宿泊業界で働くロマンをビジネスに変えるために必要なこととは

現在の宿泊業界は、働くやりがいや楽しさが失われているという意見があります。そこで今回は宿泊業に特化したビジネススクール宿屋大学の近藤寛和代表をお招きし、当協会（一般社団法人宿泊施設関連協会／ＪＡＲＣ）理事長の林悦男と、働き手に対して宿泊業界が抱える課題と解決方法を話し合っていただきました。

ホテルビジネス・パーソンの育成を目的としたスクール

林　宿泊業界では常に人材不足という課題になっていて、人材教育は一つのテーマになっています。その中で、近藤さんは15年前に宿屋大学を始められましたが、ここで何を学ばせようとしているのですか。

近藤　目的はプロフェッショナル・ホテルサービス・パーソンをプロフェッショナル・ホテルビジネス・パーソンに変えることです。今はホテル専門の学校はたくさんあります。でも、そのほとんどはホテルサービス・パーソンの育成をしていて、ホテルビジネス・パーソンの育成をしているところはほとんどありません。

林　なるほど。ホテルマンをサービスマンからビジネスマンに変えるための育成機関で、要するにホテルをビジネスと捉えて事業を牽引していく人を育てるということですね。

近藤　それを担うのは主にホテルマネージャーで、もっと言えば総支配人です。宿屋大学に入学されるのは、実際に宿泊施設で働いていて、将来的に総支配人として活躍が期待されている人たちです。

林　その方たちはどれくらいの期間をかけて勉強していくのですか？

近藤　授業は隔週で17講座あります。1講座5時間のカリキュラムなので、5時間×17講座を8カ月かけて勉強します。

林　少し疑問に思ったのですが、普通の大学の観光コースやホテル専門学校と、宿屋大学が行う授業とではどこが違うのでしょうか。

近藤　宿屋大学では、理論と実践の繰り返し、具体と抽象の反復を意図的に行っています。おそらく大学の観光コースやホテル専門学校は座学で勉強してインプットすることがほとんどだと思いますが、宿屋大学ではインプット以上に、自分で考えてソリューションを導き出したり、実際に試してみたりすることに重きを置いています。

林　以前に私は、総支配人は経営者なのか、工場長なのかという議論をよくしていました。それで言えば、近藤さんは総支配人を経営者にしようと考えているのですか。

近藤　私はホテリエを、利益と社員満足度（ES）と顧客満足度（CS）をバランスさせられる人と定義しています。

林　利益は営業利益（OS）だから、従業員と顧客だけではなく、オーナーにもちゃんと利益を還元できる人ですね。

近藤　そうです。OSを達成し、お客さんも満足、社員もハッピー。これをちゃんとバランスさせられるホテルマネージャーがホテリエですね。

総支配人は作業をする人材ではなく事業計画の立案まで関わるべき人材

林　人材の拡充には、一つは外部から人を招く方法があって、もう一つに内部の人のレベルをリスキニングで上げていく方法があります。宿屋大学が行っているのは後者で、ホテルで働いている人たちをリスキニングしてビジネスマン視点の総支配人をどんどん増やそうとしています。ただ、ここで思うのが、今はホテル事業計画を経営側が作る時代になっているのではないかということです。

近藤　おっしゃる通りです。ほとんどのホテルは箱やコンセプトを経営サイドで作って後は現場に渡すだけとなっているケースばかりです。

林　そうですよね。特に日本のホテルは宿泊特化型になると、総支配人にこうした勉強はいらないと思ってしまう節があります。要は、本社の経営企画部門が事業計画を作って、総支配人はそれに則って決まったサービスを守ることに専念する人という考え方です。ただ、ここは分業ではなく一体であるべきだというのが、近藤さんのホテルに対する考え方と理解してもいいですか？

