

【論説】

ホテル総支配人の職務と リーダーシップ・コンピテンシーに関する研究 —ホテル運営会社役員インタビューからの分析—

松 笠 裕 之

要 約

本研究は、ホテルの運営会社の役員は総支配人（以下、GMと略記）の職務をどのように認識し、GMを選考・選抜する上でどのようなリーダーシップ・コンピテンシーを重要と考えているかを明らかにすることを目的としている。そこで8名のホテル運営会社の役員（GMの管理監督者）に対して半構造化面接を行い、その中から得られたインタビューデータを、グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて分析を行った。その結果、ホテルGMの職務は、「日々の円滑なホテルオペレーション」、「顧客管理」、「従業員満足の向上」「人材マネジメント」「イノベーション」の5つに整理された。次にリーダーシップ・コンピテンシーについては、「コミュニケーション能力」「専門的知識」「多様性と異文化への理解」「人間性」「ホテル業界でのさまざまな勤務経験」「マネジメント能力」「リーダーシップ」の7つで構成されていた。最後に、抽出された職務とリーダーシップ・コンピテンシーについて概念化したモデルを提示し、その関係性について言及した。

Keywords : ホテル運営会社役員, ホテル総支配人 (GM), 職務, リーダーシップ・コンピテンシー

1. はじめに

本研究では、日本のホテル総支配人（以下、GM）の職務とリーダーシップ・コンピテンシーについて、ホテルGMの管理監督者であるホテル運営会社役員にインタビュー調査を行い、それぞれを明らかにし、将来的にホテルGMの人材育成に活用していくことを目的としている。

日本では、1990年に5,374軒であったホテル施設数は1998年には、8,110軒と8,000軒を超え、2006年には、9,165軒、2016年には、10,101軒と約25年間で約2倍近い数字¹となり、増加の一途をたどっている。また、2019年6月から12月の間に新規オープンしたホテルが149軒あり、2019年12月以降に、日本全国で720軒（客室数10万6,133室）のホテル施設の新設及び増設が計画されている。これらの動向に伴い、ホテルには必ず存在するホテルGMの数も25年間で倍増したこととなる。この状況から日本においてはホテル間の競争が激化し、ホテルが競争優位を確保するためにはホテル運営のリーダーであるGMがホテルの存亡を左右するといっても過言ではない。このように現在の日本においてはホテルGMの育成が急務となっている一方でその育成のシステムが確立しているとは言えない現状がある。

そんな中で日本では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

¹ ホテルデータブック 2020（オータパブリケーションズ）298頁より。

である。中でもホテルGMの管理監督者であるホテル運営会社の役員を対象としたインタビュー調査は前例がなく、その結果調査に基づいたホテルGMの育成について言及した研究はほとんど見られない。

そこで、本研究での知見が現在急成長するホテル市場の中で急務となっているホテルGMの育成並びに長期的には将来のホテル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有益な情報が提供されることが期待される。

2. ホテルGMの職務とリーダーシップ・コンピテンシーに関する先行研究

2.1. ホテル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 and 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²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 and Umbreit, 1989）。GMは、ホテル運営の最高責任者、運営に関するすべての支配権を持ち、副総支配人を配下とし、宿泊、販売、人事、経理、購買、料飲部門部長を支配する（鈴木 大庭, 1999）。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

² 単体のホテル施設のことを指す。客室のみならず、レストラン、バーなどの飲食施設、宴会場、その他チャペル、プール、ジムなどの付帯施設全体を含む。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。

に中心的な役割を果たす (Walsh and Koenigsfeld, 2015)。

Nebel and 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グ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、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 and 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知的専門性 (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) の暗黙知的専門性³であるとした。Morey and 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10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

³ 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。

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つを挙げている。（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の監督する職務であり、ホテルGMの管理監督者であるホテル運営会社の役員がGMの職務をどのように認識しているかの分析が全く行われていない現状があり、本研究においてはインタビュー調査によりホテルGMの管理監督者の視点から職務に関する分析を行う意義は大きいと思われる。

2.2. ホテルGMのリーダーシップ・コンピテンシーに関する先行研究

ホテルGMの位置づけについては、事業戦略を遂行している従業員と経営陣を率いている経営幹部である（Eder and Umbreit, 1989 ; Nebel and Ghei, 1993）。ホテルGMは、ホテル運営（以下:オペレーション）上のコントローラー（短期的なオペレーション上の問題の解決と従業員との効果的な対話）、組織の開発者（コミュニティや競争環境に関する情報のモニタリング、オペレーション効率の改善、ホテルのサービス戦略）、ビジネス維持者（経営才能の養成と開発）の役割を担っている（Nebel and Ghei, 1993）。つまり、ホテルGMはホテルプロパティの運営のリーダーであることが特徴であり、一般的に研究されている経営におけるリーダーシップ・コンピテンシーとは違う視点で見なければならぬ。ホテルGMに不可欠なコンピテンシーを解明するための研究は、その役割の重要性にもかかわらず限られており、各研究にそれぞれの国の固有の点があったことは明らかであり、ホスピタリティ業界でGMの人口統計、属性およびキャリアパスに関する調査結果を一般化することはできないため、成功に必要な知識、スキル、能力を再検討する必要がある（Bharwani and Talib, 2017 ; Kay and Moncarz, 2004）。多くの研究が欧米のホテルマネジャーの専門的コンピテンシーの重要性を調べている（Tas, 1988 ; Baum, 1991 ; Tas et al, 1996 ; Brophy and Kiely, 2002 ; Agut and Grau, 2003 ; Brownell, 2004 ; Chung-Herrera et al, 2003 ; Kay and Russette, 2000 ; Kriegl, 2000 ; Kay and Moncarz, 2007）。

その一方で、アジアのホテルのマネジメントコンピテンシーを調査した研究は欧米と比較して遅れていたが、近年になって数例見られるようになった (Siu, 1998 ; Horng et al, 2011 ; Tavitiyaman et al, 2014)。その背景に、アジアにグローバルホテルチェーンの進出が加速しており、今後ホテルプロパティが急速に増加することを考えると研究の重要性はますます増えてくると思われる。

日本においては、ホテル経営学に関する学術的な研究が少なく、2010年以降では、飯嶋 (2011)、村瀬 (2010, 2011, 2012)、徳江 (2013a)、金 (2013)、田尾 (2016) などがみられる。飯嶋 (2011) は、日本人GMを対象に調査を行い、その個人的属性とキャリアパスに関する研究がある。しかし、コンピテンシーに言及した研究は皆無である。

ホテルGMのリーダーシップ・コンピテンシーの先行研究において、Brownell (2004) は、北米の高級ホテルのGMを対象に調査を行い、個人的特性に関しては、勤勉、信頼性、誠実さが高い重要度を示した。Breiter and Clements (1996) が行った調査では、リーダーシップ、マネジメントコミュニケーション、従業員関係、トレーニング、組織化を最も重要なスキルとして挙げている。Kay and Russette (2000) も、従業員中心のリーダーシップや対人関係スキルなどの人材スキルは、すべての機能分野および管理レベルで最も重要なコンピテンシーであるとした。Gursoy and Swanger (2013) は、ホスピタリティ業界の328名の専門家から収集された調査データに基づいて、口頭によるコミュニケーションスキルがリーダーシップスキルに続いて最も重要であることを発見した。その他の重要なスキルとして、損益計算書の理解、優れた仕事の習慣、顧客サービススキル、個人および職業倫理の開発、コミュニケーションスキル、チーム構築スキル、紛争解決スキル、目標設定が含まれるとした。Tesone and Ricci (2005) は、チームワーク、コミュニケーション、ゲストサービスに関連するスキルと能力が高い評価を受けていることを示し、コミュニケーションは将来のリーダーにとって重要なスキルとしてとらえている。また、Testa and Sipe (2012) は、従業員サービスのパフォーマンスと顧客満足度を向上させるリーダーシップ行動を研究し、コンピテンシーは、ビジネスの実務知識、人々に対する実務知識、自己認識という3つを上位カテゴリーに分類した。ビジネス実務知識は、計画、戦略的意思決定、効率的な業務と収益性を促進するシステムの考え方などのコンピテンシー分野が含まれており、人に対する実務知識は、対人関係スキル、コミュニケーションスキル、チーム志向、コーチング、トレーニングなどが含まれるとした。

