

書評

Michael Riley, Adele Ladkin and Edith Szivas 著 『Tourism Employment - Analysis and Planning -』 AOT(Aspects of Tourism)シリーズ

“Tourism Employment - Analysis and Planning -”by Michael Riley et al., Channel View
Publications, 2002,
AOT (Aspects of Tourism)

身玉山 宗三郎*
MITAMAYAMA Sozaburo

This paper reviews the book that aims to show how to think about employment in the tourism (hotel) industry as more than just a restricted parameter for managers, and to show that human resource planning in the tourism industry goes beyond simply presenting predictions in advance. It can be said that the book has achieved the aim with a certain degree of success in the hospitality (hotel) industry. Looking at research trends in Japan, this book is not contradictory, and can even be said to have classical usefulness.

キーワード：ホテル (Hotel)、雇用 (Employment)、観光業 (Tourism)

1. 序説

本稿は、Channel View Publications が 2002 年に出版した AOT(Aspects of Tourism)シリーズの中で Tourism Employment -Analysis and Planning-の書評である。ただし、当該書は Tourism Employment と銘打っているが、実際は主にホテル業を想定しているものと捉えると理解しやすい。

本書の 3 名の執筆者については、本誌 24 号で紹介済みだからそれを引用する (身玉山訳 (2024d) p. 91-92.)

評者は、大阪観光大学で主に法学や総合政策学に関して教鞭をとりつつ、観光学の研究を進めており (身玉山 (2024a) 他)、本書に関しては、評者担当令和 5 年度 (2023 年度) 前期 Tourism Business 授業及び同後期 Travel Service 授業において履修学生とともに全訳を試みた (身玉山編 (2024b)、身玉山編 (2024c))。本稿はこれらの翻案集を参考にして各章の展開を概説しその特徴や観光学研究における位置付けなどについて評することを目的とする。

(1) 本書の狙い

本書が想定している読者層は、学部学生から観光学研究及び観光業の経営者と考えられる。本書は主にホテル経営の観点から雇用についての各種論点について考察するための分析の手がかりを提供することを狙っている。

(2) 本書の構成

本書は、序章、第 1 部 産業の理解 (第 1 章から第 5 章)、第 2 部 分析：いくつかの実証研究 (第 6 章から第 12 章)、第 3 部 人材開発 (第 13 章から第 15 章) から構成されている。

序章では、本書が観光業における雇用についての考え方を、単に経営者にとっての制約されたパラメーター以上のものとして示すことと、観光業における人事計画を単なる予測の事前提示を超えたものとして示すことという 2 つの目的を有しており、3 部構成で展開されることが概説されている。

第 1 部は、第 1 章 多様性と計画：業界のダイナミックな性質、第 2 章 魅力と近づきやすさ、第 3 章 労働生産性、第 4 章 給与決定、第 5 章 サービス労働の性質、からなっており、観光業界における雇用ないし就労について主に経営者側からの概観を提供している。

第 2 部は、第 6 章 経歴分析の諸原則、第 7 章 観光業への流動性、第 8 章 キャリア分析と労働市場：キャ

*大阪観光大学観光学部/総合政策学

リアの研究 ホテルマネージャーの軌跡、第 9 章 動機と職業選択：観光業における指向に関する研究、第 10 章 職業の分類と分析、第 11 章 スキル蓄積パターン：調理スキルについての事例研究、第 12 章 労働市場の方向性文脈における個人のキャリア戦略、からなっており、観光業界における雇用ないし就労について主に労働共有側からの事例研究に基づく概観を提供している。

第 3 部は、第 13 章 人的資源管理：概観、第 14 章 職業教育と労働市場：観光業教育 第 15 章 計画と開発、からなっており、主に再び経営者観点ないし観光業労働者へ教育を施す立場から適切な観光業労働力の確保を論じて締めくくっている。

2. 各章の展開と概要

序章は本書が観光業における雇用についての考え方を単に経営者にとっての制約されたパラメーター以上のものとして示すことと、観光業における人事計画を単なる予測の事前提示を超えたものとして示すことを目的としていることが述べられている。詳しくは本誌 24 号で既述したからそれを引用する (身玉山訳 (2024d)p. 91-92.)。

