

オールラウンドセッション — フルペーパー

# 老舗旅館の日本文化と暗黙知伝承の戦略

## — カラータイプ理論とエニアグラムによる組織内コミュニケーションのアクションリサーチからの考察 —

立命館大学 OIC 総合研究機構 教授

山本 誠一

関西テレビ放送 営業局管理部長

大島 直彰

株式会社色彩舎 代表取締役

河野 万里子

### 要約

本研究では企業経営における価値の維持、発展ための人材育成に注目した。特に老舗旅館のおもてなしの教育、伝承である。おもてなしを歴史と伝統資産とノウハウから、マニュアルと現場でのコミュニケーションで守り続けてきたが、社員の高齢化と新規採用の厳しさの折り、おもてなしの伝承が難しくなってきた。

おもてなしという暗黙知伝承を戦略的に進めるためには、社員の心理アセスメントに基づいた個別配慮型コミュニケーションが必要であり、業務におけるコミュニケーションとインフォーマル・コミュニケーションの双方における経営側の認知行動から変化が起こるのではないかと仮説を立て、それをアクションリサーチから分析した。心理アセスメントでは、テストバッテリーとしてカラータイプ理論とエニアグラムを活用し、2つのアセスメント結果に応じたコミュニケーションを展開した。

リサーチは2回実施し、1回目は経営者層、2回目は主任クラスを対象とし、結果に基づくコミュニケーションの効果を確認した。結果として心理アセスメントへの取組みに対する有効性の意見が得られ、暗黙知の共有についてその端緒を開くことができたと考える。

### キーワード

おもてなし、顧客価値、人材育成、色彩心理、心理アセスメント

## 1. 老舗旅館の暗黙知であるおもてなし伝承と課題

### 1. 柊家の経営戦略におけるおもてなしについて

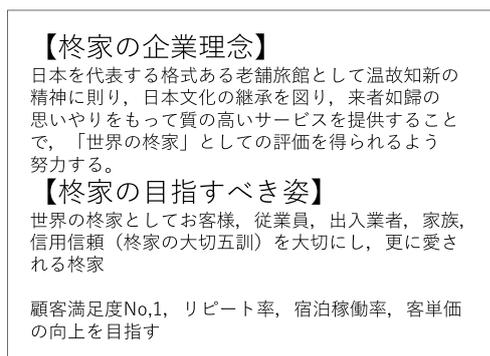
COVID-19の影響が収まり2024年6月には訪日外客数が過去最高を記録するなか、宿泊業の客室稼働率も回復してきた。ただ宿泊業として訪日外国人頼りの経営では、安定した見通しが立ちにくい。また社員の高齢化や流動化、また採用面の課題として応募が集まりにくいことや定着率が低下するなど人材面でも大きな課題が存在する。老舗旅館の経営における中長期経営計画を策定するうえで、このようなことも大きな課題となる。

今回取り上げる京都の柊家は、文政元年（1818）創業の老舗旅館である。この柊家も人手不足による稼働部屋数、稼働日数減は、今後も続く大きな課題であるが、その前にまず社内で柊家にとっての顧客価値が何かということをも再定義した。柊家の価値は、おもてなしによるやすらぎとくつろぎである。柊家のおもてなし、くつろぎを象徴することばとして「来者如帰」わが家に帰ってこられたように、おくつろぎいただけますように、という書が玄関に掲げられ創業以来この心を大切にされてきた。

また、江戸末期から昭和にかけての風情が残る木造数寄屋造りや庭園など、重ねてきた歴史と美を満喫できる世界から注目される旅館である。柊家の社内では宿泊される方々に特別なおもてなしを感じていただくことが、柊家の他にはない価値の醸成につながるとされている（図—1）。しかしこのおもてなしということばには、さまざまな要素があげられる。今回はその要素を接客や料理、あるいは設備面という各方面から具体的に列挙して、どのような接遇が柊家らしいおもてなしを感じていただけるのかを話し合った。

