

ホテル総支配人育成システムの海外移転について

—日本のホテル企業を対象にして—

The Overseas Transfer of Hotel General Manager's
Development System

—In the Case of Japanese Hotel Industry—

東洋大学経営力創成研究センター リサーチ・アシスタント 村瀬 慶紀

要旨

本研究はこれまで日本のホテル企業が実践していたホテル総支配人の育成システムの海外移転に必要な条件や制度設計のあり方について検討するものである。

日本のホテル総支配人育成システムに関する特徴や問題点については、本誌第6号掲載の拙稿「ホテル総支配人の人材育成—日本のホテル企業の海外進出を通して—」において検討した。本研究ではその成果を踏まえて、日本のホテル総支配人育成システムのあり方について述べるのが目的である。

特に国際人的資源管理論の観点から、古沢(2008)がグローバルな人的資源管理を実践するための条件として主張する「規範的統合(Normative integration)」と「制度的統合(Systematic integration)」を取り上げ、これらの概念に基づいたホテルGM育成システムに必要な要件について検討した。

キーワード(keywords) : 多国籍内部労働市場(Multinational internal labor markets)、多国籍外部労働市場(Multinational external labor markets)、ヒトの現地化(Localization of human resource)、規範的統合(Normative integration)、制度的統合(Systematic integration).

Abstract

This paper describes the overseas transfer of a hotel general manager's human resource development system in Japanese hotel industry. This paper is based on the result of my last paper (Journal of Creative Management Vol. 6), the directivity of hotel general manager's human resource development system is described. In particular, it focus about normative integration and systematic integration (Furusawa, 2008). These concepts are very important in hotel general managers human resource development system. The headquarters does not force these systems to a subsidiary. It is creating at the headquarters and subsidiary. If a global hotel chain could not satisfy the global standard, it cannot gain competitive advantage. Therefore, these problems are important subjects.

はじめに

近年では、一部の日本のホテル企業が今後の経済成長が期待される新興国を中心に海外進出を志向している。日本のホテル企業はグローバル・カスタマーを対象にした経営を行っていくことが要請されるが、多様化、変質化するグローバル・カスタマーのニーズに対応していくためには、現地国において最高運営責任者である「総支配人(General Manager)、以下「GM」という」の意思決定がサービスの改善、革新を行っていく上で極めて重要になる。ホテル GM の意思決定が事業活動の成功を左右するといっても過言ではない。

そのためには本社が主体となってグローバルに活躍できる人材育成をシステム化し、各現地国で実践できるように制度設計していくことが要請される。先行研究においては、日本のホテル企業のシステムでは現状と課題について述べている文献はいくつか存在するが(例えば、仲谷, 2004、飯嶋, 2007)具体的なホテル GM の育成システムの制度設計のあり方について述べているものは皆無に等しいといえる。

そこで本研究は国際人的資源管理論の観点から、古沢(2008)がグローバルな人的資源管理を実践するための条件として主張する「規範的統合(Normative integration)」と「制度的統合(Systematic integration)」を取り上げ、これらの概念に基づいたホテル GM 育成システムに必要な要件について検討していきたい。特に幹部社員への昇進に関しては、世界共通の昇進制度に統合すべきである(制度的統合)と多くの研究者が指摘しているが、価値観や規範をグローバルに統合する(規範的統合)ことについて述べている研究者は少ない。ホテル企業のような無形のサービスを商品として提供する業種については、サービスに対する価値観や規範を十分に理解したホテル GM の意思決定が重要であると筆者は考えている。

なお、本研究はフル・サービスの都市型ホテルを研究対象として議論を進めていくことにする。都市型ホテルについては特にアジアをはじめとする新興国においてグローバルな商用客の利用が期待され、海外進出を志向する企業が多いからである。

1. 日本のホテル総支配人育成システムに関する特徴および問題点

1.1 GM の位置づけ

ホテル企業がグローバルホテルチェーンとして、競争優位を獲得するには、常に顧客満足を創出するための「運営力」が経営業績に大きく影響する¹。すなわち各現地子会社においてはホテルの最高運営責任者である「総支配人(General Manager)、以下「GM」という」の意思決定が重要になる。

ホテル企業は、顧客満足(customer satisfaction)を創出することによって収益を向上させなければならない。顧客は提供された種々のサービスを総体的に評価し

てホテルに対する顧客満足を決定する。例えばレストランのサービスに満足しても、宿泊した客室のサービスが不満足であれば、そのホテルに対する評価は結果的に下がることになる。このようにホテル企業が「総体的な顧客満足」を達成するためには、各部門内および各部門間の連携が重要となる。GM はこれらの連携を円滑に行っていくための意思決定を行っていかなければならない。

また、海外事業を展開するには、進出先国のニーズに応じた戦略、マーケティング活動を展開し、現地従業員を育成していかなければならない。そのためには、将来の GM 候補生が種々のサービスを総体的に熟知した上で、進出先国において実践可能なマネジメント能力の習得が求められるのである。