Lenahan (2000) は、アイルランドのホスピタリティ産業におけるGMの67人のコンピテンシーを特定し、個人属性、対人スキル、知的および認知コンピテンシー、ビジネススキル、専門的および技術的コンピテンシーの5つの主要クラスターに分類した。Woods et al, (1998)、Nebel et al, (1995) は、大規模なホテル (500室以上) のGMに焦点をあて財務管理、チーム

構築，コミュニティ関与，エンパワーメント，全体的な品質管理を含むGMになるために必要な特定のスキルを分析した。

以上のように，ホテルGMの視点からの先行研究は数多くみられるもののホテルGMの上席の職務であり，ホテルGMを管理監督する立場であるホテル運営会社の役員がGMのリーダーシップ・コンピテンシーをどのように認識しているかの分析が全く行われていない現状があり，本研究においてはインタビュー調査によりホテルGMの管理監督者の視点からリーダーシップ・コンピテンシーに関する分析を行い，職務とリーダーシップ・コンピテンシーの関係性を分析していく。

3. リサーチ・クエスションと調査デザイン

本研究の目的は，ホテルGMの職務とリーダーシップ・コンピテンシーについてホテルGMの管理監督者であるホテル運営会社の役員の視点から分析することである。この目的に鑑み，本研究のリサーチ・クエスションを次の通り設定する。

「ホテル運営会社の役員は，ホテルGMが取り組むべき重要な職務についてどう認識しているか」
「ホテル運営会社の役員が，ホテルGMを選抜・選考するのに必要なリーダーシップ・コンピテンシー（重要な能力）についてどう認識しているか」

このリサーチ・クエスションを明らかにすることを目的として本研究では，ホテルGMを選考，任命並びに育成する立場のホテル運営会社役員にインタビュー調査を行った。

3.1. 調査のねらいと調査対象者

本調査のねらいは，ホテルGMを選抜・選考する上で重要となる要因を抽出することである。調査対象は，ホテルチェーン本社役員及びホテル会社社長である。これらを調査対象とした理由は，ホテル経営の観点からホテル運営のトップであるホテルGMを管理・監督し，チェーン内の新たなホテルのGMを任命，交代する権限を持ち，GMを育成・指導していく立場にある，かれらがどういった観点でホテルのGMを人選し，指導しているかを分析することでそれらの要因を抽出するのにふさわしいと判断したからである。

3.2. 調査の手法とデータ分析方法

調査にあたっては，毎回調査の開始前に自己紹介の後，調査の趣旨と倫理的配慮を説明した。具体的には，答えたくない質問などがあれば，いつでも面接の中断や中止を求められること，会社，事業所，個人が特定される内容は仮名にすること，得られたデータは研究以外には使用しないことなどを説明し，許可を得てICレコーダーに録音し，後日逐語録を作成した。調査は，インタビューガイドを用いた1対1の半構造化面接による形式で実施し，得られたデータを質的内容分析の手法で分析した。

インタビューガイドは次のとおりで、ガイドに沿って自由に語ってもらった。

- ・ 今までのキャリアについて教えてください。（勤務経験、ホテル勤続年数、GM 就任年齢、在職年数、勤務地及びホテルの概要、海外勤務歴など）
- ・ GMにとって最も重要な職務（仕事）は何だとお考えですか。
- ・ 優秀なGMに最も必要なリーダーシップ・コンピテンシー（知識、スキル、能力・行動、経験など）は何だとお考えになりますか。それはどのように獲得できると思いますか。
- ・ 将来のGMの育成に必要なことは何だとお考えになりますか。

聞き取り調査の対象者の詳細は表1の通りである。

インタビューデータの分析にあたっては、定性データの収集、分析する方法として代表的な研究方法となっているグラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、GTA）⁴の手法を採用した。

GTAにおけるデータの分析方法は、現場で収集したデータをバラバラに切片化していき、切片化したデータをまとめることによって、分析し、理論化を図るというものである。具体的には、①切片化：インタビューデータの中から「職務」「選考要因」と思われるものについてデータを抜き出し、切片化した。②コード化：切片化されたデータ1つ1つに対してその意味内容を的確に表すような短い名前を付けた。③カテゴリー生成：コード化されたデータを比較し、そのまとまりを表すラベルを付けて、似たラベルをまとめて、カテゴリーを抽出する。次いで、カテゴリーの特色を説明し、定義づけるプロパティや1つのカテゴリーが取りうる多様性の範囲であるディメンション等を特定していく。このプロセスを通じて、研究対象である社会現象に関する理論化を図ろうとするのがGTAであり、今回のホテル運営会社役員のインタビューデータの分析手法には適していると考えたためこの分析手法を採用しホテルGMの職務と選考要因であるリーダーシップ・コンピテンシーを抽出する。なお、分析者である筆者は、ホテル勤務歴19年であり、スタッフの立場としてGMの職務や選考要因であるリーダーシップ・コンピテンシーについての視点を有する。分析の際はそのような分析者の特徴に関しても配慮して分析を行った。

3.3. 調査日時及び場所

この調査は2019年8月から2021年3月までの間で実施された。調査対象者の所属する事業所の所在地は、関東圏が6ヶ所、関西圏1ヶ所、九州圏1ヶ所である。事業所の形態は、国内ホテルチェーン、外資系ホテルチェーン、ホテル会社である。

インタビュー対象者の役職は、表1のとおりホテル会社元副社長、ホテルチェーン本部の取

⁴ グレイザーとシュトラウスによって開発されたもので、研究対象である実社会の現場で収集されたデータ（主に定性データ）に基づく仮説や理論の構築方法である。（Glaser and Strauss, 1967）

締役，執行役員，外資系ホテルチェーンCOO，ホテル会社社長である。
尚，ホテル業界歴，職歴，海外勤務歴，GM歴は以下の通りである。

表1 インタビュー対象者

	仮名	役職	業界歴・職歴等	GM歴
1	A	元副社長	ホテル業界43年、営業中心	なし
2	B	取締役	ホテル16年(FB)、運営会社28年、海外7年	なし
3	C	社長	他業種にて企画30年	2年
4	D	取締役	FB19年、宿泊2年、海外2年	16年
5	E	取締役	他業種2年、F B 中心、海外4年、	10.5年
6	F	社長	宿泊15年、企画、マーケティング7年、	13.5年
7	G	COO	業界歴41年 海外歴6年	2年
8	H	取締役	業界歴42年 宿泊38年 FB5年 海外0.2年	12年

4. 結果

GMの職務についてのインタビューデータの分析は、表2の通りである。

表2 ホテルGMの職務で生成されたカテゴリー

カテゴリーグループ	カテゴリー	サブカテゴリー	発言例
日々の円滑なホテルオペレーション	オーナーリレーション	オーナーとの関係構築	本社からは赴任の際にオーナーリレーションが一番の仕事のようなことは聞いた。(H) 運営会社としての一番はオーナーとしっかりやれる人。やっぱりオーナーに気に入られないといかんからね。(A) いろんなとこに話が飛んで恐縮なんですけど、我々のようなマネジメントをやっているとプロパティに人を送り込んでいくと、またオーナーさんがいて彼らのコミュニケーションをとってオーナーズリレーションをきちんとできるということも必要になってくるじゃないですか。(G)
		オペレーションにおけるホテル全体の掌握	その通りで、GMは全体が見えていくかどうか、把握できているかどうか、またどこかで問題が起きていないかみる。もちろん現場に行かないということはないけれども忙しい時は行かない。助けようか手を差し伸べるといことは自分がやっていた時にそれをやられると困るので。課長やマネジャーがやっているとそれを否定してしまうことになるので。(H)
	オペレーション	オペレーションの展開力	現場を見て知る事だと思います。できなくてもいいから、見て、知るということですかね。そのためには現場に行かないといけないし現場の人間と話をしなければいけない。FBの経験が大きい。オペレーションの展開力です。(E)
		日々のオペレーション	売り上げは結果であってプロセスはオペレーションがGMの仕事だと思う。(H)
	業績向上	業績の向上	総支配人の仕事で一番重要なことは、業績を上げることだと思うんだよね。(A)
		売上上げを上げる	売り上げを上げる。(F)
	現場主体のオペレーション	人心掌握して利益を上げる	GOPを上げる事は最終目的であって、手段とは別個ですからね。利益を上げる為は何をするかということ、人心を掌握するといふ事なんです。(H)
		現場主義	現場ですらね。解決する問題も現場にあります。管理の部分は任せられている。日本は役職で解決する確社会だが、横社会にならないと駄目。現場の事を知っていると知らないのが、話が出る出来ないで全然違いますよ。現場人間と接していると解決策は早い。(E)
	セールス活動	現場での経験の活用	現場を見て知る事。現場を見ればスタッフも見ることができる。スタッフを見ればその笑顔や目の輝きでその現場の状況がわかる。(F)
		トップ自らセールス活動を行う	FBは宴会もあればウェディングもあり、幅広いじゃないですか、FMの中でもいろんな形態があって、その中でコーディネートもしなくちゃいけない、プロデュースもしなくちゃいけない、デザイン性もいる、すべてそこで学ぶ。(E)
トップとしての経営判断	与えられた責任を全うする	GMの仕事並びに重要なことは、「最終判断をして責任を取ること。」(H)	
	決断力	まずは日々の営業において毎日いろんなことがおきますからね…それに対する的確な判断を日々していくことじゃないでしょうか。(G)	
	現場への指示	1日あった事の報告に対する指示とか。(C)	
トラブル処理	大局的な判断	計数管理については、慣ればできる。ただし、数字を通して大局的に見ることを心掛けている。(F)	
	トラブルの処理	トラブルがあれば現場に行くという事。(C)	
ホテルプロパティの安全管理	安全管理	GMが一番怖かったのは、火事と食中毒である。とにかく食中毒を出さないようにした。(H)	
	マーケティング活動	今までずっと企画をやってきたのでホテルの企画なんかも関係しています。(C)	
顧客管理	顧客の接遇	GMの仕事は顧客の接遇です。(C)	
	CSの獲得	あと、私はその辺はまだまだこれからなんですけど、やっぱり様々なVIPの方々がいっぱいいらっしゃいますのでしっかり顔を売りつつ接遇の部分ですね。そこは大きな役目かなと思います。(C)	
	CSの向上	GMの業務としてはCSの向上があるんじゃないかな。(F)	
	上顧客の獲得	総支配人の品格がホテルの品格を決めて、ひいてはゲストの層を決める。いいゲストがいいホテルを作る。いいゲストを集めるのは総支配人の仕事。(A)	
地域との連携	地域社会とのコミュニケーション	現在のオーナーは地域と共にというのがある。地域との付き合いやコミュニケーションは大切ですよ。(H)	
	キャリアアップの支援	この人と思えたらそういう風にもいろいろ経験させてキャリアアップさせていくでしょうね。例えばこれまでのキャリアで料金が少なかったら料金を経験させるなど考えてキャリアアップの道筋を付けていくだろうね。(D)	
職場環境の整備と改善	職場環境の改善	GMの就任した時の年齢とそこでどれだけの期間いるかを考えたときに変わってくる。もちろん成績を残すことも大事だが、自分の場合は就任年齢が遅かったのでここでできることをやろうと思った。そこで働く人が働きやすいようにしたいと思った。CSの大事だが、CSを良くしていかうと思った。オーナーにお願いしてリーダーとして福利厚生も含めて働きやすい場所にしたいという思いがあった。(H)	
	職場環境の整備	私は働かせるとは思っていない。働いて頂くと思っている。(スタッフに)気持ちよく働いて頂くと思っている。その為にはスタッフ達の気持ちもまず解らないといけないという事でそこを理解してくれる総支配人に背付いて行く。(E)	
従業員満足の向上	職場環境の整備	やっぱり人だと思ってるので、その積み重ねが働く中で、1ゲームとして苦しい時も一緒にやれる環境を作ることかな。(G)	
	ミッションステイトメント	ミッションステイトメントにホテルが楽しさ度ランキング第一位を目指す。今後は表彰制度の導入を考えている。(C)	
スタッフへのリスペクト	スタッフへの愛情をもつ	Q:総支配人の重要な仕事であるオーナー対策は何かですか。A:オーナー対策はスタッフのためにやる。とにかくスタッフが大切ですよ。言い方は悪くもれないがスタッフ全員を愛している。みんなに愛情をもって接しています。(F)	
	スタッフに対してリスペクトの気持ちを持つ	まず、一緒に働く仲間に対して興味を持つこと、もちろんリスペクトの気持ちも持ち、例えば名前を覚える、家族はどうなのと聞くとか、やっぱり興味だと思う。(G)	
チームビルディング	スタッフのサポート	GMはコーディネーター、どちらかという後方支援でチームとして全体をまとめて上げる。(H)	
	スタッフのモチベーションを上げる	スタッフがホテルマンとしてのプライド、仕事へのプライドを持たせること。(A)	
モチベーションの向上	スタッフのモチベーションを上げる	スタッフに夢を持たせる。(A)	
		うまくいけば、ほめてあげることも大事。(H)	

続き

	運とタイミング	GMになるのに必要なことはチャンスをつかむ力、タイミングを見る力。(F)
	経験を通じた行動	GMになるにはどんな知識が必要か整理し始めた。体系的に整理して皆に発表してGMの採用試験をやったことがあるんです。その後の体制が変わったので長続きはしなかったが、何を知っていなければいけないのかという知識の整理はした事がある。知識は所詮知識であって、その人が実際に経験を通じて行動人として準備が整っているかとは別題の話ですから。(H)
行動力	行動力	総支配人になるため、又は育成する為に必要なコンピテンシーは知識なのかスキルなのか経験なのか性格なのかという問いに対しては、行動ではないかと見ます。行動のきっかけ作りが大事。(G)
	先を感む力・行動力	行動かな、行動・アクションにもいろいろあると思うんですよ、決めるということもあるし、動くということもあるし、聞くという行動もある。知識は勉強すればいいけど、知識、経験は時間が過ぎていけばやる気があれば入ってくるものだし、アウトプットが重要だと思います。(G)
実践力	実践する力	今の総支配人はやっぱりどうですかね、数字がきちんと読めて、先読みが出来て、それに対してアクションが取れて、アクションを取ったものがどう結果になり、さらにその結果についてまた次のアクションを取ってどんどんフォーキャストを読んでいくということが必要だと思います。(G)
責任感	責任感	行きつくところは、ここになって、じゃあそれを実践しているのかということですね。ただこれを本当に実践していれば僕は間違いないGMになると思う。シシズルだけ。(G)
	オーナーに対する責任感	オーナーにもちゃんと示していくというのは一國一城の主の責任であり、その代り僕らはちゃんとリターンを取りますからお願いいたしますという。(G)
	部下の生活に対する責任感	口を出さずに有言実行で責任を取る。失敗の責任は取る。(H)
先見性	時代を読む力	総支配人は一國の主なので想像して以上に責任は重いなど、オーナーがいるとかいないとか関係なくて部下が沢山居て、皆の生活がかかっているわけだから、GMの判断で働く事もあるし出来る事もあるし出来ない事もある。取々の感覚だとオーナーや帝国のGMをイメージする上は60代から下は30代でTシャツにジーンズで来るんですけど彼らもGMなんです。取々の感覚だとオーナーや帝国のGMをイメージするが、彼らも総支配人として一國一城の主としてできるわけですよ。だから時間かけて育てるより3〜4年で育てるようになるわけですよ。そういったブランドのホテルには若い顧客が来るわけでおやじよりも30代でTシャツにジーンズの方が良いんですよ。それがスタイルかも知れませんよ。いろんなホテルが出てくるいろんなGM像が出てきている。(G)
感情労働への理解	感情労働への理解力	ホテルのリーダーの責任とは何かという言われれば、ホテルの仕事が感情労働であるかが関わっているかどうかだと思います。ホテル固有の管理の仕方とかリーダーシップの振り方とかはそこに尽きるんじゃないですか？(B)

5. 考察

5.1. ホテルGMの職務についてのカテゴリーに関する考察

分析の結果、5つのカテゴリーグループ、22のカテゴリー、46のサブカテゴリーが生成された。以下、カテゴリーグループについて考察を行う。(表2参照)

「日々の円滑なホテルオペレーション」

ホテルGMは各ホテルプロパティの運営の最高責任者であり、ホテルオーナーや運営会社からホテル運営を全面的に委任されている立場である。24時間営業、年中無休であるホテル営業の日々のオペレーションをいかに安全かつ円滑に行っていくかが、GMの最も重要なルーティンワークである。日々の円滑なホテルオペレーションの内容は、(オーナーリレーション)(オペレーション全般)(業績向上)(現場主体)(販売活動)(トップとしての意思決定)(トラブル処理)(安全管理)の8つのサブカテゴリーから構成されていた。プレイングマネージャーとして常に現場を巡回して安全管理やサービスのクオリティに目を光らせ、オペレーションで生じる様々な事象に対して適宜運営のトップとしての意思決定を行い、オーナーとも良好な関係を保ちつつ、最終的に業績を向上させる。また、ホテルの顔として対外的にトップセールスやマーケティング活動を行い、時にはトラブル処理などにも陣頭指揮をとることもある。このような多岐にわたる日々の安定的なオペレーションがGMの重要な職務と認識されていた。

「顧客管理」

このカテゴリーは、(顧客満足の獲得)(地域との連携)の2つのサブカテゴリーから成り立っていた。ホテルは誘客主体という事業特性から顧客をホテル施設に誘引しないことにはビジネスは始まらない。また、良いホテルはいかに良い顧客を誘引するかはホテルの顔であるGMの手腕にかかってくる。GMの人としての品格がホテル品格を決めて、ひいては顧客のセグメントを決める。良いゲストが良いホテルを作るといわれている通り、良いゲストをホテルに誘引するのはGMの重要な職務である。さらには良いゲストを上顧客としてホテルのリピー

ター化していくのもGMとの良好な関係性の構築の上に成り立つ。ホテルのフィギアヘッドとして顧客のみならずホテルの立地する地域社会ともコミュニケーションを取り良好な関係を保持しなければならないのである。

「従業員満足の上昇」

このカテゴリーは、(キャリアアップの支援)(職場環境の整備と改善)(スタッフへのリスペクト)(チームビルディング)(モチベーションの向上)の5つのサブカテゴリーから構成されていた。ホテルは労働集約型産業であり、サービス業であるため、スタッフのモチベーションが労働生産性に大きく影響を及ぼす。GMはホテルプロパティの職場環境を整備し、その改善に心を配り、その結果スタッフのモチベーションを向上させて、さらにチーム全体のモチベーションを向上させることを常に意識して職務にあたることが期待されている。

「人材マネジメント」

このカテゴリーは、(コミュニケーション)(次世代の人材育成)(スタッフの育成)(人的資源管理)(ビジョンを示す)の5つのサブカテゴリーで構成されていた。

ホテル運営のトップであるGMは経営者ではないため、プレイングマネージャーとしてスタッフとともにオペレーションを行っていかなければならない。よってGM自らが現場に赴き、現場の状況を把握するためにスタッフと常にコミュニケーションをとる必要がある。そのためには仲間意識を共有し、人心掌握に努めなければならない。

次に、インタビューの中で最も多く語られたものは人材の育成がGMにとって最大の職務であるという事であった。つまり、スタッフの中から次世代のGMを育てることである。そのためには運営のトップとしてビジョンを掲げて、リーダーシップを発揮し、現在のすべての職制のスタッフの意識を変えて階層的な人材づくりを行っていかなければならない。そのためには、人事部門とも連携をして良い人材を獲得するところから始まり、権限移譲やセクショナリズムの打破など人的資源管理の手法に従って組織設計を行っていくことが求められている。

「イノベーション」

このカテゴリーは、(様々な変化への対応)(イノベーションを起こす)の2つのサブカテゴリーから成り立っていた。現代社会は、サービスの高品質化や顧客の多様化並びにIT社会の進展により、多種多様なホテルの形態が出現してきている。それらの様々なホテル形態に適合するGM像も多様化していかなければならない。過去のホテルのスタイルにとらわれずにイノベーションを起こすこともこれからのGMの重要な職務として期待されている。

5.2. ホテルGMのリーダーシップ・コンピテンシーについてのカテゴリーに関する考察

ホテルGMのリーダーシップ・コンピテンシーについては分析の結果、7つのカテゴリーグループ、25のカテゴリー、73のサブカテゴリーが生成された。

以下、カテゴリーグループについて考察を行う。(表3参照)

「コミュニケーション能力」

このカテゴリーは、(コミュニケーション力(対外的))(コミュニケーション力(対内的))の2つのサブカテゴリーから成り立っていた。ホテルGMに求められるリーダーシップ・コンピテンシーとして必要不可欠なものはホテルの個人顧客、法人顧客、オーナー、取引業者、地域コミュニティ、チェーン内ホテルなどすべてのステークホルダーとコミュニケーションを取り、ネットワークを構築しなければならない。さらには、スタッフ、ホテル内の関連業者などホテル内部についてもコミュニケーションをとり、良好な関係を築きホテルオペレーションを円滑に行っていくコミュニケーション能力が求められている。

「専門的知識」

このカテゴリーは、(ホテルの専門知識)(管理職としての専門的知識)の2つのサブカテゴリーから構成されていた。ホテルの特性として宿泊、料飲、宴会など専門的サービスの集合体であり、多種多様な顧客が利用している関係上、運営のトップとして日々様々な意思決定を行っていかねばならず、その際にホテルの専門知識がないと正しい意思決定を行うことが困難となる。一方で運営を行っていくうえで外部の一般顧客や法人顧客などとビジネスを行っていくうえで一般的な管理職としての専門知識も必要不可欠となっている。

「多様性と異文化への理解」

このカテゴリーは、(多様性)(異文化経験)(異文化理解力)の3つのサブカテゴリーから成り立っていた。現代社会ではIT化の進展と顧客ニーズの多様化に伴い、従来のホテルカテゴリーが細分化し、また、新しい形態のホテルが出現するなど多様化してきている現状がある。ホテルの多様化に伴い、GMの多様化も社会的ニーズとして求められている。

また、現代社会ではグローバル化も進み、顧客のみならずスタッフも国際色が豊かになってきたため異文化を理解する能力も必要となってきた。異文化を理解するためには語学力のみならずグローバル・マインドセット⁵が必要となり、それを身に付けるには海外で生活をして現地の人々と触れ合う異文化経験が不可欠となってきている。

「人間性」

このカテゴリーは、(人間性(対外的))と(人間性(内的要因))の2つのサブカテゴリーから成り立っていた。ホテルのみならず組織の中で上に立つ人間はまわりから好感を持たれ、さ

⁵ Rhinesmith (1992) は、文化的視点と戦略的視点の両方に個人の能力の要因を加味し、「グローバル・マインドセットは、競争的現実と要求のバランスをとり、文化の多様性を評価する能力だけでなく、高度なレベルの認知能力、特に調査能力と情報処理能力を必要とする。」と定義した。Kedia and Mukherji (1999) は、グローバル・マインドセットには「感情的な繋がり、不確実性を管理する能力、緊張のバランスを取る能力、そしてそれらに精通した能力が含まれている」とした。

