

# ホテル産業における外国人材の活用状況と課題

## 国内ホテルチェーンの事例研究

よしだ まさや  
吉田 雅也 淑徳大学 経営学部 観光経営学科

Along with the amendment of Immigration Control and Refugee Recognition Act, migrant workers will be expected to increase for the hotel industry in Japan. Based on previous studies in the foreign hotel industry that have already accepted many migrants, a qualitative research was conducted into a domestic hotel chain in Japan to clarify practical issues with regard to migrant workers and future research issues.

キーワード：ホテル業、外国人労働者、ダイバシティ、出入国管理及び難民認定法

Keywords : Hotel industry in Japan, Migrant worker, Diversity, Immigration Control and Refugee Recognition Act

### 1. はじめに

#### 1-1 研究の背景

2018年6月15日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2018」(骨太の方針)では、「外国人材の受入れが必要と認められる業種」について、「現行の専門的・技術的な外国人材の受入れ制度を拡充し、就労を目的とした新たな在留資格を創設する」ことが盛り込まれ、2019年4月より新在留資格が設けられることとなった<sup>1</sup>。その対象となる業種は人手不足が深刻な建設、農業、介護、造船に加えて、宿泊業についても適用される見込みである。この資格を受けるためには、業所管省庁が定める試験等による技術水準と、日本語能力試験等による日本語能力水準が要求され、さらに在留期間に上限が設けられ、家族の帯同も認められないなど、あくまでも「移民政策とは異なる」と明記されている。しかしながら、今後予測される少子高齢化および生産年齢人口減少に伴って、とくに人手不足が顕著なサービス業種においては、事実上の移民受け入れを増加させて行かざるを得ないものと考えられる。

これまで日本のホテル業においては、永住者やその配偶者、定住者、日本人配偶者など、「身分に基づく在留資格」を有

する者以外の場合、「技術・人文知識・国際業務」または「経営・管理」等の資格を申請した者のみがフルタイムの従業員として就労することが可能であった。今後は「相当程度の知識または経験を要する技能を要する業務」に従事するための「特定技能1号」と、「熟練した技能を要する業務」に従事する「特定技能2号」が新設される見込みである<sup>2</sup>が、外国人労働者が増加することに伴って、さまざまな経営上の課題が発生してくるものと考えられる。

一方、海外ではとくにアメリカ、イギリス、オーストラリア、カナダなどの先進国において、ホテル業界は従業員の離職率が高く、移民労働力に依存しているという特徴がある(Manoharan & Singal, 2017)。

アメリカでは、全産業平均よりもホスピタリティ・レジャー産業におけるマイノリティの雇用比率が高く、2014年時点でヒスパニック・ラテン系が19%、黒人・アフリカ系アメリカ人が10%、アジア系が6%を占めていた(Kalargyrou & Costen, 2017)。

またEUにおいては域内における労働者の移動が容易であるが、とくにイギリスでは2004年のEU加盟国拡張に伴い、東欧圏からの移民を大量に受け入れた。

2014年時点でイギリスにおける外国人居住者数は559万人であるが、その中でもポーランド人は85万人となっており、二番目に多いインド人(37万人)の二倍以上となっている<sup>3</sup>。イギリスにおける移民はさまざまな業種に就いているが、ホスピタリティ産業(ホテル業およびレストラン業)への就業が顕著であり、ロンドンのホスピタリティ労働力の60~80%を移民が占める状況にある(Markova, Anna, Williams, & Shaw, 2016)。

このようにすでに多くの移民を受け入れている諸外国の背景としては、ホスピタリティ産業では季節変動があるため企業側に一時的雇用への需要があり、移民にとっては特殊な能力を要求されないことから参入障壁が低いといった特性が影響している(Shaw & Williams, 2004)。また、ホスピタリティ企業では、ハードスキル(実践的能力)が評価されるが、同時にソフトスキル(熱意、コミットメント、正しい態度)を持ちながら、低賃金でも長時間働く意欲をもつ移民は、雇用者のニーズとも合致している(Markova et al., 2016)。

