〈研究ノート〉

日本のホテル経営における“人”の課題

梅　原　一　剛

【要旨】

20 世紀の日本の企業は、日本社会の安定と調和に大きく貢献し、世界で最もうまく機能した社会を築き上げる基盤を作った。しかし、21 世紀の今、日本の企業は、日本社会の不安定と混乱に貢献している。ホスピタリテー産業も同様である。その大きな原因は、ホスピタリテー産業では経営のシステムが、20 世紀のままで、日本の高度成長期に機能したシステムが基本的にそのまま使われていることにある。そこでは、“人”は数として考えられ、質は二の次である。イノベイションが生まれない体質となっている。

そこで、

① 社会の安定と調和に貢献できるホテル産業にするために、ホテルの職の安定を図る。

② 職の安定のためには、ホテル産業のレベルを、サービス・レベルからホスピタリテー・レベルに高度化させ、顧客満足度を向上させる。

③ ホスピタリテー・レベルのホテルを作るには、ホテル運営のプロを必要とし、そのためには、ホテル・マネジメントシステムが求められ、世界との連携でそれを作り、実践する。

④ 世界に通用するホテルマネジメント・システムを作り、実践するには、自立した個人が必要となる。自分をマネジメントとできる人を育て、かつ自ら育つ環境をホテルに生み出す。

これらのステップを構築する手法をここに提案する。

キーワード：社会貢献、ホスピタリテー、顧客満足、ホテル・マネジメントシステム、自立した個人

目次：

第一章：はじめに： P.39

＊ 20 世紀には、社会安定のシステムとしての日本の企業経営であった。

＊ 21 世紀には、社会安定のシステムに貢献する企業経営が求められる。

＊ 21 世紀のホテル産業は、ホテル・マネジメントシステムを通して、社会安定のシステムに貢献できる。

＊ 21 世紀のホテル・マネジメントシステムは、自立した人によって実践される。

第二章：日本ホテルの特殊性： P.43

A)：顧客に関して：自立した個人によるライフスタイルの欠如。
アメリカのミドルクラスと日本の中流階級の違い

B)：従業員に関して：キャリア・パスによる、ホテルのプロの意識の欠如。
自立した個人ではなく、マネジメントされる社員意識。

C)：投資家に関して：単体の事業としてのホテル経営の意識の欠如。
不動産としてのホテルと運営体としてのホテルの違い

D)：地元社会に関して：立地している都市の中での共同体意識の欠如。
日本の社会における産業界の役割と一企業の役割の差。

第三章：人を中心にしたマネジメント・システム： P.49

A)：不変の指針

B)：経営と運営の違い

C)：日本のホテル産業における経営と運営

D)：ホテル運営について

第四章：ホテル運営システム： P.54

A)：ホテル運営のシステムの形

B)：ホテル運営システムによる仕事の進め方

C)：ホテル運営システムの目的

D)：ホテル運営システムの流れ

第五章：タレントシップ・マネジメントの導入： P.58

A)：ナレッジ・コミュニテーの形成

B)：顧客満足は掛け算である

C)：ビジネス・アライアンス（戦略的ホテル共同体）

D)：経営にリーダー（小さなリーダーの育成）

E)：自立した個人（タレント）

第六章：おわりに P.63

第一章：はじめに：

ロナルド・ドーアは、“誰のための会社にするか”の最終行で、“日本経済の競争力ばかりでなく、日本社会の行方も考えてください。”と本を閉じている。(注 1) また、ピーター・ドラッカーは、“明日を支配するもの”の最終章で、“この 50 年間、社会として最もうまく機能した日本”と 1999 年に書いている。(注 2) 日本の企業経営に携わる者は、企業が社会的な存在であることを確認することから出発する必要がある。そこで、社会的な安定・調和を再生しつつ、21 世紀に機能する企業経営のシステムをホテル産業にホテル・マネジメントシステムとして導入することを考える。

日本の戦後の社会の安定の基盤には、財界・労働界・政界の間に、社会契約とも呼べる暗黙の合意があったといえよう。それは、分配するという企業経営であった。産業の成長と効率化に伴う利益を、“富を分かち合う”という共通の認識で分配するとの思考であった。

会社の利益と社員の賃金が、社会契約として分配され、社会を安定させていたといえよう。そこで、ホテル産業においてホテル経営の効率化、そしてイノベイテブな価値の創発によるホテル企業の生産性の向上が、日本のホテルが国際水準の利益を達成することになり、その結果として会社の利益と社員の賃金の分配の原理を日本のホテル産業に取り戻すことを考える時期といえよう。

また、戦後の日本企業の終身雇用制が、社会の安定に大きく寄与していたことも事実であろう。しかし、終身雇用制が、働くものを“あくまでマネジメントされる存在”にしたことも確かである。今から必要とされるものは、“自らをマネジメントすることができ、マネジメントしなければならない知識労働者である。”(注 3) 職の安定は、生活の安定に結びつく。そこで、自らマネジメントができる者が中心となるホテル・マネジメントシステムを考える。

世界のホテル産業は、供給側であるホテルが主導する顧客対応から、需要者である顧客が主導する顧客対応に移行しつつある。つまりサービス文化からホスピタリテー文化への転換が求められているということである。そしてホスピタリテー文化は、担い手として自らをマネジメントできる者を必要とする。

ホスピタリテー文化の中でのホテル・マネジメントシステムは、自立した個人が、チームを組んで組織として、顧客対応することによって実践される。

この自らマネジメントできるホテルのプロとしての自立した個人は、ホテルの求める人でもあり、ホテル経営・運営の必須なメンバーとなる。このホテルのプロの仕事は、ホテル企業内で安定した職を築くことに貢献するはずである。

ここでは、ホスピタリテーを基にしたホテル・マネジメントシステムを構築し、その担い手として、自立した個人を育て、その自立した個人がホテルでプロとして実績を積み、将来のホテル経営者に育て、自ら育つための道を提案する。

日本の観光産業は、明るい未来を持つ成長産業とみなされている。その中枢にある日本のホテルも、この 2－3 年、リーマンショック後の需要減から回復し、訪日外国人の大幅な増加もあって、稼働率（Occupancy）も宿泊料（ADR: Average Daily Rate）ともに上昇している。一見日本のホテル産業は好調のようだ。しかし、ホテル産業が事業として安定した経営・運営の仕組みを築き上げ、持続可能な体制にあるかといえば、そうはなっていない。

ホテル運営の営業収益率（GOP: Gross Operation Profit）は国際基準からみてかなり低水準である。またホテル産業における人材は、不足して不安定である。さらに国際化への対応が著しく遅れている。つまり、ホテル運営の仕組みが 20 世紀の日本が高度成長の時期の自己流のままで日常のホテル運営が実践され、21 世紀の変革の時代に適応する運営体制ができないでいるということである。ホテル産業は、ホテルのステイクホルダーズである；顧客、従業員、投資家、地元社会の満足を達成することによって持続可能な事業となる。

しかし、ホテルが顧客にとって、ホテルでの全体験が満足できないものであれば、再び顧客はそのホテルに帰って来てはくれないであろうし、他のホテルへと鞍替えするであろう。従業員にとって、安定した職場でなければ、顧客への対応が不安定になり、そのホテルで腰を据えて働くことはしないであろう。

投資家にとって、投資に対して適切なリターンが期待できなければ、定期的に必要なリノベイションへの再投資を躊躇し、投資先を変えることを考えるであろう。地元社会にとって、地域共同体の中心的な一員でなければ、信頼されることはないであろう。その結果、そのホテルは、事業として魅力的なものではないであろうし、持続可能でもなくなる。これが、現在の日本のホテル産業の姿である。

そこで、ホテルが、自ら事業を継続させる組織として、ステイクホルダーズの満足を、バランスを追求しながら、達成するための仕組みを体系的なビジネス・モデルとして構築することを考える。それは、ホテルが主導するサービス文化の運営から、顧客ニーズに合わせてのホスピタリテー文化の運営への転換であり、ホテルの組織をホスピタリテー運営に合わせることであり、組織を動かす“人”を考えることでもある。ここでは　ホテルで働く“人”に焦点を当て、そのタレントを磨き、ホテルのプロとして育て、ホテルにプロの集団の組織を作り、ホスピタリテー文化の中でのホテル運営により、ステークホルダーズの満足をバランスをとって達成するためのホテル・マネメント・システムを構築し、それを基盤としての“人のシステム”について考える。

人と組織を成熟させる最善の策は、新しいことに挑戦することである。既存のホテルでの新しい運営システムへの挑戦は、日常の定例の仕事があるだけに難しい挑戦となる。その点から、海外のホテルと日本のホテルには大きな違いがある。ホスピタリテー文化の中でのホテル運営を必要とするシテー・ホテルの新設は日本では近年非常に少なく、多くはサービス文化の中でのホテル運営であるビジネスホテルが数を増やしている。その点から、ホスピタリテーを中心としたホテル経営の手法の高度化は進んでいない。一方、海外のホテルは、国

内での新ホテル開発が難しくなっても、国外での新ホテル計画を進めている。新しいホテルを計画し、建設し、運営することが、人を育て、ホテル・マネジメント・システムを進化させている。そのサイクルがホテル産業に刺激を与え、ホテル産業を若者に魅力のある場として捉えられている。

このように、日本のホテル産業は、既存のホテルでの、ソフトウエアーとしてのホテル・マネジメント・システムの進化は難しい。旧態依然としたホテル運営は、人材の停滞を招き、進化への意欲を削ぐ、ホテル産業がマイナスのスパイラルに入っているといえるであろう。

ここでは、“人のシステム”を作り、自らの考えを持つホテルのプロである自立した個人を育て、その個人が組織を活性化しながら、ホテル・マネジメント・システムを構築し、持続可能なホテル産業にしようとの提案である。

