

# 宿泊業界における 成長戦略としての人材育成

## ——ホテル業の現状と課題

テイラー雅子

(大阪学院大学教授)

国内観光産業の急成長に伴い、業界は深刻な人材不足に直面している。特に観光産業の中核を担う宿泊業においてその傾向は著しい。人材不足は人材の量的課題に限定して捉えられがちだが、労働市場が縮小し顧客の期待が多様かつ高度になった今、採用による量の確保以上に、人材育成による質の確保が求められている。近年、このニーズを反映して宿泊業界では人材育成への関心が高まっている。しかし、業界では人材育成の捉え方や運用方法に多くの課題を抱えているのが現状である。本稿では、人材育成は教育・研修事業の実施という独立した運用施策ではなく、経営戦略の一環として組織の複数層で連動して行う成長戦略であるという視点より、宿泊業の中でも特にホテル業に焦点を当て、人材育成施策の現状を概観し課題をまとめる。はじめに、ホテル業界特有の慣習や規範を踏まえて戦略的人材育成のフレームワークを示す。具体的には、方向性の共有・就労環境の整備・育成施策の実行、である。次に、ホテル業従事者対象に行った調査結果を絡めて、人材育成の現状を概観し課題を抽出する。最後に、業界として、また組織として戦略的人材育成体制を整備するための優先事項を総論としてまとめる。

### 目次

#### I 背景

#### II ホテル業の人材育成

#### III 経営戦略としての人材育成

#### IV ホテル業の人材育成課題

#### V 総論

#### VI おわりに

### I 背景

未曾有の観光ブームに沸く日本では、観光需要を見込んだ宿泊施設の増加傾向が続いている。2017年の宿泊業務用建築物の着工面積は前年度比43%の増加を記録し、多くの宿泊施設が新規開業している<sup>1)</sup>。さらに、客室稼働率も7割を超える施設が多く、全体的に宿泊業は好調な営業状態を見せている。その中でも特にホテル業の躍進

が目覚ましく、都市圏のシティホテルやビジネスホテルを中心に高稼働、新規開業が続いている状態だ。

しかし、このような明るい業界ニュースとは裏腹に、国内宿泊業現場では人材に関わる深刻な課題に直面している。雇用動向に関する調査によると、従業員が不足していると回答した企業が宿泊業(ホテル・旅館業)では62.1%と、その他の生活衛生業9業種の中で突出した結果となっている。宿泊業における人材不足割合の動向は、2016年以降60%を超えて推移しており、宿泊業の人材不足の状況はかなり深刻である<sup>2)</sup>。実際、従業員不足が経営悪化に影響したと回答したホテル・旅館は全体の82.8%にのぼった。国内の労働人口減少を受けて、外国人、女性や高齢者市場など労働市場を拡大する試みや、AIの導入などが始まっているが、ホテル業の人材不足は採用や機械

化だけで対応できる課題ではない。宿泊業は、人材が生み出すサービスによる付加価値を主要利益とするビジネスであるため (Ford, Sturman, and Heaton 2012), 人数を集める以上に1人1人の人材が高い生産性を発揮して高付加価値を生み出すことが求められる。

そこで注目されているのが、内部人材の育成による生産性向上とサービス革新である (内藤 2015)。これは、人材を労働力として「使う」ための施策から資本として「育てる」ための施策へと移行させ、生産性と共にサービスの質を向上させることにより、人材不足の緩和と付加価値の向上を同時に実現させる戦略的取り組みである。世界的にも高度な能力と技術を備えた人材が宿泊施設に戦略的有意性をもたらすという認識が広まり人材育成への評価が高まっている中、(Kusluvan et al. 2010) 日本でも観光ブームに乗じた市場拡大と業績の改善に押される形で、宿泊施設経営者の人材育成への関心が高まっている。しかし宿泊業は、業界的な慣例や規範が根強く残る業界でもあり、その実践は容易ではない。本稿では、宿泊業の中でも特に拡大を続ける日本のホテル業界に焦点を当て、業界の特徴を踏まえて戦略的視点から人材育成の必要性、手法、現状と課題を整理し、今後の方向性について論じる。

## II ホテル業の人材育成

### 1 人材育成の必要性

ホテル業における人材の課題は、量的課題と質的課題に分けて考察することができる。量的課題は人材不足に代表される採用や待遇など人材の確保や労務に関する事項であり、質的課題は高度なサービス基準やモチベーションに代表される人材育成やリーダーシップに関する事項である。量的課題の最たるものは、恒常的な人材不足である (Iverson and Deery 1997)。これは、労働人口の縮小に加えて、好ましくない待遇や勤務条件といったホテル業界のイメージによって新規人材獲得が困難であることに起因する (Baum 2008)。平成31年1月の厚生労働省「一般職業紹介状況」に

よると、全職業の有効求人倍率はアルバイトも含めると2.77倍であるのに比べて、「接客・給仕」といったホテル関連の職業では4.09倍であった。正社員に限ると、全職業では1.68倍に対して「接客・給仕」は2.96倍の求人倍率であった。つまり一人の正社員求職者に対してほぼ3件の求人があるということである。

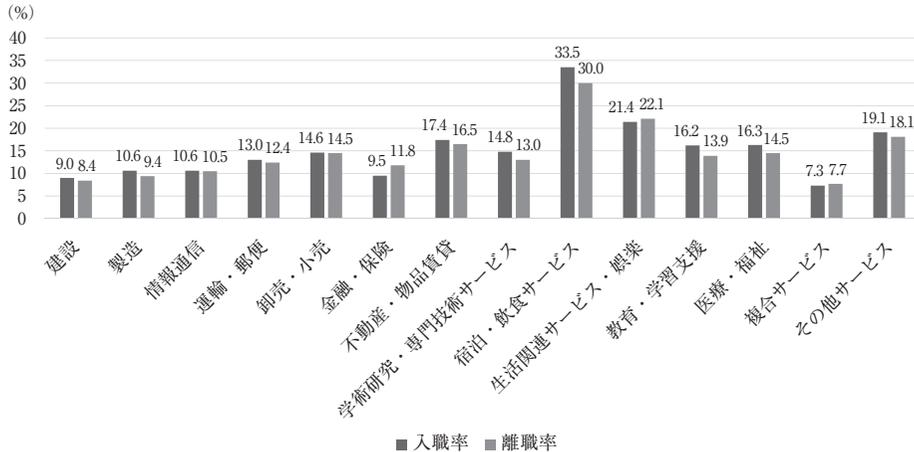
また、質的課題としては、求められるサービスが今までになく広範かつ高水準になったことがあげられる (Ford, Sturman, and Heaton 2012)。ホテル業界では、顧客のグローバル化とインターネットなどによる情報網の拡大、そして同業他社との競争激化により、国内ホテルにおける顧客サービスへの期待度が年々高まっており、人材の質的向上が求められている。日本は、世界経済フォーラムの観光競争力調査で、「顧客の対応」において世界一のトップレベルを維持しており<sup>3)</sup>、今後インバウンド市場がさらに拡大するに伴いホテル人材による高付加価値サービスへの需要は益々高まるだろう。

