

ホテル GM のキャリア形成にかんする研究 —総支配人による講演会を手掛かりとした探索的研究

A Study about Career Development for General manager in the hotel industry.

関 千 里

Chisato SEKI

和文要旨：

本研究は宿泊産業・観光産業における人材育成、とりわけ総支配人クラスの人材育成について、ホテル業界で活躍する現職の総支配人（ゼネラル・マネジャー）による語りをベースに考察を試みるものである。宿泊産業・観光産業の状況を整理したうえで、ホテル業界にて総支配人を務める2名の語りについて、入職の経緯、ホテルにおける職務経験などにフォーカスして分析を行い、そのキャリア形成プロセスを明らかにする。さらに、ホテル業界における人材育成、総支配人としてのリーダーシップのあり方にかんする語りの分析を行い、宿泊産業・観光産業における人材育成へのインプリケーションを導出する。

英文要旨：

This study consider about human resource development in hotel business industry and the tourism industry. It is based on the life stories which talked about the two general manager's work experiences at the special lecture by the incumbent hotel general managers. This study is try to analyze about the two general manager's life stories in a viewpoint of the attitude of leadership as the general manager and career development in hotel business industry, and to show some implications about human resource development in hotel business industry.

和文キーワード：宿泊産業、ホテル総支配人、リーダーシップ、キャリア形成、観光人材育成

英文キーワード：Hotel Business Industry, General Manager, Leadership, Career

Development, Human Resource Development for Tourism industries

目 次

1. はじめに
2. 宿泊業の現状と課題—平成 28 年度観光白書から
3. 観光人材育成への取り組み
 - 3-1. 観光業の範囲
 - 3-2. 観光人材の役割
4. ホテル業界におけるキャリア形成
 - 4-1. 宿泊・観光業界に入ったきっかけ
 - 4-2. キャリア形成プロセス
 - 4-3. ホテルにおける仕事とやりがい
 - 4-4. 総支配人としてのリーダーシップ
5. まとめにかえて

1. はじめに

平成18年2月に「観光立国推進基本法」が制定されて今年で10年を迎える。「それぞれの地域が持つ特色を生かした魅力ある観光地づくりの取組みを推進するとともに、それぞれの地域の伝統、文化などの魅力を内外に発信して国際・国内観光を振興するなど、観光立国の実現に関する施策を総合的、計画的に推進」することが謳われた観光立国推進基本法の制定以降、観光産業に対する期待は高まりを見せている。

また、本年(2016年)3月には「明日の日本を支える観光ビジョン」が策定され、訪日外国人旅行者数(2020年に4000万人、2030年に6000万人)、訪日外国人旅行消費額(1人当たり単価:2020年20万円、2030年25万円)、地方部での外国人延べ宿泊者数(三大都市圏以外の地方宿泊比率:2020年50%、2030年60%)、外国人リピーター数(2020年2400万人、2030年3600万人)、日本人国内旅行消費額(総額:2020年21兆円、2030年22兆円)という数値目標が示されている。

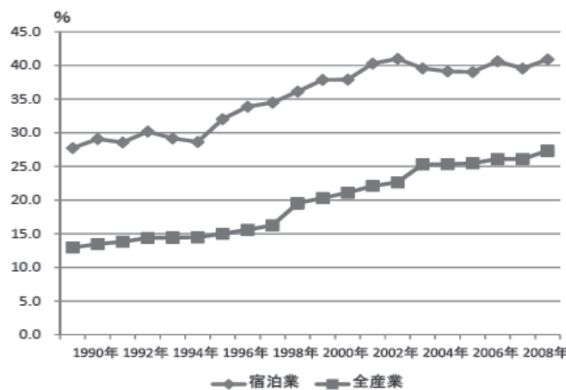
一方で、それら目標の達成に不可欠であるとされるのが、観光に携わる人材の育成である。上述のとおり、「観光立国推進基本法」の制定をきっかけとして、観光業に携わる人材の育成、

観光振興に寄与する人材の育成といった課題への対応、様々な施策が展開されているところである。いうまでもなく、観光業は人的サービスの提供に依拠する部分が大きく、労働集約的な性質を有している。また、そのキャリア形成については、再整備の時期を迎えているとも言われている。本稿では、観光業、なかでもホテル業において現在、総支配人(GM:General manager)を務めている2名の実務家の語りから、ホテル業におけるキャリア形成の態様について、探索的に明らかにしようとするものである。

2. 宿泊業の現状と課題—平成28年度観光白書から

さて、宿泊業の現状と課題について、『観光白書(平成28年度版)』の記述をもとに、現在の状況を見てみよう。日本における宿泊産業の市場規模は2.84兆円である。日本国内における延べ宿泊者数は2015年(平成27年)に5億泊を越え、5億545万泊となっている。

宿泊施設数からみると、2014年(平成26年)3月に79,519施設において、約57万人が宿泊業に従事している。図表1のとおり、ホテル・旅館に代表される宿泊業においては非正規雇用者の割合が比較的高い構造となっている。



