





## 学位審査結果報告書

学位申請者名	橋本 俊作	学生番号	27029005	専攻名	観光学専攻
論文題目	Development of Human Resource Management in the Hospitality Organization: Focusing on the concept of "Treating employees as customers"				
論文審査及び最終試験の成績（表記は合格又は不合格とする。）				合格	
<p>審査委員会</p> <p>主 査 大井 達雄  委 員 竹田 明弘 </p> <p>委 員 廣岡 裕一  委 員 石崎 祥之 </p> <p>〔論文審査の結果の要旨〕</p> <p>本論文は、ホスピタリティ組織における人的資源管理を主題に、「従業員を顧客として扱う」(Berry and Parasuraman, 1991) という概念に焦点を当て、考察を行うことを内容としている。主な対象は、ホスピタリティ組織を代表するホテル組織である。具体的には、大きく2つの問い、(1)「従業員を顧客として扱う」概念が成長を続けるホテル組織に現れるか否か、(2) 対人支援に関する3つの具体的手法の概念が組織に現れているか否かについて、文献研究やインタビュー調査を用いて明らかにしている。</p> <p>観光学においては、これまでも、ホテルなどのホスピタリティ組織における人的資源管理に関して、理論や実務の立場から、さまざまな議論がなされてきた。また、日本の観光産業における人材育成は喫緊の課題である。本研究は、そのような研究分野や実践において、一定の貢献をもたらすものであるといえる。</p> <p>「従業員を顧客として扱う」という考え方は、インターナル・マーケティングの中核概念として知られているが、他の理論でも同じ概念が示されている。それらは、サービス・プロフィット・チェーン (Heskettら, 1994, 1997)、バリュー・プロフィット・チェーン (Heskettら, 2003)、及びリソースベースドビュー (Barney, 2003) である。また、インターナル・マーケティングは、サービス研究から生まれ、社内組織を活性化する概念として知られており、従業員のやる気を引き出し、顧客志向を高め、利益につなげることを目的としている。</p>					

しかしながら、具体的な方法、つまり従業員のやる気を引き出す手法については明らかになっていないのが現状である。対人折衝業務が主流のホスピタリティ組織では、従業員のメンタルサポートが重要であると指摘されることから (Lovelock and Wirtz, 2007)、代表的な対人支援法である 3 つの手法に注目し、これらが組織を活性化するための具体的な手法となり得るか検証を行っている。3 つの手法とは、(1) キャリアサポート (キャリアカウンセリング)、(2) メンタルサポート (カウンセリング)、(3) 対話サポートを意味する。

これらの手法に着目した理由として、すべてが代表的な対人支援法であることに加え、(1)~(3) に共通し、その根底にある概念が、支援する相手を尊重し、相手の尊厳を重視することから、「従業員を顧客のように扱う」概念を具現化する手法として適していると考えたことによる。本研究の目的は、これら 3 つの手法の概念が成長を継続しているホテル組織に現れているかどうかを検証することであり、そのホテルの従業員へのインタビュー分析からそれを見出すことを試みている。

近年、日本のホテル業界は低迷しているなか、目覚ましい成長を遂げている日本のホテルグループも存在する。そのうちの 하나가星野リゾートである。星野リゾートの特徴は、フラットでオープンな組織であり、従業員が自分の立場に関係なく自由に意見を述べる文化である (前田, 2018)。従業員が自由に意見を表明できるという組織的保証は「従業員を顧客として扱う」概念につながる。星野リゾートでは、従業員満足度が高く、「従業員を顧客として扱う」概念が組織に現れていることが示唆されている (橋本, 2018a, 2018b)。

以下では、本論文の内容について概略を説明する。本論文は、序章を含む 7 つの章で構成されている。序章では、研究背景、研究計画、研究の目的やオリジナリティ、論文の構成、研究方法について述べられている。第 II 章では、インターナル・マーケティングの先行研究を取り上げ、「従業員を顧客として扱う」という中核概念について考察を行っている。主な文献として、Berry and Parasuraman (1991)、Ahmed and Rafiq (2002)、Heskett et al (1994, 1997, 2003)、Barney (2003)、Normann (2002)、および Takahashi (2014) などがあげられる。

