

# 日本人ホテル総支配人の職務意識に関する研究

まつかさ ひろゆき  
松笠 裕之 九州産業大学地域共創学部

This research aims to survey the personal attributes of general managers of Japanese hotels (hereinafter, hotel GM) and to analyze the relationship between the awareness of their personal attributes and attributes of hotel properties. The awareness here is in regards with the types of professional duties hotel GMs consider that they need to perform during their daily operations. The exploratory factor analysis identified that the professional duties that Japanese hotel GMs consider important consist of three factors. Further, no significant difference was noted for virtually any items in the relationship between the awareness of professional duties and personal attributes; however, GMs who had experience in other industries showed a tendency of placing greater importance on the two factors of seamless daily operations and customer management than GMs without other industry experience. No significant difference was noted in the relationship between the awareness of professional duties and hotel properties for any items. These results indicate that personal attributes and attributes of hotel properties, with the exception of experience in other industries, have virtually no impact on the awareness of professional duties of Japanese hotel GMs.

キーワード：ホテル総支配人、職務意識、ホテルプロパティ

Keyword : Hotel General Manager, Awareness of their professional duties, Hotel Properties

## 1. はじめに

本研究ではホテル産業における日本人GMに焦点を当てて、ホテルGMの日常業務における様々な職務の中でどのような職務に重要性を感じているか、その意識（以下：職務意識）を調査し、職務意識とGMの年齢、教育、他業種経験などの個人的属性並びに立地、カテゴリー、運営形態などホテルプロパティ<sup>1</sup>の属性との間に重要度の違いがあるかを分析する。

日本をはじめとして世界には多くのホテルが存在し、利用者も目的も多種多様である。ホテル業界の仕事環境は、通常、1日24時間、週7日、年365日稼働している。需要は季節や経済的要因によって大きく変動する。労働集約的で多様な労働力、高い労働コスト、競争の激化、顧客満足の追及、一方で資本集約的な側面もあり、建物、内装、家具、什器備品などに大量の資本が必要となり、それらの購入、維持管理も必要となる。これらの職

務特性は他の業界のマネジメント職と比較して、ホテルGMのマネジメント上のプレッシャーを増大させる可能性がある（Rutherford, 2002）。このような競争の外部環境において、ホテルが生き残れる唯一の方法は人的資源を動員するリーダーつまりGMの有効性にある。リーダーの有効性はホテルの運命を左右する（Lan Li, et. al, 2007）。

本研究により、ホテルの運営のリーダーであるGMが、日々のオペレーションの中で自身の職務の重要性を認識し、その職務意識は個人的属性並びにホテルプロパティの属性とどのような関係性があるのかを解明することで、今後競争的環境の中で生き残れる優秀な日本人GMの募集やトレーニングプログラム並びにGMの育成プログラムの構築にとって有益な情報が提供されることが期待できる。

日本におけるホテルを対象とした研究自体が少なく、ホテルGMに関する研究

も同様である。中でもホテルGMの職務についての研究の前例はほとんど見られない。

そこで、ホテルGMの職務意識を分析することはその職務を遂行するために必要なリーダーシップ・コンピテンシーの解明へとつながり、そのリーダーシップ・コンピテンシーが解明されることで、現在人材育成が問題提議されている日本のホテル業界において次代のホテルGMの選抜及び育成メカニズム及び、優れたGMへと成長させていく人材育成のトレーニングプログラムを構築する上で必要となる。

## 2. GMの職務に関する先行研究

今日のホテルは、多種多様で多面的であり、様々な運営活動を行っている。ホテルは通常、1日24時間、週7日、年365日稼働しており、需要は季節や経済的要因によって大きく変動する。また、外部的に流行や社会の動きに敏感に反応する

顧客の嗜好の変化やIT化の急激な進展にも対応を迫られている。一方で内部的には多様なスタッフとチームメンバーのモチベーションを維持するために独自のマネジメントスキルが求められる(Blayney Blotniky, 2010)。ホテルの規模が大きくなり、多様な施設を有するにつれ、オペレーションの複雑さは増加し、独立しているかチェーンの一部であるかに関係なく、独立した事業体としてマネジメントができる。GMはホテルプロパティ(ホテル施設)の事業戦略及び経営陣全体の行動役割モデルの重要な実行者である(Eder & Umbreit, 1989)。したがって、GMはホテルビジネスの中心的な運営者であるといえる。

また、ホテルに勤務するほとんどの人がGMという職位は自分のキャリアの頂点にあると考えている。ホテルは24時間体制で機能する実態として、労働集約的であり、多様な従業員を抱えている(Blayney, 2009)。上級管理職、特にGMは、ホスピタリティ業務において中心的な役割を果たす。オペレーションを担当するホスピタリティ部門のリーダーとして、ホテルGMは最終的に全従業員の監督を含むホテルプロパティ全体の責任を負っており、法人または事業主が事業の収益性水準について直接責任を持っている(Walker, 2004)。さらに、ホスピタリティリーダーは、組織内で優れたサービス文化を創造し、サービス提供システムを形成する上で重要な役割を果たし、全体的なサービス品質を促進して顧客体験を向上させるために中心的な役割を果たす(Walsh & Koenigsfeld, 2015)。