図表1: 宿泊業のパートタイマー比率

出典: 観光庁(2014)「観光産業の現状について」、p.20より引用

『観光白書』によれば、ホテル・旅館の正規雇用・非正規雇用等の分布は、正規雇用者40%、非正規雇用者47%、臨時雇用者13%となっている(p.73)。したがって、正規雇用者

と非正規雇用者・臨時雇用者のバランスを取りながら、閑散期・繁忙期の現場オペレーションを展開することが必須の条件となっている。

宿泊業における給与の状況を見てみると、

2009年のデータで全産業（5人以上）の平均月収が245,687円であったのに対し、30人以上の事業所における宿泊業の平均月収は190,207円、5人以上の事業所における宿泊業の平均月収は170,833円となっている（観光庁、2014）。

3. 観光人材育成への取り組み

3-1. 観光業の範囲

観光庁によれば「観光産業は、旅行業と宿泊業を中心として、運輸業、飲食業、製造業等にまでまたがる幅の広い産業分野」であるとされ、①旅行サービス、②宿泊、③運輸、④観光資源・娯楽施設といった分野の産業・企業がそこに含まれるというイメージを提示している。それぞれを構成する業種について見てみると、旅行サービスには、「旅行会社、旅行業者代理会社、ランドオペレーター（ツアーオペレーター）、添乗サービス会社」が、宿泊には「ホテル・旅館、簡易宿所（民宿、ペンション、山小屋、ユースホステル等）」が、運輸には、「航空事業者、鉄道事業者、バス事業者、フェリー事業者等」が、観光資源・娯楽施設には「娯楽施設、小売店・飲食店、製造業者」が含まれている。

竹林（2009）においては、「観光産業」に係る定義の困難性を指摘しつつ、観光産業を「狭義の産業」と「広義の産業」に分類して整理が試みられている。

竹林（前掲）によれば、「狭義の観光産業」として「基本5業種」すなわち「宿泊・交通・料飲・レジャー・旅行業」を挙げ、「[宿泊][交通][料飲]を軸に、テーマパークや温泉といった「レジャー」活動に直接関わる産業とそれらをサポートする「旅行業」を意味する場合が多い」と指摘している。また、Nickson（2007）による所論から、観光およびホスピタリティ産業に「ホテル、レストラン、パブ・バー・ナイトクラブ、メンバークラブ、ユースホステル、遊技場、旅行代理店、旅行保険会社、航空産業、鉄道、地方鉄道など」の25業種が取り上げられていることを紹介している（p.119）。

一方、「広義の観光産業」は、「観光現象に関わるあらゆる経営体を含む」されるが「その経営体全てが関係しているわけではなく、事業部なり事業体が部分的に関わっている」場合も含むものとして提示されている。

上記の分類をさらに進めて、竹林（2011）では、広範、多岐にわたる観光事業に関連を持つ経営体の把握について「観光の場合、単に企業などの単一組織だけでなく地域そのものを一つの経営単位とみなす必要がある」（p.181）とし、「観光に関わる経営体」として、4つの分類がなされている。

観光に関わる第一の経営体として挙げられているのは、「目的物そのものの経営体」である。この類型はさらに（a）自然・歴史的資源の経営体、（b）後発的施設資源の経営体、（c）活動目的物の経営体、という3つのタイプに分けられている。（a）自然・歴史的資源とは、既存の観光資源そのものの経営体であり、名所・史跡、景勝地などが例として挙げられている。（b）後発的施設資源とは、施設が観光資源として活用されるものの経営体であり、テーマパークや遊園地などのレジャー施設、美術館などの文化施設が例として挙げられている。（c）活動目的物とは、観光目的物となりうる活動の経営体であり、農業や漁業といった地域産業が例として挙げられている。

観光に関わる第二の経営体として挙げられているのは、「旅行関連の経営体」である。ここには、ホテルや旅館に代表される宿泊施設や、レストランや喫茶店に代表される飲食・料飲施設が含まれている。観光に関わる第三の経営体として挙げられているのは、観光の基盤となる（当該国・地域の）「インフラにかかわる経営体」である。ここには、鉄道駅や空港、高速道路のインターチェンジなど、陸・海・空にわたる交通の基盤をなす部分が含まれている。さいごに、「地域そのものの経営体」が挙げられている。これは、観光地ないし観光圏の形成に関連する経営体であり、地方自治体、業界団体、観光関連の協議会などが例として挙げられている。

3-2. 観光人材の役割

竹林（前掲）では、観光産業における役割分化に鑑み、観光人材のカテゴリ化が行われている。具体的には、垂直的役割分化と水平的役割分化との両面から、観光人材のカテゴリー化が試みられている。

第一に、垂直的役割分化の面からは、「観光経営人材」と「地域経営人材」という2つの分

類が示されている。1つ目の観光経営人材とは、観光に携わる産業・企業を広義に捉え、そのうちで一般的に観光業に含まれると認識されている産業・企業、観光を事業としておこなっている単体の経営体に関わる人材を指すものである。2つ目の地域経営人材とは、「観光による地域創造を行う人材」であり、観光の「場」づくりに携わり、観光商品を作り出すことに関係する人材を指すものである。

