

Title	ホスピタリティ能力習得プロセスに基づいた中小規模宿泊業の人材育成モデル
Author(s)	信川, 景子
Citation	
Issue Date	2024-09
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	http://hdl.handle.net/10119/19383
Rights	
Description	Supervisor: 敷田 麻実, 先端科学技術研究科, 博士

博 士 論 文

ホスピタリティ能力習得プロセスに基づいた
中小規模宿泊業の人材育成モデル

A model of human resource development for small and medium-
sized accommodation industry based on acquiring process of
hospitality competence

信川 景子

主指導教員 敷田 麻実

北陸先端科学技術大学院大学

先端科学技術専攻

[知識科学]

令和 6 年 9 月

Abstract

As demand for tourism has been increasing in recent years, the accommodation industry, which plays a central role in the tourism industry, is concerned about a decline in the quality of customer service due to increasingly sophisticated services and a shortage of human resources. In order to solve the problem for the service quality, it is necessary to develop human resources with hospitality competence that can respond to diverse needs and co-create value with customers. In the small and medium-sized accommodation industry, which accounts for most of the accommodation industry, the human resource development has been relied on the senior employees in each operation, and not been systematically maintained. In addition, most of the research of the human resource development in the accommodation industry has been conducted in the large-size accommodation industry. Although the effectiveness of human resource development in improving the quality of service has been confirmed, it has been focused on business management research from the management's perspective. In contrast, there is little accumulation of knowledge on capability development from the employee perspective, as explained by learning theory (e.g., Kolb, 1984).

This study focused on the acquiring process of hospitality competence for employees, which is important for the accommodation industry, and aimed to construct an effective human resource development model for the small and medium-sized accommodation industry from both the manager's perspective and the employee's perspective.

First, in terms of human resource development from the manager's perspective, we conducted questionnaire and interview survey to the managers of small and medium-sized accommodation industry in Ishikawa Prefecture, Japan. Analyzing the results, three important elements for human resource development (planned on-the-job training, use of manuals, and intra-organizational communication) were obtained. Next, we interviewed employees of a small and medium-sized accommodation industry in the same prefecture, analyzed the results using the modified grounded theory approach (M-GTA), and examined the acquiring process of hospitality competence for the employees, using the experiential learning theory. The results showed that the acquiring process progresses through three stages (early, middle, and late). The inner development for employees, which is the core of the process, is influenced by two types of interactions, one between employees and the other with customers, and the process is also facilitated by the assignment of new roles outside the main task.

By combining the three elements necessary for human resource development from the manager's perspective and the acquiring process of competence from the employee's perspective, as identified from the above two perspectives, we were able to present an effective human resource development model. It was clarified that, to realize effective human resource development for the small and medium-sized accommodation industry, the three elements from the management perspective and new roles outside the main task from the employee's perspective are required to be operated in the appropriate training periods.

Keywords: human resource development model, small and medium-sized accommodation industry, acquiring process of hospitality competence, manager's perspective, employee's perspective

概要

近年、日本における観光需要が高まる中、観光産業の中核を担う宿泊業では、高度化が要求されるサービスや人手不足のため、顧客サービスの質低下が懸念されている。それに対応するため、多様なニーズに対応し顧客との価値共創を可能にする、ホスピタリティ能力を備えた人材の育成が求められている。一方で、宿泊業のほとんどを占める中小規模宿泊業では、現場任せの人材育成が続いており、体系的な人材育成体制の整備は進んでいない。また宿泊業の人材育成研究は、これまで大規模宿泊業の研究が主であり、サービスの質向上に人材育成の有効性は確認されているが、経営者視点に立った経営管理研究に偏重している。従業員視点における、学習理論（例えば、Kolb, 1984）で説明されるような能力育成に関する知見の蓄積は少ない。

そこで本研究では、宿泊業従業員のホスピタリティ能力の習得プロセスに着目し、育成する側の「経営者視点」と能力を習得する側の「従業員視点」の両面から、中小規模宿泊業の効果的な人材育成モデルを構築することを目的とした。

まず経営者視点として人材育成に必要な要素を明らかにするため、石川県の中規模宿泊業の経営者層を対象としたアンケートおよびインタビュー調査を行った。その結果分析から、人材育成に重要な3要素（計画的OJT、マニュアル活用、組織内コミュニケーション）を導出した。次に、従業員視点として、従業員のホスピタリティ能力習得プロセスを解明するために、同県の中規模宿泊業の従業員へインタビューを行った。得られたインタビューデータを修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）により分析した後、経験学習論を援用して、従業員視点によるホスピタリティ能力習得プロセスに関して検討した。その結果、3段階（初期・中期・後期）を経ながら、ホスピタリティ能力習得プロセスが進むことが示された。プロセスの核となる内面の成長は、従業員同士の、また顧客との2つの交流から影響を受け、さらに、主業務外の新たな役割の付与により能力習得が促進されることが示された。

以上の2つの視点から明らかとなった、経営者視点の人材育成に必要な3要素と、従業員視点の能力習得プロセスを合わせることで、宿泊業における効果的な人材育成モデルを提示できた。さらに中小規模宿泊業の効果的な人材育成を実現するためには、経営者視点の3要素を適切な育成期に運用するとともに、主業務外の新たな役割の付与が必要であることを明らかにした。

キーワード：人材育成モデル， 中小規模宿泊業， ホスピタリティ能力習得プロセス， 経営者視点， 従業員視点

目次

第 1 章	序論	1
1.1	研究の目的	1
1.2	研究の背景	1
1.2.1	サービス産業とサービスの多様性.....	1
1.2.2	宿泊業の現状と従業員のサービス能力.....	3
1.2.3	宿泊業従業員のホスピタリティ能力.....	5
1.2.4	中小規模宿泊業の人材育成の課題.....	10
1.3	用語の定義	12
1.4	論文の構成	13
第 2 章	先行研究の検討	15
2.1	宿泊業における人材育成	15
2.2	宿泊業における能力開発	18
2.3	学習理論における能力習得プロセス.....	21
2.4	本研究の位置づけ	24
第 3 章	経営者視点での人材育成の分析.....	29
3.1	研究方法	29
3.1.1	調査目的	29
3.1.2	調査対象	29
3.1.3	分析方法	32
3.2	経営者視点での中小規模宿泊業の人材育成.....	33
3.2.1	計画的 OJT の役割	35
3.2.2	マニュアルの役割	38
(1)	内面的支援に対する効果.....	38
(2)	マニュアル更新による効果.....	43
3.2.3	組織内コミュニケーションの役割.....	45
3.2.4	人材育成の 3 つの要素	50
3.3	経営者視点における 3 要素の妥当性.....	51
3.4	小括	54

第4章 従業員のホスピタリティ能力の習得プロセス	56
4.1 研究方法	56
4.1.1 調査目的	56
4.1.2 調査対象	56
4.1.3 分析方法	58
4.2 ホスピタリティ能力の習得プロセス	59
4.2.1 M-GTA による能力習得プロセスの解明	59
4.2.2 経験学習論と能力習得プロセスの比較	69
4.2.3 能力習得に重要な要素	72
4.3 小括	73
第5章 経営者視点と従業員視点を合わせた人材育成モデルの構築	74
第6章 結論	79
6.1 総括	79
6.2 理論的含意	81
6.3 実務的含意	82
6.4 課題と展望	83
参考文献	85
研究業績	97
謝辞	98

図目次

- 図 1-1 日本の新聞社 2 社におけるホスピタリティの掲載件数と訪日外国人旅行者数の推移
- 図 2-1 Kolb の経験学習サイクル
- 図 2-2 先行研究における本研究の位置付け
- 図 3-1 経営学習論の全体像
- 図 3-2 業況感の割合（2019 年時点）
- 図 3-3 若年層従業員育成の所感
- 図 3-4 (a) 旅館の OJT 活用実態 (b) OJT 担当者の教育研修の実施状況 ((a) で OJT 実施ありと回答した施設を対象)
- 図 3-5 (a) マニュアルの導入状況 (b) 接客のマニュアルの育成効果
- 図 3-6 接客マニュアルの導入予定 (図 3-5 でマニュアルは全くないと回答した旅館に対して調査)
- 図 3-7 接客マニュアルの導入と業況感の関係
- 図 3-8 経営者層との食事会の機会と業況感の関係
- 図 3-9 若年層への理念教育の実施状況
- 図 3-10 理念教育の有無と業況感の関係（無回答 1 件を除く）
- 図 3-11 人材育成の 3 要素の妥当性に関するインタビューデータの共起ネットワーク図
- 図 4-1 宿泊業の若年層従業員のホスピタリティ能力習得プロセスに関する M-GTA 結果図
- 図 4-2 ホスピタリティ能力習得プロセスにおける 3 段階の経験学習サイクル
- 図 5-1 中小規模宿泊業の効果的な人材育成モデル
- 図 6-1 宿泊業の人材育成分野における本研究の成果の概略

表目次

表 3-1	経営者層へのアンケート設問一覧
表 3-2	アンケート分析対象の旅館の従業員数
表 3-3	経営者層のインタビュー対象者一覧
表 3-4	マニュアルを更新する要素と業況感の関係
表 4-1	若年層従業員のインタビュー対象者一覧
表 4-2	生成されたカテゴリ，サブカテゴリ，概念，定義

第 1 章 序論

1.1 研究の目的

近年、日本経済におけるサービス産業の重要性が高まっており、観光産業の中核を担う宿泊業の発展が期待されている。コロナ収束後の観光需要が高まる中、宿泊業のサービスの質の低下が懸念されている。そのため、現代社会における多様なニーズに対応し顧客と価値共創を実現できる、高度なホスピタリティ能力を備えた宿泊業人材の育成が重要となる。しかし、宿泊業全体の 98%（中小企業基盤整備機構，2017）を占める中小規模宿泊業では、現場任せの育成が行われており、ホスピタリティ能力を育成する体系的な人材育成の整備は進んでいない。

一方、大規模宿泊業では体系的な人材育成モデルがあり、教育方針も確立されていることが多い。しかし、大規模宿泊業の人材育成モデルを、そのまま中小規模宿泊業が取り入れることは難しい。これは、大規模と中小規模で従業員の構成人数や業務内容などが大きく異なるためである。宿泊業全体のサービスの質を向上させるためには、中小規模宿泊業に合わせた人材育成モデルの構築が必要である。一方で、宿泊業の人材育成研究は、「経営者視点」としての管理施策に注目しており、生産性向上や離職防止への影響を検討した研究が多い。宿泊業人材をより効果的に育成するためには、「従業員視点」として、ホスピタリティ能力習得プロセスを理解し、育成に反映することが重要である。しかし、宿泊業の人材育成研究での知見はほとんど得られていない。

そこで、本研究では、宿泊業に重要な従業員のホスピタリティ能力の習得プロセスに着目し、育成する側の「経営者視点」と能力を習得する側の「従業員視点」の両面から、中小規模宿泊業の効果的な人材育成モデルを構築することを目的とする。

1.2 研究の背景

1.2.1 サービス産業とサービスの多様性

日本において、サービス産業の経済活動における産業規模は年々拡大している。サービス産業の GDP（名目）に占める割合は 1970 年には 53%であったが、2020 年には 73%（392.3 兆円／総額 539.8 兆円）になり、50 年間で 20%増加している

(内閣府, 2023)。同様に、サービス産業の就業者数は 50 年間で 26%増加し、2020 年には 4,950 万人となり全産業 (6,710 万人) の 74%を占めるようになった (労働政策研究・研修機構, 2023)。このように GDP や雇用面から、日本におけるサービス産業の拡大が確認できる。日本以外のアメリカやドイツなど他の先進諸国においても、サービス産業の拡大は共通の現象である (Bitner and Brown, 2008)。

個人レベルに着目すると、グローバル化や高度情報化、少子高齢化など、社会の変化とともに個人のライフスタイルや働き方が変化し、価値観も多様化してきた。消費者がサービスを購入し消費する際、サービス自体の価値よりも、サービスによって得られる体験や経験に価値を見出すようになってきている (Manthiou et al., 2020; 長沢・大津, 2022)。そのため、消費者が求めるサービスは多様化しており、企業側は既存サービスの見直しや新たなサービスの開発や創出など、サービスの高度化や高付加価値化を進めている。

一方で、サービスの概念や定義は定まっておらず、様々な説明がなされている。近年、サービスについては、顧客に対して一方的に何かを行うのではなく顧客と一緒に行う、双方向性や価値共創が重視されるようになった (Lusch et al., 2007)。近藤 (2009) は「サービスとは価値創造的な活動、プロセスそのもの」であるとし、Grönroos (2006) は「企業と顧客はサービスの共同生産者であり、価値の共同創造者である」と説明している。戸谷 (2014) は、サービスの提供者と被提供者が共に資源を提供し合い相互作用の中で価値を創造する「共創価値」が、近年のサービスの重要な概念になっていると指摘している。

このように、顧客とサービス提供者の交流や相互作用、価値共創が注目される中、優れたサービス組織と優れたサービスづくりに関して、2021 年に 2 つの国際標準規格 (International Organization for Standardization : 以下 ISO) も制定されている。ISO 23592 (サービスエクセレンス (組織能力) の原則とモデル) と ISO/TS 24082 (エクセレントサービス (優れたサービス) の設計と活動) である。顧客との関わりや共創性にも注目し、顧客一人ひとりに卓越した体験を提供し、感動を与えるサービスの実現を支援する規格である。

また、顧客の求める多様なサービスへの提案として、人工知能 (Artificial Intelligence ; 以下 AI) の活用も始まっている。AI 技術が飛躍的に発展し、顧客と

の直接的な交流を行う業務にも導入されている。ホテルやレストランでは、人が従事していた業務（例えば、受付や配膳など）を AI ロボットが代替することも増えてきた。しかし、ホテルの従業員の代わりに質問に応じるロボットを館内に設置したところ、数年後に撤去された事例が発生している¹⁾。その原因は、顧客の多様な要望や複雑なコミュニケーションに AI が対応できなかったためである。Frey and Osborne（2013, 2017）は、AI などの情報技術が進化する中でも、創造的知性や社会的交流をとまなう業務では人の代替ができないことを指摘している。サービスの現場において、顧客との交流の中で多様かつ複雑な要望にも柔軟に対応し、創造的思考で顧客との価値を共創するためには、AI ではなく、顧客接点にいる従業員の役割が重要になる。このように、サービス産業で要求される高付加価値なサービスの実現のためには、現場従業員の高度なサービス能力の向上や育成が必要不可欠である。

1.2.2 宿泊業の現状と従業員のサービス能力

重要性の高まるサービス産業の中でも、観光産業の成長は期待されている。日本政府は観光立国宣言を行った 2003 年以降、本格的に観光政策を推進してきた。観光庁（2020, 2021）によると、少子高齢化が進む人口減少社会の日本において、定住人口 1 人あたりの年間消費額を訪日外国人旅行者 8 人分で満たせると試算しており²⁾、経済を支える産業としての観光産業への期待が高まっている。観光客の消費を促進する重要な要素は宿泊であり、宿泊旅行の消費額は日帰り旅行の約 3 倍になる（観光庁、2023）³⁾。

¹⁾ 朝日長崎県佐世保市のテーマパーク、ハウステンボスの隣にある「変なホテル」では、2017 年のピーク時にホテル全体で 27 種、243 体いたロボットたちは、2019 年時点で 16 種 128 体と半分近く減った。客が 100 人いれば 100 通りの質問や要望がある。そのすべてに応えるには、まだ AI の会話能力には限界があった。ロビーで会話の相手をした AI ロボットも撤去されている（朝日新聞（2019）「接客ロボ『大量解雇』の誤算」、2019 年 4 月 7 日朝刊・朝日新聞記事クロスサーチ、最終閲覧日：2024 年 3 月 15 日）。

²⁾ 観光庁（2021）によると、定住人口 1 人あたりの年間消費額（130 万円）は、旅行者の消費に換算すると外国人旅行者 8 人分（1 人 1 回当たり旅行支出：15 万 8,531 円）にあたる（観光庁（2021）「観光を取り巻く現状及び課題等について」）。

³⁾ 観光庁（2023）によると、2019 年における日本人国内旅行の 1 人 1 回当たり旅行単価は平均 37,355 円（前年比 2.4%増）であった。宿泊の有無でみると、宿泊旅行が 55,054 円/人（前年比 1.4%増）、日帰り旅行が 17,334 円/人（前年比 0.3%増）であり、宿泊は日帰りの約 3 倍であった（観光庁（2023）「旅行・観光産業の経済効果 に関する調査研究」2021 年版）。

宿泊業は他業種と比較して地域経済への影響力が強く⁴⁾、観光産業の中核を担っていると言える（観光庁，2016）。また、衣食住のサービスのほか観光地に関連するサービスなど、宿泊業の現場従業員が行うサービスの範囲は多岐にわたる。さらに、他のサービス業と比べて宿泊業の従業員は、比較的長時間にわたって顧客と関わることが多い。従業員個人は現場で顧客の多様で複雑なニーズを捉え、信頼関係を構築しながら価値共創を行っており、そのサービス能力は宿泊業を支える重要な要素になっている。

2020 年から 2 年間は、新型コロナウイルスの感染拡大により、宿泊業は大きな影響を受けたが、コロナ収束後の 2023 年には訪日外国人旅行消費額（5 兆 2,923 億円）が過去最高額を更新した（観光庁，2024）。今後も、訪日外国人旅行者数はこれまで以上の増加が見込まれており、さらなる観光需要の拡大が予測されている⁵⁾。この拡大する観光需要に応えるために、高いサービス能力を持つ宿泊業従業員の確保や育成が必要になるが、宿泊業は全産業の中でも離職が多く、人材の流動が激しい産業である⁶⁾。

さらに、宿泊業の人材不足は常態化しており、サービスの質の維持が難しい。訪日外国人旅行者が初めて 1000 万人を上回った 2013 年以降（国際観光振興機構，2014）、宿泊業のうち人材不足を感じている割合が増加し⁷⁾、2019 年には 67%となった。2020 年のコロナ禍では、観光客の減少にともない、人材不足を感じている割合は一時的に 44%に低下したが、翌年には再び増加に転じ、2022 年は 66%まで再び増加している（日本政策金融公庫，2020, 2023）。

宿泊業における従業員不足の理由の 1 つとして、現場の実務人材である若年層

⁴⁾ 宿泊業の主な仕入れの支払い地域は、市区町村・県内の割合が 87%（全産業平均は 57%）である。他業種と比較して、市区町村や県内への支払先割合が高く地域経済への影響力が強い（観光庁（2012）「観光地域経済調査（確報）全国集計表」2019-02-21 更新版）。

⁵⁾ 株式会社 JTB は、2024 年の旅行動向見通しについて、訪日外国人旅行者数は過去最高の 3,310 万人の見通しを発表した（2023 年 12 月 20 日）。実際の動向として、日本政府観光局（2024a）によると、2024 年 2 月の訪日外国人旅行者数（279 万人）は 2019 年同月（260 万人）比で 7.1%増となり、2 月の過去最高を記録している（2024 年 3 月 19 日発表）。

⁶⁾ 「宿泊業，飲食サービス業」は入職率・離職率がいずれも高く、人材の流動性が激しい産業である。2019 年の産業別入職率・離職率では、全産業は入職率 16.7%・離職率 15.6%であるのに対し、「宿泊業，飲食サービス業」は全産業中で最も高く、入職率 36.3%・離職率 33.6%であった（厚生労働省（2020）「2019 年（令和元年）雇用動向調査」）。

⁷⁾ 日本政策金融公庫は雇用動向に関するアンケート調査の中で、従業員の過不足感について調査を行い、過剰、適正、不足の 3 つから回答を得た。そのうち不足感と回答した割合を計算している（日本政策金融公庫，2020, 2023）。

の早期離職が挙げられる。若年層人材の約 5 割が 3 年以内に離職する状況は 20 年以上続いている（厚生労働省，2023）。2017 年では宿泊業の就業者数のうち 60 歳以上の従業員が占める割合は 30%であり、全産業平均の 21%より高い（観光庁，2019）。今後、熟達したサービス能力を有する経験者層の定年退職が進めば、彼らの知識や技術を継承する若年層の定着が進まない状態では、サービスの質の維持や向上が困難になることが予想される。このような宿泊業のサービスに関する問題を解決するためには、顧客との価値共創の観点を踏まえながら、若年層のサービス能力の質をいかに高めていくかが鍵となる。

1.2.3 宿泊業従業員のホスピタリティ能力

宿泊業では、顧客対応が中心の業務になっており、質の高いサービスを実践するためには、それに合わせた顧客との価値共創につながるサービス能力が必要である。サービスによって生み出される価値は、サービスの提供者側から受容者に向けて一方的に提供されるものではなく、サービスの受容者（顧客）が協力（参加）し、提供者とともに創り出していく（共創）ものである（持丸・戸谷，2017）。したがって、サービス提供時に何が提供されるかよりも、顧客接点にいる従業員との交流が重要であり、従業員の行動や態度がサービスそのものの品質に影響を与える可能性がある（Sierra and McQuitty, 2005）。そのため、顧客接点にいるサービス提供者となる従業員には、多様なニーズを持つ顧客と価値を共創し得る能力が不可欠になる。

1.2.1 で説明した高品質なサービスに関する 2 つの国際標準規格（ISO 23592, ISO/TS 24082）では、顧客が体験を通じてサービス提供者と価値共創を行うことで、喜びや感動（Customer Delight：カスタマーデライト⁸⁾）につながることを重要であると強調している。Wang et al. (2017) は、サービス体験における顧客との交流において、顧客の心に喜びなどの特別な印象を残すためには、従業員が顧客

⁸⁾ カスタマーデライトとは、顧客が体験を通じてサービス提供者と価値共創を行うことで生じる「喜びや感動」である。優れたサービスに関する国際標準規格 ISO 23592 と ISO/TS 24082 の中で、カスタマーデライトは「非常に大切にされている、もしくは期待を超えているという強い感情に由来するポジティブな感情である」と示されている（水流 他，2022）。従来からサービスに重要である顧客満足に加え、カスタマーデライトが達成されることにより、顧客ロイヤルティにつながる（Kim et al., 2015）。

の心に寄り添い隠れたニーズを察知し、顧客一人ひとりに応じたきめ細やかなサービスを積極的に行うことが重要であると説明する。さらに、顧客を大切に思う感情や行動がより深いつながりを築くとし、「ホスピタリティ」の重要性を指摘した。しかしながら、ホスピタリティの定義は定まっていない（例えば、Lashley, 2000；徳江，2011）。

ホスピタリティは、対応する従業員と顧客の関係に基づいている。Lashley (2008) は、ホスピタリティの実践において、顧客が個人として歓迎されていると感じると同時に、尊重され大切にされていると感じる必要性があり、歓迎とサービスが本物で心がこもっていると感じるということが重要であると指摘している。佐々木・徳江（2009）は、ホスピタリティは人間同士の関係性において、より高次元の関係性を築くべく「相互」に持つ「精神」や「心構え」であり、それに伴って応用的に行われる「行為」も含むと述べている。さらに徳江（2018）はホスピタリティとは、社会的不確実性の高い環境において、主体間の関係性のマネジメントにより相互信頼関係を構築し、新しい価値を創出することであると説明した。また、Solnet et al. (2019) は、ホスピタリティは顧客の記憶にプラスの影響を与える要因として、人と人との相互作用中で生じる親切、真心、歓迎、尊敬などに基づいており、顧客との価値共創を可能にすると述べる。Hemmington (2007) は、ホスピタリティの実践において、現場で顧客対応をする従業員には、顧客の体験を重視し、付加価値をもたらすような記憶に残る体験を提供することが求められていると説明している。

以上を踏まえると、ホスピタリティは顧客との価値共創を可能にするものであり、ホスピタリティ能力は「現場の顧客接点にいる従事者に必要な、顧客と価値を共創し得る能力」と捉えることができる。宿泊業のサービスの質を向上するには、従業員が顧客の行動や感情に共感しながら柔軟に対応し、価値を共創することが必要であり、それを実現するホスピタリティ能力が重要となる。Mody et al. (2019) は、ホスピタリティ能力が宿泊業の従業員に不可欠な能力であると捉え、ホスピタリティ能力育成の必要性を指摘している。

顧客の記憶に残る体験を共創するために必要な従業員のホスピタリティ能力について、Bharwani and Jauhari (2017) は、「感情的知性」、「文化的知性」、「ホス

「ホスピタリティ経験的知性」の3つ次元を包含した能力であると述べている。この3つの概念で構成されたホスピタリティ能力により、最前線で働く従業員は、顧客の体験を普通の出会いから、思い出に残る体験へと高める重要な役割を果たすことができると指摘している。さらに、下位構成要素として多様な能力を示している。感情的知性には、「積極的に耳を傾け、顧客の気持ちを理解し共感する能力」や「顧客ニーズやサービス状況の多様性から生じる不確実性に対応する能力」などの対人関係能力や、「前向きで親しみを感じさせることができる能力」や「心の理性的な動きと感情的な動きをバランスよく調整し、行動する前に考える能力」などの内省的能力がある。文化的知性には、「異文化との出会いを成功させたいという本質的な行動ができる能力」や「異なる文化的背景や環境における顧客ニーズを理解するために、自分の文化的知識を活用できる能力」などが挙げられている。ホスピタリティ経験的知性には、「顧客の体験を個々人に応じて最適化させる能力」や「顧客ニーズから創造的かつ革新的な方法で「小さな驚きの数々」を生み出し、記憶に残る体験につなげる能力」などが示されている。

また、Ariffin and Maghzi (2012) も、宿泊業のホスピタリティについて、5つの側面（個別化、温かい歓迎、特別な関係、心からのおもてなし、快適さ）の重要性を指摘している。顧客対応の現場で対応する従業員が、5側面に基づいたホスピタリティ能力を発揮することが将来的な旅行者の再訪を促すと述べている。

以上のように、従業員が顧客との関係性に基づき発揮するホスピタリティ能力は、複合的な能力である。顧客接点にいる従業員が顧客の満足に留まらず、喜びや感動をもたらすような価値共創を円滑に進めることが、サービス組織の持続的な発展につながる (Barnes et al., 2011)。顧客との価値共創を実現するためには、顧客の気持ちを理解し共感する能力などの基本的な能力から、創造的で革新的な対応ができる高度な能力まで、多様で複合的なホスピタリティ能力を習得することが必要になる。

宿泊業の顧客対応の現場に重要なホスピタリティ能力は、知識や技術、行動など現場で役立つ性質を持ち、業務をうまく成し遂げるために必要な能力であり、個人が獲得する専門性とも関係する。山本 (2023) は、専門性の特徴について、全ての形式化、客観化は困難であり、個別性が高いことを指摘しており、専門性

の向上のためにはその分野で職務を経験させながら育成する必要があると述べている。また、森下（2017）は、旅館の従業員に重要な「おもてなし⁹⁾」は暗黙知であると説明し、優れたおもてなしほど属人的であると述べている。この暗黙知とは、一人ひとりの体験に根差す個人的な知識であり、言語や文書での表現の難しい知で、言葉や記号以外の手段で他者に伝えられるものである（野中・竹内，1996）。そのため、ホスピタリティ（おもてなし）能力の習得は容易ではない。しかし、山本（2023）や森下（2017）が指摘するように、組織が従業員の育成を積極的に進めることで、従業員が優れたホスピタリティ能力を習得し高品質なサービスを提供できるようになれば、顧客との価値の共創につながると考えられる。

また、宿泊業に重要なホスピタリティは、観光と密接に関係しながら日本に浸透している。図 1-1 に国内大手新聞 2 社の「ホスピタリティ」という言葉の掲載件数と、訪日外国人旅行者数（日本政府観光局，2024c）の推移を示す。図から、日本で「ホスピタリティ」という言葉が使われはじめたのは、1980 年代初頭であることがわかる。新聞紙面では「ホスピタリティ」が、「温かいもてなし、おもてなしの心、歓待」などと括弧付きで記載されることもあり、「おもてなし」とほぼ同義で扱われている。ホスピタリティの掲載件数は、1990 年代後半から増加し、2000 年代後半に最大になった後は、大きな増減なく推移しており、ホスピタリティが国内に浸透したと考えられる。また 1998 年に長野オリンピックが開催され、2003 年には観光立国宣言があり、これらの時期と掲載件数の変化が一致していることから、ホスピタリティと観光の関連性が示唆される。

⁹⁾ 辞書では、「おもてなし（御もて成し）」は「もてなし（もて成し）」の美化語とされ、「客への対応のしかた、待遇」などと説明される。動詞の「もて成す」は、「待遇する，心をこめて客の世話をする」である（デジタル版大辞泉，最終検索日：2024 年 3 月 24 日）。一般的にも、「おもてなし」は「ホスピタリティ」とほぼ同義で扱われることも多い（例えば、伊藤，2016）。同義で扱うことに批判的な研究者もいるが（例えば、大島，2012）、「おもてなし」の概念は未だ明確にされていない。寺阪・稲葉（2014）は、おもてなしとホスピタリティも、高付加価値を可能とする質の高いサービスの提供を目指す点は同じであると説明している。本研究では、おもてなしとホスピタリティは同義として扱う。

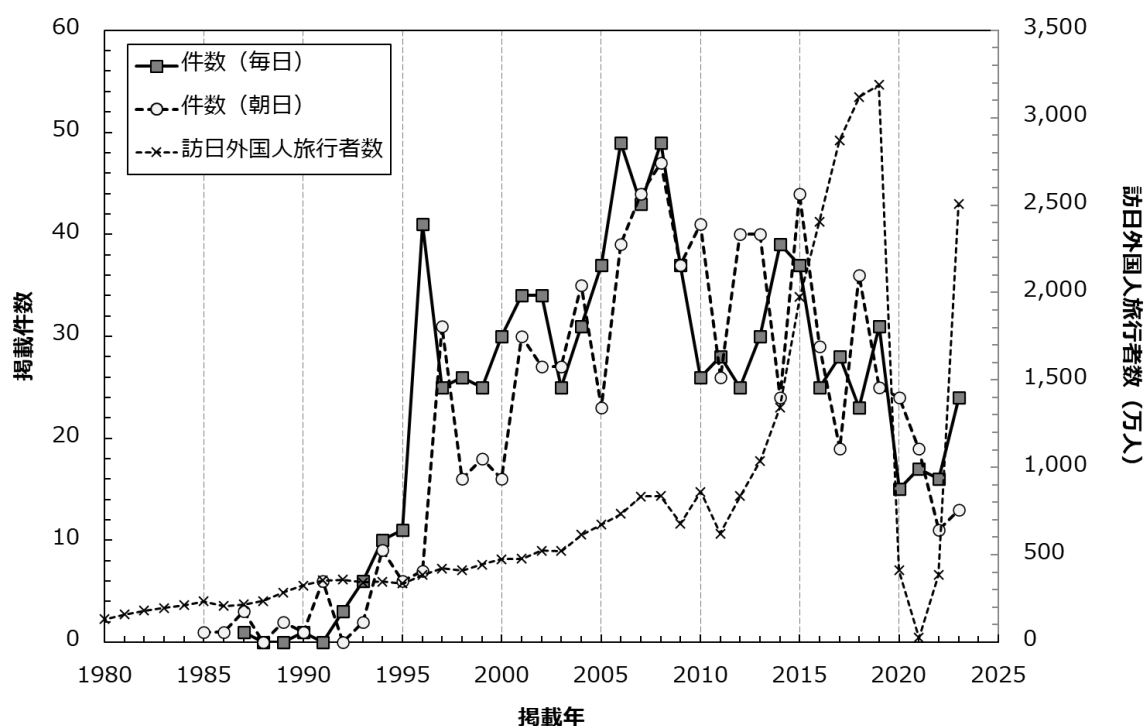


図 1-1 日本の新聞社 2 社におけるホスピタリティの掲載件数と訪日外国人旅行者数の推移
 記事件数：朝日新聞＝819 件，毎日新聞＝884 件 期間：1980 年～2023 年
 （朝日新聞記事クロスサーチ・毎日新聞データベース毎索より筆者作成）

一方、長野オリンピックや観光立国宣言の時期と合わせて、訪日外国人旅行者数も 2000 年頃から増加し始め、さらに LCC（格安航空会社）が台頭¹⁰⁾した 2013 年頃から急激に増加している。旅行者数とホスピタリティの掲載件数の推移を比較すると、ホスピタリティが浸透してきた後に旅行者数が急増していることがわかる。また、ホスピタリティと同義である「おもてなし」は、観光客誘致策でもある 2013 年のオリンピック招致において、国際オリンピック委員会第 125 次 IOC 総会で「OMOTENASHI」として紹介された。それ以降、国際的に認識された概念として定着している（Lim et al., 2017）。

¹⁰⁾ 日本への外資系 LCC（格安航空会社）は、2012 年頃に台頭した（2007 年運航開始：ジェットスター，2008 年運航開始：セブ・パシフィック航空，2009 年運航開始：チェジュ航空，2010 年運航開始：エアプサン，ジェットスター・アジア，エアアジア X，2011 年運航開始：イースター航空，ジンエアー，ティーウェイ航空，2012 年運航開始：春秋航空，スクート）。同時期に国内 LCC も参入している（2012 年運航開始：ピーチアビエーション，エアアジア・ジャパン，ジェットスター・ジャパン）。（国土交通省，2013）

このように、日本におけるホスピタリティは観光に関連して浸透し、観光サービスで注目される要素でもある。観光現場で顧客に対応する従業員のホスピタリティ能力の育成を進めることは、観光サービスの充実に欠かせない。観光産業を牽引する宿泊業従業員のサービス能力の核として、ホスピタリティ能力を捉え育成を進めていく必要がある。

1.2.4 中小規模宿泊業の人材育成の課題

宿泊業人材のホスピタリティ能力の向上は、観光産業の持続的な発展においても重要であり、組織における従業員の育成は必要不可欠になる。日本では、宿泊事業者全体のうち 98%が中小規模宿泊業である（中小企業基盤整備機構, 2017）。人材育成のシステムはその規模に応じて異なっており、大規模宿泊業では従業員数も多く、専門部署や教育担当者が計画的な教育支援を行っている（例えば、谷本, 2013）。一方、中小規模宿泊業では従業員数が少ないため、現場の経験者が業務を行いながら育成を任されることが多く、人材育成システムの構築は進んでいない。実際に、大規模宿泊業でさえ 44%、中規模では 69%、小規模では 84%が「組織内で研修がない」と回答しており（中小企業基盤整備機構, 2017）、規模が小さくなるほど体系的な人材育成は行われていない。また、育成体制が不十分な中小規模宿泊業に大規模宿泊業の育成システムを適用することは難しい。従業員数や業務形態などの違いもあり、中小規模宿泊業に適した人材育成モデルの構築が必要不可欠である。

宿泊業の従業員の育成に関するこれまでの研究では、主に大規模宿泊業を対象として調査が行われている（例えば、Becton and Graetz, 2001 ; Butcher et al., 2009 ; Short and Gray, 2017）。例えば、大規模宿泊業では、人材育成の施策が離職防止やサービスの質の向上に効果があることが明らかにされてきた。教育訓練の質を高めたり、研修機会の創出が従業員の定着意向やホテルのサービスの質の向上に効果があることが確認されている（Chiang et al., 2005 ; Costen and Salazar, 2011）。また業績向上に向けた経営戦略と連結させた育成施策によって、高品質のサービス提供が可能となることも示されている（Úbeda-García et al., 2014; テイラー, 2019）。従業員の能力開発の研究では、宿泊業の対人関係能力の育成にはロールプレイ手

法が優れていることや (Furunes, 2005)、外国人客対応の英語能力育成に向けて高度な専門英語の教材開発の必要性が確認されている (岩井, 2013)。このように、育成施策の検証や訓練開発に関する研究が進められており、育成する側の「経営者側の視点」から人材育成の効果や最適な訓練手法に関する知見が蓄積されている。一方で、知識や能力を習得する側である「従業員側の視点」を取り入れ、段階的な従業員の成長に着目した、体系的な育成の仕組みに言及した宿泊業の人材育成研究はほとんど見られない。

他産業を対象にした人材育成の研究では、教育訓練や研修における従業員の能力成長を重視した学習プロセスの解明が進んでおり、育成に不可欠であることが示されている (中原, 2013; 松尾, 2021)。従業員側の視点である学習プロセスが、人材育成研究において重要な観点の 1 つであることを示していると言える。宿泊業では、従業員のホスピタリティ (おもてなし) などの暗黙知がサービスの質を向上させることも近年明らかにされている (森下, 2017; González-González and García-Almeida, 2021)。一方で、宿泊業従業員の視点に立った専門知識や能力に関する習得プロセスの研究は進んでいない。

このように、中小規模宿泊業は全体の 98% 占めるが、体系的な人材育成の仕組みの構築は進んでいない。これまでの宿泊業の育成研究を活かしながら、さらに他産業で進んでいる学習プロセス研究の知見を宿泊業に取り入れることが重要であると言える。したがって、現場で顧客対応を行う従業員のホスピタリティ能力の成長や習得のプロセスに着目し、中小規模宿泊業に最適な人材育成モデルの構築を検討することが必要である。

そこで本研究では、中小規模宿泊業の経営者および若年層従業員にアンケート調査とインタビュー調査を行い、育成する側の「経営者視点」として人材育成の重要な要素を示すとともに、能力を習得する側の「従業員視点」としてホスピタリティ能力の習得プロセスを明らかにする。「経営者視点」と「従業員視点」の結果を合わせて、中小規模宿泊業の効果的な人材育成モデルを構築する。

1.3 用語の定義

本論文で用いる用語に関して以下の通り、定義する。

中小規模宿泊業

中小企業庁の中小企業・小規模企業者の定義¹¹⁾に従い、本研究では、中小規模宿泊業を「資本金の額又は出資の総額が5千万円以下、または常時使用する従業員の数が100人以下の宿泊業」とする。

能力習得プロセス

原（2013）は、「能力開発」は企業内の訓練であり、仕事に役立つ能力やスキルを身に付けるための学習活動であると説明している。Salas et al.（2012）は組織で行われる「訓練」は、知識、技能、態度などの習得を促進するために計画された体系的な活動であるとし、従業員個人は訓練を通して学習していると述べている。また学習とは実践、探求、経験などの結果として、新しい知識や行動を習得するプロセスであると説明している。これらを踏まえ、本研究では「仕事における実践、探求、経験を通じて、仕事に必要な新しい能力や知識を習得するプロセス」を能力習得プロセスとする。

ホスピタリティ能力

Solnet et al.（2019）は、ホスピタリティは顧客の記憶にプラスの影響を与える要因として、人と人との相互作用中で生じる親切、真心、歓迎、尊敬などに基づいており、顧客との価値共創を可能にすると述べる。Hemmington（2007）は、ホスピタリティの実践において、現場で顧客対応をする従業員には、顧客の体験を重視し、付加価値をもたらすような記憶に残る体験を提供することが求められていると説明している。

また、野中・竹内（1996）は、個人の行動、経験、理想、価値観、情念などに深く根差す個人的な知識を暗黙知と捉えている。GonzálezGonzález and García-

¹¹⁾ 中小企業庁 公式サイト「中小企業者の定義」<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>
（最終閲覧日：2024年1月24日）

Almeida (2021) は、顧客にサービスを提供する従業員は、顧客ニーズをよりよく満たすために、独創的で価値あるアイデアを提供するための知識（暗黙知）を獲得していると指摘している。これらを踏まえ、本研究では、ホスピタリティを顧客と価値を共創し得る感情や行為に関する暗黙知と捉え、ホスピタリティ能力を「現場の顧客接点にいる従事者に必要な、顧客と価値を共創し得る能力」とする。

1.4 論文の構成

本論文は 6 章で構成する。

第 1 章では、研究目的、研究背景、用語の定義、論文構成を示す。現代社会におけるサービス産業やサービスの多様性を概観し、中小規模宿泊業の重要性、サービスに従事する人材のホスピタリティ能力の必要性や、その育成に関する課題を提示した。それを踏まえ、宿泊業の人材育成に重要な経営者視点と従業員視点の 2 視点の必要性を示し、ホスピタリティ能力に着目した、中小規模宿泊業の効果的な人材育成モデルの構築を研究目的として設定した。

第 2 章では、宿泊業における人材育成に関連する先行研究を 3 つの研究分野から整理し考察した。組織の人材育成を統括している人的資源管理、従業員の能力開発や訓練設計に関わる人的資源開発、経験による変容を通じた能力習得や知識創造のプロセスに関する学習理論の 3 分野の先行研究から、宿泊業の人材育成の課題を導き出すとともに、本研究の位置づけを確認した。

第 3 章では、経営者視点による人材育成の課題を抽出するために、中小規模宿泊業を対象としたアンケート調査およびインタビュー調査を行った。調査結果を基に、人材育成の現状を確認し、経営者視点である育成手法の分析、考察を通じて、人材育成の重要な要素を抽出した。

第 4 章では、従業員視点の能力成長を捉えるために、中小規模宿泊業で働く従業員へのインタビュー調査を行った。従業員のホスピタリティ能力の習得状況について分析し、得られた結果からホスピタリティ能力習得プロセスに関する理論を生成した。

第 5 章では、第 3 章と第 4 章で示した、経営者視点からの人材育成の要諦と、

従業員視点からのホスピタリティ能力習得プロセスの結果を総合し、多様化が進む現代社会におけるサービス産業に重要な宿泊業人材の人材育成モデルを提示した。

最後に第 6 章では、結論を総括し理論的含意と実務的含意を示し、今後の展開についてまとめた。

第2章 先行研究の検討

本章では、宿泊業の人材育成に関する先行研究を3つの分野に分けて整理する。具体的には、本研究の目的に関連する、人材育成、能力開発、学習理論の3つの分野の研究を、経営者視点、従業員視点の観点から検討する。最後に、中小企業宿泊業におけるホスピタリティ能力育成に関する本研究の位置づけを示す。

2.1 宿泊業における人材育成

宿泊業の人材育成研究を検討する前に、産業を指定せずに企業内の人材育成の成り立ちを概観する。企業における人材育成は、従業員に関する管理の中で発展してきた。近代的な人事労務管理（Personnel Management；以下 PM）は、1920 年頃、アメリカにおいて先駆的に生成したことが知られている（Ruona and Gibson, 2004；岡田，2008；森川，2010）。それまでの労働者の経験や勘に任せる成行管理から、Taylor が提唱した科学的管理法（Taylor, 1911）のように、課業を科学的に設定し、労働者を効率的に活用・統制する管理が行われるようになった。この時代の PM の特徴は、従業員を代替可能な労働力とみなし、コストとして捉えていることである。さらに従業員の訓練は効率重視が目的であり、従業員の能力育成は深く考えられていなかった（岩出，1989）。そのため、従業員の人間性や感情を軽視した PM が批判されるようになり、1930 年頃から人間関係論や行動科学論などの人間性を重視する研究¹²⁾が進むことになる。これにより、管理における労働者観が大きく変化していく（岩出，2002）。

1960 年代になると、従業員をコストではなく、育成などの投資の対象であり重要な資源として捉えるように変化してきた（松山，2005）。1980 年代以降は、PM は人的資源管理（Human Resource Management；以下 HRM）と称されるようになり、その管理法は世界中に広がった（三戸，2004）。上林（2012）は、HRM では、人材を企業のコスト要因としてネガティブにとらえるのではなく、人材の持ち合

¹²⁾ 米国のウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場で、1924 年から 1932 年まで行われたホーソン・リサーチにおいて、ハーバード大学の Mayo と Roethlisberger が、管理には労働者の人間的特質に対する配慮や意識が重要であることを明らかにした。作業条件と生産性の関係を科学的に調査しようとするものであったが、結果として、職場における労働者の感情や人間関係などが作業能率に大きな影響を与えることが示された。人間関係論発展の端緒とされる（吉原，2013）。

わせている諸能力をポジティブにとらえ、積極的に経営戦略に活用するマネジメントスタイルを含意していると説明している。このように、企業は人材を経営資源の中で成長し得る資源と捉えるようになり、戦略的な人材育成を重視するように変化した（Ruona and Gibson, 2004）。1990 年代以降は、HRM の労働者観を包括しながら戦略性を強めた、戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management；以下、SHRM）の時代へと進む（加藤，2001）¹³⁾。

宿泊業を対象とした人材育成研究においても、従業員を重要な資源と捉え、組織の重要な施策とした戦略的な人材育成の研究が進められている。例えば、Chiange et al.（2005）は、米国の 4 つの大規模ホテルで教育訓練の質に着目した調査を行っている。管理職と現場の従業員を対象に、訓練の質に対する期待と実際の訓練に対する認識の差に関するアンケート調査を実施した。その結果を分析することで、訓練の質に対する満足は仕事の満足に作用し、従業員の組織定着率が向上することを示した。また、研修の質の向上には、従業員のニーズと期待を把握して、コミュニケーションを改善することや、経営陣のサポートを得ることが重要であると説明している。

Costen and Salazar（2011）は、人材育成に対する訓練の機会の効果を検討している。米国南東部の 4 つの高級ホテルに勤務する従業員を対象に、新しい技術や能力を開発する機会に関するアンケート調査を行った。その結果を分析したところ、訓練機会を得た従業員は仕事に満足し、忠誠心が高まることで企業に留まる可能性が高いことが明らかとなった。訓練に参加する機会を得ることで、仕事を遂行する上で必要な知識やスキル、能力を獲得することができ、サービス能力に対する自信と仕事への満足度を高めていると考察している。この結果を踏まえ、組織が財政的に困難な状況に進んでも、従業員への教育投資を継続し、従業員の訓練機会を確保する重要性が示唆された。

Úbeda-García et al.（2014）は、観光産業、特にホテル業の人材育成の研修施策において、戦略性が及ぼす影響を調査している。スペインのバレンシア地域の 112 のホテルを対象に、ホテルの人材育成の戦略（トレーニングへの投資、計画性、

¹³⁾ 1990 年代以降、HRM がより戦略性を強め SHRM と称されるようになるが、SHRM という名称は使わず、単に戦略的な HRM として使用されることも多い（例えば、Paauwe, 2009）。

トレーニングのタイプ)と育成の成果を軸としたアンケート調査を実施した。アンケート調査結果の分析から、差別化戦略をとるホテルの場合、人材の能力開発を重視したトレーニング方針となり、能力向上や顧客満足などに影響し業績改善につながることを示された。また、トレーニングにおける長期計画や研修評価の重要性も提示されている。これらの結果は、企業の戦略が人材育成の戦略にも影響を与え、サービス品質、顧客満足度、および業績にも関与することを示唆している。

日本の旅館業の人材育成研究は多くは報告されていないが、井門(2017)は旅館が抱える事業承継や人材難に関する研究の中で、人材育成に関して検討している。群馬県北西部の温泉郷の若年層人材を対象に、旅館で働くことに関するインタビュー調査を行った。その結果を基に、若年層の人材育成の手法について検討し、地域が一体となって合同で教育や研修を行う一山一家方式に効果があることが示された。この育成方式により、各旅館に若年層が少ない状況であっても、訓練中に地域に仲間がいるということが認識できる。さらに、働くモチベーションが芽生えたり、モチベーションの維持にもつながり、離職防止に効果があることが確認された。

テイラー(2019)は、日本のビジネスホテルを対象に人材育成の戦略性に着目した研究を行っている。この研究では、人材育成が独立した施策ではなく、経営戦略と連動させた施策にすることが、人材の量的・質的課題の解決に必要であることを提示した。さらに、戦略的な育成は、少人数でも高品質サービスの効率的な提供を可能にすることも指摘している。ホテル業界課題と組織課題に対して、国内ビジネスホテルの従業員への意識調査の結果を分析したところ、3つの戦略、育成の方向性の共有、就労環境の整備、育成施策の実行の連動実施の重要性が示された。その中で、組織全体の意識改革や選抜制キャリアパスの検討や、トレーナーの育成、評価制度の導入などにも言及し、人材育成の戦略性を強調している。

このように、近年の宿泊業に関する人材育成研究において、宿泊産業の重要な資源である人材の効果的な育成が検討され、サービスの質の向上や人材の定着にも効果があることが明らかにされた。また、宿泊業の従業員の訓練や研修に影響する因子を特定し、その作用による離職防止や生産性向上への影響を通して、育

成システムの戦略的な効果が検討されている。HRM の潮流に合致するように、戦略的な育成が実行されており、その成果が確認された。

一方で、人的資源管理の施策としての有効性に焦点がおかれることが多く、人材育成に対する経営者視点が重視される傾向にある。しかしながら、育成の効果をより高めるためには、育成される主体である、従業員個人の視点を理解することも軽視できない。そのため、従業員自身の能力の成長や開発に関する研究も必要になる。

2.2 宿泊業における能力開発

宿泊業では、業績向上に対して顧客へのサービスの質が重要となる。Hall and Willams (2008) が指摘するように、サービスの質の向上には新しいサービス技術を導入するだけでは不十分であり、サービスを提供する従業員の能力を開発し高めることが必要になる。このような企業における従業員の能力開発を目的とした人的資源開発 (Human Resource Development ; 以下、HRD) の研究が進められている。HRD は、HRM とともに人材を育成する上で重要な機能を持つ (Haslinda, 2009 ; Alagaraja, 2013)。HRD とは、組織の望ましい成果につながるように従業員の行動を変化させることを目的として、個人・チーム・組織の技能や知識および能力を強化させる学習活動を提供するプロセスである (Bratton and Gold, 2003)。一方で、HRM と HRD の区別は曖昧であることが指摘されており (例えば、Ruona and Gibson, 2004 ; Richman, 2015)、日本でも HRD の定義や理論はほとんど知られていない (佐藤, 2013)。HRD や HRM を区別せず、業績向上を目的とした従業員の訓練や教育などの能力開発の研究は国内外で活発に検討されているが、経営者視点の研究も多い (例えば、Swanson, 1995)。このような背景を踏まえ、本節では、従業員視点を含む能力開発に関する宿泊業の研究を概観する。

宿泊業において、顧客接点でサービスを提供する従業員の訓練を含む能力開発は経営課題の 1 つである。Singh et al. (2007) は、技術の進歩がサービスの概念を大きく変えている現代の社会において、十分な訓練を受け、知識を持った従業員がいなければ顧客に優れたサービス体験を提供することはできないと指摘している。Furunes (2005) も、顧客志向の人材を維持し成長させるためには、顧客

へサービスを提供する従業員を継続的に訓練することが必要であるとし、ノルウェーのホスピタリティ協会に所属する 185 軒のホテルを対象にして訓練手法の調査を行っている。ホテルマネージャーへのアンケート調査から 56 通の回答を得て、15 種類の訓練手法と 6 つの訓練目的との関係性やその効果を分析した。その結果、6 つのうち 5 つの訓練目的、知識習得、意識改革、問題解決、訓練参加者の受容度、知識定着において、マンツーマン手法が最も効果的な方法であると確認された。唯一、対人関係能力の開発に対しては、ロールプレイ手法が優れていることが明確に示された。これらの結果から、実際の現場や場面を想定したロールプレイなどの体験訓練が、従業員の他者の感じ方や考え方への理解を促進し感受性を高めたことが確認された。このように、顧客接点に重要なホスピタリティ能力の向上に対しても、体験訓練が最適であると考えられる。

Waqanimaravu and Arasanmi (2020) は、ホテルのフロントライン従業員に対する教育支援がサービス品質に与える影響を調査している。通常、サービス品質はサービスを経験した顧客が決定する。これを踏まえ、顧客にアンケート調査を実施し、従業員が行ったサービス品質の評価結果を集計した。一方、担当した従業員側へは自身が受講した研修に関するアンケートを実施した。120 件の従業員と顧客のペア回答が確認された結果、研修の有益性、研修の支援の手厚さを認識している従業員ほど、顧客側が評価したサービス品質が高いことがわかった。この調査では、サービスを担当した従業員の能力評価を顧客が直接行っており、顧客の評価と従業員の研修の捉え方との関係が客観的に示されている。このように、従業員の能力向上において、サービス品質と研修との直接的な関係が示唆された。

国内の宿泊業の能力開発に関する研究は少ないが、岩井 (2013) は、ホテル従業員の外国人客応対時の英語能力を養成する e-Learning 教材開発に向けた検討を行っている。ESP (English for Specific Purposes = 専門分野の英語) 教育の観点から、英語使用状況と英語研修に関するアンケート調査を実施し、一流ホテルに勤務するホテル従業員のニーズ分析を行った。その結果、現場の従業員はホテル業務に関する、より高度な ESP のスピーキングとリスニングの学習を希望していることが確認された。ホテル研修において e-Learning 教材の普及率は低い、就業時間が不規則なホテル従業員にとって汎用性が高いため、e-Learning 導入への

工夫や効果的な教材開発が必要であることも示された。また、外国人客への現場対応では、顧客ニーズを理解し、社会的交流を円滑に進めるために言語能力の習得が必要不可欠である。しかしながら、著者も指摘しているように、業務を遂行する上での言語の役割が考慮されていないため、能力開発に重要なニーズ分析を行う必要がある。

総田・藤田（2021）は、ホスピタリティ能力開発に向けた研修ツールを検討している。宿泊業の従業員の接客コミュニケーションのスキル向上に着目した研修ツールとして、顧客対応時の具体的な CAN-DO リストを作成した。高級ホテルの従業員に対して、CAN-DO リストの回答とホスピタリティ能力に関する研修内容についてインタビュー調査を行い、リストの課題を抽出した。その結果、現場で求められるホスピタリティのスキルや能力の習得には個人差があることや、顧客ニーズによる臨機応変な対応が求められることなど、リストの記述追加や修正の必要性を確認した。この結果は、現場の従業員の顧客志向の創造的対応は、従業員個人の属人的な能力による対応であるため、CAN-DO リストに一律の対応を記述することの困難さや、ホスピタリティ能力の育成の難しさが顕在化したことが示唆されたと言える。

以上のように、本節の能力開発の研究では、2.1 で述べた育成施策の検証に関する研究ではなく、従業員により関係が深い訓練や教育の効果的な手法などが検討されている。一方で、能力開発の研究においても経営者視点での研究が多く、Waqanimaravu and Arasanmi（2020）や岩井（2013）のような従業員の内面に焦点を当てた研究は少ない。さらに、従業員の能力習得や段階的な成長を考慮した、従業員視点を含めた能力習得のプロセス研究はほとんどない。特にホスピタリティ能力のような内面の成長を伴う能力習得は一樣ではなく、育成する上で従業員の意識や行動の変化に対する理解が重要になる。

宿泊業の人材の育成において、能力習得のプロセスを明らかにすることで、効果的な人材育成を考察でき、育成を促進することが可能になる。従業員の内面や能力成長に焦点を当て、そのプロセスを検討することは、表面的なプロセスの把握ではなく、どのように能力習得が進んでいるのかを理解し、育成に必要な要素を捉えることにつながる。そこで次節では、育成に重要な視点として、従業員の

能力習得プロセスに関する研究を調査し、検討すべき課題を考察する。

2.3 学習理論における能力習得プロセス

組織において従業員が訓練を受けることなく、業績に貢献することは困難であり、訓練を受けた従業員は受けていない従業員に比べ、高いパフォーマンスを発揮することが示されている (Khan et al., 2011)。サービスの向上や組織の目的を達成するために従業員の訓練は非常に重要であり (Kaynak, 2003 ; Salas et al., 2012)、2.1 の HRM 研究や 2.2 の HRD 研究からも、企業が従業員の育成を戦略的に進めていることが確認された。Salas et al. (2012) によると、組織で行われる訓練は、知識 (= 知る必要性がある)、技能 (= 行う必要性がある)、態度 (= 感じる必要性がある) の習得を促進するために計画された体系的な活動である。また、訓練を通して従業員個人は学習しており、学習とは実践、探求、経験などの結果として、新しい知識や行動を習得するプロセスであることが指摘されている (Salas et al., 2012)。このように、従業員は訓練や実際の経験の中で、徐々に知識や能力を習得し成長することがわかる。その能力習得プロセスを理解することは、従業員の能力成長に重要な要素を示し、人材育成の設計への有益なフィードバックを可能にする。このような能力習得プロセスの理解は、能力の高い人材の確保と維持につながると言える。

成人である従業員が訓練や経験を通して学習し成長するプロセスを分析する枠組みとして、いくつかの成人学習の理論が挙げられる。経験年数に伴う熟達に注目した熟達論 (Dreyfus, 2004) は、熟達化のプロセスを考察する理論である。変容的学習論 (Mezirow, 1994) は、自己変容に基づく学習をプロセスとして説明する。他にも、組織を横断した学習に関する越境学習論 (Akkerman and Bakker, 2011) や、実践共同体への参加の観点から学習を捉えた正統的周辺参加論 (Lave and Wenger, 1991) がある。

一方で、経験による学習プロセスを提示した経験学習論がある。Kolb (1984, 2015) の経験学習論は、これまでの人間の学習や発達の理論における研究を活用し、経験学習のプロセスを理論化している。その理論において、Kolb は、学習を経験の変容を通じた知識創造のプロセスであると定義した。さらに、知識は経験

の把握と変容の組み合わせから生じるとして、経験による学習を4つのステップで構成された経験学習サイクルを提示している(Kolb, 1984; Kolb and Kolb, 2009) (図 2-1)。

本研究では、現場での訓練や業務における経験を踏まえた、従業員の能力の習得プロセスに着目している。そのため、熟達や変容的学習、越境学習、正統的周辺参加の理論では能力習得プロセスを説明することが難しい。そこで、Kolb の経験学習論に着目し、関連した先行研究を検討する。

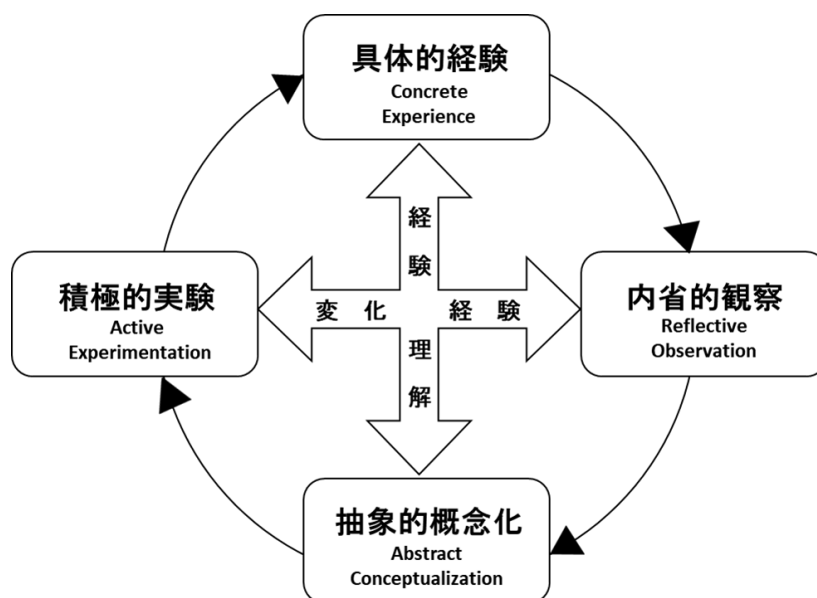


図 2-1 Kolb の経験学習サイクル (出典 : Kolb (2015), 筆者訳)

この経験学習モデルは、業務に関する具体的な経験（具体的経験）をした後、その内容を内省し（内省的観察）、そこから教訓等を導き（抽象的概念化）、それを応用・拡張する（積極的実験）、という経験学習のサイクルを示している。特に、若年層は就職した組織において、初めて経験する様々な業務は困難を伴うことが多い。しかしながら、困難な経験を一つひとつ乗り越えていくことにより、徐々に必要な能力やスキルを習得し、その組織の従業員として成長していく。4つのステップの中で、内省的観察と抽象的概念化は貴重な経験を次に活かし、能力へ

昇華させるための重要なプロセスになっている。Knowles (1978) も、経験こそが成人の学習者の最も重要な教材であると指摘するように、近年、Kolb の経験学習論を用いて、従業員が知識や能力を獲得するプロセスが明らかにされている。

国内において、医療や福祉関係の従業員の学習プロセスに関するいくつかの研究が報告されている。松尾ら (2008) は、10 年以上の経験を持つ看護師を対象として、経験学習の観点から、職務に必要な知識やスキルの獲得に段階的な学習プロセスがあることを明らかにしている。看護師はキャリアを重ねても、経験から積極的に学び続ける傾向があることや、特に中期以降には患者や家族との関わりからコミュニケーション能力を学び、後期以降には看護観や自己管理能力などのメタ認知能力を経験から学習することを確認した。

池田ら (2022) は、理学療法士の経験学習プロセスを分析し、キャリア初期からの段階的な経験に対して成長を促す支援方法を検討している。患者との関係性や成功体験への支援を強化することや、先輩との技術の差を実感させる機会や重度な患者を診る機会を増やすことなどが、経験学習支援につながると指摘している。

小野寺 (2022) は、COVID-19 病棟での職務経験がある看護師を対象に、仕事経験を通じた学習プロセスを明らかにした。病棟への配属初期から仕事の経験を通して、看護師としてのプロフェッショナリズムを高め熟成させていく。その中で、職務に必要な能力（感染回避力・協働する能力・ケアリング能力）を段階的に獲得していく学習プロセスを提示した。

一方、海外の先行研究では教育の枠組みとして経験学習を検討した研究が多く、学習プロセスそのものを検討した研究は少ない。例えば、Turesky and Gallagher (2011) は、リーダーシップ能力を高める手段として、経験学習論を用いて、プロフェッショナル・コーチの役割を検討している。コーチとしての役割をより効果的に果たすためには、4 つの学習プロセスを指針とすることで、客観的に学習者の学習スタイルを理解することが可能になる。経験学習論がリーダーシップ能力開発におけるコーチングに、健全な理論的枠組みを提供すると結論付けた。

Poore et al. (2014) は、医療専門学生間のコミュニケーションと協働の能力を改善するために、経験学習論とシミュレーションを基礎とした多職種連携教育の

統合を検討している。各専門職で縦割り教育を受けるため、コミュニケーションと協働の能力育成が不十分になるが、この多職種連携教育において、個々の学習者のニーズに基づいた知識獲得とプロセスを提供できることを示した。

Baker and Robinson (2016) は、農業専門学校生を対象として、従来の直接指導による教育と経験学習を用いた指導法を併用することにより、学習効果が高まることを明らかにした。直接指導は分析的知識を提供し、経験学習は生徒の創造的・実践的スキルを効果的に向上させる。経験学習を指導枠組みとして活用した学習アプローチの設計が重要であると結論付けた。

以上のように、従業員の成長や能力習得のプロセスの解明に向けて、経験学習論を理論枠組みとした研究が進められていることが確認できた。しかしながら、国内の研究では医療介護関連の分野の研究が多く、宿泊業の従業員を対象にした研究はほとんどない。海外では、経験学習論を知識や能力の教育指導のフレームとして活用した研究が多く、能力習得プロセスそのものを対象とした研究は少なかった。一方、経験学習論に関して、宿泊業を対象としたホスピタリティ能力習得の研究は進んでいないことがわかった。医療介護分野では経験学習に関する研究が盛んに行われているが、医療サービスに関する能力の習得プロセスが研究の対象となっている。そのため、この分野での知見は、観光や旅行目的の宿泊サービスを中心とする宿泊業には適用できず、ホスピタリティ能力習得プロセスの解明には、宿泊業に特化した能力習得プロセスの解明が必要となる。

次節では、2.1～2.3 の先行研究を総括し、宿泊業の人材育成研究における本研究の位置づけを提示する。

2.4 本研究の位置付け

本研究は、宿泊業に重要なホスピタリティ能力の習得プロセスに着目し、特に宿泊業の大半を占める中小規模宿泊業において、効果的な人材育成モデルを構築することを目的としている。この目的を踏まえ、先行研究調査では、組織の人材育成を統括している HRM、従業員の能力開発や訓練設計に関わる HRD、経験の変容を通じた能力習得や知識創造のプロセスに関する学習理論の3分野の先行研究を検討した。

2.1 の HRM 研究では、宿泊業の生産性向上や従業員定着に関連した研究が進められており、人材育成の質や機会、戦略性などの観点から育成効果が明らかにされていた。一方で、経営施策としての有効性に焦点がおかれることが多いため、人材育成に対する経営者視点が重視される傾向にあった。このように、HRM では従業員を成長し得る重要な資源と捉えているが、従業員のホスピタリティ能力やサービス技術の獲得といった、従業員の能力成長に向けた育成手法にまで言及した研究の蓄積は進んでいない。

2.2 の HRD 研究からは、従業員視点を含む能力開発に関する訓練の設計や教育手法の開発などの知見の蓄積はあるものの、成長する主体である従業員の内面や、能力習得のプロセスに関する研究はほとんどないことが確認された。従業員の能力習得のプロセスを明らかにすることは、効果的な人材育成の視点を捉えることができ、従業員の育成促進を可能とする。すなわち、サービスの価値共創に必要なホスピタリティなどの能力習得を促進するには、その習得プロセスの理解が重要であるが、HRD 研究では検討されていなかった。

2.3 の学習理論における先行研究では、教育訓練や業務の経験の中で従業員が学習していること踏まえ、経験学習論を方法論として現場の学習プロセスを明らかにする研究が進んでいた。これらの研究では、経験学習のプロセス理論である Kolb (1984) の経験学習論が援用され、能力習得や技術の獲得が段階的なプロセスで進行していることが明らかにされている。一方、国内研究では医療福祉分野の研究が蓄積されているものの、宿泊業の従業員に関するホスピタリティ能力の習得プロセスの先行研究はほとんど報告されていない。

以上の先行研究調査の結果を踏まえて、本研究の位置づけを図 2-2 に示す。

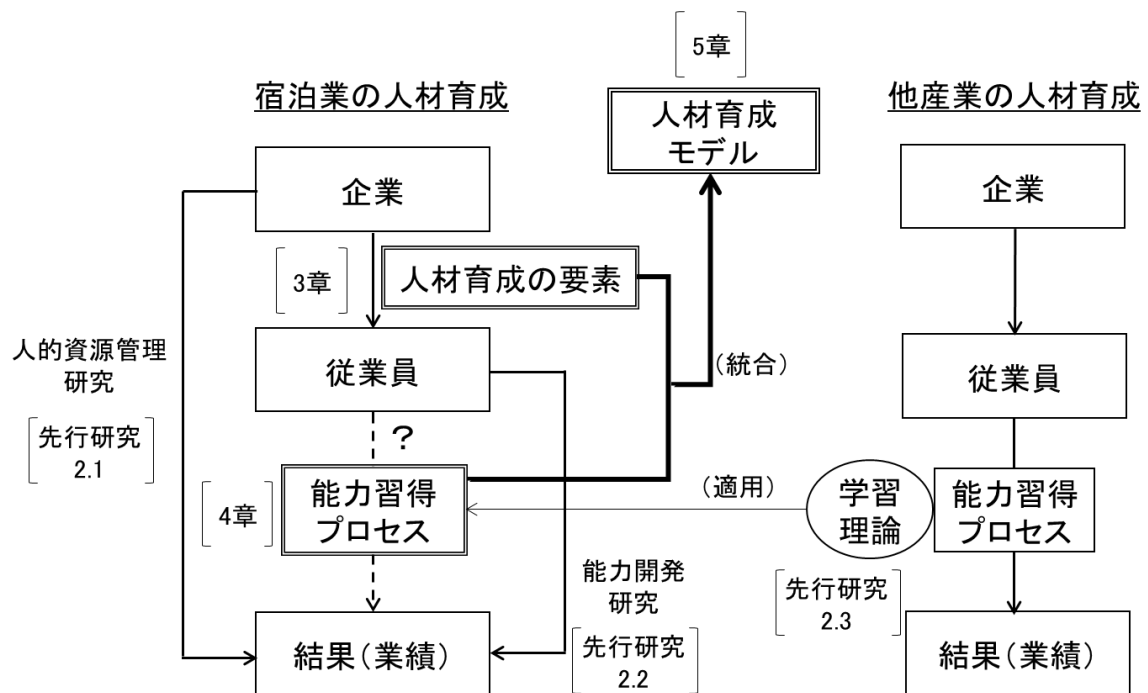


図 2-2 先行研究における本研究の位置付け

前述のように、これまでの宿泊業の人材育成の研究では、人材育成がサービスの質や業績の向上に効果があることが明らかにされてきたが、従業員視点である能力習得プロセスは検討されていなかった。そこで、本研究では、宿泊業で特に重要なホスピタリティ能力について、その習得プロセスを学習理論を基盤とした分析により明らかにする。さらに、訓練設計や環境整備などの経営者視点と、能力習得プロセスの従業員視点を合わせることで、より効果の高い人材育成モデルを構築する。

人材育成や能力開発のこれまでの研究では、主に大規模企業を対象として調査が行われてきた。宿泊業においても、中小規模における人材育成や能力開発の研究はほとんどなく、人材育成に関する先行研究は、そのほとんどが大規模宿泊業を対象にしている（例えば、Becton and Graetz, 2001 ; Butcher et al., 2009 ; Short and Gray, 2017）。そのため、宿泊業において、中小規模では研修や教育が体系的ではないことが多く、期待する育成結果を得られていない（Horng and Lin, 2013 ; Dhar, 2015）。一方で、宿泊業はその大部分が中小企業であり（Buhalis and Main, 1998 ;

Shaw and Williams, 2009)、効果的な人材育成手法を検討することは、宿泊業の発展に必要不可欠である。また、宿泊業では、顧客接点の場でサービス提供を行う従業員の対応は重要であり、顧客と価値を共創し得る能力を育成する必要がある (Kusluvan, 2003)。1.2.3 で示したように、この能力がホスピタリティ能力であり、宿泊業を支える中小規模宿泊業において、ホスピタリティ能力を重視した人材育成の最適化を探求することは重要である。

一方で、ホスピタリティに関する研究は 1960 年頃から始まり、現在まで少しずつ増えてきている。当初は、ホスピタリティの概念に関する研究が主流であった (Lashley, 2007)。例えば、King (1995) は、ホスピタリティの歴史を踏まえたホスピタリティの役割をまとめている。Lynch et al. (2011) は、ホスピタリティの社会的側面や商業的側面から、学際的にその概念を探求している。日本でも、服部 (2006) がサービスの潮流から見たホスピタリティの概念について、マネジメントの側面からまとめている。1970 年代以降のアメリカで、ホテルを中心としたホスピタリティ産業に関する研究が始まり、企業戦略を含めた研究が進められている (Tasci and Semrad, 2016)。例えば、Xiang (2015) は、ビッグデータを用いて、ホテルの宿泊客体験とホスピタリティとの満足度の相関を分析している。Ariffin et al. (2013) は、ホスピタリティとサービス環境がホテル宿泊客の満足度に及ぼす影響を検証した。このように、様々な側面からホスピタリティ研究は行われているが、ホスピタリティを実践する人材に関連する研究は進んでいない (徳江, 2011)。先行研究を検討した結果、HRM、HRD、学習理論の分野においても、従業員のホスピタリティ能力の育成に関する研究は多くなかった。しかしながら、1.2.3 で述べたように宿泊業におけるホスピタリティの重要性を踏まえると、実践する従業員のホスピタリティ能力向上に向けた育成を研究することは重要である。

宿泊業におけるホスピタリティは、宿泊サービスを中心とした顧客対応の中で実践される。中小規模宿泊業従業員の顧客対応は、宿泊サービスの中での対応となるため、飲食業など他のサービス業の顧客対応よりも比較的長い時間となる。多くの宿泊客は、旅行を楽しむために宿泊施設を訪れている (Mason, 2003)。また、休暇を楽しみにしている宿泊客は、ホスピタリティに対する期待が高いこと

が指摘されている（Ariffin and Maghzi, 2012）。特に、中小規模の場合、従業員数が少ない中で多くの業務を1人で行うため、顧客対応を行う時間がより長くなる。その中で、ホスピタリティ能力を発揮することが重要になる。一方で、同様に長い時間の顧客対応が必要なサービス業に医療介護分野が挙げられるが、2.3 で述べたように、医療サービスに基づく顧客対応が中心となる。この医療サービスでの従事者のホスピタリティは、患者にどう向き合うかが中心となるケアに重要性が置かれており（西田，2018）、宿泊サービスのためのホスピタリティとは異なる。このように、中小規模宿泊業の従業員におけるホスピタリティ能力育成に対して、現状を踏まえた上で育成施策を検討する必要がある。

以上を踏まえ、第3章では、中小規模宿泊業の従業員の人材育成に重要となる、教育設計や育成環境などの要素に関して、経営者視点から検討する。第4章では、他産業で研究の蓄積が進んでいる能力習得プロセス研究を踏まえて、宿泊業の従業員視点からホスピタリティ能力習得プロセスを精査する。第3章と第4章の結果を踏まえ、第5章では、経営者視点と従業員視点を合わせた効果的な人材育成モデルの構築を行う。

第3章 経営者視点での人材育成の分析

3.1 研究方法

3.1.1 調査目的

宿泊業などのホスピタリティ産業¹⁴⁾で競合する企業にとって貴重な資源のひとつが人材であり、そのスキル、トレーニング、経験によって企業の成功の可能性が左右されることが非常に多い(Kusluvan et al., 2010 ; García-Lillo et al., 2018)。

2.1 の先行研究調査で述べたように、組織が行う人材育成は人材の定着やサービスの質の向上に効果をもたらすことが明らかにされている。また、森川（2018）は、教育訓練投資によって蓄積される企業ごとの人的資本は経済的競争力の一要素になると説明している。そのため、観光産業や地域の活性化にも関わる宿泊業の発展には、教育訓練の手法や体制を組織内に構築することが必要であるが、中小規模宿泊業を対象にした研究の蓄積は進んでいない。そこで本章では、中小規模宿泊業の体系的な育成手法の構築に向けて、経営者視点から実際の現場に生じている人材育成の課題を抽出することを目的とする。その課題を踏まえて、次世代を担う若年層の人材育成の現状を分析、整理し、経営者視点から人材育成の体制構築に関する要諦を示す。

3.1.2 調査対象

中小規模宿泊業の若年層の人材育成に関する現状と課題を把握するために、石川県内の中小規模宿泊業を対象にしたアンケート調査を実施した。石川県では2015年3月に北陸新幹線が金沢まで開業し、2015年度の県内の入込客数は開業前の前年度比116%となり観光客が増加している。インバウンドも急増し2015年度の外国人宿泊者数は前年度比124%である(石川県庁, 2017)。観光客が増加し、多様なニーズへの対応能力、質の高いサービスが要求されるなど、従業員のホスピタリティ能力の育成における課題の顕在化が考えられるため、研究対象地に選定した。石川県内の中小規模宿泊施設で軒数の多い旅館を対象とし、県内の230

¹⁴⁾ ホスピタリティ産業の定義は国内外ともに様々であるが、宿泊業や飲食業のように顧客接点においてホスピタリティ（おもてなし）の精神をもって接する産業をホスピタリティ産業に集約できる（佐々木・徳江, 2009）。

軒（石川県庁，2018）の旅館において、訪日外国人旅行者の受け入れにも積極的な政府登録旅館 59 軒¹⁵⁾へアンケート調査の協力依頼を行った。旅館では、温泉や食事など顧客対応の機会が多く、従業員のホスピタリティ能力育成も不可欠となる。アンケートは若年層の育成に関する内容を骨子（表 3-1）とし、郵送調査法にて 2019 年 11 月にアンケートを送付し、2019 年 12 月までに回収を終了した。回答数は 22 軒（回収率は 37%）となり（旅館属性は表 3-2）、若年層人材¹⁶⁾の人数は平均 8.5 人であった。施設規模はすべて中小規模であるが、従業員数には幅があり（表 3-2）、育成現場の背景は様々であることが推察される。しかし、本調査は若年層人材の育成に共通する課題抽出を目的としているため、調査結果は従業員数を分類せずに扱った。回収した結果を基礎データとして、若年層人材の成長に関する教育や手法について分析し、業況感との関係性についても検討した。

さらに、アンケート調査後の 2020 年 1 月～2023 年 9 月¹⁷⁾には、アンケート結果に関する追跡調査の依頼に対して協力を申し出てくれたマネージャー層 6 名に対して、インタビュー調査を実施した。勤務する宿泊施設において、1 人平均 63 分のインタビューを行った（表 3-3）。インタビューは 2019 年のアンケート調査の結果を基に、若年層育成に関する重要な視点について質問し、自由に回答してもらう半構造化インタビュー形式で実施した（詳細は 3.3 節で後述）。なお、インタビュー調査は筆者が勤務する大学の倫理規定を遵守して行っており、調査結果は回答協力者の同意を得て使用している。

¹⁵⁾ 政府登録旅館とは、訪日外国人旅行者が安心して宿泊できる施設として国際観光ホテル整備法に規定された要件を満たし、観光庁に申請・登録した旅館である（2019 年 10 月 15 日時点：石川県内の政府登録旅館 59 軒，政府登録ホテル 15 軒）。

¹⁶⁾ 松尾（2006）は熟達研究を基に経験学習における職務経験年数を、「初期：入社～5 年目」、「中期：6 年～12 年目」、「後期 13 年目～」に区分している。これを参考として、若年層人材を「入社～5 年目」とした。

¹⁷⁾ インタビュー調査においては、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受けたため、調査期間が長期に渡ることになった。

表 3-1 経営者層へのアンケート設問一覧

問 1	従業員数・平均年齢・入社～5 年目の若手従業員数
問 2	新入社員研修の期間
問 3	2 年目以降の若手従業員の研修実施状況
問 4	若手従業員の育成への取組み意欲
問 5	若手従業員の「育成の手法」の見直し
問 6	若手従業員に身につけてほしい「知識」
問 7	若手従業員に身につけてほしい「能力・スキル」
問 8	業務マニュアルの導入の状況
問 9	接客マニュアルの導入の状況
問 10	OJT の計画的な実施状況
問 11	OJT 担当従業員への研修や訓練の状況
問 12	若手従業員が、企業理念や方針を理解する機会
問 13	若手従業員が、地域の伝統や文化を理解する機会
問 14	若手従業員の経営層との食事会などの機会
問 15	業況感（近年の業績）

表 3-2 アンケート分析対象の旅館の従業員数

従業員数	10 人以下	11～30 人	31～50 人	51～100 人	101 人以上
軒数	0	5	7	6	4

（総数 22 軒）

表 3-3 経営者層のインタビュー対象者一覧

施設	性別	年代	職種	従業員数	インタビュー時間
A	男性	30 代	専務取締役	31～50 人	62 分
B	女性	30 代	マネージャー	51～100 人	61 分
C	男性	40 代	代表取締役	31～50 人	67 分
D	男性	50 代	マネージャー	11～30 人	58 分
E	女性	30 代	マネージャー	31～50 人	72 分
F	男性	50 代	代表取締役	11～30 人	60 分

（役職等はインタビュー当時のもの）

3.1.3 分析方法

一般的に、中小規模宿泊業では従業員数が多くないため、1人の従業員が複数のサービス業務を行うケースが多い。そのため、若年層人材が業務や職務の詳細を十分に理解し遂行できるまで、丁寧な教育が必要になる。本研究では、従業員の人材育成に関する調査結果を分析するにあたり、中原（2012a）の経営学習論を援用する。経営学習論は、経営者側の視点から現場の人々の学習について、企業と人材の成長を複数の視座から体系的に捉えた学際的研究の総称である。育成の問題点を影響要因と共に抽出し、従事者の本質的な能力成長に向けて、育成過程全体を通して検討するのに適した分析フレームである。

中原（2012a）は、経営学習を「企業・組織に関係する人々の学習」と定義し、経営の現場における学習の重要性を踏まえ、経営学習論を5つの視座から提示している（図3-1）。各視座は、「組織社会化・経験学習・職場学習・越境学習・組織再社会化」である。この5つのうち、「組織社会化・経験学習・職場学習」が若年層人材の育成に関連する。

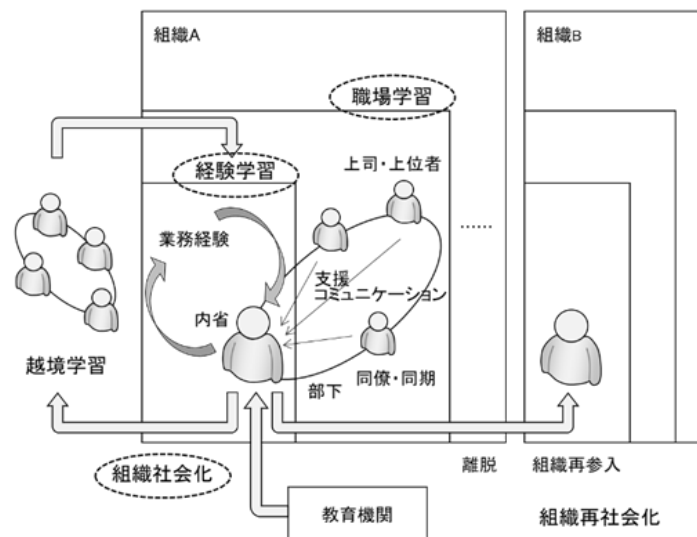


図 3-1 経営学習論の全体像（出典：中原（2012a）に筆者加筆）

そこで、若年層に関連する 3 つの学習領域に基づいて調査結果を分析し、効果的な若年層人材の能力成長を促す体系的な人材育成を検討する。人材の能力成長は高付加価値サービスを生み、宿泊業の生産性を高めるため、生産性に関わる業況感を指標とした検討も行う。

3.2 経営者視点での中小規模宿泊業の人材育成

はじめに、本研究で調査した旅館における人材育成の現状を確認する。今回の調査結果から、回答した旅館のうち、62%が若年層の育成に注力していることが確認された。しかしながら、新入社員研修を 1 ヶ月以上実施している施設は 45%と半数以下に留まっており、短期育成の傾向が確認された。図 3-2 に業況感の割合を、図 3-3 に若年層従業員の人材育成に関する所感の割合を示す。従来の若年層人材の育成手法に対しては、業況感に関係なく、95%が見直したいとしており、回答した施設のほとんどが育成に苦慮していることがわかる。各館が受け継ぐ伝統や組織文化を踏まえたホスピタリティなど、質の高いサービスを継承し多様なニーズに対応し得る能力を養うためには、丹念な育成の仕組みを思索する必要があると言える。

育成の仕組みを考察するため、前述したように、経営学習論の若年層の 3 つの学習領域である組織社会化、経験学習、職場学習に焦点を当てる。若年層人材に対して、各領域において一般的に活用される以下の施策を取り上げ、調査結果を分析する。まず、組織社会化に関しては、On the Job Training（以下：OJT）の調査結果を基に考察する。次に、経験学習については、入職後のマニュアルの活用や業務経験に関する調査結果から分析する。最後に、職場学習に関して、組織内コミュニケーションの観点から結果を検討する。

