

# サービスのグローバル展開に 関する一考察

—中国のホテル接客サービスにみる文化的影響を中心に—

陳 俊甫\* 余 錦華\*\* 橋本洋志\*\*\* 浅間 一\*\*\*\*

平成 23 年 6 月 受付  
平成 24 年 5 月 受理

サービスのグローバル展開に向けて、展開先の文化を熟知し、その社会に根を下ろす努力が必要である。これまでの既存研究では、サービスにおける文化的影響の重要性が強調されたものの、その多くは、サービス標準化を進めていく際の注意点として、文化的影響を捉えていたものであり、文化を競争資源として捉えたものではなかった。本稿は、サービス産業のグローバル展開に向けた予備的調査・考察である。ここでは、中国のホテル接客サービスに関する現地調査を基に、中国の特徴として、(1) 多様な接客の方法の共存と認識の共有、(2) ホテル接客サービスの淡泊さ、(3) 文化を基軸とした非日常性感覚の追求を抽出し、その結果を踏まえた上で、文化的影響によるサービス差別化の創出に向けた実践的示唆を提示した。

## 1. はじめに

昨今、日本ではサービス産業は製造業に並ぶ新たな経済成長のエンジンと期待されている。サービス産業のグローバル展開は、それを実現する重要課題の1つである [1] [2]。しかしながら、日本のサービス産業のグローバル展開は、期待されるほど容易なことではない。日本経済産業省が設置したグロー

バル・サービス研究会の見解によれば、日本固有の高い文化的同質性（例えば、日本人同士の曖昧なコミュニケーションなど）が壁となって、サービス産業のグローバル展開の定着を妨げている。この壁を乗り越えるために、展開先の文化を熟知し、その社会に根を下ろす努力が必要である [3:1 頁]。

本稿は、サービス産業のグローバル展開に向けた予備的調査・考察である。ここでの目的は、中国のホテル接客サービスにおける文化的背景の影響を考察し、その特徴を理解することである。

文化は、ある社会の人々が歴史的経過の中で共有された価値観、理解、仮説、及び目標から構成される。この共有性は、その社会で生活する人々が持つ共通の態度、行動様式、期待の形成を触発し、ある種の共同基準・規範を生成する [4: 訳書 95 頁] [5]。一方、サービスはサービス提供者がその受容者である顧客に提供する効用のある価値活動やパフォーマンスであり、提供者と受容者（顧客）間のインタラクティブな価値創造行為によって実現されるものである [6] [7]。

\* Junfu CHEN

産業技術大学院大学産業技術研究科 助教  
Advanced Institute of Industrial Technology  
〒140-0011 東京都品川区東大井1-10-40  
代表著者：chen-junfu@aait.ac.jp

\*\* Jinhua SHE

東京工科大学コンピュータサイエンス学部 教授  
Tokyo University of Technology  
〒192-0982 東京都八王子市片倉町1404-1  
問い合わせ先著者：she@cs.teu.ac.jp

\*\*\* Hiroshi HASHIMOTO

産業技術大学院大学産業技術研究科 教授  
Advanced Institute of Industrial Technology  
〒140-0011 東京都品川区東大井1-10-40

\*\*\*\* Hajime ASAMA

東京大学大学院工学系研究科 教授  
The University of Tokyo  
〒113-8656 東京都文京区本郷7-3-1

このサービス提供者と顧客間のインタラクションにフォーカスするならば、サービス・プロセスにおける技術的な要素もさることながら、社会的、文化的な要素の影響が特に注目に値する。なぜならば、言語、慣習や価値観の相違により同様のサービスに対する考え方や提供の仕方が大きく異なるからである。従って、グローバル展開に適應するには、経済的、法的、技術的な状況のほかに、サービス関係者の行動や、価値観、感情、集团的振る舞いなど、文化に起因する問題も視野に入れる必要がある[8]。

加えて、中国のホテル接客サービスを取り上げたのは、主に次のような考えに基づいているからである。

まず、今日の中国は、日本の最大貿易相手国である。既に多くの日本企業が中国に進出されており、その逆のパターンも現れつつある。また文化的な側面においても、両国の間に相違する部分もあるが、類似する部分もある[9][10]。中国の市場規模に含むビジネス・チャンスと両国の文化的側面からみれば、中国を研究対象とすることは、日本のサービス産業のグローバル展開に有益な知見を抽出しうると期待できる。

さらに、サービスは従来、人の手により生産され、無形な商品として利用者に提供されるものである。製品を媒介とする製造業と違い、サービスの品質は、サービス・エンカウンターにおけるサービス提供者と顧客間のコミュニケーション、振る舞い、態度に大きく左右される。サービスのコミュニケーション特性と対人性・対面性の観点から、ホテルの接客サービスは、レストランの料理のような媒介物による影響を最小に留め、サービスの本質に接近しうる格好の研究対象と言える。

それに、矢田氏が指摘するように、サービス産業と言っても、各々の業界は物的対象の生産や変換ではない特性以外、殆ど共通点がみられない。そのため、サービス産業の解析は、産業連関による広義的な「サービス業」より、生産物や生産工程の視点に立脚した狭義の「サービス業」の考察を深めることによってはじめて可能となる[11:150頁]。矢田氏の指摘に従えば、ホテルという単一業界の接客サービスに焦点を当てる深掘りは、対人サービスへの深い理解が得られる、と考えられる。

本稿の構成は、次の通りである。まず第2章で

は、中国のホテルに関する研究を検討し、本稿の位置づけと分析視座を提示する。次いで、第3章と第4章では、中国における現地調査の設計及び主な結果を報告する。そして、第5章では、調査結果から抽出しうる中国のホテル接客サービスの特徴を議論した上、最終章の第6章では、本稿のまとめと今後の課題を示す。

## 2. 先行研究と分析視点

本章では、中国のホテル産業を概観した上で、中国のホテル産業に関する先行研究をレビューし、本稿の分析視点を明示する。

### 2.1 中国のホテル産業の概要

ホテル産業は、中国が改革開放に入った後、海外向けに開かれた最初の市場の1つである。それ以来、中国の星付きホテルは30年間の発展プロセスの中で、外資系ホテルの進出も含め、1978年当初の203軒から1998年の5,782軒へ増加し[12]、2010年の時点では、既に14,639軒を有する規模となった[13]。そのうち、5つ星ホテルは535軒、4つ星は2,057軒、3つ星は6,215軒であり、全国の星付きホテルだけで約170万人の直接雇用を創出した。

このような産業規模の著しい拡大と豊富な業界知識を有する外資系ホテルの市場参入の結果、中国のホテル産業は、急速に供給不足から供給過剰の状況に転化し、熾烈な競争に陥ることとなった。もちろん、この30年間、中国内資系のホテル（以下、中国系ホテルと略す）そのものも大きな変貌を成し遂げてきたが、市場分布において、未だに5つ星の高級ホテルは外資系ホテルが競争優位なポジションにあり、4つ星及びそれ以下のランクは中国系ホテルに占められている[14]。つまり、両者の競争力上の格差は、なお残されているのである。

### 2.2 中国のホテル産業に関する研究

中国のホテル産業に関する研究は、様々な視点で行われた[15][16]。特に重要と思われるものとして、次のようなものが挙げられる。

例えば、李飛[12]と寧澤群[17]は、外資系ホテルとの競争に敗れた中国系ホテルの主な原因を非競争的産業体制にあると指摘した。李飛[12]によれば、従来中国系ホテルは公的・私的機関の付属的福利厚生施設として営まれることが多かった。それは、ホテル側に親機関・親企業からの財政的支援や