従来ホテル業の人的課題は、採用による人材獲得が主な対策とされてきた。新卒採用に加えて、同業他社からの中途採用、さらにアルバイトや派遣サービスによる繁忙期への対応などが一般的な人材確保の方法である。最近では高齢者や女性の積極的採用が進み、ビザ支給基準が緩和されたことにより今後は外国人労働者の獲得も盛んになると考えられる。さらに、単純作業についてはAIを活用した機械化による人材不足緩和対策も進んでいる。しかし、今後加速する人材不足と高付加価値サービスへの需要に鑑みると、これまでの採用に偏った対応策には限界がある。人材の量と質を確保するためには、採用による頭数の確保だけではなく、少人数で効率よく高品質のサービスが提供できるように、獲得した人材の戦略的育成が必要である。

### 2 ホテル業界の人材事情

業界を限定して人材育成を概観するにあたり、人材に関する業界の特徴を押さえておく必要がある。特にホテル業界では他業界では見られない人材の流動パターンや業界特有の慣例・規範があ

図1 産業別入職・離職率



出所：平成29年厚生労働省「雇用動向調査」産業別入職と離職

る。以下、ホテル業界における特徴的な就労形態やキャリアへのアプローチ、および慣例・規範を抜粋した。

(1) 人材の流動性：ホテル人材の大きな特徴の一つはその流動性である (Barron 2008; Iverson and Deery 1997)。厚生労働省の『雇用動向調査』によると宿泊飲食業は入職率・離職率共に他の業界を抜いて突出している (図1)。また、同じく「新規学卒就職者の離職状況」においては、宿泊・飲食サービス業に就職して3年以内に離職した学生の割合は大学卒業生で49.75% (平均31.8%)、高校卒業生で63.2% (平均39.3%) (平成27年3月卒業生)、とそれぞれ他業種よりかなり高くなっている。ホテル業に限定すると、平成30年に筆者が実施したホテル業従事中間管理職の調査では、短期的 (1年以内) に離職したいと答えたホテル業従事者が35%、長期的 (5年以内) では47%であった<sup>4)</sup>。つまり5年以内には職場の半分が入れ替わる単純計算となる。このようにホテル人材はその流動性が際立っている。

(2) 雇用体系：ホテルの新入社員採用は多くの場合2分類で行われる。一つは四年制大学以上卒業生枠であり、もう一つは専門学校や高校卒業生枠である。一般的には、実践的な教育を受けてきた専門学校卒業生が多く採用されるが、彼らはいわゆる現場の即戦力として採用されるため待遇も低めに設定されていることが多い。一方、四年制大学卒業生は、いわゆる幹部候補や総合職として

採用されるため、実践で鍛えられてきた専門学校生よりも高待遇で入社することになる。実際、すでに数年在職した職務的には経験者である専門学校卒業の先輩よりも四年生大学卒の新入社員の待遇が良い場合もある。この現象は、技術力が大切だという一般的な常識に反して、ホテルのキャリアにおいては技術特性よりも態度や能力といった内的特性を重視する傾向にあるからだとも言われている (Harkison, Poulston, and Kim 2011)。このように、待遇と実務経験が比例しないために職場内にいじめやパワハラなどが発生し、早期退職者が出ることも珍しくない。

(3) 実務主義：ホテル現場では、教育研修の実施が困難な場合がある。これは研修への態度と業務形態に起因するものと考えられる。ホテル業では、従来いわゆる「たたき上げ」とよばれる実務経験を積み重ねて出世することが基本であった。また接客サービスを生業とするため、自らの研修よりも顧客サービスを優先することが常識の世界でもある。さらにシフト制の業務であるため、研修に参加する時間を捻出するため時として同僚に業務負担を強いたり、自らの休日を研修に充てたりしなくてはならない。このような職場環境の中、現場では教育・研修より忙しい現場での仕事を優先する傾向があり、人材育成施策の実施が困難になりやすい。また、実務偏重の価値観には年功序列的意識が伴うため、早期育成制度や能力別育成制度などが馴染まない傾向もみられる。

(4) 分業型業務：従来多くの中・大規模ホテルにおいて、従業員の仕事は分業で行われてきた。例えば、フロント業務を担当する人材、レストラン担当人材、宴会担当人材など、部門によってそれぞれ専門人材が業務を担当して総体的なサービスの質を上げるという考え方である（沼上 2004）。このように専門職人材が多いホテルでは、定期異動はあまり行われない。この傾向は特に外資系ホテルで強く、異動は基本的に必要に応じて通年で行われることが多い。しかし、昨今生産性向上施策の一環として、分業型業務を多能工業務に移行するマルチタスク化が旅館や小規模ホテルを中心に拡大している。

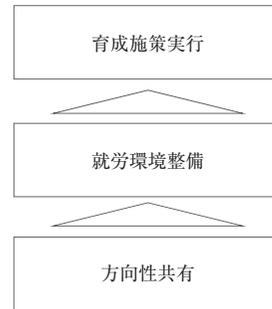
(5) はしご移動型キャリア：キャリアに対する考え方もホテル業界には特徴がある。勤続や年功を重視する慣習が根強く残る日本において、ホテル業界では転職はいわゆる昇進や経験を積むための手段という常識がある。つまり、転職することによって昇進したり、経験値を上げてキャリアを積み上げていくはしご移動型キャリアである。このようなキャリアへのアプローチは特に外資系ホテル勤務者間で多く見られる。また、新規開業ホテルではこのような転職組で管理職を固めることが一般的である。はしご移動型キャリアでは、ホテル業従事者間の紹介による転職が多くみられる。前述の調査においても、5人に1人が知り合いによる紹介を通じた転職を経験していた<sup>5)</sup>。

