

# 欧米とアジアにおけるホスピタリティ提供の差異に関する研究

乾 弘 幸・松 笠 裕 之

## 1. はじめに

人の働き方はさまざまであり、その源泉は労働モチベーションである。給与や昇進などの報酬を求めて意欲的に労働に従事したり、所属する企業のブランドやその場で働くことが自己のプライドになるといった”労働の場”を持つこと自体に価値を感じて、その場を維持するために献身的に働く。この後者の場合、労働の場である公的領域では個人の私的領域とは違った感情操作を行うことが求められる。特にホスピタリティ産業においては人と人とのコミュニケーションいわゆる「接客」という労働が中心であり、多くのホテルや航空会社で働く人々の感情が個々の業務や企業の成果に大きく影響を及ぼすことになる。

一方、ホスピタリティ産業を構成する企業側から見たときには、その企業ブランドの維持と経営方針の共有化を図るために、職場における従業員の感情をいかにコントロールし、労働環境を維持するかということが極めて重要な戦略となる。つまり、企業の方針によって職場という公的領域において組織が従業員に対する感情管理や感情統制をいかに行うかという戦略である。

本研究で対象としている世界で展開するグローバル・ホテルチェーン（Global Hotel Chain: 以下、GHC）<sup>1)</sup>は多国籍にその事業を展開している。GHCは大きく「欧米型」と「アジア型」に区分され、それぞれのホテルの経営方針やサービス基準などは本国の

チェーン本部で統一され、世界各国で共通のマニュアルにより標準化されている。しかしながら、その各ホテルで働く従業員の多くは現地で採用され、それぞれの国の民族的特性や風習、文化を持ち合わせており、世界に展開するホテル企業においてこれらの感情管理や感情統制も異なるのではないかという疑問が生じる。その基になるのは、「ホスピタリティ提供」という行動の解釈である。各ホテル企業が行うホスピタリティ提供の差異によって従業員の働き方や労働モチベーションも異なるのではないかと考えられる。

本研究では、ホスピタリティ提供の国際的差異を解明することから始める。この差異を明らかにすることによって、ホテル企業の従業員に対する感情管理や感情統制、加えて従業員の感情労働の形態が見えてくるからである。本研究における視点は、先に述べたように「欧米型」のホテルと「アジア型」のホテルとを比較した場合、国家や民族的環境によってホスピタリティ提供の方法は異なるのではないかということである。文化・習慣・社会的な生活環境・国家的歴史背景・国民性・宗教・民族的特性などによって、企業の戦略や組織内環境、人材教育の方法という要因と従業員の個人的資質によるモチベーションや成長意識、自律性などがホスピタリティ提供のプロセスや結果において効果や影響をもたらすのかということを実証的に探り出そうとしている。とりわけGHCにおいては、海外進出している企業の経営方針や理念が現地で働く従業員の個人的感情より優先され、公的領域における従業員の感情労働に大きく影響

を及ぼす。GHCが海外進出する場合、さまざまな文化を持ち合わせた従業員に対していかに効率的に経営理念や経営方針を浸透させ、顧客対応をさせるかということが前提となることから、感情管理や感情統制が重要な戦略の一つとなる。

本来、感情労働の論理は業務上で求められるさまざまな接客場面において適切な感情を演出し、自己の職務への満足感や今後の労働意欲への源泉とすることが議論の中心となる。

しかしながら、本研究においては、まず企業が多文化で構成される組織において、組織が従業員に要請するホスピタリティ提供を探り出すことから始める。

今回の研究では、既に行った『ホスピタリティ概念の基礎的研究』(乾・松笠, 2014)を踏まえながら、組織の感情管理、感情統制という視点も含めながらホスピタリティ産業の中核をなす宿泊業、とりわけ主として国際的な展開を行っているGHCを事例として取り上げ、企業組織の方針としてのホスピタリティ提供方法を欧米型とアジア型で比較しながら進める。

## 2. 先行研究のレビュー

### (1) ホスピタリティ概念の整理

ホスピタリティに関する研究は、その語源的意味から主として宿泊・飲食業の接客技術に関する解釈が中心となっている。(乾・松笠, 2014) とくに、ホテル企業やエアラインの発祥は欧米が起源となることから、これらで働く従業員の態度や企業組織が顧客に対していかなる態度と行動で接するかという、いわば組織の戦略的なマネジメント要素としてとらえられていることが多い。

近年のホスピタリティに関する研究では、先に述べたように主として観光産業のホテル業、飲食業におけるマネジメントとしての議論が活発に繰り広げられている。これら

の研究の内容は、① サービス従事者のスキル育成と教育、エンパワーメント (Ford & Lebruto, 1995; Lashley, 1995; Nebel et al., 1995), ② 戦略的オペレーション、競争優位 (Jones & Lockwood, 1995; Southern, 1999; Gilmore & Pine II ; 2002; Harrison, 2003) ③ サービス品質の維持、改善 (Verma et al., 2002; Chapman & Lovell, 2006; Testa & Sipe, 2006), ④ 組織管理、マーケティング (Becker & Olsen, 1995), ⑤ 顧客満足の要因と構成要素 (Pizam & Ellis, 1999; Bowen & Chen, 2001; Dubé et al., 2003), などの5点に集約することができる。

