HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	ホスピタリティの機能に関する研究 ： サービス・マーケティングからホスピタリティ・マーケティングへの展開(黒田重雄教授退職記念号)
著者	五十嵐，元一
引用	北海学園大学経営論集，7(4)：19-31
発行日	2010-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

ホスピタリティの機能に関する研究

── サービス・マーケティングからホスピタリティ・マーケティングへの展開 ──

五十嵐　元　一

1．研究の背景と目的

社会では多くの種類の商品が，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モノと無形財としてのサービスに大別される。それらは人間が生活や生存のために消費するものである。モノを購入する場合には，代金と引き換えにモノを入手する一方，サービスはモノを利用した人間の労働であるか，人間の労働を媒介したモノの利用となる。

Pine and Gilmore によると，効果的な商品生産のみに注力する産業経済は終焉を迎え，種々のサービスを共に提供して商品の魅力を高めるサービス経済もピークを過ぎたという。モノを所有するものではなく，経験することに対して喜びを感じる経済，つまり「消費する経済」から「経験する経済」へ移行し，経験経済の時代では，モノやサービスは顧客をつなぎとめる小道具であり，顧客は記憶に残る経験を求めていると言われている[1)]。

1960 年代の終わりにアメリカで絶頂期にあったマス・マーケティングの手法は，全ての顧客を対象に同じ商品を生産し，あらゆる店舗で販売し，幅広く宣伝を行って，共通の便益を打ち出すものであった。アメリカ・マーケティング協会（以下 AMA）が 1985 年にはマーケティングを「個人と組織の目標を満足させる交換を創造するために，アイディア，財，サービスの概念を形成し，価格を設定し，プロモーションを行い，流通することの計画と実行の過程である」と定義している[2)]。1990 年代にアメリカで流行し始めた囲い込み指向といわれるワン・トゥ・ワン・マーケティングにおいては，優良顧客を選別し，顧客担当マネージャーを配置し，顧客と対話しながら情報を蓄積して，顧客のニーズや解決したい問題を一緒に考える学習関係を構築している。AMA による 2007 年のマーケティングの定義は，「顧客，依頼人，パートナーや社会全体にとって価値のある提供物を創造し，伝達し，流通し，交換するための活動や一連の制度，過程である」となっており，顧客に向けての価値の創造という点が強調されている[3)]。

顧客満足をもたらす商品には様々な要素が絡んでおり，Schmitt は，購買の前後のマーケティング活動によってもたらされる，ある刺激に反応して発生する個人的な出来事を「経験価値」と捉えている。そして，購買時の楽しさや，使用時の快適さ，そして使用後の余韻といった製品やサービスの有する特性や便益以外の付加価値的な魅力である心地よい経験（価値）が消費者を惹きつけるとしている[4)]。マーケティング戦略におけるマーケティング手段の組み合わせであるマーケティング・ミックスは，企業側の視点から製品（product），価格（price），流通（place），販売促進（promotion）で代表されてきたが，顧客側の視点からはオペレーション方法

(process)，生産性（productivity)，人的要素（people)，感覚で感知する手がかり（physical evidence）といった新たな「Ｐ」が付加され，従来の「４Ｐ」で対応することが不十分となってきていると言われる[5]。また，経済のサービス化が進展するなかで，1980年代からサービスの品質に関する測定や評価をする動きが現れ，顧客の主観的な品質の測定方法として開発されたSERVQUALは，多くのサービス品質の研究対象となっている。そして，昨今顧客のニーズに対応したきめ細かい行き届いた快適さを提供するホスピタリティが重視されつつある。そこで，SERVQUALで用いられている要素に基づきながらホスピタリティの構成要素を検討し，ホスピタリティに基づくマーケティングを考察することが本研究の目的である。

２．概念の整理

サービスの特性には，①無形性，②不可分性，③異質性，④消滅性が挙げられる[6]。サービスは時間や他人の労働力や技術を物財を通じて使用する権利であって，物財の所有権にまでは波及せず，触れることも包装することも持ち帰ることもできない無形のパフォーマンスである。サービスの供給ルートには，物理的あるいは電子的チャネルがあり，生産や小売，そして消費を同一地点で行うことができると共に，顧客は生産過程に深く関与することがある。モノの場合，管理された状態のもとで生産が進められ，生産性と品質の双方が最適化され，品質の要件を満たしているかが確認される。一方，サービスの場合は，生産されたその瞬間に消費されるので，生産性を高めながら品質を管理し，標準化されたサービスの集合となる商品を提供することは難しく，顧客の期待にも幅がある。サービスは行為ないしパフォーマンスによる役務であり，通常在庫は存在しないことになる。つまり，サービスを受ける顧客が存在しなければその生産・供給能力も無駄になってしまうのであり，需要と供給のバランスに対する方策を見つけ出すことが必要となる。

