

観光産業の経営学的研究事例

— 分析枠組みの提案 —

前川 佳一¹

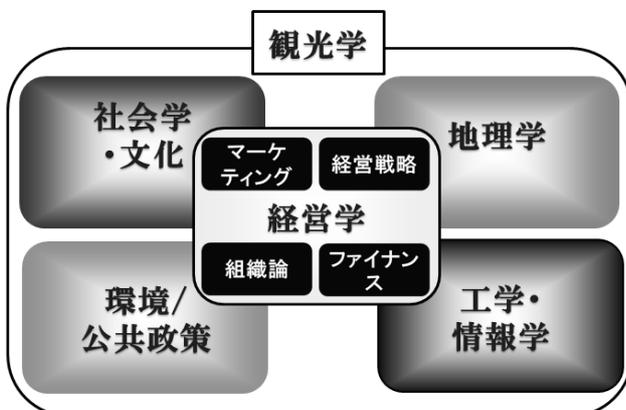
¹正会員 京都大学 経営管理大学院 特定准教授 (〒606-8501 京都市左京区吉田本町)
E-mail:maegawa@gsm.kyoto-u.ac.jp

本稿では、観光産業を社会学でも文化論でも情報学でも地理学でも環境工学でも歴史でもなく、経営学の枠組みで俯瞰する。そして、製造業、サービス業、観光業という業態の別にとらわれない思考、研究、実践の可能性を探る。

Key Words : two-factor theory, service front stage, service quality, productivity

1. はじめに

日本政府の成長戦略として観光ビジネスに注目が集まり、インバウンド観光客、地方創生の観点からの取り組み強化が求められている。京都大学経営管理大学院はそのような状況の中で、これまでのサービス・マネジメント研究と教育の積み重ねの上に、国土交通省観光庁の支援を受けて平成30年に新たな観光経営科学（MBA）コースを設置する準備をすすめている。その脈絡の中で、観光産業を、社会学でも文化論でも情報学でも地理学でも環境工学でも歴史でもなく、経営学の枠組みで俯瞰する（図-1）。そして、製造業、サービス業、観光業という業態の別にとらわれない思考、研究、実践の可能性を探る。



筆者作成

図-1 経営学視点で見た観光学

特に本稿で報告するのは、次の3つの観点である。

- ・2要因理論（衛生理論）
- ・サービスの表舞台と裏舞台
- ・日本のサービス品質

2. 2要因理論（衛生理論）

ハーズバーグの2要因理論¹⁾は、人間の仕事における満足度は満足に関わる要因（動機付け要因）と不満足に関わる要因（衛生要因）はまったく別のものであるとする考え方である（図-2参照）。この枠組みに基づいて、観光誘引を、環境の整備を不満足に関わる要因、観光コンテンツの存在を満足に関わる要因と捉え、それぞれの要因に関する観光の現場のデータを収集・分析してその効果を測定することが可能となる。

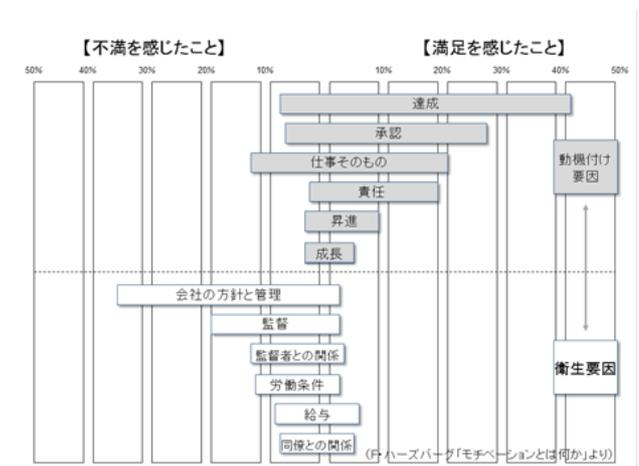


図-2 ハーズバーグの2要因理論¹⁾

たとえばインバウンド（外国人観光客誘客）施策として、種々の環境の整備が挙げられている。外国人観光客が不満な点として指摘しているとされる、インターネット環境の整備や外国語による表示板の増設などの例がある。これらは自治体や公的機関の観光関連施策によくみられるが、こうした不満要因の解消だけで多大な誘引効果を期待するのは無理がある。