Joppe (2012) は、OECD加盟国政府が、移民労働者をホスト国に統合する取り組みについて調査を行い、今後は移民

のパターンを国籍別に把握し、トレーニングや支援について決定することが急務となると指摘している。

1-2 本研究の目的

上記の問題意識から、本研究ではホテル業において外国人材を雇用している企業における現状と課題について明らかにすることによって、今後さらに外国人労働者が増加した際に想定される経営上の課題を考察することを目的とする。その際には、諸外国での先行研究を踏まえながら、我が国の文化的・社会的特性も考慮した対策を検討することにより、学術的のみならず、実務的示唆を与えること

ができるものと考えられる。

なお、本稿において用いる「ホテル業」とは、旅館業法第二条に定める「施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所営業及び下宿営業以外のもの」を指す。

1-3 我が国の宿泊業における外国人労働者の状況

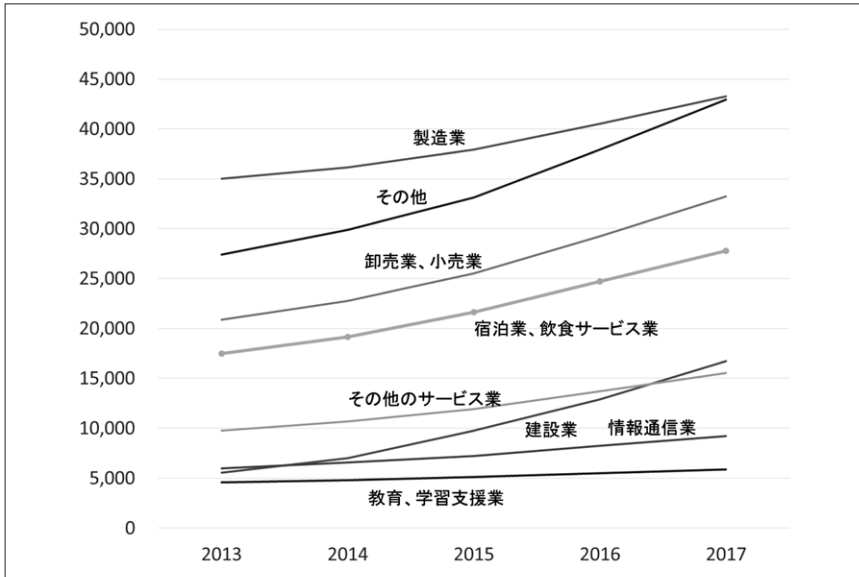
厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（平成29年10月末現在）によれば、我が国で就労する外国人労働者数は、過去最多となる1,278,670人であった。外国人を雇用する事業所数は194,595ヶ所に上り、そのうち宿泊業、飲食サービ

ス業は27,779ヶ所（14.3%）であった。業種別では、製造業、その他、卸売業・小売業に次いで多く、2013年（17,507ヶ所）から1万ヶ所以上増加したことになる（図-1）。

全産業の外国人労働者1,278,670人のうち、宿泊業、飲食サービス業の就労者数は157,866人（12.3%）であった。都道府県別に見ると、東京が87,213人と際立って多く、次いで愛知（11,384人）、大阪（10,486人）、神奈川（7,994人）、千葉（5,610人）となっている（図-2）。

