

# グローバル視点から見た 日本のホテル経営の課題

—国内外のホテル・マネジメント経験より—

Managerial Issues of Hotel Industry in Japan

田中 勝\*

TANAKA, Masaru

---

## 背 景

海外および外資系ホテル・マネジメント経験から日本のホテル経営を観察すると、この数十年の世界市場の大きな変化とは異なり、日本のホテル経営・ホテル運営には大きな変化・進歩が見られない。

一方、新聞紙上ではオリンピックを控え“ホテル業界は活気を帯びている”と報じられている。“ホテル”と聞くと、思い浮かべるのは、“素敵なレストラン”また“豪華で広い客室”等を思い浮かべる。“ホテル”と聞いて、ホテルがビジネスとして運営されている事実またその経営・運営の中味まで思いを馳せる人は、極めて少ないのではないか？ 多くの人々は、自分がホテルを利用する消費者の視点でのみで、判断し、ホテルへの評価を下してる。

大学のホスピタリティ・マネジメントを学ぼうとしている学生の多くも、“ホテル＝おもてなし”

という固定された狭い視点からのみ見ている、と言わざるを得ないのが現状。“お客様の喜んで頂きたい”“お客様を幸せにしたい”“ホスピタリティとは心を込めてお客様に尽くすこと”等々、一体どこで習ったのか？おうむ返しのように同じ答えが返ってくる。

これからホテルビジネスに参入しようとしている企業、ホテルに関係する教育を提供する教育機関、ホスピタリティ・マネジメントの一部としてホテルビジネスを学ぼうとしている学生が、ホテルに関して正しい現状を把握・理解することが今後の日本のホテルビジネスの発展につながると確信、日本のホテル・マネジメントの抱える数々の課題に関して、私の国内外でのホテル・マネジメント経験を基に、以下、率直に私見を述べさせて頂く。かなり批判的なコメントも多いが、それはホテルビジネスの発展を心より思っただけのことであり、またホテル業界を目指す学生諸君が、“おもてなし”の提供で満足することなく、より高みに位置するホテル・マネジメントと言う素晴らしい仕事を目指してほしい、という強い願いからであ

\*本学経営学部非常勤講師

ると理解・お許しを頂きたい。

## 序：ホテルは不動産投資の一商品であり、 更には金融商品の1つある

とにかく日本人は“ホスピタリティ”“おもてなし”という言葉が大好きな人種。笑顔・気使い等々は、事の本質を直視することを避け、お互い傷つけあうことなく、適度に距離を置いてお付き合いしたい、という姿勢の表現とも思える。フェイスブックでの“いいね”などは正にその部類である。“いいね” = “どうでもいいね”と感ずるのは小生だけか。

大学での“なぜホスピタリティ・マネジメント学科を希望したのですか？”と言う問いに返ってくる答えは、ほぼ全員から“お客様に喜んで頂けるお仕事をしたいためです”と言う答えが返ってくる。

昔から日本には“おもてなし”と言う言葉・文化が存在し、その意義は社会的にも高く評価されてきた。最近ではオリンピックの東京への誘致活動のプレゼンの中で“OMOTENASHI”という言葉が使われ、プレゼンの時に使われたジェスチャーともども大流行したのは記憶に新しい。

また、世界的に著名なテーマパークと高級外資系ホテルで創造された神話を語った各種出版物が、“ホスピタリティ・マネジメント = OMOTENASHI”という誤った方程式を蔓延させた原因の1つである。

しかし、“OMOTENASHI”の一般社会での役割は役割認めめる一方、ビジネスの世界では、こうした誤ったまた偏った理解はホテルビジネスの将来を危うくする。また、ホテルビジネスと言うグローバルでエクサイティングな楽しいビジネスの本質を理解し、幅広い知識を基に世界に飛躍できる可能性のあるキャリア・プランの存在を知らずにホテルビジネスを評価したり、またこの世界に

飛び込むことは、京都を訪れて寺を訪れないと同じように目の前の魅力的な機会を見過ごすことになる。

では分かりやすく不動産投資の一商品である事例をご紹介します！“最近都内に外資系ホテルが次々と開業、またホテル戦争勃発”というような物騒な記事が新聞各紙で取り上げられている。“なぜ土地代の高い都内に態々ホテルを開業するのか？”，不思議である。しかし、よく調べると、最近開業の外資系ホテルはすべて高層オフィスビルの上層階に開業をしている、という事実が気が付く。“なぜか？”と質問したら、“高層階だと客室からの眺望が素晴らしいからです”という答えが学生から返ってきそうな質問だが、それではホスピタリティ・マネジメント学科の学生の答えとしては失格。

都内の高層ビルの建築は現在容積率が1000%、すなわち敷地の面積の10倍までビルの床面積をとれる。そこで利用価値の高い都内の土地にホテルを付設すると、割増容積率が適用され10%程度の割り増しが許される。ホテルに必要な床面積を確保できるだけの大きなビルを建てれば、ホテル部分の土地代はゼロと見なすことが可能であり、結果投資収益率（ROI）は通常の2倍以上になり、不動産投資としての価値が出てくる。ホテルの役割は、その開発全体にブランド価値を創造、結果全体の開発（ビル）資産価値が上昇し、オフィスの家賃収入も増えることが期待できるというシナリオ。加えてホテルの土地代は0と考えることができるので、高級ホテルの収益もビジネスホテル並みに高い収益を生み出す可能性が生まれる、という次第。

更に言えば、インフレに強くややギャンブル的要素が強いホテルと利回りは低いが安定収入が期待できるオフィスビルからの家賃収入を組み合わせ、全体の収益を安定させようとする意図もある。ホテルからの収益と家賃収入を組み合わせた金融

商品も存在し、まさにホテルは世界的には投資の対象となっている。

このシナリオ通りに事が運ぶか否かは“ホテル運営が期待通りの収益を上げ、開発全体のブランド価値を向上させることができるか”，にかかっている。ここにホテル・マネジメントに参加する意義・面白さ・楽しさが存在する。しかし、この点を理解してホテルで働いているホテル幹部は数少ないのが現実。ホスピタリティが不動産価値を左右するビジネスは、ホテルビジネス以外には存在しない、と言っても過言でない。お客様を喜ばせることが目的ではなく、お客様の喜びを創造し、不動産価値を向上させることにこそホテルビジネスの究極の目的であることを理解することが、最初の第一歩でありかつ極めて重要な第一歩である。

## 本論：グローバル視点から見た日本のホテル経営の課題

### 1. 資本と経営の分離の推進

#### (1) ホテル経営・運営形態の現状

表題に入る前にホテル経営・運営形態の基本の理解確認の為、その概要を下記に簡単に述べる。

大きく分けて4つの形態があるが、本題に関係する2つの形態の違いを表にする。

日本のホテルの大半は所有直営方式あるいはそれに近い形態でホテルを自ら所有・経営・運営し

ているのが現状。皆さんになじみのある多くの日系ホテル、例えば帝国ホテル、ホテルニューオータニ、ホテルオークラ東京、プリンスホテル等はすべて所有直営方式。

一方外資系ホテルの大半はマネジメント契約方式。土地・建物を所有するオーナー会社がホテル運営の専門会社に運営を委託している方式。

例えばウエスティンホテル東京、パークハイアット東京、グランドハイアット東京などはマネジメント契約下で運営されている。

ここで余談だが、学生諸君が注意しなければならないのは、ホテル名が外資系ホテルなので就職、ところが給料をもらったら別の会社名が給与袋に書いてあった、と驚くことがある。

これはホテルがマネジメント契約あるいは看板貸しのフランチャイズ契約下で運営されていた場合、ブランド名は外資系のホテルであるが、それはあくまでもブランドだけ。日本で法人格をもっていない外資系ホテルは社員を直接雇用できないため、社員の所属は親会社、日本のオーナー会社になり、給与の袋はオーナー会社名となる。