次にホテル企業の本社と海外ホテルチェーン(子会社)における GM の位置づけについて日本と欧米のホテル企業を比較しながら検討していきたい。

まず日本のホテル企業は、本社と海外ホテルチェーンとの関係が本社主導で主従関係にあった(四宮, 2001)。この理由は、日本のホテル企業の多くが日本人海外旅行者を顧客の対象にしていたことから、本国出身の日本人 GM を採用し、マネジメントに関わる意思決定も本社主導で行われていたことが挙げられる(村瀬, 2009)。日本人海外旅行者を対象にした理由は、1970 年代や 80 年代における高度経済成長期やバブル経済期による日本経済の急成長に伴って、日本人海外旅行者が急増したためである。法務省の『出入国管理統計(各年度版)』を参照すると、日本人の海外旅行者は海外旅行の自由化が認められた 1964 年の 12 万 8,000 人から 72 年には 139 万 2,000 人へと約 11 倍増になった。さらに 1980 年を過ぎると 465 万 9,000 人、1985 年には 551 万 6,000 人と 500 万人を突破する勢いにまで市場が成長した。

このように日本人の海外旅行に対するニーズを背景に、ホテル企業も日本人の海外旅行先や日系航空路線の就航先を中心に海外進出を展開した(飯嶋, 2001)。そのため日本人顧客のニーズに対応するためには、はじめから現地人を育成するよりも日本人 GM の派遣の方が日本人のニーズに速やかに対応できたことから、本社主導の集権的なマネジメントシステムが実践されてきたのである。

しかしながら、90 年代前半のバブル経済の崩壊に伴う本社や国内における経営業績の不振や海外旅行消費の成熟化に伴う外資系ホテルへのニーズの拡大に伴って、多くの日系ホテルは海外事業から撤退せざるを得なくなった。

このように本国日本人の需要に過度に依存し、本社がいつまでも主体的に意思決定を行っていれば、海外進出先国を含めたグローバルな顧客のニーズに迅速に対応することができず、ブランド力も他の外資系ホテルと比べて劣り、結果的にグローバルホテルチェーンとしてプレゼンスを確立することはできない。本社主導では本社と海外ホテルチェーンとの調整、統合がスムーズにいく場合もあるが、一方で本社の負担は大きく、柔軟な意思決定もできないことからグローバルホテルチェーンとして規模の拡大を目指していく場合には、非効率であるといえる。

これとは対照的に欧米諸国のホテル企業では、本社の経営者と現地国の GM との役割が明確に分けられている。経営者は企業の資金調達や投資決定、さらには

M&A やアライアンスを含めた全社的な経営戦略を担っているのに対し、GM は経営者から任された各現地国ホテルチェーンの最高運営責任者としてオペレーションの統括管理を担っている。その中には現地人の幹部を含む人事権や予算の執行権などが与えられており、GM はオペレーションにおける収益の最大化に向けてマネジメントを行う環境が整っている。また欧米のホテル企業は所有者(以下、「オーナー」という)と運営、経営者が分離している場合が大半であるため、GM はオーナーとの受託運営をめぐる交渉も行っていかなければならず、本社との関係においては、自由な権限が与えられていると同時にホテルの経営業績に関わる大きな責任が課せられており、結果次第では自身の報酬や処遇に大きな影響を及ぼすことになる。以上の議論をまとめると、図1のようになる。

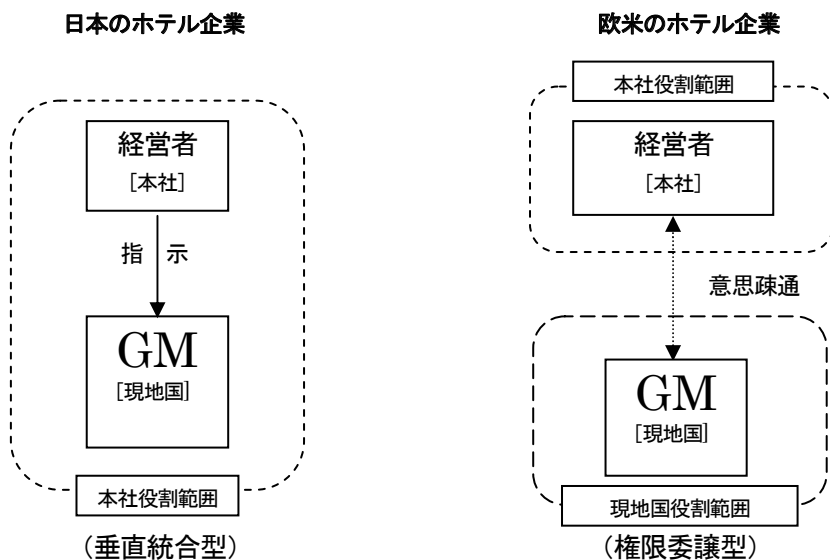


図1 本社と海外ホテルチェーンとの関係性におけるGMの位置づけ

(出典) 筆者作成

したがって、日本のホテル企業が今後海外進出を展開していく際には、グローバル・カスタマーを対象にした経営戦略を立案していかなければならず、そのためには進出先国にてオペレーションの意思決定ができるGM候補を育成していかなければならない。同時に本社はヒトの現地化を進めると同時に、責任と権限を現地のGMに委譲することで、本社主導から脱却していかなければならないといえる。