しかしながら、これらの研究は既に多く行われてきたサービス・マネジメント研究、とくにサービス・エンカウンター研究に代表される「顧客との出会いの場」や「出会いの場から獲得する顧客満足度」などを中心とするマネジメント研究 (Czepiel, 1985; Shostack, 1985; Zeithaml, 1988; Zeithaml et al., 1990, 1996; 山本, 1999) やサービス・マーケティング研究 (Berry, 1995, 1999; Zeithaml & Bitner, 2000; Lovelock & Witz, 2007) との差異性の確立が乏しく、サービスに付加価値要素としてのホスピタリティ概念 (つまり, “Hospitable-Service”) を乗じたに過ぎず、商業的側面のみに偏った研究が多い。

一方、わが国におけるホスピタリティ研究では、中崎 (2006), 古閑 (2003), 山本 (2006) が人間の行為としての「ふるまい」や「行為」に焦点を当てており、欧米を中心としたホスピタリティ研究とは違ったスタンスで議論されている。

日本ホスピタリティ推進協会では、ホスピタリティの定義として「生命の尊厳と社会的公正を持って、互いに存在意義や存在価値を理解し、認め合い、信頼し、助け合う相互感謝の精神。伝統や習慣の違いをのり超えて、時代の科学の進歩とともに新しい生きる喜びの共通意識としての価値を創造するもの」と

## 欧米とアジアにおけるホスピタリティ提供の差異に関する研究

し、精神的規範に焦点が当てられている。このように、わが国においても学術的な分野におけるホスピタリティの定義の統一の見解は見られないのが現状である。

現在のホスピタリティ研究を俯瞰してみると、図1のように概ね三つの研究領域に分かれる。第一は、「ホスピタリティとは何か」という概念や定義及び特性など解明するためにホスピタリティの起源や語源などの歴史学的アプローチと日本の伝統的な「おもてなし」や茶道などの所作や精神的アプローチの2つの方法から研究するホスピタリティ研究である。

第二は、欧米におけるホスピタリティという言葉は主に「Hospitality Industry」として認識されており、米国では、観光産業（旅行・宿泊・飲食・余暇関連）、健康産業（病院・フィットネスクラブ等）、教育産業（福永、鈴木、1996）をホスピタリティ産業と規定している。一例として、Brotherton & Wood (2000) は、「ホスピタリティ産業とは、宿泊施設、飲食を専門的に提供する商業組織を通じて人間の交換作用がなされ、幸福を向上させることで成立する」<sup>2)</sup>として産業の分類のみならずそれらの産業がもたらす作用ならびに効用にまで言及しているホスピタリティ産業研究が挙げられる。

第三は、ホスピタリティの概念または精神を基にマネジメントの戦略的思考を取り入れた組織マネジメントとしてのホスピタリティ・マネジメント研究である。ここでは、無体財の総称としてのサービス（山本、1999）との比較によってホスピタリティが生み出す顧客満足などの価値をマネジメントするというアプローチとホスピタリティ精神を個人の属性として捉え、ホスピタリティ精神を持つ「自律」した人間が、「交流」によって組織活動の中で「対等・パートナー」と互いに補完しあって価値を共創する活動（吉原、2014）並びにさまざまな財が関連し、ホスピタリティ財（服部、2006）として連鎖価値を創出するアプローチがある。

### (2) 感情労働の論理

感情労働 (emotional labor) の概念は、Hochschild (1983) によって提唱されたものである。Hochschildによる感情労働の定義は「公的に観察可能な表情と身体的表現を作るために行う感情の管理という意味」で用い、「賃金と引き替えに売られ、したがって〈交換価値〉を有する」<sup>3)</sup>としている。つまり、本来持っている自己の感情を抑制し、企業の方針、組織の統制や要請によって公的領域における“演技”を行うことで「感

＝ 図－1 ホスピタリティ関連の諸研究 ＝



出所：徳江 (2012)

情の商品化」を図るという解釈ができる。Hochschildによる感情労働の論理は、航空会社の客室乗務員の研修の場での調査から分析されたものであり、企業が競争優位を獲得するために従業員の顧客対応の場面でより良い印象を持ってもらえるような労働を要請していることも含意している。

水谷 (2013) は、「自己や他者の感情管理を核心的もしくは重要な要素とする労働」<sup>4)</sup>とし、業務における双方の当事者（提供者と顧客）において相互的な感情のコントロールが大きな要素となると指摘している。Hochschildが企業と従業員との関係から分析しているのに対し、水谷は従業員と顧客との関係における視点から感情労働を定義している。

これに対し、Leidner (1993) は企業と従業員との関係にとどまらず、顧客との関係も加えた三者関係に注目した。顧客への感情管理も企業が従業員に要請する感情管理と一連のプロセス上にあるとの分析を行っている。

感情労働はホスピタリティ提供と密接な関係がある。ホスピタリティは企業組織・従業員と顧客との接点において相互的作用であることから、企業組織、従業員、顧客の三者の関係性において気持ちや心構えといった精神的規範と態度・行為という具体的行為によって構成されるからである。Goffmann (1967) によって「相互行為 (interaction)」の中で語られる「儀礼的秩序」や「敬意表現 (deference)」, 「品行 (demeanor)」はホスピタリティ提供のプロセスにおける重要な要素としてとらえることができる。

金井・高橋 (2008) は、感情の隠匿に関わる表示規則について「なぜ特定の感情のある種の仕事では隠す必要があるのか、それを規制するルールが社会的に (文化的に) 存在するからである」<sup>5)</sup>としている。その上で、「仕事のなかで、自分の本心とは異なる感情を喚起させたり、本来の感情を抑制したり、自己の感情を管理することが、サービス産業を中

