

付属資料

資料1 コミットメント質問票

資料2 旅館における人材育成と活用の調査事例

資料3 コンピテンシーに関するインタビュー調査

資料1

コミットメント質問票

作成・編集 西脇 暢子

技術者・研究者用質問票

I 回答者属性

1. あなたの現在の雇用形態について、あてはまる番号 1つに○をつけて下さい。

1. 職員(任期なし) 2. 職員(任期付き) 3. その他()

2. あなたの現在の職位(役職)について、あてはまる番号 1つに○をつけて下さい。

1. 技術員 2. 研究員 3. 研究リーダー 4. その他()

3. あなたの年齢を教えてください。また、現在の勤務先での勤続年数、および研究開発の職種につか
れたからの経験年数は何年ですか。■の回答欄の中にご記入して下さい。

年齢

歳

勤続年数
(現在の勤務先)

年

研究開発の職種についてからの経験年数

年

4. あなたの性別について、あてはまる番号 1つに○をつけて下さい。

1. 男性 2. 女性

5. あなたの最終学歴について、あてはまる番号 1つに○をつけて下さい。ポストク経験のある方は2つ○をつけて下さい。

1. 専修学校・各種学校 3. 大学(学部) 5. 大学院(博士)
2. 高専・短大 4. 大学院(修士) 6. 大学院(博士)ポストク(国内・国外)経験あり

II 役割中心性・コミットメント（組織・チーム）・パフォーマンス

1. あなたの組織内外における位置づけについてお伺いします。それぞれあてはまる番号1つに○をつけて下さい。

項目	まったく 思わない	どちらとも いえない	非常に そう思う
1. あなたは所属部門で中心的役割を果たしている。	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
2. あなたは所属している研究チームで中心的役割を果たしている。	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
3. あなたは社外の国内組織（学会、研究会）で中心的役割を果たしている。	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
4. あなたは社外の海外組織（学会、研究会）で中心的役割を果たしている。	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		

2. あなたが所属している研究機関について、それぞれ最もあてはまる番号1つに○をつけて下さい。

項目	まったく 思わない	どちらとも いえない	非常に そう思う
1. この研究機関のメンバーであることは私にとって重要だ	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
2. もし可能であれば私は自分の残りのキャリアをこの研究機関で過ごしたい	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
3. この研究機関の成功に向かって働くのは私にとって重要だ	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
4. 研究機関に頼まれたことなら何でも進んでする	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
5. 今この研究機関を離れるのは私にとって損失が大きいだろう	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
6. この研究機関に頼まれたことをする以外ほとんど選択肢はないかのように感じる	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
7. この研究機関のためなら、要求された水準以下の努力しかしなないといったリスクは冒せない	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
8. この研究機関にとどまっているのは、他によい働き場所がないからだ	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
9. 今この研究機関を離れたら罪悪感をもつだろう	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
10. 私はこの研究機関の目標達成に必要とされることをするのが義務だと感じている	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
11. 私はこの研究機関のために日々よい仕事をするのが義務だと感じている	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
12. 自分にとってやりがいのある仕事を担当させてもらえないなら、この研究機関にいてもあまり意味がない	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
13. この研究機関から得るものがあるうちは、この組織に留まっていようと思う	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
14. これ以上自分の能力を向上させる機会が得られなければ、この研究機関に留まるメリットはあまりない	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		
15. 自分の貢献に見合った処遇を受けていなければ働く意欲は湧いてこない	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5		

3. 現在、あなたが所属している研究チームについて、それぞれ最もあてはまる番号1つに○をつけて下さい。

項目	まったく 思わない	どちらとも いえない	非常に そう思う
1. この研究チームのメンバーであることは私にとって重要だ	1-----2-----3-----4-----5		
2. もし可能であれば私は自分の残りのキャリアをこの研究チームで過ごしたい	1-----2-----3-----4-----5		
3. この研究チームの成功に向かって働くのは私にとって重要だ	1-----2-----3-----4-----5		
4. 研究チームに頼まれたことなら何でも進んでする	1-----2-----3-----4-----5		
5. 今この研究チームを離れるのは私にとって損失が大きいだろう	1-----2-----3-----4-----5		
6. この研究チームに頼まれたことをする以外ほとんど選択肢はないかのように感じる	1-----2-----3-----4-----5		
7. この研究チームのためなら、要求された水準以下の努力しかしないといたりリスクは冒せない	1-----2-----3-----4-----5		
8. この研究チームにとどまっているのは、他によい働き場所がないからだ	1-----2-----3-----4-----5		
9. 今この研究チームを離れたら罪悪感をもつだろう	1-----2-----3-----4-----5		
10. 私はこの研究チームの目標達成に必要とされることをするのが義務だと感じている	1-----2-----3-----4-----5		
11. 私はこの研究チームのために日々よい仕事をするのが義務だと感じている	1-----2-----3-----4-----5		
12. 自分にとってやりがいのある仕事を担当させてもらえないなら、この研究チームにいてもあまり意味がない	1-----2-----3-----4-----5		
13. この研究チームから得るものがあるうちは、この組織に留まっていようと思う	1-----2-----3-----4-----5		
14. これ以上自分の能力を向上させる機会が得られなければ、この研究チームに留まるメリットはあまりない	1-----2-----3-----4-----5		
15. 自分の貢献に見合った処遇を受けていなければ働く意欲は沸いてこない	1-----2-----3-----4-----5		

4. あなたのこれまでの研究の成果について、■の回答欄の中にご記入して下さい。

- | | | |
|--|----------------------|---|
| 1. <u>これまでの国内外での特許申請数（共同申請も含む）</u> | <input type="text"/> | 件 |
| 2. <u>これまでの国内外での学術論文掲載数（共著も含む）</u> | <input type="text"/> | 件 |
| 3. <u>これまでの国内外での学会発表数（共同も含む）</u> | <input type="text"/> | 件 |
| 4. <u>これまでの研究開発成果の機関内外での表彰数</u> | <input type="text"/> | 件 |
| 5. <u>これまでの国内外での企業、大学・研究機関との共同研究の数</u> | <input type="text"/> | 件 |

資料2

旅館における人材育成と活用の調査事例¹⁾

西脇 暢子 加藤 恭子

本稿は北陸のある温泉旅館（A旅館）を対象に2010年3月に実施した接客人材の育成と活用の聞き取りをまとめた資料である。サービス業の中でも特に旅館の接客に着目した理由、および調査対象としてその旅館を選んだ理由は次のとおりである。