柊家の価値であるおもてなしの伝承は経営戦略上最重要課題である。課題は各現場におけるさまざまな具体的おもてなし要素の維持と教育だが、もちろん従来からしっかりとおもてなしの教育は行われてきた。具体的には、入社時の教育から各部署でのさまざまな現場における教育、またマニュアルとしていつでも確認できるように、部署ごとの日々の心がけ、礼儀作法のいろは、言葉・表情・態度など多岐にわたる業務の基本がしっかりと丁寧にとめられ各部署に配置されている。特に柊家の歴史から理念、五代目・六代目女将や仲居歴60年のお二人からのお話、柊家にまつわるさまざまな情報を写真も交えて75ページにまとめた「柊

図一 柗家の企業理念と目指すべき姿



出典：柗家

家の心」と題した冊子があり、9つの部署に配置されている（図一2）。このように対面での教育と振り返り学習ができるツールがしっかりと用意され、都度都度の現場教育も行われてはいるが、おもてなしの伝承はなかなか難しいのが現状で、今後の課題である。

## 2. 暗黙知としてのおもてなしの課題

人手不足の中人材確保をどうするかも重要であるが、現在の社員の資質向上と新規採用した人材の育成、特に社内における価値の伝承を的確に行うことが重要である。企業において価値の伝承が難しいことはこの企業に限ったことではないが、旅館業のおもてなしが暗黙知であるということに難しさがある。

暗黙知とは、明確化、形式化、伝達が困難な知識を指し、明文化、文書化、共有が容易な形式知とは違い、個人の経験や直感、専門知識と密接に結びつくことが多く、実地経験や徒弟制度、指導を通じて習得されることが多い。特徴は、表現が難しいこと、直感的な性質を持つこと、特定の文脈や状況に特有であるという文脈依存性があること、個人的で主観的なものが多いこと、形式化しにくいことなどがあげられる。暗黙知を伝えるということは、コミュニケーションでのハイコンテキストの状態といえる。

すなわちおもてなしを伝承するということは、明確化、形式化、伝達が困難な知識を伝えるという難易度の高い教育になる。従来は、直感や経験を通じて習得され、観察し模倣することによって学ぶことが多いが、知識や技能の模倣の限界、知識や技能の標準化の限界があり、質的、時間的に均質な習得は困難である。柗家における社内教育においても、各現場に向けてさまざまな角度から丁寧に記載されたマニュアルと、対面での現場教育を実施されているが、おも

図二 教育ツールの一部



出典：柗家

てなしの伝承は難しい面が多い。

## 3. おもてなしの伝承に向けた取組み

暗黙知であるおもてなしの伝承、教育の課題は、おもてなしの均質化と質的向上、そして時間のない現場での習得である。その改善策として重要な点は、コミュニケーションの活性化、相互理解の向上にあるとし、社内のコミュニケーションの活性化に向けて具体的なアクションプランが策定途上にある。また一方で個人の目標設定やその振り返り、そして改善策を可視化する計画も行われている。このような人材育成プログラムの導入を進めるなか、もう一つ重要な要素として、コミュニケーションの取り方とその実施方法において、従前のコミュニケーション法を変えることで効果が上がるのではないかと考えた。今回暗黙知であるおもてなしの具体的な習得や修正について、まず人それぞれの心理アセスメントを理解すること、そしてそれを理解した上でコミュニケーションの取り方を変えることで、おもてなしの習得や修正が効果的に行われるのではないかと仮説を立てた。

## II. 先行研究（研究文献）

### 1. おもてなしの伝承と知識創造理論

おもてなしという言葉が注目されて以来、さまざまな角度からその研究が進んできた。佐藤・相島（2024）は、日本型のおもてなしをサービス・マーケティングとの関連で考察する。五嶋は、日本伝統の「おもてなし」において主人と客は「共にその場を創り、楽しむ」関係にある。一方的な関係ではなく、いわば双方向的な、独特の関係性に彩られているとしている（リクルートワークス編集部,2007）。佐藤・相島（2024）は、加賀屋ではおもてなしを「相手の意を読み取り、先回りして意を現実のものとして差し上げる策を持つこと」と

