

SECI モデルに基づく暗黙知継承における個別的配慮のコミュニケーションの有効性

— 二つの心理アセスメントを活用した実証研究 —

立命館大学 OIC 総合研究機構 教授

関西テレビ放送 営業局 管理部長

色彩舎

山本 誠一

大島 直彰

河野 万里子

要約

本研究は、老舗旅館における「おもてなし」の暗黙知継承において、SECI モデルに基づく個別的配慮のコミュニケーションの有効性を検証した。おもてなしの継承において社員の高齢化と新規採用の困難により、従来の一律的な教育手法では限界があり、「暗黙知の共同化・表出化の課題解決」が急務となっている。

本研究は、カラータイプ理論とエニアグラムを実践的な心理アセスメントツールとして活用し、これらの理論が学術的妥当性において議論の余地があることを認識しつつも、組織開発における実用性に着目した。実証的研究アプローチにより経営者層と主任クラスならびにスタッフを対象に調査を実施し、質的データを中心に分析を行った。結果として、個人特性理解に基づくコミュニケーションが SECI モデルの共同化・表出化プロセスを促進し、「おもてなし」の暗黙知共有と継承において、個別的配慮のコミュニケーションが果たす役割について重要な示唆を得た。本研究の知見は、知識創造理論の実践的応用と日本の伝統的サービス産業の持続的発展を考える上で有用な事例的示唆を含むものである。

キーワード

知識創造, 人材育成, おもてなし, カラータイプ理論, エニアグラム

I. 研究の背景と問題定義

1. 先行研究の研究成果と新たな課題

山本他(2024)は老舗旅館における暗黙知伝承について、カラータイプ理論とエニアグラムを用いた研究により、社員の高齢化と新規採用の困難により従来の一律的な教育手法が限界に直面しているなか、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の解明の一助となったと考える。特に、心理アセスメントによる個人特性の可視化に基づく「オレンジアプローチ」(スタッフの自主自立, チャレンジ精神の醸成)と「紫アプローチ」(こだわりや美意識へのアプローチ)という具体的なコミュニケーション戦略により、経営者層から「相手の尊重すべきことを個別に明確に意識した」「本音が引き出せた」「自

主的に考えていただけた」という評価を得た。最も重要な発見は、経営者層から得られた「他人を変えるにはむづかしい、自分が変わることをの方が相手との関係を変えるのは早い」という先代からの教えに関するフィードバックである。心理アセスメントによる「相手の特徴の文字化・可視化」が自己変容に対する心理的抵抗を軽減し、認知行動変化を媒介とした暗黙知共有のメカニズムを示唆した。一方で、「おもてなしの伝承における暗黙知の共有・表出化」の実効性については十分な検証に至っていないことが明らかとなった。本研究の探索的知見を発展させ、より体系的で実証的な検証枠組みの構築が今後の課題となった。

2. 本研究の問題定義と目的

本研究が取り組むべき課題は複合的である。まず理論的には、個別的配慮のコミュニケーションが SECI モデルの知識創造プロセスに与える作用メカニズムが十分に解明されていない。山本他(2024)では、「自分が変わることをの方が相手との関係を変えるのは早い」という重要な実践的知見が得られ、心理アセスメントによる個人特性の可視化が認知と行動の変化を促進することが示されたが、なぜそれが暗黙知継承を促進するのかという理論的説明が不十分である。

次に実践的には、「おもてなし」の暗黙知継承が「端緒を開いた」段階に留まっており、実際の共同・表出・連結・内面に至る体系的なプロセス検証が強く求められている。山本他(2024)の研究におけるオレンジアプローチや紫アプローチといった具体的手法の有効性は確認されたが、これらが SECI モデルの各プロセスにどのように作用し最終的に暗黙知の継承を実現できるかどうかの検証が必要である。さらに方法論的には心理アセスメントの活用効果について探索的観察から厳密で体系的な検証手法へと発展させる必要がある。

これらの課題に対し、本研究では山本他(2024)の実践的知見を SECI モデルと統合した理論的枠組みを構築し、心理アセスメント（カラータイプ理論、エニアグラム）に基づく個別配慮型コミュニケーション戦略を提案する。その上で、当該戦略の有効性を実証的に検証し、「おもてなし」における暗黙知継承メカニズムの解明を図ることを目的とする。

