

ホスピタリティという思想

——ホテルレストランの参与観察調査——

小西 克也

(岡本裕介ゼミ)

この論文のテーマは、ホスピタリティである。ホスピタリティとは何かを考え、またあるホテルレストランを取り上げ、そこでどのようなホスピタリティが行われているかを調べる。なぜいま、ホスピタリティについて論じる必要があるのか。1つには、ファーストフードのように利益追求を徹底したサービスが世界中であまりにも普及してしまったということがある。もう1つの理由は、他方でそうではないホスピタリティの流儀があり、特に日本では独特のおもてなしの文化があり、ファーストフード的なサービスとホスピタリティとの違いを検討する必要があると思われたからである。

以下、第1章では、山本哲士(2008)に従って、そもそもホスピタリティとは何かについてまとめる。サービスと対比して、考え方や影響など、どのような点が異なるかを検討する。第2章では、この研究のために行った参与観察調査について報告する。調査では、あるホテルレストランを対象に、実際にどのようなホスピタリティが行われているかを観察した。第3章では、これらをふまえて、ホスピタリティについて考察を加える。

1. ホスピタリティとサービス

本章では、そもそもホスピタリティとはどういったものなのかを明確にしておきたい。参考になるのは山本哲士(2008)である。山本はホスピタリティの対になる概念はサービスであると言っている。以下、山本に従って、サービスおよびホスピタリティのそれぞれがどのような本質をもつのかをまとめておきたい。

(1) サービスの本質

山本(2008)の言うサービスの本質は、以下の

ような20の項目で示すことができる。これらの一部は後に示すホスピタリティの本質と対になっている。

a. サービスとは画一的なもの

サービスとは、なによりも人へのわけへだてなく、平等・均等に必要なことを提供するものである。この人とあの人へ、違ったことをしてはならない、すべての人に同じことをするのをよしとする。したがって、サービス内容とは画一的なものである。

b. サービスは効率性をめざす

サービスが画一的であれば、効率化がはかれる。心がこもっているかどうかなどはよけいなこと、すべきことをすればいい。行動形態は職種によって、きめ細やかに決めておけば問題ない。行動形態は、項目化しうるため、社員にも効率的に教えられる。欠陥をおぎない、補充がきき、伝達が可能になる。

c. サービスは間接的な関係性にあつて、直接性をとってはならない

行動形態のマニュアルに従うことが本道で、客とはそれを媒介に関与していることで、煩雑さをとりのぞける。間接性とは、媒介性が成立することである。人の違いに影響されない媒介システムを体系だてたものが優位におかれる。

d. サービスとは1対多数への関与

実際の顧客との対応は、1対1である。しかし、1対1のままだと、客ごとに違ったことをしなければならなくなる。そこで、誰が来ても同じように、つまり1対多数の関係を設定しておけばいい。そうすると、客が匿名化されるため、煩雑でなくなる。

e. サービスとは最低限のものをより多くの人に供給すること

1 対多数で同じことがなされ、そこで最低限のものが満たされていることになっている。最低限のものをよりよく、より多く供することが使命となる。これは、マーケットを国民市場に拡大できる。全国どこでも最低限のものを供することは、格差がない、最低限のものを拾いこめる。

f. サービスはされないと不快になる

サービスは皆が同じことを供される、しかも最低限のものが供されるわけだから、それは必要なものであり、それが自分になされないと不快になる。したがって、供する側は不快を与えないように努力をすることになり、雇った者の管理に実によく使える。

g. サービスは等価交換の関係

サービスは商品の等価交換に完全に対応できている。損をするサービスは意味がない。あくまで儲けがでるため、売り上げのためにサービスはなされる。ホスピタリティは完全に不等価交換の関係にあるため、ばらばらになるが、サービス交換は等価交換であるため、統一と統制がとれて画一になり均質になっていく。

h. サービスは欠如の論理からなる

サービスが等価関係であるため、等価でないものは排除される。つまり欠如が構成される。それをまたさらに欠如でない、等価な関係になるように組み立てていくことができる。つねに欠如を探していくことになり、それがサービスの向上、更新につながり、無限に発展していくかのように組み立てられうる。

