

# 観光と観光人材

## 概念と課題の提示

竹林 明

### 1 はじめに

観光 (tourism) は、多様な現象・事象が複雑な相互作用を持ち構成された総合的な事業である<sup>1</sup>。このため、一つの次元からその事象を語ることは非常に困難であるといえる。周知のように、産業分類においても観光業という分類は存在しない。一般に観光業や観光事業者とよばれているものは多くはサービス産業に分類される事業者がその一部を担っていると語られる。しかし、この理解は必ずしも正しくない。なぜなら、観光という事象は、一次産業、二次産業および官公庁をはじめとした公益法人や任意団体の活動の中にも見出せるからである。この意味において、観光はその事象に関与する程度の大小はあるもののすべての経営体なり事業体(部)が関係していると考えられる。

観光という事象自体もまたそれらを取りまく諸要素も多様であり、体系的に整理された状態とはいいがたいが、少なくとも観光という事象自体を一つの商品とみなした場合、それにかかわる人的資源(以下便宜上、観光人材とよぶ)の役割やマネジメントの方法は、これまでの人的資源管理論が想定してきた人材、つまり、製造業を中心としたものとは異なることが想起される。観光人材が既存産業や経済活動事象での人材とどのように異なっているか、その特殊性を描出し、理論化していく必要が生じている<sup>2</sup>。

本稿は、こうした観光事象の多様性を踏まえ、観光人材を理論化していく上での課題を提示し、観光人材論構築の足がかりをみつけようとするものである<sup>3</sup>。

---

1 Tourismと観光の概念は必ずしも一致するものと筆者は元来考えていないが、本稿では同一のものとして進めていく。

2 こうした混沌とした事象の中で、観光という事象はもとより観光に携わる人的資源(以下便宜上、観光人材とよぶ)の特殊性を描出し、科学として理論化していくことは容易なことではないことは明白である。観光学の先進国とされる地域においても科学対象としての「観光」が明確であるかは疑問である。英国や独国など西ヨーロッパ圏では、政策科学や経済地理、社会学をベースに展開されており、都市観光やマスツーリズムに対してサステイナブル(持続可能な)ツーリズムなどの概念が形成されてきた。対して、米国では明らかに、観光ビジネス(いわゆる旅行・宿泊・運輸・レジャー業)のマネジメント、すなわちビジネス・マネジメントの延長で語られている。こうした傾向は大学でのカリキュラムや研究内容から見て取ることができる。

3 本稿は、試みと同時に講演録を兼ねて起筆したものであり、未だ多くの問題を含んでいる点、また、引用等についても精査すべき部分が残渣している点をご容赦願いたい。

## 2 観光とそれに関する諸要素<sup>4</sup>

観光概念を厳密に定義していくことは容易ではないが、これまでの考え方を簡単に紹介しておくと同時に観光を考察する上で、それに関係する各要素についても簡単にみておくことにする。

### 2-1. 観光概念

Weaver (2000) らは、「観光とは観光客やその他の訪問者に魅力を示し、招き、取り仕切り、輸送する過程で、観光客および事業上の供給者、ホスト(受入側)となる政府・非政府組織、地域の大学や短大および観光客の出身地の政府などからなる相互作用により形成される関係性と現象の相対的なもの」と定義している。これと似た定義として、McIntosh (1996) らの「観光は観光客やその他の訪問者に魅力をみせたり、歓迎したりする過程において、訪問先(迎えてくれる)の政府や地域、営利的な供給者業者などの間に生じる関係や現象の全体である」が挙げられよう。

また、Jafari (1990) は「観光は人々が定住地を離れたときに学ぶもの、また、そのときの彼(女)の要求に応える産業が学ぶもの、さらに、彼(女)と産業が訪問地域の社会 文化的な、経済的な、物理的な環境にもたらす影響を学ぶことである」と唱えている。

さらに、Leiper (2000) は観光を定義するに有用と思われる4つの指標を示している。彼の示した基準は、(1) 国際的か国内かといった、旅行行程上の基準、(2) 最小あるいは最大旅行期間による基準、(3) 必ずしも本質的ではないものの、旅行に際しての移動距離による基準、(4) 観光行動が余暇と結びついて起きているという行動特性による基準、である。

日本での観光の定義は、「景勝地や名勝を訪ねたり気晴らしや保養の為に定住地を一時的に離れたりして行う自由時間における消費活動」としてとらえられている。

比較的よく引用される定義としては世界観光機関 (UNWTO) の「旅行をして、定住場所以外を訪れるもの、ただし滞在が1年以内のもので、しかも滞在先で報酬を得ることのないようなレジャー目的、ビジネス目的、その他の目的を持ってなされるもの」がある。

こうした多用な定義を大まかにまとめると、「定住地および日常を離れて動く人々およびそうした人々を魅きつけ、また、受け入れる諸活動の体系」といえよう。かかる概念のさらなる明確化が観光科学確立のための今後の課題である。

### 2-2. 観光客 (Tourist) の概念

次に、観光の主体である「観光する人(観光客)」とはどのような者かを明確にしていく必要がある。観光客が誰かを定義することは観光概念以上に、個人の主観に委ねるところがありさらに困難である。

例えば、長年、東京都区内に住んでいる人が東京タワーを訪れたとしても「観光に訪れた」あ

4 本節の多くはBaum, Tom (2006)ならびにBoella, Michael and Steven Goss-Turner (2005)に依拠している。

るいは自身が「観光客」であるとは考えないであろう。しかし、上京間もない学生ならばどうであろうか。その行為が観光か観光でないか、自身が観光客か観光客でないかは、多分に当事者の主観によるところが大きいのである。このことは、観光や旅行に関する訪問者のニーズやウォンツが物理的商品（製品）市場以上に多様であることとも結びつくものである。

