

# 中国における日本的接客サービスの評価

## Is Omotenashi Appreciated by Chinese People?

陳 静

CHEN Jing

経営学研究科 (2012年度博士前期課程修了生)

qcat8866@hotmail.co.jp

加藤里美

KATO Satomi

経営学科

satomi@alice.asahi-u.ac.jp

### 要 旨

本稿の目的は、日本的接客サービスの中国における評価を明らかにすることである。研究手法として、北京市にある日系のS百貨店と中国系のT百貨店を取り上げ、まずそれぞれのマネジャーにサービスに関するインタビューを行い、つぎに市民への質問紙調査により以下の仮説を検証する。仮説：日系の百貨店へよく行く人の接客サービスに関する評価は、中国系の百貨店によく行く人の接客サービスに関する評価よりも高い。マネジャーへのインタビュー調査の結果、S百貨店とT百貨店のどちらも会社の方針としてサービスを重視しているが、S百貨店の社長はホテルを運営した経験があるため、サービスを経営戦略の最も重要な部分として考えているのに対し、T百貨店はサービスを販売戦略の一つとして重視しているという違いがみられた。質問紙調査による仮説検証では、「従業員の言葉遣い」、「従業員が笑顔で挨拶してくれる接客」、「従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客」の3項目に関しては、S百貨店へよく行く人のほうがT百貨店へよく行く人よりも評価が高いことが示され、仮説が支持された。追加分析の結果では、女性は男性よりも、接客サービスや従業員のマナー項目に対して評価が高いことが明らかになり、性差により接客態度への評価の違いが存在することを示した。

キーワード：日本的接客サービス おもてなしの接客 おもてなし 中国日系百貨店 中国資本の百貨店

### 1. はじめに<sup>1)</sup>

陳・加藤 (2013) のまとめによれば、海外に進出している日本のサービス企業は、現地化を進めつつも、日本国内で磨いた日本的サービスを武器に進出先の内需を取り込もうとしている。日本のサービスに共通する重要なことは、おもてなしの

心を提供する接客である。このような「日本的接客サービス」が日系サービス企業の海外展開の成功要因の一つであるとすると、これが現地の人々に受け入れられているかどうかを、実際のデータを用いて実証することが重要である。

本稿の目的は、日本的接客サービスの中国における評価を明らかにすることである。北京市にある日系のS百貨店と中国系のT百貨店を取り上げ、まずそれぞれのマネジャーにサービスに関するインタビュー調査を行い、つぎに市民への質問紙調

<sup>1)</sup> 本稿は、朝日大学大学院経営学研究科の陳静 (2011年4月～2013年3月) の修士論文『中国における日本的接客サービスの評価』の一部を指導教員である加藤が加筆・修正を加え編集したものである。

査により以下の仮説を検証する。仮説：日系の百貨店へよく行く人の接客サービスに関する評価は、中国系の百貨店によく行く人の接客サービスに関する評価よりも高い。本稿で中国を対象とするのは、日本のサービス企業の海外展開先として重視されているためである（陳・加藤, 2013）。

## 2. 先行研究

### 2-1. 接客サービス

接客は、接客業務とも言い換えることができ、特にサービスと呼ばれる顧客への接客態度として強調される。従って、有形財と無形財のどちらの販売とも結びついて提供されるものである。

サービス業では、接客を通してサービスが提供されるということが基本的で、そこから価値が生まれる。すなわち、価値提供の形として接客サービスがある。現在は顧客の要求水準が高くなり、顧客は良い経験をしたいと思いながら行動し、お金を支払っている。そのため、対面でサービスを提供する接客サービスは、サービス提供者と顧客との関係として、非常に大きな意味を持っている（近藤, 2008）。

接客場面においてみると、「顧客ニーズ」に應える高品質なサービスは高い「顧客満足」を生み出し、高い顧客満足は「顧客ロイヤルティ」の向上につながり、高い顧客ロイヤルティは「顧客維持」や「他の顧客への推奨効果」をもたらすといった効果があると言われている（近藤, 2008；上原, 2009）。

また、顧客がモノを購入するときのポイントは、以前はモノそのものの「所有」や「機能」が重要であったが、競合各社の水準が横並びに達すると、「フォローの良さ」、「トラブル時の対応の早さ」等に評価のウエイトが移っている。すなわち、現在は「モノ」が目的としてよりも手段としての重みを増やしており、「サービス品質」が重要になっている（上原, 2009）。このことは、アフター・サービスやトラブルへの対応に伴うきめ細やかな接客サービスが、他との競争優位の源泉となってくることを示している。たとえば、中国において日系

物流企業が、おもてなしの心を提供する「日本的接客サービス」を行っていることが成功要因であることを示唆している（陳・加藤, 2013）。

小売店サービスに焦点を絞ると、Dabholkar, Thorpe and Rentz (1996) が、その品質尺度の構成として物理的状況、信頼性、人的相互作用、問題解決、政策という五つをあげている。具体的に、物理的状況は、施設の外見や店舗施設の便利性を意味しており、店内の施設、什物の便利性、店舗レイアウト等を指す。信頼性は、顧客と約束されたサービスを正確に遂行する能力を意味しており、約束、正確性等に適する。人的相互作用は、小売店の売場従業員の態度や親切さを意味しており、サービス提供者の知識、親切、礼儀、安全性等が該当される。問題解決は、顧客の諸問題を心から解決しようとする関心の深さを意味しており、返品・払い戻し、迅速な対応等である。政策は、消費者のサービス品質に直接影響を及ぼす小売店の基本的な戦略を意味しており、MD政策（商品政策）、駐車施設、営業時間等をさす（金, 2010）。このような品質尺度にも、従業員の接客サービスに関する評価が含まれており、おもてなしの心を提供する「日本的接客サービス」は、サービス品質においても重要な意味を持っていることがわかる。また、陳・加藤（2013）のまとめでは、接客サービス以外にも日本的なサービスとして報告されている要素、たとえば、世界に4万店舗進出しているセブン・イレブンの利便性、中国におけるイトーヨーカ堂の買い物環境、現地に適した品揃えを考えるイオン、商品における安全・安心の付加価値等も日本のサービスを考えていく上で重要な要因である。

### 2-2. 日本的接客サービス

日本のサービスの中核である「日本的接客サービス」とは、おもてなしの心を提供する接客である。陳・加藤（2014）のまとめによれば、おもてなしは、サービスの上位概念である。おもてなしの基盤となるのは、人と人とが関係する上での「分」の概念である。人を大切にし、いたわる気持ちを持ち、教養や個人の感性による心配りや気

づかいによりコミュニケーションを深めるものである。

接客場面で考えると、顧客の欲求に対して、もてなす心によるきめ細やかな気づかいを行うことである。このようなことから、「日本的接客サービス」とは、「おもてなしの心を反映したきめ細やかな気づかいの接客」と定義できる。

おもてなしは、客を招待するという語意が示すように、お客様にきていただくという気持ちを持つことから始まる。きていただく側、すなわちサービス提供者には、おもてなしの基本である「礼儀作法」、「身だしなみ」、「言葉遣い」といった基本的なマナーは当たり前のことであり、顧客をお迎えするにあたっては「明るい笑顔の挨拶」が必要不可欠である。サービス提供者は、顧客の欲求に対して能動的に行動することであるから、「顧客が尋ねることには応える」ことが必要であるし、相手に気分よくしていただくためには、「てきぱきとした態度」で対応しなければならない。サービス提供には、「顧客の立場に立って考え」、「顧客の感情を察知し」、「顧客が勘違いした場合でも心配り」をする必要がある。目配りや気配り、気づかいが重要なのである。サービスを提供する側の「誠意を感じてもらえる接客」であることも重要である。

### 2-3. 中国におけるサービス

2009年、「過剰過ぎるサービス」という言葉が、四川料理店「海底捞」の「売り」としてネットで評判をよんだ。通常の店では、一卓に一人のサービス員が付くが、海底捞では、客一人に一人のサービス員が付く。スープが飛んだ場合に備えてエプロンを着せてくれるぐらいは普通だが、眼鏡をかけた客には「眼鏡ふき」、携帯電話をテーブルに置いている客には「専用のカバー」、トイレから戻った客には「温かいおしぼり」を出してくれるサービスを行っている。高級店というわけではない四川料理店におけるこのような「過剰過ぎるサービス」は、現地の若者から各国駐在員にまで客層が広がった（ジェットロセンサー、2010）。このことは、売り手が「売ってやる」という上から目線を持つ

サービスのない国と言われた中国において<sup>2)</sup>、快適なサービスが求められていることを示している。

しかし、中国におけるサービスは、現状の中国社会には国有企業の色彩が根強く残っており、国有企業ゆえの従業員サービスが大きな課題となっている（神谷、2011）。中国でサービスが始まったのは1970年代と言われており、この頃から1980年代にかけてのサービスは、上述したように国有企業を主としていたため、競争しても、競争しなくても、また、経営が良くても悪くても、個人の利益に直接影響を及ぼすようなことはなかった。従って、サービスを提供する個人は、競争心や緊張感を持っていなかった（李、1989）。

また、中国へ進出した「ヴィク・グランディス・ウエディングリゾート」を運営する(株)かつ美の社長は、中国はもともと社会主義国で、チップの習慣もなく、サービス業がなかった国のため、従業員に「お手本にきなさい」といえる店はないとしている。さらに、現地スタッフに日本の細やかなマナーや「おもてなしの心」と表現されるホスピタリティを植え付けるのは難しく、「サービスとは何か」という根本的な定義から教えていかなければならないと主張している（商工ジャーナル、2010）。中国人と交流のある志村は、形のある「モノ」以外に対価を払う意識が低い中国で、上述したような「サービス」そのものを商品とするには時間を要すると述べている（ジェットロセンサー、2010）。上述してきたような状況であるため、現段階では中国におけるサービスに関する研究は極めて少ない。