i. サービスはコストをより安くすること

サービスをすることは、最初はコストが上がってしまうかのように思われたが、それが逆転してサービスを付け加えることで、売り上げが上がっていくことが経験的に感知され、サービスにかかったコスト以上の利益が生み出されるようになった。すると、サービスコストを下げることで、つまり相対的な利益を生み出すことになっていく。

j. サービスは「ああ友よ、ひとりも友がない」世界

サービスは必ず相手に「友」としてはたらきかける。親密性を偽装する。作り笑顔がその典型であり、形式的な挨拶がそれを裏付ける。心に思っ

てもいない「いらっしやいませ」「ありがとうございました」が機械的に繰り返される。

k. サービスは主人がいない

等価関係は平等であるため、対等な関係となり、そこに主人はいない。友として皆が等しい。つまり、指導者が必要なくなり、主人がいなくとも無事に機能する。例外的なことが起きたら、主人がいないので分かりませんか、「主人がいないのでできません」ということが可能になる。自己判断が必要なくなる。つまり、自己裁量の自己責任がなくなっている。

l. サービスは良設定にしかない

サービスは何が起きるかがすでに想定されているため、偶然や突発事態は排除されている。言い換えると、環境が「良設定」にされ、不良設定は排除されている。良設定では、臨機応変がまったくきかなくなっている。良設定は、不純なものや測定できないもの、曖昧なものが排除されているため、客観的に構成されうるものになっている。それがマニュアルである。

m. サービスは測定可能なものになっていく

良設定からなるため、すべてが測定可能な域におかれる。測定可能な状態におかれるということは、相手は客体物になっているということである。こちらと相手とは分離されている。相手が分離されて、見えるかのようにになっているが客観的な客体になっているため、実のところ自分から関係ないものとなってしまう。

n. サービスは社会化を目指し文化性をなくしていく

誰にでも同じようになされるため、均質的な社会が作られうる。そこでは、余計な文化が排除される。文化による違いはサービスの邪魔になる。

o. サービスはマニュアル化される

サービスは様々な要素に分解されるため、それを体系だてるマニュアルがつくられる。誰が来ても同じことがなされるように、全てがきまっている。マニュアルは処方箋である。マニュアルは規範となり規則化されていく。それにしがつて、客の個別具体はかき消されていく。

p. サービスは利益をもたらすため損がでる

利益を求めることは、必ず損が出る。利益とは等価関係からしか考えられていない。等価交換か

ら利が出るはずがない。何かが詐取されているのだ。サービスが利を生み出しているのである。サービスという労働価値上の損が、付加価値として利益を生み出すという巧妙な構成である。

q. サービスは不満がでる

人になされていることが、自分がなされないと不満を感じる。自分にはそうしなかったということが、目に見えるからだ。サービスは目に見える形で、誰にでも同じ物事が、同じように遂行されることを良しとするため、それが自分にはないとはっきりと感じ取られる。サービスはなされて当然のことというようになっている。

r. サービスは100%をめざす

不満をおこさないためにサービスは100%の遂行を要求される。一通りの同じことを、どの客にも言い、かつする。したがって言うことは暗記したことであって、だから客の顔を見ていない。床をふきながら床をみたま「ありがとうございました」と言っている。少しも有難くない。

s. サービスは過剰になるとうざったい、むかつく

サービスは過剰になると、実に煩雑でうるさいものになる。駅の改札で「切符が1枚です、切符をおとり下さい」と、なんともうるさく叫んでいる光景がその典型である。客のためだと思ってやっているのだろうが、自分たちの処理がうまくいくように機械的に繰り返して言っているだけである。客の姿などまったく見ていない。

t. サービスは責任がとられる

サービスは無責任であるといったが、サービス領域内においては遂行の責任が問われる。与えられた労働の遂行に責任が問われるのだ。客に無責任になっているが、雇用主には責任をとるシステムになっているのである。与えられたことを遂行する責任である。

(2) ホスピタリティの本質

次にホスピタリティの本質を示す20項目を示す。

a. ホスピタリティは人によって個々ちがってくる(個別設計)

ホスピタリティの基本は、ひとりひとりによって対応が違うということである。人ひとりひとり

に個性があり、生活の仕方が違うように、相手への対応は変わってしかるべきである。何を欲しているのか、何をしてほしいのかは人によって違ってくる。(サービスの本質 a と対応)

b. ホスピタリティは非効率的であるが合理的である(非合理設計)

