

ホテル産業の可能性

学生のキャリア指導に向けたホテル産業の基本理解について

神戸夙川学院大学観光文化学部教授 蒲池由雄・澤山明宏

【目次】

1. はじめに
2. 学生のホテルについてのイメージ
3. ホテル業界の一般的特性
4. ホテルへの調査
 - (1) 転職の可能性
 - (2) 学生に期待するもの
5. 総括—安定と学習機会

後記

- (1) 学生指導に向けて
- (2) グローバル化時代に

1. はじめに

観光立国が唱道される近年、海外からの客も視野に入れたホテル産業の人材ニーズが高まる一方、大学卒業後にホテルへの就職を検討する学生のホテル産業に関わる情報提供は十分であろうか。その理解が貧弱なものであるとすれば、観光産業の中心であるホテル産業にとって、マッチングした人材の確保が困難になると同時に、学生側もまた皮相な理解のままホテルに就職する、あるいは逆にホテルでの能力発揮の機会を逸していく事態が生じる。

本稿はこのような問題意識を背景に、改めてホテル産業の基本的構造と現状を明確にし、将来のホテルに求められる人材イメージを考察することによって、ホテル産業およびホテルへの就職を考える学生を中心とする若年層へのヒン

トを抽出することを目指すものである。¹

方法として、まず学生がホテル産業についてどのような理解をしているかアンケート調査を元に学生のイメージの偏向をまとめてみる。次に、経営学の基本概念を援用しながらホテル産業についての一般的かつ先験的な展望をまとめることしたい。その上で、ホテル産業に従事しておられる方々へのアンケートおよびインタビューを通じて、ホテル産業でのキャリアアップの実態を捉えていきたい。このような実態→推論→実態→推論のサイクルを通じてホテルのキャリアアップを現実的に理解したいと考えた。

ここではあえて大まかで基礎的なアプローチをとるつもりである。その目的は、本論文の対象をホテル業界関係者、ホテル産業およびホテル実務の研究者よりも、ホテルについてその内奥に接する機会に乏しい学生と、ホテルについて漠然とした理解のままこれを考察しようとする意味での初歩研究者、特にホテルへの就職を希望する学生へのキャリア指導に当たっておられる方を主な対象として想定しているからである。特にホテルの基本およびホテル事業の可能性を今一度虚心坦懐に基本に立ち返って確かめたいと願っている。すでに有名ホテルの動向のみをもってホテル業界地図を作る、あるいはホテル実務の詳細を扱うあまり研究者・実務家以外が興味を持ちにくい高度専門的な研究があるが、その合間を縫うことが論者の目指すことである。この試みがあまりに初歩的レベルに落ちたり、実情を無視したりすることがないように

¹本稿における「ホテル」は主にシティホテルを想定しているが旅館も含めて問題はないと考えている。

にするために、ホテルの従業員とのインタビューと、論者の一人(蒲池)のホテル総支配人経験をもって適宜修正することとした。

2. ホテルについての学生のイメージ

調査対象を神戸夙川学院大学・観光文化学部の学生にアンケートへの回答を求めた。観光を学ぶ者として、彼らはホテルについて相応の関心あるいは理解を持っている学生であるが、対象を1年生と3年生に絞り込んだ。1年生は入学後約半年後であり、ホテルについての知識はこれからという状態にありホテルへの関心・知識は観光学に無縁の学生と大きく変わらないと推定した。一方、3年生はホテル関連の授業を受講しているか、就職活動でホテルを就職対象として評価しなければならない立場の両方かいずれかにあり、選別をかなり意識していると見る。以下、結果と評価を記していく。

	3年生		1年生	
	希望者	非希望者	希望者	非希望者
レストラン	10	14	17	5
フロント	10	9	10	7
ドアマン	9	3	7	4
ベルボーイ	11	9	8	6
清掃	9	6	5	1
ルームサービス	3	3	2	2
宴会	3	2	5	1
クローク	2	1	5	0
営業	2	0	1	0
ブライダル	1	0	3	2
コンシェルジュ	5	2	7	3
警備	1	1	0	0
管理・総務	5	2	3	0
その他	0	4	1	0
語彙数計	71	56	74	31
(一人当たり)	4.7	3.3	6.7	3.9)

(1) 就職先としてのホテル

まずホテルへの就職を希望するかしないかについて「希望する」「どちらかと言えば希望する」を「希望する」に、「希望しない」と「どちらかと言えば希望しない」を「希望しない」として集計した。