この提案は、若者がホテルにあこがれ、キャリアを歩もうとするホテル産業にするために、何が必要かをまず考える。

まず、ホテル産業は、“人”を数としてではなく、質として考えることへとパラダアイム（Paradigm）の転換をしなければならない。つまり、将来ホテル産業を担う“潜在能力”のある人を採用することから始まり、世界に通用するホテル・マネジメント・システムの下で、ホテルの“プロ”になる教育を行い、他の産業と同等な待遇で遇し、ホテル経営の基礎を教えながら、まずホテルの運営のプロに育て上げていくことに、ホテル産業がコミットをすることが出発となる。

そのためには、ホテルが生き生きとして活力ある職場でなければならない。“人”を育てるには、“人”が自ら育っていく環境を必要とする。それは知識を共有しようとする文化を作ることであり、ホテルが“ナレッジ・コミュニテー：Knowledge Community”になることでもある。また、ホテルのプロが作り上げる世界に通用するホテル・マネジメント・システムが“人”を育てる指針として必要である。このホテル・マネジメント・システムはホテル運営の基盤となって、ホテルのステイクホルダーズ（顧客・従業員・投資家・地元社会）の満足を達成すると同時に、生産性の上がる効率的なホテル運営へと導く機関車になるであろう。

それには、ホテル内の“人”に関する、定義を明確にすることである。経営には、才能が必要である。運営の延長では、経営はできない。日常のホテル運営は、経験でできるが、経営には、経験と知識や実績だけでなく、将来の経営に対する“潜在能力”が必要となる。経営に対する“潜在能力”を持つ“人”を、将来のホテル経営者として育てなければならない。日本のホテルの現状を考えると、将来のホテル経営者を育てることが急務である。海外では、ホテル経営学部の大学院卒業者がホテルの経営者になりつつある。日本には、まだホテル経営学部すらない。その役割をホテルが当分果たさなければならないであろう。

現在、“人”の採用は、毎年 4 月の大学・専門学校の卒業生が中心である。そこでは数を採用することになる。数で採用した全員を、同じようなプログラムで、同じように育てるのは、限られた経営資源の有効活用とは思えないだけでなく、横並びの意識を植え付け、変化に対

して鈍感になる。日本のホテルにそのような余力が人的にも、時間的にも、金銭的にもあるとは思えない。さらに、ホテル運営の未熟練者を、同時に新卒として採用することは、同じことを同じようにする習性をつけ、マネジメントされる者の典型になる。その中から、自らマネジメントをする人を育てるのは、非常に難しいことだ。

日常のホテル運営に必要な“人”は、その仕事の“技”を持った人を採用することにし、何等の“技”を持たない新卒は採用を控えるべきである。少なくとも、ホテルで働くことを望むならだ、海外の学生のように大学在学中にホテルでのインターンシップ（一年程度）によって基礎的な“技”を取得するべきである。

ホテルの組織の中で自立した個人を育てるには、ホテル内での教育と同時に、同じ価値観と理念を共有するホテル間で人材開発機能を共同で設立することが必要となる。それは、ビジネス・アライアンス（Intelligent Business Alliance）として、戦略的に人材育成の基礎的な面を共同で行うもので、その前提としてホテル間の文化・理念への共感をして、協調を行うということになる。(注4)

このアライアンスは、ホテル運営の“技”をホテル間で改善し、向上するために活用することが有効であるだけでなく、他のホテルとの共同での人材教育であり、幅広い多様な人材の開発につながる。ホテル産業の中で運営のための“技”の高度化は、顧客のニーズが個人個人で異なるものへの対応になるので、ますます必要なことになる。これがホテルのサービスからホスピタリテーへの転換を可能にする。20 世紀におけるホテル産業は、サービスのマニュアルやスタンダードをホテルが作成し、従業員にそれを教え、従業員がそれをお客様の前で実践するものであった。しかし、個々のお客様のニーズが異なり、自分のニーズに合った対応を期待する 21 世紀には、個々の従業員の自立した対応に依存しなければならない。これがサービスからホスピタリテーへの移行を必然とする要因である。ホテル産業はこのような自立した人を必要としている。ホテル経営とホテル運営を明確に定義し、ホテル運営に必要な“技”を持つ“人”は、ホテル産業が共同して育て、その中で、自立した個人で“潜在能力”のあるものは、各ホテルが独自に将来のホテル経営者に育てていくことであろう。将来のホテル経営に携わる者を育てることの必要性は、GE 社が、第二次世界大戦直後に、マネジメント力を高めるための研修所を設立し、ピーター・ドラッカーを含めた講師陣が、長期的かつ定期的に中間管理者を育て、GE 社のマネジメント力を向上させ、その中から、ジャック・ウエルチ（Jack Welch:1935-）などの経営者が育ったことでも分かるように、長期の企業の人材開発へのコミットメンにより、組織全体の能力が高まり、その中から経営陣になる“潜在能力”のある“人”が育っていくということがわかる。

日本のホテル産業は、真剣にホテル経営者を育てることを始める時である。それは同時に、ホテル産業の未来像を掲げることでもある。ホテル産業が、日本の他の産業に伍して、経営にたいする“潜在能力”のある“人”を魅するには、産業として、将来へのキャリア・パスが描けなければならないであろう。しかしながら、その前に、経営哲学に共鳴できるホテル

の間での協調は、小さなホテル共同体を作る出発点となろう。ホテル産業にホスピタリテー文化を形成するには、それにふさわしい従業員が必要であり、そのビジネス・アライアンスである共同体が、ナレッジ・コミニュテーを作り、一緒に、小さな人材養成のための活動を始め、次にマネジメントの人材養成を共同で進め、次第に経営資源の効率的な利用として、マーケティング、共同仕入れ、アカウテング、などでも可能性を追求することである。

結論として、ホテル産業は、サービス文化によるホテル運営から、ホスピタリテー文化によるホテル運営へと移行することにより、ホテルの一生涯の顧客を創る。そのためには、従業員として“能力ある人”を採用し、教育をして、適切な待遇で働く場を与えることができれば、顧客をリピーターから一生涯のホテルのパートナーに導く。そして従業員は自立したホテルのプロに育っていくであろう。このホテルのプロは、ホテル運営の中で顧客をホスピタリテー・マインドでもてなし、ホテル運営を持続可能で、魅力的なものにしていくであろう。このようなホテルのプロによるチームは、ホテルの組織を安定化し、調和のとれたものにし、働き甲斐のある職場にしていくであろう。それが地元地域の活動にも参加し、安定したコミュニテーの核となることができよう。

21 世紀の変動の時代に、持続可能で、魅力的な企業経営を行うための人材開発により、ホテル運営のシステムの実践が、日本のホテル経営を構築していく。

第二章：日本のホテルの特殊性：

日本のホテルは、当初から訪日外国人のための施設として作られた。そのため日本のホテルは、欧米式のスタイルを守りながら、和風のエレメントを内装に取り込むようなハードウエアーと欧米式の形をまねながら旅館でのサービスを基にしたソフトウエアーとによって、運営されてきた。

1860 年（安政 6 年）：横浜ホテル

1868 年（慶応 4 年）：築地ホテル（東京）

1870 年（明治 3 年）：オリエンタル・ホテル（神戸）

これらのホテルは外国人居住区の中に、日本に滞在する外国人のための宿泊施設であった。それは、租界の中の日本人とは関係のない宿泊・料飲施設として建てられたものであった。外国人のための宿泊施設は、高温・多湿の日本の夏の避暑地にもリゾートホテルとして建てられた。また、昭和になり外貨の獲得を目指して外国人観光客のための 15 のリゾートホテルが、大蔵省の低利融資で建てられた。(注 1)

第二次世界大戦後は、当初は占領軍のためのホテル、そして日本の経済の拡大とともに、外国からのビジネス・パーソンのためのホテルになっていった。この傾向は、日本経済の高度発展により、日本人のホテル利用が増えてくる 1960 年代まで続いた。外国人、主に欧米からの来訪者が顧客であった日本のホテルは、明治の初めから外国人への宿泊・料飲のサービ

スを中心にホテル運営が行われていたので、旅館による宿泊・料飲の経験者がいる日本のホテルでは、日常のホテル運営には、特別に支障をきたすことはなかった。また、高度経済成長による顧客の増大に対しては、常に需要が供給を勝り、ホテル建設が重要で、ホテルはプロでなくても運営可能とのホテル産業の常識が作られ他産業からのホテル産業への参入が多くあった。

この日本のホテル産業の流れとアメリカのホテル産業の流れを、日本ホテル協会とアメリカホテル協会（American Hotel & Lodging Association）を比較してみると違いが判る。共に約100 年の歴史があり、両国のホテルの 100 年にわたる姿がはっきりする。その中で、日本のホテル協会は、ホテル産業のために、そして会員のために、という二本の方針での活動である。

一方、アメリカホテル協会は、内部に Education Institute という教育機関を持っており、ホテル運営とホテル経営のための詳細のプログラムをホテル経営者とホテル運営者に提供している。その違いは、日本のホテル協会は、会員の交流と関係役所との交渉機関であるのに対し、アメリカホテル協会は、関係役所へのロビー活動とともに、ホテルのプロの経営者とプロの運営者を支援する組織になっていることがわかる。

A)：顧客に関して：

日本では、自己のライフスタイルの中にホテルが入り込んでいるような顧客が少なかった。ホテルが日本人の生活とは離れた存在であり続けた。

① アメリカのミドルクラスと日本の中流階級の違い：

1950 年代多くの国が第二次世界大戦からの復興に取り組んでいた時期アメリカは、唯一経済の成長を遂げ、成長に伴う所得の上昇を楽しんでいた。アメリカの IBM などの大企業では、雇用保障、定期昇進、安定賃金といった事実上の終身雇用のシステムが提供されていた。アメリカのビジネスリーダーは、伝統的に、雇用の安定が事業の安定につながるとの合理的な思考を持っていた。その基盤に、ヘンリー・フォードが 1910 年代に T 型フォードを売り出し、社員に 5 ドルの賃金を支払い、T 型フォードを買えるようにしたことが、フォードの事業を安定させたとの合理的思考が経営哲学としてあったといえよう。それは、“エクセレント・カンパニー”のなかでも、“優秀な会社を見ると景気が後退しても、完全雇用を貫こうとする経営哲学がある。”と語っていることで判る。(注 2)

