

# ポストコロナの観光と京旅館の職業人材育成 につながるホスピタリティマネジメント

平安女学院大学 永田 美江子

## 1. はじめに

日本は2003年（平成15年）「観光立国宣言」以来、訪日外国人旅行者数やその消費額など観光に関わる経済が近年急速に増加し、それにより日本経済における観光の存在感も高まっていた。しかしながら、2020年（令和2年）1月以降、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、観光需要は大きく減少した。今まで伸び続けていたインバウンドの喪失と国内観光の自粛によって、宿泊・旅行産業や地域経済は大きなダメージを受け、回復までに2年から3年はかかると考えられているが、正確なところは誰も分からない。

一方、「コロナ禍」の危機的状況で、観光の活力を取り戻そうと、マイクロツーリズムの提唱や夏以降「Go To トラベル」の実施などで、人々はここにきてようやく観光を伴う移動を始めている。ことに宿泊業は「コロナ禍」による打撃とともに、従来から「今後、施設の増強を図るとともに宿泊業の経営改革により満遍なく利用推進を図る必要がある」（2018; 須田）<sup>1)</sup>と指摘を受けているように、旧態依然とした経営に対して、近代化や効率化を図る経営改善が急がれている。観光振興を考えた場合、宿泊施設は鉄道や航空などの観光インフラと同様に、宿泊そのものが観光資源となる潜在力にも注目が集まっていることも事実だ。近年では、斬新な設備、接遇方式を備えた宿泊施設が各地に出現し、それを目当ての観光客の利用も目立っている。宿泊施設が

その潜在力を活用するために経営改革を推し進めていくことは宿泊業に課せられた課題だといえよう。

本稿では、ポストコロナの観光と旅館の人材育成を検討していくが、特に人材とホスピタリティマネジメントに注目して、宿泊業における人材育成の方策を検討していく。事例として取り上げるのは京旅館である。

具体的には、2020年度の新型コロナウイルスの感染拡大が京都の宿泊業に及ぼした影響を挙げ、ホスピタリティマネジメントとは何かを再考し、今回の「コロナ禍」や今後に起こり得る事象にも対応できるようなホスピタリティマネジメントの人材育成の手法を検討する。さらに京旅館のひとつである綿善旅館を事例に、京旅館の人材育成を考察する。最後に課題と今後の展望を述べていく。

## 2. ポストコロナの観光と京都観光の現状

日本の観光市場の構造を見てみると、日本の観光市場は、インバウンドと国内旅行、海外旅行の3つで構成されている。特にここ数年ではインバウンドが伸びている（図1）。年々右肩上がりであったインバウンドだが、グラフの中で伸びが下がっている年がある。2009年のリーマン・ショック、そして2011年の東日本大震災の年である。ここからも観光産業は、平和産業だということが理解できるのではないだろうか。

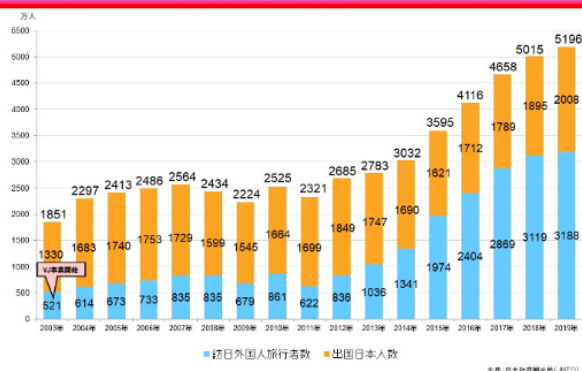


図1 訪日外国人旅行者数・出国日本人数の推移

次に2019年の旅行消費額（図2）を見ると、全体で27.9兆円の消費額で、その内訳は、日本人国内宿泊旅行が17.2兆円、日本人国内日帰り旅行が4.8兆円、インバウンドの訪日外国人旅行は4.8兆円で日本人の国内宿泊旅行の消費額が最も多いことが明らかである。今までは、インバウンドにばかり注目が集まっていたが、今回の「コロナ禍」によって、インバウンドだけに注力することの危険性を現実のものとして理解できたと同時に、リスクを分散させるためにも、いま一度日本人旅行者に目を向ける必要があるといえよう。