Nebel & Ghei (1993)らは、アメリカの400室から2000室規模のホテルを調査対象として平均10年以上の勤務経験を持つGMに参加者観察及びインタビューを行い、コトラーやミンツバークらのマネジメント行動に関する研究を基にホテルGMの職務の分析を行った。彼らの研究によれば、図1のように、一般的な経営上の役割とホテル固有の職務の両面がGMに必要な要件であり、この2つが組

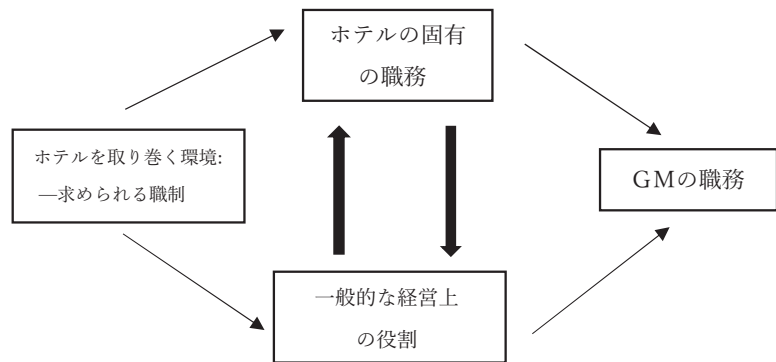


図1 ホテルGMの職務モデル

(Nebel & Ghei, 1993を修正)

み合わさってホテルGMとしての職務が全うされるとしている。さらに、ホテルGMの役割について、対人関係、情報提供、意思決定の3つに集約され、まず対人関係においてはリーダーとしてホテルの顔となり、第二に組織外とのネットワークを構築する。情報提供においては、内外の情報をモニターし、それをメンバーに伝達し、情報発信も行う。第三は、意思決定において、組織のプロジェクトを立ち上げ監督し、組織内のリソースを適正に配分し、外部との交渉や分損処理を行うことが役割であると述べた。

Contractor & Kundu (1998)が示したホテルの運営形態とコントロールの範囲に関する研究の中で、コントロールの4つの領域として(1)物的資産・不動産(2)日々のオペレーションと品質管理(3)日常業務に埋め込まれた暗黙的専門性(4)体系化された資産(予約システムやブランド)を挙げており、(1)の物的資産・不動産は所有又は経営の領域となり、(4)はホテル運営会社の領域となり、ホテルプロパティのGMの職務に関与する領域は(2)の日々のオペレーションと品質管理並びに(3)の暗黙的専門性<sup>2</sup>であるとした。Morey & Dittman (2003)のホテルGMの業績評価に関する研究において、ホテルの業績は、立地や客室数などプロパティの物理的特性、競合ホテルの存在などマーケットエリアによって決まる要因、GMがマネジメントできる要因の3つによって決まるとしてGMがマネジメントできる要因がGMの職務とされる。そこでマネジメ

ントできる要因として次の7項目とその比重は以下の通りである。宿泊部門の給料、福利厚生、食事の支出(31%)、その他宿泊部門の消耗品、手数料、紹介料、衛星放送テレビ代を含む費用(14%)、エネルギーコスト(14%)、プロパティの運営およびメンテナンスのための関連費用(6%)、給与以外の運営およびメンテナンスのための費用(6%)、マーケティング、広告および宣伝のための関連費用(9%)、人件費および一般管理費(21%)である。

日本においてはホテルに関する研究が少なく、ホテルGMの職務に関する先行研究も同様に少ない。その中で飯嶋(2011)は、キャリアモデルとしてのGMのキャリアパスの研究を行い、欧米のホテルGMの先行研究をサーベイし、日本のGMを対象として個人的属性とキャリアパスに関するアンケート調査を行った。その結果160件のデータを分析し、先行研究との比較を行い、その中でホテルGMが多くの職能要件を総括し、権限と責任の広範性があることを指摘している。田野(2000)では、GMの職務・権限として(1)ホテルの運営、(2)経営政策及び方針等、ホテル経営基本方針作成、(3)ホテル運営活動に関する対外的代表権者としての役割、(4)年度予算数値達成責任、(5)部門別営業利益予算達成のための業務統制と執行、(6)役員会への上申など、経営層の補佐、(7)管理職に関する人事権及び評価の7つがあげられている。また、仲谷(2007)は、GMの果たすべき役割として以下の4つを上

げている。(1)エンターテイナー(接遇者)としての役割(2)リーダー、教育者としての役割(3)経営の代行者としての役割(4)外交官としての役割があげられている。田尾(2016)によれば、ホテルマネジメント契約の研究の中でホテル運営を司るGMの職務に触れて、オーナーとの折衝、ブランド管理、地域との関係構築、部門マネジャーとの協働、施設管理の5つに集約した。

以上のように、ホテルGMの職務の位置づけや重要性、ホテルの運営形態とコントロールが及ぶ範囲、ホテルGMの業績評価から見た職務、ホテルGMの職務の概要に関する研究は見られるもののホテルGM自身が重要と感じている職務からの分析が行われていない現状があり、本研究においてはアンケート調査によりホテルGMの視点から職務意識に関する分析を行う。