している。また小泉（2013）は、社員の個々が持っている知識の共有の「場」づくり、実践の行動へ表出化できる職場環境が整備されている。33年間「おもてなし」日本一を取り続ける要因として、加賀屋の組織内には、野中の提唱するSECIモデルの知的スパイラルの好循環サイクルが生まれるシステムづくりがなされ、そのシステムが加賀屋の軸ともなっている、としている。野中・竹内（1996）は、知識創造理論SECIモデルの共同化は、相互作用の「場」をつくることから始まる。この場はメンバーが経験やメンタルモデルを共有するのを促進する。次に表出化は有意義な「対話すなわち共同思考」によって引き起こされるとしている。このように旅館のおもてなしは、暗黙知の共同化や暗黙知を形式知化する表出化の場づくりが重要と考えられる。

## 2. 職場学習とコミュニケーション

旅館業の人材育成について研究する信川（2023）は、職場学習においては、人材育成に必要な心理的安全性が感じられる職場づくりの要素としてインフォーマル・コミュニケーションが重要であり、職場コミュニケーションでつながる他者からの旅館理念の享受は、若年層のスキーマ化を促進させるとしている。また職場学習における経営リーダーのかかわり方に関して中原・脇本（2012）は、上司による内省支援、上司の成長認知の重要性を示した。中原・吉村（2012）は、メンバーへの個別配慮を高くすることによってコミュニケーションがオープンな職場をつくることができるとした。

これらの先行研究を受け今回2つの心理アセスメントを活用した個別配慮を念頭に、業務におけるコミュニケーションとインフォーマル・コミュニケーションの双方における経営側の認知行動の変化をアクションリサーチから考察した。

## 3. アクションリサーチ

アクションリサーチは、実践研究と訳されることもあるが、ここでは実践を通しての研究を意味する。アクションリサーチは、Coghlan & Brannick（2014/2021）が、協働的で民主的なパートナーシップである。また一連のステップからなる出来事ならびに問題解決アプローチである、としている。また1回の取組みだけで完結するものではなく、アクションリサーチ・サイクルを回していくことを前提としており、準備ステップとして「コンテキストと目的」、メインステップとして「課題構築」→「アクション計画」→「アクション実行」→「アクション評価」のサイクルを継続していくものと述べている。

## III. カラータイプ理論とエニアグラム

### 1. カラータイプ理論とエニアグラムの特徴比較

カラータイプ理論は2009年に日本のカラーコンサルタント河野万里子が色彩心理の観点から開発した性格診断システムで、今の自分を知ることができる心理学である。カラータイプマップにある13色は、それぞれが人の気質の個性であり多様性を表す。

一方エニアグラムは、1960年後半にオスカー・イチャーズによってエニアグラムの図と心理学とを結びつけられ、その後性格類型論あるいは人間学として研究が進められてきた（日本エニアグラム学会,2009）。その特徴は、感情の下位概念である情動に迫れることである。情動とは、激しい感情傾向や、無意識の領域にあると言われている。エニアグラムの情動や情動に突き動かされる動機の違いが9つのタイプに表れる。

### 2. テストバッテリーとしてのカラータイプとエニアグラムの描画法と参加観察

複数の心理検査等を組み合わせることで焦点となる心理機能を多角的に捉えるテストを構成することを「テストバッテリー」を組むという（吉村,2019）。カラータイプ理論は主に質問表と好きな色と気になる色を聞くインタビューを、エニアグラムでは質問表と絵を描く描画法とその絵に関するインタビューを行う。2つの心理アセスメントの特徴と組み合わせれば、さらに深いタイプ観察ができ、自己理解と他者理解をより深めることができると考える。

## IV. リサーチクエスト、リサーチ方法

柊家のおもてなしの伝承、教育の課題に対して、SECIモデルの共同化や表出化を効果的に行うことが重要であると考え、経営者層による「場」づくりから、コミュニケーションの活性化が進むことをアクション計画とした。またリサーチクエストとして、個別配慮を念頭に業務におけるコミュニケーションとインフォーマル・コミュニケーションの双方における経営側の認知行動から変化が起こるのではないかという仮説を立てた。それを2つの心理アセスメントからアクションリサーチを行った。

