

# おもてなしの視点による 日本型ビジネス・インプロビゼーション

神戸学院大学 経営学部 准教授

相島 淑美

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授

佐藤 善信

## 要約

ビジネス・インプロビゼーション（インプロビ）は、不測の事態に対応するスキルを伸ばすために有用とされ、サービス産業で導入が進展している。しかし、それは日本型おもてなしのインプロビとは本質的に異なる。本発表では、ビジネス・インプロビの日米比較を、目的、標準化されたサービス（マニュアル）との関係、提供者側と受け手の関係の3点から行う。

米国のインプロビはマニュアルからの逸脱の場合に応急に行われるのに対して、日本のおもてなしの場面では、客一人一人に合わせて積極的に準備される。さらに、米国の場合、インプロビは主として従業員側から顧客の側に作用するのに対して、日本のおもてなしは、主客が共にインプロビを楽しみ、理解することでその場の価値共創を実現することを目的としている。日本のおもてなしと特徴は、客にあわせてチームプレイでしかけをいくつも準備し、客と共にインプロビを楽しむということにある。本研究の理論的貢献は、この特徴を明らかにしたことである。また実務的貢献として、本発表は「いま、ここに」を重視した日本型ビジネス・インプロビの応用可能性を示唆した。

## キーワード

ホスピタリティ、価値共創、サービススケープ、しつらい、即興、茶の湯

## I. はじめに

インプロビゼーション（以降、インプロビ）はジャズや劇の即興に由来する。「予期せぬ状況」に「即座に」「いま利用できる資源で」対応するスキルを伸ばすために有用とされ、米国では、スタンフォード、ハーバード大学、MIT、コロンビア大学等の授業や大企業などにおいて、組織作り・リーダーシップ育成といった場面で導入されている。とくに2000年以降はホテルなどの接客で「予期せぬ状況」にあたり顧客満足度を下げないためのインプロビ能力の重要性が着目され、サービス産業におけるインプロビが研究や実務あるいは研修等で盛んに取り上げられている。

日本においても近年、実務や教育の場でインプロビが注目されている。しかし、日本のおもてなしの場においては元々、「即興」という概念があった。「即興」は「インプロビ」の訳語とされることも多いが、本発表で明らかにされるように両者は同じではない。本研究は、日本のおもてなしにおける即興と米国におけるホスピタリティのインプロビとの比較検討を行う。

第Ⅱ節では欧米と日本におけるインプロビの定義と先行研究を整理し、日本のおもてなしにおける即興の重要性を指摘する。第Ⅲ節では、日本型のおもてなしを提供するホテル・旅館等における、ビジネス・インプロビの実践事例を取り上げる。第Ⅳ節では日本型インプロビの特徴を米国の場合と比較する。特に、米国のインプロビが問題解決を目的とし、顧客からの「予期せぬ要求」や設備の「予期せぬ不具合」といった場面で重視されているのに対し、日本のおもてなしでは即興そのものが重視され、即興による顧客との価値共創によっておもてなしの価値が高まることが示される。第Ⅴ節では、結論および今後の研究の方向性が示される。

## II. 米国と日本のビジネス・インプロビゼーション

### 1. 米国のビジネス・インプロビゼーション

#### (I) ビジネス・インプロビゼーションの先行研究

Improviseは「前もって準備する」という意味のラテン語“providere”あるいはその派生語で「予見できない」と

いう意味の“improvisus”を語源にしている。したがって、improvisationとは「準備なしに予見できないことに取り組む」という意味合いとなる (Hadida, Tarvainen & Rose, 2015; Vera & Crossan, 1999)。

演劇、音楽（ジャズ）等の分野で知られていたインプロビは、1980年代後半からビジネスで注目され始め、1990年代からその研究が盛んになった。当時はインプロビをジャズの即興や演劇から組織という文脈に移し替え、マネジメントに生かそうとする傾向が顕著であった。1990年代半ばから2000年前後には、インプロビは専ら組織論研究の視点から取り上げられ、組織的インプロビゼーション (Organizational Improvisation) という概念が定着した。2000年代半ばには、インプロビをいかに実務に応用し、効果を上げるかに研究者の注目が集まった。ホテルにおけるインプロビの応用が盛んに研究されるようになったのもこの頃からである。

