

Title	旅館業における高品質サービス提供に向けた組織活性化に関する研究
Author(s)	白肌, 邦生
Citation	科学研究費補助金研究成果報告書: 1-4
Issue Date	2012-06-04
Type	Research Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/10581">http://hdl.handle.net/10119/10581</a>
Rights	
Description	研究種目: 若手研究 ( B ), 研究期間: 2010 ~ 2011, 課題番号: 22730289, 研究者番号: 60550225, 研究分野: サービスサイエンス, 科研費の分科・細目: 経営学・経営学

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年6月4日現在

機関番号：13302

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010～2011

課題番号：22730289

研究課題名（和文）

旅館業における高品質サービス提供に向けた組織活性化に関する研究

研究課題名（英文）

Research of organizational activation for Japanese hotel inns

研究代表者

白肌 邦生（SHIRAHADA KUNIO）

北陸先端科学技術大学院大学・知識科学研究科・助教

研究者番号：60550225

研究成果の概要（和文）：

本研究はサービス産業としての旅館を対象に、高品質のサービス提供に向けた組織・人材活性化の方法とその効果を分析することが目的である。老舗温泉旅館グループの調査を通じ活性化のためには従業員のキャリア意識醸成が重要であることを見出した。活性化効果の分析視点としてサービスの価値共創に基づく定量化方法論を提案しWeb上のクチコミ情報を題材に効果を検証した。企業の人材マネジメント施策の成果と顧客のサービス評価を定量的に把握する枠組みを構築した。

研究成果の概要（英文）：

This study aims to analyze a way to organizational activation and its effects for service quality improvement. The Japanese traditional hotel inns are our research targets. Based on the investigation of Japanese traditional hotel inns in Ishikawa prefecture, we found that company needs to promote mindsets for career improvement to motivate to their employees. As a perspective of analysis for organizational activation evaluation, this research proposed quantitative methodology based on service value co-creation and verified its effectiveness using Word-of-Mouth data on websites. Consequently we created quantitative frameworks for evaluating the relationship between organizational activation management results and service value evaluation of customers.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	600,000	180,000	780,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
総計	1,100,000	330,000	1,430,000

研究分野：サービスサイエンス

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：サービス組織，組織活性化，サービス品質，サービスブランド

## 1. 研究開始当初の背景

サービス組織を活性化させることは、高い顧客満足度獲得（高品質のサービス提供実現）の可能性を高め、企業の競争優位の形成に寄与すると考えられている。

組織活性化研究は、これまで製造業を中心

に、フロントステージを底辺として、経営の中核である上層のビジョンをいかに効果的に実現するかという視点で、「組織の中の個人のモチベーション」と「組織の文化・風土」というミクロ・マクロの2視点から主に進められてきた。しかし、サービス組織は、大多

数のフロントステージの従業員が本質的に重要であり、それを支える役割として管理層があるという逆ピラミッド構造をしている。したがってその活性化を研究するためには新しいアプローチが必要である。

報告者は研究開始当初において、それ以前に、製造業の研究開発組織活性化というテーマを研究してきた。そしてどのような組織的発展プロセスを経て科学技術研究者集団のモチベーションや創意が高まっていくのかを、個人のモチベーションと未来志向意識に関する大規模質問票調査を実施し分析しモデル化してきた。更に産業現場での参与観察及び実験アプローチをもってモデルの妥当性を検証してきた。研究成果を基に、組織内にどの程度活性人材が存在するかを独自の指標を作成し組織の活性度を評価してきた。

サービスは、生産と消費が同じであることを特徴としているため、人間が主体となって顧客に応じて都度、開発されていくものである。従ってこれまで報告者が製造業を対象に研究してきた活性診断視点に加え、タイミング感応性など、サービス特有の要素があるのか、そして活性状態は高品質サービス提供とどのような関係があるのかについて、改めて分析する必要があると考えた。また、冒頭に述べたように、サービス組織内の役割構造も研究開発組織と異なる点があり、実際に活性化を志向する上では新しい方法論が必要であるとの着想を背景に本研究課題の申請に至った。

## 2. 研究の目的

以上の状況から、研究開始時点では、それまでの報告者の研究を進展させ、高品質サービス提供に影響を与える組織活性状態の同定、その状態が形成される組織のプロセスモデルの構築、および状態実現に向けたマネジメント方策の開発を行うことを大目的とした。

そのために、本研究はサービス産業としての旅館を対象に、高品質のサービス提供に向けた組織・人材活性化の方法および効果を分析することを目指した。

## 3. 研究の方法

研究目的を達成するために、以下を実施した。研究遂行にあたっては、地の利を活かし、石川の旅館業者と共同で研究を行った。なお、研究進捗や共同研究の状況に応じて当時の研究計画を変更し、大きく以下の2点(1)、(2)を行っている。

### (1) 活性化に関する研究

①大規模質問票調査による「高品質サービスと組織活性状態の関係性分析」

高品質サービス研究において組織活性化の視点による研究がまだ十分な蓄積がないことを背景に、高品質サービスと組織活性化の関係について、企業を抽出したうえで大規模な質問票調査を実施した。