II. 理論的基盤と先行研究

1. SECI モデルと表出化

老舗旅館として有名な加賀屋のサービスの原点を当時研究した小泉(2013)は、加賀屋の組織内には、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、SECI モデルは、共同化→表出化→連結化→内面化の知識創造の過程を知識スパイラルと呼び、最初の共同化は、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している。ただ金井・高橋(2004)は、日本では「沈黙は金」「以心伝心」「芸は盗め」といった気風が濃厚であることを指摘、日本の高業績企業と低業績企業を比べると、最も差が大きいのが「表出化」の段階であることがこれまでの調査でわかっている。だから言語化してみることは職場を活性化し組織の成果を高めるために一役買っているのであると述べている。

2. 変革型リーダーシップの個別的配慮

リーダーシップ研究の歴史を整理した金井・高橋(2004)の調査によると配慮を対人間関係の行動としてだけで片付けることの誤りを示唆している。配慮を通じて、仕事にまつわる最も重要で微妙な情報が流れている可能性が高い。配慮のなかに、課題関連の効果も織り込まれているのであるとしている。まさに旅館業において最も重要で微妙な情報の一つが「おもてなし」の暗黙知であり、上司の配慮の重要性が伺える。変革型リーダーシップの提唱者であるBass(1985)は、個別的配慮について一対一を重視し各部下の独自のニーズと成長の可能性を特定していくとし、定期的なフィードバックセッションは、このアプローチの例のひとつで、個別の配慮は密接で個人的な絆を生み出し、従業員は価値を感じ、サポートされていると感じることで、モチベーションが高まるとしている。

3. 心理アセスメントの活用

(1) 個別的配慮の実践的ツールとしての心理アセスメント

今回カラータイプ理論とエニアグラムの2つの心理アセスメントを活用するが両アセスメントとも、エビデンスの不明確さによる学術的基盤の相対的な脆弱性という課題と、主観性という批判を受けざるを得ない課題がある。ただし、本研究の主眼はSECIモデルに基づく暗黙知継承メカニズムの解明にあり、心理アセスメント(カラータイプ理論、エニアグラム)については、個別配慮型コミュニケーションを実現するための実践的ツールとして位置付けている。すなわち、心理測定そのものを主目的とするのではなく、暗黙知継承を促進するコミュニケーション手法の有効性検証に焦点を置く。また、山本他(2024)の手法は本研究の対象者から一定の評価を得ており、この実績を踏まえて本研究においても活用することとした。

(2) カラータイプ理論とエニアグラム

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開発、色彩心理をもとに個人の特性や行動傾向を視覚的にとらえる心理アセスメントで、今の自分を知ることができる心理学である。

一方エニアグラムは、数字の「9」を意味するエニアと「図形」意味するグラムが合成、9つの点をもつ図と人間の内面や、個々が持つ価値観とを結びつけら性格類型論として研究が進められてきた心理アセスメントの一つである。

複数の心理検査手法（質問紙法、投影法、描画法等）を統合し、対象とする心理機能を多面的に評価する包括的な検査体系を構成することをテストバッテリーの構築というが、カラータイプ理論は4つのタイプ診断（決断・創造・協調・堅実）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を行う。今回2つの心理アセスメントの特徴を組み合わせることで、深いタイプ観察ができ、一人ひとりの理解を立体的に深め、それらが個別的配慮のコミュニケーションが可能になると考える。

（3）本研究における採用利用と位置づけ

本研究で活用するカラータイプ理論とエニアグラムの組み合わせは、日本文化が色濃く残る現場で特に効果を発揮しやすい可能性がある。それは金井・高橋(2004)が指摘したように日本では「言葉にしない」ことを大切にする価値観が根強く、老舗旅館や伝統工芸の職場などでは、控えめな所作や阿吽の呼吸が重視されている。こうした場面では、言葉では伝わりにくい思いや価値観が、コミュニケーションの課題となることもある。両アセスメントには視覚的なアプローチや、価値観に関する対話を促すワークツールがあり、おもてなしの「表出化」場づくりになるとし採用した。

