

〈研究論文〉

ホテル業が大卒者に求める人材の要素とは何か —シティホテル・リゾートホテルを中心に—

石谷昌司

【要旨】

観光庁は、観光産業の離職率の高さの背景として、業界と大学が捉える人材像に齟齬が生じている点を指摘している。特に、宿泊業・飲食サービス業の離職率は毎年高止まりの状態が続いており、2020年度における新規大卒者の就職後3年後のそれは51.5%と全産業の中でもっとも高い。一方、観光業界が求める人材の要素に関する先行研究はいくつか見られるものの、宿泊業に特化したものは多くない。そこで、本研究では、これまで採用活動に関わった経験を持つ9名のホテル業従事者にアンケート調査を実施し、「ホテル業が大卒者に求める人材の要素」を抽出することを試みた。結果として、業界が大卒者に期待する「資質」・「能力」・「知識」と必要とされる英語力が明らかになった。

キーワード：ホテル業が求める人材の要素、産学連携、人材育成、英語力

1. はじめに

1.1 研究の背景と目的

新型コロナウイルス感染症が国内で初めて確認されて約3年が経ち、ようやく日本も感染対策を講じながら社会経済活動を動かしていく新たな段階へと舵を切った¹。「IATA（国際航空運送協会）によると、世界の国際線需要は2022年初頭から増加しており、これに伴い航空需要全体も回復しつつあるという。また、旅客輸送実績を指すRPK（Revenue Passenger Kilometers）は、2022年6月時点で前年比約76%増加し、航空業界全体においてはコロナ前の約70%まで回復したと示唆している²。こうした状況に、観光業はもとより、その重要な一角を担う宿泊業にも大きな追い風になることが期待できそうだ。

一方で、コロナが宿泊業にかつてないほどの打撃を与えてきたのは周知のとおりである。東京商工リサーチによれば、国内の宿泊業4,983社の2021年の売上高合計は、前年度比で34.9%減、コロナ前の2019年と比較すると約半分の45.5%の大幅減収であったという³。また、『令和4年版 観光白書』は、2021年の日本国内のホテル・旅館等における延べ宿泊者数（3億1,497万人泊）は、前年比5%の減、コロナ前の2019年比で47.1%の減であったとしている⁴。

このうち外国人延べ宿泊者数は、2019年比で96.4%減、日本人延べ宿泊者数は、35.3%減であったことから2020年～2021年にかけては、インバウンド需要の消滅に加え、国内需要も戻ってこないもどかしい状況であったことが分かる。こうした厳しい経営状態で宿泊業・飲食サービス業を支えてきたのは、2020年以降の政府による持続化給付金や雇用調整助成金、地方公共団体による時短営業協力金や休業協力金等であることは言うまでもないが、今後は自らの足でしっかりと歩みを進めることが求められよう。

コロナ禍の急激な需要低下は、観光業の人員確保の面にも大きな影響を及ぼし、宿泊業の多くが新規採用の見合わせや採用者数削減等の工夫を余儀なくされた。前掲の観光白書によれば、宿泊業・飲食サービス業ともに2020年後半から2021年秋口にかけては人員過剰となっていたようだが、2021年後半からは、コロナ前の2019年同様、再度人員不足に陥っている⁵。都内にある某シティホテルの採用担当者は、2020年は業界の動向の様子見していた一定数の従業員が、2021年に他業種へ転職をしていく流れがあり、これが人員不足の一要因となった可能性を示唆している。また、観光庁も観光産業における人材不足を指摘するとともに、観光産業をリードする人材の育成と強化が必要不可欠であるとしている⁶。

こうした人材不足の背景には、特に宿泊業・飲食サービス業における慢性的な離職率の高さが関係していると考えられる。実際、2020年度の同業界における新規大卒の就職後3年後の離職率は51.5%と全産業の36.9%と比較してもっとも高い⁷。また、この数字はここ20年間高止まりしたままほとんど変わっていないのだ。一方で、この離職率を見る上では、業界特有の高い人材流動性や特殊性にも触れておかなければならない。田村（2019）は、一定のホテルで経験を積むことはキャリアとして評価される傾向にあるため、他のホテルへ転職することは比較的良好なことだと自身の研究を通して明らかにしている⁸。また、業界特有の不規則な労働時間を背景に、女性が子育てをしながらキャリアを続ける環境が十分でないことや、新たなポストを手に入れるために転職を余儀なくされるケースは、これまで筆者が業界とのヒアリングを通してよく耳にしてきた状況でもあり、離職につながる要因はさまざまであると考えられる。こうした業界の特殊性に理解を示した上で、本研究が離職の要因の一つとして着眼するのが、「宿泊業で求められる人材に関して産学の十分な相互理解が深まっていないのではないか」という点である。Normann（2007）は、サービス企業の特徴を「人間的魅力の濃さ（personality intensity）」に基づいていると描写した上で、従業員が顧客と直接向き合う「真実の瞬間（the moment of truth）」においては、すべてが従業員個々の判断に委ねられると述べている⁹。つまり、とりわけ宿泊業をはじめとするサービス業では、従業員一人一人の資質・能力・知識が新たなリピーターをつくるための一際大切な要素であるのだ。

そこで、本研究では、宿泊業の中でも「ホテル」に焦点を当て、「ホテル業が大卒者に求める人材の要素とはいかなるものか」について、ホテル業従事者へのアンケート調査を通じて明らかにし、産学による効果的な教育プログラム構築の一助にすることを目的とする。

1.2 先行研究

国内における観光人材の議論は、2016年3月末の「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」において観光産業の人材育成が重要な柱の一つとして位置づけられて以降、活発におこなわれてきた。観光庁は、「産業連携による観光産業の中核人材育成・強化事業 報告書（2020年度）」の中で、観光先進国を目指すための観光産業の人材を①「我が国の観光産業を牽引するトップレベルの経営人材」、②「地域の観光産業を担う中核人材」、③「即戦力となる現場の実務人材」、④「次代の観光産業を担う子ども達への観光教育」の4層構造に分けて人材育成の強化を目指すとしている¹⁰。

産業界のニーズを踏まえた観光人材育成事業の実施

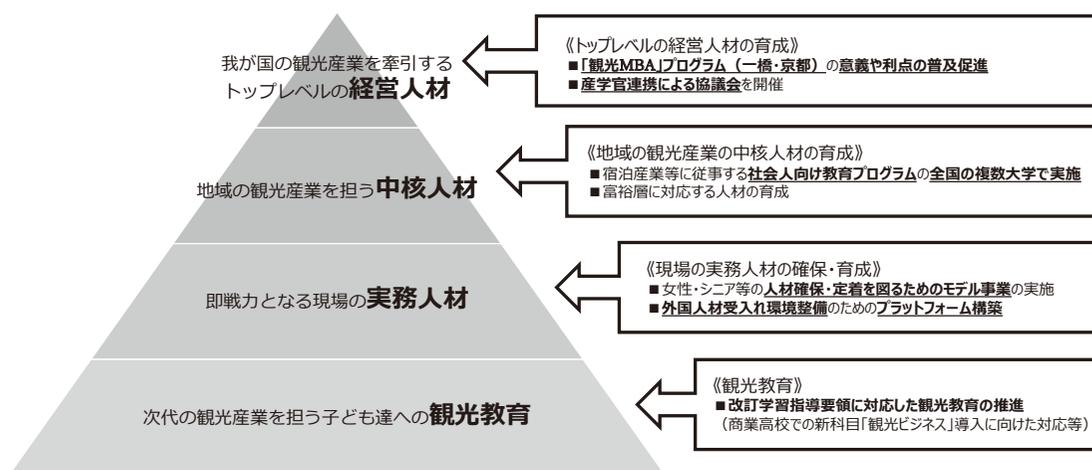


図1：人材育成事業の体系図

*令和2年度「産業連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」報告書より筆者作成

図1は、前述した4層構造を体系化したものだが、これを見ると、下段部分の「子ども達への観光教育」から上段部分の「観光MBA（観光大学院経営管理専攻）の普及促進を通したトップレベルの経営人材」まで段階的に人材を育成していこうとする大きな流れが分かる。本研究では、4年制大学を卒業し、長期的に宿泊業でキャリアアップを図ることのできる人材をイメージしていることから、図1の「即戦力となる現場の実務人材」から「地域の観光産業を担う中核人材」までを想定する人材として位置づける。

