

ホテル宿泊サービス業の類型と 顧客接点人材の採用・育成

西山 徹也 リクルートワークス研究所・主任研究員

顧客接点を担う人材は、どのように採用、育成されるのか。サービス業の代表業種のひとつであるホテル宿泊サービス業を対象に、そこに従事する人材の HRM を研究対象としてまとめる。同一の業種であっても、戦略、顧客価値、規模、提供するサービス等によって業態は多様であることは論を待たない。ホテル宿泊サービス業も同様であり、一括りにすることはできない。先行研究とワークス研究所の調査研究に基づいて類型化し、その経営課題を整理するとともに、優良ホテルの HRM の特徴との関連を明らかにしたい。

キーワード： 顧客接点人材、ホテル宿泊サービス業、HRM、人材育成

I. はじめに

ここ最近のホテル宿泊サービス業界を取り巻くニュースは、①業績の低迷、破綻したホテルの売買と再建。②東京の高級ホテル戦争ともいえる、外資系ホテルの進出と対抗的に打ち出された既存高級ホテルのリニューアル。③旅館の減少と新たなビジネスホテルチェーンの急成長である。そして景気の回復と、国内出張増加、レジャー需要の増加、官民一体となって推進する「ビジット・ジャパン・キャンペーン」の浸透によって、市場は決して悲観的な状態ではない。したがって課題は、個々の事業者の経営しだいなのだとと言える。

II. サービス業の類型化

II-1. 類型化の目的と基準

企業は、その提供する商品（業種、業態）の性格によってその事業を継続、発展させるための基本的課題が異なる。それは、それぞれの商品、事業に対して、顧客が期待し評価するものが同一ではないからである。そして、その商品がサービスである場合、その商品特性によって考慮されなければならない要素があり、さらにホテル宿泊サービスに焦点を絞ると、業界独特の特性や考慮しな

ければいけない社会的規制や現在のマーケット特性などもある。

立教大学の前田先生は、サービスの基本タイプを大きく機能性優位型と情緒性優位型に分類し、さらに、利用者を、一般（大衆）志向、限定（高級）志向に類型化、そして標準化されたサービス（組織的サービス）の占める割合を高・低に分けることで、サービスを8つに類型化し、その基本的課題を明示した。

II-2. サービス業を分類する3因子

当研究所が実施した「ワーキングパーソン調査2006」は、この前田先生の先行研究とご指導の下、顧客接点人材についての調査を行っている。個票データのうち、顧客接点人材と定義される3301件を用い、提供サービスの性質についての11の設問の回答データを用いた因子分析を行った結果、サービスは、1)利便性か心地よさか、有形か無形か等、顧客が直接的に享受する内容、すなわち「サービスの形質」、2)不特定多数か少数の特定顧客向けか等の「サービスの対象」、3)マニュアルの有無やチームプレイか担当者個人か等、組織提供型か個人依存かという「サービスの提供方法」によっ

て分類できることが分かった。

図表1 抽出因子と顧客接点構造

	第1因子(形)	第2因子(対)	第3因子(方)	類型の性質
類型A	高	高	高	快適少数個人
類型B	高	高	低	快適少数組織
類型C	高	低	高	快適多数個人
類型D	高	低	低	快適多数組織
類型E	低	高	高	便利少数個人
類型F	低	高	低	便利少数組織
類型G	低	低	高	便利多数個人
類型H	低	低	低	便利多数組織

そこで、本稿ではこれら3つの因子得点の高低の組み合わせによる8つのカテゴリを類型として分析に用いることとした。

II-3. 3因子とホテル宿泊サービス業

サービスを提供する事業者の経営の基本的な特徴と課題を因子別に整理しておこう。

1) サービスの形質

顧客が直接的に享受する内容、すなわち「サービスの形質」、が利便性か心地よさか、有形か無形か。

経営の基本的な特徴

前田理論では宿泊サービス業において利便性の代表はホテル、心地よさは旅館となる。一方、有形と無形をホテルにあてはめて考えるならば、設備やアメニティ、環境などのハードと一体になって行われるものが有形、そうではない純粋な行為が無形ということになる。

経営の基本課題

前者の経営課題は、第一にハード、すなわち設備などの有形なものへの適切な投資。そして均質なサービス。後者はソフト、すなわち目に見えず、在庫もできないといった商品特性を持っているサービスを認知、信頼、評価していただくサービスブランドの確立と定着。そして個客ごとに異なるサービスの提供をすることを前提とした「おもてなし」あるいはホスピタリティ文化の醸成である。