つまり、観光客をいわゆる「物見遊山的な訪問者」とらえることと、その「地域を訪問する人」とらえるかにより観光のベクトルの方向や大きさが異なってくるといえる。

UNWTOは観光客（Tourist）を「日常の居住空間を離れ他国へ旅する人、そしてそれは、一泊以上であり一年以内であること。さらに、訪問地で報酬を得るような活動をしなない人。この間の訪問目的として、レジャー、レクリエーション、休暇、友人訪問、親戚訪問、ビジネス、保養、巡礼、その他の目的が含まれる」と非常に幅広くとらえている。かかる観光客のとらえ方は、観光に携わる産業（企業）の立場からみるといささか広義であるが、「訪問者がいわゆる物見遊山的なものを観光と認識しているか否かに関わらず、訪問先は、潜在的な観光商品（地）として、彼（女）らに評価されている」ことや観光を通じた国づくり・まちづくりまで含めると有用な概念と評価できる<sup>5</sup>。本稿においても、広範に概念を捉えることとする。

### 2-3. ホスピタリティ（Hospitality）概念とホスピタリティ産業

海外の観光研究や観光の現場では、ホスピタリティは重要な概念としてとらえられてきた。これを日本語では「おもてなし」「おもてなしのこころ」と訳されているが、原語の意味を考えるとこの翻訳は必ずしも正しくないように思われる。字義的にみると、ロングマンやオックスフォード（英英）辞典では「訪問者に対するフレンドリーなふるまい」、「ゲストや見知らぬ人（stranger）に対してのフレンドリーかつ寛大な（気前の良い）受入と歓待」と説明がある。また、Tideman（1983）は「ゲストが最大限に満足するような生産の方法である。これは、質・量ともに彼が受け入れることのできる製品やサービスを相応の価格で提供することを意味する」としている。Casseo（1983）はより具体的に「食事、飲料、ベッド、雰囲気、環境ならびにスタッフ（人員）の振る舞いといった、目に見えるものとみえないものが調和的に合成されたもの」としている。

こうした概念は、日本でも多くのサービス産業で、重要な要素として捉えられてきた。つまり、顧客・ユーザーの意を汲んで、細かなサービスをいかに提供するかがホスピタリティであり、競争力であるとの意識である。こうした考え方は特に、消費者主義が高まってきた米国でその発展がみられた。商業ビジネスとしての観光を考えた場合、かかる概念理解の適用が多くみられる。しかし、顧客獲得のために、サービスの細密化を意味するものに過ぎないと解せる。ホストは常にビジターのニーズやウォンツに敏感になり、気を損ねないように、まさに「サーブ（奉仕）」することを意味する。時には無理難題にも笑顔で応えることが功労であるといった、顧客 ホストへの一方向の流れを表しているにすぎず、「おもてなしの」一構成部分にすぎないと考えられる。

5 「集客交流人口」との相違もしくは同位性については別途検討することにする。

そこでは、四国のお遍路さんでの「おせったい」やかつての伊勢参り、熊野詣にみられるような地域の「おもてなし」や、ある種文化・宗教的な「癒し」、つまり、ホストとビジターが対等で調和的な流れの中で感じることでできる心理状態を説明しきっているとはいいがたい。

この点から、日本の観光研究においては独自の「おもてなし」概念を明確化していくことが検討されるべきである。

さらに、ホスピタリティ産業についてはBrothertonら(2000)が「人々が自由意志によって交流を行う際、その便宜や食料や飲料を提供することに特化した商業組織であり、同時に、そこに参加する人々の相互の幸福を高めることを請け負う組織(下線は筆者による)としてとらえているが、そこには病院・療養所・ボランティア組織のようなものは想定されてるしは考えにくい。この点についても、日本固有の概念形成が必要である。

#### 2-4. レジャー (Leisure/余暇) とレクリエーション (Recreation)

ホスピタリティとともに観光に関連する概念として、レジャー(余暇)とレクリエーションをあげることができる。Cooper(2005)らは「仕事、睡眠、その他基本的欲求が生じた際の個人の手が空いていて利用できる時間」と定義している。それ以前の定義はRoberts(1978)にみられるように単純で、「比較的自由的な非労働時間」と考えられてきた。

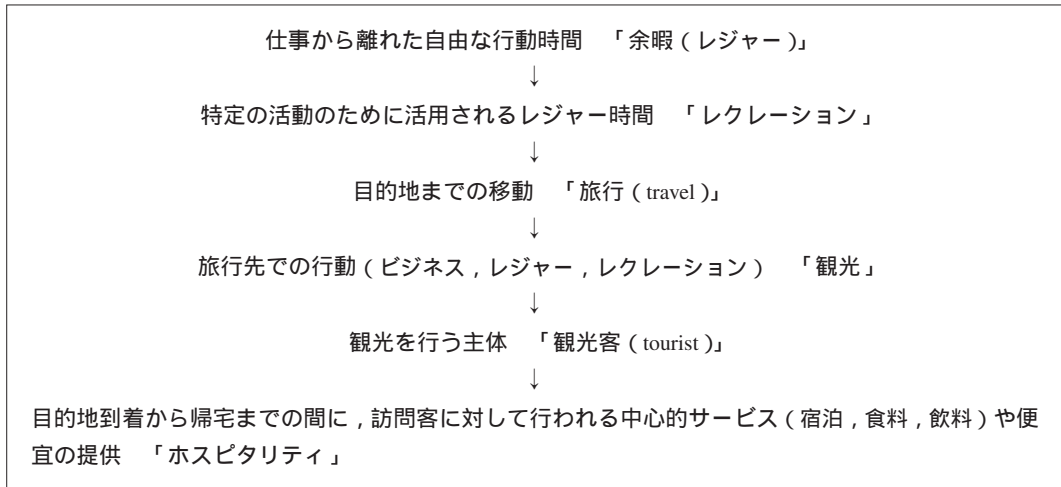
Smithら(2000)はヨーロッパ地域間の歴史的展開の違いからレジャーを二種類に分類している。彼らは、レジャーをギリシャ型とローマン型に分けて考えている。ギリシャ型は生活の質や生活における精神的な部分に重きをおいたもので、ローマン型は休息や楽しみ(entertainment)に重きをおいたものである。