	希望する	希望しない	計
1年生	11	8	19
3年生	15	17	32
計	26	25	51

同じ学生に対し「思いつくホテルの仕事を自由に記載する」ことを求めた結果は次のとおりであった。

挙げられた職種がいずれも通常、ロビーなどで見られやすい職種（フロント、ドアマン、ベルボーイ、クロークなど）に偏る傾向は否めない。希望者の場合、アンケート回答者一人当たりが挙げる職種数は非希望者より高いが、1年生の希望者の方が6.7と3年生希望者のよりも多くの職種を挙げたことは、1年生の段階では漠然としながらも想像を広げようとしているのに対し、3年生になると職種を限定している傾向がうかがえる。ホテルについて知識が多く就職先候補として捉えている3年生の方に職種のイメージの幅が表面でしか見えないものに狭まっているとすれば、関心が浅いか、あるいは情報が不足しているのではないだろうか。このようなイメージに基づいて、就職の希望、非希望を次のように理由付けている。(複数回答を可能とした)

希望理由	3年生	1年生
国際性がある	8	5
職場がきれい	4	7
スタッフがきれい	4	5
収入がいい	0	1
仕事を楽しそう	10	7
その他	3	1

不希望理由	3年生	1年生
マナーがきびしい	6	3
忙しそう	4	3
収入が悪い	4	2
業界が不安定	0	2
試験が難しそう	3	1
その他	2	4

希望者においては、学年を問わず「仕事の楽しさ」「国際性」への期待が圧倒的に多く、非希望者では「マナーのきびしさ」が多い。

非希望者については、マナー（あるいはマナー教育）のきびしさを嫌うことからホテルの厳格なイメージを持っていることは理解できる。しかし、希望者においてもその積極的な評価はイメージに頼っている。国際性の概念も外国人客が多いことを想像してのことであろうが、ロビーに外国人が見られる頻度はいずれのホテルでも均一に高いわけではない。また仕事の楽しさというイメージもホテル業界や個々のホテルの事例を検討しての上ではないだろう。

観光学に関心がある学生がこの程度であるとすれば、他の学部の学生のホテルに対するイメージがこれを越えることはまずないと見ていいだろう。最近の就職難を背景に「ホテルでもいい」という安易な姿勢で臨む学生は、大学自体の定評がかなり高いレベルにあるか、ホテルの採用担当者が余程の潜在能力を評価しないかぎり採用されることはない。逆に、観光学部系の学生としても、上記の程度の浅いイメージでホ

テルを志望することは無謀に近い。

これをもって私たちは学生の浅薄な知識を批判するのではなく、相応のホテル業界への理解の機会を学生に提供するという課題を改めて認識すべきであると考え。また、ホテル側からも学生のホテル理解を向上させることが、良質の人材確保という人事の観点のみならず、ホテルの広報およびマーケティングの観点からも望ましいと言えるだろう。

では、ホテルとして、また学生への教育者としてどのようなホテル理解を学生に促すべきだろうか。

3. ホテル業界の一般的特性

ホテル業界の一般的な特性を整理してみたいが、すでに述べたように大まかなアプローチをとる。ここで要約される特性は次の三つである。

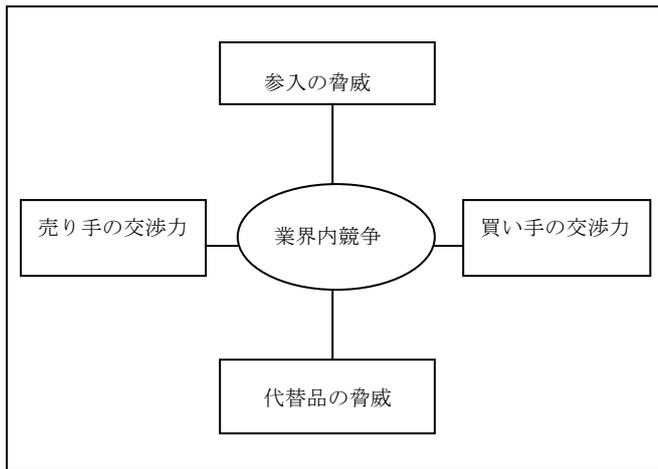
- (1) 一般的な特性
- (2) 職務の特性
- (3) マーケティング戦略上の特性

(1) 業界としての一般特性

すでに古典化したとも言えるマイケル・ポーターの業界分析の枠組みを利用する²。これによってホテル以外の業界との比較が本論を超えて読者にも容易に行えることになることを期待している。

ポーターは一般的な業界分析の観点を、①新規参入者の脅威、②代替品・サービスの脅威、③売り手（供給業者）の交渉力、④買い手の交渉力、⑤業者間の敵対関係、という五つの競争要因に集約させる。（次図参照）

