

最近の観光関連企業における 生産性向上のための人材マネジメント

金 恵 成

I はじめに

本論文では観光関連企業の人材マネジメントおよび人材育成における共通の特殊性を明らかにすることを目的とする。具体的には生産性向上のための先取的取り組みを行っている企業を対象とし、最近の観光事業または関連事業に携わる企業の人材マネジメントを調べることにより、そのマネジメントの特徴を明らかにする。また、人材育成への取り組みを調べることにより、今の求める人材像やスキルを考える。分析からは競争力の強化のための取り組みとして主にサービス提供のプロセスの改善および事業やサービスの価値創造を行っているという結果を得ている。しかし、これらの実現にはサービスに対する現場従業員の意識改革が不可欠であり、そのための機械設備や設備整備のハード面の整備による業務の効率化と、教育訓練やインセンティブシステムによるモチベーション向上のための人材マネジメントや人材育成が行われている。

近年企業をめぐる環境変化、市場の多様化およびグローバル化の進む中で、企業の競争力を増大させることが大きな課題となっている。中でも、経済成長分野とされている観光産業といえば、依然として厳しい状況が続き、こうした景気の影響を大きく受け、ビジネス需要や個人消費が低迷し、強い逆風を受けている。新しい需要の創出と拡大、そして生産性向上のためのマネジメントが求められている。観光関連企業においてもグローバル化を進みはじめている。これに伴い求められる従業員のスキルや人材像にも変化がみられる。たとえば海外での事業展開において必要な人材育成やスキル向上の必要性が高まっている。単なる目標達成と成果だけではなく、仕事を動かす、新たな価値を創造できる人材が求められ

ている。観光資源や顧客の創造が必要であり、自ら考え行動することが求められる。

さらに、国の成長戦略として観光振興が進められるなかで、特にインバウンド振興においてそれをささえる人材育成の必要性が強調されている。政府は2003年に「観光立国」を宣言し、具体的な政策として2010年までに外国人旅行者1000万人を目標とする「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を打ち出している。同年日本の観光立国としての基本的なあり方を検討する「観光立国懇談会」において「観光は、知的文化産業であり、人間的な産業である。観光立国を実現し、観光産業の国際競争力を強化するには、それに相応しい能力を備えた人材が決め手である。政府および民間を挙げてその育成に努める必要がある。同時に、専門の観光リーダーを育成するため、教育改革が進行する機を捉え、高等教育機関において観光関連の学部を新設こと、産官学の協力・連携体制を観光についても強化することも検討すべきである。」との指摘がされている。観光への期待が高まり、観光発展における観光産業にかかわる人材育成の重要性が浮上された。

この意味で、観光関連企業の中でも市場優位を確保するための先取的取り組みを行っている企業の人材マネジメントを調査分析することは意義があると考えられる。また、このような作業は観光事業または関連事業に携わる企業の人材マネジメントの共通の特殊性を確立するに一役を果たすと考えられる。したがって以下では、日本生産性本部サービス産業生産性協議会による「ハイ・サービス日本300選」に選ばれている観光事業に携わる企業の取り組み内容を用いて、まず、生産性向上のための最近の観光関連企業の取り組みと、実現における人材マネジメントを調べる。次に、選定時の評価項目のひとつである「人材育成」への取り組みを分析し、観光関連企業の人材育成

として特徴付ける。さらに、これらの分析結果を用いて、観光関連企業の求める人材像やスキルとは何かを示す。最後に分析結果をまとめるとともに、残された課題を考える。

II 観光関連企業のマネジメントの動向と課題

1 観光関連企業における人材マネジメント

(1) 最近の観光関連企業の先取的取り組み動向

ここでは日本生産性本部サービス産業生産性協議会が2007年11月から行っている「ハイ・サービス日本300選」に選ばれている観光関連企業をとりあげ、最近の取り組みをみる¹⁾。ここで、観光関連企業とは宿泊業、旅行業、輸送業、およびレジャー産業に携わる企業をいう(長谷, 2002)²⁾。

これまでの9回実施において選定された企業は、図表1のようである。すなわち、第9回を除いて全体に回数ごとに20~30程度の企業が選ばれている。この中で、観光関連企業はゼロから多くは9社が選ばれている。これを評価項目別にみると、「サービスの高付加価値化」において12社と最も多く、次に「サービスプロセスの改善」11社、「人材育成」2社の順となっている。その他の「科学的・工学的アプローチ」や「国際