このように流動性が高く、戦略的かつ長期的な人材育成が定着しにくいという業界の特徴を持つホテル業界では本格的な人材育成を実施する時期を迎えている。そのためにはまず、経営戦略としての人材育成フレームワークに沿った計画立案と効果的な方法論の元に計画を実践することが求められる。

### Ⅲ 経営戦略としての人材育成

人材育成とは、単なる研修・教育制度ではなく、経営ビジョン・理念に即した経営戦略の一環として行われなくてはならない（中原 2006）。つまり、人材育成は教育・研修を実施することだけではその成果を期待することはできず、組織の経

図2 人材育成戦略



営戦略の一環として3つの戦略を連動実施して初めてその効果が得られる（テイラー 2015）。3つの戦略とは、方向性の共有、就労環境整備、そして人材育成施策の実施、である（図2）。育成の方向性を明確にし、安心して安全に働ける職場環境を整えた上で、研修や実務を通じた経験学習の機会を提供する一貫した施策が、ホテルの人材育成戦略である。経営戦略としてホテル業界の人材育成を捉えるにあたり、まず①方向性の共有、②就労環境整備、③育成施策実施の3つの戦略を説明する。

#### 1 方向性の共有

ホテル業界において、人材育成の重要性は認識されているが、しばしば経営戦略とは別の次元で行われる教育研修事業として捉えられている。しかし、人材育成は経営戦略と密接に関わる施策であり（Ulrich and Brockbank 2005）、特に人が生み出す無形商品によって利益追求するホテル業において、人材育成は経営の根幹となる成長戦略だと言える（Gannon, Roper, and Doherty 2015）。そこで、人材育成を考える際にはその企業が組織として目指すところ（ビジョン・理念）とそれをかなえるために必要な人材像及び行動特性・コンピテンシーの設定共有が必要不可欠である。人材育成はその人材像に向かって戦略的に人材を育てる施策であり、目標人材像がない育成は経費と時間の無駄である。また、何よりも重要なのが、経営陣の人材育成に対するコミットメントである。トップが育てる意志がないホテルで人材は育たないため人材育成はトップダウンで行う必要がある。さ

もなければ、育成効果が現場で否定され書き換えられてしまう。

また、人材育成を戦略として捉えるにあたり、経営者と人材という二つの視点を考慮しなくてはならない。人材育成は、経営者視点では成長戦略であるが、人材の視点から見ると自らのキャリアパスである。つまり、人材育成戦略を立案するには、育成対象である人材のキャリアパスを組み入れずには成り立たない。企業が策定する人材育成戦略と人材の目指すキャリアのベクトルが合うと人材は長期的に定着し成長を続け、その成果を企業に還元することになる。これが人材育成の成果だ。しかし反対に、人材の目指すキャリアと企業の人材育成戦略が適合しない場合には人材は定着せず、離職する傾向にある。よって、企業としては経営方針やビジョン、そして人材ビジョンや行動特性を明確にして、それに共感する人材を採用する、さらに採用後にそれらに共感できるよう働きかけるといった努力が必要である。このステップを省略して多くの人材を採用しても結局は短期間で離職が続くことになる。

## 2 就労環境の整備

A. マズロー (1943) の欲求五段階説やハックマン・オルダム (1976) の職務特性理論など、古典的なモチベーション理論においても、モチベーション向上や学習効果の必要条件として「安心で安全な職場環境」があげられている。つまり、安心で安全な職場環境が確保されていない人材は低位欲求である安全確保のための行動に終始し、学習や成長といった高位欲求に到達しないため、いくら研修などを行っても効果がでないのである。

就労環境には、大きく分類すると報酬・業務量・休暇などの待遇要因と、情報共有や人間関係などのコミュニケーション要因がある。体力的にきつい業務内容であるうえに待遇面も充実しているとは言えないホテル業では特に待遇面に大きな課題があると言えよう。就労環境を整備して人材が安心して仕事ができることがホテルにおける人材育成施策の次のステップである。

## 3 人材育成施策の実施

経営方針が共有され、安心で安全な就労環境が確保された時点で、人材育成施策が成果を生み出す条件が整ったと言えるだろう。人材育成は短期的視点と長期的視点を抱合している。短期的には、現場における業務遂行のための知識や技術習得を目的としたトレーニング研修が行われ、長期的には指導力や組織力強化のための能力向上を目的とした人材開発が行われる。トレーニング研修では具体的な業務作業や技術を修得する。例えば、フロントにおけるチェックインの手順や接客研修などはこれにあたる。そして人材開発では、社内外の教育研修や現場の異動やローテーションなど様々な手法を通じた能力育成が行われる。育成ツールとしては研修などの集合座学、インターネットを介した自習、職務を通じて行う経験学習が主なものとして挙げられるが、以下ホテルで用いられる主な人材育成手法を挙げる。

(1) OJT : OJT とは on the job training を指し、現場で臨場感をもって業務指導を行うトレーニング手法である。多くの人材育成手法がある中、ホテル業では OJT が最も多用されているが、戦略的な運用が行われているかどうかについては疑問が残る。

(2) 社内外の研修 (座学) : 大手ホテルチェーン、特に外資系ホテルグループでは、人事部内に研修の専門役職を置き、本社で開発した研修教材を実施している。従来シフト制で勤務するホテル従業員を一室に集めて行う研修は参加率が低く、効率的ではないという課題があるが、近年では多くの教材がウェブ配信され、人材は自由な時間に研修を受講できる制度が広がっている。

(3) 業務経験による育成 : ホテル業界では、伝統的に現場で初歩的な業務から始めて経験を積んでキャリアを築き上げるという育成モデルがある。今でもこのモデルは残っているが、これでは急速な人材育成需要に対応できなくなっている。そのため大手外資系ホテルグループは、早期幹部養成コースを用意しており、経験に応じて半年から2年の現場ローテーションを経て、最速で10年足らずで現場の総指揮をとる総支配人に育て上

げることもしくない。

(4) ウェブやアプリによる自習研修：多くのチェーンホテルにおいて従来の就業研修で習得する技術や知識をウェブやアプリを通じた自習研修へと移行している。オンライン学習へと移行したことにより、柔軟な受講が可能となると共に、本部で受講状況を一括して把握することが可能となる。

