

大阪学院大学

商・経営学論集

REVIEW OF COMMERCE AND
BUSINESS ADMINISTRATION

第43巻 第1号

2017年9月

論説

後藤 晃範・山下 裕企・平井 裕久……………1
税負担削減行動、利益調整行動、およびBTDの一致性が価値関
連性に及ぼす影響について

研究ノート

西原 里実……………15
インターナショナルホテルにおけるレストランサービスのペー
シックプロトコル

大阪学院大学商・経営学会

商・経営学論集

第43巻 第1号 2017年9月

大阪学院大学商・経営学会

税負担削減行動、利益調整行動、およびBTDの 一貫性が価値関連性に及ぼす影響について

後 藤 晃 範
山 下 裕 企
平 井 裕 久

Effect of Tax Avoidance, Earnings Management, and BTD Consistency on Book and Taxable Income Informativeness: Empirical Evidence from Japan

Akinori Goto
Hiroki Yamashita
Hirohisa Hirai

ABSTRACT

We investigate the effects of tax avoidance, earnings management, and consistency of book-tax differences (BTDs) on the informativeness of book and taxable income. Using Japanese firm-level data for the 2000-2012 period, we find that tax avoidance (which is measured based on five-year current effective tax rates) is negatively correlated with stock returns and reduces the informativeness of taxable income. We also find that consistent BTDs enhance the informativeness of taxable income. However, we find no evidence that the informativeness of book income is affected by tax avoidance, earnings management, or the consistency of BTDs.

1. はじめに

会計利益と税務上の利益である課税所得は、株価への説明力がある事が知られている。大日方（2007）によると、利益情報が時価総額に対して統計的に有意な関連をもつことを価値関連性とよび、価値関連性があるとき利益情報は投資家に対して有用な情報を提供するといえる。

会計利益の株価に対する価値関連性は、Ohlson（1995）が提案した残余利益モデルが端緒となり、米国を始め、日本においても多くの実証研究がおこなわれるようになった。Penman and Sougiannis（1998）では、残余利益モデルに関する検証がおこなわれ、Ohlson（2001）では、株価が、株主資本簿価、当期利益、次期利益で説明できることが示され、会計利益と株価との価値関連性が示された。日本においては、薄井（1999、2006）や太田（2000）などにおいて検証がおこなわれている。例えば、薄井（2006）においては、税引後当期利益と株価に価値関連性があることが示されている。

その一方で、会計利益は、経営者の裁量的な行動である利益調整行動により、その金額が歪められることが指摘されている。そこで、資本市場へ企業業績に関する情報を提供することを意図したものではないが、利益調整の影響を受けにくいと考えられる課税所得の価値関連性に関する研究もおこなわれるようになった。例えば、Hanlon et al.（2005）では、会計利益を所与としても、課税所得が株式リターンに対する追加的な情報を提供することを明らかにしており、これと同様の傾向は、米谷（2005）や大沼他（2010）など、日本企業のデータでも観察されている。

しかし、課税所得もまた税負担削減行動により影響を受けることになる。Ayers et al.（2009）は、積極的に税負担を削減している企業では課税所得情報の有用性が低く、利益調整を行っている企業では課税所得情報の有用性が高まることを明らかにした。さらにChen et al.（2012）では、税負担削減行動を

コントロールすると利益調整行動により課税所得情報の有用性が低下すること、税負担削減行動により会計利益情報の有用性が低下すること、および会計利益と課税所得の差異（Book Tax Differences：以下BTD）の一致性が2つの利益情報の有用性を高めることなどを明らかにしている。

これらは税負担削減行動や利益調整行動等が2つの利益の価値関連性に影響を及ぼすことを示しているが、日本では米国と環境が大きく異なる。日本の場合、確定決算主義が採用され、会計利益と課税所得の結びつきは米国に比べて強いと考えられる。また大沼（2015）は、利益調整と税負担の削減を同時に追求する欧米企業と異なり、日本では両者が代替的な関係にあることを指摘している。このような環境下で、先行研究の知見がそのまま適用できるどうかは不明確である。

そこで本研究では、Chen et al. (2012) のリサーチデザインを基礎とし、2000年度から2012年度までの日本企業のデータを用いて、税負担削減行動、利益調整行動、およびBTDの一致性が2つの利益の価値関連性に及ぼす影響を実証的に検討する。

2. 仮説の構築

本研究では、先行研究を参考にし、まず仮説1を設定する。前述の通り、利益調整行動や税負担削減行動を経営者が積極的にこなう企業の会計利益や課税所得は歪められているため、そうでない企業に比べて、会計利益や課税所得の価値関連性が下がると考えられる。なお、本研究においては、会計利益として、課税所得と対応する税引前利益を用いている。

仮説1a：利益調整を積極的にこなう企業は、そうでない企業と比べ税引前利益の株式リターンに対する説明力が低下する。

仮説1b：税負担削減行動を積極的におこなう企業は、そうでない企業と比べ課税所得の株式リターンに対する説明力が低下する。

またChen et al. (2012) は、課税所得に影響を及ぼすことなく会計利益を増加させる、あるいは会計利益に影響を及ぼさずに課税所得を減少させるといった手段が枯渇すると、さらなる利益調整や税負担の削減はもう一方の利益に影響を及ぼすような形で行われると指摘している。このような状況では、利益調整行動が課税所得に、税負担削減行動が会計利益にそれぞれ影響を及ぼす可能性がある。日本の場合は、確定決算主義などの影響により、特にこのような状況になりやすいと考えられる。このことを検討するのが、仮説2となる。

仮説2a：税負担削減行動を積極的におこなう企業は、そうでない企業と比べ税引前利益の株式リターンに対する説明力が低下する。

仮説2b：利益調整を積極的におこなう企業は、そうでない企業と比べ課税所得の株式リターンに対する説明力が低下する。

さらにChen et al. (2012) は、利益調整行動や税負担削減行動がなされていない企業（もしくは、毎期同じようになされている企業）は、BTDの一致性が高くなり、その結果、利益の持続性が高く、税引前利益や課税所得の株式リターンに対する説明力も高いと述べている。本研究もこの点について、仮説3で検討する。

仮説3：BTDの一致性の高い企業は、そうでない企業と比べ、税引前利益や課税所得の株式リターンに対する説明力が高い。

3. リサーチデザインとサンプル

本研究では、2000年度から2012年度までの東京証券取引所の1部上場企業（ただし、金融・保険は除く）の単独決算を調査対象としている。ここから(1)5年間の税引前利益が負の企業・年度、(2)決算月数が12ヶ月でない企業・年度、および(3)分析に必要なデータが入手できない企業・年度を除外した。さらに外れ値処理のために各変数について上下1%のデータを除外すると、最終サンプルは7,210となった。企業の財務データについては、日経NEEDSのデータを用いている。

仮説の検証は、Chen et al. (2012) で用いられているモデル(1)から(3)を用いておこなう。

$$\begin{aligned} \text{BHAR}_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 \Delta \text{PTBI}_{i,t} + \beta_2 \Delta \Pi_{i,t} + \beta_3 \text{Quality}_{i,t} \\ & + \beta_4 \text{Tax_agg}_{i,t} + \beta_5 \Delta \text{PTBI}_{i,t} * \text{Quality}_{i,t} \\ & + \beta_6 \Delta \text{PTBI}_{i,t} * \text{Tax_agg}_{i,t} + \beta_7 \Delta \Pi_{i,t} * \text{Quality}_{i,t} \\ & + \beta_8 \Delta \Pi_{i,t} * \text{Tax_agg}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \end{aligned} \quad (1)$$

$$\begin{aligned} \text{BHAR}_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 \Delta \text{PTBI}_{i,t} + \beta_2 \Delta \Pi_{i,t} + \beta_3 \text{Consistency}_{i,t} \\ & + \beta_4 \Delta \text{PTBI}_{i,t} * \text{Consistency}_{i,t} \\ & + \beta_5 \Delta \Pi_{i,t} * \text{Consistency}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{BHAR}_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 \Delta \text{PTBI}_{i,t} + \beta_2 \Delta \Pi_{i,t} + \beta_3 \text{Quality}_{i,t} \\ & + \beta_4 \text{Tax_agg}_{i,t} + \beta_5 \text{Consistency}_{i,t} \\ & + \beta_6 \Delta \text{PTBI}_{i,t} * \text{Quality}_{i,t} + \beta_6 \Delta \text{PTBI}_{i,t} * \text{Tax_agg}_{i,t} \\ & + \beta_8 \Delta \Pi_{i,t} * \text{Quality}_{i,t} + \beta_8 \Delta \Pi_{i,t} * \text{Tax_agg}_{i,t} \\ & + \beta_{10} \Delta \text{PTBI}_{i,t} * \text{Consistency}_{i,t} \\ & + \beta_{11} \Delta \Pi_{i,t} * \text{Consistency}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \end{aligned} \quad (3)$$