本研究では事前に経営者層6名のカラータイプのリサーチを行い、改めて2回のリサーチと2つのアプローチを実施し、アクション評価を行った。1回目は5月27日、対面で実施し、参加者は経営者層5名（1名欠席）、2回目は6月27日

対面で、参加者は経営者層5名（1名欠席）であった。

### V. アクションリサーチとリサーチ結果

主任クラス9名へのリサーチは、2回目までにカラータイプとエニアグラムのリサーチの実施をお願いした。それらの結果をもとに経営者層と主任クラスとのコミュニケーション法について具体的な内容について検討した。

また、2回目の訪問時経営者層に今回の心理アセスメントへの取組みの有効性についてのアンケートを行った（表一

1)。質問3に関しては「まだコミュニケーションの実施までは至っていない」と未回答であった。他の質問に関しては全員から「とてもあった」「少しあった」の回答が得られ「あまりない」「全くない」の回答は皆無であった。この結果を受けアクションリサーチを行った。経営者層の一人であるE氏からは「経営者層のタイプはだいたい予想通りで特に新しい発見は無かったが、主任クラスのメンバーのタイプ分析では新しい発見があった」という意見が出た。

経営者層と主任クラスのカラータイプ診断を行った結果、図一3のような色グラフとなった。経営者層の気質で高かつ

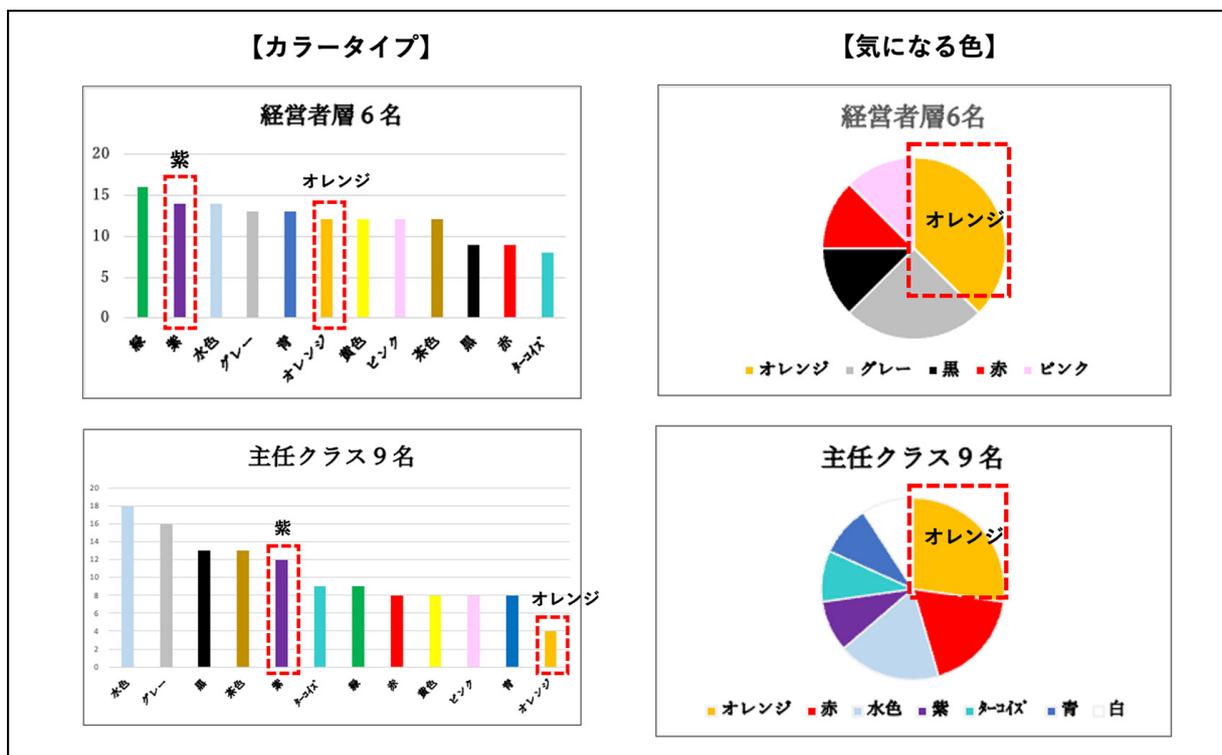
表一1 カラータイプとエニアグラムの有効性についてのアンケート

質問	質問内容	経営者層A	経営者層B	経営者層C	経営者層D	経営者層E
質問1	カラータイプ診断を受けたことで自己理解は深まりましたか	1	1	2	2	2
質問2	カラータイプ診断結果から他者への理解は深まりましたか	2	1	2	2	2
質問3	カラータイプでコミュニケーションの質は変わりましたか	未回答	未回答	未回答	未回答	未回答