製品の属性には，顧客が購買に際して容易に評価できる製品の特性である探索属性，顧客がサービス・デリバリーによってのみ評価できる製品の特性である経験属性，購買や消費の後でも顧客が評価できない製品の特性である信用属性がある[7]。サービスの評価に対しては，「礼儀正しさ」，「安心感」，「信頼感」，「従業員のやる気や迅速性」，「顧客への個人的な配慮や世話」といった特性や便益以外の観点もあり，モノに対してより評価が困難となる。

サービスには，受給者が求めたり命じたりした役務などを，提供者が従属的に受け入れるという一時的な上下関係による限定的な主従関係が構築され，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となる。一方，ホスピタリティは「おもてなしの心」と捉えられている。それは，行為が行われる際の当事者間の双方向的な心理作用が中心となり，相互に容認，信頼，発展する平等な協調関係のもとに，所与の条件や資源を最大限に活用し，お互いに満足を得られるような価値を共に創造する関係となる。

本研究においては，ホスピタリティを「相手を尊重し，受け容れ，気持ちを汲み取り，相手の充足や満足を支援して相手の気持ちに寄り添い，期待された以上に喜んでもらう姿勢」と定義し，サービス・マーケティングにおいて，こうしたホスピタリティの要素を導入することにより消費者が得る付加価値が高まるものと考え，論を進める。

３．先行研究の整理

サービス品質について研究している学派に

は，ノルディック学派とアメリカン学派があると言われている。ノルディック学派においては，サービス品質は提供結果に対する技術的品質と提供過程に対する機能的品質から構成されるとしている。一方，アメリカン学派は，サービス品質はその評価尺度であるSERVQUALで用いられているような複数の要素から構成されるとしている。そしてBrady and Croninによって両学派の統合が試みられており，彼らはサービス品質全体を相互作用品質，物理的環境品質，結果品質から評価しようとしている[8]。

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を規定した[9]。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，サービス品質の評価尺度「SERVQUAL」としてまとめた[10]。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（例：信頼性）と，サービスが提供される過程に関係するもの（例：有形性，反応性，共感性）があり[11]，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[12]。

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。SERVQUALに対する先行研究においては，問題点として次元数が不安定なこと，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指摘されている[13]。また，SERVQUALに対する研究が過去に数多く行われているが，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[14]。

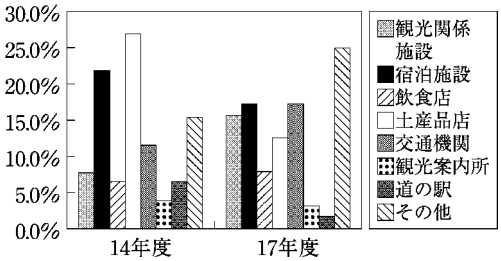
また，SchneiderとBowenによると，ホスピタリティを生む条件には，①複数の選択肢の提示があること，②顧客側の自己決定であることが挙げられる。そして，「期待」は意識的，特定的，表面的，短期的なものであり，サービス活動がそれらに対応する。一方，「欲求」は無意識的，一般的，深層的，長期的なものであり，ホスピタリティがそれらに対応するとしている[15]。

4．事例研究

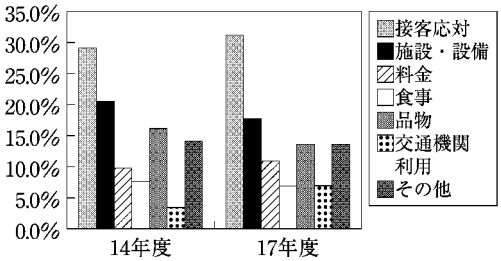
（事例1）北海道観光に対する苦情

北海道は，雄大な自然や温泉地を数多く有し，新鮮な農産物や海産物も豊富で多くの観光客を魅了している。観光客をもてなすホスピタリティを高めることは，北海道観光の魅力をさらに高めることになる。しかし，北海道観光において苦情が発生しているのも事実であり，平成13年10月に制定した「北海道観光のくにづくり条例」の中で，観光関係団体，観光事業者が果たすべき役割としてホスピタリティの向上への努力を求めている。

社団法人北海道観光連盟は，観光客から寄せられた苦情についてまとめている。平成15年に発表しているものには，苦情処理の事例が78件収録されており，苦情が発生した施設等は，「土産品店」が21件（26.9%）



図表１　苦情が発生した施設



図表２　苦情の内容設

と最も多く，続いて「宿泊施設」17件（21.8%），「その他」12件（15.4%）の順になっている。また，苦情の内容については，「接客応対に関するもの」が27件（29.0%）と最も多く，続いて「施設・設備に関するもの」19件（20.4%），「品物に関するもの」15件（16.1%）の順になっている[16]。平成18年に発表しているものは，苦情処理の事例が64件収録されており，苦情が発生した施設等は，「宿泊施設」と「交通機関」がともに11件（17.2%）と最も多く，続いて「観光関係施設」10件（15.6%）の順になっている。また，苦情の内容については，「接客応対に関するもの」が23件（31.1%）と最も多く，続いて「施設・設備に関するもの」13件（17.6%），「品物に関するもの」10件（13.5%）の順になっている[17]。これらの報告から，苦情の内容にはいずれの年も「接客応対に関するもの」が多く挙げられている。