(5) 留学・交換研修：留学で最も頻度が高いのが、欧米のホテル経営学専門大学で開催される短期講座への派遣である。しかしホテル業における留学制度は他業種に比較してあまり盛んだとは言えない。国内でも地方自治体主催の観光講座などが行われているが、これも「観光業」というくりであるためホテル業に特化した学習は望めない。ホテルに特化した講座を提供する営利団体はあるが限定されている。世界各国に姉妹ホテルを持つ大手チェーンやグループホテルでは、必要に応じてホテル間で人材交流を兼ねた交換留学のような形で現地で仕事をしながら学ぶ場合もある。

(6) 新規開業チーム：新規開業ホテルを多く抱えるホテルグループでは、開業準備を通じた人材育成が行われる。将来ホテルの経営陣を目指す人材にとって、一からホテルを立ち上げる経験を通じてホテル経営を総体的に体験することができる貴重な機会である。外資系大手ホテルグループでは、将来の総支配人候補者の育成計画に必ず開業準備チームへの参加を含んでいる。ここでは数カ月にわたり、開業現場に赴き、什器備品の発注から運営準備、そしてスタッフ教育を通じてホテル経営のノウハウを体得することができる。

(7) ジョブローテーション・クロストレーニング：異動よりも短期間で行う暫定的な職務交換のことをジョブローテーションやクロストレーニングという。目的は、自らの職務範囲に関連する業務を体験することによりマルチタスクに対応できる柔軟性のある人材育成を行うと共に、総体的な経営者視点を養うことであり、副次的に部署間の情報交流を活発化する効果もある。これらは異動と違い、数週間から数カ月の短期間で行われることが多いので、より多くの関連部門を経験することができるという利点がある。

## IV ホテル業の人材育成課題

これまで挙げたように、ホテル業界の人材育成には共有された方向性、就労環境、そして育成施策が必要であり、3つが連動していることが求められる。この視点から概観すると日本のホテル業界には様々な課題が見えてくる。これらの課題をホテル人材の意識調査の結果と合わせて検証してみたい。2018年11月に宿泊業界就業者対象に職場や仕事に対する意識調査をウェブアンケート形式で行った。その結果、ホテル就業者を中心に有効回答数866件のサンプルデータが集まった。サンプルの主な特徴は、40～50歳代のシティホテルやビジネスホテルに勤務する中間管理職であり、業界の中核を担う人材層である。サンプルの業界平均在職数は、19年5カ月であり、平均転職回数は2.8回であった。ここではアンケート分析結果から人材育成に関する項目を抜粋して一部考察する。

### 1 業界的課題

はじめに、ホテル業界として人材育成にいくつかの傾向と課題が挙げられる。

(1) マルチタスクの浸透：生産性向上施策の一環として、従来分業中心で行われていたホテル運営がマルチタスク運営へと移行している傾向がある。今回の調査によれば、本来の職務以外の業務も同時に行っていると答えた人材の割合が84%に上った。I型人材とも言われる専門性の高い人材がタッグを組んで一つの業務を行ういわゆる分業の長所は、チームとして非常に質の高いサービス商品を提供できる点であるが、マルチタスクが広がると複数の業務を平均的なレベルで行うことができる人材が増えて生産性は上がれども質の低下が懸念される。しかし接客サービス世界一を誇る日本のサービスレベルを維持するためには、マルチといえど高品質のサービスを提供し続けることが求められる。そのために今後は、マルチでいながら専門分野を持つT型人材育成への視座転換が求められるであろう。

(2) 大手外資系ホテルグループの人材育成：外資系ホテルでは本社主導の人材育成戦略があるた

め、日本国内でも計画的な人材育成が行うことが出来るはずである。ただし、グループ規模が大きくなればなるほど現地への配慮が薄くなり、実際に使える育成プログラムではなくなる可能性がある。実際、大手外資系ホテルグループの本社作成提供研修教材は英語ベースであることが多く、語学力が伴わない人材には使えない状態である。このような現状を打開するには、国内で英語ベースの教材を日本の現状に即した内容と言語に変換し、さらに日本のホテルに特化した技術や能力を扱う教材も追加開発していく作業が求められる。

(3) 独立系ホテルの人材育成：独立系ホテルにおいては人材育成のノウハウがなく、人材育成活動が実施しにくい状況となっている。さらに、少人数で運営しているため、休館日を設けない限り集合研修は実施できないことに加え、研修に費用対効果が望めないという大きな課題がある。独立系ホテル向けサービスを行う企業も進出しているが、これらは主にマーケティング・営業及び資材調達などのサービスに限定されている。今後は、ウェブ教材の進化や、企業の垣根を越えて地域単位で人材育成を行うようなネットワーク構築が期待される。

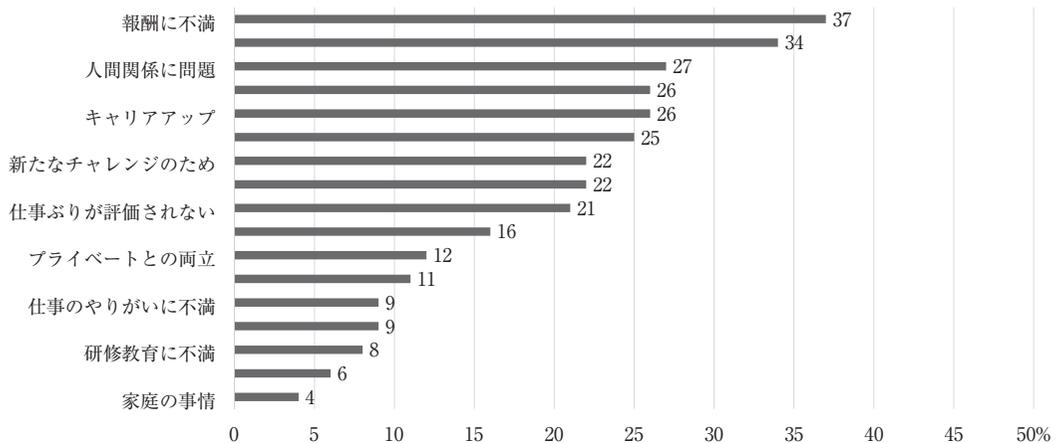
(4) 多様性：労働人口の減少が続く日本国内で人材確保が大きな課題となっている中、新たな労働市場として期待されるのが外国籍人材である。就労ビザの資格要件緩和により今後多くの外国籍人材がホテル現場に参入してくることが予想され

