

書 評

BOOK REVIEWS

山本 寛 著

『働く人のための エンプロイアビリティ』

森田 雅也

どの研究領域においても、その主張に賛同するか否かにかかわらず、この人の著作について言及することなしに議論を進めることは難しいという人はいるだろう。『働く人のためのエンプロイアビリティ』（以下、本書）の著者、山本寛氏（以下、著者）もそんな中の一人であろう。働く人のキャリアについて量的調査をもって論じるにあたって、著者の一連の著作をレビューすること無しに進めれば不十分の誹りを免れないのではなからうか。近年の著作を見た時、これまで勤労者のキャリアの発達をバックボーンとしながら、主に勤労者の観点から組織間移動によるキャリア発達の問題（山本 2008）を、主に組織の側からリテンション・マネジメントの問題（山本 2009）を扱ってきたと著者は言う。そして、「組織の立場を考慮しつつも、再び勤労者の視点を中心にして、組織間の移動を踏まえたキャリア発達に不可欠な能力などの指標であるエンプロイアビリティ¹⁾を考えてい」（vページ）こうとするのが本書である。本書において著者は、「境界のないキャリアの時代といわれる現代において、組織への雇用可能性の向上という意味でエンプロイアビリティをとらえ」（292ページ）している。この労作は、序章、第Ⅰ部（第1章から第4章）、第Ⅱ部（第5章から第14章）と終章から成る334ページの大著である。

*

それでは、紙幅の関係上、極めて簡単にではあるが本書の概要をみておこう。まず、序章ではエンプロイ

アビリティの意義や重要性などとともに、本書で設定された3つの問題が提示されている。それらは次の通りである。

(1) エンプロイアビリティ自体の定義、現状、構造



●やまもと・ひろし
部教授。
青山学院大学経営学

●創成社
2014年4月刊
A5判・334頁・
本体3400円+税

などを分析する。

(2) エンプロイアビリティの発生した原因や、それに影響を与えた要因を分析する。

(3) エンプロイアビリティによって生じた、またはそれに影響を受けた状況や結果を分析する。

以下、第Ⅰ部「エンプロイアビリティの歴史・現状とその概念的検討」は(1)に基づいて、第Ⅱ部「エンプロイアビリティに関する実証分析」は(2)(3)に基づいて展開されていく。

第1章では、エンプロイアビリティの歴史的発展過程が1950年代から辿られるとともに、欧米ならびにわが国における状況が概観されている。第2章では、エンプロイアビリティの定義、特徴、次元の構成概念、知覚、測定といった事柄が、概念を再検討するために取り上げられている。続く第3章では、エンプロイアビリティにはどのような要因が影響しているのかをみるための理論的フレームワークとして人的資本理論やモチベーション理論などが示された後、エンプロイアビリティに影響する個人的要因と組織や労働市場の要因が検討されている。そして、第4章では、エンプロイアビリティが高まることがどのような影響をもたらすのかが検討されており、職務満足、組織コミットメント、キャリア満足、キャリア展望、職務業績などと

の関係が確認されている。第3章と第4章では、第Ⅱ部で検証される仮説も設定されている。

第Ⅱ部は「エンプロイアビリティに関する実証分析」であり、第5章から第14章までのいずれの章でも実証研究が展開されている。各章は、先行研究を踏まえてのモデルと仮説の提示、分析方法、分析結果、結果を受けての考察と展望という構成が基本となっている。まず、第5章でエンプロイアビリティの知覚尺度の開発とその妥当性が検証され、それをういて以後の検証が進められていく。それらは、エンプロイアビリティ構造の日英比較（第6章）、スキルとの関係（第7章）、転職経験との関係（第8章）、第3章、第4章でみた個人属性、勤続期間、職務満足などとの関係（第9章）、雇用不安と職務満足、キャリア展望などとの関係（第10、11章）、エンプロイアビリティ保障と能力開発などとの関係（第12、13章）、専門職のキャリア停滞、退職との関係（第14章）である。最後に終章で、実証研究のまとめ、各種の提言、今後の課題が提示されている。