（事例２）リッツ・カールトン

リッツ・カールトンは，世界各地に展開している５つ星クラスのラグジュアリーホテルである。その提供されるサービスについては定評があり，ホテル業界のみならず，他の企業や団体もそのサービス哲学やマネジメントに注目している。1980年代，従来の大型ホテルでコンベンション（convention：集会・会議）やインセンティブツアー（incentive tour：報奨旅行）の客と一緒に滞在するのではなく，むしろ個人客として行き届いたパーソナル・タッチのサービスを求める顧客のニーズを満たすホテルとして，中規模で高級なラグジュアリーホテルが出現した。リッツ・カールトンのルーツは，1898年パリで開業した「ザ・パリ・リッツ」にあり，現在，日本では大阪と東京でホテルを運営している。

リッツ・カールトンのスタッフは全員，ゲストに対して提供する環境や経験を記載した「クレド（credo）」と呼ばれるカードを携帯している。それには，心のこもったおもてなしと快適さ，最高のパーソナル・サービスと施設，ゲストが言葉にしない願望やニーズを先読みしたサービスを提供する旨が記されている。

毎日仕事を開始する際，デイリー・ラインナップ（Daily Line-ups）と呼ばれる朝礼や夕礼が行われ，ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー（本社）では，毎朝９時５分から10分ほどスタッフがロビーで一同に会して行われている。ホテルスタッフのみならず本社スタッフも含めた全スタッフがクレドを所持しており，デイリー・ラインナップでは，各部署から持ち回りで進行役がクレドに基づいたエピソードを話題にしてその日の黄金律を決め，世界各地のリッツ・カールトンでの顧客満足に関する体験を紹介し，サービス品質への忠誠を確かなものとしている。また，スタッフの誕生日を含めた記念日の紹介なども行い，情報の共有を図りながら定められた価値観をスタッフ全員で共有すること

を可能にし，各々が共通した判断基準を醸成している。

リッツ・カールトンには〝We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen.〟（紳士淑女をもてなす私達も紳士淑女である）というモットーがある。それは，他人や自己を尊敬する意識の中において，スタッフはゲストに対してプロフェショナルとして研鑽を図り，自己を高める努力が求められていることを意味する。

また，クレドには「サービスの3ステップ」として，名前で呼ぶ心からの挨拶，ひとりひとりのゲストのニーズに対する先読みと提供，名前を添えた感じのよい見送りについて記されており，サービス・システムとなっている。そして，「従業員への約束」として，サービスの提供においては紳士・淑女こそが大切な資源であること，才能の育成，職場環境の育みが記されており，スタッフに関わることは，これらを満たすことができているかがその判断基準となっている。「サービス・バリューズ」には，リッツ・カールトンの一員であることを誇りに思うことで，サービスの価値を高めるための12の行動基準が定められている。それらは，「ミスティーク（mystique：神秘性）」，「エモーショナルエンゲージメント（emotional engagement：情緒的な絆）」，そして「機能的なサービス」から成り立っている。リッツ・カールトンにおける強い文化・チーム・組織を構築するには，パーソナリティの優れた人材の確保とオリエンテーション，入社3週間後や1年後に行われるものを含めたトレーニング，デイリー・ラインナップを重視している。

米国マルコムブリッジ国家品質管理賞受賞（MBNQA）は，1970～80年代に品質管理の面で日本に後れをとったと感じた米国政府が，1988年に民間企業や研究機関と共に米国産業復活の役割を担う賞として創設した。リッツ・カールトンは，その賞を1992年と1999年の2度にわたり受賞している。マネジメント・システムにおいては，リーダーシップ，戦略的な計画，顧客や市場予測を機能させて測定や分析・知識マネジメントを仕事の核となる職場やプロセス・マネジメントに応用し，ビジネスの結果を生み出すシステムを構築している。まず，リーダーシップにおいては，定められた価値，スタッフへの約束，反復することの重要性を通してそれぞれの役割と責任を理解する。そして，戦略的な計画においては，予算の達成，常に改善を図ることを意識し，十分に理解され，十分な情報に基づき計画する。また，顧客や市場予測については，権限移譲に対しリーダーシップに基づく指導が要求され，顧客満足に基づくブランドへの忠誠が構築される。測定や分析・知識マネジメントにおいては，より多くのデータを求める努力がなされる。また，職場では，採用，トレーニング，動機付けが人的資源の機能となる。人々を温かく対応する人材の採用が大切であり，表彰する際にはこれがベストであるといった唯一の方法は存在しない。品質プログラムは，欠陥を削減し，パフォーマンスを改善させるものであるが，それには問題箇所に5回以上訪れることが求められる。ビジネスの結果のカテゴリーは，製品とサービス，顧客，財務，職場環境，プロセスの有効性，リーダーシップから構成され，組織に対して総合的な変化をもたらすものである。そして，それらはリッツ・カールトンのミスティーク（神秘性），従業員・顧客・オーナーの忠誠，売上，利益，ブランドといった成功要因となっている。