画一化されえないため、ホスピタリティの実行は必然的に非効率的になるが、しかし、場の状況・環境をトータルに読んでいるため、それは合理的なものとして行使される。ホスピタリティは、正確に言えば合理性において非合理性を排除しないという合理的な仕方をするものである。(サービスの本質 b と対応)

c. ホスピタリティは直接性である(瞬間設計)

ホスピタリティはサービスと違って相手に直接的である。自分がこうしたら相手はこうかえしてくるだろうと読んだうで、いまこうしておくというように、その場において即なされていく対抗贈与関係である。ただし、直接性の時間は単純な時間ではなく、相手の生涯時間まで含んだ重層的な時間である。(サービスの本質 c と対応)

d. ホスピタリティは1対1の対関係行為である(対設計)

サービスが1対多数への関与であったのに対し、ホスピタリティは1対1の対関係の行為である。対関係はともすると友情や恋愛のような「対幻想」と混同されるが、対関係は外在的なものを排除しない関係である。(サービスの本質 d と対応)

e. ホスピタリティはその人に最高のものをその人だけに供する(至高設計)

1対1の対的な関係において、相手に最高のものが供されていくようになされるのがホスピタリティである。自分でも驚いてしまう、想像、予想しえないことがなされたとき、それは期待や予想を超える「至高のもの」になる。だから、感動がくる。(サービスの本質 e と対応)

f. ホスピタリティはなされなくても不快にならない(非在設計)

至高のものは年がら年中にはなされえない。あるとき、ふとなされる、それがいいのである。したがって、ホスピタリティは予想されていないから、なされなくても不快にも不満にもならない。

なぜなら、自分はしらないことであるから、なされなくても当事者にはわからない。(サービスの本質 f と対応)

g. ホスピタリティは不等価の関係(不等価設計)

ホスピタリティは見返りをもとめない。対抗贈与関係において報酬や処罰といった「返礼」を想定しない。つねに不等価の相互作用が行なわれる。ホスピタリティは客のわがままを受け入れるわけであるから、等価関係はありえない。(サービスの本質 g と対応)

h. ホスピタリティは測定不可能である(移動設計)

ケース、ケースによって違ったものになり、同じ人でも時と場が変われば違ったものになる。その「顔」を読み取らねばならない。良設定状態は想定されえない。偶然であり、アクシデントであり、突発であり、予測不可能である。ホスピタリティは移動性におかれている。(サービスの本質 h と対応)

i. ホスピタリティは不良設定にあたる(非良設計)

ホスピタリティは良設定を前提にしない。不等価関係、測定不可能、不良設定とは、同じ現実的な生命環境を種差化して述べていることである。つまるところ、環境の複雑性、偶然性、非連続性から逃げないということだ。(サービスの本質 i と対応)

j. ホスピタリティはマニュアル化されないコンテキストにある(コンテキスト設計)

マニュアルがないということは、相手が何をしてほしいかを読んでいかねばならない。自分に責任がある。自分の判断がすべてである。しかし間違っている、相手には不快にならない。なぜなら、不快だという不良状態をすぐキャッチしてしるべき対応に切り替えることがなされるからである。(サービスの本質 o と対応)

k. ホスピタリティは「ああ敵よ、ひとりも敵がない」世界(尊厳設計)

客は友ではなく、いわば敵であり。ここで敵とは自分がないもの(非在)をもっている者、つまり他者である。それを尊重して受け入れることがホスピタリティである。(サービスの本質 j と対応)

l. ホスピタリティは主人がいる(主人設計)

ホスピタリティには必ず相手を受け入れる主人がいる。誰でもいいという一般的なものではない。主人にとって非在を持ち込む相手=敵は、主人がいてこそ迎えられる。非在でもないのにたいしてホスピタリティは生成しない。(サービスの本質 k と対応)

m. ホスピタリティは文化性にあつて、社会性にはない(述語文化設計)

サービスが誰にでも同じように、つまり均質な社会を対象になされるのに対し、ホスピタリティにそのような社会性はない。むしろ、自分の文化をいかに表出するかが重要である。(サービスの本質 n と対応)

n. ホスピタリティは足るを知る論理(知足設計)

腹八分といわれるように、100%満たされるということは、実は満足ではない。単なる満腹でしかない。満腹はそこで完了、おしまいである。八分は次がある。これは欠如ではない、満足の仕方の本質である。(サービスの本質 r と対応)

o. ホスピタリティは不満がでない(場設計)