ただし外資系ホテルが建物をリースし、店子として家賃を払っている形態の場合（このケースは現実には数少ない）は、日本での法人格が必要なので、外資系ホテルでも日本に会社を設立し、現地（日本）で社員を採用、よって給与袋は日本での会社名、例えば株式会社リッツカールトンジャパン、とかいう名前になる。ちなみに大阪のリッツカールトンはマネジメント契約下で運営、東京は建物をリースしているので東京はリッツカールトンが直営していることになる。この場合はいずれのケースでも外資が運営しているので“外国の会社に入った”という感じがするが、フランチャイズ契約下のホテル、例えば名古屋・東京のマリオット、横浜のシェラトンなどはフランチャイズ下で運営であるので総支配人（以下、GM）も日本人、運営形態も日本式が多いので、外国のホテル

#### ホテル経営・運営形態の違い

	所有直営	マネジメント契約
不動産の所有	オーナー	オーナー
経営(損益に帰属)	オーナー	オーナー
社員の帰属	オーナー	ホテル会社
人事・運営権	オーナー	ホテル会社
ブランド	オーナー	ホテル会社
マーケティング	オーナー	ホテル会社
総支配人の任命	オーナー	ホテル会社

\*以上に加え、リース方式・看板貸しのフランチャイズ方式がある。

運営を学びたいという希望をもって外資系のホテルを目指している学生諸君は、そのホテルがどの方式で運営されているのか確認する必要がある。

また例えマネジメント契約下の外資系ホテルに入社しても、そのグループが運営する海外のホテルには異動という形では行けない。例え行けても、それは日本で言う異動ではなく、一度日本の会社を退職し、海外にあるそのホテルの所有会社に再入社することになるので注意を要する。一般日本人スタッフの雇用形態あくまでも現地雇用であり、人事管理はマネジメント会社下にあるが、所属はそのホテルのオーナー会社である。

マネジメント会社の世界組織に所属しているのは通常、総支配人とコントローラーの2人位であり、GMは本社の年金プランへ加入が可能、手厚く保護されている。

このGMでも現地のオーナー会社との契約で働いているのであり、他の同じグループ・ブランドのホテルで働きたければ、そのホテルのオーナー会社と交渉、再度契約しなければならぬという厳しい雇用形態の中で働いている。

では、なぜマネジメント会社に運営を委託した方が良いのか？日本のことわざで言えば“餅は餅屋に任せろ”というシンプルな理由からである。

## (2) 外資系マネジメント会社の強み

蓄積された運営ノウハウ：

世界で培ってきた各種運営ノウハウが蓄積されている。現在グローバルなマネジメント会社は部屋数で言えば数十万室の単位で競争をしており、その厳しい競争に打ち勝つために、世界での経験に基づいたノウハウが蓄積されている。これは現在の日本のホテル企業では絶対手に入らない種類のものである。またノウハウを開発するために多額の投資を毎年継続的に実施している。

予約システム：

世界をくまなくカバーする予約システムまたマ

ーケティング・セールシステムが構築されている。ホテル運営の更なる効率化を目指して毎年多額のシステム投資が実施され、有能なシステム・エンジニアを世界で組織内に抱えている。特に人口減少下、交流人口の拡大が強く求められる現在の日本では、今まで以上に外客誘致のため、適切かつ有効な世界市場へアクセスが可能であるシステムの装備が不可欠である。

人材：

グローバルかつ優秀な人材を組織内に多く保有している。

ホテルの成功・不成功はGMで決まる、と言われるホテルビジネス。経験豊富なGMはホテルの成功にとっての絶対条件である。もちろん日本人GMでもグローバルなバックグラウンドを備えている優秀な人材であれば外国人である必要は全くないが、残念ながら、そうした要件を備えている日本人人材はホテル業界では極めて数が限られている。所有直営方式ホテルを運営しているホテルでは素人の社長が全権を握り多くの日系ホテルでのGMの権限は極めて限られている。この状況が将来への日本人GMの育成を妨げている。マネジメント契約下のホテルではホテル運営利益までの意思決定はすべてGMができるので、その結果生まれるマネジメント経験の差は極めて大きい。またGMだけでなく、管理会計システム（後述）を自由に操りホテル全体をコントロールできるファイナンシャル・コントローラーの存在も外資系ホテルの組織での役割は大きい。日本には経理部長はいるが組織全体を管理し、GMのスタッフとしてホテル運営全体の見地からアドバイスできる経理畑の人材は、これまた極めて限られている。

人材育成：

世界で蓄積したマネジメントノウハウをベースとしたマネジメントトレーニング制度が充実しており、世界の進行している最新のマネジメントを

居ながらにして学び現実に適用できる環境が存在する。人材を保有することがビジネスの根幹であるため、マネジメント人材の育成には極めて熱心である。それができるのもトレーニング専門の人材を社内に抱えているからであり、トレーニングの提供もマネジメント会社の存在意義の1つだからである。日系企業は予算の関係もあるのか、マネジメント・トレーニングは皆無と言っても過言ではないほど、個人個人の経験に委ねているのが現状であり、結果世の中を知らないホテル幹部が非常に多い。

例えばホテル収益管理システムの“レベニューマネジメント”方式は、最近では日系企業でも取り上げられつつあるが、私がいたマネジメント会社では20年近い以前から既にそのトレーニングは社内で行われており、企業内学校として“レベニュー・アカデミー”なるものがシンガポールに設立され社員教育を行っていた。

その他ホテル運営に必要なすべての分野、宿泊・レストラン運営、人事・研修・リスクマネジメント・マーケティング・セールス・ファイナンス・運営監査、エネルギー管理・購買・新しいサービス戦略とすべての分野でのトレーニングとマニュアルが整っている。総支配人向けのマネジメント・トレーニングも毎年1回は必ず実施、そのため私も最低でも年1回は数日間、海外でのトレーニングに出席した。この例を読めば日本のホテルとの格差の大きさが推測できると思う。

ブランド：

最後に最も重要な理由として外資系ホテルが所有する“ブランド”がある。

では最初にブランドとは何か？私の定義では“ブランドとは高品質な商品を常に提供し、顧客との約束を長年にわたって守ってきた結果、他社より超過利益生み出せる力”と考える。

例えばノンブランドであれば5000円であるが、ブランド名が付くと同じような商品でも8000円で

売れる。この差の3000円が超過価値、すなわちブランドの価値ということになる。実際、ブランドの価値を維持・向上させるための投資も継続的に実施している。

私が勤務していたホテルグループは世界のホテル業界の中でも老舗に属するが、老舗だけに顧客の年齢層が高い。近い将来、当然、年齢の高い顧客層は徐々に消えて行き、より若い顧客層が増えてくることが予想される。したがって、ホテルグループのブランドイメージのターゲットを、従来の50～60代のビジネスマンから30～40代のビジネスマンに切り替える必要があると判断。香港の有名単独ホテルを買収、ターゲット年代層の好みのデザインをベースに大幅な改修を実施、またパリのホテルも1年間以上営業を停止し、新しい顧客を意識したデザインでこれまた大幅改装を実施。こうしたハード面だけでなくソフト面でも新しいターゲット顧客向けサービスを構築。

その新たに開発されたサービスの訓練を世界中のホテルで実施。新しくクリエイティブされたブランドイメージを紹介するため、プレス・顧客向けパーティーを世界の主要都市で実施した。私も日本のリーダーとして、ブランドイメージに合った斬新なパーティーを企画、東京・横浜で華々実施した経験がある。

この一連の活動が、マーケティング用語では“リブランディング”と言われる行動であり、変わりゆく顧客を意識して相当な金額をリブランディングに投資する姿勢は日本の企業、特にホテル産業では見られない。ブランドはホテル・マネジメント会社にとっては生命線、ブランド管理はGMの重要な業務の1つである。

質の高いブランドには顧客は他社より少し高い料金を払う結果、ホテルサイドは超過利益の達成が可能になる。また同時に質の高いブランドには人材が集まり、これが好循環（質の高いサービス→高い料金設定→高収益→投資資金確保→ブラン



ド価値の維持・向上)を生み出す。

しかし、ホテルの宿泊部門へのブランド影響は化粧品等のように大きくないが、レストラン・婚礼分野への影響は極めて大きい。したがって多くのレストランを抱えるフルサービスホテルのレストランのブランドイメージは、ホテル全体に影響を及ぼすため、陳腐化したレストラン運営を継続している日本の多くのホテルは、再考する必要がある。逆に言えば、ホテルのブランドイメージを向上させる目的で、高品質でブランドイメージが好ましいレストランをテナントとして外部から誘致するのも戦略の1つとして考えられる。