2) 「サービスの対象」

これは顧客ターゲットをさしているが、その構成要素は、不特定多数向けか少数の特定顧客向けか、大衆志向か高級志向か、自由選択か制限的か

といった異なるものの組み合わせである。

①不特定多数か少数の特定顧客か

経営の基本的な特徴

潜在・顕在に関わらず、あるいは実際の施設の大小に関わらず、ターゲットとなる顧客が不特定で、多数であるのか。また団体客か個人客か、あるいは利用目的による特定という考え方もある。

経営の基本課題

対象顧客の明確化と設備・サービスコンセプトの設計が、次いでターゲット顧客の集客が課題。インターネットによる直接集客への対処の課題もある。顧客管理による満足度の向上とリピート率向上、固定客増などが課題である。

②大衆志向か、高級志向か

経営の基本的な特徴

欧米のホテルチェーンでは宿泊料金などを含めて厳密に管理されているが、階級志向の低い日本では、これまで必ずしも明確でなかった。

経営の基本課題

前者は、顧客の期待を損ねないように、いかに安く大量・スピーディに低コストにサービスを提供できるか、後者は、高額な料金に見合う優れたサービスの提供が絶対条件であり、大型・長期の投資が必要。設備リニューアルや、システム化はもちろん、高コストのコンシェルジュやバトラーサービスなど人的サービスの高度化も不可欠。

③自由選択か制限的

経営の基本的な特徴

これはホテル宿泊サービスの提供側から言えば、競争環境。競争ではなく、オンリーワンの価値を提供できれば事業者側の自由度（顧客選定、価格設定、サービス内容など）は非常に高まる。

経営の基本課題

立地選定だけでなく、ホテルのコンセプトに関わる課題であり、サービスという商品特性をよく理解した場合、経営へのインパクトは大きい。

3) 「サービスの提供方法」

組織定型か個人裁量の因子を構成するのは、マニュアルがあり組織的対応が中心か、サービス提

供はチームプレイか担当者個人か、ITや機器等への依存度が高いか低いかである。

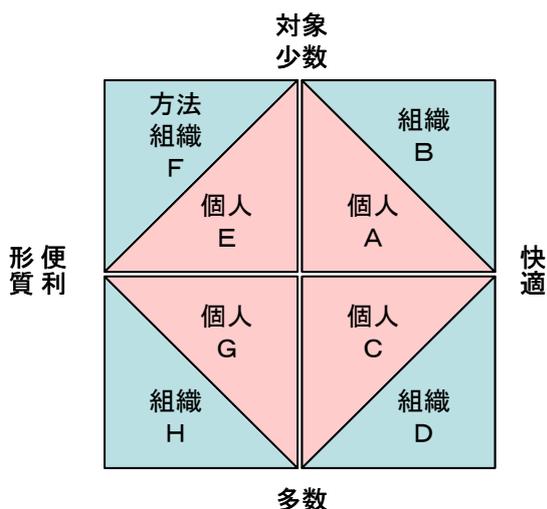
経営の基本的な特徴

ホテルの規模が大きい、あるいはチェーン・オペレーションが求められる、そして多数・多様な人材のマネジメントが求められるような場合、一定水準のサービスを提供するためには、マニュアルや組織的対応は不可欠である。集客や顧客管理にはITや機器等の活用も不可欠である。経営の特徴が分かれるのは、組織定型がそれに依存していることを肯定し、さらには前面に出して低価格戦略をとる場合や、機能的サービスを均質・スピーディに提供することが評価につながる場合である。反対に個人裁量型は、それらをあくまでツールとして活用し、場合によっては活用していることを秘し、顧客接点ではできるかぎりサービスを提供する個人裁量にゆだねようとする。

経営の基本課題

組織定型はハードの充実とルール策定とコントロールの徹底が求められる。個人裁量型は、理念や方針の明確化と日々のマネジメント、コミュニケーション、個々人の能力開発とエンパワーメントが課題となる。

図表2 サービス業の8類型



III. 優良ホテルサービス業のHRMの特徴

以下は一定以上の経営規模のホテルの中から、売上、利益、客室稼働率、成長率などの財務的な優良さ、および顧客満足度の観点から各種調査で

上位にあるものから選んでいる。

III-1. フォーシーズンズ椿山荘 類型A

同社が強調しているのは、お客様個々への細やかな心配りであり、それを可能とする社員の自主性の尊重である。同社も人件費の削減という経営課題に臨んで、正社員比率を下げているが、同社のサービスレベルが低下したという評価はなく、各種の顧客満足度調査でも上位をキープしている。その秘密はどこにあるのだろうか。

①採用へのこだわり

パート・アルバイト、派遣、外注先、出店店舗の従業員にいたるまで、同社のサービスや考え方にマッチするかという視点から面接を何度も繰り返し、充足しなかったとしても決して妥協しない。

②モチベーション

レベルの高いサービスと個々人の能力向上が求められる一方、労働市場は必ずしも良いわけではない。非正社員には将来の不安もつきまとう。これらを解消しようとするのが個人の尊重であり、一流に接するプライドの醸成である。個人として認められ、大切にされない従業員が、個々のお客様に対して心地よいサービスを提供し続けることは困難であるという一貫した考えかたである。

③コミュニケーション

詳細なルールやマニュアルがない。リッツカールトンの伝説のサービスの背景には、2,000\$ルールがあるが、同社にはない。しかし、同様のサービスは常に行われているという。なぜ可能なのか。それは、お客様を性善説で見る姿勢と、従業員間の徹底したコミュニケーションにある。基本的な判断は現場に任せられ、その事例や評価・判断基準は事後的にすり合わせられ、暗黙のルールは常にアップデートされているという。

III-2. 帝国ホテル 類型E

短期的な損得を無視しても、一流のサービスを追及してきたという同社の伝統は誰もが認めるところである。一方で、常に革新的なサービスの展開による一定の大衆化による経営規模の拡大を図

ってきたところが同社の特徴といえる。伝統的な高級ブランドイメージ、サービスレベルの維持は常に課題である。

同社は他社に比べて、従業員の待遇が良いこと、そして平均勤続年数が長いことが大きな特徴である。このことが長期にわたる人材育成と適所探しという側面もあるローテーション、そしてマニュアルやITに頼りきらない、個人裁量を生かしつつ組織的なチームワークをも可能にしている。

Ⅲ-3. 東横イン 類型G

昨年は、何かと世間を騒がせた同社だが、ビジネスホテルの最大チェーンであり、業績はきわめて好調に推移している。

同社の支配人はほとんど女性である。しかも従業員20人につき1の正社員が基本であり、小規模店舗では正社員は一人である。採用は開業する店舗のある地元で業界未経験者を一挙に行う。この際、支配人は支配人として、その他は従業員パートとして採用する。そして支配人は1ヶ月間既存店舗で仕事を学んだ後、ほとんど独力で店舗の運営をスタートする。実践で学びながら鍛えるという非常に乱暴ではあるが権限委譲は大きい。また開業間もない、サービスが充分できないこの期間、通常以上の廉価で営業を行うため、顧客からの苦情はない。教育制度が整っていない代わりに、同社独特の支配人会議や委員会活動というミーティングがあり、運営方針への参画やノウハウの共有が精力的に行われている。

Ⅲ-4. スーパーホテル 類型H

現在62店、2008年には100店舗と急速に成長している同社は、「快適な眠り」の提供を差別化のポイントとし、設備やアメニティに投資する一方、自動チェックインシステムや夜間のドア閉鎖などによって、オペレーションコストを下げている。

東横インと同様のビジネスホテルであるが、このローコストオペレーションを支えるHRMは、異なっており、「3年間2人で2400~3600万円の報酬」をうたい文句に、業界未経験者を住み込み

の支配人、副支配人として、業務委託で採用し、運営を任せているという特徴がある。

Ⅲ-5. ウインザーホテル洞爺 類型B

バブル崩壊による倒産を経て、サミット開催予定地にまでなった同社の課題は非常に多大であり、多くのドラマがあった。その背景には極めて戦略的で合理的な、そして特徴的なHRMがある。

同社の採用・育成の特徴は、自前主義であり、長期安定的な雇用を理想として掲げている。またリゾート地に立地するホテルは、観光客の多少によって人員をどのようにコントロールするかが大きな課題であるが、同社は併設するホテル学校の生徒を有効に活用することで一挙両得の成果を収めている。

Ⅲ-6. 四季リゾート 類型C

企業の保養所を借り上げ、だれでも安価に利用できるリゾートホテルで注目されている同社はコストのかかる食事をサービスからはずすなどの工夫を行うと同時に、インターネットや法人社員向けの福利厚生市場への再アプローチなどの取り組みで成果を挙げている。

採用の基本は、地元の業界未経験者であり、特にマネジメントの難しい料理職人を採用しないという特徴がある(現在は一部変わっているようだ)。

サービス業の8類型のうち、6つをあげたが、残った類型のうち、Fは外資系のスモールラグジュアリーホテルの中から、そして類型Dには、再生がかなった観光ホテルの中から該当するホテルを探すことができると思う。

今回の研究は、サービス業の代表のひとつであるホテル宿泊サービス業について行ったが、ホテル業に限らず、サービス業は8類型のどこかに属していると考えられる。そしてそのHRMの特徴は、業界を超えて同じ類型に属すると考えられるサービス業においても参考になるのではないかと。