

HOTELRES

週刊 ホテルレストラン

2021 5 | 28

特集 本誌独自調査 ホテルエの賃金実態調査2020

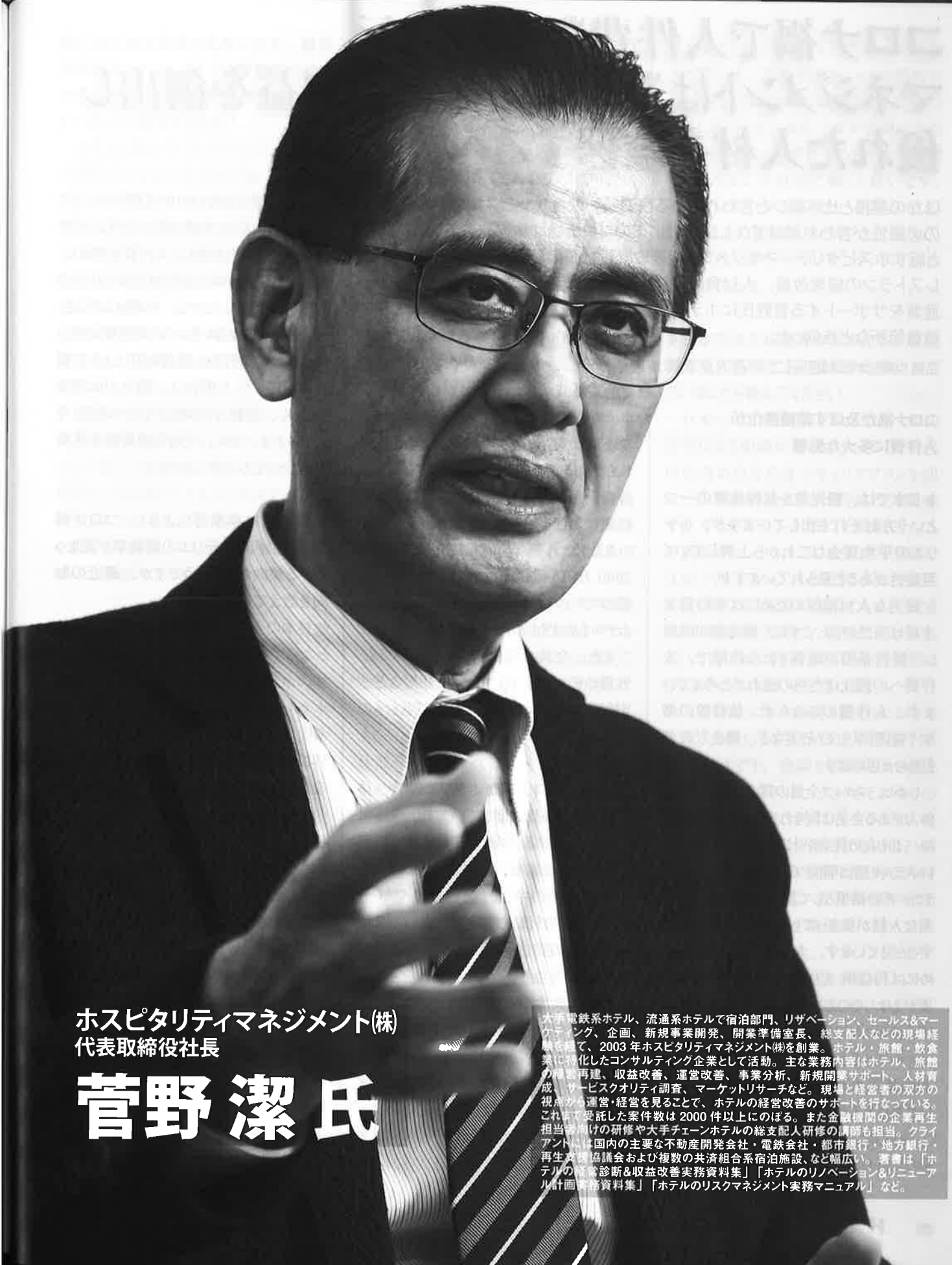


TOP INTERVIEW

株アゴーラ ホスピタリティーズ

代表取締役

ゲイリー・クオック氏



ホスピタリティマネジメント(株)
代表取締役社長

菅野 潔 氏

大手電鉄系ホテル、流通系ホテルで宿泊部門、リザーベーション、セールス&マーケティング、企画、新規事業開発、開業準備室長、総支配人などの現場経験を積んで、2003年ホスピタリティマネジメント(株)を創業。ホテル・旅館・飲食業に特化したコンサルティング企業として活動。主な業務内容はホテル、旅館の構造再建、収益改善、運営改善、事業分析、新規開業サポート、人材育成、サービスクオリティ調査、マーケットリサーチなど。現場と経営者の双方の視点から運営・経営を見ることで、ホテルの経営改善のサポートを行っている。これまでに受託した案件数は2000件以上にのぼる。また金融機関の企業再生担当向けの研修や大手チェーンホテルの総支配人研修の講師も担当。クライアントには国内の主要な不動産開発会社・電鉄会社・都市銀行・地方銀行・再生機構協議会および複数の共済組合系宿泊施設、など幅広い。著書は「ホテルの経営診断&収益改善実務資料集」「ホテルのリノベーション&リニューアル計画実務資料集」「ホテルのリスクマネジメント実務マニュアル」など。