各変数の定義は次の通りである。なお、添え字の*i*は企業、*t*は年度を示す。

BHAR：期首から16ヵ月間のBHAR。

$\Delta PTBI$ ：税引前利益の前年度との差分を期首の総資産でデフレートしたもの。

ΔTI ：課税所得の前年度との差分を期首の総資産でデフレートしたもの。ただし、課税所得は、税額を税率で除して算出している。

Quality：裁量的会計発生高の5年間の標準偏差を0-1までの10段階の得点に変換したもの。

Tax_agg：長期カレント実効税率（5年）からその業界・年度中央値を控除し、-1を乗じたもの。

Consistency：BTDの5年間の標準偏差を0-1までの10段階の得点に変換したもの。

用いる変数は、次のように設定をおこなっている。まず企業価値の増分を意味する株式リターンを示す変数として、BHAR（Buy and Hold Abnormal Return）を用いており、検証をおこなう年度の期首から16ヵ月間の月次のAR（Abnormal Return）によって測定している。なお、各企業の月次リターン、およびARを求める際の市場平均リターンは、金融データソリューションズのデータを用いている。

企業価値としてその増分を用いているため、2つの利益を示す変数については増分を用いる。なお申告所得開示制度の廃止により、分析年度を通じて課税所得の実績値を用いることができないため、税額を各年度の税率で除すことにより、課税所得を推定している。また会計利益は、前述の通り、課税所得に対応した税引前利益を用いることとする。

次に、利益調整行動、税負担削減行動、BTDの一致性に関する変数は、次のように設定をおこなっている。まず、利益調整行動を示す変数として、裁量

的会計発生高の5年間の標準偏差を0-1までの10段階の得点に変換したQualityを用いる。須田・首藤（2001）の考え方に従い、税引前会計発生高は式(4)のように定義した。

$$\begin{aligned} \text{税引前会計発生高} = & \Delta \text{流動資産} - \Delta \text{現金預金} - \Delta \text{流動負債} \\ & + \Delta \text{資金調達項目} + \Delta \text{未払法人税等} \\ & - \Delta \text{引当金合計} - \text{減価償却費} \end{aligned} \quad (4)$$

裁量的会計発生高については、いくつかの推定方法があるが、ここでは、Kothari（2005）によるJonesモデルにROAを説明変数として追加したモデル（ROA Jonesモデル）を用いており、式(5)の攪乱項を裁量的発生高としている。

ROA Jonesモデル：

$$Accruals_i = \beta_0 \left(\frac{1}{Assets_i} \right) + \beta_1 \Delta Sales_i + \beta_2 PPE_i + \beta_3 ROA_i + \varepsilon_i \quad (5)$$

ここでAccrualsは税引前会計発生高、Assetsは期首の総資産、 $\Delta Sales$ は売上高の差分、PPEは有形固定資産、ROAは総資産経常利益率を表している。ただしROA以外の変数については、期首総資産でデフレートしている。また推定は年度ごと・業種ごとに行う（業種は、日経中分類に基づいている）。この結果として得られた裁量的会計発生高の5年間の標準偏差（std disc Accruals）を求め、0-1までの10段階の得点に変換したものを、利益調整行動を示す変数Qualityとして用いる。Qualityは、その値が大きいほど利益調整行動がなされていないことを示している。

税負担削減行動を示す変数Tax_aggは、累積期間を5年とした長期カレント実効税率（CuETR）からその業界・年度中央値を控除し、-1を乗じたものと

して定義する。この長期カレント実効税率は、過去5年間の法人税・住民税・事業税の合計額を同期間の税引前利益合計額で除したものであり、これが小さいほど税負担削減行動が積極的であると解釈される。変数作成の際に-1を乗っているのは、税負担削減行動が積極的な企業について、Tax_aggの値が大きくなるように調整するためである。

最後にBTDの一致性を示す変数として、裁量的BTDの5年間の標準偏差を得点に変換したConsistencyを用いている。BTDは、税引前利益と課税所得の差であるが、その中で利益調整行動や税負担削減行動によって生じたと考えられる部分が裁量的BTDである。裁量的BTDは、Chen et al. (2012) と同様に、式(6)の攪乱項として測定される。

$$(PTBI - TI)_i = \beta_0 + \beta_1 Capital Intensity_i + \beta_2 Newness_i + \beta_3 NOL_i + \beta_4 High Tech_i + \beta_5 Discontinued_i + \varepsilon_i \quad (6)$$

この時、Capital Intensityは有形固定資産の純額を期首の総資産でデフレートしたものであり、Newnessは有形固定資産の純額を償却前の額で除したものである。またNOLは前期末に繰越欠損金が存在する場合に1をとるダミー変数、High Techはハイテク産業に属する企業であれば1をとるダミー変数である。なお本研究では、ハイテク産業として、日経業種中分類から医薬品、電気機器、精密機器を選んだ。Discontinuedは、継続事業に関するダミー変数であり、有価証券報告書において非継続事業ないし合併に関するキーワードを掲載している企業は1、していない企業は0としている。推定は年度ごとにおこない、得られた裁量的BTDの5年間の標準偏差 (std disc BTD) を求め、標準偏差が小さいほど値が高くなるように0-1の範囲で10段階の得点に変換をおこなっている。Consistencyは、値が大きいほどBTDの一致性が高くなることを示している。

モデル(1)においては、仮説 1 a、仮説 1 b、仮説 2 a、仮説 2 bを各交差項の係数の符号によって確認する。符号が正ならば、株式リターンに対する交差項の変数の説明力が増加することになり、負ならば説明力が低下することになる。

また、モデル(2)においては、仮説 3 を各交差項の符号によって確認する。なお、モデル(3)は、モデル(1)と(2)を合わせたものである。各符号の予想は、表 1 の通りである。

表 1 仮説による交差項の係数の符号予測

	交 差 項	符号予測
仮説 1 a	$\Delta PTBI_{i,t} * Quality_{i,t}$	+
仮説 1 b	$\Delta \Pi_{i,t} * Tax_agg_{i,t}$	-
仮説 2 a	$\Delta PTBI_{i,t} * Tax_agg_{i,t}$	-
仮説 2 b	$\Delta \Pi_{i,t} * Quality_{i,t}$	+
仮説 3	$\Delta PTBI_{i,t} * Consistency_{i,t}$	+
	$\Delta \Pi_{i,t} * Consistency_{i,t}$	+

4. 分析結果

各変数の統計量は表 2 の通りである。これをみると、今回のサンプルでは平均値・中央値ともに会計利益が課税所得を上回っていることが確認できる。ただしその差は、Chen et al. (2012) に比べて小さい。このことは、日本の会計利益と課税所得の結びつきが米国に比べて強いという見解と整合的である。また長期カレント実効税率の平均値は0.434、中央値は0.442となっており、同時期の法定実効税率よりも高い水準となっている。

モデル(1)から(3)における分析結果は表3の通りである。

表2 基本統計量

Variable	Obs	Mean	Median	Std.Dev.	Min	Max
BTD	7,210	0.001	0.001	0.019	-0.159	0.167
PTBI	7,210	0.066	0.053	0.052	0.000	0.494
Δ PTBI	7,210	-0.001	0.000	0.025	-0.113	0.094
TI	7,210	0.065	0.052	0.054	-0.051	0.498
Δ TI	7,210	-0.002	-0.001	0.028	-0.114	0.098
CuETR	7,210	0.434	0.442	0.134	0.000	1.134
std disc BTD	7,210	0.015	0.012	0.016	0.001	0.682
std disc Accruals	7,210	0.047	0.038	0.043	0.002	0.953
BHAR	7,210	0.091	0.047	0.338	-0.555	1.673
Quality	7,210	0.481	0.444	0.318	0.000	1.000
Tax_agg	7,210	-0.006	-0.004	0.119	-0.778	0.473
Consistency	7,210	0.481	0.444	0.318	0.000	1.000
Δ PTBI*Quality	7,210	0.000	0.000	0.013	-0.093	0.093
Δ PTBI*Tax_agg	7,210	0.000	0.000	0.002	-0.033	0.035
Δ TI*Quality	7,210	-0.001	0.000	0.014	-0.100	0.096
Δ TI*Tax_agg	7,210	0.000	0.000	0.003	-0.039	0.032
Δ PTBI*Consistency	7,210	-0.001	0.000	0.012	-0.092	0.072
Δ TI*Consistency	7,210	-0.001	0.000	0.013	-0.099	0.079