また、Cooperらは「レクリエーションは、レジャーと観光の範囲に含まれ、そのうえで、レジャー期間に嗜まれるものとしてみなせる」としレジャーとレクリエーションをカテゴライズしている。レジャーとレクリエーションの関係をSimmons(2000)は「レジャーはレクリエーションと密接に関係しており、レクリエーションはレジャーを行うことにより付随して生じるものである。それは、「楽しい」ものであり、また、個人の健康を回復させるために社会的に認知された活動である。」とまとめている。

これらを総合して考えると、自由時間がレジャーであり、そのなかで、自己の回復のために、自己が楽しいと感じる特定の目的行動をとることがレクリエーションであると区別して考えることが出来る。こうした時間利用とその目的範囲の違いは、各観光経営体が「観光」コンテンツや「観光客」の範囲を考える際に重要になってくる。

上述してきたように、観光をとりまく各要素の定義は必ずしも一致していないが、概ね表2-1のような関係になっていると考えられる。

表 2-1 観光と関連要素



(出所) Baum, T (2006), p22. を改変。

#### 2-5. 観光経営体の分類

観光および関連概念の多様性により観光事業に関連する経営体は多岐にわたる。特に、観光の場合、単に企業などの単一組織だけでなく地域そのものを一つの経営単位とみなす必要がある。観光に関わる経営体を整理すると表 2-2 のように示すことができよう。

表 2-2 観光を構成する経営体

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目的物そのものの経営体 (自然・歴史的資源, 後発的施設資源, 活動目的物に分類できる)             <ul style="list-style-type: none"> <li>・「自然・歴史的資源」名所・史跡, 景勝地など, 既存的な観光資源そのものの経営体</li> <li>・「後発的施設資源」施設が観光資源として活用されるものの経営体 (テーマパーク・遊園地などのレジャー施設, 美術館などの文化施設)</li> <li>・「観光目的物としての活動」の経営体 (漁業, 農業など)</li> </ul> </li> <li>2. 旅行関連の経営体             <ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊施設 (旅館, ホテルなど)</li> <li>・料飲施設 (レストラン, カフェなど)</li> </ul> </li> <li>3. インフラ (観光基盤) にかかわる経営体             <ul style="list-style-type: none"> <li>・交通 (空港, 駅など, 陸上・海上交通基盤)</li> </ul> </li> <li>4. 地域そのものの経営体 観光地 (圏) 形成にかかわる経営体             <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政, 業界団体, 協議会など</li> </ul> </li> </ol> |
|---|

(出所) 筆者作成。

観光にかかわる経営体は多岐にわたるため、観光人材を論じるには、観光経営体の中で観光人材が持つ機能や課題の共通性に注目してカテゴライズし、整理していく必要がある。

### 3 観光の商品としての特性

観光人材の機能を峻別し、マネジメントしていくためには、観光が既存産業や経済活動事象での人材とどのように異なっているのかを描出していく必要がある。このためには、先に観光の商品特性について整理しておく必要がある。

#### 3-1. サービス提供商品の一般的な特徴

観光の商品としての第一の特性として、その多くがサービス提供商品（以下、サービスと略す）としての性格を持つことである。したがって、サービスの一般的性質をもっている点が挙げられる。サービスの特性として、次のような点が指摘されている<sup>6</sup>。

- (1) 無形性・不可触性 サービスは物的製品と異なり、形のないものであり、肌で触ったり、感じたりすることは不可能である。また、サンプル提示のように目で見える形で示すことも困難である。
- (2) 異質性・不均一性 - 物的製品の品質が数量化、標準化して測定可能であるのに対して、サービス商品は実際に顧客に対面し、提供する「人」そのものが品質といえる。したがって、誰が誰にサービスを提供するかによりその品質の捉え方は異なり、つねに均一の品質を保証することが困難である。
- (3) 非分離性 - 物的商品であれば製品が生産された場所（工場）と消費地は別の場所であるが、サービスは生産と消費が一体化しており、同時に行われる。すなわちサービス提供＝消費となるのである。提供の「場」が「商品」といえる。
- (4) 消滅製 サービスの付加触性、非分離性は同時に、「在庫」が不可能であることを意味する。サービスは授受されれば、それ切りの商品である。
- (5) 標準化の困難性 - サービスの量や品質は物的商品に比べて、提供者や消費者主観的要素がより強く、客観指標や標準指標の設計は容易ではない。

#### 3-2. 観光商品の特徴

上記のように、観光は、分割や配達が可能で、目的地に移動し人と接触するときに現れるという商品特性を強く持つ。

これに加えて、次の三点が特徴として挙げられる。

第一に、第一次産業や第二次産業によって生み出される物的製品の特性を併せもっている点である。「くつろぎ」「やすらぎ」「非日常」などの提供といった心理的商品であるとともに、「みやげ物」「名物料理」「車両そのもの」「施設の設備」などの良否といった物的商品の側面もある。

その併合の程度は、経営体（観光商品の提供者）が観光を商品としてどのように捉えるか、言い

---

6 Baum, Tom (2006), p.84. に筆者加筆。

換えると、商品として何を売っていると考えているかにより、逆に、購入者（観光客・旅行者）が商品として観光のどこに価値を持っているのか、彼（女）らの主観により異なるのである<sup>7</sup>。標準化、定型化された観光商品で満足する顧客もいれば、高対価の代わりに個別に逐次対応しなければならぬ顧客まで、顧客層が幅広く存在する。

