

# 組織文化の研究でホテル経営の未来を変える。

**「従業員を顧客のように扱う」を具体的な方法論へ。  
3つの支援で、ホテル組織の持続的成長を実現する。**

ホテルのサービス品質は従業員に大きく依存し、優秀な人材の確保と育成が重要です。「従業員を顧客のように扱う」という概念は、日本のホテル業界では精神論と見なされがちで、具体的な方法論が研究されていません。本研究では星野リゾートなどを調査し、この概念が組織文化に定着し、「3つの支援」が実践されていることを明らかにしました。今後も国内外のホテルでの研究を通じ、実践的な組織変革の方法論を提案します。

研究代表者

**橋本俊作**

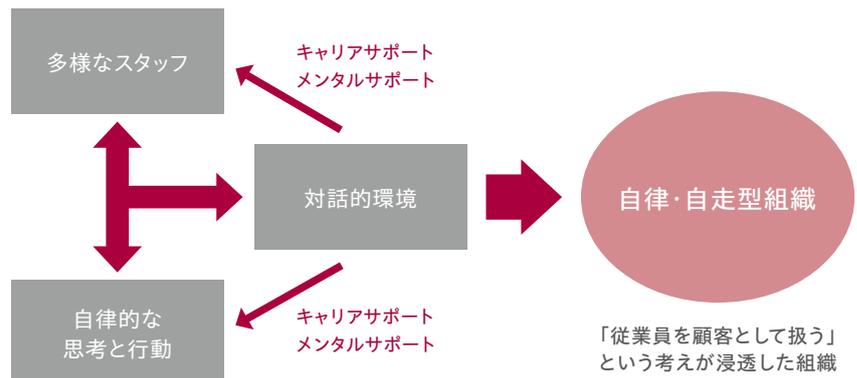
HASHIMOTO Shunsaku

立命館アジア太平洋大学  
サステイナビリティ観光学部 教授

「ホテルという“人”に依存する産業においては、組織文化の醸成が最も強力な経営戦略であると信じています」

**新規性・独自性 | 従業員の心理、組織文化の醸成という観点から、ホテル産業の組織活性化を研究。**

本研究は、ホテル産業の組織活性化を、従業員の心理や組織文化の醸成という観点から研究するという独自性があります。従来の制度・システム改革中心の研究とは異なり、観光学、経営学、心理学を統合した学際的アプローチを採用し、質的研究法（修正版M-GTA）を用いて現場の声から理論構築を行っています。研究の成果として、成功するホテルでは「従業員を顧客として扱う」概念が実践され、「精神的な3つの支援」（1.メンタル支援、2.キャリア支援、3.対話による支援）が行われていることを発見しました。研究代表者自身がホテル業界での実務経験を持ち、国際的な学術ネットワークを有し、カウンセラーとしての知見も持つという背景が、本研究の独自性を高めています。



本研究では、成長を持続するホテル組織において、「従業員を顧客のように扱う」ための具体的な方法として、従業員に「精神的な3つの支援」が行われていることを明らかにした。

**社会連携に向けて | 国内外のホテル、研究者と連携して研究を進め、ホテル産業と従業員の未来に貢献する。**

本研究は、ホテル産業の人材と内部組織の活性化に関する課題を解決するため、独自性の高い実証的な研究を通じて、具体的な方法論を提示することを目指しています。星野リゾートなどの研究成果をもとに、国内外のホテル企業と連携して比較研究を進め、より普遍的な組織活性化の手法を確立しようとしています。また、国内外の研究者との連携を広げることで、ホテルマネジメント研究の活

性化にも寄与したいと考えています。こうした研究活動の背景には、日本のホテル産業の持続的成長と、そこで働く従業員の地位向上に貢献したいという思いがあります。「従業員を顧客のように扱う」ことの価値が広く認められ、優秀な人材の確保と育成につながることを目指して、研究の分野から、ホテル産業の成長と地位向上に寄与したいと考えています。



国際学会で基調講演を行う研究代表者。国内外のホテルマネジメント研究者との連携を広げている。

