

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 14 日現在

機関番号：18001

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24611009

研究課題名(和文) 後発開発途上国ラオスにおけるプロプアツーリズムのための人的資源管理

研究課題名(英文) Human resource management for pro-poor tourism in a least developed country, Laos

研究代表者

桑原 浩 (Kawahara, Hiroshi)

琉球大学・観光産業科学部・准教授

研究者番号：90468067

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、後発開発途上国であるラオスで、多様な少数民族の雇用已成功している民間企業家主導の観光プロジェクトに注目し、それを稀有なグッドプラクティスと仮定したうえで、後発開発途上国の観光雇用に有効な人的資源管理策を探索し提示することを目的とした。そして、この研究の結論として、人的資源管理における次の3点を強調した論文を公刊した。それは、(1)雇用の最初の段階で衛生行動に関する徹底した訓練を実施すること、(2)従業員家族の家業(農耕)スケジュールと家族イベントに対応できる柔軟な休暇制度を導入すること、(3)衣食住に関する基礎的なサービスを提供することである。

研究成果の概要(英文)：This study aimed to explore practical strategies and activities of human resource management(HRM) for tourism employment of indigenous minority groups in one of the least developed countries, Laos by the case study focusing on one rare good practice of a private-sector-driven tourism project. The results suggest that the management and the employees agree on significance of the following HRM practices: (1) training of sanitary behavior at the very beginning of employment; (2) the flexible holiday system that allows the employees to take holidays according to their family events and family-operated farming; and (3) non-financial benefits such as free meals and clothes and living in accommodation.

研究分野：観光学

キーワード：プロプアツーリズム 東南アジア 少数民族

1. 研究開始当初の背景

Ashley, Roe, and Goodwin[①]が、開発途上国の貧困層に対して観光の経済的恩恵を直接提供しようとする戦略、pro-poor tourism を提唱して以来、現在各地でその実践が地域コミュニティ、ドナー機関、NGO、民間企業等によって試みられている。しかし、開発途上国（以下 LDCs と記す）における pro-poor tourism に限ると、ドナー機関や NGO が実質的に主導したプロジェクトに関する報告が多い。一方、民間企業家主導による観光プロジェクトは、ほとんど報告されていない。企業家は利益の追求を第一目的とするという基本的性格から、貧困削減への貢献度については、過小評価されている[②]。しかし、多くのドナー機関や NGO には、プロジェクトの支援期間に制約があり、事業の持続可能性に課題がある。一方、民間企業家が主体となって運営する事業は、通常、短期的な利益を求めだけでなく、事業の継続による中長期的利益も、重要な経営目標としている。したがって、民間企業家主導の観光プロジェクトでは、持続的で実効性のあるマネジメントが求められる。

そこで、桑原[③]は、東南アジアの開発途上国ラオスにおいて、貧困層に属する少数民族の雇用に成功している民間企業家主導の観光プロジェクトに注目した。そして、このプロジェクトの経営責任者への面接調査結果から、観光雇用をめぐる貧困層に特有の課題を指摘した。また、この課題への有効な人的資源管理策についても、いくつかの示唆を述べた。

2. 研究の目的

(1) 本研究では、桑原が取り上げた南ラオスの民間企業家主導プロジェクトを、引き続き重要なグッドプラクティスと仮定し、経営責任者と従業員の双方から、人的資源管理策の実際とそれに関する認識と態度を探索した。そして、経営責任者と従業員がともに支

持する施策を抽出して、それを後開発途上国の貧困層を観光事業で直接雇用する際の、有効な人的資源管理策（仮説）として示すことを狙いとした。具体的には、ラオス及び東南アジア地域の貧困地域において、観光事業を営む経営者、あるいはそれを目論む起業家、さらにはそれを支援する援助組織関係者に対して、人的資源管理の四分野に関する実践的なマネジメント方策の提示を目的とした。

[教育・訓練] 観光事業に関する知識、技能、態度といったものをほとんど備えていない少数民族者に対して、どのようなプロセスで教育・訓練を行い、従業員化をすすめているのか。特にこのプロセスの入口の部分と、さらには異文化圏からの顧客に対する接客教育に焦点を当てた。