近藤　そうです。例え所有と運営が分かれていたとしても、事業計画については二人三脚で同じコンセプトでずっとやっていくべきというのが私の考えです。

林　そうすると、総支配人はサービスの品質を守って提供していくだけではなく、経営計画まで立てるべきだということですね。

近藤　ただ、多くのオーナー会社はそこまで求めていません。ハコを作って後は「言った通りにオペレーションをしてね」というところがほとんどだと思います。

林　今のお話であれば、総支配人もそういう勉強をしなければいけませんね。私もホテル経営の楽しさは計画してその通りにいくかという、Plan（計画）、Do（実行）、Check（測定・評価）、Action（対策・改善）のPDCAサイクルを回すことだと思います。だから、Do以降だけ任されても総支配人も仕事が楽しいとは感じないのではないですか？

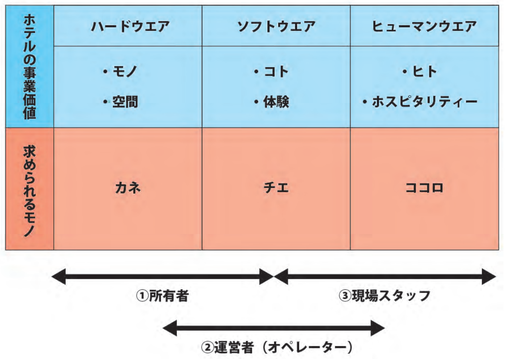
近藤　本当にその通りです。ほとんどのホテル経営会社・所有会社は、オペレーションの価値をあまり認めていません。むしろコストだと思っていることが非常に多いです。

ホテルの事業価値はお客様のホテル滞在時間で変わる

近藤　ホテルの価値の考え方として、

ハードウエア、ソフトウエア、ヒューマンウエアの3グループがあります。その中で、それぞれの立ち位置を示すのが図の下の矢印です。所有者は①、運営者（オペレーター）は②、現場で接客する人は③となり、それぞれがちょっとずつ重なっています。

ところが、ホテルの所有会社、特に不動産系のオーナーはハードウエアばかりに注力していて、ソフトウエアとヒューマンウエアにはあまり力を入れていないのが現状だと思っています。結果、コストだと考えて磨こうとしない。そしてブラック企業化していく。



一般社団法人 宿泊施設関連協会（JARC）理事長　林　悦男

林　これについて、ホテルは不動産事業なのかサービス事業なのかというすごく大雑把な議論があります。宿泊特化ホテルの利益率は高いと言われていますが、その人たちに聞くと不動産事業だとはっきり言います。

近藤　宿泊特化ホテルになると、図の左に寄って行きますね。

林　それで言うと、中央は都会にあるフルサービスホテルやラグジュアリーホテル、右はリゾートホテルです。この違いは、おそらくホテルに対する滞在時間だと思います。結局、滞在時間が長ければ長いほど右が重要になり、滞在時間が短いと左で十分になってくる。こんな話であれば、ホテルの形態ではなく、お客様のホテル滞在時間で物事を考えた方がいいのかもしれません。

近藤　左に行くほど不動産事業ホテルで、右に行くほどサービス事業ホテルということですね。私もそういう理解です。

林　すると、滞在においてCX（カスタマーエクスペリエンス）やUX（ユーザーエクスペリエンス）を求めていくにつれて、右の価値が重要になっていくわけですね。これには私も非常に共感します。

近藤　不動産事業としてのホテルで求められるものは開発力とお金です。ノウハウも運営者としての力量もそこまで求められません。その代わり、サービス事業としてのホテルにはやはり運営者の知恵も必要だし、現場スタッフのホスピタリティーも必要です。今の日本のホテルはこんなフェーズにあると思います。

ホテルマンがコミュニケーションに積極的になれない理由

林　今後のホテリエは経営のことも勉強しなければいけないと思います。ただ、ホテルの機能として現場にいるホテルマンは、決まったことだけやっていればそれ以外は考えなくていいのか。そこまでではないにしても考えるチャンスを与えない経営では、サービス業を面白くないと思ってしまう従業員も出てきてしまうのではありませんか？