心に現代の仕事には欠かせない要素となってきた」<sup>6)</sup>と示唆する。

また、Markus & Kitayama (1991) は、対人関係の形成を比較文化的に考察し、文化的自己観を基に「相互独立的自己観」と「相互協調的自己観」に分類した。前者はヨーロッパ系アメリカ文化、後者は日本文化を成り立たせていると指摘した。相互独立的自己観では、基本的に社会の中でも独立した個人であり、個人行動の基となるのはその人が持つ意思や能力、態度である。それに対し、相互協調的自己観では、人は社会の中で他者との関わりを持ち、その中での協調によって個人の思考や行動が形成されるとする。欧米を中心とする文化は「個人主義」、日本文化は「集団主義」であるということを示している。この分析はホスピタリティ提供を国際的に比較する上で示唆的である。

### 3. 調査の枠組みと方法

本研究では、国家・民族的環境によってホスピタリティ提供の方法が異なるとの視点から、まず「組織的環境」における差異と「個人的資質」に関わる差異との2つの調査の枠組みを作成している。

組織的環境による差異については、第一に、本拠地を欧米に置く企業とアジアに置く企業とでは、その国家的歴史背景により創業や事業展開に関わるプロセスが異なること、また、その民族的属性により経営理念や経営方針の策定や実行に関わるプロセスが異なることから、企業組織としての戦略的視点も異なるという点。第二に、企業の経営理念や経営方針を現地で採用される多文化を持ち合わせた従業員にどのように浸透させるかにより、労働環境や個人的なモチベーションにも影響を及ぼすという点。この2点を重視して調査を行うこととした。

個人的資質による差異については、主に労働モチベーションを喚起する組織の人材教育

的な視点から調査を行っている。

また、組織的環境については、組織の理念・方針、労働環境、協働体制、教育研修体制などの要因を含む「企業戦略の視点」から、個人的資質については、労働モチベーション、成長意識、自律性、要求される態度などの要因を含む「人間の資質の視点」から想定しうる仮説を抽出した。これらの仮説として、(1) ホスピタリティ提供の国家的・民族的差異の要因に関する仮説、(2) 組織におけるホスピタリティ提供による利益獲得に関する仮説、(3) 従業員のモチベーション維持と人材開発の方法に関する仮説、の3つを抽出した。

この仮説検証のために、調査対象ホテルに対して13項目の質問票を事前に送付した上で現地での聞き取り調査を実施した。調査対象としたのはGHCのうち、世界各国から多くの観光客が訪れるシンガポールにおいて展開する3つのホテル、そして日本から台湾に進出し、日本式旅館のもてなし形態を現地で展開する1つの旅館に対して、総支配人またはマーケティング・ディレクター、人材開発ディレクターなどの担当責任者に聞き取り調査を実施した。

調査対象としてシンガポールを選んだ第一の理由は、東洋に位置しながらヨーロッパの植民地支配によってさまざまな民族と文化が交じり合うという歴史的背景にある。現在の人口構成を見ると華人、マレー人、インド人と民族文化が交じり合っている多民族国家で構成されているからである。また、世界の中でも有数のハブ空港であるチャンギ国際空港があり、2014年10月現在、100以上の航空会社が週あたり6,100便を運航し、200都市60カ国以上に就航している年間5,120万人の旅客数を誇るアジアで最大級の空港を備えていること、そして、観光客数においては2013年度で1,556万人（Singapore Tourism Board, 2014）と、アジアで中国（香港、マカオを含む）、マレーシア、タイに次ぐ観光客数を

誇る。このように歴史的背景、人口構成、観光客数、旅客数から見てまさに異文化交流が盛んで多民族が共存している場所に立地するGHCが運営するホテルプロパティ<sup>7)</sup>を今回の調査対象とした。

また、台湾での調査については、台湾は親日的であることからホスピタリティに関する理解が類似しているのではないかということ、先進国であり国民の所得水準が高く、さらに文化的水準が高い点などから最適であると判断した。台湾は2013年には世界から約801万人の観光客が来訪し、内日本人観光客は142万人（台湾交通部観光局2014）である。また、台湾からの訪日観光客数は、221万人（日本政府観光局2013年10月現在）と韓国に次ぐ第2位となっている。調査対象とした施設として、『第39回プロが選ぶ日本の旅館』において34年連続総合日本一を獲得している石川県和倉温泉の「加賀屋」が日本の独自の宿泊施設である「旅館」というスタイルを海外に初めて進出したのが台湾であったのも理由の一つである。

## 4. 調査結果

### (1) シンガポールでの調査

今回の調査における主な問題意識は以下の3つである。

- ① ホスピタリティをどのように理解しているか。
- ② 多民族のゲストに対してどのようにホスピタリティを提供しているのか。
- ③ 多民族で構成される従業員に対してどのようにホスピタリティを教育しているのか。

調査対象はアメリカに本社を置くヒルトンワールドワイドが運営する最上級ブランドである「Conrad Centennial Singapore」、同じくアメリカに本社を置くマリオットホテルインターナショナルが運営する最上級ブランド「The Ritz Carlton Millenia Singapore」<sup>8)</sup>

の二つの『欧米型 (Eastern Style)』のGHCである。そして、中国香港に本社を置く「Mandarin Oriental Singapore」の『アジア型 (Asian Style)』GHCである。これらの3つのホテルの総支配人、マーケティング・ディレクター、人材開発ディレクターに対して事前にホスピタリティに関する質問票を配布した内容に基づき聞き取り調査を実施した。