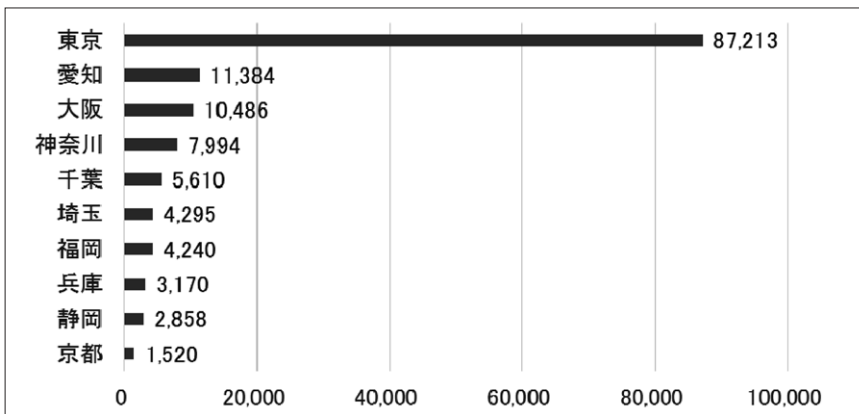
また、国籍別では、中国（香港等を含む）（57,331人）、ベトナム（37,113人）、ネパール（20,710人）の3カ国で全体の

図-1 外国人雇用事業所数の推移



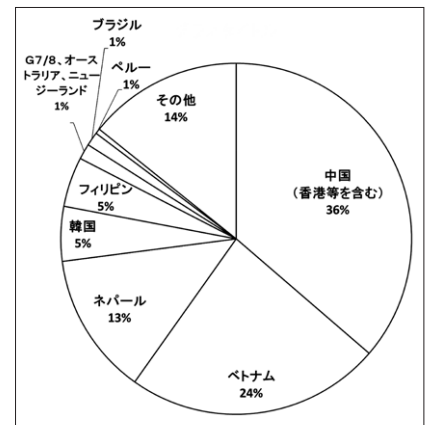
（出所：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（平成29年10月末現在）をもとに筆者作成）

図-2 宿泊業、飲食サービス業の都道府県別外国人労働者数（単位：人）



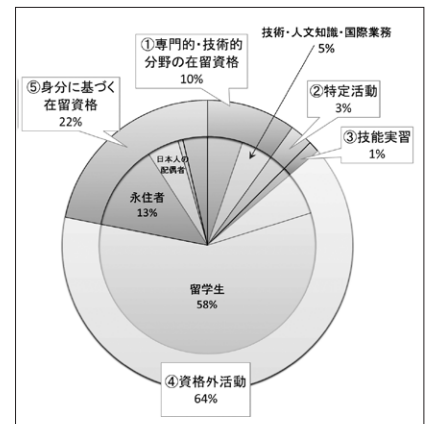
（出所：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（平成29年10月末現在）をもとに筆者作成）

図-3 宿泊業、飲食サービス業の外国人労働者の国籍



（出所：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（平成29年10月末現在）をもとに筆者作成）

図-4 宿泊業、飲食サービス業の外国人労働者の在留資格



（出所：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（平成29年10月末現在）をもとに筆者作成）

73%を占めている（図-3）。

在留資格別では、資格外活動が101,539人（64%）（うち留学生が91,407人、58%）であり、とくに飲食サービス業における留学生のアルバイト等が相当のボリュームを占めているものと考えられる（図-4）。次いで永住者やその配偶者、定住者、日本人配偶者など、身分に基づく在留資格を有する労働者が34,575人（22%）と多く、フロント等で外国語や専門知識を必要とする業務である「技術・人文知識・国際業務」従事者は7,457人（5%）にとどまっている。

## 2. 先行研究レビュー

### 2-1 移民の言語能力とコミュニケーション

外国人労働者の雇用に際してもっとも大きな課題となるのは、コミュニケーション能力についてである。

Christensen-Hughes（1992）は、カナダのホテルにおいてインタビュー調査を行い、移民の「言語の壁（Language Barrier）」の影響として、上司とのコミュニケーションにおいて理解しようとする努力を諦めてしまうため、情報伝達が中断もしくは遅延したり、社内の規定（スタンダード）が徹底されないなどの弊害がでていと報告している。また接客においては、とくに電話でのやり取りでミスコミュニケーションが顧客からの苦情につながるケースが散見されたことを明らかにしている。

