

|||||  
 原著論文  
 |||||

## 内なる国際化に向けたホテルの人材マネジメント

井上英也

(長崎国際大学 人間社会学部 国際観光学科)

### Hotel Human Resources Management for Internal Globalization

Hideya INOUE

(Department of International Tourism, Faculty of Human and Social Studies)

#### Summary

Based on interviews with seven Human Resources managers who are working for full-service upscale hotels in the Kyusyu district, this article explores what local hotels should do for HR management to support Japan to become a Tourism Nation. The lodging industry in Japan, especially in big cities, is expecting a bright forecast due to the expanding number of inbound tourists and based on indications from the Abe cabinet that numbers will double by 2020. To attract this market more toward smaller cities, it will be crucial for hotels to develop talent who can take care of a wide variety of guests from overseas. There is a huge gap between the way of HR management in Japan and other countries, and it has been a challenge for Japanese companies in general to diversify their corporate culture. This article intends to compare the way of HR management among 7 hotels which consist of 5 well known Japanese hotel operators and 2 global hotel operators in Kyusyu. In addition, this article attempts to show a sample career path of a Hotel General Manager in the US as a global HR practice.

#### Key words

Hotel, Human Resources Management, Tourism Nation, Internal Globalization

#### 要旨

本稿は、九州地域にあるフル・サービス型ホテルのヒアリング調査を通じて、観光立国に必要な人材マネジメントの在り方を考察するものである。大都市圏を中心に飛躍的に増加する外国人旅行者数と現内閣が掲げる更なる倍増の目標は、宿泊産業にとって明るい材料となっている。今後、地方にその流れを呼び込むためには、内なる国際化という新たな環境に適合する人材を質量共に育成し、受入体制を強化する必要がある。ダイナミックに雇用が流動し、国内外から有為で多様な人材が地域の宿泊産業に集まる体制が早く構築されることが期待される中、日本に固有な雇用システムが変革の壁になっているとも言われる。国内系・外資系大手ホテルの人材マネジメントの違いを対比し、併せてホテル産業先進国の米国の例を参考に、今後の課題を考察する。

#### キーワード

ホテル、人材マネジメント、観光立国、内なる国際化

#### はじめに

訪日外国人旅行者数は、2015年に1,974万人に達し、この3年に2倍以上と大きく増加した。この流れを受けて、2016年6月に閣議決定され

た「日本再興戦略2016」は、訪日外国人旅行者数を2020年に4,000万人、その国内消費額を8兆円とするなどの新たな目標を掲げ、観光を我が国の基幹産業へと成長させるとしている。また、

この新たな目標が絵に描いた餅にならないようにするためには、宿泊施設などの受入環境整備を早急に進めることも必要であるとしている<sup>1)</sup>。

さて、アジアの経済発展に伴い急拡大する世界の海外旅行市場は、そのシェア獲得に向けて既に各国が鎬を削る競争の場となっている。観光産業を基幹産業とするためには、この産業に携わる者たちをはじめ、国を挙げてその厳しい国際競争に打ち勝たねばならない。国内旅行市場に支えられてきたわが国の観光産業にとっては“内なる国際化に向けた”大きなパラダイムシフトとなる。それは、世界中にある観光地域の選択肢の中で、遙々足を運んでくれた異国の旅行者に、再訪したいと思わせるような国際基準の観光地づくりである。中でも、旅行者が長い時間を過ごす宿泊施設には、宿泊者に快適な施設とサービスを提供することは勿論のこと、地域の情報を広く発信する基地としての機能を果たすことが期待される。

グローバルに展開するホテルチェーンの多くは、総支配人の職務要件として、地域の理解と地域観光全体への貢献をあげている。つまり、観光の国際競争は、地域を深く理解し、その魅力を広く世界に発信し、訪れる様々な背景の旅行者に期待以上のもてなしで再訪を促すことができる“人”の争いになってくる。この新たなパラダイムにおいては、多方面で人材の育成が急務であることは想像に難くない。とりわけ受入れ体制の中核を担う宿泊産業は、人材面から乗り越えねばならない課題を多く抱えている。量的に人材を確保し、質的に向上させねば、日本の観光立国は覚束ない。まず人材の観点から何に手をつけるべきなのか。

本稿は、フル・サービス型ホテル<sup>2)</sup>の“人材マネージメント（今後 HRM と記す—Human Resources Management）”に着目した。その理由は、主に2つある。第1の理由は、このホテル形態の多くが地域観光の核として機能しているため、地域の宿泊産業全体への影響が大きいことがあげられる。特に人材の供給、知見の

共有など、地域への貢献が期待できる。また、第2の理由は、このホテル形態には、外資系が参入したことによる新たな HRM の導入が見られることにある。グローバルスタンダードに近づけた HRM を検証することにより、人材面からの“内なる国際化”に向けた課題を考える糸口となることが期待できるからである。

ダイナミックに雇用流動を促し、国内外から有為な人材が地域のホテルに集まるような仕組みづくりへの課題を模索することとしたい。

## I. 日本の雇用システムに関する最近の議論

ホテルに限らず日本の HRM は、独特の雇用システムに基づいて組み立てられてきた。そのシステムは、戦後日本の奇跡的な復興とその後の高度成長の原動力として、他の欧米先進国のものと対比して語られる。OECD の調査団は、1972年に刊行された報告書において、日本の雇用システムの特徴を「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」とした。その特性は、それを表した「三種の神器」の言葉とともに内外で一般的に知られることとなった。しかしながら、日本の経済が高度成長期から低成長成熟期になり、グローバル化、少子高齢化、情報革新などの急激な環境の変化も相俟って、「三種の神器」が以前のように機能する状況にはないと言われる。

現在、安倍内閣が進める「働き方改革」では、非正規雇用問題、解雇規制の見直し、生涯現役社会の実現、ワークライフバランスの向上、ダイバーシティの推進、世代間の公平などが重要なテーマとなっている。これらのテーマは、我が国固有の「メンバーシップ型」雇用慣行と深く関わっているといわれ、これを「ジョブ型」に変えていこうという議論がある。識者の間で使われることが多くなった「メンバーシップ型」と「ジョブ型」という表現の名付け親である濱口佳一郎は、次のようにその違いを説明している。“「仕事」をきちんと決めておいてそれに「人」を当てはめるというやり方の欧米諸国に対し、「人」を中心にして管理が行われ、「人」と「仕

事」の結びつきはできるだけ自由に変えられるようにしておくのが日本の特徴<sup>3)</sup>そして、前者を「仕事」ありきの「ジョブ型」、後者を組織のメンバーとしての「人」ありきという意味で「メンバーシップ型」としている。