第 III 章ではキャリアサポート (キャリアカウンセリング) による組織の活性化、第 IV 章ではメンタルサポート (カウンセリング) による組織の活性化、第 V 章では対話サポートによる組織の活性化というように、3 つの手法を提示し、事例に基づき考察し、これらが組織の活性化に効果的であることを示している。各章で 3 つの手法や方法論などの説明を行った後、星野リゾートなどの組織を事例として、調査や検討を行った。それらの結果、3 つの手法の概念が組織内に存在することが従業員を活性化し、組織の活性化につながっていることが確認された。

第 VI 章では、発展を続けるホテル組織の従業員へのインタビュー分析を通じて、3 つの手法の概念が組織に現れているかどうかの検証を行っている。調査内容や分析手法を述べた後、結果について考察している。



その内容は図VI-7に要約され、多様なスタッフの管理、ならびに従業員が自立的で、主体的な思考や活動を行うためには、3つの手法が不可欠であり、それらの実施を通じて、自立自走型の組織、つまり「従業員を顧客として扱う」組織の実現につながることを意味している。

最終章である第Ⅶ章では、これまでの内容を要約し、研究の限界を示している。さらに将来の研究の課題が述べられている。

「従業員を顧客として扱う」概念が目指すことは、組織を活性化し、自ら考え行動する従業員により構成された自律自走型組織を構築することである。本研究では、「従業員を顧客として扱う」概念における新しい具体的な手法を提示し、検討した。具体的手法とは、キャリアカウンセリング、カウンセリング、対話であり、これらの手法は対人支援の分野では代表的な支援法とされているが、ホスピタリティ組織の活性化における手法として注目された事例は類を見ない。この点に本研究の新規性を見出すことができる。本研究の成果をもとに「従業員を顧客として扱う」概念に対しさらに研究を継続することは、これまで日本ではあまり顧みられなかったホテル組織の研究が進み、ホテル産業の振興につながる可能性を示唆している。ここに、本研究における意義を見出すことができる。

#### 〔最終試験の結果の要旨〕

最終試験は、2021年1月29日14時より約2時間にわたって実施した。ここでは、論文審査の結果の要旨に記載した事項の信憑性、論理性、事項の内容についての補足などについての質疑が行われた。

本論文は、ホスピタリティ組織を代表するホテル組織について、ホスピタリティ組織における人的資源管理を主題に、「従業員を顧客として扱う」という概念に焦点を当て、考察を行うことを内容としているが、その説明において、インターナル・マーケティングの語を多用している。しかし、審査においては、この用法についての適切性についての指摘があった。サービス・マーケティングの研究における当該語句の用い方と、本論文における用い方についてのずれの指摘があった。本論文での内容から論旨には問題はないのであるが、サービス・マーケティング研究の視点から読まれると違和感がもたれる。

また、インターナル・マーケティングにかかわる論述、サービス・マーケティングにかかわる研究のベースは、教科書的な知識をもとに展開され、さらに、そこから新しい知見が加わっているとは言い難いという指摘もあった。

そのため、論文内容を考慮すると、人的資源管理を対象とした研究、とするほうが望ましいとの意見があった。

しかしながら、本論文は、経営学の論文ではなく、観光学の論文であるため、サービス・マーケティングにかかる新たな知見は、特に求められないと判断した。また、サービス・マーケティングにおける研究でも、その理論を実際のホテル実務に適用・応用した研究は見られないので、

その点において、新規性があると判断した。

特に、キャリアカウンセリングの有効性を論じた点は、人的資源管理につき、経営学で論じられている概念を取り入れつつ、観光実務における具体的な運用の指標とできることを明らかにした点は、実地的な観光学の進展に寄与したものといえる。この点、キャリアカウンセリング及びカウンセリングと対話との関係性を明確に示すことが必要である旨の指摘もあったが、その必要性の方向性を示した点は評価できる。

本研究では、ホテル組織の従業員へのインタビュー分析を行っているが、その調査方法について質問もなされた。調査方法の適切性が確認され、信憑性についても問題ないと判断した。

その上で、審査後に指摘事項を修正し、提出された本論文に対する査問を行った結果、論文審査の結果で認めた内容を追認することができた。したがって、橋本俊作氏に、博士（観光学）の学位を授与することに問題ないと判断した。