イギリスでは、とくに東欧圏からの移民の英語運用能力の不足から、顧客との十分なコミュニケーションがとれずサービス品質が低下したり、職場に緊張状態をもたらすなどの問題が指摘されている（Shaw & Williams, 2004）。さらに移民の定着という側面では、言語能力の不足がより高次のキャリア機会を阻害しているとの研究（Janta et al., 2012）もあり、移民が長期的なキャリアビジョンを描けず離職率が高まれば、新たな採用やトレーニングが必要となり、コスト増加につながる可能性がある。

このように言語能力の不足に起因するコミュニケーションの失敗は、職場内でも、また顧客へのサービスにおいても大きなダメージを与えかねない要因となる。

リサーチクエスション①：日本のホテル業において就労する外国人材の言語能力は十分な水準にあるか。また言語能力の不足によって、社内のコミュニケーションおよび顧客へのサービス品質に影響を及ぼしているのか。

### 2-2 移民の国籍と国民性

Dyer, McDowell, & Batnitzky（2010）は、ロンドンのホテルでインタビュー調査を実施し、移民の国籍や民族、性別、年齢等によって採用の機会に差異があることを報告している。例えば採用にあたって、インド生まれの移民男性のほうが、イギリス生まれのインド系男性よりも優遇されたり、若いポーランド人の女性が中年のイギリス生まれのインド人労働者より優遇される傾向にあるという。2004年のEU加盟国拡張に伴い、東欧圏から大量の移民を多く受け入れたことによって、「白い肌の」移民労働者のプールが充足され、サービス提供者の人種が顧客の知覚に影響を与えると考えるホテルの経営者にとっては好ましい状況となっていると指摘している。また、ホテルのマネジャーたちはインタビューに対して、移民の国籍ごとに「バブルインディアン」、「東欧の憂鬱」、「幸福な西ヨーロッパ人」、「柔らかく、順応性の高いベトナム人」、「怠惰な、傲慢な、または厄介な英国生まれの労働者」といったステレオタイプのコメントを述べている。一口に移民といっても、その国籍や育ってきた環境によって接客態度や社内コミュニケーションのあり方にも差異が存在し、この調査においてもイギリス人材に否定的な見方がなされており、優秀な移民と対比されて本国人材の採用への影響があると考えられる。

リサーチクエスション②：現在、日本のホテル業ではどのような国籍の外国人

労働者が就労しているのであろうか。また、その国民性により接客態度や仕事に対する考え方に差異は認められるのだろうか。

## 3. 研究方法

本研究において調査対象とした国内ホテル企業は、全国に約40ホテル店舗を展開する大手ホテルチェーンK社である。当該企業を選定した理由は、北海道から沖縄県まで広い範囲にホテル店舗を展開していることと、グレードの異なる複数のホテルブランドを有していることから、多様なケースがあると考えられるためである。

本調査では、2018年11月にK社本部の会議室において、約2時間にわたり本社人事課長に対してインタビューを行った。質問事項は、外国人採用の状況や、外国人労働者を雇用しているホテル店舗での課題や評価について、先述のChristensen-Hughes（1992）に従い、オープンクエスション形式で行った。

またK社からは外国人労働者の人数および国籍データの提供を受けた。

## 4. 調査結果

### 4-1 K社の概要

K社では、訪日外国人旅行者の増加に伴って、外国人宿泊客数は年々増加しており、2018年度は通年で150万人の宿泊を見込んでいる。

2018年8月時点の全店舗の従業員数は3000名超で、そのうち外国人労働者数（正社員および契約社員）は69名である（全従業員の約2%）。2020年度には外国人材を100名、全従業員の3%とすることを目標としている。