コロナ禍で人件費削減が進行 マネジメントは業務改善を進め利益を創出し 優れた人材を確保すべき

ほかの業種と比べ低いと言われている宿泊業・飲食サービス業の賃金。改善の必要性が言われ続けて久しいが、いまのコロナ禍は体質改善のチャンスだと話すホスピタリティマネジメント代表取締役社長の菅野潔氏。ホテル・旅館・レストランの経営改善、人材育成、開業サポートなどに関わりホスピタリティ産業をサポートする菅野氏にホテルマンの賃金や評価制度など現在の動向や改善箇所などを伺った。

企画・構成本誌 林田研二 文 石沢嘉次 写真 浅沼 ノア

コロナ禍が及ぼす業績悪化が 人件費に多大な影響

▶日本では、観光業を基幹産業の一つという方針を打ち出していますが、ホテルの平均賃金はこれから上昇していく可能性があると考えられていますか

優秀な人材確保のためには平均賃金上昇は当然のことです。観光業が成熟し、経営基盤が確保された段階で、人件費への還元は当然の流れだと考えています。人件費のみならず、休日数の増加や福利厚生の実施など、働き方改革も進むと思います。

しかし、スタッフ全員の賃金を上げられる体力がある企業は限られるため、パート、アルバイトも含め賃金が増えるホテルとそうでないホテルの差が開いていくのではないのでしょうか。その結果として賃金の高い企業に優秀な人材が集まっていくという流れが加速すると見えています。人件費をアップさせるためには利益率（生産性）を改善させる必要があります。そのためには運営の仕組みを見直すことや人材育成なども重要でしょう。

▶外資系ホテルと国内系のホテルで違いはありますか

外資系、国内系での大きな差はないものと思われます。少し前までは外資系

ホテルのほうが給料がよく、日本のホテル企業は安いという話がありましたが、それも2013年ごろからインバウンドも増えて外資系ホテルが相当数できたことで、一般職における給与格差はなくなってきているようです。一部のGMクラスは年収2000万円を確保しているようですが、一般のスタッフは日本のホテル企業より安いホテルもめずらしくありません。

また、今後は国内ホテルにおいても、外資ホテルのようなマネジメント層など一定以上の層への業績給導入が進むものと思います。

▶現況、コロナ禍がホテルの給与体系へも影響をおよぼしていますか

ホテル企業間の差が激しすぎて一概には言えませんが、総じて多くのホテルが新規採用の中止、契約社員やパートの雇止め、外注人件費の見直しに加え、既存スタッフの人件費の削減にも手を付けています。

例えば大手のホテルチェーンは固定給への大きな影響はなく、新卒賃金もほとんど変わっていないでしょう。しかし、賞与や手当など非固定給への影響が発生したり、残業代が抑制され、結果的にホテルの収入が減少してしまったケースは多いでしょう。

一方、特に地方の中小規模のホテルではそもそもの給与水準が低いうえに、コロナ禍で資金繰りが厳しく人件費を見直し、従業員の生活が成り立たないという状況が起っています。しかし、転職しようにも、そもそも働き口がないというのが実情です。

コロナ禍が収束し需要回復とともに収益力がアップした場合は、給与の回復はもちろん、昇給なども検討すべきだと考えています。また、その目標数値を共有することなども必要となります。

▶弊社人材事業部によると、コロナ禍で若い世代のホテルの離職率が高まっている傾向があるようですが、最近の動向を教えてください

日本の老舗ホテルや大手企業が母体となっているホテルの離職率は低いです。ホテル業界を目指して入社し、所属ホテルへの満足度も高いし、ブランド力もありプライドもあるでしょう。しかしホテル業界にはホテルを目指していないで入っている人もいます。前提条件が違うわけです。

コロナ禍でこうしたホテルの離職があるのも事実ですが、離職しても職がないのも事実です。異業種への転職は一部見られますが、それほど離職が激しいという印象は受けていません。むしろある程度景気が回復し、雇用状況が安定した段階で、これまで以上に離職が進むのではないかと懸念しています。今後は経営破綻やブランドなどにより雇用自体の継続が難しくなり、離職せざるを得ない状況も多数出てくると見えています。

