

ホテル業におけるオーナー経営の適応と転換

株式会社グリーンズ

児山 貴紀



1. 「オーナー」について

本論でオーナーを論ずるにあたり、まずは相対する概念であるボーナスについて言及します。

ボーナス (bonus) あるいは人口ボーナス期とは、人口構成において、従属人口 (年少人口と老年人口の計) よりも生産年齢人口 (15 歳以上 65 歳未満) の割合が上回る時期です。これは、ある社会が「多産多死」から「少産少死」に切り替わる際、人口構成比において、年少者が減って青壮年の割合が高まる状態です。この社会は、社会保障を要する高齢者が少ないにもかかわらず労働力に富むため、経済発展しやすい構造と言えます。

我が国は、「団塊の世代」が生産年齢に達した 1960 年代にボーナス期を迎え、1990 年代にこれを終えました。2010 年代にボーナス期を迎えている他国には、中国・韓国・シンガポール・タイなどが挙げられます。中国はまもなくボーナス期を終えますが、インドは 2040 年代まで続く見込みです。1960 年代から 90 年代に「アジアの奇跡」と呼ばれた高度経済成長の大半は、このボーナス期によって説明できると言われます。

ボーナス期は、ひとつの国に一度しか訪れません。

ボーナス期においては、労働人口に富むため人件費が安くなり、世界中から仕事が集まります。しかし、経済的に豊かになれば、親が子の教育へ投資します。こどもの高学歴化と少子化は相関するため、人件費が高くなり世界中から仕事が集まらず、ビジネスが他国へ移る遠因となります。このような国は、GDPに伸び悩み成長が停滞します。我が国は既にこの道を辿り、今まさに中国が同じ状況を迎えています。

一方、オーナス (onus) 期とは、少子高齢化が進み、生産年齢人口よりも従属人口の割合が上回る時期です。生産年齢人口の急減と老年人口の急増が併行するため、経済発展の「重荷」の意を持ちます。オーナス期は、端的に言えば、「支える人よりも支えられる人が増える社会」です。社会保障費の負担が増大するとともにその維持が困難となり、貯蓄率の低下や投資の低迷などを引き起こして、経済成長が伸び悩みます。我が国は、まさにオーナス期の最中にあります。

我が国は、世界の主要国のうち最も早くオーナス期を迎えました。オーナス期を迎えた社会が経済成長を維持するには、社会保障の整備とともに、女性や高齢者などの労働力確保のための法制改革や雇用促進、生産性向上に資する技術創発などが欠かせません。

我が国の国策として掲げられている「一億総活躍」をはじめ、終身雇用・年功序列・定期昇給の崩壊、解雇規制の緩和、同一労働同一賃金化、扶養控除の廃止、女性の「M字カーブ」解消、保育・介護職の増強、ホワイトカラーエグゼンプション、L型大学、など現在の政府が推し進める労働政策・社会政策は、すべてオーナス期を迎えた社会の課題に必ずしも応ずるものではありません。

これらの大胆な施策は、立法や行政に留まらず、企業に期待される役割も少なくありません。特に「働き方」に係わる取り組みは、企業に委ねられる部分こそ肝要と言えます。

2. 「オーナス経営」について

近年、大半の業界・地域の産業が縮小減衰して、各種経済指標も頭打ちしています。各産業の最大限の企業努力を前提としても、オーナス期を迎えた我が国の課題が企業活動に与える影響は無視できません。これは、戦略的失敗を戦術的成功で挽回できないことから説明ができます。

本項では、マクロマーケットである国家単位のオーナス期の課題をミクロマーケットである産業に適用して、その対策私案の整理を試みます。

まず、誤解なきように言及しておきたいのは、我が国の課題は「オーナス期を迎えたこと」ではありません。例えば、北欧を含む EU 各国は既にオーナス期に至っていますが、我が国のように極端な人口構成には及んでいません。我が国の課題は、少子化対策に失敗して「急速」にオーナス期を迎えたことです。

失敗の原因は、主に 2 点です。1 点目は、1970 年代の成功モデルに引き摺られて長時間労働環境を改善できず、出生率が低迷したことです。女性のみならず男性の労働時間も含めて変革できなければ、仕事と家事・育児の両立が成り立たず、出産すなわち「未来の労働力」を増やせません。2 点目は、2010 年代まで有効な待機児童対策に至らず、「現在の労働力」である育児者の労働市場復帰を妨げたことです。我が国は、長期の労働力も短期の労働力も、ともに双方を失って加速度的にオーナス期に突入しました。

繰り返しますが、ボーナス期はひとつの国に一度しか訪れません。我が国が人件費の安さで再び世界中から仕事を集めることは叶わず、爆発的な経済発展は見込めません。ここで肝要なのは、オーナス期が直ちに発展の終焉を意味するわけではなく、オーナス期に適した「ルールチェンジ」が求められることです。ボーナス期の体制や方法に固執して、いたずらにその成功体験を繰り返すのは本質的な解決に及びません。外況の趨勢に応じて成長モデルをあらためていかなければなりません。

ボーナス期に経済発展しやすいルールは、「画一的」に「若い男性」が「長時間」働くことです。高度経済成長においては、均一な商品を多量提供すれば市場の需要を満たせるため、労働時間が成果に直結します。また、労働力に富み労働市場は買い手である企業側に強いため、科学管理を重んじる一律の統制が有用です。

一方、オーナス期は、労働力が足りないため女性や高齢者などの潜在労働力の活用が欠かせません。また、頭脳労働の比率が高まるとともにその人件費が高騰するため、短時間で成果を上げることを求められます。オーナス期の市場は成熟していて、多様な価値を高頻度で提供しなければ顧客を満たせません。したがって、多様な価値観・多様な経験を有する多様な労働力を得ることが成長をもたらします。すなわち、オーナス期に求められるルールは、「多様性」を採り入れて「性別・年齢を問わず」「短時間」で成果を上げる環境です。

ボーナス期に求められるルールを別表に整理しました（：別表）。本論では、これを「ボーナス経営」と仮称して、これからの企業経営の成長モデルとして提言します。

政府や各産業が「女性活躍」を謳うのは、単なる権利の主張に留まりません。我が国のルールは、大胆な変革を求められています。その合理的な判断のひとつが女性や高齢者の活用であり、我が国の産業に課せられた生存戦略と言えます。

このルールチェンジに適応していくことこそ、成長に欠かせません。ボーナスは、東アジア諸国に「アジアの奇跡」をもたらしたにもかかわらず、ラテン・アメリカ諸国はこれを十分に享受できませんでした。この効果を得るためには、社会・政治・経済などの諸制度を当該国が備えたうえで、人口構成の変容に応ずるマスタープランの下に各個の政策を統合することが肝要です。言い換えれば、時流に適応した制度と政策を有する国のみが、その果実を得られたことを示します。これは、国家単位の課題に留まらず、各産業においても肝に銘ずべき教訓ではないでしょうか。

ホテル業界におけるオーナス経営の適応と転換 : 別表

	ボーナス システム	オーナス システム
経営目標	量的拡大	質的向上
経営の優先事項	売上と利益の最大化	経営理念の達成、社員の満足度
経営スタイル	総合化	差別化
経営スピード	急成長	安定成長、維持
採用の手法	大量採用、大量退職	少数採用、退職ゼロ化
集客の手法	不特定多数へ一斉販促	特定客（リピータ）の継続促進
近代経営学の主義	大テイラー主義	大メイヨー主義
企業活動の主張	科学管理を重視	人間対話を重視
これを裏付ける研究	テイラーのショベル研究	メイヨーのホーソン実験
経営戦略アプローチ	分析型アプローチ	過程型アプローチ
競争戦略アプローチ	ポジショニング論	ケイパビリティ論
マグレガーのマネジメント	X理論（性悪説的）	Y理論（性善説的）
XY理論による手法	命令と統制	主体的な目標、権限委譲、裁量拡大
オハイオ研究	構造・仕組みづくり	相手に対する配慮
ミシガン研究	生産志向型	従業員志向型
フィードラー理論	指示的、仕事中心型	非指示的、従業員中心型
これらから生まれた手法	マニュアル、ガイドライン	モチベーション、メンターシップ
リーダーシップの源泉	カリスマ的リーダーシップ	変革的リーダーシップ
リーダーシップの機能	目標達成機能	集団維持機能
リーダーシップの類型	P型：引っ張るタイプ	M型：巻き込むタイプ
レビンのリーダーシップ	独裁型、トップダウン	民主型、ボトムアップ
部下に求められる能力	指示に対する遂行力、従順さ	主体性、課題解決能力、実行力
上司に求められる能力	全体管理、一律のオペレーション	個に合わせた助言、主体性の重視
上司 → 部下の指導法	ティーチング	コーチング
動機付けの源泉	外発的：評価・賞罰・強制	内発的：興味・関心・意欲

3. 「ホテル業」のオーナー経営について

前項まで、昨今のマクロマーケットの課題および我が国の産業の展望について言及しました。本項では、これらの現況を踏まえて、「ホテル業」に求められる企業施策を考え、その私案を提言します。

オーナー経営とは、端的に言えば「量から質の転換」であり、言い換えれば「売上・利益に留まらず、品質や満足度を追求する」モデルチェンジです。本項では、その具体的な施策について考えます。

(1) 「集社員」施策

オーナー経営において最優先に考慮すべきは、社内外の「ヒト不足」です。社員の採用や定着が難しくなるのみならず、顧客の母数も減衰します。

労働集約型産業に括られるホテル業において、働き手である労働者不足の対応は避けられません。オーナー期の労働市場は売り手であり、採用・定着は極めて困難ながら、さらにその傾向は高まると予想されます。特にホテル業を含むサービス産業は離職率が高く、喫緊の課題と言えます。この解決のため、集客施策と並んで「集社員」施策に取り組むべきと考えます。

① ES（社員満足度）向上を含む経営方針の明言と明示によって、企業全体でオーナー課題を共有する。

② 経営計画の KPI（重要業績評価指標）として、離職率などの採用・定着指標を定める。採用や定着を特定部門の号令に留めず、管理監督職に共通する目標として管理。離職率を引き下げるとともに、採用コストや教育コストの低減を図る。

③ トップマネジメント直轄の人材開発責任者を置いて、スタッフ部門のみならずライン部門においても対策を講ずる。例えば、営業部門の「エース」社員の集客の知見を採用や定着に採り入れる、タスクフォースやプロジェクトを組成して現場の若年社員の意見を新規学卒者の採用や定着に活用など。

(2) 「選択と集中」 施策

オーナス期においては、顧客も社員も減衰していきます。少数の社員で多様な顧客の要望を満たすためには、総合的な全方位施策よりもハイタッチなサービスで差別化を図ることが有効と考えます。

① 急速な出店や不採算店舗への配置で人材を分散させるよりも、既存拠点に人材を投じて経営の「質」を高める。既存拠点のサービスレベルを引き上げるため、新たな職種を創造する。例えば、高齢顧客に寄り添う同年代のグリーター、「ディスカウントよりもコンビニエンス」を求める顧客のためのユーティリティプレイヤーなど。

② 採用対象を不特定多数から特定少数へ転じて、集客と同様に、集社員においても「個」の対応を図る。地場採用枠の設定、社員や顧客の紹介、元社員の「出戻り」「OB・OG」採用奨励など大量一括採用に頼らない人材確保の試みを推し進める。

(3) 「現在と未来の労働力」 施策

オーナス期に求められる ES は、社員のみならずステークホルダにも係わります。「現在の労働力」である社員が長く勤めるためには、家族や地域の理解が欠かせません。また、ステークホルダを介して企業の信用を高めることで「未来の労働力」の確保にも寄与します。

① 「家族に応援される企業」として、ホテル業の課題のひとつである土日休暇の漸増に取り組み、地域や学校の行事へ参加を奨励する。例えば、制服の洗濯を社内でおこない、企業全体で社員家族の負担軽減を図るなど。

② 一定水準の生活給を保障する一方、給与以外の報酬として家事や育児を支援する福利厚生を拡充を図る。言い換えれば、「総」報酬の確保。

③ 業務の精鋭化・能率化のため、接遇にかかわらない領域の機械化・自動化・無人化を推し進める。時短勤務の範疇を増やして、ライフステージの変遷による離職を減らす。

(4) 「多様化」施策

ボーナス期のモデルであるマニュアル統制や一律オペレーションの効用は認めながら、オーナー経営で求められる多様化に応じます。現場が顧客の多様な要望に即時に応えるためには、ボトムアップ型のエンパワーメントが欠かせません。

① 顧客を起点とする行動規範を設定して、現場単位で最大限に顧客の要望を汲み取る。単なるオペレータから脱して、自発的に発想・行動できるスタッフを育成する。CS とともに、社員の自己効力感を高めて ES の向上も図る。(サービス・プロフィット・チェーン)

② パートやアルバイトを含むすべての従業員にヒアリング・アンケートを実施する。福利厚生の一環として快適な職場を設けることは、定着や能率に対する投資と捉える。(モラル・サーベイ)

4. 今、ホテル業に求められること

企業の存在意義は、社員や顧客に価値をもたらして、社会の発展に貢献することです。その価値と発展のためには、市場競争に勝って売上と収益を拡大しなければなりません。企業における戦略とは、市場競争に勝つための道筋を導く方策です。

競争に勝つためには、競争優位性の獲得が欠かせません。この「競争優位性の獲得」は、競合他社に対して差別化すべき点を際立たせて、戦いを有利にするための価値を特定することです。そして、競争優位性を確立するためには、限りある経営資源をどこへ投ずるのか、その資源配分を明らかにしなければなりません。

オーナー期とは、経営資源のなかでも特に「ヒト」のルールチェンジを迫る転換期と言えます。労働集約型産業であるホテル業にとって、社員の採用と定着は無視できない課題です。また、ヒトの課題は、採用や定着に留まらず、「顧客」の係わりにおいてもホテル業へ一石を投じました。

ホテル業に携わる一員として、この時流に適応を図ることは、眼前の顧客と向き合うのに等しく今まさに求められていることではないでしょうか。

参考文献

- D・E・ブルーム, 新興アジアにおける人口転換と経済的奇跡:抄出
David E. Bloom, Demographic Transitions and Economic Miracles in Emerging Asia
- A・メイソン, 人口とアジア経済の奇跡:抄出
Andrew Maison, Population and the Asian Economic Miracles
- アジア経済研究所, 開発途上国における少子高齢化社会との共存
http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/Report/2011/pdf/109_ch1.pdf
- 経済産業省, 人口オーナス期に経済発展するためには
http://www.meti.go.jp/committee/summary/eic0009/pdf/014_04_00.pdf
- 経済産業省, 少子化を解決しながら経済発展するには
http://www.meti.go.jp/committee/summary/eic0009/pdf/016_05_00.pdf
- 国際連合, 世界推計人口 / UN, World Population Prospects
<http://esa.un.org/unpd/wpp>
- 国際連合, 人口統計年鑑 / UN, Demographic Yearbook
<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dyb2.htm>
- 総務省 国勢調査, 国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/Popular2015.asp>
- 厚生労働省 大臣官房統計情報部 人口動態・保険社会統計課, 人口動態統計 年間推計
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/81-1a.html>
- 総務省 統計局 統計調査部 国勢統計課, 新成人人口及び総人口に占める割合の推移
<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/topics/pdf/topics91.pdf>
- 総務省 統計局, 労働力調査 労働力人口
http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo_2
- 日本生産性本部, 労働生産性 国際比較
http://www.jpc-net.jp/intl_comparison
- 厚生労働省 大臣官房統計情報部 雇用・賃金福祉統計課, 雇用動向調査
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/9-23-1.html>