

HOTERES

週刊 ホテルレストラン

2023 **5 | 5**・12 合併号

特集

「働く未来 Part2」 ホテルの働く未来を考える ～持続可能なホテル経営と運営のために～

TOP INTERVIEW

界 日光 総支配人 五十嵐 佳琳氏

働く人の「個」の努力を適正に評価し、 プロ意識が醸成される環境を整え、 ホテル業界の社会的評価を高めること

「すべての顧客の視点に立って物事を分析し、現場スタッフと一緒に改善すること」をコンセプトに、ホテル、旅館、レストランをサポートするエキスパート集団、ホスピタリティマネジメント(株)は、「抽象論や正論」よりも「具体論や現実論」を大切にしながら、現場目線を重視した取り組みを続けている。代表取締役社長の菅野潔氏は、ホテル西洋銀座で活躍していた時代からコンサルティング業務、ホスピタリティー研修、マーケットリサーチなどを手掛けてきた、ホスピタリティー産業を手助けするプロ中のプロだ。これまでに数々のホテルの悩みを解決してきた菅野氏の目に、ホテル業界が抱える人材不足という大問題はどのように映っているのだろうか。必要な人材を獲得していくためにクリアすべき課題とホテルマンに求められる姿勢について、話を聞いた。

ラグジュアリーホテルの台頭によって 人数とともに 人材の質の問題もシビアに

——ホテルの人手不足の現状について、どのような印象を持っていますか。



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

Profile > 大学卒業とともに都内の大手ホテルの現場を経験し、その後スモールラグジュアリーホテルの開業や総支配人を経験。2003年ホスピタリティマネジメント(株)を創業。在は、ホテル、旅館、飲食ビジネスの経営改善、事業評価、各種研修や新規開業コンサルなども手掛けると同時に、異業種での講演・セミナー実績も多数あり。

誰もが感じていた「いずれ深刻な人手不足になる」という予感が、新型コロナウイルスによって数年早く現実のものになったと思っています。ここまで極端な人手不足に陥るとは思っていなかったものの、2017年から2019年の新規開業ラッシュの段階で既に人手不足の問題は浮上していました。当時はインバウンドの伸びが絶好調でしたから、「お客様よりもスタッフを集める方が大変だ」とホテル関係者は冗談交じりに言っていたものです。

もう1つ背景として挙げられるのは、ホテルの軒数が増えていく中で外資系のラグジュアリーホテルやライフスタイルホテルが一気に増えたことに加えて、観光地や地方都市などでも小規模で高付加価値ホテルが増えたことも影響しています。より人手が掛かるラグジュアリーホテルが開業していったことで、人数だけでなく人材の質の問題もよりシビアになっていきました。単純な人手不足だけでなく、サービスの質を高めることができる人材が不足するようになったと見るべきでしょう。

——ホテルにおける教育制度の課題は

どこにあるのでしょうか。

外資系ホテルなどではしっかりとした教育制度を持っていて、ホテルによってはスマートフォンのアプリでトレーニングを受けられるシステムを活用しているところもあります。ただし画面を通して知識を身に付けることができたとしても、実際に現場に出てしっかりと動きができるかといえどもまた違ってきます。スポーツ選手に「試合勘」が求められるように、ホテルマンも知識に加えて現場経験を積むことも必要なのでは無いですか。

たとえばラグジュアリーホテルで働いているホテルマンは、自らラグジュアリーホテルを訪れた経験がどれくらいあるのでしょうか。ラグジュアリーサービスのサービスや料理を実際に見たり経験しなければ、お客様が期待されているものを提供するのは難しいと思います。

新しいホテルが開業したら自発的に料理を食べにいたり、宿泊したりという取り組みを今のホテルマンがやっているかといえば、とても少ないと言わざるを得ません。興味さえあれば口

ビーに座って雰囲気を感じるだけでも参考になることは沢山あるはずです。昔のやり方の中にも、継承すべき人材育成や自己啓発のやり方はあると私は思います。

逆に昔のやり方の悪かった点は、数字に対する意識が極めて低かったところだと思います。部門長は自分のセクションの売り上げと稼働などは把握していても、セクションごとの利益については見ていませんでした。ユニフォーム会計のような考え方に基づいてホテルを運営する感覚を持ったホテルマンが私も含めてですが、かなり少なかつたと思います。

ホテルマンには柔軟な発想と共に知識と経験、勤と度胸のすべてが必要ですが、それでも最終的な根拠は数字に裏打ちされた経営成績と顧客満足であると私は思っています。いくらきれいごとを言ってみても、数字を改善して利益を出さなければ、高い質を持つ人材に働いてもらえるレベルまで人件費（給与）を上げることができないのが現実です。