質問4	「気になる色」のコメント内容を読んでどうでしたか	1	1	1	2	2
質問5	経営判断に色グラフを使用しましたが、有効的だと思いますか	1	1	1or 2	2	2
質問6	エニアグラムから自分の「情動」や「動機」が理解できると思いますか	1	1or 2	1or 2	1	2

回答は4段階 1.とてもあった 2.少しあった 3.あまりない 4.全くない

出典：著者作成

図一3 カラータイプと気になる色



出典：著者作成

たのは、「穏やか」「安心」の緑、「個性的」「美意識」の紫、「思いやり」「品性」の水色であった。一方主任クラスは、経営者層と同じく水色の点が高く、その次に「控えめ」「デリケート」のグレー、「完璧主義」「威厳」の黒と続いた。

また、その時の気分を知るために「気になる色」についての質問に関しては、経営者層、主任クラスともに「チャレンジ」「仲間意識」のオレンジが一番気になる色であった。

これは気質の違いを超えて共に同じ方向を見ていると考えられる。特に主任クラスではオレンジが一番低い点数であったにも関わらず、今必要な色としてオレンジを認識した。

これらの分析から、今後の柊家の経営方針の一つに「オレンジアプローチ」を掲げた。

もうひとつは経営者層の気質が高かった「紫アプローチ」を採用し、この2軸を当面のコミュニケーションの方向性とした。

まず、オレンジアプローチについて説明する（図-4）。

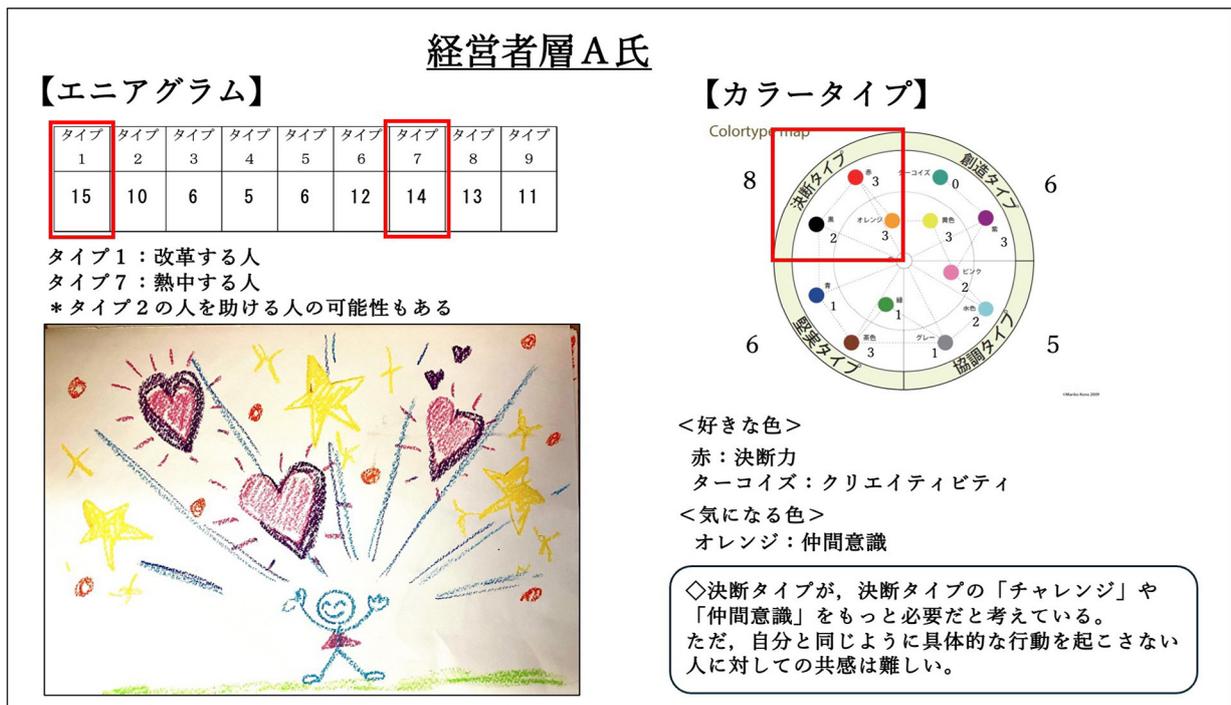
オレンジアプローチのメンバーの一人である経営者層A氏のカラータイプ診断結果は、決断タイプ、そしてオレンジが3点の満点。「気になる色」はオレンジであった。決断タイプは、オレンジ「仲間意識」がもっと必要だと考えている。ただ自分と同じように具体的な行動を起こさない人に対する共感は難しいと考えられる。

