

長崎県ホテル産業人材のホスピタリティ・スキル継続的改善を目的 とした「業務プロセスの視点」からの教育プログラムの構築 ー長崎県と観光振興他地域との比較分析を基礎としてー

研究年度 平成 31 年度

研究期間 平成 31 年度～平成 31 年度

研究代表者名 宮地晃輔

I. はじめに

本研究では、長崎県ホテル産業人材のホスピタリティ・スキル継続的改善を可能とする人材育成教育プログラムを組織内の業務プロセスの視点から構築を行い、観光産業としての同県内ホテル産業全体の競争力を高める提言を行うことを目的とする。本研究では、ホスピタリティ・スキルを「自らが業務に従事するホテルがどのような性質をもつホテルで、そこに来る顧客が何を求めているかを考えて実践できる能力」と定義する。

長崎県は観光産業の振興を重要施策としている。観光産業の主要な部分をホテル産業が担っていることから、インバンド対応力も含めて、ホテル産業人材の競争力の高低が当該施策の成否を左右する。ホテル産業は、業務に従事する人材が保持するホスピタリティ・スキルを駆使してサービスを提供し、これにより顧客満足を獲得してリピーターや肯定的評価のロコミを拡大させることで、組織としての収益・利益を高めることが必要になる。したがって、ホテル産業人材のホスピタリティ・スキルを継続的に改善して、個々の組織の競争力を高める必要がある。また、ホスピタリティ・スキルを備えた人材をホテル内の各部署に最適に配置することで、業務プロセスの視点から組織能力を高めることが必要になる。

業務プロセスの視点は、内部ビジネス・プロセスの視点と同義でありバランスト・スコアカード（Balanced Scorecard :BSC）に登場する視点である。櫻井通晴教授は、「顧客満足に最大のインパクトを与え、企業の財務目標を達成するための企業内部のビジネス・プロセスに焦点がおかれる」と主張する（櫻井 2008, 33 頁）。櫻井教授の当該主張を基礎とすれば、ホテル企業人材が提供するホスピタリティが顧客満足に最大のインパクトを与えて、その結果として個別のホテル企業が財務目標（目標売上高・目標利益率など）を達成するための企業内部の業務プロセスをいかに構築するかがポイントとなる。また、構築された業務プロセスを遂行する人材に対する教育プログラムが必要になる。

現時点において、ホテル産業は労働集約的産業としての性質が強い。このことから人（ホテル人材）が顧客に対してもたらす効用（満足）としてのホテル産業のホスピタリティが、今後も引き続き社会から必要とされれば、雇用の吸収源としてのプレゼンス（存在感）を、ホテル産業が保持できることになる。本研究の結果(成果)として、AI（Artificial

Intelligence) 時代を本格的に迎えた中でも、ホテル産業人材は何を担うのか、担うべきなのか明らかになり、それを支えるためのホスピタリティ・スキルを継続的に改善できるための教育プログラムが完成され、長崎県の関係自治体（行政機関）および個々のホテル企業（宿泊企業）に提案されることがある。

Ⅱ. 研究内容

1. 研究方法

本研究の目的を達成させるための方法として、長崎県内ホテル企業 A 社（以下、A 社）、愛媛県内ホテル企業 B 社（以下、B 社）、北海道内ホテル企業 C 社（以下、C 社）、北海道内ホテル人材養成専門学校の講師 D 氏（以下、D 氏）、群馬県内ホテル企業 E 社（以下、E 社）に対するインタビュー調査を行っている。それぞれの調査内容の概要については図表 1 のとおりである。

【図表 1】 本研究におけるインタビュー調査先と調査概要

調査先	調査日時・対応者	調査概要
長崎県内ホテル企業 A 社	2019（平成 31）1 月 17 日（木） 10：30～12：00 A 社代表取締役社長	<ul style="list-style-type: none"> ・ホスピタリティとは何か ・A 社が所属するグループの研修会の内容について ・ホテル人材の基本スキルについて ・人口減少時代の人材教育について
愛媛県内ホテル企業 B 社	2019（平成 31）年 2 月 7 日 13：30～15：00 B 社取締役総務部長	<ul style="list-style-type: none"> ・ホスピタリティの基本について ・B 社の人材採用状況について ・B 社の研修(人材育成)体制について ・人材確保のための課題について
北海道内ホテル企業 C 社	2018（平成 30）年 7 月 6 日（金） 17：00～18：50 C 社総合サービス支配人，同管理部総務担当マネージャー	<ul style="list-style-type: none"> ・新入社員研修会の実施内容について ・C 社の業務現場での課題について ・マンツーマン型の OJT の実施 ・ホスピタリティに対する考え方 ・人材確保のための課題について
北海道内ホテル人材養成専門学校	2018（平成 30）年 7 月 7 日（土） 15：00～16：30 同校ホテル学科講師 D 氏(元 C 社宴会・サービス部門支配人)	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道内ホテルでの新卒者採用状況 ・ホスピタリティ教育の現状について ・OJT を通じたホスピタリティ教育 ・管理者教育としては何が必要か ・北海道内におけるホテル人材の特徴

群馬県内ホテル企業 E 社	2019（平成 31）年 3 月 17 日 9：00～10：30 E 社代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・ E 社の事業展開の特徴について ・ E 社の人材育成の課題 ・ 今後の E 社人材育成に対する戦略的展開について
---------------	---	--