たとえば、料理の提供を考えた場合、自分の味覚に合う物的商品（この場合、料理そのもの）であれば、接客の如何は気にならない人から、いかに味がフィットしても接客や雰囲気により、料理そのものに否定的評価を与えるものまで、顧客の持つ評価基準は実に多様である。接客におけるホスピタリティさえ高めれば、味以上の満足を感じるケースもある。原価計算においても、原材料・光熱費等、物的な原価計算以外に、雰囲気や接客を含めた顧客側の心理的原価計算が必要となる。たとえば、同一の料理を自宅で調理すれば100のコストで出来るものを店では客に200の売価で提供する場合、付加的な100に見合った満足感を顧客の心理にもたらす必要がある。この付加的100の評価が物理的製品以上に顧客が抱くその場での心理状態に影響を受けるのである。サービスは、品質を比較的客観的に測定できる農工業製品などとはことなり、その品質・評価は利用者の主観や場の状況に依存する比率が多いのである。経営体には、これら顧客の多様な状況を同時並行的に受け入れる能力や、ターゲティングしていく能力が必要となる<sup>8</sup>。

第二に、物的製品と異なり、地理的意味を持つ商品である。各経営体の単独商品、単独事業として完結することは少なく、観光地としての地理的商品を形成する機能を担っていることである。つまり、「場」「地域」という地理的なイメージ商品作りを担っているのである。

第三に、経営体単体としての「競争優位」の追求だけでは継続的存在が不可能となりやすい商品である。観光商品は、多くの場合「場」と連携しており、「場」の形成ができなければ、経営体単体が持つ競争優位性の喪失につながりやすい。たとえば、地域において一人勝ちする商品によってライバルが撤退する事により、商品を提供している「場」自体の魅力が減少し、結局、商品の魅力の減少に繋がる。「競争により各経営体の持つ観光商品の質を高めるとともに、「共生」により「場」の商品価値を高める」必要がある。観光においては「一人勝ち＝観光商品（観光の場としての地域）の衰退」というケースが少なくない。つまり、「競争と共生による商品」といえる。この意味において、「場」のカイコール商品力であると考えられる商品である。

#### 4 観光人材の捉えかた

観光の特性をふまえ、こうした観光人材の育成やマネジメントが課題となってきた。観光人材に関する課題は「労働市場（業界特性）状況」「職業訓練と教育機関の機能」など労働経済的把握<sup>9</sup>や社会的視点のほか「経営体における組織構造と人的資源管理」、「トップも含めた経営体

7 もちろん、通常の物的製品においても、製品品質・機能などの客観的側面以外に、アフターサービスなどのサービス商品の側面は増えつつあるが、観光商品の場合この程度が大きい。

8 この顧客の主観性をいかに客観化していくかは別稿に譲る。

内部の全構成員の戦略的人的資源管理」,「観光人材のコンピテンシーの明確化,体系化」といった経営学的視点が主なものとして挙げせられる。本稿は,経営学的視点,特に人的資源管理の視点から観光人材について検討する。

#### 4-1. 経営学的視点

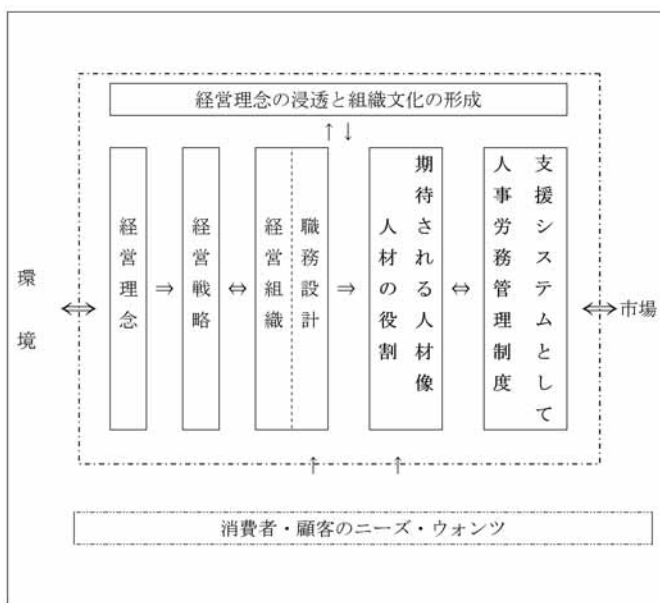
人的資源管理(以下,HRM)における制度設計はそれ単独で考えられるものでなく,図4-1に示すようにシステムとしての経営体全体の流れの中で捉える必要がある。

まず,その経営体が何のために存在するのかといった,存在意義,あるいは創設時に掲げた理想が「経営理念という形で表され,次に,それらを実現するためには,どのような戦略や構造が必要なのかを明確化し,設計する。構造の設計により,その職務を遂行するにはどのような職務構造や人材が必要なかが明確にされる。すなわち,組織が必要とする職務,個々の人材に期待されるスキルなど人的資源像の明確化である。制度はこうした,期待される人材をいかに組織に魅きつけ,能力を発揮してもらうか,あるいは既存の人材の能力転換を図りモチベーションを高められるかという視点から設計されるものである。つまり,HRM制度は支援システムであり,それのみを単独で考え,変革することは要を得ないのである。

たとえば,チーム制により個人間の相互支援で業績をあげてきた職場に,他国で,他社で成功しているからといって,(米国のような)個人基準を中心とした成果主義を無批判・唐突に持ちこんでも改革にはつながりにくい。個人基準へ変更することが,経営理念の解釈や実現方法(経営戦略)の変化や,期待される人材像の変化と連結してこそ制度変革の意味を持つ。