## (2) ビジネス・インプロビゼーションの定義

ビジネス・インプロビの本格的な研究は、よりふさわしい定義を編み出す試みから始まった。多くの著者が、インプロビをさまざまに定義してきた (Akgun, Byrne, Lynn & Keskin, 2007; Hmieleski & Corbett, 2008; Kamoche & Cunha, 1999; Miner, 1997; Leybourne & Sadler-Smith, 1998; Vera & Crossan, 2005; Weick, 1998, 2001, 2006)。

インプロビの本質的な定義は2つの構成要素から形成される。第1は、「計画と実施の合致あるいは同時生起性 (convergence of composition and execution, or simultaneity)」である (Moorman & Miner, 1998; Kamoche & Cunha, 1999)。Moorman and Miner (1998) は、インプロビとは「計画の策定と実施が時間的に合致している」ことであると述べている。第2の構成要素は「自発性と創造性 (spontaneity and creativity)」である。Vera and Crossan (2004, p.205) は「目標を新しいやりかたで達成する自発的かつ創造的なプロセス」であると定義している。この2点の要素はインプロビの発生において不可欠であり、これがなければインプロビとは認定されない。

上記の本質的構成要素を軸に、インプロビのいくつかの構成要素が付加されている。インプロビの先行要因は「予期せぬ変化への直面 (in the face of unexpected change)」 (Hadida et al., 2015) である。Weick (1998, p.544) は「インプロビは予期不可能なものを取り扱う。事前の準備なしに行われるということである」と述べる。これはホテルにおけるインプロビにおいて重要な意味を持つ。

次に、不測の事態では新たな道具を（外部から持ち込んで）使用できないため、手元にあり（以前に作っており）いま使用できる材料やデザイン等を「寄せ集め・再編成」 (Bricolage) することになる (Leybourne & Sadler-Smith, 2006; Moorman & Miner, 1998; Vera & Crossan, 1999)。また、「すぐに (just-in-time)」 「即座の (extemporaneous)」 対応が求められる (Hmieleski & Corbett, 2008; Moorman & Miner, 1995; Weick, 1998, 2001)。最後に、インプロビの目的であり、かつ結果としてもたらされるのは「イノベーション (innovation)」である (Moorman & Miner, 1998)。

## (3) ホテルにおけるインプロビ

John, Grove and Fisk (2006) は、ジャズのメタファーを用いて、インプロビを脚本のように準備されたルーティンとは対照的な「役割外のパフォーマンス」として捉えている。John et al. (2006) は、サービス提供プロセスにおいて顧客の関与により不確実性が引き起こされると指摘する。定められたとおりのサービスでは顧客の期待に応えられない場合（サービス提供者には「コントロールできない」）、通常のルーティンから逸脱せざるをえず、顧客のニーズに適応する。これがインプロビであるとする。

Daly, Grove and Fisk (2007) は、即興劇のメタファーを用いながら、特別な要求、サービスの失敗、サービスの修正等、個々の顧客の状況に適応することで顧客満足度を向上させることの重要性を指摘している。ファストフードのようなマニュアル重視のサービスであっても、それが不具合を起こした場合はインプロビが必要であると述べる。「いつでも起こりうるミスのカバーする」というネガティブな状況を前提としたインプロビが示されている。

Secchi (2012) は、ホテルにおいてコストを抑えつつ顧客満足度を上げる方法として、従業員がサービス・インプロビ能力を持つことの重要性を強調する。Secchi (2012, p.8) は、サービス・インプロビ能力は「予期せぬ出来事に対して、いま使用可能な資源を用いてタイムリーに対応する能力」、すなわち、外部環境に何か不具合があった場合の穴埋めとして、本来決まった方法から逸脱するという意味合いでインプロビを位置づけている。ここでもインプロビは必ずしも好ましいものとは捉えられていない。本来は標準的な、脚本通りのサービスを提供することが有効であるが、「顧客が誘発する不確実性」が起こった場合に「やむを得ず」インプロビ対応することを想定している。