## 2019年の旅行消費額について

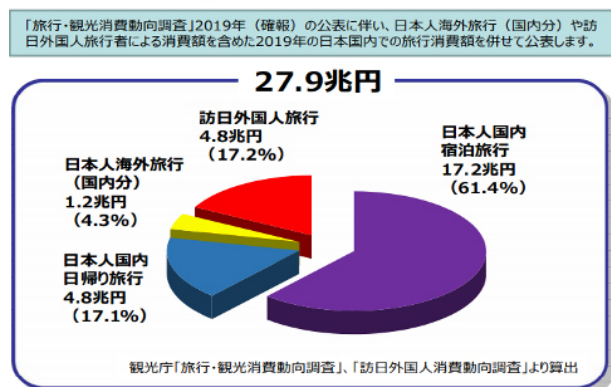


図2 2019年の旅行消費額について

では、今回の「コロナ禍」のような状況において、「旅行者」の気持ちはどうだろうか。「旅行に行きたい人」の気持ちと言い換えてもいい。「旅行者」というのは、「海外旅行に行きたい」「国内旅行に行き

たい」「旅行には関心がない」という3つに分類することができる。「旅行に行きたい人」はもともと旅行に「行きたい」わけなので、条件が整えば旅行に出掛けることになる。2020年9月の4連休では、コロナは完全に終息していないにもかかわらず、有名観光地は旅行者でにぎわいをみせていたことから理解できるのではないだろうか。ここにヒントが隠れている。インバウンドの喪失分を、日本人の国内遠隔地旅行や海外旅行の需要で補うこと、いわば、国内の観光地近隣居住者の旅行需要で、宿泊業をはじめとした観光産業を回すのである。これを提唱したのは、「星野リゾート」（本社・長野県）代表の星野佳路（ほしのよしはる）社長だが、彼は国内の観光地近隣居住者の旅行需要によって観光産業を回す、「マイクロツーリズム」を提唱・実践している。

ここで京都の宿泊数データを紹介したい。京都の宿泊数は、2020年4月は京都市内の56ホテルで、外国人延べ宿泊数前年同月比99.7%減、日本人延べ宿泊数は前年同月比89.7%減と1964年（昭和39年）の統計開始以降、単月として過去最大の下げ幅となった<sup>2)</sup>。しかし、2020年7月の状況になると、京都市内56ホテルで、外国人延べ宿泊数は前年同月比99.8%減だが、日本人延べ宿泊数は、前年同月比50.1%減と「コロナ禍」においても回復の様子が見られる<sup>3)</sup>。ここで重要な点は、日本人旅行者の「マイクロツーリズム」を実践するにしても、インバウンドの呼び込みを復活させるにしても、受け入れ側がいかに旅行者に安全に快適に過ごしてもらおうかを考えていかなければならない。その方策のひとつ、旅行者の受け入れ側の取り組みとしてホスピタリティマネジメントを考えてみたい。