▶非常時も含め、トップマネジメントのリーダーシップやマネジメント力が組織運

営には大事な要素だと思います。離職率を低下させる、もしくは離職率が低いホテルマネジメントの特性や資質などございましたら教えてください

ホテルに限らず、トップダウンとボトムアップを両立できている企業が強いと思います。マネジメントが方向性を明確に示し、現場の声を聞く姿勢があるホテルの離職率は抑えられているのではないのでしょうか。また、教育研修などの人材育成や評価制度などが整っているホテルの離職率も低い傾向にあります。人を伸ばすことができる経営者は、結局は収益改善ができる経営者ということです。

離職の多いホテルは、職場の人間関係や雰囲気も影響しているでしょう。また、コロナ禍でマルチジョブという名のリストラを行なっているホテルも見られますが、人が不足しているかという理由で、スタッフを都合よく使うという発想のマルチジョブでは、離職につながってしまいます。

▶入社後のジョブローテーションは有効でしょうか

経営者の視点からは「非常時への対応」、「ほかのセクションを理解させる」という意味があります。一方、スタッフ側から見れば「いろいろな部署が経験できる」、「自分にあつた部署を見つけられる」という点でも効果的だと思います。特に、他セクションの仕事を理解するという意味においては重要です。大切なことはジョブローテーションを何の目的で行なうのかということを経営者に説明し理解してもらうことです。

人件費は売り上げを生むための投資

▶従業員の評価制度についてはどのようなお考えですか

評価制度イコール賃金や役職と思われがちですが、行動目標やフィードバックを含めてモチベーションアップのためにも有効な手法だと考えています。スタッフのモチベーショ

ンが上がらない組織は必ずと言ってよいほど評価制度そのものがない、もしくは形骸化しているところが多いですね。評価制度で重要なことは客観性・公平性であり、好き嫌い評価はやってはいけません。また評価基準を誰が見てもわかるように可視化することも重要です。ジョブディスクリプション(職務記述書)なども必要になります。

▶モチベーションを上げるためにはキャリアアップが重要な要素だと考えます。日本のホテルではキャリアパスが整っていると思われるか

例えばGMになるのは、複数のセクションを経験した人物の方がよいと思っています。もちろん一部門を専門に経験したスタッフにもGMの道は開けていますが、また、現場のサービスだけではなく数値管理などは経験しておくべきです。優れたホテルエであると同時に優れたホテルマネジメントになるべきです。

しかし、現状キャリアパスについて考えられているホテルは少ないのではないのでしょうか。ホテルエに転職が多いことは悪いことではないと思いますが、逆に「転職しないとキャリアアップできない」という背景もあるかと思っています。特に独立系の宿泊主体型ホテルにおいてはキャリアパスと言っても業務的に限定されます。一方、宿泊に加え、レストラン、宴会、婚礼、または管理部門なども多岐にわたるフルサービスホテルでは、まったく状況が違ってきますね。

▶あるホテル企業では、退職は最大のマーケティングと捉え退職時にインタビューを行ない、その理由を今後の組織開発の礎としているそうです。このあたりをながしろにしているホテルが多いような気がしますが、菅野社長のお考えを聞かせください

終身雇用では組織が膠着化し、総賃金が上昇してしまうため、若手の育成のためにも人の流動化(適度な離職率)

は必要だと考えています。スタッフが退職する際には、退職要因をしっかりと把握することで、その後の組織強化にも有効に働くと思います。また「なぜ退職するのか?」ということ进行调查することは、今後のES/CSにも有効に働くと思います。一方、ノウハウの蓄積という観点では、短期間での離職はマイナスとなるので、しっかりとしたサービススタンダードの共有も必要でしょう。

▶日本のホテル業界がかかえる、組織開発や人事制度上の課題や改善点がございましたら教えてください

日本のホテル業界においては、年功序列による組織体系がいまだ多く、自己申告含め自分自身でキャリアプランを組みづらい環境にあることが問題だと思います。多くのホテル企業に「戦略的な人事機能がない」ということも大きな課題ではないのでしょうか。人事部門があったとしても、特にある程度の規模になると、さまざまな手続き、根回し、調整に明け暮れているという発想にならないのではないかと思います。

人件費はコストや経費と捉えられがちですが、売り上げを生むための「投資」と考えるべきです。施設や設備に大きな投資をするのであれば、人にもそれなりの投資が必要なのです。DXやシステム化と言ってもそれを考え運用するのは、結局は人です。ホテル業界に優秀な人材を確保するためにも、教育研修や外部専門家の意見などを積極的に聞くことも重要だと考えています。マネジメントサイドは、この機会に業務改善を進めしっかりと利益を出す経営をすることです。そして近い将来需要が戻ったときに賃金を上げて優秀な人材を確保することがホテル業界の未来を開く道だと考えています。今回の新型コロナウイルス感染拡大は、業界が大きく変わるチャンスであり、ターニングポイントだと捉えています。