Secchi (2019) では320名のホテルマネジャーおよび137名の従業員を対象にした調査から、インプロビの性質と効果を「創造性、自発性、ありあわせ」の3点で吟味している。ここでもSecchiはインプロビが「不確実性が高く標準的な解決ではうまくいかない場合」に有効であるとし、従業員が標準化したサービス以外の行為をとることを許容するエンパワメントが重要であると述べている。

以上から、ホテルなどのホスピタリティ産業において、インプロビは「予期せぬ状況」が起こった場合、標準的なやり方から逸脱する対処方法と位置づけられていることが明らかである。確かに、顧客の特別な要求に応えるといったポジティブな意味で用いられることもある (Secchi, Roth & Verma, 2018)。しかし、その根底には「コントロールできない」顧客や設備の不具合等によって引き起こされた不確実性が起こった場合など、ネガティブな状況を想定し、問題解決の手段としてインプロビが必要であると位置づけているのである。

## 2. 日本のおもてなしにおける即興／インプロビゼーション

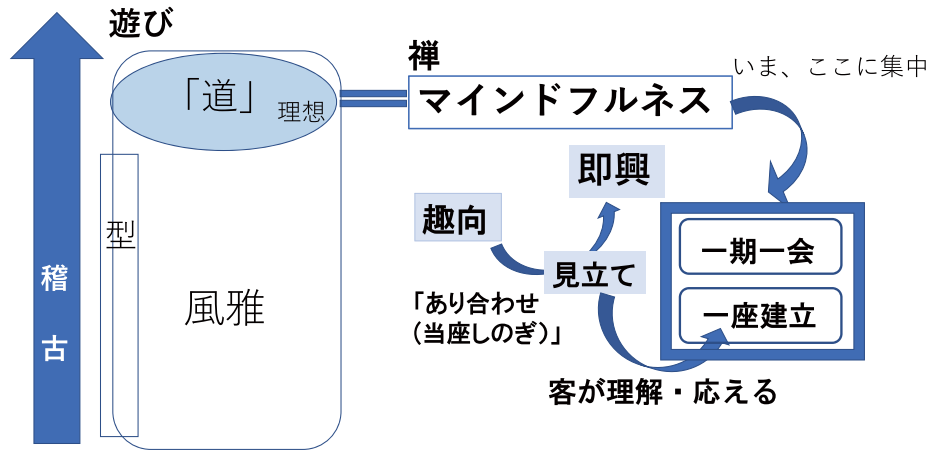
日本のおもてなしにおいて、即興は核心的な役割を果たしている。最も象徴的な例は茶の湯である。岡倉天心 (1994, p.35) は茶の湯を「即興劇」と形容しており、今日にいたるまで茶の湯を説明する際に「即興」という言葉は繰り返し用いられている。岡倉の茶の湯における「即興」は、文字

通りインプロビの訳語である。しかし、茶の湯における即興には以下のように、インプロビとは異なる意味がある。

Aishima (2019) はおもてなしの「型」について論じている。茶の湯における「即興」とはまさに「型をずらす」ことである。たとえば本来であれば場面によって用いる茶道具は決まっているが、招く客に応じてあえて異なるものをその代わりとして「見立て」、用いるのである。いま迎える客に心を尽くすことは、一期一会の精神 (同じような茶会であっても、いまこの場は一生に一度きりである) に通じる。雑念を払い「いま、ここ」に集中するという意味では、マインドフルネスそのものでもある。

茶の湯における即興はいわば趣向であり、いまこの場を楽しむための設定である。長年稽古を積み、道を究めた人に許される境地であるといえる。亭主による趣向を楽しむおもてなしの場において、客はその趣向を理解し、反応することが求められる。亭主による即興に客が反応することで、場の価値が高まり、一座建立 (おもてなしの精神を基盤として亭主と客の心が通い合うこと) が実現するのである。Hassan (2019) はプレイフルネス (遊び)、マインドフルネス、インプロビの関係を論じたなかで、遊びがマインドフルネスを引き起こし、インプロビを引き起こすと述べた。これに対して、日本の場合、「遊び」を究める (「道」) ことがマインドフルネスの状態を生み、そのまま一期一会につながる。一期一会の場の価値を高めるのが即興であり、それは「型」を学び稽古を積んだ人にできる趣向である。図1は、茶の湯における即興とマインドフルネス、一座建立の関係を説明している。