「ジョブ型」は経験人材の外部登用が重視される外部労働市場型<sup>4)</sup>のHRMが行われる。①空きポストの発生時に、社内公募や外部からの中途採用が行われ、必ずしも長期間の勤続を前提としていないこと、②職務記述書により職務が明確にされるとともに、人事異動の範囲が広くないこと、③労働者個人ごとに労働契約書において職務に応じた賃金等の労働条件の設定が詳細に行われること、④特定のポストのために雇用された労働者等について、そのポストが喪失した場合に、一定の手続きや金銭的な補償、再就職の支援を行った上で、解雇が行われること等の特徴が一般論として指摘される。

一方、「メンバーシップ型」は社員の内部育成が重視される内部労働市場型<sup>5)</sup>のHRMが行われる。①新規学校卒業者の定期採用、職務や勤務地の限定無し、長期間の勤続、仕事の習熟度や経験年数等を考慮した人事・賃金制度の下での昇格・昇給、②幅広い配転や出向、③就業規則による統一的な労働条件の設定、④景気後退に際し、所定外労働の削減、新規採用の縮減、休業、出向等による雇用調整。雇用終了の場合には、整理解雇の前に早期退職希望者の募集等を実施すること等の特徴が一般論として指摘される。

## II. フル・サービス型ホテルのHRMの現状と今後

「ジョブ型」、「メンバーシップ型」には、それぞれにメリット、デメリットがあるが、重要なことは、それらの一長一短を踏まえつつ最適な形を選択していくことではないだろうか。フル・サービス型ホテルのHRMの現状を把握するために、Iの日本の雇用システムに関する議論を足掛かりに、ホテルの人事担当者に対して

ヒアリング調査を行った。

対象ホテルは、九州地域内の国内系および外資系の大手チェーン傘下にあるフル・サービス型ホテルとした。ヒアリングした7つのホテル<sup>6)</sup>は、いずれも地域を代表するホテルである。ヒアリング内容は主に2点である。第1点は、各ホテルにおいて現在、総支配人及び上級幹部社員に就いている方々の属性とキャリアに関することである。そして、第2点は、個々のホテルのHRMの現状と今後について「メンバーシップ型」「ジョブ型」の対比で尋ねた。

### 1. 上級幹部社員の属性（年齢・性別・国籍）とキャリア

7ホテルは、開業から17～39年が経過する伝統あるホテルである。総支配人及び各部門長は、各ホテルのHRMに基づき採用、育成され、現在の上級幹部としての役割を担っている。したがって、各ホテルが現在までどのような考え方に基づいてHRMを組み立ててきたかは、ホテル毎に対象者の属性、キャリアの傾向を見ることで窺い知ることができる（表1）。

#### ① 年齢

長期間の勤続や経験年数を考慮した昇進が基本となる「メンバーシップ型」においては、上位職者になるほど年齢が高くなる。一方、職務記述書により明確にされた職務を遂行できることが昇進の条件である「ジョブ型」においては、年齢に拘りがないので、ばらつきがでる。ホテル全体の傾向としては、総支配人の年齢が部下に比べて高く、「メンバーシップ型」の特徴が見て取れる（図1-1）。但し、Aホテルは、総支配人が最年長ではなく、宿泊部門の責任者が全体の中でも極めて若いことから、「ジョブ型」の傾向がある。また、Gホテルの総支配人が33歳と極めて若く「ジョブ型」であることが想像されるが、このホテルは事業全体の中の1部門のため、単体のホテルとしての判断がつかかねる。

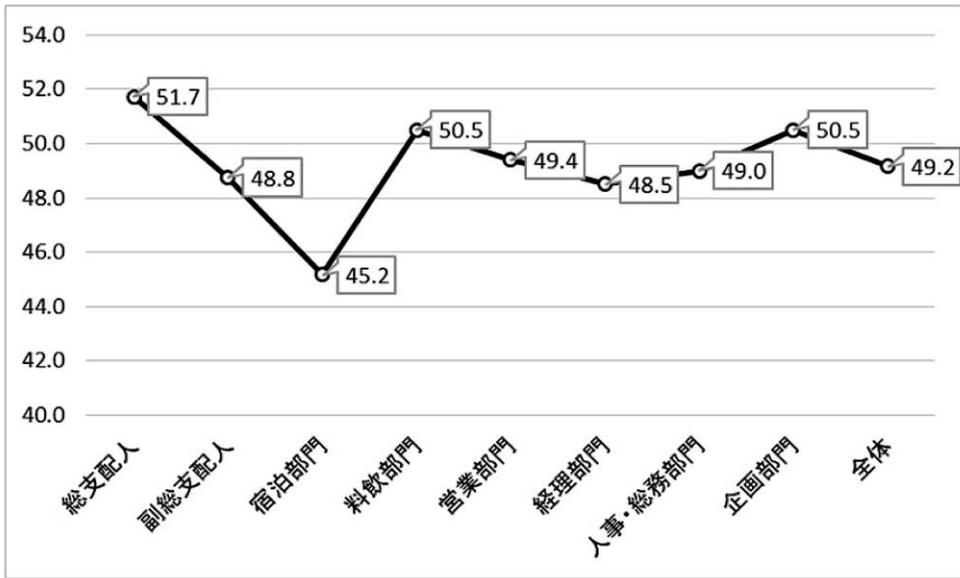
表1 フルサービス型ホテルの上級幹部社員の属性と職歴タイプ

	総支配人				副総支配人				営業部門											
	1)	2)	3)	4)	年令	性別	職歴	転職	宿泊部門				料飲部門				営業部門			
	年令	性別	職歴	転職					年令	性別	職歴	転職	年令	性別	職歴	転職	年令	性別	職歴	転職
Aホテル 5)	44	F	G	Y	50	M	G	N	32	F	S	N	48	M	S	Y	43	F	G	N
Bホテル	62	M	G	N					40	M	G	Y	55	M	S	N	58	M	G	N
Cホテル 6)	48	M	G	N					47	M	G	Y	47	M	S	N				
Dホテル 7)	58	M	G	Y	47	M	G	Y	45	M	G	N	47	M	G	Y	45	M	G	Y
Eホテル 8)	61	M	G	Y					59	M	S	Y	56	M	S	Y	54	M	G	Y
Fホテル 9)	56	M	G	Y	56	M	G	Y	48	M	G	Y	50	M	S	Y	47	M	G	Y
Hホテル 10)	33	M	G	N	42	M	S	Y												
平均年齢	51.7				48.8				45.2				50.5				49.4			