近藤　そこも問題です。私も30年以上この業界を見ていますが、日本のホテルは今が一番ピンチだと思います。

林　例えば、ホテルレストランで1日の間でテーブルまで料理を運ぶ時間と、テーブルでお客様と会話している時間の割合を計測すると、料理を運んでいる時間の方が多いです。

近藤　結局、ロジスティックというか物流の作業を人間がやってしまっているわけですね。

林　ただ、その作業をロボットに置き換えられれば、その間は徹底的にテーブルのそばにいられます。要するに、ホテルの中の作業の部分を機械化すればするほど、ホテルマンの仕事は個人の力量が問われる時間が増えます。じゃあ、その時間のために何をホテルマンに教育するのか。これは非常に難しいです。

近藤　今は正直に言って、教育以前の問題だと思います。作業だけ、もしくはお客さんに言われたことをするというように自分から何かをすることはほとんどありません。

林　これは海外のホテルだと対応は全く違いますよね？

近藤　違いますね。この間もポルトガルに行ってきましたが、「どこから来たの？」「今日はどこに行くの？」と、聞かれました。本当にしつこいくらいですが、それで関係性ができて、コミュニケーションが行われます。それによって色々と情報が聞けたり、旅の思い出になったりします。しかし、日本の多くのホテルでは関係性を作ることに積極的じゃない。これをとても寂しいと感じてしまいます。

ビジネススクール宿屋大学 代表　近藤寛和

林　本来そういうことが好きな人が働いているはずですから、それが本当に不思議でなりません。

近藤　余裕がないからです。人が少ない、生産性を上げなければいけない、コンプライアンスを守らなければいけないということで、ガチガチになってしまう。その結果、ミスをしない、当たり障りのない接客しかできなくなっているのです。これは本当に良くないと思っています。

生産性向上のために求められるコンタクトポイントの再構築

林　今回は「宿泊業界をもっと面白くしたい」がテーマですが、そのための課題は一つではなく、複数要因が複雑に絡み合ってしまっていますね。

近藤　だから、一つ一つ紐解いていかなければいけません。例えば、生産性を上げるためには、コンタクトポイントのリストラをするべきだと思います。

林　リストラとは、リストラクチャー（再構築）の意味でしょうか。

近藤　そうです。先日面白い話を聞きました。30室のホテルで、ADRは6万から8万円です。それを4人で回して、驚異的なGOP率を出しているそうです。

林　それはすごいですね。

近藤　どうやっているかと言うと、スタッフは全員日本が大好きな外国人で、海外から来ているお客様に自分の言葉で日本の素晴らしさを伝えているだけです。夜は警備会社に任せて帰ってしまうので、コンタクトポイントは極限まで少ないと言えます。ただ、その少ないコンタクトポイントの中で、とにかくホスピタリティを発揮しているのです。私はこの事例を聞いた時に、コンタクトポイントをたくさん作るのではなく絞る。その分、コンタクトポイントでは思いっきり伝えるというサービス設計をすべきだと思いました。

林　今のお話を聞いても、ホテルマンの仕事は結局作業ではないということですよ。だからこそ、ホテルは運営とサービスで分けるのではなく、ホテルマンにもマネジメントを勉強させて経営に関与するチャンスを与えていく必要があるのです。

近藤　もっと言うと、私はオペレーターの価値をもっと認めてほしいと思っています。

林　ここでいうところのオペレーターの価値は何を指しますか？

近藤　ある不動産事業系のホテルの例ですが、そこはリゾートホテルをたくさん持っています。リゾートホテルの総支配人は55歳で年収600万円。一方、アセットマネージャーは32歳の親会社社員で、1200万円もらっています。20以上も歳が違い、さらに年下の方が倍貰っているということで、要は所有会社と運営会社のダブルプライスと言えます。