### 4-2 K社の調査結果

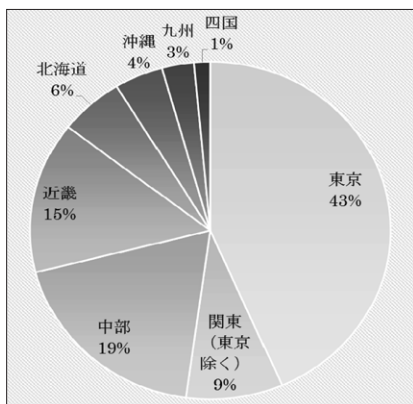
K社の外国人労働者（正社員および契約社員）69名のホテル店舗別分布は、図-5のとおりである。東京に30名（43%）、その他関東（神奈川、千葉）に6名（9%）、以上を合計した関東地方で全体の52%以上を占めている。次いで中

部地方（愛知、静岡、長野、石川、富山）が13名（19%）、近畿地方（大阪、京都、兵庫）が10名（15%）となっている。その他には、北海道4名（6%）、沖縄3名（4%）、九州地方（福岡、鹿児島）2名（3%）、四国地方（香川）1名（1%）が就業している。

国籍別では、中国18人（26%）、韓国18人（26%）、が全体の半数以上を占めている（図-6）。前述の厚生労働省の統計データによれば、宿泊業、飲食サービス業においては中国（香港等を含む）、ベトナム、ネパールの就業人数が多く、韓国は5%にとどまっていたが、K社では韓国が中国と同人数であり、特徴的である。

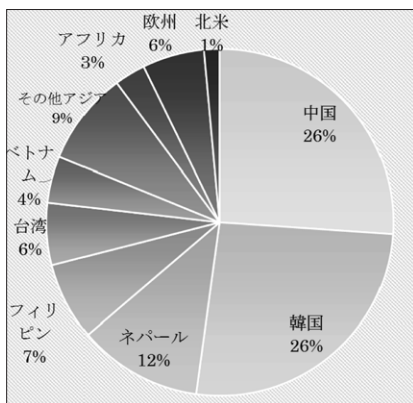
K社において外国人材が就労している主な職種は、フロント、ロビーサービス、レストランサービス、調理、国際営業である。身分に基づく在留資格を有する者以外の場合には、「技術・人文知識・国際

図-5 K社の外国人労働者のホテル店舗所在地別分布



（K社提供資料に基づき筆者作成）

図-6 K社の外国人労働者の国籍別分布



（K社提供資料に基づき筆者作成）

業務」の在留資格を申請している。

#### 4-3 外国人材の採用について

採用に際しては、原則として日本語能力検定N2以上を採用基準とし、コミュニケーション能力を重視している。日本の大学を卒業した留学生や、日本での就業経験者は日本語能力が高いが、採用競争は激化しており、必要とする人数の確保は難しい状況にある。外国人学生採用イベント、就職セミナーへの出展、留学生が多く通学する大学への働きかけ等を行っている。また、中国、台湾の大学と提携してインターン生の受入れも行っている。

#### 4-4 外国人材雇用における課題

外国人材を採用後にもっとも課題となるのは、「言語の壁」による社員との意思疎通に関することである。採用基準として日本語能力検定N2以上としているものの、検定資格を保有しているからといって必ずしも会話やコミュニケーションが十分にとれるというわけではなく、日本人同士なら言うまでもないことであっても常識ではない、といった文化的違いとも相俟って、ミスコミュニケーションの原因となっている。従業員同士の意思疎通が円滑に行われなかったことによって、業務の連携に支障をきたし、顧客からの苦情につながったというケースも報告されている。

また、働き方や仕事に対する考え方の違いによる摩擦も発生している。就職時に雇用者と交わす労働契約において、定められた職務内容（ジョブ・ディスクリプション）を超えて業務をするということに対して、抵抗を示す外国人労働者も多い。

さらに、中国人労働者の事例では、客が近づいてきた際に従業員から能動的に声をかけるのではなく、客に呼ばれて命じられるまでサービスを提供しようとし、といった接客姿勢に対する認識の違いも課題となっていることが明らかとなった。