### 3. ホスピタリティマネジメントに関する先行研究

近年の観光や宿泊をはじめとするホスピタリティ産業\*は、「もてなし」という言葉に代表されるように、接遇を重視している。現代に生きる私たちは、

\* 狭義には宿泊・航空・旅行業、広義では医療・介護・教育業などを指す。

モノを購入したり、サービスを受ける消費者をお客さま（顧客）と呼んでいる。日本では第3次産業の進展により、社会全体が消費社会と呼ばれるようになった1970年代以降に、他との差別化を図る戦略の一要素として顧客に対するホスピタリティが注目されるようになったともいわれている。ホスピタリティとは、「人（ゲスト）を受け入れる精神を表し、その精神から生まれる行為を表している。また、その行為を通して、新たな人間関係を創造する可能性をも含んでいる」（山口；2015 pp.9）<sup>4)</sup>とあるように、人間が本質的に持っている他者に対する思いやりの精神、いわば情緒的で個人的な要因である。前述したように消費社会が進展すると、ホスピタリティによって付加価値を付け、顧客の満足を引き寄せ、他と差別化を図る顧客満足といわれるマーケティング手法が登場した。特に対人業務を中心とする宿泊業や旅行業、航空業などではホスピタリティを経営管理に利用する手法であるホスピタリティマネジメントを推し進めた。ホスピタリティマネジメントとは、ホスピタリティ（思いやり）ある従業員が顧客に対して良い対応を行い、顧客の信頼を得て、顧客は再度関わりを持ちたいという行動に出るといった仕組みを使って組織を動かしていくことである。ホスピタリティマネジメントと旅館を研究した先行研究には、病院と旅館のホスピタリティマネジメントを比較した研究（児玉；2017）<sup>5)</sup>や、旅館におけるサービスオペレーションを調査した研究（安田；2015）<sup>6)</sup>などがあり、旅館をはじめとして病院などホスピタリティ産業の管理手法はホスピタリティマネジメントが主流となっている。

本稿の事例とする京旅館をはじめとしたホスピタリティ産業で提供するサービスは、安全面も含めたマニュアルに沿った型通りのサービスだけではなく、従業員が自分で考えたマニュアルを超えたサービスを提供することである。提供するサービスの基本的な動きは決まっているが、顧客とのやりとりで顧客が最も欲しているサービスを見つけ提供することだけにとどまらず、顧客自身が気付かなかったニーズを発見し、提供することができればサービスの質が上がる。いわば、マニュアルに沿った対応を

するだけでなく、従業員が自分で考えたサービスを提供することが大切だ。そのサービスにはもちろん安全面への配慮も含まれている。これらを行うことができるのは、顧客満足を高めるホスピタリティマインドのある従業員である。

一方で、サービスは有償性の経済行為であり、ホスピタリティは無償性の本質的特徴である。従業員のホスピタリティにばかり頼っていても、顧客の不満は全て従業員の落ち度と捉えられてしまい、従業員のモチベーションに影響する。そうならないように、顧客が満足するだけのサービスを従業員のホスピタリティだけに頼るのではなく、システム化することである。企業がすべきことは、従業員のホスピタリティを育てる環境づくりを行い、組織としてホスピタリティ精神のある人材を育成する。その仕組みをつくるのがホスピタリティマネジメントにとって重要である。

では、従業員のホスピタリティだけに頼るのではなく、ホスピタリティも含めて従業員のスキルを組織ぐるみで向上させていくには何が必要になるのだろうか。その要件は4つある。

ホスピタリティマネジメントの仕組みづくりで重要な点は、①情報の蓄積と開示、②充実した教育制度、③エンパワーメントの提供、④管理者のリーダーシップ、以上の4点である。①情報の蓄積と開示とは、顧客の家族構成や出身地などの個人的情報や過去に提供したサービスに対する情報が蓄積、データベースなどで管理されていることであり、これらの情報は従業員の誰もが見ることのできる仕組みを整えていることが組織にとって大切である。また、応用的なサービスを行う場合には、過去の似たような顧客に対する情報を知った上で、対応を考えることが必要になる。さらにリピーターに関しては、好みやニーズを知り、関係性を深めるために情報を収集することが有効となる。②充実した教育制度とは具体的には、基本となる固定的な対応を従業員が一律にでき、さらに基本を超えた応用を行うために必要な研修、教育の機会を従業員に提供することである。いわば人材育成の土台ともいえる。③エンパワーメントの提供、エンパワーメントとは権限



で、エンパワーメントを従業員に与え、従業員一人一人が自分の判断でサービスを決めることができる。エンパワーメントの提供は従業員のモチベーションにもつながっている。④管理者のリーダーシップ、これは従業員が応用的なサービスを行う際に、支援と励ましを行える適切なリーダーシップが必要になってくることを述べている。