陳（2011）は、中国の北京市と長沙市にある3つ星と4つ星のホテルの計4軒、及びサービス業の専門人材育成を行っている大学の2校でホテルの接客サービス<sup>3)</sup>に関して調査を行った。その結果、中国と日本のホテル接客サービスにおいて、

<sup>2</sup> 2012年4月2日の「報道ステーション」の中で、中国では、お客さんに対し、「売ってやってるんだ」という気持ちで、販売員が、お客さんの上からものをいう目線で接客していると説明がされた。

<sup>3</sup> 陳（2011）の述べているホテルの接客サービスとは、本稿では接客サービスのこととして考える。

「接客サービスの自由性」、「接客サービスのさっぱりさ」、「接客サービスの個別性と人間性」の三点で差があることがわかった。

まず、「接客サービスの自由性」に関してみると、中国の接客スタッフは大まかなサービス提供の方向性を共有しているが、お客様と接する時の接し方は、スタッフそれぞれの価値観による自由裁量に委ねられているのが実情である。つぎに、「接客サービスのさっぱりさ」とは、中国におけるサービス提供者側と受容者側の関係は水平的なものであり、ある種の契約上のものである。サービスに満足できない時やニーズに応えられない時、取引関係を中止することが最善の選択と考えている。お客様のニーズに答えることが重要視されているが、サービス提供者側自身の立場、名誉を重視していることである。最後に、「接客サービスの個別性と人間性」については、ここでいう個別とは、接客サービスの標準化と人間性の中間に位置づけるものであり、業務の効率性と効果性のトレードオフを図ろうとするものである。それは、中国における文化の複雑性と文化的密度の深く関わっているのみならず、お客様至上主義の理念を重んじる接客の積極性やサービス提供者側の集団の名誉にも関わるものである。これらの特徴から、中国における接客サービスの基準の許容幅は、高い文化的同質性と画一化された接客基準を有する日本とは、大きく異なっていると云える(陳, 2011)。

渡辺(2007)は、架空に設定された接客場面を通して、客がサービスの提供者の態度をどう評価したかを分析した。その結果、店員の接客態度に対して、中国人と日本人では、その評価の基準に違いがあることが示された(渡辺, 2007)。これらは、サービスの提供者が客を自分の上に置くか、同列に置くかという規範の違いである。

また、渡辺(2007)は、性差により接客態度への評価の違いが存在することを示した。男性は要件を満たすことを最優先にする傾向があるが、女性は言葉の丁寧さや多くのサジェスションによって、サービスのよさを評価する傾向にある。女性が店員の言葉の丁寧さを評価するということは、

女性の方が男性よりも店員の接客態度の重要度が高いことを示唆しており、それは店員のマナーに対する評価にも繋がってくると考えられる。

マナーに関する考え方については、中国人と日本人では明らかに異なる。山上(2008)は、日常生活における中国人の行動を以下のように指摘した。たとえば、中国人は現在でも、交通ルールを厳格に守らず、少しでも早く横断しようと赤信号でも渡り始めるのが日常飯事である。また、乗車の際も、先頭の人後ろに整列して並ぶのではなく、できるだけ前へ割込み、少しでも早く座席を確保しようとする。さらに車内では、周囲の第三者の迷惑をかえりみず、携帯や仲間同士で、大声で会話を交わす傾向がある(山上, 2008)。

このようなことから考えると、元来中国人の店員もマナーに厳しくないであろうし、顧客側もそれほど気にしないのではないだろうか。しかし、周藤(2012)は、中国人は「好きなこと、個人的利益に必要なことに対しては、日本人より成果を期待できる」と言う。従って、日本的サービスに関しても同様に、企業理念が自分の利益に合うと理解すれば自主的にしようとする態度に変わると考えられる(周藤, 2012)。萬(2011)も「中国人は自分に必要とされることは一所懸命勉強する」と指摘しており、必要とあれば日本的接客サービスを身につけることができるということなのだろうか。

しかしながら、李(2005)は、「思いやり」と「心配り」は、日本語では使われる頻度が大変高いが、中国語に置き換えられる適切な語彙がみあたらないとし、これ以外にも、「やさしい」、「気づかい」等は、中国語の対応語が見つげにくいと述べた。これらの語彙は、どれも人間関係に関わるものであることから判断して、日本には中国とは異なる人間関係のあり方があるようだと分析した。

周藤(2012)は、中国での生活の中で、中国人から「心配り」を感じることはほとんどないと感じている。それは、感情や意思を言葉に委ねている中国の文化では、とりあえず言ってみる、言わ

なければ分からない、伝わらないという実情があり、言葉を伴わない暗黙の配慮や気持ちである「気配り」というのは通用しないのである。これらのことから、日本の接客サービスは、中国で受け入れられている部分と受け入れていない部分があるかもしれない。

### 3. 仮説と調査概略

#### 3-1. 仮説

中国では長い間サービス業がなかったため、形ある「モノ」以外に対価を払う意識が低いと言われてきた。また、売り手が「売ってやる」という上から目線で商売をされると言われてもいる。サービス提供側と受容側の関係は水平的なもので、さっぱりとしたものであるとの研究結果もある。すなわち、接客サービスには価値がないと考えられている。それに対し、日本では年齢や場を問わず人と人の関係において、おもてなしの心を反映したきめ細やかな気づかいの接客サービスがある。

上述したような日本の接客サービスが、近年中国の富裕層を中心に受け入れられていると言われている。しかし、それを実証した論文はこれまでのところ皆無に等しい。以上のことから、以下の仮説を導く。

仮説：日系の百貨店へよく行く人の接客サービスに関する評価は、中国系の百貨店へよく行く人の接客サービスに関する評価よりも高い。

日系百貨店であるS百貨店において、日本の接客サービスが行われていると考え、S百貨店へよく行く人の接客サービスに関する項目の評価が、中国系のT百貨店へよく行く人の接客サービスに関する項目の評価よりも高いのであれば、その項目に関する仮説が支持されると考える。項目の評価は、項目の重要度で示す。日本の接客サービスに関する項目と評価については、「5-1. 質問項目とスケーリング」で説明する。

さらに、上述の仮説を検証する前に、日系百貨店であるS百貨店と中国系のT百貨店のサービスに関する考え方を明らかにしておく必要がある。S百貨店とT百貨店のマネジャーへのインタ

ビュー調査を行う。

#### 3-2. 調査概略

本稿の調査は、2012年7月6日から7月30日にかけて行われた。北京にある日系のS百貨店と中国系のT百貨店のマネジャーへのインタビュー調査と北京市民への（中国国際航空会社、北京京糧有限会社、医療機械会社、中央テレビ局、北京耀業集団会社、北京外交部、北京消防局、中国広電設計院の従業員）への質問紙調査に分かれる。

調査対象となる北京市<sup>4)</sup>は、中国では最も国民教育が進んでいる。高等教育の普及率が高く、北京大学、清華大学、中国人民大学、北京師範大学といった有名大学も多い。また、北京市には豊富な観光資源があるため、国内外からの観光客が多い<sup>5)</sup>。このように北京市が大都市になるにつれ、優れたショッピング環境が整い、商業と文化を形成した。社会消費財<sup>6)</sup>の2011年における売上高は6,900.3億元で、食品および飲食業の収益が6,124.4億元、小売業の収益が765.9億元である。

調査対象企業の日系のS百貨店は、1998年6月24日に北京市の宣武門エリア（宣武区）にオープンした。日本の高度な管理システムを導入し、営業面積が北京最大の百貨店で、ショッピング、ダイニング、レジャー、若者のファッション・ブティックが充実している。その経営理念は、お客様に品質の良い商品、思いやりのあるサービス、買い物しやすい環境を提供し、S百貨店のすべてのテナントから取引先までが共に栄え、北京でナンバーワンの百貨店を目指すというものである<sup>7)</sup>。

一方の中国系のT百貨店は、1990年に設立され、1997年9月6日にはリニューアルオープンしている。北京市の朝陽区に位置し、北部エリアにおける営業面積が最大の百貨店で、北京観光局指定店

<sup>4</sup> 北京市の人口は、2011年末の時点で2,018.6万人（742.2万人の居住外国人人口を含む）である。2011年の北京市におけるGDPは、16,251.9億元（約20兆6,800億円）である。そのうち、第一次産業が136.3億、第二次産業が3,752.5億元、第三次産業が12,363.1億元と最も多い。

<sup>5</sup> 2011年末における外国からの観光客は520.4万人で、外貨収入が54.2億ドルある。一方で、国内観光客数は2.1億人で、国内観光収入は2,864.3億元に達している。

<sup>6</sup> 社会消費財とは、社会消費品の小売総額である。

<sup>7</sup> S百貨店のHPより。

の商業部門の一つである。その経営方針は、高品質の商品やブランド商品を低価格で提供するというものである。よい買い物環境、高品質の商品、一流のサービスを提供するショッピングモールとして、ショッピング、ダイニング、コミュニティサービス、およびその他の機能から顧客を満たすことを目指している<sup>8)</sup>。

#### 4. S百貨店とT百貨店のマネジャーへのインタビュー調査

##### 4-1. S百貨店のマネジャーへのインタビュー調査

以下の括弧内にS百貨店のマネジャーへのインタビュー調査を示した。

質問1：北京市にあるT百貨店へ行ったことがありますか。  
回答1：あります。

質問2：T百貨店へ行ったことがあるのであれば、T百貨店のどのようなところが印象に残っていますか。  
回答2：立地が良くて、人気の高い百貨店です。

質問3：T百貨店へ行ったことがあるのであれば、T百貨店と貴社とはどのようなところが異なっていますか。  
回答3：S百貨店よりレベルが少し低く感じます。具体的には、内装や全体の広さなどでしょうか。

質問4：貴社では、会社の方針として、顧客に対するサービスをどの程度重要だと考えていますか。  
回答4：今の社長は、前にホテルの経営をした経験があり、その影響もあって、会社全体でサービスを重視するようになっています。