これを、ウイリアム・ホワイトは、“組織人間”（The Organization man）と呼び、新しい中間管理職の姿を示した。このような組織人間がミドルクラスを形成していった。このミドルクラスが、アメリカン・ドリーム（American Dream）の実現者であり、アメリカン・ウエイ・オブ・ライフ（American Way of Life）を作り上げ、国内での人の移動を増大させ、旅行客の増加になった。このライフスタイルは、“まっとうな給料と医療保険などのある安定した仕事、生活水準の向上、持ち家、不安のない引退生活、そして子供たちがよりよい

未来を満喫できるもの”(注 3) であり、このライフスタイルにより増加した旅行者に対応するためホテル事業が拡大し、その拡大したホテルの運営は、ホテルサービスの経験者が担い、さらなるホテルの増加に合わせて、ホテル運営におけるスタンダードが作り上げられていった。ミドルクラスのライフスタイルに合わせたホテルは、リピーターをロイヤル・カスタマー（Loyal Customer）として遇し、上得意顧客のためのプログラムをスタンダード化した。

（Loyal Customer Management: LCM の導入）

ミドルクラスの誕生から拡大の時期に、アメリカのホテル産業は、近代的なホテル経営に乗り出し、産業としての発展を続けた。

1947 年：Sheraton Hotel の上場。

1952 年：Holiday Inn の開業

1954 年：Hilton Hotels が Statler Hotels を買収

1955 年：Marriott が最初の Marriott Motor Inn を開業

1957 年：Hyatt Hotels が開業

このようにシテーホテルとビジネスホテルが開業し、ホテル間の競争が次第に激しくなり、リピーター客獲得の費用が新規客の予約にかかる費用より安く上がるために、リピーター客を囲い込むための会員制度やポイント制度などの顧客の囲い込みの手法をロイヤル・カスタマー向けて作られ、LGM として、重要なマーケティングの一部となった。

一方、1950 年・60 年代に高度経済成長した日本では、所得の上昇があり、1970 年・80 年代に国民の総中流化と言われたが、この中流階層は戦後の貧困からの脱却を意味するもので、新しいライフ・スタイルの中に、家族でのバケイションを入れ込むものではなく、ホテル利用が中流階層の生活の中に入ることはまだなかった。

この時期の日本でのホテル運営は、長く続く旅館の運営の延長上で、十分になしえた。つまり、旅館でのサービスの経験者が、ホテル運営の手法をつくり、それを実行するのがこの時期の日本のホテルであった。それ故、老舗の旅館の上得意顧客への対応も個人ベースのもので、組織によるシステム化はしていないもので、旅館の手法を取り入れるには、日本のホテルは規模が大きく、さりとてアメリカでの LCM を導入するには、顧客が少なすぎたといえる。

② ビジネス客のアメリカと日本の違い：

アメリカ経済の発展とともにヒト・モノ・マネの移動が激しくなり、ヒトの移動を受け入れる宿泊・料飲業はアメリカ各地に拡大しホテル・レストランがチェーンとして作られていった。このヒトの移動に拍車をかけたのが 1954 年のインターステイト・フリーウエイの開通で、自動車によっての国内の移動が簡易化し、その後国内のフリーウエイ網が形成され、1955 年、ケモンズ・ウイルソン（Kemmons Wilson）のホリデイ・インがランチャイズ・システムで全国展開を図り、モーテルがフリーウエイに沿って建てられていった。同

じ年に、J.W.マリオット（J.W.Marriott）が最初のマリオット・モーター・ホテルを開業している。その後、1950 年後半のジェット機の参入、そして 1960 年代のジャンボ機の投入という交通機関の革新に後押しされて、アメリカ国内の産業の配置が変わり、東部から中西部そして南部さらに西部へとヒト・モノ・カネの移動は飛躍的に拡大し、ビジネス客そしてヴァケイション客を増やし、フリーウエーに沿った都市の発展とともにホテル産業は成長産業になっていった。

連邦政府と州政府に機能が分離しているアメリカでは、地方都市が独自の都市文化を持った経済圏として発展しているので、アメリカ全土でのヒト・モノ・カネ・情報の移動が活発で、それに伴いホテル産業がアメリカ全土へと展開されていった。

一方、日本でも、経済の高度成長は企業の全国展開を進めたが、東京・名古屋・大阪への経済拠点配置、三都市圏周辺への工場立地により、三都市圏への人の集中は激化したが、地方都市は、支店経済となって独自の経済圏を成立させるまでにはならなかった。1964 年の新幹線、ジェット機やジャンボ機によるヒトの移動は容易になったが、アメリカの国内でのフリーウエーでのビジネス需要とは、量的にも質的にも比較できるものではなかった。ホテル産業も経済発展による需要拡大によって、事業を伸ばしていったが、ビジネス客を戦略的な事業展開の主な客とはならなかった。

③　レジャー客のアメリカと日本の違い：

アメリカの象徴であったアメリカン・ドリームの担い手であったミドルクラスは、安定した仕事と持ち家、安定した生活をする夢を見ていた。アメリカのホテル産業は、このアメリカン・ドリームの実現者である幅広いミドルクラスのビジネス・レイジャーの流れと一体化して発展した。

このミドルクラスのライフスタイルの中に取り込まれたバケイションは、ホテルが掲げるホテル文化と調和するものであった。アメリカホテル産業における、シテー・ホテルとリゾート・ホテルの一体化は、LCM による顧客管理のスタンダードを確立して、ホテルチェーンの運営拡大の基盤となった。

日本での中流階層は、アメリカと比べて住宅所有のための負担が非常に大きく、自分たちのライフスタイルを作り上げるだけの、時間的・空間的・金銭的な余裕がまだない状況であり、ホテルをバケイションの対象にはできていなかった。換言すれば、ホテルが自分たちのライフスタイルに入り込むには、今後バケイションが日本の生活者のライフスタイルの一部になる必要があろう。

B)：従業員に関して

欧米のホテルと日本のホテルの違いは、従業員のキャリア・パス（CareerPath）への説明で判断できる。新しい従業員に対しどのようなキャリア・パスを考えているかを問い、プロの

ホテリエーズになることを期待する欧米のホテルに対し、旅館の延長としてのサービス担当として雇われる日本では、ホテルで働く意味が違ってくる。

アメリカの近代ホテルの父といわれるスタットラー（E.M.Statler 1860-1928）の経歴を見ても、1876 年、13 歳でベルボーイ（belllboy）としてホテルで働きはじめ、1878 年、15 歳でナイト・マネジャー（Night Desk Clerk）となり、ホテルの運営の基礎を経験し、マネジャー（Day Desk Clerk）としてホテルの運営を実践して、1894 年、31 歳でスタットラー・レストランを開業し、1901 年に 38 歳でスタットラー・ホテルを開業している。150 年前、アメリカでのホテルに興味のある若者のキャリア・パス画見通すことができる。自分のホテルを所有して、ホテルの経営とホテルの運営のためのキャリア・パスとして、ホテルに入り、運営に従事し、ホテルの経営者とホテルの運営者になる道である。

それは、ヨーロッパでも似た道である。

1888 年、王侯・貴族など上流社会の人々の集う場であったロンドンのサボイ・ホテル（Savoy Hotel）の運営を委託されたセザール・リッツ（Cesar Ritz: 1850-1918: Swiss）は、故郷のスイスでベルボーイから修業し、フランスのホテルのマネジャーであったが、サボイ・ホテルの運営を、料理人であるアウグスト・エスコフォイアー（August Escoffier）とチームを作り、成功に導いた。ホテル内で料理の専門家が中心的役割を果たせば、宿泊部門、やその他の部門も専門家が必要となり、そのためのキャリア・パスが作り上げられた。

欧米での、経営と運営の分離、運営の中での専門家の必要性は、ホテルにマネジメント・システムの構築を促し、アメリカでの人材養成のための学校、ヨーロッパでの料理人・サービス担当の職業学校が作られていった。

一方、日本では現在に至るまでホテル・マネジメントを専門に教える学部が設立されておらず、旅館の運営の延長上でのホテル運営といえよう。ホテルの運営にかかわる業務が、専門家の仕事とはみなされていない。同じホテル内で、運営経験の長い従業員が昇格して、運営の責任者になり、やがてその中からホテル経営をする立場に昇格し、運営の延長上でのホテル経営がなされている。そこでは、ホテル産業としてのホテル経営・運営のための仕組みが必要との意向が生まれてこない。また。ホテルのプロを目指すというよりホテル会社の一員となり、その中で昇格しながらマネジャー、そしてデレクター、総支配人への道を目指すこととなる。ホテルのプロであるより、ホテル会社の中での会社のプロであり、ホテル産業横断のホテルのプロではありえない。当然、組織にマネジメントされる存在が求められ、自らマネジメントをする存在は、このような組織の中では育ち難いであろう。

C)：投資家に関して：

ホテルの所有が、純粋に投資物件であるのかどうかが海外と日本との差異といえる。ロンドンのサボイ・ホテル（Savoy Hotel）を買ったリチャード・カルテ（RichardD’Oyly Carte）は、1888 年適切な投資へのリターンを求めて、ホテル運営の専門家であるセザー・リッツ

（Cesar Ritz）に、ホテル運営のための権限と責任を与えてホテル運営者に指名した。専門の運営者による効率的・効果的な運営による利益の最大化を図った。

また、アメリカでは、スタットラー・ホテル（Statler Hotel）が重工業の発展する五大湖周辺に、新しいホテルを開業しホテルチェーンを築いていった。バッファロー（baffalo, NY:1907）、クリーブランド（Cleaveland: 1912）、デトロイト（Detroit: 1915）、セントルイス（St. Louis: 1917）、ニューヨーク（New York: 1919）、ボストン（Boston: 1927）とスタットラー・ホテル・チェーンとしてホテル需要の拡大に対応していった。