人はある社会場におかれると、皆と同じことがなされるのを要求する。しかし、ある限定された場所に置かれると、自分のポジションというものを察知し、他者との違いに敏感に反応する。(サービスの本質 q と対応)

p. ホスピタリティは利益をもとめないため損がでない(非利設計)

ホスピタリティは、客に快樂を感じてもらおうということだけが行為目標であるため、利益追求は目標ではない、それは付随してくるものでしかない。良いホスピタリティであれば、客は必ず増えるし、リピートする。(サービスの本質 p と対応)

q. ホスピタリティはコストを高くすることで拒絶されない(コスト設計)

ホスピタリティは量による利益を求めない。あくまで実質の最良をめざす。したがって、実際にかかるコストは高くなる。(サービスの本質 i と対応)

r. ホスピタリティは100%を目指さないが、20%にもなれば80%にもなる(快設計)

ホスピタリティには達成目標はない。足るを知るという行為でしかありえない。それは、相手

にとって、120%の満足になるかもしれないし、80%にとどまるものであるかもしれない、しかし、それはどちらであれ等価であって、120%が成功だとはならない。

s. ホスピタリティには過剰も欠如もない、ある均衡がなされている（和設計）

ホスピタリティは欠如が想定されない。またいくらなされても過剰にはならない。その場で完結していく均衡、調和である。多元的な均衡である。「和」は、ホスピタリティの要になる。和えであり、和みであり、和らぎである。（サービスの本質 s と対応）

t. ホスピタリティは責任をとる必要がないが、心にしたがってなされる論理的なものである（心設計）

ホスピタリティは自己責任においてものごとがすすめられているから、他者に責任をとる必要はない。他者を気遣う必要はないのだが、客という対者の環境を読む。気遣いではない、コンテクストを読む技術である。そして、この技術を働かせる「ところ」がある。（サービスの本質 t と対応）

2. 参与観察——あるホテルレストランのホスピタリティとサービス

(1) 観察の目的

前章でホスピタリティとサービスの概要について論じてきたが、現場でそれらがどのように行われているかをより詳しく知るために、フィールドに赴いて調査を行った。

(2) 観察の方法

a. 方法と日時・場所

筆者は、2009年3月から京都市内のTホテルでアルバイトをしている。ここで参与観察法による調査を始めた。2011年12月に、「観察者宣言」を行い、ホテル内の中国料理店のキャプテンに参与観察調査の許可を得た。観察期間は2011年12月から2012年12月までである。週に5日、午前9時から午後10時までレストランにいて調査を行った。

b. 観察項目

次に挙げるような項目を観察することとした。
・客との親密さ。特に「一見さん」と常連さんの

違い。

- ・客層。
- ・ホテルマンの態度、スタッフ数。その他、スタッフの特徴。
- ・レストランの雰囲気、設備。
- ・ファミリーレストラン、ファーストフードとの違い。
- ・レストランの基本的なサービス。
- ・どんなホスピタリティが行われるか。
- ・それは誰の発案か。
- ・それに対する客の反応はどうか。
- ・その際の、コストはどうか。
- ・それはどの程度の頻度で行われるか。
- ・スタッフ同士の連絡があるかどうか。

(3) 観察の結果

京都のTホテルは地下2階地上8階から構成されている。中国レストランは、地下1階にあり、スタッフ数は、サービス員8人コック6人の合計14人である。その他のレストランは、洋食、和食があり、規模としては中国レストランより大きく、洋食はカジュアルだ。洋食に比べ、中国料理、和食は高級感を出している。

中国レストランは、内装は暗め、京都の特徴を考えて隣のテーブルが見えにくいようについでがある。照明は暗めで落ち着いた雰囲気を出し、BGMはJAZZを流し、音量は小さめだ。しかし洋食のレストランは、窓から庭が見え開放感がある。中国レストランは、窓がないため圧迫感を感じることもある。スタッフの制服は、黒と紫で統一し、女子はロングスカート、男子はロングサロンを着用している。テーブルの上には、カスター（ラー油、醤油、酢）と花が必ず置かれている。