らにはリスペクトされなければならない。そのためには人間性が重要となってくる。性格的要因としてポジティブ思考で謙虚かつ誠実で正直な人柄で自制心があり、感性に優れてGMとしての品格が求められている。また、対外的にはいつも笑顔で顧客やスタッフに接し、スタッフに対して愛情を持ち、部下に対してもリスペクトする。そんな人間性が求められている。

「ホテル業界での勤務経験」

このカテゴリーは、(ホテルのFB勤務経験)と(ホテル運営全般における広範かつ長期的な勤務経験)(ホテルの収益部門勤務経験)の3つのサブカテゴリーで構成されていた。ホテルのFB部門での勤務経験の重要性については、特に欧米の研究においてその重要性は指摘されている(Guerrier and Lockwood, 1989 ; Ladkin, 2002 ; Bharwani and Talib, 2017)。

また、FB部門のみならず、収益部門での勤務経験、さらにホテルの開業経験、海外ホテルでの勤務経験、GMとしての勤務経験、現場での様々な勤務経験などホテル運営全般に関する広範囲かつ長期的な勤務経験全般がGMのコンピテンシーのベースを形成することが考えられる。

「マネジメント能力」

このカテゴリーは、マネジメント能力(経営戦略)(人的資源管理)(計数管理スキル)(組織管理)(マーケティング)の5つのサブカテゴリーから構成されていた。ここでは、マネジャーとして一般的なコンピテンシーとしてマネジメント能力が重要とされていた。マネジメント能力がなければGMというよりも管理職としても不適格であると同時にトップとしてその資質に欠けていることは明白である。組織のトップに立つ以上は経営戦略、人的資源管理、計数管理スキル、組織管理、マーケティングなどのマネジメント能力は必要不可欠である。

「リーダーシップ」

このカテゴリーは、(洞察力)(行動力)(責任感)(感情労働への理解)の4つのサブカテゴリーから成り立っている。

リーダーシップはマネジメント能力と同様に組織のトップとして必要不可欠なコンピテンシーであり、リーダーとして時代の先を見通し、物事の本質を見極める洞察力は必要であり、日々のオペレーションの中で様々な意思決定を行い、トップとして率先垂範となり行動で示さなければならない。また、様々な企画立案に対して実践し、ホテルの3つの顧客といわれている顧客、従業員、オーナーすべてに対して責任感をもって、オペレーションに携わらなければならない。また、ホテルなどサービス業は感情労働であり、その特性についてもリーダーとして理解をしたうえで職務にあたることが期待されている。

5.3. 職務とリーダーシップ・コンピテンシーのカテゴリーの概念化

今までホテルGMの職務並びにリーダーシップ・コンピテンシーについてインタビューデータをもとにGTAにより分析を行い、それぞれのカテゴリーを抽出したが、次の段階として抽

出された職務の 카테고리5つとリーダーシップ・コンピテンシーに関する 카테고리7つについてその関係性に注目して概念化していく。

職務とリーダーシップ・コンピテンシーについては、それぞれ独立した 카테고리として取り扱うのではなく、職務を遂行する上で必要なリーダーシップ・コンピテンシーは何かという視点でそれぞれの関係性について考慮し、概念化したものを以下の図1に表す。

ホテル運営会社の役員が考えるGMの職務は、第一にあげられるのがルーティンワークとしてのホテルプロパティにおける日々の円滑なホテルオペレーションであった。

オペレーションの方向はホテルを取り巻く3つの顧客に対して行われる。1つは外部顧客に対してGMが日々の接遇を通して自らセールス活動やマーケティング活動を行い、トラブルに対しても矢面に立ち顧客管理を行う。このようなトップとしての意識が顧客との信頼関係を構築し、顧客満足の獲得へとつながっていくのである。そしてホテルを利用する顧客のみならず、

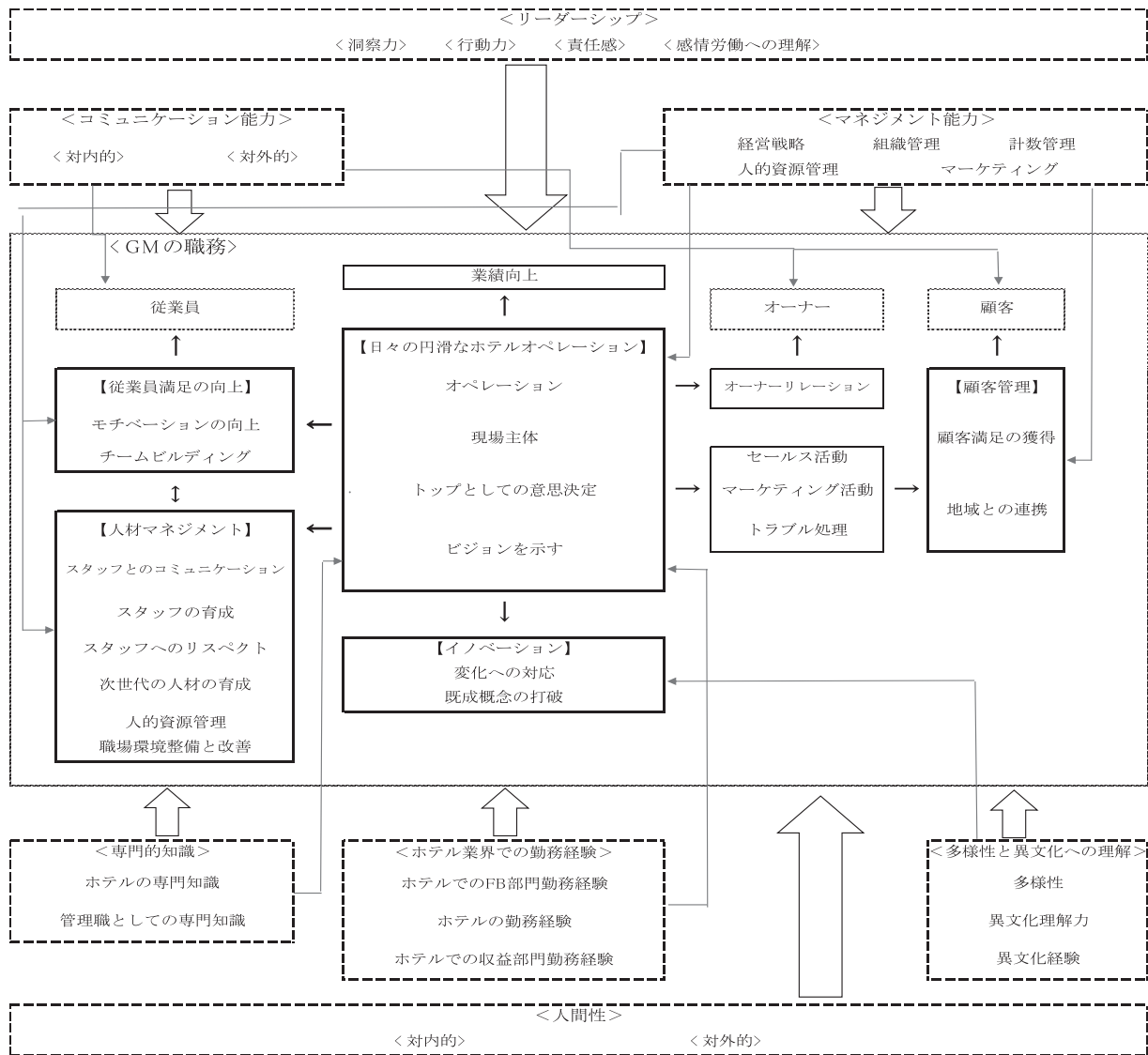


図1 GMの職務とリーダーシップ・コンピテンシーの関係性

ホテルの立地する地域全体との連携も重要な職務と考えられる。

第二は、ホテルのオーナーに対してオーナーリレーションを通じてオーナーとの良好な関係を維持しつつ、契約⁶に基づきオペレーションを遂行しなければならない。

第三は、内部顧客とも称される従業員に対してである。労働集約産業であるホテルでは従業員満足の上昇は労働生産性へと結びつくため、従業員個人のモチベーションの上昇並びに組織のモチベーションを上げるためにはチームビルディングが不可欠であり、GMが取り組むべき最大の職務といっても過言ではない。従業員満足の上昇は結果であり、そのプロセスには人材マネジメントが欠かせない。