人材の採用に際しては，個人の素質について職業倫理，自尊心，説得力，関係を広げる能力，相互協力できる能力，積極性，サービス，共感性，気配り，正確性，向学心から評価している。人材の能力と適切な配置，そして研修の機会を与えることがスタッフの成長につながるということ，そして，スタッフに

対する説明や即応した変化，雇用の目的を十分に理解することが人材や組織マネジメントにおいては重要となる。

リッツ・カールトンの従業員は，顧客に対していつも新鮮でしかも友好的である。そして従業員に自由裁量権が与えられており，常に自分で考え，判断し，行動することが求められている。日本の企業（組織）では，従業員に自由裁量権を与えられることが少なく，常に上司の判断を仰ぐことが一般的である。しかし，顧客に喜んでもらい，満足してもらい，顧客に対して細やかな思いやりや心配りをするためには，顧客と接する最前線の従業員に自由裁量権が与えられていることが望まれる[18), 19)]。

（事例３）真実の瞬間

誰に対して，何のために，どのようになることを意図してそれを行うのか，結局サービスは細やかなものの集積である。つまり，「ひと対ひと」の認識で対象をよく見て，それを前提とした全体戦略を描き，細部を見逃さない細やかな眼差しが必要となる。サービス・オペレーションへの顧客の参加形態は，そのオペレーションの仕組みによって大きく異なるという[20)]。サービス・オペレーションを構成する活動は，フロント（顧客との接触が一方向的である），バックヤード（顧客との接触がない），サービス・エンカウンター（顧客との相互作用がある）に属する活動に分かれている。現代のサービス企業では，オペレーションの管理を容易にするためにサービス・エンカウンターをできるだけ最小限に留めるようなシステムが設計されがちである。専門サービスと呼ばれる顧客との相互作用が避けられないタイプのサービス企業では，オペレーションの効率や質を高めるための手段が限られている。しかしながら，顧客がオペレーションの中で取る行動を把握し管理することは，重要な課題である。サービス・エンカウンターは，サービス企業が実施する様々な要素の中で重要な対人的要素に焦点を当てており，従業員と顧客との間に発生する人的な交換をテーマとしている。カールソンは「責任を再配分すれば，企業は，〝真実の瞬間（moment of truth）〟を最大限に活かすことができる。満足した顧客の数が増え，重要な市場での優位性が確保される。」と言っている[21)]。

本来，「真実の瞬間」とは，スペインの闘牛において闘牛士が剣で牛に最後のとどめを刺す瞬間のことを言う。それをスウェーデンの経営コンサルタントであるNormanがビジネスにおいて使用した言葉であり，顧客が従業員や物や施設などと接触した瞬間の印象が好印象（あるいは悪印象）を与える決定的な瞬間という意味として使用されている[22)]。つまり，顧客が当該プロセスや組織に関して何らかの肯定的，中立的，あるいは否定的な印象を抱くきっかけとなる出来事，またはプロセス内でそのような出来事が生じる時点のことである。

ある日，スカンジナビア航空の最高経営責任者（CEO）に就任したCarlzonが，自社機内で機内食用のテーブル・トレーを引き出した瞬間に，それが汚れていることに気がついた。彼は，その時，顧客はテーブル・トレーが汚れているのを見て，航空機のエンジンも汚れていると思うかもしれないと思った。そして彼は，テーブル・トレーから連想して，顧客はその会社のすべてを判断するかもしれないと思い，顧客にとって航空会社の印象は，航空機や営業所の建物ではなく，最前線で働く従業員のサービスの質で決まると考えた。その時から彼は，顧客と直接接する最前線の従業員の最初の15秒の接客態度など，顧客が従業員や物や施設と遭遇する瞬間を「真実の瞬間」と呼び，積極的な経営改革に取り組んだ。

毎日，我々は多くの「真実の瞬間」に直面

している。例えば，レストランへ行った際，汚れているトイレを見た場合，そのレストランで提供される料理も非衛生的な状態で作られているかもしれないと思う瞬間がある。反対に，タクシーに乗った際に，行き先を告げると確かな反応があり，喫煙車にも関わらずタバコの臭いのしない清潔な車内であり，降車の際にも気遣いの一言があったら，乗客は心地よいひととき（この場合は「瞬間」より長い時間）を過ごすことができるであろう。このように「真実の瞬間」は顧客と企業（組織）の双方にとって「とどめを刺す瞬間」となり，この「真実の瞬間」を重要視しないとその企業（組織）に対する顧客からの信頼を得ることは難しい。