また、スターウッド・ホテルズ・リゾート（Starwood Hotels & resorts）の一ブランドであるウエステン・ホテルズ（Westin Hotels）の前身は、大恐慌の後の 1930 年代に、二つのホテル会社のオーナー・オペレイターがマネジメント会社を設立し、自分たちがオーナーとなり、ホテル運営を任されたウエスタン・ホテルである。それにより大恐慌を乗り切った。

このように、欧米のホテルは、事業としのてホテルの所有と経営、そしてホテルの運営が分離してホテル事業が遂行されてきた。そこでは、ホテルの投資家としての戦略があり、その戦略の下でホテル経営がなされ、そのホテル経営の下での戦略的なホテル運営がなされてきた。特に、国内のホテル需要が頭打ちになってきた 1980 年代にアメリカのホテルチェーン（Hilton, Sheraton, Hyatt, Westin, Marriott, Intercontinental, Ritz Carlton など）は海外進出に乗り出し、ホテル事業の拡大化を図り、そのためのホテル運営の標準化を進め、どこの国にでも適用できる自社のホテル・マネジメント・システムを確立していった。

一方、日本では、ホテルが訪日外国人の日本滞在のために作られ、事業への投資という意識が薄く建設されたので、ホテル運営による運営利益の捻出は二次的な意味しか持たなかった。また、外貨獲得のためのホテルも同じような傾向であった。第二次世界大戦の後も、日本経済の高度成長期には、ホテル需要は大きかったが、他産業への資金需要が旺盛で、信用度が低いホテル業界への資金融資には、親会社による保証を必要とした。そのため、私鉄、航空会社、不動産会社の系列のホテル会社が多く設立された。その多くは、投資に対する利益より、親会社の事業拡大のため、親会社の人事の受け入れ先としてホテル子会社が役目を果したし、ホテル経営による事業利益は副次的だった。

1960 年：銀座東急ホテル（東急電鉄）

1964 年：新阪急ホテル（阪急電鉄）

1964 年：東京プリンスホテル（西武電鉄）

1971 年：京王プラザホテル（京王電鉄）

1971 年：ホテル・パシフィック（京急電鉄）

1971 年：日航ホテル（日本航空）

1971 年：ANA ホテル（全日空ホテル）

これらの親会社からの系列ホテル会社だけでなく、ホテル専業会社においても、ホテル需要が拡大した日本の経済発展期（1960 年から 1980 年代）には、東京、大阪、名古屋の三大

都市圏でホテル事業を拡大させた。さらに全国展開を目論む親会社を持つホテル系列会社は、資金供給が増える中で、土地を担保として日本中の地方都市にホテル展開を図った。しかし、日本国内だのホテル展開は、ミニ東京でのホテル運営となり、ホテル運営の仕組みがなくとも、ホテル需要が拡大する中ではホテル運営は大きな困難に遭遇しなかった。

D)：地元社会に関して：

ホテルが立地する都市に関して、欧米の都市には、自分たちがこの町を築いたという市民が都市の中核になり、都市文化を形成している。

アメリカン・フットボールのグリン・ベイ・パッカーズ（Green Bay Packers）が 10 万人の人口の町のチームにかかわらず、人口 1 千万を超える大都市のチームと対等に戦っていることが、地元社会との関係性を表している。欧米におけるホテルが地域共同体の一員として、その中核的役割を果たしており、町の誇りであるとともに、生活の一部になっている。その視点から、日本では都市が、ハードウエアーとして拡大し、都市文化の創造という点は無視されており、ホテルも都市施設としてみなされず、都市文化への貢献は期待されないできた。

第三章：人を中心としたマネジメント・システム：

日本のホテル産業は、20 世紀の工業化社会の比較的安定した世界経済の中で事業を発展させてきた。ホテルへの需要が供給より大きな状況の中では、ホテルのプロによるホテル運営の仕組みがなくとも、顧客へのサービス文化を担う従業員がいればホテル運営が可能であった。それは、サービスをベイスにした顧客対応であり、ホテルとして一律に何をしなければならないかを従業員にトレーニングをし、顧客全員に同じように画一的・均一的なサービスを提供することで良しとした。しかし、21 世紀の情報化社会の中でのホテル運営は、過去のサービスの継続では難しくなった。顧客が、一人ひとり異なるニーズを、ホテルが満たしてくれることを求め、一対一の顧客対応が必要となってきた。顧客は、プライベイトな、自分だけに対するホテルの扱いを期待するようになった。顧客対応が、サービスのレベルから、ホスタリテーのレベルへと転換したことを意味する

ホスピタリテー・レベルの対応を顧客へ提供するには、ホテルで働く全従業員がホスピタリテーとは何かを十分に理解していなければならない。ホスピタリテーは、顧客個人に対するプライベイトな対応であるので、顧客のホテルへの信頼と顧客の従業員個人への信頼がなければ、成り立たない。それはまさにホテルと従業員の間の信頼関係をベイスとするものである。その信頼関係を確認するのが、ホテルの価値観・理念（Values・Beliefs）への共感・共鳴であり、ホテルの方向性（Vision）の共有である。換言すれば、従業員はホテルの方針に賛同して働くということである。

激しく変動し、不確実で、不透明な政治経済の環境の下でホテル事業を進めるには、まず、

明確な、そして、ゆるぎない指針が必要となる。その指針の下で、昨日から今日、さらに明日へと変わっていく事業環境の中で、それに対応する新しいスキルが常に求められるのが 21 世紀のホテル産業の姿である。それであれば、その指針の中心には、ソフトウエアーとヒューマンウエアーが位置していることになろう。変動する環境に適応するには、ホテルが組織として行動できる柔軟性と迅速性が求められる。しかし、その組織を動かすのは、ホテルで働く個々人である。この個々人が独立した、自主的に状況を判断しながら働くことのできる自立したホテリエーであることがホテルのホスピタリテー・デリバリーに必要となる。

日本のホテル産業が、自立した個人を採用し、プロのホテリエーに育て、顧客に対するホスピタリテーを提供し続ければ、その中から有能なホテル運営者が生まれ、世界のホテルを経験する中で、ホテル経営者へとホテル産業内でキャリア・パスを進める道が可能となるであろう。

A) 不変の指針：

マリオット・ホテルズ（Marriott International Inc.）が、スターウッド・ホテルズを買収し、世界で最大の 100 万室以上の客室を持つと 2015 年 11 月に発表された。

1927 年に J.W.マリオット・シニアーが妻のアリスと共に創業したルートビアー・スタンドを出発点とするマリオット・ホテルズが、5,500 ホテルズ、110 万部屋を運営する世界最大にホテル会社になるということである。(注 1)

ホテル業界では、長年マリオットは家族的なホテル会社として知られている。それは、創業者以来マリオットが守ってきた時代に左右されない核となる価値観、そこには従業員第一主義（従業員を大事にすれば、従業員がお客様を大事にしてくれる）、そして、企業の核となる目的（家庭を離れてきたお客様に、私たちが友人の一人であると感じてもらい、自分がかけがえのない人間だということを実感してもらうこと）は、まさにホスピタリテー文化の中での顧客対応でありマリオットの企業指針として利用され、マリオットらしいアイデアを発想する原点になっている。(注 2)

顧客に友人の一人と感じてもらうようなプライベイトなマリオットの顧客対応は、まさに“人”を中心にするホスピタリテー・システムによる顧客満足の達成であり、これを実践するには、ホテル会社としての不変の価値観と理念が必要条件となる。顧客がホテルの一生涯の利用者になるためには、顧客とホテルの従業員との間に信頼関係が不可欠である。その関係性は、ホテルと従業員との信頼関係によって裏付けられる。それはホテルの不変の指針によって確認される。その不変の指針をマネジする経営者、その不変の指針をどのように日常の仕事に落とし込むかを担当する運営者が求められる。

B) 経営と運営の違い：

ホテル経営者を育てるには、ホテル経営とホテル運営の違いを確認することが肝要である。ホテル産業では、ホテルのマネジメント契約でホテルの所有者（経営者）とホテルの運営者との役割の区分が明確になされている。ホテルの所有者は、ホテルの計画段階でホテル運営者を決め、ホテル運営者のブランドとしての意見を取り入れて、ホテル開発を行う。ホテルの経営は、ホテル所有者の投下資本に対するリターンの最大化を図ることであり、資産の運営によってもたらされる運営利益の最大化を目論む。もちろん、その最大化を図るときに、ステークホルダーズの満足を長期的にバランスさせなければならないのは当然である。一方、ホテル運営は、毎日のホテルの活動であり、顧客満足を達成しながら、短期的にホテルの稼働率と宿泊料（ADR）の最大化を図り、ホテル経営者の求める営業利益（GOP）を達成する。

ホテル産業において経営と運営の分離が明確に理解されたのは、1955 年にホチデー・イン（Holiday Inn）が創業された時であろう。ケモンス・ウイルソン（KemmonsWilson 1913-2003）がフランチャイズ方式（Franchise System）で、ホリデー・イン・チェーンを全米に拡大を図ったことによって一般化したといえる。また、ヒルトン・インターナショナル社（Hilton International Co.）が 1950 年代後半にホテルの海外展開の際に、地元の資本がホテルを建設・所有（経営）し、ヒルトン・ブランドがホテル運営を行うことにより、ヒルトン・ホテルのチェーンとしてのグローバル化を図ったことにより、ホテル産業の経営と運営の分離が不可欠となった。それは、Holiday Inn や Hilton Hotels のブランドによって、効率的・効果的なホテル運営により、ホテル所有者のホテル経営を事業として成り立たせるものであった。つまり、ブランドによる運営主導のホテル経営によってのホテル事業の展開といえる。そこで、ホテル運営者は、最適なホテル運営の手法をつくりださなければならなかった。

C) 日本のホテル産業での経営と運営：

1990 年までの日本のホテル産業は、拡大するホテルへの需要を受け入れ、顧客のホテルでの滞在が満足なものであればホテル運営が可能であった。ホテルで生じるもろもろの問題をその度、対処し解決することにより運営されていた。