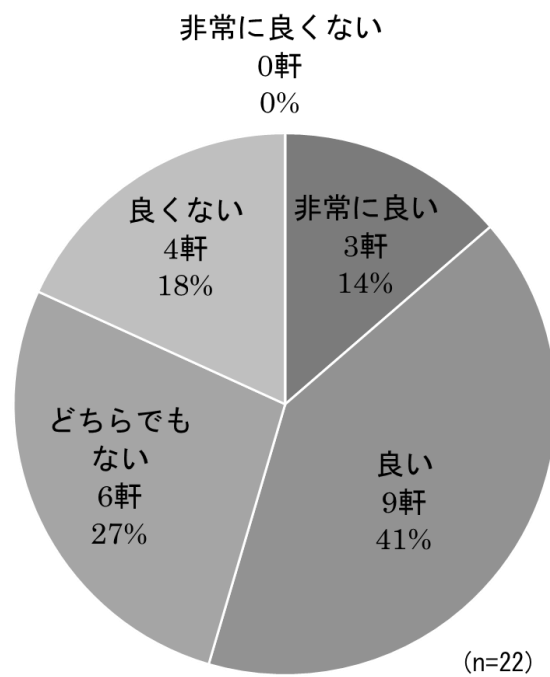


図 3-2 業況感の割合（2019 年時点）

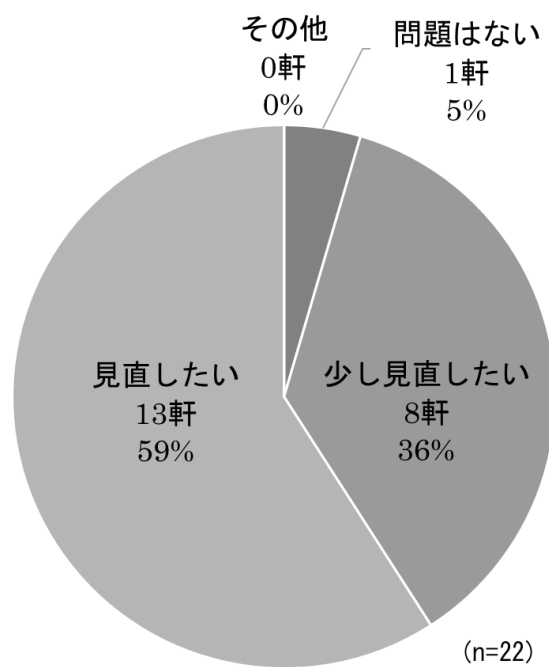


図 3-3 若年層従業員育成の所感

3.2.1 計画的 OJT の役割

若年層人材の育成には、日常の業務や職務遂行を通して行われる OJT が実施されることが多く、入職後の組織社会化学習の具体的な施策となる。組織社会化は、組織特有の価値観や行動規範を受け入れ、技術を習得し組織に適応していくプロセスである（高橋, 1993；中原, 2012a；Cooper-Thomas and Anderson, 2006；Adil et al., 2023）。若年層人材は実践型の教育訓練である OJT を通して、組織や仕事に適応していく。また、OJT の中でも教育訓練に関する計画書を作成し、教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定め、段階的・継続的に教育訓練を実施することを、計画的 OJT¹⁸⁾と呼ぶ。

図 3-4 (a)に旅館の OJT 活用実態の割合を示す。今回の調査では、OJT を実施している旅館は全体の 86%（計画的，担当者に任せている，部署による，の 3 回答の合計）であった。一方、OJT を実施していると回答した旅館の中で、計画的に OJT を実施している旅館は 23%である。OJT を実施している各館に対して、OJT 担当者への研修の実施状況を確認した。その割合を図 3-4 (b)に示す。OJT 担当者への研修を実施している施設は 26%であり、およそ 3/4 が実施していないという状況であった。すなわち、ほとんどの旅館では OJT を活用しているが、計画や方針を詳細に決定し実行している旅館は少なく、OJT 訓練は担当者に一任する傾向が高いことがわかる。このように、今回の調査した石川県内旅館に対する結果ではあるが、多くの旅館では、現場の OJT 担当者（上司や先輩など）の経験に頼る、昔ながらの徒弟制のような形態の OJT が実施されていることが示唆された。

¹⁸⁾ 計画的 OJT（On-the-Job Training）とは、日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいい、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施することをいう。（厚生労働省, 2012）

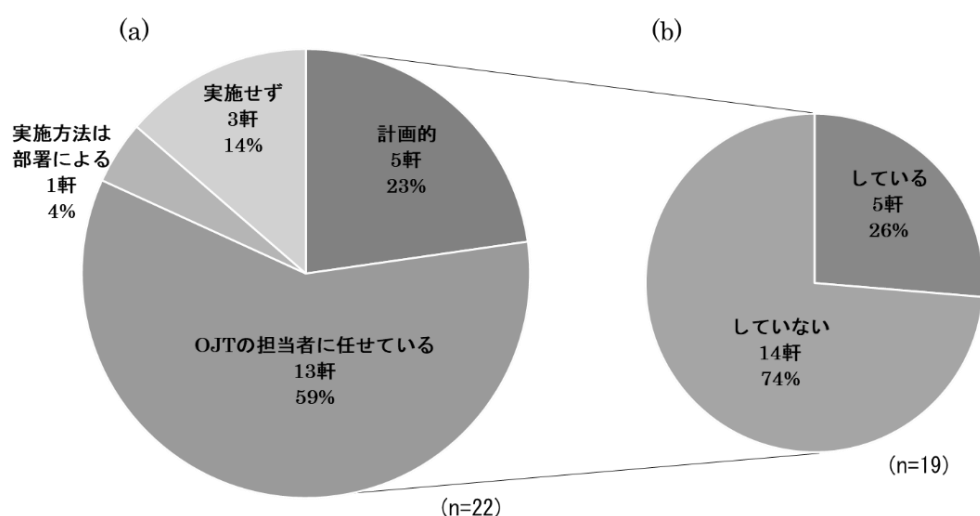


図 3-4 (a) 旅館の OJT 活用実態

(b) OJT 担当者の教育研修の実施状況

((a)で OJT 実施ありと回答した施設を対象)

上記の結果を踏まえると、現状の OJT による若年層に対する組織社会化の教育効果は不十分であることが否定できない。多くの旅館では、OJT 担当者への教育や研修も含め、OJT を計画的に実施していなかった。そのため、学習者のサービス技能習得や組織社会化のプロセスの段階的かつ効果的な促進が難しいことが推察される。厚生労働省の能力開発基本調査¹⁹⁾においても、宿泊業・飲食サービス業の計画的 OJT の実施率は、16 年間の結果推移を確認しても相対的に低いことが示されている。2005 年度（厚生労働省，2006）の調査結果では 12 業種中実施率 18%（最下位）と確認されて以降、2020 年度（厚生労働省，2021）には 48% まで増加したが、他業種との比較では下位からの大幅な改善は進んでいなかった。

さらに、今回の調査結果に対して、計画的 OJT および OJT 担当者への研修の実施状況と、業況感との関係を比較した。その結果、図 3-4(a)で計画的 OJT を実施していた旅館 5 軒のうち 4 軒が、業況感が良いと回答していた。また、軒数は

¹⁹⁾ 宿泊業の計画的 OJT の実施率に関して、厚生労働省『能力開発基本調査』の 2005 年度から 2020 年度までの調査結果を確認した（正社員を対象とし、分類は宿泊業・飲食サービス業となる）。2005 年に調査対象 12 業種中最下位、実施率（18%）となって以降の順位は以下の通りである。2006 年：9 位/12 業種（9/12），2007 年：11/13，2008 年：13/14，2009 年：12/14，2010 年：14/15，2011 年：13/15，2012 年：10/15，2013 年：8/15，2014 年：13/15，2015 年：11/15，2016 年：13/15，2017 年：12/15，2018 年：13/15，2019 年：13/15，2020 年：14/15 であった。

少ないものの、OJT 担当者への研修を実施していると回答した旅館は、すべての旅館で業況感が良いと感じており、実施していない旅館では業況感が低い傾向となった。また、その両方を実施していた旅館は 22 軒中 2 軒であり、全体のわずか 9%にとどまる結果となった。

このように、計画的な OJT や OJT 担当者への研修など、OJT の設計が組織で進んでいる場合、業況感が良い傾向がある。権ら（2012）の調査でも、計画的 OJT を実施している事業所では、相対的な労働生産性順位が高いことが示されている。Hall（2002）は、人材育成を組織全体で戦略的に計画し推進することが重要であることを指摘している。これらの先行研究も踏まえて、今回の結果を考察すると、OJT の組織的な計画的実施が個人の能力向上を支援し、旅館の業況感（業績）に影響したと考えられる。

次に、OJT の計画性に関して、組織社会化の特性から検討する。OJT の設計に際しては、組織社会化に 2 つの側面があることに留意する必要がある。高橋（1993）は、組織社会化は組織の規範や人間関係と密接な関係がある文化的側面と、職務遂行と関係が深い技能的側面の 2 側面から構成されることを提唱している。これを踏まえて、OJT に関する上述した調査結果を考察する。

前述のように、旅館の OJT の多くは、その担当者に一任する、昔ながらの徒弟制のような形態の現状が確認された。この状況を踏まえると、OJT が担当者と学習者という 1 対 1 の上下関係の中で閉鎖的に行われていた可能性がある。Kuroda and Yamamoto（2018）は、直属の上司と従業員が良好なコミュニケーションを築けない場合、生産性に対して負の影響を与え、最終的には離職につながる危険性を指摘している。上下関係のみの OJT では、OJT 担当者と学習者間で何らかの問題が生じたとき、学習者個人の内面にある精神的な苦痛や孤立などを周りが認識することが困難になる。

中原（2012b）は、OJT が上司などの担当者による働きかけだけではなく、職場の異種混交による社会的相互作用をリソースとする学習に効果があることを確認しており、組織全体での OJT への取り組みの必要性を指摘している。中原（2012b）が指摘する異種混交は他部署間の交流を含んでいる。すなわち、所属する部署以外の上司や先輩、同期からの支援も受けやすい学習環境を創出し、OJT

担当者との上下関係に留まらない、横（同期）や斜め（先輩や上司）の支援といった組織内での横断的な支援を強化することが重要である。それは文化的側面の組織社会化にだけでなく、技能的側面に関しても必要な視点となる。技能的側面の組織社会化は、単なる旅館サービスの技術習得だけではなく、それぞれの旅館の歴史や文化によって形成され伝承されてきた独自の技術や知識、ホスピタリティなどの暗黙知も理解し、柔軟に活用できるようになるプロセスである。訪れる顧客はサービスの中に存在する、そのホスピタリティを期待している。そのような各旅館固有の付加価値の高いサービスを実践できるようになるためには、多角的な視点から多くの支援とともに学習を進めることが必要である。文化的側面のみならず技能的側面の組織社会化の促進に対しても、OJT を組織全体から統合的に計画することが不可欠になる。

以上のように、今回の調査結果から、多くの旅館では若年層人材に対する OJT を実施しているが、組織社会化の促進に有効な計画性を高めた OJT を適切に活用していないことが確認された。その旅館の独自文化を学び従業員の 1 人として成長できるよう支援を行い、組織や先輩従業員に内在するホスピタリティのような高付加価値サービスに必要な暗黙知に対して、深い理解が進むような学習を設計するためには、組織社会化の文化的側面と技能的側面を指標に設定し、OJT を組織全体で横断的に計画することが必要になる。また、OJT に留まらず、サービスやホスピタリティに関わる専門的な学習を担保する業務経験の提供も重要である。次節では経験による学習に関する調査結果について分析する。

3.2.2 マニュアルの役割

(1) 内面的支援に対する効果

入職後、若年層が初めて経験する業務は困難を伴うことが多い。しかしながら、困難な経験を一つひとつ乗り越えていくことにより、能力成長が達成されていく。第 2 章で述べたように、Kolb（1984，2015）は、この経験による学習を 4 つのステップで説明している（図 2-1）。このモデルは、業務に関する具体的な経験（具体的経験）をした後、その内容を内省し（内省的観察）、そこから教訓等を導き（抽象的概念化）、それを応用・拡張する（積極的実験）、という経験学習のサイ

クルを示している。この経験学習の4つのステップの中で、内省的観察と抽象的概念化は、貴重な経験を次に活かし能力を習得させるための重要な内面的なプロセスになる。

中原（2013）は、「内省的観察」は、現場から離れ、自らの行為・経験・出来事を俯瞰的かつ多様な観点から振り返り、意味づけることであり、「抽象的概念化」は、経験を一般化、概念化、抽象化し、他の状況でも応用可能な知識やスキーマ²⁰⁾を自ら作り上げることであると説明している。この2つのステップは実際に現場で行われる「具体的経験」と「積極的経験」のプロセスと違い、主に個人の内面で進行するため、外部からの直接的な支援が難しい。一方で、業務経験の少ない若年層従業員にとっては、自身の経験であっても、客観的に振り返り、観察して熟慮することは容易でない。そのため、従業員が自分自身の行為について、状況の判断、改善や対処などを客観的に思索できるように、組織による内面支援が求められる。

そこで、次の観点から、効果的な「内面的支援」として業務マニュアルに着目した。マニュアルは、野中・竹内（1996）が述べるように、言葉や数字で表すことのできる明示的で伝達や共有が可能な知識、形式知である。初めて業務を経験する従業員には、一般的に現場での業務を説明したマニュアルが配布されることが多い。マニュアルは業務の円滑な遂行や効率化が主な目的であり、具体的な経験に関わる支援になる。さらに、マニュアルは業務の手順や基本的な行動などが明文化されているため、現場を離れても繰り返し確認できるツールである。稲垣・波多野（1989）は、初心者へマニュアルなどのすぐに入手し得る知識を用意し提供することは、初めて経験する問題や仕組みの理解を助けるだけでなく、その問題に対する根本的な解決に必要な、構造的な知識の形成を援助することになると指摘している。金井・楠見（2012）は、仕事の経験から獲得した知識を、個人の内面で本や研修などで学んだ形式知と結びつけることにより、新たな経験への適用が可能になると述べる。このように、マニュアルは従業員が1人で内省する時

²⁰⁾ 中原（2012a）は、スキーマは構造化された認知的構成物であり、そこでは概念や経験同士の関係性が意識され、それらの関係が明示されていると説明している。また、スキーマが構成され始めると、はじめて出くわす出来事においても意識的な活動ができるようになると述べている。

に、客観的な視点を与えたり、経験を振り返り意味づけする時のガイドとなる。未経験者にとって、マニュアルは経験学習における内面的支援のツールとしても捉えることができる。以上を踏まえ、業務マニュアルの活用状況に関する調査結果を分析する。

業務マニュアルの活用状況に関する調査結果を図 3-5 に示す。すべての業務のマニュアルを導入している旅館は 9%、接客のマニュアルを導入している旅館は 55%、接客以外の部分的な業務のマニュアル²¹⁾を導入している旅館は 4%であった（図 3-5 (a)）。全体の 7 割近くが、何らかのマニュアルを導入している。また、マニュアルによる人材育成の効果に関しては、67%が接客のマニュアルの導入に効果があると回答している（図 3-5 (b)）。部分的な業務のマニュアルを導入した旅館（1 軒）も、効果があると回答していた。一方で、今回の調査件数は少ないものの、すべての業務にマニュアルを導入している旅館（2 軒）では、その効果の有無は確認できなかった。

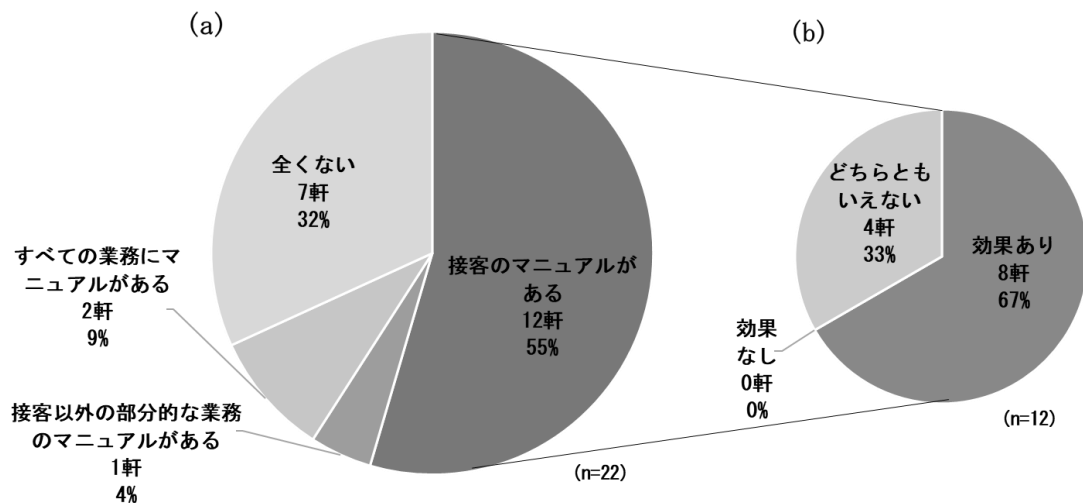


図 3-5 (a)マニュアルの導入状況 (b)接客のマニュアルの育成効果

²¹⁾ 本研究ではマニュアルに関して、3つの表現を用いている。その詳細は「すべての業務のマニュアル：旅館業務のすべての業務に対するマニュアル」、「部分的な業務のマニュアル：旅館業務の受付など何らかの業務に対するマニュアル」、「接客のマニュアル：基本的な接客の業務に対するマニュアル」である。なお、本文中で説明するように「接客のマニュアル」も「部分的な業務のマニュアル」のひとつと捉える。部分的な業務のマニュアルとは、すべての業務の中の一部の業務に対するマニュアルである。

サービス産業のマニュアル導入状況を調査した中小企業庁（2008）の調査結果においても、何らかの部分的な業務に対するマニュアルを導入している企業は労働生産性が高く、すべての業務のマニュアルを導入している企業は労働生産性が低い傾向が報告されている。サービスを提供する企業が業務の標準化を行うのに当たっては、画一的な取組みではなく、自社のサービスの内容を勘案して業務の標準化と顧客ニーズへの柔軟な対応のバランスを追求することが求められている。この結果も合わせて考察すると、すべての業務に対するマニュアルではなく、基本的な接客などの部分的な業務のマニュアルの方が、人材育成にプラスの影響を与えると考えられる。マニュアルの範囲を最大限に広げ、すべての業務の標準化を目指すようなマニュアルではなく、ある程度の範囲や業務を対象にしたマニュアルに効果があると言える。このマニュアルの効果の違い（すべての業務マニュアル、部分的な業務のマニュアル）の理由を、Kolb（1984）の経験学習論を踏まえて、次のように考察する。

旅館業務の経験がほとんどない若年層従事者が経験学習を進める中で、部分的な業務のマニュアルが、内省的観察での振り返りのガイドや行為の比較対象となることで、自己の行為の探求に緩やかな指針を与え、内面的な支援の役割を果たしていると言える。次の段階である抽象的概念化においても、部分的な業務のマニュアルは内面的支援として有効にはたらく。高付加価値サービスが期待される旅館において、内省的観察で行った業務経験の観察や行為の意味付けを踏まえ、得られた教訓を違う状況でも応用できるようにするには、抽象化し普遍化する抽象的概念化を進めることが必要になる。このプロセスでは、旅館に内在する知識や技術を自分なりに理解することが重要である。従事する旅館の知識が適切に示されたマニュアルは、1人で経験を再考しながら理解を進める上で役立つツールとなる。

一方で、厚生労働省（2019）の調査によると、宿泊業・飲食サービス業は、製造業、医療・福祉に次いで、全15産業中の3番目に技能継承に問題のある事業者が多いことが確認できる。この問題には、技術自体の継承だけでなく独自の文化やそれに基づく知識を従業員に教えることの難しさが関係している。この解決には、勤務年数の浅い若年層人材に対して、旅館文化や先輩従業員が有するホス

ピタリティに関する行動や思考などの知識（暗黙知）に根差した、明示できる組織の知識（形式知）を適切に示し、独自の知識や技術の理解、伝承が進むように支援する必要がある。その際、すべての業務知識を詰め込むのではなく、部分的な業務のマニュアルを活用することで、若年層に主体的に考えるゆとりを持たせながら組織や業務への理解を促進させ、抽象的概念化を順調に進行させることが可能になる。このプロセスにおいて、接客などの部分的な業務のマニュアル導入が人材育成にプラスの効果を及ぼすと考えられる。

図 3-6 に、接客マニュアルの導入予定に関する調査結果を示す。マニュアルを全く活用していない旅館では、接客のマニュアルに関して 29%が「不要だと思う」と回答していた。その回答の理由として、「質の高いサービスが期待される旅館のおもてなしは、マニュアルでは育成できないため、若年層育成に接客のマニュアルを導入するつもりはない」という主旨の意見が散見された。

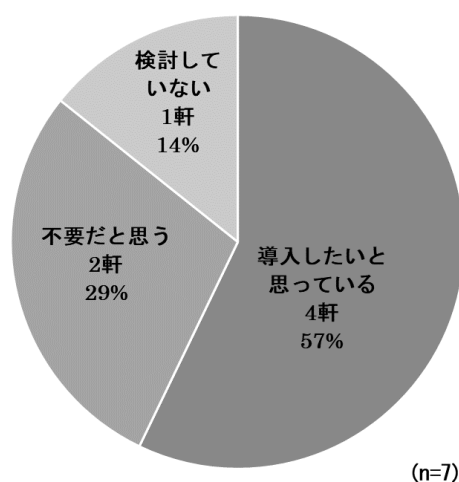


図 3-6 接客マニュアルの導入予定

（図 3-5 でマニュアルは全くないと回答した旅館に対して調査）

しかしながら、野中・竹内（1996）が指摘するように、経験の反復によって体化できるような深い思考や高い技術に関する暗黙知は、明示されている形式知と常に往還し、相互作用の中で改良されながら向上していく。したがって、形式知

として明文化された基礎的な行動や技術などをマニュアルで示すことは、若年層従業員が業務を理解する知識を増やし、高水準のサービスに必要な暗黙知であるホスピタリティ能力などの育成にプラスの影響を及ぼすと考えられる。また茂木（2014）は旅館のおもてなしを観察した結果から、脳の仕組みを用いて、想定していたことと実践したことのズレを検出することで脳が活性化し、それを何とか処理しようとする応用力や状況判断力につながっていると説明した。すなわち、マニュアルを活用して事前知識を若年層に学習させることは、高い技術の根本的仮定となる現場でのズレの発見を支援する知識を与え、経験学習過程の内省的観察や抽象的概念化を促進させる。稲垣・波多野（1989）は、初心者へマニュアルなどのすぐに入手し得る知識を用意し提供することは、初めて経験する問題や仕組みの理解を助けるだけでなく、その問題に対する根本的な解決に必要な、構造的な知識の形成を援助することになると指摘している。以上のように、若年層人材の育成に対するマニュアルの有効性を確認できた。

（2） マニュアル更新による効果

続いて、人材育成に対して効果が高い傾向があった接客マニュアルと、業績の関係を考察する。図 3-7 に、接客のマニュアルと業績の関係を示す。図より、接客のマニュアルがあると回答した旅館では、業況感が良い（非常に良い、良い）が 67%であったのに対し、マニュアルが全くない旅館ではその割合が 29%（非常に良いは 0%）という結果であった。この結果から、接客マニュアルの導入が組織の業績に好影響を与えていることが示唆された。本結果は、前述の中小企業庁（2008）の部分的マニュアルの効果に関する結果とも合致する。

ここで得られた育成効果の要因を分析するため、経営者層へ接客マニュアルの運用に関するインタビュー調査を実施した。得られた結果を表 3-4 にまとめる。インタビュー調査に協力してくれた経営者層の 6 人（表 3-3）の各施設では接客のマニュアルを導入しており、人材育成に「効果がある」とアンケートに回答していた。また、6 軒とも、接客マニュアルの内容の更新を継続して行っていることが判明した。さらに、マニュアル更新の際に、顧客ニーズ、現場担当者の意見（現場のニーズ）、外部の宿泊業関係者の客観的な意見を取り入れること（外部

の意見）や、更新の頻度についても確認した。その結果、外部の宿泊業関係者の客観的な意見を取り入れた更新は3軒（A, E, F）であり、マニュアルの更新を定期的に行っていたのも同様の3軒（A, E, F）であった。他の3軒の更新頻度は、現場の上司が必要を感じたときに更新しているとし、マニュアルの更新は不定期ではあることがわかった。業況感との関連を確認したところ、4つの更新の要素のうち、マニュアル更新時に外部からの意見を取り入れることと、マニュアルの定期的な更新の2つの要素が、業況感に影響していることが示唆された。

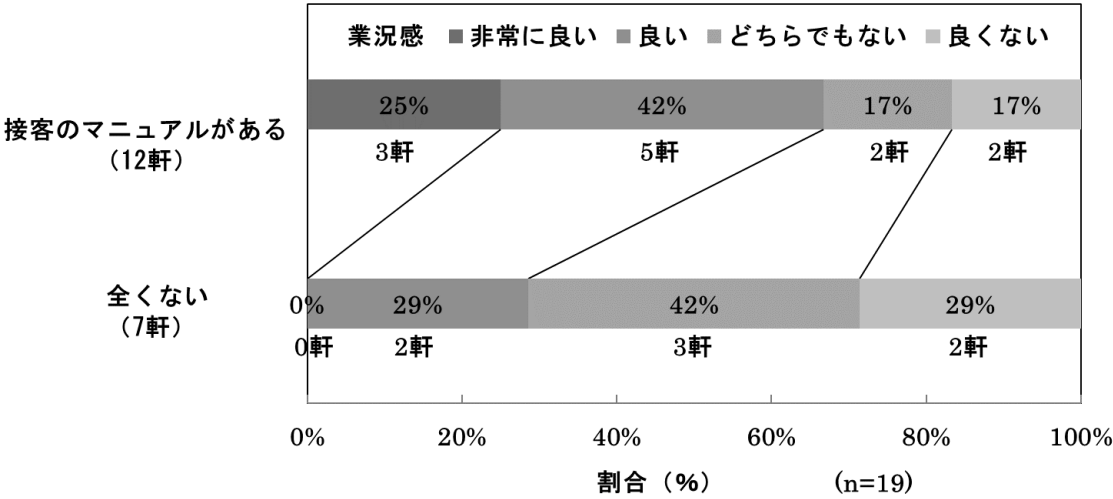


図 3-7 接客マニュアルの導入と業況感の関係

表 3-4 マニュアルを更新する要素と業況感の関係

施設	業況感	顧客ニーズ	現場のニーズ	外部の意見	更新頻度
A	非常に良い	○	○	○	定期
B	良くない	○	○	×	不定期
C	良くない	○	○	×	不定期
D	良い	○	○	△（時々）	不定期
E	非常に良い	○	○	○	定期
F	非常に良い	○	○	○	定期

このインタビュー調査から、顧客ニーズ、現場のニーズ、外部からの客観的な意見、定期的な更新の4つの要素を踏まえた見直しの必要性が示唆された。特に、接客マニュアルの場合、環境の複雑性やニーズの多様性などを踏まえて、時代や状況に合ったマニュアル内容に改良していくことは、サービスの価値共創にも不可欠である。業務現場で経験学習を行う若年層において、マニュアルは実務人材として成長するための内面的支援になるため、よく練られた内容のマニュアルは、学習者に内省的観察や抽象的概念化の中で有益な自己フィードバックを与えることができる。したがって、定期的なマニュアルの更新や組織外部からの情報も利用するなど、マニュアル活用に対する体系的な仕組みを整備していた3つの旅館（A, E, F）では、順調な人材育成効果が生じており、その結果として業況感の良さに反映していた可能性がある。このように、中小規模旅館においてマニュアル内容の見直しは、人材育成に重要な取り組みである。ただし、マニュアルの更新に関しては6軒の比較であるため、今後、軒数を増やして結果を検証する必要がある。

以上のように、すべての業務のためのマニュアルではなく、部分的な業務マニュアルを活用する方が、人材育成の効果が高いことが示唆された。この結果は、次のように考えることができる。マニュアルは単なる知識付与型のツールではなく、若年層が経験を活用し知識を創造できるように部分的な業務の指針を示すことで、経験学習のプロセスにおける内面的支援の機能が働いたと言える。

若年層人材は経験が学習の中心となるが、Dewey（1938）が指摘するように、連続して起きる経験の中で創造的に学習が進むように、教育する側が経験の「質」を整える必要がある。次項では、組織による経験の質の確保や維持に関して、調査結果を検討する。

3.2.3 組織内コミュニケーションの役割

職場学習とは、組織の目的達成・生産性向上に資する、職場に埋め込まれた様々なリソースによって生起する学習である。さらに、様々なリソースには職場に遍在する他者、人工物との相互作用、様々な業務も含まれる（中原，2012a）。若年層人材は、このような職場においてOJTや経験学習などの育成プログラムをはじ

め、日常的に行われる社会的な相互作用の中で多くのことを学んでいる。職場という学びの場を通じて、若年層の学習者はあらゆる他者とフォーマルまたはインフォーマルなコミュニケーションによって交流し、つながりを拡張・深化させながら多様な経験を重ね、成長していく。

このように、職場での様々な人々とのコミュニケーションや経験は未経験の知識や新たな思考を与えるなど、質の高い経験をもたらす成長を促す契機となると考えられる（伊東・渡辺，2020）。職場内で業務上のコミュニケーションを円滑に行うためには、良好な人間関係が不可欠であり、様々なコミュニケーションによる職場内のつながりも人材育成における重要な要素となる。旅館でも、業務中や休憩中の会話、社内レクリエーションなど、コミュニケーションの機会は多様に存在する。そこで本調査では、組織内のコミュニケーションの機会として、若年層と経営者層を交えた食事会に着目した。若年層にとっては、経営者層とのコミュニケーションの機会は多くはないと考えられるが、忌憚のない意見を交換し合い、組織の未来なども話し合うような機会は、若年層に良い刺激となり育成に効果が期待できる。開かれた職場づくりの契機ともなる。

組織内の食事会の頻度に関するアンケート調査結果について説明する。食事会を頻繁に実施していると回答した旅館は確認されなかったが、全体の 50%の旅館は食事会を時々設けていることがわかった。残りの 36%は食事会の機会はあまりない、14%は食事会がないという結果であった。このように、現状では、若年層と経営者層とのコミュニケーションの機会として、双方を交えた食事会の積極的な活用は進んでいない。次に、業況感別に食事会の有無を集計した結果を図 3-8 に示す。この図より、食事会が時々あると回答した旅館は、業況感が非常に良い 18%、良い 45%であった。一方、食事会があまりない・ないと回答した旅館では、業況感が非常に良い 9%、良い 36%であった。このように、食事会の機会を設けていた旅館は業況感が良い傾向にあった。

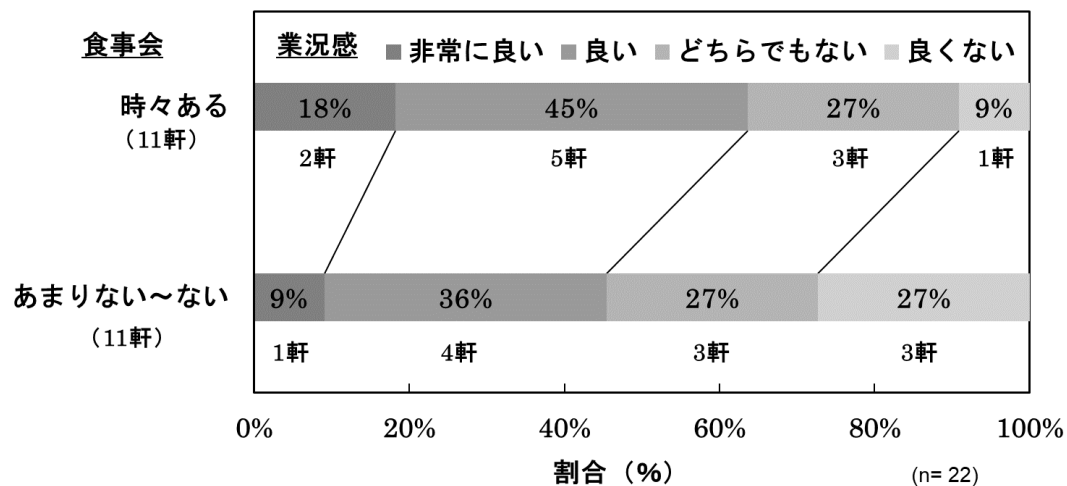


図 3-8 経営者層との食事会の機会と業況感の関係

金井（2004）は、組織の中で新しいことを学習する従事者に対して、興味を持たせるように支援することと同時に、不安（Learning Anxiety）の軽減・除去を積極的に行うことが重要であると指摘する。また、Edmondson（1999, 2018）は、組織において率直な意見や疑問などを気兼ねなく話せるような対人関係が創られている環境のことを、心理的に安全な環境（心理的安全性）であると説明し、組織の成果や従事者の学習促進に不可欠な要素であることを示した。人材の採用・支援サービスの提供を行っているエン・ジャパンは、職場のコミュニケーションに関する調査を実施しており、調査結果（エン・ジャパン, 2021）によると、職場の現状について、「職場でのコミュニケーションが取れている」と 64%（ある：28%，どちらかといえば取れている：36%）が回答している²²⁾。

また、コミュニケーションが取れていると回答した中の 74%が「職場に心理的安全性がある」（ある：30%，どちらかといえばある：44%）と回答していた。心理的安全性を感じる理由について確認したところ、他愛のない雑談ができるからという回答が最も多かった。このように、職場でのコミュニケーションは従事者に心理的安全性を与え、Edmondson（1999, 2018）が指摘するように学習を促進

²²⁾ エン・ジャパンが運営する総合求人サイト「エン転職」のユーザーを対象に、8,948 名から得た回答結果である（2021 年 11 月 8 日発表）。なお、回答者が就業している業界は限定されていない。

する重要な要素となる。図 3-8 の結果も合わせて考察すると、様々なコミュニケーションの機会を増やすことで、心理的安全性が感じられる職場環境が形成され、若年層人材の学習が促進されて能力成長が進み、旅館の業況感向上につながった可能性が考えられる。

一方で、食事会のようなインフォーマルのコミュニケーションや業務上のフォーマルなコミュニケーションも活発な職場において、若年層人材が他者との関わりを広げて、多様な知識の蓄積が進んだとしても、それだけでは育成の効果は生じにくい。知識を収集し蓄積しただけでは、実際の旅館現場で価値共創を実現できるホスピタリティの能力獲得にはつながらないためである。すなわち、蓄積と同時に、3.2.2 で説明した、Kolb の経験学習論における内面での抽象的概念化が必要不可欠になる。今井（2016）は、本来、知識は事実として断片的に切り取ることができるため、他者から教えてもらうことが可能であるが、その知識片を積層し、拡大させるだけでは活用することはできないと指摘し、ダイナミックに変動するシステムが生きた知識だと説明する²³⁾。つまり、知識を実際に使えるようにするためには、個人の内面で新しい知識を既知の要素と関連づけたり、その知識の持つ意味を探索し、シナプスが形成されるように知識を変容させ構造化させる、抽象的概念化を絶えず行う必要がある。

そこで、若年層人材の実務能力の成長に対する抽象的概念化を駆動する要素として、旅館独自の理念や価値観の浸透に着目した。アンケート調査の中で若年層への理念教育（理念や方針を理解する機会）の実施に関する質問を設定しており、当該部分の調査結果を分析した。

図 3-9 に若年層に対する企業理念の教育の実施に関する調査結果を示す。若年層に対する理念教育を実施している旅館は 45%であった。勤務する旅館の人材としての意思決定を支援できる理念や方針の理解は、若年層人材の抽象的概念化には重要な要素である。この理念教育は、旅館で受け継がれてきた暗黙知（ホスピタリティ）による顧客サービスを理解する上で必要な機会であり、来訪した顧客

²³⁾ 今井（2016）は、知識片を単に貼り重ねるだけの知識を、「知識ドネルケバブ・モデル」と名付け、知識の集積だけでは生きた知識（使える知識）にならないと指摘している。ドネルケバブとはトルコの伝統料理で、薄切りにした肉を串に刺し重ねて大きなかたまりにしたもの。

との価値共創にも重要な教育である。調査結果から、旅館での理念教育は旅館の半数程度（45%）が実施されているものの、残りの半数以上は実施できていないことが確認された。

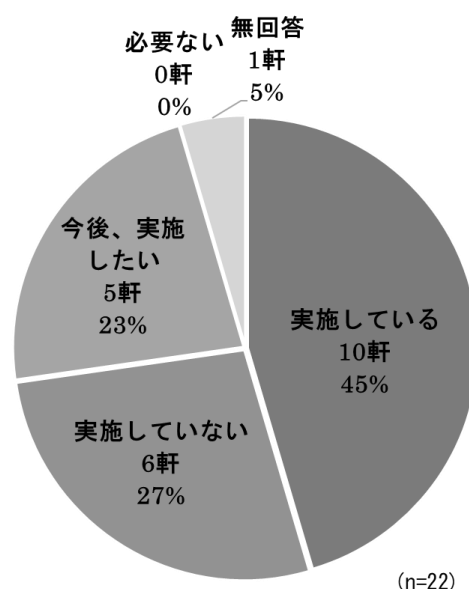


図 3-9 若年層への理念教育の実施状況

次に、理念教育の実施と業況感の関係を調べた結果を図 3-10 に示す。理念教育を実施している旅館の 70%は業況感が良い（非常に良い、良い）という結果であったのに対し、実施していない、または今後実施したいと回答した旅館では 36%が業況感が良い（非常に良い、良い）となっており、割合が低くなっていた。また、理念教育は必要ないという回答は確認されておらず、その重要性を認識していると考えられる。このように、調査できた軒数は少ないが、理念教育は業況感への影響があることが確認された。

以上の結果から、旅館の現状において、職場の心理的安全性を担保するコミュニケーションや、学習者の抽象的概念化を促す理念教育は、若年層の人材育成に重要であるが、積極的な支援が一層必要であると考えられる。職場の中に埋め込まれた学習支援となる要素を取り出し、育成効果を生み出すような仕組みを構築することは、上述の Dewey（1938）の指摘のように、職場における学習の経験の質を整えることにもつながる。

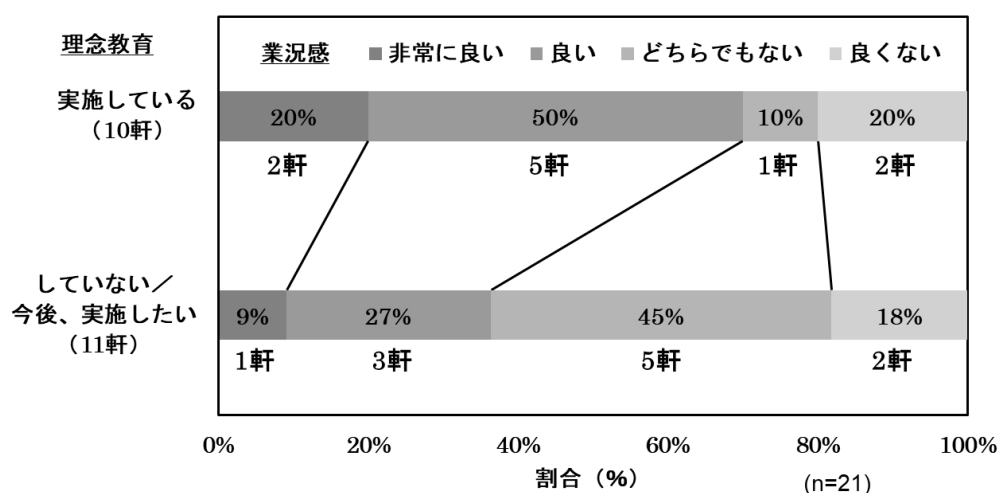


図 3-10 理念教育の有無と業況感の関係（無回答 1 件を除く）

3.2.4 人材育成の 3 つの要素

3.2.1 から 3.2.3 を踏まえて、本節では、旅館の若年層人材の育成に関するアンケートおよびインタビューの調査結果を組織社会化、経験学習、職場学習の 3 つの領域から考察する。

3.2.1 で示したように、組織社会化に関しては OJT 活用の観点から、文化的側面と技能的側面の指標を設けた OJT 設計が重要であり、それを支える組織内の横断的な支援が組織社会化の促進に必要である。3.2.2 で述べたように、経験学習に関しては、マニュアルが個人の内省的観察や抽象的概念化に有効である。特に部分的な業務のマニュアルは知識付与と同時に、ホスピタリティなどに対する主体的思考の醸成を促し、内面的支援ツールとして作用する。3.2.3 で示したように、職場学習においては、人材育成に必要な心理的安全性を感じられる職場づくりの要素として、様々なコミュニケーションが重要である。職場のコミュニケーションでつながる同僚から組織の理念や価値観を学ぶことは、若年層の抽象的概念化を促進させる。

これらの 3 つの学習領域を俯瞰すると、各領域は境界を越えつながっている。OJT で目指す組織社会化は経験学習の中で横断的な支援を受けて促進され、効果的なマニュアル活用は、組織社会化の技術的側面にも有益である。さらに、職場学習に効果を生む様々なコミュニケーションは、経験学習の中の抽象的概念化に

必要である多様な情報や知識を豊かにし、かつ組織社会化の文化的側面である価値規範等の理解を促す。このように 3 つの学習領域を連関させた人材育成体系の中で進めることで、若年層の人材育成が円滑となり高い学習効果が得られる。

以上を踏まえると、中小規模宿泊業の若年層の人材育成は、学習領域ごとに知識や技術の蓄積を追求するのではなく、抽出した 3 つの要素（計画的 OJT、マニュアル活用、組織内コミュニケーション）を連携させた育成体系を構築することが肝要である。

3.3 経営者視点における 3 要素の妥当性

第 3 章では、観光振興にも重要な中小規模宿泊業の発展に向けて、次代を担う若年層人材に効果的な育成の要諦について探索的に検討した。調査の結果、人材育成における計画的 OJT、マニュアル活用、組織内コミュニケーションの 3 要素に基づいて、経営者側が人材育成の体系を整えることが重要であることが示された。

3.1.2 で述べたように、現場での育成の 3 要素の妥当性を確認する目的で、経営者側であるマネージャー層 6 名にインタビュー調査を行った（表 3-3）。その結果を以下で説明する。インタビューでは、若年層育成に関する重要な視点、人材育成の 3 要素に関する意見について、自由に回答してもらう半構造化インタビューを行った。それぞれが勤務する宿泊施設で実施し、同意を得て録音し、得られたインタビューデータは、文字テキストに起こして文書データとした。

分析には、樋口ら（2020）が開発した計量分析ソフトウェア「KH Coder 3」を用いた。インタビューの文書データを、テキストマイニングの手法において分析を行った。抽出された語は 14,089 語で、データ内容をよりよく反映させた分析を行うために、意味をなさない語（あります、います、等）を取り除く前処理を行った。KH Coder 3 の共起ネットワークコマンドを用いた分析により、自由記述のコメント内の相関の強い語（出現パターンが近い語）同士を共起ネットワークとして図示できる。

本研究の分析では、最小出現数を 15、上位 120 の語までを対象として、語と語の共起関係を調べた。図 3-11 に、共起ネットワークの結果を示す。図中の語と語をつないだ線の太さは相関の強さを表し、円の大きさは出現頻度を示している。

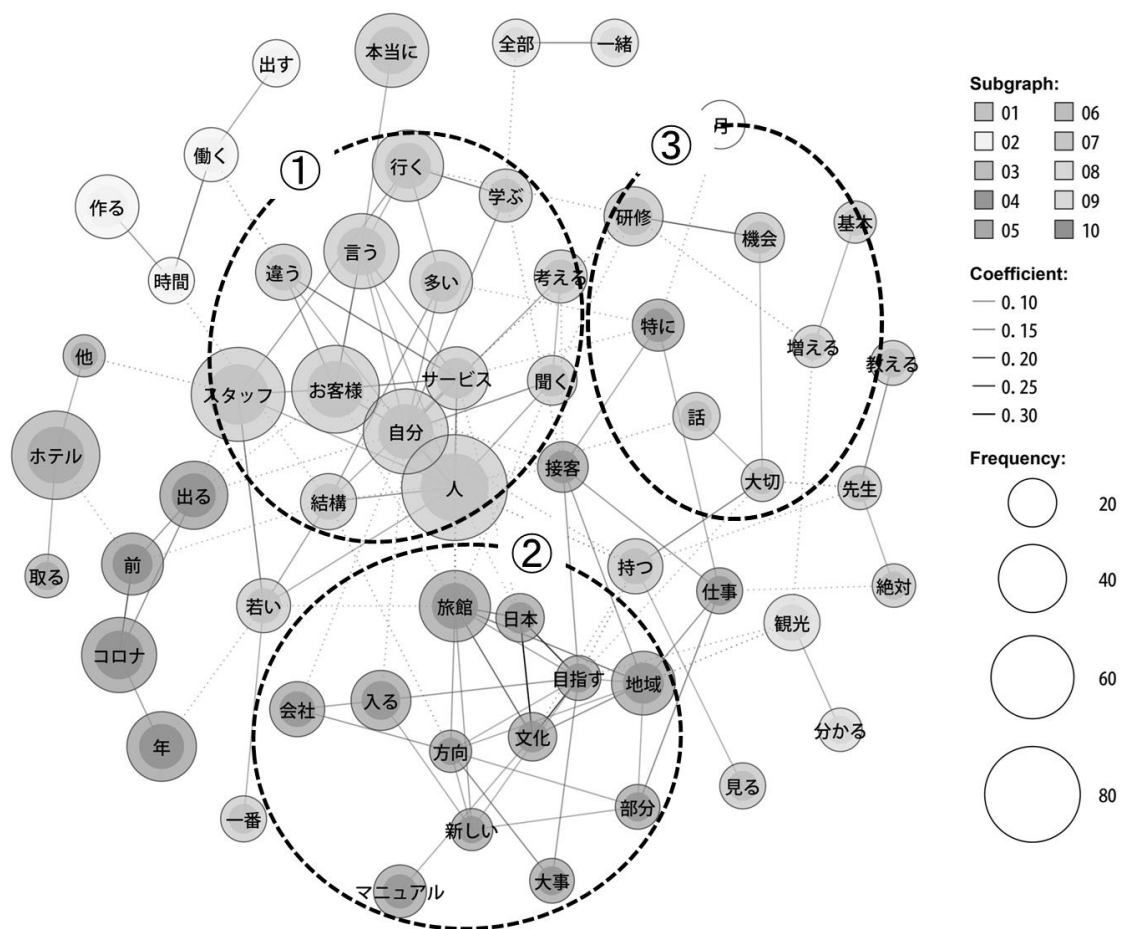


図 3-11 人材育成の 3 要素の妥当性に関するインタビューデータの
共起ネットネットワーク図

はじめに、共起語の文脈を確認する。3つのグループ、①「スタッフ、お客様、サービス」、②「地域、旅館、マニュアル」、③「研修、機会、大切」が確認された。相関が強い語のグループ、または育成に関連したグループを点線で囲んだ。

まず、①のグループを見ると、スタッフ、お客様、サービス、学ぶ、考えるなどの相関が強いことがわかる。KH Coder 3 の KWIC コンコーダンス（対象語の文脈を示す機能）を用いてコメントを見ると、「いろいろなお客様とスタッフの出会いとか話し合いとか、そこに何か学びとか気づきが、必ずついてまわってくるものだ」と捉えています」や、「習ったことがすぐ生かされるか」というと決してそ

うではないですし、実際に学ぶときって、お客様のサービスの時とか、スタッフとコミュニケーションしているときとか多いんじゃないかって思うんですね」のような意見が確認された。このことから、経営者層が、他者とのコミュニケーションや顧客や同僚との関わりが、学習に重要であると捉えていることが確認できる。

次に②のグループでは、地域、旅館、マニュアル、文化などの語に相関があることがわかる。KWIC コンコーダンスのコメントでは、「先輩の我流だったりするものを、マニュアルで統一できますし、旅館の文化についても丁寧に教えられるかなと」や、「絶対に聞かなくちゃいけないことはマニュアルにしておいたほうが最初は覚えやすいですし、目指すべきところの理解も早いんじゃないかと思います」、などが確認された。このように、マニュアルを基本的な学習に活用しているというコメントが散見され、マニュアル活用の効果も感じていると考えられる。

③のグループに関しては、研修、機会の相関が強く現れており、経営者層が研修に対する機会を人材育成に重要であると感じていることが示唆される。KWIC コンコーダンスのコメントでも、「旅人と地域をつなぐ役割を担ってもらいたいので、結構、研修の機会は増やしているんです」や、「個人のサービススキルを磨いていく研修機会は大切だと思っています」、「OJT 研修や部署を超えた交流の機会って必要ですね」という意見も確認された。

このように、若年層育成の重要な視点に関するインタビューからも、アンケート調査から導かれた人材育成の3要素を肯定する意見が示された。さらに、インタビューの最後に、人材育成の3要素「計画的 OJT、マニュアル活用、組織内コミュニケーション」の妥当性に関して意見を求めたところ、3要素とも確かに人材育成において重要であるという回答が得られた。一方で、現場の人材育成において、これらの要素が十分に機能できておらず、今後の課題ととらえている事実も確認された。以上のように、この3要素は中小規模宿泊業の人材育成において、重要であることが示された。

3.4 小括

第3章では、観光振興にも重要な中小規模宿泊業の発展に向けて、次代を担う若年層人材に効果的な育成の要諦について探索的に検討した。本研究では、北陸新幹線が開業した2015年以降に観光客が急増した石川県の中小規模旅館を対象として、人材育成に関する調査を実施し、その結果を経営学習論の3つの学習領域である、「組織社会化・経験学習・職場学習」、に基づいて考察した。

最初に、組織社会化の学習領域に関して、若年層の組織社会化施策として活用されるOJTの調査結果を分析し、計画性が重要であることを示した。しかし、計画的OJTを実施している旅館は23%に留まっていた。計画的なOJTやOJT担当者の研修が実施されている場合、業況感が良い傾向にあることが確認された。組織社会化は組織の規範や人間関係と密接な関係がある文化的側面と、職務遂行と関係が深い技能的側面の2側面から進むため、従事者の成長にはOJTに対するこの2側面の指標設定が不可欠であり、それを支える組織内の横断的な支援の重要性も示唆された。

次に、経験学習の領域において、内省的観察と抽象的概念化にはマニュアルの有用性が示された。すべての業務ではなく接客などの部分的な業務マニュアルの活用には、知識付与のみならず、経験を振り返るガイドとなり、ホスピタリティやサービスなどに重要な知識を創造する思考を内面的に支援する効果が示された。実際に、67%の旅館が部分的な業務のマニュアル活用に育成効果を実感し、業況感へのプラスの影響が確認された。また、経営者層へのインタビュー調査から、マニュアルには定期的な更新と外部の情報を取り入れていくことが従事者の育成に重要であることがわかった。マニュアルの更新が形式知を適切に変化させ、個人の内面にある暗黙知（ホスピタリティ能力）を向上させると考えられる。

最後に、人材育成の場でもある職場学習の領域では、様々なコミュニケーションが、心理的安全性や職場のつながりを担保していることが示唆された。活発なコミュニケーションが期待できる機会として、経営者層を交えた食事会の実施状況を調査した結果、半数の旅館で実施が確認され業況感に影響があることも明らかになった。さらに、業務経験の少ない若年層の抽象的概念化には、職場の密接なつながりから生じる知識の蓄積と同時に、組織の理念教育が必要になることも

示された。

以上のように、中小規模宿泊業の若年層人材の効果的な育成には、経営学習論の 3 つの学習領域の一つひとつの育成手法を見直し充実を図ることが必要である。さらに、各学習領域が境界を越え、連鎖し作用していることを踏まえ、組織全体が若年層の育成に積極的に関わり、3 つの要素（計画的 OJT、マニュアル活用、組織内コミュニケーション）に基づいて人材育成体系を構築することが肝要であると言える。この 3 要素の妥当性については、宿泊業の経営者層へのインタビュー調査にて確認された。

第4章 従業員のホスピタリティ能力の習得プロセス

4.1 研究方法

4.1.1 調査目的

第3章では、経営者視点から中小規模宿泊業の人材育成に必要な3要素（計画的OJT、マニュアル活用、組織内コミュニケーション）を見出した（信川，2023；Nobukawa, 2023）。第4章では、従業員視点として、顧客対応を行う従業員のホスピタリティ能力の習得プロセスを明らかにすることを目的とする。

Solnet et al. (2019) は、顧客の記憶にプラスの影響を与える要因として、人と人との相互作用中で生じる親切、真心、歓迎、尊敬などに基づくホスピタリティの重要性を指摘する。特に宿泊業では、顧客接点で対応時間が長いサービスを提供するため、ホスピタリティ能力の育成が重要になる。van Woerkom and Meyers (2019) は、従業員の成長は、個人の中心的なニーズであるだけでなく、組織の成功のための重要な要件でもあると指摘している。しかしながら、中小規模企業における従業員の様々な能力の習得は、日常的な実務の中に文脈化されているため、業務と習得プロセスの関係は明確にはされていない（Short and Gray, 2017）。そのため、中小規模宿泊業における従業員のホスピタリティ能力の習得プロセスを明らかにできれば、宿泊業の効果的な人材育成の発展につながると考えられる。

一方、ホスピタリティ能力の習得には、業務における様々な要素が関係すると考えられる。特に、若年層従業員の業務は就業初期から段階的に変化するため、ホスピタリティ能力の習得プロセスを詳しく調べる必要がある。そこで、第4章では、中小規模宿泊業に勤める若年層従業員にインタビュー調査を行い、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Modified Grounded Theory Approach；以下、M-GTA）による分析結果から、ホスピタリティ能力習得プロセスを明らかにする。さらに、得られた能力習得プロセスを経験学習論を用いて考察する。

4.1.2 調査対象

石川県内の中小規模の旅館とホテルに若年層従業員のインタビューを依頼し、4軒の宿泊事業者から機縁法により若年層従業員の推薦をいただいた。3章で実

施したアンケート調査と同様に経験歴 5 年程度であり、ホスピタリティ能力習得をしたと判断できる若年層従業員の紹介を依頼した。推薦をいただいた結果、対象者は勤務年数が 3 年～6 年目の 7 名となった。7 名とも主任業務などの役職は無く、現場で顧客対応業務を行う若年層従業員である。6 年目の従業員が含まれたが、インタビュー調査という手法を採っているため、この点は分析に大きな影響はなかった。また、従業員の勤務年数や性別、個性も様々であったが、共通の顧客対応業務の中でのホスピタリティ能力の習得プロセスを、広い文脈から分析する上で多様な属性が必要であると判断した。調査対象者の従業員には、研究の趣旨を説明し、改めて調査協力を依頼し同意を得た。調査対象者の詳細を表 4-1 に示す。2023 年の 6 月から 9 月にかけて半構造化インタビューを実施した。インタビューはそれぞれの勤務する宿泊施設内で行い、1 人当たりのインタビュー時間は 63 分～76 分（平均 69 分）であった。インタビューの内容は、対象者の同意を得た上で、IC レコーダーで記録した。その音声データの文字起こしを行い、分析するためのインタビューデータとした。なお、インタビュー調査は筆者が勤務する大学の倫理規定を遵守して行っており、調査結果は回答協力者の同意を得て使用している。

インタビュー調査の実施において、若年層従業員が勤務する経営者層から提供された若年層人材の訓練や業務に関する情報や、M-GTA の先行研究(木下, 2005, 2007, 2020) を参考にして、ホスピタリティ能力の習得の経緯に関連したインタビューガイドを作成した。インタビューガイドには、従業員として働き始めた頃から現在までのホスピタリティに関連する業務経験について、以下の 5 つを設定した。1) 入社から現在に至る主な業務や研修、2) 初期のホスピタリティ業務に関する経験、3) 業務に慣れてきた頃から現在までのホスピタリティ業務に関する経験、4) ホスピタリティ行動や思考に影響を与えた経験、5) 将来に向けての意欲や目標、である。このインタビューガイドに基づき、調査対象者に自由に語ってもらい、インタビューデータとして収集した。なお、第 1 章で示したように、ホスピタリティは、顧客対応時に顧客と価値を共創し得る感情や行為に関する知識（暗黙知）であり、おもてなしと同義であることをインタビューの冒頭で説明し、理解を得ている。

表 4-1 若年層従業員のインタビュー対象者一覧

事例	性別	年齢	勤務年数	インタビュー時間
A	女性	20 代後半	3 年目	63 分
B	女性	30 代前半	6 年目	69 分
C	女性	20 代前半	4 年目	76 分
D	女性	20 代後半	6 年目	72 分
E	男性	20 代後半	4 年目	73 分
F	女性	30 代前半	6 年目	65 分
G	女性	20 代前半	3 年目	64 分

(年齢等はインタビュー当時のもの)

4.1.3 分析方法

インタビューデータを対象として、M-GTA による分析を行った。M-GTA は、木下(1999)によって、オリジナル版の Grounded Theory Approach (Glaser and Strauss, 1967) の特性を活かし、実践しやすいように体系化された分析法である。この分析法は、人間と人間が直接的にやり取りする社会的相互作用に関わり、対象とする現象がプロセス的性格をもっている研究に適している(木下, 2003, 2020)。データ分析では、分析のテーマを「中小規模宿泊業の現場で顧客対応をする若年層従業員がホスピタリティ能力を習得するプロセス」とした。このデータ分析の目的は、業務経験が浅い宿泊業従業員が様々な業務の中で、日々訪れる顧客に対応し、他の従業員や組織の支援を受けながら、どのようなプロセスを経てホスピタリティ能力を習得していくのかを明らかにすることである。

分析は木下(2003, 2007)の方法に基づき、一般的な M-GTA の手順で実施した。まずインタビューデータから分析テーマに関連する箇所を具体例として取りあげ、その具体例に対して 1 つの説明概念と定義を生成した。概念を生成する際には、1 つの概念ごとに分析ワークシートを作成し、概念名、概念の定義、具体例、概念の推敲のための理論的メモを記入した。類似する具体例は、分析ワークシートの具体例欄に追加記入し、豊富な具体例が出てこない場合は、他の概念間との関係性や既出の概念との統合の可能性を精査した上で、有効ではない概念と

判断した。解釈が恣意的に偏らないようにするため、生成された概念に対して、類似する他の具体例や対極例を比較しながら矛盾がないかを検討し、概念名や定義も適宜修正した。確定した概念について、概念間の関係を検討し、複数の概念から成るカテゴリを生成し、必要に応じてサブカテゴリを生成した。

M-GTA の分析の過程で、調査対象者数を増やしても新たな概念や解釈が生成されなくなった段階で、理論的飽和化の状態を判断できる（木下，2003，2020）。そこで、分析の信頼性を高めるために、調査対象者の人数は設定せず、インタビュー調査と分析を実施した。6 人目の調査対象者の分析で理念的飽和化に進んでいることを確認した後、7 人目の調査結果において理論的飽和化を確定し、インタビュー調査を終了した。さらに、生成された概念などの内容に関しては、協力いただいた調査対象者 2 名に確認を行い、得られた分析結果の信頼性を担保するように努めた。最終的に作成された結果図の妥当性について研究者（指導教員）2 名に確認していただいた。

4.2 ホスピタリティ能力の習得プロセス

4.2.1 M-GTA による能力習得プロセスの解明

インタビューデータについて M-GTA 分析を行った結果、ホスピタリティ能力の習得に関して、最終的に 36 概念、15 サブカテゴリ、4 カテゴリが生成された。この結果を基に、ホスピタリティ能力の習得プロセスとその促進要素という観点から、カテゴリ間の関連を検討し構造化した結果図を作成した（図 4-1）。なお、7 名のインタビュー対象者の属性には分布があるが、概念の現れ方に勤務年数も含めた属性の影響は確認されなかった。以降で、結果図に基づいて、従業員のホスピタリティ能力習得プロセスに関するストーリーラインを述べる。なお、文中では、カテゴリを []，サブカテゴリを【 】，概念を「 」で表示する。

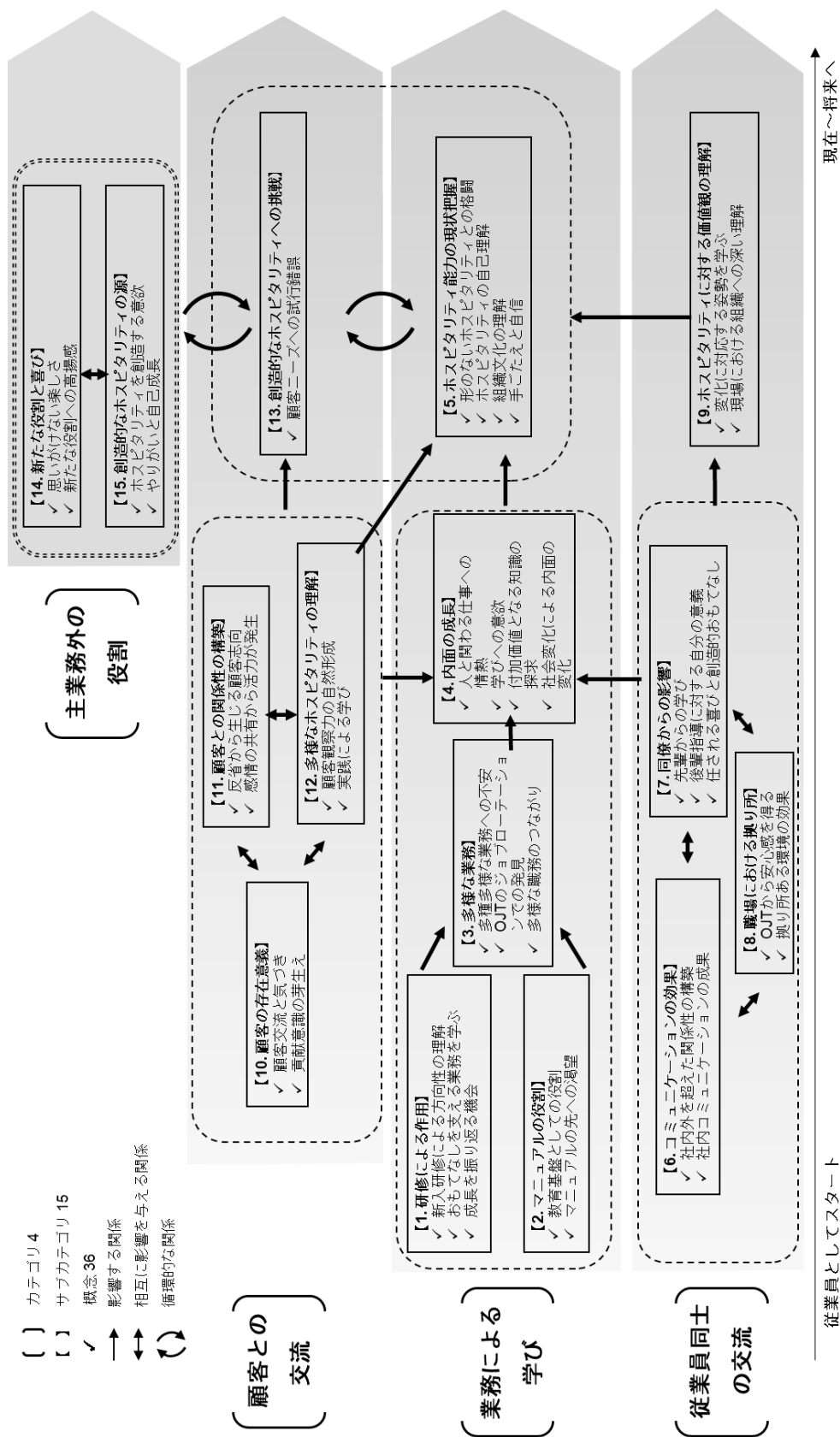


図 4-1 宿泊業の若年層従業員のホスピタリティ能力習得プロセスに関する M-GTA 結果図

はじめに、結果図（図 4-1）のストーリーラインを説明する。宿泊業の若年層従業員のホスピタリティ能力の習得は、[業務による学び] が中心となり進む中で、[従業員同士の交流] と [顧客との交流] により影響を受け、新たな [主業務外の役割] によって促進されるプロセスとなっている。

入職後、宿泊業の従業員として働き始める若者にとって、[業務による学び] の中での【研修による作用】や基礎教育としての【マニュアルの役割】は、日々の【多様な業務】の遂行を助けており、「多種多様な業務への不安」を覚えながらもホスピタリティの実践に必要な「多様な職務のつながり」を理解し作ることを可能にする。この過程は【内面の成長】において、仕事への情熱や学びの意欲を与え、【ホスピタリティ能力の現状把握】を客観的に考えることにつながっていく。特に【内面の成長】は [従業員同士の交流] と [顧客との交流] の両方からも影響を受けて成熟していく。

一方、[従業員同士の交流] では【コミュニケーションの効果】として、【職場における拠り所】を作ったり、「先輩からの学び」などの【同僚からの影響】も受けやすい状況を生み出している。そのような [従業員同士の交流] が、組織の【ホスピタリティに対する価値観の理解】を深めている。

並行して、[顧客との交流] において、日々の「顧客交流と気づき」の中で【顧客の存在意義】を理解し、【顧客との関係性の構築】や【多様なホスピタリティの理解】にも影響を与え合うことは、【創造的なホスピタリティへの挑戦】を可能にしている。また、【多様なホスピタリティの理解】は、[業務による学び] から生じた【ホスピタリティ能力の現状把握】にも作用している。さらに、[従業員同士の交流] から生じている【ホスピタリティに対する価値観の理解】は、【創造的なホスピタリティへの挑戦】と【ホスピタリティ能力の現状把握】に影響する。

そして、業務に慣れてきた頃に与えられる [主業務外の役割] においては、【新たな役割と喜び】が生じ、【創造的なホスピタリティの源】となる。このような [主業務外の役割] を得て生じた変化は、意欲的に「顧客ニーズへの試行錯誤」を行うなど、【創造的なホスピタリティへの挑戦】と影響し合っている。同時に、【創造的なホスピタリティへの挑戦】は「形のないホスピタリティとの格闘」を後押しするなど、【ホスピタリティ能力の現状把握】にも作用し合う。

このように、結果図で示したように、様々な要素が関係しながら進行する、ホスピタリティ能力習得のプロセスモデルが明らかになった。次に、4つのカテゴリの一覧を表4-2に示す。各カテゴリの詳細を説明し、ホスピタリティ能力習得プロセスについて考察する。

表 4-2 生成されたカテゴリ、サブカテゴリ、概念、定義

カテゴリ	サブカテゴリ	概念名	定義
業務による学び	1. 研修による作用	新入研修による方向性の理解	組織が目指す行動や意思決定の方向性を知る
		おもてなしを支える業務を学ぶ	宿泊業の基本的な一連の業務を学ぶ
		成長を振り返る機会	多様な研修で他者と交流し、習得現状を客観的に捉える
	2. マニュアルの役割	教育基盤としての役割	マニュアルが業務判断の指針や心理的サポートになる
		マニュアルの先への渴望	マニュアル通りではない顧客ニーズに気が付き奮闘する
	3. 多様な業務	多種多様な業務への不安	中小規模宿泊業の多様な業務の遂行に不安を感じる
		OJT のジョブローテーションでの発見	宿泊業の様々な部署や業務からおもてなしの真意に気付く
		多様な職務のつながり	部署間の連携やサポートに重要なつながりを作る
	4. 内面の成長	人と関わる仕事への情熱	宿泊業の人と丁寧に関わる仕事に希望と情熱を持っている
		学びへの意欲	学ぶことへの意欲や欲求が継続している
		付加価値となる知識の探求	顧客が付加価値を感じる様々な知識を身に付けたい
		社会変化による内面の変化	不安定な社会変化を踏まえて顧客対応を考える
	5. ホスピタリティ能力の現状把握	形のないホスピタリティとの格闘	ホスピタリティの明確な答えがないことに不安を覚える
		ホスピタリティの自己理解	おもてなしに対して自分なりに理解し信条を持つ
		組織文化の理解	組織のおもてなしに影響する組織文化に気付き共感する
		手ごたえと自信	おもてなしへの手ごたえを感じる中で自信がつく
従業員同士の交流	6. コミュニケーションの効果	社内外を超えた関係性の構築	フォーマル・インフォーマルを超えて職場の関係性を築く
		社内コミュニケーションの成果	社内コミュニケーションはおもてなしに役立つ
	7. 同僚からの影響	先輩からの学び	先輩からおもてなしや業務を詳細に学ぶ
		後輩指導に対する自分の意義	教えることを通じて、自らの振り返りを行っている
		任される喜びと創造的おもてなし	認められる喜びから生じるおもてなしへの創造性
	8. 職場における拠り所	OJT から安心感を得る	現場の先輩から安心感を得ながらおもてなしを学ぶ
		拠り所ある環境の効果	信頼のおける環境のおかげで業務に邁進できる
	9. ホスピタリティに対する価値観の理解	変化に対応する姿勢を学ぶ	どのような社会情勢にも対応する経営者から主体性を学ぶ
		現場における組織への深い理解	ホスピタリティの指針を先輩の行動から深く理解する
顧客との交流	10. 顧客の存在意義	顧客交流と気づき	顧客との関わりの中で教えてもらうことに気づく
		貢献意識の芽生え	顧客から学べることに感謝や貢献意識が芽生える
	11. 顧客との関係性の構築	反省から生じる顧客志向	日々の実践の反省から顧客志向を磨く
		感情の共有から活力が発生	顧客と感情を共有できることが活力になる
	12. 多様なホスピタリティの理解	顧客観察力の自然形成	顧客ニーズの把握に自然に観察力が高まる
		実践による学び	ホスピタリティ実践による多様な顧客反応を学ぶ
	13. 創造的なホスピタリティへの挑戦	顧客ニーズへの試行錯誤	価値共創に向けた様々なトライ＆エラーを続ける
主業務外の役割	14. 新たな役割と喜び	思いがけない学びの楽しさ	主業務と離れた業務での学びの楽しさに出会う
		新たな役割への高揚感	顧客対応とは別業務の役割に不安もあるが心が躍る
	15. 創造的なホスピタリティの源	ホスピタリティを創造する意欲	多様なアプローチのホスピタリティ実践に意欲を持つ
		やりがいと自己成長	新たな挑戦の成果に自己の成長と喜びを感じる

[業務による学び]

ホスピタリティ能力習得において中心部分となるこのカテゴリでは、5 サブカテゴリと 16 概念が生成された（表 4-2）。下記のコメントに見られるように、宿泊業に入職した従業員は、まず、【研修による作用】や【マニュアルの役割】、「OJT のジョブローテーションでの発見」などに関する初期教育や、現場での業務を経験しながら、ホスピタリティ能力の基礎を養っていた。

“はじめは、お客様のためについてという思いが強すぎて、自分流になっていくところもあるんですよ。自分のやり方でやっても、どれが正しいのかわかって。ストレスになったりするし。そんな意味でも基盤になるのがマニュアルだったなど。迷った時の指針かなと思ってましたね。そこから進んだら、感じたことを上乗せして肉付けしていけばいいかなと思って。”

（調査対象者 F）

“客室メイクの OJT の研修で、髪の毛を一本残さないように、細かく見てもらっしやるので、そういった細かな、それもおもてなしだなど。接客だけがおもてなしでなくて、ひとつひとつの業務を丁寧にすることもお客様のためにつながっていて、それもきちんと見えないところでおもてなしなんだなという、気づきがありました。”（調査対象者 C）

さらに、このカテゴリの特徴は、ホスピタリティ能力に重要な【内面の成長】の成熟である。顧客に付加価値を感じてもらえるように、様々な知識を身に付けたいという「学びへの意欲」、「付加価値となる知識の探求」や、社会変化を踏まえて顧客対応を考える「社会変化による内面の変化」、そして「人と関わる仕事への情熱」などの内面的動機は、業務に関する研修やマニュアル学習、多様な業務の実践によって高まっていた。

また、次のようなコメントで見られるように、【内面の成長】が【ホスピタリティ能力の現状把握】へ進むようになるには、[業務による学び]だけでなく、[顧客との交流]や[従業員同士の交流]が影響することがわかった。

“対応したお客様から厳しいお言葉をいただいたりもするんですが、それはもちろん壁になるけど、それを乗り越えて、そこから学ぶこともたくさんあるんです。教えていただいて、少しずつ積み重ねて成長していきたいと思っています。”（調査対象者 G）

“先輩のようにお客様の期待以上のおもてなしをしたいっていうのはあるんですけども、慣れてきてしまって、ちょっとした些細なミスが起きてしまうこともあったり、ちょっと混雑しているときはバタバタして、何か抜け漏れということもあるんですが。そういう問題が一番お客様にとって、ちょっとご不満につながるのではないかなと思います。当たり前のことをしっかりやるのを、今は優先したいと思うんです。”（調査対象者 E）

結果図の中で、唯一、[顧客との交流]と[従業員同士の交流]の2つのカテゴリから影響を受ける【内面の成長】は、能力習得プロセスにとって、重要な核となるサブカテゴリと言える。中小規模特有の煩雑な業務の中で、忙しい環境に流されず、現時点で自分自身のホスピタリティ能力を客観的かつ的確に判断できるようになるためには、従業員の【内面の成長】が不可欠である。ホスピタリティ能力の習得プロセスが順調に促進されるために、【内面の成長】は重要な要素であると言える。

〔従業員同士の交流〕

このカテゴリでは、4 サブカテゴリと 9 概念が生成された（表 4-2）。【同僚からの影響】の「先輩からの学び」では、以下のようなコメントが散見された。

“先輩の行動を見て盗むじゃないですけど、先輩の行動をこっそり見ると、先輩方の動き方とか、立ち回りとか、どうしてそんな短時間で考えて、こういうことができているんだろうなって、すごいって思います。お客様に喜んでもらうために、すごくスムーズに動いているんです。”

（調査対象者 E）

“先輩の動きとかもよく見ました。自分が担当しているお客様じゃなくても、さっきお客様がこんなことを言っていたとか、こうしたほうが良いと思うとか、先輩が教えてくれる場面とかも多くて、いつ聞いているんだろうというのを観察してみたら、ちょっと廊下を通った時にも真剣にさりげなく観察していて、お客様の、ささいな言葉も聞き漏らしちゃだめなんだなということは、歴代の先輩から学んだことかなと思います。”

(調査対象者 F)

このコメントに見られるように、ホスピタリティは、人の中に内在する暗黙知であるため、先輩の思考や行動を見ながら学んでいることがわかる。それは、「社内外を超えた関係性の構築」や、次のコメントのような「拠り所のある環境の効果」が作用している。

“どんと来いって、どんどんやりなさいって、その肝のすわったところも学びましたけど、どうにでもなるから大丈夫っていう風に言われる部分も、背中を押してもらえる部分も大切だった。”(調査対象者 A)

また、【コミュニケーションの効果】に見られるように、従業員同士の活発なコミュニケーションが、ポジティブな関係性を構築し、【職場における拠り所】を創造していることもわかった。このように、若年層従業員が先輩を信頼することができ、失敗を恐れずにホスピタリティが実践できる環境が整備されていることが、能力習得にも重要であると言える。

[顧客との交流]

このカテゴリでは、4 サブカテゴリと 7 概念が生成された(表 4-2)。「顧客交流と気づき」など【顧客の存在意義】を認識することにより、「顧客観察力の自然形成」が順調に進み【顧客との関係性の構築】が円滑になる。その中で、顧客との「感情の共有から活力が発生」したり、対応への反省から顧客

志向も育っており、【多様なホスピタリティの理解】が可能になっている。また、「顧客ニーズへの試行錯誤」のように【創造的なホスピタリティの挑戦】には、次のようなコメントが確認された。

“同じ対応するんじゃなくて、その人に応じて。本当に細かいんですよね。毎日違う。自分が昨日したことはこの人には通じないっていう。やってみないと分からないんですけれども。最初そういうのが、自分がこういうふうにしてって教わったことを、少しずつ変えないと、上達はできないと”（調査対象者 B）

“サービスも含めてお客様の思い出のサポートできるように、ゆっくり過ごされたり、観光にでかけられたり、素敵な思い出になるよう、自分が出しゃばらないように、でも、そういうことができるように考えて、話しかけたり案内したり、たくさん知識も増やすようにしています。”

（調査対象者 D）

このように、【創造的なホスピタリティへの挑戦】へ進んでいくには、従業員と顧客との相互作用が強く働いていることが示唆される。ホスピタリティ能力を高めるために、[顧客との交流] は、ホスピタリティに重要な顧客志向を学ぶ直接的な経験の場となっていると言える。

〔主業務外の役割〕

このカテゴリでは、2 サブカテゴリと 4 概念が生成された（表 4-2）。2 つのサブカテゴリ【新たな役割と喜び】と【創造的なホスピタリティの源】は相互に作用している。宿泊業の主業務では、主に顧客に直接対応してホスピタリティ能力を実践する業務が多い。一方で、業務に慣れてきた頃に、主業務外に、間接的な顧客関連業務を担っている従業員が散見された。例えば、宣伝用のチラシや宿泊施設のキャラクターを考えるなどのデザイン業務であったり、食事とアルコール類のペアリングを考えたメニュー開発の業務、予約整理用のシステムの開発など、

主業務外の役割を担っていることが確認された。この主業務外の役割に対して、従業員は最初、気が重い反応を示すが、一方で「思いがけない楽しさ」も感じており、「新たな役割への高揚感」や「ホスピタリティを創造する意欲」を感じていることが、以下のコメントからも確認できる。

“もともとチラシのデザインとかそんな作ったことはないんですけど、やってみようということでやって、やってみたら割とやりがいにもつながって。今は本当に自分のできることを活かしてやっていきたいという気持ちが強くなって、イベントごとのデザインだったりとか、グリーティングカードのイラスト書いたりとか、いろんなアプローチからおもてなしができるようになりたい。直接の接客もそうですけど、いろんな方向からおもてなしをしていきたいって思います。”（調査対象者 C）

“外部から来ていただいているソムリエの方にも相談しながら、ペアリング研修の日程を組んだりとかも全部させていただいて、それも楽しくて。最初は負担だったんですね、ここだけの話。自分の仕事が、1年1年積み重ねるごとに責任も重くなってきて、後輩も抱えていて、仕事もいっぱいあって。最初は仕事が増えるって、実際のところは思ったんですけど、やってみると、自分が考えたことが売り上げにつながったりとか、お客様も喜んでくださるし、すごく嬉しくて。楽しんでもらえたらって、常に頭を悩ませています。”（調査対象者 F）

このように、「やりがいと自己成長」が生じるような「主業務外の役割」が、カテゴリを超えて、「顧客との交流」の【創造的なホスピタリティへの挑戦】との循環関係も作っていた。すなわち、若年層従業員が業務に慣れてきた頃に与えられる仕事や役割の広がりや、新しい視点や目的、やりがいを生み、ホスピタリティ能力の習得を促進する要素となっていることが示された。

4.2.2 経験学習論と能力習得プロセスの比較

4.2.1 で示したホスピタリティ能力習得プロセス（図 4-1）をさらに分析するため、Kolb（1984, 2015）の経験学習論と比較する。第 2 章で示したように、経験学習論は従業員の訓練や経験などを通じた現場の学習を説明する理論である。また Noe et al.（2014）も、経験学習では、学習者が自ら挑戦し、状況に応じた微細なニュアンスの学習ができるため、暗黙知と形式知の両方を獲得することに有益であると説明している。ホスピタリティ能力は暗黙知と関連していることから、経験学習論と比較することで、暗黙知と形式知の特徴を捉えながら、ホスピタリティ能力習得プロセスをより明確に分析できる。さらに従業員が経験学習を通して、属人的能力であるホスピタリティ能力をどのように捉えて習得しているのか、人材育成に重要となる部分を明らかにできると考えられる。そこで、Kolb の「具体的経験→内省的観察→抽象的概念化→積極的実験」の 4 つのステップで構成された経験学習サイクルを踏まえて、ホスピタリティ能力習得プロセスを考察する。

インタビューデータと結果図（図 4-1）から、若年層従業員のホスピタリティ能力の習得は、3 つの大きな経験学習サイクルで進行していることが確認された。ただし、このホスピタリティ能力習得の図は、実時間の流れ（例えば、松尾, 2008）を示したものではなく、3 段階の経験学習サイクルの流れを示している。1 つ目のサイクルは、新入社員研修やマニュアル、OJT のジョブローテーションからの影響を受け、業務経験の中で基礎的な能力習得を進めている（初期）。2 つ目のサイクルは、顧客や従業員との交流に影響を受け、ホスピタリティ能力の理解が深まり、従業員自身の内面の成長が中心となり進んでいく（中期）。3 つ目のサイクルは、主業務外の新たな役割を通じて、客観的に自身のホスピタリティ能力を把握するなど、創造的なホスピタリティ能力習得につながっていく（後期）。次に、ホスピタリティ能力プロセスを 3 段階（初期、中期、後期）の経験学習サイクルで示したモデルを図 4-2 に提示し、各段階を説明する。

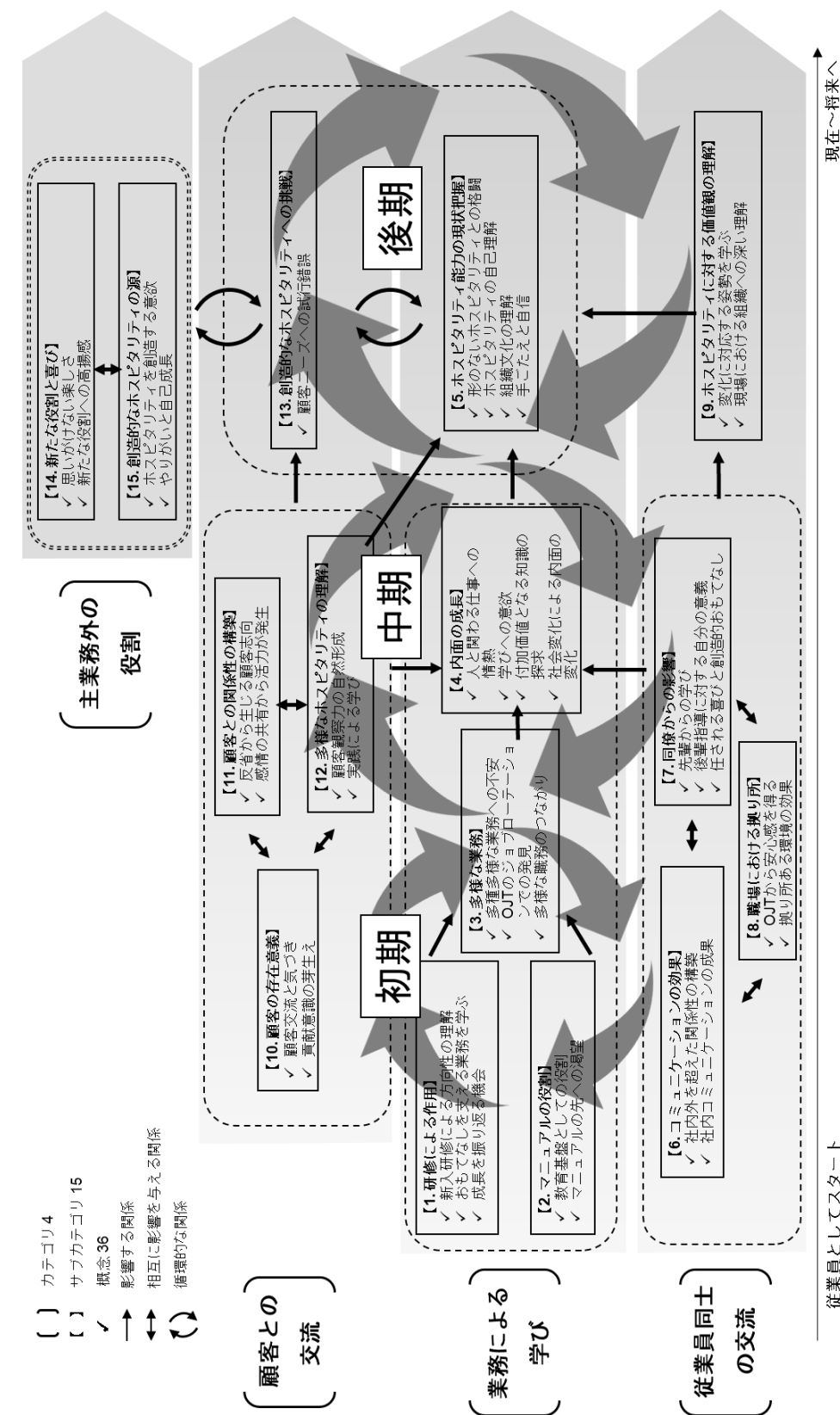


図 4-2 ホスピタリティ能力習得プロセスにおける 3 段階の経験学習サイクル

能力修得プロセスの初期は、【研修による作用】や【マニュアルの役割】に見られるように、宿泊業に入職した従業員が、研修やマニュアル、OJT のジョブローテーションなどの教育支援を受けて、「成長を振り返る機会」などで内省し、宿泊業の【多様な業務】の経験を重ねながら学習していく段階である。この就業初期で具体的な経験を通して学習していることは、従業員自身の中で経験学習サイクルが繰り返されていることを意味している（図 4-2 の初期サイクル）。またマニュアルや研修では、丁寧な言葉遣いや対応のパターンなど顧客への基礎的な接遇の形などを記す形式知の学習が主であり、初期の段階では、ホスピタリティに関する形式知の習得が優先的に進められることがわかる。

さらに経験を積んでいく中で、能力修得プロセスの中期に進むと、より一層「人と関わる仕事への情熱」を感じるようになり、様々な「学びへの意欲」や「付加価値となる知識の探求」が始まっている。これらの【内面の成長】は、[顧客との交流]と[従業員同士の交流]の2つの交流経験から影響受けながら促進されている。したがって、中期では顧客や従業員との交流という、従業員が他者と関わりながら、経験学習サイクルを促進させていると言える（図 4-2 の中期サイクル）。この中期では、【多様なホスピタリティ能力の理解】にも見られるように、顧客感情に対する理解や共感力、信頼関係を構築できるようなポジティブな思考力などの内面的な成長が生じており、顧客との価値共創に必要な暗黙知の習得が、初期の形式知の習得に遅れて開始されていることがわかる。

経験学習論は個人主体で繰り返される学習サイクルを説明したものであり、社会的要因に関しては説明されていない（例えば、Ellnger, 2005）。すなわち、中期サイクルの結果において、経験学習論では説明されていない、新たな経験学習の要素が示唆されたと言える。

最後に、プロセスの後期では、ホスピタリティ能力習得に関する活動が、【創造的ホスピタリティへの挑戦】や【ホスピタリティ能力の現状把握】に見られるように、顧客に応じて個別化する対応能力や、記憶に残るような顧客の体験を創造的に考える能力の習得など、より高度な能力の習得の段階へと進んでいる。同時に、特徴的な結果として、主業務ではない[主業務外の役割]が能力習得に作用していることも示された。通常経験学習サイクルは業務経験の中で繰り返され

るが、主となる業務外の要素によって、新たなやりがいや意欲などが生じることにより、ホスピタリティ能力習得に関する後期の経験学習サイクルが促進されていることが明らかになった（図 4-2 の後期サイクル）。

以上のように、ホスピタリティ能力プロセスにおける経験学習サイクルは、大きく初期、中期、後期の 3 段階で進むことが確認された。さらに、経験学習を促進させる要素として、社会的な要素と主業務外の役割という新たな視点が示された。

4.2.3 能力習得に重要な要素

前項までで、ホスピタリティ能力の習得プロセスが明らかとなり、さらに経験学習論を用いて検討することにより、能力習得プロセスに重要な 2 つの促進要素が示された。

1 つ目は、能力習得プロセスが、[従業員同士の交流] や [顧客との交流] によって影響を受け促進することである。このことは、能力習得プロセスに重要な従業員の【内面の成長】、すなわち経験学習論の内省的観察と抽象的概念化のステップが、従業員や顧客からの影響という社会的要因によって促進されることを明らかにしたと言える。内面の成長が進まなければ、顧客を理解する思考が育たず、顧客との価値共創も実現できない。経営者側は、この社会的要因がホスピタリティ能力習得を促進させることを理解し、策を講じる必要がある。

2 つ目は、[主業務外の役割] である。業務に慣れてきた頃に主業務外の新たな役割が追加されることにより、新たな楽しさや意欲、やりがいとなり、創造的なホスピタリティの能力習得が促進されることが確認された。主となる業務以外に新たな役割を担うことは、意欲を高めるだけでなく、ホスピタリティに対する新しい視点を得ることにつながる。すなわち、従業員が主業務外の役割も与えられることにより、主業務の顧客対応に重要なホスピタリティに対する多角的視点を養うと結論付けられる。

4.3 小括

第4章では、中小規模宿泊業の若年層従業員におけるホスピタリティ能力の習得プロセスを検討した。中小規模宿泊業に勤める若年層従業員7名に半構造化面接を実施し、M-GTA分析を行った結果、36概念、15サブカテゴリ、4カテゴリが生成され、ホスピタリティ能力習得プロセスに関するモデルが構成された。

若年層従業員のホスピタリティ能力習得プロセスは、[業務による学び]が中心となり進んでいく。その中で、能力習得プロセスの核となる「内面の成長」は、[従業員同士の交流]と[顧客との交流]により影響を受け、さらに、[主業務外の役割]によって促進されることが明らかとなった。すなわち、他者からの影響という社会的要因と主業務外の新たな役割により、能力習得プロセスが促進されることが示された。また、この2つの促進要素は、従来の経験学習論では言及されていない概念であることから、ホスピタリティ能力習得における特徴的な要素と言える。

今回の調査では、4.1.3に示したように、M-GTAの基本的な分析法に従い具体例が豊富ではない概念も慎重に検討した。多くの場合は、少数の具体例であっても、概念間の関係性や内容の類似から他の概念と統合し組み込むことが可能であった。しかしながら、概念として成立しないケースも見られた。例えば、離職に関係する概念が生成されたが、類似例がなく、他の概念との関係性も低く、概念として成立しなかったため、結果図には反映されなかった。今回の調査において、消極的な概念が少ない結果となったが、その理由として、インタビュー調査の対象者が経営者からの推薦者であったため、比較的意欲的な人材が調査対象となったことが考えられる。

第5章 経営者視点と従業員視点を合わせた人材育成モデルの構築

中小規模宿泊業の効果的な人材育成に関する重要な要素について、第3章、第4章では、それぞれ経営者視点、従業員視点から検討した。第3章では経営者視点として、計画的OJT、マニュアル活用、組織内コミュニケーションの3要素が、人材育成体系の構築に重要であることが示された(信川, 2023; Nobukawa, 2023)。第4章では従業員視点として、ホスピタリティ能力の習得は3つの段階(初期・中期・後期)の経験学習サイクルを経ながら進行し、さらに、顧客および従業員同士の交流と、主業務外の新たな役割が能力習得を促進することが明らかになった(Nobukawa, 2024)。

人材育成は経営者視点で計画、実施されるものであるが、従業員視点である従業員の成長に応じた施策を講じることができれば、より効果的な人材育成が可能となる。そこで、本章では、2視点から導出された結果を合わせて、中小規模宿泊業における効果的な人材育成モデルの仕組みを構築する。まず、2視点を合わせて構築した人材育成モデルを図5-1に示し、以下でその内容を説明する。

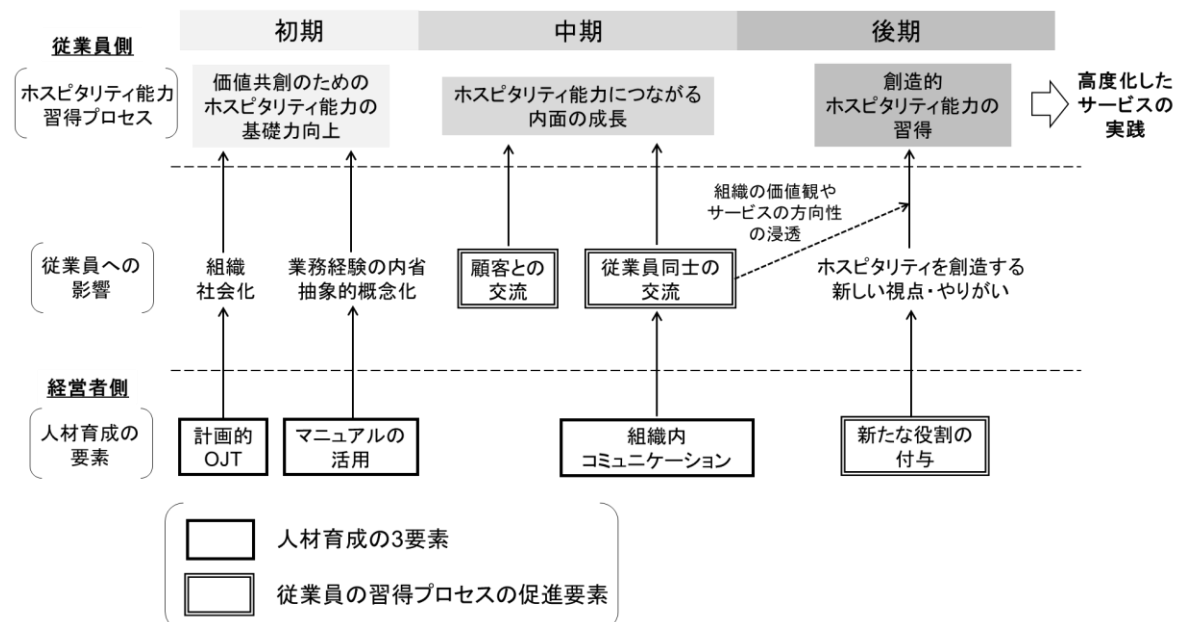


図 5-1 中小規模宿泊業の効果的な人材育成モデル

第4章で示したように、宿泊業従業員のホスピタリティ能力の習得は、入職した後、業務の中で経験学習を繰り返しながら、3段階（初期・中期・後期）で進んでいく。初期段階では、主として、新入研修やOJTなどの基礎教育の中で従業員は成長する。しかしながら、中小規模宿泊業の場合、研修活動に重点をおいていないことが多く（例えば、Becton and Graetz, 2001 ; Butcher et al., 2009 ; Short and Gray, 2017）、計画的な育成はほとんど行われていない。そのため、第1段階（初期）では、第3章で示した計画的OJTやマニュアル活用を進めることが、従業員の能力成長に必要となる。

OJTでは実際に業務を経験しながらサービスの基礎技術を学ぶだけでなく、OJT担当者の先輩従業員や上司を通して、組織の価値観や目指すサービスの方向性についても学んでいる。すなわち、OJTの中で組織社会化が同時に進行しており、組織独自のホスピタリティに対する思考のベースを習得していると言える。また、この初期段階で、顧客対応の基礎に関するマニュアル活用を進めることで、経験学習における業務経験の内省的観察や抽象的概念化を支援することができる。したがって、初期段階において、OJTの計画性を積極的に図り、マニュアルを適切に活用することは、顧客と価値を共創するホスピタリティ能力の基礎力を高めることを可能にする。

次の第2段階（中期）では、業務内容も徐々に広がり、顧客との対応も増え、経験学習の範囲が大きくなる（図4-2）。この時期の従業員は、ホスピタリティの実践と反省を繰り返しており、内面の成長が促進されている。特に、顧客との交流と従業員同士の交流という2側面から影響を受けることで、中期における経験学習のサイクルが進む。

顧客との交流は、実際に従業員が顧客対応を行う場で行われる。従業員は顧客へのサービス活動の中でホスピタリティを実践しながら、顧客の感情を共有したり、貢献意欲を高めたり、未熟さを反省しながら顧客志向を探究することで、内面の成長を進めていく。このような顧客との交流を通じて従業員は多様な対応を経験し、ホスピタリティの本質の理解へと進んでいく。そのため、顧客との交流は、ホスピタリティ能力習得における第2段階の経験学習を促進させる要素となる。また Chu et al. (2012) が指摘するように、この顧客との交流は、サービスの

質に影響を与えていると言える。

一方、従業員同士の交流は職場内で活発に行われる。入職後から少しずつ職場で交流を重ね、先輩や上司、部署間を超えた同僚と、組織内でコミュニケーションを深めていく。第3章で示したように、この組織内コミュニケーションの深まりは、職場に心理的安全性が確保された拠り所を作り、精神的な支えとなることから、経営者視点の育成要素として重要である。同時に、組織内コミュニケーションは職場の良好な信頼関係を構築することにつながり、その中で組織の価値観や目指すサービスの方向性を理解できるようになる。このように、従業員同士の交流は、第2段階の経験学習を促進させる、もう1つの要素となっている。

以上のように、第2段階（中期）は、顧客との交流と従業員同士の交流により、従業員の内面が成長し、ホスピタリティ能力習得に関する経験学習が促進される。従業員同士の交流は、組織内コミュニケーションが創り出すものであり、第3章の人材育成の3要素の1つでもある。一方、顧客との交流は第4章の従業員視点として導かれた要素である。

最後の第3段階（後期）では、従業員がホスピタリティ業務に慣れ、新たな役割を担うことが多くなり、ホスピタリティ能力習得における経験学習の範囲が拡大する（図4-2）。新たな役割とは、主業務である通常の顧客対応ではなく、顧客との間接的な価値共創につながる、異なる部署や役割でのホスピタリティ業務である。この新たな役割が第3段階（後期）の経験学習を促進させる要素になっている。例えば、メニュー開発やキャラクターデザインなどの業務は、顧客への直接的な対応ではなく、間接的な顧客へのホスピタリティの実践であり、ホスピタリティに対する新しい視点の獲得につながる。また、通常の業務とは異なる新たな役割に対して、思いがけない楽しさややりがいが生じ、意欲的に顧客に対する創造的なホスピタリティに挑戦する源になっている。

Wang and Cranton (2012) は、学習プロセスにおける成長の本質的側面とは、自分の人生における責任を増し、より自主的になることであると説明する。業務における新たな役割は、自らの能力の現状把握を行う一方で新しい責任を認識し、形のないホスピタリティと格闘しながら、自主的に創造的なホスピタリティへ挑戦することを可能にしている。さらに、第3段階では、第2段階で構築した従業

員同士の信頼関係が支えとなっている。組織の価値観や目指すサービスの方向性が従業員に浸透していくことで、ホスピタリティ能力の習得が順調に進み、顧客ニーズに試行錯誤しながら創造的なホスピタリティ能力の獲得へと進む。実際に、経営者層や上司と同じ価値観に根差した行動が、質の高いサービスの提供につながることを指摘されている（Kundu and Vora, 2004）。このことから組織の価値観の浸透がホスピタリティ能力習得と密接に関連していることがわかる。

このように、第3段階では、第1、2段階（初期、中期）の経験学習における、基礎的な学習や内面の成長だけでなく、第4章で導出された新たな役割が重要な要素となり、従業員は高度化したサービスを可能とする創造的なホスピタリティ能力を習得していくことが示された。

中小規模宿泊業の効果的な人材育成モデルにおける重要な要素を、経験学習サイクルの3つの段階と関連させてまとめる。第1段階では、計画的なOJTを進め、かつマニュアルを積極的に活用することが重要であり、入職後の基礎的なサービス技術や能力習得に対する支援となる。さらに、第2段階では、業務における顧客との交流と、従業員同士の交流である組織内コミュニケーションを重視することが必要である。特に、2つの交流が円滑に進むよう策を講じることにより、従業員の内面の成長が促され、ホスピタリティに必要な思考や能力が成長する。第3段階では、通常の業務以外の新たな役割を付与することが重要である。この要素は、第3章では抽出されなかった育成要素であるが、第4章において従業員のホスピタリティ能力習得プロセスを促進する要素であり、効果的な人材育成に重要となる。また、第4章で述べたように、新たな役割は従業員に新しい視点ややりがいをもたらし、創造的なホスピタリティへ挑戦する意欲を高める。

一方、組織の人材育成は経営者視点が中心となって実施されるものであり、戦略的に進めることが組織目的の達成において重要である。サービス品質と教育訓練の間には強い関係があるように（Dhar, 2015）、より効果的な人材育成の仕組みを構築していく必要がある。しかしながら、宿泊業のほとんどを占める中小規模宿泊業では、体系的な育成の仕組みが整備されておらず、現場に育成を任せている状況にあった。従業員の育成を現場や個人にゆだねることは、組織目的が曖昧になり組織にとって有害である（Garavan et al., 2001）。そのため、組織が従業員

を永続的に重要な資源として捉えた上で、従業員視点である能力習得プロセスに基づいて育成体系を整備し、丹念に育成することが、中小規模宿泊業において必要不可欠である。

本研究では、経営者視点から人材育成の重要な3要素を捉え、従業員視点から能力習得プロセスを明確に可視化して示した。その2視点を合わせ、本章では人材育成モデルを提示した。3要素を適切な育成期に合わせて運用することができるため、育成の効果を高めることが可能になるモデルと言える。人材育成を効果的に行うことは、従業員個人においては、技術や知識、能力を向上させ成長と発達を促し、組織においては業績や生産性の向上へつながる。このことは、Holton III and Yamkovenk (2008) が説明するように、組織で良い教育を受け発達した個人と、高い生産性を誇る組織が、文化的・経済的成長と豊かな地域社会をもたらすことに貢献する。

第 6 章 結論

6.1 総括

本研究は、中小規模宿泊業に重要なホスピタリティ能力の習得プロセスに着目し、育成する側の「経営者視点」と能力を習得する側の「従業員視点」の 2 つの視点から、中小規模宿泊業の効果的な人材育成モデルを構築することを目的とした。本研究の成果の概略を図 6-1 に示す。

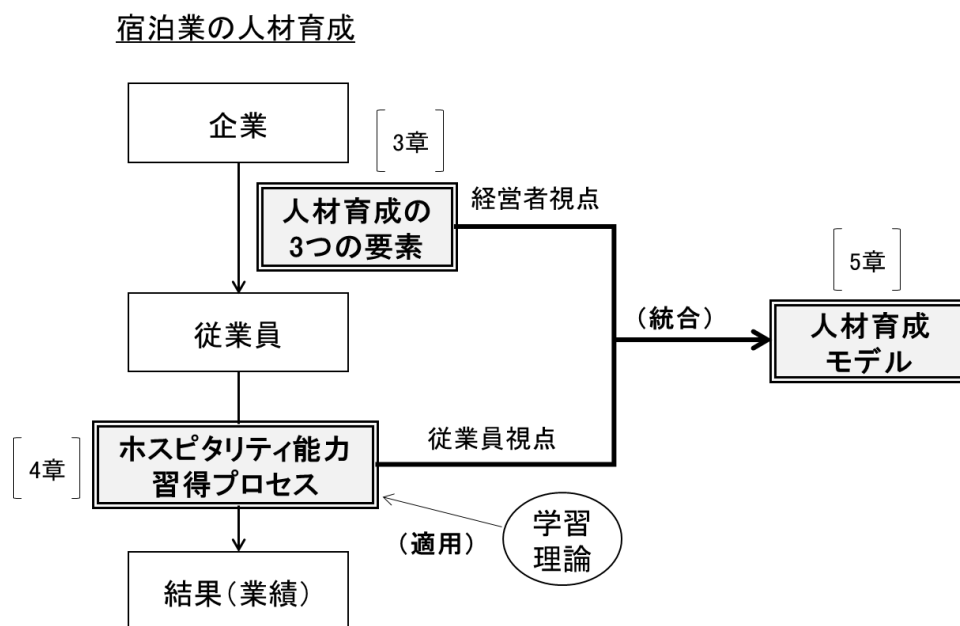


図 6-1 宿泊業の人材育成分野における本研究の成果の概略

まず、経営者視点として、中小規模宿泊業の経営者層へアンケートおよびインタビュー調査を実施し、人材育成に重要な 3 つの要素を見出した。次に、従業員視点として、従業員へのインタビューデータを定性的に分析し、学習理論を用いてホスピタリティ能力習得プロセスを明らかにした。これらの 2 つの視点から得られた結果を合わせ、従業員の成長に応じた、効果的な人材育成モデルを提示した。

第 2 章では、宿泊業の人材育成に関する先行研究について、人材育成（HRM）、能力開発（HRD）、学習理論の 3 分野に分けて整理した。その結果、HRM と HRD

の両分野では、経営者視点からサービスの質の向上に人材育成の有効性が示されているが、従業員のホスピタリティ能力の育成手法にまで言及した研究は進められていなかった。学習理論では、経験学習論を援用して従業員の能力習得プロセスが明らかにされていたが、宿泊業の従業員を対象とした研究はほとんど報告されていなかった。このように、宿泊業の人材育成に関する研究において、経営者視点だけでなく従業員視点にも着目する研究は少なく、従業員の能力習得プロセスは検討されていなかった。また、宿泊業研究の多くが大規模宿泊業を対象としており、中小規模宿泊業での研究がほとんどない現状が確認された。

第3章では、経営者視点による人材育成の課題を抽出するために、中小規模宿泊業の経営者層を対象としたアンケートおよびインタビューを行った。調査結果の分析から、人材育成に関する3つの重要な要素（計画的OJT、マニュアル活用、組織内コミュニケーション）を導出した。まず、就職後の組織社会化の過程においては、組織規範や人間関係に関する文化的側面と、職務遂行に関する技能的側面の2側面の育成に計画的OJTが不可欠であることを確認した。次に、ホスピタリティ（おもてなし）教育では、一般的に敬遠される傾向のあるマニュアルが、業務の経験学習を通して、ホスピタリティなどに対する内省的観察や抽象的概念化を円滑に進めるために有用であることを示した。最後に、職場学習では、心理的安全性のある環境が育成を促すため、活発な組織内コミュニケーションが職場内で必要であることを指摘した。このように、計画的OJT、マニュアル活用、組織内コミュニケーションの3要素が、人材育成における経営者視点として重要であることを示した。

第4章では、従業員視点からホスピタリティ能力の習得プロセスを捉えるために、中小規模宿泊業で働く若年層従業員へのインタビュー調査を行った。インタビュー結果をM-GTAを用いて分析した結果、36概念、15サブカテゴリ、4カテゴリが生成され、インタビューデータ内での関連性からホスピタリティ能力習得プロセス図が作成された。この従業員のホスピタリティ能力習得は、3つの段階（初期・中期・後期）の経験学習サイクルを経ながら、業務による学びが中心となり進む。その中で、ホスピタリティ能力習得プロセスの核となる内面の成長は、従業員同士の交流と顧客との交流から影響を受けていた。さらに、主業務外の新

たな役割によってプロセスの促進が可能になることが明らかとなった。

第5章では、第3章の経営者視点から抽出された人材育成の3要素と、第4章の従業員視点によるホスピタリティ能力習得プロセスを合わせることにより、従業員の成長に応じた人材育成モデルを構築した。人材育成の初期において、計画的OJTを進め、マニュアル活用を適切に運用することは、顧客と価値を共創し得るホスピタリティ能力の基礎力向上を可能にする。育成の中期では、顧客との交流を支援することにより、従業員は顧客志向を高めていく。同時に、活発な組織内コミュニケーションを重視することで、従業員同士の交流を深め、職場に心理的な拠り所ができる。このように、2つの交流によってホスピタリティ能力に必要な内面の成長が進む。育成の後期においては、主業務外の新たな役割を付与することにより、やりがいや視野の広がりをもたらし、従業員同士の交流によって浸透した組織の価値観を踏まえて、より創造的なホスピタリティ能力の習得へ向かう。以上のように、本研究から、中小規模宿泊業の効果的な人材育成を実現するためには、経営者視点から抽出された3要素を適切な育成期に運用するとともに、従業員視点から明らかになった顧客との交流、従業員同士の交流、および主業務外の新たな役割の付与が必要であることが示された。

6.2 理論的含意

本研究では、以下の5点の理論的な貢献が示された。

1つ目は、中小規模宿泊業において、経営者視点と従業員視点の両視点を合わせた人材育成モデルを示したことである。このモデルは、顧客対応を行う従業員の多様な業務の中での能力習得をベースとして構築されたものであるため、普遍的な人材育成モデルになり得る。そのため、宿泊業に限定しない中小規模のサービス業の人材育成モデルとして有用である。

2つ目は、中小規模宿泊業の人材育成において、主業務外の新たな役割の重要性を示したことである。従業員の成長過程で主業務外の新たな役割を付与することで、従業員に広い視野や意欲、やりがいにつながり、能力習得が促進される。この知見は、これまでの人材育成研究では明確に示されていなかった視点であり、この点において本研究の理論的貢献がある。

3 つ目は、顧客との交流と従業員同士の交流が従業員の内面の成長を促すことを提示し、経験学習論 (Kolb, 1984) の理論的發展に貢献したことである。従来の経験学習論は個人主体の学習サイクルであり、社会的要因が不足していた (例えば、Ellinger, 2005)。顧客との交流と従業員同士の交流が、従来不足していた社会的要因となり、経験学習を促進することを明らかにした。

4 つ目は、暗黙知の 1 つであるホスピタリティ能力の習得プロセスを示したことである。ホスピタリティ (おもてなし) は個人の感情や行動などの概念であるため、明文化できない暗黙知である (森下, 2017)。暗黙知の習得は個人レベルの経験によって獲得するものであり (Matthew and Sternberg, 2009)、そのプロセスは曖昧であり定まっていない。以上の観点から、本研究で示されたホスピタリティの能力の習得プロセスは、暗黙知の習得研究において有益な知見となり得る。

5 つ目は、本研究の人材育成モデルでは、ホスピタリティだけでなく、組織の価値観やサービスに対する独自の思考などの暗黙知を、従業員が 3 段階のプロセスで着実に習得していくことを示したことである。この人材育成モデルにより、従業員の成長が促進され、組織自体の継続的な成長も可能になると言える。

6.3 実務的含意

本研究では、以下の 4 点の実務的な貢献が示された。

1 つ目は、本研究で示した人材育成モデルは、経営面での大きなコストをかけることなく、現在保有している資源を用いて活用できることである。中小規模宿泊業の多くは人材育成の仕組みが整備されておらず、大規模宿泊業の体系的な人材育成手法を取り入れることが難しい。このモデルの活用により、育成の大幅な改革は必要なく、従業員の能力習得に応じた育成施策のタイミングや計画性を加えることにより、効果的に人材育成を進めることが可能になると考える。日本においては宿泊業の 98%が中小規模であり (中小企業基盤整備機構, 2017)、世界においても宿泊業はその大部分が中小規模であるため (Buhalis and Main, 1998 ; Shaw and Williams, 2009)、本研究で提示した人材育成モデルの有用性は高いと言える。

2 つ目は、ホスピタリティ能力の習得プロセスにおける、主業務外の役割を示

したことである。単なる補助的な役割ではなく、主業務外の役割には責任を伴う役割ほど、やりがいが生じ、創造的なホスピタリティ能力の習得が促進されることを明らかにした。

3 つ目は、宿泊業従業員の育成モデルによる離職率低減の可能性を示したことである。2.1 で示したように、人材育成は人的資源管理の施策の 1 つでもある。人的資源管理におけるモチベーション管理領域の施策である人材育成は、人材の維持、確保に効果があることが先行研究で示されている（例えば、竹内，2017）。本研究で提示した人材育成モデルを継続して活用し従業員の育成が順調に進むことにより、宿泊業の課題である離職にも効果が期待できる。

4 つ目は、提示した人材育成モデルの他分野への活用の可能性を示したことである。このモデルでは、顧客サービスに重要なホスピタリティ能力の習得プロセスを、宿泊業に限定しない学習理論に基づいて捉えているため、人材育成に課題を抱えている飲食業など他の中小規模サービス業の人材育成への応用が期待できる。

6.4 課題と展望

本研究では、経営者視点および従業員視点から人材育成に重要な要素を導出し、中小規模宿泊業の従業員に対する効果的な人材育成モデルを提示した。しかし、研究調査は限られた地域の施設を対象としており、研究結果は特定の地域の条件の中で得られたものとなる。この人材育成モデルが宿泊業を含めた一般的なサービス業の従業員（特に、若年層の従業員）に効果的であることを示すためには、対象の地域や産業を広げて同様の調査を実施し、妥当性や有効性の検証を進めていく必要がある。

また若年層の従業員に関して、能力習得プロセスに影響を与える従業員同士の交流を明らかにしたが、交流する先輩従業員など、組織内の他者への影響は明らかになっていない。従業員同士の交流は相互に影響し合うと考えられるため、交流する他者側の意図や感情、交流方法などについても調査を進めていくことで、さらなる人材育成モデルの精緻化や最適化が可能となる。

本研究の M-GTA の分析では、具体例が豊富ではない概念も慎重に検討したが、

離職などの消極的な概念は類似例がなく、結果図には反映されなかった。これは、ホスピタリティ能力習得がある程度進んだ調査対象者を調査するため、対象者の紹介を経営者層に依頼したことにより、意欲的な人材が対象となったことが要因と考えられる。一方で、利害関係を避けてランダムに調査対象者を選定すると、能力習得段階の選別が困難になる。さらに、宿泊業に限らず中小規模の企業では、従業員が少ないことや調査協力の時間の捻出が困難であるという理由から、適切な調査対象者が選定しにくい傾向がある（Short and Gray, 2017; Saunders et al., 2017）。しかしながら、消極的な概念も従業員の能力習得と関係すると考えられるため、今後は調査対象者の選定方法も考えて、研究を進める必要がある。

宿泊業のみならず他のサービス業においても、顧客接点に従事する従業員のホスピタリティ能力はサービスの品質に影響を与える。今後もさらなるサービスの高度化が要求される状況において、従業員の育成は不可欠であり、人材育成も更新していく必要に迫られる。このように、社会情勢や時代の変化に合わせた人材育成モデルを、今後も継続して検討していく必要がある。

参考文献

- Adil, A., Kausar, S., Ameer, S., Ghayas, S., & Shujja, S. (2023). Impact of organizational socialization on organizational citizenship behavior: mediating role of knowledge sharing and role clarity. *Current Psychology*, 42(7), pp.5685-5693.
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81(2), pp.132-169.
- Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM perspectives on organizational performance: A review of literature. *Human resource development review*, 12(2), pp.117-143.
- Ariffin, A. A. M., & Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), pp.191-198.
- Ariffin, A. A. M., Nameghi, E. N., & Zakaria, N. I. (2013). The effect of hospitableness and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(2), pp.127-137.
- 朝日新聞（2019）「接客ロボ『大量解雇』の誤算」，2019年4月7日朝刊。
- 朝日新聞記事クロスサーチ，「ホスピタリティ」検索
<https://xsearch.asahi.com/>（最終検索日：2024年1月15日）。
- Baker, M. A., & Robinson, J. S. (2016). The Effects of Kolb's Experiential Learning Model on Successful Intelligence in Secondary Agriculture Students. *Journal of Agricultural Education*, 57(3), pp.129-144.
- Barnes, D. C., Ponder, N., & Dugar, K. (2011). Investigating the key routes to customer delight. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(4), pp.359-376.
- Becton, S., & Graetz, B. (2001). Small business—small minded? Training attitudes and needs of the tourism and hospitality industry. *International Journal of Tourism Research*, 3(2), pp.105-113.
- Bharwani, S., & Jauhari, V. (2017). An exploratory study of competencies required to cocreate memorable customer experiences in the hospitality industry. In *Hospitality marketing and consumer behavior* (pp.159-185). Apple Academic Press.
- Bitner, M. J., & Brown, S. W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*, 51(1), pp.39-46.
- Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd edition, Palgrave Macmillan, New York, 528p.

- Buhalis, D., & Main, H. (1998). Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), pp.198-202.
- Butcher, K., Sparks, B., & McColl-Kennedy, J. (2009). Predictors of customer service training in hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), pp.389-396.
- Chiang, C. F., Back, K. J., & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), pp.99-118.
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), pp.906-915.
- 中小企業庁 (2008) 『中小企業白書』, 2008 年版.
- 中小企業庁 公式サイト「中小企業者の定義」, <https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> (最終閲覧日: 2024 年 1 月 24 日) .
- 中小企業基盤整備機構 (2017) 「中小旅館業の経営実態調査」, 中小機構調査研究報告書, 7(2).
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), pp.492-516.
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), pp.273-284.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*, The Macmillan Company, New York, 116p.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, pp.419-430.
- Dreyfus, S. E. (2004). The five-stage model of adult skill acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(3), pp.177-181.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, New Jersey, 256p.

- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “reinventing itself company”. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), pp.389-415.
- エン・ジャパン (2021) 「職場でのコミュニケーション調査」, No.3293. <https://corp.en-japan.com/newsrelease/2021/27689.html> (最終閲覧日 : 2024 年 6 月 15 日) .
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin School, University of Oxford, United Kingdom, 77p.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017) 「日本におけるコンピューター化と仕事の未来」, 野村総合研究所, <https://www.nri.com/jp/journal/2017/0503> (最終閲覧日 : 2024 年 5 月 15 日) .
- Furunes, T. (2005). Training paradox in the hotel industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(3), pp.231-248.
- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 25(2-4), pp.48-68.
- García-Lillo, F., Claver-Cortes, E., Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. C. (2018). Mapping the “intellectual structure” of research on human resources in the “tourism and hospitality management scientific domain” Reviewing the field and shedding light on future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), pp.1741-1768.
- Glaser, B. G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Transaction, New Brunswick, 271p.
- González-González, T., & García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee’s creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102877.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), pp.317-333.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. Routledge, New York, 280p.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*, SAGE Publications, Inc., California, 368p.
- 原ひろみ (2013) 「職業能力開発」, 『日本労働研究雑誌』, 55(4), pp.22-25.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), pp.180-186.

- 服部勝人（2006）『ホスピタリティ・マネジメント学原論：新概念としてのフレームワーク』，丸善株式会社，346p.
- Hemmington, N. (2007). From service to experience: Understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal*, 27(6), pp.747-755.
- 樋口耕一（2020）『社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して—第2版』，ナカニシヤ出版，264p.
- Holton III, E. F., & Yamkovenko, B. (2008). Strategic intellectual capital development: a defining paradigm for HRD? *Human Resource Development Review*, 7(3), pp.270-291.
- Horng, J. S., & Lin, L. (2013). Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, pp.61-67.
- 井門隆夫（2017）「旅館業の現状と課題—事業承継のあり方に関する考察—」，『地域政策研究』，20(2), pp.61-80.
- 池田耕二・田坂厚志・粕渕賢志・城野靖朋・松田淳子（2022）「熟達理学療法士の経験学習プロセスにおける成長を促す経験」，『医療福祉情報行動科学研究』，9, pp.97-104.
- 今井むつみ（2016）『学びとは何か』，岩波書店，254p.
- 稲垣佳世子・波多野誼余夫（1989）『人はいかに学ぶか：日常的認知の世界』，中公新書 907，中央公論新社，198p.
- International Organization for Standardization (2021). ISO 23592:2021. Service excellence; Principles and model, <https://www.iso.org/standard/76358.html>（最終閲覧日：2024年2月24日）.
- International Organization for Standardization (2021). ISO/TS 24082:2021. Service excellence; Designing excellent service to achieve outstanding customer experiences, <https://www.iso.org/standard/77762.html>（最終閲覧日：2024年2月24日）.
- 石川県庁（2017）『平成27年統計からみた石川県の観光』，観光戦略推進部，平成29年1月発行.
- 石川県庁（2018）『平成29年統計からみた石川県の観光』，観光戦略推進部，平成30年12月発行.
- 伊東昌子・渡辺めぐみ（2020）『職場学習の心理学』，勁草書房，232p.
- 伊藤嘉博（2016）『サービス・リエンジニアリング』，中央経済社，254p.
- 岩出博（1989）『アメリカ労務管理論史』，三嶺書房，310p.
- 岩出博（2002）『戦略的人的資源管理論の実相』，泉文堂，290p.

- 岩井千春（2013）「e-Learning 教材開発に向けてのニーズ分析：ホテルスタッフに対する意識調査の結果から」、『言語と文化』，大阪府立大学総合科学部言語センター，10, pp.111-121.
- 株式会社 JTB（2023）「2024 年（1 月～12 月）の旅行動向見通し」.
- 金井壽宏（2004）『組織変革のビジョン』，光文社，254p.
- 金井寿宏・楠見孝（2012）『実践知：エキスパートの知性』，有斐閣，370p.
- 観光庁（2012）「観光地域経済調査（確報）全国集計表」，2019-02-21 更新版.
- 観光庁（2016）「観光地域経済調査（確報）全国集計表 2012 年」.
- 観光庁（2019）「観光や宿泊業を取り巻く現状及び課題等について」，<https://www.mlit.go.jp/common/001271444.pdf>（最終閲覧日：2024 年 2 月 15 日）.
- 観光庁（2020）「訪日外国人の消費動向」，2019 年度年次報告書.
- 観光庁（2021）「観光を取り巻く現状及び課題等について」，令和 3 年 11 月 25 日，<https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/content/001461732.pdf>（最終閲覧日：2024 年 2 月 24 日）.
- 観光庁（2023）「旅行・観光産業の経済効果 に関する調査研究 2021 年」.
- 観光庁（2024）「訪日外国人調査 2023 年暦年全国調査結果（速報）の概要」，<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001718105.pdf>（最終閲覧日：2024 年 2 月 24 日）.
- 総田はるみ・藤田玲子（2021）「接客コミュニケーションにフォーカスした CAN-DO リスト原案作成－ホスピタリティ人材育成のために－」，『日本観光研究学会全国大会学術論文集第 36 回日本観光研究学会全国大会』，日本観光研究学会，pp.251-256.
- 加藤恭子（2001）「日米における人事労務管理研究の現状－人的資源管理論と戦略的人的資源管理論の考察を通じて」，『産業・組織心理学研究』，14(1), pp.45-56.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), pp.405-435.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), pp.63-68.
- Kim, M., Vogt, C. A., & Knutson, B. J. (2015). Relationships among customer satisfaction, delight, and loyalty in the hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), pp.170-197.
- King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3-4), pp.219-234.

- 木下康仁（1999）『グラウンデッド・セオリー・アプローチ：質的実証研究の再生』，弘文堂，288p.
- 木下康仁（2003）『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』，弘文堂，260p.
- 木下康仁（2005）『分野別実践編グラウンデッド・セオリー・アプローチ』，弘文堂，264p.
- 木下康仁（2007）『ライブ講義 M-GTA: 実践的質的研究法』，弘文堂，308p.
- 木下康仁（2020）『定本 M-GTA: 実践の理論化をめざす質的研究方法論』，医学書院，400p.
- Knowles, M. S. (1978). Andragogy: Adult learning theory in perspective. *Community College Review*, 5(3), pp.9-20.
- 国土交通省（2013）「第 10 回 交通政策審議会航空分科会基本政策部会資料：我が国の LCC の現状と課題」.
- 国際観光振興機構（2014）「平成 25 年度 業務実績報告書」，https://www.jnto.go.jp/about_us/reports/gyoseki25.pdf（最終閲覧日：2024 年 2 月 24 日）.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2009). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development*, 7(2), pp.42-68.
- Kolb, D. A. (2015) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development: Second edition*, Pearson Education, Inc., New Jersey, 416p.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, New Jersey, 256p.
- 近藤隆雄（2009）「サービス・デザインへの接近」，*MBS review*, 1, pp.11-22.
- 厚生労働省（2006）「平成 17 年度能力開発基本調査」.
- 厚生労働省（2012）「平成 24 年版労働経済の分析（労働経済白書）」.
- 厚生労働省（2019）「平成 30 年度能力開発基本調査」.
- 厚生労働省（2020）「2019 年（令和元年）雇用動向調査」.
- 厚生労働省（2021）「令和 2 年度能力開発基本調査」.
- 厚生労働省（2023）「新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況」，<https://www.mhlw.go.jp/content/11800000/001158654.pdf>（最終閲覧日：2024 年 1 月 15 日）.
- Kundu, S. C., & Vora, J. A. (2004). Creating a talented workforce for delivering service quality. *Human Resource Planning*, 27(2), pp.40-51.
- Kuroda, S., & Yamamoto, I. (2018). Good boss, bad boss, workers' mental health and productivity: Evidence from Japan, *Japan and the World Economy*, 48, pp.106-118.

- Kusluvan, S. (2003). Employee attitudes and behaviors and their roles for tourism and hospitality business. in *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, 25-50. Nova Science Publishers, New York, 842p.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), pp.171-214.
- 権赫旭・金榮慤・牧野達治（2012）「企業の教育訓練の決定要因とその効果に関する実証分析」，『RIETI ディスカッション・ペーパー』，12, pp.1-25.
- Lashley, C. (2000). In search of hospitality: Towards a theoretical framework. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), pp.3-15.
- Lashley, C. (2008). Studying hospitality: Insights from social sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), pp.69-84.
- Lave J. & Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom, 140p.
- Lim, C., Mostafa, N., & Park, J. (2017). Digital omotenashi: Toward a smart tourism design system. *Sustainability*, 9(12), 2175.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), pp.5-18.
- Lynch, P., Germann Molz, J., McIntosh, A., Lugosi, P., & Lashley, C. (2011). Theorizing Hospitality. *Hospitality and Society*, 1, pp.3-24.
- 毎日新聞データベース毎索，「ホスピタリティ」検索，<https://mainichi.jp/contents/edu/mainaisaku/login.html>（最終検索日：2024年1月24日）。
- Manthiou, A., Hickman, E., & Klaus, P. (2020). Beyond good and bad: Challenging the suggested role of emotions in customer experience (CX) research. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102218.
- Mason, P. (2003). *Tourism Impacts, Planning and Management*. Butterworth-Heinemann, London, United Kingdom, 195p.
- Mason, P. (2020). *Tourism Impacts, Planning and Management*, Fourth edition. Routledge, London, United Kingdom, 318p.
- 松尾睦（2006）『経験からの学習』，同文舘出版，272p.
- 松尾睦（2021）「経験から学ぶ能力と職場学習」，『経済学研究』，71(2), pp.1-51.

- 松尾睦・正岡経子・吉田真奈美・丸山知子・荒木奈緒（2008）「看護師の経験学習プロセス：内容分析による実証研究」，『札幌医科大学保健医療学部紀要』，11, pp.11-19.
- 松山一紀（2005）『経営戦略と人的資源管理』，白桃書房，194p.
- Matthew, C. T., & Sternberg, R. J. (2009). Developing experience-based (tacit) knowledge through reflection. *Learning and individual differences*, 19(4), pp.530-540.
- Mezirow, J. (1994). Understanding transformation theory. *Adult Education Quarterly*, 44(4), pp.222-232.
- 三戸公（2004）「人的資源管理論の位相」，『立教経済学研究』，58(1), pp.19-34.
- 持丸正明・戸谷圭子（2017）「サービスの国際標準化動向」，『サービスソロジー』，4(3), pp.40-43.
- Mody, M., Suess, C., & Lehto, X. (2019). Going back to its roots: can hospitableness provide hotels competitive advantage over the sharing economy? *International Journal of Hospitality Management*, 76, pp.286-298.
- 茂木健一郎（2014）『加賀屋さんに教わったおもてなし脳』，PHP 研究所，188p.
- 森川正之（2018）『生産性：誤解と真実』，日本経済新聞出版社，313p.
- 森川譯雄（2010）「人事労務管理論の史的展開と人的資源管理論」，『修道商学』，50(2), pp.307-325.
- 森下俊一郎（2017）「おもてなしを創出する組織的知識経営－和倉温泉「加賀屋」と黒川温泉の比較分析－」，『日本経営診断学会論集』，17, pp.115-121.
- 内閣府（2023）2022 年度国民経済計算（2015 年基準・2008SNA），IV. 主要系列表，(3) 経済活動別国内総生産 https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/2022/2022_kaku_top.html（最終閲覧日：2024 年 2 月 15 日）.
- 中原淳（2013）「経験学習の理論的系譜と研究動向」，『日本労働研究雑誌』，55(10), pp.4-14.
- 中原淳（2012a）『経営学習論：人材育成を科学する』，東京大学出版会，272p.
- 中原淳（2012b）「学習環境としての「職場」－経営研究と学習研究の交差する場所－」，『日本労働研究雑誌』，54, pp.35-45.
- 長沢伸也・大津真一（2022）「「エクスペリエンス（経験・体験）」と「経験価値マーケティング」再考（I）－顧客体験（CX）概念と経験価値モジュールを中心として」，『感性工学』，20(3), pp.113-121.
- 日本政府観光局（2024a）「訪日外客統計：2024 年 2 月推計値（2024 年 3 月 19 日発表）」.
- 日本政府観光局（2024b）「訪日外客統計：2024 年 3 月推計値（2024 年 4 月 17 日発表）」.

- 日本政府観光局（2024c）「日本の観光統計データ：訪日外客数の推移」, <https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--travelers—transition>（最終閲覧日：2024年5月15日）。
- 日本政策金融公庫（2020）「雇用動向に関するアンケート調査結果」, https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/seikatsu20_0227a.pdf（最終閲覧日：2024年1月15日）。
- 日本政策金融公庫（2023）「雇用動向に関するアンケート調査結果」, https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/seikatsu23_0301a.pdf（最終閲覧日：2024年1月15日）。
- 西田絵美（2018）「看護における< ケアリング> の基底原理への視座:<ケアリング>とは何か」, 『日本看護倫理学会誌』, 10(1), pp.8-15.
- Nobukawa, K. (2023). Effectiveness of Operational Manuals on Education for Young Workers in Japanese-Style Hotels. *Proceedings of the International Conference on Hospitality and Tourism Management*, 7(1), pp.43-51.
- 信川景子（2023）「旅館業の若年層人材育成における経営学習論的検討」, 『観光ホスピタリティ教育』, 16, pp.17-34.
- Nobukawa, K. (2024). Acquiring process of hospitality competence for employees in the small and medium-sized accommodation industry. *Journal of Global Tourism Research*, 9(1), pp.79-85.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp.245-275.
- 野中郁次郎・竹内弘高（1996）『知識創造企業』, 東洋経済新報社, 420p.
- 岡田行正（2008）『アメリカ人事管理・人的資源管理史 新版』, 同文館出版, 305p.
- 小野寺美希子（2022）「COVID-19 に関する仕事経験を通じた看護師の学習プロセス」, 日本看護研究学会雑誌, 45(4), pp.705-724.
- 大島慎子（2012）「ホスピタリティ研究の課題」, 『筑波学院大学紀要』, 7, pp.31-39.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), pp.129-142.
- Poore, J. A., Cullen, D. L., & Schaar, G. L. (2014). Simulation-based interprofessional education guided by Kolb's experiential learning theory. *Clinical Simulation in Nursing*, 10(5), pp.e241-e247.
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), pp.120-129.

- 労働政策研究・研修機構（2023）「統計表 産業別就業者数」<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0204.html>（最終閲覧日：2024年2月15日）。
- Ruona, W. E., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty - first - century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), pp.49-66.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), pp.74-101.
- 佐々木茂・徳江順一郎（2009）「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」, 『産業研究』, 44(2), pp.1-19.
- 佐藤厚（2013）「人材開発に関する研究動向と課題」, 『法政大学キャリアデザイン学部紀要』, 10, pp.5-41.
- Saunders, M. N., Gray, D. E., & Bristow, A. (2017). Beyond the single organization: Inside insights from gaining access for large multiorganization survey HRD research. *Human Resource Development Quarterly*, 28(3), pp.401-425.
- Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), pp.325-335.
- Short, H. J., & Gray, D. E. (2017). HRD in SMEs-A research agenda whose time has come. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), pp.7-13.
- Sierra, J. J., & McQuitty, S. (2005). Service providers and customers: social exchange theory and service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 19(6), pp.392-400.
- Singh, N., Hu, C., & Roehl, W. S. (2007). Text mining a decade of progress in hospitality human resource management research: Identifying emerging thematic development. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), pp.131-147.
- Solnet, D., Subramony, M., Ford, R. C., Golubovskaya, M., Kang, H. J., & Hancer, M. (2019). Leveraging human touch in service interactions: Lessons from hospitality. *Journal of Service Management*, 30(3), pp.392-409.
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), pp.207-213.
- 竹内規彦（2017）「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション」, 『日本労働研究雑誌』, 684, pp.4-15.
- Tasci, A. D., & Semrad, K. J. (2016). Developing a scale of hospitableness: A tale of two worlds. *International Journal of Hospitality Management*, 53, pp.30-41.

- 高橋弘司（1993）「組織社会化研究をめぐる諸問題」，『経営行動科学』，8(1), pp.1-22.
- 谷本啓（2013）「ザ・リッツ・カールトン・ホテルにおける人材活用の構造」，『同志社商学』，64(5), pp.665-693.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, New York & London, 144p.
- テイラー雅子（2019）「宿泊業界における成長戦略としての人材育成：ホテル業の現状と課題」，『日本労働研究雑誌』，61(7), pp.47-59.
- 寺阪今日子・稲葉祐之（2014）「「ホスピタリティ」と「おもてなし」サービスの比較分析－「おもてなし」の特徴とマネジメント－」，『社会科学ジャーナル』，78, pp.85-120.
- 徳江順一郎 編（2011）『サービス&ホスピタリティマネジメント』，産業能率大学出版部，356p.
- 徳江順一郎（2018）『ホスピタリティ・マネジメント 第2版』，同文館出版，250p.
- 戸谷圭子（2014）「サービス共創価値の構造に関する考察」，『マーケティングジャーナル』，33(3), pp.32-45.
- 水流聡子・原辰徳・安井清一（2022）『サービスエクセレンス規格の解説と実践ポイント：ISO 23592(JIS Y 23592):2021/ISO/TS 24082(JIS Y 24082):2021』，日本規格協会，211p.
- Turesky, E. F., & Gallagher, D. (2011). Know thyself: Coaching for leadership using Kolb's Experiential Learning Theory. *Coaching Psychologist*, 7(1), pp.5-14.
- Úbeda-García, M., Cortés, E. C., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2014). Strategy, training and performance fit. *International Journal of Hospitality Management*, 42, pp.100-116.
- 上林憲雄（2012）「人的資源管理論」，『日本労働研究雑誌』，621, pp.38-41.
- van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2019). Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), pp.98-121.
- Wang, V., & Cranton, P. (2012). Promoting and implementing Self-Directed Learning (SDL): An effective adult education model. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 3(3), pp.16-25.
- Wang, Y. C., Luo, C. C., & Tai, Y. F. (2017). Implementation of delightful services: From the perspective of frontline service employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, pp.90-104.

- Waqanimaravu, M., & Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), pp.216-227.
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International Journal of Hospitality Management*, 44, pp.120-130.
- 吉原正彦 (2013) 『メイヨ—レスリスバーガー—人間関係論—』経営学史学会監修, 文眞堂, 240p.

研究業績

学術誌掲載論文

- 1) 信川景子, 「旅館業の若年層人材育成における経営学習論的検討」, 観光ホスピタリティ教育 (日本観光ホスピタリティ教育学会) 16, 17-34 (2023). [査読有り]
- 2) Keiko Nobukawa, Acquiring process of hospitality competence for employees in the small and medium-sized accommodation industry, *Journal of Global Tourism Research*, 9 (1), 79-85. (2024). [査読有り]

プロシーディング

- 1) Keiko Nobukawa, Effectiveness of Operational Manuals on Education for Young Workers in Japanese-Style Hotels, *Proceeding of the International Conference on Hospitality and Tourism Management*, 7 (1), 43-51 (2023). [査読有り]

国際学会口頭発表論文

- 1) Keiko Nobukawa, Effectiveness of Operational Manuals on Education for Young Workers in Japanese-Style Hotels, *The 9th International Conference on Hospitality and Tourism Management 2022*, 2 頁, オンライン (ICOH), 2022 年 10 月 27 日 [査読有り]

国内学会口頭発表論文

- 1) 信川景子, 「観光従事者のキャリア形成ー旅館業における人材育成の視点からー」, 日本キャリアデザイン学会 第 17 回研究大会, 4 頁, オンライン (法政大学), 2021 年 9 月 11 日 [査読有り]
- 2) 信川景子, 「形式知を踏まえた宿泊業人材の育成初期における学習支援」, 観光学術学会第 11 回大会, 2 頁, オンライン (奈良県立大学), 2022 年 7 月 3 日 [査読有り]

謝辞

本博士論文に関する研究は、2020年10月から2024年9月の期間で、北陸先端科学技術大学院大学において実施されたものです。

本研究を進めるにあたり、北陸先端科学技術大学院大学 敷田麻実 教授にはあたたかい励ましのお言葉をいただきながら、数多くのご指導、ご助言を賜り、博士論文を完成させることができました。心より感謝申し上げます。

学位論文の審査にあたり、北陸先端科学技術大学院大学 神田陽治 教授、内平直志 教授、西村拓一 教授、京都外国語大学 増田央 准教授には、的確なご助言、ご指導を頂戴し、深く感謝申し上げます。また、博士研究を進めるにあたり、副指導教員である北陸先端科学技術大学院大学 白肌邦生 教授には数多くのアドバイスをいただき、心より御礼申し上げます。

敷田研究室の皆様には、いつもご助言や励ましをいただき、研究を進めることができました。感謝申し上げます。

本研究調査にあたり、ご多忙の中、本研究に協力いただきました宿泊業の皆様には、深く感謝申し上げます。

そして、後期博士課程での日々をご支援いただきました多くの皆様に感謝申し上げます。

最後に、研究活動を常に励まし支えてくれた家族に心より感謝します。

本研究の一部は、日本キャリアデザイン学会奨励研究助成（2019年度、研究代表者：信川景子、研究課題名「観光従事者のキャリア形成－旅館業における人材育成の視点から」）と、科学研究費補助金 基盤研究(C)（課題番号 JP24K15524 研究代表者：信川景子、研究課題名「暗黙知習得プロセスに着目した中小規模旅館における体系的な人材育成モデルの探求」）の助成を受けて実施されました。

2024年9月吉日

信川 景子