ファミリーレストランとの内装の違いは、テーブルにクロスが掛かっており、テーブル、イスの質や、絵画や壺、ワインセラーが置かれている。価格帯の違いは、食事、飲み物ともに高めであり、サービス料を取っている。

スタッフの特徴は、各自、サービスにこだわりを持っていることである。たとえば、料理を出すタイミングの違いなどがある。まれに、キッチンだけが忙しく、ホールが暇なときは、積極的に客と会話をしている。

レストランの普通の営業時間は、ランチ 11:30～14:00 (ラスト・オーダー) デイナー 17:00～21:30 (ラスト・オーダー) である。時間外営業は要相談で対応することになっている。電話対応は 9:30～22:00 である。

予約電話の半分は特殊な予約の依頼である。例えば、客の予算に合わせてコース料理を組み、好みの食材や味付け、アレルギーを聞いたりする。接待の場合があるため、利用目的を聞き、上座下座を作る。古希の祝いや金婚式などは花束を用意し個室をサービスする。

対応は次のように進む。客が来店し席案内をする。そしておしほりを出し、飲み物と食事のメニューを出し、会話を意識しながらオーダーをとる。この会話が、後々のホスピタリティに関わり、客の前で行うワゴンサービスのやり易さにも関わってくる。たとえば、客の前で北京ダックを巻いたり、料理を取り分けることなどがある。最後に、会話を意識しながら会計を行い、料理などの感想を尋ね、見送りをする。タクシーを呼び、タクシーまで見送ることもある。常連客は、近隣企業の社長や花街の「お茶屋」、祇園の飲食店主などである。

では、このレストランではどんなホスピタリティが行われているだろうか。

客の顔や好みを覚えるのは、ホテル業界の基本である。同じ客との前回の会話や、食べたものや座席を忘れてはならない。覚えていることを伝えると客は喜んでくれるものである。客の嗜好品は必ず覚える。たとえば、酒の飲み方やアレルギーや、味付けなどがある。細かなことであるが、客に快適に過ごしてもらうためにはスタッフは、知識や技量を身につけ、客に不安な思いをさせないように、堂々と振る舞うことも必要である。知識としては、たとえば、料理の知識や酒の知識、料理と酒の相性などがある。

2012年11月のある日、閉店間際に、若い男性客が1人で来店した。その客の要望は、自分はベジタリアンなので、動物性の食材を使わずにチャーハンを作ってほしいというものだった。しかも味の素のような旨み調味料も食べられないというので、ザーサイとネギ、ピーマンなど香りの強い野菜を使って作った。この客はたいへん満足

して帰った。

同じようなことは、筆者が観察を始める前であるが、2010年にもあった。その客は、頭にターバンを巻いていて、どうやらイスラム教徒のようであった。案の上、宗教上の理由で、動物性の食材は、すべてだめだと言われた。そのときは、同じホテル内の和食レストランから昆布出汁を、洋食レストランからフルーツを取り寄せ、スープと野菜料理を作った。中華にしては、ひどくあっさりした料理になったと思う。

安い中華料理店なら、餃子の焼き方のリクエストには答えられるだろうが、ここまでの臨機応変は不可能だと思う。高級レストランならではのホスピタリティといってよいだろう。また、ホテルに属さない単体のレストランでは、和食や洋食の食材をすぐに取り寄せることはできない。ホスピタリティには、店がおかれた環境を利用することも重要なのであろう。

客が誕生日の時は、サプライズとして、食後にケーキや花束を出すこともある。その時のコストは、レストランではなくホテル負担になる。頻度としては、客の個人的な情報によるものなので、しばらく続くとときもあれば、まったくない日もある。実際にはスタッフどうして以下のようなやり取りがあった。

2012年9月の夕食にて、客が乾杯するとき、「誕生日おめでとう」という言葉をウェイターが聞き、どの客が誕生日なのかを目で確認した。ウェイターがマネージャーと料理長にこのことを連絡して相談した結果、サプライズすることに決定した。マネージャーは仕入れ事務所に連絡し、パースデイ用の道具を用意した。料理長はパティシエに連絡してケーキを作らせた。準備が整い、客が食事を終わらせ、一息ついたときに、スタッフ全員で盛大に祝った。このことがスムーズにできるということは、スタッフ同士のやり取りが迅速かつ正確にスタッフ全員に行き届いている事になる。