質問5：あなたはマネジャーとして、顧客に対するサービスをどの程度重要だと考えていますか。  
回答5：サービスが良くない百貨店はお客様が来てくれないと考えますので、我々はサービスを非常に重視しています。毎朝、仕事が始まる前に従業員全員に対して、朝礼があります。そこで、S百貨店のすべての従業員がしっかりと心に刻むことは、以下の3点です。まずは、お客様のご来店に感謝するということ。つぎは、お客様のニーズを細かいところまで掴むようにするということ。最後は、お客様のために力を尽くすということです。このように、S百貨店のサービスは、お客様の要求のために精一杯頑張ることです。お客様第一です。

質問6：「お客様第一」とは、どういうことですか。  
回答6：現在、北京にある百貨店は、ハード面と置いている商品はあまり変わらないので、お客様へのサービスで差別化していくことが重要だと考えています。S百貨店はすべてお客様のために考え、グリーンロードという名前の窓口を設定お、「買うのは簡単、返品・交換も簡単」というサービスを充実させています。

質問7：貴社には経営理念がありますか。その中に、サービスに関する内容が入っていますか。どのように指導していますか。  
回答7：経営理念は、お客様に品質の良い商品、思いやりの

あるサービス、買い物しやすい環境を提供し、S百貨店のすべてのテナントから取引先までが共に栄え、北京でナンバーワンの百貨店を目指すということです。この経営理念は百貨店のホームページにも明文化されています。テナント数と従業員数が多いため、各テナントでサービスに関しての教育・訓練を集中的に行っていますし、百貨店の人間が、各テナントの商品の安全性と従業員のサービスに関して監督しています。

質問8：貴社におけるサービス向上のための従業員に対する教育・訓練は、どのような内容ですか。

回答8：新入社員全員に、商品知識、礼儀作法、会社制度などの教育・訓練をしています。各テナントでも、商品知識、礼儀作法、会社制度の詳しいことについての教育・訓練があり、それらについての試験があります。試験に合格しないと仕事をすることができません。

質問9：どういう人を従業員として採用していますか。新卒の採用がありますか。経験のある人を優先して採用しますか。

回答9：現在、中国では高学歴社会になってきたので、百貨店も従業員の教養、知識、学力を重視します。そのため、百貨店の事務や営業などには大卒以上の学歴を持っている人材を採用します。また、各テナントが販売員を採用しますが、販売員の学歴も大卒以上で、テナントの面接に合格した後に、百貨店の人事部で二次面接を受けます。毎年、大卒以上の学歴を持っている新卒者を30名から40名ぐらい採用します。新卒者達の退職が多いため、経験者も新卒者と同じぐらいの人数で採用しています。

質問10：サービスを向上させる必要があると考えていますか。  
回答10：非常に重要だと考えています。

質問11：サービス向上のために、どうすれば良いと思いますか。

回答11：非常に重要だと考えています。方法として色々ありますが、一番大事なことは市場の変化に応じて、お客様のニーズを掴むことです。S百貨店は若年層のお客様が多いので、お客様のニーズが常に変わっています。服のデザイン、服の色、はやりのアクセサリ、人気ブランド、喫茶店、美容院・エステ、美味しい店などに対して、お客様のニーズがいつも変わっています。そのニーズを掴んで、お客様の立場で考えて、もっといいサービスを提供する方法を考えます。

##### 4-2. T百貨店のマネジャーへのインタビュー調査

以下の括弧内にT百貨店のマネジャーへのインタビュー調査を示した。

質問1：北京市にあるS百貨店へ行ったことがありますか。  
回答1：ありません。

質問2：貴社では、会社の方針として顧客に対するサービスをどの程度重要だと考えていますか。

回答2：会社の経営理念から考えると、顧客、取引先、従業員の三方を満足させなければなりません。その中でも、特に顧客の要求を満たすことは会社の第一の目標で、大変重要なことはサービスだと考えています。

質問3：あなたはマネジャーとして、顧客に対するサービスをどの程度重要だと考えていますか。

回答3：商品、環境、サービスにかかわらず、会社のすべては顧客の要求に対応して展開しています。サービスは顧客の要求を満たす方法の中で、大変重要なもの一つだと考えています。百貨店のサービスは、商品の提供と同時に、サービスで顧客を満足させ、顧客が行きたい百貨店と思わせるために努力することで、会社の売上と利益を増していかなければなりません。

<sup>8)</sup> T百貨店のHPより。

質問4：貴社は経営理念がありますか。その中に、サービスに関する内容が入っていますか。どのように指導していますか。

回答4：顧客の要求を満たし、商品だけではなく、サービスの面からも顧客を満足させるということです。この経営理念は、ホームページにも書かれており、高品質の商品やブランド商品を低価格で提供し、一流のサービスを提供するショッピングモール、それはショッピング、ダイニング、コミュニティサービス、およびその他の機能を備えた環境で顧客を満足させるようにしています。

質問5：貴社では、サービス向上のための従業員教育・訓練を行っていますか。

回答5：新しい従業員には、必ず教育・訓練を行っています。

質問6：貴社におけるサービス向上のための従業員に対する教育・訓練は、どのような内容ですか。

回答6：買い物しやすい環境を提供するために、従業員には礼儀作法、言葉遣い、商品陳列、商品知識、クレーム対応、顧客の特別要求に応える方法、安全知識などについての教育・訓練を行っています。

質問7：「お客様第一」とは、どういうことですか。

回答7：企業成立の目的から言うと、すべては顧客の要求を満たすことで決まります。サービスから言うと、顧客が払った金額より価値があるサービスの提供に通じて利益を得ます。企業利益から言うと、顧客は唯一の利益が出る場所でもあります。ですから、顧客は一番大切です。

質問8：どういう人を従業員として採用していますか。新卒の採用がありますか。経験のある人を優先して採用しますか。

回答8：原則としては、企業文化を受け入れ、顧客に良いサービスを提供する意欲の強い人を採用します。学歴も重視するので、基本的には大卒以上の人を採用します。毎年新卒を採用していますが、経験者を優先的に採用しています。

質問9：サービスを向上させる必要があると考えていますか。

回答9：非常に重要です。現在、どの百貨店もハード面では大きく差がない状態です。商品の種類と値段もあまり変わらないです。他の百貨店と勝負する唯一の手段はサービスです。

質問10：サービス向上のために、どうすれば良いと思いますか。

回答10：一つには、サービスは企業の生存と発展にとって大変重要であることを各部門に浸透させます。従って、顧客のニーズによって、サービスのハード面とソフト面を常に改善していきます。二つには、管理者は、サービス向上に積極的に取り組むために、現場の仕事をしっかり把握し、従業員の教育・訓練に力を入れます。三つには、お客様第一であることを各従業員に浸透させ、従業員が自ら誠心、誠意を持って顧客に対応し、それが顧客に行き届くサービスを提供できるように訓練します。

## 5. 北京市民への質問紙調査

北京市民への質問紙調査は、中国国際航空会社、北京京糧有限公司、医療機械会社、中央テレビ局、北京耀萊集団会社、北京外交部、北京消防局、中国広電設計院の従業員を対象としている。質問紙には、283の回答があった。

### 5-1. 質問項目とスケール

図1には、質問紙調査のフレームワークを示した。

- (1) S百貨店へ行ったことがあるか ①ある ②ない  
 (2) T百貨店へ行ったことがあるか ①ある ②ない  
 (3) S百貨店とT百貨店両方に「①ある」と答えた人のみ回答。  
 S百貨店とT百貨店のどちらによく行くか  
 ①S百貨店 ②T百貨店 ③どちらも同じぐらい行く  
 (4) あなたが顧客として、百貨店に関する以下の1~24の項目  
 (項目には質問紙上の番号が付けてある)についてどのように考えるか  
 場所：2.立地 商品：1.品揃え 4.商品の価格 5.商品を返品して、交換してくれる 10.商品を修理してくれる  
 商品に付属するサービス：7.会員特典 19.駐車料金割引の提供 ハード面のサービス：8.売り場の清掃 13.売り場の整理整頓 15.シネマの設置 17.売り場の内装 21.美味しい飲食店の設置 22.トイレの清潔感 23.売り場のデザイン 従業員のマナー：6.従業員の身だしなみ 9.従業員の言葉遣い 18.従業員の礼儀作法 接客サービス：3.従業員が顧客の質問に答えてくれる接客 11.従業員が笑顔で挨拶してくれる接客 12.従業員が顧客の立場に立ってくれる接客 14.従業員のきはきとした接客 16.顧客の勘違いであっても顧客を責めることのない接客 20.従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客 24.従業員の誠意がわかる接客  
 (5) 属性  
 1. 性別 ①男 ②女  
 2. 年齢 ①20歳未満 ②20歳代 ③30歳代  
 ④40歳代 ⑤50歳代 ⑥60歳以上  
 3. 学歴 ①高卒 ②短大卒または大卒  
 ③大学院卒 ④その他  
 4. 所得階層 ①高所得階層 ②中所得階層の上  
 ③中所得階層の中 ④中所得階層の下  
 ⑤低所得階層

図1 質問紙調査のフレームワーク

図1に表したように、(1)と(2)は、S百貨店とT百貨店へ行ったことのあるかないかについては、選択肢(①ある、②ない)にチェックをしてもらう。(3)は、S百貨店とT百貨店へ両方行ったことがある人のみに、どちらの百貨店へよく行くかを選択肢(①S百貨店、②T百貨店、③どちらも同じぐらい行く)にチェックをしてもらう。(4)では、百貨店に関する24項目(項目には質問紙上の番号が付けてある)の重要度について、5段階のスケールリング(1=非常に重要だと思わない~5=非常に重要だと思う)で尋ねる。これは、数字が大きいほど百貨店のサービスについて重要度が高いということになる。3より高ければ重要だと考えていることになり、数字が大きいほど重要度が高いということになる。百貨店のサービスに関する24項目は、場所(2.立地)、商品(1.品揃え、4.商品の価格、5.商品を返品して、交換してくれる、10.商品を修理してくれる)、商品に付属するサービス(7.会員特典、19.駐車料金割引の提供)、ハード面のサービス(8.売り場の清掃、13.売り場の整

