

所	属	国際地域学研究科	国際観光学専攻	2年	3820170006番
氏	名	董 芸睿			
学 位 の 種 類	修士 (国際観光学)				
学 位 論 文 題 目	日中フル・サービス型ホテルの人的資源管理の共通点と相違点				
論 文 審 査 委 員	主査	飯嶋 好彦	副査	徳江 順一郎	

論 文 要 旨

Abstract:

As the tourist industry continues to be developed, the demand for hotel is rising in Japan and China. However, the hotel industry that looks successful actually has a big issue need to be solved, which is related to employees.

To begin with, problems such as high turnover rate and low social status have been pointed out in hotel industry. Thus, it is necessary for hotels to improve their Human Resources management system, since employees have a direct impact on full-service hotel Human Resources management. Also, meticulous Human Resources management is required because of the large number of employees.

Although the methods of managing hotels may be different between countries, employees are an important factor in this industry. However, since most researches of employees in the past overlooked the hotel industry but concentrate on the overall trend. Thus, it is indeterminate that whether the research results can be applied to full-service hotels.

Therefore, this research aims to clarify the question based on previous research and references; to target full-service hotel companies in China and Japan; as well as to clarify this question to improve the human resources management method in full service hotel.

Keywords : Full-service Hotel, Human Resources Management, Adoption, Distribution, Promotion, Turnover

キーワード：フル・サービス型ホテル、人的資源管理、採用、配属、昇進、離職

1. 研究の背景と目的

観光は、日本の力強い経済を取り戻すために極めて重要な成長分野だと言われてきた。これに対して、中国では、著しい経済発展に伴い、社会主義的な市場経済政策を採択し、旅行業を発展させてきた。

一方、ホテル業は労働集約型産業であったが、現在ホテル業では、特に宿泊特化型ホテルを代表とし、I(C)T、AIなど進展に伴い、省力化、無人化が進んでいる。しかし、フル・サービス型ホテルでは、ホテルが提供するサービスにおいて従業員が果たす役割が多く、従業員そのものが商品価値を有している。

そのため、従業員が行うサービス提供の優劣がホテル商品のクオリティを決定づけ、顧客満足に多大な影響を与える。さらに、ホテル評価の高低が決められ、ホテルの利益にも影響を与えている。

フル・サービス型ホテルでの従業員の重要性は国を問わないはずである。そのため、従業員の人的資源管理手法は万国共通しているのではないかと思われる。さらに、ホテル企業の従業員を対象にした人的資源管理に関連する過去の研究は、ホテル業界全体を俯瞰したものに過ぎないため、その研究成果がフル・サービス型ホテルにおいても応用できるのかは不明である。

そこで、本研究では、日中両国のフル・サービス型ホテル企業を対象にして、先行研究と本研究が独自に実施した調査研究に基づき、上記の疑問を明らかにすることを目的にした。そして、これにより、フル・サービス型ホテルにおける人的資源管理手法の再考を支援したい。

2. 本研究の内容

第1章：ホテル企業における従業員の重要性

第1章ではまず、世界と日中のホテルの発展や沿革を簡単にまとめたのち、労働集約型としてのホテル業界の特性を整理した。

また、労働集約型のホテル企業において、従業員は労働力だけではなく、意識や意欲のもととなる情熱や感性などの人間的な資質を提供し、イノベーション創出や企業の成長を大きく左右するなどの従業員の重要性について考察した。

第2章：人的資源管理に関する基本概念の整理

第2章ではまず、ヒトを対象とした管理の仕組みである人的資源管理に関する基本概念と人的資源管理手法を整理した。その後、従業員の採用、面接、配置、教育、昇進に関する先行研究をレビューするとともに、人的資源管理の主な機能として、①作業能率促進、②組織統合、③変化適応があることを論述した。

加えて、人的資源管理の対象としての正規・非正規従業員の雇用に関する研究成果を取りまとめた。

第3章：インタビュー調査に基づく日中ホテル企業の人的資源管理手法の比較

第3章では、従業員の構成、採用、配属、教育、昇進、離職などの人的資源管理の実態を把握するために日中両国で各4社ホテルを対象に実施したインタビュー調査の概要を紹介するとともに、その結果を分析した。

なお、本研究は、日中両国におけるフル・サービス型ホテルを対象とした従業員の採用、教育、昇進などを含めた一連の雇用管理の実態を把握する上で、理論と実践との共通点と相違点を解明することを目的にしていることから、日本においては、Fujita Kanko INC（藤田観光ホテル椿山荘東京）、The Peninsula Hotels（ザ・ペニンシュラ東京）、K.K. Meguro Gajoen（ホテル雅叙園東京）、とNippon View Hotel（日本ビューホテル浅草）であり、中国においては、JW Marriott Hotel（JWマリオット・ホテル北京）、Sheraton Hotels & Resorts（シェラトン・ハルビン香坊）、InterContinental Hotels Group（クラウンプラザ・サンパレス北京）とAccor Hotels（グラント・メルキュール鄭州ウエスト）を調査対象にした。