請負を享受させるメリットをもたらす一方、他方では同業他社との競争を免れた結果、ホテル側に業績目標の欠如やサービス標準化の未確立という非科学的管理下で経営されても許されるという体質を醸成した。中国系ホテルが競争力をつけるために、既成の非合理的な産業体制を変え、経験的管理から科学的管理への転換、及び量と質の同時改善が必須であると強調した。

また、TsangとQu [18]は、ホテルマネジャーは自らのサービス提供を過大に評価していることを発見し、その原因をParasuraman, ZeithamlとBerry [19]のいう認知的ギャップ、すなわち、ホテルマネジャーの認識は、サービスのデザイン、開発、及びその提供する方法に影響されるのに対し、顧客の認識は、提供されるサービスの消費経験に影響されることにあると指摘した。

そして、RyanとGu [20]は、中国に訪れた観光客へのパーソナル・インタビューと質問紙調査を行い、サービスに対する顧客の主な期待はホテルのランク、ベッドの大きさや快適さ、室内の清潔さに関わるほか、ランクの低いホテルほど、オプション的なサービスがより多く提供されているという興味深い現象をも発見した。

さらに、KongとBaum [21]は、従業員の働き意欲とモチベーションを分析した結果、ホテルのフロント・サービス業務に従事する従業員へのキャリア開発の欠如は、従業員のホテルに対する認知、及びそれ自身の将来像に暗雲が立ち込めると指摘した。

他方、文化を言及した研究も中国におけるホテル市場の対外開放政策の実施に伴って行われていた。例えば、GilbertとTsao [22]は、「関係 (Guanxi)」「メンツ (Mianzi)」「結親 (Jieqin)」<sup>1)</sup>という中国伝統文化の特徴に注目し、中国社会固有の価値観によるホスピタリティ産業のコンテキスト形成、関係性マーケティングの構築、及びホテル収益への影響を明らかにした。MagniniとFord [23]は、文化的な背景によるサービス・リカバリー対応への影響を考察し、中国に進出した外資ホテルのサービス・リカバリー対応プログラムは多様な中国文化の特徴、及びコンテキストに応じたアレンジをしたりモデ

ファイをしたりする必要性があると指摘した。

このほか、特に多く報告されたのは、人的資源管理及び業務トレーニング改善のキーポイントとして、文化的な背景が注目された研究であった。例えば、FengとPearson [24]は、中国文化への理解と中国語によるコミュニケーションは、中国で働く外国人マネジャーが備えるべきスキルと知識であり、それ自身のリーダーシップを発揮させる必要条件であると指摘した。KayeとTaylor [25]は、カルチャーショックに影響を及ぼす諸要因の重要性を測った結果、異文化間感受性とカルチャーショックの強い逆相関関係を発見し、中国に着任する前あるいはその後のトレーニングは、外国人マネジャーにとって高レベルの異文化間感受性を鍛えることになることを報告した。さらに、Mwaura, SuttonとRoberts [26]は、外資ホテルの企業文化と現地文化との文化的衝突及び結合がホテルの管理にとって重要であると指摘した。

上記で取り上げた研究からもわかるように、中国のホテル産業を巡る研究は、中国におけるホテル産業の発展プロセスで直面した課題から出発しており、ホテル経営の実践に寄与するものである。その中で、文化の重要性が強調されたものの、その多くは、サービス標準化を取り入れる際の注意点として、文化的背景の影響を捉えていたものであった。文化を競争資源として捉えるものではなかった。それは、第一に、長らく閉鎖的環境に置かれた中国系ホテルは、競争的圧力に迫られ、自ら従来の非科学的経営と決別することが欠かせないからである。第二に、中国のホテル産業の進化プロセスは、外資系ホテルをベンチマークの対象に据え、その先進的なノウハウを標準に邁進した方が手取り早いと考えられるからである、と推察される。

確かに、サービス標準化の立場から文化的背景の影響を眺めることは、産業全体のサービス水準の底上げに有効である。しかし他方では、このような理解はホテルサービスの個性化を抹殺してしまうことにもなりかねない。ホテル産業の発展初期において、サービスの標準化そのものは、競争力のアップにつながるが、競争が激しいグローバル社会においては、サービスの標準化もさることながら、サービ

1) 「結親」とは、友人や取引関係者同士は、親密な関係を構築するために、互いの子供同士を結婚させ、親戚となることである。中国社会において、「家族・親族」のような親戚関係は最も強固な信頼関係であるゆえ、「結親」は古くから中国社会の関係づくりに多く用いられてきた。

スの差別化は競争力の要としてより重要になる [27]。

従って、文化的背景の影響を再考し、文化による差別化の創出は、サービスのグローバル展開にとって有益であると考ええる。

### 2.3 文化とサービス

文化に関する定義は多岐にわたる。人類学者 Kluckhohn と Strodtbeck [28] の有名な研究では、文化には 150 通り以上の定義を確認したとも伝えられている [29] [30]。

例えば、人類学では、文化を人間と自然と動物の差異を説明する概念として捉えている [31]。社会人類学では、文化を単に精神を洗練するための活動だけでなく、挨拶、食事、感情の表し方や抑え方から他人との距離の取り方など、日常的な些細な活動を含む考え方、感じ方、行動パターンの総称として認識している [32]。Triandis [33] は、文献サーベイを通じて、研究者の間に文化に対する共通認識があることを発見した。それは、文化とはある地理的な区域の中で一定の歴史的経過を経て蓄積された産物であり、同じ言語を操る社会の人々の知覚、信仰、コミュニケーション及び行為のプロセスの中に現れる共通の特徴である。

本稿では、これらの先行研究の知見を踏まえた上で、文化を次のように定義する。すなわち、文化とはある社会が歴史的経過を通して共有された価値観と共同の行動基準ということである。

一方、ホテルサービスは、有形の製品と無形のサービスで構成された集合体であり、サービスの内容と、サービス提供の過程及び方法に分類することができる。張俐俐 [34: 25-26 頁] は、ホテルサービスの分類及びその分類間の関係について、次のように指摘した。

ホテルサービスの内容は、顧客に提供される最も基本的なコア・サービス（快適なベッド、清潔な部屋など）、顧客がコア・サービスの効果を最大限に満喫できるように提供される一連の支援的サービス（宿泊手続き、荷物運搬など）、コア・サービスと支援的サービスのほかに提供されるオプション的なサービス（ジム、ビジネスセンターなど）という 3 種類のサービスから構成される。

それに対して、サービス提供の過程及び方法には、顧客のサービス内容にアクセスする難易度やホテル側が顧客にサービス内容を提供する方法のよう

なサービスのアクセシビリティと、サービス提供プロセスにおけるホテル従業員と顧客間のインタラクティブな関係が含まれる。

そして、サービス内容とサービス提供の過程及び方法との関係は次の通りである。すなわち、両者は、相互に独立しながら緊密な関係を有し、ともに完全かつ広義のホテルサービスの概念を形成している、ということである。

本稿でいうホテルの接客サービスは、サービス提供の過程及び方法のことを意味し、その核心となるのはコミュニケーションである。Deresky [4] 曰く、文化はコミュニケーションの基礎であり、コミュニケーションは文化を伝達する媒体である。文化は、コミュニケーション過程への影響を通して、人々の認知と考え方に影響を及ぼす。

このような文化とホテルサービスの核心との関係に鑑み、ホテルの接客サービスにみる文化的背景の影響を理解するために、サービスの内容よりも、サービスが提供されるコミュニケーション過程及び方法、とりわけ、サービスを提供する人の行為及び行為の背後にある価値観に注目する必要があると考える。価値観はある特定の環境条件下における人々の振る舞いを規定し、行為はその結果を規定するものである。提供されるサービスの内容と顧客のニーズとマッチングしていても、そのサービスにアクセスできなければ、あるいはそのサービス・エンカウンターにおける従業員と顧客間のインタラクションがうまく進めることができなければ、事前に用意したサービスの内容はすべて台無しになり、顧客から良い評価が得られないからである。

従って、文化的背景の影響を理解することは、ホテルの接客サービスの成否に関わる重要なステップであると言える。

### 2.4 分析視点

前述したように、本稿は、ホテル接客サービスにおける文化的背景の影響を考察し、その特徴を理解するものである。しかし、文化は幅広い概念であり、その実像の把握は容易ではない [35]。

これまで文化の実像及びその特徴を把握するために、広範囲に利用できる文化的尺度が多数に開発された。例えば、Hofstede [32] は、世界各地で働く IBM の経営者と労働者の振る舞いを研究した上、異文化の理解や理想的なマネジメントのための基準として、権力の格差、集団主義対個人主義、女性らし

さ対男性らしさ、不確実性の回避、長期志向対短期志向という5つの次元を提唱した。Triandis [33] は、ある地域の人々に共有される信仰、態度、分類方式、規範、価値観等の側面から着手し、文化的密度、文化の複雑性、積極性と消極性、名誉、個人主義、集団主義、垂直と水平の関係という7つの次元からなるパラメータ群を開発した。さらに近年では、GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) プロジェクトは、大量のサーベイ研究を通じて、不確実性の回避、権力範囲、集団主義Ⅰ、集団主義Ⅱ、性別平等主義、自信度、未来志向、業績志向、人間性志向という9つの

パラメータを整理した [36] [4]。

表1は、上述した研究に提示された文化的尺度及び注目された社会問題をまとめたものである。この表から文化の尺度は、ある社会における人間の不平等問題からその社会に生活する個々人の行動規範まで、社会文化を広範囲で捉えていることがわかる。

しかしながら、本稿は、サービスを提供する人の行為及び行為の背後にある文化的背景の影響を考察し、その特徴を理解するものである。それゆえ、ここでは既存研究のごとく文化の影響を包括的に捉えるよりも、むしろ分析焦点をホテルの接客サービス

表1. 文化的尺度

著者	尺度と注目する問題
G. Hofstede (1996)	(1) <u>権力の格差</u> : 社会における権力配分の不平等の程度を通して、人間の不平等の問題に扱う。 (2) <u>集団主義対個人主義</u> : 社会規範における個人と集団の優先程度を通して、個人と集団の関係を扱う。 (3) <u>女性らしさ対男性らしさ</u> : 対人関係の配慮対競争好きの程度を通して、性別別の自己概念のもつ社会的意味を注目する。 (4) <u>不確実性の回避</u> : 未知の脅威を感じる程度を通して、直面する葛藤の解決仕方に注目する。 (5) <u>長期志向対短期志向</u> : 持続性、個人的着実など価値観の程度を通して、日常生活に対する態度の差異を扱う。
H. C. Triandis (1996)	(1) <u>文化的密度</u> : 人々の行為を拘束する強い文化的な規範の程度を通して、文化を形成する土台に注目する。 (2) <u>文化の複雑性</u> : ある社会文化の構成要素の多寡を通して、文化の構成基盤に注目する。 (3) <u>積極性と消極性</u> : ある社会で生活する人々の行動パターンを通して、文化による行動規範を扱う。 (4) <u>名誉</u> : ある社会における人々の尊厳や誇り等に焦点を当てながら、人々の持つ信条、規範、価値観に注目する。 (5) <u>集団主義</u> : 人々が親密に結びついている社会的パターンに注目し、集団内の規範、義務、規制と個人の行動との関係を扱う。 (6) <u>個人主義</u> : 人々が緩やかに結びついている社会的パターンに注目し、集団から独立・自律した個人の行動に焦点を当てる。 (7) <u>垂直と水平の関係</u> : ある社会文化における地位、階層、権力等による社会行為への影響力を通して、人々の行動規範に注目する。
R. House, M. Javidan, P. Hanges, と P. Dorfman (2002)	(1) <u>不確実性の回避</u> : 未知の脅威を軽減するために、人々ほどの程度社会的規範等に依存するかに注目し、その生活パターンを考える。 (2) <u>権力範囲</u> : 人々が期待する権力配分の平等化の程度に焦点を当て、権力と人々の行動パターンに注目する。 (3) <u>集団主義Ⅰ</u> : 組織的・制度的な慣習が資源配分及び集団行動を促進し報いる程度を通して、集団内の統制関係に注目する。 (4) <u>集団主義Ⅱ</u> : 個人が組織または家族の中での誇り、忠実および粘着性を示す程度を通して、個人の集団への忠誠に注目する。 (5) <u>性別平等主義</u> : 男女間における不平等の程度を通して、ある社会の性別差異の状況に注目する。 (6) <u>自信度</u> : 個人が他人とのつきあいの中で現れる態度を通して、人間関係を処理する際のパターン、行動規範に注目する。 (7) <u>未来志向</u> : 将来の目標設定や意志決定に焦点を当て、人々の目標設定の志向性（長期志向か短期志向か）に注目する。 (8) <u>業績志向</u> : ある社会における努力と進歩と業績の関係に注目し、人々の行動の動機付けを扱う。 (9) <u>人間性志向</u> : 社会の公正、利他主義、他人への思いやり等を奨励する程度を通して、社会弱者に対する寛容性に注目する。

における従業員の価値観の形成（文化的背景）及びその行為の結果（行為の特徴）に絞り、それに深く関わる尺度に焦点を当てるのが適切であると考えられる。

このような考えに基づき、本稿では表1に挙げられた文化の尺度を網羅的に取り上げず、その中から Triandis [33] の文化的密度、文化の複雑性、積極性と消極性、垂直と水平の関係という4つの尺度に注目することとした。

文化的密度と文化の複雑性は、ある社会の価値観の形成に深く関わるものであり、文化的背景として、それぞれ実際のサービス提供に次のような影響を及ぼすと考えられる。すなわち、強い規範やルールに拘束される場合は文化的密度が高く、画一化されたサービスの程度が高い。大量かつ複雑な要素から構成される場合は、文化の複雑性が高く、サービス多様化の対応の程度が高い、ということである。

他方、積極性と消極性、及び垂直と水平の関係は、主にサービス提供の態度に現れ、サービス提供者の行為として観測されると考えられる。例えば、前者の場合、自ら進んで行動したり、自己実現を目指したりすることは積極性の程度が高いと認識できるのに対し、後者は、垂直は地位、権力等の上下関係が明確である場合、サービス・デリバリー・プロセスにおけるサービス提供者と顧客の交渉力に差が見られる、ということである。

