

ホテル総支配人の人材育成

—日本のホテル企業の海外進出を通して—

The Human Resource Development of General Manager in Japanese Hotel Industry: In the Case of Advancement into Overseas Markets

東洋大学経営力創成研究センター リサーチ・アシスタント 村瀬 慶紀

要旨

本研究は日本のホテル企業における「総支配人(General Manager)、以下「GM」という)の人材育成について現状と課題を述べている。日本のホテルGMの育成については特に2つの問題点を指摘したい。

第1に高齢にならないとGMになれないことである。特に日本のホテル企業は諸外国に比べて10歳近く平均年齢が高いことが指摘できる。

第2にホテルGMはさまざまな部門を統括する役割を担っているにも関わらず特定の部門のみの出身者であったり、中にはサービス業務に携わったことのないGMも数多く存在する。

このような現状では日本のホテル企業が海外進出を展開し、グローバルホテルチェーンとして競争優位を獲得するには限界があることを主張したい。

キーワード(keywords) : 多国籍内部労働市場(Multinational internal labor markets)、多国籍外部労働市場(Multinational external labor markets)、ヒトの現地化(Localization of human resource)、規範的統合(Normative integration)、制度的統合(Systematic integration)。

Abstract

This paper describes the present situation and issues of a general manager's human resource development in Japanese hotel industry. The problem of the promotion to the general manager (GM) in Japanese hotel industry is classified into two. The first problem is that they can not become a GM, unless they reach advanced age. The second problem is that not a generalist GM but a specialist GM has been promoted. These problems are the features of Japanese hotel industry. If a global hotel chain could not satisfy the global standard, it cannot gain competitive advantage. Therefore, these problems are important subjects.

1. はじめに

今日のグローバルな経済環境下においては、多くの企業が海外進出を志向しており新たなマネジメント研究の蓄積が要請されている。それは当然ながらホテル企業においても同じことがいえる。特にサービス業の海外進出は産業の新たな成長戦略のひとつとして期待される場所である。

ホテル企業は土地や建物の所有と実際のオペレーションを分離し、前者は金融機関や不動産事業者をはじめとするオーナーが所有し、後者のオペレーションのみをホテル企業が行うという経営形態に転換しつつある。そこで海外進出時には現地国の最高運営責任者である GM の意思決定が現地国の事業の成功を左右するといつてよい。すなわちホテル企業の海外進出時には有能な GM の人材育成が不可欠となる。

日本のホテル企業は高度経済成長期やバブル経済期を中心に一部の企業で海外進出が散見されたが、本社からの監督・支配が強く(四宮, 2001)、日本人の顧客をターゲットにしたマネジメントを展開していたことから、いわゆるヒトの現地化が他国に比べて非常に遅れている(村瀬, 2009)。そのため日系ホテルの存在意義は希薄化し、バブル経済の崩壊を契機に多くのホテル企業が海外事業からの撤退を決断したが、一部のホテル企業では今後の経済成長が期待される新興国を中心に再び海外進出を志向している現状にある。

そこで本研究では、国際人的資源管理論の観点から特に海外進出の際に生じる日本のホテル企業の GM 育成問題について指摘し、グローバルホテルチェーンになるための新たな GM 育成像について検討していくことにする。

なお、本研究はフル・サービスの都市型ホテルを研究対象として議論を進めていくことにする。都市型ホテルについては特にアジアをはじめとする新興国においてグローバルな商用客の利用が期待され、海外進出を志向する企業が多いからである。

2. グローバルホテルチェーンにおける GM の役割

2.1 GM の位置づけ

ホテル企業がグローバルホテルチェーンとして、競争優位を獲得するには、常に顧客満足を創出するための「運営力」が経営業績に大きく影響する。それは各現地子会社におけるホテルの最高運営責任者である「総支配人(General Manager)、以下「GM」という」の意思決定が重要になることを示している。

経営者は企業の資金調達や投資決定、さらには M&A やアライアンスを含めた全社的な経営戦略を担っているが、GM は経営者から任された現地子会社の最高運営責任者としてオペレーションの統括管理を担っている。現地事業の収益の最大化に向けて現地人の人事権や予算の執行権などが与えられており、現地事業の成功を左右する存在であるといつてよい。経営者は海外進出の意思決定を下し、