理整頓、15. シネマの設置、17. 売り場の内装、21. 美味しい飲食店の設置、22. トイレの清潔感、23. 売り場のデザイン)、ソフト面のサービスは、従業員のマナー (6. 従業員の身だしなみ、9. 従業員の言葉遣い、18. 従業員の礼儀作法) と接客 (3. 従業員が顧客の質問に答えてくれる接客、11. 従業員が笑顔で挨拶してくれる接客、12. 従業員が顧客の立場に立ってくれる接客、14. 従業員のはきはきとした接客、16. 顧客の勘違いであっても顧客を責めることのない接客、20. 従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客、24. 従業員の誠意がわかる接客) に分けられる。

本稿で取り上げる日本的接客サービスとは、おもてなしのこころを反映したきめ細やかな気づかいの接客である。おもてなしの基本である従業員のマナーと接客サービスが中心となるが、きめ細やかさは、ハード面のサービスにおける内容(「売り場の清掃」、「売り場の整理整頓」、「シネマの設置」、「売り場の内装」、「美味しい飲食店の設置」、「トイレの清潔感」、「売り場のデザイン」)にも含まれてくるし、商品に付属するサービス(「商品を返品して、交換してくれる」、「商品を修理してくれる」、「会員特典」、「駐車料金割引の提供」)と商品(「商品を返品して、交換してくれる」、「商品を修理してくれる」)にも関係してくるため、これらの項目を入れていく。(5)では、性別(①男、②女)、年齢(①20歳未満、②20歳代、③30歳代、④40歳代、⑤50歳代、⑥60歳以上)、学歴(①高卒、②短大卒または大卒、③大学院卒、④その他)、所得階層(①高所得階層、②中所得階層の上、③中所得階層の中、④中所得階層の下、⑤低所得階層)の選択肢にチェックしてもらう。

仮説検証の分析方法は、平均値の差の検定(T検定)を行う。属性での違いをみる追加分析では、一元配置の分散分析(多重比較)を行う。

表1 S百貨店とT百貨店へ行ったこと「ある・ない」のクロス集計

		T百貨店		合計
		ある	ない	
S百貨店	ある	121	76	197
	ない	36	50	86
合計		157	126	283

表1には、S百貨店とT百貨店へ行ったこと「ある・ない」のクロス集計を示した。表1に示したように、S百貨店へ行ったことある人が197名で、S百貨店へ行ったことない人が86名である。T百貨店へ行ったことある人が157名で、T百貨店へ行ったことない人が126名である。

表2には、S百貨店とT百貨店でよく行く百貨店のクロス集計を示した。表2に示したように、S百貨店へよく行く人が55名で、T百貨店へよく行く人が26名である。S百貨店へよく行く人は、T百貨店へよく行く人の約2倍である。S百貨店とT百貨店へ行く頻度が同じぐらいの人は39名である。

表2 S百貨店とT百貨店でよく行く百貨店のクロス集計

よく行く百貨店	標本数
S百貨店	55
T百貨店	26
同じぐらい	39
合計	120

表3 性別・年齢・収入のクロス集計

収入			年齢						合計
			20才未満	20代	30代	40代	50代	60才以上	
中所得階層の上	性別	男	0	3	0	2	0	1	6
	性別	女	0	0	2	4	2	1	9
	合計	0	3	2	6	2	2	15	
中所得階層の中	性別	男	0	14	12	7	0	1	34
	性別	女	0	27	23	9	3	1	63
	合計	0	41	35	16	3	2	97	
中所得階層の下	性別	男	1	16	7	0	1	1	26
	性別	女	0	28	41	6	3	6	84
	合計	1	44	48	6	4	7	110	
低所得階層	性別	男	0	17	6	0	0	0	23
	性別	女	7	20	8	0	3	0	38
	合計	7	37	14	0	3	0	61	
合計	性別	男	1	50	25	9	1	3	89
	性別	女	7	75	74	19	11	8	194
	合計	8	125	99	28	12	11	283	

注) 高所得階層の人数は0のため、表には記載していない。



表3には、回答者の性別・年齢・収入のクロス集計を示し、表4には、性別・年齢・学歴のクロス集計を表した。表3に示したように、回答者は男性89名と女性194名で、女性が男性より2倍以上多い。年齢別で見ると、20代と30代の女性が149名で、全体の7割以上を占めている。男性は20代が最も多く、全体の5割以上を占めている。所得階層別で見ると、中所得階層の上が15名で、最も少ない。中所得階層の下と低所得階層が合計171名で、全体の6割を占める。

表4からは、短大卒または大卒と大学院卒の合計は244名で、全体の9割弱を占めていることが示された。北京市の概略で述べた「北京市の高等教育の普及率が中国の中で最も高い」ということが、表4に反映されていると言えるであろう。

表4 性別・年齢・学歴のクロス集計

学歴		年齢						合計
		20才未満	20代	30代	40代	50代	60才以上	
高卒	性別 男	1	1	0	0	1	1	4
	性別 女	0	5	12	1	4	4	26
	合計	1	6	12	1	5	5	30
短大卒 または 大卒	性別 男	0	36	24	7	0	2	69
	性別 女	7	62	59	14	6	2	150
	合計	7	98	83	21	6	4	219
大学院 卒	性別 男	0	10	1	2	0	0	13
	性別 女	0	5	2	4	1	0	12
	合計	0	15	3	6	1	0	25
その他	性別 男	0	3	0	0	0	0	3
	性別 女	0	3	1	0	0	2	6
	合計	0	6	1	0	0	2	9
合計	性別 男	1	50	25	9	1	3	89
	性別 女	7	75	74	19	11	8	194
	合計	8	125	99	28	12	11	283

### 5-2. 調査対象者全体の基本統計量

表5には、調査対象者全体における百貨店のサービスに関する基本統計量を示した。表5からは、24項目中20項目までの平均値は4.00以上あり、重要であることが示された。その中で、「商品の価格」の平均値が一番高く、「トイレの清潔感」がそれに続く。これら2項目について、探索的に対応のある平均値の差の検定・両側検定を行うと統計的には異なる（表には示していない）。「トイレの清潔感」と3番目に平均値の高い「商品を

返品して、交換してくれる」について、探索的に対応のある平均値の差の検定・両側検定を行うと10%水準で有意（表には示していない）。これらの結果より、調査対象者全体の結果では、「商品の価格」と「トイレの清潔感」の重要度に関する平均値が他よりも高いグループということになる。

上述した「商品の価格」の重要度が高いことは、「中所得階層の下と低所得階層が合計171名で、全体の6割を占める」（表3参照）ことに影響されている可能性を否定できない。また、表5からは、商品に関する項目である「品揃え」、「商品を返品して、交換してくれる」、「商品を修理してくれる」の平均値はすべて4.00以上であり、24項目において、11番目までにあることが示された。商品に付属するサービスである「駐車料金割引の提供」と「会員特典」の平均値も4.00以上であり、平均値の順位も14番目であり下位ではないことが示された。

ハード面のサービスは、「トイレの清潔感」だけではなく、「売り場の清掃」の平均値も8番目と上位にある。また、「売り場の整理整頓」は19番目と下位にあるが、平均値の4.02の数値は重要度が低いとは言えない。これらの結果は、顧客は清潔な買い物環境を求めていることを示した。

従業員のマナーに関する項目では、「従業員の言葉遣い」と「従業員の礼儀作法」の平均値は4.00以上であり15番目までにあるが、「従業員の身だしなみ」の平均値は3.87であり、21番目と下位にある。この結果からは、従業員のマナーにおいて、「従業員の身だしなみ」がそれほど重要視されていないことが示された。

従業員による接客サービスに関する項目では、「従業員の誠意がわかる接客」と「従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客」の平均値は4.19、4.18と高く、上位にある（表には示していないが、これら2項目について探索的に対応のある平均値の差の検定・両側検定を行うと1%水準で有意）。

表5 調査対象者全体における百貨店のサービスに関する基本統計量

	標本数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
1 商品の価格	283	1	5	4.54	.754
2 トイレの清潔感	283	1	5	4.49	.741
3 商品を返品して、交換してくれる	283	1	5	4.40	.875
4 品揃え	283	1	5	4.40	.820
5 従業員の誠意がわかる接客	283	2	5	4.39	.757
6 従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客	283	1	5	4.27	.797
7 駐車料金割引の提供	283	1	5	4.25	.985
8 売り場の清掃	283	1	5	4.23	.855
9 従業員が顧客の立場に立ててくれる接客	283	1	5	4.19	.889
10 従業員が顧客の質問に答えてくれる接客	283	1	5	4.18	.904
11 商品を修理してくれる	283	1	5	4.17	.989
12 立地	283	1	5	4.16	.867
13 従業員の言葉遣い	283	2	5	4.14	.887
14 会員特典	283	1	5	4.11	.946
15 従業員の礼儀作法	283	2	5	4.07	.787
16 美味しい飲食店の設置	283	1	5	4.03	.926
17 顧客の勘違いであっても顧客を責めることのない接客	283	1	5	4.03	.918
18 従業員が笑顔で挨拶してくれる接客	283	1	5	4.03	.903
19 売り場の整理整頓	283	1	5	4.02	.835
20 従業員のはきはきとした接客	283	1	5	4.00	.897
21 従業員の身だしなみ	283	1	5	3.87	.906
22 売り場デザイン	283	1	5	3.84	.849
23 売り場の内装	283	1	5	3.71	.844
24 シネマの設置	283	1	5	2.83	1.178