[家業（農耕）との共存] 当該地の少数民族者を雇用するには、彼らがこれまで行ってきた家業、伝統的な自給自足農耕との共存を認める必要がある。本研究ではそのための勤務制度を探った。

[チームワークとリーダーシップ] 少数民族出身の従業員は、これまで出身集落以外の場面で、チームワークやリーダーシップを体験したことがない。そこで、彼らが許容できるリーダー選びの手法やグループワークの形態を探索した。

[評価と報酬] 従業員の勤労意欲を高め、技能の習得を促すには、どのような報酬制度が有効なのか。先進諸国の典型的な制度との比較によって探った。

(2) 人的資源管理の方策が十分に機能するためには、それら施策が従業員の根幹をなす労働に関する価値観によって、支持されていることが重要である。そこで本研究では、従業員が好意的に評価する人的資源管理策の背景を探るために、彼らの労働に関する価値観を探索し、ラオス以外の国々における価値観との比較を行ったうえで、彼らの価値観の相対的な特徴を明らかにすることも目的とし

ていた。なおこの労働に関する価値観の比較には、以下のようなホフステードによる国民文化次元モデル[④]を、基本的な枠組みとして採用した。

【権力格差の次元】 権力の不平等状態を予期し、受け入れている程度。

【集団主義対個人主義の次元】 出身集団の構成員同士の強い結びつきを重視するか、あるいはゆるい繋がりを許容するかの程度。

【男性らしさ対女性らしさの次元】 職場では給与や昇進を重視するか、あるいは上司や同僚との良好な関係をより重視するかの程度。

【不確実性の回避の次元】 不確実な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度。

3. 研究の方法

(1) 研究戦略：LDCs の観光産業において、貧困層に持続可能な雇用をもたらすためには、二つの要求を同時に満たす人的資源管理策が重要となる。まずそのひとつは、LDCs の貧困層には、彼らに独特の社会経済的背景があり、観光産業での就業経験のまったく無い彼らの職務能力を開発するには、その点を十分に考慮しなくてはならないという要求である。そして、もうひとつは、LDCs の観光プロジェクトの顧客は主に非 LDCs からの顧客であり、事業を商業的に継続するには、彼ら顧客の要求水準に相応の質を備えたサービスを、彼ら従業員が提供しなくてはならないという要求である。このような複雑な状況での人的資源管理を多面的かつ詳細に探索するために、本研究では事例研究法を手法として採用した。さらに、本研究が対象とする観光プロジェクトは、LDCs において貧困層を持続的に雇用している民間主導プロジェクトというきわめて希少な事例であることから、この一事例だけに研究の焦点を絞った事例研究とした。

(2) 研究対象事業の概要：研究対象である観光プロジェクト「ウタヤン・バッチャン(仮



図1 研究対象プロジェクトの地理的位置

称)は、南ラオスの起伏のある森林地帯に位置し、1996年に開発前調査が始められ、1999年に開発が実行に移され、2003年12月に観光客の受入れを開始した。総面積は217ヘクタールで、その90%は緑地帯である。最大の観光アトラクションは、大小ふたつの滝であり、その景勝地にレストランと宿泊施設(バンガロー20戸)を隣接させている。また、南ラオスの8つの少数民族が暮らす文化村を開設している。このプロジェクトでは約60名のラオス人を雇用しているが(2013年3月時点)、彼らはすべて、ラオスの少数民族に属している。彼らの約30%はまったく学校教育を受けたことがなく、残りの従業員もほとんどが数年で学校教育を中断している。したがって、約半数の従業員はラオス語の非識字者である。プロジェクト内の職種としては、受付スタッフ、レストラン部門の調理担当、洗い場スタッフ、ウエイトレス、ガーデナー、バンガローのハウスキーパー、建設作業員、入場管理担当、園内ガイド、民族村スタッフである。プロジェクトの開発責任者は、タイ人の実業家であり、これまでタイとドイツでレストラン経営に携わった実績を持つ。プロジェクトの対象地域はラオスの国有地であり、ラオス政府とのリース契約によって