### 3. 方法

#### 3-1 調査対象

この調査の対象は、日本国内のホテル企業の日本人GMである。いくつかのホテルチェーン本部に事前に連絡を取り、今回のアンケート調査の目的並びに趣旨を説明し、ホテルチェーン本部を経由してチェーン内の各ホテルのGMに対してWebアンケート調査の実施を依頼した。対象となるホテルプロパティは各チェーン本部の判断で選別され、アンケートへの回答は各ホテルGMの判断に委ねられた。その結果、72名のGMよりWeb上で回答があった。尚、本研究の対象となるホテルプロパティは、リミテッドサービス型<sup>3</sup>(単機能型)ホテルを除いて、GMのマネジメント範囲が多岐にわたり宿泊機能だけでなく、レストラン・バーなどの料飲施設並びに宴会場・スパなどの付帯施設を有するフルサービス型(多機能型)ホテルで欧米の基準によるホテル格付けの3つ星<sup>4</sup>以上のホテルとした。

#### 3-2 調査日時

この調査は2019年8月から9月にかけて実施された。

て実施された。

#### 3-3 研究デザイン

アンケート項目は、先行研究の中でホテルGM先行研究を基に日本人GMの職務に適合する項目を挙げた。(Nebel & Ghei, 1993, Morey & Dittman, 2003, 飯嶋, 2011, 田野, 2000, 田尾, 2016)

調査は2つのセクションで構成されている。

セクションIは、回答者の個人的属性(性別、年齢、学歴、キャリアスタート、GM就任年齢、ホテル業界歴、海外勤務歴、多業種経験)とホテルプロパティの属性(立地、従業員数、運営形態、カテゴリ)を問う質問で構成されている。

セクションIIでは、ホテルGMが職務を遂行する上での重要度についてリッカート1(重要ではない)から5(非常に重要)までの5ポイントのリッカートス

ケールを使用して回答を依頼した。

#### 3-4 データ分析

この研究のセクションIについては、アンケート結果を集計し、日本人GMの個人的属性を分析する。セクションIIについては先行研究より抽出されたGMの職務についてSPSSを使って探索的因子分析によって、ホテルGMの職務と回答者のGMの個人的属性(年齢、学歴、教育、他業種経験)、とホテルプロパティの特性(立地、運営形態、カテゴリ)の平均スコア差を調べるために、独立標本t検定と分散分析(ANOVA)を使用した。

### 4. 結果

#### 4-1 日本人ホテルGMの個人的属性

今回の調査における回答者の日本人ホテルGMの個人的属性は表1に示すとおりである。

表1 ホテルGMの個人的属性(n=72)

項目	内容	人数又は期間	比率%
性別	男性	69	95.8
	女性	3	4.2
年齢	30代	2	2.8
	40代	23	31.9
	50代	28	38.9
	60代	19	26.4
GM就任時年齢	44才以下	25	34.7
	45才以上49才以下	20	27.7
	50才以上54才以下	13	18.1
	55才以上	9	12.5
	無回答	5	4.2
GM歴	5年未満	34	47.2
	5年以上10年未満	17	23.6
	10年以上	19	26.4
	無回答	2	2.8
学歴	高校	10	13.9
	専門・短大	14	19.4
	大学	42	58.3
	大学院	5	6.9
	無回答	1	1.5
キャリアスタート	宿泊	35	48.6
	F&B(宴会・婚礼含む)	22	30.6
	営業	7	9.7
	管理部門	3	4.2
	その他	5	6.9
海外ホテル勤務経験	あり	32	44.4
	なし	40	55.6
他業種勤務経験	あり	22	30.6
	なし	47	65.3
	無回答	3	4.1

性別については、男性は69人（95.8%）、女性は3人（4.2%）であった。回答者の年齢層は31.9%が40代、38.9%が50代、26.4%が60代であった。GM 就任時年齢については、平均46.93才で、入社からGM 就任まで平均19.85年でGM 歴については、平均で6.34年である。学歴については、大学卒が58.3%で約6割を占めており、33.3%が高校または専門・短大を卒業していた。ホテルに就職した時の配属を表すキャリアスタートについては、宿泊と回答したGM は約半数で、F&B<sup>5</sup>の30.6%と合わせると約80%が接客部門でのキャリアスタートであった。海外ホテル勤務経験ありと答えたGM は全体の44.4%で、経験なしは55.6%であった。他業種勤務経験については、ありと答えたのは、72名中22名で全体の30.6%であった。

4-2 ホテルプロパティの属性

今回の調査におけるホテルプロパティの属性については、表2に示すとおりである。

ホテルの立地については、77.8%のプロパティがシティホテルとして都市部に立地し、22.2%はリゾート地域に所在していた。運営形態<sup>6</sup>については、運営受託<sup>7</sup>が半数以上を占めており、直営<sup>8</sup>も

45.8%とこの二つの運営形態でほとんどを占めており、欧米では多く見られるフランチャイズ<sup>9</sup>は1軒だけであった。ホテルのカテゴリーは、欧米の格付け基準によるミッドプライス（3つ星）が31（43.1%）、アップスケール（4つ星）が26（36.1%）、ラグジュアリー（5つ星）15（20.8%）であった。従業員数は、1～50名が22.2%、51名～100名が25%、101～300名が30.6%と300名以下が全体の77.8%であった。

4-3 職務の分析

ホテルGM が重要と思う職務については、先行研究を基に抽出した18の職務に対して因子分析を行い、因子負荷が1つの因子について0.5以上で、かつ2因子にまたがって0.5以上の負荷を示さない14項目を抽出しその結果以下表3に示す3因子が抽出された。

第1因子は、「顧客満足の提供及び向上、リピーターの獲得」「日々の安定的なオペレーション」「サービス品質の向上、ホテルプロパティの名声・評判を上げる」など8項目が高い負荷量を示している。これらの項目はホテルプロパティの日々の顧客に対するセールス活動及び広報などのマーケティング活動などのオペレーション活動全般と外部顧客に対するサー

ビスの品質向上並びに顧客満足の提供、ホテルプロパティを含む地域全体の活性化などを表している。したがって、第1因子は、「ホテルプロパティの円滑なオペレーションと顧客満足の追及」と命名した。Guerrier & Lockwood（1989）によるホテルGM の育成の実践を調査した研究では、業務にオペレーションの観点を採用するマネジャーとビジネスの観点を採用するマネジャーの2つのタイプのマネジャーが確認された。そこで、ホテルGM のトレーニングと開発の方法は、ホテル経営に対するビジネスの視点ではなく、運営の視点を強化するように機能すると主張した。オペレーションの観点からは、技術スキルの重要性和「現場においてそれを実行する」スタイルのマネジメントが強調されている。

第2因子は、「コンプライアンス（法令遵守・環境への配慮）」「施設の充実と維持管理、絶対的な安全・衛生管理」「リスク・マネジメント（クレーム対応、紛争解決、災害への備え）」の3項目が高い負荷量を示している。ホテルは他の企業と比べて公共性が高いことから、第2因子は“社会的責務の遂行とハードの維持管理”と命名した。

第3因子は、「財務的な成功（売上向上、経費削減、コスト管理）」、「オーナー

表2 ホテルプロパティの属性

項目	内容	人数又は期間	比率%
立地			
	シティ（国内・海外）	56	77.8
	リゾート（国内・海外）	16	22.2
運営形態			
	直営	33	45.8
	運営受託	38	52.8
	フランチャイズ	1	14.0
カテゴリー			
	3つ星（ミッドプライス）	31	43.1
	4つ星（アップスケール）	26	36.1
	5つ星（ラグジュアリー）	15	20.8
従業員数			
	1～50名	16	22.2
	51～100名	18	25.0
	101～300名	22	30.6
	301～500名	13	18.1
	501～1000名	3	4.2
	1000名以上	0	0.0

表3 ホテルGM の職務意識の因子分析の結果（最尤法・プロマックス回転）

項目	因子1	因子2	因子3
第1因子：ホテルプロパティの円滑なオペレーションと顧客満足の追及（ $\alpha=0.89$ ）			
・顧客満足の提供及び向上、リピーターの獲得	.916	-.052	-.106
・日々の安定的なオペレーション（ホテル運営）	.890	-.018	-.354
・サービス品質の向上、ホテルプロパティの名声・評判を上げる	.853	-.140	-.138
・技術革新への対応（IT、AI、キャッシュレス等）	.697	.247	-.047
・マーケティング活動（広告・宣伝など）、話題性の獲得	.658	-.077	.222
・優秀な人材の新規獲得および流出阻止、積極的な人材活用	.652	.096	.101
・新規顧客の開拓、新規市場への進出、積極的なセールス活動	.619	-.226	.368
・地域の活性化（地域社会への理解、地域コミュニティとの交流）	.511	.353	.028
第2因子：社会的責務の遂行とハードの維持管理（ $\alpha=0.74$ ）			
・コンプライアンス（法令遵守・環境などへの配慮）	-.084	.956	-.186
・施設の充実並びに維持管理、絶対的な安全・衛生管理	-.071	.733	-.176
・リスク・マネジメント（クレーム対応、紛争解決、災害への備え）	-.013	.638	.146
第3因子：オーナーの信頼と業績向上（ $\alpha=0.71$ ）			
・財務的な成功（売上向上、経費削減、コスト管理）	-.029	-.210	.783
・オーナーの信頼	-.154	-.011	.714
・ホテルチェーンブランド力向上、ホテルの経営哲学の浸透	-.078	.269	.548
寄与率（%）	36.06	14.15	10.12
因子間相関1	1.00	0.44	0.36
2	0.44	1.00	0.44
3	0.36	0.44	1.00



の信頼」「ホテルチェーンブランドの向上、ホテル経営哲学の浸透」の3項目が高い負荷量を示した。ホテルGMは一定の営業成績を収め、オーナーの期待に応え、利益をホテルオーナーに還元することが運営のトップに与えられた使命である。そこで第3因子は、「オーナーの信頼と業績向上」と命名した。内的整合性を検討するために、クロンバックの信頼性係数を算出したところ、第1因子が $\alpha = .89$ 、第2因子が $\alpha = .74$ 、第3因子が $\alpha = .71$ となり、信頼性が高いと判断される。

#### 4-4 ホテルGMの職務とGMの個人的属性との関係性

ホテルGMの職務とホテルGMの個人的属性（年齢、就任年齢、GM歴、学歴、キャリアスタート、海外ホテル経験、他業種経験）との関係性について分散分析並びにt検定を行った（表4）。

その結果、他業種経験で有意な差がみられたものの、他の属性については（表5）が示すとおり有意な差はみられなかった。

#### 4-5 ホテルGMの職務意識とホテルプロパティとの関係性

ホテルGMの職務意識に対するホテルプロパティの属性（ホテルカテゴリー、従業員数、立地、運営形態）との重要度の違いの有無を確認するため分散分析並びにt検定を行った。