顧客が企業の印象を捉えるきっかけとなる時点や出来事は，従業員と接する瞬間であり，ここに「真実の瞬間」といわれる部分がある。顧客を大切にするのは当然で，「お客様第一」とか「顧客主義」などのスローガンを掲げても，なかなか組織として顧客を大切にする活動が徹底されず，具体的な活動レベルとして，何を行えばよいのかわからない場合がある。

ここで重要なのは，「真実の瞬間」は顧客と接する最前線の従業員に委ねられている点である。「真に自分たちの会社を，顧客の個々のニーズに応える企業にするつもりなら，現場からかけ離れた部署でつくられた規則書や指示書に頼ってはならない。」と Carlzon は述べているが[23]，「真実の瞬間」を最前線にいる従業員が対応していく際に必要なことは何であろうか。権限のみを委譲し自分で考えて対応するようにしても，対応ができないだけでなく，混乱さえも招きかねない。例えば，「上司に聞いてみます。」と判断と責任を保留して，対応を先送りにしていては，折角の「真実の瞬間」が台無しになる。各自が判断できるようにするためには，情報を与えられ，それに対して責任を負うためにビジョンを理解して責任を持ちながら権限を行使できるようにすることが必要となる。

また，顧客本位の企業になるためには，ピラミッド型の責任体制や組織を崩す必要もある。つまり，顧客のニーズに直接，迅速に対応するために階層的な責任体制を排除しなければならず，顧客本位の企業は，変化に即応できるように組織化される。権限を委譲するということは，ひとりひとりの従業員を信頼し，その力を伸ばして，より良い仕事ができるように環境を整えることが大切になってくる。「真実の瞬間」に着眼するというアプローチは，決して小手先の改革ではなく，企業の文化さえも変化させて行く。あらゆる顧客との接点である「真実の瞬間」から顧客の満足を得るには，今どうすればよいのかという発想が顧客本位の改革につながる。

それでは，顧客のニーズに対して改善するポイントは何か。ビジネス・プロセスを極めてばらつきの小さい状態にすることを目的とした体系的な品質管理・経営手法といわれるシックスシグマの観点から解釈すると，最終的な商品であるアウトプットにおけるニーズとそれを受け取るまでのプロセス内で発生するサービスである提供過程におけるニーズが考えられる。「真実の瞬間」に着眼するアプローチはその後者を特定する際に有効となる。

5．分析枠組み

前述したように，サービス品質の評価尺度である SERVQUAL に対しては，数々の指摘がある。そこで本研究においては，非有形要素が中心であった[24] SERVQUAL で用いられている要素に有形要素，つまり機能的要素と心理的要素をあわせた経験的要素，及び見た目の観点である探索的要素を同数設定し，有形・非有形要素のバランスをとりながら，ホスピタリティの構成要素についての調査を試みた。要素の大分類は，①サービスそのものである機能的要素，②物的要素と人的要素

であるSERVQUALの要素，③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である創造的要素である[25]。そして各要素を有形要素と無形要素から構成し，ホスピタリティに関するアンケート調査を北海道，東京都，沖縄県内の消費者を対象に実施した。有形要素としたものは，①保安機能（例：清潔感のある施設や従業員），②立地条件機能（例：購買や利用に便利な場所），③物的機能（例：最新の設備），④演出機能（例：感動を与える演出），⑤関係性機能（例：企業と顧客のつながり重視），⑥統制機能（例：常に規定水準のサービスの提供），⑦広報機能（例：マス・メディアを通じた情報提供）である。一方，無形要素としたものは，①人的機能（例：好感の持てる良い態度や礼儀），②経済機能（例：価格に見合う製品やサービスの提供），③信頼性（例：約束した内容の時間内での実施），④反応性（例：積極的な顧客への手助け），⑤確実性（例：顧客からの質問に答えられる十分な知識の保有），⑥共感性（例：顧客の関心に対する的確な反応），⑦改善機能（例：製品やサービスの品質向上）のあわせて14の要素である。

調査においては，産業分類から５業種を対象として選定したが，地域性の違いも検証するために，①北海道，②東京都，③沖縄県の居住人を調査対象とした。また，個人属性の観点からも消費傾向に着目して，①自分のための買い物をする頻度，②外食をする頻度，③宿泊を伴う旅行をする頻度を設定した。なお，対象とした５業種は，①一般に安全や正確さが求められる運輸産業に属する鉄道・バス業界，②一般にやすらぎや楽しさが求められるレジャー産業に属するホテル・レストラン業界，③一般に信頼性や経済的付加価値が求められる金融産業に属する銀行・保険業界，④一般に誠実さや安心感が求められる医療福祉産業に属する病院・介護施設業界，⑤一般に能力の向上や成長が求められる教育関係に属する学校・予備校業界である。

