

Title	宿泊業におけるおもてなしの知と技のマネジメント
Author(s)	森下, 俊一郎
Citation	
Issue Date	2018-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15310">http://hdl.handle.net/10119/15310</a>
Rights	
Description	Supervisor:小坂 満隆, 知識科学研究科, 博士

氏 名	森 下 俊一郎		
学 位 の 種 類	博士(知識科学)		
学 位 記 番 号	博知第 218 号		
学 位 授 与 年 月 日	平成 30 年 3 月 23 日		
論 文 題 目	宿泊業におけるおもてなしの知と技のマネジメント		
論 文 審 査 委 員	主査 小坂 満隆	北陸先端科学技術大学院大学	教授
	神田 陽治	同	教授
	内平 直志	同	教授
	白肌 邦生	同	准教授
	原 辰徳	東京大学	准教授

## 論文の内容の要旨

*Omotenashi* is Japan's unique culture of hospitality, holds such meanings as (1) warm reception, service, and entertainment for the guests and (2) meals and cuisines. Unlike Western concepts of hospitality, *omotenashi* holds a specific meaning of seeking no recompense from their customers and does not utilize it as service business. This study discovers the answers to the research question, "How does the lodging industry manages *omotenashi*, which is based on tacit knowledge of individuals, as service business in an organization?" First, the factors and characteristics of *omotenashi* that bring customer satisfaction was quantitatively analyzed using the text data from their word-of-mouth comments. As a result, the factors were not only with how the workers treated them, but rather, it was based on comprehensive inn services which included meals, facilities, hot spring baths, and rooms in inns. Then, the learning process of *omotenashi* was examined by a case study of the famous inns. That is, when an inexperienced staff alongside an experienced one, she will compare her work to the experienced, and discover her own *omotenashi*. When the her own *omotenashi* is practiced on customers, she receives feedback from the customers. She finds out new challenges and issues, repeats the learning process to seek for a better *omotenashi*. In addition, the process of creating *omotenashi* in organizations was examined by a case study of a well-established hot spring area. The landladies of inns embody their customer-oriented philosophy to "*omotenashi*." These landladies communicate their *omotenashi* to all their staff by working alongside them. In turn, each staff practices *omotenashi* on their customers, and receives feedback. They share the feedback with their co-workers and the landlady and discuss better *omotenashi*. Then, the landlady will reference it and create new better *omotenashi*. The series of processes is repeated. Finally, a new concept of "industrialization of *omotenashi*" was presented based on a case study of advanced companies. The term is taken in two *omotenashi* management approaches. One is "personalization", which

starts with the collection of individual customer data, and provides unique *omotenashi* only for the customer, referring to various patterns of *omotenashi* in the data base. The other is “standardization”, which is to analyze the *omotenashi* of an excellent staff, then that behavior is standardized in a way that regular employee could utilize it and then it is applied to all employees within that organization. Omotenashi created in this way is taught to members in an organization by the approach of “top-down”, “amoeba” and “industrialization”. In this way, this study used both quantitative and qualitative research approaches to consider and explore the research question revolving on the organizational management of *omotenashi* as the service business on the lodging industry.

**Keywords:** Omotenashi, Hospitality, Lodging industry, Tacit and Explicit knowledge, Japanese inns, Customer satisfaction, Case study, Text data analysis

## 論文審査の結果の要旨

近年、日本独自のサービスである「おもてなし」が、国内外において注目をされている。「おもてなし」は、観光産業において顧客の要望を、サービスを提供する人が属人的な経験やノウハウなどに基づいて満足させる高度なサービスであるが、これを様々な産業に応用しようという動きもある。このためには、従来、暗黙知として扱われてきた「おもてなし」の知識を科学的に解明することが求められる。本論文は、宿泊業におけるおもてなしサービスを対象に、データ分析などの定量的分析とナレッジマネジメントの視点から、おもてなしの成功要因、おもてなしの技能や知識の組織的伝承と創出のマネジメントを明らかにし、おもてなしのマネジメントに関する理論的モデルを提案している。

本論文では、まず、おもてなしに定評のある旅館の口コミデータを分析することで、顧客が満足するおもてなしの要因や特徴を明らかにした。次に、おもてなしに定評のある宿泊業として、加賀屋、黒川温泉、星野リゾート、ポジティブドリームパーソンズを取り上げ、事例分析を行った。おもてなしサービスの知識がどのように形成されるかに関して、暗黙知、形式知、感性の3つの点で比較分析を行った。そして、事例分析の結果、おもてなしの知識や技能の伝承については、「トップダウン方式」、「アメーバ方式」、「おもてなしの工業化方式」の3つのアプローチを組み合わせ、組織内での浸透が行われていることを明らかにした。また、おもてなしの知識の創出に関しては、実践と学習を繰り返す「おもてなしの探求と学習サイクル」、具現、伝授、実践、共有を繰り返す「おもてなしを創出する価値共創モデル」などの新しい概念を提案した。これらは、おもてなしを組織全体でマネジメントするモデルの構成要素である。

本論文は、宿泊業のおもてなしは、暗黙知が基になるサービスにおいて、サービスの質を高く保つためには、組織全体でそのための知識や技を伝承する必要性とそのための概念モデルを示したものである。ここで提案されたモデルやおもてなしマネジメントの考え方は、宿泊業以外のお

もてなしサービスへの適用も考えられ、その応用範囲は広く、有用性の高い研究である。

以上、本論文は、サービス科学におけるおもてなしサービスの研究分野において、おもてなしの知と技のマネジメントに関する新しい理論モデルを提案し、その有効性を示したものであり、学術的に貢献するところが多い。また、おもてなしを行う暗黙知の伝承と創造を組織的にどのようにマネジメントするかに関する提案であり、知識科学的にも意義がある。よって博士（知識科学）の学位論文として十分価値あるものと認めた。