次にテストバッテリーとしてエニアグラム診断結果から考察すると、タイプ1改革する人、タイプ7熱中する人であった。絵からの考察ではハートや笑顔があり、タイプ2人を助ける人である可能性もある。タイプ2人を助ける人は、人の役に立つことで愛をえたいという動機がある。このような内容をすべて踏まえると、A氏は実行力がある決断タイプであり、今はオレンジのチャレン・仲間意識が必要だと思っているが、本音では「ついて来る人だけついてくれば良い」という考えではなく「皆一緒に、愛を持って目的に向かいたい」と考えているのではないかと推測される。特に暗黙知の伝承では、この双方からのアプローチで本音に迫ることが効果的であると考ええる。

オレンジアプローチはスタッフの自主自立、チャレンジ精神の醸成、スタッフ間の仲間意識や、リーダーシップ発揮へのアプローチ、問いかけ対話を行い、おもてなしにおけるスタッフ間の連携や教育をテーマとした。このメンバーは「気になる色」にオレンジを選んだ6名と他に3名を加えた。

次に紫アプローチとして、紫アプローチのメンバーの一人である経営者層のB氏のカラータイプ診断結果は、「カラータイプ診断結果」協調・堅実タイプ、そして紫が3点満点で、「気になる色」ピンクという結果である（図-5）。