図一 遊び、マインドフルネス、即興の関係



(出典：発表者作成)

### III. 日本の旅館、ホテルにおける ビジネス・インプロビゼーション

それでは、日本のホスピタリティ産業において、即興／インプロビはどのような意味を持ち、どのような役割を果たしているのでしょうか。

石川県和倉温泉の代表的旅館である加賀屋は、マニュアルを超えた気配りのおもてなしで様々な逸話を持つ。たとえば、客室係が客の持参した遺影に気づき、陰膳を出したエピソードは有名である。小田 (2015, p.32) は、「(マニュアルでなく)自分で何が最適かを考えて、目の前にいらっしゃるお客様に最も喜ばれると思うサービスをすることが加賀屋流のおもてなし」であると言い切る。これはまさに茶の湯における一期一会に通じる即興／インプロビである。小田 (2015, pp. 32-33) は、「客室係に対して、『加賀屋ではマニュアル通りに仕事をするだけだったら50点しか取れないよ』と告げています。お客様の好みやご要望が多様化していて、マニュアル通りでは事足りない場合がほとんどになっています」とも述べている。ここで、「顧客の好みが多様化してマニュアルでは足りない」という認識は先の米国のホテルの場合と同じである。しかし、米国のホテルは「やむを得ず」ルーティンと異なる動きをするのに対して、加賀屋は「お客様が到着した瞬間から、お客様をよく観察して」、各

人への対応を変化させている。「頭の中をフル回転させながら、それぞれの方に合うサービスを紡いでいく」という小田 (2015, p.35) の言葉は重要である (この点については後述する)。

それでは、日本のホテルではどうであろうか。東京の下町にあるロイヤルパークホテルは1989年の創立以来、「和魂洋才のおもてなし」を標榜する。同ホテルは、成果主義、予算管理の徹底、表彰制度など、経営に「洋」の手法を取り入れる一方で、古来伝わるおもてなしの精神に立脚したサービスを提供している。中村 (2014, p.111) は次のように説明する。「お客様一人一人の顔が違うように、心の持ちようもさまざまである。・・・そのお客様個人に対して、何をなすべきか、そのことに意識を集中せよ」と。中村 (2014, pp. 111-114) は、地下鉄で都内観光したいという外国人客に地下鉄のワンデイパスポートが便利だと伝え、購入方法を教えたベルボーイが、迷うかもしれないと階段を追いかけて「一緒に買いに行きましょう」と申し出たというエピソードも紹介している。

次に、より日本のおもてなしを提供するホテルの例を見てみよう。帝国ホテルは1890年、欧化政策のシンボルとして創立された初の本格的な西洋式グランドホテルであるが、現在では「和のおもてなし」を打ち出している。同ホテルの

おもてなしの「顔」である小池（2013, p.18）は、客室係の仕事について、顧客の希望通りに部屋が整理されているかどうかを確認することが基本であるとする。接客は標準レベルにできていることが重要であり、エクストラの要望が示された場合に対応するという点は、些か米国的な部分もある。実際に、小池（2013, p.167）は、ミスや不測の事態についての経験談で、次のように米国的インプロビに触れている。「たとえば、ホテルが何かお客様にご迷惑をおかけしたとします。お客様により、臨機応変にその対応を変えなければなりません」と。ここで小池は「お客様の性格を察する」ことの重要性を強調している。

他方で、小池（2013, p.22）は、率先してインプロビ能力を発揮することについても述べている。「お客様を目の前にした時『ここまでは私の仕事ですからいたしますが、それ以外は私の仕事ではございません』といった枠をなるべく自分の中で設けないようにしています。・・・お客様との何気ない会話や仕草でご要望を察知し、自分ができる範囲内で、お客様のために心を尽くしたい」と。