この一連のプロセスは,常に外部環境や経営資源の限界,市場状況などの相互作用,影響の中で行われている。

図4-1 人的資源の考え方



(出所)筆者作成。

✓ 9 たとえば,英国での職業資格や観光人材教育 GNVQ による観光教育の単位例(上級資格)との比較研究など,金恵成(2006)参照。



#### 4-2. 観光人材マネジメントへのアプローチ

上記の枠組みに従うと、経営理念を具現化する、経営戦略の違いによりHRMの違いが生じると考えられる。

しかし一方で、経営体である限り、その存続に対して普遍的なHRMの存在も考えられる。HRMと戦略との関係についての研究には、戦略に最適なHRMが存在するとするベストフィット・アプローチと、経営体には共通した最適なHRMがあるとする「ベストプラクティス・アプローチ」がある<sup>10</sup>。ベストフィット・アプローチは、経営の実際の活動において外部環境に影響を受け、構成員のパフォーマンスと直結する部分に焦点をあてており<sup>11</sup>、ベストプラクティス・アプローチは全ての組織に当てはまる、一般原則的な部分に焦点をあてている<sup>12</sup>。二つの考え方は相反するものでなく、経営体全体に通じるコアな制度の上に、変化への適応を必要とする表層的制度が存在することを示唆しているといえる。ベストプラクティスは、戦略とは関係なく最適なHRMが存在するとの考え方である。良好な経営体が共通してもつHRMを抽出し、理論化したものである。ベストプラクティス・アプローチに基づくと、観光人材のマネジメントも一般化され、理解されるが、われわれが想定している特殊的部分を抽出することは困難である。逆に、ベストフィットに強く注目すれば、経営体の事業ごとの特性や戦略もしくは、業種ごとの状況で、観光人材を検討し、逐次理論化することとなり、特殊理論の傾向が強まる。このため、事業カテゴリーごとのHRMの解明にしかすぎず、観光人材というカテゴリーの理論化から離れていくこととなる<sup>13</sup>。観光人材マネジメントにおける一般的課題と特殊性について両アプローチの特性を踏まえ、整理する必要がある。

#### 4-3. 観光人材のカテゴリライズ

観光人材は多様にわたり、いかにカテゴリライズし整理して捉えていくかが、理論形成上重要な課題である。

第一のカテゴリーは、組織の階層基準によるものである。人材の義務・責任・権限は組織階層上の位置によりことなる。たとえば、トップは、組織内および組織の立地する地域には様々な「観光資源」を検討し、戦略として纏め上げ、それをマネジメントする「人材」である。既存資源の活用、新資源開発の成否もすべてトップ「人材」の質に関わっている。逆に、第一線は、「ホテルのフロントや客室係」や「タクシー・ドライバー」といったような事業所での第一線勤労者から「語り部」のような地域を知り尽くしたボランティアなど直接、観光商品として顧客と接する人材である。

10 詳細は別稿に譲る。

11 たとえば、賃金形態、人事評価基準など。

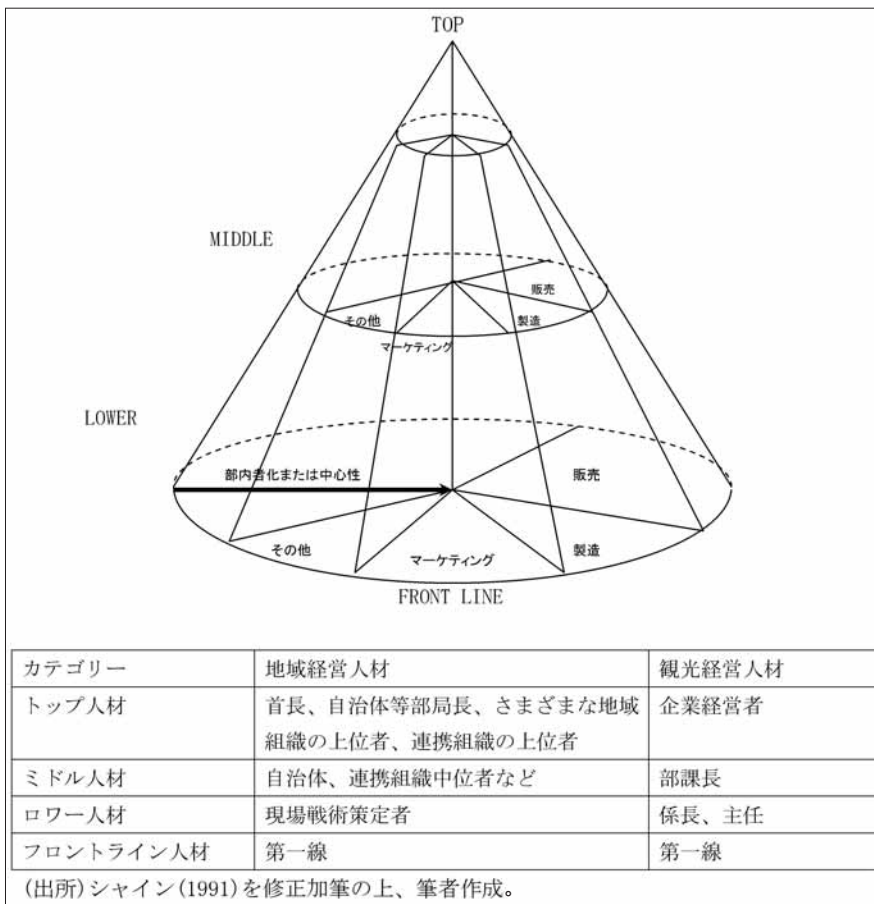
12 たとえば、「人間重視」「安定雇用」「平等主義」の制度設計など。

13 たとえば、宿泊業の、旅行代理店の、鉄道会社の観光事業部門の、人材管理(論)などと細分化された理論形成が必要となる。

第二の категорияは、多様に分類される観光経営体の特性を二分して考えたとき、(一部の関与であっても)観光そのものを事業としておこなっている単体の経営体(一般的に観光業とよばれている)に関わる人材(以下、観光経営人材とよぶ)と観光「場」としての観光商品を作り出す、言い換えると「観光による地域創造」を行う人材(以下、地域経営人材とよぶ)にカテゴライズすることができる。

さらに、これらの人材が、経営体内でどのような機能を果たしているかにより、さらに細分化されたカテゴリーが生じる。これらを Schein (1991) のキャリア・モデルを援用してまとめると図4-2のように表すことができる。

図4-2 シャインによる外的キャリア・モデルと観光人材カテゴリー



#### 4-4. 階層とスキル

職務を遂行する場合、各成員が組織のどの階層で職務を遂行しているかにより、求められるスキルが異なってくる。Katz (1955) にしたがうと、スキルは次のように3分類できる。