観光業界が求める人材と観光系大学が考える観光業界に必要な人材のマッチングについては、いくつかの調査・研究が参考になる。まず、2018年に観光庁が発表した「産学連携による実務人材育成ワーキンググループ」の報告書には、「大学が観光業界の求める人材を育成できていない」ことや、観光産業界が『働く魅力』の創造・発信ができていない」などが産学人材育成におけるミスマッチの要因として挙げられている¹¹。また、矢嶋（2013）は、自身が

実施したアンケート調査の結果から、多くの旅行会社は、新卒採用時に観光系学部を卒業しているか否かについて意識をしていないことを指摘し、業界が観光系大学の学びに対して期待をしていない点を憂慮している¹²。さらに、森下（2018）は、2017年に観光庁が実施した「観光人材育成に関する調査」の企業編（運輸交通業、宿泊業、旅行業、テーマパーク・レジャー施設、ブライダル、その他団体）と大学編（観光が専攻できる大学58校）を分析し、産学のミスマッチは、観光産業が重視する「採用時に必要な人材」と、大学が中間管理職以上のキャリアに必要なとして重んじる「マネージメント」に特化した教育との間にはギャップがあると考察している¹³。また同研究は、企業側のマネージメント能力を育む仕組みづくりの必要性和大学におけるマネージメント教育の重要性の両方に触れた上で、これまでの「企業にいかにか採用されるか」という視点から、「産学でいかにか真の観光人材を中長期で育てられるか」という方向性にシフトさせていくべきだと主張している。

他方、観光業界が求める人材について、小林（2009）は、旅行産業6社に対してインタビュー調査を実施し、新卒者に期待する要素に関する分析を試みている¹⁴。同研究では、人材要素を測る指標として、文部科学省が専修学校・各種専門学校に対する支援策としてまとめた「企業人材ニーズ調査報告書」と2006年に経済産業省が提唱した「社会人基礎力」の二つを挙げている。「企業人材ニーズ調査報告書」では、15の質問項目を選択して聞いてみたところ、6社すべてが必要だと挙げた人材要素に関する項目は、「課題設定・解決能力」と「コミュニケーション力」だったという。また、「社会人基礎力」を用いて4年制大学生の新卒採用基準について調べた結果、もっとも重要だと思われる項目に「主体性」・「実行力」・「創造力」の三つの能力要素が挙げたと述べている。また、濱中・三井（2021）は、一般社団法人日本経済団体連合会（以下、経団連）の「2018年度新卒採用に関するアンケート調査報告」から、当時16年連続で第一位に選ばれた「コミュニケーション能力」を取り上げ、新卒採用をおこなっている企業の採用担当者を対象に企業の考えるコミュニケーション能力はいかなるものかについて分析を試みている¹⁵。同研究では、「話を聞き・聴き考えることの重要性」、「考え、理解し、自分の意見を適切に相手に伝える」、「業務を遂行する上で必要な要素」の三つを具体的に求められるコミュニケーション能力として抽出し、所属大学のキャリア教育には特に「業務を遂行する上で必要な要素」が不足していると洞察している。小林（2009）と濱中・三井（2021）の研究は、企業が新規大卒者に求める力を理解する上で示唆に富むものであるが、本研究の対象であるホテル業を焦点に当てたものではない。実際、宿泊業およびホテル業に求められる人材の要素に関する先行研究は数少ないが、その中でも藤田・田中（2022）は、ホスピタリティの現場でゲストと直接対応する人材のコンピテンシーに関してホテル業務を用いた興味深い研究に取り組んでいる¹⁶。同研究は、6名の宿泊施設従事者に対し、チェックインからチェックアウトまでの一連の流れの中で、ゲストに関わる重要なポイント・言語対応・態度などに関するインタビュー調査を実施するとともに、厚生労働省の「職業能力評価基準」の中からホテル業（「コンシェルジュ」・「フロント」・「ロビーサービス」）をデータとして抜粋し、インタ

ビューデータとの比較を行なっている。主な結果として、インタビューから職業上重要な概念として13のコードと定義を示すとともに、厚生労働省の職業能力評価シートには存在しない項目が三つあったことを明らかにし、その補完の必要性を示唆している。藤田・田中（2022）の研究は、人材育成における「資質」という抽象度の高い要素をより具体的に能力として明確化しており、その知見に学ぶところは大きい。しかしながら、同研究は、ホスピタリティの現場で必要とされる「接客能力」についてホテル業務の一部を切り口に明文化したものであり、本研究が対象とするホテル業が求める人材の要素とは異なるものである。

ここで、本研究で扱う「要素」について明確にしておきたい。社会で求められる力として公的に示されているものはいくつかあるが、その中でも経済産業省（以下、経産省）の「社会人基礎力」¹⁷は、2006年に提唱されて以来、多くの企業や組織によって参照されている指標の一つだといえよう。この力は、次の三つの能力と、その他12の能力要素に分類されている。一つ目に「前に踏み出す力（主体性・働きかけ力・実効性）」、二つ目に「考え抜く力（課題発見力・計画力・創造力）」、そして三つ目に「チームで働く力（発信力・傾聴力・柔軟性・状況把握力・規律性・ストレスコントロール力）」である。経産省の「人生100年時代の社会人基礎力について」（2018）には、今後の社会人基礎力の発信のあり方として「リカレント教育の推進やそのベースとなる『人生100年時代の社会人基礎力』は、大学生に限らず、国民的な議論を喚起し、整理していくことが必要。」だと述べられている¹⁸。つまり、これからの社会人基礎力は、大卒者の採用時に求められる力に限定されるものではなく、就学前教育から中高年社会に至る幅広い力だとして示されているのである。一方、本研究は、ホテル業が大卒者に求める人材の要素を対象とするため、より企業側のニーズを踏まえた具体的な内容である必要がある。そこで、本研究では、一般社団法人日本経済団体連合会が2022年1月に開示した「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」¹⁹の「企業の求める人材像と採用動向」で用いられている「資質」・「能力」・「知識」の三つをホテル業が大卒者に求める人材の要素として捉えることとする。経団連のアンケートは、国内を代表する1,500もの会員企業を対象に実施されているほか、その時々国内企業の採用に関するニーズを捉える指標としてさまざまな組織やメディアで取り上げられており、信頼性も高いと考えられる。加えて、資質・能力・知識の各カテゴリーには、社会人基礎力をベースにした具体的な内容が示されているため、ホテル業で求められる要素をより明瞭に捉えることができる。

さらに、本研究では、ホテル業に必要だと考えられる能力の一つである「英語力」の必要性についても考察する。宿泊業およびホテル業に求められる英語力に関する研究は少ないが、観光業全体に視点を広げるといくつかの研究が参考になる。高橋（2019）は、株式会社JALスカイ（JALグループ）の新卒採用における英語力が英検2級もしくはTOEIC®550点程度以上であること、全日本空輸株式会社（ANAグループ）ではTOEIC®600点程度以上であることを明らかにし、国内の一部の観光系学部ではそれらを在学中に取得すべきTOEIC®スコアの参考にしてしていると指摘している²⁰。また、前述の小林（2009）は、大卒者の採用基準に関する旅行会

社へのインタビュー調査から、TOEIC®600点程度、英検3級程度の語学力が必要だとする自由回答があったことを述べている²¹。さらに、ホテル業における英語力の必要性に関する研究は、Youngblood, Nutta, Dickson & Nutta (2020) らのものがある。この研究では、米国の15のリゾートホテルにおいて、人事部長19名にバックオフィスで勤める従業員に対する英語の必要性を尋ねる調査が実施された。そこでは、接客に直接関わらない、いわゆるバックオフィス業務でも顧客との接点や昇進の際に、ある程度の英語力の習得が必要であることが示唆されている。これは、お客様からはどの従業員もさまざまなニーズに対応してくれるホテリエであること、また、従業員は英語を話すことで自己効力感が向上し、離職率低下につながるからだと分析している²²。同研究の対象はあくまで米国を対象にしたものであるため、単純に国内の宿泊業に当てはめることはできないが、ホテル業における英語力の必要性を指摘する重要な研究であろう。

これまで触れてきた先行研究には、旅行会社や観光業界全体が求める人材の要素に関する研究や観光業で必要な職業能力を明らかにしようとする取り組みは見られるものの、ホテル業が大卒者に期待する要素に特化したものは少ない。こうした背景を鑑み、本研究では、ホテル業の採用活動に関わる方々へのアンケート調査を実施し、その回答結果をもとにホテル業の求める資質・能力・知識とはいかなるものかについて考察する。