一方、日本（あるいは各地の観光地）を「初めて」訪れてみたいと思わせる誘因、あるいはそのPRこそが、訪日観光客の大幅増につながることも考えられる。環境の整備により観光地を訪れるのは主としてリピーターであり、新規観光客の獲得に貢献する可能性があるのは「××という面白そうなイベントを体験しに行こう」という魅力的な観光コンテンツの存在である。こちらは民間の観光関連産業が担うことが多いが、成功要因（不成功要因）が体系的に理解されているとは言い難い。また環境の整備との相乗効果について少なくとも学術側での議論は皆無である。

図-3に、2要因理論の視点による観光施策の評価や分析の案を記す。

| 連携研究者 | H/M | 項目 | 方法 |
|-------------|-----|---------------------------------|---------------|
| 日本旅館 | H | 施設の老朽化対応vs予約数 | 財務データ分析 |
| | M | インターネット予約特典の収益性 | 財務データ分析 |
| 観光コンサル | M | 旅行社ごとの新規企画（「音楽ツアー」、「工場めぐり」など） | インタビューなど |
| アニメ関連ベンチャー | M | 京都市内の商店街のアニメによる振興 | 実証実験 |
| | M | 物語進行型観光アプリを用いた地域のプロモーション | 実証実験 |
| ディスカウントショップ | H | 言語表記、言語対応店員、カード対応、ATM対応、免税などの効果 | インタビューや事例分析 |
| | M | 商品ごとのプロモーション | インタビューや事例分析 |
| 自治体 | H | 観光案内SNS（ナビ）の運用実体 | 過去の分析と今後の推移追跡 |
| | M | 観光資源や市場の新規開拓 | 実証実験 |

H: Hygiene factors (衛生要因) M: Motivators (動機付け要因)
筆者作成

図-3 2要因理論を応用した観光施策の研究計画（案）

3. サービスの表舞台と裏舞台

Teboul²⁾はサービス業（および製造業）を表舞台と裏舞台とに分けて議論した。表舞台は顧客から見える部分であり、顧客の問題が解決する場所である。顧客は、サービス現場において支払う金額のうち、いったいどのくらいの割合を表舞台に払っていると認識しているか、付録1に示す24種のサービスについて、標準的な支払額を設定し、「次のサービスが提供する価値のうち、フロント部分がどのくらいの割合を占めると思うか（あなたがそう思って支払う金額の全体に占める割合）」をきいた³⁾。