- (1) テクニカル・スキル(業務遂行能力)

特定の仕事や活動を行ううえで必要とされる知識や技能を意味する。多くの場合、一般的な知識よりも、仕事を行うときに必要とされる専門的能力を指し、分析力や仕事をする上で用いる技術や道具を適切に選択する能力などを含む。

(2) ヒューマン・スキル（人間関係能力）

人々とともに働く（協働）する際に必要とされる能力で、リーダーが部下や上司、仲間とともに組織目標を達成するために効果的に働くことを可能にする能力を意味する。

組織において問題を解決するために必要とされる、コミュニケーションなどの非定型的な対人関係能力である。

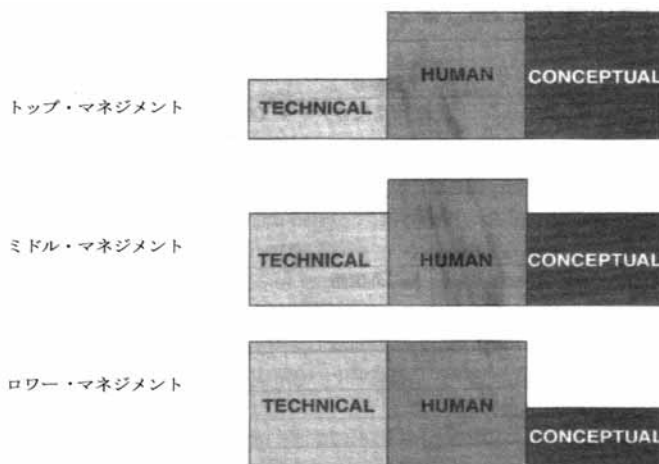
(3) コンセプチュアル・スキル（概念形成能力）

組織の将来構想や戦略的計画を立てる上で必要とされる能力（計画力）である。問題発見、課題設定、政策立案などの能力が含まれる。

こうした、スキルの重要性は図4-3に示すように階層によってそれぞれ変わる。

組織階層の低いところでは、現場での職務を確実に処理することが求められ、テクニカル・スキルが最も重要となる。係長や課長などミドルになるとヒューマン・スキルが重要になってくる。トップでは、コンセプチュアル・スキルが重要となる。テクニカル・スキルの重要性は階層が上がるにつれ遞減する。

図4-3 各階層に求められるスキルの種類と程度



(出所) Katz, R.L. “Skills of Effective Administrator” *Harvard Business Review*, January-February, 1955.

階層の下位で、テクニカル・スキルが重視されていることは、必要なスキルが業種ごとに多様性を含んだものとなり、このレベルでの観光人材分析は特殊理論の性向が強くなる。逆に、階層上位へ行くほどどのような経営体にも共通してみられるスキルが多く含まれ、一般理論で説明可能となる。しかし、観光では、観光商品の特殊性や専門性を深く理解しなければマネジメントでできないケースが見られることから、観光人材においては上位階層でも、テクニカル・スキルの重

要性の逡減の程度は低いと考えられる<sup>14</sup>。

各カテゴリーにおいて必要なスキルの描出と理論化が課題である。

#### 4-5. マネジメント機能とリーダーシップ機能の峻別

上位階層になるにしたがって、マネージャーとしての役割とリーダーとしての役割双方が求められる傾向にある。これらの機能は本来、異なるものとして認識し、機能させる能力が必要である。双方の機能が混同されたまま発揮されると、組織の機能は低下する。リーダーが果たすべき役割はリーダーシップであり、マネージャーが果たす機能はマネジメントである。

当該ポジションにある者がこの2機能の違いを認識して行動を選択する必要がある。

これらの違いは表4-5に示すとおりである。

表4-4 マネージャーとリーダーの機能

マネージャー ↓ マネジメント	リーダー ↓ リーダーシップ
組織の秩序と一貫性を保持する機能	動きと変化を作り出す機能
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 計画と予算計画策定</li> <li>— 検討事項の描出</li> <li>— タイムテーブル策定</li> <li>— 経営資源の配分</li> <li>■ 組織化と人材配置</li> <li>— 組織構造設計</li> <li>— 職務配置</li> <li>— 規則および手続きの策定</li> <li>■ 統制と問題解決</li> <li>— インセンティブの開発</li> <li>— 前向きな解決方法策定</li> <li>— 是正措置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 方向づけ</li> <li>— ビジョンの策定</li> <li>— グランドデザインの描出</li> <li>— 戦略策定</li> <li>■ 人員との関係づくり</li> <li>— 組織目標の伝達と新党</li> <li>— コミットメントの引出し</li> <li>— チームと連携の創出</li> <li>■モチベーション高揚と活気付け</li> <li>— 人員の士気の鼓舞と活気付け</li> <li>— 部下への権限委譲</li> <li>— 未対処名まま残っている欲求の満足化</li> </ul>

(出所) Peter G. Northhouse(2004), p.9を筆者改変。

これらを鑑みると観光人材の役割は表4-6のようにまとめることができよう。

14 この点はいくまで仮説であり、本稿では実証できていない。

表4-5 観光人材におけるリーダーとマネージャーの役割

〈Leader としての役割〉

	観光経営人材 (観光事業経営体)	地域経営人材 (自治体・地域経営体)
Top Leader	理念形成と浸透 経営戦略策定 継続的革新	地域理念の形成 地域色の発見と地域戦略策定 地域間連携戦略の策定 継続的変革
Middle Leader	全社戦略実施のための 部門別戦略策定	地域理念浸透のための部局別、 地域別、協力体単位での戦略策 定と連携戦術策定
Lower Leader	部門的戦略実施のための 戦術策定と現場の士気の 鼓舞	経営体ごとの戦術策定と地域連 携と現場での地域色の浸透のた めの戦術策定