III. 研究方法

1. 実証研究の設計と二つの心理アセスメントの活用

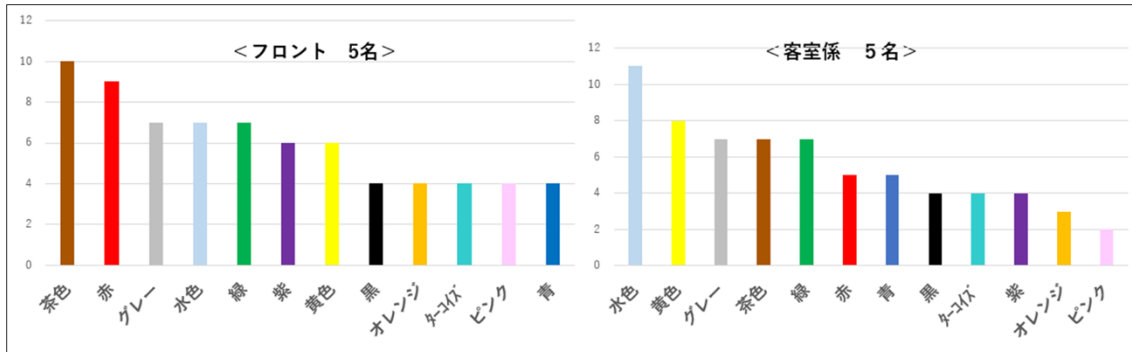
実証研究は、客観的なデータに基づいて理論や仮説を検証する研究手法である。本研究では実践現場における心理アセスメントを活用したデータ収集と分析を通じて、理論的枠組みの妥当性を検証するアプローチを採用する。

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の問題認識から、経営者やリーダー層による「場づくり」を通じたコミュニケーション活性化の効果を検証する研究アプローチを採用した。

本研究では追加でフロント、用務、客室係の3つの職と経営者Aの計12名のカラータイプとエニアグラムのリサーチを行い、柊家のおもてなしの共同化、表出化を検証ならびに実践していくために上長とスタッフとの面談を設定、心理アセスメントのフィードバックに合わせて価値観ワークを実施し、同時にアンケートリサーチを行った。本研究のリサーチクエスションは、「心理アセスメントを活用した個別的配慮のコミュニケーションは、SECIモデルに基づく暗黙知の共同化、表出化プロセスをどのように促進するのか」である。この問

いに対して実証的検証を行った。

2. データ収集・分析方法



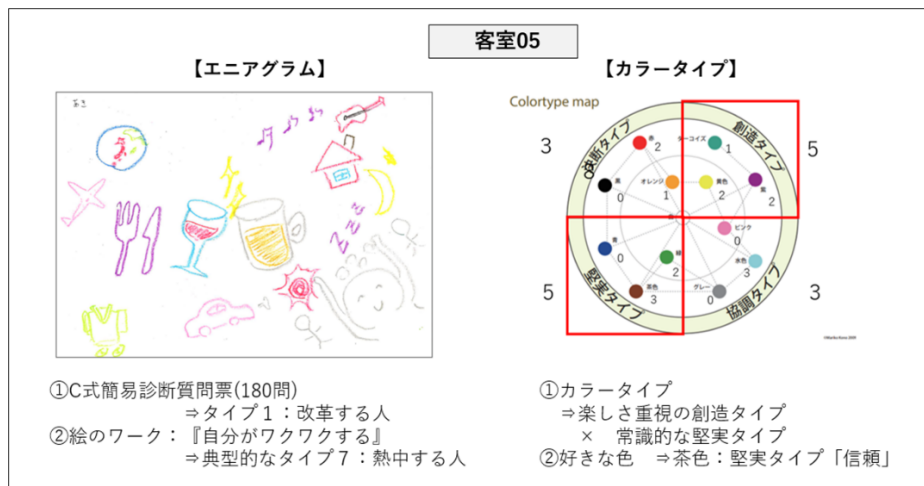
カラータイプ診断は、36 問の簡易診断質問票の回答である。エニアグラム診断は、日本エニアグラム学会が発行している C 式簡易診断質問票（180 問）の回答と「自分がワクワクする・やる気がみなぎる」をテーマにした描画を 12 名に実施し、そのうちフロント 5 名と客室係 5 名の集団分析（図-1）と 12 名全員分の個人タイプ分析を行った。（調査期間：2025 年 5 月 25 日～7 月 26 日）。