2. 研究方法

本研究では、採用活動に携わった経験のあるホテル業従事者に対して「ホテル業が求める資質・能力・知識」に関するアンケート調査を実施し、シティホテル、リゾートホテル、空港周辺ホテルの三つのタイプに所属する方々から回答を得ることができた。アンケート全体の設問数は22問で、その内、属性に関する質問が9問、ホテル業が求める人材に関する質問が13問である。また、資質・能力・知識に関する設問の内、6問は、経団連が2022年1月に公開した「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」の「第I部：企業の求める人材像と採用動向」から「1. 採用の観点から、大卒者に特に期待する資質・能力・知識」と「5. 採用選考における学生の学修経験の取扱い」に関する項目を活用した²³。一部、経団連のアンケート項目を利用した理由は、企業側のニーズを熟知した経団連アンケートを使用することで信頼性の高い結果が期待できること、そして一般企業を対象とした経団連によるアンケート結果と宿泊業に限定した本研究によるそれとを比較・検証することで相違点や類似点の有無を見出すことができると考えたからである。一方、その他7問は、英語力の必要性を含む筆者独自のものを用意した。英語力に関しては、国内の採用時に英語の指標としてしばしば用いられるTOEIC®のスコアを提示し、宿泊業務の主なセクションである「宿泊部門」と「料飲部門」で求められるレベルとともに、中間管理職以上を目指すために必要な英語力について尋ねた。

2.1 アンケート調査について

2.1.1 経団連のアンケート概要

本研究で用いた経団連のアンケートは、2021年8月4日～10月1日に実施されたもので、2022年1月18日付で経団連のホームページに掲載されている。経団連アンケートの対象は、経団連全会員企業（1,480社）と各都道府県の地方別経済団体に加盟する経団連非会員企業となっており、回収企業数は経団連会員企業335社、経団連非会員企業46社の合わせて381社である。また、対象業種は、製造業46.5%、非製造業53.3%であり、約7割が従業員規模1,000人以上である。前掲の濱中・三井（2021）らが参照した「2018年度新卒採用に関するアンケート調査報告」²⁴では、コミュニケーション能力が「選考時に重視する要素」として16年連続で第一位に選ばれているが、本研究で用いた最新の経団連アンケートでは「コミュニケーション能力」は「選考にあたって特に重視した点」の選択肢から除外され、「資質」・「能力」・「知識」の三つのカテゴリー別に分けられている。

図2は、「2018年度新卒採用に関するアンケート調査報告」の「選考にあたって特に重視した点」の項目一覧と結果を示したものである。

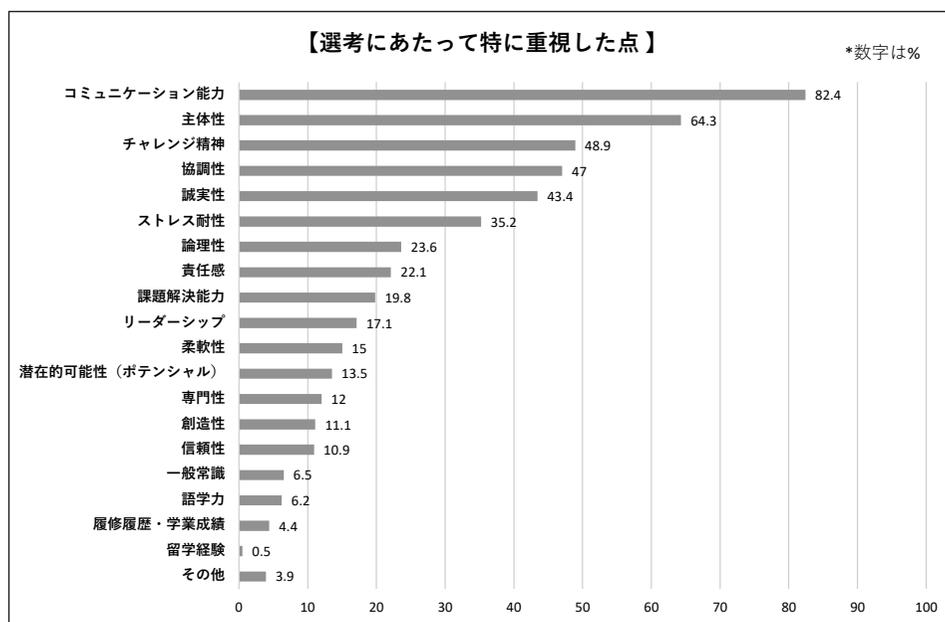


図2：（参考）選考にあたって特に重視した点（5つ選択）

*経団連「2018年度新卒採用に関するアンケート調査報告」p.6より筆者作成

次に図3～5は、今回用いた2022年1月に開示された「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」の「第I部：企業の求める人材像と採用動向」の中から資質・能力・知識をカテゴリー別に分けて示した項目一覧と結果である。