「レストラン＝儲からない＝閉店またはテナント誘致」という短絡的思考経路だけではなく、「レストラン＝ブランドイメージ向上＝高品質なレストラン運営＝高収益・ホテル本体のブランドイメージ向上」という図式も場合によっては成立する。もちろんここで言う高品質とは値段が高い、という意味ではない。

単独で運営するか、ブランド会社とマネジメント契約をするか、どちらがいいか、この課題に対する答えは、ケースにもよるが、これからの時代、資産(ブランド・システム・人材・運営ノウハウ)を多く所有するマネジメント会社に委託した方がよりオーナー会社にとって収益が高まり、人不足の現在の日本では、労働力また人材を集めやすいのでは、と私は思っている。

“マネジメント会社に運営を委託するとコストがかかるのでは? ”, という不安をホテルオーナーが抱くのはもっともである。通常オーナー会社がマネジメント会社に支払うフィーは、売り上げのパーセントとホテル運営利益のパーセントをインセンティブとして払うことが多い。売り上げのパーセントは各社の秘密事項であるが宿泊特化型ホテルで売り上げの5%, フルサービスホテルで総売り上げの3%位。加えて予算達成の場合はホテル運営利益の20%位を支払う。その他、隠れコ

ストとして、マーケティングフィー、トレーニングコスト、各種コンサルティングフィー等々の支払いが発生。オーナー会社は当然これらのコストはマネジメントフィーに含まれていると誤解している場合が多く、係争の種になる。いずれにせよ、“運営を委託することは安くはない”, とまず認識すべきである。

もちろん、交渉は可能であるが、交渉の成否は両者の力関係による。予算を2~3年継続して達成できなかった場合はGMを交代させるとか、フィーを下げるとか、契約期限前でも契約破棄等を可能とする契約も可能であるが現実的には難しい。またオーナー会社がよく希望するケースは、ホテル建物をマネジメント会社にリースしてもらう方式である。リスクはすべてマネジメント会社へ移行、オーナーは確実に入る家賃収入で投資を回収するというもの。

通常欧米ではリースは長期の負債勘定に計上されるので、株主から承諾を得るのは難しいため、まず実現できない。しかし、マネジメント会社が是が非でも出店したい場合、例外的にリース契約をする場合がある。東京のリッツカールトンがそのケースと言われているが、極めて稀なケースである。

更に、最近では、投資家の資産を守ることを目的とした「Asset Management—資産管理」会社が出現、ホテル・マネジメント会社が、最大の収益を上げるためにホテルを適切に運営しているか否か、を評価・指導する会社が日本にも出現。全日空ホテルを買収したモルガンスタンレー社の子会社、パノラマ・ホスピタリティ社はその良い例である。その他にも、ホテル運営受託・資産管理を業務としている「アビリティス・ホスピタリティ」社は各地でホテル運営の受託・資産管理業務をビジネスとして展開している。

こうした流れは、ホテル運営をホテル運営専門会社に委託し、資産を保全できる環境が少しずつ

整ってきていることを示唆しており、オーナー会社にとっては好ましい動きである一方、ホテル運営専門会社は、その一挙一動を監視されているという厳しい環境の中で実績を上げることが求められている。

もちろん日本という特殊な市場で運営する場合、外資系マネジメント会社への委託がすべて良いという訳ではないが、経済活動的には世界が1つになりつつあり、人が自由に世界を動き回れる現代では、単体運営には成長の限界がある。

特に人口減少し、消費市場が縮小する日本では、ホテルビジネスも世界市場を求めて対応できることが生き残りには極めて重要である。単体運営で成功するホテルは、高品質でユニークなサービスを提供できる小型ホテル・小型旅館に限るのではないか。

因みにアメリカでは80%位のホテルが、ブランドに所属してホテル運営をしているが他の地域でも同様な傾向にあると聞いている。JALは現在マネジメント会社に変身を遂げて資産は一切保持せず運営に特化しているが、その誕生の経緯は会社の内部事情の結果であり、ANAも同様である。その経緯は別としてこうした日本発のマネジメント会社がアジア太平洋地域に展開出来る日が訪れることを切望する。もちろん、アジア太平洋地区への展開を可能にするには、グローバルに活躍できる人材の育成・確保が前提として不可欠である。

## 2. ホテル統一管理会計システムの導入と 運営数値の開示

日本のホテル会社の多くは、財務会計システムをホテル運営でも使用している。しかし、財務会計システムが提供する数値は、ホテル・マネジメントを混乱させるだけであり、日々のホテル運営には適切ではない。私は会計の専門家ではないので、あくまでもホテル運営のマネジメントの見地から私見を述べる。

### (1) 財務会計システム

- 前月の数値がホテル・マネジメントに届くのが遅すぎる。ホテル運営は日々刻々と変化する状況に合わせて対応し、意志決定を速やかに下し、近未来をコントロールする必要がある。ところが、財務会計システムでは前月の数値は翌月の早くても10日、昔は20日位に届いていた、既に当月が終わりかけている月半ばに数値を貰っても手遅れであり、事態に対応できない。特にホテル業は日々の小さな数字の積み上げの損益に与える影響が大きいため、早めに数値を入手し、対応をすることが極めて重要である。もちろん、その有効性は、ホテル・マネジメントへの権限移譲が前提として存在することが必要である。
- 加えて現金主義（支払ベース）で経費が計上されているため、売上と経費が対応していない、例えば前々月に発生したビジネスに対する手数料を前月支払った場合、その手数料は前月の経費として計上されているケースとか、前々月の労働に対する対価である人件費の1部を前月支払った場合も同様なケースである。また夏冬のボーナスも支給した月に一度に計上されるため、経費の平準化がなされていないため、適正な経営判断に支障をきたしている。こうした会計システムで出された数値は、ホテル運営上に視点から言えば、あまり意味のない数値であり、これらの意味のない数値をベースに役員会であれこれ検討しているシーンはやや滑稽とも言えるが、多くのホテルではこれが現実である。
- 経営は過去を適切に分析し、未来を予測、予測された未来に速やかに対応し、意思決定・行動することが求められるが、現行の会計システムでは、このマネジメントの要求に答えられていない。
- 日本のホテル会社の大部分は非上場企業であり、その経営内容を全く公表していない。またホテルの会計基準が統一されていないため、経費科

目も不透明であり経営の内容の把握が極めて困難であり、他社の数値との比較、標準との比較による自社の分析もできないのが現状である。したがって、自社のホテルが適正に運営されているか否かの判断を困難にしている。

- 日本のホテルの会計システムでは部門別管理がなされ部門別損益が適正に出されていないケースが多い。また部門別数値が作成されている場合でも、各社好みの方式で作成されており、ここにも統一された会計基準が適用されていない。したがって出された数値の妥当性の判断が難しく、ホテル運営改善の資料としての役割に限られている。また部門別損益が作成されていても、組織・評価システムとの連動がなされていないため、部門の成績への責任が極めて不明確あり、その作成意義が問われるのが現実である。

また外国投資家がホテルの買収をする場合、最も困るのがこの会計システムの不透明さである。私も外資のファンドの依頼で京都のあるホテルの身体検査（デューデリジェンス）を実施した経験があるが、出された経営数値内容を正しい形式に置き換えるだけで非常な時間を要したことがある。その時感じた問題の1つは、ホテル運営部分の数値とホテル所有・経営の部分の数値が渾然一体となっているため、ホテル運営の実態をなかなか把握できないことであった。簡単な例を挙げれば、ホテル運営経費の中に社長の給与が入っているケース等々である。

## (2) 管理会計

- 一方管理会計システムでは、売上と費用を極力対応させるべく、発生主義で経費処理が行われる。

当月の費用には仮勘定（ACCRUAL）を設け、経費計上するため、多くの経費が売上に対応し経理処理されている。したがって、マネジ

メントが経営状況の判断をする上で、極めてわかりやすく問題点の把握が的確にできる。

私が所属していたマネジメント会社が運営するホテルでは、翌月の3日以内には前月の損益計算書がGMの手元に届き、コントローラーと確認の上署名し、アジア太平洋地区の本社のあるシンガポールに送る。3日過ぎた場合はGMおよびコントローラーに評価上のペナルティーが付くほど厳しく管理されている。またこの数値と向う3カ月の予想損益計算書および予想営業キャッシュフロー計算書を携えオーナー会社との月例会議にコントローラーと出席、報告をしていた。