図-4 オレンジアプローチ A氏



出典：著者作成

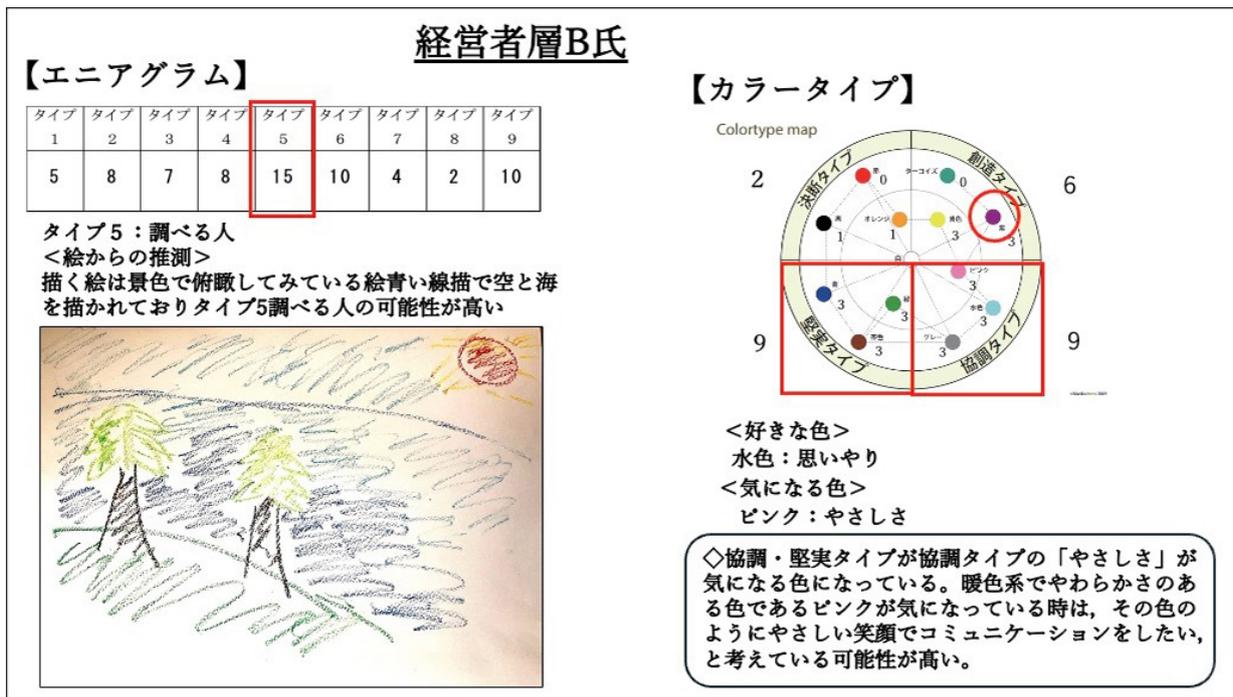
ピンクが気になっている時は、その色のようにやさしい笑顔でコミュニケーションをしたいと考えている可能性が高い。また、テストバッテリーとしてエニアグラムの診断結果は、タイプ5調べる人で、絵からの考察でもやはりタイプ5調べる人の特徴が出ている。タイプ5調べる人は情報を分析し、ものごとの本質を見極めたいという動機がある。この内容をすべて踏まえると、B氏のこだわりや得意なことを引き出すことが出来れば、もっと能力を発揮できるのではないかと考えら

れる。

紫アプローチは、オレンジアプローチと違って具体的な目標設定というよりは、こだわりや美意識に対してのアプローチがふさわしいと判断したメンバーを選定した。

次にスタッフごとのオレンジアプローチ、紫アプローチへのコミュニケーションの結果を1ヶ月後にヒアリングした。それをまとめたのが表-2である。

図-5 紫アプローチ B氏



出典：著者作成

表-2 オレンジアプローチと紫アプローチの目的・テーマと結果

アプローチ法	オレンジアプローチ	紫アプローチ
キーワード	チャレンジ, 仲間意識, 社交性, リーダーシップ	個性的, 美意識の高さ, 精神性重視, こだわり
目的・狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフの自主自立</li> <li>・チャレンジ精神の醸成</li> <li>・リーダーシップの発揮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフのオリジナリティの発揮</li> <li>・個性美意識の醸成</li> <li>・こだわりへの問いかけと対話</li> </ul>
テーマ	おもてなしにおけるスタッフ間の連携や教育	プライベートの趣味や好きなことへのこだわり おもてなしにおけるこだわり
アプローチ後の経営者層の認知	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「『私たちは〇〇』という前向きな意見を出してもらえることが多かった」</li> <li>・「おつまみや、器の提案などいろいろ前向きに提案してくれはります」</li> <li>・「前向きに受け止めて頂いた印象」</li> <li>・「企画を実現化させることが、新しいことにチャレンジしてくれることに繋がると感じる」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ご自身の趣味についてよく話され、私の知らない情報をたくさん教えて頂いています」</li> <li>・「いつも料理の勉強をされており、東京にあるフレンチを食べに行きたいということで動画を見せて頂きました」</li> <li>・「プラン作りの料理の写真や文面なども安易に妥協せず納得するまで取り組みます。そういった点で仕事に対する積極性とリーダーシップを感じます」</li> </ul>