図ー1 カラータイプ職務別集団分析（フロントと客室各 5 名の集団分析データ）

出所：著者作成

フロントは堅実タイプの茶色と決断タイプの赤気質が高く、客室係は協調タイプの水色と創造タイプの黄色気質が高かった。職務によって全く違うカラータイプであること、またフロントには具体的な課題設定や取り組みの指示が有効であることが伺えた。

図ー2 個人タイプ分析で分かった自己矛盾の例（個人分析のうち客室 05 の図）



出所：著者作成

個人タイプ分析で本音と建て前の自己矛盾を抱えていると想定される結果が客室 05 に出た。絵は典型的なエニアグラムのタイプ7：熱中する人である。特徴は好奇心・面白さ・自

由である。しかし、質問表ではタイプ1：改革する人（理想・信念・規律）の点が一番高かった。また、好きな色が堅実タイプの茶色であることから、楽しさを追求する自分らしさよりも「それではいけない」と堅実であろうと少し無理をしている可能性が推測される。この結果をもとに、個別的配慮のコミュニケーションの実施と検証を行った。

IV. 実証的検証の実施と結果

1. 調査内容と結果

今回の調査方法として個別的配慮のコミュニケーションとしてアセスメント結果のフィードバックと同時にエニアグラムで活用する大切とする個人の価値観と、価値観からくる普段の行動や理想のおもてなしに関する価値観ワークを実施した。経営者層にはそのアンケート結果を共有しながら個人の価値観に配慮しながら、今回の話し合いのテーマの共有から、おもてなしの言語化、価値観への意識、コミュニケーションの成果、今回での気づきを回答していただいた。

その結果おもてなし伝承で大事にしていること、理想のおもてなしについて、その記述と要素から心がけ、姿勢（おもてなし実践の核心となる基本的な心構えと姿勢）の記述出現が56.4%と一番高い要素であった。（表—1、表—2）

表—1 おもてなし伝承で大事にしていることや理想のおもてなし

おもてなしの伝承において大事にしていることや理想のおもてなし
一步先行くサービス。自分のあたり前や常識が相手も同じとは限らない。（フロント 01）
言葉（英語、日本語）とは別の、察知するということを実践していきたい。（フロント 02）
お客様がどのようなお気持ちでおられるか、そのお気持ちの鏡になったような心配りが出来たらと強く感じています。（客室係り N 氏）
お客様が何に興味や関心があるか、できるだけさり気なく見出す。（フロント 03）
「このひとときを共に過ごしているありがたさ」の思いで接しています。互いに「お会いできてよかった」と思えるおもてなしが理想です。（客室 03）
信頼を築き、安心（安全）な気持ちで、心の底から寛ぎ、幾多の感激、また来たいと思って頂く。（客室 05）

出所：著者作成

表—2 おもてなし伝承で大事にしていること、理想のおもてなしの要素分析

要素	出現割合(%)	出現回数
心がけ・姿勢 (おもてなし実践の核心となる基本的な心構えと姿勢)	56.4	31
気配り・察知 (非言語コミュニケーションや顧客ニーズの先読み)	10.9	6
コミュニケーション(顧客との対話や意思疎通)	10.9	6
伝統・継承(長年培われてきた作法や知恵の継承)	9.1	5
バランス・適切さ(過不足のないサービス提供)	5.5	3
非日常・特別感(日常とは異なる特別な体験の創出)	5.5	3
細やかさ・丁寧さ(細部への配慮と丁寧な対応)	1.8	1

出所：著者作成

2. SECI プロセスにおける暗黙知継承の変化

次に現場担当とその上長と個別に面談し、フロント 5 名、客室係 5 名、用務 1 名に個別面談時「性格価値観を意識して話ができただか」「性格・価値観を意識してコミュニケーションができたのか」「おもてなしを実現できそうか」の 3 つの質問に対する回答を得た。集団分析の結果、堅実性と決断力を特徴とするフロント部門において、上司から「相互のコミュニケーションにおける円滑性の欠如」および「役割分担の明確化不足」といった具体的課題が提示された。これらの個別課題を対象として被面談者 2 名に対する検証を行った結果、3 項目の評価指標すべてにおいて最高評価「とてもよい」を獲得した。また前述の客室 05 の回答結果は、「性格価値観を意識して話ができただ」「おもてなしに実現できそうか」の 2 問がともに「とてもよい」と言う結果を得た。これはテストバッテリーで本音と建て前の矛盾に気づけたことが大きく影響していると考ええる。