第二に、水平的役割分化に基づく人材のカテゴリー化は、組織の階層基準によってなされるものである。垂直的役割分化は、トップ・ミドル・ロアという組織編制上の職務分担からのカテゴリー化であり、トップ人材・ミドル人材・ロア人材について、それぞれ次のような役割が記述されている。

(1) トップ人材は、一般組織と同様に、理念形成と浸透をはかる役割がある。このとき、単に一経営体の観点からだけではなく、商品としての観光地についての視点を有する必要がある。組織内および組織の立地する地域の様々な「観光資源」の発掘・創出を行い、概念化し、戦略を纏め上げ、差別化を実現しなければならない。既存観光資源の活用、新観光資源開発の成否もすべてトップ「人材」の質に関わっている。同時に、それらは下位人材の職務や職務の質を決定することとなる。トップ人材の有様は他の観光人材の状況に大きな影響を与える。

(2) ミドル人材の役割は、戦略を戦術レベルに具体化していき、職務の具体的設計を行うことである。ロワーおよび現場（First-line）に対し、直接的にマネジメントやリーダーシップを発揮するとともに、現場とトップとのリエゾンラインとなる。このため、現場から生じる変化を肌で感じ、組織イノベーションの源泉となり得る。また、現場のロワーおよび現場の人材に対して、組織理念や戦略の考え方に関し、直接的な影響を与えるため、ミドルのあり方が、観光商品の品質に強い影響を与えることとなる。

(3) ロワーおよび現場の観光人材は、観光客と直接かつ最初に関係する職務従事者であり「ホテルのフロント主任・係や客室主任・係」、「タ

クシー・ドライバー」、「土産物製造ライン従事者の監督・作業員」といった狭義の観光事業において現場に従事する人材から、「語り部」のような地域を知り尽くしたボランティアまで広範なものとなる。

観光業に従事する人材は、そのキャリアを観光の最前線で開始する。すなわち、ホテルであればフロントやレストラン、客室の担当がそれにあたるであろう。それら人材は、観光業の最前線において直接、顧客と接する存在であるため、観光サービスの品質を左右する人材でもある。また、トップ人材は組織内のマネジメント、ロア人材、ミドル人材の教育・研修に関わるだけでなく、社外的には当該企業・組織が立地している地域の「観光資源」の活用を図り、自社ならびに地域の観光戦略として練り上げることにも関与する人材である。

4. ホテル業界におけるキャリア形成

本章においては、ホテル業界におけるキャリア形成の実例として、2名の総支配人（GM：General manager）のケースを取り扱う。両氏はともに大学卒業後（A氏：1980年法学部卒業、B氏：1982年商学部卒業）、企業に入社し現在まで勤続し続けている。

以下においては、現在総支配人職を務めている実務家の語りから、①宿泊・観光業界に入ったきっかけ、②自身のキャリア形成プロセス、③ホテルにおける仕事とやりがい、④ホテルの総支配人としてのリーダーシップ、という視点から整理、分析を試みる。

4-1. 宿泊・観光業界に入ったきっかけ

現在、就職を控えた学生にとって、観光・旅行関係の業種は人気を集める業種となっている。大学生の就職先人気ランキング、たとえばリクルート社による「企業ブランド調査」には、各年代ごとの人気企業について、その移り変わりが現れている。総支配人両氏が大学を卒業した時期（1980年および1983年）の就職ランキングと、現在のそれを比較したものが図表2である。

図表 2：就職先人気ランキング上位 10 社の変遷

	1980年卒	1983年卒	1990年卒	2000年卒	2010年卒
1	東京海上火災保険	東京海上火災保険	日本電信電話	ソニー	JTBグループ
2	三井物産	三菱商事	三井物産	日本放送協会	東海旅客鉄道
3	三菱商事	住友商事	三和銀行	日本電信電話	東日本旅客鉄道
4	日本航空	サントリー	東京海上火災保険	サントリー	日本郵政グループ
5	日本放送協会	三井物産	日本生命保険	JTB	全日本空輸
6	サントリー	住友銀行	三菱銀行	NTT移動通信	オリエンタルランド
7	三和銀行	日本電気	三菱商事	ベネッセコーポレーション	三井住友銀行
8	安田火災海上保険	丸紅	伊藤忠商事	電通	バンダイ
9	日本生命保険	安田火災海上保険	住友銀行	博報堂	みずほフィナンシャルグループ
10	住友商事	松下電器産業	富士銀行	資生堂	東京海上日動火災保険
					三菱東京UFJ銀行

出典：リクルート社「企業ブランド調査」より作成

1980年代前半ごろの就職先としての旅行業界、とりわけホテル業界の知名度については必ずしも高いとはいえず、現在とは隔世の感がある。上掲の図表は全国版の就職先人気ランキングであるが、上位 10 社において広義の観光業に該当するのは、A氏が卒業した年は 1 社（4 位：日本航空）であり、上位 20 社まで広げると合計 3 社（13 位：全日本空輸、15 位：日本交通公社）であり、B氏が卒業した年はゼロ（上位 20 社まで広げても同様）となっている。こうした状況について、B氏が次のように述懐している。