接客とは、仲居や接客係などの名称で呼ばれる従業員が自分の担当顧客を出迎えから見送りまでの間専門的に世話をするサービスである。接客は食事や布団の上げ下ろしから顧客の個別の要望への対応にいたるまで、業務範囲が非常に広くかつ多岐にわたる他、顧客の状況によっては早朝から深夜までの対応が必要になる。そのため、接客担当従業員達は様々な業務に対応できるだけの高い能力を要求されるだけでなく、体力的にも多くの負担を求められる。このような働き方は、業務を細分化してそこに従業員を配置する欧米型のホテルとは対照的である。ホテルを仕事単位の分業システムを導入している組織だとすれば、旅館は顧客単位の分業システムを導入している組織にあたる。

A旅館は旅館とホテルを併設しており、旅館担当従業員とホテル担当従業員に異なるHRM施策を導入・実施している。そのため、幅広い業務への対応が求められる人材をいかに開発、育成、活用していくかという課題だけでなく、異なる制度の下で働く従業員達を組織全体の目標達成や経営効率をふまえてどのように管理していくのかも課題となっている。第1節では、分業体制や構造上の特徴について、取締役ほか組織のトップ層に対して行った聞き取り内容を中心に述べる。第2節では、調査対象組織の分業体制について具体的に説明する。これらをふまえて、第3節では、接客人材の育成・活用の施策について、インタビュー内容を中心に具体的に述べる。各節の担当は、第1節、第2節が西脇、第3節が加藤である。

1. 調査対象組織概要

(1) 基礎データ

調査したのは北陸のある温泉街にある、部屋数110、収容人数800人の旅館である。便宜上A旅館とする。創業は昭和38年、昭和47年に株式会社化し、昭和60年に現在の屋号を獲得した。いわゆる同族経営で株式は公開していない。調査時点の2010年3月現在、取締役は4名（うち監査役1名）、従業員数は全員日本人で150名（男60、女90）、正社員比率は87%である。標準的勤続年数は6.8年、平均年齢は50.1歳である。勤続年数5年未満の者が約半

1) 本稿は『経済集志』第80巻2号（日本大学経済学部 2010年7月発行）に「資料」として掲載されたものである。

数を占めており、年齢構成上、勤続年数10年～20年の中堅層が少ない。

内部の建物は大きく5つにわかれており、宴会場、娯楽施設、大浴場、ホール、売店などの施設を併設している。うち2つの建物が旅館サービス用で、客室は合計で約30である。建物全体の構造上の位置、部屋の設備や内装、間取りや広さなど、多くの点で他の3つの建物とは完全に差別化されている。このほか、従業員用社宅を4棟保有している。

組織規模が大きくなったのは屋号獲得後からバブル期にかけてであり、この間に積極的に設備投資を行い、建物数も部屋数も増した。バブル期以後はハード面への積極投資は抑制しつつ、既存施設のリニューアルで顧客ニーズの変化に対応している。

調査時点現在で、平均客室稼働率約60%（リーマンショック前は70%）、客単価2万円以上、従業員一人あたり売上高1500万円である。稼働率では同エリアの平均稼働率を大きく上回っており、業態別の稼働率でも上位に入る²⁾。同規模の旅館に比べて従業員数は少なく、外注と合わせた総人件費率は25%、労働分配率は34%である。顧客はA旅館の存在する都道府県内からの利用者が50%、関西圏の利用者が25%、うち宿泊利用が90～95%を占めている。

(2) 組織の構造と機能

図1はA旅館の組織図、表1は部門別従業員数、平均年齢、平均勤続年数である。各部門の従業員数は、管理本部5名、業務本部8名、営業本部14名、サービス本部93名、調理本部26名である。各部門の業務は次の通りである。管理本部は人事、経理、総務を担当する。業務本部は食材や用度の仕入れを行う。営業本部は電話とネットの予約、客室や宴会の営業販売、様々なプラン（主に宿泊関係）の企画を行う。サービス本部は、チェックイン・チェックアウト、駐車場管理、送迎、朝食バイキングなどのホテルサービス、宴会場・売店・館内の娯楽施設の管理運営を担当するフロント・サービス部（47名）、旅館サービスを主業務とする接待部（46名）からなる。サービス本部内の分業については第3節で詳しく述べる。調理本部は調理すべてを引き受ける。支配人は営業本部に、副支配人はサービス本部に所属している。女将は取締役メンバーとして組織全体の管理運営に関与する他、採用や教育など人事関連業務で兼務している。

平均年齢は組織全体で50.1歳と比較的高いが、平均勤続年数は6.8年と短い。部門別平均年齢を比較すると、平均年齢が相対的に低いのが調理本部とサービス本部内フロント・サービス部でそれぞれ41.5歳と44.7歳、それ以外の部門は50歳以上である。平均勤続年数は調理本部とフロント・サービス部が相対的に短く全体平均以下、それ以外の部門もそれほど長いわけではなく、最長でも14年程度である。フロント・サービスと接待部は同じサービス

2) 国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」の平成21年1月期～3月期のデータによると、都道府県別宿泊タイプ別の客室稼働率は、調査対象旅館のある都道府県の場合、シティホテルやビジネスホテルを合わせた全体で50.2%、旅館だけなら45%である。平均稼働率60%は旅館の全国平均稼働率45.9%と比べても非常に高く、全国でもっとも高い神奈川県（59.4%）とほぼ同じである。

