 13 | 64 | 34.6% |
| 無回答・不明 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1.1% |
| 合計 | 82 | 65 | 38 | 185 | 100.0% |

4.3. 調査結果と分析

調査対象者から回収したアンケート調査のデータに対して、ホスピタリティを構成する要素について、居住地域別、業種別、性別に主因子法による因子抽出法（バリマックス法回転）を用いて因子分析を行った。回転後の因子行列と因子負荷量に対して、絶対値の上位項目に着目した結果は、図表－5の通りである。

図表－5 ホスピタリティを構成する要素の因子分析結果

①居住地域別

| 地域 | 因子 (寄与率) | 特徴 | 上位項目 (因子負荷量) |
|-----|--------------|-------|--|
| 全国 | 第1因子 (37.3%) | おおらかさ | 質の向上 (0.801)、関心 (0.735)、つながり (0.730) |
| | 第2因子 (24.9%) | 爽やかさ | 清潔感 (0.729)、態度・礼儀 (0.696)、金額に見合う (0.634) |
| 北海道 | 第1因子 (39.2%) | 素晴らしさ | 質の向上 (0.828)、つながり (0.799)、感動演出 (0.770) |
| | 第2因子 (26.4%) | 尤もらしさ | 清潔感 (0.807)、金額に見合う (0.696)、便利な場所 (0.680) |
| 東京都 | 第1因子 (58.3%) | 優しさ | 質の向上 (0.854)、手助け (0.817)、関心 (0.815) |
| 沖縄県 | 第1因子 (38.6%) | 優しさ | 関心 (0.838)、質の向上 (0.815)、手助け (0.763) |
| | 第2因子 (20.8%) | 爽やかさ | 清潔感 (0.837)、態度・礼儀 (0.686)、金額に見合う (0.544) |

②業種別

| 業種 | 因子 (寄与率) | 特徴 | 上位項目 (因子負荷量) |
|--------|--------------|------|--|
| 鉄道・バス | 第1因子 (36.7%) | 心地よさ | 質の向上 (0.817)、感動演出 (0.798)、関心 (0.734) |
| | 第2因子 (21.7%) | 新しさ | 清潔感 (0.764)、態度・礼儀 (0.750)、最新設備 (0.579) |
| 宿泊・飲食 | 第1因子 (36.0%) | 豊かさ | 質の向上 (0.812)、情報提供 (0.793)、つながり (0.744) |
| | 第2因子 (23.5%) | 爽やかさ | 清潔感 (0.743)、態度・礼儀 (0.679)、金額に見合う (0.608) |
| 銀行・保険 | 第1因子 (33.9%) | 心地よさ | 質の向上 (0.839)、感動演出 (0.717)、関心 (0.704) |
| | 第2因子 (21.7%) | 便利さ | 清潔感 (0.702)、最新設備 (0.607)、便利な場所 (0.575) |
| 病院・介護 | 第1因子 (35.2%) | 心地よさ | 質の向上 (0.791)、関心 (0.771)、感動演出 (0.752) |
| | 第2因子 (23.3%) | 爽やかさ | 清潔感 (0.753)、金額に見合う (0.697)、態度・礼儀 (0.606) |
| 学校・予備校 | 第1因子 (70.0%) | 確かさ | 関心 (0.892)、一定水準 (0.888)、質の向上 (0.880) |

③性別

| 性別 | 因子 (寄与率) | 特徴 | 上位項目 (因子負荷量) |
|----|--------------|--------|--|
| 男性 | 第1因子 (38.4%) | 豊かさ | 質の向上 (0.811)、つながり (0.761)、情報提供 (0.740) |
| | 第2因子 (24.8%) | 爽やかさ | 清潔感 (0.788)、態度・礼儀 (0.716)、金額に見合う (0.621) |
| 女性 | 第1因子 (29.2%) | わかりやすさ | 関心 (0.777)、質の向上 (0.707)、知識 (0.680) |
| | 第2因子 (24.7%) | 爽やかさ | 清潔感 (0.759)、金額に見合う (0.653)、態度・礼儀 (0.638) |