こういった日々の円滑なオペレーションの積み重ねが結果として業績の向上へとつながっていくのであり、ホテル運営会社の役員が経営上期待するところである。また、ホテル運営会社の役員は、GMの重要な職務としてイノベーションを挙げている。現在も将来的にもビジネスの現場は常に変化しており、既成概念を打破し、変化に対応することを求めている。

次にコンピテンシーとの関係性においては、従来の研究では職務とコンピテンシーの関係性に言及した研究は見られない。インタビューの中でも職務の内容によって求められるコンピテンシーも変わってくるとの意見も多く出た。よって本論文では、その関係性に言及する。

まず、GMはホテル運営のトップということからすべての職務に対して洞察力、行動力、責任感などのリーダーシップは当然発揮されなければならない。これがないともはやリーダーとは言えない。また、すべての職務の行う上で必要される能力にコミュニケーション能力とマネジメント能力がある。コミュニケーション能力については、対外的にはオーナーに対するオーナーリレーションと顧客や地域に対する外部顧客に対して、さらに対内的には内部顧客である従業員の双方に対して関係性がある。さらにマネジメント能力については、オペレーション全般に対して経営管理能力、顧客管理に対してマーケティング能力、売り上げに対しては計数管理能力が関係し、従業員満足の上昇や人材の育成には、人的資源管理と組織管理能力と結びついている。人的資源管理能力は人材マネジメントに必要であり、マーケティング能力は顧客管理の中のセールス並びにマーケティング活動に関係している。

最後に職務を行う上で基盤となるリーダーシップ・コンピテンシーは人間性である。人間性は企業人としての根幹部分であり、ホテル産業のような労働集約型産業においてはより重要である。また人の上に立つべき立場のリーダーには最も求められる要素である。これらリーダーシップ、マネジメント能力、コミュニケーション能力、人間性の4つはリーダーシップ・コンピテンシーの最近の研究の中ではジェネリックコンピテンシーとして取り上げられている。

⁶ オーナー、ホテル運営会社のそれぞれの資本提供の度合いにより、業務委託契約、リース契約、フランチャイズ契約等があり、オーナーの運営への関与の度合いやGMの責任範囲も変わってくる。

次に求められるリーダーシップ・コンピテンシーとして職務と関係してくるのが、ホテル固有並びに一般の上級管理職に求められる専門的知識である。これらをベースとして日々のオペレーションの中で適切かつ高度な意思決定が行われることとなり、不可欠な要因である。専門的知識は、ホテル業界内のFB部門並びに収益部門での勤務経験を通じて獲得できるものであり、ホテル業界での勤務や管理職としての経験が専門的知識の基盤となっていることは言うまでもない。

IT化の進展やダイバーシティなどホテルを取り巻く環境は常に変化しており、職務の中でイノベーションが求められている。そのイノベーションと関係性があるリーダーシップ・コンピテンシーが多様性や異文化理解力である。これらは海外ホテル勤務経験など異文化に肌で触れることで獲得できる。

このホテル固有のリーダーシップ・コンピテンシーである専門的知識は、GMの職務全体に関係しており、特に日々の円滑なオペレーションには専門的な意思決定において密接に関係している。また、ホテル業界での勤務経験も暗黙知として日々の円滑なオペレーションにも影響を及ぼしている。

多様性と異文化への理解については、現代社会の急激な変化に対応するためのイノベーションに影響すると考えられる。これら専門的知識やホテル業界での勤務経験並びに多様性と異文化への理解といったホテル固有のコンピテンシーについては最近の研究の中ではエッセンシャルコンピテンシー⁷と呼ばれている。

職務とコンピテンシーとの関係性は図1からもわかるようにGMの職務全体に影響を与え、それぞれのカテゴリ間で密接に結びついていることが示唆された。

6. まとめ

本研究では、ホテル運営会社の役員へのインタビューにより、ホテルGMに求められている職務は、ホテル運営のトップとして各ホテルプロパティの日々の円滑なオペレーションであり、その結果としての業績向上と外部顧客としてのオーナーと顧客管理であった。

次にGMに求められる職務として、内部顧客である従業員に対して日々のオペレーションを支える従業員のモチベーションの向上とチームビルディングを行い、それらが従業員満足の向上へとつながっていく。また、人材マネジメントとして職場環境の整備並びに従業員の育成がホテルGMにとっての最も重要な職務であった。また、ホテル運営会社の役員は経営の中長期的な視点から次世代の人材の育成と経営変化に対応するイノベーションが重要な職務であると考えていた。

⁷ Kay and Russette (2000), Tsai et al (2006), Smith (2010), Wadongo et al (2010), Horng et al (2011), Tavitiyaman et al (2014), らによって業界の固有のコンピテンシーの研究が進められており、まだ統一した名称がなく、オーガニック、専門的、技術的、職業的コンピテンシーなど様々な名称で使用されている。本研究ではエッセンシャルコンピテンシーの名称を使用する。

次に、ホテル運営会社の役員がホテルGMに必要なリーダーシップ・コンピテンシーについては、日々の円滑なオペレーションを行う上でリーダーシップが重要と考えており、オペレーションを行っていくうえで組織戦略、組織管理、計数管理、人的資源管理、マーケティングのマネジメント能力が不可欠と考えていた。次にホテルの3つの顧客であるオーナー、顧客、従業員のそれぞれに対してはコミュニケーション能力が必要であり、労働集約型産業であるホテル業には人間性が根底に存在すると指摘した。これらはリーダーシップ・コンピテンシーの最近の研究であるジェネリックコンピテンシーと一致している。

次に、ホテル運営会社役員が重要と考えるコンピテンシーについては、日々の円滑なオペレーションにおける意思決定のベースとなる専門的知識並びにGMの職務全般に影響を及ぼすホテル業界での勤務経験であった。また、ダイバーシティやグローバル化のようなホテルを取り巻く社会環境の変化に対して多様性と異文化への理解が重要なコンピテンシーであると指摘した。これらはリーダーシップ・コンピテンシーの最近の研究であるエッセンシャルコンピテンシーと一致している。

本研究では、ホテルGMの管理監督者であるホテル企業を経営する役員の視点からホテル運営のトップであるGMの職務とリーダーシップ・コンピテンシーについて分析を試みた。ホテル経営を司る役員の立場からは、現在の日々の円滑なホテルオペレーションという運営全般と財務的な業績の向上、中長期的な視点から企業の存続を目的とした次世代つまり、次のGMの育成とさらなる発展に向けてのイノベーションを重要と考えていることが分かった。

従来は職務とコンピテンシーを別々にとらえて分析を行っていたが、本研究においては、職務とリーダーシップ・コンピテンシーの関係性について概念化を試みた。その結果、職務とコンピテンシーを関係性の視点を取り入れたGMの育成についての研究が今後は進んでいくことが期待できる。

7. 今後の課題

本研究の課題と限界は3点挙げられる。

1点目として調査対象者及び調査データについてである。本研究で得られた知見はあくまでホテル運営会社の役員が知りうる範囲での情報からの分析と考察であり、その運営規模、運営形態、地域性、GM歴、他業種経験の違いなどの影響を十分考慮する必要がある。例えば本研究で対象とした事例の中で、役員の中でも社長と取締役の役職の差やチェーン規模の違い、また全体の約37%がホテルGMと役員を兼務している事例であった。そのためホテルGMの立場で回答している可能性も捨てきれない点である。また、外資系ホテルではコンピテンシーという概念に造詣が深いが概して日本のホテルにはコンピテンシーという概念が浸透していないこ

ともあり、その点の温度差があったことは否めない。

また、2点目は、従来から議論されているところではあるが、リーダーシップ・コンピテンシーとパフォーマンスとの関係である。つまり、営業状況が良い、売上を上げているホテルのGMのリーダーシップ・コンピテンシーと営業状況が悪い、売り上げが上がっていないホテルのGMのリーダーシップ・コンピテンシーを比較しないことには有効なコンピテンシーを解明することができない点である。今回の調査ではホテルの売り上げなどの要素は除いて分析を行っている。