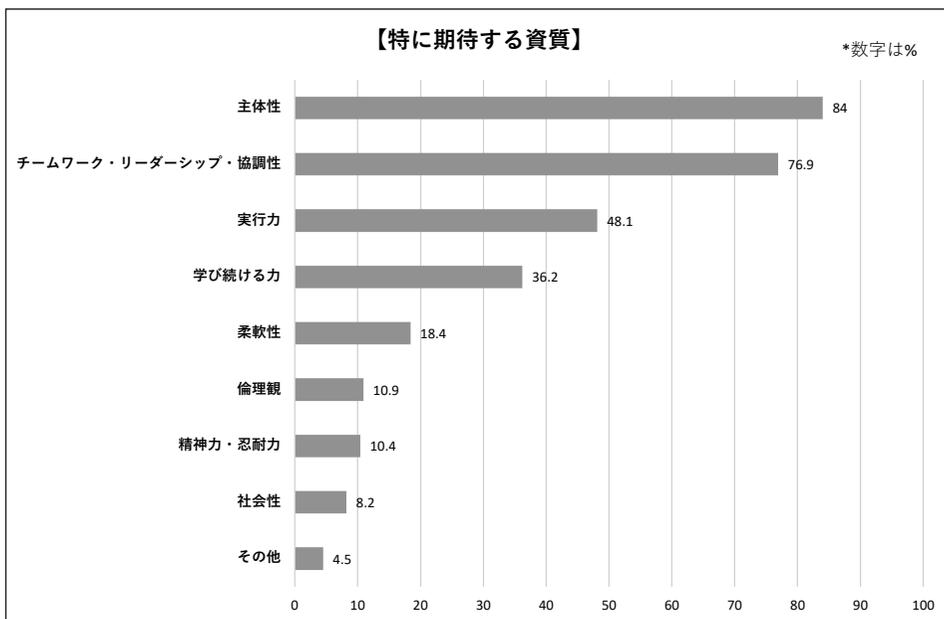


図 3：採用の観点から、大卒者に特に期待する資質

*経団連（2022）「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」p4 より筆者作成

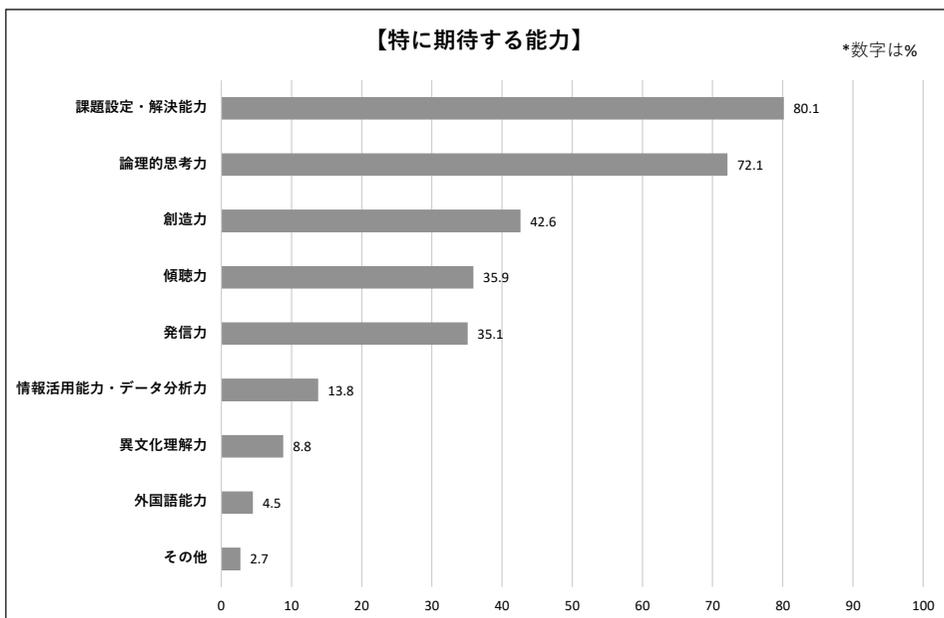


図 4：採用の観点から、大卒者に特に期待する能力

*経団連（2022）「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」p4 より筆者作成

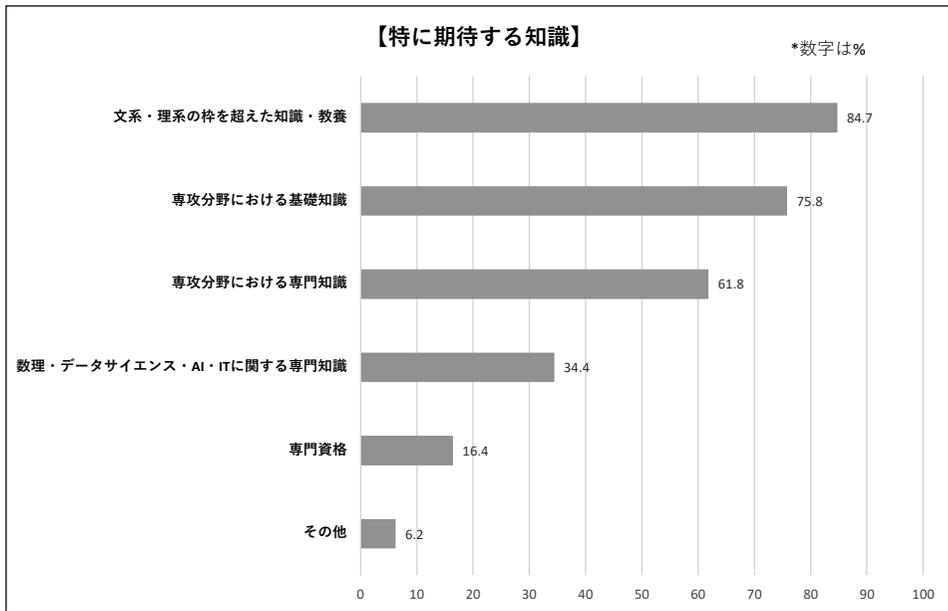


図5：採用の観点から、大卒者に特に期待する知識

*経団連（2022）「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」p4より筆者作成

図2と図3～5の二つを比較すると、全体で20項目あった「2018年度新卒採用に関するアンケート調査報告」の要素が、2021年実施の経団連アンケートでは「資質」・「能力」・「知識」という三つの力に細分化され、求められている力がより鮮明に表されていることが分かる。また、前述の「社会人基礎力」の12の能力要素についても企業側の求めるニーズとともに反映されているのに気づく。

もう一点、経団連のアンケートから用いた項目は「最も重視する学生の学修経験」と「最も重視する学生の学修履歴」である。図6は、「最も重視する学生の学修経験」の項目一覧と結果である。ここでは、多くの企業が「大学での学修履歴」と「課外活動」を重視していることが分かる。

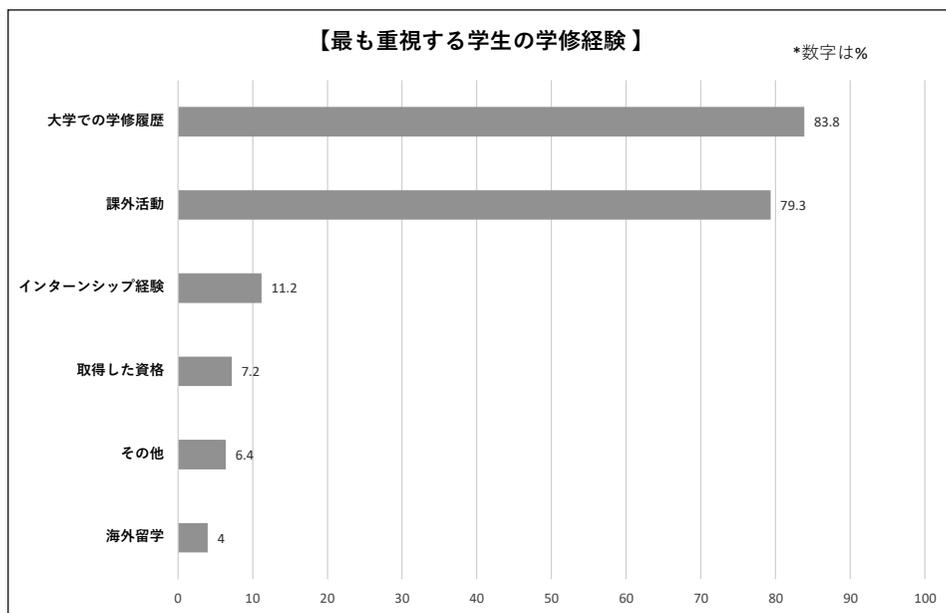


図 6：採用選考における学生の学修経験の取扱い

*経団連（2022）「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」p9 より筆者作成

一方、「最も重視する学生の学修履歴」の項目は、上位から「研究室・ゼミでの研究内容 (46.1%)」、「履修した科目と成績評価 (27.5%)」、「学修履歴は特に問わない (18.9%)」、「その他 (7.5%)」となっている。さらに、「大学での学修履歴を問わない理由」は、上位から「学修内容が仕事と直結しないため (54.9%)」、「大学の成績評価に信頼性がないため (26.8%)」、「その他 (18.3%)」、「大学間の成績比較が難しいため (0%)」という結果であった。

本研究アンケートでは、これら「資質・能力・知識」と「学修経験・学修履歴」の二つに注目し、ホテル業従事者に対する設問項目に含めることとした。

2.1.2 アンケート方法

本研究のアンケートは、2022年8月26日（金）～9月8日（木）の期間にGoogle Formsを使用して実施した。依頼方法は、筆者が、これまで産学連携プログラムにおいて協力を得てきた首都圏宿泊施設の総務・人事部長に対し、事前に面談にてアンケート調査協力へのお願いをし、後日、Google FormsのURLをメールで送る形とした。アンケートの依頼先を産学連携プログラムの協力企業に限定した理由は、アンケートの趣旨を十分理解してもらった上で回答してもらうことで、可能な限り信頼できるデータを収集したいと考えたからである。ご回答いただいたすべての企業には、筆者が事前に予約を入れた上で現地に赴き、研究の背景を説明し理解していただいた後に実施することとした。また、アンケート対象者は、これまで採用活動に携わったことのある従業員に限定することをお願いし、結果として、日系ラグジュアリーホテ

ル（東京都）3名、外資系ラグジュアリーホテル（東京都）1名、外資系空港周辺ホテル（千葉県）3名、リゾートホテル（神奈川県）2名の合計9名から回答を回収することができた。回答者数は少ないものの、当該企業は大学生の人材育成に対して積極的であり、今後の産学連携プログラムのさらなる発展につながる貴重なデータになり得ると判断した。なお、アンケートは無記名でおこなったが、データ照合が必要な場合に備え、所属する宿泊施設名は記入してもらうこととした。最後に、本アンケートを実施するにあたり、本学の研究倫理審査の要否判断フローチャート²⁵を活用した上で、本研究が人を対象とする研究として、倫理上適切に対応した内容であることを明記しておく。

3. アンケート結果と考察

3.1 回答者の属性について

回答者の属性に関する設問は、7問用意した。まず、設問1.「あなたの性別を教えてください。」に対しては、男性が66.7%、女性が33.3%であった。次に設問2.「あなたの年齢を教えてください。」に関しては、30代が33.3%、40代が33.3%、50代が22.2%、60代が11.1%で、回答者の約9割が30代～50代の年齢層となった。本アンケートでは、回答者の対象を「採用活動の経験がある」ことを条件としたため、必然的に中堅からベテラン従業員が中心となったと考えられる。設問3.「あなたの所属する宿泊施設の種類を教えてください。」に対しては、シティホテルが55.6%、リゾートホテルが22.2%、その他が22.2%で、ビジネスホテルと旅館からの回答はなかった。宿泊施設の種類として「その他」が選択されているのは、本アンケートの対象施設に「空港周辺ホテル」が含まれていることが理由として挙げられる。当該空港周辺ホテルは、マネジメント・コントラクトをベースにした外資系ブランドであるとともに客室数約400室を有する複合型ホテル（宿泊、料飲、婚礼、会議室、プール・ジムなどを含む）でもあるため、回答者の中にはシティホテルなのかそれ以外なのかに迷いを感じつつ回答した可能性も予測できる。