組織活性化に関する質問紙作成については、具体的にはこれまでの研究代表者の研究で使用してきた個人の活力に関する質問に、高橋(1993)における組織活性化に関する質問文を適宜取り入れた。特にどのような要素がホスピタリティサービス組織の活性化を捉える上で重要であるかを探索的に分析するため、組織への帰属意識など組織行動論の知見も組み込んだ質問票を作成した。

高品質サービスに関するデータは、客観的データとして、例えば旅行代理業務を行う企業のwebサイトでの旅行口コミデータから、JDパワーが提供しているホスピタリティサービス業についての顧客満足度調査、およびインターブランド社のブランドランキングに至るまで総合的に、当該企業がどれだけ高品質サービスを提供しているのかを同定し組織活性化に関する質問票調査結果と対応付けた。

\*高橋伸夫、『ぬるま湯的経営の研究』、東洋経済新報社、1993。

## ②「サービス人材活性化プロセスモデルの構築」

サービス人材の活性化を職務モチベーション醸成のダイナミクスとして認識し、そのプロセスを考察した。具体的にはホスピタリティサービスの代表としての旅館サービスについてそのサービスプロセスマップを作成し、顧客のサービス利用シーンに合わせてサービス組織のフロントステージとバックステージ人材の組織行動および組織内相互作用の特徴を抽出し、仮説モデルを作成、インタビューを通じてそれを洗練させた。

インタビュー設計についてはウヴェ(2002)、佐藤(2006)を基に作成した。内容はフェイス項目・日々行っているサービスの中身や工夫・活性化アンケート結果に対する印象・組織への態度・キャリア意識などである。インタビュー中はICレコーダーを用い、分析にはMAXQDAを使用しコード化を行った。

\*\* Uwe, Flick, Qualitative Forschung, 1995(ウヴェ, フリック, 小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳『質的研究入門：<人間の科学>のための方法論。春秋社, 2002』)。

\*\*\*佐藤郁哉、『定性データ分析入門：QDAソフトウェアマニュアル』、新曜社、2006。

## (2) 活性化とサービスパフォーマンスとの関係性分析に関する研究

実際に活性化している組織がどのように高品質サービスを提供し、それが顧客にどのように認識されているのかを普及著しいインターネット環境を想定して分析・考察した。

具体的には、サービスに於ける提供者と受容者の価値共創の考え方にに基づき、図1にあるような、サービス価値の創造と評価の体系を構築した。

図1は企業が顧客に直接的に営業をするという意味でのダイレクトマーケティングとは異なる。顧客はWEBに蓄積されている様々なサービスブランドの情報を、アクセスすることで獲得する。ここにはブランドそのものの情報だけでなく、クチコミのデータも含まれる。顧客は価値提案情報を受けて何らかの事前期待を形成し、実際に当該企業のサービスを受けるか否かの意思決定をする。実際のサービスの場では、企業は7P要素(Product, Process, Price, Physical evidence, People, Promotion, Place)、顧客は文脈に応じたニーズを基にサービス価値の共創が行われる。これにより、顧客はサービスの経験を獲得し、企業はサービスの対価としての金銭および賞賛やクレームを顧客から直接的に得る。その後顧客はWEBのクチコミサイトを通じて自らのサービス体験そのものや当初の価値提案との相違等を間接的なフィードバックとしてWEBに情報提供する。こうして蓄積された間接的評価は企業のサービス価値提案の信頼性を支えるブランド情報として顧客に認識され、企業としてはそのような情報は、評価されたブランド情報として機能する。企業は、自らが提案する価値情報が果たして適切であるか、また実際のサービス提供の場はブランドが示す約束を履行できているかを内省し価値提案の改善を行う。そしてそれを再び顧客に提案する。このスパイラルでサービスブランド価値が創造されていく。インターネットによるサービスブランド価値形成はこのようなプロセスを経ていると考えられる。

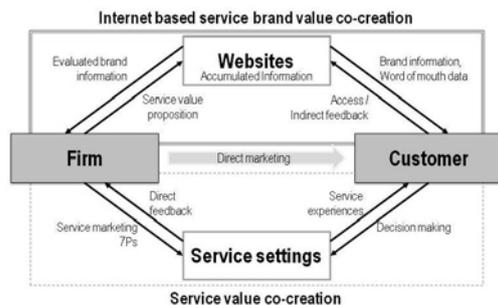


図1：企業と顧客の価値共創モデル

このモデルを基に、Web上のクチコミ情報を題材に、顧客のサービス価値認識、企業の価値提案の状況をサービスマーケティングの7Pの視点から定量化し、両者のギャップを分析した。

## 4. 研究成果

前述3(1)①について、質問紙調査の回収率は43% (n=215)であった。そのうちの約6割が女性である。また、いわゆるフロントステージで顧客と直接やり取りをする業務の従事者は約半数を占めた。