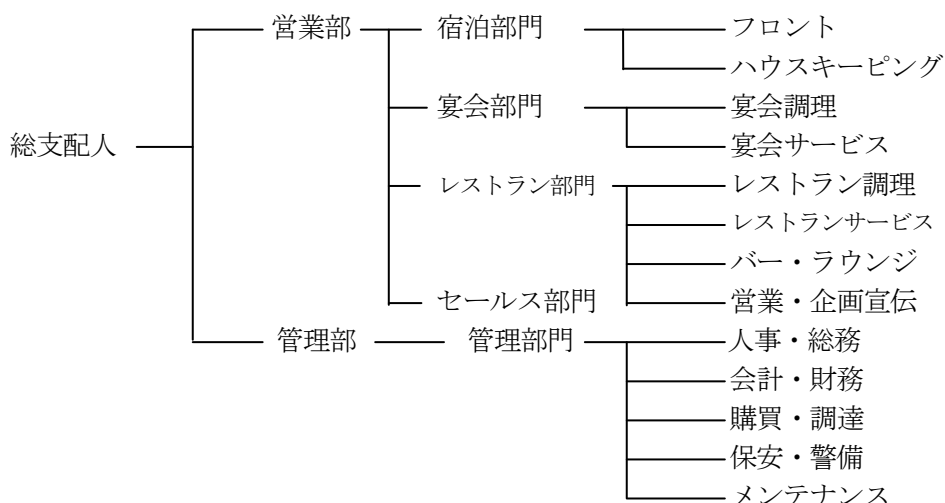
GMはその意思決定にしたがって業務を運営する責任を担っていることから、筆者はGMを経営者と区別して議論するべきであると考える。

Arnaldo(1981)もGMについて「従業員や顧客および経営者と緊密な関係を保ちつつ、ホテル経営において重要な役割を担っている。彼らが行う意思決定は、ホテル従業員が効果的に働くことができるかどうかを決定する。また、それは顧客の満足度を左右する主な要因になっている」と述べており、経営者との役割を区別した上でGMは顧客満足や従業員管理を担っていることを指摘し、ホテルマネジメントを遂行する際の中核的な役割を担う人材として位置づけている。

2.2 サービスのプロフェッショナルとしてのGM

ホテル企業の事業目標は、顧客満足(customer satisfaction)を創出することによって収益を向上させなければならない。顧客は提供された種々のサービス商品を総体的に評価してホテルに対する顧客満足度を決定する。例えばレストランのサービス商品に満足しても、宿泊した客室のサービス商品が不満であれば、そのホテルに対する評価は結果的に下がることになる。換言すればホテル企業が「総体的な顧客満足」を達成するためには、各部門内および各部門間の連携が重要となる。すなわちホテル企業の組織図(図1参照)にみられるように、多くの部門を統括し全般的な意思決定を行う中心的な役割を担うのがGMであることから、GMはさまざまな現場経験を熟知し、より多能工なサービスのプロフェッショナルとしての能力を有することが第一義的な条件として求められる。

図1 ホテル企業の一般的な組織図



(注) 上図は、ホテル組織の概要を示すものであり、簡略図である。

筆者作成

2.3 マネジメントのプロフェッショナルとしてのGM

GMは既述したように「意思決定者」であることからマネジメントのプロフェッショナルとしての能力が求められる。Katz(1997)は、マネジメントの業績をあげるためには、3つのタイプの技能が重要であることを示している。

第一に技術的スキルの修得が挙げられる。技術的スキルとは、作業に関連した技術、技法のことを指しており、特定化した知識や専門技術の利用を含んでいる。

ホテル企業においてはサービス技能がこれに当てはまるが、日本のホテル企業においてはいわゆる現場経験を積んだGMが少ないことが指摘できる。飯嶋(2007)は160名のGMに対してアンケート調査を行い、うち47.5%は他産業から転身後すぐにGMまたは副総支配人に就任したと述べている。この理由は仲谷(2004)が指摘するように、日本のホテル企業は鉄道業や航空業をはじめとする異業種からの参入が多く、出向先としてGMが派遣されてきたためである。