1.2 ホテル企業における人的資源管理とGM育成の特徴

ホテル産業は他産業に比べて離職率が高い産業であるといえる。離職の問題は、有能な将来のGM候補生を育成する上で企業にとっては損失をもたらすといえる。例えば飯嶋(2001)のホテル従業員の転職先に関する調査を参照すると、ホテ

ル産業外に転職する割合は、一般社員が 58.2%、契約・嘱託社員が 60.0%とフォローワークラスの半数以上の従業員が同産業外に転職する傾向にある。これに対し幹部社員では 7.7%、中間管理職では 38.9%と比較的少ない。

ところがホテル産業内に転職する割合についてしてみると、幹部社員では 61.5%、中間管理職では 52.0%と半数以上の従業員が同産業内に転職する傾向にある。一般社員は 11.8%、契約・嘱託社員は 33.3%であった(表 1 参照)。

表 1 ホテル従業員の離職要因

離職理由	病気	結婚	同産業内への 転職	同産業外への 転職	家事手伝い	その他 (独立など)
幹部社員	15.4%	0.0%	61.5%	7.7%	0.0%	15.4%
中間管理職	4.5%	0.0%	52.0%	38.9%	4.6%	0.0%
一般社員	13.2%	0.0%	11.8%	58.2%	16.8%	0.0%
契約・嘱託社員	6.7%	0.0%	33.3%	60.0%	0.0%	0.0%

(出典) 飯嶋好彦(2001)を基に筆者作成。

実際に現役の GM の転職経験について調査した先行研究を参照してみると、同産業内の転職経験がある GM の割合は、イギリスでは 36.7% (Ladkin & Riley, 1996)、オーストラリアでは 45.3%(Ladkin , 2002)であり、日本においても 34.4%(飯嶋, 2007)という結果であった。したがってこの問題は、日本のホテル企業のみならず、世界共通のホテル産業の課題として指摘できよう。将来の GM 候補生であるホテルマネジャーは、企業内の「内部労働市場」だけでなく、企業外の「外部労働市場」も活用しながら、自らキャリア形成を行っているといえる。換言すればホテル産業の労働市場は、国内企業、外資系企業、さらには国内、海外を問わずに人材の流動化が幹部社員を中心に行われているのである。このような現象は企業側の視点からいえば、同業他社に自社のノウハウや情報等を流出させる危険性があると同時に、有能なマネジャーの離職が頻発することで、部署内のオペレーションが非効率になり、組織全体のモラルが低下し、膨大なコストが発生する可能性が指摘される。また企業の貴重な知識資源も失われることにもつながりかねない。

したがってホテル企業が GM を育成する際には、有能な人材を選抜し、長期的に囲い込んでいくことが重要な課題になることを指摘したい。

1.3 日本のホテル GM の育成に関する問題点

さらに日本のホテル企業の GM 育成に関する問題として、前項で述べたこと以外に次の 3 点が指摘できる(村瀬, 2010)。

第 1 に昇進に関しては依然として年功序列制を採用しているために、高齢にならないと GM に昇進できない傾向が諸外国と比べて顕著にみられることが挙げられる。田野(2000)は、ホテル GM の平均年齢について日米比較を行い、日本の GM の平均年齢が 55.2 歳、米国の GM の平均年齢は 46.0 歳と 10 歳近くの差異

がみられたという。飯嶋(2007)も日本のGMに関する調査を行っており、彼らの平均年齢は53.0歳と算出している。また、Nebel et al.(1995)によると、10年以上前の文献ではあるが、米国のGMの平均年齢を算出して43.0歳であったと述べている。

第2にサービスの現場経験を積んだGMが少ないことが挙げられる(表2参照)。飯嶋(2007)の調査では、全体の33.1%が管理部門での勤務が最も長かったと述べており、次いで「セールス・マーケティング部門」が27.0%、「宿泊オペレーション部門」が25.7%であった。これに対してNebel et al.(1995)が行った米国のホテルGMを対象にした調査によると、「料飲(レストランおよび宴会)オペレーション部門」出身者が全体の44.6%で最も多く、次いで「宿泊オペレーション部門」が30.7%であり、「管理部門」は12.8%、「セールス・マーケティング部門」は11.9%であった。

表2 GMになるまでの期間中で最も長く勤務した部門 (%)

日本のホテル企業		米国のホテル企業	
宿泊オペレーション部門	25.7%	宿泊オペレーション部門	30.7%
レストランオペレーション部門	10.1%	料飲オペレーション部門	44.6%
宴会オペレーション部門	4.1%		
セールス・マーケティング部門	27.0%	セールス・マーケティング部門	11.9%
管理部門	33.1%	管理部門	12.8%
合計	100.0%	合計	100.0%

(出典) 飯嶋好彦(2007)、Nebel et al(1995)を基に筆者作成。

第3に海外のホテルで働いた経験が諸外国のGMに比べて少ないことが指摘できる。これは日本のホテル企業が海外事業に消極的であったことも影響しているが、飯嶋(2007)の調査によれば、海外経験を持つ日本のGMは全体の17.5%に過ぎない。これに対して諸外国の調査によると英国のGMが全体の62.5%(Guerrier, 1987)、オーストラリアのGMは全体の46.7%(Ladkin, 2002)が海外でのホテル経験を有していた。欧米の研究では、先行研究が少ないため即断できないが、海外経験はGMに至るキャリア・パスの1つとして考えられているようである。

