

スキー場における従業員教育に関する研究

A study of employee training offered at ski resorts

1K05B038

大貫 冬斗

指導教員

主査 間野義之先生

副査 横山文人先生

1、背景

1990 年代前半に起こったスキーバブルの終焉以降、わが国のスキー場ビジネスは需要の減少に供給が対応しきれず、供給過多という歪んだ需給バランスの上に成り立ち、産業全体として衰退してきた。そのような中、2006 年に西武 HD がスキー場関連 12 施設をシティグループに売却するなど徐々にスキー場の整理統合が始まった。1990 年代に M&A により強力な事業者による寡占化が起こったアメリカの例を考えると、日本でも今後この整理統合がさらに進み、勝ち残るスキー場と、淘汰されていくスキー場に二分することが予想される。

勝ち残っていくスキー場と淘汰されていくスキー場の違いとは何か、勝ち残っていくためにはどのような改善が必要なのか、興味を持った。

2、研究目的

スキー場における経営資源をハードウェア、ソフトウェア、ヒューマンウェアの三つに分類すると、金銭的・時間的コストが少なく、目に見えないために競争優位を保ちやすいヒューマンウェア(従業員)の改善が、生き残るスキー場に必要要素だと考えられた。

そこで、今後スキー場が勝ち残っていくために、従業員にはどのような要素が求められ、どのような従業員教育を通して習得させるべきかについて考察する。

3、研究方法

アルツ磐梯リゾートなど3つのスキー場を運営し、

同スキー場を再生3年目で黒字化させた株式会社星野リゾートと、同スキー場での勤務経験を持つ A 氏を対象にインタビュー調査を行なった。

4、結果

星野リゾートでは、従業員に顧客志向という価値観の共有を求め、実務スキルの教育以外にも、組織文化や価値観の共有を目標とした教育を重視している。その教育は一回見聞きして終わるものではなく、各現場にて他のスタッフと共に業務を行う中で共有し、実践していくものであった。また、従業員の立場からでもその取り組みは理解、支持されていることが明らかになった。

5、考察

勝ち残っていくために、スキー場における従業員教育にまず求められるものは、企業側の意識の改革である。自らを単なる索道事業者ではなくサービス産業従事者と位置づける発想の転換と、企業としてのしっかりとした顧客志向の価値観や組織文化の提示が必要となるのである。また、従業員教育には、明確な目標が必要である。企業の価値観や組織文化に則って、具体的な業務スキルの習得のみならず、サービス産業従事者として顧客満足を追求したサービスを提供するという目標のもとに、従業員教育を実施していくことが望ましい。

具体的な従業員教育カリキュラムとしては、OJT による業務スキルの習得に加え、OffJT で学んだ組織文化や価値観を、実際に OJT にて業務にあたりながら理解、共有、実践していくという一

連の教育体制がのぞまれる。

6、結論

スキー場従業員に求められる要素は、自らをサービス産業従事者と自覚した上での顧客志向であり、顧客志向であるという価値観や組織文化の共有、それに基づく取り組みの実践を重視した従業員教育が求められる。しかし、このような従業員

教育は、ホテルやアミューズメントパークなどですでに一般的に取り組まれているものでもあるため、今後スキー場が勝ち残っていくためには、他のレジャー・サービス産業などと肩を並べるほどの従業員の質やサービスを基本として、さらにスキー場本来の魅力をいかに追及し、顧客にアピールできるかが今後の課題だといえる。