これに対して、諸外国の現場経験のないGMの比率を参照すると、例えば英国では調査対象者284人のうち16人(Ladkin & Riley, 1996)、オーストラリアでは180人のうち12人(Ladkin, 2002)と非常に少ない。

またGMになるまでの期間中で最も長く勤務した部門に関する調査では、サービスオペレーション部門と回答したGMが日本では39.9%であるのに対し(飯嶋, 2007)、米国では75.3%であった(Nebel et al, 1995)。このことから日本のホテル企業は現場経験をあまり重視していないことが指摘できる。

第二に人的スキルの修得が挙げられる。GMは人的スキルの内でも特にリーダーシップの能力が必要であり、専制的なリーダーシップではなく民主的なリーダーシップを発揮することが求められてきたのである。すなわち各国の文化や国民性に精通したリーダーシップのあり方が、結果的に現地国の経営システムの強みとして活かされてきたことから、経営のグローバル化においてはヒトの現地化が大きな課題として指摘されてきた。

いわゆる有能なGMを育成するためには、性別、年齢、国籍、人種を問わない公正な昇進機会を提供し、グローバルな人材交流を通じてグローバルに活躍できるGMの育成に努めなければならない。しかしながら日本のホテル企業においては村瀬(2009)が指摘するようにヒトの現地化が進んでおらず、民主的なリーダーシップが醸成しにくい環境下にある。

第三に概念的スキルの修得が挙げられる。概念的スキルは全体としての組織をみる能力を含んでいる。組織の種々の職能がどのように互いに補完し合っているか、組織がどのように環境と関連しているか、また組織のある部分における変化が組織の残りの部分にどのように影響するかを理解することができる能力である。いわゆるマネジメントの中核的な能力であり、ホテルGMには各ホテルでの最高運営責任者として重要な要素となる。

日本のホテル企業は四宮(2001)が指摘するように、本社からの監督・支配が強くなり、人事や予算執行に関する権限が十分に委譲されていないことから、マネジメント能力を習得する機会が十分に与えられていない。換言すれば日本のホテル企

業は仮に現地国の GM に就任しても本社からの監督・支配が強いために自身の能力を最大限に発揮できない、もしくは学習する機会が与えられていないことが指摘できる。

以上のような3つの技能がマネジメントのプロフェッショナルになる上で求められるが、日本のホテル企業はこれらの GM が育成される要件を満たしているとは言いがたい。ホテル企業が経営のグローバル化を展開する際には、ホテル GM は現地国の最高運営責任者となり現地国での事業の成功を左右する立場にある。現地国での事業を遂行する際には、適切な意思決定ができる GM の育成が求められることから、彼らはサービスのプロフェッショナルであると同時にマネジメントのプロフェッショナルでなければならないといえる。

3. 日本のホテル企業の GM 育成に関する問題点

本節では、日本のホテル企業の GM 育成に関する問題点をより具体的に述べていくことにする。

第一に、昇進に関しては依然として年功序列制を採用しているために、高齢にならないと GM に昇進できない傾向が、諸外国と比べて顕著にみられることである。田野(2000)は、各ホテル企業の GM の年齢について日米比較を行っている。その結果が以下の表である(表1参照)。

表1 GM の年齢別分布

	総支配人の年齢別分布	
	日本(対象 62 名)	米国(対象 87 名)
30～35 歳	— (0 名)	4.60% (4 名)
36～40 歳	1.61% (1 名)	14.94% (13 名)
41～45 歳	4.84% (3 名)	34.48% (30 名)
46～50 歳	14.52% (9 名)	21.84% (19 名)
51～55 歳	27.42% (17 名)	18.39% (16 名)
56～60 歳	30.65% (19 名)	4.60% (4 名)
61 歳以上	20.97% (13 名)	1.15% (1 名)
単純平均	55.2 歳	46.0 歳

(出所) 田野 (2000) p.116.