*

以上のように構成された本書の特長として、次の三点をあげておきたい。

第一の特長は、「ふわふわとしたとらえどころのない概念といわれることもある」（299ページ）エンプロイアビリティを体系的に整理しているところである。エンプロイアビリティは人的資源管理のみならず、能力開発政策や教育の領域でも議論されてきた多様な概念である。それゆえ、そこには確固たる定義や一般的な共通認識があるわけではなく、それぞれの論者がそこで用いられるエンプロイアビリティを規定した上で議論がなされてきた。しかし、「見解の相違を超えた統合的なエンプロイアビリティのあり方を検討する時期に入った」（22ページ）とみる著者は、主に第Ⅰ部で、手さばき見事な腑分けよろしく既存研究の整理をしていく。これまでほとんど手つかずであったこの作業に果敢に挑戦し、概念をはじめとする関連事項の整理を成し遂げている点は何よりの貢献だといえるだろう。

第二に、エンプロイアビリティの知覚尺度を開発した点である。著者は、これまでの実証研究に使用され

てきたエンプロイアビリティの知覚尺度は外的エンプロイアビリティに偏っており、定義や概念的・理論的検討の成果を反映していないという立場をとる。そこで、理論的に導かれた、内的エンプロイアビリティと外的エンプロイアビリティを下位次元としてもつ尺度を開発し、信頼性と妥当性を検証している。もちろん、「多様な業種、組織、職種の異なった対象に実施することによって、尺度の妥当性を高めていくこと」（114ページ）の必要性は著者も認めるところであり、心理測定の実験家などからはより良い尺度の開発に向けての批判や議論が巻き起こるかもしれない。しかし、この尺度の開発により、これまで不十分であったエンプロイアビリティの量的把握の発展に大きな一歩が踏み出されたことは確かであろう。

第三の特長は、論理展開が明快で、わかりやすく、読み手に配慮した文章構成である。それは書物を編むにあたっての基本ではあるが、それでも本書に関してはこの点をあげておきたい。まず、序章と終章を読めば、本書で著者が何を言いたくて、そのために何をしようとしたかが容易に理解できる。そして、第3章から終章まで（ただし、第7章は除く）では、第1節の前にこの章で何を明らかにするかをまとめた一段落が置かれており、理解を助けてくれる。さらに、第5章では統計処理に関する基本的事項を注で説明している。この点については意見が分かれるかもしれないが、普段統計に馴染みのない実務家や初学者への配慮として評価したい。また、図序「実証分析全体の研究概念図」（12ページ）は本書全体の構造を示しており、これにより、本書に登場するエンプロイアビリティを取り巻く種々の事項と実証研究とのつながりが視覚を通して直観的に理解できる（コピーをとり脇に置きながら読み進めるとよいかも）。このように、読者に理解してもらうことに努めた筆致と内容構成は、研究成果の社会への発信、還元という点でも評価したい。

*

以上、本書の概要と特長をみてきたが、書評には、本書の問題点や課題を指摘する役割が求められていることは承知している。とはいっても、著者が自身の研究を常に客観視し、どこまでを明らかにし、解明できていないのは何なのかを認識しながら研究を展開し

ている姿勢は随所に窺える。実証研究を扱った第Ⅱ部では「本章の限界と今後の展望」という節が3つの章で取立てられているし、終章「本章の意義と今後の研究課題」にも第6節「今後の研究課題」を設けて、残された課題をきちんと提示している。さらに、「～が課題である」という一節は至るところに見受けられる。このように本研究でカバーしきれていない点については、著者自身が十二分に認識していると思われるので、評者がさらに問題点を指摘するのはなかなか難しいことである。それゆえ、問題点や課題の指摘というよりは、評者の関心からすると著者の見解を是非お聞きしたかった点をあげることで、評者に課された役割を全うしたことにさせて頂きたい。