以上の議論を踏まえて、次節では海外移転を行う際の日本のホテル総支配人育成システムのあり方について具体的に検討していくことにする。古沢(2008)は国際人的資源管理に必要な条件として規範的統合と制度的統合を取り上げ、人的資源管理の海外移転においては単なる制度の世界共通化のみならず、企業の価値観や文化を本社、各子会社間で共有化することが重要であり、人的資源管理がその共有化手段として位置づけられると述べている。ホテル企業は無形のサービスが顧客満足に大きく影響することから、サービスに対する考え方はグローバルに共有化されることが望ましい。そこで筆者はこれらの概念に基づいたホテルGM育成システムに必要な要件について検討していきたい。

2. ホテル GM の育成と規範的統合の達成に向けて

本節ではホテル GM を育成する上でどのように規範的統合が関わり、GM 育成の観点から規範的統合を実現するためにはどのような育成プログラムを開発していけばよいかについて検討していきたい。

2.1 規範的統合の概念

規範的統合とは、一般的に企業文化や価値観を本社・子会社を問わずグローバルに共有化することによって、個人の行動と組織目的を一致させることである。規範的統合は研究者によって定義や呼称が異なり、例えば Jaeger(1983)は、組織メンバーによって共有された価値や期待のパターンといった組織文化に基づくコントロールを「文化的コントロール」と呼称し、Bartlett and Ghoshal(1989)は、マネジャーらの目標、課題、価値観の共有を通じた調整メカニズムを「社会化」と呼称している。

価値観とは、何が重要であるのかについて各人がもつ認識であり、行動規範とはさまざまな状況においていかに行動すべきなのかについて各人がもつ見えない規則である(加護野, 1988)。規範的統合とは、こうした価値観や行動規範に基づく行動を個人が身につけていく過程といえる。

さらに、Deal and Kennedy(1982)はグローバルに共有すべき価値観や規範の中核を構成するものが「経営理念」であり、経営理念こそが組織メンバーの行動規範を明示したものであると述べている。また、Szulanski(1996)は今日の多国籍企業にみられるグローバル・イノベーションや知識ベース論の観点から、知識の所有者と受益者との水平的なネットワークが本社・子会社間の関係を補完する強力なメカニズムになりうることを示唆している。そして、Edwards(1998)は知識や情報の「子会社から本社への逆移転(reverse diffusion)」について取り上げ、そのためには国境を越えた社会化が重要であると述べている。

以上のことから規範的統合の「統合」には、本社の経営理念を一方向的に押し付けるのではなく、本社が主体となって各国のさまざまな規範や価値観を受容し、修正を加えながら世界共通の経営理念を策定していくことが必要であるといえる。

策定された経営理念は、各ホテルチェーンの最高運営責任者である GM が主体的に全従業員に浸透させていくことになる。価値観や規範の象徴的存在である経営理念を本社と国境を越えた子会社との間で結びつける役割を果たす GM の役割が極めて重要になる。GM は組織内への浸透のみならず、サービス商品の開発など、戦略やマーケティングに対しても経営理念に基づいた意思決定を行っていかなければならない。したがって、ホテル GM の育成においては経営理念を体得するだけでなく、実際にマネジメントの意思決定において組織の価値観や規範に基づいた意思決定ができる人材を育成していかなければならないといえよう。

2.2 規範的統合に向けた施策とその事例

では、具体的に経営理念に基づいた意思決定のできる GM をどのように育成していけばよいのであろうか。筆者は規範的統合に向けた施策として主に次の5つを指摘しておきたい。第1に経営理念の浸透方法を能動的に学習するために第三国を含めた国際人事異動を GM 候補生に対して積極的に実施する(Evans, 1992)、第2に現職の GM、もしくは本社が関わる意思決定会議への参加を促し、できるだけ幹部社員の職務を観察しながら体得できるようにする、第3に GM 候補生の職務に責任と権限を与え、人事評価の項目に業績を取り入れ連動させる、第4に現地スタッフに経営理念を記したカード、冊子、社内広報誌などを配布し、GM 候補生が主体的に組織内への浸透に努める、第5に本社と常に経営理念に関する意思疎通を図る機会が頻繁に設けられていることである。

これらを実践していくためには、各ホテルチェーンの現職のみならず、本社との十分なコミュニケーションが図られなければならない。換言すれば本社、および各ホテルチェーンの現職の GM が主体的に GM 候補生を育成していかなければならないということである。本社は現地国に任せるだけでなく、現地国で有能な GM が育成するように支援していかなければならない。例えば、本社トップによる経営理念に対する語りかけを行ったり、重要な意思決定は経営理念に照らしなされるよう、グローバルに方針化したり、経営理念を象徴するグローバルな表彰プログラムや社内大会を定期的で開催したりすることなどが挙げられる。

次に規範的統合の達成に向けた GM 育成のユニークな取り組みとして2社の事例を紹介する²⁾。

まずは、ザ・リッツカールトンホテル(The Ritz-Carlton Hotel)である。同社は米国、欧州、アジアなど世界規模でホテルチェーンを展開する企業であるが、同社の世界共通の経営理念である「ゴールド・スタンダード(gold standard)」を各ホテルチェーンに浸透させるために、「クレド(credo)」と呼ばれるラミネート加工された名刺サイズのカードを全従業員に配布している。このカードは各進出先国の母国語に翻訳され、現地人の幹部社員によって説明が行われている。

さらにゴールド・スタンダードは本社が主体となって、各ホテルチェーンの GM と意思疎通を行いながら、必要に応じて改訂を行っている。例えばゴールド・スタンダードに記されている「従業員への約束」は、1999年に現地人に対する動機づけを行うために、進出先国のホテル GM から提案を受けたのがきっかけになった。

根本(1995)は、本国・本社の特殊性を出来る限り超越した経営理念を策定し、それを海外子会社で翻訳・検討し、その後修正案を再度翻訳・検討して最終的に経営理念として確定するというプロセスの必要性について述べている。すなわち、海外子会社と本社が共同で経営理念の「補正」に取り組むことが重要であると主張している。同社の取り組みはその実践に優れた事例であるといえよう。

次に取り上げる事例は、フォーシーズンズホテル(Four Seasons Hotel)である。同社もザ・リッツカールトンホテルと同様「ゴールドンルール(golden rule)」と

いう世界共通の経営理念を策定している。同社の優れたところは、本社と各ホテルチェーンのGMが緊密に連携をとれる環境づくりが整っていることである。具体的には、2年に1度、経営者と世界各地のGMが一堂に会して「総支配人会議」を行っている。会議では少人数に分かれて特定のテーマについてディスカッションし、翌日パワーポイントを用いてプレゼンテーションを行う。テーマは単なる売上や利益に関するもののみならず、ブランドの維持、サービス品質、人材育成なども含まれている。同社では国籍や人種、宗教を問わず多様な人材をGMに登用し、人種では20~25種類のGMが存在する。さらに会議の合間に各GMの夫人等も交えた食事会も開催される。食事会は和やかな雰囲気の中でフォーマルな話(例えばGM候補生の国際人事異動など)が行われる場合もあるという。

Black et al.(1999)は、国際人事異動が社会化の有効な手段として機能すると主張し、「本社―海外子会社」間および子会社間の情報交換を促進させ、「信頼」と「理解」を築きあげていくことにつながると述べている。同社は、そのための環境づくりが整っているという点において優れた事例であるといえよう。

3. ホテルGMの育成と制度的統合の達成に向けて

本節では前節の規範的統合に続いて、制度的統合とGM育成との関わりについて述べていくことにする。前節と同様、制度的統合を実現するためにはどのような育成プログラムを開発していけばよいのかについて検討していきたい。

3.1 制度的統合の概念

制度的統合とは古沢(2008)が指摘するように、本社が従業員を「国籍」や「採用・勤務地」にかかわらず、共通の基準で格付けを行うことが出発点であるという。グローバル企業として世界共通の組織目標を達成するためには、「本社―海外子会社」間および各子会社間の協働とコミュニケーションが必要不可欠である。各ホテルチェーンのGMは、自国の目標に固執するだけでなく、世界的見地から職務に取り組めるように世界共通の評価・報酬制度の確立が求められるのである。

花田(1988)は、採用、評価、昇進、賃金、教育訓練といった人的資源管理の諸機能を世界共通のものにする必要性について述べており、先進的な事例として「ヘイシステム(HAY System)」などの世界統一の職務評価基準の活用を通じて、グレード制度(職務等級制度)の構築を行うことを提言している。

また、制度的統合とはダイバーシティ・マネジメントの観点から、国籍、人種、性別、年齢、宗教などに代表される各人の「違い」を企業の競争優位にするための手段として、世界共通の制度を構築することによって昇進機会の公正性を確保するという側面も存在する(有村, 2007)。それは規範的統合で述べたように本社の制度や人材を一方的に現地国に移転することではなく、GM育成の現場である現地国と協働しながら、制度設計や運用のあり方を決定していくことが望ましい。

3.2 制度的統合に向けた施策とその事例

では、具体的に制度的統合を達成するためにはどのような施策を考えていけばよいのであろうか。既述したように世界共通のGM育成制度は、グローバル事業の中核的役割を担う本社が主体となって策定するべきであるが、同時にGM育成を行う現場の現地国と協働しながらグローバルに統合させていくことが、制度的統合の原則である。

まず、GM育成において最初に取り組みなければならないことは、国籍、人種、性別、年齢、宗教等に関係なく、世界共通のキャリア・パスを明示することである。つまり全従業員に対してGMへの昇進基準を明示し、誰もがGMに昇進できる可能性があることを明らかにすることである。キャリア・パスの明示はヒトの現地化に対するコミットメントとして効果的であると明らかにされたケースも存在する(Evans, Pucik and Barsoux, 2002)。

次にどのような職務をどのような基準で達成すればGMへの昇進が可能であるかを明示しなければならない。古沢(2008)は、制度的統合を達成するためには昇進基準ならびに職務達成の条件を明示した「職務等級制度(グレード制度)」を設計し、世界共通のグレードを確立するべきであると指摘する(図1)。

図2 世界共通の「グレード制度」の例 (Hホテル社のケース)

サービス部門 (Service Department)	管理部門 (Management Department)
M7 (General Manager)	
M6 (Assistant General Manager)	
M5 (Senior Director)	
SD4 (Authority)	M4 (Director)
SD3 (Senior Professional)	M3 (Senior Manager)
SD2 (Staff Professional)	M2 (Manager)
SD1 (Associate Professional)	M1 (Superior)
SD0 (Clerical/Trainee)	

(出典) Nebel et al.(1995)

職務等級制度は、各グレードの職務記述書(job description)に記された職務内容をどのような条件で達成すれば、より重要なポジションに昇進することができるかを明示したものである。この職務等級制度を活用しながら、GM育成を行うことでGM候補生自身のキャリアプランがより明確になる。

その上で次に議論すべきことは、ヒトの「評価」に関わる人事考課制度の問題である。先述のとおり全従業員に対してGM昇進への門戸を開けなければならないが、当然ながらGMへの昇進を希望する者すべてが昇進できる訳ではない。企業が有能なGM候補生を選抜していかなければならないのである。

村瀬(2008)は、人事考課制度は「経済的アプローチ」と「公正的アプローチ」の両面から考察するべきだと主張した。前者は主に賃金について議論しているも

のであり、賃金の額はホテル従業員自身のモラルに少なからず影響する。例えば、転職経験のある幹部社員に対して行ったアンケート調査によると、全体の19.2%が「前職よりも明らかに給料が高い」と回答し、全体の38.5%が「前職よりもどちらかといえば給与が高い」と回答したという。つまり転職経験のある幹部社員全体の57.7%の給与は前職よりも高かったことになる(飯嶋, 2001)。さらに金(2003)は日本のホテル従業員の「職務満足」と「給与」との関係について、正の相関関係があることを実証研究によって明らかにした。

以上のことから、従業員に対する賃金額は外部の有能な人材を獲得し、内部の人材を囲い込む意味で重要な要素になる。

後者は企業側にとってみれば、すべての従業員が満足する賃金を与えることは現実的にも難しく、人は必ずしも経済人仮説で説明できるとは限らないという主張(例えば Opsahl, 1966)から成り立つものである。つまり、全員に過大な報酬を与えるべきではなく、仕事の投入量(インプット)と成果(アウトプット)を公平に評価し、優れた業績を与えたものに対しては高い報酬を支払い、業績が芳しくなかったものについては、報酬を下げるという公正な判断基準に基づいた概念である(Adams, 1963)。

筆者はこの両者のアプローチを二律背反的に考えるのではなく、多元的に両立させることで、従業員のモラルを維持しながら公正な人材選抜ができると考える。人材選抜の際には、単なる各従業員の担当する部門の売上げのみで判断するのではなく、業績に至るまでの目に見えないプロセスを評価することも重要であろう。例えば顧客情報の活用、苦情に対する再発防止、販売ロスの削減、部下の育成等がそれに当たる。それらを適切に行っているかを客観的に評価するための手法として次の5つの要素がより公正な評価を行う意味で重要になると提言している(村瀬, 2008)。

- ①職種や個人の能力に応じた具体的な目標設定がなされている。
- ②評価の基準に関わる情報がわかりやすく提供されている。
- ③評価結果について考課者と納得のいくコミュニケーションがとれている。
- ④評価者に対して結果を再考させる機会がある。
- ⑤評価者が被考課者の業務を熟知している。

最後に制度的統合の達成に向けたGM育成のユニークな取り組みとして2社の事例を紹介する⁵⁾。

ひとつめは世界に約500以上の店舗展開を行っているヒルトンホテル(Hilton Hotels Corporation)である。同社は全社戦略として世界共通のGM育成プログラムを開発した。具体的には「エレベータープログラム」というマネジメントプログラムが用意されているのである。約2年間かけて母国を除く2カ国のホテルチェーンにて研修を行い、マネジャーもしくはアシスタントマネジャークラスへの昇進を目指し、10年後にはGMを目指すというものである。

はじめの1年間はこれまで未経験だった部門をジョブ・ローテーションのような形で経験し、多面的な視点で意思決定できる人材を育成する。次の1年間はそれに加えて意思決定力を習得するため、ホテル全般に関わるプロジェクトのリーダーを担う。最初の1年間で培ったさまざまな部門での経験を生かしながら、部門間の調整を行い最終的なプロジェクトにおけるミッションを達成することになる。その後GMになるまでの間、より高度なプロジェクトを母国のみならず、国際人事異動を通じて経験していくのである。

日本のホテル企業と明らかに異なる点は、誰にでもGM育成プログラムに参加できる機会が与えられていることである。国籍、人種、性別、年齢を問わずに参加できることは勿論のこと、「学歴」についても問わないという。日本のホテル企業は、採用の段階で専門学校や短期大学卒はオペレーションを担う人材、4年制大学卒はマネジメントを担う人材と分けられているが、同社のプログラムでは当人の有する能力のみで参加の可否を判断するものである。すなわち同事例は、誰にでも公正な昇進機会が与えられた世界共通の制度設計が行われているよい事例であると考えられる。