図表３　調査概要

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

６．調査概要

消費者を対象としたアンケート調査概要については，図表３，そして調査対象者のプロフィールについては，図表４の通りである。

７．調査結果分析

消費者を対象としたアンケート調査において，調査対象者から回収したデータに対して，主因子法による因子抽出法，Kaiserの正規化を伴わないバリマックス法を回転法に用いて因子分析を行った。

(1)　居住地域別

ホスピタリティを構成する要素について，回転後の因子行列と因子負荷量に対して，絶対値0.5以上の上位項目に着目してみると，「全国」については，累積寄与率64.5%の内，第１因子（寄与率34.9%）は，「改善性機能：提供するサービスの質を高める努力をしている（0.797）」，「関係性機能：人と人のつながりを大切にしている（0.729）」，「共感性：顧客の関心に気をかける（0.722）」となり，「確かな反応がある」と解釈する。第２因子（寄与率18.1%）は「人的機能：礼儀

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%

が正しく，態度がよい（0.715)」，「保安機能：清潔感がある（0.760)」となり，「さわやかさを意識する」と解釈する。第3因子（寄与率11.5%）は「立地条件機能：便利な場所にある（0.607)」となり，「合理性を追求する」と解釈する。同様に地域別にみると，「北海道」については，累積寄与率60.4%の内，第1因子（寄与率36.7%）からは「連帯感を育む」，第2因子（寄与率23.7%）からは「さわやかさを意識する」と解釈する。同様に「東京都」については，累積寄与率64.4%の内，第1因子（寄与率26.6%）からは「高品質なサービスを提供する」，第2因子（寄与率20.6%）からは「確かな反応がある」，第3因子（寄与率17.2%）からは「さわやかさを意識する」と解釈する。同様に「沖縄県」については，累積寄与率62.3%の内，第1因子（寄与率31.7%）からは「確かな反応がある」，第2因子（寄与率15.8%）からは「新しいトレンドを発信する」，第3因子（寄与率14.8%）からは「合理性を追求する」と解釈する。このように3地域を比較すると，「北海道」は「連帯感を育む」，「東京都」は「高品質なサービスを提供する」，そして「沖縄県」は「確かな反応がある」といったことが比較的強い要素と言える。

⑵　業種別

ホスピタリティを構成する要素について，地域別と同様に業種別にみると，「鉄道・バス業界（運輸関係)」については，第1因子（寄与率30.1%）からは「感動を与える」，第2因子（寄与率18.4%）からは「合理性を追求する」，第3因子（寄与率14.5%）からは「さわやかさを意識する」と解釈する。「ホテル・レストラン業界（レジャー関係)」については，第1因子（寄与率24.1%）からは「高品質なサービスを提供する」，第2因子（寄与率20.1%）からは「さわやかさ

を意識する」，第３因子（寄与率19.3%）からは「確かな反応がある」と解釈する。「銀行・保険業界（金融関係）」については，第１因子（寄与率27.1%）からは「確かな反応がある」，第２因子（寄与率18.9%）からは「さわやかさを意識する」，第３因子（寄与率13.5%）からは「安心感を与える」と解釈する。「病院・介護施設業界（医療福祉関係）」ついては，第１因子（寄与率29.0%）からは「表現方法が適切である」，第２因子（寄与率18.6%）からは「合理性を追求する」，第３因子（寄与率14.0%）からは「確かな反応がある」と解釈する。「学校・予備校業界（教育関係）」については，第１因子（寄与率27.0%）からは「表現方法が適切である」，第２因子（寄与率25.4%）からは「確かな反応がある」，第３因子（寄与率24.1%）からは「さわやかさを意識する」と解釈する。このように５業種を比較すると，それぞれに特徴があるものの，総じて「確かな反応がある」，「経済的・立地的な合理性」，「礼儀正しく態度がよく，清潔感がある」という事はホスピタリティを構成する共通の要素として考えられる。

⑶　男女別

ホスピタリティを構成する要素について，男女別にみると，「男性」については，第１因子（寄与率34.3%）からは「確かな反応がある」，第２因子（寄与率17.2%）からは「さわやかさを意識する」，第３因子（寄与率14.2%）からは「合理性を追求する」と解釈する。一方，「女性」については，第１因子（寄与率28.6%）からは「確かな反応がある」，第２因子（寄与率20.6%）からは「合理性を追求する」と解釈する。このようにホスピタリティを構成する要素について男女間に特段差異はなく，「企業と顧客の関係性」，「改善努力」，「経済的・立地的な合理性」が男女に共通する要素として見受けられる。