高級レストラン ¥10,000
ファストフード（ハンバーガーなど） ¥500
観光旅館（1泊2食） ¥30,000

ビジネスホテル ¥8,000
エアライン・国際 ¥200,000
宅配便 ¥1,000
・・・
その他、全部で24種類（付録1参照）

結果を図-4および5に示す。図-4はある年の京都大学の経営管理大学院におけるサービスモデル活用論受講者30名の、サービス業ごとの平均値をプロットしたものである。

図-5はフィリピンのATENEIO大学のMBA学生約40名の平均値である。

本研究における発見事項をまとめる。

第一に指摘すべきはやはり、支払う金額が高いサービスほど表舞台の占める割合が高くなる、つまり高いサービスにはより高い比率の表舞台の貢献を期待していることである。

次に、旅館、高級レストラン、理容/美容、タクシーなど、他の業種に比べて明らかに高い比率を期待される業種が存在することである。

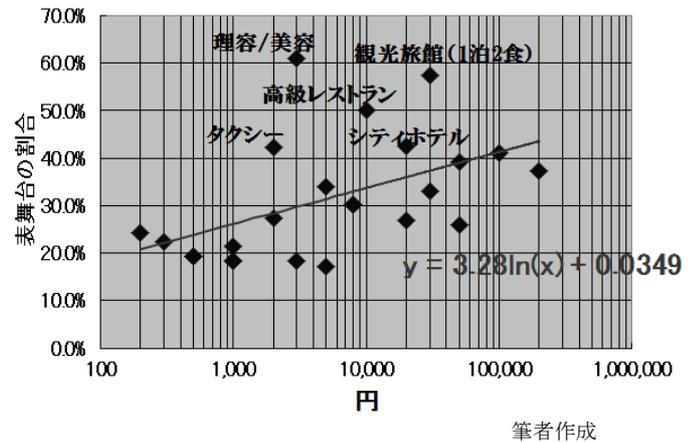


図-4 京都大学経営管理大学院の学生の結果

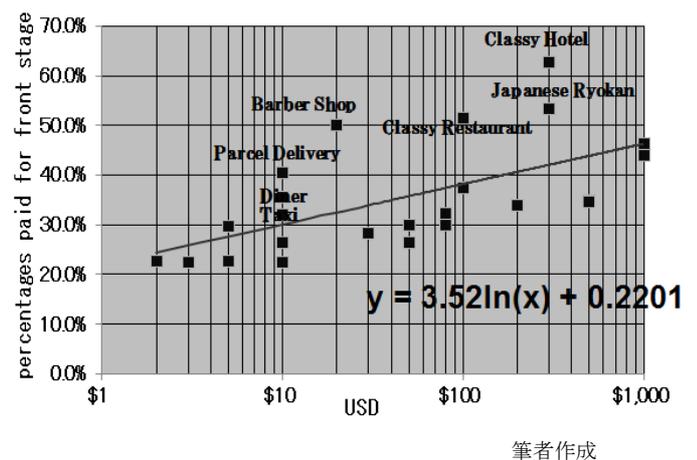


図-5 フィリピンのATENEIO大学のMBA学生の結果

学生と旅行会社社員（本稿では図を割愛した）の旅館への期待の差が顕著に表れたのも興味深い。

最後に、上に挙げた傾向を、フィリピンの学生もほぼ共有していることも特筆に値する。わずかの例外は、宅配便とシティホテルへの期待が日本より若

干高いことである。

以上が2015年度の本研究発表大会での報告の要旨であるが、それ以降、公表の機会に指摘があった点を2点追加する。ひとつは、横軸（独立変数）を金額ではなく、フロントでの接客時間の長さとする考察である。もうひとつは、近似曲線近傍に収れんしたのは小売業であり、それを離れて高い比率を示したのはそれ以外の業種ではないかという視点である。その両方の議論ともに、一定の妥当性は認められるものの、それですべてが説明し切れるとも限らない。もちろん、このことはオリジナルの金額を独立変数と考える仮説についても同様である。

なにより本調査では統計分析をおこなっていないため、上の発見事実や新たな指摘などを検証するためにはより大規模な調査を待たねばならない。しかしサービス設計の現場において、考慮するに足る事実であると考えている。

4. 日本のサービス品質

日本のサービスの質の良さを誇る言説は枚挙にいとまがない。しかし今後、その中身を客観的に議論するための準備として次のような問題提起をしたい。

(1) 有形のおもてなしと無形のおもてなし

滝川クリステルの「お・も・て・な・し」であまりにも有名な東京オリンピックの誘致演説⁴⁾、彼女はその中でいくつもの美点についてランダムに言及しているが、それらを有形、無形の観点で分類すると次のようになる。

形あるモノ：公共交通機関、伝統文化、
きれいなブティック、世界最高峰のレス
トラン、路上ライブやイベント

これらは世界に約束してもよいだろうが、それでも主役は東京都ではなく「民」である。

形のない精神性：互いを思いやり、客
人に心配りをする、清潔、親切

これらは世界に約束することができるだろうか。庶民に期待するとしかないと考える。

このように、ひとつひとつの要素を情緒的ではなく、論理的に考察することが経営学には求められるだろう。

(2) 形骸化したサービスと心からのサービス

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンでの、客との対話の柱となるのが、2009年にスタートした「マジカル・モーメント・プロジェクト」(MMP)で、従業員(クルー)が、来園者に積極的に声をかけ、「マジカル・モーメント」をつくりだすことが目的だ。これは、当時の社長グレン・ガンペル氏が日本での生活のなかで「日本のサービスは丁寧だが一方的で、インタラクティブになっていない」と感じたことから始まった活動であるという⁵⁾。これは「日

本のサービスが高品質である」への反例であり、思考停止に陥る前に考慮すべき事例であると考える。

(3) 観光誘因と観光環境整備

日本居住歴20年を超える英国人のデービッド・アトキンソンは、観光立国の条件として、気候、文化、自然、食事を指摘している⁶⁾。彼によると世界最大の観光王国フランスと同様に、日本もこれらに恵まれているという。一方で、日本の観光誘致に用いられるキーワードに、気配り、マナー、サービス、治安などが上がるのは、的はずれであると指摘して、「治安がいいから日本へ行こう」とはならないという点で、上の2要因理論で言及したことと通じる思索であると考える。