ホテル業界は、私が就職するころは、まだホテル業とか全然言われてなかったですね。同級生がみんな就活していた中で、ちょうどオイルショックの後すぐのときだったので、本当に就職難で、どこにみんな就職するんだというのを、友達とわいわいがやがや、やっていたような時代でした。オイルショックと言っても、皆さん方は分からないと思いますが、家でご両親に聞いていただければ分かると思いますが、大不況という時代でした。

そのころホテル業というのは、まだ言われていなくて、第三次産業なんて一般的に言われていた時代でした。名古屋で言うならば、私が就職した頃というのは、ヒルトンもなければ、東急ホテルもまだできていなければ、当然 Marriott も、グランドコートも、全然ありません。名古屋観光ホテル、ウェスティン名古屋キャッスル、いまは無くなってしまいました都ホテル、あとは栄にある国際ホテルぐらいで、あとはもう全然ホテル自体がない

時代でした。ですから、ホテルに就職すると言っても、友達同士でも、あまりぴんとこないような時代でした（B氏）。

一方で、A氏の場合は少し異なっている。これは、B氏の勤務する企業がホテル専業であるのに対して、A氏の勤務するホテルは電鉄系のホテルであることに起因している。電鉄系・鉄道系のホテルでは、その経営母体である電鉄・鉄道企業との人事交流が盛んであって、ホテル事業が鉄道・電鉄事業の一部分をなしているような場合には、経営母体である電鉄・鉄道企業によって採用された人材が、ホテル部門に配属されるといった例も少なくない。

私が考えた会社というのは、流通関係はいろいろ。それからサービス、サービスというのは、飲食もあればホテルもあります。ホテルはちょっと行っていなかったですけれども、あとはメーカーだとか、製薬、薬品、大きくはないですけれども商社、そういったところは重点的に回って、もちろん鉄道系も回りました。

受けたところは●●鉄道という会社。鉄ちゃんということではないですけれども、電車は好きで、鉄道というところは入ると楽しいかなと。JR は募集が来ていなかった。応募しませんでした。そういう電車が好きだったというのに加え、これは●●グループへの期待というか、電車、バス、タクシー、船、飛行機・ヘリコプターと、その当時は●●エアラインという 56 人乗りの飛行機も飛ばしていました。

（グループ企業の）その中でいくつかの企

業を経験できるということは、自分の中では、デメリットではなく強みであったということに感じたわけで、だったら、決めていく中で、この会社を第一にしたいなというような気持ちが強くなりました。ある面では、そういった部分で、鉄道業というのをやりたい。(中略)そして、ホテルへ入るまでには、いろんな会社ということで、経験させていただきました(A氏)

いずれにしても、両総支配人が就職した時期において、就職先としてのホテル業の存在は、当時の日本経済におけるウェートに鑑みても、現在に比して必ずしも大きなものではなかったということが伺える。

4-2. キャリア形成プロセス

このようにして、A氏は鉄道会社において仕事を通じたキャリアを開始し、B氏はホテルで宿泊産業に従事することになったわけである。ホテル業界における採用・人材開発の方針については、「日本はジェネラリスト採用で就職してから一から育てるといった風潮がある一方で、欧米では卒業後すぐにスペシャリストとしてポジション採用される傾向が見られる(折戸晴雄・青木敦男・根木良友、2014、p.30)」という。

日本のホテルにおけるジェネラリスト採用、就職後に育成、という傾向は、B氏のケースでも確認される。

私も若いときはレストランのウエーターが経験もあります。入社はウエーターからやっていますが、ほんとにフランス料理の細かいところ、ワインの細かいところまで勉強したことありませんから勉強(中略)。レストランの後にフロントに行きました。(中略)若手はまず夜勤から教育されますので、昼出勤してきて、夜仮眠を取って、また昼間でやって帰る。レストランとか宿泊というのは、そういう勤務が多いんですけども、そんなことを20代後半まではやりましたけどね。それから総務へ行ったり人事へ行ったり、企画畑もやりました。営業も、婚礼担当もやりました(B氏)。

そして、このように職務経験を積み、B氏は2011年に生え抜きの社員として、総支配人に就任する。同氏の軌跡は次のようなホテル業界の人事慣行と符合する。すなわち、「日本では大学卒業後10数年ほど経った30代半ば頃に初級管理職に昇進し、50歳前後で総支配人に就任(折戸晴雄・青木敦男・根木良友、前掲、p.30)」していくというキャリア形成プロセスである。

私が総支配人になる前に、マーケティング部長やプライダルの部長をやって、(中略)2011年の2月に総支配人に就任していて、その前に若干上向きかけた時期があったんですね。その年の夏のオンハンド。オンハンドというのはホテル用語なんですけど、先の予約、これだけ数字を持っているという数字ですが、非常に夏の数字もよくて、これはタイミングのいいときに総支配人になったなと思った矢先、3月に震災が起きました。一斉に予約のキャンセル、夏のお祝い事から何から全部キャンセル、宿泊もキャンセル、外国人の来た人は全部帰って行ってしまおう。そんな時期でした(B氏)。

一方で、A氏は鉄道会社でそのキャリアをスタートさせる。入社後、駅での勤務、車掌業務を経験し、グループ企業のゴルフ場での勤務、4年目からはグループ企業でのコンピューター関連業務、鉄道本社での業務効率化、文化レジャー事業と経験し、44歳のときにホテル事業への配属を命じられる。

そして44歳のときに「ホテルへ行け」ということで、このホテルへ来たわけです。一番悩んだというのは、ホテルを想定していなかったもので、これはもう四六時中、24時間、365日のホテルの仕事、何をやっていいのか。40歳を超えて入って、果たしてしっかりできるのかなんて不安はあったのですが、諦めてしまうのは簡単なので。これで諦めてしまうよりも、どんな仕事でも請けようというところで、44歳でホテルに来ることができました(A氏)。

その配属を「想定していなかった」と振り返る A 氏であるが、それぞれの仕事で得がたい経験をしたと話し、同時に「どんな仕事でも請けよう」という気概の背景にある思いを次のように語っている。

コンピューターはやったことなかったんですけど、コンピューターへ行った。そこでもプログラムを覚える経験ができた。(中略)そしてプログラムをつくった後、少したつと SE (システムエンジニア) としていろんな会社へ行って、いろんなシステムをつくるお手伝いをする。これも一つのいい経験になったのかなと。

そして鉄道の本社に戻って、合理化研究室ということで、事務効率課で OA 担当、そういったところで勉強させていただき、人事・労務の関係では、鉄道の人事で 5 年ほどやらせていただいた。その次に行ったところが文化レジャー部門。テーマパークや文化施設、こういったところを統括する本社部門で、これも一つのいい経験になりました。

ここまで来ると、だいたいお気づきかと思いますが、私の思いである交通や航空関係というのは、最初の車掌をやったとき以外は、あまり関係ないですね。全然違う仕事ばかりだったですけども、キャリアデザインが曖昧であったこともあるかもしれないんですけども、でもどの仕事も、まずは好きになる。好きになる努力。

それから、自分は、先に入っている人よりは、仕事が変わって (配属先の企業に新たに) 行ってるわけなので、ビハインドはあるんですけども、その分は一生懸命頑張る。この気持ちだけは持っていました。諦めたらもったいないので、絶対に負けないよというぐらいの気持ちでやらせていただきました (A 氏)。

また、両総支配人が現在、自社の従業員教育、キャリア形成について語った部分について興味深い発言が見られる。たとえば、B 氏はホテルにおけるジェネラリストとスペシャリストの役割について、次のように語っている。

ホテルマンというのは、その中でも、私たちの会社で教育はしていくんですけど、一般企業でいうと営業職か管理職か、もしくは専門職。普通の会社だったら、営業か管理部門しか分かれられないけども、ホテルはそうではないですね。

ホテルは一般の会社の総合職と言われる人間、これはオールマイティの人材をまずつくらなくてはいけない。それから、一般職と言われる専門分野には、その分野のプロフェッショナルをつくっていかなくてはならない。ですからわれわれホテルは総合職、要するにオールマイティの人間と、一般職、プロフェッショナルな人間と、双方が、いろんな部署がかみ合って、一つの部署が成り立っているということです。

私なんかはどちらかと言ったら、総合職、オールマイティのほうです。私なんかよりももっともっと詳しい分野の人間は、ホテルの中にはたくさんいます。例えば、レストランだったら、簡単に言うとレストランのプロフェッショナルと言ったら、ソムリエ、バーテンダー、一級料理人、サービス技能士だとか、調理なんかは専門職、プロフェッショナルになってきます。オールマイティの人間も、当然レストランの中にはいて、サービスだったら大抵のことは、どの部署、どのレストランへ行っても任せられる。だいたいこういう人間は、レストランの管理職になっていたり、もちろんプロフェッショナルの中にも、管理職になる人間はいるんですけど。

だからホテルというのは、個々はサービスを心掛けると同時に、専門職、プロフェッショナルの人間と、オールマイティの人間との融合が必要で、その両方を養っていかなくてはならない、というか、つくっていかないと、ホテルというのは長続きしません (B 氏)。

A 氏は、従業員の教育・育成について「トップダウンとボトムアップ」の両方向からそれを展開し、教育・育成の方針を明確にすることの重要性を次のように語っている。

もう一つ今、重要なのは、教育というテーマ。会社が求めているものを明確にした教育プログラムを、みんなに見てもらおうことなんです。

教育というものは、会社としては、トップダウンで行うのは総務にやってもらい、またボトムアップとしては、職場の改善を行ったり、いろんな若い人たちの意見を吸い上げる。総務からはトップダウンで、こういった集中講座、講座を受けたり、どこかへ研修へ行ってもらったり、専門の研修で力を付けてもらうということ、やっていかなければいけないということです。

どうせ会社に入ったなら、自分の意見や自分のやりたいことを、少しは反映したいでしょう。人の上で立って命令することがいいわけではなく、ある面では意見が言える立場、議論ができて決定できる立場になっていく。主任さん、係長さん、支配人さん、マネージャー（になる）。中には上に立ってやるのが苦手だという人もいます。その人たちには企画の専門分野で、専門的な分野の能力を伸ばしてもらうということが大事かなと思います。