質問票および聞き取り調査から本研究において重要と思われる知見については以下のとおりである。

第一に、「ホスピタリティをどのように理解しているか」という点については、ホスピタリティという言葉については認知されているものの、いずれのホテルにおいてもホスピタリティといえば「Industry」つまり産業であるとの回答であった。また、それぞれのホテルが提供している商品はサービスであり、5スターホテル<sup>9)</sup>に相応しい“High Quality Service”であると回答した。これは、サービス(標準的なサービス)の上位に付加価値として“High Quality Service”を顧客に提供することを意味しており、まさにホスピタリティ・マネジメントにおけるサービス価値(基本価値・期待価値)の上位に位置づけられる概念がホスピタリティ価値(願望価値・未知価値)であることを証明するといえる。

第二に、「ゲストに対してホスピタリティをどのように提供しているか」についてホスピタリティ・マネジメントの観点では、サービスは上下関係の上に成り立ち、ホスピタリティは対等の関係から成り立つとされる。欧米型のヒルトン並びにリッツ・カールトンでは、従業員とゲストは対等な立場でフレンドリーに接することでホテル内において従業員がゲストのニーズを把握するために積極的に対話し、ゲストのニーズを叶えることでゲストがより満足を得てリラックスした状態におかれるとしている。そこには、サービスの概

念である主従関係が存在しない。また、リッツ・カールトンの基本的戦略であり、従業員の行動指針である『クレド (CREDO)』<sup>10)</sup>においては、“We are Ladies and Gentlemen, serving Ladies and Gentlemen”(我々は紳士、淑女をおもてなしする紳士、淑女である)とし、従業員をゲストと対等に位置づけている。そして、従業員が取得したゲストのニーズは暗黙知としてその従業員とゲストの関係にとどまることなく、パーソナルデータとしてデータベース化されて形式知となり、全世界のどこに行っても同じサービスが提供されるスタンダードとなる。これが顧客満足につながり、そのホテルチェーンに対するロイヤリティを生む。このサイクルが欧米型GHCの強みである。つまり、ホテルにとって顧客のニーズを叶えて顧客を満足させることが絶対的な使命であり、顧客が満足すればホテルのリピーターとなりホテルに安定的な利益を供与することとなる。まさに顧客満足とホテルの安定的利益の確保というWin-Winの関係が成立する。また、従業員にとって顧客を抱え込むことは、西洋のサービスシステムである「チップ (Tips)」<sup>11)</sup>をより多く獲得することとなり、従業員の直接的利益につながる。この直接的利益が従業員のモチベーション向上につながることは想像に容易い。

一方、アジア型のマングリン・オリエンタルにおいては、従業員とゲストの関係は欧米型のフレンドリーとは異なり、従業員はゲストとの距離を置き、ひたすら丁寧に対応することで従業員がゲストに対して敬意を払っていることがホテル館内のいずれの部署での対応で感じられ、ホテルの行動指針として共有されている。それは、東南アジアが欧米諸国の植民地となった19世紀から20世紀はじめの歴史的経緯に依拠すると考えられる。アジアでのホテルの歴史は、支配者としての欧米人が本国の生活をそのまま植民地に持ち込むべくホテル文化を移設した。そこでは、現地の従業員は支配者にサービスを提供する被支

配者であり、まさに主人と下僕（従事者）の関係の意味し、サービスの概念と一致する。

このことから、欧米型の「親しみのある（Friendly）」に対して、アジア型は「礼儀正しい・丁寧（Courteous）」や「謙虚な（Humble）」がゲストに対するホスピタリティの提供におけるサービスの基本的なスタンスにおける違いとして認識することができる。

第三に、「従業員に対してどのようにホスピタリティを教育しているのか」については、いずれのホテルもGHCの本部が全世界共通のトレーニングマニュアルを多言語対応で作成しており、それに基づいてスタッフ教育が行われている。その根幹にあるものは経営哲学、フィロソフィーであり、例として有名なりッツ・カールトンの『クレド CREDO』がある。これは、企業の方向を指し示す「クレド」、「従業員への約束」、「モットー」、「サービスの3ステップ」、「ザ・リッツ・カールトン・ベーシック」から成る行動指針である。それらはリッツ・カールトンの理念、従業員の使命、サービス哲学、行動指針などを凝縮したもので、この名刺サイズのカードを世界中のスタッフが常に携帯しており、スタッフの心の拠りどころとして日業業務のなかでさまざまな判断を下し、実際に行動する際の指針となっている。これにより民族や文化を超えてすべてのスタッフの標準化が図られている。

特筆すべきは、世界中のリッツカールトンホテルで採用されている従業員に対する裁量権（Empowerment）である。これは従業員一人あたり、一日にUS\$2,000以内であれば自由裁量で（上司の承認なしで）ゲストに対してのサービス提供ができるシステムである。特別な日の予約やゲストのクレームを処理するために従業員自身がさまざまな行動が可能になる。特別な日にホテルの部屋やレストランを予約したゲストは客室のアップ・グレードをプレゼントされたり、お祝いのワイ

ンを食卓に用意されたりといったことが提供される。

これをホスピタリティとするかどうかについては議論が分かれるところであるが、このシステムによりゲストは特別な扱いをうけることができたことと認知し、大きな満足と共に感動を獲得することになる。ホテルからすればコストとなるが、この特別な扱いを受けたゲストが世界各国に展開するリッツ・カールトンに再び訪れリピート化し、さらにはロイヤル・カスタマー化することで費用対効果を考えればコストにはならないという。ホテル側はゲストの経験を「伝説」として記号化し、ホテルの更なるブランド価値の向上や直接的利益を獲得するという戦略である。