次は中国に進出した時のホリディ・イン(Holiday Inn)の現地化政策に関する事例を紹介する。同社は中国進出時から既に現地化に関する公式の方針を持っていた。なぜならばヒトの現地化を行うことによって現地の習慣、消費志向、言語に精通していることから事業運営の効率を高め、現地人のモラル向上につながるという期待された。しかしながら、現地人に対してサービス技法を習得させマネジメントに対する意思決定力を習得させることは時間とコストを要した。そのため、進出時の数年間は本社からの派遣社員がGMに就任したが、彼らは現地化の方針を常に現地人に掲げていた。中間管理職や監督者レベルのポストは現地人が起用された。また現地化を迅速に推進するために北京に「ホリディ・イン大学」を設立し、マネジメントに関する教育を行った。講師はホテル産業の先進地である香港から社員を派遣し、できるだけ現地に適応する形で行われた。

このように制度的統合とは本社から一方的に制度や人材を移転し、統合化するのではなく、現地国と協働しながら共に運用していくことが望ましいといえる。

おわりに

本研究は、日本のホテル企業におけるGM育成システムの海外移転に関して問題点を整理した上で、古沢(2008)が主張する「規範的統合」と「制度的統合」の概念に基づいたGM育成システムのあり方を明らかにすることであった。

規範的統合については、一般的に企業文化や価値観を本社・子会社問わずグローバルに共有化することによって、個人の行動と組織目的を一致させることである。筆者は特にその中でも経営理念の浸透方法を能動的に学習するために第三国を含めた国際人事異動を積極的に実施する、現職のGM、もしくは本社が関わる意思決定会議への参加を促し、できるだけ幹部社員の職務を観察しながら体得で

きるようにする、GM 候補生の職務に責任と権限を与え、人事評価の項目に業績を取り入れ連動させる、現地スタッフに経営理念を記したカード、冊子、社内広報誌などを配布し、GM 候補生が主体的に組織内への浸透に努める、本社と常に経営理念に関する意思疎通を図る機会が頻繁に設けられていることが重要であることを主張し、具体的な実践方法とユニークな事例についても取り上げた。

制度的統合については、国籍、人種、性別、年齢、宗教などに代表される各人の「違い」を企業の競争優位にするための手段として、世界共通の制度を構築することによって達成される。筆者は特にその中でもキャリア・パスの明示、昇進機会の提供、職務等級制度の活用、公正な人事考課制度の運用が重要であることを主張し、具体的な実践方法とユニークな事例についても取り上げた。

規範的統合と制度的統合という「統合」とは、決して本社の経営理念や制度を一方的に押しつけるものであってはならない。共有化すべき価値観や規範の中核となる経営理念、さらには昇進機会の提供や人事考課制度のあり方など、多様な人々にも受容されるものとなるようグローバルな視点から常に修正を加え、再構築しなければならない。そのためには本社が主体となって現地国の各ホテルチェーンと協働しながら進めていかなければならないのである。なぜならば現地国と協働することによって競争優位に必要な現地国の貴重な知識が逆移転される可能性があるからである。

今後の課題としては、本研究で明らかにされた GM 育成システムのあり方について日本のホテル企業は実際にどのように考えているのか調査をする必要がある。具体的には規範的統合と制度的統合の各項目についてアンケート調査およびインタビュー調査を実施し、実践との整合性を高めていきたい。

【注】

¹ ホテル企業の海外進出は一般的に、土地や建物の「所有」とホテル内の「経営」、「運営」がオーナー起業とホテル企業で分離された形で行われる。ホテル企業はホテル内のオペレーションに特化して経営を行っていくことになるが、その各ホテルチェーンの最高運営責任者が GM となる。したがって GM の「運営力」が海外事業の成功を左右するといっても過言ではない。

² 多国籍企業内部の人材(=内部労働市場)には、一般的に世界本社の所在する国の人材である本国籍人材(Parent-Country Nationals :PCNs)のみならず、子会社の所在する国の人材である現地国籍人材(Host-Country Nationals :HCNs)、さらに本国籍人材でも現地国籍人材でもない第三国籍人材(Third-Country Nationals :TCNs)が含まれる。

³ ザ・リッツカールトンホテル(The Ritz-Carlton Hotel)に関する事例は、Go, Frank M. and Ray Pine (1995) 第 4 章「競争優位に向けた人的資源の活用戦略」で取り上げられている事例研究を参考に筆者がまとめたものである。また、フォーシーズンズホテル(Four Seasons Hotel)に関する事例は、立教大学観光研究所編(2007)『ホスピタリティマネジメント』第 23 講「総支配人の職務」の内容を参考に筆者がまとめたものである。

⁴ ヘイシステム(HAY System)とはヘイ・コンサルティンググループ(Hay Group)が開発した人事制度で成果・業績主義をベースにした世界共通の運用が可能となる。実際に多くのグローバ

ル企業が同制度を導入し、成功を収めた企業も存在する。同制度に関する詳しい内容は、ヘイ・コンサルティンググループ(2007)「グローバル人事—課題と現実 先進国の学ぶ具体策」を参照されたい。

⁵ ヒルトンホテル(Hilton Hotels Corporation)に関する事例は、同社ホームページ(<http://www.hilton.co.jp/>)の内容を基に作成した。また、ホリディ・イン(Holiday Inn)に関する事例は、Go, Frank M. and Ray Pine (1995) 第4章「競争優位に向けた人的資源の活用戦略」で取り上げられている事例研究を参考に筆者がまとめたものである。