※さらに、各レベル共通の機能として「人材に対する配慮行動」が挙げられる。

〈Manager としての役割〉

	観光経営人材 (観光事業経営体)	地域経営人材 (自治体・地域経営体)
Top Management	戦略実施のための経営方針 ならびに計画策定と予算計 画策定、フィードバックと修 正。	地域事業の実施計画策定と予算 管理、フィードバックと修正。
Middle Management	計画実施のための、年次、月 次等における実施計画策定 とフィードバックと修正。	各地域や協力体事業での実施計 画策定、フィードバックと修正
Lower Management	計画実施の統制。現場スタッ フの秩序・規律維持。	部門計画の実施と戦術策定 地域連携策の実施。
(参考) Front-Line Staff	計画実施、フィードバック、 改善意見創出。 「観光客満足の直接的創出 者」	実際の活動の能率と効率の向上 とフィードバック、修正。改善 意見創出。「訪問客への地域イメ ージの直接的創出者」

(出所)筆者作成。

4-5. 観光の品質と人材<sup>15</sup>

観光商品は顧客との直接的接触で生じるものであり、観光における品質と経営環境の関係は、Baum (2006) にしたがって考えると、顧客(訪問客)のケアの点から4つの原則を示すことができる<sup>16</sup>。

15 c.f. Mahesh (1988), pp10-11. cited by Baum (2006) pp.56-87.

16 Baum (2006), pp.96-97を改変。

- (1) 顧客のケアは現場に大きく依存しているが、その理念はトップダウンであること。顧客ケアに対する基本的な考え方はマネジメント上部から生じ、浸透するべきものである。マネジメントに成功している組織は単にマネジメントスタイルだけでなく、それを組織文化や組織倫理、組織内での成員の態度と結びつけている。経営体全体にこうした価値観などをいかに浸透させ、また実行させるかがマネジメント成功の鍵である。
  - (2) 顧客のケアは単に第一線のスタッフだけでなく、組織全体で、包括的になされるものである。後方部門が、後方部門の役割を通じて顧客ニーズに十分に応えるように、また、その役割の重要性を認識して正しい職務を遂行しうかが問題である。顧客ケアを標準化する場合でも、訪問客から見ると組織（ビジネス）の顔と認知される期間（季節）スタッフ、パート、ボランティアスタッフなどのコミットメントを高めるようにしなければ、高度なレベルでの顧客ケアは達成出来ない。
  - (3) 経営体は、スタッフの職務満足を高めることにより、さらなる顧客満足がもたらされるということを認識する必要がある。マネジメントやスタッフの職務遂行時の雰囲気改善することにより、より多くの顧客に魅力を与えることができる。設備改善など財務的な投資だけでなく、より高度な職業意識を形成することが、成功のサイクルを強化する。
  - (4) 観光商品のマネジメントは継続的なプロセスであるとみなすことが重要である。観光における顧客ケアは短期的なものだけでなく長期にわたって関わっていくものである。  
さらに、観光商品の品質を Mahesh (1988) に準じてまとめると以下ようになる。
  - (1) サービスに関して、顧客がどのように認知しているかは、製造業などと比べて、直接接する第一線スタッフのモラル、モチベーション、スキル、権威と強く関係している。
  - (2) マネジメントは、第一線スタッフを単に監督するだけではなく、スタッフに対して配慮する必要がある。多くの第一線におけるマネージャーは、第一線人材の自律性を活用するよりも、むしろ統制することをその職務と考える傾向が強い。スタッフをより効率的に動機付けするためのスキルが必要である。
  - (3) 労働成果の定量化や質の尺度には、「顧客満足」を主としたものとする必要がある。
  - (4) サービスは備蓄不能で顧客がスタッフと直接接触するため、マネジメントに対する圧力である労働組合が多様なパワーを持つようになる。
  - (5) 官僚的組織や巨大組織では、意思決定において遅延、混乱が生じる傾向にあり、顧客に適切なサービスを提供できなくなる。顧客ニーズの多様性や変化に迅速かつ適切に対応できるような、適正規模での組織設計や分権化などによる小規模化が必要である。
- 上記から、観光商品の品質は人材そのものであり、直接関与するのは第一線人材であるが、その人材の品質を形成するのは上位階層の人材である。したがって、上位階層は単なる人事管理者ではなく、顧客の視点から理念浸透をはかるとともに、人材を養成するリーダーである必要がある。また、人材の職務満足が品質と関連しており、いわゆる上位者の「配慮行動」のあり方も重要な品質要因である。

経営体の理念浸透と観光品質，顧客満足との関係，観光人材のモチベーションと観光品質の関係を検証するとともに，それらがHRM制度にどのように反映していくのかが課題として挙げられる。

## 5 観光人材への問いかけ例

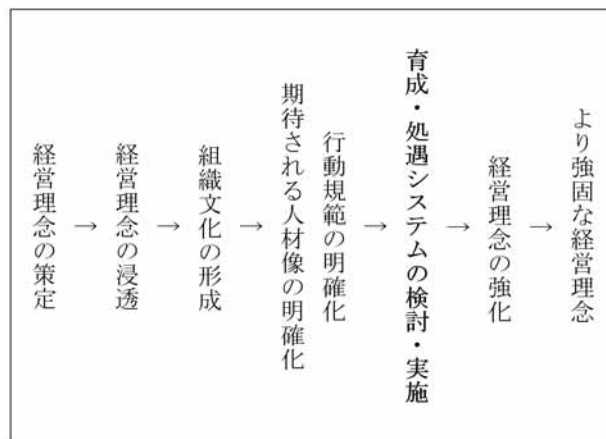
これまで，観光と観光人材の課題整理を試みてきたが，最後にこの考え方に沿って，地域経営人材への基本的問いかけの例を示す。