## (2) 台湾での調査

本研究においてのもう一つの問題意識である日本型のホスピタリティを海外に移転できるのかである。それを調査する上で選択した場所は台湾である。

先に述べた海外初進出の旅館である日勝生加賀屋（以下台湾加賀屋）は、2010年台湾の首都台北から台湾を代表する温泉地北投温泉に開業した。その基本コンセプトは、台湾側からの要望で「日本の加賀屋をそのまま台湾へ」として、建物は日本風、料理は日本料理、サービス・スタイルは着物着用の日本式の仲居によるサービスを行う。施設は、地上14階地下4階で90室の客室を持つ。基本タイプの部屋料金は、1人32,000円と泊食分離<sup>12)</sup>が多い海外にもかかわらず日本式の1泊2食付の料金体系である。経営形態は、台湾企業である日勝生が建物を所有し、加賀屋とフランチャイズ契約により運営されている。

ここでは、台湾加賀屋の総経理に聞き取り調査を行い、日本型のホスピタリティの海外移転について回答を得た。

まず、アジア型のホスピタリティと日本のホスピタリティの違いはあるかという点については、前述の基本コンセプトから台湾加賀

屋が提供しているのは、「おもてなし」であり、ホスピタリティではないとの回答である。また、オープンの際にはこの「おもてなし」をどのように現地で採用されたスタッフに伝えるか大変苦労したとのことであった。当初は「おもてなし」を中国語で「真心歓迎」と訳してスタッフに徹底を図ろうとしたが、台湾では古来より漢字文化をベースにして文字から理解するため、日本の「おもてなし」のニュアンスを伝えることはできなかった。例えば、日本の茶道の精神である「一期一会」を外国語で慣用句として伝えることは困難である。その結果、日本語の「おもてなし」を世界共通である「家族愛」をベースにして一つ一つ時間をかけて現地スタッフに伝えていった。

ホスピタリティ提供のスタイルについては、日本の加賀屋とまったく同じ客室係によるサービスを提供するというコンセプトの徹底が図られている。ゲストの到着時には玄関で和服を着たスタッフが出迎え、挨拶からチェックインにいたるまで日本語で対応するというスタイルを導入し、日本の伝統的な「おもてなし」を堅持している。

客室係という職種はもともと台湾には存在せず、まさにゼロからのスタートであったが、いまや台湾で憧れの職種となりつつある。現地で採用された台湾人客室係の育成については、開業前から日本の加賀屋から教育係を招聘し、着物の着方から行儀作法、立ち居振る舞い、サービス方法など、時間をかけて事細かく指導した成果が見られる。開業後も定期的に日本の加賀屋から中堅社員を招聘したり、台湾人スタッフを日本の加賀屋に研修のため派遣するなど人事交流を通じてサービスの標準化を図っている。また、日本の加賀屋においても今まで暗黙知として語り継がれていたサービス技法が台湾加賀屋へと伝承するために明文化され、形式知として形成されたことが大きな成果であったと認識できる。

当初の計画は、宿泊客の比率は台湾70%、日本20%、その他10%であったが、開業3年を経て、台湾67%、日本15%、香港・中国13%と中国本土からの評価も高く、日本のおもてなしが海外で評価を得たことを示す結果となっている。

これらのことから「おもてなし」の海外移転のひとつの成功例といえる。今回の台湾加賀屋における成功要因は、日本と台湾との歴史的な関係、オーナーの日本に対する理解、台湾人の加賀屋ブランドへの憧憬、日本と台湾に精通したコーディネーターの存在、政治環境などがタイミングよく融合するという幸運も重なった結果であると強調する。

## 5. 考察

聞き取り調査の結果から、本研究における考察は以下のとおりである。第一に、組織的環境という点において、ホスピタリティに対する理解は「欧米型」、「アジア型」に限らず“Industry”としており、品質の高いサービスを提供することこそがホテルのブランドを構築し、維持することにつながっている。この理解は欧米から始まったホスピタリティ研究がホスピタリティ・マネジメントを起点にしていることが大きな要因となっている。しかしながら、実際にホスピタリティ提供を行う上では、その態度や行為において、欧米型ホテルでは商取引としての顧客との対等な関係からフレンドリーなコミュニケーションを通じて、スタンダードなサービスよりも直接的に利益を期待した高品質なサービス提供<sup>13)</sup>を付加価値として行うことで組織全体、つまりGHCのブランド向上を目的としているのに対し、アジア型ホテルでは、植民地支配の歴史的経緯よりスタートした支配者と被支配者の関係の上に成り立つ徹底した従属的なサービスの提供をベースとした丁寧さや謙虚さを目的とし、印象的なコミュニケーションを作り出すことによって顧客の高い満足を引

き出すことが戦略となっている。これらの点において、ホスピタリティ提供における国家的・民族的差異として認識することができる。また、GHCのチェーン本部による理念やサービスマニュアルなどの徹底が行われているものの、展開する現地の文化や風習に適合させようとする姿勢は認められ、ホスピタリティ提供の現地化が図られている。