このようにホスピタリティマネジメントの4つの要件の中においては、人材に関わる要件が3つを占めている。それほどホスピタリティマネジメントと人材の関係は密接であり、特定の従業員のホスピタリティに頼らない仕組みづくりをしていくためには、従業員各人のホスピタリティやスキルの底上げを組織ぐるみでしていく必要があるといえる。次に、京旅館を事例に取り上げて、そこでのホスピタリティマネジメントによる人材育成とその効果を検証してみる。

## 4. 綿善旅館の人材育成の取り組みと課題

### 4.1 著作者財産権

今回事例として取り上げるのが、「綿善旅館」である。「綿善旅館」をはじめ京旅館を含む、日本旅館の始まりは、日本人が往来をするようになった奈良時代の布施屋にまでさかのぼる。鎌倉時代には、熊野や高野山にあった宿坊や、伊勢神宮の外宮にあった御師（おし）が人々にとっての宿泊施設であった。江戸時代になると大名の参勤交代時の宿泊所である本陣や脇本陣とともに、庶民を対象とした商業的な宿泊施設である旅籠（はたご）が登場した。「綿善旅館」は、江戸時代に旅籠として始まった。京都の旅館といえば、柗家旅館や炭屋旅館などが有名であるが、それらの旅館以外にも工夫を凝らした経営をしている旅館は多数あり、旅館経営者は30年先を見越して、旅館の維持発展に努めている。「綿善旅館」もそのひとつに数えられる。調査は主に若おかみへのインタビューを通じた質的調査で、2019年7月に実施した。



図3 綿善旅館外観

同旅館は、1830年（天保元年）に初代が京都の買物地の中心地錦市場の近くに宿を開いて以来、約190年旅館業を営んでいる。始まりは薬屋だったが、呉服の仕入れに北陸から来ていた商人の常宿となり、そのうち薬と宿の比率が逆転して現在に至っている。創業から受け継がれてきた伝統を守り、「何度でも訪れたくなる宿」をモットーに門限を設けず、いつ何時でも温かくお客さまをお出迎えしている。インタビューを実施した2019年では、修学旅行、日本人観光客、外国人観光客がお客さまの3つの柱となっていた。早い段階から海外のエージェントと契約をしたり、インバウンドが伸びることを見越して、海外のお客さま向けに客室にシャワー室を設けるなどの工夫を凝らした経営を実践し、観光庁のモデル旅館のひとつに挙げられている。若おかみがインタビュー中に語った「10年先20年先を見通して今を考えている」という言葉は印象深い。客室数27室。宿泊料金1泊2食1人約1万5,000円、季節ごとのプランや女性客向けプランなどもある。スタッフは30代の若おかみを中心に若い従業員が働いているが、従業員の雇用環境や現在の経営は、若おかみの個性とマネジメント力によるところが大きい。この若おかみは、旅館の娘として生まれたが家業を嫌って、大学卒業後に大手都市銀行で働いた。その後、結婚をしてしばらく後、家業を継いだという女性である。明るくはきはきした人柄と、京都の旅館業界全体を盛り上げる戦略会議のメンバーの一員として注目されている女性経営者である。

インタビューでは、「綿善旅館」の人材育成の方針

と取り組み、現状を中心に進めていった。「綿善旅館」では、最も力を入れているのは、研修である。特に若い従業員に対する研修を充実させて、人材育成を実践している。旅館をはじめとする中小零細企業では、従業員の採用数が例年10名以下というところや2、3名というところも珍しくない。大手企業のように自社だけで研修をすることは予算や職場の人員シフトに影響が出てしまう。そこで「綿善旅館」では、若おかみが京都の他の旅館に声を掛けて、共同で社員研修を実施した。若おかみいわく「何をするにしても、新しい取り組みをする際には少なからず批判が出る。しかし、批判を恐れては何もできないので、まずは賛同してくれる少数の旅館と研修を行った。そうすると、少しずつ輪が広まりつつある」と話してくれた。また、旅館独自に茶道研修を実施し、従業員が熱心に参加した。茶道研修は若手社員が中心となって茶道の先生を旅館に招いてのお点前の稽古だが、茶道研修をすることによって、「茶道の所作を身に付けると振る舞いが自然と変化し、普段の動きも自分でより良い所作になるようにチェックし始めている。また、他旅館との合同の新人研修後に、自分たちで会議を開催したいという声が上がった」と若おかみが研修の効果を話してくれた。