	管理部門												平均年齢
	経理部門				人事・総務部門				企画部門				
	年令	性別	職歴	転職	年令	性別	職歴	転職	年令	性別	職歴	転職	
Aホテル 5)	51	M	G	N	44	M	G	N					44.6
Bホテル	60	M	G	N	58	M	G	N	56	M	G	N	55.6
Cホテル 6)	45	M	G	Y					45	M	G	N	46.4
Dホテル 7)	42	M	G	Y	45	F	G	N					47.0
Eホテル 8)	43	M	G	N									54.6
Fホテル 9)	50	M	G	N									51.2
Hホテル 10)													37.5
平均年齢	48.5				49.0				50.5				49.2

- (注) 1) 2016年9月現在  
 2) M—男性／F—女性  
 3) G—ジェネラリスト (多機能人材育成型\*)／S—スペシャリスト (専門人材育成型\*)  
 \*ホテル業の人材育成のために (厚生労働省) より  
 4) 転職の有無 Y—あり／N—なし 尚、ホテルグループ内の人事異動は転職としない  
 5) 営業部長は現在不在のためマーケティング部長を記載  
 6) 管理部門は経理・総務・人事の統括で総支配人が兼務のため次長を経理欄に記載  
 7) 料飲部門は副総支配人が兼務、営業部長は宴会営業部長を記載  
 8) 営業部長は総支配人が兼務しているため副部長を記載/ 経理・総務・人事の統括を経理欄に記載  
 9) 企画部にて経理・総務・人事を統括、経理欄に記載  
 10) 組織が社内の他の事業と統合されているため、総支配人はホテル部長 (2ホテルの総支配人兼務)、副総支配人は1ホテルの総支配人を記載、その他部門は他の事業の一部などのため比較せず
- (出典) ヒアリング調査結果より筆者作成

図1-1 平均年齢



(ヒアリング調査より筆者作成)

② 性別

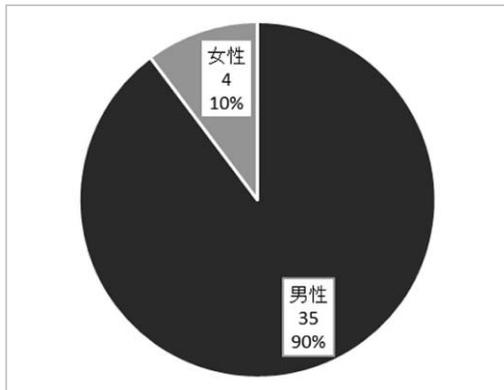
ダイバーシティの推進は、ホテルにおいても重要なテーマであるが、今回のヒアリングの対象である上級幹部社員においては、女性比率が10%の結果であった。全体で4名中3名がAホテルである。これもAホテルの「ジョブ型」を裏付けている。また、Aホテルの総支配人は女性である。今回のヒアリング対象と同カテゴリーにあるホテルにおいては、全国を見回してみ

も女性の総支配人は5名程度とのことであるから、Aホテルは先進例であると言える。また、Cホテルは、上級幹部社員に限らなければ、全体の管理職の中での女性比率が30%を超えているとのことなので、今後、上級職へのダイバーシティの広がりが期待される。

③ 国籍

人材の国際化は、観光の国際化への対応の観点から、一層の推進が期待される。既に外国人旅行者の比率が高い大都市圏は、外資系を中心に外国人上級幹部社員の増加が見られる。一方、地方都市、中でも日系ホテルにおいては外国人の採用により社員全体の意識改革を促すことは意義があると考えられるが、今回のヒアリング結果では、全てのホテルが全員日本人であった。但し、Aホテルは、2代前の総支配人、前マーケティング責任者、更に前総調理長がフランス人と米国人であったとのことなので、社員の意識改革は進んでいると考えられる。

図1-2 性別

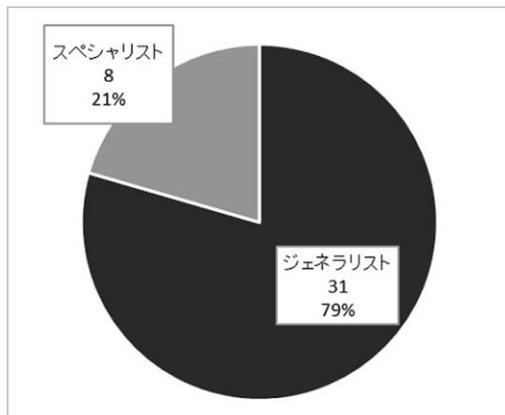


(ヒアリング調査より筆者作成)

#### ④ 職 歴

上級幹部社員の現在までのキャリアパスをみると79%がジェネラリスト（多機能人材）、21%がスペシャリスト（専門人材）となっている。特徴的なのは、スペシャリストのすべてが顧客接点の前線である宿泊・料飲部門である。この両部門において部門長となるためには、専門的な深い知識と経験が必要であることが窺える。特に、ソムリエ、バーテンダーなどの高度な専門職を抱える料飲部門は、1人を除き全員がスペシャリストであった。また、この両部門とも人材の育成に時間がかかること及び即戦力を他産業から採用することが難しいことも、スペシャリストが多い要因でもある。両部門は、ホテルの評価を左右し、競争力の源泉となるため、専門性の高いスペシャリストの育成が課題であるとの声は、ヒアリングの中でも多く聞かれた。

図 1-3 職 歴



(ヒアリング調査より筆者作成)

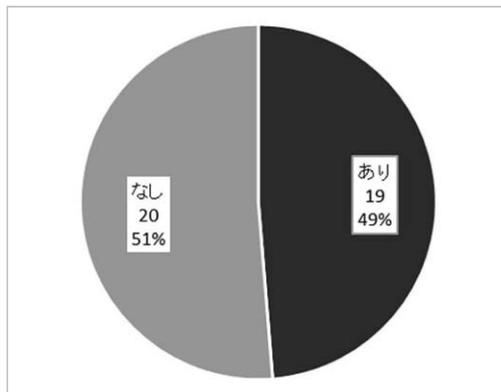
#### ⑤ 転 職

「ジョブ型」の特徴である外部労働市場を重視するHRMを行っているホテルでは、経験人材の外部調達が重視されると想像される。厚生労働省の調査結果をみると<sup>7)</sup>、転職経験が2回以上の者は、60歳未満の正規雇用労働者（役員を含む）3,280万人のうち25.5%を占める836万人となっている。その中で、宿泊・飲食サービ