ボトムアップというのは、生産業界でよく言われる「QC」。QCというのは、現場の声を拾い上げていく。それはボトムアップであって、ホテルに来てもらうと、今はハロウィーン（の時期）で、いっぱいカボチャが飾ってあったり、お客さまの接遇の工夫をしています。そういった部分、現場の職場の人たちが、いろんなことを考えてつくってくれるようにする。ですから、ある面では、トップダウンの教育以外は、すべてスキルをアップするためには現場の教育、「教育は現場にある」なんです。ですから、会社に入ったならその中で、しっかりと受けてもらうんだよと。

現場から出てきた声は何が大事かと言ったら、その声をしっかりと聞き留めることと、予算をかけてでもそれを達成させる、達成してもらおうんだと。でなければ、やった方があまり意味を感じない。ですから、少々どうかなと思う部分があっても、行けそうならばまずやってもらい、達成させるということが大事だなと思います。（A氏）。

ただし、ホテルの人事管理の難しさについて、特に専門分野を担える若手人材の育成についての難しさも大いにあるようだ。B氏は、「やりたい仕事」が最初からできるわけではないことについて、ホテルの調理場と企画職種を例に次のように語っている。

ホテルの調理というのは、今はあまり人気がないセクションではあるんだけど、うちのホテルの調理場だと10セクションぐらいから成り立っています。肉や魚を捌くばかりの人、スープばかりつくっている人、冷製のサラダばかりつくっている部署、来る日も来る日も温かい肉料理、魚を焼いている部署とか。一番簡単に言うと、パンを焼いている部署、お菓子をつくっている部署、全部分かれているんですね。

だからホテルのコックで一人前になるうと思ったら、10年ばかりかかりますよと言われるんです。けれども、今それが人気なくて、町場へ行けば、入社してすぐにフライパンを振らしてもらって、温かい料理をつくらせてもらって、楽しいからそっちのほうがいいと。そういうところに今、若い人の目が向いていると聞いています。ホテルのそういった専門職、調理場なんかはもう典型的だと思います。

今はみんな優秀な人ばかりで、ホテルに入ったから勉強したいので、ベルボーイからとか、レストランからやりたいです、先々は営業に行って、その先にはこんな目標でって言うんだけど、昔なんかは、はじめからウエディングプランナーになりたいからホテルに来ましたとか、ホテルの企画をやりたいから来ましたとか、そんな子もいましたけど。かと言って、はじめから企画の仕事はもちろん無理です。企画をつくって売っていくということですから、営業が分からないと無理なんだけど（B氏）。

こうした点について、折戸・青木・根木（2014）では、ホテル産業におけるキャリアパスの構築と、従前のやり方を前提としない人材マネジメント、とりわけ教育・研修体系の整備を課題として指摘している。

4-3. ホテルにおける仕事とやりがい

このように、現在においてもなお、ホテル業における人材マネジメントにおいては、ホテル業という部分に起因する難しさが存在する。とくに、現場での OJT、職務経験を通じた学習を主体とする人材育成、教育については、若手社員の定着にとって低からぬ壁として作用することも考えられよう。

しかしながら、B氏はホテルならではの経験、体験に大きなやりがいと価値を認め、だからこそそれを得るためには苦勞が伴うことを語っている。

ホテルだからこそ体験できること、世界のVIP、例えばスポーツ選手であり、芸能界であり、いろいろな人々と接することができる。これは一つには、いろいろな人と知り合えて、財産でももちろんあるんですけども、そんな日々変化があるということが、一番楽しいことかなと思っています。そういうことをして三十何年たってしまったけれども、非常に面白い仕事ではあると。ただ、もう1回生まれ変わって就職するときにホテルに入るかといったら、それは考えます。確かにきついですね。若いときはほんとに厳しいと思うよ (B氏)。

さらにB氏は、ホテルにおけるサービスの要諦と人材教育、人材育成について、日々の心構えの重要性について次のように語っている。

ホテルマンですから、ソフト、私はソフトの前に「ヒューマン」という言葉を使うんですけども、「心」ですね。これはわれわれスタッフの心、ハート、これが非常に大きいですね。

当然これは研修をやったり、いろんな教育をやって、ホテルマンとしての心構えというか、そういうことをやっていくんですけども、皆さん顔が違うように、ホテルマンも顔が違うように、みんなが同じサービス、これはマニュアルがあって、マニュアルどおりのサービスをする。

入社した当時はそれでいいんですけども、3年たち、5年たっていくうちに、基本は基本、マニュアルはマニュアルなだけで

ども、そこに自分のサービス、味付けをしていかななくてはいけない。これがないと当然、みんなが同じことをやっていたら、顔かたちが違うだけで、みんな同じになってしまうので、お客さま十人十色いても、ホテルは一辺倒のサービスになってしまう。これでは顧客と言える人をつくっていくことは、なかなか難しいですしお客さまが増えない。