3点目は、方法論的課題として、今回の分析の中では個々の事例における臨床的な知見や課題を十分に取り扱えていない。今後は事例研究などを通して本研究のモデルをより精緻化する必要があるだろう。

参考文献

- Agut, S. and Grau, R. (2002) 'Managerial Competency Needs and Training Requests: The Case of the Spanish Tourist Industry' *Human Resource Development Quarterly*, vol.13, no.1, pp.31-51.
- Agut, S., Grau, R. and Peiro, J. (2003) 'Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands' *Hospitality management*, vol.22, No.3, pp.281-295.
- Baum, T. (1990) 'Competencies for hotel management: industry expectation of education'. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol.2, No.4, pp.13-16.
- Baum, T. (1991) 'The U.S. and the U.K.: comparing expectations of management trainees'. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.32, No.2, pp.79-84.
- Baum, T. (2002) 'Skills and Training for the Hospitality Sector: a review of issues' *Journal of Vocational Education and Training*, Volume 54, Number 3, pp.343-363.
- Bharwani S. and Talib P. (2017) 'Competencies of hotel general managers: a conceptual framework' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.29 Issue:1, pp.393-418.
- Blayney C. (2009) 'Management Competencies: Are they Related to Hotel Performance?' *International Journal of Management and Marketing Research* Vol 2, No.1, pp.59-71.
- Blayney C. and Blotnicky K. (2010) 'Leadership in The Hotel Industry: Evidence from Canada' *International Journal of Management and Marketing Research* Vol.3, No.3, pp.53-66.
- Blayney C. and Blotnicky K. (2014) 'Career Development of Canadian Hotel Managers In The Hospitality Industry: An Examination of Gender Perceptions of Barriers and Facilitators in Career Advancement' *Journal of Management and World Business Research*, Vol.11, No.1.
- Blayney C. and Blotnicky K. (2016) 'Career Strategies of Hotel Managers in CANADA' *Global Journal of Business Research* Vol.10, No.2, pp.33-48.
- Boyatzis R. (1982) *The competent manager: a model for effective performance*, New York: John Willey & Sons.
- Breiter, D. and Clements, C. J. (1996) 'Hospitality management curricula for the 21st century'. *Journal of Hospitality & Tourism Educator*, 8(1), pp.57-60.
- Brophy M. and Kiely T. (2002) 'Competencies: a new sector' *Journal of European Industrial Training* Vol.26 2/3/4 pp.165-176.
- Brownell, J. (1994) 'Women in Hospitality Management: General Manager's Perception of Factors Related to Career Development' *International Journal of Hospitality Management* 13 (2), pp.101-117.

- Brownell, J. (2004) 'Ingredients for Success in Career Development' *Hospitality Review*: Vol.22, Iss.2, Article 1. pp.1-17.
- Brownell, J. (2010) 'Leadership in the Service of Hospitality'. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 3, pp.363-378.
- Boyatzis R. (1982) *The competent manager: a model for effective performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A. and Lankau, M. J. (2003) 'Grooming future hospitality leaders: A competencies model'. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), pp.17-25.
- Chung, K. (2000) 'Hotel Management Curriculum Reform Based on Required competencies of Hotel Employees and Career Success in the Hotel Industry'. *Tourism Management*, 21(5), pp.473-487.
- 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.
- Charmaz Kathy・抱井尚子・末田清子訳 (2011)『グラウンデッド・セオリーの構築 社会構成主義からの挑戦』 ナカニシヤ出版
- Chong Eric. (2008) 'Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers' *Journal of Business Research* 61, pp.191-200.
- Contractor F. J. and Kundu S. K. (1998) 'Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector' *Journal of International Business Studies* volume29, pp.325-356.
- Corbin Juliet・Strauss Anselm・操華子・森岡崇訳 (2012)『質的研究の基礎 グラウンデッド・セオリー 開発の技法と手順』 医学書院
- Delamare F. Deist Le and Winterton J. (2005) 'What is Competence?' *Human Resource Development International*, Vol.8, No.1, pp.27-46.
- DiMeglio, N. R. (2011) A snapshot from a general manager of a Ritz-Carlton Club and Resort. In M. J. O'Fallon & D. G. Rutherford (Eds.), *Hotel management and operation* (pp. 115-116). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Dimmock K, Breen H. and Walo M. (2003) 'Management Competencies: An Australian Assessment of Tourism and Hospitality Students' *Journal of Management & Organization*, Vol.9 Issue 1, pp.12-26.
- Eder R.W. and Umbreit W.T. (1989) 'Measures of managerial effectiveness in the Hotel Industry' *Hospitality Education Research Journal* 13(1), pp.333-341.
- Fein, E. C., Tziner, A. and Vasiliu, C. (2010) 'Age cohort effects, gender, and Romanian leadership preferences' *The Journal of Management Development*, 29(4), pp.364-376.
- Gilbert David. and Guerrier Yvonne. (1997) 'UK Hospitality Managers Past and Present' *The Service Industries Journal*, Vol.17, No.1, pp. 115-132.
- Giousmpasoglou Charalampos. (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.
- Gursoy D. and Swanger N. (2013) 'An industry driven model of hospitality curriculum for programs housed in accredited colleges of business Part II' *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 17(2), pp.46-56.
- Guerrier, Y. and Lockwood, A. (1989) 'Developing hotel managers-a reappraisal' *The International Journal of Hospitality Management*, Vol.8, Issue 2, pp.82-89.
- Guerrier, Y. and Gilbert, D. (1997) 'UK Hospitality Managers Past and Present' *The Service Industry's Journal*, Vol. 17, No.1, pp.115-132.
- Harper, S., Brown, C. and Irvine, W. (2005) 'Qualifications: a fast-track to hotel general manager' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1): pp.51-64.
- 平田祐太朗 (2015) 小学校における発達障害児童の保護者と担任教師の協働を支えるスクールカウンセラーのアプローチ—グラウンデッド・セオリー・アプローチによる仮設モデル生成—『教育心理学研

- 究』第63号, pp48-62.
- Hodari Demian. and 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.
- Hoffmann, T. (1999) 'The meanings of competency' *Journal of European Industrial Training* Vol.23, No.6 pp.275-286.
- Horng J S, Hsu H, Liu C H, Lin L. and Tsai C Y. (2011) 'Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry' *International Journal of Hospitality Management*, Vol.30, pp.1044-1054.
- Hsu, J. F. and Gregory, S.R. (1995) 'Developing future hotel managers in Taiwan: From an industry viewpoint' *International Journal of Hospitality Management*, 14 (3/4), pp.261-269.
- 飯嶋好彦 (2001) 『サービス・マネジメント研究 わが国のホテル業をめぐる』 文真堂
- 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
- Ipe Mary. (2008) 'Soft Skills: Core Competencies in the Hospitality Sector' *The Icfai University Journal of Soft Skills*, Vol.II, No.4.
- Javidan, M, Stahl K G., Brodbeck F. and Wilderom P.M.C (2014) 'Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE' *Academy of Management Executive* 19(2), pp.59-76.
- Jokinen, Tiina. (2005) 'Global leadership competencies: a review and discussion' *Journal of European Industrial Training* Vol.29, No.3 pp.199-216.
- Katz, R.L. (1974) 'Skills of an effective administrator', *Harvard Business Review*, Vol. 52, No.5, pp.90-102.
- Kay, C. and Russette, J. (2000) 'Hospitality management competencies: Identifying manager's essential skills' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), pp.52-63.
- Kay, C. and Moncarz, I. (2004) 'Knowledge, skills, and abilities for lodging management success' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (3): pp. 285-298.
- Kay, C. and Moncarz, E. (2007) 'Lodging management success: Personal antecedents, achievement, KSAs and situational influencers' *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), pp.33-48.
- Kedia, B. L. and Mukherji, A. (1999) 'Global managers: developing a mindest for global competitiveness' *Journal of World Business*, 1999, vol.34, Issue 3, pp.230-251.
- 木村優 (2010) 協働学習授業における高校教師の感情経験と認知・行動・動機づけとの関連— グラウンデッド・セオリー・アプローチによる現象モデルの生成— 『教育心理学研究』第58号, pp.464-479.
- Kvale Steinar・能智正博・徳田治子訳 (2017) 『質的研究のための「インター・ビュー」』 新曜社
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践:質的研究への誘い』 弘文堂
- 木下康仁 (2007) 「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) の分析手法」 富山大学看護学会誌 第6巻2号 1~10頁
- 金振暁 (2013) 『戦略のホテル経営 戦略的志向性と企業の成果との関係』 学文社
- Kotter J. (1982) *The General Managers*, New York: The Free Press.
- Kriegl, U. (2000) 'International hospitality management: Identifying important skills and effective training' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), pp.64-71.
- Ladkin, A. (1999) 'Hotel general managers: A review of prominent research themes' *International Journal of Tourism Research*, 1(3), pp.167-193.
- Ladkin, A. and Juwaheer, T. D. (2000) 'The career paths of hotel general managers in Mauritius', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.12, No.2, pp.119-128.
- Ladkin, A. (2002) 'Career analysis: a case study of hotel general managers in Australia', *Tourism Management*, Vol.23, No.4, pp.379-388.
- Le Deist F, Oise Delamare and Jonathan Winterton (2005) 'What Is Competence?' *Human Resource Development International*, Vol.8, No.1, pp.27-46.
- Lenahan T. (2000) 'A Study of Management Practices and Competences within Effective Organisations in the Irish Tourism Industry' *The Service Industries Journal*, Vol.20, No.3, pp.19-42.