#### IV. インプロビゼーションと価値共創

##### 1. インプロビゼーションの日米比較

ここで、前節で見てきた米国型と日本型インプロビについて、インプロビのプロセスにかかわる3つの点に基づいて比較する。

第1の視点は、インプロビが起こる要因についての比較である。米国型インプロビは、顧客の特別な要求や設備の不具合、不適切なサービスなどの「予測できない事態」にリカバリー的手段として用いられる。それに対して、日本型インプロビは、おもにこの場をよりよくするため、いま目の前にいる顧客により心地よくなってもらうために自ら進んで（笑顔で）行う行為である。問題解決の手段というよりは、そのプロセス自体がおもてなしの価値向上に通じる。

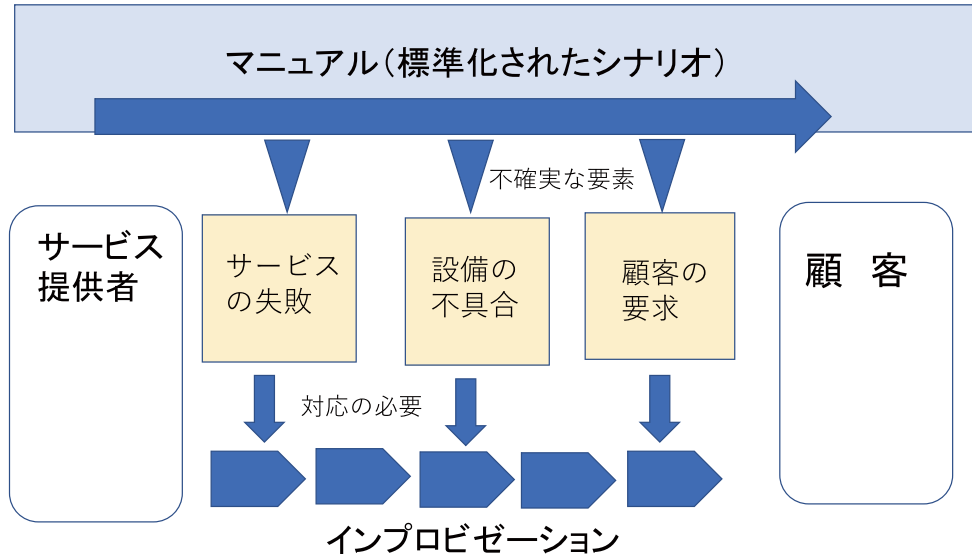
第2に、マニュアル／型とインプロビ／即興の関係を考える。米国の場合、マニュアルに沿って標準的なサービスを提

供することが最も効果的とみなされ、インプロビはマニュアルからの逸脱であり、通常ではない状況と捉えられている。他方で、日本の場合、型はおもてなしの基本であり、型を学ぶことは精神修養にもつながる。型を繰り返し学び、究めたところで、型から離れる、つまり即興を楽しむことができるのである（「守破離」の「離」にあたる）。

第3に、インプロビを実践する側と顧客の関係を考える。米国型インプロビでは、その能力を持ち、権限移譲（エンパワメント）された従業員が、顧客からの要求やクレーム（未然の場合も含め）に対応するためにインプロビを行う。顧客はこの行為に満足するか否かである。他方、日本のインプロビでは、女将や従業員が顧客の表情から気分を読み取り、一人一人の顧客にあわせて細かく対応する。そして、顧客もその行為から気配りを感じ取り、感謝する。一方的でなく、共に楽しむインプロビは、価値共創の主要素である。