第二に、個人的資質という側面では、従業員はいずれのホテルにおいても基本的に各ホテルの統一マニュアルに従っているが、前述したように接客方法の違いが見られる。欧米型においては、チップの制度が従業員自身に直接的な利益をもたらす、その獲得のために顧客に対して手厚い対応をする。Markus & Kitayama (1991) のいう「相互独立的自己観」によって従業員が自身の能力を向上させるための労働モチベーションが基本になっているという論理と合致する。チップの制度による顧客の従業員に対する「儀礼」が、より高度化した従業員の顧客に対する「儀礼」を呼び込むという循環が存在している。その結果として、ホテルの高品質なサービスがブランド化され、多国籍にわたるチェーン展開が可能にしている。

一方、アジア型では、労働モチベーションの根源が「誠意をつくす」ことであり、直接的利益を求めるのではなく、それぞれの従業員の行動が協働され、結果として間接的に利益をもたらすことを期待している。今回の調査では対象としなかったが、香港を起点として世界各国に展開する「ペニンシュラホテル (Peninsula Hotel)」においても、「細かいところに(痒いところに)手が届く」サービス<sup>14)</sup>を実施しており、アジア型に特徴的な顧客満足の向上のためには誠心誠意の対応をすることからブランド化するという典型的な例である。そのサービスに関わる物品や人件費コストも将来において間接的に利益へと結びつける。

現地で採用された従業員の労働モチベ

ーションは、彼らが育ってきた国や社会での環境に大きく影響を受けている。アジアでは歴史的に見て、欧米諸国の従属的な国家形成を行ってきた国が多く、その民族文化から形成される個人の価値観や態度は独立的自己観を打ち消さざるを得なかったという側面もある。アジア型のホテルの従業員は、個人の根底にある従属的意識から、「尽くす」ことが最大のサービスだと考え、その行動こそが労働モチベーションとなっているのではないかと分析できる。

また、台湾における日本式旅館においては、聞き取り調査から新たな示唆を得た。それは、ホスピタリティという解釈はしておらず、あくまでも「おもてなし (Omotenashi)」であり、日本独自の接客手法だということである。台湾で初となる日本旅館の移転であるからこそ、日本式の接客手法を貫くという強い意思である。本研究では、「アジア型」に日本を含めての始まりだったが、アジア型の中でも「日本型」という別形式が必要であったのかもしれない。現在、多くの訪日外国人観光客が訪れ、その数は2013年では1,000万人を超え、2014年度には1,300万人を上回ることが予測されている。多くの訪日外国人観光客がメジャーな観光地や観光対象だけでなく、日本の下町文化にふれあったり、古来からの伝統的な祭りなどに参加して日本という国そのものの「あたたかさ」を体験しようとする観光形態が浸透しているのも、この日本独特の「おもてなし」が存在することを裏付けているのだろう。台湾は親日国であり、多くの若者が日本文化に興味を持っている。日勝生加賀屋の従業員たちは、初めて触れる日本の「おもてなし」法を刺激的に感じ、率先して日本文化を台湾で浸透させようとしている。顧客として訪れる台湾の人々もこれまで欧米やアジア諸国を訪れたときに感じるホスピタリティ提供とは違った経験が自国で展開されることで、日本式旅館が台湾での新たな観光対象としての役割を果たしている。

以上のように、聞き取り調査から得た知見を「従業員の基本姿勢」、「ホスピタリティ提供方法」、「企業の利益期待」、「従業員の労働モチベーション」の4つの項目にわけて要点を整理すると「表-1」のようになる。

## 6. まとめと今後の課題

今回の研究では、世界で展開するGHCを調査対象としてホスピタリティ提供の差異を国際的視点から行ってきた。欧米型、アジア型のホスピタリティ提供は、企業経営における基本的姿勢やその姿勢に従った従業員の労働モチベーションに差異があることが確認できた。加えて、アジア型に一括りにしてしまった日本においては多くのアジア諸国とは区別されたホスピタリティ提供（＝「おもてなし」）があることも確認できた。

しかしながら、今回の調査では調査地域や調査対象があまりにも限定的で、これらの観察が果たして一般化できるのかという点決してそうではない。欧米型においては欧州と米国を分けて、そしてアジア型では東アジアと東南アジアを分けて考える必要性も今回の調査を通して感じる事ができた。また、今回の調査では含まなかった政治的な背景や展開国における土着文化的、民族的気質も企業経営の観点から見ると重要な指標になるであろう。そして、何よりも従業員自身が接客においてどのような感情を喚起し労働しているの

かという個別的な観察ができなかったことが挙げられる。企業組織による感情管理や感情統制とその受け手としての従業員の感情労働についての継続的観察が必要であると考え

る。今後は、本研究で得た知見を基に、さらに平成26年度からの科学研究費補助金による挑戦的萌芽研究（経営学）「ホスピタリティ産業における感情労働に関する研究－ホスピタリティ行動の国際比較－」（課題番号：26590071）において継続的に行っていく。

### 【謝辞】

本研究は、平成25年度九州産業大学産業経営研究所専門研究部研究プロジェクト『ホスピタリティ産業における感情労働に関する研究－欧米型・アジア型ホスピタリティの実証的比較研究－』の成果論文である。この研究の機会と支援をいただいた学校法人中村産業学園九州産業大学と九州産業大学産業経営研究所に厚く御礼を申し上げます。

また、本研究の聞き取り調査においてご協力いただいた、Conrad Centennial Singapore、General Manager、Mr. Heinrich Grafe、The Ritz Carlton Millenia Singapore、Director of Human Resources、Mr. Mark Fletcher、Mandarin Oriental Singapore、Director of Communications、Mrs. Usha Brockmann、日勝生加賀屋・国際温泉飯店股份有限公司董事兼日客部・董事