次に、設問5.「あなたの所属する部署を教えてください。」に対して、総務・人事（管理）部門が77.8%、料飲部門が11.1%、営業・マーケティング部門が11.1%であった。本アンケートの対象は、採用活動の経験者であるため、採用業務を所轄する総務や人事部の所属者が必然的に多くなったと考えられる。回答者の中に、宿泊部門に所属する者はいなかったが、各部署の採用基準を把握している総務・人事関係者からの回答であるため、宿泊業に必要とされる能力についての情報は信頼できるものとして理解できる。設問6.「あなたの宿泊施設での勤続年数について教えてください。※前職が同業種の場合、合わせた年数をお答えください。」に対しては、上位から15～20年未満が33.3%、5～10年未満が22.2%、10～15年未満が11.1%、20～25年未満が11.1%、3年未満が11.1%、そして40年以上が11.1%であり、5年以上～25年未満の範囲で7割弱という結果になった。設問7.「あなたのポジションを教えてください。」

については、上位から中間管理職（部長職、課長職など）が44.4%、チームリーダー（小グループの統括など）が33.3%、その他が22.2%となり、小グループを含めて何らかの統括の役割を担っている回答者が7割弱という結果になった。最後に、設問8.「あなたの所属する宿泊施設の客室数を教えてください。」に対しては、300室以上が66.7%、100～150室未満が22.2%、150～200室未満が11.1%という結果となった。

3.2 ホテル業で求められる資質・能力・知識について

ホテル業の資質・能力・知識に関する設問は次の七つである。なお、このうち選択方式の六つは、設問内容および選択肢に関してすべて経団連で用いられたものである。幅広い項目に分かれているため、各設問の結果をグラフで示して傾向を捉えることとする。なお、以下のグラフは、すべて本アンケートで使用したGoogle Formsのデータである。

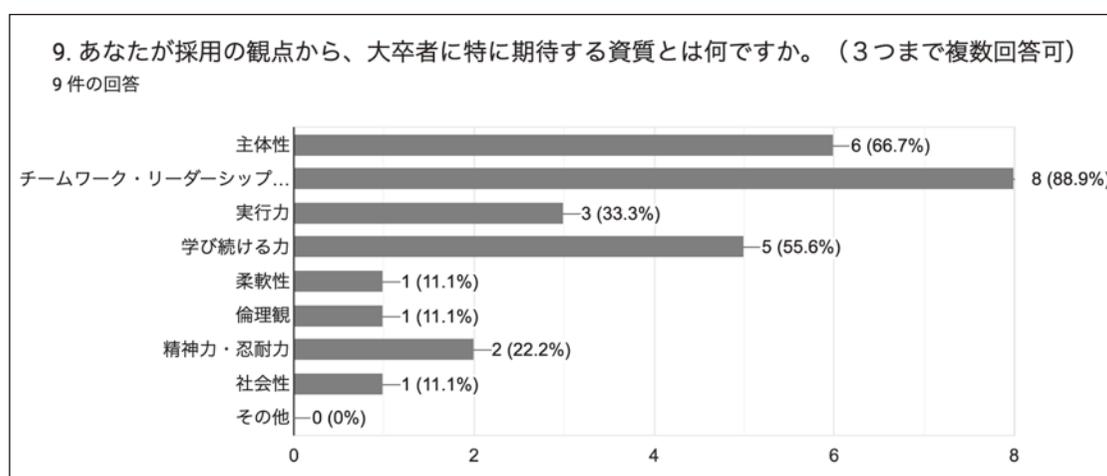


図7：大卒者に特に期待する「資質」について

設問9.の「資質」については、上位から「チームワーク・リーダーシップ・協調性」が88.9%、次に「主体性」が66.7%、そして「学び続ける力」が55.6%でトップ3であった。一方、前掲した経団連実施による一般企業向けアンケートでは、「主体性」、「チームワーク・リーダーシップ・協調性」、「実行力」という順位になっている。ホテル業は、24時間365日営業するとともに、その業務内容は多岐に渡る。例えば、顧客が予約してチェックアウトするまで、宿泊はもちろんのこと、食事やフィットネス、帰りのタクシーの手配に至るまで幅広い部署との連携が必要不可欠になる。「チームワーク・リーダーシップ・協調性」が一位となった理由には、このような点にも関係があるものと考えられる。

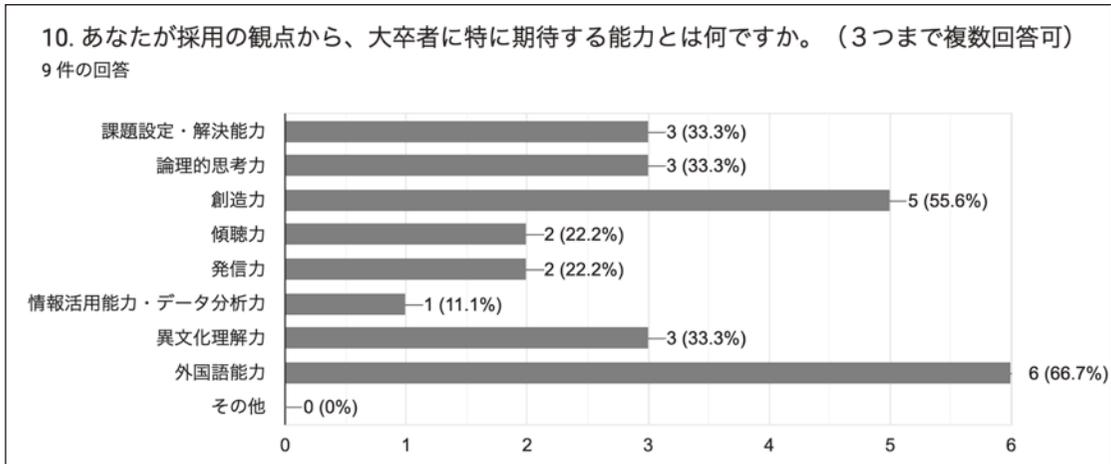


図8：大卒者に特に期待する「能力」について

設問10.は、「能力」についてである。本アンケートの回答結果は、上位から「外国語能力」が66.7%、「創造力」が55.6%、そして「課題設定・解決能力」・「論理的思考力」・「異文化理解力」の三つが33.3%で同位であった。経団連のアンケート結果のトップ3が、「課題設定・解決能力」、「論理的思考力」、「創造力」であったことを考えると、ホテル業での外国語能力の必要性の高さが際立っていることが分かる。他方、「創造性」を半数以上が選択していることから、宿泊業の特性の一つでもあるエンターテインメント性を高める要素として創造性が挙げられている可能性がある。

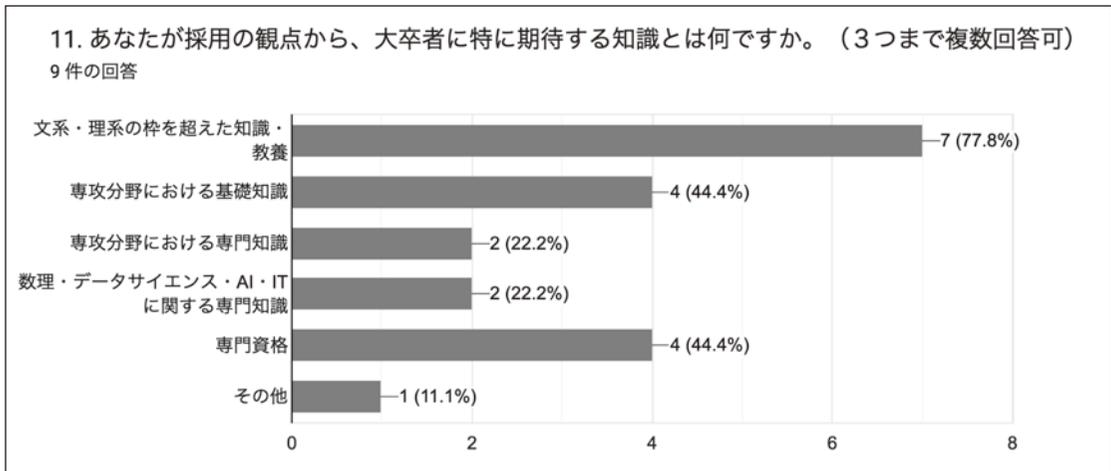


図9：大卒者に特に期待する「知識」について

最後に「知識」に関しては、上位から「文系・理系の枠を超えた知識・教養」が77.8%、次に「専攻分野における基礎知識」と「専門資格」の二つが44.4%で同位であった。経団連のアンケート結果では、上位から「文系・理系の枠を超えた知識・教養」、「専攻分野における基礎