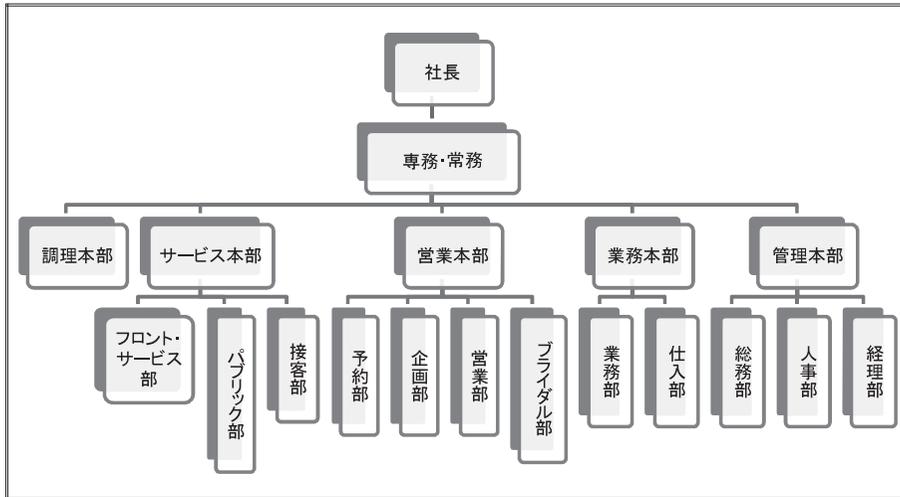


図1 A旅館組織図（公式）

表1 部門別従業員数・平均年齢・平均勤続年数

	人数	年齢（歳）	勤続年数（年）
調理本部	26	41.5	5
サービス本部			
フロント・サービス部	47	44.7	4.6
接待部	46	56.8	7.3
営業本部	14	53.3	12.1
業務本部	8	61.4	9.1
管理本部	5	57.6	13.6
全体	146	50.1	6.8

本部でありながら年齢構成と平均勤続年数に差があるが、これには両部門の業務内容の違いも関係している。この点については第2節以降で詳しく述べる。

インタビュー内容を追加調査とあわせて精査すると、各部門のうち、独立した部門として体系化されているのはサービス本部と調理本部であろう。それ以外の各本部は、内部の機能（組織名称上は「部」、機能的には「課」に該当）を個人が担当していたり、部門をまたぐ兼務が日常的に行われたりするなど、組織図と実態とが必ずしも対応していない。プライダル（図1上ではパブリック）と企画は常設されておらず、必要に応じて担当部門のメンバーを組織化し、業務にあたっている。こうした実態をふまえて現時点の組織を改めて図式化すると、管理（人事、経理、総務）、業務（購買・調達）、営業、サービス、調理の5つの部門からなる機能別組織に表される（図2）。

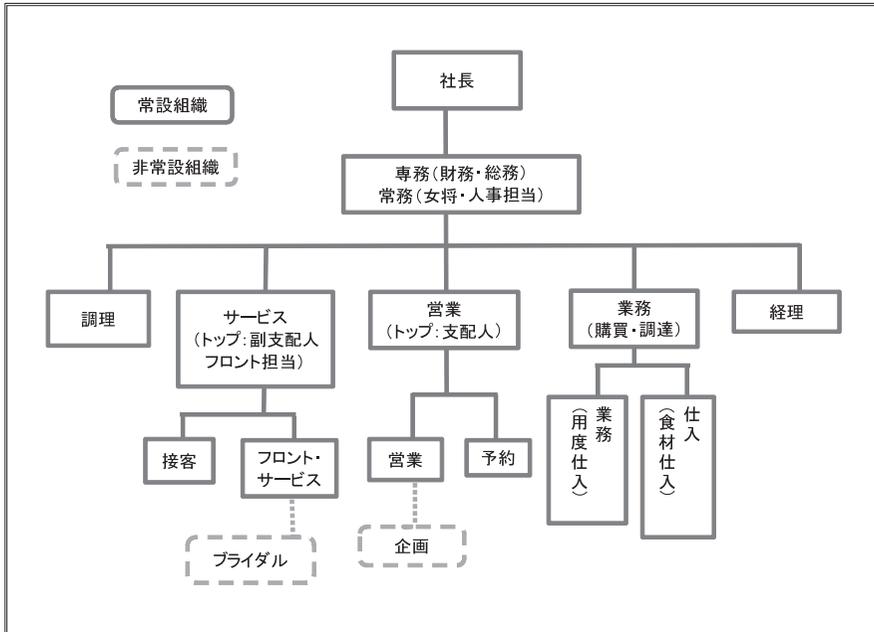


図2 インタビュー内容から作成したA旅館組織図

(3) 経営上の課題

A旅館が位置する北陸は、2000年前後以降、大手リゾート会社が既存旅館の経営権を取得する形で北陸に集中進出し、低価格攻勢をかけている。顧客ニーズも団体から個人にシフトしており、よりきめ細かいサービスが求められるようになっている。顧客との接点となる媒体も多様化しており、かつてのような旅行代理店を通じての予約や直接の電話予約だけでなく、現在はインターネットでの予約も増えている。

こうした環境変化に対応するために、A旅館は数年前にグループ会社を譲渡するなど経営スリム化をすすめてきた。現在は以下の経営課題に取り組んでいる。

- ① 財務上の制約がある中で低価格競争に巻き込まれない安定した経営をいかに実現していくか。
- ② 旅館とホテルという異なる2つのサービスを、限られた経営資源の中でいかに効率的・効果的に展開していくか。

第1の課題に対して、A旅館はホテルと旅館の戦略上両者を差別化することで対応している。具体的には、ホテルは団体客中心に安定収益を上げて固定費をまかない、旅館は客単価の高い個人客を対象にサービスを充実させている。この戦略が奏功し、バブル期の設備投資に伴う有利子負債を抱えているものの、上述のように財務効率の点ではかなりの成果をあげている。一方、顧客に対しては差別化戦略が期待どおりの成果を上げきれていない。その理由として、ホテルと旅館を同じ建物内に設置しており完全に分けることが難しい、などの制約があり、顧客やその窓口となる旅行代理店に両者の違いがうまく伝わっていないことがあ

げられる。この点をどう改善していくかが今後の課題となっている。

第2の課題は組織と人の運営に直接関わる問題で、現在試行錯誤の段階にある。A旅館の組織面での課題は、バブル期前後から急激に成長した組織に人や組織の体制がおいついていないことにある。後述するが、部門や課の役割が明確に分化されていない部分もあり、それらを現場での兼務や経営陣のリーダーシップで対応している。

2. 組織内分業の実態—サービス本部における分業の事例—

サービス本部の特徴は、組織内部をフロント・サービス部と接待部に分け、業務内容だけでなく従業員の働き方や報酬体系まで分けていることである。図3は両部門の担当業務と1日の標準的な動き方を表したものである。これを参考にそれぞれの部門における従業員の働き方を具体的に説明する。

(1) フロント・サービス部の仕事

この部門には47名の従業員が配属されており、接待部が担当しないサービス関連業務を行っている。具体的には、フロント、サービス、館内施設の管理運営、といった日常業務の