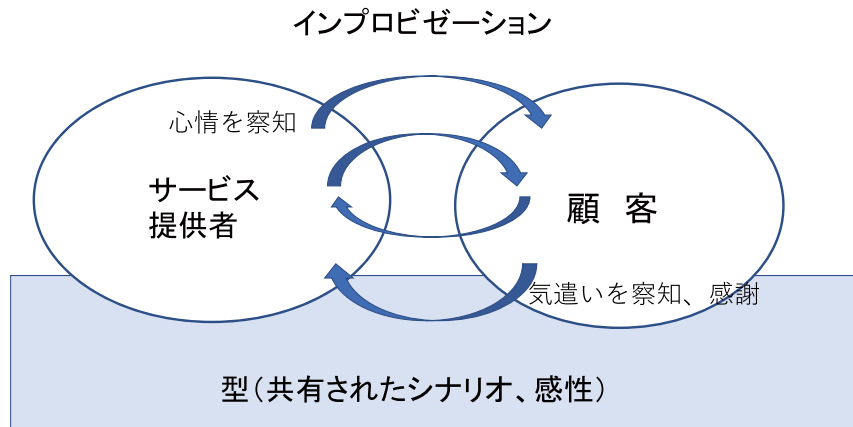
女将の存在も重要である。米国のホテルにおいては従業員のインプロビ能力をいかに開発するかが重要であり、エンパワメントも必要であると指摘されている。他方で、日本の旅館では女将が即興の達人として見本を示す。女将の必須の茶の湯の稽古は、単に作法や所作の美しさに関わるのではなく、一期一会の精神を日々目の前の客に対して実現するうえでも重要な意味を持っているのである。米国型ビジネス・インプロビと日本型ビジネス・インプロビをそれぞれ図に示したものが図-2、図-3である。

図-2 米国的ビジネス・インプロビゼーションの特徴



(出典：発表者作成)

図-3 日本型ビジネス・インプロビゼーションの特徴



(出典：発表者作成)

## 2. ビジネス・インプロビゼーションとサービススケープ

日本のビジネス・インプロビは行為のみならず空間の整備にも及んでいる。この点について、Bitner (1992) が提唱したサービススケープのフレームワークを用いて考えてみたい。Bitner (1992) はサービスが行われる環境を、周囲の条件 (温度、音、照明等)、空間・機能 (レイアウト、什器等)、

標識・人工物 (サイネージ、ロゴ等) の3つに分類したうえで、そうした物理的要因がサービス提供者と顧客間の相互作用を促し、顧客の満足度を高めると論じた。以降、スポーツやレジャー、観光等の分野で、「顧客満足度を高めるために、どのように場を整備 (照明や音楽、レイアウト等) すべきか」といった視点から研究が行われている。サービスが行われ

る環境を整備する（多くは数値的に整備可能である）ことは、売上や業績に影響を及ぼす。数字を予測しながら効果的に環境を整備することが重要となる。

他方で、日本のおもてなしを支える重要な構成要素となっているのは「しつらえ（しつらい）」である。しつらえはその日の客のために空間や調度等を準備することを意味し、「もてなし」と共に利休が唱えた茶の精神を支えるものとされる。インプロビとの関係で注目すべきは、このしつらえが「いま、ここ」に招く客のために工夫を凝らすことである点で、まさに即興的要素を備えていることである。

サービススケープはいわばサービスを正解に導く空間整備のマニュアルであり、インプロビとは対極的である。サービススケープの設定に欠陥があった場合にはじめてインプロビが起こりうる。他方、しつらえはマニュアルではない。その効果はサービスの受け手（客）によって変わりうる。つまり、そのしつらえが何を意味し、自分のためにどのような心配りをしてくれているのかを理解するのは客の教養や読解力に委ねられているのである。客が積極的にしつらえの意図を理解できればできるほど、しつらえの価値は高まる。提供者（主人）に対する客の反応はさらに次の即興を生み、このようにして場の価値がさらに共創されてゆくのである。

### 3. 日本のおもてなしの特徴——米国のビジネス・インプロビゼーションとの比較から

本節では、米国におけるホスピタリティのインプロビとの比較に焦点を当てながら、日本のおもてなしの組織構造的な特徴を抽出していく。

林（1994）は、組織化原理をM型、O型に分け、米国はM型に近く、日本はO型に近いと論じた。M型は任務のすべてを配分する組織であるのに対して、O型は各人に明確に割り振られない共有領域がある。M型である米国の組織ではエンパワメントによって従業員が対応できる範囲が拡大される。他方、O型の日本の組織ではチームプレイが原則である。前述の加賀屋の陰膳のケースでは、客室係が調理場に赴き事情を説明する、お花を用意する等、職場内部門間調整（チームプレイ）によってインプロビを実現させ