知識」、「専攻分野における専門知識」となっているのを考えると、「知識」については、概ね一般的に求められる要素として類似した結果となった。

次に、「資質・能力・知識」に関する質問（設問9～11）の項目以外に、「宿泊業」で働く上で特に期待するものがあるかどうかについて自由回答形式で尋ねたところ、以下の回答が得られた。なお、回答は記述されたままの語彙と表現で表記している。

- ・ストレス耐性、体力
- ・英語・中国語の日常会話ができること
- ・ゲストが何を求めているのか、何をするとブランドの期待値を上回ることができるのか、まずはブランドスタンダードの基礎をしっかりと身に付け、更にはそれ以上のサービスを提供できるようポジティブな気持ちをもつこと。
- ・ホスピタリティ業に携わるうえで、特有の「行動の特性」が必要であると思います。会社により必要な特性は異なると思いますが、少なくとも顧客志向性、積極性、創造性、マネジメントになればまた異なる特性が必要となってくると思います。
- ・宿泊業でキャリアをつくる情熱

上記の記述を見ると、経団連アンケートの項目にはない「体力」が入っていることが分かる。一見、当たり前のように感じられるかもしれないが、筆者が宿泊業関係者に必要な要素を聞くと必ず出てくる言葉でもある。業務によっては、立ち仕事が多く、早番や遅番、そして週末勤務のある宿泊業に特に必要とされる要素なのであろう。海外と国内の両方において長年ラグジュアリーホテルのCEOとして経営に携わってきた梅原（2015）は、宿泊業は24時間365日開業という特有の事業形態にあるがゆえ、不規則な時間や季節的な忙しさに対応するための「体力と気力」が必須であると述べている²⁶。また、「英語・中国語の日常会話ができること」という回答は、某リゾートホテル従事者から得られたものであるが、関東近辺のリゾートに中国や台湾からの観光客が多く訪れるという背景も関係していると考えられる。その他、共通するのは「積極性」である。顧客のニーズにすぐに応えようとする主体性、行動力、積極性などが宿泊業には求められることが分かる。

次に、資質・能力・知識を育む機会として、経団連アンケートにもある「学修経験」と「学修履歴」についても尋ねた。

13.

あなたが採用の観点から、最も重視する大卒者の「学修経験」は何ですか。（2つまで複数回答可）
9件の回答

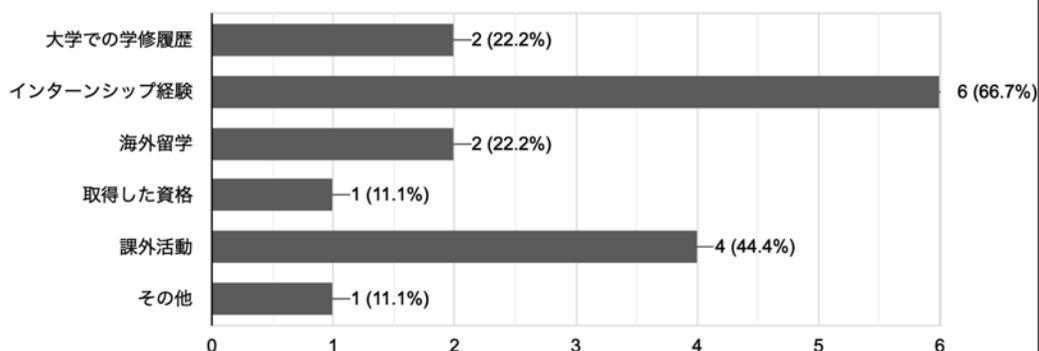


図10：最も重視する大卒者の「学修経験」について

上記は、「学修経験」について尋ねたものである。上位から「インターンシップ経験」が66.7%、次に「課外活動」が44.4%、そして「大学での学修履歴」と「海外留学」がそれぞれ22.2%で同位であった。一方、経団連のアンケート結果のトップ3を見ると、上位から「大学での学修履歴」、「課外活動」、そして「インターンシップ経験」となっており、ホテル業は、特に「インターンシップ経験」を重視していることが分かる。では、「学修履歴」について、どのように捉えているのであろうか。設問14.「あなたが採用の観点から、最も重視する『大学での学修履歴』は、以下の内どれですか。（単一回答）」に対しては、上位から「学修履歴は特に問わない」が55.6%、「履修した科目と成績評価」が22.2%、「研究室・ゼミでの研究内容」と「その他」がそれぞれ11.1%で同位であった。同じ質問に対する経団連によるアンケート結果は、上位から「研究室・ゼミでの研究内容」、次に「大学の成績評価に信頼性がないため」、そして「その他」という位置付けになっている。この結果から、今回のアンケートに協力をしていただいたホテル業従事者は、あまり大学の学びを重要視していないことが分かった。これは、産業が求める力と大学が育もうとする力に隔たりがあることを示しており、産学の「人材」に対する共通認識不足が課題として浮かび上がる結果となった。また、「学修履歴」に関連づけて、設問15.「上記14.で『学修履歴は特に問わない』を選んだ方にお聞きします。その理由は何ですか。（単一回答）」と尋ねたところ、上位から「学修内容が仕事と直結しないため」が50%、「その他」が33.3%、「大学間の成績比較が難しいため」が16.7%であった。同じ設問に対する経団連アンケート結果は、一番多かった回答が「学修内容と仕事と直結しないため」、次に「大学間の成績比較が難しいため」、そして「その他」の順となっており、ホテル業と一般企業に大きな差異は見られなかった。

3.3 英語力の必要性について

ホテル業における英語力に関する設問は、主に、必要性、採用時に英語力の指標としてしばしば用いられる TOEIC®²⁷ のスコア、そして在学中に身に付けておいてほしい英語スキルについてである。まず、英語力の必要性について、設問 16. 「英語力についてお聞きします。大学生を採用する上で、英語力をどの程度重視しますか。(単一回答)」に対して、「とても重視する」が 44.4%、「重視する」が 44.4%、「あまり重視しない」が 11.1% で「とても重視する」と「重視する」を合わせると 9 割近くの回答者がホテル業では英語力が重要であると捉えていることが分かった。一方、「あまり重視しない」との回答も一部見られたものの「重視しない」の回答はなく、日系・外資系、シティ・リゾートなどの事業形態に関わらず、英語力の必要性が明確になった。次に、TOEIC®について、ホテル業（宿泊特化型ホテルを除く）の二大部門といわれる「宿泊部門」と「料飲部」の各部署で求められる具体的な TOEIC®スコアの最低ラインについて尋ねた。提示したスコアの範囲は、以下の通りである。

- ・ 300～400 点未満
- ・ 400～500 点未満
- ・ 500～600 点未満
- ・ 600～700 点未満
- ・ 700～800 点未満
- ・ 800 点以上
- ・ 特に評価対象としない
- ・ 分からない
- ・ その他

設問 17. 『『宿泊部門』の採用選考における TOEIC のスコアについてお聞きします。TOEIC のスコアを評価する上で、以下の内、最低ラインはどの範囲ですか。(単一回答)」に対して、「500～600 点未満」が 77.8% でもっとも多く、その他「600～700 点未満」と「700～800 点未満」がそれぞれ 11.1% であった。この結果から、「宿泊部門」で働くためには、最低 500 点以上を有している必要があることが分かる。一般的に、「宿泊部門」には、フロントやコンシェルジュ業務をはじめ、お客様をお部屋までご案内するベルなどの仕事が含まれる。業務上、常に顧客とのコミュニケーションが求められる部署であるため、他の部署と比較しても一定の英語力が求められるのは容易に想像できる。では、レストランや宴会などを統括する「料飲部門」に求められる英語力はどの程度であろうか。設問 18. 『『料飲部門』の採用選考における TOEIC のスコアについてお聞きします。TOEIC のスコアを評価する上で、以下の内、最低ラインはどの範囲ですか。(単一回答)」に対しては、「400～500 点未満」が 66.7%、「600～700 点未満」が 22.2%、「500～600 点未満」が 11.1% という結果になった。宿泊施設によってもさま