² M・E・ポーター「競争の戦略」（土岐坤他訳）1995年ダイヤモンド社



このフレームワークをホテルに当てはめると次のようになる。

①新規参入者の脅威

業界への需要が成長過程にあったり、投資収益率が高かったりする場合、新規参入の脅威が続くが、ホテルの場合、参入者は膨大な固定資産（土地・建物など）を準備しなければならない。したがって参入者にとって、確立したブランドを抱えての参入か、既存ホテルの買収による参入が効率的になる。前者は 2000 年代前半の外資系ホテルの参入に見られたが、そのピークは終わった観がある。後者のケースは既存ホテルの経営体としての存続率を高める結果にもなっている。すなわち近年のわが国のホテル数は安定傾向にあり、強度の参入脅威はないと言えるだろう。

②代替品・サービスの脅威

例えばエコノミー・ホテル（ビジネスホテル、カプセルホテルなど）とシティホテルの間には顧客の目的別のセグメンテーションが明確になっており、基本的に代替関係にはなく、ラグジュアリーをもって競争が発生することもない。また、ホテルの基本サービスを宿泊、宴会、レストランと規定した場合、シティホテルがこの三つを抱えながら、独自の差別化を行うかぎり、

ホテル利用客が大体のものを見出す可能性は極めて低い。

③売り手（供給業者）の交渉力

ホテルは規模を生かした原材料やサービスの大規模調達を行うことによって、供給業者に対して一定の交渉力を発揮できるだろうが、その供給業者の供給する内容によって差異が生じることは言うまでもない。例えば、コンビニが食品メーカーに対して高級食品の大量発注による廉価高級品製造を促すようなケースはホテルについてはまだ見られない。売り手の交渉力の点では中立的である。

④買い手の交渉力

買い手をホテル利用客とだけすれば、客に選ばれるかぎりホテルに大きな交渉力があるわけではない。しかし、ホテルのサービスを商品として陳列する仲介業者（例：旅行会社など）を買い手とすれば、ホテルの交渉力は近年格段に上がっている。すなわちインターネットによってホテルと最終利用客の間が直接繋がることによって仲介業者を省くことが容易になっている。これはかつて問屋を必要とした業界が中抜きで問屋を素通りした経緯と類似している。この典型が旅行会社であり、ホテルや交通機関が顧客と直接結び付くインターネット時代には、従来の仲介型旅行会社の経営は困難になっている。

本来、ホテルは利用客に対しては「ノー」が言いにくく「ノーがない」ことをセールスポイントとするホテルもある。買い手の交渉力はホテルにとってサービス開発のヒントにもなっている。

⑤業者間の敵対関係

ホテルは顧客のセグメンテーションを通じて安易な価格引き下げ競争に陥ることは稀と見てよい。各ホテルの差別化・集中のあり方による

が、出張目的、観光目的、イベント開催目的などの顧客のセグメンテーションとそれに適ったマーケティングを発揮する場合、ホテルは自らの地理的環境（どのような交通手段に近いか、付近にどのような施設があるか、など）を中心に戦略を立てている。同クラスのホテルが近接して開設され、相互に差別化が困難な場合は別として過当競争が生じることはまずないだろう。

以上の考察から、ホテル業界一般の特性は、「安定的」という表現で総括できる。無論、内部での工夫や努力は容易なものではなく、その成果が収益にただちに反映される。そのような工夫努力を組み立て発揮できる場として業界が安定しているのである。また、全国のホテル数が2005年以降、微増傾向にあることもこの推論を支持している³。

(2) 職務の特性

ホテルの職種は門外漢であっても複数挙げられる。

【ホテル業務の職種の簡略化】

● 宿泊部門

予約確保→ルーム準備（備品整備、清掃）→チェックイン→ルームサービス対応→防犯管理→クレーム対応→食事対応→チェックアウト

● レストラン部門

原料調達→顧客受け入れ→受注→調理→デリバリー→クレーム対応→チェック

● 宴会部門

予約確保→テーブルセッティング→食事準備

³ 全国のホテル営業件数の推移

2005年 2006年 2007年 2008年 2009年

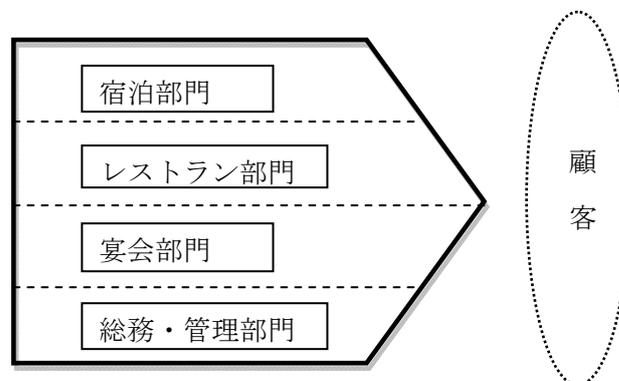
8,990 9,180 9,442 9,603 9,688

(厚生労働省大臣官房統計情報部資料)