ス業は、第4位の34.1%と日本の雇用システムにおいては高い数値を示している。問題は、1年間の転職入職率と転職離職率を示した最近（平成23年10月1日から平成24年10月1日）の指標で、宿泊・飲食サービス業は離職率が7%強、転入率が5%程度のためより約2%離職率が転入率上回り、21万2千人の人材流出となっていることである。<sup>8)</sup>

さて、7ホテルのヒアリング結果は、転職ありが49%、転職なしが51%と拮抗する数字となった。ホテルは、開業時に全従業員の半数以上に業務経験者が必要となることから、他の産業に比べると転職経験者の比率が高い。そこから年月を経て、各ホテルのHRMの考え方により違いが見えてくる。例えば、Bホテルは、総支配人以下1名を除き、転職経験がなく、典型的な「メンバーシップ型」の傾向を示している。但し、例外の1名（宿泊部長）が他のメンバーとの比較で突出して若く、転職経験もある。このホテルの傾向としては異質であることから、ヒアリングの中で尋ねたところ、若干の社内の転職は覚悟して職務能力に応じて配置したとの応えであった。典型的な「メンバーシップ型」のホテルにおいても「ジョブ型」への試みが始まっていることが窺える事象である。

図 1-4 転 職



(ヒアリング調査より筆者作成)

上級幹部社員の以上5点のヒアリング結果か

ら、各ホテルが現在「ジョブ型」「メンバーシップ型」、いずれの傾向を持つかが見て取れた。その傾向は、どのように意図して設計された HRM の結果として表れているのであろうか。ヒアリングの2点目として、「メンバーシップ型」と「ジョブ型」を対比した10項目について各ホテルに尋ねた。その応えを検証する。

## 2. 「メンバーシップ型」と「ジョブ型」の対比

各ホテルの人事担当者に対し図2-1を提示し、対比する10項目のそれぞれについて自社の位置をプロットしてもらった。

### ① 人事部による人事管理（メンバーシップ型）に対し、各部門による人事管理（ジョブ型）

終身雇用を前提に同一社内でキャリアを積む「メンバーシップ型」においては、メンバーとして共通する価値観に適合するかどうか採用の決め手となる。また、社員は長い社内キャリアの中で多様な仕事に柔軟に就くことが期待される。このようなシステムにおいては、全社の人材ニーズを把握して人材配置を行い且つ社員

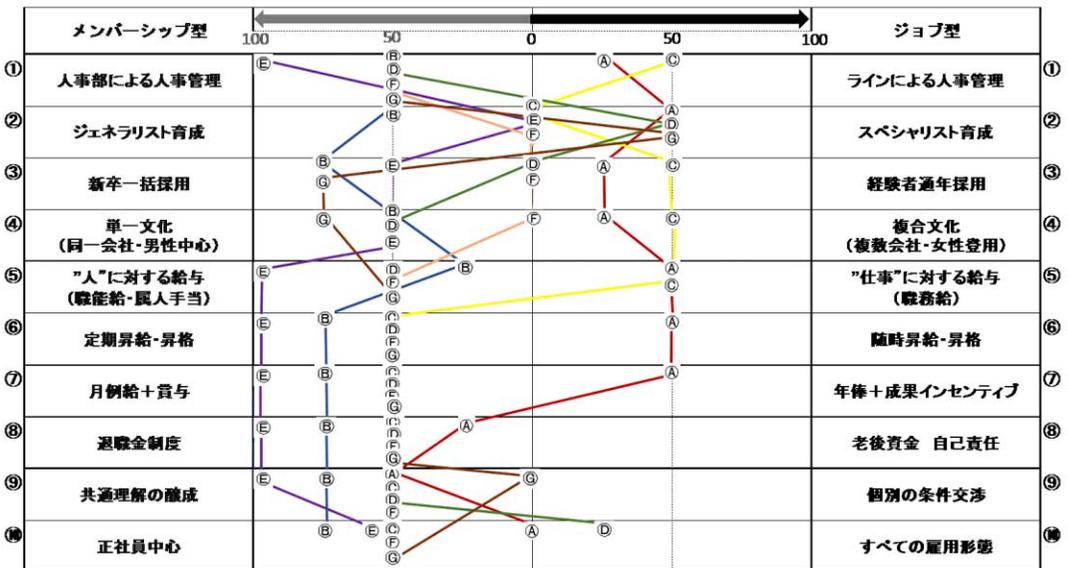
の公平性を担保するための専門の部署が必要となる。人事部がその役割を主に担うことになり、各部門はそれに従う従の関係となる。一方、職務記述書などにより職務が明確に定められていることが前提になる「ジョブ型」においては、その職務に最も適した人材を配置することが最優先事項となる。従って、それぞれの部門の責任において、社内、社外に拘らず人材を採用して配置する。よって、各部門が自部門の HRM を主として執り行い、人事部は従としてサポートする関係となる。

ヒアリングの結果は、5ホテルが人事部による全体管理の「メンバーシップ型」で、2ホテルが各部門による人事管理の「ジョブ型」寄りにプロットする結果であった。

### ② ゼネラリスト育成（メンバーシップ型）に対し、スペシャリスト育成（ジョブ型）

「メンバーシップ型」においては、社員は長期の雇用が保障される代わりに会社が命じる仕事に就くことを求められる。会社にとっては、「人」と「仕事」の結びつきが自由に組み替えられることが望ましく、浅くとも多様なことが

図2-1 ヒアリング調査ホテルの「メンバーシップ型」・「ジョブ型」の位置付け



できるゼネラリストを育成することの優先順位が高くなる。一方、「ジョブ型」は、「人」が「仕事」に就くためには、職務記述書などに明示された職務に必要なスペックを満たすことが最低条件となる。社員は自己責任において自立的にキャリアを組み立てる。会社は社員に対して一方的に仕事の変更を命じることができない代わりに、会社都合による解雇権を有する。結果、社員が社内外に通じる専門性の高いスペシャリストになることが労使双方の共通認識となる。

ヒアリングでは、1 ホテルがゼネラリスト重視の「メンバーシップ型」、3 ホテルがスペシャリスト・ゼネラリスト半々の育成、3 ホテルがスペシャリスト育成重視の「ジョブ型」であった。この項目が最も「ジョブ型」に振れた結果である。

