

本当に
「欲しい」
人材

⑦ ホテル業界

ホスピタリティマインドを持つ経営人材

溝上憲文 ジャーナリスト

料飲収益で外資系と差別化

世界同時不況の影響で高級ホテル業界が苦戦を強いられている。しかし、もともと景気に左右されやすく過去にも幾多の試練を繰り返してきた。

日本の都市型ホテルは1964年の東京オリンピックや70年の大阪万博を契機に発展し、バブル期には飛躍的に拡大した。だが、その後のバブル経済の崩壊、平成大不況やIT不況のたびに再編淘汰を繰り返してきた。さらに03年以降の景気上昇局面では、外資系のラグジュアリーホテルが相次いで進出。都心を中心に一挙にマーケットが拡大し、ホテル各社は競争力強化のための差別化を狙った戦略を打ち出すなど日本のホテル市場は大きく変貌した。

ホテルの改装だけでなく、ネット宿泊予約や客室のブロードバンド環境の整備などITを駆使した

取り組みも活発化している。ホテル料理や東京名物のネット販売や婚礼風景のネット配信などそれぞれの個性を打ち出した集客活動を展開している。日本の御三家の一つのホテルニューオータニ東京は総工費100億円を投じて全館リニューアルを実施し、本館の建物内に「エグゼクティブハウス 禅」と呼ぶ最高級の客室(87室)を新設した。

これはサービスのクオリティを3段階に分け「ファミリー層やビジネス出張客などにはガーデンタワー、より高いサービスを求める方には本館のザ・メイン、エグゼクティブに対してはエグゼクティブハウス禅をご利用いただくなど、お客様のニーズに合わせたサービスの提供をする」(ニューオータニ・八代隆行広報担当)体制を整備したものだ。

同じ高級ホテルでもビジネスモデルは異なる。外資系は宿泊がメインであるのに対し、御三家のホテルニューオータニやホテルオーク

ラなどは宿泊以外のレストラン・バーの料飲部門や婚礼などの宴会部門も収益の大きな柱になっている。ホテルニューオータニは売上の30%を宴会部門が占め、料飲部門とガーデンコートのオフィス事業部門がそれぞれ25%、宿泊部門は約20%となっている。

同様にホテルオークラ東京は宴会場とレストラン運営による料飲部門の売上が全体の約7割であり、残り約3割を宿泊部門が占める。「料飲部門と宿泊部門では主要な顧客層が異なり、宿泊部門は海外からのインバウンドを含め、遠方から訪れる顧客の取り込みを課題としている。一方、料飲部門については都心や近隣の顧客を中心にマーケティング活動を展開している」(ホテルオークラ東京・小室陽介管理部人事課課長)。

ホテルオークラ東京は初代総料理長によるフランス料理文化の浸透を通じて日本のホテルシェフの地位向上に大きく貢献してきた歴史があ

り、近年では日本のホテルで初めて「お別れ会」(社葬)を手がけるなど、時代のニーズや変化を先取りしながら商品開発に取り組み、独自のビジネススタイルを構築してきた。

クレドが支える 最高のホスピタリティ

そして今、外資系ホテルの相次ぐ参入やアジア諸国からの外国人利用者の増加を契機にホテルビジネスも新しい局面を迎えている。それを象徴するのが97年に開業したザ・リッツ・カールトン大阪である。ホスピタリティ(心のこもったおもてなし)はサービスの基本であるが、リッツ・カールトンはホスピタリティの高いサービスでは抜群の人気を誇る。旧来のホテルは伝統や格式を重視したサービスやマニュアル化による均質のサービスを提供するのに対し「お客様に接している従業員一人ひとりがお客様の状況を把握してどういったサービスを提供するかを自ら工夫する」(宝角成敏人事部長)ことを最も重視している。

それを支えるのが同社の企業理念に当たる「クレド」(信条)を始めとするゴールド・スタンダードであり、この理念に沿って具体的に実践することが全員に求められている。ただしクレドには「リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは、感覚を満たすこちよさ、満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえするサービスの心です」とあるように、実践すべきハウツーは書かれていない。クレドの価値観を自

ら血肉化し、自分で考えて行動することがお客様にとって最高のホスピタリティにつながるの信念がある。



財津達朗
ニューオータニ総務部
人事課課長



小室陽介
ホテルオークラ東京管
理部人事課課長



宝角成敏
ザ・リッツ・カールトン
大阪人事部長

従来のホテルの常識を覆したリッツ・カールトンの成功は業界他社を刺激し、今後のホテルビジネスのあり方に一石を投じた。いうまでもなくホテルビジネスは施設の豪華さもお客を惹きつける魅力でもあるが、最大の付加価値はサービスを提供する人であり、質の高い「体験」を提供する優秀な人材がいてこそ客室料も高く設定できる。

新たに求められるマネジメント資質

ホスピタリティマインドを持っていることが昔も今も変わらないホテル業に共通する人材の要件の一つだ。接客が好き、人と接するのが好きというのは基本的資質として不可欠であるが、近年はホテルビジネスそのものの変革も視野に入れたマネジメントタイプの人材を求める傾向が高まっている。

ニューオータニは08年以降、新規学卒を一挙に増やしている。求める人材はホテルを含めた観光事業全体を俯瞰できる人、専門技能獲得への意欲を持つ人、愚直に仕事をこなす人——の3つだ。周知のように政府・観光庁は観光立国を掲げ、アジアを含めた訪日外国人2000万人達成を目指している。ホテル・観光ビジネスの転換期にあって、いかに

多くの外国人を取り込む魅力ある事業を展開できる人材を育成できるかが重要だと指摘する。

「高い見地から観光ビジネスを考えられる人であり、最終的には経営を担う人材、またそういう志を持った学生を求めている。もう一つはホテルビジネスに関する専門技能を1~2つ程度持ってほしい。とくにホテルマンには計数管理など経営・財務知識に乏しい人が少なくない。そうしたことにも興味があり、ビジネスとして考えられる人も必要だと思う。最後はなんといっても目立たないが愚直に仕事をやれる人だ。本人は地味で目立たなくてもしっかりとサポートしてくれる人はホテルで最も不可欠な人材であり、一番大切な存在と考えている」(ニューオータニ・財津達朗総務部人事課課長)

ニューオータニが観光ビジネスを俯瞰できる経営人材をターゲットにとらえれば、ホテルオークラ東京が求める人材は「変革志向」タイプである。同社は08年22人、09年17人と幹部候補生として学卒を採用してきた。すでに築き上げたブランドを持つ同社がなぜ変革志向なのか。

「確かにバブル期までは今ほどマーケティングに力を割かなくて

も既存顧客のリピート率は高く、ブランド力も自然に高まる環境であった。しかし、時代の変化に伴い、これまで培ってきた歴史や伝統を大切にしつつも、変わりゆく顧客のニーズに敏感に応じる必要性がより高まったと考えている。そこで弊社の持つ一つひとつの技術、ノウハウ、サービスに対するこだわりを新たな方向への変化に結びつけられるように工夫している」(小室課長)

同社のブランドは50～60代に浸透し、実際にその層の顧客が多い。さらに現在は、若年層に対する新たな施策を講じること、つまり若い世代を取り込むブランド力を構築するための変革に取り組んでいる。そこで求められる学生の資質として「時代の変化をしっかりと感じることができる人、きちんと論理立てて、周りの人間を巻き込みながら行動できる人」(小室課長)と指摘す

る。

ニューオータニとホテルオークラ東京が求める人材像は共通している。両社の人材像をまとめれば「観光ビジネス全体を俯瞰し、変革志向を持ってチャレンジする人」ということになるのか。

こうした人材像はある意味でザ・リッツ・カールトン大阪が描く人材とも重なるところがある。宝角人事部長は「考える力を持っている人」と指摘する。

「考える力というのは、手に入る情報に基づいて合理的に考え、自律的に発言し、行動することをやり続けられる人である。ホテル業界は伝統的に古い体質があり、自分はこうやってきたというプライドとそれを裏付ける知識やスキルは持っているかもしれない。しかし、一方で日本のホテル業界は生産性が低く、結果的に給与水準も低いという面を持つ

ている。伝統や旧来の価値観にこだわらずに徹底的に考え抜いて行動することができれば、一般の企業ができていないように生産性は上がると考えている」

同社は開業当初こそ新卒定期採用を実施したが、その後はキャリ

ア採用しかしてこなかった。しかし09年に16人の新卒を採用した。目的はホテル運営の中核を担う人材の確保である。

「ワインのスペシャリストとして30年間キャリアを伸ばし続ける人ももちろん大事であるが、そういう人ばかりではホテルのマネジメントはできない。大学4年間にしっかりと学び、考える力を養ってきた人に来てもらい、将来、総支配人、社長としてマネジメントに参画するという志を持った人材も必要だ」(宝角人事部長)

考える力を持った人材とは、これまで既存の伝統や価値観を所与のものとして、顧客の嗜好やニーズを先取りし、自律的に行動し、常に変革を志向する人材を意味する。上記の3社に限らず、今のホテル業界に共通する人材ということもできる。

面接で何を見抜くか

ではそういった可能性を秘めた学生を各社はどのようにして探そうとしているのか。選考プロセスで重視する基本はホスピタリティマインドだ。これについてはあらゆる角度からチェックしている。

ニューオータニは同社にエントリーし、直接説明会に参加した全員と面接する。例年の対象者は約1000人。1次試験で個人面接と適性試験、2次グループディスカッション、3次集団面接、4次役員面接を経て選考する。1次の個人面接では各部門の課長や部門長が面接官となり「言葉遣いやホテルの仕事に対する熱い思いがあるかどうか」を判断し、