第4章：調査結果からみる日本と中国の人的資源管理手法の異同

前章で行った日中両国におけるホテルの人事担当者にインタビュー調査結果を踏まえて、従業員構成、採用、教育、配置、離職などの面において、両国の共通点と相違点をまとめた。

雇用形態については、正規・非正規従業員の割合、雇用形態による従業員のモチベーション、管理手法と職務内容の異同を述べた。また、従業員採用については、ホテル業での適性人材像、新入社員数、採用手法や採用時に重視されるポイント、ホテル業界で成功する人のイメージなどを議論した。

そして、従業員教育については、研修の位置づけと研修期間及び種類と結果の判断などを比較した。また、従業員配置については、配属を決定者と配属時の本人希望の尊重、人事異動と部門内ローテーション制度、昇進と昇進基準などを対比した。加えて、各ホテルの従業員離職状況に関する差異をまとめた。

第5章：人的資源管理手法の差異を生み出した要因と人的資源管理のあるべき姿

第5章では、前章で明らかになった日中両国のフル・サービス型ホテルにおける人的資源管理手法の差異を生み出した要因を分析した。

さらに、フル・サービス型ホテルにおける人的資源管理を改善するために、優秀な従業員の定着を目的として、「企業組織文化の強化」、「従業員モチベーションや満足度の把握」などを提言した。

3. 本研究の知見と結論

日中両国フル・サービス型ホテルにおける調査結果により、国家の歴史、経済、政治など国情を踏まえ、各種の差異が生じると思われる。例えば、各ホテルが求めている人材像は概ね二つの面で考えられる。一つは、従業員自身の能力であり、もう一つは、お客様に対する意識である。中国の場合は、個人能力を重要視し、日本の場合は、お客様に対する意識を重要視している。また、部門により、すべてのホテルは、言語能力が宿泊部門の従業員に不可欠であることも伺えた。日中両国のホテルが従業員募集の際に異なっているのは、中国の場合は、空いているポジションを公示し、その部署に対する入社希望がある従業員を募集する。一方、日本は毎年大学卒就職者の募集を重視し、その際に、ポジションと関係な

く、会社に合う人材を採用することが普通である。

理論と実践との差異に関しては、調査した日本におけるホテルでは、非正規従業員の人数が少ない企業もある。一方、中国におけるホテルにおいて、インターンを雇用しているが、「臨時社員」という時給制非正規従業員の雇用ケースはかなり少ないことが分かった。また、日中両国のホテルにおいて、面接を中心に採用選考を行っているが、全業界と比較すると、従業員採用にあたって重要視した点は異なっていることが分かった。そして、従業員配置、教育、キャリア開発のための配置転換であるローテーション制度は本研究で調査を実施したホテルにおいて、制度として運用されていないという差異が分かった。さらに、本研究で調査を実施した日本におけるホテルでは、厚生労働省が統計した結果よりかなり低いことが分かった。

ホテル業界全体が直面する「人手不足」の影響を受け、人的資源管理の面において若手社員の離職に至る悪循環を解明した。現代は人材獲得競争の時代であり、人材の争奪戦といった状況も展開されているため、ホテル業界において、人材育成のための従業員教育も必要であるが、優秀な従業員を定着することも非常に重要であった。

4. 今後の研究課題

本研究では、日本と中国各4社フル・サービス型ホテルを対象とし、インタビュー調査を実施した。しかし、日中両国のフル・サービス型ホテルの全貌を把握するのに、不十分である。そこで、今後の研究では、調査対象ホテルを増やし、より全面的な研究を行う必要がある。

また、本研究では、ホテル人事担当者を対象としたインタビュー調査を行ったが、人的資源管理の実効性を理解するためには、現場での従業員の意見を聞く必要がある。そして、その結果と会社側の意見などと比較しなければならないが、これは今後の研究課題として残る。さらに、インタビュー調査だけではなく、アンケート調査のような量的的に実態を把握する研究手法も必要になろう。

さらに、本研究の調査結果によると、フル・サービス型ホテルの離職率は厚生労働省が統計した結果よりかなり低いことが分かったため、フル・サービス型ホテル全体的に離職率が低いのか、ビジネス・ホテルなどの他種類ホテルの離職率が極めて高いかが予想される。その現状を確認し、原因を解明することが今後の研究課題になると考える。