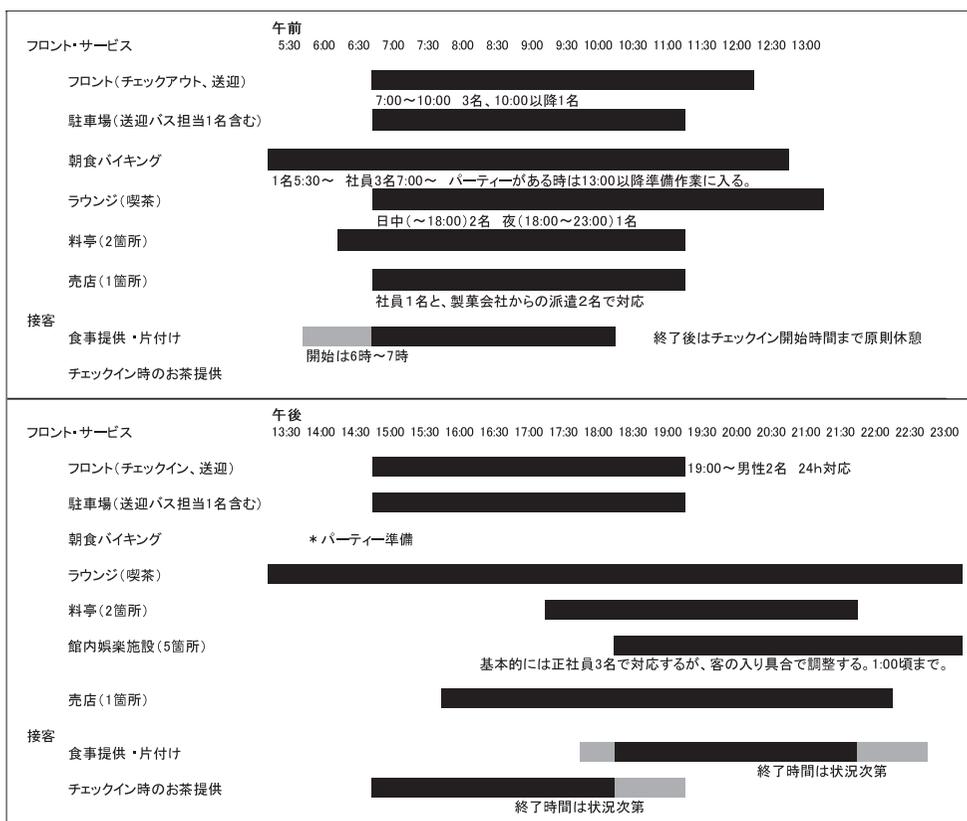


図3 インタビュー内容から作成したA旅館組織図

他、結婚式や大規模な会議などの単発業務や、外注している業務の管理運営を行う。各業務の内容と配置人数は次の通りである。

①フロント

10名がチェックイン・チェックアウト作業と玄関での顧客の送迎を担当し、2名が駐車場管理と駅までの送迎を担当する。

②サービス

朝食バイキング、パーティー、宴会の準備と接客を4～5名、ラウンジのウェ이터・ウェイトレスを2名、料亭での接客を5～7名で行う。

③館内施設の管理運営

館内施設のうち、レストランは3名が毎日営業し、娯楽施設は宿泊者数を見て営業するかどうかの決定をする。娯楽施設は3名で対応するが、繁忙期はアルバイトを入れて対応する。売店は基本的に社員1名と製菓会社からの派遣従業員2名が担当するが、営業時間外で顧客の要望がある場合にはフロントが対応する。

④単発業務

ブライダルの場合、サービス担当（組織図上はパブリック）の1名がプラン企画・営業・顧客対応・当日仕切りまでを担当する。必要に応じてサービス部門からの補佐がある。ブライダルは年30組程度なので、常設組織は存在せず、業務が発生した際に状況に応じて組織化される。

(2) 接待部の仕事

この部門には46名が配属されており、旅館サービス向け個室の宿泊者を専門的に世話する。具体的には、チェックイン時のお茶出し、料理提供の準備・料理提供・片付けの他、顧客の様々な要望に適宜対応する。調査対象組織の場合、個室宿泊客には部屋着として別途浴衣を提供しており、顧客が要求すればその着付けも行う。お茶だしや料理を提供する場所は顧客のタイプや要望によって異なり、お茶出しは、一般のラウンジ、個室宿泊者専用ラウンジ、客室のいずれかでの対応が求められる。料理の提供は、客室、専用の個室、併設料亭のいずれかで対応する。

接待部は顧客を基盤とする分業体制をとるため、基本的には次のような配置をとる。平常時には従業員一人あたり客2組、2名客の場合は一人3組であたる。閑散期は従業員一人あたり客1組、繁忙期は最大一人あたり客4組を担当する。基本的に接待部の従業員は料亭や宴会を担当しないが、顧客が団体の時や応援が必要な時には担当する。

(3) 業務割当方法

業務割当は従業員の出勤状況と営業本部から送られる予約状況を考慮して行われる。従業員各自の出勤状況は1週間前に把握されており、それをもとに効率的にシフトを編成する。接待部の場合、顧客に提供する料理の内容、顧客の人数、顧客が宿泊する部屋、顧客の宿泊プランなど、様々な要因で従業員一人あたりの仕事量が違ってくる。時には複数の従業員がチームを組んで複数の顧客を対応することもあるが、その際にはチームのメンバー構成も考慮しなければならない。これらの調整は主に女将と大女将が行い、最適な配置と業務割当を決める。

(4) 部門間関係

フロント・サービス部と接待部は完全に独立しているわけではなく、繁忙期などの人手が足りない時は必要に応じて協力する。ただし、完全な相互補完関係ではなく、接待部の従業員はフロント・サービス部の仕事を行うものの、フロント・サービス部の従業員が接待の仕事をすることはない。その理由は、接客部の仕事は顧客の状況把握や細かい配慮など、業務遂行上非常に高い能力やスキルが要求されるのに対して、フロント・サービス部の業務は個々の業務内容と範囲が比較的明確で、要求される能力も相対的に少なく済むからである。さらに、接待部の仕事は労働時間も変則的になりやすくシフト編成が難しいのに対して、フロント・サービス部の仕事は比較的融通が利く。言い換えるなら、接待部の仕事は標準化困難な不確実性の高い業務、フロント・サービス部の仕事はある程度標準化された不確実性が低い業務にあたる。こうした業務の性質の違いが、従業員の働き方や各部門の年齢構成に次のような違いをもたらしている。