利益を出すためには、収支構造を知っておく必要があります。そのためにもホテルマンは数字に強くなるための努力を惜しんではいけないと考えています。

現場の従業員の努力と勉強の積み重ねによって単価を上げていく方向性を追求すべき

——ホテルで働く人たちは、何を大切にしながら仕事に取り組むべきなのでしょう。

自分の仕事にプライドと興味を持てるかどうかが重要であり、プライドを持つためには自分が好きで選んだ仕事

である必要があるでしょう。「給料を稼ぐためには職種にはこだわらない」「会社のブランドに憧れて入社した」という人たちは、プライドを持って楽しく働くことができないと思います。自分の仕事に対する興味が強い人と弱い人では学ぼうとする気持ちにも差が出るでしょうし、プロフェッショナルを目指す思いの濃さにも違いが出てくるはず。

もう1つ難しいのは今のように宿泊特化型ホテルが当たり前になってくると、フルサービスのホテル経験者が育ちにくくなることです。今でも多くのホテルマンは、フルサービスホテルこそがホテルの醍醐味と思っています。確かにせっかくホテル業界で働くことを選んだのですから、レストランや宴会または婚礼など幅広くホテルビジネスを経験してもらいたいと私も願っています。

人材不足の背景には「給料が安い」「ホテル業界に人が集まらない」などさまざまな根本的な理由があるとは思いますが。ただホテルマンである自分たちは、この課題を解決するための努力や勉強を本当にしているのかという問いも投げ掛けられているのではないのでしょうか。努力や勉強をせずに、給料や労働環境を問題視してみても、経営者側はまともに取り合ってはくれないでしょう。

もちろん経営者の努力は必要で、労働環境の向上は重要なテーマです。しかしそれと同時に、従業員側も努力を続けることが求められるはず。なにしろホテルの利益を稼ぐのは現場なのです。売り上げを伸ばし、利益を上げるために新しい知識やスキルを身に着けることは重要です。

給与を改善するためには販売単価アップをする必要が有るという議論

がされていますが、「需要が高まったから」「世界に比べて安すぎるから」「人手が不足しているから」という理由で単価を上げることを考えるのではなく、価格に見合ったサービスを提供し付加価値をアップして販売単価を上げていく方向性を追求すべきだと考えています。

ホテルビジネスを成り立たせているのは日々の積み重ねです。商品知識、専門分野、数字についての勉強をする努力を従業員が続けていくことで、結果として高まった利益から給料をシェアしていく心構えが求められるのです。いわゆるプロ意識を持つことが必要です。

例えば経験不足の社員10人で仕事に取り組む場合とスキルの高い5人で取り組む場合とでは、後者の方が絶対的に高いパフォーマンスを発揮することになります。つまり利益を10人で分けるのか、5人で分けるのかという話になるわけです。100万円の利益を10人で分ければ1人10万円ですが、5人で分けたら20万円です。給料を高くするためには、やはり自らの努力と勉強や経験、そして企業側はしっかりと教育研修制度の提供が必要になるということです。

ところが日本の多くのホテルの給料は優秀であってもそうでなくても大きな違いはありません。そうなるパフォーマンスの高いスタッフからは不満も出てくることになります。更には離職にもつながりかねません。極めて単純な考え方ではありますが、これが意外とホテルの給料問題における本質の1つなのかもしれないと見えています。