林　そんなことでは、オペレーターがどんどん疲弊してしまいますね。

近藤　だから、オペレーションはコストではないので投資してくださいと親会社には言いたいです。オペレーターも自身の価値を高める努力をすると共に、その価値を親会社に認めさせる交渉術が必要であることを理解してほしいと思います。

林　非常によくわかりますね。簡単に言えば、事業計画を立てているのは企画部門かもしれませんが、実際に利益を出しているのは現場です。ここをどうやって親会社に理解してもらうかを、考えていないといけないでしょう。

サービス料取り扱いの世界基準化が賃金の課題を克服する可能性

近藤　実は最近、東南アジアに行く機会がよくあります。そこで色んな総支配人から話を聞きますが、皆が同じことを言います。

林　一体どんなことですか？

近藤　サービス料です。日本もどこの高級ホテルでもサービス料を取っていますが、東南アジアはそれを従業員に均等割で還元しているそうです。例えば基本給が3万円ぐらいでも、手取りは9倍ぐらいになるらしいです。

林　そんなに違ってきますか。

近藤　だから、忙しければ忙しいほどスタッフは燃える、人数が少なくても、一人頭の額が増えるので燃えます。こんな素晴らしい仕組みをなぜ日本はやらないのですかと皆口を揃えたように言います。私はこれが日本でも普及してほしいと思っています。

林　要するに、サービス料はチップじゃないのかという話ですよね？

近藤　そうです。元々サービス業はチップ前提の側面がありますが、日本の場合はサービス料を売り上げにしてしまっています。

林　現状、サービス料は税金で言えば目的税のような捉え方で、賃金として従業員に還元しているのが日本です。が、それも一般財源に入ってしまったら意味がないでしょと。サービス料はチップだから、目的税で従業員に還元するべきだとおっしゃっているわけですね。これは一つの理論として正しいと思います。ただ、これをやろうというホテルはなかなかないでしょう。

近藤　私は半年ぐらい前から本来の形にしようという話をしていますが、なかなか「よし、やろう」というホテルは出てきません。

林　でも、ありえない話ではないかもしれませんね。今はホテルマンに支払う賃金がすごく高騰していますので、これだけしか払えないというホテル側の説明論理としてサービス料を賃金アップの一つの目安にする方法は可能性としてあります。賃金をアップするってホテルからしたら大変です。じゃあ何を基準にアップするかという話の時に、売り上げにリンクするというアプローチは面白いと思います。

近藤　宿泊業界は他の業界に比べて賃金の魅力が少なくなっています。だから、人材が他の業界に流れてしまっている現状がありますが、サービス料を均等割で還元することで、賃金だって決して低くないという業界になれると思います。

林　それは少し違っていて、入り口で増やさないと来ないと思います。

近藤　働いてみてわかるではなく、働く前からわかっていないといけないということですか。

林　だから今は初任給が30万円ぐらいになっているのです。おそらくこれから初任給を増やすホテルはどんどん増えてくると思いますが、今度は入社してからはそれほど増えなかったり、それによって離職率が上がるという問題が出てくると思います。そこを防ぐためにサービス料の配分方法を議論してみる価値は十分あると思います。私からも最後に一つ伺えればと思いますが、外国人スタッフのリスキニングはどう考えていますか？

近藤　宿屋大学はテルマネージャーの養成学校なので、別に国籍は問わないです。ただ、ディベート中心なので、日本語レベルが問題になる可能性はあると思います。

林　外国人労働者の働き方改革も進められている中で、宿泊業界で働く外国人労働者がもっと増えていくのは間違いありません。彼らが5年、10年と働いた時に総支配人を目指すチャンスを与えてあげたいと思っています。すると、外国人に対するリスキニングの機能が必要になります。近藤さんにはぜひこの辺りも今後考えていただければと思っています。今回はありがとうございました。

宿屋大学 代表
近藤寛和
〒160-0022
東京都新宿区新宿2丁目1-12 PMO新宿御苑前 3F
TEL：050-5306-2953
https://yadoyadaigaku.com