



# 最優秀賞受賞論文

## ホテルエのキャリア・デザイン 高離職業界に留まる人達の トランジションに着目して

服部 淳一

セントレジスホテル大阪 経理部

神戸大学大学院経営学研究科 現代経営学専攻(國部克彦研究室)

**【プロフィール】** 1980年大阪府生まれ。京都産業大学卒業後、ウェスティンホテル東京、ハイアットリージェンシー京都にてハウスキーピング、サービスエクスプレス、レセプション、コンシェルジュなどを経験。2007年年間最優秀従業員賞受賞、翌年グランドハイアット台北にて海外研修。2010年からはセントレジスホテル大阪にて経理を担当。2016年アジア太平洋地区 SVP 表彰受賞。同年4月働きながら神戸大学大学院経営学研究科(MBA)に入学。國部克彦研究室にてホテルエのキャリアに焦点をあて専門職学位論文を執筆。2017年9月同課程修了。

### 1. はじめに

本論文は、離職率の高いホテル業界でキャリアを重ねるためにはどうしたらよいか明らかにすることを目的としている。これを明らかにするためにホテルエの『キャリア・トランジション』に着目し、キャリア階層ごとにトランジションにどのような特徴があり、それを乗り越えるためにはどのようなスキルが必要か考察をおこなった。インタビュー調査を行った結果、ホテルエはキャリア階層ごとに異なるトランジションに遭遇していること、そしてそれぞれの階層特有の問題点や達成感を感じながらトランジションを乗り越えていることがわかった。また、各階層においてトランジションを乗り越えるために必要なスキルが異なること、そしてどのトランジションにおいても多くのインタビューーから聞き取られた『ホテルエという職業に対する肯定感』がホテル業界で長くキャリアを歩むホテルエが持つ特徴的な概念であることがわかった。

金井(2002)はいいキャリアとは何かという問いに対して「節目がしっかりデ

ザインされているキャリア」がそれにあたるとし、「どんなに時代がたいへんでも自分の人生は自分で切り拓くという前向きな姿勢が、キャリア・デザインの根っこにあるべき」と述べている。職業生活における転機に直面したとき、人はどのようにそれに対し自らのキャリアを方向づけていくのか。また影響する要因は何なのか。そこには様々な選択肢の中から自らの意志で一つの方向を選び取っていくプロセスや、個人が自分の置かれている状況と希望を調整していくプロセスが存在し、それに伴う葛藤が起こることが考えられる。個人がこれからのキャリアの過程においてどのようなトランジションが存在しているか理解し、そこにどのような課題やストレス、そしてやりがいがあるか事前に認識しておくことには大きな意味があると考えられる。

トランジション(Transition)という単語は『転機』や『移行』と訳されることが多い。多くのホテルエが短期間で離職している原因の一つに「トランジションで遭遇する試練をうまく乗り越えられていない」ことが考えられる。一人一人のホテルエがキャリアのなかで遭遇する

トランジションを自らデザインし、乗り越えてゆることができればネガティブな理由による離職を減らすことが可能であろう。もしそうであるならば、そこにどのような試練が存在し、その試練を乗り越えるためにはどのようなスキルが必要か理解し備えることでネガティブな離職を回避することができるのではないだろうか。

### 2. キャリア・トランジションに関する先行研究

本論文では分析のためのフレームワークとして、キャリア・トランジションを経営学的に捉えたニコルソンら(1988)の『トランジション・サイクル・モデル』を用いている(図表1)。ニコルソンらはキャリア上の転機には区別することのできるいくつかのステージがあると論じ、またこれらのステージは循環を形成するモデルとして表現されるとしている。以下にそれぞれのステージについて解説する。