注) 表5は、平均値の降順で示した。

5-3. S百貨店へよく行く人とT百貨店へよく行く人における百貨店のサービスに関する基本統計量  
 まず表6には、S百貨店へよく行く人における

百貨店のサービスに関する基本統計量を表した。  
 表6からは、24項目中19項目までの平均値は4.00以上であり、重要であることが示された。24項目において、「トイレの清潔感」の平均値が一番高

表6 S百貨店へよく行く人における百貨店のサービスに関する基本統計量

	標本数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
1 トイレの清潔感	55	3	5	4.58	.599
2 品揃え	55	3	5	4.53	.634
3 商品を返品して、交換してくれる	55	3	5	4.49	.717
4 商品の価格	55	2	5	4.45	.789
5 駐車料金割引の提供	55	2	5	4.44	.739
6 従業員の誠意がわかる接客	55	2	5	4.36	.754
7 従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客	55	3	5	4.24	.719
8 売り場の清掃	55	2	5	4.22	.809
9 商品を修理してくれる	55	2	5	4.22	.994
10 立地	55	2	5	4.22	.832
11 従業員の言葉遣い	55	2	5	4.18	.884
12 美味しい飲食店の設置	55	1	5	4.16	.877
13 売り場のデザイン	55	2	5	4.13	.747
14 従業員の礼儀作法	55	3	5	4.13	.695
15 従業員が顧客の質問に答えてくれる接客	55	1	5	4.13	.840
16 従業員が顧客の立場に立ててくれる接客	55	2	5	4.11	.854
17 会員特典	55	1	5	4.05	1.079
18 売り場の整理整頓	55	2	5	4.04	.816
19 顧客の勘違いであっても顧客を責めることのない接客	55	2	5	4.00	.839
20 従業員が笑顔で挨拶してくれる接客	55	1	5	3.98	.871
21 売り場の内装	55	2	5	3.95	.731
22 従業員のはきはきとした接客	55	2	5	3.95	.911
23 従業員の身だしなみ	55	1	5	3.84	.977
24 シネマの設置	55	1	5	2.91	1.059

注) 表6は、平均値の降順で示した。

く、「品揃え」、「商品を返品して、交換してくれる」と続く。これらについて、探索的に対応のある平均値の差の検定・両側検定を行うと、「トイレの清潔感」と「品揃え」、「商品を返品して、交換してくれる」の平均値は統計的に異ならない(表には示してない)。「トイレの清潔感」、「品揃え」、「商品を返品して、交換してくれる」の平均値が他の項目よりも重要度が高いグループとなる。

表5の結果では「商品の価格」の平均値が一番高いが、表6では「トイレの清潔感」の平均値が一番高い。S百貨店へよく行く人は「トイレの清潔感」の平均値が高いことが特徴であると言える。「トイレの清潔感」の重要度が高いことは、S百貨店全体の清潔感が良いことに繋がっている可能性があるが、この結果だけでは明らかではない。

しかし、表6では「トイレの清潔感」だけでなく、「売り場の清掃」の平均値は4.22で、8番目と上位にある。「売り場の整理整頓」の平均値は4.04で18番目と下位にあるが、重要度が低いとは言えない。これらの結果からは、S百貨店へよく行く人は清潔な買い物環境を求めていることが示唆された。

S百貨店へよく行く人は「品揃え」に関する平均値が高いが、これは「3-2. 調査概略」におけるS百貨店の概略で述べたように、「S百貨店は北京市にある営業面積が最大の百貨店であるため、商品の種類が多い」ことを実証しているのかもしれない。また、S百貨店のマネジャーへのインタビュー(「4-1. S百貨店のマネジャーへのインタビュー結果」を参照)によれば、「S百貨店はすべてお客様のために考え、グリーンロードという名前の窓口を設定し、「買うのは簡単、返品・交換も簡単」というサービスを充実させている」という。これは、「商品を返品して、交換してくれる」の平均値の高さに影響している可能性があると考えられる。

表6からは、商品に関する項目である「品揃え」、「商品を返品して、交換してくれる」、「商品の価格」、「商品を修理してくれる」の平均値はすべて4.00以上であり、24項目において、上位にあるこ

とが示された。商品に付属するサービスである「駐車料金割引の提供」の平均値は4.44で、「会員特典」の平均値も4.05であり、順位も上位にある。

ハード面のサービスに関する項目では、「売り場の内装」の平均値は3.95と下位にあり、「シネマの設置」の平均値も2.91と、24項目の中では最も低い。この2項目に対し、「美味しい飲食店の設置」と「売り場のデザイン」の平均値は4.00以上で中位にある。

従業員のマナーに関する項目では、「従業員の言葉遣い」と「従業員の礼儀作法」は、平均値が4.00以上あるが、「従業員の身だしなみ」の平均値は3.84で、23番目と下位にあり、前述の2項目に比べると重要度が低い。

従業員による接客サービスに関する項目では、「従業員の誠意がわかる接客」と「従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客」が他の接客サービスに関する項目に比べて重要度が高い(表には示してないが、これら2項目について探索的に対応のある平均値の差の検定・両側検定を行うと異ならない)。

つぎに表7には、T百貨店へよく行く人における百貨店のサービスに関する基本統計量を示した。表7からは、24項目中11項目までの平均値は4.00以上であることがわかる。24項目において、「商品の価格」の平均値が一番高く、「品揃え」がそれに続く。これらの2項目について、探索的に対応のある平均値の差の検定を行うと統計的に異なる(表には示してないが、両側検定・5%水準で有意)。このことから、T百貨店へよく行く人は、「品揃え」より「商品の価格」の重要度が統計的に有意に高い。

また、「品揃え」の平均値は4.38であり、「売り場の清掃」と「駐車料金の割引」、「立地」、「トイレの清潔感」の平均値は同じ4.31である。これらの項目について、探索的に対応のある平均値の差の検定を行うと、「品揃え」と「売り場の清掃」、「駐車料金の割引」、「立地」、「トイレの清潔感」は、統計的に異ならない(表には示してない)。

表7 T百貨店へよく行く人における百貨店のサービスに関する基本統計量

		標本数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
1	商品の価格	26	4	5	4.73	.452
2	品揃え	26	3	5	4.38	.697
3	売り場の清掃	26	2	5	4.31	.884
4	駐車料金割引の提供	26	3	5	4.31	.618
5	立地	26	3	5	4.31	.679
6	トイレの清潔感	26	1	5	4.31	1.011
7	商品を返品して、交換してくれる	26	3	5	4.15	.925
8	従業員の誠意がわかる接客	26	3	5	4.15	.784
9	会員特典	26	2	5	4.15	.881
10	商品を修理してくれる	26	3	5	4.04	.916
11	従業員の礼儀作法	26	2	5	4.00	.849
12	顧客の勘違いであっても顧客を責めることのない接客	26	3	5	3.92	.845
13	従業員のはきはきとした接客	26	1	5	3.92	1.017
14	売り場の整理整頓	26	3	5	3.92	.628
15	従業員が顧客の立場に立ってくれる接客	26	2	5	3.92	1.017
16	従業員が顧客の質問に答えてくれる接客	26	2	5	3.88	.864
17	美味しい飲食店の設置	26	1	5	3.85	.881
18	従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客	26	2	5	3.85	.925
19	従業員の言葉遣い	26	2	5	3.85	1.047
20	従業員の身だしなみ	26	2	5	3.81	.939
21	売り場のデザイン	26	2	5	3.77	.908
22	従業員が笑顔で挨拶してくれる接客	26	2	5	3.62	.898
23	売り場の内装	26	2	5	3.58	.758
24	シネマの設置	26	1	5	2.77	1.243

注) 表7は、平均値の降順で示した。

表7からは、商品に関する項目である「品揃え」、「商品を返品して、交換してくれる」、「商品を修理してくれる」の平均値はすべて4.00以上であり、10番目と中位までにあることが示された。

ハード面のサービスに関する項目では、「売り場の清掃」と「トイレの清潔感」の平均値は4.31と上位にあるが、「売り場の整理整頓」の平均値は3.92で、前述の2項目に比べると統計的に有意に重要度が低い（表には示してないが、探索的に対応のある平均値の差の検定・両側検定を行うと5%水準で有意）。

従業員のマナーに関する項目は、「従業員の礼儀作法」の平均値のみが4.00である。「従業員の言葉遣い」と「従業員の身だしなみ」は4.00未満で、下位にある。

接客サービスに関する項目は、「従業員の誠意がわかる接客」以外に平均値が4.00を超えた項目がない。

#### 5-4. 仮説検証

表8には、S百貨店へよく行く人とT百貨店へよく行く人における百貨店のサービスに関する意識の違い（T検定）を示した。

表8からは、24項目中20項目においてS百貨店へよく行く人の平均値は、T百貨店へよく行く人の平均値より高いことがわかった。この中で、S百貨店へよく行く人の方がT百貨店へよく行く人よりも重要度が統計的に有意に高い項目は、「商品を返品して、交換してくれる」、「従業員の言葉遣い」、「従業員が笑顔で挨拶してくれる接客」、「売り場の内装」、「従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客」、「美味しい飲食店の設置」、「売場のデザイン」である。これに対し、T百貨店へよく行く人の方がS百貨店へよく行く人よりも重要度が統計的に有意に高い項目は、「商品の価格」である。以上の結果では、「従業員の言葉遣い」、「従業員が笑顔で挨拶してくれる接客」、「従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客」に関しては、仮説が支持された。

#### 5-5. 追加分析

表8の結果は、属性（性別・年齢・学歴・所得階層）に関する影響を受けている可能性がある。特に、渡辺（2007）の結果は、性差により接客態度への評価の違いが存在することを示した。男性は要件を満たすことを最優先する傾向があるが、

中国における日本的接客サービスの評価

表8 S百貨店へよく行く人とT百貨店へよく行く人における百貨店のサービスに関する意識の違い(T検定)