したがって月末に棚卸をしていたのでは、翌月の3日以内に損益を作成することはできないため、月末3日前には実際の棚卸を実施、残りの日数分は売上予測をベースとして当月の在庫を仮計上する方法で対処していた。

もちろん、月末には再度棚卸調整を行い、後日正確な数字に修正をしている。その他の主な経費も発生ベースで仮計上をするため、1円の支出でも「PURCHASE REQUEST」即ち購買許可書を各部門で毎日のように作成、発行、コントローラーと私、GMが承認し始めて購入が認められ、購買部が発注をする。ただし生鮮食料品を除いていた。したがって、腕が痛くなるほどのかなりの数の購買許可書に毎日署名していた記憶がある。また業者との癒着を防ぐため、一定の金額以上の支出が予定される発注は原則、3社から見積もりを取ることを義務づけられていた。しかし、鉛筆1本まで適用されるこの作業は、膨大な時間と無駄な手間を要するので、日本の商習慣をも考慮し、その適用範囲は後日緩和された。

その他の経費もできる範囲、発生主義で計上、また春夏のボーナスは予算作成時、予算上の売上・利益からボーナスの額を仮計上し、その数



値を12カ月に均等に配分、経費の平準化を測っているため、各月の成績を的確に把握し、的確な対応・行動を可能にしている。

○グローバルなホテルグループに限らず多くの外国のホテルはホテル統一会計基準として“Uniform System of Accounts”という米国発信の会計基準を採用、世界中の主要なホテルはすべてこのホテル統一会計基準に基づいて財務諸表を作成している。日本でも外資系ホテルはすべてこの会計基準に従って財務諸表を作成している。

世界の主要ホテルの多くは、作成された運営数値をホテル専門会計事務所に公表。会計事務所は、その結果をレポートとして作成・発行している。規模別・都市別・平均単価別の稼働・単価・REVPAR（稼働×単価）はもちろんの事、経費の売上比率等の数値の平均値・最頻値が公表されている。したがってホテル・マネジメントは自分のホテルがスタンダードと比較して適正なホテル運営をしているか否かを、この公表された数値と比較して測定・判断することができるので、ホテル運営上極めて有益な参考資料である。

最近日本にもこうしたサービスを提供する会社が海外より進出してきたが、会計システムの不統一・数値公表への尻込み姿勢が、この素晴らしいサービス提供を困難にしている。現在は日本でホテル運営を行っている外資系ホテルおよび外資系ファンドに買収された日系ホテル等、限られた範囲での数値の公表となっていることはホテル業界の健全な発展を考えると極めて残念なことである。

○米国ホテル会計基準、いわゆる「ユニフォームシステム」と言う、部門別管理が徹底されているため、各部門長の権限が強く、日本の人事システムには馴染まない、と毛嫌いする向きもある。

その一例として、部門の社員の採用・解雇問題がある。日本では採用・解雇は人事部の専権事項であるが、このユニフォームシステムを採用している多くの世界的ホテルグループまた諸外国の多くのホテルでは、その権限が部門長に属するケースが多い。

部門長は自分の部門の売上・利益に絶対的な責任があり、部門長の年収も部門の利益に直結している背景がある。もちろんケースにもよるが、年収の30%は部門利益と連動していて、クリスマス時期になると、経理部長とGMが実績をチェックし、最大年収の30%をクリスマスボーナスとして支払っていた経験がある。実はこのインセンティブ制度はGMにも適用されているが、年収が大きいだけにインセンティブの額も大きく、インセンティブを受け取るか否かは本人にとっては最大の関心事。

したがって、インセンティブ制を採用しないホテルが多い日本ではこのユニフォームシステムはなじまない、という見解がある。

しかし、私の経験で言えば、GMに強いリーダーシップがあれば、日本的人事システムと融合させることは可能である。もちろん人事部と部門長との間にバトルが生まれるが、その調整をするのがGMの役割の1つ。また日本での慣行を粘り強く説明すれば、調整は可能である。こうした不具合よりも部門が部門の利益に責任をもつ姿勢から生まれる利益の方がはるかに大きいと考えるのが筆者の見解である。

こうしたバトルは人事の問題だけでなく、すべての経費に関して自分の部門の経費を最小化しようとする意識が極めて強いため、部門間でのバトルは毎日のように起こるため、調整役のGMの調整能力が問われることは確かである。

私見では、むしろ生ぬるい日本の運営システムを改革し、部門への権限移譲を推し進め、同

時に日本に適したインセンティブ制度を導入した方が、幹部社員のモチベーションの向上に繋がり、ホテルの利益=自分の利益と考え、ホテル経営。運営により効果を期待できると確信している。

### 3. 社内環境の整備

#### (1) サービス・プロフィット・チェーン

まず社内環境の話をする前に「サービス・プロフィット・チェーン」\*の概念の説明をする。社内環境の整備→社員満足向上→顧客満足向上→顧客ロイヤリティ向上→売上・利益の向上→社内環境の向上→と社内環境が整えば、最終的に売上・利益の向上・企業の成長に繋がる、という考え方が、「サービス・プロフィット・チェーン」。

私は自分のホテルビジネス経験から、サービススタッフが、顧客に直接サービスを提供し、顧客価値を創造するホテルビジネスにおいては、この概念には正当性があると確信している。

ホテルビジネスは不動産投資商品の1つであることは間違いない。しかし、その商品に生命を吹き込むのがホテルで働く現場のスタッフ。サービスを直接顧客に提供するスタッフの働きやすい環境を整えることは、サービススタッフのモチベーションを高め、より優れた顧客価値の提供を可能とする。

この考え方は、当然と言えば当然だが、これがなかなかできていないのがホテル業界の現状だ。

産業別大学新卒の離職率を見ると、全産業17の内、宿泊・飲食サービス業は下から2番目の16位でなんと48.5%の新卒が3年以内に離職している。全産業の平均値の28.8%と比較すると他産業に比較していかに高いかが分かる。この数値は、短大卒では、56.8%、高卒では67.7%と更に悪化している（厚生労働省2012年調査）。

更に社内環境が十分整備されていないのではと

推測させる数値が発表されている。それは産業別年次休暇率である。宿泊・飲食業サービス業は取得率が32.5%と全産業中最下位。因みに全産業の平均は49.3%、一番高い数値は電気・ガス等76.2%（厚生労働省 2012年調査）。

更に追い打ちをかける数値は、2013年度の夏季ボーナス支給額。外食その他サービス業は48万5,222円と原発事件という特殊な背景を抱える電力を除けば全産業で最下位である。

これでもか、と言うような結果の調査もある。株式会社ヴォーカーズが2012~14年度の投稿されたアンケート回答結果を発表している「待遇面での満足度」業種別ランキングでは47業種中ホテル業は44位だ。

もちろん、こうした数値は業界全体を表している数値で個別の企業に言及している訳ではない。またこれらの数値だけですべてを判断することは危険であるが、明らかに職場環境がまだ十分整っていないホテルが多いことは容易に読み取れる。

では「社内環境」とは何か？ それは、

- 職場環境の整備
- 職務設計
- 採用と研修（育成）
- 評価・報酬・認知
- 業務内容・権限

と言われているが、それぞれの項目に関し私見として業界の課題を述べる。

#### (2) 職場環境の整備

数多くの課題があるが、その中で、特に重要な課題を1つ挙げると、現在、安倍政権で声高に叫ばれているが、それは女性の幹部（部長以上）への登用である。この数字は推測も入るが、私の10年に及ぶ海外経験では、海外では50%位は女性幹部、また国内の外資企業では30~35%位が幹部職を女性が占める。これに対して日系ホテルでは全