——他業界にはホテル業界ほど、給料に関するジレンマはないように見えます。

表：産業、性、年齢階級別賃金及び対前年増減率

性、年齢階級		鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業	サービス業(他に分類されないもの)	令和3年
男女計	年齢計	323.3	333.2	294.9	419.7	373.5	278.5	308.0	383.5	326.1	386.9	257.6	268.2	373.9	291.7	296.7	265.5	
	～19歳	183.7	192.3	182.0	180.3	180.7	182.8	181.1	170.6	176.2	178.1	172.4	181.3	172.3	181.5	174.5	189.4	
	20～24	215.3	221.5	199.0	213.6	232.0	209.0	211.3	223.5	222.4	223.0	195.8	207.6	215.2	225.4	196.7	211.3	
	25～29	261.1	255.9	229.9	262.9	267.5	239.2	248.2	268.4	252.8	269.5	226.1	231.2	252.6	250.9	224.1	232.5	
	30～34	296.1	292.3	260.3	333.4	318.5	264.4	274.3	331.6	286.5	328.1	244.6	255.7	301.9	271.2	252.3	251.3	
	35～39	307.5	315.9	289.4	391.1	364.1	285.4	304.3	395.6	336.5	370.7	266.3	285.2	347.7	291.1	278.9	269.1	
	40～44	328.5	355.5	311.3	434.1	418.5	295.1	327.4	431.1	354.8	420.2	288.8	305.8	383.9	303.4	315.3	284.4	
	45～49	349.6	371.6	332.4	468.8	436.5	305.1	348.4	460.5	380.6	437.4	292.3	303.8	414.5	312.4	345.9	293.4	
	50～54	368.4	409.4	359.8	536.5	492.9	304.2	377.3	484.3	402.1	480.8	292.9	315.0	447.5	318.9	359.7	298.0	
	55～59	* 403.8	406.2	361.9	531.4	502.6	297.8	369.7	453.7	418.9	500.7	287.7	294.4	492.6	328.8	362.2	292.0	
60～64	281.4	347.5	265.7	290.6	343.7	250.4	281.3	331.2	304.0	400.1	246.6	240.8	451.6	306.4	233.5	251.3		
65～69	262.8	305.8	226.9	235.2	* 337.8	217.2	234.6	323.3	250.0	342.7	207.7	199.9	444.9	316.2	199.5	220.1		
70～	237.3	258.9	221.1	263.7	246.7	204.0	228.9	328.4	222.0	324.9	187.9	183.4	344.9	346.6	192.2	200.0		
賃金(年齢計)の対前年増減率(%)	-4.5	-0.1	-1.1	4.3	-2.5	0.8	0.0	2.4	-2.2	-0.3	2.8	0.2	1.0	0.4	1.7	0.4		
年齢(歳)	48.3	44.5	43.1	44.9	40.3	46.9	42.7	42.7	43.2	42.8	42.5	41.4	43.9	42.8	43.8	45.1		
勤続年数(年)	14.9	13.4	14.6	21.2	12.9	12.6	13.1	14.1	10.4	12.9	9.8	10.4	11.7	9.0	15.9	9.2		
男	年齢計	333.2	345.8	318.9	433.7	392.2	287.6	343.6	485.1	361.5	418.1	286.8	299.9	433.1	355.5	321.2	283.5	
	～19歳	184.8	194.6	185.0	180.9	175.9	184.0	181.8	161.6	177.9	180.1	176.2	176.0	177.9	188.6	185.3	189.3	
	20～24	210.9	223.5	204.1	216.2	232.6	211.9	216.4	231.5	230.0	225.2	199.5	207.6	222.8	223.0	205.1	217.5	
	25～29	259.2	260.0	237.1	266.2	268.0	247.3	257.0	298.1	265.3	274.8	234.7	241.9	270.1	261.5	232.2	239.1	
	30～34	303.1	300.5	270.8	341.5	327.2	270.8	291.2	395.2	310.4	348.1	257.7	269.3	331.9	297.5	260.5	262.6	
	35～39	315.1	326.5	305.4	403.6	376.3	293.7	327.5	499.6	368.3	394.9	284.1	307.8	388.1	336.1	291.0	285.2	
	40～44	341.4	372.2	334.2	450.6	434.5	305.0	360.3	570.4	397.3	451.6	317.1	340.9	434.9	358.6	332.5	305.5	