る。また、女性や高齢者など多様な働き方をする人材の参入拡大も見込まれる。しかし、このような多様な人材に対応するための準備ができていないホテルがほとんどである。多様な人材を活用するには、雇用するだけでなくそれぞれの生活習慣に合わせた就労環境の整備や必然的に起こる対立へのサポート体制の確立、さらに外国籍人材が孤立しないようにコミュニケーション促進対策などを進めていく必要がある。

(5) 人事専門家不足：業界全体として、人事専門家の育成が追いついていない状況である。バックオフィスの人材はあまり育成対象とならないことが多いが、今後業界全体の人材育成を進めていくには戦略的思考能力を備えた人事の専門家が不可欠である。業界として人事専門家を育成する努力が求められる。

このように業界として様々な課題があるホテル業界ではあるが、これらの課題が直接人材不足に繋がっているとはいえない。そもそも人材の転職理由の上位を占めているのは業界ではなく会社に対する不満要因である(図3)。さらに離職意志の傾向から人材不足の一大要因は業界ではなく職場にあることが見えてくる。今回の調査でも、5年以内には現職を離職したいと答えた人材の割合は47%と約半数であったのに対して、業界を離れたいと答えた人材の割合が19%にとどまったことから、企業の人材不足の主な要因は業界的な特徴ではなく、職場の施策であると言わざるを得ない。

図3 離職理由



出所：平成30年宿泊業従事者対象調査

n=866

## 2 組織的課題

ホテル業界の中で、経営戦略の一環として人材育成戦略を明確に打ち出している企業は増加傾向にあるが、まだ多くのホテルが戦略的思考が欠如した状態で運営している。さらに、人材育成戦略を打ち出している企業の中にも、実態を伴わないお飾り的な戦略となっているケースも散見される。ここでは、ホテルの組織的課題を、方向性、就労環境、育成施策それぞれの視点から挙げる。

まずは、戦略的課題として挙げられるのは方向性の共有と経営陣の姿勢である。

(1) 方向性の共有：人材が生み出す付加価値で利益追求をするホテル業において、人材育成は最優先すべき業務である。ところが、多くのホテルでは方向性が定まらないまま人材育成を研修と同義に捉えている。具体的には、経営ビジョンを追求するにあたり、経営方針は何か、どのような人材が必要なのか（人材ビジョン）、そしてその人材はどのような行動や能力を持っているのか（行動特性、コンピテンシー）などの方向性が不明確である。このように、ホテル業では運営思考に偏った経営が多く、方向性がないままに人材育成を行っている。

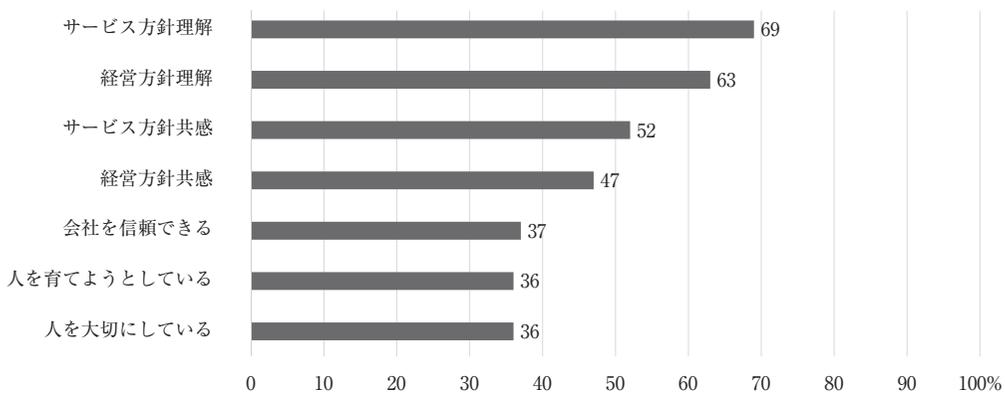
アンケート調査では、人材育成の土台ともなる方向性やビジョンなどの戦略共有項目に関して、「会社の経営方針を理解している」「会社の経営方針を共有している」、「会社のおもてなしを理解している」「会社のおもてなしに共感している」と

いった項目が設定された。その結果、会社の方向性を理解している人材の割合は60%を超えたが、それに共感している人材はかろうじて50%であった（図4）。方向性への共感が得にくいということは、企業が打ち出す方向性・戦略と人材自身のキャリアゴールが適合していない事例が多くある可能性を示唆している。人材育成を始めるにあたり、まずは経営戦略を明確化し、共感を広めることから始めなくてはならない。

(2) トップの姿勢と現場のサポート：表面上は人材育成戦略を明確に打ち出し教育研修体制が充実しているにもかかわらず、人が育たないホテルがある。このようなケースでは、経営陣の人材育成への姿勢に原因がある場合が多い。アンケート調査の中で、戦略を推進する経営陣の姿勢として「経営陣は人を育てようとしている」に同意した人材の割合は、育成項目中最も低く36%であったことから、大きな課題は経営陣の人材育成に対する姿勢であることがうかがわれる（図4）。さらに、経営陣の人材育成への姿勢を離職した理由に挙げたホテル従業員の割合は22%に上ったが、実際に研修や教育が不十分であったという理由で離職した割合は8%であったことから、実際に研修が実施されているかどうかよりも、経営陣の育成への姿勢に人材は敏感に反応するという現象が読みとれる（図3）。

いくら現場レベルで研修を行ってもトップが熱意をもって人材育成活動を支持しない限り結果が出ることはない。例えば、新入社員オリエンテー

図4 方向性



出所：平成30年宿泊業従事者対象調査

n=866

ションで「問題意識をもって行動する技術」を修得した新入社員が、オリエンテーション修了後現場で問題提起をしたときに上司に嫌な顔をされることがある。そういった無言の否定が繰り返されるといつしか新入社員が新たに修得した技術は使えないものとして失われていく。このように研修内容は常に全社的に浸透した内容であり、職場で実践することによりさらに学習効果が高まる仕組みがなくては意味がない。そのために必要なのは、人材育成施策の内容を経営陣はじめ現場の管理職が率先して理解し、サポートする熱意である。