(1) 第 1 章 多様性と計画：業界のダイナミックな性質

第 1 章は、観光業の定義、観光業における雇用の定義を試みることから論じ始めている。観光業や観光業における雇用を特定する難しさを確認している。ほとんどの国の国民統計において、観光業が独立した実態としてリストアップされていないことが確認されている。

(2) 第 2 章 魅力と近づきやすさ

第 2 章では、観光業に就職することに対する魅力的なイメージと低賃金や低スキルといったネガティブなイメージの混在が確認されている。観光業は、他の衰退している産業から労働力を吸収する性質を有していることを指摘する。

(3) 第 3 章 労働生産性

観光業における労働生産性の特徴として可変需要に労働共有を合わせる必要性が挙げられている。また、ウェイターがバーテンダーもできるといった、1 人の従業員が 2 以上のスキルを駆使できる場合を生産性が上がっているとされている。他方で時間的に余剰の労働力が発生する場合の管理の重要性も指摘する。結局、組織全体で多能力労働力をセクション間で紛争なく駆け引きできるような仕組みの構築を提唱する。

(4) 第 4 章 給与決定

入手できる証拠から観光業では一部の職種や一部の組織では高級取りであるものの業界としては賃金が比較的低いという方向性が示されるという。他方で生活水準を見ると観光業の賃金は決して低くないように思えるかもしれないと指摘する。給与も需要と供給により決定され、スキルにより賃金格差が生じうるとする。また、観光業では仕事満足度が高い傾向があり、工場労働とははっきり異なっているという意識があるという。

(5) 第 5 章 サービス労働の性質

サービス労働が工場労働と異なるところに心理的な満足度の差が現れている。サービス労働が現場である程度の裁量があること、人的な交流から得られる満足度があることがサービス労働の性質といえそうである。言い換えると、工場労働からサービス労働へ移動する場合は心理的な適応が必要となる。

(6) 第 6 章 経歴分析の諸原則

本章では経営者側の観点から労働供給者の経歴を理解する要素ないし諸原則が論じられている。抽象的・理論的で、大きく分けて客観的な履歴の記憶の想起と主観的な履歴の想起にまつわる想起の方法などを解説している。

(7) 第 7 章 観光業への流動性

観光業に従事する人々の一部は他の経済セクターから観光産業へ参入していることを強調する。社会における報酬の分配を説明するための概念として人的資本という用語を用い、最終的に観光産業へ流入する労働移動を論

じている。2 つの産業間の労働力の移動は縮小産業から拡大産業へ向かうことに着目させる。転職を決断させる諸要素を示し、経営者に採用のための示唆を与えている。ハンガリーにおける事例研究がある。

(8) 第 8 章 キャリア分析と労働市場：キャリアの研究 ホテルマネージャーの軌跡

本章はホテルの支配人クラスを例にとりてキャリア構築の分析の必要性について論じる。事例はイギリスから採っている。もっとも初歩的な従業員クラスから支配人クラスまで 7 段階に分け、ホテルの諸機能を 9 つに分類してその諸機能の獲得の軌跡を描いている。個人の特性と労働市場の動向のダイナミクスの中で展開していくことが述べられている。経歴分析と連動するという。

(9) 第 9 章 動機と職業選択：観光業における指向に関する研究

本性は全ての人には仕事に対して特定の一般化された態度を持っていることを理論的根拠として、観光業の雇用の魅力を分析している。ハンガリーにおける事例研究に基づいている。難民志向、起業家志向などの概念を次元と称して用いている。事例研究での聞き取り調査におけるトップの回答は「面白い仕事があった」であった。観光業が避難所としての機能を有していることを認めつつ、労働者が観光業に留まるのか、別の産業へ移るのかは今後の研究課題という。

(10) 第 10 章 職業の分類と分析

本章は観光が国の経済に際立った影響を及ぼし政策的に注目すべき事柄であるが、観光の定義の曖昧さから分類の境界が曖昧となっていることを確認する。その上で観光業における職業を業務活動の種類、業務活動におけるスキルのレベル、権限レベル、知識レベルの 4 つの側面を用いて分類することを試み、その研究枠組みを提唱している (身玉山 (2024d) p. 96-101)。