ホスピタリティの構成要素として提示した14要素のうち、ホスピタリティを最も感じるものとして回答された上位3要素について、居住地域別や性別においては、図表-6のようになっている。

図表-6 ホスピタリティを最も感じる要素

| | 全国 (N=170) | 北海道 (N=77) | 東京都 (N=56) | 沖縄県 (N=37) | 男性 (N=133) | 女性 (N=37) |
|----|----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| 1位 | 関係性機能 13.5% | 保安機能 15.9% | 関係性機能 15.4% | 反応性 26.3% | 統制機能 15.3% | 反応性 22.5% |
| 2位 | 反応性 10.3% | 関係性機能 14.6% | 統制機能 10.8% | 人的機能 10.5% | 人的機能 9.1% | 保安機能 15.0% |
| 3位 | 統制機能 9.7% | 人的機能 12.2% | 反応性・確実性 9.2% | 立地条件機能 10.5% | 立地条件機能 9.1% | 統制機能 15.0% |

全体的にみると、ホスピタリティを感じる要素は、「礼儀正しく、態度がよく、清潔感があり、進んで手助けすると共に、人と人のつながりを大切にしながら常に一定水準のサービスを確実に提供する」と受け取ることができる。上記の結果に対して、居住地域別、性別に比率の差の検定⁽²⁴⁾を実施した結果が図表-7、図表-8である。なお、表中の○は地域や男女間の差がないものを、×は差があるものを示す。(5%両側棄却限界値1.96)

図表-7 ホスピタリティを最も感じる要素に対する居住地域別の比率の差の検定結果

| | 人的 | 保安 | 経済 | 立地 | 物的 | 信頼 | 反応 |
|-----|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|
| 北海道 | 1.46 | 2.40 | -0.83 | -0.15 | -1.68 | 0.31 | -1.55 |
| 東京都 | ○ | × | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 北海道 | 0.33 | 2.16 | -0.39 | -0.80 | N/A | 0.99 | -3.64 |
| 沖縄県 | ○ | × | ○ | ○ | N/A | ○ | × |
| 東京都 | -0.96 | 0.23 | 0.33 | -0.62 | 1.16 | 0.82 | -2.04 |
| 沖縄県 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | × |

| | 確実 | 共感 | 演出 | 関係 | 統制 | 広報 | 改善 |
|-----|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 北海道 | -1.55 | 0.03 | 0.75 | -0.35 | -0.38 | 1.50 | -0.83 |
| 東京都 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 北海道 | 1.22 | 1.25 | -0.32 | 1.39 | 0.39 | -0.94 | -0.94 |
| 沖縄県 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 東京都 | 2.06 | 1.20 | -0.95 | 1.33 | 0.67 | -2.17 | -0.17 |
| 沖縄県 | × | ○ | ○ | ○ | ○ | × | ○ |

図表－8 ホスピタリティを最も感じる要素に対する男女別の比率の差の検定結果

| | 人的 | 保安 | 経済 | 立地 | 物的 | 信頼 | 反応 |
|----|-------|-------|------|------|------|-------|-------|
| 男女 | -0.19 | -1.60 | 1.63 | 1.98 | 0.75 | -0.49 | -2.87 |
| | ○ | ○ | ○ | × | ○ | ○ | × |

| | 確実 | 共感 | 演出 | 関係 | 統制 | 広報 | 改善 |
|----|-------|------|------|------|-------|------|------|
| 男女 | -0.86 | 0.58 | 0.14 | 1.28 | -1.26 | 1.32 | 0.93 |
| | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

図表－7より、北海道は「保安機能（清潔感がある）」に、そして沖縄県は「反応性（いつでも進んで顧客の手助けを行う）」に対して他の地域より意識が高い可能性があることがうかがえる。また、図表－8より、男女間では「立地条件機能（便利な場所にある）」と「反応性（いつでも進んで顧客の手助けを行う）」に対して意識に差がある可能性がうかがえる。