次に、人材育成の効果が出るための前提条件として必要な就労環境整備についての課題がある。

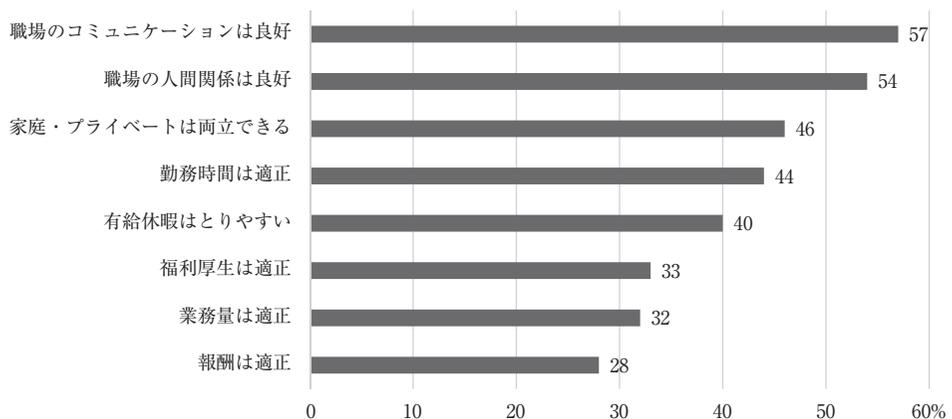
(3) 待遇：アンケート調査では、ホテル業で働く人材は職場の人間関係やコミュニケーションについては比較的満足している傾向にあったが、忙しさ（業務量）や待遇に関してはほぼ3人に1人しか満足していないことがわかった（図5）。他業種と比較してホテル業は報酬が低いということは周知の事実であるが、今回も適正な報酬を得ていたとしたホテル従業員は28%にとどまった（図5）。ただし、分析の結果ホテル従業員はそもそも報酬を「待遇」として捉えているのではなく、「やりがい」として捉えていることもわかった。ホテル従業員が「待遇」として捉えるのは、休暇や有休のとりやすさ、ワークライフバランス（WLB<sup>6)</sup>、プライベートと仕事の両立）、そして業務量であつ

た。分析の結果、その中でもホテル従業員が特に重視しているのがWLBであったが、WLBを含みすべての就労環境要因について適正であると考えているホテル従業員は半数を割る結果となっていることから人材育成を行うための土台作りがまだまだ立ち遅れているのが現状であると言えよう。

そして、育成施策についても数々の課題がある。ホテル業界の人材育成の現状は、総体的に見ると現場まかせの非戦略的で即戦力重視の短期的育成施策に偏っている傾向がある。

(4) 仕事を通じた育成：アンケート調査では、育成施策の中で「仕事を通じて成長できる」と答えた人材が半数を超えており51%に上ったことから、ホテル業では多くの人材が仕事による実践的な経験を通じて成長しているようである（図6）。しかしこれが戦略的な施策なのかと言われると疑問が残る。リーダーシップなど長期的な能力開発を必要とする育成の多くは様々な業務を経験することによって実践される。ただし、本来仕事を通じた人材育成は経験学習の理論に則り、計画的に権限移譲や内省、フィードバックなどのテクニックを駆使して行うべきものであり（Kolb 1984；中原 2013）、ホテルの中でそれが実践されているかどうかには大いに疑問が残る。事実、調査で「教育・研修が充実している」と答えた人材が27%に留まることから、実際は仕事を遂行しながら手探りで自習して学ぶというのがホテル

図5 就労環境



出所：平成30年宿泊業従事者対象調査

n=866

業界における仕事を通じた成長なのではないかと思われる。このように野放し状態で行われる人材育成については効果があり期待できない可能性がある。つまり内省やフィードバックのプロセスなくしては自己流の経験値は高くなるが、それを応用できる知識として習得できていない可能性がある。

(5) ロールモデルの育成配置：「あの人のようになりたい」と思える人物目標が職場にいと学習効果が高まる (Bandura 1986)。このような人物をロールモデルという。人材は、ロールモデルと共に仕事をする中で、模倣を通じて成長する。ところが調査の結果、ホテル従業員の三人に二人はそのような人物がいないと答えている。ここに注目すべきが、現場でリーダーシップをとる中間管理職の役割である。このポジションにロールモデルとなる人材を育成し配置することにより人材は自然にその人物の仕事ぶりを真似するようになり研修以上の育成効果が得ることができる。

(6) OJT の運用：調査の中で、育成施策として多く実施されていることが分かったのが、職場主導の実践的育成施策の代表格である OJT であり、41%の現場で行われていた。現場主導の人材育成自体が好ましくないというのではなく、課題はその方法論である。OJT と言えば、現場で臨場感をもち体系的に技術指導を行うトレーニング手法であるが、多くのホテルではこれを職場における場当たりの実践練習のことだと勘違いしている。その結果、業務基準さえ知らない状態の新入社員がいきなり接客現場に投入され、訳がわからないうちに回りをを見て仕事を覚えるという事態となる。

このような非公式な業務修得方法にはいくつかの問題がある。まず、現場で先輩の悪い癖をそのまま受け継いでしまう可能性がある。正しい業務基準を指導されずに先輩の背中を見て仕事を覚えていると、たまたま一緒に仕事をしてきた先輩の仕事ぶりが正しい方法として認識されてしまうため統一した業務基準が維持できなくなる。次に、仕事ができる上司が必ずしも教えることができるとは限らないという点がある。教える技術を持たない上司による指導は効果的ではないばかりか指

導する側のストレスにもなるため部下との関係性が悪化する可能性がある。さらに、教える上司によって異なる内容を指導される可能性が高くなる。また、OJT は一般的に職場上司が自発的に行っていることが多いため、上司によってその熱意に大きな差がある。

このような課題への対処策として、多くの外資系大手ホテルグループでは体系的に OJT を遂行するための研修を充実させている。外資系ホテルグループでは、役職者全員を対象にトレーナーとして指導手法を身に着けるための研修が課されている。Train the Trainer (研修者研修) とよばれるこの研修は、一般的に 3～6 日のトレーナー研修を受講後、トレーニングの実技試験に合格したものに現場で OJT を担当できる資格が与えられる仕組みとなっている。さらに、数年に一度トレーナーとしてのスキルを再確認するリフレッシュ講座を行っているホテルグループもある。また、トレーナーとしての活動は人事考課にも反映され、役職者としての重要なコンピテンシーの一つに「人材育成」がある。人材育成活動が評価の対象になることにより、人材育成の重要性が全社的に浸透することとなる。このような組織的な取り組みはまだ日本のホテル業界に充分浸透していない。