	45～49	370.1	388.3	362.0	488.4	460.7	316.9	394.0	608.8	431.6	477.5	328.6	342.5	482.8	391.9	371.5	322.7	
	50～54	381.6	429.1	397.2	554.8	509.0	313.8	433.1	622.5	463.5	525.0	340.3	364.3	516.1	437.6	396.5	325.3	
	55～59	* 416.6	423.4	406.0	543.3	518.6	307.9	430.3	558.1	465.1	534.8	330.7	340.8	546.7	466.0	407.4	319.1	
60～64	287.4	355.1	291.7	295.6	351.0	255.0	315.8	364.0	324.0	414.9	275.7	264.4	469.7	449.6	244.9	263.1		
65～69	270.4	310.4	249.2	235.9	* 337.6	219.5	258.2	* 346.5	254.2	350.3	235.6	213.6	448.0	445.7	210.6	228.4		
70～	239.9	261.8	239.5	266.6	248.3	205.5	253.0	* 329.4	224.2	324.1	214.2	191.4	347.7	* 543.1	* 196.8	204.8		
賃金(年齢計)の対前年増減率(%)	-5.0	0.1	-0.9	4.8	-3.2	0.8	-0.7	1.2	-2.2	-0.7	3.1	-0.3	0.9	0.3	1.8	0.0		
年齢(歳)	48.5	45.0	43.2	45.3	41.3	47.6	43.3	43.6	44.8	43.9	43.2	42.8	46.8	42.2	44.7	46.4		
勤続年数(年)	15.2	13.8	15.5	21.9	14.0	13.1	14.6	16.3	11.4	14.1	10.7	11.6	13.6	9.4	17.3	10.4		
女	年齢計	249.6	253.1	221.5	327.7	315.6	227.2	239.4	292.9	258.7	307.6	215.0	227.9	311.8	265.3	239.9	230.7	
	～19歳	* 171.2	174.2	174.8	173.5	188.3	180.6	180.2	171.4	174.2	173.9	167.9	183.0	169.4	178.9	168.2	189.7	
	20～24	* 243.1	213.1	189.3	203.6	231.1	202.2	205.3	218.7	213.8	220.1	192.8	207.6	213.5	226.1	188.6	203.3	
	25～29	277.0	236.2	208.6	243.8	266.5	217.4	234.9	246.9	236.7	259.4	217.1	221.5	242.7	246.2	211.8	224.7	
	30～34	250.1	244.3	219.0	287.1	298.0	233.8	242.2	274.2	248.5	284.4	221.9	236.0	269.3	255.5	234.0	233.8	
	35～39	254.4	246.2	226.2	322.1	324.9	236.8	251.6	293.4	265.0	314.2	231.0	244.4	302.2	265.8	244.1	237.4	
	40～44	265.9	261.4	234.1	334.7	357.8	231.9	257.8	319.6	282.6	345.9	234.4	243.8	328.2	276.6	259.1	241.4	
	45～49	285.9	268.2	244.8	361.0	349.2	238.5	251.7	319.7	282.3	340.7	229.1	243.9	344.3	280.4	278.1	240.7	
	50～54	282.8	285.4	241.3	408.9	429.7	245.3	257.1	334.5	286.6	350.1	226.4	244.6	373.4	284.6	274.6	245.7	
	55～59	288.4	282.8	233.4	405.7	403.7	228.4	245.4	335.0	289.4	354.3	219.6	234.8	410.5	289.1	251.0	236.7	
60～64	* 215.8	245.6	190.5	224.6	275.1	201.7	202.5	288.0	235.3	304.8	194.3	205.0	405.2	254.8	194.8	210.5		
65～69	183.5	220.5	173.8	* 217.4	* 341.4	184.2	187.5	314.7	226.8	244.2	172.1	179.4	433.5	254.9	166.1	183.9		
70～	* 199.7	236.3	177.3	* 110.0	* 236.2	181.6	177.3	328.3	205.4	* 331.3	163.7	171.0	336.9	230.2	* 148.1	177.2		
賃金(年齢計)の対前年増減率(%)	-2.9	0.8	-0.5	2.4	0.0	1.7	1.4	4.1	-2.7	2.1	2.9	1.2	1.6	0.5	1.7	1.0		
年齢(歳)	46.5	41.9	42.9	42.4	37.2	42.8	41.6	41.9	40.3	40.0	41.4	39.7	40.8	43.1	41.7	42.6		
勤続年数(年)	12.8	11.0	11.7	16.7	9.6	9.4	10.3	12.2	8.4	9.9	8.4	9.0	9.7	8.9	12.6	6.8		