→サービス体制準備→サービス開始

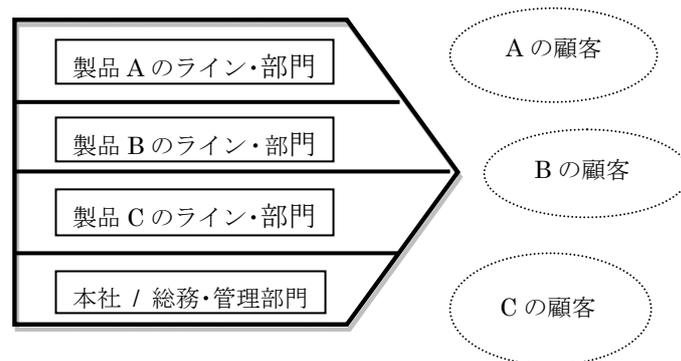
これらをバリューチェーンのイメージに置き換えてみよう。

■ホテルのバリューチェーン・イメージ



上記は非常に単純化したホテル内部部門の流れのイメージである。便宜上、ホテルを「サービスのメーカー」あるいは「サービスの総合商社」とイメージしてみよう。その場合、メーカーとしては多数の製品ラインを、また総合商社としては多数の商品部門の並列を想像できる。しかし、ホテルはメーカー、商社とはまったく異なるものである。

■メーカー・商社のイメージ



メーカーの場合、複数の製品ラインは複数種類の個別の顧客・マーケットを前提にする。そして部門（ライン）の製品が商品としてデリバリーされていくことで部門の行動は完了し成果が計上される。しかし、ホテルにおいては、部門間は個別に活動しても、顧客がいずれの部門

にも重なる頻度はかなり高い。また商社にたとえても、商社のように部門別独立採算制を基本として部門間、時にはチーム間の間仕切りを作ることにはホテルでは危険である。ホテルの場合、各部門は食事という共通項を持っているが、食事にかぎらず顧客のリピートを期待する以上、高度の連携と統合が必要になる。簡略図において各部門間の間をホテルの場合は破線、メーカー・商社の場合は実線としてこのことを示してみた。

連携と統合とは使い古された言葉であるが、ホテルにおいてその達成度は他業種に比べて存続を左右するほどに高いレベルを要求される。それゆえにホテルの従業員が単一部門のみを経験するというキャリアコースはあり得ないのである。

すなわちホテルは複数業務から構成される複数のバリューチェーン⁴を擁し、多様な付加価値を作り出しながらも最終的には統合的なサービスとして顧客に提供する。その統合的なサービスの質において成果を問われるのである。例えば「宿泊は問題があったがレストランは満足」というような評価をしてリピートする顧客はいない。このホテルは「いい」か「悪い」かのいずれかの判定しかなく、「悪い」と判定した客は二度と来ない。

既述(1)においては、ホテル業界の「安定性」を結論し、(2)においては、ホテルが複数多様なバリューチェーンを統合的な成果を創出する「統合的な企業体を目指さなければならない」ことを要約した。このことがホテルの経営戦略にどのような特性をもたらすかをまとめてみる。

①統合的経営

宿泊、レストラン、宴会という三大収益源を統合的に運営しなければならない。これらの前

後にも途中にもさらに総務・管理・マーケティングなど多数のプロセスが関連する。このようなホテルの複雑さにもかかわらず、ホテルはこれをもっとも達成しやすい組織である。なぜなら具体的な顧客が見えていることから、経営者と従業員の組織全体がマーケティング志向を持たなければならない、また持つことができるというマーケティング上の理想的な形態に近い組織である⁵。これはメーカーや総合商社・金融機関など一般サービス業に比較しても歴然としている。それだけに統合力を発揮できない人間がトップに立ったり個別部門のマネージャーに就いたりすることはホテルにとって致命的なことになる。

このことはホテルの専門家でなくとも容易に想像できる。既述のアンケートにホテル就職の希望理由を「仕事が面白そう」と回答した学生は必ずしも垣間見たホテル従業員の笑顔だけで判断したのではなく、多様な客に接する機会に興味を見出しているとも評価できる。すなわちホテルの従業員は個々の担当部局の内側にこもることは許されず、どこかで顧客との接点を持たなければならないのである。