\* Service Marketing by Christopher Lovelock & Jochen Wirtz

国ベースで3～5%位と推定される。本来ホテル業は女性の価値観が企業に大いに貢献を果たせる業種。例えば海外（欧米・アジア）では、経理部長、人事部長、マーケティング部長、PR マネジャー、研修部長等、スタッフ部門の長は圧倒的に女性が多い。以前日本のホテルでの研修は、人事担当者が兼務していたが、最近は外資系ホテルを見習い、大型ホテルでは、研修が独立した職種になりつつあり。この研修の責任者に女性が増えつつある。ただし、地方の中小型ホテルでは研修部門そのものが組織内に存在しないケースも多いのが現状である。

もう10年程前の話であるが、ホテル協会主催の「ホテル・ウーマンフォーラム」で私がコーディネーター兼ファシリテーターを務めていたが、女性だけのフォーラムを開催したこと自体、ホテル業界では画期的なことであった。“ホテルビジネスは女性に向く仕事である”と主張する多くの業界人はあくまでもウエディング・フロント係、コンシェルジュ等の接客の職種をイメージしての発言が多い。接客の職種に女性が向く、ということも事実であるが、私の主張は“女性を単にスタッフまた労働力として使うのではなく、部門の長として運営・経営に参画してもらうこと”である。女性のマネジメント参画により、新しい視点・価値観でホテルビジネスを内部から見てもらうことは、今後のホテル業界の改革にとって極めて重要な施策の1つである。

旧来の悪習に慣れ親しんだ男性の多くに大胆な改革を推し進めることは期待できない。今まさにパラダイムシフトが強く求められる。女性には改革の先頭を切ってほしい、と期待している。

全くの余談になるが、外資系ホテルの裏方（オフィス、裏導線、社員食堂、ロッカールーム等）は多くの日系ホテルに比べると、綺麗に整えられている。特に部長以上のオフィスは個室であり、日本式の大部屋での仕事に比べると格段に効率的

に業務が遂行できる。仕事場に対する思想の違いが表現されている。

### (3) 職務設計

欧米のホテルでは、すべての職務に関して、JOB DESCRIPTION, いわゆる、「職務記述書」が存在する。要は職種ごとの業務内容が箇条書きで記述されており、スタッフ全員が“自己の職務は何をすべきか”を文書で渡される。また原則、評価も職務記述書の項目に対応して行われる。組合があるホテルでは、この職務記述書の変更は組合との合意が必要である。働くスタッフとしては、職務が明確で非常に働きやすいし、業務のダブリもなく効率的である。

一方、日本の日系ホテルでは職務記述書が文書で明記されているホテルは極めて少ない。評価も主観的・感情的な評価が多く、職務記述書に基づいていないため、客観性に課題が残る。評価されたスタッフの方も“自分の仕事は何か?”を表す明確な文書での指示がないため、見様見真似、上司のその場その場での指示で動いていることが多い。したがって“頑張っている”とか“遅くまで一生懸命に仕事をしている”“業務に前向きである”という主観的な判断での評価が未だに主流を占めている。日本人は、文書で明確に指示をすることが不得意なのか？ 多くの指示が口頭でなされることが多い。私の外資系ホテルでの経験からすれば、外資系では指示は原則総て文書でなされ、責任の所在を明確にする。例えば上司から指示は“インターオフィスメモ”という形式の文書で担当者と関係者に流される。議事録も、指示・合意事項は担当者と提出また実行期限が文書で明記され参加者全員に配布される。

また通常の業務遂行上の手続きまた方針はすべて“POLICY&PROCEDURE”, “政策と業務遂行手続き”ファイルに分野別・発行番号順にファイルされ、変更があった場合、失効のファイルは破

棄されるシステムになっているため，“どのような手続きで業務を進めるべきか？”に関しては、P&P ファイルを見れば誰でも分かるように整えられている。例えば、客室料金の割引はどのように申請すべきか？ 休暇申請は？ 予算書の作成等々すべてに関して書かれている。したがって、曖昧な点も少なく、誤解の発生も防げ、余計な時間を使って聞きまわる必要もないので極めて効率的・合理的なシステムである。

この P&P ファイルは、幹部により定期的に点検され、改定が必要な場合は、その都度改定され新しいファイルが発行されるため、昔に決められた法律で縛られる不合理も存在しない。

以上いくつかの例を挙げたが、日系企業も何時までも旧来型の仕事の進め方に拘ることなく、より合理的な業務の遂行方法を工夫・導入すべきであり、それが「社内環境の整備」を進めることに大きく貢献をする。

#### (4) 採用と研修

採用に関しての課題を1つ挙げれば、それは「職種別採用」および「通年採用」を積極的に推進すべきである。現状は、人事部が原則年1度、一括採用を行い、本人の希望・適正を考慮した上で各職場に配置する方法が多くのホテルで取られている。

しかし、ホテル業は、極めて多くの職種が存在し、またそれぞれの職種が求める人材が異なっている。例えば、ホテルのウエディング担当の仕事は現在大変に人気のある職種である。しかし、学生が求めているのは最初からウエディングの仕事。ホテルでは入社後にどの職種に配置されるか、が決められるため、ウエディングを希望する学生の多くが、ウエディング会社への就職を希望する。ホテルに入社した場合、料飲部他を経験した後、希望の職種に空席ができれば、希望の職場へ異動される可能性がある。これもあくまでも可能性で

あり、絶対行ける、という保障は入社時にはない。またフロント希望の学生には、英語が多少なりともできる大学卒が多いが、英語能力が活用できる、と思って入社した学生が、英語を全く必要としないウエディング関係の職種に配置されると、早期に退職する場合もある。ホテルには求める要件が異なる職種が多々存在するので似たようなケースは多々発生する可能性は多い。この本人の希望と入社後に配置された職種との間に上記の例のようなギャップが生じることが、離職率の高さの一原因をなしていると思われる。

先に触れたように、ホテルの職種により求める人材の要件は異なる。ウエディング担当は、対面販売能力が優れていると思われる人材が求められる。フロント係は機転が利いて、コミュニケーション能力が優れている人材が求められる。ホテルの重要な販売機能を果たす予約係は数字に強く電話での対応・販売能力に優れている人材が求められる。このように職種ごとに求める人材要件が異なるホテル業は一括採用ではなく、職種別採用方法を採用すべきである。

また求める人材の要件も時代と共に変化している。例えば、フロント係に必要な要件は笑顔、と短絡的に考えるが、実際の業務はコンピューターと関わる業務が大半を占めている。よくウエディング職を希望する学生は“人が幸せになる仕事。笑顔が大事”と思っているが、企業が求めるウエディング担当は、販売能力が優れている、いわばセールスウーマンを求めているのである。また予約係は、収益管理業務であり、現在では数字に強く、またできれば統計学の知識あるいは素養が求められる、当然のことながらパソコンのエクセルが自由に使いこなせることも求められる。

学生がイメージしていた仕事の内容・要件と現実企業が求める業務内容と要件のギャップも離職率に繋がっていると思われる。離職率は企業にとっても時間・お金の無駄、また本人にとっても時



間の浪費、と双方にとって極めて不幸な出来事。職種別採用を進めると共に教育機関も現実を正しく伝え、企業が求める要件を備えられる教育の機会を提供することが離職率低下には肝要である。また不幸な離職を減少させる一手段としてインターシップ制度の更なる充実が強く求められる。

#### (5) 研修

グローバルレベルではトレーニングコストは対売上上の1.0%位が適正と言われているが、日本のフルサービスホテル場合売上高が宴会・婚礼ビジネスが極めて大きいため、世界標準と比べるとこの1%はかなり多い。したがって、一概にこの数値(%)が適用できるかはやや疑問が残る。手元に具体的な数値がないが、私の実践およびコンサルティング経験から推測するに、日本のホテルの研修・教育にかかる投資額は外資系ホテルに比較すると低いと思われる。特にマネジメントを対象としたとマネジメント研修は、グローバル・ホテル会社と比較するとなきに等しい。