グループディスカッションでは、協調性やチームワーク力を中心に本人の一挙手一投足を細かくチェックしている。

「ホテルの仕事はフロントから部屋まで案内するベル担当や掃除を担当する人など、それぞれの役回りを完璧にこなすというチームワークで成り立っている。グループ討議では自分自身の役回りを考えて行動しているかを見ている。たとえば終了後、ホワイトボードを消しているか、使用した鉛筆をきれいに戻しているか、消しゴムの屑を床に捨てないでテーブルの上に寄せているかといったように決して目立とうというのではなく、それがごく普通にできる人も必要だ」(財津人事課課長)

ホテルオークラ東京はエントリーする前の会社説明会の参加を必須とし、その場で書いてもらう小論文とエントリーシートで1次選考し、2次の集団面接、3次の個人面接、最後の役員面接を経て選考した。やはり初期の段階でチェックするのはホスピタリティに不可欠な基本的マナーだ。

「最低限の基準としてエントリーシートの体裁、服装、話し方、お辞儀の仕方などを確認している。例えば歩き方や立ち方に違和感を覚えたら、その場で基準以下と判定する。また、控え室では応募者の素直な態度や姿勢が表れやすいのでよく観察するようにしている。なぜなら、我々が求めている変革志向のタイプは将来経営に関わろうとする人であり、周りへの気遣いや誠実さを持ち合わせていることも大切

なポイントである。控え室も含め自然な雰囲気の中でコミュニケーションの輪を広げることができる人がいればそこも評価に加味している」(小室課長)

変革志向のタイプや、高い見識を持って観光ビジネスを俯瞰できるタイプであるかを見抜くために重視するのは、過去の経験のヒアリングだ。学業、アルバイト、ボランティア活動など、計画的に物事を実践し、失敗をどう乗り越えてきたかを掘り下げて聞く。これにより企画力、チームワーク力、リーダーシップ、変革力などを判断するが、これは両社に限らず他の一般企業でも実施されている手法だ。ホテルオークラ東京の小室課長は「来年以降はさらに踏み込んで具体的なビジネステーマを設定し、複数人で構成する会議の場を採用試験の中に設けるなど、実際のビジネスシーンを想定した選考を含める予定。課題遂行に向けた議論のプロセスを通じて、将来の可能性を見極める手法を取り入れたい」と語る。

ザ・リッツ・カールトン大阪の最大の選考基準は前述した企業理念と本人の価値観が合うかどうかである。そのためエントリーシートで選考後、マンツーマンのインタビューによる独自の適性試験を実施している。インタビュアーは余計な質問はせず、決められた質問に従って1時間以上かけて聞き取りを行う。その上で同社と本人の相性を確認し、2次のマネージャー・部門長クラス、3次の人事部長、最後の総支配人面接を経て選考する。

観光系学部・学科への期待

ところで各社が求める人材像は決してホテル業界特有のものではなく、ビジネスモデルの変革を迫られているあらゆる産業に共通する人材と重なる。そのなかでもホテル業界では従来の人材像に加えて経営マネジメント人材への渴望感が強い。しかし、観光系学部・学科を新設する大学が増えるなかで産業側の求める人材とのミスマッチも生まれている。

その背景には国内の観光系学部・学科のカリキュラムでは歴史、政治、地理などの社会科学分野を重視する傾向にあり、経営に関するカリキュラムの不足が指摘されている。これを踏まえて今年4月に、観光庁は経営マネジメント教育の充実を図るためのカリキュラムを提言する中間とりまとめを発表している。ホテル側も「ホテルや観光の実務は会社でも教えられる。サービス業のマネジメントにおいて必要なもの、そのベースを持った人材を育成してほしい」(宝角人事部長)と期待する。

カリキュラム育成など産学連携による取組みについても「企業と大学が一緒になってサービス業としての学問を見つめ直すことは重要だ。当社も積極的に関わっていききたい」(小室課長)という姿勢だ。観光産業側が欲しい人材はあっても、そうした人材をいかに育てていくかは産学連携なしには実現しない。観光事業の発展のためにもより緊密な関係を築くことを期待したい。

	社員	契約社員	合計
2007年4月入社	大学	3	20
	短大・専門(1・2年)	0	67
	高校	0	6
2008年4月入社	大学	39	31
	短大・専門(1・2年)	7	110
	高校	0	6
2009年4月入社	大学	36	6
	短大・専門(1・2年)	8	69
	高校	0	13

※数値は、東京、幕張、大阪の合計。

	正社員	専門職(契約社員)	合計
2008年4月入社	22	15	37
2009年4月入社	17	6	23
2010年4月入社(予定)	10	0	10

※すべて大卒以上、全学部。

2009年4月入社	16(人)
-----------	-------

※別途、従来の通年採用(学歴・性別・年齢不問)も実施。