②他分野との連携

複数のバリューチェーンをほぼ完結的に運営しなければならない事情から、ホテルは多数の業界や職業分野との連携を必要とする。これら外部に対して統合的な交渉力を発揮しなければならないという課題を意味するのであるが、他方で他分野への進出による業態の改善、開発も可能である。例えば、旅行会社の仲介に依存せず、自らが旅行の企画と運営を行い、バスなどの資産も抱えて運営しているホテルもすでにある。鉄道、航空会社との連携を発展させれば神

⁴ M・E・ポーター「競争優位の戦略」(土岐坤訳)1985年ダイヤモンド社

⁵ 「コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第12版」(恩蔵直人監修)2009年ピアソン・エデュケーションおよび恩蔵直人「マーケティング」2004年日本経済新聞社

戸のホテルが四国や九州までの簡易旅行を顧客のために手配することもできる。ホテルの対面業界が多いほどにホテルの業態開発の可能性は大きいと言える。

③多数職務経験者の養成

多様複数の職種があるゆえに、従業員はこれらを一通り経験することによってキャリアコースを歩んでいく。すなわちホテルにおいても人材の開発と教育が重視されるわけであるが、これが一般学生には特に重圧に感じられるかもしれない。人材へのケアに重点を置く業界であること、また多数職務の経験が②に述べた対面業界の多様性から、従業員もまた多様な人脈を築ける機会を持てる。すべての学生にこれに気づくこと期待できないかもしれないが、ホテル側から積極的にアピールしてよい点であろう。

④地域との連携

地域密着型の旅館と比較して、シティホテルは都市指向型の企業組織であるが、都市の自治体もまた地域特性を強調しながら都市の発展を望むのであれば、ホテルの貢献を無視できない。ホテルもまた地域特性を生かすことによって差別化戦略の強化を図ることを期待できる。例えば、神戸市のホテルは神戸への集客と同時に有馬温泉など兵庫県各地への顧客の観光を促すことも可能な位置にある。あるいは医療関連施設や医学関係の学会が頻繁に開かれる場である地域特性を活用して会議（宴会）にウエイトを置く戦略を現に採用しているホテルもある。

⑤リピーター確保に伴うリスク＝チャンス

ホテルは他産業と比較した場合の顧客の囲い込みは、部門ごとの垣根を越えたマーケティングとホテルマンの努力が直接成果に連動すると解釈したが、この事情の持つ意味は大きい。すなわち他産業の場合、一度商品・サービスの購入が発生し

た時点で客は必然的にリピーターとなる可能性がある。例えば、銀行では窓口へ口座を開いた客はその銀行の接客態度に不満があっても必要に迫られて再び顧客となって往訪するリピーターとなる。また、メーカーの場合、一次客は製品購入後に不具合が生じたら再度来訪かまたは往訪してそのメーカーとコンタクトを取らねばならない。しかし、ホテルにはこのような再来の担保はない。つまり一次的顧客にはなり得ても、継続するリピーターとなるかどうかは、利用時に「感動」「満足」の達成度によって決まる。リピーターになるように連動させなければ、その日その時だけの利用客つまり一元客になり、常客や顧客にはならない。ここにリスクがある。「感動」「満足」の逆の「不満」を持った客はホテルに対して黙して語らぬまま口コミを通じて他の客への悪しき伝達連鎖も生みかねない。これをリカバーするチャンスがホテル側に与えられる可能性はきわめて低いゆえに、一次利用客をリピーターとして取り込む最初のチャンスを逃さないことが肝要になる。すなわちリピーターを得るか失うかというこのリスクと抱き合わせのチャンスに常時直面する事情がホテルに真剣勝負を強いる。これに習熟することによって、ホテルの部門別垣根は低くならざるを得ず、ホテルマンの技量も鍛えられることになる。そうでなければホテルは存続できない。

これらの戦略上の特性を思考上でも可能にする基礎として、ホテル業界が基本的に「安定的」かつ「統合的」な業界であることを要約しておきたい。無論、ホテル間の競争が激烈なケースもあり、いかなる産業においても水面下の奮闘なくして安定を維持することはできない。安定的、統合的とは安定と統合へのたゆまぬ工夫が必要かつ可能な環境にあるという意味である。一般的にホテルは、経営学原則が求める競争優位性確保のための差別化戦略を多様に展開できる状態にあり、同等のホテルが隣接したような

