

# ホテルサービスに対する価値観の違いによる スタッフへの態度と接客サービスへの印象

○安藤昌也(千葉工業大学) 橋本洋志(産業技術大学院大学) 浅間一(東京大学大学院)

## 1. はじめに

サービスデザインにおいては、サービスの利用者とサービスシステムとの相互作用をいかに設計するかが重要な課題である。サービスシステムは、利用者との相互作用を通じて顧客の満足度を最大化することが目標となるからである [1]。

サービスサイエンスでは、利用者がサービスの品質を知覚する接点をサービスエンカウンターと呼び、中でも従業員の接客による相互作用のスキルが顧客満足度や顧客ロイヤルティの形成に影響を与える要因だとしている [2]。例えば Parasuraman らの SERVQUAL モデル [3] では、従業員の外見や礼儀正しさなどが、サービス品質の構成要因の一つとして挙げられている。

近藤は、接客サービスは具体的なサービス項目を提供するサービス活動の一つであり、接客の態度をサービス品質の媒介変数だと述べている [4]。つまり、本来提供する商品としてのサービスは機能的なものであるが、サービスの提供過程である接客の良し悪しによって、サービス内容の品質が左右されるとしている。そのため、接客を行う人材は、サービス・マーケティング・ミックスの重要な要素の一つであると指摘している [4]。そのためサービス提供の現場では、接客サービスの品質向上のために、マニュアル化や認定試験などの取組みが行われている。

しかし、接客態度に対する印象は利用者の価値観によっても異なるのではないかと考えられる。例えば、高級ホテルであるようなスタッフが名前を覚えて毎回名前を呼んでくれる接客も、単に宿泊だけを期待している利用者には煩わしく感じるかもしれない。実際にはマニュアル化では対応しきれない部分を従業員の個人的な努力や教育でカバーしているのが現状だと言える。しかし、国際化に伴い多様な価値観の利用者への接客が必要となる場合、マニュアル化や個人の技能だけでは対応できない可能性がある。こうした課題に対処するためには、接客における態度についてもサービスの設計対象とすべきである。しかし、接客における態度変数の重要性が指摘されていながらも、顧客の満足度を最大化するような接客サービス特に態度のあり方に対する設計方法は検討されていない。

本稿は、接客サービス特に態度についての設計の可能性を検討するための基礎的な研究として接客サービスに対する印象が利用者の価値観の違いによってどう異なるかについて分析する。具体的な対象として、ホテルにおける接客サービスを取り上げる。

なお、ホテルでは利用者に対する態度を考慮した

接客のスキルを「接客」と呼ぶ。そのため、以降では接客の用語を用いることとする。

## 2. ホテルの接客サービスの仮説的構造

接客サービスの満足は、サービス提供者（従業員）の適切な振る舞いによって導かれるものであり、満足度を最大化するように提供者が受容者（利用者）のニーズや価値観に、適応的にコミュニケーションや提供の方法を変更することが重要となる。提供者が適応的に提供方法を変更するためには、①利用者のニーズや価値観を推測するための利用者に関する様々な手掛かり情報と、②利用者のニーズや価値観に応じて満足度を高めるための方策の、2つの知識が必要となる。これらの知識は、いわば提供者側からみた利用者の満足度評価モデル（以下、提供者価値モデルと呼ぶ）と言える。

一方、サービスの受容者である利用者は、国や地域の違いによる文化的価値観や経験に基づいたホテルサービスに対する基本的な価値観に基づいた満足度評価モデル（以下、受容者価値モデルと呼ぶ）を持っていると考えられる [5]。

これらのことから、接客によるサービスエンカウンターがうまく行われるためには、提供者が受容者価値モデルを可能な限りの確に推測し、満足度を最大化するように操作可能なコミュニケーションの変数（提供のタイミングや話し方、表情など）を調整することにより実現できる。

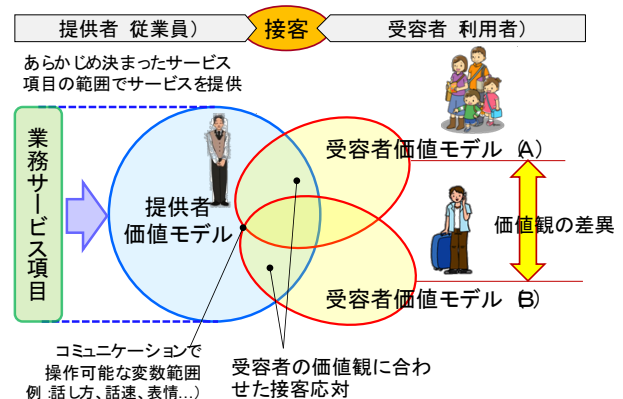


図1 ホテルにおける接客サービスの仮説的構造

本稿ではこの考え方にに基づき、利用者のホテルサービスに対する価値観を探索することで求められる接客態度、言うなれば接客ニーズのパターンを探索する。次に、同一の接客場面を提示し、価値観による違いが印象評価の違いとして表出するかについて分析する。また、利用者がホテルスタッフに接する態度にも違いがあるかについても分析する。

### 3. 方法

図1の受容者価値モデルに相当する、ホテルに対する基本的な価値観を把握するために、登録パネルに対するWebアンケート方式によりホテル等の利用経験者に対する調査を行った。ホテルサービスに対する基本的な価値観を知るためには、ある程度の頻度でホテルサービスを利用している人を対象とする方が望ましい。そこで、サンプル対象者は「1年以内にホテル・旅館への宿泊経験がある人」とし、利用頻度や利用目的による偏りを低減させるために、表1に示すセルでの割り付けを行った。なお、登録パネルからの抽出は全国の20～69歳男女、10,054サンプルを無作為抽出とした。対象者スクリーニングアンケートへの回答は4,339件(応答率43.2%)で、割り付けセルに該当する人を解答順に割り付けた。有効回答数は310件(男性72.6%、女性27.4%)である。

表1 サンプルの割り付け表

	プライベートでの 利用頻度：高	プライベートでの 利用頻度：低
ビジネスでの利用頻度： 高(半年に数回以上)	75 サンプル	75 サンプル
ビジネスでの利用頻度： 低(年に数回以下)	75 サンプル	85 サンプル

### 4. 分析1：基本的価値観の分析

#### 4-1. ホテルサービスの価値観の因子分析

主に接客に着目したホテルサービスの基本的価値観を導出するため16問の項目を作成し、5件のリッカートスケールで把握した(5:とてもそう思う～1:まったくそう思わない)。なお、順序効果を考慮し、回答者には項目をランダムに提示している。

16項目に対して、主因子法・promax回転による因子分析を実行した。回転前の固有値の変化は、2.9, 2.0, 1.5, 1.4, 1.0, 1.0, 0.9...となっており、スクリープロットの変化から4因子と判断。4因子を想定し、再度因子分析を行い、因子負荷量が十分でないものや識別力が乏しい3項目を削除し、最終的に13項目で十分な因子負荷量を得られた。回転前の13項目の全

分散の説明率は、54.9%だった。結果として得られた因子負荷量を表2に示す。項目の特徴に基づき各因子を命名した。

#### 4-2. ホテル価値観に基づく接遇ニーズのパターン

4-1で分析したホテル価値観の因子分析結果を、Bartlett法で因子得点を算出した。次に、4因子の因子得点に対して回答者の傾向を分類するためにWard法によるクラスター分析を行い、4群に分類した(図2)。

第1群は最も多い111件が分類された。特徴的なのは「我慢因子」が高い一方「フレンドリー因子」も平均以上である。つまり、接客スタッフにはフレンドリーに接しながらも、実はお願いできずに我慢してしまう利用者群だと言える。そこで「気遣い我慢派」と命名した。

第2群は64件が分類された。特徴的なのは「フレンドリー因子」が最も低く、「我慢因子」「煩わしさ因子」が平均以上である。いずれも接客スタッフと関わりを持ちたくないという傾向を示していると言える。そこで「接客不要派」と命名した。

第3群は56件が分類された。特徴的な点は、「フレンドリー因子」と「煩わしさ因子」がほぼ同程度で平均を上回っている点である。つまり、接客スタッフとはフレンドリーに接したいと思うが、さりとて過剰な接客は煩わしいと考える傾向を示していると言える。そこで、「適度な接客期待派」と命名した。

第4群は79件で2番目に多く分類された。特徴的な点は、「わがまま因子」と「フレンドリー因子」がともに高いことである。わがままさは顧客として接客スタッフへのアピールを行う行為として現れ、特別待遇や最優先での対応などを期待していると言える。またフレンドリーさは接客スタッフとの示すものである。そこで「特別対応期待派」と命名した。

このように分類してみると、利用者側の接遇ニーズがある程度把握し易くなったと言える。このようなパターンが知識化されていれば、顧客の反応を見ながら接遇態度を調整することが可能になるのではないかと考えられる。

表2 因子負荷量(主因子法・Promax 回転後)

	I わがまま 因子	II 煩わしさ 因子	III フレンドリー 因子	IV 我慢 因子
料金を支払っているのに、多少のわがままは許される	.57	.04	-.12	-.05
事前の期待と少しでも違っていたら、クレームを言うべきだ	.55	.06	-.14	-.15
少しでも高いグレードのサービスを受ける時は、自分だけの特別な待遇をしてほしい	.52	-.04	.08	.22
スタッフが忙しい場合でも、要望がある時には最優先で対応するべきだ	.48	.20	.15	-.19
こちらから尋ねたりしてなくてもスタッフが積極的にお勧めや提案してくれるのはいいサービスだ	.41	-.20	.15	.18
接客は煩わしいので、なるべく接客がすくない方がいい	.01	.74	-.06	.04
期待水準のサービスができていれば、丁寧な接客サービスは不要だ	.02	.54	-.10	.10
丁寧な対応よりも、対応のスピードが早い方がいい	.07	.52	.22	.04
気持ちの良いサービスをしてくれたら、スタッフには感謝の言葉を書こう	-.15	.05	.76	-.02
時間通りにサービスが行われない時は、すぐに苦情を言う前に、スタッフに確認する	.00	.04	.57	.00
チップを支払う習慣があれば、よいサービスをしたスタッフには、多少大目にチップを払ってもよい	.06	-.10	.41	-.08
スタッフに何か依頼した時は、申し訳ない気がする	.05	.06	-.07	.75
多少の不都合なら、自分が我慢すればよい	-.22	.15	.02	.41

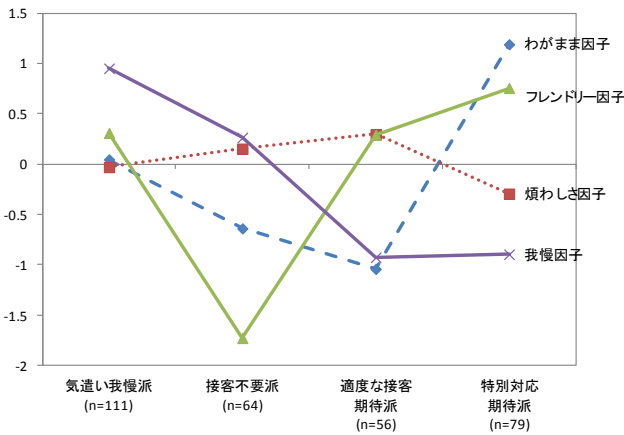


図2 クラスタ分類結果(Ward法)

5. 分析2: 接客シーンの印象評価

5-1. 接客サービスの印象評価

実在するシティホテルであるAホテルのレセプションの流れのビデオ(3分)提示し、それを閲覧した後の印象評価してもらった。

提示した映像は利用者が徒歩でホテルのエントランスまで接近する様子から始まる。ドアマンが利用者の荷物を受け取りロビー入口まで案内。そこでベルスタッフに引き継ぐ。ベルスタッフはフロントまで案内する。フロントでは予約を確認し鍵を渡す。その間、ベルスタッフは新聞を用意する。受付が終わったら、ベルスタッフがエレベーターで階まで案内する。廊下で非常口等の説明をしたうえで、部屋に案内する。部屋の中までベルスタッフが入り、荷物を置き部屋の設備の案内をして退室するまでの流れである(図3)。

この映像を閲覧してもらった後、13項目の形容詞対を用いたSD法により、その印象を測定した。なお、SD法の評定法は5件法とした(+2,+1,0,-1,-2)。

得られたデータに対して、主成分法・varimax回転で因子分析を行った。回転前の固有値の変化は、5.9, 1.6, 1.1, 0.7, 0.6...でスクリープロットから3因子構造と判断した。最終的に13項目での回転前の全分散の

説明率は65.9%だった。それぞれ、形容詞群の特徴から「丁寧な接客」「馴染みのある接客」「複雑な接客」とした。また、Bartlett法で因子得点を算出した。結果として得られた因子負荷量を表3に示す。

5-2. 接客ニーズのパターンによる分析

ホテルサービスの基本価値観を基にした4つの接客ニーズのパターン群に対して、因子得点の平均値による分散分析を行った。

その結果、「丁寧な接客」では有意差は認められなかった{F(3, 306) = 1.1, n.s.}。「馴染みのある接客」は1%水準で{F(3, 306) = 4.7, p < .01}、「複雑な接客」は0.1%水準で{F(3, 306) = 6.5, p < .001}有意な差が認められた。



図3 接客サービスの提示映像の概要

またTukeyのTによる多重比較を行った結果を基にしたグラフを図4に示す。

表3 因子負荷量(主成分法・Varimax回転後)

	丁寧な接客	馴染みのある接客	複雑な接客
親切な—不親切な	.84	.15	-.11
積極的な—消極的な	.82	-.02	.10
特別な—一般的な	.70	.01	.38
きちんとした—だらしない	.70	.38	-.05
頼もしい—頼りない	.67	.34	.15
十分な—不十分な	.66	.39	-.10
あたたかい—冷たい	.64	.44	-.07
すばやい—のろい	.61	.44	.09
自由な—不自由な	-.02	.83	.20
必要な—不必要な	.24	.83	.10
親しみ易い—親しみ難い	.28	.75	-.06
静かな—うるさい	.44	.52	-.01
複雑な—単純な	.04	.13	.92

「接客不要派」が有意にネガティブな印象を持っていることが分かる。また、「気遣い我慢派」は「馴染みのある接客」と受け止めている傾向があるのに対し、「特別対応期待派」は「積極的な接客」と受け止めている傾向がある。これは、「特別対応期待派」の方が、より接客スタッフとの関わりを持つ方がよいと考える傾向があるのに対し、「気遣い我慢派」はそれほど望んでいないからだと考えられる。

6. 分析3: 想定シーンでの行動予測の分析

次に、利用者が接客スタッフとのコミュニケーションでどのような態度を取る傾向があるかを分析。調査では、海外旅行でのコンシェルジュの利用シーンを提示し、それに対する想定行動を5項目作成し、

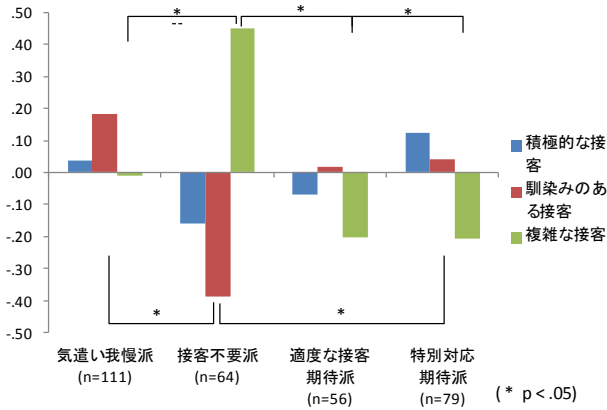


図4 接客ニーズパターン別接客サービスの印象

そう思うかどうかを5件のリッカートスケール(5:とても思う～1:まったくそう思わない)で尋ねた。

想定状況：あなたは海外旅行で、アメリカのサンフランシスコにきています。わりと高級なシティホテルに宿泊しました。タゴ飯は、ガイドブックに載っている有名なレストランに行きたいと考えています。でも、予約はしていませんし、どこにあるのかもよくわかりません。そこで、ロビーにある「コンシェルジュサービス」のスタッフにお願いすることにしました。

5件法をそのまま得点とみなし、その平均値に対して接客ニーズのパターンの4群でKruskal-Wallis検定を行った。その結果を図5に示す。

「気遣い我慢派」は、恥ずかしいと思いつつも同行者がいれば誰かと一緒に説明し、一生懸命話そうとする傾向が読み取れる。「接客不要派」は、恥ずかしいと思う気持ちが比較的高いが、他の群と比べて一生懸命話そうと努力しない傾向が読み取れる。

「適度な接客期待派」は、恥ずかしいとは思っておらず、一生懸命伝えようとする傾向が強い。

「特別対応期待派」は、「適度な接客期待派」とよく似た傾向がある。

## 7. まとめと今後の課題

本稿では、ホテルサービスに対する基本的価値観から接客ニーズのパターンを導出した。その結果、4群に分けることができそれぞれ接客サービスの態度に求めるものが異なることが示された。実際のホテル接客サービスのビデオ映像への印象評価では、「接客不要派」が顕著にネガティブな反応を示すなど、ある程度価値観から解釈可能な傾向が読み取れた。また、想定シーンでの行動予測でも、十分な分析はできていないものの価値観に基づいた解釈が可能な結果が得られた。

本稿のアプローチでは、まだ限定的な範囲での価値観に基づく傾向の分析に留まっているが、利用者の反応を見ながら取るべき接客態度を明確にするこ

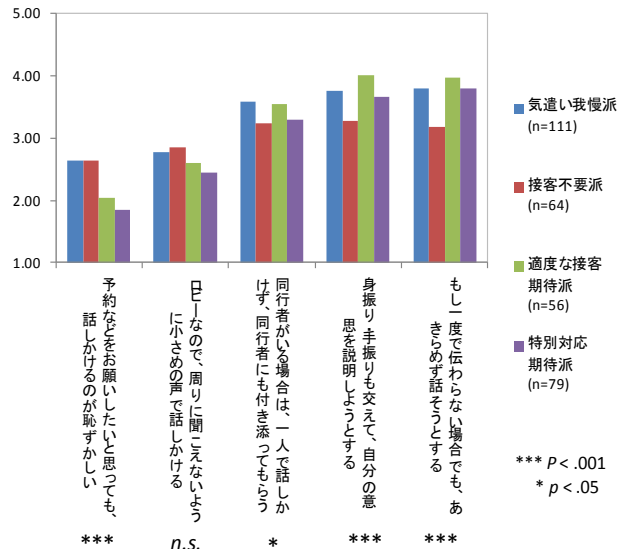


図5 接客ニーズパターン別想定シーンの行動予測

とができる可能性はある。今後さらに設計方法の検討に踏み込み研究を行う予定である。

## 謝辞

本研究は科学技術振興機構：社会技術研究開発事業「問題解決型サービス科学研究開発プログラム」、 「国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企画調査」の一環として行われた[6]。提示映像作成のために全面的にご協力を頂いたホテル関係者に心から感謝申し上げます。

## 参考文献

- [1] 浅間一：“サービス工学”、精密工学会誌、75(1)、pp146-147(2009)
- [2] Normann、 R.: “SERVICE MANAGEMENT: Strategy and Leadership in Service Business 2nd edition、” WILEY (1984)
- [3] Parasuraman、 A.、 Zeithaml、 V.A. and Berry、 L.L.: “SERVQUAL、” Journal of Retailing、 64(1)、 pp.12-37 (1988)
- [4] 近藤隆雄：“サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造”、経営・情報研究 多摩大学研究紀要、1.3、 pp65-81、 (1997)
- [5] S. Suzuki、 M. Ando、 H. Hashimoto、 and H. Asama、 “Deliberation of value-sympathy model for adaptive service attendant system、” Proc. of the 37th Annual Conference of the IEEE Industrial Electronics Society、 pp2039-2044、 (2011)
- [6] 科学技術振興機構：社会技術研究開発事業「問題解決型サービス科学研究開発プログラム」、 「国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企画調査」終了報告書、 (2011)