	よく行く店	標本数	平均値	標準偏差	平均値の差	T値
品揃え	S百貨店	55	4.53	.634	.143	.916
	T百貨店	26	4.38	.697		
立地	S百貨店	55	4.22	.832	-.090	-.478
	T百貨店	26	4.31	.679		
従業員が顧客の質問に答えてくれる接客	S百貨店	55	4.13	.840	.243	1.203
	T百貨店	26	3.88	.864		
商品の価格	S百貨店	55	4.45	.789	-.276	-1.994**
	T百貨店	26	4.73	.452		
商品を返品して、交換してくれる	S百貨店	55	4.49	.717	.337	1.640*
	T百貨店	26	4.15	.925		
従業員の身だしなみ	S百貨店	55	3.84	.977	.029	.125
	T百貨店	26	3.81	.939		
会員特典	S百貨店	55	4.05	1.079	-.099	-.409
	T百貨店	26	4.15	.881		
売り場の清掃	S百貨店	55	4.22	.809	-.090	-.451
	T百貨店	26	4.31	.884		
従業員の言葉遣い	S百貨店	55	4.18	.884	.336	1.503*
	T百貨店	26	3.85	1.047		
商品を修理してくれる	S百貨店	55	4.22	.994	.180	.778
	T百貨店	26	4.04	.916		
従業員が笑顔で挨拶してくれる接客	S百貨店	55	3.98	.871	.366	1.750**
	T百貨店	26	3.62	.898		
従業員が顧客の立場に立ってくれる接客	S百貨店	55	4.11	.854	.186	.860
	T百貨店	26	3.92	1.017		
売り場の整理整頓	S百貨店	55	4.04	.816	.113	.625
	T百貨店	26	3.92	.628		
従業員のはきはきとした接客	S百貨店	55	3.95	.911	.022	.099
	T百貨店	26	3.92	1.017		
シネマの設置	S百貨店	55	2.91	1.059	.140	.525
	T百貨店	26	2.77	1.243		
顧客の勘違いであっても顧客を責めることのない接客	S百貨店	55	4.00	.839	.077	.384
	T百貨店	26	3.92	.845		
売り場の内装	S百貨店	55	3.95	.731	.369	2.094**
	T百貨店	26	3.58	.758		
従業員の礼儀作法	S百貨店	55	4.13	.695	.127	.716
	T百貨店	26	4.00	.849		
駐車料金割引の提供	S百貨店	55	4.44	.739	.129	.769
	T百貨店	26	4.31	.618		
従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客	S百貨店	55	4.24	.719	.390	2.075**
	T百貨店	26	3.85	.925		
美味しい飲食店の設置	S百貨店	55	4.16	.877	.317	1.519*
	T百貨店	26	3.85	.881		
トイレの清潔感	S百貨店	55	4.58	.599	.274	1.281
	T百貨店	26	4.31	1.011		
売り場デザイン	S百貨店	55	4.13	.747	.358	1.877**
	T百貨店	26	3.77	.908		
従業員の誠意がわかる接客	S百貨店	55	4.36	.754	.210	1.154
	T百貨店	26	4.15	.784		

注) 片側検定

女性は言葉の丁寧さや、多くのサジェスチョンによって、サービスの良さを評価する傾向があるというものである。以上のことから、女性の方が男性よりも日本流接客サービスの重要度が高いことが予想される。そこで、以下で性別に関する追加分析を行う。

表9には、S百貨店へよく行く人の性別による百貨店のサービスに関する違い(T検定)を示した。表9からは、24項目中17項目において女性の平均値の方が男性の平均値よりも高いことがわかった。この中で、女性の方が男性よりも重要度が統計的に有意に高い項目は、「商品の価格」、

表9 S百貨店へよく行く人の性別による百貨店のサービスに関する違い (T検定)

	性別	標本数	平均値	標準偏差	平均値の差	T値
品揃え	男性	16	4.63	.500	.138	.830
	女性	39	4.49	.683		
立地	男性	16	4.31	.873	.133	.535
	女性	39	4.18	.823		
従業員が顧客の質問に答えてくれる接客	男性	16	4.00	.966	-.179	-.716
	女性	39	4.18	.790		
商品の価格	男性	16	4.13	.957	-.465	-2.041**
	女性	39	4.59	.677		
商品を返品して、交換してくれる	男性	16	4.50	.730	.013	.060
	女性	39	4.49	.721		
従業員の身だしなみ	男性	16	3.75	1.065	-.122	-.417
	女性	39	3.87	.951		
会員特典	男性	16	3.31	1.195	-1.046	-3.614***
	女性	39	4.36	.873		
売り場の清掃	男性	16	4.19	.544	-.043	-.218
	女性	39	4.23	.902		
従業員の言葉遣い	男性	16	3.88	.885	-.433	-1.676*
	女性	39	4.31	.863		
商品を修理してくれる	男性	16	3.88	1.258	-.484	-1.141*
	女性	39	4.36	.843		
従業員が笑顔で挨拶してくれる接客	男性	16	4.00	1.095	.026	.098
	女性	39	3.97	.778		
従業員が顧客の立場に立ってくれる接客	男性	16	3.94	.772	-.242	-.954
	女性	39	4.18	.885		
売り場の整理整頓	男性	16	4.06	.772	.037	.151
	女性	39	4.03	.843		
従業員のはきはきとした接客	男性	16	3.56	.892	-.540	-2.055**
	女性	39	4.10	.882		
シネマの設置	男性	16	3.06	1.063	.216	.685
	女性	39	2.85	1.065		
顧客の勘違いであっても顧客を責めることのない接客	男性	16	3.94	.854	-.088	-.351
	女性	39	4.03	.843		
売り場の内装	男性	16	3.81	.750	-.188	-.862
	女性	39	4.00	.725		
従業員の礼儀作法	男性	16	3.88	.885	-.356	-1.481*
	女性	39	4.23	.583		
駐車料金割引の提供	男性	16	4.25	.931	-.263	-1.202
	女性	39	4.51	.644		
従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客	男性	16	4.13	.719	-.157	-.732
	女性	39	4.28	.724		
美味しい飲食店の設置	男性	16	4.19	1.109	.034	.128
	女性	39	4.15	.779		
トイレの清潔感	男性	16	4.44	.629	-.204	-1.148
	女性	39	4.64	.584		
売り場デザイン	男性	16	4.13	.719	-.003	-.014
	女性	39	4.13	.767		
従業員の誠意がわかる接客	男性	16	4.50	.730	.192	.857
	女性	39	4.31	.766		

注) 片側検定

「会員特典」、「従業員の言葉遣い」、「商品を修理してくれる」、「従業員のはきはきとした接客」、「従業員の礼儀作法」である。

上述したように、S百貨店へよく行く人において、日本流接客サービスである「従業員の言葉遣い」、「従業員のはきはきとした接客」、「従業員の

礼儀作法」に関する重要度は、予想されたように、女性の方が男性よりも高いことが示された。

表10には、T百貨店へよく行く人が百貨店のサービスに関する性別による違い (T検定) を示した。表からは、24項目中16項目において女性の平均値の方が男性の平均値よりも高いことがわ

中国における日本の接客サービスの評価

表10 T百貨店へよく行く人の性別による百貨店のサービスに関する違い (T検定)

		*** P<0.01	** P<0.05	* P<0.10		
	性別	標本数	平均値	標準偏差	平均値の差	T値
品揃え	男性	8	4.75	.463	.263	1.943**
	女性	18	4.22	.732		
立地	男性	8	4.50	.535	.182	.955
	女性	18	4.22	.732		
従業員が顧客の質問に答えてくれる接客	男性	8	3.75	1.165	-.189	-.911
	女性	18	3.94	.725		
商品の価格	男性	8	4.88	.354	-.239	-1.216
	女性	18	4.67	.485		
商品を返品して、交換してくれる	男性	8	4.50	.756	.167	.855
	女性	18	4.00	.970		
従業員の身だしなみ	男性	8	4.00	.756	.009	.037
	女性	18	3.72	1.018		
会員特典	男性	8	4.38	.518	-.596	-2.493***
	女性	18	4.06	.998		
売り場の清掃	男性	8	4.38	.744	.004	.025
	女性	18	4.28	.958		
従業員の言葉遣い	男性	8	4.00	1.069	-.224	-.972
	女性	18	3.78	1.060		
商品を修理してくれる	男性	8	4.38	.916	-.169	-.715
	女性	18	3.89	.900		
従業員が笑顔で挨拶してくれる接客	男性	8	3.50	.926	-.044	-.201
	女性	18	3.67	.907		
従業員が顧客の立場に立ってくれる接客	男性	8	3.50	1.069	-.366	-1.678**
	女性	18	4.11	.963		
売り場の整理整頓	男性	8	3.88	.641	.000	.000
	女性	18	3.94	.639		
従業員のはきはきとした接客	男性	8	3.50	1.309	-.564	-2.547***
	女性	18	4.11	.832		
シネマの設置	男性	8	2.38	1.302	-.044	-.161
	女性	18	2.94	1.211		
顧客の勘違いであっても顧客を責めることのない接客	男性	8	3.75	.886	-.143	-.698
	女性	18	4.00	.840		
売り場の内装	男性	8	3.75	.886	-.050	-.273
	女性	18	3.50	.707		
従業員の礼儀作法	男性	8	4.13	.835	-.182	-.920
	女性	18	3.94	.873		
駐車料金割引の提供	男性	8	4.50	.535	-.088	-.512
	女性	18	4.22	.647		
従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客	男性	8	4.00	.926	-.039	-.200
	女性	18	3.78	.943		
美味しい飲食店の設置	男性	8	3.88	.641	.031	.142
	女性	18	3.83	.985		
トイレの清潔感	男性	8	4.50	.756	-.050	-.271
	女性	18	4.22	1.114		
売り場デザイン	男性	8	3.88	.835	-.042	.209
	女性	18	3.72	.958		
従業員の誠意がわかる接客	男性	8	4.13	.641	.112	.598
	女性	18	4.17	.857		