### 3. 調査方法

本章では、中国のホテル接客サービスに対する文化的背景の影響を理解するための調査設計について説明する。

#### 3.1 調査対象

中国のホテル接客サービスにみる文化的背景の影響を探り、かつその特徴を理解するために、われわれは中国のホテルを対象とする調査を実施した。しかし、調査目的を達成するために、調査対象を選定するに当たって、われわれはまず幾つかの不確定要因に対処しなければならなかった。

すなわち、第一に、グローバル化の波に寄せられ、ホテル業界全体は国際標準に向けたサービスの画一化が浸透しつつある。この兆候は、ホテル接客サービス全体のレベル向上に意義があるが、文化的背景の影響を理解することに十分な知見を提供できない恐れがある。第二に、ある社会で同一の文化が

共有されても、経済の発展段階、年齢、集団などの相違により、異なる下位文化の存在可能性も充分考えられる。とりわけ、国土面積が広くかつ都市間の経済発展水準のバラツキが大きい中国において、その可能性が極めて高い。第三に、本調査に与えられた時間的・資金的制約の中で、より幅広く中国のホテル接客サービスの実態を把握する必要がある、ということである。

このような不確定要因に対処するために、われわれは、次のような工夫を施した。1つは、国際標準に近い5つ星ホテルではなく、調査対象国の人々が主に使用する4つ星ホテルないしは準4つ星ホテルに絞ることとした。もう1つは、中国固有の特徴を抽出するために、一都市よりも経済の発展状況の相違を加味した2地域、ないしは3地域を調査対象とし、その差異の有無をt検定で検討することが適切であると考えた。そして3つ目は、短期間かつ経済的に中国のホテル接客サービスの実態を幅広く把握するために、ホテルサービスに従事する現職従業員のみならず、将来、サービス業に従事する専門職大学の学生をも調査の視野に入れることにした。

そして、選定の結果、われわれは中国の北京市と長沙市にある4つ星と準4つ星ホテル（計4軒）、及びサービス業の専門人材を育成する大学（2校）を調査対象とした。

北京市と長沙市を選んだ主な理由は、下記通りである。すなわち、北京市は中国を代表するメガシティであり、長沙市は中国の奥地に位置する中規模の歴史文化都市である。人口規模（約2.8対1）にせよ、経済発展の状況（約3.1対1）にせよ、またグローバル化の進展を表す1つの指標とも思われる海外観光客の受け入れ状況（受け入れ人数/回：約7対1；収入：約10対1）にせよ、両都市の格差は歴然的だからである。

このような両都市を調査することによって、中国のホテル接客サービスに対する伝統文化の影響のみならず、グローバル化に伴う文化的影響の変遷に対する理解も深めることが期待できる。表2は、両都市の基礎データを示す。

#### 3.2 調査項目

中国のホテル接客サービスにみる文化的背景の影響を精査するために、ホテル従業員の良いサービスに対する認識、及び実際のサービス提供時の態度と方法を尋ねる質問票を作成した。

表 2. 北京市と長沙市の基礎データ (2010 年)

	北京市	長沙市
定住人口 (万人)	1961.9	704.4
地域総生産高 (億円)	14113.6	4547
サービス業生産高 (億円)*	11.866	3.745
海外旅行者数 (万人/回)	490.1	70.2
海外旅行者からの収入 (億ドル)	50.4	5.29
国内旅行者数 (万人/回)	18000	4784
国内旅行者からの収入 (億元)	2425.1	422.3

\*=2009 年のデータである。

資料：北京統計局，長沙統計局 HP より

まず、「良いサービス」の認識に関する設問である。中国文化を構成する核心概念の1つは「家族」である。銭穆 [37] によれば、家族は中国社会を支える最も基本的な次元であり、中国人の対人関係や信頼関係などの価値観の拠り所である [38]。そして長い間、家族への接し方は、最上のサービスのありべき姿であると信じ込まれている。

他方、改革開放に伴い、中国のホテル産業は市場経済下に置かれ、ホテルの接客サービスもビジネスの一部となった。ビジネスであれば、利益の最大化、または付加価値の最大化が至上命題であり、コストパフォーマンスやブランド・ロイヤルティの形成など、配慮しなければならない要素も多々現れることとなった。

このような伝統文化とビジネスが絡み合う状況下、「中国のホテル従業員にとって、何が良いサービスであるか」を理解するために、われわれは、4つの選択肢を設定し、6点尺度（「1=全く重視しない」から「6=非常に重視する」）により調査を実施した。4つの選択肢は、次の通りである。

- (1) 家族や友人のようにもてなすこと（図表中項目名：家族や友人のように、以下同様）
- (2) お客様に想定外の体験と満足感を与えること（想定外の体験と満足感）
- (3) お客様に費用以上の価値を提供している印象を与えること（費用以上の価値）
- (4) お客様に費用対効果が合理的なイメージを与えること（費用対効果）

次いで、ホテルの接客サービスに限らず、あらゆる対人・対面サービスにとって、相手とのコミュニケーションが成否を決定する重要なものである。Samovar と Porter [39] は、コミュニケーションを左右する重要な文化的要素として、態度、社会組

織、時間等を含む一連のパラメータを識別し提示した [4]。その中で、態度は行為、コミュニケーション方式及び他人のメッセージを理解する視座に影響を与え、殊に民族優越主義の態度は、コミュニケーションの不調を生み出す重要なパラメータであると強調された。

そこで、中国のホテル接客サービスの提供及び方法における態度の問題を探索するために、われわれは、通常時と非常時のコミュニケーション態度を理解する 10 の選択肢を用意し、「1=まったく重視しない」から「6=非常に重視する」という 6 点尺度による調査を行った。ここでいう 10 の選択肢は、下記通りである。

まず、「接客時にどのような態度とコミュニケーション方法を重視するか」について、

- (1) お客様の国籍や習慣に基づき、サービスの提供仕方を変える（お客様に応じて変更）
- (2) 家族や友人のように、なるべく距離を置かずにサービスを提供する（家族や友人のように近距離）
- (3) お客様は全てという理念のもとに、終始お客様と一定の距離を保ちながらサービスを提供する（お客様と一定の距離）
- (4) 担当範囲外のことが求められれば、担当者に問い合わせるよう、お客様に告げる（担当者の紹介）
- (5) お客様の呼び出しや問い合わせを待ち、お客様のお手伝いをする（お客様の呼び出し待ち）
- (6) 自ら積極的にお客様と接し、お客様のお手伝いをする（積極的に接客）

次に、「お客様とコミュニケーションが思うように取れなかった場合、どのように対応するか」について、

- (1) お客様の要求を繰り返して尋ね、解決方法を探る（繰り返し要求を聞き解決策を探索）
- (2) お客様に簡潔明瞭に説明をする（お客様にわかりやすく釈明）
- (3) 上司あるいは同僚に助けを求め、お客様のお手伝いをする（同僚や上司の助けを要請）
- (4) お客様の要求を記録し、後にお客様が満足できるように回答する（問題を記録し後で回答）

さらに、言語は文化を理解し、その社会規範を伝

承する重要なツールである。しかし、コミュニケーションの過程において、話すリズムや口調のような補助的言語、及び身体表現や振る舞いのような非言語的な要素などは、約 65% から 93% を占めるとも指摘された [4: 訳書 150 頁]。