展開」、「地域貢献」においては1社のみである。これより、観光関連企業はサービスの提供プロセスや価値創造に主力しているといえる³⁾。

観光関連選定企業数を産業別にみると、図表2のようである。すなわち、宿泊業が17社と最も多く、次にレジャー産業5社、観光旅行業4社、輸送業2社の順となっている。これを評価項目別にみると、宿泊業においてはサービスの提供プロセス改善への取り組みが、観光旅行業やレジャー産業においてはサービスの価値創造への取り組みが最も多い。一方、科学的・工学的アプローチにおいて選定された企業は輸送業1社のみである。この会社はダイヤ最適化のための機械設備を整備している。また、顧客からの評価をマーケティングし、顧客のニーズを分析し対応している。

図表3は選定された観光関連企業の特性を示している。それによると、まず、設立年数において、宿泊業は10年未満の企業はなく、20年以上の年数をもつ企業が多い。これに対し、観光旅行業やレジャー産業における企業は10年未満の企業が多い。また、宿泊業において多くの経営者は家業継承者である。これに対し、観光旅行業やレジャー産業においては当該企業において長年勤めた者または他社から転職した者が社長として就任した場合と起業した場合が多い。このことをより詳しくみる

図表1 サービス業における評価項目別選定企業数

	合計	科学的・工学的 アプローチ	サービスプロセス の改善	サービスの 高付加価値化	人材育成	国際展開	地域貢献
第1回	21(2)	7	5(1)	4	0	2	3(1)
第2回	26(5)	6(1)	6(1)	3(2)	2	1	8
第3回	33(0)	4	6	13	3	2	5
第4回	28(2)	3	11(1)	9	4	1(1)	0
第5回	30(2)	6	3	13(1)	4	0	4(1)
第6回	27(9)	1	4(2)	16(6)	6(1)	0	0
第7回	26(5)	0	11(2)	8(2)	6(1)	2	0
第8回	27(0)	2	15	7	1	2	0
第9回	51(7)	3	24(4)	16(1)	5	1	2

資料出所 日本生産性本部サービス産業生産性協議会「ハイ・サービス日本300選」<http://www.service-js.jp/cms/page0600.php>より作成。

(注) ここで、()は観光関連産業を展開している企業数である。毎年3月に発表。

図表2 評価項目別観光関連企業数(過去9回)

産業別	合計	科学的・工学的 アプローチ	サービスプロセス の改善	サービスの 高付加価値化	人材育成	国際展開	地域貢献
宿泊業	17	0	8	6	1	1	1
観光旅行業	4	0	1	3	0	0	0
レジャー産業	5	0	1	3	1	0	0
輸送業	2	1	1	0	0	0	0

資料出所 日本生産性本部サービス産業生産性協議会「ハイ・サービス日本300選」<http://www.service-js.jp/cms/page0600.php>より作成。

と、図表 4 のようである。

まず経営者を属性別にみると、「家業継承」が最も多く、次に「就任」、「起業」の順となっている。これは前述のように選定企業において宿泊業が最も多く、経営者の多くは家業継承であることによるものである。「家業継承」において経営者は他分野で経歴を積んでからまたは正規学校の卒業後に家業を継いでいる。また、「就任」においては正規学校卒業後入社し、長年経歴を積んだ後、社長として就任した場合が、「起業」においては他分野での経歴のある者が多い。

また、経営者属性別取り組みをみると、「家業継承」においてサービスプロセスの改善が、「起業」においてはサービスの価値創造が多いが、主に「他分野経歴者」である。これに対し、「就任」においてはサービスの提供プロセス改善や価値創造への取り組みが多い。これらの経営者は主に新卒採用後社長として就任している。

さらに、「家業継承」においては国際展開や地域貢献

への取り組みも見られる。ちなみに「就任」や「起業」においてこれらの取り組みを行っている企業数はゼロである。これは前述のように家業継承の経営者が設立年数の長い宿泊業において多いことと関連付けて考えられる。つまり、これらの会社はある地域で長年宿泊業を営み、ブランド化されていてそれを強みに地域の活性化や海外からの観光客を囲む市場拡大に取り組んでいるといえる。

以上より、観光関連企業は主にサービスの価値創造やサービスの提供プロセスを改善することによって生産性を向上しているといえる。また、これまで最も多く選定されている宿泊業を経営している企業においては設立年数が長いゆえに、長年築いてきた経営の強みを生かして地域貢献や国際展開への取り組みもみられる。しなしながら、観光関連企業全体においては科学的・工学的アプローチによるイノベーションや人材育成、国際展開、地域貢献への取り組みはみられない。

サービスは物的サービスを改善することにより、一貫性のあるサービスの提供と効率性の向上ができる。しかし、顧客の要望や利用時の問題等への対応はヒト（現場の従業員）がする。その際、現場従業員のお客様の視点でものを考えた思慮深い行動は、すなわち決められた一連のプロセスを超えた思いやりや心を込めての対応はお客様の満足度をさらに高められる。問題解決における柔軟な対応はお客様に親しみ・温かさを感じさせ、感動として伝えられる。このことはサービスを行う従業員側にも同じである。従業員の満足へとつながる。この意味でも、物的サービスをより有効なものにするには人的サービスの改善を伴うことが重要である。したがって、以下