ている。女将の存在はO型組織の象徴であろう。

もう1つの重要な点は、おもてなしにおいては、茶の湯に代表されるように、客をペルソナのように詳細に分析し、いい意味でのサプライズを発生する仕掛けを（いくつも）準備することである。たとえば、千利休が秀吉をもてなすために朝顔を一輪残してすべて切り取らせた逸話や、割烹の季節感あふれる器の利用や、炭屋の捕獲してきた蛸を庭に放す仕掛けが有名であるが、客一人一人（の教養や好み、趣旨、体調等）にあわせた工夫の例は枚挙にいとまがない。米国では不測の事態を想定したインプロビであるのに対して、日本のインプロビは顧客（そしてサービス提供者側も）楽しむように考えられている。ここで、顧客には高い力量が求められる。さらに、もてなす側でのペルソナの設定と顧客の側でのしつらえやしかけへの期待、それらがインプロビで具体的に価値共創されていくのである。日本型インプロビこそが真の意味でプラスの価値共創であると考えられる。

## V. 本研究の結論と今後の研究の方向性

本研究から、以下の点が明らかになった。それは、米国型ビジネス・インプロビと日本型おもてなしのインプロビとは、その目的（起こる要因）、標準化されたサービス（マニュアル）との関係、提供者側と受け手の関係の3点において大きな違いがある点である。まず、米国型ビジネス・インプロビは予期せぬ事態が生じた場合にやむをえずリカバリーのために行うものである。他方で、日本の場合は客の心情を慮って、一人一人にあわせて行うものである。

次に、米国的なサービスの場面では、マニュアルに従うことが効果的であるとされ、インプロビは不測の事態への対応としてマニュアルからの逸脱とみなされる。日本のおもてなしの場面では、型を守りつつ、あえてしれを外すことで気配りを表現する。また、米国の場合、インプロビは従業員側から顧客の側に主に作用するのに対して、日本のおもてなしの場合は主客が共に相互理解のもとでインプロビを楽しみ、その場の価値共創を実現している。ビジネス・インプロビがおもてなしの主要素となっているのである。ここからおもてなし

の特徴が明らかになる。すなわち、客にあわせて、チームプレイでしかけをいくつも準備し、客と共にインプロビを楽しむことである。その際に、もてなす側が行う客のペルソナ設定と、もてなされる側のそれに対する事前の期待の形成、当日のしつらえ、しかけへの読解力と対応力が重要になる。

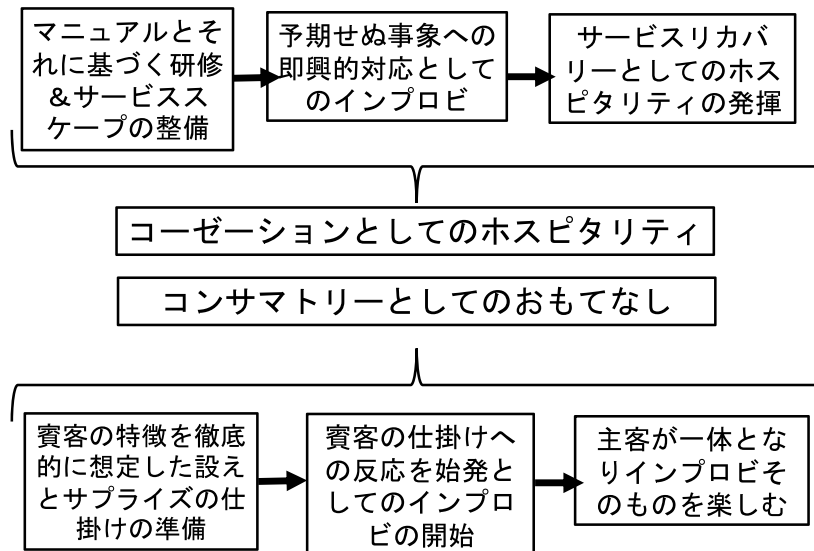
日本のおもてなしを通じたインプロビの性格を、Mintzberg の創発的戦略との関係で説明すると、次のように整理できる (Mintzberg & Waters,1985)。おもてなしのインプロビの必要条件は、もてなす側の徹底したペルソナ分析とそれに基づくサービススケープも含めた顧客が感動すると考えられる「しかけ」の用意である。これはインプロビを予想した事前の戦略、Mintzberg の「計画された戦略」である。その十分条件は、顧客の側へのおもてなしの提供プロセスで、顧客側が仕掛けに気づき、それに反応すること (もてなす側=亭主が予想した教養のレベルが必要とされる) である。