図3に示したように、フロント・サービス部の業務は種類が多いものの、個々の業務の範囲は限定的で、拘束時間も比較的明瞭である。対応する従業員数もある程度決まっている。一方、接待部の仕事は、「お茶提供」「食事提供」などの大枠はきまっているものの、具体的に何をどのタイミングですべきかまでは示されておらず、漠然としている。また、業務開始・終了ともに目安の時間は決まっているものの、実際には顧客の状況によって変化する。接待部とフロント・サービス部が完全な補完関係になれないのは、このような業務上の違いが影響している。

3. 旅館における雇用管理と人材育成

旅館は日本独特の文化である。単なる宿泊施設というのではなく、客室での接待などホテルにはない付加価値がある。その中でも特に北陸には“おもてなしの文化”があるという。つまり、従業員の質がそのままおもてなしの質、サービスの質、ひいては旅館の質に直結するのである。そこでこの節では、旅館で働く従業員に対する雇用管理と人材育成についてま

とめる。

まず、A旅館における雇用管理と人材育成を理解する上で重要なのは、部門によってその管理の方法が異なる点である。業務内容の違い、労働時間帯の違い、求められる人材像の違いなどから別の雇用管理・人材育成を行っている。

その分類を一般企業におきかえるなら、管理、業務、営業、サービス（フロント・サービス部のみ）の従業員はゼネラリストであり、調理部とサービス本部（接客部のみ）の従業員はスペシャリストである。また、スペシャリストの中でも調理部は特に専門性が高いため、他の部門の雇用管理・人材育成とは独立しており、総料理長が中心となって行っている。

よって、本章では独立性の高い調理部を除き、管理、業務、営業、フロント・サービス部の従業員をゼネラリスト、接客部の従業員をスペシャリストとし、その2つの枠組みでそれぞれの雇用管理、人材育成について説明する。

(1) 雇用管理

①ゼネラリストの雇用管理

管理、業務、営業、フロント・サービス部に配属される人の採用は、新規学卒者や中途で定期的に採用している。ただし、定期採用を行うようになったのは組織規模が拡大し始めた7～8年前からであり、それ以前は採用計画・人事計画自体が存在しなかった。

採用方法としては、中途採用はハローワークを通じて行う。2010年3月現在、従業員の140名（94%）が中途採用となっており、新卒で採用されたものはわずか9名（6%）である³⁾。また、繁忙期は派遣も利用するようであるが、正社員129名に対して非正規は20名、非正規社員の割合は13%であり、サービス業としては非正規社員の割合はかなり低い⁴⁾といえる。

一方、若年者の離職率は1年で3割程度である。現在働いている従業員の勤続年数も全体の約半数が5年以内となっており、中間管理職層が足りない。新規学卒者も少しずつ増えており、若年従業員のモチベーション向上を含め、全従業員に対するリテンション施策が必要となっているようだ。また、定年は60歳であるが、65歳まで定年延長が可能である。その後はパートなど非正規雇用として継続勤務する者もいる。

労働時間は、月20日、8時間労働が基本となっている。

賃金に関しては、営業などの数字が出る部署については成果主義を導入しているが、その他は年功的な賃金体系となっており、月給制でボーナスも出している。ただし、評価制度は導入していない。

3) A旅館の資料では職種ごとの新卒と中途の比率がでていなかったため、この数値は全従業員のものである。

4) 総務省の「労働力調査」によると、平成21年度の宿泊業、飲食サービス業における非正規雇用者率は67.7%である。

②スペシャリストの雇用管理

接客部の職務は宿泊者に対する部屋でのお世話係であり、接客部の従業員とはいわゆる仲居さんである。

仲居さん採用は100%中途採用であり、他の旅館で仲居さんをしてきた経験者から飛び込みでやってくる人など様々である。また出身地も北陸に限らず、全国からやってくる。そのため、A旅館の社員寮は4箇所あり、合計で100人余りが入寮することができる。

接客部の年齢構成は、30歳代2名、40歳代5名、50歳代16名、60歳以上が23名となっている。仲居さんの半数が60歳以上となっており、他の部門に比べて圧倒的に中高年者が多い。その理由としては、労働時間が宿泊者の夕飯・朝食に合わせた特殊な時間帯となっており、新しい従業員を獲得することが難しくなっているためである。今後は現在のようなスペシャリストとして独立して管理するのではなく、その他の職務とジョブ・ローテーションを行いながら、ゼネラリスト化していくことが必要となるかもしれない。

接客部の賃金制度は奉仕料制度である。奉仕料制度というのは、北陸の仲居さんに対する一般的な賃金制度で、担当した宿泊客が旅館に支払った金額からある一定のマージン（例えば10%程度）を賃金として得る制度である。単価の高い客の接待を数多く担当すればそれだけ賃金が高くなるため、成果主義的な賃金制度といえる。この賃金制度を当てに他の地方から北陸地方の旅館へと転職してくる仲居さんもいるようである。ただし、奉仕料制度にはボーナスはない。

(2) 基本的な人材育成

①ゼネラリスト育成

管理、業務、営業、フロント・サービス部における育成方針はゼネラリスト育成である。管理、業務、営業、フロント・サービス部の中でジョブ・ローテーションを行っており、様々な職務をこなせる多能工化を目指している。特に、フロント・サービス部門は2章で述べたように、チェックイン・チェックアウトなどのフロントの職務と、朝食バイキング、パーティー、宴会の準備・接客といった宴会サービスの職務といった異なる職務を日常的にこなす必要がある。

基本的な人材育成の方法としては、新卒、中途採用者に対して入社時に集合研修（Off-JT）が行われる。ただし、集合研修は入社時のみとなっており、階層別研修や職種別研修のような体系化された継続的な教育訓練は行われていない⁵⁾。

OJTに関しては、現在、各部門でOJTマニュアル（チェックリスト）を作成中である。マニュアルは女将など、管理部門の人が作成し、現場の人にやらせるのではなく、各現場の従業員達が自らマニュアルを作成している。それにより、何をどのレベルまで教えるかが明確

5) 従業員に対しての継続的な研修はないが、女将は他の旅館の女将とともに女将会を開催しており、年1回外部講師を招聘し研修会を行っている。

になっただけでなく、教える側、教わる側ともに主体性をもってやる人が増えてきた。

また、近年、各従業員に「おもてなし検定」⁶⁾を取得するよう促している。「おもてなし検定」とは、上・中・初級に分かれており、検定の結果はJTBの宿評価やツアー内容にも反映される。従業員達は自己啓発によって「おもてなし検定」の勉強に励んでいる。

②スペシャリスト育成

接客部の仲居さん達は2週間程度の見習い（OJT）期間を経て、7～8割程度できるようになると実際に接客を任せられる。ただし、見習い期間には個人差があり、人によっては半年ぐらいかかる人もいる。見習い期間は賃金も低いが、本番（接客）を担当できるようになれば晴れて正社員となる。仲居さん達は基本的に他の部門で行われているようなジョブ・ローテーションはなく、一度本番を迎えたら、後は現場で様々な経験をして、学習していくのみである。

どの人と一緒に仕事をさせるか、どの部屋を任せられるかなどは、大女将と女将が仲居さんの働きぶりを見て行う。特に、A旅館は大衆向けの部屋と高級志向の離れとを併設しており、高級志向の離れには勤続年数に関わらず、有能な仲居さんを選抜して配置する。

(3) ミーティングを通じた人材育成

以上、基本的な人材育成制度について説明した。しかし、A旅館においては体系的な制度よりも、大女将や女将が頻繁に各部門を訪れてコミュニケーションを取っていたり、日々のミーティングにより従業員の行動の改善を図ったりしており、密なコミュニケーションを通じた人材育成が行われている。そこでこの項ではミーティングを通じた人材育成について説明する。

①毎朝のミーティング

部門ごとに毎朝ミーティングを行っている。その日の伝達事項だけでなく、お客様アンケートやインターネットの口コミサイトなどに寄せられた意見を必ず回覧することにより問題発見を行い、その日のうちに改善策の検討を行うようにしている。

②ABTミーティング

ABTとは、A（当たり前のことを）、B（馬鹿にせず）、T（徹底する）の略である。

このミーティングは毎月第2月曜日に、各部門のリーダーが集まって行う。20人程度で

6) 「おもてなし検定」とは、日本旅館の接遇に対して「業界資格・検定制度」を導入したもので、資格取得に向けた「教育・支援プログラム」を構築することにより、お客様と対応するスタッフのインセンティブの向上と継続的なサービスのレベルアップを目指したものである。（参照：日本の宿おもてなし検定 HP/<http://omotenashi-kentei.jp/index.shtml>（2010年5月4日取得））

行っている。これはA旅館の正社員だけで行われるのではなく、外注の業者の社長さん、布団引きのリーダーもそのメンバーとなっている。

ミーティングでは、各部門で毎朝行われているミーティングで話し合った問題と改善策を報告し、先月の反省を行う。次に、次月に向けて目標を宣言する。例えば、営業は数値目標、売店は売り上げ目標などを宣言するが、前述のようなOJTマニュアルの作成なども目標となる。

また、ABTでは月ごとに先月目標を達成した部門の表彰を行っている。これは個人ではなく必ず部門での表彰を行うことによって、個人よりもチーム力の向上を目指している。表彰された部門にはスポーツドリンクなどの賞品が渡される。

(4) 接客人材のコンピテンシー

①仲居のMさんへのインタビュー

接客人材にはどのようなコンピテンシーが必要かを見極めるために、A旅館に勤めるMさんのインタビューを行った。Mさんは女将から選抜され個止吹気亭など高級志向の離れを担当する仲居さんである。

MさんがA旅館で働き始めたのは10年ほど前で、それ以前は近くの旅館で働いていた。仲居歴は合計で14年程である。

Mさんがこの仕事に就いたのは、知人からの勧めであった。女性の仕事としてはお給料が良いという点、そして寮があるという点が仲居という仕事を選ぶ上で重要であったそうである。

教育訓練はOJTの形で、先輩社員にお辞儀の仕方から食事の出し方まですべて学んだそうである。ただし、他の職務と異なり女の園であるため、仕事の覚えが悪かったりすると、だんだん人間関係が悪くなり、辞めてしまう人も少なからずいるようである。そういう点では、フロント・サービス業務よりも向き不向きが分かれる職種といえる。

また、先輩社員からのOJTといっても、マニュアルで伝えられるのは食事の際に器や箸を置く位置や浴衣を置く場所だけである。一番大切な接客そのものに関してはそういうマニュアルはなじまず、一緒に働く先輩の姿を見ておもてなしの仕方を学んでいくしかない。

接待さんに向いている人は、メモを取りながら一生懸命人の話をよく聞く、学ぶ姿勢のある人と臨機応変に対応を変えられる人とのことであった。お客様によって求めるものが違うため、マニュアルでこうすべきということは伝えづらく、お客様に接しながら、その人が求めるもてなしを察する力が必要なのである。

②女将へのインタビュー

次に女将にどのような基準で個止吹気亭の仲居さんを選抜するのかについてインタビューを行った。選抜方法としては、女将が接待部長、接待副部長に相談しつつ行うようである。

選抜の基準は、下記の4つであった。

- ・ハキハキとした応対ができるか
- ・ある程度の容姿を持っているか
- ・常識があるか
- ・お客様にあったおもてなしを臨機応変にできるか

選抜する側の女将と選抜されたMさんへのインタビューで共通したのが、4つ目の臨機応変の対応ができるかどうかという点である。マニュアルでは教えられない、仲居さんとして重要なコンピテンシーはそのあたりにあると思われる。

資料3

コンピテンシーに関するインタビュー調査

加藤 恭子

1. コンピテンシー・モデルを導入した企業でのインタビュー

【実施日】 2009年2月10日

【訪問先】 外資系薬品メーカー A社

【インタビューイー】 人事部Aさん

【コンピテンシーに関する質問事項】

- ・ 概念の捉え方
- ・ コンピテンシー・モデルの使用分野, 作成方法
- ・ コンピテンシー・モデルを導入する以前に使用していた制度
- ・ コンピテンシー・モデル運用上の利点・欠点について

外資系薬品メーカー A社の人事担当者AさんにA社が導入しているコンピテンシー・モデルについてのインタビューを行った。AさんはA社がコンピテンシー・モデルを設計し、導入するにあたり、中心的に関わってきた人物である。

まず、A社のコンピテンシー概念の捉え方について伺うと、A社では「コンピテンシー＝行動」であり、性格や基礎能力、知識、スキルなどは行動に影響を及ぼしているが、A社のコンピテンシーには含まれないということであった。

ただし、従業員の混乱を避けるために、コンピテンシーという用語を使わず「人材要件」と呼んでいるそうである。よって、従業員達はコンピテンシー・モデルを導入しているという認識はなく、人事部のみがコンピテンシー・モデルを導入していると認識している。