図表 3 観光関連選定企業の特徴

		宿泊業	観光旅行業	レジャー産業
設立年数	a. 10 年未満	0	2	4
	b. 10～20 年	2	1	0
	c. 20 年以上	12	1	1
経営者属性	a. 家業継承	9	0	1
	b. 就任	3	1	2
	c. 起業	2	1	2

(注) ここで、データが得られなかった企業は除いている。また、経営者属性は選定時のものである。

図表 4 経営者属性別・評価項目別観光関連企業数

経営者属性		評価項目				
		サービスプロセスの改善	サービスの高付加価値	国際展開	人材育成	地域貢献
A 家業継承	①経歴なし	2	1	0	1	0
	②同分野経歴者	1	0	0	0	1
	③他分野経歴者	3	1	1	0	1
B 就任	①新卒採用者	2	3	0	0	0
	②中途採用者	1	0	0	1	0
C 起業	①経歴なし	0	1	0	0	0
	②同分野経歴者	0	0	0	0	0
	③他分野経歴者	1	2	0	0	0

(注) ここで、経営者属性は各社の HP や経営者インタビュー記事等に基づいている。また、データが得られなかった企業は除いている。

では観光関連企業の取り組みを具体的に調べることであり、生産性向上のための人材マネジメントとその効率性および課題を明らかにする。

(2) 観光関連企業における人材マネジメント

サービスは生産と消費が同時に行われるのでやり直しがきかないという特性をもつ。換言すると、サービス提供時の現場従業員の対応がお客様の満足度を決める。また、サービスを物的と人的に分けて考えた場合、前述のように人的サービスは物的サービスをより有効なものにする。観光産業企業においてヒトは主な経営資源であり、サービスプロセスの改善やサービスの価値創造は従業員抜きでは進められないものである。しかしながら、評価項目の一つである人材育成において選定されている企業数は図表1によるとこれまでの全9回において31社中2社のみである。

したがって以下では、選定時の評価内容を用いて、観光関連企業における生産性の向上や事業の価値創造のための現場従業員の人材マネジメントおよび人材育成の現状をみることにする。上述のように選定されている観光関連企業の多くは宿泊業であり、これは設立年数が長く経営者の多くが家業継承者であるという特徴をもつ。したがって、急激な経営環境の変化の中で、長年存続して

きている企業の人材マネジメントを調べるのはこれからの競争力強化のための策を考える上で意義があるといえる。

観光関連企業の取り組みの基本は顧客満足にある。選定されている観光関連企業は事業分野や企業規模に関わらず、事業活動を通してお客様に「感動」を与えることを経営理念とし、そのための挑戦を使命としながら顧客満足を主な行動規範としている。顧客満足を向上させるための取り組みを評価項目別にみると、図表5のようである。まず、「サービスプロセスの改善」において、観光旅行業においては顧客個人をターゲットとしたウェブ等による情報提供を行っている。観光旅行客個々人のニーズに対応できる新たなサービス創出を目指す⁴⁾。ネットワーク化は市場即応型の経営体制を作るためである。市場や顧客からの情報を収集し、それを商品やサービスの開発につなげていくための情報の収集および分析のツールになる。また、ネットによる情報提供はウェブの利用者は旅の経験の多いことから、顧客との関係を長期的なものにすることができる。

これに対し、宿泊およびレジャー産業においては設立年数の長いゆえ、長年築いてきた経営資源や企業ノウハウを生かした取り組みを行っている。労働や人時の生産性向上と、コストや差別化戦略といった集中戦略であ

図表5 観光関連企業の生産性向上取り組み

A サービスプロセスの改善

	取り組み
宿泊業・レジャー産業	<p>《タイプA》生産性向上型</p> <p>①業務効率化 → 従業員満足向上 → ●従業員のマルチタレント化 サービス質向上</p> <p>②インセンティブシステム → モチベーション向上 → サービスの充実・強化</p> <p>《タイプB》集中戦略型</p> <p>事業特化・コンセプト作り } → コスト削減 → ●マルチオケージョン &顧客層特化 } → ・低価格提供 → ・顧客ニーズ対応</p>
観光旅行業	<p>情報提供 } → サービス創出 &顧客個人対象 }</p>

B サービスの高付加価値

	取り組み
宿泊業・レジャー産業	<p>●顧客創出（個人・海外）</p> <p>①事業の価値創造 → ・施設整備 → 従業員満足向上 （個性化・本物志向） → ・インセンティブシステム → モチベーション向上</p> <p>②サービスの価値創造 （日本的サービス） = 上質・オリジナルティ・こだわり</p>
観光旅行業	<p>●地域活性化</p> <p>・地域特化の情報提供 → サービス品質管理 ・地域資源化・ブランド化</p>

る。これらをここではそれぞれ生産性向上型と集中戦略型と呼ぶことにする。生産性向上型の場合、機械設備や設備整備により従業員の業務軽減や分業化等の業務改革の効率化を図り、従業員の満足を向上させることによって、サービスの質を上げる。業務を軽減させることで、従業員にお客様と接する機会を増やし、お客様からの視点でサービスを行う狙いがある。

まず、業務の効率化のためには機械設備の導入や独自のシステムの開発、QC や ZD が用いられている。コンピュータ等の機械設備の導入は現場従業員の仕事の簡素化により付加価値の高い業務に専念させることができる。これは仕事が非定型化し、プロフェッショナル化していることを意味する。単なるサービス提供のプロセスを改善するプロセス型サービスではなく、プロフェッショナルなサービス提供を目指すものである。システム開発の場合は特許の取得などの成果も得ている。一方、QC は日本において 1950 年代後半に品質競争やコスト競争に勝つため製造業を中心に普及されてきたが、観光関連企業においてはサービスの質を向上することを目的として行われている。また、全員参加のグループ活動を目指す ZD が行われている。業務引継ぎ時の時間ロスやミス等業務遂行上の無駄をなくし、はじめから仕事を正しくすることで効率的に進める。これらは従業員各自の主体性を確保しながら、業務上の改善へのメンバーの創造性を発揮させることが目的である。サービスに対する意識の変化や、サービスを作り出す創造力が期待できる。他に、現場従業員にリーダーシップが身につく、仕事上の知識が身につく、仕事楽しくなり、やる気が出る、職場の雰囲気よくなるなど教育的効果も期待される。

また、インセンティブシステムが用いられている。従業員のモチベーションを上げることで、サービスの充実・強化を目的としている。これにはまず、OJT や OFF-JT による教育訓練とともに、スキル認定や表彰制度といった評価的インセンティブシステムと、キャリアパスの明示化・早期化や職務拡大といった自己実現的インセンティブシステムが用いられている。また、サービスに関する従業員の意識改革のための、情報共有や顧客アンケート調査結果のフィードバックという評価的インセンティブシステムがある。

一方、集中戦略型においては事業を特化しコンセプトを立て、コストを削減することによって低価格を提供する。また、他の競争企業との差別化を図ることによって、顧客を確保・拡大する。このような戦略では顧客が特化される。これは顧客のニーズにすべて対応するとい

うマルチオケーションの考えである。また、顧客の特化は現場従業員の判断基準を明確化する。この場合、従業員は自信をもってお客様を対応し、さらには従業員自らお客様へのサービスを創り出す。これらは結果的にお客様の満足を高める。

また、「サービスの高付加価値」における観光関連企業別取り組みを見ると、観光旅行業においては地域に特化した情報提供や地域資源を掘り起こし、観光資源化やブランド化により、地域活性化を目指す。そのための、観光関連従事者に対する資格制度を設けるなどサービス品質管理に徹底している。これに対し、宿泊業・レジャー産業においては各企業が事業やサービスの価値を創造するための施設整備やインセンティブシステムを行い、従業員に当企業で働くことの喜びを高めるといったモチベーション向上を狙う。事業の価値創造においては本物志向や個性化を、サービスの価値創造においては上質な、オリジナルな、こだわりのサービスを創出し、きめ細かな日本のサービスを提供する。これより、海外市場への拡大を目指している。顧客の視点で物事を考え提供するきめ細かなサービスは顧客に親切で丁寧な心として受け入れられ感動を与える。これが日本のおもてなしであり、グローバル展開において強みになるといえる。

これには現場での従業員のものごころの考えや意識を創造的に変化させることが求められる。このため、このような組織文化作りや企業理念を従業員に共感してもらうための教育といった理念的インセンティブシステムが設けられたり、顧客視点での満足要因を指標化する、または、サービス内容や業務プロセスに関する学習や成長の目標を設定するための業務の分析と評価を行うなど評価インセンティブシステムが用いられている。

以上より、観光関連企業は生産性向上のため主にサービスの提供プロセスの改善や価値創造といったサービス関連の取り組みを行っていることがわかる。観光旅行業においては地域活性化を目的としたネットを用いての情報提供を行っている。これに対し、宿泊業・レジャー産業においては戦略をコンセプト化し、顧客特化によりサービスの質を高める。また、差別化による集中戦略をとっている企業においては地域性を生かした関連事業の価値創造を図っている。

しかしながら、これらの取り組みには宿泊業・レジャー産業と観光旅行業とが違いをみせている。比較的に設立年数の長いゆえに地域に定着している宿泊業やレジャー産業関連の企業は経営ノウハウやブランド力を用いて労働生産性の向上、戦略的に競争力を高めている。これ