それは、エンプロイアビリティという概念が、社会的に、特に経営学研究者や実務の世界になぜ普及していないのか、である。普及しているか否かは議論の分かれるところかもしれない。しかし、評者の経験は僅かなものでしかないが、人事の実務家との会話にエンプロイアビリティが登場することはほとんどない。さらに、CiNiiで「エンプロイアビリティ」をキーワードに、日本経営者団体連盟教育特別委員会(1999)が公刊された1999年から2014年の各年につき論文検索してみても、1年に20編を超える年は無く、10編に満たない年も10年数えられる(2015年1月25日現在)。また、著者自身も「全体として、わが国においてはエンプロイアビリティという用語自体は普及し、聞いたことがあるという人は多いと考えられる。しかし、その意義などについては一般に普及しているとはいえない」(26ページ)、「エンプロイアビリティのめざすところは理想的といえるが、(中略)現実の組織や勤労者においてどのように実現していくかについての検討は進んでいるとはいえない」(299ページ)と述べている。これらからも、エンプロイアビリティが広く社会的に認知されているとはいいがたいように思われる。

確かに、本書は実現に向けて精力的に取り組まれた成果であり、著者の主張がエンプロイアビリティの導入を促進するかもしれない。しかし、なぜ日本でエン

プロイアビリティが普及してこなかったのかについても、第1章第3節で極めて簡潔に触れるだけでなく、質的調査なども加えて、さらに詳説してもらいたかったというのが正直な気持ちである。普及してこなかった理由を明確にすることなしに、量的調査に基づく測定尺度の精緻化やそこからの能力開発ツールなど実務界で求められるものへの展開を試みても、研究のための研究になってしまわないか、実務家には、やはりエンプロイアビリティは捕らえどころのないよく分からないものそのままになってしまわないか、と懸念してしまう。

もちろん、体系だった一冊の書物に纏めるためには切り捨てなければならないものがあることは承知しているし、評者の懸念は杞憂に終わるかもしれない。そして、言うまでもなく、評者の懸念は本書の価値をいささかも減じるものではない。終身雇用の崩壊と雇用不安が広がる中、現在失業中の人たちだけでなく、働いている人にとってもエンプロイアビリティは重要な問題となりつつあるという著者の見解 — これが本書のタイトルの理由でもある — には全く同意する評者とすれば、本書をきっかけに学界でも実務界でもエンプロイアビリティの更なる研究や議論が展開されることを期待している。

- 1) 論者によって「エンプロイアビリティ」と「エンプロイアビリティ」の表記が併存しているが、著者が「まえがき」注3)で触れているのにならない、本稿でも「エンプロイアビリティ」と表記する。

参考文献

- 日本経営者団体連盟教育特別委員会 編(1999)『エンプロイアビリティの確立をめざして — 「従業員自律・企業支援型」の人材育成を』(日経連教育特別委員会・エンプロイアビリティ検討委員会報告)、日本経営者団体連盟 教育研修部。
- 山本寛(2008)『転職とキャリアの研究[改訂版]——組織間キャリア発達の観点から』創世社。
- (2009)『人材定着のマネジメント——経営組織のリテンション研究』中央経済社。

もりた・まさや 関西大学社会学部教授。人的資源管理論専攻。

周 燕飛 著

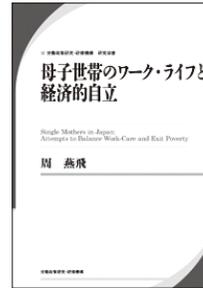
『母子世帯のワーク・ライフ
と経済的自立』

藤井 麻由

本書は、日本のシングルマザーの経済的自立と「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の両立、WLB）」を実現する公的支援の在り方について、労働経済学の観点から論じた学術書である。我が国のひとり親世帯の就労率は80%を超え、他のOECD諸国と比べて高い水準にあるにもかかわらず、相対的貧困率は50%にも及んでいる（OECD 2011）。貧困世帯で育つことは、子どもの厚生を長期にわたって損なう可能性があることも指摘されており（Oshio, Sano and Kobayashi 2010；阿部 2011）、ひとり親世帯の数が増加傾向にあるなかで、如何にしてその経済的自立を可能にするかということは、重要な政策課題となっている。本書は、この課題に長年取り組んできた著者の研究成果をまとめたもので、母子世帯に対する今後の公的支援の在り方について示唆を与える一冊である。学術的な内容ではあるが、各章ごとに丁寧かつ簡潔な解説がなされているため、一般の読者にも議論の重要なポイントが理解できるよう工夫されている。