私の外資系ホテルでの経験では、1年間に最低でも2~3回は、世界各地のグループホテルを利用してマネジメント研修があった。特徴は、どのような内容でも必ずホテルのトップ、GM、から研修を受けさせ、その次に担当部長と上から下への展開していく研修パターン。したがって、一般社員の研修にも上が十分理解を示し、その遂行をサポートする体制ができています。日本では、下の社員が外部の研修に目的も定かでなく送り出されるケースが圧倒的に多い。上層部は、“研修は社員の息抜き”、と考えているとしか思われないケースに多々遭遇する。更に研修に出席した社員は、“研修に行って来い”と言われただけで目的もよく理解をしていないケースも多々ある。

これは日本のホテル経営者の、ホテル運営に必要な専門知識に對する認識の不足・欠如に起因する。また自社が求める職種別理想人材像が不

明確であるため、研修内容・目的が極めて曖昧であり、具体性に欠くことに起因していると思われる。

グローバルなマネジメント会社は、マネジメント人材に求める具体的知識が極めて明確で、企業内研修で企業の目的に沿った内容で実施するのが原則。外部でのマネジメント研修は1年間あるいは夏季期間の専門大学(例えばコーネル大学)への派遣はあるが、日本のホテルのように、1日の外部研修などはあり得ない。要は外資系グループホテルでの外部研修は具体的に世界で認知されている資格が取得できるものあるいは企業の目的達成に必要な研修に限られており、投資という言葉に相応しい時間が費やされる。

現在、日本のホテル業界でも、多く取り入れられるようになった収益管理(REVENUE MANAGEMENT)は、私が働いていたホテルグループではシンガポールに“REVENUE ACADEMY”なる企業内大学を所有・運営をしており、そこで教育を受け、卒業したものが世界各ホテルでREVENUE MANAGERとしてその職務に就いている。私の部下も数人、その大学を卒業、現在も東京を中心としてメジャーなホテルで活躍をしている。

また私自身も、世界の各ホテルのGMの業務上の義務として、アメリカホテル・モーテル協会主催・公認の“Certified Hotel Administrator”の資格を取得させられた。約300ページの専門書3冊を読み受験し、一定の点数以上をとった人がホテル・マネジメントとして認定される公認のシステム。

日本のホテルも、マネジメント人材に求める知識を明確にし、企業の目的に沿った研修を実施すべきである。しかし、その前提として先に触れた通り、部門別管理また権限の委譲を徹底して初めて、マネジメント能力が発揮可能となり、ゆえにマネジメント能力が求められる、という極めて当

たり前に事を理解すべきである。部門別管理また権限移譲が存在しないなら、まさに研修は単なる息抜きの域を出ない。

#### (6) 評価

日系ホテルには「職務記述書」が文書で存在するホテルは極めて少ない旨、先に触れたが、それでも述べ通り、評価は本来、職務記述書に記載されている項目に沿って行われるべきである。日本のホテルの多くは、評価と職務記述書が対応されていなく、協調性とか行動力とか、極めて曖昧な評価をしている企業が多い。

評価される側は、自分に何が期待されているのか不明なまま評価を受けているのが現実。評価後の面談、また部下が上司を、また同僚による評価もあるいわゆる360度評価を私は受けていたが、この360度評価を実施している日本のホテル会社は皆無に近い。

ホテルの職種の多くは日常の運営が仕事であり、1人の際立った貢献が見えにくいビジネスであるので、一般社員の評価を年2回実施するのは時間の無駄であり、結果根拠の少ない主観的評価を行うことになる、というのが私見である。

また評価結果がAでもBでも大して給与・賞与が変わらなければ、なおさらである。それより優秀でやる気のある社員を選抜し、マネジメント・トレイニーとして特別教育をし、将来の幹部を早いスピードで育成した方が企業にとって有益である。

実際、私が所属していたホテルグループには「FAST TRUCK」という制度があった。それは、世界の各ホテルから選抜された若手スタッフを、スタンフォード大学の短期講座でのマネジメント研修を受けさせ、原則入社10年でGMを育てるプログラムが存在、私の部下も1名プログラムに参加した経験がある。

さて、評価には「期間業績評価」と「能力評

価」があるが、日本のホテルでは「能力評価」を実施しているホテルは極めて少ない。私は香港で、各国のマネジメントと一緒に、外部のコンサルティング会社によるGMとしての能力評価試験を受けた。要はGMとしての素質の有無を専門的立場から評価し、人材育成が目的であり、期間業績とは全く異なる性格の評価である。

例えばその評価項目は、①業務達成への意欲、②自己の役割認識、③業務推進能力、④業績向上能力等を更に細かく項目別に評価される。その方法は、100ページ程の英文資料を一定時間内で読み、その地区にホテルを開業したい投資家に対し、数字を交えてプレゼンテーションをするケースとか、オーナーの意向と現実が乖離している場合、“どのようにオーナーを説得するか”というケースとか、コンサルタント（評価専門会社）との、やり取りを通して評価を行なう方式。ちなみに、自画自賛になるが、私は高評価を受け、メンター（指導員を付けること）を免除された。

社内の業績評価だけでなく、将来のプロのマネジメント人材育成の視点からも、能力評価を専門会社に委託、実施し、専門知識をもったプロのリーダーを意識的に育成する姿勢を日本のホテル業界もってほしいと思う。

#### (7) 報酬

報酬は当然のことながら、その産業の生産性に大方比例する。生産性の高い業種は報酬も高いし、生産性が低ければ報酬も低い。

ホテル業に限ることではないが、一般的に日本のサービス業は極めて生産性が低い。ホテル業界で言えば、一般的にアメリカでのホテルの生産性を100とすると、日本国内でホテル運営をしている外資系ホテルの生産性は60、日系ホテルに至っては、40と言われている。残念ながら、その結果、当然報酬は他産業と比較すると一般的に低い（もちろん例外ケースもある）。

ホテル産業の待遇を裏付けている数値を以下引用する。

2013年度のボーナス平均額ランキングでは、一般サービス業は24業種中23位と低い（『日本経済新聞』ボーナス調査、2013年5月）。民間の調査会社、株式会社ヴォーダーズが3万人の現役社員を対象に「待遇面での満足度」を調査（2012・2～2014・2）、その結果、旅行・ホテル・旅館・レジャー業は、47業種中44位にランキングされている。

ただしホテル業は先にも触れた通り、職種が極めて多岐にわたる業種であるため、どの職種の人が回答したかによって結果は異なってくると思われる。例えば正社員であっても、ホテルのレストランのウェイターを長くやってきた人と、同じ年数働いてきた商社マンと比較すれば、比較そのものにやや無理がある、と推測がつく。

しかし、外資系ホテルのGMを以下の部門長クラスの待遇は日系ホテルと比較するとかなり高い。私の経験で言えば、外資系ホテルのGMは数々の福利厚生（住居、車他）に加えてその年収はおそらく日系ホテルの2～3倍と想像される。もちろんケースバイケースだが、福利厚生を加えれば年間5,000万円はくだらないのではないか。

通常は、外資系ホテルの幹部は固定年収+インセンティブで待遇が構成されている。日系ホテルも幹部へのインセンティブ制を導入すれば、かなりのモチベーションアップに繋がると思うが、導入しているホテルは、極めて限られている。

また、日系ホテルの多くは依然として年齢給が主流だが、外資系ホテルでは完全なポジション給、すなわち年齢に関係なく職務で待遇が決まる。私に言わせれば当然であるが、日本では、なかなか進んでいないのが現状である。

日本のホテルも過去の慣習・しがらみから一日も早く脱却し、生産性を向上させ、社員の待遇を改善すべきである。素敵なレストランを作ったが、

“働き手がない”という事態が既に起こりつつある今こそ、真剣に考え、行動すべきである。

最後に1つ触れておくべき点は、日本の最低賃金は先進国中最低水準にあるという現実である。国連が「日本の最賃は最低生存を下回っている」と言う衝撃的な指摘をした（社会権規約委員会の見解、2013年5月17日）。