に対し、設立年数の短い観光旅行業を事業とする企業は地域の資源を掘り起こしブランド化することによる観光・旅行に新たな価値を創造し、ウェブなどで情報を発信している。このような地域活性化を目指した観光旅行業関連の企業の取り組みは2007年から施行されている「観光立国推進基本法」とその基本計画に関連付けて考えられる。そこでは観光を21世紀の日本の重要な政策の柱としながら、地域の主体的取組みの下での地域社会の持続可能な発展の中で国内・海外からの観光旅行を促進することを基本理念としている⁵⁾。

また、宿泊業やレジャー産業におけるこれらの取り組みはサービスを行う現場の従業員に対する人材マネジメントが同時に行われている。主に業務の効率化のための機械設備や設備整備を用いての業務の改革・環境改善と、従業員のモチベーションを高めるためのインセンティブシステムの運営である。前者は企業側にはコストの削減に、従業員側には満足度の高揚につながる。また、現場従業員の仕事がプロフェッショナル化される。後者においては主に人的や評価的インセンティブシステムを用い、従業員の欲求を満たす。これらは結果的にプロフェッショナルなサービスの提供、従業員の自主性によるサービスの高質化や充実化・強化につながる。

また、戦略のコンセプト化はどのようなお客様に対してどのようなサービスを提供するかが明確にされる。ここでは顧客層が絞り込まれる。顧客の特化は顧客のニーズへの対応において現場従業員の判断基準を明確にするとともに、従業員が自信をもってお客様を満足させることを可能にする。さらには、顧客のニーズに対して従業員自らが何をすべきかを考えさせる自主性・創造性を高めることにもつながる。このような従業員の意識は結果的に顧客満足度を高める。

一方、サービスの質は提供側だけではなく、受ける側の貢献にも関係している。顧客のサービスへの参加、例えば顧客の立ち居振る舞いが求められる。すなわち、サービスはコ・プロダクションの特性をもつ。この意味で、顧客の特化は提供するサービスを理解し共感できる顧客を絞ることにもなる。このような戦略のコンセプト化と顧客特化は従業員に対して自主性と創造性が求められていることを意味する。

2 観光関連企業における人材育成と課題

(1) 観光関連企業における人材育成

上述のように、観光関連企業は主にサービスの提供プロセスの改善や価値創造により、生産性向上を目指して

いる。しかしながら具体的な目的においては事業分野間に差異をみせている。宿泊業・レジャー産業においてはサービスの質の向上を、観光旅行業においては新たなサービスの創出である。一方、事業分野にかかわらず現場従業員に対しては自主性や創造性が求められている。そのためのサービスに対する従業員の意識改革は不可欠である。これにはスキルを向上させるための教育訓練やモチベーションの維持または向上のための人材マネジメントが必要でなる。したがってここでは、上述での観光関連企業の人材マネジメントの分析結果と選定評価項目の一つである「人材育成」に関する取り組みを用いて、求められるスキルとは何か、人材像とは何かを考える。

図表5によると、宿泊業・レジャー産業の関連企業は従業員のマルチタレント化と、特化された顧客のすべてのニーズに応えるマルチオケーションの実現を目指している。前者は機械設備・設備整備により、業務の分業化や専門化とともに時間短縮、タイムロスの解決といった業務を改善し、従業員の職務範囲を広げることを目的としている。従業員のマルチタスクの経験はその日の予約状況等を考慮した従来の業務領域を超えた柔軟な配置を行う。戦略的経営を行う企業はヒトをその戦略に従って出し入れをする流動性を帯びた資源として捉えているといえる。

また、このような業務改善により、従業員のお客様と接する機会を増やし、後者のマルチオケーションの実現を目指す。お客様と接する機会が増えれば、お客様のニーズの把握または創出の可能性が増えることにもなり、顧客を特化し顧客の視点でサービスを徹底することができる。

一方、「人材育成」への取り組みにおいては事業分野に関わらず顧客への高品質なサービス提供を目的としている(図表6)。このための具体的なシステムは宿泊業、レジャー産業ともにインセンティブシステムを用いている。これは上述のように他の評価項目においても用いられているシステムである。具体的には宿泊業においては雇用安定という物質的インセンティブと、従業員が経営理念を理解し、それを達成しようとする意欲をもたせるための理念的インセンティブが用いられている。これに対し、レジャー産業においては利益を生み出すサービス体制を構築するため、OFF-JTによるサービスに対する従業員の意識改革を行うとともに、結果としての顧客からの評価や意見の調査結果を現場従業員にフィードバックする評価的インセンティブシステムを用いている。また、お客様からの評価がよいものであった場合、