### ③ 新卒一括採用（メンバーシップ型）に対し、経験者通年採用（ジョブ型）

「メンバーシップ型」においては、新規学卒者の定期採用と実務経験者の中途採用を区別するのが一般的である。かねてから言われる課題は、比率が定期採用に偏り、職業選択の機会が新規学卒の一時期に限られてきたことにある。また、採用の目的は「メンバー」を選ぶことであって、「職務」につけることではない。一方「ジョブ型」においては、事業を運営する上で必要なすべての「職務」を特定し、そこに「人」をつけていく。したがって、事業運営上、余剰人員も不足人員も直ちに解決しなければならない課題となる。したがって、「ジョブ型」の採用は、時期を定めず、不足人員の欠員補充ということになる。新規学卒者は、社会経験はないものの、それぞれが学生時代に培った知識、専門、インターン経験などにより「職務」を選択する。同時期に同一企業に入社する新規学卒者でも、「職務」の違いにより待遇がスタート時点から異なることもある。

ヒアリングでは、3 ホテルが新卒一括採用重視の「メンバーシップ型」、2 ホテルが経験者

通年採用に若干寄った「ジョブ型」、2 ホテルが半々の結果であった。

### ④ 単一文化一同一会社・男性中心（メンバーシップ型）に対し、複合文化一複数会社・女性登用（ジョブ型）

戦後の日本の高度成長期のような明確な目標が社会全体にある中では、新卒から同じ会社に入り、共通の目標を分かち合う滅私奉公的なメンバーが多くいる会社がより大きく、早く成長することができた。結果、出産、育児などで業務の中断が必要となる女性の雇用機会は男性の補助的業務に限られ、長時間労働、転勤を厭わない男性中心の「メンバーシップ型」が継続することになる。一方、「ジョブ型」においては、結果としての長期雇用はあるが、自立する社員が自己責任において築くキャリアの中で複数の会社を経験することが一般的である。また、「ジョブ型」が原則として持つ職務基準による採用の公平性からダイバーシティが進み、会社内のトップに至る各階層において女性や他国からの移民などのマイノリティの比率が高まることになる。このことが、グローバルに多様化するビジネス環境においてアドバンテージとなっているとも言われる。ダイバーシティは、採用の公平性維持や労働力不足解消の文脈で語られることも多いが、先進の企業においては、ビジネスにおける競争力向上を果たすための目的ともなっている。

ヒアリングでは、4 ホテルが単一文化の「メンバーシップ型」、2 ホテルが複合文化に若干寄った「ジョブ型」、1 ホテルが半々であった。

### ⑤ “人”に対する給与一職能給・属人手当（メンバーシップ型）に対し、“仕事”に対する給与一職務給（ジョブ型）

「メンバーシップ型」の給与は、長期雇用を前提としてメンバーの生涯にわたる生活設計を考慮して組み立てられてきた。その経緯から、仕事に応じた賃金と生計費に応じた賃金が混在

した体系になっているのが一般的である。結果、内部労働市場内での公平性が重視され、外部労働市場での仕事に対する対価としての給与への意識が薄まる傾向となる。一方、「ジョブ型」の給与は、職務に応じた給与のみで構成されるのが一般的である。すべての職務は、責任の範囲、責任を果たすための知識や経験、権限、達成目標などが明示された職務記述書によって社内での序列が明確に位置付けられる。また、「メンバーシップ型」と大きく異なるのは、その職務記述書によって外部労働市場の同程度の職務間での比較が可能なことである。そのことにより、職務に応じた産業横断的な賃金相場ができあがり、労働市場における賃金相場は需要と供給による影響を受ける。自立的なキャリアパスを描くために重要な要素である給与額は、職務に応じた産業横断的な内部、外部の賃金調査によって、会社と社員の双方が認識することになる。結果、雇用の流動化を後押しすることにもなる。

ヒアリングでは、5 ホテルが“人”に対する給与の「メンバーシップ型」、2 ホテルが“仕事”に対する給与の「ジョブ型」、であった。

#### ⑥ 定期昇給・昇格（メンバーシップ型）に対し、随時昇給・昇進（ジョブ型）

双方とも、年に1度決められた時期に、物価上昇に伴うベースアップなどの給与の見直しが行われるのは同じである。職務変更に伴う昇給・昇進には、その取り扱いに違いが見られる。「メンバーシップ型」は、昇進の考え方が「ジョブ型」と大きく異なる。会社の役職は、組織の指示命令の観点からピラミッド構造になり、上位職者になるほどポジションの数が減っていく。会社が成長期で上位ポジションの数が増えている間は、昇進・昇格により社員のモチベーションは維持されるが、低成長となり、固定化されたピラミッド構造の数だけしかポジションが提供できなくなると、社員の自由意志でキャリア選択ができない「メンバーシップ型」は、モラ

ル崩壊が起こる。これを避けるためには、ポジションと給与をシンプルに結びつけることを避ける必要がある。つまり、社員を潜在する職務能力により段階別に決められた資格に格付けし、その資格と給与を結びつけた。これが、「メンバーシップ型」に多く見られる職能資格給である。長期雇用のメンバーのモチベーションを維持するためには、よく考えられた仕組みではあるが、給与と仕事のミスマッチが特に高齢層になるに従い多くなる。また、今後の高成長が望めない若年層のモチベーション維持の観点からは課題となる。一方、「ジョブ型」は、基本、すべての職務が欠員補充なので、退職による欠員あるいは新設の職務が発生したときに適任者を充て、その職務に応じた給与をその時点から支払うことになる。

ヒアリングでは、6 ホテルは定期昇給・昇格の「メンバーシップ型」、1 ホテルのみ随時昇給・昇格の「ジョブ型」であった。

#### ⑦ 月例給+賞与（メンバーシップ型）に対し、年俸+成果インセンティブ（ジョブ型）

「メンバーシップ型」は、社内的な資格などによる基本給に手当を加えた月例給をベースに、毎年の業績などを加味した夏期・冬期の賞与により年間の給与総額が積み上げられる。もともと生計費を反映させた組み立てをしているため、月々の給与が基本となる。一方「ジョブ型」は、本来の意味での労働市場が存在するので、職務に応じた値段が必要となる。そのため、相場に応じた給与総額である年収がまず決められ、それを月々が分割されて支払われることになる。また、会社が業績目標を達成し、社員個人が予め決められた数値目標を達成した場合のみ、成果インセンティブが支払われるケースが一般的である。