## 5. 考察

### 5-1 外国人労働者の日本語運用能力

K社の事例でも明らかになったように、外国人材を雇用するうえで最大の課題は言語能力に関するものである。従業員間の意思疎通の失敗によって、業務の連携がとれず、最終的に顧客に対するサービス品質を低下させる結果を招いているのである。イギリスの先行研究においても、外国人材の言語能力の不足によって、顧客に対する接客サービス品質の低下や、職場内での緊張状態をもたらす事例が報告されていた（Shaw & Williams, 2004）が、K社でも同様の問題が発生しているものと考えられる。

また現在、訪日外国人旅行者は増加の一途をたどり、ホテル利用客もますます多国籍化しているものの、日本人客に対する接客サービスを行ううえでは、正しい敬語を含む日本語運用能力が不可欠である。K社のように、日本語能力検定試験の検定資格を採用条件としていても、試験はあくまでも読解力とリスニング力をはかるものであり、円滑な会話や当意即妙の発言ができるかまでを測定するものではない。

そこで重要になるのが、実践的会話を含む日本語教育である。Janta, Lugosi, Brown, & Ladkin (2012) は、イギリスにおけるポーランド移民の英語能力開発の実態として、実際に現地で暮らし日常生活をおくるなかで消費者としても現地の言語に触れながら、職場で生きた言語に触れると同時に、ソーシャルネットワークを使用した英語学習や、同郷人同士のコミュニティによる助け合いを通じて、実用的な英語を身につけて行く、というプロセスが効果的であると分析している。こうしたプロセスは我が国で就労する外国人労働者にも適用できると考えられるが、現状の日本では職場での同郷人コミュニティを形成するだけの人数を確保することは難しく、今後外国人材の雇用が拡大していけば実現できる可能性がある。

## 5-2 外国人労働者の国籍による働き方や仕事に対する考え方の差異

K社におけるインタビュー調査では、中国人従業員は客に命じられるまでサービスを提供しようとしなないといった事例が報告された。このような接客サービスに対する姿勢の差異については、Hofstede, G. H. (1980) が指摘した権力格差指数や個人主義指数などの文化的背景による影響も考えられるが、今後さらに詳細な比較検討を行っていく必要があると考える。

また、外国人労働者は契約に定められた職務内容(ジョブ・ディスクリプション)の範囲を超えて業務を行うことに抵抗を感じるようであるとの見解も見られたが、国籍による差異というよりも、客のためならば決められた範囲外のサービスも厭わない日本人の「おもてなし」精神のほうが特殊であるように思われる。こうした自己犠牲の精神の有無についても、今後さらなる調査が必要であろう。

## 6. まとめ

本稿では、国内ホテルチェーンK社におけるインタビューを通じて、外国人材の雇用状況と課題について調査した。現在、我が国では出入国管理及び難民認定法により就労できる外国人の在留資格に制限があるため、K社で雇用されている外国人労働者数は全体の数パーセントにとどまっているが、国籍は中国、韓国が多いといった特徴があった。また中国人労働者は接客サービスに対する認識や仕事に対する考え方に差異があると認識されている事実が明らかになった。最大の問題である言語能力については、日本で就労する以上は敬語等を含む一定レベルの日本語運用能力が要求されるが、十分なスキルを持つ外国人材を確保することは困難であることが判明した。これらの課題は、諸外国における先行研究で指摘されたものと類似していると考えられる。