表3 モデル(1)から(3)における分析結果

	(1)	(2)	(3)
VARIABLES	BHAR	BHAR	BHAR
$\Delta PTBI(+)$	2.284*** (6.447)	2.320*** (7.984)	2.320*** (5.912)
$\Delta TI(+)$	0.855*** (2.658)	0.660** (2.564)	0.390 (1.103)
Quality	-0.0268** (-2.207)		-0.0264** (-2.177)
Tax_agg	-0.110*** (-3.398)		-0.108*** (-3.347)
$\Delta PTBI \cdot \text{Quality}(+)$	0.0595 (0.0915)		0.111 (0.169)
$\Delta PTBI \cdot \text{Tax_agg}(-)$	0.822 (0.480)		0.956 (0.555)
$\Delta TI \cdot \text{Quality}(+)$	0.971* (1.678)		0.820 (1.411)
$\Delta TI \cdot \text{Tax_agg}(-)$	-3.861*** (-2.682)		-3.337** (-2.303)
Consistency		0.00790 (0.652)	0.00565 (0.463)
$\Delta PTBI \cdot \text{Consistency}(+)$		-1.041 (-1.303)	-0.992 (-1.228)
$\Delta TI \cdot \text{Consistency}(+)$		2.429*** (3.284)	2.126*** (2.846)
Constant	0.109*** (15.51)	0.0933*** (13.35)	0.106*** (11.95)
Observations	7,210	7,210	7,210
Adj R-squared	0.067	0.065	0.068

なお、(+) (-)は、係数の正負の予測を示す。また、上段が係数と有意水準を示している（***は1%、**は5%、*は10%水準である）。下段の（ ）内はt値を示す。

モデル(1)から(3)において、 $\Delta PTBI$ 、 ΔTI の係数は正で、おおむね統計的有意であった。この結果は、税引前利益の増分や課税所得の増分が、株価に対する説明力を有することが示しており、モデルや分析期間は異なるものの我が国の先行研究と同様の結果が示された。またQualityおよびTax_aggの係数は、いずれも負で統計的に有意となっている。

仮説との関連では、また、 $\Delta TI * Tax_agg$ 、 $\Delta TI * Consistency$ の交差項が予測通りの符号で有意となっていることから、仮説1bおよび仮説3の課税所得に関する部分が支持された。また、モデル(1)においては、仮説2bに対応する $\Delta TI * Quality$ においても10%水準であるが予測通りの符号で統計的有意となっている。以上から、税負担削減行動が積極的な企業は消極的な企業よりも課税所得の株式リターンに対する説明力が低下すること、BTDの一致性の高い企業は低い企業よりも課税所得の株式リターンに対する説明力が高まることが明らかとなった。加えて、利益調整行動が積極的でない企業において、課税所得の説明力が高まる可能性が示唆された。

またその他の変数については、統計的に有意となっておらず、会計利益に関連する仮説を支持する証拠は発見することができなかった。この点は米国の先行研究の結果と大きく異なっている。また仮説2について、確定決算主義の存在により、利益調整行動が課税所得に、税負担削減行動が会計利益にそれぞれ影響を及ぼす可能性は米国に比べて高いと予測していたが、分析結果はそのような形になっていない。これらの点についての検討は、今後の課題である。

5. おわりに

本研究では、日本企業において、税引前利益および課税所得の価値関連性が、経営者による利益調整行動や税負担削減行動およびBTDの一致性などにより影響を受けるかどうかについての検証をおこなった。

分析の結果は、税負担削減行動が積極的な企業では課税所得の株式リターンに対する説明力が減少し、BTDの一致性が高い企業では課税所得の説明力が増加することを示している。しかし、これらの要因が会計利益の説明力に及ぼす影響については明らかにすることができなかった。

今後は、確定決算主義に代表されるような日米の企業を取り巻く環境の違いをより詳細に検討するとともに、ガバナンスの強さといった他の要因をも考慮して、2つの利益の価値関連性に影響を及ぼす要因について、明らかにしていきたい。

付 記

本研究はJSPS科研費 JP25380628の助成を受けたものである。

参考文献

- Ayers, B. C., J. Jiang, and S. K. Laplante “Taxable Income as a Performance Measure: The Effects of Tax Planning and Earnings Quality”, *Contemporary Accounting Research* Vol.26, No.1, pp.15-54 (2009)
- Chen, L. H., D. S. Dhaliwal and M. A. Trombley “Consistency of Book-Tax Differences and the Information Content of Earnings”, *Journal of the American Taxation Association*, Vol.34, No.2 pp.93-116 (2012)
- Hanlon, M., S. K. Laplante, and T. Shevlin “Evidence for the possible information loss of conforming book income and taxable income”, *Journal of Law and Economics*, Vol.48, No.2, pp.407-442 (2005)
- 米谷健司「会計利益情報と課税所得情報の有用性」『一橋論叢』134巻第5号 pp.155-178 (2005)
- Kothari, S., A. Leone, and C. Wasley “Performance Matched Discretionary Accrual Measures.”, *Journal of Accounting and Economics* Vol.39 No.1

pp.163-197 (2005)

大日方隆「日本企業の利益情報の価値関連性－サーベイ：世界から見た日本－」デイスカッションペーパー (2007)

Ohlson, J. A. “Earnings, Book Values, and Dividends in Equity Valuation.”, *Contemporary Accounting Research* Vol.11 No.2, pp.661-687 (1995)

Ohlson, J. A., “Earnings, Book Values, and Dividends in Equity Valuation : An Empirical Perspective”, *Contemporary Accounting Research*, Vol.18, No.1, pp.107-120 (2001)

大沼宏・鈴木健嗣・山下裕企「会計利益と課税所得の情報内容の変化」『管理会計学』18巻1号pp.19-31 (2010)

大沼宏『租税負担削減行動の経済的要因 租税負担削減行動インセンティブの実証分析』同文館出版 (2015)

太田浩司「オールソンモデルによる企業評価－Ohlson (1995) モデルの実証研究－」『証券アナリストジャーナル』38巻第4号 pp.62-75 (2000)

Penman, S and T. Sougiannis, “A Comparison of Dividend, Cash Flow, and Earnings Approaches to Equity Valuation,” *Contemporary Accounting Research*, Vol.15, No.3 pp.343-383. (1998)

須田一幸、首藤昭信「経営者の利益予測と裁量的会計行動」、『産業経理』、第61号、pp.46-56 (2001)

薄井彰「クリーンサープラス会計と企業の市場評価モデル」、『会計』、155巻第3号、pp.68-83 (1999)

薄井彰「クリーンサープラス会計と企業の市場評価モデル」、『実証会計学』中央経済社、pp.135-150 (2006)

インターナショナルホテルにおける レストランサービスのベーシックプロトコル

西 原 里 実

Basic Restaurant Service Protocols in International Hotels

Satomi Nishihara

ABSTRACT

Quality International Hotel Restaurant Service Methods have been taught in the Hospitality Management Institution in Switzerland. Now, it is considered to have one of the most outstanding reputations in the industry of Hospitality Studies. The program covers welcoming customers in a pleasant atmosphere, serving food and drinks by highly skilled personnel. International Hotel Restaurants have paid attention to quality service procedures since the beginning of medieval times. Quality levels should include standardized protocols and systems that ensure all types of customers get what they need when they need it under any circumstances during their stay at International Hotels. Therefore, customers are comfortable enough to fully enjoy the hospitality experience at all times. To implement effective restaurant procedures, recruiters need to develop an employee manual and encourage servers to continually improve their performance. In addition, it should their performances should be taken into account for promotion consideration to possibly achieve senior positions in an organization. This article explains basic restaurant service protocols at International hotels around the world.

