

ホテル接客サービスにおける日中間の国別差異の探究

○ 陳俊甫(産業技術大学院大学) 余錦華(東京工科大学)

橋本洋志(産業技術大学院大学) 浅間一(東京大学)

1. はじめに

サービス業における国別差異の研究は、異文化経営 (Cross-culture management) のもと、しばしば取り上げられた。その多くは、他国へのビジネス展開を強く意識したものであり、異文化との衝突の回避に注力したものである。

しかし、グローバル化が浸透するなか、サービス業界は国境を越えなくても異文化への対応が迫られ、業種によって異文化との衝突を回避するより、その異質性を活かすことも考えられる。

本研究の目的は、日本と中国のホテル接客サービスにおける国別差異の考察を通じて、競争資源として異文化の可能性を探り、サービスオペレーションに有益な知見の提供を試みることにある。

2. 研究方法

上記の研究目的を実現するために、われわれは本研究の設計にあたり、いくつかの立場を明確にする必要があった。

まず、文化的背景に起因する国別差異を理解し、サービスオペレーションの実務に資する知見の提供を試みるには、顧客のサービス評価に耳を傾くより、サービス提供の実態を把握することからスタートするのが近道であるように思われる。

既往研究では、市場側からアプローチし、顧客のサービス感知を訪ねることで、サービス感知の国別差異を明らかにする研究もあった^{[1], [2]}。しかし、顧客のサービス感知は、個人の属人的経験に強く依存し、調査対象者が異なれば評価が大きく異なるという不確実性が満ちている。

それと対照的に、サービス提供者は所属企業のサービス提供規定に制約され、ある程度の客観性をもつものである。また、その実際のサービス提供は顧客のサービス感知を左右する属人的経験の寄りもとにもなる。

ついで、文化と接客サービスの関係を明示することが欠かせないことである。既存研究に基づけば、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^{[3], [4]}。

他方、接客サービスはサービス提供の過程及び方法に関わり深く、顧客との直接的な対面が欠かせないことから、その核心となるものはコミュニケーション

であると考えられる。Deresky 曰く^[5]、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。

このような文化と接客サービスの核心との関係に鑑み、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言える。

そして、サービスオペレーションに有益な知見の提供をめざすには、本研究では国別差異を識別する尺度の操作化を優先することが求められる。

これまで異文化経営のもと、「権力の格差」「女性らしさ対男性らしさ」「集団主義対個人主義」「不確実性の回避」「長期志向対長期志向」など、異質な文化を識別するための尺度が多く提示された^{[6], [7]}。これらの尺度は異文化間の衝突を惹起する根源であることは言うまでもないが、社会文化を広範囲にカバーしていることや概念的な抽象化の程度が高いゆえ、サービスオペレーションの現場でどの程度の応用性をもつか、確定できない。

したがって、これらの文化尺度はわれわれの分析の土台をなすものであるが、国別差異の操作化を期するために、サービスデリバリープロセスにおける具体的な課題「サービスの認識」「接客の態度と方法」を取り上げることにした。

最後に、異文化が競争資源としての可能性を探るために、われわれは異文化に接する可能性の高い接客サービス分野を調査対象に選び、そこにおける文化の影響力を考察することとした。

これまで異なる文化に跨る環境において、いかに異質な文化間の衝突を回避しながら効率的かつ効果的な管理システムを構築し、異なる文化への融合や適応がめざしてきた^{[8], [9]}。

しかし、米国の未来学者である John Naisbitt が指摘したように、経済発展とグローバル化の行き着きは、文化の同質性ではなく、スウェーデン人はますますスウェーデン化し、中国人はますます中国化するという文化の個性化の時代が訪れる^[10]。Naisbitt の言うとおりであれば、従来のように異質な文化間の衝突を回避するよりも、文化のもつ異質性を活用し、それによる差別化の創出、すなわち競争資源として