図表 6 観光関連企業の人材育成への取り組み

	取り組み		
宿泊業	●従業員満足向上 ・インセンティブシステム	→ 雇用安定	→ 高品質サービス提供
レジャー産業	●サービス体制構築	→ ●従業員の意識改革 ・OFF-JT ・インセンティブシステム	→ ・高品質サービス提供 ・モチベーション維持

それは従業員にとって仕事の面白さとなり、さらには仕事の達成や組織への貢献となり、自己実現欲求を満たすインセンティブとなる。

このようにインセンティブシステムは従業員の満足を向上させることにより、現場の従業員自らが自主的に創造した質の高いサービスを提供することを狙うものである。また、お客様の要望に対して現場の従業員が現場でのリーダーまたは管理者となりその場ですぐに応えられる、または、同じ判断・対応ができるようにするための人材育成の一つのシステムであるといえる。ここで現場の従業員に求められるのはマネジメント力である。

以上より、観光関連企業はサービスの質向上や価値創造のための人材マネジメントおよび人材育成においてインセンティブシステムを用いていることがわかる。それはマズロのいう低次の基本的欲求を満たす物質的インセンティブシステムから高次の欲求である自己実現欲求を満たす自己実現的インセンティブシステムまで多様である。また、人材マネジメントおよび人材育成の取り組みにおいて共通に課題とされているのは従業員の意識改革である。業務遂行上での働き方を変えさせるため、まずサービスに対する従業員の意識を変革させる教育訓練を行っている。また、企業理念の共有や組織文化作りのための教育といった理念的インセンティブシステムが用いられている。

(2) 求められる人材像およびスキル

観光関連企業における人材育成は専門化だけではなく、マルチタレント化であるといえる。顧客の要望に対して現場の従業員が経営者または管理者がしたように同じく判断し行動できる人材を求めている。そのため、従業員間の情報共有に注力している。従業員が経営者または管理者のように判断するには経営者または管理者の持っている会社や経営、ノウハウに関する情報を知ることが重要である。また、情報共有は従業員のモチベーション向上にもつながる。情報に基づき、従業員自らが判断し行動したことが結果的に正しいものであった場合、それは従業員の自己実現欲求を満たす。また、この

成功が重なると、それは従業員において自信につながり、従業員自らサービスや自分の価値を創造していこうとする。

また、サービスの高付加価値においては図表 5 でみたように、宿泊業やレジャー産業においては事業やサービスの価値を創造することにより、観光旅行業においては地域性を生かしたブランド作りや情報提供によって顧客創出を目指している。これらの価値創造は戦略をコンセプト化することによる。企業ビジョンを実現させるため、個性や本物志向といった具体的な商品を作りと、きめ細かさという質の高い日本のサービスの価値も加えたソリューションを提案している。このような新しい独創的な価値創造は他社との差別化となり、競争力の強化につながる⁶⁾。

したがって、観光関連企業における現場従業員には自主性や創造性をサポートするマネジメントが必要である。これについて、観光関連の選定企業は上司・部下や現場従業員間で企業ビジョンを共有し、積極な意見交換や議論を行うなどコミュニケーションを強化している。これは現場のスタッフの健全な批判精神を養うことになるが、川端（2003）のいう創造力開発のための OJT であるといえる。企業ビジョンを現場に生かすための現場従業員の創造力の発揮を奨励している。しかしながら、創造力開発の範囲はサービスの改善や改良のレベルにとどまっている。事業やサービスの価値創造に取り組んでいる企業は国内だけではなく海外の観光旅行者も囲む顧客の創造・拡大を目指している。今後グローバル化を進めていく上で、市場優位であるには企業は常に新しい価値を創造していかなければならない。その際、従業員には企業のビジョンや目標を理解し、自分なりの目標を創造し実現の道筋を発想する戦略力が求められる。

一方、サービス提供のプロセス改善への取り組みとして現場従業員の業務の効率化が進められているが、これは上述のように仕事のプロフェッショナル化を意味する。プロセス型サービスだけではなく、プロフェッショナルサービス提供を目指している。プロフェッショナル

サービスは、サービスの目的や内容等が具体化されたプロジェクトとして提供されることが多い（今枝, 2010）。したがって、そこで求められる人材は自律型であるといえる。具体的にはプロデュース力である。創造力に基づいて新しい事業や商品、システムなどを企画し、プロジェクトチームを形成して事業化する能力である。

また、プロジェクトチームを形成し、マネジメントするにはマネジメント力が必要である。部門や組織の枠を超えた異質の人材を集めるリーダーシップを発揮し、その実現に向けてマネジメントしていく能力である。これは現在の現場のリーダーまたは管理者の役割の変化を意味する。現場におけるリーダーや管理者が戦略的発想に基づいて仕事を展開する場合、現場従業員に対しても戦略力を触発し向上させることができる。リーダーの率先垂範と戦略の仕事に携わることが教育効果となるからである。また、従業員に対して視野の広さや長期的視点等が問われ、問題意識も高くなるので、従業員の自己啓発を促すことも期待できる。この意味で、現場におけるリーダーまたは管理者のマネジメントは戦略遂行と自己実現を一体化させることになるので効果的であるといえる。