**第1ステージ『準備』**新しい世界に入る準備をする段階

**第2ステージ『遭遇』**新たな役職で現実の状況に直面する段階

**第3ステージ『順応』**徐々に仕事、人間関係などの状況に溶け込み、順応する段階

**第4ステージ『安定』**役職にもなれ、落ち着いていく段階

また、このキャリア・トランジション・サイクルには以下の3つの前提があげられている。

**前提1『再帰性』**ひとつのサイクルの最終ステージは、次のサイクルの最初のステージとなる

**前提2『相互依存性』**ひとつのステージにおける経験は、次のステージの経験に影響を与える

**前提3『独自性』**経験はそれぞれのステージにおいて独特な性質のものである

キャリア階層の異なる3つのトランジション(ジュニア・スタッフへの移行、ライン・マネジャーへの移行、ゼネラル・マネジャーへの移行)についてインタビュー調査を行い、それぞれの特徴を抽出したうえで各階層において必要なスキルの考察を実施した。インタビュー調査は、ホテル業界への勤続年数が10年以上の15名のホテリエに行われ、対象者は30代後半のマネジャー(係長、課長)クラスを中心として、一般スタッフから総支配人まで幅を持っている(図表2)。インタビューの抽出にあたっては性別、年齢、転職回数、職位、経験部門などの属性についてばらつきがあるように配慮し、筆者の元同僚を中心に調査協力者の収集にあたった。質問項目は事前にガイドラインを用意しているもののインタビューの語りに合わせて自由に聞き取りを行う半構造化インタビューの形式で行った。インタビューは筆者との1対1の対面形式で行われ、時間は短いもので1時間、長いもので2時間半程度であった。その内容は調査対象者の了承のもと録音され、あらゆる表現、言葉、言い回しのニュアンスを逃さないために筆者自身の手によって文章形式に変換された。

### 3. インタビュー調査の実施と結果分析

#### 3.1. ジュニア・スタッフ

##### 第1ステージ『準備』- トランジションの不連続性

多くのインタビューイから、ホテルで働く以前の経験として接客やインストラクター、家庭教師などのアルバイト経験があったという語りがあり、またその経験のなかから「人に喜んで貰いたい」「パーソナルな経験を提供したい」といったホスピタリティ産業への就業に繋がるきっかけを得ていたことが示された。学生時代に感じた「顧客と共に喜びを共有し何かを創りあげる」という経験がホテルへの就職志望に強く影響し、就業への準備となっていたことが見て取られた。本論文のインタビューイはほとんどが4年制大学のいわゆる文系学部出身者であり、学校教育において勉強した内容が自分の就く仕事と直結してくるということを確信することは難しかったと考えられる。つまり、彼らの社会人への移行は『トランジションの不連続性』を伴っていたと言える。しかし、インタビューイのなかでアルバイトなど、就職後の業務に関連する、または関連すると本人が感じた経験を経た者は、専門学校において提供される『実務に関する知識、技術および技能』と同等または類似の訓練を経たものとして、連続性を伴った社会人への移行が行われたと考えられる。

##### 第2ステージ『遭遇』- リアリティ・ショックとどう向き合うか

リアリティ・ショックは「新しいメンバーが、その組織あるいはグループの価値システムや規範、要求されている行動パターンを学び、適合していくプロセスをいい、そこで取り上げられる初期適応課題(シャイン、1978)」とされている。このリアリティ・ショックを克服することによって組織への円滑な社会化が達成されるとされている。インタビュー調査ではこうしたリアリティ・ショックが発生したケースと、発生しなかった、もしくは

は発生したもののショックの度合いが少なかったケースに大別される結果となった。その違いの要因として子供の頃の経験が語られている。リアリティ・ショックが発生するメカニズムには、組織参入の前段階(予期的社会化段階)と組織への参入段階の双方が密接に関連している。予期的社会化とは、組織社会化の前段階を表現したものである。組織社会化は長い時間を経て達成されるものであり、組織に入ってから開始されるものではない。個人が生まれ育った家庭環境や地域、学校教育、採用プロセスなどによって、組織に参入する前から社会化は始まっているというのが予期的社会化論の主張である。介護職者が仕事を続けていく意志に影響を与える要因を分析した岸本(2002)が、「介護という仕事に対して価値を見出している人がこの仕事を選んでいる」と述べているように、幼い頃の専門職従事者に対する肯定的な記憶が、職場定着を支える要因のひとつであると考えられる。

##### 第3ステージ『順応』- イニシエーション

イニシエーションとは『通過(加入)儀礼』と訳され、文化人類学の用語として「そこを超えれば本格的に一人前のメンバーとしての新たな生活が始まること」という意味をもつ。フェルドマン(1977)は新人が配属先の職場に馴染むための二つの課題を挙げている。一つは職場集団のメンバーに自分も仲間の一員と認めてもらうこと、もう一つは職場の課題に仕事面できちんと貢献できること、つまり仕事ができるようになったと認めてもらうことである。また、フェルドマンはこの二通りのイニシエーションの順序として、まず『職場集団への加入儀礼』その後『職務上の課題面での加入儀礼』となるとしている。

##### 第4ステージ『安定』- 節目をくぐる度に一度むける

ニコルソンらのキャリア・トランジション・サイクル・モデルでは『再帰性』、すなわちひとつのサイクルの最終ステージは次のサイクルの最初のステージとなるという前提が置かれている。メリー・

ゴー・ラウンドのように同じところをぐるぐる回るだけでなく、回るたびにスパイラル状に上昇するものであることが望ましいとされている。決して文字通りの昇進や出世だけが上昇というのではなく、自分らしくいることや自分のなりたいたことを目指すこともスパイラル状の上昇とすることができる。新人ホテリエとしてスタートしたキャリアにおいてリアリティ・ショックや厳しい指導などを経験して目覚めた『プロフェッショナルリズムの萌芽』とも呼べるような気持ちが更なる技術の深化や昇進への意欲となっていることが聞き取られた。節目をくぐる度に皮むけることで — 決して目には見えないが、まるでザリガニが小さくなった皮を脱皮し成長していく姿のように — 同じサイクル内の4つのステージだけでは経験できない、前の皮には収まりきらないような変化を目指すことが重要である。

### 3.2. ライン・マネジャー

#### 第1ステージ『準備』 - 管理職になることへの夢と不安

プレイヤーから、初めて部下をもつライン・マネジャーになるときの経験は、多くのひとにとって非常に重要な節目となる。インタビューからは、ひとを束ねるといふもどかしい仕事が徐々にうまくできだすとプレイヤーだったときより視野が広がり、チームとして動くことでスケールの大きい仕事ができるようになった、といったポジティブな声が聞き取られた一方で、プレイヤーだった時とは立場が変わり不安や困難に遭遇してしまうというネガティブな声、いわゆる『管理職にはなりたくない症候群』に関するものも聞き取られた。管理職になりたくない理由はいくつかに分類されるがその中に「管理職になると(少なくともなった当座は)、時間的にもへたをすると金銭的にもブアになる(金井、2005)」という予想が挙げられる。マネジャーになり以前よりもさらに多忙を極めることがあるだろうが、残業手当もつかないのに更に労働時間まで増えるのであれば、それはマネジャーになることで『損をする』と感じる原因となる。この点について、金井は考察すべきポイントとして『時

間幅』を挙げ「一時的減少にこだわるあまり、長期を見越した将来展望を忘れては見える希望も見たい夢も見えなくなってしまう。一度むけるときの大変でも、また、一時的に収入がへこんでも、部下をもつ立場への節目をうまく乗り切ると、よりスケールの大きな仕事を成し遂げられるようになる」としている。新しい世界に入ることには不安や抵抗もあるが、それでも入りたいという思いがあるとすればそれは『自分がホテリエになって叶えたいと思っていた夢』や、『ホテリエとしてのキャリアを歩む中で新たに持った夢』など、そこに夢があるからではないだろうか。節目は不安で抵抗感もあるが、反面その先にはどんな世界が広がっているのか知りたいという気持ちもある。その意味で夢と不安はマネジャーになるという節目における『不可分の両面』であると言える。

#### 第2ステージ『遭遇』 - 任すことへのジレンマ

初めて部下を持ったライン・マネジャー特有のストレスとして、インタビューから『任せることへのジレンマ』について多くの聞き取りがなされた。プレイヤーだった頃は自分なりのやり方や経験を頼りに業務を遂行していればよかった。しかし、マネジャーになることによって一人ではこなしきれない業務が与えられることとなり、部下に仕事を任せなければならなくなる。マネジャーになることによって自分で遂行したほうが効率的に遂行できる業務を部下に任せ、非効率的に仕事を遂行しなければならない。部下の育成というマネジャーとしての使命がある一方、効率的に仕事をこなし業績を出さなければならないという使命もある。自分で仕事をしてしまうか、部下に任せるか。新任のマネジャーはそのようなジレンマに遭遇することになる。

#### 第3ステージ『順応』 - 『人の管理』と『場の管理』

プレイヤーからマネジャーへの移行に伴い部下を持つと主な職務は文字通り『管理すること』に変わる。インタビュ

イーからは部下の能力に合わせた『人の管理』についての語りが聞かれた。部下に業務を提供し、遂行させ、成果を出させるためには、組織の目標を部下に理解させ、その目標を達成するために何をしなければならぬのかという個人の目標にまで落とし込まなければならない。また、『場の管理』の大変さと重要性も聞き取りがなされた。管理職の仕事は自分の部下だけでなく、同僚、上司、他部署、そして経営幹部など、これまで以上に多様なステークホルダーに依存したものとなる。インタビューからは、自らの役割の一つとして社内の不満や摩擦を解消させるために丁寧な説明を行ったり、部下や同僚たちが仕事をしやすい環境を提供するなどの行動が見られた。業務を効率的に遂行させ高い成果に繋げたり、組織の目標を達成させるには、職場の風土が重要な要素であり、そのような職場風土や環境を作りあげることもマネジャーには求められている。

#### 第4ステージ『安定』 - 担う覚悟の醸成

ジュニア・スタッフの頃に、個人スキルに磨きをかけて一人前のホテリエになるかと思っていた『個人の目標や理想』は、マネジャーとしてチームを導く立場となるに従い『組織としての目標や理想』と連動するようになっていく。「この職場をこういうふうに変えたい、この会社をこういうふうにしたい」というビジョンが芽生えた時、すなわち複雑さに対応する従来型の『管理能力』のみならず変化に対応する『変革能力』が醸成されると、仕組みを通じてひとを動かすというレベルを超えるようになる。

### 3.3. ゼネラル・マネジャー

#### 第1ステージ『準備』 - マネジメントとリーダーシップ

個人プレーで業務を成し遂げるのが『ジュニア・スタッフ』、他者を動かし業務を成し遂げるのが『ライン・マネジャー』であるとすれば、『ゼネラル・マネジャー』の業務には「人々を巻き込むリーダーシップの側面」が重要視されるものと考えられる。コッター (1982) は『マネジメント』

と『リーダーシップ』とは明確に別のものであるとしている。そして、これまでの時代では「マネジメントによる統制が取れていること」が経営において重視されてきたが、変革の時代である現代においては「リーダーシップによって大勢の人を巻き込むこと」がより求められると述べている。

## 第2ステージ『遭遇』- 相談相手のいない孤独さ

『ジュニア・スタッフ』や『ライン・マネジャー』までは上司がいたため意思決定をする際には相談することができた。しかし自分がゼネラル・マネジャーになると、今まで相談相手だった上司がいなくなり、自分がそのホテルの中心となる。中心になることで重要な意思決定は自分の判断に委ねられることになる。ホテルの命運を左右するほどの意思決定はゼネラル・マネジャーに大きな心理的負荷を与え、さらにそのような重要な意思決定を行う際に相談相手がいない孤独感に苛まれることになる。また、ゼネラル・マネジャーという業務が抱えるジレンマとして『名ばかり』、『操り人形』という表現がインタビューから聞き取られた。ゼネラル・マネジャーはホテルのトップであるが、運営形態によって異なるが『所有』、『経営』、『運営』に関するステークホルダーが存在する。また横の繋がりであるゼネラル・マネジャー間の関係や、部下である一般スタッフからの突き上げを感じることもあると考えられる。

## 第3ステージ『順応』- ヒト・モノ・カネ・情報をいかに活用するか

カツ (1955) はマネジャーの基本的スキルのひとつであり、また組織の上位階層ほど重要になるものとして統合や調整のためのスキルを指摘している。『統合』や『調整』のためのスキルとは、所属企業の組織や事業を全体として思い描く幅広い視野や、企業内の職能部門間の相互依存関係の理解などである。またコッター (1982) は、ゼネラル・マネジャーの定義として『責任範囲が単一職能を超えていること』、『利益責任を負っていること』そして『理解すること

も不可能なほど複雑なオペレーションと対峙していること』の三つを挙げている。

## 第4ステージ『安定』- 世代継承性

“Generativity”という概念は辞書にはないエリクソン (1982) の造語であり、『生殖性、世代性』と訳されることが多いが金井 (2013) はこれを『世代継承性』と呼んでいる。キャリア発達の初期段階では自分が世話を受ける側であったが、やがて管理職となりマネジメントやリーダーシップがうまくできるようになる頃には、家庭では親となり子どもを育て、職場では管理職となり若い世代の部下たちを育てることになるのがこの段階であると言える。ミドルからトップにかけてよりスケールの大きいリーダーシップを発揮する人は、「次の世代にどのようないいものを遺したいか」「やっていることが社会にとってどのような意味、インパクトがあるのか」「その夢の実現のための活動は、部下たちを育てることにもなるか」と常に自らに問いかけ意識を高め、若い世代を育てることで彼らとともに意味のあるものを会社や社会に遺していきたいという意識が高いとされている。

## 3.4. ホテルという職業に対する肯定感

今回のインタビュー調査において、インタビューが口を揃えて『ホテルという職業に対する肯定感』について述べていたことはキャリア階層間の共通性として注目に値するものと考えられる。これらの肯定感は『お客様に喜んで貰うことが好き』、『お客様の人生の舞台に立ち会える』、『自分もホテルという空間を構成する要素』、『同僚もホスピタリティの対象』という概念に分類できる。この肯定感はずべてのキャリア階層のインタビューから聞かれ、どのトランジションにもポジティブな影響を与える概念であることが確認できた。このような職業への肯定的なイメージは、エリクソン (1959) が提唱した『自我同一性』の職業領域に関するものであり、職業に関する自分らしさの意識である『職業的アイデンティティ』であると考察される。『職業的アイデンティテ

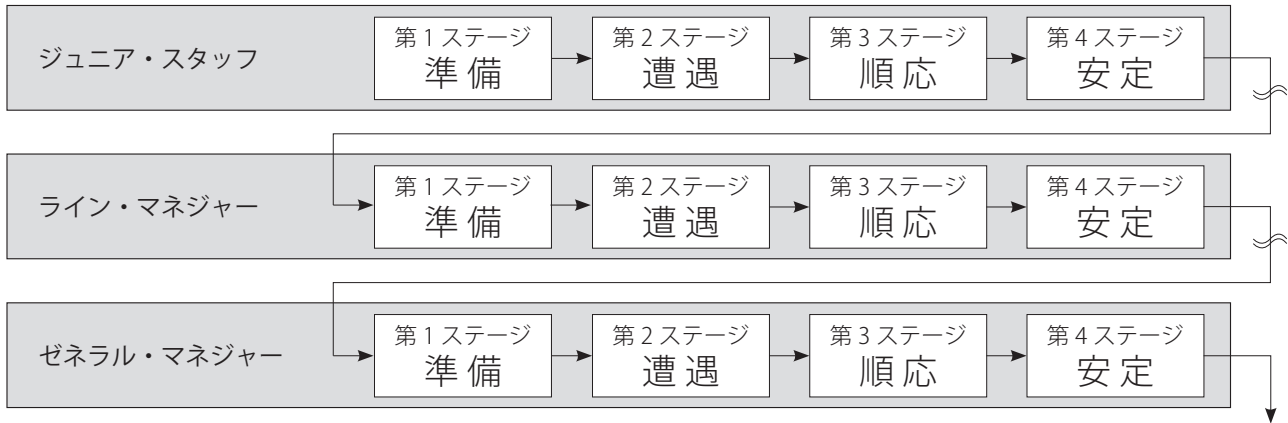
ィ』の定義について松下・木村 (1997) は「自分にとって仕事とは何か、社会の中で仕事を通じて自分はどのようなものであるか、ありたいかなど主体的意識や感覚、あるいは職業を通しての自分らしさの確かめ、自分らしさを生かし育てていく職業的姿勢」としている。また、児玉・深田 (2005) は「職業人としての自分が独自で一貫しているという感覚、すなわち職業領域における自分らしさの感覚」と定義している。職業的アイデンティティは、個人のアイデンティティが誕生から生涯を通して獲得されるのと同様に、職業生活におけるさまざまな出来事を通して常に再構成・再統合され、より確かなものに獲得されていくとされている。15名のインタビューからも様々な転機においてアイデンティティの揺らぎを何度も繰り返しながら、職業的アイデンティティを形成し結果として『ホテルという職業に対する肯定感』が高められたものと推察できる。

## 3.5. まとめ

ここまで、階層の異なる3つのキャリア・トランジションに焦点を当て個別性を提示したが、その結果抽出されたそれぞれの節目においてトランジションを円滑に乗り越えるために必要なスキルについて考察を行う。

ジュニア・スタッフは、それまでの長い学生生活を終えたばかりの新入社員という立場から社会人として、そしてプロのホテルとしての意識の変化が要求されるアイデンティティ確立の段階である。ここでは社会人としてのマナーやルール、そしてホテルとしての接遇作法などを身につけ、ホスピタリティ・ビジネスとしての基本である職場内外での『コミュニケーション・スキル』の醸成が求められることがわかった。またジュニア・スタッフには、専門職として体系化された専門知識や技術の習得が求められる。例えば宿泊部に配属されると客室の清掃やメンテナンスに関する知識から始まり、クロークでの荷物を預かり方、そしてレセプションデスクでの宿泊に関する予約、会計、案内、各種手続きなど専門職としての知識と技能を徹底的に叩き込まれ高度な『テクニカル・スキル』を身につけ

【図表 1】 本論文の分析フレームワーク



ニコルソンらのトランジション・サイクル・モデルを基に筆者作成

ることも求められる。

ライン・マネジャーはホテル内の組織の一部を管理監督する役割を担うポジションであるため、それまでのプレイヤーからマネジャーへと意識の変化が要求される段階である。ここでは、個人や組織の目標管理、リスク管理、人的資源管理といった『マネジメント・スキル』が最も重要なスキルであると言える。また、ライン・マネジャーには他チーム、他部署との折衝や連携など円滑な組織運営のためのスキルも求められる。『宿泊畑』や『料飲畑』といったキャリア・パスに基づいた暗黙のセクショナリズムの影響が根強い業界特有の事情を抱えたホテルも多く、場の管理能力として組織間の調整を行う『ソーシャル・スキル』もライン・マネジャーに求められるスキルであることがわかった。

最後に『ゼネラル・マネジャー』には、集団を目標達成に向けて決定する能力、すなわち『コンセプチュアル・スキル』と、集団を目標達成に向けて共有する能力、すなわち『コーチング・スキル』が求められる。コンセプチュアル・スキルとは、カツ（1980）が提唱したマネジメントに求められる3つのスキルのうちの1つであり、組織や社会全体を視野に入れながら総合的な情勢判断と政策決定を行う能力のこととされている。具体的には、組織や社会に関する全般的な知識や論理的思考力および問題解決力などを含む。またこのスキルは、監督者、管理者、

経営者のうち、組織運営全体の舵取りを行う経営者にとって最も重要度が高いスキルとされるものである。また、ホテルの全従業員との関わりにおいて『問いを共有すること』で効果的なリーダーシップを発揮し良好なチームビルディングを行い、部下のモチベーションを高めつつ育成することが可能な『コーチング・スキル』がゼネラル・マネジャーにとって重要なスキルであることがわかった。コーチング・スキルの重要性について伊藤・鈴木・金井（2010）は「コーチングは、リーダーシップを育成するうえでも重要であるが、コーチングそのものがリーダーシップの一部、それも必須の一部」であるとしている。ゼネラル・マネジャー（コーチ）は、部下（クライアント）が目標を達成できるよう、やる気に訴えたり、キャリアの節目において選択を迫られたときに支援をすることも求められるであろう。ホテルにおける最高責任者であるゼネラル・マネジャーには指示・命令するだけでなく、フォロワーの心に通じるリーダーシップを取るためにコーチングのスキルが必要不可欠といえるであろう。

#### 4. むすび

本論文での発見事実は、トランジションに向き合う以下の4者に対して実践的なインプリケーションを提示することが可能であると考え。第1に転機に立つ『移行者』そのものに対してである。これから新しくホテルで働こうとする者、

マネジャーになろうとする者に対して、それぞれのトランジションにおいてどのような課題やストレス、そしてやりがいがあるかを明示できたことに意義がある。これから遭遇するトランジションにどのような課題やストレスが存在しているか事前に理解しておくことは、移行を円滑に乗り越えるために重要な意味があると考えられる。第2は移行者を支える『家族や職場の同僚』に対してである。トランジションに身を置く個人を取り巻く環境は非常にストレスの多いものであることを提示してきた。そして、そのようなストレスフルな状況を支えるのが周囲のサポートの存在である。家族や職場の同僚が、移行者がトランジションを乗り越えようとしている状況を把握することで的確な援助やアドバイスが可能になると考えられる。第3に移行者が所属する『企業』の制度に対してである。特に新入社員や新任マネジャーを支援する制度や研修制度の充実化の必要性、さらに各ホテルに一人しか存在せず、孤独を抱え業務を執行する総支配人をホテルチェーン全体でサポートする取り組みの必要性を示唆していると言える。第4に未来の移行者を育成する『学校』での教育に対してもインプリケーションを提示することが可能であると考え。学生から社会人への移行に際し、トランジションの不連続性が移行を妨げる大きな要因の1つであることを提示してきた。そのような不連続性は、学校教育が産業界と上手く連携

することによって低減させることが可能になると考えられる。予防法としてのインターンシップ制度や就業体験などの充実化の必要性を示唆していると言える。

1964年の東京オリンピックを契機とし、これまでホテル業界は軒数、客室数ともに右肩上がりに伸び続けてきた。しかし、急増するインバウンド需要によってホテル業界が沸いたのは今や昔。瞬間的な需給ギャップによって「ホテル不足」が叫ばれた結果、今後数年で新規開業ラッシュが起こりホテルは供給過多に陥ると指摘されている。また、急速にシェアを拡大している民泊や、ホステル、キャビン型ホテル、大型クルーズ船など、宿泊形態の多様化によって起こる更なる供給過剰により、ホテル業界は先行きに不安を抱かざるを得ない状況となりつつある。このような中、水面下では既に淘汰が始まっており各ホテルは生き残りをかけた取り組みが急がれている。『ホテルの良さ』とはハード面の良さや新しさだけで成り立つものではなく、ソフト面が重要な条件である。あるインタビューはこのように語ってくれた。

## O氏

企業は人だなんてよく言われますけれど特にこの業界は人が育たないことにはね。

『装置は劣化する』ものですからね、でも『人は成長する』生き物ですから。

これからのホテルはソフト面の差別化によって優位性を持続することが求められている。これは『ホテル』そのものだけでなく、個人としての『ホテルエ』にも同様のことが言えるのではないだろうか。2020年、56年ぶりに東京で開催されるオリンピック・パラリンピックはホテル業界にとって大きな転機となるであろう。「変革の時代には、変革のデザイナーという意識をもてるか、変化の犠牲者という意識に陥ってしまうか（金井、2002）」— 変化の著しいホテル業界においてキャリア・デザインを目指すひとびとには前者の発想が不可欠であるとし、本論文を結びたい。

【図表 2】 インタビュー調査協力者の属性一覧

仮名	性別	年齢	転職回数	企業*	職位*
A氏	男	40代前半	8回	外資系・ラグジュアリーホテル	ミドル・マネジャー(宿泊部門)
B氏	男	40代前半	4回	就職支援業	代表
C氏	男	30代後半	4回	外資系・ラグジュアリーホテル	ミドル・マネジャー(宿泊部門)
D氏	男	30代後半	1回	内資系・ホテル運営・開発会社	ライン・マネジャー(営業部門)
E氏	女	30代後半	0回	外資系・アッパーアップスケール	ミドル・マネジャー(営業部門)
F氏	男	30代後半	1回	出版業	編集長
G氏	男	30代後半	0回	内資系・ラグジュアリーホテル	ライン・マネジャー(経理部門)
H氏	男	60代前半	4回	内資系・ラグジュアリーホテル	ゼネラル・マネジャー
I氏	男	40代前半	0回	内資系・ラグジュアリーホテル	ライン・マネジャー(宿泊部門)
J氏	男	50代前半	9回	外資系・テーマパークホテル	ゼネラル・マネジャー
K氏	女	30代後半	1回	内資系・テーマパークホテル	ライン・マネジャー(管理部門)
L氏	女	30代後半	3回	内資系・テーマパークホテル	スタッフ(宿泊部門)
M氏	男	40代前半	3回	外資系・テーマパークホテル	ミドル・マネジャー(宿泊部門)
N氏	男	30代後半	3回	外資系・ラグジュアリーホテル	ミドル・マネジャー(営業部門)
O氏	男	40代後半	2回	内資系・アッパーアップスケール	ゼネラル・マネジャー

筆者作成 (注・企業\*、職位\*はそれぞれインタビュー当時のもの)

## 参考文献

- Erikson, E. H. (1959) "Identity and the Life Cycle" International Universities Press, New York. (小此木啓吾 訳・編『自我同一性』誠信書房、1973) .
- Erikson, E. H. (1982) "The Life Cycle Completed: A Review" NY: Newton (村瀬孝雄・近藤邦訳『ライフサイクル、その完結』みすず書房、2001) .
- Feldman, D. C. (1977) "The Role of Initiation Activities in Socialization" Human Relations, 30.
- Katz R. (1955) "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1955.
- Katz, R. (1980) "Time and Work: Toward an Integrative Perspective," in Staw, B. M. and L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT
- Kotter, J. P. (1982) "The General Managers" Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋 訳『J. P. コッター ビジネス・リーダー論』ダイヤモンド社、2009) .
- Nicholson, N. and M. A. West (1988) "Managerial Job Change: Men and Women in Transition" Cambridge University Press.
- Schein, E. H. (1978) "Career Dynamics - Matching Individual and Organizational Needs" Reading MA: Addison-Wesley (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房、1991).
- 伊藤守・鈴木義幸・金井壽宏 (2010) 『神戸大学ビジネススクールで教える コーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社.
- 金井壽宏 (2002) 『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP 研究所.
- 金井壽宏 (2005) 「ライン・マネジャーになる節目の障害と透明: なりたくない症候群と世代継承的夢」『国民経済雑誌』191 (3) .
- 金井壽宏 (2013) 「キャリア発達課題がちりばめられたリーダーシップの旅 - キャリア論とリーダーシップ論のクロスロード」『日本のキャリア研究 組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房.
- 岸本麻里 (2002) 「老人福祉施設における介護職者の職業継続の意志に影響を与える要因の分析: パーンアウトと仕事への価値観の重要性を通して」『関西学院大学社会学部紀要』(92) .
- 児玉真樹子・深田博己 (2005) 「企業就業者の職業的アイデンティティの危機に関する研究」『広島大学大学院教育研究科紀要第3部』54.
- 松下由美子・木村周 (1997) 「看護学生の進路決定と職業的同一性との関連」『進路指導研究』17 (2) .