4.4. 調査結果の要約と今後の検討課題

本研究の含意としては、提供されるサービスに対するホスピタリティの意識は業種によって異なる可能性と、ホスピタリティの評価は居住地域や性別によって差異がある可能性が見出された。

そして、今後の課題としては以下のようなことが挙げられる。消費者を対象としたアンケート調査において、調査の設問にはSERVQUALや先行研究を応用して妥当性を検討した。しかしながら、精度を高めるためにそれぞれの要素につき、SERVQUALに対する課題を考慮しながらもその再検討を要する。例えば、14要素について調査したわけであるが、それぞれの要素につき複数設問を設定し、設問間の相関の問題を解決すべく正確性を期す必要もあった。また、今回はSERVQUALを応用して調査を行ったが、その他のサービス品質や広くサービス研究で取り上げられている調査も踏まえて実施することも必要である。

5. ホスピタリティの経営資源としての可能性に関する実証研究

5.1. 調査の枠組み

前述のように、財としてのサービス論、サービスの提供方法と生産性、企業・顧客間コミュニケーションや組織内行動、サービス品質論など、システムとしてのサービス・マネジメントの研究においてホスピタリティに関する言及は見られるものの、ホスピタリティを広く経営資源として捉えたものはなく、本研究においてその可能性を試みる。

5.2. 調査概要

調査の概要については、図表－9の通りである。

図表－9 調査の概要

| | |
|------|--|
| 調査時期 | 2010年2月 |
| 調査対象 | 北海道選定「元気の素」発信企業50社 |
| 調査方法 | 郵送による質問票調査 回答企業数18社、有効回答企業数16社（有効回収率32.0%） |
| 調査内容 | 先行研究から得た知見をもとに設定した20項目の企業行動に関して、自社の活動や商品について「5:全くそう思う」から「1:全くそう思わない」の5段階尺度によるアンケート調査 |

北海道は2004年11月～2005年3月にかけ、「元気の素」発信企業ヒアリング等の調査を実施し、趣旨に賛同、協力したIT、バイオ、環境、流通、観光・レジャー・飲食、生活・人材の各分野の企業50社を選定した。そして「元気の素」の要素としては、①顧客ニーズの把握・商品開発、②研究開発、③得意分野への特化、④立地の強みを活かす、⑤販売戦略・競争戦略、⑥事業戦略・組織戦略、⑦経営者のリーダーシップ・経営理念が挙げられている⁽²⁵⁾。

5.3. 調査結果と分析

各質問に対する評価の平均値は、図表－10通りである。

図表－10 企業行動に関するアンケート調査結果

| 質問 | 評価 平均値 | 標準 偏差 |
|---|-----------|----------|
| ① 自社の商品には、消費者の信頼性が必要である | 4.81 | 0.403 |
| ② 自社の商品には、消費者の視点が必要である | 4.63 | 0.619 |
| ③ 自社の商品が競合他社より購入されるには、消費者に情報を行き渡らす必要がある | 4.56 | 0.892 |
| ④ 自社は、徹底した品質管理を行っている | 4.50 | 0.632 |
| ⑤ 自社の商品に対する研究開発は活発である | 4.00 | 0.730 |
| ⑥ 自社では、ITを積極的に活用している | 3.94 | 0.574 |
| ⑦ 自社は、的確な情報発信を行っている | 3.88 | 0.719 |
| ⑧ 自社では人材育成を積極的に行っている | 3.88 | 0.806 |
| ⑨ 自社は、サービスの提供を通じて顧客の情報を収集している | 3.81 | 0.655 |
| ⑩ 自社は、提供する商品を顧客に対してカスタマイズしている | 3.81 | 1.167 |
| ⑪ 自社は、顧客1人1人に対して関心を払っている | 3.69 | 0.946 |
| ⑫ 自社は、サービスを機能の提供でなく価値の形成と考えている | 3.50 | 0.632 |
| ⑬ 自社は、顧客を理解するための手段として接客を位置付けている | 3.50 | 0.816 |