本書の特徴的な点は2つある。1つ目は、労働経済学の手法を用いて、母子世帯の実態と公的支援の現状・課題を客観的に評価している点である。特に、統計データを用いて母子世帯が抱える問題を明らかにしようとする試みは、これまで十分には行われてこなかった。その原因の1つは、日本全国の世帯を対象とした既存の統計調査では母子世帯のサンプル数が限られていたことにある。これに対して、著者は、労働政策研究・研修機構が独自に集めたデータなどを用いて統計的な分析を行い、母子世帯の実態と公的支援の現状・課題に関する新たな知見を提供している。

2点目は、母子世帯の「WLB型経済的自立」を提唱し、就業支援に留まらない、より包括的な公的支援の必要性と在り方について議論している点である。「WLB型経済的自立」とは、母親が仕事と生活を両



●労働政策研究・研修機構
2014年6月刊
A5判・195頁・
本体1800円＋税

●しゅう・えんび
構副主任研究員。
労働政策研究・研修機

立できることを前提とした経済的自立のことを指す。本書では、シングルマザーは、ふたり親世帯の母親に比べて労働・育児・睡眠のための時間制約が厳しいことなどが指摘され、「WLB型経済的自立」を目指すことの必要性が説かれる。そして、著者は、母子世帯の「WLB型経済的自立」を実現するためには、母親による多様な就業形態の選択が可能となるよう、我が国の雇用システムを抜本的に改革することが重要だと主張する。ただし、雇用システムの抜本的な改革には時間がかかるため、短期的には、就業支援に加え、シングルマザーに対する結婚支援、親権ルールの見直し、勤労所得税額控除や、養育費の強制徴収など、多方面からの支援も行うことを検討すべきとしている。このような議論を展開することで、母子世帯に対する今後の公的支援の在り方を考えるための、包括的な視点を提供している。

本書は、序章、第1部（第1～2章）「現状編」、第2部（第3～4章）「公的就業支援」、第3部（第5～6章）「支援事業への評価」、第4部（第7～9章）「WLB型経済的自立」という構成になっている。第4章と第8章が事例分析に基づく内容で、残りの章は統計データの分析に基づく内容である。以下、各章の概要を紹介する。

序章は、各章の内容のまとめと、上述したような、「WLB型経済的自立」の必要性及びそれを実現するための公的支援の在り方について解説している。第1部第1章は、母子世帯数の動向と母子世帯の置かれて

いる経済状況を詳述している。母子世帯数は過去10年間で急速に増えており、その背景には、離婚件数の増加と、離婚後に母親が親権を取るケースの増加、離婚後の母親の再婚率の低さがある。母子世帯の経済状況については、食糧に不自由を感じるような世帯が3割程度も存在する。その主な要因は、正規就業の比率が低いことなどから、シングルマザーの賃金が平均的に低い水準に抑えられていることにある。しかし、同時に、父親の養育費の不払いも、シングルマザーが経済的困難を抱える一因となっている。

第2章では、母子世帯の経済的自立の実態とその決定要因について分析している。まず、「経済的に自立している」として「年収300万円以上である」「福祉給付を受けていない」「年収300万円以上でかつ福祉給付を受けていない」母子世帯の割合をそれぞれ計算すると、1割強～3割弱に留まる(2011年時点)。次に、回帰分析によって、母子世帯の経済的自立を決める要因は、大きく「母親の稼働能力(学歴、専門資格など)」、「育児負担の重さ(子どもの人数、末子の年齢など)」と、「社会的・私的援助の有無(育児休業制度、親族・友人による育児・家事支援など)」の3つであることが示される。

第2部第3章では、2000年代初め頃から新設された、シングルマザー向けの様々な公的就労支援事業の中身と役割を整理して解説している。就労支援は、大きくは「就業機会の増大策」「職業能力開発策」「ジョブサーチ支援策」の3種類に分かれ、それぞれ、限られた就業機会をシングルマザーに優先的に割り当てる、シングルマザーの労働生産性を向上させる、仕事探しの効率性と仕事とのマッチングの質を向上させるという役割がある。母子世帯の経済的自立を図るため、正規雇用の促進に重点を置くものも多い。ただし、それぞれの事業がどの程度その役割を果たしているかを厳密に評価することは、利用者と非利用者との観察不可能な属性の違いを制御できるよう設計されたデータがないため困難であるとし、今後の重要な課題とされている。