1. はじめに

インターナショナルホテルにおけるレストランサービスのベーシックプロトコルとは、レストランの種類、等級、文化および宗教に関係なく世界中の顧客に通用するレストランサービスの〈スタンダード〉を考慮した手法である。主に手順、方法、儀礼などを示すことが多い。一方、〈相手を思いやる〉あるいは〈察する〉という日本国内で唱われている、いわゆる〈おもてなし〉とは異なっている。

ここでは、レストランサービスのベーシックプロトコルを紹介するだけでなく、ホスピタリティプロフェッショナルとは何かについて、背景にある欧米社会の仕事を中心とした人の能力を採用する〈ジョブ型〉採用における考え方と日本の企業がジェネラリストとして人を採用し企業内で研修を重ね育てる〈メンバーシップ型〉の採用（小林、2017）との異なる点に視点を置いて考えていく。

グローバル化されたホスピタリティ産業のレストランのサービスは大きな収益を生み出す分野である。日本がこれから目指そうとしている観光立国としての地位は、このレストランサービスの分野においても世界の水準に達する必要があるとされる。人々の行き交いが頻繁になり、さまざまなビジネスが行われることで利益が生じるホスピタリティ産業において、国内だけの目線だけで考えていては、一時的には注目を浴びる時もあるが長期にわたる産業の発展が期待できない。冒頭に述べたが、レストランサービスにおけるプロトコルは、レストランの種類、等級、文化および宗教にこだわらない。しかし、日本は、海外とは非常に異なる文化を持つのでその文化の違いから生じる摩擦をグローバル的な視野から理解し、サービスのスタンダードを心得ておかなければ、グローバル化された社会では対処および解決ができずに、不利益になると考えられる。

観光立国になるには、世界のサービス水準を考慮する必要がある。なお、日本においては、既に行っているサービスが世界の水準よりも高いとされることもあれば、日本人や日本を知る人にしか通じず、海外から来訪する顧客に通じないサービスやマナーもある。つまり世界の水準に値するサービスというのは、さまざまな国の文化やマナーをすべて考慮したうえで、世界の多くの人々が多かれ少なかれ納得するサービス、つまり＜平均＞がスタンダードであり、それに合うサービスをプロトコルとして構築されていることを忘れてはならない。ゆえに、ここで紹介するインターナショナルホテルにおけるレストランサービスのベーシックプロトコルとは、多種多様な顧客に通用するための基本的なルールである。

近年に入り、ホスピタリティ産業に該当する幅広い分野では、コンピュータのシステムを導入することによって運営がより精密にかつ活発的に行われるようになった。その一方で質の高い人的サービスを提供できる人材が求められている。しかしながら、海外のホテルを中心とするホスピタリティ業界は、もともと質の高い人的なサービスを提供していたホテリエと呼ばれた中世のサービスにたける人間たちが構築した。このことから、近代のホスピタリティ業界は本質に戻ってきているとも捉えることもできる。特に、今世紀に入り観光が大衆化されたことから、ごく一部の富裕層の為だけに提供されてきた質の高いサービスが減少した。また、今日においては、人工知能などを含め、コンピュータにおけるサービスが行われている。しかしながら、コンピュータの開発が進むとともに反比例したのは、質の高い人的サービスの技術を身につけた一流の人材と呼ばれる＜サービス エクセレンス パーソネル＞の確保であり困難を極めているのである。何をもって一流といえるかは、時代によって変動するものの＜ザ・オンリーワン＞、つまり、オーダメイドされたサービスの需要は常にある。特に＜サービス エクセレンス パーソネル＞のサービスに絶大なる対価を支払うことを当然と考えている顧客層の存在に再度、業界は着目

することが求められる。サービスの対価は、顧客と働く者の間に生まれる＜信頼の象徴＞である。このことから、ホスピタリティ業界にとっては、質の高いサービスを行える人材は欠かせないのだ。

2. レストランサービスのベーシックプロトコル

時代に即した一流と呼ばれている人材を育成するスイスのホスピタリティマネジメントに特化した大学や研究機関におけるレストランサービスのプロトコルとはどのようなものであるかについてその一部を述べる。

顧客にとって、料理を運ぶ人材（ここでは、ウェイターと呼ぶ）が実習生か、一流のウェイターかに興味は無い。それよりも、顧客は、最低でも自らが払う対価に値するサービスを得るのがあたりまえと思っている。よって、ウェイターは、与えられた業務を確実に行わなければならない。無論、ウェイターが実習生である場合、初めて顧客を目の前にして仕事を行う際は緊張するが、顧客に悟られないように自らが大学で学んだことを糧にプロフェッショナルとして自覚して働く姿勢が必要である。

2.1 ウェイターの心構え

スイスのホスピタリティマネジメントを教える大学において学生たちが実務研修を行う場合、レストランを＜舞台＞とおなじような場所であると想定するように教えられる。レストランは、ウェイターたちが自ら得た知識や技術を＜サービス＞で顧客に＜披露＞する場所であるとされる。ゆえに、レストランでは、個人的な用件を持ち込むことはせず、サービスによって顧客を満足させて働くことが求められる（写真1）。そのためには、自らの体調が第一で常に良好であることが問われる。体調が思わしくない場合や、見るからに疲れているような容姿をしている場合は、仕事場であるレストランに出ないことである。

顧客に不愉快な思いや心配をかけさせてはならない。顧客第一という観念はこのようなことも指す。



写真1 スイスにあるグリオン大学内にあるレストランで講師に料理を提供している学生。大学内に置ける飲食部門はすべて学生が運営しており実務研修の一環となっている。

2.2 ウェイターの身なり

ウェイターは、顧客が来店する前に、サービスに必要な道具が清潔で使用できる状態であるかを確認しなければならない。言うまでもなくユニフォームや髪の毛の乱れ、手の汚れには特に注意を払うべきである。特に髪の毛に触れることに不快感を抱く顧客が多いので日常の癖であっても髪の毛や頭、髭に触れてはいけない。なお、日本国内では、薄い化粧が好まれる傾向がある。一方、インターナショナルホテルでは、薄化粧にこだわる必要はない。化粧を行い、好感度が高く健康に見えることが望ましい。格式あるレストランの施設は豪華で

あり顧客は、料理を食べるだけにやって来るのではない。その空間や施設の雰囲気を楽しむためにもやって来る。ホテルは顧客のステイタスでもあり、そのために顧客自らが客を連れてくることは多々ある。その場合、顧客はそれなりの格好や化粧をしてレストランに来店することが多いほか、ウェ이터の身なりについても顧客は非常に気になる。ウェ이터は、常に顧客からの評価対象の的である。つまり、ウェ이터も自らの身なりを磨くことは顧客への礼儀であり一緒に働く仲間への敬意の示し方である。そして、国際社会のマナーであることを知っておくことである。ゆえに、化粧をすることは、暗黙の了解である。また、清潔に保つための基本としては、仕事に就く前にシャワーを浴びることである。スイスのホスピタリティマネジメントに特化している大学では、レストランや宴会の実務研修がはじまる前は、シャワーを浴びて全身を清め清潔にするように指示される。サービスに従事する者は、顧客からの信頼を得るためにも自らの身なりを常に心がけておかねばならないのである。

2.3 ウェ이터の歩き方

レストラン内では冷静に且つできるだけ素早い動作を行わなければならない。姿勢を正し、できるだけ早歩きを意識する。早歩きをする理由は、大勢の顧客がレストランで立ち歩いていても、すぐに顧客とウェ이터の違いを見分けることにある。仲間のウェ이터や顧客を横切る場合は、衝突を避けるためにも、必ず左側通行をする。そして、全ウェ이터は、右回りでレストランを巡回する。

2.4 ウェ이터の手と腕の使い方

ウェ이터は、さまざまなスキルを持たなければならない。それは、自らの手や腕を使用することに多々ある。一流のウェ이터は、複雑で難易度の高いサービスができる。自らが注目されていることに考慮しながら働かなければな

らない。例えば、重たそうに皿を持つと、顧客に心配をさせ不快な気持ちにするので、重たくても、表情や動作に余裕を見せることが大切である。自らのマイナスな気持ちや感情は顔に出さない。その為には、日頃からサービス技術の腕を磨く練習が必要である。

基本、右手は顧客とく接する手>、左手は顧客とく接しない手>と決められており、常に右手で顧客の皿を掴み、左手に持ち替える動作を身につける。皿を持たない場合は、右手は胸の近くや身体に添えておく。いつでも柔軟に顧客の要望に沿うために手を即動かせるようしていることである。そして、左腕にはサービスクロスを下げる。顧客から見たウェ이터の動作は、常に機敏としたサービス姿勢でなければならず、手や腕の動かし方においてもプロフェッショナルらしいとされる動作がみうけられると、顧客は安心して料理を楽しむことができるのである。