このような言語的及び非言語的な要素による影響を理解するために、「お客様は外国人（自国人）の場合、あなたはお客様に接する際に、どのようなことに留意するか」と設問し、8つの選択肢を6点尺度（1=まったく重視しない、6=非常に重視する）による調査をした。この8つの選択肢は、次の通りである。

- (1) 接するタイミング
- (2) 話し方
- (3) 会話の口調とスピード
- (4) 自分の表情と目つき
- (5) お客様の表情
- (6) お客様との距離
- (7) 自分の立つ姿勢
- (8) 自分の立つ位置

上記のほか、回答者に自分の対応は、いつも顧客に理解されるか、最も適切と思われる対応について、その理由を自由記述の形式で説明するように求めた。

## 4. 調査結果

本章では、中国で実施したホテル接客サービスに関する調査の主な調査結果を報告する。

### 4.1 サンプルと信頼性

本調査は、2010年12月18日から25日の期間中に、調査対象ホテル・学校の現場責任者に手渡し当日または翌日回収するという形で実施した。質問調査票120部を配布し、109部を回収した。回収率は91%である。

回答者のプロフィールは、次の通りである。まず、男女比率について、男性24.8%、女性72.5%である。次いで、回答者のうち、ホテル従業員（56名）の担当業務の内訳は、レセプション31.48%、

ロビー11.11%、ベルマン5.56%、礼賓5.56%、ビジネス1.85%、レストラン11.11%、マネジメント5.56%、営業7.41%、財務7.41%、その他12.96%である。そして、ホテル従業員の在職経験年数については、1年以内18.52%、1年から2年以内20.37%、2年から3年以内14.81%、3年から4年以内11.11%、4年から5年以内9.26%、5年から10年以内11.11%、10年以上14.81%、である。

また、本調査の分析に入る前に、質問紙調査票の信頼性評価をクロンバックの $\alpha$ 係数を用いて測定したところ、次の結果が得られた。良いサービスの認識 $\alpha=0.587$ 、接客の態度と方法 $\alpha=0.796$ 、国内外客の対応 $\alpha=0.944$ である。良いサービスの認識を除き、上記の検定結果は、NunnallyとBernstein [40] が推奨する顕著な水準 $\alpha=0.70$ を上回っていた [41]。

なお、良いサービスの認識に関する信頼性係数が低い原因は、尺度内の項目数が少なかったことに帰し、下位尺度の項目数を増やした再調査が必要であると考えられる。

### 4.2 良いサービスに関する認識

表4は、「中国のホテル従業員にとって、何が良いサービスであるか」の調査結果である。この表に示されるように、4つの選択肢の中で、「お客様を家族と友人のように接する」回答は、最も高い平均値（4.85）と最頻値（6）を記録している。

次に高い得点を得たのは、「お客様に費用対効果が合理的なイメージを与える（平均値=4.62；最頻値=4）」項目である。

そして、残りの2項目は、殆ど差はないことがわかった。すなわち、「お客様に費用以上の価値を提供している印象を与える（平均値=4.37；最頻値=4）」であり、「お客様に想定外の体験と満足感を与える（平均値=4.36；最頻値=4）」である。

### 4.3 接客の態度と方法

実際の接客の態度と方法について、まず「接客時にどのような態度とコミュニケーション方法を重視するか」の設問では、「お客様の国籍や習慣に基づき、サービスの提供仕方を変える（平均値=4.92；最頻値=6）」と、「自ら積極的にお客様と接し、お客様のお手伝いをする（平均値=4.85；最頻値=6）」は、6つの選択肢の中で最も高い得点を記録した。それに対して、「家族や友人のように、なるべく距離を置かずにサービスを提供する（平均

表3. 質問紙調査の実施状況

	従業員	学生	合計
北京市	30	20	50
長沙市	26	33	59
合計	56	53	109



表 4. 良いサービスの認識

	度数	平均値	最頻値	標準偏差
費用対効果	103	4.62	4	0.980
費用以上の価値	93	4.37	4	1.222
想定外の体験と満足感	94	4.36	4	1.288
家族や友人のように	97	4.85	6	1.200

Cronbach の  $\alpha$  係数 = 0.587

値 = 4.20; 最頻値 = 6) 項目は、通常時のコミュニケーションとして、比較的推奨されていないことがわかった。

次に、「お客様とコミュニケーションが思うように取れなかった場合、どのように対応するか」という非常時のサービス対応については、「お客様の要求を記録し、後でお客様が満足できるように回答す

る (平均値 = 4.86; 最頻値 = 6) 項目は、選択肢の中で一番人気のある対応策であることがわかった。それに対して、「お客様の要求を繰り返して尋ね、解決方法を探る (平均値 = 4.10; 最頻値 = 4) 項目は、比較的採用されないコミュニケーション手法のようである。

表 5 は、接客の態度と方法についての調査結果を示すものである。

#### 4.4 国内外客の対応

表 6 は、言語的及び非言語的な要素による顧客対応 (外国人及び自国人) に関する調査結果を示すものである。この表からもわかるように、接客サービスの提供に当たって、中国では外国人客の場合、「お客様の表情 (平均値 = 5.19; 最頻値 = 6) が比

表 5. 接客の態度と方法

	度数	平均値	最頻値	標準偏差
積極的に接客	101	4.87	6	1.127
お客様の呼び出し待ち	99	4.52	5	1.314
担当者の紹介	97	4.43	4	1.143
お客様と一定の距離	95	4.52	5	1.225
家族や友人のように近距離	95	4.20	6	1.476
お客様に応じて変更	95	4.92	6	1.240
お客様の声に傾き解決策を探索	97	4.10	4	1.340
お客様にわかりやすく釈明	95	4.51	4	1.032
同僚や上司の助けを要請	97	4.51	4	0.938
問題を記録し後に回答	95	4.86	6	1.169

Cronbach の  $\alpha$  係数 = 0.796

表 6. 中国人客と外国人客に対する接客サービスの提供

	度数	平均値	最頻値	標準偏差
お客様と接するタイミング (中国人客)	91	4.46	4	1.132
お客様と接するタイミング (外国人客)	89	4.80	6	1.212
話し方 (中国人客)	97	4.69	5	1.000
話し方 (外国人客)	93	4.90	6	1.082
会話の口調とスピード (中国人客)	92	4.76	5	1.001
会話の口調とスピード (外国人客)	93	5.12	6	0.941
自分の表情と目つき (中国人客)	95	4.97	6	0.990
自分の表情と目つき (外国人客)	93	5.09	6	0.971
お客様の表情 (中国人客)	91	5.09	6	0.954
お客様の表情 (外国人客)	95	5.19	6	0.887
お客様との距離 (中国人客)	89	4.44	4	1.052
お客様との距離 (外国人客)	91	4.97	6	1.049
立つ姿勢 (中国人客)	91	4.67	5	1.220
立つ姿勢 (外国人客)	93	5.01	6	0.943
立つ位置 (中国人客)	91	4.65	5	1.149
立つ位置 (外国人客)	93	4.90	6	1.082

Cronbach の  $\alpha$  係数 = 0.944

較的に重要視されているのに対し、中国人客の場合は、「(従業員)自分の表情と目つき(平均値=4.97;最頻値=6)」に比較的的重要視されていることがわかった。

それに対して、選択肢の中で比較的採用される可能性の少ない項目として、外国人の場合は「お客様と接するタイミング(平均値=4.80;最頻値=6)」であり、中国人客の場合は「お客様との距離(平均値=4.44;最頻値=4)」である。