コンピテンシー・モデルの設計にあたっては、コンサルティング会社と共同で設計したようである。外資系コンサルティングのM社はコンピテンシー・モデルで有名であるが、M社のコンピテンシーの枠にはめたるため、W社にお願いした。W社はより自由度が高く、A社の特性に合わせてモデルを設計してくれたそうである。

設計方法としては、各部門のハイ・パフォーマー、本部長、社長にインタビューを行い、A社のビジョンと合わせて求められる理想的な行動モデルを設計して行った。米国のコンピテンシー・モデルを設計する時に行う帰納的な分析方法ではなく、日本企業がコンピテンシー・モデルを設計する時に行う演繹的な方法であった。最初にモデルを設計したのは2001年で、2005年に改定版を作成したようであるが、2005年のものは最初のモデルをそれほど大きくは変えていないとのこと。設計期間は2005年の夏にプロジェクトがスタートし、

1年ぐらいかけて設計した。

コンピテンシー・モデルを導入したきっかけは、それまであった行動評価表、能力基準書、能力評価（昇給申請）の3つはそれぞれの関係性が弱く、また企業のビジョン達成に直結していなかった。行動評価表は等級別にはなっておらず、また能力記述書は1～9等級までであるにも関わらず、1～5等級までしかなく、管理職層（6～9等級）に必要な能力が不明のままであった。このような問題点を解決するために、人材要件（コンピテンシー・モデル）を導入し、人材要件を基盤にして、採用、育成、評価に使用する。また、評価結果は、昇格・昇進、昇給などの処遇に使用される。

A社におけるコンピテンシー・モデルの主なコア・コンピテンシー（全社に共通する人材要件）は、1～9等級まで共通で、「良き企業風土を創る力」、「明確なリーダーシップ」、「戦略立案力（考える力）」、「仕事の仕組みの高度化」、「自ら育ち、周りを育てる力」、の5つである。このコンピテンシーは、それぞれ等級別に行動の詳細が示されている。また、これとは別に部門版の人材要件もあるが、基本となる行動は上記の5つと同じである。

コンピテンシー・モデルの利点として挙げられたのは、従業員からとても良い評価を得られたことである。また、行動が見えやすくなったため、好き嫌いなど漫然と人を見るのではなく、人を見る切り口が鋭くなっていっているようである。さらに、評価やアドバイスの確かなものになり、育成にも役立っているとのことであった。

欠点としては、求めている基準が厳しい、高いところにあるということである。なかなか達成できる人はいない。管理職である6等級以上にいける人が限られるため、どうしても5等級に人が滞留してしまうようだ。

また、コンピテンシー・モデルに対しては、金太郎飴のように似た人材ばかりを作り出すのではという批判がある。しかし、Aさんはその批判に対して、確かに影響力はあるものの、周りとは不協和音を起こしてしまうような人材もいる。が、やはりそのような人はどこかアンバランスで結局は仕事ができない。そもそも金太郎飴という表現は平均的で同じような人を沢山生み出している印象であるが、A社の基準はなかなか努力しても手が届かないような理想像をモデルにしているのだから、皆同じで困るというよりも、皆にそうなって欲しいがなかなか手の届かないモデルということであった。

以上、インタビューを通して、A社は独自の特性を取り入れたコンピテンシー・モデルを、時間をかけて設計・導入し、非常にうまく運用しているという印象であった。成功した点としては、外資系であるために人事担当者Aさんが様々な企業の人事を渡り歩いてきた人事の専門家であり、Aさんと外資系コンサルティング会社が一緒にコンピテンシー・モデルの設計を1年かけて行ったこと。また、設計方法も硬直的になりがちな帰納的方法ではなく、理想的な行動を社長、部長、ハイ・パフォーマーが出し合って人材要件を演繹的方法であったこと、と推察された。

2. コンピテンシーを持った接客人材についてのインタビュー

【実施日】 2010年3月19日

【訪問先】 北陸の旅館B

【インタビューイー】 女将、接待のMさん

【コンピテンシーに関する質問事項】

- ・コンピテンシー指標の有無
- ・コンピテンシーを持った人材、伸びる人材について

接客人材にはどのようなコンピテンシーが必要かを見極めるために、B旅館に勤めるMさんのインタビューを行った。Mさんは女将から選抜されて個止吹気亭など高級志向の建物も担当する接待さんである。B旅館で働き始めたのは10年ほど前で、それ以前は近くの旅館で働いていた。仲居歴としては14年程度である。

Mさんがこの仕事に就いたのは、知っている人からの勧めであった。お給料が良いという点、そして寮があることも重要な点であったそうである。

教育訓練はOJTの形で、先輩にお辞儀の仕方からすべて学んだそうである。マニュアルで食事を置く場所や浴衣を置く場所などを学ぶことはできるが、接客に関してはそういうマニュアルはあまりなく、一緒に働く先輩の姿を見ておもてなしの仕方を学んでいく。

接待さんに向いている人は、メモを取りながら一生懸命人の話を聞く人（学ぶ姿勢のある人）と臨機応変に対応を変えられる人とのことであった。おもてなしは、人によって求めるものが違うため、マニュアルなどでこうすべき……ということは伝えづらく、相手にもてなしの仕方も合わせていかなければならないということである。

Mさんにインタビューした後に、女将にどのような基準で個止吹気亭の接待さんを選抜するのかをインタビューした。選抜は女将が接待部長、接待副部長に相談しつつ行うようである。選抜の基準は、下記の4つであった。

- ・ハキハキとした応対ができるか
- ・容姿
- ・常識があるか
- ・お客様にあったおもてなしを臨機応変にできるか

選抜する側の女将と選抜されたMさんへのインタビューで共通したのが、臨機応変の対応ができるかどうかという点であった。マニュアルでは教えられない、接待さんとしての重要なコンピテンシーはそこにあるのではないだろうか。

3. コンピテンシーを持った選手についてのインタビュー①

【実施日】2010年6月22日

【訪問先】J1に所属するサッカーチームC

【インタビューイー】Cのユースチーム監督（C監督）

【コンピテンシーに関する質問事項】

- ・一流の選手と普通の選手にはどのような差があるのでしょうか？特に、スキルやフィジカル以外で、差を生む特徴や行動（サッカー以外の日常生活を含めて）を教えてください。
- ・伸びる選手はどのような特徴を持っていますか？共通点があれば教えてください。