(7) キャリアパス：今回の調査では、予想通り「キャリアパスなど会社による将来計画がある」ホテルは最も低い割合となり、23%と実に 4 人に 1 人以下にとどまった。このように、ホテル現場では人材育成を長期的に実施している事例が少なく、即戦力確保を主眼とした職場主導の短期的実践研修に偏っていることがわかる。この傾向は、業界特有のはしご型キャリアにも少なからず影響を受けていると考える。つまり、流動性が高く、常に人が入れ替わる職場において、人材を長期的視野で計画的に育成しても途中で転職する可能性が高いため、投資の回収ができる見込みがあまりない。そのため、人材のキャリアパスに時間とお金をかけるということを正当化できていないというのが現状である。

(8) 早期育成計画の可能性：1970 年代から 80 年代初頭にかけて外資系ホテルはアジアを中心に

急速に拡大し、新規開業ホテルの急増と共に総支配人をはじめとする経営陣の人材不足に直面した。そこで大手ホテルグループでは早期経営幹部人材育成コースを整備して、ホテル経営学部を持つ大学などから優秀な人材を採用し、経験によって半年から2年の研修期間を経て管理職にスピード出世させる制度を打ち出した。その結果、30歳半ばの若手が総支配人に就任することが珍しくない時代を迎えた。それまで現場からたたき上げで何十年もかかって上にのぼり詰めるというホテル業界のキャリアパスの常識を覆した形である。現在も拡大を続ける外資系ホテルグループではこのような早期経営人材育成プログラムが盛んである。例えば、世界100カ国以上に数千のホテルを持ち、拡大を続けるACCORグループでは、総計5種類の早期経営人材育成コースを展開し、日本のグループホテルにも常に複数人の幹部候補生が研修のため在籍している。

現在、複数の世界的行事を控えてホテルの建設開業ラッシュを迎える日本のホテル業界は、拡大時期の外資系ホテルグループと同じ状況に面していると考えられる。ホテルの数に比して経営陣の総数が絶対的に不足しているのだ。そこで大手日系ホテル会社でも早期育成に関するキャリアパス構築に着手を始めたが、従来のピラミッド型組織体系が災いして大きな壁にぶつかっている。つまり、クリアすべき役職数が多すぎていくら急いでも総支配人育成に20年以上必要となるのである。さらに年功序列のメンタリティが阻害要因となっ

てこのような制度はなかなか定着していない。

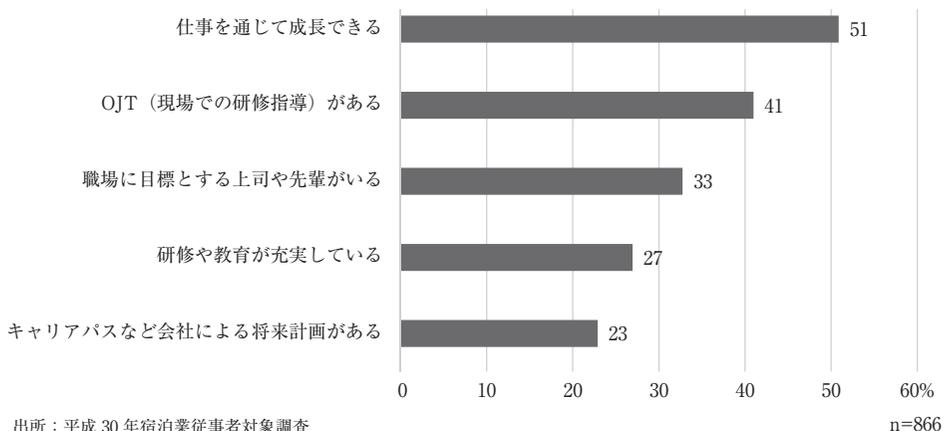
このような状況を打破する試みも始まっている。ヒルトンインターナショナルでは日本国内に限定した早期育成プログラムを発動させている。「RJET」とよばれるエリート人材育成プログラムは、2010年から開始されたが、2年間のプログラムの中で現場実務を通じたリーダーシップスキルの修得と数カ月にわたるピーク稼働時のホテルチームをまとめる実践研修が行われる。2017年度までに41名が選抜されたが、離職者も少なく今後の改善が期待される<sup>7)</sup>。

## V 総論

ここまで日本のホテル業の人材育成についてその特徴と現状、そして課題について論じてきた。最後に今後日本のホテル業における人材育成の効果を高めるための優先事項を総論としてまとめた。

はじめに、ホテル業界として行うべきことの第一は待遇の改善である。具体的には平均賃金の引上げとワークライフバランスの確保が重要である。業界として安全で安心して働ける環境を整えずしてどのような人材育成制度を整えても効果が出にくい。次に、独立系ホテルの人材育成の場を地域単位で提供する取り組みも継続的に行っていくことが求められる。単発のセミナー形式というよりは、定期的な学びや情報交換の場として横のつながりを提供する試みが必要である。そして第

図6 育成施策



三に、多様な人材の流入に伴う採用基準及び採用チャンネルの整備が必要だろう。すでに外国籍人材の斡旋を行う企業などが進出してきているが、今後さらに外国籍人材の需要が高まることが予想されるため無駄なトラブルを避けて効率的にこれら人材を活用できる環境整備が求められる。

業界の課題以上に深刻なのがホテル経営者の人材育成への熱意と戦略的思考である。育成を経営戦略の一環として捉え、組織的に取り組む中でいくつかの優先事項がある。まずは、トップから現場の意識改革を行うことである。そこで経営陣から始まる人材育成を実践することを提案する。具体的には、現場の人材が受ける研修はすべてトップが戦略的視点から検証し、その内容を全面的に支持し現場で強化するということである。研修内容を現場に持ち帰って実践して身に付けていくという職場と連動した育成体制を作ることが目的である。ある外資系ホテルでは、本部で作成した現場用研修をまずは総支配人対象に実施し、次は総支配人が部長クラスにその研修をトレーナーとして実施し、次に部長クラスが課長クラスにその研修を実施し、課長は現場スタッフに実施するというトップダウンの実践的研修を行っていた。このように学んだことを次は教えるという連鎖により内容が確実に修得され、全社的に共有・強化される。