その結果、表6、表7が示すとおり、ホテルGMの職務意識とホテルプロパティの属性（ホテルカテゴリー、従業員数、立地、運営形態）との間に有意な差は見られなかった。

表4 ホテルGMの職務意識と個人的属性との関係性

	F1			F2			F3		
	平均値 (標準偏差)	t 値	有意確率	平均値 (標準偏差)	t 値	有意確率	平均値 (標準偏差)	t 値	有意確率
海外ホテル勤務経験		0.893	0.375		-0.155	-0.02083		-0.155	0.877
あり	4.48 (0.42)			4.77 (0.36)			4.52 (0.59)		
なし	4.35 (0.74)			4.73 (0.46)			4.54 (0.55)		
他業種勤務経験		4.642	0.03*		1.307	0.196		0.856	0.395
あり	4.64 (0.40)			4.83 (0.30)			4.63 (0.53)		
なし	4.30 (0.67)			4.69 (0.46)			4.52 (0.54)		

\*、平均の差は0.05水準で有意

表5 ホテルGMの職務意識と個人的属性との関係性

	F1			F2			F3		
	平均値 (標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値 (標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値 (標準偏差)	F-ratio	有意確率
年齢	4.41 (0.61)	0.244	0.865	4.74 (0.42)	0.437	0.727	4.53 (0.56)	0.489	0.691
30代	4.50 (0.53)			4.83 (0.23)			4.50 (0.24)		
40代	4.32 (0.87)			4.78 (0.43)			4.60 (0.59)		
50代	4.43 (0.51)			4.67 (0.47)			4.56 (0.44)		
60代	4.47 (0.35)			4.79 (0.32)			4.40 (0.70)		
GM 就任年齢	4.40 (0.60)	0.787	0.506	4.74 (0.41)	0.987	0.405	4.53 (0.57)	0.385	0.764
45才未満	4.26 (0.84)			4.70 (0.47)			4.47 (0.61)		
45-49才	4.46 (0.43)			4.87 (0.23)			4.48 (0.67)		
50-54才	4.47 (0.38)			4.64 (0.40)			4.64 (0.46)		
55才以上	4.56 (0.39)			4.74 (0.52)			4.63 (0.42)		
GM 歴	4.39 (0.62)	0.608	0.547	4.74 (0.42)	0.114	0.893	4.52 (0.56)	0.881	0.419
5年未満	4.31 (0.75)			4.73 (0.49)			4.61 (0.46)		
5-10年	4.50 (0.55)			4.71 (0.44)			4.47 (0.59)		
10年以上	4.45 (0.37)			4.77 (0.25)			4.40 (0.70)		
学歴	4.40 (0.62)	0.105	0.9	4.73 (0.42)	1.096	0.34	4.52 (0.57)	2.018	0.141
高校	4.34 (1.21)			4.87 (0.23)			4.73 (0.44)		
専門学校・短大	4.38 (0.44)			4.81 (0.39)			4.29 (0.79)		
大学	4.43 (0.48)			4.68 (0.46)			4.55 (0.49)		
キャリアスタート	4.41 (0.61)	0.181	0.948	4.74 (0.42)	1.118	0.355	4.53 (0.56)	1.076	0.376
宿泊	4.39 (0.45)			4.70 (0.46)			4.45 (0.54)		
料飲	4.46 (0.86)			4.85 (0.29)			4.64 (0.56)		
営業	4.57 (0.47)			4.67 (0.51)			4.67 (0.33)		
管理	4.33 (0.94)			5.00 (0.00)			4.89 (0.19)		
その他	4.30 (0.48)			4.30 (0.48)			4.27 (0.95)		

表6 ホテルGMの職位とホテルプロパティとの関係性

	F1			F2			F3		
	平均値 (標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値 (標準偏差)	F-ratio	有意確率	平均値 (標準偏差)	F-ratio	有意確率
ホテルカテゴリー	4.41 (0.61)	1.077	0.346	4.74 (0.42)	2.462	0.093	4.53 (0.56)	0.45	0.639
3つ星	4.39 (0.47)			4.86 (0.28)			4.60 (0.41)		
4つ星	4.52 (0.48)			4.69 (0.45)			4.46 (0.66)		
5つ星	4.23 (0.61)			4.60 (0.54)			4.51 (0.67)		
従業員数	4.41 (0.61)	0.599	0.665	4.74 (0.42)	1.685	0.164	4.53 (0.56)	0.114	0.977
1～50名	4.56 (0.38)			4.96 (0.11)			4.58 (0.46)		
51～100名	4.34 (0.60)			4.72 (0.46)			4.51 (0.59)		
101～300名	4.30 (0.85)			4.69 (0.41)			4.56 (0.59)		
301～500名	4.53 (0.45)			4.59 (0.55)			4.46 (0.67)		
501～1000名	4.25 (0.33)			4.78 (0.38)			4.44 (0.51)		