= 表-1 検証結果の要点整理 =

	欧米型	アジア型	日本型
従業員の基本姿勢	Friendly	Courteous Humble	Kindness & Polite
ホスピタリティ提供	High Quality	Impressive Communication	Omotenashi
企業の利益期待	Direct	Indirect	Repeatable
従業員の労働モチベーション	Personal Skill Tips	Work Worth Doing	Pride Japanese Cultural Brand

長 徳光重人氏の各氏に厚く御礼を申し上げます。

**【注】**

- (1) グローバルホテルチェーンとは、ホテル運営企業であるグローバルホテル企業が、「一カ国以上に所得源となるホテル資産を所有又は運営し、コントロールする企業」であり、本国と多数の国々にチェーン組織化したホテルプロパティの総体と定義することができる。
- (2) Brotherton & Wood (2000) p. 143.
- (3) Hochschild (2000) p. 7.
- (4) 水谷 (2013) p. 3.
- (5) 金井・高橋 (2008) p. 7.
- (6) 金井・高橋 (2008) p. 8.
- (7) ホテルプロパティとは、単体のホテルを指し、このホテルプロパティがチェーン化し、集合したものがホテルチェーンである。(松笠, 2006)
- (8) Ritz Carlton Hotel は元々ヨーロッパが発祥である。スイス人のセザール・リッツがフランスのパリ (Hotel Ritz Paris), イギリスのロンドン (Ritz London) などをチェーン展開した。現在はアメリカを本拠とするGHCに加盟しているが、発祥がヨーロッパであり、今回の調査対象の「欧米型」として最適であると判断した。
- (9) ホテル経営学における世界的にホテルを分類する上で価格帯別に5段階の星(スター)の数で格付けする分類法。利用者のホテル選択の際の目安となる。1星(スター)は、Budget Hotelと呼ばれて格安価格帯を示し、星(スター)が一つずつ上がるごとに2星(スター)は、Economy Hotel徳用価格帯、3星(スター)は、Mid-Price Hotel中間価格帯、4星(スター)は、Up-Scale Hotel高級価格帯、5星(スター)は、Luxury Hotel最高級価格帯となる。
- (10) リッツカールトンホテルでは、「CREDO」と呼ばれる行動規範を全従業員が常に携帯して業務に当たることを義務づけている。



- (11) Tipsの語源は、To Insure Prompt Serviceの頭の4文字をつないだもので、ゲストが立て込んでいるときに優先的に早くサービスをしてもらうために少額の金銭を渡したことに由来する。その後、サービス提供者の心配りへの御礼の気持ちや良いサービスへの評価として勘定とは別に相応の金額を店ではなく直接サービス提供者に渡すことが習慣となった。
- (12) 日本の旅館における料金体系として、一般的に1泊2食付とよばれ、宿泊料金と到着日の夕食と翌朝の朝食がセットとなっている場合が多い。しかし、欧米では、宿泊料金のみの場合が多く、食事を宿泊施設で取るか否かは顧客の判断にゆだねており、宿泊と食事を別々の料金とすることを泊食分離という。国土交通省では今後の国内旅行市場における宿泊産業を活性化していくために、泊食分離や長期滞在型の宿泊などの先進的なビジネスモデルの創出を促進するために平成18年度、19年度の2カ年をかけて先進的な取り組みを行うモデル事業を実施した。
- (13) Conrad Centennial Singaporeの総支配人に対する聞き取り調査の中で、「顧客に対してフレンドリーな対応をすることで、あたかも顧客が自宅でくつろいでいるような満足感を引き出す高品質なサービス提供が直接的・間接的利益につながる」としており、競争企業は周辺のホテルではなく、“Home”であるとしている。
- (14) ペニンシュラホテル (Peninsula Hotel) では、客室内に設置されている「バレーボックス」といわれる客室外から宿泊客と直接会うことなくさまざまな依頼をすることができるコーナーが設置されており、就寝前に靴を入れておく翌朝には磨き上げられた靴がボックスに戻されているというサービスや入浴時に使用する石けんをチェックイン後に客室係が数種類の石けんを