しかし、日本経済が停滞し、需要が減少し始めた 1990 年代前半には、ホテル経営に戦略的な解決策が必要であり、その方向に中での戦略的なホテル運営が不可欠であった。日本のホテル業界は、過去に需要の低迷の中でのホテル経営を遂行するための準備を重ねてこなかったといえる。一方、アメリカのホテル産業は 1970 年代から、国内の競争が激化する中で、各ホテルチェーンが本部主導で、優秀な人材を求め、人材教育の仕組みを作り、特に幹部候補生を集めて管理者教育を実施し、ホテル運営のシステムを中心にホテル・マネジメント・システムを基盤としてのホテル運営を行い、ホテルチェーンの全国展開を進めた。この日本のホテル産業とアメリカのホテル産業との差は大きい。

1990 年代の日本経済の低迷期に、自社内でのホテル運営の経験の長さによって選ばれた経

営者陣は、戦略のある経営方針の下での指示をホテル運営者に明確に示すことができず、リストラクチャーの名の下で人員整理を主にコスト削減を手法としてホテルの運営に当たった。これは、経営を担うリーダーが、今までのように、経験、そして過去の実績で選ばれた人で、変動する経営環境の中で、新しい対応策を構築できる“潜在能力”を持つ人が、ホテル人材として育ててこなかったということでもある。今からの日本のホテル産業には、ホテル経営に対する“潜在能力”を持つ人が必要であり、そのような経営者の予備軍を見つけ、育てる手法としてのタレントシップ・マネジメントが、ホテル経営のトータルシステムの基本として位置するということになる。変動の時代の経営に必要な“潜在能力”のある人間をホテル産業が、まず育てなければならない。そのためには、才能のある優秀な人材をホテル産業で採用することであり、それらの人材を、競わせて、ホテル運営の質を、サービス・レベルからホスピタリテー・レベルへと高めることである。サービス・レベルのホテル運営では、リーダーにマネジメントされる従業員で運営ができたが、ホスピタリテー・レベルでは、従業員が顧客のニーズに合わせて、自ら問題解決をしていくことが肝要である。ホスピタリテー文化でのホテル運営を続ける中で、プロの運営者は育つ、何故なら自ら考えながら顧客の対応を必要とするのが、一対一でのホスピタリテーであるから。そのプロの運営者としての仕事をする中でホテル経営の基本ができていくであろう。それがホテル経営が求める“潜在能力”のあるホテリエーズが生まれる基盤となる。“人”を見つけ、育てることが、ホテル産業のカギであり、それを生み出すホテル環境がホスピタリテー文化の中で作られ“人”は育てられ、自ら育っていく。ホスピタリテー文化での人材教育は、ホテル経営の基礎を学ぶことが第一歩であり、ホテル現場ではなく、できれば大学で、または、ホテルへの入社早々、ホテル経営の基礎を学んだ後に運営の現場に入ることが重要であろう. 経営の仕組みを学んだあとに、日常のホテル運営の実践を行うことが重要な将来の経営者への道となろう。

D) ホテル運営について

ホテル事業が、持続的（Sustainable）、かつ魅力的（Attractive）である事業であるためには、そのホテル経営力が投資の対象になるのが世界の姿である。ホテル経営力が、運営を含めた一連のホテル事業活動として体系化され、ホテル・マネジメント・システムとして構築されることになる。それが、投資家がホテル投資を考えときの有効な仕組みである。そのためには、それぞれのホテルが、自分たちのホテル運営のシステムを作らなければならない。

① ホテル運営の原点：

＊ ホスピタリテーという生き方：

ホテルは、ホスピタリテー産業の一つである。顧客のホテルでの全体験が満足いくものになるためには、そこで働く全員が、習性としてホスピタリテー能力を発揮できるようにしなければならない。それは、ホスピタリテーという生き方に共鳴する従業員によっ

て作られる組織の中で得られるものである。ホスピタリテーという生き方は、自分の生活の中に入り込んでいるものであり、自分のライフ・スタイルでもある。

それは、自立した個人によって可能となる。

＊　ホスピタリテーと顧客：

顧客のホテル内での全体験の満足を達成するためには、ホテルで働くすべてのものが、業務プロセスの統一化により、顧客への対応が同じようでなければならない。（これはサービス・レベルである）それをベースにして、個々の顧客のプライベイトなニーズに合わせての対応が求められる（これがホスピタリテー・レベルである。）そのためには、ホスピタリテー・マインドが必要となる。

②　スタンダードという業務プロセスの統一化：

業務プロセスを全従業員が同じように実行することは、顧客満足のための最低基準である。これがスタンダード（Standard）であり、ホテル内での仕事の仕方の基本となる。スタンダードを常に進化させて、より高い顧客満足を達成するには、スタンダードの前進が必要である。

＊　素敵なサービス（Standard）：

すべての従業員が、普通のことを一生懸命にやってできるサービス。

＊　称賛されるおもてなし（Advanced Standard）

顧客は、他と違った体験をすると、他の人に話したくなるサービス。

＊　地域性を感じさせるサービス（Local Standard）：

顧客が、その地域を感じるため、地元の良さを取り入れたサービス。

＊　伝説のホスピタリテー（Wow Standard）：

ホテル内のあらゆることが、その地域で、またホテル産業の中で、伝説になるようなやり方でなされる、すべての従業員によるおもてなし。(注3)

このスタンダードを基本にして、個々人が自分の業務の中に新しい価値を常に作り上げていく中で、顧客全員へのサービス文化から、個々の顧客へのホスピタリテー文化が生まれる。

③　スタンダードにおけるリーダーとマネジャーの役割：

＊　リーダーとマネジャーの違い：

リーダーは、ホテルの進むべき未来の方向性を定め理念と戦略を描く。

一方、マネジャーは、リーダーによって立てられた目標を達成するための手順をスタンダードとして組み立て、経営資源を効率的・効果的に配分し、実践する役割である。

業務プロセスの向上のためのスタンダードの実践のカギはリーダーの姿勢である。リーダーの日々の活動の中に、ホスピタリテー文化によるスタンダードの精神が行き

渡っていれば、マネジャーがスタンダードの下での業務を実行することが容易になる。

＊　理念　そして　実践：

ホテル全体が、チームとしてホスピタリテー文化を共有し、スタンダードを中心にした業務の仕方を実践するには、チーム・メンバーが同じ意識になっていなければならない。それは、まずホテルの不変の指針であるホテルの理念を共通認識として持っているということである。

マリオット・ホテルズの不変の指針は、これに当たる。

その共有する理念の下で、その理念を業務の中に落とし込み、業務のスタンダードとして組み立て、それをチームとして日常の仕事のなかで実践し、日々さらによいものへと進化させていくのが、ホテル運営の基本となる。

＊　リーダーやマネジャーに求められること：

従業員は、リーダーやマネジャーの言葉には、あまり注意を払わないが、その行動にはしっかりと目を光らせている。

- リーダーやマネジャーは、従業員に望むことは自ら実践する。
- リーダーやマネジャーは、インフォーマルな人間関係により従業員の心を統合し、組織の変革を常に推し進める。
- リーダーやマネジャーは、従業員を変革に巻き込むために、コミュニケイションに腐心する。
- リーダーは、変革を促し続ける。
- マネジャーは、変革への歩みを減速させない。
- リーダーは、理念（ビジョン）を具体的の示す。
- マネジャーは、日常の Game Plan を遂行し、小さな成功を実現させる。

リーダーとマネジャーは、従業員にホスピタリテー文化を訴えかけモーチベイションを高め、エンパウアーメントによりホテル運営を柔軟でダイナミックに推し進めることが求められている。

第四章：ホテル運営システム：

ホテル運営システムは、ホテルの事業戦略として、ホテルの業務プロセスを作り上げる仕組みである。それは、ホテル内の暗黙知を明文化してスタンダードとして日常の仕事の中に取り入れ、運営の効率化と適正化を図るためのツールである。今日のホテル運営は、個々の顧客の満足を達成するホスピタリテーの提供を目的とするので、このホテル運営システムの中枢に、“人”についてのシステムを加えることが必須となっている。

A) ホテル運営システムの形：

① ホテル運営は、スタンダード（Standrd）を基にして遂行される。
各ビジネス・ユニットは、スタンダードを原則としたスタンダード・オペレイション・プロシヂュアー（Standard Operation Procedure）をチーム・メンバーが中心となって作り、日常の仕事を SOP に基づいて実践する。これがホテル運営の仕組みである。

② この仕組みのなかに、“人”についてのスタンダードがあり、ホテルの人事担当部署が作る。それは、採用・人材開発・待遇・評価・退社を含む。同じように、ホテルの“人のスタンダード”を基に、各ビジネス・ユニットで“人”に関して、SOP を作り、実践する。

例 1：採用についてのスタンダード；

“採用は、能力のある人物を見つけ、そうした人に、ホテルの一員になるよう働きかけるプロセスである。”

採用の SOP（Standard Operating Procedure）：

- ニーズの分析
- 雇用の要請
- 報酬の分析
- リクルートの候補者を、どこで、どのように探すか
  ホテル内、チェーンホテル内、外部
- 審査（Screening）
  ホテル産業に適性のある人で、ホテル文化に共鳴で来る人
  仕事の範囲（Job description）を明確にし、その能力を有する人
  ホテル産業からの推薦者二名による推薦文
  面接は、担当の上司、同僚、人事担当（決定権は担当の上司）

例 2：人材教育についてのスタンダード：

“従業員はすべて、必要な教育訓練に参加しなければならない。教育内容は、新入従業員向け、既存の従業員向け、スーパーバイザー向け、マネジャー向け、エグゼクティブ向けに分類される。必要とさせる教育訓練をベースに、さらにレベルを上げることが求められる。”

人材教育についての SOP（Standard Operating Procedure）：

- オリエンテイション（新入の従業員）
  配属先での OJT（On The Job）研修
- 入社後三年目の再オリエンテイション
  配属先での OJT（On The Job）研修
- スーパーバイザー：
  トレイン・ザ・トレイナー研修