その結果、Mintzbergの意図的戦略 (亭主の予想通りの反応を引き起こした実施戦略の部分) と創発的戦略 (意図せざる反応を引き起こした実施戦略の部分) とに分かれる。真の意味のインプロビは、この創発的戦略になる。こ

で、両者の教養のレベルの高さに応じたインプロビが発生し、追加の価値共創が発生することになる。佐藤ら (2014) は氷山モデルを用いて日本料理店の「見える部分・見えない部分」の価値を示したが、インプロビはまさにこの氷山モデルの「見えない部分」の価値共創のメカニズムに相当する。以上のことを示したのが図-4である。

本研究の理論的貢献は、米国のビジネス・インプロビとの比較から、日本のおもてなしの特徴を抽出し、インプロビを通じた価値共創が重要な役割を果たしていることを明らかにした点である。また本研究の実務的貢献としては、近年、様々な場面で用いられているビジネス・インプロビは、効率的課題解決手法として導入されているという点にかかわっている。まずは日本的な即興の概念に立ち戻り、「いま、ここ」を重視した日本型ビジネス・インプロビの可能性を考えるべきではないだろうか。場を共有するプロセスは早く目標を達成するには遠回りかもしれないが、組織内の関係性を強化すると共に、各人の働き甲斐にもつながる。つまり、日本型インプロビ (おもてなしにおける即興) そのものが顧客との付加価値の高い価値共創を生み出し、その価値共創に参加する人々全員のウェルビーイングを高めるのである。日本型

図-4 ホスピタリティとおもてなしにおけるインプロビゼーション位置づけの比較



(出典：発表者作成)



インプロビが価値共創の参加者にどのようなウェルビーイングを提供するのかの分析は今後の課題である。

実は、ビジネス・インプロビはVUCA時代の申し子の存在である。米国でビジネス・インプロビが注目された時代背景はまさにVUCAワールドへの注目され始めた時期と一致している。その意味で、ビジネス・インプロビへの注目そのものが、コーゼーション型STPマーケティングの限界を示しているのである (Sarasvathy,2009)。Weick (1998,2001) などのインプロビ研究は、その意味で言えば、エフェクチュエーション型インプロビであると考えられる。まさにVUCA時代にふさわしいインプロビの追究である。本論文では、VUCA時代に本領を発揮すると期待される日本型ビジネス・インプロビゼーションの具体像については論じることができなかった。次回以降の研究課題としたい。さらに、主客のインプロビをめぐる見えない部分の価値共破 (value co-destruction) 発生の可能性についても検討する必要がある。

#### 引用文献

- 小田真弓 (2015). 『加賀屋 笑顔で気働き 女将が育んだ「おもてなし」の真髄』日本経済新聞社
- 岡倉天心 (1994). 『茶の本』(英文収録) 講談社学術文庫
- 小池幸子 (2013). 『帝国ホテル流おもてなしの心』朝日文庫
- 佐藤善信・A.Al-alsheikh・平岩英治 (2014). 「日本型おもてなしの特徴——茶の湯と懐石料理店発展の関係を中心に——」『ビジネス&アカウントング・レビュー』14, 17-37.
- 佐藤善信・本下真次 (2018). 「日本の営業の特質——米国のマーケティング組織構造面との比較研究」『ビジネス&アカウントング・レビュー』21, 21-36.
- 林吉郎 (1994). 『異文化インターフェイス経営——国際化と日本の経営』日本経済新聞社
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56 (2), 57-71.
- Hassan, Doaa Kamaleldin. (2019). Creativity trilateral dynamics: playfulness, mindfulness, and improvisation. *Creativity Studies*, 12 (1), 1-14.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257-272.
- Secchi, Enrico, A.Roth & R.Verma. (2019). The impact of service improvisation competence on customer satisfaction. *Production and Operations Management*, 28 (6),1329-46.
- (引用文献は一部のみ示しています。完全なリストをご希望の場合はファーストオーサーにご請求ください。)