⑷　消費傾向別（自分のための買い物をする頻度）

ホスピタリティを構成する要素について，自分のための買い物をする頻度が「週２回の者」と「週０回の者」に分けて同様の手順でみると，「週２回の者」については，第１因子（寄与率28.7%）からは「感動を与える」，第２因子（寄与率22.9%）からは「合理性を追求する」，第３因子（寄与率10.9%）からは「信頼感を与える」と解釈する。一方，「週０回の者」については，第１因子（寄与率26.3%）からは「確かな反応がある」，第２因子（寄与率21.0%）からは「さわやかさを意識する」と解釈する。このように自分のための買い物をする頻度の違いによるホスピタリティを構成する要素の差異について，「確実な反応」と「信頼感」は両者に共通しており，購買回数の比較的多い者は「感動の創出」を，そうでない者は「礼儀正しく，態度がよいこと」や「清潔感があること」を要素として挙げている。

⑸　消費傾向別（外食をする頻度）

ホスピタリティを構成する要素について，外食をする頻度が「月２～３回の者」と「月０回の者」に分けて同様の手順でみると，「月２～３回の者」については，第１因子（寄与率21.3%）からは「連帯感を育む」，第２因子（寄与率17.7%）からは「表現方法が適切である」，第３因子（寄与率17.2%）からは「さわやかさを意識する」と解釈する。一方，「月０回の者」については，第１因子（寄与率45.0%）からは「感動を与える」，第２因子（寄与率23.4%）からは「さわやかさを意識する」，第３因子（寄与率12.4%）からは「確かな反応がある」と解釈する。このように外食をする頻度の違いによるホスピタリティを構成する要素の差異は，「礼儀正しく，態度がよいこと」や「清潔感があること」は両者に共通しており，外食回

図表5　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%

数の比較的多い者は「コミュニケーション」を挙げ，そうでない者は「感動の創出」といった要素を挙げている。

⑹　消費傾向別（宿泊を伴う旅行をする頻度）

ホスピタリティを構成する要素について，宿泊を伴う旅行をする頻度が「年2～3回の者」と「年0回の者」に分けて同様の手順でみると，「年2～3回の者」については，第1因子（寄与率23.9%）からは「連帯感を育む」，第2因子（寄与率23.1%）からは「合理性を追求する」，第3因子（寄与率14.1%）からは「表現方法が適切である」と解釈する。一方，「年0回の者」については，第1因子（寄与率50.7%）からは「感動を与える」，第2因子（寄与率24.7%）からは「合理性を追求する」と解釈する。このように宿泊を伴う旅行をする頻度の違いによるホスピタリティを構成する要素の差異は，「経済的な合理性」は両者に共通しており，上記の外食をする頻度による違いと同様に宿泊を伴う旅行の回数が比較的多い者は，「コミュニケーション」を挙げ，そうでない者は「感動の創出」といった要素を挙げている。

以上から，ホスピタリティと消費頻度については，消費頻度が少ない場合は，「礼儀正しさ・態度のよさ」や「清潔感」を意識するが，消費頻度が増加するに従って，「感動の創出」，そして「コミュニケーション」へと意識が変化していくように考えられる。しかしながら，この考察に対してより正確を期するには，日常・非日常性の観点を含む考察が必要であると考える。

ホスピタリティの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要素は，地域別や性別についてまとめると，図表5のようになっている。

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提供する」と受け取ることができるように思われる。上記の結果に対して，居住地域別，男女別に比率の差の検定[26]を実施した結果が図表6，図表7に示す通りである。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。

図表6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。

図表7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。

8．研究の含意と限界

マーケティングにおいてホスピタリティを

図表６　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（５％，1.96）

	人的	保安	経済	立地	物的	信頼	反応	確実	共感	演出	関係	統制	広報	改善
北東	1.46	2.40	−0.83	−0.15	−1.68	0.31	−1.55	−1.55	0.03	0.75	−0.35	−0.38	1.50	−0.83
	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
北沖	0.33	2.16	−0.39	−0.80	N/A	0.99	−3.64	1.22	1.25	−0.32	1.39	0.39	−0.94	−0.94
	○	×	○	○	N/A	○	×	○	○	○	○	○	○	○
東沖	−0.96	0.23	0.33	−0.62	1.16	0.82	−2.04	2.06	1.20	−0.95	1.33	0.67	−2.17	−0.17
	○	○	○	○	○	○	×	×	○	○	○	○	×	○

※北東：北海道と東京都の比較，北沖：北海道と沖縄県の比較，東沖：東京都と沖縄県の比較を意味する

図表７　ホスピタリティを最も感じる要素に対する男女間の比率の差の検定（５％，1.96）

	人的	保安	経済	立地	物的	信頼	反応	確実	共感	演出	関係	統制	広報	改善
男女	−0.19	−1.60	1.63	1.98	0.75	−0.49	−2.87	−0.86	0.58	0.14	1.28	−1.26	1.32	0.93
	○	○	○	×	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○