だからホテルでは、いろんな部署、宿泊も宴会もレストランもあるんだけど、だいたい人に仕事は付いてくるんです。ですから自分のサービスを身に着けなければいけない。さりげないおもてなしのサービスと言うのかな。そういったものを日々、これは私なんかでもいまだに、毎日勉強で考えさせられるところがあるので、これはほんとにエンドレスかなと思っていますけど、一言で言うには非常に難しい。

ただ、われわれができることというのは、基本を反復して教えて、まずは(持ち場で)一流のホテルマンになってくれということ。それしか教えられないので、あとは日々お客さまと接する中で、個々のスタッフが身に着けていってもらう。これができる人間とできない人間は、3年後、5年後の個々の力量に大きな差が出てくると思います (B氏)。

A氏もまた、人材育成について「社員の頑張りを日ごろからちゃんと見ること」、そして「人事評価のフィードバックをポジティブに行うこと」として次のように語っている。

ホテルでは人事関係を長くやっていたけれども、採用の部分、教育の部分、それから配置、評価、異動、あとは昇格というのがあります。けれども、Aさんが上がってBさんが上がらなかったら、つまらないじゃないですか。人間は誰でも、「今頑張ってる人」って聞いたら、ほとんどの人が、頑張ってるって手を挙げるんです。だけど頑張っている度合いがどうなのかという評価。切符10枚売ったら頑張っていますねという、そういう評価だけではないものですから、人を評価するというのは難しい。

どう頑張っているかを、日頃からちゃんと見てあげる。そういったことが大事なので、皆さんも機会があれば、どこの会社へ行っても、人事・労務でやる機会があれば、そういうところを見ていただきたいかなと。人の評価というのは、1人の評価であったら、例えば皆さんを私1人が見たら、彼女は一生懸命頑張っていますよで終わってしまうんですけども、そうすると、すごく自分の先入観が入ってしまいます。この人には優しく、この人には優しくないということもあります。人間なのでね。それでは駄目だと。何人かの目を通す評価というのをしていく。これが公平と言えば公平なんです。

ですから1人、第1次評価、第2次評価。多ければ多いほどいいというわけではなくて、3次評価、4次評価になると、最終的にはみんな同じような評価になってしまって、でこぼこがなくなって、みんなフラットになってしまいます。そういったところも含めて、しっかりとそういう評価をしてみるといいかなと。これは勉強をしていかないといけないということです。

評価したときにはその人に、どういう評価であったかというフィードバック、これがあるかないかによって、その人の伸び方は絶対に違ってくると思います。「どどこが悪いんだよ」なんていわず、「こういっただころを直すとすごくいいんだよ」と言ってあげると、非常に分かりやすい、非常に伸びやすいということです。

4-4. 総支配人としてのリーダーシップ

このように、長いキャリアを積み、職務経験を蓄積して総支配人になった両氏にとって、総支配人として心がけていることは何だろうか。「総支配人として、どんなリーダーシップを心がけているか。あるいは、人の上に立つ立場として、気をつけていることは何か」と尋ねた質疑の回答において、リーダーシップの観点から、興味深い語り両氏が共通して見られた。

私が一番気をつけているのは、先ほど夏祭りの話をしましたが、従業員となるべく近いところに行こうと思っています。で

すから、私の部屋は社長とかがいる管理部門というか、奥のほうにあるんですけども、私はフロントのすぐ裏の小さな部屋にいます。お客さまが来てもすぐ出て行ける。例えば、営業部長が来ても、誰が来ても、すぐに来られる部署というところで、フロントのすぐ裏の小さな部屋にいますけれども、なるべくスタッフに近いところ、スタッフの声が入ってくる、情報が入りやすい環境づくりというのかな、そういったものを大事にしていきたいと思っています。

われわれはどうしても、上になればなるほど、情報が入りにくくなってきます。人の噂にしても、かれはもうすぐ結婚してやめるかもしれない。こんな情報でもいいんですよ。じゃあ、人数減っちゃうな、あそこ補充しなくちゃいけないとか、そういうことも考えるようになるんですけども、そんな些細なこともね。

だから夏祭りも、みんな全社を挙げて、一つの部署でもなかったらやらないよと言っただけけれども、みんなが手を挙げて、みんな一斉にやった。要するにチームワークですね。そんなことを常々心掛けて、時には叱咤激励しますが、相当厳しいことを言うこともあるんですけど、なるべくスタッフに近いところで、仕事をするようにしています (B氏)。

やはり自分の中で、まずGMというところのポジションに、机に、近くに社員の皆さんが来られないようでは困る。報告というのは一番最初に欲しい。もっと言うなら、いろんな情報の中で、生活をしながらはいけないわけですから、皆さんを自分から遠ざけない。だったら、来ていただける、来やすい、もっと話しやすいようにすること。

だから基本的にはどこの部署にも、必ず自分で足を運んで声をかけるんです。その中で、一人一人の名前で接していければ、「何々さん、最近どうですか」と。聞いたことは全部頭の中に入れておかなければいけない。

ある面で、総務で経験してきたことが、非常に役に立っていることがある。ある時パティシエさんに、きみはどここの大学出て大変だよなという話をしたときに、パティシエさんが、「僕を大学卒業のパティシエだと知ってるのはGMだけです」と言ってくれた。