日本の GM は表1に示されているように、平均年齢が55.2歳であった。一方で米国の GM の平均年齢は46.0歳と10歳近くの差異がみられる。

別の視点からみると、46歳以上が全体の92.1%であるのに対し、米国ではわずか45.9%に過ぎない。他の先行研究を参照すると、飯嶋(2007)も日本の GM に関する調査を行っており、彼らの平均年齢は53.0歳と算出している。また、Nebel

et al.(1995)によると、10年以上前の文献ではあるが、米国のGMの平均年齢を算出して43.0歳であったと述べている。

したがって、昇進においては日本のような年功序列制にとらわれず、経営手腕が期待される人材が年齢に関係なく登用される昇進設計が要請されているといえよう。

第二にサービスの現場経験を積んだGMが少ないことが指摘できる。現状については前節で諸外国と比較して述べてきたが、ここではGMが経験を積んできた部門を注視し、より詳細な分析を行っていくことにする(表2参照)。

飯嶋(2007)の調査では、全体の33.1%が管理部門での勤務が最も長かったと述べており、次いで「セールス・マーケティング部門」が27.0%、「宿泊オペレーション部門」が25.7%であった。これに対してNebel et al(1995)が行った米国のホテルGMを対象にした調査によると、「料飲(レストラン及び宴会)オペレーション部門」出身者が全体の44.6%で最も多く、次いで「宿泊オペレーション部門」が30.7%であり、「管理部門」は12.8%、「セールス・マーケティング部門」は11.9%であった。

表2 GMになるまでの期間中で最も長く勤務した部門 (%)

日本のホテル企業		米国のホテル企業	
宿泊オペレーション部門	25.7%	宿泊オペレーション部門	30.7%
レストランオペレーション部門	10.1%	料飲オペレーション部門	44.6%
宴会オペレーション部門	4.1%		
セールス・マーケティング部門	27.0%	セールス・マーケティング部門	11.9%
管理部門	33.1%	管理部門	12.8%
合計	100.0%	合計	100.0%

(出所) 飯嶋 (2007)、Nebel et al(1995)を基に筆者作成。

第三に、海外のホテルで働いた経験が諸外国のGMに比べて少ないことが指摘できる。これは日本のホテル企業が海外事業に消極的であったことも影響しているが、飯嶋(2007)の調査によれば海外経験を持つ日本のGMは全体の17.5%に過ぎない。これに対して諸外国の調査によると英国のGMが全体の62.5%(Guerrier, 1987)、オーストラリアのGMは全体の46.7%(Ladkin, 2002)が海外でのホテル経験を有していた。欧米の研究では、海外ホテルで働いた経験を問う事例が少ないため即断できないが、海外経験はGMに至るキャリアパスの1つとして考えられているようである。

第四にグローバルな視点で意思決定ができるGMの育成が充分になされていないことである。ホテル業は他業種に比して規模が零細的であるにも関わらず、特に新興国においては欧米のグローバルホテルチェーンが市場規模を拡大させていることから、将来のGM希望者は社内昇進を待つだけでなく、転職(外部労働市場)を通じて自らキャリア・パスを形成するケースが多くみられる。このような

環境下でホテル企業は、より有能な GM 候補生を育成するために外部労働市場との調整問題についても対応していかなければならない。換言すれば、ホテル企業は有能な GM 候補生を内部および外部の労働市場を通じて囲いこむ必要性があり、GM 育成システムにおいても外部労働市場と調整しながらグローバルに活躍できる GM 育成に取り組みなければならないのである。

4. グローバルに活躍できるホテル GM の育成に向けて

前節までは GM の位置づけや育成問題について、日本のホテル企業の海外進出に関連した問題点を中心に上げてきた。本節ではグローバルに活躍できるホテル GM の育成に向けて国際人的資源管理論の観点から若干の考察を述べていくことにする。