この最低賃金を大幅に改善し、サービス従事者が普通の生活レベルで生活できるような社会・経済が整うことがマクロ的には求められるのではないか？

その前提として、ホテル産業は、より高い賃金を支払えるだけの高い生産性を達成することが急務であり、“おもてなし”神話からの一日も早い脱却が求められる。

#### 4. 社員満足・顧客満足

社員満足・顧客満足はサービス・プロフィット・チェーン思想の中核に位置する重要な課題である。特に顧客満足に関しては、明らかに行き過ぎと思われる程、日本では語られている。しかし、一方、顧客満足を提供するの社員の満足に関しては、あまり語られることがない。本屋の棚を見れば“ディズニー”、“リッツ・カールトン・ホテル”等々の神話を元社員が語っている書籍で埋まっている。このような異常とも言える状況は、世界でおそらく日本だけであろう。実はここにホテル産業の発展を阻害している根本要因の1つが隠れている、というのが筆者の見解であるが、それは後述する。

では最初に社員満足に関してのホテル業界の課題に関して以下簡単に述べる。

##### (1) 社員満足

“社内環境が整った職場で働く社員は、意欲的にモチベーション高く働き、良いサービスを提供する”というのが、「サービス・プロフィット・

チェーン」の考え方である。

ホテルの評判は、お客様に直接サービスを提供するスタッフが、お客様と接する一瞬、「真実の瞬間」で決まり、その瞬間がホテルの商品の一部を構成している。しかし、商品の一部である、「真実の瞬間」をマネジメントは管理できない所に最大の問題がある。世の中には色々なビジネスが存在するが、提供したサービスの質を管理できないビジネスは数少ない。

常に疑問に思うが、外資系ホテルで働く、日本語が分からない外国人GMは自社の提供しているサービスが良いか悪いかどのように判断しているのか？

私の経験では、

- ① 社員満足・顧客満足のような定性的な問題も数値化してよし悪しを判断している
- ② サービスを直接提供するサービススタッフの職場環境を整え、仕事に対するモチベーションを高めている
- ③ トレーニング他各種プログラムで成長の機会を提供し、またサービス監査制度を併せて適用し、自らの意志でよいサービスを提供する環境を整えている
- ④ よいサービス提供者を公に認識する制度を整えている

以上の行動を通して顧客満足を向上させる為には絶対に「社員満足の向上」が前提となる。それにも拘わらず、日本のホテル業界では、「社員満足度調査」を実施している企業は極めて少ない。もし実施している企業があってもそれは人事部が社内アンケートで実施している程度であり、外部の専門機関に調査を委託し、調査結果が数値化され、マネジメントの評価に明確に反映させるシステムを実施しているホテルは外資系ホテル以外聞いたことがない。

私が働いていた外資系ホテルグループでは下記のようなシステムで、社員満度が管理されていた。

- ① 年2回、全社員対象に約100項目ある質問用紙が配布され、全社員が回答する義務がある。なおこの方法は後日毎月交代で社員が一人カ所に集められ社員が直接入力するシステムに変更された
- ② 回答結果は、海外の専門会社に送付され、翌月には全世界にあるグループホテル、120ホテルの結果が1位から最下位までネットで発表される
- ③ 調査結果は項目別に数値で出てくる。また、部門別・セクション別に結果が集計されていて、部門長・セクション長は、内容を検討、改善の為の行動計画の提出が求められる。GMは全部門の改善に責任をもち、各部門と話し合い、行動計画を本社に提出
- ④ 社員満足度調査結果は、部門長以上の評価に反映され、評価の主要項目の1つとして扱われる

“数値は行動を促す”。定性的な社員満足を定量的な数値に置き換え、達成目標を明確に示し、全員で情報を共有することにより、チームで同じ方向を向いて行動を起こす“という仕組み。

日系ホテルの多くの目標は予算・売上等の数量的目標に限られているケースが多い。したがって当然のことながら、何か特別な事態でも起きない限り、社員満度がマネジメントの評価に反映することは極めて少ない。また社員満度を評価に反映させる評価システムが存在しない。

日本のホテルも、ホスピタリティビジネスの根幹である「社員満足」という定性的な課題を数量化し、企業としてその改善に具体的に取り組むことが強く求められる。

「社員満足」がホスピタリティビジネスの根幹と考える視点から見ると、ホテル業に携わるリーダーは、“直接お客様に接しているサービススタッフを、如何にサポートするか”を自己の重要な職務である、と理解しなければならない。そのサ



ポートは単に精神的サポートだけでなく、同時に、職場環境の改善に向けて、組織が行動せざるを得ない数値での評価システムを構築し、改善への行動を促し、その行動の結果をマネジメントの評価に反映することである。

## (2) 顧客満足

顧客満足は、日本では多く語られているが、その多く、「個人のホスピタリティ」に関する内容であり、「組織としてのホスピタリティ」の話が出ることは極めて少ない。

「個人のホスピタリティ」とはよく言われる“笑顔”“挨拶”“第一印象が大事”といった類の内容のものである。これ等のホスピタリティは、日本人がもって生まれた特質から、今更教わらなくとも諸外国に比べれば格段に優れていると思う。むしろ日本では、形式で個人を縛り付け、個人個人が生来もっている個性豊かな、温かい親しみを感じるホスピタリティ精神を殺している、というのが筆者の見解である。“日本のサービスは型にはまっている”、“日本のサービスには親しみやすさがない”、“日本のサービスは画一的で心が感じられない”等々のコメントが外国人から多く寄せられている。

例えば、旅館からバスが発券するときのお見送りは、全員揃って深々とお辞儀をするが、お辞儀をすること自体は否定しないが、温かみがあるホスピタリティが感じられるであろうか？ むしろ、バラバラでもいいから笑顔で手を振って送った方がより温かみを感じるのではないか？これは単なる一例であるが、日頃型にはまらないカジュアルな生活を営んでいる諸外国人を多く迎える今日、ホスピタリティのあり方も変化していくべきではないか。

個性豊かな「個人のホスピタリティ」を提供するためには、組織全体がよいサービスを提供しているのか否かを客観的に測定できるシステムが前

提として必要である。野球のようにいちいち監督が、“バントせよ”とか指示をするのではなく、サッカーのように戦略を立てたら、後は個人個人の裁量に任せ、個人個人の個性豊かなサービスを提供する、という意味である。そのシステムが「サービススタンダードの確立」であり、「顧客満足度調査の数値化」である。

## (3) サービススタンダードの確立

“マニュアル”という言葉は日本ではよく聞くが、「サービススタンダード」という言葉に触れることは滅多にない。では、この2つの言葉はどのように異なるのか？

簡単な例では、“ホテルにチェックインされるお客様のお荷物は、右手で持ちなさい”はマニュアルで、“チェックインされるお客様のお荷物はベルが必ず持ちなさい”がサービススタンダード。

自社のターゲット顧客に対し、どこまでサービスを提供するかがサービススタンダードであり、どのように決められたサービスを提供するかというハウツーが、マニュアルである。

日本の多くのホテルには、文書で明確化されたサービススタンダードがなく、社員の創意工夫でサービスを提供している。したがって、創意工夫が進めば進むほど、本人の意思とは別に、余計なサービスを提供している場合も多く見られる。

その点、ビジネスホテルでは、フルサービスホテルに比較して、サービススタンダードが確立されているホテルが多い。一方、名門（フルサービス）ホテルといわれるホテルでも、サービススタンダードが文書化されていないホテルは多い。サービススタンダードを現場に任せきりで、マネジメントが戦略的にサービススタンダードをデザインしていない。それでいて、どこかのホテルでよいサービスを感銘を受けたマネジメントは、すぐ同じようなサービスを自社の立ち位置も考えずに導入する。販売価格、ターゲットマーケットの違

いを無視して、ひたすら顧客サービス向上の美名の下に競争しているのが日本のホテル。

外資系ホテルは、ホテル・マネジメント会社と呼ばれるが、最近ではホテルブランド会社とも呼ばれる。その意味するところは、多くのブランドを自社内に取り揃え、それぞれのターゲットマーケット（それぞれの価格帯）に対応したサービススタンダードを導入し、ブランドの差別化を図り、顧客の目的・予算に対応してすべての市場セグメントをカバーしている背景がある。