レストランのホスピタリティとして最も重要視されているのは、おそらく会話であろう。しばらくぶりに来店した客に「お久しぶりです」などと声をかけるということである。観光シーズンにはツアーのチケットを持った客が来店するので、そ

のような場合は「どこを回られたのですか」とか「綺麗でしたか」などと話しかけ、反応を見てホスピタリティのきっかけを探る。

(4) 考察

さて、以下では、山本(2008)の枠組みにしたがって、観察結果に考察を加えることにしたい。

例えば、客が誕生日だと分かったというエピソードを考えてみよう。誕生日にケーキを出すことは、あらかじめ準備されていないケーキをわざわざ作らなければならないので非合理設計(第1章の分類番号ではb。以下、同様)にはあてはまるだろう。客が誕生日だと分かった時点で客を喜ばせようとするのだから、瞬間設計(c)である。誕生日の人すべてにケーキを約束するわけではないし、友情や恋愛のような親しい関係に基づいているわけではないから対設計(d)でもあり、尊厳設計(k)でもあるだろう。客が期待を超えたと思ってもらえることを想定してケーキを出しているので、おそらく至高設計(e)にあてはまる。誕生日ケーキはサービスを受けた特定の人しか知らないで、非在設計(f)でかつ場設計(o)になるだろう。ケーキに対して見返りをもとめないから不等価設計(g)になる。偶然や突発事態が排除された「良設定」ではないから、非良設計(i)である。誕生日にケーキを出すことに限れば、マニュアル化は可能だろうが、観察した限りそのような方向性はないので、コンテキスト設計(j)と言ってよいだろう。100%の満足を想定していないので知足設計(n)で、快設計(r)で、和設計(s)でもある。もちろん、利益は求めない非利設計(p)で、コストを意識しないコスト設計(q)である。責任の論理ではなく心の論理で行なうので、心設計(t)であるだろう。

しかし、誕生日にケーキを出すことは、相手にかかわらず同じなので個別設計(a)とは言えないかもしれない。また、同じ理由で移動設計(h)とは必ずしも言えない。

他方、主人がいてホスピタリティを行っている意識する機会がなかったのだから、主人設計(l)であるのかどうかはわからなかった。均質な社会を対象にしているかどうか、文化の違いを表出できているかどうか、つまり述語文化設計(m)で

あることを検討することはできなかった。

以上のように観察を追うことで気づくのは、ホスピタリティが複雑なものであるということである。サービスと対比することで、それが際立ってくる。誕生日ケーキの例が個別設計や移動設計であるとは必ずしも言えないと思われたのは、ホスピタリティが不十分だったのではなく、十分であるかどうかを常に問わなければならないような不安定なものこそがホスピタリティであるからではないだろうか。つまり、ホスピタリティとは常にサービスと隣り合わせで行わざるをえないものなのではないだろうか。

3. 終わりに——ホスピタリティの未来

この論文では、山本(2008)に基づいてホスピタリティをサービスと対比し、実際のホテルレストランの観察に基づいて考察を加えた。

最後に、ホスピタリティについて考えることの意味について述べておきたい。これまで飲食店、特にファーストフードやファミリーレストランでは、ホスピタリティよりもサービスの追求が進んだ。このような飲食店の徹底したサービスは、ある程度心地よくはあるが、客側ががまんを強いられるものでもある。しかし私たちはこのようなサービスに慣れてしまって、当たり前のようにそれを受けており、その中の歯車として組み込まれている。しかし、他方で、ホテルレストランやある程度余裕のある街場のレストランがあって、ホスピタリティが追求されている。特に日本には「おもてなし」の文化があり、それを伝統として自負する人もいるから、サービス一辺倒ではない世界があることにも気づいている。ホスピタリティについて考えることは、自分が歯車でしかないような世界とは別の世界を考えるステップになるだろう。第2章までで見てきたように、サービスとホスピタリティは根本的にいろいろな点で異なるものなので、難しいと思われるが、現在はまさにそれを考えるべきときではないだろうか。

参考文献リスト

- 加藤敏・山本哲士, 2009, 『ホスピタリティの正体』ビジネス社。
 豆涼, 2011, 『祇園に学ぶおもてなし』ぶんか社。

山本哲士, 2008, 『新版 ホスピタリティ原論—
—哲学と経済の新設計』文化科学高等研究院
(EHESC) 出版局.