

株式会社タップ

創立 30 周年記念式典「30th Anniversary tap Thanks Giving Day」

「第 10 回タップアワード」表彰式開催

ホテル・旅館を愛する社員で構成されるタップが次世代も宿泊業と共に生きていくことを約束

株式会社タップは 2017 年 11 月 13 日、創立 30 周年記念式典「30th Anniversary tap Thanks Giving Day」を千葉・浦安市のホテルオークラ東京ベイで開催した。30 年間の歩みの中で出会った同社とパートナーシップを組む関係者への感謝の気持ちを伝え、今後も変わらないサポートを願うことを目的に行なわれた式典には、ホテル業界関係者を中心に約 600 名が参加した。また、恒例の「第 10 回タップアワード」の表彰式も併催された。

ニューアイデア、ニューメソッド、情熱を三本柱に技術と人を融合

株式会社タップが開催した「30th Anniversary tap Thanks Giving Day」のオープニングは、太鼓アーティスト「MUSA」のメンバー 3 人による太鼓パフォーマンスが飾った。重厚感のある演奏がタップの歴史の重みと響き合い、会場の雰囲気力を強く盛り上げた。

続いてオープニングビデオ「この人たちに聞いてみました」がスクリーンに映し出された。タップの創業者である林悦男代表取締役会長の恩師、今田豊徳氏、NPO 法人旅行電子商取引促進機構理事長・元ホテルオークラ常務取締役兼総支配人／元藤田観光副社長の石原直氏、東急不動産ホールディングス執行役員・グループ経営戦略部・経営計画部・マーケティング IT 戦略部担当の田中辰明氏、元・北海道旅客鉄道常勤監査役の武藤仁一氏、星野リゾート代表の星野佳路氏から、タップとの思い出や同社が構築してきたシステムの素晴らしさ、そして林氏の情熱に対して賛辞が贈られた。

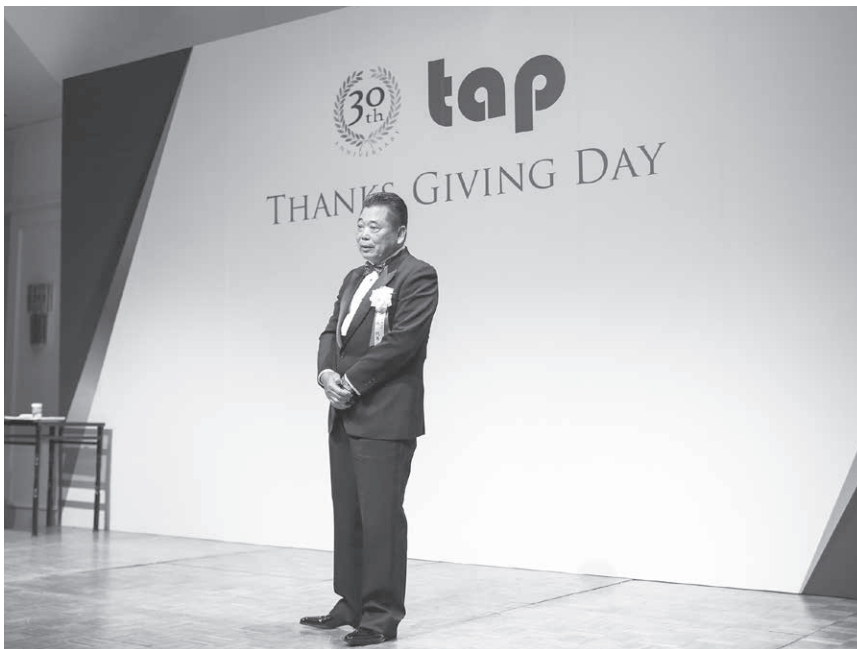
あいさつに立った林氏は「タップは私一人、机一つで始めた会社です。本日はこれまでの 30 年間の歩み、そし

てタップがこれからどこに向かって歩みを進めていくのかについての夢を語りしたいと思います」と述べた。「ホテルシステムをリーズナブルにお届けできないかと考えて始めたのがタップの事業です。ホテル業界の変化のきっかけとなる会社を創ろうと思ったのです。事業をスタートさせて分かってきたのが、システムをホテルに導入して

いただくためにはテクノロジーだけでは不十分ということでした。ホテルスタッフの皆さまが現場で使いこなすことができるシステムでなければ意味がありません。そこでタップは、技術と人の融合『Technology & Personal』を標榜することになりました。そしてニューアイデア、ニューメソッド、情熱を三本柱に、システムを通じてホテル



タップ創立 30 周年記念式典「30th Anniversary tap Thanks Giving Day」会場風景



タップ30周年記念講演に立った(株)タップ代表取締役会長の林悦男氏

業界に変化をもたらしてきたのです」

30年間の歴史の中で、タップが飛躍する三つの契機があった。1989年のホテルパッケージシステムの販売、2000年のPC POSシステムの販売、2001年ASP（クラウド）サービスの開始である。

「世の中にクラウドという言葉が生まれていなかった時代に、タップはASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）を提供しました」と林氏は述べた。「お客さまに1台1台コンピューターを買ってもらうことなくシステムを利用してもらうためには、タップがセンターを持つ必要がありましたが、そのためのサーバーをリースすると限度額を超えてしまいます。そんなとき、タップにハードを貸してくださる企業が現れたのです。ハードにお金がかからない時代がやって来たことが、タップの30年間の歩みを支えてくれたと思います。このように時代の流れとともに外部環境が変化して、タップもその波に乗ることができたという幸運も間違いなくありました」

IT投資の負担を減らさなければ日本の宿泊産業は競争に負ける

2000年にタップユーザー会結成、2001年にホテル・レストラン・ショ

ー出展、2002年にカスタマーサポートセンター開設と、タップは新たなステップを踏みながら着実に発展を続けてきた。

創立10周年を迎えたとき、タップはようやく「攻めの会社」に転じることができた。そして現在のJavaシステムが60セット売れた時点で、「このシステムはこれからも売れ続けていく」と確信した林氏は、代表取締役社長の座を清水吉輝氏に引き継いだ。そして自身は代表取締役会長として、アカデミック分野への取り組みに注力することになる。2008年にタップアワード開催、2009年にホテル研究所開設。

「タップのシステムは、今後10年間は売れ続けるだろう。しかしその先の商品はどうすればいいのだろう。そう考えたとき、利益を追求するビジネスに関しては清水社長に任せて、私は沖縄で研究に没頭するべきだと決断したのです」

現在、タップは24のサブシステムを保有している。10数億円の資産価値があるこれらのシステムをホテル・旅館と共有していくことで、宿泊業界におけるタップの存在意義が生み出されている。

「タップを活用するホテル・旅館の800施設で投資を分散していただい

ているからこそ、高度なシステムを共有することができるのです」と林氏はその意義を語った。「IT投資の負担を減らしていかなければ、日本の宿泊産業は競争に負けてしまうでしょう。各ホテルがITのシステムを共通して持っていく形を、将来にわたって追求していく必要があります」

30年間の事業展開を経て成長を遂げたタップは、未来に向けて「海外事業展開」「アコモド（小規模施設向けシステム）の販売開始」「研究実験ホテルの建設・運営（計画）」という三つのビジョンを掲げた。

タップが同社のシステムを導入しているお客さまをあらためて調べてみたところ、宿泊業界の10%に満たない施設に限られていることが分かったという。20室から30室規模の簡易宿所が、ITの恩恵をほとんど受けていないことが原因だ。宿泊施設の専門システムでありながら、このままでは使命を十分に果たしていないのではないのか。

そうした考え方から、2016年に開発し、タップが運営する沖縄の施設で実験を続けた結果、遂に新登場するシステムが「アコモド」である。「アコモド」は完全なWEBシステムであり、ほぼすべてのOTAとつながっている。このシステムを使うことで、小規模の宿泊施設もWEB経由で直接予約を取ることができるようになる。

ホテル・旅館に寄り添いながら常に最先端の提案を考え続ける

沖縄IT津梁パーク内に建設を進めているのが、研究実験ホテルだ。タップでは現在、「スマートPMS」の開発に着手し、IoT、AI、ビッグデータ、ロボティクスの活用によって、お客さま自身がホテルのPMSを直接使うようになるこれからの時代のニーズに応えていく構えだ。ホテルのお客さまがスマートPMSを使うシーンの精度を高めていくことが、研究実験ホテルの大きな役割の一つとなる。

次世代のPMSの大きな方向性のキーワードは「マイホテル・マイオ

ペレーション」。ホテル利用者が自らスマートフォンで予約をして、自分自身でチェックイン・チェックアウトまでを行なっていく形が主流となると予測される。こうした時代にお客さまの要求に応えるために、タップではカスタマーサポートセンターをAI化するための実験に乗り出している。

これまでの20年間、タップのシステムに集積された「ホテル側がミスしてしまった対応のデータ」をデータベースから取り除くことで、場面ごとにAIが正しい判断を行なうことができる仕組みを構築しようとしているのだ。この技術は2018年に稼働予定で、お客さまのどのような要求・相談・クレームにも対応できる「マイホテル・マイオペレーション」の世界が完成することになる。

この世界が現実のものとなれば、ホテルのスタッフは状況監視、データ分析、マーケティング活用、CRM活用などに仕事の軸足が移ることが予測される。

さらに研究実験ホテルでは、海外のホテルスタッフの養成、大学・専門学校の教育実践、タップユーザーの研修、ホテルを中心とした周辺地域とのビジネスモデルの実験、最新ソリューションの実験・検証、セミナー開催といった多面的な機能を提

供していく計画だ。2年後から3年後の実現を目指す研究実験ホテルは、タップが30年の間にお世話になってきた取引先に、メリットを還元する意味合いも含めて誕生することになる。

「タップの社員は、ホテル・旅館が展開する宿泊業を愛する人間ばかりです。私たちはこれからも宿泊業で生きていくことをお約束します。今後10年、20年、30年も皆さま方に寄り添って、常に最先端の提案を考える努力を続けていきます」と林氏は決意を語った。

続いて、デービッド・アトキンソン氏による30周年記念講演「続・新観光立国論」が行なわれた。

「観光はあくまでも産業、ビジネスです。感覚的な話ではなく、誘客とおもてなしの関係を科学的に実証することが重要です」とするアトキンソン氏は、世界と日本の観光にまつわる数々の具体的な数値データを示しながら、2030年に6000万人、客単価25万円の外国人観光客を日本に誘致するためのアプローチの方法について解説した。

「観光立国の目標を達成するために中心となるのはホテルです。客単価を上げるのか、上げないのか。ホテルがそれをやれば観光立国は成立しますし、やらなければ成立しません。



基調講演では新・観光立国論の著者デービッド・アトキンソン氏が日本が本物の観光立国を達成できるかどうかは、ホテルにかかっていると述べた

日本が本物の観光立国を達成できるかどうかは、ホテルにかかっているのです」とアトキンソン氏は述べた。

記念式典終了後に開催された第二部懇親会には、600名以上が参加。タップ代表取締役社長の清水吉輝氏の挨拶、新しくタップユーザー会の会長に就任したホテル、ニューグランド代表取締役社長の濱田賢治氏の祝辞に続き、ホテルオークラ東京代表取締役社長の池田正己氏が乾杯の発声を行なった。タップは次の時代に向かってその一歩を大きく踏み出した。



第二部懇親会でゲストに御礼の挨拶を行なった(株)タップ代表取締役社長の清水吉輝氏



第二部懇親会で祝辞を述べたタップユーザー会長の(株)ホテル、ニューグランド代表取締役社長の濱田賢治氏



第二部懇親会で乾杯の挨拶に立った(株)ホテルオークラ東京代表取締役社長の池田正己氏

THANKS GIVING DAY



タップアワード受賞者と選考委員

「第10回タップアワード表彰式」

第10回タップアワード最優秀賞は 「ホテリエのキャリア・デザイン」

「第10回タップアワード」の表彰式では、「ホテリエのキャリア・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」と題した論文で最優秀賞を受賞した大阪セントレジスホテル株式会社の服部淳一氏、「修学旅行における『学びの場』としてのホテル・旅館利用の考察及び提言」で優秀賞を受賞した岐阜県不破郡垂井町立垂井小学校校長の後藤喜朗氏が登壇、表彰された。

タップの20周年事業として10年前に立ち上げられた「タップアワード」は、ホテル関係者および一般の方々にホテルというものをあらためて考えていただく機会を創出することを目的に毎年行なわれている。

今回の選考委員は、社団法人全日本シティホテル連盟最高顧問／流通経済大学社会学部教授の藤野公孝氏、大妻女子大学教授の玉井和博氏、株式会社サインナス代表取締役の丸山英実氏、有限会社フェイスアップ代表取締役の飯野智子氏、小社オータパブリケーションズ専務取締役経営調査室長の村上実が務めた。

最優秀賞の服部氏は「2017年9月まで仕事をしながら通学した、神戸大学に提出したMBA論文を加筆修正したものを応募しました。情報収集のためにインタビューに応じてくださったホテリエの皆さまに感謝申し上げます。そして仕事にストレスを感じながらも、日々の取り組みを続けるホテリエの方々に敬意を表したいと思

います」と受賞の喜びを語った。

選考委員の玉井氏は「ホテリエは自分の職業に対して、肯定的に受け止める人たちであることが伝わってくる内容の論文でした」と述べた。「ホテリエは自らのキャリアにおける各ステージで、それぞれの壁にぶつかることになり、その壁をどのように乗り越えていくのか。正解のない人事制度において、参考になる考察となっています」

30周年記念講演「続・新観光立国論」 観光立国はホテルにかかっている

優秀賞の後藤氏は「私はもともと中学校の英語科の教員で、現在は校長を務めています。教師人生の中で『なんとか修学旅行を魅力的なものにできないか』と考え続けてきました。ホテル・旅館を『学びの場』と捉え直すことで、トラベル・アクティブ・ポジティブな修学旅行を創っていきたいと思っています」と述べた。

選考委員の飯野氏は「後藤氏の論文は早い時期から注目されていました」と述べた。「ホテル・旅館を修学旅行の舞台として活用していただくことで、新しいビジネスチャンスが生まれると思います。公共性のある人材育成の場面に何らかの形で宿泊施設が寄与できる可能性があることに勇気をもらいました」

表彰式の最後に、選考委員長の後藤氏は「タップ開業30周年、タップユーザー会開設20周年、タップアワード創設10周年という巡り合わせの年に、多くの関係者の方々に集まっていたただけに感謝いたします」と述べた。



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峙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名のホテルエに行われ、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い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ない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

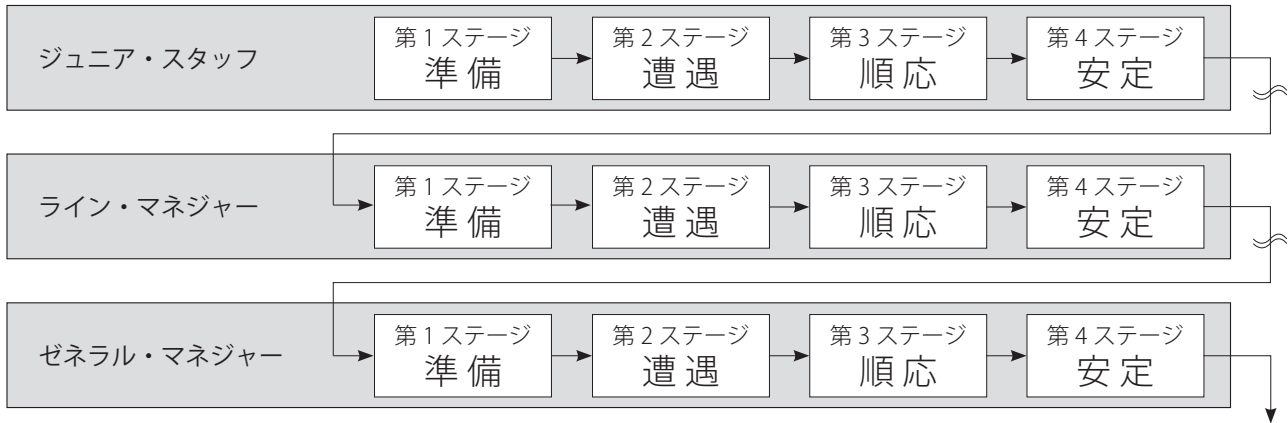
ィ』の定義について松下・木村 (1997) は「自分にとって仕事とは何か、社会の中で仕事を通じて自分はどのようなものであるか、ありたいかなど主体的意識や感覚、あるいは職業を通しての自分らしさの確かめ、自分らしさを生かし育てていく職業的姿勢」としている。また、児玉・深田 (2005) は「職業人としての自分が独自で一貫しているという感覚、すなわち職業領域における自分らしさの感覚」と定義している。職業的アイデンティティは、個人のアイデンティティが誕生から生涯を通して獲得されるのと同様に、職業生活におけるさまざまな出来事を通して常に再構成・再統合され、より確かなものに獲得されていくとされている。15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『ホテリエ』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) .

優秀賞受賞論文

修学旅行における 「学びの場」としての ホテル・旅館利用の考察及び提言

後藤 喜朗

岐阜県不破郡垂井町立垂井小学校

【プロフィール】岐阜県出身。専門は、外国語科教育。公立中学校の英語科教員として勤務後、岐阜県教育委員会指導主事として外国語教育、特別活動、生徒指導、教育相談を歴任。教頭の時、総合的な学習の時間と関連付けた子どもが自ら考え参画する体験型の修学旅行の在り方を研究。市町教育委員会主幹及び岐阜県教育委員会課長補佐の勤務を経て、校長として現在に至る。



1. はじめに

昨今の修学旅行事情は、激変しているという感がある。例えば、東京方面に修学旅行に赴く場合、ホテルステイが一般的になりつつある。10年以上前は、東京の本郷にある旅館の大広間で数十名が布団で寝るといった構図が定番であった。時代の移り変わりという事情もあるが、下記のような理由が考えられる。

- ・日本人の生活が欧米化し、布団よりもベッドで就寝する子どもの増加
- ・個人のライフスタイルの変化やプライベートへの配慮
- ・セキュリティ面の強化等安全面に対する意識の高揚

このように生活様式の変化は、今日の修学旅行の在り方に多大な変化を与えている。下記は、修学旅行を終えた中学校3年生の生徒作文である。

私は、修学旅行のホテルがとても印象に残りました。ツインの部屋に2名ずつ宿泊しましたが、部屋はとてもきれいで快適に過ごすことができました。事前に、部屋やバスタブの使い方を学んだので、2名で協力してスムーズに利用することができました。隣の部屋の子たちがカードキーを室内に忘れたので、入室ができなくなりました。その際もホテルのスタッフの方が素早く対応をしてくださりました。スタッフの方はいつも笑顔で私たちに接してくださいだったので、気持ちのよいホテルステイになりました。

私は、観光業に興味があり、将来は、ホテルにかかわる仕事に就きたいと思います。この修学旅行の経験を経て、それが一層強固なものになりました。「もう一度あのホテルに宿泊したい。」とお客さんに思ってもらえるようなホテルのスタッフになりたいと思います。

そのために日頃の学校生活から礼儀作法やマナーを意識したいと思いました。(中学校3年生 女子生徒)

通常、修学旅行を終えての作文と言えば、見学先の印象や仲間との思い出が記述されることが一般的である。しかし、この生徒にとって、修学旅行は自分の将来の夢を実現するステージとなっている。この生徒の意識の変容や作文の記述内容に新しいホテル・旅館経営のコンセプトが述べられていると言っても過言ではない。

また、客観的に修学旅行の意義やねらいを分析するという意味からエビデンスに目を向けてみたい。下記は、平成27年3月に公益財団法人全国修学旅行研究協会が実施した『学びの集大成を図る修学旅行』の取組についてである。この調査は、「修学旅行の実施概要」と「修学旅行における課題調査」という点に係る調査・研究である。その中で【図1】は、修学旅行のねらい、【図2】は、主体的に取り組むための手だてについて言及した調査である。

【図1】からは、「修学旅行のねらいを如何に教科学習の発展にするか。」が課題であることが読み取れる。また、【図2】からは、「修学旅行における事

学びの集大成を図る修学旅行の取組について

【図 1】 修学旅行のねらいで重視したものは（複数回答） 数字は学校数

	関東	東海	近畿	合計	割合
ア. 知識の習得	1,030	257	706	1,993	79.00%
イ. 集団宿泊訓練	403	73	381	857	34.00%
ウ. 公衆道徳習得	761	156	459	1,376	54.50%
エ. 人間関係づくり	836	211	673	1,720	68.10%
オ. 教科学習発展	211	56	127	394	15.60%
カ. 学習の深化	483	203	480	1,166	46.20%
キ. 協力性・主体性の育成	1,071	269	655	1,995	79.00%
ク. 自己課題追究	127	47	56	230	9.10%
ケ. その他	16	30	82	128	5.10%
未記入・空欄	4	0	27	31	1.20%
合計	4,942	1,302	3,646	9,890	

※割合は、全体数 2,524 校に対する値

【図 2】 主体的に取り組むための方法（複数回答） 数字は学校数

	関東	東海	近畿	合計	割合
ア. 生徒中心に計画	486	75	286	847	33.60%
イ. 班行動計画を自作	1,065	151	566	1,782	70.60%
ウ. 自ら体験活動を調べる	283	112	512	907	35.90%
エ. 教科で事前事後学習	190	67	390	647	25.60%
オ. 学校生活で工夫	320	131	513	964	38.20%
カ. その他	4	2	30	36	1.40%
合計	2,348	538	2,297	5,183	

※割合は、全体数 2,524 校に対する値

出典：『学びの集大成を図る修学旅行』の取組について 平成 26 年度研究調査報告書 公益財団法人全国修学旅行研究協会 平成 27 年 3 月

前の学習と事後の学習を如何に充実させるか。」が課題であることが分かる。

学習指導要領によれば、修学旅行等の学校行事の取扱いについて、「実施に当たっては、幼児、高齢者、障がいのある人々などとの触れ合い、自然体験や社会体験などの体験活動を充実するとともに、体験活動を通して気付いたことなどを振り返り、まとめたり、発表し合ったりするなどの活動を充実するように工夫すること」と述べられている。

その中で体験活動については、「その場限りの活動に終わらせることな

く、事前にそのねらいや意義を生徒に十分理解させ、活動についてあらかじめ調べたり、準備したりすることにより、意欲をもって活動できるようにするとともに、事後には体験を通して感じたり気付いたりしたことを自己と対話しながら振り返り文章でまとめたり、発表し合ったりする活動を重視し、他者と体験を共有して幅広い認識につなげる必要がある。」となっている。

上記の調査の中では、特に、事前及び事後の学習が減少していることが浮き彫りになったが、ホテルや旅館を利用した修学旅行における学習成果をよ

り確かなものにするために、事前及び事後の指導の充実が大切である。特に、体験活動については、その場限りの活動に終始しないように、事前にねらいや意義を十分に吟味し、計画を児童生徒自らが立案し、体験活動で得たものを事後の学習の中で、如何に共有化を図るかが重要である。

このように、学習指導要領、特別活動における修学旅行等の学校行事のねらい、児童生徒の声及び実態、修学旅行に係る調査等のエビデンス、修学旅行の現状を考慮すると、修学旅行における「学びの場」としてのホテルや旅

館の効果的な利用のファクターは下記のようになる。

- 修学旅行での、教科や領域等の学習の発展や教科横断的なカリキュラムの開発
- 修学旅行での、ホテルや旅館における魅力的な体験活動の充実
- ホテルや旅館を利用した修学旅行での事前及び事後の指導の工夫・改善

こうしたファクターを念頭に置きながら、修学旅行における「学びの場」としてのホテル・旅館の利用について具体的な提案を行う。

2. 提言

- (1) 修学旅行に係るカリキュラムを工夫・改善し、修学旅行の宿泊先のホテルや旅館を「学習の場」として位置付ける。

これまで修学旅行の宿泊先であるホテルや旅館と言えば、「泊まる場所」というイメージが強かった。しかし、新たに「学びの場」として位置付けるという発想の転換を行う。そのためにまずは、教師自身の意識改革が必要である。

①魅力的な修学旅行の事前学習の在り方について

これまで、修学旅行の事前学習と言えば、しおりを参考にし、行き先や見学場所等の調べ学習が一般的であった。しかし、旅行業界のホテルや旅館のスタッフはある意味、接遇のスペシャリストである。こうしたスタッフから学ぶことも修学旅行における貴重な体験の一つである。そこで、修学旅行に行く前に実際にホテルや旅館のスタッフの方々に学校に来ていただき、接遇の学習を行う。お客様第一主義に立

った丁寧な言葉遣いや温かい接し方は必ず生徒の琴線に訴えるものであるととらえる。昨今、学校では入学試験の対策として面接試験が行われることが一般的である。しかし、それは「面接試験だけの指導」「その場だけの指導」になってしまうという危険がある。やはり、私たち教育者にとっては将来に生きて働く力を児童生徒に身に付けさせることが必要である。そこで、修学旅行の事前学習の場に、ホテルや旅館のスタッフから直接、接遇について学ぶ場を位置付けることが意義深い。これは、平成29年6月に文部科学省から示された新学習指導要領のコンセプトや願いともオーバーラップするものである。

現在、教育現場ではキャリア教育の充実が喫緊の課題となっている。こうしたホテルや旅館のスタッフから接遇について学ぶことは、児童生徒にとって「ホスピタリティ」を学び、将来に生きる力を身に付けることにつながることを確信している。また、本取組がキャリア教育の充実資するものであるととらえる。

②修学旅行の宿泊先であるホテルや旅館の「学びの場」としての位置付けについて

今日の中学校では、生徒に望ましい職業観・勤労観を育成するために職場体験学習を実施することが一般的である。そこで、修学旅行の宿泊先であるホテルや旅館を職場体験学習の場として位置付けてはどうだろうか。実際、学校では教育課程が編成され、各教科や領域等の学習が定められた時間数に応じて実施される。しかしながら、学習指導要領の改訂に伴い、時間数増が示され、時間をどこで生み出すかが学校に突き付けられた大きな課題となっている。そこで、修学旅行と職場体験学習という学校行事を重ねるというアイデアを提案する。その際、配慮すべきことは修学旅行と職場体験学習のねらいが異なるため、それぞれのねらいが達成できるような目標を設定することである。

また、修学旅行の宿泊先であるホテルや旅館の職場体験学習として、下記のような具体的な内容が考えられる。

- ・フロント業務の補助
- ・大浴場や客室の掃除、ベッドメイキングの補助
- ・エントランスやロビー及びブフロアでの案内の補助
- ・宴会場の準備及び後片付けの補助
- ・送迎用マイクロバスの清掃作業の補助

ホテルや旅館には、修学旅行生の他に一般のお客さんも宿泊されているため、そうした方への配慮や職場体験学習そのものを担当するスタッフも必要である。また、事前に教職員とホテルや旅館サイドの担当者との綿密な打ち合わせが必要になる。

さらに、こうした取組をテレビや新聞等のメディアを活用すれば、他校の修学旅行の試金石にもつながる。学校のホームページや学校便りを活用し、本取組を発信するという手だても考えられる。取り組んだ学校だけの財産にするのではなく、広く広報をすることを通して、他校の実践に生かせるようにすることが重要である。

③修学旅行の宿泊先のホテルや旅館での魅力的な活動について

ア. ロビーコンサートの実施について

学級づくりや望ましい人間関係づくりの手だてとして、合唱に取り組んでいる学校は多い。実際、私自身も中学校に勤務をし、東京に修学旅行に行った時、早稲田大学のコーラスクラブと中学生が交流する場を位置付け、大学生から直接、指導をしていただくという体験を行った。また、その後、大隈講堂前で合唱発表を行った。こうした、非日常的な体験こそが子どもたちの心に非常に残ることを身をもって実感した。

そこで、修学旅行の宿泊先のホテル

や旅館のロビーやエントランスを使ってロビーコンサートを実施してはどうだろうか。事前には、ポスターや館内放送を使用し、宿泊客には十分に周知を図るようにすれば集客も期待できる。

また、ロビーでお客さんの前で歌うというゴールが明確のため、子どもたちにとってより意欲化につながるとらえる。

イ. テーブルマナーの学習について

修学旅行でホテルに宿泊した場合、是非子どもたちに体験をさせたいことが、テーブルマナーに関する学習である。小学校の低学年では、鉛筆の持ち方を徹して指導することが多い。給食指導においても箸の使い方を指導している。そこで、ホテルステイという貴重な体験を通じて、テーブルマナーについて学習する場を位置付けてはどうだろうか。家庭科の学習でテーブルマナーを扱う単元はあるが、修学旅行という場において、テーブルマナーを体験することは、大変意義があると思える。実際に大人になってフォークとナイフの使い方が分からないという若者は少なくない。将来の国際社会を生きる児童生徒にとって、小・中学校でテーブルマナーの学習をすることは貴重な機会になる。さらに、小学生や中学生の時のテーブルマナーの体験が成人した時の生きる力につながるとらえている。

また、昨今ではアレルギー対応も学校現場における喫緊の課題となっている。テーブルマナーを実施する場合は、アレルギーの児童生徒への対応も調理場スタッフとの事前の綿密な打ち合わせが求められる。その際、全ての子どもを大切にするという視点から代替食などの対応を考慮することも必要である。

ウ. 著名人による講演会の開催について

以前、修学旅行で東京を訪問した時、岐阜県に縁のある美川憲一氏の話をお聴く機会に恵まれた。美川憲一氏は、岐

阜県岐阜市にある柳ヶ瀬を舞台にした「柳ヶ瀬ブルース」という曲をヒットさせている。生徒が修学旅行で「美川憲一さんに会いたい。」という手紙を出したところ、ふるさと岐阜を学習するという修学旅行の趣旨や願いに美川憲一さんが賛同し、実現したプランであった。

また、私が勤務をしていた学校の卒業生である漫画家の話を聴く機会ももつことができた。このようにこうした著名人の講演会を聴く機会をホテルや旅館で位置付けてはどうだろうか。著名人をそれぞれの学校に招聘すると旅費等も必要になる。保護者の金銭的な負担を考慮すると、修学旅行先のホテルや旅館で講演会の開催を行うことも選択肢のひとつであると考ええる。

④ 修学旅行の事後の学習の工夫・改善について

ホテルや旅館を利用した修学旅行等の学校行事を実施する場合、事前の指導が大切なことは既述した。事前の指導と同様に、事後の指導を一層充実させることが重要である。一般的には、修学旅行等の学校行事でもPDCAサイクルが位置付けられる。しかしながら、PDCAサイクルは、あくまでも企業が製品や商品を確認し（C: Check）、行動する（A: Action）という考え方である。どちらかと言えば、物に使われることが多いのではないだろうか。そこで、私が勤務していた学校では、PDCAサイクルを学校教育にアレンジし、より実効性のあるものにするため下記のようなサイクルを位置付けていた。

修学旅行を点で終わらせないためにも、児童生徒の意識の連続や教職員が指導のビジョンを明確にもつためにも、こうしたサイクルを位置付けることが肝要である。

◎ PDSIDS サイクル

P (Plan : 計画) ⇒ D (Do : 実践) ⇒ S (See : 評価) ⇒ I (Improve : 改善)

⇒ D (Develop : 発展)

⇒ S (Share : 共有)

ここで、大切なことは、ホテルや旅館を活用した修学旅行の成果と課題を明確（See）にし、取組の改善（Improve）を行い、修学旅行の中身を発展（Develop）させ、次年度へと教職員間（Share）で方向性を明確にすることである。こうした視点から事後の指導について下記に提案する。

ア. 宿泊先のホテルや旅館への御礼状について

携帯やスマホが急速に普及している現在社会において、児童生徒にとって、自分の手で手紙を書くという経験は皆無であると言っても言い過ぎではない。そこで、修学旅行でお世話になったホテルや旅館の方々に対して、御礼の手紙を書くという学習活動を位置付けてはどうだろうか。

時候の挨拶や書式、文面など学級の仲間と読み合って交流すれば、より質の高い手紙が完成するとらえる。また、子どもの目線からのホテルや旅館への新鮮で斬新な感想や意見及び発想は、新たな経営戦略にも大いに参考になるものであると信じて止まない。

ただ単に手紙を書くという活動ではなく、「ホテルや旅館に対する子どもたちからのメッセージ」という位置付けをすれば、学習活動がより具体的な示唆や提案になり、国語科、特別活動、総合的な学習の時間等の教科を超えた横断的な学習への発展も期待できるとらえる。

イ. 修学旅行での宿泊先であるホテルや旅館を題材にした事後の指導について

修学旅行の事後の指導で一般的なものと言えば、感想文、旅行記、修学旅行新聞づくりなどがある。しかしながら、思い切った発想の転換を図り、「修学旅行をより魅力的なものにするために、宿泊先であるホテルや旅館に提言

をしよう。」という課題をもった学習活動も考えられる。手法としては、ビデオレターやプレゼンテーションを作成し、お世話になったホテルや旅館に届けるということが考えられる。この学習は、国語科、社会科、技術・家庭科との横断的な学習のカリキュラム作成が可能である。

このように修学旅行を一過性の学校行事にとどめるのではなく、複数の教科や領域等と関連させながら、次年度につながる改善をすることが重要である。

(2) 各都道府県にある教育センター等、研修施設の研修講座の中に修学旅行に係る講座を位置付け、先進的な修学旅行の実践について学び合う場を位置付ける。

学校で、修学旅行等の学校行事を実践するにあたってまず配慮すべきことは、教職員自身が知識・理解を深めることが重要である。そのためには、修学旅行等の学校行事に関する教職員研修を充実させることが喫緊の課題である。各都道府県には、教育センターや教育研究所等の研修機関が位置付けられ、様々な研修講座が開設されている。その研修講座の中に修学旅行等の学校行事を位置付けてはどうだろうか。実際、全国の教育センターや教育研究所において開催されている講座は、教科の内容に特化したものがほとんどであり、特別活動の中の学校行事に関する研修講座は少ないのが現状である。

また、学校内でも、教科指導、生徒指導、教育相談、特別支援教育等、様々な研修が行われる。外部の講師を招聘し、研修を行うという方法もあるが、各校の児童生徒の実態を一番よく理解しているのは、自校の職員である。そうした視点からも実際に修学旅行に参加をした教職員が、研修報告を兼ねて行うことが可能である。その際の研修テーマを「修学旅行における『学びの場』としてのホテル及び旅館活用」と

して位置付ければ、同じスタンスで教職員相互が学び合うことができる。さらに、その研修の場にアドバイザーとしてホテルや旅館のスタッフが同席すれば、生の声が反映され、より充実した研修になることは言うまでも無い。

(3) 教職員自身が児童生徒の実態に応じた修学旅行等の学校行事の研究を徹して行う。

また、各学校のホームページで修学旅行等の学校行事に係る実践を掲載し、他校の指針となるように発信する。その際、「ホテルや旅館を『学びの場』と位置付ける」という視点を必ず入れるようにする。

教職員自身が生み出した修学旅行等の学校行事の実践をホームページで発信すれば、実践が広まり、教職員相互で学び合うことができる。他の教職員からの意見や感想をいただければ、修学旅行そのものの指導改善にもつながる。特に、「ホテルや旅館を『学びの場』と位置付ける」という視点が明確であるため、焦点化した学び合いが可能である。こうした営みも修学旅行等の学校行事の充実につながる貴重な方途であるととらえる。

3. おわりに

下記は実際に修学旅行を引率した教職員の声である。

私は、修学旅行の宿泊先としてのホテルや旅館の概念が変わりました。現代では、ホテルや旅館は単なる宿泊先ではなく、「学びの場」として位置付けるという発想の転換が求められています。

また、修学旅行は物見遊山ではなく、貴重な体験活動の場として位置付け、「修学旅行でしかできない体験」「修学旅行でしか出会えない人、物、風景」

に留意して、カリキュラムを構成することの重要性も再認識しました。

私たち教職員にとっては、何回も修学旅行を経験することができます。しかし、子どもたちには一生にたった数回の貴重な経験になります。そうした視点からも修学旅行に対する意識改革を率先して行い、「『学びの場』としてのホテルや旅館の効果的な活用の在り方」について研究をより深めたいと思います。

このように修学旅行等の学校行事の取組は、学校の全教育活動を通して指導することが大切である。また、各教科、道徳科、特別活動、総合的な学習の時間の相互の関連を図りながらカリキュラムを作成し、事前及び事後の指導を充実することが求められる。

本校では、今後、修学旅行等の学校行事に関する全体計画及び全体構想を工夫改善し、「『学びの場』としてのホテルや旅館の効果的な活用」という視点からも見直したいと考えている。

昨今、教育現場でも働き方改革が進み、限られた時間の中でいかに効果的な実践を行うのが求められている。「『学びの場』としてのホテルや旅館の効果的な活用」という新たな視点から魅力的な修学旅行等の学校行事を創造することが我々教職員に与えられた最大のミッションであるととらえている。

選考委員

■ 藤野 公孝氏 [選考委員長]

(社) 国際観光文化交流協会 会長・(社) 全日本シティホテル連盟 最高顧問・流通経済大学 社会学部 教授

■ 玉井 和博氏

大妻女子大学教授

■ 丸山 英実氏

株式会社サイグナス代表取締役社長

■ 飯野 智子氏

有限会社フェイスアップ 代表取締役・恵泉女学園大学・公立はこだて未来大学 非常勤講師

■ 村上 実

株式会社オータパブリケーションズ専務取締役 経営調査室長