国際人的資源管理論で議論の対象になるのは、国内で行われている人的資源管理を海外移転する際に生じる課題である。これまで日本企業は本社から子会社に対する「直接コントロール」(集権化)を行ってきたために現地国への知識移転が進まず、ヒトの現地化が他国企業に比べて著しく遅れていた。このような問題に対して安室(1992)は欧米企業のような「公式化」による「間接的コントロール」(職務記述書、マニュアル、予算制度などによるコントロールで問題がなければ、本社は子会社に任せるやり方:分権化)が有効であると述べている。

さらに古沢(2008)は今日の多国籍企業に求められる親会社と子会社間および子会社間の「調整メカニズム」においては、単なる分権化のみならず経営理念や価値の共有化を意思決定の基礎とする「規範的統合(社会化)」が必要であると述べ、グローバルな人的資源管理を遂行するためには、本国で行われてきた人的資源管理の諸制度を世界共通のものとして運用する(制度的統合)と同時に、この規範的統合の両立が重要であると述べている。

日本のホテル企業が今後海外進出を展開し、グローバルカスタマーを対象にしたグローバルホテルチェーンを志向するのであれば、次の3つの課題を克服しなければならない。

第一に GM への昇進機会を性別、年齢、さらには国籍や人種を問わない公正な世界共通の昇進基準に従うべきである。具体的には人事考課制度や国際人事異動と連動したキャリア・パスを明示し、GM への道程を透明化することによってグローバルな人材交流を推進することが制度的統合として求められよう。

本社から派遣された本国人の GM は、現地人に対するサービス技法の移転が容易でないことや本社との調整が容易になるという理由から、海外進出の数年間には本国人によるコントロールがある程度必要であるが、それは段階的に現地化に向けて現地人に対して責任と権限を委譲することが前提条件となる。ヒトの現地化を推進することによって現地人に対する知識の移転が容易になることが期待できる。

しかしながらホテル企業の顧客は他のサービス業に比して外国人を含めた商用

客の割合が非常に高い。すなわち現地国のホテル企業は必ずしも現地国のニーズに合致した戦略だけでは通用せず、むしろグローバルカスタマーを対象にしたものでなければならない。よってホテル企業は最終的にはヒトのグローバル化を達成していくことが求められよう。

第二に世界共通の経営理念を示し、世界共通の企業文化が醸成されることに努めなければならない。ホテル企業はサービスを商品の対象としていることから、特にサービス精神に関しては、世界共通の理解があつてはじめて規範的統合が確立し、グローバルカスタマーを対象にした顧客満足が達成できるといえよう。

第三に既述した外部労働市場との調整問題についての検討が挙げられる。このような現象はホテル企業を主体とすればいかに外部の有能な人材を獲得し、内部の人材を囲い込むかがホテル人的資源管理の命題となる。日本のホテル企業の現状は既述したように欧米のグローバルホテルチェーンに比べて、克服すべき課題が山積している。これらの課題に早急に取り組まなければ、諸外国の有能な人材は勿論のこと、日本国内の有能な人材でさえ外資系ホテルに転職を希望するケースが増えてしまうだろう。実際に日本国内に進出した外資系ホテルでは、若年の日本人 GM や日本人女性の GM が誕生しているケースも散見される。

5. 結び

本研究は国際人的資源管理論の観点から日本のホテル企業の海外進出を念頭に置いて GM の人材育成の重要性を指摘することであった。

日本のホテル企業は高度経済成長期やバブル経済期に海外進出を展開した企業も散見されたが、その多くは日本人の海外旅行先で日本人を顧客にするものであり、日本人の GM が現地のオペレーションを統括するケースが大半であった。しかしながら、今日のグローバルな経済環境においてはグローバルカスタマーを対象にグローバルに活躍できる人材が求められている。その中でも GM は現地国の最高運営責任者として現地国での事業の成功を左右する役割を担っているといつてよい。したがって有能な GM を育成することはホテル企業がグローバルなホテルチェーンの経営を志向する上で喫緊の課題となる。

GM のキャリア・パスについて参照するとホテル企業は、他業種に比して規模が零細であるにも関わらず、特に新興国においては欧米のグローバルホテルチェーンが市場規模を拡大させていることから、社内昇進を待つだけでなく、転職(外部労働市場)を通じて自らキャリア・パスを形成するケースが多くみられる。