第4章は、母子世帯の就労支援に対する自治体の取り組みを紹介している。雇用情勢や財政力に多様性がある8箇所の自治体でのヒアリング調査から、就労支援をスムーズに行うために必要な取り組みとして、①

就業支援サービスの窓口の一本化、②支援メニューの利用者への周知活動、③行政の福祉部門と雇用部門の連携の推進、④常勤の支援スタッフの確保、⑤支援ノウハウの制度化、⑥母親への支援の緊急度に応じた手続きの簡素化などを挙げている。

第3部第5章では、「高等技能訓練促進費」「自立支援教育訓練給付金」「母子自立支援プログラム」の3つの事業に焦点を当て、就労支援としてそれぞれの程度有効に機能しているのかを分析している。その結果、いずれも認知度と利用率が低い水準に留まっていること、特に高年齢、低学歴で、子どもの人数が多い母親ほど、事業への認知が遅れて利用率も低い傾向にあることが明らかになる。さらに、回帰分析によって、3つの事業が利用者の正規職員への移行に及ぼしている影響を推定すると、「高等技能訓練促進費」にしか有意に正の効果が見られない。これらの結果に基づき、事業の周知を徹底すること、「高等技能訓練促進費」事業を充実させることが重要であるとしている。

第6章では、就労支援メニューのなかでも人気の高いパソコンスキルの習得について、どのような効果があるかを検証している。まず、パソコンスキルが母親の賃金に与える影響について、パソコンスキルを持つ母親と持たない母親の間の観察不可能な属性の違いを制御するために、操作変数法を採用して推定すると、有意な影響は見られない。その一方で、パソコンスキルは、母親の転職や就職活動に正の影響を与えている。以上の結果から、パソコンスキルを習得することは、中長期的にはシングルマザーのキャリアの改善に繋がる可能性があるとしている。

第4部第7章では、正規就業の促進要因とその限界について分析している。分析結果から、正規就業率を上げるためには、育児負担を軽くするための支援策や高年齢の母親に対する特別な就業支援策の導入、専門資格の取得を支援する事業の利用促進が必要である。しかし、本人の健康状態が悪い、幼い子どもとの時間を大切にしたいなどの理由によって母親が正規就業を希望しない場合、就業のみによる経済的自立には限界があり、「WLB型経済的自立」を目指すことが求められる。

第8章では、5人のシングルマザーを取り上げ、経済的自立を目指す母子世帯の事例を紹介している。

個々のキャリアや専門資格の有無、育児負担の状況などに応じて、公的な就業支援を利用しながら、積極的に職種や働き方を選択しているシングルマザーの様子が報告されている。しかし、母親の稼得所得が児童扶養手当の受給要件の額を上回る例は1件だけであり、多くのシングルマザーにとって、児童扶養手当などの非勤労所得が重要な収入源となっている実態がある。このことから、母子世帯に対しては、就業支援に加えて、非勤労所得を確保するための支援を行うことが望まれる。

最後に、第9章では、母子世帯の非勤労所得である養育費について、米豪の状況とも比較をしながら我が

国の現状と課題を分析し、その徴収の在り方について議論している。まず、我が国の母子世帯の間では、米豪と比べて、父親からの養育費の受取率も養育費の金額も少ない。それ故、養育費の強制徴収は、母子世帯の貧困削減に寄与する可能性がある。養育費不払いの要因としては、「支払意欲の問題（離別父親との交流が少ないなど）」、「支払能力の問題（支払い能力が十分にあると思われる父親でも7割以上が養育を支払っていないなど）」と、「制度的慣行の問題（協議離婚が中心、養育費不払いに対する法的措置が欠如）」の3つが考えられ、それぞれの要因に対処するための制度作りが求められる。