- 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
- 松笠裕之 (2017) 「グローバル・リーダーシップ・コンピテンシーとしてのグローバル・マインドセットに関する研究」 人材育成学会第15回年次大会論文集 27頁-30頁
- 松笠裕之 (2018) 「ホスピタリティ産業におけるマネジャーのリーダーシップ・コンピテンシーに関する研究」 人材育成学会第16回年次大会論文集 135頁-140頁
- 松笠裕之 (2021a) 「日本人ホテル総支配人の職務意識に関する研究」 日本国際観光学会 第28号 17-25頁
- 松笠裕之 (2021b) 「日本のホテル産業における日本人総支配人のリーダーシップ・コンピテンシーに関する研究」 九州産業大学 地域共創学会誌 6号 13-45頁
- McClelland, D. C. (1973) 'Testing for competence rather than for intelligence' *American Psychologist* 28, pp.1-14.
- Mintzberg H. (1973) *The nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
- Mintzberg H. (1994) Rounding out the Manager's Job, *Sloan Management Review* Fall, pp.11-26.
- 水野将樹 (2004) 青年は信頼できる友人との関係をどのように捉えているのか— グラウンデッド・セオリー・アプローチによる仮設モデル生成— 『教育心理学研究』 第52号, pp170-185
- Moncarz, E. and Kay, C. (2005) 'The formal education and lodging management success relationship' *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 17(2): 36-45.
- Morey Richard C. and Dittman David. A. (2003) 'Evaluating a Hotel GM's Performance' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October-December, pp.53-59.
- 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 6号 113-144頁
- 村瀬慶紀 (2011) '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として' 経営力創成研究 7号 149-163頁
- 村瀬慶紀 (2012) 'ホテル総支配人のマネジメント能力と育成方法' 経営力創成研究 8号 109-119頁
- 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
- 日本生産性本部 『レジャー白書2019』 2019年8月
- Nebel, E. (1991) 'Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers' *New York : Van Nostrand Reinhold*.
- Nebel, E. and Ghei A. (1993) 'A Conceptual Frame Work of The Hotel General Manager's Job' *Hospitality Research Journal*, Vol:16, No.3, pp27-38.
- Nebel, E., Lee, J. and Vidakovic, B. (1995) 'Hotel general manager career paths in the United States', *International Journal of Hospitality Management*, Vol.14, No.3, pp.246-260.
- 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.
- オータパブリケーションズ (2019) 『ホテルデータブック2019』 オータパブリケーションズ
- オータパブリケーションズ (2020) 『ホテルデータブック2020』 オータパブリケーションズ
- Pearson Andral E. (1989) 'Six Basics for General Managers' *Harvard Buisness Review* July-August 1989, pp.94-101. From the July-August 1989 Issue
- Raelin J. and Cooledge, A. S. (1995) 'From generic to organic competencies' *Human Resource Planning*, 18(3): pp.24-33.
- Rhinesmith, S. H. (1992) 'Global Mindsets for Global Managers' *Training and Development*, Vol.46, Issue 10: pp.63-69.
- Rutherford Denney G., O'Fallon Michael J. *Hotel Management and Operations* fourth edition, JOHN WILEY & SONS, INC. pp.89-120.

- 戈木クレイグヒル滋子 (2008) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 理論を生み出すまで』
新曜社
- Sandwith, P. (1993) 'A hierarchy of management training requirements: the competency domain model', *Public Personnel Management*, Vol.22, No.1, pp.43-62.
- Siu Vickie. (1998) 'Managing by competencies—a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong' *Hospitality Management* 17, pp.253-273.
- Smith E. (2010) 'A review of twenty years of competency -based training in the Australian vocational education and training system' *International Journal of Training and Development* Volume 14, Issue 1, pp.54-64.
- Spencer, L. M. and Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc
- 鈴木博・大庭棋一郎 (1999) 『ホテル経営教本』 柴田書店
- 田尾桂子 (2016) 『グローバルオペレーターが変えるホテル経営』 白桃書房
- 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 pp.113-116.
- Tas, R. (1988) 'Teaching Future Managers' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), pp.41-43.
- Tas, R. F., LaBrecque, S. V. and Clayton, H. R. (1996) 'Property management competencies for management trainees' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.37, No.4, pp.90-96.
- Tavitiyaman, Pimpong; Weerakit, Naree. and Bill Ryan. (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.
- Tavitiyaman, P., Weerakit, N. and Ryan, B. (2014) 'Leadership competencies for hotel general managers: the differences in age, education, and hotel characteristics', *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.15, No.2, pp.191-216.
- Tesone Dana V. and Ricci Peter. (2005) 'Job Competency Expectations for Hospitality and Tourism Employees: Perceptions of Educational Preparation' *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 4(2), pp.53-64.
- Testa R M. and Sipe J. L. (2012) 'Service-leadership competencies for hospitality and tourism management' *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), pp.648-658.
- Timothy J. Dick. (2019) 'The impact of branding on hotel sales prices: A study of upper upscale and luxury hotel properties from 2007 through 2017' Iowa State University Capstones, Theses and Dissertations 2019.
- 徳江順一郎 (2013a) 『ホテルと旅館の事業展開』 創成社
- 徳江順一郎 (2013b) 『ホテル経営概論』 同文館出版
- Tsai, F.C., Goh, B.K., Huffman, L. and Wu, C.K. (2006) 'Competency assessment for entry-level lodging management trainees in Taiwan', *Chinese Economy*, Vol.39, No.6, pp. 49-69.
- Uwe Flick・小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳 (2002) 『質的研究入門人間科学のための方法論』
春秋社
- Wadongo B, Edwin O. and Ouma Oscar, K. (2010) 'Managerial roles and choice of performance measures in the Kenyan five-star hotels using a cross-sectional correlational design' *Managing Leisure* 15(1), pp.17-31.
- Walker, J.R. (2004) *Introduction to Hospitality Management*, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Walsh, K. and Koenigsfeld, J. P. (2015) 'A competency model for club leaders' *Cornell Hospitality Reports*, 15(8), 6-16.
- 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.

謝 辞

お忙しい中、インタビューの時間を作ってくださり、本研究にご協力頂いたホテル会社社長、ホテル運営会社役員の皆様に深く感謝申し上げます。