例えば世界的に著名なアメリカのホテルグループ、“ハイアットホテルアンドリゾーツ”を例にとると下記のようなブランド展開をしている。

パークハイアット：300室以下のスモールラグジュリーホテル

アンダーズ：新しいタイプの高級ホテル。顧客の個性を重視

グランドハイアット：伝統的なグランドホテルの雰囲気をもつ300室以上のホテル

ハイアット・リージェンシー：創業以来の基軸中流ホテル。アトリウムが特徴

ハイアット・ホテル：200～600室の中流フルサービスホテル

ハイアット・プレイス：全室スイートのリミテッドサービスホテル

ハイアット・ハウス：キッチンを備えて滞在型オールスイートホテル

他リゾートホテルも運営している。これらのホテルはブランドごとにターゲットマーケットが異なり、それに伴いサービススタンダードも異なり、それぞれの特徴を出している。

日本のホテルも日本中のホテルが帝国ホテルを目指すのではなく、それぞれが市場で立ち位置を確認し、自らのブランド、価格帯、ターゲットマーケットの相応しいサービススタンダードを確立し、個性豊かなホテルの運営を目指すべきである。

ホテルによっては所謂覆面調査を実施、自らの

サービスの評価をしているが、覆面調査とは、設定されたサービススタンダードが実行されているか否かをチェックすることが目的であり、サービススタンダードが存在しない中、覆面調査を実施、結果に関してこれこれ言っても、戸惑うのは社員であり、意味がない。

#### (4) お客様満足度調査の定量化

日本中のどこのホテルに泊まっても、大方のホテルの客室には「お客様アンケート」と評した印刷物が置かれている。時には、デスクの奥の方にやや埃をかぶったアンケート用紙が置いてあることがある。厳しく言えば、この姿が多くの日本のホテルの実態を如実に表している。

アンケート用紙が回収され、多くの場合、まず所管の宿泊部長が目を通し、後は随時回覧される。大きな苦情に対しては行動を起こす時もあるであろうが、後は何となくそのまま放置される。またお客様からの指摘に返事を書くケースもあると思うが、定型的文章で返事が書かれる。“ご指摘ありがとうございます。社員一同、お客様のご指摘を心に留め、サービスの向上に一層努力する所存でありますので、今後ともご愛顧の程、宜しくお願いを申し上げます”といったような内容。返事を書いた人の自筆の署名でもあればいいが、差出人本人が手紙の存在すら知らないケースもある。以上はあくまでもイメージとして書いたが、程度の差こそあれ、遠からず当たっているのではないか？ すなわち、折角いただいたお客様のご意見・コメントをホテル運営に活かすシステムが存在していないのが多くの日本のホテルの現実である。

では外資系ホテル一般では、お客様のアンケートにどのように対応しているのか？ 私の限られた経験からは以下の通りである。

① アンケート用紙、我々は Guest Satisfaction Survey (GSS) と呼んでいたが、専門家

- に作成されたものを使用。すべての項目は1-10に数値化されている
- ② 到着時にランダムに GSS をお客様に手渡しをする
  - ③ 毎月の必要回収枚数を統計の信憑性の見地から100枚以上と決められており、必ず守らなければならない
  - ④ 回収された GSS は決められた担当者から毎月、外部の専門会社に送付される
  - ⑤ 翌月の5日以内位に項目別に分析された(よい点・改善点)レポートが、評価結果のスコアと共にホテルに報告される
  - ⑥ 評価結果に基づき、世界中のグループホテルのランキングが毎月発表され、悪い評価を得た場合は、説明(今後の行動計画)を求められる
  - ⑦ 行動結果の報告が翌月以降求められる
  - ⑧ 毎年予算提出時、目標スコア(例えば85%とか)の提出が求められる
  - ⑨ この GSS の結果は部門長以上 GM まで、年間のインセンティブの支給額を決める評価項目の対象となる。社員満足度調査も同様
  - ⑩ 年間で上位ホテルは会議で表彰される。因みに「社員満足度調査」も上記と同様な流れで扱われる

多少矛盾点はあるが、要はお客様からのご意見が、ホテル運営に反映され、しかもお客様満足度調査の結果が、部門長以上のインセンティブの支給額決定の評価項目の一部をなしている点が重要。従って、お金につられる訳ではないが、各部門とも真剣に評価を向上させるべく、自らのイニシアチブで改善に向けて行動を起こすシステムとして機能を果たしている。

## 5. 結び

以上の内容を読んでいると、あたかも私が“外

資系ホテル礼賛者”のように思われるかも知れないが、そうではない、ことをまず明確にしておきたい。私が主張しているのは、“グローバルホテルマネジメント会社のシステムに学ぶべき点が多くある”という主張である。

一方、日本のホテル、特にフルサービスホテルには、“儲ける仕組み”また“儲けるためのサービス体系”も存在しない。更に教科書では重要と言われている経営理念・運営理念も不在あるいは存在していても、理念を日々の業務に現落とし込むシステムが存在しない。

外資系ホテルのマネジメント職を経験すると、外資系ホテルの運営理念・方法は、教科書に書かれている基本通りに構築され、仕組みが構築されていると思う。

オリンピックが日本で開催されるとか、外国人旅行者の数が増加している、とかの外部環境は、その時々でホテル業界にプラスの効果も時にはマイナスの効果をもたらす。

問題は外部環境の変化で大騒ぎするのではなく、内部環境が時代の変化・価値観の変化・市場の変化等にどのように対応し、今日まで改善されてきたか、業界人は自らに問うべきである。

私見では外部環境は刻々と変化していくが、内部環境は旧態依然としている。改革のスピードの遅く、残念ながら進歩の跡があまり見られない。

“おもてなし”と騒げば騒ぐほど、真実の一瞬を担当している第一線のスタッフの精神的疲労は増すばかりである。欧米ではサービスする側とお客様は同等であり、頂いた金銭への対価としてサービスを提供している。日本は、お客様とサービスする側との明らかか上下関係が存在する。“おもてなし”という言葉が多用すればするほど、この上下関係を増幅し、ますますホテル産業で働く若いスタッフを疲労に追い込み、離職率を更に高めていく。

また更に“おもてなし”という言葉には、内と

外を分ける日本人の悪い癖が込められている。この内外を分ける考え方が、我々の善意とは裏腹に、グローバルには日本に対する誤解を招く一因となっているのではないか。

これからの時代、グローバル化は既に国内で起きており、その流れのスピードと幅はますます勢いを増してくることは容易に推測できる。“おもてなし”は外から一時訪ねて来る異国のお客様を日本滞在中“もてなす”意味が含まれている。すなわち、お客様をお客様扱いし、昔で言う“客間”にお通しするという思想。ところが現在起きつつあるグローバル化の時代には、同じ職場の仲間、あるいは隣人に外国人の人々が多く同居する状況が生まれつつあり、彼等をお客様扱いするのではなく、同じ仲間として迎え入れる姿勢が強く日本、日本人に求められている。外国人を“客間”にお通しするのではなく、家族の一員として受け入れ、日頃家族で過ごす“居間”に通し、一緒に同じ釜の飯を食べる姿勢・思想である。

欧米にホームステイ経験のある若者なら、この感覚が理解できるであろう。外国人（この呼び方自身に問題があるが）と何も飾ることなく、“居間”で家族と共にテレビを見る姿勢こそがグローバルな対応であり、今日本人に求められている姿

勢である。学生諸君は、このことを心に深く刻み、日本人と付き合うと同様、外国人とも自然に行動・会話ができるような思考形態をもってほしい。挨拶の角度を気にしながら、お辞儀をすることが、今求められる“おもてなし”ではない!!! “面と向かうのではなく、横に一緒に並ぶ”姿勢である!!!

ホテル業界のリーダーも、“おもてなし”、“おもてなし”と騒ぐのではなく、スタッフの働きやすい環境を整備し、スタッフを基軸とした“サービス・プロフィット”の理念に基づいた仕組みを構築し、サービスを利益志向でデザインし、生産性を大幅に向上させ、その結果としてスタッフの待遇を改善させる、といった使命をもって、プロフェッショナルにホテル運営をすることこそが、マネジメントに求められる役割である。

今後は今まで以上に、業界と教育機関が連携を強め、グローバルに活躍できる人材をより多く育てることが求められる。ホスピタリティ・マネジメントを勉強する学生諸君も、志を高くもち、“おもてなし”の領域の先にある、素晴らしくエキサイティングなホスピタリティ・マネジメントの仕事を目指して頑張ってもらいたい。未来は学生諸君の活躍を期待している!!!