トレイに乗せて持ってきて、宿泊客は自由に選ぶことができるなどのサービスが行われている。

【参考文献】

- Becker, C. and Olsen, M. D. (1995) Exploring the relationship between heterogeneity and generic management trends in hospitality organizations, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.14, No.1, pp. 39-52.
- Berry, L.L. (1995) *On Great Service: A framework for Action*, New York: The Free Press.
- Berry, L.L. (1999) *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, New York: The Free Press.
- Bowen, J.T. and Chen, S.L. (2001) The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/5, pp. 213-217.
- Brotherton, B. and Wood, R.C. (2000) Hospitality and Hospitality Management, In Lasley, C. and Morrison, A.(ed.), *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*, MA: Butterworth-Heinemann, pp. 134-156.
- Chapman, J.A. and Lovell, G. (2006) The competency model of hospitality service: why it doesn't deliver, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18/1, pp. 78-88.
- Czepiel, J.A., Solomon, M.R. and Surprenant, C.F. (1985) *The Service Encounter: Managing Employee / Customer Interaction in Service Businesses*, Institute of Retail Management, New York University, MA: Lexington Books.
- Dubé, L., Bel, J.L. and Sears, D. (2003) From Customer Value to Engineering Pleasurable Experiences: in Real Life and Online, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, pp.124-130.
- Ford, R.C. and Lebruto, S. M. (1995) How much practical hotel management educations is necessary?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7/5, pp. i-i.
- 福永昭・鈴木豊編 (1996) 『ホスピタリティ産業論』中央経済社.
- Gilmore, J.H., and Pine II, B.J.(2002) Differentiating Hospitality Operations via Experiences: Why Selling Service is Not Enough, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43, pp.87-96.
- Goffman, E. (1967) *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior*, New York: Anchor Books, Doubleday and Company Inc.  
(浅野敏夫訳 『儀礼行為としての相互行為対面行動の社会学』法政大学出版局, 2004年)
- Harrison, J. S. (2003) Strategic Analysis for the Hospitality Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, pp.139-161.
- 服部勝人 (2006) 『ホスピタリティ・マネジメント学原論』丸善.
- Hochschild, Arlie R. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.  
(石川准・室伏亜紀訳 (2000) 『管理される心感情が商品になるとき』)
- 乾 弘幸・松笠裕之 (2014) 「ホスピタリティ概念の解釈と実務応用に関する基礎的研究」『産業経営研究所報』第46号, pp.125-130.
- 伊藤宗彦 高室裕史 (2010) 『1からのサービス経営』碩学舎.
- Jones, P and Lockwood, A. (1995) Hospitality operating systems, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7/5, pp. 17-20.
- Joseph A. Michelli, 月沢李歌子 訳 (2008) 『ゴールド・スタンダード ザ・リッツカールトン・ホテルカンパニー 世界最高のお客様経験を作り出す5つのリーダーシップ法』ブックマン社.
- 金井壽宏・高橋 潔 (2008) 「組織理論における感情の意義」『組織学会』Vol.41 No.4, pp. 4-15.
- Lashley, C. (1995) Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7/1, pp. 27-32.
- 古閑博美 (2003) 『ホスピタリティ概論』学文社.
- Leidner, Robin (1993) *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley, California : University of California Press.
- Lovelock, C. and Wirtz, L. (2007) *Services*

## 欧米とアジアにおけるホスピタリティ提供の差異に関する研究

- Marketing: People, Technology, Strategy, 6th edition*, Pearson Education, Inc, New Jersey: Prentice Hall.
- Markus, H. & S. Kitayama (1991) "Culture and the Self: *Implications for Cognition, Emotion, and Motivation*," *Psychological Review*, 98, pp.224-253.
- 水谷英夫 (2013) 『感情労働とは何か』 信山社新書.
- 仲谷秀一・杉原淳子・森重喜三雄 (2007) 『ホテル・ビジネス・ブック』 中央経済社.
- 中崎 茂 (2006) 「観光のホスピタリティ環境とそのマネジメントの考察」『経営政策論集』 桜美林大学, 6 (1) , pp.67-89.
- Nebel, E. C., Lee, J-S. and Vidakovic, B. (1995) Hotel general manager career paths in the United States, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.14. No.3/4, pp. 245-260.
- Pizam, A. and Ellis, T. (1999) Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, pp. 326-339.
- 内田由紀子 (2008) 「文化と感情：比較文化的考察と組織論への意義」『組織学会』 Vol.41 No.4, pp. 48-55.
- Markus, H.R. & S. Kitayama (1991) "Culture and the Self: Implication for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, 98, pp.224-253.
- 四方啓暉 (2010) 『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』 河出書房新社.
- Shostack, G.L. (1985) Planning the Service Encounter, In Czepiel, J.A., Solomon, M.R. and Surprenant, C.F., *The Service Encounter : Managing Employee / Customer Interaction in Service Businesses*, Institute of Retail Management New York University, MA: Lexington Books, pp.243-254.
- Singapore Tourism Board (2014) : <https://www.stb.gov.sg/statistics-and-market-insights>. (2014.11.30)
- Southern, G. (1999) A system approach to performance measurement in hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, pp. 366-376.
- 鈴木博・大庭棋一郎 (1999) 『ホテル経営教本』 柴田書店.
- 台湾交通部観光局 (2014) : <http://jp.taiwan.net.tw/> (2014.11.30)
- Testa, M.R. and Sipe, L.J. (2006) A Systems Approach to Service Quality: Tools for Hospitality Leaders, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47, pp.36-48.
- 徳江順一郎 (2012) 『ホスピタリティ・マネジメント』 同文館出版.
- 徳江順一郎編著 (2011) 『サービス&ホスピタリティ・マネジメント』 産業能率大学出版部.
- 山上徹 (2005) 『ホスピタリティ・マネジメント論』 白桃書房.
- 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.
- 山本昭二 (1999) 『サービス・クォリティーサービス品質の評価過程』 千倉書房.
- 山本哲士 (2006) 『ホスピタリティ原論 哲学と経済の新設計』 文化科学高等研究院 (EHESC) 出版局.
- 吉原敬典 (2014) 『ホスピタリティ・マネジメント 活私利他の理論と事例研究』 白桃書房.
- Verma, R., Plaschka, G. and Louviere, J.J. (2002) Understanding Customer Choices: A Key to Successful Management of Hospitality Service, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43, pp.15-24.
- Zeithaml, V.A. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, Vol, 52, No. 3, July, pp.31-46.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996) The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol, 60, No. 2, April, pp.31-46.
- Zeithaml, V.A.& Bitner, M.J. (2000) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm 2nd Edition*, IL: Irwin McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: The Free Press.