分析の結果、組織活性化を推進していくためには、中堅を含む従業員に中長期ビジョンを効果的に形成する必要があることを見出した。

従業員満足に関しては業務評価の充実が大きく影響しているため、評価の枠組みを形成する必要性を見出した。組織への忠誠心に関しては、勤続年数が高まるほど高く、これは活力の状況とも類似していることがわかった。中長期キャリアビジョン形成は活力のみならず組織への忠誠にも関わることが示唆された。これらから、サービス従業員は日々の業務に追われがちであるが、自身のキャリアを真剣に考えることで、中長期的な活力の方向性を見いだす必要性を確認することができた。これらの研究成果は国内外のホテル・旅館研究でも十分に無く、当該分野の組織論に新たな知見を与えると考えられる。

前述3(1)②について、石川県に所在する老舗温泉旅館グループのモラルサーベイおよび関連インタビューデータの収集・整理、顧客満足度調査データの整理を通じて図2の活性化モデルを構築した。

図2は、次のようなプロセスで説明できる。『過去の業務実績をもとに現在のキャリア意識が形成され、未来へのサービス提供目標・ビジョンへの活力に結実する。積極的なサービス提供活動を通じて当初のサービス目標・ビジョンを達成することで、個人の中に業務達成感や組織への忠誠心、および職務満足感が生み出され、更なる職務意欲のサイクルを生み出す』。

このモデルは過去・現在・未来のフェーズで構成していることが特徴である。過去の業務実績をもとに現在のキャリア意識が形成され、未来フェーズとしてのサービスビジョンと目標設定への活力（前者は中長期的活力、後者は短期的活力）に結実する。そして、積極的な活動を通じて当初のサービスビジョンや目標を達成することで、その後、個人の中に業務達成感や組織へのコミットメント、および職務満足感が生み出され、更なる職務

意欲のサイクルを生み出すという循環である。このモデルを効果的に推進するためには、モデルにおける各フェーズの到達状況を的確に把握しマネジメントする必要がある。

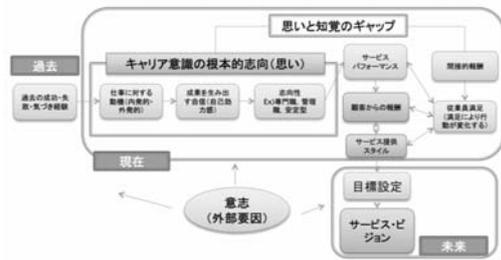


図2：サービス人材活性化モデル

前述3(2)について、初年度に調査・分析した旅館のWeb上の公開くちコミデータを規準に他旅館との比較分析をした結果、同じ料金帯における旅館同士でも企業の価値提案内容と顧客のサービス価値認識に違いがあり、算出されたサービス価値には大きな差がでた。具体的には、調査対象であった旅館は、同レベルの価格帯旅館と比較して、共に、顧客のサービス価値認識は Product, People, Physical evidence の3要素で全体の85%以上が占められていた。旅館としての価値提案の内容は、対象旅館は組織活性化の源泉であるサービス人材、すなわち People 要素に基づくおもてなしに力を入れていたため、比較旅館とは大きく数値が異なった。分析では、取得可能なくちコミデータに差があったため単純比較は難しいものの、People 要素が高い旅館は活性化の成果が反映されやすく、逆にそれが顧客評価の不安定さをもたらす可能性が示唆された。十分に活性化されていないなかには、価値提案内容を物的要素にも見出す工夫が必要であることを見出した。

サービス企業において、活性化は単に内部社員の士気を高めるためだけにあるものではない。実際に顧客接点に立った場合にどのように創意工夫しその時々のサービスプロセスを良好にするかにも向けられていなければならない。本研究で構築した価値共創モデルは企業内部の人材マネジメント施策の成果と外部顧客のサービス評価を、数値で対応することができる枠組みとして、実践の場に於いても意義が大きいといえる。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計1件)

1. 白肌邦生・小坂満隆, 「くちコミデータを活用したサービスブランド戦略評価手法の提案」, 電気学会論文誌C 電子・情報・システム部門誌, 査読あり, Vol. 132, No. 2, (2012), pp. 199-205.

〔学会発表〕(計3件)

1. 白肌邦生・小坂満隆, 「iPadを利用した経験価値計測ツールの開発と動物園での実証実験」, 電気学会・情報システム研究会, 2012.5.17, 山下屋(加賀市, 石川県)
2. 白肌邦生, 「Scientific approach for evaluating customer experiences」, International Advanced School on Knowledge Co-creation and Service Innovation, 2012.3.1, 北陸先端科学技術大学院大学(能美市, 石川県)
3. 白肌邦生・小坂満隆, 「数理アプローチによるサービスブランド価値評価」, 第4回横幹連合コンファレンス, 2011.11.28, 北陸先端科学技術大学院大学(能美市, 石川県)

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

- 出願状況(計0件)
- 取得状況(計0件)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

白肌 邦生 (SHIRAHADA KUNIO)

北陸先端科学技術大学院大学・知識科学研究科・助教

研究者番号: 60550225

### (2) 研究分担者

なし

### (3) 連携研究者

なし