開発と利用が許されている。現在までのところ、最大の来訪者は陸路で越境するタイ人観光客だが、先進諸国から観光客も常時訪れている。

(3) 研究の構成：本研究の全体は、次の3段階のフェイズによって構成され、フェイズ I は本研究助成を受ける以前に実施されていた。フェイズ I では、観光関連事業が LDCs の貧困層を雇用する際に特に戦略的に重要と想定される人的資源管理の分野を特定するために、プロジェクトの最高経営責任者への半構成的な面接調査を実施した。この面接調査では、先進諸国において、観光およびホスピタリティ産業の一般的な人的資源管理として採用されている方策、戦略を網羅的にキーワードとして採用した。フェイズ I から、人的資源管理の重要分野として、[教育・訓練]、[家業（農耕）との共存]、[チームワークとリーダーシップ]、[評価と報酬]の分野を仮説的に抽出した。次いで、フェイズ II では、同じく最高経営責任者に対して、これら四分野の人的資源管理策に関してさらに詳しく採取するために、自由回答型の質問およびその回答への詳細な追加質問等を含む半構成的な面接を実施した。フェイズ III では、フェイズ II から抽出した最高経営責任者の立場からの有効な人的資源管理方策を仮説として、このプロジェクト内での実質的な妥当性を検証するために、従業員への半構成的面接調査を実施した。この面接調査は、2～3名の従業員を基本的に一つのグループとして、従業員30名（全従業員の約半数）に対して、フェイズ II から抽出された人的資源管理策の各項目を話題として投げかけ、彼らの理解と態度を探索した。加えて、フェイズ III では、ホフステードの国民文化次元の各次元のキーワードに関連すると仮定できる人的資源管理策についても、従業員面接調査の話題として提供し、その反応を聴取した。

4. 研究成果

結果の分析は、基本的に、最高経営責任者と従業員の両者による意見を質的に照合し、それが符合した人的資源管理策を、LDCs の観光関連事業における人的資源管理策（仮説）とした。また、ホフステードの国民文化次元についても、調査のフェイズ II と III での発言でこれら次元との関連性が強いと判断された内容を、本研究からの示唆とした。以下では、このような本研究からえた LDCs 観光関連事業における人的資源管理策（仮説）を、順次述べる。

(1) 教育・訓練

雇用の最初の段階で、先進国と同様の衛生基準を満たすための行動を強制し習慣化させるという社会化過程が重要である。具体的には、手や身体を洗う方法、トイレの使い方、歯の磨き方といった極めて基礎的な衛生行動である。これは、先進諸国からの顧客を想定したサービス品質を確保するという管理者側の要求に沿うだけではなく、衛生意識が弱い環境で育った少数民族従業員とその家族に、自らの健康に寄与する自己管理方法を身に付けさせるという意味でも、従業員から支持されていた。

(2) 家業（農耕）との共存

従業員の生活の中核的部分は、家族生活である。したがって、家族が営む自営的農耕と出産などの家族イベントは、彼らの家族生活の基盤であり、それと両立が出来るように、取得時期に柔軟性のある休暇制度を設けるべきである。また、従業員がとる休暇期間の重複を避けるために、事業者は、従業員を複数の集落から採用すべきである。さらに、報酬の前払い制度として、現物（米）の前借制度を設けるべきである。従業員家族の食糧事情はそれぞれ異なることが予想され、それに対応した給与制度があれば、従業員の家族生活が円滑になり、勤労意欲も高まる。

(3) チームワークとリーダーシップ

少数民族を民族ごとに分割せず、複数の少数民族を混在させたチームをつくり、協働作業させる方が効率的である。このマネジメント策は、民族ごとに人的資源管理を行う方がそれぞれの民族性は尊重されて倫理的に望ましいという反論を受けるかもしれない。しかし、民族ごとのマネジメントを重視すると、民族数の増加によって、経営者側に大きな負担を強いることになり、ひいては経済的な持続可能性を損なうことにもなりかねない。また、組織内での民族間の交流が進展せず、人的資源の融通性が利かなくなり、事業内部の組織的な一体感を形成することが困難となる。現代では、LDCsでも、交通機関が徐々に発展してきており、地理的移動が比較的容易になり、異民族同士が接触する機会は日常的に増加している。したがって、民族的集団と職務集団を一致させる配慮は、マネジメント戦略として必ずしも有益とは言えない。