以上のように、本書は、丁寧なデータ分析から得られた客観的な事実とそれに基づく鋭い考察により、母子世帯の現状と公的支援の課題に関する理解を深めてくれる一冊である。残された課題としては、3点挙げられる。1点目は、公的支援の効果を測定するにあたり、内生性の問題を考慮した分析を行うことである。著者も指摘しているように、このためには、パネルデータの整備や実験的手法の採用が必要となる。他にも、自治体によって支援導入のタイミングが異なるといった、自然実験を活用する方法なども考えられる。2点目は、「WLB型経済的自立」に繋がる政策を考えるために、公的支援が母親の就業に及ぼす影響だけではなく、母親の主観的な幸福感や生活時間、子どもに与える影響などについても分析することである。最後に、これも著者が指摘していることだが、就労支援以外の

公的支援に関する研究をさらに進めることである。本書をきっかけとして、また新たな学術研究が積み重ねられ、母子世帯が抱える問題への社会全体の関心が高まり、解決に向けた動きが進むことを大いに期待したい。

参考文献

- OECD (2011) *Doing Better for Families*, Paris.
Oshio, T., Sano, S., and Kobayashi, M. (2010) "Child Poverty as a Determinant of Life Outcomes: Evidence from Nationwide Surveys in Japan." *Social Indicators Research* 99:81-99.
阿部彩(2011)「子ども期の貧困が成人後の生活困難(デブリベーション)に与える影響の分析」『季刊社会保障研究』Vol.46 No.4: 354-367.

ふじい・まゆ 北海道教育大学教育学部函館校国際地域学
科講師。経済学専攻。

姜 聖 淑 著

『実践から学ぶ おかみ 女将のおもてなし経営』

西尾久美子

本書は、日本特有の旅館という宿泊システムの中に存在する女将という、これまたきわめて日本的な存在に関して研究した学術書である。女将という存在は、最近でこそテレビをはじめとするマスコミなどを通じて露出する機会が増え、また温泉地や観光地の有名旅館での宿泊体験を通して、その存在に触れた読者も多くあると思う。しかし、その女将についての研究は、今までほとんどなされたこともなく、新しい分野を開拓しようという意欲的な著書である。先行の学術論文もほとんどない分野であるが故に、著者が日本旅館の成り立ちと女将の起源から説き起こす労作となった。

近年、大規模化と高級化・個別化という二極化や、後継者問題、地域経済との関係、家業と企業の未分化など旅館運営の問題や、旅館再生ビジネスの登場など業界の激しい動きがみられる。また、生活様式の変化により、ホテルより旅館の方が非(異)日常化してい



●中央経済社
2013年11月刊
A5判・189頁・
本体2600円+税

●かん・そんな
准教授。帝塚山大学経営学部

る現状から、従業員教育も非日常的な伝統的生活文化を基礎から教えるものに変わらざるを得ないなど旅館を取り巻く環境は激変している。

そんな中で、本書の有する目的は、以下の3つのアプローチで女将の役割を捉え、それをホスピタリティ人材育成への糸口につなごうとするものである。

(1) 女将の成立と日本旅館の仕組みを説明したうえで、女将の役割の変化について述べ、(2) 女将の仕事能力とその周辺の人的要素について考察を加え、女将を4つのタイプに類型化し、それぞれのリーダーシップ・スタイルを明らかにすると同時に、もうひとつの

女性の存在である仲居と女将の関係性についても触れる。そして、(3) 女将の知の形成について体系化に挑み、サービス・クリエイターの本質を理解しようという、たいへん意欲的な内容に著者はチャレンジしている。

以下に順を追って内容を簡単に紹介する。

第1章にあるように、著者はバブル経済が完全に弾けた後の1999年から一貫して旅館女将を対象として研究を続けている。1980年代には軒数で8万3千軒以上、客室数が100万台を超えてピークを迎えていた日本旅館は、2011年には4万6千軒余りで室数76万室余りと3万7千軒以上減少している。

時代が変わり、顧客ニーズが捉えにくくなった今、旅館の女将は顧客との接点から生まれる情報を観察し、選択的に利用して行動する。すなわちサービスをインテリジェンス化する。日々のサービス現場でどのようにすれば自分たちのサービスが価値あるものになるか、またサービス経済化が進む中で、高度専門サービス人材の育成に悩む経営の現状から、女将という存在を旅館の経営・運営管理責任者であるサービス・リーダーと定義づけたうえで、その役割とリーダーシップのスタイルや、知の継承と育成を取り上げて課題解決の手がかりにしようと著者は考える。

第2章では、旅館業法に基づく日本旅館の定義から説き起こし、その歴史の変遷をたどりながら、女将という役割が生まれた経緯を整理する。そして、トレードオフの関係にあるホテルと旅館のサービスと経営方式を比較しながら、旅館・ホテルの倒産が2000年代に入り毎年100軒を超える年が続くという、旅館経営を取り巻く現在の環境についても述べる。また、元は旅行会社からの提案であった1泊2食スタイルからの脱却という変化や、その先に見えるビジネスモデルの多様化にも触れる。

第3章では、女将が決定する旅館のサービス・クオリティについて考察している。女将がサービスに対するビジョンを持ち、それを接客従業員である仲居に浸透させることを繰り返し、接客従業員はそのビジョンに基づいて接客行動をとる。顧客の満足度は直接に接遇する接客従業員の行動によって決定されるので、サービス・リーダーのリーダーシップによりそれは決まることになる。つまり、女将は自分の宿が目指すサー

ビスのモデル（規範）を自ら見せないといけない立場であり、従業員教育の責任者でもある。

そこで、著者は役割論を踏まえたくうえで、女将の役割認知と仲居（接客従業員）の女将に対する役割期待に関する実証調査と因子分析を行っている。その結果、女将は自分の役割として、「旅館運営の責任者」「資源と環境の管理者」という運営管理者としての役割を重視する。一方、旅館従業員の女将に対する役割期待は、第1に、宿のシンボリック存在であること。第2に、従業員に対する関心を持続し、コミュニケーションとコーチングの機能を果たしながら、接客に対する方向性を提示すること。第3に、顧客満足度を高める役割を期待し、顧客に感動を与え、共感し、感謝の気持ちを持つために努力する役割。第4に、茶道・生け花・日本舞踊など和の文化の継承者というものであった。その結果を受けて、著者は、役割認識と役割期待の間の差異を比較分析することで、旅館の目的を達成するために、2者で相互補完的に理想的役割モデルを構築することに寄与できるとしている。

第4章では、ホスピタリティリーダーとしての女将を中心に据えて、旅館のサービス・マネジメント・スタイルを考察している。旅館では、女将がサービス現場にいない状況のなかで、仲居が顧客と対面し、サービスを提供する場面が多いわけで、したがって、リーダーである女将が管理できない状況で、接客従業員である仲居が顧客に良質のサービス提供を可能にするための組織づくりが大きな課題である。

著者はその課題をホスピタリティリーダーのあり方を明らかにすることから始める。すなわち、ホスピタリティ産業におけるリーダーシップ研究の歴史を踏まえた上で、女将のリーダーシップ・スタイルの類型化を図る。女将になった経緯を基にした「嫁女将」「娘女将」「創業女将」「雇われ女将」の4類型である。2000年の著者の調査によれば、過半を占めた「嫁女将」に変革的リーダーシップ・スタイルが多いとしている。

女将という存在は、組織の中の役職ではなく、シンボルであるが、そこに権限を与えて、組織内のサービス・リーダーとしての役割を期待することについては議論があるとして、女性専門経営者としての女将を育成する「女将塾」のような教育機関に注目し、女性管理者としての女将の増加や、新たな職業形態としての

位置付けに期待する一方で、女将のリーダーシップによってのみ変革を推し進めることは容易ではないともしている。

続く第5章では、対人サービスのプロパー人材としての仲居のフォローシップにスポットを当てる。旅館が長年継続していく背景には、大女将—女将—若女将という成長サイクルと同じように、長老仲居—ベテラン仲居—新人仲居というサイクルが存在している。