以上より、生産性向上およびサービス品質管理において、まず、求められる人材像は自主性および創造性のある自律型人材であるといえる。また、現場のリーダーまたは管理者には特に、戦略力やマネジメント力が求められる。このための教育訓練は一層重要である。これまで現場管理者の機能や役割分担は組織編成によって行われてきたが、現場経営者としての役割を担わせるための管理者の人材育成において組織変革だけでは不足である。サービスは心であり、その基本は顧客一人ひとりの満足にあるからである。つまり、顧客の一人ひとりのニーズを知り、それに合わせたものでなければならない。これには現場の一人ひとりの考えが重要であり、現場の人々に方向性を示しそれに向かせるパワーを発揮できるのは現場管理者である。

Ⅲ おわりに

本論文では生産性向上およびサービスの品質管理のための観光関連企業の取り組みを調べることにより、人材育成の課題解決を提案することを目的としている。分析結果によると、まず、観光関連企業は主にサービスの価値創造やプロセスの改善に力を入れている。人材育成を

別途に取り組んでいる企業は少なかったものの、これらの価値創造やプロセスの改善の実現においてサービスの主な特性である生産と消費の同時性により、人材マネジメントが伴われている。それは業務の効率化やインセンティブシステムを用いてのモチベーション維持・向上である。

また、これらの人材マネジメントからみられるのは競争力を高めるためのスキル向上である。顧客ニーズの把握および正しい対応による顧客価値の創造への従業員の自主性や、現場で発案し問題解決できる仕事力が企業の競争力となる。すなわち、仕事現場における従業員のマネジメント力および自律型人材が求められている。従業員一人ひとりが自律的に目標を設定し、周りの人々を巻き込んで達成できるチーム形成力、プロデュース力が求められている。これには現場のリーダーまたは管理者の役割は重要であり、新たな現場管理者像が求められている。会社全体の目標またはビジョンを自分の目標と戦略に変え、メンバーに伝えることのできる現場経営者が求められている。これまでのような単に組織の結節点だけではなく、自分なりのビジョンを決めてそれに向けていける最高経営者のようなリーダーシップをもつ現場のリーダーまたは管理者である。

このような人材育成およびスキル向上を進めるにおいて、観光関連企業には教育訓練の体系化が必要であるといえる。産業の特性上、家族経営の形でスタートした企業が多く、システム化においては遅れている。したがって会社全体として、一貫性のある教育体系を設計し明示化することが求められる。しかしこのような組織として行動するには従業員の意識変化が不可欠である。そのためには意識改革のための教育訓練だけではなくこれと連動する評価や給与のマネジメントシステムの見直しも必要である。または、キャリアートの明示化とキャリア目標の現実化を示すキャリアプラン設計も効果的であると考えられる。

したがって今後の研究課題としてはこのような企業側の要請に対し、従業員の意向はどのようなものであるかを調べるものが上げられる。企業側の要請と従業員の意向の両方を統合する企業内教育の方向性が模索されるべきである。

注

- 1) 「ハイ・生産性日本 300 選」は日本生産性本部サービス産業生産性協議会がサービス産業全体のイノベーションや生産性向上を促進することを目的とし、これら

において先進的な取り組みを行っている企業・団体を表彰・公表している。2007 年 11 月よりおおむね 4 期ごとに 20～25 社を選定・公表し、3 年間で 300 選を目標としている。選定対象は主に中小のサービス業である。対象とするサービス業は流通（卸小売）、物

流、医療・保険、通信・放送、運輸、金融保険、対個人サービス（飲食店、旅館その他宿泊所等）、対事業所サービス（情報サービス、物品賃貸業等）などである。

先進的な取組の観点	具体的な取組内容の例
科学的・工学的アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ●これまで人により実施されていたサービスについて、技術を導入することでイノベーションにつなげているか（例：ロボットスーツの活用、サービス設計 CAD）。 ●人の行動を科学的・工学的に分析し、質の高いサービスの提供につなげているか。（例：消費者の視点分析） ●「経験と勘」に頼っていた従来のサービスをモデル化し、最適化しているか（例：エアラインの搭乗時間の最適化）。 ●市場化された技術や他分野では既に普及している技術を活用してサービス提供を行っているか（例：GPS を活用したタクシー乗務員の行動分析）。 ●その他、サービス分野において「科学的・工学的」な観点からアプローチを行い、生産性の向上につなげているか。等
サービスプロセスの改善	<ul style="list-style-type: none"> ●サービスの提供プロセスにおいて、IE（インダストリアル・エンジニアリング）手法、カンバン方式、ロボット、QC など、効率化のための工夫を行っているか（例：作業動作の分析による作業動線の短縮・重複作業の削減）。等
サービスの高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> ●提供するサービスについて、お客様の満足度や品質の測定、ニーズの掘り起こしなどを行うことで、満足度の高いサービスの提供を行っているか。 ●ホームページなどを効果的に活用して、自社サービスの情報提供や積極的なコミュニケーションの実施など、ニーズに的確に対応した取組を行っているか。 ●お客様からの苦情・問い合わせに対して、専門窓口・担当者を設けるなど、積極的に対応しているか。等
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ●採用・配置・育成・処遇に関して、従業員のモチベーションを向上させ、ひいてはお客様の満足度や生産性の向上につながるようなユニークな人事制度を構築しているか。等
国際展開	<ul style="list-style-type: none"> ●ユニークな強みを有し、積極的な国際展開を行っているか。等
地域貢献	<ul style="list-style-type: none"> ●地域ニーズに対応するとともに、需要を喚起し、地域の活性化につながる取組を行っているか。 ●地域ブランドの創出など、地域性を上手く活用した取組を行っているか。等

- 2) 観光産業分類は観光行動を構成する要素をもとに旅行業、宿泊業、輸送業、その他の関連産業に分類される。旅行業は情報収集と手配、宿泊業は宿泊、土産品販売など、輸送業は移動、そしてその他の関連産業はディズニーションでのレジャー行動に対応している。
- 3) サービスは提供の結果だけではなく、プロセスも重要である（今枝, 2010）。サービスは生産と同時に消費されるし、時間や場所等においてもその品質が変わるからである。サービス提供のプロセスにおいて改善や差別化ができる。
- 4) 大手旅行会社である JTB や近ツーにおけるウェブ販売は 2009 年 JTB が取扱額の約 18%、近ツーは 2.9% である。インターネット専門業者が宿泊など単独で販売していることに対し、これらの大手旅行会社は旅行企画商品や宿泊商品等を一体化して販売している。
- 5) これは地域の住民が誇りと愛着をもつ地域社会の実現と、それが将来へわたる豊かな国民生活の実現につながる新たな観光の意味づけである。より詳しいことは観光庁のホームページを参照すること。
- 6) このようなソリューション提案は製造業においてもみられる。モノが余る時代の到来により競争が激しくな

り、モノにサービスも含めた売り方が著しい。モノを通じてサービスの心まで触れることのできる新たな価値を生み出すことによって、顧客の満足度を向上させる。

引用参考文献リスト

石井脩二編『シリーズ 3 人的資源を活かせるか』中央経済社、2003 年
 今枝昌宏著『サービスの経営学』東洋経済新報社、2010 年
 大津誠著『経営学概論－アメリカ経営学と日本の経営』創成社、2007 年
 岡本伸之編『観光学入門－ポスト・マス・ツーリズムの観光学』有斐閣、2001 年
 小椋康宏編『経営教育論』学文社、2005 年
 川喜多喬著『人材育成論入門』法政大学出版局、2004 年
 川端大二著『人材開発論－知力人材開発の論理と方策』学文社、2003 年
 隅谷三喜男編『日本職業訓練発展史《下》－日本的養成制度の形成－』日本労働協会、1971 年
 隅谷三喜男・古賀比呂志編、『日本職業訓練発展史《戦後

編》-労働力陶冶の課題と展開-』日本労働協会、1978年

週刊観光経済新聞「宿泊券目標の達成で”成功体験”をー吉川勝久・近畿日本ツーリスト社長・西野目信雄・近畿日本ツーリスト協定旅館ホテル連盟会長特別対談」2010年3月1日

武部英治（1951）、「観光教育」『観光』第39巻、p.7-8

谷内篤博（2002）、「企業内教育の現状と今後の展望」『経営論集』第12巻第1号、pp.61-76

長谷政弘編『観光学辞典（第8版）』同文館、2002年

福谷正信編『アジア企業の人材開発』学文社、2008年

データベース

観光庁「観光立国」<http://www.mlit.go.jp/kankocho/kank-orikkoku/index.html>

首相官邸観光立国懇談会「観光立国懇談会報告書ー住んでよし、訪れてよしの国づくりー」<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko/kettei/030424/houkoku.html#I>

トラベルビジョン「JTB、国内店舗の削減に着手、「数は未定」ーコスト削減でウェブに注力へ」<http://www.travelvision.jp/modules/news1/article.php?storyid=43078> 2009年11月27日掲載

日本生産性本部サービス産業生産性協議会「ハイ・サービス300選」<http://www.service-js.jp/cms/page0600.php>