スパーバイザー・スキル研修

- マネジャー：

コーチングおよびカウセリング

ビジネス・プラン、予算編成スキル

面接スキル

- エグゼクティブ：

本社主催の管理職研修

外部による教育研修

火災時緊急避難訓練、セクシャル・ハラッスメント講習、はすべての従業員が参加しなければならない。

③ ホテル内の各ビジネス・ユニットにとっては、スタンダードを自分たちの仕事の仕方に落とし込みスタンダード・オペライション・プロシヅアー（Standard Operation Procedure：SOP）として日常の仕事をする仕組みを作り上げる。

④ “人”に関しても、各ユニットは自己責任と権限を持って SOP を作り、日常の仕事を遂行する。

⑤ ホテル内のビジネス・ユニット：

宿泊部門（Rooms Department）

料飲部門（Food & Beverage Department）

マーケティング部門（Marketing Department）

宴会部門（Banquet Department）

人事部門（People Innovation Department）

財務会計部門（Finance & Accounting Department）

メインテナンス部門（Engineering & Maintenance ）

各ビジネス・ユニット毎に、ユニット・メンバーが中心となってスタンダードを基本にして SOP を作り、それをベースにして日常の仕事を進める。

B) ホテル運営システムによる仕事の進め方：

① 仕事を明文化する。（ビジネス・ユニットで共有する）

＊ 業務プロセスのなかで、反復可能な部分を探り出し、明文化する。

＊ これまで暗黙知と考えられてきた仕事を、明文化できないかを話し合う。

② コミュニケイションの仕組みを作る：（ビジネス・ユニットで協調する）

＊ コミュニケイションは、事業実績を向上させ、組織の成功に貢献する重要な要素であり、ホテル文化の大きな構成要因である。

＊ チーム内の誰が、どのくらい、どのようなことを、伝えるかを決める。

＊ 意見の相違は、ポジションではなく、事実によって解決する。

③　担当者の責任：（ビジネス・ユニットの合意）

＊　問題が生じたら、それを起こした本人が解決をする。

＊　問題が生じたら、その場で、その時、その人によって早急に解決を図る。

④　斬新的に進める：（ビジネス・ユニットの共通信念）

＊　小さく初めて、大きく育てる。

＊　常に新しいやり方で、新しい価値を加える。

⑤　リーダーとマネジャーの役割：

＊　リーダーは、長い目で将来を見つめてチーム・メンバーを支援をする。

＊　マネジャーは、現在の日常の仕事の中でチーム・メンバーをトレーニングし、動機づけをする。

＊　リーダーは、現場から新しいアイデアは生まれ、遂行されることを信じ、マネジャーは、チーム・メンバーと仕事の改善を常に考える。

ホテル全体としてのリーダーは総支配人であり、ビジネス・ユニットの責任者はマネジャーである。しかし、ビジネス・ユニットでは、責任者がリーダーであり、ユニットの中の各チームごとにマネジャーがいる。リーダーとマネジャーは役割であり、固定したポジションではない。

C) ホテル運営システムの目的：

①　顧客に対して：

顧客に対して、ホテルでの全体験が満足を与えるための手法で、それにより顧客をホテルのリピーター（Repeat Guest）にして、さらに一生涯の客（Life-time Guest）にしていくためのツール。

②　従業員に対して：

従業員満足の基となる、待遇・人材開発・キャリア・働く誇りを進化させるための手法で、ホテル・ブランドを表現し、ロールモデルを生み出す。

③　投資家に対して：

投資に対する適切なリターンを、持続的に計上するための手法で、ホテル・オーナーをホテル・ブランドのパートナーにする。

④　地元社会に対して：

地元の共同体の一員として、より良き仲間（Good Corporate Citizen）になるための手法で、地元の発展が発展することにより、ホテルも繁栄できるとの、共通理解をホテルのチームが共有する。

D）ホテル運営システムの流れ：

① 前提条件：

ホテルのステイクホルダーズの満足を達成するためには、まず顧客からの低価格圧力と過当競争の現実に直面しながら、顧客が必要とするホスピタリテーによる全体験をするための方策を考えなければならない。それは、従業員にとっても、投資家にとっても、地元社会にとっても、ホテルが必要不可欠な存在になっていく方策でもある。それは、ホテルがサービス・レベルの文化の下でのホテル運営から、ホスピタリテー文化の下でのホテル運営を高度化することである。ホスピタリテー文化のホテル運営は、自立した従業員が自主的に一対一の顧客対応が可能な状況になる。

② 組織：

組織は、ホテルの設定目標を達成するためにある。固定化した組織でなく、従業員が自主性を生かして働ける柔軟性のある組織でなければならない。そのためには状況に応じて柔軟に対応できる必要がある。

＊ 迅速に変革できる組織

＊ 管理の意識から、自由の意識を基本とする組織

＊ 固定した組織ではなく、プロジェクトごとに、柔軟に適任者が集まって取り組める組織。

＊ ネットワークのように機能する組織：階層組織とネットワーク組織との相互補完が求められる。

＊チーム・メンバーが会話・対話・討議・討論できるナレッジコミュニテーである。

③ 運営のイノベイション：

運営システムは、ホテル運営にイノベイテブな新しい価値を生み出すものでなければならない。また、それは、長期的な競争の優位性を確保するための手法である。顧客として多くの一生涯の客（Life-time Guest）を獲得することにイノベイテブな手法が求められる。そのためには、ホテル運営が常に進化していることが必要であり、それがイノベイションをベースとして作り上げられなければならない。

イノベイテブなチームとは、そこで働く一人・一人がホテルブランドによるライフ・スタイルに貢献できることが肝要である。

第五章：タレントシップ：

21 世紀の変動の時代に必要な“潜在能力”のある“人”を見つけ、ホテル産業で育てることを考える。(注 1) 企業経営の重要な施策と“人”の要素を結び付け、

1) ホテル経営における“人”。

2) ホテル運営計画における“人”。

3) ホテル運営実践における“人”。

というように、“人”を、“経営を司る人”、“運営を司る人”、“日常のホテル運営活動をする人”に分け、ホテル経営・運営のトータル・システムの中で、“人”の要素を把握して、“この三種類の人”の質を向上させようとすることを考える。

21 世紀のホテルにとって最も必要とされるのは、ホテル経営を司る人である。20 世紀の日本のホテル産業では、特別にホテル経営に携わる人を、ホテル産業として育てることはしてこなかったといえよう。それはホテル産業が、日本経済と共に拡大を続ける中で、ホテル運営の延長上で、ホテル経営を考えるだけで十分に対処できたためである。

しかし、ホテル経営およびホテル運営をホテル事業として捉え、必要に応じて重要な施策について判断ができる“人”を必要とする時代になった。それは、ホテル経営のための“潜在能力”のある“人”が必要であるということであり、その可能性を持つ人を採用し、育てていくための手法が必要となった。

ここではこの“人”の要素をホテル経営・運営の施策と統合することにより、ホテル運営のトータル・システムを円滑に実践し、結果を出して進化させていく中で、“日常のホテル運営の仕事をする人”をプロのホテリエーとして育て、進化させて“運営を司れる人”に養成し、そのうちの“潜在能力のある人材”を“経営を司る人”に育て、自ら育つていくことをホテル経営における人材養成についての基本理念をする。

ホテルの日常の運営を顧客のニーズに合わせ、円滑かつ柔軟に行うには、日々ホテルの営業をしながら、ホテル運営の過程を常に進化させることが求められる。このように、毎日のホテル運営の中で“人”を育てるには、そこに戦略的な人材養成のための手法が必要となり、タレントとしての個人が能力を発揮しうるような環境をホテル経営・運営の中に作り出すことが求められる。そして、それは単にホテル運営のための“技”を限定的に磨くだけでなく、包括的にホテル運営全般を実施する能力を磨き、ホテル産業の中でホテル経営を実行する“潜在能力”を生みだすものでなければならない。

この人材養成の仕組みを構築することにより、日本のホテルが、それぞれ自らのスタイルに合わせて、日常のホテル運営を行いながら“人”を育てる実践手法を作り出すことをタレント・マネジメントと呼ぶ。

当初、ホテル産業の“人”は、顧客サービスにたけた人を意味していた。個人のサービスについての能力で顧客を満足させられる人が、ホテル産業で求められた。しかし、ホテルが大規模化し、顧客が多様化する中で、ホテルが組織として顧客のニーズに対応する必要性が生じ、ホテルの従業員にホテルとしてのサービスの規則・マニュアル・スタンダードとして教え、すべての従業員がそれを実行することを求めた。当然、それはホテル運営の均一化と類似化につながった。

差別化は、ホテルに生きる道を示す。差別化は、組織化により全従業員の基本的サービス・レベルを実行するだけでは達成できない、その上に組織を形成する個人・個人によってもた

らされる個性ある顧客対応によってもたらされる。自分で状況判断ができ、自分の判断で、行動に移すことができる個人が作るチームが、ホテルの中に求められる。この自立した個人をタレントと呼び、タレントシップ・マネジメントはこの自立した個人をタレントとしてホテルに中心に配置してホテル経営・運営を実行する仕組みである。

タレントシップ・マネジメントは、ホテルの組織を“柔らかい組織”そして“オープン組織”にしてこそ実施可能となる、個人の持つタレントをホテル経営のためのタレントにまで伸ばすことでる。そのためには、その組織の中では、組織に属するすべての人が、討議・討論・論議するときは、“イコール・パートナー”として話ができることなどの働く環境が必要である。さらに、組織内のプロジェクトであっても、“外部の専門家”が参加して、質の高いものにすることが不可欠である。柔らかい、オープンな環境で、外部の専門家をイコール・パートナーとしてみなせるような組織の中でこそ、ホテル経営・運営における“人”を育てることが可能になり、その組織により“人”は自ら育つていく。