(11) 第 11 章 スキル蓄積パターン：調理スキルについての事例研究

スキルの評価は給与格差を最も強く説明するとしつつ、スキルに対する認識は高度に主観的であり相対的であることから情報が不足するのが常であるという。調理スキルの蓄積を例にとりて、経験による学習がランダム性を持つことが予想される一方で、職業教育による学習では大量のスキルがより早く蓄積されることが示唆されている。

(12) 第 12 章 労働市場の方向性文脈における個人のキャリア戦略

本章の理論部分は観光業に特化せず一般的な労働市場における個人のキャリア戦略について述べる。事例研究ではイギリスのホテルの支配人をサンプルとして、理論部分で述べた、職業技術、職業計画、個人属性という 3 つの要素に基づく分析方法を検証している。観光業では流動性が特徴的で、支配人クラスは、職業技術については内部情報を用い、職業計画では長期的な目標を持って流動性が高く、個人の属性は野心であり積極的に昇進の機会を探していることを示している。

(13) 第 13 章 人的資源管理：概観

国境を越えた人的資源管理を考える場合、各国の状況を無視した一般化された人的資源管理戦略は不可能であるという。これを前提に、必要な労働量、固定・変動労働の割合、必要とされるスキルの種類と範囲、技術革新の影響などを要素として行われるものであることが示される。観光業務は多くが顧客の不足の事態に対処する性質を有しており、従業員の官僚化や組合化によりその性質が変わることはない。観光業は職業満足度が高いが従業員の定着に結びついていないという。

(14) 第 14 章 職業教育と労働市場：観光業教育

観光業においては特に管理と計画に高度な知識が必要であるという。観光業の職業教育は教育ではなく経験によって蓄積でき (本書第 6 章、第 8 章、第 11 章など)、教育成果と学生の就職のマッチングが必須という。観光業教育者は母なる学問分野からの理論的枠組みを含んだ観光現象理解を好む。観光業教育のコアカリキュラムは労働市場の要望からではなく、教育者から来ていることが多いという。観光業は専門分野ではなく主題であり、経営に対する視点は業界レベルにあるという。観光業がより商業的になるにつれて、観光業教育は管理指向となる。ホスピタリティ管理という概念は学生にとって手強いものとなるという。

(15) 第 15 章 計画と開発

経営者による人事計画は労働提供側の職業決定や転職の決断分析のプロセスも意識しながら策定されるべきという。観光業における需要の不確実性に適合するような観光業労働市場の動態に教育を近づけることが重要とする。顧客と接する「前」と背後での統合と調整を行う「後」で異なるスキルが求められる。本書で行われた調査的な人事計画の手法を用いることは有用であると結論づける。

3. 本書の特徴および観光学研究における位置づけ

本書で Tourism という場合、観光でも観光学でもなく、観光業を指している。本書における観光業は主にホテルが想定されている。したがって、本書は観光学研究の中でも宿泊業における雇用・労働研究として位置付けられる。本書評では日本における宿泊業における雇用・労働研究の動向を参考にして、次節において考察を行う。

4. 課題と示唆

本書は、観光業における雇用についての考え方を単に経営者にとっての制約されたパラメーター以上のものとして示すことと、観光業における人事計画を単なる予測の事前提示を超えたものとして示すことを目的としたものであるが、上記の各章の概観から、宿泊業におけることとして一定の成功は収めているものと考えられる。

現在、日本はインバウンド需要が強く、そもそも宿泊業が深刻な人材不足に直面している一方で、国外からの多くの旅行者を受け入れることが重要となっている状況にある（矢ヶ崎(2019)p. 4）。やや古いデータとなるが、日本のホテルで正規従業員と非正規従業員の割合が概ね半々であること、人材育成・確保において「従来からの方針」を堅持することが主流である一方、固定費として扱われてきた人件費を変動費化することが求められているという研究結果がある（金(2004a)p. 9-18）。従業員の側からみると観光業においては、職務満足度は相当高いといえ、正規従業員は高い賃金を重視し、非正規従業員は人間関係を重視しているという（金(2004b)p. 38-41）。