ヒアリングでは、⑥と同じ結果で、6 ホテルが月例給+賞与の「メンバーシップ型」、年俸+成果インセンティブの「ジョブ型」は1 ホテルのみであった。

⑧ 退職金制度がある「メンバーシップ型」に対し、老後資金は自己責任である「ジョブ型」

「メンバーシップ型」は、終身雇用による入社から退職までの生涯賃金の考え方が基本にある。その中で、日本の退職金は“賃金の後払い”的な要素が強く、1社に長く勤務するほど支払額が多額になる傾向が強い。もともとは、退職時の基本給に勤続年数に応じて上昇カーブが高くなる係数を掛け合わせた上で、自己都合か会社都合かの退職事由係数を掛けて支給額を決定することが一般的であった。しかし、給与における能力、成果分の比率が高まるに従い退職金についても見直す事例が増え、年毎の職務とその成果分を反映させる計算方式の導入が行われてきている。また年金についても、企業年金などを導入していた大企業を中心に見直しが進み、社員の自己責任を反映させた確定拠出年金の導入なども進んでいる。これには、会社のグローバル化に伴う会計基準の変更も影響している。不明瞭で莫大な将来債務である退職給付債務を毎年の決算で顕在化することが義務付けられたことを契機に、日本の退職金の特殊性が改めて認識されることとなった。しかし、退職一時金の所得税は、一つの給与支払者に長く勤務するほど税額控除が大きい仕組みのため、退職一時金の制度維持のモチベーションが働いている。このことの無視できない影響は、雇用の流動化が求められる中、それを阻む原因となっていることである。一方、「ジョブ型」においては、長期雇用に対する右肩上がりの退職一時金の発想はなく、老後資金は公的及び企業年金と自己責任で蓄えるのが一般的である。企業年金は、会社負担部分を会社が拠出した後は、社員本人の資産となるため、日本の退職一時金のような転職の妨げとはならない。

ヒアリングでは、程度の差こそあれ、全てのホテルが退職金一時金の制度がある「メンバーシップ型」であった。

⑨ 給与・労働条件などを社員間の共通理解の醸成により決める「メンバーシップ型」に対し、個別の条件交渉による「ジョブ型」

企業内労働組合の組成にみられるように、「メンバーシップ型」は、賃金・労働条件の交渉の際に、労使それぞれの立場からの見方は異なるものの、最終的には会社全体の観点から双方が着地点を探る。この時に重要なのは、社員間の共通理解を築き、大勢の納得感を最大化することだと言われる。一方、「ジョブ型」は、原則、賃金・労働条件が明示された雇用契約を個々に結ぶことになる。但し、労働組合は、職務により産業、地域内を横断的に組成され、同一組合において会社が変わっても、賃金・労働条件に変更がないのが一般的である。

ヒアリングでは、1ホテルが一部個別交渉の社員層があることで半々にプロットし、それ以外の6ホテルは「メンバーシップ型」としている。

⑩ 正社員が中心の労働組合（社員会）の「メンバーシップ型」に対し、すべての雇用形態を対象とした「ジョブ型」

「メンバーシップ型」の労働組合（あるいは社員会など）は、長期雇用の正社員が主要の構成員となる。しかしながら、最近の非正規社員の増加により、組合の構成員に関する規定が見直され始めた。非正規の比率が全労働者の4割になろうとしており、同一労働同一賃金の議論が非正規の賃金・労働条件改善の文脈で語られることが多い。「メンバーシップ型」の労働組合の在り方も、変化の途上ではある。一方、「ジョブ型」は、職務の同一労働同一賃金が基本であり、同一労働でありながら正規、非正規の違いで条件に差がでることは原則起こらない。また、同一労働同一賃金が守られている限り、正規、非正規を分けて労務問題に対応する必要性はない。

ヒアリングでは、5ホテルが正社員中心の賃金・労働条件交渉を行う「メンバーシップ型」、1ホテルが若干「ジョブ型」寄りにプロットし、1ホテルが半々であった。

### 3. ヒアリングの総括と今後の傾向

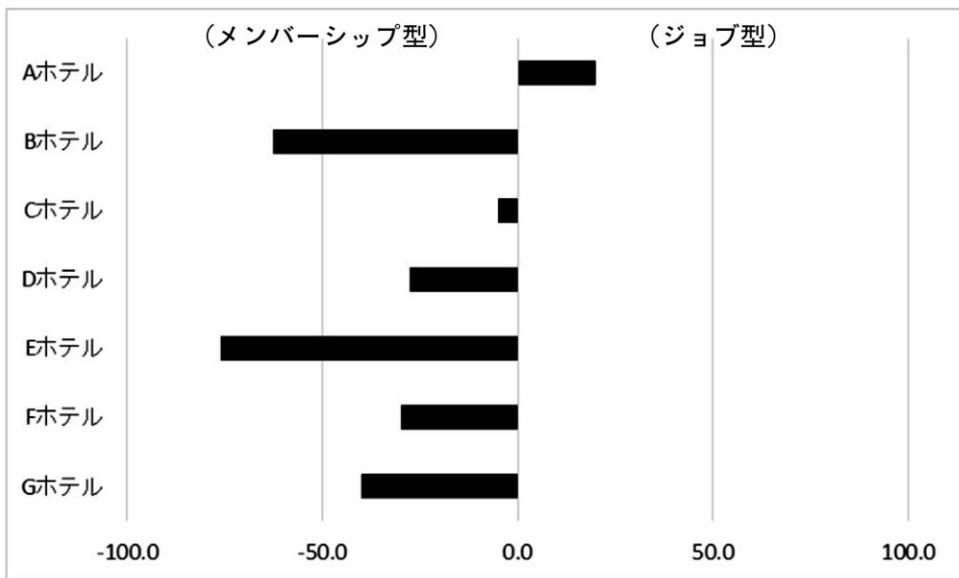
本調査は、(図2-1)に見られるとおり、各ホテルの人事担当者が項目ごとにプロットをしたものから考察を進めている。これを、便宜的に「メンバーシップ型」を最大100%（マイナス表示）、「ジョブ型」を最大100%（プラス表示）として、数値化を図った。

平均値(図3-1)を見ると、全ホテルの現状は、31.6%の「メンバーシップ型」である。また、ホテル別に見ると、Aホテルのみ20%の「ジョブ型」で、その他は全て「メンバーシップ型」であり、最大値はEホテルの76%となっている。この結果を(表1)との相関で見ると、勤務地の採用環境により影響を受けることを考慮する必要はあるが、AホテルとEホテルでは、年齢と性別に顕著に違いがあった。Aホテルの平均年齢が44.6歳に対しEホテルは54.6歳と10歳の開きがある。また、Aホテルの7名中3名が女性であることにに対し、Eホテルは5名全員が男性である。