ざまだが、概して「料飲部門」は400点を超えるスコアが求められる傾向にあるといえる。料飲部門には、顧客との会話の機会がより広がるバーやルームサービス等の業務も含まれるため、やはりある程度の英語力を有していることが重要であろう。次に、「中間管理職」やそれ以上のポストに必要とされる英語力についても尋ねた。設問19.「将来、宿泊業において中間管理職以上のキャリアを目指すためにはどの程度の英語力を有しておくべきですか。以下のTOEICスコアの内、最低必要だと思われる範囲を選んでください。(単一回答)」に対しては、「500～600点未満」と「600～700点未満」がそれぞれ33.3%で同位、「700～800点未満」が22.2%、そして「800点以上」が11.1%という結果になった。中間管理職とはいえ、具体的にどの部署に所属するのか、日系か外資系かによっても回答は異なることが考えられる。筆者は以前、都内にある外資系ラグジュアリーホテルで実習を受けたことがあるが、その際に参加した中間管理職のミーティングは、すべて英語でおこなわれた。実際、本アンケートに協力してくれた都内外資系ラグジュアリーホテルの回答を見ても、中間管理職以上のキャリアに必要な英語力として「700～800点未満」が選択されている。このように、外資系では、ミーティングや総支配人への報告等が英語でおこなわれることが多いため、業務遂行上、必然的に高い英語力が求められる傾向にあることが予測される。

次に、TOEIC®のスコアとは切り離し、設問20.「英語力について、大学生のうちに特に身に付けてほしい力を教えてください。」について、以下の回答が得られた。

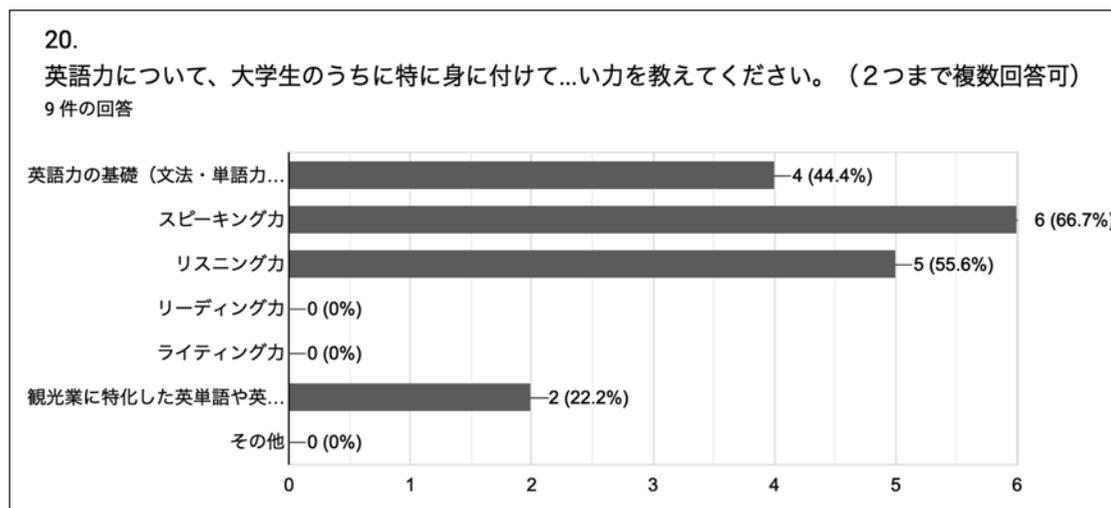


図11:「英語力について大学生のうちに特に身に付けてもらいたい力」について

この結果から、ホテル業に求められる力として「スピーキング力」・「リスニング力」が高いことが分かる。これら二つの力は、いわゆる接客で“使える英語力”という側面もあることからその必要性は容易に理解できる。一方、「英語力の基礎 (文法・単語力など)」についても4割以上の回答があるのは、就職後の成長速度に影響を及ぼす可能性があるからかもしれない。

特に一部の都内シティホテルでは、定期的に企業内に英語講師を招聘し、従業員向けの英語レッスンを提供している。この時に、英語力の基礎の有無により大きな違いが出てくることが予測される。企業は、英語力向上だけに時間と予算をかけられるほどの余裕はないため、大学在学中に身に付けておいてもらいたい要素として選択された可能性が考えられる。

次に、自由回答式で宿泊業を目指す学生向けのメッセージ記入をしてもらった。

設問21.「宿泊業を目指す学生が、大学在学中にしておくべきことなどがあれば教えてください。」

上記質問に対しては、以下の回答があった。なお、すべての回答は記述されたままの表現で表記している。

- ・旅行体験やホテル利用体験
- ・言語化能力向上に努めること
- ・企業の実習経験
- ・海外旅行や海外研修
- ・観光地旅行やホテル宿泊
- ・宿泊業でのインターンシップ（中期・長期）かアルバイト
- ・とっさのサービスは遊び心から生まれるもの。ホテリエはエンターテイナーです。
お芝居、ダンス、スポーツ、歌謡、手品なんでもよいので、かくし芸があると良い。
- ・出来る限り多くの施設を自分の目で見ること。宿泊施設のSNSをフォローすること。
- ・接客経験、コミュニケーション能力

上記の宿泊業を目指す学生へのメッセージとして重なるキーワードは、旅行、ホテル体験、実習、言語、エンターテインメント性などである。多種多様な人々の利用するホテル業ならではのスキル向上には、「経験」を通してしか身に付けられないものも多いと考えられる。前掲の梅原（2015）は、グローバル化とIT化により変化し続ける新たなホテルに求められる人材要素について、①適性と態度、②感性、③体力、④多様性、⑤チームワーク、⑥ネットワーク、そして⑦英語、を挙げている²⁸。つまり、決して「これをすればすべてが整う」といった単純なものではなく、さまざまな知識と経験を通して長年かけて醸成していく要件なのである。重要なのは、こうしたホテル業の求める要素をどれだけ大学が理解し、大学教育に反映させられるかであろう。

最後に、宿泊業が大学に求めるものを自由回答で記入してもらい、以下の回答が得られた。なお、すべての回答は記述されたままの表現で表記している。

設問22. 『宿泊業の人材育成』を視点に、大学に求めることなどがあれば教えてください。
(自由回答)」

- ・ 大学で学べる理論と、専門学校で学べる専門知識やインターンシップを、両方得られるようなプログラムですと、尚素晴らしいと感じております。
- ・ ホスピタリティマネジメントのカリキュラム、長期（6か月）のインターンシップ
- ・ 宿泊業は華やかなイメージもありますが、実際にはとても地道な作業が多く、入社後にギャップを感じる方が多いようです。業界について知ることも大切ですが、仕事をするとはどういうことなのか、をしっかりと考えておいてほしいと思います。
- ・ 個人の創造性を高める育成強化
- ・ 自分で考え自分で動くことを教えてほしい。
- ・ インターンシップに積極的に参加する。
- ・ 出来る限りホテルを見る機会を設ける。
- ・ 自動翻訳機もありますが、徹底的に言葉の力を鍛えて欲しいです。

上記を見ると、インターンシップなどの現場実習に関する回答が目立つ。石谷（2020）は、日系・外資系を含む国内7カ所のホテルにインターンシップの期間に関するアンケートをおこなっているが、この内、学生にとって有益なインターンシップの期間として、「3か月以上6か月未満」と「6か月以上」をもっとも役立つと考える回答者が多かったことを明らかにしている²⁹。さらに、同研究では、ホテル側が採用時に評価するインターンシップ期間についても述べられており、この内、「積極的に評価する」で一番多かったのは、「6か月以上」、次に「3か月以上6か月未満」であったという。一方、文部科学省が実施した「令和元年度大学等におけるインターンシップの実施状況について」によれば、「1週間～2週間未満」が参加学生数の構成比でもっとも多い³⁰。つまり、ホテル側が有益だと考えるインターンシップ期間と大学の提供するそれには大きな隔たりが生じているのだ。また、設問の他の回答に見られる「ギャップ」や「自ら考え動く」などについても、長期の現場実習を通してある程度補っていける要素であることが考えられる。その他、創造性や言語力強化を含め、これらの回答は、宿泊現場のニーズを把握し、大学教育に活かしていくことの重要性に改めて気づかせてくれるものである。

4. おわりに

本研究は、「ホテル業が大卒者に求める人材の要素とはいかなるものか」という問いに対し、「資質・能力・知識」および「英語力」に関するアンケート調査を実施し、必要な要素を見出すことを試みた。その結果として、総じて以下の三つが明らかになった。

一つ目は、資質・能力・知識のそれぞれに必要なとされる具体的な力である。まず、「資質」については、「チームワーク・リーダーシップ・協調性」が圧倒的に多かった。24時間365日、さまざまな業務が相互的に補完し合う特性を持った業種ならではの要素として選ばれた可能性がある。次に、「能力」については、「外国語能力」の割合が高かった。経団連の一般企業向けアンケートの上位にはなかった外国語能力だが、これも多様な人種が利用するホテル業の特徴だと理解できる。さらに、「知識」では経団連アンケート結果と同様に「文系・理系の枠を超えた知識・教養」がトップであり、いわゆる Society5.0³¹を見据え、人工知能やDX等を駆使した仕組みづくりを進めるためのデータ解析能力などを期待する傾向が見える。