旅館の場合、顧客に最も多く接点を持つのはリーダー（女将）ではなくフォロワー（仲居）であり、第一印象が旅館のイメージを決定するケースが多いと考えられると、フォロワーが旅館のイメージを左右するわけである。また組織内でリーダーの数よりフォロワーが多いのは自明であり、フォロワーの能力低下が非効率的なリーダーよりも組織に不利益を与える。したがって、宿泊業における接客従業員のフォローシップの重要性は明らかである。

そこで、著者は女将と仲居の関係性に留意しながら、フォローシップ理論を基礎に5つに類型化されたフォローシップ・スタイルを前提にして、日本の旅館とホテルという2種類の宿泊現場におけるフォローシップ・スタイルごとの意識調査とその因子分析を行い、組織有効性としての権限委譲と職務満足への影響関係を明らかにしている。その結果、接客においては、ホテルより旅館従業員のほうがより積極的に創造性を持って行動するいわゆる「スターフォロワー」が多いことが分かった。

さらに、フォローシップとエンパワーメントの関連性調査や、フォローシップと職務満足の因子分析の結果、宿泊産業における有効的な従業員育成のためには、エンパワーメントを与えること、従業員の職務満足を高めることが明白となったとしている。

著者は今後、リーダーとフォロワーの互換的役割や構成員の大部分が現場の接客要員であるフォローシップ啓発に中心を置いた研究が不可欠であると考えている。つまり、サービス業の従業員に対して、コントロールからディベロップメントへの視点の変化が育成のキーだということだ。質の高いサービス・クオリティが提供可能な環境づくりのために、リーダーがどのように、接客従業員との関係を維持発展させるかに関する具体的な提示が必要となるが、そのサービス・

クオリティを測定する際の接点となる顧客、特に常連客の存在を著者は示唆している。

時代は変わっても、旅館サービスの中心には変わらず顧客がいるわけで、より深く顧客を理解することから新しいマーケティングや商品も生まれ、顧客の変化に注目し続ける旅館が何百年も何十年も継続していることは間違いない。言い換えれば、旅館は顧客に寄り添い、共感しながら共有の価値を創造し続けているのだ。

第6章と最後の第7章は、「おもてなし」経営と著者の大目標である「女将の知の形成と伝承」についての部分になるが、正直言って、現時点では背景や概念の整理と関連する理論の提示にとどまっている感が強い。ただし、著者による複数の丹念な調査や分析、女将へのインタビューなどによって素材は丁寧に集められている。

著者自身も述べるように、女将の仕事やその育成を一般化するのとはなかなか簡単な課題ではないし、おもてなしの可視化・一般化ということについてはなおさらである。それについてのヒントは、本書の中ですでに著者が指摘する女将の知の経験と蓄積のプロセスであるだろう。顧客が若女将を見守り育てるプロセスにおいて、何をどのように実践し情報をやりとりしているのかに深く迫ることにより、本書の視点が活かされると考えられる。

本書の課題は、タイトルにもなっている「おもてなし経営」とは何かということについて、明確な定義がされておらず、著者が指摘する顧客の価値形成に女将が発揮するリーダーシップがどのように役立つのかについて、何がどのように発揮されると、おもてなし経営と呼べるのか、考察に物足りなさがあることである。また、本書を通読すると、本文中やや意味が取りにくい記述や、学術書としてとられると構成上の甘さがあるところが散見された。たとえば、同じ節の中で同義反復の文章があったり、4章の最後にだけ「まとめ」の節が存在したりした。これは本書が著者の博士論文を基に編集・増補されたことに原因があると思われる。タイトルやテーマの斬新さから、研究者だけでなく、一般読者やさらには職務上興味を持たれる読者も少なからずあろうことを想像すると、タイトルと主張の一貫性や読みやすさという点で少し残念であった。さら

には、本文中にある豊富な図表に対する説明が少ないことも惜しまれた。

いずれにせよ、著者が学生時代の日本旅行中に得たという直感にしたがってテーマを発見し、今日の成果に至るまで、調査研究を粘り強く継続されたことに改

めて敬意を表し、今後の研究のさらなる発展を強く願うものである。

にしお・くみこ 京都女子大学現代社会学部教授。経営組織論、キャリア論専攻。