次に、現状と同様に、今後の目標をプロットしてもらったものを数値化し集計したものが、

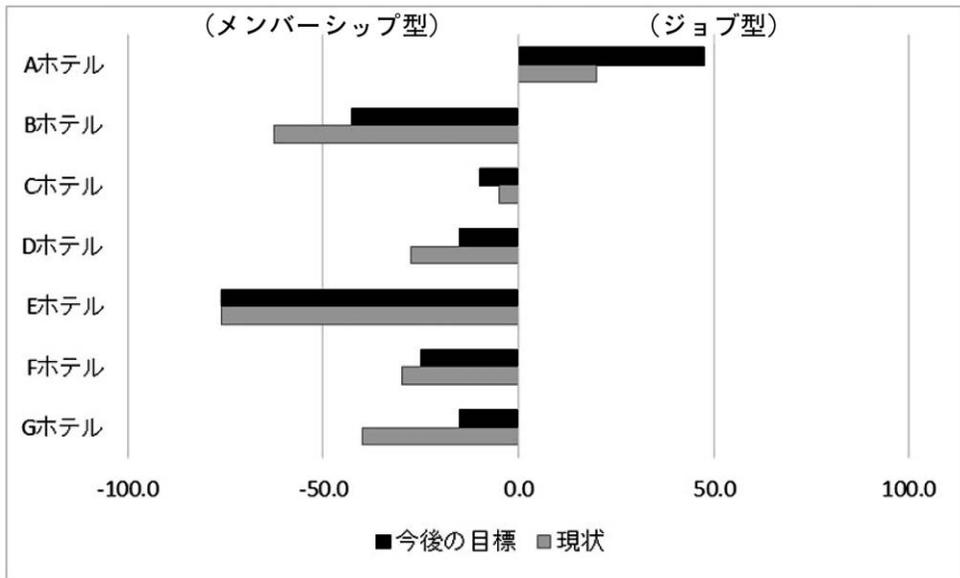
(図3-2)及び(図3-3)である。全項目の平均値を各ホテル別に見ると(図3-2)、Cホテルが5%から10%に若干「メンバーシップ型」に振れ、Eホテルが76%の「メンバーシップ型」で現状維持としている。それ以外のホテルについては、5%から27.5%の幅で「ジョブ型」に移行している。全ホテルの平均では、12.1%、「ジョブ型」に振れることになる。また、各項目別に、目標値と現状値を比較すると(図3-3)、10項目中7項目が7.1%から67.9%の幅で「ジョブ型」に振れ、1項目が現状同様、2項目が10.7%「メンバーシップ型」に振れている。「メンバーシップ型」から「ジョブ型」への変化が最も大きい項目は、“単一文化と複合文化”を対比した項目である。全ホテルの平均で67.9%の幅で「ジョブ型」に移行すると応えている。既に管理職の女性比率が30%を超えていることを理由に現状と同じとしたCホテル以外のホテルは、女性の昇進・昇格並びに転職者、外国人の採用など、複合文化としてのダイバーシティを促進するとしている。また、次に大きい変化は、“人事部による管理から各部門による管理”を対比

図3-1 各ホテルの全項目に対する平均値



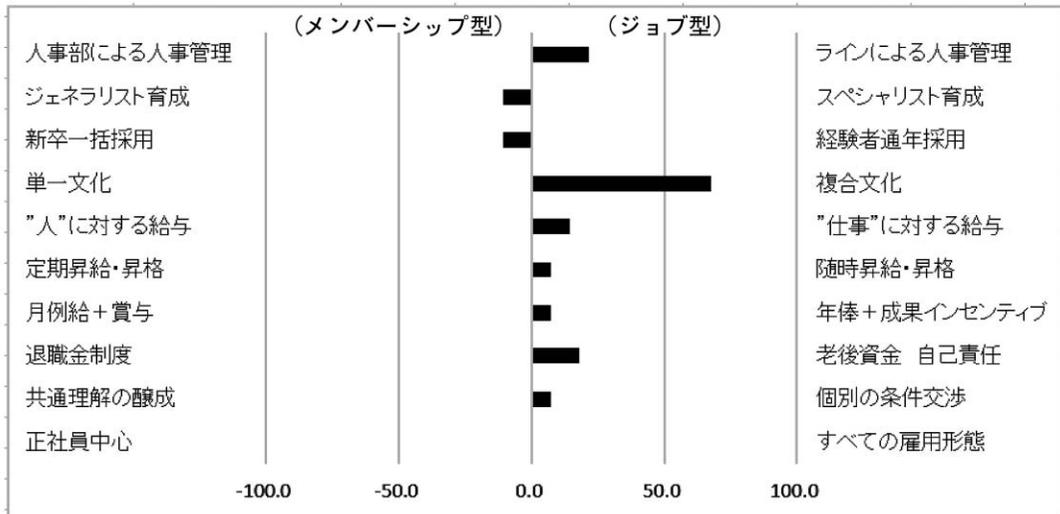
(ヒアリング結果より筆者作成)

図3-2 各ホテルの今後の目標値と現状



(ヒアリング結果より筆者作成)

図3-3 各項目別の今後の目標値 (7ホテル合計の目標値ー現状値の差)



(ヒアリング結果より筆者作成)

した項目で、全ホテルの平均が21.4%の幅で“各部門による管理”の「ジョブ型」に移行するとしている。給与・処遇面では、“人に対する年功・属人的な給与と職務記述書などに基づく仕事に対する給与”の対比では、平均14.3%

が“仕事に対する給与”の「ジョブ型」、「厚い退職金と自己責任による老後資金」の対比では、確定拠出型年金の導入などで平均17.9%の幅で「ジョブ型」への移行を検討するとしている。

全体の平均値として12.1%の幅で「メンバー

シップ型」から「ジョブ型」に緩やかに移行している理由は、以上のとおりです。

### Ⅲ. 米国における典型的なキャリア例

ヒアリングの結果から、全体的には緩やかに「メンバーシップ型」から「ジョブ型」寄りに移行していく傾向が見えた。さて、世界のホテル産業に多くの上級幹部社員を輩出し、HRMの面でもグローバルスタンダードとなっている米国におけるキャリアパスを、ヒアリング結果と比較してみたい。

米国セントラルフロリダ大学 ローゼン・ホスピタリティ経営学部准教授の原忠之は、米国

のホテルの雇用システムの基本を次のように説明している。

“米国ホテル・ホスピタリティ企業は年齢・性別・人種・国籍差別がなく、各役職に「職務範囲と権限・評価方法」というスペックがあり、逆に言えばそれを満たせば、年齢・性別・人種・国籍に関係なく登用されるという極めてフェアなシステムを持っています。”<sup>9)</sup>