表7 ホテルGMの職位とホテルプロパティ（立地、運営形態）との関係性

	F1			F2			F3		
	平均値 (標準偏差)	t 値	有意確率	平均値 (標準偏差)	t 値	有意確率	平均値 (標準偏差)	t 値	有意確率
立地		-1.043	0.301		-0.208	0.836		1.6	0.12
シティ	4.36 (0.68)			4.75 (0.44)			4.61 (0.44)		
リゾート	4.56 (0.44)			4.78 (0.37)			4.36 (0.76)		
運営形態		-1.13	0.262		0.339	0.736		0.132	0.895
直営	4.31 (0.75)			4.76 (0.43)			4.54 (0.54)		
運営受託	4.48 (0.48)			4.72 (0.41)			4.52 (0.59)		

## 5. 考察

アンケート調査のデータを基に、日本のホテルGMが重要と感じている職務と個人的属性並びにホテルプロパティによって違いの有無について統計的手法によって分析されたものを考察する。

### 5-1 日本人ホテルGMの職務の重要度に関する意識における考察

探索的因子分析の結果、ホテルGMが重要と感じている職務は、「ホテルプロパティの円滑なオペレーションと顧客満足の追及」「社会的責務の遂行とハードの維持管理」「オーナーの信頼と業績向上」の3つに集約された。これらは、Nebel & Ghei (1993) の研究の職務モデルに示された一般的な経営上の役割として顧客満足の追及、社会的責務、業績向上が符合し、ホテル固有の職務として円滑なオペレーション、ハードの維持管理、オーナーの信頼と符合するため、Nebelらの研究と一致している。また、Contractor & Kundu (1998) のホテルGMの職務に関する研究においては、(1) 物的資産・不動産はハードの維持管理、(2) 日々のオペレーションと品質管理は円滑なオペレーションについても一致している。日

本の研究においては、田野(2000)では、(1) ホテルの運営、田尾(2016)では、オーナーとの折衝、施設管理の部分が一致しており、これらがホテルGMの職務として重要であることがわかる。先行研究の中で見られなかった社会的責務の遂行については、以前ニュースなどで社会問題となった食品偽装の問題や食中毒などに運営のトップとして日頃から細心の注意を払い、昨今の社会的風潮であるコンプライアンス遵守などホテルの社会的役割を担うこと、また、ホテルは東日本大震災など大災害時に仮設住宅設置前の住居スペースの提供や昨今のコロナ禍では、軽症者の受け入れを行うなど公共性が高い施設と認知されていることから日本における特徴ではないかと考えられる。

### 5-2 日本人GMの職務意識と個人的属性の関係性に関する考察

分散分析並びにt検定の結果より、それぞれの因子と個人的属性(年齢・学歴・GM就任年齢・GM歴・キャリアスタート・海外ホテル勤務経験)のほとんどで有意な差は見られなかった。唯一、第1因子と他業種経験との関係でのみ有意な

差がみられた。他業種経験があるGMの方がホテル業界のみでしか勤務経験がないGMと比較して第1因子“ホテルプロパティの円滑なオペレーションと顧客満足の追及”がより重要と感じていた。これは、サービス業以外の業種からホテル業界に入ってGMとなった場合、ホテルオペレーションの特殊性や接客を伴うサービス提供に不慣れであることから重要性への意識が高いことが伺える。第2因子並びに第3因子との間では有意な差は見られなかった。以上から学歴、キャリアスタートなど個人的属性と職務意識と関係性が低いことが日本人GMの特性といえる。

### 5-3 日本人GMの職務意識とホテルプロパティの属性の関係性に関する考察

分散分析並びにt検定の結果より、それぞれの因子とホテルプロパティの属性(立地・運営形態・ホテルカテゴリー・従業員数)のすべての項目で有意な差は見られなかった。

これにより、今回の結果においてはホテルプロパティの立地、ホテルカテゴリー、運営形態、従業員数と職務の関係性に有意な差が見られないことでホテル

プロパティの属性にかかわらずGMの職務意識にはある程度の普遍性があることがわかった。

## 6. まとめ

本研究のまとめとして、探索的因子分析により日本人ホテルGMの重要と感じている職務は、第1因子は、“ホテルプロパティの円滑なオペレーションと顧客満足の追及”第2因子は、“社会的責務の遂行とハードの維持管理”第3因子は、“オーナーの信頼と業績向上”と3つの因子が抽出された。

日本人ホテルGMの個人的属性(年齢・学歴・GM就任年齢・GM歴・キャリアスタート・海外ホテル勤務経験)との関係性においてはほとんどの項目で有意な差は見られなかった。唯一、第1因子と他業種経験との関係でのみ有意な差がみられた。次に各因子とホテルプロパティの属性(立地・運営形態・ホテルカテゴリー・従業員数)との関係性においてはすべての項目で有意な差はみられなかった。

以上のことが明らかとなったことにより、今後の日本人GMの育成するにあたってのいくつかの示唆が得られた。職務意識の調査からは、探索的因子分析により、日本人ホテルGMの重要と感じている職務に関して、“ホテルプロパティの円滑なオペレーションと顧客満足の追及”“社会的責務の遂行とハードの維持管理”“オーナーの信頼と業績向上”と3つの因子が存在することが示された。これにより、ハードとソフト両面のオペレーションマニュアルの精緻化や顧客組織の充実に向けての施策、社会倫理意識の醸成、オーナーとのコミュニケーションの強化など職務充実に向けての指標が明らかとなった。そこで、教育機会の提供については他業種経験者だけは別のプログラムを用意することが必要と思われるが、それ以外の個人的属性及びホテルプロパティの特性は考慮しないで進めることに問題がないことも今回の調査でわかった。