| | | |
|---------------------------------------|------|-------|
| ⑭ 自社は、労働環境の整備によってモチベーションを高めている | 3.50 | 0.894 |
| ⑮ 自社は、他社（他団体）と連携をすることで顧客満足を向上させている | 3.44 | 1.031 |
| ⑯ 自社は、顧客のニーズとサービスを交換する手段として接客を位置付けている | 3.38 | 0.719 |
| ⑰ 自社は、サービス提供現場で顧客行動のデータ分析を行っている | 3.31 | 0.793 |
| ⑱ 自社は、会話を通じて顧客のデータを収集している | 3.31 | 0.873 |
| ⑲ 自社は、IT化によって顧客との接客時間を確保している | 3.31 | 0.946 |
| ⑳ 自社は、業務の一部を外部委託することで顧客との接客時間を確保している | 2.75 | 1.183 |

この調査結果においては、自社の商品に対する信頼性や消費者の視点に立つ必要性、情報の伝達、品質管理、研究開発といった企業行動が5段階尺度で4以上となっている。

また、各問の企業行動に対する相関は、図表－11の通りである。

図表－11 企業行動に対する相関（1%水準で有意（両側）な項目）

| 評価項目 | 相関係数 | 有意確率 |
|---------------------------------------|-------|-------|
| 自社は、顧客を理解するための手段として接客を位置付けている | 0.795 | 0.000 |
| 自社は、顧客のニーズとサービスを交換する手段として接客を位置付けている | | |
| 自社は、IT化によって顧客との接客時間を確保している | 0.789 | 0.000 |
| 自社は、業務の一部を外部委託することで顧客との接客時間を確保している | | |
| 自社は、顧客1人1人に対して関心を払っている | 0.748 | 0.001 |
| 自社は、労働環境の整備によってモチベーションを高めている | | |
| 自社では人材育成を積極的に行っている | 0.740 | 0.001 |
| 自社は、労働環境の整備によってモチベーションを高めている | | |
| 自社では人材育成を積極的に行っている | 0.732 | 0.001 |
| 自社は、顧客1人1人に対して関心を払っている | | |
| 自社は、顧客1人1人に対して関心を払っている | 0.672 | 0.004 |
| 自社は、サービス提供現場で顧客行動のデータ分析を行っている | | |
| 自社は、徹底した品質管理を行っている | 0.654 | 0.006 |
| 自社では人材育成を積極的に行っている | | |
| 自社の商品には、消費者の視点が必要である | 0.649 | 0.007 |
| 自社の商品が競合他社より購入されるには、消費者に情報を行き渡らす必要がある | | |

これらの結果から、顧客理解の必要性や顧客理解と人材育成には相関があることがうかがえる。顧客理解に努め、顧客理解に関する人材育成を推進することが、北海道選定「元気の素」発信企業における活動傾向と考えられる。

5.4. 本研究からの提言

サービスの本質は、最高の顧客満足を保証するホスピタリティにあり、企業と顧客が共に創り出す環境におけるマネジメントには顧客を理解したスタッフの存在価値を高めることが必要で、それが経営資源となる可能性がある。また、顧客との関係性を強固なものにし、顧客接点からの学習と共に、労働環境の整備によるモチベーションの向上も同時に行うことが必要である。

5.5. 本研究の限界と今後の課題

調査の標本が、北海道により選定された一部の企業を対象としたものであり、解釈に対する母集団の問題は否めない。同時に、「全国」と「地方」といった地域差の問題も浮き彫りになる。多角的な事例研究も包含しながら、調査対象を拡大してホスピタリティの概念や構成要素をさらに明確化することも今後の課題である。

(謝辞)