出典：厚生労働省【令和3年賃金構造基本統計調査】

産業別に賃金をみると、男女計では、「電気・ガス・熱供給・水道業」(419.7千円)が最も高く、次いで「学術研究、専門・技術サービス業」(386.9千円)となっている。そのなかで「宿泊業、飲食サービス業」(257.6千円)は最も低くなっている。また女性では「電気・ガス・熱供給・水道業」(327.7千円)が最も高くなっており、男性では「サービス業(他に分類されないもの)」(283.5千円)、女性では「宿泊業、飲食サービス業」(215.0千円)が最も低くなっている。

産業別の給料比較表を見ると、宿泊業は常に最下位付近に位置付けられています。ホテル業界の中で名門とされるホテルであっても、立地するエリアの中で最下位付近の給料しか支払われていないようです。こうした状況で給料を10%上げたとしても、問題自体の解決にはなりにくいと考えています。

給料のベースが上がらない限り、業種自体の社会的地位は上がっていきな

いのではないのでしょうか。学生の就職人気ランキングの上位は時代とともに移り変わってきましたが、ホテルが上位に入ったことはありません。なぜ職種として人気がないかと言えば、1つには365日稼働していて、土日や盆暮正月に働かなければならないことも挙げられるでしょう。

ホテル業という職種の特性を考えればそれは当たり前のことなのですが、

若い人たちは就職先を選ぶ基準としてその特性をマイナスに捉えているのだと思います。つまり給料だけでなく、シフト制、長時間勤務といったホテルの労働条件が人材不足の理由になっていると感じます。

日本においてホテルマンの社会的地位が高くないもう1つの理由として、「スターの不在」が大きく関わっていると思います。メディアなどに露出し

てホテル業の魅力を発信するようなスポークスマンの存在がないことは、ホテル業界に憧れを抱く若者を生み出すという意味でマイナスになっていると考えています。

ソムリエや料理人のスターは多くのメディアに出ています。ホテルマンとしては見当たりません。これだけ「日本は観光立国で進んでいく」「観光で外貨を稼ぐ」と言ってきたのに、ホテルマンの中からスターが出てこない。ホテル業界を語ることのできるスポークスマンが現れないのは、やはり大きなウィークポイントと言えます。

ホテルマンという業種を成長させるために 異業種からの転職組を増やす必要がある

——人材不足に対して、給料以外の面でホテル経営者が打ち出すべき施策はありますか。

「働きがい」という言葉がよくポイントに挙げられますが、働きがいを感じるためには、自分の仕事にプライドを持つことができ、社内外から正当に評価される必要があります。すなわちプロ意識を醸成することのできる環境を整えることで、従業員の中に働きがいを生み出すことができるのだと思います。働く人の「個」の努力が適正かつ公平に評価されていないと、働くことが嫌になって辞めていってしまうのだと思います。

もう1つ、異業種からの転職組が少ないのもホテル業界の特徴だと感じています。ホテル業界内での転職は頻繁に行われているのに対して、ホテル業界の外から人材が入ってくるケースが極端に少ないのが現状であり、マーケテ

ィングや広報では多少見られるものの、ホテルの現場で働いている異業種からの転職組はまず見られません。もっと積極的にホテル業界の外から新しい血を入れていかない限り、ホテルという業種としての成長は今後も見込めないのではないかと危惧を感じています。

ホテル業界は外に向けた情報発信を積極的に行ない、社会に対して広くアピールしていく必要があるでしょう。ホテルには国内外の賓客などが宿泊して、彼らの身近でサービスを提供するのですから、日本国にとって非常に大切な役割を果たしています。素晴らしい仕事をしていることを世の中に力強くアピールしても何らおかしいことはありません。

ホテル業界の人達はプライドを持って働くためにも個々人が努力しなければならないことは言うまでもありません。その積み重ねが世の中に伝わっていくことで、ホテル業界の社会的地位は向上していくように思います。

自分自身を磨き続けるためにも、ホテルマンは異業種の人たちとの交流を深めていくべきだと考えています。ホテル業界の中には知り合いがたくさんいるのに、外の世界にはほとんど知り合いがないというのも日本のホテルマンの特徴と言えるでしょう。外部とのネットワークづくりにつながる勉強会なども、さまざまな形でどんどん参加するべきだと思います。時代の流れの中でどれだけITだDXも重要ですが、最後にホテルを支えるのは「人」に他ならないのですから。

ホテルの商品価値を見極め、需給状況で価格を決めなくてもいい新たな価値を創る

——利益の向上のためには、客室単価

を上げていく必要もあるのでしょうか。

コロナ禍による様々な変化は、ホテル業界がリセットして社会的評価を高めるための大きなチャンスという側面もあると言えるでしょう。

このタイミングで販売単価を上げるという方向性はとても重要だとは思いますが、単なる値上げはやめるべきだと私は言い続けています。100円のものをそのまま110円に値上げするのではなく、何らかの付加価値を付けることで100円のものを200円で販売できるような努力をしなければいけないと強く思っています。需要が増えているからという理由で、1万円の客室を単純に3万円で売るという姿勢では、結局のところお客様の信頼を失ってしまい、ホテル自体の評価を下げてしまいかねないと思います。

経費を上手に使うことも含めてのレベニューマネジメントであるとするならば、1万円の客室を3万円で販売する場合、その差額分の一部をお客様に還元するという考え方をすべきです。そうすることでホテル自体の価値の向上や満足度の向上につながるのではないのでしょうか。そのための経費は投資と考えることが大切です。

自分たちの商品価値はどこにあるのかを今一度見極めて、需給状況だけで価格を決めなくてもよくなる状況を創るべきです。自分自身で商品価値を創ることのできる人材になるためにはビジネスマンとして個を磨き続ける他ないと思いますし、それができる環境を生み出していくことが経営者の責任であり人材の確保にもつながると考えています。