## 7. 今後の課題

この研究の意義は、今まで日本人GMの職務を調査した研究が存在しなかったことから今回の調査で日本人GM自身が重要と感じている職務を調査できたこと、さらに変化の激しいホテル産業の過去と現在の比較を可能にしたことがあげられる。

一方で、この研究ではいくつかの課題も残った。まず、この研究に参加したGMは、自身の経験と意識に基づいて重要だと感じている職務を評価した。第二に、アンケート項目については、先行研究より抽出した重要な職務であったため、回答者にとってどれも重要であり、重要度の判断が困難であったと思われる。第三に、今回の調査対象者の母数が72名であった。調査に参加しなかった回答者は、重要な職務に関して異なる見方をしていいる可能性があり、この調査をもって日本人GMの職務意識全体を表しているとはいえない。この調査はフルサービス型ホテルの日本人GMを対象に行われた。職務の重要度の意味合いは、同種の業界環境においてのみ一般化できる可能性がある。また、ホテルの収益、稼働率など客観的なデータから経営的に成功しているGMと経営状況が芳しくないGMの職務意識における重要度の違いも考えられる。

今後の研究では、母数を増やしたアンケート調査を行い、定量分析を行うこと、さらにインタビュー調査を実施し、定性分析を行って職務意識の分析を進めて、研究を深めていきたい。

## 脚注

<sup>1</sup> 単体のホテル施設のことを指す。単体のホテルプロパティがグループ化して共通のブランドを使用することでチェーンホテルとなる。

<sup>2</sup> 田尾(2016)は物的資産をハードウェア、体系化された資産をソフトウェアとし、日々の運営管理と暗黙知的専門性をヒューマンウェアと表現した。

<sup>3</sup> ホテル経営学ではホテルの機能別に分類し、宿泊機能、料飲機能、集会機能のすべての機能を持つホテルをフルサービス型とし、一方で宿泊機能と最低限の料飲機能しか持たないホテルをリミテッドサービス型ホテルとした。日本では宿泊特化型ホテルともいわれる。

<sup>4</sup> 欧米では一般的にホテルの格付け基準として、料金やサービスのグレード、顧客層等を一定の基準でランク付けされ、星の数で表記される。5つ星ホテルがluxury、4つ星Upscale、3つ星Mid-price、2つ星Economy、1つ星Budgetと呼ばれ、利用者の目安となっている。

<sup>5</sup> Food & Beverageの略 レストラン、バー、宴会、婚礼など飲食を伴う部門で料飲部門と呼ばれる。ただし、ホテルプロパティの規模によって宴会・婚礼部門を料飲部門から独立しているホテルもみられる。

<sup>6</sup> 大きく分けると以下の4つの方式がある。(1)所有直営方式(2)運営受託方式(3)リース方式(4)フランチャイズ方式

<sup>7</sup> 土地建物はオーナー、経営はオーナーまたは共同出資の経営会社、運営はホテル会社が行う経営方式である。オーナーの意向や条件などをホテル会社(オペレーター)が承認・受託することで契約が成立する。オーナーが売上げに応じて運営委託料をホテル会社に支払う。(マネジメント・フィー)ホテル会社はリスクが少ない。内装・備品もオーナー負担となり、ホテル会社は出資を伴わない分、ホテル運営における自由度は低い。尚、近年ではオーナーが多様化しているケースもみられる。

<sup>8</sup> 土地建物とも自社で所有し、直接経営、運営する方式で、十分な経営資源が必要となる。すべて自前でやるため所有者の思い通りのホテルを作ることができる。知名度向上、社会的信用の獲得はできるが、急速な店舗展開やチェーン化は困難である。

<sup>9</sup> 土地建物を持つオーナーがホテルチェーン会社のブランドを使用し、宣伝・販促・運営マニュアル・従業員の研修制度等の指導を受けてホテルを運営する方式である。加盟料や経営指導料（ロイヤリティ）をチェーン本部に支払う。契約期間が比較的長く、幹部の派遣がないので品質維持が困難となるケースがある。