本研究の発表機会であった日本国際観光学会第12回全国大会において、札幌国際大学越塚宗孝教授からは、ホスピタリティの概念を捉えるに際して、サービスをベースにすることに対する有益な示唆を、関東学園大学木村和夫教授からは、北海道企業「元気の素」発信企業に対する興味関心を、筑波学院大学大島槇子教授からは、接客を中心としたおもてなしに限らない今回のホスピタリティの研究についての感想を、また、本誌査読の先生方から貴重なご意見を頂戴したことに対してこの場を借りて御礼を申し上げたい。

(参考文献)

- (1) 占部郁美編著 (2002) 『経営学辞典』, 中央経済社, p.140.
- (2) Penrose, Edith T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell Publishers. (訳書, 末松玄六訳 (1983) 『会社成長の理論』, ダイヤモンド社.)
- (3) 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』, 日本経済新聞社.
- (4) Michael E. Porter (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press. (訳書, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (2001) 『競争の戦略』, ダイヤモンド社.)
- (5) Jay B. Barney (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education, Inc.. (訳書, 岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 上・中・下』, ダイヤモンド社.)
- (6) 野村総合研究所サービス産業生産性革新プロジェクトチーム (2010) 『2015年のサービス産業』, 東洋経済新報社.

- (7) Shaw, Robert Bruce (1997) *Trust in the Balance; Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*, Jossey-Bass Inc., (訳書, 上田敦生訳(1998)『信頼の経営』, ダイヤモンド社.)
- (8) 瀬戸川礼子 (2005) 「CS向上ナビゲーション」『月刊ホテル旅館』2005年2月号, 42 (2), 柴田書店, pp.130-135.
- (9) 生産性新聞
<http://www.jpc-net.jp/paper/highservice.html> (2009年1月閲覧)
- (10) 服部勝人 (2001) 「顧客サービスから相互満足へのマネジメント」『HOSPITALITY』第8号, 日本ホスピタリティ・マネジメント学会, pp.117-138.
- (11) 一條和生, 徳岡晃一郎 (2007) 『シャドーワーク』, 東洋経済新報社.
- (12) Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985) “A Conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, 49 (4), pp.41-50.
- (13) Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1988) “Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, 64 (1), pp.12-37.
- (14) Parasuraman, A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml (1991) “Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale”, *Journal of Retailing*, 67 (4), pp.420-450.
- (15) Parasuraman, A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml (1991) “Understanding Customer Expectations of Service” *Sloan Management Review*, 32 (3), p.39-48.
- (16) Teas, R.K. (1993) “Expectations, Performance Evaluation, and Consumers’ Perceptions of Quality”, *Journal of Marketing*, 57 (4), pp.18-34.
- (17) Caruana, Albert, Michael T. Ewing, and B. Ramaseshan (2000) “Assessment of the three-column format SERVQUAL: An experimental approach,” *Journal of Business Research*, 49 (1), p.57-65.
- (18) 塹江隆 (2003) 『ホスピタリティと観光産業』, 文理閣, p.30.
- (19) Lovelock, Christopher and Lauren. Wright (1999) *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall. (訳書, 小宮路雅博訳 (2003) 『サービス・マーケティング原理』, 白桃書房, pp.79-81.)
- (20) 塹江隆 (2003) 『ホスピタリティと観光産業』, 文理閣, p.32.
- (21) 服部勝人 (2004) 『ホスピタリティ学原論』, 内外出版, pp.128-132.
- (22) 松尾睦, 奥瀬喜之, プラート・カロラス (2001) 「サービス・クオリティ次元に関する実証研究」『流通研究』, 4 (1), pp.29-38.
- (23) 服部勝人 (2004) 『ホスピタリティ学原論』, 内外出版, pp.164-168.
- (24) 黒田重雄 (1982) 『消費者行動と商業環境』, 北海道大学図書刊行会, pp. 54-56.
- (25) 北海道「元気の素: 発信! 北海道企業」
<http://www.pref.hokkaido.jp/keizai/kz-soumu/keizaibu/genki/> (2010年1月閲覧)