次に、選抜制キャリアパスの構築実施が急がれる。流動性が高く、出世を伴う転職を特徴とするはしご型キャリアパスが一般的なホテル業界で、企業がすべての人材にキャリアパスを提供するというのは現実的ではないと思われる。そこで戦略的に組織として10年後、20年後活躍を期待する人材を選抜してキャリアパスを共に構築する選抜制キャリアパスが有効だと考える。これは、人材それぞれの能力や適性、キャリアゴールを総合的に測り、会社のビジョンとベクトルが合う人材に限定して全面的にキャリア構築に関わるといった考え方だ。ただし、立案したキャリアパスに見合う職場環境を人材育成と並行して進めていく必要性も忘れてはならない。職場改善を伴わない人材育成は、結果的に成長した人材が職場にやりがいを見いだせず流出する危険性がある。また、平等

主義的思考や年功序列的価値観が強い日本の組織内でこのような選抜的キャリアパスが反感を買う可能性もあるため、企業文化と合わせて慎重に検討する必要がある。

また、現場で実践研修を行うことが多いホテル業界では、効果的に技術や知識を教えることができるトレーナーが必要である。そこで、現場主導の人材育成をサポートする制度として、現場トレーナーを対象にした教える技術習得研修の整備が急がれる。外資系ホテルグループにならない、人事部主導で管理職のトレーナー研修を整備し、現場のトレーナー認定制度を設定することが求められる。さらに、トレーナー研修を含めて現場統括を担う中間管理職の育成を優先することも重要である。人材が、ロールモデルとして現場で働く中間管理職の姿に触れることにより、研修効果が高まるはずである。

最後に、人材育成を戦略として実行するにあたり、育成を評価する制度の導入が必要である。日本のホテルでは現場主導の人材育成が主流であるにもかかわらず、現場で行われている人材育成は評価されることなく、現場リーダーのボランティア活動の一環となっている。会社として人材育成を促進する意思があるのであれば、現場で行われる人材育成活動は何らかの形で評価するべきである。人事考課に限らず、表彰制度で評価する方法でも有効であろう。

## VI おわりに

日本の観光業の中核を担うホテル業が急成長期を迎えた今、恒常的な人材不足緩和と質の確保を目指して、人材を使い捨ての労働力としてではなく成長する資本として捉える発想の転換が求められている。本稿では、日本のホテル業における人材の量的・質的課題への対策として人材育成の必要性を示したうえで、業界の特徴を反映した人材育成の現状を考察し、課題を抽出した上で具体的な提言をまとめた。その中で、人材育成を教育・研修施策として単体で取り上げるのではなく、成長戦略の一環として経営方針と連動した段階別戦略として総合的に取り上げる必要性を強調した。

具体的には、方向性の共有戦略、就労環境の整備戦略、そして育成施策の構築実施戦略である。日本のホテル業では、その特徴的な常識や慣例を考慮しつつ人材育成を経営戦略として遂行できる経営陣の度量が試される時である。

- 1) 国土交通省『平成30年版 土地白書』。
- 2) 『観光経済新聞』2019年4月11日掲載記事。
- 3) 世界経済フォーラムの観光競争力ランキング2017版、141カ国中1位。
- 4) 週刊ホテルレストラン編集部 (2019)。
- 5) 週刊ホテルレストラン編集部 (2019)。
- 6) WLBとはワークライフバランスの略 (Work Life Balance) で、家庭やプライベートと仕事をバランスよく行うことができる程度を指す。
- 7) ヒルトンホテル企業ウェブサイト <http://recruit.hiltonhotels.jp/rjet/> 平成31年4月26日アクセス。

#### 参考文献

- Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barron, P. (2008) "Education and Talent Management: Implications for the Hospitality Industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7(20), pp. 730-742.
- Baum, T. (2002) "Skills and Training for the Hospitality Sector: A Review of Issues." *Journal of Vocational Education & Training*, vol. 54 (3), pp. 343-364.
- (2008) "Implications of Hospitality and Tourism Labour Markets for Talent Management Strategies." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 20 (7), pp. 721-729.
- Ford, C.R., Sturman, M.C. and Heaton, C.P. (2012) *Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience*, New York, NY: Delmar Cengage Learning.
- Gannon, J.M., Roper, A. and Doherty, L. (2015) "Strategic Human Resources Management: Insights from the International Hotel Industry." *International Journal of Hospitality Management*, vol. 47, pp. 65-75.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp. 250-279.
- Harkison, T., Poulston, J. and Kim, J.-H. G. (2011) "Hospitality Graduates and Managers: The Big Divide." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 23(3), pp. 377-392.
- Iverson, R.D. and Deery, M. (1997) "Turnover Culture in the Hospitality Industry." *Human Resource Management Journal*, vol. 7 (4), pp. 71-82.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. and Buyruk, L. (2010) "The Human Dimension: a Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry." *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51 (2), pp. 171-214.
- Maslow, A.H. (1943) "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, vol. 50 (4) pp. 370-396.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 厚生労働省「一般職業紹介状況 (平成31年1月分) について」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000212893\\_00012.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000212893_00012.html) 平成31年4月26日アクセス。
- 厚生労働省「平成29年雇用動向調査産業別入職と離職」。  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/18-2/index.html> 平成31年4月27日アクセス
- 厚生労働省「新規学卒者の離職状況」。  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html> 平成31年4月27日アクセス。
- 週刊ホテルレストラン編集部 (2019) 「データが語る人が辞めない企業となるために必要なこと」『週刊ホテルレストラン』2019年4月第1号。
- テイラー・雅子 (2015) 「ホスピタリティ・リーダーシップによる戦略的人材育成」『サービソロジー』1 (4) pp. 20-27.
- 内藤耕 (2015) 『サービス産業 労働生産性の革新 理論と実務』旅行新聞新社。
- 中原淳 (2013) 「経験学習の理論的系譜と研究動向」『日本労働研究雑誌』639号 pp. 4-14.
- 中原淳 (編) 荒木順子・北村士朗・長岡健・橋本論 (2006) 『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社。
- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』日本経済新聞社。
- レイヴ・ジーン、ウェンガー・エティエンス (1993) 佐伯胖 (訳) 『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』産業図書。

ていらー・まさこ 大阪学院大学経営学部教授。最近の主な論文に「ホスピタリティ・リーダーシップによる戦略的人材育成」『サービソロジー』1 (4)号 (2015年)、ホテル経営学・組織行動論専攻。