#### 参考文献

- ・ Akrivos, C, Ladkin, A, Reklitis, P. (2007) 'Hotel managers' career strategies for success' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (2): pp.107-119.
- ・ Baum, T. (2002). 'Skills and Training for the Hospitality Sector: a review of issues' *Journal of Vocational Education and Training*, Volume 54, Number 3.
- ・ Bill Ryan, Tavitiyaman, Pimtong, and Weerakit, Naree, (2009) 'The Impact of Gender, Age and Education Related To Leadership Competencies Needed For Success As A Hotel General Manager'. *International CHRIE Conference-Refereed Track*. 6.
- ・ Blayney C., Blotnick K. (2016). 'Career Strategies of Hotel Managers in CANADA' *Global Journal of Business Research* Vol. 10, No. 2, pp. 33-48.
- ・ Brownell, Judi (2004) 'Ingredients for Success in Career Development' *Hospitality Review*: Vol. 22, Iss. 2, Article 1. pp.1-17.
- ・ Chung-Herrera, B.G., Enz, C.A., & Lankau, M.J. (2003). 'Grooming future hospitality leaders: A competencies model'. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (3), pp.17-25.
- ・ Charalampos. Giousmpasoglou (2011) 'A Cultural Perspective of the General Manager's work : The GREEK 4&5 Star Hotel's Case' *The Journal of Tourism Reserch* Vol., 3, pp.38-59.
- ・ Charalampos. Giousmpasoglou (2011) 'Managing the Hotel Manager : HRM Practices in GREEK Luxury Hotels' *The International Conference on Tourism (ICOT2001): "Tourism in an Era of Uncertainty"* Rhodes Island, Greece, pp.27-30 April.
- ・ Dunning John H. , McQueen Matthew (1981), 'The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of International Hotel Industry' *Managerial and Decision Economics*, Vol.2, No.4, pp.197-210.
- ・ Gilbert David, Guerrier Yvonne (1997) 'UK Hospitality Managers Past and Present' *The Service Industries Journal*, Vol.17, No.1, pp.115-132.
- ・ Guerrier, Y., Lockwood, A. (1989) 'Developing hotel managers - a reappraisal' *The International Journal of Hospitality Management*, Vol. 8, Issue 2, pp.82-89.
- ・ Harper, S., Brown, C., & Irvine, W. (2005). Qualifications: a fast-track to hotel general manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1): pp.51-64.
- ・ Hodari Demian, Sturman Michael C.. (2014). 'Who's in Charge Now? The Decision Autonomy of Hotel General Managers' *Cornell Hospitality Quarterly*. Vol.55 (4) pp.433-447.
- ・ 飯嶋好彦 (2011) 「フル・サービス型ホテル企業における女性の人的資源管理」学文社、114-137頁
- ・ Kay, C, Moncarz, I. (2004) 'Knowledge, skills, and abilities for lodging management success' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (3): pp.285-298.
- ・ Kay, C., & Moncarz, E. (2007) 'Lodging management success: Personal antecedents, achievement, KSAs and situational influencers' *International Journal of Hospitality Management*, 26 (1), pp.33-48.
- ・ Li Lan, Ching Eliza-Tse Yick, Xie Lishan, (2007) 'Hotel general manager profile in China: a case of Guangdong Province', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 Issue: 4, pp.263-274.
- ・ Ladkin, A. (1999a). 'Hotel general managers: A review of prominent research themes' *International Journal of Tourism Research*, 1 (3), pp.167-193.
- ・ Ladkin, A., Juwaheer, R. (2000) 'The careers of hotel managers in Mauritius' *International Centre for Tourism and Hospitality Rasearch School of service Industries, Bournemouth University, P.O.Box 2816, Poole Dorset BH12 5YT, UK*.
- ・ Ladkin, Adele. (2001) 'Careers analysis: a case of hotel managers in Australia' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (2), pp.119-125.
- ・ 松笠裕之 (2006) 「グローバルホテルチェーンの日本市場における戦略分析」外資系ホテルの優位性を中心として早稲田大学大学院社会科学研究所修士学位論文
- ・ Moncarz, E. and Kay, C. (2005). 'The formal education and lodging management success relationship' *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 17 (2): pp.36-45.
- ・ Morey Richard C. Dittman David. A. (2003) 'Evaluating a Hotel GM's Performance' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October-December 2003, pp.53-59.
- ・ 仲谷秀一 (2004) 「新総支配人論」嵯峨野書院、23-43頁
- ・ 仲谷秀一、杉原淳子、森重喜三雄 (2007) 「ホテル・ビジネス・ブック」中央経済



- 社、82-85頁
- ・ Nicely Annmarie (2018). 'Type of Work Experience Important for Hotel Managers' Success: Focus versus Variety' *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, VOL. 19, NO. 1, pp.83-90.
  - ・ Nebel Eddystone. C. III, Ghei Ajay (1993). 'A Conceptual Frame Work of The Hotel General Manager's Job' *Hospitality Research Journal*, Volume: 16 issue: 3, pp.27-38.
  - ・ Pearson Andrall E. 'Six Basics for General Managers' *Harvard Business Review* July-August 1989, pp.94-101.
  - ・ 鈴木博・大庭棋一郎 (1999) 「ホテル経営教本」柴田書店
  - ・ Sarah Harper, Caroline Brown, Wilson Irvine. (2005) 'Qualifications: a fast-track to hotel general manager?' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 No.1, pp.51-64.
  - ・ 関千里 (2016) 「ホテル GM のキャリア形成にかんする研究 総支配人による講演会を手掛かりとした探索的研究」『愛知学院大学経営管理研究所紀要』第23号、29-40頁
  - ・ 田尾桂子 『グローバルオペレーターが変えるホテル経営』白桃書房、2016年 105-109頁
  - ・ 田野敏明 「日本の都市ホテル総支配人 その組織上の地位及び経歴に関する研究」『立教大学観光学研究紀要』第2号、2000年、113-116頁
  - ・ Tas, R.F., LaBrecque, S.V. and Clayton, H.R. (1996) 'Property management competencies for management trainees' *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.37, No.4, pp.90-96.
  - ・ 徳江順一郎 (2013) 「ホテルと旅館の事業展開」創成社、14-15頁
  - ・ 徳江順一郎 (2013) 「ホテル経営概論」同文館出版、51-164頁
  - ・ Woods H Robert, Rutherford G Denny, Schmidgall Raymond, and Sciarni Michael (1998) 'Hotel General Managers Focused on the Core Business' *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, pp.38-44.

【本論文は所定の査読制度による審査を経たものである。】