A) ホテルをナレッジ・コミュニテーに：

タレント・マネジメントには、ホテルがタレントにとって成長の場であることが求められる。そのためには、ホテルを組織として活性化させ、ダイナミックなパワーにし、組織を知識創造の場、イノベイションの創発の場として捉えることが必要である。それには、ホテル内にナレッジ・マネジメントを根付くかせることが近道である。21 世紀の変革のホテル経営は、効率化だけでは競争に勝てない。ホテルの中で働く人が会話・対話・討議・討論・議論することによりアイデアとアイデアが相互作用してイノベイションに繋がる新しいアイデアが生まれてくる。ホテルで働く個人・個人の知識の共有化が、“人”を育て、他のホテルとの競争に優位性を生み出すことになる。イノベイテブな人と人の関係は、組織的な取り組みよりは、個人としての従業員間の接触から生まれる。ホテルは、その場の設定が重要な役目であることを認識しなければならない。ナレッジ・コミュニテーがホテル内に作られることが、“人”をホテルの運営の中から育てる前提条件となろう。

マリオット・ホテルズが、フロントラインのナレッジ・コミュニテー実現の障害として、第一に挙げているのが、適材とは言えない人を選んでしまうこととし、そして成功の第一に挙げているのが、適材を発見し、惹きつける、選抜することとしている。“人”を見つけ、育て、自ら育つ環境にして、“潜在能力のある人”をホテル経営者に養成することである。(注 2)

B) 顧客満足は掛け算である：

ホテルでの顧客満足は、ホテルでの顧客の全体験の足し算ではなく掛け算であり、顧客に対する一つの失敗･ミスが 0 点になり､ホテル内での全体験を 0 点にしてしまう可能性を持っている。と同時に、サービスの失敗という最悪の瞬間が、またとないチャンスになる可能性を持っていることも事実である。(注 3)

ホテルで働く全員が、この意味を理解して行動することが重要となる。全員が顧客ニーズを判断し、適切な対応をするには、ホテルの不変の指針に共感し、ホテルチームに協調できる個人を必要とする。組織の一員である前に、自立した個人であることが求められる。この個人を育てるのがタレント・マネジメントの目的である。

C) 戦略的ビジネス共同体：

日本のホテル産業が、海外のホテル産業と比べ少ないことは、人の流動性である。ホテルに必要な人は、自社で育てるというコンセプトは、顧客をマス・サービス（同じサービスをすべての客に）の範疇で対応できた 20 世紀には、十分に通用した。しかし、競争相手のホテルとの差別化や顧客に対する個人としての対応が重要な要因である 21 世紀のホテル運営においては、ホテル内だけでなく、ホテルの外も知っている多様性のある人が不可欠となってきている。特に、ホテル経営者への道は、多様性の中で育てられることが肝要である。一つは、同業のホテルとのビジネス共同体（Business Alliance: BA）であり、もう一つは、異業種との知識共同体（Intellectual Alliance: IA）である。BA と IA は、価値観と理念が共有できる企業との間で可能となる。価値観と理念に共感できれば、協調が可能となる。経営に求められる“潜在能力のある人”は、BA/IA とのソフト・パワーの活用により、同じような文化の下での経営スタイルによって、スタンダードと人材開発のシステムの下で、育てやすくなるであろう。

D) 経営のリーダー：小さなリーダーの育成：

ホテルが事業として持続可能で魅力的であるためには、長期的視点からホテル経営者を必要とするが、日常のホテル運営からは育ち難い。しかし、将来のホテル経営に携わる者は、ホテルの日常の活動の理解者であることが求められる。24 時間続くゲストへの対応に追われながら、毎日の仕事に優先順序をつけて実践するホテル運営者を、将来の経営への道を歩けるようにすることが、ホテル産業に求められよう。ホテル運営者は、経験の積み重ねで育てられるが、ホテル経営者は経験だけからは生まれない。経営者の立場には日常を離れた長期的かつ大局的な判断が求められ、それには経験からは得られない思考やリーダーシップなどの才能が必要となり、責任と権限を持って一つ仕事（はじめは小さな仕事）を与えて、長期的視点からと短期的視点からものごとを判断できるようにし、外部との関係を積極的に作るように仕向ける。このように、経営的視点からホテル内の日常の仕事を行う中でも、将来の経営者への過程として位置づける必要があろう。

E) 運営のリーダー：

ホテル運営は、ホテルのプロである自立した個人（タレント）がチームを作り実践する。特に、ホテルに対する顧客のニーズが多様化している中で、以前のように、すべての顧客に

対して同じ対応をするのでは、顧客の満足は得られない。顧客と一対一での顧客対応ができることが、ホテル運営に携わるすべての従業員に求められる。そのための自立した個人のキャリア・パスがホテルの中に、明確に作られていなければならない。

AHLA（American Hotel & Lodging Association）は、それぞれのポジションについてのスタンダードと役割（Job Description）そしてそれぞれのポジションへの道筋（Curriculum）を示しているので、それを参考に自社の各ポジションの役割と必要な能力をはっきりさせ、ナンレッジ・コミュニテーとしてのホテルの中で足りない能力を学ぶことによって充足させていく方式が有効である。ポジションが上がれば、ホテル内だけでなく、外部での教育が求められ、ホテル産業全体としての、人材開発のためのビジネス共同体（Business Alliance）が役割を果たすであろう。また、ホテル業界だけでなく、観光業界全体での知識共同体（Intellectual Alliance）での仲間づくりにもなろう。

F) 自立した個人（タレント）

ホテル産業は、世界の産業である。日本のホテル産業の将来は、世界のホテル産業の将来と軌を一つにしている。世界に通用するリーダーを日本のホテル産業は必要としている。それには、まずホテルで働く人が、自分の意見を持ち、自分の判断で仕事ができる独立した個人であるかどうかにかかっている。ピーター・ドラッカーのいう“マネジメントされる人”でなく、“マネジメントする人”である。タレントシップ・マネジメントは、ホテルで働く個人が、タレントとして、ホテル経営・運営のトータル・システムに加わり、その中で自分の仕事を実行できる、“マネジメントする人”を生む。ホテル運営を通して、ホスピタリテーによる顧客対応に精通し、その中で、小さなリーダーとしてホテル運営の小さなユニットを成功に導き、自他とも認める一仕事をしたという実績を作り、次の中ぐらいの仕事の責任と権限をもっと実践しながら、リーダーとしての役割を重ねていく中で、ホテル経営を学んでいくことが望まれる。タレントは；

- 愛すべき人柄であること（Fun Personality）
- 世界のホテリエーズと競争できること。
- リーダーとしての“潜在能力”があること。
- リーダーとして自分のホテルだけでなくホテル産業を見通せること。

日本のホテル産業は、ホテルは人のビジネスであるという。そして、その人とは、企業にマネジメントされる人を指している。ホテル会社が作ったホテルマネジメント・システムを忠実に実行する人であった。その結果として、1990 年からのホテル産業の苦難期に、再生した新しいホテル活動ができずに、20 年が過ぎている。

ホテル産業が“人”に関して、“人”はタレントとの認識を確立する時であろう。タレントは、一人・ひとりの個性を生かしながら育てなければならない。タレントの素材は、生き生

きとした職場に、そして素晴らしいリーダーがいる産業に集まる。ホテル産業は、明るい 2020 年への展望が開けている今こそ、“人”の課題をタレント・マネジメント・システムとしてホテル・マネジメント・システムの中に取り込むときである。

第六章：おわりに

世界のホテル産業は、流動化している。2015 年 11 月、スターウッド・ホテルズ（Starwood Hotels）の買収に、マリオット・ホテルズ（Marriott Internationals Co.）だけでなく、ハイヤット・ホテルズ（Hyatt Hotels）などのホテル・チェーンが名乗りを上げ、マリオット・ホテルズが世界最大のホテルチェーンになると発表された。また、12 月にはフランスのアコー・ホテルズ（Akor Hotels）が、ラッフルズ・ホテル（Rafflues Hotel: Singapore）、プラーザ・ホテル（Plaza Hotel: New York）やサボイ・ホテル（Savoy Hotel: London）、そしてフェアモント・ホテルズ（Fairmont Hotels）の親会社である FRHI ホールデングス社を買収すると発表した。(注 1) 10 以上のブランドが同じ親会社の傘下に入ることになる。ホテルブランドが、ホテル資本に取り込まれたということであろう。

世界のホテルチェーンは、自己のブランドを確立し、そのブランドに強い誇りを持っていた。ブランドを基盤としたホスピタリテーの下でのホテル運営によって差別化を図ってきた。しかし、ホテル・ブランドの確立によるステークホルダーズの獲得という手数のかかる手法よりも、買収や提携による規模の拡大によって、顧客の囲い込みや会員数の増加を目指した世界のホテル産業の再編が進んでいる。これは、ホスピタリテーによるホテル運営能力の競争から、ホテル資本による経営能力の競争へと移行しているように見える。しかし、ホテル産業が、実際に価値を生み出すのは、従業員が知恵を出し顧客の満足を達成して始めて可能になる。ホテルの日常の運営の中の価値に対して、顧客が支払う対価によって、ホテル産業は成り立っていることの確認は肝要である。

あくまでホテル産業は、ホテルの毎日の地道な活動が基盤であること、そしてそのホテル運営を効率的・効果的に実践しながら、さらなる向上のためにイノベイテブなアイデアを生み出し、日常の仕事にホスピタリテーの仕組みを取り込むことを続けることによって成り立っている。

小さなパン・パシフィック・ホテルズから見て、確固たるブランドの下でホテル経営・運営ができるホテルチェーンである、フォーシーズンズ、リッツ・カールトン、ハイヤット、ウエステン、などがうらやましく、そして将来の目標として聳え立っていたものである。

1991 年 2 月、パン・パシフィック・ホテルズの CEO として、アメリカにあるホテル会社の CEO の集まりであるプレジデント・アカデミーのメンバーになった。当時、ホテル産業以外からホテル産業に移ってきたメンバーは珍しく、ほとんどのメンバーはホテル産業で育った経営者であった。これらのホテル経営者は、ホテル運営に熱を入れ、顧客満足のためのホ