注) 片側検定

かった。この中で、女性の方が男性よりも重要度が統計的に有意に高い項目は、「会員特典」、「従業員が顧客の立場に立ってくれる接客」、「従業員のはきはきとした接客」である。男性の方が女性よりも重要度が統計的に有意に高い項目は、「品揃え」である。

上述したように、T百貨店へよく行く人において、日本流接客サービスである「従業員が顧客の立場に立ってくれる接客」、「従業員のはきはきとした接客」に関する重要度は、予想されたように、女性の方が男性よりも高いことが示された。

つぎに、S百貨店とT百貨店のどちらも行った

ことのない人における百貨店サービスに関する性別の違いについて明らかにしていく。これは、調査対象となるS百貨店とT百貨店の接客サービスを経験していない中国人において、男女の性差の違いがあるかどうかを示すものである。表11には、S百貨店とT百貨店のどちらも行ったことない人

における百貨店のサービスに関する性別による違い（T検定）を示した。

表11からは、24項目中21項目において女性の平均値の方が男性の平均値よりも高いことがわかった。その21項目において、女性の平均値の方が男性の平均値よりも重要度が統計的に有意に高い項

表11 S百貨店とT百貨店のどちらも行ったことない人における百貨店のサービスに関する性別による違い(T検定)

	性別	標本数	平均値	標準偏差	平均値の差	T値
品揃え	男性	21	4.29	1.007	-.300	-1.185
	女性	29	4.59	.682		
立地	男性	21	3.90	.944	-.199	-.737
	女性	29	4.10	.939		
従業員が顧客の質問に答えてくれる接客	男性	21	4.05	.973	-.288	-.936
	女性	29	4.28	.751		
商品の価格	男性	21	4.38	.740	-.171	-.729
	女性	29	4.55	.870		
商品を返品して、交換してくれる	男性	21	3.76	1.136	-.721	-2.349**
	女性	29	4.48	1.022		
従業員の身だしなみ	男性	21	3.86	.854	-.177	-.740
	女性	29	4.03	.823		
会員特典	男性	21	4.10	.944	-.112	-.435
	女性	29	4.21	.861		
売り場の清掃	男性	21	4.10	1.044	-.284	-1.135
	女性	29	4.38	.728		
従業員の言葉遣い	男性	21	4.10	.768	-.146	-.596
	女性	29	4.24	.912		
商品を修理してくれる	男性	21	3.71	1.056	-.734	-2.524***
	女性	29	4.45	.985		
従業員が笑顔で挨拶してくれる接客	男性	21	3.81	1.078	-.328	-1.225
	女性	29	4.14	.693		
従業員が顧客の立場に立ってくれる接客	男性	21	4.14	1.014	-.202	-.762
	女性	29	4.34	.857		
売り場の整理整頓	男性	21	3.76	.995	-.169	-.680
	女性	29	3.93	.651		
従業員のはきはきとした接客	男性	21	3.62	1.071	-.553	-2.136**
	女性	29	4.17	.602		
シネマの設置	男性	21	2.33	1.111	-.356	-1.163
	女性	29	2.69	1.039		
顧客の勘違いであっても顧客を責めることのない接客	男性	21	4.05	.805	-.297	-1.143
	女性	29	4.34	.974		
売り場の内装	男性	21	3.52	.981	.076	.280
	女性	29	3.45	.910		
従業員の礼儀作法	男性	21	3.95	.805	-.358	-1.661
	女性	29	4.31	.712		
駐車料金割引の提供	男性	21	3.48	1.504	-.869	-2.241**
	女性	29	4.34	1.111		
従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客	男性	21	4.19	.680	-.189	-.806
	女性	29	4.38	.903		
美味しい飲食店の設置	男性	21	4.14	.910	.557	1.951**
	女性	29	3.59	1.053		
トイレの清潔感	男性	21	3.86	1.108	-.729	-2.627***
	女性	29	4.59	.733		
売り場デザイン	男性	21	3.62	1.024	.033	.120
	女性	29	3.59	.907		
従業員の誠意がわかる接客	男性	21	4.29	.717	-.232	-1.067
	女性	29	4.52	.785		

注) 片側検定



目は、「商品を返品して、交換してくれる」、「商品を修理してくれる」、「従業員のはきはきとした接客」、「駐車料金割引の提供」、「トイレの清潔感」である。男性の平均値の方が女性の平均値よりも重要度が統計的に有意に高い項目は、「美味しい飲食店の設置」である。

以上の追加分析の結果は、性差により接客態度への評価の違いが存在することを示した。女性は男性よりも、接客サービス（「従業員のはきはきとした接客」、「従業員が顧客の立場に立ってくれる接客」）や従業員のマナー（「従業員の言葉遣い」、「従業員の礼儀作法」）の項目に関して重要度が統計的に有意に高いことが明らかになった。一方男性は女性よりも、「品揃え」、「美味しい飲食店の設置」の項目において、重要度が統計的に有意に高いことが示された。これは、渡辺（2007）の研究結果である男性は要件を満たすことを最優先にする傾向があるが、女性は言葉の丁寧さや多くのサジェスションによって、サービスのよさを評価する傾向にあるということをサポートする結果である。

つぎに、年齢に関しては、「20歳未満」と「60歳以上」の標本数が少ないため、年齢を「20歳以下」、「30歳代」、「40歳代」、「50歳以上」に分けて一元配置の分散分析（多重比較）を行った（表には示してない）。その結果、40歳代の平均値の方が30歳代の平均値よりも重要度が統計的に有意に高い項目は、「顧客の勘違いであっても顧客を責めることのない接客」である。「20歳代」と「30歳代」の平均値の方が「50歳代」の平均値よりも重要度が統計的に有意に高い項目は、「売場のデザイン」である。

学歴においては、「高卒」と「その他」の標本数が少なすぎるため、「高卒」と「その他」を「高卒以下」としてまとめた。学歴を「高卒以下」、「短大卒または大卒」、「大学院卒」に分けて一元配置の分散分析（多重比較）を行った（表には示してない）。その結果、「高卒以下」の平均値の方が「短大または大卒」の平均値よりも重要度が統計的に有意に高い項目は、「売場のデザイン」のみである。

所得階層については、「高所得階層」、「中所得階層の上」とサンプル数が少ないため、「高所得階層」と「中所得階層の上」を「中所得階層の中以上」としてまとめた。所得階層を「中所得階層の中以上」、「中所得階層の下」、「低所得階層」の三つに分けて一元配置の分散分析（多重比較）を行った（表には示してない）。その結果、「中所得階層の下」の平均値の方が「低所得階層」の平均値よりも重要度が統計的に有意に高い項目は、「シネマの設置」のみである。

## 6. まとめと考察

### 6-1. インタビュー調査結果に関するまとめと考察

まず、調査対象企業となる日系のS百貨店と中国系のT百貨店のマネージャーへのサービスに関するインタビュー調査結果について、S百貨店とT百貨店の比較として表12にまとめた。

表12からは、S百貨店とT百貨店のどちらも会社方針、経営理念、サービスに関する考え方、従業員採用、人材教育・訓練に関しては、大きな違いがなかった。具体的にみると、S百貨店とT百貨店のどちらも会社の方針としてサービスを重視し、どちらにもサービスが高く位置づけられ、顧客満足を大事にしていることがわかった。しかし、S百貨店の社長はホテルを経営した経験があるため、サービスを経営戦略の最も重要な部分として考えているが、T百貨店はサービスを販売戦略の一つとして重視しているという違いがみられた。

従業員へのサービスに関する教育・訓練においては、S百貨店とT百貨店のどちらも商品に関する知識や従業員の礼儀作法・言葉遣いなどのマナーに関する教育・訓練を行っている。T百貨店は、クレーム対応、顧客の特別要求に応える方法などについての教育・訓練を重視しているが、S百貨店は、百貨店としてのサービスに関する教育・訓練がある上で、各テナントも同じようにサービスに関する教育・訓練を行っている。さらに、サービスに関する教育・訓練の後に試験があり、試験に合格しないと仕事ができない。これは、

表12 S百貨店とT百貨店の比較

	S百貨店	T百貨店
会社としてサービスをどう考えているか	ホテル経営を経験した社長（中国人）であるため、サービスをたいへん重視している。	顧客の要求を満たすことは会社の第一の目標で、大変重要なサービスだと考えている。
マネジャーとしてサービスをどう考えているのか	サービスが良くないと顧客が来ないので、サービスを重視している。	サービスは顧客の要求を満たす方法の中で、大変重要なもの一つだと考えている。
経営理念	お客様に品質の良い商品、思いやりのあるサービス、買い物しやすい環境を提供し、百貨店のすべてのテナントから取引先まで共に栄え、北京でナンバーワンの百貨店を目指す。	高品質の商品やブランド商品を低価格で提供する経営方針で、よい買い物環境、品質の高い製品、一流のサービスを提供するショッピングモールとして、ショッピング、ダイニング、コミュニティサービス、およびその他の機能から顧客を満たす。
従業員への教育・訓練	百貨店としての商品知識、礼儀作法、会社制度に関する教育・訓練があり、各テナントでも同じように教育・訓練があり、それらの試験に合格しないと仕事ができない。	買い物しやすい環境を提供するために、礼儀作法、言葉遣い、商品陳列、商品知識、クレーム対応、顧客の特別要求に応える方法、安全知識などについての教育・訓練がある。
採用	新卒と経験者が同じぐらい採用される。学歴は大卒以上である。	原則としては、企業文化を受け入れ、顧客に良いサービスを提供する意欲の強い人を採用する。学歴重視なので、大卒以上の人を採用している。毎年新卒を採用しているが、経験者を優先的に採用している。
サービス向上へ向けての考え方	サービス向上は、非常に重要で、市場の変化に応じて、お客様のニーズを掴むと共に、お客様の立場で考え、もっといいサービスを提供することが一番大事である。	サービスは企業の発展と存続にとって大変重要であることを各部門に浸透させ、顧客のニーズによって、サービスのハード面とソフト面を常に改善していく。マネジャーは、サービス向上に積極的に取り組むために、現場の仕事をしっかり把握し、従業員の教育・訓練に力を入れる。お客様第一であることを各従業員に浸透させ、従業員が自ら誠心、誠意を持って顧客に対応し、それが顧客に行き届くサービスを提供できるように訓練していく。