2.5 特殊なサービスにおける必要事項

サービスは、顧客のジェンダー（性別）によっても変動する。近年、カジュアルなレストランにおいては、男女の区別を問わないジェンダーフリー、いわゆる性別を問わないサービスが一般的である。しかし、レストランサービスのベーシックプロトコルでは、欧米の伝統文化から生まれていることから、顧客の性別を重視してサービスを行う傾向がある。そのひとつに<レディーファースト>がある。それは、その名の通り女性優先のサービスを行うことであり、子供であっても必ず、女性からサービスをはじめめる。日本の文化には、この習慣は、ほぼ無いであろう。一般化されている傾向としては、<男性優先>であることが多く、年齢、役職や立場によっても優先の順序があるので、その順で料理が提供されている。しかし、欧米諸国の文化を重視するホテルにおいては、ほぼ通じない。しかし、顧客の全員が女性だけの場合、もしくは男性だけの場合については、年齢が高齢とされる顧客から順にサービスをすることもし

ばしある。ただ、注意を払うべき点は、顧客の中の誰が料理の代金を支払うのかによって順が異なることを把握しておくことが望ましい。料理の代金を支払う顧客がすでにわかっている場合は、その顧客に料理が最後にまわるようにする。テーブルを予約する際に支払う顧客の名前を聞いておくことが重要なポイントでもある。また、支払う顧客が女性客の場合は、他の女性顧客の後にサービスを行い、男性顧客へのサービスに移ることが望ましいとされる。また、LGBTの顧客の場合は、順番にこだわらずに平等にサービスを行うことが好ましい。動物（盲導犬等）がいる場合は、顧客の後に水を提供し補給を行う。

無論、上記のサービスは現代におけるコンピュータでは判断出来ないことが多く、未だ行えない事柄が多数ある。顧客が<人>によるサービスを依頼せずにコンピュータだけのサービスを要求するならば人件費が生じないのでサービスの値段は下がる確率があるが、<人>によるサービスを受けたい顧客は、サービスに対して定価以外に必要な値段を支払う必要がある。よって、グローバルスタンダードと違うオリジナル性が高い日本風のサービスを特別に要求する顧客には、プラスのサービス料金が発生することがある。たとえば、ウェ이터が着物などを召してサービスを顧客に行うことや、メニューにない日本食をシェフに調理するように頼むことなどが対象になる。また、洋食用のナイフやフォークのシルバー類ではなく、日本人が慣れているお箸の提供、和式スタイルのサービスなどがエクストラのサービス料金として発生し、その対象となると考えられる。それらは、顧客個人がチップやサービスチャージとして支払うこともあれば、宴会などにおいては、レストラン側が購入しなければならない物品の数が多くなるために、その単価とそのサービスが行える人材に対する人件費とエクストラサービス料金が請求書に上乗せられる。その他、日本のホテルの宴会においては、<コンパニオン>と呼ばれている人材を用いたウェ이터の仕事の一部を任せるサービスがあるが、海外のインターナショナルホテルや格式高いレストランにおいて、コンパニオンのレストランサービスは極め

て稀である。海外でこれらのサービスを受注するホテルは、コンパニオンを使用することに慣れている邦人顧客が多いレストランである。海外のインターナショナルホテルのレストランや宴会場において＜コンパニオン＞と呼ばれる職種が無いので邦人専属のスタッフがいない場合は、要望が通じない傾向がある。顧客からこのような要望がある場合は、通常は、外部委託をしなければならず、請求書にも計上することとなるので顧客への事前説明を必ず行うことが大切である。日本でコンパニオンと呼ばれる人材は、海外では、エスコートエージェンシーやモデル会社から確保することができる。しかしながら、コンパニオンは、サービスに従事する為の、必要不可欠な健康診断や心理テストを受けていない場合が多いことを採用する側は知っておかなければならない。その他、国によれば文化の違いから違法とされる場合もある。また、ホテルの方針や理念に沿わない場合もあることから、担当者は、コンパニオンを顧客から依頼された場合は、必要部署で確認をとることである。顧客とコンパニオンの間に生じる問題は、ホテルやレストランの責任として問われることが多く、社会的な問題にもなりかねない。他の顧客からの苦情が出ることもしばしばあり、日本と文化が異なる国のレストランの宴会においては十分に注意するべき点である。

2.6 シェフとウェイターのコミュニケーション

レストランにおけるシェフとのコミュニケーションとは、ウェイターが顧客から正しく注文を取ることからはじまり、注文書もしくは、コンピュータでシェフに伝えることにある。現代は、オーダーングマシンなどのコンピュータおよびソフトが導入されているので、ウェイターとシェフ間の口頭におけるコミュニケーションが減少した（写真2）。しかしながら、コンピュータの誤作動や故障は頻繁に生じている。その場合に対処出来る従業員がいないとレストランの業務はすべて中断されてしまい、レストランは混乱する。コンピュータ



写真2 ヒルトンホテル社における高級ホテル&リゾートのネットワークを広げることを目的として設立されたコンラッド香港ホテル内のオーダーリングマシン。

は便利であるが、このような場合を想定することが大切である。一方、一流のウェイターは、顧客が既に食べた料理やこれから食べる料理の順序を把握しているので、コンピュータが仮に作動しなくとも次の料理や料理を作るタイミングをシェフに伝えることができる。たとえば、前菜の下膳が済むとウェイターはシェフに「テーブル5番、前菜サービスを終えメイン料理のサービスに移ります。ビーフステーキを用意してください。焼き加減はミディアムレアです。お願いします。」と伝えることができる。ウェイター自らがサービスに至る全てを引き受けて行えることが重要である。コンピュータの故障等の言い訳は顧客には通用しないので、ウェイターは、常に顧客が注文した料理を覚えていることが不可欠である（写真3）。



写真3 注文書を使用する研修が必須。コンピュータを使用せず注文書を確認しつつシェフに注文を伝える実務研修を行う学生（セザールリッツカレッジにて）。

2.7 顧客とのコミュニケーション

ウェイターは、顧客と個人的な話をしない。通常、一人の顧客との会話は3分ほどまでとされている。一顧客と長く話すのは、他の顧客にとっては目障りで失礼な行為とされる。また、特定の顧客だけに注目することは、他の顧客を不平に感じさせる。ゆえに、顧客との会話はできるだけ短く、サービスに必要なこと以外の会話は控える。顧客と会話を行えるのは、レストランマネージャーやヘッドウェイターだけとされる。

レストランにおけるウェイターの主な仕事は、料理を提供する他にも、水の補給やワインの温度を確認することにもある。特に水やワインは顧客が頼まずともグラスに注ぎ足さなければならない。なお、くれぐれも顧客が招待している顧客に料理やワインの値段を教えてはならない。したがって、ワインの名前

やレベルも公表しない。ワインの値段には、さまざまな値段がつけられており、一定に定められた値段はない。また、値段の差が激しい。低価格だからといって悪いワインと限らず、高額だからといって美味しいとは限らない。顧客の好みもある。しかし、貴重で有名なワインは、ウェ이터が進んで披露するように申し出ることが良いとされる。しかし、必ずそのワインを注文し、購入した顧客の許可を得なければならない。許可を得た場合だけ、ワインには、特別な歴史や酒造法および「熟成酒・長期熟成・秘蔵酒」などと、貴重な品々が大変多くあるので詳しく説明する。また、そのワインの味の楽しみ方や葡萄の種類などについても伝えワインを披露することが望ましい。必要に応じて、さらに良い味を出すためにワインに空気を送り込む作業（デキャンティ）を披露する。レストラン専属のソムリエと呼ばれるワイン専門家がいれば、ワインに関わる業務は任せることが良い。しかしながら、どのウェ이터もワインにおける基本的な知識は心得ておかなければならない。

料理の内容は、はじめに注文を取る際に顧客に説明しておく。シェフが必要とした場合だけ、顧客の会話が弾んでいないタイミングを見計らって説明を素早く行うことが望ましい。顧客の話題が弾んでいる場合は割り込んで説明しない。わざわざ、ウェ이터が注目を浴びるような行動は行わない。その他、注文を取ったのにもかかわらず、顧客に「この料理はどなた様のご注文ですか？」と聞いてはならない。そのようなことを聞くと、顧客は自分たちが重要視されておらず、気分を害する。そして、ウェ이터の能力を問われる。ウェ이터は、注文を取った時点で、どの顧客が何を注文したのかを覚えておく必要がある。

ウェ이터は、顧客の全員が同じタイミングで食事をスタートできるようにする。それは、シェフによって料理を、おいしく提供できるタイミングを考慮して作っているからであり、料理の提供が遅れると料理の本来の味を落とすことになるので注意しなければならない。ウェ이터は、常にシェフの意向を想