また、原は米国ホスピタリティ経営学部卒業生のキャリアパスの例を、単純化した典型的な例と断りを入れた上で、次のような6段階のステップで説明している。

①

キャリア・ステップ	大学ホスピタリティ経営学部入学
年 齢	18歳前後
能力・経験要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>卒業後、世界で勝負できる必要最低限の体系的経営知識（財務・管理会計、マーケティング、人材開発、ゲストサービス、企業戦略、異文化管理など）の修得</li> <li>必修のインターンシップを3学期経験</li> <li>後半は、インターンシップで予算や人員配置等の管理業務を経験</li> </ul>



②

キャリア・ステップ	大学卒業
年 齢	23歳前後
能力・経験要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手ホテル各社の幹部候補生訓練生に抜擢か、または下級管理職</li> <li>週70～80時間の労働</li> <li>大過なければ2～3年後に昇格機会（公募に応募）</li> </ul>
年 収	\$ 30,000～35,000



③

キャリア・ステップ	中間管理職
年 齢	20歳代中間
能力・経験要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>課長</li> <li>週70～80時間の労働。</li> <li>ここで危機対応やリーダーシップ、財務管理能力を判断され、優秀な人材は30歳前後で昇格。数値に弱い、計数能力がないと昇進はほぼ不可となる。</li> </ul>
年 収	\$ 45,000～55,000



④

キャリア・ステップ	上級管理職
年齢	30歳前後
能力・経験要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・副総支配人など参謀的な役割</li> <li>・部長クラスでの海外赴任有り（異文化管理能力の開発と素養のチェック）</li> </ul>
年収	\$ 80,000～120,000+海外福利厚生



⑤

キャリア・ステップ	ホテル総支配人
年齢	30歳台中間
能力・経験要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・料飲部門を含むすべてのオペレーション分野を熟知し、同僚・本社からの人望に優れ、オーナー会社・金融機関と財務・管理会計の議論をこなせることが必須</li> </ul>
年収	\$ 80,000～200,000程度だが、ホテル立地、規模、海外赴任か等により幅が広い+海外福利厚生



⑥

キャリア・ステップ	最終キャリア
年齢	40歳以降
能力・経験要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーション分野ならば、規模のより大きな、旗艦ホテルへの移動を続けていく</li> <li>・本社の管理部門へ抜擢</li> <li>・アセット管理などの不動産分野や投資銀行系に転出</li> <li>・起業（コンサルティング等）</li> </ul>

（原（2015）を筆者編集）

ヒアリング結果はもとより、日本のホテルのキャリアパスと比較すると、大学での専門的な高等教育及びその後の昇格のスピードに大きな違いがある。筆者は、勤務していた日本のホテルチェーンが海外展開をしていた時期（1980年代末から1990年代中頃）とグローバルホテルチェーンの日本法人に勤務していた時期（2000年代後半から2010年代中頃）に、100人を超える外国人総支配人と出会った。日本のキャリアパスとの違いに興味があったので、彼（彼女）らには、キャリアを尋ねていたが、30歳代で総支配人にならなかった者の記憶は、1人を除いて他にはいない。筆者が見聞してきた限りでは、原の記した米国の例は、グローバルにも一般的なものだと言える。但し、ステップ⑥以降は、本人の職業観により多岐に渡るといえるのが実感である。

#### IV. 内なる国際化に向けたホテル HRM の課題

聞き取り調査をしたホテルをはじめ個々のホテルには、それぞれに機能している人事の仕組みがある。大勢を占める「メンバーシップ型」は、チームワークを重んじてきた日本のホテルの企業文化と親和性が高い。また課題として認識されても、長い間、社会全体で培ってきた雇用システムのため、人事上の様々な制度や仕組みが関係する構造的な問題であり、転換するに要する時間、コスト、リスクを考えると簡単に変革の決断を下せる問題ではない。

一方、地域のホテルを取り巻く環境は、海外旅行者の増大によりポジティブな将来の絵を描けるようになってきた反面、その将来の果実は、今の体制のままで獲得できると考えるのは安易である。宿泊産業全体では人材流出が続き、地方においては、新規卒者・実務経験者共に採

用に苦勞しているのが現状である。

今回のヒアリングでは、ダイバーシティに関する項目への応えで、女性の昇進・昇格を促進し、外国人社員の採用も進めたい、という声を多く聞くことができた。そのような多様化を進める中で、人材不足の解消、内なる国際化の促進が進むことを願っている。また、人事による全体の管理を弱め、各部門が責任を持って専門的な技術をもつ人材を発掘し育成することへの関心が高く、また職務給など仕事に対する給与部分の比率を高めたいとの声もあった。すべて、ホテルに人材を呼び込むために欠かせない課題である。

まずは、環境変化に対応する組織において、その運営に必要なすべての職務の内容を明確にし、その“職務”に“人”をつける発想を業界全体で共有することが1丁目1番地であると感じる。“年齢、性別、国籍、職歴にとらわれず、適任者をダイナミックに配置する仕組みを構築する”という大きな課題が残った。また、本稿では、宿泊産業の賃金、労働条件の問題には触れていない。いずれも、宿泊産業への雇用流入に欠かせない課題として今後の研究につなげたい。また、米国のホテルにおけるキャリアパスにおいては、キャリアのスタートは大学での高等専門教育であることを再認識した。これも今後の課題としたい。

注

- 1) 日本再興戦略2016 平成28年6月2日 第1総論Ⅱ. 1. 1-2(9) 観光立国16-17
- 2) 宿泊機能に加え、レストランや宴会場などの料飲施設を充実させたホテル—主に都市型およびリゾート型高級ホテル
- 3) 濱口佳一郎(2013)「若者と労働」中央公論新社 第1章「ジョブ型」社会と「メンバーシップ型」社会
- 4) 国家戦略特別区域法に基づき定められた雇用指針(2014年4月1日) I総論2頁
- 5) 4)と同じ
- 6) 国内系 直営3ホテル(内1ホテルは1社で同一地域内3ホテル) フランチャイズ契約2ホテル / 外資系 マネージメント契約2ホテル  
尚、本ヒアリングについては、長崎国際大学人間社会学部国際観光学科研究倫理委員会の承認を得た。
- 7) 厚生労働省「労働経済の分析」平成26年版 第2章 108頁
- 8) 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」I. 4. (1) ウ 37頁
- 9) 原忠之(2015)「世界市場で見るマネジメントへのステップと給与」週刊ホテルレストラン 4/25号 48-49頁