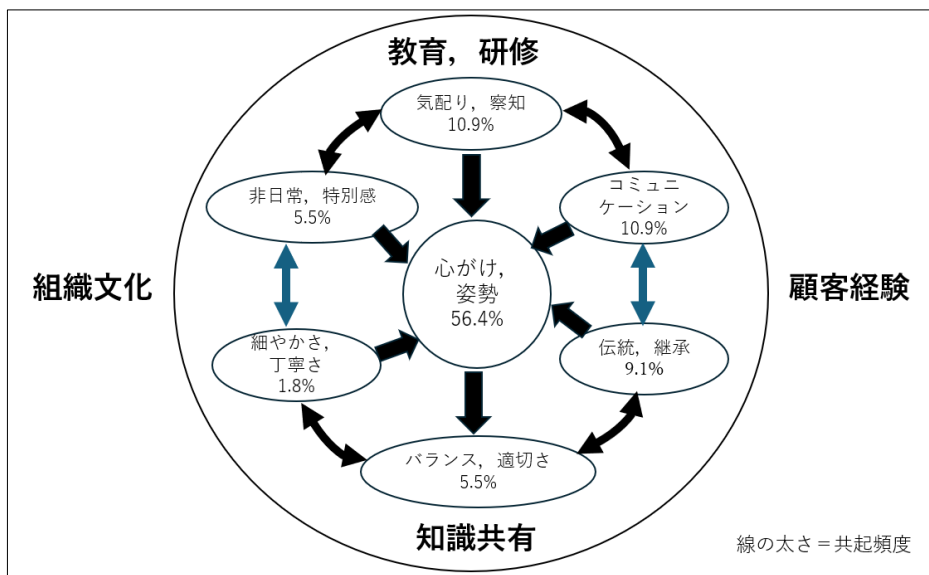
また表—3 に示すように、価値観と思いは共通しているが、具体的に実行するにはもっと現状に即した対応策を考えていく必要がある。また、情報の共有化が徹底できていないという点について、より具体的に皆でお互いにフォローしていこうという話ができただのは良かった。このように、今回の心理アセスメントを活用したコミュニケーションアプローチは、組織開発の観点から有効性が実証されたと考察される。また経営者からは、価値観と思いは共通しているが、具体的に実行するにはもっと現状に即した対応策を考えて行く必要があるとコメントがあったように、現場でのおもてなしの伝承そのものが多様であり、複雑であることがうかがえる。

表—3 担当者と上長の面談結果

カテゴリー	該当人数 職場構成	コメント例	主な キーワード
コミュニケーション 技術	6 名 ・客室係 5 名 ・用務 1 名	前回と違った話題も出てよかった。次回はもう少し聞き手上手になって話を進めた。	傾聴・話を聞く 否定しない 聞き手上手 話題誘導
価値観 個性理解	3 名 ・フロント 2 名 ・経営者 1 名	価値観と思いは共通しているが、具体的に実行するにはもっと現状に即した対応策を考えて行く必要がある。	価値観・個性 面白い・意識 共通・対応策
課題認識 改善	3 名 ・フロント 3 名	情報の共有化が徹底できていないという点について、より具体的に皆でお互いにフォローしていこうという話ができしたのは良かった。とにかくできることを一つずつでも皆で行い前進したい。	情報共有 課題 フォロー 前進 具体的

出所：著者作成

図—3 おもてなし実践と継承のプロセスモデル



出所：著者作成

図—3 に示すおもてなし実践と継承のプロセスモデルは、今回の質的データ分析から導出された 7 つの主要テーマとその関係性を視覚化したもので、数値は質的データから抽出した文脈要素の出現比率である。このモデルは、分析から浮かび上がってきた共通点やつなが

りをまとめ上げる形で構築され、テーマの出現頻度と共起関係を基盤としている。中核に位置する「心がけ、姿勢」（出現頻度 56.4%）は、他のすべてのテーマと強い共起関係を示し、おもてなし実践の基盤として機能している。内側の円を構成する 6 つの要素は「心がけ、姿勢」が具体的な実践として表出する形態を表し、外側の円はこれらの実践を支える組織的コンテキストを示している。テーマ間の矢印は共起分析と文脈分析から導出された関係性を示し、その太さは関係の強さを表現している。