定してサービスを行うのである。

2.8 ウェイター同士のコミュニケーション

レストラン内では、私語をしないようにすることが大切である。他のウェイターと話す必要がある場合は、できるだけジェスチャーや目で合図を行い、顧客の见えない場所やキッチン内で話す。お互いが協力して作業を行うことが望ましいが、その為には、各ウェイター自らが担当する顧客に必要なものを率先して提供し、下膳する作業をスムーズに行うことが必要である。各ウェイターの業務が手際よく進んでいる場合は、顧客からの声がかからないのでサービスの質が一流になればなるほどレストラン内は、なごやかなムードになるであろう。

2.9 トレイとサービスクロス

お盆を<トレイ>と呼ぶ。トレイは、主にウェイターが顧客に飲み物を提供する場合などに使用する。トレイの持ち方は、日本のお盆の持ち方と違う。また、国内では、常に両手で物を扱うことが丁寧で良いとされるが、レストランサービスのベーシックプロトコルでは重い物以外は片手で持つとされている。トレイを持つテクニックは、左手を広げて、指の第一関節を曲げることにあつる。そして、その指先でトレイを支える。指先の指紋をトレイの裏に密着して固定することである。トレイが手から滑り落ちることを防げるからである。なお、手のひらを真っ平らにし、全面をトレイに密着させてトレイを運ぶとバランスが悪くなりトレイごと落としかねない。

<サービスクロス>は、ウェイターの必需品とされる万能布である。ワインを提供する際や熱いお皿を持つ時に使用する布である。ウェイターは、清潔でアイロン掛けをしたサービスクロスを常に左腕に掛けておくことがよいとされる。なお、この布は日本のハンカチやタオルとは異なる。顧客にサービスをす

るための特別な布であり掃除や手を拭いたりするための布ではない。

3. 応急処置（ハイムリック法）

けが人、病人、事故が起きた場合はどんな時でも冷静に且つ素早く行動することが重要なポイントである。自らの手に負えないことが生じた場合は、レストランマネジャーに速やかに知らせる。必要があればレストランマネジャーの指示に従い救急車や警察を呼ぶ。特に、顧客が喉を詰まらせた場合は、直ちに救急車を呼ぶ。専門医が到着する迄、可能であれば顧客の背中を手のひらで数回叩き、お腹を背中から抱え上げ、拳をみぞおちに突き上げるように当てる「ハイムリック法」を行うことである（Heimlich and Patrick, 1990）。レストランでは喉を詰まらせる顧客が多々いる。死に至るケースもあることからウェイターは、ハイムリック法をはじめ応急処置の仕方を身につけているべきである。そして、緊急事態の場合はできるだけ救急車や専門知識がある医師に処置してもらわなければならない。ホテルのレストランであれば、ホテル専属の医師や看護師がいるので直ちに連絡することが求められる。

状況が落ち着いたら顧客の注文をとり直す。必要であれば、床等をきれいに掃除する。顧客のテーブルの移動が必要であれば速やかに行う。このような場合は、他のウェイターに協力を申し出ることが良い。また、迷惑をかけた顧客には、ウェイターからあやまることを欠かしてはならない。最後に、ユニフォームの汚れ等を確認する。汚れていたら着替え可能な限り素早く業務にもどることである。

4. デバラセ

デバラセとは、フランス語で“débarrasser”と書く。これは、料理を食べ

終えた食器類などをテーブルから下げて食器を洗浄する場所へ持って行くことである。つまり＜～を片付ける・捨てる＞という言葉にあたる。インターナショナルホテルのレストランでは、ウェ이터同士の専門用語として使用されていることが多い。専門用語を使用する理由は、顧客に何を話しているかわからないようにすることにある。ウェ이터同士の会話は顧客に取っては必要ないことである。また、その会話を顧客が聞いて不快に思うかもしれない。つまり、何に対しても顧客に不安を与えるリスクを負わないことにある。デバラセは、必ず顧客の全員が料理を食べ終えてから行うことに徹底している。欧米式のテーブルマナーや国際的なマナーを身につけていないウェ이터は、顧客の料理を食べ終えた時点で食器を下げることが多い。しかし、それは、ウェ이터の教養の無さや品格を示すとされることから、レストランの格も低いと評価される。このように、各ウェ이터が国際的なマナーを身につけていなければ大きく経営にも影響する。唯一、ウェ이터が下膳できる状態は、顧客の全員が料理を食べ終えたことを示すサインがみうけられた時である。そのサインを心得ていると役に立つであろう。それは、ナイフやフォークが揃って皿の上に置かれている状態である。国際マナーでは食べ終えたサインとされている。また、暗黙の了解とされる（写真4）。ウェ이터は、そのサインを顧客の全員から確認するまでは、どの一つの皿も下膳をしてはならない。これは、いかなる大きな宴会や晩餐会でも定められている。そして顧客が使用した全ての食器は必ずステュワーディングとよばれる食器等を洗浄する場所に一括に集め、ステュワーディング専属のスタッフに渡すべきである（写真5）。詳しく説明すると、ウェ이터は、テーブルにある一番大きい皿から小さい皿の下膳を行う。フォーク、ナイフやスプーン、つまりシルバーと呼ばれるものは、必ず一本ずつ右手で顧客の前からできるだけゆっくりと音を立てずに取る。皿を一枚以上持つ場合は、左の腕を曲げて手首と指でバランスを保ちながら一枚目の皿を小指と薬指で皿の底を支えてもつ、さらに中指と人差し指でもう一枚の皿の



写真4 食べ終わったサイン（左）、ナイフの歯が外側に向いている。
食事中的サイン（右）は、内側に向いている。



写真5 ステュワーディングで学ぶ研修生。

底をもち、そして親指でその皿の上側を固定する（写真6）。食べ残りは、一枚の皿の上に集める。全ての皿は、右手で下膳して左手と左腕だけで抱える。



写真 6 皿を持ち運ぶ時の左手の指の位置。

皿が重なっていくので大変重たくなるが、それは仕方が無く、日頃から皿を持つ練習しておくことが望ましい。必要な場合のみ右手で積み重なった皿を保護する。注意すべき点は、両手が塞がると、つまずきやすくなることである。上手く持ち運ぶには、右手、右腕、右肩を進行方向に向けてレストラン内の障害物を避けながら、皿を洗淨するステュワーディングの扉を背中で押し開けることだ。なお、大抵のホテルのレストランでは、引き戸の扉は無い。レストランの<入り口>と<出口>に扉が別れている（無い場合はウェイター同士で決める）ので、衝突で事故が起きないように設定されている。ゆえに、皿を抱えていても肘や肩で押せば扉を開けることができる。

デザートやコーヒー、紅茶などを提供する時は、テーブルに残っているパン、バター、香辛料等の下膳を行った後に、テーブルの上に落ちたパンくず（クラムズと呼ぶ）や食べかすを、クランバーと呼ばれるステンレス製でできているペンナイフのようなものを用いて取り払うことを忘れてはならない

(写真7)。デザートは、最後のコース料理であることが多く、顧客がリラックスする時間帯であるので、テーブルの上をきれいに片付けて、見た目やパフォーマンスにも重点をおいて、デザートやコーヒーを提供する。なお、コーヒーカップや水などの飲み終えた飲料用の陶器やガラス類は顧客が帰るまで下膳をしてはならない。テーブルの上に放っておけばよい。ホスピタリティマネジメントを教えるスイスの大学では、心理的な作用をサービス場で用いることが利益につながるとされる。大抵の顧客は、コーヒー等を飲み終えたカップなどが目の前にあるとすぐにウェ이터に下げてほしいと思う傾向がある。そこに着目して<アップセリング>と呼ばれる<収益を上げるためのテクニック>を実行する。顧客が汚れたカップを目の前から下げてほしい場合、顧客は新しい飲み物を注文しなければならないような心理的状況下におかれるとされる。そこで顧客が追加注文をすれば汚れたカップをテーブルから下げる。しか