それは採用をやっているときに、どこの高校、どこの大学、それはどこかに共通点を求めるために、頭の中にだいたい入っているので、そういったところから話を切り出して、非常に近い距離を保てるようにする。これはやはり、ある面では努力もしています。そういったところで、身近に接することができるのが一番いいのかなと。

あとは逃げないということでしょうか。そういうことだと思います(A氏)。

期せずして、両総支配人から「従業員と近くにいること」「すぐに出かけていくこと」によって「情報をいち早くつかむこと」の重要性が語られている。これは、ヒューレット・パカード社のデイブ・パカード氏による実践で知られる「マネジメント・バイ・ウォーキング・アラウンド(MBWA: Management By Walking Around)」の考え方に合致するものである。

現場の生の情報や従業員の感情といったものを迅速に定量的に把握しようとするれば、そのために相応の時間とコストを要するものである。しかしながら、経営者、管理者が自ら現場に足を運ぶことによって、それら情報を得ることができるわけであり、両氏がそれを実践していることは注目に値する。

5. まとめにかえて

本稿においては、ホテル業界におけるキャリア形成について、2名の総支配人(GM: General manager)の講演内容を手掛かりに、そのキャリアの節目、ホテル業のやりがい、人材育成への考え方などの整理を試みた。1980年代前半に大学を卒業した両氏にとって、ホテル業に代表される観光業に従事することは当時の就職をめぐる情勢から見れば必然のことではなかったようである。

また、現在総支配人職を務めている両氏については、その入社時において鉄道会社への入社(A氏)とホテル企業への入社(B氏)という違いがあり、仕事を通じたキャリア形成のプロセスについても、ホテルの主要な部署で経験を蓄積したB氏と、鉄道会社およびそのグループ企業において職務経験を積み、40歳を超えてホテル業界に入ったA氏と、大きな違いが見られる。にもかかわらず、ホテルにおける仕事のやりがいや、人材の育成、総支配人としてのリーダーシップ等の発言について、共通点が確認されたことは興味深い。

とくに、ホテルの総支配人としてのリーダーシップの態様について「従業員の近くにいる」「現場に足を運ぶ」ことによって、現場の情報、従業員の生の声をくみ取ろうとする行動が見られることは、ホテル業における総支配人の役割の1つとして注目に値すると思われる。本稿のもととなるデータは、学部学生に対する講演内容を中心としたものであり、その抜粋という形で整理・分析になってしまったという限界がある。ありうべき誤謬は全て筆者の理解力不足、力不足に起因するものである。

拙稿を閉じるにあたって、ホテル業界における人材育成、キャリア形成に果たす総支配人の役割の一端を示すものとして、A氏による次の語りを引用しておく。

一つ言えるのは、上に立つというか、人を指導していくためには、山本五十六の言葉の中に、「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」という言葉があります。まさしく自分たちがどうやっていくかの背中を見せるときの大切さというのはしっかりあります。

それともう一つ、会社の中で、アルバイトをやっている皆さんが職場で叱られるのかどうか分かりませんが、怒り倒す人がたくさんいても、ちゃんと叱ってくれる人がいるのかどうか。だけど会社の中では、今は叱れる人があまりいないんです。GMはしょっちゅう怒ってると言われるかもしれませんが、怒っているわけではなく、ちゃんと愛情を持って叱り、話をするんです(A氏)。

謝辞

多忙な業務の合間を縫って、学部講演会にお越しくくださったホテル総支配人のお二方に深甚の感謝を申し上げます。また、講演会の実現にお力添えをいただきました愛知学院大学経営学会に心より御礼申し上げます。

<主要参考文献>

経済産業省編（2007）『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上にむけて』、経済産業調査会。

国土交通省編（2007）『観光白書』、コミュニカ。

国土交通省総合政策局観光資源課（2007）「観光マネジメント高度化のための人材育成検討会報告書」。

前田勇（1996）『現代観光学の展開 観光行動・文化観光・国際観光交流』、学文社。

大橋昭一（2008）「観光とソーシャルキャピタル—観光地の戦略主体形成のための基本的枠組みの研究—」、関西大学論集第53巻第5号。

大橋昭一（2009）「コラボレーション一般理論とコラボレーション優位—観光経営戦略の基礎概念の研究—」、関西大学論集第53巻第6号。

岡本信幸（2001）『観光学入門 ポスト・マス・ツーリズムの観光学』有斐閣アルマ。

折戸晴雄・青木敦男・根木良友（2014）「ヨーロッパの4年制大学におけるインターンシップを中核とした work-integrated education による観光人材教育に関する研究」、『玉川大学経営学部論叢』、第22号、pp. 29～43。

竹林明（2009）「観光人材論構築のための基礎的考察—マネジメントの視点から—」、『和歌山大学経済理論』、第351号、p.113-p.134。

Mahesh, V. S. (1988) "Effective human resource management: key to excellent in service organizations", *Vikalpa*, 13(4), pp.9-15.

Nickson, D. (2007) *Human Resource Management for the hospitality and tourism industries*, Butterworth-Heineman.