J1に所属するサッカーチームの下部組織であるユースチーム（高校生が所属）の監督さんにコンピテンシー（能力）が高い選手についてのインタビューを行った。

まず、C監督は現代っ子の特性として、①指示待ち（過保護による）、②人との関わりを好まない（少子化による）、③言語能力の低下（コミュニケーション不足による）の3点を挙げ、このような特性を持った子供はサッカー競技には不向きであるといった。

次に、良いサッカー選手になれる子供はモチベーションが高い子供であるとのことであった。つまりコンピテンシーが高い選手＝モチベーションが高い選手である。

モチベーションが高い選手というのは、具体的には下記の通りである。

- 1) サッカーが好き
- 2) 敗北に対する嫌悪
- 3) 勝利に対する欲求
- 4) 向上心
- 5) 感謝の気持ち
- 6) 矢印が自分に向かっている
- 7) 役割を理解しているかっていること
- 8) プライド
- 9) 努力を好む

5)の「感謝の気持ち」というのは、他人への感謝を持っている子は強い（良い選手になれる）ということである。また、6)の「矢印が自分に向かっている」というのは、叱られたり失敗したりした時に、自分の何がいけなかったのかを考えられるということである。逆にいえば、矢印が外に向かってしまう選手、「サボっていたのは自分だけじゃない!」「悪いのは自分じゃない」などと他人のせいにする選手は伸びないとのことである。7)の「役割

を理解している」については、今、自分がチームで何をすべきなのか、自分の役割をきちんとこなすことができる選手ということである。

また、良いサッカー選手として自立させるには、人間として自立させなければならない。良いサッカー選手として育成する過程で重要なのが下記の4点である。

- 1) 自己分析
- 2) 目標設定
- 3) 誇り
- 4) ポジティブな思考

選手にきちんと自己分析をさせて、達成可能な目標を設定させる。その後、目標達成のために行動させて、その結果を評価し、次の目標を修正するといったPDCAサイクル（注：監督はPDCAサイクルという言葉は使わなかったが、自己分析⇒目標設定⇒アクションプラン&実行⇒評価/修正⇒自己分析のサイクルをパワーポイントで示してくださった）を回させているという。

その際、行動に関してはサッカーのトレーニングだけではなく、学校の勉強や態度も重要視しているとのことであった。学校での態度が悪かったり、遅刻が多かったりする子供にはサッカーもさせないという。それは、サッカー選手として以前に、人間として自立した人にならなければならないからである。そして、このPDCAサイクルを回す際に自分の行動に対して誇りを持ち、ポジティブ・シンキングで行っていくことが大切ということであった。

以上をまとめると、コンピテンシーが高い（モチベーションが高い）サッカー選手の条件や自立した選手としての育成方法は、「サッカー選手」を「ビジネスマン」に置き換えても、そのまま通じるのではないだろうか。モチベーションが高い選手の条件の1)~3)はサッカー限定のものであるが、4)~9)は企業などの組織でやっていくなかで、ビジネスマンにも重要な要素であろう。

ビジネスマンと共通点が多い要因の一つは、チームスポーツであるサッカーと集団で働く会社組織との共通点が多いことに起因すると思われる。例えば、現代っ子の特性はサッカーには向かないと監督はおっしゃったが、指示待ちで、人との関わりを好まず、コミュニケーションできない人は会社組織で働くことにも向かないはずである。

また、共通点が多いもう一つの要因は、このサッカーチームのトップチーム（プロのチーム）は強豪チームであるが、下部組織であるユースチームはそれほど強くなく、プロに上がれる選手はほとんどいない。そのため、C監督はプロサッカー選手を育てるというよりも、将来、サッカー界以外の社会で自立して生きていける人になって欲しいと考えて指導しているのである。

4. コンピテンシーを持った選手についてのインタビュー②

【実施日】2010年7月6日

【訪問先】J1に所属するサッカーチームD

【インタビューイー】Dのトップチーム監督（D監督）

【コンピテンシーに関する質問事項】

- ・一流の選手と普通の選手にはどのような差があるのでしょうか？特に、スキルやフィジカル以外で、差を生む特徴や行動（サッカー以外の日常生活を含めて）を教えてください。
- ・伸びる選手はどのような特徴を持っていますか？共通点があれば教えてください。

J1に所属するサッカーチームDの監督さんにインタビューを行った。

「伸びる選手」というのは、「何よりもサッカーが好きな選手」ということであった。優先順位は常にサッカーが一番で、その点についてどんなことがあっても変わらないことが重要とのこと。なぜなら、人には様々な欲求があり、プロになることで満足する人、お金持ちになることで満足する人、レギュラーになるだけで満足する人、有名になると満足する人……と様々である。しかし、それらの欲求は一度得て満足してしまうと、それ以上にはならない。つまり、努力し続ける人、伸び続ける人というのは、単純にサッカーが好きで、プロであること、レギュラーであること、お金、名誉、そして監督の評価なども気にせず、ただただサッカーがうまくなるため、サッカーが好きだから努力し続けられるそうである。Cの監督さんも、モチベーションの高い選手の条件の1番目が「サッカーが好き」と指摘していたが、プロ選手となってもそこで差がつくようである。

伸びる選手の実性については以上のようにであったが、能力が高い選手（コンピテンシーが高い選手）については明確にされなかった。サッカー選手の評価は非常に難しいということである。すべては練習で決め、年齢や経験は関係ないが、ある選手が「調子がいい」といっても、何を基準に調子がいいと判断しているのか、その基準を表現するのが難しい。「一生懸命やっている人」といってもプロだから皆一生懸命やっている。明確な評価基準を言葉で表すことができれば、誰でも監督になれる。しかし、評価の基準というのは言葉で言い表せないものである。監督はその言葉で言い表せないものを選びに気付かせていかなければならない。

以上をまとめると、伸びる選手というのはある程度規定できるが、企業でやっているようなコンピテンシー評価をサッカー選手にあてはめるのは非常に難しいという印象を受けた。監督により重視する基準が異なるであろうし、選手個人の単純なフィジカルの能力と、チームプレーした時の能力でも違うであろう。そのような無限の能力をすべて指標にし、また抽象的なものを言語化するのとは不可能なのかもしれない。D監督が「基準は言葉で言い表せないものだ。表せるなら誰にでも監督ができる」という言葉が非常に印象に残った。