宿泊業は人手不足の中、魅力が高いためなどから入職率が高く、労働時間が不規則であることなどから離職率も高いとされる（田村(2019)p. 60）。成功事例として IT をフル活用して顧客への質の高いサービスに労働力を集中させ、顧客の満足度が高まり、従業員の満足度も高くなり、従業員の就業意識が前向きになったというものがある（田中(2019)p. 72）。若者の早期離職が日本全体で問題となっているが、宿泊業における離職率は平均を下回っているというデータもあり、その中でも大学や専門学校等との連携を進めコミュニケーション不足やミスマッチを回避することは有益といわれる（長谷川他(2020)p. 23-25）。非正規従業員が半数を占める宿泊業で従業員のシフトを最適化させる試みがあり、上記労働時間不規則という従業員側の離職理由に対応できる可能性がある（安和他(2023)p. 123）。九州地域におけるフルサービス型ホテルにおける聞き取り調査では、いわゆるメンバーシップ型が体勢を占め、いわゆるジョブ型は少ないものの増加傾向にあり、米国の「職務範囲と権限・評価方法」という基準が参考になるという（井上(2017)p. 139-145）。ホテルにおけるキャリアパスでは大学での専門教育も評価における加点要素となり、キャリアのスタートは大学での高等専門教育であることが認識されるという（井上(2017)p. 1470）。

本書は 2002 年に執筆されたものであるが、上述のとおり、その後の日本における研究動向を見る限り矛盾はなく、かえって古典的有益性を有しているといえるのではないだろうか。

他方で、既述のとおり本書がいう「Tourism」は観光でも観光学でもなく「観光業」であって、本書が想定している教育は第 14 章が示しているとおりの観光業教育である。この点、旅行者による観光行動とそれに関わる事象を広く対象とする「Tourism」研究や「Tourism」教育とは一線を画すから注意が必要である。

【引用・参考文献】

- 安和良裕他 (2023) 「制約数が多いホテル従業員スケジューリング問題に対する最適化の検討」『第 22 回情報科学技術フォーラム』『IEICE Conference Archives 2023』Institute of Electronics, Information and Communication Engineers.
- 井上英也 (2017) 「内なる国際化に向けたホテルの人材マネジメント」『長崎国際大学論叢』第 17 巻 長崎国際大学
- 金蘭正 (2004a) 「日本のホテル業における雇用の柔軟性に関する研究」『観光研究』15 巻 2 号 日本観光研究学会
- 金蘭正 (2004b) 「日本のホテル業における非正規社員の実態に関する研究」『総合観光研究』第 3 号 総合観光学会
- 田村尚子 (2019) 「宿泊従業者の就業意識 -その特徴と課題」『日本労働研究雑誌』708 号 独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 長谷川純一郎他 (2020) 「宿泊業における若年早期離職の現状と課題 -沖縄県名護市ホテルを事例として-」『国際研究論叢』33(2) 大阪国際大学
- 身玉山宗三郎 (2024a) 「ラッキーリズムを楽しむことを手伝うコツ——孤独問題の視点から」『楽しむ力とリズム』晃洋書房
- 身玉山宗三郎編 (2024b) 『解題付翻案集 M. ライリー、A. ラドキン、E. ジーヴァス著 『観光業における雇用 -分析と計画 -』 (Tourism Employment -Analysis and Planning- 序章から第 7 章まで) 大阪観光大学
- 身玉山宗三郎編 (2024c) 『解題付翻案集 M. ライリー、A. ラドキン、E. ジーヴァス著 『観光業における雇用 -分析と計画 -』 (Tourism Employment -Analysis and Planning- 第 8 章から第 15 章まで) 大阪観光大学
- 身玉山宗三郎 (2024d) 「翻訳 M. ライリー、A. ラドキン、E. ジーヴァス著 『観光業における雇用 -分析と計画-』 (Tourism Employment -Analysis and Planning-所収 序章「本書の構成」 AOT(Aspects of Tourism)シリーズ『大阪観光大学研究論集』24 号、pp.91-87
- 身玉山宗三郎 (2025) 「翻訳 Michael Riley, Adele Ladkin and Edith Szivas 著 『Tourism Employment -Analysis and Planning-』所収 10 章「Occupational Classification and Analysis」 AOT(Aspects of Tourism)シリーズ『大阪観光大学研究論集』25 号、pp.95-101
- 矢ヶ崎紀子 (2019) 「旅行産業の成長と宿泊業における雇用・労働に与える影響」『日本浪号研究雑誌』708 号 独立行政法人労働政策研究・研修機構