そして、外国人客にせよ、中国人客にせよ、サービスを提供する際に「会話の口調とスピード(外国

人客の場合、平均値=5.12, 最頻値=6;中国人客の場合、平均値=4.76, 最頻値=5)」は、特に留意されていることもわかった。

#### 4.5 調査結果の特徴

上記の調査結果は、調査地域固有の特徴であるか、それとも中国を代表する特徴であるか。この問いを究明するために、われわれは両地域で得られた調査結果を比較するt検定を行った。

表7は、その結果を示すものである。この表に示されるように、全33項目中28項目から統計上有意の差が認められなかった。調査範囲及びサンプル規

表7. t検定の結果

	北京		長沙		平均の差	t値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
費用対効果	4.78	0.997	4.53	0.959	0.243	1.255
費用以上の価値	4.79	0.989	4.07	1.289	0.718	3.021*
想定外の体験と満足感	4.44	1.315	4.38	1.259	0.067	0.257
家族や友人のように	4.70	1.231	4.98	1.168	-0.278	-1.152
積極的に接客	5.12	1.159	4.73	1.080	0.387	1.735
お客様の呼び出し待ち	4.52	1.355	4.51	1.325	0.014	0.052
担当者の紹介	4.43	1.208	4.45	1.111	-0.015	0.063
お客様と一定の距離	4.58	1.118	4.52	1.293	0.064	0.257
家族や友人のように近距離	4.74	1.482	3.80	1.354	0.941	3.289*
お客様に応じて変更	4.67	1.358	5.16	1.075	-0.486	-1.989*
お客様の声に傾き解決策を模索	4.40	1.312	3.95	1.329	0.448	1.678
お客様にわかりやすく釈明	4.60	0.798	4.46	1.196	0.139	0.693
同僚や上司の助けを要請	4.63	0.976	4.44	0.926	0.189	0.989
問題を記録し後に回答	4.88	1.173	4.89	1.191	-0.014	-0.057
直ちに対応	4.33	0.650	4.21	0.744	0.126	0.884
他人に問い合わせることを勧め	2.73	1.342	1.69	0.742	1.041	4.481*
少々待たせて後に対応	3.22	1.492	2.29	1.133	0.929	3.333*
お客様と接するタイミング(中国人客)	4.60	1.027	4.39	1.220	0.216	0.927
話し方(中国人客)	4.61	0.970	4.79	1.022	-0.172	0.855
会話の口調やスピード(中国人客)	4.72	1.141	4.85	0.870	-0.134	0.637
自分の表情と目つき(中国人客)	5.00	0.926	5.00	1.027	0.000	0.000
お客様の表情(中国人客)	4.95	0.987	5.24	0.922	-0.284	-1.458
お客様との距離(中国人客)	4.60	0.955	4.34	1.126	0.265	1.227
立つ姿勢(中国人客)	4.67	1.107	4.76	1.098	-0.085	-0.377
立つ位置(中国人客)	4.63	1.113	4.74	1.169	-0.113	-0.482
お客様と接するタイミング(外国人客)	5.00	1.012	4.69	1.343	0.315	1.309
話し方(外国人客)	4.93	0.921	4.93	1.189	0.000	0.000
会話の口調やスピード(外国人客)	5.28	0.882	5.00	0.981	0.279	1.460
自分の表情と目つき(外国人客)	5.05	0.854	5.07	0.951	-0.092	-0.465
お客様の表情(外国人客)	5.12	0.931	5.27	0.863	-0.152	-0.837
お客様との距離(外国人客)	4.86	1.095	5.11	0.994	-0.252	-1.184
立つ姿勢(外国人客)	5.05	0.854	5.07	0.951	-0.024	-0.128
立つ位置(外国人客)	4.93	0.997	4.96	1.111	-0.036	-0.164

\*  $p < 0.05$

模に課題が残されているものの、本調査においては、この結果は中国固有の特徴である可能性が大きいと結論づけることができよう。

統計上有意な差が確認された5項目は、次の通りである。

- (1) お客様に費用以上の価値を提供している印象を与える ( $t=3.021, df=96, p<0.05$ )
- (2) 家族や友人のように、なるべく距離を置かずにサービスを提供する ( $t=3.298, df=97, p<0.05$ )
- (3) お客様の国籍や習慣に基づきサービスの提供仕方を変える ( $t=-1.898, df=97, p<0.05$ )
- (4) 事務作業を処理する最中に手伝いが求められた場合、他人に問い合わせるように伝える ( $t=4.481, df=94, p<0.05$ )
- (5) 事務作業を処理する最中、お客様からサービスの提供が求められた場合、少々待たせた後で対応する ( $t=3.333, df=71, p<0.05$ )

## 5. ディスカッション

上記の調査結果を踏まえ、中国のホテル接客サービスにおける文化的背景の影響をどのように理解すべきか。本章では、主な調査結果の解釈について検討を試みる。

### 5.1 多様な接客仕方の共存と認識の共有

本調査結果を俯瞰してみると、中国系ホテルにおいて、様々な接客仕方が併存し、かつ広く認識され共有されていることが注目に値する。

なぜなら、これは中国のホテル従業員の間に顧客を大事にするという大まかな方向性が共有されているものの、そのサービスを提供する行為そのものは、必ずしも強力かつ厳密な行動基準に縛られておらず、従業員それぞれの価値観による自由裁量に委ねられている実情が如実に現れているからである。

改革開放の初期段階であれば、この実情はサービス標準化の未確立やマネジメントの不手際と解釈されてもやむを得ない。しかし、30年間というホテル産業の発展プロセスが経過した現在、こうした傾向が今なお根深く残されていることは、もはや標準化や管理方法という表面的な理由で片付けられない。むしろ、問題は文化的背景の影響という深層的なところにあるように思われる。

中国は多民族国家である。国内の文化的密度が低くかつ文化の複雑性が高いことは、よく知られてい

る。表4から表6までの調査結果からもわかるように、良いサービスの認識にしる、接客の態度と方法にしる、各調査項目の平均値は殆ど4.60台に分布され、その標準偏差もほぼ1.10台付近に集中されている。

このような結果から、中国のホテル接客サービスにおいて、様々な接客仕方の共存と認識の共有が存在し、個人の行為を拘束するような顕著な社会的規範の存在が見当たらないと理解できよう。

従って、今回の調査結果に示された中国のホテル接客サービスにおける指向性の無さは、常に顧客満足度の多様性に対応せざるを得ない実態に強いられた結果であり、中国の固有の柔軟性と考えられよう。

### 5.2 ホテル接客サービスの淡泊さ

中国では、古くから顧客を家族や友人と見なし、懇切丁寧にもてなす文化がある。また、顧客に接する際に、儀礼的な手続きを踏まなければならない[42]。しかしながら、実際のサービス・エンカウンターにおいて、一度面識やコミュニケーションを経れば、旧い友人のように顧客と近距離（ゼロ・パーソナル・スペース）で接したり挨拶などを簡略化したりすることが多い。表4と表5に示された最も良いサービスと認識される選択肢（家族や友人のようにもてなす）と、通常時のコミュニケーション・サービスで比較的に採用されない選択肢（家族や友人のように近距離で接する）の相矛盾する結果は、まさにこの文化的な慣習の現れると言えよう。

また、このような接客サービスの淡泊さは、顧客から無理な要求が求められた際の対応にもみられる。例えば、日本の場合、顧客のニーズを丁寧に確認し、その希望を叶えない場合、顧客の声なるべく耳を傾けることに徹する傾向がある[4: 訳書144頁][43]が、中国では、今回の調査結果にも示されたように、問題を記録し後で回答することが最も重視されている（表5）。

それは一方で、良い意味で真正面から顧客との衝突を避け、なるべく顧客の要求を叶えるように対策を考えていると解釈できるが、他方では問題の先延ばしがないように、その場で顧客の要求を拒否する意思表示とも受け取られる。言い換えると、顧客とコミュニケーションが取れない非常時において、中国のホテル従業員は、消極的な態度を積極的な行動でカバーし、問題の中和をはかっていると認識されよう。

さらに、このような接客サービスの淡泊さは、歴史的背景の影響にも深く関わっている。すなわち、1949年新中国の成立に伴って、中国社会における「絶対平等主義」のイデオロギーが浸透し、社会における地位、階層の境界線を無くそうとしていた。その結果、長い間中国では、サービス提供者側と顧客の関係は、あくまで水平的なものであると認識された。それゆえ、サービスに満足できない、あるいはニーズに応えられないのであれば、取引関係そのものを中止することが最善の選択と考えられるようになった。

そして、こうした淡泊さは、往々にして中国のホテル接客サービス現場の消極性と混沌されてしまう原因にもなる。

### 5.3 文化を基軸とした非日常感覚の追求

前述のように、「家族」は中国文化の核心であり、長い間中国社会の価値観の拠り所であった。表4に示される良いサービスに対する認識の調査結果からも、この文化的背景の影響を再度確認することができた。

しかしながら、北京市と長沙市に差異があるかどうかについて、t検定で比較した結果、興味深い事象が浮き彫りになった。すなわち、表7に示されるように、家族や友人のように顧客をもてなすことを最も良いサービスと認識される長沙市（平均値＝4.98）では、実際のサービス提供に当たって、家族や友人のように近距離で顧客に接することが逆に敬遠される傾向がある（平均値＝3.80）。それに対して、家族や友人のようにもてなす項目は、4選択肢中第3位にランクする北京市（平均値＝4.70）において、家族や友人のように近距離で接することを最も望ましいサービス提供の態度と認識される傾向がある（平均値＝4.74）。しかも両都市におけるこの接客態度と方法に対する考え方の差異は、統計上有意の差としても認められた、ということである。

この良いサービスに対する認識と接客の態度と方法上の逆相関関係は、ホテルの接客サービスにおける文化的背景の影響が薄れ、サービスの標準化が益々求められると誤解されやすいが、文化はある社会の人々が共有する価値観、理解、仮説及び目標から構成されることに鑑みれば、この逆相関関係はむしろ文化的影響の重要性が強調されているように思われる。

すなわち、出張と観光のどちらにおいても、ホテ

ルサービスの利用は、利用者（顧客）にとって非日常的体験であり、そのサービスの善し悪しに対する最初の価値判断は、利用者自身の日常的な価値観に準拠することが多い。それゆえ、サービスの設計にあたって、文化的背景の影響に基づく価値観（日常的体験）を非日常的体験の準拠枠にすることで、顧客の望むサービス提供が実現できると考えられる。

このような考えから、経済発展やグローバル化によるサービス認識の多様化を呈する中、文化を基軸とする日常生活に逸脱する非日常的な対応は、ホテル接客サービスの醍醐味である可能性が大きい、と推察される。

## 6. まとめと今後の課題

本稿の目的は、中国のホテル接客サービスにおける文化的背景の影響を考察し、その特徴を理解することである。質問紙調査と分析の結果、われわれは特に注目に値する特徴として、下記の3点が確認できた。

- (1) 多様な接客仕方の共存と認識の共有
- (2) ホテル接客サービスの淡泊さ
- (3) 文化を基軸とした非日常感覚の追求

(1)と(2)は、文化的密度と文化の複雑性から強い影響を受けるものであり、画一化をめざすホテルサービスの標準化に対する再考を促し、文化を基軸とするサービス差別化の可能性を提供する。(3)は、顧客の観点からサービスの本質の再認識に一石を投じ、顧客満足に密着したサービス設計の契機となると考える。

以下では、本調査から抽出しうる実践的示唆と今後の課題をまとめる。

### 6.1 調査結果からの示唆

本調査分析からの実践的示唆として、次の2点が挙げられよう。

1つは、接客サービスの差別化に関するものである。先行研究のレビューにもみられるように、これまで、文化的影響はサービス標準化の注意点として強調される節がある。

しかし、今回の調査結果に示されるように、中国のホテル接客サービスは、中国文化における「家族」の価値観と文化的密度及び文化の複雑性から強い影響を受け、家族への接し方は最上のサービスのあるべき姿であることや、煩雑な挨拶を省略し、消極的な態度を積極的な行動に代える淡泊さという固

有の特徴を有することが確認できた。

これらの固有の特徴は、長い年月にわたって継承されつづけてきた文化的要素を包含している事実を鑑みれば、グローバル化が浸透する中、文化的背景の影響による特色を抹消し、サービスの標準化を求めていくことは、果たして良策であるか否か、再考に値するであろう。

もちろん、われわれはすべてのサービス標準化を否定するつもりはない。ここで強調したいのは、グローバル社会の熾烈な競争に勝ち抜くために、サービスの標準化を踏まえ、その地域の文化的特徴を理解し、それを生かした差別化の追求はより適切であるのではないかということである。

もう1つは、文化を基軸にした非日常感覚の追求は、サービスのグローバル展開を実現可能なものにするかもしれないことである。

サービスのグローバル展開に当たって、一般的に進出先社会の文化に合わせることや日常的に慣れ親しむ感覚の醸成が強調されている。しかし、顧客のホテル接客サービスを利用する目的を考えれば、それは観光など日常からの息抜きであることが多い。

このようなことから、文化を基軸とした分析は日常から非日常的な感覚を割り出すことにも役立つことが考えられ、文化を基軸にした非日常的な感覚は、サービスのグローバル展開の礎となり、期待通りの結果が実現されると期待できる。

## 6.2 今後の課題

本稿は、サービスのグローバル展開に向けた予備的調査・考察であり、多くの課題も残されている。ここでは、主なものとして次の3点を挙げ、本稿を締めくくりにしたい。

第一に、本調査では、中国のホテル接客サービスにみる文化的背景の影響を確認できたものの、その調査結果は限られたサンプル数に基づくものであった。従って、ここで抽出した特徴を確認とするために、調査地域を広げより大量のサンプル数での実証研究が待たされ、調査の結果をさらに様々な立場から吟味し、確認検証を行うことが必要である。

第二に、本調査で使われた調査項目と評価尺度の精緻化に関して、さらに改善する必要がある。とりわけ、良いサービスに対する認識の信頼性評価を高めるために、調査項目を増やしていくことが必要不可欠である。

第三に、本稿の主張は、中国系ホテルに限った調査結果に基づくものである。ホテルの接客サービスにみる文化的影響を明確にし、サービスのグローバル展開に関する知見を抽出するために、異文化間の比較検討が欠かせない作業と考える。とりわけ、本稿で観測した文化を基軸とする非日常感覚の追求の一般化が得られるか等について、さらに検証する必要がある、と考える。

サービス業の海外展開に向けての第一歩として、本稿は、中国でのホテル接客サービスにみる文化的背景の影響をまとめた。今後、残された課題を中心に、さらに研究を積み重ねていきたい。

## 謝辞

本研究を遂行するに当たり、北京王府井大飯店、北京永安賓館、長沙東嶺閣大酒店、長沙友誼賓館、北京聯合大学旅遊学院、長沙涉外经济学院の関係者に多大なご協力を頂いた。この場を借りて関係者各位に心から謝意を申し上げる。

最後に、本研究は、平成22年度社会技術研究開発事業問題解決型サービス科学研究プログラム「個別適応型サービス設計のためのサービス価値導出プロセスの観測と同定のための企画調査（研究代表者：浅間一）」の助成によるものであることを記し、謝意を表す。

## 参考文献

- [1] 経済産業省編、サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて、経済産業調査会（2007）
- [2] 藤川佳則、サービス・マネジメントのフォロントニア [第6回] サービス研究の最前線から、一橋ビジネスレビュー、59(3)、178-189（2011）
- [3] グローバル・サービス研究会：アジアの消費者との価値共創を通じたイノベーションへの挑戦、<http://www.meti.go.jp/press/20090306003/20090306003-3.pdf>。（最終アクセス日：2012年1月13日）
- [4] H. Deresky, *International Management: Managing across borders and cultures*, Pearson Education, Inc., (2011).（宋丞丞訳、国際管理：跨国与跨国文化管理、清华大学出版社、2011）
- [5] E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 16-27（1997）
- [6] C. Lovelock, and L. Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall, Inc.

- (1999)
- [7] Normann, R., **Service Management , Strategy and leadership in service business**, John Wiley & Sons, LTD. (1984)
- [8] R.P. Fisk, and S.J. Grove and J. John, **Interactive Services Marketing**, Houghton Mifflin Company., (2004). (小川孔輔・戸谷圭子監訳, サービス・マネジメント入門, 第15章, 法政大学出版局, 301-318 (2005))
- [9] 楊毅, 千葉貢, 中日文化比較論: 風俗習慣から意識形成まで, **地域政策研究**, 5(4), 121-126 (2003)
- [10] 王延, 千葉貢, 中日文化比較論: 類似と相違の探求, **地域政策研究**, 6(4), 127-133 (2004)
- [11] 矢田俊文, 「サービス産業」と「知識産業」, **研究技術計画**, 11(3/4), 148-154 (1996)
- [12] 李飛, 我国飯店業發展的現狀与趨勢分析, **科技信息**, No. 4, 148-149 (2008)
- [13] 中国国家旅遊局: 邵琪偉在全国旅遊飯店業發展暨五星級飯店質量提昇工作會議上的講話, <http://www.cnta.gov.cn/html/2010-9/2010-9-9-10-28-23953.html> (最終アクセス日: 2012年1月13日)
- [14] 旅交網: 中国酒店業的發展趨勢, 2010年3月 [http://www.17u.net/news/newsinfo\\_249914.html](http://www.17u.net/news/newsinfo_249914.html) (最終アクセス日: 2012年1月13日)
- [15] 孔海燕, 宋海岩, 中国飯店30年: 海內外文獻回顧与比較, **旅遊學刊**, 23(6), 48-54 (2008)
- [16] H. Kong and C. Cheung, Hotel development in China: a Review of the English Language Literature, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 341-355 (2009)
- [17] 寧澤群, 旅遊飯店的企業集團化發展与体制障礙, **旅遊學刊**, 17(1), 22-25 (2002)
- [18] N. Tsang and H. Qu, Service Quality in China's Hotel Industry: A Perspective from Tourists and Hotel Managers, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12(5), 316-326 (2000)
- [19] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, **Journal of Marketing**, 49(4), 41-59 (1985)
- [20] C. Ryan and H. Gu, Perceptions of Chinese Hotels, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 48(4), 380-391 (2007)
- [21] H. Kong and T. Baum, Skills and Work in the Hospitality Sector: The Case of Hotel Front Office Employees in China, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18(6), 509-518 (2006)
- [22] D. Gilbert and J. Tsao, Exploring Chinese Cultural Influences and Hospitality Marketing Relationships, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12(1), 45-53 (2000)
- [23] V.P. Magnini and J.B. Ford, Service Failure Recovery in China, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 16, Iss. 5, 279-286 (2004)
- [24] F. Feng and T.E. Pearson, Hotel Expatriate Managers in China: Selection Criteria, Important Skills and Knowledge, Repatriation Concerns, and Causes of Failure, **International Journal of Hospitality Management**, 18, 309-321 (1999)
- [25] M. Kaye and W.G.K. Taylor, Expatriate Culture Shock in China: A study in the Beijing Hotel Industry, **Journal of Managerial Psychology**, 12, Iss. 8, 496-510 (1997)
- [26] G. Mwaura., J. Sutton and D. Roberts, Corporate and National Culture: An Irreconcilable Dilemma for the Hospitality Manager, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 10(6), 212-220 (1998)
- [27] M.E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press (1998)
- [28] F. Kluckhohn and F. Strodtbeck, **Variations in Value Orientations**. Evanston, IL: Row, Peterson, (1960)
- [29] 梁覺, 周帆, **跨文化研究的方法**, 陳曉萍, 徐淑英, 樊景立編, 組織与管理研究的實証方法, 北京大學出版社, 385-408 (2008)
- [30] S. Douglas and D. Bernard, Looking at the Cultural Environment of International Marketing Opportunities, **Columbia Journal of World Business**, Winter, 102-109 (1977)
- [31] 祖父江孝男, **文化人類學入門**, 中公新書, 560, 中央公論社 (1979)
- [32] G. Hofstede, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. McGraw-Hill (1996)
- [33] H.C. Triandis, The Psychological Measurement of Cultural Syndromes, **American Psychologist**, 51, 407-415 (1996)
- [34] 張俐俐, 論飯店服務質量的管理和控制, **旅遊學刊**, No. 6, 24-29 (1995)
- [35] E.T. Hall, **The Silent Language**. Doubleday and Company Inc. (1959)

- [36] K. House, M. Javidan, P. Hanges, and P. Dorfman, Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE, **Journal of World Business**, **37**, 3–10 (2002)
- [37] 钱穆. **中国文化史導論**. 商務印書館 (2007)
- [38] 李澍. **家族觀念与中国文化精神：讀錢穆中国文化史論**. <http://www.aisixiang.com/data/40271.html> (アクセス日：2012年1月28日)
- [39] L.A. Samovar and R.E. Porter, **Communication Between Cultures with Infotrac**, Wadsworth Pub. Co. (2000)
- [40] J.C. Nunnally and I.H. Bernstein, **Psychometric Theory 3rd Edition**. McGraw-Hill, New York (1994)
- [41] T. Lam and M.X.J. Han, A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China, **International Journal of Hospitality Management**, **24**, 41–56 (2005)
- [42] 金正昆. **服務禮儀教程第3版**. 中国人民大学出版社 (2010)
- [43] K. F. Winsted, The Service Experience in Two Cultures: A Behavioral Perspective, **Journal of Retailing**, **73**(3), 337–360 (1997)