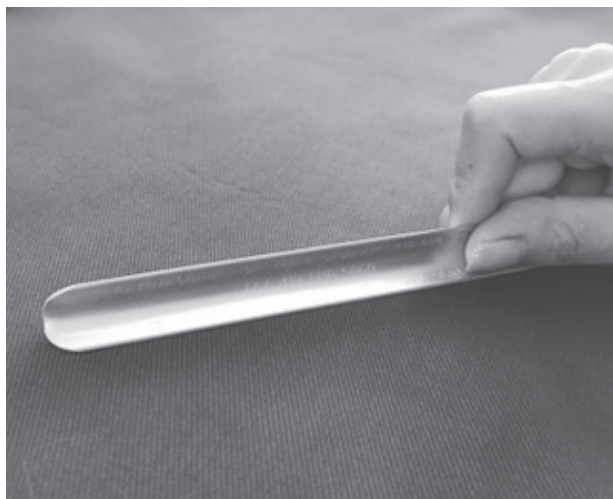


写真7 パン屑などを簡単にすくい取ることができる半円筒の形をしたクランバー（約15cm）。

し、注文しない場合は、汚れたカップはそのままであるので、顧客は居心地が悪くなり、平均にして約20分未満で退席する傾向がある。一方、日本国内では、水は無料であるレストランが多く、ウェイターは、コーヒーカップを下げてからも何度も水の交換をする。日本の文化を心得ている顧客であれば、食後の水の交換が頻繁にはじまったら席を立ち清算する時間であると察することができるかもしれない。しかし、日本の文化を知らない顧客は、ウェイターが水を注ぎ足してくれると、いつまでもテーブルに座っていても良いと感じることも多々ある。このようなことから、飲み干した空のカップやグラスは、顧客の様子をうかがいながら下膳するとされている。顧客が新しい飲み物の注文をすれば良いが、顧客が追加注文せずに、長時間レストランに居座る場合は、新規の顧客をテーブルに迎え入れることができないのでレストランにとっては、不利になる。また、ラストオーダーの終了後である場合は、ウェイターの残業時間に入ってしまうし、レストラン内の掃除や片付ができない。しかしながら、顧客を追い出すことはできないので、上記のような心理的な方法や駆け引きがあることも忘れてはならない。これもまた、レストランマネジャーが知っておくべきマネジメントのスキルである（Centre International de Glion, 2015）。

5. おわりに

近年、日本国内では、ウェイターやウェイトレスという呼び方よりも、ホールスタッフという呼び名が使用される傾向がある。本来、ウェイターやウェイトレスは英語であるが、国によってさまざまな呼び方がある。男性と女性の区別を無くす為にも＜サービススタッフ＞と呼ばれることもあるが、グローバル社会に精通するインターナショナルホテルのレストランにおいては“Service Personnel”＜サービスパーソネル＞と呼ばれている。スキルや教養によって

レストランの利益が変動するので<サービス>を心得ている人物でなければならないとされる。そのために、いつの時代でもホテルやレストランのオーナー達はできるだけ能力のある“Service Personnel”が欲しい。世界で活躍する“Service Personnel”たちは、高学歴者が多く、特にホスピタリティに特化しているスイスのホスピタリティマネジメントを学ぶ学生たちは、在学中に学内に設置されている実際のレストランで世界に精通するとされるレストランサービスのベーシックプロトコルを学び身につけている（写真8）。

スイスのホスピタリティマネジメントを学んだ卒業生のなかには、歴代、国際的なイベントや晩餐会を取り仕切る“Maître d’hôtel”や“Maître D’Restaurant”とよばれるレストランマネジャーやヘッドウェ이터たちが多くいる。晩餐会などの企画、メニュー、装飾などを含む一切を担う。このような仕事をする人材の中には、世界各国の著名人やさまざまな業界と交流を持



写真8 グリオン大学内のヘッドウェ이터を育成する教室。
中世の時代に建てられたホテルを改築している。

ち、国や文化に捕われないグローバルな環境で働く者が多い。彼らは、自らの仕事であるレストランにおけるサービスをグローバル社会に適応させ、さらに後世に残す為にプロトコルとして構築してきたのだ。彼らの育んできた＜サービスプロトコル＞を知ることによって日本のホスピタリティ産業におけるサービスは、さらなるグローバル化に立ち向かえるどころか、国内におけるレストランサービスの仕事内容を見つめなおし、よりよい改善を行うことができるであろう。何よりも日本国内のウェ이터としての職業意識の向上とさらにオペレーションスタッフの地位の改善と上昇をもたらすと考えられる。

ここで強調しておきたい事は、欧州におけるホスピタリティ教育が実務と専門課程の教育を受けながら、高度な一般教養を重視している事である（西原, 2015, 2017a）。したがって、大学卒業後に就職してもすぐに専門実務を発揮できる。また、これらの背景には、ホスピタリティ教育を志す学生の出身層が経済的にも、家庭環境にも恵まれた、いわゆるセレブ層と言えるような子達である事も事実である（西原, 2015, 2017b）。そして学生を雇用する企業側は、学生が大学で獲得した専攻専門性に応じた求人を行う。すでに述べてきたように専門的な職、例えば、セールスコーディネーターやフロントオフィサーとして募集しても、企業内では、その職に就く際の研修もしくは訓練も必要ないのである。したがって採用する職種を指定できるのだ。

一方、日本社会では、どうであろうか。例えば、新卒社員が、入社して何の研修もしくは訓練をせずに通用するであろうか。むしろ、入社後に新入社員に数々の訓練や研修を行なって育ててゆくことが一般的である。そして、これらの研修や訓練を通じて、社員の中から適性に依拠して各部署に配属するのが一般的である。さらに、仕事の成績に依拠して昇級させ係長や課長のような役職を与えてゆくのが日本社会の企業である。また、職種を明示して募集する場合でも職種に応募するというよりも企業に応募するという意識が一般的に強いようである。それに大学卒業生の場合は、大学在学中に実務を実習する機会があつて

も実習時間が少ないであろうし、あるいは全く実務の経験がないのが普通である。したがって日本の場合は、学生が職種を希望して入社に応募するケースは数が少ないのが実情であろう。このように欧州における就職事情と日本社会では、大きなシステム上の違いがある。しかしながら、グローバル化の流れを停める事は出来ない（西原，2017a）。すでに日本においてもグローバル化のため、現在のあり方を変える方向性を模索している。例えば2019年から発足する制度に専門職大学（仮称）がある（中央審議会答申，2016）。中央審議会の答申をうけ文科省が従来の専門学校の実学にさらなる教養と知識を加えたプロフェッショナルな人材育成を目指した新しい大学を制度化しようと検討中である。この背景には、グローバル化にともない企業間の国際競争に耐えるために日本企業の社内研修力や訓練の省力化を図る狙いがあると思えるが、ホスピタリティ産業に従事する者にとって大変好ましい環境がととのいつつあるように思える。しかし、問題は日本社会の就職を含めたシステムが変わらない限りホスピタリティ産業に従事する者にとっても職業を支える強いプライドを醸造できるであろうか。また、ホスピタリティ教育をになう人たちが、欧州のホスピタリティマネジメント教育に対する本来の正しい認識をどの程度持ち得ているかが問題となるであろう。

謝 辞

研究協力者であるグリオン大学のMichael Cubbin先生とEgidio Marcato先生をはじめ、スイスのホスピタリティマネジメント大学（グリオン大学、レ・ロッシュ大学、セザール・リッツ・カレッジ）の世界中で活躍している数多くの卒業生からの情報および、ご意見に感謝をいたします。

参考文献

- Centre International de Glion (2015) Operations Course Outline. Centre International de Glion, Switzerland.
- 中央審議会答申（2016）資料1－2 第一部 社会・経済の変化に伴う人材需要に即応した質の高い専門職業人養成のための新たな高等教育機関の制度化について（概要）http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2016/05/31/1371616_01_02_1.pdf（確認：2017年3月28日）.
- École Hotelier de Lausanne (2017) Student Fees. Bachelor's Program Fees. <http://www.ehl.edu/en/study/parents-corner/studies/budget/bachelor-program-fees>.（確認：2017年3月30日）.
- Heimlich H. J. and Patrick A. P. (1990) “The Heimlich maneuver best technique for saving any choking victim's life” Postgraduate Medicine 87(6): 38-53.
- 小林 浩（2017）特集日本型職業教育の未来. リクルート カレッジマネージメント203: 4. <http://shingakunet.com/ebook/cm/203/book.pdf>（確認：2017年3月28日）
- Ninemeier, J. (2005) “Management of Food and Beverage Operation”. Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association, USA. P.23.
- 西原里実（2015）カレッジボーソレユ校の国際教育. 比較生活文化学会誌 21: 117-128.
- 西原里実（2017a）修道院から生まれたホスピタリティマネジメント. 大阪学院大学通信 47(2): 35-58.
- 西原里実（2017b）インターナショナルホテルにおけるレストランサービスの種類. 大阪学院大学通信48(3): 117-192.