「共起頻度」とは、自由記述データの分析において 2 つのテーマが同一回答内で一緒に出現する回数を指す。中核要素の心がけ、姿勢はデータ分析から最も頻出したテーマであり、おもてなし実践の核心となる要素である全体の 56.4%を占める最重要テーマとして中心に配置している。内側の円は気配り、察知（10.9%）として非言語コミュニケーションや顧客ニーズの先読みで、コミュニケーション（10.9%）は顧客との対話や意思疎通を指し伝統、継承（9.1%）は長年培われてきた作法や知恵の継承であり、バランス、適切さ（5.5%）は過不足のないサービス提供を指す。また非日常、特別感（5.5%）は日常とは異なる特別な体験の創出、細やかさ、丁寧さ（1.8%）は細部への配慮と丁寧な対応を意味する。またそれらを取り巻く要素として、教育、研修はおもてなしの技能と心構えの伝承システムを意味し、組織文化は旅館の価値観と規範を指す。また顧客経験は顧客との相互作用を通じた学びを意味し、知識共有は暗黙知の形式知化と共有プロセスを意味する。

中心の「心がけ、姿勢」から 6 つの実践要素へ矢印が伸びており、心構えが具体的実践を導く関係性を表現している。実践要素間の相互連関が矢印で示され、特に共起関係が強かった要素間には太い矢印で接続されている。組織文化が全体を包含し、おもてなし実践を支える環境要因を表している。このモデルの構造には理論的枠組みとして、野中・竹内の「知識創造理論」のおもてなしの暗黙知（心がけ、姿勢）が形式知化（具体的実践）される過程、知識の共同化・表出化・連結化・内面化のサイクル、サービス・ドミナント・ロジックの価値共創のプロセスとしてのおもてなし、顧客との相互作用を通じた価値の創出を参照し作成したものである。

V. 考察と結論

1. 研究課題に対する考察と理論的・実践的貢献

今回の実証的検証結果から、おもてなしの暗黙知継承における個別的配慮のコミュニケーションを行うことの有効性が確認できた。今回個別的配慮を実施するうえで、カラータイプ理論とエニアグラムを実践的な心理アセスメントツールとして活用した。これらの理論が学術的妥当性において議論の余地があることを認識しつつも、組織開発における実用性

に着目し、2つの心理アセスメントを用いた結果は有効であったと考える。

本研究の学術的貢献は、統計的一般化ではなく理論的洞察の深化にある。本研究により得られた知見は、心理アセスメントを活用した暗黙知継承手法の実証的検証と、日本のおもてなし文化における知識創造理論の適用可能性の実証である。これらの知見は、類似の組織文化を持つ伝統的サービス業への応用可能性を示している。

2. 今後の課題

本研究は、老舗旅館におけるおもてなしの暗黙知継承において、個別配慮型コミュニケーション戦略がSECIモデルに基づく知識変換プロセスに及ぼす有効性を実証した。心理アセスメントを活用した個人特性の理解が、共同化・表出化プロセスを促進し、心がけ、姿勢を中核とした価値共創メカニズムを明らかにした点に意義がある。

本研究の限界として、単一事例による分析であり、今後は複数の老舗企業での比較研究により知見の一般化を図る必要がある。また、使用した心理アセスメントツールの学術的妥当性について、より厳密な理論的検証が求められる。加えて、デジタル化が進む現代において、対面コミュニケーションに依存する暗黙知継承手法をいかに発展させるかが実践的課題である。

今後の研究展開として、第一に業種横断的な比較研究による理論的拡張、第二に量的調査による統計的検証、第三に国際比較研究による日本のおもてなしの特殊性と普遍性の解明が必要である。これらの継続研究を通じて、知識創造理論とサービス・ドミナント・ロジックを統合した新たな経営学理論の構築を目指す。本研究の成果は、中小サービス業の人材育成政策や観光立国戦略への実践的示唆も提供するものと考ええる。

謝辞

本研究の遂行にあたり、ご多忙な業務の中、快く面談の時間を取っていただき、アンケート調査にご協力いただいた旅館の経営者の皆様、従業員の皆様に深く感謝申し上げます。

引用文献

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.

金井壽宏・高橋潔 (2004). 「組織行動の考え方 ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト」『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社

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.

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)

山本誠一・大島直彰・河野万里子 (2024). 「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—」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス 2024』 vol.13, 117-123.