5. まとめ

以上のような考察を通じて、観光への経営学的接近が可能となる。2要因理論では、組織論の成果のサービス業観光業への援用可能性と思考停止の回避。サービスの表舞台と裏舞台では、接客の価値の数値化への道筋を拓き得る。そしてさらに、日本のサービスを神話化することなく、「おもてなし」の経営的価値を科学的に議論する端緒としたい。

謝辞：本研究は、科研費（研究課題番号：26360063「2要因理論を応用した観光施策の評価と立案」）および科研費（研究課題番号：25240050「経験・信頼に基づく知識活用型サービスバリューチェーンの実証研究」）の支援のもとに進められております。

(2017.7.1 受付)

フロント/バックに関するアンケート

次のサービスが提供する価値のうち、フロント部分がどのくらいの割合を占めると思うか(あなたがそう思って支払う金額の全体に占める割合)。

| | | 割合で答えること | |
|----|---------------------------|----------|---|
| 1 | 高級レストラン ¥10,000 | | % |
| 2 | ファミリーレストラン ¥2,000 | | % |
| 3 | ファストフード(ハンバーガーなど) ¥500 | | % |
| 4 | 観光旅館(1泊2食) ¥30,000 | | % |
| 5 | シティホテル ¥20,000 | | % |
| 6 | ビジネスホテル ¥8,000 | | % |
| 7 | エアライン・国内 ¥30,000 | | % |
| 8 | エアライン・国際 ¥200,000 | | % |
| 9 | 宅配便 ¥1,000 | | % |
| 10 | ガソリンスタンド ¥5,000 | | % |
| 11 | タクシー ¥2,000 | | % |
| 12 | 本屋 ¥1,000 | | % |
| 13 | 駅の売店 ¥500 | | % |
| 14 | スーパーマーケット ¥3,000 | | % |
| 15 | 理容/美容 ¥3,000 | | % |
| 16 | 近距離鉄道 ¥300 | | % |
| 17 | 市街バス ¥200 | | % |
| 18 | 長距離バス ¥8,000 | | % |
| 19 | コンビニ ¥1,000 | | % |
| 20 | 家電量販店 ¥50,000 | | % |
| 21 | デパート ¥50,000 | | % |
| 22 | アクセサリショップ ¥5,000 | | % |
| 23 | 洋服(フォーマル) ¥100,000 | | % |
| 24 | 洋服(カジュアル) ¥20,000 | | % |

参考文献

- [1] フレデリック・ハーズバーグ： “モチベーションとは何か—ニ要因理論：人間には二種類の欲求がある— “ ハーバードビジネスレビュー, pp.44-58, ダイアモンド社, 2003.
- [2] Teboul, James : Service Is Front Stage: We Are All in Services... More or Less !, 2006. Palgrave Macmillan. (小山順子・有賀裕子訳『サービス・ストラテジー』ファーストプレス, 2007)
- [3] 前川佳一：顧客が認識するサービス表舞台の価値— 日比比較を含む —, グローバルビジネス学会第3回全国大会予稿集, pp86-91. 2015.
http://s-gb.net/contents/SGB_3rd_Script.pdf
- [4] ANN NEWS 「滝川クリステルさんのプレゼンテーション IOC 総会」
<https://www.youtube.com/watch?v=6hggygKWwhg>
(2017年6月27日閲覧)
- [5] リクルートワークス研究所 機関誌 Works 「日本市場の理解」から生まれたサービスで、国内外の客を魅了する
<http://www.works-i.com/publication/works/works-web-special/company/> 「日本市場の理解」から生まれたサービスで、国内外の客を魅了する
(2017年6月27日閲覧)
- [6] デービッド・アトキンソン＊新・観光立国論, 東洋経済新報社, 2015.

ANALYZING HOSPITALITY INDUSTRY BASED ON MANAGEMENT THEORIES

Yoshikazu MAEGAWA

This paper promotes to analyze issues on hospitality industry based on legacy management theories, rather than sociology, culture, informatics, geograothy, civil engineering, or history. It could pioneer a new perspective of ideas, research and practice beyond the insutry boundaries like manufacturing, service, and hospitality.