### 5-1. 組織文化形成

まず，組織は何のために存在するのかといった，組織のロマンや存在意義を「経営理念」という形で表す能力が必要である。次に，それを実現するための経営戦略策定，グランドデザインを描出し，組織が必要とする人材像を明確にしなければならない。個々の人材が理念を理解し，経営体の考え方が全体に浸透することにより，さらなる理念の強化が図られる（図5-1）。地域経営人材のトップの第一の役割は，経営体（地域）としての「カラーをつける」「文化を創る」ことである。

地域経営人材への問いかけは『「あなたの街の」あるいは「観光地としての」色，理念はどのようなものか，明確にされているか，あなた自身認知しているか，また，それらを地域全体に浸透させるような仕掛けをもっているか』ということになる。

図5-1 リーダーと人材育成の関係



（出所）筆者作成。

## 5-2. 地域経営資源

次に問われるのは「観光資源」についての認識である。観光資源の一例を簡単に整理したのが表5-2である。地域経営人材には、地域固有の資源を掘り出し、整理し、連携させ、観光商品として開発・活用していく能力が求められる。また、観光資源に加えて他の経営資源をいかに組織化し、優位性を形成し、訪問客に応えられる「場」を形成するかという視点も必要である。

表5-2 地域の観光経営資源

日本の主要な観光地の資源カテゴリー
・温泉地に関する資源
・歴史的資源
・海・山・河川など自然資源
・街並みなどの景観資源
・物産
・文化・体育施設
・地場産業や工場，産業史跡などの産業資源
・飲食（店）などの料飲資源
・遊園地などのエンターテインメント資源，リゾート資源

（出所）筆者作成。

ここでの問いかけとして、「どのようなものを地域資源と認識しているか、それは差別化可能か、観光客ニーズとマッチするか、また、潜在的資源が他にないか探索し、結合できているか」などが考えられる。これらの課題に答えられる人材がそれぞれのカテゴリーに必要であり、その能力育成が地域経営人材トップの重要な役割である。

## おわりに

本稿は、これまでどちらかというと勘や経験を中心に形成されてきた「観光人材」を理論化するために必要な予備的考察をおこなった。まず、「観光」と関係概念及び商品としての特性を整理し、次にこれを踏まえ、観光人材の範疇化を検討すると同時に解明すべき課題の提示を試みた。しかし、課題は山積したままである。稿を改めてより詳細な検討を行うこととする。

## 引用・参考文献

- 金 恵成（2006）「イギリスにおける人材育成レビュー」大阪明浄大学紀要第6号。  
北居 明（2001）「経営理念の確立」，小田章編著『経営学への旅立ち』八千代出版，所収。  
国土交通省編（2007）『観光白書』コミユニカ。



- 田尾雅夫 (1999) 「モチベーション」 『組織の心理学 新版』。
- 竹林 明 (2001) 「経営資源の管理」 小田章編著 『経営学への旅立ち』 八千代出版, 所収。
- 竹林 明 (2007) 「リーダーシップ」, 開本浩矢編 『入門組織行動論』 中央経済社, 所収。
- 日本観光協会編 (2005) 『観光カリスマ 地域活性化の知恵』 学芸出版社。
- 二村敏子編著 (1982) 『現代経営学⑤ 組織の中の人間行動 組織行動論のすすめ』 有斐閣。
- 三隅二不二 (1984) 『リーダーシップ行動の科学 改訂版』 有斐閣。
- E.H. シャイン (1991) (二村敏子・三善勝代訳) 『キャリア・ダイナミクス』 白桃書房。
- ステファン・P. ロビンス (高木晴夫監訳) (1997) 『組織行動のマネジメント』, ダイヤモンド社。
- R.H. ゲスト, P. ハーシー, K.H. ブランチャード (山本成二, 水野基訳) (1980) 『行動科学の応用 リーダーシップと組織変革』 日本生産性本部。
- P. ハーシー, K.H. ブランチャード, D.E. ジョンソン (山本成二, 山本あづさ訳) (2000) 『入門から応用へ 行動科学の展開 人的資源の活用』 生産性出版。
- Baum, Tom (2006) *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure*, Thomson Learning, London.
- Boella, Michael and Steven Goss-Turner (2005) *Human Resource Management in the Hospitality Industry an Introduction Guide*, Elsevier, London.
- Broyherton, B. and Wood, R. (2000) "Hospitality and hospitality management" in (eds.) Lashley, C. and Morrison, A. In Search of Hospitality, Butterworth-Heinemann.
- Casse, E. H. and Reuland, R. (1983) *The management of Hospitality*, Oxford, Pergamon.
- Cooper, C. and Fletcher, J. et. al. (2005) *Tourism, Principles and Practice*, (3rd ed.) Pearson.
- Clark, Mona (1995) *Interpersonal Skills for Hospitality Management*, International Thomson Business Press, London.
- Katz, R. L. (1955) "Skill of an effective administrator", *Harvard Business Review*, January-February.
- Mahesh, V. S. (1988) "Effective human resource management :key to excellent in service organizations", *Vikalpa*, 13(4), pp.9-15.
- Jafari, J. (1990) "Research and scholarship; the basis of tourism education, *Journal of Tourism Studies*, 1(1), pp. 33-41.
- Jafari, J. (2000) *Encyclopaedia of Tourism*, London, Routedge.
- Leiper, N. (2000) "tourist" in (ed.) Jafari, J. *Encyclopaedia of Tourism*, London, Routedge
- Peter G. Northhouse (2004) *LEADERSHIP, THEORY AND PRACTICE (3rd Edition)*, SAGE Pub.
- Riley, Michael, et. al. (2002) *Tourism Employment Analysis and Planning*, Channel View Pub.UK.
- Roberts, K. (1978) *Contemporary of Society and the Groeth of Leusure*, Longman.
- Simmons, D (2000) "Recreation" in (ed.) Jafari, J. *Encyclopaedia of Tourism*, London, Routedge
- Smith, S. and Mannell, R. (2000) "Leisure" in (ed.) Jafari, J. *Encyclopaedia of Tourism*, Routedge.
- Weaver, D. and Opperman, M. (2000) *Tourism management*, Brisbane, John Wiely and Sons.