よってホテル企業は、有能な GM 候補生を囲い込むための人材戦略を掲げることが求められているが、日本のホテル企業は欧米のグローバルホテルチェーンに比して克服すべき課題が山積している。

少なくとも内部労働市場の人材育成に関しては制度的統合として、性別、年齢、国籍、人種を問わない昇進基準をキャリア・パスとして明示し、公正で透明な人事考課制度と連動して行うことで、企業自体の目標がより明確なものとなり従業員

員のモラル向上のきっかけにもつながる。同時に世界共通の経営理念を示し、世界共通の企業文化が醸成されることでサービス精神の規範的統合が確立し、グローバルカスタマーの顧客満足が達成されるのである。その上で外部労働市場からの人材の囲い込みに対しては、他の企業に劣らないインセンティブを用意し、GMの成果を客観的に評価する仕組みづくりが要請されよう。

今後の課題としてはホテル企業に存在する外部労働市場との併存に対応するために理論の精緻化を図っていききたい。特にGMに求められる「成果」の具体的な内容を検討し、世界共通のGM育成を行うためのモデルの構築を行っていききたい。

【注】

* 受付日：2010年1月13日 受理日：2010年2月10日

【参考文献】

- 古沢昌之(2008)『グローバル人的資源管理論』白桃書房 pp.93-119.
- Guerrier, Y(1987) Hotel manager's careers and their impact on hotels in Britain. *International Journal of Hospitality Management*, 6(3), pp121-130.
- Go, Frank M. and Ray Pine (1995) *Globalization Strategy in the Hotel Industry*, Rutledge: London and New York. (安室憲一監訳(2002)『ホテル産業のグローバル戦略』白桃書房 p.123-164).
- 原勉(1991)『ホテル産業界』教育社.
- 稲垣勉(1994)『ホテル産業のリエンジニアリング戦略』第一書林.
- 飯嶋好彦(2007)「ホテル総支配人のキャリアパス」『ツーリズム学会誌 No.7』 pp.1-17.
- Ladkin,A.(2002) Career analysis : a case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management*, 23, pp.379-388.
- Ladkin, A. & Riley, M(1996) Mobility and structure in the career path of UK hotel managers: a labor market hybrid of the bureaucratic model? *Tourism Management*, 17(6), pp.443-452.
- 村瀬慶紀(2009)「日本のホテル企業におけるグローバル化の可能性」『東洋大学大学院紀要第45集』.
- 中村久人(2006)『グローバル経営の理論と実態』同文館出版 pp.193-211.
- 仲谷秀一(2004)『新総支配人論ーグローバルホテル経営の日本的着地を目指してー』嵯峨野書院 pp.15-51.
- Nebel, III.E.C., Lee,J.S.&Vidakovic,B.(1995) Hotel general managers career paths in the United States. *International Journal of Hospitality Management*,pp.45-260.
- 岡本伸之(1979)『現代ホテル経営の基礎理論』柴田書店 pp.197-204.
- 立教大学観光研究所編(2007)『ホスピタリティマネジメント』立教大学観光研究所 pp.130-141.
- 作古貞義(1998)『ホテルマネジメント』柴田書店 pp.44-60.
- 四宮由紀子(2001)「日本ホテル企業の海外事業展開に関する事例研究：国内ホテル専門会社の海外展開への取り組み」『商経学叢』近畿大学商経学会編 pp.193-212.

白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析 「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣 pp.267-281.

田野敏明 (2000)「日本の都市ホテル総支配人 その組織上の地位及び経歴に関する研究」『立教大学観光学研究紀要第2号』 p.116.

Tung, R.L. (1981) Selection and training for personnel for overseas assignments, *Columbia Journal of Business* (spring):pp.68-78.

安室憲一(1992)『グローバル経営論—日本企業の新しいパラダイム』千倉書房.

(付記)

本論文を執筆するにあたり主指導教授である中村久人先生をはじめ、2名の匿名レフェリーの先生方には大変貴重で有益なコメントを頂いた。この場を借りてお礼申し上げたい。