二つ目は、期待する「学修履歴」に関して、ホテル業に顕著であったのは「インターンシップ経験」であった。前述した2020年の宿泊業・飲食サービス業における新規大卒者の就職後3年後の離職率が51.5%という数字は、明らかに憂慮すべき点である。アンマッチを防ぐために、中長期型インターンシップ（3カ月以上）の実施は、産学連携で進めるべきであろう。

そして、三つ目は、「英語力」の必要性である。ホテル業従事者が英語力の重要性を認識していることは、アンケート結果からも明らかであった。本研究で実施したアンケートでは、宿泊部門、料飲部門、中間管理職以上の三つのキャリアについて、国内の採用時に英語の指標として用いられるTOEIC®を対象に、最低限必要なスコア範囲を明らかにした。その結果、宿泊部門では、「500～600点未満」、料飲部門では、「400～500点未満」、中間管理職以上のキャリアでは、「500～600点未満」と「600～700点未満」が求められるスコア範囲のトップとなった。さらに、顧客との接点が多い宿泊業において、特に求められる英語力の要素は、スピーキング力とリスニング力であり、大学教育はこれまで以上に「使える英語力」の向上に努めるべきであろう。

その他、自由記述では、体力と気力、旅行、ホテル体験、エンターテインメント性などが有しておくべき要素や経験として挙げられた。これらの回答から、多種多様な人々が集う宿泊業に求められる要素は一つではなく、あらゆる経験を通して醸成されるものであるということが読み取れる。

本研究を通して、ホテル業に必要なとされる要素の傾向を窺い知ることができた一方で、本アンケート調査の回答者数は限定的であり、さらに外資系シティホテル、日系シティホテル、リゾートホテル、外資系空港周辺ホテルという経営形態や組織文化の異なる宿泊施設に所属するホテル業従事者からの回答結果であったため、各ホテルのターゲット層に合わせた回答になったことは否定できない。この点は、今後、それぞれのカテゴリー別に調査をおこなうことで、さらに正確なデータの把握が期待できる。他方、本研究結果が、少しでも宿泊業界から見た人材と大学が輩出しようとするそれとのギャップを埋める一助となり、産学のより一層効果的なプログラム発展へとつながることを願い、本研究の結びとする。

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、繁忙期にも関わらず、アンケートにご協力いただいた採用活動のホテル業従事者の方々にこの場をお借りして深謝の意を表します。特に、COVID-19により多大な影響を受け、業務回復に注力しなければならない中で、将来宿泊業を担う人材育成の重要性にご理解いただき、本研究にご賛同いただいたことに重ねて御礼を申し上げます。

【引用・参考文献】

1. 内閣官房 (2022) : With コロナに向けた政策の考え方,
https://corona.go.jp/withcorona/pdf/withcorona_policy_20220908.pdf, 2022年9月16日閲覧
2. IATA (2022) : Strong Passenger Demand Continues in June,
<https://www.iata.org/en/pressroom/2022-releases/2022-08-04-01/>, 2022年8月21日閲覧
3. 東京商工リサーチ : 宿泊業の売上高、コロナ前の半分に 今後は観光再開も人手不足が懸念 全国「宿泊業」業績調査, https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20220630_02.html, 2022年8月21日閲覧
4. 令和4年版観光白書 : 第1部 観光の動向,
<https://www.mlit.go.jp/statistics/content/001485507.pdf>, 2022年8月22日閲覧
5. 令和4年版観光白書, 前掲註 (4)
6. 観光庁 : 観光人材政策, <https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/renkei.html>, 2022年8月22日閲覧
7. 厚生労働省 : 新規学生卒就職者の離職状況を公表します,
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00004.html, 2022年8月22日閲覧
8. 田村尚子 (2019) : 宿泊業従事者の就業意識 : その特徴と課題, 日本労働研究雑誌 61(7), pp.60-73
9. Normann, R., (2007) : *Service Management – Strategy and Leadership in Service management*, 3rd Edition, p.21.
10. 観光庁 (2020) : 産業連携による観光産業の中核人材育成・強化事業報告書,
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/content/001404829.pdf>, 2022年8月24日閲覧
11. 観光庁 (2018) : 産学連携による実務人材育成ワーキンググループ,
<https://www.mlit.go.jp/common/001224529.pdf>, 2022年8月23日閲覧
12. 矢嶋敏朗 (2013) : 旅行会社と観光系学部・学科の教育連携に関する考察, 日本国際観光学会論文集, 第20号, pp.55-61
13. 森下晶美 (2018) : 観光人材育成における産学ミスマッチに関する一考察 —観光産業と観光系大学へのアンケート調査分析より—, 日本国際観光学会論文集, 第25号, pp.85-90
14. 小林奈穂美 (2009) : 観光産業に対応した人材と教育に関する基礎的研究, 駿河台大学論叢, 第

39号, pp.197-226

15. 濱中倫秀, 三井規裕 (2021) : 新卒採用時に企業がもとめる「コミュニケーション能力」についての考察, 成安造形大学紀要, 第12号, pp.35-46
16. 藤田玲子, 田中直子 (2022) : 観光の接客場面におけるホスピタリティのコンピテンシー抽出の試み, 日本観光研究学会機関誌, Vol.33, No.2, pp.35-45
17. 経済産業省 : 社会人基礎力, <https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/>, 2022年8月30日閲覧
18. 経済産業省産業人材政策室 (2018) : 人生100年時代の社会人基礎力について, https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/jinzairyoku/jinzaizou_wg/pdf/007_06_00.pdf, 2022年9月5日閲覧
19. 一般社団法人 日本経済団体連合会 (2022) : 採用と大学改革への期待に関するアンケート結果, <https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/004.html>, 2022年8月29日閲覧
20. 高橋伸子 (2019) : 観光系大学における教育が観光産業に果たす役割, 日本労働研究雑誌, 61(7), pp.31-46
21. 小林 (2009), 前掲註 (14)
22. Younblood, Nutta, Dickson, Nutta (2020) : Leaning English as a second language in the back-of-the-House: proficiency and employment from the perspective of hotel human resource directors, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.20, 2021 -Issue1, pp.24-27
23. 一般社団法人 日本経済団体連合会 (2022), 前掲註 (19)
24. 一般社団法人 日本経済団体連合会 (2018) : 2018年度新卒採用に関するアンケート調査報告, <http://www.keidanren.or.jp/policy/2018/110.pdf>, 2022年9月8日閲覧
25. 城西国際大学 : 人を対象とする研究倫理審査について, <https://www.coin-web.jp/about/information/detail/id=907>, 2022年10月30日閲覧
26. 梅原一剛 (2015) : 日本のホテル運営に関する一試論 —ホテル運営2.0を求めて—, 城西国際大学紀要, 第23巻, 第6号, 2015年3月, pp.27-107
27. 一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会ホームページ : TOEIC® Programとは, https://www.iibc-global.org/toeic/toeic_program.html, 2022年9月9日閲覧
28. 梅原 (2015), 前掲註 (26)
29. 石谷昌司 (2020) : 宿泊業における長期インターンシッププログラムの有用性, 城西国際大学紀要, 第28巻, 第6号, 2020年3月, pp.21-46
30. 文部科学省 : 平成29年度大学等におけるインターンシップ実施状況について, https://www.mext.go.jp/content/20201204-mxt_senmon01-000010706_01.pdf, 2022年9月8日閲覧
31. 内閣府 : Society 5.0, https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/, 2022年9月1日閲覧

What Is Expected of University Students Entering the Hotel Industry?: A Focus on City and Resort Hotels

Masashi Ishitani

Abstract

The Japan Tourism Agency has pointed out that the reason for the high turnover rate in the tourism industry of Japan is due to a discrepancy between what universities and the industry itself regard as qualified candidates. In particular, the job turnover rate in the lodging and food service industry in Japan remains high every year, and in 2020, its rate of university graduates who had worked for three years after graduating turned out to be 51.5%, which was the highest among all industries. On the other hand, although there are several previous studies on the elements of human resources required by the tourism industry, there are not many that focus on the accommodation industry. Therefore, in this study, a questionnaire survey was administered to nine hotel industry employees who have experience in recruiting activities in an attempt to identify the human resource elements that the hotel industry requires in university graduates. As a result, the “qualities,” “skills,” and “knowledge” that the industry expects from university graduates, as well as the required English proficiency, have been clarified.

Keywords: elements of human resources required by the hotel industry, industry-academia collaboration, human resource development, English skills