出典：著者作成

オレンジアプローチの報告では、スタッフの自主自立を伺えるような対話ができ、紫アプローチの報告では、仕事のみならず趣味の話からスタッフのこだわりを引き出すことができ、また「生き生きして自分の意見だけでなく私の意見を聞いてくださることもあります」など経営者層側の認知のみならず相互理解につながるコミュニケーションが生まれたケースもあった。コミュニケーションが活性化しただけではなく「花を生けるときにも檜扇のオレンジと桔梗の紫を意識して生けました」という取組みにもつながった。

## VI. アクション評価と本研究の結論ならびに今後の研究課題

今回2つの具体的なアプローチ方法をとることで、意識的にコミュニケーションをとる場や機会をつくること、2つの心理アセスメントから個々の性格の違いを意識すること、経営者層が普段からのコミュニケーションも含めて主任クラス9名の言動や行動をどのように認知し、認知したことを如何に伝えるかということを取組んだ。

経営者層の報告に「相手の尊重すべきことを個別に明確に意識した」とあるように、個別配慮を意識したコミュニケーションをとることで、コミュニケーションがこれまで以上に活性化されたことが伺えた。経営者層側の認知を意識することで「本音が引き出せた」「自主的に考えていただけた」と感じた等、それぞれのアプローチの意図したコミュニケーションが進んだといえる。特に紫アプローチは、インフォーマル・コミュニケーションをベースとしていることもあり経営者層の認知行動の変化が見られ、2つのアセスメントを活用したことはアクションリサーチから一定の有効性が認められたと考える。

おもてなしの伝承のための暗黙知の共有、表出といった課題検証までには至っていないものの、経営者層のフィードバックの一つとして、先代からの教えとして「他人を変えるにはむづかしい、自分が変わるの方が相手との関係を変えるのは早い」がある。これを実践しようと説明しても理解しにくい、今回の取組みでは相手の特徴が文字化、可視化されるので「自分が変わる」ことに対して抵抗なくやっていけるだろう、という言葉があった。

本研究では2つの心理アセスメントを活用し、認知行動の変化を通じて「おもてなし」という暗黙知をいかに共有するかについてその端緒をつけたと考える。今後もおもてなしの伝承に関する心理アセスメントを活用したアクションリサーチ

を進め、その有効性を検証していきたい。この取組みが柗家の持続的発展に少しでも寄与できればと考えている。

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、柗家の皆様からの貴重な情報提供とご協力に、心より感謝申し上げます。お忙しい業務の合間を縫ってご協力いただいた経営者層の皆様と社員の方々のおかげで、本研究を無事に進めることができました。また、本研究を支えてくださったすべての皆様にも、深く感謝いたします。ありがとうございました。

## 引用文献

- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in your own organization*. SAGE Publications, Ltd. (永田泰彦 (監訳)・高瀬進 (監訳)・川村尚也 (監訳). (2021). 『実践アクションリサーチ 自分自身の組織を変える』 碩学舎)
- 小泉京美. (2013). 「33年間「おもてなし日本一」を続ける加賀屋のサービスの原点を探る」『相模女子大学紀要 .C, 社会系』 77, 153-163.
- 河野万里子. (2013). 『色づかいで人を見抜くカラー読心術』 こう書房.
- 中原淳 (編著)・木村充・伊勢坊綾・脇本健弘・吉村春美・関根雅泰・福山佑樹・伊勢莉瑛・島田徳子・重田勝介・館野泰一. (2012). 『職場学習の探求—企業人を考える実証研究—』 生産性出版.
- 日本エニアグラム学会. (2009). 『エニアグラム9つのプロフィール～自己理解と他者理解のために～』 日本エニアグラム学会.
- 信川景子. (2023). 「旅館業の若年層人材育成における経営学習論的検討」『観光ホスピタリティ教育』 16, 17-34.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝宏 (訳). (1996). 『知識創造企業』 東洋経済新報社)
- リクルートワークス編集部. (2007). 『おもてなしの源流 日本の伝統にサービスの本質を探る』 英知出版.
- 佐藤善信・相島淑美. (2024). 『おもてなし研究の新たな次元 日本型マーケティングの源流』 神戸学院大学出版会.
- 吉村浩一. (2019). 「「心理学研究法総論」をどう教えるか (II)」『法政大学文学部紀要』 79, 111-125.