テルマネジメント・システムの向上にエネルギーを注いだ。その傾向は、1990 年代にリッツ・カールトン・ホテルズのバルトリッジ賞（The Malcom Baldrige National Quality Award）を受賞したころ最高潮に達し、世界のホテルチェーンはこぞってホテルブランドの差別化のためのホテル運営の質を高める努力を続けた。しかし、数人のリッツ・カールトン・ホテルの所有者・投資家が、運営者のリッツ・カールトン・ホテルズ社を、投資家の権利（得るべき利益）を運営者が守っていないと訴えたことが、象徴的なホテル運営者とホテル所有者との関係であったといえよう。たしかに、ホテル運営者としての主張は、自己のブランドを守り、顧客満足の向上を優先してホテル運営を続ければ、結果的に投資家にとっても投資に対して適切なリターンを得られるという論理ではある。しかし、投資家から見れば、そのリターンが当初の予測から大きくかけ離れていたにもかかわらず、ホテルブランドは向上して、ホテル運営者の利益が優先され、ホテル所有者の利益が後回しにされていたと判断されたことによる訴訟であった。ホテル運営者であるリッツ・カールトン・ホテルズは、自己のブランドには強いこだわりを持っていた。そのリッツ・カールトン・ホテルズが 1995 年にマリオット・インターナショナル社に買収された頃から、世界のホテル産業はホテル運営からホテル経営へと優先順序を変えていったといえよう。それは、“金融分野でのイノベイションといわれるジャンク債によって巨額の資金が、調達されレベレジ・バウアウト（LBO）によって企業の買収・合併そして投資へと向かい、企業にとって業績の改善が不可欠となった。”ためといえる。(注 2) そして、今ではウォール・ストリート出身の金融・財務の経験者がホテルの経営者となり、アメリカのホテル産業の経営者には、ホテルの経験者は数少ない現状である。

現在の世界のホテル産業は、ホテルを投資物件とみなし、ホテルに特別の愛着を持たない投資家や株主の権利を代理するホテル経営者が経営に携わっている。現在の経てる産業は、1980 年代までの顧客満足のためのホテル運営による投資家軽視のつけを払っているともいえる。それは、ホテル運営のエクスパートはいたが、ホテル経営のエクスパートに欠けていた結果であった。

21 世紀になり、観光は世界の成長産業である。この観光産業の中核をなすホテル産業が、自らホテルのステークホルダーズ（顧客・従業員・投資家・地元社会）の満足をバランスさせ成長していくことが求められている。そのために最も必要なのが、“人”に焦点をあてて、考えることであろう。

アメリカのホテル経営学部の卒業生がホテル産業に職を求め、数年働いた後、さらにホテル経営大学院で専門分野を学んだものが、ホテル運営に従事することより、ホテルを扱う金融業界に道を求めている現状は、ホテル企業にとって考えなければならない傾向である。世界のホテル産業が能力ある若者に、職業として魅力に欠ける産業になっているということである。もっとも、日本においては、ホテル経営学部すらないだけに、ホテルにおける“人”の課題は、もっと深刻なことである。

ホテル産業がとるべき方策は？

ホテル産業が、若者にホテル経営者へのキャリア・パスを示し、経営者のための“潜在能力”のあるものを、ホテル業界に入れることであろう。そのホテル経営者への過程として、ホテル運営に従事することにより、ホテルの持つ特殊性（24 時間営業、人の休みが仕事、多くの未熟練労働、世界とのつながり、など）を理解し、ホテルを好きになり、ホテルに愛着を持ち、誇りをもって、ホテル運営のプロとなり、ホテル経営を実行するよう要請することである。

ホテル産業では、適性のあることが必要条件である。どんなに“潜在能力”があろうとも、ホスピタリテーへの適性のない人は採用してはならない。

ホテルにおいて、顧客の“ありがとう”という言葉が、喜びに思える人、ホテルのブランドを誇り、生き生きとしたホテル環境を作る人、そのような“人”がホテル経営者になることにより、ホテルは持続可能で魅力的な事業となろう。

チャールス・ダーウィン（Charles Darwin）は、“どの時代においても生き続けるのは、環境に適応できる動物である”と言っているそうで、産業は常に変革を重ねて発展してきた。ホテル産業も常に変革が求められるということであろう。その変革を“人”から始めようとの提案である。

ホテル産業が求める“人”とは、ホスピタリテーに適性のある人であり、ホテルで働くことに喜びを感じ、顧客対応が好きで、ホテルのプロになろうという“人”である。

世界に通用する“人”とは、市民意識を持った経営に“潜在能力”のある人である。

このような“人”を育てるのがホテル産業の責務である。

そこで、“人”を数の論理から質の論理に変ること、一人一人の違いを確認することであり、その違いを個性として伸ばすという論理を作ることである。その“人”は育てると同時に、自ら育たなければならない。そのためには働く環境が重要である。ホテルが学びの場でもある；ナレッジ・コミュニテーでなければならない。

さらに、組織はしきたりや序列に固執しない柔らかさがあり、イノベイションの創発の試みがなされる場である。

日本のホテル産業が、産業内でホスピタリテー文化を構築し、その中で世界に通用するホスピタリテー運営を実践することが、ステークホルダーズを満足させ、ホテル産業を持続可能で、魅力的な産業にするであろう。そのなかから世界に通用するプロのホテル人は自然に育っていくことは確かである。

世界のホテル産業は、それを日本のホテル産業に期待している。

【注】

第一章：

注 1：ロナルド・ドーア、“誰のための会社にするか”P.232

2006 年　岩波新書　　岩波書店

注 2：ピーター・ドラッカー、“明日を支配するもの”P.233

1999 年　ダイヤモンド社

注 3：同上 P.234

注 4：Larrain Segil　“Intelligent Business Alliance”

1996,　Random House.

第二章：

注 1：日本ホテル協会“日本ホテル協会創設 100 年史”P.151

2009 年、　柴田書房

注 2：Thomas J Peters & Robert H Waterman,　“In Search of Excellence”

P. 238-9,　1982,　Warner Books　（New York）

注 3：ヘドリック・スミス、“誰がアメリカン・ドリームを奪ったのか？”

P. 18,　2015 年、朝日新聞出版

第三章：

注 1：日本経済新聞 2015 年 12 月 11 日付、P.9

注 2：J W マリオット・ジュニアー、キャシー・アンブラウン、青木孝誠監修

“マリオット・ウエー”1999 年、日本能率協会マネジメント

注 3：R. スペクター、P. D. マッカーシー、“ノードストローム・ウエー”

P.44,　1996 年、日本経済新聞社

第五章：

注 1：クラウデオ・フェルナンデス＝アラオス、“人材は潜在能力で見極める”

P.38,　Diamond ハーバート・ビジネス・レビュー、2015 年 5 月

注 2：ジム・ポトキン、米倉誠一郎（監訳）、“ナレッジ・イノベイション”

P.305－317,　2001 年、ダイアモンド社

注 3：レナルド・インギレアリー、ミカ・ソロモン、“リッツ・カールトン”

P.50－81,　2011 年、日本経済新聞出版社

第六章：

注 1：日本経済新聞　2015 年 12 月 11 日付、

注 2：ピーター・キャベリ、若山由美（訳）、“雇用の未来”P.124

2001 年、日本経済新聞社

【参考文献】

- レスター C サロー、三上義一（訳）“知識資本主義”
  2004 年、ダイヤモンド社
- 野中侑次郎、竹内弘高、“知識創造企業”
  1996 年、東洋経済新報社
- ジム・ボトキン、米倉誠一郎（監訳）“ナレッジ・イノベイション”
  2001 年、ダイヤモンド社
- 宇沢弘文、“経済学と人間の心”
  2003 年、東洋経済新報社、
- 黒川紀章、“共生の思想”
  1996 年、徳間書店
- 神野直彦、“分かち合いの経済学”
  2014 年、岩波新書、岩波書店
- 大前研一、“ザ・プロフェッショナル”
  2005 年、ダイヤモンド社
- 加藤鉱、山本哲士、“ホスピタリテーの正体”
  2009 年、ビジネス社
- レナルド・インギレアリ、ミカ・ソロモン、“リッツ・カールトン”
  小川敏子（訳）、2011 年、日本経済新聞出版社
- イザドー・シャープ、三角和代（訳）“フォーシーズン : 世界最高級ホテルチェーンをこうしてつくった”
  2011 年、文芸春秋社
- トム・コネラン、仁平和夫（訳）“デイズニー7 つの法則”
  1997 年、日経 BP 社
- ドロシー・レナード、ウオルター・スワップ、“経験知を伝える技術”
  池村千秋（訳）、2005 年、ランダムハウス講談社
- Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー“選ばれる人材の条件”
  2015 年 5 月号、ダイアモンド社
- Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg, “How Google Works”
  2014,　Grand Central Publishing

People Innovation of Hotel Management in Japan

Ichigo Umehara

Abstract

The Japanese business enterprise had made great contribution for the stability and harmony of the Japanese society in the 20th century and Peter Drucker said "It was the most well functional society in the world."

However, in the 21st century the Japanese business enterprise have made contribution for instability and trouble of its society. The hotel industry has followed the same trend. It is because of still keeping the management system which had well functioned under the high growth of Japanese economy in the 20th century.

Under those business circumstances, human resources had been the matter of quantity rather than quality and it had so difficult to create innovative values in the hotel industry.

Therefore this paper makes proposal as follows;

1. In order to make the hotel industry contributing stability and harmony of the Japanese society, the hotel industry has made commitment of stabilizing its employment.
2. In order to make stability of employment, the hotel industry has to shift its culture from hotel oriented service culture to guest oriented hospitality culture for achieving guest satisfaction.
3. In order to create hospitality culture in the hotel industry, global oriented professionals and management system is required for implementation.
4. In order to implement the management system by professionals, it is required the independent individuals who can manage self and establish self growing environment in the hotel.