包含する形での実証研究を行った本研究の含意として，顧客満足の観点から企業行動においては，各産業に対して求められるホスピタリティを認識すると共に，居住地域・性別・消費傾向によるホスピタリティに対する意識の差異を認識する必要性が挙げられる。

一方，本研究において理論的・実証的な問題点もある。例えば，ホスピタリティの構成要素をアンケートの調査項目とする際に，「ホスピタリティ」という言葉に「おもてなし」といった程度の注釈をつけただけであり，その内容を具体的には示さずに回答者の解釈に任せるという方式で調査を実施した。そのため回答者の解釈の相違が結果に反映する結果として，比較可能性を損なってしまうことも考えられる。また，郵送法による本アンケート調査に係る問題点も標本数の少なさや産業に対するグルーピングのあいまいさ，地域選定の不十分性によって結論の妥当性にも疑問を残している。

９．今後の検討課題

本研究から今後の検討課題として，財としての「サービス」の概念の「ホスピタリティ」への応用と同時に，ホスピタリティ概念に対する‘SERVQUAL’要素を応用することの適否も挙げられる。ホスピタリティに対する高い評価を得ている企業をヒアリングし，ホスピタリティの構成要素を抽出する方法論も試みたい。

経営において，「企業は人なり」といわれる。顧客との接点において付加価値を提供し，その付加価値を特長としているビジネスにおいては，顧客が満足するサービスを提供する「心」を持った「人」こそが，企業にとって一番重要な財産となる。顧客が求めている真のサービスとは，有形無形のものを画一的なマニュアルによって提供されることではなく，それを超えた真心のこもったホスピタリティのあるサービスである。我々の生活においては，他人との出会いが数多くあり，世の中の基本が「ひと対ひと」である以上，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。企業には，「どんな人々」が「どのように」なるための「どんな手助け」ができるのか，その答えを基点にして，その手助けのツールとなる商品やサービスの提供と共に，顧客とのやりとりにおけるホスピタリティによる付加価値が求められている。それゆえマーケティングのみならず，人的資源マネジメントにおけるホスピタリティに対する捉え

方についても検討する必要がある。

参考文献

1）Pine, B. Joseph II and James H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*（邦訳：岡本慶一，小高尚子（2005）『経験経済』ダイヤモンド社）

2）那須幸雄（2005）「マーケティングの新定義（2004年）について」，『文教大学国際学部紀要』第16巻1号　pp.75-79.

3）アメリカ・マーケティング協会HP http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx（2009年11月閲覧）

4）Schmitt, Bernd H. (1999) *Experiential Marketing*, The Free Press.（邦訳：嶋村和恵，広瀬盛一（2000）『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社）

5）Lovelock, Christopher and Lauren Wright (1999) *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall.（邦訳：小宮路雅博（2003）『サービス・マーケティング原理』白桃書房）

6）Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49(4), pp.41-50.

7）Lovelock, C. and L. Wright (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall.（小宮路雅博訳（2003）『サービス・マーケティング原理』，白桃書房）

8）鈴木拓也（2004）「知覚品質研究の変遷」，『マーケティングジャーナル』，23(4)，pp.116-125.

9）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.

10）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.

11）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.

12）Parasuraman, A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml (1991) "Understanding Customer Expectations of Service" *Sloan Management Review*, 32(3), p.41.

13）Teas, R. K. (1993) "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, 57(4), pp.18-34.

14）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.

15）Schneider, B and P. E. Bowen (1995): *Winning the Service Game*, HBS Press Book.

16）観光の苦情等に関する検討委員会（2003）『北海道観光に対する苦情の処理事例集』，社団法人北海道観光連盟

17）社団法人北海道観光連盟（2006）『北海道観光に対する苦情の処理事例集』

18）井上理江・藤塚春夫（2000）『リッツ・カールトン物語』日経BP社

19）The Ritz-Carlton and New York University Executive Education　2007年8月5日～12日米国メリーランド州　The Ritz-Carlton Leadership Centerにて参加

20）山本昭二（1996）「顧客参加とサービス・オペレーション――顧客満足の2つの意味――」，『マーケティングジャーナル』62号，pp.4-17.

21）Carlzon, J. (1987) *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company.（訳書，堤猶二訳（1990）『真実の瞬間』ダイヤモンド社）

22）Norman, R.(1984) *Service Management*, John Wiley and Sons Ltd.（訳書，近藤隆雄訳（1993）『サービスマネジメント』NTT出版）

23）Carlzon, J. (1987) *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company.（訳書，堤猶二訳（1990）『真実の瞬間』ダイヤモンド社）

24）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.

25）服部勝人（2004）『ホスピタリティ学原論』，内外出版，pp.164-168.

26）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.