【参考文献】

- 有村貞則(2007)『ダイバーシティ・マネジメントの研究—在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通じて—』文眞堂。
- 稲垣勉(1994)『ホテル産業のリエンジニアリング戦略』第一書林。
- 飯嶋好彦(2001)『サービス・マネジメント研究』文眞堂。
- 飯嶋好彦(2007)「ホテル総支配人のキャリア・パス」『ツーリズム学会誌 No.7』 pp.1-17.
- 岡本伸之(1979)『現代ホテル経営の基礎理論』柴田書店 pp.197-204.
- 加護野忠男(1988)『組織認識論—企業における創造と確信の研究—』千倉書房。
- 金蘭正(2003)「ホテル従業員の職務意識に関する研究—正規・非正規社員の比較を中心に—」『立教大学観光学研究紀要第5号』立教大学大学院観光学研究科。
- 作古貞義(1998)『ホテルマネジメント』柴田書店 pp.44-60.
- 四宮由紀子(2001)「日本ホテル企業の海外事業展開に関する事例研究：国内ホテル専業会社の海外展開への取り組み」『商経学叢』近畿大学商経学会編 pp.193-212.
- 白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析 「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣 pp.267-281.
- 田野敏明 (2000)「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』立教大学大学院観光学研究科 p.116.
- 中村久人(2006)『グローバル経営の理論と実態』同文館出版 pp.193-211.
- 仲谷秀一(2004)『新総支配人論—グローバルホテル経営の日本的着地を目指して—』嵯峨野書院 pp.15-51.
- 根本孝(1995)「グローバル企業文化とコア・カルチャーの形成」『経営論集』(第43巻第1号)。
- 花田光世(1988)「グローバル戦略を支える人事システムの展開法(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』(7月号)。
- 原勉(1991)『ホテル産業界』教育社。
- 古沢昌之(2008)『グローバル人的資源管理論』白桃書房 pp.93-119.
- 法務省編『出入国管理統計(各年度版)』。
- 村瀬慶紀(2008)「ホテル従業員に対する人事考課の公正理論の適用可能性」『東洋大学大学院紀要』東洋大学大学院。
- 村瀬慶紀(2009)「日本のホテル企業におけるグローバル化の可能性」『東洋大学大学院紀要第45集』東洋大学大学院。
- 村瀬慶紀(2010)「ホテル総支配人の人材育成—日本のホテル企業の海外進出を通して—」『経営力

- 創成研究第6号』東洋大学経営力創成研究センター。
- 立教大学観光研究所編(2007)『ホスピタリティマネジメント』立教大学観光研究所 pp.130-141.
- 安室憲一(1992)『グローバル経営論—日本企業の新しいパラダイム』千倉書房。
- Adams, J.S. "Toward An Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.67, no.5, 1963.
- Black, J.S., H.B.Gregersen, M.E.Mendenhall & L.K.Stroh(1999) *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley Longman. 白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳 (2001)『海外派遣とグローバルビジネス—異文化マネジメント戦略—』白桃書房。
- Bartlett, C.A. & Ghoshal(1989) *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Deal, T.E. & A.A.Kennedy(1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Longman.(城山三郎訳 (1983)『シンボリック・マネジャー』新潮社)。
- Edwards, T.(1998) "Multinationals, Labour Management and the Process of Reverse Diffusion : A case study", *International Journal of Human Resource Management* Vol.9(4).
- Evans, P.A.L.(1992) "Management Development as Glue Technology", *Human Resource Planning*, Vol.15(1).
- Evans, P.A.L., v. Pucik & J.L.Barsoux (2002) *The Global Challenge-International Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin.
- Guerrier, Y(1987) "Hotel manager's careers and their impact on hotels in Britain", *International Journal of Hospitality Management*, 6(3), pp121-130.
- Go, Frank M. and Ray Pine (1995) *Globalization Strategy in the Hotel Industry*, Rutledge: London and New York. (安室憲一監訳(2002)『ホテル産業のグローバル戦略』白桃書房 p.123-164).
- Jaeger, A.M.(1983) "The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol.14(2).
- Ladkin, A.(2002) "Career analysis : a case study of hotel general managers in Australia", *Tourism Management*, 23, pp.379-388.
- Ladkin, A. & Riley, M(1996) "Mobility and structure in the career path of UK hotel managers: a labor market hybrid of the bureaucratic model ?", *Tourism Management*, 17(6), pp.443-452.
- Nebel, E.C., Lee, J.S. & Vidakovic, B.(1995) "Hotel general managers career paths in the United States", *International Journal of Hospitality Management*, pp.45-55.
- Opsahl W.D.(1966) "Turnover : A Lucrative Hard Dollar Phenomenon", *Academy of Management Review*, Vol7, No2, 1982, pp.212-218.
- Szulanski, G.(1996) "Exploring International Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm", *Strategic Management Journal* Vol.17(Winter Special Issue).
- Tung, R.L. (1981) "Selection and training for personnel for overseas assignments", *Columbia Journal of Business* (spring):pp.68-78.

受付日：2011年1月7日 受理日：2011年2月7日