今後、ますますホテル業に外国人労働者が増加していくであろうと考えられることから、先述の移民先進国で見られた

人材の定着なども重要な課題となってくるであろう。K社の事例で明らかになったように、外国人材の仕事に対する意識(ジョブディスクリプションや接客態度の認識)の違いを超えて、仕事に対するモチベーションを高め、ひいては企業に対するロイヤルティを醸成するためにはどのような取り組みが必要であろうか。Devine et al. (2007) は北アイルランドの9つのホテルで調査を行い、そこで働く移民のうち85%以上が勤続1年未満であり、72%が昇進の機会はないと判断しているという事実を報告した。外国人材にも日本人同様にキャリアアップの道を示すことができなければ、モチベーションの向上や企業に対するロイヤルティも生まれはしない。従来は在留資格による職種の限定が存在したため、たとえば「技術・人文知識・国際業務」の在留資格をもつ外国人材がフロントに勤務していた場合、その他の職種に転向することは難しかった。しかし今後は新たな在留資格が創設されれば、フレキシブルに職種を変更することも可能となり、キャリアアップの機会も増加していくものと考えられる。ただしイギリスでは、移民が入国した当座は比較的就職しやすいホテル業に就き、その後機会をみて他の業界に転職していく、といった事例(Janta, Ladkin, Brown, & Lugosi, 2011)も報告されており、外国人材がホテル業に定着するためには、基本的な待遇面等の改善も必要であろう。

さらに、職場に外国人労働者が増加することによって、日本人従業員にとっても環境が変わり、職務に対する満足度やキャリア機会、会社に対するロイヤルティにも影響がでるものと考えられる。すでにイギリスのホテル業界では、イギリス人よりも多くの移民が就労しており、イギリス人ではなく移民を採用したいとする意向をもつホテル経営者の事例も報告されている(Markova et al., 2016)。

こうした受入国の労働者が移民の流入によって受ける影響に関しては、今後我が国でも外国人労働者の増加に伴って発生する可能性があり、さらに研究を深め

て行く必要があると考えられる。

## 注

<sup>1</sup> 内閣府平成30年第9回経済財政諮問会議・第18回未来投資会議合同会議資料「経済財政運営と改革の基本方針2018」  
[https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2018/0615/shiryo\\_02.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2018/0615/shiryo_02.pdf)

<sup>2</sup> 法務省入国管理局(平成30年10月12日)「新たな外国人材の受入れに関する在留資格「特定技能」の創設について」

<sup>3</sup> 経済協力開発機構(OECD)編著『世界の移民政策 OECD国際移民アウトブック(2016年版)』

## 参考文献

- ・ Christensen-Hughes, J. (1992). Cultural Diversity: The Lesson of Toronto's Hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(2), 78-87.
- ・ Dyer, S., McDowell, L., & Batnitzky, A. (2010). The Impact of Migration on the Gendering of Service Work: The Case of a West London Hotel. *Gender, Work and Organization*, 17 (6), 635-657.
- ・ Hofstede, G. H. (1980) *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Geert Hofstede. Abridged ed. Beverly Hills: Sage Publications, c1984. 327 p. : ill. ; 22 cm. (Cross-cultural research and methodology series ; 5).
- ・ Janta, H., Ladkin, A., Brown, L., & Lugosi, P. (2011). Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector. *Tourism Management*, 32 (5), 1006-1019.
- ・ Janta, H., Lugosi, P., Brown, L., & Ladkin, A. (2012). Migrant networks, language learning and tourism employment. *Tourism Management*, 33 (2), 431-439.

- ・ Joppe, M. (2012). Migrant workers: Challenges and opportunities in addressing tourism labour shortages. *Tourism Management*, 33 (3), 662-671.
- ・ Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). *Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol.29).
- ・ Manoharan, A., & Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77-91.
- ・ Markova, E., Anna, P., Williams, A. M., & Shaw, G. (2016). Migrant workers in small London hotels: Employment, recruitment and distribution. *European Urban and Regional Studies*, 23 (3), 406-421.
- ・ Shaw, G., & Williams, A. M. (2004). *Tourism and Tourism Spaces*. SAGE Publications.
- ・ 経済協力開発機構（OECD）編著『世界の移民政策 OECD国際移民アウトブック（2016年版）』
- ・ 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（平成29年10月末現在）  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000192073.html> 2018年11月20日アクセス

【本稿は所定の査読制度による審査を経たものである。】