場合は別として、本来備わっている他分野との連携、そして地域との連携によって差別化を行える環境にある。

4. ホテルへの調査

既述のホテルの一般特性について、私たちの推論がどこまで耐えられるのかをホテルの従業員へのアンケート、インタビューを通じて確かめることとした。特に、既述のような特性を持つホテル業界に従業員として身を置く場合、キャリア経験の発展上に転職が可能であるかどうかについてホテル従業員が意識しているかどうかを調査し、さらにホテルへの就職を希望する学生に対しどのような能力を磨くことを期待しているかを確かめてみた。調査に当たっては、大阪・神戸市内の三つの大型ホテルの計 62 名の従業員の皆様に広くご協力を頂いた。この場で感謝申し上げます。

(1) 転職の可能性

「ホテルでの経験を他業種に利用可能と考えられるか」という質問に対して、「活用できると思う」および「どちらかといえば思う」を含めた回答は次のようになった。

【ホテル勤務経験は他業種で使えると思いますか？】

	勤務年数		計
	15年以内	15年以上	
思う	25	28	53
思わない	7	2	9
計	32	30	62

(性別：男性 42 名 女性 20 名)

勤務年数を問わず、圧倒的に肯定的に回答されている。この質問に併せて、「ホテルに勤務してよかったと思うか」も尋ねた結果は次の通り

であり、ホテル勤務を振り返って満足していない従業員も他の業界に使える能力を得たことについて確認している。

【ホテルに勤務してよかったと思いますか？】

	15年以内	15年以上	計
思う	26	26	52
思わない	6	4	10

回答者は宿泊、宴会、レストランいずれのカテゴリーにも偏っていないが、レストラン関係者に「若干勤務してよかったと思わない」方が目立っている。「勤務してよかった」と思う方が転職しても経験を使えると答えることは当然という私たちの先入観をチェックする目的でこのような質問をした。85%の方が汎用性の高いスキルを身につけたという意識を持たれている。今回の調査先は創立以来の日本法人であり、回答者が今後転職する意図を持っているかどうかは不明であるが、62 人中 13 人が他業種から現在のホテルに転職してきている。ちなみに同クラスの外資系ホテル（神戸市）において、転入転出を含む転職者が総支配人以下かなり多く、ホテル業界では珍しいことではないことを聴取している。

(2) 学生に期待するもの

学生にホテルへの就職をすすめるか、という質問に対する回答は次の通りであった。

【ホテルへの就職をすすめますか？】

	15年以内	15年以上	計
すすめる	19	21	40
すすめない	13	9	22

ホテル人勤務してよかったと思う従業員が 85%であったことと比較すると、65%が「すすめる」との回答であり、20%の方が「自分は勤

務してよかったが、他人にはすすめない」ということになる。これについての推論を出す前に、回答者が就職希望の学生にどのような能力を期待しているかを見てみたい。

この質問に当たっては、私たちから具体的に10項目を挙げて複数選択可能とし、さらに追記も自由とした。頻度が高かった5項目は次の通りであった。

【希望学生が身につけるべきこと】

	15年以内	15年以上	計
マナー	23人	18人	41人
外国語	17	20	37
忍耐力	16	14	30
体力	11	13	24
国語力	10	6	16

62人中、66%の方が「マナー」を挙げている。「マナーは就職後に身につけられる」というコメントもあったが、大勢としては事前にマナーを身につけることを求めている。次の「外国語」についても回答者は全員が現在外国人客と接する職種に就いているわけではないが、経験からその必要を感じていることになる。「忍耐力」はほぼ半数の方が挙げている。これは「体力」に比べ、精神的な面を意識していると見る。すなわち顧客への笑顔や丁寧な応対を維持しながらトラブルに対処するなどの局面での忍耐力である。またストレスも相当にあると想像できる。「体力」を挙げた方も少なくない。立ったままで働く場面が多いことを想起すれば理解できる。次に「国語力」であるが、これは並行して追記が多かった「コミュニケーション能力」「一般常識」とほぼ同じ意味を含めたと見たい。従業員同士、顧客への対応という場面において、的確な表現ができなければ現場での問題への即応は難しく、また顧客や外部関係者との会話を弾ませ円滑な関係樹立を図る上では一般教養も

相当に求められるだろう。(ちなみに「ホテルの知識」を事前に必要とするとした回答はわずか2名であった)

以上を総括すれば、「ホテル従業員は体力知力共に求められる」ということになる。

これらを参考にして、35%の方が「ホテルへの就職をすすめない」と解答した結果について考えてみた。

学生に求める能力の高さを考えれば「こんなに大変だからやめておく方がよい」という解釈に傾きかけるが、「勤務してよかった」という回答が85%あったことは軽視できない。「自分はずらかったからこんな苦勞をして欲しくない」というネガティブなメッセージではないのである。むしろ「これほどにやっている(やってきた)ことに満足であるが、あなた方がその心構えがあるか、ないのならやめておきなさい」と解釈することが妥当であろう。

英語(語学)ができたからといってデスクに座ったままの知的労働に集中することはできない。厨房に入ったからといって顧客との会話が無縁にはならない。とにかく人間対人間が基本の仕事である。その中で多くの顧客、業界従事者との関係を充実させてきたからこそ、「勤務してよかった」という回答になる。しかし、このような満足は勤続期間に比例して体験できるものでもあると想像しやすいが、勤続年数5年以内の若手従業員で「勤務してよかったと思う」と回答した率は82%であり、一概に長い経験者ほど肯定的に解答するとは結論し難い。

今回の調査結果の概要：

- ・ホテルの存続のためには従業員は高度の専門的な技量を求められる
- ・就業経験は他のホテルや業種でも使える
- ・早期から目標とし情報を得られない学生には合格のハードルは高い

5. 総括 - 安定的競争と学習機会

前節にまとめたホテルからの回答の背景には、企業としてのホテルが安定的な経営を継続していることも示唆している。ここでいう「安定」は安泰ではない。過当競争を回避しているという意味であり、水面下の経営努力の内容は本稿では語りきれぬものである。参入や倒産の波が一応収まり、異常な値下げ競争がない現在、ホテル経営者の経営資源の最善の活用努力を前提に今日の日本のホテル産業が存続している、という意味である。将来、新たな衝撃が襲ってこないともかぎらない。闇雲に売上げを増やす、価格を上下させる、顧客を選別する、リストラを行う、経営者が変わる、といった不安定な経営振りでは専門能力を養う余裕もない。しかし、すでに見たようにホテルの従業員には「他社でも使える能力を身につけている」という自信もうかがえる。このような自信の養成、人材養成は環境がめまぐるしく変わる産業では期待できない。この人材養给力こそが日本のホテルの経営を支えており、ホテル業界の安定の証左であると言える。

すなわち、ホテルはその存続のために従業員には厳格なマナーを始め、多様な業務における高度の技能発揮を要求する。このことを忌避してホテルを志望しない学生がいる。しかし、この裏返しとして、ホテルは従業員に一貫して持続的な「学習機会」を提供している。「高度技能の要求」すなわち「競争力の確保」と「高度の学習機会の提供」が両立している産業は他にどれだけあるだろうか。一般にサービス産業において、従業員は消耗品扱いされかねない面がうかがえる。また企業側が訓練機会を提供したくとも、IT産業のように業態の変化が激しい業界、市場が異常な速度で拡大あるいは縮小していく業界ではこれは困難である。ホテルにおいて、業態も市場規模も著しく変わる状況にはない。この安定的競争と従業員の学習機会の充実が並

立している業界・企業がホテルである。

本稿前半での私たちの推論は今回の調査でほぼ確認できた。以上が僅かでもホテルに向けての人材育成と、ホテルを志望する学生への指導の責務を担う方への指針となれば幸いである。学生においては、ホテルに対する過大過小いずれの期待や幻想をも排することが重要であり、ホテルにおかれては、その積極的な面をさらに学生に向けて発信して頂くことを期待したい。

後記

(1) 学生指導に向けて

以上の結果を踏まえながら、最後にホテル志望の学生を教育する上での基本的な方針に触れたい。

まずその前に我が国の歴史上で明治23年(1890年)来日したラフカディオ・ハーン(小泉八雲)の「我が国のその時代の人物評価」を語らねばならない。訪日前の彼の評価では、日本人は非常に野蛮人であり、すぐに怒っては人を切る、また反省時には自らの命には腹を切って詫びると極端なサディスティックで乱暴な国民と思っていた。しかし来てみて驚いたのは「彼らは非常に礼儀正しく、また神仏を敬い、朝晩には挨拶をする。またもっと驚いたのは欧米諸国よりも言語について教育の進歩が見られて文盲は少なく多くの日本人は文字の読み書きが出来る事であった。」そして道徳観や修身の教育は、学校でも家庭でも実施している事が常識であると述べている。敬語は元より、尊敬語、謙譲語、丁寧語も駆使する国民だと記述されている。外国人への「もてなし方」では、非常に親切で笑顔を絶やさないのである。

それに反して現代の我が国での日本人気質とはどうであろうか? マスメディアの影響で外資系ホテルのホスピタリティ精神がクレドなどで持て囃されていて、出版物などではこれが最大

評価とまで言われており、経済界では新規ホテルの経営に外資系ホテルの冠を導入する。言わば欧米人へ営業受託を依頼する大企業の経営者が多いのである。言いかえればホテルの経営だけでなく「ホスピタリティ（もてなしの心）」までもが欧米系の方が優れている崇拜主義に落ちているのが現代日本人の気質なのである。その方々へ問いたい。「貴方がたは、欧米各国のホテルへ滞在してどれほどの優秀なもてなしを受けられたのか？」と。

先ほどのハーンの考えている日本人の心構えは「世界でも最優秀のホスピタリティ精神を持った国民ではないか、」いやだったのではないか。忘れ去られたそのDNAは有る筈なのだ。それらが先刻のホテルマンたちのアンケートには十分に書かれてあった。

その最たる証拠に「貴方は、ホテルの職業が他産業にも活用できると思いますか？」という問いには86%の人が「できる」と答えている。その自信は一体どこから来るのか？私自身が解釈すると、それらは「ホテルビジネス内でお客様への規律やマナーは当然であり、本質はホスピタリティ精神を発揮していなければ勤まらない職業である」という確信からである。そして是非に付け加える必要あることは、日本人はホテル利用時に客側に立てば世界のどの国よりも求めるサービスについて高度でハードルが高いということである。（しかし、彼らは海外旅行でそれを求める事を絶対にしない、言わば同国人には厳しく、外国人には極甘の矛盾性があり、差別観を持った国民気質なのである。）

一方、東アジアからの留学生たちは、口ぐちに言う。「日本ほどサービス精神の優れた国は無い、世界一だ」と。「それらを是非に学びたい」とも。

今、学生たちに問いかけて、やって見せる必要なホスピタリティ精神とは？それは、日夜繰り返り広げられるお客様とホテルマンたちのホテル

内の様々な葛藤がある接客事例なのである。事例の検証を解説し解釈させる事が今こそ大学において必要に迫られていると思慮する。

（蒲池）

（2）グローバル化時代に

米国のコーネル大学、スイスのローザンヌ、ラロッシュなど、欧米のホテル専門学校の定評は高い。ルクセンブルクのような裕福な小国にも国立ホテル専門学校がある。専門学校といえれば日本では高校に準ずるイメージであるが、欧米のそれは職業専門大学である。高度な実務教育とリベラルアーツ教育が行われ、アジア各国の留学生も学んでいる。それほどに今なお世界のホテル産業では経営・運営の技量の基本的な内容が欧米標準となっている。

このことは日本のホテル志望の若者に重要な意味を持つ。一つは、ホテルに就職する若者には汎用性の高い実務技能を持って一つのホテルあるいは日本にかぎらず広くホテル業界で活躍するチャンスがあるということ。

もう一つは、近い将来、欧米の高度職業教育を受けたアジアの人材と競わねばならない可能性があるということである。日本がアジア市場に広く足場を築くほどにホテル業界も広くアジアの人材を求めるようになるだろう。実務体験、マナー、語学力をすでに身につけているアジアの人材と若い日本のホテルマンはいかに競っていくのだろうか。

ここで問われるのは日本の大学の職業教育との関わり方であるが、ホテルに関するかぎりやや楽観的になれる。なぜなら日本のホテルは学習の場を広く提供することと競争力を維持することの間に現時点では矛盾がなく、日本ではホテル自体がホテルスクールになっているからである。日本の独自性を生かしていく対応も可能であり、これは特に旅館に当てはまるだろう。しかし、ホテル産業は例外的である。

グローバル化の進展速度を見るに、大学（特に文系）は職業教育を企業の仕事として外部に放置したままである。「企業の多くは日本の大学教育を信用していない」（北城恪太郎氏。中央教育審議会委員・日本IBM最高顧問）という意見もある（日本経済新聞 2011年2月21日）。大学がこのまま安閑としておられるとは思えない。ホテル産業の特殊性を見ながら考えることである。

本稿の作成に当たっては蒲池教授が総支配人を務めておられたリーガロイヤルホテル（「週刊ダイヤモンド」（2011年2月5日号）の特集調査で日本のベストホテル第3位）はじめ、大阪、神戸のホテルの皆様には多忙の中、アンケートやインタビューに積極的に応じて頂いた。幾重にも感謝申し上げたい。また、蒲池教授には各ホテルとの折衝を主導頂き、全般を通じて逐次経験者としての情報・意見を仰いだ。改めてホテル産業とホテルの人材の奥深さに感じ入っている。

（澤山）