2. インタビュー調査結果から得られた主な知見

A 社調査からは主に以下のことが判明している。A 社ではホスピタリティとは何かを考えるにあたり、「人と人とのふれあい」、「思いやり」を基礎にすべきであるとしている。A 社では人材育成のための研修を、同社が所属する大手チェーンホテルグループの研修会を通じて行っている。ここでは当該グループでのサービス基準書（電話の取り方、NG ワード、NG 所作、宅配便の受付）に沿った研修が行われている。A 社が考えるホテル人材の基本スキルには「サービス提供価格を考えて業務に従事できる」、「自社がどんな性質をもつホテルでそこに来るお客様が何を求めているかを考えられる」、「笑顔、丁寧な受け答え、思いやりが実践できる」がある。これらのスキルは、本研究におけるホスピタリティの定義の基礎となっているものである。

B 社調査からは主に以下のことが判明している。B 社ではホスピタリティの基本について、「顧客に対して、笑顔・あいさつ・身だしなみが実践できること」と考えている。B 社の人材採用状況については、宴会・レストラン・宿泊の各部門の業務を担う人材として、地元の高校・短期大学・大学から採用を行ってきた経緯がある。この点は地域社会における雇用の受け皿としてのホテル企業の社会的役割が垣間見えるところである。B 社の研修（人材育成）体制については、大手ホテルチェーンの実施する研修に社員を派遣している。また、調理部門の社員に対しては料理コンテストに参加させる研修も行っている。B 社ではホテル人材のホスピタリティ・スキルは OJT を通じて獲得できると考えている。B 社はホスピタリティ・スキルを備えた人材とは、「目の前のお客様が何を求めているかを考えられる」、「お客様が行動する前に行動できる」、「視野を広くして業務に従事できる」を実践できる人材と考えている。

C 社調査からは主に以下のことが判明している。C 社では新入社員研修会において「ホスピタリティの事例集でビデオを見せる」、「部署別の業務への理解」、「電話応対、あいさつの練習、基礎的な理解に対する研修」を行っている。同社の新入社員の柱は高卒者となっている。C 社の業務現場での課題については「スタッフ同志のコミュニケーションが難しい」、「ホスピタリティの対象は、日本人だけではない」、「女性の従業員が多いことから女性が働きやすい職場をつくる」、「ストレス耐性を強める研修が必要である」、「札幌市以外の都市は人材の確保が難しい」が、同社によってあげられている。本研究の目的との関係では、ホスピタリティの対象は、日本人だけではないという点は重要である。その理由は、インバウンド対応力を備えることが現在のホスピタリティ・スキルには不可

欠な要素となっているが、慣習・文化が異なる外国人を前提としたホスピタリティ・スキルの改善は、道半ばの現場が多いと考えられるからである。

北海道内ホテル人材養成専門学校講師の D 氏に対する調査からは主に以下のことが判明している。北海道内ホテルでの新卒者採用状況としては、「採用対象として高校生を主としている企業が多い」という現状がある。同専門学校でのホスピタリティ教育の現状については、「顧客に対する目配り・気配り・心配り」を基礎にした教育が行われている。また、特定の科目でホスピタリティを教えるのではなく、あらゆる場面（現場）でそれを教えている。北海道内におけるホテル人材の特徴としてはミドル層が薄いことを D 氏は指摘している。この点は、ホテル企業人材の流動性の高さが垣間見えるところである。

E 社調査からは主に以下のことが判明している。E 社の人材育成の課題として、従業員が明確な目標をもつことができ、仕事の成果を適正に評価する仕組みを構築することを前提に人材育成を行うことがある。すなわち努力した従業員（社員）が報われる仕組みを構築したうえで人材育成を図ることが E 社の課題となっている。この点は、本研究が目的とする業務プロセスの視点からの教育プログラムの構築との密接に関係する部分である。

Ⅲ. 研究成果

ここでは E 社の人材育成の課題である努力した従業員（社員）が報われる仕組みを構築したうえで人材育成を図ることを前提にして、業務プロセスの視点からの教育プログラムの構築のためのポイントを整理する。

最重要なポイントとして業務プロセスに視点からの教育プログラムの構築にあたり、ホテル企業での業務プロセスの品質（クオリティ）を高めるための基本思想は何かを明確にすることがある。ここでは、ホテル企業人材が提供するホスピタリティが顧客満足に最大のインパクトを与えて、その結果として個別のホテル企業が財務目標（目標売上高・目標利益率など）を達成するための企業内部の業務プロセスをいかに構築するかが問題になる。

ホテルサービスの受け手である顧客に最大のインパクトを与える要因として、ホテル企業人材が創出するホスピタリティの品質（クオリティ）の高さが必要になる。これを可能にするためには個別のホテル企業人材が、顧客に対して自ら創出・提供するホスピタリティがいかなる社会的価値を創造していくのかを自覚することが必要である。この点は基本思想の最たるものである。ここでの自覚は個別のホテル企業の戦略から導かれるものであり当該戦略の策定が先に行われ、これに伴い創造される社会的価値が明確化されるのである。

【参考文献】

櫻井通晴(2008)『バランスト・スコアカード（改訂版）－理論とケース・スタディー』同文館出版、2008年。

徳江順一郎（2016a）『ホテルと旅館の事業展開 [改訂版]』創成社。

徳江順一郎（2016b）『ホスピタリティ・デザイン』創成社。