リーダーの育成方法に関しては、単なる口頭による教示よりも、自国、自地域より経済的に発展していると従業員が評価できる場所へリーダー候補者を赴かせ、その地域の現場のロールモデルを観察する機会を提供することがより効率的である。住民の識字率が十分確立されていない地域にあつては、観察学習が有効な訓練手法である。

(4) 評価と報酬、福利厚生

自国、自地域より経済的に発展した地域への報奨旅行は、従業員の勤労意欲を高めるだけでなく、教育的にも好影響をもたらす。報奨旅行に参加した従業員は、産業的に進んだ地域の観光関連事業の現場を実際に観察してくるため、それが彼らの職業スキルを向上させる機会となる。

チップは、その意味について従業員が誤解する恐れがあるうえに、従業員間の軋轢を生む可能性がある。したがって、チップはすべて一括して組織がプールし、従業員に等しく配分するのが望ましい。

福利厚生については、貧困層に属する従業員にとって、衣食住の不安は日常的なものであり、まずこの点を保証すべきである。そして医療費支援についても、LDCsの雇用慣習では一般的ではないが、従業員の定着率を高めるといって極めて有効である。

(5) 労働価値観を考慮した人的資源管理

LDCsでは、貧困層住民の経済的及び社会的な地位自体が、彼らの労働に対する態度を含めて価値観全体に強く影響していることが当然予想される。実際、本研究事例プロジェクトでは、リーダーの候補者を募っても、誰一人としてその意思を自主的に示した者はいなかった。また、経済先進諸国のホスピタリティ産業で広く活用されている人的資源管理策であるエンパワーメント（問題解決の権限を各従業員に委譲すること）を試みても、それを肯定的に受け止め実行する従業員はほとんどいなかった。したがって、この事例研究の結果は、観光関連事業が先進諸国の平均的市民を雇用して行ってきた人的資源管理策が、LDCsの貧困層出身の従業員には、容易に機能しないことを示唆している。観光関連事業がLDCsの貧困層を従業員として持続的に雇用していくためには、彼らの消極的、従属的価値観が相当に強固であることを十分に理解し、トップダウン型人的資源管理を採用せざるを得ない場面が多々あることを、経営者は認識すべきである。前述のホフステードの国民文化の次元の枠組との関係で述べるならば、本研究が取り上げたLDCsの貧困層は、[権力格差の次元]と[不確実性の回避の次元]における相対的位置が、先進諸国の一般的な市民と比較した場合、相当に高いと言えるだろう。そして、このことは、いかなる具体的な人的資源管理の方策を決定する上でも、最も考慮すべき点であることを強調したい。

<参考・引用文献>

①Ashley, C., Roe, D., and Goodwin, H. (2001). *Pro-poor Tourism Strategies: Making Tourism Work for the Poor*. ODI, IIED and CRT, London.

②Harrison, D. and Schipani, S. (2007). Lao Tourism and Poverty Alleviation: Community-Based Tourism and the Private Sector, *Current Issues in Tourism*, Vol. 10, pp. 194-230.

③桑原浩(2008). Least Developed Countriesにおける観光人材マネジメント - 南ラオス・バッチャンチャロンスーク地区における民間プロジェクトを事例として. *日本観光学会第97回全国大会発表要旨集*, pp. 56-57.

④ Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, London.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 1 件)

①Hiroshi Kuwahara, Managing Indigenous Minority Groups in the Tourism Industry: An Exploratory Case Study in Southern Laos, SHS Web of Conferences, 査読有、Vol. 12, 2014, page section 01043

DOI: <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20141201043>

[学会発表] (計 2 件)

①Hiroshi Kuwahara, Managing Indigenous Minority Groups in the Tourism Industry: An Exploratory Case Study in Southern Laos, The 4th International Conference on Tourism Research (4ICTR)、2014年12月9日、コタキナバル (マレーシア)

②桑原 浩、南ラオスにおける観光人材マネジメント ホフステードの「国民文化」の視点からの示唆 II、日本観光学会第104回全国大会、2013年11月9日、大阪観光大学 (大阪府・熊取町)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

桑原 浩 (KUWAHARA Hiroshi)
琉球大学・観光産業科学部・准教授
研究者番号：90468067

(4) 研究協力者

村山 明雄 (MURAYAMA Akio)
ラオス語-日本語専門通訳者