サービスに関する教育・訓練においては、S百貨店のほうがT百貨店よりも厳しく行っていることを示している。

従業員の採用については、S百貨店とT百貨店のどちらも大卒以上の新卒と経験者を採用している。新卒者の離職率が高いという理由で、S百貨店は新卒者と経験者を同じぐらいの人数で採用している。T百貨店は企業文化を受け入れ、顧客に良いサービスを提供する意欲の強いと考えられる経験者を優先的に採用するというを全面に打ち出している。これは、中国では、一般的にキャリアを重視する採用が行われるためである。このように、S百貨店はどちらかというと人材育成を重視し、T百貨店は企業のサービス理念を理解できる即戦力を求める傾向がある。

また、サービス向上へ向けての考え方に関しては、S百貨店のマネジャーは現在の中国では、ほとんどの百貨店は品揃えも商品の価格も大きく変わらないので、他社と勝負する唯一の方法はサービスであると考えている。これは、S百貨店はお客様のニーズを掴むと共に、お客様の立場で考え

ることを大切にし、もっといいサービスの提供が一番大事であるという強い意識の表れである。T百貨店のマネジャーはサービス向上に積極的に取り組み、サービスのハード面とソフト面を常に改善し、お客様第一であることを各部門の各従業員に浸透させ、従業員が自ら誠心、誠意を持って顧客に対応し、そのサービスを顧客に行き届くことができるように訓練している。これらのことから、S百貨店とT百貨店のどちらもサービス向上への取り組みに力を入れている。

## 6-2. 質問紙調査結果に関するまとめと考察

質問紙調査を行った全体標本においては、百貨店のサービスに関する24項目中20項目の平均値が4.00以上であり、重要であることが示された。その中では、「商品の価格」と「トイレの清潔感」の重要度が高く、商品の価格と同様に顧客が清潔な買い物環境を求めていることが示された。

従業員による接客サービスに関しては、「従業員の誠意がわかる接客」と「従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客」の重要度が一番高い。これらは、顧客が従業員にまごころを込めて接客し

てくれることを望んでいることを示した。これは、顧客が買い物をしている時、従業員は顧客にしつこく話しかけて何かを買わせようとするのではなく、顧客の感情に気づかひながら、正直に熱心に接客することが求められていると考えることができるのではないだろうか。

また、周藤（2012）は、感情や意思を言葉に委ねている中国の文化では、とりあえず言ってみる、言わなければ分からない、伝わらないという実情があり、言葉を伴わない暗黙の配慮や気持ちである「気配り」というのは通用しないと指摘したが、本稿では、中国の百貨店における接客サービスにおいて、顧客は従業員に自分の感情に気づいて欲しいと考えていることが示された。そのことは、従業員の気配りや気づかひが求められる傾向にあると言えるのではないだろうか。また、これらは、サービスを受ける側の顧客とサービスを提供する側の従業員が水平関係という中国の伝統的な関係ではなく、顧客が上下関係を求めていることを示したのではないだろうか。ただし、接客サービスの基準の許容幅が広い中国では、この気配りや気づかひというのは、日本人が考える気配りや気づかひと同じかどうかはわからない。

仮説検証の結果は、「従業員の言葉遣い」、「従業員が笑顔で挨拶してくれる接客」、「従業員が顧客の感情に気づいてくれる接客」の項目に関しては、S百貨店へよく行く人のほうがT百貨店へよく行く人よりも評価が高い。日本的接客サービスの中でこれら3項目に関しては、仮説が支持された。

追加分析の結果では、女性は男性よりも、接客サービスや従業員のマナー（「従業員の言葉遣い」、「従業員のはきはきとした接客」、「従業員の礼儀作法」、「従業員が顧客の立場にたってくれる接客」）に関する項目に対して重要度が統計的に有意に高いことが明らかになり、これは、性差により接客態度への評価の違いが存在することを示した。渡辺（2007）の研究を支持する結果となった。

### 6-3. 本稿の貢献と今後の課題

現在までのところ、中国の接客サービスに関す

る研究は極めて少ない。本稿では、中国における日本的接客サービスへの評価を明らかにしたが、首都の北京市で調査を行ったため、その結果を一般化することはできない。しかし、どの地域で行ったとしても、各々の特殊性が存在することを考えると、さまざまなデータを総合し、分析することが必要である。本稿はそのための第一歩になると考える。

現在の中国では、中間層が台頭し、顧客のニーズの多様化が進んでいる。このように対面のサービスは複雑になっていくことを考えると、中国においても日本的接客サービスを移植することは重要な戦略である。上述の結果は、中国に進出している企業、またはこれから進出しようとしている企業に意味のある結果である。

今後の課題であるが、以下の三つをあげることができる。まず、本稿における質問紙調査は、回答者の属性に関する標本に偏りがある。そのため、年齢、学歴と所得階層による影響の分析ができなかった。今後、標本数を均等化して分析する必要がある。また、より多くの地域（たとえば北京と上海のように北部と南部）で質問紙調査を行うことにより、地域によって違いがあるかどうかをみるのも一つの課題と言えよう。もし地域によって違いがあるとすると、それが何に基づくものなのかを考察する必要がある。

つぎに、ホテルや飲食店、または航空会社など他のサービス業種において、日本的接客サービスについて違いがあるかどうかを明らかにする。業種の影響を考察する必要があるだろう。

最後に、中国人従業員にどのように日本的接客サービスを指導していくのかについて考察することも必要である。顧客に評価の高い接客サービスを従業員への教育・訓練を通じて知らせ、従業員の接客サービスの質をあげていくことが、サービス企業にとってメリットになると考える。方法としては、陳・加藤（2013）で示した株式会社かづ美の例（商工ジャーナル、2010）にみられるように、日本の文化を理解し、日本的接客サービスを経験したことのある元中国人留学生を採用し、教育係

として従業員に接客を指導させることが考えられる。しかし、元中国人留学生在が日本の文化や日本の接客サービスをどこまでわかっているのかという問題はあつた。そのような元中国人留学生在にどのようにしてリーダーシップを育成していくのか等、考察していかなければならない課題は多い。

### <引用参考文献>

(和文文献)

#### a. 国内文献

上原裕紀子「サービスの品質を決定する要因とその影響力について－理容室・理容室が提供するサービスを例として」『関西学院大学経営戦略研究』3号, 2009年, 113-129頁。

神谷浩「中国最大手食品小売業 [聯華超市] の研究」『流通情報』43巻, 490号, 2011年, 30-36頁。

金成洙「サービス・マーケティングとサービス品質に関する実証研究－韓国でのEマートの事例研究－」『北海学園大学経営論集』第7巻第4号, 2010年, 63-82頁。

ジェトロセンサー「特集 世界へ飛び出せ 日本のサービス産業」2010年, 5月号, 4-27頁。

近藤隆雄「接客サービスはセルフサービス型とコンシェルジュ型の二極化が進む」I.M.press145号, 2008年, 6月, 22-25頁。

商工ジャーナル「特集 日本のサービスを世界に売り込め②満足を超える感動を武器に」2010年, 10月, 18-26頁。

周藤亜矢子「小売業の中国進出と現地従業員の育成－蘇州泉屋百貨店の事例から－」『日本国際秘書学会研究年報』19巻, 2012年, 27-42頁。

Shizuoka Economic Research Institute「特集 活況が期待される小売、飲食業の海外進出」2008年, 10月, NO. 531, 2-11頁。

陳俊甫「中国におけるホテル接客サービスの一考察」『経営学会論集』2011年, 248-251頁。

陳静・加藤里美「日系サービス企業の海外展開－成功の鍵はおもてなしの接客－」(研究ノート)『朝日大学大学院紀要』第14号, 2013年, 45-53頁。

陳静・加藤里美「おもてなし」は「Hospitality (ホスピタリティ) か」(研究ノート)『朝日大学経営論集』2014年, 21-31頁。

東洋経済新報社「特集/10年後、日本人が食える仕事－おもてなし精神を武器に」、『週刊東洋経済』2012年, 4月14日号, 58-59頁。

日経マネー「日式、アジアに羽ばたくおもてなしと気づかいで、心をわしづかみ」2011年, 11月, 50-53頁。

萬里紅「中国のマナー教育事情～日本で学んだおもてなし、思いやりの心を教える～」、『SC JAPAN TODAY』2011年, 34-37頁。

宮山上徹『ホスピタリティ精神の深化－おもてなし文化の創造に向けて－』法律文化社, 2008年。

李昱「中国人留学生在が学ぶべき [日本]」『愛知大学国際問題研究所紀要』125号, 2005年, 255-283頁。

李玉節「特別記事 サービスに関する一考察」『横浜商大論集』1989年3月18日, 79-100頁。

渡辺予里「サービス業における接客態度の評価について－中国と日本の違い－」『言語科学研究』第13号, 2007年, 53-68頁。

和田充夫, 恩蔵直人, 三浦俊彦『マーケティング戦略 (新版)』

有斐閣, 2000年。

#### b. 欧文文献

Dabholkar, P.A., Thorpe, D. I and Rentz, J.O., "A measure of Service Quality for Retail Stores Development and Validation", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 24(1), 1996, pp.6-8.

#### c. その他

中国網日本語版 (チャイナネット)

http://japanese.china.org.cn/ (2013年1月21日アクセス)

S百貨店のHP

http://sogo.junefield.com/ (2012年9月8日アクセス)

T百貨店のHP

http://www.bcsy.com.cn/ (2012年9月8日アクセス)

(2013年9月23日受稿・2014年1月8日受理)