大阪学院大学商・経営学会会則

- 第1条 本会は大阪学院大学商・経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は大阪学院大学図書館内におく。
- 第3条 本会は本学の設立の趣旨にもとづいて、商学、経営学およびこれらに関連する諸科学の研究を促進することを目的とする。
- 第4条 本会は次の事業を行う。
1. 機関誌「商・経営学論集」の発行
 2. 研究会、講演会および討論会の開催
 3. その他本会の目的を達成するために必要な事業
- 第5条 本会の会員は次の通りとする。
1. 大阪学院大学・大阪学院大学短期大学部の専任教員で商学、経営学およびこれらに関連する諸科学のいずれかを専攻または担当する者
 2. 本会の趣旨に賛同し役員会の承認を得た者
- 第6条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の配付をうけることができる。
- 第7条 本会には次の役員をおく。任期は2年とし、再選をさまたげない。
1. 会 長 1名
 2. 副 会 長 1名
 3. 庶務および編集委員 5名以内
- 第8条 会長は会員の中から選出し、総長が委嘱する。
副会長は会長が会員の中から委嘱する。
委員は会員の互選にもとづいて会長が委嘱する。
- 第9条 会長は本会を代表し、会務を統轄する。
副会長は会長を補佐する。役員は役員会を構成し、本会の企画・運営にあたる。
- 第10条 会長は役員会を招集して、その議長となる。

第11条 会長は会務執行に必要なとき、会員の中から実行委員を委嘱することがある。

第12条 総会は年1回これを開く。ただし、必要あるときは会長が臨時に招集することができる。

第13条 本会の経費は大阪学院大学からの交付金のほかに、有志からの寄付金、その他の収入をもってあてる。

第14条 各学会の相互の連絡調整をはかるため「大阪学院大学学会連合会」をおく。

本連合に関する規程は別に定める。

第15条 会計は毎年4月1日に始まり、翌年3月31日に終わる。

第16条 本会会則の改正は総会の議を経て総長の承認をうるものとする。

附 則

1. 商学論集は商経論叢の発行を引継ぐものとする。
この会則は、昭和62年4月1日から施行する。
2. 流通・経営科学論集は商学論集の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成6年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成13年4月1日に改正し、施行する。
3. 流通・経営学論集は流通・経営科学論集の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成20年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成24年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成25年4月1日に改正し、施行する。
4. 商・経営学論集は流通・経営学論集および企業情報学研究の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成26年4月1日に改正し、施行する。

以 上

大阪学院大学商・経営学論集投稿規程

1. 投稿論文はその内容が商学、経営学およびこれらに関連する諸科学のいずれかに属するものでなければならない。
2. 投稿資格者は、原則として本学商・経営学会の会員に限る。ただし、次の者は役員会の議を経て掲載することができる。
 - (1) 大学院生で指導教員の推薦がある者
 - (2) 本会々員と共同執筆の者
 - (3) 客員教授、非常勤講師ならびに学外者
3. 原稿は次のように区分し、この順序にしたがって編集する。
論説・研究ノート、資料など。
4. 原稿は未発表のものに限り、枚数は原則として200字詰80枚、印刷ページにしてA5判で20ページのいずれをも超えないものとする。これ以上の枚数については編集委員会で検討することがある。
5. 発行は原則として、9月、3月の年2回とし、1回の刷上がりページは原則として120ページ以上とし、原則として年間総ページを600ページとする。
必要な場合は1回増刊することができる。
6. 抜刷は40部を進呈し、特に研究上必要と認められる場合は編集委員会で検討のうえ、200部まで配布する。
7. 投稿され掲載された成果物の著作権は、著作者が保持する。
なお、出版権、頒布権は大学が保持するため、論文転載を希望する場合は、学会宛に転載許可願を提出願うこととする。
8. 投稿された論文の著作者は、当該論文を電子化により公開することについて、複製権および公衆送信権を大学に許諾したものとみなす。大学が、複製権および公衆送信権を第三者に委託した場合も同様とする。
この規程は、平成26年4月1日から適用する。

以上

大阪学院大学商・経営学論集執筆要領

原稿について

1. 原稿用紙は原則として本学指定の200字詰め横書きとする。原稿はコピーではない正本を提出し、必ず原稿提出票をそえること。
2. 欧文はタイプライトまたは活字体でなければならない。
3. できるだけ現代かなづかいと当用漢字を用い、難字は欄外に大書すること。
4. 印刷字体その他印刷上のスタイルなどの指定は、執筆者が原稿に直接朱筆すること。特に数式については留意すること。

脚注について

5. 本文の脚注番号は、たとえば上ツキで3)とし、全体を通じての通し番号をつけること。
6. 脚注文は原稿においては、一括して本文の文末におくこと。(印刷出来上がりでは文字通りの脚注となる。)

図表について

7. 図と表は原稿とは別紙に書いて1枚ごとに番号と執筆者名を記入し、本文中に挿入箇所を指示すること。印刷所に原図作成を依頼する場合は、鉛筆で下書きしたものを用意するか、または適当な方法で書いた見本を添えること。
8. 自分でスミ入れして完成させた原図や写真の場合は、厚手の台紙に貼り付けて希望の縮尺を記入すること。印刷所に原図作成を依頼する場合は、鉛筆で下書きしたものを用意するか、または適当な方法で書いた見本を添えること。

校正について

9. 著者校正は3校までとし、朱筆で記入すること。3校以前でも校正の必

要がなくなれば、校了または責了とすること。

10. 次の場合は、必要経費の一部が執筆者負担となることがあるので特に注意されたい。

ア 校正の際、内容に大きな変更を加えることは認められないが、やむをえず行って高い組み換え料が生じた場合

イ 特殊な印刷などによって通常の印刷費をひどく上まわる場合

欧文原稿について

11. 不透明な用紙の片面に 1 行あきにタイプライト（黒の印字）すること。

原稿の提出先等について

12. 原稿の提出期限は発行月の 4 カ月前の月末とする。

13. 原稿の提出先は編集委員あてとする。なお、本学指定の原稿用紙および原稿提出票は図書館事務室で配布する。

以 上

平成29年度 大阪学院大学商・経営学会会員

池 田 広 男	石 倉 弘 樹	稲 田 賢 次
小 倉 康 三	金 川 徹	金 丸 輝 康
加 茂 英 司	喜 田 昌 樹	木 村 貞 子
郡 司 健	香 坂 千佳子	後 藤 晃 範
後 藤 登	坂 根 博	白 井 義 雄
杉 原 淳 子	田 中 延 幸	田 中 道 雄
テイラー雅子	照 屋 哲 男	富 澤 秀 敏
中 野 有	西 原 里 実	西 村 重 富
野 口 清 司	船 本 修 三	古 田 隆 紀
松 田 良 子	三 上 磨 知	水 原 紹
宮 田 将 吾	森 重 喜三雄	山 本 浩 二

(50音順)

平成29年度 大阪学院大学商・経営学会役員

会 長	石 倉 弘 樹	
副 会 長	喜 田 昌 樹	
委 員	池 田 広 男	加 茂 英 司
	木 村 貞 子	後 藤 晃 範
	杉 原 淳 子	

執筆者紹介（掲載順）

後 藤 晃 範 （短 期 大 学 部 教 授）

山 下 裕 企 （青山学院大学・経営学部教授）

平 井 裕 久 （神奈川大学・工学部教授）

西 原 里 実 （経 営 学 部 講 師）

平成29年 9月30日 発行

編集兼
発行人

大 阪 学 院 大 学 商 ・ 経 営 学 会

〒564-8511 大阪府吹田市岸部南二丁目36番1号

T E L (06) 6 3 8 1 - 8 4 3 4 (代)

印刷所

大 枝 印 刷 株 式 会 社

〒564-0031 大阪府吹田市元町28番7号

T E L (06) 6 3 8 1 - 3 3 9 5 (代)

OSAKA GAKUIN UNIVERSITY

REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION

VOL. 43, NO. 1

SEPTEMBER 2017

CONTENTS

ARTICLE

- Akinori Goto • Hiroki Yamashita • Hirohisa Hirai 1
Effect of Tax Avoidance, Earnings Management, and BTD
Consistency on Book and Taxable Income Informativeness:
Empirical Evidence from Japan

NOTE

- Satomi Nishihara 15
Basic Restaurant Service Protocols in International Hotels

OSAKA GAKUIN UNIVERSITY
ACADEMY OF COMMERCE AND
BUSINESS ADMINISTRATION