若おかみの語りの中から、「綿善旅館」のホスピタリティマネジメントの成果を検討してみると、「綿善旅館」はこの若おかみ発案の取り組みをスタートさせたばかりという前提はあるものの、ホスピタリティマネジメントにおける②充実した教育制度に結び付くと考えられる。「綿善旅館」ではホスピタリティマネジメントの仕組みづくりとして、他旅館との合同の研修や茶道研修を実施し、全従業員のスキルとホスピタリティの向上を図り、それを基礎として、従業員に③エンパワーメントを提供するという望ましい方向に進んでいると思われる。「綿善旅館」の茶道研修を受けた従業員は、自身で所作の向上を図り、新人研修後に、自分たちで会議をしたいという声を上げた。②充実した教育制度が③従業員へのエンパワーメントの提供という流れとなり、ホスピタリティマネジメントの仕組みづくりが芽生えてい

ると考えられる。①情報の蓄積と開示と④管理者のリーダーシップについては、まだこれから注目していく必要があるが、このたびの「コロナ禍」の影響もあり、現時点では検証することが困難である。

## 5. おわりに

本稿は、ホスピタリティマネジメントと人材育成を検討する初めの第一歩となる調査報告である。この調査は2019年から開始し、これから本格的に調査を進めていきたいと考えていたところに新型コロナウイルスの感染拡大となり、足踏みをしている。しかし、今回の「コロナ禍」の中で、インバウンドというひとつの現象だけに注目することの危険性を目の当たりにして、観光という平和産業はリスクを分散させる必要があることが理解できた。また宿泊業という労働集約型産業は、施設や立地も経営にとっては大切な資源だが、人という資源の大切さを再考させられるものであった。資源としての人のスキルとホスピタリティを向上させる経営がホスピタリティマネジメントである。ホスピタリティマネジメントが人材の育成にどのような影響を及ぼしていくか、今後調査を進めていかなければならない。また、筆者がこの調査を始めたのは、旅館に対する危機感からであった。日本旅館は日本文化を発信する要所であるにもかかわらず、ホテルに比べて施設の減少が著しく、撤退する旅館が全国で増加している。それは京都においても同様で、このまま旅館の衰退傾向が続き、ホテルへと様式が変貌すれば、日本文化の発信源が損なわれることへの危惧から始めた調査である。その点からも旅館の存続とその活性化は、日本全体の課題ともいえよう。しかし、調査は始めたばかりであり、本稿で紹介したように対象はまだ少なく、これだけで全ての傾向が分かるものではなく、ここから導き出された結果が必ずしも、全体を包括しているわけではない。今後はさらに調査対象を広げてホスピタリティマネジメントの意義とその可能性、人材育成の重要性を改めて考えていくことを目指したい。

<参考文献>

- 1) 須田寛 (2018) : 「図で見る観光」交通新聞社
- 2) 京都市観光協会, データ月報 (2020年4月), <http://www.kyokanko.or.jp/report/hotel202004?newsletter>
- 3) 京都市観光協会, データ月報 (2020年7月), <http://www.kyokanko.or.jp/report/hotel202007?newsletter20200831>
- 4) 山口一美 (2015) : 『感動経験を創る!ホスピタリティマネジメント』, 創成社
- 5) 兎玉桜代里 (2017) : 『ホスピタリティ・マネジメントの事例研究 (1) : 亀田メディカルセンターと加賀屋旅館の経営管理』, 「明星大学経営学研究紀要 (12)」, 17-35
- 6) 安田剛 (2015) : 『日本旅館における部屋食サービスオペレーションに関する考察』, 「日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌 (24)」, 43-48