

平成24年度文部科学省

成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業

視 察 調 査 報 告 書

観光分野産学連携コンソシアム

インバウンド観光客の受け入れを支える観光分野の中核的専門人材育成事業

学校法人浦山学園 富山情報ビジネス専門学校

目次

はじめに	2
第1章 インバウンドと宿泊業の現状について	3
第1節 日本のインバウンドの現状	3
第2節 宿泊業の現状	7
第2章 視察調査について	12
第1節 調査の概要	12
第1項 調査の目的	12
第2項 視察先選定理由	12
第2節 調査の報告	14
第1項 札幌	14
第2項 沖縄	20
第3項 福岡	26
第4項 京都	32
第5項 北海道	40
第3章 まとめ	42
第1節 当該調査の位置付け	42
第2節 宿泊業におけるインバウンド受け入れを支える中核人材の育成の課題	43
第3節 人材育成についての課題	46

「インバウンド観光客の受け入れを支える観光分野の中核的人材育成事業」 宿泊業におけるインバウンド対応人材に関する調査報告書

はじめに

本稿では「平成 24 年度インバウンド観光客の受け入れを支える観光分野の中核的人材育成事業」で行った宿泊業者に対する聞き取り調査について報告する。本調査では、とくに宿泊業におけるインバウンド対応についての現状と課題について調査分析を行った。また、調査先の宿泊業事業者については、企業内あるいはグループ内で独自の人材育成に関する方針やプログラムを持っていることが想定される大手の事業者はあまり対象とせず、どちらかという地域に密着して独自の経営理念および方針によって経営されていると考えられる中小の事業者を対象とした。それによって、各地域にみる宿泊業におけるインバウンド対応人材に関する独自性を明らかにすることを目的とした。

本稿の構成としては、第 1 章では、本調査の前提となるインバウンドと宿泊業の現状について概要を述べる。第 2 章では、第 1 章を踏まえた上で、今回の調査のターゲットを明確にし、調査の報告を行う。第 3 章では再度、本調査の位置付けを明確にし、調査結果について整理、考察を行う。最後に、「まとめと提案」として、本調査のなかで抽出された課題（第三章に記載）のなかの 2 点について提案を行うこととする。

第1章 インバウンドと宿泊業の現状について

第1節 日本のインバウンドの現状

日本では近年、観光の重要性が認識されるようになり、平成15年の観光立国懇談会から、平成19年には観光立国推進基本法の制定、平成20年10月には観光庁が設立された。観光立国の実現に取り組む体制ができ、同時にいくつかの目標も設定された。そうしたなか、観光庁では、「観光立国の実現に関する目標」として、次の三点を挙げている。

1. 観光による国内消費の拡大
2. 国内観光の拡大・充実
3. 国際観光の拡大・充実

なかでも、3. 国際観光の拡大・充実に関する具体的な数値目標として、訪日外国人旅行者数の増加が挙げられている。目標は、平成28年までに1,800万人を達成することであるⁱ。しかし、平成24年の段階で訪日外国人旅行者数は約837ⁱⁱ万人程度であり、現状の課題と言える。

図1-1のとおり、平成15年以降のビジットジャパンキャンペーン開始以降、訪日外国人旅行者数が増加している。

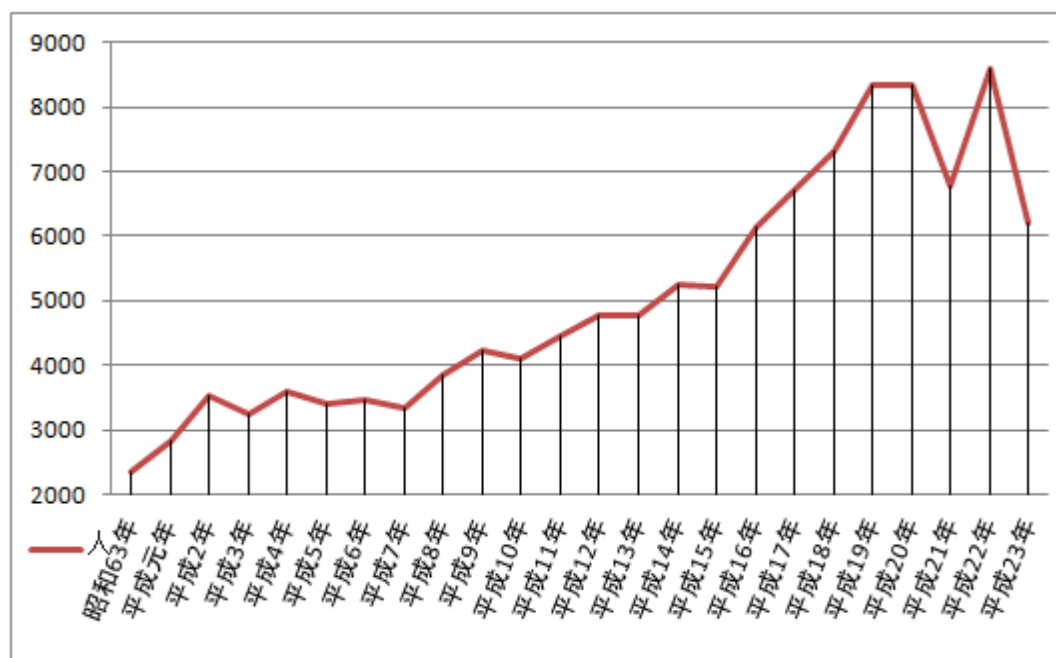


図1-1 訪日外国人旅行者数の推移（昭和63年～平成23年）ⁱⁱⁱ

訪日旅行促進事業（ビジット・ジャパン事業）では、「訪日外国人 3000 万人プログラム」として、訪日外国人旅行者数を将来的に 3,000 万人とすることを目標に、「2016 年までに 1,800 万人、2020 年までに 2,500 万人との中間的な目標の達成を目指して、中国をはじめとする東アジア諸国（中国、韓国、台湾、香港）及び米国を当面の最重点市場（5 大市場）と位置づけ、PDCA サイクルを活用しながら、効果的・効率的な海外プロモーションを展開」している^{iv}。ここで最重点市場と位置づけられている中国、韓国、台湾、香港、米国は、現在訪日外国人の発地国として最も多い五カ国となっている（図 1-2 参照）。

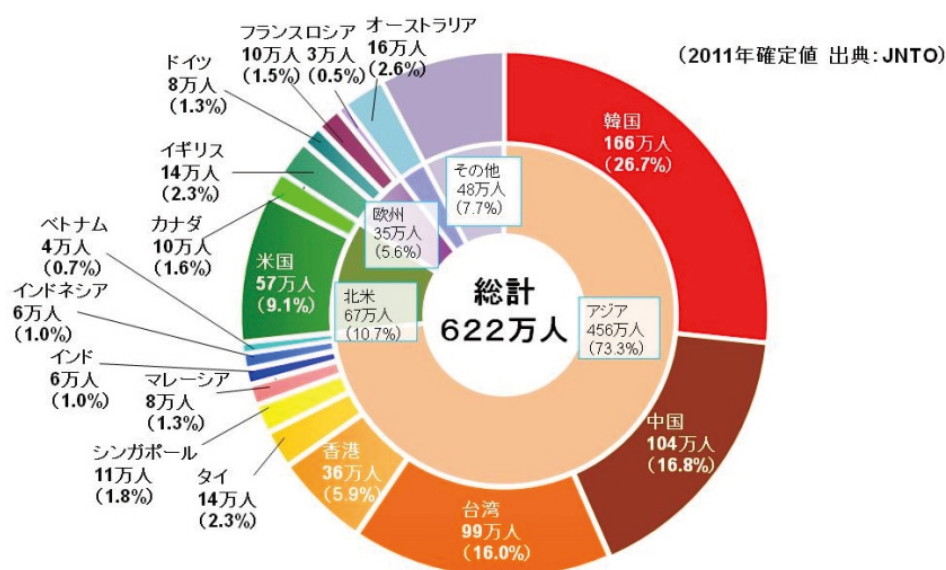


図 1-2 訪日外国人旅行者の発地国・地域別シェア^v

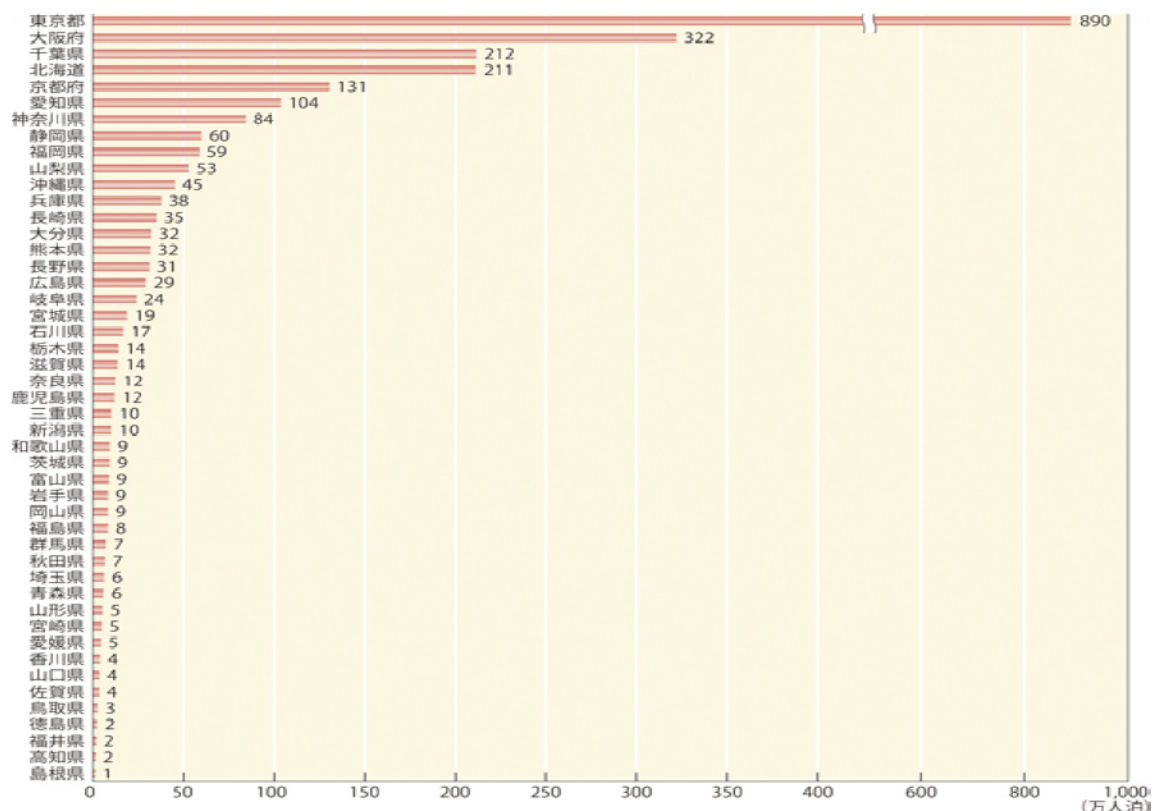
一方、訪日外国人旅行者数は、各年さまざまな要因（金融危機や震災等）で増減し、平成 23 年は東日本大震災をきっかけに大幅に落ち込んだ。前述の通り平成 24 年は 800 万人台に回復しているものの、現段階で目標数値達成は厳しい状況にあると言える。

また、ビジット・ジャパン事業では、「市場別のプロモーション方針に基づき、絞り込んだターゲット層に対する働きかけを実施」している。図 1-3 は、各市場に対してどのようなプロモーション活動を行うかという重点方針について整理されたものである。図 1-4、図 1-5 からわかるとおり、各地域によって「訪日外国人旅行者」の状況は千差万別である。九州のように一発地国（九州であれば韓国）の比率が高い地域もあれば、東京は外国人宿泊延数が極めて多い、といったように各地域によって状況が異なる。

このように、各地域の特性によってさまざまな事情が異なっていると考えられ、訪日外国人旅行者への取り組みや対応も、各地域で異なっていると考える。

市場	2012年プロモーション重点方針
韓国	影響力の強いメディアやブロガー等を通じた放射性物質関連の正確な情報発信による風評被害対策。LCC等とタイアップしたキャンペーンや割安感のある旅行の具体的提案によるウォン安対策。
中国	20～30代女性を対象に、桜や雪に代表される自然景観、ファッションや家電等の多様なショッピング情報、グルメ情報、寺社仏閣をはじめとする伝統文化等、ゴールデンルートを中心に日本ならではの魅力を深掘りして、ウェブを中心に発信。日中国交40周年の活用。
香港	30～40代女性、20代男女のリピーター層拡大のため、ドライブ・鉄道・サイクリングなど新しい観光素材や、九州等の新たな地域の魅力をウェブやFacebookを中心に発信。
台湾	オープンスカイにより新規路線が開設される地域のプロモーションに注力。食・温泉・四季の体感・リラクゼーション等を、20～30代男女（独身・DINKS）、40代男女（家族）を対象に、ウェブやコンビニ店舗等の日常的に接触するチャンネルにより発信。
タイ	バンコクの富裕層・中間層を対象とする訪日旅行商品の造成・販売を支援。FIT・リピーターの獲得に向け、スキーやサイクリング等の新しいテーマや、中国、四国等新たな地域を提案。また、訪日未経験の20代独身男女に、クールジャパン・ショッピング、食等を組み合わせて提案。
シンガポール	カップルや友人同士の旅行、家族旅行を対象に、食・温泉・ショッピング・自然をメインとした訪日旅行商品造成・販売を支援。FIT層・リピーターに向けては、ゴールデンルート、北海道に続く新しい目的地や、週末利用の短期間旅行や滞在型旅行などの新しい旅行スタイルを提案。
マレーシア	中華系家族層やカップル・友人同士の旅行を対象に、自然・温泉・食をテーマとした訪日旅行商品造成・販売を支援。プロモーション対象地域をクアラルンプールからペナン、コタキナバルに拡大。
英国	30代～40代カップルの個人旅行増加のため、日本食や旅館宿泊等の女性向けテーマをウェブを中心に発信しつつ、航空会社とのタイアップによる割引航空券販売により需要を喚起。
ドイツ	30代～40代カップルの個人旅行増加のため、都市観光等の商用来日経験者の再訪促進に資するテーマをウェブを中心に発信しつつ、航空会社とのタイアップによる割引航空券販売により需要を喚起。
フランス	日本のポップカルチャーで育った30代～40代カップルの個人旅行増加のため、ファッション・ゲーム等をウェブを中心に発信しつつ、旅行会社・航空会社とのタイアップによる割引旅行商品販売・割引航空券販売により需要を喚起。
米国	大都市居住の富裕層・中華系のFIT層及びそれを顧客に持つ旅行会社に対し、例えば、健康志向の米国人に訴求できる日本食体験等、魅力的で特別な日本文化体験をアピールし、需要喚起及びそれらを含む訪日旅行商品造成・販売を支援。
カナダ	販売網と集客力を持つ旅行会社との共同広告等により、値ごろ感のある訪日旅行商品及び富裕層向け商品の造成・販売を支援。
豪州	旅行会社との共同広告等により、家族旅行、富裕層を対象に温泉、スノーリゾートを含む訪日旅行商品の造成・販売を支援。セミナー等を通じた教育旅行の需要喚起。また、涼しい日本の夏（北海道や信州など）や夏祭り等のPRIによる開散期（5月～6月）の需要を喚起。

図 1-3 平成 24 年度ビジット・ジャパン事業 市場別プロモーション方針^v



(注) 1 国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」による。
2 「外国人」とは、日本国内に住所を有しないものを言う。
3 年間の新設・廃業施設等のデータを反映させる前の数値であり、確定値では数値に差異がある。

図 1-4 都道府県別外国人延べ宿泊者数(平成 23 年)^{vi}

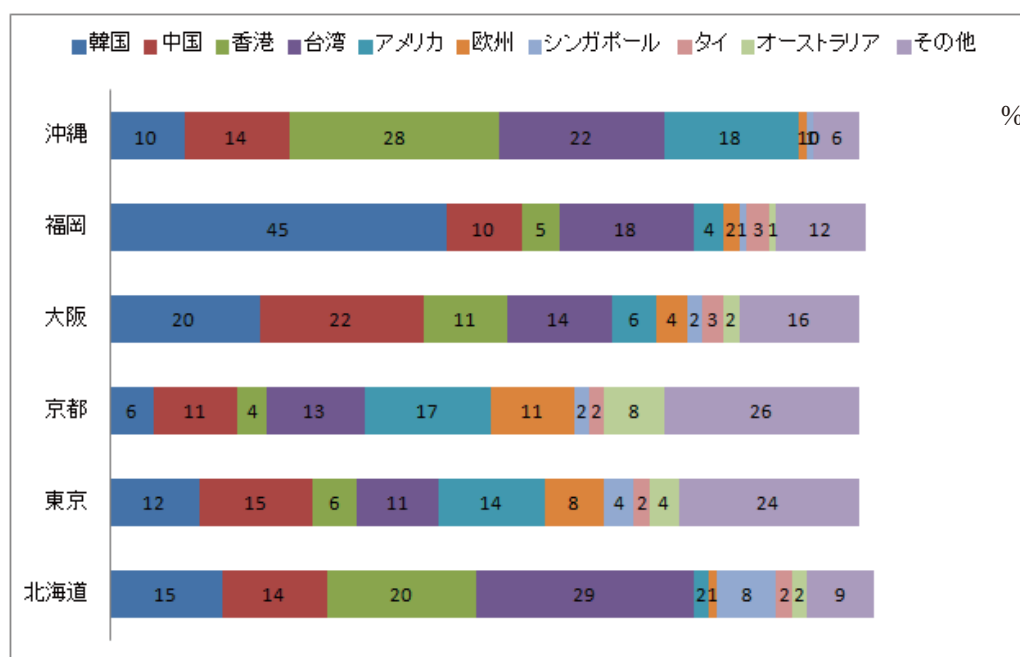
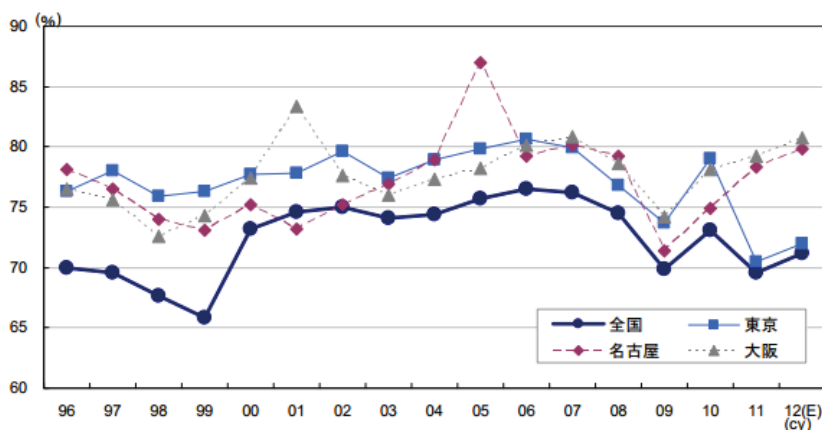


図 1-5 主な都道府県の国・地域別外国人延べ宿泊者数構成比(平成 23 年)^{vii}

第2節 宿泊業の現状

本章では、我が国における宿泊業の現状について整理する。

宿泊業を取り巻く環境は依然として厳しいと言える。全国のホテル客室稼働率は、震災直後の急低下から戻りつつあるとは言え、未だ低い水準にある。



（出所）オータパブリケーションズ「週刊ホテルレストラン」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

図 2-1 全国及び大都市（東名阪）のホテル客室稼働率の推移（年次）^{viii}

また、ホテル・旅館の倒産動向についても、負債額が減少してはいるものの、回復しているとは言えない。

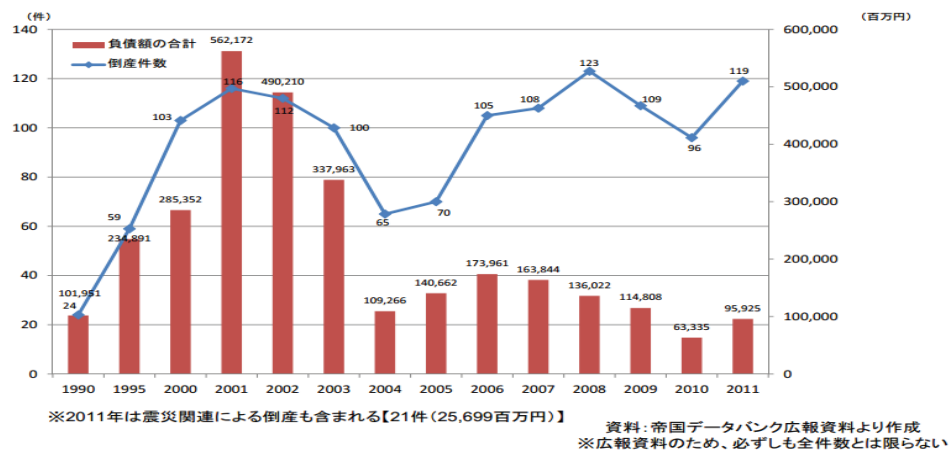


図 2-2 ホテル・旅館の倒産動向^{ix}

しかしながら、平成 23 年度末現在での全国のホテル・旅館業の施設数、客室数は表 2-1 からわかる通り、10 年前と比較し、施設数、客室数ともに、旅館は減少しているものの、ホテルは増加している。さらに、地域ごとに見てみると、京都、大阪、福岡でのホテルがとくに大幅に増加していることがわかる。

表 2-1 全国宿泊業者数*

区分 年度	全国			
	ホテル		旅館	
	施設数	客室数	施設数	客室数
平成 23 年	9,863	814,355	46,196	761,448
平成 13 年	8,363	637,850	63,388	934,377
過去 10 年比較	118%	128%	73%	81%

表 2-2 地域別宿泊業者数

地域	年度末	ホテル		旅館	
		施設数	客室数	施設数	客室数
北海道	平成 23 年	679	63,293	2,622	49,519
	平成 13 年	378	27,512	3,153	54,442
	過去 10 年比較	180%	230%	83%	91%
東京	平成 23 年	684	96,113	1,260	44,778
	平成 13 年	687	83,934	1,434	31,106
	過去 10 年比較	100%	115%	88%	144%
大阪	平成 23 年	356	54,733	829	19,874
	平成 13 年	61	7,486	469	8,260
	過去 10 年比較	584%	731%	177%	241%
京都	平成 23 年	200	21,210	746	10,835
	平成 13 年	35	2,146	450	5,744
	過去 10 年比較	571%	988%	166%	189%
福岡	平成 23 年	379	38,669	729	11,762
	平成 13 年	87	4,475	737	8,112
	過去 10 年比較	436%	864%	99%	145%
沖縄	平成 23 年	359	33,469	589	7,813
	平成 13 年	257	20,710	772	8,575
	過去 10 年比較	140%	162%	76%	91%

つまり、稼働率の低迷や倒産動向に改善が見られないにも関わらず、施設数や客室数が ばいかに増加傾向にあり、より厳しい競争環境になっていると言える。

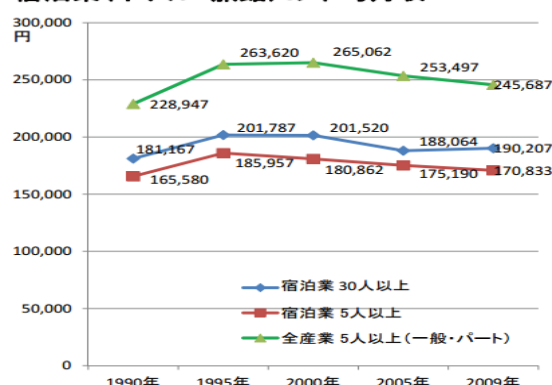
2000 年代初頭の不良債権 理や 2005 年度からの時価会計への制度の変更などをきっかけに、多くのホテルが売 され、外資系のファンドや金融機関などに買収された。それ

とあわせて経営形態の多様化がすすみ、バブル期まではほとんどの日本のホテルが採用していた所有直営方式ではなく、所有、経営、運営、が分離されたかたちで、運営管理委託方式や、フランチャイズ方式といった経営形態も採用されるようになった。

ホテルビジネスは、不動産業とサービス業という異なったビジネスの複合体^{ix}であるが、所有直営方式が長期間継続されることが多かった日本では、ホテルが売買対象となることは少なく、2000 年代初頭まではホテルの不動産業としての側面が強くあらわれる局面は少なかった。さまざまな社会的背景と時代の流れとともに、宿泊業は転換期にあると言える。

さて、こうした産業の状況を背景に、宿泊業に従事する就労者について見てみる。宿泊業の平均月収は全産業の平均金額よりも 2～3 割少なく、パートタイマーの比率が全産業平均より 10%程度高い。パートタイマーの比率はさらに上昇傾向にある。

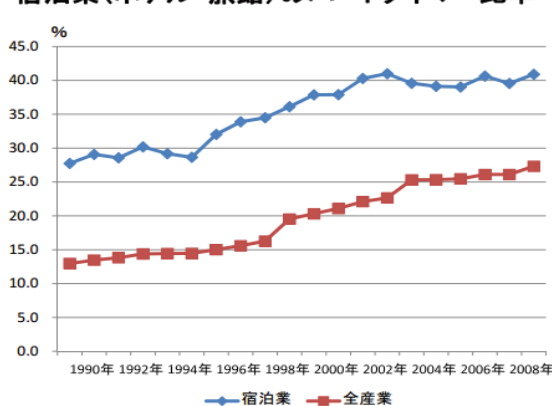
宿泊業(ホテル・旅館)の平均月収



資料: 労働政策研究・研修機構「毎月勤労統計調査」

図 2-3 宿泊業（ホテル・旅館）の平均月収 ^{ix}

宿泊業(ホテル・旅館)のパートタイマー比率



資料: 労働政策研究・研修機構「毎月勤労統計調査」

図 2-4 宿泊業のパートタイマー比率 ^{ix}

離職率も他産業に比べ高く、改善傾向にあるものの、労働集約型産業と言われる宿泊業において、就労者の環境もまた厳しいと言える。

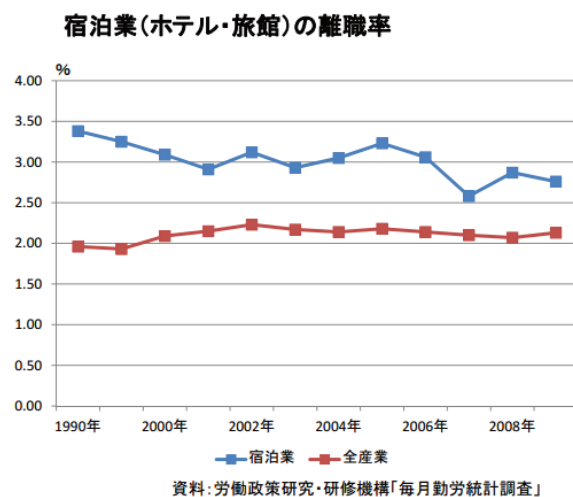


図 2-5 宿泊業（ホテル・旅館）の離職率 ^{ix}

こうしたなか価格競争も激しさを増しているが、ホテルの低価格化の背景の一つに宿泊特化型ホテルの台頭があると言える。

ホテルにはさまざまな形態があるが、日本のホテルは、立地別と機能別で分類することができる(表 2-3)。

表 2-2 ホテルの分類^{xii}

ホテルの分類		機能	価格
都市ホテル	シティホテル	多～複	中～高
	(シティホテルとビジネスホテルの中間型)		
	ビジネスホテル	単～多	低～中
郊外型ホテル	コミュニティホテル	多～複	中
	ロードサイドホテル	単～多	低
リゾートホテル		単～多	中～高
ターミナルホテル		多～複	中～(やや)高

・立地

(都市) 都市、地方都市の便利な立地。シティホテル・ビジネスホテル

(郊外) 郊外に立地。地域と密接に関わる商品構成や経営スタイルのコミュニティホテルや、インターチェンジ近くや幹線道路沿いに位置しているロードサイドホテル

(リゾート) 風光明媚な観光地、海水浴場などにレジャー目的で建てられたリゾートホテル

(ターミナル) 空港やターミナルステーションなど交通の拠点となるところに建てられたホテル

・機能

(多機能型) 宿泊、レストラン、宴会場などの料飲施設を強化した大型の高級ホテル

(単機能型) 料飲施設を最小限に抑えた宿泊特化型

(複合型) 多機能型ホテルに商業施設や文化健康施設を備えたホテル

なかでも昨今増加傾向にあるのは、宿泊特化型ホテルである。

宿泊特化型ホテルとは、「レストランや宴会場を持たず、自動チェックインシステムを採用するなど宿泊機能に特化し、ビジネス客を主な顧客とするホテル」とされており、1泊の宿泊費がおよそ4,000円～6,000円台で、2001年頃から顕著に増加している。宿泊特化型ホテル増加の背景には、景気低迷による企業の出張費の削減や、地方都市における支店・営業所の撤退（支店経済の縮小）に伴う出張需要の発生などが挙げられる^{xiii}。その後、「快適な機能をグレードアップし、客室のデザイン性の高いホテル」が現れ、「低価格の宿泊特化型ホテルと高級ホテルの中間を狙った業態」^{xiv}が増加しつつある。

ホテルにおける部門利益構造から見ても、宿泊、レストラン、宴会（一般宴会・ブライダル）の3部門のなかで最も利益率が高い宿泊部門に特化しているため、GOP (Gross Operating Profit) 率が高く、他業態のホテルと比較し、宿泊特化型ホテルは収益性が高い^{xv}。また、旅館についても最近ではホテル機能の導入が進んでおり、従来の1泊2食付きだけではなく、食事機能を省いた宿泊のみの提供も行うなど、機能、運営についてもホテルと同じようになってきている^{xvi}。

宿泊業のビジネス戦略について議論された「宿泊産業活性化ビジネス戦略に関する調査検討委員会」においても、宿泊と食事の分離によって、連泊スタイルへの対応が可能になることや、地域の一次産業との連携による観光の活性化といった利点が指摘されるなど^{xvii}、泊食分離への期待も高まっている。

このように、宿泊業は厳しい環境下にありながら顧客のニーズに合わせた新たな産業のあり方を模索している状況にあると言える。

第2章 視察調査について

第1節 調査の概要

第1項 調査の目的

本調査は、2003年観光立国宣言をした我が国の観光業界の中核的産業である観光業（旅行業、運輸業、宿泊業、観光・イベント施設業、観光土産品業）のなかから、宿泊業に焦点を絞り、北海道内の中小ホテル・旅館におけるインバウンド事業の実態を調査し、その結果を分析し、専門学校の教育等に反映させることによって、宿泊業界が求める人材と専門学校における人材育成とのミスマッチを解明し、専門学校卒業生の就業力を高め観光業界で活躍する中核的人材の育成に寄与するものである。

第2項 視察先選定理由

今回、北海道、福岡県、沖縄県における従業員数100名以下の中堅ホテル等を調査の対象として選定した理由は、それぞれ札幌、福岡、那覇を中心に外国人に人気の地域であることと、ホテル等の規模から雇用する者に即戦力を要求とすると考えられ、これに対応するため専門学校側はどのような教育を施す必要があるかを探るのに適当と考えたからである。札幌、沖縄、福岡で選定した6ヶ所については、中小規模の宿泊施設で、これまではあまり積極的にインバウンドに取り組んできた実績がないが、今後は検討したいと考えている施設である。

このことから、調査項目は、ホテルの規模とインバウンド事業への取組、人材教育の実態、外国人客の受入の実態、専門学校および大学の新卒者の受入状況や求めるスキル・能力、採用時に重視することと評価方法、インバウンド市場の動向・課題、専門学校卒業生の職場内での昇進についての考え方などである。

京都では新たな宿泊業のあり方を提示する「庵」や、老舗旅館「こうろ」、近鉄グループである都ホテルズ&リゾーツの「ウェスティン都ホテル京都」、長谷工コーポレーションが展開する「京都ブライトンホテル」といった、多様な形態の宿泊施設を選定した。札幌、沖縄、福岡とは異なる基準で、訪日外国人受け入れの先進地とも言える京都での実態を調査するために選定した。北海道は、外国人延べ宿泊数が多い地域であり、道内全域で展開する鶴雅グループの大西社長には、インバウンド振興と宿泊業のあり方、人材について俯瞰的な意見を述べて頂きたく調査先に選定した。

以下が調査先一覧である。右欄は第1章で提示したホテルの分類を活用し、各調査先の分類を行った。必ずしも明確な分類ではないが、今回の調査の位置付けを明らかにする際に有効であり、記載した。

【調査先一覧】

地域	施設名称	分類	最安料金目安/人 xviii (2013 年 2 月現在)
札幌	札幌すみれホテル	都市・ビジネス	5,000 円～
	KITA HOTEL	都市・シティ	3,900 円～
	ぬくもりの宿ふる川	旅館	12,000 円～
沖縄	沖縄ナハナホテル&スパ	都市シティ・リゾート	7,000 円～
	ホテルサンパレス球陽館	都市・ビジネス	4,900 円～
	ホテルみゆきビーチ	リゾート	7,500 円～
福岡	タカラホテル福岡	都市・シティ	6,300 円～
	Hotel Qurega Tenjin	都市・中間型	6,500 円～
	楠水閣	旅館	14,850 円～
京都	庵	× 分類不可	15,000 円程度～ xix
	京都ブライトンホテル	コミュニティ	14,500 円～
	旅館こうろ	旅館	7,500 円～
	ウェスティン都ホテル京都	都市シティ・リゾート	15,000 円～
北海道	鶴雅グループ	リゾート	

第2節 調査の報告

第1項 札幌

札幌すみれホテル (札幌市中央区北1条西2丁目)

ヒアリング実施日：2012年12月10日（11時～）

(1) 札幌すみれホテル概要

客室97室，レストラン，宴会場，会議室，結婚式場を有する札幌駅から徒歩8分の札幌中心街にある60年を超える営業実績のある平均稼働率が60%～70%のビジネスホテルである。

また，利用者の年齢構成も70歳から80歳と高齢者の利用が多いのも特徴である。事実，本調査実施日にも高齢の女性客が数多く出入りしている光景みられた。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

当ホテルは札幌の観光名所の一つである「札幌市時計台」は1分で行くことができる。立地に恵まれていることから，外国院観光客の利用も多いと考えられたが，インバウンドの利用者は全体の一割程度である。利用者もビジネス目的のロシア，中国が多く，インターネットでの予約・申込や飛び込み客が殆どである。

札幌は冬期間に国際イベント雪祭りが開催されることもあり，旅行業者とタイアップし団体客の取込を行おうとしたが，外国人の団体客は間際になってからの取消（所謂ドタキャン）が多く，営業に支障が大きいことを理由に前に踏み出せずいる。

従って，ホテル内で外国人を迎え入れる特別な体制もとられていない。

また，当ホテルの親会社が地元の有力金融機関であり，その金融機関が実施する外国人を招いての商談会などで来日する外国人の利用も多い。

宿泊料金も宿泊当日になると一泊朝食付きで5,500円で提供するなどしている。

(3) インバウンド事業の推進に当たって，枯渇している人材や不足している知識・能力

外国人向けのサービスもホテル約款を英語で記載している程度で提供する食事も和食と中華のみで特にこれと言った気配りはなされていない。

外国人が宿泊することに伴うトラブルも特には無いということである。

職員数は全体で60名そのうち，10名が正社員で残りは契約社員とアルバイトである。

フロントには，職員の中なら外国人との対応ができる人員を配置しているが，最近特に感じることは，日本語が乱れているということである。これは電話の対応を任せられないことと同意であり，仕事をしながら指導している状況である。

(4) 専門学校に望むこと

インターンシップの受入はできない。 専門学校卒業生の受入は問題ないが、アルバイト、契約社員で数ヶ月採用し様子を見てから正社員となるシステムである。従って、何らかのキャリアを持っている人を採用しているのが実態であり、新卒者の受入はないのが現状である。採用時に重視することは、人柄である。

KITA HOTEL
(札幌市中央区南 14 条西 1 丁目)

ヒアリング実施日：2012 年 12 月 10 日(14 時～)

(1) KITA HOTEL ホテル概要

客室 74 室（洋室のみ）であるが、そのうち 45%にあたる 33 室をツインルームとし利用者に広々とした空間を提供している。年間利用者は約 30,000 人であり、そのうち、外国人利用者は 3%程度である。

職員数も 50 名であり、そのうち、半数の 25 名がアルバイト、契約社員でしめている。

施設は、レストラン、バー、パーティールーム、結婚式場を有する札幌市民憩いの場中島公園隣接のホテル、札幌の歓楽街「すすきの」に隣接しており観光客にも人気のホテル。駐車場 64 台。利用料金の平均は 10,000 円であるが、5,000 円から 7,000 円の部屋も用意しており、街中にしてはリーズナブルなホテルである。

ビジネス関係、観光客の利用が多い、その中で外国人観光客の受入は大手旅行会社との提携もなされているものの、中国、米国、オーストラリアからの利用者で団体の受入よりも個人で申し込みしてくるものが殆どである。中国人、米国人、オーストラリア人の利用者が多い。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

ANA パック、JAL パック、JR 券付き宿泊プラン、スキーツアー、旭山動物園 1 DAY ピクニックなど、旅行業者とタイアップしたツアーをホームページに掲載しているが、現在のところ、団体客を受け入れることに力を入れていないので、インバウンドを意識した体制をとってはいない、しかし、今後は必要になると考えているところである。団体客をターゲットにしていないのと宿泊客全体の 3%程度が外国人なので特に増減を意識していない。また、これまで外国人宿泊客とのトラブルはない。

(3) インバウンド事業の推進に当たって、枯渇している人材や不足している知識・能力

ホテルでは、外国人宿泊客に館内の案内、交通機関、外食案内などを中国語、韓国語、英語で記載したものを用意しプロントで配布している。

今後、外国人観光受入増のための海外サービス、営業活動を実施したいと考えており、言語能力を重要視している。ホテル勤務者として、接客、サービスというホスピタリティ能力を必要とするが、接客、サービスを学んだものにプラスして営業とマネジメント能力を加味した人材を求めている。

特に最近日本語の使い方が乱れており、日本語の教育と共に日本文化を学んだ者が必要である。

(4) 専門学校に望むこと

インターンシップの受入は、調理、宿泊、フロント全ての業務で受入は可能であるが、少ない人員で営業しているので、どこまで対応できるかと考えている。

専門学校卒業生採用の有無、専門学校卒業生の受入はあるが4年程度で辞めている。現在は新卒から採用というケースは少なく既にキャリアを持っている人を採用している。採用形態もアルバイト→契約社員→正社員という段階を踏んでいる。

語学力、マネジメント能力を持っている方は採用時に有利になると考えている。

専門学校卒業生に感じる限界は、現場は任せられるが現場のチーフを超えてホテルのマネジメントまでとするには、専門学校卒というのではなく、個々人の能力の問題であると思うが、専門学校で学んだ知識が接客等だけでなく、ホテルの経営という視点が重要でそのような人材を求めている。

ぬくもりの宿ふる川
(札幌市南区定山溪温泉西 4-353)

ヒアリング実施日：2012 年 12 月 11 日 (10:45～)

(1) ふる川概要

食事、従業員の対応など抜群の評判を有する心温まる宿、祝いの宿とも言われる札幌市の奥座敷定山溪温泉にある人気のお宿、日本人には外国人に知られたくない程、大切にしておきたい宿である。全 52 室のおもてなしを大切にする旅館には、カナダ、米国、台湾、シンガポール、中国などからの外国人旅行客が利用している。

外国人の利用率は、年間 40,000 人から 50,000 人の利用者のうち、雪に覆われる 1 月から 2 月が全体の 10%程度の外国人の利用があり、その他の月は 1 %程度という。

スタッフ数は、正社員 40 名、清掃などのパート職員が 20 名総勢 60 名の体制で運営している。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

日本人の多くは、観光＝保養という認識だが外国人は観光旅行という気分であり、館内を大声で話して歩くことから、「うるさい」また、温泉浴槽で写真を撮るという行為があり、それがインターネットで配信される恐れもあり日本人客からの苦情となっている。

インバウンドを推進するか否かについては、外国人が来ると日本人が離れていく傾向もあり、どちらに舵を切っていくか迷っているのが現状である。食事時にテーブルを分けるよう努力をしているところでもある。

外国人に対して日本人以上の気遣いは行っていないが、宿泊する方の楽しみの一つに夕食があるので、お品書きを英語で記載する他、館内の案内を英語で表記している。

また、全世界で共通しているのが朝の挨拶であり、プロントには、朝の挨拶「おはようございます」を各国の言語で全従業員が言えるよう表示している。

(3) インバウンド事業の推進に当たって、枯渇している人材や不足している知識・能力

ホテル業と旅館業の相違を強く意識した経営を行っている。それはプライベートを重視するホテルと 24 時間お客様をおもてなしするという認識の旅館との相違があると考えている。そのため、心を表現するために知識が必要であると従業員には説いている。

旅館はホテルと違い日本文化を発信していくところと認識しており従業員には、言語教育の他、華道、着付けの勉強をさせている。当旅館は「おもてなしの心」でささえられており外国人は日本の文化に興味をもっていることからそのようにしている。

価格は外国人向けの格安料金（一室 2 名使用で 1 名当たり 11,700 円）の設定を廃止して

おり一泊二食 13,000 円から 14,000 円で提供している。

(4) 専門学校に望むこと

専門学校卒業生には最低限言語教育（外国語）の他、日本の文化と外国の文化を学んで欲しい。それぞれ別々にではなく、言語を学んだ人には、最低限日本の文化を学んできて欲しい。

専門学校の授業科目には、日本史を必修にするべきである。日本人でありながら日本の歴史を知らなすぎる。

旅館は 24 時間お客様に接している体制をとっているが、専門学校卒業生には 8 時間の勤務と決めて基本的なことをさせている。8 時間のうち接客は 3 時間程度で後の時間は裏方での仕事になる。そして個人の適正を見極めてから判断するという体制をとっている。

第2項 沖縄

沖縄ナハナ・ホテル&スパ (沖縄県那覇市久米 2-1-5)

ヒアリング実施日：2012 年 12 月 14 日 (13：00～)

(1) 沖縄ナハナ・ホテル&スパ概要

那覇市の中心部、国道 58 号線に面し、モノレール「旭橋駅」から徒歩約 5 分に位置しており、沖縄における観光はもちろんのこと、ビジネス等にも対応した都市シティ・リゾート型の宿泊事業者と言える。規模は、シングルルーム (14～15 m²) が 8 室、ダブルルーム (18～20 m²) が 8 室、スタンダードツインルーム (18～22 m²) が 46 室、スーパーリアツインルーム (23～29 m²) が 100 室、デラックスツインルーム (30～34 m²) が 11 室、デラックスプラスツインルーム (37～39 m²) が 16 室、スーパーリアルツイン (23～26 m²) が 7 室、デラックスプラスツイン (36 m²) が 2 室、ネオ琉球・ツインルーム (和室) (39 m²) が 2 室の合計 200 室、レストランおよびバーが 6 種、スパ、宴会・会議室が 2 室 (立食 40、70 人規模) の構成であり、家族やカップルや友人グループ等での利用を主眼においた構成といえる。

経営については、基本的には当該ホテルと沖縄ポートホテルの両施設を一体的に扱う経営体が独自に行っているが、他方でイシン・ホテルズ・グループに所属し、オペレーション、およびマーケティングやセールスのために、人、資金、技術等が供給されている。

また、インバウンドについては、東・東南アジア地域の利用者が中心であった。とくに当該ホテルでは、香港からの主に団体型の利用者を中心に、年間宿泊者の約 8% がインバウンド客であった。その内訳としては、欧米諸国等の英語圏からの FIT (free individual traveler：個人旅行) 型の利用者を含めて、英語を使用言語とする利用者による利用が中心ということである。団体型と FIT 型との利用者比率としては、おおよそ団体型：FIT 型＝8～9：1 ということであった。

さらに、グループ施設である沖縄ポートホテルでは、台湾からの利用者を中心とした団体型の利用者を受け入れ対象としており、当該ホテルとの役割分担が行われているとのことであった。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

外国からの利用者については、案内資料を英語のみ用意している。また、沖縄ポートホテルでは、中国人籍の従業員を雇用し、また台湾人向けの地域情報や注意事項等を掲載した「旅のしおり」を作成、配布している。それ以外はとくにインバウンドを意識した体制や事業等を行っておらず、国内観光客への対応の延長で行っている。むしろ、日本人がもつ特有の「おもてなし」の精神や技術をもって、外国人に対応することが重要と考えてい

る。さらに、例えば大学の留学生がインターン制度等により働く機会があるが、日本語能力や「おもてなし」能力について劣っていることから、雇用までには至らない。

とくに、現状の宿泊施設の供給過剰という状況下において、インバウンドとは仕入れ価格が低くなりすぎる傾向が強く、当該ホテルにとっては積極的に取り組みたいとは考えられない。

(3) 人材育成、および教育機関との連携に関する取り組み

①人材育成

沖縄県による補助金事業として、英語に関する語学研修があり、沖縄ポートホテルでは活用している。さらに、同県の補助事業としては、観光プログラムの作成に関するものがあり、主にイギリス英語や中国語への対応を目的に活用している。

②教育機関との連携

琉球大学の学部生（日本人および留学生）を、2日～1週間程度の短期インターンシップ制度にて受け入れ実績あり。他には、関西大学等もある。

さらに他の関連した取り組みとしては、沖縄県が主催する同県出身の中南米在住の2・3世を対象とした、日本語学習や職業体験等を行い、同県への就業を促進するための1週間程度の就労体験プログラムへの対応等がある。

(4) 専門学校等の教育機関に望むこと

沖縄県では、ホテル業（とくにオペレーションの現場か）の就業環境としては、賃金が安く、過重労働のため、大学や専門学校の新卒者の就業先としては魅力が低い。さらに沖縄県の新卒者は、定期的な休みが確保されている公務員志向が他県より強いと思われる。

そのため、就業するのは、高卒者か大学中退者が中心である。専門学校生を入れても、就労年数は平均して3年程度で短期である。また留学生の就業にしても、日本での在留ビザ目的であることが少なくない。他方、那覇市内は、宿泊施設の供給が過剰の状況であり、さらに人材獲得は困難である。そのため、現地で中核人材が確保できることをあまり期待していない。

また、近年の若者の日本らしい、あるいは沖縄らしい「もてなし」の力が低下傾向にあるように感じられることから、当該ホテルではそれに対応した教育が必要であると考えている。

ホテルパームロイヤル NAHA
(沖縄県那覇市牧志 3-9-10)

ヒアリング実施日：2012 年 12 月 14 日 (15 : 00～)

(1) ホテルパームロイヤル NAHA の概要

当該ホテルがホームページで謳っているコンセプトは、

「華やかかなりし琉球王朝時代、東南アジアとの交易によって育まれた琉球ホスピタリティ。それはアジアの国々の文化を敬い受け入れる守礼の心から生まれました。ホテルパームロイヤル NAHA は先人にならい、包み込むような優しさでお客さまをお迎えし、アシアン香る寛ぎの時間を演出、心を込めたおもてなしで旅を彩ります。」

であり、那覇市の繁華街であり、観光客向けの店が集まる街の中に立地する都市・ビジネス型のホテルである。とくに「琉球ホスピタリティ＝人のよろこびは自分のよろこび」を基本理念として経営、および運営に取り組んでいる。

施設としては、地上 12 階建て、セミダブル (14.21 m²) 142 室、デラックスセミダブル (16.23 m²) 11 室、ツイン (21.95 m²) 10 室、デラックスツイン (24.84 m²) 10 室、デブレジデンシャルスイート (46.79 m²) 1 室の総客室数 174 室、その他はレストランやセレクトショップで構成されている。

また、創業の経緯としては、シェア No.1 である沖縄そばを中心とした製麺メーカーである株式会社サン食品が、8 年前に宿泊事業として開始したことが始まりである。その 3 年後には、創業者一族が代表取締役となり、独立した会社として同施設を経営している。また従業員についても、ホテル業界にしてはめずらしく離職率が低い傾向が見られる。これは食品メーカーの経営で培われた手法が当該施設においても適用されており、その効果と考えられる。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

①インバウンド事業について

現在のインバウンド受け入れ状況としては、FIT 型の中国系香港人や台湾人がもっとも多い。その他では駐アメリカ軍関係者がある。宿泊数の割合としては、全体の 5%程度であり、その内訳は中国系：アメリカ人：その他＝6：3：1 となっている。また、現在の団体と FIT との比率は、6～7：3 程度となっているが、経営的な理想としては、5：5 と考えているようである。

外国人は概して、仕入れ単価を安くされ、さらにマナーが悪くトラブルも多いという印象を持っているため、料金設定をはじめ、特別なインバウンドのための商品づくりは行っていない。

広報について、ホームページは多言語化を進めており、現在 (2012 年 12 月) は、日本

語の他には、英語、簡体中国語、繁体中国語、ハングルに対応している。また、海外の宿泊予約サイトである「エクスぺディア」を活用している。

特殊な例としては、米軍基地の福利厚生事業との連携を図り、米兵をはじめとする基地関係者の ID カードの提示により割引を行うしくみを導入している。これは基地内ラジオ等を活用して広報している。このような取り組みは沖縄県内でも稀ということである。このため、国際通りで夜遅くまで遊んだ基地関係者が、少しずつではあるが利用するようになっていくとのこと。

②インバウンドに関する組織体制について

インバウンドのターゲットとしては、中国系のラグジュアリー層を設定している。そこで従業員に関しては、8年前の当該ホテルがオープニング時のスタッフとして沖縄大学の中国人留学生を雇用している。理想的な人材としては、英語、日本語が可能な中国人従業員を希望している。

他方で従業員については、県内出身者中心に採用が行われており、とくに沖縄の観光資源情報、文化知識等については、すでに多少の知識があることが前提となっている。それ以上については、採用後の OJT 教育となっているのが実情である。

また、従業員の会話、あるいは緊急対応の能力に応じて、1 から 3 万円程度宇の語学手当制度を設けている。さらに、幹部職員には沖縄県主催のインバウンドセミナーを受講させている。また、とくに中国人対応技術については、中国人講師を呼んで行った実績がある。

ただし、全体としては、米軍基地関係以外については、それほど積極的に戦略をもってしているわけではなく、むしろ受け身であるのが実情である。

(3) 専門学校等の教育機関に望むこと

当該ホテルでは、従業員の能力に対し、「コミュニケーション能力」を重視しているとのことであった。「カウンターを飛び出たサービス」として、とくに、接客時の話し方、直接の要望への対応だけではなく、コミュニケーション過程における客の要望や不満等への「きづき」がいかにか出来るかということが重要であった。

専門学校等への要望としては、「ホスピタリティ」という概念の教育だけでは曖昧なため、ケーススタディ学習等のより具体的なカリキュラムが必要ではないか、さらに、就学、就業時において、明確な目的意識があるかどうかとも重要であり、カリキュラムの中でそのための取り組みができないかという意見が聞かれた。

他方、従業員の就業後のキャリアアップについて、現在は県や業界団体が提供するカリキュラムのみであるが、専門学校や大学等の教育機関と連携することで、中小の事業体においても定期的、計画的な従業員教育が可能となるため、産学連携の可能性があるのであるという考えも聞かれた。

ホテルみゆきビーチ
(沖縄県国頭郡恩納村字富祖 1583-2)

ヒアリング実施日：2012 年 12 月 15 日 (11：00～)

(1) ホテルみゆきビーチの概要

沖縄本島の中部エリア、沖縄海岸国定公園内に位置し、プライベートビーチをもつリゾート型のホテルである。施設としては、本館は 6 階建てで、本館和室 (9.5 畳) 93 室、和洋室 (8 畳 1 ツイン) 5 室で全室オーシャンビューの計 98 室、最大収容人数は 450 名、展望大浴場、夕食会場 (宴会場) 4 箇所、プライベートビーチ等によって構成されている。プライベートビーチでは、各種マリンスポーツが提供されている。また別館は、和洋室 32 室、洋室 15 室となっている。

創業のきっかけとしては、伊豆・修善寺温泉にてかつて営業していたホテルみゆきによる沖縄での展開であった。そのため、和室の構成が多く、またかつては内装も重厚な雰囲気であったようである。ただし、事業体としては別である。近年は経営方針を転換し、冬季は修学旅行を中心とした教育旅行を中心とした団体型を中心に、夏季シーズンは常連の家族といった小グループをターゲットとした展開を行っている。従業員は、周辺地域出身者が中心で、正社員のみとなっている。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

とくにインバウンドのための商品展開はしていない。現状は口コミにより、主には台湾からの旅行会社による送客が中心となっている。宿泊者数全体の約 1 割が外国人であり、その内訳は 80%が団体型の台湾人、10%が FIT 型の香港人、残りがその他である。温泉設備や和室、浴衣も外国人は問題なく利用しており、むしろ台湾人からはオーシャンビューのロケーションとともに評価されている要素のひとつと言える。

それに対しどちらかというと受け身的な対応として行っているのが、Wifi 設備、施設内表記の多言語化について、沖縄県からの補助事業を活用して取り組んでいる。また最近は、当該ホテルを海外のインターネット予約サイトに登録するといった取り組みは行っている。

他方、当該ホテルは、日本式の就業スタイル (終身雇用、家族的、休日勤務等) で成り立っている。そのため、単なる外国人対応ということで中国人や韓国人留学生等を雇用すると、日本式の就業スタイルへの理解が低い。むしろ、米軍基地が隣接している地域であることから、年少の頃から学校や近所等で外国人とコミュニケーションを取ることが多いため、英語が堪能というわけではないが、英語圏の外国人とのコミュニケーション能力が高い人が多い。加えて地域の人であるため、地域の文化や観光資源情報に詳しく、また沖縄方言を話すことから当該ホテルの家族的な特徴となっている。そのため、インバウンドのための人材としては、現在のところは周辺地域の住民が適任であると考えられている。

ただし、沖縄の年配者は、戦争体験の記憶が深く、外国人ぎらいの人も少なくない。そのため、当該ホテルでも経営陣や先輩従業員としては、インバウンドを対象とした展開に踏み込みにくい実情もある。

(3) 専門学校等の教育機関に望むこと

近隣には名桜大学があるが、ほぼ交流はない。

フロントやレストランなどでの接客応対のための英語能力が重要ではあるが、現状を考えると大きな問題がでている訳ではないので、やはりコミュニケーションがとれることが第一であると考えられている。ただし、あえていうならば、英語圏独特の表現等に対応できる能力があればよいという声が聞かれた。例えば、予約対応、フロント案内、観光プランの相談といったシーンで、表現の違いによる誤解が生じた経験があるとのこと。

他方で、専門学校を含め、そもそも当該ホテルの採用募集に応募してきていないのが実情であり、どのように考えているのか、もしくはミスマッチの原因はなんであるのかが知りたいということであった。

第3項 福岡

タカクラホテル福岡 (福岡市中央区渡辺通2丁目7-21)

ヒアリング実施日：2013年1月14日（祝・月）11:00～

(1) タカクラホテル福岡概要

1968年創業の老舗ホテルである。2011年にリニューアルし、客室総数107室の内訳は、シングル72室、ツイン22室、ダブル4室、デラックスツイン6室、スイート2室、和洋室1室となっている。創業家の高倉家によるオーナー経営であり、2012年9月1日からは阪急阪神第一グループに加盟し、送客支援、情報提供などを受けるリファーマル契約を締結した。西鉄大牟田線薬院駅徒歩1分の福岡市の中心部に位置しているが、繁華街の喧騒から離れた落ち着いた雰囲気の「知る人ぞ知る」存在のホテルである。稼働率は6割程度で、売上構成比としては約5割が婚礼、3割が宴会、宿泊は2割程度である。

(2) インバウンド事業の内容及び体制

現在、インバウンドは全体の5%程度であり、韓国、台湾が中心となっている。客室構成がシングル中心の施設であるため、ほとんどがFITであり、ネットエージェント経由の予約である。インバウンドFITに対してはかなり抑えたレートで提供している。

インバウンドは平日の宿泊が見込めるので、今後推進していきたいと考えているが、受入体制の課題も多い。例えば、第一に挙げられるのは、既存の国内顧客に対する配慮である。現在ではかなり改善されているが、これまでのインバウンド顧客のフロントやレストランなどでの振る舞いが、国内客を不快にさせるなどの経緯があった。そのためインバウンドを推進する際に、既存の国内顧客に対しての対策（例えば、食事の場所を分けるなど）を立てる必要があるか、など検討すべき課題がある。

第二は、海外エージェントとのコネクションづくりである。現在、海外エージェントで交流があるのはネットエージェントが多いので、リアルエージェントとのコネクションづくりなどは今後の課題である。阪急阪神グループとの契約を締結したので、阪急阪神グループの国際セールス部門との連携を、徐々に行っている段階である。福岡では国際イベントも数多く行われるので、MICE関連、コンベンションビューローとの連携も図っていきたいと考えているが、まずはFITの個人客を中心に行っていききたい。

(3) インバウンド事業の推進に関する人材について

現在のスタッフは100名程度で正社員、契約社員が半々となっている。新卒者は毎年7～8名採用しており、大学、短大、専門学校出身者である。それぞれの出身校種別による仕事の差はないが、フロントなどコンピューターを使用する部門には、大学出身者が就く

ースが多い。しかし、基本的には本人の希望で配属されている。高等学校卒業者はあまり採用していないが、調理部門で若干名採用している可能性がある。

研修については入社後、概要把握のための研修を数日行っており、また外部での研修に参加することもあるが、基本的にはトレーニング、研修、教育はOJTで、先輩1名に新人1名がつくかたちで行う。採用時の基準については、とくに規定などがあるわけではなくオーナーの判断で行われる場合が多い。

今後インバウンドを推進していく場合も、基本的に求める人材像は変わらず、外国人対応向けの採用を行うことはなく、「総合力」を求めていく傾向は変わらない。現在でもアジア圏の顧客が多いが、コミュニケーションはできるスタッフが英語で行っており、とくに語学力を重視するなどインバウンドに特化した採用を行う予定はない。

Hotel Qurega Tenjin
(福岡市中央区今泉 1-22-14)

ヒアリング実施日：2013 年 1 月 14 日（祝・月）14:00～

(1) Hotel Qurega Tenjin 概要

福岡市の商業の中心地・天神エリアで、福岡市地下鉄「天神」駅から徒歩 6 分の好立地に位置している。2007 年 10 月に開業し、個性的で高品質なデザインホテルとして人気を博している。2010 年に、「お客様ひとりひとりを大切に、快適性・利便性を追及したホテル」をコンセプトにしたハイグレードビジネスホテル「ホテルユニゾ」を展開する常和ホールディングス株式会社が取得し、現在はそのグループ傘下にある。全客室数 159 室の内訳は、シングル 74 室、ダブル 47 室、ツイン 34 室となっている。稼働率は昨年 12 月でおよそ 80%、平均で 70%程度である。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

福岡では珍しくインバウンド顧客の中心はヨーロッパやアメリカからであり、月に 1 割程度である。昨年よりホテル予約サイト Booking.com への掲載を開始したこともあり、ほとんどがネットエージェント経由の FIT である。これまでインバウンドに対しては積極的ではなかったが、2 年前に経営が変わったこともあり、今後は推進していく予定である。

現在ではかなり改善されているが、これまでのインバウンド顧客のフロントやレストランなどでの振る舞いが、国内客を不快にさせるなどの可能性があったため、国内客への配慮が課題となる。外国からの宿泊客の場合、チェックインの段階から（予約済の場合でも「連泊するので値段を下げたい」といった）交渉が始まるため、語学ができるスタッフが対応にあたっている。

(3) インバウンド事業の推進に関する人材について

現在、スタッフは正社員、アルバイトなど合計で 14 名である。常和グループでは正社員を採用しない方針のため、新卒採用は行っていない。アルバイトなどで新しく入ったスタッフに対しては OJT による教育を行っている。

インバウンドに限ったことではないが、ホテルはハコではなくゲストサービスの場所であり、サービスを提供するスタッフの質が重要であると考えている。宿泊客ときちんとコミュニケーションを取ることができ常識のある、また縦割りではなくオールラウンドに活躍できる人材が必要であると考えている。

就業時間が不規則で他業界と比較し低賃金なので、若いスタッフのなかには先が見えずに転職するケースがある。3 年程度で離職するケースが多く、この点は業界の問題点であり、企業での人材教育のあり方も考える必要がある。

経営やマネジメントに興味を持ち意欲的に学ぶスタッフは、各自でキャリアを切り開きステップアップしているようだが、（経営指標などの）数字を見せても興味を持たないスタッフもいる。例えば、アメリカでは学校でホテルマネジメントを勉強し、そこで得たサービスマネジメントの知識はどの業界にも通用するような位置付けであるが、日本ではサービス業の位置付けが明確でないため、現状では、海外に出て学んだ方が良いと考えることもある。せっかく高い学費を払って専門学校を出ても、例えば保育士のような国家資格もなく、他業界と比較して条件が悪い業界であれば人材も集まらないのではないかな。

全体として、サービスレベルを上げ、リピーターや次につなげられるようなサービスを提供できる人材が必要である。

また、現場で最善のゲストサービスを目指しているが、不動産としての価値を高めることを目指す経営側とのかい離も感じている。稼働率を上げることを目指しても、余裕のないサービスになってしまう。ホテルに必要な人材は質の高いサービスを提供できるスタッフなのか、不動産経営をする人なのか、よくわからなくなっている。

ホテル楠水閣（脇田温泉）
（福岡県宮若市脇田）

ヒアリング実施日：2013 年 1 月 15 日（火） 13:00～

(1) ホテル楠水閣概要

福岡市から車で 40 分程の脇田温泉にある老舗旅館である。脇田温泉は炭鉱で栄えた昭和 30 年代に発展した温泉街であり、現在は 5 件の温泉宿泊施設があり、福岡の奥座敷として人気を博している。ホテル楠水閣は、昭和 32 年に創業家の安田家により開業され、2012 年に大幅に改装工事を行いリニューアルした。34 室あった部屋数も 27 室までに減らし、館内は畳敷き、ゆったりとした客室と、高齢化社会に対応したバリアフリー構造の施設へと生まれ変わった。稼働率は 60%程度であり、また、季節波動が少なく一年を通じて稼働している。国内客の個人あるいはグループ客（15 名程度まで）が 6～7 割を占めており、団体は 3 割程度である。直接施設への予約が 6 割を占めており、ネットエージェント経由の予約が 3 割、リアルエージェント経由の予約は 1 割程度である。宿泊客の多くは常連客、リピーターが中心となっている。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

インバウンド顧客は少なく、常連客が連れてくるか、常連客のクチコミがほとんどである。日帰り温泉には、アジア圏を中心とした外国人客が多い（部門が異なり日帰り温泉に関する詳細なデータは不明）。今後インバウンドを推進していきたいと考えているが、受入体制には多数課題がある。第一は、館内の表示を変更する必要があるか、などについて検討する必要がある。第二は、仲居さんなどとして働いているスタッフの方の多くが中高年であり、外国語対応をどのようにするか、検討する必要がある。現在でも、仲居さんたちは韓流ドラマで韓国語を覚えたり、言葉が通じなくとも親身な接客を行い外国のお客様に喜ばれたりしているが、数が多くなった場合には検討する必要がある。第三には、既存の国内顧客に対する配慮である。現在ではかなり改善されているが、これまでのインバウンド顧客のフロントやレストランなどでの振る舞いが、国内客を不快にさせる可能性があったため、課題として挙げられる。とくに、既存の国内顧客の多くが常連客であり、配慮は欠かせない。

(3) インバウンド事業の推進に関する人材について

スタッフは合計 70 名であり、そのなかで正社員は 45 名である。新卒の採用はしておらず、スタッフの多くは近隣に居住している。中途採用で新しく入ったスタッフは、調理場や清掃などさまざまな職場を 3 ヶ月程度経験した後、各セクションに配属される。配属先は基本的には本人の希望で決定される。年に一度、企業理念や年間の方針、目標などにつ

いてスタッフ全員と共有する場があり、それらを現場に落とし込んで業務にあたる。年に一度、優秀社員一名が選ばれることになっており、全社員の前で表彰される機会がある。社員のモチベーションアップにつながっている。

今後インバウンドを推進するにあたり、語学力を求めるといったようにインバウンド対応に特化した人材を求めることは考えていない。以前、少しの間だけ近所の中国の方が働いていたことがあり、中国からのお客様の対応などをお願いし大変助かっていたが、最近ではスマートフォンの翻訳アプリなどもあるので、例えばインバウンド対応のために外国人を雇用するといったことも考えていない。

第4項 京都

株式会社庵

(京都市下京区富小路通高辻上ル筋屋町 144-6)

ヒアリング実施日：2013年2月3日（日）11:00～

(1) 株式会社庵 概要

日本の伝統や美しさを残し、発信したいという思いから2003年、梶浦秀樹、根岸良子が、東洋文化研究者アレックス・カー氏とともに設立。現在京都のまちなかに12カ所、町家を改修した宿泊施設を有しており「京町家ステイ」事業としてそれらを運営している。「暮らすように旅をする」ことをコンセプトに、どの町家もまるごと1棟を貸し、鍵を旅行客に預けるため、旅行客はまるで自宅のように町家に滞在する。京町家は美しく伝統的な建築物でありながら多くは取り壊されてしまうが、「古い町家の美しさはそのままに、現代の住まい手になじむ快適な工夫を加え、住み続ける形で残すこと」を目指し運営されている。

「京町家ステイ」とともに当社で「京都モデル事業」として行われている事業が「オリジン・アートプログラム」である。本物の日本文化に触れ、実践できるプログラムであり、能楽、狂言、茶道、書道など組み合わせメニューを作成する。

「京都モデル事業」とは、当社が「美しい日本を次代へ残し世界へ伝える」ことを目指して京都で行っている事業であり、コンサルティング事業（日本各地の観光まちづくり）や、観光交流・発信事業とともに、当社の柱となっている事業である。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

「京町家ステイ」のインバウンドの状況は、2010年3月11日の東日本大震災以前、欧米からのインバウンド客が6割以上を占め、客層としては主に富裕層であり3泊～10泊の連泊が多かった。震災がなければ同年4月は8割近くがインバウンド客の見込みであったが、震災後欧米人客がゼロとなった。現在は半分程度戻ってきており、全体で見ると欧米人と日本人が約半々で台湾やシンガポール、ニュージーランド、オーストラリアなどからも来ている。

しかし、震災以降は客層が大きく変化した。震災以降、富裕層はほぼゼロとなっている。その理由としては原子力発電所の事故による放射能の問題が考えられ、日本政府によるしっかりとした対応が必要である。また、旅行代金が大幅にディスカウントされていることや欧州の経済問題などから、庶民的なインバウンド客にシフトしてきている。

従業員数は5～6名で、その他に清掃担当や、英語が堪能なパートが3名程度おり、外国人客対応なども含めて行っている。当社では一人の従業員が、さまざまなことを幅広く行うため総合的な力が必要である。

(3) インバウンド事業の推進に関する人材について

人材は語学優先で採用しているが、基本的には人材は育てるしかないと考えている。当社ではお客様の到着の段階、あるいはそれ以前の予約の段階から、布団の敷き方など細かい点も含めて、お客様とひとつひとつ相談しアレンジしていくため、人が喜んでくれる言葉自分の喜びに繋がるようなホスピタリティが必要である。また、基本的な京都の知識は持っていてほしいと考えている。また、自分が解決できない問題に直面した際に、誰かにお願いできるといったネットワークの力も必要である。

現在の学校教育では、音楽でも美術でも授業のなかでは西洋音楽や西洋美術が中心となっており、日本の文化や資源に触れるチャンスが少ない。学校教育のなかでそうしたきっかけがあつて「いいな」と思える機会があれば、好きで自分で勉強することにもつながり、また自分が好きで勉強することが一番の近道である。そうしたきっかけづくりが学校教育のなかで多くなったら良いと考えている。日本の観光資源として何が「売り」なのか、本質的な部分を学んでほしい。当社にはインターナショナルスクールなどのお客様もあり、日本の若い人にも日本の伝統、文化について興味を持ってもらいたい。

京都ブライトンホテル
(京都市上京区新町通中立売(御所西))

ヒアリング実施日：2013年2月3日(日) 15:00～

(1) 京都ブライトンホテル概要

長谷工コーポレーションが展開するホテルチェーンのなかの一つであり、他にホテルブライトンシティ京都山科、ホテルブライトンシティ大阪北浜、浦安ブライトンホテル、蓼科ブライトン倶楽部が同チェーンである。京都、山科、大阪の3施設で

京都ブライトンホテルは1988年開業で、京都御所のほど近くに位置し、繁華街や京都駅などからは少し離れた場所にある。客室数182室、ツイン、ダブル、スイートで構成されている。現在、ロビー、ラウンジの改修工事が行われており、現在のラウンジは改修後、アルコールも提供されるバーラウンジとしてリニューアルされる予定である。

個人客が全体の8割強を占めており、リピーター客が全体の2割、リアルエージェント経由の予約は約2割、ネットエージェントが約4割、グローバルネットエージェントが6%程度で、その他がグループ客となっている。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

インバウンド客は全体の1割程度である。稼働率は75%程度であるが、80%程度の稼働を目指しており、インバウンド客も全体の2割程度になることを目標にしたい。季節変動や、週末一極集中の曜日変動などをおさえて平準化するためにも、インバウンドを増加させたいと考えている。

震災後はとくにアジアからのインバウンド客の割合が増加している。2008年頃までアジアからは30%程度であったが、震災後は45%に増加している。ヨーロッパは減少しているが、原因としてはヨーロッパの経済危機などが考えられる。

外国人客対応の細かい部分はコンシェルジュがメインとなって行っている。お茶屋や観劇の手配など、きめ細やかなサービスを行っており富裕層にも対応できる。コンシェルジュは3名おり、そのうち1名は「レ・クレドル」の正会員である。

富裕層については通常の旅行会社ではなく、人脈などのネットワークによるクチコミなどが重要と聞いているので、日本の富裕層とのネットワークが富裕層インバウンド客の取り込みにつながると考えている。

現在はMICEについても積極的に受け入れようと、外部のセミナーなどにも行っている。ブライダルマーケットの縮小に代わるターゲットとしてもMICEに注目している。京都は日本で4番目に国際会議が多い場所であり、これまでなかなか手が回らなかったMICEのInspectionにもこれからは丁寧に対応していこうという動きがある。

(3) インバウンド事業の推進に関する人材について

新卒採用は5名程度である。ゼネラルコースとスペシャリストコースで採用されている。インバウンドの対応については、中国語と英語ができる中国語のネイティブスピーカーを採用したいという考えもあるが、まだ現実的ではない。

これまで地元中心で、2005年以降はとくにブライダルマーケットが中心だったために、グローバルの発信が後手に回っている面もあるが、インバウンドの比率も1〜2割とそれほど多くなく、また急激に増加する見込みもないので、インバウンドに特化した人材を採用する予定はない。2005年まではLHW (The Leading Hotels of the world) に参加していたこともあるが、こちらについては英語の対応などさまざまな苦勞もある。

研修体制としては、外部での英語の講習や、ホテル塾（ホテル産業経営塾）への参加、ホテルビジネス実務検定（H検）試験の受験なども行われている。最近では経営者セミナーにも参加している。職域に応じてソムリエなどの資格取得や、OJTと外部の研修で人材育成が行われている。清掃や配膳といった分野でも自営化し、直接社員からの指導やトレーニングが可能となっている。

旅館こうろ
(京都市中京区堺町通六角北東角)

ヒアリング実施日：2013 年 2 月 4 日（日）10:00～

(1) こうろ概要

京都の中心地区に位置する老舗旅館。祇園や四条河原町にも歩いて行ける好立地である。現在の「こうろ」の営業開始は 1982 年である（当時は「鴻臚」という漢字表記だったが 2001 年よりひらがな表記に変更した）。経営する株式会社北原は 1948（昭和 23）年の創業で、1965 年頃から旅館業を営んでいる。客室数は 30 室の中規模旅館であり、1 室あたり 2 名だがファミリー層も来ている。自社ウェブサイトの予約システムを完備。北原社長は「京都府旅館ホテル生活衛生同業組合」の理事長でもあり、地元の宿泊業者を取りまとめる存在でもある。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

最近ではタイやインドネシアからのインバウンド客が増加傾向にある。以前より台湾は多かったが、最近は中国人団体客が増加しているようであり、錦市場などでの振る舞いが台湾からのインバウンド客とは異なっている。現状では、中国人 FIT はほとんどいない。シンガポールなどは成熟したマーケットとなっており、日本人の旅行エージェントなどとの付き合いもある。JNTO の商談会などにも出かけてプロモーションを行う（その際は他のホテル等とも一緒に出かけている）、あるいは、欧米人中心の富裕層向けの旅行エージェントとの会議などに参加したこともある。海外のネットエージェントなどへの掲載も行っており、組合の青年部などで相談をしながら進めている。

(3) インバウンド事業の推進に関する人材について

学生の宿泊業への希望者が少なく、とくに男子学生が少ない。女子学生の人気はブライダルが中心であり、宿泊業そのものへの関心が薄いのではないかと感じている。

また最近では、評価やランキング、クチコミなど、ネット上でのさまざまな情報が重要であるため、ネットビジネスに対応できるスタッフや人材は必要である。

宿泊業も既に旅行会社との協定だけで良い時代ではなく、また旅館の要素はあくまでもソフトであり、人材が重要であると言える。少々施設が古かったとしても、親切な細かいケアが出来ているところは評価が高いし、やはり、各施設でも女将を核として男衆（おとし）さんと呼ばれるような若いスタッフなどをきちんと育てている施設は強い。教育機関でも女将や若女将、仲居頭など現場のおもてなしを取り入れたら良いのではないかと。おもてなし検定などの検定も、保有者は就職できる、などといったかたちになれば良い。若い人たちにとって、日本のおもてなしが世界一だという誇りが無い点も問題である。

また、他の地域を見ていると、各施設が独自に頑張るだけではなく、引っ張るリーダーがいるところは強いと感じている。宿泊業は、1) 日中のお客様がいない時間に動くことができる、2) 寺社仏閣やバス、タクシー会社などさまざまな分野の結節点ともなりえる、といった2点の理由から、地域のリーダーを担える存在だと考えている。地域のリーダーは、例えばイベントを行う際の協賛金などの資金集めができることや、企業のトップとネットワークなどを築けることなど、さまざまに必要な要素はあるが、基本的には一生懸命頑張っていれば見ている人はいて、応援してくれることになると思う。そうした地域のリーダーが出てくることが重要である。

これまで、組合なども含めて教育機関との連携が少なかった。最近では、京都大学と京都市の連携で行われる「京都観光経営トップセミナー」という講義があり、10人程度組合からも参加しているが、週1回3時間程度の講義が3ヵ月ほど続く。拘束時間が長いのでなかなか難しいが、新しい取り組みだと感じている。

ウェスティン都ホテル京都
(京都市東山区三条けあげ)

ヒアリング実施日：2013 年 2 月 4 日（日）13:00～

(1) ウェスティン都ホテル京都 概要

京都の東山区にあり、京都市街を見晴らす丘陵地に位置する。古くから京都の迎賓館として利用されてきた。現在では近鉄ホテルシステムズが運営する都ホテルズ&リゾーツのひとつであり、スターウッドとはフランチャイズ契約となっている。敷地内には日本庭園や散策路などもあり広大な面積を有している。客室数は 499 室で、正社員数は約 200 名程度である。契約社員のなかには正社員登用の可能性がある契約の社員もいる。

(2) インバウンド事業の内容及び組織体制

現在のインバウンドの比率は季節によって異なるが概ね 15%～20%程度である。4 月～5 月のヨーロッパからの団体客がかなり減っている。アジア圏では、中国は少なく台湾が多い。インセンティブツアーや、タイ、マレーシアからのインバウンド客が増加傾向にある。予約ルートとしては Expedia や Agoda などのネットエージェント経由が半数以上となっている。海外ネットエージェントに関しては 30 日前以降の予約が少ないなど動きが早く、積極的に取り込んでいく戦略である。また、Starwood Preferred Guest からの予約も多い。

(3) インバウンド事業の推進に関する人材について

今年度の新卒採用は 13 名である。スターウッドのフランチャイズであることから、他社と比べると英語力が多少高いと考えられる。

人材育成については、都ホテルズ&リゾーツの人材開発室による中間管理職のトレーニングや部長研修などの宿泊研修があるが、日本の文化に関する勉強や、その他諸外国の文化について学ぶ機会は少ない。京都検定など地域の情報については自主的に勉強するケースが多い。料飲部門については、料飲部門は、Upsell などでお客様と身近にコミュニケーションを取る機会も多くまた、技能検定等で勉強することも多いため、従業員自身でステップアップを実感することができるが、宿泊部門などはフロントなどカウンター越しでのコミュニケーションが主となるのでそうした機会が少ない。新入社員の配属先も、以前はさまざまな部門をまわってから正式な配属となる場合が多かったが、最近ではすぐにひとつの部門に配属となるケースが多い。また、以前であれば新入社員の採用数も多かったため、同期同士で切磋琢磨し互いに高め合う環境にあったが、現在はそうしたことも難しいと言える。現在は経営的な余裕がなく、また組織構造としても上層部とスタッフの二極化で中間的な存在がいないため、教育や指導が手薄になっていると考えられる。

最近の学生の傾向として、男子学生の志望が少なく、女子学生はブライダル分野、ある

いは企画・マーケティング分野が多いという印象である。コンシェルジュという職種を志望する学生も少ないと感じている。他産業と比べて低賃金であることも、志望者が少ない理由のひとつであるとも考えられる。インターンシップは1週間～1ヶ月程度受け入れているが、ベルボーイ、ベルガールなどで受け入れるケースが多く、専門的な指導などはあまり行っていない。インターンシップについては、企業側と教育機関側との連携や制度化や、人事や総務などでも多くの学生が志望するような企業努力が必要であると言え、また業界全体でも学生に対してのアピールや人材に対する姿勢を強化する必要がある。さまざまな経験をしている元気のある学生に来てほしい。

第5項 北海道

鶴雅グループ（株式会社阿寒グランドホテル）
（北海道釧路市阿寒町阿寒湖温泉4丁目6番10号）

ヒアリング実施日：2013年2月5日（火）14:30～

（1）鶴雅グループ 概要

昭和31年創業、阿寒湖を中心に北海道内で9つの宿泊施設を展開している道内屈指のホテルグループである。小規模で高価格帯のオーベルジュや、客室数360室のリゾートスパ、料金帯が3万円～6万円といった高級ホテルなど、価格帯も客層もさまざまな施設を展開している。全ての施設の合計で、従業員数は600名程度、総客室数は800室程度である。

道東エリアの宿			サロマ・オホーツクエリアの宿			支笏湖・定山溪の宿		
あかん鶴雅 リゾートス パ 鶴雅ウ ィングス	あかん鶴雅 別荘 雛の 座	阿寒の森鶴 雅リゾート 花ゆう香	鶴雅レイク 阿寒ロッジ トゥラノ	屈斜路湖鶴 雅オーベル ジュ ソラ	サロマ湖 鶴雅リゾー ト	北天の丘 あばしり湖 鶴雅リゾー ト	しこつ湖鶴 雅リゾート スパ 水の譚	定山溪鶴雅 リゾートス パ 森の譚
360室	25室	95室	10室	2室	70室	80室	53室	54室
11,500円～ 115,500円	31,500円～ 65,100円	10,500円～ 22,050円	5,450円～ 13,650円	17,000円～ 34,000円	9,450円～ 44,625円	11,500円～ 49,350円	15,750円～ 60,900円	14,700円～ 40,950円

（2）インバウンド事業の内容及び組織体制

インバウンドの比率は全体の3%～6%程度である。日本人の平均単価は13,000円程度、インバウンド客の平均単価は13,600円程度である。中国人マーケットは無視できないが、中国だけに偏らないようにしている。現在は中国人の幹部が1名いる。中国に限ったことではないが、外国人の対応は、どれだけ語学を習得したとしても、日本人が行うには限界があると考えており、例えば緊急時の対応なども含め、外国人スタッフが必要である。外国人スタッフ育成にも力を入れており、外国人が働きやすい環境づくりも考えている。

しかし、外国人研修生については、農業など他業種では研修期間が3年間であるのに対し、宿泊業では1年間しか認められていない^{xx}。1年間という期間では、なかなか十分な研修を行うことが出来ない。3年間の研修が可能になれば、研修後に正式に採用ということも十分に可能性がある。この点は、制度の改善が求められる。

現場は日々の業務が大変であり、業務のやり方を変えたくないという思いもあるので、インバウンド客を積極的に受け入れるには、経営判断が必要であった。ともすれば「社内

鎖国状態」に陥ってしまうため、数年前に「インターナショナル宣言」として、方向性を示した。

また、現場に実権を与えるようにし、言われたことだけやるのではなく、各自で考えて行動するように、日頃から話すようにしている。毎朝全体会議を行っているが、宿泊施設の多機能化が進み、同じ時間に全員が集まることができないために、情報共有や現場での共通認識が難しくなっている。色々と仕組みを工夫したが、やはり全員が同じ場所に集まることによるのみ可能となることがあると感じている。

(3) インバウンド事業の推進に関する人材について

札幌国際大学との連携による「観光人材養成講座」を年2回行っている。1期3週間で、既に13期生を迎えた。忙しい時期ではなく、比較的余裕のある時期に受け入れており、社長以下役員などからのレクチャーも行っている。当講座を受けた学生が新卒採用で入社するケースも多い。当講座によって企業側と学生側のミスマッチがなくなっていると考えている。今年からは札幌大学女子短期大学部からのインターンシップの受け入れも開始する予定である。

宿泊業が人材不足なのは、ある面では労働集約型であるので、幹部も現業も外国人の雇用も視野に入れなければ国際競争力を維持できないと考えている。また、給与水準の改善のために、公的な資格制度など何らかの仕組みが必要であると考えている。現状ではキャリアアップのかたちが見えにくく、入ってからのステップアップが難しい。仕事の現場があれば途中で抜けることはできないので、仕事をしながらでも学べる仕組みが必要である。

例えば、1年間、通信制や放送を通じて講義を受け、年に1週間程度の実地研修などを行うといった仕組みであれば、他社施設のスタッフとのネットワーク構築にもつながる。現在、自社でもワークショップ等を行っているが、どうしても単発になってしまうので、そうした仕組みがあり、なおかつ公的な資格制度と連携すればなお良い。最新のホテルの経営手法などの専門的な知識を、通信制などで学び、実地研修を1週間程度行う、といった仕組みであれば、数少ない専門家の知識をさまざまな施設で共有することも可能となるし、日本全体の宿泊施設の底上げにつながるのではないかな。

また、別の視点から見れば、地域のリーダーシップを取ることができるのが地元の宿泊業オーナーであると考えている。現場を持っている支配人クラスではなく、ある程度自由な動きのできる地元の宿泊業オーナーがリーダーシップを取る必要がある。最近は阿寒湖では宿泊業企業が集約されており、ほとんどが地元企業ではないためにオーナーが不在であり、2代目に元気が無くなかなか難しい状況である。宿泊業経営者であるトップの意識を変えていくことも必要であり、例えば知事名などで、宿泊業のトップに使命を与えていくような仕組みも必要ではないかな。

第3章 まとめ

第1節 当該調査の位置付け

ここで、今回の調査先を再度整理する。まず、札幌、沖縄、福岡で選定した9ヶ所の多くは中小規模の宿泊施設で、これまで積極的にインバウンドに取り組んできた実績はないが、今後は検討したいと考えている施設であった。差し迫ってインバウンド市場を重要視して営業をしなければならない状況にはなく、今後様子を見ながら徐々に舵を切ろうかという段階の施設が多かった。

そうした状況では、第一の課題として、どれだけのコストをインバウンドの受け入れにかけるのか、について考える必要がある。今回の札幌、沖縄、福岡の調査先の多くは、インバウンド受け入れに対して、一様に「国内客への配慮」を懸念材料として挙げていた。インバウンドを積極的に受け入れることは、現場にとって負担になる場合があるため、インバウンド受け入れに舵を切るには、経営サイドの判断が必要であるという意見も、北海道のヒアリングのなかで聞かれた。

つまり、今回の調査は、あくまでも今後の課題としてインバウンドに取り組む施設を対象にしていると位置づけられる。沖縄と京都と北海道の調査先については事情が異なるが、多くの調査先ではインバウンド受け入れへ、思い切り舵が切られているわけではなく、インバウンド対応が喫緊の課題というわけでもなかった。むしろ、受け身的な対応の中で、少しずつ増えつつある外国人客への対応をどうするかが課題として認識されていた。

今回の調査対象先に第1章の図1-4で示されている「外国人延べ宿泊数」の最も多かった東京、大阪が含まれていないこと、中小規模の宿泊施設が多いことから、今回の調査結果が、大都市シティホテルや大規模ホテルといった施設にまで該当することではないことを、改めて確認しておきたい。

ただし、今回の調査で明らかになったことは、インバウンド受け入れの前提として、宿泊業全体としての人材に関する課題を浮き彫りにしているとも言え、深い示唆に富んだ結果である。

以上のことを踏まえ、次節以降ヒアリング内容に基づき、人材育成の側面から現状を整理することで抽出した課題を示す。

第2節 宿泊業におけるインバウンド受け入れを支える中核人材の育成の課題

多くの施設で挙げられたインバウンド対応や人材育成に関する課題としては、以下の6点が挙げられる。

1. 教育体制：実情に対応したカリキュラムの提供

社内で具体的な人材育成のためのトレーニングプログラムなどが用意されている施設はほとんど無く、多くはOJTと単発の外部のセミナーや講習会によって、教育が行われていた。現場を担っているスタッフは、仕事を空けることが難しいために、どうしてもOJTが中心となり、また継続的な研修は難しく単発で行うことが多い。持続なトレーニングプログラムやキャリアアップの道筋も明確ではないために、離職していく若者が多いのではないかと考えられている。

他方、事業体ごとに見られた経営や接客の方針の違いに加え、沖縄でみられた米軍基地隣接地域ならではの住民の外国人とのコミュニケーション能力、京都や沖縄における地域独特のもてなしへの需要といった企業や地域の実情に対応できるカリキュラム設計が必要とも言える。

そのため、観光分野において、優秀な人材をいかに集めるか、またその人材に活躍してもらうかを目標とするためには、実情に対応したカリキュラムの設計、および提供が課題であると言える。

2. 採用：人材の需給のミスマッチの解消

中小規模の施設のなかには、新卒採用を行っておらず、アルバイトやパートタイムなどの採用のみ行っている施設もあり、長期的な視野で人材育成を行う必要のないケースが増えてきている。

また、近年では、勤務時間が不規則で重労働の割に賃金の安い宿泊業を志望する学生が少なく、とくに男子学生の志望者が少ない。女子学生についてはブライダルを志望する学生が多い。さらに、大都市や大規模事業体での就業志向が強いことも、当該調査の対象事業体とのミスマッチの要因のひとつであると言える。

ただし、専門学校側の意見を聞いてみると、どうしても学生の志向性や就職実績が重視され、学生と就業先との適正や将来設計とのマッチングについて積極的に行ってきたわけではないとのことであった。

今回の調査で明らかになった以上の要因をはじめ、現在の人材の需給のミスマッチについては、その解消のために今後も検討する必要がある。

3. インバウンド事業の展開：積極的な集客のためのICTの活用

インバウンド集客のための取り組みとしては、海外ネットエージェントや提携先

や契約先の組織との連携強化が挙げられる。どの組織もネットエージェント経由での予約割合が増加しており、ICT の知識も要求されている。

他方、当該調査では、どちらかというインバウンドに関しては受け身で、FIT 型、もしくは送客されてくる外国人に対応しているだけという状況が多く見られた。

このままでは、ターゲット設定、提供する商品企画などにおいて、事業体独自の特性を活かした戦略を主体的に展開することは難しいと考えられる。そして、グローバルな市場に直接さらされるか、あるいは送客側である旅行会社に主導されることが予想される。他方で、ICT を活用した予約システムについては、これまでの複雑な関連企業や団体との提携関係により形成されていたネットワークと比べ、中小の事業体においても独自の戦略を展開することが可能である。今後は、ICT の活用
に主眼をおいた人材の育成や経営戦略が求められる。

4. インバウンド対応人材：日本独特のコミュニケーション技能の習得

今回の調査対象で求められた傾向としては、どちらかという語学重視ではなく「おもてなし」能力ともいうべき日本独特のコミュニケーション技能についての重要性であった。業務内容やホテルに関する知識以上に、何事にも積極的に取り組む姿勢や、他人に対する気配り、一般常識、接客に必要な明るさなどが要求されている。また学校教育のなかでは、日本語や日本の文化について、より充実した教育や学びの機会を用意してほしいとの意見が聞かれた。予約の際の電話応対から接客まで、日本語については常につきまとう問題である。敬語の使い方などをしっかり学んでほしいとの意見が聞かれた。

他方、その「おもてなし」能力の習得については、従来はOJTにて各事業体で行ってきたことでもあるため、教育機関で行うカリキュラムについては知識のみの習得ではなく、ケーススタディやインターンシップなどの積極的活用をとおした技術の向上や経験の蓄積といったことも重視して欲しいという声も聞かれた。

すなわち、以上を考慮した日本独特のコミュニケーション技能の習得のためのカリキュラム設計が課題と言える。

5. インターンシップ：就業とのマッチングの機会としての改善

インターンシップについては、受け入れ側にも負担があるため、受け入れを行っている事業体も限られていた。さらに受け入れを行っていたとしても、具体的、かつ専門的な指導はあまりしていない施設が多く、とくに、インターンシップを受け入れる部門はベルデスクなどが多い。また、インターンシップで来た学生がその後採用されたケースはほとんど無いようである。これらの要因としては、短期のために体験のみで終わり受け入れ側としてもお客様扱いを脱しないこと、受け入れ事業体の体制不足、学生側の低意識といったことなどといった声が聞かれた。

他方、北海道でのヒアリングで唯一、繁忙期を避けた時期に大学生を受け入れ、幹部によるレクチャーを行っているという取り組みで、それを受けた学生が卒業後に採用されているケースがいくつかあった。

すなわち、インターンシップをとおして参加する側、受け入れる側の双方が、これまでの取り組み姿勢、体制、期間等について改善し、人材の需給関係のマッチングを目的とした取り組みが重要である。

6. 地域における役割：宿泊事業者の地域における結節点化

地域のリーダー的役割を担う存在としての宿泊業の二代目などの役割に関する意見が聞かれた。宿泊事業体は、宿泊客の地域内の移動や観光の拠点であることから地元の運輸業（バスやタクシー会社など）や観光事業者との関係は切り離せないことはもちろんのこと、農業者や食材の加工業者、土産物をはじめとした製造業者との関係も深い。さらに宴会場を持っている事業体では、地域の寄り合い、あるいはハレやケの際に人々が集まる場として利用されていた。このような、事業上の付き合いや場としての役割などをきっかけに、地域のリーダー、あるいはコーディネータとしての役割を果たすことが期待されている事業体が少なくないことが当該調査をとおして分かった。

他方、着地型の観光開発などを行う際にもこうした動きが必要であり、インバウンド振興の観点からも、地域資源の再発見、地域らしさの発信のために、地域のリーダーやコーディネータとしての役割を果たす人間が求められている。また、コンシェルジュを筆頭に地域に関する情報や知識を学ぶ地元学への取り組みをサポートする制度を設定しているところもある。先述のとおり、「宿泊産業活性化ビジネス戦略に関する調査検討委員会」においても、地域との連携が有効であると指摘されている。

以上から、宿泊事業者が、自らの職域のみならず、地域における結節点としての役割を果たすことが期待される。

第3節 人材育成についての提案

第1章で見た通り、訪日外国人の現状としてはそれぞれの地域特性がある。地域で宿泊産業が担っている役割も異なっており、必要な知識やスキルも一律ではないと考えられる。例えば、大都市シティホテルのように、MICEも含めて大勢の訪日外国人に対応する必要がある宿泊施設と、コミュニティホテルのような地域の宴会場や、レストラン施設としての役割も担っている宿泊施設が訪日外国人に対応する場合は、自ずと求められる人材も異なると考えられる。そのため、一概に言うことはできない。しかし、前述（第3章第2節）した6点の宿泊業におけるインバウンド受け入れを支える中核人材の育成の課題については、今回の調査の位置付け（第3章第1節）を踏まえた上で課題として抽出することができた。

1. キャリアアップとしての人材育成のしくみづくり

今回の調査のなかでは新卒採用を行っていない施設もあり、また新卒で入るスタッフに対する要望も、技能や知識というよりは、性格や仕事に対する姿勢といった要素に関する言及が多かった。しかし、現場での人材育成のためのトレーニングについては、多くの施設で不足しているとの声が聞かれた。また、入社後のキャリアのステップアップについて必ずしも明確ではなく、そうしたことが離職に繋がっているのではないかと考えられている。

そこで、仕事をしながらでも学べる仕組みとして、例えば、1年間、通信制や放送を通じて講義を受け、年に1週間程度の実地研修などを行うといった仕組みなどが考えられる。最新のホテル経営の手法というような、高度で専門的な知識を多くの同業他社のスタッフと共有しながら通信制で学び、年に1回、1週間程度は実地研修を行うような仕組みであれば、他社施設のスタッフとのネットワーク構築にもつながる。なおかつ公的な資格制度と連携すればなお良いが、数少ない専門家の知識をさまざまな施設で共有することも可能となり、日本全体の宿泊施設の底上げにつながると考えられる。

2. インターンシップ制度の改革による人材のマッチング

現在では、教育機関と宿泊業界がきちんと連携し、インターンシップ制度を運用しているケースは少ない。しかし北海道のケースのように、少なくとも受け入れ側が高い意識のもとで受け入れた場合、その後の採用につながる場合もある。また学生時代に1度だけではなく、複数の宿泊事業体にインターンシップに行くことが可能であれば、事業体側も学生側もお互いを深く知ることができ、就職の際のミスマッチを防ぐことが可能となる。教育機関と産業界がきちんとした連携を行うことで有効な人材

育成が可能となると考えられる。

そのためには、例えば期間については短期のものが多く、受け入れ側はお客さん扱いしか出来ないのが実情とのことであった。それは学生にとっても、本当の職場の動きや苦勞、また楽しさに触れることなくインターンを終えていた可能性も考えられる。また、明確な目的意識をもった企業組織での活動経験は、学生にとっては貴重な人生経験となると言え、就職時はもちろんのこと、学生時代においても学習や研究への影響は少なくないと考えられる。また企業側にとっては、終身雇用が当たり前であった時期と比べ転職がめずらしくない状況において、かつてのように就職後に時間をかけて教育するために投資をするということが簡単ではなくなっており、就職を希望する学生の志向性や適性、あるいは技能をより明確に知ることが求められている。とくに離職率の高い宿泊業界においては、この傾向が顕著に強いと言えることから、インターシップ期間の長期化をはじめとした制度改革が重要と言える。

3. 地域社会への貢献

前述の課題のひとつとしてまとめたとおり、宿泊事業は観光業のみならず、地域のリーダーやコーディネータとしての役割を担っていることが確認できた。

他方、観光まちづくりの取り組みにおいては、異業種間をはじめとした地域住民同士であり、外部地域の人々との関係をつなぐ主体が重要となっている。

そこで、宿泊業で働く人材が、そのために必要となる知識や技術をもつことで、地域社会がもつ課題の解決に貢献できる事業体となることが期待される。とくに、地域に密着して事業を行う宿泊事業体にとっては、地域に欠かせない存在となることが、経営の持続性を得ることができる方策のひとつと言えよう。

注釈・参考文献

- ⁱ 観光庁ホームページより <https://www.mlit.go.jp/kankocho/kankorikkoku/index.html>
2013 年 2 月アクセス
- ⁱⁱ 日本政府観光局（JNTO）「訪日外客の動向」より
http://www.jnto.go.jp/jpn/reference/tourism_data/visitor_trends/index.html
2013 年 2 月アクセス
- ⁱⁱⁱ 日本政府観光局（JNTO）データより作成
- ^{iv} 観光庁ホームページより <http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/vjc.html>
2013 年 2 月アクセス
- ^v 観光庁ホームページ <http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/vjc.html>
2013 年 2 月アクセス
- ^{vi} 『観光白書』平成 24 年度版 図 11-1-2-3 より再掲
- ^{vii} 『観光白書』平成 24 年度版 図 11-1-2-4 から作成
- ^{viii} みずほコーポレート銀行産業調査部（2012）『みずほ産業調査』vol. 40, No. 3「特集：2012 年度の日本産業動向」P211
- ^{ix} 「観光産業の現状について」観光庁 平成 24 年 9 月 10 日
<http://www.mlit.go.jp/common/000226408.pdf>
2013 年 2 月アクセス
- ^x 国際観光ホテル整備法の登録を受けた事業者については別の統計数値が出ているが、ここでは、宿泊業全体を俯瞰するため、国際観光法ホテル整備法の政府登録ホテルであるかは問わずに、全体の事業者数を把握した。
- ^{xi} 仲谷秀一ら、2009 年・第 8 刷、『ホテル・ビジネス・ブック』中央経済社、P50、
- ^{xii} 織田順、2009 年、『ホテル業界のしくみ』、ナツメ社 P27 から加筆し作成
- ^{xiii} 「宿泊特化型ホテルの最近の動向について」2004 年 11 月 9 日 琉球銀行経済調査室
- ^{xiv} 織田順、2009 年、『ホテル業界のしくみ』、ナツメ社 P100
- ^{xv} 部門利益率は、一般宴会が 40-50%、ブライダル 35-40%、レストラン 20-25%、に対し宿泊は 60-70%とされている。（仲谷秀一ら、2009 年・第 8 刷、『ホテル・ビジネス・ブック』中央経済社、P61）
- ^{xvi} 仲谷秀一ら、2009 年・第 8 刷、『ホテル・ビジネス・ブック』中央経済社、P19
- ^{xvii} 「宿泊産業活性化ビジネス戦略に関する調査検討委員会」平成 18 年 7 月 国土交通省
- ^{xviii} 楽天トラベル参照・2013 年 2 月アクセス、「楠水閣」と「こうろ」は自社サイトより、
- ^{xix} 恵美須屋町を 2 名で宿泊した場合の 1 人当たりの宿泊費
- ^{xx} 「外国人技能実習制度」に関する指摘。入国 1 年目の在留資格「技能実習 1 号」から 2 年目、3 年目の在留資格「技能実習 2 号」への移行が可能な職種・作業は、農業、漁業、建設、繊維、機械など 66 職種 121 作業に限られている。

平成24年度 文部科学省
成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業

視 察 調 査 報 告 書

平成25年3月

観光分野産学連携コンソシアム
インバウンド観光客の受け入れを支える観光分野の中核的専門人材育成事業
(代表校:学校法人浦山学園)

連絡先:〒939-0341 富山県射水市三ヶ 576
学校法人浦山学園 富山情報ビジネス専門学校
電話:0766-55-1420

* 本書の内容を無断で転記、記載することは禁じます。