表 1 質問紙調査の実施結果

日 本		中 国	
東 京	鹿 児 島	北 京	長 沙
30 名	27 名	30 名	26 名

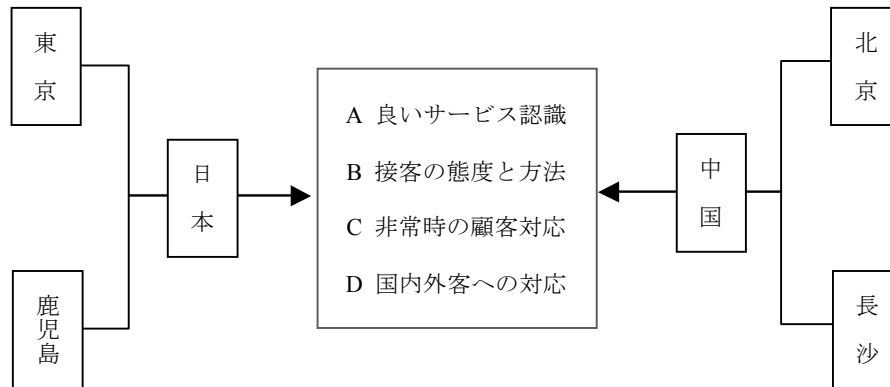


図 1 研究アプローチ

の異文化の可能性が今後、サービスのグローバル展開に当たってますます重要になると考えられる。

3. 調査実施

日中間のホテル接客サービスの国別差異を識別し、かつそれにもみる文化的背景の影響を探るために、われわれは調査対象をサービス提供側に絞り、ホテルのフロント業務に従事する従業員とした。

また、調査項目として、接客サービスの具体的な課題である

- A 良いサービスの認識
- B 接客の態度と方法
- C 非常時の顧客対応
- D 国内外客への対応

という4つにフォーカスした。

さらに、文化とサービスの関連性を明確にし、かつ国別差異にもみる競争資源としての異文化の可能性を探るために、次のような不確定要因をクリアしなければならなかった。

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。

このような不確定要因に対処するために、われわれは、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にした。結果的に、対象国固有の特徴を抽出するために、それぞれの対象国から一都市よりも経済の発展状況の相違を加味した二つの都市計八軒のホテルを調査対象に選んだ。

具体的な調査は、2010年12月と2011年8月に分けて、質問紙を調査対象に手渡し、当日又は翌日回収という形で中国と日本で実施した。質問票は120部を配布して113部を回収し、回収率94%である。表1には質問紙調査の実施状況を示す。

調査項目分類の大項目と分析アプローチは、図1に示す。なお、本調査で使われた調査項目の回答尺度は、6点評価法であり、詳細は次のとおりである。

- 1：まったく重視しない
- 2：ほとんど重視しない
- 3：重視しない
- 4：やや重視する
- 5：重視する
- 6：非常に重視する

4. 調査結果

調査対象地域で集めてきたデータの分析する方法として、本来ならば、2要因以上の変数があれば、ANOVAを用いることが適切である。しかし、本研究の最終目的は日中両国間の国別差異の識別にあり、かつデータ群の度数及び要変数の多さから、あえて t 検定を選択した。

検定の結果、「A 良いサービスの認識」「B 接客の態度と方法」「C 非常時の顧客対応」「D 国内外客への対応」という4つの調査項目の大分類に含まれる計39の回答項目において、16項目から統計的に有意の差が認められた。しかもその差異の存在は、特定の調査項目の大分類に偏ることなく、4つの大分類のすべてにおいて観測されたものであった。

その中で、主な項目を大づかみで紹介すると、次の通りである。

A 良いサービスの認識

「ホテル従業員として、どのようなサービスの提供は良いサービスと認識するか」という設問に関して、4つの回答項目の回答分布を見ると、日本と中国では異なる価値観をもっていることが確認できた。

例えば、日本では、「お客様に費用以上の価値を提供すること」がもっとも良いサービスと認識している ($t = -2.817, df = 105, \rho < 0.05$)。それに対して、中国では「お客様を家族や友人のようにもてなすこと」がもっとも良いサービスと認識している ($t = 3.508, df = 107, \rho < 0.05$)、ということがわかった。

B 接客態度と方法

「お客様に接する際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」という設問に対し、特に日中間の差異が大きい回答項目の中では、次のものであった。すなわち、日本ではたとえ自分の担当範囲外の場合であっても、即座に「担当者に問い合わせるように」とお客様に告げる傾向がないのに対し、中国はその逆の傾向があることがわかった ($t = 3.391, df = 106, \rho < 0.05$)。

また、「積極的にお客様に接すること」「お客様に接する際に、お客様と一定の距離を保つ」という接客姿勢については、日本と中国の間に統計的に有意の差が認められず、両国ではともに重要視していることも確認することができた。

C 非常時の顧客対応

「お客様とのコミュニケーションが思うように取れなかった場合の顧客対応」に関する調査項目については、日本の場合、「お客様の要求を繰り返し尋ねながら解決方法を探る姿勢」を

重視しているのに対し、中国ではこのような姿勢は必ずしも重視されていないことが確認できた ($t = -2.964, df = 107, \rho < 0.05$)。

そして、どうしてもお客様とのコミュニケーションがうまくいかず、凍り付くような状況になりそうな場合、日本と中国のホテル従業員は、同様に上司や同僚に助けを求めながらお客様の手伝いをするような対応方法を特に重要視している傾向があることがわかった。

D 国内外客の対応

お客様は外国人あるいは自国人の場合の接し方については、日本では一貫した姿勢で対応するのにに対し、中国では若干異なることがわかった。とりわけ、差異として統計的に有意な差が認められたのは、話し方である ($t = -3.616, df = 107, \rho < 0.05$)。つまり、日本では常にお客様との話し方に神経を使っているのに対し、中国ではお客様は自国人の場合、若干気をゆるむ傾向がありそうだ、ということである。

他方、国内外客を問わず、日本と中国のホテルにおいて、ホテル従業員の「お客様と接するタイミング」や「お客様との距離感」は、ほとんど変わらないことも判明した。

5. 結論

本研究は、日本と中国のホテル接客サービスにおける国別差異の考察を通じて、競争資源として異文化の可能性を探り、サービスオペレーションに有益な知見の提供を試みることにある。

上記の調査結果を通して、日中間のホテル接客サービスには、歴然とした国別差異が存在することがわかった。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、仮説および目標から構成されるものであり、その社会の人々の価値観、振る舞いに影響を及ぼしているならば、本研究の結果である日中間の国別差異は、両国の文化的背景と深く関わっていると言っても言い過ぎではなからう。

本稿では、研究の目標を目指して、ホテル接客サービスを例に取り上げ、まず、日中間に国別差異の存在を確認した。次のステップとして、本研究の最終目的である競争資源として異文化の可能性について取り組んでいきたい。本研究では、このような文化に起因する国別差異をグローバル・スタンダードの犠牲にせず、これらの差異がもつ個性を温存し、競争資源としてその異質性を発揮させることが可能か、そのための方策として、どのようなものがあるかについて特に重要だと思っており、今後中心的に検討を行う予定である。

6. 参考文献

- [1] K.F. Winsted, The Service Experience in Two Cultures: A behavioral perspective, *Journal of Retailing*, 73(3), 337-360, 1997.
- [2] A. Mattila and P.G. Patterson, The Impact of Culture on Consumers' Perceptions of Service Recovery Efforts, *Journal of Retailing*, 80(3), 196-206, 2004.
- [3] H.C. Triandis, The Psychological Measurement of Cultural Syndromes, *American Psychologist*, 51, 407-415, 1996.
- [4] R. 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.
- [5] H. Deresky, *International Management: Managing across borders and cultures*, Pearson Education, Inc., 2011.
- [6] G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, 1996.
- [7] F. Trompenaars and C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding cultural diversity in business*, Intercltural Management, Publishers, 1997.
- [8] 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.
- [9] G. Mwaura, J. Sutton and D. Roberts, Corporate and National Culture: An irreconcilable dilemma for the Hospitality Manager, *International Journal of Hospitality Management*, 10(6), 212-220, 1998.
- [10] 牛志強, 服務質量的跨文化研究, 人民郵電出版社, 2012.